

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้หน้านักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ
พิบูลสงคราม ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็น
แนวทางในการศึกษาวิจัย ดังนี้

เอกสารที่เกี่ยวข้อง

1. ผู้นำและภาวะผู้นำ
 - 1.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ
 - 1.2 ความหมายของผู้หน้านักศึกษา
 - 1.3 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ
 - 1.3.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ
 - 1.3.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม
 - 1.3.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์
 - 1.3.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ
 - 1.4 แนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำ
 - 1.5 แนวคิดเรื่องคุณลักษณะของผู้นำ
2. การพัฒนาภาวะผู้นำ
 - 2.1 วิธีการของการพัฒนาภาวะผู้นำ
 - 2.2 ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำ
 - 2.3 การพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ
 - 2.4 แนวทางการพัฒนาผู้นำ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ
2. งานวิจัยต่างประเทศ

1. ผู้นำและภาวะผู้นำ

1.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

คำว่า “ผู้นำ” และ “ภาวะผู้นำ” มีความสัมพันธ์ใกล้เคียงกันมากจนบางครั้งมีผู้ใช้ความหมายอย่างเดียวกัน มีนักวิชาการและนักบริหารอธิบายความหมายไว้มากมาย ผู้วิจัยจะนำเสนอพอสังเขป ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2544 : 10) กล่าวว่า ผู้นำคือ บุคคลที่ได้รับมอบหมายซึ่งอาจโดยการเลือกตั้ง หรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่มสามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

วิทยา ต่านดำรงกุล (2547 : 192) กล่าวว่า ผู้นำเป็นผู้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น อิทธิพลที่นี้ไม่ใช่ตำแหน่งที่ใหญ่ แต่เป็นความสามารถที่จะเอาชนะใจคนรอบข้างในด้านคุณลักษณะหรือการกระทำ ทำให้ผู้อื่นยอมรับพร้อมใจที่จะร่วมงานมุ่งสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2549 : 8) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง หัวหน้ากลุ่มหรือองค์การที่ได้รับการแต่งตั้ง สามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดี กระตุ้นให้ผู้อื่นกระทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ดูบริน (Dubrin, 1998 : 43) กล่าวว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ ความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จ

จากความหมายคำว่าผู้นำดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำให้สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติการกิจให้ประสบความสำเร็จ

ภาวะผู้นำ เป็นศัพท์ทางการบริหาร มีนักวิชาการอธิบายความหมาย ดังนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 11) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น สามารถจูงใจผู้อื่นให้กระทำกิจกรรมที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้

วิโรจน์ สารรัตน์ (2548 : 17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

เดธและพัลส์ (Drath and Palus, 1994 : 4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการที่สร้างความสมเหตุสมผลในการทำงานของบุคคลเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันสร้างความเข้าใจ และผูกพันให้กับส่วนรวม

ดราฟท์ (Daft, 1999 : 478) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถของคนที่เป็นผู้นำในการใช้อิทธิพลหรือโน้มน้าวบุคคลอื่นเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ

ยุกัล (Yuki, 2002 : 3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวต่อการตัดสินใจของกลุ่ม เป็นการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

จากความหมายคำว่า ภาวะผู้นำ ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่จะโน้มน้าวใจสมาชิกและทำให้คนในกลุ่มยอมตามได้ ฉลาด มีวิสัยทัศน์ สร้างสรรค์ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม เป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม มีคุณธรรม จริยธรรม ในขณะที่เดียวกันสามารถเป็นผู้ตามที่ดีร่วมงานกับสมาชิกภายในกลุ่มได้เป็นอย่างดี

1.1 ความหมายของผู้นำนักศึกษา

วัลยา วงศ์ณรัตน์ (2553 : 15) กล่าวว่า ผู้นำนักศึกษา หมายถึง ผู้ที่มีหน้าที่ในการรวบรวมกลุ่มและจัดตั้งเป็นทีมงานในการจัดและร่วมทำกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมาย กลุ่มเหล่านี้ได้แก่ องค์การนักศึกษา สโมสร และชมรม

สาธิต ปรัชญาอริยะกุล (2553 : 8) กล่าวว่า ผู้นำนักศึกษา หมายถึง นักศึกษาทุกคณะทุกสาขาวิชา ทุกชั้นปี ที่ได้รับการแต่งตั้งจากมหาวิทยาลัยให้ดำเนินการบริหารกิจกรรมนักศึกษาซึ่งประกอบด้วย คณะกรรมการสโมสรนักศึกษา คณะกรรมการนักศึกษาประจำทุกคณะและคณะกรรมการชมรมและกลุ่ม

จากความหมายคำว่า ผู้นำนักศึกษา ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้นำนักศึกษาเป็นบุคคลที่คิดกิจกรรม และจัดทำโครงการเพื่อพัฒนานักศึกษาทุกๆ ด้าน

1.2 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 35-40) กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำ หรือการเป็นผู้นำตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ดังนี้

1.3.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory)

ระยะเริ่มแรกของการศึกษาที่มีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด งานวิจัยมุ่งตรวจสอบหาคุณลักษณะที่แตกต่างกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม หรือระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิผลกับที่ไม่มีประสิทธิผลในตัวแปรทั้งกายภาพและจิตวิทยาโดยเชื่อว่า ลักษณะพิเศษบางอย่างที่ปรากฏในตัวผู้นำมีลักษณะแตกต่างจากผู้ตาม หรือทำให้ผู้นำแต่ละคนมีประสิทธิผลแตกต่างกันไป ในช่วงปี 1920 – 1930 งานวิจัยเรื่องภาวะผู้นำได้มุ่งเน้นความสนใจที่คุณลักษณะ เพื่ออธิบายความแตกต่างระหว่างผู้นำและบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นว่าผู้นำ

ที่มีประสิทธิภาพคืออะไร และสันนิษฐานว่าลักษณะทางกายภาพสังคม และลักษณะเฉพาะของบุคลิกภาพเป็นการสืบทอดในตัวผู้นำ ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวได้แก่ ความสูง พละกำลัง ลักษณะท่าทาง สติปัญญา ความรู้ ความเชื่อมั่น ความซื่อสัตย์ ความสมดุลทางอารมณ์และจิตใจ ความกระตือรือร้น การเข้าสังคมและเป็นมิตร อาจกล่าวได้ว่า ผู้นำที่มีคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดในการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเพื่อมาดำรงตำแหน่งผู้นำ หรืออาจสรุปได้ว่าความมีประสิทธิภาพของผู้นำมาจากความแตกต่างกันทางคุณลักษณะเฉพาะและบุคลิกภาพส่วนตัวบางประการของผู้นำ เช่น ลักษณะทางร่างกาย ทักษะทางสังคม และความสามารถทางสติปัญญา เป็นคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลบรรลุถึงความเป็นผู้นำและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล

1) คุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผล

สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1974 อ้างถึงใน ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ, 2553 : 26) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำจนทำให้สามารถระบุคุณลักษณะของผู้นำที่ดีว่าขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ 6 ประการ คือ

1. ลักษณะทางกายภาพ ได้แก่ เป็นผู้ที่มีสุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์
2. ภูมิหลังทางสังคม ได้แก่ มีการศึกษาดี สถานะทางสังคมที่ดี
3. สติปัญญา ได้แก่ มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดี มีทักษะในการสื่อ

ความหมาย และการพูด

4. บุคลิกภาพ ได้แก่ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความเชื่อมั่นในตนเอง

5. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ มีความปรารถนาที่จะทำให้อดีที่สุด มีความรับผิดชอบไม่ทอดทิ้งต่ออุปสรรคและมุ่งงาน

6. ลักษณะทางสังคม ได้แก่ ปรารถนาที่จะร่วมมือในการทำงานกับคนอื่น ๆ มีเกียรติเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น และเฉลียวฉลาด

โบธเวลล์ (Bothwell, 1983 อ้างถึงใน ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ, 2553 : 27) ได้กล่าวว่าลักษณะผู้นำซึ่งผู้วิจัยส่วนใหญ่ใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำมี 10 ประการ ประกอบด้วย

1. ความฉลาด
2. เข้ากับผู้อื่นได้
3. มีทักษะที่เกี่ยวข้องกับสมรรถภาพเชิงเทคนิค

4. สามารถจูงใจตนเองและผู้อื่น
5. มีความมั่นคงในอารมณ์และควบคุมตนเอง
6. มีทักษะในด้านการวางแผนและจัดการ
7. มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะให้งานสำเร็จ
8. มีความสามารถใช้กระบวนการกลุ่ม
9. เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
10. มีความสามารถในด้านการตัดสินใจ

1.3.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory)

บุคคลที่เป็นผู้ริเริ่มให้ความสนใจต่อพฤติกรรมของผู้นำ คือ Douglas McGregor ซึ่งเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อทฤษฎีพฤติกรรม ทำให้มีงานวิจัยของนักพฤติกรรมศาสตร์ที่มีชื่อเสียง เช่น เรนซิส ไลเคิร์ต (Rensis Likert), โรเบิร์ต แบล็ค (Robert Blake) และ เจน มูตัน (Jane Mouton) ผลงานที่สำคัญ ได้แก่ การอธิบายถึงทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ซึ่งแนวคิดของทฤษฎีกล่าวว่าการเป็นผู้นำได้รับอิทธิพลมาจากข้อสันนิษฐานที่แตกต่างกัน 2 กลุ่ม ได้แก่ ข้อสันนิษฐานของทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ซึ่งแสดงให้เห็นถึงวิธีการมองที่แตกต่างกันของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม โดยทฤษฎี X ระบุว่าผู้นำเชื่อว่า ผู้ตามถูกจูงใจในรูปของตัวเงิน และเป็นคนที่เกียจไม่ให้ความร่วมมือ มีนิสัยที่ไม่ดีในการทำงาน ในขณะที่ทฤษฎี Y ระบุว่า ผู้นำเชื่อว่า ผู้ตามทำงานหนัก ให้ความร่วมมือและมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน

ทฤษฎีในกลุ่มนี้ ได้แก่ การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ เร็ดดีน (Reddin) ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำของ โรเบิร์ต แบล็ค (Robert Blake) และ เจน มูตัน (Jane Mouton) และทฤษฎีการให้รางวัลและการลงโทษ

การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา (Iowa State University) นักวิจัยของมหาวิทยาลัยไอโอวา คือ เลอวิน (Lewin), ลิปปิทท์ (Lippett) และ ไวน์ (White) ได้ทำการศึกษาและแบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตยและผู้นำแบบเสรีนิยม ผลการศึกษาพบว่า

1. ในรูปแบบพฤติกรรมทั้ง 3 แบบ ผู้ใต้บังคับบัญชาชอบผู้นำแบบประชาธิปไตยมากที่สุด
2. ผู้ใต้บังคับบัญชาชอบผู้นำแบบเสรีนิยมมากกว่าเผด็จการ

3. ผู้นำแบบเผด็จการ ก่อให้เกิดพฤติกรรมก้าวร้าวและพฤติกรรมเฉื่อยชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
4. พฤติกรรมเฉื่อยชาก็เปลี่ยนเป็นพฤติกรรมก้าวร้าว เมื่อลักษณะผู้นำเปลี่ยนจากเผด็จการมาเป็นแบบเสรีนิยม
5. ผลผลิตภายใต้ผู้นำเผด็จการจะสูงกว่าผลผลิตภายใต้ผู้นำแบบประชาธิปไตยเล็กน้อยและผู้นำแบบเสรีนิยมจะได้ผลผลิตต่ำสุด

1.3.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theory)

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 2001 อ้างถึงใน ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ, 2553 : 38) เป็นผู้ศึกษาความเกี่ยวข้องของสถานการณ์กับภาวะผู้นำ และได้นำเสนอรูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ แนวคิดของ Fiedler นั้นแตกต่างจากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ผ่านๆ มาโดยเห็นว่า ผู้นำต้องมุ่งให้ความต้องการส่วนบุคคลได้รับการตอบสนอง และมุ่งให้องค์การได้บรรลุเป้าหมายด้วย ซึ่งเป็นทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีประสิทธิผลซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างรูปแบบปฏิกริยาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา และสถานการณ์ขององค์การที่มีอิทธิพลต่อผู้นำ รูปแบบของภาวะผู้นำเป็นรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่กำหนดขึ้นเพื่อนำสมาชิกขององค์การให้เป็นไปตามการบังคับบัญชาที่เหมาะสม มีหลักการที่สำคัญ 2 ประการ ดังนี้

1. การศึกษารูปแบบของผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship oriented Leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความเกี่ยวข้องกันกับพนักงาน ผู้นำประเภทนี้จะสร้างความไว้วางใจ ความเคารพนับถือ และรับฟังความต้องการของพนักงาน มีลักษณะเหมือนกับผู้นำแบบที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก

2. การศึกษารูปแบบของผู้นำที่มุ่งงาน (Task-oriented Leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงาน มีการกำหนดทิศทางและมาตรฐานในการทำงานไว้อย่างชัดเจน มีลักษณะคล้ายกับผู้นำแบบที่เริ่มต้นจากตนเองเป็นหลัก ส่วนสถานการณ์เป็นการพิจารณาถึงปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์การที่มีอิทธิพลต่อองค์การ ซึ่งองค์การต้องควบคุมหรือแก้ไข ผู้ที่มีหน้าที่ควบคุมและแก้ไขคือผู้นำ หรือผู้บริหารขององค์การและได้ทำการศึกษาโมเดลเชิงสถานการณ์ด้วยการพัฒนาเครื่องมือซึ่งเป็นแบบสอบถามที่วัตถุประสงค์ในการประเมินรูปแบบภาวะผู้นำว่าให้ความสำคัญกับงานหรือมุ่งที่ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน LPC (Least Preferred Co-Worker Questionnaire) ดังนี้ คือ

1. การวัดรูปแบบของภาวะผู้นำด้วยความสัมพันธ์และการจูงใจ

(Relationship-motivated)

2. การวัดรูปแบบของภาวะผู้นำด้วยงานและการจูงใจ (Task-motivated)

3. การวัดรูปแบบของภาวะผู้นำด้วยลักษณะเสรีภาพทางสังคม (Socio

independent) ซึ่งรูปแบบของภาวะผู้นำจะสัมพันธ์กับลักษณะพฤติกรรม โดยให้เหตุผลว่า เมื่อผู้นำเข้าใจรูปแบบของภาวะผู้นำที่เฉพาะของตนเอง ผู้นำควรเลือกทำงานในสถานการณ์ที่เหมาะสมกับรูปแบบของตนเอง ขณะเดียวกันองค์กรควรช่วยผู้นำจัดรูปแบบของภาวะผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ด้วย ส่วนแบบประเมินให้ความสำคัญกับงานหรือให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ LPC (The Least Preferred Co-Worker) เป็นการวัดระดับซึ่งผู้นำพอใจ หรือไม่พอใจในการให้ความสำคัญกับงาน หรือให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงาน ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานหรือให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงาน จะมีความสัมพันธ์กับความพอใจ ซึ่งมีแนวโน้มที่จะเกิดความสัมพันธ์และการจูงใจในทางกลับกัน ผู้นำซึ่งมองพนักงานในลักษณะที่ไม่พอใจ มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำแบบงาน

1.3.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่สำคัญ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบศรัทธาบารมี (Charismatic Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

1.3.4.1 ภาวะผู้นำแบบศรัทธาบารมี (Charismatic Leadership)

โรเบิร์ต เฮ้าส์ (Robert House อ้างถึงใน ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ, 2553 : 53) ได้เสนอ แนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการอธิบายภาวะผู้นำที่มีคุณลักษณะพิเศษว่า ภาวะผู้นำแบบศรัทธาบารมีเป็นภาวะผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว ผู้นำมีความสำคัญต่อการเป็นหัวหน้าในสถานการณ์ปัจจุบัน เพราะผู้นำจะสร้างวิสัยทัศน์และเป็นศูนย์รวมศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ตามและผู้ร่วมงานแตกต่างกันไป ขึ้นกับคุณสมบัติหรือลักษณะพิเศษของผู้นำแต่ละบุคคล เป็นสำคัญ ผู้นำตามทฤษฎีนี้มีการใช้ภาวะผู้นำของตนเป็น 4 ชั้น คือ

1. ผู้นำจะพัฒนาวิสัยทัศน์ใหม่ที่ น่าสนใจและแตกต่างไปจากแนวคิดเดิม
2. ผู้นำจะพัฒนาฝึกฝนผู้ใต้บังคับบัญชาให้รู้จักคิด มีวิสัยทัศน์ และสามารถแก้ปัญหาด้วยตนเองได้
3. ผู้นำจะสร้างความเชื่อถือและเชื่อมั่นจากสมาชิก โดยแสดงคุณสมบัติต่างๆ

เช่น ความรู้ ความชำนาญ ความสำเร็จ กล้าเสี่ยง และการกระทำที่ไม่ธรรมดา

4. ผู้นำจะชี้ทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าถึงวิสัยทัศน์ โดยการให้อำนาจผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจปฏิบัติงานด้วยตนเอง

แนวคิดของการเป็นผู้นำแบบศรัทธาจารย์มี ลักษณะคล้ายกับการเป็นผู้นำด้านคุณลักษณะ แต่จากการศึกษาพบว่า บุคคลสามารถเรียนรู้และฝึกฝนให้ผู้นำมีศรัทธาจารย์ได้ ความเป็นผู้นำที่มีศรัทธาจารย์จะก่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเต็มใจปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ

1.3.4.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

เบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1990 อ้างถึงใน ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ, 2553 : 54) ได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงทางสังคม โดยเน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามต่างฝ่ายต่างอำนวยความสะดวกซึ่งกันและกันและต่างฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์ตอบแทน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่าจะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนถ้าผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำ สภาพเช่นนี้ผู้นำจะมีอิทธิพลมากเพราะผู้ตามมักจะสนใจแต่ในสิ่งที่ผู้นำต้องการ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) คือ การที่ผู้นำให้รางวัลตอบแทนสำหรับความพยายามในการปฏิบัติตน เพื่อบรรลุของผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะทำได้โดยการชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานดี และการสนับสนุนให้ได้รับเงินเดือนขึ้นได้ โบนัสและเลื่อนตำแหน่ง การทำให้บรรยากาศการทำงานดีเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดีหรือมีการให้รางวัล การได้รับการยอมรับจากสาธารณชนต่อการทำงานที่ดี การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนในการกำหนดมาตรฐานของงาน การให้การสนับสนุนคำจูนในการใช้ความพยายาม การตรวจดูผลงานบ่อยครั้ง และการให้ความมั่นคงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นำแบบนี้มักจะจูงใจ โดยให้รางวัลเป็นการตอบแทนและจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2. การบริหารงานแบบวางเฉย (Management by Exception) คือ การที่ผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวจนกว่าจะมีความผิดพลาดเกิดขึ้นจึงเข้าไปแก้ไข ซึ่งอาจให้แรงเสริมทางลบหรือการลงโทษ การบริหารงานแบบวางเฉยนี้แบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

2.1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุก จะเป็นลักษณะที่ผู้นำสอดส่องดูแลความผิดพลาด หากการปฏิบัติงานเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน ก็เข้าไปแก้ไขทันที

2.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรับ จะเป็นลักษณะที่วางเฉย

ไม่เปลี่ยนแปลงอะไรถ้าหากงานยังดำเนินไปด้วยดีตามแผนงานเดิม แต่จะเข้าแทรกแซงเมื่องานสำเร็จแล้วแต่ผลงานจะไม่ได้มาตรฐาน

1.3.4.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

แบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994 อ้างถึงใน ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ, 2553 : 54) กล่าวว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกล ความสนใจอยู่ที่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์การหรือสังคม ทำให้สมาชิกในองค์การตระหนักว่าเป้าหมายทั้งหมดขององค์การควรเป็นอย่างไร และสามารถช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายใหม่มีการสื่อสารให้สมาชิกในองค์การทราบเป้าหมายคืออะไร และมีความผูกพันต่อเป้าหมายด้วยภาวะแบบเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence of Charisma Leadership)

หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ และผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ เป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขาจะเสริมสร้างความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกว่าเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำ

จะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตและชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดี และการดิ้นรนแสวงหา ผู้นำ

จะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้สามารถจัดการกับปัญหาที่เผชิญได้

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์แม้ว่าจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งเราท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกสิ่งต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากการร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะ เป็นผู้ที่ยอดดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจำเป็นโค้ชและเป็นพี่เลี้ยงของผู้ตามแต่ละคน ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศในการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมี

การส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำมีความสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

กวี วงศ์พุ่ม (2545 : 119) กล่าวถึง คุณลักษณะภาวะผู้นำที่ส่งผลให้ผู้นำทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 4 ประการ คือ

1. ความเฉลียวฉลาด หมายถึง ความสามารถและทักษะในการติดต่อสื่อสาร ที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการจูงใจ เพื่อจะก่อให้เกิดหรือทำให้ได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน
2. ความเจริญวัยด้านสังคม หมายถึง ความเป็นผู้ใหญ่ทางด้านอารมณ์สามารถควบคุมอารมณ์ได้ มีความเชื่อมั่นในตนเอง และความเคารพในตนเอง
3. มีแรงจูงใจภายใน เป็นความปรารถนาที่จะให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ
4. มีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี หมายถึง เป็นผู้อยอมรับว่าการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพจะต้องให้ความสำคัญเรื่อง การให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันในองค์กร

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 35 - 40) กล่าวถึง ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักมีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เฉพาะอย่างเหมือนกันและแตกต่างกันที่มีใช้ผู้นำ โดยเฉพาะคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ซึ่งคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผล แยกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป ประกอบด้วย ความเชื่อมั่นในตนเอง ความไว้วางใจได้กล้าแสดงออกที่เหมาะสม มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความกระตือรือร้น มีอารมณ์ขัน มีความเอื้ออารี มีความอดทนสูงแต่ความดิ่งเครียด ความผิดหวังหรือความคับข้องใจรู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน
2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน ประกอบด้วย มีความคิดริเริ่มเข้าใจอารมณ์และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความสามารถในการยืดหยุ่นได้และความสามารถในการปรับตัว มีสภาพการควบคุมภายในตนเอง มีความกล้าหาญ มีความสามารถกลับคืนสู่สภาพจริง

ไฟรกอห์น และแจคสัน (Frigon & Jackson, 1996 : 29 - 36) กล่าวถึง คุณลักษณะภาวะผู้นำ คือ ลักษณะและคุณสมบัติเด่นในตัวผู้นำที่ผู้อื่นไม่มี คุณลักษณะเหล่านี้เป็นลักษณะเฉพาะตัวที่แสดงออกบ่งชี้ภาวะผู้นำและความรับผิดชอบทางการบริหาร ความสำคัญของ

คุณลักษณะดังกล่าวหากไม่มีอย่างชัดเจน อาจทำให้ผู้นำไม่ได้รับความศรัทธาและสูญเสียความเชื่อมั่นในฐานะผู้นำการที่จะมีคุณลักษณะภาวะผู้นำ ดังนี้

1. มีการควบคุมอารมณ์ (Controlled emotions)
2. มีความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)
3. มีความคิดริเริ่ม (Initiating)
4. มีความกล้าหาญ (Courage)
5. มีความสามารถในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Determination and resolution)
6. มีพฤติกรรมจริยธรรม (Ethical behavior)
7. มีดุลพินิจที่ดี (Sound judgement)
8. มีความอดทน (Endurance)
9. มีความปรารถนามุ่งมั่น (Desire)
10. มีความเชื่อถือไว้วางใจได้ (Dependability)

ดราฟท์ (Daft, 1999 : 334) ได้เสนอคุณลักษณะส่วนบุคคลผู้นำที่ดีที่สุด 9 ประการ คือ

1. ความสามารถพิเศษ นำศรัทธา น่านับถือ และน่าไว้วางใจ มีความสามารถในการเข้าใจความต้องการของผู้อื่น สามารถนำให้บุคคลอื่นตระหนักถึงจุดมุ่งหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน
2. ให้ความสนใจเอาใจใส่ในแต่ละบุคคล เป็นพี่เลี้ยงคอยชี้แนะ รับฟังเหตุผล สนับสนุน และช่วยเหลือผู้ที่มาปฏิบัติงานใหม่
3. กระตุ้นอย่างฉลาด ส่งเสริมให้ผู้อื่นคิดโดยใช้เหตุผลและให้ข้อมูลประกอบ สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นคิดแก้ปัญหาโดยใช้แนวทางใหม่
4. มีความกล้าหาญ ยืนยันในความคิดเห็นและความเชื่อ ไม่กดดันให้ผู้อื่นมีความเห็นสอดคล้องกับตน
5. มีความเชื่อถือไว้วางใจได้ รักษาไว้ซึ่งข้อผูกพัน ยอมรับในความผิดพลาด สามารถทำงานได้อย่างอิสระ
6. มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติตามสภาพแวดล้อมและสถานการณ์
7. มีความซื่อสัตย์ ประพฤติเป็นแบบอย่างในด้านคุณธรรมและจริยธรรม
8. มีความสามารถในการพิจารณาเหตุการณ์ ใช้การประเมินวัตถุประสงค์จากหลาย

