

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทผู้นำทางการศึกษากับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี จากเอกสาร ตำรา บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถนำเสนอเป็นประเด็นสำคัญ ได้ดังนี้

1. หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทผู้นำทางการศึกษา
 - 1.1 ความหมายของบทบาทผู้นำทางการศึกษา
 - 1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
 - 1.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ
 - 1.4 แบบของผู้นำ
 - 1.5 บทบาทของผู้นำทางการศึกษา
 - 1.6 เครื่องมือที่ใช้ในการวัดบทบาทผู้นำทางการศึกษา
2. หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์
 - 2.1 ความเป็นมาของการวางแผนกลยุทธ์
 - 2.2 ความหมายของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์
 - 2.3 ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์
 - 2.4 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์
 - 2.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวัดกระบวนการวางแผนกลยุทธ์
3. แนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทผู้นำทางการศึกษากับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์
4. สภาพปัจจุบัน และปัญหาของบทบาทผู้นำทางการศึกษากับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ
6. สรุปแนวคิด หลักการที่นำไปสู่การกำหนดกรอบความคิดในการวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทผู้นำทางการศึกษา

1.1 ความหมายของบทบาทผู้นำทางการศึกษา

ในหัวข้อนี้ ผู้วิจัยเสนอสาระสำคัญที่เกี่ยวเนื่องกับความหมายของบทบาทผู้นำทางการศึกษาดังนี้

1.1.1 ความหมายของบทบาท

1.1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1.1 ความหมายของบทบาท

บทบาทของผู้นำทางการศึกษา เป็นการแสดงพฤติกรรมของผู้นำหรือผู้บริหารในการที่จะบริหารสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ซึ่งจากการศึกษาเอกสาร ตำรา และนักวิจัยได้ให้ความหมายของบทบาทหลายความหมายด้วยกัน ได้แก่ ราชบัณฑิตยสถาน (2546 : 602) ให้ความหมายของบทบาทว่า หมายถึง การทำตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ เช่น บทบาทของครู สอดคล้องกับงามพิศ สัตย์สงวน (2538 : 96) กล่าวว่า บทบาทคือ พฤติกรรมที่คาดหวังสำหรับผู้อยู่ในสถานภาพต่าง ๆ ว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไร เป็นบทบาทที่คาดหวังโดยกลุ่มคนหรือสังคม เพื่อให้คู่สัมพันธ์มีการกระทำระหว่างกันทางสังคมได้ รวมทั้งสามารถพยากรณ์พฤติกรรม ที่จะเกิดขึ้นได้ สอดคล้องกับ สุชา จันท์เอม (2524 : 28) กล่าวว่า บทบาท เป็นสิ่งที่บุคคลในสถานภาพต่าง ๆ พึงกระทำ นั่นคือ เมื่อสังคมกำหนดสิทธิและหน้าที่ให้สถานภาพใดอย่างไรแล้ว บุคคลในสถานภาพนั้นจะต้องประพฤติหรือปฏิบัติตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับ อุทัย หิรัญโต (2526 : 197) ซึ่งได้ให้ความหมาย บทบาทว่าคือ หน้าที่หรือพฤติกรรมอันพึงคาดหวังของบุคคลแต่ละคนในกลุ่มหรือสังคม หรือวัฒนธรรมของกลุ่มหรือสังคมนั้นกำหนดขึ้น ฉะนั้นบทบาทจึงเป็นแบบแห่งความประพฤติของบุคคลในสถานะที่พึงมีต่อบุคคลอื่นในสถานะอีกอย่างในสังคมเดียวกัน

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า บทบาท หมายถึง พฤติกรรมหรือหน้าที่ที่คาดหวังสำหรับบุคคลที่อยู่ในสถานภาพต่าง ๆ พึงกระทำ

1.1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา ได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า เกี่ยวกับการใช้อิทธิพล ซึ่งได้แก่ วิโรจน์ สารรัตนะ (2542 : 106) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ (Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นมีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์การ สอดคล้องกับ สมคิด บางโม (2545 : 229) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพลต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย อิทธิพล ดังกล่าวนี้อาจเป็นไปได้ทั้งในทางบวกและทางลบ

สอดคล้องกับ แมคฟาร์แลนด์ (McFarland. 1979 : 214) กล่าวว่า ความหมายของภาวะผู้นำกล่าวง่าย ๆ คือ ความสามารถของบุคคลใช้อิทธิพลแต่บุคคลอื่นให้สามารถทำงานได้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย สอดคล้องกับ กิบสัน และคณะ (Gibson and others. 1997 : 272) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ การพยายามใช้อิทธิพลในการชักจูงผู้อื่นเพื่อการบรรลุความสำเร็จในเป้าหมาย สอดคล้องกับ روبบินส์ (Robbins. 1993 : 365) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการสร้างอิทธิพลต่อกลุ่มที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย นอกจากภาวะผู้นำจะเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลของผู้นำแล้วยังมีผู้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจหน้าที่ ซึ่งได้แก่ ยูคัล (Yukl. 2001 : 2) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการโดยการอาศัยการใช้อิทธิพลและการใช้อำนาจหน้าที่โดยบุคคลเหนือผู้อื่น เพื่อการชี้แนะหรือนำทาง เพื่อวางโครงสร้างงานหรือเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรม และความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในกลุ่มหรือองค์การ และยังมีผู้ที่ให้ความหมายแตกต่างจากความหมายของภาวะผู้นำข้างต้นอีกว่า ภาวะผู้นำนั้น หมายถึง การใช้ศิลปะ ความสามารถ การส่งเสริม และการจูงใจเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ซึ่งได้แก่ ชาญชัย อาจินสมมาตร (2547 : 126) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การทำให้สิ่งต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงโดยผ่านคนอื่น มักเกิดขึ้นเมื่อมีจุดประสงค์ที่ต้องทำให้สัมฤทธิ์ผล หรืองานที่ต้องทำให้เสร็จและเมื่อต้องการคนมากกว่าหนึ่งเพื่อทำงานดังกล่าว ผู้บริหารทุกคนโดยคำจำกัดความแล้วก็คือผู้นำที่สามารถนำเฉพาะสิ่งที่เขาต้องทำด้วยการสนับสนุนของทีมของเขา ซึ่งจะต้องถูกชักจูงให้ดำเนินการตามเขา ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเกี่ยวกับการส่งเสริมและ ดลบันดาลให้เอกบุคคลและทีม เพื่อให้เขาทำได้ดีที่สุดเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ สอดคล้องกับ สมศักดิ์ ขาวลาภ (2544 : 15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะ และความสามารถในการนำ และการจูงใจผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนให้ทำงานด้วยความเต็มใจ และกระตือรือร้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มและขององค์การ สอดคล้องกับ ทร สุทธราชยุทธ (2537 : 97) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของแต่ละบุคคลในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมในกลุ่มสมาชิก เพื่อให้ได้ตามมาซึ่งเป้าหมายที่ต้องการ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพล อำนาจ ศิลปะ และความสามารถของผู้บริหารในฐานะผู้นำ การจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การ

สรุป จากความหมายของบทบาท และความหมายของภาวะผู้นำที่สรุปไว้ข้างต้น เมื่อนำมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายรวมกันได้ว่า บทบาทผู้นำทางการศึกษา หมายถึง พฤติกรรมการใช้อิทธิพล อำนาจ ศิลปะ และความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการนำ การจูงใจให้ครูร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือความสำเร็จในเป้าหมายของสถานศึกษา

1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา ได้มีนักวิชาการ ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญยิ่งต่อผู้บริหารทุกคน เพราะจะเป็นแนวทางไปสู่การปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้สำเร็จผลตามเป้าหมาย จะต้องเป็นผู้บังคับการให้ก้าวหน้า ซึ่งจะต้องใช้ศิลปะในการโน้มนำให้บุคคลในองค์กรได้คล้อยตาม เพื่อให้ความร่วมมือและช่วยปฏิบัติงาน ผู้นำเพียงคนเดียว จะไม่สามารถทำงานให้สำเร็จได้ แต่ความสามารถของผู้นำในการชักจูงใจบุคคลในองค์กรคล้อยตามและยินยอมปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจจะเป็นส่วนสำคัญให้งานในภาพรวม ผู้นำช่วยให้บุคคลในองค์กรได้ปฏิบัติงานตามภารกิจ และในขณะเดียวกันก็จะช่วยสร้างพลังและแรงยึดเหนี่ยวของกลุ่มให้มั่นคง นอกจากนี้ ผู้นำยังถือเป็นสัญลักษณ์ขององค์กรทั้งในสายตาของบุคคลภายในและภายนอกองค์กร โดยข้อเท็จจริงแล้วบุคลากรในหน่วยงานจะให้เข้าใจงานขององค์กรทุกงานจากทุกคนคงเป็นไปไม่ได้ จึงต้องอาศัยผู้นำเป็นผู้นำทางให้และจะเชื่อมโยงช่องว่างระหว่างองค์กรย่อยเข้าด้วยกัน ยิ่งในองค์กรที่ซับซ้อนจำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีความสามารถในการประสานงานให้เกิดความสมบูรณ์ที่เชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานย่อยสำเร็จ (เทียน ทองแก้ว และเจลา ประเสริฐสังข์. 2542 : 11-12) ดังที่ (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. ม.ป.ป. : 59) กล่าวว่าความสำคัญของภาวะผู้นำที่สำคัญอีกลักษณะหนึ่งก็คือ ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับอิทธิพลและอำนาจหน้าที่ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการบริหารงาน 3 ด้านใหญ่ ๆ ได้แก่

1. ด้านบุคคล ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อบุคคลในลักษณะที่เกี่ยวข้องกับกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ที่ผู้นำมีคุณลักษณะที่เหมาะสม การใช้อิทธิพลและอำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสม ผู้ได้บังคับบัญชาจะมีขวัญและกำลังใจสูง และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
 2. ด้านงาน ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่องานตามอำนาจหน้าที่ในลักษณะที่จะช่วยให้งานบรรลุผลสำเร็จด้วยดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง หรือจะทำให้ได้ผลงานสูงนั่นเอง
 3. ด้านหน่วยงาน ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อหน่วยงานตามอำนาจหน้าที่ ผู้บริหารในลักษณะที่จะช่วยสร้างบรรยากาศ คือ ถ้าผู้บริหารมีภาวะผู้นำสูงแล้ว บรรยากาศในหน่วยงานจะแจ่มใส มีอิสระ และมีความเป็นกันเอง ในทางตรงกันข้ามถ้าผู้บริหารมีภาวะผู้นำต่ำหรือขาดความเป็นผู้นำ บรรยากาศในหน่วยงานจะเงียบเหงา ซึมเศร้าไม่สดใสไม่เป็นที่น่าเลื่อมใสศรัทธา
- ซึ่งในทุกองค์กรประกอบด้วยบุคลากรจำนวนมากน้อยแล้วแต่ขนาดและภารกิจขององค์กร ลักษณะของบุคลากรในองค์กรย่อมมีความแตกต่างกันในเรื่องต่าง ๆ มากมาย เช่น ค่านิยม ความเชื่อ ความคิดเห็น ความรู้ บุคลิกภาพ ตลอดจนเป้าหมายส่วนตัว เป็นต้น การที่บุคคลในองค์กรมีความแตกต่างในเรื่องดังกล่าวจะก่อให้เกิดปัญหาหลายด้าน เช่น ความขัดแย้ง การแสวงหาผลประโยชน์อันมิชอบหรือคอร์รัปชัน เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารนอกจากจะใช้ความรู้

ความสามารถทางการบริหารอย่างเฉียวไม่พอ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำในการวินิจฉัย สั่งการ โน้มน้าว จูงใจ และกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือ ร่วมใจในการปฏิบัติหน้าที่ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ หากผู้บริหารขาดความเป็นผู้นำจะปฏิบัติภารกิจให้ลุล่วงได้โดยยาก (ศจี อนันต์นพคุณ. 2542 : 17) ดังที่ (ทองทิพภา วิริยะพันธ์. 2546 : 150-154) กล่าวว่า การบริหารองค์การในยุคที่โลกเต็มไปด้วยการแข่งขัน ผู้นำขององค์การจะเปรียบเสมือนเป็นแม่ทัพที่จะต้องวางยุทธศาสตร์ในการต่อสู้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่ แปรเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ตลอดเวลา ดังนั้นผู้บริหารในฐานะผู้นำของ องค์การจะต้องเตรียมความพร้อมของตนเองในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นความรู้ความสามารถทาง วิชาการ หรือประสบการณ์ต่าง ๆ ที่จะสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ เนื่องจาก หลักการของการบริหารงานในยุคนี้ ก็คือ การบริหารเพื่อให้ได้ทั้งงานและน้ำใจของผู้ร่วมงาน ทำให้ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีบทบาทในการกำหนดพฤติกรรมของผู้ตาม กำหนดผลงานกำหนดทิศทางใน การปฏิบัติงาน ตลอดจนกำหนดวัฒนธรรมขององค์การจึงอาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารจะเป็นผู้ เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ ดังที่ สุเมธ เดียววิเศษ (2527 : 50) กล่าวว่า การเป็นผู้นำของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะนำมาซึ่งผลสำเร็จของการบริหารงาน เพราะ ผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่มเป็นผู้กระตุ้นชักจูงและชี้แนะให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์ ที่ต้องการ ดังที่ ธร สุนทรายุทธ (2537 : 96) กล่าวว่า หน่วยงานหรือองค์การจำเป็นต้องมีผู้นำหรือ หัวหน้าเพื่อเป็นตัวเชื่อม หรือประสาน ตลอดจนควบคุมและจัดการให้การดำเนินงานบรรลุตาม เป้าหมายขององค์การ

สำหรับในสถานศึกษา ภาวะผู้นำก็มีความสำคัญเช่นเดียวกัน ได้มีนักวิชาการกล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำว่า ในการกำหนดความสำเร็จและความล้มเหลวของหน่วยงานหรือกิจกรรม อันใดก็ตามย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้นำ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งเหนือองค์ประกอบใด ๆ ทั้งนี้ เพราะถ้าหากไม่มีผู้นำหรือมีแต่ขาดคุณภาพของผู้นำเป็นองค์ประกอบของหน่วยงานนั้น ๆ ย่อมจะ ดำเนินไปด้วยความพร้อมเพรียง เพื่อไปสู่ความสำเร็จไม่ได้เลย ดังนั้นโรงเรียนที่มีการบริหารงานที่ดี ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร โรงเรียนในฐานะผู้นำของหน่วยงานจะต้องมีประสิทธิภาพ (กิตติพันธ์ รุจิรกุล. 2529 : 13) ดังที่ สุรกิตต์ กิตติธิระพงษ์ (มาลี อังคนานูวัตติ. 2533 : 3-4 ; อ้างอิงจาก สุรกิตต์ กิตติธิระพงษ์. 2528. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา. หน้า 11) กล่าวว่า ผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการนำหมู่คณะไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายเป็น องค์ประกอบ ที่สำคัญในการบริหารงานต่าง ๆ เป็นบุคคลที่สามารถจะช่วยเชื่อมโยงประสาน ความคิดเห็นและพฤติกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการ โรงเรียน จึงเป็น หัวใจสำคัญ ต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหาร โรงเรียน โรงเรียนที่มีผู้บริหารที่ดี

ถึงพร้อมด้วย คุณลักษณะภาวะผู้นำ และมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ถูกต้อง และเหมาะสมกับสถานการณ์ ย่อมเป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้า บรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

สรุป จากการที่มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำทั้งภาคธุรกิจและภาครัฐ ทำให้เห็นว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญมากต่อการบริหาร เพราะภาวะผู้นำเป็นตัวกำหนดความสำเร็จและความล้มเหลวในการบริหารงาน โดยเฉพาะในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารในฐานะผู้นำ เพราะถ้าผู้บริหารไม่มีภาวะผู้นำแล้วย่อมไม่สามารถนำพาสถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จได้

1.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

การศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ มีนักวิชาการและนักทฤษฎีได้พยายามศึกษาวิเคราะห์ วิจัยและวางแนวทางไว้หลายทฤษฎีด้วยกัน ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสรุปเพื่อนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางการสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้บริหารได้ทุกระดับ ซึ่งเป็นแนวคิดพื้นฐานและแนวทางในการศึกษาที่ต่างกันอย่างชัดเจน มี 3 ทฤษฎี ได้แก่ 1) ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait theory) 2) ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral theory) และ 3) ทฤษฎีสถานการณ์ (Situation theory) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.3.1 ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait theory)

ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำนั้น มีความเชื่อว่าบุคคลที่จะได้รับการยอมรับเป็นผู้นำก็เพราะว่าบุคคลนั้นมีคุณลักษณะพิเศษโดดเด่นแตกต่างไปจากคุณลักษณะของบุคคลทั่ว ๆ ไป เช่น ผู้นำระดับโลกแต่ละท่านจะได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้มีลักษณะพิเศษในด้านต่าง ๆ ซึ่งคุณลักษณะของผู้นำที่มีอยู่ในตัวนั้น ในระยะเริ่มแรกของการศึกษามีความเชื่อกันว่าเป็นคุณลักษณะที่ได้รับการถ่ายทอดมาจากพันธุกรรม แต่ในระยะต่อมามีความเชื่อเพิ่มเติมว่าคุณลักษณะทั้งหลายของผู้นำนั้นมิได้ถ่ายทอดจากพันธุกรรมเพียงอย่างเดียว หากแต่เกิดจากการเรียนรู้และประสบการณ์แวดล้อมมีส่วนหล่อหลอมให้เกิดคุณลักษณะของผู้นำได้เช่นเดียวกัน (เทือน ทองแก้ว และเจลา ประเสริฐสังข์. 2542 : 221) ได้มีนักวิชาการทำการวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีลักษณะผู้นำไว้หลายท่าน ได้แก่

1. การวิจัยของกิเซลลี

ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำที่มีการศึกษา และแพร่หลายมากที่สุดก็คือ การศึกษาวิจัยของศาสตราจารย์เอดวิน กิเซลลี (Edwin Ghieselli) ได้ศึกษาผู้จัดการ 300 กว่าคน ใน 90 องค์กรธุรกิจที่แตกต่างกันในประเทศสหรัฐอเมริกา และได้พิมพ์เผยแพร่ผลงานในปี 1971 (Ghiselli. 1971 : 214) ดังนี้

1.1 คุณลักษณะที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้นำสูง

การศึกษาของเขาสรุปได้ว่ามีคุณลักษณะหลายประการที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้นำ ถึงแม้ว่าจะไม่สำคัญต่อภาวะของผู้นำทั้งหมด เขาก็ได้พยายามแยกแยะให้เห็นถึงคุณลักษณะ 6 ประการ ที่มีความสำคัญเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยต่อความสำเร็จของผู้นำดังต่อไปนี้

1.1.1 ความสามารถในการบังคับบัญชา คือความสามารถในการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยบุคคลอื่น โดยเฉพาะความสามารถปฏิบัติงานในด้านการจัดการซึ่งมีอยู่ 5 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การอำนวยการ และการควบคุม

1.1.2 ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ ได้แก่ ความรับผิดชอบ มีแรงจูงใจที่จะทำงานเพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จ

1.1.3 ความฉลาด มีความสามารถในการตัดสินใจที่ดีมีเหตุผลมีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการคิด

1.1.4 กล้าตัดสินใจ มีความสามารถในการแก้ปัญหาและกล้าตัดสินใจอย่างถูกต้อง

1.1.5 มีความเชื่อมั่นในตนเอง มองตนเองว่าเป็นผู้มีความสามารถที่จะจัดการกับปัญหาได้ มีพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นว่าคุณคนอื่นได้เห็นว่าตนเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง

1.1.6 มีความคิดริเริ่ม มีความคิดริเริ่มทำงานด้วยตนเอง โดยมีต้องได้รับคำสั่งหรือการควบคุมจากผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยที่สุด

1.2 คุณลักษณะที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้นำปานกลาง ได้แก่

1.2.1 ไม่มีความต้องการด้านความมั่นคง

1.2.2 ความรู้สึกในด้านความเป็นพี่น้อง

1.2.3 ไม่มีความต้องการทางการเงินและรางวัล

1.2.4 วุฒิภาวะ

1.3 คุณลักษณะที่ไม่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้นำ ได้แก่

1.3.1 ความเป็นเพศหญิงหรือชาย

1.3.2 ลักษณะทางร่างกาย

2. การวิจัยของสตอกดิลล์

สรว้อยตระกูล อรรถมานะ (2541 : 257) กล่าวว่า สตอกดิลล์ (Stogdill) เป็นบุคคลที่มีผลวิจัยและมีผลงานการศึกษาภาวะผู้นำมากมาย เขาได้ทำการทบทวนการศึกษาจำนวน 124 เรื่อง ที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำและพบว่า ผู้นำต้องมีแนวโน้มที่จะคล่องแคล่วมีความคิดริเริ่ม มีการปรับตัวได้ดี มีความรับผิดชอบ และรู้วิธีที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ และยังรายงานอีกว่า สำหรับลักษณะอื่น ๆ นั้น ผลการศึกษามีได้แสดงให้เห็นชัดเจนและไม่อาจสรุปได้ ดังตัวอย่างเช่น

ในการศึกษา 6 ครั้ง พบว่าผู้นำหนุ่มกว่าผู้ตาม ในการศึกษา 10 ครั้ง พบว่าผู้นำอายุมากกว่าผู้ตาม แต่ในการศึกษา 2 ครั้ง ไม่พบความแตกต่างระหว่างความหนุ่มหรือความแก่ระหว่างผู้นำและผู้ตาม หรือในการศึกษา 5 ครั้ง พบว่าผู้นำที่มีลักษณะที่ชอบแสดงออก (Extroverted) มากกว่าผู้ตาม และในการศึกษา 2 ครั้ง พบว่า ผู้นำนั้นมีลักษณะชอบเก็บตัว (Introverted) มากกว่าผู้ตาม แต่ในการศึกษาอีก 2 ครั้ง ไม่พบความแตกต่าง ในเรื่องการชอบแสดงออกหรือชอบเก็บตัว

อย่างไรก็ตาม สตอกคิลล์ ได้พบว่าลักษณะของผู้นำปกติธรรมดา ๆ ได้แก่ เรื่องความฉลาด ความรับผิดชอบ กิจกรรมทางสังคม ความคิดริเริ่ม และสถานภาพทางเศรษฐกิจ และสังคมของ ผู้นำ จากงานวิจัยในหลาย ๆ ปีที่ผ่านมา ยังคงค้นหาลักษณะของการเป็นผู้นำในทางบวก หรือในแง่ที่ดีนั่นเอง หนึ่งในการศึกษาเหล่านี้ นำโดยกลุ่มวิจัยจากมหาวิทยาลัยมิเนโซตา ซึ่งใช้ข้อมูลจาก 13 บริษัทที่อยู่ในเขตรัฐมิเนโซตา ขนาดของบริษัทมีพนักงานตั้งแต่ 100 – 4,000 คน นักวิจัยพบว่าผู้จัดการที่ประสบความสำเร็จมีจำนวนมาก มีความสนุกในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความฉลาด มากกว่า มีการศึกษาที่ดีกว่าและมีความสามารถในการจูงใจที่สูงกว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จน้อย และผู้นำที่ประสบความสำเร็จยังได้แสดงความสามารถในกิจกรรมทางธุรกิจ ปัญหาในการวิจัยของ สตอกคิลล์ ในรัฐมิเนโซตา ก็คือ ไม่ได้ความจริงของผู้จัดการที่ประสบความสำเร็จทั้งหมด เพราะมีข้อยกเว้นมากมายที่จะสรุปเป็นแบบแผนของผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้

