

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การสร้างรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศและ
ต่างประเทศ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการวิจัยและได้สรุปประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. การบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
3. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
4. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ
5. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับวิธีการและเทคนิคที่ใช้ในการวิจัย
 - 5.1 การวิเคราะห์เนื้อหา
 - 5.2 การวิจัยอนาคตเทคนิคเดลฟาย
 - 5.3 เทคนิคการสนทนากลุ่ม
6. แนวคิดและทฤษฎีการสร้างรูปแบบ
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 7.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

การบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ
กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 หน่วยงานระดับภูมิภาคจะมีการบูรรวมกันและมีการโอน
สถานศึกษาทั้งที่อยู่สังกัดกรมสามัญศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ ไป
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานศึกษาต่าง ๆ จึงโอนมาอยู่ในสายบังคับ
บัญชาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีเลขธิการสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นผู้บังคับบัญชา หน้าที่ในการดำเนินการต่าง ๆ ของสถานศึกษาจึงขึ้นอยู่กับ
หน่วยงานต้นสังกัดจะมอบหมายหรือมอบอำนาจให้ปฏิบัติ

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 32-73) ได้กล่าวถึงขอบข่ายและภารกิจการบริหาร
และจัดการศึกษาทั้ง 4 ด้านของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ ดังนี้

ด้านการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนวการศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในการศึกษา การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น และการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

ด้านการบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย การจัดทำและการเสนอของบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา การบริหารการเงิน การบริหารบัญชี และการบริหารพัสดุและทรัพย์สิน

ด้านการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย การวางแผนอัตราจ้างและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย และการลาออกจากราชการ

ด้านการบริหารทั่วไป ประกอบด้วย การดำเนินงานธุรการ งานเลขานุการ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน งานพัฒนาระบบและเครือข่ายสารสนเทศ การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา การจัดระบบและพัฒนาองค์กร งานเทคโนโลยีและสารสนเทศ การส่งเสริม สนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การรับนักเรียน การส่งเสริมและประสานงาน การศึกษาในระบบ นอกระบบตามอัธยาศัย การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา งานส่งเสริมงานกิจการนักเรียน การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบัน สังคมอื่นที่จัดการศึกษา งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน งานบริการสาธารณะ และงานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารสถานศึกษานับว่าเป็นหัวหน้าหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบในการสร้างคุณภาพที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุดแก่นักเรียน เยาวชนที่จะพึงกระทำได้ ด้วยการปรับทีมงานในสถานศึกษาให้เป็นทีมงานที่แข็งแกร่งมีสมรรถภาพ มีจิตใจพร้อมที่จะบุกเบิก สร้างสรรค์ สู้งานและแก้ปัญหา โดยให้แต่ละคนรู้บทบาทหน้าที่ของตน และปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เพื่อให้งานที่ปฏิบัติมีชีวิต มีจุดหมาย มีความสำเร็จที่ดีเพื่อ

การหล่อเลี้ยงให้มีกำลังใจ เกิดขวัญในการปฏิบัติงาน ส่วนตัวของผู้บริหาร โรงเรียนเองนั้นก็จะต้องสร้างคุณงามความดี มีความจริงใจต่อครูผู้ร่วมงาน มีภาวะผู้นำที่ดีและดีที่สุดของแต่ละบทบาท (นิเชต สุนทรพิทักษ์, 2539, หน้า 4) นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพยายามคุมน้ำใจของครูผู้ร่วมงานให้มากที่สุด ด้วยการถือหลักการทำงานกับคนว่าต้องได้คน จึงได้งาน ผู้บริหารจะต้องอยู่กับคน อยู่กับงาน หากขาดคน งานก็หลุดไป (พนอม แก้วกำเนิด, 2529, หน้า 1) ซึ่งหน้าที่เหล่านั้นจะหลอมรวมเป็นภาพความสำเร็จของส่วนรวม คือ สถานศึกษานั้นเอง

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ คำว่า Leader ซึ่งหมายถึง ผู้นำ ได้เริ่มใช้ เมื่อ ปี ค.ศ. 1300 แต่คำว่า Leadership หรือ ภาวะผู้นำ ไม่มีปรากฏจนกระทั่งปี ค.ศ. 1834 หรือเมื่อต้นทศวรรษที่ 19 จึงมีคำกล่าวซึ่งแปลว่า ความสามารถที่จะนำผู้อื่น (Oxford English Dictionary, 1933 อ้างถึง วินัย ฉิมวงศ์, 2542, หน้า 8) มีนักวิชาการและผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการบริหารให้ความหมายคำว่า “ภาวะผู้นำ” แตกต่างกันไป ดังนี้

วรเดช จันทรศร (2540) ให้ความหมายว่า “ภาวะผู้นำ” คือ ความรับผิดชอบสูงสุดของผู้บริหารกิจกรรมใด ๆ สามารถสร้างความผูกพันและการยอมรับในหมู่ผู้ร่วมกิจกรรมได้ ผู้ที่มีภาวะผู้นำย่อมเป็นผู้ที่สามารถทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของสมาชิกในกิจกรรมนั้น ๆ

คุณวุฒิ คนฉลาด (2540, หน้า 17-18) ให้ความหมายว่า “ภาวะผู้นำ” เป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้อิทธิพลซึ่งเป็นอำนาจภายในตัวของผู้นำ เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ คุณธรรมซึ่งเป็นอำนาจจริง ๆ ที่เขามีอยู่ และอำนาจที่บุคคลนั้นได้รับจากการดำรงตำแหน่ง โดยเป็นอำนาจจากการยอมรับจากกลุ่มแสดงพฤติกรรมให้เกิดความเข้าใจร่วมกันเกิดแรงกระตุ้นภายในกลุ่มทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางสังคมสามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์และนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542, หน้า 106) ให้ความหมายว่า “ภาวะผู้นำ” คือ กระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มโนอิทธิพลต่อผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544, หน้า 17) ให้ความหมายว่า “ภาวะผู้นำ” คือ ผู้ที่สามารถดำเนินงานให้สำเร็จด้วยความร่วมมือจากผู้อื่น (Get Things Done through Others) นับว่าเป็นหัวใจของการบริหารโดยเฉพาะเรื่องการจัดการ เพราะฝ่ายจัดการมีหน้าที่ที่จะเข้าไปใกล้ชิดกับลูกน้องและดูแลคนงานให้อยู่ในสภาพที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลผลิตอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ

(High Productivity with High Efficiency)

เทอร์รี่ (Terry, 1960, p. 293) ให้ความหมายว่า “ภาวะผู้นำ” เป็นการใช้อำนาจอิทธิพลให้คนอื่นเกิดความพอใจที่จะทำงานเพื่อกลุ่ม และให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

แทนเนนบาม เวสชีเลอร์ และมาสซาริก (Tannenbaum, Weschler and Massarik, 1961) ให้ความหมายว่า “ภาวะผู้นำ” คือ อิทธิพลระหว่างบุคคลที่ปฏิบัติในสถานการณ์หนึ่งและอำนวยความสะดวกตามขบวนการติดต่อสื่อสาร ทำให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

เอทซิโอนิ (Etzioni, 1967) ให้ความหมายว่า “ภาวะผู้นำ” คือ เป็นอำนาจ (Power) ที่เป็นลักษณะส่วนบุคคลที่มีเหนือผู้อื่น

จาคอบส์ (Jacobs, 1970) ให้ความหมายว่า “ภาวะผู้นำ” คือ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่บุคคลหนึ่งเสนอข่าวสารข้อมูล และบุคคลอื่นมีความเชื่อว่า เมื่อเขาปฏิบัติตามข้อเสนอแนะหรือความปรารถนาของบุคคลนั้นแล้ว ผลงานที่เขาได้รับจะได้รับการปรับปรุง

สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1974, pp. 7-15) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลายลักษณะดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำ เป็นศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม
2. ภาวะผู้นำ เป็นคุณลักษณะทางบุคลิกภาพและผลการกระทำ
3. ภาวะผู้นำ เป็นศิลปะของการกระทำให้คนอื่นร่วมมือและปฏิบัติตาม
4. ภาวะผู้นำ เป็นการใช้อิทธิพล
5. ภาวะผู้นำ เป็นการกระทำ หรือการแสดงพฤติกรรม
6. ภาวะผู้นำ เป็นลักษณะการเกลี้ยกล่อม
7. ภาวะผู้นำ เป็นเครื่องมือที่จะทำให้บรรลุถึงเป้าหมาย
8. ภาวะผู้นำ เป็นผลจากการที่คนเรามีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน
9. ภาวะผู้นำ เป็นการแสดงบทบาทที่แตกต่างกัน
10. ภาวะผู้นำ เป็นการใช้ความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน

โบลส์ และเดเวนพอร์ท (Boles & Devenport, 1975, p. 117) ให้ความหมายว่า “ภาวะผู้นำ” เป็นกระบวนการซึ่งบุคคลใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ช่วยให้กลุ่มปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลผลิตเป็นไปตามเป้าหมายทำให้กลุ่มดำรงอยู่ได้โดยสนองความต้องการของสมาชิกในกลุ่มนั้น ๆ ด้วย

แคทซ์ และคาห์น (Katz & Kahn, 1978) ให้ความหมายว่า “ภาวะผู้นำ” คือ การเพิ่มอิทธิพลต่อสมาชิก ให้ยอมทำตามทิศทาง การดำเนินงานตามปกติในองค์การ

เฮาส์ และเบทซ์ (House & Baetz, 1979) ให้ความหมายว่า “ภาวะผู้นำ” เกิดขึ้นในคน 2 กลุ่ม หรือมากกว่า และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมให้ดำเนินงานบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

เกียมเมทเทียว (Giammateo, 1981, p. 2) ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่เหมาะสมในปัจจุบันไม่ใช่ผู้สั่งการ (Directing) และผู้ควบคุม (Controlling) แต่เป็นผู้นำให้เกิดการมีส่วนร่วมและเกิดแรงจูงใจของบุคคลในองค์กร (Involving and Motivating) ซึ่งแสดงออกทางพฤติกรรมที่เรียกว่า “ภาวะผู้นำ” จะมีลักษณะ 5 ประการ

1. สร้างและให้กลุ่มดำรงอยู่ได้
2. ทำให้งานสำเร็จ
3. ช่วยให้กลุ่มเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน
4. ช่วยกลุ่มตั้งวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเข้าใจง่าย
5. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมาย

เบส (Bass, 1981) ได้ให้ความหมายของ “ภาวะผู้นำ” ไว้ดังนี้

1. เป็นจุดศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม
2. เป็นบุคลิกลักษณะและผลอันเกิดจากบุคลิกลักษณะของผู้นำ
3. เป็นศิลปะในการทำให้ผู้อื่นยอมตามและปฏิบัติตาม
4. เป็นรูปแบบของการจูงใจมากกว่าการบังคับ
5. เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอำนาจ โดยผู้นำใช้อำนาจที่มีอยู่ในการกำหนดพฤติกรรม

ของมนุษย์

6. เป็นเครื่องมือในการบรรลุจุดมุ่งหมาย
7. เป็นผลของการมีปฏิสัมพันธ์
8. เป็นการแสดงบทบาทที่แตกต่างกัน
9. เป็นการริเริ่มโครงสร้างและคงไว้ซึ่งอำนาจของความคาดหวังและมีปฏิสัมพันธ์

เฮอร์เชย์ และเบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1982) ให้ความหมายว่า

“ภาวะผู้นำ” คือ กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อพยายามให้บรรลุเป้าหมายในสถานการณ์หนึ่งและสรุปว่า กระบวนการภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นความสัมพันธ์ของผู้นำ (Leader) ผู้ตาม (Follower) และสถานการณ์ (Situation) ซึ่งเขียนสัญลักษณ์ได้ ดังนี้

$$L = f(L, F, S)$$

กริฟฟิน (Griffin, 1996, p. 504) ให้ความหมายว่า “ภาวะผู้นำ” หมายถึง การไม่ใช้อิทธิพลบังคับกลุ่มหรือให้ทำตามวัตถุประสงค์ขององค์กร แต่เป็นการกระตุ้นพฤติกรรมของคนที้นำไปสู่ความสำเร็จของหน่วยงาน

ดาฟท์ (Daft, 1999, p. 5) ให้ความหมายว่า “ภาวะผู้นำ” หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้

บรรลุปเป้าหมายร่วมกัน (Shared Purposes)

สรุปได้ว่า “ภาวะผู้นำ” คือ กระบวนการที่ผู้หนึ่งมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่ม กระตุ้น ชี้นำให้บุคคลอื่น โดยใช้ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ การสร้างแรงจูงใจให้ แรงกระตุ้นในกลุ่มเพื่อก่อให้เกิดกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ ให้บรรลุ เป้าหมายขององค์การ

ทฤษฎีของภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำมีวิวัฒนาการจากการศึกษาเริ่มมีความชัดเจนประมาณต้นศตวรรษ ที่ 20 โดยศึกษาตามแนวความเชื่อของทฤษฎีภาวะผู้นำในแต่ละช่วง เป็นผลให้เกิดแนวคิดพัฒนา ทฤษฎีภาวะผู้นำ และนำมาใช้ในการพัฒนาผู้นำกลุ่มและองค์การ ในปัจจุบันแบ่งการเปลี่ยนแปลง แนวทางการศึกษาเป็น 3 แนวทาง (Arnold & Feldman, 1986) คือ 1) ทฤษฎีคุณลักษณะ 2) ทฤษฎี พฤติกรรมผู้นำ 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์

1. ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theories)

การศึกษาภาวะผู้นำในระยะแรก ปี ค.ศ. 1910 – 1940 เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิภาพตามความเชื่อจากทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (The Great Man Theory) ในสมัยกรีกและโรมัน โดยมีความเชื่อว่า “ผู้นำเป็นมาแต่กำเนิด ไม่สามารถสร้างได้” ผู้จะเป็นผู้นำจะมีความแตกต่าง จากผู้ตาม ดังนั้น การศึกษาส่วนใหญ่จึงเป็นการเปรียบเทียบสถานภาพหรือประสิทธิผลของผู้นำ กับผู้ตาม ความเชื่อเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำได้ลดน้อยลง หลังจากทฤษฎีของสโตกคิล (Stogdill) และคนอื่น ๆ ได้นำผลการวิจัยก่อนปี ค.ศ. 1940 มาเปรียบเทียบผลการวิจัยช่วงปี ค.ศ. 1940 – 1970 พบว่าผลการวิจัยดังกล่าวไม่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำเสมอไป ผลการค้นพบที่ไม่เป็นสากลจึงนำไปสู่ กระแสแนวการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผล อย่างไรก็ตามคุณลักษณะของผู้นำยังคงต้อง ทำความเข้าใจต่อไป เพราะการศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลยังคงต้องเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะ ส่วนบุคคลและทักษะของผู้นำ (Arnold & Feldman, 1986)

2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำเริ่มขึ้นประมาณต้นสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นการศึกษา พฤติกรรมผู้นำที่ทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจ และมีผลต่อการปฏิบัติงานสูงขึ้น ทฤษฎีและการวิจัย มีการใช้หลายกรอบแนวความคิด โดยพัฒนาจากการศึกษาแบบภาวะผู้นำดั้งเดิมของ ลิปพิทท์ และ ไวท์ (Lippitt & White, 1960) ศึกษาภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ 1) แบบเผด็จการ (Autocratic) เป็นลักษณะของการควบคุมกิจกรรมกลุ่มและการตัดสินใจโดยผู้นำ 2) แบบประชาธิปไตย (Democratic) เป็นการเน้นการมีส่วนร่วมของกลุ่มและกฎเกณฑ์ที่สำคัญ 3) แบบตามสบาย (Laissez – Faire) ผู้นำมีส่วนเกี่ยวข้องน้อยมากในทุกกิจกรรม ผลการวิจัยได้ผลว่า ภาวะผู้นำแบบ

ประชาธิปไตยได้ผลในกระบวนการกลุ่มดีกว่าแบบอื่น ๆ ผลงานวิจัยที่แพร่หลายต่อมาได้แก่ การศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ เริ่มพัฒนาโดยแฮมฟิลและคุนส์ (Hampill & Coons, 1950) และได้ปรับปรุงต่อมาโดยแฮมฟิลและคุนส์ (Hampill & Coons, 1950) การศึกษาของ มหาวิทยาลัยมิชิแกน พัฒนาโดยลิเคิร์ตและคณะ (Likert, 1964) และการศึกษาของเบลคและมูตัน (Blake & Mouton, 1985) ได้พัฒนาการศึกษาของฮัลปินเป็นตารางการบริหาร (The Managerial Grid) ผลการศึกษาได้พฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ คือ มิติเริ่ม โครงสร้าง (Initiating Structure) และ มิติสัมพันธ์ (Concideration) หรือมุ่งเน้นงาน (Job – Center Behavior) และมุ่งเน้นคน (Employer-Center) ผลการศึกษาได้ผลว่าผู้นำที่มีประสิทธิผล คือ การบรรลุเป้าหมายและการรักษาสภาพขวัญ กำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง ผู้นำต้องมีพฤติกรรมผู้นำสูงทั้งสองมิติอย่างใดก็ตาม ความพยายามที่จะหาค่าประกอบที่สัมพันธ์กับผลผลิตของกลุ่มและองค์การยังเป็นการพิสูจน์ที่ค่อนข้างยาก และพฤติกรรมผู้นำมิติสัมพันธ์โดยทั่วไปยังไม่มีแบบภาวะผู้นำแบบใดแบบหนึ่งที่ใช้ได้ดีที่สุดเป็นสากลในทุกสถานการณ์และสภาพแวดล้อม (Kellerman, 1984) ดังนั้น นักทฤษฎี ภาวะผู้นำจึงพยายามที่จะทำความเข้าใจความสอดคล้องกันระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความต้องการ ภาวะผู้นำของสภาพการณ์ (Arnold & Feldman, 1986)

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Arnold & Feldman, 1986) การศึกษาภาวะผู้นำเชิง สถานการณ์ได้เริ่มสนใจกันตั้งแต่ทศวรรษที่ 1960 – 1980 เป็นการศึกษาภาวะผู้นำที่ประสิทธิผล “วิธีที่ดีที่สุด” (Best Way) เหมาะสมกับความต้องการของสภาพการณ์ต่าง ๆ มีการศึกษากันหลาย แนวทางโดยการนำเอาพฤติกรรมผู้นำดั้งเดิม 3 แบบ หรือ มิติพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ จากการศึกษา ตามทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำดังกล่าว ร่วมกับสถานการณ์เฉพาะที่กำหนดในแต่ละทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler ‘s Contingency Theory) ทฤษฎีปทัสถานการ ตัดสินใจของวรูมและเยตตัน (Vroom & Yetton ‘s Normitive Decision Theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำ เชิงสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด (Situation Leadership Theory) ทฤษฎีเส้นทาง เป้าหมายของเฮาวส์ (House’s Path – Goal Theory) เป็นต้น การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิง สถานการณ์ดังกล่าวกำหนดสถานการณ์ในแต่ละทฤษฎีแตกต่างกัน ส่วนแบบผู้นำที่มีประสิทธิผล จะใช้แบบผู้นำแตกต่างกันตามสถานการณ์ของแต่ละทฤษฎีนั้น ๆ ดังเช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิง สถานการณ์ของฟิดเลอร์ ให้ความสำคัญของสถานการณ์การควบคุม (Situational Control) 3 สถานการณ์ คือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม 2) โครงสร้างงาน 3) อำนาจตาม ตำแหน่ง ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่มีภาวะการมุ่งใจทางดำเนินงาน (Task Motivated) เป็นผู้นำที่มี ประสิทธิภาพในสถานการณ์ด้านการควบคุมสูงและในสถานการณ์การควบคุมต่ำ ส่วนผู้นำที่มี

ภาวะผู้นำการจูงใจในด้านความสัมพันธ์ (Relationship Motivated) เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในสถานการณ์การควบคุมปานกลาง เป็นต้น

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Theory)

ทฤษฎีและแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) เป็นแนวคิดของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ ที่มุ่งยกระดับความต้องการความเชื่อ ทศนคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มองค์การให้มีประสิทธิภาพ โดยมีแนวคิดว่าการศึกษาภาวะผู้นำในระยะที่ผ่านมา ยังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำได้อย่างชัดเจน และยังไม่รู้ว่าอะไรเป็น แก่นแท้ของภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับชีวิตในยุคปัจจุบัน (Burns, 1978) ยังเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการเสริมแรงอย่างเหมาะสม (Contingent Reinforcement) เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยน (Exchange Process) เป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) อันเป็นพฤติกรรมความต้องการของมนุษย์ขั้นพื้นฐาน (First Order of Change) เท่านั้น (Bass, 1985) จึงทำให้เกิดแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเป็นที่สนใจของนักวิชาการทางการบริหาร ทั้งในวงการอุตสาหกรรม ธุรกิจ และการศึกษาอย่างแพร่หลาย (Yukl, 1989) ควรที่จะได้มีการพัฒนาผู้นำให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทศวรรษที่ 1990 อย่างแท้จริง (Avolio, Waldman & Yammarino, 1991)

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

ปี ค.ศ. 1970 โรเบิร์ต กรีนลีฟ (Greenleaf, 1977, p. 203) ได้ศึกษารูปแบบผู้นำแบบผู้รับใช้ขึ้นมาโดยได้แรงบันดาลใจจากบทประพันธ์ของเซอร์แมน เรื่อง “การเดินทางสู่ตะวันออก” (Journey to the East) ตัวเอกของเรื่องคือ ลีโอ คนรับใช้ในกลุ่ม ที่แสดงตนว่าเป็นบุคคลที่ต่ำต้อยที่สุดแต่มีน้ำใจและให้กำลังใจคณะผู้เดินทางด้วยการร้องเพลงกล่อมเพื่อให้การเดินทางเป็นไปอย่างราบรื่น ทุกอย่างเป็นไปด้วยดีจนกระทั่งลีโอได้หายไป ทำให้คณะผู้เดินทางเกิดความระส่ำระสายหลายปีต่อมาหลังจากการเดินทางสิ้นสุดลง ผู้เล่าเรื่องซึ่งเป็นสมาชิกคนหนึ่งของคณะเดินทางมีโอกาสไปยังสำนักงานใหญ่ของบริษัทที่ให้การสนับสนุนการเดินทางในครั้งนั้นได้พบกับลีโอซึ่งมีตำแหน่งเป็นถึงประธานบริษัท สถานภาพที่แท้จริงของเขาคือผู้นำที่ยิ่งใหญ่ไม่ใช่ผู้รับใช้ที่ต่ำต้อยอย่างที่ผู้อื่นคิด เรื่องราวของลีโอทำให้กรีนลีฟประทับใจและคิดว่าในโลกของความเป็นจริงผู้นำแบบนี้น่าจะมีตัวตนจริง

กรีนลีฟ (Greenleaf, 1977, p. 13) ใช้เวลาหลายปีในการพิจารณาไตร่ตรองถึงประสบการณ์ในเรื่องบทบาทของผู้นำ กรีนลีฟได้เขียนมโนทัศน์ของผู้นำแบบผู้รับใช้ โดยเชื่อว่าผู้นำต้องเป็นผู้รับใช้ก่อน ซึ่งเริ่มจากความรู้สึกที่เป็นไปตามธรรมชาติที่บุคคลต้องการที่จะรับใช้

ผู้อื่น การเลือกในระดับจิตสำนึกจะเป็นแรงบันดาลใจในนำไปสู่ความเป็นผู้นำผู้นำแบบผู้รับใช้จะแตกต่างอย่างชัดเจนกับผู้ที่ต้องการเป็นผู้นำก่อน คือ ผู้นำเกิดจากแรงขับของความต้องการอำนาจและการครอบครอง ผู้นำแบบผู้รับใช้จะเป็นตัวเลือกท้าย ๆ ผู้นำแบบมีอำนาจ และผู้นำแบบผู้รับใช้จึงมีความแตกต่างแบบ 2 ขั้ว อันเป็นความผสมผสานที่หลากหลายของธรรมชาติมนุษย์ แตกต่างโดยการดูแลรับใช้โดยการเป็นผู้รับใช้ก่อน เพื่อรับใช้ความต้องการตามลำดับสำคัญของความต้องการของมนุษย์ การทดสอบที่ดีและยากสำหรับผู้บริหาร คือ ความพร้อมที่จะรับใช้ความต้องการของผู้อื่นก่อนความต้องการของตนเอง แบบทดสอบที่ดีที่สุดของผู้นำแบบผู้รับใช้และเป็นเรื่องที่ยากที่สุดสำหรับผู้บริหาร คือ เมื่อเขาได้รับการดูแลรับใช้แล้วช่วยให้เขาเติบโตขึ้นหรือไม่ เมื่อได้รับการดูแลรับใช้แล้ว ทำให้เขาเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ขึ้น ฉลาดมากขึ้น เป็นอิสระมากขึ้น เป็นตัวของตัวเองมากขึ้น และกลายเป็นผู้รับใช้ผู้อื่นมากขึ้นหรือไม่ (Spears, 1995, p. 4)

คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้

นักวิชาการหลายคนได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำแบบผู้รับใช้ที่สัมพันธ์กับแนวคิดของกรีนลีฟ (Greenleaf, 2002, pp. 21-61) เช่น แพตเตอร์สัน (Patterson, 2003) ได้เสนอว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ได้แก่ การฟัง การเห็นอกเห็นใจ การเอื้อยารักขา การตระหนักรู้ การโน้มน้าวใจการสร้างมโนทัศน์ การมองการณ์ไกล ความรับผิดชอบร่วมกัน การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน และการสร้างกลุ่มชน และคุณลักษณะทั้ง 10 ประการนั้น เบย์ (Braye 2002, pp. 299 - 300) ได้ศึกษาทำความเข้าใจ แล้วสรุปออกมาเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ตัวเอง (Self) ความสัมพันธ์ (Relationship) และหน้าที่หรือทรัพยากร (Task/ Resources) นอกจากนั้น คลูเปอร์ และเทรินแมล (Cooper & Trummell, 2002, pp. 141-152) ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องปฏิบัติตามสิ่งเหล่านี้ คือ 1) ฟังโดยไม่ตัดสิน 2) เป็นคนเชื่อถือได้ 3) สร้างกลุ่ม 4) กระจายอำนาจ 5) พัฒนาผู้อื่น สำหรับการวิจัยครั้งนี้ จะการดำเนินศึกษาตามแนวคิดของกรีนลีฟ (Greenleaf, 2002, pp. 21-61) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การฟัง (Listening) หมายถึง การพยายามในการสื่อสาร การเปิดรับคำพูดของ

ผู้อื่นด้วยใจเป็นกลาง เพื่อได้ยินเสียงที่เปล่งออกมาและเสียงภายในใจของผู้อื่น เพื่อจะสามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมตามความจำเป็นของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตามแบบแผนแห่งความเป็นผู้นำ ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องมีทักษะในการสื่อสารและการตัดสินใจ ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องตั้งใจพัฒนาทักษะแห่งการฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ ผู้นำแบบผู้รับใช้สามารถกำหนดเอกลักษณ์ (Identity) และเจตจำนง (Will) ของกลุ่มได้ พวกเขาฟังคนอื่นอย่างตั้งใจ ฟังทั้งเสียงที่ออกมาหรือสิ่งที่อยู่ภายในใจ การฟังที่ดีทำให้ผู้นำสามารถได้ยินเสียงภายใน (Inner Voice) ทำให้พวกเขาเข้าใจผู้อื่นว่าเขากำลังจะสื่ออะไร ทั้งทางร่างกาย ความคิด และจิตใจ การฟังเป็นความสามารถที่จะเงียบตัวเอง

และฟังด้วยใจเปิดกว้าง พร้อมที่จะรับฟังความคิดหรือทัศนคติใหม่ ๆ การฟังเช่นนี้เป็นกุญแจสำคัญที่ไขไปสู่ความเข้าใจในสิ่งซึ่งอาจเป็นประโยชน์ที่แฝงอยู่ในคุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้คนอื่น ๆ เช่นกัน ควรทำอย่างไรเพื่อที่จะเป็นผู้ฟังที่กระตือรือร้นพร้อมจะให้ความช่วยเหลือและทำอย่างไรที่จะรู้และสามารถยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นได้ ในการศึกษาเกี่ยวกับองค์การ บทบาทของผู้นำว่าเป็นการอำนวยความสะดวกในการสื่อสาร ช่วงเวลาที่สำคัญในการฟังเกิดขึ้นระหว่างการวางแผนการประชุมและการอภิปรายซักถามเกี่ยวกับแนวความคิดใหม่ ๆ โดยการสะสมความรู้จากในอดีต ปัจจุบัน และอนาคตที่รับรู้ได้ ผู้นำก็จะผสมผสานความรู้ต่าง ๆ ร่วมผู้นำแบบผู้รับใช้คนอื่น ๆ และตัดสินใจที่ท้ายสุดนำไปยังการสร้างประชาคมเดียวกันภายในองค์การในการสรุปเกี่ยวกับกรณีศึกษาของวอล์กเกอร์ (Walker, 1997) เขาได้กล่าวว่า ผู้นำแบบผู้รับใช้นี้ได้ดำเนินการสิ่งต่าง ๆ อย่างคงเส้นคงวาคด้วยความซื่อสัตย์ จริงใจ และเคารพ ผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นผู้ให้การดูแลผู้ครอบครองความไว้วางใจ และมอบอุทิศตนเพื่อการเติบโตเกี่ยวกับชีวิตส่วนตัวและหน้าที่การงานของบุคคลอื่นทั้งที่เป็นรายบุคคลและส่วนรวมนอกจากนี้ มีผู้ให้ความหมาย หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของการฟังตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ไว้ดังนี้

ทอมป์สัน (Thompson, 2005, p. 92) กล่าวว่า ผู้บริหารจะได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำที่มีคุณภาพนั้นอยู่ที่ความสามารถและทักษะในการสื่อสารและการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องมีทักษะที่สำคัญของผู้นำโดยการอุทิศตนในการฟังผู้อื่น ผู้นำแบบผู้รับใช้แสวงหาเอกลักษณ์เฉพาะของกลุ่มและความสามารถในการทำให้เป้าหมายของกลุ่มชัดเจน ผู้นำต้องฟังในสิ่งที่ผู้อื่นพูดรวมทั้งสิ่งที่เขาไม่ได้พูดด้วย การฟังยังหมายรวมถึงการเข้าถึงเสียงภายในของบุคคลและแสวงหาความเข้าใจในภาษากายและการสื่อสารถึงจิตใจของแต่ละคน

หว่อง (Wong, 2005, p. 10) กล่าวว่า การฟัง หมายถึง การเปิดรับคำพูดของบุคคลอื่น การยินดีที่จะฟังมติของกลุ่มและทำให้การตัดสินใจของกลุ่มเป็นแนวทางสู่วิสัยทัศน์ขององค์การ

