

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแบ่งตามลำดับหัวข้อ ดังต่อไปนี้

#### ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำ

1. ความหมายความสำคัญภาวะผู้นำ
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำ

#### ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

1. ความหมายกลยุทธ์
2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
3. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
4. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามบริบทสังคมไทย

#### ตอนที่ 3 การวิจัยและพัฒนา

1. ความหมายการวิจัยและพัฒนา
2. ขั้นตอนการออกแบบการวิจัยและพัฒนา

#### ตอนที่ 4 การพัฒนาภาวะผู้นำ

1. ความหมายและแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำ
2. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

#### ตอนที่ 5 รูปแบบ

1. แนวคิดเรื่องรูปแบบ
2. ประเภทของรูปแบบ

#### ตอนที่ 6 บริบทโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

1. โครงสร้างโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## 2. บริบทโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

### ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำ

#### 1. ความหมาย ความสำคัญภาวะของผู้นำ

ในองค์กรหน่วยงานต่างๆ ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ผู้นำเป็นบุคคลที่มีอำนาจอิทธิพลในการบังคับบัญชา มอบหมายงานและกำกับดูแลให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ผู้นำเป็นผู้ประสานความต้องการของบุคคล ความต้องการของงานและความต้องการขององค์กรเข้าด้วยกัน นักการศึกษาทั้งต่างประเทศและในประเทศได้ศึกษาและให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังต่อไปนี้ Jacobs (1970, p. 232), Stogdill (1974, p. 23) Boles and Davenport (1975, p.p. 154-155) ได้ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำ หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกรต่อบุคคลกร ทั้ง 2 ฝ่าย โดยผู้นำเป็นผู้ให้ข้อมูลกับผู้ตามซึ่งเป็นฝ่ายที่มีความเชื่อถือ เชื่อมั่นและศรัทธา หากปฏิบัติตามข้อมูลที่ผู้นำให้ดังกล่าวแล้ว จะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ ส่วน Bass (1985, p. 545) Bovee and others (1993, p. 468) Yulk (1998, p. 478) Dubri (1998, p. 2) Daft (1999, p. 5) Lussier and Achua (2010, p. 6) Daft (2005, p. 5) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้อย่างสอดคล้องกันว่าหมายถึง รูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกรที่มีกระบวนการเป็นเครื่องมือในการใช้อิทธิพลทางสังคมต่อบุคคลอื่นในทางโน้มน้าวให้บุคคลอื่นร่วมกันทำงานด้วยความเต็มใจ มีความกระตือรือร้นในการบรรลุเป้าหมายร่วมกันตามที่กำหนดไว้ โดยมีรูปแบบของความสัมพันธ์ที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตาม เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปในทิศทางเดียวกันและบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ ส่วนนักการศึกษาของไทย ได้แก่ วิโรจน์ สารรัตนะ (2546, หน้า 565) ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2549, หน้า 30) เนตรพัฒนา ยาวีราช (2552, หน้า 1) ไชยา ภาวะบุตร (2555, หน้า 282) ให้ความหมายของภาวะผู้นำโดยเน้นให้เห็นรูปแบบของภาวะผู้นำ ที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ที่ได้รับความเชื่อถือและศรัทธา ไว้วางใจจากผู้ตาม จนสามารถใช้อิทธิพลเหนือกลุ่มผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามแผนจนบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ร่วมกัน และพิชาภพ พันธุ์แพ (2554, หน้า 11) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ ศาสตร์และศิลปะในการจูงใจคนให้กระทำตามมติร่วมกัน

ระหว่างผู้นำและผู้ตามด้วยความเต็มใจและมีความสุข เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

จากการศึกษาแนวคิดของนักการศึกษาทั้งต่างประเทศและในประเทศเกี่ยวกับความหมายของภาวะผู้นำนั้นพอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลในการชักจูงใ้มนำให้กลุ่มบุคคล เห็นว่าเป็นแนวทางในการปฏิบัติที่ถูกต้องและต้องการการเปลี่ยนแปลงไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างยินยอมพร้อมใจ

### 1. ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับองค์กรทุกประเภทไม่ว่าองค์กรการของรัฐหรือเอกชน เพราะองค์กรจะมีความเจริญรุ่งเรืองหรือตกต่ำหรือไม่เพียงใดนั้นสาเหตุหนึ่งมาจากการที่ผู้บริหารในองค์กรนั้นมีภาวะผู้นำเพียงพอที่ใ้มนำให้บุคลากรทำงานให้แก่องค์กรตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ (ภารดี อนันต์นาวิ, 2555, หน้า 75) และภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในโลกที่มีผู้ศึกษามากที่สุด แต่เป็นสิ่งที่คนเข้าใจน้อยที่สุด ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความหมายที่หลากหลายของภาวะผู้นำ ตามความเข้าใจของผู้ที่ทำการศึกษา (Gill, 2006, p. 3) ภาวะผู้นำการบริหารองค์กร นับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดอันดับแรกที่จะนำพาองค์กรไปสู่จุดหมายปลายทางได้ตามวัตถุประสงค์ซึ่งภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จ จะต้องมีความรู้แบบสหวิทยาการ มีความสามารถมีประสบการณ์ในการบริหารพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (พิเชษฐวงศ์เกียรติขจร, 2553, หน้า 37) และ ภารดี อนันต์นาวิ, 2555, หน้า 77-78) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์กร ควรจะมีภาวะผู้นำ เพราะภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่มีส่วนในการกำหนดความอยู่รอดและความเจริญเติบโตขององค์กร โดยทั่วไปภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อหน่วยงาน ดังนี้

#### 1. เป็นส่วนที่ดึงความรู้ความสามารถต่างๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้

กล่าวขยายความก็คือ แม้ผู้บริหารมีความรู้และประสบการณ์ต่างๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้วความรู้ความสามารถดังกล่าวมักจะไม่ได้นำมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตามและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

#### 2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่างๆ ภายในหน่วยงาน หน่วยงาน

ประกอบด้วยบุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกันซึ่งจะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงาน บุคคลต่างๆ เหล่านี้มีความแตกต่างกันในหลายๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ความ

เชื่อ ฯลฯ การที่บุคคลซึ่งมีข้อแตกต่างในเรื่องดังกล่าวมาอยู่ร่วมกันในองค์การสิ่งหนึ่งมักจะหลีกเลี่ยงไม่พ้นคือความขัดแย้งแต่ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในรูปแบบใด ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้วก็มักจะสามารถประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานได้โดยการชักจูงประนีประนอมหรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่างๆ ในหน่วยงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า กล่าวโดยสรุปคือภาวะผู้นำช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพนั่นเอง

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์การ องค์การจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่างเพื่อที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเทงานให้เช่น บุคคลได้ทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็นการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรมและสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่ขาดเสียมิได้คือ ผู้บริหารขององค์การจะมีภาวะผู้นำในตัวผู้บริหารจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยอมรับ เกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นว่าผู้บริหารไม่เพียงแต่นำองค์การให้อยู่รอดเท่านั้นแต่จะนำความเจริญก้าวหน้า ความภาคภูมิใจ เกียรติยศชื่อเสียงและความสำเร็จมาสู่องค์การด้วย

4. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน เมื่อใดก็ตามที่หน่วยงานต้องเผชิญสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะในสภาวะเช่นนั้นผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวังความรอบคอบ ความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่างๆ ภายในหน่วยงานที่ขาดประสิทธิภาพต่างๆ เพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจากสภาวะคับขัน

สรุปได้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีต่อหน่วยงานซึ่งเป็นส่วนที่ดึงความรู้ความสามารถต่างๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้และช่วยประสานความขัดแย้งต่างๆ ภายในหน่วยงาน ช่วยโน้มน้าวชักจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์การ และเป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน

## 2. ทฤษฎีภาวะผู้นำ

วิวัฒนาการทางทฤษฎีภาวะผู้นำมีการเปลี่ยนแปลงไปตามบริบทของโลกในแต่ละยุคแต่ละสมัย มีนักปรัชญา นักการศึกษาได้ศึกษาและจำแนกเรื่องภาวะผู้นำไว้อยู่หลายลักษณะซึ่งอาจแบ่งทฤษฎีของภาวะผู้นำออกเป็น 4 ยุค ดังนี้ นิตย สัมมาพันธ์

(2548, หน้า 49-52) วิโรจน์ สารรัตน์ (2548, หน้า 266) เนตรพัฒนา ยาวีราช (2552, หน้า 113 – 131) Bass (1978, p. 20) Stogdill.(1974,p.23) Burns (1978,p. 20) Gill (2006, p. 37 – 60) Dubrin (2010, p. 31) ดังต่อไปนี้ (1) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Traits Leadership Theory) (2) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory) (3) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theory) (4) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ(Integrative Leadership Theory)

## 2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ

แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำที่เก่าแก่ที่สุดโดยเน้นคุณสมบัติของผู้นำ ซึ่งเรียกว่า การศึกษาแบบคุณลักษณะ เกิดขึ้นมากมายในช่วง ค.ศ. 1930 – 1940 มีการศึกษาและวิจัยเพื่อหาคำตอบว่าภาวะผู้นำเกิดจากคุณลักษณะ (Traits) ไตบ้าง หรือ คุณลักษณะใดบ้าง ที่ทำให้ผู้นำ (Leader) แตกต่างจากผู้มิใช่ผู้นำ (Non – Leader) ซึ่งผู้รู้ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลไว้อย่างสอดคล้องกัน Stogdill (1974.p.23), Boyazis (1982.p.), Bass (1983,p. 7), วิโรจน์ สารรัตน์ (2548, หน้า 268), ได้จำแนกไว้ 5 ด้าน ดังต่อไปนี้

2.1.1 คุณลักษณะทางด้านร่างกาย ประกอบด้วยร่างกายสมบูรณ์ แข็งแรง มีพลัง มีความทนทานของร่างกาย มีบุคลิกภาพที่ดี และมีการแสดงออกที่เหมาะสม

2.1.2 คุณลักษณะทางด้านอารมณ์และจิตใจ ซึ่งประกอบไปด้วย ความตื่นตัวอยู่เสมอ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความทะเยอทะยานสู่ความสำเร็จ มีความสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี เต็มใจรับผิดชอบ กล้าเผชิญกับความยากลำบากและความ เด็ดขาด

2.1.3 คุณลักษณะทางด้านสังคม ประกอบด้วยความเต็มใจ ร่วมงานกับคนอื่น มีสถานภาพเป็นที่ยอมรับ ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ตลอดจนปรับตัวเข้ากับสังคมได้เป็นอย่างดี มีความพร้อมที่จะให้การช่วยเหลือ มีความเห็นอกเห็นใจ มีความ เชื่อถือและยอมรับผู้อื่น มีฐานะ มีความสามารถในการปกป้องคุ้มครองและมี อำนาจบารมีในสังคม

2.1.4 คุณลักษณะทางสติปัญญา ประกอบด้วยความสามารถทาง สติปัญญา มีความเฉลียวฉลาด มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีไหวพริบ มีจินตนาการมี ความสามารถในการตัดสินใจที่ดี มีความสามารถในการสร้างความคิดรวบยอดมี ความสามารถในการวินิจฉัยที่ดี

2.1.5 คุณลักษณะทางด้านคุณธรรม ประกอบไปด้วย ความอดทน อดกลั้น มีความมานะพยายาม มีความซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบรักความยุติธรรมและมีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว

จากผลการศึกษาลักษณะของผู้นำพบว่า ไม่มีคุณลักษณะใด หรือจำแนกให้ผู้นำมีความแตกต่างจากบุคคลที่มิใช่ผู้นำได้อย่างยั่งยืนและชัดเจน แม้ว่าจะมีผลการวิจัยและค้นพบเพิ่มเติมว่าลักษณะ (Traits) มีส่วนสัมพันธ์กับภาวะผู้นำหรือไม่ก็ตาม ซึ่งในระยะต่อมาเชื่อว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับสิ่งที่ผู้นำได้กระทำมากกว่าคุณลักษณะที่ผู้นำมีอยู่ ดังนั้น การศึกษาวิจัยในระยะต่อมาจึงเน้นไปที่พฤติกรรมของผู้นำ (Leader Behavior) มากขึ้น

## 2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory)

นักวิชาการที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำได้เปลี่ยนแนวทางในการศึกษาจากการศึกษาด้านคุณลักษณะไปเป็นการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำในปลายศตวรรษที่ 1940 โดยมีเป้าหมายที่จะอธิบายผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีพฤติกรรมอย่างไร โดยศึกษาพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกและประสบกับความสำเร็จ แล้วคัดเลือกพฤติกรรมที่ดีและประสบความสำเร็จไปใช้ในสถานการณ์ต่างๆ ต่อไป แนวคิดทางทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่สำคัญ คือ ความเป็นผู้นำสามารถฝึกฝนและเรียนรู้ได้ โดยผ่านกระบวนการสอนและการแสดงออกทางพฤติกรรมที่มีความเหมาะสมกับความเป็นผู้นำในสภาพแวดล้อมอื่น ดังที่ได้มีการศึกษิตตามแนวคิดที่สำคัญนี้ ดังต่อไปนี้

2.2.1 การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา (The Iowa State University Research)

2.2.2 ผลการศึกษาวิจัยที่มหาวิทยาลัยไอโวานักวิจัย คือ Lewin and white (1993) พยายามจะตอบคำถามดังกล่าวจากพฤติกรรม 3 รูปแบบนี้ คือ

2.2.2.1 ผู้นำแบบอำนาจนิยม (Autocratic) เป็นแบบที่ผู้นำมีพฤติกรรมชอบตัดสินใจเองกำหนดวิธีการทำงาน ทำให้ทราบจุดหมายการทำงานที่ละขั้นตอน เน้นการควบคุม

2.2.2.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยม (Democratic) ซึ่งผู้นำมีพฤติกรรม ให้มีการตัดสินใจ โดยกลุ่มให้กำหนดวิธีการทำงานกันเอง ให้ทราบจุดหมายการทำงานโดยรวม เน้นการให้คำแนะนำปรึกษา

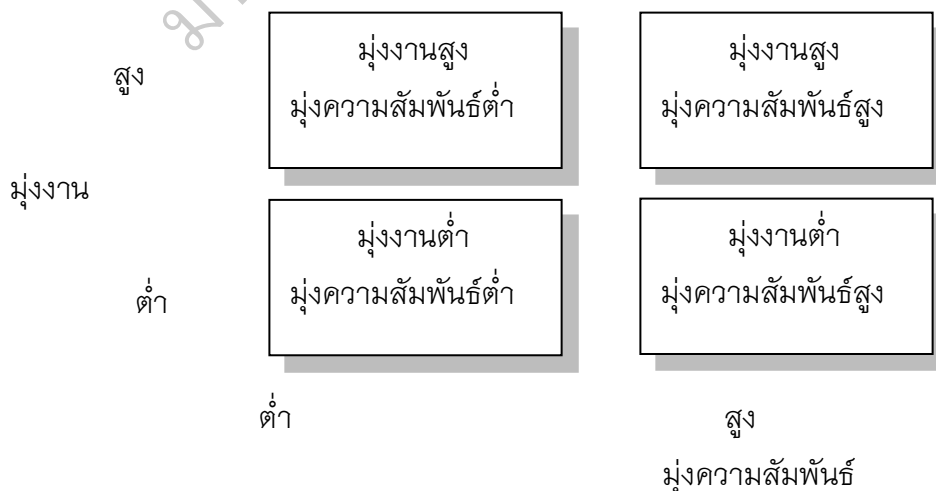
2.2.2.3 ผู้นำแบบอิสระเสรีนิยม (Laissez-Faire) ซึ่งปล่อยให้ผู้

ปฏิบัติ มีเสรีภาพในการทำงานอย่างสมบูรณ์ เพียงแต่จัดหาวัสดุอุปกรณ์จำเป็นให้ และคอยตอบคำถาม ข้อสงสัย หลีกเลี่ยงความเกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยใช้วิธีการฝึกอบรมให้มีผู้แสดงพฤติกรรมสามรูปแบบนั้น แล้วนำไปใช้กับกลุ่มคนสามกลุ่มพบว่า กลุ่มที่มีผู้นำแบบอิสระเสรีนิยมให้ผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมและแบบอำนาจนิยม แม้จะมีปริมาณงานเท่ากัน แต่กลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมและแบบอำนาจนิยม แม้จะมีปริมาณงานเท่ากัน แต่กลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมกับมีคุณภาพของงาน และผู้คนมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่า ผลจากการศึกษานี้จึงดูเหมือนว่าผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมจะมีประสิทธิผลมากกว่าแบบอื่น แต่มีผลการศึกษาวิจัยในระยะหลังพบว่า มีความไม่แน่นอนระหว่างผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมกับผู้นำแบบอำนาจนิยมกล่าวคือ ในบางครั้งผู้นำแบบอำนาจนิยมได้ก่อให้เกิดผลงานสูงกว่าหรือเท่ากับผู้นำแบบผู้นำประชาธิปไตยนิยม เว้นแต่เรื่องความพึงพอใจ ซึ่งมักจะเกิดขึ้นกับผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมเป็นประจำมากกว่า จึงก่อให้เกิดความคลุมเครือและตอบคำถามได้ไม่ชัดเจนนัก ในระยะต่อมา Tannenbaum & Schmidt (1978, p. 164) ได้พัฒนาเส้นความต่อเนื่อง (Continuum) ของพฤติกรรมผู้นำจากชี้แบบอำนาจนิยมทางซ้ายมือไปหาชี้แบบประชาธิปไตยนิยมทางขวามือ ซึ่งจากแนวคิดเช่นนี้การที่จะตอบได้ว่าพฤติกรรมผู้นำแบบใดจะใช้ได้ดีที่สุดจึงอยู่ที่การพิจารณา ที่ตัวผู้นำผู้ใต้บังคับบัญชาและสถานการณ์ ว่าตัวผู้นำเองเป็นอย่างไร สะดวกจะใช้ระดับใด ตัวผู้ใต้บังคับบัญชาเองเป็นอย่างไร มีความพร้อมและรับผิดชอบเพียงใด และสถานการณ์เป็นอย่างไร อยู่ในสภาวะกดดันหรือไม่ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม มีข้อเสนอแนะว่าผู้บริหารใหม่ควรจะมีพฤติกรรมผู้นำที่ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ในระยะเริ่มแรก แล้วค่อยมุ่งไปหาแบบประชาธิปไตยนิยมหรือแบบยึดถือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลางให้มากขึ้น ในระยะหลังเพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน คุณภาพในการตัดสินใจ การทำงานเป็นทีม ขวัญกำลังใจที่ดีและมีการพัฒนา มีผลการศึกษาที่มหาวิทยาลัยมิชิแกนที่สนับสนุนแนวคิดการแบ่งชั้นบนเส้นความต่อเนื่อง แต่เรียกด้านหนึ่งเป็น แบบมุ่งคน (Employee Centered) อีกด้านหนึ่งเป็นแบบมุ่งงานหรือมุ่งการผลิต (Job/Production Centered) โดยด้านที่มุ่งคนนั้น จะคำนึงถึงปัจจัยความเป็นมนุษย์ของพนักงานและการพัฒนาทีมงาน ในขณะที่ด้านการมุ่งงาน หรือมุ่งการผลิต จะเน้นการแบ่งงานออกเป็นงานประจำ กำหนดวิธีการทำงาน แล้วมีการควบคุมเพื่อให้ได้ผลงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษา ก็ยังไม่มีผลชัดเจนเนื่องจากพบว่า บางหน่วยงานที่มีผู้บริหารแบบมุ่งคนกลับมีผลผลิต

ต่ำ และบางหน่วยงานที่มีผลผลิตสูงกลับมีผู้บริหารแบบมุ่งงาน เป็นต้น จึงมีข้อคิดเห็นว่า น่าจะมีปัจจัยอื่นมาเกี่ยวข้องของอีกด้วย วิโรจน์ สารรัตนะ (2548, หน้า 271)

ผลการศึกษาที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ซึ่งนำโดย Halpin, Winer และ Stogdill (1996, p. 389 – 409) quoted in Hoy & Miskel (1991, p.169) ได้ศึกษา พฤติกรรมของผู้นำโดยใช้แบบวัดพฤติกรรมผู้นำที่แตกต่างกันและศึกษาปัจจัย บาง ประการ เช่น การทำงานเป็นทีมกับความพึงพอใจว่าอย่างไรมีประสิทธิผลมากที่สุด ในที่สุดก็ได้พฤติกรรมผู้นำ 2 รูปแบบ คือ แบบมุ่งโครงสร้างงาน (Initiating Structure) ซึ่งคล้ายกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน (Job Centered) คือ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำได้กำหนด บทบาททั้งของตัวเองและของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การ โดยเฉพาะบทบาทในหน้าที่พื้นฐาน เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ เป็นต้น ซึ่งได้เน้นเรื่องงานเป็นหลัก อีกรูปแบบหนึ่ง คือ แบบมุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) คล้ายกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคนงาน (Employee Centered) เป็นพฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับการสร้างความไว้วางใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา เคารพในความคิดเห็น มุ่งความเป็นมิตร มีการติดต่อ สื่อสารสองทาง และให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การแบ่งพฤติกรรมผู้นำ ออกเป็น 2 รูปแบบดังกล่าว คล้ายคลึงกับผลการศึกษาวิจัยที่มหาวิทยาลัยไอโอวาและ มหาวิทยาลัยมิชิแกน แต่ส่วนที่แตกต่าง คือ ผลการศึกษาสองแห่งแรกได้แบ่งพฤติกรรม ผู้นำบนเส้นต่อเนื่อง แต่ผลการศึกษาที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำ ออกเป็นอิสระจากกันเป็นสองมิติ โดยอธิบายว่าผู้นำคนหนึ่งอาจมีพฤติกรรมสูงหรือต่ำใน พฤติกรรมทั้งสอง หรือสูงในพฤติกรรมหนึ่งแล้วต่ำในพฤติกรรมหนึ่งหรืออยู่ในช่วงใด ช่วงหนึ่งระหว่างพฤติกรรมทั้งสองก็ได้



ภาพประกอบ 2 มิติพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานกับมุ่งความสัมพันธ์  
(วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548, หน้า 273)

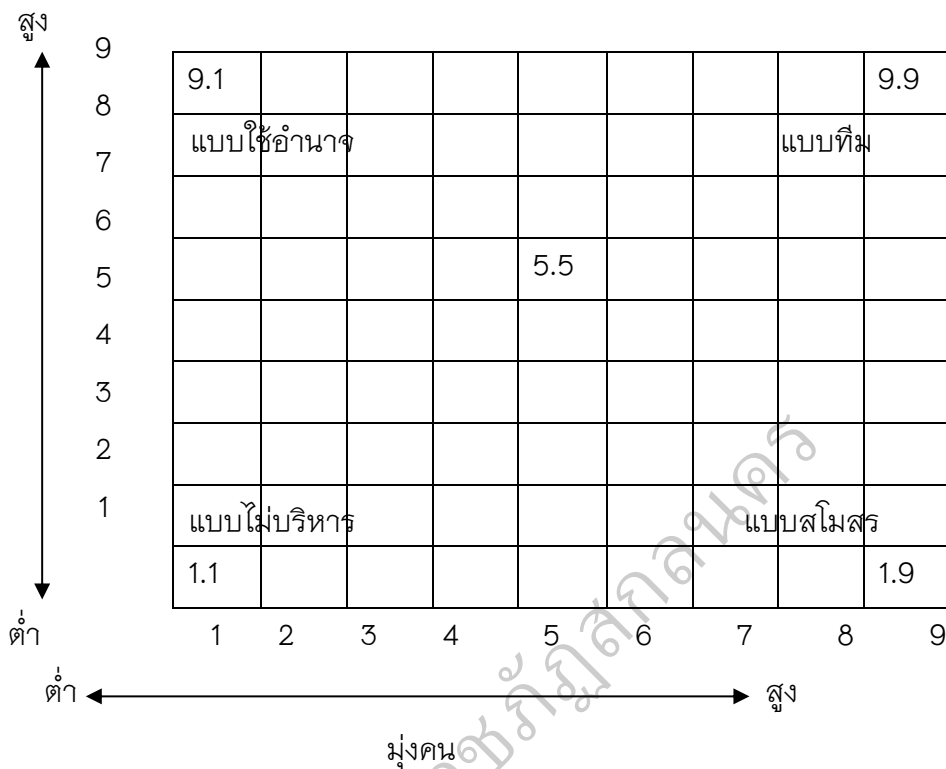


จากภาพประกอบ 2 แสดงให้เห็นถึงความเป็นไปได้ประการหนึ่งว่า ผู้นำที่มุ่งงานอาจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพึงพอใจในการทำงานได้จากการแสดงพฤติกรรมแบบมุ่งความ สัมพันธ์ในเวลาเดียวกัน (สูง –สูง) ทั้งแบบมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ ซึ่งถือเป็นการเชื่อในระยะเริ่มแรกนั้น แต่ภายหลังได้มีการชี้แจงประเด็นนี้ว่า ไม่อาจเป็นจริงได้ โดยให้เหตุผลว่าพฤติกรรมผู้นำสองรูปแบบนี้ เกิดขึ้นกันคนละชั่วที่ตรงข้ามกันดังผลการศึกษาวิจัยที่ไอโอวาและมิชิแกนที่กล่าวมาแล้ว อย่างไรก็ตามผลจากการศึกษานี้กลับได้ข้อสรุปประการหนึ่งว่า ปัจจัยตามสถานการณ์ เช่น สภาพงาน และความคาดหวังของคนงาน เป็นต้น มีผลต่อรูปแบบพฤติกรรมผู้นำด้วย วิโรจน์ สารรัตน์ (2548, หน้า 273)

มีผลการศึกษาที่ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานและมุ่งคนโดย Blake & Mouton (1964) quoted in Lussier & Achua (2001) ได้พัฒนาตาข่าย ภาวะผู้นำขึ้น คล้ายคลึง กับผลการศึกษาที่รัฐโอไฮโอ แต่ตาข่ายนี้สามารถจำแนกภาวะผู้นำ ออกไปถึง 81 รูปแบบ (9 x 9) มีรูปแบบที่สำคัญไว้ 5 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบ 1,9 การบริหารสโมสร (Country club) มุ่งตอบสนองของความต้องการของสมาชิก เพื่อนำไปสู่ความสบายใจ ความเป็นมิตร บรรยากาศที่ดีและความสนุกสนานในการทำงาน
2. รูปแบบ 1,1 การบริหารแบบไม่บริหาร (Impoverished) ใช้ความพยายามในการสนับสนุนสมาชิกเพื่อทำงานให้ได้ผลที่ต้องการอยู่ในระดับต่ำ
3. รูปแบบ 5,5 การบริหารทางสายกลาง (Middle-of-the-Road) มุ่งความพอดี คำนึงถึงความสมดุล ระหว่างการปฏิบัติงานกับขวัญกำลังใจของสมาชิก ในระดับที่พึงพอใจ
4. รูปแบบ 9,9 การบริหารเป็นทีม (Team) เน้นความสำเร็จของงานมาจากความมีส่วนร่วมของสมาชิก พึ่งพาซึ่งกันและกัน เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายองค์การ และนำไปสู่ความสัมพันธ์ระหว่างไว้วางใจและการยอมรับ
5. รูปแบบ 9,1 การบริหารใช้อำนาจและการเชื่อฟัง (Authority – Compliance) ประสิทธิภาพในการทำงานมาจากการจัดสภาพของงานที่ปัจจัยด้านมนุษย์ได้รับความสำคัญ ในระดับต่ำ

มุ่งงาน



ภาพประกอบ 3 การแสดงภาวะผู้นำตามแนวตาข่ายภาวะผู้นำ

The Leadership Grid (Blake &amp; Mouton (1964,p.6)

จากภาพประกอบแสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมผู้นำสามารถจะตกตรงไหนของตาข่ายดังกล่าวก็ได้ แต่พฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์มากที่สุด คือตาข่ายที่ 9,9 ซึ่งให้ความสำคัญสูงกับทั้งงานและคน แต่กระนั้นก็ดี ดังผลการศึกษาที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอที่ว่าพฤติกรรมในรูปแบบที่สูง – สูง ทั้งสองด้านนี้เป็นไปได้ยาก Blake และ Mouton จึงให้ข้อเสนอแนะว่าการแสดงพฤติกรรมผู้นำให้มีความยืดหยุ่นขึ้นอยู่กับการวินิจฉัยคน (People) และการผลิต (Production) ในสถานการณ์หนึ่งๆ ซึ่งนำไปสู่การศึกษาวิจัยภาวะผู้นำตามสถานการณ์มากขึ้นในระยะต่อมา

### 2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Contingency Approach)

Hersey and Blanchard (2001) กล่าวว่าทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนความเชื่อที่ว่าพฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior) นั่นคือ ผู้นำจะต้องแสดงแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ให้สอดคล้องกับวุฒิภาวะของผู้ตาม (Follower Maturity) ทฤษฎีแบ่ง

บุคคลออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

2.3.1 ผู้นำ (Leader) จะมีภาวะผู้นำ (Leadership Style) จะใช้ตัวย่อว่า ( $S_1, S_2, S_3, S_4$ ) มีอยู่ 4 แบบ คือ

2.3.1.1 แบบสั่งการ (Telling หรือ  $S_1$ ) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่จะต้องบอกผู้ปฏิบัติงานว่าจะต้องทำอะไรและอย่างไร บอกรายละเอียด ในการปฏิบัติงานสูงและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ

2.3.1.2 แบบการแนะนำ (Selling หรือ  $S_2$ ) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่จะแนะนำว่าจะปฏิบัติงานอย่างไร เพื่อให้ได้ตามความต้องการผู้นำจะมุ่งทั้งงานและมุ่งสัมพันธ์สูง

2.3.1.3 แบบการให้มีส่วนร่วม (Participating หรือ  $S_3$ ) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่จะทำงานร่วมกัน ขอความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็นผู้นำจะมุ่งสัมพันธ์สูงมุ่งงานต่ำ

2.3.1.4 แบบการมอบอำนาจ (Delegating หรือ  $S_4$ ) พฤติกรรมผู้นำแบบนี้ จะมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดเป็นผู้ตัดสินใจต่างๆ ในการปฏิบัติงาน ผู้นำจะมุ่งผลสัมฤทธิ์และมุ่งงานต่ำ

2.3.2 ผู้ตาม (Follower) จะมีวุฒิภาวะของผู้ตาม (Follower Maturity) จะใช้ตัวย่อว่า ( $M1, M2, M3, M4$ ) มีอยู่ 4 แบบคือ

2.3.2.1 วุฒิภาวะต่ำ (Low Maturity หรือ  $M1$ ) เป็นลักษณะของผู้ตามที่ไม่มีความสามารถเพียงพอไม่เต็มใจในการทำงานและไม่มั่นใจในการทำงาน

2.3.2.2 วุฒิภาวะปานกลาง (Moderate Maturity หรือ  $M2$ ) เป็นลักษณะของ ผู้ตามที่ไม่มีความสามารถเพียงพอแต่เต็มใจในการทำงาน มีความรับผิดชอบมีความมั่นใจ แต่ขาดความชำนาญและมีแรงจูงใจ

2.3.2.3 วุฒิภาวะปานกลางถึงสูง (Moderate to High Maturity หรือ  $M3$ ) เป็นลักษณะของผู้ตามที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจในการทำงานตามที่ผู้นำต้องการความไม่เต็มใจของเขาอาจจะมาจากความไม่มั่นใจหรืออาจจะมาจากการขาดความมั่นคง

2.3.2.4 วุฒิภาวะสูง (High Maturity หรือ  $M4$ ) เป็นลักษณะของผู้ตามที่มีความสามารถเพียงพอ มีความเต็มใจในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบต่องานและมีแรงจูงใจในการทำงาน

จากทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey & Blanchard

สามารถแสดงเป็นรูปภาพความสอดคล้องของแบบผู้นำ (Leadership Style) และวุฒิภาวะของผู้ตาม (Follower Maturity) ได้ดังนี้

### แบบผู้นำ

|  |  |   |   |
|--|--|---|---|
| ให้แสดงความคิด<br>และส่งเสริม<br>การตัดสินใจ | การร่วม S <sub>3</sub>                           | S <sub>2</sub> การแนะ                                   | อธิบายการตัดสินใจ<br>และการให้โอกาส<br>ซักถาม |
| S <sub>4</sub><br>การมอบ                     | มอบความรับผิดชอบ<br>ให้ตัดสินใจและ<br>ปฏิบัติงาน | ให้คำแนะนำที่<br>เฉพาะเจาะจงและนิเทศ<br>งานอย่างใกล้ชิด | S <sub>1</sub><br>การสั่งการ                  |
| (ต่ำ)  | ← พหุติกรรมมุ่งงาน →                             |   | (สูง)   |

|            |               |            |           |          |            |
|------------|---------------|------------|-----------|----------|------------|
| สูง        | ปานกลางถึงต่ำ | ปานกลาง    | ต่ำ       | วุฒิภาวะ |            |
| M4         | M3            | M2         | M1        |          |            |
| สามารถ     | สามารถ        | ไม่สามารถ  | ไม่สามารถ |          | ความสามารถ |
| เต็มใจ     | ไม่เต็มใจ     | เต็มใจ     | ไม่เต็มใจ |          | ความเต็มใจ |
| มีแรงจูงใจ | ไม่มั่นคง     | มีแรงจูงใจ | ไม่มั่นคง |          |            |

### วุฒิภาวะผู้ตาม

ภาพประกอบ 4 แสดงทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2536, หน้า 101)

สรุปทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey & Blanchard จากภาพที่แสดงแบบผู้นำที่เหมาะสมและสอดคล้องกับภาวะผู้ตามคือ (1) สั่งการ (Telling) เหมาะสมและสอดคล้องกับวุฒิภาวะต่ำ (Low Maturity) (2) การแนะ (Selling) เหมาะสมและสอดคล้องกับวุฒิภาวะกลาง (Moderate Maturity) (3) การร่วม (Participating) เหมาะสมและสอดคล้องกับวุฒิภาวะกลางถึงสูง (4) การมอบ (Delegating) เหมาะสมและสอดคล้องกับวุฒิภาวะกลางสูง (High Maturity) จะเห็นว่าถ้าเงื่อนไขของความสัมพันธ์กับผู้นำกับผู้นำดี โครงสร้างของงานชัดเจนและผู้บริหารมีอำนาจมากในสถานการณ์เช่นนี้ผู้นำบริหารโดยมุ่งงานจะได้ผลดี แต่ถ้าเป็นสถานการณ์ที่มีความสัมพันธ์ของกลุ่มผู้นำกับกลุ่มไม่ดี

นัก แต่ลักษณะงานชัดเจนและอำนาจผู้นำมากในสถานการณ์นี้ผู้บริหาร ควรเน้นคนให้มาก จะได้ผลดี

#### 2.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrative Leadership Theory)

ตั้งแต่กลางทศวรรษ 1970 กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยนไปสู่กระบวนทัศน์เชิงบูรณาการ ซึ่งพยายามจะรวมทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีตามสถานการณ์ เพื่ออธิบายถึงการมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ที่มีประสิทธิผล (Lussier and Achua, 2001) ทฤษฎีภาวะผู้นำในกระบวนทัศน์ที่สำคัญ มี 3 ทฤษฎี คือ (1) ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี (2) ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (3) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ศาสตร์ ทั้งสามทฤษฎีนี้มีคำอธิบายร่วมกันหลายประเด็น แต่นักวิชาการบางท่านใช้คำ ทั้งสามคำนี้ในความหมายเดียวกันหรือทดแทนกันได้ แต่ก็มีนักวิชาการบางท่านได้พยายามแยกแยะชี้ให้เห็นประเด็นที่แตกต่างกัน วิโรจน์ สารรัตน์ (2548, หน้า 283-288) ดังนี้

2.4.1 ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี (Charismatic Leadership) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในทัศนคติและข้อตกลงเบื้องต้นหลักของสมาชิกในองค์การ และการสร้างควมมีพันธะผูกพันกับวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยเฉพาะในสภาวะวิกฤติ โดยอาศัยคุณลักษณะหรือคุณภาพของผู้นำในด้านต่างๆ เช่น ความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ การมีทักษะในการสื่อสารที่ดี ความมั่นใจในตนเอง ความเชื่อมั่นในหลักคุณธรรม ความสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความเชื่อถือกล้าเสี่ยง มีพลังตื่นตัวและมุ่งก่อให้เกิดการกระทำ แสดงอำนาจเชิงสัมพันธ์ มั่นคงในวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์แม้อยู่ในสภาวะเปลี่ยนแปลงให้อำนาจผู้อื่น และประชาสัมพันธ์ตนเอง เป็นต้น อย่างไรก็ตามมีข้อเตือนใจว่า การแสดงภาวะผู้นำตามทฤษฎีนี้มีลักษณะเป็นดาบสองคม ผู้นำจะต้องมุ่งให้เป็นไปในทางบวก ตอบสนองต่ออุดมการณ์ ผลประโยชน์ขององค์การหรือส่วนรวม (Socialized Charismatic) ไม่มุ่งตอบสนองต่อความต้องการหรือผลประโยชน์ส่วนตัว (Personalized Charismatic)

2.4.2 ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงสิ่งที่ผู้นำทำแล้วประสบความสำเร็จหรือทำแล้วก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน สิ่งใหม่ๆ มากกว่าที่จะมุ่งอธิบายถึงการใช้คุณลักษณะของผู้นำเพื่อให้เกิดความศรัทธาและมีปฏิกริยาจากผู้ตาม เพราะลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ คือ การมุ่งให้มีการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ (Change Oriented) โดยกระตุ้นให้ผู้ตามได้ตระหนักถึงโอกาสหรือปัญหา และการร่วมกำหนด

