

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษานี้เป็นการศึกษารายกรณีหรือกรณีศึกษา (Case study) เพื่อวิเคราะห์เจาะลึกประวัติชีวิตของคนคนหนึ่งที่กำลังก้าวสู่การเป็นผู้นำทางการอุดมศึกษาที่มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จได้อย่างไร ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยเสนอผลการศึกษาเป็น 3 ตอนดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จ

- แนวคิดและทฤษฎีผู้นำและภาวะผู้นำ
- ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จ
- วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา
- ที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา
- กระบวนการใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา

ตอนที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ

ตอนที่ 3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จ

ในการปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตามมักจะเห็นบุคคลคนหนึ่งทำหน้าที่เป็นผู้จัดลำดับงานควบคุมดูแลการทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ จะมีการกำหนดไว้อย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ตาม การทำงานใด ๆ ถ้าขาดซึ่งผู้นำเสียแล้วก็จะทำให้ทุกคนที่มาร่วมงานมีลักษณะต่างคนต่างทำขาดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน ขาดการประสานงาน และความร่วมมือระหว่างทีมงาน ในบางครั้งผู้นำที่ทำหน้าที่ดังกล่าวบางคนก็ได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารหรือหัวหน้า ฉะนั้นผู้นำบางคนเป็นผู้บริหารแต่ก็มีผู้นำบางคนก็ไม่ได้มีการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารแต่อย่างใด แต่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกภายในกลุ่มหรือทีมงานให้ทำหน้าที่เป็นผู้นำ ในอดีตที่ผ่านมายังมีได้มีการใช้คำว่า ผู้นำ แต่จะใช้คำว่าหัวหน้า กล่าวคือ หัวหน้าเป็นคำที่เกิดขึ้นมานาน นับตั้งแต่มีการก่อกำเนิดสังคมบรรพกาลแล้ว ซึ่งผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าจะมีอำนาจและมีความรับผิดชอบ ในฐานะผู้นำของกลุ่มนั้น ๆ ในยุคต่อมาซึ่งเป็นยุคที่สังคมพัฒนาแล้วจะใช้

คำว่าผู้นำแทนคำว่าหัวหน้า ผู้นำนี้มีในภาษาอังกฤษประมาณ ปี ค.ศ. 1300 และความหมายของคำว่าผู้นำนี้ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ไว้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเด็นที่นักวิชาการแต่ละท่านนำมาประกอบการพิจารณา (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536 : 70)

แนวคิดและทฤษฎีผู้นำและภาวะผู้นำ

เนนุส (Nanus, 1992: 7) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำไว้ 7 ประการ กล่าวคือ ผู้นำต้องเป็นผู้จุดประกายความคิดก่อนคนอื่น ผู้นำต้องทำสิ่งต่างๆ ให้เกิดขึ้นให้ได้ ผู้นำต้องเป็นผู้ที่สร้างฝันอยู่ตลอดเวลา ผู้นำต้องเป็นผู้แปลงฝันสู่ความเป็นจริง ผู้นำต้องเป็นผู้ดึงจุดจูงใจทีมงานให้เกิดความผูกพัน ใช้พลังอย่างเต็มที่ ผู้นำต้องเป็นผู้ปรับเปลี่ยนองค์การไปสู่สิ่งใหม่ที่มีศักยภาพเพื่อความอยู่รอด ความเจริญเติบโตและความเป็นเลิศ ผู้นำต้องกระจายอำนาจเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดเมื่อองค์การใหญ่ขึ้น และต้องมีความรู้ในเรื่องการออกแบบและการสร้างสถาบัน จากที่กล่าวมาทั้งหมด กล่าวสรุปได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นสถาปนิกออกแบบและสร้างองค์การในอนาคต

เบนนิส (Bennis, 1989: 45) ได้เสนอแนวคิดที่ว่าผู้นำนั้นมีความแตกต่างกับผู้จัดการ กล่าวคือ

1. ผู้จัดการจะบริหารงาน แต่ผู้นำจะริเริ่มสิ่งใหม่
2. ผู้จัดการจะเป็นของที่ลอกแบบมาได้ แต่ผู้นำนั้นเป็นของแท้
3. ผู้จัดการจะเป็นผู้รักษาระบบ แต่ผู้นำจะเป็นคนพัฒนาระบบ
4. ผู้จัดการจะมองไปที่ระบบและโครงสร้าง แต่ผู้นำจะเน้นความสำคัญที่คน
5. ผู้จัดการพึงพาการควบคุม แต่ผู้นำจะจุดไฟให้เกิดความไว้วางใจต่อกัน
6. ผู้จัดการจะมีสายตาสั้นมองเพียงระยะสั้น แต่ผู้นำจะมองการณ์ไกล
7. ผู้จัดการจะถามว่า ทำอย่างไร และเมื่อใด แต่ผู้นำจะถามว่าอะไร และทำไม
8. ผู้จัดการจะมองไปที่จุดต่ำสุดแห่งการเสมอตัว กำไรหรือขาดทุน แต่ผู้นำจะมองไปที่เส้นขอบฟ้า หรือเรื่องของโอกาส และอนาคต
9. ผู้จัดการมักจะลอกเลียนแบบ แต่ผู้นำจะสร้างความแปลกใหม่
10. ผู้จัดการคือ ทหารกล้าชนิดที่รับตามคำสั่งและการมอบหมาย แต่ผู้นำจะมีความเป็นตัวของตัวเอง
11. ผู้จัดการจะทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้อง แต่ผู้นำจะทำสิ่งที่ถูกต้อง

ในการนี้ เบนนิส ยังให้ทรรศนะเพิ่มเติมว่า ผู้จัดการใส่หมวกสีเขียวเพราะมีหัวสีเขียวและเรียนรู้โดยผ่านการฝึกอบรม แต่ผู้นำใส่หมวกปีกกว้างและมุ่งหาการศึกษา กล่าวคือผู้นำจะเริ่มจากการสังเกตไปสู่การสร้างกฎ การศึกษาโดยการให้ทางเลือกทางออก ความมีดุลย

ภาพ ความเข้าใจ ความคิดริเริ่ม ความกว้าง ความลึก การทดลอง การกระทำ การซักถาม การให้ได้วิธีการ การได้กุศโลบาย การได้ทางเลือก การได้ค้นคว้า การค้นพบ การได้กระทำ การใช้สมองทั้งหมด การใช้ชีวิตทั้งชีวิต การเปลี่ยนแปลง เนื้อหาสาระ ความยืดหยุ่น ความเสี่ยง การสังเคราะห์ การเปิดเผย และการใช้จินตนาการ (Bennis, 1989: 40 - 41)

ส่วนภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้นำโดยตรงเพราะว่า ภาวะผู้นำหมายถึงกระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมาย ภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้ ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลงกระบวนการใช้อิทธิพลของผู้นำก็เปลี่ยนแปลงไปด้วย นอกจากนี้ภาวะผู้นำยังหมายถึงการที่บุคคลปฏิบัติตามบทบาทที่ถูกคาดหวัง กล่าวคือ บทบาทในการปฏิสัมพันธ์กับคนและกลุ่มคนต่าง ๆ (Interpersonal roles) ซึ่งได้แก่ หัวหน้าเชิงสัญลักษณ์ (Figurehead) ผู้นำ (Leader) ผู้ประสาน (liaison) บทบาทในการสื่อสารและให้ข้อมูล (Informational roles) ซึ่งได้แก่ ผู้ติดตามเฝ้าสังเกต (Monitor) ผู้เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร (Disseminator) ผู้เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (Spokesperson) บทบาทในการตัดสินใจ (Decisional roles) ซึ่งได้แก่ ผู้ประกอบการ (Entrepreneur) ผู้บิดเบือนและแก้ไขความขัดแย้ง (Disturbance handler) ผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource allocator) และผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator) ซึ่งผู้ที่เป็ผู้นำจะต้องกระทำตามบทบาทที่ถูกคาดหวัง จึงจะได้ชื่อว่ามีภาวะผู้นำที่ดี (Mintzberg, 1973: 93 - 94)

จากความหมายของคำว่า ผู้นำและภาวะผู้นำ ดังที่กล่าวมานั้นจะมีความสัมพันธ์ใกล้เคียงกันจนบางครั้งอาจถือได้ว่าเป็นคำที่มีความหมายเดียวกัน

สตอกคิลล์ (Stogdill, 1974) ได้สรุปทฤษฎีภาวะผู้นำไว้ 6 ทฤษฎีมีดังนี้

1. ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theories) นักทฤษฎีกลุ่มนี้พยายามอธิบายว่าการเป็นผู้นำเป็นผลมาจากพันธุกรรม นั่นคือ เป็นผู้นำมาโดยกำเนิด (Leaders are born) เกิดมาพร้อมกับลักษณะบางอย่างที่แตกต่างไปจากคนอื่น นักทฤษฎีกลุ่มนี้เชื่อว่าประวัติศาสตร์ของโลกคือ ประวัติศาสตร์ของผู้ยิ่งใหญ่

2. ทฤษฎีสองแวดล้อม (Environmental Theories) นักทฤษฎีกลุ่มนี้มีความเห็นว่าผู้นำเป็นผลมาจากเวลา สถานที่และสภาพแวดล้อม สิ่งแวดล้อมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ก่อให้เกิดความเป็นผู้นำ สถานการณ์ทำให้เกิดผู้นำ นักทฤษฎีกลุ่มนี้เชื่อว่าผู้นำเกิดขึ้นได้ด้วยความสามารถและทักษะในการแก้ไขปัญหาสังคม สงคราม วิกฤติการณ์ต่าง ๆ ที่เปิดโอกาสให้คนเป็นผู้นำได้

3. ทฤษฎีบุคคลและสถานการณ์ (Personal-Situation Theories) ทฤษฎีนี้อธิบายว่าภาวะผู้นำเป็นผลมาจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสถานการณ์ บางคนเชื่อว่าผู้นำเป็นผลของ

ลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำ ธรรมชาติของกลุ่มและสมาชิกของกลุ่มเหตุการณ์หรือปัญหาที่กลุ่มเผชิญอยู่

4. ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง (Interaction-Expectation Theories) นักทฤษฎีกลุ่มนี้อธิบายว่าภาวะผู้นำก็คือการสร้างปฏิสัมพันธ์ ผู้นำจะมีคุณค่ามากยิ่งขึ้นหากปฏิสัมพันธ์นั้นเป็นไปตามความคาดหวังของกลุ่ม แรงจูงใจในการทำงานของสมาชิก จะเปลี่ยนไปตามการเปลี่ยนแปลงความคาดหวังในเรื่องของรางวัลและการลงโทษ

5. ทฤษฎีมนุษยธรรม (Humanistic Theories) นักทฤษฎีกลุ่มนี้อธิบายว่าโดยธรรมชาติแล้วมนุษย์ต้องการแรงจูงใจจึงพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพและความกลมเกลียวของหน่วยงาน ผู้นำจำเป็นจะต้องหาทางส่งเสริมควบคุม หรือจูงใจในลักษณะที่เหมาะสม เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติการกิจกรรมบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ทฤษฎีนี้เน้นความเป็นมนุษย์และธรรมชาติของมนุษย์ของสมาชิกภายในองค์การ

6. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange Theories) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่าปฏิสัมพันธ์ทางสังคมนั้น ปรากฏในรูปของการแลกเปลี่ยนระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ปฏิสัมพันธ์จะดำเนินการต่อไปตราบเท่าที่สมาชิกยังได้รับประโยชน์ร่วมกันจากการแลกเปลี่ยนทางสังคมนั้น สมาชิกของกลุ่มมอบเกียรติ สถานะและศักดิ์ศรีให้กับผู้นำ เพื่อแลกเปลี่ยนกับการที่ผู้นำช่วยให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายได้

จากการสรุปงานวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับการเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำของสตอกดิลล์มีความเห็นสอดคล้องกันว่าลักษณะของผู้นำที่ดีมี 6 ประการดังนี้ (Stogdill, 1974)

1. ลักษณะทางกาย ผู้นำเป็นผู้ที่แข็งแรง มีร่างกายเป็นสง่า
2. ภูมิหลังทางสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่มีการศึกษาและมีสถานะทางสังคมดี
3. สติปัญญา ผู้นำเป็นผู้ที่มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดีและมีทักษะในการสื่อความหมายและการพูด
4. บุคลิกภาพ ผู้นำเป็นผู้ที่มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ มีจริยธรรม มีความเชื่อมั่นในตัวเอง
5. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้นำเป็นผู้ที่มีความปรารถนาจะทำดีที่สุด ปรารถนาที่จะรับผิดชอบ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มุ่งทำงาน

6. ลักษณะทางสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่ปรารถนาจะร่วมมือกับคนอื่นมีเกียรติและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและคนอื่น ๆ เข้าสังคมเก่ง มีความเฉลียวฉลาดในการเข้าสังคม

ผู้นำมีลักษณะแตกต่างจากผู้ตาม ความเชื่อนี้มีมานาน ตัวอย่างเช่น ในหนังสือสามก๊ก มีคำพรรณนาคุณลักษณะของผู้นำด้านต่าง ๆ ดังนี้ (ทองอินทร์ วงศ์โสธร, 2534: 179-181)

1. ลักษณะของเล่าปี่

และเมืองตุนก้วน มีชายคนหนึ่งชื่อเล่าปี่ เมื่อน้อยชื่อเหยียนเต็ก ก็ไม่เรียนหนังสือ แต่มีปัญญา น่าใจนั้นดี ความโกรธความยินดีมิได้ปรากฏออกมาภายนอก ใจนั้นอารีนัก มีเพื่อนฝูงมาก ใจกว้างขวาง หมายถึงเป็นใหญ่กว่าคนทั้งปวง กอปรด้วยลักษณะรูปใหญ่สมบูรณ์ สูงประมาณห้าศอกเศษ หูยานถึงป่า มือยาวถึงเข่า หน้าขาวดั่งสีหยก ฝีปากแดงดั่งชาดแถม จักษุชำเลืองไปเห็นหู

2. ลักษณะโจโฉ

แลนายทัพนั้นชื่อโจโฉ สูงประมาณห้าศอกเศษ จักษุเล็ก หนวดยาว เป็นบุตรโจไก และโจโฉเมื่อน้อยนั้นมักพอใจไปเดินป่ายิงเนื้อ มักพอใจฟังร้องรำทำเพลง มีปัญญาความคิดรวดเร็ว

3. ลักษณะซุนกวน

ซุนกวนนี้มีลักษณะเข้มขัน จักษุก็แดง หนวดก็แดง เป็นคนมีบุญ แต่ว่าน้ำใจจะดีดั่งอันจะเจรจาสุภาพเห็นมิได้ ชอบแต่เจรจาอยู่ แม้จะได้ตามถึงเนื้อความก็ทำให้โกรธขึ้นจึงจะได้

คุณลักษณะข้างต้นบอกถึงลักษณะของผู้นำ เล่าปี่มีหูยานถึงป่า มือยาวถึงเข่า โจโฉมีจักษุเล็ก หนวดยาว มีปัญญาความคิดรวดเร็ว ซุนกวนมีจักษุแดง หนวดแดง น่าใจคือถึงลักษณะเหล่านี้เป็นลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้นำมีลักษณะแตกต่างจากผู้อื่น

ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2534: 4) ได้วิเคราะห์ผลการศึกษาวัยซึ่งทำกันในต่างประเทศ ระหว่างปี ค.ศ.1948 ถึง 1970 ได้สรุปลักษณะสำคัญของผู้นำไว้ดังนี้

แก่กว่าผู้ตาม

สูงกว่าและหนักกว่า

มีพลังมากกว่า

พูดเก่งกว่า

ฉลาดกว่า

มีความรู้มากกว่า

มีคุณยพินิจดีกว่า
 มีการตัดสินใจดีกว่า
 มีความคิดตรึกตรองเป็นของตนเอง
 ค่อนข้างเป็นคนเปิดเผย
 มีความหนักแน่น
 มีความรับผิดชอบมากกว่า
 มาจากครอบครัวดี
 ไม่จำเป็นต้องมีรูปร่างหน้าตาดี

จากการศึกษาลักษณะผู้นำของทองอินทร์ วงศ์โสธร พบว่า ความฉลาดกว่าเป็นคุณลักษณะหนึ่งที่สำคัญของผู้นำ

เสถียร โกเศศ (2516: 27) ได้อธิบายคุณลักษณะของผู้มีอำนาจใหญ่ ดังนี้

ในยามทุกข์	มีใจหนักแน่น
ในยามสุข	รู้จักสงบเสถียร
ในเวลาเข้าที่ประชุม	อาจองกล่าวชัดถ้อยชัดคำ
ในคราวเข้าทรงศีลสงคราม	มีใจแกล้วกล้า
นิยมรักษาเกียรติ	เอาใจใส่ในการสดับ

เทรวาธา (Trewatha, 1982: 388) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ ได้สรุปคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. คุณลักษณะทางกาย (physical traits) ประกอบไปด้วย ความสูง น้ำหนัก รูปร่างหน้าตา ความมีพลังและความทนทานของร่างกาย
2. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ (personality traits) ประกอบไปด้วย ความทะเยอทะยาน ความเชื่อมั่นใจตนเอง ความซื่อสัตย์ ความมานะ ความดีอีร์น และความสามารถ
3. คุณลักษณะทางสังคม (social traits) ประกอบไปด้วย ความเห็นอกเห็นใจ ความแนบเนียน ความเชื่อถือ ความมีฐานะ ความสามารถที่จะร่วมงาน
4. คุณลักษณะส่วนบุคคล (personal traits) ประกอบไปด้วย ความสามารถในการใช้ถ้อยคำ ความรอบรู้ ความสามารถในการวินิจฉัย ความสามารถทางสติปัญญา ความสามารถในการทำงาน ความสำเร็จและความรับผิดชอบ

นักวิชาการที่ศึกษาเรื่องคุณลักษณะผู้นำก็มีข้อค้นพบแตกต่างกันออกไป สถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปทำให้คุณลักษณะเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งในเรื่องนี้อดีตประธานาธิบดีริชาร์ด นิกสัน (Richard Nixon, 1982: 348) ได้ให้ข้อคิด ดังนี้

“...อะไรคือ ลักษณะสำคัญของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คงไม่มีคำตอบที่แน่นอนตายตัว สถานการณ์แตกต่างกันต้องการคุณลักษณะที่แตกต่างกัน แต่ก็มีคุณลักษณะที่สำคัญเป็นพื้นฐานคือ สติปัญญา ความกล้าหาญ การทำงานหนัก ความหนักแน่น ความมีดุลยพินิจ ความเสียสละเพื่อส่วนรวมและความมีเสน่ห์ . . .”

การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) เริ่มศึกษาในปี ค.ศ. 1945 ที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ โดยการริเริ่มของชาเทิล (Shartle) ต่อมาในปี ค.ศ. 1949 เฮมพ์ฟิล และ คูนส์ (Hemphill และ Coons) ได้สร้างแบบวัดพฤติกรรมผู้นำ คือ Leader Behavior Description Questionnaire หรือ LBDQ ซึ่งสามารถจำแนกผู้นำออกเป็น 2 มิติ คือ กิจสัมพันธ์ (initiating structure) กับมิตรสัมพันธ์ (consideration) นับเป็นครั้งแรกที่การศึกษาแห่งนี้เน้นความสำคัญของทั้งงานและคนในการประเมินพฤติกรรมผู้นำ

การศึกษาวิจัยที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Research Studies) เริ่มการศึกษาใกล้เคียงกับที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ โดยการนำของลิเคอร์ท (Likert) มุ่งศึกษาองค์การทางธุรกิจและอุตสาหกรรม เป้าหมายของการศึกษาก็เพื่อจำแนกแบบของผู้นำกับเกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิผล ผลการวิจัยได้จำแนกผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งผลผลิต (production-centered) กับแบบมุ่งคนงาน (employee-centered) ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีแนวโน้มที่จะมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาสนับสนุนส่งเสริมให้ลูกน้องเชื่อว่าตนเองก็เป็นคนมีเกียรติ มีความสำคัญ

2. ผู้นำที่มีประสิทธิภาพใช้กลุ่มในการตัดสินใจ

3. ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะตั้งมาตรฐานในการทำงานค่อนข้างสูง

ในการทำการวิจัยต่อ ๆ มา ลิเคอร์ท พบว่า ผลผลิตจะเพิ่มมากขึ้นถ้ากระบวนการของการเป็นผู้นำตั้งอยู่บนพื้นฐานของการทำงานเป็นทีม ความศรัทธา ความไว้วางใจ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

การศึกษาผู้นำของกลุ่มที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard Studies of Group Leadership) ในปี ค.ศ. 1947 ได้มีการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ห้องปฏิบัติการสังคมสัมพันธ์ (Laboratory of Social Relations) โดยเบลล์ (Bales) การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาพฤติกรรมทางสังคมของกลุ่มย่อยในห้องปฏิบัติการ เก็บข้อมูลโดยการสังเกตโดยตรง ผลการศึกษาทำให้เกิดผู้นำ 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน (task leader) กับแบบมุ่งสังคม (social leader) มีคนไม่มากนักที่จะเป็นผู้นำทั้งสองแบบได้ บุคคลที่สมาชิกของกลุ่มตัดสินว่าเสนอความคิดดีที่สุดในการตัดสินใจ มักจะไม่ใช่นักที่เพื่อนรักมากที่สุด

เบลคและมูตัน (Blake และ Mouton, 1964) ได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำเป็น 2 มิติ คือ มิติมุ่งที่คน (concern for people) และมิติมุ่งที่ผลผลิต (concern for production) อาศัยมิติทั้งสองนี้แบ่งผู้นำออกเป็น 5 แบบ คือ แบบย่ำแย่ (impoverished) แบบชุมนุมสังสรรค์ (country club) แบบมุ่งแต่งงาน (task) แบบสายกลาง (middle-of-the road) และแบบทำงานเป็นทีม (team)

เรดดิน (Reddin, 1970) ได้พัฒนาทฤษฎีจาก 2 มิติเป็น 3 มิติ (3-D model) ซึ่งพัฒนาผู้นำใน 3 มิติ คือ มิติมุ่งงาน มิติมุ่งสัมพันธ์ และมิติมุ่งประสิทธิผล และได้แบ่งผู้นำออกเป็น 8 แบบ คือ แบบที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบ คือ ผู้พัฒนา (Developer) ผู้นำทีม (executive) ผู้คุมกฎ (Bureaucrat) และผู้บุกเบิกงาน (Benevolent Autocratic) แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ คือ ผู้เอาใจ (Missionary) ผู้ประนีประนอม (Compromise) ผู้ทันท่า (Deserter) และผู้คุมงาน (Autocrat)

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีลเดอร์ (Fiedler's Contingency Model) ทฤษฎีนี้มุ่งศึกษาทัศนคติ และแรงจูงใจของหัวหน้า ทำให้เขาปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกัน ทฤษฎีจะประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ แบบของผู้นำกับสถานการณ์ การจัดจำแนกแบบของผู้นำนั้นจะวัดลักษณะการติดต่อเกี่ยวข้องกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้แบบทดสอบ LPC หรือ Least-Preferred Co-Workers Test คะแนนจากแบบทดสอบจะทำนายว่าผู้ตอบมีแรงจูงใจมุ่งงาน (Task-motivated) หรือมีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์ (Relationship-motivated) สำหรับสถานการณ์นั้นพิจารณาจากองค์ประกอบทั้งสามดังนี้ คือ อำนาจตามตำแหน่ง (Position Power) โครงสร้างของงาน (Task Structure) และสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-member Relations)

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Theory) ของเฮอร์เชย์ (Hersey) และแบลนชาร์ด (Blanchard) ทฤษฎีนี้พยายามที่จะให้เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างแบบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลกับระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม ฐานคติเบื้องต้นของทฤษฎีคือ ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของการจับคู่กันระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวุฒิภาวะของกลุ่มหรือของบุคคล

ส่วนประกอบสำคัญ 2 ส่วนของทฤษฎีนี้ คือ พฤติกรรมผู้นำกับสถานการณ์ แนวคิดเกี่ยวกับแบบของพฤติกรรมผู้นำนั้นอาศัยพื้นฐานจากแนวคิดจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และทฤษฎีสามมติของเรคติน ทำให้เกิดพฤติกรรมผู้นำขึ้น 4 แบบประกอบด้วยแบบการมอบหมาย (delegating) แบบมีส่วนร่วม (participating) แบบการแนะนำ (selling) แบบการสั่ง (telling) สำหรับสถานการณ์นั้นพิจารณาจากตัวแปรตัวเดียวคือ ภาวะของบุคคลหรือกลุ่ม เซอร์เชย์ และเบลนชาร์ด แบ่งสถานการณ์ออกเป็น 4 อย่าง จากการมีภาวะไปจนถึงการไม่มีภาวะ

ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ของเฮาส์ (House) ทฤษฎีนี้อธิบายว่าผู้นำมีอิทธิพลอย่างไรต่อการรับรู้หรือความรู้สึกนึกคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อเป้าหมายของงาน เป้าหมายส่วนตัว และวิถีทางที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น ๆ ผู้นำที่มีประสิทธิผลตามทฤษฎีนี้พิจารณาจากสภาพทางจิตวิทยาของผู้ใต้บังคับบัญชา มิใช่พิจารณาจากความสำเร็จในการทำงาน องค์ประกอบของทฤษฎีนี้มี 2 ประการคือ พฤติกรรมผู้นำกับสถานการณ์ พฤติกรรมผู้นำแบ่งออกเป็น 4 แบบ คือ แบบสั่งการ (directive) แบบมุ่งความสำเร็จของงาน (achievement-oriented) แบบสนับสนุน (supportive) และแบบให้มีส่วนร่วม (participative) องค์ประกอบด้านสถานการณ์พิจารณาจาก 2 ตัวแปร คือ คุณลักษณะส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาที่พยายามฝ่าฟันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงานและความพอใจของตน ความกดดัน และความต้องการของสิ่งแวดล้อม ซึ่งได้แก่ ภาระหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ระบบอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการขององค์กรและกลุ่มงาน

เนนุส (Nanus, 1992 : 11 - 13) ได้เสนอตัวแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในยุคโลกาภิวัตน์ไว้ 4 ประการ คือ

1. ผู้กำหนดทิศทางองค์กร (Direction setter) เป็นผู้นำที่เลือกและกำหนดเป้าหมายในอนาคตซึ่งจะสอดคล้องต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร องค์กรที่มีประสิทธิภาพต้องมีการกำหนดทิศทางขององค์กรให้ชัดเจน ผู้ที่ทำหน้าที่กำหนดทิศทางองค์กรนั้นต้องมีวิสัยทัศน์ ต้องมีความสามารถในการกำหนดแนวทางความก้าวหน้าขององค์กร ความก้าวหน้าในที่นี้หมายถึง ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพซึ่งหมายถึงความสามารถในการตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการ เป็นผู้นำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ ถ้าผู้นำสามารถกำหนดทิศทางองค์กรได้แล้ว ก็สามารถที่จะสร้างวิสัยทัศน์หรือให้ทุกคนในองค์กรมีความปรารถนาพร้อมกันที่จะทำให้เป็นจริงได้

2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) เป็นผู้นำที่รับผิดชอบในการกระตุ้นและเกื้อหนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรทั้งด้านบุคลากร ทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เป็นผู้นำทวิทัศน์สู่ความสำเร็จในอนาคตได้ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

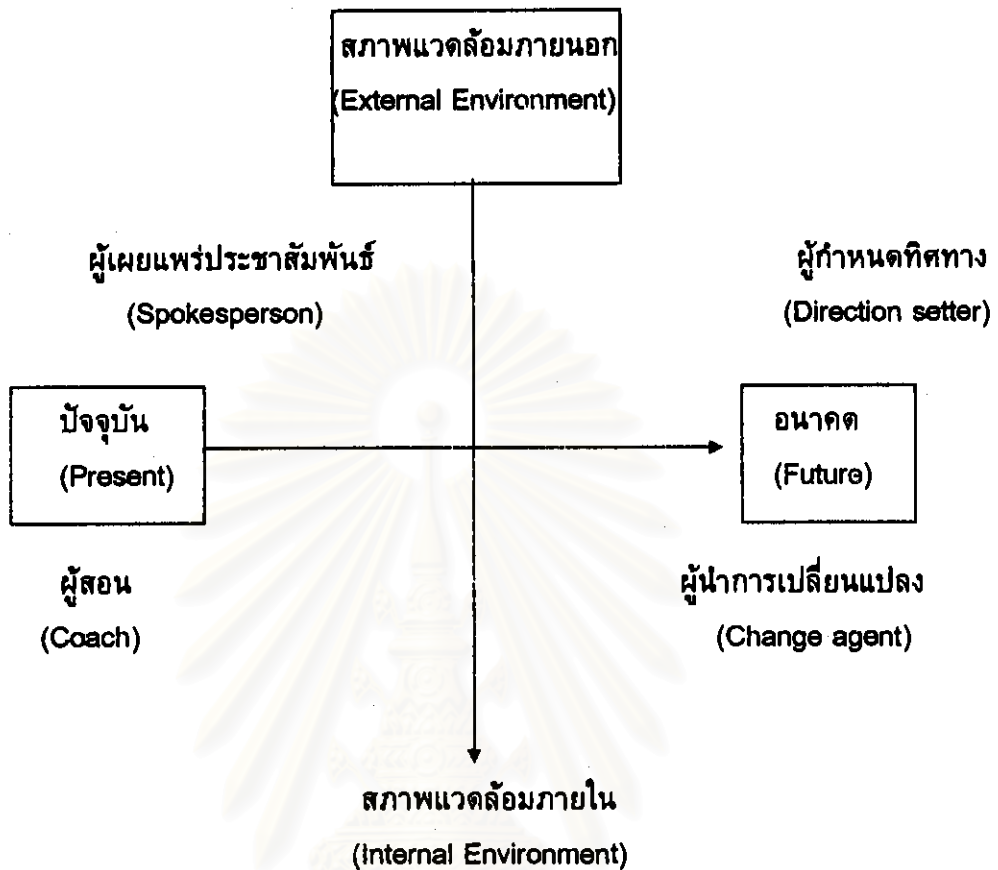
ที่ดี จะต้องคาดการณ์เหตุการณ์ล่วงหน้าในอนาคตได้ดี มีแนวคิดในการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง วิสัยทัศน์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชัดเจนในเรื่องการพัฒนา การสนับสนุน การวิจัยทดลอง การกระจายอำนาจ การตัดสินใจสู่ระดับปฏิบัติการ มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่าในอนาคต

3. ผู้เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (Spokesperson) เป็นผู้นำที่มีทักษะในการพูด และเป็นผู้ฟังที่ดี มีความสามารถในการขอความร่วมมือประสานงานและเจรจาต่อรองที่ดีกับหน่วยงานหรือองค์การภายนอกที่เกี่ยวข้อง มีความสามารถในการอธิบายถ่ายทอดโน้มน้าวใจต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นลูกค้า ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้ถือหุ้น ผู้แข่งขัน ผู้สนับสนุน และผู้ควบคุมนโยบาย ผู้เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ที่ดีต้องเป็นผู้เจรจาต่อรองที่ดีด้วย เป็นผู้สร้างเครือข่าย (network) สร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกด้วยการใช้ความคิดและข้อมูลข่าวสารที่มีอยู่ในองค์การ วิสัยทัศน์ของผู้เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ต้องชัดเจนพร้อมที่จะนำไปเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้เกิดความดึงดูดใจ ความสนใจ ความตื่นตัว ความคุ้มค่าต่อผู้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การในอนาคต

4. ผู้สอน (Coach) เป็นผู้นำที่ทำหน้าที่ในการสร้างทีมงานสู่ความสำเร็จ เป็นผู้ที่กระตุ้นความพยายามของสมาชิกในทีมงานเพื่อที่จะทำให้ความฝันหรือวิสัยทัศน์กลับกลายเป็นความจริงได้ ผู้สอนที่ดีหรือโค้ชที่ดีนั้น จะต้องมิจุดยืนหรือหลักการที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนพร้อมที่จะทำให้เกิดเป็นความจริงได้ ต้องสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับทุกคนเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ ให้การยอมรับซึ่งกันและกัน ให้ความจริงใจและไว้วางใจต่อกัน ช่วยสร้างให้ทุกคนเกิดการเรียนรู้และมีความเจริญก้าวหน้า และสอนให้ทุกคนพัฒนาปรับปรุงความสามารถของตนเองอย่างสม่ำเสมอเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จตามที่ฝันไว้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 3 แสดงตัวแบบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล



ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จ

คอตเตอร์ ได้อธิบายว่า ความสำเร็จของผู้นำในทางธุรกิจ ยากที่จะระบุว่าจะเกิดจากสาเหตุใด หรือปัจจัยใด คอตเตอร์ซึ่งได้ศึกษาเจาะลึก กรณีของลีโอเอคอคคา (Lee Iacocca) ซึ่งเป็นตัวอย่างที่ชัดเจนนำพาบริษัทไครสเลอร์ (Chrysler) สู่อำนาจสำเร็จ ลีโอเอคอคคาได้สร้างทีมจัดการอาวุโสใหม่ ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ใหม่ สร้างมาตรฐานของผลิตภัณฑ์รถยนต์ให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ซื้อ ลีโอเอคอคคา ประสบความสำเร็จได้ก็เพราะว่ามีการสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ (new vision) อยู่ตลอดเวลา กล่าวคือวิสัยทัศน์ต่อการแข่งขันและกำไรของบริษัทขึ้นอยู่กับผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงกว่า มีการกำหนดด้วยกลยุทธ์ที่ชาญฉลาด (intelligent strategy) เกี่ยวกับการเงิน การผลิต การตลาด และการบริหารบุคคล ทำให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ กลยุทธ์ที่สร้างสรรค์มิใช่เกิดจากการลองผิดลองถูกแต่อย่างใด แต่เกิดจากการวาดภาพอนาคตจากฐานของประสบการณ์อันยาวนาน นอกนี้ ลีโอเอคอคคา ยังให้ความสนใจเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถในการระดมความร่วมมือและการสร้างทีมงาน ปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เขาประสบความสำเร็จ สามารถที่จะขยายเครือข่ายความร่วมมือไปยังบุคคลต่าง ๆ และกิจการต่าง ๆ ได้มากขึ้น เขาจะจูงใจให้คนอื่นทำงานและทำงานหนักขึ้น โดยเขาทำเป็นแบบอย่างความ

สามารถในการสื่อความหมาย การยกยอ (cajoling) การให้คำชม (praising) การผลักดัน การกระตุ้น และคุณลักษณะที่โดดเด่นมากของลีโอเอคอคคาก็คือ การเป็นนักขายที่เก่งกาจที่สามารถหยั่งรู้ความต้องการและค่านิยมที่แตกต่างของบุคคล ทำให้เขาประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงานได้ การบูรณาการระหว่างความชาญฉลาดต่อการเปลี่ยนแปลงและการสร้างพลังร่วมของทรัพยากรมนุษย์อย่างมีคุณค่า นำมาซึ่งความสำเร็จอยู่เสมอ คอตเตอร์ (Kotter 1990: 4-6) ยังได้เสนอแนวคิดใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีความแตกต่างกับการจัดการสมัยใหม่ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบการจัดการสมัยใหม่กับภาวะผู้นำ

จุดเน้น \ รายการ	การจัดการสมัยใหม่	ภาวะผู้นำ
สิ่งที่ต้องการกระทำ	การวางแผนและการงบประมาณ โดยการกำหนดรายละเอียดปลีกย่อย	การสร้างทิศทางองค์การ โดยกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์สู่ความสำเร็จในวิสัยทัศน์นั้น
พัฒนาความร่วมมือสู่ความสำเร็จในสิ่งที่ต้องการกระทำ	การจัดองค์การและการบริหารบุคคล โดยการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน	การสร้างเอกภาพในทิศทาง โดยการให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม และก้าวไปในทิศทางเดียวกัน
การบริหาร	การควบคุมและการแก้ปัญหา โดยการติดตามผลงานว่าเบี่ยงเบนไปจากแผนหรือไม่อย่างไร	การจูงใจและการคลอใจให้ทีมงานทำงานอย่างเต็มศักยภาพ
ผลลัพธ์	ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้	ผลการปฏิบัติงานจะเกิดการเปลี่ยนแปลง สร้างสิ่งใหม่ ๆ

แหล่งที่มา คอตเตอร์ (Kotter, 1990)

ฮิคแมนและซิลวา (Hickman และ Silva 1984: 30-31) ได้เสนอแนวคิดว่าการบริหารธุรกิจส่วนใหญ่ ยังสอนทักษะการจัดการ 6 ประการในโลกปัจจุบัน คือ

1. กำหนดจุดมุ่งหมาย สร้างนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติ
2. จัดโครงสร้าง จูงใจ และควบคุมบุคลากร
3. วิเคราะห์สถานการณ์ วางแผนกลยุทธ์และวางแผนปฏิบัติการ
4. ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงผ่านกลยุทธ์ใหม่ และการปรับโครงสร้างองค์การใหม่
5. ปฏิบัติการเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายและระเบียบปฏิบัติใหม่
6. กำหนดผลลัพธ์ที่ได้ ความเจริญเติบโต ผลกำไรและการนำกลับมาลงทุนต่อไป

ในขณะที่การบริหารธุรกิจในอนาคตจะต้องมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Excellence) เป็นที่หนึ่ง ไม่เป็นสองรองใคร จำเป็นต้องเพิ่มทักษะใหม่ 6 ประการ ดังนี้

1. มีการหยั่งรู้อย่างลึกซึ้ง (Creative Insight) เป็นทักษะของผู้นำที่จะต้องถามคำถามให้ถูกต้อง (Asking the right questions) โดยพยายามมุ่งเน้นไปสู่รากฐานของปัญหาว่าคืออะไร การตั้งคำถามที่ถูกต้องจะนำไปสู่คำตอบที่ถูกต้องในอนาคตได้ แฮมเมอร์และแชมปี (Hammer และ Champy, 1993: 32) ได้เสนอแนวคิดว่าด้วยการรื้อปรับระบบ (reengineering) ซึ่งเกิดจากพลัง 3 C อันได้แก่ ลูกคาคือผู้ชี้ขาด การแข่งขันที่ดุเดือดรุนแรงยิ่งขึ้น และการเปลี่ยนแปลงคือความแน่นอน ทำให้องค์กรต้องมีการรื้อปรับระบบ และจุดมุ่งหมายของการรื้อปรับระบบก็คือ การพิจารณาหลักการพื้นฐาน และการคิดแบบขึ้นใหม่ชนิดถอนรากถอนโคนของกระบวนการธุรกิจเพื่อบรรลุซึ่งผลลัพธ์ของการปรับปรุงอันยิ่งใหญ่ โดยใช้มาตรการวัดผลการปฏิบัติงานที่ทันสมัย และที่สำคัญที่สุดซึ่งได้แก่ ต้นทุน คุณภาพ การบริการ และความเร็ว ดังนั้น การตั้งคำถามที่ถูกต้องในยุคโลกาภิวัตน์ ก็คือ ทำอย่างไร ที่จะปรับการบริหารองค์การให้สอดคล้องต่อพลัง 3 อย่าง และทำอย่างไรถึงจะปรับปรุงการบริหารองค์การให้มุ่งไปสู่ต้นทุนที่ต่ำกว่า คุณภาพสูงกว่า บริการที่ประทับใจสูงสุด และความเร็วเหนือมาตรฐาน