3. คุณลักษณะผู้นำในทัศนะของเดวิส

เดวิส (Davis, 1972 : 103 – 104) ได้สรุปลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ ซึ่งจำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลไว้ดังนี้

3.1 ความเฉลียวฉลาด

ความฉลาด (Intelligence) อันหมายถึงความหลักแหลมในการวิเคราะห์ ปัญหาหรือวิเคราะห์สัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่ยุ่งยากซับซ้อน รวมถึงตลอดถึงความสามารถในการรับรู้ การติดต่อสื่อสาร และการจูงใจบุคคลอื่นด้วย ผู้นำนั้นมีแนวโน้มที่จะฉลาดกว่าผู้ตามโดยเฉลี่ย แต่ระดับความเฉลียวฉลาดที่ต่างกันไม่จำเป็นต้องมีมากนัก

3.2 การบรรลุวุฒิภาวะทางสังคมและมีจิตใจกว้างขวาง

การบรรลุวุฒิภาวะทางสังคมและมีจิตใจกว้างขวาง (Social maturity and breadth) หมายถึง ผู้นำที่มีความมั่นคงทางอารมณ์ และมีความสนใจเรื่องทั่ว ๆ ไปอย่างกว้างขวาง ผู้นำมีอารมณ์ไม่หวั่นไหวง่าย อดทนต่อภาวะความคับข้องใจสูง ไม่มีเจตคติที่เป็นปฏิปักษ์ต่อสังคมพร้อมกันนั้นก็มีความเชื่อมั่นในตนเองอย่างพอสมควร

3.3 มีแรงจูงใจภายในและมีแรงขับเคลื่อนความสำเร็จ

ผู้นำโดยทั่วไปมักมีแรงจูงใจทางด้านแรงจูงใจภายใน (Inner motivation) และมุ่งสู่ความสำเร็จ (Achievement) ในระดับที่สูงขึ้นไปเป็นลำดับ เช่น อยากมีความรู้ความสามารถ เขามักจะตอบสนองแรงจูงใจภายใน เช่น อยากก้าวหน้า อยากได้รับการยอมรับนับถือ มุ่งการทำงานที่ได้รับรางวัล ประเภทความพอใจในสิ่งที่เป็นนามธรรม มากกว่ารางวัลอันเป็นแรงจูงใจภายนอก

3.4 มีเจตคติทางด้านมนุษยสัมพันธ์

บรรดาผู้ที่ประสบความสำเร็จและยอมรับกันนั้น จะมีเจตคติทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human relation attitudes) มักจะทำงานสำเร็จโดยอาศัยพึ่งพาบุคคลอื่น อันได้แก่ ผู้ตามหรือเพื่อนร่วมงานของเขา ดังนั้นเขาจึงสร้างความสำเร็จเกี่ยวกับสังคม และพัฒนาทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ให้สูงยิ่งขึ้น ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะยอมรับคุณค่าและศักดิ์ศรีของผู้ตาม และมีความสามารถที่จะเข้าใจพวกเขาได้

1.3.2 ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral theory)

ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ มีนักทฤษฎีกล่าวไว้มากมาย ได้แก่

1. การศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ

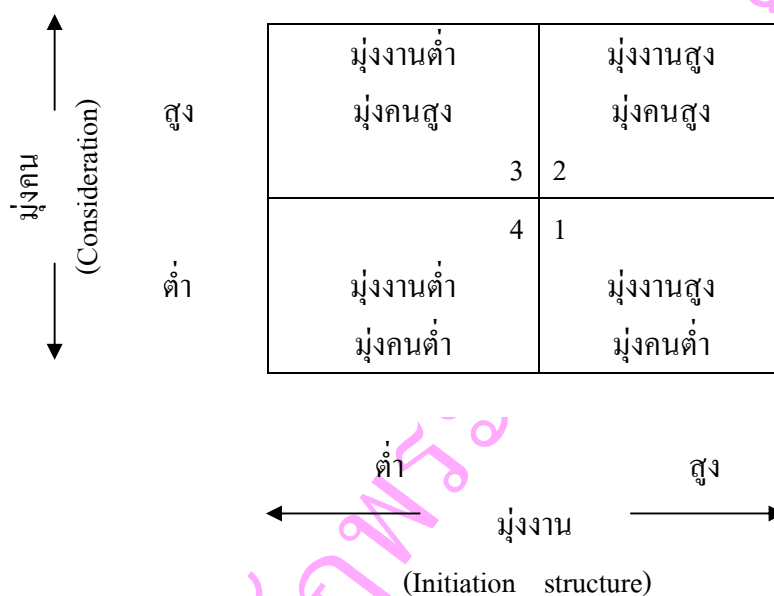
มหาวิทยาลัยโอไฮโอ ได้เริ่มต้นศึกษาวิจัยในปี ค.ศ. 1945 โดยสถาบันวิจัยธุรกิจ (Bureau Business Research) ของมหาวิทยาลัยได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำในหลากหลายองค์การ โดยใช้แบบสอบถามกลุ่มของผู้ตาม ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำและผู้นำในองค์การทางการศึกษา อุตสาหกรรมและหน่วยงานของรัฐอื่น ๆ จนกระทั่งสิ้นสุดอย่างสมบูรณ์ได้จำแนกพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 มิติ (Dimension) คือ

1.1 พฤติกรรมมุ่งงาน (Initiating structure) หมายถึง ผู้กำหนดเป้าหมาย กำหนดบทบาทของตนเอง และบทบาทของลูกน้อง วางแผนจัดองค์การ อำนาจการและการควบคุมให้พนักงานปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

1.2 พฤติกรรมมุ่งคน (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำสร้างและแสดงให้เห็นถึงการมีมิตรภาพ (Friendship) การสร้างความไว้วางใจร่วมกัน (Mutual trust) ระหว่างผู้นำและผู้ตาม การสร้างการยอมรับนับถือ (Respect) การสร้างความอบอุ่น (Warmth) กับลูกน้อง และการสร้างความคุ้นเคย (Rapport) ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำที่มุ่งคนจะเอาใจใส่ลูกน้องให้การสนับสนุนลูกน้อง เปิดโอกาสในด้านการสื่อสารมากที่สุด และให้โอกาสผู้ตามมีส่วนร่วม

ผู้นำ 2 มิติ อาศัยแบบสอบถาม จำแนกออกเป็นผู้นำมุ่งงาน และผู้นำมุ่งคน แบบสอบถาม 2 แบบคือ L.O.Q. (The leadership opinion questionnaires) เป็นแบบประเมินว่าผู้นำคิดอย่างไร ในบทบาทที่เขาแสดงพฤติกรรมผู้นำ และแบบ L.B.D.Q. (The leadership behavior description questionnaires) เป็นแบบวัดการรับรู้ของลูกน้อง เพื่อนร่วมงานและ

ผู้บังคับบัญชาของผู้นำที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ คะแนนที่ได้จากแบบสอบถามทั้ง 2 แบบ จะกำหนดแบบของพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ ดังกล่าวแล้ว เพื่อความชัดเจนของแบบพฤติกรรมมุ่งงานและพฤติกรรมมุ่งคนของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ แสดงได้ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 พฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ ของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ

ที่มา : พวงทิพย์ นวลขาว, 2538 : 28

จากรูปจำแนกผู้นำเป็น 4 แบบคือ

แบบที่ 1 เป็นแบบผู้นำที่มุ่งงานสูง มุ่งคนต่ำ คือ ผู้นำที่มองเห็นความสำคัญของงานสูง และเห็นความสำคัญของคนต่ำ

แบบที่ 2 แบบของผู้นำที่มุ่งงานสูงและมุ่งคนสูงด้วย คือ ผู้นำที่มองเห็นความสำคัญของงานสูงพอ ๆ กับเห็นความสำคัญของคนสูง

แบบที่ 3 แบบของผู้นำที่มุ่งงานต่ำและมุ่งคนสูง เป็นแบบของผู้นำที่มองเห็นความสำคัญของงานต่ำกว่าหรือน้อยกว่าเห็นความสำคัญของคน

แบบที่ 4 แบบของผู้นำที่มุ่งงานต่ำและมุ่งคนต่ำ เป็นแบบของผู้นำที่ให้ความสำคัญของงานน้อย หรือต่ำพอ ๆ กับให้ความสำคัญของคน

2. การศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำได้ดำเนินการที่ศูนย์วิจัย (Survey Research Center) แห่งมหาวิทยาลัย นำโดยลิเคิร์ต (Likert) ประมาณปีใกล้เคียงกับมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ได้ใช้แบบสอบถามและสัมภาษณ์ เพื่อศึกษาว่าพฤติกรรมชนิดใดของผู้บริหารที่มักจะก่อให้เกิดผลผลิตสูงสุด และก่อให้เกิดความพอใจแก่สมาชิกหรือผู้ตาม หลักจากศึกษาผู้นำในองค์กรต่าง ๆ อย่างหลากหลาย เช่น ธนาคาร โรงพยาบาล โรงงานอุตสาหกรรมผลิตอาหาร อุตสาหกรรมผลิตสินค้าและหน่วยงานของรัฐ ได้สรุปว่ามีภาวะผู้นำอยู่ 2 แบบ ที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานและความพอใจของพนักงานคือ

2.1 ผู้นำที่มุ่งคน (Employee centered) หมายถึง ผู้นำที่สนใจลูกน้องในฐานะเป็นบุคคล ผู้นำจะตระหนักในความสำคัญของสวัสดิการ และกระตุ้นเตือนให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตั้งวัตถุประสงค์ในการทำงาน

2.2 ผู้นำมุ่งผลผลิต (Production centered) ในตำราบางเล่มจะใช้คำว่า “Job centered” ซึ่งหมายถึง ผู้นำที่เน้นเทคนิคในการทำงาน ผู้นำตั้งมาตรฐานการทำงาน และนิเทศงานพนักงานอย่างใกล้ชิด

การศึกษาที่เป็นที่ยอมรับและน่าสนใจ ก็คือการศึกษาที่บริษัทประกันภัย ขนาดใหญ่เป็นการทดลองในภาคสนาม โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะทดสอบผลกระทบของภาวะผู้นำที่มุ่งคนและมุ่งผลผลิตที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยทำการทดสอบกับพนักงาน 4 แผนก ในบริษัทประกันภัยนั้น จากการศึกษาพบว่า ผลผลิตจะเพิ่มขึ้นทั้งแบบของภาวะผู้นำที่มุ่งผลผลิตและแบบของภาวะผู้นำที่มุ่งพนักงาน กล่าวคือจะเพิ่มขึ้น 20% ในแบบของภาวะผู้นำที่เน้นพนักงาน และเพิ่มขึ้น 25% ในกลุ่มที่ใช้แบบภาวะผู้นำที่เน้นผลผลิต ในด้านความพอใจของพนักงาน และอัตราเข้าออกงาน (Turnover) ของพนักงานมีผลตรงกันข้าม ในกลุ่มที่มีภาวะผู้นำแบบเน้นผลผลิต กล่าวคือเมื่อคนงานมีความพอใจเพิ่มขึ้นอัตราการเข้าออกของคนงานจะลดลง และถ้าผลผลิตของพนักงานลดลงอัตราการเข้าออกของพนักงานจะเพิ่มขึ้น

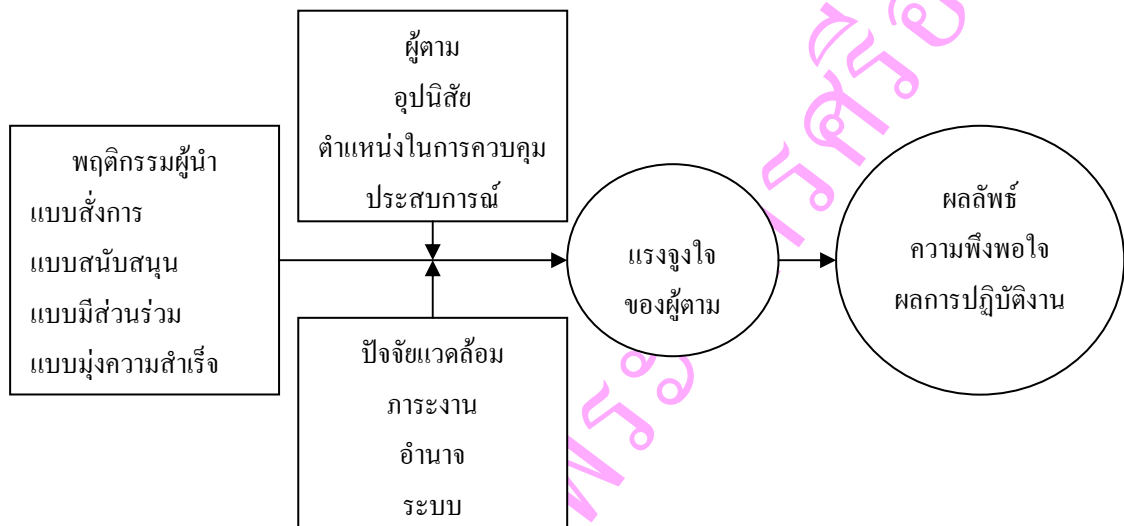
นักวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกนได้สรุปจากการค้นพบว่า 1) ผู้นำมุ่งพนักงาน จะนิเทศกลุ่มทำให้กลุ่มมีผลผลิตและขวัญกำลังใจสูง 2) ผู้นำที่มุ่งผลผลิต จะนิเทศกลุ่มทำให้กลุ่มมีผลผลิตและขวัญกำลังใจต่ำ และ 3) ผู้นำที่มุ่งพนักงานจะมีความเหนือกว่าผู้นำที่เน้นผลผลิต

3. ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย ของ House (Path goal theory)

ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย มีความเชื่อว่าผู้ตามจะยอมรับและพอใจในผู้นำก็ต่อเมื่อผู้นำสามารถตอบสนองให้พวกเขาบรรลุในเป้าหมายของตน ดังนั้นหากผู้นำไม่สามารถตอบสนองในเป้าหมายของพวกเขาได้ ผู้นำจะไม่มีอิทธิพลในการนำต่อลูกน้องได้เลย

แนวคิดของทฤษฎีนี้จะให้ความสนใจว่าผู้นำจะใช้อิทธิพลของตนต่อผู้ตามอย่างไรให้พวกเขารับรู้ในเป้าหมายในงาน เป้าหมายในการพัฒนาตนเอง และวิถีทางไปสู่การบรรลุเป้าหมายนั้น

กิบสัน และคณะ (Gibson and others. 1997 : 287) ได้เสนอแบบจำลองตามแนวคิดทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายของผู้นำ ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 แบบจำลองแนวคิดตามทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย

ที่มา : Gibson and others. 1997 : 287

ทฤษฎีนี้ได้เสนอแนวทางพฤติกรรมของผู้นำที่ควรทำในสถานการณ์ต่าง ๆ ไว้ 4 แบบ ดังนี้

1. ผู้นำแบบสั่งการ เป็นลักษณะของผู้นำที่คอยวางแผน จัดแนวทางการทำงาน สั่งการ และควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด โดยบอกถึงสิ่งที่ตนเองคาดหวังจากผู้ใต้บังคับบัญชา และเน้นที่ผลของงานเป็นสำคัญ

2. ผู้นำแบบสนับสนุน เป็นลักษณะของผู้นำที่เป็นมิตร คอยดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารแบบนี้จะสามารถผูกใจ และเป็นที่พึ่งของลูกน้องได้ พฤติกรรมของผู้นำแบบนี้จึงเน้นที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ

3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม เป็นลักษณะของพฤติกรรมผู้นำที่ชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ให้ข้อมูล และคำปรึกษา รวมถึงการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้นำประเภทนี้ส่วนมากจะชอบทำงานเป็นทีม

4. ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน เป็นลักษณะของผู้นำที่ตั้งจุดมุ่งหมายในการทำงานที่ท้าทายความสามารถ มีความคาดหวังในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา และจะแสดงความเชื่อมั่นในตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะสามารถปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และพยายามปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

1.3.3 ทฤษฎีสถานการณ์ (Situation theory)

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542 : 111-116) กล่าวว่า แม้จะมีความพยายามศึกษาหารูปแบบพฤติกรรมผู้นำ เพื่อนำไปใช้ให้ได้ดีกับทุกสถานการณ์ แต่นักวิจัยก็พบว่าพฤติกรรมผู้นำที่ใช้ได้ดีในที่หนึ่งอาจใช้ไม่ได้ในอีกที่หนึ่ง ดังนั้นจึงได้พัฒนาทฤษฎีสถานการณ์ (Situational / contingency theory) ขึ้นมา โดยคำนึงถึงปัจจัยตามสถานการณ์ด้านต่าง ๆ ทั้งด้านลักษณะเชิงบุคลิกภาพ (Personality traits) ด้านพฤติกรรม (Behaviors) และด้านอื่น ๆ มีทฤษฎีที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำของเฟดเลอร์ (Fiedler) มีทัศนะว่า ผู้นำมีระดับการมุ่งงานและการมุ่งคนแตกต่างกัน ความแตกต่างนี้ทำให้ผู้นำทำได้ดีในสถานการณ์หนึ่งมากกว่าในอีกสถานการณ์หนึ่ง ทฤษฎีนี้พยายามที่จะชี้ให้เห็นว่าสถานการณ์แบบไหนที่ผู้นำสามารถจะกระทำได้ดีที่สุด จึงได้จำแนกภาวะผู้นำออกเป็นสองรูปแบบคือ แบบมุ่งสัมพันธ์ (Relationship – oriented) และแบบมุ่งงาน (Task – oriented) โดยใช้เครื่องมือวัดลักษณะเชิงบุคลิกภาพ (Personality traits) ที่เรียกว่า “The least – preferred coworker (LPC) scales” เครื่องมือนี้ประกอบด้วยคำคุณศัพท์บนข้อสองข้อ ใช้ถามผู้นำว่า “บุคคลที่ท่านทำงานด้วยได้ดีน้อยที่สุดเป็นอย่างไร” โดยทำเครื่องหมายบนตัวเลข 1 – 8 ในแต่ละชุด ดังตัวอย่างดังนี้

Pleasant	8	7	6	5	4	3	2	1	Unpleasant
Friendly	8	7	6	5	4	3	2	1	Unfriendly
Rejecting	8	7	6	5	4	3	2	1	Accepting

สำหรับคำคุณศัพท์คู่อื่น เช่น helpful/frustrating, unenthusiastic/enthusiastic, tense/relaxed, distant/cold, cold/warm, cooperative/uncooperative, supportive/hostile, boring/interesting, open/guarded, quarrelsome/harmonious, self-assured/hesitant, efficient/inefficient, gloomy/cheerful)

ผู้นำที่ตอบคำถามไปในทางลบจะมีภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ส่วนผู้ที่ตอบไปในทางบวกจะมีภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากลักษณะเชิงบุคลิกภาพ (Personality traits) เป็นสิ่งที่ค่อนข้างตายตัว ยากที่จะเปลี่ยนแปลง ดังนั้น แนวคิดที่อยู่เบื้องหลังก็คือ จะต้องนำเอา ลักษณะเชิงบุคลิกภาพที่วัดได้นี้ไปจับคู่ (Matching) กับปัจจัยด้านสถานการณ์ เพื่อระบุรูปแบบภาวะผู้นำที่จะประสบความสำเร็จในสถานการณ์หนึ่ง ๆ ได้ โดยปัจจัยด้านสถานการณ์มี 3 ลักษณะ คือ สถานการณ์ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับผู้นำ (Leader – member relations) ซึ่งผู้นำต้องพิจารณาว่า “สมาชิกในกลุ่มจะทำตามที่คุณบอกหรือไม่ เชื่อถือได้หรือไม่ และพวกเขาจะสนับสนุนคุณหรือไม่” สถานการณ์โครงสร้างของงาน (Task structure) ผู้นำต้องพิจารณาว่า “ฉันรู้สิ่งที่ฉันจะทำดีเพียงใด จะทำอย่างไร” และสถานการณ์อำนาจในตำแหน่ง (Position power) ผู้นำต้องพิจารณาว่า “ฉันมีอำนาจและนายใหญ่จะสนับสนุนฉันเพียงใดในการทำงานกับสมาชิกในองค์กร” หากคำตอบที่ได้เป็นไปในทางบวก ก็แสดงว่าผู้นำนั้นจะมีความชอบหรือสามารถจะควบคุมสถานการณ์นั้นได้ หากคำตอบเป็นไปในทางลบก็จะมีลักษณะในทางตรงกันข้ามซึ่งก็จะนำไปสู่การจับคู่กับลักษณะเชิงบุคลิกภาพ (Personality traits) ที่วัดได้ ดังกล่าวในตอนต้น

ในการจับคู่รูปแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าการจำแนกสถานการณ์ทั้งสามออกเป็น 8 ส่วน (Octants) เป็นระดับที่แสดงว่าผู้นำมีความชอบหรือสามารถควบคุมสถานการณ์นั้นดีเพียงใด (1 – 8 = ชอบมากที่สุด - ชอบน้อยที่สุด หรือควบคุมได้มากที่สุด ควบคุมได้น้อยที่สุด) กรณิดารางข้างล่าง แสดงถึงภาวะผู้นำสองรูปแบบ คือ แบบมุ่งสัมพันธ์และแบบมุ่งงาน (LPC สูงและ LPC ต่ำ) เมื่อจับคู่กับปัจจัยด้านสถานการณ์ข้างบนแล้ว จะเห็นได้ว่าผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (LPC สูง) จะบริหารงานได้ดีในส่วนที่ 4, 5, 6, 7 ส่วนผู้นำแบบมุ่งงาน (LPC ต่ำ) จะบริหารงานได้ดีในส่วนที่ 1, 2, 3, 8 คำอธิบายสำหรับเรื่องนี้คือ เมื่อสถานการณ์ไม่เป็นที่พอใจ (Unfavorable) ผู้นำต้องแสดงพฤติกรรม มุ่งงานอย่างมาก สั่งการสมาชิกเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์กร ในตรงกันข้ามหากสถานการณ์เป็นที่พอใจ (Favorable) ผู้นำที่มุ่งงานสามารถจะให้สมาชิกทำงานเป็นทีมได้ เนื่องจากจะเป็นไปด้วยความสมัครใจ (Willing) และหากมีความชอบสถานการณ์อยู่ในระดับกลาง ๆ อาจเนื่องจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกไม่ดี หรือโครงสร้างงานไม่ดี หรืออำนาจในตำแหน่งไม่ดี ผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์ก็สามารถที่จะสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกหรือหาการสนับสนุนเพื่อให้กลุ่มทำงานในสภาพที่โครงสร้างงานไม่ดีได้ ดังภาพประกอบ 4

ความชอบหรือความสามารถควบคุมสถานการณ์ได้ดี
↓
ลดลง

ปัจจัย	ความสัมพันธ์กับสมาชิก	ดี				ไม่ดี			
		สูง		ต่ำ		สูง		ต่ำ	
ด้าน	โครงสร้างงาน								
สถานการณ์	อำนาจในตำแหน่ง	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย
8 ส่วน		1	2	3	4	5	6	7	8
ภาวะผู้นำ	มุ่งสัมพันธ์ (LPC สูง)	×	×	×	/	/	/	/	×
	มุ่งงาน (LPC ต่ำ)	/	/	/	×	×	×	×	/

หมายเหตุ เครื่องหมาย / หมายถึงจับคู่ได้ เครื่องหมาย × หมายถึงจับคู่กันไม่ได้ กรณีจับคู่กันไม่ได้ แสดงว่า ผู้บริหารสามารถแสดงภาวะผู้นำได้ดี

ภาพประกอบ 4 แสดงภาวะผู้นำตามทฤษฎีตามสถานการณ์ของเฟลเดอร์

ที่มา : วิโรจน์ สารรัตนะ. 2542 : 114

2. รูปแบบภาวะผู้นำเชิงปทัสถาน (Normative leadership model) พัฒนาขึ้นโดย วรูม และเยตตอน (Vroom and Yetton) เป็นรูปแบบที่จะช่วยให้ผู้นำสามารถประเมินปัจจัยด้านสถานการณ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมว่าเขาควรจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยมากน้อยเพียงใด รูปแบบนี้ประกอบด้วยวิธีการตัดสินใจ 5 วิธี โดยใช้สัญลักษณ์และความหมายดังนี้

A1 ท่านแก้ปัญหาหรือตัดสินใจด้วยตัวเอง โดยใช้ข้อมูลเท่าที่หามาได้

All ท่านได้รับข้อมูลที่สำคัญจากผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วใช้ประกอบการตัดสินใจของท่าน ท่านอาจจะบอกหรือไม่บอกเกี่ยวกับปัญหาหรือการตัดสินใจของท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ พวกเขาไม่มีบทบาทในการกำหนดปัญหาหรือหาทางแก้ปัญหากับท่าน

CI ท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการให้ข้อคิดเห็นเป็นรายคน ไม่ได้จัดเป็นกลุ่ม แล้วท่านก็ทำการตัดสินใจเอง โดยการตัดสินใจนั้นท่านอาจนำข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชามาใช้หรือไม่ก็ได้

CII ท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมแบบเป็นทีม เมื่อได้รับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแล้ว ท่านก็ตัดสินใจแก้ปัญหาเอง โดยอาจใช้หรือไม่ใช้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพวกเขา

GII ท่านให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมแบบเป็นทีม ร่วมวิเคราะห์ปัญหา ประเมินทางเลือกและเลือกทางเลือก บทบาทของท่านเป็นเหมือนกับประธานหรือผู้ประสานงาน เพื่อให้มีการอภิปรายร่วมกัน ท่านอาจจะเสนอความคิดเห็นของท่าน แต่ไม่กดดันให้ยอมรับ และท่านเต็มใจที่จะยอมรับและนำเอาทางเลือกที่ได้จากกลุ่มไปปฏิบัติ

ทั้งนี้อักษร A, C และ G หมายถึง Autocratic, Consultative และ Group ตามลำดับ กรณี A และ C มีสองระดับคือ AI, AII, และ CI, CII ซึ่งรูปแบบการตัดสินใจดังกล่าว เห็นได้ว่าเริ่มจากการตัดสินใจด้วยตนเอง (AI) ไปหาการตัดสินใจโดยกลุ่ม (GII) การที่จะช่วยให้ผู้นำกำหนดวิธีการที่จะใช้กับสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งนั้น ต้องอาศัยคำถามที่เกี่ยวกับลักษณะของปัญหาและการตัดสินใจ 8 คำถาม ดังนี้

QR	Quality requirement : ทางแก้ปัญหาที่จะช่วยให้บรรลุจุดหมายสำคัญแค่ไหนจากการตัดสินใจนี้
CR	Commitment requirement ความมีพันธะผูกพันของผู้ได้บังคับบัญชาสำคัญแค่ไหนจากการตัดสินใจนี้
LI	Leader's information ท่านที่มีข้อมูลเพียงพอหรือไม่ ที่จะทำให้การตัดสินใจมีคุณภาพ
ST	Problem structure ปัญหา มีความชัดเจนหรือไม่ ปัจจุบันเป็นอย่างไร ต้องการไปที่ไหน และทำอย่างไรจึงจะไปถึงที่นั่นได้
CP	Commitment probability ถ้าท่านต้องตัดสินใจเอง มีเหตุผลเพียงพอที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชามีพันธะผูกพันกับการตัดสินใจนั้นหรือไม่
GC	Goal congruence ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเพื่อบรรลุจุดหมายขององค์กรหรือไม่
CO	Subordinate conflict มีความขัดแย้งกันระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาหรือไม่ในทางเลือกที่จะเลือกนั้น
SI	Subordinate information ผู้ได้บังคับบัญชามีข้อมูลเพียงพอหรือไม่ ที่จะทำให้การตัดสินใจมีคุณภาพ

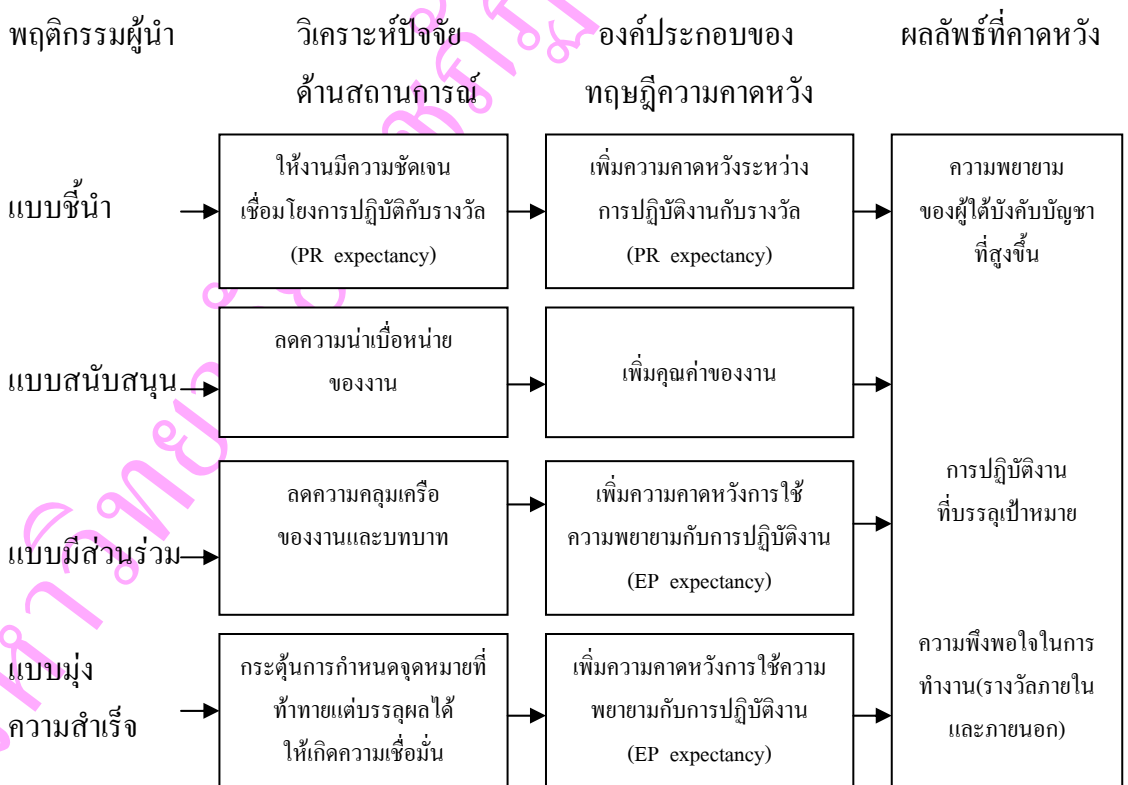
3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situation leadership theory) โดยเฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard) เป็นผู้พัฒนาทฤษฎีนี้ขึ้น ในระยะแรกเรียกว่า ทฤษฎีวงจรชีวิตของภาวะผู้นำ (Life – cycle theory of leadership) โดยได้แบ่งพฤติกรรมออกเป็นสองมิติ เช่นเดียวกับผลการศึกษาวิจัยที่รัฐโอไฮโอ คือ พฤติกรรมมุ่งงาน (Task behavior) ซึ่งผู้นำจะให้

บุคคลหรือกลุ่ม ทำหน้าที่และมีความรับผิดชอบในงานว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไร และ ทำที่ไหน เป็นต้น และพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (Relationship behavior) ซึ่งผู้นำจะใช้การติดต่อสื่อสารแบบสองทางหรือมากกว่า พฤติกรรมนี้จะเหมาะสมกับสถานการณ์ใดพิจารณาจากความพร้อม (Readiness) ของผู้ใต้บังคับบัญชาใน 2 ด้าน คือ ด้านความสามารถ (Ability) จากความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับงานและด้านความเต็มใจ (Willingness) ที่จะทำให้งานสำเร็จ จากความเชื่อมั่น ความมีพันธะผูกพัน และแรงจูงใจที่จะทำงานนั้น ความพร้อมเหล่านี้จะแบ่งได้ 4 ระดับที่ต่อเนื่องกัน คือระดับต่ำ (R1) ระดับต่ำถึงปานกลาง (R2) ระดับปานกลางถึงสูง (R3) และระดับสูง (R4) ในแต่ละระดับมีเส้นโค้งตัดผ่านซึ่งจะชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมใดจะเหมาะสมกับความพร้อมระดับใด เป็นภาวะผู้นำ 4 รูปแบบดังนี้ แบบกำกับ (Telling) ต้องกำหนดสิ่งที่จะทำและวิธีการดำเนินงานให้กำกับและควบคุมอย่างใกล้ชิด ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพร้อมต่ำ ไม่มีความสามารถและไม่เต็มใจ หรือจะมีความเสี่ยงเกินไปถ้าให้รับผิดชอบงานนั้น แบบขายความคิด (Selling) อธิบายถึงสิ่งที่จะทำและให้โอกาสในการทำความเข้าใจในงานที่จะทำนั้น ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความสามารถแต่มีความเต็มใจหรือมีความมั่นใจที่จะทำงานนั้น แบบมีส่วนร่วม (Participating) เน้นการติดต่อสื่อสารสองทางและความร่วมมือ ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถที่จะรับผิดชอบแต่ไม่มีความเต็มใจหรือมีความเสี่ยงไปที่จะให้ทำงานนั้น แบบมอบอำนาจ (Delegating) ให้ความเป็นอิสระในการทำงานมาก ใช้กับสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถและมีความเต็มใจหรือความมั่นใจที่จะทำงานนั้น

4. ทฤษฎีเส้นทางและจุดหมาย (Path – goal theory) พัฒนาขึ้นโดยเฮ้าส์ และคณะ (House and others) เริ่มจากความพยายามที่จะอธิบายถึงประเด็นข้อโต้แย้งจากผลการศึกษาที่รัฐโอไฮโอ โดยเฉพาะในประเด็นที่พบว่า ในบางครั้งพฤติกรรมที่มุ่งงานได้ส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิตได้มากกว่าพฤติกรรมที่มุ่งคน ทฤษฎีนี้อาศัยทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theory) ใน 3 องค์ประกอบ คือ EP expectancy, PO expectancy และ Valence มาใช้เพื่ออธิบายว่าพฤติกรรมของผู้นำมีอิทธิพลต่อการจูงใจและต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างไร โดยมีพฤติกรรม 4 รูปแบบ ดังนี้คือ พฤติกรรมเชิงชี้แนะ (Directive) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงสิ่งที่จะทำ กำหนดแนวปฏิบัติให้มีตารางการทำงานและมาตรฐานการประเมินผลงาน คล้ายกับพฤติกรรมการมุ่งงานหรือมุ่งโครงสร้างงาน พฤติกรรมเชิงสนับสนุน (Supportive) คำนึงถึงฐานะความเป็นอยู่และความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้งานน่าสนใจ มีมิตรภาพ คล้ายกับพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ พฤติกรรมแบบมีส่วนร่วม (Participative) มีการปรึกษาหารือซึ่งกันและกัน ขอความเห็นข้อเสนอแนะและนำความเห็นมาประกอบการตัดสินใจ และพฤติกรรมแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement oriented) กำหนดจุดหมายที่ท้าทาย คาดหวังให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานสูงสุด และนำพาสู่ความเชื่อมั่นในตนเองสูง สำหรับปัจจัยด้านสถานการณ์ (Situational

factors) มี 2 ด้าน คือ ด้านคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านสภาพแวดล้อม กรณีคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate characteristics) พิจารณาถึงลักษณะเชิงบุคลิกภาพ ทักษะ ความสามารถ และความต้องการ เช่น คนที่มีทักษะในงานต่ำกว่าควรได้รับการจูงใจด้วยพฤติกรรมแบบชี้นำ หรือคนที่มีความสามารถสูงอาจจูงใจด้วยพฤติกรรมแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น กรณีด้านสภาพแวดล้อม (Environmental characteristics) มี 3 ประเภท คือ 1) งาน 2) ทีมงาน 3) ระบบอำนาจหน้าที่แบบทางการขององค์กร (เช่น สายการบังคับบัญชา ระดับการกระจายอำนาจ ระบบการให้รางวัล เป็นต้น) เช่น พฤติกรรมเชิงสนับสนุนใช้แรงจูงใจกับลักษณะงานที่น่าเบื่อ หรือพฤติกรรมมุ่งความสำเร็จใช้จูงใจกับงานที่น่าสนใจและท้าทาย เป็นต้น

ในการเลือกแสดงพฤติกรรมหรือภาวะผู้นำแต่ละแบบนั้น ผู้นำต้องวิเคราะห์ผลที่จะเกิดขึ้นจากปัจจัยด้านสถานการณ์ก่อน ในองค์ประกอบของทฤษฎีความคาดหวัง (เป็นเส้นทาง : Path) และผลลัพธ์ที่พึงต้องการ (เป็นจุดหมาย : Goals) ใช้ระบบความคิดเหมือนกับทฤษฎีความคาดหวัง ดังได้กล่าวมาแล้ว จากนั้นจึงวิเคราะห์ปัจจัยด้านสถานการณ์ แล้วกำหนดสภาพที่จะส่งผลในทางบวกกับองค์ประกอบของทฤษฎีความคาดหวัง แล้วจึงเลือกใช้พฤติกรรมจูงใจที่เหมาะสมกับปัจจัยด้านสถานการณ์นั้น ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 แสดงการเลือกใช้พฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีเส้นทาง-จุดหมาย

ที่มา : วิโรจน์ สารรัตนะ. 2542 : 116

สรุป จากการศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ซึ่งนักวิชาการและนักทฤษฎีได้ศึกษาวิเคราะห์ วิจัย และวางแนวทางไว้ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสรุปเพื่อนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางการสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้บริหารได้ทุกระดับ ซึ่งเป็นแนวคิดพื้นฐานและแนวทางในการศึกษาที่ต่างกันอย่างชัดเจน ประกอบด้วย 3 ทฤษฎี ได้แก่ 1) ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait theory) ซึ่งมีความเชื่อว่าบุคคลที่จะได้รับการยอมรับเป็นผู้นำก็เพราะว่าบุคคลนั้นมีคุณลักษณะพิเศษโดดเด่นแตกต่างไปจากคุณลักษณะของบุคคลทั่วไป เช่น การวิจัยของกิเซลตี การวิจัยของสตอกคิลล์ และคุณลักษณะผู้นำในทัศนะของเดวิส 2) ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral theory) มีความเชื่อว่าการแสดงพฤติกรรมของผู้นำมีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร เช่น การศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยไอโฮไอ และการศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน 3) ทฤษฎีสถานการณ์ (Situation theory) นักวิจัยพบว่า แม้จะมีความพยายามศึกษาหารูปแบบพฤติกรรมผู้นำ เพื่อนำไปใช้ให้ได้กับทุกสถานการณ์ แต่ก็พบว่าพฤติกรรมผู้นำที่ใช้ได้ดีในที่หนึ่ง อาจใช้ไม่ได้ดีในที่หนึ่ง ดังนั้นจึงได้พัฒนาทฤษฎีตามสถานการณ์ เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำของเฟดเลอร์ (Fiedler) รูปแบบภาวะผู้นำเชิงปทัสถาน ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ และทฤษฎีเส้นทางและจุดหมาย

1.4 แบบของผู้นำ

จากการศึกษาแบบของผู้นำที่น่าสนใจของ พรนพ พุกกะพันธ์ (2544 : 20) ได้ทำการวิเคราะห์การเป็นผู้นำ หรือผู้บังคับบัญชา นั้น มีลักษณะของการศึกษาได้ 3 ประการ คือ 1) พิจารณาจากการที่ผู้นำได้มาซึ่งอำนาจ 2) พิจารณาจากวิธีการที่ผู้นำใช้อำนาจ และ 3) พิจารณาจากบทบาทที่ผู้นำแสดงออก โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. พิจารณาจากการที่ผู้นำได้มาซึ่งอำนาจ กรณีนี้ได้ยึดหลักการพิจารณาจากพฤติกรรมของผู้นำที่ได้ดำเนินไปได้ก็โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ และอำนาจบารมี เป็นเครื่องมือทั้งในลักษณะที่เป็นพิธีการ และไม่เป็นพิธีการ เพื่อก่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่มพฤติกรรมในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และในบางกรณี ผู้นำได้อำนาจในการปกครองบังคับบัญชาจนสามารถเอาชนะใจผู้อื่น กระทั่งผู้นำใช้บุคคลอื่นทำงานเพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายตามความประสงค์ได้ อำนาจนี้อาจได้มาจาก กฎหมาย กฎระเบียบ หรือขนบธรรมเนียมในการปฏิบัติราชการ

ซึ่งมีส่วนช่วยส่งเสริมให้ผู้นำ และฐานะของผู้นำสูงส่งสมบูรณ์ยิ่งขึ้น อาจจะจำแนกผู้นำประเภทนี้ออกได้เป็น 3 แบบ คือ

1.1 ผู้นำแบบใช้พระเดช (Legal leadership) ผู้นำแบบนี้เป็นผู้นำที่ได้มาซึ่งอำนาจในการปกครองบังคับบัญชาตามกฎหมาย มีอำนาจและใช้อำนาจได้ตามกฎหมาย มีอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ราชการมากกว่าที่จะก่อให้เกิดอำนาจ หรือใช้อำนาจอันเกิดขึ้นจากตัวผู้นั้น หรือจากบุคลิกภาพของผู้นั้นเอง หัวหน้าแบบนี้ได้แก่ผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ในกระทรวง ทบวง กรม เช่น รัฐมนตรี อธิบดี หัวหน้ากอง และหัวหน้าแผนก เป็นต้น

1.2 ผู้นำแบบใช้พระคุณ (Charismatic leadership) คือ ผู้นำที่ได้มาซึ่งอำนาจอันเกิดขึ้นจากบุคลิกภาพอันเป็นคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นั้น มิใช่อำนาจอำนาจที่เกิดขึ้นจากตำแหน่งหน้าที่ของผู้นั้น ความสำเร็จในการครองใจและชนะใจของผู้นำประเภทนี้ได้มาจากแรงศรัทธาที่ก่อให้เกิดให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเกิดความเคารพนับถือและเป็นพลังที่จะช่วยผลักดันให้ร่วมจิตร่วมใจกันปฏิบัติตามคำสั่งแนะนำของผู้นั้นด้วยความเต็มใจ ตัวอย่างแบบนี้ได้แก่ มหาตมะ คานธี ซึ่งสามารถใช้ภาวะการเป็นผู้นำครองใจชาวอินเดียนับเป็นจำนวนล้าน ๆ คน อำนาจของผู้นำแบบนี้ตามคำพังเพยของไทยที่ว่า ธรรมคืออำนาจ

1.3 ผู้นำแบบพอพระ (Symbolic leadership) ผู้นำที่มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายแต่มิได้ใช้อำนาจหน้าที่ในการปกครองบังคับบัญชา หรือสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่ง แต่การที่บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติตามเพราะเกิดแรงศรัทธา หรือสัญลักษณ์ในตัวของผู้นั้นมากกว่า เช่น พระมหากษัตริย์ ซึ่งเป็นทั้งองค์ประมุขและสัญลักษณ์ของแรงศรัทธาของประชาชนชาวไทยทั้งหมด

2. พิจารณาจากวิธีการที่ผู้นำใช้อำนาจ แบ่งออกได้เป็น 3 แบบ คือ

2.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic leadership) หรือ อัตนินิยม คือใช้อำนาจต่าง ๆ ที่มีอยู่ในการสั่งการแบบเผด็จการ โดยรวบอำนาจ ไม่ให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ผู้เป็นผู้นำจะตั้งตัวเป็นผู้บังคับการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟัง โดยเด็ดขาด ปฏิบัติการแบบนี้เรียกว่า One man show อยู่ตลอดเวลา โดยไม่คำนึงถึงจิตใจของผู้ปฏิบัติงานในฐานะที่เป็นปุถุชน (Human being) เช่น ฮิตเลอร์ มุสโสลินี

2.2 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laisser-faire leadership) ผู้นำที่ใช้อำนาจแบบนี้บางครั้งก็เรียกว่า Free-rein Leadership ผู้นำแบบนี้เกือบไม่มีลักษณะเป็นผู้นำเหลืออยู่เลย คือ ปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำการใด ๆ ก็ตามได้โดยเสรี ซึ่งการกระทำนั้นต้องไม่ขัดต่อกฎหมาย กฎระเบียบหรือข้อบังคับที่กำหนดไว้ และตนเป็นผู้ดูแลให้กิจการดำเนินไปได้โดยถูกต้องเท่านั้น มีการตรวจตราน้อยมากและไม่ค่อยให้ความช่วยเหลือในการดำเนินงานใด ๆ ทั้งสิ้น

2.3 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leadership) ผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่ประมวลเอาความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากคณะบุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชาที่มาร่วมกันอภิปรายแสดงความคิดเห็นในปัญหาต่าง ๆ เพื่อนำเอาความคิดที่ดีที่สุดมาใช้ ฉะนั้นนโยบายและคำสั่งจึงมีลักษณะเป็นของบุคคลโดยเสียงข้างมาก

3. พิจารณาจากบทบาทที่ผู้นำแสดงออก แบ่งออกได้เป็น 3 แบบ คือ

3.1 ผู้นำแบบบิดา – มารดา ปกครองบุตร (Parental leadership) ผู้นำแบบนี้ปฏิบัติตนเหมือนพ่อ – แม่ปกครองลูก คือ ทำตนเป็นพ่อแม่ของผู้ใต้บังคับบัญชาและปรารถนาที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟัง และปฏิบัติตามที่ตนได้ออกคำสั่งและให้การสนับสนุนเหมือนพ่อแม่ด้วย ผู้นำแบบนี้มีลักษณะเหมือนผู้นำแบบอิตินิยม ดังที่ได้กล่าวแล้วข้างต้น

3.2 ผู้นำแบบนักการเมือง (Manipulator leadership) ผู้นำแบบนี้พยายามสะสมและใช้อำนาจ โดยอาศัยความรอบรู้และตำแหน่งหน้าที่การงานของคนอื่นมาแอบอ้าง เพื่อให้ตนได้มีความสำคัญและเข้ากับสถานการณ์นั้น ๆ ได้ ผู้นำแบบนี้เข้าทำนองว่าขี้มมือของผู้บังคับบัญชาของผู้นำแบบนี้อีกชั้นหนึ่ง โดยเสนอขอให้สั่งการเพื่อประโยชน์แก่การสร้างอิทธิพลให้แก่ตนเอง

3.3 ผู้นำแบบผู้เชี่ยวชาญ (Expert leadership) ผู้นำแบบนี้เกือบจะเรียกว่าไม่ได้เป็นผู้นำตามความหมายทางการบริหาร เพราะมีหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ Staff ผู้นำแบบนี้มักเป็นผู้เชี่ยวชาญและมีความรู้เฉพาะอย่าง

สรุป จากการศึกษาแบบของผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาสามารถสรุปได้ว่า แบบของผู้นำมีลักษณะของการศึกษาได้ 3 ประการ คือ 1) พิจารณาจากการที่ผู้นำได้มาซึ่งอำนาจ เช่น ผู้นำแบบใช้พระเดช ผู้นำแบบใช้พระคุณ และผู้นำแบบพ่อพระ 2) พิจารณาจากวิธีการที่ผู้นำใช้อำนาจ เช่น ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบเสรีนิยม และผู้นำแบบประชาธิปไตย และ 3) พิจารณาจากบทบาทที่ผู้นำแสดงออก เช่น ผู้นำแบบบิดา – มารดาปกครองบุตร ผู้นำแบบนักการเมือง ผู้นำแบบผู้เชี่ยวชาญ

1.5 บทบาทของผู้นำทางการศึกษา

ได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงบทบาทของผู้นำไว้หลายท่าน ดังนี้

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2547 : 9-10) กล่าวถึง บทบาทของผู้นำว่า ผู้นำทางการศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทหลายด้านด้วยกัน สามารถแบ่งบทบาทใหญ่ ๆ ของผู้นำได้เป็น 3 บทบาท ดังนี้

1. บทบาทในด้านการสื่อข้อความ (Informational roles)
2. บทบาทในด้านการสัมพันธ์กับผู้อื่น (Interpersonal roles)
3. บทบาทในด้านการตัดสินใจ (Decisional roles)

นอกจากนี้ใน 3 บทบาท ยังมีรายละเอียดของแต่ละบทบาท และการปฏิบัติ ดังตาราง 1

ตาราง 1 รายละเอียดบทบาทของผู้นำแต่ละบทบาท และการปฏิบัติ

บทบาท	รายละเอียดของแต่ละ บทบาท (Role)	การปฏิบัติ (Activity)
1. บทบาทในด้าน การสื่อข้อความ (Informational roles)	-เป็นผู้ติดตาม ตรวจสอบ ดูแล (Monitor)	-บทบาททางการรับข้อมูล และแสวงหาข้อมูล กลั่นกรอง ข้อมูลและรายงานต่าง ๆ การติดต่อ
	-เป็นผู้เผยแพร่ ข่าวสารข้อมูล (Disseminator)	-การส่งข้อมูลไปยังบุคคลอื่น เช่น แจงให้ พนักงานทราบเป็น บันทึกรายงานหรือโทรศัพท์
2. บทบาทในด้าน ความสัมพันธ์กับ ผู้อื่น (Interpersonal roles)	-เป็นปากเป็นเสียง ของหน่วยงาน (Spokesperson)	-เป็นผู้นำข้อมูลไปเผยแพร่ยังภายนอก เช่น การ กล่าว การรายงานให้ทราบ
	-เป็นตัวแทนของ องค์กร (Figurehead)	-การพบปะบุคคลต่าง ๆ ที่มาพบ การร่วมเป็น ตัวแทนของหน่วยงานในการพิจารณาเรื่องต่าง ๆ การร่วมลงนามเอกสารทางกฎหมาย ทางธุรกิจ
	-เป็นผู้นำ (Leader)	-เป็นผู้อำนวยความสะดวกมอบหมายงาน จูงใจพนักงาน พัฒนาฝึกอบรมพนักงาน เป็นที่ปรึกษาให้แก่ พนักงาน
	-เป็นผู้ประสานงาน (Liaison)	-เป็นผู้เชื่อมประสานระหว่างภายในและภายนอก หน่วยงาน ทำหน้าที่ประสานงานในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การประชุม

ตาราง 1 (ต่อ)

บทบาท	รายละเอียดของแต่ละ ละ	การปฏิบัติ (Activity)
-------	--------------------------	-----------------------

บทบาท (Role)		
3. บทบาทในด้าน การตัดสินใจ (Decisional roles)	-เป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur)	-เป็นผู้พัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ การนำความคิดริเริ่ม ใหม่ ๆ ไปปฏิบัติให้เกิดผลดี
	-เป็นผู้แก้ไขปัญหา (Disturbance handler)	-เป็นผู้คอยแก้ไขปัญหาวิกฤติต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น แก้ไขข้อขัดแย้งระหว่างพนักงาน การปรับสภาพ บรรยากาศ ในการทำงานให้ดีขึ้น
	-เป็นผู้จัดสรร ทรัพยากร (Resource allocator)	-เป็นผู้จัดสรรทรัพยากรทางการบริหาร การ จัดแบ่ง งบประมาณ การจัดลำดับ ความสำเร็จก่อนหลังของงาน
	-เป็นนักเจรจาต่อรอง (Negotiator)	-เป็นตัวแทนในการเจรจาต่อรอง เช่น การเจรจา กับสหภาพแรงงาน การเจรจาทางธุรกิจ การเป็น ตัวแทนของหน่วยงานในการเป็นผู้ได้ประโยชน์ ให้มากที่สุด และรักษาผลประโยชน์ของ หน่วยงาน

ที่มา : เนตร์พัฒนา ยาวีราช. 2547 : 10

ทองใบ สุธาจารย์ (2548 : 16-18) กล่าวถึง บทบาททางการบริหารตามทัศนะของมินซ์เบิร์ก (Mintzberg's managerial roles) ซึ่ง เฮนรี มินซ์เบิร์ก (Henry Mintzberg) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร และค้นพบว่า ผู้บริหารมีบทบาทที่สำคัญ 10 ประการ ด้วยกันคือ

1. บทบาทการเป็นสัญลักษณ์ (Figurehead role) เนื่องจากผู้บริหารในฐานะที่เป็นหัวหน้าของหน่วยงาน ถือว่าเป็นผู้ที่ผูกพันกับองค์การที่สะท้อนออกมาในรูปของสัญลักษณ์ขององค์การในด้านกฎหมายและสังคม กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีบทบาทที่สำคัญในการลงนามในเอกสารสำคัญ ๆ ขององค์การเป็นการลงนามสำคัญในสัญญาหรือการสั่งจ่ายเงิน การเข้าประชุมหรือพบปะสังสรรค์ การเข้าร่วมในพิธีสำคัญ ๆ และการต้อนรับแขกขององค์การ เป็นต้น

2. บทบาทการเป็นหัวหน้า (Leader role) ผู้บริหารรับผิดชอบในการทำให้กลไกต่าง ๆ ขององค์กรได้ทำหน้าที่ให้เกิดการบูรณาการได้อย่างเหมาะสม การให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานได้สภาพการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ยังจำเป็นที่ต้องดำเนินงานทางด้านการจ้างงาน การอำนวยการ ชมเชย (Praising) การวิพากษ์วิจารณ์ (Criticizing) การส่งเสริมสนับสนุน (Promoting) และการให้บุคลากรออกจากงาน (Dismissing) เป็นต้น

3. บทบาทการประสานงาน (Liaison role) เป็นบทบาทที่สะท้อนพฤติกรรมของผู้นำในการดำรงรักษาเครือข่ายของการสร้างสัมพันธภาพกับบุคคลและกลุ่มบุคคลนอกองค์กรเพื่อให้ได้มาซึ่งแหล่งข้อมูลที่สำคัญที่จะเป็นประโยชน์คือการคิดค้นถึงการสั่งการ นำไปสู่การสร้างผลตอบแทนให้องค์กร

4. บทบาทในฐานะผู้ตรวจสอบ (Monitor role) เป็นบทบาทที่ผู้นำจะต้องใช้ความพยายามในการเสาะแสวงหาข้อมูลต่าง ๆ เช่น การติดตามรายงานและบันทึกเหตุการณ์สำคัญ การเข้าร่วมประชุมและการศึกษาสังเกตต่าง ๆ การวิเคราะห์ข้อมูลเหล่านี้เพื่อค้นหาปัญหา และในโอกาสในการแก้ไขปัญหา ในอันที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจเหตุการณ์ต่าง ๆ ทั้งในและนอกองค์กร

5. บทบาทในฐานะของผู้ให้ข้อมูลข่าวสาร (Disseminator role) ผู้บริหารจะมีศักยภาพในการเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถเข้าถึงได้ ข้อมูลข่าวสารบางอย่างเป็นข้อความจริง และบางอย่างเป็นสภาพที่แสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพ

6. บทบาทในฐานะเป็นโฆษกขององค์กร (Spokesman role) ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญที่จะให้ข้อมูลข่าวสารกับหน่วยงานภายนอกองค์กร ตลอดจนการสะท้อนจุดยืนแห่งค่านิยมขององค์กรให้หน่วยงานอื่นได้รับรู้ โดยทั่วไปแล้วผู้บริหารระดับกลางและระดับล่างจะต้องรายงานข่าวสารต่าง ๆ ต่อผู้บังคับบัญชาในระดับสูง ผู้บริหารระดับสูงจะต้องหางานต่อกรรมการบริหารหรือเจ้าของกิจการ ซึ่งผู้บริหารในแต่ละระดับดังกล่าว จำเป็นจะต้องมีบทบาทสำคัญในฐานะ "นักล็อบบี้ (Lobbyist)" และตัวแทนของหน่วยงานย่อย หรือหน่วยงานของตัวเอง ในอันที่จะสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้บังคับบัญชา และบุคคลภายนอกองค์กร

7. บทบาทในฐานะผู้ประกอบการ (Entrepreneur role) ผู้บริหารในแต่ละระดับ มีบทบาทสำคัญในฐานะที่เป็นผู้ริเริ่ม (Initiator) และผู้ออกแบบ (Designer) เพื่อสร้างโอกาสให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กร กล่าวคือ การปรับปรุงการปฏิบัติการกิจบางอย่างเกิดจากการสั่งการโดยตรงของผู้บริหาร ขณะเดียวกันการเปลี่ยนแปลงบางสถานการณ์เกิดขึ้นจากการมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้รับผิดชอบ

8. บทบาทผู้พิทักษ์ (Disturbance handler role) เป็นบทบาทสำคัญในฐานะผู้บริหารที่จำเป็นต้องเกาะติดกับสถานการณ์ที่สำคัญ เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงที วิกฤตการณ์จะเกิดขึ้นโดยรู้ตัว เช่น ความขัดแย้งระหว่างพนักงาน การสูญเสียบุคลากรที่มีฝีมือ การสไตรค์ หรืออื่น ๆ ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อบทบาทนี้มากที่สุด

9. บทบาทในฐานะผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource alligator role) เป็นบทบาทสำคัญในด้านการจัดสรรทรัพยากร อาทิเช่น งบประมาณ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือในการทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกและบริการ บทบาทนี้จะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้บริหารว่าควรจะดำเนินการในกิจกรรมเหล่านี้เมื่อไร จะใช้อำนาจหน้าที่ที่ตัดสินใจเกี่ยวกับลูกน้องในลักษณะใด หรือจะเตรียมการด้านงบประมาณอย่างไร และจากเงื่อนไขของการใช้อำนาจในบทบาทนี้จะสะท้อนศักยภาพของผู้นำในการควบคุมและจัดการให้กลไกต่าง ๆ ในหน่วยงานดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ผู้นำต้องการ

10. บทบาทในฐานะผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator role) การเจรจาต่อรองที่ผู้นำไปใช้ในการประกอบการแก้ไขปัญหา นั้น เชื่อมโยงกับอำนาจที่ผู้นำไปใช้ในการจัดสรรทรัพยากร อย่างไรก็ดีตามผู้นำอาจจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการเจรจาต่อรองในหลายลักษณะ อาทิเช่น การเจรจาต่อรองเกี่ยวกับสภาพการจ้างงานสภาพแรงงาน การเจรจาต่อรองในการทำสัญญากับลูกค้าหรือผู้ขายสินค้า ให้องค์กร การต่อรองในกรณีการจ้างบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ ๆ ขององค์กร หรือองค์กรจะเป็นการต่อรองในเรื่องของงานประจำด้านอื่น ๆ ก็ได้

จากบทบาทของผู้นำทั้ง 10 ประการข้างต้น มินซ์เบิร์ก ได้จัดเป็นกลุ่มสำคัญไว้ 3 กลุ่ม คือ 1) พฤติกรรมของผู้นำในด้านมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal) ประกอบด้วย บทบาทด้านการเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร บทบาทในฐานะผู้ประสานงาน และบทบาทของหัวหน้างาน 2) พฤติกรรมเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารขององค์กร (Information) ประกอบด้วย บทบาททางด้านการเป็นผู้ตรวจสอบติดตาม บทบาทด้านการเผยแพร่ข้อมูล และบทบาทในฐานะโฆษกของหน่วยงาน และ 3) พฤติกรรมของผู้นำในด้านการตัดสินใจ (Decision-making) ประกอบด้วย บทบาทในฐานะผู้ประกอบการ บทบาทของผู้จัดสรรทรัพยากร บทบาทของผู้พิทักษ์ และบทบาทในฐานะนักเจรจาต่อรอง

วิโรจน์ ภูตระกูล (วรวิทย์ จินดาพล, 2542 : 92-93 ; อ้างอิงจาก วิโรจน์ ภูตระกูล, 2528. **บทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่**. หน้า 2-9) ได้วิเคราะห์และสรุปผลจากการสัมภาษณ์เรื่อง บทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่ ซึ่งมาจากบทบาทของผู้นำของ มินซ์เบิร์ก (Mintzgerg) มี 10 ประการ ซึ่งอยู่ในบทบาท

ของผู้นำ 3 ประการ คือ บทบาทในการติดต่อกับผู้อื่น บทบาทในการสื่อข้อความและข้อมูล และ บทบาทในการตัดสินใจ ซึ่งมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. บทบาทในการติดต่อกับผู้อื่น (Interpersonal roles) ได้แก่

1.1 เป็นตัวแทนของกิจการ (Figurehead) คือ การเป็นตัวแทนในฐานะผู้นำของ กิจการ โดยมีหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดไว้ หรือเป็นประธานในงานพิธีต่าง ๆ งานรับรองแขก พิเศษขององค์กร ประธานการประชุมประจำปี ซึ่งเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร

1.2 เป็นผู้นำในองค์กร (Leader) คือ การเป็นผู้นำในองค์กร โดยการชักนำและจูงใจ สมาชิก สร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน สร้างวิสัยทัศน์ และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในองค์กร

1.3 เป็นผู้ประสานกับฝ่ายอื่น (Liaison) คือ บทบาทในการเป็นผู้ประสานกับบุคคล หรือองค์กรภายนอก โดยเฉพาะกับบุคคลที่อยู่ในระดับเดียวกัน พร้อมกับการสร้างเครือข่าย ความสัมพันธ์ภายนอกองค์กร เพื่อการมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันระหว่างองค์กรกับองค์กร

2. บทบาทในการสื่อข้อความและข้อมูล (Informational roles) ได้แก่

2.1 เป็นผู้ติดตามข้อมูล (Monitor) คือ การติดตามรับฟังข่าวสารที่เป็นปัจจุบัน และ วิเคราะห์ข้อมูล ทั้งที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานภายในองค์กรและภายนอกองค์กร รวมถึงการ ติดตามแนวโน้มและการเรียนรู้ทำความเข้าใจกับแนวความคิดใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น สามารถเชื่อมโยง ให้เกิดความเป็นธรรม มองเห็นทิศทางและแนวโน้มที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้

2.2 เป็นผู้ถ่ายทอดข้อมูล (Disseminator) คือ บทบาทในการรวบรวมผลจากการ วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับมาจากองค์กรภายนอกให้กับสมาชิกในองค์กร เพื่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร แนวโน้มที่ถูกต้อง

2.3 เป็นโฆษก (Spokesman) คือ การเป็นตัวแทนให้กับองค์กรในการแถลงข่าว ให้ข่าว ให้ข้อมูลความเคลื่อนไหว ประชาสัมพันธ์องค์กรให้ปรากฏแก่สาธารณะ

3. บทบาทในการตัดสินใจ (Decisional role) ได้แก่

3.1 การเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) คือ การเป็นผู้ประกอบการที่มีสาย มีความคิดริเริ่มในสิ่งใหม่ ๆ กำหนดรูปแบบและสร้างผลผลิตเพื่อเพิ่มโอกาสในการแข่งขันทาง ด้านผลผลิต เปลี่ยนแผนและปรับปรุงโครงการในการพัฒนาผลผลิตขององค์กร ให้เป็นที่ยอมรับ และสนองความต้องการของประชาชนได้

3.2 การเป็นผู้แก้ไขปัญหาความยุ่งยาก (Disturbance handler) คือ เป็นผู้แก้ไขปัญหา ความยุ่งยาก ตลอดจนปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นให้ลุล่วงไปในทิศทางที่ถูกต้อง เกิดผลกระทบต่อ องค์กรน้อยที่สุด

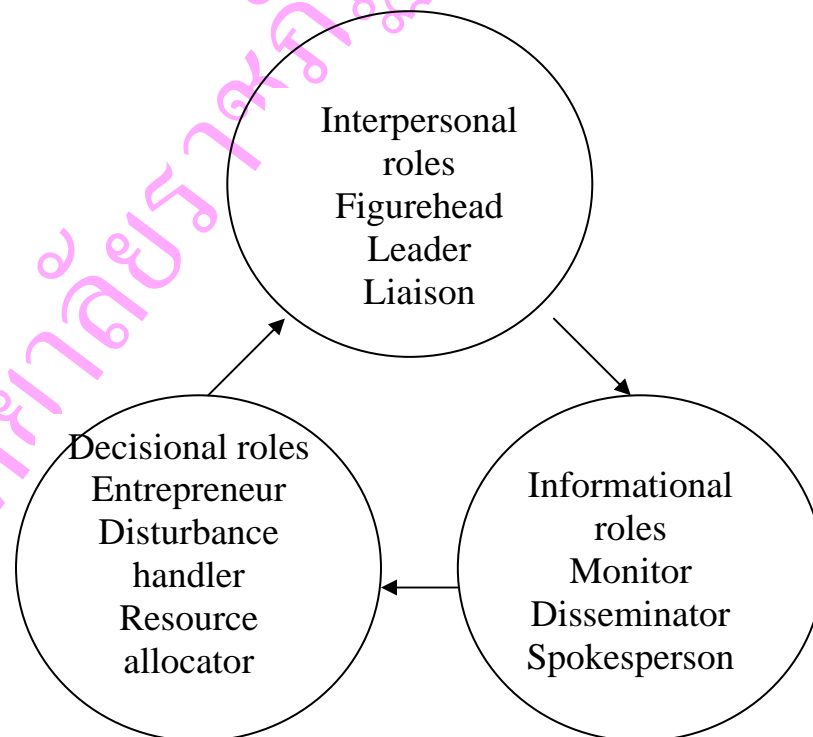
3.3 การเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource allocator) คือ การเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดสรรทรัพยากรทุกชนิดให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร เช่น การจัดสรรงบประมาณ การบริหารบุคลากร การบริหารวัสดุครุภัณฑ์ การพัฒนาคุณภาพ และเครื่องอำนวยความสะดวก ตลอดจนการควบคุมแผนงาน โครงการ การเปลี่ยนยุทธวิธีในการทำงาน และการสนับสนุนในทุกรูปแบบเพื่ออำนวยความสะดวกให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3.4 การเป็นผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator) คือ การเป็นผู้รับผิดชอบ เป็นตัวแทนองค์กรในการเจรจาต่อรองในเรื่องที่มีความสำคัญที่จะเกิดผลกระทบต่อองค์กรในภาพรวม

สมศักดิ์ ขาวลาภ (2544 : 24-25) กล่าวถึงบทบาทของผู้นำในการบริหารจัดการว่า ผู้นำที่เป็นผู้บริหารจะมีบทบาท ซึ่งหมายถึง รูปแบบของพฤติกรรมที่คาดหวังสำหรับผู้บริหาร ที่สำคัญอยู่ 3 บทบาท ดังนี้

1. บทบาททางด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal roles)
2. บทบาททางด้านข่าวสารข้อมูล (Informational roles)
3. บทบาททางด้าน การตัดสินใจ (Decisional roles)

อธิบายได้ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 บทบาทของผู้นำในการบริหารจัดการ

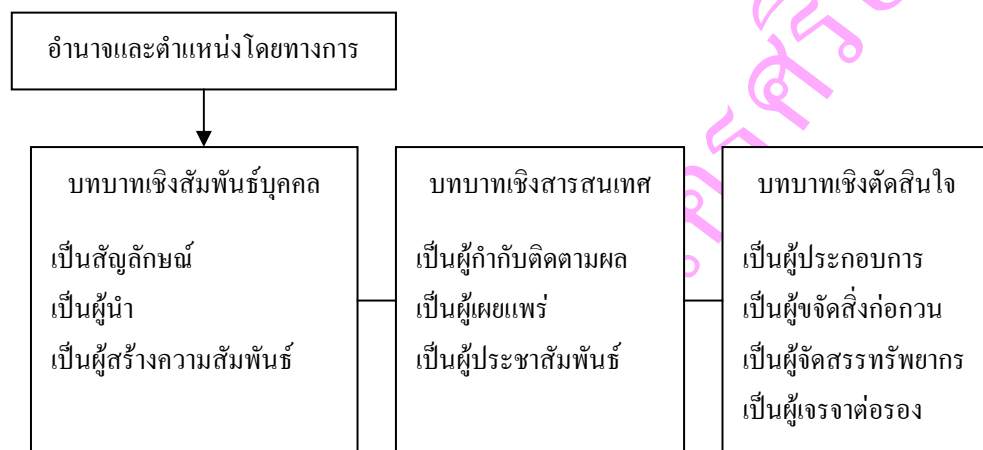
ที่มา : สมศักดิ์ ขาวลาภ. 2544 : 24-25 ; อ้างอิงจาก Ivancevich. 1994. **Management : Quality and Competitiveness.** p. 23

บาตอล และมาติน (วีโรจน์ สารรัตน์. 2546 : 5-7 ; อ้างอิงจาก Bartol and Martin. 1998. **Management a Pacific Rim Focus.**) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหาร โดยศึกษาผลจากการศึกษาของ มินซ์เบิร์ก (Mintzberg) พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่จะแสดงบทบาทออกมา 10 บทบาทย่อย ภายใต้บทบาทหลัก 3 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มบทบาทเชิงสัมพันธ์บุคคล (Interpersonal roles) เป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากอำนาจและสถานะตำแหน่งแบบทางการ เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารเป็น "ศูนย์รวมประสาท" (Nerve center) ขององค์กร ประกอบด้วย 1) บทบาทเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร ปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน ประเพณี หรือพิธีการขององค์กร เช่น บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการมอบวุฒิบัตร การศึกษาแก่ผู้จบการศึกษา เป็นต้น 2) บทบาทเป็นผู้นำองค์กร มุ่งการอำนวยความสะดวก การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร และการควบคุมเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ 3) บทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายนอกองค์กร เพื่อให้ได้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