วิสัยทัศน์ให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ในองค์การ ซึ่งจากคำอธิบายดังกล่าว นักวิชาการบางท่านได้กล่าววาทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ก้าวล้ำนำทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาบารมีไปก้าวหนึ่ง เพราะเน้นก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจังและภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาบารมีในบางกรณีก็เป็นไปเพื่อมุ่งประโยชน์ส่วนตน นอกจากนี้ ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงยังเกิดขึ้นได้กับบุคคลในทุกระดับขององค์การ แต่ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาบารมีอาจมีได้จำกัด เพราะส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นในสถานการณ์ที่วิกฤติ สำหรับคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เช่น เป็นตัวการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) มีวิสัยทัศน์และแนวทางที่จะทำให้บรรลุผล กล้าเสี่ยงแต่ด้วยการไตร่ตรอง สามารถสร้างค่านิยมหลักเพื่อชี้นำพฤติกรรมแห่งตน มีปฏิภาณไหวพริบ เคารพในความสามารถของบุคคลอื่น ยืดหยุ่นและเปิดกว้างต่อการเรียนรู้จากประสบการณ์

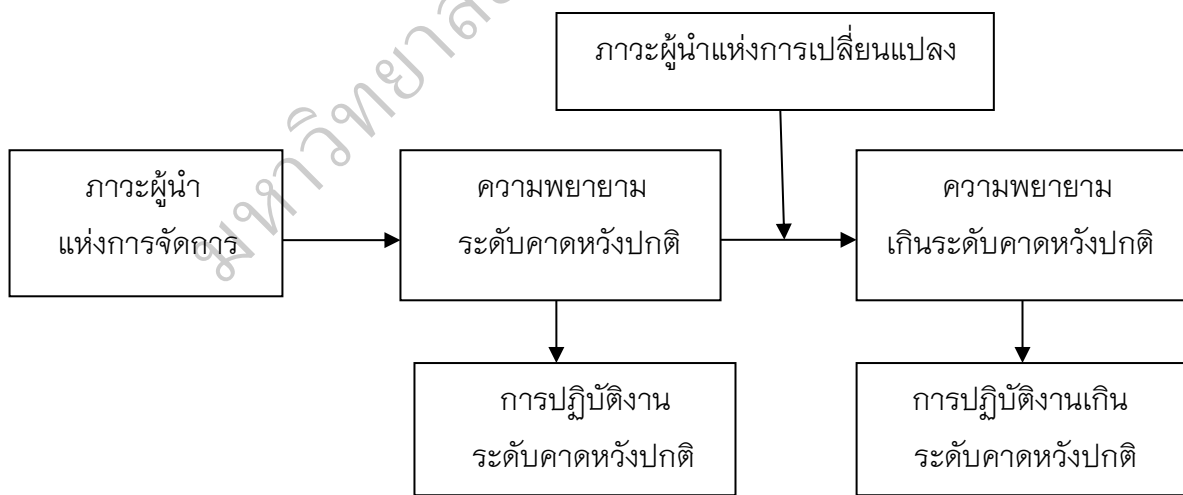
2.4.3 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงกระบวนการกำหนดทิศทางขององค์การ การสร้างและการนำไปสู่การปฏิบัติของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้นำตามทฤษฎีนี้จะเชื่อว่า การที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การนั้นไม่ใช่จะต้องอาศัยโชคช่วย แต่จะต้องเป็นผลจากการที่ต้องคอยติดตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์การ การคาดการณ์ถึงอนาคตขององค์การในระยะยาว และการพัฒนายุทธศาสตร์เพื่อมุ่งสู่อุณหภูมิที่พึงประสงค์นั้น

ทฤษฎีภาวะผู้นำที่พยายามอธิบายถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นมีการเปลี่ยนแปลงในแนวคิดมาตลอด จากยุคของความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะในช่วงทศวรรษ 1930-1940 มาสู่ยุคความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมในปลายทศวรรษ 1940 เข้าสู่ยุคความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ในช่วงทศวรรษ 1960 และท้ายสุดได้เข้าสู่ยุคความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ทั้งในเรื่องของคุณลักษณะ พฤติกรรม และตามสถานการณ์ ตั้งแต่กลางทศวรรษ 1970 เป็นต้นมากล่าวได้ว่า ปัจจุบัน กำลังอยู่ในอิทธิพลของความเชื่อในทฤษฎีเชิงบูรณาการภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาบารมี (Charismatic Leadership) ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Leadership) ได้มีผู้นำกล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (transformational Leadership) ไปเปรียบเทียบกับคำว่า ภาวะผู้นำแห่งการจัดการ (Transactional Leadership) เพื่อจะช่วยให้เข้าใจในนิยามของคำว่า ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

(Transformational Leadership) ที่ชัดเจนอันจะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ให้เหมาะสมดังนี้ วิโรจน์ สารรัตน์ (2548, หน้า 258)

1. ผู้นำแห่งการจัดการ หมายถึง ผู้นำที่จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ งานในระดับที่คาดหวังปกติ ให้ตระหนักถึงความรับผิดชอบในงาน ความชัดเจนในจุดหมาย การทำงาน ความมั่นใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุจุดหมาย ให้เข้าใจถึงความเชื่อมโยง ระหว่างความต้องการและรางวัลที่จะได้รับการตอบสนองกับการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ

2. ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่า ความคาดหวังตามปกติมุ่งไปที่ภารกิจงานอย่างกว้างๆ ด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูง เช่น ความสำเร็จของงาน มากกว่าความต้องการใน ระดับต่ำ เช่น ความปลอดภัยหรือความมั่นคง และทำให้พวกเขามีความมั่นใจในการที่จะ ใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจที่เกินปกตินั้น ภาวะผู้นำแห่งการ เปลี่ยนแปลงนี้ไม่ได้มาแทนที่ภาวะผู้นำแห่งการจัดการ แต่จะช่วยเหลือหรือก่อให้เกิดผลที่ เพิ่มขึ้น (Add-on Effect) จากภาวะผู้นำแห่งการจัดการ กล่าวอีกนัยหนึ่ง การที่ผู้นำแห่ง การเปลี่ยนแปลง จะประสบความสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยทักษะภาวะผู้นำแห่งการจัดการ เป็นพื้นฐานด้วย ดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ 5 แสดงการก่อให้เกิดผลที่เพิ่มขึ้นจากภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง  
 วิโรจน์ สารรัตน์ (2548, หน้า 286)

หากพิจารณานิยามที่ว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติ งานในระดับเกินกว่าความคาดหวังตามปกติ เป็นการเสริม หรือก่อให้เกิดผลที่เพิ่มขึ้นจาก การบริหารในระดับปกติของความเป็นผู้นำแห่งการจัดการ หากพิจารณา ถึงทฤษฎีทาง การบริหารโดยเฉพาะทฤษฎีที่คนระร่วมสมัย เช่น ทฤษฎีเชิงระบบ ทฤษฎีการบริหารเน้น วัตถุประสงค์ ทฤษฎีความซับซ้อน ทฤษฎีการพัฒนาคุณภาพโดยรวม ทฤษฎีการพัฒนา คุณภาพแบบก้าวกระโดดด้วยวิธีการ Balanced Scorecard ทฤษฎีระบบงบประมาณแบบ เน้นผลงานเชิงยุทธศาสตร์ และทฤษฎีการบริหารแบบ CEO ภาครัฐ จะเห็นได้ว่า จุดร่วม ประการหนึ่งของทฤษฎีการบริหารเหล่านี้กับทฤษฎีภาวะผู้นำ คือ การมุ่งก่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงโดยอาศัยผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์หรือมีจุดมุ่งหมายระดับ ทำทาย และมีความพยายามมุ่งมั่นที่จะให้บรรลุผลในวิสัยทัศน์หรือจุดหมายนั้นสูงเกิน กว่าระดับปกติ

การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ (Leadership) นั้นได้มีการศึกษาวิจัยกันมาเป็น ระยะเวลายาวนาน จนทำให้เกิดแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำมากมาย Avolio (1999, p.) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ โดยพิจารณาผู้นำใน 3 ลักษณะ คือ ลักษณะของบุคคล (As a person) ลักษณะของกระบวนการ (As a process) และ ลักษณะผสมผสานกัน (As some aspects of both) การพิจารณาภาวะผู้นำในลักษณะ บุคคลนั้นจะศึกษาสิ่งที่มีอยู่ในตัวผู้นำเฉพาะบุคคล เช่น ชาติตระกูล คุณลักษณะพิเศษ ค่านิยม ประสบการณ์ เป็นต้น ส่วนการพิจารณาภาวะผู้นำในลักษณะกระบวนการ จะ ศึกษาพฤติกรรมที่ปรากฏจากการนำ และการพิจารณาภาวะผู้นำแบบผสมผสานลักษณะ ของบุคคลและกระบวนการ เป็นการศึกษาวิเคราะห์ สถานการณ์ว่าสถานการณ์ใดควรใช้ ภาวะผู้นำที่มีคุณลักษณะแบบใด มีพฤติกรรมแบบใด จึงจะมีความเหมาะสม ในสถานการณ์ปัจจุบัน

โลกมีการเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้าน อย่างรวดเร็ว ภาวะผู้นำจึงถูกปรับเปลี่ยน ไปด้วย ความเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ ทำทายการทำงานของผู้นำในการที่จะนำพาองค์กร ไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จกระบวนการทัศน์ในการมองภาวะผู้นำในลักษณะบุคคลหรือ กระบวนการนั้น ไม่กว้างและลึกพอที่จะพัฒนาผู้นำให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงได้ ภาวะ ผู้นำนั้นมีลักษณะ ที่เป็นระบบ (As a system) ต้องมองภาวะผู้นำที่กว้างและลึก จึงจะ สามารถพัฒนาภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภาวะผู้นำในลักษณะ เชิงระบบมองว่าต้องมีปัจจัยนำเข้า (Input) มีกระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Outcome) ซึ่งปัจจัยนำเข้าหมายถึง ตัวบุคคล (People) จังหวะใหม่ (Timing)



และทรัพยากร (Resource)

ส่วนกระบวนการ หมายถึง การที่บุคคลและทรัพยากรมาปะทะสังสรรค์กันในจังหวะเวลาต่างๆ และผลลัพธ์ หมายถึง ระดับแรงจูงใจและการปฏิบัติงานของผู้ตามที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เป้าหมายสูงสุดของภาวะผู้นำแบบนี้ คือการทำให้องค์กรเกิดพลังที่มีชีวิตชีวา (Vital Force) และพลังผนึก (Collective Force) ซึ่งถือเป็นการใช้ระบบภาวะผู้นำได้อย่างเต็มศักยภาพ เพราะเชื่อว่า ภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้ สอดคล้องกับ Sivasubramaniam and Jung (2002) ที่ให้ทัศนะว่า การมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเพียงอย่างเดียวนั้นยังไม่เป็นการพัฒนาเชิงระบบเพราะภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้นเป็นการกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามที่ผู้นำต้องการแล้วได้รับรางวัลเป็นสิ่งแลกเปลี่ยน จึงทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเองมากกว่าต้องสนอง ความต้องการขององค์กร (Self-Interests Beyond Organizational Achievement) ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพนั้นเป็นการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ผลเหนือความคาดหมาย (Performance Beyond Expectation) ความสำเร็จขององค์กรอยู่เหนือความต้องการส่วนบุคคล (Organizational Achievement Beyond Self-Interests)

## ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

### 1. ความหมายของกลยุทธ์

ได้มีนักทฤษฎีองค์การ ให้ความหมายกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์การไว้หลากหลายโดย Rogers, (1973, p. 10) กล่าวว่ากลยุทธ์เป็นวิธีหรือแบบแผนปฏิบัติแบบที่เกี่ยวข้อกับการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด เพื่อให้เกิดผลดีที่เป็นข้อได้เปรียบ และสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่งหรือหลายๆ วัตถุประสงค์พร้อมกันโดยให้ความเสี่ยงน้อยที่สุด ณ ระดับที่ยอมรับได้ ส่วน Samuel (1983, p. 57) กลยุทธ์เป็นชุดของทางเลือกระยะยาวเกี่ยวกับเป้าประสงค์เชิงปฏิบัติการและนโยบายรวมทั้งแผนปฏิบัติการของแผนงานรัฐบาลโดยองค์การภาครัฐบาลกำหนดโดยคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญสองประการ ได้แก่ จุดประสงค์ของแผนงานที่รัฐบาลกำหนดเอาไว้และปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของแผนงาน และ Hill and others (1988, p. 3) กล่าวว่ากลยุทธ์ คือแบบของการตัดสินใจและลงมือปฏิบัติการบางอย่างที่ผู้บริหารใช้เพื่อให้บรรลุ

เป้าหมายขององค์การ Certo and Perter, (1991, p. 17) กล่าวว่ากลยุทธ์เป็นวิธีดำเนินงานที่มั่นใจได้ว่าจะบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ Wright et. Al (1992, p. 15) กลยุทธ์ หมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับภารกิจขององค์การพร้อมทั้ง (Ireland and Hoskisson (2005, p. 7) กลยุทธ์กล่าวว่าชุดของข้อตกลงและแนวทางในการปฏิบัติที่ถูกรวบรวมขึ้นแบบบูรณาการด้วยการประสานจุดเด่นของความสามารถหลัก (core competencies) และข้อได้เปรียบในการแข่งขันยังมีนักวิชาการของไทยได้นิยามความหมายของกลยุทธ์ โดยธงชัย สันติวงษ์ (2546, หน้า 4) อธิบายว่า กลยุทธ์ หมายถึง กลยุทธ์เป็นรูปแบบของการกระทำซึ่งผู้จัดการใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เข้ากันได้ ที่จะช่วยให้องค์การมีข้อได้เปรียบทางกลยุทธ์ที่จะเผชิญกับสภาพแวดล้อมต่างๆ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542, หน้า 15) อธิบายว่า กลยุทธ์เป็นรูปแบบของการกระทำซึ่งผู้จัดการใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ กลยุทธ์ที่เป็นจริงของบริษัทที่วางแผนไว้และให้ได้ต่อการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543, หน้า 1) พิชิต เทพวรรณ (2554, หน้า 52-53) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หรือ “Strategy” เป็นศาสตร์ที่มีมานานมากแล้วตั้งแต่เริ่มการค้าขายหรือการทำ คีทสงคราม คำว่า กลยุทธ์ หรือ “Strategy” นั้นมาจากภาษากรีกสองคำรวมกัน คือ “Stratos” ซึ่งหมายถึง “กองทัพ” และ “Legel” ซึ่งหมายถึง “การนำหรือผู้นำ” ดังนั้น “Strategy” ที่มาจาก “Strategia” ในภาษากรีก ช่วงศตวรรษที่ 19 คำว่า กลยุทธ์มักจะถูกนำมาใช้ในการจัดการ ด้านการเมือง เศรษฐกิจ และการทหาร เพื่อใช้สนับสนุนในด้านการ บริหารนโยบายของประเทศ ซึ่งต่อมาก็ได้มีการนำกลยุทธ์มาใช้กับกระบวนการในการ บริหารจัดการองค์การธุรกิจ ภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน หรือความเปลี่ยนแปลง ต่างๆ ซึ่งรวมไปถึงการวิเคราะห์และกำหนดนโยบายด้านการบริหารในทุกระดับชั้นมากขึ้น และพินดา คล้อยสวัสดิ์ (2551, หน้า 10) เสนอว่า กลยุทธ์เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับทุกหน่วยงานและทุกองค์การ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ ยังสอดคล้องกับ ทวีวรรณ อินดา (2552, หน้า 25) กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นวิธีการที่องค์การจะดำเนินงานเพื่อ บรรลุความสำเร็จตามจุดประสงค์ที่องค์การตั้งไว้ และ พรรณี สนวนเพลง (2555, หน้า 91) กล่าวถึงกลยุทธ์เป็นความสามารถที่จะถ่ายทอดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์การ และจงใจ ให้บุคลากรรับเอาวิสัยทัศน์และปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ได้วางไว้

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ คือ วิธีการที่มั่นใจได้ว่าองค์การจะสามารถดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามจุดประสงค์ที่องค์การตั้งไว้

## 2. ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)

นักวิชาการที่ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ชาวต่างประเทศที่ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดย Finkelstein and Hambrick (1996, p. 20) กล่าวว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นผู้นำที่มีความสามารถ ในการคาดการณ์ มีมุมมองที่กว้างไกลและมีความยืดหยุ่นในการทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายและมีขอบเขตความรับผิดชอบในองค์การทั้งหมด ส่วน DuBrin (1998, p. 335) กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นภาวะการนำโดยกำหนดทิศทางและกระตุ้นการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นแก่องค์การในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่เพื่อความอยู่รอดและเกิดความก้าวหน้าขององค์การ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงซึ่งมีความคล้ายกับภาวะผู้นำมุ่งเน้นเป้าหมาย (Path – goal leadership) โดยสร้างแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยรางวัลจากการบรรลุความสำเร็จในงานและสอดคล้องกับผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational leadership) ที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการคงที่

นักวิชาการไทยได้ให้ความหมายภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยแก้วตา ไทโรงาม และคณะ (2548, หน้า 3) กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นผู้นำที่รับผิดชอบต่อความสัมพันธ์ระหว่างบริบทภายนอกกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ตลอดจนการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติหรือผู้นำที่ใช้แผนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ และกัลยารัตน์ เมืองสง (2550, หน้า 53) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง พฤติกรรมหรือสภาวะที่ผู้นำแสดงออกให้เห็นในการกำหนดทิศทาง กระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้กับสมาชิก ที่เป็นกระบวนการในการพัฒนาความสามารถของสมาชิกในองค์การไปสู่ระดับสูงซึ่งมีศักยภาพมากขึ้น สร้างความตระหนักรู้ในภารกิจ วิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดพลังร่วมกัน ในการปรับปรุงพัฒนาเปลี่ยนแปลงโรงเรียนให้ดีขึ้น ผลักดันองค์การให้ประสบความสำเร็จ ยังสอดคล้องกับทรรศนะ บุญขวัญ (2548, หน้า 3) และ เนตรพัฒนา ยาวีราช (2552, หน้า 43) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการทำนายอนาคตด้วยมุมมองที่กว้างไกล มีความยืดหยุ่นและใจกว้างพอที่จะมอบอำนาจหรือรับฟังคนอื่นในการสร้างสรรค์และเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ตามความจำเป็น

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การเป็นผู้นำที่สามารถคาดการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคตด้วยวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลมีความยืดหยุ่น แปรวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์และเป้าหมายขององค์การ

### 3. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (The elements of Strategic Leadership)

จากศตวรรษที่ 1980 จนถึงปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วส่งผลกระทบต่อการค้าอยู่และการล่มสลายของหลายองค์การ ผู้นำระดับสูงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับทิศทาง วิธีคิด ตลอดจนจรรยาบรรณการบริหารแบบใหม่มาใช้ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารระดับสูงจึงมีความรับผิดชอบในการบริหารทุกขั้นตอนการ ผู้บริหารในปัจจุบันจึงมีรูปแบบในการเป็นผู้นำที่เปลี่ยนไป ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นรูปแบบของผู้นำอีกแบบหนึ่ง ที่นำความสำเร็จมาสู่องค์การ องค์การหลายแห่งที่ประสบความสำเร็จล้วนมีผู้นำเชิงกลยุทธ์แทบทั้งสิ้น เนตรพิณณา ยาวีราข (2550, หน้า 20) การศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีจากความคิดเห็นของนักวิชาการและผลการวิจัย โดยนำไปวิเคราะห์เป็นองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ต่อไป

### 4. การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

การศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้ศึกษาจากแนวคิด ทรรศนะ งานวิจัยของนักการศึกษา โดยนำมาเสนอ ดังนี้

4.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Dess & Miller (1993, pp. 320–321) ได้ศึกษา พบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีอยู่ 3 ประการ คือ 1) การกำหนดทิศทางขององค์การ (Setting a Direction) เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่ท้าทายแก่ การเข้าใจ รวมทั้งกลยุทธ์ต่างๆ เทคโนโลยี รวมทั้งวัฒนธรรมองค์การจะมีรูปแบบอย่างไร ในอนาคต ซึ่งเป็นการสร้างวิสัยทัศน์อย่างถูกต้องนั่นเอง 2) การออกแบบองค์การ (Designing Organization) เป็นกิจกรรมที่เน้นการประเมินองค์การที่จำเป็นที่ก่อให้เกิด ผลลัพธ์ และสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้ประสบผลสำเร็จ 3) การปลูกฝังวัฒนธรรม องค์การ (Ins filling a Culture) ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับความเป็นเลิศของคุณธรรมองค์การ บุคลากรในองค์การทั้งหมดควรได้รับการสนับสนุนให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกันด้วยความสามารถ สูงสุดและพฤติกรรมที่มีคุณธรรมเต็มที่

4.2 Robbin and Coulter, (1999, p. 183) ได้กำหนดองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ 8 ประการ ดังนี้

4.2.1 การระบุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ

4.2.2 การวิเคราะห์สถานการณ์

4.2.3 กำหนดโอกาสและอุปสรรค

4.2.4 การวิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถขององค์การ

4.2.5 การกำหนดจุดแข็ง จุดอ่อน

4.2.6 กำหนดกลยุทธ์

4.2.7 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

4.2.8 การประเมินผลงาน

4.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดของ Ireland & Hitt (1999, pp. 48–57) สองนักวิจัยยุทธศาสตร์ให้ทัศนะเกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับศตวรรษที่ 21 ว่า ขณะที่บริบทโลกาภิวัตน์ ขยายตัวเพิ่มขึ้นทั้งแนวกว้างและแนวลึกควบคู่กับสภาพการแข่งขันทวีความรุนแรงยิ่งขึ้นเช่นนี้จำเป็นที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องดำเนินการใน 6 ประการต่อไปนี้

4.3.1 ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสามารถให้วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมีลักษณะที่ จูงใจขององค์การได้เป็นวิสัยทัศน์ที่ได้มาจากบุคคลฝ่ายต่างๆ

4.3.2 ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องตระหนักถึงความสำคัญต่อการใช้ประโยชน์และดำรงรักษาจุดเด่นที่เป็นแกนสมรรถนะขององค์การให้ได้ เพราะจุดเด่นดังกล่าวจะเป็นทั้งทรัพยากร และขีดความสามารถที่จะทำให้องค์การมีอัตลักษณ์ที่นำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน

4.3.3 ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมุ่งเน้นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้วยกระบวนการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

4.3.4 ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของศตวรรษที่ 21 จะต้องดำเนินกิจกรรมที่เป็น การส่งเสริมวัฒนธรรมความมีประสิทธิผลอย่างยั่งยืนขององค์การ ด้วยการกระตุ้นเปิด กว้างแก่ทุกคน

4.3.5 ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องยึดมั่นและมุ่งเน้นแนวปฏิบัติต่างๆ อย่าง มีจริยธรรมด้วยการแสดงถึงความซื่อสัตย์มีคุณธรรมยึดมั่นในหลักการของตน ทั้งสามารถ ในการคลี่คลายข้อพิพาทให้ประอบธุรกิจบนหลักของความมีจริยธรรม

4.3.6 ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะต้องสามารถสร้างความมีประสิทธิผล และความมีคุณภาพขององค์การระหว่างความควบคุมที่เน้นในความยืดหยุ่นและการริเริ่ม ใหม่ๆ ที่มุ่งผลระยะสั้น กับที่มุ่งผลระยะยาว

4.4 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Nahavandi and Malekzadeh (1993, p. 25) ได้ทำการวิจัยพบว่าคุณลักษณะเด่นสำคัญ 2 ด้านของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์คือ

4.4.1 ระดับความเข้มข้น (Degree of Challenge Seeking) คือ ผู้นำมีความเต็มใจที่จะเสี่ยงมากขึ้นเพียงใด ผู้นำจะมุ่งต่อกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับการมุ่งการดำเนินงานประจำวัน มากน้อยต่างกันเพียงไร เป็นต้น ผู้นำที่มุ่งแสวงหาความท้าทายสูง พบว่า มักจะกำหนดกลยุทธ์ที่มีลักษณะของความเสี่ยงสูง และมักจะพยายามริเริ่มสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ๆ ในขณะที่ผู้นำซึ่งมีระดับของการแสวงหาความท้าทายต่ำมักจะไม่ชอบและปฏิเสธต่อความเสี่ยงทั้งหลายด้วยการยึดติดอยู่กับแนวคิดและวิธีเดิมที่พิสูจน์ว่าเคยได้ผลดีมาแล้ว

4.4.2 ด้านความต้องการที่จะมีอำนาจในความควบคุม (Need of Control) คือ ผู้นำที่มีความต้องการมีอำนาจในการควบคุมสูงจะจัดรูปแบบขององค์การที่เป็นการรวมศูนย์อำนาจมีการกระจายงานกระจายอำนาจค่อนข้างน้อยและมุ่งเน้นที่กระบวนการต่ำ จะเน้นวัฒนธรรมแบบตั้งตัวเน้นการปฏิบัติแบบเดียวกันและการให้ลอกเลียน แบบการปฏิบัติเป็นหลัก ในขณะที่ผู้นำที่มีระดับความต้องการมีอำนาจในการควบคุมต่ำ มักจะเน้นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจแก่บุคคลต่างๆ ที่ร่วมงาน ผู้นำแบบนี้จะมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบปรับตัว พยายามกระตุ้นการมีส่วนร่วมและการแสดงออกโดยเปิดเผยของผู้ตาม มุ่งเน้นการใช้วิธีบูรณาการความคิดที่หลากหลายของบุคคลต่างๆ มากกว่าความคิดที่เป็นแบบเดียวกันๆ กัน จะสร้างวัฒนธรรมที่จะกระตุ้นการมีส่วนร่วมของพนักงานและวัฒนธรรมในการแสดงความอดทนต่อการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นที่เกิดขึ้นในองค์การ

4.5 องค์ประกอบภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Preedy and Other Preedy and Other (2003, p. 12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ทางการศึกษาประกอบด้วย 1) การกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์การ โดยการสร้างจุดเน้นที่ชัดเจนเอาไว้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้และการสอนอย่างเป็นระบบ 2) รู้จักวัฒนธรรมทางสังคมในบริบทของตนเอง เพื่อกำหนดความเชื่อและคุณค่าทางสังคมให้เป็นธรรมชาติของการศึกษาตรงตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา สร้างแรงจูงใจให้เกิดกิจกรรมและบรรลุภารกิจตามเป้าหมาย 3) สร้างกลยุทธ์ที่มองเห็นทิศทางในระยะกลางและระยะยาวขององค์การ รวมทั้งสามารถสร้างแผนที่ที่พยากรณ์อนาคตได้ มีการดูแลการเงินและพัฒนาสิ่งแวดล้อม

4.6 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Robbins and Coulter Robbins and Coulter (2003) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และได้องค์ประกอบอยู่ 8 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การระบุพันธกิจวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การ 2) การวิเคราะห์สถานการณ์ 3) กำหนดโอกาสและอุปสรรค 4) วิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถขององค์การ 5) กำหนดจุดแข็งจุดอ่อน 6) กำหนดกลยุทธ์ 7) นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 8) การควบคุมหรือการประเมิน (Evaluation) กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์จะเน้นการวางแผน หากไม่มีการนำแผนไปปฏิบัติและการประเมินที่ดีแล้วก็ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้

4.7 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ตามแนวคิดของ Dessler Dessler (2003, p. 31) ได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และได้สรุปไว้ดังนี้ คือ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การสร้างแรงจูงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการสื่อสารและอธิบายวัตถุประสงค์ให้แก่ผู้ปฏิบัติทราบ การมอบหมายมาตรฐานในการปฏิบัติงาน การให้คำปรึกษา แนะนำในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานในการปฏิบัติงาน การให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติที่ผ่านมาตรฐานการปฏิบัติงาน การยกย่องสรรเสริญ รวมทั้งการดำเนินคดีอย่างยุติธรรม การจัดสภาพแวดล้อมมากระตุ้นโดยการสื่อสาร เพื่อสำรวจความต้องการและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง การประเมิน ทบทวน ตลอดจนการปรับวิธีการของภาวะผู้นำเมื่อเกิดสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไม่เป็นไปตามกำหนดและการติดต่อสื่อสารได้กำหนดองค์ประกอบ 4 ประการ ดังนี้

4.7.1 มีวิสัยทัศน์ส่วนตัวและมีเป้าหมายในอนาคตชัดเจน

4.7.2 มีแรงมุ่งมั่นใฝ่ดี ด้วยการลงมือทำให้บรรลุความสำเร็จ

4.7.3 หมั่นฝึกฝนให้เกิดทักษะความชำนาญ

4.7.4 วิเคราะห์สิ่งต่างๆ ด้วยเหตุผล

4.8 Davies and Davies (2004, p. 29 – 38) ได้กำหนดองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ 2 ด้านคือ

4.8.1 ความสามารถในการจัดการ มีดังนี้

4.8.1.1 ความสามารถในการกำหนดทิศทางขององค์การ สามารถมองภาพอนาคตภายใต้บริบทขององค์การในปัจจุบัน

4.8.1.2 ความสามารถในการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

4.8.1.3 ความสามารถในการปรับสมาชิกในองค์การให้เข้ากับองค์การ สร้างค่านิยมในองค์การ ที่ก่อให้เกิดสมาชิกมีความผูกพันกับองค์การรวมทั้งปรับปรุงพัฒนาองค์การให้องค์การเดินทางไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

4.8.1.4 ความสามารถในการกำหนด เปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ สามารถสร้าง พัฒนา และเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอก

#### 4.8.2 ด้านองค์ประกอบเฉพาะมีดังนี้

4.8.2.1 เป็นผู้ไม่พอใจกับสิ่งที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Dissatisfaction or restlessness with the present) มีความคิดสร้างสรรค์ ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ ปรับปรุง พัฒนา องค์การอยู่ตลอดเวลา

4.8.2.2 มีความสามารถในการดูดซับความรู้ใหม่ (absorptive capacity) สามารถนำความรู้มาสังเคราะห์สังเคราะห์ ประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ใหม่ต่อ องค์การ

4.8.2.3 ความสามารถในการปรับตัว (adaptive capacity) เป็นผู้นยอมรับการเปลี่ยนแปลงและมีความยืดหยุ่นสูง

4.8.2.4 มีภาวะผู้นำฉลาดและมีสติปัญญา (Leadership Wisdom) มีการตัดสินใจที่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสม สามารถวิเคราะห์ ตัดสินใจ ได้ว่าสิ่งไหนดี สิ่งไหนไม่ดี ทำให้ผู้อื่นยอมรับในคุณค่าของตนเองและนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

4.9 Hitt, Ireland and Hoskisson (2005, p. 372 – 382) ได้เสนอ องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลไว้ 4 ประการคือ

4.9.1 การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Determining Strategic Direction) คือมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ ตลอดจนสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ สร้างแรงบันดาลใจ ให้เพื่อนร่วมงานสามารถปฏิบัติตามได้อย่างสม่ำเสมอ สามารถ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ให้ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

4.9.2 การบริหารทรัพยากรภายในองค์การ (effectively managing the firm' resource portfolio) มีความสามารถในการบริหารทรัพยากรในองค์การให้เกิด ประโยชน์สูงสุดสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งผู้รับบริการจะได้รับการ บริการที่มีคุณภาพ

4.9.3 ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผล (Sustaining and Effective Organizational Culture) มีความสามารถปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์การให้ เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทภายนอกและเป็นตัวพฤติกรรมการทำงานของ สมาชิก



4.9.4 เน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (emphasizing balanced Organizational controls) มีการควบคุมการทำงานให้ได้มาตรฐาน ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ

4.10 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Nahavandi มีดังนี้

Nahavandi (2006, p. 263) ได้ให้แนวคิดว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มี 2 ประการ ดังนี้ 1) การสร้างกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

4.11 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Gill (2006, p. 47) ได้ให้แนวคิดขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 2 ประการ คือ 1) การกำหนดกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติซึ่งสามารถกำหนดเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจนเพื่อนำไปใช้ในการสร้างกลยุทธ์ในด้านต่างๆ ขึ้นมา

4.12 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จากงานวิจัยของ Hitt, Duane, Hoskisson

Hitt, Duane, Hoskisson (2007, Abstract) สรุปไว้ว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 10 ประการ ดังนี้ 1) การกำหนดทิศทางกลยุทธ์ (Determining Strategic) 2) พฤติกรรมที่กล้าหาญและธำรงไว้ซึ่งสมรรถนะหลัก หรือความสามารถแกน (Exploiting & Maintaining Core Competencies) 3) การลงทุนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Developing Human Capital) 4) ดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ (Sustaining an Effective Organizational Culture) 5) ให้ความสำคัญกับจริยธรรมและธรรมเนียมปฏิบัติ (Emphasizing Ethical Practices) 6) แสดงให้เห็นถึงการควบคุมองค์การที่สมดุล (Establishing Balanced Organization Controls) 7) มีความสามารถในการพยากรณ์และมีวิสัยทัศน์ (Anticipate and Vision) 8) มีความยืดหยุ่น (Maintain Flexibility) 9) มอบอำนาจแก่ผู้อื่นในการสร้างสรรค์กลยุทธ์ (Empower Others to Create Strategic Change as Necessary) 10) คาดหมายเหตุการณ์ในอนาคตได้ดี 10) มีความยืดหยุ่นและปรับตัวอยู่เสมอ และมีมุมมองระยะยาวที่เป็นเป้าหมายในการนำทางให้องค์การได้อย่างชัดเจน

4.13 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ DuBrin

DuBrin (2010, p. 401) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ 5 องค์

ประกอบ ดังต่อไปนี้ 1) ผู้นำที่มีความเข้าใจระดับสูง (High-Level Cognitive Activity) การคิดเชิงกลยุทธ์ได้ดั้นด้นต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจระดับสูง 2) ความสามารถในการนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ (Gathering Multiple Inputs to Formulate Strategy) ผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นเปรียบได้กับผู้มีความสูงในการทำงานโดยอิสระ 3) การมีความหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (Anticipating and Creating a Future) ซึ่งต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคต 4) การคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary Thinking) เป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ 5) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) สภาพขององค์การที่ต้องการเป็นไปในอนาคต

4.14 องค์ประกอบภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Lussier and Achua  
Lussier&Achua (2010, p. 371) ได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และสรุปองค์ประกอบไว้ 7 ประการ คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ 2) การสร้างความเข้าใจ การส่งเสริมและการสนับสนุนในองค์การ 3) การประเมินและการสรุปรายงาน 4) การทำให้องค์การมีประสิทธิภาพ 5) การพัฒนาและสร้างภาวะผู้นำทีม 6) การกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน 7) การสื่อสารต้องมีประสิทธิภาพ

4.15 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ John Adair  
John Adair (2010, p. 26) ได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และสรุปองค์ประกอบไว้ดังนี้ 1) การกำหนดภาระงาน ได้แก่ การกำหนดจุดมุ่งหมาย การกำหนดวัตถุประสงค์ของงาน 2) การวางแผน มีการกำหนดคำถาม คำตอบของงาน 3) การสรุปรายงานมีการอธิบายให้ผู้ร่วมงานเข้าใจในการทำงาน 4) มีการควบคุมกลยุทธ์ 5) การส่งเสริมสนับสนุน 6) การแจกแจงงานต่างๆ โดยการนำสารสนเทศมาร่วมกันเพื่อให้ได้ความรู้ 7) การทบทวนงานเพื่อนำไปประยุกต์ใช้

4.16 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Matthew Lynch  
Matthew Lynch (2012, p. 116) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้มีองค์ประกอบ 2 ประการ ดังนี้ 1) กระบวนการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Process) ได้แก่ การสร้างความคิดรวบยอด การพัฒนาบุคลากร การติดตามและการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ 2) วิธีการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Approaches) ได้แก่ การตัดสินใจในการวางแผน การเข้าใจในเป้าหมาย การลงมือเขียนแผนกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามแผน

4.17 สมยศ นาวิการ (2544, หน้า 584) ได้เสนอแนวคิดว่าองค์ประกอบความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะ 6 ประการ คือ

#### 4.17.1 การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์

4.17.2 การใช้ประโยชน์ความสามารถแทน

4.17.3 การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ

4.17.4 การสร้างระบบการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ

4.17.5 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4.17.6 การรักษาจริยธรรมทางธุรกิจ

4.18 เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549, หน้า 35-42) ได้กล่าวถึง

องค์ประกอบ ผู้นำกลยุทธ์ว่าเป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ

4.18.1 การสร้างกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

4.18.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy in Action)

4.18.3 การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control)

4.19 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จากงานวิจัยของกัลยารัตน์

เมืองสง

กัลยารัตน์ เมืองสง (2550, หน้า 147) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบ 5 ประการ ดังนี้

4.19.1 การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิด ความเข้าใจระดับสูง ได้แก่ การมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ โดยสามารถจำแนก แยกแยะองค์ประกอบต่างๆ ของสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้

4.19.2 มีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ ได้แก่ การมีรายงานผล แผนงานและโครงการ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการพัฒนางานและกำหนดแผนปฏิบัติการ

4.19.3 มีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้ ได้แก่ มีความสามารถในเชิงรุก โดยกระทำการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วน ในขณะที่ผู้บริหารส่วนใหญ่จะวิเคราะห์สถานการณ์ก่อน และรอปัญหาคลี่คลายไปเอง

4.19.4 มีความคิดเชิงปฏิวัติ ได้แก่ ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสถานศึกษา

4.19.5 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์ที่สร้างจากแรงบันดาลใจ มีความทะเยอทะยาน คิดนอกกรอบและกว้างไกล

4.20 กัณฑ์กัณฐ์ สุวรรณรัชฎม (2556, หน้า 43 - 51) ได้วิจัยพบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำกลยุทธ์มีองค์ประกอบ จำนวน 2 องค์ประกอบคือ

4.20.1 การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

4.20.2 การเจรจาต่อรอง

4.21 ทัศนคติของครู (2556, หน้า 58). ได้วิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 6 องค์ประกอบ คือ

4.21.1 การกำหนดทิศทางกลยุทธ์

4.21.2 การบริหารทรัพยากรในองค์การ

4.21.3 การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ

4.21.4 การมุ่งเน้นปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม

4.21.5 การควบคุมองค์การอย่างสมดุล

4.21.6 การเป็นผู้นำองค์การ

4.22 พระมหาไถรวรรณ ปุณฺณขันฺธิ (2552, หน้า 289 – 291) ได้วิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม มี 5 องค์ประกอบ คือ

4.22.1 การวางแผนกลยุทธ์

4.22.2 มีภาวะผู้นำ

4.22.3 วิสัยทัศน์

4.22.4 คุณธรรมจริยธรรม

4.22.5 การบริหารองค์การ

4.23 พิลาศลักษณ์ อุมะวรรณ (2552 หน้า 48) ได้วิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน มี 6 องค์ประกอบ ดังนี้

4.23.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ

4.23.2 ความสามารถรวบรวมข้อมูลมากำหนดกลยุทธ์

4.23.3 การปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์การ

4.23.4 การคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลง

4.23.5 การพยากรณ์และการกำหนดอนาคตได้

4.23.6 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง

4.24 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของจอมพงษ์

มงคลวนิช

จอมพงษ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 57) ได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ 5 ประการคือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดพันธกิจและเป้าหมาย 3) การสร้างกลยุทธ์ 4) การนำหนดกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 5) การควบคุมและการประเมินผล

4.25 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2555, หน้า 9) ได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ 2 ประการ คือ 1) กำหนดทิศทางและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) กำหนด กลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการควบคุมกลยุทธ์

4.26 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จากงานวิจัยของ ตวัญจ์ลักษณ์ พวงนิล

ตวัญจ์ลักษณ์ พวงนิล (2555, หน้า 79 – 81) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอยู่ 4 ประการดังนี้ 1) ความคิดความเข้าใจระดับสูง (High-Level Cognitively) เป็นความคิดความเข้าใจในการซึมซับและการรับรู้แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ จำนวนมาก ได้อย่างสมเหตุสมผล สามารถสรุปข้อมูลต่างๆ เพื่อไปกำหนดแผนปฏิบัติการ มีทักษะในการประมวลผลข้อมูลต่างๆ และเข้าใจผลที่จะเกิดขึ้นจากปฏิกริยากับสภาพแวดล้อม ที่มีองค์ประกอบด้วย การคิดเชิงระบบ (System Thinking) การคิดเชิงมีโนทัศน์ (Conceptual Thinking) การคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking) 2) การกำหนดทิศทางขององค์การ (Strategic Direction Setting) เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์ภายในและภายนอกองค์การ เพื่อนำผลวิเคราะห์ไปกำหนดทิศทางขององค์การได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งมีองค์ประกอบไปด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและการวิเคราะห์องค์ประกอบสภาพแวดล้อมภายนอก 3) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นการนำข้อมูลและความรู้ต่างๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์การมาจัดทำกลยุทธ์แต่ละระดับในรูปแบบต่างๆ รวมทั้งการประเมินและ คัดเลือกกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมกับองค์การมากที่สุดมาใช้ ซึ่งประกอบด้วยการนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ และความสามารถพัฒนากลยุทธ์ทุกระดับ 4) ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นการนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดไปประยุกต์ในการดำเนินงานให้เป็นรูปธรรมโดยผ่านกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบคือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และการวางแผนปฏิบัติการ (Operational Planning)

#### 4.27 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จากงานวิจัยของ วิโรจน์

สารรัตน์นะ

วิโรจน์ สารรัตน์นะ (2557, หน้า 26) ได้ศึกษาและจำแนกองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ 4 ประการคือ 1) พันธกิจ (Mission) มีการกำหนดพันธกิจขององค์การไว้อย่างชัดเจน 2) แผน (Plan) มีการจัดทำแผนโครงสร้างของงาน วิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมิติต่างๆ ทั้งการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี มีการระดมสมองและการบริหารโครงการ 3) อุปายหรือวิธีการ (Plot) ที่ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ หรือแรงจูงใจให้แก่สมาชิกเพื่อให้บรรลุความสำเร็จ ตามเป้าหมายขององค์การ 4) อำนาจ (power) เพื่อให้ทราบว่าปัจจุบันองค์การต้องการพลังขับเคลื่อนประเภทใด

#### 4.28 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จากงานวิจัยของไสว พลพุทธา

ไสว พลพุทธา (2557, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบหลัก และมี 10 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) องค์ประกอบหลักด้านการวางแผนกลยุทธ์ มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ (2) การกำหนดทิศทางขององค์การ (3) การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ 2) องค์ประกอบหลักด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ (1) การวางแผน (2) การจัดองค์การ (3) การนำ (4) การควบคุม องค์การ 3) องค์ประกอบหลักด้านการติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ ซึ่งมีอยู่ 3 องค์ประกอบย่อยดังนี้ (1) การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (2) การปฏิบัติงานกับมาตรฐาน (3) การดำเนินการปรับปรุงแก้ไข

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่นักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอแนวคิดดังกล่าวมานั้นมีความหลากหลาย ถึงจำนวน 62 องค์ประกอบ เพื่อให้ง่ายต่อการศึกษาผู้วิจัยได้นำแนวคิดบางประการในการจัดกลุ่มของคำที่อยู่ในกลุ่มกระบวนการเดียวกันขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์องค์การได้ตั้งเป้าหมายไว้ สรุปในการจัดกลุ่มเพิ่มเติมจึงได้ชื่อขององค์ประกอบใหม่คือ การดำเนินกลยุทธ์ ซึ่งมีองค์ประกอบภาวะผู้นำที่อยู่ในกลุ่มดังกล่าวมี ดังนี้ คือ การกำหนดทิศทางองค์การ การระบุพันธกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์องค์การ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์การ การระบุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์องค์การ กำหนดโอกาสและอุปสรรค กำหนดจุดแข็งจุดอ่อน กำหนดกลยุทธ์ การควบคุมหรือการประเมิน

ตาราง 1 องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

| องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์        | 1.Dess & Miller (1993) | 2.Robbin and Coulter (1999) | 3.Ireland and Hitt (1999) | 4.Malekzadeh (1993) | 5.Preedy and other (2003) | 6.Robbin and Coulter (2003) | 7.Desler (2003) | 8.Davies and Davies (2004) | 9. Hitt,Ireland Hoskisson (2005) | 10. Nahavandi (2006) | 11.Goll (2006) | 12.Hit, Duane, Hoskisson (2007) | 13.Du Brin (2010) | 14.Lussier and Achua (2010) | 15.John Adair (2010) | ความถี่ | ร้อยละ |
|---------------------------------------|------------------------|-----------------------------|---------------------------|---------------------|---------------------------|-----------------------------|-----------------|----------------------------|----------------------------------|----------------------|----------------|---------------------------------|-------------------|-----------------------------|----------------------|---------|--------|
| 1. การดำเนินกลยุทธ์                   | /                      |                             | /                         |                     | /                         | /                           | /               | /                          | /                                | /                    | /              | /                               | /                 | /                           |                      |         |        |
| 2. วัฒนธรรมองค์การ                    | /                      |                             |                           |                     | /                         |                             |                 | /                          | /                                |                      |                | /                               |                   |                             |                      |         |        |
| 3. การออกแบบองค์การ                   | /                      |                             |                           |                     |                           |                             |                 |                            |                                  |                      |                |                                 |                   |                             |                      |         |        |
| 4. ระบุพันธกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ |                        | /                           |                           |                     |                           | /                           |                 |                            |                                  |                      |                |                                 |                   |                             | /                    |         |        |
| 5. วิเคราะห์สถานการณ์                 |                        | /                           |                           |                     |                           | /                           | /               |                            |                                  |                      |                |                                 |                   | /                           |                      |         |        |
| 6. การกำหนดโอกาสและอุปสรรค            |                        | /                           |                           |                     |                           | /                           |                 |                            |                                  |                      |                |                                 |                   |                             |                      |         |        |
| 7. การกำหนดจุดอ่อนจุดแข็ง             |                        | /                           |                           |                     |                           | /                           |                 |                            |                                  |                      |                |                                 |                   |                             |                      |         |        |
| 8. การกำหนดกลยุทธ์                    |                        | /                           |                           |                     |                           |                             |                 |                            |                                  |                      | /              |                                 | /                 |                             |                      |         |        |
| 9. พัฒนาศักยภาพคน                     |                        |                             | /                         |                     |                           |                             |                 |                            |                                  |                      |                | /                               |                   |                             |                      |         |        |

ตาราง 1 (ต่อ)

| องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์            | 1.Dess & Miller (1993) | 2.Robbin and Coulter (1999) | 3.Ireland and Hitt (1999) | 4.Malekzadeh (1993) | 5.Preedy and other (2003) | 6.Robbin and Coulter (2003) | 7.Desler (2003) | 8.Davies and Davies (2004) | 9. Hitt,Ireland Hoskisson (2006) | 10. Nahavandi (2006) | 11.Goll (2006) | 2.Hit, Duane, Hoskisson (2007) | 13.Du Brin (2010) | 14.Lussier and Achua (2010) | 15.John Adair (2010) | ความถี่ | ร้อยละ |
|---|------------------------|-----------------------------|---------------------------|---------------------|---------------------------|-----------------------------|-----------------|----------------------------|----------------------------------|----------------------|----------------|--------------------------------|-------------------|-----------------------------|----------------------|---------|--------|
| 10. สมรรถนะแกน                            |                        | /                           |                           |                     |                           |                             |                 |                            |                                  |                      | /              |                                |                   |                             |                      |         |        |
| 11. วิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถองค์การ |                        |                             |                           |                     |                           |                             |                 |                            |                                  |                      |                |                                |                   |                             |                      |         |        |
| 12. จริยธรรม                              |                        | /                           | /                         |                     |                           |                             |                 |                            |                                  |                      | /              |                                |                   |                             |                      |         |        |
| 13. คุณภาพองค์การ                         |                        | /                           | /                         |                     |                           |                             |                 |                            |                                  |                      | /              |                                |                   |                             |                      |         |        |
| 14. ประเมินผลงาน                          |                        |                             |                           |                     |                           |                             |                 |                            |                                  |                      |                |                                |                   |                             |                      |         |        |
| 15. วิสัยทัศน์                            |                        |                             |                           |                     |                           |                             |                 |                            |                                  |                      |                | /                              |                   |                             |                      |         |        |
| 16. ความเข้าใจระดับสูง                    |                        |                             |                           |                     |                           |                             |                 |                            |                                  |                      |                | /                              |                   |                             |                      |         |        |
| 17. อำนาจในการควบคุม                      |                        |                             |                           | /                   |                           |                             |                 |                            |                                  |                      |                |                                |                   |                             |                      |         |        |
| 18. แสวงหาความท้าทาย                      |                        |                             | /                         |                     |                           |                             |                 |                            |                                  |                      |                |                                |                   |                             |                      |         |        |
| 19. การปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม              |                        |                             |                           |                     |                           |                             |                 | /                          |                                  |                      |                |                                |                   |                             |                      |         |        |



ตาราง 1 (ต่อ)

|                                       | 16. Matthew Lynch (2012) | 17. สมยศ นาวิกาน (2544) | 18. วารุณี จรรย์เวช (2557) | 19. กัลยารัตน์ เมืองสง | 20. กัณฑ์กัญฐ์ สุวรรณรัชภูมิ | 21. ฌานณ ธรรมรักษ์ ( 2556) | 22. พระมหาไกรวรรณ บุญจันทร์ | 23. พิลาสถักษณ์ อุษะวรรณ (2552) | 24. สุวัฒน์ รักขันโท(2558) | 265 .จอมพงษ์ มงคลวานิช (2555) | 26ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2555) | 27. ตัญญลักษณ์ พงนิล (2555) | 28. วิโรจน์ สารรัตน์ (2557) | 29. ไสว พงพุทธา (2557) | ความถี่ | ร้อยละ |
|---------------------------------------|--------------------------|-------------------------|----------------------------|------------------------|------------------------------|----------------------------|-----------------------------|---------------------------------|----------------------------|-------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|------------------------|---------|--------|
| 1. การดำเนินกลยุทธ์                   | /                        |                         |                            | /                      | /                            | /                          | /                           |                                 |                            | /                             | /                              | /                           |                             |                        | 22      | 75.86  |
| 2. วัฒนธรรมองค์การ                    |                          |                         |                            |                        |                              | /                          | /                           | /                               |                            |                               |                                |                             |                             |                        | 9       | 30.96  |
| 3. การออกแบบองค์การ                   |                          |                         |                            |                        |                              |                            |                             |                                 |                            |                               |                                |                             |                             |                        | 1       | 3.44   |
| 4. ระบุพันธกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ |                          |                         |                            |                        |                              |                            |                             |                                 |                            | /                             |                                |                             | /                           |                        | 5       | 17.20  |
| 5. วิเคราะห์สถานการณ์                 |                          |                         |                            |                        |                              |                            |                             |                                 |                            | /                             |                                |                             |                             |                        | 5       | 17.20  |
| 6. กำหนดโอกาสและอุปสรรค               |                          |                         |                            |                        |                              |                            |                             |                                 |                            |                               |                                |                             |                             |                        | 5       | 17.20  |
| 7. กำหนดจุดอ่อน จุดแข็ง               |                          |                         |                            |                        |                              |                            |                             |                                 |                            |                               |                                |                             |                             |                        | 2       | 6.88   |
| 8. การกำหนดกลยุทธ์                    |                          |                         |                            | /                      |                              |                            |                             |                                 |                            |                               | /                              | /                           |                             |                        | 6       | 20.64  |
| 9. พัฒนาทรัพยากรมนุษย์                |                          |                         |                            |                        |                              |                            |                             | /                               |                            |                               |                                |                             |                             |                        | 3       | 10.32  |

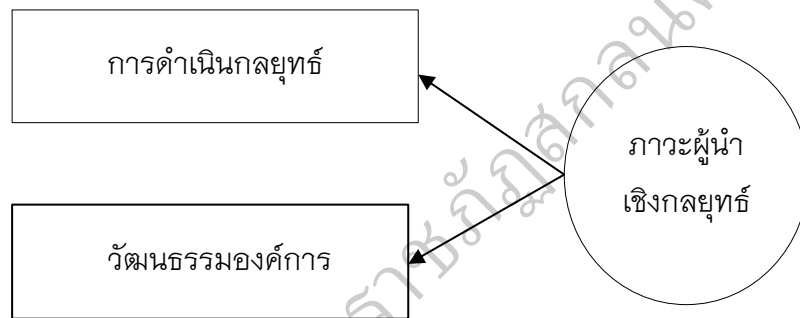
ตาราง 1 (ต่อ)

| องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์                   | 16. Matthew Lynch (2012) | 17. สมยศ นวกิจการ (2544) | 18. 32. วารุณี จรรย์เวช (2557) | 19. กัลยารัตน์ เมืองสง | 20. กิ่งศักดิ์ ฐิติสุวรรณ์รัฐภูมิ | 21. ธนภณ ชรรณรักษ์ ( 2556) | 22. พระมหาไถกรวรรณ ปุณชันธ์ | 23. พิลาตลักษณ์ อุษะวารณ | 24. สุวัฒน์ รักชินโท(2558) | 25. จอมพงษ์ มงคลพานิช | 26. ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา | 27. ตัญญลักษณ์ พงนิล (2555) | 255728. จิโรจน์ สารรัตน์ | 29. ไสว พลพุทธา (2557) | ความถี่ | ร้อยละ |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|------------------------|-----------------------------------|----------------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------------|--------------------------|------------------------|---------|--------|
| 10. สมรรถนะแกน                                       |                          | /                        |                                |                        |                                   |                            |                             |                          |                            |                       |                           |                             |                          |                        | 3       | 10.32  |
| 11. การวิเคราะห์ทรัพยากร และ<br>ความสามารถขององค์การ |                          |                          |                                |                        |                                   |                            |                             |                          |                            |                       |                           |                             |                          |                        | 2       | 6.88   |
| 12. จริยธรรม   |                          | /                        |                                |                        |                                   |                            |                             |                          |                            |                       |                           |                             |                          |                        | 4       | 13.76  |
| 13. คุณภาพองค์การ                                    |                          |                          |                                |                        |                                   |                            |                             |                          |                            |                       |                           |                             |                          |                        | 2       | 6.88   |
| 14. ประเมินผลงาน                                     |                          |                          |                                |                        |                                   |                            |                             |                          |                            |                       |                           |                             |                          |                        | 3       | 10.32  |
| 15. วิสัยทัศน์                                       |                          |                          |                                |                        |                                   | /                          | /                           |                          |                            |                       |                           |                             |                          |                        | 3       | 10.32  |
| 16. ความเข้าใจระดับสูง                               |                          |                          | /                              |                        |                                   |                            |                             |                          |                            |                       | /                         |                             |                          |                        | 3       | 10.32  |
| 17. อำนาจในการควบคุมและคุณภาพ                        |                          |                          |                                |                        |                                   | /                          |                             |                          |                            |                       |                           |                             |                          |                        | 2       | 6.88   |
| 18. การแสวงหาความท้าทาย                              |                          |                          |                                |                        |                                   |                            |                             |                          |                            |                       |                           |                             |                          |                        | 1       | 3.44   |
| 19. การปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม                         |                          |                          |                                |                        |                                   |                            |                             |                          |                            |                       |                           |                             |                          |                        | 2       | 6.88   |

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

จากตาราง 1 ที่มาขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้ใช้การแจกแจงความถี่ขององค์ประกอบที่นักวิจัยส่วนใหญ่ใช้เป็นองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยใช้เกณฑ์ในการพิจารณาองค์ประกอบที่มีความถี่ที่มาก 2 อันดับพบว่า มีองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ที่มีความถี่มากที่สุดคือ การดำเนินกลยุทธ์มีความถี่ที่ 23 คิดเป็นร้อยละ 75.86 และรองลงมา คือ วัฒนธรรมองค์การ มีความถี่ 9 คิดเป็นร้อยละ 30.96 สามารถใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual frame work) ดังต่อไปนี้

จากองค์ประกอบหลักดังกล่าวสามารถสร้างโมเดลเพื่อใช้ในการวัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ได้ ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

## 2. การวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลัก การดำเนินกลยุทธ์

องค์ประกอบย่อยของการดำเนินกลยุทธ์ ซึ่งนักวิชาการ นักการศึกษา ได้เสนอไว้ดังนี้

### 2.1 องค์ประกอบการดำเนินกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Robbin and Coulter

Robbin and Coulter (1999,p.183) ได้กำหนดองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการดำเนินกลยุทธ์ไว้ 8 ประการคือ

2.1.1 การระบุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์องค์การ

2.1.2 การวิเคราะห์สถานการณ์

2.1.3 กำหนดโอกาสและอุปสรรค

2.1.4 การวิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถองค์การ

2.1.5 การกำหนดจุดอ่อน จุดแข็ง

2.1.6 กำหนดกลยุทธ์

2.1.7 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

2.1.8 การประเมินผลงาน

2.2 องค์ประกอบการดำเนินกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Nahavandi

Nahavandi (2006,p.263)ได้เสนอแนวคิดขององค์ประกอบการดำเนินกลยุทธ์ไว้ 2 ประการคือ 1) การสร้างกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

2.3 องค์ประกอบการดำเนินกลยุทธ์ตามแนวคิดของ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549, หน้า 35-42) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการดำเนินกลยุทธ์ไว้ 3 ประการ คือ 1) การสร้างกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 3) การควบคุมกลยุทธ์

2.4 องค์ประกอบการดำเนินกลยุทธ์ตามแนวคิดของ สุพานี

สฤษฏี วานิช

สุพานี สฤษฏีวานิช (2553, หน้า 9) ได้ศึกษาและสรุปองค์ประกอบไว้ จำนวน 3 ประการ คือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 3) การติดตามหรือประเมินผลกลยุทธ์

2.5 องค์ประกอบการดำเนินกลยุทธ์ตามงานวิจัยของ

พระมหาไกรวรรณ ปุณฺชนันท์

พระมหาไกรวรรณ ปุณฺชนันท์ (2552, หน้า 289-291) ได้วิจัยพบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำของการดำเนินกลยุทธ์ มี 5 องค์ประกอบคือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) การมีภาวะผู้นำ 3) วิสัยทัศน์ 4) คุณธรรมจริยธรรม 5) การบริหารองค์การ

2.6 องค์ประกอบการดำเนินกลยุทธ์ตามแนวคิดของ

เชวงศักดิ์ พุกษาเทเวช

เชวงศักดิ์ พุกษาเทเวช (2553, หน้า 108) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการดำเนินกลยุทธ์ประกอบด้วย 1) การกำหนดทิศทางองค์การ

2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 3) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์

2.7 องค์ประกอบการดำเนินกลยุทธ์ตามแนวคิดของ ไพโรจน์ ปิยะวงศ์  
วัฒนา

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2555, หน้า 9) ได้แนวคิดองค์ประกอบ  
ภาวะผู้นำการดำเนินกลยุทธ์ไว้ 3 ประการ คือ 1) การกำหนดทิศทางและวิเคราะห์  
สภาพแวดล้อม 2) กำหนดกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการควบคุมกลยุทธ์

2.8 องค์ประกอบการดำเนินกลยุทธ์ตามแนวคิดของ จอมพงษ์  
มงคลวนิช

จอมพงษ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 57) ได้เสนอแนวคิดในการดำเนิน  
กลยุทธ์ไว้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

2.8.1 การวางแผนกลยุทธ์

2.8.2 มีภาวะผู้นำ

2.8.3 วิสัยทัศน์

2.8.4 การบริหารองค์การ

2.9 องค์ประกอบการดำเนินกลยุทธ์ตามการศึกษาวิจัยของ  
ตวัณลักษณ์ พวงนิล

ตวัณลักษณ์ พวงนิล (2555, หน้า 79 – 81) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง  
โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า  
มีองค์ประกอบการดำเนินกลยุทธ์ 4 ประการคือ 1) ความคิดความเข้าใจระดับสูง 2) การ  
กำหนดทิศทางองค์การ 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

2.10 องค์ประกอบการดำเนินกลยุทธ์ตามการวิจัยของ ไสว พลพุทธา

ไสว พลพุทธา (2557, หน้า 78) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้  
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษา พบว่า การดำเนินกลยุทธ์ประกอบด้วย 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) การนำ  
กลยุทธ์ไปปฏิบัติ 3) การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์

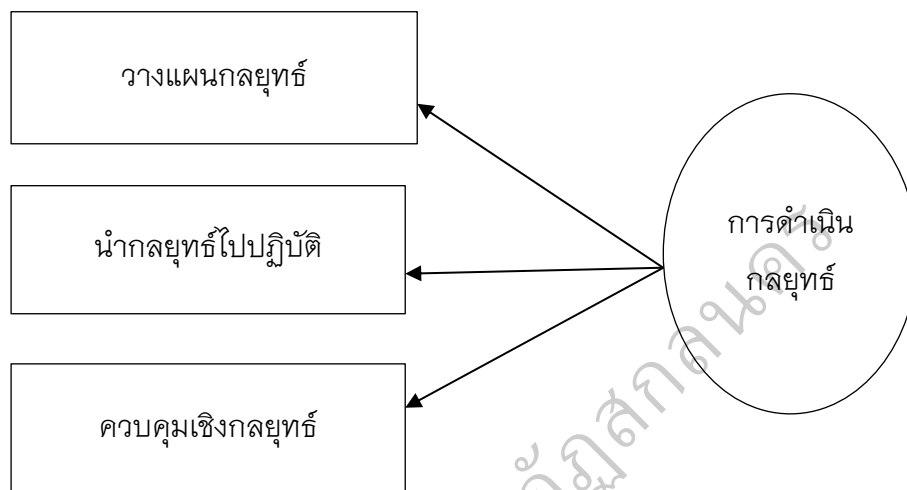
จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดองค์ประกอบย่อย  
ของการดำเนินกลยุทธ์ สรุปทัศนะนักวิชาการและงานวิจัยพบว่า มีแหล่งข้อมูล  
จำนวน 10 แหล่ง โดยนำเสนอในรูปแบบตารางดังนี้

ตาราง 2 ที่มาขององค์ประกอบย่อยด้านการดำเนินกลยุทธ์

| องค์ประกอบย่อยของ<br>องค์ประกอบหลักการ<br>ดำเนินกลยุทธ์ | 1. Robbin and Coulter (2003) | 2. Nahavandi (2006) | 3. เนตรพัฒน์ณา ยาวีราช (2549) | 4. สุพาณี สฤกษ์วิภาณิช(2553) | 5. พระมหาไถวรารณ ปุณฺชนฺ์(2552) | 6. เซงศักดิ์ พฤษเทพช (2553) | 7. จอมพงษ์ มงคลตวณิช(2555) | 8. ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา(2555) | 9. ตวีญลักษณ์ พงษ์นิล(2555) | 10. ไสว พลพทุธา (2557) | ความถี่ | ร้อยละ |
|---|------------------------------|---------------------|-------------------------------|------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|----------------------------|--------------------------------|-----------------------------|------------------------|---------|--------|
| 1. วางแผนกลยุทธ์  | /                            | /                   | /                             | /                            | /                               | /                           | /                          | /                              | /                           | /                      | 7       | 70.00  |
| 2. นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ                                   | /                            | /                   | /                             | /                            | /                               | /                           | /                          | /                              | /                           | /                      | 9       | 90.00  |
| 3. ควบคุมเชิงกลยุทธ์                                    | /                            | /                   | /                             | /                            | /                               | /                           | /                          | /                              | /                           | /                      | 7       | 66.66  |
| 4. การวิเคราะห์ทรัพยากร<br>และความสามารถองค์การ         | /                            |                     |                               |                              |                                 |                             |                            |                                |                             |                        | 2       | 20.00  |
| 5. การกำหนดจุดอ่อน จุด<br>แข็ง                          | /                            |                     |                               |                              |                                 |                             |                            |                                |                             |                        | 1       | 10.00  |
| 6. การกำหนดกลยุทธ์                                      | /                            |                     |                               |                              |                                 |                             |                            |                                |                             |                        | 1       | 10.00  |
| 7. การประเมินผลงาน                                      |                              | /                   |                               |                              |                                 |                             |                            |                                |                             |                        | 1       | 10.00  |
| 8. การมีภาวะผู้นำ                                       |                              |                     |                               |                              |                                 | /                           |                            |                                |                             |                        | 1       | 10.00  |
| 9. วิสัยทัศน์   |                              |                     |                               |                              |                                 | /                           |                            |                                |                             |                        | 1       | 10.00  |
| 10. คุณธรรม จริยธรรม                                    |                              |                     |                               |                              |                                 | /                           |                            |                                |                             |                        | 1       | 10.00  |
| 11. การบริหารองค์การ                                    |                              |                     |                               |                              |                                 | /                           |                            |                                |                             |                        | 1       | 10.00  |
| 12. การกำหนดทิศทาง<br>องค์การ                           |                              |                     |                               |                              |                                 |                             | /                          | /                              | /                           |                        | 3       | 30.00  |
| 13. ความเข้าใจระดับสูง                                  |                              |                     |                               |                              |                                 |                             |                            |                                | /                           |                        | 1       | 10.00  |
| 14. การระบุพันธกิจ<br>วัตถุประสงค์                      | /                            | /                   |                               |                              |                                 | /                           |                            |                                |                             |                        | 3       | 30.00  |

จากตารางที่ 2 ที่มาขององค์ประกอบย่อยด้านการดำเนินกลยุทธ์ จาก  
การศึกษามือองค์ประกอบทางแนวคิด ทฤษฎี จำนวน 10 รายการ ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้  
ผู้วิจัยใช้การแจกแจงความถี่ขององค์ประกอบที่นักวิจัยส่วนใหญ่ใช้เป็นเกณฑ์ในการ

พิจารณาองค์ประกอบที่มีความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 50.00 พบว่ามีองค์ประกอบตามเกณฑ์ จำนวน 3 องค์ประกอบ คือ 1) วางแผนกลยุทธ์ 2) นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 3) ควบคุมเชิงกลยุทธ์ สามารถใช้เป็นการรอบในการวิจัย (Conceptual frame work) ดังนี้



ภาพประกอบ 7 องค์ประกอบย่อยของการดำเนินงานกลยุทธ์

จากภาพประกอบ 7 องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้านการดำเนินงานกลยุทธ์ ที่ได้จากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) วางแผนกลยุทธ์ 2) นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 3) ควบคุมเชิงกลยุทธ์

## 2.2 วางแผนกลยุทธ์

วางแผนกลยุทธ์ จากการศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีนักวิชาการ นักการศึกษาได้เสนอไว้ คือ

### 2.2.1 วางแผนกลยุทธ์ตามแนวคิดของของ David Fred R

David Fred R (1997, p. 11) การวางแผนกลยุทธ์ (Key of Strategic) ประกอบด้วยภารกิจขององค์การที่มีองค์ประกอบดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ (Vision) 2) ภารกิจ (Mission) 3) เป้าหมาย (Goal) ซึ่งมีขั้นตอนการทำงานดังนี้ 1) วัตถุประสงค์ (Objective) จุดมุ่งหมาย (Purpose) นโยบาย (Policy) และกลยุทธ์ (Strategies) โอกาส และอุปสรรคจากภายนอก (External opportunities and treats) 2) จุดอ่อนจุดแข็งภายในองค์การ (Internal Strengths and weaknesses) 3) การกำหนดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปใช้ให้เกิดผล



### 2.2.2 วางแผนกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Richard & David

Richard & David (2006, p. 107) ได้กล่าวถึงวางแผนกลยุทธ์ไว้ ดังนี้

- 1) การศึกษาสภาพองค์การในเบื้องต้น 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ นำมาซึ่งทางเลือกในการสร้างกลยุทธ์ที่หลากหลาย

ในองค์การ นักวางแผนเรียกว่า กระบวนการวิเคราะห์องค์การ (SWOT Analysis)

### 2.2.3 วางแผนกลยุทธ์ตามแนวคิดของ DuBrin

DuBrin (2010, p. 419-421) ได้กล่าวไว้ว่า วางแผนกลยุทธ์ มีส่วนประกอบของ ภารกิจขององค์การ ทิศทาง เป้าหมาย รวมทั้งวัตถุประสงค์ขององค์การในอนาคตอีกด้วย โดยกำหนดเป็นแผนในระยะสั้นและแผนในระยะยาว ซึ่งมี 5 องค์ประกอบ คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน 3) กำหนดทักษะที่มีความจำเป็นต่อความสำเร็จ 4) ประเมินภัยคุกคามและโอกาส 5) พัฒนา ประเมินและคัดเลือกกลยุทธ์

### 2.2.4 วางแผนกลยุทธ์ ตามแนวคิดของ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, หน้า 300) ได้กล่าวไว้ว่า วางแผนกลยุทธ์ (Strategic Formulation) มีองค์ประกอบ จำนวน 4 ประการ ดังนี้ 1) การพิจารณาวิสัยทัศน์ (Vision) และภารกิจ (Mission) ขององค์การ 2) การวัตถุประสงค์ขององค์การ 3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและศักยภาพภายในขององค์การ 4) การวิเคราะห์และเลือกกลยุทธ์

### 2.2.5 วางแผนกลยุทธ์ ตามแนวคิดของเนตรพัฒนา ยาวีราช

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2552, หน้า 54) ได้กล่าวถึงวางแผนไว้ว่ามีองค์ประกอบอยู่ 3 ประการ คือ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในเพื่อกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค 3) กำหนดกลยุทธ์ในระดับต่างๆ

### 2.2.6 วางแผนกลยุทธ์ตามแนวคิดของพระมหาไกรวรรณ ปุณฺณพันธ์

วางแผนกลยุทธ์ตามแนวคิดของพระมหาไกรวรรณ ปุณฺณพันธ์ (2552, หน้า 64) ได้สรุปองค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ดังนี้ 1) การวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ 2) มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่ชัดเจน 3) การวิเคราะห์อนาคต

### 2.2.7 วางแผนกลยุทธ์ตามแนวคิดของเรวัตร์ ชาตรีศิษฏ์ และคณะ

เรวัตร์ ชาตรีศิษฏ์ และคณะ (2553, หน้า 44) ได้กล่าวถึงวางแผน

กลยุทธ์ว่ามีองค์ประกอบจำนวน 4 ประการ คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ 2) กำหนดแนวทางปฏิบัติ 3) ทรัพยากรที่ต้องใช้ 4) การเสริมสร้างการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพ

#### 2.2.8 วางแผนกลยุทธ์ตามแนวคิดของจิตติ รัตมีธรรมโชติ

จิตติ รัตมีธรรมโชติ (2553, หน้า 23 – 27) กล่าวถึงองค์ประกอบของวางแผนกลยุทธ์มีจำนวน 6 ประการดังนี้ 1) การกำหนดทิศทางสู่อนาคต 2) การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ 3) การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์การ 4) กำหนดเป้าหมายและมาตรการ 5) วิเคราะห์ปัจจัยสู่ความสำเร็จ 6) กำหนดแผนกลยุทธ์และงบประมาณ

#### 2.2.9 วางแผนกลยุทธ์ตามแนวคิดของ สุพานี สฤษฏ์วานิช

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2553, หน้า 16) ได้กล่าวว่าวางแผนกลยุทธ์มี 3 ประการดังนี้ 1) การกำหนดหรือทบทวนทิศทางในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Direction) ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจขององค์การ (Corporate Mission) วัตถุประสงค์หลัก (Corporate Objectives) หรือวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives) เพื่อให้ทราบทิศทาง ภาระงาน และเป้าหมายที่องค์การต้องการ 2) การตรวจสอบวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ (Situational Audit หรือ Environmental Analysis) เพื่อให้ทราบสถานะต่างๆ ขององค์การเอง (Internal Risks) เพื่อทราบถึงสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ ทำให้สามารถปรับตัว และรับมือกับเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ จากสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การที่ตั้งไว้ด้วยกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด 3) วิเคราะห์กลยุทธ์ทางเลือก (Strategic choices) และเลือกกลยุทธ์ขององค์การ (Strategy) ที่เหมาะสม เพื่อให้มีแนวทางหรือหนทางที่จะสามารถทำให้องค์การบรรลุถึงภารกิจและวัตถุประสงค์หลักขององค์การที่ตั้งไว้ด้วยกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด

#### 2.2.10 วางแผนกลยุทธ์ตามแนวคิดของจอมพงษ์ มงคลวนิช

จอมพงษ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 57) ได้เสนอแนวคิดวางแผนกลยุทธ์หรือ การสร้างกลยุทธ์ว่ามีองค์ประกอบดังนี้ 1) การกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก 3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน 4) กำหนดกลยุทธ์ระดับต่างๆ

สรุปได้ว่า วางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดทิศทางสำหรับการแปลวิสัยทัศน์ไปสู่การกระทำและเป็นรากฐานของการพัฒนา เป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยให้องค์การบรรลุถึงจุดมุ่งหมายการประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ

กำหนดทิศทางขององค์กร และการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

Thompson and Strickland (2003, p. 121) วางแผนเชิงกลยุทธ์นั้น ผู้นำจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับ SWOT ซึ่งเป็นเครื่องมือช่วยในการวิเคราะห์สถานการณ์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องจัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเลือกสภาพแวดล้อม จำแนกได้ ดังนี้

1) S (Strengths) จุดแข็งด้านทรัพยากรที่มีศักยภาพและความสามารถทางการแข่งขัน จากภายใน หมายถึง ความแข็งแกร่ง (ข้อดี) ทักษะ (Skill) และความสามารถทางการแข่งขัน (Competitive competence) ที่สามารถสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร จุดแข็งที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย (1) กลยุทธ์ที่ดี (2) สภาพการเงินที่แข็งแกร่ง (3) ภาพพจน์ในตราสินค้า (4) ผู้นำตลาดเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง (5) การโฆษณาและส่งเสริมการค้าอย่างแข็งแกร่ง

2) W (Weaknesses) จุดอ่อนด้านทรัพยากรที่มีศักยภาพและความเสียเปรียบของการแข่งขันภายใน หมายถึง ปัญหาที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายในต่างๆ ซึ่งผู้นำจึงต้องหาวิธีการแก้ไขปัญหานั้น ประกอบด้วย (1) ทิศทางกลยุทธ์ที่ไม่ชัดเจน (2) สิ่งอำนวยความสะดวกที่ล้าสมัย (3) ปัญหาบุคลากร

3) O (Opportunities) โอกาสที่มีศักยภาพ จากภายนอกเป็นข้อได้เปรียบซึ่งวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ผู้นำอาจแสวงหาโอกาสจากสภาพแวดล้อมด้านใดด้านหนึ่งเพื่อจะได้นำมากำหนดกลยุทธ์การบริหารที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมนั้น ประกอบด้วย (1) ความสามารถให้บริการลูกค้ามากขึ้น (2) การปรับเปลี่ยนทักษะ (3) การประสานงานไปข้างหน้า (4) ความสามารถที่จะเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว (5) การร่วมมือกันหรือการรวบลงทุน

4) T (Threats) อุปสรรคภายนอกที่มีศักยภาพที่จะทำให้มีความเป็นอยู่ที่ดีจากภายนอก เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพภายนอกซึ่งผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารให้สอดคล้องและขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นประกอบด้วย (1) การเข้ามาของคู่แข่งใหม่ที่มีศักยภาพ (2) อุปสรรคจากผลิตภัณฑ์ที่สามารถทดแทนกันได้ (3) การทดลองของการเจริญเติบโตของตลาด และสอดคล้องกับแนวคิดของ John Adair (2010, pp. 57-60) กล่าวว่าองค์กรนั้นต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรภายในและภายนอกเพื่อจุดแข็งและจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคนำไปกำหนดกลยุทธ์ต่อไป

นอกจากนี้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร และสภาพการณ์ภายนอก ซึ่งเป็นการวิเคราะห์โดยการสำรวจสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายใน สภาพการณ์ภายนอก ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนเพื่อให้รู้ตัวเอง รู้จักสภาพแวดล้อมชัดเจนและวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรคการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งภายนอกและภายใน

องค์การซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์การทราบการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ที่มีต่อองค์การธุรกิจ และจุดแข็งจุดอ่อนและความสามารถด้านต่างๆ ที่องค์การมีอยู่ เช่น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ จะพิจารณาจากตัวแบบ 7 ปัจจัย มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน (เอกชัย บุญยาภิษฐาน, 2551, หน้า 252)

ดังนั้นวิธีการใช้กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์การได้ ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Analyze the environment) เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ต่อธุรกิจ เช่น ลักษณะพิเศษเฉพาะการแข่งขันในอุตสาหกรรม ความต้องการสินค้า การใช้เทคโนโลยีอย่างแพร่หลาย 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ (Analyze the organization) เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness) ภายในองค์การ เช่น ตำแหน่งขององค์การ สถานะทางการเงิน ทักษะด้านเทคนิค โครงสร้างองค์การ และหน่วยงาน ซึ่งจะประสบความสำเร็จต้องมีข้อมูลในมือ 3) การกำหนดทักษะที่จำเป็นต่อความสำเร็จ (Determine the skills necessary for success) เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) ที่เป็นทักษะ (Skills) ความสามารถ (Competence) เป็นสิ่งที่สำคัญก่อให้เกิดความสำเร็จ 4) การประเมินปัญหาและโอกาส (Assess problems and opportunities) เป็นการวิเคราะห์ส่วนที่เป็นปัญหา (problem) ที่เกิดจากภายใน และอุปสรรค (threats) ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551, หน้า 245-246) การสร้างกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือการวางแผนกลยุทธ์ต้องมีการวางแผนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นการให้ความสนใจในสภาพแวดล้อม ความสำคัญในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินการขององค์การ วิเคราะห์เพื่อเกิดความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นทั้งภายในและนอกองค์การ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2552, หน้า 47-48) และ ไสว พลพุทธา (2557, หน้า 87) ได้กล่าว ว่า องค์ประกอบย่อย “การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ” ได้ว่า หมายถึง การวิเคราะห์โดยการสำรวจ สภาพการณ์ภายใน และสภาพการณ์ภายนอก เป็นการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนเพื่อให้รู้ตนเอง รู้จักสภาพแวดล้อมชัดเจน มีดังนี้ 1) การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งภายในองค์การ 2) การวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรคภายนอกองค์การ

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ หมายถึง การวิเคราะห์

โอกาส-อุปสรรคการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กรทั้งสิ่งที่เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร ประกอบมี 2 ประการคือ การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งภายในองค์กร และการวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรคภายนอกองค์กร

การกำหนดทิศทางขององค์กร เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดเป้าหมายและการสื่อสารขององค์กร (John Adair, 2002) หรือเป็นการจัดทาสภาพแวดล้อมการกระตุ้นการจูงใจโดยการติดต่อสื่อสาร เพื่อสำรวจความต้องการและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง (Dessler, 2003) ผู้นำเชิงกลยุทธ์มีลักษณะสำคัญ คือ ทิศทางขององค์กร ประกอบด้วย 1) วิธีการหรือแผนเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนด 2) มีวิสัยทัศน์และภารกิจ (corporate mission) 3) วัตถุประสงค์ (corporate objectives) 4) คุณลักษณะของผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง (High – level cognitive Activity) 5) คุณลักษณะของผู้นำปัจจัยนำเข้าต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ (Gathering multiple inputs to formulate) 6) มีความสามารถในการพยากรณ์และการกำหนดอนาคตได้ 7) คุณลักษณะของผู้นำมีการคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary thinking) 8) ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์

การพัฒนา ประเมิน การเลือกกลยุทธ์ของการกำหนดจุดมุ่งหมายและเป้าหมายทั้งหมดขององค์กร ตลอดจนวิธีการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับภารกิจและทิศทางในอนาคตเป้าหมายการทำงานระยะสั้นและระยะยาวตลอดจนกลยุทธ์ในการงานซึ่งเป็นแผนที่เกี่ยวข้องกับวิธีการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อให้เกิดผลดีสามารถบรรลุวัตถุประสงค์โดยให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุด ณ ระดับที่ยอมรับได้ แผนกลยุทธ์จะต้องมี 1) การพัฒนา (Develop) ผู้บริหารระดับสูงต้องมีการพัฒนาแผนแนวทางในการบริหารมาก่อน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารองค์กรตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ 2) ประเมิน (Evaluate) การพิจารณาความเหมาะสมของแผน 3) เลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม (Select) เนื่องจากองค์กรต้องเผชิญกับภาวะทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดองค์กรจำเป็นต้องเลือกใช้กลยุทธ์ โดยข้อมูลต่างๆ อาจมาจากหลายๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง แต่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ เท่านั้นจะเป็นผู้เลือกเอง (สังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551, หน้า 247) นอกจากนี้การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรมีขั้นตอน คือ 1) การกำหนดหรือทบทวนทิศทางในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Direction) ซึ่งได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจขององค์กร

(corporate Mission) วัตถุประสงค์หลัก (corporate objectives) หรือวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic objectives) เพื่อทราบภาระงาน ทิศทางและเป้าหมายที่องค์กรต้องการ 2) การตรวจสอบและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อทราบสถานะต่างๆ ขององค์กร 3) วิเคราะห์กลยุทธ์ทางเลือก (Strategic choices) และเลือกกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) ที่เหมาะสม เพื่อให้มีแนวทางหรือหนทางที่ให้องค์กรบรรลุถึงภารกิจและวัตถุประสงค์หลักขององค์กรที่ตั้งไว้ด้วยภารกิจที่เหมาะสมที่สุด (สุพานิ สฤกษ์วานิช, 2553, หน้า 16) อีกทั้งพิจารณาทิศทางกลยุทธ์สำหรับอนาคต ผู้นำจะต้องพิจารณาไปข้างหน้า พิจารณาย้อนไปในอดีตและการพิจารณาไปข้างหน้า พิจารณาย้อนไปในอดีตและการพิจารณาถึงอนาคตด้วยสายตาอันยาวไกล ผู้นำจะต้องเข้าใจสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเพื่อให้ทราบทิศทาง อุปสรรค และโอกาสสำหรับองค์กร วิธีที่ดีที่สุดของผู้นำในการตัดสินใจ คือ การวิเคราะห์สถานการณ์ สภาพแวดล้อมต่างๆ (เนตรพัฒนา ยาวีราช, 2550, หน้า 48) สอดคล้องกับงานวิจัยของ กัลยรัตน์ เมืองสง (2550, หน้า 155) ศึกษา เรื่องรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้นำเชิงตามกลยุทธ์ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ มีความสามารถรวบรวมข้อมูลต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ ได้แก่ มีการรายงานผลแผนงานและโครงการเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการพัฒนางานและกำหนดแผนปฏิบัติการ และงานวิจัยของเชวงศักดิ์ พฤษยเทเวศ (2553, หน้า 81) ศึกษา พบว่า องค์ประกอบตัวบ่งชี้รวมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ตวัญจักษณ์ พวงนิล (2555, หน้า 97) สรุป ได้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นการนำข้อมูลและความรู้ต่างๆ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์การมากที่สุด ประกอบด้วยการนำปัจจัยต่างๆ มากำหนด กลยุทธ์ สามารถในการพัฒนากลยุทธ์ทุกระดับ การรายงานผล แผนงานและโครงการเพื่อนำข้อมูลมาพัฒนางานและกำหนดแผนปฏิบัติการดังนั้น สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อย การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ได้ว่า หมายถึง การนำข้อมูลและความรู้ต่างๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์ สถานการณ์ขององค์กรจัดทำกลยุทธ์แต่ระดับต่างๆ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกกว่ากลยุทธ์ สามารถในการพัฒนากลยุทธ์มากที่สุด ประกอบด้วย การนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์สามารถในการพัฒนากลยุทธ์ทุกระดับ การรายงานผล แผนงาน

และโครงการเพื่อนำข้อมูลมาพัฒนางานและกำหนดแผนปฏิบัติการ ซึ่งนิยามดังกล่าว เชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ ประกอบด้วย 1) การนำข้อมูลและความรู้ต่างๆ ที่ได้รับการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์การมาจัดทำกลยุทธ์ 2) การประเมินและคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์การมากที่สุด

ตาราง 3 องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของ วางแผนกลยุทธ์

| องค์ประกอบย่อย | นิยามเชิงปฏิบัติการ   | ตัวบ่งชี้   |
|----------------|---|---|
| วางแผนกลยุทธ์  | การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยการสำรวจสภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนเพื่อให้รู้ตนเอง รู้จัก สภาพแวดล้อมชัดเจน และวิเคราะห์ โอกาส – อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกขององค์การซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์การทราบการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์การทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต การกำหนดทิศทางองค์การ โดยวิธีการหรือแผนเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ช่วยให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนดซึ่งเป็นความต้องการที่ | 1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ<br>2) สำรวจสภาพแวดล้อมภายใน<br>3) สำรวจสภาพแวดล้อมภายนอก<br>4) การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนภายในองค์การ<br>5) วิเคราะห์โอกาส – อุปสรรคภายนอกองค์การ<br>6) วิธีการหรือแผนเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ช่วยให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนด<br>4) มีวิสัยทัศน์และภารกิจ |

ตาราง 3 (ต่อ)

| องค์ประกอบย่อย | นิยามเชิงปฏิบัติการ  | ตัวบ่งชี้   |
|----------------|--|---|
|                | เกิดขึ้นในอนาคต โดยองค์การนั้นต้องมีวิสัยทัศน์และภารกิจ  |   |
| วางแผนกลยุทธ์  | (Corporate Mission) วัตถุประสงค์หลัก (Corporate objectives) และคุณลักษณะผู้นำองค์การ คือ ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง (High – Level Cognitive Activity) สามารถในการกำหนดกลยุทธ์ นำปัจจัยนำเข้าต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ (Gathering multiple inputs to formulate) มีความสามารถในการพยากรณ์และการกำหนดอนาคตได้ในขณะเดียวกันจะต้องมีการคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary thinking) หรือแนวคิดที่แหวกแนว และเป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ และ กำหนดกลยุทธ์องค์การ ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์การนำข้อมูลและความรู้ต่างๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์การมาจัดทำกลยุทธ์แต่ละระดับต่างๆ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์การมากที่สุด | 5) วัตถุประสงค์หลัก<br>6) คุณลักษณะของผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง<br>7) คุณลักษณะของผู้นำปัจจัยนำเข้าต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์<br>8) มีความสามารถในการพยากรณ์และการกำหนดอนาคต<br>9) คุณลักษณะของผู้นำมีการคิดเชิงปฏิวัติ<br>10) ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์<br>11) การนำข้อมูลและความรู้ต่างๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์การมาจัดทำกลยุทธ์<br>12) การประเมินและคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์การมากที่สุด |



## 2.3 นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

### 2.3.1 นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติตามทัศนะ ของ Dessler

Dessler (2003, p. 31) กล่าวว่านำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีการเสริมขวัญและแรงจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการสื่อสารและอธิบายวัตถุประสงค์ให้แก่ผู้ปฏิบัติทราบการมอบหมายมาตรฐานของการปฏิบัติงานต่างๆ การให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติให้สอดคล้องกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน การให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติบนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงาน การยกย่องสรรเสริญและการตำหนิตัดเยียนอย่างยุติธรรม และเพื่อสำรวจความต้องการ และสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง การประเมินและทบทวนและปรับวิธีการของภาวะความเป็นผู้นำ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด และการติดต่อสื่อสารโดยทั่วทุกแห่งในกระบวนการของภาวะผู้นำ

### 2.3.2 นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติตามทัศนะ Robbins & Coulter

Robbins & Coulter (2003) กล่าวว่ากระบวนการเชิงกลยุทธ์ นำไปปฏิบัติ (implantation) ว่ากลยุทธ์จะบังเกิดผลเมื่อนำไปปฏิบัติ แม้ผู้บริหารจะวางแผนกลยุทธ์ไว้ดีเลิศเพียงใดหากไม่มีการปฏิบัติอย่างเหมาะสมก็จะไม่เกิดประโยชน์ อะไรต่อองค์การ การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ซึ่งจะต้องอาศัยการทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีม การจูงใจและความเป็นผู้นำ

### 2.3.3 นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติตามทัศนะของ Lussier Lussier

Lussier Lussier (2010, p. 371) กล่าวว่า นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ บุคคลที่มีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ รักษาความยืดหยุ่นในการทำงาน มีความคิดเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยผู้นำเชิงกลยุทธ์และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อที่จะริเริ่มการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้้องค์การมีความสามารถในการอยู่และเจริญเติบโต ผู้นำแบบนี้เกิดได้ทุกระดับขององค์การมีความสามารถในการอยู่รอดและเจริญเติบโต ผู้นำแบบนี้เกิดได้ทุกระดับขององค์การโดยเฉพาะผู้นำระดับสูงมีอิทธิพลสูงสุดต่อองค์การกำหนดอนาคตขององค์การ สามารถประเมินและนำกลยุทธ์ไปใช้ได้อย่างเป็นระบบโดยมีการปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมตลอดเวลา

### 2.3.4 นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติตามทัศนะของสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, หน้า 300) ได้กล่าวถึงนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic implementation) หรือการปฏิบัติตามกลยุทธ์หมายถึงการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน การวางแผนปฏิบัติการ (Action Plan) การสนับสนุนกลยุทธ์ด้วย

โครงสร้างวัฒนธรรม บุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ และกระบวนการสนับสนุนกลยุทธ์ด้วยโครงสร้าง  
วัฒนธรรม บุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ และกระบวนการทำงาน

### 2.3.5 นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติตามทัศนะของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2548, หน้า 9) กล่าวว่านำกลยุทธ์ไป

ปฏิบัติ หมายถึงการวางแผน (planning) ในส่วนของการปฏิบัติตามกลยุทธ์ การวางแผนจะ  
เกี่ยวข้องกับ การกำหนดเป้าหมาย และการประสมประสานงานกิจกรรมต่างๆ ในทุกระดับ  
องค์การเพื่อให้แน่ใจว่าผู้บริหารในแต่ละระดับ และในแต่ละหน้าที่เข้าใจทิศทางและตาราง  
เวลา เพราะผู้บริหารในระดับที่สูงขึ้นจะกำหนดแนวทางสำหรับแผนซึ่งปฏิบัติกลยุทธ์ใน  
ระดับต่ำกว่า และต้องประสานงาน การปฏิบัติการในระดับต่างๆ ยิ่งไปกว่านั้นผู้บริหารจะ  
สำรวจแผนการปฏิบัติ เพื่อให้แน่ใจว่าจะสอดคล้องกับกลยุทธ์ ทั้งหมดขององค์การ  
ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรและแก้ปัญหาความซ้ำซ้อนหรือข้อขัดแย้งในระดับต่างๆ  
หรือในหน้าที่ต่างๆ การจัดองค์การ (organizing) ในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ในผู้บริหาร  
จะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าจะทำอะไรแล้วจึงจัดสรรทรัพยากรและความรับผิดชอบสำหรับ  
แต่ละงานให้แก่บุคคลหรือภายในองค์การ หน้าที่การจัดองค์การจะเกี่ยวข้องกับการ  
กำหนดงานเฉพาะอย่าง การจัดทักษะของบุคคลและกลุ่มภายในองค์การ สำหรับงาน  
เหล่านี้การประสานงานการใช้ทรัพยากรเพื่อให้เกิดการทำงานดังนั้นการเปลี่ยนแปลงที่  
ทำงานให้การปฏิบัติงานง่ายขึ้นจะมีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การด้วยเหตุผลนี้ผู้บริหาร  
จึงต้องพิจารณาถึงวัฒนธรรมองค์การด้วย เพื่อให้มั่นใจว่าวัฒนธรรมอยู่ในทิศทางของ  
กลยุทธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้น การนำ (leading) หน้าที่การนำจะเกี่ยวข้องกับการจัดทิศทาง  
สำหรับองค์การในทุกระดับการติดต่อสื่อสารถึงกลยุทธ์ การจูงใจพนักงานในหลายกรณี  
การปฏิบัติการที่ประสบความสำเร็จขึ้นกับทักษะของผู้บริหารซึ่งบริหารกลยุทธ์ ตลอดจน  
หน้าที่ในการนำประกอบด้วยการติดต่อสื่อสารเพื่อให้พนักงานเข้าใจถึงกลยุทธ์และกระตุ้น  
ให้ปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนกระบวนการปฏิบัติการ การควบคุม (controlling) เพื่อให้มีการ  
จัดการทรัพยากรขององค์การและกระบวนการที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามกลยุทธ์  
ผู้บริหารจะประยุกต์ใช้หน้าที่ควบคุมในกระบวนการบริหาร โดยหน้าที่นี้จะติดตามและวัด  
ความก้าวหน้าในการปฏิบัติและพิจารณาว่าการปฏิบัติงานนั้นช่วยให้บรรลุเป้าหมายหรือไม่  
การใช้เทคนิคการควบคุมจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจว่ากลยุทธ์มีการปฏิบัติอย่างถูกต้อง และ  
มีการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นหรือไม่

### 2.3.6 นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติตามทัศนะของ เนตร์พัฒนา ยาวีราช

เนตร์พัฒนา ยาวราช (2552, หน้า 65) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็น สิ่งที่ยากที่สุดในการจัดการเชิงกลยุทธ์และเป็นงานที่มีขั้นตอนที่สลับซับซ้อนการปฏิบัติเข้าหากันรวมถึงการเป็นผู้หน้าที่เข้มแข็งเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งในการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ และยังเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบหลายอย่าง เช่น โครงสร้างของอุปกรณ์ ระบบการ แจกจ่ายตอบแทนหรือรางวัลที่ได้รับจากการจัดสรรงบประมาณและกฎระเบียบ นโยบาย และวิธีปฏิบัติขององค์การ

### 2.3.7 นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติตามทัศนะของ เซวงค์กดี พุกษเทเวศ

เซวงค์กดี พุกษเทเวศ (2553, หน้า 108) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การ พัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ พบว่า ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำไปปฏิบัติ และการควบคุมการปฏิบัติ

### 2.3.8 นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติตามทัศนะของ วิโรจน์ สารรัตนะ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2553, หน้า 42) ให้แนวคิดไว้ว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategic implementation) คือ การปฏิบัติตามแผน และระบบการควบคุม ซึ่งถือว่าเป็นขั้นที่ผู้บริหารจะต้องสร้างการประสานงานภายใต้กลยุทธ์ซึ่งจะประสบความสำเร็จโดยการประยุกต์ใช้ 4 หน้าที่ในกระบวนการบริหาร คือ การวางแผน การจัดการองค์การ การนำ และการควบคุม

### 2.3.9 นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติตามทัศนะของ พิชากพ พันธุ์แพ

พิชากพ พันธุ์แพ (2554, หน้า 195) กล่าวว่า นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ว่า ผู้นำกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ผู้นำต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ โดยมีขั้นตอน คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดภารกิจ การกำหนดเป้าหมาย การกำหนด กลยุทธ์ และการดำเนินการตามกลยุทธ์ ผู้นำในการ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กลายเป็นความจริงโดยแยกประเภทผู้นำออกตามระดับความมี วิสัยทัศน์และการปฏิบัติ

### 2.3.10 นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติตามทัศนะของ ตัญญุ์จักษณ์ พวงนิล

ตัญญุ์จักษณ์ พวงนิล (2555, หน้า 108) สรุปได้ว่า การนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) หมายถึง การวางแผนกลยุทธ์ และการวางแผน ปฏิบัติการ

สรุปได้ว่า นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การปฏิบัติตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์นั้น ประกอบด้วย การวางแผน การจัดการองค์การ การนำ และการควบคุม

การวางแผน ผู้บริหารจะวางแผนกลยุทธ์ไว้ดีเลิศเพียงใดหากไม่มีการปฏิบัติอย่างเหมาะสมก็จะไม่เกิดประโยชน์อะไรต่อองค์การ การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ซึ่งจะต้องอาศัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีม การจูงใจและความเป็นผู้นำ (Robbins & Coulter, 2003) และผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ล่วงหน้า Lousier and Achua (2010, p. 371) การวางแผน (Planning) เป็นขั้นตอนในการกำหนดคั้งนั้น ผู้บริหารจึงต้องตัดสินใจว่ามีวัตถุประสงค์อะไรในอนาคต และจะต้องดำเนินการอย่างไรเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้น ลักษณะของการวางแผนมีดังนี้ คือ การดำเนินการตรวจสอบตัวเองเพื่อกำหนดสถานการณ์ในปัจจุบันขององค์การ การสำรวจสภาพแวดล้อม การกำหนดวัตถุประสงค์ การพยากรณ์สถานการณ์ในอนาคต การกำหนดแนวทางปฏิบัติงานและความจำเป็นในการใช้ทรัพยากร การประเมินแนวทางปฏิบัติงานที่วางไว้ การทบทวนและปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด และการติดต่อสื่อสารในกระบวนการวางแผนเป็นไปอย่างทั่วถึงวัตถุประสงค์และพิจารณาถึงวิธีการที่ควรปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น (Schemerhom, 1999)

นอกจากนี้การวางแผนเป็นการนำนโยบายที่องค์การได้กำหนดขึ้นไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม การวางแผนเป็นการกำหนดอนาคตขององค์การ โดยมีประเด็นว่า จะดำเนินการอะไร (What) ที่ไหน (Where) อย่างไร (How) เมื่อใด (When) กับใคร (Who) เป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้การวางแผนช่วยให้กระบวนการบริหารองค์การมีทิศทาง และผู้บริหารองค์การสามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความมั่นใจเป็นระบบ และมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น (ณรัชชอร์ (ณัฐนรี) ศรีทอง, 2554 หน้า 90) และการวางแผน (Planning) ในส่วนของการปฏิบัติตามกลยุทธ์ การวางแผนจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมาย และการประสมประสานงานกิจกรรมต่างๆ ในทุกระดับขององค์การเพื่อให้แน่ใจว่าผู้บริหารในแต่ละระดับและในแต่ละหน้าที่เข้าใจทิศทางและตารางเวลา เพราะผู้บริหารในระดับที่สูงขึ้นจะกำหนดแนวทางสำหรับแผน ซึ่งปฏิบัติตามกลยุทธ์ในระดับต่ำกว่าและต้องประสานงาน การปฏิบัติการในระดับต่างๆ ยิ่งไปกว่านั้นผู้บริหารจะสำรวจแผนการปฏิบัติ เพื่อแน่ใจว่าสอดคล้องกับกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์การ ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรและแก้ปัญหาความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในระหว่างระดับต่างๆ หรือในหน้าที่ต่างๆ (ศิริวรรณ สิริรัตน์ และคณะ, 2548 หน้า 9)

ดังนั้น สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อย “การวางแผน” ได้ว่า หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์อะไรในอนาคต และจะต้องดำเนินการอย่างไร เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้น ลักษณะของการวางแผน คือ การดำเนินการตรวจสอบตัวเองเพื่อกำหนดสถานการณ์ในปัจจุบันขององค์การ การสำรวจสภาพแวดล้อม การกำหนดวัตถุประสงค์ การพยากรณ์สถานการณ์ในอนาคต การกำหนดแนวทางปฏิบัติงานและความจำเป็นในการใช้ทรัพยากร การประเมินแนวทางปฏิบัติงานที่วางไว้ การทบทวนและปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด และการติดต่อสื่อสารในกระบวนการวางแผนเป็นไปอย่างทั่วถึงวัตถุประสงค์ และพิจารณาถึงวิธีการที่ควรปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ การตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาความร่วมมือ การผลิตและความมีประสิทธิภาพของหน่วยงานภายในองค์การ ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ การวางแผน ประกอบด้วย 1) การกำหนดวัตถุประสงค์อะไรในอนาคต 2) กำหนดสถานการณ์ในปัจจุบันขององค์การ 3) การสำรวจสภาพแวดล้อม 4) การพยากรณ์สถานการณ์ในอนาคต 5) การกำหนดแนวทางปฏิบัติงาน 6) การกำหนดความจำเป็นในการใช้ทรัพยากร 7) การประสานงานกับกิจกรรมอื่นๆ 8) การทบทวนและปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง 9) พัฒนาความร่วมมือ การผลิต และความมีประสิทธิภาพของหน่วยงานภายในองค์การ การจัดการองค์การ หมายถึง การปฏิบัติการตามกลยุทธ์ ด้านการจัดการองค์การมีการมอบหมายมาตรฐานของการปฏิบัติงานต่างๆ การให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติให้สอดคล้องกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน การจัดหาสภาพแวดล้อมมากระตุ้นการจูงใจ โดยการติดต่อสื่อสาร (Dessler, 2003, p. 31) หรือเป็นการจัดแบ่งงานและจัดสรรทรัพยากรสำหรับงาน เพื่อให้งานเหล่านั้นสำเร็จ การจัดการองค์การประกอบด้วย การระบุและอธิบายงาน ที่จะถูกนำไปดำเนินการ การกระจายงาน ออกเป็นหน้าที่ การรวมหน้าที่ต่างๆ เข้าเป็นตำแหน่งงาน การอธิบายสิ่งที่จำเป็นหรือความต้องการของตำแหน่งงาน การรวมตำแหน่งงานต่างๆ เป็นหน่วยงานที่มีความสัมพันธ์กัน อย่างเหมาะสมและสามารถบริหารจัดการได้ การมอบหมายงาน ความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ การทบทวนและปรับโครงสร้างขององค์การเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด และการติดต่อสื่อสารในกระบวนการจัดการเป็นไปอย่างทั่วถึงการกำหนดความจำเป็นของทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา ผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพการคัดเลือกจากบุคคลที่สรรหามา การฝึกอบรมและพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ การทบทวนและปรับคุณภาพและปริมาณของทรัพยากร

มนุษย์เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมและปริมาณของทรัพยากรมนุษย์เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมเป็นไปตามที่กำหนด และการติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการจัดคนเข้าทำงานเป็นไปอย่างทั่วถึง (Schermerhorn Hunt & Osborn, 2000) และการจัดองค์การ (Organizing) เป็นการประสานทรัพยากรไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรด้านการเงิน สินทรัพย์ถาวร ข้อมูล และมนุษย์ รวมทั้งทรัพยากรอื่นๆ ให้ทำงานประสานกันอันจะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การจัดองค์การครอบคลุมถึงการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ จัดกลุ่มงานเป็นหน่วยงานต่างๆ การจัดสรรทรัพยากรรวมทั้งการจัดระบบการทำงานที่ช่วยให้คนทำงานร่วมกันอย่างประสบความสำเร็จจากตัวอย่างข้างต้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ (พัชสิรี ชมพุดำ, 2552, หน้า 6)

นอกจากนี้การจัดองค์การ (Organizing) ยังเป็นการแบ่งหน้าที่จัดความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพคล่องตัว มีการประสานงานที่ดี จึงต้องจัดองค์การให้เหมาะสม ฉะนั้นการจัดองค์การจึงเป็นการกำหนดและจัดเตรียมกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องทำเพื่อให้งานเสร็จตามเป้าหมายต้องแยกเป็นกลุ่มและมอบหมายผู้รับผิดชอบรับไปดำเนินการ พร้อมกับการมอบหมายอำนาจหน้าที่ (Delegation of Authority) ให้มีการประสานงานระหว่างกลุ่มกิจกรรมสิ่งสำคัญในการจัดองค์การคือ ผู้บริหารต้องแบ่งงานกันตามความถนัด (ณรัชชอร์ (ณัฐนรี) ศรีทอง, 2554, หน้า 6) และการจัดองค์การ (Organizing) ในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ผู้บริหารจะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าจะทำอะไรแล้วจึงจัดสรรทรัพยากรและความรับผิดชอบสำหรับแต่ละงานให้แต่ละบุคคลหรือภายในองค์การ หน้าที่การจัดองค์การจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดงานเฉพาะอย่าง การจัดทักษะของบุคคลและกลุ่มภายในองค์การ สำหรับงานเหล่านี้การประสานงานและการประสานประสานการใช้ทรัพยากรเพื่อให้เกิดการทำงาน ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงที่ทำให้การปฏิบัติงานง่ายขึ้นจะมีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การด้วย เหตุผลนี้ผู้บริหารจึงต้องพิจารณาถึงวัฒนธรรมองค์การด้วยเพื่อให้มั่นใจว่าวัฒนธรรมอยู่ในทิศทางของกลยุทธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้น (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2548, หน้า 9)

ดังนั้น สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อย “การจัดองค์การ” ได้ว่า หมายถึง การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและการมอบหมายอำนาจหน้าที่ (Delegation of Authority) มีการจัดกลุ่มงานเป็นหน่วยงานต่างๆ การจัดสรรทรัพยากร รวมทั้งการจัดระบบการทำงานที่ช่วยให้คนทำงานร่วมกันอย่างประสบความสำเร็จ

สำเร็จ จัดความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้ดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพ คล่องตัว มีการประสานงานที่ดี จึงต้องจัดองค์การให้เหมาะสม ฉะนั้นการจัดองค์การจึงเป็นการกำหนดและจัดเตรียมกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องทำเพื่อให้งานเสร็จตามเป้าหมาย สิ่งสำคัญในการจัดองค์การ คือ ผู้บริหารต้องแบ่งงานกันตามความถนัดซึ่งนิยามดังกล่าว เชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ การจัดองค์การ ประกอบด้วย 1) การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ 2) การมอบหมายอำนาจหน้าที่ (Delegation of Authority) 3) มีการจัดกลุ่มงานเป็นหน่วยงานต่างๆ 4) การจัดสรรทรัพยากร 5) การจัดระบบการทำงานที่ช่วยให้คนทำงาน ร่วมกันอย่างประสบความสำเร็จ 6) มีการประสานงานที่ดี 7) ผู้บริหารต้องแบ่งงานกันตามความถนัด

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการปฏิบัติการตามกลยุทธ์ ด้านการนำโดยการ เสริมขวัญและแรงจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการสื่อสารและอธิบายวัตถุประสงค์ให้แก่ผู้ปฏิบัติทราบ (Dedler, 2003, p. 31) การนำไปปฏิบัติ (leading) เป็นขั้นตอนในการกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้น และชักนำความพยายามของพนักงานให้บรรลุเป้าหมายองค์การ (Schemerhom, 1999) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้ความพยายามของผู้บริหารที่จะกระตุ้นให้สมาชิกมีศักยภาพในการทำงานสูง (Bateman & Snell, 1999) ดังนั้น การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ซึ่งจะต้องอาศัย การทำงานเป็นทีม การจูงใจและความเป็นผู้นำ และการนำ (Leading) เป็นการกระตุ้นการทำงานของสมาชิกในองค์การเพื่อทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ เป็นประโยชน์แก่ตนเองและองค์การ โดยการนำนั้นรวมถึงการติดต่อปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ช่วยแนะนำแนวทางและสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกในองค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ (พัชสิริ ชมพุดำ, 2552, หน้า 6)

นอกจากนี้การสั่งการ (Directing) หัวหน้าหน่วยงานต้องเป็นผู้มีศิลปะในการสั่งการส่งเสริมให้ทุกคนมีความกระตือรือร้นในการทำงาน รู้จักหลักและวิธีการจูงใจให้บุคคลทางด้านความคิดกำลังกายให้กับองค์การอย่างเต็มที่ สามารถจัดข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นระหว่างฝ่ายต่างๆ ในองค์การให้ได้เป็นอย่างดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี (Human relation Skill) เข้าใจพฤติกรรมของบุคคล (Human behavior) รู้จักให้คำตอบแทนแก่พนักงานอย่างเหมาะสมและยุติธรรม และมีความก้าวหน้าในการทำงานตามสมควร (ณัฐนรี ศรีทอง, 2554, หน้า 6) และการนำ (Leading) หน้าที่การนำจะเกี่ยวข้องกับการจัดทิศทางสำหรับองค์การในทุกระดับการติดต่อสื่อสารถึงกลยุทธ์ การจูงใจพนักงานในหลายกรณี การปฏิบัติการที่ประสบความสำเร็จขึ้นกับทักษะของผู้บริหารซึ่งบริหาร

กลยุทธ์ ตลอดจนหน้าที่ในการนำประกอบด้วยการติดต่อสื่อสารเพื่อให้พนักงานเข้าใจถึงกลยุทธ์และกระตุ้นให้ปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนกระบวนการปฏิบัติการ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2548, หน้า 9)

ดังนั้น สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อย “การนำ” ได้ว่า หมายถึง หัวหน้าหน่วยงานมีศิลปะในการสั่งการ และส่งเสริมให้ทุกคนมีความกระตือรือร้นในการทำงาน เป็นประโยชน์แก่ตนเองและองค์การ รู้จักหลักและวิธีการจูงใจให้บุคคล ทั้งด้านความคิดกำลังกายให้กับองค์การอย่างเต็มที่ สามารถจัดข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น ระหว่างฝ่ายต่างๆ ในองค์การให้ได้เป็นอย่างดี มีมนุษยสัมพันธ์ (Human relation Skill) เข้าใจพฤติกรรมของบุคคล (Human behavior) รู้จักให้ค่าตอบแทนแก่พนักงานอย่างเหมาะสมและยุติธรรม และมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามสมควร และช่วยให้ องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ การนำประกอบด้วย 1) หัวหน้าหน่วยงานมีศิลปะในการสั่งการ และส่งเสริมให้ทุกคนมีความกระตือรือร้นในการทำงาน 2) รู้จักหลักและวิธีการจูงใจให้คนอุทิศตนด้านความคิด กำลังกายให้กับองค์การ อย่างเต็มที่ 3) สามารถจัดข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นระหว่างฝ่ายต่างๆ ในองค์การให้ได้เป็น อย่างดี 4) มีมนุษยสัมพันธ์ดี (Human relation Skill) 5) เข้าใจพฤติกรรมของบุคคล (Human behavior) 6) ให้ค่าตอบแทนแก่พนักงานอย่างเหมาะสมและยุติธรรม 7) มีความก้าวหน้าใน หน้าที่การงานตามสมควร 8) ช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้านการควบคุม เป็นการ ประเมินและทบทวนและปรับวิธีการของภาวะความเป็นผู้นำ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด และติดต่อสื่อสารโดยทั่วทุกแห่งใน กระบวนการของภาวะผู้นำ (Dessler, 2003, P. 31) ดังนั้น ผู้นำระดับสูงมีอิทธิพลสูงสุดต่อ องค์การจะกำหนดอนาคตขององค์การ สามารถประเมินและนำกลยุทธ์ไปใช้อย่างเป็น ระบบโดยมีการปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมตลอดเวลา (Lussier and Achua, 2010, P. 371)

นอกจากนี้การควบคุม (Controlling) เพื่อให้จัดการทรัพยากรขององค์การและ กระบวนการที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ผู้บริหารจะประยุกต์ใช้หน้าที่การควบคุม ในกระบวนการบริหาร โดยหน้าที่นี้จะติดตามและวัดความก้าวหน้าในการปฏิบัติ และ พิจารณาว่าการปฏิบัติงานนั้นช่วยให้บรรลุเป้าหมายหรือไม่ การใช้เทคนิคการควบคุมจะ ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจว่ากลยุทธ์มีการปฏิบัติอย่างถูกต้องและมีการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น หรือไม่ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2548, หน้า 9) ดังนั้น สามารถสรุปนิยาม



เชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อย “การควบคุม” ได้ว่า หมายถึง การติดตามและวัดความก้าวหน้าในการปฏิบัติ และพิจารณาว่าการปฏิบัติงานนั้นช่วยให้บรรลุเป้าหมายหรือไม่ การใช้เทคนิคการควบคุมจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจว่ากลยุทธ์มีการปฏิบัติอย่างถูกต้อง และมีการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นหรือไม่ พร้อมทั้งการปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมตลอดเวลา ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ การนำประกอบด้วย 1) การติดตามและวัดความก้าวหน้าในการปฏิบัติ 2) พิจารณาว่าการปฏิบัติงานนั้นช่วยให้บรรลุเป้าหมายหรือไม่ 3) การใช้เทคนิคการควบคุมจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจว่ากลยุทธ์มีการปฏิบัติอย่างถูกต้อง

ตาราง 4 องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของ นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

| องค์ประกอบย่อย     | นิยามเชิงปฏิบัติการ  | ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด  |
|--------------------|--|--|
| นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ | วางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์อะไรในอนาคต และจะต้องดำเนินการอย่างไรเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้น ลักษณะของการวางแผนคือ การดำเนินการตรวจสอบ ตัวเองเพื่อกำหนดสถานภาพในปัจจุบันขององค์การการสำรวจสภาพแวดล้อม การกำหนดวัตถุประสงค์ การพยากรณ์สถานการณ์ในอนาคต การกำหนดแนวทางปฏิบัติงานและความจำเป็นในการใช้ทรัพยากร การประเมินแนวทางปฏิบัติงานที่วางไว้ การทบทวนและปรับแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนดและการติดต่อ สื่อสารในกระบวนการวางแผนเป็นไปอย่างทั่วถึง วัตถุประสงค์และพิจารณาถึงวิธีการที่ | 1) การวางแผน<br>2) การกำหนดวัตถุประสงค์ในอนาคต<br>3) กำหนดสถานภาพในปัจจุบันขององค์การ<br>4) การสำรวจสภาพแวดล้อม<br>5) การพยากรณ์สถานการณ์ในอนาคต<br>6) การกำหนดแนวทางปฏิบัติงาน<br>7) การกำหนดความจำเป็นในการใช้ทรัพยากร<br>8) การประสานงานกับกิจกรรมอื่นๆ<br>9) การทบทวนและปรับแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง<br>10) พัฒนาคำร่วมมือการผลิตและความมีประสิทธิภาพของ |