2. มีความไวต่อความรู้สึก (Sensitivity) เป็นทักษะของผู้นำที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกับคนอื่นได้ดี การเรียนรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ ธรรมชาติของมนุษย์ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำ ระดับของความไวที่จะเรียนรู้ และทำงานร่วมกับผู้อื่นมี 5 ประการ คือ ประการแรก มนุษย์ต้องการและคาดหวังเกี่ยวกับความสะดวกสบายและความมั่นคง (Security) เช่น สภาพการทำงานที่ดี ค่าตอบแทนที่ยุติธรรมเหมาะสม เป็นต้น ประการที่สอง มนุษย์ต้องการและคาดหวังที่จะมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของ (Belonging) เช่น การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นต้น ประการที่สาม มนุษย์ต้องการและคาดหวังให้ผู้อื่นให้เกียรติและยอมรับนับถือ (Recognition) เช่น ยอมรับในความคิดใหม่วิธีการใหม่ ประการที่สี่ มนุษย์ต้องการและคาดหวังในเรื่องคุณภาพของงาน (Quality of work) เช่น ชอบงานที่ทำทายน่าสนใจ เป็นต้น ประการที่ห้า มนุษย์ต้องการและคาดหวังในเรื่องความสำเร็จในสิ่งที่เป็นความฝัน (Self-actualization) เช่น มีความฝันเกี่ยวกับการทำงานในอนาคต ความฝันเกี่ยวกับองค์การในอนาคต เป็นต้น

3. มีวิสัยทัศน์ (Vision) เป็นทักษะของผู้นำที่จะต้องสร้างอนาคตโดยการเริ่มจากสิ่งที่รู้ไปสู่สิ่งที่ยังไม่รู้ ต้องพยากรณ์คาดการณ์อนาคตโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริง ภาพอนาคต ความหวัง ความฝัน อันตรายหรือโอกาสก็ได้ วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะสร้างอนาคตที่ชัดเจน (Clear vision creates the future) วิสัยทัศน์จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวได้ โดยวิสัยทัศน์จะเป็นการกำหนดทิศทางในอนาคต ซึ่งเมื่อมองเห็นอนาคตได้ชัดเจนแล้วก็มีการกำหนดกลยุทธ์และวัฒนธรรม เพื่อให้บรรลุซึ่งวิสัยทัศน์ดังกล่าว ในการสร้างวิสัยทัศน์ให้กับผู้บริหารยุคใหม่ ควรต้องเริ่มต้นใน 3 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนแรก คือ การตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นที่ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มักประสบความสำเร็จได้ดีกว่าผู้นำที่ไม่มีวิสัยทัศน์ ขั้นตอนที่สอง การกระตุ้นให้เกิดเป็นวิสัยทัศน์ขององค์การ โดยการผลักดันให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน และขั้นตอนที่สาม คือการสร้างภาพอนาคต (

Scenario Building) โดยการกำหนดความหมายของวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน ซึ่งวิสัยทัศน์ดังกล่าว จะอธิบายรายละเอียดต่าง ๆ ที่เป็นปรัชญา ทิศทางเกี่ยวกับกลยุทธ์ และค่านิยมเกี่ยวกับวัฒนธรรม กำหนดโอกาสและอุปสรรคกำหนดปัจจัยหลักที่ทำให้ประสบความสำเร็จ กำหนดลำดับความสำคัญของเหตุการณ์และกิจกรรม วิสัยทัศน์เปรียบเสมือนสะพานเชื่อมไปสู่กลยุทธ์และวัฒนธรรมที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงขององค์การในอนาคตต่อไป

4. มีความสามารถรอบตัว (Versatility) เป็นทักษะของผู้นำที่ต้องมีการพยากรณ์เหตุการณ์ในอนาคตได้อย่างถูกต้องแม่นยำ กล่าวคือ จะต้องรู้จักปรับเปลี่ยนปัญหาอุปสรรคมาเป็นโอกาสให้ได้ มีการเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอยู่เสมอ ไม่มีคำว่าสายเกินไปหรือช้าเกินไป ทักษะดังกล่าวจะรวมไปถึงการรู้จักปรับตัวเพื่อทำอย่างไรไปสู่ตำแหน่งที่องค์การได้ประโยชน์สูงสุด มีความสามารถในการคาดการณ์อนาคตของผู้นำสามารถสร้างได้โดยการตระหนักในเรื่องสภาพแวดล้อมขององค์การทั้งภายนอกและภายในที่มีอิทธิพลขององค์การ การกำหนดออกมาเป็นกิจกรรมต่าง ๆ ในอนาคตและการวาดภาพการเปลี่ยนแปลงในอนาคตว่าเป็นอย่างไร

5. มีจุดเน้น (Focus) เป็นทักษะของผู้นำที่ต้องเน้นการนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ เป็นการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ถาวร โดยกระบวนการที่สำคัญคือ การตระหนักในเรื่องจุดเน้นในเรื่องใดบ้าง ผลของความสำคัญอยู่ที่อะไรเป็นสำคัญ กิจกรรมที่ไม่สำคัญและไม่จำเป็นเอาออกไปโดยมุ่งเน้นการจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนมากที่สุดจะกระทำก่อน อะไรที่ไม่สำคัญและไม่เร่งด่วนก็จัดไว้ในอันดับท้าย ๆ การนำไปสู่การปฏิบัติจะกระทำได้โดยการกำหนดความหมายของการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน ซึ่งจะเกี่ยวโยงกับกลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์การ กำหนดบุคคล ทักษะ โครงสร้าง ระบบการปฏิบัติงาน และการจัดการในองค์การ กำหนดการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดจนทำแผนปฏิบัติ การลงมือปฏิบัติ การติดตามความก้าวหน้า เป็นต้น

6. มีความอดทน (Patience) เป็นทักษะที่ผู้นำต้องมีการรู้จักคอยโอกาสเพื่อให้มีการปฏิบัติการสู่ความสำเร็จต้องรอคอยในช่วงระยะเวลายาวนาน ความอดทนเป็นรากฐานนำไปสู่ความเป็นเลิศได้ ความอดทนนำมาสู่การสร้างอำนาจบารมี (Power) กระบวนการสร้างความอดทนให้กับผู้นำกระทำได้โดยการให้ความสำคัญต่อเรื่องนี้ การเพิ่มความอดทนมากขึ้น แม้ว่าจะมีอุปสรรคเล็กน้อยเพียงใดก็ตาม การไม่ท้อแท้เสียสละ ยากที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จ บางครั้งก็ยากที่จะมีการยอมรับในวิสัยทัศน์ขององค์การและบุคคลที่เกี่ยวข้อง ควรจะต้องมีการส่งเสริมสร้างสิ่งเหล่านี้ ให้อยู่ในวิถีชีวิตของบุคคลและองค์การ โดยพยายามที่จะสร้างค่านิยมร่วมขององค์การให้เกิดขึ้นให้ได้

นอกจากที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผล ส่วนใหญ่จะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ การมีวิสัยทัศน์นั่นเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโลกของอนาคตจะไม่มีขอบเขต ไม่มีพรมแดน กฎเกณฑ์ทั้งหลายจะถูกยกเลิก และนำไปดัดแปลงเป็นกฎเกณฑ์ของโลกขึ้นมาใหม่ และเป็นสิ่งที่ทั่วโลกจะต้องยอมรับ ยุคของข่าวสารจะใช้ข่าวสารเป็นเครื่องมือในการโจมตีกันได้ การปล่อยข่าวซึ่งจริงบ้าง ไม่จริงบ้าง เพราะฉะนั้นผู้บริหารต้องรู้ข่าวสารให้มาก และมีการวิเคราะห์ข่าวสารแยกแยะให้เป็น รู้จักการใช้ข้อมูลอย่างถูกต้อง ทุกคนต้องรู้จักการสร้างสมาธิทำจิตใจให้สงบ เมื่อมีสมาธิ จะสามารถทนต่อสภาวะแรงกดดันต่าง ๆ เพราะถ้าอยู่ในที่สูงก็จะยิ่งถูกการเสียดสีอย่างรุนแรงในทุกด้าน ต้องรู้จักอดทน อดกลั้น ใจกว้าง สร้างความสามัคคีให้ได้ ในปี ค.ศ.2000 นักบริหารต้องเข้าสู่ยุควิสัยทัศน์ (vision) คือ ต้องมองไปข้างหน้า หาจุดยืน ต้องกล้าที่จะแสดงการคาดเดาหรือสันนิษฐานฐานสภาพเหตุการณ์ในอนาคตได้ดี ต้องสร้างคุณสมบัติของผู้บริหารที่มองการณ์ไกล และกล้ามองให้แตกต่างจากคนอื่น ๆ และไกลกว่า ผู้บริหารที่มีศักยภาพในการบริหารสูง และมีประสิทธิภาพมีคุณลักษณะ 7 ประการ ดังนี้ (นนทวัฒน์ คล้ายวงศ์, 2540: 91-93)

1. ผู้บริหารต้องมีเวลาให้สำหรับทุกอย่าง คือต้องรู้จักบริหารเวลา
2. ผู้บริหารต้องรู้จักการอ่าน ฟัง เขียน พูด คือ ต้องอ่านเร็ว ให้ได้ใจความ เป็นผู้ฟังที่ดี เขียนอย่างมีระบบความคิด พูด ต้องเรียบเรียงคำพูด ไฉมน้ำใจจิตใจ
3. ผู้บริหารต้องพูดได้อย่างน้อยสองภาษา
4. ผู้บริหารต้องสร้างความเชื่อมั่น และเข้าใจเรื่องวัฒนธรรมได้ดี
5. ผู้บริหารต้องใช้เวลาคิดอย่างเต็มกำลังสมอง
6. ผู้บริหารต้องมีหลักการและอุดมการณ์ที่ชัดเจน
7. ผู้บริหารต้องฝึกหัดการทำสมาธิ

แนนุส (Nanus, 1992: 156) ได้อธิบายว่า ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จเกิดจากผลรวมของเป้าหมายร่วมกันซึ่งประกอบด้วยวิสัยทัศน์กับการสื่อสาร การเพิ่มอำนาจให้บุคคล การเปลี่ยนแปลงขององค์การอย่างเหมาะสม และความคิดเชิงกลยุทธ์

วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา

คำว่า วิสัยทัศน์ (Vision) ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กัน กล่าวคือ วิสัยทัศน์มีลักษณะเป็นการเดินทางด้วยสมอง (mental journey) จากที่ ๆ เราไปสู่ที่ ๆ เราไม่รู้ โดยการสร้างสรรค์อนาคตด้วยการสร้างภาพจากข้อเท็จจริง ความหวัง ความฝัน อันตราย และโอกาสที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Hickman & Silva, 1984: 32) วิสัยทัศน์คือภาพลักษณ์ทางสมอง (mental image) ของความเป็นไปได้ และสภาพของอนาคตที่พึงปรารถนา ภาพลักษณ์ทางสมองนี้ อาจคลุมเคลือเหมือนความฝัน หรืออาจแจ่มแจ้งเหมือนกับข้อความในวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์เป็นคุณภาพที่จำเป็นยิ่งของผู้นำที่มีประสิทธิผล เปรียบเสมือนมัลคูลูเทคท์หรือแผนที่นำทาง (Road map) ที่จะนำ

ไปสู่อนาคตที่ดีกว่า ทัศนทัศน์คือภาพในใจ (mindscape) ซึ่งเป็นเครื่องชี้นำการปฏิบัติ และการตัดสินใจของบุคคล ภาพในใจนี้เราไม่สามารถเห็นด้วยตาไม่เหมือนกับภาพภูมิประเทศ (landscape) ซึ่งเราสามารถมองเห็นด้วยตา ทัศนทัศน์เปรียบเหมือนกับพิมพ์เขียว (Blueprint) ของสภาวะที่พึงปรารถนา เป็นเหมือนกับภาพลักษณ์ของสภาพการณ์ที่ชื่นชอบ ซึ่งเราช่วยกันทำให้บรรลุถึงในอนาคต ทัศนทัศน์ หมายถึงหน้าต่างของโลกในวันพรุ่งนี้ หน้าต่างที่มองเห็นภาพใหญ่ของอนาคตที่พึงปรารถนาและมีความเป็นไปได้ ทัศนทัศน์ คือ เค้าโครงหรือโครงสร้างที่เสนอแนะทางเลือกของธรรมชาติ และทิศทางขององค์การ เป็นสิ่งที่องค์การต้องการจะเป็น ทัศนทัศน์เป็นความสามารถที่มองเห็นความไม่ตรงกัน หรือความแตกต่างระหว่างสิ่งที่อยู่ในขณะนี้กับสิ่งที่ควรจะเป็น แล้วรวมพลังผู้เกี่ยวข้องทั้งหลายดำเนินการเพื่อบรรลุสิ่งที่ควรจะเป็น (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2538: 6-7) ทัศนทัศน์ คือสิ่งกระตุ้นพฤติกรรมของบุคคลไปสู่ความหวังความฝัน ทัศนทัศน์จะคลอใจให้เกิดการกระทำและช่วยกำหนดทิศทางในอนาคต ทัศนทัศน์เป็นเรื่องของความจริง (realistic) นำเชื่อถือเป็นสิ่งดึงดูดใจเพื่อสร้างองค์การในอนาคต ทัศนทัศน์ถือได้ว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับอนาคตโดยเริ่มตั้งแต่วันพรุ่งนี้เป็นต้นไป เกี่ยวข้องกับกรอบแนวความคิดอย่างเป็นระบบ มีการกำหนดกลยุทธ์ (strategies) และการปฏิบัติการ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับจินตนาการ (imagination) อาจจะดีหรือไม่ดีก็ได้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความคิดและจินตนาการองค์การในอนาคตเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสัญญาณเตือนภัยให้เราต้องเปลี่ยนแปลงเพื่ออนาคตที่ดีกว่า (Nanus, 1992: 7-10)

ทัศนทัศน์คือ ความสามารถที่จะรับรู้บางสิ่งบางอย่างโดยผ่านกระบวนการคิดการรับรู้ การตระหนักรู้ การสังเคราะห์ความคิดสร้างภาพฉายไปในอนาคต เป็นการสร้างภาพของสมองที่มุ่งมองอนาคตโดยเป็นภาพที่สมจริงสมจัง นำเชื่อถือ นำสนใจ เป็นภาพในอนาคตกี่สะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมาย ความหวัง ค่านิยม ความเชื่อถือขององค์การ เป็นภาพชัดเจนที่บ่งถึงภาวะในอนาคตที่พึงประสงค์ เป็นข้อความที่บ่งถึงปรัชญามุ่งหมายของการปฏิบัติงาน ทัศนทัศน์เป็นผลมาจากความคิดอ่านมีรากฐานมาจากพาราไดม์ (paradigm) เป็นมวลของความคิด คำพูด การกระทำ หรือโลกทัศน์ที่สมองบุคคลรับรู้ สร้างภาพ (a mental image) ทัศนทัศน์เป็นผลผลิตของจินตนาการ ความใฝ่ฝัน ความฝันที่แปลกตลก ชนิดที่ว่าเป็นสิ่งที่ผู้คนไม่คาดคิดไม่เห็นด้วยเป็นผลผลิตของความคิดสร้างสรรค์ ญาณหยั่งรู้เล็งเห็นความเป็นไปข้างหน้า จับกระแสการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ เป็นส่วนหนึ่งของการคิดหน้า (foresight) คิดหลัง (backsight) มองเข้าไปข้างในตน (insight) เรื่องรู้จากผู้คน สถานการณ์ สภาพแวดล้อมจากข่าวสาร ประสบการณ์ สังเคราะห์รู้เท่าทัน แนวโน้มวิวัฒนาการ พัฒนาการและวิจารณ์ญาณตัดสินใจปฏิบัติการอย่างหนึ่งขึ้นมาก่อนถึงเวลาอันควร (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2538: 15) จินตนาการความฝันดังกล่าวนี้เกี่ยวกับสิ่งที่ยังไม่มี ไม่ปรากฏ ยังไม่เกิด แต่ก็อาจทำให้เกิดขึ้นได้ในอนาคต ทัศนทัศน์ไม่ใช่เป็นสิ่งที่ไม่ฝัน แต่เป็นสิ่งที่ใฝ่ฝัน เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับอนาคต แต่ไม่ใช่คำทำนาย ไม่ใช่แผนปฏิบัติการหรือภารกิจที่มีเป้าประสงค์ แต่เป็นเครื่องมือที่บอกทิศทางเพื่่มุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ ทัศนทัศน์ไม่ใช่ความจริงหรือข้อเท็จจริง แต่เป็นการคาดคะเนถึงภาวะที่พึง

ประสงค์ ที่เป็นไปได้เป็นความคิดความเชื่อ มีค่านิยมปรัชญาแฝงอยู่ ไม่มีความถูกต้อง พิจารณาร่วมกับตัวแปรอื่น ๆ เป็นสิ่งที่ประกอบขึ้นจากหลาย ๆ อย่างมากกว่าที่จะเป็นความคิด อย่างเดียวล้วน ๆ วิทยาลัยน์เป็นผลมาจากการรู้คุณค่าของอดีตได้บทเรียน (lessons learned) เห็นและเข้าใจสภาพปัจจุบัน และเตรียมการเพื่ออนาคต วิทยาลัยน์จึงเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่ง มีลักษณะเป็นพลวัตอยู่ตลอดเวลา วิทยาลัยน์ไม่ใช่เป็นตัวบีบบังคับการกระทำแต่เป็นตัวเร่งท้าทาย ให้เกิดพฤติกรรมเพื่อเปลี่ยนแปลง เชิงสร้างสรรค์ เป็นการมองเห็นความแตกต่างระหว่าง การรับรู้กับความเป็นจริงที่เกิดขึ้นที่ปรากฏอยู่ พลิกผันความผันให้เป็นความจริง มุ่งหาอนาคตที่ ดีกว่าซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) วิทยาลัยน์ที่แท้จริงจะไม่ใช่วิทยาลัย ทัศน์ที่เกิดขึ้น และอยู่ในตัวคนใดคนหนึ่ง แต่จะเป็นวิทยาลัยน์ร่วมกัน (shared vision) เผยให้คนอื่นได้ทราบและนำไปปฏิบัติได้ (Nanus, 1992: 30-32)

ติกซีและเดวันนา (Tichy and Devanna, 1986: 50) ได้อธิบายว่า วิทยาลัยน์ในการ บริหารมีองค์ประกอบที่สำคัญสองประการคือ เป็นการสร้างกรอบแนวความคิด (conceptual framework) หรือพาราไดม์ของความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การ (paradigm of understanding) วิทยาลัยน์จะบรรจุแผนที่นำทาง (road map) และองค์ประกอบที่สองอธิบายว่า วิทยาลัยน์เป็นเรื่องเกี่ยวกับอารมณ์ที่จะสร้างแรงกระตุ้นให้แต่ละบุคคลสร้างเอกลักษณ์ของตนเอง

โรเช เบเกอร์และโรส (Roche, Baker and Rose, 1989: 45) ได้อธิบายว่า วิทยาลัยน์เป็น เพียงรากฐานที่นำไปสู่ความจริงและจะเป็นจริงได้ก็ขึ้นอยู่กับความเสี่ยงและสร้างโอกาสจากการ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในทีม

คอตเตอร์ (Kotter, 1990: 68) ได้อธิบายว่าวิทยาลัยน์มิใช่สิ่งลึกลับหรือว่ามองไม่เห็น แต่ หมายถึงคำพรรณนาที่เกี่ยวกับบางสิ่งบางอย่างในระยะไกล และอะไรบางอย่างที่ควรเปลี่ยนแปลง ในอนาคต และความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นจะต้องมีวิทยาลัยน์และกลยุทธ์ประกอบกัน

คอนเซและพอนเนอร์ (Konzes and Pomer, 1988: 78) ได้อธิบายว่า วิทยาลัยน์เกี่ยว ข้องกับทิศทางในอนาคต มาตรฐานของความเป็นเลิศ จินตนาการที่มองเห็นซึ่งควรเป็นอันหนึ่ง อันเดียวกัน วิทยาลัยน์เหมือนอุดมคติและจินตนาการที่มีเอกภาพในอนาคต

เซงเก (Senge, 1990: 108) ได้อธิบายว่า วิทยาลัยน์เปรียบเสมือนกับสิ่งเบิกบานใจและ เป็นพลังแห่งอำนาจ เป็นสิ่งที่เห็นได้ชัดเจน เป็นการตอบคำถามที่ว่า เราต้องการอะไร และจะ สร้างอะไรต่อไปในอนาคต

บาร์ท (Barth, 1988: 29) ได้อธิบายว่า วิทยาลัยน์เหมือนกับแนวความคิดเกี่ยวกับสิ่งที่ อาจะเกิดขึ้น สิ่งที่ดีควรจะเป็นและสิ่งที่สามารถจะเกิดขึ้น

วิจิตร ศรีธำณ (2539: 1-5) ได้เน้นว่า ผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์จะต้องเป็นคนที่มีความวิสัยทัศน์ที่จะมองไปข้างหน้าด้วยสายตาวไกลที่สามารถวิเคราะห์เห็นกระแสของการเปลี่ยนแปลงและสามารถกำหนดเป็นทิศทางของการพัฒนาการบริหารได้ สำหรับคนที่มีวิสัยทัศน์อย่างเดียวกงไม่เพียงพอ จะต้องทำตัวเป็นผู้เรียนรู้และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) และเป็นผู้เผยแพร่ถ่ายทอดให้คนอื่นคล้อยตามได้เข้าใจชัดเจน ผู้บริหารจะต้องคาดการณ์อนาคตได้ชัดเจนโดยอาศัยจินตนาการ (imagination) และข้อมูลข่าวสาร (information) เพื่อกำหนดภาพอนาคต (scenario) ปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงในอนาคตมีสี่ประการคือ ประการแรก คุณภาพของประชากรกับคุณภาพของกำลังคน ประการที่สอง ขีดความสามารถทางการจัดการ ประการที่สาม ระบบสารสนเทศ และประการที่สี่ เทคโนโลยี ค่านิยมที่ควรคำนึงถึง 3 ประการคือ ความเป็นประชาธิปไตย สิทธิมนุษยชน และการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

ปีเตอร์ (Peter, 1988: 16) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำที่สำคัญอยู่ที่การมีวิสัยทัศน์ที่ดี ดังนี้

1. ประสิทธิภาพของวิสัยทัศน์ขึ้นอยู่กับการสร้างสรรค์และประสบการณ์ที่ทำทหาย
2. ประสิทธิภาพของวิสัยทัศน์จะต้องชัดเจนและมุ่งสู่ความเป็นเลิศ
3. ประสิทธิภาพของวิสัยทัศน์ขึ้นอยู่กับการวิเคราะห์ตลาด การออกแบบที่ยืดหยุ่นและปรับตัว
4. ประสิทธิภาพของวิสัยทัศน์ต้องคงที่ไม่แปรเปลี่ยนแม้จะถูกทำทหาย
5. ประสิทธิภาพของวิสัยทัศน์มีจุดหมายปลายทางที่มีการกระจายความรับผิดชอบสู่ผู้ปฏิบัติงานเป็นอันดับแรก
6. ประสิทธิภาพของวิสัยทัศน์เป็นเครื่องเตือนและเป็นสิ่งที่คอยควบคุมในเวลาที่ยุ่งเหยิงขาดระเบียบวินัย
7. ประสิทธิภาพของวิสัยทัศน์เป็นการเตรียมพร้อมในอนาคต แต่ก็ยังให้ความสำคัญ ในอดีตด้วย
8. ประสิทธิภาพของวิสัยทัศน์มุ่งสู่การกำหนดในรายละเอียดมากกว่าเน้นสิ่งกว้าง ๆ ทั่วไป

วิสัยทัศน์มีความสำคัญต่อผู้นำตามบทบาท 4 ประการ คือ ประการแรก ก่อให้เกิดความรู้สึกน่าสนใจ ดึงดูดใจกระตุ้นให้บุคคลเกิดความรู้สึกผูกพัน เกิดความมุ่งมั่น พยายามปฏิบัติ

ตามวิสัยทัศน์ด้วยความเต็มใจ เพื่อปรับปรุงพัฒนาเพื่อความก้าวหน้า ประการที่สอง ก่อให้เกิดความหมายในชีวิต การทำงานและชีวิตส่วนบุคคล ทำงานและมีชีวิตอยู่อย่างมีเป้าหมายด้วยความภูมิใจอุทิศเสียสละ และมุ่งคุณภาพของงานการผลิต การบริการ การมีส่วนร่วมให้ผ่านการเพิ่มอำนาจ (empowerment) ประการที่สาม ช่วยกำหนดมาตรฐานของความเป็นเลิศที่โดดเด่น ประการที่สี่ เป็นตัวเชื่อมความเป็นอดีตโดยเฉพาะปัจจุบันเข้ากับอนาคตกาล (Nanus 1992: 15-17)

วิสัยทัศน์ที่ดีควรมีคุณลักษณะที่สำคัญ 7 ประการ คือ (Nanus, 1992:28-30)

1. มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมค่านิยม และประวัติขององค์การ
2. เป็นอุดมคติบ่งชี้ถึงมาตรฐานของความเป็นเลิศที่ต้องการ
3. ช่วยทำให้เป้าหมายและทิศทางของการปฏิบัติหน้าที่มีความชัดเจนขึ้น นำเชือถือ โน้มน้าวจิตใจให้ปฏิบัติ
4. ดลใจให้เกิดความผูกพันเกิดความเพียรพยายาม
5. แสดงออกมาอย่างชัดเจนง่ายต่อการทำความเข้าใจ
6. สะท้อนถึงความต้องการที่มีลักษณะเฉพาะตัวขององค์การนั้น ๆ
7. มีลักษณะมุ่งสู่ความทะเยอทะยาน มุ่งสู่ความสำเร็จ

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2538: 21-22) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดีจะต้องประกอบไปด้วยการบรรลุถึงได้ (attainable or achievable) เห็นได้ในเชิงพฤติกรรม (behavioral) นำท้าทาย (challenging) พึงปรารถนา (desirable) เน้นการปฏิบัติล่วงหน้า (proactive) มีความเป็นกลยุทธ์ (strategic) และคุ้มค่า (worthwhile) และในการวางแผนกลยุทธ์ จะไม่มีความหมายใด ๆ หากปราศจากวิสัยทัศน์ที่เป็นกลยุทธ์ วิสัยทัศน์จะสื่อค่านิยม ความเชื่อพื้นฐาน รวมทั้งปรัชญาของการปฏิบัติงาน จะช่วยตอบคำถามต่าง ๆ ต่อไปนี้ได้เช่น เราเป็นใคร ลูกค้ำของเราคือใคร เป้าหมายขององค์การ คืออะไร เราจะให้ความสำคัญในเรื่องใด ในปัจจุบันเราสามารถทำอะไรได้บ้าง ในอนาคตเพื่อความสำเร็จของเรา สิ่งที่เราต้องทำอีก 5-10 ปีข้างหน้า คืออะไร และเราจะปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายขององค์การนั้นได้อย่างไร ทิศทางที่เป็นกลยุทธ์มัก จะตอบคำถามต่าง ๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับกาหนดวิสัยทัศน์ต่อไปนี้

ประเด็น

คำถาม

- | | |
|---|--|
| 1. การสำรวจสภาพแวดล้อม (environment scanning) | เราทราบได้อย่างไรว่าเดินไปในทางที่ถูกต้องหรือไม่ |
| 2. ค่านิยม (values) | เรายึดมั่นศรัทธาเชื่อในสิ่งใดปฏิบัติต่ออย่างไร |
| 3. เป้าหมาย (goals) | สิ่งที่เราต้องทำให้ประสบความสำเร็จในระยะยาวคืออะไรแบ่งจุดสนใจเกี่ยวกับอะไร |
| 4. ภารกิจ (missions) | งานในหน้าที่ขององค์กรเราคืออะไร |
| 5. กลยุทธ์ (strategies) | เราจะไปถึงเป้าหมายได้อย่างไร |

วิสัยทัศน์ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการคือ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2538: 8-9)

1. **วิสัยทัศน์ทางองค์การ (organizational vision)** เป็นวิสัยทัศน์ ซึ่งเกี่ยวกับภาพที่กว้างและสมบูรณ์ของระบบขององค์การในปัจจุบัน ซึ่งอยู่ภายในสิ่งแวดล้อมนั้นคือ วิสัยทัศน์ขององค์การเป็นการมององค์การปัจจุบันในภาพรวม มิได้มองเฉพาะองค์การเท่านั้น แต่มองสิ่งแวดล้อมขององค์การด้วย

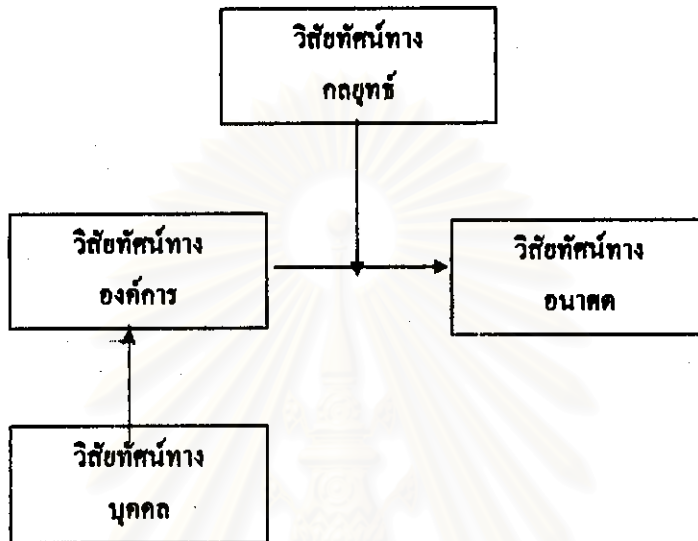
2. **วิสัยทัศน์ทางอนาคต (future vision)** เป็นการสร้างภาพของระบบขององค์การภายในสิ่งแวดล้อม ณ จุด ๆ หนึ่ง หรือเวลาใดเวลาหนึ่งในอนาคต นั่นคือ วิสัยทัศน์ของอนาคตเป็นการสร้างภาพว่าองค์การในอนาคต ควรจะเป็นอย่างไร

3. **วิสัยทัศน์ทางบุคคล (personal vision)** เป็นวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ในการพัฒนา การกำหนดตำแหน่งของบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการเชื่อมโยงระหว่างผู้นำกับองค์การ เป็นความสามารถของผู้นำที่จะระบุ ชี้บ่ง เคลื่อนย้าย ประสานทักษะและทรัพยากรต่าง ๆ

4. **วิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ (strategic vision)** เป็นวิสัยทัศน์ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลง เป็นการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้ไปสู่การปฏิบัติ นั่นคือ วิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์เป็นการเชื่อมโยงสิ่งที่เป็นจริงในปัจจุบัน (organizational vision) กับความเป็นไปได้ในอนาคต (future vision) ในวิถีทางที่เฉพาะเจาะจง (personal vision) ซึ่งเหมาะสมกับองค์การและผู้นำ จึงเห็นได้ว่าวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ก็คือการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง การเปลี่ยนวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัตินั้น ผู้นำจะต้องเป็นมีความรอบรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในวิสัยทัศน์

ทางกลยุทธ์ และจะต้องทำให้วิสัยทัศน์ทางบุคคล วิสัยทัศน์ทางอนาคตและวิสัยทัศน์ทางองค์การ มีความกระจ่างและชัดเจน

องค์ประกอบของวิสัยทัศน์สามารถเขียนเป็นแผนภูมิได้ดังนี้
แผนภูมิที่ 4 องค์ประกอบของวิสัยทัศน์



จากแผนภูมิที่ 4 จะเห็นได้ว่าการจะเปลี่ยนวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัตินั้นผู้นำจะต้องมีความรอบรู้ ทักษะและประสบการณ์ในวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์และจะต้องทำให้วิสัยทัศน์ทางบุคคล วิสัยทัศน์ทางอนาคต และวิสัยทัศน์ทางองค์การมีความกระจ่างและชัดเจน

สำหรับวิสัยทัศน์ทางบุคคลต่าง ๆ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 มิติที่สำคัญ ดังนี้ (Braun, 1991: 26)

1. การสร้างวิสัยทัศน์ (formulating vision) เป็นการสร้างความฝันที่เป็นจริงหรือเป็นการสร้างพิมพ์เขียว (blueprint) ขององค์การที่มีความเป็นเลิศในอนาคต เป็นการสร้างภาพอนาคตที่ผู้นำปรารถนาจะให้องค์การของตนเป็นอย่างนั้น การสร้างวิสัยทัศน์นั้นจะต้องศึกษาองค์การอย่างลึกซึ้ง มีข้อมูลอย่างชัดเจน เกี่ยวกับจุดเด่นและจุดด้อยของบุคคล สถานที่ ทรัพยากรเวลา วิสัยทัศน์ที่สร้างจำเป็นต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม วิธีการที่ใดอย่างหนึ่งในการสร้างวิสัยทัศน์ก็คือ การสร้างวิสัยทัศน์โดยการมีส่วนร่วม (shared vision)

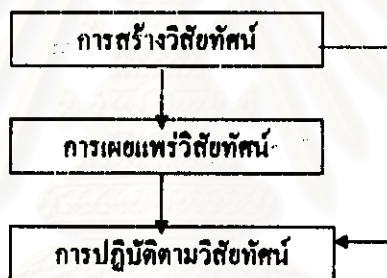
2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (articulating vision) เมื่อสร้างวิสัยทัศน์ขึ้นแล้วจำเป็นต้องบรรยาย อธิบาย และทำให้สมาชิกขององค์การได้รับรู้ เข้าใจ และมองเห็นความเป็นไปได้ ผู้นำเมื่อสร้างวิสัยทัศน์ขึ้นมาแล้วจะเก็บไว้คนเดียวไม่ได้ต้องเผยแพร่วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น นั่นคือ

เปลี่ยนสภาพวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเป็นวิสัยทัศน์ของส่วนรวม จุดมุ่งหมายของการเผยแพร่วิสัยทัศน์ก็คือ การให้สมาชิกองค์การยอมรับวิสัยทัศน์เป็นของตน ผู้นำจะต้องมีศิลป์ในการอธิบายและโน้มน้าวทำให้สมาชิกขององค์การเข้าใจและยอมรับวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น ผู้นำจะต้องมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและค่านิยมของสมาชิก

3. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (operationalizing vision) เป็นการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติที่แท้จริง โดยความร่วมมือทุ่มเทกำลังกาย ความคิด และความพยายามของสมาชิกภายในองค์การ เพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นนั้นดำเนินไปเป็นผลสำเร็จ นั่นคือเป็นการรวมพลังเพื่อบรรลุสภาพการณ์ในอนาคตที่ปรารถนาซึ่งเป็นการปรับปรุงองค์การให้ดีขึ้นหรือให้มีความเป็นเลิศ

มิตของวิสัยทัศน์สามารถเขียนเป็นแผนภูมิได้ดังนี้

แผนภูมิที่ 5 แสดงมิตของวิสัยทัศน์



จากแผนภูมิที่ 5 จะเห็นว่าผู้นำจำเป็นต้องสร้างวิสัยทัศน์ จากนั้นจึงเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้สมาชิกในองค์การได้ทราบและเข้าใจวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น การที่สมาชิกในองค์การเข้าใจวิสัยทัศน์จะก่อให้เกิดการยอมรับในวิสัยทัศน์และยึดมั่นในวิสัยทัศน์ เพื่อเป็นเป้าหมายของการปฏิบัติภารกิจ เมื่อสมาชิกในองค์การยอมรับวิสัยทัศน์แล้วก็จะรวมพลังต่าง ๆ เพื่อการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ในขณะเดียวกันผู้นำก็อาจนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติด้วยตนเอง โดยการทำตนเป็นตัวอย่างของบทบาท (role model) ของสมาชิกภายในองค์การ ในมิตการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์หรือการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ นั้นผู้นำจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการทำงานกับคนด้วย

ไพทูร์ย์ สีนลาร์ตัน (2538: 21-23) ได้อธิบายว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารมี 2 ประการคือ ประการแรก เป็นปัจจัยภายนอก ซึ่งได้แก่ การเปลี่ยนแปลงระบบเศรษฐกิจและสังคมโลก นับตั้งแต่การล่มสลายของลัทธิคอมมิวนิสต์ในยุโรป ส่งผลให้แนวความคิดของระบบเศรษฐกิจเสรีมีความเด่นชัดขึ้น หลายฝ่ายเห็นความสำคัญที่จะลดบทบาทภาครัฐลงและส่งเสริมภาคเอกชนให้มีความเข้มแข็งมากขึ้น เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเสรีทั้งระบบเศรษฐกิจและการค้าให้มีการแข่งขันอย่างเปิดกว้างเพื่อบรรลุประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต ในขณะเดียว

กันการแสวงหาความร่วมมือระหว่างประเทศในภูมิภาคเดียวกัน เพื่อสร้างอำนาจต่อรองระหว่างประเทศอันจะนำไปสู่พลังอำนาจทางเศรษฐกิจให้เข้มแข็งเป็นการเพิ่มพูนศักยภาพและโอกาสในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศคือแนวทางที่รัฐบาลจะต้องตระหนัก และให้ความสำคัญเพื่อรับมือกับกระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผู้บริหารการศึกษาจะต้องศึกษาวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ของระบบการศึกษาและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนทั้งเป้าหมาย กระบวนการและเนื้อหา โดยตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวด้วย การเปลี่ยนแปลงแหล่งงานมีการอพยพย้ายถิ่นของประชาชนในประเทศเพื่อประกอบอาชีพก็เป็นปัจจัยภายนอกประการหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร นอกจากนี้ยังมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารในเรื่องรูปแบบโครงสร้างขององค์การจากองค์การแบบสูง (tall organization) เป็นองค์การแนวราบ (flat organization) และการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอิทธิพลต่อการศึกษาทั้งในด้านเนื้อหาและวิธีการ ประการที่สอง ปัจจัยเกี่ยวกับตัวผู้บริหารเอง ได้แก่ ทักษะและความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา มีญาณหยั่งรู้ปัญหาและมูลเหตุแห่งปัญหา เข้าใจการโยงสัมพันธ์ของปัญหากับระบบอื่น ๆ มองปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถและพร้อมที่จะเผชิญปัญหาทุกรูปแบบ ความสามารถในการเสี่ยงอุปนิสัยชอบเสี่ยง และชอบการเปลี่ยนแปลงคือ ปัจจัยภายในที่ส่งผลให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการตัดสินใจ การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่มีความเสี่ยงเป็นนิสัยของผู้ประกอบการ (entrepreneurship) ที่มีความสำคัญอย่างมากในสังคมที่มีการแข่งขันสูง ความสามารถในการคิดเป็นระบบสามารถแสดงความคิดหรือขยายความคิดให้บุคคลอื่น ๆ ได้เข้าใจสิ่งที่คิด ปรับปรุงแนวคิดออกมาเป็นรูปธรรม ยอมรับความคิดและประยุกต์แนวคิดออกไปเป็นแนวปฏิบัติ ความสามารถในการเรียนรู้และรับรู้จากประสบการณ์ ศึกษาประสบการณ์และนำประสบการณ์มาเป็นปัจจัยฉายภาพในอนาคต ยึดมั่นความดีงามและความถูกต้อง ปัจจัยนี้มีความสำคัญต่อตนเองและส่วนรวม ต่อปัจจุบันและอนาคต เพราะวิสัยทัศน์ที่ดีจะต้องวางอยู่บนรากฐานของความดีและถูกต้อง

ที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา

การศึกษาความสำเร็จของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารนั้นจำเป็นต้องศึกษาถึงที่มาของผู้นำวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารในกรอบแนวคิดของคอตเตอร์ (Kotter, 1988: 35) ไว้ 4 ประการคือ

1. ความสามารถตั้งแต่เกิด จะส่งผลต่อการจูงใจ ความสามารถและทักษะของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
2. ชีวิตวัยเด็ก จะส่งผลต่อการจูงใจ ค่านิยมส่วนบุคคล ความสามารถและทักษะของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

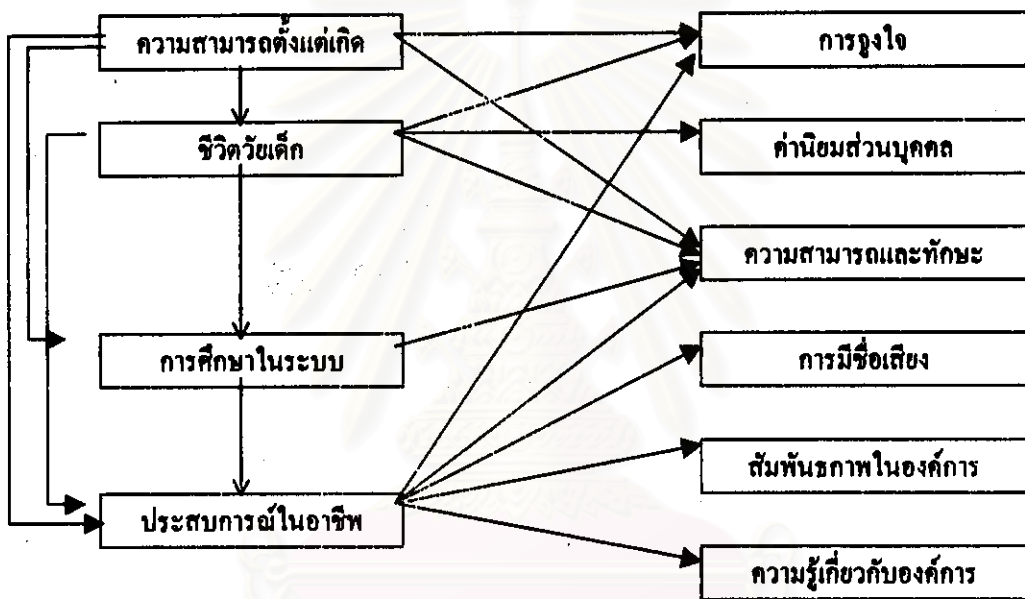
2. ชีวิตวัยเด็ก จะส่งผลต่อการจูงใจ ค่านิยมส่วนบุคคล ความสามารถและทักษะของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

3. การศึกษาในระบบจะส่งผลต่อความสามารถและทักษะในการเป็นผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ประสบการณ์ในอาชีพจะส่งผลต่อการจูงใจ ความสามารถและทักษะ การมีชื่อเสียงสัมพันธภาพในองค์กรและความรู้เกี่ยวกับองค์กร

ที่มาของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ข้างต้น อธิบายได้ดังแผนภูมิที่ 6

แผนภูมิที่ 6 แสดงที่มาของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์



จากแผนภูมิที่ 6 อธิบายเพิ่มเติมได้ว่า ความสามารถตั้งแต่เกิดได้มีอิทธิพลต่อชีวิตวัยเด็ก การศึกษาในระบบและประสบการณ์ในอาชีพ ชีวิตวัยเด็กได้มีอิทธิพลต่อการศึกษาในระบบและประสบการณ์ในอาชีพ และการศึกษาในระบบได้มีอิทธิพลต่อประสบการณ์ในอาชีพด้วย

คอตเตอร์ (Kotter, 1990: 103-127) ยังได้ศึกษาเพิ่มเติมและได้เสนอว่าที่มาของภาวะผู้นำมี 3 ประการ คือ

1. พันธุกรรมและวัยเด็ก (Heredity and Childhood)
2. ประสบการณ์ในอาชีพ (Career Experiences)
3. วัฒนธรรมขององค์กร (Corporate Culture)

คุณลักษณะจากพันธุกรรมและวัยเด็กจะประกอบด้วยแรงขับภายใน สติปัญญา อารมณ์ และจิตใจที่ดีเพียงพอ จึงจะส่งผลให้เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คุณลักษณะจากประสบการณ์

ในอาชีพจะประกอบไปด้วย การได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายในช่วงเริ่มทำงาน การได้เห็นตัวแบบผู้นำที่ดีและไม่ดี การได้รับมอบหมายงานในลักษณะที่กว้าง การได้ปฏิบัติงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การเปลี่ยนแปลงในหน้าที่การงานที่ดีขึ้น การได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่ การวัดและประเมินผลงานด้วยรางวัลตอบแทนตามผลลัพธ์ คุณลักษณะจากวัฒนธรรมขององค์การจะประกอบด้วยปทัสสถานและค่านิยมร่วม ซึ่งเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2538: 31) ได้อธิบายว่าที่มาของวิสัยทัศน์ของผู้บริหารก็คล้าย ๆ กับการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยมุ่งเน้น การศึกษา การฝึกอบรม การสร้างประสบการณ์ การเรียนรู้จากคนอื่น และการเรียนรู้จากตนเอง

เนนุส (Nanus, 1992: 33) ได้อธิบายว่าวิสัยทัศน์มาจากการบูรณาการของจินตนาการ (imagination) คุณยพิณิจ (judgment) และประสบการณ์ (experience) เข้าด้วยกัน ซึ่งจินตนาการจะประกอบไปด้วยข้อมูลข่าวสาร (information) และความรู้ (knowledge) คุณยพิณิจจะประกอบไปด้วยค่านิยมซึ่งเป็นหลักการหรือมาตรฐานที่จะช่วยตัดสินใจว่าสิ่งใดคุ้มค่าหรือสอดคล้องต่อความปรารถนาหรือไม่ ซึ่งค่านิยมในปัจจุบันจะมุ่งไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็นสำคัญ ข้อมูลข่าวสารและค่านิยมจะอยู่ในกรอบ (framework) ของภาพใหญ่ซึ่งเป็นภาพอนาคต (scenarios) ที่ผ่านการสังเคราะห์ (synthesis) หรือการหยั่งรู้ (insight) มาอย่างดีพอ

การกำหนดกรอบแนวคิดที่มาจากวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารแตกต่างกันไปแล้วแต่ว่าจะมุ่งเน้นในเรื่องใดเป็นสำคัญ ในการวิจัยนี้ได้ใช้กรอบแนวคิดที่มาจากวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา 4 ประการ คือ

1. การขัดเกลาทางสังคม (socialization) หมายถึง การเรียนรู้และถ่ายทอดวัฒนธรรมจากสมาชิกคนหนึ่งไปสู่สมาชิกอื่นต่อไป อันมีผลทำให้บุคคลากรมีบุคลิกภาพตามแนวทางที่สังคมต้องการ ลักษณะครอบครัวก็ถือได้ว่าเป็นสถาบันที่ทำหน้าที่ขัดเกลาทางสังคมเช่นกัน (Bandura อ้างใน Crain, 1992)

2. การศึกษาในระบบ (formal education) หมายถึง การเรียนรู้จากการศึกษาอย่างเป็นทางการหรือในระบบชั้นเรียนที่มีการกำหนดหลักสูตรและวิธีการเรียนอย่างชัดเจนแน่นอน เช่น หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (MBA Program) เป็นต้น ซึ่งในหลักสูตรดังกล่าวจะส่งผลให้บุคคลเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้ (Kotter, 1988: 36)

3. ประสบการณ์ในอาชีพ (career experiences) หมายถึง การได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาให้ได้ทำงานเริ่มจากการทดลองทำงาน การฝึกงาน และการทำงานในตำแหน่ง

บริหาร ยิ่งมีการฝึกงานมากขึ้นเท่าใดก็จะทำให้มีประสบการณ์ในการบริหารมากขึ้น (Kotter, 1988: 38)

4. วัฒนธรรมขององค์กร (corporate culture) หมายถึง พฤติกรรมที่ปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอในลักษณะที่ติดต่อกันเกี่ยวข้องกับผู้อื่น เป็นค่านิยมความเชื่อที่อยู่ภายในจิตใจคนและทุกสิ่งทุกอย่างในองค์กร เป็นปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรม องค์กรที่ประสบความสำเร็จมักให้คุณค่าเกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์ (vision) และกลยุทธ์ (strategies) ที่ชัดเจนจึงจะทำให้้องค์กรประสบความสำเร็จ วัฒนธรรมที่ส่งเสริมความสำเร็จจึงได้แก่ วิสัยทัศน์ใหม่ กลยุทธ์ใหม่ และความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายส่วนรวมต่อไป (Kotter, 1988: 38)

กระบวนการใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา

คอตเตอร์ (Kotter, 1990: 5) ได้อธิบายว่า กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย 3 ขั้นตอนที่สำคัญคือ การสร้างทิศทางองค์กร (establishing direction) โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรที่พึงปรารถนาในอนาคต แล้วกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้วิสัยทัศน์ดังกล่าวสู่ความสำเร็จได้ กลยุทธ์ต่าง ๆ นามาซึ่งกระบวนการวางแผนต่อไป การสร้างความเป็นเอกภาพของทีมงาน (aligning people) โดยการสื่อสารให้ทุกคนเข้าใจ ยอมรับ และให้ความร่วมมือในการที่จะผลักดันวิสัยทัศน์และกลยุทธ์สู่ความสำเร็จได้ การสร้างแรงจูงใจและแรงดลใจ (motivating and inspiring) โดยการสร้างความพึงพอใจในงานที่ทำ การเป็นเจ้าของ การยอมรับ การให้รางวัลเกียรติยศชื่อเสียง การกระตุ้นให้บุคคลยอมรับ เห็นความสำคัญเกี่ยวข้องด้วย กระบวนการมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์และกลยุทธ์จะทำให้การบริหารองค์กรสู่ความสำเร็จได้

ฮิคแมนและซิลวา (Hickman และ Silva, 1984: 249-293) ได้อธิบายว่า กระบวนการสร้างความเป็นเลิศทางการบริหารกระทำได้ใน 4 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นตอนที่ 1 เป็นขั้นเริ่มต้น คือ ขั้นสร้างกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กร ในขั้นนี้ก็จะต้องมีการนำเอาวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้มาแปลงเป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้อง พร้อมทั้งกำหนดวัฒนธรรมขององค์กรด้วยว่าจะมุ่งเน้นในเรื่องใดเป็นสำคัญ

2. ขั้นตอนที่ 2 เป็นขั้นเจริญเติบโต คือ ขั้นกำหนดรายละเอียดของกลยุทธ์และวัฒนธรรมสู่การปฏิบัติ โดยพยายามที่จะผสมผสานกลยุทธ์และวัฒนธรรมเข้าด้วยกัน โดยพยายามวิเคราะห์โอกาส (opportunity) และสิ่งคุกคาม (threat) เพื่อกำหนดกลยุทธ์และวัฒนธรรมสู่การปฏิบัติต่อไป

3. ขั้นตอนที่ 3 เป็นขั้นวิกฤติ คือ ขั้นการนำกลยุทธ์และวัฒนธรรมมาสู่การปฏิบัติ เป็นการพิจารณาสิ่งใดที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงมาก การหยั่งรู้ การคาดการณ์อนาคตและการมุ่งเน้นเฉพาะด้านจะทำให้สามารถแก้ไขปัญหาวิกฤติที่เกิดขึ้นกับองค์กรนั้นได้ การมีวิสัยทัศน์

ที่ตีการเรียนรู้จากผู้อื่นและความอดทนจะทำให้สามารถปรับเปลี่ยนปัญหาเป็นโอกาสที่จะสู่ความสำเร็จได้มากขึ้น

4. **ขั้นตอนที่ 4** เป็นขั้นวิวัฒนาการ คือ ขั้นการปรับแต่งพัฒนากลยุทธ์และวัฒนธรรมให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมเป็นการกำหนดกลยุทธ์และวัฒนธรรมใหม่ให้สอดคล้องต่อสถานการณ์ โดยเฉพาะในเรื่องของลูกค้า คู่แข่งขันและเทคโนโลยี การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ

แนนส (Nanus, 1992: 43-172) ได้อธิบายว่า กระบวนการพัฒนาและนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัตินั้นมีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

1. **การพัฒนาวิสัยทัศน์ (developing the vision)** เป็นขั้นการตรวจสอบวิสัยทัศน์ว่าเป็นสิ่งที่เป็จริงได้มากน้อยเพียงใด แล้วเลือกวิสัยทัศน์ที่ก่อให้เกิดความเป็นจริงมีความเป็นไปได้และเหมาะสมมากที่สุดเพื่อจะนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป

2. **การทำให้เกิดขึ้นจริง (making it happen)** เป็นขั้นการแปลวิสัยทัศน์สู่ความเป็นจริงโดยใช้ภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบเข้ามาช่วยดำเนินการ ได้แก่ ผู้กำหนดทิศทางองค์กร (Direction setter) ผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Change agent) ผู้เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (Spokesperson) และผู้สอน (Coach)

3. **การปรับวิสัยทัศน์ใหม่ (the re-visioning)** เป็นขั้นของการเข้าสู่สนามแข่งขันที่ดุเดือดรุนแรง การเรียนรู้ขององค์กร (organizational learning) จึงเป็นสิ่งสำคัญ โดยต้องอาศัยหลัก 5 ประการ คือ บุคคลที่รอบรู้ (personal mastery) โมเดลความคิด (mental model) ทีมแห่งการเรียนรู้ (team learning) ความคิดเชิงระบบ (system thinking) และวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision)

4. **การพัฒนาวิสัยทัศน์สู่ความมั่นคงในอนาคต (develop visionary leadership)** เป็นขั้นของการพัฒนาวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องต่ออนาคต การประยุกต์ใช้และการให้การศึกษา เพื่อพัฒนาผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และการจุดประกายให้มีการสร้างการใช้และพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำสู่ความสำเร็จในการบริหารองค์กรต่อไป

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2538: 26-30) ได้อธิบายกระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์ของผู้นำไว้ดังนี้ ผู้นำจะต้องมีความคิดว่าท่านต้องการไปทางไหน ไม่ว่าท่านจะเป็นผู้นำในองค์กรขนาดเล็กหรือองค์กรขนาดใหญ่ ถ้าผู้นำไม่มีความคิดว่าจะไปที่ไหน ก็จะไปถึงที่นั่นไม่ได้ การที่จะทราบว่าต้องการจะไปที่ไหนนั้นบุคคลนั้นต้องมีวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์ของผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีเป้าหมายที่ชัดเจน การตั้งจุดมุ่งหมายจึงเป็นหลักสำคัญประการแรกของภาวะผู้นำ องค์กรใด

ที่ผู้นำไม่มีวิสัยทัศน์ องค์การนั้นย่อมไม่ก้าวหน้าหรือมีแต่ความล้มเหลว วิสัยทัศน์ของผู้นำเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง การตั้งเป้าหมายว่าองค์การจะไปทางใดเป็นการกิจครั้งเดียวของผู้นำ การกิจอีกครั้งหนึ่งก็คือต้องมั่นใจว่าสมาชิกในกลุ่มทราบว่ามีวิสัยทัศน์ของเราคืออะไร เราจะต้องเผยแพร่หรือสื่อสารให้สมาชิกทราบวิสัยทัศน์ของเรามีความเห็นพ้องกันในวิสัยทัศน์นั้น และร่วมพลังในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้น กระบวนการใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของผู้นำองค์การมี 3 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนแรกเป็นการสร้างวิสัยทัศน์ กล่าวคือ ผู้นำไม่สามารถที่จะนั่งเฉย ๆ แล้วคอยให้วิสัยทัศน์เกิดขึ้นเองได้ วิสัยทัศน์จำเป็นต้องสร้าง วิสัยทัศน์มิใช่สิ่งที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ ในการสร้างวิสัยทัศน์มีประเด็นที่ควรพิจารณาสองประการได้แก่ ผู้นำจะต้องเข้าใจองค์การอย่างลึกซึ้งในเรื่องของภารกิจ (mission) วัตถุประสงค์ (objective) วัฒนธรรมขององค์การ (organizational culture) ความเชื่อร่วมกัน (shared beliefs) จะต้องวิเคราะห์เพื่อหาจุดแข็ง (strength) และจุดอ่อน (weakness) ขององค์การ ผู้นำต้องเข้าใจสิ่งแวดล้อมทั้งในเรื่องของลูกค้า (customer) การแข่งขัน (competition) เพื่อการจัดการที่ดีและวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมเพื่อแสวงหาโอกาส (opportunity) และหลีกเลี่ยงความเสี่ยงหรืออุปสรรค (threats) ในการสร้างวิสัยทัศน์ผู้นำต้องพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. การมองการณ์ไกล
2. การมองย้อนกลับไปยังหลัง
3. การมองผลกระทบและแนวโน้มต่าง ๆ
4. การมององค์การในภาพรวม
5. การคาดคะเนแรงต่อต้านต่าง ๆ
6. การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ
7. การมีความมุ่งมั่นหรือสนใจที่จะเปลี่ยนแปลง
8. การทดสอบว่าวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นนั้นสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การหรือไม่ และสอดคล้องกับความสามารถขององค์การหรือไม่

ขั้นตอนที่สอง เป็นการเผยแพร่วิสัยทัศน์ ผู้นำจะต้องสื่อความหมายเพื่อให้สมาชิกขององค์การเข้าใจยอมรับและยึดมั่นในวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น สมาชิกขององค์การจะไม่ทำงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่ผู้นำสร้างขึ้น ถ้าหากสมาชิกไม่ยอมรับในวิสัยทัศน์นั้น การสร้างวิสัยทัศน์องค์การจึงควรให้สมาชิกขององค์การได้มีส่วนตั้งแต่เริ่มต้น ในการเผยแพร่วิสัยทัศน์ ผู้นำต้องพัฒนาตนเองให้มีความสามารถใน 2 ด้านคือ ทักษะในการติดต่อสื่อสารทั้งการพูด การฟัง การเขียน และการแสดงภาษาท่าทาง เพื่อให้สมาชิกเข้าใจวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น ทักษะในการทำตนเป็นแบบอย่าง (role model) ต้องทำให้ดูว่าวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

ขั้นตอนที่สาม การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เป็นการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างไปสู่การปฏิบัติจริง ผู้นำต้องพัฒนาตนเองให้มีความสามารถใน 5 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. ทักษะในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

2. ทักษะในการทำงานกับคน
3. ทักษะในการสร้างแรงจูงใจ
4. ทักษะในการมอบหมายงาน
5. ทักษะในการปรับโครงสร้างขององค์กร

ตอนที่ 2 กรอบแนวคิดการวิจัยเชิงคุณภาพ

แนวคิดและความเป็นมาของการวิจัยเชิงคุณภาพ

นับตั้งแต่โบราณมนุษย์ได้ค้นหาวิธีต่าง ๆ ที่จะต้องตอบความจริงให้แก่ตนเอง วิธีการวิจัยชนิดต่าง ๆ ก็คือวิธีหาคำตอบของกลุ่มคนที่มีความเชื่อบนรากฐานที่ต่างกัน คนบางกลุ่มใช้วิธีการวัด ทดลองและสังเกตอย่างเป็นปรนัยในการแสวงหาความจริง คนกลุ่มนี้คือนักวิทยาศาสตร์ธรรมชาติ คนบางกลุ่มใช้วิธีครุ่นคิดหาเหตุผลและตรรกวิทยา คนกลุ่มนี้คือนักปรัชญาและคนอีกกลุ่มหนึ่งเชื่อในสิ่งที่เรียกว่า intuition ที่จะนำมาซึ่งสิ่งจริงธรรม คนกลุ่มนี้ได้แก่ศิลปินและผู้เลื่อมใสลัทธิศาสนาต่าง ๆ แท้จริงแล้วมนุษย์น่าจะได้ใช้วิธีการทุก ๆ แบบร่วมกันในการหาความจริง แต่เราจะพบว่าวิธีการเหล่านี้บางครั้งก็ขัดแย้งและกลายเป็นปฏิปักษ์ต่อกันและกัน จนทำให้ข้อค้นพบที่ได้นั้นไม่สมบูรณ์ ไม่ถ่องแท้ จึงไม่เกิดประโยชน์หรืออาจเกิดโทษแก่ผู้ใช้ อันที่จริงวิธีการเชิงคุณภาพกับวิธีการเชิงปริมาณไม่เคยแยกออกจากกันโดยเด็ดขาด เมื่อวิทยาศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์พัฒนาแนวทางวิจัยของตนไปจนถึงขีดที่เป็นระบบระเบียบศาสตร์ทั้งสองได้จำกัดข้อมูลสำหรับการวิจัยลงเหลือเพียงสิ่งที่นับและวัดได้เท่านั้น แต่สังคมศาสตร์ซึ่งผูกพันอยู่กับมนุษย์และสังคม ไม่สามารถจำกัดข้อมูลของคนได้ถึงระดับนั้นได้ เพราะสังคมเป็นองค์การซึ่งมีองค์ประกอบทั้งด้านวัตถุและวัฒนธรรม และมนุษย์ก็ประกอบด้วยร่างกายและจิตใจ องค์ประกอบส่วนหลังของสังคมและมนุษย์เป็นส่วนที่วัดได้ยาก หรือยังไม่อาจหาเกณฑ์การวัดที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปได้ ระเบียบวิธีทางวิทยาศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์จึงไม่เอื้อสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ในแง่นี้ (สุภางค์ จันทวานิช, 2528: 1-2)

ในการทำความเข้าใจความแตกต่างของวิธีการวิจัยทั้งสองแบบคือ วิธีวิจัยเชิงปริมาณและวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ จำเป็นต้องรู้ที่มาของหลักการ กล่าวคือ วิธีการวิจัยเชิงปริมาณมาจากรากฐานทฤษฎีปฏิฐานนิยมเชิงตรรกะ (Positivism) วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพมาจากรากฐานทฤษฎีปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenology) ทฤษฎีแรกเป็นทฤษฎีที่มุ่งหาความจริงและสาเหตุของปรากฏการณ์สังคมโดยไม่สนใจปัจเจกบุคคล ส่วนทฤษฎีที่สองเป็นทฤษฎีที่มุ่งหาความเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์โดยให้ความสนใจแก่ความคิด ความรู้สึกและแรงดลใจของมนุษย์ ประชัย เปี่ยม-สมบูรณ์ (2526: 729-732) ได้สรุปสาระสำคัญของข้อเปรียบเทียบการวิจัยตามแนวปฏิฐานนิยมเชิงตรรกะ (Positivism) และการวิจัยตามแนวปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenology) ไว้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงข้อเปรียบเทียบระหว่างการวิจัยตามแนวปฏิฐานนิยมเชิงตรรกะ
กับการวิจัยตามแนวปรากฏการณ์วิทยา

ข้อเปรียบเทียบ	การวิจัยตามแนวปฏิฐานนิยม เชิงตรรกะ	การวิจัยตามแนวปรากฏการณ์วิทยา
1. ต้นกำเนิด	วิทยาศาสตร์ธรรมชาติ	มนุษย์นิยม
2. การกำหนดทฤษฎี และสมมติฐาน	ทฤษฎีและสมมติฐานปรากฏล่วงหน้า ก่อนการดำเนินการวิจัย	ทฤษฎีและสมมติฐานสร้างขึ้นใน กระบวนการดำเนินงานวิจัย
3. รูปแบบการวิจัย	การวิจัยทดลองและวิจัยสำรวจ	วิจัยสนามและวิจัยประวัติศาสตร์
4. การรวบรวม ข้อมูล	การสัมภาษณ์ตามแนวการตั้งเขต สนทนารวม การใช้แบบสอบถามและ มาตรวัดต่าง ๆ	การสัมภาษณ์ไม่กำหนดแนว การตั้งเขตแบบมีส่วนร่วม การศึกษาจากเอกสารและข้อมูล ทุกสื่อ
5. การวิเคราะห์ ข้อมูล	การวิเคราะห์เชิงสถิติ	การวิเคราะห์เชิงตรรกะ
6. ค่านิยม	อิสระจากค่านิยม	ผูกพันกับค่านิยม
7. ความสนใจ	ไม่สนใจปทัศถาน	สนใจปทัศถาน
8. ภาวะวิสัย อศวิสัย	มุ่งสู่ภาวะวิสัย	มุ่งสู่อศวิสัย
9. เป้าหมาย	การค้นคว้าแสวงหาองค์ความรู้ที่เป็น สากลเพื่อการอธิบายและพยากรณ์ ปรากฏการณ์	การสร้างองค์ความรู้ที่เฉพาะเจาะจงและ เจาะลึกเพื่ออธิบายและทำความเข้าใจ ปรากฏการณ์

แหล่งที่มา ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ ขอบข่ายและวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์, 2526

ในตอนปลายคริสต์ศตวรรษที่ 19 การแสวงหาความจริงโดยใช้วิธีการเชิงคุณภาพเริ่มแพร่หลายในยุโรปและอเมริกา โดยเฉพาะในวงการมานุษยวิทยา ที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะนักมานุษยวิทยาไม่สามารถใช้วิธีการอื่น เช่น แบบสอบถามในการศึกษาปฐมภูมิ เช่น ชาวเกาะหรือชนเผ่าพื้นเมือง แต่ต้องหาความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของคนเหล่านั้น โดยศึกษาความรู้สึกนึกคิดขนบธรรมเนียมและวิถีชีวิตประจำวัน วิธีการเช่นนี้นักสังคมวิทยาไม่เห็นความจำเป็น เพราะนักสังคมวิทยาศึกษาสังคมปัจจุบัน ซึ่งมีวัฒนธรรมไม่แตกต่างไปจากที่เรารู้จักกันอยู่ นักสังคมวิทยาจึงไม่ให้ความสำคัญกับวิถีชีวิตประจำวันซึ่งเห็นว่าไม่มีอะไรแปลกใหม่

อย่างไรก็ดี วิธีการเชิงคุณภาพเริ่มเป็นที่นิยมในหมู่นักสังคมวิทยาอเมริกัน ในราวปี ค.ศ.1927 โดยการริเริ่มของนักสังคมวิทยากลุ่มชิคาโก ได้แก่ โทมัสและสเนนิคกี (Thomas and Znaniecki, 1972: 18-32) ซึ่งทั้งสองได้กล่าวไว้ในผลงานวิจัยเรื่องชวานาเชื้อสายโปแลนด์ในยุโรปและอเมริกาว่า

“ . . . We are safe in saying that personal life records constitute the perfect type of sociological material, and that if social science to use other materials at all it is only because of the practical difficulty of obtaining at the moment sufficient number of such records to cover the totality of sociological problem. . . ”

ในระยะหลังจากนั้นมาอีสิบปี นักวิจัยสังคมศาสตร์ต่างก็คุ้นเคยกับเทคนิคเชิงคุณภาพ อันได้แก่ การใช้เอกสารส่วนตัว เช่น ชีวประวัติและการใช้วิธีสังเกตแบบเข้าร่วมด้วย (participant observation) นับตั้งแต่ปี ค.ศ.1940 เป็นต้นมา ปรากฏว่าความนิยมนี้กลับจางไป และวิธีการเชิงปริมาณก็กลับมาแพร่หลายใหม่ อย่างไรก็ตามในปัจจุบันวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพเริ่มกลับมาเป็นที่สนใจใหม่ เมื่อนักวิจัยที่ใช้สถิติขั้นสูงเกิดความไม่พึงพอใจกับข้อค้นพบที่ได้จากวิธีการเชิงปริมาณ เพราะข้อค้นพบนั้นตอบปัญหาไม่ลึกซึ้งเพียงพอ การเคลื่อนไหวของกลุ่มคน จึงมาให้ความสำคัญกับวิธีการเชิงคุณภาพมากขึ้นในปัจจุบัน

คำจำกัดความการวิจัยเชิงคุณภาพ

นักวิจัยเชิงปริมาณส่วนหนึ่งให้คำจำกัดความของวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพว่า เป็นวิธีการวิจัยเชิงปริมาณในระดับลึกซึ้ง เป็นการพยายามทำให้ข้อมูลและตัวแปรที่วัดได้แต่เพียงผิวเผิน เป็นข้อมูลที่ละเอียดขึ้น เป็นการทำให้ข้อมูลที่วัดได้ยากเป็นจำนวนที่นับได้ (Quantification) วิธีการเชิงคุณภาพในอีกความหมายหนึ่งหมายถึง วิธีการวัดสิ่งที่แงงนับไม่ได้ หรือวิธีการให้เหตุผล โดยการใช้ภาษาพูด (verbalistic logic) แทนการใช้สัญลักษณ์ (symbolic logic) นักวิจัยทางสังคมศาสตร์ที่ได้ฝึกฝนหรือให้ความสนใจเป็นพิเศษในทางสถิติขั้นสูงจะให้นิยามของวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพในความหมายที่หลวมกว่าและไม่เน้นในเรื่องจำนวนกับการนับ (สูกางค์ จันทวานิช, 2528: 3-5) เช่น เห็นว่าวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพคือวิธีการวิจัยที่ไม่ใช่เชิงปริมาณ (non-quantitative) ที่ใช้ในการวิเคราะห์ที่ต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อม (context analysis) ซึ่งได้แก่ การวิจัยในเชิงประวัติศาสตร์ มานุษยวิทยา จิตวิทยาสังคม และการศึกษาเปรียบเทียบ เช่น การศึกษาข้ามวัฒนธรรม (cross cultural analysis) วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพจะให้หลักฐานข้อเท็จจริง (evidence) ในขณะที่การวิจัยเชิงปริมาณให้ข้อสรุป (conclusion)

วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพมีได้อยู่ที่ธรรมชาติของข้อมูลเป็นสำคัญ แต่อยู่ที่วิธีมองปรากฏการณ์ในสภาพแวดล้อมของมัน โดยสมมติฐานว่าความเข้าใจปรากฏการณ์จะเกิดขึ้นได้อย่างไร

ต้องแท้ก็ต่อเมื่อมนุษย์มองเห็นความสำคัญของปรากฏการณ์นั้นในสิ่งแวดล้อมทั้งหมดหรือทั้งระบบธรรมชาติของมัน ในทางมานุษยวิทยา วัฒนธรรมและชาติพันธุ์วิทยา (ethnology) วิธีการเชิงคุณภาพได้กลายเป็นหัวใจของศาสตร์ดังกล่าว เพราะความจำเป็นของลักษณะเฉพาะของศาสตร์นั้น ๆ โดยเหตุที่วิธีการเชิงคุณภาพเป็นความเข้าใจปรากฏการณ์ในสภาพแวดล้อมจึงมี

ลักษณะเด่น 3 ประการคือ การมองหลายมิติ (multi-dimension) การมองให้เห็นภาพรวม (wholistic view) และการเฝ้าสังเกตเป็นระยะเวลานาน

นักมานุษยวิทยารุ่นเก่าได้กำหนดหน้าที่ของนักวิจัยเชิงคุณภาพหรือนักชาติพันธุ์วรรณา (ethnographer) ไว้ว่าจะต้องให้ข้อมูลเชิงพรรณนาในเรื่องต่อไปนี้

1. ลักษณะทางกายภาพของสังคมหรือชุมชนที่วิจัยศึกษา
2. รายละเอียดเกี่ยวกับวิถีชีวิตและพฤติกรรมในชีวิตประจำวันของสมาชิกในสังคมนั้นที่เรามักจะมองข้ามไป
3. โลกทัศน์ของสมาชิกในสังคมโดยเฉพาะที่สังเกตได้จากการรวบรวมนิทาน คติพื้นบ้าน ความเชื่อถือตลอดจนการแสดงออกตามปกติของคนในสังคม สิ่งเหล่านี้ประกอบกันเป็นเอกสารที่นักวิจัยบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้เข้าใจความรู้สึกนึกคิดของคนในสังคมนั้น (Malinowski, 1922: 22-24)

นักวิจัยสมัยใหม่ได้กำหนดหน้าที่นักวิจัยเชิงคุณภาพว่า หน้าที่หลักคือ การพรรณนาปรากฏการณ์สำคัญอันใดอันหนึ่งเพื่อให้เห็นความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์นั้นกับสภาพแวดล้อมในสังคมระดับที่กว้างขึ้น โดยการใชปรากฏการณ์นั้นเป็นกุญแจหรือตัวอย่างไขให้เห็นลักษณะการดำเนินงานของระบบสังคมทั้งหมด ซึ่งโดยปกติเราจะมองไม่เห็น (Erickson, 1977: 61)

แคมเบล (Campbell, 1971: 1) ได้ให้คำที่มีความหมายใกล้เคียงกับการวิจัยเชิงคุณภาพไว้มากมาย ดังนี้

“. . .For qualitative read also humanistic, humanistic, geistes wissenschaftlich, experiential, phenomenological, clinical, case study, field work, participant observations, process evaluation, and common sense knowing. . .”

บอแกนและเทเลอร์ (Bogdan and Taylor, 1975: 9) ได้ให้คำจำกัดความว่า การวิจัยเชิงคุณภาพหมายถึง การวิจัยที่ใช้วิธีการสังเกตโดยเข้าไปอยู่ในชุมชนที่ศึกษาประกอบกับการสนทนาพูดคุยและสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ ดังที่นักมานุษยวิทยาปฏิบัติ หรืออาจเป็นนักศึกษาโดยอาศัยเอกสารดังที่นักประวัติศาสตร์ศึกษา การตีความสร้างข้อสรุปก็ได้อาศัยตัวเลขสถิติเป็นหลัก หากแต่สร้างขึ้นจากที่ได้สังเกตมาด้วยตนเองและเรื่องราวที่ได้รับฟังจากการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ

ลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นการวิจัยที่มุ่งหาคำตอบเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์โดยให้ความสนใจแก่ความคิด ความรู้สึกและแรงดลใจของมนุษย์ เป็นการวิจัยที่สนใจศึกษาคุณลักษณะและความหมายของปรากฏการณ์ หรือพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคมจากสภาพแวดล้อมตามความเป็นจริง

สฎางค์ จันทวานิช (2537: 12-15) ได้กำหนดลักษณะที่สำคัญของการวิจัยเชิงคุณภาพไว้ 6 ประการ คือ

1. เน้นการมองปรากฏการณ์ให้เห็นภาพรวมโดยการมองจากหลายแง่มุม
2. เป็นการศึกษาติดตามระยะยาวและเจาะลึก
3. ศึกษาปรากฏการณ์ในสภาพแวดล้อมตามธรรมชาติ
4. คำนึงถึงความเป็นมนุษย์ของผู้ถูกวิจัย
5. ใช้การพรรณนาและวิเคราะห์แบบอุปนัย (Induction)
6. เน้นปัจจัยหรือตัวแปรด้านความรู้สึกนึกคิด จิตใจ และความหมาย

บอทดอนและเทเลอร์ (Bogdan และ Taylor) ได้อธิบายสรุปได้ว่า การวิจัยเชิงคุณภาพจะศึกษาเรื่องราวตลอดจนสภาพแวดล้อมของเรื่องราวที่ศึกษาอย่างละเอียดและเป็นการศึกษาชนิดติดตามระยะยาว (Longitudinal study) ทำให้เกิดตัวแปรเป็นจำนวนมากในการวิจัย ด้วยเหตุนี้จึงต้องทำกับกลุ่มตัวอย่างขนาดเล็ก โดยส่วนใหญ่แล้วกลุ่มตัวอย่างมักจะเป็นกรณีศึกษา (Case Study) ซึ่งอาจจะมีเพียงคนเดียวก็ได้ ลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงคุณภาพมี 10 ประการดังนี้ คือ

1. เป็นการศึกษาที่เน้นลักษณะอุปนัยเป็นใหญ่ คือ การสรุปหลักการจากข้อมูลต่าง ๆ ที่เก็บรวบรวมมาได้ การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการหาคำตอบไม่ใช่การทดสอบคำตอบ (ตามสมมติฐานที่กำหนดไว้) คำตอบจะได้รับการพิจารณาภาพรวมที่ได้จากการนำเอาข้อมูลต่าง ๆ มาเรียงปะติดปะต่อกัน

2. เป็นการศึกษาที่ผู้วิจัยมองภาพรวมของสภาพการณ์ ตัวบุคคล หรือกลุ่มบุคคลร่วมกัน ในฐานะเรื่องที่กำลังศึกษา ไม่ใช่มองแต่ละเรื่องเป็นตัวแปรสำหรับกรณีศึกษา

3. ผู้วิจัยจะต้องมีความไวต่อการรับรู้ในเรื่องราวต่าง ๆ ที่มากระทบหรือส่งผลกระทบต่อกรณีตัวอย่างที่กำลังศึกษา

4. ผู้วิจัยจะต้องพยายามทำความเข้าใจกับกรณีตัวอย่างที่เขาศึกษา โดยสภาพแท้จริงที่ตัวอย่างหรือกลุ่มตัวอย่างเป็นอยู่ก่อนการวิจัยหรือเป็นอยู่ตามปกติวิสัย

5. ผู้วิจัยจะต้องไม่นำความเชื่อ มุมมองหรือฐานะหน้าที่ของคนเข้าไปตัดสินสภาพการณ์ หรือตัวอย่างที่ศึกษา หากแต่ต้องถือว่าสภาพที่เกิดขึ้นทุก ๆ อย่างเป็นเรื่องที่น่าสนใจ และเป็นสิ่งที่จะต้องสืบค้นหาความจริงต่อไป

6. ผู้วิจัยจะต้องเชื่อมั่นว่ามุมมองหรือทุกสิ่งทุกอย่างที่พบในการศึกษามีคุณค่าอยู่ในตัวของมันเอง

7. การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการศึกษาเชิงมนุษย์นิยมซึ่งถือว่าคุณค่าต่าง ๆ ที่มนุษย์สร้างขึ้นเป็นสิ่งมีคุณค่า และควรค่าแก่การทำความเข้าใจทั้งสิ้น

8. ผู้วิจัยจะต้องมีความเชื่อมั่นต่อความจริง (Validity) ในการศึกษาเชิงคุณภาพ เพราะว่าด้วยวิธีการศึกษาเชิงคุณภาพผู้วิจัยได้อยู่ใกล้ชิดกับโลกที่กำลังศึกษาอย่างแท้จริง ผู้วิจัยจะได้รับข้อมูลที่ตรงต่อความเป็นจริงโดยไม่ต้องผ่านเครื่องกรองแสงทางความรู้ อาทิ มโนทัศน์ คำจำกัดความสำหรับการวิจัย หรือแบบประเมินค่า เป็นต้น

9. ในการวิจัยเชิงคุณภาพสภาพการณ์และบุคคลทั้งหลายที่ทำการศึกษาล้วนมีคุณค่าต่อการวิจัยทั้งสิ้น

10. ในที่สุดอาจสรุปได้ว่า ผู้วิจัยสำหรับการวิจัยในเชิงคุณภาพจะต้องเป็นผู้มีความชำนาญการและมีทักษะในการเลือกใช้เครื่องมือในการค้นหาความจริงต่าง ๆ สำหรับคำตอบของการวิจัย มิใช่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของเครื่องมือ กระบวนการ และเทคนิคในการวิจัยแบบต่าง ๆ

การใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ

วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพจะช่วยเสริมความรู้ความเข้าใจในสภาพการณ์ต่อไปนี้ (สุภางค์ จันทวานิช, 2528: 13-14)

1. เมื่อต้องการเข้าใจความหมายในระดับลึกซึ่งเกี่ยวกับปรากฏการณ์
2. เมื่อศึกษาปรากฏการณ์โดยให้ความสำคัญแก่สภาพแวดล้อมตามธรรมชาติ

(naturalistic setting) ของปรากฏการณ์นั้น

3. เมื่อศึกษากระบวนการ (process evaluation)

4. เมื่อทำวิจัยในสังคมหรือชุมชนที่มีข้อจำกัดบางประการ เช่น มีผู้ไม่รู้หนังสือ เพราะนักวิจัยเชิงคุณภาพมีโอกาสเก็บข้อมูลเป็นเวลานานและซักถามให้เกิดความกระจ่างได้เป็นอย่างดี

5. เมื่อทำการวิจัยในเรื่องที่มีลักษณะนามธรรม ซึ่งต้องเข้าใจความหมายของเรื่องให้ชัดเจนก่อนจะพยายามแจงนับเชิงปริมาณได้

6. เมื่อผู้บริหารไม่สามารถตีความหมายจากข้อมูลที่เป็นตัวเลขแต่อย่างใด แต่อาจต้องการผลการวิจัยเชิงคุณภาพมาช่วยประกอบการตัดสินใจและการวางแผน

อย่างไรก็ตามวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพมีข้อจำกัด 7 ประการคือ

1. ข้อค้นพบจากการวิจัยเชิงคุณภาพที่ทำในรูปการศึกษาเฉพาะกรณีจะนำไปอ้างอิงกับกรณีอื่น ๆ (generalizability) ไม่ได้หรือได้น้อย

2. ในการวิจัยประเภทนี้ ตัวผู้วิจัยสนามคือเครื่องมือวิจัยที่สำคัญที่สุด และจะต้องได้รับการฝึกฝนอบรมมาเป็นพิเศษสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ หากผู้วิจัยขาดคุณสมบัติดังกล่าวก็ไม่ควรทำ

3. การวิจัยชนิดนี้กินเวลาและทำได้เฉพาะกรณี ไม่ใช่ทำกับประชากรทั้งหมด เพราะฉะนั้นจึงไม่เหมาะสมที่จะทำถ้าทรัพยากรจำกัดและมีประชากรที่ต้องศึกษาเป็นจำนวนมาก

4. วิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ยังถูกโจมตีมากในเรื่องความเที่ยงตรงและความเชื่อถือได้ เพราะเป็นวิธีการอัตนัยที่ขึ้นอยู่กับผู้วิจัยโดยตรง อย่างไรก็ตามนักวิจัยเชิงคุณภาพมีวิธีตรวจสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อถือได้ของข้อมูลของเขาและได้รับการเน้นพิเศษถึงจริยธรรมของผู้วิจัยในความรับผิดชอบและความซื่อสัตย์ในการทำงานและผลงานโดยเฉพาะในการตีความหมายของข้อมูล

5. วิธีการวิเคราะห์และตีความหมายข้อมูล ต้องการความสามารถเฉพาะของนักวิจัยในการอธิบายความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของสังคมจากปรากฏการณ์ที่ศึกษา

6. ผู้วิจัยเชิงคุณภาพต้องเป็นผู้มีสหวิทยาการในตัวเอง เพราะการตีปัญหาและวิเคราะห์ข้อมูลจะต้องใช้การมองจากหลายมิติและใช้ทฤษฎีพื้นฐานจากหลายศาสตร์ ผู้ที่ผ่านการอบรม

ศาสตร์ใดศาสตร์หนึ่งโดยเฉพาะ และไม่เคยศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับแนวทางตีปัญหาของศาสตร์อื่น ๆ จะสร้างคุณสมบัติข้อนี้ได้ยาก เพราะติดข้องกับความเคยชินในศาสตร์ของตน

7. ขณะที่ทำการสังเกตในชุมชน การเลือกเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งขึ้นมาเป็นกุญแจ (key incident) ตลอดจนการรู้แจ้งเห็นจริง (insight) จากเหตุการณ์นั้นจนถึงการนำไปตีความหมายปรากฏการณ์ทั้งหมดได้เป็นกระบวนการที่ทำได้ยาก

อย่างไรก็ตามการตอบปัญหาว่าวิธีการวิจัยแบบใดเหมาะสมที่สุดในการศึกษาข้อมูลที่มีเนื้อหาประเภทใด เซลดิทช์ (Zelditch, 1962: 566-576) ดังตารางที่ 3



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 3 แสดงความเหมาะสมการเลือกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ประเภทของข้อมูล	การเจงนั้บและการใช้ กลุ่มตัวอย่าง	การสังเกตโดยเข้ามี ส่วนร่วม	การให้สัมภาษณ์ ผู้ให้ข่าว (informant)
จำนวน การกระจายความถี่	นิยมใช้มากและเหมาะ ที่สุด	ไม่ได้ข้อมูลเพียงพอ และขาดประสิทธิภาพ	มักจะไม่ได้ข้อมูล เพียงพอ แต่ถ้าได้ก็ถือว่ามี ประสิทธิภาพ
เหตุการณ์ เรื่องราวบันทึกถึงที่ เกิดขึ้น	ไม่ได้ข้อมูลเพียงพอ โดยตัวเองและ ขาดประสิทธิภาพ	นิยมใช้กันมากและ เหมาะที่สุด	จะได้ข้อมูลเพียงพอและมี ประสิทธิภาพ ถ้าทำด้วยความระมัด ระวัง
ประเภทของข้อมูล	การเจงนั้บและการใช้ กลุ่มตัวอย่าง	การสังเกตโดยเข้ามี ส่วนร่วม	การให้สัมภาษณ์ ผู้ให้ข่าว (informant)
ระเบียบกฎเกณฑ์และข้อ กำหนดที่สังคัมยอมรับ	ได้ข้อมูลเพียงพอ แต่ขาดประสิทธิภาพ	ได้ข้อมูลเพียงพอแต่ไม่มี ประสิทธิภาพ ยกเว้นแค่ข้อมูลเกี่ยวกับ กฎเกณฑ์ที่ไม่ได้บันทึก ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร	นิยมใช้กันมากและ เหมาะสมที่สุด

การวิจัยเชิงคุณภาพมีเครื่องมือที่สำคัญ 5 ประการคือ การสังเกต (observation) การสัมภาษณ์ (interview) การใช้ข้อมูลเอกสาร (documentary) การศึกษาประวัติชีวิต (life history) และการใช้อุปกรณ์ช่วยรวบรวมข้อมูลซึ่งได้แก่ แถบบันทึกเสียง กล้องถ่ายรูป ภาพ-ยนตร์และ วิดีโอเทป เป็นต้น

การสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้าที่ใช้กันโดยทั่วไปในวิชาสังคมศาสตร์ เป็นรูปแบบของปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ถามและผู้ตอบ ภายใต้กฎเกณฑ์มีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมข้อมูล เป็นการสนทนอย่างมีจุดมุ่งหมายเป็นหลัก มีความยืดหยุ่น ผู้สัมภาษณ์มีโอกาสอธิบายขยายความหรือซักถามเพิ่มเติมติดต่อกันเพื่อให้ผู้ตอบเข้าใจจุดประสงค์ของผู้สัมภาษณ์ ทั้งยังสามารถเปลี่ยนสถานการณ์หรือหาทางวกกลับเมื่อผู้พูดตอบไม่ตรงคำถาม การสัมภาษณ์สามารถสังเกตพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้ตอบได้ มีโอกาสสังเกตสีหน้าท่าทาง ความรู้สึกปฏิกิริยาที่ซ่อนเร้นได้ในใจที่แสดงออกมาในขณะพูดและไม่พูด การสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทดังนี้ (สุภางค์ จันทวานิช, 2537: 75-103)

1. การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or formal interview) มีลักษณะคล้ายแบบสอบถาม เพราะคำถามถูกกำหนดไว้ล่วงหน้า การสัมภาษณ์แบบนี้มีคำถามและข้อกำหนดตายตัว จะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามแบบเดียวกัน มีลำดับขั้นตอนเรียงเหมือนกัน โดยปกตินักวิจัยเชิงคุณภาพมักจะไม่ใช้วิธีนี้เป็นวิธีการหลัก เพราะไม่ช่วยให้ได้ข้อมูลที่ลึกซึ้งและครอบคลุมเพียงพอ โดยเฉพาะในแง่วัฒนธรรม ความหมายและความรู้สึกนึกคิด

2. การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal interview) เป็นแบบที่มักจะควบคู่กับการสังเกตแบบมีส่วนร่วม มักจะใช้กับวิธีการวิจัยทางชาติพันธุ์วรรณา ซึ่งต้องการข้อมูลที่ละเอียดลึกซึ้งเกี่ยวกับวัฒนธรรมของกลุ่มชน และข้อมูลดังกล่าวเป็นข้อมูลที่ยังไม่มีผู้รวบรวมมาก่อน ข้อมูลที่ได้จะถูกนำมาศึกษาวิเคราะห์เพื่อให้เห็นภาพและเข้าใจปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรม ในการสัมภาษณ์แบบนี้ตัวผู้วิจัยมักจะสัมภาษณ์เอง จึงจะรู้ว่าต้องการข้อมูลแบบใดเพื่อวัตถุประสงค์ใด โดยอาจเตรียมแนวคำถามกว้าง ๆ มาล่วงหน้า การสัมภาษณ์แบบนี้แบ่งออกเป็น 4 แบบย่อยคือ แบบแรกเป็นการสัมภาษณ์โดยเปิดกว้างไม่จำกัดคำตอบเพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีโอกาสที่จะอธิบายแนวความคิดของตนเองไปเรื่อย ๆ จึงเหมาะที่จะใช้กับผู้วิจัยที่ยังไม่มีแนวคิดเฉพาะเจาะจงสำหรับข้อมูลที่ได้รับ หากแต่มีแนวคิดด้านทฤษฎีในเรื่องนั้น ๆ ชัดเจนดีอยู่แล้ว แบบที่สองเป็นการสัมภาษณ์แบบมีจุดสนใจเฉพาะ (focul interview) หรือการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (indepth interview) ผู้สัมภาษณ์มีจุดสนใจอยู่แล้วจึงพยายามหันความสนใจของผู้ถูกสัมภาษณ์ให้เข้าสู่จุดที่สนใจ ผู้วิจัยต้องรู้จักควบคุมหรือตัดบทโดยไม่ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เกิดความรู้สึกไม่สบายใจและ ไม่อยากให้ความร่วมมือ แบบที่สามเป็นการสัมภาษณ์แบบตะล่อมกล่อมเกลา (probe) โดยการซักถามที่ล้วงเอาส่วนลึกของความคิดออกมา ต้องใช้วาทศิลป์เพื่อให้ผู้ตอบเล่าเรื่องทั้งหมด ส่วนใหญ่เจ้าหน้าที่ตำรวจหรือทนายความมักนิยมใช้กัน แบบที่สี่เป็นการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informant interview) โดยการกำหนดตัวผู้ตอบบางคนเป็นการเฉพาะเจาะจง เพราะผู้ตอบนั้นมีข้อมูลที่ลึกซึ้ง กว้างขวางเป็นพิเศษเหมาะสมกับความต้องการของผู้วิจัย เราเรียกบุคคลประเภทนี้ว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คุณค่าของผู้ให้ข้อมูลสำคัญอยู่ที่แง่มุมการมองปรากฏการณ์แบบคนใน (emic) ของเขา ผู้วิจัยจึงไม่ควรเอาความคิดตนเองไปใส่ในระบบความคิดของผู้ให้ข้อมูลสำคัญจนเขาสูญเสียทัศนะแบบคนใน

การสัมภาษณ์มีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

1. ขั้นตอนเตรียมการสัมภาษณ์ โดยการเลือกกลุ่มหรือบุคคลที่จะไปสัมภาษณ์ ศึกษาว่าเขาคือใคร เตรียมรายละเอียดต่าง ๆ วางแผนการสัมภาษณ์ และซักซ้อมการสัมภาษณ์กับผู้อื่นก่อน

2. **ขั้นเริ่มการสัมภาษณ์** ประกอบด้วย การแนะนำตนเอง สร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง บอกวัตถุประสงค์ หุคคยู่่นเครื่องก่อนสัมภาษณ์จริง กรณีที่จะมีการบันทึกหรือใช้เครื่องบันทึกเสียงต้องแจ้งให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ทราบด้วย

3. **ขั้นสัมภาษณ์** ประกอบด้วย ใช้คำถามที่เตรียมไว้ล่วงหน้า เป็นนักฟังที่ดี รู้จักป้อนคำถามให้เหมาะสม ใช้ภาษาที่สุภาพเข้าใจง่าย

4. **ขั้นบันทึกข้อมูล และสิ้นสุดการสัมภาษณ์** ประกอบด้วย การจดบันทึกข้อมูลตามความเป็นจริงจดเฉพาะใจความสำคัญ รีบทำการบันทึกการสัมภาษณ์ให้สมบูรณ์หลังจากการสัมภาษณ์เสร็จสิ้นทันที รวบรวมข้อมูลและเอกสารต่าง ๆ ที่ได้จากการสัมภาษณ์แนบไว้กับบันทึกการสัมภาษณ์ด้วย

สำหรับการบันทึกคำตอบจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยมีโอกาสเลือกได้ 3 วิธี คือ

1. ใช้แถบบันทึกเสียงช่วย ซึ่งอาจจะทำให้สิ้นเปลืองและเป็นทางการมากเกินไป
2. บันทึกการสัมภาษณ์ในขณะที่สัมภาษณ์และเขียนรายละเอียดภายหลัง

การบันทึกหลังการสัมภาษณ์สิ้นสุด

ในการบันทึกคำตอบ ควรครอบคลุมข้อมูลดังต่อไปนี้

1. ทศนคติของผู้ให้สัมภาษณ์และต่อการสำรวจ
2. ลักษณะปกปิดของผู้ให้สัมภาษณ์ ที่อยู่อาศัยหรือองค์ประกอบอื่น ๆ ในชีวิตของผู้ให้สัมภาษณ์
3. องค์ประกอบใด ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการสัมภาษณ์ เช่น การขัดจังหวะ ความยุ่งยากเกี่ยวกับภาษา ผู้ให้สัมภาษณ์ไม่ตอบคำถามบางข้อ
4. ข้อมูลอื่น ๆ นอกเหนือจากคำตอบจากการสัมภาษณ์

การศึกษากรณี (Case Study)

การศึกษากรณีหรือกรณีศึกษา เป็นวิธีการในการรวบรวมและจัดระบบข้อมูลเชิงสังคม เพื่อนำเสนอสภาพความเป็นจริงเชิงสังคมของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หน่วยในการศึกษาของกรณีศึกษาอาจเป็นบุคคล ครอบครัว กลุ่มบุคคล สถาบันทางสังคม หรือแม้แต่ชุมชนก็ได้ จุดมุ่งหมายในการศึกษาก็เพื่อจะทำความเข้าใจวงจรชีวิต (life cycle) หรือช่วงใดช่วงหนึ่งของวงจรชีวิตของหน่วยที่จะทำการศึกษา ส่วนแนวทางในการศึกษานั้นจะเป็นการศึกษาแบบเจาะลึก และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งอธิบายสถานภาพปัจจุบันของหน่วยที่ศึกษาหรือมีอิทธิพลต่อความเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ของหน่วยที่ศึกษา การศึกษากรณีเป็นการศึกษาระยะยาว (Longitudinal approach) เพื่อนำเสนอพัฒนาการของสิ่งนั้น ๆ ในช่วงระยะเวลา

ใดเวลาหนึ่ง โดยปกติแล้วอาจแบ่งการศึกษารายกรณีออกเป็น 4 ประเภท คือ (Yin, 1989: 15-26)

1. การศึกษารายกรณีทางชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic Case Study)
2. การศึกษารายกรณีเพื่อการประเมินผล (Evaluative Case Study)
3. การศึกษารายกรณีทางการศึกษา (Educational Case Study)
4. การศึกษารายกรณีในการวิจัย (Case Study in Research)

1. การศึกษารายกรณีทางชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic Case Study) เป็นการศึกษาเฉพาะกรณีเกี่ยวกับสังคมเล็ก ๆ หรือศึกษาเกี่ยวกับกลุ่มคนหรือบุคคลต่าง ๆ ที่น่าสนใจในสังคมนั้น และเป็นการศึกษาเฉพาะกรณีเจาะลึกในเชิงประวัติชีวิตบุคคล (Life History) ซึ่งเป็นการสำรวจเจาะลึกภูมิหลังของบุคคลแต่ละคน รวมไปถึงความคาดหวังต่าง ๆ ของบุคคลนั้น ปฏิกริยาต่าง ๆ ที่มีต่อประสบการณ์ชีวิตในขณะที่เขากำลังเจริญเติบโต และได้รับการพัฒนาขึ้นมาภายใต้สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา การศึกษารายกรณีทางชาติพันธุ์วรรณาในอีกชื่อหนึ่งเรียกว่า การศึกษาเฉพาะกรณีทางมานุษยวิทยาที่ศึกษาในช่วงระยะเวลายาวนานโดยมุ่งเน้น การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (participate observation) และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (indepth interview) เป็นการศึกษาว่าในชีวิตของคน ๆ หนึ่งนั้น ทำไมถึงมีความเป็นมาเช่นนี้ (why) และเป็นอย่างไรได้อย่างไร (How)

2. การศึกษารายกรณีเพื่อการประเมินผล (Evaluative Case Study) เป็นการศึกษาเฉพาะกรณีให้ความสำคัญต่อการอธิบาย (explain) เหตุผลที่เชื่อมโยงกับชีวิตจริง (real-life) ซึ่งสลับซับซ้อนเกินกว่าที่จะใช้การวิจัยเชิงสำรวจและทดลอง เป็นการพรรณนา (describe) และประเมินเกี่ยวกับผลตอบแทน (benefit) ที่ได้รับ เช่น การประเมินความนิยมในกรณีของประธานาธิบดีริชาร์ด นิกสัน (President Richard M. Nixon) ในคดีวอเตอร์เกต โดยพยายามศึกษาว่า ทำไมจึงเกิดขึ้นและเกิดขึ้นได้อย่างไร นอกจากนี้ยังเป็นการศึกษาเฉพาะกรณีเพื่อสำรวจสถานการณ์ซึ่งมีสิ่งสอดแทรกทำให้การประเมินผลเป็นไปไม่ชัดเจน จึงใช้การศึกษารายกรณีเพื่อศึกษาถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น และยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการประเมินแผนงานสถาบันและองค์การด้วย

3. การศึกษารายกรณีทางการศึกษา (Educational Case Study) เป็นการศึกษาเฉพาะกรณีโดยมุ่งเน้นการจับตามันที่ประวัติชีวิตบุคคล (Life History) ซึ่งมีจุดกำเนิดและเป็นที่นิยมอย่างมากในสาขาวิชาจิตแพทย์และจิตวิทยาคลินิก กล่าวว่าเป็นการศึกษาเกี่ยวกับจิตใจ (psycho-analysis) โดยรวบรวมประวัติของคนไข้ในแง่มุมต่าง ๆ โดยทำในรูปการสัมภาษณ์ ตัวอย่างของการศึกษาเฉพาะกรณีคือ การศึกษาของฟรอยด์ (Freud) ที่มีการบันทึกประวัติชีวิตบุคคลต่าง ๆ ที่เป็นโรคประสาท (paranoid) และบทวิเคราะห์คนไข้ ซึ่งเป็นเด็กชายอายุ 5 ขวบ

ที่ต้องทนทุกข์ทรมานจากโรคหาวตกแล้ว การศึกษารายกรณีทางการศึกษาได้นำมาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษามากขึ้น (ยอร์จ เอ แอ็กติกจ์ และอรัทัย อาจย่ำ, 2531: 7)

4. การศึกษารายกรณีในการวิจัย (Case Study In Research) เป็นการศึกษาเฉพาะกรณีขององค์การหรือหน่วยงานใดงานหนึ่ง เพื่อค้นหาปัญหาและอุปสรรคขององค์การนั้น ๆ ในด้านใดด้านหนึ่งหรือหลาย ๆ ด้าน เป็นการศึกษารายกรณีที่มีการนำเอาวิธีการวิจัยทางวิทยาศาสตร์ไปค้นหาปัญหาขององค์การ พร้อมทั้งได้กำหนดแนวทางแก้ไขและข้อเสนอแนะต่อไป การศึกษารายกรณีในการวิจัยนี้ได้ถูกนำไปใช้ในการพัฒนาองค์การ (Organization Development) โดยนำเอาวิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Operational Research) เข้ามาประยุกต์ใช้

ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษารายกรณีทางชาติพันธุ์วรรณา ที่มุ่งเจาะลึกในเชิงประวัติชีวิตบุคคลโดยการศึกษาถึงบุคคลคนหนึ่ง ว่ามีประวัติความเป็นมาอย่างไร อะไรเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้บุคคลคนนั้นก้าวสู่การเป็นผู้บริหารระดับสูงที่มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา การศึกษาประวัติชีวิตบุคคล (Life History) ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา เป็นที่เข้าใจกันว่าหมายถึงการบันทึกเกี่ยวกับประวัติความเป็นมาที่มุ่งความสนใจไปที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งนั่นเอง การศึกษาด้วยวิธีการนี้ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบใดก็ตาม ความมุ่งมาดปรารถนาหรือความพยายามของการศึกษาวิจัยดังกล่าวมักจะเป็นไปเพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจต่อสถานการณ์และเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นประสบการณ์ของบุคคลแต่ละคน การวิเคราะห์เหตุการณ์ต่าง ๆ เหล่านี้ก็มักเน้นหรือย้ำให้เห็นถึงความสำคัญของปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อมที่มีความสำคัญต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ในชีวิตของบุคคลนั้น ๆ รวมทั้งความเป็นมาหรือพัฒนาการทางประวัติศาสตร์ของปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ ในฐานะที่เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสถาบันทางสังคมต่าง ๆ ด้วย นอกจากนี้การวิเคราะห์ยังมุ่งเน้นไปที่จุดมุ่งหมายของบุคคลเหล่านั้นที่ก่อให้เกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ เหล่านี้ขึ้นมารวมไปถึงการวิเคราะห์แบบแผนต่าง ๆ ทางวัฒนธรรมและสังคมที่มีส่วนในการกำหนดรูปแบบและอธิบายเหตุการณ์ต่าง ๆ เหล่านั้นด้วย ในขณะที่การศึกษาเชิงมานุษยวิทยาหรือชาติพันธุ์วรรณาเป็นการศึกษาเกี่ยวกับสังคมเล็ก ๆ หรือศึกษาเกี่ยวกับกลุ่มคนต่าง ๆ ที่น่าสนใจในสังคมนั้น การศึกษาแบบเจาะลึกในเชิงประวัติชีวิตบุคคลจึงเป็นการศึกษาที่สำรวจเจาะลึกภูมิหลังของบุคคลแต่ละคน รวมไปถึงศึกษาถึงความคาดหวังต่าง ๆ ของเขา ปฏิกริยาต่าง ๆ ที่เขามีต่อประสบการณ์ที่เกิดขึ้นในชีวิตในขณะที่เขาเติบโต และได้รับการพัฒนาขึ้นมาภายใต้สภาพแวดล้อมทางสังคมวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การศึกษาประวัติชีวิตบุคคลในช่วงที่ผ่านมาได้ทำการตรวจสอบและมองว่าทางเลือกต่าง ๆ เหล่านี้เป็นผลผลิตทางประสบการณ์ของบุคคล และในทางกลับกันผลผลิตทางประสบการณ์ของบุคคลก็พัฒนามาจากพฤติกรรม ความหมายและการกระทำต่าง ๆ ของบุคคลที่ได้รับสะสมมาเป็นเวลานาน ซึ่งเป็นพฤติกรรม ความหมายและการกระทำที่ตอบสนองต่อโครงสร้างของสังคมในเวลาเดียวกัน ดังที่เรโนลด์ (Reynolds, 1976) ได้กล่าวไว้ว่า

“... ถ้าเราบรรยายว่าบุคคลหรือกลุ่มบุคคลกำลังทำอะไร โดยที่เราไม่ได้สนใจเหตุผลส่วนตัวของเขาในการกระทำเช่นนั้น ก็หมายถึงว่าเรากำลังกล่าวถึง พฤติกรรม (behavior) แต่ถ้าเรากำลังเกี่ยวข้องกับหรือสนใจกับเรื่องของความหมาย (meaning) แต่เมื่อใดก็ตามที่เราเข้าไปเกี่ยวข้องกับกระทำของบุคคลหรือกลุ่มคน โดยที่เราต้องการทราบเหตุผลเชิงภาวะวิสัยของการกระทำหรือการไม่กระทำสิ่งนั้น ๆ ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงโลกของความหมาย และความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกันแล้ว นั่นเรากำลังหมายถึงการกระทำ (action). . .”

การศึกษาประวัติชีวิตบุคคลโดยใช้วิธีการบันทึกประวัติชีวิตบุคคลมี 4 แนวทางที่สำคัญคือ (บอร์จ แอ็คติคส์ และ อรทัย อาจอ่ำ, 2531: 9-13)

แนวทางที่หนึ่ง บันทึกประวัติชีวิตบุคคลซึ่งใช้บุคคลเดี่ยวหรือกลุ่มบุคคลเป็นหน่วยในการศึกษา โดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคลดังกล่าวสามารถเป็นตัวแทนของกลุ่มที่ศึกษาได้อย่างดี งานดังกล่าวสามารถสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมของกลุ่มคนนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี อาทิ งานศึกษาของราแดง (Radin, 1931, 1920, 1926) เป้าหมายในการบันทึกประวัติชีวิตบุคคลก็เพื่อที่จะหาตัวแทนที่เป็นปัจเจกบุคคลวัยกลางคน ซึ่งมีความสามารถระดับกลางในการที่จะสาธยายเกี่ยวกับชีวิตของเขาโดยให้ความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับกลุ่มทางสังคม ซึ่งเขาได้ใช้ชีวิตอยู่และเจริญเติบโตขึ้นมาด้วย

แนวทางที่สอง งานของออสการ์ หลุยส์ (Oscar Lewis) ในปี ค.ศ.1959 เรื่อง ห้าครอบครัว (Five Families) และปี ค.ศ.1961 เรื่อง เด็ก ๆ ของเมืองซานเชล (The Children of Sanchez) ถือว่ามีคุณค่ามาก กล่าวคือ หลุยส์ได้ทำการศึกษาครอบครัวเม็กซิกัน โดยใช้วิธีการทำบันทึกประวัติชีวิตของบุคคล ในการศึกษาของเขาหลุยส์ได้สร้างแนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมของความยากลำบาก (concept of a culture of poverty) ขึ้นมาโดยแสดงให้เห็นถึงญาติคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างสามีภรรยาและระหว่างบิดามารดากับบุตร การใช้เวลาของบุคคลเหล่านั้น แบบแผนของการใช้จ่าย ระบบของคุณค่าและค่านิยม (value system) และความรู้สึกที่มีต่อชุมชนที่มีอยู่ในสลัมกลางเมืองเม็กซิโก และในหมู่บ้านชนบทของเม็กซิกัน นอกจากนี้ยังนำเสนออรรถาธิบายเกี่ยวกับสภาพและเงื่อนไขทางวัฒนธรรมสองแบบที่ขัดแย้งกันด้วย (crosscultural contexts)

แนวทางที่สาม บันทึกประวัติชีวิตบุคคลถูกนำมาใช้เพื่อที่จะเน้นให้เห็นความสำคัญของโฉมหน้าและจุดเด่นของวัฒนธรรมต่าง ๆ ซึ่งโดยปรกติแล้วไม่เคยได้รับการนำเสนอไว้อย่างละเอียดในการศึกษาด้วยวิธีอื่น ๆ เช่น การศึกษาเรื่องสถานภาพและตำแหน่งของสตรีของเชอร์รี่ โทมัส (Sherry Thomas) ในปี ค.ศ.1981 บันทึกประวัติชีวิตบุคคลของมาโจรี โชว์สแต็ค (Marjorie Shostack) ที่ชื่อว่า นิส้า (Nisa) ในปี ค.ศ.1983 โชว์สแต็คได้ทำงานร่วมกับสตรีคน

หนึ่งของชนเผ่าคอง (Kung Tribe) ซึ่งเป็นเผ่านักล่าสัตว์จากทะเลทรายกาลาฮารี (Kalahari) ทางด้านอาฟริกาตอนใต้ โชว์แอสติกได้ตรวจสอบตำแหน่งของสตรีชนเผ่าคอง เพื่อที่จะเข้าใจความหลากหลายในสถานภาพและบทบาทของสตรี โดยมองจากแง่มุมทางวัฒนธรรมต่าง ๆ กัน (crosscultural) และภายในวัฒนธรรมเดียวกันด้วย (intra-cultural basis) โดยผ่านการบันทึกประวัติชีวิตบุคคลของนิสา (Nisa)

แนวทางที่สี่ บันทึกประวัติชีวิตบุคคลของวิลสัน (Wilson) ในปี ค.ศ.1975 เป็นบันทึกที่ใช้เพื่อแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมเบี่ยงเบนต่าง ๆ หรือความผิดปกติในกรณีต่าง ๆ เป็นการนำเสนอที่ละเอียดและแตกต่างจากการศึกษาต่าง ๆ ด้านบุคลิกภาพและจิตวิทยาเท่านั้น เช่น ระหว่างสองวัฒนธรรม (Between Two Cultures) ของพ็อกกี้ (Poggie) เป็นบันทึกประวัติชีวิตที่อ่อนไหวของรามอน กอนซาเลส (Ramaon Gonzales) รามอนเป็นชาวเม็กซิกันที่ได้รับการเลี้ยงดูและเติบโตมาในสังคมนอเมริกา แต่ในที่สุดเขาก็จำเป็นต้องกลับไปใช้ชีวิตอยู่ในเม็กซิโกอีก ซึ่งเป็นบันทึกประวัติชีวิตของบุคคลที่น่าสนใจมากที่สุด

ประโยชน์ของการศึกษารายกรณีที่สำคัญคือ ความสามารถในการรักษาความเด่นชัดของหน่วยที่ต้องการศึกษาไว้ได้ ตัวอย่างเช่น ในการศึกษาถึงตัวบุคคลเกี่ยวกับรายละเอียดต่าง ๆ อาทิ เพศ วัย รายได้ อาชีพ เชื้อชาติ การศึกษา สถานภาพสมรส การศึกษาเชิงปริมาณไม่สามารถคงลักษณะที่เด่นชัดของหน่วยที่ศึกษาไว้ได้เมื่อถามถึงซึ่งลงไปถึงความคิดเห็น ทักษะบุคลิกภาพ ในความเป็นปัจเจกบุคคล หรือความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ไรซัค (Reitzug, 1994: 283-307) ได้วิจัยเรื่อง กรณีศึกษาพฤติกรรมการกระจายอำนาจของครูใหญ่ โดยการใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive) ครูใหญ่ท่านหนึ่งที่ประสบความสำเร็จในขณะนั้นมีอายุ 37 ปี เป็นผู้บริหารที่ได้มีการวางแผนเตรียมการอย่างเป็นระบบ และได้รับการยอมรับว่ามีการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การเก็บรวบรวมข้อมูลได้ใช้วิธีการสังเกตโดยตรง (direct observation) ในช่วงระยะเวลา 3 เดือน ในฐานะผู้สังเกตการณ์ที่ไม่ได้เข้าไปมีส่วนร่วม มีการใช้วิธีการสัมภาษณ์ (interview) ครูที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของครูใหญ่ที่สามารถให้ข้อมูลได้ รวมทั้งการเก็บข้อมูลจากเอกสารและการบันทึกที่ได้มีการเก็บรวบรวมผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปได้ว่า แบบของพฤติกรรมกระจายอำนาจ (types of empowering behavior) มีอยู่ 3 ประเภท คือ

1. แบบสนับสนุน (support) เป็นการสร้างสภาพแวดล้อมให้เกื้อหนุนต่อการวิเคราะห์วิพากษ์วิจารณ์ กล่าวคือ ทำอย่างไรให้ครูมีการควบคุมตนเองและมีอิสระในการที่จะทำงานวิชา

การ การมีอิสระจะต้องตามด้วยการมีความรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วย มีการกระตุ้นอยู่ตลอดเวลาด้วยการสื่อสารที่จริงจัง กล้าที่จะเปลี่ยนแปลง กระตุ้นให้เกิดการแสดงความคิดเห็นและข้อสงสัยต่อวิชาชีพครู สร้างโอกาสให้ครูทุกคนมีโอกาสพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันโดยการพัฒนาทีมงาน พัฒนาให้ครูมีจิตสำนึกแห่งการใฝ่รู้ เพื่อนำไปสู่วิธีการสอนแบบการสืบค้น

2. แบบอำนวยความสะดวก (facilitation) เป็นการสร้างสิ่งเร้าให้ครูได้มีการทดสอบ ทฤษฎีใหม่ ๆ และนำไปสู่วิสัยทัศน์ใหม่ โดยการตั้งคำถาม การให้ครูได้มีการฝึกฝนเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ทางวิชาการให้มากขึ้น การสนับสนุนในเรื่องบรรยากาศเพื่อให้เกิดความคิดวิเคราะห์เกี่ยวกับการเรียนการสอนและการเรียนด้วยการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพมากขึ้นทั้งด้านของการอ่าน การคิดและการขยายโอกาสให้แต่ละคนได้พัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่

3. แบบความเป็นไปได้ (possibility) เป็นการทำสิ่งต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นตามที่ได้มีการเสนอแนะไว้ การสร้างความผูกพันที่ทุกคนต้องร่วมกัน สร้างความพร้อมด้านทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งด้านงบประมาณ เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ เวลาและโอกาส กระตุ้นให้มีกิจกรรมต่าง ๆ เกิดขึ้นเพื่อผลประโยชน์ของลูกค้า

✓ ชราเดอร์ (Schradler, 1995: 2326) ได้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง กระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิบัติ ได้ศึกษา 5 บริษัทที่ประสบความสำเร็จ โดยพิจารณาจากเกณฑ์การสร้างวิสัยทัศน์และนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ ปรากฏว่ามีปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จ 4 ประการ คือ ประการแรกต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ประการที่สอง ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างดีพอ ประการที่สาม ต้องมีทักษะในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประการสุดท้าย วัฒนธรรมขององค์กรต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับธรรมชาติขององค์กรนั้น ๆ พร้อมทั้งยังอธิบายเพิ่มเติมว่า กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิบัติจำเป็นต้องสร้างการมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ (shared vision)

บอม (Baum, 1995: 1426) ได้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง ความสัมพันธ์ของคุณลักษณะ ความสามารถ วิสัยทัศน์การจูงใจและกลยุทธ์ที่มีต่อการเจริญเติบโตขององค์กร โดยศึกษาจากการวิจัยเอกสารที่เกี่ยวข้อง ผลปรากฏว่าปัจจัยด้านความสามารถ (competences) วิสัยทัศน์ (vision) และกลยุทธ์ (strategy) มีอิทธิพลต่อความสำเร็จก้าวหน้าขององค์กร ยกเว้น ปัจจัยด้านคุณลักษณะ (trait) และการจูงใจ (motivation)

กรีน (Green, 1995: 2466) ได้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง ภาวะผู้นำแบบแปรสภาพในการบริหารอุดมศึกษา โดยการสุ่มตัวอย่างผู้บริหารในภาคธุรกิจจำนวน 131 คน แล้วใช้แบบสอบถาม

ตามเพื่อค้นหาคำตอบ ผลการศึกษาปรากฏว่าตัวแปรด้านภาวะผู้นำแบบแปรสภาพมีประสิทธิผลมากกว่าตัวแปรภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและตัวแปรภาวะผู้นำแบบเสรี

วอล์คเกอร์ (Walker, 1995: 2678) ได้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง ภาวะผู้นำ : กรณีศึกษา อธิการบดีมหาวิทยาลัยซีแอตเทิล ในช่วงปี ค.ศ.1976 ถึง 1993 โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ผลปรากฏว่าในรอบ 17 ปีของการบริหารมหาวิทยาลัย อธิการบดีซุลลิแวน (William J.Sullivan) เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และมีคุณภาพซึ่งเป็นรากฐานในการบริหารมหาวิทยาลัยสู่ความสำเร็จส่งผลให้มหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ จุดเน้นที่สำคัญที่ทำให้การบริหารงานประสบความสำเร็จก็คือ การยึดถือค่านิยมดั้งเดิมของมหาวิทยาลัยไว้ การสนับสนุนให้เกิดความรู้สึกรักในมหาวิทยาลัย การนำเอาจุดแข็งของมหาวิทยาลัยมาพัฒนาให้เกิดความเจริญก้าวหน้าต่อไปและการสร้างความร่วมมือและการยอมรับจากสถาบันภายนอกที่เกี่ยวข้องให้มากขึ้น

การ์ตเนอร์ (Gardner, 1993: 387) ได้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง ภาวะผู้นำที่สร้างสรรค์ ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการศึกษาผู้ย้อนหลังไป 5 ปี ว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ก่อให้เกิดความสำเร็จของผู้นำ ผลการศึกษาปรากฏว่าการปลูกฝังความคิดสร้างสรรค์ (creativity) และการสร้างนวัตกรรม (innovation) จะมีความสัมพันธ์ต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และผู้นำการศึกษาที่ประสบความสำเร็จจะต้องเน้นการสร้างระบบการเรียนรู้เพื่อให้เป็นผู้นำของผู้นำต่อไป

คอร์น (Korn, 1989: 111) ได้ทำการวิจัยเชิงสำรวจส่งแบบสอบถามถึงคุณลักษณะที่พึงมีของผู้บริหารระดับสูงในอนาคตจากผู้บริหาร 1,500 คนใน 20 ประเทศ ผลการศึกษาปรากฏว่าความสามารถในการสร้างและสื่อวิสัยทัศน์เป็นคุณลักษณะจำเป็นอันดับหนึ่งที่ผู้บริหารที่ตอบเกือบร้อยละ 100 ให้ความสำคัญมากกว่าการเสริมสร้างพัฒนาทักษะการบริหารของตน คุณลักษณะที่สำคัญรองลงไปได้แก่การนำเอาผลการปฏิบัติงานผูกเข้ากับคำตอบแทน การสื่อสารกับพนักงานให้บ่อยครั้ง การเน้นย้ำจริยธรรม การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การติดต่อกับลูกค้าบ่อยครั้ง การมอบงานใหม่และเลิกจ้างผู้ปฏิบัติงานไม่ดี การให้รางวัลต่อความจงรักภักดี การตัดสินใจที่สำคัญ ๆ และการประพฤติตัวตามแบบอนุรักษนิยม ตามลำดับ

นพดล เจนอักษร (2538 : 221-223) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การใช้อำนาจในการบริหารของผู้นำของการบริหารการศึกษาไทย : กรณีศึกษาเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive) ผลการศึกษาปรากฏว่า ฐานอำนาจของนายชำนาญ เจริญเลิศมีที่มาจากองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ คือ ความรู้ ความสามารถ ความประพฤติ บุคลิกภาพและคุณสมบัติส่วนตัว นายชำนาญได้ใช้อำนาจจากฐานอำนาจให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยใช้จากฐานอำนาจตามทฤษฎีของเฟรนช์และราเวน 5 ประการ คือ ฐานอำนาจจากการให้รางวัล ฐานอำนาจจากการอ้างอิง ฐานอำนาจจากการบังคับหรือการลง

โทษฐานนางตามกฎหมาย ฐานนางที่เกิดจากความเป็นผู้เชี่ยวชาญ และฐานนางอื่นอีก 3 ประการคือ ฐานนางพึงพาหรือการประสาธน์นาง ฐานนางที่เกิดจากข่าวสารและการประสาธน์พันธ์ และฐานนางที่เกิดจากบารมี



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย