

การบริหารและการจัดการสถานศึกษา

Administration and management for institutions

นางสาวเพ็ญพร เบ็ญพาด

นักวิชาการศึกษา กองพัฒนานักศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง

บทคัดย่อ

การบริหารและการจัดการสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคล ซึ่งอาจเป็นการดำเนินงานของผู้บริหารร่วมกับครูหรือบุคลากรในโรงเรียน อธิการบดีหรือผู้บริหารร่วมกับอาจารย์ในมหาวิทยาลัย รัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการร่วมกับอธิบดีกรมต่าง ๆ และครูอาจารย์ในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ละกลุ่มบุคคลเหล่านี้ต่างร่วมมือกันพัฒนาคนให้มีคุณภาพทั้งสิ้น การจะพัฒนาคนให้มีคุณภาพได้นั้นจะต้องมีการดำเนินการในการเรียนการสอน การจัดกิจกรรม การวัดผล การจัดอาคารสถานที่และพัสดุ ครุภัณฑ์ การสรรหาบุคคลมาทำการสอนในสถาบันการศึกษา การปกครองนักเรียนเพื่อให้นักเรียนเป็นคนดี มีวินัย และอื่น ๆ ซึ่งการดำเนินงานเหล่านี้เรียกว่า “ภารกิจทางการบริหารการศึกษา” หรือ “งานบริหารการศึกษา” นั่นเอง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาผู้เรียน

คำสำคัญ: การบริหาร, การจัดการ, สถานศึกษา

Abstract

Administration and management for institutions mean running group of workers both for administrator and colleague in same place. There were president or teachers in university too. Therefore, Minister for Education then event though others group of teachers for all institutes also. They were all good qualities persons. So that, man development for good quality must be having learning management and activity for evaluation then management for place and belonging too. Beclouding persons for education and rule over students to have good behavior for their disciplinary ant good their manner called “Duty for Education” or “Educational Administration” be mean of for learners’ development.

Keywords: Administration, Management, Education.

1. บทนำ

ความหมายของการบริหารการศึกษา (Education Administration) การบริหารการศึกษา แยกออกเป็น 2 คำ คือ การบริหาร คำหนึ่ง และ การศึกษา อีกคำหนึ่ง

ความหมายของ “การบริหาร” มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ทั้งคล้ายๆกันและแตกต่างกัน ขอยกตัวอย่าง 6 ความหมาย ดังนี้

การบริหาร คือ ศิลปะของการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น

การบริหาร คือ การทำงานของคณะบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่ร่วมกันปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

การบริหาร คือ การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันทำงาน เพื่อจุดประสงค์อย่างเดียวกัน

การบริหาร คือ กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันดำเนินการ ให้บรรลุจุดประสงค์ร่วมกัน

การบริหาร คือ การใช้ศาสตร์และศิลปะนำทรัพยากรการบริหาร (Administrative resource) มาประกอบการตามกระบวนการบริหาร (Process of administration) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหาร คือ ศิลปะในการทำให้สิ่งต่าง ๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ หมายความว่า ผู้บริหารไม่ใช่ผู้ปฏิบัติ แต่ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานจนเป็นผลสำเร็จตรงตามจุดหมายขององค์การหรือตรงตามจุดหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแล้ว

จากความหมายของ “การบริหาร” ทั้ง 6 ความหมายนี้ พอสรุปได้ว่า “การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้”

ส่วนความหมายของ “การศึกษา” มีผู้ให้ความหมายไว้คล้ายๆกัน ดังนี้
การศึกษา คือ การออกกำลังกาย หรือ การจัดประสบการณ์ให้เหมาะสมแก่ผู้เรียน เพื่อผู้เรียนจะได้ออกกำลังกายขึ้นตามจุดประสงค์ที่ควรแก่การทำความเข้าใจดังนี้

การศึกษา คือ ความเจริญงอกงาม ทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา

การศึกษา คือ การสร้างเสริมประสบการณ์ให้ชีวิต

การศึกษา คือ เครื่องมือที่ทำให้เกิดความเจริญงอกงามทุกทางในตัวบุคคล

จากความหมายของ “การศึกษา” ข้างบนนี้พอสรุปได้ว่า “การพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ทั้งความรู้ ความคิด ความสามารถ และความเป็นคนดี” เมื่อนำความหมายของ “การบริหาร” มารวมกับความหมายของ “การศึกษา” ก็จะได้ความหมายของ “การบริหารการศึกษา” ว่า “การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ทั้งความรู้ ความคิด ความสามารถ และความเป็นคนดี” ซึ่งมีส่วนคล้ายกับความหมายของ “การบริหารการศึกษา” ที่มีผู้ให้ไว้ ดังนี้

ดังนั้น จึงสรุปความหมายของ “การบริหารการศึกษา” ได้ว่า “การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ทั้งความรู้ ความคิด ความสามารถ และความเป็นคนดี”

จากสรุปความหมายของ “การบริหารการศึกษา” ข้างบนนี้ อธิบายขยายความได้ว่า ที่หมายถึงการดำเนินงานของกลุ่มบุคคล ซึ่งอาจเป็นการดำเนินงานของครูใหญ่ร่วมกับครูน้อยในโรงเรียน หรืออธิการบดีร่วมกับอาจารย์ในมหาวิทยาลัย หรือรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการร่วมกับอธิบดีกรมต่าง ๆ และครูอาจารย์ในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ และกลุ่มบุคคลเหล่านี้ต่างร่วมมือกันพัฒนาคนให้มีคุณภาพทั้งสิ้น การจะพัฒนาคนให้มีคุณภาพได้นั้น จะต้องมีการดำเนินการในการเรียนการสอน การจัดกิจกรรม การวัดผล การจัดอาคารสถานที่และพัสดุครุภัณฑ์ การสรรหาบุคคลมาดำเนินการหรือมาทำการสอนในสถาบันการศึกษา การปกครองนักเรียนเพื่อให้นักเรียนเป็นคนดีมีวินัยและอื่น ๆ ซึ่งการดำเนินงานเหล่านี้รวมเรียกว่า “ภารกิจทางการบริหารการศึกษา” หรือ “งานบริหารการศึกษา” นั่นเอง

2. งานการบริหารจัดการในสถานศึกษา

การบริหารการศึกษา คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชน หรือสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน เช่น ความสามารถ ทักษะ พฤติกรรม ค่านิยม หรือคุณธรรม ทั้งในด้านการสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ เพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็นสมาชิกที่ดีและมี ประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผน และไม่เป็นระเบียบแบบแผน

การบริหารการศึกษา คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของ สังคมในทุก ๆ ด้าน นับตั้งแต่บุคลิภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยม ตรงกันกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มิต่อบุคคล เพื่อให้บุคคลพัฒนาตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำรงชีวิตอยู่ ดังนั้น งานการบริหารจัดการใน สถานศึกษามีทั้งหมด 4 ด้าน

2.1 ด้านวิชาการ งานวิชาการถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญของสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปยังสถานศึกษา ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการต่าง ๆ ได้อย่างอิสระ สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ มีการวัดผลประเมินผลเพื่อความก้าวหน้า รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ด้านงบประมาณ การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการ อาจเป็นสหกรณ์ ร้านค้า หรือการจัดตั้งกองทุนมาใช้ในการจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

2.3 ด้านบุคลากร การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความรวดเร็ว และคล่องตัว อย่างอิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.4 ด้านการบริหารทั่วไป การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริการบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานงานส่งเสริม สนับสนุน และการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาให้ใช้การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. การบริหารกับการปรับกระบวนการทัศน์ใหม่

ประเทศไทยนั้นยังอยู่ในระหว่างเปลี่ยนผ่านเหมือนกระบวนการทัศน์อื่นอีกหลาย ๆ อย่างที่ยังไม่ตกผลึกในด้านปรับกระบวนการทัศน์ และยังมีแนวคิดที่ไม่ชัดเจนพลเมืองทุกคนมีความรู้สึกลำบากและก่อให้เกิดความขัดแย้ง และเมื่อถึงวิธีการจัดการความขัดแย้งในกระบวนการที่ใช้กระบวนการแก้ปัญหาข้อพิพาททางเลือกหรือการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางก็เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ใหม่ที่สังคมยังไม่ค่อยเข้าใจ และก็ไม่ใช่วิทยาศาสตร์ที่จะสามารถทำการทดลองซ้ำ โดยใคร ๆ ก็ได้เพื่อให้ได้ผลมาเหมือนกัน แต่เป็นกระบวนการทางสังคมที่ต้องการทักษะเฉพาะตัวที่ต้องฝึกฝนเหมือนกับกระบวนการทัศน์ทางกีฬา ทางดนตรี และอีกหลาย ๆ อย่าง ดังนั้น สำหรับการแก้ปัญหาดังกล่าว จึงจำเป็นต้องพัฒนาบทบาทของผู้นำแต่ละองค์กรให้ดียิ่งขึ้นเพื่อสร้างผู้นำที่เป็นคนกลางที่มีทั้งศาสตร์และศิลป์ในกระบวนการทัศน์ใหม่ โดยมุ่งพัฒนาแกนสำคัญประกอบด้วย ระบบคุณธรรม ระบบผลงาน และระบบสมรรถนะ โดยผู้นำองค์กรที่เป็นคนกลางนั้น จะต้องประกอบไปด้วยบทบาทสำคัญ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การมีการวางกลยุทธ์การมีศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยนความสามารถต่อการควบคุมตนเอง และการใช้อำนาจแก่ผู้อื่น

ความเป็นผู้นำที่ให้คุณค่ากับศักยภาพและการพัฒนา “ด้านใน” เพื่อก้าวข้ามมายาคติ ความคิด และความเชื่อเดิม ๆ ของผู้นำเชิงอำนาจ หันกลับมาพัฒนาความสามารถเชิงการสะท้อนย้อนมองตนเอง การเชื่อมโยงกับสรรพสิ่ง การเรียนรู้ใหม่และเปลี่ยนแปลงตนเอง และความรับผิดชอบ ทั้งต่อตนเอง ผู้อื่น สังคม และสิ่งแวดล้อมรอบตัว สถานะการนำแห่งอนาคตจึงเน้นความเป็นผู้นำแบบรวมหมู่และหลากหลายที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์มีจิตสำนึกและความประพฤติดีที่ซื่อตรง มุ่งประโยชน์สุขของส่วนรวม และสามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างมีพลัง ทั้งในระดับบุคคล องค์กร และสังคม “ผู้นำแห่งอนาคต” โดยสมรรถนะของผู้นำสมัยใหม่จะแตกต่างจากสมรรถนะของผู้นำแบบเก่า โดยเฉพาะด้านความเชื่อเกี่ยวกับ

มนุษย์ โดยแบบเก่าจะเชื่อว่ามนุษย์ขาดความรับผิดชอบ จำเป็นต้องควบคุมให้ทำงาน มนุษย์มีความเป็นปัจเจกชนสูง สามารถทำงานได้แต่ละบุคคล ส่วนกระบวนการทัศน์ใหม่ หรือผู้นำแบบใหม่มีความเชื่อว่ามนุษย์เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบและมีความเป็นปัจเจกชนน้อย ต้องทำงานเป็นกลุ่มจึงจะทำให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด จากฐานคติดังกล่าวและอาศัยแนวความคิดจาก Deming's System of Profound Knowledge 5 Scholes จึงเสนอสมรรถนะของผู้นำสมัยใหม่เป็น 4 ประการคือ (Smith, A., 2010)

สมรรถนะที่ 1 มีความสามารถในการคิดเกี่ยวกับระบบและมีความรู้ในการนำระบบ

สมรรถนะที่ 2 ความสามารถในการเข้าใจความแปรปรวนของงานที่จะต้องวางแผนและแก้ปัญหา

สมรรถนะที่ 3 เข้าใจวิธีการเรียนรู้ การพัฒนา และการปรับปรุง เพื่อการเรียนรู้และการปรับปรุงที่แท้จริง

สมรรถนะที่ 4 เข้าใจคนและเหตุผลของพฤติกรรม

ดังนั้น การพัฒนาผู้บริหารและภาวะการนำกระบวนการทัศน์ใหม่ ที่สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันทางสังคม มีความอดทนอดกลั้นต่อสถานการณ์ยากลำบาก และมีพลังนำพาสังคมให้ฟื้นตัวกลับสู่ความปกติสุขอย่างรวดเร็วและมั่นคง (Resilient Society) “ผู้นำและภาวะการนำกระบวนการทัศน์ใหม่” จึงทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้นในสถานการณ์ปัจจุบันซึ่งการศึกษาครั้งนี้จะทำให้ทราบการแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่เป็นสมรรถนะที่จำเป็นต่อการพัฒนาบทบาทของผู้นำแต่ละองค์กรให้ดียิ่งขึ้น เพื่อสร้างผู้นำที่เป็นคนกลางที่มีทั้งศาสตร์และศิลป์ในกระบวนการทัศน์ใหม่ โดยมุ่งพัฒนาแก่นสำคัญด้านต่าง ๆ (Locke, H., & Dearden, P. 2005; Thomas, & Ely, 1996; Mills 2005; Eddy, & Van Der Linden, 2006)

4. ความเป็นมาของบทบาทผู้บริหารในกระบวนการทัศน์ใหม่

สภาวะความเป็นผู้บริหารที่ให้คุณค่ากับศักยภาพและการพัฒนา “ด้านใน” (Self-Leadership) เพื่อก้าวข้ามมายาคติ ความคิด และความเชื่อเดิม ๆ ของผู้นำเชิงอำนาจหันกลับมาพัฒนาความสามารถเชิงการสะท้อนย้อนมองตนเอง (Reflexivity) การเชื่อมโยงกับสรรพสิ่ง (Connectivity) การเรียนรู้ใหม่และเปลี่ยนแปลงตนเอง (Renewability) และความรับผิดชอบ (Responsibility) ทั้งต่อตนเอง ผู้อื่น สังคม และสิ่งแวดล้อม รอบตัว สภาวะการนำแห่งอนาคตจึงเน้นความเป็นผู้นำแบบรวมหมู่และหลากหลาย (Collective หรือ Ecology of Leadership) ที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์มีจิตสำนึกและความประพฤตินที่ซื่อตรง มุ่งประโยชน์สุขของส่วนรวม (Ethical Leadership) และสามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างมีพลัง (Transformative Leadership) ทั้งในระดับบุคคล องค์กร และสังคม “ผู้นำแห่งอนาคต” จึงจะต้องประกอบด้วยภารกิจ 3 ด้านคือ (บุษราคัม ปัญญาณี, 2551; Bass, 1996; Sims Jr, & Lorenzi, 1992; Singhal, & Rogers, 2012; Meijers, 2005; Nonaka, & Takeuchi, 1995)

1) สานพลังมุ่งมั่นและเรียนรู้ร่วมกัน (Synergy of Network and Platform) โดยผู้นำแห่งอนาคตจะต้องทำการเชื่อมโยงให้องค์กรหันมาสนใจเรื่องการพัฒนาศักยภาพในหลายระดับและมิติ โดย

มุ่งเน้นการร่วมหารือและพัฒนาเจตจำนงร่วมกันในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการพัฒนาและภาวะการนำเพื่อฟื้นฟูและสร้างสรรค์ โดยกิจกรรมที่สำคัญสำหรับผู้นำในกระบวนการทัศน์ใหม่ คือ การสร้างเสริมศักยภาพการนำกระบวนการทัศน์ใหม่ในบริบทต่าง ๆ ของสังคม รวมทั้งจัดทำชุดสาระความรู้เพื่อการทำงานพัฒนาในระยะยาว และหนุนเสริมให้ทุกบุคคลในองค์กรสามารถเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายเพื่อพัฒนางานร่วมกันต่อไปในอนาคต

2) การจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Creation and Innovation) ผู้นำในกระบวนการทัศน์ใหม่ที่มีศักยภาพนั้น ควรเป็นบุคคลที่มีการรวบรวมสังเคราะห์ และพัฒนาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นผู้นำและภาวะการนำกระบวนการทัศน์ใหม่ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการฟื้นฟูและสร้างสรรค์สังคมในปัจจุบันและอนาคตผ่านการทบทวนวรรณกรรมทั้งจากโลกตะวันตกและตะวันออก เพื่อประมวลองค์ความรู้พื้นฐานที่เกี่ยวข้อง การสำรวจข้อมูลและสร้างแผนที่ของหลักสูตร องค์กร ชุมชนและกลุ่มวิชาชีพต่าง ๆ ที่สนใจการขับเคลื่อนและพัฒนาประเทศด้วยกระบวนการทัศน์ใหม่โดยเฉพาะกลุ่มบุคคลองค์กรที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนสังคม เช่น สื่อมวลชนภาคธุรกิจ สถาบันการศึกษา องค์กรประชาสังคม หน่วยงานรัฐ หน่วยงานสาธารณสุขพระสงฆ์นักพัฒนา และภาคีเครือข่ายของ สสส. เป็นต้น รวมทั้งถอดบทเรียนและสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาผู้นำ จากเครือข่ายองค์กรภาคีและเครือข่ายผู้จัดทำหลักสูตรพัฒนาผู้นำทั้งในและต่างประเทศนอกจากนี้ ยังมีการสร้างเครือข่ายนักวิจัยรุ่นใหม่ และการจัดประชุมวิชาการ ที่ออกแบบให้มีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างเครือข่าย เพื่อส่งเสริมให้ประยุกต์ใช้องค์ความรู้จากการทำงานเป็นเครื่องมือกระตุ้นให้ชุมชนวิชาการตื่นตัวเรื่องผู้นำและภาวะการนำกระบวนการทัศน์ใหม่

3) การสื่อสารเพื่อสร้างจินตนาการใหม่ (Creative Communication for Social Change) โดยสื่อสารแนวคิดเรื่องผู้นำและภาวะการนำกระบวนการทัศน์ใหม่เพื่อฟื้นฟูและสร้างสรรค์สังคมออกไปในวงกว้าง เพื่อสร้างจินตนาการใหม่ให้พลเมืองทุกภาคส่วนตระหนักถึงความสำคัญของเรื่องนี้ ผ่านการสร้างคณะทำงานเชิงยุทธศาสตร์และเครือข่ายผู้นำด้านสื่อและการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ เพื่อแสวงหาแนวทางส่งเสริมให้สื่อมวลชนเข้าใจเรื่องภาวะการนำกระบวนการทัศน์ใหม่ และสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำของสังคมด้วยศักยภาพดังกล่าว

ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า การสนับสนุนการผลิตสื่อสาธารณะเพื่อสร้างจิตสำนึกให้สมาชิกสังคมเห็นคุณค่าของการมีบทบาทร่วมเปลี่ยนแปลงและฟื้นฟูประเทศชาตินอกจากภารกิจทั้ง 3 ด้านแล้ว “ผู้นำแห่งอนาคต” ควรเป็นผู้นำที่มุ่งหวังให้เกิดองค์กรที่ดำเนินงานเรื่องนี้ต่อเนื่องระยะยาว เพื่อทำหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาและพัฒนาองค์ความรู้ รวมทั้งการปฏิบัติงานด้านผู้นำและภาวะการนำกระบวนการทัศน์ใหม่ในสังคม เพื่อเป็นเสาหลักหนึ่งในการพัฒนา ฟื้นฟู และสร้างสรรค์ประเทศอย่างยั่งยืนต่อไป (ดวงตา ราชอาษา, 2559: 180)

5. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้บริหาร

ภาวะบริหารเชิงกลยุทธ์ คือความสามารถในการมีอิทธิพลต่อผู้อื่นในการตัดสินใจโดยสมัครใจเพื่อเพิ่มโอกาสในการประสบความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร โดยยังคงรักษาความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว แนวทางการเป็นผู้นำที่แตกต่างกันมีผลต่อวิสัยทัศน์และทิศทางการเติบโตและความสำเร็จที่อาจเกิดขึ้นขององค์กร เพื่อให้การจัดการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ ผู้บริหารทั้งหมดจำเป็นต้องมีทักษะและเครื่องมือในการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงาน การบริหารการเปลี่ยนแปลงและความคลุมเครือต้องใช้ผู้นำทางยุทธศาสตร์ ที่ไม่เพียงแต่ให้ความล่งรู้ของทิศทาง แต่ยังสามารถสร้างความเป็นเจ้าของ และการจัดตำแหน่งภายในกลุ่มงานของตนเพื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Fulmer, R., Stumpf, S., & Bleak, J., 2009: 3)

ภาวะผู้บริหารกลยุทธ์นั้นเป็นภาวะที่ผู้นำแสดงออกในลักษณะสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ร่วมงานให้ใช้ความสามารถที่มีอยู่มาทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของทีมและองค์การ โดยผู้นำจะมีเทคนิคการจูงใจอย่างเหมาะสม โดยเลือกใช้วิธีจูงใจอย่างหลากหลาย และมีประสิทธิผลเพื่อให้การทำงานประสบผลสำเร็จ อีกทั้งแสดงออกถึงการตัดสินใจ และการควบคุมการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การ กำหนดบทบาทและทิศทางขององค์การได้อย่างชัดเจนดังงานวิจัยหลายเรื่องพบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำกลยุทธ์เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาคุณภาพขององค์การ เพราะผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ มีการกำหนดทิศทางขององค์การ วางแผนกลยุทธ์ และมีการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ ตลอดจนมีการควบคุมอย่างมีกลยุทธ์ ซึ่งจะทำให้เป้าหมายขององค์การสำเร็จ รวมถึงใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ในการสื่อสารกับผู้ร่วมงาน ให้ความร่วมมือเพื่อบรรลุเป้าหมายของการทำงานด้วยกัน ภาวะผู้นำกลยุทธ์จะต้องมีการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ เพื่อเปลี่ยนแปลงหรือพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยน ไปเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อีกทั้งมีการสื่อสารและการเจรจาต่อรองเพื่อทำให้การปฏิบัติงาน เกิดความชัดเจน ทุกคนสามารถทำงานด้วยความมั่นใจ ตลอดจนการแก้ปัญหาและการตัดสินใจที่ถูกต้องและรวดเร็ว

ความหมายของภาวะผู้บริหารกลยุทธ์

ภาวะผู้บริหารกลยุทธ์เป็นการทำงานหลายหน้าที่ที่ต้องเกี่ยวข้องกับผู้อื่น และเป็นการช่วยเหลือองค์การในการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคโลกาภิวัตน์ มีมุมมองระยะยาวและสร้างความยืดหยุ่นให้องค์การบรรลุเป้าหมาย มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โดยมีขอบเขตความรับผิดชอบทั้งองค์การเน้นการใช้แรงจูงใจและมีเทคนิคการจูงใจอย่างเหมาะสม โดยเลือกใช้วิธีจูงใจอย่างหลากหลาย และมีประสิทธิผลเพื่อให้การทำงานประสบผลสำเร็จ รวมถึงเป็นบุคคลที่ใช้การสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ หลากหลายและเน้นแบบสองทาง ทำงานโดยเน้นกระบวนการในการกำหนดทิศทางและการกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์การ ในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เพื่อให้องค์การอยู่รอดต่อไปได้รวมถึงความสามารถในการทำนายอนาคตด้วยมีสายตาทที่กว้างไกล รักษาความยืดหยุ่น และใจกว้างพอที่จะให้อำนาจหรือรับฟังบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์และเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เท่าที่จำเป็น การวางแผนกลยุทธ์และการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์

นำไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางที่ตั้งใจไว้ ผู้นำกลยุทธ์มีความสนใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการกำหนดกลยุทธ์

ภาวะผู้บริหารกลยุทธ์มีความสำคัญมากต่อความสำเร็จของกิจการขององค์กร ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นภาพรวมและขอบเขตได้กว้างขวางและชัดเจนเป็นรูปธรรมมากขึ้น เพราะการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์จะมีความลึกซึ้งในการวิเคราะห์ปัญหาในระดับที่มีนัยสำคัญต่ออนาคตขององค์กรซึ่งสามารถกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำกลยุทธ์จะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการกำหนดและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรตามทิศทางที่ชัดเจนและเป็นเครื่องนำทางที่เป็นรูปธรรมสำหรับสมาชิกโดยช่วยให้สมาชิกเข้าใจในวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และทิศทางที่แน่นอนขององค์กร ไม่ก่อให้เกิดความสับสนหรือความขัดแย้งในการทำงาน ทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการสร้างความเข้าใจระหว่างการทำงานและบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น บุคลากร ชุมชน กลุ่มผลประโยชน์ และหน่วยงานราชการที่สามารถติดตามตรวจสอบการดำเนินงานและความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานและใช้ทรัพยากรในการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลสำเร็จดีกว่าการบริหารงานตามปกติ เนื่องจากการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์จะมีการศึกษา วิเคราะห์ และจัดระบบความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรอย่างรัดกุมและชัดเจน ทำให้การดำเนินงานและการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ สามารถวางแผนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับบริบทของสังคม มีเทคนิคหรือกลยุทธ์การดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจและดูแลผู้รับบริการอย่างใกล้ชิด (Maria R. Shirey, 2011)

6. กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาของผู้บริหาร

ในชีวิตประจำวันทุกคนต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นอาจเป็นปัญหาที่แก้ได้ง่ายหรือเป็นปัญหาที่ไม่สามารถแก้ได้ในทันที ต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจ ขั้นตอน/วิธีการ และประสบการณ์มาช่วยแก้ปัญหา ถ้ามีความรู้หรือแหล่งความรู้ที่เพียงพอ เข้าใจกระบวนการแก้ปัญหา มีขั้นตอน/วิธีการที่เหมาะสม จะทำให้สามารถแก้ปัญหาได้ดีขึ้น ความสำเร็จในการแก้ปัญหานั้น ได้แบ่งประเภทของกลยุทธ์ในการแก้ปัญหา พอสรุปได้ ดังนี้ (Elliott, Stephen N.; et al., 2000)

6.1 การค้นหารูปแบบ เป็นการวิเคราะห์ปัญหาและค้นหาความสัมพันธ์ของข้อมูลที่มีลักษณะเป็นระบบหรือเป็นรูปแบบในสถานการณ์ปัญหานั้น ๆ แล้วคาดเดาคำตอบ ซึ่งคำตอบที่ได้จะถูกยอมรับว่าเป็นคำตอบที่ถูกต้องเมื่อผ่านการตรวจสอบยืนยัน กลยุทธ์นี้มักใช้ในปัญหาที่เกี่ยวข้องกับเรื่องจำนวนและเรขาคณิต

6.2 การสร้างตาราง เป็นการจัดระบบข้อมูลใส่ในตาราง ตารางที่สร้างขึ้นจะช่วยให้การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์อันจะนำไปสู่การค้นพบรูปแบบหรือข้อชี้แนะอื่น ๆ ตลอดจนช่วยให้ไม่หลงลืมหรือสับสนในกรณีใดกรณีหนึ่ง เมื่อต้องแสดงกรณีที่เป็นไปได้ทั้งหมดของปัญหา

6.3 การเขียนภาพหรือแผนภาพ เป็นการอธิบายสถานการณ์และแสดงความสัมพันธ์ของข้อมูลต่าง ๆ ของปัญหาด้วยภาพหรือแผนภาพ ซึ่งการเขียนภาพหรือแผนภาพจะช่วยให้เข้าใจปัญหาได้ง่ายขึ้น และบางครั้งสามารถหาคำตอบของปัญหาได้โดยตรงจากภาพหรือแผนภาพนั้น

6.4 การคาดเดาและตรวจสอบ เป็นการพิจารณาข้อมูลและเงื่อนไขต่าง ๆ ที่ปัญหากำหนด ผสมผสานกับประสบการณ์เดิมที่เกี่ยวข้องมาสร้างข้อความคาดการณ์ แล้วตรวจสอบความถูกต้องของข้อความคาดการณ์นั้น ถ้าการคาดเดาไม่ถูกต้องก็คาดเดาใหม่ โดยอาศัยประโยชน์จากความไม่ถูกต้องของการเดาในครั้งแรก ๆ เป็นกรอบในการคาดเดาคำตอบของปัญหาลงครั้งต่อไป ควรคาดเดาอย่างมีเหตุผลและมีทิศทางเพื่อให้สิ่งที่คาดเดานั้นเข้าใกล้คำตอบที่ต้องการมากที่สุด

6.5 การคิดแบบย้อนกลับ เป็นการวิเคราะห์ปัญหาที่พิจารณาจากผลย้อนกลับไปสู่เหตุ โดยเริ่มจากข้อมูลที่ได้ในขั้นตอนสุดท้าย แล้วคิดย้อนขั้นตอนกลับมาสู่ข้อมูลที่ได้ในขั้นตอนเริ่มต้น การคิดแบบย้อนกลับใช้ได้ดีกับการแก้ปัญหาที่ต้องการอธิบายถึงขั้นตอนการได้มาซึ่งคำตอบ

6.6 การเปลี่ยนมุมมอง เป็นการเปลี่ยนการคิดหรือมุมมองให้แตกต่างไปจากที่คุ้นเคยหรือที่ต้องทำตามขั้นตอนที่ละขั้นเพื่อให้แก้ปัญหาได้ง่ายขึ้น กลยุทธ์นี้มักใช้ในกรณีที่แก้ปัญหาด้วยกลยุทธ์อื่นไม่ได้แล้ว สิ่งสำคัญของกลยุทธ์นี้ก็คือ การเปลี่ยนมุมมองที่แตกต่างไปจากเดิม (กัญท์กณัฐ สุวรรณรัชภูมิ และคณะ, 2560)

7. เทคนิคการพัฒนาภาวะผู้บริหาร

ภาวะผู้บริหารไม่ได้เกิดจากพรสวรรค์ แต่เกิดจากการพัฒนาตัวเองให้เกิดการเรียนรู้ เตรียมความพร้อมเพื่อนำไปใช้กับหน้าที่และบทบาทของตัวเองอยู่เสมอ การมีภาวะผู้บริหารที่สมบูรณ์จะต้องประกอบไปด้วยความพร้อมทางด้านองค์ความรู้ การกล้าตัดสินใจการนำเสนอและการบริหารทีมงานอย่างมืออาชีพ เพราะการพัฒนาภาวะผู้นำเปรียบเสมือนการเริ่มต้นสร้างเมล็ดพันธุ์ดี ที่พร้อมที่จะ เติบโตอย่างมีคุณภาพ จำเป็นต้องมีเทคนิคสำคัญเพื่อนำไปพัฒนากระบวนการต่าง ๆ ที่จำเป็นให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เทคนิคการพัฒนาภาวะผู้บริหาร 5 ประการ ได้แก่

1. การหาเมล็ดพันธุ์ เลือกรูปแบบหรือตัวอย่างของการเป็นผู้นำที่เราชื่นชอบ ศึกษาวิธีการเทคนิคการ แบบอย่างที่ทำให้ประสบความสำเร็จ หรือการเก็บข้อมูลของผู้คนที่หลากหลาย เพื่อนำมาประยุกต์ได้อย่างเหมาะสม

2. การหาดิน เมื่อพบตัวตนของตัวเองแล้วว่า ต้องการมีภาวะผู้นำแบบไหน ควรพาตัวเองเข้าไปคลุกคลีกับ ผู้คน กิจกรรม เพื่อให้เข้าใจถึงพฤติกรรม วิธีการให้เกิดความเข้าใจและเข้าถึงความสำคัญของการมีตัวตนในแบบผู้นำที่ดี

3. การรตนน้ำพรวนดิน คือการพัฒนาตัวเอง ฝึกฝน แก้ไข หาข้อดีข้อเสีย ฝึกสร้างวิธีการใหม่ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานรวมถึงนำมาปรับใช้กับทีมงานของตัวเอง ประเมินผลที่เกิดขึ้น หากยังไม่ดีพอค่อยหาวิธีใหม่ โดยการเพิ่มการเรียนรู้เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ที่มากขึ้นรวมถึงความกล้าในการริเริ่ม และการตัดสินใจอย่างเฉียบขาด

4. การกำจัดศัตรูพืช ค้นหาข้อด้อยของตัวเอง เพื่อเปลี่ยนเป็นข้อเด่น เช่น เป็นคนขาดความมั่นใจในตัวเอง อันเนื่องมาจากความคิดในใจที่เราสร้างขึ้นมาเอง คิดว่าคนอื่นเก่งกว่า ทำได้ดีกว่า ฝึกตัวเองให้มีความเชื่อมั่นในตัวเอง ปรับวิธีคิด ความรู้ใหม่ๆ บุคลิกภาพ การพูด เพื่อลบข้อด้อยที่เป็นเหมือนอุปสรรคทำให้ขาดการพัฒนาตัวเองได้น้อยลง

5. การพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ นอกจากการพัฒนาตัวเองให้มีศักยภาพเชิงผู้นำแล้ว สิ่งสำคัญจะต้องสามารถนำศักยภาพที่มีตัวเองไปพัฒนาผู้อื่น เช่น ลูกน้อง ทีมงาน ให้มีคุณภาพด้วยเช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นการบริหารพนักงานในระดับต่าง ๆ การจัดการปัญหาให้ผ่านไปด้วยความราบรื่น รวมถึงการถ่ายทอดประสบการณ์แก่ผู้นำสายพันธุ์ใหม่และการตามเทรนด์ของโลกให้ทัน เพื่อนำมาปรับใช้และพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา (ณรงวิทย์ แสนทอง, 2559)

7. กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ถ้าเปรียบเทียบกับเมล็ดพันธุ์ ก็หมายถึงการคัดเลือกเมล็ดพันธุ์ที่ดี การคัดเลือกดินที่สมบูรณ์ การรดน้ำพรวนดินและรวมไปถึง การกำจัด"แมลง" ที่เป็นศัตรูพืช สิ่งแรกสุดที่เราจะต้องทำในการพัฒนาภาวะผู้บริหาร คือ 1) การหารูปแบบ (Model) 2) คลุกคลีกับสภาพแวดล้อม ผู้บริหาร โดยมีกระบวนการพัฒนาภาวะผู้บริหาร ดังนี้

1. กำหนดรูปแบบของผู้บริหารที่เราต้องการ
2. สภาพแวดล้อมการพัฒนา ภาวะผู้บริหาร
3. การฝึกฝนและเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ
4. รู้วิธีการขจัดปัญหา และอุปสรรค
5. พัฒนาภาวะ ผู้บริหาร และยกระดับอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา
6. พัฒนาริธีการแรงจูงใจในการสร้างภาวะผู้นำ
7. วางเป้าหมายให้ชัดเจน

ศักยภาพภาวะผู้บริหารไม่ได้สามารถทำได้ภายในชั่วข้ามคืน แต่ต้องอาศัยการพัฒนา ฝึกฝน ปรับปรุง แก้ไขและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ขณะที่เราศึกษาภาวะการเป็นผู้นำ เราควรจะต้องสังเกตดูจดจำ เปลี่ยนแปลงและแก้ไข ให้เป็นในการฝึกฝนเรียนรู้การเป็นอยู่ ภาวะผู้บริหาร หรือสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ การพัฒนานตนเองเพื่อเป็นผู้บริหารประเภทนี้ เกี่ยวข้องกับทักษะ บุคลิกลักษณะ และปัจจัยอื่นอีกหลายอย่าง ได้แก่

1) จริยธรรม (Ethics) ผู้บริหารที่แท้จริง คือผู้บริหารที่มีจริยธรรมและไม่เคยประนีประนอมในความถูกต้อง

2) อำนาจ (Power) ผู้บริหารทุกคนมีอำนาจ แต่ผู้บริหารที่แท้จริง รู้ว่าจะใช้อำนาจที่ถูกต้องเพื่อทีมงานและเป้าหมายที่ต้องการบรรลุได้อย่างไร ผู้บริหารที่แท้จริง จะเลือกใช้อำนาจที่เกิดจากความสามารถของทีมงานที่เฝ้ามองความเป็นผู้รู้ (expert power) ของผู้นำ

ผู้บริหารที่แท้จริง ใช้อำนาจด้วยการทำตัวให้เป็นตัวอย่าง (leading by example) เมื่อผู้บริหารทำอย่างที่ดี พวกเขาก็จะได้รับความเคารพและความชื่นชมจากทีมงาน ผู้บริหารที่แท้จริง ไม่เพียงแต่รู้ว่าใช้อำนาจประเภทไหนในแต่ละสถานการณ์ พวกเขายังรู้ว่าอำนาจมาจากไหนและจะใช้อำนาจนั้นอย่างไร

3) การสื่อสาร (Communication) ผู้บริหารที่แท้จริง เป็นนักสื่อสารชั้นยอด พวกเขาใช้กลยุทธ์การสื่อสารมากมายหลายอย่างในการส่งผ่านคุณค่า สร้างแรงบันดาลใจ ออกคำสั่งที่ชัดเจน ผู้บริหารที่แท้จริง มักใช้การเล่าเรื่อง (storytelling) เป็นเครื่องมือในการสื่อสารเรื่องราวที่สำคัญ การเล่าเรื่องสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานทุ่มเทตนเพื่อการทำงานมากขึ้น และถ้าผู้นำมีศิลปะการเล่าเรื่องที่ดียิ่งขึ้น ทำให้เรื่องที่เล่านั้นกลายเป็นวิถีปฏิบัติหรือวัฒนธรรมองค์กรก็เป็นได้

การสื่อสารเกี่ยวข้องกับทั้งการให้และการรับ ผู้บริหารที่แท้จริง จะเป็นผู้ฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ และยอมรับคำแนะนำที่ดี ๆ ไม่ว่าคำแนะนำนั้นจะมาจากที่ใดหรือจากใคร โดยปกติแล้วเป็นเรื่องยากที่ผู้บริหารจะได้รับข้อมูลป้อนกลับ (feedback) ที่เป็นข้อเท็จจริงเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงงาน ส่วนมากข้อมูลที่ได้มักเป็นข้อมูลประจบประแจง แต่ผู้บริหารที่แท้จริง จะทำงานอย่างหนักเพื่อสร้างวัฒนธรรมการสื่อสารแบบเปิดให้ทีมงานเต็มใจที่จะเล่าข้อเท็จจริงเช่นนั้นให้ทราบ

4) องค์กร (The Organization) เราอาจจะเคยเห็นผู้บริหารที่คิดถึงแต่ตัวเองแทนที่คิดถึงองค์กรและทีมงานหรือผู้ตามของเขา แต่ผู้บริหารที่แท้จริง ไม่เคยลืมว่าพวกเขามีภาระความรับผิดชอบอันยิ่งใหญ่ พวกเขาให้ความสำคัญกับคนและองค์กรของเขาเป็นลำดับแรก เป้าหมายของผู้บริหารควรสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรเพราะหากเป้าหมายทั้งสองไม่สอดคล้องกัน การให้ความสำคัญกับเป้าหมายขององค์กรจะถูกกลืนออกไป ผลที่ตามมาคือความสั่นคลอนของความเชื่อถือ

ผู้บริหารที่แท้จริง รู้ว่าอะไรที่เป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรและทีมงานของเขา ซึ่งทำให้เขาารู้ได้ทันทีว่ามีอะไรที่ผิดพลาดถ้าองค์กรหรือทีมงานทำงานไม่ได้ตามที่คาดหวัง คุณพร้อมที่จะพัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหารที่แท้จริงแล้วหรือยัง (ดร. ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงคาร, 2562)

8. สรุป

การพัฒนาผู้บริหาร ส่วนมากแล้วอุปสรรคภาวะผู้บริหารนั้น ไม่ใช่อุปสรรคภายนอกแต่มักเกิดจากอุปสรรค ภายในนั้นคือ ตัวบุคคลผู้นั้นเอง คือ การขาดความมั่นใจในตัวเอง คนหลายคนมีศักยภาพในการเป็นผู้นำที่ดีได้แต่กลับขาดความเชื่อมั่นในตนเอง และ ชอบคิดว่าคนอื่นดีกว่าและบางครั้ง ก็ไปให้ ความสนใจต่อสิ่ง แวดล้อมภายนอกมากเกินไปคนที่ไม่กล้าพูดต่อหน้าชุมชน เพราะคิดไปก่อนว่า คนฟังจะเก่งกว่าเรา หรือกลัวจะพูดผิดบ้าง กลัวจะพูดไม่ได้ดี บ้าง

ดังนั้น ศัตรูของการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารที่สำคัญคือตัวเราเอง คือ ความคิด ที่ติดกลัวในสิ่งที่บั่นทอน ความมั่นใจของเรานั้นเองคนที่ภาวะผู้นำที่ดี มิได้หมายถึงบุคคลที่มีลักษณะเป็นผู้นำเพียงอย่างเดียว แต่จะต้องเป็นคนที่มีการพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่ตลอดเวลา สามารถดูแลปกครองระดับล่างได้ และต้องพัฒนาตัวเองให้สามารถปกครอง ในระดับสูงได้ เช่นกันภาวะผู้นำจะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ถ้าผู้บริหารตามโลกทัศน์ไม่ทัน หรือตามคนที่เป็นผู้ตามไม่ทัน โอกาสที่ผู้บริหารจะตกมาเป็นผู้ตามก็มีสูง

9. เอกสารอ้างอิง

- กัณฑ์กณัฐ สุวรรณรัชภูมิ และคณะ. (2560). *ภาวะผู้นำกลยุทธ์: รูปแบบของผู้นำยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เอ็มพันธ์.
- ณรงวิทย์ แสนทอง. (2559). *กล้าเปลี่ยนแปลง ก้าวกระโดด ข้ามสิ่งที่เป็นอยู่ สู่สิ่งที่ต้องการ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ธรรมศาสตร์.
- ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงคาร, ดร. (2562). *การพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้นำที่แท้จริง*. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- ดวงตา ราชอาษา. (2559). บทบาทของผู้นำในกระบวนทัศน์ใหม่. *วารสารวิชาการแพรวกาฬสินธุ์ มหาวิทยาลัย*. กาฬสินธุ์ ปีที่ 3 ฉบับที่ 2 พฤษภาคม - สิงหาคม 2559.
- ถวิล เกื้อกูลวงศ. (2530). *การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- สมเดช สีแสง. (2548). *คู่มือบริหารโรงเรียน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ, 2548.
- Elliott. Stephen N.; et al. (2000). *Educational Psychology: Effective Teaching, Effective Learning*. 3rd. ed. Boston: Mc-Graw Hill.
- Fulmer, R., Stumpf, S., & Bleak, J. (2009). *The strategic development of high potential leaders*. *Strategy & Leadership*, 37(3), 17-22.
- Maria R. Shirey. (2011). *Strategic Leadership for Organizational Change: Addressing Strategy Execution Challenges to Lead Sustainable Change*. Retrieved June 12, 2011.