## ตาราง 4 ต่อ

| องค์ประกอบย่อย     | นิยามเชิงปฏิบัติการ  | ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด   |
|--------------------|--|---|
| นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ | <p>ควรปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาความร่วมมือ การผลิต และควมมีประสิทธิภาพของหน่วยงานภายในองค์การ</p> <p>การจัดองค์การ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและการมอบหมายอำนาจหน้าที่ มีการจัดกลุ่มงานเป็นหน่วยงานต่างๆ การจัดสรรทรัพยากร รวมทั้งการจัดระบบการทำงานที่ช่วยให้คนทำงานร่วมกันอย่างประสบความสำเร็จ จัดความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพตลอดตัวมีการประสานงานที่ดี จึงต้องจัดองค์การให้เหมาะสม ฉะนั้นการจัดองค์การจึงเป็นการกำหนดและจัดเตรียมกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องทำเพื่อให้งานเสร็จตามเป้าหมาย</p> <p>สิ่งสำคัญในการจัดองค์การคือ ผู้บริหารต้องแบ่งงานกันตามความถนัด การนำ การที่หัวหน้าหน่วยงานมีศิลปะในการสั่งการ และส่งเสริมให้ทุกคนมีความกระตือรือร้นในการทำงาน เป็นประโยชน์แก่ตนเองและองค์การ รู้จักหลักและวิธีการจูงใจให้คนอุทิศตนทั้งด้านความคิดกำลังกายให้กับองค์การ</p> | <p>หน่วยงานภายในองค์การ</p> <p>11) การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ</p> <p>12) การมอบหมายอำนาจหน้าที่</p> <p>13) มีการจัดกลุ่มงานเป็นหน่วยงานต่างๆ</p> <p>14) การจัดสรรทรัพยากร</p> <p>15) การจัดระบบการทำงานที่ช่วยให้คนทำงานร่วมกันอย่างประสบความสำเร็จ</p> <p>16) มีการประสานงานที่ดี</p> <p>17) ผู้บริหารต้องแบ่งงานกันตามความถนัด</p> <p>18) หัวหน้าหน่วยงานมีศิลปะในการสั่งการ และส่งเสริมให้ทุกคนมีความกระตือรือร้นในการทำงาน</p> <p>19) รู้จักหลักและวิธีการจูงใจให้คนอุทิศตนด้านความคิดกำลังกายให้กับองค์การอย่างเต็มที่</p> <p>20) สามารถจัดข้อขัดแย้งที่อาจเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ในองค์การให้ได้อย่างดีมีมนุษยสัมพันธ์ดี (Human relation Skill)</p> |

ตาราง 4 (ต่อ)

| องค์ประกอบย่อย     | นิยามเชิงปฏิบัติการ  | ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด   |
|--------------------|--|---|
| นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ | <p>อย่างเต็มที่ สามารถจัดข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นระหว่างฝ่ายต่างๆ การนำ การที่หัวหน้าหน่วยงานมีศิลปะในการสั่งการ และส่งเสริมให้ทุกคนมีความกระตือรือร้นในการทำงาน เป็นประโยชน์แก่ตนเองและองค์การ รู้จักหลักและวิธีการจูงใจให้คนอุทิศตนทั้งด้านความคิด กำลังกายให้กับองค์การอย่างเต็มที่ สามารถจัดข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นระหว่างฝ่ายต่างๆ ในองค์การให้ได้เป็นอย่างดีดีมีมนุษยสัมพันธ์ดี (Human relation Skill) เข้าใจพฤติกรรมของบุคคล (Human behavior) รู้จักให้คำตอบแทนแก่พนักงานอย่างเหมาะสมและยุติธรรม และมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามสมควร และช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้</p> <p>การควบคุมองค์การ การติดตามและวัดความก้าวหน้าในการปฏิบัติ และพิจารณาว่าการปฏิบัติงานนั้นช่วยให้บรรลุเป้าหมายหรือไม่ การใช้เทคนิคการควบคุมจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจว่ากลยุทธ์มีการปฏิบัติ อย่างถูกต้อง และมีการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นหรือไม่ พร้อมทั้งการปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมตลอดเวลา</p> | <p>21) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี</p> <p>22) เข้าใจพฤติกรรมของบุคคล</p> <p>23) ให้คำตอบแทนแก่พนักงานอย่างเหมาะสมและยุติธรรม(237) มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามสมควร</p> <p>24) ช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้</p> <p>25) การติดตามและวัดความก้าวหน้าในการปฏิบัติ</p> <p>26) พิจารณาว่าการปฏิบัติงานนั้นช่วยให้บรรลุเป้าหมายหรือไม่</p> <p>27) การใช้เทคนิคการควบคุมจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจว่ากลยุทธ์มีการปฏิบัติ อย่างถูกต้อง</p> |

## 2.4 ควบคุมเชิงกลยุทธ์

### 2.4.1 ควบคุมเชิงกลยุทธ์ตามทัศนะของ Certo

Certo (2000) ได้กล่าวถึงควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control & Evaluation) เป็นกระบวนการซึ่งผู้จัดการใช้ในการควบคุมกล่าวคือ เป็นการใช้ความพยายามอย่างมีระบบ เพื่อเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐานแผน หรือวัตถุประสงค์ที่มีการพิจารณาไว้ โดยพิจารณาว่าการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์หรือ มาตรฐาน หรือความต้องการที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อที่จะได้แก้ไขปรับปรุงต่อไป

### 2.4.2 ควบคุมเชิงกลยุทธ์ตามทัศนะของ Robbins & Coulter

Robbins & Coulter (2003) ได้กล่าวถึงควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control & Evaluation) การควบคุม หรือ การประเมินกลยุทธ์ (evaluating results) เป็นการ ประเมินผลงานเพื่อให้ทราบว่ากลยุทธ์ (strategies) ที่ปฏิบัติไปทำให้องค์การบรรลุ เป้าหมาย (goals) หรือวัตถุประสงค์ (objectives) ภายใต้พันธกิจ (mission) เพียงใดมีความ คลาดเคลื่อนระหว่างวัตถุประสงค์กับการปฏิบัติจริงตรงไหน ควรต้องมีการปรับแก้อย่างไร เป็นกระบวนการในการตรวจสอบกิจกรรมที่ปฏิบัติเพื่อให้แน่ใจว่าจะบรรลุผลสำเร็จตาม แผน หากมีความเบี่ยงเบนไปจากแผนก็จะดำเนินการปรับปรุงแก้ไข นำผลการปฏิบัติงาน จริงเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด การรายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ และการแก้ไข หรือปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาด หรือเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน (taking managerial action to correct deviations or inadequate standards) ได้แก่ การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา การ ปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด และการนำผลการปรับปรุงเป็นข้อมูล ในการวางแผน

### 2.4.3 ควบคุมเชิงกลยุทธ์ตามทัศนะของสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, หน้า 300) ได้กล่าวถึง ควบคุมเชิง กลยุทธ์ (Strategic Control & Evaluation) หมายถึง การตรวจสอบผลการดำเนินงาน การติดตามสถานการณ์และเงื่อนไขต่างๆ

### 2.4.4 ควบคุมเชิงกลยุทธ์ตามทัศนะของไชยา ภาวะบุตร

ไชยา ภาวะบุตร (2554, หน้า 147) ได้กล่าวถึงการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) หมายถึง การกำกับติดตามและประเมินผลดำเนินงานและการทบทวน เพื่อปรับแต่งยุทธศาสตร์

### 2.4.5 ควบคุมเชิงกลยุทธ์ตามทัศนะของเนตร์พัฒนา ยาวีราช

เนตรพัฒนา ยาวีราข (2552, หน้า 67) ได้กล่าวถึง ควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategy Control) ว่าการควบคุมกลยุทธ์เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การตรวจสอบดูแลประเมินผลของกลยุทธ์เพื่อให้มีกระบวนการทั้งหมดในการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม ได้แก่ การควบคุมคุณภาพงาน ปริมาณงาน ความสำเร็จที่ได้รับ ปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์นั้น

#### 2.4.6 ควบคุมเชิงกลยุทธ์ตามทัศนะของ สุพานี สฤษฏ์วานิช

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2553, หน้า 291) ได้กล่าวถึงการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategy Control & Evaluation) ว่าการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ หมายถึง กำหนดภาระงาน หรือหัวข้อเรื่องที่ต้องการควบคุมและการประเมินให้ชัดเจน สร้างระบบและกลไกในการวัดผลและตรวจสอบให้เหมาะสม ดำเนินการวัดผลงานที่เกิดขึ้นตามแนวทางที่ได้ออกแบบไว้แล้วนั้น วิเคราะห์ผลงานโดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ แผนงาน งบประมาณที่ตั้งไว้หรือมาตรฐานอื่นๆ ดำเนินการแก้ไขตามความเหมาะสม ปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ

#### 2.4.7 การควบคุมเชิงกลยุทธ์ตามทัศนะของจอมพงศ์ มงคลวานิช

จอมพงศ์ มงคลพานิช (2555, หน้า 291) ได้กล่าวถึงควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Controlling and Evaluation) หมายถึง กำหนดวิธีการควบคุม ติดตามผลการปฏิบัติงาน ตรวจสอบ ประเมินผลและการแก้ไข ปรับปรุง

#### 2.4.8 ควบคุมเชิงกลยุทธ์ตามทัศนะของเชวงศักดิ์ พฤษภทเทเวศ

เชวงศักดิ์ พฤษภทเทเวศ (2553, หน้า 108) ได้สรุปว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านควบคุมเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงมีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนดและการแก้ไขหรือปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาดหรือเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน

2.4.9 ควบคุมเชิงกลยุทธ์ตามทัศนะของ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2548) ได้กล่าวว่า ควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Controlling) หมายถึง การกำหนดมาตรฐานการวัดผลการปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานและการดำเนินการแก้ไข

#### 2.4.10 ควบคุมเชิงกลยุทธ์ตามทัศนะของ วิโรจน์ สารรัตน์

วิโรจน์ สารรัตน์ (2548, หน้า 178) ได้กล่าวว่า การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Controlling the Organization) หมายถึง การกำหนดมาตรฐานการทำงาน การนำผลการปฏิบัติงานจริงมาเปรียบเทียบกับการปรับปรุงแก้ไข

สรุปได้ว่า ควบคุมเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการวัดการปฏิบัติงานที่ได้มีการวางแผนไว้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการปฏิบัติงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์กลยุทธ์ขององค์การ โดยครอบคลุมการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนด และการแก้ไขหรือปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาดไปจากมาตรฐาน

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง การควบคุมหรือการประเมินกลยุทธ์ (evaluating results) ว่าเป็นขั้นสุดท้ายของการควบคุมเชิงกลยุทธ์ กล่าวคือ เป็นการประเมินผลงานเพื่อให้ทราบว่ากลยุทธ์ (strategies) ที่ปฏิบัติไปทำให้องค์การบรรลุไปตามเป้าหมาย (goal) หรือวัตถุประสงค์ (objectives) ภายใต้พันธกิจ (mission) เพียงใด มีความคลาดเคลื่อนระหว่างวัตถุประสงค์กับการปฏิบัติจริงตรงไหน ควรมีการปรับแก้ อย่างไร กระบวนการประเมินผลงานหรือการควบคุม (control process) ซึ่งเป็นกระบวนการในการตรวจสอบกิจกรรมที่ปฏิบัติเพื่อให้แน่ใจว่าจะบรรลุผลสำเร็จตามแผน หากมีความเบี่ยงเบนไปจากแผนก็จะดำเนินการปรับปรุงแก้ไข ผู้บริหารทั้งหลายล้วนต้องการเกี่ยวข้องกับหน้าที่ในการควบคุม แม้เป็นผู้บริหารในหน่วยงานหรือกิจกรรมย่อยๆ ในแผนก็ตาม ซึ่งกระบวนการควบคุม (control process) คือ การวัดผลการปฏิบัติการที่เกิดขึ้นจริง (measuring actual performance) เช่น ผู้บริหารสังเกตการณ์ด้วยตนเอง มีการรายงานผลในรูปสถิติ มีการรายงานผลในรูปวาจา และมีการรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร Robbins & Coulter (2003) และการควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Strategy Control & Evaluation) ต้องกำหนดภาระงาน หรือหัวข้อเรื่องที่ต้องการควบคุมและการประเมินให้ชัดเจน (สุพาณี สฤษฏ์วานิช, 2553, หน้า 291)

นอกจากนี้การปฏิบัติงาน เป็นการตรวจสอบ การทดลองผลการปฏิบัติงานที่ได้ลงมือปฏิบัติงานไปเรียบร้อยแล้วว่าประสบผลสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์ของงาน โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน กำหนดแบบและลักษณะงานที่จะประเมิน กำหนดผู้ประเมิน และวิธีการประเมินซึ่งผู้บริหารดำเนินการเป็นขั้นตอน 1) การวิเคราะห์หน้าที่และความรับผิดชอบของงานต่างๆ 2) กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน 3) สังเกตการณ์ปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา 4) ประเมินผลผู้ใต้บังคับบัญชาพิจารณาจากความ

ก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน 5) ผู้นำจัดให้มีการอภิปรายการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา 6) กำหนดแผนปฏิบัติงานสำหรับพัฒนาบุคลากร 7) มีการทบทวนความก้าวหน้าการปฏิบัติงานของบุคลากร (ยงยุทธ เกษสาคร, 2554, หน้า 105-107) สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อย “การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน” ได้ว่า หมายถึง กำหนดภาระงาน หรือหัวข้อเรื่องที่ต้องการควบคุมและการประเมินให้ชัดเจน และการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง (measuring actual performance) เช่น ผู้บริหารสังเกตการณ์ด้วยตนเองมีการรายงานผลในรูปมิติ มีการรายงานผลในรูปวาจา และมีการรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงกับตัวบ่งชี้ การวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสังเกตการณ์ด้วยตนเองหรือรูปคณะกรรมการ 2) กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานให้ชัดเจน 3) การวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง

การปฏิบัติงานกับมาตรฐาน หมายถึง การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนด (comparing actual performance against a standard) ได้แก่ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า การนำผลการปฏิบัติงานจริงเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด การรายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ (Robbins & Coulter, 2003) และเป็นกระบวนการซึ่งผู้จัดการใช้ในการควบคุม กล่าวคือ เป็นการใช้ความพยายามอย่างมีระบบเพื่อเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐานแผน หรือวัตถุประสงค์ที่มีการพิจารณาไว้ โดยพิจารณาว่าการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ หรือมาตรฐาน หรือความต้องการที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อที่จะได้แก้ไขปรับปรุงต่อไป (Certo, 2000)

นอกจากนี้ ผู้บริหารทำการควบคุม (Controlling) ในองค์การโดยการประเมินผลงานขององค์การทั้งหมด ด้วยการนำเสนอผลการปฏิบัติงานจริง เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในตอนต้น (พิบูล ทีปะपाल, 2550, หน้า 12) และการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างานอยู่บนพื้นฐานความเป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2555, หน้า 103)

ดังนั้น สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการของ “การปฏิบัติงานกับมาตรฐาน” ได้ว่า หมายถึง การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า แล้วนำผลการปฏิบัติงานจริงเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด หรือเปรียบเทียบกับกลุ่มเป้าหมายที่กำหนดไว้ใน

ตอนต้น และรายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนด ประกอบด้วย 1) นำผลการปฏิบัติงานจริงเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด 2) เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ 3) รายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ

การดำเนินการปรับปรุงแก้ไข หมายถึง การแก้ไขหรือปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาดหรือเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน (Taking managerial action to correct deviations) ได้แก่ การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา การปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด และการนำผลการปรับปรุงเป็นข้อมูลในการวางแผนต่อไป (Robbins & Coulter, 2003) นอกจากนี้รายงานผลการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐานของงานวิจัยหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า เพื่อให้ผู้บริหารทราบว่า ผลการปฏิบัติงานจริงแตกต่างจากมาตรฐานที่กำหนดไว้อย่างไร เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น (ณรัชชอร์ (ณัฐนรี) ศรีทอง, 2554, หน้า 15) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ก็จะมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่จะให้บุคคลมีโอกาสปรับปรุงแก้ไขตนเองหรือพันสภาพการเป็นพนักงานขององค์การในที่สุด (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2555, หน้า 102) ดังนั้นสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อย “การแก้ไขหรือปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาดไปจากมาตรฐาน” ได้ว่า หมายถึง การแก้ไขในสิ่งที่จำเป็นเพื่อให้การปฏิบัติการที่เหมาะสมหรือเป็นกระบวนการกำหนดกฎเกณฑ์เพื่อให้แน่ใจว่าการปฏิบัติประสบความสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ระยะยาวขององค์การ (Organization’s long – range Strategic plans) ตลอดจนการพิจารณาผลกระทบจากสภาพแวดล้อมและทิศทางกลยุทธ์ภายใน จึงเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงที่จะกำหนดโครงสร้างระยะยาวและต้องมีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา การปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด และการนำผลการปรับปรุงเป็นข้อมูลในการวางแผนต่อไป ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ การแก้ไขหรือปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาดไปจากมาตรฐาน ประกอบด้วย 1) การแก้ไขในสิ่งที่จำเป็นเพื่อให้การปฏิบัติการที่เหมาะสม 2) การพิจารณาผลกระทบจากสภาพแวดล้อมและทิศทางกลยุทธ์ภายใน 3) การนำผลการปรับปรุงเป็นข้อมูลในการวางแผนต่อไป



ตาราง 5 องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของควบคุมเชิงกลยุทธ์

| องค์ประกอบย่อย    | นิยามเชิงปฏิบัติการ   | ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด  |
|-------------------|---|--|
| ควบคุมเชิงกลยุทธ์ | <p>การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานกำหนดภาระงานหรือหัวข้อเรื่องที่ต้องการควบคุมและการประเมินให้ชัดเจน และการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง เช่น ผู้บริหารสังเกตการณ์ด้วยตนเอง มีการรายงานผลในรูปสถิติ มีการรายงานผลในรูปวาจา และมีการรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร</p> <p>การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า แล้วนำผลการปฏิบัติงานจริงเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด หรือเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในตอนต้น และ รายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ การแก้ไขในสิ่งที่จำเป็นเพื่อให้การปฏิบัติการที่เหมาะสม หรือเป็นกระบวนการกำหนดกฎเกณฑ์เพื่อให้แน่ใจว่าการปฏิบัติประสบความสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ระยะยาวขององค์การ ตลอดจนการพิจารณาผลกระทบจากสภาพแวดล้อมและทิศทางกลยุทธ์ภายใน จึงเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงที่จะกำหนดโครงสร้างระยะยาว และต้องมีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา การปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดและการนำผลการปรับปรุงเป็นข้อมูลในการวางแผนต่อไป</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ผู้บริหารสังเกตการณ์ด้วยตนเองหรือรูปคณะกรรมการ</li> <li>2) กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานให้ชัดเจน</li> <li>3) การวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง</li> <li>4) นำผลการปฏิบัติงานจริงเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด</li> <li>5) เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้</li> <li>6) รายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ</li> <li>7) การแก้ไขในสิ่งที่จำเป็นเพื่อให้การปฏิบัติการที่เหมาะสม</li> <li>8) การพิจารณาผลกระทบจากสภาพแวดล้อมและทิศทางกลยุทธ์ภายใน</li> <li>9) การนำผลการปรับปรุงเป็นข้อมูลในการวางแผนต่อไป</li> </ol> |

### 3. การวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้าน

#### วัฒนธรรมองค์การ

##### 3.1 องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ Sergiovanni

Sergiovanni (1998, p. 106–108) กล่าวว่าองค์ประกอบของวัฒนธรรมมี 5 ประการคือ 1) ประวัติของสถานศึกษา (School's history) 2) ความเชื่อ (Beliefs) 3) ค่านิยม (Values) 4) ปทัสถาน (Norm and Standard) 5) รูปแบบของพฤติกรรม (Patterns of Behavior)

##### 3.2 องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ Newstrom and

Davis

Newstrom and Davis (2002, p. 91) กล่าวว่า องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วย 1) ชุดของข้อสมมติฐาน 2) ความเชื่อ 3) ค่านิยม 4) บรรทัดฐานที่สมาชิกในองค์การได้ร่วมกันยึดถือปฏิบัติ

##### 3.3 องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ Hoy and

Miskel

Hoy and Miskel (2005, p. 171) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การมีองค์ประกอบดังนี้ 1) การสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovation) 2) ความมั่นคง (Stability) 3) ความสนใจในรายละเอียด (Attention to detail) 4) การให้ความสนใจกับผลลัพธ์ (Outcome orientation) 5) การทำงานเป็นทีม (Team orientation) 6) การมุ่งสู่เป้าหมาย (Aggressive)

##### 3.4 องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ เสน่ห์ จัยโต

เสน่ห์ จัยโต กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การ มีองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบดังนี้ 1) ความเชื่อ 2) ค่านิยม 3) ทศนคติ

##### 3.5 องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ สำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2555, หน้า 5) กล่าวว่า วัฒนธรรมขององค์การ คือ แบบแผนหรือวิถีชีวิตขององค์การที่สมาชิกยอมรับและยึดถือปฏิบัติร่วมกัน มีองค์ประกอบดังนี้ 1) ความเชื่อ 2) ค่านิยม 3) คุณค่าขององค์การ 4) เป็นแบบแผนขององค์การ 5) ปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ

##### 3.6 องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ

ณัฐณพันธ์ เขจรนันท์

ณัฐณพันธ์ เขจรนันท์ (2551, หน้า 256 – 258) กล่าวว่าองค์ประกอบที่สำคัญขององค์การมี 8 ประการคือ 1) สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Environmental Status in Business) บริษัทแต่ละบริษัทจะดำเนินงานอยู่ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ที่จะกำหนดประเภทขององค์การที่ต้องการเจริญเติบโต 2) ค่านิยม (Value) เป็นแนวคิดและความเชื่อพื้นฐานที่กำหนดมาตรฐานของความสำเร็จในองค์การ ภายใต้การยึดถือร่วมกันของพนักงานทุกคน ฉะนั้นค่านิยม คือ สิ่งที่ผลักดันความพยายามร่วมกันของสมาชิกในองค์การ โดยได้แบ่งค่านิยมออกเป็นค่านิยมแกน (Core Value) ซึ่งเป็นแนวความคิดและความเชื่อที่โดยทั่วไปจะถูกยึดถือโดยสมาชิกทุกคนในองค์การ และค่านิยมรอง (Sub Value) จะเป็นการประนีประนอมแนวความคิดและความเชื่อที่ถูกยึดถือ ซึ่งค่านิยมรองจะไม่ขัดแย้งกับค่านิยมแกนกลางขององค์การ และสามารถให้การสนับสนุนเท่าที่จะเป็นไปได้ 3) สัญลักษณ์ (Symbol) คือวัตถุการกระทำหรือเหตุการณ์ที่ถ่ายทอดความหมายบางอย่างเป็นสัญลักษณ์ ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมขององค์การซึ่งจะเป็นการถ่ายทอดค่านิยมขององค์การ องค์การบางแห่งจะใช้ถ้อยแถลงภารกิจ เพื่อเป็นสัญลักษณ์ของค่านิยมที่สำคัญ 4) เรื่องราว (Stories) คือ เรื่องเล่าบนรากฐานของเหตุการณ์ที่เป็นจริง ที่บอกเล่าอยู่บ่อยครั้ง และรับรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์การ เรื่องราวจะถูกบอกเล่าแก่พนักงานใหม่ เพื่อรักษาค่านิยมขององค์การเอาไว้ 5) วีระบุรุษ (Hero) คือ ตัวเชิดเพื่อแสดงเป็นตัวอย่างของการกระทำ คุณลักษณะและบุคลิกภาพวัฒนธรรมขององค์การ 6) คำขวัญ (Slogan) คือ ประโยคหรือถ้อยคำที่แสดงค่านิยมขององค์การ 7) งานพิธีหรือธรรมเนียมปฏิบัติ (Tradition) คือ กิจกรรมที่เตรียมเอาไว้ที่เป็นเหตุการณ์พิเศษดำเนินเพื่อประโยชน์ของผู้เข้าร่วม ผู้บริหารจัดการพิธีขึ้นมาเพื่อปลูกฝังค่านิยมขององค์การ 8) เครือข่ายทางวัฒนธรรม (Cultural Network) วัฒนธรรมขององค์การจะถูกถ่ายทอดผ่านเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ เรื่องราวของอุดมคติและวีระบุรุษจะถูกรับรู้ร่วมกันทั้งองค์การ และระหว่างรุ่นของพนักงานที่ต่อเนื่อง

### 3.7 องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ ไชยา ภวະบุตร

ไชยา ภวະบุตร (2555, หน้า 92) กล่าวว่า วัฒนธรรมขององค์การโดยทั่วไปมีองค์ประกอบคล้ายคลึงกับองค์ประกอบวัฒนธรรมในสังคม โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้ 1) พฤติกรรมสังเกตเห็นได้สม่ำเสมอ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเฉพาะในองค์การนั้นๆ เช่น การใช้ภาษาพูด หรือคำพูดที่มีลักษณะเฉพาะ พิธีการต่างๆ 2) ปทัสถาน (Norm)

มาตรฐานของพฤติกรรมซึ่งเป็นเครื่องชี้แนะแนวทางประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์การ 3) เป็นค่านิยมเด่นๆ (Dominant Values) เป็นแนวทางการสนับสนุนและคาดหวังให้บุคลากรมีส่วนร่วม เช่น ความเสียสละและรับผิดชอบ 4) วัฒนธรรมถือเป็นปรัชญา ซึ่งเป็นนโยบายหรือความเชื่อขององค์การ 5) วัฒนธรรมถือเป็น กฎ ระเบียบ ซึ่งมีได้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร แต่เป็นแนวทางในการปฏิบัติ 6) วัฒนธรรมเป็นบรรยากาศขององค์การส่วนหนึ่ง ซึ่งจะรวมเอาความรู้สึกอันเป็นผลมาจากปัจจัยทางกายภาพ ที่สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน

### 3.8 องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ วิเชียร วิทย์อุดม

วิเชียร วิทย์อุดม (2555, หน้า 95) กล่าวว่าองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การ มี 7 ประการคือ 1) ค่านิยม 2) ความเชื่อที่ถ่ายทอดต่อกันไป 3) ตำนาน เรื่องเล่า ขาน 4) สัญลักษณ์ 5) บรรทัดฐาน 6) อุดมการณ์ 7) วีระบุรุษ

จากผลการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยเพื่อกำหนดองค์ประกอบย่อยของวัฒนธรรมองค์การ จากทัศนะและจากผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการ 10 แห่งดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าองค์ประกอบบางตัวมีความหมายเดียวกัน แต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้นเพื่อให้การนำเอาองค์ประกอบแสดงตารางมีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกัน แต่เรียกชื่อต่างกันไปเป็นใช้ร่วมกัน (Neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุมองค์ประกอบอื่นที่ใช้ชื่อแตกต่างกัน หรือเลือกใช้ชื่อองค์ประกอบใดขององค์ประกอบหนึ่งดังนี้

#### 1. ความเชื่อ (Beliefs) มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกัน ดังนี้

1) วิสัยทัศน์ 2) การเชื่อมต่อ 3) ปรัชญา 4) คุณค่าในองค์การ 5) คำขวัญ

#### 2. ค่านิยม (Values) มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันดังนี้ 1) ค่านิยม

2) ความมั่นคง 3) ค่านิยมหลัก 4) ค่านิยมเด่นๆ 5) แนวคิด 6) สัญลักษณ์ (symbol)

#### 3. ปทัสถาน (Norm and Standard) มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกัน

ดังนี้ 1) บรรทัดฐาน 2) การปฏิบัติหรือแนวทางการดำเนินชีวิต 3) ความสอดคล้อง

4) เป็นแบบแผนขององค์การ 5) ธรรมเนียมปฏิบัติ

#### 4. วีระบุรุษ (Hero) มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันดังนี้ 1) ประวัติน

ของสถานศึกษา 2) เรื่องเล่า 3) พงศาวดาร 4) อุดมการณ์ขององค์การ 5) บรรยากาศขององค์การส่วนหนึ่ง 6) รับรู้ประวัติความเป็นมาของคำขวัญ

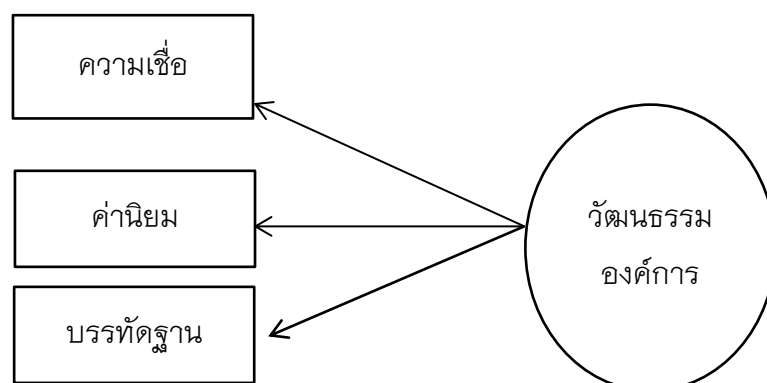
จากการกำหนดชื่อองค์ประกอบ 4 รายการข้างต้น และจากองค์ประกอบที่เป็น

แนวคิด ทฤษฎี หรือผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการแหล่งต่างๆ ที่มีความหมายเฉพาะ  
อื่นๆ ผู้วิจัยได้นำมาแสดงในตาราง 6 โดยองค์ประกอบเหล่านี้ถือว่าเป็นองค์ประกอบตาม  
กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical framework) ต่อไป

ตาราง 6 ที่มาขององค์ประกอบย่อย วัฒนธรรมองค์การ

| องค์ประกอบย่อย<br>วัฒนธรรมองค์การ | 1. Marcoulides & heck (1993) | 2. Cergiovanni (1998) | 3. Newstrom and Davis (200 | 4. เสน่ห์ จัยโต(2551) | 5. ฌ็อง-ฌัก เซจอร์นิน(2551) | 6. วิเชียร วิทยอุดม (2555) | 8. ไชยา ภาวะบุตร (2555) | 9. วิเชียร วิทยอุดม(2555) | ความถี่ |
|-----------------------------------|------------------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|-----------------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------------|---------|
| 1. ความเชื่อ                      |                              |                       | √                          | √                     | √                           | √                          | √                       | √                         | 6       |
| 2. ค่านิยม                        | √                            | √                     |                            | √                     |                             | √                          | √                       | √                         | 6       |
| 3. ปทัสถาน                        | √                            | √                     | √                          | √                     | √                           | √                          | √                       | √                         | 8       |
| 4. วีระบุรุษ                      | √                            |                       |                            |                       |                             |                            |                         |                           | 1       |
| รวม                               |                              |                       |                            |                       |                             |                            |                         |                           | 21      |

จากตาราง 6 ที่มาขององค์ประกอบย่อยของ วัฒนธรรมองค์การ พบว่า มี  
องค์ประกอบเชิงทฤษฎี (Theoretical framework) จำนวน 4 องค์ประกอบแต่การศึกษาวิจัย  
ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาจากความถี่ขององค์ประกอบที่นักวิจัยส่วน  
ใหญ่เลือกเป็นองค์ประกอบในระดับสูง คือ ร้อยละ 50 ขึ้นไป ในที่นี้ คือ ความถี่ตั้งแต่ 5  
ขึ้นไป



ภาพประกอบ 8 องค์ประกอบย่อยด้านวัฒนธรรมองค์การ

### 3.2 นิยามปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของ ความเชื่อ

วิกิพีเดียสารานุกรมเสรี (<https://th.wikipedia.org/wiki/>) ความเชื่อ (Belief) ได้แก่ การยอมรับว่าสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นความจริง หรือมีการดำรงอยู่จริง โดยอาศัยประสบการณ์ตรง การไตร่ตรอง หรือการอนุมาน ค่านิยมฐานรากวัฒนธรรมขององค์การ เสน่ห์ จัยโต (2551, หน้า 195–196) กล่าวว่า ความเชื่อ ได้แก่ ความคิดพื้นฐานของคนที่มีต่อสิ่งต่างๆ เป็นความคิดที่มีความมั่นใจว่าสิ่งนั้นเป็นจริงและถูกต้องเอาไว้ด้วย 1) เดิมเชื่อว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นแบบนายกับลูกน้อง ต้องเปลี่ยนความเชื่อใหม่เป็นเพื่อนร่วมงาน 2) เดิมเชื่อว่า การทำงานหนักประสบความสำเร็จ ต้องเปลี่ยนความเชื่อเป็นการทำงานเหนื่อยน้อยลง ได้ผลงานมากขึ้น 3) เดิมเชื่อว่าการเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเป็นสิ่งที่ดี ต้องปรับเปลี่ยนเป็นการทำงานหลายอย่างเป็นสิ่งที่ดีกว่า 4) เดิมเชื่อว่า พนักงานสำคัญที่สุด ต้องเปลี่ยนเป็นลูกค้าหรือผู้รับบริการสำคัญที่สุด 5) เดิมเชื่อว่า การเรียนรู้ในชั้นเรียนดีที่สุด ต้องเปลี่ยนเป็นการเรียนรู้สามารถเรียนได้ทั้งในชั้นเรียนและนอกชั้นเรียนและศึกษาตามอัธยาศัย 6) เดิมเชื่อว่า อำนาจหน้าที่ (authority) สำคัญที่สุดในการบริหารต้องเปลี่ยนเป็นอำนาจ (power) และอำนาจการยอมรับ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2552, หน้า 354) กล่าวว่า ความเชื่อ หมายถึง ข้อสรุปของสมาชิกองค์การจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ต่อพฤติกรรมหรือเหตุการณ์ต่างๆ ว่า เป็นความจริง หรือไม่เป็นความจริง นิติพล ภูตะโชติ (2557, หน้า 136) กล่าวว่า ความเชื่อ เป็นความคิด ความเข้าใจ การยอมรับในสิ่งต่างๆ ของบุคคล ความเชื่อจึงส่งผลต่อพฤติกรรมมนุษย์

ดังนั้นสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการองค์ประกอบย่อย “ความเชื่อ” ได้ว่า ความเชื่อ ได้แก่ ความคิดพื้นฐานของคนที่มีต่อสิ่งต่างๆ เป็นความคิดที่มีความมั่นใจว่าสิ่งนั้นเป็นจริงและถูกต้องเอาไว้ด้วย 1) เดิมเชื่อว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นแบบนายกับลูกน้อง ต้องเปลี่ยนความเชื่อใหม่เป็นเพื่อนร่วมงาน 2) เดิมเชื่อว่า การทำงานหนักประสบความสำเร็จ ต้องเปลี่ยนความเชื่อเป็นการทำงานเหนื่อยน้อยลง ได้ผลงานมากขึ้น 3) เดิมเชื่อว่าการเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเป็นสิ่งที่ดี ต้องปรับเปลี่ยนเป็นการทำงานหลายอย่างเป็นสิ่งที่ดีกว่า 4) เดิมเชื่อว่า พนักงานสำคัญที่สุด ต้องเปลี่ยนเป็นลูกค้าหรือผู้รับบริการสำคัญที่สุด 5) เดิมเชื่อว่า การเรียนรู้ในชั้นเรียนดีที่สุด ต้องเปลี่ยนเป็นการเรียนรู้สามารถเรียนได้ทั้งในชั้นเรียนและนอกชั้นเรียนและศึกษาตามอัธยาศัย 6) เดิมเชื่อว่า อำนาจหน้าที่ (authority) สำคัญที่สุดในการบริหารต้องเปลี่ยนเป็น

อำนาจ (power) และอำนาจการยอมรับ นิยามดังกล่าวเชื่อมโยงกับตัวบ่งชี้ การเปรียบเทียบผลของการปฏิบัติงานกับเกณฑ์ของความเชื่อที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ ดังที่แสดงไว้ในตาราง 7

ตาราง 7 แสดงนิยามเชิงปฏิบัติการองค์ประกอบย่อย “ความเชื่อ”

| องค์ประกอบย่อย | นิยามเชิงปฏิบัติการ   | ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด  |
|----------------|---|--|
| ความเชื่อ      | <p>ความเชื่อ ได้แก่ ความคิดพื้นฐานของคนที่มีความเชื่อต่าง ๆ เป็นความคิดที่มีความมั่นใจว่าสิ่งนั้นเป็นจริงและถูกต้องเอาไว้ด้วย 1) เดิมเชื่อว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นแบบนายกับลูกน้อง ต้องเปลี่ยนความเชื่อใหม่เป็นเพื่อนร่วมงาน 2) เดิมเชื่อว่าการทำงานหนักประสบความสำเร็จ ต้องเปลี่ยนความเชื่อเป็นการทำงานเหนื่อยน้อยลง ได้ผลงานมากขึ้น 3) เดิมเชื่อว่าการเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเป็นสิ่งที่ดี ต้องปรับเปลี่ยนเป็นการทำงานหลายอย่าง เป็นสิ่งที่ดีกว่า 4) เดิมเชื่อว่า พนักงานสำคัญที่สุด ต้องเปลี่ยนเป็นลูกค้าหรือผู้รับบริการสำคัญที่สุด 5) เดิมเชื่อว่าการเรียนรู้ในชั้นเรียนดีที่สุดในชั้นเรียนและการเรียนรู้สามารถเรียนได้ทั้งในชั้นเรียนและนอกชั้นเรียนและศึกษาตามอัธยาศัย 6) เดิมเชื่อว่า อำนาจหน้าที่ (authority) สำคัญที่สุดในการบริหารต้องเปลี่ยนเป็นอำนาจ (power) และอำนาจการยอมรับ</p> | <p>1) ผู้บังคับบัญชากับลูกน้องเป็นเพื่อนร่วมงาน<br/>2) การทำงานเหนื่อยน้อยลง ได้ผลงานมากขึ้น<br/>3) การทำงานหลายอย่างเป็นสิ่งที่ดีกว่า<br/>4) ผู้รับบริการสำคัญที่สุด<br/>5) การเรียนรู้สามารถเรียนได้ทั้งในชั้นเรียนและนอกชั้นเรียนและศึกษาตามอัธยาศัย<br/>6) อำนาจ (power) และอำนาจการยอมรับ</p> |

### 3.3 นิยามปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของ ค่านิยม

ค่านิยม หมายถึง สิ่งที่บุคคลพอใจหรือเห็นว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่า แล้วยอมรับไว้เป็นความเชื่อ หรือความรู้สึกนึกคิดของตนเอง ค่านิยมจะฝังอยู่ในตัวบุคคลในรูปของความเชื่อตลอดไป จนกว่าจะพบกับค่านิยมใหม่ ซึ่งตนพอใจกว่าก็จะยอมรับไว้ เมื่อบุคคลประสบกับ การเลือกหรือเผชิญกับเหตุการณ์ จะต้องตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งเข้า จะนำค่านิยมมาประกอบการตัดสินใจทุกครั้งไป ค่านิยมจึงเป็นเสมือนพื้นฐานแห่งการประพฤติ ปฏิบัติของบุคคลโดยตรง Multon Rokeach (1973) นักจิตวิทยาที่มีชื่อเสียงในด้านจิตวิทยาและสังคมศาสตร์ กล่าวถึงค่านิยม (Value) คือ ความเชื่อที่เป็นแนวทางของการแสดงออก (Action) และการใช้วิจารณญาณ (Judgment) ในสถานการณ์ที่หลากหลายของบุคคล ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีระบบค่านิยมที่ต่างๆ กัน โดยค่านิยมจะมีอิทธิพลต่อทัศนคติ การรับรู้ การมุ่งใจทั้งในชีวิตและการงานของบุคคล Sergiovanni (1993, p. 106-108) กล่าวว่า ค่านิยมคือ สิ่งที่สถานศึกษาให้ความสำคัญ เกี่ยวกับการประพฤติปฏิบัติ Robbins Stephen (1993) ได้ให้ความหมายว่าเป็นความเชื่อมั่นพื้นฐานของบุคคลและใช้เป็นแบบอย่างในการกระทำและปฏิบัติตนในสังคม มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2549, หน้า 113) กล่าวว่าค่านิยม หมายถึง สิ่งที่บุคคลพอใจหรือเห็นว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่าแล้วยอมรับไว้เป็นความเชื่อหรือความรู้สึกนึกคิด เป็นแนวปฏิบัติของตนเอง ค่านิยมนี้จะฝังอยู่ในตัวบุคคลอยู่ในรูปความเชื่อหรือความรู้สึก นึกคิดตลอดไป Geert Hofsted และคณะ (1990) กล่าวว่า ค่านิยม ได้แก่ สิ่งที่เหมาะสมในองค์การยึดถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ และใช้ในการประเมินค่าว่าพฤติกรรมดีหรือไม่ดี ควรปฏิบัติและไม่ควรปฏิบัติ แสดงออกในวิธีการทำงานของสมาชิก kreitner, kinicki, & buelens (2002) เห็นว่าค่านิยมในองค์การเป็นรากฐานของวัฒนธรรม องค์การ และเป็นปัจจัยในการกำหนดพฤติกรรมทางจริยธรรม ประกอบด้วย 1) ความคิดหรือความเชื่อ 2) เป้าหมาย หรือพฤติกรรมที่ปรารถนา 3) อยู่เหนือสถานการณ์ 4) ชื่นชอบ การคัดเลือก 5) จัดลำดับได้ เชนห์ จุ้ยโต (2551, หน้า 195) กล่าวว่า ค่านิยม คือ การให้คุณค่าต่อสิ่งใด สิ่งหนึ่ง หรือเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ว่ามีมากน้อยเพียงใด ค่านิยมองค์การในอนาคตมีจุดเน้นดังนี้ 1) ให้ความสำคัญเอาใจใส่ต่อบุคลากร (Care and consideration of people) 2) เอาใจใส่ต่อลูกค้า (Care of customer) 3) การแข่งขัน (Competitiveness) 4) วิสาหกิจ (enterprise) 5) การปฏิบัติต่อพนักงานเท่าเทียมกัน 6) ความเป็นเลิศ (excellence) 7) การเจริญเติบโต (growth) 8) นวัตกรรม (innovation) 9) เน้นตลาดและลูกค้า (market customer orientation) 10) เป้าหมายองค์การสำคัญกว่าบุคคล (priority give organizational



rather than to people needs) 11) เน้นผลการปฏิบัติงาน (performance orientation) 12) การเพิ่มผลผลิต (productivity) 13) จัดกำหนดโอกาสให้เท่าเทียมกันแก่พนักงาน (provision of equal opportunity for employees) 14) คุณภาพ (quality) 15) ความรับผิดชอบต่อสังคม (social responsibility) 16) ทีมงาน (teamwork) สอดคล้องกับ ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันท์ (2551, หน้า 43) กล่าวว่า ค่านิยม เป็นรูปแบบของความรู้สึกและความประพฤติของบุคคลหรือกลุ่มคนที่เห็นว่าเหมาะสม นิติพล ภูตะโชติ (2557, หน้า 98) กล่าวว่า เป็นรูปแบบทางด้านการคิดของบุคคลในสังคมที่ใช้ในการพิจารณาตัดสินและประเมินค่าว่า สิ่งใดมีคุณค่า มีประโยชน์ เป็นสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมดีงาม เป็นที่พึงประสงค์ของสังคม บุคคลควรที่จะยึดถือและปฏิบัติ

สรุปได้ว่า นิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อย “ค่านิยม” ได้ว่าหมายถึง รูปแบบทางความคิดที่ใช้ ตัดสิน ประเมินค่า พฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรฯ ว่าเหมาะสมหรือไม่เหมาะสม หรือเป็นกระบวนการกำหนดกฎเกณฑ์ที่ใช้ในการปฏิบัติเพื่อให้แน่ใจว่าการปฏิบัติบรรลุเป้าหมายขององค์การ นิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติกับค่านิยมที่กำหนด ประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์ 2) ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์

ตาราง 8 นิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อย “ค่านิยม”

| องค์ประกอบย่อย | นิยามเชิงปฏิบัติการ  | ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด               |
|----------------|--|---|
| ค่านิยม        | นิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อย “ค่านิยม” ได้ว่าหมายถึง รูปแบบทางความคิดที่ใช้ ตัดสิน ประเมินค่า พฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรฯ ว่าเหมาะสมหรือไม่เหมาะสม หรือเป็นกระบวนการกำหนดกฎเกณฑ์ที่ใช้ในการปฏิบัติเพื่อให้แน่ใจว่าการปฏิบัติบรรลุเป้าหมายขององค์การ นิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติกับค่านิยมที่กำหนด | 1) วัตถุประสงค์<br>2) ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ |

### 3.4 นิยามปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของ บรรทัดฐาน

Sergiovanni (1998, p. 106–108) กล่าวว่าบรรทัดฐาน (Norms) คือ สิ่งที่ควรประพฤติปฏิบัติและข้อห้ามของบุคลากรซึ่งจะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ควรให้การยกย่องชมเชยและควรได้รับการลงโทษ เสน่ห์ จัยโต (2551, หน้า 13) กล่าวว่า บรรทัดฐาน (Norms) เป็นความทฤษฎีที่อาศัยคุณค่า (Value) ความเชื่อ (belief) ประสบการณ์ (experience) และบรรทัดฐานของสังคมเป็นตัวกำหนด ความถูกต้องหรือผิด นิติพล ภูตะโชติ (2557, หน้า 136) กล่าวว่า บรรทัดฐาน (Norms) เป็นแบบแผนที่บุคคลยึดถือและเป็นแนวทางที่ใช้ประพฤติปฏิบัติในองค์การ

สรุปได้ว่า นิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อย “บรรทัดฐาน (Norms)” ได้ว่า เป็นกฎหรือเกณฑ์หรือมาตรฐานพฤติกรรม ทางสังคมในองค์การ ที่ใช้ในการปฏิบัติ และตัดสินความผิดถูกของพฤติกรรมของคนในสังคม หรือองค์การ ว่าเป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ขององค์การ ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ การวัดผล บรรทัดฐาน ที่เกิดขึ้นจริงประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งขององค์การหรือ วิถีประชา คือ 1) วิสัยทัศน์ 2) วัตถุประสงค์ 3) ตัวชี้วัด 4) เป้าหมายตัวชี้วัด 5) แผนกลยุทธ์ 6) แผนปฏิบัติการ 7) โครงการ 8) จัดทำงบประมาณ 9) ดำเนินการตามแผน

ตาราง 9 นิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อย “บรรทัดฐาน (Norms)”

| องค์ประกอบย่อย | นิยามเชิงปฏิบัติการ   | ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด   |
|----------------|---|---|
| บรรทัดฐาน      | นิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อย “บรรทัดฐาน” ได้ว่าหมายถึง เป็นกฎหรือเกณฑ์หรือมาตรฐานพฤติกรรม ทางสังคมในองค์การ ที่ใช้ในการปฏิบัติ และตัดสินความผิดถูกของพฤติกรรมของคนในสังคม หรือองค์การ ว่าเป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ขององค์การ | 1) วิสัยทัศน์<br>2) วัตถุประสงค์<br>3) ตัวชี้วัด<br>4) เป้าหมายตัวชี้วัด<br>5) แผนกลยุทธ์<br>6) แผนปฏิบัติการ<br>7) โครงการ<br>8) จัดทำงบประมาณ<br>9) ดำเนินการตามแผน |

### ตอนที่ 3 การวิจัยและพัฒนา

การวิจัยและพัฒนา ลักษณะและรูปแบบการวิจัยและพัฒนาตามลำดับ ดังนี้

#### 1. ความหมายของการวิจัยและพัฒนา

มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายและกล่าวถึงการวิจัยและพัฒนาไว้อย่างหลากหลาย เช่น วรณี โสมประยูร (2537, หน้า 10-14) ได้ให้ความหมายของการวิจัยและพัฒนาว่า เป็นการวิจัยที่นำเอาองค์ความรู้เดิมจากผลการวิจัยประเภทต่างๆ หรือนำสิ่งประดิษฐ์ที่มีอยู่แล้วไปจัดกระทำต่อเป็นระบบอย่างต่อเนื่องทั้งในกระบวนการวิจัยและกระบวนการพัฒนาที่เชื่อมโยงเข้าด้วยกันเป็นชุดโครงการวิจัยที่มีหลายโครงการวิจัยอย่างสมบูรณ์ เพื่อเป็นการต่อยอดของเดิมให้เพิ่มผลผลิตที่มีคุณค่าสูงเด่นชัดแน่นอน อันเป็นที่เชื่อถือ หรือยอมรับทางวิชาการและเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่จะนำผลการวิจัยไปใช้ในสังคมได้อย่างแท้จริง รัตนะ บัวสนธ์ (2552, หน้า 94) ได้ให้ความหมายของการวิจัยและพัฒนาว่าเป็นการนำวิธีวิจัยมาเป็นกระบวนการสร้างและตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่บุคคลและหน่วยงานนั้นจัดให้มีขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ผลิตภัณฑ์ที่สร้างขึ้นนั้นสามารถที่จะนำไปใช้ได้จริงตรงตามวัตถุประสงค์ ซึ่งผลิตภัณฑ์ที่สร้างขึ้นนี้มีลักษณะหลากหลาย เช่น วัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ สิ่งของแนวคิด และทฤษฎีต่างๆ ก็ได้ การวิจัยและพัฒนาสามารถที่จะนำไปใช้ได้ทุกวงการสาขาวิชาชีพ เช่น การวิจัยและพัฒนาสื่อวิธีการสอนต่างๆ ในวงการการศึกษา เป็นต้น โดยทั่วไปแล้ว การวิจัยและพัฒนาจะประกอบด้วย 4 ขั้นตอนใหญ่ๆ ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การวิจัยเชิงสำรวจหรือวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการผลิตภัณฑ์ ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ ขั้นตอนที่ 3 การวิจัยทดลองใช้ผลิตภัณฑ์และขั้นตอนที่ 4 การประเมินปรับปรุง ผลิตภัณฑ์ ในขั้นตอนดำเนินงานทั้ง 4 นี้ อาจจะดำเนินหมุนเวียนสลับกัน จนกระทั่งท้ายที่สุดจะทำให้ได้ผลิตภัณฑ์ต้นแบบที่มีความสมบูรณ์เป็นผลิตภัณฑ์ต้นแบบที่สามารถจะนำออกเผยแพร่ในเชิงพาณิชย์ได้ และ องอาจ นัยพัฒน์ (2554, หน้า 232) ได้ให้ความหมายของการวิจัยและพัฒนาว่าเป็นกระบวนการแสวงหาความรู้หรือความเข้าใจในแง่มุมใหม่ๆ เกี่ยวกับผลผลิตกระบวนการ และบริการที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบ แล้วประยุกต์ความรู้ความเข้าใจที่ได้จากการแสวงหาไปสร้างสรรค์หรือปรับปรุงให้เกิดผลผลิต กระบวนการ และบริการใหม่เกิดขึ้น

สรุปได้ว่า การวิจัยและพัฒนาเป็นกระบวนการแสวงหาความรู้หรือความ

เข้าใจใหม่เกี่ยวกับผลผลิต กระบวนการ และบริการที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบด้วยการ  
ทำวิจัย (Research) แล้วประยุกต์ความรู้ความเข้าใจที่ได้จากการแสวงหาไปสร้างสรรค์หรือ  
ปรับปรุงให้เกิดผลผลิต กระบวนการ และบริการใหม่เกิดขึ้น จากการสร้างต้นแบบหรือ  
ผลิตภัณฑ์นวัตกรรมด้วยการดำเนินงานพัฒนา (Development) และสามารถขยายผลจาก  
ต้นแบบการพัฒนาไปสู่ผู้ใช้ด้วยการเผยแพร่ (Dissemination)

## 2. ขั้นตอนการออกแบบการวิจัยและพัฒนา

รัตนะ บัวสนธ์ (2554, หน้า 13-15) กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนาเป็น  
กระบวนการดำเนินงานที่มีขั้นตอนต่อเนื่องกันตามลำดับ กล่าวคือ ผลที่ได้รับจากการ  
ดำเนินงานในขั้นตอนหนึ่งๆ จะได้รับการนำไปใช้สำหรับดำเนินงานในขั้นตอนต่อไป ทั้งนี้  
ในแต่ละขั้นตอนมิได้แยกกันโดยเด็ดขาด แต่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน โดยทั่วไปแล้วการ  
วิจัยและพัฒนาจะประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญๆ 5 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ สังเคราะห์ สรรวจสภาพปัจจุบัน ปัญหา  
หรือความต้องการ มีลักษณะของการดำเนินงานเป็นลักษณะของการวิจัยเอกสาร  
(Documentary research) หรือการวิจัยเชิงสังเคราะห์ (Synthesis research) และการวิจัย  
เชิงสำรวจ (Survey research)

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบ สร้าง และประเมินนวัตกรรมหรือ  
ผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นขั้นตอนต่อเนื่องจากขั้นตอนที่ 1 กล่าวคือ เมื่อได้ผลการศึกษาจาก  
ขั้นตอนที่ 1 แล้ว ก็นำผลมาใช้ในการออกแบบหรือวางแผนที่จะสร้างนวัตกรรม แล้วก็สร้าง  
นวัตกรรมตามที่ออกแบบไว้ และเมื่อสร้างเสร็จก็จะมีการตรวจสอบความสอดคล้อง  
ระหว่างส่วนประกอบต่างๆ ของนวัตกรรม และประเมินตรวจสอบความเหมาะสมก่อนที่จะ  
นำนวัตกรรมไปใช้กับกลุ่มเป้าหมายต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้นวัตกรรมหรือการนำนวัตกรรมไป  
ทดลองใช้ เมื่อมีการปรับปรุงแก้ไขนวัตกรรมแล้ว ก็นำไปทดลองใช้กับกลุ่มเป้าหมายที่  
กำหนดไว้ ซึ่งมีการดำเนินงานเป็นไปตามลักษณะของการวิจัยเชิงทดลอง (Experimental  
research)

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินและปรับปรุงนวัตกรรม เพื่อนำผลที่ได้รับ  
ไปเป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงนวัตกรรมให้สมบูรณ์ต่อไป ซึ่งจะดำเนินการในลักษณะ  
การประเมินโครงการหรือการวิจัยเชิงประเมิน (Project evaluation or Evaluation research)

ขั้นตอนที่ 5 การเผยแพร่นวัตกรรม เป็นการเผยแพร่นวัตกรรมที่ผ่านการทดลองใช้ ประเมินผลในภาพรวมและปรับปรุงขั้นสุดท้าย ออกสู่กลุ่มผู้ใช้ในวงกว้างต่อไป

ความสัมพันธ์ของขั้นตอนทั้ง 5 ของการวิจัยและพัฒนาแสดงได้ตามภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 แสดงขั้นตอนของการวิจัยและพัฒนา  
ที่มา : รัตน์ะ บัวสนธิ์ (2554, หน้า 15)

วิโรจน์ สารรัตน์ (2554, หน้า 151-154) กล่าวว่า หากนักวิจัยจะนำกรอบแนวคิดการวิจัยและพัฒนาไปใช้ในการออกแบบโปรแกรมในการพัฒนาวิชาชีพ ผู้วิจัยจะต้องเน้นการศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์ประเด็นที่จะศึกษาวิจัยหรือที่ต้องการพัฒนาเพื่อที่จะนำไปสู่การกำหนดเป็นโปรแกรมการพัฒนา และได้เสนอขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและพัฒนาไว้ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การตรวจสอบกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีจากผู้ทรงคุณวุฒิและหรือผู้มี

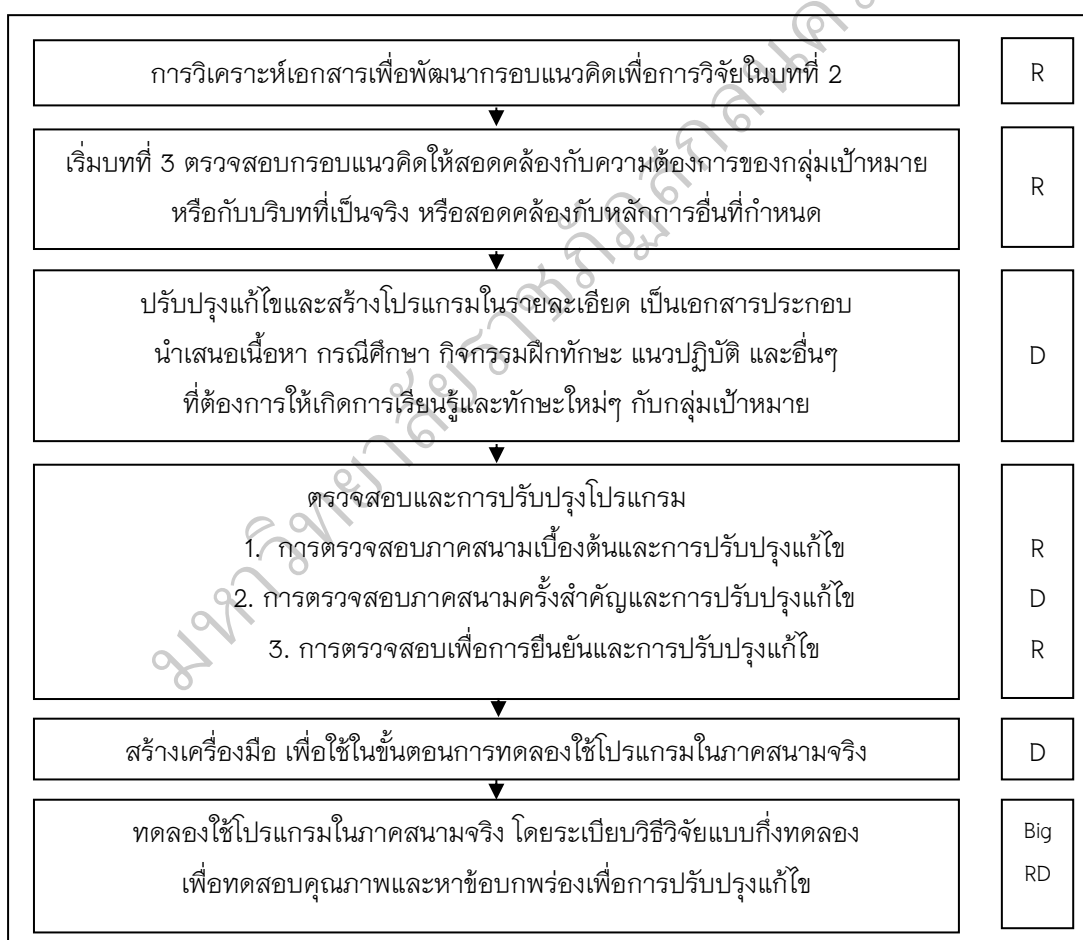
ส่วนได้เสีย ขั้นตอนที่ 2 การสร้างโปรแกรมในรายละเอียด โดยเฉพาะจากกรอบเหตุผลสัมพันธ์ในระดับโครงการนั้น จะเป็นเสมือนกรอบแนวคิดเพื่อนำไปสู่การนำเสนอเนื้อหาที่ต้องการให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมาย กรณีศึกษา กิจกรรมเพื่อการฝึกทักษะใดทักษะหนึ่ง แนวปฏิบัติในเรื่องนั้นๆ และอื่นๆ

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบและการปรับปรุงโปรแกรม โดยประยุกต์ใช้แนวคิดของ Borg (1982) ที่กล่าวถึงการปรับปรุงแก้ไขสื่อการเรียนการสอนทั่วไป ในกระบวนการวิจัยและพัฒนา 3 ระยะ ดังนี้ คือ ระยะที่ 1 การทดสอบภาคสนามเบื้องต้น และการปรับปรุงแก้ไข (Preliminary field testing and revision) ระยะที่ 2 การทดสอบภาคสนามครั้งสำคัญและการปรับปรุงแก้ไข (Main field testing and revision) และระยะที่ 3 การตรวจสอบเพื่อยืนยันและปรับปรุงแก้ไข

ขั้นตอนที่ 4 การสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในขั้นตอนการทดลองใช้โปรแกรมภาคสนาม ซึ่งหากพิจารณาจากแนวคิดของ Guskey (2000, pp. 495–500) ได้อธิบายว่าควรมีแบบประเมินผล 5 ประเภท คือ 1) แบบประเมินปฏิบัติการของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยต่อโปรแกรมเพื่อการปรับปรุงแก้ไข 2) แบบประเมินผลการเรียนรู้ของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยในความรู้และทักษะใหม่ที่ได้รับตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในระดับโครงการแต่ละโครงการ 3) แบบประเมินการสนับสนุนและการเปลี่ยนแปลงขององค์การ 4) แบบประเมินการใช้ความรู้และทักษะใหม่ของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย และ 5) แบบประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในระดับโปรแกรม โดยการสร้างเครื่องมือในขั้นตอนหลังจากที่โปรแกรมได้รับการพัฒนาตามขั้นตอนที่ 4 จนได้โปรแกรมที่มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด (ค่า IOC สูงกว่า .50) นั้น วิโรจน์ สารรัตน์ (2554, หน้า 154) ให้เหตุผลว่า เพื่อให้ได้เครื่องมือการประเมินที่มีความตรงเชิงเนื้อหากับโปรแกรมที่มีประสิทธิภาพแล้วนั้นเป็นเบื้องต้น แต่อย่างไรก็ตาม เครื่องมือที่สร้างขึ้น จะต้องมีการนำไปพัฒนาคุณภาพและทดสอบต่อไป เช่นการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยการสอบถามความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง แล้ววิเคราะห์หาค่า IOC รวมทั้งการทดลองใช้ (Try out) เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) จากกลุ่มตัวอย่าง เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 5 การทดลองใช้โปรแกรมในภาคสนาม โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi-experiment) รูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เช่น The nonrandomized control group pretest-posttest design หรือ The time-series experiment หรือ control group, time series หรือ equivalent time - samples design เป็นต้น Leedy (1993) มีกิจกรรม

หลักในการดำเนินการวิจัย คือ การใช้แบบประเมินการสนับสนุนและการเปลี่ยนแปลงขององค์การและแบบประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในระดับโปรแกรม หากเลือกใช้รูปแบบการวิจัย ที่มีการทดสอบก่อนเรียน (Pretest) ด้วยเพื่อให้ทราบผลก่อนดำเนินการทดลองใช้โปรแกรม จากนั้นจึงเป็นการใช้โครงการแต่ละโครงการที่บรรจุในโปรแกรมที่พัฒนาได้ในขั้นตอนที่ 3 ดำเนินการพัฒนาริชาชีพกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยหลังเสร็จสิ้นการพัฒนาของแต่ละโครงการก็มีการประเมินผลการเรียนรู้ของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยในความรู้และทักษะใหม่ที่ได้รับตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในระดับโครงการแต่ละโครงการ แสดงภาพประกอบ 10 ดังนี้



ภาพประกอบ 10 ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา

ที่มา : วิโรจน์ สารรัตนะ, 2554. หน้า 154

## ตอนที่ 4 การพัฒนาภาวะผู้นำ

สถานศึกษาเป็นองค์การทางการศึกษามีบทบาทสูงในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผลผลิตของสถานศึกษาสามารถส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการพัฒนาประเทศในทุกๆ ด้านโดยทั่วไปแล้วองค์การ หรือหน่วยงานทุกแห่งย่อมจะต้องมีผู้บริหารสูงสุดเพื่อรับผิดชอบ การบริหารจัดการ สำหรับ ผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศไทยนั้นมีชื่อเรียกแตกต่างกันออกไป เช่น ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการ เป็นต้น ผู้บริหารเหล่านี้ถือเป็นทรัพยากรมนุษย์มีค่าและมีบทบาทสำคัญยิ่งของสถานศึกษา และเป็นตัวแปรสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ และความล้มเหลวขององค์การ การที่หน่วยงานจะสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลหรือไม่ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถและทักษะของผู้บริหาร ด้วยเหตุนี้จึงต้องมีการพัฒนาผู้บริหารให้เป็นที่พึงพอใจที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม และเป้าหมายขององค์การอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาผู้บริหารเป็นเรื่องที่มีเหตุผลและเป็นความจำเป็นของหน่วยงาน เพราะสภาพแวดล้อมของผู้บริหารมีความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยอาจจะเริ่มต้นพัฒนาการผู้ชำนาญด้านเทคนิคที่มีอาวุโสหน่อยให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพ ทั้งนี้เพื่อป้องกันและแก้ไขความล้มเหลวทางบริหาร ดังนั้นการพัฒนาผู้บริหารควรถือนโยบายขององค์การ ผู้บริหารควรรับรู้ถึงความจำเป็นที่ตนเองได้รับการพัฒนา โดยผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปในทุกๆ ระดับของหน่วยงานต้องมีความเข้าใจและสนับสนุนการพัฒนาผู้บริหารอย่างต่อเนื่องในระยะยาวทั้งในเชิงการจัดการสิ่งแวดล้อมหรือบรรยากาศการทำงาน และเปิดโอกาสให้ผู้บริหารที่ได้รับการพัฒนานั้นได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ Yukl (1998, pp. 5-9)

ในการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้วิจัยแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ประเด็น คือ 1) ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ 2) วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1. ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

ผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นบุคลากรที่สำคัญของสถานศึกษา ดังนั้นการพัฒนาผู้บริหารจึงถือเป็นการพัฒนาบุคลากร ซึ่งโดยทั่วไปแล้วหากกล่าวถึงการพัฒนาบุคลากร มักจะเป็นที่เข้าใจว่าเป็นการฝึกอบรมเสมอ โดยเห็นว่าการฝึกอบรมกับการพัฒนาเป็นเรื่องเดียวกันและมีความหมายเหมือนกัน แต่อย่างไรก็ตามยังมีนักวิชาการ



อีกกลุ่มหนึ่งเห็นว่า คำทั้งสองมีความแตกต่างกันก็ใช้แทนกันไม่ได้ สำหรับความเห็นของนักวิชาการที่มีต่อคำว่า การพัฒนากับการ ฝึกอบรมนั้นสามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 ข, หน้า 461)

### 1.1 กลุ่มที่เห็นว่าการพัฒนาแตกต่างจากการฝึกอบรม

นักวิชาการกลุ่มนี้เห็นว่าพัฒนาบุคลากรแตกต่างจากการฝึกอบรม โดยเห็นว่าการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินกรรมวิธีใดๆ ที่ใช้ในการเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานการฝึกอบรมอาจถูกใช้เป็นกรรมวิธีอย่างหนึ่งในการพัฒนานอกจากนี้ในทัศนะของบริษัท AT&T เห็นว่าการฝึกอบรมกับการพัฒนามีความแตกต่างกัน การฝึกอบรมเป็นการดำเนินตามกิจกรรมที่กำหนดหรือออกแบบไว้ล่วงหน้าเพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความรู้ ทักษะและทัศนคติเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในปัจจุบันเพิ่มมากขึ้นจะช่วยให้สามารถทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การส่วนการพัฒนาเป็นการดำเนินการตามกิจกรรมที่กำหนดเพื่อทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ทักษะ และเจตคติในการทำงานเช่นเดียวกันกับการฝึกอบรม แต่มีจุดเน้นแตกต่างกันคือ มุ่งเตรียมความพร้อมเพื่อการดำเนินงานในอนาคต AT&T (1988, p. 15)

### 1.2 กลุ่มที่เห็นว่าการฝึกอบรม มีความหมายเช่นเดียวกับการพัฒนา

นักวิชาการกลุ่มนี้ เห็นว่าการฝึกอบรมเป็นสิ่งเดียวกับการพัฒนา หากกล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรแล้วย่อมต้องอาศัยการฝึกอบรมเป็นหลัก เพราะการฝึกอบรมเป็นกระบวนการเสริมสร้างความรู้ทักษะความชำนาญแก่ผู้ปฏิบัติงาน

### 1.3 กลุ่มที่ใช้คำว่า “การฝึกอบรมและพัฒนา”

นักวิชาการกลุ่มนี้นิยมใช้สองคำพร้อมๆ กัน โดยเห็นว่า การฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง การสร้างเสริมความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญให้แก่พนักงานในองค์การ

ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมกับการพัฒนา อาจจำแนกได้ดังนี้

1. ด้านบุคคล การพัฒนามักทำกับบุคลากรระดับบริหาร ส่วนการฝึกอบรมมักทำกับบุคลากรระดับปฏิบัติการ
2. ด้านขอบเขตการเรียนรู้ การพัฒนามีขอบเขตเนื้อหาสาระที่กว้างขวาง เช่น การพัฒนาความสามารถเชิงมนทัศน์ ส่วนการฝึกอบรม เป็นการเรียนรู้เฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น การซ่อมแซมอุปกรณ์ เป็นต้น
3. ด้านระยะเวลาดำเนินการ การพัฒนาใช้ระยะเวลาที่ยาวนานกว่าการ

ฝึกอบรม เพราะในการถ่ายทอดความรู้ แนวคิด ทฤษฎี หลักการ ใช้เวลากว่าการฝึกให้ ปฏิบัติการ (สุปราณี ศรีฉัตรภิมุข, 2542, หน้า 1)

4. ด้านระยะเวลาในการทำงาน การพัฒนา มุ่งตอบสนองการทำงานใน อนาคต ส่วนการฝึกอบรมมุ่งตอบสนองการทำงานในปัจจุบัน AT&T (1988, p. 15)

## 2. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

จากการศึกษาวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำ พบว่า มีคำภาษาอังกฤษ ที่ใช้ในความหมายเดียวกัน 3 คำได้แก่ 1) Technique (เทคนิค) 2) Method (วิธี) และ 3) Delivery (การส่งมอบ) ในการวิจัยนี้ ใช้คำว่า “วิธีการ” และการเลือกใช้วิธีการใด นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะ (Characteristic) หรือ ธรรมชาติ (Nature) ของคุณลักษณะ (Trait) ที่จะทำการพัฒนา ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวความคิดเห็นไว้ ดังนี้

2.1 DuBrin (1995, pp. 330–356) จำแนกวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ เป็น 5 วิธี คือ 1) การทำความรู้จักตนเอง 2) การสร้างวินัยในตนเอง 3) การศึกษา 4) ประสบการณ์ และ 5) การให้คำปรึกษาโดยละเอียดดังนี้

2.1.1 การทำความรู้จักตนเอง หลักสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ การทำความรู้จักตนเอง โดยอาศัยกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับ ตัวผู้บริหารอย่างแจ่มชัดทั้งนี้เพื่อช่วยให้สามารถปรับปรุงตนเองให้มีประสิทธิผลมากขึ้น เช่น การที่ผู้บริหารพบว่าพนักงานที่มีคุณภาพสูงกลุ่มหนึ่งลาออกจากงานผู้บริหารก็จะทำ การตรวจสอบภาวะผู้นำของตนเองโดยอาศัยข้อมูลที่ใช้บุคคลภายนอกเป็นผู้สัมภาษณ์ พนักงานเหล่านั้นเพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงภาวะผู้นำของตนเองให้เหมาะสมยิ่งขึ้น Argyris (2004, p. 21) cited in DuBein (1995, p. 330) ได้อธิบายระดับของการกระทำทำความรู้จัก ตนเองโดยใช้หลัก การเรียนรู้แบบคิดครึ่งวงจร (Single-Loop Learning) กับการเรียนแบบ คิดครบวงจร (Double-Loop Learning) ซึ่งมีความหมายดังนี้

การเรียนรู้แบบคิดครึ่งวงจร หมายถึง การทำความรู้จักตนเอง ระดับหนึ่งที่เกิดขึ้นเมื่อผู้เรียนแสวงหาข้อมูลย้อนกลับเพียงเท่าที่จำเป็น เพื่อนำมายืนยัน หรือใช้อธิบายความคิดหรือการกระทำของตน ถ้าตามกรณีตัวอย่างของผู้บริหารมีส่วนร่วม งานลาออกมาผิดปกติตั้งที่ยกมากล่าวข้างต้น การเรียนรู้แบบคิดครึ่งวงจร ได้แก่ การที่ ผู้บริหารคิดเพื่อหาเหตุผลป้องกันตนเอง ซึ่ง อธิบายว่า การเรียนรู้แบบคิดวงกลมวงจร เปรียบเหมือนการทำงานของอุปกรณ์ควบคุมความร้อน (Thermostat) ที่จะทำงานโดย

อัตราผลตอบแทนที่ที่อนุญาตในห้วงลดลงถึงจุดที่กำหนด เช่น 20 องศาเซลเซียส การเรียนรู้แบบคิดครบวงจร หมายถึงการทำความรู้จักตนเองอีกระดับหนึ่งที่ลึกซึ้งกว่าแบบแรก การเรียนรู้แบบนี้จะเกิดขึ้นเมื่อผู้เรียนนำข้อมูลย้อนกลับมายืนยันหรือใช้อธิบายความมีเหตุของเป้าหมาย หรือคุณค่าที่ปรากฏในสถานการณ์ ถ้าตามกรณีตัวอย่างของผู้นำที่มีผู้ร่วมงานลาออกมากผิดปกติตั้งที่ยกมากล่าวข้างต้น การเรียนรู้แบบคิดครบวงจรได้แก่ การที่ผู้นำตั้งคำถามต่อประสิทธิภาพของวิธีการใช้ภาวะผู้นำของตนเอง ผู้ที่จะใช้การเรียนรู้แบบนี้ได้นั้นต้องลดความพยายามคิดป้องกันหรือปกป้องตนเอง (Argyris) อธิบายว่า การเรียนรู้แบบคิดครบวงจรนั้น คล้ายกับว่าก่อนที่อุปกรณ์ควบคุมความร้อนจะทำงาน จะต้องตั้งคำถามก่อน เช่น เพราะเหตุใดจึงต้องตั้งอุณหภูมิให้อุปกรณ์เริ่มทำงานไว้ที่ 20 องศาเซลเซียส เพราะเหตุใดจึงไม่ตั้งไว้ ณ ระดับอื่นที่ช่วยให้ประหยัดพลังงานได้ มากกว่า เป็นต้น ประโยชน์ของการนำหลักการเรียนรู้หรือการทำความรู้จักตนเองของ Argyris ไปใช้ คือ ช่วยให้ผู้บริหารเรียนรู้และใช้ประโยชน์จากการคิดทบทวนหาเหตุผล การพยายามทบทวนเพื่อทำความเข้าใจเหตุผลของสิ่งที่เกิดขึ้น จะช่วยให้ผู้นำสามารถ ปฏิบัติงาน หรือใช้ภาวะผู้นำได้เหมาะสมขึ้นในโอกาสต่อไป

2.1.2 การสร้างวินัยในตนเอง การพัฒนาภาวะผู้นำนั้นจำเป็นต้องมีวินัยในตนเอง วินัยในตนเอง ในที่นี้หมายถึง ความพยายามที่จะรักษาระดับความสนใจที่มีต่อการบรรลุเป้าหมายไว้ให้มั่นคง วินัยในตนเองมีความจำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทุกรูปแบบ ตัวอย่างเช่น การที่ผู้นำเห็นว่าการเป็นผู้ฟังที่ดี เป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำที่สำคัญ ผู้นำจะต้องอ่านหรือศึกษา หรือเข้าฝึกอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการฟัง ทั้งนี้เพื่อสร้างความเป็นผู้ฟังที่ดี สามารถจับประเด็นได้ถูกต้อง วินัยในตนเองมีความจำเป็นเพราะสถานะต่างๆ ที่เกิดขึ้นมักจะหันเหความสนใจของผู้นำไปสู่ทิศทางอื่นอยู่เสมอ วินัยในตนเองมีบทบาทสำคัญต่อการติดตามพฤติกรรมของบุคคลอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าบุคคลดังกล่าวได้มีการพัฒนาตนเองจริง

2.1.3 การศึกษาโดยทั่วไปการศึกษามักหมายถึงการถ่ายทอดความรู้โดยไม่คำนึงถึงการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้อย่างทันทีทันใด ยกตัวอย่าง เช่น หากผู้บริหารศึกษาเกี่ยวกับคณิตศาสตร์ ก็เป็นที่หวังว่าสักวันหนึ่งของเขาอาจมีโอกาสใช้หลักคณิตศาสตร์ที่เรียนมาในการอธิบายเหตุผลของเหตุการณ์ หรือปัญหาทางการบริหารขององค์กร ซึ่งจะเป็นการเพิ่มการเป็นผู้นำให้เป็นที่ยอมรับการศึกษาอย่างเป็นทางการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการบริหารและตำแหน่งของผู้นำ นอกจากนี้

ปริมาณของการศึกษาอย่างเป็นทางการยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับของตำแหน่งที่ผู้นำปฏิบัติงาน (Bass, 1985. P. 68) สรุปว่า การศึกษาด้านวิศวกรรมศาสตร์ กฎหมาย หรือการบริหารธุรกิจมีส่วนช่วยให้บุคคลประสบความสำเร็จในการใช้ภาวะผู้นำทางธุรกิจ อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษากับสถานะของภาวะผู้นำ บางครั้งอาจจะไม่เป็นเหตุเป็นผลแก่กันก็ได้ มีหลายคนที่มีตำแหน่งที่สามารถใช้ภาวะผู้นำในองค์การทางธุรกิจแต่มีการยกระดับการศึกษาไม่สูงนัก สิ่งที่สำคัญมากกว่าความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษากับภาวะผู้นำ คือ วิธี (How) นำการศึกษาให้เป็นประโยชน์ต่อภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำระดับสูงส่วนใหญ่มักเป็นผู้นำที่มีสติปัญญาสูง มีความรู้ดี สามารถเรียนรู้ การเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้ต่างๆ จากงานที่ทำ ความรู้ที่ได้จากการศึกษาอย่างเป็นทางการ และความรู้ที่ได้จากการทำงานจะช่วยให้ผู้นำมีสารสนเทศในการแก้ไขปัญหาใหม่ๆ เสมอ

2.1.4 การแสวงหาประสบการณ์ ประสบการณ์ที่เกิดจากการทำงานนับเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการใช้ภาวะผู้นำให้มีประสิทธิผล เพราะถ้าหากขาดประสบการณ์ก็จะไม่สามารถแปลความรู้ให้เป็นทักษะได้ แหล่งที่มาของประสบการณ์มี 2 แหล่งหลักๆ คือ เพื่อนร่วมงานและน้องงาน เพื่อนร่วมงานสามารถให้ประสบการณ์ได้อย่างดี การให้ข้อมูลย้อนกลับหรือให้คำแนะนำอย่างทันทีทันใดอาจมีทั้งผลดีและผลเสียต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ การหาประสบการณ์อาจใช้การสังเกตเวลาผู้บังคับบัญชาเผชิญปัญหาในระหว่างประชุม แล้วพยายามทำเทคนิคการแก้ปัญหาที่นำมาใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาของตนอีกทีหนึ่งหรืออาจจะเรียนรู้ที่จะไม่ใช้ภาวะผู้นำเช่นนั้นหากพบว่าไม่ใช้ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล แหล่งหรือบุคคลที่สามารถให้ประสบการณ์ประกอบด้วยผู้บริหารหรือผู้นำในระดับตำแหน่งที่สูงกว่ากลุ่มผู้นำระดับเดียวกัน รวมทั้งคณะ ผู้จัดทำรายงาน (Reporting Staff) การทำงานในหน้าที่รับผิดชอบจะช่วยพัฒนาภาวะผู้นำ เพราะบทบาทส่วนหนึ่งของผู้นำคือต้องเป็นนักแก้ปัญหา และปัญหาใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นมักมีความซับซ้อน และคลุมเครือมากขึ้นเรื่อยๆ ความกว้างขวางของประสบการณ์ภาวะผู้นำด้านต่างๆ นั้นมักขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์ ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำจึงจำเป็นต้องพยายามรวบรวมประสบการณ์การบริหารจากสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ในองค์การทางธุรกิจ ผู้ที่หวังจะเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จมักจะถูกแนะนำให้หาประสบการณ์ในองค์การอย่างน้อย ใน 2 ด้าน คือ ด้านการตลาดกับการผลิต ซึ่งลักษณะเช่นนี้ Hambrick เรียกว่า การพัฒนาการบริหารโดยอาศัยการทำงานหลายหน้าที่

2.1.5 การให้คำปรึกษา ในการให้คำปรึกษาเป็นวิธีพัฒนาภาวะผู้นำที่ยึดประสบการณ์เป็นหลักอีกวิธีหนึ่งที่เชื่อว่าการพัฒนาภาวะผู้นำควรมีการฝึกสอนโดยผู้นำที่มีทั้งความรู้และประสบการณ์ ซึ่งเรียกว่าที่ปรึกษา (Mentor) ซึ่งจะคอยพัฒนาภาวะผู้นำแก่ผู้เรียน โดยอาศัยการสอน (Tutoring) การแนะนำ (Guidance) และการให้กำลังใจ (Emotional Support) ที่ปรึกษาต้องเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจในการให้คำปรึกษาและคำแนะนำส่วนใหญ่มักได้แก่ผู้บริหาร เพื่อร่วมงานหรือนักวิชาชีพด้านการบริหารบุคคล การให้คำปรึกษาส่วนใหญ่มักเป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ โดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้ให้กับผู้รับการปรึกษา แต่บางแห่งอาจมีระบบการให้คำปรึกษาที่เป็นทางการก็ได้ ผู้ให้คำปรึกษาสามารถให้ตัวอย่างในการใช้ภาวะผู้นำที่มี และไม่มีประสิทธิผลหน้าที่ของผู้ให้คำปรึกษา คือ คอยฝึกสอนผู้เรียนให้สามารถใช้ภาวะผู้นำ แต่ในระหว่างที่ผู้รับคำปรึกษา (Mentored) ฝึกใช้ภาวะผู้นำนั้น ผู้ให้คำปรึกษามักจะไม่เข้ามาแทรกแซง โดยปล่อยให้ฝึกใช้ภาวะผู้นำอย่างอิสระ

สำหรับวิธีการพัฒนาในทักษะของ นงลักษณ์ ลินสีบผล (2542, หน้า 34-36) ได้จำแนกวิธีการพัฒนาออกเป็น 3 วิธี ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการพัฒนาผู้เข้าร่วมงานใหม่ เพื่อแนะนำให้รู้จักสถานที่ใหม่ ระเบียบข้อบังคับ การจัดการโดยทั่วไปขององค์การ สภาพแวดล้อม และสร้างความคุ้นเคยกับผู้ร่วมงาน การปฐมนิเทศจะมีลักษณะอย่างไร ขึ้นอยู่กับสภาพตำแหน่ง เนื้อหาสาระ ระยะเวลา และงบประมาณ

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

3. การฝึกตนเอง (Self-Training) เป็นวิธีการพัฒนาที่มีความสำคัญในปัจจุบันเนื่องจากสื่อและแหล่งความรู้มีมากขึ้น โดยมีวิธีการดังนี้ 1) ตั้งวัตถุประสงค์ และตั้งใจที่จะฝึกฝนตนเองให้ทันเหตุการณ์ 2) แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดกับผู้อื่นแบบไม่เป็นทางการ 3) ศึกษาหาความรู้จากเอกสารวิชาการ 4) ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายของงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์การ 5) ร่วมประชุมสัมมนา เมื่อมีโอกาส 6) นำการอธิบายและบรรยายในบางโอกาส 7) เป็นสมาชิกสมาคมทางวิชาการ 8) แสวงหาโอกาสการดูงานในและต่างประเทศ

อรุณ รักธรรม (2541, หน้า 196-234) ใช้คำว่า วิธี (Method) และเทคนิค

(Technique) ในความหมายเดียวกัน คือ หมายถึงเครื่องมือในการควบคุมและพัฒนาโปรแกรม โดยจะต้องให้เหมาะสมกับเนื้อหาวิชา ผู้เข้ารับการอบรม เวลา และงบประมาณ วิธีการพัฒนาแบ่งได้ดังนี้

### 1. การพัฒนาเป็นรายบุคคล (Individual)

1.1 การศึกษาที่บ้าน เป็นการศึกษาด้วยตนเองของบุคคลแต่ละคนโดยมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานฝึกอบรมอาจเสนอรายวิชาที่สามารถศึกษาด้วยตนเองให้ผู้อบรมสามารถนำกลับไปศึกษาที่บ้าน และอาจสนับสนุนให้ได้มีโอกาสในการค้นคว้าจากห้องสมุดเพิ่มเติมก็ได้

1.2 การเสนองาน (Coaching) เป็นวิธีการช่วยผู้เรียนให้พัฒนาตนเองในการเรียนรู้ทักษะใหม่ ซึ่งหัวหน้าจะทำงานใกล้ชิดกับลูกน้อง ดังนี้ 1) มีการเริ่มต้นจากสภาพที่ผู้เรียนเป็นอยู่ 2) สอนแนะตามความสามารถของบุคคลซึ่งแตกต่างกัน 3) ให้ผู้เรียนกระทำด้วยตนเองมากที่สุด 4) สาธิตให้ดูเป็นตัวอย่าง 5) ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล 6) สร้างบรรยากาศให้เชื่อมั่น 7) พยายามอยู่ใกล้ชิด 8) กำหนดเป้าหมายและมาตรฐาน 9) ทำการสอนซ้ำ

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

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

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

### 2. การพัฒนาเป็นกลุ่ม (Group) มักดำเนินการกับกลุ่มบุคคล มีวิธีการดังนี้

2.1 การบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีการดั้งเดิมที่นิยมใช้กันมากมีประโยชน์คือ ประหยัดเวลา และเป็นการให้ข้อมูลข่าวสารที่ตรงตามเนื้อหาของรายวิชา โดยผู้บรรยายจะใช้สื่ออื่นๆ ประกอบเพื่อดึงดูดความสนใจ

2.2 การประชุมอภิปราย (Conference) จัดโดยให้ผู้เข้าร่วมประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้มีการปรับทัศนคติ และวิถีคิดอันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

2.3 การอภิปรายปัญหา (Panel Discussion) คล้ายการประชุมอภิปราย แต่เน้นที่ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยประธานมอบคำถามให้สมาชิกมาอภิปราย โดยให้ผู้ฟังตั้งข้อสังเกตหรือวิจารณ์คำอภิปรายได้

2.4 การประชุมปฏิบัติการ (Workshop) เป็นการประชุมเพื่อซักถามปัญหาหรือประเด็นที่น่าสนใจเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แต่จะต้องมีการเตรียมการอย่างรอบคอบ โดยจะต้อง 1) กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ 2) กำหนดหัวข้อให้กระชับ รัดกุม และชัดเจน 3) จัดสิ่งอำนวยความสะดวกไม่ให้มีสิ่งรบกวน 4) ผู้นำการประชุมต้องควบคุมการประชุมให้ราบรื่น ไม่มีการแสดงความคิดเห็นที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่น 5) จัดบันทึกผลการประชุมให้ครบถ้วน 6) สร้างบรรยากาศให้เชื่อมั่น 7) สรุปผลการประชุมตามหัวข้อการประชุม

2.5 การอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Laboratory Training หรือ Sensitivity Training หรือ Group Dynamic) บางครั้งเรียกว่า การฝึกอบรมแบบรู้เขารู้เรา มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เรียนระมัดระวังผลของพฤติกรรม และทัศนคติของตนที่มีต่อผู้อื่น ช่วยให้เข้าใจตนเองและผู้ร่วมงานและสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก เน้นการแก้ปัญหาโดยการทดลองโดยให้ผู้เรียนเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มีการแสดงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากประสบการณ์ของตนเพื่อทดสอบความมีมนุษยสัมพันธ์ของตนกับผู้อื่น ผู้เรียนจะคิดค้นหาคำตอบ และประเมินผลย้อนกลับที่เป็นปฏิริยาโต้ตอบจากผู้อื่นและสรุปสิ่งที่ตนเรียนรู้จากการทำปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

2.6 การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) เป็นการทดลองสวมบทบาทที่สมมติขึ้นมาโดยเปิดโอกาสให้ผู้แสดงได้พูดก่อน และนำไปเป็นประเด็นเพื่อวิเคราะห์ปัญหา และให้ผู้แสดงและกลุ่มผู้ประเมินว่าได้เรียนรู้อะไรจากพฤติกรรมของตัวละครเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

2.7 กรณีศึกษา (Case Study) เป็นการให้รายละเอียดของสถานการณ์จริงเพื่อเป็นฐานในการอภิปรายและแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทดสอบแนวคิดของตนกับแนวคิดของผู้อื่น ทั้งนี้ต้องสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง มีอิสระ และเป็นกันเอง ในชั้นการวิเคราะห์ ต้องพิจารณาที่บุคคล สถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอน สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ว่าสิ่งใดที่มากกระทบต่อองค์การจะแก้ไขหรือพัฒนาอย่างไร

2.8 กระบวนการเหตุการณ์ (Incident Process หรือ Critical Incident) เป็นวิธีที่ให้ผู้เรียนได้รับคำบอกกล่าวสั้นๆ ถึงเหตุการณ์ หรือปัญหาในการทำงาน วิทยากรใช้เหตุการณ์ดังกล่าวในการตั้งคำถาม กระบวนการประกอบด้วย 5 ส่วนคือ 1) เหตุการณ์ 2) การหาความจริงโดยการตั้งคำถาม 3) การกำหนดประเด็น เมื่อได้ความจริงแล้วทำการวิเคราะห์ประเด็นต่างๆ 4) การตัดสินใจแต่ละคนตัดสินใจเอง โดยระบุว่าจะทำ และจะไม่ทำอะไร เพราะเหตุใด 5) การประเมิน เป็นการเปรียบเทียบการตัดสินใจว่าวิธีการแก้ปัญหา นั้นๆ ดีจริงหรือไม่ เป็นต้น

2.9 การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นการฝึกให้คิดอย่างสร้างสรรค์ ต่อปัญหาใดๆ โดยปล่อยให้คิดอย่างเสรี หลากหลาย ห้ามวิจารณ์ความคิดของผู้อื่น ระดมให้คิดให้มากที่สุดแล้วนำไปสู่การประเมินของกลุ่มใหญ่เพื่อหาแนวคิดที่เหมาะสมและเป็นไปได้

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

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

#### 1. การบรรยาย (Lecturing)

วิธีการบรรยายเป็นวิธีการที่ผู้เข้าร่วมน้อยที่สุดแต่ก็จำเป็นสำหรับการฝึกอบรมอย่างมีส่วนร่วม ในบางช่วงบางเวลาที่ต้องการเนื้อหาทางวิชาการ เช่น ช่วงที่จะต้องมีการนำเข้าทางวิชาการ (Technical Input) วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิหรือ วิทยากรบรรยาย (Resource Person) ก็จะเป็นผู้นำเสนอเนื้อหาทางวิชาการ ให้แนวคิดหรือทฤษฎี หรือข้อมูลเท็จจริงต่างๆ ที่โดยปกติวิทยากรจะเตรียมไว้ก่อนล่วงหน้า

การบรรยายเป็นการสื่อสารทางเดียว (One – Way Communication) ผู้บรรยายอาจจะใช้สื่อทางการศึกษาต่างๆ ประกอบการบรรยาย ผู้เข้าอบรมอาจจะมีส่วนร่วมได้บ้าง เมื่อสิ้นสุดการบรรยาย เช่น การถามเพื่อให้เกิดความชัดเจน หรือการแสดงความคิดเห็นการอภิปรายในมุมมองของผู้เข้าอบรม เป็นต้น



การบรรยายในการอบรมแบบมีส่วนร่วมไม่ควรจะใช้เวลานานเกินไป ส่วนใหญ่จะใช้เวลาประมาณ 30 – 60 นาที

#### ข้อดีของการบรรยาย

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

#### ข้อพึงระวัง

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

#### 2. การระดมสมอง (Brainstorming)

การระดมสมองเป็นการระดมแนวความคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจากผู้เข้าอบรม หรือหากจะเป็นการระดมความคิดเพื่อหาวิธีแก้ปัญหา ซึ่งวิทยากรจะเป็นผู้รวบรวมความคิดต่างๆ ไว้ทั้งหมด โดยไม่ตัดสินว่าความคิดของใครผิดหรือถูก แต่วิทยากรจะแยกประเภทหรือจัดให้เป็นหมวดหมู่ให้เห็นชัดเจน

การระดมสมองเป็นวิธีการกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมที่ดีและสามารถดึงเอาประสบการณ์ของผู้อบรมมาใช้ได้ในทันทีทันใด

#### ข้อดีของการระดมสมอง

1. กระตุ้นให้ผู้มีประสบการณ์ได้แสดงความคิดเห็น
2. ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เกิดความคิดใหม่ ติดอยู่กับความคิดเดิม
3. จูงใจให้สมาชิกในกลุ่มได้มีส่วนร่วม และรักษาระดับความสนใจของผู้เข้าอบรมให้ต่อเนื่องตลอดการอบรม

#### ข้อแนะนำ

1. วิทยากรจะต้องมีทักษะในการกระตุ้นให้ผู้เข้าอบรมแสดงความคิดเห็นไม่ใช้การกดดัน
2. พึงระวัง ความคิดเห็นของคนส่วนร่วมน้อยจะครอบงำความ

ความเห็นของคนส่วนใหญ่ จึงควรมีวิธีที่ดีในการปรับเปลี่ยนสมาชิกในกลุ่มในการแบ่งกลุ่มแต่ละกลุ่ม

### 3. การสนทนาวงกลม (Talking Circle)

การสนทนาวงกลมมีรูปแบบคล้ายกับการอภิปรายโต้วาที โดยการจัดให้ผู้เข้าร่วมสนทนาหนึ่งเป็นวงกลม (นั่งบนพื้น) เพื่อแสดงทัศนะต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรืออาจจะเป็นการแสดงความรู้สึก แสดงความคิดเห็นต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การพูดจะถูกจัดให้เป็นระเบียบโดยอัตโนมัติ โดยใช้ลูกหินขนาดเหมาะสม ฝึกเรียบ รูปทรงกลม หรือรูปทรงไข่ เป็นเสมือนอุปกรณ์ในการควบคุมการพูด

วิทยากรจะเป็นผู้เปิดประเด็นก่อน โดยการกระตุ้นให้แต่ละคนมีส่วนร่วมในการสนทนา จากนั้นส่งต่อลูกหินให้กับผู้อบรมที่นั่งถัดไป (ทางซ้ายมือหรือขวามือก็ได้ตามถนัด) ผู้ที่พูดได้คือ ผู้ที่มีลูกหินอยู่ในมือเท่านั้น ส่วนผู้อื่นเป็นผู้ฟังที่ดี วิทยากรอาจจะมีการถามเพิ่มเติมเป็นระยะๆ เพื่อให้ชัดเจนและชี้แนะผู้เข้าอบรมไปในแนวทางที่ถูกต้อง

การสนทนาวงกลม เป็นที่นิยมกันมาก โดยเฉพาะในวงการศึกษาในประเทศแคนาดา ทั้งนี้เพราะสามารถพิสูจน์ได้ว่าเป็นวิธีการที่ดีความสนใจและการมีส่วนร่วมที่ดีขณะเดียวกันผู้พูดก็มีความมั่นใจที่จะพูด เมื่อคนที่หนึ่งพูดเสร็จก็เวียนหินให้คนถัดไปได้พูดบ้างตามลำดับ จนครบทุกคน

#### ข้อดีของการสนทนาวงกลม

1. ผู้พูดรู้สึกมั่นใจ ลดอาการประหม่า
2. ฝึกมารยาทในการฟังพร้อมๆ กับการฝึกทักษะทางการฟัง
3. กระตุ้นการมีส่วนร่วมได้ดี ผู้เข้าอบรมมีความกระตือรือร้น
4. เป็นโอกาสที่จะทำให้วิทยากร ได้ทราบถึงความคิดเห็นทัศนคติและความรู้สึกรวมทั้งสิ่งที่ผู้เข้าอบรมยังเข้าใจชัดเจน

5. ทุกคนมีโอกาสพูดเท่าเทียมกัน

6. สามารถปรับใช้ได้หลากหลายโอกาส ตั้งแต่ต้นจนจบการอบรม

#### ข้อแนะนำ

1. เป็นวิธีการที่ใช้เวลาค่อนข้างมาก ฉะนั้นในแต่ละกลุ่มไม่ควรจะให้สมาชิกเกินไป

2. วิทยากรจะต้องมีทักษะในการกระตุ้นให้แต่ละคนพูด และมีทักษะในการดึงเรื่องที่พูดให้กลับเข้ามาอยู่ในประเด็น

#### 4. การวิเคราะห์กรณีศึกษา (Case Study Analysis)

การวิเคราะห์กรณีศึกษาเป็นการให้ผู้เข้าอบรมมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์จากกรณีใดกรณีหนึ่ง เรื่องใดเรื่องหนึ่ง สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง หรือปัญหาใดปัญหาหนึ่ง ที่เป็นจริงหรือเสมือนจริง โดยยกเอามาให้ผู้เข้ารับการอบรมได้วิเคราะห์ วิจัย หรือหาข้อสรุปร่วมกัน เพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน

การศึกษาอาจจะเป็นคำพูด เป็นข้อเขียน เป็นวิดีโอ หรือเป็นรูปแบบอื่นๆ ก็ได้ซึ่งเป็นการสร้างประสบการณ์ให้กับผู้เรียนได้ดีมาก โดยเฉพาะในกรณีที่ต้องการที่จะให้มีการพัฒนาความคิดในเชิงวิจารณ์ของผู้เข้าอบรม รวมทั้งการตัดสินใจและแก้ปัญห

##### ข้อดีของกรณีศึกษา

1. เนื่องจากกรณีศึกษาเป็นเสมือนการเข้าไปสู่สถานการณ์การทำงานจริงผู้เข้ารับการอบรมจึงให้ความสนใจ และมีส่วนร่วมสูง

2. กระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความคิดสร้างสรรค์ในเชิงวิจารณ์ และหาเหตุผล

3. สามารถนำไปผสมผสานกับวิธีการเรียนการสอนอื่นๆ ได้ดี

##### ข้อแนะนำ

1. วิทยากรจะต้องปรับปรุงให้ข้อมูลถูกต้องและทันสมัยอยู่เสมอ  
2. วิทยากรจะต้องเตรียมพร้อมในการที่จะตอบปัญหาอันสามารถจะเกิดขึ้นได้ทุกเมื่อ

#### 5. การตั้งคำถาม (Questioning Technique)

วิธีการตั้งคำถาม ถือเป็นเทคนิคในการเรียนการสอนอย่างหนึ่ง วิทยากรสามารถตั้งคำถามให้หลากหลายเพื่อทดสอบการเรียนรู้ และเพื่อกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ช่วยเปิดประเด็นอภิปราย

เทคนิคของการตั้งคำถามจะช่วยให้ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้ถึงลักษณะต่างๆ ของการถาม การวิเคราะห์ การค้นพบ การรู้จักคิด และการแก้ปัญห

##### ข้อดีของการตั้งคำถาม

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

### ข้อควรพิจารณา

1. วิทยากรควรมีทักษะในการตั้งคำถามที่หลากหลาย เช่น การตั้งคำถามเพื่อทดสอบการตั้งคำถามเพื่อเปิดประเด็นอภิปราย ซึ่งวิทยากรอาจเตรียมคำถามมาก่อนล่วงหน้าได้ เพื่อให้ครอบคลุมประเด็นและบรรลุตามวัตถุประสงค์

2. กรณีที่ผู้เข้าอบรมแสดงอาการลังเลในการตอบคำถาม ควรจะผ่านเลยไปวิทยากรไม่ควร “จี้” ให้ตอบซึ่งจะทำให้เกิดความอึดอัด

### 6. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Plying)

การแสดงบทบาทสมมติ เป็นการแสดงเกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ในเรื่องต่างๆ ที่สมมติขึ้นบนพื้นฐานของความเป็นจริง เป็นเรื่องจริง หรือสามารถเกิดขึ้นได้จริง

ปกติการแสดงบทบาทสมมติ วิทยากรจะแบ่งผู้เข้าอบรมออกเป็นกลุ่ม กลุ่มละตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อให้แต่ละกลุ่มได้สะท้อนถึงปัญหาบางอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือสะท้อนภาพของเหตุการณ์หนึ่ง ใช้วัสดุอุปกรณ์ในการแสดงเท่าที่จะหาได้ ซึ่งเป็นแบบง่ายๆ ไม่เน้นความหรูหราสิ้นเปลืองในการเตรียมการ ส่วนใหญ่เป็นการประยุกต์ใช้ของที่มีอยู่แล้วรอบตัว

วิทยากรมีเวลาให้ไม่มากในการเตรียมการในแต่ละกลุ่ม ซึ่งส่วนใหญ่สมาชิกในกลุ่มก็จะมีการประชุมเพื่อแบ่งบทบาทหน้าที่กัน มีการซักซ้อมกันพอสมควร และแต่ละกลุ่มออกมาแสดงโดยใช้เวลาในการแสดงไม่มากนักเช่นกัน

วิทยากรทั้งผู้เข้าอบรม จะเป็นผู้สังเกตการณ์ในขณะที่แสดงบทบาทสมมติและวิเคราะห์ว่าเกิดอะไรขึ้น การแสดงสื่อความหมายอย่างไร

การแสดงบทบาทสมมติจะช่วยฝึกทักษะในการสร้างสรรค์ ส่งเสริมความเข้าใจกัน เป็นการกระตุ้นสำนึกภายในรวมทั้งการหยั่งรู้ของผู้เข้าอบรม ให้มาสู่พฤติกรรมภายนอก อันพัฒนาศักยภาพในการแสดงออกของผู้เข้าอบรม

#### ข้อดีของการแสดงบทบาทสมมติ

1. ผู้เข้าอบรมได้มีส่วนร่วมเต็มที่
2. เป็นการเรียนรู้ในรูปแบบในการนำเสนอที่แตกต่างไปจากการนำเสนอแบบธรรมดา

### 3. ฝึกการทำงานเป็นทีม

### ข้อควรพิจารณา

1. ใช้เวลาค่อนข้างมาก
2. ต้องระวังและให้แน่ใจว่าการแสดงไม่ตีความผิดไป

### 7. กลุ่มทำงาน (Working Group)

กลุ่มทำงานเป็นเทคนิคอย่างหนึ่งของการฝึกทำงานร่วมกัน อันจะหมายรวมถึง การฝึกภาวะการณืเป็นผู้นำ ผู้ตาม การร่วมกันในการวางแผน การคิด และเป็นการฝึกการตัดสินใจร่วมกันในระดับกลุ่ม

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

#### ข้อดีของกลุ่มทำงาน

1. เพื่อกระตุ้นการทำงานเป็นหมู่คณะ
2. เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้ในการช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกัน
3. เพื่อกระชับสัมพันธ์และเสริมสร้างความสามัคคี

#### ข้อควรพิจารณา

1. การทำงานกลุ่มใช้พื้นที่ค่อนข้างมาก จึงจำเป็นต้องมีพื้นที่ หรือมีห้องเพียงพอ
2. วิทยากรจะต้องเผื่อเวลาในการใช้ห้องเอาไว้ด้วย เนื่องจากอาจมีบางกลุ่มที่ไม่สามารถเสร็จทันเวลา

### 8. การดูงานภาคสนาม (Field Visit)

การดูงานภาคสนามเป็นเทคนิคหนึ่งทางการศึกษาที่ผู้เข้าอบรมสามารถเรียนรู้ได้จากการเห็นของจริงในพื้นที่การปฏิบัติงานจริง ซึ่งช่วยให้การเรียนรู้เกิดผลดีขึ้น ดังสุภาษิตที่ว่า “สิบปากว่า ไม่เท่าตาเห็น” ซึ่งสอดคล้องกับนักการศึกษาที่ได้เคยวิจัยเอาไว้ว่าการได้เห็นด้วยตาจะสามารถทำให้คงความจำไว้ได้ถึง 81%

การดูงานภาคสนาม หากมีผู้เข้าอบรมจำนวนมากหรือพื้นที่ในการดูงานคับแคบวิทยากรอาจจะแยกผู้เข้าอบรมออกเป็นกลุ่มย่อยได้ 2-3 กลุ่ม เพื่อให้แต่ละกลุ่มได้สังเกตการณ์ใกล้ชิด มีโอกาสได้ซักถามข้อสงสัยโดยละเอียด เจาะจงตรงประเด็นตาม

ความสนใจของแต่ละคน

ข้อดีของการดูงานภาคสนาม

1. เป็นการจัดให้ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้จากประสบการณ์ตรง
2. ทำให้ผู้เข้าอบรมกระตือรือร้น ตื่นตา ตื่นใจ ความสนใจต่อเนื่อง
3. ย่นเวลาการเรียนรู้เกิดทักษะการประยุกต์ใช้ เกิดการเข้าใจ

แจ่มแจ้ง

4. การได้ดูงานจากของจริงมีผลต่อการเรียนรู้ยิ่งกว่าบทเรียนสลิปบท

หรือคำพูดพันคำ

ข้อควรพิจารณา

1. วิทยากรจะต้องมีความรู้ และมีความสามารถในการสรุป เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความคิดรวบยอด รวมทั้งการเสนอแนะประเด็นต่างๆ

2. ใช้เวลาและค่าใช้จ่าย โดยเฉพาะกรณีเดินทางไกล

#### 9. เทคนิค เอ ไอ ซี (AIC Technique)

เอ ไอ ซี เป็นเทคนิควิธีการที่มีต้นกำเนิดมาจากประเทศแคนาดา เอ ไอ ซี เป็นตัวย่อมาจาก :

A = Appreciate ได้แก่ การทำให้ทุกคนพอใจตามความต้องการ (Needs)

I = Influent ได้แก่ ข้อจำกัดต่างๆ หรือองค์ประกอบต่างๆ ที่มีอิทธิพล

C = Control คือ ทำอย่างไรหรือควบคุมอย่างไร จึงจะไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จได้

วิทยากรแบ่งชาวบ้านในหมู่บ้านออกเป็นกลุ่ม กลุ่มละประมาณ 20 -30 คน สมาชิกในกลุ่มมีทั้งเพศหญิงและเพศชายคละกัน จัดให้มีบุคคลต่างอายุกัน ต่างระดับกันให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน

ขั้นตอนที่ 1 : ให้ชาวบ้านวาดรูปหมู่บ้านที่พึงปรารถนา ว่าต้องการให้หมู่บ้านของตนเป็นอย่างไร ซึ่งในขั้นตอนนี้ แต่ละคนจะร่วมแสดงความต้องการ (Needs) ออกมา

ขั้นตอนที่ 2 : ให้ชาวบ้านอภิปรายหรือแสดงความคิดเห็นว่า ในหมู่บ้านที่พึงปรารถนาในขั้นตอนที่ 1 นั้น มีข้อจำกัดหรือปัญหาอะไรบ้าง

ขั้นตอนที่ 3 : วิธีแก้ปัญหา หรือวิธีการควบคุมกระบวนการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายแห่งความสำเร็จนั้น

ข้อดีของเทคนิค เอ ไอ ซี

1. เป็นวิธีการให้ชาวบ้านได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาหมู่บ้านของตน อันจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน
2. สอนให้ชาวบ้านเกิดทักษะในการคิดและทำอย่างเป็นระบบ และสามารถคิดโครงการพัฒนาในหมู่บ้านได้
3. วิธีการนี้ชาวบ้านจะมีส่วนร่วมในกิจกรรมถ่วงหน้า

ข้อที่ควรพิจารณา

1. วิทยากรจะต้องมีทักษะในการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน โดยเฉพาะในขั้นตอนที่ 2 หากนิยามข้อจำกัด หรือระบุปัญหาอุปสรรค ผิดไปก็จะสรุปผิดและไม่เกิดประโยชน์อะไรในการทำกิจกรรม
2. วิทยากรจะต้องมีความรู้ทางด้านเขียนโครงการหรือการสร้างโครงการในหมู่บ้านพอสมควร เพื่อช่วยแนะนำแนวทางกับชาวบ้าน

#### 10. เกมการศึกษา (Educational Games)

เกมที่ใช้ในการอบรมและใช้ในการเรียนการสอน เป็นเกมการศึกษาที่มีลักษณะของการทำกิจกรรมเป็นกิจกรรมกลุ่ม (Group Activities) ที่มีผู้เข้าร่วมตั้งแต่สองคนขึ้นไป บางครั้งเรียกว่าเกมกลุ่ม (Group Games) ก็มีบางเกมจะมีลักษณะของการแข่งขันด้วย ในแต่ละเกมจะมีลักษณะเฉพาะมีกติกา และมีจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้ที่ต่างกัน ปกติเกมการศึกษาจะเป็นกิจกรรมที่จะช่วยเสริมให้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ที่ต่างกัน ปกติเกมการศึกษาจะเป็นกิจกรรมที่จะช่วยเสริมให้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ในบรรยากาศที่ตื่นเต้น สนุกสนาน ไม่เบื่อ ซึ่งนักการศึกษาได้พยายามคิดค้นวิธีนี้ขึ้นมาเพื่อทำให้เกิดการเรียนรู้ด้วยความเพลิดเพลิน

การใช้เกมประกอบในการอบรม จะช่วยพัฒนาทักษะของผู้เข้ารับการอบรมในหลายๆ ด้าน อาทิ ทักษะในการทำงานเป็นทีม ทักษะในความเป็นผู้นำ ทักษะในการตัดสินใจ รวมทั้งพัฒนาไหวพริบ ความคล่องตัว ประสาทสัมผัสต่างๆ

ได้มีการศึกษาถึงการใช้เกมเพื่อช่วยในกระบวนการเรียนรู้ก็พบว่ามามีค่ามากในเรื่องของการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในกลุ่มสมาชิก เป็นการสร้างวัฒนธรรมกลุ่ม และเป็นการสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ

Arends (1998, p. 201) การเลือกใช้เกมการศึกษา จะต้องเลือกให้เหมาะสมกับลักษณะของหลักสูตรสถานภาพและลักษณะโดยรวมของผู้เข้าอบรม ทั้งนี้เพราะบางเกมก็อาจจะไม่เหมาะกับคนบางกลุ่มรวมทั้งจะต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมประเพณีที่แตกต่างกันในแต่ละประเทศหรือแม้แต่ในประเทศเดียวกันก็อาจจะแตกต่างกันในแต่ละภาคด้วย

#### ข้อดีของเกมการศึกษา

1. กระตุ้นการมีส่วนร่วมได้สูงมาก
2. ผู้ร่วมกิจกรรมสนุกสนาน คลายเครียด
3. สามารถปรับใช้ได้หลากหลายวัตถุประสงค์ เพื่อการเรียนรู้ เพื่อแบ่งกลุ่มเพื่อสร้างบรรยากาศ เพื่อเปลี่ยนอิริยาบถ ฯลฯ
4. แต่ละกิจกรรมใช้เวลาไม่มาก สามารถปรับเวลาให้สั้นยาวได้ตามความเหมาะสม เกมสามารถสร้างประสบการณ์เรียนรู้ให้กับผู้เข้าอบรมได้ในระยะเวลาอันสั้น

#### ข้อจำกัด

1. หากเลือกเกมที่ไม่เหมาะสม ผู้เข้ารับการอบรมบางคนจะรับไม่ได้และต่อต้านโดยเฉพาะผู้อาวุโส และผู้บริหารระดับสูง ฉะนั้นวิทยากรจึงจะต้องมีวิธีการนำเกมไปใช้

2. บางเกมมีค่าใช้จ่ายสูงในเรื่องของอุปกรณ์

ดิสเลอร์ (Dessler, 1991, p. 254 ) บุรพาทิต พลอยสุวรรณ (2539, หน้า 75 – 78), อรรถนพ 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)
  - 2.1 กรณีศึกษา (Case Study Method)
  - 2.2 เกมการบริหาร (Management Game)
  - 2.3 การสัมมนาภายนอก (University – Related Program)



- 2.4 โครงการร่วมมือกับมหาวิทยาลัย (Role Playing)
- 2.5 การแสดงบทบาทสมมติ (The in Basket Technique)
- 2.6 การวิเคราะห์งานจากตัวอย่าง (Behavior Model)
- 2.7 การปฏิบัติตามแบบ (Behavior Model)
- 2.8 การพัฒนาโดยศูนย์พัฒนาในหน่วยงาน (In-House Development

Canter)

3. เทคนิคพิเศษ (Sensitivity Training) เป็นการพัฒนาโดยใช้เทคนิคพิเศษเฉพาะด้าน เช่น เทคนิคการรับรู้ความรู้สึก (Sensitivity Training) เพื่อแก้ไขความขัดแย้ง เป็นต้น Wills (1993, p. 9) เห็นว่า วิธีการเหมาะสมในการพัฒนา มีดังนี้

- 3.1 การฝึกอบรมในห้อง โดยมีวิทยากรเป็นผู้นำ (Classroom/Trainer – Led)
- 3.2 การเรียนรู้ทางไกล (Distance Learning)
- 3.3 การฝึกอบรมโดยใช้คอมพิวเตอร์ (Computer – Based Training)
- 3.4 การฝึกอบรมระหว่างประจำการ (On – the–Job Training)
- 3.5 การฝึกอบรมหลักสูตรจากภายนอก (External Course)
- 3.6 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)
- 3.7 การสัมมนา (Seminar)
- 3.8 การประชุมทางวิชาการ (Conference)
- 3.9 การประชุม (Meeting)
- 3.10 การศึกษาภาคค่ำ (Evening Course)
- 3.11 การศึกษาต่อ (Further Education)
- 3.12 การฝึกปฏิบัติงานตามที่มอบหมาย (Assignment)
- 3.13 การร่วมวงจรคุณภาพ (Participation in Q.C.)
- 3.14 การอ่านหนังสือ หรือบทความ (Reading Article and Books)

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

- 1. การนำเสนอโดยวิธีการ (Instructor Presentation)
- 2. การอภิปรายภายในกลุ่ม (Group Discussion)

3. การสาธิต (Demonstration)
5. การฝึกหัด (Exercise)
6. การศึกษาจากกรณีตัวอย่าง (Case Study)
7. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Play)
8. การทัศนศึกษา (Field Visit/ Tours)

Gilbert and Poplin (2000, p. 284) กล่าวว่า บริษัท Linkge ซึ่งมี Warren Bennis เป็นที่ปรึกษาบริษัทได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรในบริษัทค้าผลิตภัณฑ์ยารักษาโรค 8 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า วิธีการพัฒนาผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้มี 13 ประการ เรียงตามลำดับการส่งผลจากมากไปหาน้อย 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. การหมุนเวียนเปลี่ยนที่ทำงานไปยังประเทศอื่นๆ (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. การร่นระยะเวลาในการเลื่อนตำแหน่งให้เร็วขึ้น (Accelerate
- Promotion)

13. การเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ (Conference)

Truelove (1992, pp. 168–169) เสนอวิธีการพัฒนาไว้ 3 วิธี คือ 1) การเรียนรู้ด้วยตนเอง 2) การเรียนรู้แบบตัวต่อตัว และ 3) การเรียนรู้แบบกลุ่ม โดยมีรายละเอียดดังนี้

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 สถานการณ์จำลอง (Simulation)
  - 2.7 การอ่านตามคำแนะนำ (Guided Reading)
  - 2.8 การติวเข้ม (Tutorial)
- 3. การเรียนรู้ในกลุ่ม (Group Learning)
  - 3.1 การแสดงบทบาทสมมติ (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 การเรียนรู้การปฏิบัติจริง (Action Learning Set)
- 3.16 การระดมสมอง (Brainstorming)
- 3.17 การศึกษานอกสถานที่ (Field Trip)
- 3.18 การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Open Forum)

สมคิด บางโม (2549, หน้า 96–97) กล่าวว่า การพัฒนาความรู้ผู้บริหาร  
โรงเรียนควรแตกต่างจากการพัฒนาความรู้ของนักศึกษาโดยคำนึงในสิ่งต่อไปนี้

1. ผู้มีอายุมากจะเรียนรู้ได้ดีเมื่อมีความปรารถนาจากภายใน
2. ผู้มีอายุมากจะเรียนรู้เมื่อเกิดปัญหากับตนเองและแก้ไม่ได้ สิ่งที่เรียน  
สามารถนำไปใช้ได้ในชีวิตจริง
3. ผู้บริหารจะสนใจที่จะเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงมากกว่าฟังการบรรยาย
4. การเรียนรู้ได้ดีต้องมาจากประสบการณ์เดิม โดยเรียนอย่างช้าๆ ถ้าสนใจ  
จะจดจำในสิ่งที่เรียนรู้มากขึ้น
5. ประสบการณ์ทางสติปัญญา มีสุขภาพดี อุปนิสัยที่ดีล้วนมีผลต่อการ  
เรียนรู้ในระยะเวลาอันสั้น
6. ห้องเรียนที่น่าอยู่และสบายๆ มีแรงจูงใจในการอบรม
7. การเรียนรู้ควรใช้หลายหลายวิธีหรือสองสามวิธีที่ผู้อบรมชื่นชอบ
8. การให้ความรู้โดยการแนะนำ แนะนำ ชักจูงให้กำลังใจจะเกิดผลดี  
การประเมินผลควรทำในทางลับ
9. การให้ความรู้ต้องให้ความเคารพนับถือ และอดทน
10. พยายามให้กำลังใจและกระตุ้นตลอดเวลาที่จัดการเรียนรู้ โดยยึดหลัก

3 ประการคือ 1) การเรียนรู้ด้านพุทธิสัย (Cognitive Domain) การเรียนรู้เนื้อหาสาระ  
2) การเรียนรู้ด้านทักษะพิสัย (Psychomotor Domain) การเรียนรู้เน้นการปฏิบัติจริง เพื่อให้  
เกิดทักษะและประสบการณ์ 3) การเรียนรู้ด้านจิตพิสัย (Affective Domain) การส่งเสริมให้  
เกิดความตระหนักรู้ เห็นความสำคัญของคุณธรรมจริยธรรมในการบริหาร

การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน มีการจัดกิจกรรมหลากหลายรูปแบบที่เหมาะสม  
มีการวางแผน จัดกิจกรรมที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินผลและนำผลที่ได้จาก

การประเมินมาปรับปรุงพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารให้สูงขึ้นซึ่งมีนักการศึกษาและนักวิชาการได้นำเสนอไว้ดังนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 276) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำมี 2 ประการ ดังนี้

1. การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเองและสร้างวินัยด้วยตนเอง ประกอบด้วย การพัฒนา 2 แบบ คือ

1.1 การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง (Leadership Development through self-awareness) การรับรู้หรือการรู้จักตนเอง ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิผล ความแตกต่างระหว่างการรับรู้ มีการจำแนกไว้ 2 แบบ คือ 1) การเรียนรู้แบบวงจรเดียว (Single loop learning) ซึ่งเป็นวิธีจดจำปัญหาไว้ เนื่องจากคิดว่าปัญหาไม่ได้เกิดจากตนเอง แต่ปัญหาเกิดจากบริบทภายนอก จะเกิดขึ้นเมื่อผู้เรียนต้องการย้อนกลับต่ำสุด 2) การเรียนรู้แบบวงจรคู่ (Double-loop learning) เกิดการเรียนรู้ที่ลึกซึ้ง จะเกิดการเรียนรู้เมื่อมีการใช้การย้อนกลับเพื่อให้เกิดความเที่ยงตรง (Validity) ของเป้าหมาย ผู้นำจะเกิดการเรียนรู้ปัญหาใน 2 ทาง คือการเรียนรู้จากตนเองและจากบริบทภายนอก

1.2 การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการสร้างวินัยด้วยตนเอง (Leadership development through self-discipline) การสร้างวินัยด้วยตนเองเป็นการควบคุมตนเองให้อยู่ในระเบียบวินัย เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้นำจำเป็นต้องทบทวนตนเองอยู่เสมอ

2. การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการให้การศึกษา ประสบการณ์และคำแนะนำจากผู้มากประสบการณ์ (Development through education experience and mentoring) การพัฒนาภาวะผู้นำมักเกิดจากปัจจัยอื่นมากกว่าตนเอง ปัจจัย 3 ประการที่สำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำคือ

2.1 การศึกษา (Education) การได้รับความรู้ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งแล้วสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนในภายหลังได้

2.2 ประสบการณ์ (Experience) ประสบการณ์ทำงานในอดีตที่เป็นบทบาทสำคัญในการตัดสินใจเชื่อว่าจะช่วยให้ขจัดข้อผิดพลาดให้ประสบความสำเร็จได้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2545, หน้า 94) กล่าวว่า เป้าหมายสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำมีดังนี้

1. เพื่อให้ทราบจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ของตนเอง

ผู้นำมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องรู้จักตนเอง

2. เพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็นที่ยังบกพร่องอยู่ ผู้นำที่ดีต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

3. เพื่อทดแทนจุดอ่อนของตนเองเนื่องจากทุกคนย่อมมีจุดอ่อนของตนเอง  
วรภัฏญาพิไล แกระหัน (2555, หน้า 108) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 ได้เสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ 6 วิธี คือ 1) การฝึกฝนด้วยตนเอง 2) การสร้างประสบการณ์ 3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่ม 4) การฝึกอบรม 5) การศึกษาดูงาน 6) การฝึกปฏิบัติจริง

ตาราง 10 แนวคิดและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

| แนวคิด และวิธีการ<br>พัฒนาภาวะผู้นำ / ชื่อ<br>นักการศึกษา | 1. DuBrin (1995) | 2. นงลักษณ์ ลินสีบพล (2542) | 3. อรุณ รักธรรม (2541) | 4. จงกมลณี ชูติมาเทรินทร์ (2544) | 5. Dessler (1991) | 6.บุรพาทิศ พलयสุวรรณ (2539) | 7. อรรณพ จินวัฒน์ (2539) | 8. Wills(1993) | 9. Wentling (1992) | 10. Gilber et al. (2000)&Goldsmith/(2000) | 11. Truelove (1992) | 12. สมคิด บางโม(2549) | 13. รังสรรค์ ประเสริฐศิริ (2544) | ความถี่ | ร้อยละ |
|---|------------------|-----------------------------|------------------------|----------------------------------|-------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------|--------------------|---|---------------------|-----------------------|----------------------------------|---------|--------|
| 1. การฝึกฝนด้วยตนเอง                                      | /                | /                           | /                      | /                                | /                 | /                           | /                        | /              | /                  | /   | /                   | /                     |                                  |         |        |
| 2. การสร้างประสบการณ์                                     | /                | /                           |                        |                                  |                   |                             | /                        |                | /                  | /   | /                   |                       |                                  |         |        |
| 3. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่ม                        |                  |                             | /                      | /                                |                   |                             | /                        |                | /                  | /   | /                   |                       |                                  |         |        |
| 4. การฝึกอบรม   | /                | /                           | /                      | /                                | /                 |                             | /                        | /              | /                  |   |                     | /                     |                                  |         |        |
| 5. การฝึกปฏิบัติจริง                                      |                  |                             |                        |                                  | /                 |                             | /                        |                | /                  |   | /                   |                       |                                  |         |        |

ตาราง 10 (ต่อ)

| แนวคิด และวิธีการ<br>พัฒนาภาวะผู้นำ / ชื่อนักการศึกษา | 1. DuBrin (1995) | 2. นงลักษณ์ สิมส์เปด (2542) | 3. อรุณ รักธรรม (2541) | 4. จงกลณี ชูติมาเทพินทร์ (2544) | 5. Dessler (1991) | 6.บุรพาพิศ พलयสุวรรณ (2539) | 7. อรรณพ จินวัฒน์ (2539) | 8. Wills(1993) | 9. Wentling (1992) | 10. Gilber et al. (2000)&Goldsmith/(2000) | 11. Truelove (1992) | 12. สมคิด บางโม (2549) | 13. รั้งสรรค์ ประเสริฐศิริ (2544) | คณาภิ<br>รัตยละ |
|---|------------------|-----------------------------|------------------------|---------------------------------|-------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------|--------------------|---|---------------------|------------------------|-----------------------------------|-----------------|
| 6. การศึกษาดูงาน                                      | /                |                             |                        | /                               | /                 |                             | /                        | /              |                    | /   |                     |                        |                                   |                 |
| 7. ลาศึกษาต่อ   |                  |                             |                        |                                 | /                 |                             | /                        |                |                    | /   |                     |                        |                                   |                 |
| 8. การสอนงาน  | /                |                             |                        |                                 | /                 |                             | /                        |                |                    | /   |                     |                        |                                   |                 |
| 9. การหมุนเวียนงาน                                    |                  |                             |                        |                                 |                   | /                           |                          |                |                    | /   |                     |                        |                                   |                 |
| 10. การประชุม   |                  |                             |                        |                                 |                   | /                           | /                        |                |                    | /   |                     |                        |                                   |                 |

ตาราง 10 (ต่อ)

| แนวคิด และวิธีการ<br>พัฒนาภาวะผู้นำ / ชื่อ<br>นักการศึกษา | 14. เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์(2545) | 15. กัลยารัตน์ เมืองสง(2550) | 16. ศักดิ์ชัย ภาเจริญ(2553) | 17. วรภัทยาไพไล แกะระหัน(2555) |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ความถี่ | ร้อยละ |
|---|----------------------------------|------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---------|--------|
|   | 1. การฝึกฝนด้วยตนเอง             | /                            |                             | /                              | / |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |         | 9      |
| 2. การสร้าง<br>ประสบการณ์                                 | /                                |                              | /                           | /                              |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 9       | 52.94  |
| 3. การแลกเปลี่ยน<br>เรียนรู้ภายในกลุ่ม                    |                                  |                              | /                           | /                              |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 6       | 35.29  |
| 4. การฝึกอบรม   |                                  |                              | /                           | /                              |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 11      | 64.70  |
| 5. การฝึกปฏิบัติจริง                                      |                                  | /                            | /                           | /                              |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 8       | 47.05  |
| 6. การศึกษาดูงาน  |                                  | /                            | /                           | /                              |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 8       | 47.05  |
| 7. ลาศึกษาต่อ   |                                  |                              | /                           |                                |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 6       | 35.29  |
| 8. การสอนงาน  |                                  |                              |                             |                                |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 5       | 29.41  |
| 9. การหมุนเวียนงาน  |                                  |                              |                             |                                |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 2       | 11.76  |
| 10. การประชุม   |                                  |                              | /                           |                                |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 4       | 23.52  |

จากตารางสรุปได้ว่าวิธีการพัฒนามี 5 วิธี โดยใช้เกณฑ์ในการพิจารณาร้อยละ 40 ขึ้นไป ดังนี้ 1) การฝึกอบรม 2) การสร้างประสบการณ์ 3) การฝึกฝนด้วยตนเอง 4) การศึกษาดูงาน 5) ฝึกปฏิบัติจริง

จากตารางสรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่กำหนด คือ การฝึกอบรม การสร้างประสบการณ์ การฝึกฝนด้วยตนเอง การศึกษาดูงานและการฝึกปฏิบัติจริง



ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีมุมมองว่าการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การดำเนินการเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดการเรียนรู้ปรับเปลี่ยนด้วยเทคนิควิธีการต่างๆ จนกระทั่งสามารถพัฒนาความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ทุกอย่างประกอบ โดยสรุปมี 5 วิธี คือ

1. การฝึกอบรม หมายถึง การเข้ารับการฝึกอบรมเฉพาะเรื่องจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้เกิดความชำนาญ มีการกำหนดระยะเวลาชัดเจน แล้วนำไปปฏิบัติที่ได้ผล
2. การฝึกฝนด้วยตนเอง หมายถึง การศึกษาด้วยตนเอง เรียนรู้จากสื่อที่หลากหลาย จากบทเรียนสำเร็จรูป และเรียนรู้ตามความต้องการของตนเอง
3. การสร้างประสบการณ์ หมายถึง การเรียนรู้งานที่แตกต่างออกไปจากงานประจำที่มีอยู่ของตนเองและเพิ่มพูนความรู้มากขึ้นกว่าความรู้เดิม และนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานทำให้มีประสบการณ์สูงขึ้นและปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
4. การศึกษาดูงาน หมายถึง การไปศึกษาเรื่องที่ต้องการจากหน่วยงานอื่นที่ตรงตามประเด็นที่ต้องการ โดยผู้ศึกษาดูงานสามารถพบเห็นสภาพจริงผ่านประสาทสัมผัส โดยสามารถสอบถาม สนทนา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในกิจกรรม
5. การฝึกปฏิบัติจริง หมายถึง การลงมือปฏิบัติงานจริง หลังการเรียนรู้ทางทฤษฎีผ่านการบรรยายเป็นการผสมผสานระหว่างทฤษฎีและการปฏิบัติเพื่อให้เกิดพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์

## ตอนที่ 5 รูปแบบ

### 1. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

คำว่า รูปแบบ แปลมาจากคำภาษาอังกฤษว่า “Model” ซึ่งมีผู้แปลต่างกัน บางท่านใช้คำว่า ต้นแบบ ตู๊กตา แบบจำลอง แบบแผน วงจรหรือแบบเป็นต้น อย่างไรก็ตามไม่ว่าจะแปลว่า อย่างไรก็มิแย้งแห่งความหมายที่มาจากคำว่า Model ดังกล่าว

ความหมายของรูปแบบ มีผู้ให้ความหมายของรูปแบบว่าเป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์ เพื่อให้เราได้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้นๆ ได้ง่ายขึ้นและกล่าวว่ารูปแบบ เป็นการสร้างความคิดรวบยอดของชุดปรากฏการณ์ด้วยวิธีการของเหตุผลที่มีจุดหมาย เพื่อให้เกิดความกระจ่างชัดในนิยาม

ความสัมพันธ์และข้อเสนอของระบบรูปนัยที่เกี่ยวข้อง

Smith et al. (1980, p. 459) ได้กล่าวว่ารูปแบบ หมายถึง การย่อส่วนของจริงให้เล็กลงเพื่อให้พิจารณาและช่วยทำความเข้าใจในข้อเท็จจริงปรากฏการณ์หรือพฤติกรรมต่างๆ โดยการจัดวางแบบแผนให้เข้าใจง่ายขึ้น ซึ่งเป็นเหมือนตัวแทน ความจริง แต่ไม่ใช่ข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้น ในการนี้ได้ขยายความของรูปแบบว่ารูปแบบเป็นอะไร บางอย่างที่เราพัฒนาขึ้น เพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญๆ ของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจรูปแบบจึงไม่ใช่คำบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม ส่วนการที่จะบอกรูปแบบหนึ่งๆ จะต้องมียละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสม และรูปแบบนั้นๆ ควรประกอบด้วยอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดตายตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์แต่ละอย่างและวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้นๆ อย่างไร

Bardo (1982, p. 70) กล่าวว่ารูปแบบเป็นชุดของข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่น่าสนใจเพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะ บรรยายคุณสมบัติต่างๆ ให้ง่ายต่อการเข้าใจอาจมีรายละเอียดไม่ครบถ้วนสมบูรณ์

Daft (1994, p. 20) ได้ให้ความหมายว่า รูปแบบหมายถึง ตัวแทนอย่างง่ายๆ ที่ใช้เป็นเครื่องมืออธิบายมิติหรือปรากฏการณ์ที่สำคัญๆ บางมิติขององค์การ

ดังนั้น จึงอาจสรุปได้ว่า รูปแบบเป็นชุดจำลองมโนทัศน์ในอุดมคติที่นำไปสู่การอธิบายคุณลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ โดยที่ไม่มีองค์ประกอบแน่นอน หรือรายละเอียดทุกแง่มุม ผ่านกระบวนการทดสอบอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดการถูกต้องและเชื่อถือได้

## 2. ประเภทของรูปแบบ

มีนักวิชาการหลายท่านได้แบ่งประเภทของรูปแบบออกเป็นประเภทต่างๆ ดังนี้

2.1 Smith et al (1982, p. 109) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

2.1.1 รูปแบบเชิงกายภาพ จำแนกเป็นรูปแบบป็นที่มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลองและรูปแบบเชิงอุปมา ที่มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลอง ทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนทำการทดลองจริง

2.1.2 รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ จำแนกเป็นรูปแบบข้อความ ซึ่งเป็นการ

ใช้ข้อความในการอธิบายย่อๆ เช่น คำพรรณนาลักษณะงานเป็นต้น และรูปแบบทางคณิตศาสตร์

2.2 Bush (1986, p. 19) ได้แบ่งรูปแบบของการจัดการศึกษาออกเป็น 5 รูปแบบ คือ

2.2.1 รูปแบบปกติ (Formal Model)

2.2.2 รูปแบบประชาธิปไตย (Democratic Model)

2.2.3 รูปแบบทางการเมือง (Political Model)

2.2.4 รูปแบบจิตวิสัย (Subjective Model)

2.2.5 รูปแบบคลุมเครือ (Ambiguity Model)

2.3 Keeces (1988, p. 561-565) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ไว้ 4 ประการ คือ

2.3.1 Analogue Model เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปแบบเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบการทำนายจำนวนนักเรียน ที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน เป็นต้น

2.3.2 Semantic Model เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิหรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นๆ เช่น รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน เป็นต้น

2.3.3 Mathematic Model เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ รูปแบบประเภทที่นิยมใช้กันทั้งในสาขาจิตวิทยา คณิตศาสตร์ และการบริหารการศึกษา

2.3.4 Casual Model เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคการวิเคราะห์แบบ Path Analysis โดยการนำเอาตัวแปรต่างๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น

### 3. องค์ประกอบของรูปแบบ

มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอแนวคิดองค์ประกอบของรูปแบบไว้หลากหลายดังนี้

3.1 องค์ประกอบของรูปแบบ บุษ Bush (1986, p. 19) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของรูปแบบ ที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณารูปแบบขององค์การทางการศึกษา 4 ประการ คือ 1) เป้าหมาย 2) โครงสร้างองค์การ 3) สภาพแวดล้อม และ

#### 4) สภาวะผู้นำ

3.2 Gibson, Ivancevich & Donnelly (1997, pp. 20–21) กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบเป็น 2 องค์ประกอบ คือ สถาบัน (Institution) เป็นระบบของสังคมที่มีการกำหนดแนวปฏิบัติไว้เป็นแนวทางและมีการนำเอาแนวปฏิบัติมาใช้อย่างสม่ำเสมอ หน่วยย่อยของสถาบันแบ่งออกเป็นบทบาท (Role) และความคาดหวัง (Expectation) ซึ่งบทบาทจะเกี่ยวกับบุคลิกภาพของบุคคล ในบทบาทนั้น หมายถึง ลักษณะของตำแหน่งหน้าที่และสภาพซึ่งอยู่ภายใต้สถาบัน และเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของผู้สวมบทบาทในส่วนของความคาดหวังเป็นเรื่องของเกณฑ์มาตรฐานของสังคมหรือสถาบันที่มุ่งหวังจะได้รับจากผู้สวมบทบาท บทบาทที่สมบูรณ์ควรกำหนดความสัมพันธ์กับบทบาทอื่นๆ ภายในสถาบัน แนวคิดนี้เองทำให้การกำหนดงานในแต่ละหน้าที่เป็นไปในรูปของการจัดลำดับ

3.2.1 ขั้นตอน โดยกำหนดให้บทบาทหนึ่งมีบทบาทต่อเนื่องไปกับอีกบทหนึ่งต่อไปเรื่อยๆ ทำให้การดำเนินงานของสถาบันบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2.2 บุคคล (Individual) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ของระบบสังคม สถาบันจะดำเนินการไปไม่ได้ หากไม่มีองค์ประกอบด้านบุคคลซึ่งมีส่วนประกอบย่อยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของสถาบันอยู่ 2 ประการ คือบุคลิกภาพ (Personality) และความต้องการ (Need Disposition) บุคลิกภาพของบุคคล มีความสำคัญต่อการวางตัว การสวมบทบาท และความต้องการในการทำงาน ในส่วนของความต้องการเป็นแนวโน้มในการพยายามทำตัวให้เหมาะสมและปฏิบัติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะที่แน่นอนของแต่ละคน โดยมีความคาดหวังบนพื้นฐานในการแสดงออก

3.3.3 คัมภีร์ สุตแท้ (2553, หน้า 13) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนา รูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ให้ความหมายไว้คือ สิ่งที่สร้างหรือพัฒนาขึ้น เพื่อให้เห็นถึงองค์ประกอบสำคัญของเรื่องให้เข้าใจง่ายขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานต่อไป

3.3.4 วรกัญญาพิไล แกระหัน (2556, หน้า 105) กล่าวว่ารูปแบบเป็นการจำลองหรือแบบอย่าง que แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสัญลักษณ์และหลักการของระบบ เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าใจในหลักการและปรากฏการณ์ ที่จะเกิดขึ้น รูปแบบมี 3 ประเภท คือรูปแบบเชิงกายภาพ รูปแบบเสมือนจริง และรูปแบบเชิงสัญลักษณ์ รูปแบบมี

องค์ประกอบ 4 ประการ คือ หลักการ วัตถุประสงค์ กระบวนการ และการวัดผลและประเมินผล

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า รูปแบบหมายถึง ชุดจำลองความสัมพันธ์ระหว่างสัญลักษณ์และหลักการของระบบเพื่อให้เข้าใจง่ายในหลักการตลอดจนปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น รูปแบบ มีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้ คือ หลักการ ความมุ่งหมาย เนื้อหา กระบวนการ การวัดผลและประเมินผล

#### 4. การพัฒนารูปแบบ

มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอแนวคิดในการพัฒนารูปแบบไว้ดังนี้

4.1 Willer (1986, p. 83) กล่าวถึง การพัฒนารูปแบบว่า การพัฒนารูปแบบอาจมีขั้นตอนการดำเนินงานที่แตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปอาจแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การสร้างรูปแบบและการสรรหาอย่างเที่ยงตรงของรูปแบบ ส่วนรายละเอียด แต่ละขั้นตอน ว่ามีการดำเนินการอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิด ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้นๆ สมาน อัครวุฒิ (2537, หน้า 18) จากการศึกษาการพัฒนา รูปแบบของหน่วยงานหรือนักวิชาการ พบว่า การพัฒนารูปแบบขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการพัฒนาซึ่งมีผู้ศึกษาไว้ดังต่อไปนี้

4.2 บุญมี ก่อบุญ (2553, หน้า 111) ได้พัฒนารูปแบบเรื่อง รูปแบบการพัฒนาผู้นำทีมผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1) สร้างรูปแบบ มีการวิเคราะห์เอกสารสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ศึกษาจากโรงเรียนดีเด่น ขั้นตอนที่ 2) พัฒนารูปแบบ ขั้นตอนที่ 3) ยืนยันรูปแบบ

4.3 รัชชัย โพไพล (2555, หน้า 127-129) ได้ทำการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับนักวิชาการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอน 1) ร่างรูปแบบโดยนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ นำข้อมูลองค์ประกอบผนวกกับโครงสร้างระบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสร้างรูปแบบ ขั้นตอน 2) ทดสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ขั้นตอน 3) ปรับปรุงและนำเสนอเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ และขั้นตอน 4) กำหนดแนวทางการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาเป็น

### รูปแบบที่สมบูรณ์

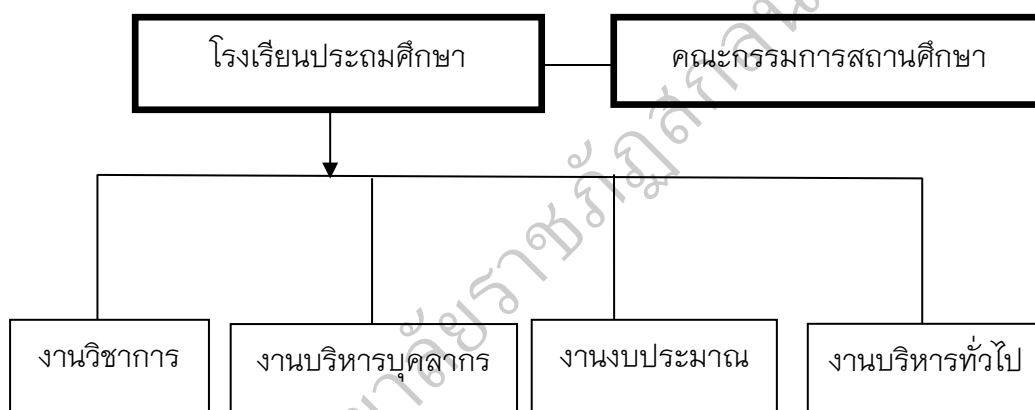
4.4 พิสิฐ เทพไกรวัล (2555 หน้า 173) ได้ทำการวิจัยเพื่อนำเสนอการพัฒนาารูปแบบความร่วมมือเพื่อการจัดคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน ขั้นตอนที่ 2 สร้างและตรวจสอบรูปแบบเครือข่าย และองค์ประกอบของรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือ ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการศึกษา ขั้นตอนที่ 4 การประเมินรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการศึกษา และจัดทำรายงานผลการวิจัย

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า การพัฒนารูปแบบเป็นการสร้างหรือปรับปรุงรูปแบบการดำเนินงานขององค์การ หน่วยงาน สาระ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเรื่องที่ต้องการศึกษาที่แสดงถึงหลักการแนวความคิด ความมุ่งหมาย เนื้อหา วิธีการและการวัดผลประเมินผลที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นด้วยกระบวนการศึกษาหลักแนวความคิด ทฤษฎี การสังเคราะห์ การสร้างรูปแบบการศึกษา ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ หรือการตรวจสอบรูปแบบ และการนำเสนอรูปแบบ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้รูปแบบการพัฒนาซึ่งประกอบด้วย 3 ระยะ 6 ขั้นตอน คือ ระยะที่ 1 กำหนดกรอบแนวคิด ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนที่ 2 ยืนยันองค์ประกอบ ระยะที่ 2 สร้างและพัฒนารูปแบบ ขั้นตอนที่ 3 ร่างรูปแบบและพัฒนารูปแบบ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษานานาชาติ ขั้นตอนที่ 4 สร้างรูปแบบและยืนยันรูปแบบ สร้างรูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษานานาชาติ แล้วนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ ระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบ ขั้นตอนที่ 5 นำรูปแบบไปทดลองใช้ นำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษานานาชาติ ไปทดลองใช้ในโรงเรียนประถมศึกษานานาชาติ จำนวน 20 โรงเรียน ขั้นตอนที่ 6 สรุปผลการใช้รูปแบบ ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษานานาชาติ โดยการประเมินประสิทธิผลของรูปแบบว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ และสรุปจัดพิมพ์นำไปเผยแพร่

## ตอนที่ 6 บริบทโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

### บริบทโครงสร้างโรงเรียนประถมศึกษา

โรงเรียนประถมศึกษา เป็นสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการแบ่งโครงสร้างภายในตามกฎหมายกระทรวง และเป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษากำหนด ซึ่งสถานศึกษาจะต้องแบ่งส่วนราชการเป็นกลุ่ม ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับการกระจายอำนาจทางการศึกษา คือ ครอบคลุมใน 4 งาน คือ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารงานบุคคล และงานบริหารทั่วไป โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก



ภาพประกอบ 11 โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

บริบทตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 หมายถึง คำ หรือ ข้อความแวดล้อม ภาษาอังกฤษใช้คำว่า Context ความหมายที่ 1 หมายถึง สิ่งที่ใช้ประกอบขยายหรืออธิบาย คำ วลี หรือคำกล่าว ความหมายที่ 2 หมายถึง สิ่งที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น สรุป บริบท หมายถึง สิ่งใดก็ตามที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ช่วยขยายหรืออธิบายความให้ชัดเจนยิ่งขึ้น บริบททางการศึกษาจึงมีความหมายถึง สิ่งต่างๆ ที่อยู่โดยรอบการศึกษามีส่วนเกี่ยวข้องหรือส่งผลกระทบต่อการศึกษา เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง ศาสนาและวัฒนธรรม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ดังนั้นพอจะแบ่งบริบททางการศึกษามี 2 ประเภท (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553, หน้า 15-16) คือ

1. บริบทที่เป็นความสัมพันธ์ภายในระบบการศึกษา หรืออาจเรียกว่าเป็น

พื้นฐาน (Foundation of Education) ได้แก่ครู ผู้อำนวยการโรงเรียน อาจารย์เรียน  
งบประมาณสถานศึกษา อุปกรณ์การศึกษา

2. บริบทที่เป็นผลกระทบจากภายนอก ได้แก่ สังคม ศาสนา วัฒนธรรม  
การเมือง เศรษฐกิจ วิทยาศาสตร์เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม ประชากรศาสตร์ ความมั่นคง  
ของชาติ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีภารกิจ  
หลักที่สำคัญคือ การจัดการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพตาม  
มาตรฐานการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551  
เพื่อให้เด็กในวัยเรียนได้เรียนอย่างทั่วถึง มีการบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพ จากบริบท  
ด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และอื่นๆ ที่เปลี่ยนแปลงส่งผลให้โรงเรียนของสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีแนวโน้มเปลี่ยนขนาดเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก เพิ่มมาก  
ขึ้น ดังตารางที่ 11

ตาราง 11 สถิติการเปลี่ยนขนาดโรงเรียนเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก

| ปีการศึกษา | จำนวน<br>โรงเรียนทั้งหมด | จำนวน<br>โรงเรียนขนาดเล็ก | คิดเป็นร้อยละ |
|------------|--------------------------|---------------------------|---------------|
| 2554       | 31,255                   | 14,683                    | 46.83         |
| 2555       | 31,116                   | 14,816                    | 47.62         |
| 2556       | 31,021                   | 15,386                    | 49.60         |
| 2557       | 30,922                   | 15,506                    | 50.15         |

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2558, หน้า 3) เมื่อจำแนก  
กลุ่มโรงเรียนขนาดเล็ก ในปีการศึกษา 2557 พบว่าโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 20 –  
100 มีเป็นจำนวนมาก ดังแสดงไว้ในตาราง



ตาราง 12 จำนวนโรงเรียนขนาดเล็กในปีการศึกษา 2557 จำแนกตามจำนวนนักเรียน

| จำนวนนักเรียน | จำนวนโรงเรียนขนาดเล็ก | คิดเป็นร้อยละ |
|---------------|-----------------------|---------------|
| 0             | 193                   | 1.27          |
| 1-20          | 793                   | 5.11          |
| 21-40         | 2,403                 | 15.50         |
| 41-60         | 3,372                 | 21.75         |
| 61-80         | 3,520                 | 22.70         |
| 81-100        | 2,819                 | 18.18         |
| 101-120       | 2,402                 | 15.49         |

ที่มา : (แผนยุทธศาสตร์การพัฒนารองเรียนขนาดเล็ก พ.ศ. 2558 – 2561, 2558, หน้า 5)

สำหรับด้านข้อมูลจำนวนโรงเรียน นักเรียน ครูและห้องเรียน ปีการศึกษา 2557 ทั้งหมดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และจำนวนโรงเรียน นักเรียน ครูและห้องเรียนโรงเรียนขนาดเล็กพบว่า จำนวนครูมีมาก ถึงร้อยละ 21 ห้องเรียน ร้อยละ 34.71

ตาราง 13 จำนวนโรงเรียน นักเรียน ครู ห้องเรียน ปีการศึกษา 2557

| รายการ    | โรงเรียนทุกประเภท | โรงเรียนขนาดเล็ก | ร้อยละ |
|-----------|-------------------|------------------|--------|
| โรงเรียน  | 30922             | 15,506           | 50.15  |
| นักเรียน  | 7,114,804         | 1,017,363        | 14.30  |
| ครู       | 402,412           | 86,711           | 21.55  |
| ห้องเรียน | 346,342           | 120,208          | 34.71  |

ที่มา : (แผนยุทธศาสตร์การพัฒนารองเรียนขนาดเล็ก พ.ศ.2558 – 2561, 2558, หน้า 5-12)

จากข้อมูลทางการศึกษาดังกล่าว เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้ทรัพยากรที่ไม่คุ้มค่า การจัดสรรอัตรากำลังครู งบประมาณ และการยกระดับคุณภาพทางการศึกษา ทำให้โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่มีปัญหา ดังนี้ (แผนยุทธศาสตร์การพัฒนารองเรียนขนาดเล็ก พ.ศ. 2558 – 2561, 2558, หน้า 1-5)

1. ปัญหาคุณภาพการจัดการศึกษาค่อนข้างต่ำ ดังจะเห็นได้จากผลการประเมินคุณภาพรอบสอง พบว่า โรงเรียนขนาดเล็ก ที่มีนักเรียนต่ำกว่า 300 คน มีจำนวนร้อยละ 2 อยู่ในระดับปรับปรุง ร้อยละ 67.91 อยู่ในระดับพอใช้ ร้อยละ 29.99 อยู่ในระดับดี เมื่อศึกษาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน พบว่า นักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กในทุกช่วงชั้นในทุกพื้นที่ที่มีค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำกว่าโรงเรียนในขนาดอื่น

2. ปัญหาด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่ไม่สามารถจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาได้ โดยเฉพาะปัจจัยการจัดการศึกษาไม่เอื้อต่อโรงเรียนขนาดเล็ก แนวโน้มการลดลงของประชากรอย่างต่อเนื่อง มีอัตราส่วนครูต่อนักเรียน และนักเรียนต่อห้องต่ำกว่ามาตรฐาน ค่าใช้จ่ายต่อนักเรียน 1 คน สูงกว่าโรงเรียนขนาดอื่นๆ นอกจากนี้โรงเรียนขนาดเล็กจำนวนหนึ่งอยู่ในพื้นที่ลักษณะพิเศษ อยู่ในพื้นที่ห่างไกลความเจริญ อยู่บนภูเขาสูง บนเกาะ นักเรียนมีปัญหาในการเดินทาง ผู้บริหารต่างแสวงหารูปแบบการภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์พัฒนาตนเอง

3. ปัญหาด้านการเรียนการสอน พบว่าครูส่วนใหญ่ขาดทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในสภาพที่ครูไม่ครบชั้น และมีจำนวนนักเรียนน้อยในแต่ละชั้น ครูสอนไม่เต็มเวลา เต็มความสามารถ เพราะครูมีภารกิจอื่นที่นอกเหนือจากงานสอนเป็นจำนวนมาก หลักสูตรและแผนการจัดการเรียนรู้ไม่ค่อยสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน สื่อการเรียนและแหล่งเรียนรู้มีจำนวนจำกัดซึ่งสาเหตุมาจากได้รับงบประมาณน้อย สื่อเทคโนโลยีและการสื่อสารมีใช้อย่างจำกัดและที่มีอยู่ไม่สามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่อยู่ในชุมชนขนาดเล็ก ประชากรมีฐานะยากจน ทำให้ไม่มีศักยภาพในการระดมทรัพยากร เพื่อนำมาช่วยสนับสนุนการจัดการศึกษาให้กับโรงเรียน

5. ปัญหาที่เด่นชัดอีกประการหนึ่งของโรงเรียนขนาดเล็ก คือ ขาดแคลนครู จำนวนครูไม่ครบชั้น ครูไม่ครบตามวิชาเอก ปัญหาครูย้ายบ่อย ครูขาดขวัญกำลังใจ ครูไม่สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลายได้ จึงส่งผลให้ประสิทธิภาพและคุณภาพของการจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2558 หน้า 4- 5)

จากสภาพปัญหาในข้อที่ 2 ดังกล่าว ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก จำเป็นที่จะต้องพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์พัฒนาภาวะผู้นำ

เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่เหมาะสม ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กต่อไป

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11



ภาพประกอบ 12 กรอบแนวคิดในการวิจัย