เทย์เลอร์ (Taylor, 2002, p. 17) กล่าวว่า กรีนลีฟให้ความสำคัญต่อความสามารถของผู้นำ และความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ ที่จะเปิดเผย ความสามารถที่จะฟังและความสามารถที่จะพูดในวิถีทางที่ชักจูงให้บุคคลตัดสินใจเลือกตามเป้าหมายที่ผู้นำต้องการ

เทย์เลอร์ และกิลแฮม (Taylor & Gillham, 1998, p. 12) ให้ความสำคัญต่อการฟังเป็นเรื่องจำเป็นที่ผู้นำต้องเป็นผู้ฟังที่ดี ก่อนที่จะเป็นผู้ที่จะเห็นอกเห็นใจผู้อื่น สามารถตระหนักรู้เป็นผู้โน้มน้าวใจหรือแม้แต่เป็นผู้สร้างมโนทัศน์

กรีนลีฟ (Greenleaf, 1997, p. 12) กล่าวว่า ข้อพิสูจน์ที่ชัดเจนที่สุดผู้นำสามารถเข้าถึงภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ก็คือการที่ผู้นำต้องถามตนเองว่าเขาฟังผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริงหรือไม่

สรุปคุณลักษณะการฟังตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง ความพยายามในการสื่อสาร การเปิดรับคำพูดของผู้อื่นด้วยใจเป็นกลาง สามารถได้ยินทั้งเสียงที่เปล่งออกมาและเสียงภายในใจของผู้อื่น เพื่อจะสามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมตามความจำเป็นของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องมีทักษะที่สำคัญของผู้นำโดยการอุทิศตนในการฟังผู้อื่น ผู้นำแบบผู้รับใช้แสวงหาเอกลักษณ์เฉพาะของกลุ่มและความสามารถในการทำให้เป้าหมายของกลุ่มชัดเจน ผู้นำต้องฟังในสิ่งที่ผู้อื่นพูดรวมทั้งสิ่งที่เขาไม่ได้พูดด้วย การฟังยังหมายถึงรวมถึงการเข้าถึงเสียงภายในของบุคคลและแสวงหาความเข้าใจในภาษาและการสื่อสารถึงจิตใจของแต่ละคน

2. การเห็นอกเห็นใจ (Empathy) หมายถึง การพยายามเข้าใจและยอมรับผู้อื่นว่าเขามีความเป็นตัวของตัวเองและไม่มีใครเหมือน มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน ไม่ปฏิเสธผู้ร่วมงาน แม้ผู้อื่นจะไม่เห็นด้วยก็ตาม โดยดูเพียงผลงานและการทำงานของเขา แนวคิดสำคัญของความสามารถด้านนี้คือ ความปรารถนาที่จะมองสถานการณ์จากมุมมองของผู้อื่นอย่างเข้าใจ ในปัจจัยต่าง ๆ ที่กำลังรุ่มล้อมเขาอยู่ ซึ่งเป็นความต้องการพื้นฐานของทุกคนที่ต้องการได้รับการเคารพและเข้าใจในความไม่เหมือนกันของพวกเขา การเข้าใจในสถานการณ์ด้วยความรู้สึกเช่นนี้นำไปสู่ความเข้าใจมากขึ้น เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ขัดแย้งเป็นความรับผิดชอบของผู้นำแบบผู้รับใช้ที่จะต้องมองให้เห็นความเป็นไปของสถานการณ์นั้นอย่างลึกซึ้งเพื่อจะได้เข้าใจว่าบทบาทของแต่ละคนมีอิทธิพลต่อกันและกันอย่างไร จากนั้นผู้นำมีหน้าที่ในการประเมินการกระทำต่าง ๆ ของผู้ที่อยู่ในสถานการณ์นั้น ๆ ว่ามีผลกระทบต่อกันอย่างไร ทั้งนี้ต้องกระทำโดยปราศจากอิทธิพลครอบงำต่าง ๆ อันเกิดจงดอารมณ์ หรืออคติการฟังและการเข้าใจความรู้สึกหรือปัญหาของผู้อื่นเป็นแนวคิดที่ผู้นำแสดงออกให้เห็น ได้จากการที่พวกเขาพบปะพูดคุยกับคนอื่น ๆ แนวคิดนี้สะท้อนให้เห็นถึงความสุภาพและความเป็นปुरुชนของพวกเขา วิธีที่พวกเขาตอบสนองต่อสิ่งที่กำลังเป็น ที่ถกเถียงหรือวิพากษ์วิจารณ์อยู่ในหมู่ชนวิธีที่พวกเขานำเสนองานอธิบายในสิ่งที่พวกเขาเชื่อเกี่ยวกับองค์กรและเป้าหมายขององค์กร วิธเลย์ (Wheatley, 1994) ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับองค์ประกอบที่เป็นแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำนี้อีกมากมายอย่างเป็นระบบและมีน้ำหนักแห่งความน่าเชื่อถือมากขึ้นนอกจากนั้น มีผู้ให้ความหมาย หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของการเห็นอกเห็นใจ ตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ไว้ดังนี้

ทอมป์สัน (Thompson, 2005, p. 93) กล่าวว่า ผู้นำแบบผู้รับใช้พยายามที่จะเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มนุษย์ทุกคนต้องการการยอมรับและการเคารพในความเป็นบุคคลที่ไม่เหมือนใครของตน ผู้นำต้องมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นถึงความตั้งใจดีของทุกคน และต้องไม่ปฏิเสธความเป็นบุคคลของพวกเขา และนั่นหมายถึงรวมถึงการยอมรับความสามารถและพฤติกรรมของเขาด้วย

เทย์เลอร์ (Taylor, 2002, p. 21) กล่าวว่าผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องพร้อมเสมอที่จะหยุดเพื่อที่จะฟังอย่างตั้งใจ และต้องสนใจบุคคลอื่นอย่างแท้จริง

หว่อง (Wong, 2005, p. 16) กล่าวว่า การเห็นอกเห็นใจหมายถึง การเลือกที่จะยอมรับบุคคลแต่ละคนในความเป็นตัวคนที่แท้จริงของเขาเพื่อสามารถที่จะระบุความต้องการของแต่ละคนได้ รวมถึงการแสดงความห่วงใยในบุคคลแต่ละคน

กรีนลีฟ (Greenleaf, 1997, p. 32) เชื่อว่าองค์ประกอบที่สำคัญของการเห็นอกเห็นใจคือการยอมรับผู้รับใช้ ในฐานะผู้นำต้องเป็นผู้เข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่นอยู่เสมอ ต้องยอมรับผู้อื่นเสมอ แต่ไม่ควรยอมรับความพยายามของบุคคลที่จะสร้างภาพของการเป็นคนดีในบางครั้งบางครา

แมกซ์เวล (Maxwell, 1998, p. 36) กล่าวว่าภาวะผู้นำเริ่มที่หัวใจ ไม่ใช่ที่หัวและเมื่อมีมิตรภาพที่แท้จริงได้รับการพัฒนา แมกซ์เวลยังเสริมต่อไปว่า เมื่อผู้นำสามารถรักผู้ตามได้อย่างแท้จริงผู้นำจะได้รับความเคารพนับถือและผู้ตามพร้อมที่จะตามผู้นำด้วยใจอย่างแท้จริง

สรุป คุณลักษณะการเห็นอกเห็นใจตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้หมายถึง ความพยายามที่จะเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกของผู้อื่น โดยเฉพาะความรู้สึกที่วามมนุษย์ทุกคนต้องการการยอมรับและการเคารพในความเป็นบุคคลที่ไม่เหมือนใครของตน ผู้นำต้องมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นถึงความตั้งใจดีของทุกคนและต้องไม่ปฏิเสธความเป็นบุคคลของพวกเขาและนั่นหมายรวมถึงการยอมรับความสามารถและพฤติกรรมของพวกเขาด้วย

3. การเยียวยารักษา (Healing) หมายถึง การช่วยให้บุคคลสามารถเอาชนะต่อภาวะอารมณ์ที่ทุกข์โศก เป็นพลังทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตนเองการเรียนรู้ที่จะเยียวยารักษาเป็นพลังทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Transformation) และการประสมประสาน (Integration) ผู้นำแบบผู้รับใช้มีพลังที่จะเยียวยารักษาตนเองและผู้อื่นจุดเด่นอีกประการหนึ่งของผู้นำแบบผู้รับใช้คือความสามารถในการรักษาตนเองและผู้อื่น การรักษาเริ่มจากภายในตัวตนของแต่ละคน และทันทีที่ความสมบูรณ์ทั้งครบของแต่ละคนถูกค้นพบ เขาผู้นั้นก็จะสามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ผู้นำแบบผู้รับใช้ตระหนักว่าพวกเขาสามารถช่วยเหลือผู้ที่มีความเจ็บปวดทางด้านอารมณ์ในรูปแบบต่าง ๆ ได้

ทอมป์สัน (Thompson, 2002, p. 93) กล่าวว่า การเรียนรู้ที่จะเยียวยาเป็นพลังที่เข้มแข็งของการเปลี่ยนสภาพ และการประสมประสาน คำนิยามของคำว่า “เยียวยา” หมายถึงการฟื้นฟูสุขภาพและการพักผ่อนอย่างแท้จริง ทำให้ทุกอย่างถูกต้อง ทำให้สมบูรณ์ครบถ้วน แก้ไขสิ่งที่ไม่ดีการหายจากโรคภัยตามทฤษฎีของกรีนลีฟควรรู้จักตัวเอง ในขณะที่เดียวกันจำเป็นต้องรู้จักผู้อื่นอย่างดียิ่งด้วย

หว่อง (Wong, 2005) กล่าวว่า การเยียวยารักษาหมายถึง การแสวงหาการสมานบาดแผลของผู้เจ็บป่วยซึ่งเป็นคุณลักษณะที่มีวิจรรย์ญาณ เพราะเป็นการแสดงถึงความพร้อมที่จะเข้าใจความต้องการที่ลึกซึ้งของแต่ละบุคคล

เอเบล (Abel, 2002, p. 27) กล่าวว่า สิ่งที่สำคัญยิ่งและเป็นจุดแข็งของผู้นำแบบผู้รับใช้ คือ ความสามารถที่จะเยียวยาตนเองและผู้อื่นได้ การเยียวยาเริ่มที่แต่ละคนและความสมบูรณ์ของบุคคล นั้นหมายถึงแต่ละคนมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องสนใจผู้อื่นอย่างแท้จริง และต้องมีความจริงใจที่จะเห็นบุคคลอื่นเติบโตและพัฒนาอย่างแท้จริง ไม่เพียงแค่ตอบสนองความต้องการขององค์กร แต่เน้นการเติบโตของมนุษย์แต่ละคนอย่างแท้จริง

สเปียร์ (Spears, 1998) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นรูปแบบผู้นำที่เหมาะสมในยุคปัจจุบัน คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้มิได้เกิดจากการควบคุมโลกภายนอก แต่ทว่าเกิดจากการที่ผู้นำกล้าที่จะเผชิญความเป็นจริงภายในตนเอง ทั้งด้านบวกและด้านลบของตน การรู้จักตัวตนที่แท้จริงของผู้นำ จะช่วยให้ผู้นำมีคุณลักษณะของผู้เยียวยารักษา

ยาโลม (Yalom, 1995, pp. 74-79 อ้างถึงใน จิตรา คุษฎีเมธา, 2548) กล่าวว่า การเยียวยารักษาช่วยให้บุคคลเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นเพราะมีปัจจัยการเยียวยาที่เป็นกลไกทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงความคิดความรู้สึกและพฤติกรรมที่เหมาะสม ปัจจัยเยียวยาจะค่อย ๆ พัฒนาและเกิดขึ้น ซึ่งจะทำงานพร้อม ๆ กันไป ส่งเสริมและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ไม่สามารถแยกออกจากกันได้

กรีนลีฟ (Greenleaf, 1970, p. 27) ได้เขียนไว้ว่า มีบางอย่างแฝงอยู่ลึก ๆ ในการสนทนาหรือการสื่อสารของผู้ที่กำลังเจ็บปวดและผู้นำ ซึ่งสิ่งนี้ควบคุมทิศทางในการสนทนาของเขา ซึ่งเข้าใจได้ว่าการแสวงหาความสมบูรณ์ทั้งครบของตัวตนเองเป็นสิ่งที่พวกเขาแบ่งปันกัน

สรุป คุณลักษณะของการเยียวยารักษา ตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง การกระตุ้นให้ผู้อื่นความเข้มแข็ง เกิดสุขภาพทางจิตใจ และร่างกายที่ดีขึ้น จากความกังวลต่าง ๆ

4. การตระหนักรู้ (Awareness) หมายถึง การมีความรู้และความเข้าใจ รวมทั้งมีความรู้สึกไวต่อสิ่งที่กำลังเกิดขึ้น การตระหนักรู้ตัวเอง ทำให้ผู้นำแบบผู้รับใช้มีความมุ่งมั่นตระหนักรู้ เช่น ความกลัว บางคนยังไม่รู้ว่าตัวเองมีความกลัวซ่อนอยู่

กรีนลีฟ (Greenleaf, 2002, p. 37) ให้ข้อสังเกตว่า “การตระหนักรู้ไม่ได้เป็นเครื่องปลอบใจเรา ตรงข้าม มันแค่ทำให้เราวุ่นวายใจ เพราะเราไม่ได้แสวงหาความปลอบใจ แต่ความตระหนักรู้ทำให้เราปลอดภัย” การรู้ตัวและ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรู้จักตัวเอง ทำให้ผู้นำมี

ความเข้มแข็งขึ้น กรีนลีฟ (Greenleaf, 1977, p. 28) เชื่อมั่นว่า “การรู้ตัวไม่ได้ทำให้เกิดการ
 ปลอบประโลมบรรเทา ตรงกันข้ามกลับปลูกให้รู้สำนึกและรบกวน การรู้ตัวเรียกร้องความเชื่อจาก
 ผู้นำ มันเป็นการเชื่อว่าผู้นำมีพลังและความสามารถที่จะเผชิญกับปัญหาและหาทางออกได้ ดังนั้น
 ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องเรียนรู้ที่จะเอาชนะความกลัวของตนเอง พวกเขาต้องเรียนรู้ที่จะมีอิทธิพลเหนือ
 ความกลัวที่ฝังแน่นในองค์กร การแสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อปริมาณมากมาที่สามารถพบเห็นได้
 ในองค์กร เขายังย้ำถึงความจำเป็นในการที่จะต้องค้นหาให้พบว่าเป็นความเชื่อที่แสดงถึง
 การสมเหตุสมผลหรือความคิดที่ไร้สาระมีผู้ให้ความหมายหลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะ
 ของการตระหนักรู้ตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ไว้ดังนี้

ทอมป์สัน (Thompson, 2005, p. 94) กล่าวว่า การตระหนักรู้เกี่ยวกับตัวเอง ทำให้
 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเข้มแข็งขึ้น ความตระหนักรู้หมายถึงความรู้และความเข้าใจ
 ความไม่ประมาท การรับรู้ การมองการณ์ไกล อย่างที่กรีนลีฟตั้งข้อสังเกตว่าผู้นำที่มีความสามารถ
 มักจะตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา ผู้นำแบบผู้รับใช้จะมีอารมณ์หวั่นไหว เมื่อมีเหตุผลสมควรเสมอ และจะ
 ไม่หวังสิ่งตอบแทนเมื่อเขาสามารถจัดการปัญหาต่าง ๆ ได้เพราะผู้นำแบบผู้รับใช้มีความสันทัดในใจ

หว่อง (Wong, 2005) กล่าวว่า การตระหนักรู้หมายถึง ผู้นำที่สามารถตัดสินใจได้อย่าง
 ยุติธรรมและสามารถไตร่ตรองปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ผู้นำแบบผู้รับใช้จำเป็นต้องเข้าใจว่า
 การทำงานในฐานะผู้นำเป็นการตอบสนองเสียงจากเบื้องบน

เอเบล (Abel, 2002, p. 11) เน้นว่า การตระหนักรู้เรียกร้องการปฏิบัติที่น่าเชื่อถือจาก
 ผู้นำ นั่นหมายถึง ความเชื่อถือในตัวผู้นำว่าเป็นบุคคลที่มีความเข้มแข็งและสามารถที่จะเผชิญกับ
 ปัญหา และสามารถแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้

สเปียร์ (Spears, 1995, p. 4) กล่าวว่า ผู้นำหลายคนที่ขาดโอกาสแสดงภาวะผู้นำ
 เนื่องจากการขาดความตระหนักรู้ ซึ่งเริ่มจากที่ผู้นำมีการรับรู้โลกในมุมมองที่แคบถึงโลกรอบตัว
 พวกเขา การตระหนักรู้มิใช่การปลอบประโลมใจ แต่ตรงกันข้ามการตระหนักรู้หมายถึง ผู้ตื่นรู้อยู่
 ตลอดเวลา ผู้นำที่มีความสามารถล้วนเป็นผู้นำที่ตื่นตัวอยู่ตลอดเวลาและสามารถปรับตัวได้ตาม
 สถานการณ์ ผู้นำจะไม่แสวงหาการปลอบใจ ผู้นำที่แท้ต้องเป็นบุคคลที่มีความมั่นคงภายในตัวเอง

สรุปคุณลักษณะของการตระหนักรู้ ตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง
 ความรู้ และความเข้าใจ ความไม่ประมาท การรับรู้ การมองการณ์ไกล และสามารถไตร่ตรองปัญหา
 ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น อย่างที่กรีนลีฟตั้งข้อสังเกตว่าผู้นำที่มีความสามารถมักจะตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา
 ผู้นำแบบผู้รับใช้จะมีอารมณ์หวั่นไหว เมื่อมีเหตุผลสมควรเสมอ และจะไม่หวังสิ่งตอบแทนเมื่อเขา
 สามารถจัดการปัญหาต่าง ๆ ได้เพราะผู้นำแบบผู้รับใช้มีความสันทัดในใจ สามารถตัดสินใจอย่าง
 ยุติธรรมและสามารถไตร่ตรองปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

5. การโน้มน้าวใจ (Persuasion) หมายถึง ความสามารถพุดชักจูงใจให้หมู่คณะปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือร่วมใจ และประสานสัมพันธ์กัน พยายามให้ความเชื่อมั่นแก่ผู้อื่น มากกว่าการบังคับให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ผู้นำแบบผู้รับใช้ใช้การโน้มน้าวใจมากกว่าการแสดงอำนาจบาตรใหญ่ โดยอาศัยตำแหน่งในการตัดสินใจ ผู้นำแบบผู้รับใช้พยายามให้ความเชื่อมั่นแก่ผู้อื่นมากกว่าบังคับให้อ่อนตามข้อนี้ทำให้เห็นถึงความแตกต่างอย่างชัดเจนถึงผู้นำในแบบเก่าคือเผด็จการ และผู้นำแบบผู้รับใช้ อีกทั้งยังช่วยให้ผู้นำตรวจสอบกลุ่มของตนอย่างมีประสิทธิภาพ ลักษณะเด่นอีกประการของผู้นำแบบผู้รับใช้ก็คือความสามารถในการโน้มน้าวใจ ผู้นำแบบผู้รับใช้พยายามที่จะทำให้ผู้อื่นเชื่อมากกว่าที่จะบังคับ ผู้นำแบบผู้รับใช้เชื่อในการโน้มน้าวและประสิทธิภาพของการสร้างมิตที่เป็นเอกลักษณ์ภายในกลุ่ม

ทอมป์สัน (Thompson, 2005, p. 94) กล่าวว่า ผู้นำต้องมีศักยภาพในการโน้มน้าวใจมากกว่าการใช้อำนาจหรือการบังคับผู้ตามในการตัดสินใจ ผู้นำต้องสามารถทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นตัวผู้นำ ซึ่งเป็นผลดีมากกว่าการบังคับ เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการซึ่งเป็นความแตกต่างอย่างหนึ่งของผู้นำแบบผู้รับใช้ กับผู้นำในแบบอื่น ๆ ผู้นำที่สามารถโน้มน้าวใจเป็นการสร้างความเป็นเอกลักษณ์

หว่อง (Wong, 2005) กล่าวว่า การโน้มน้าวใจหมายถึง หน้าที่ของผู้นำแบบผู้รับใช้คือการทำให้บุคลากรเชื่อใจในผู้นำ มิใช่การบังคับหรือใช้ตำแหน่งบังคับให้บุคลากรปฏิบัติตาม คุณลักษณะของผู้นำที่สามารถโน้มน้าวใจคนได้จึงมีความสำคัญยิ่ง การทำให้บุคลากรเชื่อใจในตัวผู้นำย่อมส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงกว่าการบังคับขู่เข็ญ

เอเบล (Abel, 2002, p. 29) กล่าวว่า ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องสามารถทำให้บุคลากรเห็นดีด้วยกับเป้าหมายขององค์กร มากกว่าการใช้อำนาจบังคับให้ปฏิบัติตาม ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องยึดมั่นว่าการโน้มน้าวใจเป็นการสร้างความเป็นเอกลักษณ์ภายในกลุ่ม

เทย์เลอร์ และกิลแฮม (Taylor & Gillham, 1998, p. 226) ในขณะที่กำลังศึกษาอยู่ได้รับการอบรมทักษะผู้นำแบบผู้รับใช้ ได้สรุปว่าหลักการสำคัญของผู้นำแบบผู้รับใช้นี้เหมือนกับหลักการปฏิบัติเพื่อความมั่นคงของครอบครัว “ในทั้งสององค์กร เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ทำให้ทั้งกลุ่มเข้มแข็ง ความปรารถนาที่แต่ละคนต้องการออกแรงอย่างแข็งขันนั้นเกิดจากการโน้มน้าวใจซึ่งขึ้นอยู่กับระดับคุณภาพของการอุทิศตนต่อเป้าหมายของสมาชิกและคุณภาพของผู้นำในการอำนวยความสะดวกนั้นว่ามีมากน้อยเพียงใด”

ฟินเซล (Finzel, 1994, p. 93) บันทึกไว้ว่าผู้นำแบบผู้รับใช้พยายามทำให้เกิดความเชื่อใจแทนที่จะใช้วิธีบังคับขู่เข็ญให้ปฏิบัติตาม องค์ประกอบประการนี้แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างอย่างชัดเจน ระหว่างการใช้บทบาทอำนาจที่สืบทอดตามประเพณีและวิธีการของผู้นำแบบผู้รับใช้

ประธานาธิบดีไอเซนฮาวได้ตอกย้ำถึงความสำคัญของการ โน้มน้าวใจในบทความของท่าน ที่กล่าวว่า ท่านไม่ใช้วิธีที่รุนแรงเพราะนั่นเป็นการทำลายไม่ใช่วิธีของผู้นำแบบผู้รับใช้

สรุปการ โน้มน้าวใจ ตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึงการพยายามทำให้นุเคราะห์เชื่อใจในผู้นำ มิใช่การบังคับหรือใช้ตำแหน่งบังคับให้นุเคราะห์ปฏิบัติตาม

6. การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) หมายถึง การพยายามจัดลำดับความสำคัญระหว่างสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตกับการมองปัญหาของแต่ละวัน ผู้นำแบบผู้รับใช้พยายามเสริมสร้างความสามารถที่จะ “ฝันเรื่องใหญ่” (Dream Great Dreams) เป็นความสามารถที่จะเห็นถึงปัญหาหรือมองเห็นองค์กร ในแบบมโนทัศน์ (Conceptualizing Perspective) หมายความว่า เขาก้าวหน้าไปกว่าการคิดแบบวันต่อวัน ผู้นำแบบผู้รับใช้พยายามแบ่งให้ออกว่า การคิดแบบวันต่อวัน และการสร้างมโนทัศน์นั้นต่างกันอย่างไร นอกจากนี้ความสามารถในการมองปัญหาหรือองค์การจากทั้งแนวลึกและแนวกว้างนั้นหมายความว่า ผู้นำต้องมองให้ไกลเลยจากสภาพที่กำลังเป็นอยู่ในปัจจุบัน การทะเยอทะยานในการเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้เกี่ยวพันกับการขยายขอบเขตความคิดให้ไกลเลยจากสิ่งที่สนใจในปัจจุบันและความปรารถนาที่จะมอง ไปยังอนาคต รูปแบบแนวคิดเช่นนี้สร้างหนทางนำไปสู่อนาคตและสื่อสารการผูกมัดตนเองเพื่อความสำเร็จของอนาคตให้กับสมาชิกได้รู้และเข้าใจ มีผู้ให้ความหมาย หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของการสร้างมโนทัศน์ตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ไว้ดังนี้

ทอมสัน (Thompson, 2005, p. 96) ผู้นำแบบผู้รับใช้ มีความสามารถที่ฝันเรื่องใหญ่ (Dream Great Dreams) สามารถที่จะมองปัญหาขององค์การ การสร้างมโนทัศน์ การที่จะเห็นปัญหานั้นต้องเกิดจากการมองเห็นไกล ไม่ใช่การมองเห็นปัญหาเพียงในแต่ละวัน ผู้นำต้องสามารถสมดุลการจัดลำดับความสำคัญระหว่างสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตกับการมองเห็นปัญหาของแต่ละวัน

หว่อง (Wong, 2005) การสร้างมโนทัศน์ หมายถึงการแสวงหาความฝันอันยิ่งใหญ่ ทั้งของผู้นำ นุเคราะห์ และองค์การ มีแต่นุเคราะห์ที่สามารถอุทิศตนเองทั้งหมดต่อผู้อื่นเท่านั้น จะสามารถฝันสู่ฝันที่ยิ่งใหญ่ สำหรับผู้อื่น ด้วยว่าบุคคลโดยทั่วไปมีแนวโน้มที่จะแสวงหาความดีเพื่อตนเอง

สเปียร์ (Spear, 1995, p. 5) ได้พบทวนงานเขียนของกรีนลีย์โดยให้คำจำกัดความของการสร้างมโนทัศน์ไว้ว่า ผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นบุคคลที่พยายามจะทำนุบำรุงความสามารถในการมีความฝันอันยิ่งใหญ่ของพวกเขาเอาไว้ บุคคลที่จะสามารถมองปัญหาด้วยการมีมโนทัศน์ที่แท้จริง บุคคลผู้นั้นจำเป็นต้องคิดให้กว้างไกลจากสภาพที่เป็นจริงในแต่ละวัน คุณลักษณะเช่นนี้เรียกร้องการมีวินัยในตนเองและการฝึกปฏิบัติอย่างจริงจัง ดังนั้น ผู้นำแบบผู้รับใช้จึงได้รับ

ได้รับการเรียกให้ค้นหาความสมดุลระหว่างมโนทัศน์และวิธีการปฏิบัติที่ใกล้เคียงกับมโนทัศน์

สรุปคุณลักษณะการสร้างมโนทัศน์ ตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง การพยายามที่จะเสริมสร้างความสามารถที่จะ “ฝันเรื่องใหญ่” สามารถที่จะมองปัญหาขององค์การ การสร้างมโนทัศน์ การที่จะเห็นปัญหานั้นต้องเกิดจากการมองสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต ไม่ใช่ การมองเห็นปัญหาของในแต่ละวัน ผู้นำต้องสามารถจัดลำดับความสำคัญระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้น ในอนาคตกับการมองเห็นปัญหาของแต่ละวัน

7. การมองการณ์ไกล (Foresight) หมายถึง ความสามารถในการใช้บทเรียนที่ได้รับจาก

ประสบการณ์ในอดีต ความเป็นจริงของปัจจุบัน และแนวโน้มของสถานการณ์ของการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การแลเห็นล่วงหน้าเป็นคุณสมบัติที่ทำให้ ผู้นำแบบผู้รับใช้เข้าใจบทเรียนจาก อดีตความจริงแห่งปัจจุบัน และเหตุการณ์ที่จะตามมาในอนาคต เมื่อจะตัดสินใจ สิ่งเหล่านี้เกิดจาก ญาณภายในนี้เอง นอกจากนี้การมองการณ์ไกลมีความสัมพันธ์อย่างมากกับการมองอย่างลึกซึ้ง ใน หัวข้อข้างบนคุณลักษณะนี้เองที่ช่วยให้ผู้นำแบบผู้รับใช้สามารถเข้าใจบทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงในปัจจุบัน และความน่าจะเป็นของการตัดสินใจสำหรับอนาคต การมองการณ์ไกล ประสบการณ์ความยากลำบากต่าง ๆ กลายเป็นบทเรียนที่ล้ำค่า ถ้าความยากลำบากนั้น ไม่ได้ถูกใช้เป็นไม้แบบในการสร้างองค์การหรือตัวบุคคลนั้น ๆ แล้วไซ้ การหลีกเลี่ยง การไขว่เขวก็จะเข้า ครอบครององค์การนั้นแทน วิทลีย์ (Wheatley, 1994) ได้พิสูจน์ให้เห็นว่าการหลีกเลี่ยง การไขว่เขว นี้ทำให้องค์กรหรือบุคคลนั้น ๆ มีจุดอ่อน อาจถึงขั้นที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจและกระบวนการแก้ปัญหาที่มีผู้ให้ความหมาย หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของการมองการณ์ไกล ตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ไว้ดังนี้

ทอมป์สัน (Thompson, 2005, p. 96) ให้ความหมายของการมองการณ์ไกล เป็น คุณสมบัติที่ทำให้ผู้นำเข้าใจถึงความเป็นจริง จากบทเรียนในอดีต และความเป็นจริงในปัจจุบัน และสามารถรับรู้ถึงผลของการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การมองการณ์ไกลเป็นสิ่งที่เกิดขึ้น จากสัญชาตญาณ ผู้นำจำเป็นต้องตระหนักรู้ตลอดเวลาว่า ปัจจุบัน เป็นเหตุการณ์ต่อเนื่องของ อดีตและอนาคต

หว่อง (Wong, 2005) การมองการณ์ไกล หมายถึง การใช้บทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงของปัจจุบันและแนวโน้มของสถานการณ์ของการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ผู้นำที่ไม่สามารถ แสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะประสบความสำเร็จได้ยากอันเนื่องจากบุคลากรในองค์การขาดทิศทาง และแรงจูงใจในการทำงาน

เอเบล (Abel, 2002, p. 15) การมองการณ์ไกลพร้อมทั้งการเตรียมการสำหรับอนาคต และการสร้างความคิด (มโนคติ) มีความคล้ายคลึงกัน การมองการณ์ไกลช่วยให้เกิดการเรียนรู้จาก

ประสบการณ์ที่ยากลำบาก ผู้นำแบบผู้รับใช้ได้รับความมั่นใจและความรู้จากกระบวนการการตัดสินใจเพราะผู้ร่วมงานได้เกิดการพัฒนาทางด้านสติปัญญาและความเฉลียวฉลาด

ลิโววิช (Livovich, 1999, p. 5) เชื่อว่าลักษณะเฉพาะที่สำคัญของผู้นำแบบผู้รับใช้มีความหมายที่สอดคล้องกับการสร้างความคิด คือความสามารถที่จะมองเห็นการณ์ไกลว่าจะอะไรจะเกิดขึ้นกับเหตุการณ์นั้น ๆ ไม่ใช่สิ่งง่าย ๆ ที่จะอธิบาย คาดการณ์ ได้อย่างชัดเจน แต่ถึงแม้ที่จะพิสูจน์ เราจะต้องเมื่อเราเห็นการมองการณ์ไกลเป็นลักษณะเฉพาะที่ช่วยผู้นำแบบผู้รับใช้ให้เข้าใจถึงบทเรียนในอดีต ความจริงในปัจจุบันและผลที่จะตามมาในอนาคต และยังเป็นอะไรที่เกี่ยวข้องอย่างลึกซึ้งกับการหยั่งรู้โดยสัญชาตญาณอีกด้วย

เดอเพรส (Depress, 1995, p. 115) ได้อธิบายถึงความหมายของ “การมองการณ์ไกล” จากคำอ้างอิงของ Gorge Nelson ว่า “เด็กน้อยที่กำลังสร้างปราสาททราย มีมโนภาพที่บอกให้เขารู้ว่าเขาต้องทำอะไรต่อไป”

กรีนลีฟ (Greenleaf, 1977, p. 26) เชื่อมั่นว่าผู้นำควรได้รับการพิจารณาว่าเป็นบุคคลที่ผิฉรรยาบรรณ ถ้าพวกเขาพลาดที่จะนำความสามารถในการมองการณ์ไกลมาใช้ให้เกิดประโยชน์และพลาดที่จะกระทำอย่างสร้างสรรค์ทั้ง ๆ ที่มีเสรีภาพที่จะกระทำได้ ไม่มีใครสามารถพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ได้ถ้าบุคคลนั้นไม่มีความสามารถในการมองการณ์ไกล วิธีทดลองทำเมื่อผิดพลาดก็ทำซ้ำใหม่เรียกร่องความสามารถในการเรียนรู้เกี่ยวกับการมองการณ์ไกลนี้ การจัดเตรียมข้อมูลที่กว้างขวางแก่ผู้นำเกี่ยวกับการมองอนาคตอย่างชัดเจน โดยการใช้ยุทธวิธีที่แน่วแน่และการพิจารณาไตร่ตรองที่ถี่ถ้วน

สรุปคุณลักษณะการมองการณ์ไกล ตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึงความสามารถใช้บทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงของปัจจุบันและแนวโน้มของสถานการณ์ของการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สามารถแสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ช่วยให้นุเคราะห์ในองค์การเข้าใจทิศทางและเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

8. ความรับผิดชอบร่วมกัน (Stewardship) หมายถึงการสร้างจิตสำนึกถึงการดูแลรับผิดชอบเพื่อผู้อื่น โรเบิร์ต กรีนลีฟ ให้มุมมองว่า ทุกคนในสถาบัน ไม่ว่าจะเป็นเหล่าซือโพนักงานผู้อำนวยการ และเจ้าหน้าที่ทุกคน ต่างมีความสำคัญต่อสถาบัน สามารถสร้างความเชื่อมั่นที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม หลักการสำคัญของการเป็นผู้รับใช้อยู่ในแนวคิดเกี่ยวกับการให้บริการรับใช้ผู้อื่นตามความเห็นของกรีนลีฟ (Greenleaf, 1997) ช่วยเขามากในการเลือกผู้รับการฝึกอบรมในโปรแกรมการจัดการของสถาบัน AT&T ผู้ที่เขาพบว่าได้รับความสำเร็จอย่างมากคือผู้ที่สนใจจะให้บริการคนอื่นก่อนความต้องการของตนเอง ซึ่งก่อให้เกิดความเข้าใจในการผสมผสานการเป็น

ผู้รับใช้แก่ทุกคนที่อยู่ในวงการธุรกิจมีผู้ให้ความหมาย หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของความรับผิดชอบร่วมกัน ตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ไว้ดังนี้

ทอมป์สัน (Thompson, 2005, p. 96) ให้ข้อสังเกตว่าผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่ผู้อื่นควรจะได้รับหรืออีกแง่มุมหนึ่งคือ การที่เราให้ความสำคัญต่อบุคคลอื่นก่อน จะส่งผลให้บุคลากรมีความไว้วางใจในผู้นำ เป็นการแลกเปลี่ยนความไว้วางใจระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งหมายถึง ผู้นำจะต้องทำบางสิ่งบางอย่างสำหรับผู้ตามเพื่อจะได้รับการไว้วางใจเป็นการตอบแทน

หว่อง (Wong, 2005) อธิบายว่า ความรับผิดชอบร่วมกัน หมายถึง การสร้างจิตสำนึกถึงการดูแล รับผิดชอบเพื่อคนอื่น ความรับผิดชอบใด ๆ ที่ผู้นำแบบผู้รับใช้ได้รับ ผู้นำต้องปฏิบัติด้วยความไว้วางใจ และความเชื่อใจ เพราะว่าผู้นำถูกคาดหวังให้ทำทุกสิ่งเพื่อองค์กร

เทย์เลอร์ (Taylor, 2002, p. 41) ได้สรุปว่า เราสามารถบรรลุถึงการมีจิตวิญญาณแห่งการรับใช้นี้ได้ก็โดยอาศัยการอุทิศตนด้วยความใส่ใจและความรักต่อผู้อื่นอย่างจริงจังเท่านั้น สรุปคุณลักษณะความรับผิดชอบร่วมกัน ตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง การสร้างจิตสำนึกถึงการดูแล รับผิดชอบเพื่อคนอื่น จะส่งผลให้คนอื่นไว้วางใจ และเชื่อใจ เพราะว่าผู้นำถูกคาดหวังให้ทำทุกสิ่งเพื่อองค์กร

เอเบล (Abel, 2002, p. 31) ให้ข้อสังเกตว่าผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นเหมือนผู้รับใช้ที่ถือว่าการให้บริการผู้อื่นเป็นหน้าที่อันดับแรกของตน

บล็อก (Block, 1994, p. 5) ได้ให้คำนิยามของความรับผิดชอบร่วมกันว่า เป็นหลักการและการปฏิบัติซึ่งมีศักยภาพก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบการจัดการของเรา ซึ่งหมายถึงการให้ผู้ตามได้มีโอกาสควบคุมและพึ่งพาตนเองได้อีกทั้งได้ขยายความหมายของความรับผิดชอบร่วมว่า การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคนนี้เรียกร้องให้เรารับใช้และรับผิดชอบต่อองค์กรไม่ระแวงระวังและควบคุมมากเกินไป เราเชื่อมั่นในความหมายแห่งการรับใช้ว่าเป็นการให้เกิดริ้วรอยแก่สิ่งที่เราได้รับมาเพื่อใช้อำนาจด้วยความอ่อนโยนและเพื่อสืบสานอุดมการณ์ที่อยู่เหนือผลประโยชน์ของตนเอง

สรุปคุณลักษณะความรับผิดชอบร่วมกัน ตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง การสร้างจิตสำนึกถึงการดูแล รับผิดชอบเพื่อคนอื่น การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคนนี้เรียกร้องให้เรารับใช้และรับผิดชอบต่อองค์กร การที่เราให้ความสำคัญต่อบุคคลอื่นก่อน จะส่งผลให้บุคลากรมีความไว้วางใจในผู้นำ

9. อุทิศตนเพื่อการพัฒนาคน (Commitment to the Growth of People) หมายถึง การแสดงให้เห็นว่าความเป็นบุคคลของมนุษย์แต่ละคนมีคุณค่าสูงกว่าผลงานของบุคคลนั้น

ผู้นำแบบผู้รับใช้มีความเชื่อมั่นว่าทุกคนมีคุณค่าภายในมากกว่าสิ่งที่เห็นภายนอกผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องอุทิศตนเพื่อพัฒนาบุคลากรของตนไม่ว่าในด้านบุคคล บุคลิกภาพ และจิตวิญญาณ ผู้นำแบบผู้รับใช้เชื่อว่าบุคคลมีคุณค่ามากกว่ากิจกรรมผลงานต่าง ๆ ที่พวกเขากระทำอยู่ ด้วยความเชื่อมั่นนี้ผู้นำแบบผู้รับใช้จึงมอบอุทิศตนทั้งหมดเพื่อการเติบโตของสมาชิกในองค์กรแต่ละคน ผู้นำแบบผู้รับใช้ตระหนักดีถึงความรับผิดชอบในการดูแลการเติบโตของทั้งการเป็นบุคคล หน้าที่การงาน ตลอดจนชีวิตจิตของพนักงานทุกคน ผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นผู้อ่านและนักทดลอง การใช้ประโยชน์จากคุณลักษณะของการเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ของพวกเขา โดยทั่วไปพวกเขาเป็นนักทำนาย นักฟังและนักออกแบบที่ดี พวกเขาต้องการที่จะสร้างอนาคตร่วมกับคนอื่น ๆ ไม่ใช่คอยแต่ยอมรับไม่ว่าอะไรที่จะเกิดขึ้น พวกเขาต้องการนำปัจจัยต่าง ๆ ที่อยู่แวดล้อมตลอดจนสมาชิกทุกคนในองค์กร และพัฒนาปรับปรุงสิ่งเหล่านี้เพื่อว่ามันจะเป็นปัจจัยที่ก่อคุณประโยชน์มากมาย การเติบโตขององค์กรเป็นอย่างไรสามารถบ่งชี้ถึงยุทธวิธีที่อาจนำมาใช้ในการสร้างประชาคมได้มีผู้ให้ความหมายหลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของการอุทิศตนเพื่อรับใช้ ตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ไว้ดังนี้

ทอมป์สัน (Thompson, 2005, p. 95) ผู้นำแบบผู้รับใช้เชื่อว่าความเป็นบุคคลของมนุษย์แต่ละคนมีคุณค่าสูงกว่าผลงานของบุคคลนั้น ผู้นำแบบผู้รับใช้จะต้องอุทิศตนอย่างแท้จริงในการพัฒนาบุคลากรของตนให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีอาชีพและเติบโตตามวุฒิภาวะของแต่ละคน

หว่อง (Wong, 2005) คำกริยา การอุทิศตนเพื่อรับใช้ หมายถึง ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องบอกตนเองตลอดเวลาน่าบุคลากรมีคุณค่าสูงกว่าการเป็นพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่เพื่อองค์กร สเปียร์ (Spears, 1995, p. 6) ได้ให้ความหมายของการอุทิศตนเพื่อรับใช้ไว้ ดังนี้ ผู้นำแบบผู้รับใช้อุทิศตนเพื่อการเติบโตของปัจเจกบุคคลเพราะประสบการณ์ของแต่ละบุคคลย่อมมีบทเรียนซ่อนไว้ ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องจดจำไว้ว่าตนมีความรับผิดชอบในการใช้อำนาจของตนเพื่อการเติบโตของบุคคลที่อยู่ภายใต้การดูแลของตน ผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นผู้อ่าน นักทดลอง ผู้ทำนายที่ดี เป็นผู้ฟังที่ดี รวมทั้งเป็นนักออกแบบที่ขยันอดทน ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องเป็นผู้สามารถสร้างอนาคตมิใช่ให้อะไรเกิดขึ้นตามยถากรรม

สรุปคุณลักษณะการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน ตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง การแสดงให้เห็นว่าความเป็นบุคคลของมนุษย์แต่ละคนมีคุณค่าสูงกว่า ผลงานของบุคคลนั้น ผู้นำแบบผู้รับใช้จะต้องอุทิศตนอย่างแท้จริง ในการพัฒนาบุคลากรของตนให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีอาชีพและเติบโตตามวุฒิภาวะของแต่ละคน

10. การสร้างกลุ่มชน (Building Community) หมายถึง การสร้างความรู้ถึงถึง

ความเป็นกลุ่มชนเดียวกันท่ามกลางผู้ตามและผู้ร่วมงานผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงจากชุมชนเล็ก ๆ เป็นสถาบันทำให้ชีวิตของคนนั้นเปลี่ยนไปอาจถึงกับเกิดความรู้สึกสูญเสียไปได้ ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องคิดถึงวิธีการสร้างกลุ่มชนในระหว่างผู้ร่วมงานในสถาบัน การเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ชี้แนะว่า “กลุ่ม” ที่แท้จริงสามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ในท่ามกลางผู้ที่อยู่ในวงการธุรกิจและวงการอื่น ๆ กระบวนการการสร้าง “กลุ่ม” จำเป็นต้องมีทักษะ มีเวลาเพียงพอและการยอมรับจากปัจจัยแวดล้อมในทุกระดับเพื่อทุกปัจจัยแวดล้อมจะได้รับประโยชน์เต็มที่ ควรเป็นการก้าวทีละขั้น เป้าหมายสูงสุดของผู้นำแบบผู้รับใช้คือการสร้าง “กลุ่ม” ซึ่งเป้าหมายร่วมและความเท่าเทียมกันได้รับชัยชนะ องค์การที่ตั้งอยู่บนหลักการเหล่านี้มีความเป็นไปได้ที่จะก่อให้เกิดรางวัลและประโยชน์ ต่อองค์การ โดยรวม กรีนลีฟ (Greenleaf, 1977) ยอมรับว่าผู้นำแบบผู้รับใช้ไม่ได้มาจากการรับการอบรมแต่เป็นการค่อย ๆ พัฒนาเปลี่ยนแปลง และเชื่อมั่นว่าคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นผลมาจากการเติบโตส่วนบุคคลและการอุทิศตนเองเพื่อการเติบโตของผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง เดอปรี่ (Depress, 1977, p. 130) ยังเน้นอีกว่า “คุณภาพของสติปัญญาไม่ใช่ข้อบ่งชี้ถึงลักษณะการเป็นผู้นำ แต่เป็นสภาพคุณลักษณะของบุคคลทั้งหมดต่างหาก” ผู้นำแบบผู้รับใช้เริ่มด้วยการทบทวนพิจารณาไตร่ตรองอีกครั้งเกี่ยวกับระบบความเชื่อของตนและตั้งใจที่จะให้คนและหลักการแห่งความถูกต้องอยู่เหนือความต้องการในระยะสั้น ๆ ขององค์การ และแม้กระทั่งความต้องการส่วนตัว นอกจากนี้ผู้นำคือผู้ที่เริ่มเดินทางและเริ่มการกระทำเพื่อบรรลุเป้าหมาย “คิด พูดและปฏิบัติราวกับว่าต้องรับผิดชอบต่อทุกคนที่อาจได้รับผลกระทบจากความคิด วาจาและการกระทำของตน” มีผู้ให้ความหมาย หลักการและแนวคิด เกี่ยวกับคุณลักษณะของการสร้างกลุ่มชนตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ไว้ดังนี้

ทอมป์สัน (Thompson, 2005, p. 95) ให้ความหมายของคำว่า “กลุ่มชน” หมายถึง การพึ่งพากันและกัน คนที่เป็นผู้นำที่มีศักยภาพต้องเป็นบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจและสามารถสร้างจิตตารมณ์และสร้างบรรยากาศทางจริยธรรมและคำจูงสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎ กติกา ขององค์การของตนซึ่งเป็นการสนับสนุนให้องค์การประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

หว่อง (Wong, 2005) การสร้างกลุ่มชน หมายถึงการแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบที่ไม่จำกัดของผู้นำที่มีต่อกลุ่ม ด้วยความเชื่อที่ว่ากลุ่มมีบุคลิกลักษณะและความหวังเฉพาะของกลุ่มและต้องจำไว้เสมอว่า เราต่างต้องการกันและกัน และเราต้องการกันและกันเพื่อสร้างกลุ่มที่ยิ่งใหญ่ขึ้น

กรีนลีฟ (Greenleaf, 2002, p. 37) ได้อธิบายความสำคัญของการสร้างกลุ่มว่า ภายในกลุ่มเองเท่านั้นที่สามารถให้ความรักและการเยียวยาที่จำเป็นต่อการมีสุขภาพที่ดีได้ กรีนลีฟได้ให้คำแนะนำว่า ให้ก้าวทีละก้าว เพื่อว่าทุกคนจะได้รับผลประโยชน์จากทุก ๆ ก้าว องค์การใดที่วางรากฐานบนหลักการเช่นนี้ จะมีศักยภาพก่อให้เกิดรางวัลตอบแทนอันยิ่งใหญ่แก่องค์กรเอง

ลิโววิค (Livovich, 1999, p. 250) ได้ขยายแนวคิดเพิ่มเติมว่า กลุ่มคือการมาอยู่ร่วมกันเพื่อการแสวงหาจุดประสงค์หรือเป้าหมายบางอย่างที่ให้ความหมายแก่ชีวิต เทย์เลอร์ และกิลแฮม (Taylor & Gillham, 1998, p. 31) ได้อ้างถึงความสำคัญของการสร้างกลุ่มดังนี้ เพื่อสามารถบรรลุถึงการสร้างกลุ่มแห่งการเรียนรู้โดยแท้จริง ผู้นำจำเป็นต้องมีคุณลักษณะเก้าประการก่อนหน้านี้อยู่ในระดับที่ดีเลิศก่อน ทั้งนี้เพราะคุณลักษณะทั้ง 9 ประการดังกล่าว เป็นคุณลักษณะที่สนับสนุนและเอื้อให้เกิดการสร้างกลุ่มขึ้น

สรุปคุณลักษณะการสร้างกลุ่มชน ตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง การแสดงถึงความรับผิดชอบของผู้นำที่มีต่อกลุ่ม “กลุ่มชน” กลุ่มชนหมายถึงการพึ่งพากันและกัน คนที่เป็นผู้นำที่มีศักยภาพต้องเป็น บุคคลที่ได้รับความไว้วางใจและสามารถสร้างจิตตารมณ์และสร้างบรรยากาศทางจริยธรรมและคำจูงสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎ กติกา ขององค์การของตนซึ่งเป็นการสนับสนุนให้องค์การประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายคุณภาพบุคลิกทั้งสิบประการเป็นคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ที่พบได้ทั่วไปในงานเขียนของกรีนลีฟ และลูกศิษย์ของเขา ผู้ร่วมงานค้นคว้าวิจัยคนหนึ่งได้สังเกตว่ามีสิ่งหนึ่งที่กรีนลีฟ (Greenleaf) ต้องการนำเสนอแต่ไม่ปรากฏให้เห็นในบทความของเขาก็คือ เขา “ต้องการให้เราคิดว่าอะไรเกิดขึ้นเมื่อผู้รับใช้ที่แท้จริงเข้าสวมบทบาทการเป็นผู้นำ” เทย์เลอร์ และกิลแฮม (Taylor & Gillham, 1998, p. 282) อาจอธิบายให้ชัดเจนขึ้นเกี่ยวกับลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ว่าเป็นเหมือนกับกระบวนการการปฏิบัติที่ต้องพึ่งพากันและกันนั่นเอง

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 ซึ่งนักวิชาการหลายคนได้เสนอแนวความคิดเห็นไว้ ดังนี้

ดูบริน (DuBrin, 1998, pp. 330-356) จำแนกวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเป็น 5 วิธี คือ

- 1) การทำความรู้จักตนเอง 2) การสร้างวินัยในตนเอง 3) การศึกษา 4) ประสบการณ์

และ 5) การให้คำปรึกษาโดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การทำความรู้จักตนเอง หลักสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำคือ การทำความรู้จักตนเอง โดยอาศัยกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับตัวผู้บริหารอย่างแจ่มชัด ทั้งนี้เพื่อช่วยให้สามารถปรับปรุงตนเองให้มีประสิทธิผลมากขึ้น เช่น การที่ผู้บริหารพบว่าพนักงานที่มีคุณภาพสูงกลุ่มหนึ่งลาออกจากงานผู้บริหารก็จะทำการตรวจสอบภาวะผู้นำของตนเองโดยอาศัยข้อมูลที่ใช้นุคกลางนอกเป็นผู้สัมภาษณ์พนักงานเหล่านั้นเพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงภาวะผู้นำของตนเองให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

อาร์กิส (Argyris, 2004, p. 21 cited in DuBrin, 1998, p. 330) ได้อธิบายระดับของการทำความรู้จักตนเอง โดยใช้หลัก การเรียนรู้แบบคิดครั้งวงจร (Single-Loop Learning) กับการเรียนรู้แบบคิดครบวงจร (Double – Loop Learning) ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

การเรียนรู้แบบคิดครั้งวงจร หมายถึงการทำความรู้จักตนเองระดับหนึ่งที่เกิดขึ้นเมื่อผู้เรียนแสวงหาข้อมูลย้อนกลับเพียงเท่าที่จำเป็น เพื่อนำมายืนยันหรือใช้อธิบายความคิดหรือการกระทำของตน ถ้าตามกรณีตัวอย่างของผู้บริหารมีผู้ร่วมงานลาออกมากผิดปกติซึ่งอาร์กิส (Argyris) อธิบายว่า การเรียนรู้แบบคิดครั้งวงกลมวงจรเปรียบเหมือนการทำงานของอุปกรณ์ควบคุมความร้อน (Thermostat) ที่จะทำงานโดยอัตโนมัติทันทีที่อุณหภูมิในห้องลดลงถึงจุดที่กำหนดเช่น 20 องศาเซลเซียส

การเรียนรู้แบบคิดครบวงจร หมายถึงการทำความรู้จักตนเองอีกระดับหนึ่งที่ลึกซึ้งกว่าแบบแรก การเรียนรู้แบบนี้จะเกิดขึ้นเมื่อผู้เรียนนำข้อมูลย้อนกลับมายืนยันหรือใช้อธิบายความมีเหตุผลของเป้าหมาย หรือคุณค่าที่ปรากฏในสถานการณ์ ถ้าตามกรณีตัวอย่างของผู้บริหารมีผู้ร่วมงานลาออกมากผิดปกติซึ่งกี่ยวข้องกับตัวผู้เรียน การเรียนรู้แบบคิดครบวงจรได้แก่ การที่ผู้นำตั้งคำถามต่อประสิทธิภาพของวิธีการใช้ภาวะผู้นำของตนเอง ผู้ที่จะใช้การเรียนรู้แบบนี้ได้นั้นต้องพยายามลดความคิดป้องกันหรือปกป้องตนเองลง อาร์กิส (Argyris) อธิบายว่า การเรียนรู้แบบคิดครบวงจรนั้น คล้ายกับว่าก่อนที่อุปกรณ์ควบคุมความร้อนจะทำงาน จำต้องตั้งคำถามก่อน เช่น เพราะเหตุใดจึงต้องตั้งอุณหภูมิให้อุปกรณ์เริ่มทำงานไว้ที่ 20 องศาเซลเซียส เพราะเหตุใดจึงไม่ตั้งไว้ ณ ระดับอื่นที่ช่วยให้ประหยัดพลังงานได้มากกว่า เป็นต้น

ประโยชน์ของการนำหลักการเรียนรู้หรือทำความรู้จักตนเองของอาร์กิส ไปใช้คือ ช่วยให้ผู้บริหารเรียนรู้และใช้ประโยชน์จากการคิดทบทวนหาเหตุผล การพยายามทบทวนเพื่อทำความเข้าใจเหตุผลของสิ่งที่เกิดขึ้น จะช่วยให้ผู้นำสามารถปฏิบัติงาน หรือใช้ ภาวะผู้นำได้เหมาะสมขึ้นในโอกาสต่อไป

2. การสร้างวินัยในตนเอง การพัฒนาภาวะผู้นำจำเป็นต้องมีวินัยในตนเอง วินัยในตนเอง ในที่นี้หมายถึงความพยายามที่จะรักษาระดับความสนใจที่มีต่อการบรรลุเป้าหมายไว้ให้มั่นคง วินัยในตนเองมีความจำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทุกรูปแบบ ตัวอย่างเช่น การที่ผู้นำเห็นว่าการเป็นผู้ฟังที่ดี เป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำที่สำคัญ ผู้นำก็ต้องอ่านหรือศึกษา หรือเข้าฝึกอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการฟัง ทั้งนี้เพื่อสร้างความเป็นผู้ฟังที่ดี สามารถจับประเด็นได้ถูกต้อง วินัยในตนเองมีความจำเป็นเพราะสถานะต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมักจะหันเหความสนใจของผู้นำไปสู่ทิศทางอื่นอยู่เสมอ วินัยในตนเองมีบทบาทสำคัญต่อการศึกษาคิดตามพฤติกรรมของบุคคลอย่างต่อเนื่องทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าบุคคลดังกล่าวได้มีการพัฒนาตนเองจริง

3. การศึกษา โดยทั่วไปการศึกษามักหมายถึงการถ่ายทอดความรู้โดยไม่คำนึงถึงการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้อย่างทันทีทันใด ยกตัวอย่างเช่น หากผู้บริหารศึกษาเกี่ยวกับคณิตศาสตร์ ก็เป็นที่หวังว่าสักวันหนึ่งเขาอาจจะมีโอกาสใช้หลักคณิตศาสตร์ที่เรียนมาในการอธิบายเหตุผลของเหตุการณ์หรือปัญหาทางการบริหารขององค์กร ซึ่งจะเป็นการเพิ่มความเป็นผู้นำให้เป็นที่ยอมรับ การศึกษาอย่างเป็นทางการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการบริหารและตำแหน่งของผู้นำ นอกจากนี้ปริมาณของการศึกษาอย่างเป็นทางการยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับของตำแหน่งที่ผู้นำปฏิบัติงาน เบส (Bass, 1985) สรุปว่า การศึกษาด้านวิศวกรรมศาสตร์ กฎหมาย หรือ การบริหารธุรกิจมีส่วนช่วยให้บุคคลประสบความสำเร็จในการใช้ภาวะผู้นำทางธุรกิจ อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษา กับสถานะของภาวะผู้นำ บางครั้งอาจจะไม่เป็นเหตุเป็นผลแก่กันก็ได้ มีหลายคนที่มีตำแหน่งที่สามารถใช้ภาวะผู้นำในองค์กรทางธุรกิจแต่มีการระดับการศึกษาไม่สูงนัก สิ่งที่สำคัญกว่าความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษา กับภาวะผู้นำ คือวิธี (How) นำการศึกษาให้เป็นประโยชน์ต่อภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำระดับสูงส่วนใหญ่มักเป็นผู้ที่มีสติปัญญาสูง มีความรู้ที่ได้จากการศึกษาอย่างเป็นทางการ และความรู้ที่ได้จากการทำงานจะช่วยให้ผู้นำมีสารสนเทศในการแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ เสมอ

4. การแสวงประสบการณ์ ประสบการณ์ที่เกิดจากการทำงานนับเป็นสิ่งที่มีความประโยชน์ต่อการใช้ภาวะผู้นำให้มีประสิทธิภาพ เพราะถ้าหากขาดประสบการณ์ก็จะไม่สามารถแปรความรู้ให้เป็นทักษะได้ แหล่งที่มาของประสบการณ์มี 2 แหล่งหลัก ๆ คือ เพื่อนร่วมงานและน้องาน เพื่อนร่วมงานสามารถให้ประสบการณ์ได้อย่างดี การให้ข้อมูลย้อนกลับหรือให้คำแนะนำอย่างทันทีทันใดอาจมีทั้งผลดีและผลเสียต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ การหาประสบการณ์อาจใช้การสังเกตเวลาผู้บังคับบัญชาเผชิญปัญหาในระหว่างประชุม แล้วพยายามนำเทคนิคการแก้ปัญหานั้นมาใช้กับผู้ได้บังคับบัญชาของตนอีกวิธีหนึ่งหรืออาจจะเรียนรู้ที่จะไม่ใช้ภาวะผู้นำเช่นนั้น หากพบว่าไม่ใช่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ แหล่งหรือบุคคลที่สามารถให้ประสบการณ์ประกอบด้วยผู้บริหาร

หรือผู้นำในระดับตำแหน่งที่สูงกว่า กลุ่มผู้นำระดับเดียวกัน รวมทั้งคณะผู้จัดทำรายงาน (Reporting Staff) การทำงานในหน้าที่รับผิดชอบจะช่วยพัฒนาภาวะผู้นำ เพราะบทบาทส่วนหนึ่งของผู้นำคือ ต้องเป็นนักแก้ปัญหา และปัญหาใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นมักมีความซับซ้อน และคลุมเครือมากขึ้นเรื่อย ๆ

ความกว้างขวางของประสบการณ์ภาวะผู้นำด้านต่าง ๆ นั้นมักขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์ ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำจึงจำเป็นต้องพยายามรวบรวมประสบการณ์การบริหารจากสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ในองค์การทางธุรกิจผู้ที่หวังจะเป็นผู้นำที่ประสบการณ์ความสำเร็จ มักจะถูกแนะนำให้หาประสบการณ์ในองค์การอย่างน้อยใน 2 ด้าน คือ ด้านการตลาดกับด้านการผลิต ซึ่งลักษณะเช่นนี้ แฮมบริค (Hambrick) เรียกว่า การพัฒนาการบริหารโดยอาศัยการทำงานหลายหน้าที่

5. การให้คำปรึกษา ในการให้คำปรึกษาเป็นวิธีพัฒนาภาวะผู้นำที่ยืดประสบการณ์เป็นหลักวิธีการหนึ่งที่เชื่อว่าการพัฒนาภาวะผู้นำควรจะมีการฝึกสอนโดยผู้นำที่มีทั้งความรู้และประสบการณ์ ซึ่งเรียกว่าที่ปรึกษา (Mentor) ซึ่งจะคอยพัฒนาภาวะผู้นำแก่ผู้เรียนโดยอาศัยการสอน (Tutoring) การฝึก (Coaching) การแนะนำ (Guidance) และการให้กำลังใจ (Emotional Support) ที่ปรึกษาต้องเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจในการให้คำปรึกษาและคำแนะนำ ส่วนใหญ่มักได้แก่ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานหรือนักวิชาชีพด้านบริหารบุคคล

การให้คำปรึกษาส่วนใหญ่มักเป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ โดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้ให้กับผู้รับคำปรึกษา แต่บางแห่งอาจจะมีระบบการให้คำปรึกษาที่เป็นทางการก็ได้ ผู้ให้คำปรึกษาสามารถให้ตัวอย่างในการใช้ภาวะผู้นำที่มีและไม่มีประสิทธิภาพ หน้าที่ของผู้ให้คำปรึกษาคือคอยฝึกสอนผู้เรียนให้สามารถใช้ภาวะผู้นำ แต่ในระหว่างที่ผู้รับคำปรึกษา (Mentored) ฝึกใช้ภาวะผู้นำนั้น ผู้ให้คำปรึกษามักจะไม่เข้ามาแทรกแซง โดยปล่อยให้ฝึกใช้ภาวะผู้นำโดยอิสระ

สำหรับวิธีการพัฒนาในทัศนะของ นงลักษณ์ สีนสืบผล (2542, หน้า 34-36) ได้จำแนกวิธีการพัฒนาออกเป็น 3 วิธี ดังนี้

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

2. การฝึกอบรม (Training) เป็นการอบรมที่ให้ลงมือปฏิบัติจริง ลำดับขั้นของการฝึกปฏิบัติดังนี้ คือ 1) อธิบายให้ทราบหลักการโดยทั่วไป 2) สาธิต 3) ให้ผู้อบรมทดลองปฏิบัติ 4) แก้ไขข้อบกพร่องและทบทวน 5) ติดตามผลการทดลองปฏิบัติงาน

3. การฝึกฝนตนเอง (Self- Training) เป็นวิธีการพัฒนาที่มีความสำคัญในปัจจุบัน เนื่องจากสื่อและแหล่งความรู้มีมากขึ้น โดยมีวิธีการ ดังนี้ 1) ตั้งวัตถุประสงค์และตั้งใจที่จะฝึกฝนตนเองให้ทันเหตุการณ์ 2) แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดกับผู้อื่นแบบไม่เป็นทางการ 3) ศึกษาหาความรู้จากเอกสารวิชาการ 4) ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายของงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร 5) ร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาสด 6) นำการอภิปรายและบรรยายในบางโอกาส 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 เป็นการศึกษาด้วยตนเองของบุคคลแต่ละคนโดยมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานฝึกอบรมอาจเสนอรายวิชาที่สามารถศึกษาด้วยตนเองให้ผู้อบรมสามารถนำกลับไปศึกษาที่บ้าน และอาจสนับสนุนให้ได้มีโอกาสในการค้นคว้าจากห้องสมุดเพิ่มเติมก็ได้

1.2 การสอนงาน (Coaching) เป็นวิธีการช่วยผู้เรียนให้พัฒนาตนเองในการเรียนรู้ทักษะใหม่ ซึ่งหัวหน้าจะทำงานใกล้ชิดกับลูกน้องโดย 1) มีการเริ่มต้นจากสภาพที่ผู้เรียนเป็นอยู่ 2) สาธิตให้ดูเป็นตัวอย่าง 3) ขอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล 4) สร้างบรรยากาศให้เชื่อมั่น 5) พยายามอยู่ใกล้ชิด 6) กำหนดเป้าหมายและอธิบายมาตรฐาน 7) ทำการสอนซ้ำ

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

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

1.5 การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) เป็นวิธีการพัฒนายบุคคลให้สามารถทำงานได้มากกว่า 1 งาน โดยให้ย้ายจากฝ่ายหนึ่งไปยังฝ่ายหนึ่ง จนกว่าจะเหมาะสม แต่ในภาครัฐบาลอาจทำได้ยาก เนื่องจากใช้ระบบการจำแนกตำแหน่ง

2. การพัฒนาเป็นกลุ่ม (Group) มักดำเนินการกับกลุ่มบุคคล มีวิธีการ ดังนี้

2.1 การบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีการดั้งเดิมที่นิยมใช้กันมาก มีประโยชน์คือ ประหยัดเวลาและเป็นการให้ข้อมูลข่าวสารที่ตรงตามเนื้อหาของรายวิชา โดยผู้บรรยายอาจใช้สื่ออื่น ๆ ประกอบเพื่อดึงดูดความสนใจ

2.2 การประชุมอภิปราย (Conference) จัดโดยมุ่งให้ผู้ร่วมประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้มีการปรับทัศนคติและวิธีคิดอันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

2.3 การอภิปรายปัญหา (Panel Discussion) คล้ายการประชุมอภิปราย แต่เน้นที่ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยประธานป้อนคำถามให้สมาชิกอภิปราย โดยให้ผู้ฟังตั้งข้อสังเกตหรือวิจารณ์คำอภิปรายได้

2.4 การประชุมปฏิบัติการ (Workshop) เป็นการประชุมเพื่อลดปัญหา 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 มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เรียนระมัดระวังผลของพฤติกรรมและทัศนคติของตนที่มีต่อผู้อื่น ช่วยให้เข้าใจตนเองและผู้ร่วมงาน และสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก เน้นการแก้ปัญหาโดยการทดลองโดยให้ผู้เรียนเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มีการแสดงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากประสบการณ์ของตนเพื่อทดสอบความมีมนุษยสัมพันธ์ของตนกับผู้อื่น ผู้เรียนจะคิดค้นหาคำตอบ และประเมินผลย้อนกลับที่เป็นปฏิริยาโต้ตอบจากผู้อื่นและสรุปสิ่งที่ตนเรียนรู้จากการทำปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

2.6 การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) เป็นการทดลองสวมบทบาทที่สมมติขึ้นมาโดยเปิดโอกาสให้ผู้แสดงได้พูดก่อน แล้วนำไปเป็นประเด็นเพื่อวิเคราะห์ปัญหา แล้วให้ผู้แสดงและกลุ่มชี้ประเด็นว่าได้เรียนรู้อะไรจากพฤติกรรมของตัวละคร เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

2.7 กรณีศึกษา (Case Study) เป็นการให้รายละเอียดของสถานการณ์จริงเพื่อเป็นฐานในการอภิปรายและแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทดสอบแนวคิดของตนกับแนวคิดของผู้อื่น ทั้งนี้ต้องสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง มีอิสระ และเป็นกันเอง ในขั้นการวิเคราะห์กรณีต้อง

พิจารณาที่บุคคล สถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอน สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ว่าสิ่งใดที่มากกระทบต่อการจะแก้ไขหรือพัฒนาอย่างไร

2.8 กระบวนการเหตุการณ์ (Incident Process หรือ Critical Incident) เป็นวิธีที่ให้ผู้เรียนได้รับคำบอกกล่าวสั้น ๆ ถึงเหตุการณ์ หรือปัญหาในการทำงาน วิทยากรใช้เหตุการณ์ดังกล่าวในการตั้งคำถาม กระบวนการเหตุการณ์ประกอบด้วย 5 ส่วน คือ 1) เหตุการณ์ 2) การหาความจริง โดยการตั้งคำถาม 3) การกำหนดประเด็น เมื่อได้ความจริงแล้วทำการวิเคราะห์ประเด็นต่าง ๆ 4) การตัดสินใจแต่ละคนตัดสินใจเอง โดยระบุว่าจะทำและจะไม่ทำอะไร เพราะเหตุใด 5) การประเมิน เป็นการเปรียบเทียบการตัดสินใจว่าวิธีการแก้ปัญหานั้น ดีจริงหรือไม่ เป็นต้น

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

2.10 เกมการบริหาร (Management Game หรือ Simulation) เป็นการสร้างสถานการณ์จำลองจากสภาพการณ์จริง เพื่อให้ผู้เรียนได้ทดลองเผชิญเหตุการณ์ และคัดเลือกแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสม

สอดคล้องกับจกกลณี ชูติมาเทวินทร์ (2544, หน้า 141-150) ได้กล่าวถึงวิธีการหรือเครื่องมือที่ใช้ในการฝึกอบรมอย่างมีส่วนร่วม พร้อมทั้งกล่าวถึงข้อดี ข้อพึงระวัง และข้อแนะนำของวิธีการและเทคนิคที่ใช้ในการอบรมอย่างมีส่วนร่วมมีทั้งหมด 11 เทคนิค ดังนี้

1. การบรรยาย (Lecturing)

วิธีการบรรยายเป็นวิธีการที่ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมน้อยที่สุดแต่ก็จำเป็นสำหรับการฝึกอบรมอย่างมีส่วนร่วม ในบางช่วงบางเวลาที่ต้องการเนื้อหาทางวิชาการ เช่น ช่วงที่จะต้องมีการป้อนเนื้อหาทางวิชาการ (Technical Input) วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิหรือวิทยากรบรรยาย (Resource Person) ก็จะเป็นผู้นำเสนอเนื้อหาทางวิชาการให้แนวคิดหรือทฤษฎี หรือข้อมูลเท็จจริงต่าง ๆ ที่โดยปกติวิทยากรจะเตรียมไว้ก่อนล่วงหน้า

การบรรยายเป็นสื่อสารทางเดียว (One-Way Communication) ผู้บรรยายอาจจะใช้สื่อทางการศึกษาต่าง ๆ ประกอบการบรรยาย ผู้เข้าอบรมอาจจะมีส่วนร่วมได้บ้าง เมื่อสิ้นสุดการบรรยาย เช่น การถามเพื่อให้เกิดความชัดเจน หรือการแสดงความคิดเห็นการอภิปรายในมุมมองของผู้เข้าอบรม เป็นต้น

การบรรยายในการอบรมแบบมีส่วนร่วมไม่ควรจะใช้เวลาเนิ่นนานเกินไป ส่วนใหญ่จะใช้เวลาประมาณ 30 – 60 นาที

ข้อดีของการบรรยาย

1. ไม่มีค่าใช้จ่ายมากในการเตรียมการและง่ายต่อการเตรียมการ
2. ผู้ฟังทุกคนได้ข้อมูลเหมือนกัน
3. ครอบคลุมเนื้อหาได้ดีภายในเวลาอันสั้น
4. ใช้ได้กับผู้เข้ารับการอบรมทั้งกลุ่มเล็กกลุ่มใหญ่

ข้อพึงระวัง

1. หากใช้เวลามากไป ผู้เข้าอบรมจะเบื่อ
2. หากวิทยากรไม่มีทักษะผู้เข้ารับการอบรมจะไม่ได้ความรู้
3. การบรรยายควรมีการเตรียมตัวมาอย่างดี เนื้อหาควรจะสั้นและกระชับ รวมทั้งสื่อ

ที่ใช้ประกอบการบรรยายควรจะทำให้ที่น่าสนใจ

2. การระดมสมอง (Brainstorming)

การระดมสมองเป็นการระดมแนวคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจากผู้เข้าอบรม หรือหากจะเป็นการระดมความคิดเพื่อหาวิธีแก้ปัญหา ซึ่งวิทยากรจะเป็นผู้รวบรวมความคิดต่าง ๆ ไว้ทั้งหมด โดยไม่ตัดสินว่าความคิดของใครผิดหรือถูก แต่วิทยากรจะแยกประเภทหรือจัดให้เป็นหมวดหมู่ให้เห็นชัดเจน

การระดมสมองเป็นวิธีการกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมที่ดีและสามารถดึงเอาประสบการณ์ของผู้อบรมมาใช้ได้ในทันทีทันใด

ข้อดีของการระดมสมอง

1. กระตุ้นให้ผู้มีประสบการณ์ได้แสดงความคิดเห็น
2. ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เกิดความคิดใหม่ ไม่ติดอยู่กับความคิดเดิม
3. จูงใจให้สมาชิกในกลุ่มได้มีส่วนร่วมและรักษาระดับความสนใจของผู้เข้าอบรมให้

ต่อเนื่องตลอดการอบรม

ข้อแนะนำ

1. วิทยากรจะต้องมีทักษะในการกระตุ้นให้ผู้เข้าอบรมแสดงความคิดเห็นไม่ใช่

การกดดัน

2. พึงระวังว่า ความคิดเห็นของคนส่วนร่วมน้อยจะครอบงำความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่จึงควรมีวิธีที่ดีในการสับเปลี่ยนสมาชิกในกลุ่มในการแบ่งกลุ่มแต่ละครั้ง

3. การสนทนาวงกลม (Talking Circle)

การสนทนาวงกลมมีรูปแบบคล้ายกับการอภิปรายโต๊ะกลม โดยการจัดให้ผู้เข้าร่วมสนทนานั่งเป็นวงกลม นั่งบนพื้น เพื่อแสดงทัศนคติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรืออาจจะเป็นการแสดงความรู้สึก แสดงความคิดเห็นต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การพูดจะถูกจัดให้เป็นระเบียบโดยอัตโนมัติ โดยใช้ลูกหินขนาดเหมาะสมมือ ผิวเรียบ รูปทรงกลมหรือรูปทรงไข่ เป็นเสมือนอุปกรณ์ในการควบคุมการพูด

วิทยากรจะเป็นผู้เปิดประเด็นก่อน โดยการกระตุ้นให้แต่ละคนมีส่วนร่วมในการสนทนา จากนั้นส่งต่อลูกหินให้ผู้เข้าอบรมที่นั่งถัดไป ทางซ้ายมือหรือขวามือก็ได้ตามถนัด ผู้ที่พูดได้คือผู้ที่มีลูกหินอยู่ในมือเท่านั้น ส่วนผู้อื่นเป็นผู้ฟังที่ดี วิทยากรอาจจะมีคำถามเพิ่มเติมเป็นระยะ ๆ เพื่อให้ชัดเจนและชี้นำผู้เข้าอบรมไปในแนวทางที่ต้องการ

การสนทนาวงกลมเป็นที่นิยมกันมาก โดยเฉพาะในวงการศึกษาระดับประถมศึกษา ทั้งนี้เพราะสามารถพิสูจน์ได้ว่าเป็นวิธีการที่ดี ผู้ฟังสนใจและการมีส่วนร่วมที่ดีขณะเดียวกันผู้พูดก็มีความมั่นใจที่จะพูด เมื่อคนที่หนึ่งพูดเสร็จก็เวียนลูกหินให้คนถัดไปได้พูดบ้างตามลำดับจนครบทุกคน

ข้อดีของการสนทนาวงกลม

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

สิ่งที่ผู้เข้าอบรมยังไม่เข้าใจชัดเจน

5. ทุกคนมีโอกาสพูดเท่าเทียมกัน
6. สามารถปรับใช้ได้หลากหลายโอกาส ตั้งแต่ต้นจนจบการอบรม

ข้อแนะนำ

1. เป็นวิธีการที่ใช้เวลาค่อนข้างมาก ฉะนั้นในแต่ละกลุ่มไม่ควรจะให้สมาชิกมาก

เกินไป

2. วิทยากรจะต้องมีทักษะในการกระตุ้นให้แต่ละคนพูด และมีทักษะในการดึงเรื่องที่พูดให้กลับเข้ามาอยู่ในประเด็น

4. การวิเคราะห์กรณีศึกษา (Case Study Analysis)

การวิเคราะห์กรณีศึกษาเป็นการให้ผู้เข้าอบรมมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์จากกรณีใดกรณีหนึ่ง เรื่องใดเรื่องหนึ่ง สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง หรือปัญหาใดปัญหาหนึ่งที่เป็นจริงหรือเสมือนจริง โดยยกเอามาให้ผู้เข้ารับการอบรมได้วิเคราะห์ วิจัย หรือหาข้อสรุปร่วมกัน เพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน

กรณีศึกษาอาจจะเป็นคำพูด เป็นข้อเขียน เป็นวิดีโอ หรือเป็นรูปแบบอื่น ๆ ก็ได้ซึ่งเป็นการสร้างประสบการณ์ให้กับผู้เรียนได้ดีมาก โดยเฉพาะในกรณีที่ต้องการจะให้มีการพัฒนาความคิดในเชิงวิจารณ์ของผู้เข้าอบรม รวมทั้งการตัดสินใจและการแก้ปัญหา

ข้อดีของกรณีศึกษา

1. เนื่องจากกรณีศึกษาเป็นเสมือนการเข้าไปสู่สถานการณ์การทำงานจริงผู้เข้ารับการอบรมจึงให้ความสนใจและความมีส่วนร่วมสูง

2. กระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความคิดสร้างสรรค์ในเชิงวิจารณ์และหาเหตุผล

3. สามารถนำไปผสมผสานกับวิธีการเรียนการสอนอื่น ๆ ได้ดี

ข้อแนะนำ

1. วิทยากรจะต้องปรับปรุงให้ข้อมูลถูกต้องและทันสมัยอยู่เสมอ

2. วิทยากรจะต้องเตรียมพร้อมในการที่จะตอบปัญหาอันสามารถเกิดขึ้นได้ทุกเมื่อ

5. เทคนิคการตั้งคำถาม (Questioning Technique)

วิธีการตั้งคำถาม ถือเป็นเทคนิคในการเรียนการสอนอย่างหนึ่ง วิทยากรสามารถตั้งคำถามได้หลากหลายเพื่อทดสอบการเรียนรู้และเพื่อกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ช่วยเปิดประเด็นอภิปราย

เทคนิคของการตั้งคำถามจะช่วยให้ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้ถึงลักษณะต่าง ๆ ของการถาม การคิดวิเคราะห์ การค้นพบ การถกคิด และการแก้ปัญหา

ข้อดีของการตั้งคำถาม

1. สามารถประเมินการเรียนรู้ได้โดยไม่ต้องใช้แบบทดสอบข้อเขียน

2. ประหยัด คล่องตัว

3. จูงใจให้เกิดการมีส่วนร่วมและการให้ผู้เรียนเป็นจุดศูนย์กลาง

4. กระตุ้นให้เกิดทางเลือกในการมองปัญหาและคำตอบ

ข้อควรพิจารณา

1. วิทยากรควรมีทักษะในการตั้งคำถามที่หลากหลาย เช่น การตั้งคำถามเพื่อทดสอบ การตั้งคำถามเพื่อเปิดประเด็นอภิปราย ซึ่งวิทยากรอาจเตรียมคำถามมาก่อนล่วงหน้าได้ เพื่อให้ครอบคลุมประเด็นและบรรลุตามวัตถุประสงค์

2. กรณีที่ผู้เข้าอบรมแสดงอาการลังเลในการตอบคำถาม ควรจะผ่านไป วิทยากรไม่ควร “จี้” ให้ตอบซึ่งจะทำให้เกิดความอึดอัด

6. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)

การแสดงบทบาทสมมติเป็นการแสดงเกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ในเรื่องต่าง ๆ ที่สมมติขึ้นบนพื้นฐานของความเป็นจริง เป็นเรื่องจริง หรือสามารถเกิดขึ้นได้จริง

ปกติการแสดงบทบาทสมมติ วิทยากรจะแบ่งผู้เข้าอบรมออกเป็นกลุ่ม กลุ่มละตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อให้แต่ละกลุ่มได้สะท้อนถึงปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือสะท้อนภาพของเหตุการณ์หนึ่งใช้วัสดุอุปกรณ์ในการแสดงเท่าที่จะหาได้ ซึ่งเป็นแบบง่าย ๆ ไม่เน้นความหรูหราสิ้นเปลืองในการเตรียมการ ส่วนใหญ่เป็นการประยุกต์ใช้ของที่มีอยู่แล้วรอบตัว วิทยากรกำหนดเวลาให้ ไม่มีในการเตรียมการในแต่ละกลุ่ม ซึ่งส่วนใหญ่สมาชิกในกลุ่มก็จะมีการประชุมเพื่อแบ่งบทบาทหน้าที่กัน มีการซักซ้อมกันพอสมควร และแต่ละกลุ่มออกมาแสดงโดยใช้เวลาในการแสดงไม่มากนัก วิทยากรรวมทั้งผู้เข้าอบรม จะเป็นผู้สังเกตการณ์ในขณะที่แสดงบทบาทสมมติ และวิเคราะห์ว่าเกิดอะไรขึ้น การแสดงสื่อความหมายอย่างไร

การแสดงบทบาทสมมติจะช่วยฝึกทักษะในทางสร้างสรรค์ ส่งเสริมความเข้าใจกัน เป็นการกระตุ้นสำนึกภายใน รวมทั้งการหยั่งรู้ของผู้เข้าอบรม ให้มาสู่พฤติกรรมภายนอกอันเป็นพัฒนาศักยภาพในการแสดงออกของผู้เข้าอบรม

ข้อดีของการแสดงบทบาทสมมติ

1. ผู้เข้าอบรมได้มีส่วนร่วมเต็มที่
2. เป็นการเรียนรู้ในรูปแบบในการนำเสนอที่แตกต่างกันไปจากการนำเสนอแบบ

ธรรมดา

3. ฝึกการทำงานเป็นทีม

ข้อควรพิจารณา

1. ใช้เวลาค่อนข้างมาก
2. ต้องระวังและให้แน่ใจว่าการแสดงไม่ตีความหมายผิดไป

7. กลุ่มทำงาน (Working Group)

กลุ่มทำงานเป็นเทคนิคอย่างหนึ่งของการฝึกการทำงานร่วมกัน อันจะหมายรวมถึงการฝึกภาวะความเป็นผู้นำ ผู้ตาม การร่วมกันในการวางแผน การคิด และเป็นการฝึกการตัดสินใจร่วมกันในระดับกลุ่ม

วิทยากรจะแบ่งผู้เข้าอบรมออกเป็นกลุ่มทำงาน กลุ่มละประมาณ 3-8 คน เพื่อให้ทำงานร่วมกันเฉพาะกิจ เฉพาะเรื่องตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประยุกต์การเรียนรู้ในการทำงาน ในการแก้ไขปัญหา หรือในการหาข้อสรุปอย่างใดอย่างหนึ่ง

ข้อดีของกลุ่มทำงาน

1. เพื่อกระตุ้นการทำงานเป็นคณะ
2. เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้ในการช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน
3. เพื่อกระชับสัมพันธ์และเสริมสร้างความสามัคคี

ข้อควรพิจารณา

1. การทำงานกลุ่มใช้พื้นที่ค่อนข้างมาก จึงจำเป็นจะต้องมีพื้นที่ หรือมีห้องเพียงพอ
2. วิทยากรจะต้องเผื่อเวลาในการใช้ห้องเอาไว้ด้วย เนื่องจากอาจจะมียางกลุ่มที่ไม่สามารถเสร็จทันในเวลา

8. การดูงานภาคสนาม (Field Visit)

การดูงานภาคสนาม เป็นเทคนิคหนึ่งทางการศึกษาที่ผู้เข้าอบรมสามารถเรียนรู้ได้จากการเห็นของจริงในพื้นที่ทางการปฏิบัติงานจริง ซึ่งช่วยให้การเรียนรู้เกิดผลดีขึ้น ดังสุภาษิตที่ว่า “สิบปากว่า ไม่เท่าตาเห็น” ซึ่งสอดคล้องกับนักการศึกษาที่ได้เคยวิจัยเอาไว้ว่าการได้เห็นด้วยตาจะสามารถทำให้สามารถคงความจำเอาไว้ถึงร้อยละ 81

การดูงานภาคสนาม หากมีผู้เข้าอบรมจำนวนมาก หรือพื้นที่ในการดูงานคับแคบ วิทยากรอาจจะแยกผู้เข้าอบรมออกเป็นกลุ่มย่อยได้ 2-3 กลุ่ม เพื่อให้แต่ละกลุ่มได้สังเกตการณ์ใกล้ชิด มีโอกาสได้ซักถามข้อสงสัยโดยละเอียด เจาะจงตรงประเด็นตามความสนใจของแต่ละคน

ข้อดีของการภาคสนาม

1. เป็นการจัดให้ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้จากประสบการณ์ตรง
2. ทำให้ผู้เข้าอบรมกระตือรือร้น ตื่นตาค้นใจ มีความสนใจต่อเนื่อง
3. ย่นเวลาการเรียนรู้ เกิดทักษะมีการประยุกต์ใช้ เกิดการเข้าใจแจ่มแจ้ง
4. การได้ดูงานจากของจริงมีผลต่อการเรียนรู้ยิ่งกว่าบทเรียนสิบบทหรือคำพูดพันคำ

ข้อควรพิจารณา

1. วิทยากรจะต้องมีความรู้และมีความสามารถในการสรุป เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม เกิดความคิดรวบยอด รวมทั้งการเสนอแนะประเด็นต่าง ๆ

2. ใช้เวลาและมีค่าใช้จ่าย โดยเฉพาะกรณีเดินทางไกล

9. ละครคน (Drama Theatre)

ละครคนเป็นเทคนิควิธีการทางการศึกษาอย่างหนึ่งเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วมมักจะใช้ในการอบรม หลักสูตร “Training of Trainers” ที่ทำงานทางด้านการพัฒนา ซึ่งมีจุดประสงค์เพื่อนำเทคนิคนี้ไปใช้ในการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วมกับชาวบ้านในชุมชน โดยให้ชาวบ้านมีส่วนร่วมในการแสดงออกในเรื่องของการพัฒนาโดยใช้ละคร (เงียบ)

สื่อความแทนการใช้คำพูด

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 ทุกคนจะแสดงท่าทางเอาไว้ จากนั้นเปลี่ยนเป็นฉากต่อไป

ข้อดีของละครคน

1. สามารถสื่อความได้โดยไม่ต้องใช้วาจา
2. ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมสูง
3. สามารถดึงความสนใจได้ต่อเนื่อง
4. เกิดการเรียนรู้จากการแสดงของกลุ่มเพื่อน

ข้อที่ควรพิจารณา

1. ใช้เวลาเตรียมการค่อนข้างมาก ดังนั้น ข้อเสนอแนะก็คือวิทยากรควรมอบหมายให้

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 ได้แก่ การทำให้ทุกคนพอใจตามความต้องการ (Needs)

I = Influence ได้แก่ ข้อจำกัดต่าง ๆ หรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีอิทธิพล

C = Control คือ ทำอย่างไรหรือควบคุมอย่างไร จึงจะไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จได้

วิทยากรแบ่งชาวบ้านในหมู่บ้านออกเป็นกลุ่ม กลุ่มละประมาณ 20-30 คน สมาชิกในกลุ่มมีทั้งเพศหญิงและชายคละกัน 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. วิธีการนี้ชาวบ้านจะมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้วยหน้า

ข้อดีควรพิจารณา

1. วิทยากรจะต้องมีทักษะในการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน โดยเฉพาะในขั้นตอนที่ 2 หากนิยามข้อจำกัด หรือระบุปัญหาอุปสรรค ผิดไปก็จะสรุปผิด และไม่เกิดประโยชน์อะไรในการทำกิจกรรม

2. วิทยากรจะต้องมีความรู้ทางด้านการเขียนโครงการหรือการสร้างโครงการในหมู่บ้านพอสมควร เพื่อช่วยแนะนำแนวทางกับชาวบ้าน

11. เกมการศึกษา (Educational Games)

เกมที่ใช้ในการอบรมและใช้ในการเรียนการสอน เป็นเกมทางการศึกษาที่มีลักษณะของการทำกิจกรรมเป็นกิจกรรมกลุ่ม (Group Activities) ที่มีผู้เข้าร่วมตั้งแต่สองคนขึ้นไป บางครั้งเรียกว่าเกมกลุ่ม (Group Games) ก็มีบางเกมจะมีลักษณะของการแข่งขันด้วยในแต่ละเกมมีลักษณะเฉพาะ มีกติกา และมีจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้ที่ต่างกัน ปกติเกมการศึกษาจะเป็นกิจกรรมที่จะช่วยส่งเสริมให้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ในบรรยากาศที่ตื่นเต้น สนุกสนาน ไม่เบื่อ ซึ่งนักการศึกษาได้พยายามคิดค้นวิธีนี้ขึ้นมาเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ด้วยความเพลิดเพลิน

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

ได้มีการศึกษาถึงการใช้เกมเพื่อช่วยในกระบวนการเรียนรู้ก็พบว่ามีความสำคัญในเรื่องของการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ภายในกลุ่มสมาชิก เป็นการสร้างวัฒนธรรมกลุ่มและเป็นการสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ (Arends, 19898, p. 201 อ้างถึงใน จงกณี ชุติมาเทวินทร์, 2544, หน้า 150)

การเลือกใช้เกมการศึกษา จะต้องเลือกให้เหมาะสมกับลักษณะของหลักสูตร สถานภาพและลักษณะโดยรวมของผู้เข้าอบรม ทั้งนี้ เพราะบางเกมก็อาจจะไม่เหมาะกับคนบางกลุ่ม รวมทั้งจะต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมประเพณีที่แตกต่างกันในแต่ละประเทศ หรือแม้แต่ในประเทศเดียวกันก็อาจจะแตกต่างกันในแต่ละภาคด้วย

ข้อดีของเกมการศึกษา

1. กระตุ้นการมีส่วนร่วมได้สูงมาก
 2. ผู้ร่วมกิจกรรมสนุกสนาน คลายเครียด
 3. สามารถปรับใช้ได้หลากหลายวัตถุประสงค์ เพื่อการเรียนรู้ เพื่อแบ่งกลุ่มเพื่อสร้างบรรยากาศ เพื่อเปลี่ยนอิริยาบถ ฯลฯ
 4. แต่ละกิจกรรมใช้เวลาไม่มาก สามารถปรับเวลาให้สั้นยาวได้ตามความเหมาะสม
 5. เกมสามารถสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ให้กับผู้เข้าอบรมได้ในระยะเวลาอันสั้น
- ข้อจำกัด
1. หากเลือกเกมที่ไม่เหมาะสม ผู้เข้ารับการอบรมบางคนจะรับไม่ได้และต่อต้าน โดยเฉพาะผู้อาวุโสและผู้บริหารระดับสูง ฉะนั้น วิทยากรจึงจะต้องมีวิธีการนำเกมไปใช้
 2. บางเกมมีค่าใช้จ่ายสูงในเรื่องของอุปกรณ์

คิสเลอร์ (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)
2. การฝึกอบรมโดยใช้คอมพิวเตอร์ (Computer-Based Training)
3. การฝึกอบรมในระหว่างประจำการ (On – the – Job Training)
4. การฝึกอบรมหลักสูตรจากภายนอก (External Course)
5. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)
6. การสัมมนา (Seminar)
7. การประชุมทางวิชาการ (Conference)
8. การประชุม (Meeting)
9. การศึกษาภาคค่ำ (Evening Course)

10. การศึกษาต่อ (Futuer Education)
11. การฝึกปฏิบัติงานตามที่มอบหมาย (Assignment)
12. การร่วมวงจรรยาภาพ (Participation in Q.C.)
13. การอ่านหนังสือ หรือบทความ (Reading Article and Books)

เวนทลิง (Wentling, 1992, pp. 78- 79) กล่าวว่า วิธีการพัฒนา ถือเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด วิธีการพัฒนามีหลายวิธี แต่วิธีที่ใช้มากที่สุด 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. การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Play)
8. การทัศนศึกษา (Field Visit/ Tours)

กิลเบอร์ตและคณะ (Gilber et al., 200 cited in Fulmer & Goldsmith, 2000, p. 284)

กล่าวว่า บริษัทลิงคิจ (Linkge) ซึ่งมี วอร์เรน เบนนิส (Warren Bennis) เป็นที่ปรึกษาบริษัทได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรในบริษัทค้าผลิตภัณฑ์ยาโรค 8 แห่ง ผลการวิจัยว่า วิธีการพัฒนาผู้บริหารที่ส่งผลกระทบ (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 การใช้วีดิทัศน์แบบมีปฏิสัมพันธ์ (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 สถานการณ์จริง (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)

การพัฒนาภาวะผู้นำในสถานศึกษา

มีทฤษฎีและผลงานวิจัย ได้เสนอแนะวิธีการที่จะทำให้ภาวะผู้นำในสถานศึกษามีความเจริญพัฒนา ขึ้นตอนที่เพิ่มขึ้นทั้งปัจจัยด้านคุณลักษณะ และปัจจัยด้านสถานการณ์ต่างก็มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผล เช่น การคัดเลือกบุคคลที่มีบุคลิกภาพ มีความสามารถในการจูงใจ และมีทักษะที่จะวางตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นผลที่ได้มาจากการความสามารถของตนเอง ส่วนการศึกษาและประสบการณ์ก็สามารถที่จะปรับปรุงระดับทางด้านศักยภาพ และการปฏิบัติการทางการบริหาร ถึงแม้ว่าความเป็นไปได้ในการใช้ประโยชน์จะมีมาก แต่ก็ยังมีการอภิปรายกัน ในประเด็นต่อไป (ชร สุนทรายุทธ, 2551, หน้า 366 - 371)

การศึกษาของผู้นำในอนาคต

ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องดำเนินการจัดการในเรื่องที่เกี่ยวกับปัญหาสถานการณ์และบุคคล ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถและทักษะในอันที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องเพิ่มพูนความสามารถ และความรู้ทางด้านทักษะ รูปแบบของผู้นำในอนาคตจะต้องมีความพร้อมในการเป็นนักบริหารมืออาชีพที่สมบูรณ์โดยเข้าโครงการฝึกอบรม กริฟฟิส สเตรทท์ และฟอสสิธ (Griffiths, Stout & Forsyth, 1988) เชื่อว่า โครงการเตรียมความพร้อมของนักบริหาร ควรจะให้ความสำคัญกับทฤษฎีและคลินิกความรู้ การวิจัยประยุกต์ และการให้คำแนะนำในการปฏิบัติ โครงการพัฒนานักบริหารการศึกษา ควรจะกล่าวถึง การศึกษาของผู้นำใน 5 ประเด็น ดังต่อไปนี้

ประเด็นที่ 1 การสร้างแบบจำลองของทฤษฎีต่าง ๆ ผู้นำต้องมีความรู้ความสามารถในกิจกรรมต่าง ๆ ทางการบริหารและภาวะผู้นำ และมีค่านิยมพื้นฐานในทฤษฎีทางบริหาร นอกจากนี้ยังต้องมีพฤติกรรมที่เน้นไปในทางวิทยาศาสตร์ จิตวิทยา และประสบการณ์

ประเด็นที่ 2 การเรียนรู้เทคนิคหลักการทางการบริหารสถานศึกษา ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความรู้ทางเทคนิคตามหลักวิชาชีพ รวมทั้งเป็นผู้ในสถานศึกษา เทคนิคดังกล่าวจะรวมถึงการเงินกฎระเบียบ บุคลากร ระบบข้อมูลสารสนเทศ ทฤษฎี การออกแบบหลักสูตร และหลักการสอนตามวิชาชีพครูอย่างถ่องแท้

ประเด็นที่ 3 การพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาโดยการประยุกต์วิธีการต่าง ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหา วิธีการที่ดีที่สุดในประเด็นนี้ คือ การร่วมมือกันระหว่างมหาวิทยาลัยกับสถานศึกษา ในการแก้ปัญหาที่แท้จริงของสถานศึกษา เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ หรือการเปลี่ยนแปลงองค์การ เป็นต้น หรือการพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหา เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ การพูดที่มีประสิทธิภาพ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การออกแบบการวิจัย และการเจรจาต่อรอง เป็นต้น

ประเด็นที่ 4 การฝึกภาวะผู้นำภายใต้เงื่อนไขที่กำหนดให้ ผู้นำในอนาคตจะต้องเป็นผู้มีประสบการณ์ ที่เป็นการเตรียมการในอันที่จะต้องมีความรับผิดชอบสูงขึ้น ซึ่งอาจใช้วิธีการฝึกอบรมก็ได้

ประเด็นที่ 5 การแสดงให้เห็นถึงความสามารถ เป็นการดำเนินการที่มี ลักษณะคล้ายคลึงกับการทำงานของเครื่องคอมพิวเตอร์ มีความสามารถในการสร้างแฟ้มสะสมงาน การทดสอบโครงการใหม่ ๆ หรือการทำการศึกษารายกรณีที่มีความยาก

ประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้ จะต้องได้รับการผสมผสานเข้าหากันจากโครงการหนึ่งไปสู่โครงการหนึ่ง ทั้งนี้ เพราะว่าเป้าหมายของแต่ละประเด็น สามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จได้หลากหลายวิธี การผสมผสานกันในประเด็นทั้ง 5 นี้ จะทำให้เกิดโครงการแบบรวบยอด (Comprehensive Program) ในการเตรียมการที่จะช่วยพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ให้เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้

การคัดเลือกผู้บริหารใหม่ผ่านศูนย์การประเมิน

ความรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำและศักยภาพทางทักษะที่สูงจะถูกนำมาใช้ในการคัดเลือกภาวะผู้นำ (Yulk, 1994) แต่ถึงอย่างไรก็ตามการวัดความรู้ยังมีลักษณะที่คล้ายกับการสัมภาษณ์อย่างง่าย และแบบการวัดที่นำไปใช้ยังขาดพลังอำนาจ และความถูกต้องแม่นยำในการประเมินคุณลักษณะที่พึงปรารถนา ของผู้นำในอนาคตอย่างแท้จริง นอกจากนี้การวัดเชิงระบบ ก็เป็นการดำเนินการที่มีลักษณะคล้ายกับการใช้ศูนย์การประเมินที่มีความสัมพันธ์กับข้อมูล

ข่าวสารที่ถูกต้องแม่นยำ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ ทักษะการสื่อสาร ทักษะด้านความรู้ และ ปัจจัยทางด้านบุคลิกภาพ

ศูนย์ประเมิน (Assessment Center) ควรกำหนดมาตรฐานการดำเนินการและกิจกรรมที่ ออกแบบมาใช้ ในการประเมินบุคคลเพื่อการคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา หรือการเลื่อน ตำแหน่ง โดยปกติจะกระทำกับตำแหน่งทางการบริหารงานพื้นฐานที่เป็น โครงสร้างของศูนย์ ประเมิน คือ การตรวจสอบคุณลักษณะและทักษะที่มีความสัมพันธ์กับงาน

สมาคมผู้บริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษาแห่งชาติ (National Association of Secondary School Principals: NASSP) จะต้องใช้กระบวนการการมีส่วนร่วมของบุคคลที่ผู้สมัคร คัดเลือกให้เป็นผู้บริหาร ผู้มีอำนาจในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือผู้นำทำหน้าที่ในการพัฒนา ความสามารถของหัวหน้าสถานศึกษา การเลียนแบบจะครอบคลุมไปถึงกิจกรรมกลุ่มที่ปราศจาก ผู้นำ การค้นพบความจริงจากการปฏิบัติงานได้รวบรวมไว้ที่เป็นปัญหาของสถานศึกษาขณะที่ ความสามารถในการประเมินนั้น ผู้มีส่วนร่วมแต่ละคนจะต้องสังเกตผู้ประเมินที่จะทำหน้าที่ใน การบันทึกพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องในประเด็นต่าง ๆ เช่น การวิเคราะห์ปัญหา การตัดสินใจ ภาวะผู้นำ ความอดทน ออกล้นและการสื่อสารทางวาจา เป็นต้น ทีมงานของผู้ประเมินจะอภิปรายและสังเกต ผู้เข้าร่วมโครงการแต่ละคน ในเรื่องพฤติกรรมด้านทักษะ และรายงานผลการประเมินรวมครั้ง สุดท้ายที่จะนำมาใช้ในการอธิบายถึงจุดด้อยที่จะต้องปรับปรุง และข้อเสนอแนะในการพัฒนาของ ผู้สมัครคัดเลือกแต่ละคน

นอกจากนี้การประมาณค่าที่กำหนดโดยศูนย์ประเมินจะต้องมีความเชื่อถือได้มี ความสัมพันธ์กับงานของผู้บริหารสถานศึกษา (Hersey, 1982) ดังนั้น ศูนย์ประเมินจึงเป็นสัญลักษณ์ ในการคัดเลือกศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ต้องมีและต้องแสดงบุคลิกภาพ การจูงใจและ คุณลักษณะที่สามารถจะเป็นผู้นำ ที่ประสบกับความสำเร็จในอนาคต

การดำรงตำแหน่ง ผู้สืบทอด

การสืบทอดผู้นำเป็นกระบวนการของการแทนที่บุคลากรหลักขององค์การ (Grusky, 1961) ถือว่าเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงผู้นำโดยเกิดขึ้นไม่ แน่นนอน และสร้างโอกาสที่ท้าทายให้เกิดขึ้นกับบุคลากร การดำรงตำแหน่งของหัวหน้าสถานศึกษา หรือของผู้บริหารในสถานศึกษา เป็นเรื่องที่มีความยุ่งยาก เพราะเป็นการเปลี่ยนแปลงสายการบังคับบัญชา เป็นความสัมพันธ์ใหม่ของอำนาจที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจ และทำให้เกิด โกลาหล ใน การดำเนินงานตามปกติ ความสำเร็จทางการบริหารเกิดขึ้นได้นั้น ผู้ร่วมงานในองค์การจะต้องมี จิตสำนึก ต่อการให้ความสำคัญกับผู้นำสถานศึกษา ดังนั้น ผู้ได้รับการแต่งตั้งผู้นำคนใหม่บุคคล ผู้ที่ต้องทำงานร่วมกับผู้นำคนใหม่ และบุคคลผู้อาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของผู้นำคนใหม่

จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น นอกจากนี้ผู้นำคนใหม่จะต้องเผชิญกับความคาดหวังในการปฏิบัติงานหรือการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์กรในระดับที่สูงกว่าเดิม (Miskel & Cosgrove, 1985) ปัจจัยที่เป็นกระบวนการของความสำเร็จเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการว่าจ้างและความสำเร็จของบุคคลนั้นจะส่งผลต่อการบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหาร ปัจจัย 3 ประการ ที่มีความสำคัญในการบรรจุแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารของสถานศึกษา ได้แก่ 1) กระบวนการคัดเลือก 2) เหตุผลของการสืบทอด และ 3) แหล่งที่มาของผู้นำคนใหม่ ทั้ง 3 ประการ จะต้องถูกต้องและเชื่อถือได้จึงจะได้ผู้บริหารที่มีคุณภาพอย่างแท้จริง

การออกแบบสถานการณ์

สิ่งต่าง ๆ ที่นำมาประยุกต์ให้เข้ากับความรู้ เพื่อปรับปรุงภาวะผู้นำของสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น เรียกว่า การออกแบบสถานการณ์ แทนที่จะพยายามคัดเลือกหรือฝึกรอบรมนำ ให้มีความเหมาะสมกับเงื่อนไขที่เป็นอยู่ แต่กลับมาใช้วิธีการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ให้เหมาะสมกับคุณลักษณะของผู้นำ ซึ่งจะเหมาะสมกว่า ยกตัวอย่าง เช่น ผู้บริหารระดับสูงของสถานศึกษาสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขแก้ไขภายในสถานศึกษาได้ โดยการเปลี่ยนแปลงความรับผิดชอบและขอบเขตอำนาจหน้าที่ของหัวหน้าสถานศึกษา เพื่อการปรับปรุงบรรยากาศ ความสัมพันธ์ของบุคลากรในหมู่สมาชิกวิชาชีพ แนวคิดเชิงอนาคตเช่นนี้ ฟิเลเดอร์ เชเมอร์ และมาฮอร์ (Fiedler Chemers & Maher, 1976) ได้เสนอว่า ผู้บริหารที่เป็นหัวหน้าสถานศึกษาสมควรได้รับการฝึกอบรมในเรื่องที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงแก้ไข โครงร่างของสถานการณ์ด้วยการพัฒนาเอกสารที่ใช้สอนงานผู้นำในการวิเคราะห์สถานการณ์ ที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกโครงสร้างของงาน อำนาจตามตำแหน่งของผู้นำ และพื้นฐานการวิเคราะห์ เพื่อใช้ในการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไข การปรับปรุงการทำงานของกลุ่ม ข้อจำกัดที่สำคัญของการศึกษา การออกแบบสถานการณ์ก็คือ ความผิดพลาดในการพิจารณา ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจริงในระหว่างที่ดำเนินการ (Yulk, 1994) อย่างไรก็ตาม แนวคิดนี้ก็ยังมีความสำคัญต่อการออกแบบสถานการณ์ ในอันที่จะเพิ่มระดับของภาวะผู้นำในสถานศึกษา

การเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาและจุดเด่นทางวัฒนธรรม

ยูล์ค (Yulk, 1998) กล่าวว่า ผู้นำจะต้องมีพื้นฐานความรู้ดีพอต่อการให้คำแนะนำเพื่อใช้เป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลงองค์กรและวัฒนธรรมภายในองค์กร สาละสำคัญของขั้นตอนแรกในการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา คือ การสร้างความชัดเจนและกำหนดวิสัยทัศน์ว่าสถานศึกษาจะเป็นอะไรจึงจะสัมฤทธิ์ผล ก่อนที่นักการศึกษาและชุมชนจะจัดทำข้อมูลเบื้องต้นในการเปลี่ยนแปลงนั้น ทุกคนที่เกี่ยวข้องจะต้องสร้างจินตภาพที่อยากให้เกิดขึ้นในอนาคตจาก

การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานที่ทำอยู่เป็นประจำ วิสัยทัศน์ควรจะเป็นอุดมคติที่ง่าย ๆ ยกตัวอย่าง เช่น วิสัยทัศน์อาจเป็นเรื่องที่ ให้สถานศึกษาเป็นสถานศึกษาที่ดีที่สุดของชุมชน สำหรับขั้นตอนต่อไปคือ การพัฒนากลยุทธ์เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามที่กำหนดไว้เป็นวิสัยทัศน์ จะต้องมีการเชื่อมโยงที่ชัดเจนระหว่างวิสัยทัศน์กับกลยุทธ์ที่จะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ ยุก (Yulk) มีความเชื่อว่าการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์กับกลยุทธ์ เป็นเรื่องที่ไม่ยาก ถ้ากลยุทธ์นั้นถูกนำมาใช้ 3 หรือ 4 รายการที่ได้สรุปเป็นค่านิยมร่วม (Shared Values) ของผู้ร่วมงาน ยกตัวอย่าง เช่น เรื่อง “การปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนทั้งหมดของสถานศึกษา” ดังนั้น วิสัยทัศน์จะต้องมีการสื่อสารไปยังบุคคลอื่น ด้วยการอธิบายว่าวิสัยทัศน์จะบรรลุได้อย่างไรผนวกกับผู้นำจะต้องมีความมั่นใจในกฎระเบียบ การแสดงออกด้วยความมั่นใจของผู้ตามในหลักประกันกับโอกาสที่จะประสบความสำเร็จ ค่าจ้างที่สอดคล้องกับการดำเนินงานที่เน้นคุณค่าเป็นสำคัญ การทำให้ดูเป็นตัวอย่าง ค่าจ้างที่สอดคล้องกับการดำเนินงานที่เน้นคุณค่าเป็นสำคัญ การทำให้ดูเป็นตัวอย่างและการเพิ่มอำนาจให้แก่บุคลากร เพื่อให้การดำเนินการตามวิสัยทัศน์ประสบความสำเร็จ

ในทำนองเดียวกัน คอนเจอร์ (Conger, 1991) ได้เสนอแนะว่า มีทักษะ 2 ประการ ที่จะต้องสื่อสารกลยุทธ์วิสัยทัศน์ขององค์การให้บรรลุผลสำเร็จ ประการแรกคือ กรอบของทักษะ (Framing Skills) ที่เป็นข้อความง่าย ๆ ทำให้วิสัยทัศน์มีความเป็นตรรกะและชัดเจน ประการที่สองคือ ความสามารถในการพูดในระดับอาชีพ (Rhetorical Crafting) หรือ เป็นความสามารถของผู้นำในการใช้ภาษาสัญลักษณ์ที่สร้างพลังอำนาจโน้มน้าวใจให้แก่วิสัยทัศน์ นอกจากนี้ความสามารถในการพูดเรื่องวิสัยทัศน์นั้นจะผูกมัดด้วยข้อมูลสารสนเทศที่เป็นอุปมาอุปไมย เรื่องราว สัญลักษณ์ และรูปแบบอื่นที่ก่อให้เกิดสีสันและอารมณ์ทางภาษา ผู้นำจะต้องมีความมั่นใจในกฎระเบียบ การทำให้ดูเป็นตัวอย่าง การแสดงออกด้วยความมั่นใจของผู้ตามที่ต้องทำงานตามยุทธศาสตร์ร่วมกับบุคคลอื่นและให้บรรลุวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงองค์การ ความสำเร็จในระยะเริ่มแรกควรเป็นเรื่องของการสร้างความมั่นใจ และความสำเร็จในพิธีการที่ให้ความสำคัญกับค่านิยมของสถานศึกษาเป็นหลัก

งานที่เป็นพื้นฐานเบื้องต้น ทไรซ์ และ เบเยอร์ (Trice & Beyer, 1993) และยุก (Yulk, 1989) ได้พัฒนาตัวชี้วัดบางประการ เพื่อให้เกิดความเข้มข้นทางด้านวัฒนธรรมของสถานศึกษาขั้นแรกเป็นการวินิจฉัยโครงร่างของวัฒนธรรมที่เป็นสาระและมีคุณค่าต่อการเก็บรักษานั้นคือ อุดมการณ์ที่ก่อให้เกิดการผูกพัน และความต่อเนื่องที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไข นอกจากจุดเด่นของวัฒนธรรมสถานศึกษาที่ได้จัดการวิเคราะห์องค์การแล้วจะต้องจัดองค์ประกอบของวัฒนธรรมที่ไม่เข้มแข็งด้วยค่านิยมหลักของอุดมการณ์ ยกตัวอย่างเช่น สถานศึกษาส่วนมากมีกฎเกณฑ์และนโยบายที่เก่าแก่ที่ใช้ได้อีกไม่นานและไม่เข้มแข็งด้วยค่านิยมหลัก

ซึ่งจะต้องวิเคราะห์วินิจฉัยและกำจัดออกไป ผู้นำสามารถที่จะกล่าวถึงอุดมการณ์ได้อย่างชัดเจน และยืนหยัดอยู่ได้ด้วยสื่อกลางต่าง ๆ ด้านการทำงานในเชิงรุก (Proactive) นอกจากนี้วัฒนธรรมของสถานศึกษานั้นจะต้องนำไปกล่าวซ้ำ ๆ ในการพูดในที่ประชุมและพิธีการต่าง ๆ เป็นที่สาธารณะ ตีพิมพ์ข้อความลงในจดหมายข่าวและเผยแพร่หรือแสดงออกด้วยสัญลักษณ์ที่เห็นได้ง่าย เพื่อที่จะใช้ความมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งเป็นจุดปรับเปลี่ยนหรือปฏิรูปสถานศึกษา ดังนั้น ผู้นำจะต้องตัดสินใจและดำเนินกิจกรรมที่แสดงให้เห็นถึงการยึดถืออุดมการณ์และตระหนักถึงอุดมการณ์โดยผ่านพิธีกรรม พิธีการ และประเพณีต่าง ๆ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวิธีการและเทคนิคที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคต (Future Research) ซึ่งเป็นวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Method) ประกอบด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการวิจัยอนาคต โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)

การวิเคราะห์เนื้อหา

การวิเคราะห์เนื้อหา บางครั้งเรียกว่าการวิเคราะห์เชิงบรรยาย การวิเคราะห์สาระ การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการสรุปผลตามเกณฑ์ของผู้อ่าน ผลการวิเคราะห์จึงต่างกันตามผู้วิเคราะห์ การวิเคราะห์เนื้อหาเป็นเทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยสำหรับการพรรณนาเนื้อหา เพื่อให้ ผลการวิเคราะห์ มีความเป็นภาวะวิสัย (Objective) กล่าวคือ “ไม่ว่าจะวิเคราะห์โดยใคร ก็ได้ผลไม่แตกต่าง” มีความเป็นระบบและเป็นปริมาณ” (อุทุมพร จามรมาน, 2551, หน้า 9) ส่วน สุภาวดี จันทวนิช (2539, หน้า 144) กล่าวว่า “การวิเคราะห์เนื้อหาเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารอย่างหนึ่ง โดยการทำให้ข้อมูลข่าวสาร ได้แก่ ถ้อยคำ ประโยค หรือใจความในเอกสาร เป็นจำนวนที่วัดได้แล้วเจนนับจำนวนของถ้อยคำ ประโยคหรือใจความเหล่านั้น”

บุญธรรม กิจปริดาบริสุทธ์ (2532, หน้า 35) ได้ให้ความหมายของการวิเคราะห์เนื้อหาไว้ว่า “เป็นการวิเคราะห์จากเอกสารหรือหลักฐานที่เป็นข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย มีลักษณะใกล้เคียงกับการวิจัยเชิงประวัติศาสตร์ จะแตกต่างกันตรงที่เอกสารที่ใช้ในการวิเคราะห์และข้อสรุปที่ต้องการ”

อุทุมพร จามรมาน (2531, หน้า 98) ได้ให้ความหมายของการวิเคราะห์เนื้อหาไว้ว่า “เป็นการวิเคราะห์เนื้อเรื่องเป็นเทคนิควิจัยเพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงที่เชื่อถือได้ โดยการดึงเอาเนื้อหาในหลักฐานทั้งหลายออกอย่างมีระบบระเบียบ สามารถตีเป็นตัวเลขได้และมีความเป็นปรนัย”

คาร์นี (Carney, 1972, pp. 24-25) ได้กล่าวว่า “การวิเคราะห์เนื้อหาคือวิธีการที่ใช้ในการศึกษาเนื้อหาสาระของเอกสารอย่างมีหลักเกณฑ์และกำหนดขั้นตอนไว้อย่างมีระบบ”

คริสเพนดอร์ฟ (Krippendorff, 1980, p. 21) ให้ความหมายเพิ่มเติมว่า “เป็นเทคนิคการวิจัยอย่างหนึ่งจากข้อมูลที่คล้ายคลึงกันทำเครื่องมือในการวิเคราะห์เนื้อหาให้มีความน่าเชื่อถือเพื่อผลสรุปที่ถูกต้องเที่ยงตรงจากข้อมูลไปสู่สภาวะแวดล้อมของข้อมูล”

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์เนื้อหา หมายถึง การวิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารหรือหลักฐานที่ใช้ในการวิจัยอย่างมีหลักเกณฑ์และเป็นระบบในเชิงปริมาณเพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงและผลสรุปมีความถูกต้องเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ ไม่ว่าใครจะเป็นผู้วิเคราะห์และมีความใกล้เคียงกับการวิจัยเชิงประวัติศาสตร์

ประเภทของการวิเคราะห์เนื้อหา

การวิเคราะห์เนื้อหา มีหลายประเภท ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ในการจำแนก ได้แก่

คริสเพนดอร์ฟ (Krippendorff, 1980, pp. 35 – 48) ได้เสนอการวิเคราะห์เนื้อหาออกเป็น 6 ประเภท ดังนี้

- 1) วิเคราะห์เนื้อหาแบบ เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับองค์ประกอบและความสัมพันธ์ของเนื้อหาสาระที่จะนำมาวิเคราะห์ 2) วิเคราะห์เนื้อหามาตรฐาน เป็นการวิเคราะห์เพื่อประเมินค่าของสาระเนื้อหาว่ามีคุณค่า มากน้อยเพียงไร หรือเพื่อวิเคราะห์ว่าเนื้อหาสาระแตกต่างไปจากมาตรฐานมากน้อยเพียงไร 3) วิเคราะห์เนื้อหาดัชนีบางอย่าง เช่น ความถี่ของคำ สัญลักษณ์ที่แสดงให้เห็นแรงจูงใจของผู้เขียน หรือหาดัชนีเพื่อชี้ให้เห็นความรู้สึกพอใจ ไม่พอใจต่อเหตุการณ์บางอย่าง 4) วิเคราะห์เนื้อหา เพื่อหากลุ่มต่าง ๆ เช่น ตำแหน่ง ยศ ปี สถานที่ ชื่อ เป็นต้น 5) วิเคราะห์เนื้อหาเพื่อหาความหมาย เช่น การสรุปประเด็นการหาสาเหตุและผล การอธิบายพฤติกรรม 6) การวิเคราะห์เนื้อหากระบวนการภายใน เช่น การวิเคราะห์เอกสาร เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ทำให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับการปฏิบัติตามขนบธรรมเนียมประเพณีของคนไทยแต่ละพื้นที่ต่อการทำนุบำรุงสภาวะแวดล้อมในพื้นที่ของตน

ขั้นตอนในการวิเคราะห์เนื้อหา

สุภาวศ์ จันทวนิช (2539, หน้า 145 – 150) กล่าวว่า การวิเคราะห์เนื้อหา มีขั้นตอน ดังนี้

- 1) ผู้วิจัยต้องตั้งกฎเกณฑ์ขึ้นสำหรับการคัดเลือกเอกสารและหัวข้อที่จะทำการวิเคราะห์ ใครก็ตามที่จะมาเป็นผู้วิเคราะห์เนื้อหาต่อไป จะได้มีกฎเกณฑ์เกี่ยวกับในการคัดเลือก 2) ผู้วิจัยต้องวางแผนโครงของข้อมูลโดยการทำรายชื่อคำ หรือข้อความในเอกสารที่จะถูกนำมาวิเคราะห์ แล้วมาแบ่งไว้เป็นพวก ๆ กระทำเช่นนี้จะช่วยให้การวิเคราะห์มีความสม่ำเสมอ ผู้วิเคราะห์สามารถตัดสินใจได้ว่า จะดึงคำหรือข้อความใดออกมาจากเอกสาร หรือตัวบทและจะทิ้งหรือตัดข้อความใดออกไป 3) ผู้วิจัยจะต้องคำนึงถึงบริบทหรือสภาพแวดล้อมประกอบของข้อมูลเอกสารที่นำมาวิเคราะห์ด้วย ผู้วิจัยควรตั้งคำถามเกี่ยวกับเอกสารที่นำมาวิเคราะห์ เช่น ใครเป็นผู้เขียน เขียนให้ใคร

อ่านช่วงเวลาใด ที่เขียนเป็นอย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้การวิเคราะห์เป็นไปอย่างลึกซึ้งขึ้น 4) โดยปกติ การวิเคราะห์เนื้อหาจะกระทำกับเนื้อหาตามที่ปรากฏในเอกสารมากกว่าเนื้อหาที่ซ่อนอยู่ การวัด ความถี่ของคำหรือข้อความในเอกสารก็หมายถึงคำหรือข้อความที่มีอยู่ไม่ใช่คำหรือข้อความที่ ผู้วิจัยตีความไว้ การตีความข้อความจะกระทำในอีกขั้นตอนหนึ่งภายหลังเมื่อผู้วิจัยจะสรุปข้อมูล 5) ขั้นตอนนี้ยังเป็นที่ถกเถียงกันอยู่ระหว่างนักวิจัยเชิงปริมาณกับนักวิจัยเชิงคุณภาพ การวิจัยเชิง ปริมาณเมื่อทำตาม 4 ขั้นตอนมาแล้วก็ถือว่าผู้วิจัยได้สรุปข้อมูลอย่างแม่นยำและนำข้อมูลไปอ้างกับ ประชากรทั้งหมด แต่สำหรับนักวิจัยเชิงคุณภาพมักมีข้อทักท้วงอยู่บ้าง โดยที่นักวิจัยเชิงคุณภาพ เห็นว่าความถี่ของคำหรือข้อความที่ปรากฏ มีอาจแสดงถึงความสำคัญของคำหรือข้อความนั้นก็ได้ เช่นตัวบทที่มีคำว่า “ชาติ” “รักชาติ” ปรากฏถี่หลายครั้ง อาจไม่ได้เน้นสาระของเรื่องชาติ และ ความรักชาติก็ได้

ความเชื่อถือได้ของผลการวิเคราะห์

การวิเคราะห์เนื้อหาจะอิงกับผู้วิเคราะห์ส่วนใหญ่ ผลการวิเคราะห์เนื้อหาเดียวกัน แต่ต่างกันที่คนวิเคราะห์มักให้คำตอบแตกต่างกัน ทั้งนี้มาจากแหล่งความคลาดเคลื่อนหลายอย่าง เช่น ลักษณะและความสามารถของผู้วิเคราะห์ ความสมบูรณ์ของข้อมูล การสุ่มข้อมูลวิเคราะห์ วิธีการวิเคราะห์และการจัดทำรายงาน ความเชื่อถือได้ จำแนกออกได้เป็นความเที่ยง (Reliability) กับความตรง (Validity)

ความเที่ยง หมายถึง ความคงที่ ความเหมือนเดิม และความแม่นยำ ซึ่งตรวจสอบได้ โดยการวิเคราะห์ซ้ำ ๆ แล้วเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ทั้งสองครั้งว่ามีความแตกต่างกันหรือ เหมือนกัน การตรวจสอบขั้นตอนการวิเคราะห์ทุกขั้นตอนและตรวจสอบเกี่ยวกับเกณฑ์หรือ มาตรฐานในทุก ๆ ขั้นตอน

ความตรง หมายถึง ผลการวิเคราะห์สอดคล้องกับความเป็นจริงมากน้อยเพียงใด ประกอบด้วยความตรงเกี่ยวกับข้อมูล ความตรงตามความหมาย ความตรงตามการสุ่ม ความตรง ตามวิธีการ และความตรงตามทฤษฎี

การวิจัยอนาคต

การวิจัยอนาคต (Future Research) เป็นการศึกษาเพื่อมองเห็นถึงเหตุการณ์หรือ พฤติกรรมที่น่าจะเป็นไปได้ในอนาคต รวมถึงปฏิสัมพันธ์และผลกระทบในระหว่างเหตุการณ์ หรือพฤติกรรมต่าง ๆ ที่น่าจะเป็นหรือกล่าวได้ว่า การวิจัยอนาคต หมายถึง “วิธีการศึกษาอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับแนวโน้มต่าง ๆ ที่เป็นทางเลือกของเรื่องที่ศึกษา ที่คาดว่าจะเป็นไปได้ (Possible) หรือน่าจะเป็นไปได้ (Probable)” (เทียนฉาย กิระนันท์, 2539, หน้า 103)

จุมพล พูลภัทรชีวิน (2539, หน้า 2) ได้ให้ความหมายของการวิจัยอนาคตว่า หมายถึง “วิธีการศึกษาอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับทางเลือกต่าง ๆ ที่เป็นไปได้หรือน่าจะเป็นของกลุ่มประชากรหรือกลุ่มสังคมกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง”

จุมพล พูลภัทรชีวิน ยังได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการวิจัยอนาคตว่า หลักของการวิจัยอนาคต มิใช่อยู่ที่การทำนายที่ถูกต้อง หากแต่อยู่ที่การสำรวจและศึกษาแนวโน้มที่เป็นไปได้หรือน่าจะเป็นในเรื่องที่ศึกษาให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ทั้งที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ เพื่อที่จะหาทางทำให้แนวโน้มที่พึงประสงค์นั้นเกิดขึ้น และป้องกันหรือจัดแนวโน้มที่ไม่พึงประสงค์ให้หมดไปหรือหาทางที่จะเผชิญกับแนวโน้มที่ไม่พึงประสงค์นั้นอย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าหากว่า มันจะเกิดขึ้นจริงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยอนาคตจะมีประโยชน์โดยตรงต่อการวางแผน การกำหนดนโยบาย การตัดสินใจ ตลอดจนไปจนถึงการกำหนดกลยุทธ์ (Strategies) และกลวิธี (Tactics) ที่จะนำไปสู่การสร้างอนาคตที่พึงประสงค์และการป้องกันหรือจัดอนาคตที่ไม่พึงประสงค์

พันธุสุรย์ ลดาวัลย์ (2524, หน้า 8) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัยเชิงอนาคตเพิ่มเติมไว้ คือ 1) เพื่ออธิบายให้ทราบถึงทางเลือกในอนาคต (Alternative Futures) ซึ่งคาดว่าจะเป็นไปได้สำหรับประชากรในสังคมหนึ่ง 2) เพื่อให้ทราบถึงขอบเขตและความรู้ความสามารถของตนเองในการคาดการณ์อนาคตที่จะเป็นไปได้ 3) เพื่อชี้ให้ทราบถึงการแก้ไขปัญหาและผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นจากอนาคตที่คาดการณ์ไว้ 4) เพื่อเป็นการเตือนให้ทราบล่วงหน้าจากสิ่งบอกเหตุที่ไม่พึงปรารถนาต่าง ๆ อันอาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต และ 5) เพื่อทำความเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่บนพื้นฐานนั้น

การวิจัยอนาคตเป็นเทคนิคการวิจัยที่ได้รับความสนใจพร้อม ๆ กับอนาคตศาสตร์ และมีระเบียบวิธีในการศึกษา (Methodology) การศึกษาอนาคตศาสตร์ โดยนิยามการวิจัยอนาคตเป็นระเบียบวิธีการค้นคว้าหาความรู้เกี่ยวกับอนาคตด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Approach) “ความรู้ของอนาคตศาสตร์ประกอบด้วยภารกิจและงานของมนุษย์ในทุกด้าน เช่น ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา” (กฤษฎา กรุดทอง, 2530, หน้า 13) ทั้งนี้เพื่อต้องการเปลี่ยนความคิดเห็นที่ว่า อนาคตเป็นสิ่งที่ควบคุมไม่ได้ ซึ่งแท้จริงแล้วอนาคตมีหลายทางเลือกที่เราสามารถจะหลบหลีกอนาคตที่ไม่พึงประสงค์ และเพื่อขยายแนวความคิดของการพยากรณ์แบบง่ายไปสู่การอภิปรายผลของกิจกรรมที่จะเกิดขึ้นเพื่อเป็นช่องทางที่จะสามารถกำหนดนโยบายที่มีประสิทธิภาพและสามารถหาเงื่อนไขเพื่อให้เกิดอนาคตที่พึงประสงค์และสิ่งที่ต้องตระหนัก

เบล (Bell, 1997, p. 73) ได้อธิบายถึงจุดประสงค์ของการวิจัยอนาคตว่า “เป็นการค้นพบการสอบและการประเมินค่าของความเป็นไปได้ ความน่าจะเป็นไปได้ที่สุด และอนาคตที่น่าจะเป็น

กล่าวอีกอย่างหนึ่ง ผู้ทำการวิจัย คือ ผู้ซึ่งพยายามศึกษาอนาคตเพื่อให้รู้ว่า อะไรจะเกิดขึ้นหรืออะไรที่จะเป็นไปได้ และอะไรคือสิ่งที่สมควรจะเป็น และอะไรมีโอกาสเป็นไปได้

นอกจากนี้เบล (Bell, 1997, p. 111) ได้อธิบายถึงจุดประสงค์ที่สำคัญของการศึกษาอนาคตไว้ว่า คือ การที่จะรักษา หรือปรับปรุงสภาพที่ดีเกี่ยวกับมนุษย์ และชีวิตที่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของโลก นักอนาคตศาสตร์แสวงหาเพื่อที่จะรู้ว่า อะไรเป็นสาเหตุให้เกิดการเปลี่ยนแปลง กระบวนการขับเคลื่อนภายใต้การพัฒนาเกี่ยวกับเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงในเรื่องเกี่ยวกับการเมือง เกี่ยวกับเศรษฐศาสตร์ เกี่ยวกับสังคมและแบบแผนทางวัฒนธรรมอื่น ๆ นักอนาคตศาสตร์หาทฤษฎีที่จะอธิบายการเปลี่ยนแปลงนั้น เพื่อช่วยให้ผู้คนได้รู้จักและเข้าใจ เป็นการค้นหาเพื่อตัดสินใจสิ่งซึ่งสามารถถูกเปลี่ยน โดยการกระทำอันเกี่ยวเนื่องมนุษย์ อะไรที่จะมีแนวโน้มที่จะถูกเร่งให้เร็วขึ้น หรืออะไรที่ควรป้องกัน หรืออะไรคือปรากฏการณ์ทางธรรมชาติที่เปลี่ยนแปลงเป็นการส่วนตัว หรือเกิดจากการกระทำของมนุษย์โดยรวม

เทกเคอร์ (Textor, 1990, p. 139) ได้อธิบายถึงการวิจัยอนาคตไว้ว่า “หมายถึงวิธีศึกษาอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับทางเลือกอนาคตต่าง ๆ ที่เป็นไปได้หรือน่าจะเป็นของกลุ่มประชากรหรือกลุ่มสังคมใดกลุ่มหนึ่ง โดยการวิจัยอนาคตมีความหมาย” ดังนี้

1) บรรยายอนาคตในรูปแบบต่าง ๆ (Alternative Futures) ที่จะเป็นไปได้หรือน่าจะเป็นของกลุ่มประชากรที่ศึกษา 2) ประเมินสถานภาพในปัจจุบันเกี่ยวกับความรู้ต่าง ๆ ที่เรามีอยู่เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้แต่ละทาง 3) บ่งชี้ผลกระทบและผลต่อเนื่องที่เป็นไปได้ต่าง ๆ ของแต่ละอนาคต 4) ให้สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้าเกี่ยวกับอนาคตที่ไม่พึงประสงค์อาจเกิดขึ้นได้ 5) เข้าใจเบื้องหลังของกระบวนการการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

การวิจัยอนาคตมีความแตกต่างจากการวิจัยทั่วไปในด้านมิติของเวลา ซึ่งมุ่งศึกษาปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอีก 10 ถึง 30 ปีข้างหน้า เช่น การศึกษาไทยในอีก 10 ปีข้างหน้า และแนวโน้มการวิจัยทางการศึกษาในทศวรรษหน้า เป็นต้น ซึ่งถ้าหากการวิจัยเกี่ยวกับประวัติศาสตร์ก็จะอยู่กับสิ่งที่เกิดขึ้นแล้วเป็นเวลานาน แต่ถ้าหากเกี่ยวกับสภาพการณ์ปัจจุบัน ก็จะเป็นการวิจัยร่วมสมัย ส่วนลักษณะที่สำคัญของการวิจัยอนาคตจะต้องสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายในประเด็นที่มุ่งเน้นเกี่ยวกับการตัดสินใจ การวางแผน การกำหนดนโยบาย ซึ่งถึงทางเลือกที่เป็นไปได้หลายวิธี มีมุมมองทั้งในด้านดีและในด้านร้าย การวิจัยอนาคตมุ่งพัฒนาอนาคตที่ควรจะเป็น (Probabilistic Future) และพยายามทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ต่าง ๆ

โฟลส์ (Fowles, 1978 อ้างถึงใน สมพร ใหม่แก้ว, 2537, หน้า 12) ยังเห็นว่า นักวิจัยอนาคตแตกต่างจากนักวิจัยโดยทั่วไปตรงที่ “เขามีมุมมองที่กว้างไกลและลึกซึ้งกว่านักวิจัยทั่วไป ทั้งนี้ นักวิจัยอนาคตจะไม่ใช่เป็นเพียงสำรวจและสังเคราะห์เนื้อหาเท่านั้น แต่จะสะท้อนถึง

แนวความคิดที่ได้จากการศึกษาว่าอะไรควรจะเป็น ซึ่งจะป็นปัจจัยสำหรับใช้ในการวางแผนและการกำหนดนโยบาย”

สมพร ใหม่แก้ว (2537, หน้า 12) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวิจัยอนาคตในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1) ช่วยในด้านกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผน ถึงแม้ว่าผลการวิจัยเป็นเพียงความเป็นไปได้หรือน่าจะเป็นมากกว่าความถูกต้องแน่นอนก็ตาม นอกจากนั้นก็จะช่วยการตัดสินใจเพื่อหาทางป้องกันปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในหลาย ๆ ทางเลือก และช่วยให้สามารถประเมินทางเลือกของนโยบายและการปฏิบัติ 2) ช่วยในการเตรียมคนสำหรับอนาคตที่กำลังเปลี่ยนแปลง ซึ่งช่วยให้ประชาชนยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายและปรับตัวได้ ทำให้การเข้าสู่อนาคตมีความสับสนวุ่นวายทางจิตใจน้อยลง 3) ส่งเสริมให้เกิดการปรองดองและร่วมมือ เนื่องจาก การมุ่งอนาคตทำให้คนลืมนึกถึงอดีต และหันมาให้ความร่วมมือกัน เพราะการมุ่งอนาคตทำให้ผู้คนคำนึงถึงแต่ด้านดี 4) ช่วยในการสร้างสรรค์ การวิจัยอนาคตจะช่วยชักจูงและให้ความสนใจต่อการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ เพราะเป็นการมองอนาคตที่ห่างไกลมากกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า 5) ช่วยในการสร้างปรัชญาแห่งชีวิต การวิจัยอนาคตช่วยให้บุคคลเกิดความคิดเกี่ยวกับเป้าหมายชีวิตอย่างเป็นระบบ จะทำให้บุคคลเปลี่ยนบทบาทของตนจากการมีปฏิกิริยา (Reaction) กับปัญหาเป็นการเตรียมตัวป้องกันต่อปัญหาล่วงหน้า

การวิจัยอนาคตมีการพัฒนามาเป็นระยะเวลาที่ยาวนาน โดย ดี ซี กิลฟิลแลม (D.C.Gilfillam) เป็นบุคคลแรกที่ได้นำเสนอวิธีการศึกษาอนาคต เมื่อปี ค.ศ. 1907 และในปี ค.ศ. 1960 การวิจัยอนาคตเริ่มมีเทคนิคการพยากรณ์ที่เป็นวิทยาศาสตร์ชัดเจนมากขึ้น ซึ่งได้ถูกนำไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดนโยบายและวางแผน สำหรับเทคนิคการพยากรณ์นั้น โจเซฟ อี ซี ได้จำแนกหลักการพื้นฐานไว้ 3 ลักษณะ ดังนี้

1) การพยากรณ์เชิงสำรวจ (Exploratory Forecasting) เป็นการพยากรณ์ที่อาศัยปรากฏการณ์ในอดีตและปัจจุบันมาเป็นแนวโน้มที่บอกถึงอนาคตที่เป็นไปได้ โดยให้ความสนใจเกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ (Probable Future) และโอกาสที่จะเป็นไปได้ (Plausible Future) 2) การพยากรณ์เชิงปทัสสถาน (Normative Forecasting) เป็นการพยากรณ์ที่เริ่มต้นจากเป้าหมายในอนาคตที่พึงปรารถนาไว้ก่อน แล้วจึงสร้างทางเลือกที่เป็นไปได้อันจะทำให้เกิดผลตามเป้าหมายที่พึงปรารถนาที่กำหนดได้ หรือการให้ความสนใจเกี่ยวกับอนาคตที่น่าจะเลือก (Preferable Future) 3) การพยากรณ์ที่อาศัยรูปแบบหรือแบบจำลอง (Forecasting Modeling) หรือ (Forecasting Simulation) โดยอาศัยกฎเกณฑ์ธรรมชาติมาเป็นแนวทางในการพยากรณ์ เช่น กฎธรรมชาติ ด้านกายภาพ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม เป็นต้น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อนำมาเป็นรูปแบบ

หรือแบบจำลองที่จะทำความเข้าใจโครงสร้างของอนาคตที่จะพยากรณ์ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2542, หน้า 11-12)

จากหลักการพื้นฐานข้างต้น ทำให้มีวิธีการหรือเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบต่าง ๆ ซึ่ง โจเซฟ อี ซี ได้จำแนกวิธีการวิจัยออกเป็น 13 วิธี ดังนี้

1) เทคนิคการพยากรณ์เชิงสำรวจแนวโน้ม (Trend Exploratory Forecasting) เป็นการสำรวจเรื่องราวในอดีตเพื่อแสวงหาแนวทางที่สืบเนื่องมาสู่ปัจจุบันและสู่อนาคต โดยเชื่อว่าแนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ เป็นสิ่งที่ต่อเนื่องกันไป 2) เทคนิคการพยากรณ์แบบเดลฟาย (Delphi Forecasting) เป็นการศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความคาดหวังเรื่องอนาคตจากบุคคลที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่ง 3) เทคนิคการพยากรณ์แบบภาพอนาคต (Scenario Forecasting) เป็นเทคนิคที่ใช้การเขียนเรื่องราวเกี่ยวกับอนาคตเป็นแนวทางในการแสดงความเห็นในเชิงสร้างสรรค์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ และกระบวนการสร้างภาพจะทำให้ผู้เขียนหรือผู้อ่านได้แนวทางในการตรวจสอบอนาคตและการตัดสินใจในแนวทางต่าง ๆ 4) เทคนิคการพยากรณ์แบบแมทริกซ์ (Matrix Forecasting) เป็นเทคนิคที่แสดงให้เห็นว่าแนวโน้มหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ อาจมีผลกระทบต่อกันและกันอย่างไร ใช้เป็นแนวทางสำหรับพิจารณาว่าแรงผลักดันต่าง ๆ ล้วนมีส่วนในการสร้างอนาคตอย่างไร ซึ่งเป็นการแยกแยะอนาคตที่มีความซับซ้อนเป็นองค์ประกอบย่อย ๆ โดยแต่ละองค์ประกอบย่อยมีอิสระออกจากกันให้มีการเปรียบเทียบซึ่งกันและกัน เช่น ในด้านประสิทธิผล การลงทุนและผลที่ได้ความเป็นไป และความต้องการ 5) เทคนิคการพยากรณ์แบบแขนงต้นไม้สัมพันธภาพและแผนที่บริบท (Relevance Tree and Contextual Map Forecasting) เป็นวิธีการพยากรณ์ที่มุ่งเป้าหมายเป็นหลัก โดยมีทางเลือกต่าง ๆ เป็นแนวทางเพื่อไปสู่เป้าหมายอนาคตที่ตั้งไว้ เทคนิคนี้เป็นการวางแผนว่า เขาจะไปสู่อนาคตหรือหลีกเลี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่งได้อย่างไร และเป็นเครื่องมือสำหรับการกำหนดข้อจำกัด และการตัดสินใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอนาคตที่ตกลงไว้ 6) เทคนิคการพยากรณ์สถานการณ์จำลอง (Simulation Forecasting) เป็นการสร้างอนาคตจำลอง และใช้พยากรณ์ความเป็นไปได้ของอนาคตมักจะใช้กับเครื่องคอมพิวเตอร์หรืออาจจะอยู่ในรูปของโมเดลและเกม ซึ่งเป็นเครื่องมือสำหรับนักการศึกษา นักธุรกิจ และนักปกครอง 7) เทคนิคการพยากรณ์แบบวิเคราะห์ของมอนติคาร์โล (Monte Carlo Analysis Forecasting) เป็นวิธีที่เน้นกระบวนการทางสถิติเพื่อการวิจัยในสิ่งที่สัมพันธ์กับความเป็นไปได้ของสิ่งที่จะเกิดขึ้นที่ได้จัดลำดับก่อนหลังไว้แล้ว 8) เทคนิคการพยากรณ์แบบ Morphological เป็นวิธีการผสมผสานระหว่างแบบ Exploratory แบบ Normative และแบบ Modeling Simulation เป็นเทคนิคที่ใช้วิเคราะห์ปัญหาปัจจุบันหรือ

อนาคตหรือโอกาสต่าง ๆ มุ่งเพื่อพิจารณาและสร้างแนวทางแก้ปัญหา เพื่อจะนำมาใช้เป็นเป้าหมาย

9) เทคนิคการพยากรณ์แบบทางเลือก (Alternative Futures) 10) เทคนิคการพยากรณ์เชิงสถิติของเบย์เซียน (Bayesian Statistical Forecasting) เป็นวิธีการที่เป็นระบบที่ใช้สำหรับการอ้างเหตุผลทางสถิติเกี่ยวกับอนาคตที่ไม่แน่นอน และการตัดสินใจในสิ่งที่ไม่แน่ใจ 11) เทคนิคการพยากรณ์แบบพลังขับ (Force Analysis Forecasting) แรงผลักดันอาจจะเป็นเหตุการณ์ ความกดดัน ปัญหา ประชากร โอกาส เทคโนโลยี ปฏิกริยาทางสังคม และการเปลี่ยนแปลงจะได้รับการพิจารณาวิเคราะห์และพยากรณ์ว่าอนาคตของสิ่งเหล่านี้จะมีผลกระทบต่อสิ่งที่เรากำลังสำรวจหรือไม่

12) เทคนิคการพยากรณ์แบบลูกโซ่สัมพันธ์ของมาสคอฟ (Maskov Chain Forecasting) การวิเคราะห์กฎเกณฑ์เป็นส่วนหนึ่งของทฤษฎีความเป็นไปได้และเป็นกระบวนการที่ใช้รูปแบบของการจัดทำลำดับทางคณิตศาสตร์ โดยใช้หลักทางคณิตศาสตร์มาอธิบายกระบวนการต่าง ๆ ว่ามีการเคลื่อนไหวเป็นลำดับขั้นตอนอย่างไรและใช้สำหรับวิเคราะห์เหตุการณ์หรือแนวโน้มปัจจุบันเพื่อความมุ่งหมายที่จะพยากรณ์หรือคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคต 13) เทคนิคการพยากรณ์แบบสิ่งบอกเหตุ (Precursor Forecasting) เป็นการมองสัญญาณแห่งการเปลี่ยนแปลงปัญหาและโอกาสที่จะเป็นคือผู้พยากรณ์ที่จะพิจารณาเรื่องเฉพาะด้าน เช่น การศึกษา ซึ่งจะพิจารณาว่า “อะไรจะเกิดขึ้น หรือสามารถเกิดขึ้นได้” เป็นการค้นหาส่วนหนึ่งของอนาคตซึ่งจะได้รับการควบคุม (นาคยา ปีถันชนานนท์, 2526, หน้า 132-158)

เทคนิคการพยากรณ์ดังกล่าวข้างต้นได้มีการนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการการบริหารเพื่อใช้พยากรณ์แนวโน้มหรือทางเลือกอนาคต การประเมินคุณค่า การคาดการณ์ การเสนอแนะ การวางแผน กำหนดนโยบาย การควบคุม โดยเตรียมแผนและข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ

เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi Technique)

เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi Technique) เป็นเทคนิควิจัยที่ผู้วิจัยระดมความคิดเห็นเพื่อหาข้อสรุปหรือตัดสินใจจากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อสรุปอันน่าเชื่อถือในเรื่องใดเรื่องหนึ่งไม่ว่าจะเป็นข้อสรุปที่เป็นแนวคิด หรือเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น หรือความเป็นไปได้ในอนาคตโดยอาศัยฉันทามติ (Consensus) ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งโดยปกติการวิจัยอนาคต (Future Research) จะมีมากมายหลายวิธี หนึ่งในวิธีที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย คือการวิจัยแบบเทคนิคของ เดลฟาย (Delphi Technique) ซึ่งเป็นการวิจัยค้นหาข้อมูลเชิงอนาคตที่ได้มาจากกลุ่มบุคคลที่มีความรู้หรือมีประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องนั้นเป็นอย่างดีโดยที่แต่ละคนมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่เพื่อให้ได้ผลการพิจารณาถูกต้องชัดเจนยิ่งขึ้น เป็นเทคนิคที่นำความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมาใช้ประโยชน์อย่างเป็นระบบ โดยการสัมภาษณ์หรือการเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญซึ่งผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนที่มีส่วนร่วมให้ความคิดเห็นนั้นจะไม่ทราบว่ามีใครบ้างที่มีส่วนในการแสดง

ความคิดเห็น จึงสามารถจัดอิทธิพลของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนที่จะส่งผลกระทบต่อความคิดเห็นของคนอื่น วิธีการนี้ผู้ทำการวิจัยจะขอให้ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่ทำการวิจัยแต่ละคนพิจารณา หรือคาดคะเน ปัญหาที่ศึกษาตามความคิดเห็นอย่างอิสระ ผู้ทำการวิจัยจะรวบรวมคำตอบแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญ พิจารณาคำตอบของตนเองอีกหลังจากนั้นผู้วิจัยรวบรวมผลการตอบ ทำเช่นนี้ติดต่อกัน 2 - 3 ครั้ง เพื่อให้ได้คำตอบที่สอดคล้องและเป็นไปในแนวเดียวกันทั้งกลุ่ม (Dalkey, 1950 อ้างถึงใน ไพรัตน์ วงษ์นาม, 2547, หน้า 196)

ความหมายและความเป็นมาของเทคนิคเดลฟาย

ความหมายของเทคนิคเดลฟาย

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับเทคนิคเดลฟายไว้ ดังนี้

เจนเซน (Jensen, 1996, p. 857) ได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่า เป็นโครงการ จัดทำรายละเอียด ในการที่จะสอบถามบุคคลด้วยแบบสอบถามในเรื่องต่าง ๆ เพื่อจะได้ให้ข้อมูล และความคิดเห็นกลับมา โดยมุ่งที่จะรวบรวมการพิจารณา การตัดสินใจ และสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในเรื่องที่เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคต

จอห์นสัน (Johnson, 1993, p. 982) ได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่า เป็นเทคนิค ของการรวบรวมการพิจารณาการตัดสินใจที่มุ่งเพื่อเอาชนะจุดอ่อนของการตัดสินใจแต่เดิมที่ จำเป็นต้องขึ้นอยู่กับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะ หรือความคิดเห็นของกลุ่ม หรือมติของที่ประชุม

สรุปได้ว่า เทคนิคเดลฟาย คือ กระบวนการ วิธีการ ที่ใช้ในการค้นหา รวบรวมข้อมูล ซึ่งสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในเรื่องที่เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคตจากผู้เชี่ยวชาญ ในประเด็นที่ต้องการศึกษา โดยผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ให้ข้อมูลไม่มีโอกาสเจอกัน

ความเป็นมาของเทคนิคเดลฟาย

คำว่า “เดลฟาย” (Delphi) เป็นชื่อวิหารศักดิ์สิทธิ์สมัยกรีกโบราณซึ่งประชาชนนิยมไป ขอคำทำนายอนาคต หรือทำนายเหตุการณ์สำคัญต่าง ๆ ในขณะเดียวกันการวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย ก็เป็นเทคนิคการทำนายเหตุการณ์ หรือความเป็นไปได้ในอนาคตโดยอาศัย จินตภาพ (Consensus) ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อสรุปอันน่าเชื่อถือในเรื่องใดเรื่องหนึ่งไม่ว่าจะเป็นข้อสรุป ที่เป็นแนวคิด หรือเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น หรือความเป็นไปได้ในอนาคต ข้อสรุปจากจินตภาพของ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญนี้จะสามารถนำมาใช้ประกอบในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ ได้ทั้งในเชิงวิชาการและ การบริหาร

การศึกษาวิจัยโดยอาศัยประโยชน์จากข้อคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในสาขา หรือ ประเด็นที่ต้องการ ได้รับการเปิดเผยเป็นครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ. 2505 อย่างไรก็ตาม แท้จริงแล้วการใช้

เทคนิควิธีการดังกล่าวมีมานานตั้งแต่ปี พ.ศ. 2495 แต่ถูกปกปิดเป็นความลับ เนื่องจากเป็นเทคนิคที่กองทัพอเมริกันใช้ศึกษาและวิจัยสิ่งต่าง ๆ ผู้ที่นำเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายมาเผยแพร่ ได้แก่ โอลาฟ เฮลเมอร์ (Olaf Helmer) และ นอร์แมน ซี คาลกี (Norman C. Dalkey) ซึ่งเป็นนักวิจัยของบริษัทแรนด์ (Rand Corporation) ในรัฐแคลิฟอร์เนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา อันเป็นบริษัทที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการค้าอาวุธสงคราม ทั้งสองได้เขียนบทความเรื่อง “An Experiment of the Delphi Method to the Use of Experts” ตีพิมพ์ในวารสาร Management Science ปีที่ 9 ฉบับที่ 3 เดือนเมษายน พ.ศ. 2506 หลังจากนั้นคณะของเขาก็ได้ศึกษาค้นคว้าข้อดีข้อเสียของวิธีการและได้พัฒนาจนเป็นเทคนิควิธีการที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย

การวิจัยแบบเทคนิคเดลฟายมักถูกนำมาใช้ เมื่อผู้ศึกษาต้องการทราบความคิดเห็นที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และหรือมีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ศึกษาซึ่งเป็นประเด็นที่เกี่ยวกับเวลา ปริมาณ และหรือสภาพการณ์ที่ต้องการจะให้เป็น อีกนัยหนึ่งการวิจัยแบบนี้เป็นการระดมความคิด โดยผู้ที่ให้ข้อคิดไม่จำเป็นต้องเผชิญหน้ากัน ดังนั้น จึงสามารถป้องกันมิให้ผู้ใดผู้หนึ่งมีอิทธิพลครอบงำการตัดสินใจ ผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อคิดเห็นสามารถตัดสินใจโดยใช้ข้อเท็จจริง และเหตุผลอย่างเต็มที่ ทั้งนี้เพราะ

1. ผู้เข้าร่วมเป็นผู้เชี่ยวชาญในการศึกษาวิจัยไม่ทราบว่าใครบ้างที่เข้าร่วมเป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ไม่ทราบว่าผู้อื่นมีความคิดเห็นอย่างไรในประเด็นที่ศึกษา ทั้งนี้เพราะผู้เชี่ยวชาญทุกคนจะตอบแบบสอบถามที่ผู้วิจัยจะกำหนดขึ้นในแต่ละขั้นตอนในเวลาใกล้เคียงกัน
2. ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมในการวิจัยจะต้องตอบแบบสอบถามตามที่ผู้วิจัยกำหนดให้ทุกขั้นตอน ซึ่งอาจมี 2 - 4 รอบ ทั้งนี้โดยการสอบถามครั้งแรกจะเป็นคำถามปลายเปิด ส่วนคำถามรอบต่อ ๆ ไปจะอยู่ในลักษณะมาตราประเมินค่า ผู้เชี่ยวชาญสามารถทบทวนคำตอบของตนได้ทุกขั้นตอน มีโอกาสถกแถลงคำตอบของตนอย่างละเอียดรอบคอบ จนกระทั่งมีความมั่นใจในคำตอบ และสามารถแสดงความคิดเห็นของตนได้อย่างอิสระ (ชนิดา รักษ์พลเมือง, 2541, หน้า 59-60)

ปัจจัยที่ทำให้เทคนิคเดลฟายใช้ได้ผลสมบูรณ์ ผู้ทำการวิจัยควรมีเวลามากเพียงพอ โดยทั่วไปใช้เวลาประมาณ 2 เดือนจึง อย่างไรก็ตามอาจใช้เวลาช้าหรือเร็วกว่านั้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจะส่งแบบสอบถามแต่ละรอบคืนมาช้าหรือเร็วเพียงใด

ผู้เชี่ยวชาญ ในการเลือกสรรผู้เชี่ยวชาญนั้น ผู้ทำการวิจัยควรคำนึงถึง

1. ความสามารถของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ควรเลือกผู้มีความรู้ความสามารถเป็นเลิศในสาขานั้น ๆ อย่างแท้จริง ไม่ควรเลือกโดยอาศัยความคุ้นเคยหรือการติดต่อได้ง่าย
2. ความร่วมมือของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ควรเลือกผู้ที่มีความเต็มใจ ตั้งใจ และมั่นใจในการให้ความร่วมมือกับงานวิจัยโดยตลอด รวมทั้งยินยอมและสละเวลาอีกด้วย

3. จำนวนผู้เชี่ยวชาญ สำหรับจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัยนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของกลุ่มและประเด็นที่ศึกษาเป็นสำคัญ หากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเป็นเอกพันธ์ (Homogenous Group) อาจจำเป็นต้องใช้เพียง 10 – 15 คน แต่ถ้ากลุ่มมีความแตกต่างกันมีลักษณะเป็นอเนกพันธ์ (Heterogeneous Group) อาจต้องใช้กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นจำนวนมาก อย่างไรก็ตามจากการศึกษาของ แมคมิลแลน (Macmillan, 1971 อ้างถึงใน เกษม บุญอ่อน, 2531, หน้า 27) พบว่าหากจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยมีตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อน (Error) จะมีน้อยมากโดยมีค่าความคลาดเคลื่อน 0.02 และมีค่าความคลาดเคลื่อนคงที่

แบบสอบถาม การเก็บข้อมูลโดยใช้เทคนิคเดลฟาย ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือสำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนั้นควรสร้างแบบสอบถามให้ชัดเจน สละสลวย อ่านง่าย และเข้าใจ นอกจากนี้การเว้นระยะในการส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแต่ละรอบ ไม่ควรให้ห่างนานเกินไป เพราะอาจมีผลให้ผู้ตอบลืมหุ่ยผลที่เลือกหรือตอบในรอบที่ผ่านมาได้

ผู้ทำกรวิจัย ผู้ทำกรวิจัยต้องมีความละเอียดรอบคอบในการพิจารณาคำตอบ และให้ความสำคัญในคำตอบที่ได้รับอย่างเสมอกันทุกข้อ โดยไม่มีความลำเอียงแม้ว่าในข้อนั้น ๆ จะมีบางคนไม่ตอบก็ตาม ทั้งยังควรมีการวางแผนล่วงหน้าอย่างดีในการดำเนินงานตามขั้นตอนของกระบวนการวิจัยแบบเดลฟาย

กระบวนการของเทคนิคเดลฟาย กระบวนการของการวิจัย เริ่มจากการคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อร่วมตอบแบบสอบถามและเพื่อให้ได้ความคิดเห็นที่ตรงความจริง และน่าเชื่อถือมากขึ้น จึงต้องถามซ้ำและส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มผู้เชี่ยวชาญหลายรอบโดยทั่วไปมักจะถามความคิดเห็น 3 – 4 รอบ ดังนี้ (ชนิดา รักษ์พลเมือง, 2541, หน้า 63 – 65)

รอบที่ 1 ในขั้นแรกผู้วิจัยจะต้องกำหนดกรอบ (Frame) ของการวิจัยเนื่องจากประเด็นปัญหาที่ศึกษาเป็นประเด็นเชิงคุณลักษณะซึ่งมีขอบข่ายกว้างขวาง การกำหนดกรอบในการวิจัยจะทำให้เห็นภาพการวิจัยที่ชัดเจนยิ่งขึ้น กรอบของการวิจัยอาจได้มาจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องหรือจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิบางคน เมื่อได้กรอบของการวิจัยแล้วจึงนำมาสร้างแบบสอบถามฉบับแรก ซึ่งจะเป็นคำถามกว้าง ๆ เกี่ยวกับประเด็นปัญหาวิจัย คำถามในรอบแรกนี้มักจะเป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมการวิจัยได้แสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวางภายในกรอบที่กำหนด

รอบที่ 2 นำข้อความที่ได้จากการตอบแบบสอบถามในรอบแรกมารวบรวมเข้าด้วยกัน โดยตัดทอนข้อความที่ซ้ำกัน หรือตัดส่วนที่เกินจากกรอบการวิจัยที่กำหนดไว้ออกไป ในการรวมข้อความเข้าด้วยกันนี้ ผู้วิจัยอาจหาถ้อยคำที่ครอบคลุมข้อความทั้งหมดได้ แต่ทั้งนี้จะต้อง

คงความหมายเดิมของผู้เชี่ยวชาญไว้ด้วย จากนั้นนำมาจัดทำเป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า (Rating Scale) และจัดส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดให้นำน้ำหนักความสำคัญของเรื่องนั้น ๆ รวมทั้งเขียนเหตุผลเห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วย ของแต่ละข้อลงในช่องว่างที่เว้นไว้ในตอนท้ายประโยค นอกจากนี้หากมีข้อคำถามข้อใดที่ไม่ชัดเจน หรือควรมีการแก้ไขสำนวน ผู้เชี่ยวชาญสามารถเขียนคำแนะนำลงในช่องว่างดังกล่าวได้อีกด้วย และในบางครั้ง ผู้ทำการวิจัยอาจไม่ได้เริ่มต้นด้วยการส่งแบบสอบถามปลายเปิดอย่างในรอบแรก แต่สร้างแบบสอบถามฉบับแรกในลักษณะคล้าย ๆ กับแบบสอบถามรอบที่สอง และสร้างคำถามเกี่ยวกับปัญหาที่กำลังวิจัยขึ้นเอง แล้วจึงส่งไปยังผู้เชี่ยวชาญ เพื่อขอให้จัดระดับความสำคัญของแต่ละข้อ แบบสอบถามในลักษณะนี้ ผู้ทำการวิจัยควรให้มีคำถามปลายเปิดในตอนท้ายของแบบสอบถามเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมได้

รอบที่ 3 นำข้อมูลที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดในรอบที่ 2 มาหาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) แล้วส่งแบบสอบถามในรอบที่สามที่มีข้อคำถามเหมือนกับแบบสอบถามรอบที่สอง พร้อมกับเพิ่มเติมการรายงานให้ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมการวิจัยได้ทราบความคิดเห็นของกลุ่ม โดยแสดงตำแหน่งค่ามัธยฐานของกลุ่มและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ รวมทั้งตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญคนนั้น ๆ ตอบในแบบสอบถามรอบที่สอง ทั้งนี้เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้รับทราบความเหมือนหรือความแตกต่างของคำตอบของตนเมื่อเทียบกับคำตอบของกลุ่ม จะได้เป็นการทบทวนคำตอบของตนในรอบที่สามนี้ โดยอาจเปลี่ยนแปลงคำตอบของตนเข้ามาอยู่ในตำแหน่งพิสัยระหว่างควอไทล์ หรือยืนยันคำตอบเดิมของตน แต่หากคำตอบเดิมอยู่นอกพิสัยระหว่างควอไทล์ ผู้เชี่ยวชาญที่ให้คำตอบจะต้องแสดงเหตุผลประกอบด้วย

รอบที่ 4 ผู้วิจัยจะทำตามขั้นตอนเดียวกับรอบที่สามคือ คำนวณหาค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ จากคำตอบที่ได้มาใหม่ แล้วใส่ลงในแบบสอบถามที่มีรูปแบบและเนื้อหาเช่นเดียวกับแบบสอบถามในรอบที่สาม รวมทั้งใส่ตำแหน่งของผู้ตอบคนนั้นๆ ในฉบับที่สามด้วย จากนั้นจัดส่งกลับไปให้ผู้ตอบพิจารณาทบทวนคำตอบอีกครั้ง

จำนวนรอบที่เหมาะสม

การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้เทคนิคเดลฟาย สามารถดำเนินการได้หลายรอบจนกว่าจะได้คำตอบที่สอดคล้องกันของสมาชิกในกลุ่ม จำนวนรอบที่เหมาะสมของเทคนิคเดลฟาย ขึ้นอยู่กับการได้ข้อสรุปที่มีฉันทามติหรือจนกว่าจะสามารถให้เหตุผลได้ว่าทำไมจึงไม่สามารถได้ข้อสรุปที่มีฉันทามติ ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลโดยใช้เทคนิคเดลฟายอย่างน้อยที่สุดจะต้องใช้ 2 รอบ แต่ไม่ควรเกิน 4 รอบ อย่างไรก็ตามผู้วิจัยไม่สามารถคาดคะเนได้ล่วงหน้าว่าจะต้องใช้กระบวนการเก็บข้อมูลกี่รอบ ขึ้นอยู่กับระดับมติของกลุ่มว่าจะสามารถบรรลุผลในรอบใด

โดยปกติแล้วนิยมใช้แบบสอบถามเพียง 2 – 3 รอบ โดยพิจารณาจากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ประกอบ หากพบว่าไม่มีการเปลี่ยนแปลงหรือมีการเปลี่ยนแปลงน้อยมาก กล่าวคือ ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์แคบมาก อาจยุติกระบวนการวิจัยลงได้ และจากการวิจัยที่ได้ทำการวิจัยจำนวนมากได้ตัดการส่งแบบสอบถามในรอบที่สี่ไป ทั้งนี้เพราะเท่าที่ผ่านมาจะมีความแตกต่างกันน้อยมากกับความคิดเห็นในรอบที่สาม และข้อมูลที่ได้เพิ่มเติมนี้ก็ไม่คุ้มค่ากับความพยายามในการดำเนินการจัดทำ (ชนิตา รักษ์พลเมือง, 2541, หน้า 65)

ข้อดีและข้อจำกัดของเทคนิคเดลฟาย

เทคนิคเดลฟายมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ซึ่งนักวิจัยควรจะได้ทราบเพื่อจะได้พิจารณาเลือกใช้ให้เหมาะสมกับปัญหาที่ต้องการศึกษา พอสรุปได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ข้อดีและข้อจำกัดของเทคนิคเดลฟาย (เกษม บุญอ่อน, 2531)

ข้อดี	ข้อจำกัด
1. คำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญมีความน่าเชื่อถือเนื่องจากเป็นคำตอบที่เป็นความคิดเห็นของผู้ตอบอย่างแท้จริง โดยปราศจากอิทธิพลจากบุคคลภายนอกหรือเสียงส่วนมาก	1. ถ้ากระบวนการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญไม่ดีพอ อาจไม่ได้ผู้เชี่ยวชาญที่มีความสามารถ หรือมีความรู้เชี่ยวชาญในสาขานั้นอย่างแท้จริง จะทำให้ผลการวิจัยนั้นขาดความเชื่อมั่นได้
2. เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ตอบได้ใคร่ครวญและปรับปรุงความคิดเห็นของตน โดยอาศัยผลที่ได้จากการรวบรวมความคิดเห็นของผู้ร่วมงานอื่น ๆ ภายในกลุ่ม	2. ถ้าผู้เชี่ยวชาญไม่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยก็จะได้แบบสอบถามกลับคืนมาไม่ครบ ทำให้งานวิจัยขาดความน่าเชื่อถือ
3. ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย โดยสามารถรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญจำนวนมาก โดยไม่ต้องเสียเวลาจัดประชุม และไม่มีข้อจำกัดเรื่องการเดินทาง	3. ถ้าผู้เชี่ยวชาญขาดความรอบคอบหรือมีความลำเอียงในการวิเคราะห์คำตอบที่ได้รับในแต่ละรอบอาจส่งผลให้การวิจัยคลาดเคลื่อน
4. สามารถลำดับความสำคัญของข้อมูลและเหตุผลในการตอบ รวมทั้งสอดคล้องในการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้เป็นอย่างดี	4. แบบสอบถามมักเกิดการสูญหายหรือได้รับกลับมาไม่ครบในแต่ละรอบ ส่งผลให้ได้ข้อมูลไม่ครบตามต้องการ
5. วิเคราะห์ง่ายเทคนิคเดลฟายใช้ค่าสถิติเพียง 2 ตัวเท่านั้น คือ มัชฌิมฐาน (Median) กับค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)	5. การกำหนดระยะเวลาของการทำนายเหตุการณ์ในอนาคตเป็นสิ่งที่พึงระวัง เพราะหากกำหนดให้ผู้เชี่ยวชาญทำนายเหตุการณ์ในระยะเวลาอันใกล้หรือไกลเกินไป อาจทำให้ผู้เชี่ยวชาญทำนายได้ด้วยความยากลำบากและเกิดความคลาดเคลื่อนได้

เทคนิคการสนทนากลุ่ม

เทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion Technique) เป็นวิธีการอันหนึ่งในการวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งเป็นการวิจัยเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับจิตใจและพฤติกรรมของมนุษย์รวมทั้งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมนั้น ๆ และยังทำให้ทราบถึงปฏิกิริยาของบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้าคำถามในวงสนทนากลุ่มจะถามถึงความรู้สึก การตัดสินใจ การให้เหตุผล แรงจูงใจ หรือ

สภาวะภายในต่าง ๆ ของบุคคล การสนทนากลุ่มมีลักษณะเป็นการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างกว้างขวางของผู้เข้าร่วมสนทนากับนักวิจัย การถกประเด็นสนทนามีความเป็นอิสระในการแสดงความคิดเห็นตลอดจนการโต้แย้ง ปัญหาหรือหัวข้อการสนทนาถูกกำหนดโดยนักวิจัยหรือผู้สนใจทำการศึกษาในเรื่องนั้น ๆ แล้วเลือกสรรบุคคลที่คิดว่าสามารถให้คำตอบในเรื่องที่สนใจได้ตรงประเด็นที่สุดเข้าร่วมในการสนทนา

เทคนิคการรวบรวมข้อมูลแบบจัดสนทนากลุ่มเกิดจากการจัดให้มีการนั่งสนทนากันระหว่างนักวิจัยกับกลุ่มคนที่มีความรู้ที่มีลักษณะทางเศรษฐกิจ-สังคม อาชีพหรือคุณลักษณะภูมิหลังต่าง ๆ ที่ใกล้เคียงกันที่สุดและคาดว่าเป็นกลุ่มที่สามารถตอบประเด็นคำถามที่นักวิจัยสนใจศึกษาได้ดีที่สุด สามารถตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษาได้คำตอบที่เป็นเหตุผลที่ดีที่สุด กลุ่มของวงสนทนาควรประกอบด้วยผู้เข้าร่วมสนทนา 7-8 คน เพราะเหมาะที่จะทำให้เกิดการถกประเด็นปัญหา ถ้าหากกลุ่มมีขนาดใหญ่กว่านี้เป็น 9-12 คน ก็จะมีลักษณะเป็นกลุ่มใหญ่ซึ่งวงสนทนาอาจมีการแบ่งกลุ่มย่อยหันหน้าเข้าสนทนากันเอง อันเป็นการยากต่อการสรุปประเด็นปัญหาหรือวิเคราะห์ข้อมูล

เทคนิคการจัดสนทนากลุ่มเกิดจากสมมติฐานที่เชื่อว่าเราจะรู้ถึงปฏิกิริยาได้ตอบของคนได้อย่างละเอียดลึกซึ้งด้วยการกระตุ้นให้คนหันมาสนใจในสิ่งเดียวกันและมาแสดงความคิดเห็นร่วมกันในลักษณะความเคลื่อนไหวภายในกลุ่ม (Group Dynamics) และนักวิจัยก็จะสังเกตพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มที่ศึกษาตลอดจนบันทึกการโต้ตอบกันภายในกลุ่มด้วยการบันทึกเทปหรือการจดบันทึกเอาไว้เพื่อการวิเคราะห์ต่อไป (โยธิน แสงวงศ์, 2541, หน้า 139-141)

องค์ประกอบของเทคนิคการจัดสนทนากลุ่ม

1. กำหนดเรื่องที่จะทำการศึกษา โดยอาศัยแนวคิด ทฤษฎี หรือเรื่องที่สนใจศึกษา
2. กำหนดตัวแปรหรือตัวบ่งชี้ที่คาดว่าจะเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ทำการศึกษาเพื่อนำมาสร้างเป็นแนวทางในการดำเนินการสนทนา

3. แนวทางการสนทนากลุ่ม ได้จากการนำตัวแปรที่กำหนดไว้มาเรียบเรียงเป็นข้อย่อยจัดลำดับเรื่องเป็นขั้นตอนตามลำดับ

4. การคัดเลือกผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มควรมีแนวทางในการคัดเลือกบุคคลที่สามารถให้คำตอบได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษามากที่สุด

ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ควรประกอบไปด้วย

1. พิธีกร เป็นผู้นำและกำกับการสนทนาของกลุ่มให้เป็นไปตามแนวทางของหัวข้อที่ศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ละเอียดชัดเจนภายในเวลาที่กำหนด พิธีกรต้องเป็นผู้นำ รู้ปัญหา รู้ทฤษฎี และวิธีการควบคุมการสนทนาเป็นอย่างดี รวมทั้งต้องชักจูงให้สมาชิกร่วมอภิปราย แสดง

ความคิดเห็นออกมาต่อประเด็นปัญหาที่ศึกษา

2. ผู้จัดบันทึกการสนทนา ทำหน้าที่จัดบันทึกคำสนทนาทุกคำพูดเท่าที่จะจดทันตลอดจน อากัปกริยาท่าทางของสมาชิกที่ร่วมสนทนากลุ่ม เพราะกิริยาท่าทางเช่นพยักหน้า สายน้ำตาก็คือ เป็นการแสดงออกถึงคำตอบด้วย จึงจำเป็นต้องมีการบันทึกไว้ ผู้จัดบันทึกคำสนทนายังมีหน้าที่ คอยเตือนพิธีกรในกรณีที่ลืมคำถามที่เตรียมไว้ หรือข้ามคำถาม

3. เจ้าหน้าที่บริการทั่วไป อำนวยความสะดวกแก่ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม เช่น จัดที่นั่ง จัดโต๊ะเก้าอี้ บริการน้ำดื่ม อาหารว่าง เครื่องขยายเสียง บันทึกเทป ตลอดจนถึงไม่ให้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าไปเสนอความคิดเห็นหรือรบกวนผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม

4. อุปกรณ์ในการรวบรวมข้อมูล ต้องมีความพร้อม เช่น มีกระดานบันทึกข้อมูล ดินสอ ปากกา ยางลบ รวมทั้งเทปบันทึกเสียงขณะที่มีการสนทนากลุ่ม มีการจัดเตรียมเทปสำรองเพื่อจะได้ บันทึกข้อมูลอย่างต่อเนื่องหรือถ่ายทำเป็นวีดิทัศน์ถ้าสามารถหามาได้

5. สถานที่จัดสนทนากลุ่ม ควรมีการกำหนดล่วงหน้าอย่างแน่นอน เป็นสถานที่ สะอาด เงียบสงบ ไม่มีเสียงดังรบกวน สะดวกในการเดินทางของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มทุกคน มีเครื่องมือ อุปกรณ์ประกอบการสนทนากลุ่มครบถ้วน

6. ระยะเวลาในการสนทนากลุ่ม ควรคำนึงถึงความสะดวกของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม เป็นส่วนใหญ่ อาจเป็นช่วงเช้าหรือช่วงบ่ายก็ได้ แต่การสนทนากลุ่มไม่ควรใช้เวลาเกิน 2 ชั่วโมง เพราะนานกว่านี้ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มอาจเบื่อหน่าย ขาดความสนใจที่จะแสดงความคิดเห็นได้ (โยธิน แสงวงศ์, 2541, หน้า 143 – 145)

การดำเนินการสนทนากลุ่ม

เมื่อสมาชิกกลุ่มมาพร้อมกันแล้ว ก็เริ่มการสนทนา เริ่มจากพิธีกรแนะนำตนเอง ผู้จัดบันทึก ผู้บริการทั่วไป และผู้สังเกตการณ์ถ้ามี จากนั้นอธิบายจุดมุ่งหมายของการสนทนากลุ่ม แล้วเกริ่นนำ เพื่อสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง สร้างความคุ้นเคยให้กับผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม ลำดับต่อมาจึงเริ่มต้นคำถามเปิดประเด็นไปตามที่ได้จัดเตรียมไว้ ให้สมาชิกได้แลกเปลี่ยน ความคิดเห็นอย่างอิสระ พิธีกรจะทำหน้าที่ควบคุมไม่ให้มีการผูกขาดการพูด มีการโยนประเด็น ให้สมาชิกที่เข้าร่วมสนทนากลุ่มได้มีโอกาสดูแลแสดงความคิดเห็นทุก ๆ คน เมื่อมีการอภิปรายจนได้ ข้อสรุปแล้วพิธีกรก็เปิดประเด็นคำถามใหม่ที่ได้เตรียมไว้เป็นลำดับ จนกระทั่งได้ข้อสรุปของคำตอบ ในทุก ๆ ประเด็นปัญหา (โยธิน แสงวงศ์, 2541, หน้า 145 – 146) เมื่อใกล้หมดเวลาพิธีกรควรสรุป คำตอบเพื่อให้สมาชิกทุกคนได้รับทราบอีกครั้งหนึ่ง เพื่อเป็นการยืนยันมติของการสนทนากลุ่ม หากปัญหาที่นำมาอภิปรายยังไม่สามารถหาข้อสรุปได้เพราะผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มมีความคิดเห็น แตกต่างกันก็ต้องมีการบันทึกเหตุผลที่ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มให้มาไว้ด้วย

การวิเคราะห์

การรวบรวมข้อมูลด้วยเทคนิคการสนทนากลุ่ม ข้อมูลจะถูกบันทึกลงในเทปบันทึกเสียง และใบแนบจดบันทึกคำสนทนา ข้อมูลในเทปจะถูกถอดออกมาเป็นคำสนทนาอย่างละเอียด ทุกคำพูด เพราะถือว่าประเด็นสำคัญอยู่ที่การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันของผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วม สนทนากลุ่ม การถอดละเอียดทุกคำพูดจะช่วยให้ผู้อ่านเข้าใจและมองเห็นภาพการสนทนากลุ่มนั้น ว่ามีบรรยากาศอย่างไร การมีส่วนร่วมในการถกประเด็นปัญหาเป็นอย่างไร มีการโต้แย้งเหตุผล กันอย่างไร

การถอดเทปข้อมูลเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ข้อมูลเพราะง่ายต่อการอ่านและสรุป คำตอบ ข้อมูลที่ได้นอกจากจะใช้วิเคราะห์เรื่องที่สนใจแล้ว ยังสามารถนำไปวิเคราะห์เรื่องอื่น ๆ ได้อีก ซึ่งอยู่นอกประเด็นที่ศึกษา ในการวิเคราะห์ข้อมูล นักวิจัยจะถอดเทปแล้วจดคำตอบอย่างละเอียดพร้อมทั้งเหตุผลที่ดีที่สุดลงในกระดาษบันทึกข้อมูลซึ่งจัดทำไว้แล้วเขียนเรียงคำตอบ ไว้ในเครื่องหมายคำพูดว่าเป็นคำพูดของใคร เรื่องอะไร อย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์จะมีการตีความหมายในรูปของการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เหมือนกับการตีความ หรือวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงคุณภาพวิธีอื่น ๆ (โยธิน แสงวงศ์, 2541, หน้า 149 – 150)

ข้อดีของเทคนิคการสนทนากลุ่ม

1. การสนทนาระหว่างนักวิจัยกับผู้รู้ทำให้เกิดความชัดเจนในการหาข้อสรุปประเด็นที่เป็นปัญหา ไม่มีความชัดเจน ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกัน
2. การสนทนากลุ่ม มีบรรยากาศที่เอื้อให้ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ไม่ต้องอายหรือเกรงใจเพราะถือว่าทุกคนย่อมมีเหตุผลเป็นของตนเอง
3. วิธีการสนทนากลุ่ม ถ้าคำตอบไม่มีความชัดเจน สามารถถามใหม่เพื่อให้ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มได้อภิปรายประเด็นคำถามนั้นได้
4. คำตอบจากการสนทนากลุ่มมีคำตอบเชิงเหตุผล ซึ่งตรงกับสภาพความเป็นจริง มากกว่าการตอบคำถามตามหลักทฤษฎี
5. ประหยัดเวลาและงบประมาณ เพราะเป็นการระดมพลังสมองของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในคราวเดียว ไม่ต้องเสียเวลาไปสัมภาษณ์ขอความคิดเห็นทีละคน
6. สภาพของการสนทนากลุ่มช่วยทำให้เกิดข้อมูลที่เป็นจริง ครบถ้วนเพราะเกิดจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่เปิดเผยมุมมองอย่างกว้างขวาง (โยธิน แสงวงศ์, 2541, หน้า 147 – 148)

ข้อจำกัดของเทคนิคการสนทนากลุ่ม

1. ถ้าวัตถุประสงค์ของการวิจัยไม่ชัดเจน การสนทนากลุ่มจะสับสนและได้คำตอบ

ไม่ตรงประเด็นที่ต้องการศึกษา

2. การสร้างแนวคำถามต้องไม่วกวน ควรมีการทดลองก่อนใช้จริงมิฉะนั้นจะทำให้คำถามไม่ต่อเนื่อง

3. การคัดเลือกผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มไม่ควรเลือกคนที่ไม่ถูกกันอยู่ก่อนมาเข้ากลุ่ม เพราะจะทำให้เกิดความขัดแย้งทางความคิดจนยากจะหาข้อสรุปได้

4. พิธีกรต้องมีประสบการณ์หรือได้รับการฝึกฝนมาพอสมควรในการควบคุมการสนทนากลุ่ม ไม่ให้มีการพูดนอกประเด็นหรือผูกขาดการพูดโดยคนเพียงไม่กี่คน

5. การสนทนากลุ่มทำได้เพียงบางเรื่องเท่านั้น มิใช่ทำการศึกษาได้ทุกเรื่อง นักวิจัยจึงต้องพิจารณาก่อนว่าเรื่องใดควรใช้การสนทนากลุ่ม ถ้าใช้แล้วจะได้คำตอบที่คุ้มค่ากับการจัดสนทนากลุ่ม

6. เรื่องที่นำมาเป็นหัวข้อสนทนากลุ่มต้องคำนึงถึงเพศของพิธีกรด้วย เพราะบางเรื่องไม่เหมาะสมกับพิธีกรเพศชาย และบางเรื่องก็ไม่เหมาะสมกับพิธีกรเพศหญิง

7. เทปบันทึกข้อมูลต้องมีความพร้อมสามารถบันทึกข้อมูลได้อย่างต่อเนื่องตลอดการสนทนากลุ่ม หากเกิดความบกพร่องไม่สามารถบันทึกข้อมูลระหว่างการสนทนากลุ่มได้จะทำให้เสียข้อมูลไปเลย หากการจัดสนทนากลุ่มใหม่อีกครั้งผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มก็อาจเกิดความไม่พอใจ ไม่ให้ความร่วมมือ (โยธิน แสงวดี, 2541, หน้า 148 – 149)

แนวคิดและทฤษฎีการสร้างรูปแบบ

ความหมายของรูปแบบ

คำว่า “รูปแบบ” ซึ่งตรงกับคำในภาษาอังกฤษ “Model” ได้มีคำที่ใช้ในภาษาไทยหลายคำ เช่น แบบจำลอง ตัวแบบ หุ่นจำลอง รูปหุ่น แบบศูติกา โมเดล เป็นต้น นักวิชาการได้ให้ความหมายรูปแบบไว้หลายลักษณะ ดังนี้

1. เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ
2. เป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศเพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ เป็นต้น
3. เป็นแผนภูมิหรือรูปตามมิติซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือหลักการหรือแนวคิด
4. เป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมกันเป็นวัฏประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคมอาจจะเขียนออกมาเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์หรือบรรยายเป็นภาษาก็ได้

อุทัย บุญประเสริฐ (2543, หน้า 31) ให้ความหมายว่า คือ สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญ ๆ ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

สวัสดี สุคนธรังสี (2520, หน้า 206) ให้ความหมายว่า คือ ตัวแทนที่สร้างขึ้นเพื่ออธิบายพฤติกรรมของลักษณะบางประการของสิ่งที่เป็นอย่างจริงอย่างหนึ่ง (Reality)

บาร์โด และฮาร์ทแมน (Bardo & Hartman, 1982, p. 70 อ้างถึงใน สมาน อัสวภูมิ, 2537, หน้า 13) ได้กล่าวถึงรูปแบบในทางสังคมศาสตร์ไว้ว่า “เป็นชุดของข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เราสนใจ” เพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะ และหรือ บรรยายคุณสมบัติ นั้น ๆ และอธิบายต่อไปว่า รูปแบบเป็นอะไรบางอย่างที่เราพัฒนาขึ้นมาเพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญ ๆ ของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจรูปแบบจึงมิใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม เพราะการทำเช่นนั้น จะทำให้รูปแบบมีความซับซ้อนและยุ่งยากเกินไปในการทำความเข้าใจซึ่งจะทำให้คุณค่าของรูปแบบนั้นด้อยลงไป ส่วนการที่จะระบุรูปแบบหนึ่ง ๆ จะต้องมีรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงเหมาะสมและรูปแบบนั้น ๆ ควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดเป็นการตายตัว ทั้งนี้แล้วแต่ปรากฏการณ์นั้น ๆ อย่างไร

อิงลิชและอิงลิช (English & English, 1985, p. 326 อ้างถึงใน ศิริชัย กาญจนวาสี, 2536, หน้า 40) กล่าวว่ามีความหมายต่างกัน คือ

1. แบบจำลองของจริง
2. ตัวแบบที่แบบอย่าง
3. รูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล สัญลักษณ์ และหลักการของระบบ
4. แบบแผนตัวอย่างของการดำเนินงานแสดงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ในระบบ

ทอสติและคาร์รอลล์ (Tosi & Carroll, 1982, p. 163) กล่าวว่า รูปแบบเป็นนามธรรมของจริงหรือภาพจำลองของสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะมีรูปแบบอย่างง่าย ๆ ไปจนถึงรูปแบบที่มีความสลับซับซ้อนมาก ๆ และมีทั้งรูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) ที่เป็นรูปแบบจำลองของวัตถุ เช่น แบบจำลองหอสมุดแห่งชาติ แบบจำลองอาคารศูนย์การค้า เป็นต้น และรูปแบบเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Model) ที่ใช้อธิบายปรากฏการณ์ด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์ เช่น รูปแบบเชิงระบบและตามสถานการณ์ (A System Contingency Model) ของบราวน์และโมเคิร์ก (Brown & Wankel, 1986, pp. 16 – 17 อ้างถึงใน สมาน อัสวภูมิ, 2537, หน้า 12) และรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ของ บุญชม ศรีสะอาด (2533, หน้า 3)

สโตนอร์และแวนเคิล (Stoner & Wankel, 1986, p. 12) ให้ทัศนะว่า รูปแบบเป็น การจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อให้เราได้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของ ปรากฏการณ์นั้น ๆ ได้ง่ายขึ้น และวิลเลอร์ (Weller, 1967, p. 15 อ้างถึงใน สมาน อัสวภูมิ, 2537, หน้า 13) กล่าวว่า “รูปแบบเป็นการสร้างมโนทัศน์” (Conceptualization) เกี่ยวกับชุดของ ปรากฏการณ์โดยอาศัยหลักการ (Rational) ของระบบรูปนัย (Formal System) และมีจุดมุ่งหมาย เพื่อการทำให้เกิดความกระจ่างชัดของนิยามความสัมพันธ์ และประพจน์ที่เกี่ยวข้องส่วน สไตน์เนอร์ (Steiner, 1988, p. 9) ได้กล่าวว่า รูปแบบ คือ สิ่งของสิ่งหนึ่งที่คล้ายคลึงกับสิ่งของ อีกสิ่งหนึ่ง และได้จำแนกความหมายโดยเฉพาะของโมเดลเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. โมเดลเชิงกายภาพ (Physical Models) เช่น โมเดลหรือแบบจำลองเครื่องบินเอฟ 16 ลำเล็ก ๆ ที่สร้างจำลองมาจากเครื่องบินเอฟ 16 เป็นต้น

1.1 โมเดลของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model-of) เช่น โมเดลหรือแบบจำลองเครื่องบินเอฟ 16 ลำเล็ก ๆ ที่สร้างจำลองมาจากเครื่องบินเอฟ 16 เป็นต้น

1.2 โมเดลเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model-for) เช่น โมเดลหรือแบบจำลองเครื่องบินเอฟ 16 ลำเล็ก ๆ ที่สร้างจำลองมาจากเครื่องบินเอฟ 16 เป็นต้น

2. โมเดลเชิงแนวคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model) แบ่งออกได้ ดังนี้

2.1 โมเดลเชิงแนวคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model-of) คือ โมเดลหรือ แบบจำลองที่สร้างขึ้นโดยจำลองมาจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว

2.2 โมเดลเชิงแนวคิดเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model-for) คือ โมเดลหรือ แบบจำลองที่สร้างขึ้น โดยจำลองมาจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว

สมาน อัสวภูมิ (2537, หน้า 13) ได้กล่าวว่า รูปแบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วน (Simplified Form) ของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอรูปแบบดังกล่าวได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นมา เพื่อแสดงหรืออธิบายปรากฏการณ์ให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น หรือในบางกรณีอาจจะใช้ประโยชน์ใน การทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้น ตลอดจนอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใด อย่างหนึ่งต่อไป

จากความหมายต่าง ๆ ที่นักวิชาการได้กล่าวไว้พอสรุปได้ว่า รูปแบบ (Model) หมายถึง แบบอย่างหรือตัวอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ หรือลอกเลียนแบบ ในอนาคต เป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่ผู้ศึกษาได้พัฒนาขึ้นเพื่อแสดงหรืออธิบายให้เห็น ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญในเรื่องหนึ่งเรื่องใดเฉพาะ

ประเภทของรูปแบบ

คีฟส์ (Keeves, 1988 b, p. 561) ได้แบ่งประเภทของโมเดลโดยยึดแนวทางของ แกลเปลและทัตสุโอกะ (Caplan & Tutsuoka) และพัฒนาการของการใช้โมเดลทางการศึกษาได้ เป็น 4 ประเภท คือ

1. โมเดลเชิงเทียบเคียง (Analogue Model)

ลักษณะเป็นโมเดลเชิงกายภาพ ส่วนใหญ่ใช้ทางวิทยาศาสตร์ เช่น โมเดลแสดง พัฒนาการของอะตอม เป็นต้น โมเดลประเภทนี้ทางการศึกษาไม่ค่อยนำมาใช้กัน สร้างขึ้นโดยใช้ หลักการเทียบเคียงโครงสร้างของโมเดลให้สอดคล้องกับลักษณะของสิ่งที่คล้ายคลึงกัน และ สามารถนำไปใช้หาข้อสรุปของปรากฏการณ์ได้อย่างกว้างขวาง

โมเดลประเภทนี้ที่ใช้ในวงการศึกษาเช่น โมเดลของจำนวนประชากรนักเรียนใน โรงเรียน (Model of a School Population) สร้างขึ้นโดยการเทียบเคียงกับลักษณะของแท็งก์น้ำที่ ประกอบด้วยท่อน้ำเข้าและท่อน้ำออก กล่าวคือ จำนวนนักเรียนที่เข้าโรงเรียนประกอบด้วย อัตรา การเกิดของเด็ก อัตราการย้ายเข้าพื้นที่ และอัตราการรับเด็กอายุต่ำกว่าเกณฑ์ สัดส่วนจำนวน นักเรียนที่ออกจากโรงเรียน ประกอบด้วยอัตราการย้ายออกจากพื้นที่อัตราการออกจากโรงเรียนตาม ระบบและอัตราการออกจากโรงเรียนเนื่องจากอายุพ้นเกณฑ์จุดมุ่งหมายของโมเดลนี้ ก็เพื่ออธิบาย การเปลี่ยนแปลงของจำนวนประชากรนักเรียนในโรงเรียน นั่นเอง

การทดสอบโมเดลประเภทนี้ทำได้โดยการเปรียบเทียบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ที่เก็บ รวบรวมได้ในขณะตามหลักการทำให้เหตุผลตรรกะ อย่างไรก็ตามโมเดลประเภทนี้มีจุดอ่อน คือ ไม่สามารถระบุความสัมพันธ์ของแต่ละองค์ประกอบภายในโมเดลได้อย่างจำกัด

2. โมเดลเชิงข้อความ (Semantic Model)

ลักษณะสำคัญของโมเดลประเภทนี้ ก็คือ การแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ ภายในโมเดลในรูปของข้อความ โมเดลเชิงข้อความใช้หลักการเทียบเคียงเชิงแนวความคิด จึงให้ ได้เนื้อหาสาระมากกว่าโมเดลได้ดี แต่จุดอ่อนของโมเดลประเภทนี้ก็คือ ขาดความชัดเจน ยกแก่ การศึกษาเพราะสามารถนำไปใช้ศึกษาหรือวิจัยเกี่ยวกับปรากฏการณ์ทางการศึกษาได้ดี เช่น ใน โมเดลการเรียนรู้ในโรงเรียน เป็นต้น

3. โมเดลเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model)

โมเดลเชิงคณิตศาสตร์ได้เริ่มนำมาใช้ในทางการศึกษาในช่วงต้นของทศวรรษที่ 1960 แรก ๆ นำมาใช้ในด้านการวัดผลการศึกษา ก่อน ต่อมาจึงขยายไปใช้กับการวิจัยทางการศึกษา สาขาวิชาอื่น ๆ ปัจจุบันมีแนวโน้มว่าจะนำไปใช้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ เพิ่มขึ้นเพราะสามารถทดสอบสมมติฐานได้ ซึ่งจะช่วยให้นำไปสู่การสร้างทฤษฎีในสาขานั้น

4. โมเดลเชิงสาเหตุ (Causal Model)

4.1 โมเดลระบบเส้นเดียว (Recursive Model) เป็นโมเดลที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรด้วยเส้นโยงที่มีทิศทางของการเป็นสาเหตุไปในทางเดียวกันหรือไม่มี ความสัมพันธ์ย้อนกลับ รวมทั้งกรณีความสัมพันธ์ของตัวแปรเดียวกัน แต่วันเวลาต่างกัน

4.2 โมเดลเชิงสาเหตุเส้นคู่ (Non Recursive Model) คือ โมเดลที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โดยทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรภายในโมเดลตัวหนึ่ง อาจเป็นได้ทั้งสาเหตุและผลของตัวแปรภายในโมเดลอีกตัวหนึ่ง หรือ มีทิศทางความสัมพันธ์ ย้อนกลับนั่นเอง

จอยซ์และวิล (Joyce & Weil, 1985 อ้างถึงใน สมาน อัสวภูมิ, 2537, หน้า 15) ได้ศึกษา และจัดแบ่งประเภทของรูปแบบตามแนวคิดหลักการหรือทฤษฎีซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนา รูปแบบนั้น ๆ และได้แบ่งกลุ่มรูปแบบการสอนเอาไว้ 4 รูปแบบ คือ

1. Information – Processing Models เป็นรูปแบบการสอนที่ยึดหลักการความสามารถ ในกระบวนการประมวลข้อมูลของผู้เรียน และแนวทางในการปรับปรุงวิธีการ จัดการกับข้อมูลให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. Personal Models รูปแบบการสอนที่จัดไว้ในกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคล และการพัฒนานักเรียนเฉพาะราย โดยมุ่งเน้นกระบวนการที่แต่ละบุคคล จัดระบบและปฏิบัติต่อ สรรพสิ่งทั้งหลาย

3. Social Interaction Model เป็นกลุ่มของรูปแบบการสอนที่ให้ความสำคัญกับ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและบุคคลต่อสังคม

4. Behavior Models เป็นกลุ่มของรูปแบบการสอนที่ใช้องค์ความรู้ด้านพฤติกรรม ศาสตร์เป็นหลักในการพัฒนารูปแบบ จุดเน้นที่สำคัญคือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สังเกตได้ ของผู้เรียนมากกว่าการพัฒนาโครงสร้างทางจิตวิทยาและพฤติกรรมที่ไม่สามารถสังเกตได้

บาร์โดและฮาร์ทแมน (Bardo & Hartman, 1982, pp. 70 – 72 อ้างถึงใน สมาน อัสวภูมิ, 2537, หน้า 15) ได้ให้ทัศนะถึงแนวคิดหรือทฤษฎีพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบ โดยแบ่งประเภทพื้นที่และรูปแบบที่อธิบายลักษณะจากลักษณะของเมืองออกเป็นรูปแบบที่อธิบาย โดยลักษณะพื้นที่และรูปแบบที่อธิบายโดยลักษณะของประชากร รูปแบบที่ใช้ในการอธิบายโดย พื้นที่นั้นมีจุดมุ่งหมายในการบรรยายลักษณะของเมืองว่าลักษณะอย่างไร เช่น Concentric Zone Model และ Social Area Analysis Model เป็นต้น สำหรับรูปแบบที่ใช้อธิบายโดยคุณลักษณะ ของประชากรของเมืองต่างๆ เช่น Residential Segregation Models และ Group Location Models เป็นต้น

องค์ประกอบของรูปแบบ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ พบว่า ไม่ปรากฏมีหลักเกณฑ์ตายตัวว่ารูปแบบนั้นต้องมีองค์ประกอบอะไรบ้างอย่างไร ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะเรื่องหรือปรากฏการณ์ที่ผู้สนใจดำเนินการศึกษา ส่วนการกำหนดองค์ประกอบรูปแบบในการศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดองค์การและการบริหารจัดการ (The Model of Organization and Management) ตามแนวคิดของ บราวน์และโมเบิร์ก (Brown & Moberg, 1980, pp. 16 – 17 อ้างถึงใน สมาน อัสวภูมิ, 2537, หน้า 13) นั้น ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ (Systems Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) และองค์ประกอบรูปแบบของบราวน์และโมเบิร์ก ประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อม (Environment)
2. เทคโนโลยี (Technology)
3. โครงสร้าง (Structure)
4. กระบวนการจัดการ (Management Process) และการตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)

การพัฒนารูปแบบ

คีฟส์ (Keeve, 1988 b, p. 560) ได้กล่าวถึงหลักการอย่างกว้าง ๆ เพื่อกำกับการสร้างรูปแบบไว้ 4 ประการ คือ

1. รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (ของตัวแปร) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา อย่างไรก็ตามความเชื่อมโยงแบบเส้นตรงแบบธรรมดาทั่วไปนั้นก็มีประโยชน์โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ
2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้
3. รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา นอกจากนั้นรูปแบบยังเป็นเครื่องมือในพยากรณ์ได้ ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย
4. นอกจากคุณสมบัติต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่และการสร้างสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายองค์ความรู้ในเรื่องที่กำลังศึกษาด้วย

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบ พบว่า การพัฒนารูปแบบนั้นอาจจะมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้วอาจจะแบ่งออกเป็นสองตอนใหญ่ ๆ คือ การสร้างรูปแบบ (Construct) และการหาความตรง (Validity) ของรูปแบบ

(สมาน อัสวภูมิ, 2537 อ้างอิงจาก Willer, 1967, p. 83) ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่า มีการดำเนินการอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดซึ่งเป็นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้น

ตัวอย่างในเรื่องการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาที่เอื้อต่อการพัฒนาชนบทภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ โดย เลื่อน สุริหาร และคณะ (2532, หน้า 45) ซึ่งประกอบด้วย

1. การศึกษาและประมวลคุณลักษณะของบุคคลที่เอื้อต่อการพัฒนาชนบทในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ
2. การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนการสอนเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะของบุคคลที่เอื้อ ต่อการพัฒนาชนบทในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (โดยการศึกษาหลักสูตรประถมศึกษาที่ใช้ในการ จัดการเรียนการสอนของกระทรวงศึกษาธิการที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน วิเคราะห์พฤติกรรมการจัดการ เรียนการสอนของโรงเรียนประถมศึกษาในหมู่บ้านของกลุ่มตัวอย่าง แล้วพัฒนารูปแบบการจัดการ เรียนการสอนที่สร้างเสริมคุณลักษณะของบุคคลที่เอื้อต่อการพัฒนาชนบทในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ)

สำหรับการทดลองใช้รูปแบบและประเมินผลการทดลอง การพัฒนารูปแบบอีกตัวอย่าง หนึ่งเป็นรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ที่ บุญชม ศรีสะอาด (2533, หน้า 3–5) ซึ่งดำเนินการ พัฒนารูปแบบเพื่อการทดสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบ ในส่วนการพัฒนา รูปแบบนั้นดำเนินการโดยวิเคราะห์ลำดับในการทำวิทยานิพนธ์ หลักการเขียนรายงานการวิจัย จดบทพร้อมที่จะพบในการทำวิทยานิพนธ์ ฯลฯ แล้วนำองค์ประกอบเหล่านั้นมาสร้างเป็น รูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ตามลำดับขั้นในการทำวิทยานิพนธ์ หลังจากนั้นจะนำรูปแบบ ดังกล่าวไปทดสอบและประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบ

จากการศึกษาวิเคราะห์ในเรื่องนี้พอสรุปได้ว่าการสร้างรูปแบบ (Model) นั้นไม่มี ข้อกำหนดที่ตายตัวแน่นอนว่าต้องทำอะไรบ้าง แต่โดยทั่วไปจะเริ่มต้นจากการศึกษาองค์ความรู้ (Intensive Knowledge) เกี่ยวกับเรื่องที่เราจะสร้างรูปแบบตามหลักให้ชัดเจน จากนั้นจึงค้นหา สมมุติฐานและหลักการของรูปแบบที่จะพัฒนา แล้วสร้างรูปแบบตามหลักการที่กำหนดขึ้น และนำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบหาคุณภาพของรูปแบบต่อไป

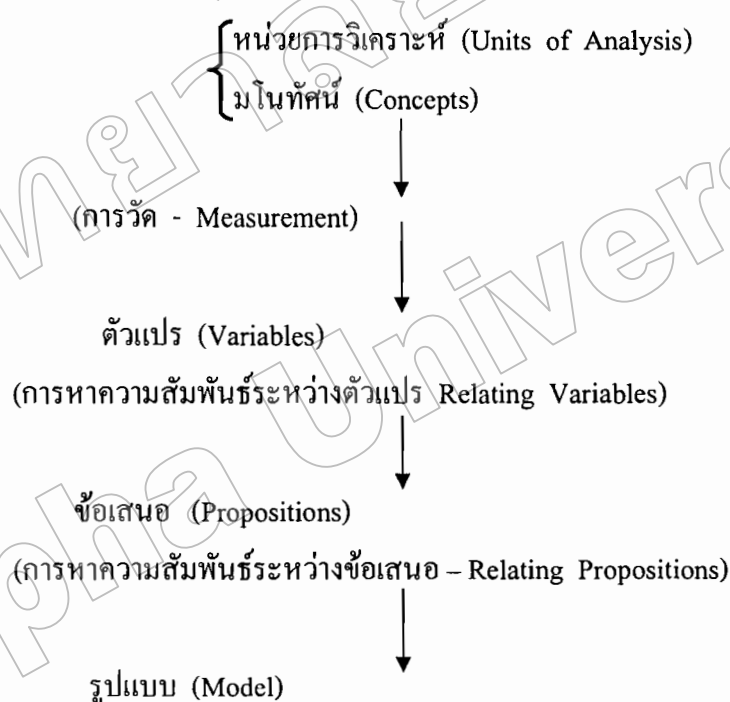
โดยสรุปแล้วพัฒนารูปแบบมีการดำเนินการเป็นสองตอนใหญ่ คือ การสร้างรูปแบบ และการหาคุณภาพของรูปแบบ

ในทางการวิจัยเชิงประจักษ์ ซึ่งตั้งอยู่บนฐานของหลักการทางวิทยาศาสตร์ การสร้าง รูปแบบ (Model Building) หมายถึง ความพยายามอย่างเป็นระบบในการหาความสัมพันธ์ของมโน ทัศน์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ขององค์ความรู้รอบตัวเรา เพื่อจัดเข้าด้วยกันเป็นชุด (Sets) ของข้อเสนอ (Propositions) ที่สัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

การสร้างรูปแบบนั้นผู้วิจัยต้องนำมโนทัศน์มาบรรจุหรือฝังลงในรูปแบบตามที่มโนทัศน์เหล่านั้นมีความสัมพันธ์กันจริง ๆ (Steiner, 1990) และรูปแบบเสนออะไรอย่างไรหรือก่อให้เกิดการอธิบายอะไรต่อไปต้องถือว่าเป็นไปตามความเป็นจริง (Reality) ของปรากฏการณ์ (Phenomenon) ที่ศึกษานั้น ๆ

ลำดับขั้นในการสร้างรูปแบบที่มีการเสนออย่างชัดเจนได้แก่ข้อเสนอของนักสังคมวิทยาและนักสถิติกลุ่มหนึ่ง แสดงขั้นตอนดังแผนภาพที่ 2

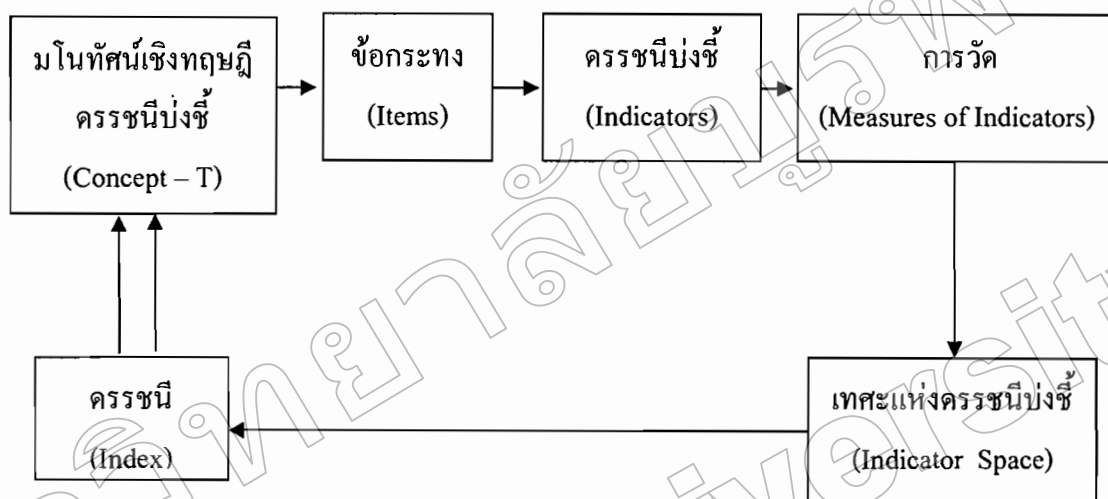
ลำดับขั้นตอนของการสร้างรูปแบบ



ภาพที่ 2 ลำดับของการสร้างรูปแบบ

ในกระบวนการสร้างรูปแบบนั้นมีการจำแนกมโนทัศน์ออกเป็น 2 ประเภทหลัก ๆ คือ มโนทัศน์เชิงทฤษฎี (Theoretical Concept หรือ Concept – T) และมโนทัศน์การสังเกต (Observed Concept หรือ Concept – O) Concept – T ได้มาจากการพิจารณาองค์ประกอบที่ศึกษาโดยหลักการเหตุผลเชิงตรรกะ อันอาจมีฐานมาจากทฤษฎีอื่น หรือผลการวิจัยผู้ที่พิจารณามีได้มีประสบการณ์ในการสังเกตโดยตรง ส่วน Concept – O ได้จากการเก็บข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยผู้พิจารณาเอง (Boyle, 1966; Stinchcombe, 1968)

เคอร์ติสและแจ็กสัน (Curtis and Jackson, 1992) ได้นำเรื่องของมโนทัศน์สองประเภทดังกล่าวมาใช้ในการศึกษาเรื่องดัชนีบ่งชี้ (Indicators) ในการสร้างรูปแบบ (Model) อย่างชัดเจนตามภาพที่ 3 ดังนี้



ภาพที่ 3 การสร้างรูปแบบโดยอาศัยดัชนีบ่งชี้

สรุปได้ว่า แนวคิดและทฤษฎีในการสร้างรูปแบบกำหนดเป็นฐานในการวิจัยเพื่อการพัฒนา รูปแบบให้มีการเก็บข้อมูลและจัดกระทำข้อมูลโดยกระบวนการ Inductive และ Deductive การวิเคราะห์และสังเคราะห์ หน่วยการวิเคราะห์ มโนทัศน์ ตัวแปร การวัดและแสดงความสัมพันธ์ของมโนทัศน์เหล่านี้ในรูปแบบของข้อเสนอเพื่ออธิบายหรือตัวแทนเชิงรูปธรรมของปรากฏการณ์ที่ศึกษานั้น ๆ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

สมพร ใหม่แก้ว (2537) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “เปรียบเทียบผลการวิจัยอนาคตด้วยเทคนิคอีเอฟอาร์กับเดลฟาย มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบผลการวิจัยอนาคตจากการวิจัยใน 2 รูปแบบ โดยทำการศึกษาเกี่ยวกับการให้บริการวิชาการแก่ชุมชนของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ในทศวรรษหน้า ในด้านต่าง ๆ 4 ด้าน คือ ด้านอุดมมุ่งหมายและนโยบาย บทบาทของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ลักษณะการให้บริการแก่ชุมชนที่เหมาะสม และรูปแบบการบริหารงานเกี่ยวกับการบริการวิชาการแก่ชุมชนของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และเพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการวิจัยด้วย

เทคนิคอีเอฟอาร์ และเคลฟายภายใต้บริบทเดียวกัน ในการศึกษาใช้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ มีประสบการณ์ เกี่ยวกับการบริการวิชาการแก่ชุมชน ซึ่งคัดเลือกด้วยวิธีแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารมหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิ และหัวหน้าโครงการบริการวิชาการแก่ชุมชน ผลการวิจัยพบว่า เทคนิคอีเอฟอาร์ให้ภาพอนาคตที่เป็นภาพรวมหรือภาพกว้าง ๆ ได้แก่ บทบาทของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และลักษณะการให้บริการวิชาการชุมชน แต่เทคนิคเคลฟายให้ภาพอนาคตที่เป็นรายละเอียดหรือหัวข้อย่อยภายใต้เนื้อหาเดียวกันได้ดี โดยไม่มีการกล่าวถึงอนาคตที่เป็นภาพรวม

วุฒิชัย มูลศิลป์ และลดาวัลย์ พวงนิล (2532) ได้วิจัยเรื่องพัฒนาการของการศึกษาเอกชน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการศึกษาเอกชน ใช้วิธีการวิจัยทางประวัติศาสตร์ด้วยการวิเคราะห์ที่เป็นเอกสารจดหมายเหตุ และการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาเอกชนเป็นผู้บุกเบิกการศึกษาในระบบเมืองไทยและเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้นำในระดับสูงของชาติเห็นความสำคัญของการศึกษาระบบใหม่ จนกระทั่งมีการปฏิรูปการศึกษาไปสู่การประกาศใช้พระราชบัญญัติประถมศึกษา ในที่สุดการศึกษาเอกชนมีบทบาทสำคัญในระยะแรก ๆ ที่ผลิตบุคคลในระดับสูงและช่วยแบ่งเบาภาระของรัฐในการจัดการศึกษา อย่างไรก็ตามการศึกษาเอกชนบางส่วน คือ โรงเรียนจีน ได้เป็นแหล่งแพร่อุดมการณ์ทางการศึกษาที่มีผลต่อความมั่นคงของชาติ ทำให้ต้องมีการควบคุมโดยมีพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ฉบับแรกในปี พ.ศ. 2461 ซึ่งสะท้อนให้เห็นนโยบายของรัฐต่อการจัดการศึกษาเอกชนและเป็นแนวทางสำคัญ ที่การศึกษาเอกชนใช้ในการจัดการศึกษาคู่กับแผนการศึกษาแห่งชาติ ในบางช่วงการศึกษาคู่กับแผนการศึกษาแห่งชาติ ในบางช่วงการศึกษาเอกชนเฟื่องฟู เพราะรัฐให้การสนับสนุน เช่น ให้เงินอุดหนุน การรับรองวิทยฐานะ แต่ในบางช่วงก็ซบเซาไปบ้าง เช่น หลังปี พ.ศ. 2503 และหลังปี พ.ศ. 2518 ซึ่งเป็นระยะเวลาที่รัฐมีนโยบายเป็นผู้จัดการศึกษาภาคบังคับ

กรมวิชาการ (2534, หน้า 312) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา และอาชีวศึกษาของไทยในทศวรรษหน้าที่สอดคล้องกับลักษณะการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เพื่อศึกษาสภาพความสำเร็จและความบกพร่องของการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา และอาชีวศึกษา ในทศวรรษ ปี พ.ศ. 2521 – 2533 และแนวโน้มของสภาพเศรษฐกิจและสังคมไทย และการจัดการศึกษาในทศวรรษหน้า โดยใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง ผลการวิจัยพบว่า สภาพการจัดการศึกษาทศวรรษที่ผ่านมาทั้งในด้านปัจจัยการจัดการศึกษา กระบวนการศึกษาและผลการจัดการศึกษามีการขยายตัวทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ โดยเฉพาะการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน ได้มีการจัดการศึกษาหลายรูปแบบ และจัดการศึกษา ในทศวรรษ ปี พ.ศ. 2521 – 2533 มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้เรียนทั้งในด้านความรู้

การอาชีพ และคุณธรรม อย่างไรก็ตามยังมีความจำเป็นต้องเร่งรัดพัฒนาคุณภาพต่อไปอีก

พรชูลี อาชวอำรุง (2541) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการศึกษาไทยที่สอดคล้องกับบริบทของสังคมไทยในศตวรรษที่ 21 เพื่อนำเสนอรูปแบบการศึกษาไทยที่สอดคล้องกับบริบทของสังคมไทยในศตวรรษที่ 21 โดยใช้วิธีการวิจัยตามกระบวนการอนาคตปริทัศน์โดยศึกษาจากเอกสาร ตำรา ผลงานวิจัย และรายงานการประชุมสัมมนาและเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิไทยจำนวน 30 คน และผู้ทรงคุณวุฒินานาชาติ 45 คน ผลจากการอ่านวิเคราะห์เอกสารได้บริบทประเทศไทยและโลกและได้นำเสนอภาพอนาคตของโลกในศตวรรษที่ 21 ในรูปของแผนภูมิสำหรับบริบทของรูปแบบการศึกษา เสนอในรูปของเดนไดรแกรม 5 ประเภทคือ 1) บริบทของประเทศไทยสู่ออนาคต 2) บริบทของประเทศไทย: เศรษฐกิจ 3) บริบทของประเทศไทย: สังคมวัฒนธรรม 4) บริบทของประเทศไทย: การเมือง และ 5) บริบทประเทศไทย: การศึกษา อันไปสู่การเสนอรูปแบบการศึกษาในรูปของแผนภูมิและการเปรียบเทียบภาพที่มีการปฏิรูป และขาดการปฏิรูปแบบตามองค์ประกอบ ดังนี้

- 1) ภาพรวม 2) ศีลธรรม จริยธรรม ค่านิยม 3) หลักสูตร 4) การเรียนการสอน 5) ศาสตร์
- 6) การประเมินผล 7) ทิศทาง และ 8) การบริหาร ข้อค้นพบที่สำคัญ เสนอในรูปแบบของแผนภูมิระลอกแห่งการศึกษา อันเป็นผลมาจากการปฏิรูปสาระเพื่ออนาคตในศตวรรษที่ 21 ตามรูปแบบ ฯลฯ ซึ่งเน้นผลกระทบต่อสาระการศึกษา 8 ระดับ คือ 1) เอกัตบุคคล 2) ระหว่างบุคคล 3) องค์กร 4) ชุมชน 5) วัฒนธรรม 6) ชชาติ 7) นานาชาติและ 8) สากล

สมุทพร ชำนาญ (2546) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เหมาะสมกับสังคมไทยซึ่งผ่านการตรวจสอบความเหมาะสมโดยผู้ปฏิบัติในระดับโรงเรียน ด้านโครงสร้างขององค์การ มีภารกิจสำคัญคือ การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน การกำหนดเป้าหมายโรงเรียน และการกำหนดวัตถุประสงค์โรงเรียน ด้านการบริหารวิชาการ มีภารกิจที่สำคัญคือ การอนุมัติเลื่อนชั้นเรียน การพัฒนาการจัดการเรียนรู้ และการหาแนวทางแก้ไขปัญหาการเรียนการสอนด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มีภารกิจที่สำคัญคือ การพัฒนามนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียน และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลในโรงเรียน ด้านการบริหารงบประมาณ มีภารกิจสำคัญคือ การกำหนดแผนงาน โครงการของโรงเรียนการรายงานผลการดำเนินผลการดำเนินงานของโรงเรียน และการสั่งซื้อ สั่งจ้างในโรงเรียนส่วนด้านการบริหารทั่วไป การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของโรงเรียน การจัดทำแผนพัฒนาการเรียน การกำหนดนโยบาย และการจัดทำธรรมนูญโรงเรียน

ปิติญ ปฎิพินพาคม (2550) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหาร

สถานศึกษาเอกชนมี 6 องค์ประกอบ คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ดี ความสามารถในการจูงใจ การเป็นตัวอย่างที่ดี การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ด้านความฉลาดและมีไหวพริบ และด้านหลักในการปกครองโรงเรียน 2) องค์ประกอบประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 8 องค์ประกอบ คือ ความสามารถในการผลิตความสามารถในการพัฒนาเจตคติ ความสามารถในการปรับตัว บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน ความพึงพอใจในงานของบุคลากร ความสามัคคีของบุคลากร ด้านการพัฒนานักเรียนและการแก้ปัญหาภายใน 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

งานวิจัยต่างประเทศ

ทอมป์สัน (Thompson, 2005, Abstract) ได้ศึกษาเรื่อง The Public Superintendent and Servant Leadership การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนรัฐบาล โดยศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับคุณภาพด้วยการวิจัยเชิงสำรวจยังใช้วิธีสัมภาษณ์ โดยใช้คำถามปลายเปิด มีความละเอียดถี่ถ้วนกับผู้บริหารที่เป็นแบบอย่างของรัฐมินเนโซต้า และรัฐวิสคอนซิน ผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องคือผู้ที่ได้เข้าร่วมในการสนทนากับสมาคมผู้บริหารโรงเรียนอเมริกัน จากการศึกษาพบว่า คุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ ได้ถูกนำมาใช้ในระบบการศึกษาเพื่อกำหนดบทบาทของผู้รับใช้ และพฤติกรรมผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความสอดคล้องกับคุณลักษณะ 10 ประการของผู้รับใช้

ชาร์อน (Sharon, 2004) ได้ศึกษาเรื่อง Employee perception of servant leadership: comparisons by level and with job satisfaction and organizational commitment การศึกษาครั้งนี้ แสดงถึงคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้สามารถวัดและประเมินได้ในองค์การ จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุนามกะแนจากภาวะผู้นำ การจัดการและการรับรู้ของพนักงานของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ แสดงให้เห็นว่าช่องว่างของการรับรู้ของพนักงานต่างระดับมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ รวมทั้งมีความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้กับความพึงพอใจในการทำงาน

แลมเบิร์ต (Lambert, 2004, Abstract) ได้ศึกษาเรื่อง Servant leadership qualities of principals, organizational climates, and student achievement: a correlational study โดยมี ความมุ่งหมายเพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา บรรยากาศองค์การ และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของพฤติกรรมของผู้บริหารแบบผู้รับใช้ และทำหน้าที่ของผู้บริหาร รวมถึงความสำเร็จขององค์การ โดยวัดจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนโดยใช้แบบทดสอบมาตรฐาน และผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนระดับ

มัธยมศึกษามีความสัมพันธ์กับบรรยากาศโรงเรียน

สตรีกเลน (Strickland, 2006) ได้ศึกษาการรับรู้ถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ด้วยตนเองของบรรดาผู้นำในองค์กรสาธารณประโยชน์ โดยสัมภาษณ์ผู้นำองค์กรทั้ง 5 คน ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้ถึงคุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้นำองค์กรนั้นมีความสอดคล้องกับคุณลักษณะทั้ง 10 ประการ ตามความเห็นของ เสเปียร์ (Spears) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้นำส่วนมากมีความคุ้นเคยกับคำว่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และยังสามารถแสดงออกถึงคุณลักษณะนั้นอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ในการดำเนินชีวิตของพวกเขา คือ การมีชีวิตอยู่เพื่อคนอื่น ซึ่งทำให้ชีวิตของตนเองมีความหมายส่งผลต่อความพึงพอใจและประสิทธิภาพของการทำงาน

เออร์วิง (Irving, 2005) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม โดยใช้ตัวแปรของความรัก การให้อานาจ การมีวิสัยทัศน์ ความถ่อมตน และความไว้วางใจ จากผลการศึกษา พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติและความสัมพันธ์เชิงบวกของตัวแปรแต่ละตัวเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และความพึงพอใจในการทำงาน

โคโซล (Koshal, 2005) ได้ศึกษาการประยุกต์ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในการทำงานของผู้บริหารองค์กร พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นที่ยอมรับกันมากในระหว่างผู้นำองค์กรและสามารถประยุกต์ใช้ได้เป็นอย่างดีกับผู้นำและผู้จัดการขององค์กร

ออสเทรม (Ostrem, 2005) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และระดับของความหวัง จิตสำนึกความยึดเหนี่ยว ความไว้วางใจในองค์กร และความไว้วางใจในผู้จัดการ ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน

ไคน (Iken, 2005) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในสถาบันอุดมศึกษาเพื่อที่จะเปรียบเทียบการรับรู้ถึงภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ระหว่างคณาจารย์และลูกจ้างในสถาบัน โดยใช้เครื่องมือการประเมินภาวะผู้นำทางองค์กร ผลการศึกษา พบว่า คณาจารย์ยอมรับว่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ได้ทดลองปฏิบัติในคณะต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานเป็นอย่างมาก ซึ่งสามารถนำผลการวิจัยไปสนับสนุนการพัฒนาแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัย ในฐานะที่เป็นรูปแบบในการสนับสนุนและพัฒนาศักยภาพสำหรับพฤติกรรมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน ส่วนลูกจ้างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานในสถาบันนั้น พบว่า ยังมีความต้องการที่จะได้รับการพัฒนาความเข้าใจและทักษะในการปฏิบัติตนให้มีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

จากการศึกษาเอกสาร ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร และเป็นผู้นำแบบใหม่ที่เป็นที่ต้องการของสังคม