2. กลุ่มบทบาทเชิงสารสนเทศ (Informational roles) เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารเป็นศูนย์กลางของข้อมูลข่าวสารทั้งในฐานะผู้รับและผู้ส่ง ประกอบด้วย 1) บทบาทเป็นผู้กำกับติดตามผล ให้ได้ข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอกเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร 2) บทบาทเป็นผู้เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ที่ได้รับทั้งภายในและภายนอกให้แก่บุคลากรในองค์กร 3) บทบาทเป็นผู้ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารขององค์กรต่อบุคคลภายนอกองค์กร

3. กลุ่มบทบาทเชิงตัดสินใจ (Decisional roles) เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารเป็น "นักตัดสินใจ" (Decision maker) อันสืบเนื่องจากบทบาทสองกลุ่มแรก ประกอบด้วย 1) บทบาทเป็นผู้ประกอบการ มุ่งการริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ในองค์กรอยู่เสมอ 2) บทบาทเป็นผู้จัดสิ่งก่อกวน โดยแก้ปัญหาเมื่อองค์กรเผชิญสิ่งรบกวนที่ไม่คาดหวังอย่างฉับไวแต่ได้ผล 3) บทบาทเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร ให้แก่ส่วนต่าง ๆ ในองค์กร และ 4) บทบาทเป็นนักเจรจาต่อรองกับบุคคลอื่นหรือองค์กรอื่นเพื่อให้ได้สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร สำหรับการจำแนกกลุ่มบทบาทต่าง ๆ แสดงในภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 แสดงบทบาทของผู้บริหาร

ที่มา : วิโรจน์ สารรัตนะ. 2546 : 7 ; อ้างอิงจาก Bartol and Martin. 1998. **Management a Pacific Rim Focus.**

ธงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ (2540 : 17-18) กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารมี 10 ประเภทด้วยกัน ซึ่งบทบาททั้ง 10 ประเภทนี้สามารถรวมกันเป็นกลุ่มใหญ่ได้ 3 กลุ่ม ได้แก่

1. กลุ่มของบทบาททางด้านระหว่างบุคคล (Interpersonal roles) ประกอบด้วยบทบาท 3 บทบาท คือ

1.1 บทบาทประมุขขององค์กร ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความสามารถแสดงบทบาทประมุขขององค์กรด้วย เช่น การเป็นประธานในพิธีกรรมที่สำคัญขององค์กร ได้แก่ การเป็นประธานในพิธีทางศาสนาขององค์กรในการทำบุญประจำปี หรือแม้กระทั่งการเป็นประธานในงานแต่งงานของพนักงาน เป็นต้น

1.2 บทบาทผู้นำองค์กร การเป็นผู้นำที่ให้คำแนะนำให้แนวทางในการปฏิบัติงาน และการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานขององค์กร เป็นต้น

1.3 บทบาทผู้ประสานงาน เป็นบทบาทที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ภายนอกองค์กร ผู้บริหารจะต้องแสดงความรู้จักและคุ้นเคยกับผู้บริหารขององค์กรอื่น ๆ และสามารถสร้างสัมพันธ์ภาพของความช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างพวกเขาขึ้นมา

2. กลุ่มของบทบาทที่เกี่ยวกับสารสนเทศ (Informational roles) ประกอบด้วยบทบาท 3 ประเภท คือ

2.1 บทบาทผู้ตรวจสอบติดตามสถานการณ์ ได้แก่ บทบาทของการติดตามแนวโน้มใหม่ ๆ ความคิดใหม่ ๆ และความก้าวหน้าทางวิทยาการ เป็นต้น

2.2 บทบาทผู้ให้ข่าวสารหรือข้อมูล ได้แก่ บทบาทของการนำเอาความรู้ใหม่ ๆ หรือข้อมูลที่ได้เรียนรู้หรือทราบมาเผยแพร่ให้แก่สมาชิกในองค์กร ได้รับความรู้ด้วย

2.3 บทบาทโฆษกขององค์กร ได้แก่ บทบาทของการแถลงข่าวหรือข้อเท็จจริงในนามขององค์กร

3. กลุ่มบทบาทที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ (Decisional roles) ประกอบด้วยบทบาทที่สำคัญ 4 บทบาท ได้แก่

3.1 บทบาทของผู้ประกอบการ ได้แก่ บทบาทในการริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขององค์กร เช่น การผลิตสินค้าหรือบริการชนิดใหม่ หรือการแสวงหาตลาดใหม่ เป็นต้น

3.2 บทบาทของผู้แก้ปัญหา เมื่อมีปัญหาหรือความขัดแย้งเกิดขึ้นภายในองค์กร ผู้บริหารจะต้องสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งดังกล่าวได้ และสามารถสร้างความเข้าใจอันดีขึ้นภายในองค์กร

3.3 บทบาทผู้จัดสรรทรัพยากร ได้แก่ บทบาทในการจัดสรรหรือกระจายทรัพยากรประเภทต่าง ๆ ขององค์กรไปยังหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อทำให้เกิดการผลิตสินค้าหรือบริการตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

3.4 บทบาทผู้เจรจาต่อรอง ได้แก่ บทบาทของการเป็นผู้เจรจาต่อรองในนามขององค์กรกับหน่วยงานอื่นภายนอก เช่น กับหน่วยราชการหรือลูกค้าขององค์กร เป็นต้น

แกรี่ (Gary, 1989 : 305) ได้ศึกษาวิเคราะห์บทบาทการบริหารของผู้นำตามที่ มินซ์เบิร์ก (Mintzberg) โดยศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับสูง สรุปได้ว่าผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทในการบริหารตามทัศนะของมินซ์เบิร์ก (Mintzberg's managerial role) ประกอบด้วย 10 บทบาท ได้แก่

1. บทบาทในการเป็นตัวแทนของกิจการ (Figurehead role)
2. บทบาทผู้นำ (Leader role)
3. บทบาทผู้ประสานงาน (Liaison role)

3.2 เป็นผู้แก้ไขปัญหา	/	/	/	/	/	/	/	7
3.3 เป็นผู้จัดสรรทรัพยากร	/	/	/	/	/	/	/	7
3.4 เป็นนักเจรจาต่อรอง	/	/	/	/	/	/	/	7

สรุป จากตาราง 2 ได้บทบาทของผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 สรุปเป็น 3 บทบาทใหญ่ 10 บทบาทย่อย ดังนี้

1. ด้านการสื่อข้อความ
 - 1.1 เป็นผู้ติดตามข้อมูล
 - 1.2 เป็นผู้เผยแพร่ข่าวสารข้อมูล
 - 1.3 เป็นโฆษก
2. ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น
 - 2.1 เป็นตัวแทนของหน่วยงาน
 - 2.2 เป็นผู้นำของหน่วยงาน
 - 2.3 เป็นผู้ประสานงาน
3. ด้านการตัดสินใจ
 - 3.1 เป็นผู้ประกอบการ
 - 3.2 เป็นผู้แก้ไขปัญหา
 - 3.3 เป็นผู้จัดสรรทรัพยากร
 - 3.4 เป็นนักเจรจาต่อรอง

1.6 เครื่องมือที่ใช้ในการวัดบทบาทผู้นำทางการศึกษา

สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวัดบทบาทผู้นำทางการศึกษา ได้มีนักวิจัยใช้เครื่องมือในการวัดเป็นแบบเดียวกัน ได้แก่ นิตยา มั่นชำนาญ (2543 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสระแก้ว เครื่องมือที่ใช้ในการวัดเป็นแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสระแก้ว เป็นลักษณะ 5 ระดับ ของ ลิเคิร์ต จำนวน 50 ข้อ สอดคล้องกับ เมธา วิทยาคม (2539 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของศึกษาธิการอำเภอ กับบรรยากาศองค์การของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 12 เครื่องมือที่ใช้ในการวัดเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของศึกษาธิการอำเภอ เป็นแบบสอบถามมาตรฐานประมาณ

ค่า ตามแบบของลิเคิร์ต ใช้วัดพฤติกรรมผู้นำของ ศึกษาธิการอำเภอ มีระดับการปฏิบัติ 5 ระดับ คือ ระดับพฤติกรรมมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อยและน้อยที่สุด สอดคล้องกับ อัจฉรา ฉายวิวัฒน์ (2545 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง บทบาทผู้นำท้องถิ่นในการมีส่วนร่วมพัฒนาโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ เครื่องมือที่ใช้ในการวัดเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียน และครูผู้สอน ที่มีต่อบทบาทผู้นำท้องถิ่นในการมีส่วนร่วมพัฒนาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ใน 6 งาน มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สอดคล้องกับ มนตรี บุญประเสริฐ (2548 : 57) ศึกษาเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนกับการพัฒนาองค์กรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาอ่างทอง เครื่องมือที่ใช้ในการวัดเป็นการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยใช้เกณฑ์ประเมินค่าเฉลี่ยของ ลิเคอร์ท (Likert method)

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่กำหนดเกณฑ์ในการวัดแตกต่างจากเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้น ได้แก่ กัลยา ช่างบุ (2533 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับ บรรยากาศของโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 11 เครื่องมือที่ใช้ในการวัดเป็นแบบสอบถามวัด พฤติกรรมผู้นำซึ่งพัฒนามาจากแบบสอบถามวัดความสามารถของผู้นำ (The leadership ability evaluation questionnaire) หรือ LAE เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ มีจำนวน 30 ข้อ

จากการศึกษาเกณฑ์ที่ใช้ในการวัดของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า นักวิจัยส่วนใหญ่ ที่ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ บทบาทผู้นำ และพฤติกรรมผู้นำ ใช้เกณฑ์แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของ ลิเคิร์ต ในการวิจัย และการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องครั้งนี้มีเพียง กัลยา ช่างบุ ที่ใช้ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ ผู้วิจัยจึงเห็นว่า การศึกษาบทบาทผู้นำทางการศึกษา สมควรใช้เกณฑ์แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของ ลิเคิร์ต เป็นเกณฑ์ในการวัดบทบาทผู้นำ ทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2

2. หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

2.1 ความเป็นมาของการวางแผนกลยุทธ์

คำว่า กลยุทธ์ มีรากศัพท์มาจากศาสตร์ทางการทหาร ในภาษาอังกฤษคำว่า “Strategy” มีรากมาจากคำว่า “Strategos” ในภาษากรีกโบราณ ถ้าเป็นคำนามมีความหมายว่า “นายพลผู้นำทัพ”

แต่ถ้าใช้เป็นคำกริยาจะหมายถึง “การวางกลวิธีเพื่อโจมตีฝ่ายศัตรู ด้วยการใช้อำนาจพลและอาวุธ ยุทธโศปกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลคือได้รับชัยชนะ”

ถ้าพิจารณาจากทางประวัติศาสตร์ จะเห็นว่าแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ทางการทหารนั้น ถือกันว่า ตำราพิชัยสงครามของนักยุทธศาสตร์ชาวจีน ชื่อ ซุนวู (Sun Tzu) ซึ่งถูกบันทึกไว้เมื่อ 2400 ปีมาแล้ว (ภายหลังมีการแปลออกเป็นภาษาต่าง ๆ มากมาย แต่ที่มีชื่อเสียงและได้รับการอ้างอิงมากที่สุด คือฉบับภาษาอังกฤษ ชื่อว่า “The Art of War” ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญ นอกจากนี้ก็ยังมีงานเขียนของนักการทหารชาติอื่น ๆ เช่น งานเขียนของชายญี่ปุ่น ชื่อ มียาโมโตะ มุซาชิ (Miyamoto Musashi) เรื่อง “The Book of the Five Rings” งานเขียนของนักรัฐประศาสนศาสตร์ชาวอินเดีย ชื่อ เกาคิลยา เรื่อง “Arthashastra” เป็นต้น ก็มีผลผลักดันให้ความสนใจเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ในองค์การภาครัฐเกิดขึ้น และถือเป็นการบุกเบิกที่สำคัญ (ปกรณ์ ปริยากร. 2547 : 52)

กระทรวงศึกษาธิการ (2545ก : 1) ให้คำจำกัดความของกลยุทธ์ไว้หลายความหมาย ดังนี้
กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงาน ที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

กลยุทธ์ หมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูง ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์การ

กลยุทธ์ คือ ชุดของทางเลือกระยะยาว เกี่ยวกับเป้าประสงค์เชิงปฏิบัติการ และนโยบาย รวมทั้งแผนปฏิบัติการของแผนงานของรัฐบาล ซึ่งองค์การภาครัฐบาลกำหนด โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของแผนงานที่รัฐบาลกำหนดไว้ และคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของแผนงาน

กลยุทธ์ คือ ชุดของเป้าหมายและแผนปฏิบัติการ สำหรับแต่ละระดับขององค์การ โดยเฉพาะ

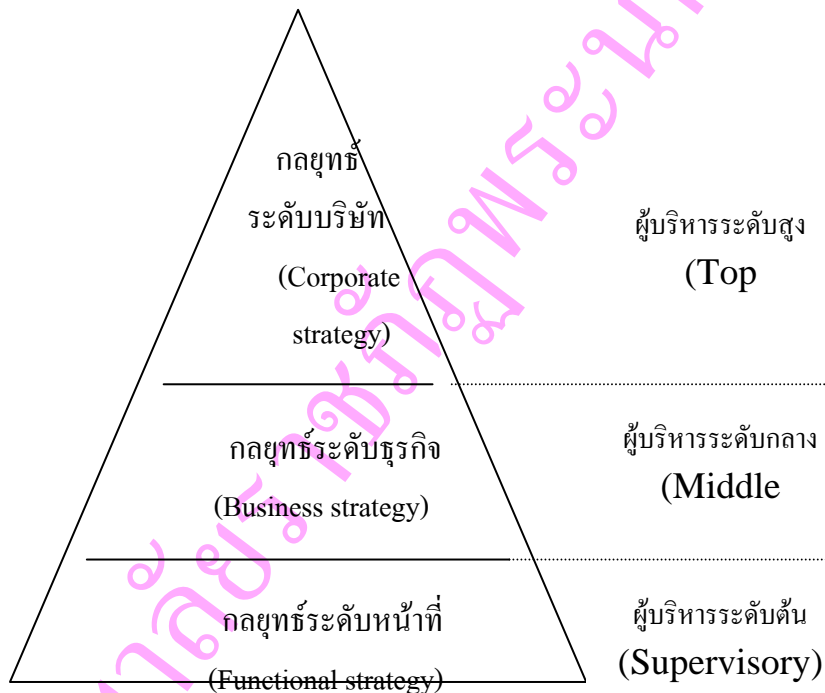
กลยุทธ์ คือ ชุดของการปฏิบัติ ที่ทำให้องค์การบรรลุผล

กลยุทธ์ คือ ตัวปฏิบัติการ ที่ออกแบบมาเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์การจากสถานภาพปัจจุบันไปสู่สภาพที่ปรารถนาไว้ตามเป้าประสงค์ ภายใต้ข้อจำกัดของความสามารถและศักยภาพ

กลยุทธ์ คือ แนวทางในการเปรียบเทียบจุดแข็งขององค์การกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เพื่อคิดหาวิธีการที่ดีที่สุด ในการตอบสนองความต้องการผู้รับบริการ

โดยทั่วไป องค์การสามารถกำหนดกลยุทธ์ได้ใน 3 ระดับ ที่สัมพันธ์กัน คือ กลยุทธ์ระดับบริษัทหรือกลยุทธ์หลักขององค์การ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (บุญเลิศ เย็นคงคา และคณะ. 2544 : 30) มีรายละเอียดดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate strategy) กลยุทธ์ในระดับนี้ครอบคลุมถึงขอบเขตการทำธุรกิจ ทิศทางของธุรกิจ และกิจกรรมที่สำคัญจะต้องปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์รวมขององค์การ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง
2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy) หมายถึง กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจต่าง ๆ ของกิจการ กลยุทธ์ในการแข่งขัน ตลอดจนการแบ่งสรรทรัพยากรในการดำเนินธุรกิจต่าง ๆ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลาง
3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional strategy) หมายถึง กลยุทธ์ที่ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่งานต่าง ๆ เช่น การตลาด การผลิต การเงิน เพื่อให้ธุรกิจของกิจการสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับต้น ดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 แสดงระดับของกลยุทธ์

ที่มา : บุญเลิศ เข็นคงคา และคณะ. 2544 : 30

การวางแผนกลยุทธ์นั้น เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารกลยุทธ์ ดังที่ (สุพานี สฤษฏ์วานิช. 2546 : 19) กล่าวว่า งานบริหารกลยุทธ์นั้นดูเหมือนง่ายเพราะเป็นกระบวนการที่ประกอบไปด้วย

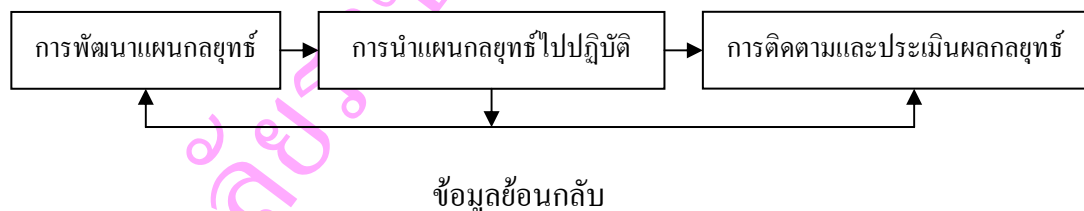
ขั้นตอน 3 ขั้นตอน แต่ว่าแต่ละขั้นตอนนี้มีความสำคัญมาก หัวใจสำคัญของการบริหารกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จได้นั้นจะอยู่ที่การให้ความสำคัญ และการทุ่มเทความพยายามในกระบวนการบริหารกลยุทธ์ทั้ง 3 ขั้นตอนนี้ อันประกอบด้วย

1. การกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategy formulation) หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) เป็นขั้นตอนของการวางแผนสำคัญที่จะเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่จะบอกทิศทางขององค์กร กลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์ที่จะใช้ในการแข่งขัน

2. การดำเนินตามแผนกลยุทธ์ (Strategy implementation) ขั้นตอนนี้จะเน้นการวางแผนดำเนินงานและการนำแผนงานต่าง ๆ นั้นไปปฏิบัติ แต่การดำเนินงานตามขั้นตอนนี้ให้บรรลุผลก็จะต้องเตรียมความพร้อมของปัจจัยต่าง ๆ คือ ปัจจัยด้านบุคลากร โครงสร้างขององค์กร ระบบงานต่าง ๆ ที่จำเป็น เพื่ออำนวยความสะดวกในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่นั่นบังเกิดผล

3. การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy evaluation and control) จะเป็นการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่เผชิญอยู่เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม

งานทั้ง 3 ขั้นตอนนี้จะเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องกันไปและมีความสัมพันธ์กันอยู่ตลอดเวลา ดังภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 ขั้นตอนหรือกระบวนการในการบริหารกลยุทธ์

ที่มา : สุพานี สฤณภูวนิช. 2546 : 19

สำหรับการวางแผนกลยุทธ์นั้นถือได้ว่าเป็นขั้นตอนแรกของการบริหารกลยุทธ์ ถือได้ว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากที่สุด ในการกำหนดวัตถุประสงค์ และการกำหนดกลยุทธ์ขึ้นมาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้บริหารในฐานะผู้นำจึงมีหน้าที่โดยตรงที่ต้องศึกษากระบวนการขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ให้เข้าใจ จึงจะสามารถนำไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา

ได้ประสบผลสำเร็จ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ชุมชน และท้องถิ่นต่อไป

สรุป การวางแผนกลยุทธ์นั้นมาจาก คำว่า “กลยุทธ์” เป็นศาสตร์ทางการทหาร มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกโบราณ แปลว่า “การวางกลวิธีเพื่อโจมตีฝ่ายศัตรู ด้วยการใช้งำลังพลและอาวุธ ยุทธโศปกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลคือได้รับชัยชนะ” โดยได้นำมาใช้ในระบบภาคธุรกิจ และภาครัฐ สำหรับในระบบการศึกษาได้นำการวางแผนกลยุทธ์เข้ามาใช้เช่นกัน ผู้บริหารในฐานะผู้นำจึงจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการ ขั้นตอนในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จต่อสถานศึกษาต่อไป

2.2 ความหมายของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

ในหัวข้อนี้ ผู้วิจัยเสนอสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความหมายของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

2.2.1 ความหมายของกระบวนการ

2.2.2 ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์

โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.2.1 ความหมายของกระบวนการ

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นสิ่งสำคัญมากต่อการจัดทำแผนกลยุทธ์ให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของสถานศึกษา ซึ่งจากการศึกษาเอกสาร ตำรา ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงความหมายของกระบวนการไว้ใกล้เคียงกัน ได้แก่ ราชบัณฑิตยสถาน (2546 : 45) ให้ความหมายของ กระบวนการว่า หมายถึง กรรมวิธีหรือลำดับการกระทำซึ่งดำเนินต่อเนื่องกันไปจนสำเร็จลง ณ ระดับหนึ่ง สอดคล้องกับ เสวก สิ้นประเสริฐ (2545 : ออนไลน์) กล่าวว่า กระบวนการ (Process) หมายถึง การกระทำหลายการกระทำ ซึ่งทำต่อเนื่องกันไปเป็นชุด (Series) เพื่อให้เกิดผลอย่างหนึ่ง

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า กระบวนการ หมายถึง กรรมวิธีหรือการกระทำหลายการกระทำที่มีลำดับการกระทำต่อเนื่องกันไปเป็นชุด จนสำเร็จลง ณ ระดับหนึ่ง

2.2.2 ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา ได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ โดยมีความหมายใกล้เคียงกันว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือ กระบวนการ ขั้นตอน และเป็นการพัฒนาแผนระยะยาวขององค์กร โดยคำนึงถึงสภาวะแวดล้อมภายในและสภาวะแวดล้อมภายนอก ซึ่งได้แก่ กระทรวงศึกษาธิการ (2545ก : 6) ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ 4 ข้อ ได้แก่

1. การวางแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการชนิดหนึ่งที่ช่วยให้องค์กรปฏิบัติงานได้ดีขึ้นในการทุ่มพลังเพื่อให้มั่นใจว่าสมาชิกขององค์กรกำลังทำงานเพื่อมุ่งไปสู่เป้าประสงค์เดียวกัน และช่วยให้ประเมินและปรับทิศทางขององค์กรเพื่อตอบสนองสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง
2. การวางแผนกลยุทธ์เป็นความพยายามอย่างมีระเบียบแบบแผน เพื่อให้เกิดการตัดสินใจและการปฏิบัติในเรื่องที่เป็นความสำคัญพื้นฐาน
3. การวางแผนกลยุทธ์คือ กระบวนการของการนำทางการเปลี่ยนแปลงภายใน เพื่อให้้องค์กรซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ปรับสภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อสังคมที่เคลื่อนไหว
4. การวางแผนกลยุทธ์คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการคาดการณ์และสร้างความคิดรวบยอดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม เพื่อนำไปสู่การสร้างอนาคตที่พึงปรารถนาขององค์กร

สอดคล้องกับ อุดมชัย สนวนทวิ (2546 : 28) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการ ขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กรในอนาคตอย่างชาญฉลาด โดยคำนึงถึงสถานะแวดล้อมภายในและสถานะแวดล้อมภายนอกขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้้องค์กรสามารถปรับตัวกับสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและเอาชนะคู่แข่งขั้นได้ ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการอยู่รอดและการประสบความสำเร็จขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

สอดคล้องกับ สิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542 : 17) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) หมายถึง การพัฒนาแผนระยะยาวขององค์กรบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรคจากการประเมินสถานะแวดล้อมภายนอก จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรจากการประเมินสถานะแวดล้อมในองค์กร สอดคล้องกับ บุญเลิศ เย็นคงคา และคณะ (2545 : 9) กล่าวว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การเริ่มพิจารณาจากวิสัยทัศน์องค์กร ที่ต้องการจะให้เป็นไปอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต จึงต้องมีการเสาะแสวงหาโอกาสและวิธีการที่จะทำให้บรรลุถึงความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความหมายเพิ่มเติมจากที่กล่าวไว้ข้างต้นอีกว่า การวางแผนกลยุทธ์นั้นเกี่ยวข้องกับ การตัดสินใจ การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ การใช้ทรัพยากร และการกำหนดนโยบาย ได้แก่ วิลเลียม (William. 1978 : 6) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) คือกระบวนการตัดสินใจในเรื่องวัตถุประสงค์ขององค์กร ในเรื่องการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์เหล่านั้น ในเรื่องทรัพยากรที่จะต้องใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และในเรื่องนโยบายเพื่อเป็นแนวทางในการหามาการใช้และจำหน่ายไปซึ่งทรัพยากรเหล่านั้น

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการ ขั้นตอน การกำหนดวัตถุประสงค์ การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยเริ่มพิจารณาจากวิสัยทัศน์ที่ต้องการให้เป็นไปอย่างใด อย่างหนึ่งในอนาคต ซึ่ง

เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวขององค์กร โดยคำนึงถึงสถานะแวดล้อมภายในและสถานะแวดล้อมภายนอก เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวกับสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง สามารถเอาชนะคู่แข่งและบรรลุถึงความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

สรุป จากความหมายของกระบวนการ และความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ที่สรุปไว้ข้างต้น เมื่อนำมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายรวมกันได้ว่า กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง ขั้นตอน หรือกรรมวิธีการดำเนินงานที่ต่อเนื่องกันของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีกำหนดวัตถุประสงค์ การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยเริ่มพิจารณาจากวิสัยทัศน์ที่ต้องการให้เป็นไปอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต ซึ่งเป็นการพัฒนาแผนระยะยาวขององค์กร โดยคำนึงถึงสถานะแวดล้อมภายในและสถานะแวดล้อมภายนอก เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวกับสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง สามารถเอาชนะคู่แข่ง และบรรลุถึงความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2.3 ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา ได้มีนักวิชาการ ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ว่า ในการบริหารกลยุทธ์นั้น ประกอบด้วยภาระงาน 3 งานที่สำคัญ ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการติดตามประเมินผลแผนกลยุทธ์ ซึ่งภาระงานในส่วนแรกของการบริหารกลยุทธ์ก็คือ งานวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นภาระงานที่มีความสำคัญมากที่สุด เป็นจุดเริ่มต้นที่จะต้องทำให้ถูกต้องเหมาะสมตั้งแต่เริ่มต้น แล้วจะทำให้ภาระงานขั้นต่อ ๆ มาสำเร็จได้ง่าย (สุพานิ สฤกษ์วานิช, 2546 : 23) ดังที่ (ปกรณ ปรียากร, 2547 : 87) กล่าวว่า ชุนวูพิจารณาในการต่อสู้หรือการทำสงครามว่า “การวางแผนหรือการสร้างชัยชนะ ยิ่งวางมากก็ยังมีโอกาสที่จะชนะมาก ถ้าวางน้อยก็ย่อมมีโอกาสน้อย การต่อสู้ที่ปราศจากการวางแผนคือความหายนะ” ดังที่ (บุญเลิศ เข็นคงคา และคณะ, 2544 : 5-6) กล่าวว่า 1) การวางแผนเป็นแนวทางปฏิบัติที่สำคัญที่ทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถเรียนรู้กรรมวิธีการทำงานได้ล่วงหน้าก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ 2) การวางแผนเป็นตัวกำหนดทิศทางและกรอบสำหรับการตัดสินใจให้แก่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี และสามารถป้องกันมิให้มีการตัดสินใจแบบเฉพาะหน้าเพื่อแก้ปัญหาแต่ละครั้ง 3) การวางแผนเป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติมองเห็นจุดหมายในอนาคต ซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางแสวงหาผลประโยชน์สูงสุดจากการดำเนินงานได้อย่างเต็มที่ 4) การวางแผนจะช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติมองเห็นสภาพปัญหาอุปสรรคเพื่อหาแนวทางป้องกัน ตลอดจนลดภาวะความเสี่ยงและป้องกันมิให้เกิดปัญหาในระยะยาวในอนาคตได้มากขึ้น ตลอดจนเป็นผลที่สำคัญที่จะช่วยในการทำงานได้อย่างรัดกุมในอนาคต 5) การวางแผนเป็นกระบวนการที่สามารถใช้เป็นหลักประกันให้แก่ผู้ปฏิบัติได้เห็นถึงความเป็นไปได้ในการปฏิบัติให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามจุดหมายที่กำหนดไว้ได้มากขึ้น และยัง

สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการเตรียมการเปลี่ยนแปลงในอนาคตให้บังเกิดผลตามสิ่งที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ (ซงชัย สันติวงษ์, 2537 : 62-63) กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ที่มีต่อองค์กรว่า การวางแผนกลยุทธ์นั้นจะช่วยให้องค์กรโดยส่วนรวมได้มีการปรับตัวปรับแผนงาน และการทำงานต่าง ๆ ให้สอดคล้องเข้ากันได้ และสามารถหาประโยชน์ได้สูงสุดจากสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ด้วยลักษณะของการวางแผนกลยุทธ์ดังกล่าวนี้เอง ที่เป็นกลไกทำให้องค์กรต้องเปิดตัวเองให้มีโอกาสสัมผัสและรับเอาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในภายนอกมาใช้เพื่อปรุงแต่งหรือปรับเปลี่ยนตนเองให้มีสภาพใหม่ ๆ ที่จะสามารถก้าวเจริญและเติบโตต่อไปได้ โดยไม่ต้องชวนเซเมื่อต้องเผชิญกับสภาพเงื่อนไขใหม่ ๆ ที่มากระทบโดยไม่มีคาดการณ์มาก่อน ทั้งนี้เพราะองค์กรทุกแห่งต่างเป็นระบบย่อยที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงและต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมภายนอกตลอดเวลาโดยแยกกันไม่ขาด การวางแผนกลยุทธ์จึงเท่ากับสร้างโอกาสให้องค์กรได้คาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับข้อจำกัดหรืออุปสรรคที่จะเกิดขึ้น หรือช่วยให้องค์กรเกิดความคิดใหม่ที่สามารถหนีกรอบไปจากแนวเดิมได้ การคิดวางแผนเชิงกลยุทธ์จะคิดกว้างไกล จึงทำให้การวางแผนชีวิตองค์กรสามารถสลัดตนเองหลุดพ้นจากสภาพเดิมที่อาจล้าสมัยแล้วได้ การมองข้ามกิจกรรมรายละเอียดของงานที่ทำอยู่เดิมและก้าวไปคิดในกรอบที่ใหญ่กว่า คือ การปรับเปลี่ยนการลงทุนย่อมจะช่วยให้้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนบุคลิกภาพและรูปลักษณะของคนใหม่ ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในอนาคตได้ดีที่สุด

สำหรับ สออบครู.คอม (2549 : ออนไลน์) กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ
2. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐในทุกกระดับมีความเป็นตัวเอามากขึ้น รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองมากขึ้น ทั้งนี้เพราะการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนขององค์กร โดยองค์กรและเพื่อองค์กร ไม่ใช่เป็นการวางแผนที่ต้องกระทำตามที่หน่วยเหนือสั่งการ
3. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารภาครัฐในปัจจุบัน และสอดคล้องกับที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้เตรียมออกระเบียบกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐทุกระดับมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ใช้เป็นเครื่องมือ ในการพัฒนางานสู่มิติใหม่ของการปฏิรูประบบราชการ

4. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance based budgeting) ซึ่งสำนักงบประมาณกำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานในสังกัด จัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณ โดยการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อนลงไปให้หน่วยงาน

5. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนด “กลยุทธ์” ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ ๆ ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีตไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากร และงบประมาณมาเป็นข้ออ้าง

สรุป ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์มีความสำคัญกับหน่วยงานหรือองค์กร ทั้งในภาคเอกชนหรือภาครัฐ เพราะการวางแผนกลยุทธ์เป็นแผนหลักที่กำหนดทิศทางการบริหารงาน เป็นกระบวนการ ขั้นตอนที่จะนำพาองค์กรไปสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2.4 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา และนักวิชาการได้กล่าวถึงกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ไว้หลายท่าน ดังนี้

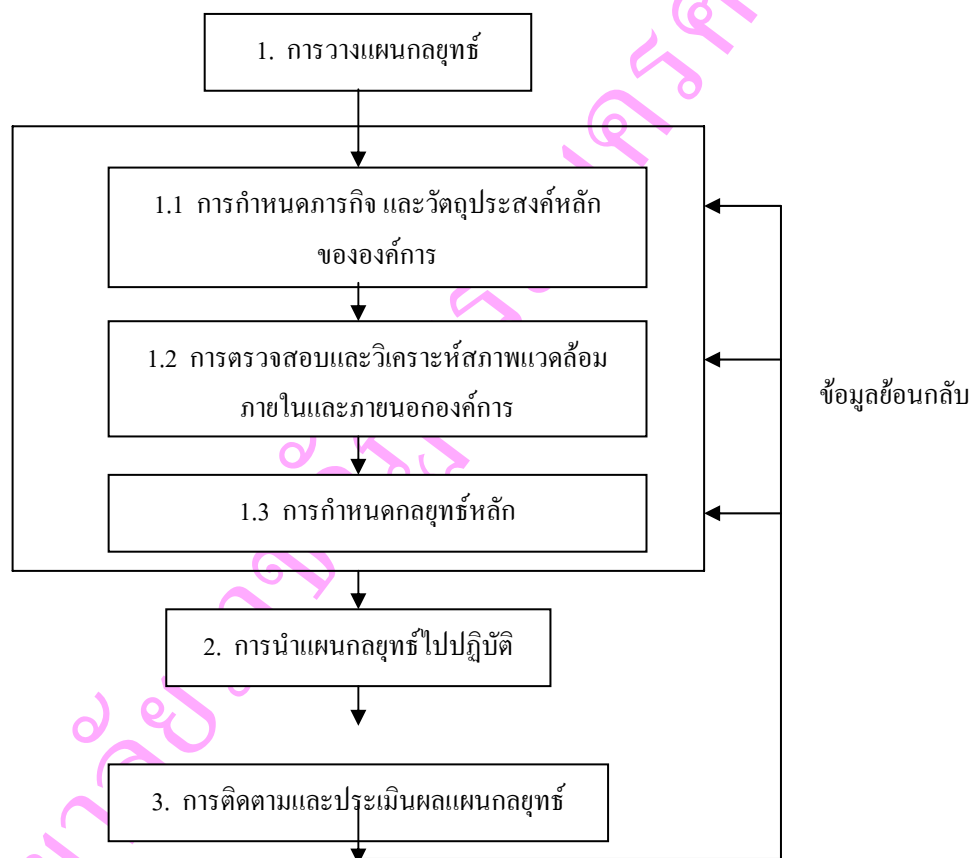
สุพานี สฤณภูวนิช (2548 : 23) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนระยะยาวขององค์กรเพื่อให้ได้มาซึ่งแผนกลยุทธ์ขององค์กรโดยจะมีขั้นตอนหรือกระบวนการย่อยที่สำคัญ 3 ขั้นตอนซึ่งงานในขั้นตอนที่ 2 และขั้นตอนที่ 1 นี้ อาจทำพร้อม ๆ กันไปหรือสลับการเริ่มต้น เช่น เริ่มจากขั้นที่ 2 ก่อน แล้วจึงกลับไปสู่ขั้นที่ 1 ก็ได้ และถ้ามีข้อมูลย้อนกลับใด ๆ ที่สำคัญและจำเป็นต่อการปรับปรุงแก้ไขในขั้นที่ 1 ก็ควรกระทำเป็นอย่างยิ่ง ขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์ คือ

1. กำหนดภารกิจขององค์กร (Corporate mission) การกำหนดวัตถุประสงค์หลัก (Corporate objectives) หรือ (Strategic objectives) เพื่อให้ทราบภาระงานทิศทาง และเป้าหมายที่องค์กรต้องการ

2. การตรวจสอบและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร (Situational audit หรือ SWOT analysis) เพื่อให้ทราบสถานะต่าง ๆ ขององค์กร จึงสามารถลดความเสี่ยงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นจากสภาพการณ์ภายในองค์กรเอง (Internal risks) และทราบถึงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรทำให้สามารถปรับตัวและรับมือกับเหตุการณ์และความเสี่ยงต่าง ๆ จากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรได้ (External risks)

3. การกำหนดกลยุทธ์หลักขององค์กร (Corporate strategy) เพื่อให้มีแนวทางที่จะทำให้องค์กรบรรลุถึงภารกิจและวัตถุประสงค์หลักขององค์กรที่ตั้งไว้

ในขั้นของการวางแผนกลยุทธ์นั้นก็ต้องคิดเลยไปถึงขั้นของการนำไปปฏิบัติด้วยว่า แผนดังกล่าวนั้น จะมีปัญหาและอุปสรรคอะไร จะสามารถปฏิบัติได้ไหม จะต้องเตรียมการในเรื่องอะไรบ้าง เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้ และจะได้รับการยอมรับจากผู้ปฏิบัติหรือไม่ และทำอย่างไร จึงจะก่อให้เกิดความร่วมมือและการยอมรับในแผนดังกล่าวได้ ดังนั้นในการวางแผนกลยุทธ์ จึงควรให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน นอกจากจะทำให้ได้รับข้อมูลและความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ ต่อการวางแผนแล้วยังทำให้เกิดความเข้าใจ และเห็นพ้องต้องกัน ตลอดจนยอมรับในแผนดังกล่าว ดังภาพประกอบ 10



ภาพประกอบ 10 แสดงส่วนประกอบและขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์

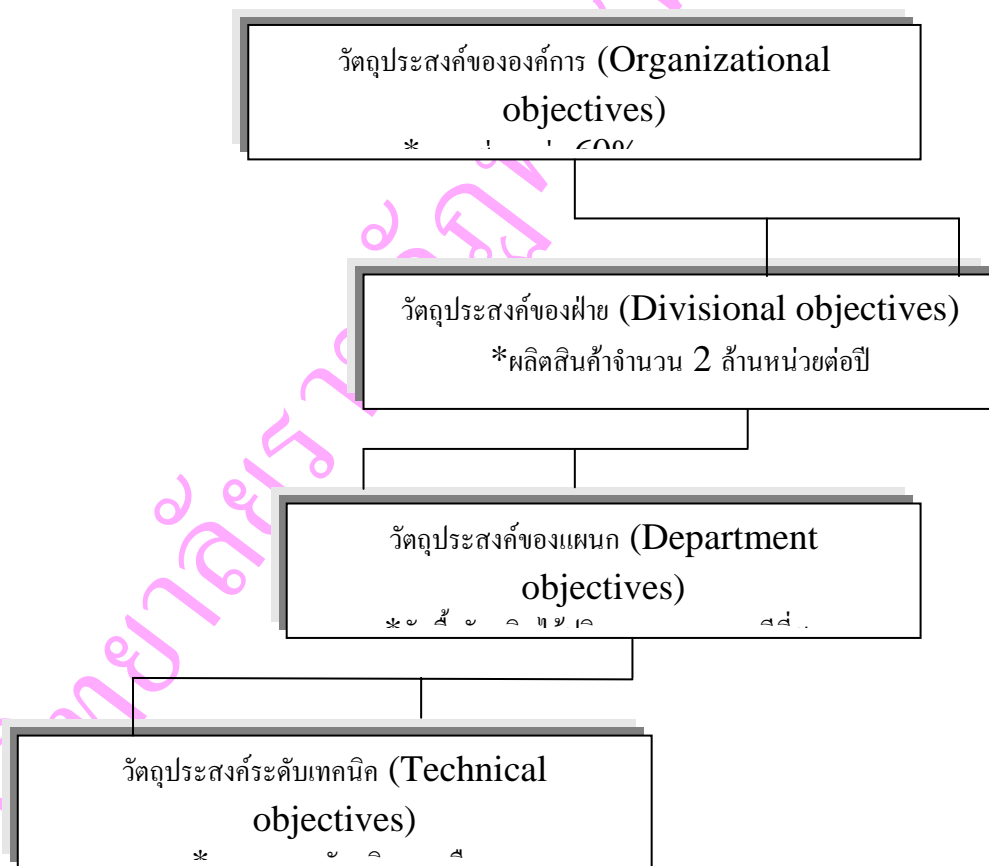
ที่มา : สุพานี สฤษฏ์วานิช. 2548 : 23

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542 : 17) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์จะประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective setting)
2. การระบุทิศทางหรือภารกิจหลัก (Mission setting)
3. การกำหนดเป้าหมาย (Goal setting)
4. การพัฒนากลยุทธ์ (Strategic development)
5. การกำหนดนโยบาย (Policy formulation)

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective setting) วัตถุประสงค์ (Objective) คือ จุดหมายปลายทางที่องค์กรแสวงหาเพื่อการบรรลุผลสำเร็จของการดำเนินงาน การอยู่รอดและการพัฒนาวัตถุประสงค์ขององค์กรมีการจำแนกเป็นระดับตามสายการบังคับบัญชาในองค์กร ได้ดังภาพประกอบ 11



ภาพประกอบ 11 แสดงระดับของวัตถุประสงค์ (Hierarchy of objectives)

ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2542 : 17

การมีวัตถุประสงค์หลายระดับ ในแต่ละระดับยังมีวัตถุประสงค์หลายด้านอาจทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งระหว่างวัตถุประสงค์ได้ ผู้บริหารจึงควรพยายามที่จะกำหนดวัตถุประสงค์ให้มีความสอดคล้องกลมกลืนและเป็นทิศทางเดียวกัน โดยการระบุนขอบเขตของวัตถุประสงค์แต่ละด้านให้ชัดเจน

2. กำหนดทิศทางหรือภารกิจหลัก (Mission setting) คือข้อความที่แสดงถึงแนวทางหลักในการอยู่รอดขององค์กร โดยระบุถึงหน้าที่ที่องค์กรต้องกระทำต่อสังคม ลักษณะสังคมของการดำเนินงานและปรัชญาทางการจัดการขององค์กร

ภารกิจหลักขององค์กรแต่ละแห่งจะแตกต่างกันออกไป การเขียนภารกิจหลักโดยทั่วไป ต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กรนั้น ๆ

3. การกำหนดเป้าหมาย (Goal setting) เป้าหมาย (Goals) หมายถึง ผลลัพธ์สุดท้ายที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้น เป็นผลลัพธ์ที่เฉพาะเจาะจงขององค์กร สามารถวัดได้และมีระยะเวลาที่แน่นอน

การกำหนดเป้าหมายจะมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์และภารกิจหลักขององค์กรที่ระบุไว้ก่อน โดยนำเอาวัตถุประสงค์หรือภารกิจหลักมาใช้เป็นกรอบสำหรับการกำหนดเป้าหมายขององค์กรให้มีความเฉพาะเจาะจงยิ่งขึ้น

4. การพัฒนากลยุทธ์ (Strategy development) กลยุทธ์ (Strategy) คือทางเลือกที่ดีที่สุดที่องค์กรเลือกดำเนินการจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปสู่เป้าหมายในอนาคตที่กำหนดไว้ การพัฒนากลยุทธ์ต้องคำนึงถึงโอกาสและอุปสรรคตลอดจนจุดแข็งตัวและจุดอ่อนขององค์กร แล้วเลือกวิธีที่ได้เปรียบคู่แข่งขึ้นให้มากที่สุด

5. การกำหนดนโยบาย (Policy formulation) นโยบาย (Policy) หมายถึงแนวปฏิบัติอย่างกว้าง เพื่อเชื่อมโยงระหว่างการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินการตามกลยุทธ์ขององค์กร

พันธศักดิ์ พลสารมย์ (2540 : 80 - 81) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรมี

6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การพิจารณาโอกาสและภาวะคุกคาม (Opportunities and treats) หมายถึง การตรวจสอบให้ทราบถึงโอกาสและภาวะคุกคามที่องค์กรประสบอยู่ โดยการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ครอบคลุมโยงไปถึงทุกเรื่องนับตั้งแต่ต้นนโยบายขององค์กร สถานะการแข่งขัน จากนั้นจะต้องมีการประมาณการขนาดของการเสี่ยงของสิ่งที่เป็นโอกาสและเป็นภาวะคุกคามด้วยพร้อมกัน โดยจะต้องคาดการณ์ถึงความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งประเมินถึงผลกระทบของสิ่งที่จะเกิดขึ้นดังกล่าวด้วย ถ้าหากเหตุการณ์ใดคาดหมายได้แน่ชัดว่าจะมีทางเกิดขึ้นได้มาก แต่จะ

กระทบ องค์การเพียงเล็กน้อย ก็จะมีผลทำให้การเสี่ยงหรือภาวะคุกคามขององค์การมีไม่มากนัก ในทางตรงกันข้ามถ้าเหตุการณ์ใดมีโอกาสเกิดขึ้นได้มากพอประมาณ แต่จะมีผลกระทบต่อองค์การ ได้มากก็จะทำให้ระดับการเสี่ยงหรือภาวะคุกคามตามองค์การอยู่ในระดับสูงไปด้วย

2. การประเมินทรัพยากรที่มีอยู่ หมายถึงการประเมินความเข้มแข็ง (จุดแข็ง : Strength) และความอ่อนแอ (จุดอ่อน : Weakness) ขององค์การ โดยต้องดูว่าจุดแข็งขององค์การที่มีอยู่คืออะไร บุคลากรที่มีอยู่และทรัพยากรอื่น ๆ มีมากน้อย และมีคุณภาพอย่างไร กลยุทธ์ที่ดีย่อมจะต้องสร้างขึ้นจากการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่องค์การมีอยู่และต้องสามารถลดขนาดของปัญหาที่เป็นจุดอ่อนให้เหลือน้อยที่สุด

3. การพัฒนาทางเลือกของกลยุทธ์ คือ การรวมเอาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ โอกาสและภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมขององค์การมาพิจารณาพร้อมกับข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรที่มีอยู่ โดยวิธีการจับคู่เงื่อนไขระหว่างโอกาสและความสามารถหรือจุดแข็งที่มีอยู่ เพื่อให้มีการใช้ประโยชน์ข้อดีหรือผลดีต่อการทำงานขององค์การมากที่สุดซึ่งจะช่วยให้การทำงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยมีระดับการเสี่ยงน้อยที่สุด กระบวนการในขั้นตอนของการพัฒนากลยุทธ์นี้เป็นกระบวนการ ที่เกี่ยวข้องกับการที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งต้องอาศัยการคิดที่มีทัศนวิสัย ที่กว้าง มีการมองการณ์ไกลที่จะสามารถมองเห็นถึงสิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลง ให้สอดคล้องกับองค์การด้วย

4. การกำหนดกลยุทธ์หลัก เป็นกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในขั้นตอนที่ทำได้ยากและต้องใช้ดุลยพินิจอย่างสูง ทั้งนี้เพราะการที่ผู้บริหารองค์การยังไม่สามารถมีข้อมูลที่สมบูรณ์

5. การดำเนินตามกลยุทธ์ คือขั้นตอนของการนำเอากลยุทธ์ที่ได้พัฒนาแล้วมาดำเนินการโดยการพัฒนาแผนงานต่าง ๆ ขึ้น เพื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามกลยุทธ์ที่วางไว้

6. การประเมินกลยุทธ์ เป็นสิ่งจำเป็นต้องกระทำตลอดเวลา เพื่อป้องกันมิให้กลยุทธ์ที่ใช้อยู่ล้าสมัย ไม่เข้ากับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นใหม่ นอกจากนี้การจัดให้มีการพิจารณาทบทวนกลยุทธ์ที่ใช้อยู่เสมอจะช่วยให้สามารถเห็นถึงจุดอ่อนที่พึงต้องแก้ไขได้ตลอดเวลาและสามารถปรับกลยุทธ์ได้แต่เนิ่น ๆ เครื่องมือสำคัญในการใช้ประโยชน์กลยุทธ์ คือ “เป้าหมาย”

กระทรวงศึกษาธิการ (2545ก : 24-25) ได้กำหนดขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ไว้ว่าประกอบด้วย 10 ขั้นตอน ได้แก่

1. จัดตั้งคณะกรรมการและคณะทำงาน จัดทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งควรจะเป็นบุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจในระบบการวางแผนและระบบการจัดการศึกษา
2. ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ให้ความรู้แก่บุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง

3. รวบรวมข้อมูลพื้นฐาน จัดทำฐานข้อมูล และระบบสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพโรงเรียน สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การศึกษาในระดับมหภาค ชุมชน และท้องถิ่น
 4. ศึกษาสภาพขององค์กรและจัดทำภาพรวมของโรงเรียน (School profile)
 5. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน
 6. ประเมินสถานภาพของโรงเรียน โดยการประเมินความรุนแรงของผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมและสมรรถนะของโรงเรียน
 7. จัดวางทิศทางของโรงเรียน โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน
 8. กำหนดกลยุทธ์ โดยการสร้างกลยุทธ์ทางเลือกในระดับโรงเรียน ระดับแผนงาน ระดับโครงการ และจัดทำกรอบแผนกลยุทธ์
 9. ตรวจสอบ ทบทวน และปรับปรุงแผนกลยุทธ์
 10. เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์
- บริดเชล และเฮนส์ลีย์ (Bridshall & Hensley. 1994 : 157) ได้เสนอรูปแบบหรือกระบวนการวางแผนกลยุทธ์มี 6 ขั้นตอน ได้แก่
1. การกำหนดตัวผู้วางแผน
 2. การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม
 3. การวิเคราะห์กลยุทธ์ทางเลือกต่าง ๆ
 4. การกำหนดกลยุทธ์หลัก
 5. การดำเนินการตามกลยุทธ์/การกำหนดตารางปฏิบัติการ
 6. การยอมรับและการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ
- จากการศึกษาขั้นตอน กระบวนการในการวางแผนกลยุทธ์ ผู้วิจัยจึงนำมาสรุปและสังเคราะห์ได้กรอบแนวคิดการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 ดังตาราง 3

ตาราง 3 สรุปและสังเคราะห์ขั้นตอน กระบวนการในการวางแผนกลยุทธ์

สรุปและสังเคราะห์ ขั้นตอน กระบวนการ ในการวางแผนกลยุทธ์	กระทรวงศึกษาธิการ	สุพจน์ ทัศนภูวานิช ทรงวงษ์ แสงวงษ์	วิภาดา พันธ์ศักดิ์ พลสวัสดิ์	เบิร์ต แชล และเฮนส์ลีย์	รวม
1. การจัดตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์	/			/	2
2. การประชาสัมพันธ์เผยแพร่ให้ความรู้แก่บุคลากรและ ผู้ที่เกี่ยวข้อง	/				1
3. การรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน จัดทำฐานข้อมูล และระบบ สารสนเทศ	/				1
4. การศึกษาสภาพขององค์กรและจัดทำภาพรวมของโรงเรียน ตาราง 3 (ต่อ)	/				1

สรุปและสังเคราะห์ ขั้นตอน กระบวนการ ในการวางแผนกลยุทธ์	กระทรวงศึกษาธิการ	สุพจน์ ทัศนภูวานิช ทรงวงษ์ แสงวงษ์	วิภาดา พันธ์ศักดิ์ พลสวัสดิ์	เบิร์ต แชล และเฮนส์ลีย์	รวม
5. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน (ภายนอก – ภายใน)	/	/	/	/	4
6. การประเมินสถานภาพของโรงเรียน	/				1
7. จัดวางทิศทางของสถานศึกษา กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย	/	/	/		3
8. การกำหนดกลยุทธ์หลัก	/	/	/	/	4
9. การปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์	/		/	/	4
10. การเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์	/				1
11. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ		/	/	/	3
12. การติดตาม และประเมินผลแผนกลยุทธ์		/	/		2

สรุป จากตาราง 3 ได้กระบวนการในการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 สรุปเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การจัดตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน (ภายนอก – ภายใน)
3. การจัดวางทิศทางของสถานศึกษา กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย
4. การกำหนดกลยุทธ์หลัก
5. การปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์
6. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
7. การติดตาม และประเมินผลแผนกลยุทธ์

2.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวัดกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวัดกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ได้มีนักวิจัยใช้เครื่องมือในการวัดเป็นแบบเดียวกัน ได้แก่ ขจรเกียรติ มานิกลักษณ์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง กระบวนการวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี เครื่องมือที่ใช้ในการวัดกระบวนการวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 40 ข้อ สอดคล้องกับ สุทธิชัย (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง คุณลักษณะกับการปฏิบัติงานด้านการวางแผนการศึกษาและงบประมาณของวิทยาลัยการอาชีพในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เครื่องมือที่ใช้ในการวัดวิจัยข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติของนักวางแผน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) กำหนดค่าน้ำหนักของคะแนนเป็น 5 ระดับ โดยใช้เกณฑ์ของลิเคิร์ต (Likert's scaling) สอดคล้องกับ วิเชียร เวลาคี (2547 : 63-64) ศึกษาเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เครื่องมือใช้ในการวิจัยวัดเป็นแบบสอบถามที่มีจุดมุ่งหมายให้ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาตรวจสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาว่ารายละเอียดของรูปแบบตามที่ระบุนั้นมีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าของ ลิเคอร์ท

(Likert's rating scale) เป็น 5 ระดับ คือ เป็นไปไม่ได้ เป็นไปได้น้อย เป็นไปได้ปานกลาง เป็นไปได้มาก เป็นไปได้มากที่สุด

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่กำหนดเกณฑ์ในการวัดแตกต่างจากเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้น โดยกำหนดเกณฑ์แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 6 ระดับ ได้แก่ อุดมชัย สวนทวี (2546 : 74-75) วิจัยเรื่อง การศึกษารูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดสระบุรี เครื่องมือที่ใช้ในการวัดสภาพของรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารโรงเรียนในปัจจุบัน เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการดำเนินงานของการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ซึ่งแบ่งเป็น 6 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด และไม่มีการดำเนินงาน โดยแต่ละระดับหมายถึงปริมาณการดำเนินงาน และนอกจากจะมีนักวิจัยกำหนดเกณฑ์เป็น 6 ระดับ ดังกล่าวแล้ว ยังมีงานวิจัยที่กำหนดเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) ได้แก่ วราภรณ์ วิริยะคุปต์ (2544 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง กระบวนการวางแผนการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยวัดเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของกระบวนการวางแผน การศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

สรุป จากการศึกษาเกณฑ์ที่ใช้ในการวัดของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า นักวิจัยที่ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนส่วนใหญ่ใช้เกณฑ์แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของ ลิเคิร์ท ในการวิจัย และการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องครั้งนี้มีเพียง อุดมชัย สวนทวี ที่กำหนดเป็น 6 ระดับ และวราภรณ์ วิริยะคุปต์ เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) ผู้วิจัยจึงเห็นว่า การศึกษากระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสมควรจะใช้เกณฑ์แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของลิเคิร์ท เป็นเกณฑ์ในการวัดกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2

3. แนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทผู้นำทางการศึกษากับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนเป็นหน้าที่แรกทางการบริหาร เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการคิดและการตัดสินใจ ผู้นำมีความเกี่ยวข้องกันโดยตรงกับการวางแผน การวางแผนเกิดขึ้นในทุกระดับของการบริหารในองค์กรทุกแห่ง การวางแผนเป็นเรื่องที่จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องกันตลอดเวลา ไม่มีที่สิ้นสุดและมีการปรับปรุงแผนที่ได้กำหนดไว้อยู่เสมอ โดยให้แผนนั้นมีความยืดหยุ่น สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ การวางแผนเป็นการคิดไปในอนาคตที่ยังไม่เกิด โดยผู้นำจะต้องคาดคะเนสถานการณ์ในอนาคต

ทั้งในระยะใกล้ เช่น ช่วงเวลา 1 – 2 ปี ข้างหน้า และระยะไกล เช่น 3-5 ปี ข้างหน้า การวางแผนเป็นเรื่องของการคาดคะเนล่วงหน้าและสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้น ต้องการให้เป็นไปในอนาคต โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในปัจจุบัน และที่กำลังเกิดขึ้นในอนาคตที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวางแผนอย่างครอบคลุมในทุก ๆ ด้าน เป็นการวางแผนอย่างเป็นระบบ เป็นความคิดในทางริเริ่มสร้างสรรค์ และการคิดเชิงวิเคราะห์ การใช้วิจารณญาณ โดยอาศัยความสามารถทางด้านสติปัญญาของผู้นำแต่ละคน โดยผู้นำแต่ละระดับจะต้องการวางแผนการทำงานเสมอ และแผนที่ผู้นำแต่ละคนกำหนดมีความแตกต่างกันตามหน้าที่ความรับผิดชอบและบทบาทของผู้นำนั้น ผลของการวางแผนจะทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ หากวางแผนช้าเกินไปอาจทำให้องค์การต้องเสียโอกาสในการกระทำที่ควรทำ องค์กรอื่นอาจช่วงชิงผลประโยชน์และประสบความสำเร็จไปก่อน ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรตระหนักถึงการวางแผน การกำหนดทิศทางนโยบายก่อนเสมอ ตั้งแต่เข้ามาดำรงตำแหน่งโดยเฉพาะตำแหน่งสำคัญ ๆ เพราะผู้นำเป็นผู้รับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร คือผู้กำหนดกลยุทธ์ ได้แก่ ปรธาบริษัท ปรธากรรมการ ผู้บริหารระดับสูง ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรขึ้นอยู่กับการวางแผนของผู้นำ แผนการที่กำหนดไว้จะนำไปสู่หน้าที่อื่น ๆ ทางการบริหารอย่างสอดคล้องต่อเนื่องซึ่งจะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จในที่สุด ซึ่งผู้บริหารระดับสูง มีหน้าที่วางแผนที่เรียกว่า แผนกลยุทธ์ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2547 : 20) ดังที่ สออบครู.คอม (2549 : ออนไลน์) ระบุไว้ว่า การวางแผนกลยุทธ์หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์นี้มีส่วนเป็นอย่างมากต่อการสร้างความเป็นผู้นำ (Leadership) หรือในการสร้างภาพลักษณ์ (Image) ที่แสดงถึงจุดเด่นของ หน่วยงานขององค์กรหรือของธุรกิจ ในการวางแผนกลยุทธ์นั้นจะมีการกำหนดเป้าหมายรวมขององค์กร สำหรับการดำเนินในอนาคตที่เรียกว่า วิสัยทัศน์ มีการคิดในเชิงรุก มุ่งเอาดี เอาเด่น เอาก้าวหน้า ก้าวไกล มุ่งเอาชนะ เอาความยิ่งใหญ่ เน้นคุณภาพ เอาความเป็นเลิศ สอดคล้องกับ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2545 : 92) ได้ให้แนวคิดบทบาทผู้นำในการดำเนินกลยุทธ์ว่า การดำเนินกลยุทธ์ นอกจากจะการใช้การบริหารทรัพยากรมนุษย์แล้ว ยังต้องคำนึงถึงโครงสร้างบริษัทประกอบด้วย การปรับโครงสร้าง การรื้อปรับระบบ ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรม ซึ่งตามแนวคิด องค์กรสู่ความเป็นเลิศ ได้อธิบายว่า การบริหารองค์กรสู่ความสำเร็จต้องอาศัยปัจจัยที่สำคัญ 7 ประการ ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้าง ทักษะพนักงาน สไตล์ หรือภาวะผู้นำ ระบบและค่านิยมร่วม หรือวัฒนธรรมองค์กร ในการบริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ของแต่ละปัจจัยที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน สำหรับบทบาทของภาวะผู้นำนั้นมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์อย่างยิ่ง

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546 : 21-23) กล่าวว่า ระบบการประเมินการดำเนินการที่เป็นเลิศประกอบด้วยเกณฑ์ประเมินทั้ง 7 หมวด ได้แก่ หมวดที่ 1) ภาวะผู้นำ 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์

3) การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด 4) สารสนเทศและการวิเคราะห์ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการกระบวนการ และ 7) ผลลัพธ์ทางธุรกิจ โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มหนึ่ง คือ หมวดที่ 1-3 รวมกลุ่มกันเป็น “ระบบย่อย” เรียกว่า “กลุ่มการนำองค์การ” เกณฑ์การประเมินเหล่านี้ ถูกจัดไว้ด้วยกัน เพื่อเน้นความสำคัญให้เด่นชัดว่า “ผู้นำระดับสูงภายในองค์การจะต้องกำหนด ทิศทางขององค์การและแสวงหาโอกาสทางธุรกิจในอนาคต โดยมุ่งเน้นที่กลยุทธ์กับลูกค้าและตลาด กลุ่มสองกลุ่มผลลัพธ์ คือ หมวดที่ 5-7 และกลุ่มสาม พื้นฐานสำคัญที่ก่อให้เกิดประสิทธิผล คือ หมวดที่ 4

สรุป จากแนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทผู้นำทางการศึกษากับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในเอกสาร ดำรง และนักวิชาการได้กล่าวไว้เบื้องต้น จะเห็นได้ว่า การบริหารหน่วยงาน องค์การใดก็ตาม เพื่อให้้องค์การสู่ความเป็นเลิศ ผู้บริหารในฐานะผู้นำจะต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ ซึ่งปัจจัยหลัก ๆ ก็คือ บทบาทของภาวะผู้นำ และกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งทั้งสองปัจจัยนี้จะมีความสัมพันธ์กันอยู่ใน 2 ด้าน คือ 1) บทบาทผู้นำสัมพันธ์กับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ เพราะถ้าผู้บริหารสามารถวางแผนกลยุทธ์ได้สำเร็จ จะแสดงถึง ความเป็นผู้นำ (Leadership) หรือในการสร้างภาพลักษณ์ (Image) ของผู้บริหารผู้นั้น และแสดงถึงจุดเด่นของหน่วยงาน ที่มุ่งความก้าวหน้า เน้นคุณภาพ และความเป็นเลิศ และ 2) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์สัมพันธ์กับภาวะผู้นำ เพราะการดำเนินกลยุทธ์ จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจึงจะสามารถดำเนินการในด้านการวางแผนกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จได้ สำหรับสถานศึกษาก็ถือได้ว่าเป็นหน่วยงานหนึ่ง จึงต้องมีปัจจัยในการบริหารเหมือน ๆ กัน ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำก็มีหน้าที่โดยตรงในด้านการวางแผนกลยุทธ์ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำทางการศึกษา โดยแสดงบทบาทผู้นำในการที่จะบริหารหน่วยงานสู่ความเป็นเลิศ ถ้าผู้บริหารไม่แสดงบทบาทผู้นำทางการศึกษาแล้ว กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ก็คงจะประสบความสำเร็จได้ยาก ดังนั้นบทบาทผู้นำทางการศึกษาจึงสัมพันธ์กับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

4. สภาพปัจจุบัน และปัญหาของบทบาทผู้นำทางการศึกษากับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2

จากการสัมภาษณ์นักการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และปัญหาของบทบาทผู้นำทางการศึกษากับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่ามีประเด็นที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. ด้านสภาพปัจจุบันของการแสดงบทบาทผู้นำทางการศึกษากับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 จากการสัมภาษณ์นักการศึกษา พบว่า สภาพปัจจุบันของบทบาทผู้นำทางการศึกษา และกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ว่า ปัจจุบันผู้บริหารต้องมีความรู้หลายอย่างทั้งวิสัยทัศน์ ความรู้ การสื่อความข้อมูล ผู้บริหารต้องเป็นคนทันสมัย รู้ทิศทางในการบริหาร รู้ข้อมูลเบื้องต้นเบื้องต้น และ นโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่ฯ ในโครงการต่าง ๆ และ การเก็บข้อมูลตามกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ จะ ได้มาพูดคุยกับทีมงาน อย่างผู้อำนวยการโรงเรียนจะต้องรู้ในหลาย ๆ ด้าน โดยปัจจุบันข้อมูลมาจาก ทุกทิศเราไม่สามารถที่จะรอบรู้อะไรได้หมด เราก็จะต้องสอบถามจากคนที่รู้ อย่างเช่น เรื่องของสื่อ อินเทอร์เน็ต การให้ข้อมูลของแต่ละพื้นที่ จึงจะทำให้ผู้บริหารแสดงบทบาทผู้นำได้ดีและมี การวางแผนกลยุทธ์ได้สำเร็จ ซึ่งการแสดงบทบาทผู้นำของผู้บริหารดูได้จากผู้บริหารเป็นสัญลักษณ์ ของตัวแทนของความเคลื่อนไหว การนำข้อมูลไปนำเสนอ ไปเผยแพร่ให้เป็นนโยบายที่เป็นไป ในทางเดียวกัน โดยตอนนี้เราจะเห็นการส่งเสริมตัวแทน เพื่อให้กล้าแสดงออก ความเป็นผู้นำของ หน่วยงานสังเกตได้จากกรบออะไรผ่านที่ประชุม เช่น การบอกรายงาน ทิศทางการทำงานของ หน่วยงาน ความรู้ทางวิชาการ การเป็นผู้นำต้องทำด้วยใจ ทั้งความคิด ความรู้สึกทางจิตวิญญาณ มี ความสมเหตุสมผล เป็นคนที่ต้องมีความสนใจในหน่วยงาน ให้ความเป็นผู้นำในเรื่องของการเอาใจ ใส่สถานศึกษามีการพัฒนาบุคลากรที่ทำงานร่วมกัน สิ่งที่สำคัญคือ การพัฒนาผู้บริหารทั้งหมด แล้ว ให้ผู้บริหารพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา ถ้าผู้บริหารไม่พัฒนาครูก่อน ความเจริญในสถานศึกษา ก็ จะไม่มี (สมศักดิ์ จิตตะยารักษ์. สัมภาษณ์. 2550) สอดคล้องกับ วิโรจน์ ผลเยี่ยม (สัมภาษณ์. 2550) กล่าวว่า บทบาท ผู้นำทางการศึกษาในความรู้ลึกคือ ยังไม่ประสบความสำเร็จ ดูได้จากการประเมิน ภายนอก ทั้งที่เป็นคะแนนก็ยังไม่อยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจ โดยการประเมินจากโรงเรียน 200 โรง ถ้า จะให้เกิดความพอใจจะต้องมากกว่า 30% อย่างโรงเรียนขนาดเล็กก็ยังไม่มีความพร้อมหลายอย่าง ทั้งในเรื่องของบุคลากรไม่เพียงพอ งบประมาณไม่เพียงพอ เป็นต้น ส่วนในด้าน การวางแผนกลยุทธ์ ของผู้บริหารยังต้องอาศัยการมีส่วนร่วม ความเข้าใจระหว่างผู้ร่วมปฏิบัติต้องมีความสอดคล้องกัน โดยมีความสามัคคีกัน ในบุคลากรต้องมีการตัดสินใจที่ดี มีข้อมูลที่เพียงพอ ข้อมูลที่เพียงพอได้มาจาก ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ถ้าผู้บริหารมีความลังเลใจจะทำให้ไม่ประสบความสำเร็จ การตัดสินใจ ของผู้บริหารเปรียบดังคำพูดทางธุรกิจที่ว่า “กล้าได้กล้าเสีย” ซึ่งในส่วนของสำนักงานเขตพื้นที่ใน ปัจจุบันได้มีการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับบทบาทผู้นำทางการศึกษา และกระบวนการวางแผน กลยุทธ์ว่า ปัจจุบัน ผู้อำนวยการเขตฯ และทีมงานรวม 4 คน ได้ไปรับ การอบรมโครงการกระจายอำนาจ ซึ่งจะมี ส่วนของแผนกลยุทธ์ และการมีภาวะผู้นำ เพื่อมาใช้เป็นแนวทางในการบริหาร และกำหนด อำนาจหน้าที่ และสำนักงานเขตพื้นที่ฯ จะมีการอบรม 2-3 ช่วง โดยช่วงแรกเอาผู้บริหาร โรงเรียน

เป็นแกนนำไปอบรมและมาขยายผล โดยทีมงานของเขตพื้นที่และผู้นำของโรงเรียนบางส่วน และมีการติดตามผล มีการจัดทำตำราขึ้นมาเมื่อใกล้จะมีการอบรม ซึ่งหลักในการสร้างบทบาทผู้นำและกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 จะยึดหลักวิชาการ เน้นการมีส่วนร่วม โดยผู้บริหารต้องทำกลยุทธ์ให้ สอดคล้องกับโรงเรียน มีการวิเคราะห์ SWOT หรือสภาพขององค์กร เพื่อเอาข้อมูลต่าง ๆ ให้คณะทำงานได้ร่วมกันวิเคราะห์ว่าจะเดินไปทางใดแล้วดำเนินการตามแนวทางนั้น การดำเนินการ จะมีเอกสารทางวิชาการเป็นแนวทางในการปฏิบัติแบบคร่าว ๆ ให้ผู้บริหารปฏิบัติตาม ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ที่แตกต่างกัน เพราะมาจากพื้นฐานที่ต่างกัน ทำให้มีการแสดงบทบาทผู้นำได้ต่างกัน และการวางแผนกลยุทธ์ส่วนใหญ่ก็จะดำเนินการข้ามขั้นตอน ทำให้การบริหารไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรในปัจจุบัน (นรินทร์ เชาว์ประสิทธิ์. สัมภาษณ์. 2550) ; (เสนอ บุญยะคงรัตน์. สัมภาษณ์. 2550) และ (สมเกียรติ สรรคพงษ์. สัมภาษณ์. 2550)

2. ด้านปัญหาในการแสดงบทบาทผู้นำทางการศึกษากับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 จากการสัมภาษณ์นักการศึกษา พบว่า เหตุผลที่ผู้บริหารแสดงบทบาทผู้นำทางการศึกษาไม่ดีเท่าที่ควรหรือวางแผนกลยุทธ์ไม่ประสบผลสำเร็จนั้นอาจเป็นเพราะเขตพื้นที่ยังไม่มีแนวปฏิบัติ เอกสาร ตำราที่ตายตัวเกี่ยวกับบทบาทผู้นำกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (เสนอ บุญยะคงรัตน์. สัมภาษณ์. 2550) หรือเป็นเพราะว่าการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของกฎหมายต่าง ๆ ทำให้ปฏิบัติไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เครื่องมือไม่ทันต่อปัจจุบัน (วิโรจน์ ผลเยี่ยม. สัมภาษณ์. 2550) สอดคล้องกับ (ยีนง ราชวงษ์. สัมภาษณ์. 2550) กล่าวว่า ผู้บริหารยังต้องประสบปัญหาในด้านกฎหมายเข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น กฎหมายเกี่ยวข้องกับบุคคล งบประมาณ จึงทำให้ยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเต็มที่เกี่ยวกับการแสดงบทบาทผู้นำทางการศึกษากับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และยังมีอีกหลายสาเหตุ คือ จากการตรวจสอบภายใน ไปดูการบริหาร การประเมิน ระบบสารสนเทศ การประชุมคณะกรรมการ การให้ความร่วมมือในการจัดทำหนังสือต่าง ๆ แล้วพบว่าโรงเรียนนั้นมีปัญหาที่ทำให้ผู้บริหารแสดงบทบาทผู้นำทางการศึกษากับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ไม่ดี 2 ด้าน คือ มีทักษะความสัมพันธ์น้อย มีทักษะการรวมทีมน้อย (สมศักดิ์ จูตะยารักษ์. สัมภาษณ์. 2550) และการไม่ให้ความร่วมมือของบุคลากร ไม่มีความเข้าใจในการวางแผน (นรินทร์ เชาว์ประสิทธิ์. สัมภาษณ์. 2550) ทำให้ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร

3. แนวทางแก้ไขการแสดงบทบาทผู้นำทางการศึกษากับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 จากการสัมภาษณ์นักการศึกษา พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่ฯ จะให้ดำเนินการตามแนวยึด

โรงเรียนเป็นฐาน มีการทำแผนของตนเอง และประเมินตนเอง โดยการดำเนินการจะมี 2 แนวทาง คือ กรณีที่ 1 ด้านใดเกิดปัญหาในการดำเนินการก็จะทำการแก้ไข และ กรณีที่ 2 ด้านใดที่ดีอยู่แล้ว ก็จะดำเนินการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นไปอีก ซึ่งจะดูได้จากผลการประเมินของโรงเรียนว่าเป็นอย่างไรแล้ว จะดำเนินการแก้ปัญหาและพัฒนาด้วยการทำแผนบริหาร โรงเรียน (เสนอ บุญยะคงรัตน์. สัมภาษณ์. 2550) แนวทางการแก้ปัญหา เช่น ให้มีการดำเนินการให้ความรู้เกี่ยวกับบทบาทผู้นำทางการศึกษา และกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ โดยสำนักงานเขตพื้นที่ฯ จะเน้นในเรื่องของการทำศูนย์เครือข่าย การสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนความรู้ มีการสอดแทรกในการประชุมผู้บริหารประจำเดือน โดยเน้นว่า ปัจจุบันบทบาทผู้นำต้องมีสูง สิ่งสำคัญคือ การนำ ไม่ใช่การใช้อำนาจหน้าที่ โดยผู้นำจะต้องมีคุณธรรมตามหลัก “ไม่ม่านอง ไม่ฟ่องนาย ไม่ขายเพื่อน” ผู้นำจะต้องครองใจคน และดำเนินการพัฒนาในเรื่องของการฝึกอบรม แจกเอกสารคู่มือเพื่อให้ความรู้รวมกับการใช้กระบวนการทางการบริหารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ก็จะทำให้ผู้บริหารแสดงบทบาทภาวะผู้นำทางการศึกษาสูง และมีการวางแผนตามกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ได้ดีขึ้น (ยีนยง ราชวงษ์. สัมภาษณ์. 2550 ; วิโรจน์ ผลเยี่ยม. สัมภาษณ์. 2550 ; สมศักดิ์ ฐิตะยารักษ์. สัมภาษณ์. 2550 และนรินทร์ เชาว์ประสิทธิ์. สัมภาษณ์. 2550)

สรุป จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาของบทบาทผู้นำทางการศึกษากับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า สภาพปัจจุบันในด้านบทบาทผู้นำทางการศึกษากับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษายังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ซึ่งสาเหตุอาจมาจากการเปลี่ยนแปลงทางกฎหมาย และมีข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องไม่เอื้อให้ผู้บริหารแสดงบทบาทผู้นำ ได้เต็มที่ อีกทั้งผู้บริหารยังขาดความพร้อมหลายด้าน โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็ก เช่น ด้าน งบประมาณ ด้านบุคลากร และขาดการมีส่วนร่วมจากบุคลากร ในการแก้ปัญหา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 จะจัดให้มีการสอดแทรกความรู้เกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำทางการศึกษากับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในการฝึกอบรมต่าง ๆ ที่สำนักงานเขตพื้นที่ฯ จัดขึ้น โดยจะมีการแจกเอกสารประกอบการฝึกอบรมด้วย แต่จะเป็นเอกสารประกอบการประชุมเท่านั้น ไม่มีคู่มือที่แน่นอนในการให้ปฏิบัติตาม จึงทำให้ผู้บริหารไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการแสดง บทบาทภาวะผู้นำทางการศึกษากับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ผู้วิจัยจึงควรได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทผู้นำทางการศึกษากับกระบวนการวางแผนกล

ยุทธศาสตร์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 เพื่อเป็นแนวทาง หรือแนวปฏิบัติให้ผู้บริหารนำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาต่อไป

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยในประเทศ

ถวัลย์ บุรุมรา (2536 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาบทบาทของศึกษานิเทศก์ตามความคิดเห็นของหัวหน้าส่วนราชการในระดับอำเภอ ในเขตการศึกษา 9 การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาบทบาทที่ปฏิบัติจริง และบทบาทที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์อำเภอ 2) เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงานตามบทบาทของศึกษานิเทศก์อำเภอ ผลการวิจัยพบว่า 1) บทบาทที่ปฏิบัติจริงของศึกษานิเทศก์อำเภอในงานบริหารทั่วไป งานแผนงานและพัฒนาชนบท และงานส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม อยู่ในระดับมาก ได้แก่ การจัดงานพิธีในวันสำคัญ เช่น วันครู วันแม่แห่งชาติ วันเด็กแห่งชาติ ฯลฯ การจัดทำแผนปฏิบัติการและปฏิทินการปฏิบัติงานประจำปี และการส่งเสริมและดำเนินการในงานหรือกิจกรรมลูกเสือ เนตรนารี และยุวภาษาให้เจริญก้าวหน้า 2) บทบาทที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์อำเภอที่อยู่ในอันดับสูงด้านงานบริหารทั่วไป ได้แก่ การสร้างบรรยากาศ ที่ดีในการทำงานและสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ด้านงานแผนงานและพัฒนาชนบท ได้แก่ การสำรวจรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลทางการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรม ด้านงานส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ได้แก่ การรณรงค์เพื่อการศึกษาต่อในระดับมัธยมศึกษาและระดับที่สูงขึ้น 3) ปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงานตามบทบาทของศึกษานิเทศก์อำเภออยู่ในระดับน้อย

ยุทธนา พรหมณี (2537 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษากระบวนการวางแผนทางการศึกษาของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ในเขตการศึกษา 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนทางการศึกษาของสำนักงาน การประถมศึกษาอำเภอ ในเขตการศึกษา 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) หัวหน้าการประถมศึกษา หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์อำเภอ หัวหน้างานการเงินและพัสดุ หัวหน้างานบริหารทั่วไป ปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนในขั้นการกำหนดเป้าหมาย ขั้นการค้นหาโอกาสและพิจารณาถึงอุปสรรคปัญหา ขั้นการแปลโอกาสให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ ขั้นการเลือกแนวทางที่ดีที่สุดและการกำหนดวัตถุประสงค์ ขั้นการตรวจสอบและการทบทวน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้ง 5 ขั้น 3) หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์อำเภอ หัวหน้างานการเงินและพัสดุ หัวหน้างานบริหารทั่วไปของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอในจังหวัดปัตตานี ยะลา นราธิวาส และสตูล ปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนทั้ง 5 ขั้น ไม่แตกต่าง

กัน สำหรับปัญหาการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนทางการศึกษาของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอที่สำคัญคือ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอขาดเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเป้าประสงค์ของหน่วยงานระดับสูง ขาดข้อมูลสารสนเทศ และการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศยังไม่เป็นระบบ ซึ่งในการแก้ปัญหาดังกล่าวควรให้สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจัดส่งเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเป้าประสงค์ของหน่วยงานระดับต่าง ๆ ให้สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอควรนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาระบบจัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศ

ศรียา พันธุ์รงค์ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ค้นคว้าแบบอิสระเรื่อง ภาวะผู้นำและความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในอำเภอเมืองจังหวัดเชียงใหม่ เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับการประเมินลักษณะส่วนบุคคล และตัวบ่งชี้เกี่ยวกับภาวะผู้นำและความสามารถในการบริหารจัดการ ซึ่งแบ่งเป็น 7 ตัวบ่งชี้ คือ 1) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำในการพัฒนาการศึกษา มีมนุษยสัมพันธ์ และเป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง 3) ผู้บริหารมีความสามารถใช้อุปกรณ์สารสนเทศในการบริหารงาน 4) ผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตยให้ครูทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วมคิดร่วมทำ 5) ผู้บริหารมีความรู้เรื่องหลักสูตรและเป้าหมายการจัดการศึกษาอย่างถ่องแท้ สามารถให้การนิเทศ และช่วยเหลือครูอย่างสม่ำเสมอ 6) ผู้บริหารสนใจแสวงหาความรู้มาปรับปรุงตน พัฒนางานและถ่ายทอดให้ผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่อง และ 7) ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างระบบคุณภาพให้ผลผลิตได้มาตรฐาน และสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน ผลการศึกษาพบว่า ผู้ประเมินเห็นว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำและความสามารถในการบริหารจัดการทุกตัวบ่งชี้โดยรวมในระดับปานกลาง

จรรณ วรงค์คำ (2541 : ง-จ) ได้ทำการศึกษาการวางแผนในการจัดทำโรงเรียนให้เป็นปัจจุบันของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน พบว่า สภาพการวางแผนในการจัดทำโรงเรียนให้เป็นปัจจุบันของผู้บริหารสถานศึกษาได้ปฏิบัติทั้ง 10 ด้าน คือ ด้านการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การจัดเตรียมบุคลากร งบประมาณ วัสดุ การประชุมครู กรรมการ โรงเรียน และผู้ปกครอง ผู้บริหารสถานศึกษาได้ปฏิบัติงานในการวางแผนด้านต่าง ๆ พบว่า มีปัญหาในการวางแผนอยู่ในหลายประการ ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรควรได้รับการพัฒนาเพิ่มเติม

ปรีดี พงศ์เศรษฐสันต์ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของหน่วยงานวิทยากรตำรวจในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานวิทยากรตำรวจในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นแบบปรักษาหารือมากที่สุด 2) ประสิทธิผลของหน่วยงานวิทยากรตำรวจ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อยู่ในระดับ

ปานกลาง 3) ภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของหน่วยงานวิทยาการตำรวจในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 4) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและแบบ ปรีกษาหารือ ส่งผลให้เกิดประสิทธิผลสูงกว่าภาวะผู้นำแบบเผด็จการ และเผด็จการอย่างมีศิลป์

พิมพรรณ กวางเดินดง (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำการมองในแง่ดี และความสำเร็จในการทำงานของวิศวกรโรงงานอุตสาหกรรม โดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ วิศวกรที่ปฏิบัติงานในโรงงานอุตสาหกรรมขององค์การที่ผลิตวัสดุก่อสร้างและเป็นพนักงานระดับบังคับบัญชาระดับที่ 1 – 4 จำนวน 322 คน ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการทำงานของวิศวกร โรงงานอุตสาหกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และความเป็นผู้นำและการมองในแง่ดีสามารถร่วมกันทำนายความสำเร็จในการทำงานของวิศวกรโรงงานอุตสาหกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ราชัย จันทรหัวโตน (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม การบริหารและการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา กลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการครูในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอชุมแพ จังหวัดขอนแก่น ปีการศึกษา 2542 จำนวน 260 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอชุมแพ จังหวัดขอนแก่นมีพฤติกรรมการบริหารโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับคือ ด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และการฝึกอบรม ด้านการเป็นผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการกำหนดเป้าหมายและด้านการปฏิสัมพันธ์ ด้าน การจูงใจ และด้านการตัดสินใจ ด้านการควบคุมงาน ด้านงานการเรียนการสอน 2) ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอชุมแพจังหวัดขอนแก่น มีการบริหารงานวิชาการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับคือ ด้านงานวางแผนและกำหนดวิธีการดำเนินงาน ด้านการวัดและประเมินผลทางการศึกษา และด้านวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน ด้านงานหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ด้านงานการเรียนการสอน และด้านงานห้องสมุด ด้านการ ประชุมอบรมทางวิชาการ ด้านงานส่งเสริมการเรียนการสอน และด้านงานนิเทศการศึกษา และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมการบริหารกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอชุมแพ จังหวัดขอนแก่น พบว่าในภาพรวมมีความสัมพันธ์ต่อกันในทางบวกค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .868

สุรภัส สุทธิประภา (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะกับการปฏิบัติงานด้านการวางแผนการศึกษาและงบประมาณของวิทยาลัยการอาชีพใน

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า 1) ด้านคุณลักษณะผู้ปฏิบัติงานด้านการวางแผนการศึกษา และงบประมาณของวิทยาลัยการอาชีพในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีคุณลักษณะของนักวางแผน ทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านการเป็นผู้นำ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านจิตใจ ด้านสังคมและมนุษยสัมพันธ์ อยู่ในระดับมาก 2) ด้านการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ใน 3 ขั้นตอน คือ การจัดทำแผน การดำเนินงานตามแผน และการติดตามและประเมินผลอยู่ในระดับปานกลาง 3) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะกับการปฏิบัติงานพบว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 แสดงว่าคุณลักษณะของนักวางแผนย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานในทุกขั้นตอน ซึ่งสามารถเรียงลำดับความสัมพันธ์จากสูงไปหาต่ำ ได้ดังนี้ 1) คุณลักษณะด้านการปฏิบัติงาน 2) ด้านสังคมและมนุษยสัมพันธ์ 3) ด้านจิตใจ 4) ด้านความเป็นผู้นำ และ 5) ด้านความรู้มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน ในงานวางแผนการศึกษาและงบประมาณตามลำดับ

วราภรณ์ วิริยะคุปต์ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา กระบวนการวางแผนการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี ผลการวิจัยพบว่า สภาพของกระบวนการวางแผนการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาทั้ง 4 ขั้นตอน และที่ปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงสุดในแต่ละขั้นตอนมีดังนี้ ขั้นศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ คือ การสำรวจปัญหาและความต้องการจากครู นักเรียน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขั้นจัดทำแผนการศึกษา คือ การให้บุคลากรในโรงเรียนและชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ แผนการศึกษาของโรงเรียน ขั้นนำแผนการศึกษาไปปฏิบัติในโรงเรียน ได้แก่ การประชุมชี้แจงคณะทำงานในการวางแผนการศึกษา และในขั้นติดตามประเมินผลแผนการศึกษา ได้แก่ การรายงานผลเป็นลายลักษณ์อักษร โดยผู้รับผิดชอบ ส่วนปัญหาที่พบในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการวางแผนการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา เรียงลำดับมากไปหาน้อยดังนี้คือ ขั้นศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ คือ ปัญหาด้านวัสดุ อุปกรณ์ในการวางแผนการศึกษา ส่วนขั้นจัดทำแผนการศึกษาของโรงเรียน คือ การให้บุคลากรในโรงเรียนและชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรการ ยุทธศาสตร์ของโรงเรียน ขั้นนำแผนการศึกษาไปปฏิบัติในโรงเรียน ได้แก่ ความเพียงพอของงบประมาณตามแผนงาน/โครงการที่กำหนดไว้ และในขั้นติดตามประเมินผลแผนการศึกษา คือ ประสิทธิภาพของการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติการ ประเมินผลตามแผนการศึกษา

ศรีเพ็ชร จันทร์ส่องศรี (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนโดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับ

จากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน การจัดการด้านการเรียน การสอน และการกำหนดภารกิจของโรงเรียน 2) ระดับประสิทธิผลของโรงเรียนโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ความสามารถในการแก้ปัญหาในโรงเรียน ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่บีบบังคับได้ดี ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติเชิงบวก และความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 3) พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวก กับประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05 4) พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมมีผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยภาพรวมมี 2 ตัวแปร คือ การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียนและการจัดการด้านการเรียนการสอน

สรุปงานวิจัยในประเทศทำให้ทราบถึงประเด็นความเกี่ยวข้องกับงานวิจัยครั้งนี้ ในเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างการแสดงบทบาทพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนว่า ผู้บริหารที่มีบทบาทผู้นำทางการศึกษาสูงจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา และทำให้ทราบเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ว่าต้องมีการศึกษาหลายขั้นตอน เช่น ชั้นศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ ชั้นจัดทำแผน ชำนาญแผนไปปฏิบัติ ชั้นติดตามประเมินผลแผน

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ปีเตอร์สัน และคณะ (Peterson and others. 1978 : Abstract) ได้ทำการศึกษาการวางแผนของครู พฤติกรรมครู และความสำเร็จของนักเรียน พบว่า ครูที่มีประสบการณ์คิดวางแผนบทเรียนหลักก่อนการประชุม และทดสอบสอน 90 นาที แผนส่วนมากเกี่ยวข้องกับเนื้อหาในบทเรียนมากกว่า การตั้งคำถามกระตุ้นการคิด การวินิจฉัยนักเรียนหรือการแนะนำยุทธศาสตร์ ความสามารถในการวางแผนในรูปแบบนี้ ทำให้ครูมีความรู้หรือความเข้าใจที่เกิดขึ้นแตกต่างจากเดิม เห็นความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผน พฤติกรรมครู และผลสำเร็จที่ปรากฏกับนักเรียน

โบปพิมพ์ (Boapimp. 1983 : Abstract) ได้ทำการศึกษาการรับรู้และความคาดหวังในพฤติกรรมผู้นำอธิการวิทยาลัยชุมชนของอาจารย์ประจำ และกรรมการวิทยาลัยชุมชนในสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารหรือพฤติกรรมผู้นำที่ผู้ร่วมงานต้องการ คือ พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งด้านการทำงาน และมุ่งความสัมพันธ์ไปพร้อมกัน นอกจากนี้การแสดงผลพฤติกรรมผู้นำยังมี

ความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพของหน่วยงาน ขวัญและการสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้แก่ผู้ร่วมงานด้วย

โฟค และคณะ (Fok and others. 1995 : Abstract) ได้ทำการศึกษาระยะเวลาเป็นเวลา 10 ปี โดยศึกษาถึงความเป็นผู้นำที่ทำนายไปถึงการประสบความสำเร็จ กลุ่มตัวอย่างเป็นระดับผู้บริหารและผู้จัดการของบริษัทขนาดใหญ่ จำนวนทั้งสิ้น 149 คน โดยพิจารณาถึงพฤติกรรมของผู้นำ ได้ทำการวัดพฤติกรรมโดยการใช้แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ (Leadership opinion questionnaire) ผลการศึกษาพบว่า ผู้ที่มีลักษณะของความเป็นผู้นำจะประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการในองค์กร

สรุปงานวิจัยต่างประเทศทำให้ทราบถึงประเด็นความเกี่ยวข้องกับงานวิจัยครั้งนี้ ในเรื่องของพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำทางการศึกษาที่ผู้ร่วมงานต้องการ คือ พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งด้านการทำงาน และมุ่งความสัมพันธ์ไปพร้อมกัน ซึ่งการแสดงผลพฤติกรรมผู้นำยังมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพของหน่วยงาน ขวัญและการสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้แก่ผู้ร่วมงาน ซึ่งผู้ที่มีลักษณะของความเป็นผู้นำสูงจะประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการในสถานศึกษาได้

6. สรุปแนวคิด หลักการที่นำไปสู่การกำหนดกรอบความคิดในการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด หลักการ และทฤษฎี รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว ผู้วิจัยจึงนำมาเป็นกรอบแนวคิดหรือประเด็นเพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ และจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องยังค้นคว้าไม่พบว่ามิงานวิจัยใดที่กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทผู้นำทางการศึกษากับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ใน สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 จึงส่งผลให้ผู้วิจัยเห็นความจำเป็นที่จะต้องศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทผู้นำทางการศึกษากับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 โดยผู้วิจัยได้กำหนดเป็นสมมติฐานการวิจัยเพื่อทำการทดสอบว่า บทบาทผู้นำทางการศึกษากับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 มีความสัมพันธ์กัน โดยมีแนวคิดและหลักการที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ ประการแรก เป็นแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบบทบาทผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ เนตรพัฒนา ยาวีราช (2547 : 9-10); มินซ์เบิร์ก (ทองใบ สูดชาวี. 2548 : 16-18; อ้างอิงจาก Mitzberg. 1973. **The Nature of Managerial Work.**); วิโรจน์ ภู่อรรถกุล (วรวิทย์ จินดาพล. 2542 : 92-93 ; อ้างอิงจาก วิโรจน์ ภู่อรรถกุล. 2528. **บทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการและ**

กรรมการผู้จัดการใหญ่. หน้า 2-9) ; สมศักดิ์ ขาวลาภ (2544 : 24-25) ; บาดอล และมาติน (วิโรจน์ สารรัตน์. 2546 : 5-7 ; อ้างอิงจาก Bartol and Martin. 1998. **Management a Pacific Rim Focus.**) ; ธงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ (2540 : 17-18) และแกรี่ (Gary. 1989 : 305) ได้แบ่งบทบาทของผู้นำหรือผู้บริหารไว้ว่ามี 3 บทบาทใหญ่ 10 บทบาทย่อย ประกอบด้วย 1) ด้านการสื่อข้อความ ได้แก่ เป็นผู้ติดตามข้อมูล เป็นผู้เผยแพร่ข่าวสารข้อมูล เป็นโฆษก 2) ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น ได้แก่ เป็นตัวแทนของหน่วยงาน เป็นผู้นำของหน่วยงาน เป็นผู้ประสานงาน 3) ด้านการตัดสินใจ ได้แก่ เป็นผู้ประกอบการ เป็นผู้แก้ไขปัญหา เป็นผู้จัดการทรัพยากร และเป็นนักเจรจาต่อรอง และ ประการที่สอง เป็นแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ กระบวนการศึกษาศึกษา (2545ก : 24-25) ; สุพานี สฤษฏ์วานิช (2548 : 23) ; ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542 : 17) ; พันธุ์ศักดิ์ พลสารัมย์ (2540 : 80 - 81) และ เบิร์ดแชล และเฮนส์ลีย์ (Bridshall and Hensley. 1994 : 157) สรุปได้ว่า การวางแผน กลยุทธ์ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การจัดตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์ 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน (ภายนอก - ภายใน) 3) การจัดวางทิศทางของสถานศึกษา กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย 4) การกำหนดกลยุทธ์หลัก 5) การปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ และ 6) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 7) การติดตาม และประเมินผลแผนกลยุทธ์