ทางเลือกประกอบการนำเสนอข้อเท็จจริงมาพิจารณาอย่างมีเหตุผลและอย่างเป็นจริงนำ
ประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาตัดสินใจในสภาพปัจจุบัน

9. ยอมรับนับถือผู้อื่นทั้งในความคิดเห็น แนวทาง และข้อเสนอแนะของบุคคลอื่นตาม
สถานภาพและตำแหน่ง

โดยสรุปแล้ว การศึกษา คุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นประโยชน์ต่อการนำไปกำหนดเป็น
แนวทางในการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อให้ได้คุณลักษณะที่ต้องการ

1.4 แนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำ

การศึกษาวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำมีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดไว้ ดังนี้

สมบูรณ์ ศิริสรรหิรัญ (2547 : 136-140) กล่าวถึง การเลือกวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่
เหมาะสมต้องพิจารณาปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องนอกเหนือจากหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และ
ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องแล้ว จำเป็นต้องคำนึงถึงความต้องการผู้เข้ารับการพัฒนาด้วยลักษณะ
ของวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่ดีและเหมาะสมจะก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในผู้รับ
การพัฒนา จนทำให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำและ
พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้ผู้นำในตำแหน่งนั้นๆ เนื่องจากภาวะผู้นำไม่ได้มีมาแต่เกิดเพียงอย่าง
เดียว แต่สามารถเรียนรู้ฝึกฝนและพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดในผู้นำนั้นได้ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ
มีความหลากหลายแตกต่างกัน จากการสำรวจแนวคิด หลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ
พัฒนาภาวะผู้นำจากนักวิชาการต่างๆ สามารถสรุปวิธีการพัฒนาได้ 33 วิธี

1. กรณีศึกษา (Case study) คือ การใช้กรณีศึกษาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์และ
เสนอแนะอาจเป็นกรณีขององค์กรตนเองหรือผู้อื่นเพื่อช่วยให้เข้าใจภูมิหลังขององค์กรมากขึ้น
อาจใช้ร่วมกับรูปแบบอื่นๆ ได้มากมาย

2. การฝึกประสาทสัมผัส (Sensitivity training/Laboratory training) เป็นการฝึกอบรม
ด้านการฝึกประสาทสัมผัสความรู้สึกของบุคคลจากการมีปฏิสัมพันธ์ อันจะมีผลกระทบต่อผู้อื่น
คือ ฝึกหัดคนให้รู้ร้อนรู้เย็นต่อความรู้สึก หรือการแสดงออกของผู้อื่นเพื่อให้เข้าใจพฤติกรรมที่จะ
เกิดขึ้น

3. กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ (Group process) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมให้เข้ารับ
การฝึกอบรมได้ทำกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้ถึงพฤติกรรม ทศนคติ การเข้าใจคน วิธีการแก้ปัญหา
เกี่ยวกับคนที่ถูกต้องรวมถึงการเรียนรู้ปฏิริยาภายในกลุ่ม

4. กลุ่มซักถาม (Audience reaction group) การฝึกหัดหรือจัดกลุ่มผู้อบรมให้มีหน้าที่ซักถามประเด็นปัญหา ทำให้ต้องตั้งใจฟัง และฝึกหัดการจับประเด็นการถามให้เกิดความสนุกสนาน กระจ่างชัด จดบันทึกคำถามคำตอบและสรุประหว่างที่วิทยากรบรรยายเพื่อรายงานต่อที่ประชุม ตอนท้ายรายการ เป็นการฝึกหัดการตั้งใจฟัง สมาธิในการฟัง การเรียนรู้ปฏิบัติการภายในกลุ่ม การกระตุ้นให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลง

5. เกมการบริหาร (Management game) เป็นเทคนิคพัฒนาฝ่ายจัดการด้วยการแข่งขันกันศึกษาข้อมูล วิเคราะห์และตัดสินใจโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สร้างสถานการณ์จำลอง

6. การจัดทีมผู้ฟัง (Listening team) การจัดกลุ่มให้เป็นผู้ฟังในการสอนการอบรมและให้ทำหน้าที่จดบันทึก ฝึกหัดการจับประเด็น บันทึก เรียบเรียงให้ได้ประเด็นเนื้อหาสำคัญของเรื่องและจัดทำบันทึกรายงานส่งหรือรายงานที่ประชุม

7. การชี้แจงปัญหาข้อใจ (Forum) เป็นการให้ผู้บริหารคนหนึ่งหรือสองคนพูดหรือชี้แจงเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เป็นปัญหา จะใช้เมื่อเกิดการขัดแย้ง สงสัยหรือความคิดเห็นไม่ตรงกัน เป็นการฝึกแก้ปัญหาเฉพาะหน้าให้กับพนักงาน

8. ซินดิเคต (Syndicate) เป็นการประชุมเพื่อฝึกอบรมผู้บริหารให้สามารถแก้ปัญหาที่มีลักษณะเฉพาะตัวขององค์กร โดยมีการให้ความรู้โดยวิทยากร หรือมีกิจกรรมปฏิบัติร่วมกัน แล้วแบ่งกลุ่มซินดิเคตเพื่อแก้ไขปัญหาในแต่ละเรื่องตามความสนใจของสมาชิก กลุ่มซินดิเคตหนึ่งๆ ควรจะมีจำนวน 6-12 คน ภายหลังจากการประชุมเสร็จแล้ว ควรมีการประชุมรวมเพื่อให้แต่ละกลุ่มได้รายงานผลการประชุมใหญ่เพื่อแก้ไขเพิ่มเติมก่อนที่จะรวบรวมผลของทุกกลุ่ม และรับเป็นข้อเสนอของที่ประชุมทั้งหมด

9. การบรรยายหมู่หรือการประชุมปาฐกถา (Symposium) คล้ายกับการอภิปราย โดยผู้ทรงคุณวุฒิหลายคนทุกคนพูดเรื่องเดียวกัน แต่แบ่งกันพูดคนละตอน ไม่มีการอภิปรายหัวข้อของคนอื่นๆ เหมือนการอภิปรายเป็นคณะ

10. ทัศนศึกษา / ศึกษาดูงาน (Field trip/Field study) เป็นการศึกษาดูงาน ณ สถานที่อื่นนอกเหนือการสอนปกติ เพื่อให้เห็นเหตุการณ์ของการปฏิบัติงานจริง แล้วกลับมาบอกข้อสังเกต เขียนเป็นรายงานหรือจัดให้มีการอภิปรายสรุปผลเป็นการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศ และสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่ม

11. การทำโครงการจริง (Live project or Group work) เป็นวิธีคล้ายกับการทำแบบฝึกหัดโดยวิทยากรอาจกำหนดให้ไปทำงานที่มีการกำหนดขอบเขตเรื่องและรายละเอียดที่จะให้ทำแนวทางปฏิบัติโดยประยุกต์จากหลักวิชาการที่ศึกษาอบรม สามารถทำได้ทั้งรายบุคคลและรายกลุ่ม

12. การทำแบบฝึกหัด (Exercise) เป็นการกำหนดให้ผู้เข้าอบรมปฏิบัติกรอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อการแก้ปัญหาหรือทำการทดลองโดยการปฏิบัติในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

13. การเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ (Action learning) เป็นการส่งเสริมให้ผู้บริหารได้ลงมือทำงานเต็มเวลาในแผนกอื่นหรือในโครงการที่มีหลายฝ่ายเข้าร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ประสบการณ์จริง ได้เพิ่มทักษะการวางแผนวิเคราะห์ปัญหา และได้มีโอกาสทำงานร่วมกับบุคลากรและผู้บริหารอื่นๆ การเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติจึงเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องของกลุ่มเล็กๆ เพื่อร่วมกันขบคิด ทำความเข้าใจร่วมกันพัฒนาแก้ไขปัญหามาจริงที่เกี่ยวข้องกับงานและเอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาทั้งบุคคล ทีมและองค์กร

14. การสอนงาน/ถ่ายทอดแบบตัวต่อตัว (Coaching) ใช้ในกรณีที่ผู้บริหารเดิมเกษียณอายุ เลื่อนตำแหน่ง โยกย้ายงานเพื่อเตรียมรับตำแหน่งให้สามารถเรียนรู้จากผู้ทำงานในปัจจุบันแบบประกอบด้วยตัวต่อตัวหรือการสอนงาน

15. การหมุนเวียน งาน (Job rotation) เป็นการจัดให้ฝ่ายบริหารมีประสบการณ์กว้างขวางขึ้นช่วยจัดการเรื่องเฉื่อยงาน เกิดการปรับปรุงด้วยมุมมองใหม่ของผู้เข้ามารับหน้าที่เกิดความร่วมมือและเข้าใจปัญหาฝ่ายต่างๆ มากขึ้น รวมทั้งสร้างความคุ้นเคยและสร้างทีมงานที่ดีแต่ไม่เหมาะกับการที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

16. กิจกรรมนันทนาการ เช่น กิจกรรม Walk rally ซึ่งดัดแปลงมาจากการแข่งขันรถแรลลี่หรือการทำกิจกรรมร่วมกันอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น ร้องเพลง ปรบมือ แสดงท่าทาง เล่นเกม อันเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีจิตสำนึกในการทำงานร่วมกันใช้เวลาและทรัพยากรอื่นๆ อย่างเหมาะสม ฝึกการสังเกต จดจำ คิดปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการสื่อสาร การนำและการแบ่งงานกันและสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

17. บทบาทสมมุติ (Role playing) เป็นการพัฒนาฝ่ายบริหารให้ผู้เรียนรู้แก้ปัญหาเฉพาะด้าน ฝึกความเป็นผู้นำ การวางแผน การมอบหมายงาน โดยแสดงบทบาทในสถานการณ์จริง อาจแบ่งเป็นกลุ่มย่อยสวมบทบาทที่แท้จริง

18. การบรรยาย (Lecture) เป็นลักษณะของการสอน บอกเล่าทางวิชาการสื่อสารทางเดียวเพื่อสร้างหรือเปลี่ยนแปลงความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อ เพื่อให้เกิดการยอมรับเรื่องราว หลักการทฤษฎี

19. การประชุมแบ่งแบ่งจำแนกได้ดังนี้

19.1 ประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เน้นการร่างประสบการณ์นำเอาไปปฏิบัติมากกว่าการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือการบรรยาย

19.2 ประชุมโต๊ะกลม (Panel or Round table) เป็นการอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ฟังใช้ผู้อภิปราย 4-6 คน อภิปรายในหัวข้อเรื่องที่กำหนด บนโต๊ะกลมมีการแสดงทัศนคติเห็นมากกว่าข้อเท็จจริง โดยการจัดที่นั่งให้ผู้อภิปรายเห็นหน้ากัน มีผู้อภิปรายแนะนำ สอบถามปัญหา สอบถามปัญหา ควบคุมการอภิปรายและสรุปการอภิปราย

19.3 การประชุมระดับผู้บริหาร (Convention) เป็นการประชุมอบรมเฉพาะระดับผู้นำหรือผู้บริหาร เพื่อปรึกษาหารือ แก้ไขปัญหา แลกเปลี่ยนวิธีการทำงานระหว่างกลุ่มต่างๆ ที่เข้าร่วมประชุม รวมทั้งการรับทราบนโยบายหรือวัตถุประสงค์ที่อาจมีการเปลี่ยนแปลง

19.4 การประชุมทางวิชาการ (Conference) เป็นการประชุมที่ใช้ได้หลายวัตถุประสงค์เพื่อให้สมาชิกได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยเน้นบรรยากาศที่เป็นกันเอง สมาชิกควรมีความรู้ ความสนใจหรือประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องที่จะประชุมพอสมควร

20. การเผชิญเหตุการณ์ (Incident method) เป็นวิธีการนำเอาปัญหาที่เกิดข้อเท็จจริงจากบุคคล สถานการณ์ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โดยมีวิทยากรช่วยแยกแยะรายละเอียดจากจุดของเหตุการณ์ รวบรวมคำถามและให้กลุ่มหัดตัดสินใจ รวมทั้งประเมินการกระทำพฤติกรรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้ถูกต้องเหมาะสม

21. การฝึกสั่งการ (In basket training) เป็นการฝึกการบริหารโดยนำเรื่องจริงที่ผู้บริหารจะต้องสั่งการมาใส่ในแฟ้ม แล้วให้ตัดสินใจเรื่องที่เป็นปัญหาต่างๆ ในเวลาจำกัดรวมทั้งการสอนงาน การอนุมัติ การแบ่งงาน มอบหมายงาน

22. ร่วมกับสถาบันการศึกษา (Institute) ได้แก่ การส่งผู้บริหารเข้าร่วมประชุมทางวิชาการกับสถาบันการศึกษาที่จัด ซึ่งมักเป็นการแนะนำความรู้ ทฤษฎี เทคนิค ผลงานวิจัยใหม่ๆ หรือการส่งเข้าร่วมศึกษาในโครงการที่จัดให้เป็นพิเศษเฉพาะตัวหรือห้องค์การ

23. การระดมความคิด (Brain storming) เป็นเทคนิคที่เปิดโอกาสให้ทุกคนในกลุ่มแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี ทุกแง่ทุกคนไม่คำนึงถึงว่าจะผิดหรือถูก เป็นความคิดคำแนะนำอาจใช้พูดหรือเขียนลงกระดาษ ใช้เวลาตามความเหมาะสม แล้วนำไปสู่การประเมินของกลุ่มใหญ่เพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมและเป็นไปได้

24. อีเลิร์นนิ่ง (E – Learning) เป็นรูปแบบการศึกษาที่เน้นการพัฒนาตนเองด้านต่าง ๆ เป็นการเรียนในลักษณะใดก็ได้จากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่มีการเผยแพร่ความรู้ มีการถ่ายทอดเนื้อหาผ่านทางอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ไม่ว่าจะเป็นคอมพิวเตอร์ เครื่องข่ายอินเทอร์เน็ต หรือทางสัญญาณโทรทัศน์ หรือสัญญาณดาวเทียม ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบการเรียนรู้อันคุ้นเคย เช่น คอมพิวเตอร์ช่วยสอน การเรียนออนไลน์ การเรียนทางไกลผ่านดาวเทียม หรือการเรียนจากวีดีทัศน์ตามอัธยาศัย เป็นต้น

25. การใช้บทเรียนแบบโปรแกรม (Program instruction) เป็นการสอนโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปที่เน้นให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยการสอนของเครื่องมือหรือหนังสือที่เตรียมบทเรียนคำถาม คำตอบ อธิบายใช้ทบทวนกลับไปกลับมาจนเกิดความเข้าใจ การเรียนรู้มีความรู้ความคงทนถาวร เรียนรู้ได้ตามลำดับขั้นความสามารถของตนเองและแก้ไขปฏิกิริยาตอบสนองด้วยตนเอง

26. การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer Assisted Instruction : CAI) เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยที่บทเรียน CAI ถูกออกแบบให้ผู้เรียนคอมพิวเตอร์สามารถทำการโต้ตอบกับเครื่องคอมพิวเตอร์ และทราบผลการปฏิบัติ ได้รับการเสริมแรงการเรียนรู้ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้เรียนโดยไม่ต้องแข่งกับผู้อื่น

26. การสัมภาษณ์ (Interviewing) เป็นเทคนิคที่จะให้ผู้เข้ารับการพัฒนาก่อเกิดการเรียนรู้ มีข้อคิดทางประสบการณ์กับวิชาที่เรียนในห้องอบรม อาจมีการกำหนดให้แต่ละคนไปสัมภาษณ์ในหัวข้อที่กำหนดแล้วนำมาเสนอในชั้นสรุปรวบรวมเป็นเรื่องราวทั้งหมด

27. การสัมมนา (Seminar) เป็นการให้สมาชิกช่วยกันระดมความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาหรือเสนอแนวทางในการดำเนินงานในขอบข่ายเนื้อหาสาระที่กำหนด เป็นวิธีการที่ลดความรู้สึกต่อต้านการเรียนรู้เพราะทุกคนมีโอกาสที่จะมีส่วนร่วมและมีการสื่อสารสองทาง

28. การสาธิต (Demonstration) แบ่งได้เป็น

28.1 การสาธิตแบบแสดงผล (Result demonstration) เป็นการนำเอาของจริงมา

แสดงวิธีทำให้ผู้อบรมเห็นของจริง กระบวนการ ต่างกับการสาธิตวิธีตรงที่ไม่ต้องแสดงวิธี ขั้นตอนการปฏิบัติ มีลักษณะการจูงใจให้ปฏิบัติงาน เช่น การอบรม 5ส แล้วนำไปชมองค์การที่ใช้วิธี 5ส อย่างได้ผล เป็นต้น

28.2 การสาธิตวิธี (Method demonstration) เป็นการนำเอาของจริงมาแสดงวิธีเพื่อทำให้ผู้เข้าอบรมเห็นของจริง กระบวนการ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน วิธีการใช้เครื่องมือต้องจัดให้ผู้อบรมเห็นการทำอย่างชัดเจน อาจให้มีการฝึกปฏิบัติจริงหรือใช้บทบาทสมมุติด้วยก็ได้

29. การเรียนรู้ทางไกล (Distance learning) เป็นการเรียนการสอนที่ผู้เรียนและผู้สอนอยู่ไกลกัน ใช้วิธีการถ่ายทอดเนื้อหา สารและประสบการณ์โดยอาศัยสื่อประสมหลายรูปแบบ ได้แก่ สื่อที่เป็นหนังสือ สื่อทางไปรษณีย์ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ วิทยุกระจายเสียง โทรศัพท์ การประชุมทางไกลด้วยภาพและเสียง (Video conference) อินเทอร์เน็ต ซึ่งช่วยให้ผู้เรียนที่อยู่ต่างสถานที่สามารถศึกษาหาความรู้ได้

30. การอภิปราย (Discussion) เป็นการจัดให้บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป พุดแสดงความคิดเห็นและมุมมองของตนต่อประเด็นที่เป็นปัญหาที่สนใจร่วมกันมีหลายรูปแบบ คือ การนำอภิปราย การอภิปราย การอภิปรายกลุ่มย่อย การอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิหลายคน การอภิปรายแบบพจนานุกรม-วิไล

31. กิจกรรมพัฒนาจิตใจ (Mind development activity) เป็นการฝึกฝนปฏิบัติกิจกรรมที่มุ่งส่งเสริมสร้างความเชื่อมั่นคงทางอารมณ์และความมีพลังของจิตใจให้มีความสงบเยือกเย็น เช่น การฝึกสมาธิ เพื่อให้จิตใจเหมาะแก่การใช้สติปัญญาในการวิเคราะห์สภาพการณ์และปัญหาในการทำงานและการดำรงชีวิต

31. การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan : IDP) เป็นการจัดทำแผนพัฒนาตนเองของผู้บริหารเพื่อให้สามารถวางแผนการพัฒนาดตนเองไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ช่วยจัดลำดับความสำคัญ เน้นประเด็นสำคัญที่ต้องพัฒนาและเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง

ขวัญชัย พะยอม (2550 : 35-36) กล่าวถึง แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนานิสิตนักศึกษาว่า เป้าหมายในการพัฒนานิสิตศึกษานั้น เป็นหลักการที่สำคัญในการที่จะพัฒนานิสิตศึกษาให้เป็นคนที่สมบูรณ์ในทุกๆ ด้านทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และจิตใจ

ทรูเลฟ (Truelove, 1992 : 168-169) เสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ 3 วิธี ดังนี้

1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Solo learning) ได้แก่
 - 1.1 การฝึกปฏิบัติตามงานที่มอบหมาย (Assignment)
 - 1.2 การใช้บทเรียนโปรแกรม (Programmed learning)
 - 1.3 การทำโครงการเดี่ยว (Project individual)
 - 1.4 การปฏิบัติซ้ำ (Action maze)
 - 1.5 การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยการอบรม (Computer based training)
 - 1.6 การใช้วีดิทัศน์แบบมีปฏิสัมพันธ์ (Interactive video)
 - 1.7 สถานการณ์จำลอง (Simulation)
2. การเรียนรู้ตัวต่อตัว (One to one learning) ได้แก่
 - 2.1 การฝึกหัดตามคำแนะนำ (Guided practice)
 - 2.2 การสอนงาน (Coaching)
 - 2.3 การให้คำปรึกษา (Counseling)
 - 2.4 การฝึกงาน (Mentoring)
 - 2.5 การสาธิต (Demontoring)
 - 2.6 สถานการณ์จำลอง (Simulation)
 - 2.7 การอ่านตามคำแนะนำ (Guided reading)
 - 2.8 การติวเข้ม (Tutorial)
3. การเรียนรู้เป็นกลุ่ม (Group learning) ได้แก่
 - 3.1 การแสดงบทบาทสมมุติ (Role playing)
 - 3.2 การสอนกลุ่มย่อย (Micro teaching)
 - 3.3 การบรรยาย (Lecture)
 - 3.4 การเรียนจากบทเรียน (Lesson)
 - 3.5 การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิด (Discussion)
 - 3.6 การทำโครงการรายกลุ่ม (Project group)
 - 3.7 การฝึกปฏิบัติ (In tray exercise)
 - 3.8 การฝึกปฏิบัติ ทักษะเฉพาะด้าน (Exercise skills)
 - 3.9 การฝึกปฏิบัติ รายกลุ่ม (Exercise group)
 - 3.10 การศึกษากรณีตัวอย่างจากเอกสาร (Case study situation)

3.11 การศึกษากรณีตัวอย่างจากสถานการณ์ (Case study situation)

3.12 สถานการณ์จำลอง (Simulation)

3.13 เกมทางธุรกิจ (Business game)

3.14 การเรียนรู้จากการค้นคว้า (Discovery learning)

3.15 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action learning set)

3.16 การระดมสมอง (Brainstorming)

3.17 การศึกษานอกสถานที่ (Field trip)

3.18 การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Open forum)

ดูบริน (Dubrin, 1998 : 330 - 350) จำแนกวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเป็น 5 วิธี โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การทำความรู้จักตนเอง โดยอาศัยกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับตัวผู้รับการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อช่วยให้สามารถปรับปรุงตนเองให้มีประสิทธิผลมาก ประโยชน์ของการทำความรู้จักตนเอง คือ ช่วยให้ผู้รับการพัฒนาภาวะผู้นำ ใช้ประโยชน์จากการคิดทบทวนหาเหตุผล การพยายามทบทวนเพื่อทำความเข้าใจเหตุผลของสิ่งที่เกิดขึ้น จะช่วยให้ผู้นำสามารถปฏิบัติงานหรือใช้ภาวะผู้นำได้เหมาะสมขึ้นไปในโอกาสต่อไป

2. การสร้างวินัยในตนเอง การพัฒนาภาวะผู้นำนั้นจำเป็นต้องมีวินัยในตนเอง วินัยในตนเองในที่นี้หมายถึง ความพยายามที่จะรักษาระดับความสนใจที่มีต่อการบรรลุเป้าหมายไว้ให้มั่นคง วินัยในตนเองมีความจำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทุกรูปแบบ เช่น การที่ผู้นำเห็นว่าการเป็นผู้ฟังที่ดี เป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำที่สำคัญ ผู้นำจะต้องอ่านและศึกษา หรือเข้าฝึกอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการฟัง ทั้งนี้เพื่อสร้างความเป็นผู้ฟังที่ดี วินัยในตนเองมีบทบาทสำคัญต่อการศึกษาตามพฤติกรรมของบุคคลอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าบุคคลดังกล่าวได้มีการพัฒนาตนเองจริง

