

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 1.1 การบริหารสถานศึกษา
 - 1.2 แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 1.3 หน้าที่และบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ภาวะผู้นำ
 - 2.1 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
 - 2.3 การบริหารการศึกษากับภาวะผู้นำ
 - 2.4 ผู้บริหารสถานศึกษากับภาวะผู้นำ
 - 2.5 ลักษณะของผู้บริหาร
 - 2.6 ทักษะของผู้บริหาร
 - 2.7 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร
 - 2.8 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
3. การพัฒนาภาวะผู้นำ
 - 3.1 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ
 - 3.2 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ
4. รูปแบบ
5. เทคนิคเดลฟาย
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การบริหารสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 หน่วยงานระดับภูมิภาคจะมีการบูรรวมกัน และมีการโอนสถานศึกษาทั้งที่อยู่สังกัด กรมสามัญศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ไปสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานศึกษาต่าง ๆ จึงโอนมาอยู่ในสายบังคับบัญชาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นผู้บังคับบัญชา หน้าที่ในการดำเนินการต่าง ๆ ของสถานศึกษาจึงขึ้นอยู่กับหน่วยงานต้นสังกัด จะมอบหมายหรือมอบอำนาจให้ปฏิบัติ

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 56 - 57) ได้กล่าวถึงขอบข่ายและภารกิจการบริหาร และจัดการศึกษาทั้ง 4 ด้านของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ดังนี้

1) ด้านการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนวการศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในการศึกษา การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น และการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุติธรรม องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

2) ด้านการบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย การจัดทำและการเสนอของบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา การบริหารการเงิน การบริหารบัญชี และการบริหารพัสดุและสินทรัพย์

3) ด้านการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย และการลาออกจากราชการ

4) ด้านการบริหารทั่วไป ประกอบด้วย การดำเนินงานธุรการ งานเลขานุการ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน งานพัฒนาระบบและเครือข่ายสารสนเทศ การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา การจัดระบบและพัฒนาองค์กร งานเทคโนโลยีและสารสนเทศ การส่งเสริม สนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป การดูแลอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อม การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การรับนักเรียน การส่งเสริมและประสานงานการศึกษาในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา งานส่งเสริม

งานกิจการนักเรียน การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงาน การศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบัน สังคมอื่นที่จัดการศึกษา งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น การจัดระบบการควบคุมในหน่วยงาน งานบริการสาธารณะ และงานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารสถานศึกษานับว่าเป็นหัวหน้าหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบในการสร้างคุณภาพที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุดแก่นักเรียน เท่าที่จะพึงกระทำได้ ด้วยการปรับทีมงานในสถานศึกษาให้เป็นทีมงานที่แข็งแกร่งมีประสิทธิภาพ มีจิตใจพร้อมที่จะบุกเบิก สร้างสรรค์สิ่งงาน และแก้ปัญหาโดยให้แต่ละคนรับบทบาทหน้าที่ของตน และปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เพื่อให้งานที่ปฏิบัติมีชีวิต มีจุดหมาย มีความสำเร็จที่ดีเพื่อการหล่อเลี้ยงให้มีกำลังใจ เกิดขวัญในการปฏิบัติงาน ส่วนตัวของผู้บริหารโรงเรียนเองนั้นก็ต้องสร้างคุณงามความดี มีความจริงใจต่อครูผู้ร่วมงาน มีภาวะผู้นำที่ดี พุ่มชีวิตให้กับงาน พาทีมงานทั้งปวงให้ปฏิบัติในบทบาทหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี และดีที่สุดของแต่ละบทบาท (นิเทศ สุนทรพิทักษ์, 2539, หน้า 4) นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพยายามทุ่มเทใจของครูผู้ร่วมงานให้มากที่สุด ด้วยการถือหลักการทำงานกับคนว่าต้องได้คน จึงได้งาน ผู้บริหารจะต้องอยู่กับคน อยู่กับงาน หากขาดคน งานก็จะหลุดไป (พนอม แก้วกำเนิด, 2529, หน้า 1) ซึ่งหน้าที่เหล่านั้นจะหลอมรวมเป็นภาพความสำเร็จของส่วนรวม คือ สถานศึกษานั้นเอง

หน้าที่และบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในระบบของการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารคือกลไกสำคัญทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีประสิทธิภาพและสามารถพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้บรรลุเป้าหมายได้ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจและหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย และตัดสินใจในระดับสถานศึกษาภายใต้เงื่อนไขของทรัพยากร คือ คน เงิน วัสดุ และการจัดการ ที่มีอยู่อย่างจำกัด สถานศึกษาควรดำเนินการไปในทิศทางใด อย่างไรนั้น ผู้บริหารจะต้องรับบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังเช่น กริฟฟิธส์ (Griffiths, 1956, pp. 3-13) กล่าวว่า งานของผู้บริหารสถานศึกษามี 4 ประการ คือ เป็นผู้รักษาความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เป็นผู้ปรับปรุงและขยายโอกาสทางการศึกษา เป็นผู้ที่มีหน้าที่รับและปรับปรุงบุคลากรและทำหน้าที่ จัดหารักษาเงินและอาคารสถานที่

แคมป์เบล, เอ็ดวิน และนิสแสดนค์ (Campbell, Edwin & Nystrand, 1972, pp. 225-227) กล่าวว่า ผู้บริหารมีหน้าที่ความรับผิดชอบ 4 ประการ คือ ผู้บริหารต้องเป็นคนจัดรูปงานสถานศึกษาขนาดเล็กผู้บริหารอาจทำเองทั้งหมด สถานศึกษาขนาดใหญ่ผู้บริหารอาจมอบหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้อื่นทำบ้าง ไม่ว่าผู้บริหารจะทำเองหรือให้ผู้อื่นช่วยทำ ผู้บริหารจะต้องจัดทำรูป

งานเพื่อให้ภารกิจที่ปฏิบัติบรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้สื่อความหมาย เนื่องจากผู้บริหารต้องอยู่ท่ามกลางบุคคลทั้งหลายที่ประกอบเป็นสถานศึกษา ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางการศึกษา ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทของผู้นำทางการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นการสอน มีความรู้ทันเหตุการณ์เกี่ยวกับแนวคิดใหม่ ๆ ทางการศึกษา ผู้บริหารจำเป็นต้องบังคับบัญชาให้งานทั้งหลายลุล่วงไปด้วยดี

บุญทิวา บุญยะประภัสร์ (2537, หน้า 38-56) กล่าวว่าผู้บริหารต้องมีภาระหน้าที่และบทบาทต่อสถานศึกษา ต่องานและต่อคนดังต่อไปนี้ 1) ภาระหน้าที่และบทบาทต่อสถานศึกษา ผู้บริหารต้องตื่นตัว เป็นแกนนำที่จะรองรับสถานการณ์ด้วยการมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อความอยู่รอดและการเติบโตของสถานศึกษา ต้องสร้างสำนึกความรับผิดชอบในงานให้แก่สมาชิกในสถานศึกษา มีการกำกับตรวจสอบผลงานให้เป็นไปตามมาตรฐานและพัฒนาควบคู่กันกับระบบงาน 2) ภาระหน้าที่และบทบาทต่องาน ผู้บริหารมีหน้าที่และบทบาทต่องาน 4 กิจกรรมหลัก ได้แก่ งานบริหาร งานตัดสินใจ แก้ปัญหาอื่น ๆ และงานในอนาคต โดยต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจของผู้ใต้บังคับบัญชา จึงทำให้งานที่รับผิดชอบสำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุประสิทธิผล 3) ภาระหน้าที่และบทบาทต่อบุคคลและกลุ่มในสถานศึกษา ถือเป็นหน้าที่ที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารที่ต้องทำก็คือ การบริหารคน ได้แก่ การนำ ชูใจ พัฒนา รักษาไว้ให้คนเก่งและดีอยู่ทำประโยชน์แก่สถานศึกษาให้มากที่สุด รวมทั้งต้องรักษาดุลยภาพระหว่างเป้าหมายของสถานศึกษากับความต้องการของบุคคลและกลุ่มเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายตอบสนองต่อเป้าหมายซึ่งกันและกันได้ อย่างสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ

ส่วนหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของก่อ สวัสดิ์พาณิชย์ (2546, หน้า 18-23) มี 3 ประการ คือ 1) จัดบริหารภายในสถานศึกษาทำงานถูกต้องตามระเบียบ 2) ทำงานให้ก้าวหน้าอยู่เสมอและไม่ละเลยหน้าที่ 3) ทำให้มีขวัญดีในการบริหาร ด้วยการทำให้ผู้ร่วมงานเป็นสุขมีความพึงพอใจในการทำงาน โดยอาศัยเทคนิคของผู้บริหารในการทำงาน ด้วยเหตุนี้บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องสอดคล้องกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและแสดงให้ถูกต้อง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาอาจกล่าวได้ว่ามี 3 บทบาท คือ บทบาทของผู้บังคับบัญชา เป็นบทบาทที่ต้องพิจารณาว่าสมควรจะทำอะไรเพื่อให้เกิดผล คือ ทำให้หน่วยงานดำเนินไปได้อย่างรวดเร็ว เรียบร้อยและมีความก้าวหน้า ทำให้คนเป็นสุข บทบาทที่สอง คือ บทบาทของผู้นำ กล่าวคือ การเป็นผู้บังคับบัญชาเป็นบทบาทตามวิถีทางราชการ แต่การจะเป็นผู้นำได้นั้น ครูผู้ร่วมงานส่วนใหญ่ต้องพร้อมที่จะยกย่อง นั่นคือ ผู้นำของสถานศึกษาจะต้องพร้อมที่จะเป็นผู้ชี้ทิศทางที่จะเดิน ขณะที่บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้จักการวางโครงการเพื่อดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ และโครงการจะต้องเป็นที่ยอมรับของครู โดยการวางโครงการร่วมกันซึ่งจะทำให้เกิดผลดีแก่สถานศึกษา สิ่งนี้

เป็นเครื่องชี้ทิศทางที่ทำให้สถานศึกษาก้าวหน้า ผู้นำจะต้องดูกำลังคน กำลังเงิน และกำลังอัตราหากอัตราเร็วสูงเกินกว่าที่คนจะทำได้ ก็ไม่มีผู้ทำตาม และผู้นำขาดผู้ตามเมื่อไร ก็ไม่ได้เป็นผู้นำ บทบาทที่สามของผู้บริหารสถานศึกษา คือ 1) เป็นผู้มีความรอบรู้กว้างขวางพอสมควร 2) เป็นคนมีความประพฤติดี 3) มีน้ำใจเมตตา ปราณี เป็นคนที่พร้อมที่จะร่วมมือกับคนอื่น

สมเดช สีแสง (2546, หน้า 991) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาตาม มาตรา 27 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ไว้ว่า ให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา และมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. ควบคุม ดูแลให้การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบายกฎระเบียบ ข้อบังคับหลักเกณฑ์ และวิธีการตามที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) และอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) เขตพื้นที่การศึกษากำหนด
2. พิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา
3. ส่งเสริม สนับสนุนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
4. จัดทำมาตรฐาน ภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

สรุปได้ว่าการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องจัดบริหารงานเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาควบคุมดูแล ปฏิบัติตามนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรในสถานศึกษา และจัดทำมาตรฐานการศึกษา นับว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่ง

ภาวะผู้นำ

ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำ เป็นคำศัพท์ทางการบริหารที่ยังหาความหมายที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันไม่ได้ ความหมายของภาวะผู้นำแตกต่างกันแม้กระทั่งความหมายตามพจนานุกรม ระบุว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ตำแหน่งของผู้นำ หน้าที่ของผู้นำ หรือการชี้แนะของผู้นำ และความสามารถในการนำของผู้นำ ส่วน ฮอร์นบาย โควเอล และเลวิส (Hornby, Cowle & Lewis, 1993, p. 708) ระบุในพจนานุกรม Oxford Advanced Learner's Dictionary of

Current English ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความเป็นผู้นำ ความสามารถในการนำ และกลุ่มของผู้นำ ในขณะที่ เรียบรชัย เอี่ยมวรเมธ (2536, หน้า 321-322) ระบุในพจนานุกรมว่า ภาวะผู้นำหมายถึง การนำเจ้าหน้าที่ฝ่ายนำ หรือความสามารถในการนำ

สำหรับการให้คำนิยามภาวะผู้นำของนักวิชาการ มีความแตกต่างหลากหลายตามความคิดเห็นและการนำไปใช้ของนักวิชาการแต่ละท่าน ดังนี้

ฮอลแลนด์เดอร์ (Hollander, 1978, pp. 1-4) เห็นว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงกระบวนการใช้อิทธิพลของบุคคลที่เป็นผู้นำ มิได้หมายถึงตัวบุคคลที่เป็นผู้นำ ถึงแม้ว่าภาวะผู้นำจะขึ้นอยู่กับอำนาจตามกฎหมายที่ผู้นำก็ติดตาม จริงอยู่ที่กระบวนการภาวะผู้นำนั้นมีตัวผู้นำเป็นส่วนสำคัญ และเป็นศูนย์กลางของกระบวนการ แต่ในสถานการณ์โดยรวมแล้วผู้ตามนับว่ามีความสำคัญมากเช่นกัน เพราะหากปราศจากการตอบสนองจากผู้ตามแล้วก็ไม่มีความสำคัญเกิดขึ้น ทั้งนี้เพราะภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใช้อิทธิพลและผู้รับแรงของอิทธิพล แต่ไม่ได้หมายความว่าอิทธิพลจะถูกใช้โดยผู้นำฝ่ายเดียว ในทางกลับกันผู้ตามก็ใช้อิทธิพลต่อผู้นำได้เช่นกัน

ทรีวธา และ นิวพอร์ต (Trewatha & Newport, 1982, p. 384) เห็นว่า ภาวะผู้นำทางการบริหาร หมายถึง กระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่ผู้นำพยายามใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อนำพฤติกรรมองค์การให้เป็นไปในทิศทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้แล้ว ในทัศนะนี้ เห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่มีพลวัตร หรือเปลี่ยนแปลงมากที่สุดปัจจัยหนึ่งขององค์การ เพราะเหตุว่าในบางครั้ง ความมีภาวะผู้นำสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามทำงานให้ได้ผลผลิตสูงสุด และในทางตรงกันข้าม บางครั้งความขาดภาวะผู้นำก็เป็นตัวทำลายความแข็งแกร่งขององค์การและอาจมีผลต่อความอยู่รอดขององค์การ

คุนซ์ และวาริช (Koontz & Weihrich, 1988, pp. 437-438) เห็นว่า ภาวะผู้นำ หรือ อิทธิพล (Influence) หมายถึงศิลปะหรือกระบวนการในการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้เขาเหล่านั้นใช้ความพยายามอย่างที่สุด อย่างสมัครใจ และอย่างกระตือรือร้น เพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ในเชิงอุดมคติแล้ว การที่ผู้นำใช้อิทธิพลเพื่อให้ผู้ตามทำงานด้วยความเต็มใจเพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ แต่ควรพัฒนาให้ผู้ตามทั้งเต็มใจทำงานด้วยความกระตือรือร้น และมีความเชื่อมั่น ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะไม่เป็นผู้ที่ขบถอยู่ข้างหลังกลุ่มเพื่อผลักดัน หรือคอยกระตุ้นให้กลุ่มทำงาน แต่จะวางตัวเองไว้ข้างหน้ากลุ่ม คอยทำหน้าที่อำนวยความสะดวกเพื่อช่วยให้งานก้าวไปข้างหน้า อีกทั้งคอยสร้างอารมณ์ร่วม ให้กลุ่มทำงานจนบรรลุเป้าหมาย เปรียบเช่นการทำหน้าที่ของวิทยากร หรือผู้อำนวยความสะดวกแห่งวงดนตรี และการพิสูจน์ว่าวิทยากรมีภาวะผู้นำที่มีคุณภาพมากน้อยเพียงใดย่อมสังเกต หรือวัดได้จากความไพเราะของเสียงดนตรีที่วงดนตรีวงนั้นบรรเลง ในทัศนะนี้เห็นว่า ภาวะผู้นำ ประกอบด้วยองค์ประกอบอย่างน้อย 4 ประการ คือ 1) ความสามารถในการใช้อำนาจอย่างมี

ประสิทธิภาพ 2) ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น เพราะโดยปกติมนุษย์แต่ละคนต้องการการกระตุ้นแตกต่างกัน 3) ความสามารถในการสร้างความรู้สึกร่วม และ 4) ความสามารถที่จะช่วยให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดการตอบสนองต่อแรงกระตุ้น

ยูกท์ (Yukl, 1998, p. 2) เห็นว่าภาวะผู้นำหมายรวมถึง 1) กระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่มหรือวัตถุประสงค์ขององค์การหรือกระบวนการใช้อิทธิพล 2) กระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ 3) กระบวนการโน้มน้าวหรือใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม และ 4) กระบวนการรักษาภาพและวัฒนธรรมของกลุ่มไว้ และคณะ (Bovee et al., 1993, p. 468) เห็นว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการที่จะใช้กระตุ้นและใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ กระบวนการภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) ขึ้นใช้อำนาจหน้าที่เพื่อให้กลุ่มทำงาน หรือมีการปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ 2) ขึ้นกระตุ้นสมาชิกขององค์การให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมาย และ 3) ขึ้นส่งอิทธิพลต่อพลวัตรหรือความเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและต่อวัฒนธรรมขององค์การ

ดาฟท์ (Daft, 1994, p. 478) เห็นว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของคนที่เป็ผู้นำในการใช้อิทธิพลหรือโน้มน้าวบุคคลอื่น เพื่อนำไปสู่การบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ ดังนั้นเมื่อกล่าวถึงภาวะผู้นำ ก็แสดงว่าต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ จะต้องมืทั้ง 1) คน ซึ่งได้แก่ ผู้นำ กับผู้ตาม 2) การโน้มน้าว หรืออิทธิพล และ 3) เป้าหมายขององค์การ

ดิน ปรัชญาพฤทธิ (2536, หน้า 226) เห็นว่าภาวะผู้นำ หมายถึงกิจกรรมของการเข้าไปมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นเพื่อให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติงานอย่างเต็มใจ และบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

เสริมศักดิ์ วิสลาภรณ์ (2536, หน้า 10) เห็นว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ หรือหมายถึงรูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) (2540, หน้า 18-19) เห็นว่า ภาวะผู้นำ คือ ความเป็นผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติอันพึงมีของผู้นำ ได้แก่ สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงามอย่างถูกต้องชอบธรรม ดังนั้น องค์ประกอบของภาวะผู้นำจึงได้แก่ 1) ตัวผู้นำ 2) ผู้ตาม 3) จุดหมาย 4) หลักการและวิธีการ 5) สิ่งที่จะทำ และ 6) สถานการณ์

อานันท์ ปันยารชุน (2540, หน้า 37-39) เห็นว่า ภาวะผู้นำ หากมีในบุคคลใดแล้วจะทำให้ผู้อื่นอยากทำตามโดยสมัครใจ ไม่จำเป็นต้องสั่งการ เพราะความเป็นผู้นำไม่ได้มาจากการอุปโลกน์ หรือแต่งตั้งตนเอง แต่ต้องเกิดจากการที่มีคนอื่นที่เขารู้สึกว่าเราเป็นผู้นำ ดังนั้นคุณสมบัติของภาวะผู้นำที่ยั่งยืนจึงได้แก่ 1) ความรู้สึกผิดชอบ รู้ควรไม่ควร โดยมีคุณธรรม

จริยธรรมเป็นเครื่องควบคุมตน 2) ความสามารถทำให้คนอื่นคล้อยตาม 3) ความสามารถในการสื่อสารให้คนอื่นเข้าใจได้ แต่ต้องพูดในสิ่งที่เป็นจริง 4) ความเป็นผู้ยึดมั่นในหลักการ 5) มีระบบการคิดและการบริหารที่มีวิสัยทัศน์ คิดครบทั้งกระบวนการ และรู้จักการคาดคะเน 6) ความเป็นนักวิชาการ รู้จักหาความรู้ และพึ่งพาความรู้ทางวิชาการอย่างแท้จริง

สีปพนนท์ เกตุทัต (2540, หน้า 43-45) เห็นว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงความมีวิสัยทัศน์ มีทัศนะ กว้างไกล และสามารถทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับและยินดีร่วมปฏิบัติตาม ซึ่งผู้ที่จะเป็นผู้นำต้องมีศักยภาพพื้นฐาน 9 ประการ ได้แก่ 1) เป็นคนเก่ง 2) เป็นคนดี 3) ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ 4) มีความกล้าหาญทางจริยธรรม 5) อุดมคติ 6) บริหารจัดการเป็น 7) ตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ 8) มีสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม และ 9) เคยประสบความสำเร็จมาพอสมควร

ประเวศ วะสี (2540, หน้า 53-74) เห็นว่า ภาวะผู้นำอาจมีได้ทั้งในผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าและผู้ที่ไม่ได้ดำรงตำแหน่งหัวหน้า ผู้นำตามธรรมชาติในกระบวนการชุมชนจะมีหลายคน มีลักษณะของภาวะผู้นำ คือ 1) กล้าหาญ 2) เป็นคนเห็นแก่ส่วนรวม 3) เป็นคนติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นรู้เรื่อง และ 4) เป็นที่ยอมรับของสมาชิกโดยอัตโนมัติ

สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ (2540, หน้า 77-89) เห็นว่า ระบบราชการของประเทศไทยประสบภาวะวิกฤติ 3 ด้าน คือ วิกฤติจากโครงสร้างอำนาจ วิกฤติจากการจัดการ และวิกฤติศรัทธา ดังนั้น ในการแก้ไขภาวะวิกฤติดังกล่าวนี้ จำเป็นต้องให้ผู้นำทุกระดับมีภาวะผู้นำ 4 ลักษณะ คือ 1) ความเป็นผู้ยึดหลักการ 2) ความเป็นผู้มีความรู้และวิสัยทัศน์ 3) ความเป็นนักปฏิบัติ 4) ความเป็นผู้สร้างวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน

ไพฑูริย์ วัฒนศิริธรรม (2540, หน้า 96) เห็นว่า ภาวะผู้นำมีทั้ง 1) สิ่งที่ดีตัวมา หรือที่เรียกว่ามีแวว 2) สิ่งที่มาจากสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่ค่อย ๆ บั๊นปรงแต่งขึ้นมา และ 3) สิ่งที่เกิดจากการฝึกอบรมอย่างเป็นกิจจะลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้นำไทยน่าจะมีคุณลักษณะ 5 ประการเป็นส่วนประกอบ คือ 1) สภาพจิตใจมั่นคง 2) มีความเมตตากรุณา 3) มีทัศนคติมุ่งไปข้างหน้า สร้างสรรค์ หาทางแก้ไข 4) มีความสามารถด้านการพูดและการแสดงออก 5) เอาใจจริงเอาใจและมีความผลงาน

จากแนวคิดดังกล่าวแล้วอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ความสามารถในการชักจูง หรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดให้ได้อย่างกระตือรือร้น และเป็นการผูกมัด หรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแล้วกระตุ้นให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย

ทฤษฎีภาวะผู้นำ ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำจำแนกตามแนวทางการศึกษา และช่วงเวลามีได้ 3 แนวทาง ได้แก่ 1) แนวทางการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Approach) 2) แนวทาง

การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Approach) และ 3) แนวทางการศึกษาสถานการณ์ (Situational/ Contingency Approach) (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2539, หน้า 222-253) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ แนวทางนี้อยู่ในระหว่าง 450 ปีก่อนคริสตกาล จนถึง ค.ศ. 1940 เป็นการพยายามศึกษาและค้นหาคุณลักษณะเฉพาะตัว หรือคุณลักษณะพิเศษที่แตกต่างจากบุคคลธรรมดาของผู้นำ เช่น ส่วนสูง น้ำหนัก ความร่าเริง สถิติปัญญา เป็นต้น โดยมีความเชื่อว่า คุณลักษณะเหล่านี้มีติดตัวผู้นำมาตั้งแต่กำเนิด

ในปี 1910 Carlyle ได้สร้างทฤษฎีมหาบุรุษ (Great Man Theory) ขึ้นมาโดยมีความเชื่อว่า ความเจริญก้าวหน้าของโลกในด้านต่าง ๆ ล้วนเป็นผลผลิตจากความสำเร็จของบุคคลที่เป็นผู้ยิ่งใหญ่ หรือมหาบุรุษทั้งหลาย นักวิชาการกลุ่มนี้เชื่อว่าผู้นำมีลักษณะเฉพาะตัว หรือคุณลักษณะประจำตัว (Trait) บางประการที่สามารถนำมาพิจารณาและใช้อธิบายถึงศักยภาพและประสิทธิผลของภาวะผู้นำ พวกเขาเชื่อว่าคุณลักษณะที่มีติดตัวบุคคลมาตั้งแต่เกิดเหล่านี้ สามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำได้ มีงานวิจัยจำนวนมากที่พยายามศึกษาตามทฤษฎีนี้ แต่ส่วนใหญ่ไม่สามารถยืนยันได้ว่าคุณลักษณะข้อใดของผู้นำที่จะสามารถใช้เป็นมาตรฐานในการสร้างหรือพัฒนาผู้นำ (Trewatha & Newport, 1982, pp. 388-392) ลักษณะของภาวะผู้นำที่เป็นผลการค้นคว้าของนักวิชาการกลุ่มทฤษฎีมหาบุรุษดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ลักษณะของผู้นำตามทฤษฎีมหาบุรุษ

ลักษณะทางกายภาพ	ลักษณะทางสังคม
มีส่วนสูงพอเหมาะ	เข้าถึงจิตใจผู้อื่น
มีน้ำหนักพอเหมาะ	รู้จักกาลเทศะ
มีความสวย/ ความหล่อ	มีความอดทน
มีความกระปรี้กระเปร่า	เป็นผู้มีสถานภาพ
ลักษณะของบุคลิกภาพ	ลักษณะส่วนตัว
มีความกระตือรือร้น	รู้จักใช้คำพูด
มีความมั่นใจในตนเอง	เฉลียวฉลาด
มีความคิดริเริ่ม	มีความรอบรู้
มีความเพียร	มีสมรรถภาพทางปัญญา
ช่างจินตนาการ	มีสมรรถภาพในการทำงาน

อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ทำให้ทฤษฎีนี้ถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่าขาดความน่าเชื่อถือก็คือนักวิจัยกลุ่มนี้เน้นความสำคัญแก่คุณลักษณะทางกายภาพ และคุณลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำ เช่น เห็นว่าผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีรูปร่างหน้าตาดี มีส่วนสูงเหมาะสม และมีความกระปรี้กระเปร่า แต่ปัจจัยเหล่านี้ไม่มีงานวิจัยรับรองว่ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลทางการบริหาร นอกจากนี้ นักวิจัยบางคนในกลุ่มนี้ก็กลับเห็นขัดแย้งกันเองว่าผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะทางกายภาพและคุณลักษณะทางบุคลิกภาพอย่างอื่น เช่น มีสมรรถภาพการทำงาน มีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความกระตือรือร้น และมีแรงบันดาลใจ จึงจะเป็นผู้มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

จากการศึกษาปัจจัยด้านจิตวิทยาของผู้นำจำนวนมากแสดงให้เห็นว่าไม่มีผู้นำใดที่มีคุณลักษณะเหมือนกันโดยแท้จริง การใช้อิทธิพลของผู้นำก็แตกต่างกันไปตามผู้นำแต่ละคนและสถานการณ์ จึงทำให้ข้อค้นพบของทฤษฎีนี้ยากที่จะพิสูจน์

2. ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ การวิจัยภาวะผู้นำเปลี่ยนจากการพยายามศึกษาความแตกต่างของคุณลักษณะของผู้นำ มาสู่การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ ความพยายามนี้เกิดขึ้นเนื่องจากในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่ผ่านมาประสบความสำเร็จน้อย นอกจากนี้ นักวิจัยยังค้นพบว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำนั้นนอกจากจะเป็นสิ่งที่ไม่แน่นอนแล้วยังแปรผันไปตามสถานการณ์อีกด้วย จึงเป็นเหตุให้การศึกษาวางภาวะผู้นำมุ่งมาที่ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มคนในระบบสังคมมากกว่าที่จะมุ่งศึกษาชุดของคุณลักษณะของบุคคลอย่างโดด ๆ

การศึกษาวางภาวะผู้นำตามแนวทางนี้เกิดขึ้นในระหว่างปี ค.ศ. 1940 -1960 เป็น แนวทางที่มุ่งศึกษาวางภาวะผู้นำจากพฤติกรรมของผู้นำ โดยมีความมุ่งหมายหลัก 2 ประการ คือ

1. มุ่งศึกษาว่าผู้นำมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำกี่แบบ (Style)
2. มุ่งค้นหาวาพฤติกรรมแบบใดที่มีประสิทธิผล (Effectiveness) ที่สุด

นักวิชาการที่ศึกษาตามแนวทางนี้มี 3 กลุ่ม คือ 1) การศึกษาของ Ohio State University 2) การศึกษาของ Michigan University และ 3) การศึกษาของ Blake and Mouton โดยมีรายละเอียดพอสรุปได้ ดังนี้

2.1 การศึกษาของ Ohio State University นักวิชาการกลุ่มนี้มีหลายท่าน เช่น Fleishman, Stogdill และ Shartle ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำโดยอาศัยแบบสอบถามที่สร้างขึ้น มีข้อค้นพบที่สำคัญ 3 ประการ คือ

ประการที่หนึ่ง ในด้านแบบของภาวะผู้นำมี 2 แบบ คือ

- แบบเน้นงาน (Initiating Structure)
- แบบเน้นมิตรสัมพันธ์ (Consideration)

ประการที่สอง เกิดจากการนำแบบของภาวะผู้นำซึ่งแยกกันอยู่เป็นอิสระมากำหนดเป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำได้ 4 แบบ คือ

- แบบมุ่งงานต่ำ/ มุ่งคนต่ำ
- แบบมุ่งงานสูง/ มุ่งคนต่ำ
- แบบมุ่งงานสูง/ มุ่งคนสูง
- แบบมุ่งงานต่ำ/ มุ่งคนสูง

ประการที่สาม ในขั้นแรก นักวิชาการกลุ่มนี้สรุปว่า ภาวะผู้นำแบบที่ 3 (มุ่งงานสูง/ มุ่งคนสูง) เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงที่สุด แต่ต่อมาพบว่าข้อสรุปดังกล่าวมีความไม่แน่นอน เพราะในบางสถานการณ์ภาวะผู้นำแบบอื่นก็สามารถให้ประสิทธิผลเช่นกัน จึงไม่สามารถสรุปว่าภาวะผู้นำแบบใดมีประสิทธิผลดีที่สุด

2.2 การศึกษาของ Michigan University การศึกษาของนักวิชาการกลุ่มนี้เกิดขึ้นในเวลาใกล้เคียงกับกลุ่มแรกคือ ในปี 1947 โดยมี Likert เป็นผู้นำ มีข้อค้นพบที่สำคัญ 3 ประการ คือ

ประการที่หนึ่ง ด้านแบบของภาวะผู้นำ มี 2 แบบ คือ

- แบบมุ่งงาน (Job-Centered)
- แบบมุ่งคน (Employee-Centered)

ประการที่สอง พฤติกรรมภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบไม่แยกกันโดยอิสระ แต่ตั้งอยู่บนแกนเดียวกัน ทำให้ค้นพบแบบภาวะผู้นำ 2 แบบ ในขณะที่นักวิชาการกลุ่มแรกค้นพบภาวะผู้นำ 4 แบบ

ประการที่สาม กลุ่มนี้เชื่อว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุดคือ ภาวะผู้นำที่มุ่งคน

2.3 การศึกษาตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) ของ Blake and Mouton

ในปี 1964 ซึ่งเป็นนักวิชาการแห่งมหาวิทยาลัย Texas ได้ใช้ทฤษฎีของกลุ่ม Ohio State University เป็นพื้นฐานในการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำ มีข้อค้นพบที่สำคัญ 4 ประการ คือ

ประการที่หนึ่ง ในด้านพฤติกรรมพื้นฐานของภาวะผู้นำ 2 แบบ คล้ายกับกลุ่ม Ohio State University คือ

- แบบคำนึงถึงคน (Concern of People)
- แบบคำนึงถึงผลผลิต (Concern of Production)

ประการที่สอง พฤติกรรมภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบ แยกกันโดยอิสระ เขียนเป็นภาพพฤติกรรมภาวะผู้นำได้ 4 แบบ คล้ายกับข้อค้นพบของ Ohio State University

ประการที่สาม พฤติกรรมภาวะผู้นำ สามารถกำหนดได้ทั้งหมด 81 แบบ แต่มีแบบที่เป็นหลัก 5 แบบ ได้แก่

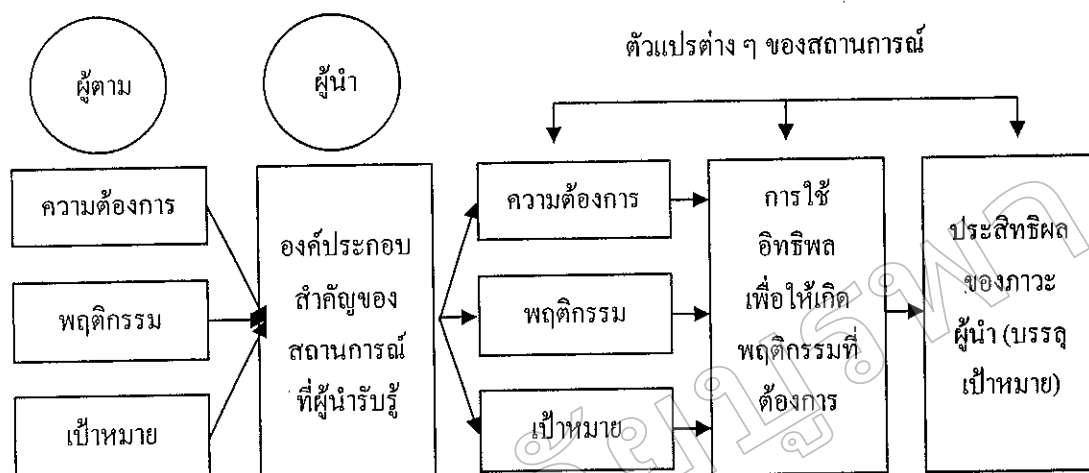
- แบบ 9, 1 มุ่งงานสูง/ มุ่งคนต่ำ (Authority-Obedience)

- แบบ 1, 9 มุ่งงานต่ำ/ มุ่งคนสูง (Country Club Management)
 - แบบ 1, 1 มุ่งงานต่ำ/ มุ่งคนต่ำ (Impoverished Management)
 - แบบ 9, 9 มุ่งงานสูง/ มุ่งคนสูง (Team Management)
 - แบบ 5, 5 มุ่งงานปานกลาง/ มุ่งคนปานกลาง (Organization Man Management)
- ประการที่สี่ นักวิชาการกลุ่มนี้สรุปว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากที่สุดคือแบบ 9,9

แบบที่มงาน

การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวทางนี้มีผู้วิจารณ์ว่ามีทั้งข้อดี และข้อด้อย สำหรับข้อดีคือ ช่วยให้ผู้บริหาร หรือผู้นำทำความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และเป็นแนวทางในการปรับภาวะผู้นำให้เหมาะสม และช่วยทำให้เข้าใจพฤติกรรมการทำงานของผู้นำกับบัญชา และผู้นำคนอื่น ๆ ได้ดีขึ้น ส่วนข้อด้อย คือนักวิชาการกลุ่มนี้มีความเห็น และข้อค้นพบไม่สอดคล้องกัน ขาดการศึกษาตัวแปรในด้านสถานการณ์ และแบบภาวะผู้นำที่ค้นพบมีน้อยเกินไป ไม่เพียงพอแก่การอธิบายผู้นำที่มีภาวะผู้นำต่างจากทฤษฎีนี้

3. ทฤษฎีสถานการณ์ แนวทางนี้พัฒนามาจากสองแนวทางแรก โดยในทศวรรษที่ 1960 นักวิชาการกลุ่มหนึ่ง เริ่มมองเห็นว่า ความสำเร็จของการใช้ภาวะผู้นำนอกจากจะขึ้นอยู่กับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในแบบต่าง ๆ แล้ว ยังขึ้นอยู่กับตัวแปร หรือปัจจัยของสถานการณ์อีกด้วย ดังนั้น ผู้นำจึงควรมีความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์เพื่อที่จะปรับแบบภาวะผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ได้ นักวิชาการกลุ่มนี้มีหลายท่าน ดังเช่น Hersey, Blanchard, Fiedler, Vroom, Jago, Yetton และ House เป็นต้น ซึ่งนักวิชาการกลุ่มนี้เห็นว่าคุณลักษณะของภาวะผู้นำบางอย่างมีความสัมพันธ์กับสถานการณ์ทางการบริหารที่กำหนด ซึ่งควรจะศึกษาจากผลผลิต (Output) ขององค์การมากกว่าปัจจัยนำเข้า (Input) สถานการณ์จะพิจารณาเองว่าคุณลักษณะใดของผู้นำที่จำเป็นต่อความสำเร็จ และสมาชิกของกลุ่มผู้ซึ่งมีคุณลักษณะที่จำเป็นนั้น ๆ จะได้รับเลือกให้เป็นผู้นำ ดังนั้นในแนวคิดนี้ สถานการณ์จึงมีสถานะเป็นฐานทางทฤษฎีเพื่อที่จะชี้ว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำข้อใดที่มีความสำคัญต่อการบริหาร นักทฤษฎีภาวะผู้นำในยุคนี้เห็นว่าหากต้องการพัฒนาองค์ความรู้ด้านภาวะผู้นำแล้ว ขอบเขตของการศึกษาภาวะผู้นำน่าจะกว้างกว่าการศึกษาเพียงผู้นำกับสถานการณ์เท่านั้น สิ่งที่ควรนำมาศึกษาด้วย คือ 1) ความคาดหวังของผู้ตาม 2) แรงจูงใจในการทำงานของผู้ตาม ดังนั้นความมีประสิทธิผลของผู้นำจึงถูกมองในแง่การทำหน้าที่ของปัจจัยหลายตัวที่มี ปฏิสัมพันธ์ต่อกันในกระบวนการภาวะผู้นำ (Leadership Process) ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 2 กระบวนการภาวะผู้นำ (The Leadership Process)

จากภาพที่ 2 แสดงให้เห็นว่า ความต้องการ พฤติกรรม และเป้าหมายของผู้ตาม ต้องมีการผสมผสานเข้ากับคุณลักษณะต่าง ๆ ของสถานการณ์เพื่อเป็นกรอบของตัวแปรให้ผู้นำจัดกระทำต่อนั้น ผู้นำ ซึ่งมีความต้องการ พฤติกรรม และเป้าหมายของตนอยู่แล้วก็จะพิจารณาแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) เพื่อที่จะใช้อิทธิพลและส่งผลกระทบไปยังพฤติกรรมของผู้ตาม

สำหรับนักวิชาการที่ศึกษาภาวะผู้นำตามทฤษฎีสถานการณ์มีหลายท่าน แต่ละท่านมีแนวทางการศึกษาแตกต่างกันออกไป ซึ่ง ดอนเนลลี่ และคณะ (Donnelly et al., 1987, pp. 198-199) ได้เสนอตาราง เปรียบเทียบทฤษฎีสถานการณ์ 3 ทฤษฎี ไว้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

ประเด็น	Fiedler	House	Vroom-Yetton
1. หลักการ	-ไม่มีแบบผู้นำที่ดีที่สุด -ผู้นำจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการพิจารณาปฏิสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมกับตัวแปร	-ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดคือผู้ที่เพิ่มแรงจูงใจแก่ผู้ตามโดยการสร้างหนทางและทำให้หนทางการทำงานชัดเจน	-การที่ผู้นำจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์-ผู้นำสามารถเรียนรู้สถานการณ์ว่ามีข้อกำหนดอย่างไรบ้างเพื่อการปรับแบบ (Style)

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ประเด็น	Fiedler	House	Vroom-Yetton
	บุคลิกภาพของผู้นำ		ให้เหมาะสมกับ ข้อกำหนดเหล่านั้น
2. แบบของผู้นำ	แบบอัตโนมัติถึงแบบ ประชาธิปไตย	แบบนำพาไปสู่ ความสำเร็จ	แบบอัตโนมัติถึงแบบเน้น ความร่วมมือ
3. การวิจัย	-มีจำนวนมาก -หลายหลายแหล่ง -ผลการวิจัยบางเรื่องมี ความขัดแย้งกัน	-มีจำนวนค่อนข้างน้อย -ผลการวิจัยสนับสนุน ทฤษฎี	-มีจำนวนน้อย แต่กำลัง เพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ -ผลการวิจัยสนับสนุน ทฤษฎี
4. คุณค่าของการ ประยุกต์ใช้ ในการบริหาร	-ค่อนข้างต่ำ -ผู้นำไม่สามารถฝึกฝน ได้	-ปานกลาง	-สูง -ผู้นำสามารถฝึกฝนได้

แนวโน้มเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำ การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีวิวัฒนาการมาโดยลำดับ นักวิชาการต่างศึกษาภาวะผู้นำตามแนวคิด ทฤษฎี และมุมมองที่ตนเองสนใจ ซึ่งพบว่ามี ความแตกต่างกันออกไป จากการทบทวนวรรณกรรมพบแนวโน้มในการศึกษาภาวะผู้นำ จำแนกได้ 3 ทิศทาง คือ 1) การศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำ 2) การศึกษาความผันแปร หรือความ เป็นพลวัตของภาวะผู้นำ และ 3) การศึกษาภาวะผู้นำในหลายมิติ เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำ 5 มิติของ เชง (Cheng, 1996, p. 309) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การศึกษาประสิทธิผลของภาวะผู้นำ การที่จะทราบว่าผู้นำคนใดมีความเป็นผู้นำหรือ มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมหรือไม่นั้น สามารถวัดได้จากประสิทธิผลของภาวะผู้นำ แต่อย่างไรก็ตาม มีผู้ให้ความหมายประสิทธิผลของภาวะผู้นำไว้หลายประการ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนักวิชาการแต่ละคน สำหรับ ยูคัล (Yukl, 1998, p. 5) เห็นว่า ประสิทธิผลของภาวะผู้นำหมายถึงผลลัพธ์ขององค์การที่ เกิดขึ้นมาเพื่อใช้เป็นเกณฑ์สำหรับวัด ประสิทธิผลของภาวะผู้นำ ผลลัพธ์ดังกล่าว อาจ ประกอบด้วยประเด็นต่าง ๆ เช่น 1) ผลการปฏิบัติงานขององค์การ 2) การบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม 3) ความอยู่รอดขององค์การ 4) ความเจริญเติบโตขององค์การ 5) ความสามารถเผชิญวิกฤติของ องค์การ 6) ความพึงพอใจของผู้ตามที่มีต่อผู้นำ 7) การอุทิศตนหรือความผูกพันของกลุ่มที่จะ

ทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ 8) ความมีสภาพทางจิตวิทยาที่ดีของสมาชิก และ 9) ความมีเสถียรภาพของสถานภาพของผู้นำในองค์การ เป็นต้น

สำหรับมาตรวัดประสิทธิผลของภาวะผู้นำที่นำมาใช้มากที่สุดคือการวัดปริมาณความสำเร็จขององค์การในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ในบางครั้งอาจใช้วิธีการวัดเชิงกววิสัย (Objective Measure) ซึ่งเน้นความเป็นปรนัย เพื่อจัดคอคติ โดยวัดจากผลงาน หรือการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งพิจารณาจาก 1) การมีผลกำไรเพิ่มขึ้น 2) ขอบเขตของกำไร 3) การมียอดขายที่เพิ่มขึ้น 4) การมีส่วนแบ่งการตลาด 5) ความสัมพันธ์ระหว่างยอดขายกับเป้าการขายที่กำหนดไว้ 6) ผลตอบแทนการลงทุน 7) ผลผลิตภาพ 8) ผลลัพธ์ของต้นทุนต่อหน่วย 9) ความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่ายจริงต่องบประมาณรายจ่ายที่ตั้งไว้ เป็นต้น แต่ในบางครั้งอาจใช้วิธีวัดเชิงอัตวิสัย (Subjective Measure) โดยประมาณค่าหรือจัดอันดับความมีประสิทธิภาพของผู้นำ ซึ่งวัดจากความคิดเห็นของ 1) กลุ่มผู้บังคับบัญชาของผู้นำ 2) กลุ่มผู้นำด้วยกันและ 3) กลุ่มของผู้ตาม

นอกจากนี้ ทักษะของผู้ตามก็นิยมนำมาเป็นตัวบ่งชี้ความมีประสิทธิภาพของผู้นำได้เช่นกัน เช่น จากการถามว่า 1) ผู้นำสามารถช่วยให้ผู้ตามบรรลุถึงสิ่งที่ต้องการและสิ่งที่คาดหวังมากน้อยเพียงใด 2) ผู้ตามมีความชอบ นับถือ ชื่นชม ต่อผู้นำหรือไม่ 3) ผู้ตามอุทิศตนต่อการทำงานและปฏิบัติตามผู้นำด้วยดี หรือต่อต้านเพิกเฉย หรือบ่อนทำลายผู้นำหรือไม่ เป็นต้น การวัดทัศนคตินิยมใช้แบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการวัดทัศนคติเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ต้องการความถูกต้องและชัดเจน มักใช้วิธีวัดเชิงกววิสัยด้วย เช่น การวัด 1) สภาพการขาดงาน 2) การลาออกจากงานโดยสมัครใจ 3) ความคับข้องใจ 4) สภาพการร้องเรียนต่อผู้บังคับบัญชา 5) การขอย้าย 6) ความเหน็ดเหนื่อย 7) การผลงานโดยผิดกฎหมาย และ 8) การจงใจทำลายเครื่องมือและเครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้ทางอ้อม (Indirect Indicator) ที่แสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความเป็นปฏิกิริยาของผู้ตามที่มีต่อผู้นำ

ความมีประสิทธิภาพของผู้นำ อาจวัดได้จากการอุทิศตน (Contribution) ให้แก่กลุ่มหรือองค์การเพื่อยกระดับคุณภาพของกระบวนการกลุ่ม โดยอาจวัดจากการรับรู้ของผู้ตาม หรือการรับรู้ของบุคคลภายนอก ตัวอย่างของคำถามที่วัด เช่น

1. ผู้นำลงโทษสมาชิกในกลุ่ม สร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิก ให้แรงจูงใจ แก้ไขปัญหาตัดสินใจ หรือแก้ไขความขัดแย้งระหว่างสมาชิก หรือไม่

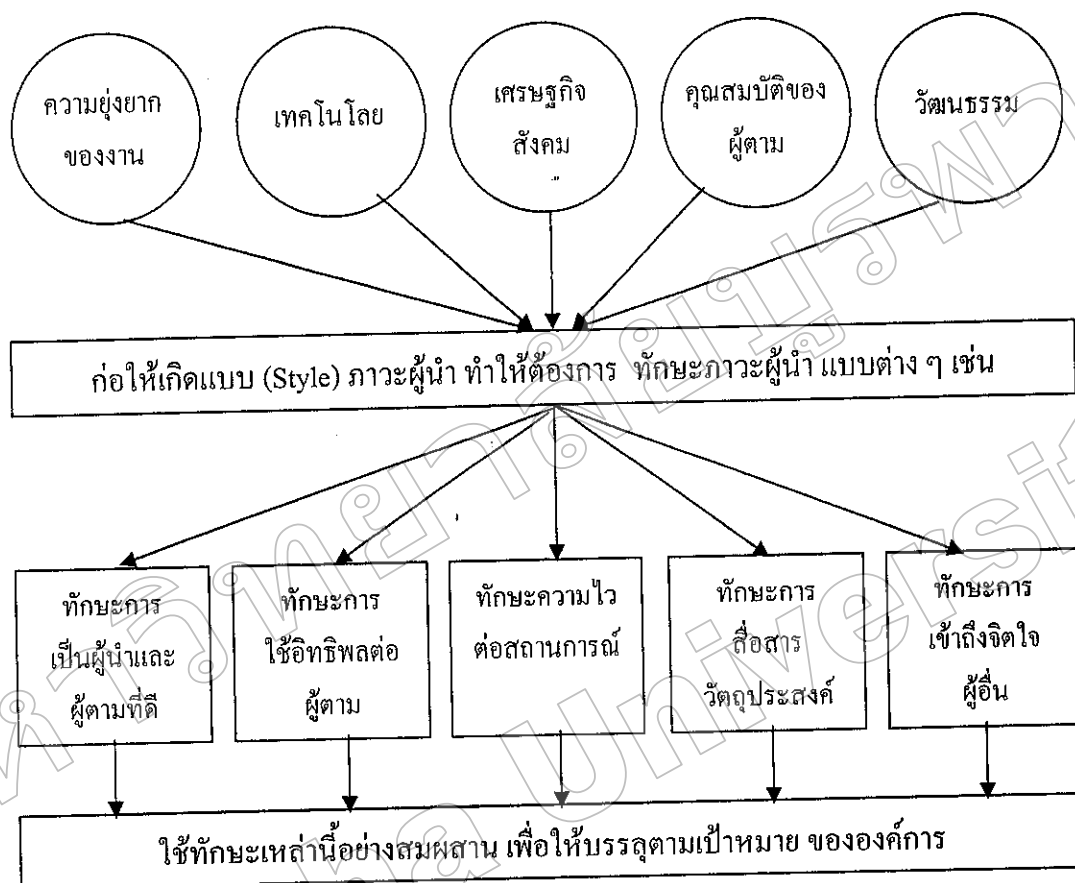
2. ผู้นำช่วยส่งเสริมให้ผู้ตามมีความชำนาญเฉพาะสาขาอย่างมีประสิทธิภาพ การเป็นองค์การที่กระฉับกระเฉง การเพิ่มพูนของทรัพยากร ความพร้อมของกลุ่มที่จะเผชิญความเปลี่ยนแปลง และวิกฤติการณ์หรือไม่

3. ผู้นำได้ปรับปรุงคุณภาพชีวิตในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่นในตนเองของผู้ตาม เพิ่มทักษะของผู้ตาม และช่วยส่งเสริมความเจริญเติบโต และพัฒนาการทางด้านจิตวิทยาแก่ผู้ตามหรือไม่ เป็นต้น

การเลือกใช้เกณฑ์สำหรับวัดประสิทธิผลของภาวะผู้นำ ขึ้นอยู่กับ วัตถุประสงค์ และค่านิยม ของการวัดที่ผู้ประเมินคำนึงถึง อย่างไรก็ตามพบว่ากลุ่มผู้บังคับบัญชาของผู้นำนิยมใช้เกณฑ์ที่หลากหลายกว่ากลุ่มผู้ตาม การมีหลายเกณฑ์เช่นนี้ผู้ประเมินต้องตัดสินใจเองว่าจะวัดด้วยเกณฑ์ใดจึงจะตรงประเด็น ซึ่งการวัดประสิทธิผลด้วยเกณฑ์หลายเกณฑ์เช่นนี้ พบว่า บางเกณฑ์ก็ไม่ได้มีความสัมพันธ์กับความมีประสิทธิภาพ ในขณะที่บางเกณฑ์มีความสัมพันธ์ทางตรงกันข้าม เช่นจากการวัดประสิทธิผลของผู้นำองค์การหนึ่ง อาจพบว่ามียอดขายเพิ่มและผลกำไรสูงขึ้นในระยะเวลาอันสั้น แต่อย่างไรก็ตาม ยอดขายและผลกำไรที่สูงขึ้นอาจเกิดจากสาเหตุอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ เช่น อาจเกิดจากการไม่ซ่อมบำรุงเครื่องมือในการผลิต การไม่ลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ การไม่ทำวิจัยและพัฒนาและการไม่ลงทุนเพื่อพัฒนาทักษะพนักงาน เป็นต้น ซึ่งถ้ามองไปในระยะยาวแล้วจะพบว่าสิ่งเหล่านี้อาจส่งผลให้ทั้งยอดขายและผลกำไรลดลง จากการวัดในลักษณะเช่นนี้อาจกล่าวได้ว่า แม้ในเกณฑ์อย่างเดียวกันก็มีการสลับค่า หรือความหมายของสิ่งที่วัดได้เสมอ ดังนั้น เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาเหล่านี้ จึงอาจวัดโดยใช้หลาย ๆ เกณฑ์ และใช้เวลาการวัดให้ยาวนานขึ้น ทั้งนี้เพื่อช่วยให้จำแนกได้อย่างแท้จริงว่าสิ่งใดเป็นผลกระทบที่เกิดจากภาวะผู้นำจริง ๆ (Yukl, 1998, pp. 5-7)

2. ความเป็นพลวัตรของทักษะภาวะผู้นำ การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำพบว่าพฤติกรรมที่มีประสิทธิผลของผู้นำในสถานการณ์หนึ่ง อาจไม่มีประสิทธิผลในสถานการณ์อื่น ๆ อย่างไรก็ตาม มีทักษะภาวะผู้นำบางทักษะที่ไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าความต้องการขององค์กรตรงกับความต้องการของสมาชิก ทักษะภาวะผู้นำที่สำคัญเหล่านี้ ได้แก่ ทักษะการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี ทักษะการใช้อิทธิพลระหว่างบุคคล ทักษะความไวต่อสถานการณ์ ทักษะการสื่อสารและการอำนวยความสะดวกเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ทักษะการเข้าถึงจิตใจผู้อื่น (Trewatha & Newport, 1982, pp. 401-405) ดังภาพที่ 3

ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ



ภาพที่ 3 รูปแบบพลวัตรของทักษะภาวะผู้นำ

จากภาพที่ 3 ทักษะภาวะผู้นำทั้ง 5 ประการ มีรายละเอียดได้ ดังนี้

1. ทักษะการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี การบริหารในแต่ละระดับชั้นของสายการบังคับบัญชา ผู้นำจะต้องมีความใกล้ชิดต่อทั้งผู้บังคับบัญชาของตนและต่อผู้ตาม ผู้นำจะมีประสิทธิผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้บังคับบัญชาเหนือตนมากน้อยเพียงใด และในทางกลับกันระดับการยอมรับในทางการบริหารของผู้นำขึ้นอยู่กับว่าผู้นำสามารถใช้อิทธิพลต่อผู้ตามได้มากน้อยเพียงใด ผู้นำต้องสามารถใช้อิทธิพลกับผู้ตาม และในขณะเดียวกันก็ต้องเป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่มผู้นำหรือผู้บริหารด้วยกัน ในการทำงานของผู้บริหารนั้นต้องเป็นทั้งผู้นำ และผู้ตามด้วย เพราะในบางครั้ง ผู้บริหารอาจเป็นเพียงสมาชิกคนหนึ่งของคณะกรรมการบริหาร และอาจประสบความยุ่งยากในการแสดงบทบาทในเวลาเดียวกันให้ราบรื่นแบบเนียนที่สุด ดังนั้นจึงควรปรับแบบของภาวะผู้นำของผู้บริหารให้เหมาะสม

2. ทักษะการใช้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับผู้ตาม ในการกำกับพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การให้ไปสู่เป้าหมายนั้นต้องอาศัยความสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในระดับหนึ่ง ความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้ผู้นำจะต้องคำนึงถึง 1) ความต้องการของผู้ตาม 2) สถานการณ์ในการทำงาน และ 3) ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ การสื่อสารอย่างเปิดเผยจะช่วยในเรื่องนี้มาก หากผู้ตามมีทัศนคติทางลบความสามารถในการใช้อิทธิพลของผู้นำก็จะลดลงทันที ซึ่งในแง่นี้พบว่าภาวะผู้นำแต่ละแบบมีความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อผู้ตามแตกต่างกัน

3. ทักษะความไวต่อสถานการณ์ สิ่งที่ส่งผลกระทบต่อสถานการณ์ทางการบริหารคือ ความเปลี่ยนแปลงขององค์ประกอบของสิ่งแวดล้อม ได้แก่ โครงสร้างองค์การ เทคโนโลยี การออกแบบงาน ลักษณะของวัฒนธรรม ความกดดันทางเศรษฐกิจ การเมือง และความต้องการส่วนบุคคล เป็นต้น ซึ่งแตกต่างกันไป ในแต่ละสถานการณ์ ต่างมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว หากผู้นำมีความไวต่อสถานการณ์ ก็จะช่วยให้รับรู้ความเปลี่ยนแปลงของความกดดันต่าง ๆ ของสิ่งแวดล้อมได้เร็วและมีเวลาปรับพฤติกรรมได้ทัน ซึ่งก็เท่ากับช่วยให้ผู้นำปรับแบบภาวะผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์นั่นเอง นอกจากนี้ ผู้นำยังจะต้องไวต่อความแตกต่างในองค์การ ดังเช่นองค์การทางทหารย่อมไม่เหมือนกับองค์การทางการศึกษา หรือแม้ในองค์การประเภทเดียวกันก็อาจมีการบริหารที่แตกต่างกันได้ แม้ว่าผู้นำต้องสามารถรับรู้และปรับตัวให้เข้ากับ ความแตกต่างขององค์การ แต่การกระทำดังกล่าวก็ไม่ใช่ว่าเรื่องง่ายนัก ผู้นำที่เคยประสบความสำเร็จในการบริหารมาแล้ว อาจประสบความสำเร็จล้มเหลวก็เป็นได้หาต้องพบกับสถานการณ์ที่ต้องการบุคลิกภาพ หรือรูปแบบของการทำปฏิสัมพันธ์ที่แตกต่างไปจากเดิม

4. ทักษะการสื่อสารเกี่ยวกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ในแต่ละหน่วยงานอย่างน้อยที่สุด ต้องมีเป้าหมาย 3 ประเภท ได้แก่ 1) เป้าหมายขององค์การ 2) เป้าหมายของผู้นำ และ 3) เป้าหมายของผู้ตาม ซึ่งตามปกติแล้วจะมีกลุ่มผู้ตามที่พึงพอใจต่อผู้นำและกลุ่มที่ไม่พึงพอใจ เพราะไม่สามารถบรรลุครบทุกเป้าหมายดังนั้น ผู้นำจะต้องสามารถให้คำอธิบายแก่ผู้ตามอย่างชัดเจนและต้องคิดในเชิงการบูรณาการเป้าหมายทุกประเภทเข้าด้วยกัน ไม่เน้นเฉพาะประเภทใดประเภทหนึ่ง การคิดแบบนี้สามารถพบได้ในการทำงานที่มีลักษณะร่วมกันเป็นทีม เช่น กลุ่มงานคณะทำงานตามโครงการ หรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขา เป็นต้น

5. ทักษะการเข้าถึงจิตใจผู้อื่น แม้ว่าทักษะนี้จะมีความสัมพันธ์กับทักษะความไวต่อสถานการณ์ แต่ก็ถูกแยกออกมาให้มีความสำคัญเทียบเท่ากับทักษะอื่น การเข้าถึงจิตใจผู้อื่นหมายถึงความสามารถในการรู้สึกและเข้าใจถึงความจำเป็น ความต้องการ และอารมณ์ของผู้อื่น การเข้าถึงจิตใจผู้อื่นนั้นขึ้นอยู่กับความสงสาร ผู้บริหารที่เข้าใจปฏิกิริยาโต้ตอบของผู้ตามที่แตกต่างกันออกไปตามองค์ประกอบของสถานการณ์จะสามารถแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำที่อำนวยความสะดวกให้เกิดความ

ร่วมมือร่วมใจและส่งเสริมผู้ตามได้มาก กล่าวโดยสรุป การเข้าถึงจิตใจผู้อื่นช่วยให้ผู้นำใช้อิทธิพลต่อผู้ตามได้อย่างเหมาะสม (Trewatha & Newport, 1982, p. 408)

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำ 5 มิติของ Cheng ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพและความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียน แต่มโนทัศน์เกี่ยวกับภาวะผู้นำกลับผันแปรไปตามนักวิชาการแต่ละท่าน แต่ไม่ว่าภาวะผู้นำจะถูกนิยามแตกต่างกันอย่างไรก็ตาม จะสามารถสังเกตเห็นคุณลักษณะของภาวะผู้นำ 2 ประการ คือ 1) ภาวะผู้นำ มีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น 2) ภาวะผู้นำมีความเกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมาย และการบรรลุเป้าหมาย

วิธีการใช้อิทธิพล หรือส่งอิทธิพลไปยังผู้ตามนั้น มีหลายวิธีแตกต่างกันไปตามมุมมอง ความคิด ความเชื่อหรือทฤษฎีที่แต่ละคนยึดถือ เช่น บางครั้งอาจจะเรียกว่า การนำ การจัดการ หรือการควบคุม เป็นต้น ซึ่งในทฤษฎีการบริหารแบบดั้งเดิมนั้น ผู้นำเป็นผู้กำหนดโครงสร้างที่เป็นทางการ เช่น นโยบาย กฎ ระเบียบ รางวัล การลงโทษ หรือบทบาทต่าง ๆ เพื่อจัดการกับพฤติกรรมของผู้ตาม ส่วนทฤษฎีการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ ผู้นำอาจต้องพยายามตอบสนองความต้องการทางสังคม เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ตาม ทั้งนี้เพื่อจูงใจให้ผู้ตามทำงานในองค์กร โดยนัยนี้ภาวะผู้นำจึงหมายถึงกระบวนการที่ผู้นำใช้ในการส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม อาจประกอบด้วยองค์ประกอบเพียงหนึ่งหรือสองประการ นอกจากนี้ภาวะผู้นำมีความเกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมาย และการบรรลุเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งการให้ความหมาย การควบคุมการทำงาน การขจัดความคลุมเครือต่าง ๆ (Cheng, 1996, pp. 103-104)

ในการมองภาวะผู้นำตามแนวคิดแบบดั้งเดิม เช่น การศึกษาของ Ohio State University แบบจำลองดาชาของการบริหารของ Blake and Mouton ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ทั้งของ Fiedler ของ Hersey and Blanchard และของ House มักเป็นการศึกษาความสัมพันธ์แบบเผชิญหน้ากันระหว่างผู้นำกับกลุ่มผู้ตามที่ทำงานตามที่ได้รับมอบหมายภายในระยะเวลาสั้น ๆ ภายใต้สถานการณ์คงที่ การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวของทฤษฎีเหล่านี้จึงมีข้อจำกัด ดังนี้

1. ข้อจำกัดของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มีความเชื่อว่าเมื่อผู้นำให้บางสิ่งแก่ผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามเต็มใจที่จะใช้ความพยายามในการทำงานขององค์กร ดังตัวอย่างเช่น ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ซึ่งมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีความคาดหวังสิ่งจูงใจ (Expectancy Theory of Motivation) และกฎต้นทุน-กำไร (Cost-Benefit Formulation) ในการใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้นำจะพยายามสำรวจว่าผู้ตามต้องการอะไร แล้วก็แจ้งแก่ผู้ตามว่าหากต้องการจะบรรลุหรือได้มาซึ่งสิ่งนั้นผู้ตามต้องทำอะไรเป็นการตอบแทน ผู้นำที่แลกเปลี่ยนเช่นนี้มีอาจถือได้ว่าเป็นผู้นำ จะเป็นได้ก็เพียงผู้บริหาร หรือผู้จัดการ เท่านั้น

เซง (Cheng, 1996, p. 104) เห็นว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมนี้มุ่งเน้นที่เทคนิคการบริหารจัดการของผู้นำและทักษะระหว่างบุคคลเท่านั้น โดยมีความเข้าใจว่า 1) ผู้นำควรจะปรับพฤติกรรมของตนให้เข้ากับสถานการณ์โดยไม่ต้องสงสัยว่าเป้าหมายขององค์การจะเป็นอย่างไร 2) ไม่ต้องคาดหวังที่จะให้ผู้ตามทุ่มเททำงานให้มากกว่าเกณฑ์ปกติ และ 3) ไม่ต้องพยายามที่จะปรับเปลี่ยนสถานการณ์ หรือความเชื่อ ค่านิยม ทักษะคิด แรงจูงใจ และความเชื่อมั่นของผู้ตาม ดังนั้นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงไม่อาจช่วยให้องค์การมีความเป็นเลิศ

2. ข้อจำกัดของทฤษฎีสถานการณ์ ทฤษฎีนี้เชื่อว่าความสัมพันธ์ระหว่างแบบของภาวะผู้นำกับผลลัพธ์ขององค์การนั้นมีปัจจัยด้านสถานการณ์เป็นตัวกำหนด ดังนั้นผลลัพธ์ขององค์การจึงไม่อาจพยากรณ์จากแบบภาวะผู้นำได้ เว้นแต่จะทราบถึงตัวแปรสถานการณ์ แนวคิดนี้แนะนำให้ผู้นำปรับพฤติกรรมเข้ากับสถานการณ์โดยไม่ต้องเปลี่ยนแปลงสถานการณ์แต่อย่างใดทั้งสิ้น ซึ่ง Cheng เห็นว่าทฤษฎีนี้มีข้อบกพร่องตรงที่ในสภาพความเป็นจริงแล้วย่อมมีผู้นำบางคนที่สามารถเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ได้ แต่ทฤษฎีนี้ไม่อาจนำไปใช้กับผู้นำแบบนั้นได้เลย หากนักวิจัยนำทฤษฎีนี้ไปใช้ในการศึกษาภาวะผู้นำก็อาจจะพบทางตัน และไม่เกิดประโยชน์ เพราะความผันแปรของข้อค้นพบ บางครั้งในการศึกษาภาวะผู้นำของกลุ่มตัวอย่างอาจอธิบายได้โดยอาศัยหลักความแตกต่างระหว่างบุคคลและคุณสมบัติของสถานการณ์โดยไม่ต้องอาศัยทฤษฎีนี้ การที่จะประเมินว่าทฤษฎีนี้มีคุณค่าเพียงใดอาจพิจารณาจากความสามารถนำไปใช้ในทางปฏิบัติ (Bass, 1985; Bennis, 1984 cited in Cheng, 1996, p. 105)

ความล้มเหลวของทฤษฎีภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมที่เกิดจากความไม่สนใจศึกษาภาวะผู้นำจากหน้าที่ประการหนึ่งของผู้นำ นั่นคือ หน้าที่ในการปฏิรูป หรือเปลี่ยนแปลง (Transformational Function) จึงทำให้เกิดมุมมองที่เป็นทางเลือกใหม่ (Bass, 1985; Bennis, 1984; Tichy and Ulrich, 1984; Zelenik, 1977 cited in Cheng, 1996, p. 105) นักวิชาการกลุ่มนี้เห็นว่า ผู้นำนั้นไม่เพียงแต่จะเป็นผู้ที่คอยปรับพฤติกรรมของตนให้เข้ากับสถานการณ์เท่านั้น แต่ยังต้องทำการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์อีกด้วย เพราะผู้นำเป็นมากกว่าผู้บริหารจัดการ ผู้นำมักสนใจที่เป้าหมายในอนาคตขององค์การ การกำหนดกรอบความเชื่อของผู้อื่น ค่านิยม และทักษะคิด ตลอดจนโอกาสในการพัฒนาองค์การในอนาคต ในขณะที่ผู้บริหาร หรือผู้จัดการมักจะติดอยู่กับเป้าหมายเดิมขององค์การ ใช้วิธีการแลกเปลี่ยนเพื่อจูงใจให้คนทำงาน

นอกจากนี้ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมยังมองงานและเป้าหมายขององค์การว่าเป็นสิ่งที่มีความคงที่ (Static) โดยเห็นว่าภาวะผู้นำประกอบด้วยองค์ประกอบเพียงสองส่วน คือ กระบวนการใช้อิทธิพลต่อผู้ตาม กับการกำหนดและการบรรลุเป้าหมายเท่านั้น

ในมุมมองใหม่ กลับมองตรงกันข้ามว่าภาวะผู้นำเป็นพลวัต คือเปลี่ยนแปลง ไม่หยุดนิ่ง

อยู่กับที่ บางครั้งงานและเป้าหมายขององค์การอาจคลุมเครือ ไม่ชัดเจน แปรผันตามสถานการณ์อยู่เสมอ แม้ว่าจะมีงานและเป้าหมายอย่างเป็นทางการกำหนดไว้แล้ว ก็ใช่ว่าผู้ตามหรือสมาชิกขององค์การทุกคนจะเข้าใจและยอมรับ ดังนั้นผู้นำจึงต้องทำหน้าที่สร้างความชัดเจนโดยจัดความคลุมเครือและความไม่แน่นอนทิ้งไป ทั้งนี้เพื่อช่วยให้ผู้ตามและผู้เกี่ยวข้องสามารถพัฒนาเป้าหมายและภารกิจขององค์การได้ กระบวนการสร้างความชัดเจนและพัฒนาเป้าหมายขององค์การนี้อาจทำได้โดยการจูงใจและใช้อิทธิพลต่อผู้เกี่ยวข้อง ส่วนกระบวนการใช้อิทธิพลต่อผู้ตามนั้น มีความมุ่งหมายต่อการปรับวัฒนธรรมองค์การ เปลี่ยนแปลงความต้องการ ความเชื่อ และค่านิยมของผู้ตาม เพิ่มความผูกพันต่องาน และเปิดโอกาสให้ผู้ตามสัมผัสถึงคุณค่าและมีความหมายของงานต่าง ๆ ในองค์การ ดังนั้นกระบวนการภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้จึงมี 1) การให้การศึกษา และ 2) การเปลี่ยนแปลง เป็นองค์ประกอบสำคัญ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องเป็นผู้ที่กระตุ้นให้ผู้อื่นทำงานมากกว่าที่จะสั่งหรือกำหนดให้ทำโดยการ 1) ส่งเสริมผู้ตามให้ตระหนักและสำนึกในคุณค่าของผลงานและวิธีการทำงานมากขึ้น 2) ช่วยให้ผู้ตามก้าวพ้นความสนใจแต่ผลประโยชน์ส่วนตนไปสู่การเห็นแต่ประโยชน์ของกลุ่ม และองค์การ 3) ปรับระดับความต้องการตามทฤษฎีของ Maslow ของผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ (Bass, 1985 cited in Cheng, 1996, p. 106)

ภาวะผู้นำตามมุมมองนี้จึงไม่เพียงกระบวนการส่งอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามหรือผู้เกี่ยวข้องเท่านั้น แต่ยังรวมถึง ทักษะคิด ค่านิยม ความเชื่อ ของผู้ตามทั้งรายบุคคลและรายกลุ่มหรือทั้งองค์การ ไม่เพียงแต่เพื่อบรรลุเป้าหมาย แต่เพื่อพัฒนาเป้าหมาย และสร้างวัฒนธรรมองค์การอีกด้วย

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมมักจะมองเพียงสองด้าน คือ ด้านคน กับด้านงาน เท่านั้น ซึ่งอาจจะเป็นการมองที่ง่ายเกินไปสำหรับการทำความเข้าใจกระบวนการภาวะผู้นำที่ซับซ้อน ทฤษฎีเหล่านี้ละเลยด้านการเมืองและด้านวัฒนธรรม ทฤษฎีเหล่านี้จึงไม่เข้มแข็งพอที่จะนำไปใช้ในการบริหาร

จากแนวคิดที่กล่าวมาสรุปได้ว่าองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ศึกษากันอยู่ทุกวันนี้ เป็นการศึกษาตามแนวทางของสังคมตะวันตกที่มีจุดเด่นคือ ใช้ระเบียบวิธีการทางวิทยาศาสตร์ มีการจดบันทึก การทดสอบทฤษฎีมาโดยลำดับ สำหรับในส่วนของสังคมตะวันออกนั้น แม้จะยังไม่พบว่าได้มีการศึกษาวิจัยหรือบันทึกประมวลความรู้เรื่องภาวะผู้นำไว้อย่างเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างเป็นระบบ แต่ก็มีหลักฐานที่พอจะบ่งชี้ว่าในสังคมตะวันออกก็ได้ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำ โดยเฉพาะในการศึกษาภาวะผู้นำจากคุณลักษณะ ดังเช่น การที่ปราชญ์ชาวจีนในสมัยโบราณได้ค้นคว้าและถ่ายทอดตำราที่ว่าด้วยลักษณะบุคคล ให้แก่ชนรุ่นหลังที่ตกทอดเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน หรือในคำพังเพยของไทยที่ว่า “ดูวัว ให้ดูหาง ดูนาง ให้ดูแม่” ซึ่งเป็นการสะท้อนการให้ความสำคัญ

ของคุณลักษณะของบุคคลหรือผู้นำอยู่น้อย ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า ในทั้งสองสังคมต่างก็ตระหนักว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อความก้าวหน้าและความล้มเหลวขององค์กร

การบริหารการศึกษากับภาวะผู้นำ การบริหารการศึกษาจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำเพื่อช่วยให้การบริหารการศึกษาเป็นไปด้วยดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การบริหารการศึกษาหมายถึงกระบวนการที่ทำให้บุคคลต่าง ๆ ร่วมกันพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารการศึกษามีคุณภาพหากมีวิธีการบริหารจัดการที่ดี กล่าวคือบริหารทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างเหมาะสมจนเกิดประสิทธิผล (Sergiovanni, Kelleher, McCarthy & Wirt, 2004, pp. 58 - 66)

การบริหารการศึกษาควรทำอย่างรอบคอบ โปร่งใสสร้างศรัทธาและความเชื่อมั่นกับผู้ร่วมงาน การบริหารการศึกษามีประสิทธิภาพไม่ได้ขึ้นอยู่กับโอกาส ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องรอให้พร้อมจึงจะลงมือแก้ปัญหาแต่ต้องพร้อมเสมอที่จะตัดสินใจ แก้ปัญหาด้วยความยืดหยุ่นเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากรในสถานศึกษา สร้างความเสมอภาคเพื่อให้เกิดการยอมรับภายในสถานศึกษา (Sergiovanni, Kelleher, McCarthy & Wirt, 2004, p. 65)

กระบวนการบริหารการศึกษประกอบด้วย

1. การวางแผน (Planning) เป็นการหาแนวทางสำหรับการปฏิบัติเพื่อให้จุดมุ่งหมายสำเร็จตามที่ต้องการ ด้วยการใช้อยุทธวิธีต่าง ๆ
2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการบริหารบุคลากร งบประมาณทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
3. การนำ (Leading) เป็นการให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะแก่ผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติตามด้วยการสร้างแรงจูงใจ ความคาดหวังเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์
4. การควบคุม (Controlling) เป็นการกำกับ ติดตาม ทบทวนงานที่ได้ทำไปแล้ว โดยดูจากผลย้อนหลังและเทียบกับเกณฑ์ว่าได้เป็นไปตามแผนงานเพียงใด เป็นงานการควบคุมให้งานเป็นไปตามที่วางแผนไว้ (Sergiovanni, Kelleher, McCarthy & Wirt, 2004, pp. 66 - 67)

ภาวะผู้นำกับการบริหารการศึกษามีความสัมพันธ์กันอย่างยิ่งเพราะในการบริหารการศึกษานั้นผู้บริหารจะพบกับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ มากมายที่yakต่อการแก้ไขบางปัญหาขาดความชัดเจนหรือไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการศึกษา ดังนั้นผู้บริหารการศึกษาจึงต้องทำหน้าที่จัดการหรือเป็นผู้นำเพื่อพาสถานศึกษาไปสู่ความก้าวหน้าตามความต้องการของคณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชน การบริหารการศึกษานี้จำเป็นต้องมีผู้นำที่เข้มแข็งรู้จักการประสานงานเพื่อสนองความต้องการของชุมชนให้เป็นไปตามความคาดหมายและสอดคล้องกับทรัพยากรด้วยการใช้พลังอำนาจและอิทธิพลอย่างยุติธรรม มีความรับผิดชอบ มีการประสานงาน

ต่าง ๆ อย่างมีภาวะผู้นำอันจะพาสถานศึกษาไปสู่การพัฒนา (Sergiovanni, Kelleher, McCarthy & Wirt, 2004, pp. 72 - 73)

การบริหารการศึกษากับภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ควรมีควบคู่กัน การบริหารการศึกษาจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำ การบริหารการศึกษามีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำคือตัวผู้บริหารการศึกษาควรมีทักษะหลาย ๆ อย่างที่คล้ายกัน เช่น ทักษะทางการพูด การควบคุมงานและการแก้ปัญหา ไม่ว่าจะเป็นด้านหลักสูตร การเรียนการสอนการประเมินผลฯ ผู้บริหารการศึกษาควรมีภาวะผู้นำที่มีคุณภาพในการกำหนดพันธกิจ ระเบียบแบบแผน การบริหารการศึกษาจึงมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำอย่างใกล้ชิด การส่งเสริมภาวะผู้นำในสถานศึกษาสามารถทำได้ โดยผู้บริหารการศึกษาควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงออกอย่างอิสระเพื่อช่วยอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำขึ้น (Sergiovanni, Kelleher, McCarthy & Wirt, 2004, p. 59)

ผู้บริหารสถานศึกษากับภาวะผู้นำ ผู้บริหารสถานศึกษากับภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่คู่กัน ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำจะทำให้งานสำเร็จได้โดยง่ายเพราะผู้ปฏิบัติงานจะยินดีปฏิบัติตามคำสั่งแนะของผู้บริหาร

ผู้บริหารหมายถึงผู้ที่ทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น ผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานกับบุคคลภายในองค์กรและภายนอกองค์กรเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารแตกต่างจากผู้นำคือผู้นำจะเป็นใครก็ได้ที่สามารถใช้อิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ผู้นำจึงไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหารเสมอไป (แก้วตา ไทรงาม, 2547)

ผู้บริหารสถานศึกษาหมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (สมเดช สีแสง, 2546, หน้า 250) นักบริหารทุกคนไม่ว่าจะมีทักษะการทำงานทุกคน และไม่ใช่ผู้บริหารทุกคนจะเป็นผู้นำที่ดีได้ ภาวะผู้นำในสถานศึกษาเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรมีเป็นอย่างยิ่งเพราะเราจะทำให้ทุกคนยอมรับ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องมีความจริงใจ เป็นที่น่าเชื่อถือและมีความเชื่อมั่นในตนเอง (MacDonald, 1998, p. 171)

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำหน้าที่เป็นผู้จัดการด้วยกล่าวคือต้องจัดการเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายและพันธกิจของสถานศึกษาโดยอาศัยภาวะผู้นำ สร้างความกระตือรือร้นให้ผู้ร่วมงาน มีการสื่อสารที่ดี มีวินัยในการทำงาน ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความคล่องแคล่วว่องไว ฉลาด มีความคิดริเริ่มดีชอบ สร้างแรงจูงใจแก่ผู้ร่วมงาน รู้จักการเปลี่ยนแปลงที่ดีและสามารถปฏิบัติงานได้ผล (Sergiovanni, Kelleher, McCarthy & Wirt, 2004, p. 7)

ผู้บริหารสถานศึกษากับภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ควรมีอยู่ในคน ๆ เดียวกัน เพราะจะช่วยผลักดันให้สถานศึกษามีโอกาสพัฒนาได้อย่างรวดเร็ว ภาวะผู้นำจะแสดงออกได้มากเพียงใดขึ้นอยู่กับ

กับลักษณะของผู้บริหาร

ลักษณะของผู้บริหาร ได้มีผู้เสนอลักษณะของผู้บริหารทั่วไปและลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

กวี วงศ์พุ่ม (2543, หน้า 5 - 6) เสนอว่าผู้บริหารควรมีการศึกษาดี มีความเฉลียวฉลาดเชื่อมั่นในตนเอง มีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรและสังคม มีจิตสำนึกที่ดี ริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเพียรพยายาม รับผิดชอบ กล้าหาญ สนใจศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ สามารถปรับตัว ปรับอารมณ์ได้ มีทักษะทางการพูด อารมณ์ขัน มีความสามารถด้านกีฬา มีทักษะทางเศรษฐกิจและสังคมดี เป็นที่พึ่งของคนอื่นได้และมีวินัยในตนเอง

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2545, หน้า 102 - 105) เสนอว่าลักษณะของผู้บริหารคือต้องเตรียมความพร้อมของตนเองในทุกด้าน ทั้งด้านวิชาการและประสบการณ์เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ และต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

สุสติ ภูอินทร์ (2545, หน้า 42 - 43) เสนอว่าผู้บริหารควรมีความรู้ความคิดดี สามารถในการวางแผนและการจัดการ รู้จักการประสานงาน มีภาวะผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ เป็นผู้ใฝ่รู้และเป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรม

นภดล เสงเจริญ (2546, หน้า 39) เสนอว่าผู้บริหารยุคใหม่ต้องทันเหตุการณ์ ทำงานเชิงรุก รวดเร็วน่าเชื่อถือ และมีความเที่ยงตรง

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2546, หน้า 18) เสนอว่าผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักการวางแผนและกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา มีความรู้และทักษะในการบริหารจัดการรู้จักการวางแผนและกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา มีความรู้และทักษะในการบริหารจัดการรู้จักการกระจายอำนาจ สามารถทำงานร่วมกับชุมชนได้ บริหารทรัพยากรอย่างสร้างสรรค์ มีทักษะในการประเมินผลบุคลากรและรายงานต่อสาธารณะชน

อุทัย บุญประเสริฐ (2546, หน้า 26 - 31) กล่าวถึงลักษณะผู้บริหารที่เป็นมืออาชีพว่าควรประกอบด้วย

1. ความสามารถในการเชิงวิชาการอันเป็นที่ยอมรับของคนในวงการบริหารสถานศึกษาและคนที่เกี่ยวข้องโดยทั่วไปกับงานการศึกษาของสถานศึกษา
2. ความเป็นคนซื่อสัตย์ สุจริตและยุติธรรม
3. การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์เห็นการณ์ไกล มองอนาคตขององค์กรและวางแผนสำหรับวันข้างหน้าเป็นหลัก
4. ความรู้ความเข้าใจในเรื่องการปฏิรูปการศึกษา
5. ความสามารถในการบริหารจัดการ

6. ความรู้ความเข้าใจในเรื่องหลักสูตร มาตรฐานการสอน รูปแบบการเรียนการสอนและความก้าวหน้าทางวิทยาการที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้

7. ความรู้และความสามารถทางเทคโนโลยีในระดับที่เพียงพอ

8. ความเข้าใจในการแสวงหาทุน แหล่งทุน และการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

9. การเป็นผู้มีจิตสำนึกที่ดีต่อการอนุรักษ์ศิลปะและวัฒนธรรมไทย

ปาติกา นิธิประเสริฐกุล (2547, หน้า 9) เสนอว่าลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพต้องสร้างความเป็นหนึ่งจากความหลากหลาย มองสรรพสิ่งแบบองค์รวมไม่ใช่แค่บูรณาการหรือกองรวมเพราะการมองแบบองค์รวมเป็นการมองสรรพสิ่งคงค้างสิ่งมีชีวิต มีการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ มีการพัฒนา ลักษณะของผู้นาจจึงต้องมีสันติภาพเป็นวิสัยทัศน์ มีความรักความเมตตาเป็นยุทธศาสตร์ มีจิตสาธารณะและจิตอาสาเป็นกลยุทธ์ แล้วมาช่วยกันทำแผนปฏิบัติการที่หลากหลาย

เจมส์ และคอนนอลลี (James & Connolly, 2000, pp. 141 – 142) เสนอว่าลักษณะของผู้นำทางการศึกษาสามารถแสดงให้เห็นภาวะผู้นำทางการศึกษาได้ดังนี้

1. ความสามารถทางการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของโรงเรียน สามารถทำให้ทีมงานผู้บังคับบัญชา ผู้ปกครองและนักเรียนมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงจนเกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดี
2. เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลของบุคลากรและเชิญชวนให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ
3. มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และรู้จักเลือกใช้กลยุทธ์เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
4. รู้จักสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการเรียน ปรับปรุงสถานที่ได้สะอาดสวยงาม
5. มีทักษะการบริหารบุคคล
6. มีศักยภาพในการจัดระบบงาน เพื่อควบคุมให้มีการเปลี่ยนแปลงที่ดี
7. เห็นความสำคัญของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทั้งรูปแบบการทำงานและการจัดการเรียนการสอน

8. สนับสนุนให้เกิดความผูกพันกับสถานศึกษา โดยพัฒนาทีมงานให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาและปรับปรุงตนเอง

9. สามารถจูงใจและสร้างความกระตือรือร้นให้กับผู้ร่วมงานจนสามารถยกระดับคุณภาพการทำงานขึ้นได้

10. รู้จักมอบหมายงาน กระจายงานเพื่อให้ผู้อื่นได้มีโอกาสแสดงภาวะผู้นำออกมา

11. ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานในสถานศึกษาเพื่อให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงสถานศึกษาเป็นไปด้วยความราบรื่น

12. สามารถควบคุมการเปลี่ยนแปลงได้ ยกระดับคุณภาพชีวิตและคุณภาพการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษาให้สูงขึ้น

เซอร์จิโอแวนนี เคลเลฮอร์ แมคคาร์ธี และเวิร์ท (Sergiovanni, Kelleher, McCarthy & Wirt, 2004, pp. 63 – 64) เสนอว่าลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะบริหารงานให้ประสบความสำเร็จควรมีดังนี้

1. การปรับปรุง หาทรัพยากรอื่น ๆ มาทดแทนของเดิม ปรับปรุงวิธีการทำงานที่ล้าสมัย โดยนำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้งาน

2. มุ่งจุดประสงค์ ดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ด้วยวิธีการต่าง ๆ มีการระดมทรัพยากรต่าง ๆ มาใช้แก้ปัญหา

3. สร้างความสามัคคี หากมีความแตกแยกภายในองค์กร จำเป็นต้องมีการประสานความสามัคคีภายใน และลดกระแสความขัดแย้งลงด้วยการสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน กลับมาทำงานร่วมกันได้

4. การธำรงรักษา ด้วยการทำให้บุคลากรพอใจ มีการสนองความต้องการของบุคคลเพื่อแสดงให้เห็นว่าทำงานเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจที่ผู้บริหารตระหนักในคุณค่าของพวกเขา

ลักษณะผู้บริหารที่ดีของแต่ละสถานศึกษาไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับผู้บริหารซึ่งมีคุณลักษณะอันเหมาะสมกับการเป็นผู้นำและความสามารถในการแสดงภาวะผู้นำออกมาโดยอาศัยทักษะของผู้บริหาร

ทักษะของผู้บริหาร ธงชัย สันติวงษ์ (2546, หน้า 60 - 61) เสนอว่าผู้บริหารควรมีทักษะในการจูงใจทีมงาน รู้จักการเสริมสร้างความริเริ่ม ยินดีรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น ตัดสินใจอย่างมีเหตุผล รู้จัดการจัดโครงสร้างองค์กร แก้ปัญหาความขัดแย้งได้ รู้จักการเจรจาต่อรอง สร้างความภาคภูมิใจและความผูกพันต่อองค์กร

โรเบลิ้น เอส พี และคัลเตอร์ เอ็ม (2546, หน้า 5) เสนอว่าผู้บริหารควรมีทักษะด้านการงานคือมีความรู้ความชำนาญในสาขา ด้านมนุษยสัมพันธ์คือ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และด้านความคิดคือรู้จักวิเคราะห์วางแผนงาน

สุบรรณ เอี่ยมวิจารณ์ (2546-2547, หน้า 47 - 48) เสนอว่าผู้บริหารควรมีทักษะด้านการคิด ด้านงาน ด้านคน ด้านการจัดการและด้านกลยุทธ์

อลิโม เมทคาล์ฟ และไนย์ฟิลด์ (Alimo-Metcalf & Nyfield, 2002, pp. 201 - 202) เสนอว่าผู้บริหารควรมีความซื่อสัตย์ รอบคอบ รู้จักการจูงใจ เข้าใจงาน คน และองค์กร มีความอยากรู้อยากเห็น ฉลาด ตัดสินใจได้ดี มุ่งมั่นและสามารถใช้พลังขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความก้าวหน้าได้

เซอร์จิโอแวนนี เคลเลฮอร์ แมคคาร์ธี (Sergiovanni, Kelleher, McCarthy & Wirt, 2004, pp. 70 - 71) เสนอว่าผู้บริหารการศึกษาควรมีทักษะด้านงานคือมีความสามารถในการใช้เครื่องมืออุปกรณ์การทำงาน ทักษะด้านคนคือ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทักษะด้านความคิดคือ สามารถจับประเด็นด้านต่าง ๆ ได้และรู้จักการแก้ไขปัญหา ทักษะของผู้บริหารเป็นสิ่งที่ผู้บริหารเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรจะฝึกฝน พัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวผู้บริหารเพื่อประโยชน์ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร เสวนิตย์เสถานนท์ (2542, หน้า 45 อ้างอิงจาก Yukl, 1994) เสนอว่าผู้บริหารควรมีบทบาทในการนิเทศงาน มีการวางแผน และจัดหน่วยงาน มีการตัดสินใจ ติดตามความเคลื่อนไหวต่าง ๆ มีการควบคุม เป็นตัวแทน ให้ความร่วมมือ ให้คำปรึกษาและทำหน้าที่ในการบริหารอย่างดี

คุรุสภา (สุสติ กฤษอินทร์, 2545, หน้า 41) ได้จัดทำเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพบริหารการศึกษา ไว้ดังนี้

1. ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา
2. ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากรผู้เรียนและชุมชน
3. มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ
4. พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง
5. พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ
6. ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร
7. รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ
8. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
9. ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์
10. แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา
11. เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ
12. สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

มาลัย จีรวฒนเกษตร (2545, หน้า 9-16) เสนอว่าบทบาทหน้าที่ของผู้นำในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการแสดงบทบาทด้วยการสนับสนุนครูเกี่ยวกับการสอน เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการประเมินและพัฒนาบุคลากร บทบาทในการรักษาวินัยเอาใจใส่นักเรียน กระตุ้นครูและนักเรียนให้มุ่งไปสู่ความสำเร็จ เยี่ยมชมชั้นเรียนพร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ อำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอนและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์

เบลส เจ และเคอร์บี พี ซี (2545, หน้า 160) กล่าวถึงการทำหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพของผู้บริหารว่าควรทำดังนี้

1. กล่าวชมเชย แสดงความชื่นชมผลงานของครู
2. สื่อสารให้ครูและนักเรียนรู้ถึงความคาดหวังที่ต้องการให้ปฏิบัติ
3. ให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของโรงเรียน
4. ให้ครูมีอิสระในการหาวิธีการสอนใหม่ ๆ มาทดลองใช้
5. สนับสนุนส่งเสริมครู โดยการจัดหาสื่อ อุปกรณ์การสอนมาให้ จัดครูเข้ารับ

การศึกษาอบรม

6. แนะนำครูให้หาทางเลือกใหม่ ๆ ในการสอน การใช้สื่อและช่วยแก้ปัญหาระเบียบ

วินัยของนักเรียน

7. ใช้อำนาจจากตำแหน่งหน้าที่อย่างเหมาะสม
8. ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี

วนิดา สุกระมล (2546, หน้า 34-35) เสนอว่าผู้บริหารทางด้านการศึกษควรมีบทบาทการเป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จัดสร้าง และกำหนดวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ มีคุณธรรมซื่อสัตย์ ยุติธรรม มีความสามารถทางอารมณ์ มีความสามารถในการบริหารจัดการ การสื่อสาร มีมนุษยสัมพันธ์ เป็นนักวิจัย นักพัฒนา และพัฒนาองค์การไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2547, หน้า 29) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารว่าควรมีการติดต่อกับบุคคลอื่น การสื่อสารข้อมูล และมีการตัดสินใจที่ดี

ฟิลด์, โฮลเดน และลอว์เลอร์ (Field, Holden & Lawlor, 2000, p. 5) เสนอว่าผู้นำในสถานศึกษควรมี

1. จุดประสงค์การทำงานที่ชัดเจน และมีแนวทางที่แน่นอน
2. สามารถวางแผน กำหนดจุดมุ่งหมายและขั้นตอนการดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายได้

สร้างทีมงานและทำงานร่วมกับทีมงานได้

3. จำความเชี่ยวชาญ ความสามารถของบุคคลต่าง ๆ ได้
4. ประเมินผู้ร่วมงานและนักเรียนได้ตรงตามวัตถุประสงค์
5. เป็นตัวอย่างแก่ครูและสามารถทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีขึ้น
6. นำผลจากการศึกษา ค้นคว้าวิจัยมาเพิ่มศักยภาพในการทำงาน
7. สามารถพัฒนาโรงเรียนได้ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ดิम्मอก และวอล์กเกอร์ (Dimmock & Walker, 2002, pp. 72 - 73) เสนอว่าผู้บริหาร

การศึกษาควรแสดงบทบาทดังนี้

1. สร้างความร่วมมือของสมาชิกให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา
2. สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความผูกพันกับสถานศึกษา
3. วางแผนอย่างมีวิสัยทัศน์และมียุทธวิธีในการดำเนินงาน
4. กล้าตัดสินใจ เมื่อต้องเผชิญกับปัญหาสำคัญ
5. มีการสื่อสารกับบุคลากรในสถานศึกษาและให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์
6. บริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาได้
7. มีการวัดและประเมินผลการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการ

ทำงาน

8. พัฒนาทีมงานให้มีความชำนาญมากขึ้นและเป็นไปตามแนวทางที่สถานศึกษาต้องการ

เซอร์จิโอแวนนี เคลเลฮอร์ แมคคาร์ธีย์ และเวิร์ท (Sergiovanni, Kelleher, McCarthy & Wirt, 2004, p. 74) เสนอว่าผู้บริหารควรแสดงออกถึงความเป็นผู้นำทางการศึกษาในลักษณะดังนี้

1. ทำให้ครูและนักเรียนทำตามระเบียบที่กำหนด
2. นำนโยบายและข้อบังคับไปใช้กับทุก ๆ คนอย่างเหมาะสม
3. ใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดได้คุ้มค่า
4. รู้จักการบริหารงบประมาณและแก้ปัญหาต่าง ๆ ของนักเรียน
5. มีการบันทึกและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารไปยังบุคคลอื่น
6. ทำให้บุคคลต่าง ๆ เห็นแก่ประโยชน์ของโรงเรียนมากกว่าประโยชน์ส่วนตน
7. บริหารงานตามกฎหมายและตามธรรมเนียมโรงเรียน

จากที่กล่าวมาผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่สำคัญต้องมีภาวะผู้นำ และแสดงบทบาทหน้าที่ให้เหมาะสมด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังที่กล่าวมา เพื่อความเจริญก้าวหน้าของสถานศึกษาและทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสุขในการทำงาน

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ความหมายของกลยุทธ์

ได้มีนักทฤษฎีองค์การ ให้ความหมาย กลยุทธ์ในการพัฒนาองค์การ ไว้หลากหลาย ดังนี้

โรเจอร์ (Rogers, 1973, p. 10 อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2546, หน้า 36) ให้นิยามไว้ว่า

กลยุทธ์ หมายถึงวิธีหรือแบบแผนปฏิบัติแบบที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด เพื่อให้เกิดผลดีที่เป็นข้อได้เปรียบ และสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่งหรือหลาย ๆ วัตถุประสงค์พร้อมกันโดยให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุด ณ ระดับที่ยอมรับได้

ธงชัย สันติวงษ์ (2546, หน้า 4) อธิบายว่า กลยุทธ์หมายถึง กลยุทธ์ เป็นรูปแบบของการกระทำซึ่งผู้จัดการใช้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เข้ากันได้ ที่จะช่วยให้องค์กรมีข้อได้เปรียบทางกลยุทธ์ที่จะเผชิญกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542, หน้า 15) อธิบายว่า กลยุทธ์ เป็นรูปแบบของการกระทำซึ่งผู้จัดการใช้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร กลยุทธ์ที่เป็นจริงของบริษัทที่วางแผนไว้และให้ได้ต่อการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543, หน้า 1) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หรือ “Strategy” เป็นศาสตร์ที่มีมานานมากแล้วตั้งแต่เริ่มการค้าขายหรือการศึกษาสงคราม คำว่ากลยุทธ์ หรือ “Strategy” นั้นมาจากภาษากรีกสองคำรวมกัน คือ “Stratos” ซึ่งหมายถึง “กองทัพ” และ “Legei” ซึ่งหมายถึง “การนำหรือผู้นำ” ดังนั้น “Strategy” ที่มาจาก “Strategia” ในภาษากรีก ช่วงศตวรรษที่ 19 คำว่า กลยุทธ์มักจะถูกนำมาใช้ในการจัดการ ด้านการเมืองเศรษฐกิจ และการทหาร เพื่อใช้สนับสนุนในด้านการบริหารนโยบายของประเทศ ซึ่งต่อมาก็ได้มีการนำกลยุทธ์มาใช้กับกระบวนการในการบริหารจัดการองค์การธุรกิจ ภายใต้อาณาการณที่ไม่แน่นอน หรือความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ซึ่งรวมไปถึงการวิเคราะห์และกำหนดนโยบายด้านการบริหารในทุกระดับชั้นมากขึ้น

จากแนวคิดกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์การสรุปได้ว่า กลยุทธ์ คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง การกิจ และวัตถุประสงค์องค์การอย่างเป็นระบบ เพื่อให้้องค์การมีทิศทางเป้าหมายชัดเจน โดยครอบคลุมถึงแนวทางการดำเนินงาน และกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้คิดค้นขึ้นมาประยุกต์ใช้และปฏิบัติให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา ซึ่งสถานศึกษาเป็น้องค์การหนึ่ง ที่ควรนำกลยุทธ์มาใช้ เพื่อให้สถานศึกษาสามารถดำเนินงานตามภารกิจและบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) นั้นถือเป็นแนวทางการบริหารที่เป็นระบบ โดยแต่ละส่วนจะมีความสัมพันธ์ระหว่างกันในการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ผู้เป้าหมายที่มีการกำหนดไว้ในกรอบของทิศทางเชิงกลยุทธ์ หรือที่เรียกว่า “ภารกิจ” (Mission)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) นั้นมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วน คือ ส่วนที่ว่าด้วยการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และส่วนที่ว่าด้วยการดำเนินการ (Implementation) เพื่อให้แผนดังกล่าวสำเร็จลุล่วงในการดำเนินการดังกล่าว ทรัพยากรจะถูกจัดสรรเพื่อให้มีการใช้กรอบที่มีทิศทางแน่นอน ทั้งเงื่อนไขในทุกอณูก็จะถูกกำหนด เพื่อให้มีความสัมพันธ์กันในการผลักดัน้องค์การไปสู่ทิศทางที่มีการวางกรอบไว้

ความจริงแล้ว การบริหารเชิงกลยุทธ์แม้จะมีกรอบกำหนดไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้มี

การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและเอื้ออำนวยต่อกันก็จริง แต่ได้เปิดโอกาสให้มีความยืดหยุ่นในการบริหาร เพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมจะเห็นได้ว่า การกิจ (Mission) ที่ถูกต้องจะกำหนดไว้ในลักษณะที่เป็นนามธรรม เพื่อให้มีความยืดหยุ่นในการตีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตในระยะยาวได้ การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีลักษณะเป็นการบริหารบนพื้นฐานของดุลยภาพ (Balance) ระหว่างกรอบทิศทางและความยืดหยุ่นในการปรับตัว

การบริหารเชิงกลยุทธ์ หากมีการดำเนินการอย่างถูกต้อง และเป็นระบบแล้วจะเป็นการบริหารที่มีประสิทธิภาพยิ่ง เพราะเป็นการบริหารที่มีลักษณะเป็นทั้งการป้องกันปัญหาโดยมีแผนทิศทางรองรับ และมีความคล่องตัวในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เนื่องจากเป็นลักษณะการบริหารอย่างเป็นระบบ (Systemic Management)

องค์ประกอบของการบริหารองค์การทั้งภาครัฐและธุรกิจส่วนหนึ่ง ขึ้นอยู่กับระบบการจัดการ อีกส่วนหนึ่งซึ่งเป็นส่วนสำคัญมาก ขึ้นอยู่กับทัศนคติ หรือวัฒนธรรมในการบริหาร องค์การที่ประสบความสำเร็จนั้น ปัจจัยก็คือคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ หัวใจของการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงไม่ใช่อยู่ที่การสร้างแผนกลยุทธ์ที่ดี หรือสร้างระบบการบริหารที่ดีแต่อยู่ที่องค์ประกอบของการสร้างบุคลากรให้มีวัฒนธรรมในการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic) มากกว่าการคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) จึงถือเป็นองค์ประกอบของการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันเพราะถือเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับคุณภาพบุคลากร อันเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการบริหารจัดการ

ประเทศหรือองค์การใดที่ประกอบด้วยบุคลากร ที่เป็นนักคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinker) เป็นจำนวนมาก ย่อมมีความได้เปรียบองค์การอื่น ๆ ที่เรียกว่า “จิตวิญญาณนักกลยุทธ์” (Mind of Strategist) จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์การ จะถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดในการบริหารเชิงกลยุทธ์ และจะเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) ของการพัฒนาองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนในอนาคต และองค์ประกอบสำคัญส่วนหนึ่งในการแข่งขันคือ การทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในศาสตร์และศิลป์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2543, หน้า 281-284)

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผลจากความพยายามในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วยการวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างสมบูรณ์และครอบคลุมทั้งกิจการดังกล่าวทำให้มีการนำเอาเรื่องของกระบวนการบริหารงานโดยเฉพาะการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เช่น การจัดโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรม ทรัพยากรบุคคล และเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์เข้ามามีบูรณาการร่วมกันซึ่งจะครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2543, หน้า 2)

1) การจัดวางกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

- การพิจารณาวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร
- การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร
- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและขีดสมรรถนะภายใน

2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

- การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน
- การวางแผนปฏิบัติงาน (Action Plan)
- การสนับสนุนกลยุทธ์โครงสร้าง วัฒนธรรม บุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ

กระบวนการ

3) การควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control & Evaluation)

- การตรวจสอบผลการดำเนินงาน
- การติดตามสถานการณ์และเงื่อนไขต่าง ๆ

คุณลักษณะของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (The nature of Strategic Leadership)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นเรื่องของผู้บริหารระดับสูง และการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์นี้มีความหมายที่คล้ายคลึงกับการเป็นผู้นำแบบมุ่งเน้นเป้าหมาย (Path-Goal Leadership) ซึ่งเป็นผู้นำที่จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยรางวัลอันเกิดจากการบรรลุผลสำเร็จในงานหรือผู้นำเชิงปฏิรูป

(Transformational Leadership) ซึ่งเป็นกระบวนการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าในความคงที่ ดังนั้นผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงต้องสนใจในลักษณะของจุดมุ่งหมาย หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นอย่างมาก การเป็นผู้นำโดยมุ่งที่จุดมุ่งหมายนี้ต้องอาศัยการประเมินซ้ำที่เป้าหมายและคุณค่าขององค์กร รวมทั้งกำหนดทิศทางขององค์กรที่จะเดินไป และเป็นการให้อำนาจแก่พนักงานให้มีความสร้างสรรค์ในการทำงานด้วย

การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดทิศทางและการกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กร ในการริเริ่มสร้างสรรค์ต่าง ๆ ขึ้นมา เพื่อให้องค์กรอยู่รอดต่อไปได้ และเรื่องของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ก็เป็นอีกหนึ่งในประเภทภาวะผู้นำที่จะเป็นตัวผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จลุล่วงด้วยดี (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544 ก, หน้า 207)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีหลายแนวคิดซึ่งในที่นี้ขอนำเสนอ 5 แนวคิดดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ เดส และมิลเลอร์ (Dess and Miller)
2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ ดูบริน (DuBrin)
3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Ireland and Hitt

4. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Nahavandi and Malekzadeh

5. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดสภาพบริบทสังคมไทย

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ เดสและมิลเลอร์ (Dess & Miller, 1993, pp. 320-321 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2542, หน้า 401) ได้ศึกษาพบว่ากิจกรรมสำหรับความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์มี 3 ประการดังนี้

1. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Setting a Direction) เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่ง่ายแก่การเข้าใจ และกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่มีความหมายต่อธุรกิจ เทคโนโลยีหรือวัฒนธรรมองค์กรในแง่ที่ว่าสิ่งที่กล่าวมานี้จะมีรูปแบบอย่างไรต่อไปในอนาคต เป็นการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์นั่นเอง
2. การออกแบบขององค์กร (Designing the Organization) เป็นกิจกรรมที่เน้นการประเมินองค์กร ที่จำเป็นต่อการก่อให้เกิดผลลัพธ์ และสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างประสบความสำเร็จ
3. การปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์กร (Instilling a Culture) ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับความเป็นเลิศและคุณธรรมขององค์กร บุคลากรทั่วทั้งองค์กรต้องได้รับการสนับสนุนให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกันรวมทั้งเข้าใจถึงกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อที่จะสามารถทำงานร่วมกัน ได้ด้วยความสามารถสูงสุด และพฤติกรรมที่มีคุณธรรมอย่างเต็มที่

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ ดูบริน (DuBrin, 1998, p. 335 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544 ก, หน้า 207-209) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มี 5 องค์ประกอบคือ

1. ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง (High-Level Cognitive Activity) การคิดเชิงกลยุทธ์นั้นต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพ (Conceptually) ในการซึมซับและการรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ จำนวนมาก ได้อย่างมีเหตุผล และมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ ตลอดจนสามารถประมวลข้อมูลต่าง ๆ และผลที่เข้าใจตามมา สำหรับองค์กรที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมนี้เรียกว่าการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นความสามารถในการบริหารธุรกิจให้ฝ่ายต่าง ๆ ได้ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

- (1) ต้องคำนึงถึงทั้งความเกี่ยวข้องกันและความอิสระต่อกัน (2) การวิเคราะห์และการเก็บรวบรวมเกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นสำหรับด้านความเข้าใจ (3) การแยกงานด้านบริหารออกเป็นระบบที่มีหลายระดับ โดยแต่ละระดับนั้นก็ยังมี ความแตกต่างในเรื่องของตัวงาน และทักษะสำหรับงานนั้น ๆ ซึ่งบางคนอาจข้ามกระโดดไปมาระหว่างชั้นที่สูงกว่าและต่ำกว่าได้ (4) ผู้จัดการ ที่มีอายุงานมาก

เท่าใดก็ยิ่งจะเป็นผู้ที่มีทักษะและไหวพริบในการแก้ปัญหา (Intellectual Ability) มากขึ้นเท่านั้น เช่น ผู้จัดการที่มีอายุงาน 25 ปี ย่อมมีทักษะในการแก้ปัญหาได้ดีกว่าผู้จัดการที่มีอายุงานเพียงแค่ 1 ปี เป็นต้น และยังการไต่เต้าตำแหน่งที่สูงขึ้น ก็ยิ่งจำเป็นต้องมีทักษะดังกล่าวมากยิ่งขึ้นเช่นกัน (5) นักคิดเชิงระบบต้องมีความสามารถด้านการจินตนาการเพื่อรับมือกับปัญหา ซึ่งเป็นเรื่องของความสามารถในการสร้างมโนภาพ

ในแต่ละองค์การจะประสบความสำเร็จได้ ก็ต่อเมื่อองค์กรนั้นมีผู้นำที่มีความสามารถในด้านความคิด ความเข้าใจ (Cognitive Abilities) และเรื่องของการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving) ก็มีความสำคัญอีกเช่นกัน เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยในการกำหนดทางเลือกปฏิบัติ เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรที่จะดำเนินไป และการตั้งคำถามแบบสร้างเงื่อนไข (What-if) ก็เป็นเรื่องที่ต้องอาศัยด้าน “การจินตนาภาพ”

2. ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ (Gathering Multiple Inputs to Formulate Strategy) ผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นอาจเปรียบได้กับผู้ที่มีสมรรถสูงในการทำงานโดยอิสระ และสามารถกำหนดอนาคตได้ ในทางปฏิบัติแล้วผู้นำก็จะปรึกษากับบรรดาผู้ที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่าย ซึ่งเป็นลักษณะของความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกันเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ

แต่ข้อควรระวังอย่างหนึ่งก็คือ อย่าพยายามใช้คตินิยมแบบเพิ่มขึ้นทีละน้อย (Incrementally) ซึ่งหมายถึงแนวทางการตัดสินใจที่ใช้พื้นฐานของสถานการณ์ที่แล้ว ๆ มาเป็นหลัก กล่าวคือ ถ้าปีที่ผ่านมาเคยทำอะไร ก็มักจะใช้สิ่งนั้นเป็นจุดเริ่มต้นในการเพิ่มหรือลดในปีต่อไป ทำให้ขาดการพิจารณาข้อมูล ณ เวลาปัจจุบันซึ่งแตกต่างจากอดีตไปแล้ว

3. การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (Anticipating and Creating a Future) ซึ่งต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคต จากคำกล่าวที่ว่า “การมองอนาคตอย่างทะลุปรุโปร่งเป็นเรื่องของความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลว” ดังนั้นจึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคต เป็นการคาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับบรรทัดฐานและความต้องการของลูกค้า ตลอดจนเป็นการคาดคะเนทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์กรในอนาคต

4. วิธีการคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary Thinking) เป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับคำว่า การสร้างสรรค์อนาคตใหม่ (Re-Inventing the Future) Hamel ได้กล่าวไว้ว่า “กลยุทธ์ใดก็ตามหากไม่สามารถท้าทายสถานการณ์หรือสภาพที่เป็นอยู่ได้ ก็ไม่อาจเรียกสิ่งนี้ว่ากลยุทธ์” หลายองค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จเพราะกลยุทธ์ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่ง

แนวความคิดเชิงปฏิวัติจึงเป็นเรื่องของการจัดแนวความคิดใหม่เกี่ยวกับสินค้า บริการ

ตลาด และแม้แต่ภาคอุตสาหกรรมโดยรวม ซึ่งสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาย ที่จะ
เป็นประโยชน์ต่อองค์การมากกว่าการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย ดังตัวอย่างต่อไปนี้

4.1 การสร้างแนวคิดใหม่เกี่ยวกับสินค้าหรือบริการ (Preconceiving Product/Service) เป็นแนวทางของการปรับปรุงด้าน “สมการเชิงมูลค่า” ของสินค้า/ บริการอย่างแท้จริง

สมการเชิงมูลค่า (Value Equation) หมายถึง การพิจารณาว่าบุคคล (ลูกค้า) ต้อง
จ่ายเงินมากเท่าใดเพื่อให้ได้คุณค่าของสิ่งนั้นกลับมา มูลค่านี้หมายถึง ตัวอย่าง เมื่อ 10 ปีที่แล้ว
พรีนเตอร์เลเซอร์มีราคาประมาณ 120,000 บาท แต่ปัจจุบันมีราคาเพียงประมาณ 30,000 บาท

อีกความหมายของสมการเชิงมูลค่า (Value Equation) คือ การใช้ประโยชน์จาก
คุณประโยชน์หลักหรือหน้าที่หลักของสินค้า/ บริการนั้น ไปในรูปแบบใหม่ ตัวอย่าง ประโยชน์
หลักของบัตรเครดิต คือ การสร้างความมั่นใจให้กับผู้ขายเกี่ยวกับการซื้อที่ปรากฏบนบัตรนั้น
หมายถึงผู้ที่กำลังใช้บัตรเครดิต (เจ้าของบัตร) ในขณะที่เดียวกันอาจสร้างความมั่นใจในแบบเดียวกัน
นี้ได้ในรูปแบบอื่น เช่น การพิมพ์ลายนิ้วมือ การบันทึกเสียง (และคนที่คิดได้แบบนี้ คือ ผู้ที่มี
ความคิดแบบสร้างสรรค์นั่นเอง)

4.2 การกำหนดนิยามตลาดใหม่ (Redefining Market Space) เป็นวิธีการกำหนด
ขอบเขตเกี่ยวกับสภาพตลาดแบบกว้างให้ได้ครอบคลุมมากที่สุด โดยมีวิธีการ ดำเนินการ ดังนี้

วิธีที่ 1 การผลิตสินค้า/ บริการให้เหมาะกับตลาดสากล (ความต้องการของคนส่วน
ใหญ่ในโลก) ราคาสากลไม่สูงมากนัก เพื่อทดแทนสินค้า/ บริการที่ราคาแพง ๆ

วิธีที่ 2 การผลิต/ การให้บริการตามความต้องการที่เฉพาะเจาะจงของลูกค้า (Strive
for Individuality) เพื่อตอบสนองความพึงพอใจให้กับลูกค้า

วิธีที่ 3 เพิ่มช่องทางใหม่ในการเข้าถึงลูกค้า เช่น การขายผ่านทางอินเทอร์เน็ต

4.3 การปรับขอบเขตอุตสาหกรรมใหม่ (Redraw Industry Boundaries) โดยมีวิธีการ
ดำเนินการดังนี้

วิธีที่ 1 การปรับขนาดอุตสาหกรรมใหม่ (Rescale Industry) เช่น การขยับตัวจาก
อุตสาหกรรมระดับท้องถิ่น ขึ้นไปเป็นระดับภูมิภาค แล้วเพิ่มเป็นระดับชาติ และระดับ โลก

วิธีที่ 2 การลดจำนวนผู้ค้าคนกลาง หรือเครือข่ายของผู้ขายปัจจัยการผลิต
(Compressing the Supply Chain) และยังหมายถึง การเปลี่ยนโกดังเป็นร้านค้า เป็นต้น

วิธีที่ 3 การเพิ่มบริการเสริม (Driving Convergence) เช่น บริการรถจักรยานยนต์
จัดส่งสินค้าถึงที่แก่ลูกค้า ซูเปอร์มาร์เก็ตอาจบริการขายอาหารร้อน ๆ สำหรับนำกลับบ้านได้ด้วย

5. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง สภาพของ
องค์การที่ต้องการจะเป็นในอนาคต หรือเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ๆ ซึ่งเป็นความต้องการใน

5.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision Formulation) เป็นการกำหนดสิ่งที่องค์กรต้องการในอนาคตในลักษณะกว้างขวางในระยะยาว

5.3 นวัตกรรมที่เป็นจริงได้ (Innovative Realism) วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้นั้นจะต้องมีลักษณะใหม่ และเป็นจริงได้ ซึ่งต้องอาศัยผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ

5.5 แบบเจาะลึกลงรายละเอียด (Detailed) ลักษณะวิสัยทัศน์อาจจะเป็นลักษณะเจาะจงในรายละเอียดของเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็ได้

5.7 การมุ่งกำไร (Profit-Oriented) โดยทั่วไปแล้ววิสัยทัศน์จะมุ่งที่การสร้างกำไร ตัวอย่าง บริษัทมิวอิชท์สนัว์ “เพื่อผดุงรักษาความสำเร็จทางด้านการกาในฐานะบริษัทการตลาดชั้นนำของโลก ในด้านเสื้อผ้ายี่ห้อต่ง ๆ และเหนือกว่าสิ่งอื่นใด คือ ทุกคนต้องการได้รับความพึงพอใจจากความสำเร้ง คุณภาพชีวิตที่สมคูลทั้งสว่นตัวกับหน้าที่การงาน และสนุกกับการบุกบั่นความเพียรพยายามในการทำงาน” จะเห็นว่าวิสัยทัศน์นี้เมื่อทำสำเร้งจะส่งผลต่อการสร้างกำไรเพิ่มขึ้น (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544 ก, หน้า 207 – 209)

1. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสามารถให้วิสัยทัศน์ที่แจ่มชัดและมีลักษณะที่มุ่งใจขององค์กร

ได้เป็นวิสัยทัศน์ที่ได้มาจากบุคคลฝ่ายต่าง ๆ

2. ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องตระหนักถึงความสำคัญต่อการใช้ประโยชน์และดำรงรักษาจุดเด่นที่เป็นแกนสมรรถนะขององค์การให้ได้ เพราะจุดเด่นดังกล่าวจะเป็นทั้งทรัพยากร และขีดความสามารถที่จะทำให้องค์การมีอัตลักษณ์ที่นำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน

3. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมุ่งเน้นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระบวนการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

4. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของศตวรรษที่ 21 จะต้องดำเนินกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมความมีประสิทธิผลอย่างยั่งยืนขององค์การ ด้วยการกระตุ้นและเปิดกว้างแก่ทุกคน

5. ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องยึดมั่นและมุ่งเน้นแนวปฏิบัติต่าง ๆ อย่างมีจริยธรรมด้วยการแสดงถึงความซื่อสัตย์คุณธรรมยึดมั่นในหลักการของตน ทั้งสามารถในการคล้อยตามพนักงานให้ประกอบธุรกิจบนหลักของความมีจริยธรรม

6. ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะต้องสามารถสร้างควมมีประสิทธิผล และควมมีคุณภาพขององค์การระหว่างความควบคุมที่เน้นในความยืดหยุ่นและการริเริ่มใหม่ ๆ ที่มุ่งผลระยะสั้น กับที่มุ่งผลระยะยาว

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ นาฮาเวนไดและมาเลซาดะห์ (Nahavandi & Malekzadeh, 1993 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 419-420) ได้ทำการวิจัยพบว่าคุณลักษณะเด่นสำคัญ 2 ด้านของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์คือ

1. ด้านแสวงหาความท้าทาย (Degree of Challenge Seeking) คือ ผู้นำมีความเต็มใจที่จะเสี่ยงมากน้อยเพียงใด ผู้นำจะมุ่งต่อกลยุทธ์ส่วนมากกับการมุ่งการดำเนินงานประจำปีปัจจุบันมากน้อยต่างกันเพียงไร เป็นต้น ผู้นำที่มุ่งแสวงหาความท้าทายสูงพบว่ามักจะกำหนดกลยุทธ์ที่มีลักษณะของความเสี่ยงสูง และมักจะพยายามริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในขณะที่ผู้นำซึ่งมีระดับของการแสวงหาความท้าทายต่ำมักจะชอบและไม่ชอบและปฏิเสธต่อความเสี่ยงทั้งหลายด้วยการยึดติดอยู่กับแนวคิดและวิธีเดิมที่พิสูจน์ว่าเคยได้ผลดีมาแล้ว

2. ด้านความต้องการที่จะมีอำนาจในการควบคุม (Need of Control) คือ ผู้นำที่มีความต้องการมีอำนาจในการควบคุมสูงจะจัดรูปแบบขององค์การที่เป็นการรวมศูนย์อำนาจ มีการกระจายงานกระจายอำนาจค่อนข้างน้อยและมุ่งเน้นที่กระบวนการต่ำ จะเน้นวัฒนธรรมแบบตั้งตัวเน้นการปฏิบัติแบบเดียวกันและการให้ลอกเลียนแบบการปฏิบัติเป็นหลัก ในขณะที่ผู้นำที่มีระดับความต้องการมีอำนาจในการควบคุมต่ำ มักจะเน้นการกระจายอำนาจในองค์การ จะกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจแก่บุคคลต่าง ๆ ที่ร่วมงาน ผู้นำแบบนี้จะมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบปรับตัว พยายามกระตุ้นการมีส่วนร่วมและการแสดงออกโดยเปิดเผยของผู้ตาม มุ่งเน้นการใช้

วิธีบูรณาการความคิดที่หลากหลายของบุคคลต่าง ๆ มากกว่าความคิดที่เป็นแบบเดียวที่เหมือนกัน จะสร้างวัฒนธรรมที่กระตุ้นการมีส่วนร่วมของพนักงานและวัฒนธรรมในการแสดงความอดทนต่อการรับฟังความคิดของผู้อื่นที่เกิดขึ้นในองค์การ

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดสภาพบริบทสังคมไทย นักวิชาการในสังคมไทยหลายท่านได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2546, หน้า 65-66) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารระดับสูงในฐานะผู้บริหารทางกลยุทธ์ต้องเป็นนักกลยุทธ์ (Strategist) ซึ่งต้องดำเนินการในทางกลยุทธ์ต่างๆ ที่เป็นบทบาทในทางปฏิบัติดังนี้คือ

1. การเป็นผู้บริหารทั่วไปที่จะต้องทำการบริหารเรื่องราวทั้งหมดขององค์การตลอดเวลาโดยไม่ขาดตอน
2. การเป็นผู้ใช้ทักษะวิสัย ที่จะต้องติดตามความเป็นไปของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ หรือการมองโลกกว้างรอบตัวนั่นเอง
3. การจะต้องเป็นผู้จัดทำกลยุทธ์คือการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดต่าง ๆ เพื่อนำมาเทียบเคียงกับทรัพยากรที่ประเมินได้ภายในองค์การ และทำการจัดอุปถัมภ์ระหว่างโอกาสและทรัพยากรที่มีอยู่ จนสามารถจัดทำเป็นนโยบายและแผนดำเนินงานต่าง ๆ ออกมา
4. การเป็นสถาปนิกออกแบบโครงสร้างและระบบงาน
5. การเป็นผู้จัดแบ่งสรรทรัพยากรและเป็นผู้ควบคุมการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ
6. การเป็นผู้นำสร้างทีมงาน กระตุ้นให้เกิดความเชื่อมั่นและมีการผูกพันจากทุกฝ่าย

การเป็นผู้ประเมินผลงานและการรู้จักใช้คน

7. การเป็นผู้ชักจูงใจ
8. การเป็นผู้นำชุมชนสัมพันธ์
9. การเป็นผู้ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549, หน้า 35-42) ได้กล่าวถึงผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า เป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ที่สำคัญ 3 ประการคือ

1. การสร้างกลยุทธ์ (Strategy Formulation)
2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy in Action)
3. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control)

สมยศ นาวิการ (2544, หน้า 584) ได้เสนอแนวคิดว่าความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะ 6 ประการคือ

1. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์

2. การใช้ประโยชน์ความสามารถแกน
3. การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ
4. การสร้างระบบการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ
5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
6. การรักษาจริยธรรมทางธุรกิจ

จากที่กล่าวมาสถานศึกษาเป็นองค์การแบบหนึ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้ทันกับยุคโลกาภิวัตน์และการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยยึดแนวความคิดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ดูบริน (DuBrin, 1998, p. 355) ตามองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ 1) การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง 2) มีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ๆ ได้ 3) มีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้ 4) การมีความคิดเชิงปฏิบัติ และ 5) มีการกำหนดวิสัยทัศน์

การพัฒนาภาวะผู้นำ

สถานศึกษาเป็นองค์การทางการศึกษามีบทบาทสูงในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลผลิตของสถานศึกษาสามารถส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการพัฒนาประเทศในทุก ๆ ด้าน โดยทั่วไปแล้วองค์กรหรือหน่วยงานทุกแห่งย่อมจะต้องมีผู้บริหารสูงสุดเพื่อรับผิดชอบการบริหารจัดการ สำหรับ ผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศไทยนั้นมีชื่อเรียกแตกต่างกันออกไป เช่น ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการ เป็นต้น ผู้บริหารเหล่านี้ถือเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ค่าและมีบทบาทสำคัญยิ่งของสถานศึกษา และเป็นตัวแปรสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ และความล้มเหลวขององค์กร การที่หน่วยงานจะสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลหรือไม่ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถและทักษะของผู้บริหาร ด้วยเหตุนี้จึงต้องมีการพัฒนาผู้บริหารให้เป็นไปในทิศทางที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม และเป้าหมายขององค์กรอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาผู้บริหารเป็นเรื่องที่มีเหตุผลและเป็นความจำเป็นของหน่วยงานเพราะสภาพแวดล้อมของผู้บริหารมีความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยอาจจะเริ่มต้นพัฒนาการผู้ชำนาญด้านเทคนิคที่มีอาวุโสน้อยให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพ ทั้งนี้เพื่อป้องกันและแก้ไขความล้มสัยทางบริหาร ดังนั้นการพัฒนาผู้บริหารควรถือเป็นนโยบายขององค์กร ผู้บริหารควรรับรู้ถึงความจำเป็นที่ตนต้องได้รับการพัฒนา โดยผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปในทุกระดับของหน่วยงานต้องมีความเข้าใจและสนับสนุนการพัฒนาผู้บริหารอย่างต่อเนื่องในระยะยาวทั้งในเชิงการจัดสิ่งแวดล้อมหรือบรรยากาศการทำงาน และเปิดโอกาสให้ผู้บริหารที่ได้รับการพัฒนานั้นได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ (Yuki, 1998, pp. 5-9)

ในการศึกษาเกี่ยวกับพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้วิจัยแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ประเด็น คือ

- 1) ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ
- 2) วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

ผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นบุคลากรที่สำคัญของสถานศึกษา ดังนั้นการพัฒนาผู้บริหารจึงถือเป็นการพัฒนาบุคลากร ซึ่งโดยทั่วไปแล้วหากกล่าวถึงการพัฒนาบุคลากร มักจะเป็นที่เข้าใจว่าเป็นการฝึกอบรมเสมอ โดยเห็นว่าการฝึกอบรมกับการพัฒนาเป็นเรื่องเดียวกัน และมีความหมายเหมือนกัน แต่อย่างไรก็ตามยังมีนักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งที่เห็นว่า คำทั้งสองมีความหมายแตกต่างกัน จะใช้แทนกันไม่ได้ สำหรับความเห็นของนักวิชาการที่มีต่อคำว่าพัฒนากับการฝึกอบรมนั้นสามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544 ข, หน้า 461)

1. กลุ่มที่เห็นว่าการพัฒนาแตกต่างจากการฝึกอบรม

นักวิชาการกลุ่มนี้เห็นว่าการพัฒนาบุคลากรแตกต่างจากการฝึกอบรม โดยเห็นว่าการพัฒนาบุคลากรหมายถึง การดำเนินกรรมวิธีใด ๆ ที่ใช้ในการเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงาน การฝึกอบรมอาจถูกใช้เป็นกรรมวิธีอย่างหนึ่งในการพัฒนานอกจากนี้ในทัศนะของบริษัท AT&T เห็นว่า การฝึกอบรมกับการพัฒนามีความแตกต่างกัน การฝึกอบรมเป็นการดำเนินตามกิจกรรมที่กำหนดหรือออกแบบไว้ล่วงหน้า เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความรู้ ทักษะและทัศนคติเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในปัจจุบันเพิ่มมากขึ้นจนช่วยให้สามารถทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ส่วนการพัฒนาเป็นการดำเนินการตามกิจกรรมที่กำหนดเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ทักษะ และเจตคติในการทำงานเช่นเดียวกับการฝึกอบรม แต่มีจุดเน้นแตกต่างกันคือ มุ่งเตรียมความพร้อมเพื่อการทำงานในอนาคต (AT&T, 1988, p. 15)

2. กลุ่มที่เห็นว่าการฝึกอบรม มีความหมายเช่นเดียวกับการพัฒนา

นักวิชาการกลุ่มนี้เห็นว่าการฝึกอบรมเป็นสิ่งเดียวกับการพัฒนาหากกล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรแล้วย่อมต้องอาศัยการฝึกอบรมเป็นหลัก เพราะการฝึกอบรมเป็นกระบวนการสร้างเสริมความรู้ทักษะความชำนาญแก่ผู้ปฏิบัติงาน

3. กลุ่มที่ใช้คำว่า “การฝึกอบรมและพัฒนา”

นักวิชาการกลุ่มนี้นิยมใช้สองคำพร้อม ๆ กัน โดยเห็นว่าการฝึกอบรมและพัฒนาหมายถึงการสร้างเสริมความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญให้แก่พนักงานในองค์การ

ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมกับการพัฒนา อาจจำแนกได้ดังนี้

1. ด้านตัวบุคคล การพัฒนามักทำกับบุคลากรระดับบริหาร ส่วนการฝึกอบรมมักทำกับบุคลากรระดับปฏิบัติการ

2. ด้านขอบเขตการเรียนรู้ การพัฒนามีขอบเขตเนื้อหาสาระที่กว้างขวาง เช่น การพัฒนาความสามารถเชิงมนทัศน์ ส่วนการฝึกอบรม เป็นการเรียนรู้เฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งเช่น การซ่อมแซมอุปกรณ์ เป็นต้น

3. ด้านระยะเวลาดำเนินการ การพัฒนาใช้ระยะเวลายาวนานกว่าการฝึกอบรม เพราะในการถ่ายทอดความรู้ แนวคิด ทฤษฎี หลักการ ใช้เวลามากกว่าการฝึกให้ปฏิบัติการ (สุปราณี ศรีฉัตรภิมข, 2542, หน้า 1)

4. ด้านระยะเวลาในการทำงาน การพัฒนา มุ่งตอบสนองการทำงานในอนาคต ส่วนการฝึกอบรม มุ่งตอบสนองการทำงานในปัจจุบัน (AT&T, 1988, p. 15)

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

จากการศึกษาวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำ พบว่ามีคำภาษาอังกฤษที่ใช้ในความหมายเดียวกัน 3 คำ ได้แก่ 1) Technique (เทคนิค) 2) Method (วิธี) และ 3) Delivery (การส่งมอบ) ในการวิจัยนี้ ใช้คำว่า “วิธีการ” และการที่เลือกใช้วิธีการใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะ (Characteristic) หรือ ธรรมชาติ (Nature) ของคุณลักษณะ (Trait) ที่จะทำการพัฒนา ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวความคิดเห็นไว้ ดังนี้

ดูบริน (DuBrin, 1995, pp. 330–356) จำแนกวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเป็น 5 วิธี คือ 1) การทำความรู้จักตนเอง 2) การสร้างวินัยในตนเอง 3) การศึกษา 4) ประสบการณ์ และ 5) การให้คำปรึกษาโดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การทำความรู้จักตนเอง หลักสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำคือการทำความรู้จักตนเอง โดยอาศัยกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับตัวผู้บริหารอย่างแจ่มชัด ทั้งนี้เพื่อช่วยให้สามารถปรับปรุงตนเองให้มีประสิทธิผลมากขึ้น เช่นการที่ผู้บริหารพบว่าพนักงานที่มีคุณภาพสูงกลุ่มหนึ่งลาออกจากงานผู้บริหารก็จะทำการตรวจสอบภาวะผู้นำของตนเองโดยอาศัยข้อมูลที่ใช้บุคคลภายนอกเป็นผู้สัมภาษณ์พนักงานเหล่านั้นเพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงภาวะผู้นำของตนเองให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

อาร์กิริส (Argyris, 2004, p. 21 cited in DuBrin, 1995, p. 330) ได้อธิบายระดับของการทำความรู้จักตนเอง โดยใช้หลัก การเรียนรู้แบบคิดครั้งวงจร (Single – Loop Learning) กับ การเรียนแบบคิดครบวงจร (Double – Loop Learning) ซึ่งมีความหมายดังนี้

การเรียนรู้แบบคิดครั้งวงจร หมายถึงการทำความรู้จักตนเองระดับหนึ่งที่เกิดขึ้นเมื่อผู้เรียนแสวงหาข้อมูลย้อนกลับเพียงเท่าที่จำเป็น เพื่อนำมายืนยันหรือใช้อธิบายความคิดหรือการกระทำของตน ถ้าตามกรณีตัวอย่างของผู้บริหารมีผู้ร่วมงานลาออกมากผิดปกติซึ่งทักมากล่าว

ข้างต้นการเรียนรู้แบบคิดครึ่งวงจรมีได้แก่การที่ผู้บริหารคิดเพื่อหาเหตุผลป้องกันตนเอง ซึ่งอาร์กิส (Argyris) อธิบายว่า การเรียนรู้แบบคิดครึ่งวงกลมจะเปรียบเหมือนการทำงานของอุปกรณ์ควบคุมความร้อน (Thermostat) ที่จะทำงานโดยอัตโนมัติทันทีที่อุณหภูมิในห้องลดลงถึงจุดที่กำหนด เช่น 20 องศาเซลเซียส

การเรียนรู้แบบคิดครบวงจร หมายถึงการทำความเข้าใจกับตนเองอีกระดับหนึ่งที่สูงกว่าแบบแรก การเรียนรู้แบบนี้จะเกิดขึ้นเมื่อผู้เรียนนำข้อมูลย้อนกลับมายืนยันหรือใช้อธิบายความมีเหตุผลของเป้าหมาย หรือคุณค่าที่ปรากฏในสถานการณ์ ถ้าตามกรณีตัวอย่างของผู้นำที่มีผู้ร่วมงานลาออกมากผิดปกติดังที่ยกมากล่าวข้างต้น การเรียนรู้แบบคิดครบวงจรได้แก่ การที่ผู้นำตั้งคำถามต่อประสิทธิภาพของวิธีการใช้ภาวะผู้นำของตนเอง ผู้ที่จะใช้การเรียนรู้แบบนี้ได้ดีนั้นต้องพยายามลดความคิดป้องกันหรือปกป้องตนเองลง อาร์กิส (Argyris) อธิบายว่า การเรียนรู้แบบคิดครบวงจรมัน คล้ายกับว่าก่อนที่จะอุปกรณ์ควบคุมความร้อนจะทำงาน จะต้องตั้งคำถามก่อน เช่น เพราะเหตุใดจึงต้องตั้งอุณหภูมิให้อุปกรณ์เริ่มทำงานไว้ที่ 20 องศาเซลเซียส เพราะเหตุใดจึงไม่ตั้งไว้ ณ ระดับอื่นที่ช่วยให้ประหยัดพลังงานได้ มากกว่าเป็นต้น

ประโยชน์ของการนำหลักการเรียนรู้หรือทำความเข้าใจกับตนเองของอาร์กิส (Argyris) ไปใช้ คือช่วยให้ผู้บริหารเรียนรู้และใช้ประโยชน์จากการคิดทบทวนหาเหตุผล การพยายามทบทวนเพื่อทำความเข้าใจเหตุผลของสิ่งที่เกิดขึ้น จะช่วยในผู้นำสามารถปฏิบัติงาน หรือใช้ ภาวะผู้นำได้เหมาะสมขึ้นในโอกาสต่อไป

2. การสร้างวินัยในตนเอง การพัฒนาภาวะผู้นำนั้นจำเป็นต้องมีวินัยในตนเอง วินัยในตนเอง ในที่นี้หมายถึงความพยายามที่จะรักษาระดับความสนใจที่มีต่อการบรรลุเป้าหมายไว้ให้นั่นเอง วินัยในตนเองมีความจำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทุกรูปแบบ ตัวอย่างเช่น การที่ผู้นำเห็นว่าการเป็นผู้ฟังที่ดี เป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำที่สำคัญ ผู้นำก็ต้องอ่านหรือศึกษา หรือเข้าฝึกอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการฟัง ทั้งนี้เพื่อสร้างความเป็นผู้ฟังที่ดี สามารถจับประเด็นได้ถูกต้อง วินัยในตนเองมีความจำเป็นเพราะสถานะต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมักจะหันเหความสนใจของผู้นำไปสู่ทิศทางอื่นอยู่เสมอ วินัยในตนเองมีบทบาทสำคัญต่อการศึกษาดูตามพฤติกรรมของบุคคลอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าบุคคลดังกล่าวได้มีการพัฒนาตนเองจริง

3. การศึกษา โดยทั่วไปการศึกษามักหมายถึงการถ่ายทอดความรู้โดยไม่คำนึงถึงการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้อย่างทันทีทันใด ยกตัวอย่างเช่น หากผู้บริหารศึกษาเกี่ยวกับคณิตศาสตร์ ก็เป็นที่หวังว่าสักวันหนึ่งเขาอาจจะมีโอกาสใช้หลักคณิตศาสตร์ที่เรียนมาในการอธิบายเหตุผลของเหตุการณ์หรือปัญหาทางการบริหารขององค์กร ซึ่งจะเป็นการเพิ่มความเป็นผู้นำให้เป็นที่ยอมรับ การศึกษาอย่างเป็นทางการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการบริหารและตำแหน่งของ

ผู้นำ นอกจากนี้ปริมาณของการศึกษาอย่างเป็นทางการยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับของตำแหน่งที่ผู้นำปฏิบัติงาน เบส (Bass, 1985) สรุปว่า การศึกษาด้านวิศวกรรมศาสตร์ กฎหมาย หรือ การบริหารธุรกิจมีส่วนช่วยให้บุคคลประสบความสำเร็จในการใช้ภาวะผู้นำทางธุรกิจ อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษากับสถานะของภาวะผู้นำ บางครั้งอาจจะไม่เป็นเหตุเป็นผลแก่กันก็ได้ มีหลายคนที่มีตำแหน่งที่สามารถใช้ภาวะผู้นำในองค์การทางธุรกิจแต่มีการระดับการศึกษาไม่สูงนัก สิ่งที่สำคัญกว่าความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษากับภาวะผู้นำ คือ วิธี (How) นำการศึกษาให้เป็นประโยชน์ต่อภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำระดับสูงส่วนใหญ่มักเป็นผู้ที่มีสติปัญญาสูง มีความรู้ดี สามารถเรียนรู้จากการเก็บ รวบรวมข้อมูลความรู้ต่างๆ จากงานที่ทำ ความรู้ที่ได้จากการศึกษาอย่างเป็นทางการ และความรู้ที่ได้จากการทำงานจะช่วยให้ผู้นำมีสารสนเทศในการแก้ไขปัญหาใหม่ๆ เสมอ

4. การแสวงหาประสบการณ์ ประสบการณ์ที่เกิดจากการทำงานนับเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการใช้ภาวะผู้นำให้มีประสิทธิภาพ เพราะถ้าหากขาดประสบการณ์ก็จะไม่สามารถแปรความรู้ให้เป็นทักษะได้ แหล่งที่มาของประสบการณ์มี 2 แหล่งหลักๆ คือ เพื่อนร่วมงานและน้องงาน เพื่อนร่วมงานสามารถให้ประสบการณ์ได้อย่างดี การให้ข้อมูลย้อนกลับหรือให้คำแนะนำอย่างทันที่ทันใดอาจมีทั้งผลดีและผลเสียต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ การหาประสบการณ์อาจใช้การสังเกตเวลาผู้บังคับบัญชาเผชิญปัญหาในระหว่างประชุม แล้วพยายามนำเทคนิคการแก้ปัญหาที่นั้นมาใช้กับผู้บังคับบัญชาเผชิญปัญหาในระหว่างประชุม แล้วพยายามนำเทคนิคการแก้ปัญหาที่นั้นมาใช้กับผู้บังคับบัญชาของตนอีกทีหนึ่งหรืออาจจะเรียนรู้ที่จะไม่ใช้ภาวะผู้นำเช่นนั้น หากพบว่าไม่ใช่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ แหล่งหรือบุคคลที่สามารถให้ประสบการณ์ประกอบด้วยผู้บริหารหรือผู้นำในระดับตำแหน่งที่สูงกว่า กลุ่มผู้นำระดับเดียวกัน รวมทั้งคณะ ผู้จัดทำรายงาน (Reporting Staff) การทำงานในหน้าที่รับผิดชอบจะช่วยพัฒนาภาวะผู้นำ เพราะบทบาทส่วนหนึ่งของผู้นำคือต้องเป็นนักแก้ปัญหา และปัญหาใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นมักมีความ ซับซ้อน และคลุมเครือมากขึ้นเรื่อยๆ

ความกว้างขวางของประสบการณ์ภาวะผู้นำด้านต่าง ๆ นั้นมักขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์ ดังนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำจึงจำเป็นต้องพยายามรวบรวมประสบการณ์การบริหารจากสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ในองค์การทางธุรกิจ ผู้ที่หวังจะเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จมักจะถูกแนะนำให้หาประสบการณ์ในองค์การอย่างน้อยใน 2 ด้าน คือ ด้านการตลาดกับด้านการผลิต ซึ่งลักษณะเช่นนี้ แฮมบริค (Hambrick) เรียกว่า การพัฒนาการบริหารโดยอาศัยการทำงานหลายหน้าที่

5. การให้คำปรึกษา ในการให้คำปรึกษาเป็นวิธีพัฒนาภาวะผู้นำที่ยืดประสบการณ์เป็นหลักอีกวิธีหนึ่งที่เชื่อว่าการพัฒนาภาวะผู้นำควรจะมีการฝึกสอนโดยผู้นำที่มีทั้งความรู้และ

ประสบการณ์ ซึ่งเรียกว่าที่ปรึกษา (Mentor) ซึ่งจะคอยพัฒนาภาวะผู้นำแก่ผู้เรียนโดยอาศัยการสอน (Tutoring) การฝึก (Coaching) การแนะนำ (Guidance) และการให้กำลังใจ (Emotional Support) ที่ปรึกษาต้องเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจในการให้คำปรึกษาและคำแนะนำ ส่วนใหญ่มักได้แก่ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานหรือนักวิชาชีพด้านบริหารบุคคล

การให้คำปรึกษาส่วนใหญ่มักเป็นความสำคัญที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ โดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้ให้กับผู้รับคำปรึกษา แต่บางแห่งอาจจะมีระบบการให้คำปรึกษาที่เป็นทางการ ก็ได้ ผู้ให้คำปรึกษาสามารถให้ตัวอย่างในการใช้ภาวะผู้นำที่มี และไม่ประสิทธิผลหน้าที่ของผู้ให้คำปรึกษาคือคอยฝึกสอนผู้เรียนให้สามารถใช้ภาวะผู้นำ แต่ในระหว่างที่ผู้รับคำปรึกษา (Mentored) ฝึกใช้ภาวะผู้นำนั้น ผู้ให้คำปรึกษามักจะไม่เข้ามาแทรกแซง โดยปล่อยให้ฝึกใช้ภาวะผู้นำโดยอิสระ

สำหรับวิธีการพัฒนาในทัศนะของ นางลักษณ สีนสืบผล (2542, หน้า 34-36) ได้จำแนกวิธีการพัฒนาออกเป็น 3 วิธีดังนี้

1. การปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการพัฒนาผู้เข้าทำงานใหม่ เพื่อแนะนำให้รู้จักสถานที่ใหม่ ระเบียบข้อบังคับ การจัดการโดยทั่วไปขององค์กร สภาพแวดล้อม และสร้างความคุ้นเคยกับผู้ร่วมงาน การปฐมนิเทศจะมีลักษณะอย่างไร ขึ้นอยู่กับสภาพ ตำแหน่ง เนื้อหาสาระ ระยะเวลา และงบประมาณ

2. การฝึกอบรม (Training) เป็นการอบรมที่ให้ลงมือปฏิบัติจริง ลำดับขั้นของการฝึกปฏิบัติมีดังนี้ คือ 1) อธิบายให้ทราบหลักการโดยทั่วไป 2) สาธิต 3) ให้ผู้อบรมทดลองปฏิบัติ 4) แก้ไขข้อบกพร่อง และทบทวน 5) ติดตามผลการทดลองปฏิบัติงาน

3. การฝึกฝนตนเอง (Self - Training) เป็นวิธีการพัฒนาที่มีความสำคัญในปัจจุบัน เนื่องจากสื่อและแหล่งความรู้มีมากขึ้น โดยมีวิธีการดังนี้ 1) ตั้งวัตถุประสงค์ และตั้งใจที่จะฝึกฝนตนเองให้ทันเหตุการณ์ 2) แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดกับผู้อื่นแบบไม่เป็นทางการ 3) ศึกษาหาความรู้จากเอกสารวิชาการ 4) ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายของงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร 5) ร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส 6) นำการอธิบายและบรรยายในบางโอกาส 7) เป็นสมาชิกสมาคมทางวิชาการ 8) แสวงหาโอกาสในการดูงานในและต่างประเทศ

อรุณ รักธรรม (2541, หน้า 196-234) ใช้คำว่า วิธี (Method) และเทคนิค (Technique) ในความหมายเดียวกัน คือ หมายถึงเครื่องมือในการควบคุมและพัฒนาโปรแกรม โดยจะต้องให้เหมาะสมกับเนื้อหาวิชา ผู้เข้ารับการอบรม ผู้ให้การอบรม เวลา และงบประมาณ วิธีการพัฒนาแบ่งได้ ดังนี้

1. การพัฒนาเป็นรายบุคคล (Individual)

1.1 การศึกษาที่บ้าน เป็นการศึกษาด้วยตนเองของบุคคลแต่ละคนโดยมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานฝึกอบรมอาจเสนอรายวิชาที่สามารถศึกษได้ด้วยตนเองให้ผู้อบรมสามารถนำกลับไปศึกษาที่บ้าน และอาจสนับสนุนให้ได้มีโอกาสในการค้นคว้าจากห้องสมุดเพิ่มเติมก็ได้

1.2 การสอนงาน (Coaching) เป็นวิธีการช่วยผู้เรียนให้พัฒนาตนเองในการเรียนรู้ทักษะใหม่ ซึ่งหัวหน้าจะทำงานใกล้ชิดกับลูกน้องโดย 1) มีการเริ่มต้นจากสภาพที่ผู้เรียนเป็นอยู่ 2) สอนแนะตามความสามารถของบุคคลซึ่งแตกต่างกัน 3) ให้ผู้เรียนกระทำด้วยตนเองมากที่สุด 4) สาธิตให้ดูเป็นตัวอย่าง 5) ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล 6) สร้างบรรยากาศให้เชื่อมั่น 7) พยายามอยู่ใกล้ชิด 8) กำหนดเป้าหมายและอธิบายมาตรฐาน 9) ทำการสอนซ้ำ

1.3 การฝึกวิธีทำงาน (Job Instruction: JIT) เป็นการฝึกอบรมคนที่มีลักษณะคล้ายกับการสอนงาน (Coaching) แต่เน้นที่ความเร่งด่วนให้สามารถทำงานได้ในเวลาอันรวดเร็ว เน้นทักษะการเคลื่อนไหว (Motor Skill) ในการปฏิบัติงานประจำวัน

1.4 การเรียนรู้จากโปรแกรมสำเร็จรูป (Programmed Learning หรือ Programmed Instruction) เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นรูปแบบหนึ่งที่มีประสิทธิภาพสูง การเรียนรู้มีความคงทนถาวรเรียนได้ตามลำดับขั้นความสามารถของตนเอง และแก้ไขปฏิบัติการตอบสนองด้วยตนเอง ผู้เรียนจะเป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมที่ออกแบบไว้ ทำแบบฝึกหัด และได้รับผลย้อนกลับเป็นการเสริมแรง

1.5 การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) เป็นวิธีการพัฒนาบุคคลให้สามารถทำงานได้มากกว่า 1 งาน โดยให้ย้ายจากฝ่ายหนึ่งไปยังฝ่ายหนึ่ง จนกว่าจะเหมาะสม แต่ในภาคีรัฐบาลอาจทำได้ยาก เนื่องจากใช้ระบบการจำแนกตำแหน่ง

2. การพัฒนาเป็นกลุ่ม (Group) มักดำเนินการกับกลุ่มบุคคล มีวิธีการดังนี้

2.1 การบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีการดั้งเดิมที่นิยมใช้กันมาก มีประโยชน์คือประหยัดเวลาและเป็นการให้ข้อมูลข่าวสารที่ตรงตามเนื้อหาของรายวิชา โดยผู้บรรยายอาจใช้สื่ออื่น ๆ ประกอบเพื่อดึงดูดความสนใจ

2.2 การประชุมอภิปราย (Conference) จัดโดยมุ่งให้ผู้ร่วมประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้มีการปรับทัศนคติ และวิธีคิดอันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

2.3 การอภิปรายปัญหา (Panel Discussion) คล้ายการประชุมอภิปราย แต่เน้นที่ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยประธานป้อนคำถามให้สมาชิกอภิปราย โดยให้ผู้ฟังตั้งข้อสังเกตหรือวิจารณ์คำอภิปรายได้

2.4 การประชุมปฏิบัติการ (Workshop) เป็นการประชุมเพื่ออภิปราย หรือประเด็นที่น่าสนใจเฉพาะเรื่องใด เรื่องหนึ่ง แต่จะต้องมีการเตรียมการอย่างรอบคอบ โดยจะต้อง 1) กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ 2) กำหนดหัวข้อให้กระชับ รัดกุม และชัดเจน 3) จัดสิ่งอำนวยความสะดวกไม่ให้มีสิ่งรบกวน 4) ผู้นำการประชุมต้องควบคุมการประชุมให้ราบรื่น ไม่มีการแสดงความคิดเห็นที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น 5) จัดบันทึกผลการประชุมให้ครบถ้วน 6) สรุปผลการประชุมตามหัวข้อการประชุม

2.5 การอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Laboratory Training หรือ Sensitivity Training หรือ Group Dynamic) บางครั้งเรียกว่า การฝึกอบรมแบบรู้เขารู้เรา มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เรียนระมัดระวังผลของพฤติกรรม และทัศนคติของตนที่มีต่อผู้อื่น ช่วยให้เข้าใจตนเอง และผู้ร่วมงานและสร้าง ความสัมพันธ์เชิงบวก เน้นการแก้ปัญหาโดยการทดลองโดยให้ผู้เรียนเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มีการแสดงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากประสบการณ์ของตนเพื่อทดสอบความมีมนุษยสัมพันธ์ของตนกับผู้อื่น ผู้เรียนจะคิดค้นหาคำตอบ และประเมินผลย้อนกลับที่เป็นปฏิกิริยาโต้ตอบจากผู้อื่นและสรุปสิ่งที่ตนเรียนรู้จากการทำปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

2.6 การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) เป็นการทดลองสวมบทบาทที่สมมติขึ้นมาโดยเปิดโอกาสให้ผู้แสดงได้พูดก่อน แล้วนำไปเป็นประเด็นเพื่อวิเคราะห์ปัญหา แล้วให้ผู้แสดงและกลุ่มซึ่งประเด็นว่าได้เรียนรู้จะอะไรจากพฤติกรรมของตัวละคร เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

2.7 กรณีศึกษา (Case Study) เป็นการให้รายละเอียดของสถานการณ์จริงเพื่อเป็นฐานในการอภิปรายและแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทดสอบแนวคิดของตนกับแนวคิดของผู้อื่น ทั้งนี้ต้องสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง มีอิสระ และเป็นกันเอง ในขั้นการวิเคราะห์กรณี ต้องพิจารณาที่บุคคล สถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอน สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ว่า สิ่งใดที่มากกระทบต่อองค์การจะแก้ไขหรือพัฒนาอย่างไร

2.8 กระบวนการเหตุการณ์ (Incident Process หรือ Critical Incident) เป็นวิธีที่ให้ผู้เรียนได้รับคำบอกกล่าวสั้น ๆ ถึงเหตุการณ์ หรือปัญหาในการทำงาน วิเคราะห์เหตุการณ์ดังกล่าวในการตั้งคำถาม กระบวนการเหตุการณ์ประกอบด้วย 5 ส่วนคือ 1) เหตุการณ์ 2) การหาความจริงโดยการตั้งคำถาม 3) การกำหนดประเด็น เมื่อได้ความจริงแล้วทำการวิเคราะห์ประเด็นต่าง ๆ 4) การตัดสินใจแต่ละคนตัดสินใจเอง โดยระบุว่าจะทำ และจะไม่ทำอะไร เพราะเหตุใด 5) การประเมิน เป็นการเปรียบเทียบการตัดสินใจว่าวิธีการแก้ปัญหานั้น ๆ ดีจริงหรือไม่ เป็นต้น

2.9 การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นการฝึกให้คิดอย่างสร้างสรรค์ ต่อปัญหาใด ๆ โดยปล่อยให้คิดอย่างเสรี หลากหลาย ห้ามวิจารณ์ความคิดผู้อื่น ระดมให้คิดให้มากที่สุด

แล้วนำไปสู่การประเมินของกลุ่มใหญ่เพื่อหาแนวคิดที่เหมาะสมและเป็นไปได้

2.10 เกมการบริหาร (Management Game หรือ Simulation) เป็นการสร้างสถานการณ์จำลองจากสภาพการณ์จริง เพื่อให้ผู้เรียนได้ทดลองเผชิญเหตุการณ์ ในปัจจุบันมักพัฒนาออกมาในรูปแบบทเรียนคอมพิวเตอร์ ผู้เรียนจะมีโอกาสฝึกวินิจัย และคัดเลือกแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสม

สอดคล้องกับจงกลนี ชูติมาเทวินทร์ (2544, หน้า 141-150) ได้กล่าวถึงวิธีการหรือเครื่องมือที่ใช้ในการฝึกอบรมอย่างมีร่วม พร้อมทั้งกล่าวถึงข้อดี ข้อพึงระวัง และข้อแนะนำของวิธีการและเทคนิคที่ใช้ในการอบรมอย่างมีส่วนร่วมมีทั้งหมด 11 เทคนิคดังนี้

1. การบรรยาย (Lecturing)

วิธีการบรรยายเป็นวิธีการที่ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมน้อยที่สุดแต่ก็จำเป็นสำหรับการฝึกอบรมอย่างมีส่วนร่วม ในบางช่วงบางเวลาที่ต้องการเนื้อหาทางวิชาการ เช่น ช่วงที่จะต้องมีการป้อนเนื้อหาทางวิชาการ (Technical Input) วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิหรือ วิทยากรบรรยาย (Resource Person) ก็จะเป็นผู้นำเสนอเนื้อหาทางวิชาการ ให้แนวคิดหรือทฤษฎี หรือข้อมูลเท็จจริงต่าง ๆ ที่โดยปกติวิทยากรจะเตรียมไว้ก่อนล่วงหน้า

การบรรยายเป็นการสื่อสารทางเดียว (One – Way Communication) ผู้บรรยายอาจจะใช้สื่อทางการศึกษาต่าง ๆ ประกอบการบรรยาย ผู้เข้าอบรมอาจมีส่วนร่วมได้บ้าง เมื่อสิ้นสุดการบรรยาย เช่นการถามเพื่อให้เกิดความชัดเจน หรือการแสดงความคิดเห็นการอภิปรายในมุมมองของผู้เข้าอบรม เป็นต้น

การบรรยายในการอบรมแบบมีส่วนร่วมไม่ควรจะใช้เวลาเนิ่นนานเกินไป ส่วนใหญ่จะใช้เวลาประมาณ 30 – 60 นาที

● ข้อดีของการบรรยาย

1. ไม่มีค่าใช้จ่ายมากในการเตรียมการ และง่ายต่อการเตรียมการ
2. ผู้ฟังทุกคนได้ข้อมูลเหมือนกัน
3. ครอบคลุมเนื้อหาได้ดีภายในเวลาอันสั้น
4. ใช้ได้กับผู้เข้ารับการอบรมทั้งกลุ่มเล็กกลุ่มใหญ่

● ข้อพึงระวัง

1. หากใช้เวลามากไป ผู้เข้าอบรมจะเบื่อ
2. หากวิทยากรไม่มีทักษะ
3. การบรรยายควรมีการเตรียมตัวมาอย่างดี เนื้อหาควรจะสั้นและกระชับ รวมทั้งสื่อที่ใช้ประกอบการบรรยายควรจะทำให้น่าสนใจ

2. การระดมสมอง (Brainstorming)

การระดมสมองเป็นการระดมแนวความคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจากผู้เข้าอบรม หรือหากจะเป็นการระดมความคิดเพื่อหาวิธีแก้ปัญหา ซึ่งวิทยากรจะเป็นผู้รวบรวมความคิดต่าง ๆ ไว้ทั้งหมด โดยไม่ตัดสินว่าความคิดของใครผิดหรือถูก แต่วิทยากรจะแยกประเภทหรือจัดให้เป็นหมวดหมู่ให้เห็นชัดเจน

การระดมสมองเป็นวิธีการกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมที่ดีและสามารถดึงเอาประสบการณ์ของผู้อบรมมาใช้ได้ในทันทีทันใด

• ข้อดีของการระดมสมอง

1. กระตุ้นให้ผู้มีประสบการณ์ได้แสดงความคิดเห็น
2. ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เกิดความคิดใหม่ ไม่ติดอยู่กับความคิดเดิม
3. จูงใจให้สมาชิกในกลุ่มได้มีส่วนร่วม และรักษาระดับความสนใจของผู้เข้าอบรมให้

ต่อเนื่องตลอดการอบรม

• ข้อแนะนำ

1. วิทยากรจะต้องมีทักษะในการกระตุ้นให้ผู้เข้าอบรมแสดงความคิดเห็นไม่ใช้การกดดัน
2. พึงระวังว่า ความคิดเห็นของคนส่วนร่วมน้อยจะครอบงำความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่ จึงควรมีวิธีที่ดีในการสลับเปลี่ยนสมาชิกในกลุ่มในการแบ่งกลุ่มแต่ละครั้ง

3. การสนทนาวงกลม (Talking Circle)

การสนทนาวงกลมมีรูปแบบคล้ายกับการอภิปรายโต๊ะกลม โดยการจัดให้ผู้เข้าร่วมสนทนานั่งเป็นวงกลม (นั่งบนพื้น) เพื่อแสดงทัศนะต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรืออาจจะเป็นการแสดงความรู้สึก แสดงความคิดเห็นต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การพูดจะถูกจัดให้เป็นระเบียบโดยอัตโนมัติ โดยใช้ลูกหินขนาดเหมาะสมมือ ผิวเรียบ รูปทรงกลมหรือรูปทรงไข่ เป็นเสมือนอุปกรณ์ในการควบคุมการพูด

วิทยากรจะเป็นผู้เปิดประเด็นก่อน โดยการกระตุ้นให้แต่ละคนมีส่วนร่วมในการสนทนา จากนั้นส่งต่อลูกหินให้ผู้เข้าอบรมที่นั่งถัดไป (ทางซ้ายมือหรือขวามือก็ได้ตามถนัด) ผู้ที่พูดได้คือผู้ที่ถือลูกหินอยู่ในมือเท่านั้น ส่วนผู้อื่นเป็นผู้ฟังที่ดี วิทยากรอาจจะมีการถามคำถามเพิ่มเติมเป็นระยะ ๆ เพื่อให้ชัดเจนและชี้นำผู้เข้าอบรมไปในแนวทางที่ถูกต้อง

การสนทนาวงกลม เป็นที่นิยมกันมาก โดยเฉพาะในวงการศึกษาศึกษาในประเทศแคนาดา ทั้งนี้เพราะสามารถพิสูจน์ได้ว่าเป็นวิธีการที่ดีความสนใจและการมีส่วนร่วมที่ดีขณะเดียวกันผู้พูดก็มีความมั่นใจที่จะพูด เมื่อคนที่หนึ่งพูดเสร็จก็เวียนหินให้คนถัดไปได้พูดบ้างตามลำดับ จนครบทุกคน

- ข้อดีของการสนทนาวงกลม

1. ผู้พูดรู้สึกมั่นใจ ลดอาการประหม่า
2. ฝึกมารยาทในการฟังพร้อม ๆ กับการฝึกทักษะทางด้านการฟัง
3. กระตุ้นการมีส่วนร่วมได้ดี ผู้เข้าอบรมมีความกระตือรือร้น
4. เป็นโอกาสที่จะทำให้อาจารย์ได้ทราบถึงความคิดเห็นทัศนคติและความรู้สึกรวมทั้งสิ่งที่ผู้เข้าอบรมยังเข้าใจชัดเจน

5. ทุกคนมีโอกาสพูดเท่าเทียมกัน

6. สามารถปรับใช้ได้หลากหลายโอกาส ตั้งแต่ต้นจนจบการอบรม

- ข้อแนะนำ

1. เป็นวิธีการที่ใช้เวลาก่อนข้างมาก ฉะนั้นในแต่ละกลุ่มไม่ควรจะให้สมาชิกมากเกินไป
2. วิทยากรจะต้องมีทักษะในการกระตุ้นให้แต่ละคนพูด และมีทักษะในการดึงเรื่องที่

พูดให้กลับเข้ามาอยู่ในประเด็น

4. การวิเคราะห์กรณีศึกษา (Case Study Analysis)

การวิเคราะห์กรณีศึกษาเป็นการให้ผู้เข้าอบรมมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์จากกรณีใดกรณีหนึ่ง เรื่องใดเรื่องหนึ่ง สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง หรือปัญหาใดปัญหาหนึ่งที่เป็นจริงหรือเสมือนจริง โดยยกเอามาให้ผู้เข้ารับการอบรมได้วิเคราะห์ วิจัย หรือหาข้อสรุปร่วมกัน เพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน

กรณีศึกษาอาจจะเป็นคำพูด เป็นข้อเขียน เป็นวิดีโอ หรือเป็นรูปแบบอื่น ๆ ก็ได้ซึ่งเป็นการสร้างประสบการณ์ให้กับผู้เรียนได้ดีมาก โดยเฉพาะในกรณีที่ต้องการที่จะให้มีการพัฒนาความคิดในเชิงวิจารณ์ของผู้เข้าอบรม รวมทั้งการตัดสินใจและการแก้ปัญหา

- ข้อดีของกรณีศึกษา

1. เนื่องจากกรณีศึกษาเป็นเสมือนการเข้าไปสู่สถานการณ์การทำงานจริงผู้เข้ารับการอบรมจึงให้ความสนใจ และมีส่วนร่วมสูง

2. กระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความคิดสร้างสรรค์ในเชิงวิจารณ์และหาเหตุผล

3. สามารถนำไปผสมผสานกับวิธีการเรียนการสอนอื่น ๆ ได้ดี

- ข้อแนะนำ

1. วิทยากรจะต้องปรับปรุงให้ข้อมูลถูกต้องและทันสมัยอยู่เสมอ

2. วิทยากรจะต้องเตรียมพร้อมในการที่จะตอบปัญหาอันสามารถเกิดขึ้นได้ทุกเมื่อ

5. เทคนิคการตั้งคำถาม (Questioning Technique)

วิธีการตั้งคำถาม ถือเป็นเทคนิคในการเรียนการสอนอย่างหนึ่ง วิทยากรสามารถตั้ง

คำถามได้หลากหลายเพื่อทดสอบการเรียนรู้ และเพื่อกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ช่วยเปิดประเด็นอภิปราย

เทคนิคของการตั้งคำถามจะช่วยให้ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้ถึงลักษณะต่าง ๆ ของคำถาม การคิดวิเคราะห์ การค้นพบ การถกเถียง และการแก้ปัญหา

- ข้อดีของการตั้งคำถาม

1. สามารถประเมินการเรียนรู้ได้โดยไม่ต้องใช้แบบทดสอบข้อเขียน
2. ประหยัด ปลอดภัย
3. จูงใจให้เกิดการมีส่วนร่วม และการให้ผู้เรียนเป็นจุดศูนย์กลาง
4. กระตุ้นให้เกิดทางเลือกในการมองปัญหาและคำตอบ

- ข้อควรพิจารณา

1. วิทยากรควรมีทักษะในการตั้งคำถามที่หลากหลาย เช่นการตั้งคำถามเพื่อทดสอบ การตั้งคำถามเพื่อเปิดประเด็นอภิปราย ซึ่งวิทยากรอาจเตรียมคำถามมาก่อนล่วงหน้าได้ เพื่อให้ครอบคลุมประเด็นและบรรลุตามวัตถุประสงค์

2. กรณีที่ผู้เข้าอบรมแสดงอาการลังเลในการตอบคำถาม ควรจะผ่านเลยไปวิทยากรไม่ควร “จี้” ให้ตอบซึ่งจะทำให้เกิดความอึดอัด

6. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)

การแสดงบทบาทสมมติ เป็นการแสดงเกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ในเรื่องต่าง ๆ ที่สมมติขึ้นบนพื้นฐานของความเป็นจริง เป็นเรื่องจริง หรือสามารถเกิดขึ้นได้จริง

ปกติการแสดงบทบาทสมมติ วิทยากรจะแบ่งผู้เข้าอบรมออกเป็นกลุ่ม กลุ่มละตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อให้แต่ละกลุ่มได้สะท้อนถึงปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือสะท้อนภาพของเหตุการณ์หนึ่ง ใช้วัสดุอุปกรณ์ในการแสดงเท่าที่จะหาได้ ซึ่งเป็นแบบง่าย ๆ เน้นความสนุกสนานสันทัดในการเตรียมการ ส่วนใหญ่เป็นการประยุกต์ใช้ของที่มีอยู่แล้วรอบตัว

วิทยากรมีเวลาให้ไม่มีในการเตรียมการในแต่ละกลุ่ม ซึ่งส่วนใหญ่สมาชิกในกลุ่มก็จะมี การประชุมเพื่อแบ่งบทบาทหน้าที่กัน มีการซักซ้อมกันพอสมควร และแต่ละกลุ่มออกมาแสดงโดยใช้เวลาในการแสดงไม่มากนักเช่นกัน

วิทยากรรวมทั้งผู้เข้าอบรม จะเป็นผู้สังเกตการณ์ในขณะที่แสดงบทบาทสมมติและวิเคราะห์ว่าเกิดอะไรขึ้น การแสดงสื่อความหมายอย่างไร

การแสดงบทบาทสมมติจะช่วยฝึกทักษะในทางสร้างสรรค์ ส่งเสริมความเข้าใจกัน เป็นการกระตุ้นสำนึกภายในรวมทั้งการหยั่งรู้ของผู้เข้าอบรม ให้มาสู่พฤติกรรมภายนอก อันเป็นพัฒนา ศักยภาพในการแสดงออกของผู้เข้าอบรม

- ข้อดีของการแสดงบทบาทสมมติ

1. ผู้เข้าอบรมได้มีส่วนร่วมเต็มที่
2. เป็นการเรียนรู้ในรูปแบบในการนำเสนอที่แตกต่างไปจากการนำเสนอแบบธรรมดา
3. ฝึกการทำงานเป็นทีม

- ข้อควรพิจารณา

1. ใช้เวลาก่อนข้างมาก
2. ต้องระวังและให้แน่ใจว่าการแสดงไม่ตีความหมายผิดไป

7. กลุ่มทำงาน (Working Group)

กลุ่มทำงานเป็นเทคนิคอย่างหนึ่งของการฝึกการทำงานร่วมกัน อันจะหมายรวมถึงการฝึกภาวะความเป็นผู้นำ ผู้ตาม การร่วมกันในการวางแผน การคิด และเป็นการฝึกการตัดสินใจร่วมกันในระดับกลุ่ม

วิทยากรจะแบ่งผู้เข้าอบรมออกเป็นกลุ่มทำงาน กลุ่มละประมาณ 3-8 คน เพื่อให้ทำงานร่วมกันเฉพาะกิจ เฉพาะเรื่อง ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประยุกต์การเรียนรู้ในการทำงาน ในการแก้ไขปัญหา หรือในการหาข้อสรุปอย่างใดอย่างหนึ่ง

- ข้อดีของกลุ่มทำงาน

1. เพื่อกระตุ้นการทำงานเป็นหมู่คณะ
2. เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้ในการช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน
3. เพื่อกระชับสัมพันธ์และเสริมสร้างความสามัคคี

- ข้อควรพิจารณา

1. การทำงานกลุ่มใช้พื้นที่ค่อนข้างมาก จึงจำเป็นจะต้องมีพื้นที่ หรือมีห้องเพียงพอ
2. วิทยากรจะต้องเผื่อเวลาในการใช้ห้องเอาไว้ด้วย เนื่องจากอาจจะมีบางกลุ่มที่ไม่สามารถเสร็จทันในเวลา

8. การดูงานภาคสนาม (Field Visit)

การดูงานภาคสนาม เป็นเทคนิคหนึ่งทางการศึกษาที่ผู้เข้าอบรมสามารถเรียนรู้ได้จากการเห็นของจริง ในพื้นที่ทางการปฏิบัติงานจริง ซึ่งช่วยให้การเรียนรู้เกิดผลดีขึ้น ดังสุภาษิตที่ว่า”สิบปากว่า ไม่เท่าตาเห็น” ซึ่งสอดคล้องกับนักการศึกษาที่ได้เคยวิจัยเอาไว้ว่าการได้เห็นด้วยตาจะสามารถทำให้สามารถคงความจำเอาไว้ได้ถึง 81%

การดูงานภาคสนาม หากมีผู้เข้าอบรมจำนวนมาก หรือพื้นที่ในการดูงานคับแคบ วิทยากรอาจจะแยกผู้เข้าอบรมออกเป็นกลุ่มย่อยได้ 2-3 กลุ่ม เพื่อให้แต่ละกลุ่มได้สังเกตการณ์ใกล้ชิด มีโอกาสได้ซักถามข้อสงสัยโดยละเอียด เจาะจงตรงประเด็นตามความสนใจของแต่ละคน

- ข้อดีของการภาคสนาม

1. เป็นการทำให้ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้จากประสบการณ์ตรง
2. ทำให้ผู้เข้าอบรมกระตือรือร้น ตื่นตาตื่นใจ มีความสนใจต่อเนื่อง
3. ย่นเวลาการเรียนรู้ เกิดทักษะการประยุกต์ใช้ เกิดการเข้าใจแจ่มแจ้ง
4. การได้ดูงานจากของจริงมีผลต่อการเรียนรู้ยิ่งกว่าบทเรียนสลับบทหรือคำพูดพันคำ

- ข้อควรพิจารณา

1. วิทยากรจะต้องมีความรู้ และมีความสามารถในการสรุป เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความคิดรอบคอบ รวมทั้งการเสนอแนะประเด็นต่าง ๆ

2. ใช้เวลา และมีค่าใช้จ่าย โดยเฉพาะกรณีเดินทางไกล

9. ละครคน (Drama Theatre)

ละครคนเป็นเทคนิควิธีการทางการศึกษาอย่างหนึ่งเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม มักจะใช้ในการอบรม หลักสูตร “Training of Trainers” ที่ทำงานทางด้านการพัฒนา ซึ่งมีจุดประสงค์เพื่อนำเทคนิคนี้ไปใช้ในการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วมกับชาวบ้านในชุมชน โดยให้ชาวบ้านมีส่วนร่วมในการแสดงออกในเรื่องของการพัฒนาโดยใช้ละคร (เงียบ) สื่อความ แทนการใช้คำพูด

วิทยากรให้ผู้เข้าอบรมแบ่งเป็นกลุ่ม กลุ่มละ 5-8 คน โดยประมาณ จากนั้นมอบหมายให้แต่ละคนสะท้อนภาพปัญหาของชุมชน โดยการแสดงละคร โดยการแสดงออกทางท่าทางอย่างเดียว ไม่มีบทสนทนา การแสดงมีประมาณ 3-4 ฉาก ใช้เวลาในการนำเสนอฉากละประมาณ 3-5 นาที

ตัวอย่าง: การแสดงละครคนเรื่อง ปัญหายาเสพติดในครอบครัว

ฉากที่ 1: ปัญหายาเสพติดที่เกิดขึ้นในครอบครัว

ฉากที่ 2: ผลกระทบจากการติดยาเสพติดที่มีต่อครอบครัว

ฉากที่ 3: สาเหตุของปัญหา

ฉากที่ 4: วิธีแก้ปัญห

ในการแสดงแต่ละฉาก จะมีผู้ดำเนินการในกลุ่ม 1 คน คอยบอกให้การแสดงหยุด (Freeze) เมื่อถึงตอนสำคัญที่จะนำเสนอความคิดหลักในแต่ละฉาก โดยเมื่อผู้แสดงได้รับคำสั่งให้หยุด ทุกคนจะแสดงท่าค้างเอาไว้ จากนั้นเปลี่ยนเป็นฉากต่อไป

- ข้อดีของละครคน

1. สามารถสื่อความได้โดยไม่ต้องใช้วาจา
2. ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมสูง
3. สามารถดึงความสนใจได้ต่อเนื่อง

4. เกิดการเรียนรู้จากการแสดงของกลุ่มเพื่อน

● ข้อที่ควรพิจารณา

1. ใช้เวลาเตรียมการค่อนข้างมาก ดังนั้นข้อแนะนำก็คือวิทยากรควรมอบหมายให้

เตรียมการแสดงนอกเวลาการอบรม

2. ในบางเรื่อง ไม่สามารถแสดงออก หรือไม่สามารถสื่อความได้ชัดเจน ซึ่งผู้แสดงควรใช้วิธีการเขียนข้อความสั้น ๆ ติดที่หน้าอก หรือที่หลังผู้แสดง เพื่อช่วยในการนำเรื่อง หรือช่วยในการสื่อความ

10. เทคนิค เอ ไอ ซี (AIC Technique)

เอ ไอ ซี เป็นเทคนิควิธีการที่มีต้นกำเนิดมาจากประเทศแคนาดา เอ ไอ ซี เป็นตัวย่อมาจาก:

A = Appreciate ได้แก่การทำให้ทุกคนพอใจตามความต้องการ (Needs)

I = Influent ได้แก่ข้อจำกัดต่างๆหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีอิทธิพล

C = Control คือทำอย่างไรหรือควบคุมอย่างไร จึงจะไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จได้

วิทยากรแบ่งชาวบ้านในหมู่บ้านออกเป็นกลุ่ม กลุ่มละประมาณ 20-30 คน สมาชิกในกลุ่มมีทั้งเพศหญิงและชายชละกัน จัดให้มีบุคคลต่างอายุกัน ต่างระดับกันให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน

ขั้นตอนที่ 1: ให้ชาวบ้านวาดรูปหมู่บ้านที่พึงปรารถนา ว่าต้องการให้หมู่บ้านของตนเป็นอย่างไร ซึ่งในขั้นตอนนี้ แต่ละคนจะร่วมแสดงความต้องการ (Needs) ออกมา

ขั้นตอนที่ 2: ให้ชาวบ้านอภิปรายหรือแสดงความคิดเห็นว่า ในหมู่บ้านที่พึงปรารถนาในขั้นตอนที่ 1 นั้น มีข้อจำกัดหรือปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง

ขั้นตอนที่ 3: วิเคราะห์ปัญหา หรือวิธีการควบคุมกระบวนการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายแห่งความสำเร็จนั้น

● ข้อดีของเทคนิค เอ ไอ ซี

1. เป็นวิธีการให้ชาวบ้านได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาหมู่บ้านของตน อันจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

2. สอนให้ชาวบ้านเกิดทักษะในการคิดและทำอย่างเป็นระบบ และสามารถคิดโครงการพัฒนาในหมู่บ้านได้

3. วิธีการนี้ชาวบ้านจะมีส่วนร่วมในกิจกรรมถ้วนหน้า

● ข้อที่ควรพิจารณา

1. วิทยากรจะต้องมีทักษะในการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน โดยเฉพาะในขั้นตอนที่ 2 หากนิยามข้อจำกัด หรือระบุปัญหาอุปสรรค ผิดไปก็จะสรุปผิด และไม่เกิดประโยชน์อะไรใน

การทำกิจกรรม

2. วิทยากรจะต้องมีความรู้ทางการเขียนโครงการหรือการสร้างโครงการในหมู่บ้านพอสมควร เพื่อช่วยแนะนำแนวทางกับชาวบ้าน

11. เกมการศึกษา (Educational Games)

เกมที่ใช้ในการอบรมและใช้ในการเรียนการสอน เป็นเกมทางการศึกษาที่มีลักษณะของการทำกิจกรรมเป็นกิจกรรมกลุ่ม (Group Activities) ที่มีผู้เข้าร่วมตั้งแต่สองคนขึ้นไป บางครั้งเรียกว่าเกมกลุ่ม (Group Games) ก็มีบางเกมจะมีลักษณะของการแข่งขันด้วย ในแต่ละเกมจะมีลักษณะเฉพาะ มีกติกา และมีจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้ที่ต่างกัน ปกติเกมการศึกษาจะเป็นกิจกรรมที่จะช่วยเสริมให้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ในบรรยากาศที่ตื่นเต้น สนุกสนาน ไม่เบื่อ ซึ่งนักการศึกษาได้พยายามคิดค้นวิธีนี้ขึ้นมาเพื่อทำให้เกิดการเรียนรู้ด้วยความเพลิดเพลิน

การใช้เกมประกอบในการอบรม จะช่วยพัฒนาทักษะของผู้เข้ารับการอบรมในหลาย ๆ ด้าน อาทิ ทักษะในการทำงานเป็นทีม ทักษะในความเป็นผู้นำ ทักษะในการตัดสินใจ รวมทั้งพัฒนาไหวพริบ ความคล่องตัว ประสาทสัมผัสต่าง ๆ

ได้มีการศึกษาถึงการใช้เกมเพื่อช่วยในกระบวนการเรียนรู้ก็พบว่ามีความสำคัญในเรื่องของการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ภายในกลุ่มสมาชิก เป็นการสร้างวัฒนธรรมกลุ่ม และเป็นการสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ (Arends, 1998, p. 201 อ้างถึงใน จงกลณี ชูติมาเทวินทร์, 2544, หน้า 150)

การเลือกใช้เกมการศึกษา จะต้องเลือกให้เหมาะสมกับลักษณะของหลักสูตรสถานภาพ และลักษณะโดยรวมของผู้เข้าอบรม ทั้งนี้เพราะบางเกมก็อาจจะไม่เหมาะกับคนบางกลุ่ม รวมทั้งจะต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมประเพณีที่แตกต่างกันในแต่ละประเทศหรือแม้แต่ในประเทศเดียวกันก็อาจจะแตกต่างกันในแต่ละภาคด้วย

● ข้อดีของเกมการศึกษา

1. กระตุ้นการมีส่วนร่วมได้สูงมาก
2. ผู้ร่วมกิจกรรมสนุกสนาน คลายเครียด
3. สามารถปรับใช้ได้หลากหลายวัตถุประสงค์ เพื่อการเรียนรู้ เพื่อแบ่งกลุ่มเพื่อสร้างบรรยากาศ เพื่อเปลี่ยนอิริยาบถ ฯลฯ

4. แต่ละกิจกรรมใช้เวลาไม่มาก สามารถปรับเวลาให้สั้นยาวได้ตามความเหมาะสม
5. เกมสามารถสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ให้กับผู้เข้าอบรมได้ในระยะเวลาอันสั้น

● ข้อจำกัด

1. หากเลือกเกมที่ไม่เหมาะสม ผู้เข้ารับการอบรมบางคนจะรับไม่ได้และต่อต้าน

โดยเฉพาะผู้อาวุโส และผู้บริหารระดับสูง ฉะนั้นวิทยากรจึงจะต้องมีวิธีการนำเกมไปใช้

2. บางเกมมีค่าใช้จ่ายสูงในเรื่องของอุปกรณ์

ดิสเลอร์ (Dessler, 1991, p. 254 อ้างถึงใน บุรพาทิศ พลอยสุวรรณ, 2539, หน้า 75-78; อรรถพ จินะวัฒน์, 2539, หน้า 63-65) กล่าวถึงเทคนิค/วิธีการ ที่นิยมใช้ในการพัฒนาผู้บริหาร 3 วิธี ดังนี้

1. วิธีขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Method) ได้แก่

- 1.1 การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation)
- 1.2 การสอนงาน (Coaching)
- 1.3 การแต่งตั้งเป็นกรรมการลำดับรอง (Junior Board)
- 1.4 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning)

2. วิธีนอกการปฏิบัติงาน (Off - the - Job Method) ได้แก่

- 2.1 กรณีศึกษา (Case Study Method)
- 2.2 เกมการบริหาร (Management Game)
- 2.3 การสัมมนาภายนอก (Outside Seminar)
- 2.4 โครงการร่วมมือกับมหาวิทยาลัย (University - Related Program)
- 2.5 การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)
- 2.6 การวิเคราะห์งานจากตัวอย่าง (The in-Basket Technique)
- 2.7 การปฏิบัติตามตัวแบบ (Behavior Model)
- 2.8 การพัฒนาโดยศูนย์พัฒนาในหน่วยงาน (In-House Development Center)

3. เทคนิคพิเศษ (Special Technique) เป็นการพัฒนาโดยใช้เทคนิคพิเศษเฉพาะด้าน

เช่น เทคนิคการรับรู้ความรู้สึก (Sensitivity Training) เพื่อแก้ไขความขัดแย้ง เป็นต้น

วิลส์ (Wills, 1993, p. 9) เห็นว่า วิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนา มีดังนี้

- (1.) การฝึกอบรมในห้อง โดยมีวิทยากรเป็นผู้นำ (Classroom/ Trainer - Led)
- (2.) การเรียนรู้ทางไกล (Distance Learning)
- (3.) การฝึกอบรมโดยใช้คอมพิวเตอร์ (Computer-Based Training)
- (4.) การฝึกอบรมในระหว่างประจำการ (On-the-Job Training)
- (5.) การฝึกอบรมหลักสูตรจากภายนอก (External Course)
- (6.) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)
- (7.) การสัมมนา (Seminar)
- (8.) การประชุมทางวิชาการ (Conference)

- (9.) การประชุม (Meeting)
- (10.) การศึกษาภาคค่ำ (Evening Course)
- (11.) การศึกษาต่อ (Further Education)
- (12.) การฝึกปฏิบัติงานตามที่มอบหมาย (Assignment)
- (13.) การร่วมวงจรรยาภาพ (Participation in Q.C.)
- (14.) การอ่านหนังสือ หรือบทความ (Reading Article and Books)

เวนทลิง (Wentling, 1992, pp. 78-79) กล่าวว่า วิธีการพัฒนา ถือเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด วิธีการพัฒนามีหลายวิธี แต่วิธีที่ใช้มากที่สุดมี 8 วิธี ได้แก่

- (1.) การนำเสนอโดยวิทยากร (Instructor Presentation)
- (2.) การอภิปรายภายในกลุ่ม (Group Discussion)
- (3.) การสาธิต (Demonstration)
- (4.) การอ่าน (Reading)
- (5.) การฝึกหัด (Exercise)
- (6.) การศึกษาจากกรณีตัวอย่าง (Case Study)
- (7.) การแสดงบทบาทสมมติ (Role Play)
- (8.) การทัศนศึกษา (Field Visit/ Tours)

กิลเบอร์ต และคณะ (Gilber et al., 2000 cited in Fulmer & Goldsmith, 2000, p. 284)

กล่าวว่าบริษัท Linkge ซึ่งมี Warren Bennis เป็นที่ปรึกษาบริษัทได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรในบริษัทค้าผลิตภัณฑ์ยาโรค 8 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า วิธีการพัฒนาผู้บริหารที่สูงผลกระทบ (Impact) ต่อการเรียนรู้มี 13 ประการเรียงตามลำดับการส่งผลกระทบมากไปหาน้อย ดังนี้

- (1.) การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning)
- (2.) การหมุนเวียนเปลี่ยนงานข้ามสายงาน (Cross Functional Rotation)
- (3.) การรับฟังความคิดเห็นจากทุกทิศทาง (360 – Degree Feedback)
- (4.) การเปิดโอกาสเรียนรู้การทำงานของผู้บริหารระดับสูงโดยใกล้ชิด (Exposure to

Scenic Executive)

- (5.) การสอนงาน (External Coaching)
- (6.) การหมุนเวียนเปลี่ยนที่ทำงานไปยังประเทศอื่น ๆ (Global Rotation)
- (7.) การเปิดโอกาสให้เรียนรู้ยุทธศาสตร์ของบริษัท (Exposure to Strategic Agenda)

- (8.) การฝึกงานอย่างเป็นทางการ (Formal Mentoring)
- (9.) การฝึกงานอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Mentoring)
- (10.) การศึกษากรณีตัวอย่างจากภายในบริษัท (Internal Case Study)
- (11.) การศึกษาต่อปริญญาโททางการบริหารธุรกิจ (Executive MBA)
- (12.) การเร่งระยะเวลาในการเลื่อนตำแหน่งให้เร็วขึ้น (Accelerate Promotion)
- (13.) การเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ (Conference)

ทรูเลฟ (Truelove, 1992, pp. 168-169) เสนอวิธีการพัฒนาไว้ 3 วิธี คือ 1) การเรียนรู้ด้วยตนเอง 2) การเรียนรู้แบบตัวต่อตัว และ 3) การเรียนรู้แบบกลุ่ม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Solo Learning) ได้แก่
 - 1.1 การฝึกปฏิบัติงานตามที่มอบหมาย (Assignment)
 - 1.2 การใช้บทเรียนโปรแกรม (Programmed Learning)
 - 1.3 การทำโครงการเดี่ยว (Project - Individual)
 - 1.4 การปฏิบัติซ้ำ (Action Maze)
 - 1.4.1 การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยการอบรม (Computer - Based Training)
 - 1.4.2 การใช้วิดีโอแบบมีปฏิสัมพันธ์ (Interactive Video)
 - 1.4.3 สถานการณ์จำลอง (Simulation)
2. การเรียนรู้ตัวต่อตัว (One - to - One Learning) ได้แก่
 - 2.1 การฝึกหัดตามคำแนะนำ (Guided Practice)
 - 2.2 การสอนงาน (Coaching)
 - 2.3 การให้คำปรึกษา (Counseling)
 - 2.4 การฝึกงาน (Mentoring)
 - 2.5 การสาธิต (Demonstrating)
 - 2.6 สถานการณ์จำลอง (Simulation)
 - 2.7 การอ่านตามคำแนะนำ (Guided Reading)
 - 2.8 การติวเข้ม (Tutorial)
3. การเรียนรู้เป็นกลุ่ม (Group Learning) ได้แก่
 - 3.1 การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Playing)
 - 3.2 การสอนกลุ่มย่อย (Micro Teaching)
 - 3.3 การบรรยาย (Lecture)
 - 3.4 การเรียนจากบทเรียน (Lesson)

- 3.5 การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Discussion)
- 3.6 การทำโครงการรายกลุ่ม (Project - Group)
- 3.7 การฝึกปฏิบัติ (In – Tray Exercise)
- 3.8 การฝึกปฏิบัติ – ทักษะเฉพาะด้าน (Exercise - Skills)
- 3.9 การฝึกปฏิบัติ – รายกลุ่ม (Exercise - Group)
- 3.10 การศึกษากรณีตัวอย่างจากเอกสาร (Case Study - Incident)
- 3.11 การศึกษากรณีตัวอย่างจากสถานการณ์ (Case Study - Incident)
- 3.12 สถานการณ์จำลอง (Simulation)
- 3.13 เกมทางธุรกิจ (Business Game)
- 3.14 การเรียนรู้จากการค้นคว้า (Discovery Learning)
- 3.15 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning Set)
- 3.16 การระดมสมอง (Brainstorming)
- 3.17 การศึกษานอกสถานที่ (Field Trip)
- 3.18 การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Open Forum)

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีมุมมองว่าการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์หมายถึงการดำเนินการเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดการเรียนรู้ปรับเปลี่ยนด้วยเทคนิควิธีการต่าง ๆ จนกระทั่งสามารถพัฒนาความเป็นผู้นำในทุก ๆ องค์ประกอบ โดยสรุปมี 24 วิธีคือ

1. การสัมมนา หมายถึง การให้สมาชิกช่วยกันระดมความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหา หรือเสนอแนวทางการดำเนินงานในขอบข่ายเนื้อหาสาระที่กำหนด
2. การประชุมทางวิชาการ หมายถึง การประชุมที่มีวัตถุประสงค์มุ่งให้สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยเน้นบรรยากาศที่เป็นกันเอง โดยสมาชิกมีความรู้ ความสนใจ หรือประสบการณ์พื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องที่จะประชุมพอสมควร
3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง การประชุมเพื่อแก้ปัญหา หรือประเด็นที่น่าสนใจเฉพาะเรื่องใด เรื่องหนึ่ง ที่มีการเตรียมการอย่างรอบคอบ โดยจะต้อง 1) กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ 2) กำหนดหัวข้อให้กระชับ รัดกุม และชัดเจน 3) จัดตั้งอำนวยความสะดวก ไม่ให้มีสิ่งรบกวน 4) ผู้นำการประชุมต้องควบคุมการประชุมให้ราบรื่น ไม่มีการแสดงความคิดเห็นที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น 5) จัดบันทึกผลการประชุมให้ครบถ้วน 6) สรุปผลการประชุมตามหัวข้อการประชุม
4. การระดมความคิด หมายถึง การคิดอย่างสร้างสรรค์ ต่อปัญหาใด ๆ อย่างเสรี หลากหลาย ไม่วิจารณ์ความคิดผู้อื่น ระดมให้คิดให้มากที่สุด แล้วนำไปสู่การประเมินของกลุ่มใหญ่

เพื่อหาแนวคิดที่เหมาะสมและเป็นไปได้

5. การศึกษาดูงาน หมายถึงการนำผู้เรียนไปเรียนรู้นอกสถานที่เพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับงาน เพื่อให้ทราบสภาพการทำงานจริงมีลักษณะอย่างไร ให้ผู้เรียนมีโอกาสเผชิญกับบุคคล สถานที่ และสิ่งของต่าง ๆ ด้วยตนเอง การศึกษาดูงาน ประกอบด้วย การดู การฟัง การสัมภาษณ์ การสนทนา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการมีส่วนร่วม

6. การอภิปรายเป็นคณะ หมายถึง การอภิปรายร่วมกันโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิประมาณ 3-5 คน มีพิธีกรดำเนินการอภิปราย

7. การบรรยายเป็นคณะ หมายถึง การที่ผู้พูดหรือวิทยากร ได้รับมอบหมายให้พูด บรรยายเรื่องใดเรื่องหนึ่งตามคำฟัง บรรยายเสร็จแล้วจะกลับหรืออยู่ต่อก็ได้ ไม่มีการให้อภิปราย หัวข้อของคนอื่น ๆ เหมือนการอภิปรายเป็นคณะ

8. การฝึกงาน หมายถึง การฝึกปฏิบัติงานตามสถาบันหรือองค์กรต่าง ๆ เพื่อเรียนรู้ จากการทำงานจริงภายใต้การแนะนำของผู้ร่วมงานในองค์กร

9. การสอนงาน หมายถึงการแนะนำให้ปฏิบัติงานให้ถูกต้อง โดยปกติจะเป็นการสอน ระหว่างการปฏิบัติงาน อาจสอนเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มเล็ก ๆ ซึ่งผู้สอนต้องมีความรู้ ประสบการณ์ และทักษะในเรื่องนั้นอย่างแท้จริง

10. การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน หมายถึง การพัฒนานุคคลที่ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผน 2) การพิจารณาผู้หมุนเวียนงาน 3) การพิจารณาดำรงตำแหน่งงาน 4) การสอบถามความสมัครใจ 5) การดำเนินการหมุนเวียนงาน 6) การประเมินและติดตามผล

11. การเรียนรู้ทางไกล หมายถึงระบบการพัฒนานุคคลที่ออกแบบให้สามารถถ่ายทอด เนื้อหาสาระ ทักษะ เจตคติ โดยใช้ระบบสื่อประสม ซึ่งประกอบด้วย 1) สื่อวัสดุ 2) อุปกรณ์ 3) วิธีการ 4) สื่อบุคคล ในลักษณะต่าง ๆ โดยให้ผู้เรียนกับวิทยากรมีการเผชิญหน้ากันน้อยที่สุด ในการสอนทางไกลอาจใช้บทเรียนสำเร็จรูปสั้น ๆ ที่สามารถทำความเข้าใจด้วยตนเองโดยผู้เรียนศึกษา และหาข้อมูลต่าง ๆ ประกอบตามที่กำหนดในบทเรียน

12. การแสดงบทบาทสมมติ หมายถึงการทดลองสวมบทบาทที่สมมติขึ้นมา โดยเปิด โอกาสให้ผู้แสดงได้พูดก่อน แล้วนำไปเป็นประเด็นเพื่อวิเคราะห์ปัญหา แล้วให้ผู้แสดงและกลุ่มชี้ ประเด็นว่าได้เรียนรู้อะไรจากพฤติกรรมของตัวละคร เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

13. การใช้บทเรียนแบบโปรแกรม หมายถึง การเรียนรู้ด้วยตนเองรูปแบบหนึ่งที่ ผู้เรียนสามารถ เรียนรู้ได้ตามลำดับขั้นความสามารถของตนเอง และแก้ไขปฏิบัติการตอบสนอง ด้วยตนเอง ผู้เรียนจะเป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมที่ออกแบบไว้ ทำแบบฝึกหัด และได้รับผลย้อนกลับเป็น การเสริมแรง

14. เกมการบริหาร หมายถึงการจำลองสถานการณ์จริงขึ้นมาเพื่อให้ผู้เรียนได้ทดลองเผชิญเหตุการณ์ ผู้เรียนจะมีโอกาสฝึกวินิจัย และคัดเลือกแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสม

15. กรณีศึกษา หมายถึงการให้รายละเอียดของสถานการณ์ข้อเท็จจริง เพื่อเป็นฐานในการอภิปรายและแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทดสอบแนวคิดของตนกับแนวคิดของ ผู้อื่น ทั้งนี้ต้องสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง มีอิสระ และเป็นกันเอง ในขั้นการวิเคราะห์กรณี ต้องพิจารณาที่บุคคล สถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอน สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ว่า สิ่งใดที่กระทบต่อองค์การ จะแก้ไขหรือพัฒนาอย่างไร

16. การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน หมายถึง การเรียนรู้ด้วยตนเองรูปแบบหนึ่ง ที่อาศัยบทเรียนซึ่งถูกออกแบบมาให้ ผู้เรียนเรียนจากคอมพิวเตอร์โดยมีเนื้อหาสาระตามที่ผู้ออกแบบกำหนด ผู้เรียนสามารถทำการโต้ตอบกับเครื่อง ทราบผลการปฏิบัติ และได้รับการเสริมแรง การเรียนรู้จะเร็วหรือช้าขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้เรียน

17. การเรียนรู้แบบออนไลน์ หมายถึงการเรียนรู้ที่อาศัยคอมพิวเตอร์และระบบ เครือข่ายโทรคมนาคม โดยผู้เรียนเรียนจากคอมพิวเตอร์ถูกข่ายที่เชื่อมกับระบบเครือข่าย สามารถโต้ตอบกับแม่ข่ายซึ่งอยู่ไกลออกไปได้ทันที หรือเกือบจะทันที

18. การฝึกประสบการณ์สัมผัส หมายถึง การฝึกให้ผู้เรียนระมัดระวังผลของพฤติกรรม และทัศนคติของตนที่มีต่อผู้อื่น ช่วยให้เข้าใจตนเองและผู้อื่น และสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก เน้นการแก้ปัญหาโดยการทดลอง โดยให้ผู้เรียนเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มีการแสดงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากประสบการณ์ของตนเพื่อทดสอบความมีมนุษยสัมพันธ์ของตนกับผู้อื่น ผู้เรียนจะคิดค้นหาคำตอบและประเมินผลย้อนกลับที่เป็นปฏิกิริยาโต้ตอบจากผู้อื่นและสรุปสิ่งที่ตนเรียนรู้จากการทำปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

19. กิจกรรมการพัฒนาจิต หมายถึง การฝึกปฏิบัติกิจกรรมที่มุ่งเสริมสร้างความมั่นคงทางอารมณ์ และความมีพลังของจิตใจ ให้มีความสงบ เยือกเย็น เช่นการฝึกสมาธิ เพื่อให้จิตใจเหมาะสมแก่การใช้สติปัญญาในการวิเคราะห์สภาพการและปัญหาในการทำงาน และการดำเนินชีวิต

20. กิจกรรมนันทนาการ หมายถึง การร่วมกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น การร้องเพลง การปรบมือเป็นจังหวะพร้อมกัน การร้องเพลงประกอบทำทาง การเล่นเกมสั้น ๆ เป็นต้น โดยเน้นการทำกิจกรรมเป็นกลุ่ม เพื่อมุ่งเปลี่ยนทัศนคติและสร้างความสัมพันธ์ ตลอดจนสร้างความสนุกสนานให้กับผู้เรียน

21. กลุ่มทำงาน หมายถึง การฝึกการทำงานร่วมกันโดยฝึกภาวะความเป็นผู้นำผู้ตาม การร่วมกันในการวางแผน การคิด และเป็นการฝึกการตัดสินใจร่วมกันในระดับกลุ่ม

22. การสนทนาวางกลม หมายถึง การจัดให้ผู้เข้าร่วมสนทนานั่งเป็นวงกลมเพื่อแสดง

ทักษะ ความรู้สึก ความคิดเห็นต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยวิทยากรเปิดประเด็นก่อน แล้วกระตุ้นให้แต่ละคนมีส่วนร่วมในการสนทนา

23. เทคนิค เอไอซี หมายถึง การทำกิจกรรมกลุ่มร่วมกัน 3 ขั้นตอนคือ 1) ขั้นตอนกำหนดความต้องการ 2) ขั้นตอนอภิปรายและแสดงความคิดเห็น 3) ขั้นตอนแก้ปัญหาหรือควบคุมกระบวนการให้บรรลุเป้าหมาย

24. เกมการศึกษา หมายถึง กิจกรรมกลุ่มที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในบรรยากาศที่สนุกสนาน ไม่เบื่อ เพื่อช่วยพัฒนาทักษะในการทำงานเป็นทีม ทักษะในการเป็นผู้นำ ผู้ตัดสินใจ พัฒนาไหวพริบ ความคล่องตัว และประสาทสัมผัสต่างๆ

รูปแบบ

คำว่า รูปแบบ แปลมาจากคำภาษาอังกฤษว่า “Model” ซึ่งมีผู้แปลต่างกัน บางท่านใช้คำว่า ต้นแบบ ตู๊กตา แบบจำลอง แบบแผน วงจร หรือแบบ เป็นต้น อย่างไรก็ตามไม่ว่าจะแปลว่าอย่างไรก็ตามนี้หมายถึงความหมายที่มาจากคำว่า Model ดังกล่าว

ความหมายของรูปแบบ มีผู้ให้ความหมายของรูปแบบไว้หลายท่าน ได้แก่

วิลเลอร์ (Willer, 1986, p. 15) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า เป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อทำให้เราได้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้น ๆ ได้ง่ายขึ้น และกล่าวว่า รูปแบบเป็นการสร้างความคิดรวบยอดของชุดปรากฏการณ์ ด้วยวิธีการของเหตุผลที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดความกระชับชัดเจนในนิยาม ความสัมพันธ์และข้อเสนอของระบบหรือนัยที่เกี่ยวข้อง ในทำนองเดียวกับที่ สมิธและคณะ (Smith et al., 1980, p. 459) ได้กล่าวว่า รูปแบบหมายถึง การย่อส่วนของจริงให้เล็กลง เพื่อให้พิจารณาและช่วยทำความเข้าใจในข้อเท็จจริงปรากฏการณ์หรือพฤติกรรมต่าง ๆ โดยการจัดวางแบบแผนให้เข้าใจง่ายขึ้น ซึ่งเป็นเหมือนตัวแทนความจริง แต่ไม่ใช่ข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้น ในกรณีนี้ได้ขยายความของรูปแบบว่ารูปแบบเป็นอะไร บางอย่างที่เราพัฒนาขึ้น เพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญ ๆ ของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ รูปแบบจึงไม่ใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม ส่วนการที่จะระบุว่ารูปแบบหนึ่ง ๆ จะต้องมียละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสม และรูปแบบนั้น ๆ ควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดตายตัว ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์แต่ละอย่าง และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ อย่างไร ส่วนดาฟท์ (Daft, 1994, p. 20) ได้ให้ความหมายว่า รูปแบบหมายถึง ตัวแทนอย่างง่าย ๆ ที่ใช้เป็นเครื่องมืออธิบายมิติหรือปรากฏการณ์ที่สำคัญ ๆ บางมิติขององค์กร

ดังนั้น จึงอาจสรุปได้ว่า รูปแบบเป็นการจำลองภาพในอุดมคติที่นำไปสู่การอธิบาย คุณลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ ที่ไม่มี องค์ประกอบแน่นอน หรือรายละเอียดทุกแง่มุม โดยผ่านกระบวนการทดสอบอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการถูกต้องและเชื่อถือได้

ประเภทของรูปแบบ มีนักวิชาการหลายท่านได้แบ่งประเภทของรูปแบบออกเป็น ประเภทต่าง ๆ ดังเช่น สมิธและคณะ (Smith et al., 1982, p. 109) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบ ออกเป็น

(1) รูปแบบเชิงกายภาพ จำแนกเป็น รูปแบบรูปปั้นที่มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง และรูปแบบเชิงอุปมา ที่มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมี ในห้องปฏิบัติการก่อนทำการทดลองจริง

(2) รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ จำแนกเป็นรูปแบบข้อความ ซึ่งเป็นการใช้ข้อความในการ อธิบายย่อ เช่น คำพจนานาลักษณะงาน เป็นต้น และรูปแบบทางคณิตศาสตร์ บุช (Bush, 1986, p. 19) ได้แบ่งรูปแบบของการจัดการศึกษาออกเป็น 5 รูปแบบ คือ

- (1) รูปแบบปกติ (Formal Model)
- (2) รูปแบบประชาธิปไตย (Democratic Model)
- (3) รูปแบบทางการเมือง (Political Model)
- (4) รูปแบบจิตวิสัย (Subjective Model)
- (5) รูปแบบคลุมเครือ (Ambiguity Model)

ในการนี้ คีฟส์ (Keeves, 1988, pp. 561-565) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบทางการศึกษา และสังคมศาสตร์ไว้ 4 ประการ คือ

(1) Analogue Model เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียงปรากฏการณ์ ซึ่งเป็น รูปแบบเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบการทำนายจำนวน นักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน เป็นต้น

(2) Semantic Model เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบาย ปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิหรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น ๆ เช่น รูปแบบการเรียนรู้ใน โรงเรียน เป็นต้น

(3) Mathematic Model เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดง ความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ รูปแบบประเภทนี้นิยมใช้กันทั้งในสาขาจิตวิทยา ศึกษา ศาสตร์ และการบริหารการศึกษา

(4) Casual Model เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคการวิเคราะห์แบบ Path Analysis โดยการนำเอาตัวแปรต่าง ๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น

องค์ประกอบของรูปแบบ บุช (Bush, 1986, p. 19) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของรูปแบบที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณารูปแบบขององค์การทางการศึกษา 4 ประการ คือ (1) เป้าหมาย (2) โครงสร้างองค์การ (3) สภาพแวดล้อม และ (4) ภาวะผู้นำ

กิบสัน อิวานเซวิช คอนเนลลี (Gibson, Ivancevich, & Donnelyl, 1997, pp. 20-21)

กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบเป็น 2 องค์ประกอบ คือ

(1) สถาบัน (Institution) เป็นระบบของสังคมที่มีการกำหนดแนวปฏิบัติไว้เป็นแนวทาง และมีการนำเอาแนวปฏิบัติมาใช้อย่างสม่ำเสมอ หน่วยย่อยของสถาบันแบ่งออกเป็นบทบาท (Role) และความคาดหวัง (Expectation) ซึ่งบทบาทจะเกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพของบุคคล ในบทบาทนั้น จะหมายถึงลักษณะของตำแหน่งหน้าที่และสภาพซึ่งอยู่ภายใต้สถาบัน และเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของผู้สวมบทบาท ในส่วนของความคาดหวังเป็นเรื่องของเกณฑ์มาตรฐานของสังคมหรือสถาบันที่มุ่งหวังจะได้รับจากผู้สวมบทบาท บทบาทที่สมบูรณ์ควรกำหนดความสัมพันธ์กับบทบาทอื่น ๆ ภายในสถาบัน แนวคิดนี้เองทำให้การกำหนดงานในแต่ละหน้าที่เป็นไปในรูปของการจัดลำดับขั้นตอน โดยกำหนดให้บทบาทหนึ่งมีบทบาทต่อเนื่องไปกับอีกบทบาทหนึ่งต่อไปเรื่อย ๆ จนทำให้การดำเนินงานของสถาบันบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(2) บุคคล (Individual) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของระบบสังคม สถาบันจะดำเนินการไปไม่ได้หากไม่มีองค์ประกอบด้านบุคคล ซึ่งมีส่วนประกอบย่อยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของสถาบันอยู่ 2 ประการ คือ บุคลิกภาพ (Personality) และความต้องการ (Need Disposition) บุคลิกภาพของบุคคลมีความสำคัญต่อการวางตัว การสวมบทบาท และความต้องการในการทำงาน ในส่วนของความต้องการเป็นแนวโน้มในการพยายามทำตัวให้เหมาะสม และปฏิบัติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะที่แน่นอนของแต่ละคน โดยมีความคาดหวังบนพื้นฐานในการแสดงออก

กล่าวโดยสรุป การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบขึ้นอยู่กับการศึกษาว่า ต้องการทำนายปรากฏการณ์ด้านใด เรื่องอะไร แล้วจึงเลือกใช้ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ต้องการ

การพัฒนาารูปแบบ วิลเลอร์ (Willer, 1986, p. 83) กล่าวถึง การพัฒนารูปแบบว่า การพัฒนารูปแบบ อาจมีขั้นตอน การดำเนินงานที่แตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปอาจแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การสร้างรูปแบบและการสรรหาความเที่ยงตรงของรูปแบบ ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่า มีการดำเนินการอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิด ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ (สมาน อัสวภูมิ, 2537, หน้า 18)

จากการศึกษาการพัฒนารูปแบบของหน่วยงานหรือนักวิชาการ พบว่า การพัฒนารูปแบบขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ ดังเช่น

สมาน อัสวภูมิ (2537, หน้า 8-9) ได้ทำการพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษา ระดับจังหวัด โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ 4 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับหลักการ และข้อมูลพื้นฐานประกอบการสร้างรูปแบบ 2) การสร้างรูปแบบในขั้นตอน 3) การประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารการประถมศึกษา ระดับจังหวัด และ 4) การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาเป็นรูปแบบที่สมบูรณ์

สมศักดิ์ คลประสิทธิ์ (2539, หน้า 9) ได้ทำการวิจัยเพื่อนำเสนอรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน 6 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกรอบของแนวคิดสำหรับการวิจัย ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์องค์การ ระบบงาน และการประยุกต์การบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร ขั้นตอนที่ 3 การออกแบบรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบรูปแบบระบบบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดจากผู้ทรงคุณวุฒิ ขั้นตอนที่ 5 การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาเป็นรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรที่สมบูรณ์ และขั้นตอนที่ 6 สรุปและนำเสนอรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และจัดทำรายงานผลการวิจัย

สุทัศน์ ขอบคำ (2540, หน้า 14-15) ได้พัฒนารูปแบบเรื่อง รูปแบบการกระจายอำนาจ การจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 เป็นการศึกษาทฤษฎี ข้อมูลที่เกี่ยวข้องและความคิดเห็นของผู้บริหารการศึกษาทั้งในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค โดยแบ่งออกเป็นขั้นตอนย่อย ได้แก่ 1) การศึกษาทฤษฎีการกระจายอำนาจ การจัดการศึกษา 2) ศึกษาสภาพการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการไปสู่จังหวัด 3) ศึกษาแนวคิดการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการไปสู่จังหวัดของผู้บริหารการศึกษาและนักวิชาการ 4) รูปแบบการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของต่างประเทศ และ 5) ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารการศึกษาทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ที่มีต่อการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการไปสู่จังหวัด และขั้นตอนที่ 2 ขั้นการพัฒนา เป็นการนำเอาผลการศึกษาจากขั้นตอนที่หนึ่งมาสังเคราะห์สร้างรูปแบบจำลองการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาโดยใช้เทคนิคเดลฟาย ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ได้แก่ 1) สร้างรูปแบบการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา 2) สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบที่สร้างขึ้นจากผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 1 3) ปรับปรุงรูปแบบ 4) สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบจากผู้เชี่ยวชาญ และ

5) ปรับปรุงรูปแบบ

ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า การพัฒนารูปแบบเป็นการสร้างหรือปรับปรุงรูปแบบการดำเนินงานขององค์กร หน่วยงาน สาระ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเรื่องที่ต้องการศึกษาที่แสดงถึงแนวความคิด วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิธีการ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น ด้วยกระบวนการศึกษาหลักการแนวความคิด ทฤษฎี การสังเคราะห์ การสร้างรูปแบบการศึกษา ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ หรือการตรวจสอบรูปแบบ และการนำเสนอรูปแบบ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ ขั้นการศึกษาและสำรวจข้อมูล ขั้นต้น ขั้นการสร้างรูปแบบจำลอง ขั้นการพัฒนารูปแบบ ขั้นตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ และขั้นสรุปและนำเสนอรูปแบบ

เทคนิคเดลฟาย

เทคนิคเดลฟาย เป็นเทคนิคการวิจัยที่ถูกนำไปใช้อย่างแพร่หลาย และได้รับการยอมรับในหมู่นักวิจัยทางการศึกษาอย่างมากในปัจจุบัน (ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์, 2535, หน้า 24) เนื่องจากเป็นวิธีที่มีระบบการใช้ความเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ อย่างแท้จริง โดยผู้เชี่ยวชาญสามารถแสดงความคิดเห็นโดยอิสระ ในการศึกษาเกี่ยวกับเทคนิคเดลฟาย เป็นการศึกษาในประเด็นสำคัญได้แก่ 1) ความเป็นมาของเทคนิคเดลฟาย 2) แนวคิดและหลักการของเทคนิคเดลฟาย 3) ปัจจัยที่ช่วยให้เทคนิคเดลฟายใช้ได้สมบูรณ์ 4) กระบวนการของเทคนิคเดลฟาย 5) จุดเด่นและจุดด้อยของเทคนิคเดลฟายดังนี้

1. ความเป็นมาของเทคนิคเดลฟาย Delphi เป็นชื่อวิหารแห่งหนึ่งที่เชื่อกันว่าเป็นวิหารศักดิ์สิทธิ์ ในสมัยกรีกวิหารแห่งนี้ มีชื่อเสียงด้านการทำนายและเป็นหอแสดงงานศิลปะ ตั้งอยู่ทางทิศตะวันตกเฉียงเหนือของกรุงเอเธนส์ จากการที่วิหารเดลฟายมีชื่อเสียงด้านการทำนาย บริษัท RAND Corporation โดยคณะนักวิจัยที่มี Olaf Helmer และ Norman Dalky เป็นหัวหน้า จึงนำมาตั้งชื่อเทคนิคการศึกษาค้นคว้าเพื่อทำนายอนาคต เรียกว่า เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ในทศวรรษที่ 1950 ในการวิจัยเพื่อทำนายอนาคตเกี่ยวกับการป้องกันประเทศและเทคโนโลยี เทคนิคเดลฟาย ถูกปิดเป็นความลับอยู่ยาวนาน จนกระทั่งในปี 1964 จึงมีการตีพิมพ์บทความเรื่อง “รายงานการศึกษาเกี่ยวกับการทำนายอนาคตในระยะยาว” ปัจจุบันเทคนิคเดลฟายได้รับความนิยมนำมาประยุกต์ใช้ในหลายสาขา ทั้งทางธุรกิจ การเมือง การทหาร การสาธารณสุข รวมทั้งทางการศึกษา (จินตนา ผลสนอง, 2540, หน้า 47)

2. แนวคิดและหลักการของเทคนิคเดลฟาย หลักการพื้นฐานของเทคนิคเดลฟาย คล้ายกับภายิตโบราณของไทย และความเชื่อของชาวตะวันตกที่มีความเชื่อกันว่า “สองหัว

(หรือหลายหัว) ดีกว่าหัวเดียว” (Two or Several Heads are Better Than One) (Penland, 1983-1984; Weaver, 1983 อ้างถึงใน สุวลี ทวีบุตร, 2540, หน้า 14) แต่อย่างไรก็ตาม เทคนิคเดลฟาย ไม่ใช่เทคนิคที่เหมาะสมกับทุกเรื่อง หรือทุกสถานการณ์ หากสถานการณ์ เหมาะสม ก็อาจได้ผลลัพธ์ที่ดีและน่าเชื่อถือ ในการพิจารณาก่อนที่จะตัดสินใจนำเทคนิคเดลฟายมาใช้มีหลักการดังนี้

1. ปัญหาที่จะทำการวิจัยไม่มีคำตอบที่ถูกต้องแน่นอน และไม่สามารถแสวงหาคำตอบด้วยเทคนิคการศึกษาวิเคราะห์แบบอื่น แต่สามารถวิจัยปัญหาได้จากการรวบรวมการตัดสินใจอัตวิสัย (Subjective Judgments) จากผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆ
 2. ปัญหาที่จะทำการวิจัยต้องการความคิดเห็นหลาย ๆ ด้านจากประสบการณ์หรือความรู้ความสามารถของผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆ
 3. ผู้ทำการวิจัย ไม่ต้องการให้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนมีผลกระทบหรืออิทธิพลต่อการพิจารณาตัดสินใจปัญหานั้น ๆ
 4. การพบปะเพื่อนัดประชุมของกลุ่มเป็นการไม่สะดวก เนื่องจากสภาพภูมิศาสตร์หรือเสียค่าใช้จ่ายและเวลามากเกินไป
 5. เมื่อไม่ต้องการเปิดเผยรายชื่อบุคคลในกลุ่ม เพราะความคิดเห็นของคนในกลุ่มที่มีต่อปัญหาที่วิจัยอาจมีความขัดแย้งอย่างมาก
3. ปัจจัยที่ส่งผลทำให้เทคนิคเดลฟายใช้ไม่ได้ผลสมบูรณ์ การใช้เทคนิคเดลฟายจะไม่ได้ผลลัพธ์ที่ดีเท่าที่ควร หากใช้ในกรณีดังต่อไปนี้
- 3.1 แบบสอบถามที่นักวิจัยออกแบบ อาจมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้เชี่ยวชาญ
 - 3.2 ผู้เชี่ยวชาญอาจไม่สามารถประเมิน และใช้ความเชี่ยวชาญได้อย่างเต็มที่ เพราะไม่มีโอกาสพบ และปรึกษาหารือกัน
 - 3.3 อาจมีสิ่งที่ยั่วยุนอกเหนือความคาดหมายเกิดขึ้น เช่น ผู้เชี่ยวชาญไม่เข้าใจเป้าหมายของการศึกษาอย่างชัดเจน เป็นต้น
 - 3.4 ผู้เชี่ยวชาญขาดแรงจูงใจที่จะให้ ความร่วมมืออย่างเต็มสติกำลัง ดังนั้นจึงควรสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพราะจะช่วยให้สามารถคัดเลือกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญที่มีความสมัครใจ และเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือเท่านั้น
4. ปัจจัยที่ช่วยให้เทคนิคเดลฟายใช้ได้สมบูรณ์
- 4.1 เวลา ผู้ทำการวิจัยควรมีเวลามากเพียงพอ โดยทั่วไปใช้เวลาประมาณ 2 เดือนจึงจะเสร็จสิ้นกระบวนการ

4.2 ผู้เชี่ยวชาญ ในการเลือกสรรผู้เชี่ยวชาญนั้น ผู้ทำการวิจัยควรคำนึงถึงความสามารถของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ควรเลือกผู้มีความรู้ความสามารถเป็นเลิศในสาขานั้น ๆ อย่างแท้จริง

4.3 ความร่วมมือของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ควรเลือกผู้ที่มีความเต็มใจ ตั้งใจและมั่นใจในการให้ความร่วมมือกับงานวิจัยโดยตลอด รวมทั้งยินยอมสละเวลาอีกด้วย

4.4 จำนวนผู้เชี่ยวชาญ ควรเลือกให้มีจำนวนมากเพียงพอเพื่อจะได้ความคิดเห็นใหม่ ๆ และได้คำตอบที่มีน้ำหนัก ความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น โดยทั่วไปไม่มีข้อกำหนดตายตัวว่าควรมีผู้เชี่ยวชาญจำนวนเท่าไร แต่อย่างไรก็ตาม เฟร์กูสัน (Ferguson, 1985, p. 218) เสนอว่าควรมี 10-15 คน ส่วน แมคมิลแลน (Macmillan, 1991, pp. 3-5) เสนอว่า หากมีผู้เชี่ยวชาญจำนวนมากกว่า 17 คนขึ้นไปอัตราความคลาดเคลื่อนจะลดลง

4.5 แบบสอบถาม ควรเขียนให้ชัดเจน สละสลวย ง่ายแก่การอ่านและเข้าใจ นอกจากนี้การเว้นระยะในการส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแต่ละรอบไม่ควรให้ห่างนานเกินไป เพราะอาจมีผลให้ผู้ตอบลืมเหตุผลที่เลือกหรือตอบในรอบที่ผ่านมาได้

4.6 ผู้ทำการวิจัยต้องมีความละเอียดรอบคอบในการพิจารณาคำตอบ และให้ความสำคัญในคำตอบที่ได้รับอย่างเสมอกันทุกข้อ โดยไม่มีความลำเอียง

5. กระบวนการของการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย เริ่มจากการคัดเลือกกลุ่ม

ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อร่วมตอบแบบสอบถาม และเพื่อให้ได้ความคิดเห็นที่ตรงความเป็นจริงและน่าเชื่อถือมากขึ้น จึงต้องถามซ้ำและส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มผู้เชี่ยวชาญหลายรอบ โดยทั่วไปมักจะถามความคิดเห็น 3-4 รอบ กล่าวคือ

รอบที่ 1 แบบสอบถามในรอบแรกมักเป็นคำถามปลายเปิดและเป็นการถามอย่างกว้าง ๆ เพื่อต้องการเก็บรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน

รอบที่ 2 แบบสอบถามในรอบที่ 2 จะพัฒนาจากคำตอบในแบบสอบถามของรอบแรก โดยผู้ทำการวิจัยจะรวบรวมความคิดเห็นที่ได้ทั้งหมดเข้าด้วยกัน และนำมาวิเคราะห์พิจารณา รวมทั้งตัดข้อมูลที่ซ้ำซ้อนออก จากนั้นก็จัดสร้างเป็นแบบสอบถามรอบที่ 2 ส่งกลับไปยังกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้นอีกครั้ง แบบสอบถามรอบนี้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนต้องลงมติจัดระดับความสำคัญของแต่ละข้อในรูปแบบของการให้ค่าร้อยละ หรือแบบมาตราวัดแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) รวมทั้งเขียนเหตุผลที่เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยของแต่ละข้อ นอกจากนี้หากมีคำถามข้อใดที่ไม่ชัดเจน ควรมีการแก้ไขสำนวนการเขียนให้ชัดเจน

ในบางครั้งผู้ทำการวิจัยอาจไม่ได้เริ่มต้นด้วยการส่งแบบสอบถามแบบปลายเปิดเหมือนอย่างในรอบแรก แต่สร้างแบบสอบถามฉบับแรกในลักษณะคล้าย ๆ กับแบบสอบถามรอบที่ 2

และสร้างคำถามเกี่ยวกับปัญหาที่กำลังวิจัยขึ้นเอง แล้วจึงส่งไปยังกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อขอให้จัดระดับความสำคัญของแต่ละข้อ แบบสอบถามในลักษณะนี้ผู้ทำการวิจัยควรให้มีคำถามปลายเปิดในตอนท้ายของแบบสอบถาม เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมได้ (สุวลิ ทวีบุตร, 2540, หน้า 25; ศักดิ์ชัย บาลศิริ, 2543, หน้า 18; จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2544, หน้า 30)

รอบที่ 3 หลังจากได้รับแบบทดสอบถามรอบที่ 2 จากผู้เชี่ยวชาญเรียบร้อยแล้ว ผู้ทำการวิจัยจะนำคำตอบแต่ละข้อคำนวณหาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile) แล้วสร้างแบบสอบถามใหม่โดยใช้ข้อความเดียวกับแบบสอบถามรอบที่ 2 เพียงแต่เพิ่มตำแหน่งมัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์และตำแหน่งที่ผู้ตอบได้ตอบในแบบสอบถามฉบับรอบที่ 2 แล้วส่งกลับไปให้ผู้ตอบคนเดิมอีกครั้งหนึ่ง จุดประสงค์ของแบบสอบถามรอบนี้ เพื่อให้ผู้ตอบได้เห็นความแตกต่างระหว่างคำตอบเดิมของตนเอง มัธยฐานและค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ ของคำตอบที่ได้จากกลุ่มผู้ตอบทั้งหมด แล้วพิจารณาทบทวนอีกครั้งว่าต้องการยืนยันคำตอบเดิมหรือต้องการเปลี่ยนแปลงคำตอบใหม่ หากต้องการยืนยันคำตอบเดิมก็ได้รับการร้องขอให้เขียนเหตุผลสั้น ๆ ลงตอนท้ายของแต่ละข้อด้วย การส่งแบบสอบถามในรอบนี้นั้นจะจัดส่งไปให้กับผู้ที่ตอบและส่งคืนแบบสอบถามรอบที่ 2 แล้วนั้น เท่านั้น

รอบที่ 4 ผู้ทำการวิจัยจะทำตามขั้นตอนเดียวกับรอบที่ 3 คือ คำนวณหาค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ จากคำตอบที่ได้มาใหม่ แล้วใส่ลงในแบบสอบถามที่มีรูปแบบและเนื้อหาเช่นเดียวกับฉบับในรอบที่ 3 รวมทั้งใส่ตำแหน่งของผู้ตอบท่านนั้น ๆ ในฉบับที่ 3 ด้วย จากนั้นส่งไปให้ผู้ตอบพิจารณาทบทวนคำตอบอีกครั้ง (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2544, หน้า 31) แต่โดยทั่วไปไม่มักจะตัดการส่งแบบสอบถามในรอบที่ 4 แล้วใช้ผลที่ได้ในรอบที่ 3 พิจารณาเสนอผลการวิจัย เพราะความคิดเห็นในรอบที่ 3 และรอบที่ 4 มีความแตกต่างกันน้อยมาก

6. จุดเด่น และจุดด้อยของเทคนิคเดลฟาย เทคนิคเดลฟายมีทั้งจุดเด่น และจุดด้อย สำหรับจุดเด่น มีดังนี้

6.1 เป็นเทคนิคที่สามารถรวบรวมความคิดเห็นโดยไม่ต้องการประชุมกัน ซึ่งเป็นการทุ่นเวลาและค่าใช้จ่ายอย่างมาก ข้อมูลที่ได้จะเป็นคำตอบที่น่าเชื่อถือเพราะ 1) เป็นความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชานั้นอย่างแท้จริง 2) ได้มาจากการย้าถามหลายรอบ จึงเป็นคำตอบที่ได้ กลั่นกรองมาอย่างรอบคอบ

6.2 ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนแสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างเต็มที่ และมีความเป็นอิสระไม่ได้ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลทางความคิดหรืออำนาจเสียงส่วนใหญ่

6.3 ผู้ทำการวิจัย สามารถระดมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้โดยไม่จำกัดทั้ง

ในเรื่องจำนวนผู้เชี่ยวชาญ สถาปณิศาสตร์หรือเวลา

6.4 เป็นเทคนิคที่มีขั้นตอนการดำเนินการไม่ยาก และได้ผลอย่างรวดเร็วมี

ประสิทธิภาพ

6.5 ผู้ทำการวิจัยสามารถทราบลำดับความสำคัญของข้อมูล และเหตุผลในการรวบรวมทั้งความสอดคล้องในเรื่องความคิดเห็นได้เป็นอย่างดี

สำหรับจุดด้อยหรือข้อเสียเปรียบของเดลฟาย มีในกรณีต่อไปนี้ (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2544, หน้า 32)

1. ผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการคัดเลือกมิใช่เป็นผู้มีความสามารถหรือเชี่ยวชาญในสาขานั้นอย่างแท้จริง ซึ่งทำให้ข้อมูลที่ได้ขาดความเชื่อมั่นได้

2. ผู้เชี่ยวชาญไม่เต็มใจให้ความร่วมมือในการวิจัยอย่างแท้จริงโดยตลอด

3. ผู้ทำการวิจัยขาดความรอบคอบหรือมีความลำเอียงในการพิจารณาวิเคราะห์คำตอบที่ได้ในแต่ละรอบ

4. แบบสอบถามสูญหายระหว่างทาง หรือไม่ได้รับคำตอบกลับมานครบในแต่ละรอบ สรุปได้ว่าเป็นเทคนิคเดลฟายเป็นกระบวนการรวบรวมความคิดเห็น หรือการตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเกี่ยวกับอนาคตจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมีความถูกต้องน่าเชื่อถือมากที่สุด โดยที่ผู้ทำการวิจัยไม่ต้องนัดสมาชิกในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้มาประชุมพบปะกัน แต่ขอร้องให้สมาชิกแต่ละคนแสดงความคิดเห็น หรือตัดสินใจปัญหาในรูปของการตอบแบบสอบถาม ซึ่งเทคนิคนี้จะทำให้ผู้ทำการวิจัยสามารถระดมความคิดเห็น จากผู้เชี่ยวชาญในที่ต่าง ๆ ได้โดยไม่มีข้อจำกัด รวมทั้งยังประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายอีกด้วย นอกจากนี้เทคนิคเดลฟายยังช่วยให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ และไม่ตกอยู่ในอิทธิพลทางความคิดเห็นของผู้อื่นหรือเสียงส่วนใหญ่ ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้เทคนิคเดลฟาย 3 รอบ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

บัณฑิต แท่นพิทักษ์ (2545) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 97 โรงเรียน ผู้บริหารจำนวน 97 คน ครูจำนวน 679 คน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน การใช้อำนาจของผู้บริหาร และความพึงพอใจในงานของครู มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของ

ผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และชีวิตสังคมของครู สามารถร่วมกันทำนายความพึงพอใจในงานของครูได้ร้อยละ 37.65

วรรณดี ชูกาล (2540) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ความพึงพอใจในงาน ปัจจัยส่วนบุคคล กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า อายุ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และความพึงพอใจในงาน มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์พยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อัญชลี มากบุญส่ง (2540) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานกลุ่มพยาบาล กับประสิทธิผลของกลุ่มงานพยาบาลตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานการพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาลทุกด้าน

เสนห์ จุ้ยโต (2541) ได้ศึกษา วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา: กรณีศึกษาของผู้บริหารระดับสูง ผลการศึกษาพบว่า ที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูงมี 4 ประการคือ การขัดเกลาทางสังคม การศึกษาในระบบ ประสบการณ์ในอาชีพและวัฒนธรรมขององค์กร การขัดเกลาทางสังคมประกอบไปด้วยการอบรมเลี้ยงดูของบิดามารดา การเป็นแบบอย่างที่ดีของบิดามารดา ความยากลำบากในวัยเด็กที่ทำให้มีความอดทน พากเพียร การเป็นน้องที่มีที่ ๆ ให้การสนับสนุน และการฝึกฝนของบิดามารดาที่ทำให้เกิดความเฉลียวฉลาดในวัยเด็ก การศึกษาในระบบประกอบไปด้วยการมีครูดี การได้เรียนในวิชาที่เป็นประโยชน์โดยตรง และการได้ทำกิจกรรมเสริมหลักสูตร ประสบการณ์ในการเรียนระดับปริญญาตรีโทและเอก และประสบการณ์ในการทำงาน วัฒนธรรมขององค์กรประกอบไปด้วยความเชื่อและค่านิยมของผู้นำเกี่ยวกับการบริหารองค์กร วิสัยทัศน์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูงมี 5 ประการ คือ มหาลัยทางไกลและมหาลัยในกำกับรัฐบาล การบริหารความขัดแย้ง ความเป็นสากลของอุดมศึกษา การกระจายอำนาจและการบริหารองค์กรเชิงธุรกิจ การใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูงมี 4 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนประกาศ ขันขยายความคิด ขันพิชิตการเปลี่ยนแปลง และขันสร้างความต่อเนื่อง

ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2542, หน้า 99) ศึกษาเรื่องการพบสมมุติฐานสำคัญเกี่ยวกับความพึงพอใจในภาวะผู้นำตามทฤษฎีของ Fieldler จากการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรมในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำของไทยจะได้รับความพึงพอใจขึ้นอยู่กับความนิยมของคนส่วนใหญ่ แม้ผู้นำเหล่านั้นจะมีได้กระทำประโยชน์ประการใดให้แก่กลุ่มชนเหล่านั้นมากมาย

สิ่งหนึ่งที่น่าสนใจในประเทศไทยพบว่าผู้นำที่ได้รับความนิยมชมชอบของคนส่วนใหญ่จะเป็นผู้นำที่มีคุณภาพ โดยคุณภาพที่ดีของผู้นำจะประกอบไปด้วยคุณลักษณะสำคัญทั้งทางจิตวิทยาและพฤติกรรม แต่ตามทฤษฎีของ Fieldler จะสนับสนุนผู้นำไทยเฉพาะบุคลิกด้านจิตวิทยาดีประการเดียว

ดวงใจ นิลพันธุ์ (2543) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ศึกษากรณีบริษัทในกลุ่มธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

นิติมา เทียนทอง (2544, หน้า 90) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้าโดยใช้เทคนิคเดลฟาย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาได้มาด้วยการเลือกแบบเจาะจงจำนวน 24 คน ซึ่งเป็นผู้มีบทบาทเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาตามนโยบายในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างและแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ผลการวิจัยจากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้าสอดคล้องกับแบบจำลองความคิดในอนาคตของอูริช คือ 1) คุณลักษณะส่วนตัวด้านความหน้าเชื่อถือมี 5 ประการ ได้แก่ เป็นผู้มีความฉลาดและวิสัยทัศน์กว้างไกล, เป็นผู้มีความสามารถในการสื่อสาร, เป็นผู้ที่มีความมั่นใจในตนเองและมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ 2) ความสามารถในการบริหารจัดการบริหารจัดการมี 5 ประการ ได้แก่ ความสามารถในการวิเคราะห์และวางแผน, ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม, ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร, ความสามารถในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ, ความสามารถในการติดตามงานและประเมินผล

ภารดี อนันต์นารี (2545, หน้า 9) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่าผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาพบว่าตัวแปรที่ส่งผลทางบวกสูงสุดต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาคือสถานการณ์โรงเรียน รองลงมาคือคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศของโรงเรียนตามลำดับและร่วมกันทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาได้ร้อยละ 79 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สถานการณ์โรงเรียนและบรรยากาศของโรงเรียนส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ในขณะที่สถานการณ์โรงเรียนส่งผลทางอ้อมผ่าน

บรรยากาศของโรงเรียนไปยังประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และส่งผลทางตรงต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร ปัจจัยคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารส่งผลต่อพฤติกรรมการบริหาร พฤติกรรมการบริหารส่งผลทางตรงต่อบรรยากาศของโรงเรียนและสถานการณ์โรงเรียน มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และได้รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นที่น่าเชื่อถือและยอมรับได้

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2547, หน้า 65) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันราชภัฏ ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยด้านชีวสังคมของคณบดีคือเพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการและประสบการณ์ในตำแหน่ง, จิตลักษณะของคณบดี คือ ความเชื่อในตนเอง ลักษณะมุ่งอนาคต ความมีเหตุผลเชิงจริยธรรม สุขภาพจิต เจตคติที่ดีต่องาน, ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ คือ มุ่งงานกับความสัมพันธ์ และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางการกิจของคณบดี คือ ความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับสมาชิกในคณะและอำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของคณะ ร่วมกับพฤติกรรมความร่วมมือของคณบดีและสภาพความคงอยู่ในตำแหน่งของคณบดีร่วมกัน พยากรณ์ประสิทธิผลการทำงานของคณบดีด้านประสิทธิผลของคณบดีและด้านประสิทธิผลของคณะได้สูง คณบดีที่มีพฤติกรรมความร่วมมือกับสภาพความคงอยู่ในตำแหน่งและมีปัจจัยของภาวะผู้นำแตกต่างกันมีประสิทธิผลการทำงานแตกต่างกัน ทฤษฎีต้นแบบประสิทธิผลภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันราชภัฏมีลักษณะสอดคล้องกับทฤษฎีประสิทธิผลภาวะผู้นำของฟีลเดอร์ และระดับประสิทธิผลการทำงานของคณบดีอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ

งานวิจัยต่างประเทศ

แอนซอฟท์ (Ansoff, 1972 อ้างถึงใน นลินี จารุกาญจนกิจ, 2540, หน้า 14) ได้ทำการวิจัยตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์คือการสร้างและการหาความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและสิ่งแวดล้อมซึ่งมีส่วนต่อการบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ควรที่จะนำการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เข้าสู่องค์การ พยายามที่จะสร้างขององค์การที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ พร้อมทั้งเลือกและพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถเหมาะสม

เบนนิส (Bennis, 1985 cited in Booyens, 1993) ศึกษาพบว่าผู้นำในอนาคตเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้กว้างไกลมีความกระตือรือร้น มีความเชื่อมั่นในบุคคล และการทำงานเป็นทีมให้ความสำคัญในการพัฒนาให้เกิดความก้าวหน้าในระยะยาวมากกว่าในระยะสั้น มีความยึดมั่นผูกพันในการที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และมีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้ข้อมูล มีการติดต่อสื่อสาร สร้างความเชื่อมั่นในความสัมพันธ์ระหว่าง

ผู้นำและผู้ตาม มีการกระจายอำนาจให้ผู้ตามสามารถตัดสินใจในการปฏิบัติงาน สามารถแก้ไข ปัญหาผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง และให้มีความเชื่อมั่นในตนเอง

แบงค์ (Bank, 1992 อ้างถึงใน นลินี จารุกาญจนกิจ, 2540, หน้า 19) ได้ทำการวิจัยการจัดการเชิงกลยุทธ์ในศูนย์ศิลปะที่ไม่มุ่งกำไร ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบหรือลักษณะขององค์กรเป็น สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ศูนย์ศิลปะที่ไม่มุ่งกำไร 5 แห่งในวอชิงตันดี.ซี. ได้ถูก เลือกขึ้นมาโดยมีความแตกต่างในด้านขนาดและภารกิจหลัก จากการสำรวจพบว่าเป็นไปได้ ในการใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์ในองค์กรเหล่านั้น โดยที่แนวทางการดำเนินการและกลยุทธ์ที่ เลือกใช้ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กร โดยมีการปรับใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กร

เบเดอร์ (Bader, 1992, pp. 38-44 cited in Booyens, 1993) ศึกษาพบว่าภาวะผู้นำ สามารถทำให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงนั้น ต้องเป็นคนมีการยึดมั่นผูกพัน และค่านิยมที่ชัดเจน ในตนเอง ซึ่งต้องตรวจสอบตนเองบ่อย ๆ เพื่อสร้างพลังค่านิยมนั้นมีความเข้มแข็งตลอดไป และมีความเต็มใจที่สร้างให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการยึดมั่นผูกพันในการทำงาน

เกรดี (Grady, 1992, pp. 17 - 24) ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำต้องเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ชอบทำสิ่งใหม่ ๆ เป็นผู้รักการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้นให้ ผู้อื่น มีการเปลี่ยนแปลงได้ ต้องมีการเรียนรู้การเป็นผู้นำในการตัดสินใจ การปกครองโดยให้ผู้อื่น มีส่วนร่วม สร้างเครือข่าย และการจัดรูปองค์กร

เฟลตัน (Felton, 1995) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา และโรงเรียนมัธยมศึกษา กับ ความพอใจในงานของครู โดยทำการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 55 แห่ง และ โรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 31 แห่ง ของรัฐมิสซิสซิปปี (Mississippi) ใช้ตัวอย่างซึ่งเป็นครู ร้อยละ 10 ของประชากรได้กลุ่มตัวอย่าง 590 คน และใช้แบบสอบถาม MLQ เป็นเครื่องมือในการวิจัย ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครู และพบว่าผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ฮอตส์แมน และ โกลดริง (Hausman & Goldring 2001, pp. 399 – 423 cited in Marley, 2003) ศึกษาเรื่องระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามทักษะของครูระดับประถมศึกษาใน สหรัฐอเมริกา กลุ่มตัวอย่างเป็นครูที่มีความผูกพันกับโรงเรียน 231 คนและครูที่ไม่มีความผูกพันกับโรงเรียน 186 คน เก็บข้อมูลจากการสำรวจแล้วนำมาวิเคราะห์ด้วยสมการถดถอย ผลการวิจัยพบว่าครูที่มีความผูกพันกับโรงเรียนเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลสำคัญของโรงเรียนที่ทำให้ การดำเนินงานในโรงเรียนเป็นไปด้วยความเรียบร้อยทำให้มีการจัดการเรียนการสอนได้ดี และเห็น

ว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในโรงเรียนควรนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารโรงเรียน

เบลส และเบลส (Blasé & Blasé, 2002, p. 671 cited in Foster, 2004) ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเรื่องการขาดภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในการปฏิบัติหน้าที่จากทัศนะของครู ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างครูจำนวน 50 คน ในสหรัฐอเมริกาที่มีปัญหาถูกผู้บริหารโรงเรียนละเลยไม่เอาใจใส่ ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารที่ขาดภาวะผู้นำมีความบกพร่องคือละเลยต่อการเอาใจใส่ครูทั้งทางด้าน ร่างกาย อารมณ์และจิตใจ เช่น ไม่ให้ความร่วมมือในการใช้อุปกรณ์การสอน ขาดความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและอื่น ๆ ผลจากการวิจัยนี้ทำให้มีการวางแผนเพื่อหาทางแก้ปัญหาที่อาจจะเกิดลักษณะเช่นนี้อีกในโรงเรียนอื่น

สรุปจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ได้รับการยืนยันสนับสนุนจากผลการวิจัยจำนวนมากว่า เป็นภาวะผู้นำที่สามารถบรรลุเป้าหมายที่สูงขึ้นทำให้ผู้ตามมีความพึงพอใจและเพิ่ม ผลการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์กร ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอันจะส่งผลให้สถานศึกษามีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น