3. การศึกษา หมายถึง การถ่ายทอดความรู้โดยไม่คำนึงถึงการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้อย่างทันทีทันใด เช่น ผู้นำนักศึกษาเกี่ยวกับคณิตศาสตร์ ก็เป็นที่หวังว่าสักวันหนึ่งเขาอาจจะมีโอกาสใช้หลักคณิตศาสตร์ที่เรียนมา อธิบายเหตุผลของเหตุการณ์ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มความเป็นผู้นำให้เป็นที่ยอมรับ การนำการศึกษาไปเป็นประโยชน์ต่อภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพผู้นำส่วนใหญ่มักเป็นผู้ที่มีสติปัญญาสูง มีความรู้ดี สามารถเรียนรู้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้

ต่างๆ จากงานที่ทำ ความรู้ที่ได้จากการศึกษาอย่างเป็นทางการ และความรู้ที่ได้จากการทำงาน จะช่วยให้ผู้นำมีสารสนเทศในการแก้ปัญหาใหม่ๆ เสมอ

4. การแสวงหาประสบการณ์ ประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงานนับเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการใช้ภาวะผู้นำให้มีประสิทธิผล เพราะถ้าหากขาดประสบการณ์ก็จะไม่สามารถแปรความรู้ให้เป็นทักษะได้ แหล่งที่มาของประสบการณ์มี 2 แหล่งหลักๆ คือ เพื่อนร่วมงานและเนื้อหาความกว้างของประสบการณ์ภาวะผู้นำด้านต่างๆ นั้น มักขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์ ดังนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำจึงจำเป็นต้องพยายามรวบรวมประสบการณ์การบริหารจากสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

5. การให้คำปรึกษา เป็นวิธีพัฒนาภาวะผู้นำที่ยืดประสบการณ์เป็นหลักอีกวิธีการหนึ่ง ที่เชื่อว่าการพัฒนาภาวะผู้นำควรจะมีการฝึกสอนโดยผู้นำที่มีทั้งความรู้และประสบการณ์ซึ่งเรียกว่า ที่ปรึกษา (Mentor) จะคอยพัฒนาภาวะผู้นำแก่นักเรียนโดยอาศัยการสอน (Tutoring) การฝึก (Coaching) การแนะนำ (Guidance) และการให้กำลังใจ (Emotional support) ที่ปรึกษาต้องเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจในการให้คำปรึกษาและคำแนะนำ

สรุปจากแนวความคิดการพัฒนาภาวะผู้นำของนักวิชาการ เห็นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้นำที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง แนวทางและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำมีหลายวิธีการที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งอาจไม่ใช่เพียงการฝึกอบรมเท่านั้น แต่ยังมีวิธีการที่หลากหลายตามความเหมาะสมกับลักษณะของผู้นำและสถานการณ์ สำหรับในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตมีความจำเป็นต้องใช้กระบวนการพัฒนาที่ต่อเนื่องในลักษณะของรูปแบบการเรียนรู้หลาย ๆ วิธีการ การพัฒนาภาวะผู้นำจึงมีจุดมุ่งหมายในการสร้างคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ ในด้านทักษะ ด้านบุคลิกภาพ และความรู้ความเข้าใจในงาน เพื่อให้เป็นผู้นำนักศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

1.5 แนวคิดเรื่องคุณลักษณะของผู้นำ

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักมีคุณลักษณะเฉพาะที่เหมือนกัน และมีคุณลักษณะบางประการที่เหนือกว่าผู้ที่มีได้เป็นผู้นำ คนที่เป็นผู้นำนั้นจะต้องมีคุณลักษณะบางประการที่แตกต่างจากบุคคลธรรมดา (ริงสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544)

1.5.1 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผลลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลมีดังนี้ 1) เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ และบรรลุผลสำเร็จ 2) เป็นผู้ที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา

3) การจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม การติดต่อสื่อสาร และมีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ของการบริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่ 4) ผู้นำมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรและของพนักงาน ซึ่งรวมถึงผู้นำที่สามารถใช้อำนาจ อิทธิพลต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งด้วย 5) ผู้นำยังเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม และสามารถนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้นำจะมีลักษณะด้านบุคลิกภาพที่โดดเด่นเป็นพิเศษ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป และ 2) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป เป็นคุณลักษณะซึ่งสามารถสังเกตได้ทั้งภายในภายนอกงาน คุณลักษณะทั่วไปจะสัมพันธ์กับความสำเร็จ และความพึงพอใจทั้งชีวิตการทำงาน และชีวิตส่วนตัว

1.1 ความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นการแสดงพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่างๆ ในลักษณะที่มีความสงบและเป็นผู้นำที่ดีได้แม้จะอยู่ภายใต้ภาวะกดดันและภาวะวิกฤติ จึงเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับผู้นำที่จะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองอย่างแท้จริง ซึ่งจะสังเกตได้จากการใช้คำพูดที่จริงจัง การรักษาอาการกับิริยาที่ดี และการแสดงท่าทางที่เหมาะสม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่แสดงถึงความเชื่อมั่นในตนเองด้วย

1.2 การสร้างความไว้วางใจได้ เป็นบุคคลที่มีลักษณะซื่อสัตย์ ซื่อตรงและสามารถสร้างความเชื่อถือแก่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้อง สมาชิกของกลุ่มจะมีความเชื่อมั่นว่า ผู้นำต้องแสดงความซื่อสัตย์ ความมั่นคง และความเป็นผู้ที่สามารถเชื่อถือได้ จึงจะสามารถก่อให้เกิดความไว้วางใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้

1.3 ลักษณะที่เด่น เป็นลักษณะเด่นของผู้นำที่มีเหนือบุคคลอื่นๆ อย่างเห็นได้ชัดในด้านต่างๆ ผู้นำที่มีลักษณะโดดเด่นมักจะถูกมองว่าเป็นคนหยิ่งหรือทำตัวเป็นนาย ซึ่งความจริงแล้วความโดดเด่นจะได้รับการพิจารณาว่าเป็นลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ

1.4 เป็นคนกล้าแสดงออก เป็นบุคลิกลักษณะที่มีการแสดงออกที่เด่นชัดในสังคมและมีบุคลิกลักษณะโดดเด่น โดยจะทำให้คนที่ทำงานด้วยเกิดความสบายใจและกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น

1.5 การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสม เป็นความเปิดเผยเจียมขนาดในการแสดงความต้องการ ความคิดเห็น ความรู้สึก และทัศนคติ การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสมจะช่วยให้ผู้นำในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย สามารถเผชิญกับปัญหาภายในสมาชิกกลุ่ม แสดงประเมินตนเองด้านภาวะผู้นำ

1.6 ความมั่นคงทางอารมณ์ เป็นความสามารถในการควบคุมทางอารมณ์ในการโต้ตอบได้อย่างเหมาะสมแม้ในภาวะวิกฤติ อารมณ์ที่มั่นคงเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญ

1.7 ความกระตือรือร้น เป็นการแสดงออกด้วยความสนใจและตั้งใจในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างกระตือรือร้น ผู้นำสามารถแสดงความกระตือรือร้นทั้งด้วยการใช้คำพูดและการแสดงออก เช่น กาสไร้ท่าทาง เป็นต้น

1.8 มีอารมณ์ขัน เป็นการแสดงออกของความเป็นคนมีอารมณ์ดีและมองเหตุการณ์หรือสิ่งต่างๆ โดยไม่รู้สึกเครียด ความน่าเบื่อหน่าย และความไม่ถูกต้อง

1.9 ความเป็นคนอบอุ่นหรือมีความเอื้ออาทร เป็นการแสดงความเห็นอกเห็นใจมีอารมณ์มั่นคง เข้าใจในสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นและพร้อมที่จะช่วยเหลือแก้ไขปัญหา โดยช่วยให้ภาวะผู้นำมีประสิทธิผลดังนี้ 1) ช่วยให้เกิดความสะดวกในการสร้างความสามานจิตใจกัน หรือความมีไมตรีให้กับสมาชิกของกลุ่ม 2) เป็นคุณลักษณะพิเศษของภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ 3) เป็นคุณลักษณะที่ทำให้เกิดสมาชิกกลุ่มเกิดอารมณ์ดีและช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงาน

2. การพัฒนาภาวะผู้นำ

2.1 วิธีการของการพัฒนาภาวะผู้นำ

เป็นการใช้กระบวนการเพื่อพัฒนาผู้นำในการพัฒนาตนเองด้านภาวะผู้นำกิจกรรมและกระบวนการที่จะเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำ การฝึกอบรมผู้นำ และการพัฒนาการบริหารการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเอง และการสร้างวินัยในตนเอง

ดูบริน (DuBrin, 1998 : 388 – 389) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเองและการสร้างวินัยในตนเอง การพัฒนาภาวะผู้นำมักจะใช้การรับรู้หรือเข้าใจด้วยการให้การศึกษา การฝึกอบรม การสร้างประสบการณ์ในงาน และการสอนงาน ตลอดจนผู้นำจะต้องช่วยพัฒนาตนเองทางทักษะด้านการสื่อสาร การพัฒนาความสามารถพิเศษ และการสร้างโมเดลผู้นำที่ประสิทธิผล ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการในการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง คือ การสร้างการรับรู้ด้วยตนเอง และการสร้างวินัยในตนเอง ซึ่งรายละเอียดของการพัฒนาภาวะผู้นำมีดังนี้

1. การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการสร้างการรับรู้ด้วยตนเอง (Leadership Development Through Self-awareness) การรับรู้หรือการรู้จักเป็นการหยั่งลึกหรือเข้าใจข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง การรับรู้หรือการรู้จักตนเองถือเป็นกลไกสำคัญที่ควรเน้นหรือจดจำในการพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิผล ซึ่งจะต้องมีการป้อนกลับด้วยตนเอง โดยมี 2 ลักษณะมีรายละเอียดดังนี้

1.1 การเรียนรู้แบบวงจรเดี่ยว (Single-Loop Learning) เป็นการเรียนรู้เมื่อผู้เรียนต้องการป้อนกลับต่ำสุด เกี่ยวกับความคิดหรือการกระทำพื้นฐาน เช่น ในกรณีที่ผู้นำมีอัตรา การลาออกสูง ผู้เรียนรู้แบบวงจรเดี่ยวจะใช้วิธีการจดจำปัญหานั้นไว้แต่ไม่ได้คิดหา วิธีแก้ปัญหา เพราะคิดว่าปัญหานั้นไม่ได้เกิดขึ้นจากตนเอง แต่เกิดจากสภาพแวดล้อม

1.2 การเรียนรู้แบบวงจรถู (Double Loop Learning) เป็นการเรียนรู้ชนิดที่ลึกซึ้ง เกิดขึ้นเมื่อมีการใช้การป้อนกลับเพื่อก่อให้เกิดความเที่ยงตรงของเป้าหมายหรือคุณค่าใน สถานการณ์ โดยผู้นำจะรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ 2 ทางคือ

1.2.1 จากตนเอง โดยเรียนรู้จากความคิดหรือการกระทำของตนเอง

1.2.2 จากสภาพแวดล้อมภายนอก โดยมองว่าปัญหานั้นสามารถเกิดขึ้นได้ทั้ง จากตนเองและจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งผู้นำจะแก้ปัญหาทันทีเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นและ เพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สิ่งสำคัญที่ช่วยการเรียนรู้แบบวงจรถูคือ

1.2.2.1 การทำให้ผู้นำสามารถเรียนรู้และมีกำไรจากการมองย้อนกลับไปจาก ความผิดพลาดที่ได้รับจากการสร้างเหตุผลว่าความผิดพลาดที่เกิดขึ้นนั้นเกิดจากอะไร

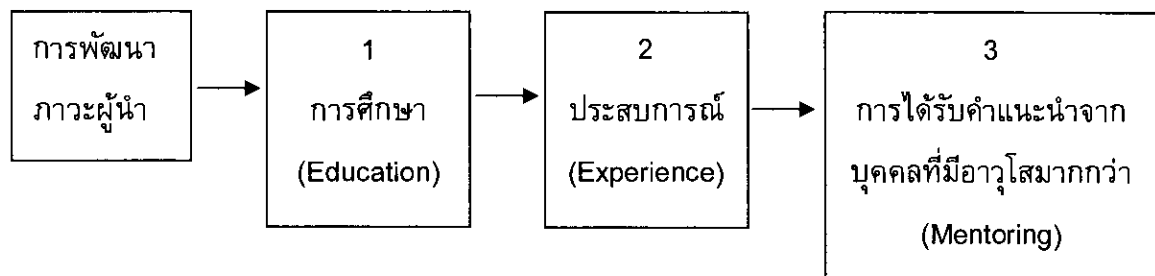
1.2.2.2 ช่วยให้ผู้ผู้นำสามารถเรียนรู้และมีกำไรจากการมองย้อนกลับกลุ่มใน วิกฤติการณ์ ผู้นำอาจสร้างวิสัยทัศน์ที่ดีสำหรับสมาชิกของกลุ่มได้

2. การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการสร้างวินัยในตนเอง (Leadership Development Through Self-discipline) การสร้างวินัยในตนเอง เป็นการปฏิบัติตนด้วยการควบคุมตนเองให้สามารถ ปฏิบัติตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ถือเป็นการพัฒนาตนเองวิธีหนึ่ง ในการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งจำเป็นต้องพิจารณาด้านการสร้างวินัยในตนเองด้วย เช่น ผู้นำได้รับการคาดหวังว่าจะต้องมีการฟังด้วยความสนใจและตั้งใจ ซึ่งถือเป็นพฤติกรรมที่สำคัญของภาวะ ผู้นำ ผู้นำจะต้องศึกษาเกี่ยวกับวิธีการฟังอย่างตั้งใจและอาจต้องมีการฝึกฝนด้วยการปฏิบัติ หลังจากรับอ่านและการฝึกปฏิบัติแล้วผู้นำจะต้องสนใจและเอาใจใส่ที่จะจดจำ เพื่อให้เกิดการ ฟังอย่างกระตือรือร้น การสร้างวินัยในตนเองเป็นสิ่งที่จำเป็นเพราะเป็นสิ่งที่กำหนดให้กิจกรรม

ประจำวันอยู่ในกรอบที่เหมาะสม เป็นการเปลี่ยนความตั้งใจที่ขาดระเบียบให้กลายเป็นการพัฒนาตนเองได้

2.2 ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำ

ดูบริน (DuBrin, 1998 : 388-389) กล่าวถึง กระบวนการความเข้าใจและรับรู้กิจกรรมสามารถช่วยให้บุคคลเตรียมตัวสำหรับบทบาทภาวะผู้นำมีปัจจัยสำคัญ 3 ประการ ที่จะช่วยในการพัฒนาผู้นำ ประกอบด้วย 1) การศึกษา 2) ประสบการณ์ และ 3) การได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่มีอาวุโสมากกว่า ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ดังภาพประกอบ



ภาพ 1 ปัจจัยในการพัฒนาภาวะผู้นำ 3 ประการ

รายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบมีดังนี้

1. การศึกษา (Education) เป็นการได้รับความรู้ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องกับการนำไปใช้ทันที ถ้าผู้นำมีศักยภาพทางคณิตศาสตร์ ผู้นำมีความเป็นเหตุเป็นผล ซึ่งจะสามารถช่วยผู้นำในการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนที่องค์การเผชิญอยู่ได้ ส่วนระดับการศึกษาจะมีความสัมพันธ์ในทางเดียวกันกับการบริหารเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จและสนับสนุนการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้นำ ในการประยุกต์ใช้ความรู้เหล่านั้น

2. ประสบการณ์ (Experience) เป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน เนื่องจากประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมาในอดีตจะมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ผู้นำมีความเชื่อว่าการทำงานนั้นสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ เพราะมีประโยชน์และการตัดสินใจจากการทำงานที่ผ่านมาแล้ว และประสบการณ์ที่มากขึ้นของผู้นำทำให้มีความสามารถมากขึ้น ดังนั้นประสบการณ์ในงานจึงเป็นสิ่งที่สามารถช่วยให้เกิดประสิทธิผลต่อภาวะผู้นำถ้าปราศจากประสบการณ์ ความรู้ก็ไม่สามารถเปลี่ยนเป็นทักษะได้ ประสบการณ์ยังช่วยสร้างทักษะได้ด้วยตนเอง องค์ประกอบที่สำคัญของประสบการณ์ ดังนี้

2.1 แหล่งของประสบการณ์ (Sources of Experience) ที่สำคัญในการพัฒนาประสบการณ์การทำงานมี 2 องค์ประกอบ มีดังนี้

2.1.1 ความร่วมมือในงานจะสามารถช่วยบุคคลให้พัฒนาเป็นผู้นำได้อย่างมาก การสอนงานโดยทันทีที่สามารถทำให้เกิดรูปแบบทั้งแง่บวกและแง่ลบแก่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้ตามอาจสังเกตวิธีที่นำเผชิญปัญหาด้วยความรอบคอบในระหว่างการประชุม และผู้ตามจะใช้เทคนิคแบบเดียวกันเมื่อถึงความจำเป็นต้องเผชิญปัญหาเช่นเดียวกันภายในกลุ่ม และสมมติว่า ถ้าผู้นำใช้วิธีการรุนแรงในการแก้ปัญหา กลุ่มจะมีพฤติกรรมที่เป็นการต่อต้านซึ่งผู้ตามก็จะเรียนรู้วิธีที่จะไม่เผชิญหน้าอย่างรุนแรงกับตัวแทนสมาชิกของฝ่ายบริหารระดับสูง และคณะผู้ร่วมงาน ซึ่งจะสามารถช่วยให้ผู้ตามได้รับผลประโยชน์จากการทำงาน โดยได้รับแนวทางที่ถูกและรู้จักหลีกเลี่ยงสิ่งที่ผิดพลาด และทำให้ผู้ตามเรียนรู้สิ่งต่างๆ ได้ดี เช่น การพิจารณาว่าการยกย่องแบบใดที่ดีที่สุดที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น เป็นต้น

2.1.2 ลักษณะของงาน (Task Characteristic) งานที่สัมพันธ์กับการบริหารสามารถช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำได้ เพราะลักษณะบทบาทของผู้นำจะเป็นสิ่งที่มีประสิทธิผล และสามารถทำให้ผู้นำแก้ไขปัญหาได้ด้วยการใช้วิธีการใหม่ๆ งานที่ทำให้เกิดการพัฒนาดีที่สุด คือ งานที่มีความซับซ้อนและมีปัญหา เช่น การเริ่มต้นกิจกรรมใหม่ สำหรับองค์การหรือการหรือการสร้างเครือข่ายตัวแทนจะสามารถสร้างประสบการณ์จากลักษณะของงานได้

2.2 ประสบการณ์ที่กว้างไกล (Broad Experience) เป็นลักษณะของการเรียนรู้และทักษะที่เกิดจากสถานการณ์ที่ผ่านมาประสิทธิผลของภาวะผู้นำจะมีมากขึ้นเมื่อมีการเพิ่มประสบการณ์การบริหารในรูปแบบที่แตกต่างกัน

3. การได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่อาวุโสกว่า (Mentoring) เป็นการที่ผู้ที่มีอาวุโสมากกว่าและมีประสบการณ์มากกว่า คอยช่วยเหลือผู้ที่มีอาวุโสน้อยกว่าให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำ การช่วยเหลือ และการกระตุ้นต่างๆ พื้นฐานประสบการณ์ในการพัฒนาขีดความสามารถของภาวะผู้นำ คือ การสอนงานโดยผู้นำหรือเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์และมีความรู้ บุคคลเหล่านี้จะทำหน้าที่สอนงาน แนะนำแนวทางช่วยเหลือด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำให้แกร่งขึ้นๆ ได้

สรุปได้ว่า ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำให้เป็นผู้ที่มีประสิทธิผลได้นั้น มีองค์ประกอบหลายประการดังนี้ คือ การศึกษา ประสบการณ์และการได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่อาวุโสกว่า

2.3 การพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ

วิเชียร วิทย์อุดม (2549 : 249) กล่าวว่า การเพิ่มขึ้นของอัตราการเปลี่ยนแปลงในสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร ทำให้ผู้นำที่ต้องการประสบความสำเร็จต้องการพัฒนาทักษะที่สูงขึ้น อีกทั้งยังต้องการความสามารถใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการบริหารและทำงานในหน่วยงานหรือองค์กร จากความต้องการดังกล่าวทำให้มีการคิดค้นเทคนิคใหม่ๆ ที่นำมาใช้ในการพัฒนาความสามารถของผู้นำรวมทั้งการนำเทคนิคต่างๆ มาร่วมใช้ควบคู่กันไป วิธีการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ 2 วิธีที่แตกต่างกัน คือ โปรแกรมการฝึกอบรมและกิจกรรมเพื่อพัฒนา

เทคนิคพิเศษของการฝึกอบรมภาวะผู้นำ (Special Techniques for Leadership Training) ที่นำมาใช้อย่างกว้างขวางในการฝึกอบรมภาวะผู้นำสามารถจำแนกได้ดังนี้ คือ

1. การสร้างตัวแบบบทบาทของพฤติกรรม เกิดจากการรวมกันของวิธีการฝึกอบรมแบบเก่า 2 วิธี คือ การสาธิตและการแสดงบทบาท ซึ่งจะทำให้เกิดทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การสาธิตนั้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะถูกแบ่งออกเป็นกลุ่มย่อยและให้สังเกตคนที่มาทำการฝึกอบรมร่วมแสดง และจบลงด้วยการรับผลการประเมิน ส่วนการสร้างตัวแบบอย่างของบทบาทที่ได้รับเป็นวิธีการฝึกอบรมที่มีประสิทธิผลที่สุด สามารถแสดงบทบาทพฤติกรรมที่สามารถเห็นได้ชัดเจน

2. การอภิปรายกรณีตัวอย่างเป็นการบรรยายเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กร กรณีตัวอย่าง ส่วนใหญ่คือเหตุการณ์ความเป็นจริง บางครั้งตัวอย่างจะถูกนำมาขยายเพื่อทำให้เกิดประโยชน์มาก ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะนำความรู้หลักการทางการจัดการ และการตัดสินใจที่มีประสิทธิผลมาใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

3. การเล่นเกมธุรกิจและการเลียนแบบ วิธีนี้ถูกนำมาฝึกด้านการจัดการการเล่นเกมธุรกิจและการเลียนแบบพฤติกรรมทำได้โดยใช้ควบคู่กับกรณีตัวอย่าง ผู้ฝึกอบรมต้องวิเคราะห์ปัญหาซับซ้อนและตัดสินใจแก้ไขปัญหาในทิศทางตนเอง หลังจากจบเกมผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับผลประเมินทั้งด้านกลุ่ม ด้านพฤติกรรมและทักษะเฉพาะบุคคล

2.4 แนวทางการพัฒนาผู้นำ

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2544) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาผู้นำไว้โดยสรุป ดังนี้

1. การอบรมขัดเกลานิสัยทางสังคมของครอบครัวและโรงเรียน ทำอย่างไรที่เน้นความเป็นประชาธิปไตย หลักการใช้เหตุผลฝึกการใช้อำนาจควบคุมตนจากภายใน แทนการหาแหล่งบังคับควบคุมพฤติกรรมตนจากภายนอก

2. การเป็นตัวแบบการทำให้ดู อยู่ให้เห็น เป็นการสอนที่ดีและได้ผลที่ดี นอกจากนี้แล้วยังเป็นการพัฒนาและการปฏิบัติตนให้ดียิ่ง ๆ ขึ้น คนอื่นสามารถยึดถือเป็นแบบอย่างได้ เป็นการสร้างวัฒนธรรมที่ดีแก่องค์กร มีจริยปฏิบัติที่มีคุณค่ามีความหมายว่าการบอกพร้าสอนให้มีจริยทัศน์ต่างๆ นานา

3. การให้โอกาส ได้ฝึกปฏิบัติงานที่ตรงกับความสามารถในเชิงนโยบายและกลยุทธ์ที่มีความสำคัญ โดยมีผู้นำที่มีประสบการณ์และได้รับความสำเร็จในวิชาชีพ คอยเป็นที่เลี้ยงให้คำแนะนำปรึกษาให้โอกาสแก่ผู้มี "แวว" เป็นผู้นำ ได้เรียนรู้พฤติกรรมและค่านิยมจากทั้งตัวอย่างที่ดีและตัวอย่างที่ไม่ดี จำแนกอธิบายว่า ผลการทำงานสอดคล้องรองรับกับเป้าหมายนโยบายเพียงใด การไปช่วยปฏิบัติงานหรืองานที่ได้รับมอบหมาย ควรมีขอบเขตที่เปิดกว้างได้มีโอกาสใช้ทักษะหลายๆ ด้าน ทั้งองค์ความรู้การติดต่อสัมพันธ์กับผู้คนได้คิดวางแผนเชิงกลยุทธ์การตัดสินใจ เป็นต้น

4. การเรียนรู้จากการกระทำ การเรียนรู้จากประสบการณ์โดยตรงของตน จะเป็นบทเรียนที่มีคุณค่าที่ดีที่สุดของผู้ที่จะเป็นผู้นำ ขณะเดียวกันควรเรียนรู้โดยอ้อมจากประสบการณ์ และความผิดพลาดของผู้อื่น

5. ความสามารถคิดเป็นกลยุทธ์ ซึ่งเป็นปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญของความเป็นผู้นำในทุกระดับ เป็นแนวทางการพัฒนาให้บุคคลมีทัศนคติมุมมองที่ยาวไกล มีวิสัยทัศน์ให้สามารถบริหารข้ามกระบวนทัศน์ได้ ไม่ครุ่นคิดพินิจพิเคราะห์สิ่งใดนานเกินไป จนทำให้สูญเสียภาพใหญ่ของระบบทั้งหมด

ยงยุทธ เกษสาคร (2541) ได้กล่าวไว้ว่า คุณสมบัติพื้นฐานอันจำเป็นสำหรับการพัฒนาบุคคลให้เป็นจอมทัพที่มีความรู้ความสามารถ ปฏิบัติภารกิจสำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลักดังนี้

1. ด้านภูมิหลังและประสบการณ์ ผู้นำจำเป็นต้องเป็นผู้มีประสบการณ์ ทั้งด้านเทคนิคและยุทธวิธี ต้องมีความสามารถในการปฏิบัติงาน และเป็นผู้ให้การฝึกผู้ใต้บังคับบัญชาได้เท่าๆ กัน ต้องมีความสามารถทางด้านเทคนิคและการบริหาร ผู้นำที่ดีต้องมีคุณสมบัติในด้านวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล การตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ การวางแผนอย่างพร้อมพร้อม เพื่อจะได้พิจารณาในการเลือกวิธีการที่ถูกต้อง

2. ด้านสติปัญญาและคุณภาพทางสมอง อาจแยกพิจารณาได้ดังนี้

2.1 ความสามารถทางด้านภาษา การใช้ถ้อยคำ การพูด การอ่าน การทำรายงาน การใช้ภาษาให้เหมาะสมกับเพศ วัย และกาลเวลา

2.2 ความสามารถทางด้านความมีเหตุผล ความสามารถด้านนี้เป็นความสามารถในทางเปรียบเทียบ และการแปลความหมายอย่างมีเหตุและผลจากสัญลักษณ์ที่ปรากฏ สามารถตีความหมายทางภาษาเป็นตัวเลข และจากตัวเลขเป็นความเรียงได้ ความมีเหตุผลเป็นสิ่งสำคัญของนักบริหารและผู้นำ ทำให้บุคคลดังกล่าวสามารถที่จะหาเหตุผลต่างๆ จากสาเหตุต่างๆ กัน และสามารถที่จะแปลความหมายของสิ่งที่เป็นสัญลักษณ์ให้เป็นภาษาเขียนๆ ได้

2.3 ความสามารถจดจำ ผู้นำและผู้บริหารต้องมีบุคลิกภาพในการจดจำชื่อ และลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ในปัจจุบันนักบริหารและผู้นำพยายามหาเครื่องช่วยความจำในทางอิเล็กทรอนิกส์ คอมพิวเตอร์และอื่นๆ

2.4 ความสามารถด้านรอบรู้ทั่วไป ผู้บริหารและผู้นำต้องมีความรอบรู้อย่างกว้างขวางจากข้อมูลที่ได้มีการศึกษาวิจัยรวบรวมอย่างเป็นระบบ และมีความสามารถ ในการวิเคราะห์ การสังเคราะห์ และการตัดสินใจตามข้อมูลที่ได้รับเป็นอย่างดี

2.5 ความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ ผู้นำต้องมีความสามารถซึ่งใจใคร่ครวญเกี่ยวกับการวางแผน ตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ

2.6 ความสามารถในการยืดหยุ่นได้ งานธุรกิจหรือบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องจะคงที่อยู่ตลอดเวลาไม่ได้ ต้องมีการเคลื่อนไหวหรือมีปัญหามากๆ นักบริหารจะต้องมีความสามารถในการยืดหยุ่นต่อเหตุการณ์ต่างๆ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์ให้มากที่สุดเต็มศักยภาพ

3. ด้านคุณลักษณะทางร่างกาย ผู้นำที่ดีต้องมีร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง มีจิตใจที่ดี จะทำให้เป็นบุคคลที่ดึงดูดใจบุคคลอื่น หรือเป็นคุณลักษณะที่จะทำให้ผู้อื่นเชื่อถือตามได้

4. ด้านบุคลิกภาพ และความสนใจ องค์กรประกอบในด้านนี้ ผู้นำจะสามารถพิจารณาได้จากความสนใจในหน้าที่ของหัวหน้างานผู้ที่มีความสนใจในงาน จะทำให้เกิดความกระตือรือร้นและเต็มใจในการปฏิบัติงาน มีแรงจูงใจภายในดี มีความสนใจและเต็มใจที่จะแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา มีความสนใจในงานที่จะทำให้เกิดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

5. ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้นำต้องเป็นผู้บรรลุวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีระดับความปรารถนาสูงเกินกว่าสภาพความเป็นจริงที่ปรากฏ จะต้องเป็นผู้มีความปรารถนาแรงกล้าในการที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลให้เป็นที่พอใจ มีความรับผิดชอบและมีความเชื่อมั่นในตนเอง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและรูปแบบการพัฒนา สามารถสรุปได้ดังนี้

จิรวัดน์ วีรังกร (2539) ได้วิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาอาจารย์ที่ปรึกษาฝ่ายกิจการนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ประเภทจำกัดรับ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย สรุปได้ดังนี้

1. คุณลักษณะภาวะผู้นำนักศึกษาของอาจารย์ที่ปรึกษาฝ่ายกิจการนักศึกษา

1.1 คุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถ กิจการนักศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการปลูกฝังทักษะ ความเข้าใจและจิตสำนึก ที่พึงประสงค์ในการสร้างสรรค์สังคมและประเทศชาติ ดังนั้นผู้ทำหน้าที่อาจารย์ที่ปรึกษาฝ่ายกิจการนักศึกษาจึงเป็นส่วนสำคัญในการส่งเสริม สนับสนุนและแนะนำนักศึกษาในทางที่เป็นประโยชน์ สร้างสรรค์ อาจารย์ที่ปรึกษาฝ่ายกิจการนักศึกษาจึงควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกิจการนักศึกษาเป็นอย่างดี ซึ่งความรู้ความสามารถที่อาจารย์ที่ปรึกษาฝ่ายกิจการนักศึกษาพึงมีประกอบด้วย

1.1.1 มีความรู้ความเข้าใจเรื่องธรรมชาติและจิตวิทยาวัยรุ่น เข้าใจลักษณะธรรมชาตินักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาทั้งรายบุคคลและเมื่อรวมกลุ่ม เพื่อประโยชน์ต่อการให้คำปรึกษาและแนะนำแก่นักศึกษา

1.1.2 มีความรู้ความเข้าใจทฤษฎีการพัฒนานักศึกษา เช่น ปรัชญาการพัฒนา นักศึกษา วิธีการพัฒนานักศึกษา เป็นต้น

1.1.3 มีความรู้เรื่องกิจการนักศึกษา ความรู้กิจกรรมที่ตนเองรับผิดชอบ

ความเข้าใจปรัชญาของสโมสรนักศึกษา และปรัชญาของสถาบัน

1.1.4 มีความรู้ความเข้าใจกระบวนการกลุ่ม สามารถนำหลักการจัดการมาใช้
ในการดำเนินงาน

1.2 คุณลักษณะด้านเจตคติ เจตคติเป็นความรู้สึทางจิตใจต่อเรื่องราวและ
ปรากฏการณ์ต่างๆ การแสดงท่าทีหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ คุณลักษณะด้านเจตคติของ
อาจารย์ที่ปรึกษาฝ่ายกิจการนักศึกษา มีดังนี้

1.2.1 มีความกระตือรือร้นและมีความสนใจอย่างแท้จริงในกิจกรรมของ
นักศึกษาตระหนักเสมอว่ากิจกรรมนักศึกษามีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างประสบการณ์
ทางการศึกษา

1.2.2 มีความเข้าใจ และจริงใจกับนักศึกษา

1.2.3 เป็นผู้ชี้แนะแนวทางการทำกิจกรรมให้กับนักศึกษา ไม่ใช่ผู้ควบคุมหรือ
ผู้กำกับนักศึกษา

1.3 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ อาจารย์ที่ปรึกษาฝ่ายกิจการนักศึกษาเป็นผู้ใกล้ชิด
นักศึกษาดังนั้นบุคลิกภาพและการกระทำย่อมส่งผลต่อการเป็นแบบอย่างแก่นักศึกษาทั้ง
ทางตรงและทางอ้อม การมีบุคลิกภาพที่ดี ทำให้นักศึกษาอยากเข้าใกล้ อยากปรึกษาและม
ีความเชื่อถือศรัทธา ดังนั้นบุคลิกภาพอันพึงประสงค์ของอาจารย์ที่ปรึกษาฝ่ายกิจการนักศึกษา
จึงควรมี ดังต่อไปนี้

1.3.1 เป็นผู้รู้จักให้

1.3.2 มีธรรมชาติในวาจา คือ ใช้วาจาที่สุภาพ สื่อสารเข้าใจและกระตุ้นให้
นักศึกษายากทำงานด้วย

1.3.3 เป็นคนยึดมั่นในหลักการ เป็นที่พึ่งของสถาบัน หมายความว่า เป็นคนที่
มั่นคงพอที่จะเป็นสื่อกลางในการสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันระหว่างนักศึกษา กับสถาบัน

1.3.4 เป็นผู้ที่มีโลกทัศน์กว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

1.3.5 เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี

1.3.6 ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักศึกษา หมายถึง การเป็นผู้นำที่ดีให้
นักศึกษาใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินงาน

1.3.7 มีความรับผิดชอบ จริงใจ และเสียเวลาเข้าร่วมกิจกรรมกับนักศึกษา ไม่
ทอดทิ้งให้นักศึกษาดำเนินกิจกรรมแต่โดยลำพัง

1.4 คุณลักษณะด้านทักษะการปฏิบัติงาน

- 1.4.1 มีศิลปะในการพูดและการถ่ายทอด รู้จักใช้เหตุผลมีความสามารถในการโน้มน้าวความคิดเห็นของนักศึกษา ตลอดจนเทคนิคในการเจรจาต่อรอง
- 1.4.2 รู้จักบริหารเวลา สามารถแบ่งเวลาเพื่อตนเอง ครอบครัวและกิจกรรมนักศึกษาได้อย่างเหมาะสม
- 1.4.3 มีทักษะต่างๆ ได้แก่ กระบวนการกลุ่ม การวินิจฉัยสั่งการการบริหารองค์การระบบงาน และการจัดโปรแกรมต่างๆ เป็นต้น
- 1.4.4 มีความสามารถทำงานและประสานงานได้ดีกับนักศึกษาและบุคลากรในฝ่ายต่างๆ ขององค์กร
- 1.4.5 มีทักษะด้านการวางแผน การฝึกอบรมการประเมินผล และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

จันทร์ศร ภูติอริยวัฒน์ (2551) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผลการศึกษาพบว่า

- 1) ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอยู่ในระดับสูง
- 2) องค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คือ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการสอน ประสบการณ์ในการบริหาร พฤติกรรมผู้นำของคณบดีอำนาจในตำแหน่งของคณบดี วุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา บรรยากาศการสื่อสารในคณะวิชา และเครือข่ายความร่วมมือและการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก
- 3) ระดับวุฒิการศึกษาประสบการณ์ในการสอน และประสบการณ์ในการบริหารมากกับน้อยส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาแตกต่างกัน
- 4) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับสถานการณ์คณะวิชาส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการแตกต่างกัน
- 5) บรรยากาศการสื่อสารในคณะวิชาที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อการจำแนกประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของกลุ่มคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
- 6) ผลการวิเคราะห์เนื้อหาจากการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่าการฝึกอบรม และการศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นไปเพื่อพัฒนาวุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นแนวทางสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

จามจรี จำเมือง (2548 : 143 – 146) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีวิธีดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางในการวิจัยจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครด้วยเทคนิคเดลฟายจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 21 คน 3) เสนอแนะเพิ่มเติมรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นด้วยการอภิปรายกลุ่มจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 8 คน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มี 6 ด้าน คือ 1) ด้านวิสัยทัศน์ 2) ด้านการเรียนการสอน 3) ด้านสภาพแวดล้อมทางการเรียน 4) ด้านชุมชน 5) ด้านคุณธรรม และ 6) ด้านพัฒนาสังคม

ชวลิต เกิดทรัพย์ (2549 : 305 – 309) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีการศึกษาสำหรับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้ โดยดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 2 ระยะ ระยะที่ 1 เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีการศึกษาสำหรับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้ โดยการส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้ แล้วนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory factor analysis) และระยะที่ 2 เป็นการสร้างรูปแบบโดยอาศัยแนวคิดการสร้างรูปแบบทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีการสร้างสรรคด้วยปัญญา และทฤษฎีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ นำไปผนวกกับการวิเคราะห์องค์ประกอบ ในระยะที่ 1 ได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีการศึกษาสำหรับผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้ จากนั้นนำรูปแบบดังกล่าวไปสัมภาษณ์กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและสนทนากลุ่มกับกลุ่มผู้ปฏิบัติเพื่อทดสอบและปรับปรุงรูปแบบให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผลการศึกษาพบว่า 1) องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีการศึกษาสำหรับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ได้แก่ กฎระเบียบและจริยธรรมทางเทคโนโลยีการศึกษา การรู้เทคโนโลยีการศึกษา การจัดการด้านโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยี ค่านิยมและจิตสำนึกต่อองค์กรและสังคม ความรู้ความสามารถพิเศษทางเทคโนโลยี บุคลิกภาพ การบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับการจัดการศึกษา ภูมิหลังทางสังคมและการประเมินและการนิเทศ 2) รูปแบบการพัฒนาภาวะ

ผู้นำทางเทคโนโลยีการศึกษาสำหรับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐานในภาคใต้ ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นรู้และตระหนัก ขั้นประเมินการก่อน
ดำเนินการ ขั้นดำเนินการเปลี่ยนแปลง ขั้นปรับปรุง ขั้นประเมินหลังดำเนินการหลังดำเนินการและ
ขั้นคงสภาพ

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2549 : 233 - 240) ได้ศึกษาการนำเสนอรูปแบบการพัฒนา
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนาประเทศ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะที่
พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงบรรยายประกอบด้วย
5 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาวรรณกรรมและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและกำหนดกรอบแนวคิด
ในการวิจัย 2) การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ที่มีความสามารถในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาประเทศ โดยวิธีเดลฟายประยุกต์ 2 รอบ
3) การสร้างรูปแบบการพัฒนา 4) การตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไป
ได้ของรูปแบบ โดยการประชุมสนทนากลุ่ม และ 5) การปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบ
ผลการศึกษาพบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มี
ความสามารถในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาประเทศ มี 56 คุณลักษณะ ส่วนรูปแบบการ
พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อ
พัฒนาประเทศ คือ รูปแบบการพัฒนาแบบบูรณาการผู้บริหารสู่ผลลัพธ์การพัฒนาประเทศ โดย
เน้นการบูรณาการ 2 ระดับ คือ 1) ขั้นตอนสาระการพัฒนา วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาที่เป็น
ระบบกระบวนการแบบบูรณาการ 2) ผลลัพธ์การพัฒนาประเทศแบบบูรณาการ โดยมีขั้นตอน
การพัฒนา 4 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นการประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะที่ต้องพัฒนา 2) ขั้น
เตรียมการพัฒนาคุณลักษณะ 3) ขั้นดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะ และ 4) ขั้นการประเมินผล
การพัฒนาและการดำเนินการ

วรเทพ ภูมิภักดีพรรณ (2550 : 149-154) ได้ทำการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบภาวะ
ผู้นำเหนือผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน และหาประสิทธิภาพของรูปแบบ
ภาวะผู้นำเหนือผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน โดยมีขั้นตอนการวิจัย
6 ขั้นตอน คือ 1) การทบทวนวรรณกรรม 2) การสร้างแบบสอบถามการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือ
ผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรง
3) การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน โดยสอบถาม
ผู้เชี่ยวชาญ 19 คน ด้วยกระบวนการเทคนิคเดลฟาย 4) ตรวจสอบความเป็นไปได้และความ

เหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของบริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 10 คน ด้วยการสนทนากลุ่ม 5) การพัฒนาคู่มือกระบวนการฝึกอบรมภาวะผู้นำเหนือผู้นำ และ 6) การทดลองใช้ในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน 1 แห่ง เพื่อประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน

สรรพดี ดีปู้ (2553 : 206-221) ได้ทำการศึกษาเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของอาจารย์ที่ปรึกษาฝ่ายกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ เพื่อสร้างรูปแบบภาวะผู้นำของอาจารย์ที่ปรึกษาฝ่ายกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง และเพื่อประเมินรูปแบบภาวะผู้นำของอาจารย์ที่ปรึกษาฝ่ายกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง โดยขั้นตอนการดำเนินการวิจัยมี 3 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของอาจารย์ฝ่ายกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ในการศึกษาในครั้งนี้ใช้เทคนิคการประยุกต์เดลฟาย จำนวน 2 รอบ ผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัย มี 14 คน 2) การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของอาจารย์ที่ปรึกษาฝ่ายกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการวิจัยเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำและพฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ที่ปรึกษาฝ่ายกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ที่จำเป็นต้องพัฒนา ส่วนที่ 2 การร่างรูปแบบภาวะผู้นำของอาจารย์ที่ปรึกษาฝ่ายกิจการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง 3) การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของอาจารย์ที่ปรึกษาฝ่ายกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง โดยในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้กำหนดการวิจัยเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การจัดสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน เพื่อประมวลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบรูปแบบ ส่วนที่ 2 การประเมินความเหมาะสม ความสอดคล้องและความเป็นไปได้ของรูปแบบจากผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้แบบสอบถาม

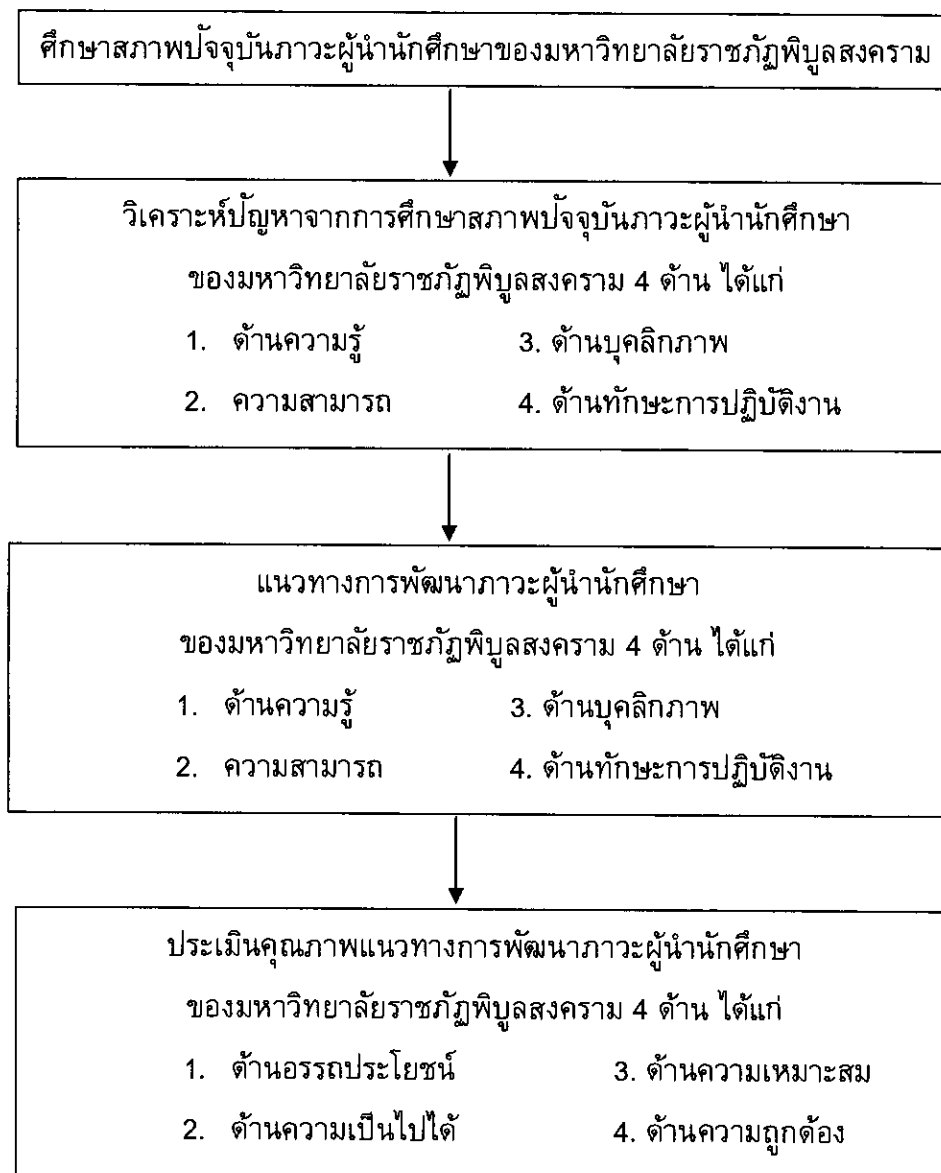
คูซส์ และพอสเนอร์ (Kouzes and Posner, 1997 : 125 – 126) ได้พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำที่ใช้ได้อย่างกว้างขวาง ผู้นำสามารถนำไปพัฒนาตนเองได้วันต่อวัน ปีต่อปี ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำต้องฝึกฝนให้เกิดคุณสมบัติ 5 ประการกับตนเอง คือ 1) ทำทายกระบวนการ (Challenging the process) ค้นหาโอกาสใหม่ๆ ที่ท้าทายสู่การเปลี่ยนแปลงพัฒนาและคิดค้นนวัตกรรมใหม่ มีการทดลอง บริการความเสี่ยง และเรียนรู้จากความผิดพลาด 2) ดลบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring A shared vision) ตระหนัก

ถึงความเจริญก้าวหน้าขององค์กรในอนาคตสร้างวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับค่านิยม ความคาดหวัง ความสนใจ และความใฝ่ฝันของผู้ตาม 3) สนับสนุนให้เกิดการปฏิบัติ (Enabling others to act) ส่งเสริมความเข้มแข็งของผู้ตามโดยร่วมรับรู้ข้อมูลข่าวสาร สร้างความรู้สึกมีส่วนร่วมของผู้ตาม ส่งเสริมความร่วมมือมุ่งสู่เป้าหมาย และสร้างความไว้วางใจ 4) สร้างวิถีทางต้นแบบ (Modeling the heart) ทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในงานที่ง่ายเพื่อสร้างให้เกิดความมุ่งมั่นผูกพันสร้างตัวอย่าง สำหรับผู้ตามเพื่อให้เป็นแนวทางมุ่งสู่ความสำเร็จ 5) ส่งเสริมกำลังใจ (Encouraging the heart) ระลึกไว้เสมอว่าผู้ตามแต่ละคนนั้นมีความเสียสละ เพื่อความสำเร็จของทุกโครงการควรมี การฉลองเมื่องานประสบความสำเร็จ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่ความหมายของผู้นำ คุณลักษณะ ของผู้นำทฤษฎีภาวะผู้นำ แนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำ ทำให้ทราบถึงคุณลักษณะพื้นฐานที่ ผู้นำควรจะมี รวมไปถึงปัจจัยต่างๆที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำนักศึกษา ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาสภาพภาวะผู้นำของผู้นำนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงครามว่า เป็นอย่างไร และหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้นำนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูล สงคราม เพื่อประโยชน์ต่อสถาบันการศึกษาในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาภาวะ ผู้นำของผู้นำนักศึกษาต่อไป

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้หน้านักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัย ดังนี้



ภาพ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัย