ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

โดย

พระมหาไกรวรรณ ปุณขันธ์

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2552

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม

โดย

พระมหาไกรวรรณ ปุณขันธ์

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2552

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

STRATEGIC LEADERSHIP OF BUDDHIST SCHOOL ADMINISTRATORS

By

Phramaha Kraiwan Punnakhan

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

DOCTOR OF PHILOSOPHY

Department of Educational Administration

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2009

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้ดุษฎีนิพนธ์เรื่อง “ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม” เสนอโดย พระมหาไกรวรรณ ปุณขันธ์ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
วันที่.....เดือน.....พ.ศ. .....

อาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร
2. รองศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย
3. อาจารย์ ดร.ศริยา สุขพานิช

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

คณะกรรมการตรวจสอบดุษฎีนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
...../...../.....

..... กรรมการ
พระสุธีธรรมานุวัตร
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เทียบ สิริญาโณ)
...../...../.....

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร)
...../...../.....

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย)
...../...../.....

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.ศริยา สุขพานิช)
...../...../.....

48252952 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คำสำคัญ : ผู้นำเชิงกลยุทธ์, สำนักเรียนพระปริยัติธรรม, ผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม

พระมหาไกรวรรณ ปุณขันธ์ : ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม.
อาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ : รศ.ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร, รศ.ดร.จิราวรรณ คงคล้าย,
อ.ดร.ศริยา สุขพานิช. 364 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม 2) รูปแบบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกนักธรรมและแผนกบาลีในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค 1 และภาค 14 จำนวน 191 สำนัก ผู้ให้ข้อมูลคือ เจ้าสำนักเรียน อาจารย์ใหญ่ และครูสอนพระปริยัติธรรมจำนวน 764 รูป เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง และแบบสอบถามเกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบและการวิเคราะห์เนื้อหา และการพิจารณาตรวจสอบรูปแบบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม ใช้วิธีสัมภาษณ์เพื่อตรวจสอบรูปแบบด้วยวิธีชาติพันธุ์วรรณนา (Ethnographic Future Research : EFR) โดยผู้ทรงคุณวุฒิจากสำนักเรียนทั่วประเทศจำนวน 18 รูป

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) ภาวะผู้นำ 3) วิสัยทัศน์ 4) คุณธรรมจริยธรรม 5) การบริหารองค์กร

2. รูปแบบผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นรูปแบบที่ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ ซึ่งมีความเป็นไปได้ ถูกต้อง เหมาะสม และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศิลปากร

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2552
ลายมือชื่อนักศึกษา……..
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ 1……. 2……. 3..……...

48252952 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION
KEYWORD : STRATEGIC LEADERSHIP / BUDDHIST SCHOOL /
BUDDHIST SCHOOL ADMINISTRATORS

PHRAMAHA GRAIWAN POONNAKHAN : STRATEGIC LEADERSHIP OF BUDDHIST SCHOOL ADMINISTRATORS. DISSERTATION ADVISORS : ASSOC. PROF. SIRICHAI CHINATANGKUL, Ph.D., ASSOC. PROF. CHIRAWAN KONGKLAI Ph.D., AND SARIYA SUKHABANIJ, Ph.D. 364 pp.

The purposes of this research were to find 1) the components of strategic leadership of Buddhist school administrators and 2) the model of strategic leadership of Buddhist school administrators. The samples of this research were Buddhist schools in Thailand in the 1th and 14th monk governing board with the total of 191. The respondents were Buddhist school directors, head teachers, and teachers with the total of 764. The research instruments were document analysis form, the unstructured interview, and a questionnaire regarding strategic leadership of Buddhist school administrators. The statistics used for analyzing the data were frequency, percentage, mean, standard deviation, factor analysis, and content analysis. The consideration of the model of strategic leadership of Buddhist school administrators was examined by 18 experts from Buddhist school nationwide using EFR (Ethnographic Future Research) technique.

The findings of this research were as follow :

1. The components of strategic leadership of Buddhist school administrators consisted of 5 components : 1) strategic planning, 2) leadership, 3) vision, 4) ethics – integrity, and 5) organizational administration.

2. The model of strategic leadership of Buddhist school administrators consisting of 5 important components was found possible, accurate, appropriate, and practical in compliance with the research conceptual frameworks.

Department of Educational Administration Graduate School Silpakorn University Academic year 2009
Student's signature…….
Dissertation Advisors' signature 1..…….…..…….2……...…….3…….…….....

ขออุทิศเป็นอาจริยบูชา

แด่

พระอุบาลีคุณูปมาจารย์ (ปัญญา อินฺทปญฺโญ)

อดีตเจ้าอาวาสวัดไร่ขิง อ.สามพราน จ.นครปฐม

พระราชปริยัติโมลี (โสภา เขมสรโณ)

อดีตเจ้าอาวาสวัดพระงาม อ.เมืองนครปฐม จ.นครปฐม

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

กิตติกรรมประกาศ

ดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดีเพราะความกรุณาของคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ประกอบด้วย รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร ประธานผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย อาจารย์ดร.ศริยา สุขพานิช กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ประธานสอบวิทยานิพนธ์ และ พระเดชพระคุณพระสุธีธรรมานุวัตร (พระมหา ดร.เทียบ สิริญาโณ) ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้ให้คำปรึกษา คำแนะนำ สนับสนุน ช่วยเหลือ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนสำเร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณและขอบคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ พระธรรมปริยัติเวที เจ้าคณะภาค ๑๕ เจ้าอาวาสวัดพระปฐมเจดีย์ และพระพิพัฒน์วิริยาภรณ์ เจ้าคณะอำเภอพุทธมณฑล เจ้าอาวาสวัดไร่ขิง ผู้เมตตาสนับสนุนให้ทุนการศึกษา ขอกราบขอบพระคุณ พระธรรมคุณาภรณ์ พระธรรมปริยัติโมลี พระราชรัตนมุนี และขอขอบคุณ ผศ.ดร.นิวัต กลิ่นงาม ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก และนายภิญโญ คชสิลา ที่สละเวลาให้สัมภาษณ์อย่างดียิ่ง ขอกราบขอบพระคุณ พระศรีสิทธิมุนี พระเมธีธรรมานันท์ และขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. ประกอบ คุณารักษ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุษบา เรืองศรี ดร. มานะ สินธุวงษานนท์ ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ ขอขอบคุณ อาจารย์ดร.ปราณี นิลกรณ์ ที่ได้ให้ความช่วยเหลือในการวิเคราะห์ข้อมูลและให้คำแนะนำสำหรับการศึกษาวิจัย ขอกราบขอบพระคุณ เจ้าสำนักเรียน อาจารย์ใหญ่และครูสอนพระปริยัติธรรมของสำนักเรียนพระปริยัติธรรมทุกรูป ที่ให้ความร่วมมือในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยและตอบแบบสอบถาม ขอกราบขอบพระคุณ เจ้าสำนักเรียนและอาจารย์ใหญ่ของสำนักเรียนพระปริยัติธรรมยอดเยี่ยมในเขตการปกครองของคณะสงฆ์ทั้ง 18 ภาคที่เสียสละเวลาให้สัมภาษณ์ด้วยวิธีชาติพันธุ์วรรณนา (EFR)

ขอกราบขอบพระคุณ พระครูโสภณสีลวัตร พระครูประภัทรธรรมาธร พระมหาสุวิทย์ ปวิชฺชญฺญ พระมหารุ่งธรรม ญาณสิทฺธิ และกัลยาณมิตรกลุ่มพัฒนาจิต “เพื่อชีวิตดีงาม” ผู้ให้การช่วยเหลือและแนะนำในสิ่งที่เป็นประโยชน์ ขอขอบคุณ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว ดร.ไมตรี รัตนา ดร.ชฎิล นิ่มนวล ดร.ขัตติยา ด้วงสำราญ ดร.นุชนรา รัตนศิระประภา ดร.ทวีวรรณ อินดา ดร.ดวงใจ ช่วยตระกูล ดร.สหรัฐ สกุลพนารักษ์ ดร.ธีระพล เพ็งจันทร์ เพื่อน ๆ นักศึกษาปริญญาเอกการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่าน อาจารย์ยูถิกา จุ่นปาน ตลอดจนขอขอบพระคุณ โยมบิดา โยมมารดา และทุก ๆ ท่าน ผู้ให้การช่วยเหลือและเป็นกำลังใจสำคัญในการศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิตและจัดทำดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จสมบูรณ์

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย…… ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ…….. จ

กิตติกรรมประกาศ…….. ช

สารบัญตาราง…… ฎ

สารบัญแผนภูมิ…….. ฐ

บทที่

1 บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..…… 3

ปัญหาของการวิจัย…….. 6

วัตถุประสงค์ของการวิจัย…….. 11

ข้อคำถามของการวิจัย…….. 12

กรอบแนวคิดของการวิจัย…… 12

นิยามศัพท์เฉพาะ…….. 20

2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ผู้นำกับการบริหารองค์กร……..... 21

ความหมายของผู้นำ……..……..……..……... 22

ความต่างกันของผู้นำกับผู้บริหาร…….. 25

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ……. 28

ผู้นำเชิงกลยุทธ์……..…..…….…..... 35

ความหมายของผู้นำเชิงกลยุทธ์……..…..... 35

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์…… 38

องค์ประกอบของผู้นำเชิงกลยุทธ์……. 58

การวางแผนกลยุทธ์…….. 59

ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์……. 59

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ หน้า

ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์……. 65

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์…….. 68

ภาวะผู้นำ……... 87

ความหมายของภาวะผู้นำ……..……. 88

ความสำคัญของภาวะผู้นำ…… 95

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ…….……. 99

การพัฒนาภาวะผู้นำ……..…….. 102

วิสัยทัศน์…….…...……. 123

ความหมายของวิสัยทัศน์…… 123

ความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์……..…….. 128

ประเภทของวิสัยทัศน์……. 132

ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี…… 135

องค์ประกอบวิสัยทัศน์…….…… 141

ผู้นำกับการสร้างวิสัยทัศน์…… 142

บทบาทของผู้นำในการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ……. 145

คุณธรรมจริยธรรม…..……... 149

ความหมายของการมีคุณธรรมจริยธรรม……..…..…….. 149

ความสำคัญของคุณธรรมจริยธรรม……..…….. 151

แหล่งที่มาของจริยธรรม……..…….. 153

คุณธรรมจริยธรรมของผู้นำ……..…….…….. 154

การบริหารองค์กร…..…….……..…... 178

ความหมายของการบริหารองค์กร……..……..….. 178

หน้าที่ในการบริหารงาน……..……..….. 181

ทักษะการบริหาร……..….. 191

ความเป็นมาของสำนักเรียนพระปริยัติธรรม……..…….….. 195

ประวัติการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกนักธรรม……...……..…. 195

ประวัติการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี……..……. 197

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

บทที่ หน้า

การศึกษาพระปริยัติธรรมในปัจจุบัน……..…… 199

การจัดการศึกษาสำนักเรียนพระปริยัติธรรม…….. 202

หลักสูตรการเรียนการสอนพระปริยัติธรรม…… 205

การจัดหลักสูตรนักธรรมเชื่อมโยงกับหลักสูตรบาลี…..……..…… 208

เขตปกครองของคณะสงฆ์ไทย……..……... 209

สรุป ……..……...…… 210

3 การดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย……..... 211

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย…… 211

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย…… 212

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย……. 213

ระเบียบวิธีวิจัย……. 215

แผนแบบการวิจัย……... 215

ประชากร……..……. 215

กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล……..……. 216

ตัวแปรที่ศึกษา……..……. 217

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย…… 219

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ……..…….. 219

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย…….. 221

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย…….. 221

สรุป…….. 223

4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบ ……..…….. 225

การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis)……... 225

การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม……. 265

การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบ…. 268

การตรวจสอบรูปแบบและการสร้างรูปแบบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ

ผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม……..…. 283

การสังเคราะห์ข้อสรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบ…… 285

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ **หน้า**

5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย……..... 289

อภิปรายผล…….……..... 292

ข้อเสนอแนะ…….……..... 310

ข้อเสนอแนะทั่วไป…..……... 310

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไปทั่วไป……..……... 310

บรรณานุกรม…… 311

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก เอกสารขอสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
และรายนามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญที่ให้สัมภาษณ์ ……. 325

ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ
เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยรายการ…….……. 338

ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
และผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย…….……. 330

ภาคผนวก ง เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย (แบบสอบถาม)……..……..……... 333

ภาคผนวก จ หนังสือขอทดลองเครื่องมือวิจัย
และรายชื่อสำนักเรียนในการทดลองเครื่องมือวิจัย…….. 341

ภาคผนวก ฉ ผลการทดลองเครื่องมือวิจัย……..…….... 344

ภาคผนวก ช เอกสารขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล…….……... 346

ภาคผนวก ซ รายชื่อสำนักเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย…….……... 348

ภาคผนวก ฌ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง……... 353

ภาคผนวก ญ หนังสือขอสัมภาษณ์เพื่อยืนยันรูปแบบ แบบแสดงความคิดเห็น
และรายนามผู้ทรงคุณวุฒิผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อยืนยันรูปแบบ……... 358

ประวัติผู้วิจัย……. 364

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลงวันลงชื่อ

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	แสดงสถิติจำนวนนักเรียนบาลีสนามหลวง พุทธศักราช 2542-2552……...	8
2	ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล …….	216
3	ผลการวิเคราะห์เอกสาร : หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้นำเชิงกลยุทธ์ (หลักทางพระพุทธศาสนา).....	226
4	ผลการวิเคราะห์เอกสาร : หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้นำเชิงกลยุทธ์ (นักวิชาการต่างประเทศ) ….....	232
5	ผลการวิเคราะห์เอกสาร : หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้นำเชิงกลยุทธ์ (นักวิชาการในประเทศ).....	238
6	สรุปสาระสำคัญจากการศึกษาวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎี…….……..	243
7	สรุปผลการสัมภาษณ์จากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ……	251
8	แสดงผลสรุปความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบของผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม…..	257
9	สรุปสาระสำคัญจากการวิเคราะห์เอกสารและความคิดเห็นที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ.....	261
10	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม……..…..……	265
11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม.....	268
12	การวิเคราะห์ค่า แสดงค่า KMO and Bartlett's Test of Sphericity ……..…	274
13	องค์ประกอบ ค่าความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวน และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมของตัวแปรผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม……..……...…	275
14	องค์ประกอบที่ 1…….…….	277
15	องค์ประกอบที่ 2…….…….	278
16	องค์ประกอบที่ 3…….…….	279
17	องค์ประกอบที่ 4…….…….	280
18	องค์ประกอบที่ 5…….…….	281
19	แสดงจำนวน ค่าร้อยละ ของความคิดเห็นของความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม……...…..	284

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ตารางที่ **หน้า**

20 แสดงค่า Reliability..... 345

21 แสดงค่า KMO and Bartlett's Test..... 354

22 แสดงค่าองค์ประกอบผู้นำเชิงกลยุทธ์สำนักเรียนพระปริยัติธรรม..... 354

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่ **หน้า**

1 กรอบแนวคิดการวิจัย…… 18

2 แสดงให้เห็นถึงขอบเขตกลยุทธ์ของภาวะผู้นำ…… 41

3 แสดงกุญแจสู่ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์……..……...……..….. 55

4 แสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์กับกลยุทธ์ในการปฏิบัติ..... 70

5 แสดงถึงแรงกดดันของกลยุทธ์…..... 71

6 แผนภูมิการศึกษาของคณะสงฆ์ไทย…….. 202

7 โครงสร้างการบริหารจัดการของสำนักเรียนพระปริยัติธรรมขนาดเล็ก…… 203

8 โครงสร้างการบริหารจัดการของสำนักเรียนพระปริยัติธรรมขนาดใหญ่……. 204

9 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย……..…… 214

10 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร
สำนักเรียนพระปริยัติธรรม……..…….…….. 282

11 แสดงรูปแบบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม……..… 292

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

บทที่ 1

บทนำ

จุดเริ่มต้นของการพัฒนา ย่อมจะมีการศึกษาเป็นพื้นฐาน ถ้าการพัฒนานั้นเป็นการพัฒนาในระบบก้าวหน้าและเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน ทั้งนี้ เพราะการพัฒนาเช่นนี้ ย่อมหวังถึงความสำเร็จอันไพบูลย์และมีความยั่งยืน สามารถที่จะต่อยอดได้ แยกแขนงแตกยอดออกไปเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงถึงกันและกันได้โดยมิต้องเสียเวลาเริ่มต้นใหม่[1] ในสังคมการศึกษาปัจจุบัน รัฐได้มีนโยบายให้ทุกภาคส่วนมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาการศึกษาตามบทบาทและภารกิจที่แต่ละองค์กรรับผิดชอบ ดังนั้น จึงส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนพัฒนารูปแบบการจัดการให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมตลอดเวลา พระพุทธศาสนาเป็นศาสนาที่ให้ความสำคัญแก่การศึกษาเป็นอย่างยิ่ง จนสามารถกล่าวได้ว่าระบบปฏิบัติทั้งหมดในพุทธศาสนาก็คือระบบแห่งการศึกษาหรือฝึกฝนพัฒนาตนนั่นเอง ดังมีชื่อเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า ไตรสิกขา ทั้งนี้ เพราะพุทธศาสนาถือว่า “สิกขา” หรือ “ศึกษา” เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่จะทำให้มนุษย์มีชีวิตที่งอกงามจนบรรลุถึงอิสรภาพขั้นสูงสุด ดังพระพุทธเจ้าทรงเป็นแบบอย่างแห่งการศึกษาหรือฝึกฝนพัฒนาจนพ้นจากความเป็นปุถุชนอย่างสิ้นเชิง การให้ความสำคัญแก่การศึกษานี้ จะเห็นเด่นชัดเมื่อมองไปยังแบบแผนของชุมชนสงฆ์และชีวิตบรรพชิต เริ่มตั้งแต่การบวช จุดมุ่งหมายสำคัญของการบวชคือการศึกษา ดังคนไทยมักเรียกคู่กันว่า “บวชเรียน” สิ่งหนึ่งที่จะช่วยการศึกษาหรือการฝึกฝนในระหว่างบวชให้เป็นไปได้ด้วยดีก็คือวินัย ซึ่งบางครั้งแปลว่าการฝึก และเมื่อแยกวินัยออกเป็นข้อ ๆ ที่เรียกว่าสิกขาบท ก็จะเห็นจุดมุ่งหมายในแง่การศึกษาชัดเจนขึ้น ทั้งนี้เพราะสิกขาบทแปลว่า “ข้อศึกษา” หรือ “ข้อฝึก”[2] วัดในพระพุทธศาสนาเป็นสถาบันหลักในชุมชนที่ให้การจัดการศึกษาแก่พระภิกษุสามเณร ที่เรียกกันว่า “พระปริยัติธรรม” เป็นสถานที่เป็นที่อบรมบ่มนิสัย ขัดเกลา ฝึกฝน เหล่ากุลบุตรที่เข้ามาบวชในพระพุทธศาสนา โดยผ่านกระบวนการฝึกอบรมตามระเบียบพระธรรมวินัยและระบบของวัดนั้น ที่ได้จัดไว้อย่างมีแบบแผนแล้ว เมื่อลาสิกขาบทออกไป ก็จะเป็นคนดีในสังคม

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

---

[1]สมเด็จพระมหารัชมังคลาจารย์, “สัมปสาทนียกถา” ใน เรื่องสอบบาลี ของสนามหลวงแผนกบาลี พ.ศ. 2551 (กรุงเทพฯ : อาทรการพิมพ์, 2551), 7.

[2]พระไพศาล วิสาโล, พุทธศาสนาไทยในอนาคต แนวโน้มและทางออกจากวิกฤต (กรุงเทพฯ : มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์, 2546), 284.

เป็นที่ยอมรับว่าเป็นคนมีคุณภาพ มีคุณธรรม ด้วยเหตุที่ว่า บุคคลผู้ได้ผ่านกระบวนการบวชเป็นพระภิกษุสามเณรในพระพุทธศาสนา ส่วนใหญ่จะเป็นที่ยอมรับของสังคมว่า เป็นคนดีน่านับถือเชื่อถือได้ทั้งด้านความรู้ ความประพฤติ เพราะได้รับการอบรม ขัดเกลา ทั้งด้านการรักษาศีลธรรมจรรยาบรรณ และการประพฤติวัตรปฏิบัติธรรม จนกระทั่งแปลงสถานภาพเป็นบุคคลที่มีคุณภาพเป็นคนดีของสังคม[3] นอกจากการศึกษาโดยใช้วินัยเป็นเครื่องฝึกฝนพัฒนาตนแล้ว การเล่าเรียนทางวิชาการพุทธศาสนาและการฝึกฝนพัฒนาจิตที่เรียกว่าปริยัติและปฏิบัติ ก็เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในชุมชนสงฆ์นับตั้งแต่อดีต และเมื่อวัดได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมไทย จนมีฐานะเป็นศูนย์กลางชุมชน การศึกษาของสงฆ์ก็ขยายรวมไปถึงการศึกษาสำหรับชุมชนด้วย วัดจึงมีบทบาทเพิ่มขึ้นมาอีกบทบาทหนึ่งคือเป็นศูนย์กลางทางการศึกษาสำหรับประชาชน พระสงฆ์กับความเป็นผู้นำทางการศึกษาจึงกลายเป็นสิ่งคู่กัน ชุมชนสงฆ์นับเป็นชุมชนแห่งการศึกษาอย่างแท้จริง[4] แต่เมื่อมองสภาพพระสงฆ์ในปัจจุบัน การณ์กลับกลายเป็นตรงกันข้าม พระสงฆ์ไม่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำด้านการศึกษาอีกต่อไป ไม่เพียงแต่วิชาความรู้ทางโลกของพระสงฆ์โดยทั่วไปจะถอยห่างจากฆราวาสไปมากขึ้นทุกทีเท่านั้น แม้กระทั่งความรู้ทางพระพุทธศาสนาพระสงฆ์ส่วนใหญ่ก็มีข้อจำกัดมาก จนไม่สามารถชักนำญาติโยมให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องในทางพระพุทธศาสนาได้ ยิ่งกว่านั้น คุณภาพของพระสงฆ์ในทางจริยาวัตรก็ตกต่ำลงมาก พระประพฤติผิดวินัย มารยาทไม่น่าเลื่อมใส มีให้เห็นทั่วไป จนภาพลักษณ์ของสถาบันสงฆ์ตกต่ำลง โดยที่พระส่วนใหญ่ก็ขาดความมั่นใจในเพศบรรพชิต รู้สึกด้อยกว่าฆราวาส ไม่แต่ในด้านความรู้เท่านั้น หากรวมไปถึงวิถีชีวิต ดังเห็นได้จากการหันมาเดินตามฆราวาสในด้านวัตถุและความเป็นอยู่กันมากขึ้น และด้วยเหตุนี้เอง จึงพลอยชักนำฆราวาสให้เหินห่างจากพระพุทธศาสนาเป็นลำดับ จนทุกวันนี้ แม้กระทั่งในชนบท ความเป็นผู้นำของพระสงฆ์ก็ลดลงอย่างเห็นได้ชัด ทั้งหมดนี้จัดเป็นความอ่อนแอทางด้านการศึกษาของคณะสงฆ์ไทย จึงต้องเป็นภารกิจของฝ่ายจัดการศึกษาต้องหันมาพิจารณา โดยเฉพาะองค์กรทางการศึกษาคือองค์กรที่ต้องนำแนวคิดที่เป็นกระบวนทัศน์ใหม่มาเข้าบริหารจัดการให้การศึกษาของสงฆ์ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับบริบทของสังคมอย่างแท้จริง

---

[3]พระมหาสมพงษ์ แก่นจันทร์, “ประสิทธิผลองค์การศาสนศึกษา : ศึกษากรณีสำนักเรียนพระปริยัติธรรมในเขตกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกริก, 2546), 1.

[4]พระไพศาล วิสาโล, พุทธศาสนาไทยในอนาคต แนวโน้มและทางออกจากวิกฤต, 285.

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากโครงสร้างของสังคมที่มีความซับซ้อนมากขึ้น บริบททางสังคมก็มีความเปลี่ยนไป วงการของสงฆ์ถึงแม้จะได้มีการพัฒนากระบวนทัศน์มาโดยตลอดตั้งแต่อดีต แต่ก็ยังมีการจัดการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ต่อเนื่องเท่าที่ควร ซึ่งอาจเป็นเพราะเงื่อนไขของวัฒนธรรมองค์กรของสงฆ์ด้วย ในช่วง 2-3 ทศวรรษแรกหลังจากที่ได้มีการปฏิรูปการศึกษาสงฆ์ของสมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส (พ.ศ. 2460-2490) การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกนักธรรมและแผนกบาลีมีความเจริญเฟื่องฟู แต่หลังจากนั้น การศึกษาพระปริยัติธรรมก็อ่อนแอลงโดยลำดับ อัตราส่วนของนักเรียนพระปริยัติธรรมน้อยลง ทั้งที่จำนวนพระภิกษุสามเณรเพิ่มมากขึ้น ผู้สอบได้เป็นนักธรรมหรือเปรียญแม้จะยังมีความหมายอยู่ แต่ความหมายก็ลดน้อยลงเรื่อย ๆ การศึกษาพระปริยัติธรรมแบบใหม่เน้นความเป็นเหตุเป็นผลจนคำสอนด้านปรมัตถธรรมถูกมองข้ามไป ประโยชน์หรือผลที่ประจักษ์ได้พิสูจน์ได้ในโลกนี้ได้รับความสำคัญเหนือสิ่งอื่น ทำให้ขาดความลุ่มลึกในด้านจิตใจ โดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับอิสรภาพทางจิตใจหรือการอยู่ในโลกโดยไม่ติดในโลก การขาดมิติด้านปรมัตถธรรม เมื่อผนวกกับการศึกษาที่ขาดด้านวิปัสสนาย่อมมีผลต่อโลกทัศน์และวิถีชีวิตของพระภิกษุสามเณรมิใช่น้อย ทำให้แวดวงพระสงฆ์ในปัจจุบันแทบจะไม่มีเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจที่มั่นคง นอกจากนี้ การศึกษาพระปริยัติธรรมแบบใหม่ ยังทำให้การศึกษาของสงฆ์ตัดขาดจากวิชาการทางโลกแทบจะสิ้นเชิง เมื่อมีการปฏิรูปการศึกษาซึ่งส่งผลให้การศึกษาของสงฆ์เหลือเพียงประเภทเดียวคือปริยัติศึกษา โดยที่ปริยัติศึกษานั้นไม่มีวิชาทางโลกด้วย ก็เท่ากับปิดโอกาสที่พระภิกษุสามเณรจะมีความรู้ทางโลก ผลเสียก็คือพระไม่สามารถเป็นผู้นำทางสติปัญญาได้อีกต่อไป เนื่องจากมีความรู้ทางโลกน้อยกว่าและล้าหลังกว่าคฤหัสถ์[5] ปัจจัยที่ทำให้การศึกษาของคณะสงฆ์ล้มเหลวอื่น ๆ เช่น ความไร้ประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาปริยัติศึกษาให้ทั่วถึง ซึ่งสัมพันธ์กับโครงสร้างคณะสงฆ์ปัจจุบัน ทำให้คณะสงฆ์ทำได้อย่างมากแค่การจัดสอบวัดผล หรือออกคำสั่ง"กำชับ"ให้เจ้าอาวาสกวดขันพระเณรให้เรียนปริยัติธรรมทุกรูปเท่านั้น จากข้อมูลการศึกษาพระปริยัติธรรมทั้งแผนกนักธรรมและบาลีก็จะเห็นถึงสภาพดังกล่าวได้ชัดเจน จำนวนพระภิกษุสามเณรซึ่งขาดสอบและสอบตกมีเป็นจำนวนมาก ผู้ซึ่งสอบได้ก็มีเปอร์เซ็นต์น้อยลงติดต่อกันมาหลายปีแล้ว นอกจากจะบ่งบอกถึงความรู้ความสามารถและความตั้งใจของผู้เรียนว่ามีน้อยเพียงใดแล้ว ยังสะท้อนให้เห็นถึงความด้อยคุณภาพทั้งในด้านการสอนและการกวดขันของครู การดูแลเอาใจใส่ของเจ้าสำนักเรียน รวมไปถึงประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา

---

[5]เรื่องเดียวกัน, 293.

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ของคณะสงฆ์โดยรวมด้วย สำนักเรียนต่างๆ ขาดการติดตามและวางแผนการประเมินผล คณะสงฆ์ระดับจังหวัด อำเภอ ตำบล ให้ความสนใจการศึกษาแผนกนี้น้อยลง และผลักดันความรับผิดชอบให้เป็นหน้าที่ของมหาเถรสมาคมที่จะหาวิธีแก้ไขปัญหานี้ต่อไป การจัดการเรียนการสอนเป็นลักษณะทรง กับทรุด[6] แม้ว่าในปัจจุบัน ได้มีหลายสำนักเรียนเพิ่มความดูแลเอาใจใส่ และพัฒนาการเรียนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แต่โดยภาพรวมแล้วถือได้ว่าการพัฒนายังไม่ชัดเจนนัก ยิ่งการศึกษาพระปริยัติธรรมในชนบทก็ยังแพร่หลายไม่ทั่วถึง วัดจำนวนมากมายหรือส่วนมากไม่มีการสอนเลย แม้แต่ชั้นต่ำสุด พระภิกษุสามเณรที่ต้องการเล่าเรียนต้องหลั่งไหลเข้ามาในเมืองเพื่อแสวงหาที่ศึกษาเล่าเรียน ทำให้พระพุทธศาสนในชนบทอ่อนแอลง เกิดปัญหาการขาดแคลนผู้นำที่มีคุณภาพ และพระภิกษุสามเณรที่มีการศึกษาต่างแอบอัดอยู่ในเมือง ไม่มีโอกาสบำเพ็ญประโยชน์แก่พระศาสนา ชุมชนและสังคมเท่าที่ควร[7] ในขณะที่การศึกษาพระปริยัติธรรมแบบเดิมมีความสำคัญต่อวิถีชีวิตของประชาชนน้อยลงทุกขณะ เนื่องจากความเจริญทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีความก้าวหน้าทางสังคม ทำให้คนรุ่นใหม่ของสังคมไทยโดยทั่วไปไม่มีความรู้สึกว่าการศึกษาของพระสงฆ์มีส่วนเกี่ยวข้องกับวิถีชีวิตของสังคมอย่างไร สังคมเองก็ให้ความสำคัญน้อยลงเป็นลำดับ พระภิกษุสามเณรเองก็หันมาสนใจศึกษาวิชาการสมัยใหม่กันเป็นส่วนใหญ่[8] การศึกษาพระพุทธศาสนาในรูปแบบเดิมคือพระปริยัติธรรมกำลังถูกท้าทายเป็นอย่างมาก การศึกษาแต่พระปริยัติธรรมในสายตาของพระภิกษุสามเณรเห็นว่าไม่เพียงพอต่อการเผยแพร่พุทธธรรมในยุคปัจจุบัน ทำให้พระภิกษุสามเณรส่วนหนึ่งหันมาศึกษาวิชาทางโลกมากขึ้น การศึกษาพุทธศาสนาในปัจจุบันอยู่ในสภาพที่อ่อนแอ ในอดีตคณะสงฆ์ประสบความสำเร็จอย่างมากในการจัดการศึกษาและเป็นประโยชน์ต่อชาติบ้านเมือง แต่ต่อมาการจัดการศึกษาของคณะสงฆ์ก็แย่ลงมาเรื่อย ๆ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตสุรินทร์

---

[6]คนึงนิตย์ จันทบุตร, "แนวคิดทิศทางการศึกษาของคณะสงฆ์ไทย," วารสารพุทธศาสน์ศึกษา 8, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2544) : 27.

[7]ธนู ศรีทอง และคณะ, "การศึกษาแนวทางพัฒนาสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกธรรมและแผนกบาลีในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค 11" (รายงานการวิจัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตสุรินทร์, 2549), 2.

[8]พระมหาวงศ์ไทย ศรีลารักษ์, "ปัญหา อุปสรรค และผลที่เกิดขึ้นจากการศึกษาของคณะสงฆ์ในประเทศไทย(พ.ศ. 2453 - 2527)" (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาศาสนาเปรียบเทียบ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2542), 142.

จนถึงปัจจุบัน[9] ทั้งที่ในเบื้องต้นระบบการศึกษาพระพุทธศาสนาได้รับการวางรากฐานอย่างดี จัดได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระแสการปรับประเทศให้ทันสมัย ก่อให้เกิดแนวคิดแบบรวมศูนย์ที่ส่วนกลาง โดยอาศัยโครงสร้างอำนาจลดหลั่นแบบราชการ การนำระบบโรงเรียนมาใช้ในการศึกษาเล่าเรียน โดยมีชั้นเรียนที่ทุกคนเรียนเหมือนกัน ได้รับการถ่ายทอดอย่างเดียวกัน และมีเวลาเรียนแน่นอน การให้ความสำคัญกับการรู้หนังสือ และถือว่าการเรียนรู้ผ่านหนังสือหรือตำราเหนือกว่าการเรียนรู้จากการฟังหรือประเพณีมุขปาฐะ มีมาตรฐานการวัดผลการเรียนเป็นแบบเดียวกัน โดยให้สอบด้วยการเขียน ซึ่งนอกจากจะมีประสิทธิภาพกว่าการสอบด้วยปากเปล่า ยังสามารถตรวจผลโดยมีเกณฑ์ที่ชัดเจน ตรวจสอบได้ตลอดเวลา มองในแง่นี้ การที่ปริยัติศึกษาหรือการศึกษาสงฆ์แบบใหม่มีแต่วิชาการทางพระ ไม่มีวิชาการทางโลก น่าจะเป็นผลจากแนวคิดที่"ทันสมัย"ตามมาตรฐานตะวันตกในเวลานั้นด้วย นั่นก็คือการแยก "ธรรม" กับ"โลก" หรือ "ศาสนจักร" กับ "อาณาจักร" ออกจากกัน ส่งผลให้รัฐไม่เกี่ยวข้องกับการศึกษาของสงฆ์ ขณะเดียวกันวัดก็ไม่มีหน้าที่ให้การศึกษาแก่ประชาชนดังที่เคยเป็นมา การแบ่งแยกหน้าที่ดังกล่าวมีผลกระทบตามมาอย่างมาก โดยเฉพาะกับบทบาทของวัดและสภาพคณะสงฆ์ เพราะเป็นการสวนทางกับบทบาทดั้งเดิมของวัดซึ่งเป็นที่ยอมรับกันมาช้านานว่า วัดเป็นแหล่งการศึกษาของมวลชน[10] การปกครองของสงฆ์ในอดีตนั้นทุกระดับเป็นไปเพื่อการศึกษา ขณะเดียวกันการศึกษาก็ช่วยให้การปกครองเป็นไปด้วยดี พระธรรมปิฎกได้สรุปว่าการปกครองตามหลักการพุทธศาสนา "เป็นเรื่องของการศึกษา ด้วยการศึกษา และเพื่อการศึกษา"[11] แต่ในกาลต่อมา คณะสงฆ์ได้เน้นเรื่องการปกครองมากกว่าการศึกษา คณะสงฆ์ถือว่าไม่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาหรือจัดให้มีการเล่าเรียน หากให้เป็นเรื่องที่แต่ละวัดหรือท้องถิ่นจะดำเนินการกันเอง คณะสงฆ์จะรับผิดชอบเฉพาะการจัดสอบเท่านั้น การศึกษาด้านปริยัติธรรมแทบจะถูกปล่อยให้เป็นไปตามยถากรรม และเจ้าอาวาสส่วนใหญ่ก็หาได้ใส่ใจไม่ เนื่องจากไม่ถือว่าเป็นงานหลัก แม้กระทั่งการศึกษาที่เป็นการอบรมข้อวัตรและวินัยสำหรับการครองตนเป็นบรรพชิตที่ดี ก็ถูกปล่อยปละละเลยเช่นกัน ในอดีตแม้การศึกษาปริยัติธรรมจะไม่ทั่วถึง แต่ทุกวัดก็มักจะมีการอบรมสั่งสอนภิกษุสามเณรในเรื่องข้อ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

---

[9]วรเชษฐ ชัยวรพล, “สถานภาพการศึกษาพระพุทธศาสนาในประเทศไทย,” วารสารศาสนาและวัฒนธรรม 1, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2550) : 172-173.

[10]พระไพศาล วิสาโล, พุทธศาสนาไทยในอนาคต แนวโน้มและทางออกจากวิกฤต, 295-297.

[11]พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), นิติศาสตร์แนวพุทธ (กรุงเทพฯ : มูลนิธิพุทธธรรม, 2541), 55.

วัตรและวินัยโดยถือเป็นหน้าที่ของเจ้าอาวาสและอุปัชฌาย์อาจารย์ ยิ่งเป็นพระบวชใหม่ก็ยิ่งต้องอยู่กับครูบาอาจารย์จนกว่าจะบวชครบ 5 พรรษาตามธรรมเนียมที่เรียกว่า "ถือนิสสัย" แต่ปัจจุบันเจ้าอาวาสส่วนใหญ่ก็ไม่ได้ทำหน้าที่อบรมสั่งสอนศิษย์วัดแล้ว ส่วนหนึ่งคงเพราะเข้าใจว่าหน้าที่ของเจ้าอาวาสคือ"ปกครอง" ซึ่งถูกตีความให้หมายถึงการบริหารจัดการ บังคับบัญชา และควบคุมกำกับ อันเป็นเรื่องอำนาจ การปกครองที่มองข้ามการศึกษาหรือไม่อิงการศึกษา แม้จะอาศัยการบังคับควบคุม ลงโทษ โดยมุ่งป้องปรามสกัดกั้นคนชั่ว แต่กลับกลายเป็นว่ามีคนเลวคนชั่วเกิดขึ้นมากมายจนควบคุมไม่อยู่ ลงโทษไม่หมด เพราะไม่ได้มุ่งสร้างหรือฝึกฝนส่งเสริมให้มีคนดีเพิ่มขึ้น ยิ่งไปกว่านั้นเมื่อคนดีน้อยลงไปเรื่อย ๆ ขณะที่คนชั่วมากขึ้น ในที่สุดคนชั่วเหล่านั้นก็เข้ามาทดแทนคนดี ๆ ในระบบปกครอง ระบบดังกล่าวแทนที่จะเป็นตัวแก้ปัญหากลับกลายเป็นตัวก่อปัญหา การปกครองที่มองข้ามการศึกษาจึงเป็นการปกครองที่นอกจากจะไร้ประสิทธิภาพแล้ว ยังทำลายตัวเอง นี้คือสภาพที่กำลังเกิดขึ้นกับการปกครองคณะสงฆ์ในปัจจุบัน แต่การปฏิรูปคณะสงฆ์และการฟื้นฟูพุทธศาสนาไม่อาจสำเร็จได้ หากปราศจากการปฏิรูปการปกครองและการศึกษาของสงฆ์ไปพร้อม ๆ กัน โดยให้เชื่อมโยงสัมพันธ์กัน ว่าจำเพาะการปฏิรูปการศึกษาของสงฆ์นั้น หลักการหนึ่งที่ควรให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งก็คือ หลักการ"บูรณาการ" การศึกษาของสงฆ์ที่พึงปรารถนาควรมีลักษณะบูรณาการ หรือเชื่อมโยงอย่างไม่แยกส่วน ทั้งในด้านบทบาท เนื้อหา และการจัดการ[12] ดังนั้น จึงเป็นเรื่องสำคัญมากที่ผู้บริหารทางองค์กรการศึกษาของสงฆ์ควรจะต้องมีบทบาทร่วมกับแนวคิดใหม่ทางการศึกษา โดยเฉพาะนำมาบูรณาการเข้ากับพุทธศาสตร์ เพื่อนำมาจัดการให้การศึกษาของสงฆ์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ปัญหาของการวิจัย

การศึกษาพระปริยัติธรรม นอกจากจะเป็นการศึกษาหลักธรรมคำสั่งสอนแล้ว ยังได้ชื่อว่าเป็นการสืบต่ออายุพระศาสนาไว้อีกด้วย โดยเฉพาะการศึกษาภาษาบาลี เพราะหากไม่รู้จักภาษาบาลีแล้ว ก็จะไม่มีผู้ใดสามารถรู้และเข้าใจพระพุทธวจนะในพระไตรปิฎก ถ้าขาดความรู้เรื่องพระไตรปิฎกแล้ว พระพุทธศาสนาก็จะต้องเสื่อมสูญไปด้วย การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีจึงถือว่าเป็นหัวใจของการศึกษาของคณะสงฆ์ที่มีผลต่อความมั่นคงแห่งพระพุทธศาสนา เพราะคัมภีร์สำคัญ เช่น พระไตรปิฎกของฝ่ายเถรวาทจารึกไว้เป็นภาษาบาลี และการรักษาต้นฉบับเดิม

---

[12]พระไพศาล วิสาโล, พุทธศาสนาไทยในอนาคต แนวโน้มและทางออกจากวิกฤต, 303-304.

ซึ่งเป็นภาษาบาลี เพื่อป้องกันพระพุทธพจน์ไม่ให้คลาดเคลื่อนที่เรียกว่า สัทธรรมปฏิรูป การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี จึงเป็นส่วนสำคัญที่จะรักษาศาสนธรรมไว้ได้อย่างสมบูรณ์ ด้วยเหตุนี้กษัตริย์ผู้เป็นศาสนูปถัมภกตั้งแต่โบราณกาลมา จึงทรงถวายพระบรมราชูปถัมภ์ในการศึกษา ทรงจัดให้เป็นพิธีใหญ่ ทรงประกอบพิธีทรงตั้งเปรียญพระราชทานประกาศนียบัตร-พัดเปรียญ ถวายนิตยภัตแก่ผู้สอบเปรียญได้ ทรงถวายพระบรมราชูปถัมภ์โดยประการทั้งปวงในการศึกษาพระปริยัติธรรมของคณะสงฆ์ ทั้งนี้เพื่อยกย่องเชิดชูผู้ศึกษาให้เห็นความสำคัญของการศึกษาพระปริยัติธรรมนั่นเอง[13] แต่ในความเป็นจริง เมื่อพูดถึงด้านคุณภาพและสัมฤทธิผลของการศึกษาพระปริยัติธรรม กลับได้รับผลที่ยังไม่น่าพอใจนัก การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรมมีคุณค่าน้อยลงกว่าในอดีต ผู้มีหน้าที่ไม่ได้มองเห็นความสำคัญในการพัฒนาปรับปรุงให้เข้ากับยุคสมัยแห่งการศึกษาใหม่ การบริหารเน้นแบบรวมศูนย์ในลักษณะแนวดิ่งทำให้การศึกษาไม่ทั่วถึงไปยังส่วนภูมิภาคที่ห่างไกล การศึกษาในปัจจุบันขึ้นอยู่กับความสามารถของเจ้าอาวาสหรือเจ้าสำนักเรียนเป็นสำคัญ ฝ่ายผู้รับการศึกษาขาดความทุ่มเทและมีใจรักในการเรียนนักธรรมอย่างแท้จริง และคุณค่าของนักธรรมในทัศนคติของผู้เรียนเกือบไม่มีเลย ส่วนใหญ่เรียนเพราะอยู่ในสถานการณ์บังคับจากผู้ปกครอง การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี คุณภาพของการศึกษาเมื่อเทียบกับอดีตถูกมองว่าด้อยลงไป ผู้เรียนให้ความสำคัญกับการเรียนบาลีน้อยลง ส่วนใหญ่ขาดแรงจูงใจและเป้าหมายทางการศึกษาที่ชัดเจน[14] แม้ว่าจะมีจำนวนนักเรียนส่งชื่อสอบสูงทุกปี แต่กลับขาดสอบเป็นจำนวนมาก และยิ่งจำนวนผู้ที่สอบได้ยิ่งมีสัดส่วนน้อยลงไปอีก ดังตารางที่ 1

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

---

[13]สมเด็จพระมหารัชมังคลาจารย์, “สัมปสาทนียกถา” ใน เรื่องสอบบาลี ของสนามหลวงแผนกบาลี พ.ศ. 2553 (กรุงเทพฯ : อาทรการพิมพ์, 2553), 10.

[14]วรเชษฐ ชัยวรพล, “สถานภาพการศึกษาพระพุทธศาสนาในประเทศไทย,” วารสารศาสนาและวัฒนธรรม, 177-178.

ตารางที่ 1 แสดงสถิติจำนวนนักเรียนบาลีสนามหลวง พุทธศักราช 2542-2552

พ.ศ.	จำนวนนักเรียน					
	ขอเข้าสอบ	ขาดสอบ	คงสอบ	สอบได้	สอบตก	% ที่สอบได้
2542	34,968	13,410	21,558	4,646	16,912	21.55
2543	40,604	13,491	27,113	5,079	22,034	18.73
2544	41,354	16,065	25,289	6,120	19,169	24.20
2545	43,408	17,202	26,206	4,945	21,261	18.87
2546	41,278	13,455	27,823	5,175	22,648	18.60
2547	38,805	26,164	12,641	5,108	7,533	40.41
2548	35,996	19,382	16,614	5,671	10,943	34.13
2549	32,627	13,300	19,327	5,513	13,814	19.77
2550	29,342	10,589	18,753	4,547	14,206	35.97
2551	34,827	13,318	21,509	4,434	17,075	20.61
2552	31,845	10,623	21,122	4,755	16,367	22.51
รวม	**405,054**	**167,099**	**237,955**	**55,993**	**181,962**	**23.53**

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ที่มา : กองบาลีสนามหลวง, เรื่องสอบบาลีสนามหลวง พ.ศ. 2542-2552 (กรุงเทพฯ : อาทรการพิมพ์, 2552), 5.

ที่เป็นดังนี้ อาจจะเป็นเพราะเกิดจากสาเหตุหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นด้านผู้บริหารสำนักเรียนยังขาดความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารการศึกษา ไม่ได้รับการส่งเสริมพัฒนาด้านการบริหารการศึกษาอย่างเพียงพอ ไม่มีการวางแผน ไม่มีการวินิจฉัยสั่งการ และการติดตามประเมินผล ด้านครูสอนพระปริยัติธรรม ยังขาดทักษะในการสอน ไม่มีการพัฒนาไม่มีการปรับปรุงวิธีการเรียนการสอน ขาดแคลนบุคลากรเพื่อดำเนินการจัดการศึกษา และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง สาเหตุที่สำคัญคือการบริหารจัดการหรือการดำเนินการสำนักเรียนพระปริยัติธรรมซึ่งเป็นอำนาจหน้าที่และภาระ

รับผิดชอบสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนโดยตรง[15] การบริหารจัดการของสำนักเรียนมีรูปแบบหลากหลายขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารสำนักเรียน ทั้งนี้ เนื่องจากสำนักเรียนที่มีการบริหารจัดการดี ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาในภาพรวมแล้วสูงกว่าสำนักเรียนที่มีการบริหารจัดการที่ไม่ดี[16] จะเห็นได้ว่าความล้มเหลวเกิดจากปัญหาการบริหารจัดการเป็นสำคัญ จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาปรับปรุงในเรื่องของการบริหารจัดการ ซึ่งแนวคิดตรงกับนโยบายของรัฐที่มุ่งเน้นการปฏิรูปการบริหารอันเป็นหลักการสำคัญของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ซึ่งเห็นสอดรับกันว่า จะต้องมีการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบขององค์การ ซึ่งการปฏิรูปการศึกษาเป็นงานที่เชื่อมโยงกับองค์การและบุคคลหลายฝ่าย ผู้บริหารจะต้องเป็นแกนหลักในการบริหารงานและดำเนินการร่วมกับแกนนำอื่น ๆ เพื่อช่วยผลักดันสนับสนุนและประสานงานให้บุคลากรในสถานศึกษาและบุคคลภายนอกร่วมกันทำงานเป็นทีม เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เป็นระบบครบวงจร รวมทั้งกำกับดูแลให้มีการดำเนินการดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง และปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาก็คือ ความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการการศึกษาของผู้บริหาร เพราะในการบริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมโดยทั่ว ๆ ไป ผู้บริหารจำนวนมากที่ได้รับการคัดเลือกและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ทางการบริหารไม่ได้ศึกษาวิชาการบริหารมาโดยเฉพาะ การดำเนินการส่วนมากผู้บริหารมักจะปฏิบัติไปตามแนวความคิด ความเชื่อ ความรู้สึกและประสบการณ์ของตนเองมากกว่าที่จะใช้หลักวิชาการบริหาร ซึ่งส่งผลให้คุณภาพและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนไม่อยู่ในระดับที่น่าพอใจ การจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมจึงได้ผลสัมฤทธิ์ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะในเรื่องของกระบวนการจัดการศึกษาของผู้บริหารซึ่งถือได้ว่าควรมีการปรับปรุงอย่างเร่งด่วน[17] ซึ่งสอดคล้องแนวคิดการแก้ปัญหาของการจัดสถานศึกษาที่ขาดประสิทธิภาพ ซึ่งจากงานวิจัยของทิศนา แขมมณี ได้พบว่า ควรต้องมีการเสริมศักยภาพการเรียนรู้

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วังท่าพระ

---

[15]พระมหาวิเชียร ตุ่นแก้ว, “สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกธรรม กรุงเทพมหานคร” (ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, 2548), 2.

[16]กรมการศาสนา, <u>รายงานการวิจัย : การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรม-บาลี</u> (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2541), 13.

[17]สุรชัย ขยัน, “การประเมินการจัดการศึกษาด้านพระปริยัติธรรมของคณะสงฆ์จังหวัดลำพูน” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจังหวัดเชียงใหม่, 2539), บทคัดย่อ.

ของผู้บริหาร ซึ่งเมื่อศึกษาวิจัย พบว่าการบริหารของผู้บริหารเป็นหัวใจสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์การ ผลจากการวิจัยและพัฒนา พบว่า ศักยภาพของผู้บริหารที่มีส่วนผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน ความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการทำงานของผู้บริหารจะช่วยให้การขับเคลื่อนการปฏิรูปของโรงเรียนดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง และจะช่วยทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหารใกล้ชิดกันมากขึ้น การได้ร่วมทุกข์ร่วมสุข ร่วมเรียนรู้ ทำให้ครูเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมและมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานให้เป็นผลสำเร็จ ส่วนการสนับสนุนด้านปัจจัยที่โรงเรียนเกือบทุกโรงเรียนสามารถทำได้ดี อาจเป็นเพราะเป็นเรื่องที่ทำได้ง่ายที่สุดและเป็นรูปธรรม มองเห็นได้ชัดเจน[18]

การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลตั้งแต่ต้นมาสามารถวินิจฉัยได้ว่า ปัญหาหลักของการบริหารการศึกษาสำนักเรียนพระปริยัติธรรมทั้งแผนกนักธรรมและแผนกบาลีของคณะสงฆ์ไทย มีจุดอ่อนคือการบริหารจัดการศึกษา ซึ่งมีการเปิดโอกาสให้ดำเนินการเรียนการสอนโดยอิสระตามความพร้อมของวัดหรือผู้บริหารการศึกษาหรือเจ้าสำนักเรียนโดยไม่เป็นระบบและไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน และปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการศึกษาคือผู้นำหรือผู้บริหาร เพราะผู้นำที่เพียบพร้อมด้วยภาวะผู้นำ จริยวัตร ชื่อเสียง เกียรติคุณและผลงานที่โดดเด่นทั้งในด้านการเผยแพร่พระพุทธศาสนา การบริหารและการพัฒนาในด้านอื่น ๆ จะช่วยส่งเสริมให้การจัดการเรียนการสอนในสำนักเรียนพระปริยัติธรรมประสบความสำเร็จได้อย่างดียิ่ง สำนักเรียนใดที่มีผู้นำทางการบริหารการศึกษาที่ดี มีกลยุทธ์ในการบริหาร ผลสัมฤทธิ์มักจะออกมาดี ในทางตรงกันข้ามหากสำนักเรียนใดที่มีผู้นำทางการบริหารการศึกษาไม่ให้ความใส่ใจหรือมีการบริหารไร้กลยุทธ์ ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาก็มักออกมาไม่ดีด้วยเช่นเดียวกัน ซึ่งตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน การใช้แนวคิดหรือวิธีการบริหารแบบเดิม ๆ ย่อมไม่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้เหมือนในอดีต ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องให้ความสำคัญและสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การใช้แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือการบริหารหรือการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญและจำเป็น ปัจจัยที่เป็นแรงขับเคลื่อนให้มีการพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบและประสบผลสำเร็จนั้น ผู้บริหารเป็นปัจจัยและเป็นกลไกสำคัญที่สุดในการเปลี่ยนแปลงและจัดให้มีกระบวนการติดต่อสื่อสารเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจรับรู้ถึงความสำคัญและความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานแบบมุ่งเน้นผลงานและผลลัพธ์เพื่อให้เกิดทัศนคติและพฤติกรรมของความร่วมมือร่วมใจการพัฒนา มีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

---

[18]ทิศนา แขมมณี และคณะ, รายงานการวิจัย : การวิจัยและพัฒนารูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน (กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547), 326-327.

พัฒนาสมรรถนะของบุคลากรอย่างต่อเนื่องและมีกลไกประสานการเรียนรู้ให้บุคลากรสามารถนำประสบการณ์ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้จริง[19] และจะต้องเข้าใจหน่วยงานของตนในทุกลักษณะ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสามารถในด้านการทำงานที่เกี่ยวกับกิจกรรมเฉพาะอย่าง ซึ่งเกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการและเทคนิค มีความรู้ รู้จักวิเคราะห์และเลือกใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงาน และผู้บริหารต้องเป็นผู้มีศักยภาพในการวางแผนและการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ มีภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์การทำงานที่ชัดเจน คิดกลยุทธ์เชิงรุก เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ สามารถกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน มีความมุ่งมั่นต่อการสร้างภาพใหม่ขององค์กร รวมทั้งเป็นผู้ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยให้เกิดการตัดสินใจ การแก้ปัญหา การสนับสนุนที่เหมาะสมเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ สื่อสารให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง หรือเรียกกันว่า “ผู้นำเชิงกลยุทธ์” นั่นเอง[20] ด้วยเหตุผลดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาองค์ประกอบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม เพื่อให้ได้มาซึ่งรูปแบบผู้นำเชิงกลยุทธ์ คาดว่าผลการศึกษาครั้งนี้จะได้ข้อค้นพบและความรู้ซึ่งจะช่วยให้ได้แนวทางการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสำนักเรียนพระปริยัติธรรมให้เป็นมาตรฐานสากลและเกิดความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังต่อไปนี้ คือ

1. เพื่อทราบองค์ประกอบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม
2. เพื่อทราบรูปแบบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม

---

[19]ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ, ความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐในการบริหารจัดการระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ชาติ (กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด , 2545), 67.

[20]สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการ, การบริหารราชการแนวใหม่บริบทและเทคนิควิธี (กรุงเทพฯ : วิชั่นพรินท์แอนด์มีเดีย จำกัด, 2548), 72.

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อคำถามของการวิจัย ดังนี้ คือ

1. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมประกอบด้วยองค์ประกอบอะไรบ้าง

2. รูปแบบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมเป็นอย่างไร

กรอบแนวคิดของการวิจัย

สำนักเรียนพระปริยัติธรรม เป็นสำนักศาสนศึกษาที่จัดตั้งขึ้นตามกฎกระทรวงว่าด้วยสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสถาบันพระพุทธศาสนา พ.ศ. 2548 ดังนั้น การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้บูรณาการแนวคิดการบริหารจัดการจากแนวคิดการบริหารจัดการทางพระพุทธศาสนาและแนวคิดเสริมจากทฤษฎีการบริหารในสังคมวิชาการปัจจุบันในการพัฒนา โดยใช้แนวคิดทางพระพุทธศาสนา งานวิจัยของทิศนา แขมมณีและคณะ และทฤษฎีของนักวิชาการทั้งของประเทศไทยและต่างประเทศดังนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

พระไตรปิฎก ได้กล่าวถึงว่า ผู้บริหารจะทำหน้าที่สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ถ้าหากมีคุณลักษณะ 3 ประการ คือ 1) จักขุมา หมายถึง มีปัญญามองการณ์ไกล (Conceptual Skill) 2) วิธูโร หมายถึง จัดการธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Technical Skill) 3) นิสสยสัมปันโน หมายถึง พึ่งพาอาศัยคนอื่นได้เพราะเป็นคนมีมนุษย์สัมพันธ์ดี (Human Relation Skill) ส่วนจะใช้ข้อไหนมากน้อยขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหาร[21] ส่วนทิศนา แขมมณีและคณะ ได้ศึกษาวิจัยซึ่งสรุปว่า ผู้บริหารที่สามารถดำเนินงานการปฏิรูปได้ดีมี 4 ลักษณะ คือ 1) ผู้บริหารที่มีความสามารถทางวิชาการ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดทางการศึกษา การเรียนรู้และการสอน สามารถนำครูและให้คำแนะนำแก่ครูได้ 2) ผู้บริหารที่มีความสามารถในการบริหารจัดการ มีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม กระจายอำนาจ จัดระบบงานและกระจายภาระงานต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมและทั่วถึง 3) ผู้บริหารที่มีความจริงใจ ตั้งใจจริงในการปฏิบัติงาน ทุ่มเท ทำงานหนัก เป็นแบบอย่างในการทำงาน และมีคุณธรรม และ 4) ผู้บริหารที่แม้จะไม่มีความรู้ความสามารถทางวิชาการ แต่มีอำนาจและให้การสนับสนุนแก่บุคลากรอย่างเพียงพอ รวมทั้งมีผู้ช่วยหรือบุคคล

---

[21]พระธรรมโกศาจารย์, พุทธวิธีบริหาร (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2549), 38-39.

ที่มีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับของครู สามารถนำครูและช่วยเหลือครูในการพัฒนางานวิชาการได้ ผู้บริหารลักษณะนี้ก็สามารถดำเนินการได้ดี[22] ส่วนแม็กฮรูรี่ และโรลแลนด์ (Maghroor and Rolland) ได้กล่าวถึงผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่าต้องมีองค์ประกอบ 4 อย่าง คือ 1) มีวิสัยทัศน์ 2) รู้จักภาระหน้าที่ 3) ใช้กลยุทธ์เป็น และ 4) มีการออกแบบแนวทางและการปฏิบัติตาม[23] สต๊อกดิล (Stogdill) กำหนดประสิทธิภาพผู้นำไว้ 6 ด้าน คือ 1) ร่างกายแข็งแรงบุคลิกดี 2) ภูมิหลังการศึกษาดี 3) มีสติปัญญา ตัดสินใจดี มีความสามารถในการสื่อความหมาย 4) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เชื่อมั่นในตนเอง 5) มีความผูกพันกับงานมีความรับผิดชอบอดทน 6) มีเกียรติสามารถร่วมมือกับผู้อื่นได้ เข้าสังคมได้ดี[24] ส่วน เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ได้เสนอยุทธวิธีและยุทธศาสตร์สำหรับผู้นำที่มีคุณภาพ เป็นหลัก 10 ประการที่เรียกว่า The 10- p Model of Quality Leadership โดยกล่าวถึงผู้นำที่มีคุณภาพว่าจะต้องมีลักษณะดังนี้ คือ 1) ความจำเป็นพื้นฐาน (prerequisites) ได้แก่ ทักษะที่จำเป็นของผู้นำที่จะพัฒนาและคงความสามารถของการเป็นผู้นำ ซึ่งทักษะเหล่านี้มีกล่าวไว้ในทฤษฎีผู้นำมากมาย เช่น ทักษะในการแก้ข้อขัดแย้ง รูปแบบการตัดสินใจ การบริหารงานเป็นทีมและกระบวนการกลุ่ม ฯลฯ 2) การมองการณ์ไกล (perspective) ได้แก่ ความสามารถของผู้นำที่สามารถจะมองเห็นความแตกต่างระหว่างยุทธวิธีและยุทธศาสตร์และเข้าใจที่จะนำมาสัมพันธ์กันได้อย่างดี 3) มีหลักการ (principle) ได้แก่ ผู้บริหารจะต้องมีแนวความคิดหรือหลักการในการปฏิบัติงานนั้น หลักการก่อให้เกิดบูรณาการและความหมายต่อผู้นำอย่างมาก 4) หลักในการทำงาน (platform) ได้แก่ การที่จะนำเอาหลักการในข้อข้างต้นไปใช้ในการปฏิบัติงาน และวางเกณฑ์หรือมาตรฐานในการทำงาน หลังจากที่ได้ทำการตัดสินใจแล้ว 5) หลักการปกครอง (politics) ได้แก่ ความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มได้ช่วยทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เรื่องการปกครองจะต้องมีเรื่องอำนาจเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย อำนาจเป็นเรื่องสำคัญในการกระทำของผู้นำเพราะสามารถที่จะทำให้เกิดผลต่าง ๆ ขึ้นได้ 6) ความมุ่งประสงค์ (purposing) ได้แก่ ผู้นำที่ดี เวลาปฏิบัติงานควรตั้งจุดมุ่งหมายในการทำงาน เพราะความมุ่งหมาย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

---

[22]ทิศนา แขมมณี และคณะ, รายงานการวิจัย : การวิจัยและพัฒนารูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน, 326-327.

[23]Ray Maghroori and Eric Rolland, “Strategic Leadership : The Art of Balancing Organization Mission with Policy, Procedure, and External Environment,” The Journal of Leadership Studies, no. 2 (1997) : 62-81.

[24]Ralph M. Stogdill, Handbook of leadership : A Survey of Theory and Research (New York : The Free Press, 1974), 74 – 75.

จะช่วยแสดงให้เห็นถึงแนวทางในการทำงาน ความสำเร็จ และความผิดพลาด 7) การวางแผน (planning) ได้แก่ การวางแผนเป็นการเชื่อมโยงความมุ่งหมายและโครงการปฏิบัติงานระยะยาวให้เป็นเชิงประจักษ์ การวางแผนเป็นสิ่งที่ผู้นำไม่ควรขาดในการบริหารงานเพราะการวางแผนจะช่วยให้โครงสร้างใหญ่ของงานออกมาในรูปของการนำไปปฏิบัติ 8) ความยืนหยัด (persisting) ได้แก่ ผู้นำที่ดีควรจะมีความยืนหยัดต่อหลักการที่สำคัญที่ได้กำหนดไว้เป็นเป้าประสงค์และผลผลิต ผู้นำจะต้องเข้าใจถึงคุณค่าที่พึงจะได้รับด้วย 9) การบริหารคน (people) ได้แก่ ยอมรับว่าหากปราศจากความปรารถนาดีจากบุคคลอื่นในหน่วยงานแล้ว ความสำเร็จจากงานนั้นจะสำเร็จได้น้อยมาก 10) ความรักองค์กร (patriotism) ได้แก่ เมื่อทุกสิ่งทุกอย่างได้รับการปฏิบัติแล้ว ผู้นำจะต้องคำนึงถึงมากกว่าวิธีการจัดการคือการแสดงออกอย่างมีวัฒนธรรมในหน่วยงานที่มีความสำเร็จสูง คนทำงานมักจะตกลงกันว่าลักษณะใดควรทำและจะทำอย่างไร แล้วสมาชิกของหน่วยงานยังจะแสดงออกถึงความรักองค์กรอย่างซื่อสัตย์[25] นอกจากนี้ ทิพาวดี เมฆสวรรค์ ยังได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่มีกลยุทธ์ว่า ต้องประกอบด้วย 7 ประการ คือ 1) สร้างศรัทธา นอกเหนือจากการแน่วแน่ มั่นใจ เอาจริงเอาจัง และมีวิสัยทัศน์แล้ว ผู้นำต้องมีบารมี ซึ่งเกิดจากการสั่งสมที่ปรากฏให้รู้เห็นได้ในทุกกิจกรรมที่ทำ ในทุกคำพูดที่พูด ใช้การคิดดัง ๆ สามารถโน้มน้าวผู้คนมาเป็นพันธมิตร ศรัทธาของผู้นำจะเกิดเมื่อ รับรู้ รอบรู้ เรียนรู้ และล่วงรู้ ต้องรู้บางสิ่งในทุกสิ่งไม่ใช่รู้ทุกสิ่งในบางสิ่ง ไม่อยู่นิ่ง สามารถสื่อสารสร้างความเข้าใจได้ว่า ทำอะไร เพื่อใคร กระตุ้นให้ลูกน้องเห็นปัญหาและหาทางแก้ไข 2) พาบอกทิศทาง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้อง “Walk the Talk” บอกลูกน้องให้ได้ว่า ไปไหน เพื่ออะไร ด้วยความอดทน เลือกเวทีและช่องทางที่จะสื่อสาร ปรับเปลี่ยนลูกน้องที่ชอบคิดวิตกกังวลให้ช่วยคิด ช่วยแก้ไข 3) พิชิตโอกาส การบริหารงานเชิงรุกมีความสำคัญมากต่อความสำเร็จ รู้จักรุกทั้งทางกลยุทธ์และการปฏิบัติ เมื่อโอกาสเอื้ออำนวย ปรับนโยบายเป็นเชิงรับได้เมื่อสถานการณ์เป็นรอง 4) มาดควบคุม ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องเป็นผู้ที่ฉลาดในการใช้สื่อ หรือส่งสัญญาณที่แฝงนัยบอกความต้องการ การตรวจสอบ ความคืบหน้า และผลสำเร็จของการทำงานให้ลูกน้องทราบรายบุคคล หากไม่เป็นไปตามแผนจะแก้ไขทันทีได้อย่างไร มาดควบคุมหมายความว่าไม่ควบคุมอย่างใกล้ชิดเกินไปและก็ไม่ปล่อยปละละเลย ต้องมีมาตรการกำกับควบคุมที่เหมาะสมกับเนื้องาน 5) สร้างขุมกำลัง ผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้ต้องมีลักษณะของการเป็นครูเป็นหัวหน้างานที่ดีมาก่อน มีแง่มุมที่สอนแนะ เป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ลูกน้องได้ การสร้างขุมกำลังยังรวมไปถึง การดึงดูด การรักษาคนเก่ง คนดีให้ได้มีโอกาสสร้างผลงานที่ตอบสนองนโยบาย

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

---

[25]Thomas J. Sergiovanni, “Ten Principles of Quality Leadership,” The Journal of Educational Leadership 17, 3 (March 1982) : 332.

และเป้าหมายขององค์กร 6) ปลูกฝังให้ใฝ่ดี ผู้นำในเชิงกลยุทธ์ต้องส่งเสริมให้ผู้คนแสดงความเป็นพลเมืองดีในองค์กรด้วยการให้การเคารพ การคำนึงถึงผู้อื่น ความมีน้ำใจ ความสุภาพ การยึดมั่นในค่านิยมสร้างสรรค์ 7) มีวัฒนธรรมที่เหมาะสม ผู้นำในเชิงกลยุทธ์ย่อมมีความสามารถปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมความคิดอ่านของคนในองค์กรให้ตอบรับกับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างกลมกลืน ต้องปรับความคิด การกระทำของผู้คน (Paradigm Shift) สร้างเอกลักษณ์ ความโดดเด่นขององค์กรผ่านวัฒนธรรมการทำงานที่ตอบรับกับวิสัยทัศน์ และอุดมการณ์ขององค์กร[26] รังสรรค์ ประเสริฐศรี ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นภาวะการนำโดยกำหนดทิศทางและกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์การ ในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เพื่อให้องค์การอยู่รอดและมีความก้าวหน้า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง คล้ายคลึงกับภาวะผู้นำมุ่งเน้นเป้าหมาย (Path=goal Leadership) ซึ่งจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยรางวัลอันเกิดจากการบรรลุผลสำเร็จในงาน และผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ซึ่งเน้นการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าความคงที่ โดยคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยคุณลักษณะเฉพาะ ดังนี้ คือ 1) มีความคิด ความเข้าใจระดับสูง (High Thinking, High Understanding) 2) สามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ (ความรู้ ความสามารถ ข้อมูล ฯลฯ) 3) มีความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 4) มีวิธีการคิดเชิงปฏิวัติ (Re-thinking) คิดนอกกรอบ คิดใหม่ 5) การกำหนดวิสัยทัศน์ โลกทัศน์ต้องกว้าง ข้อมูลข่าวสารต้องมาก[27] ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1) ความสามารถในการทำนายอนาคต ด้วยมีสายตาที่กว้างไกล(Vision) 2) รักษาความยืดหยุ่น (Flexibility) และ 3) ใจกว้างพอที่จะให้อำนาจหรือรับฟังบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์และเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เท่าที่จำเป็น[28] ไชยา ยิ้มวิไล ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ว่า ผู้นำต้องมีทักษะของการจัดการ (Managerial Skill) 3 ประการ คือ1) ต้องมีศาสตร์และศิลป์ มีความรู้ มีข้อมูล (Technical Skills, Science, Knowledge) 2) ทักษะเกี่ยวกับการจัดการคน (Human Skills) จะต้องรู้จักผลัดคนให้เคลื่อนที่ไปได้ (Motivation) ต้องมีทักษะในการจัดการทรัพยากร (Resource) ต้องมีทักษะในการติดต่อสื่อสาร (Communication) ต้องมีทักษะในการสร้างความสนใจ (Interests) และจะต้องมีทักษะในด้านการมีส่วนร่วม การความร่วมมือ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วังท่าพระ

---

[26]ทิพาวดี เมฆสวรรค์, <u>กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยน</u> (กรุงเทพฯ : เอ็กซเปอร์เน็ท, 2545), 29-30.

[27]รังสรรค์ ประเสริฐศรี, <u>ภาวะผู้นำ</u> (กรุงเทพฯ : ธนรัชการพิมพ์, 2544), 206-207.

[28]ทรรศนะ บุญขวัญ, <u>ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์</u> [Online], accessed 5 February 2008, Available from <u>http://www.utcc.ac.th/schoolofbusiness/Articles.htm</u>.

(Participation - Cooperation) 3) ต้องมีทักษะทางด้านความคิดเห็น (Conceptual Skills) ไม่ว่าจะเป็นวิสัยทัศน์ (Vision) การคาดการณ์ (Prediction) และการวิเคราะห์ (Analysis) และต้องมีหลักการของนักบริหารที่ดี (Principle Of Ethical: Practical: Tactical) ดังนี้ 1) คุณธรรม จริยธรรม (Ethical) หลักการ วิชาการ หลักธรรมาภิบาล คุณธรรม ชอบธรรม จริยธรรม แนวคิด ทฤษฎี 2) หลักการปฏิบัติ หลักการประยุกต์ (Practical) หลักตรรกะ (Relationality) หลักเหตุผล (Reasoning) ปฏิบัติการได้ ประยุกต์ได้ 3) ยุทธวิธี Tactical กลยุทธ์ ยุทธวิธี กุศโลบาย (Situational – Circumstances "Flexibility") กลเม็ด – ลีลา – ลูกเล่น (Tricks) เหลี่ยม – แยบยล วาระซ่อนเร้น (Change of Plan)[29] ปกรณ์ ปรียากรได้กล่าวถึงผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า ต้องประกอบด้วย 5 ประการด้วยกัน คือ 1) วิสัยทัศน์ (Vision) 2) ภารกิจหรือพันธกิจ (Mission) 3) จุดมุ่งหมาย (Goals) 4) วัตถุประสงค์ (Objectives) 5) กลยุทธ์และกลวิธี (Strategies and tactics)[30] ส่วนชัยวัฒน์ ชยางกูร ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำสมัยใหม่ ควรจะมีองค์ประกอบดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์กว้างไกล 2) เชี่ยวชาญแผนยุทธศาสตร์ 3) สามารถสื่อสารได้อย่างดีเยี่ยม 4) ปรับระบบองค์การได้สมดุล 5) มีความคิดสร้างสรรค์[31] ธงชัย สันติวงษ์ กล่าวว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) บริหารองค์กรตลอดเวลาโดยไม่ขาดตอน 2) ใช้ทัศนะวิสัยติดตามความเป็นไปของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ มองโลกกว้างรอบตัว 3) จัดทำกลยุทธ์คือการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดต่าง ๆ เพื่อนำมาเทียบเคียงกับทรัพยากรที่จะประเมินได้ภายในองค์การ และทำการจัดคู่ปัจจัยระหว่างโอกาสและทรัพยากรที่มีอยู่ จนสามารถจัดทำเป็นนโยบายและแผนดำเนินงานต่าง ๆ ออกมา 4) เป็นสถาปนิกออกแบบโครงสร้างและระบบงาน 5) จัดแบ่งสรรทรัพยากรและเป็นผู้ควบคุมการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ 6) นำทีมงาน กระตุ้นให้เกิดความเชื่อมั่นและมีการผูกพันจากทุกฝ่าย ประเมินผลงานและรู้จักใช้คน 7) เป็นผู้จูงใจ 8) เป็นผู้นำชุมชนสัมพันธ์ 9) ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลง[32] เนตร์พัณนา ยาวิราช

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วังท่าพระ

---

[29]ไชยา ยิ้มวิไล, "หลักการบริหารยุคใหม่," ในเอกสารประกอบการบรรยาย บริหารธุรกิจ [Online], accessed 10 February 2008. Available from http://wbj.igetweb.com/?mo=3andart=60835.

[30]ปกรณ์ ปรียากร, การวางแผนกลยุทธ์ :แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์ (กรุงเทพฯ : เสมาธรรม, 2546), 11-12.

[31]ชัยวัฒน์ ชยางกูร, ผู้นำหลายมิติ (กรุงเทพฯ : ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2549), 48-52.

[32]ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารสู่ศตวรรษที่ 21 (กรุงเทพฯ : ประชุมช่าง, 2546), 65-66.

ได้กล่าวถึงผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า ต้องประกอบไปด้วยการ 1. สร้างกลยุทธ์ (Strategy Formulution) 2) นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy in Action) 3) ควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control)[33] สมยศ นาวีการ เสนอว่า ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะ 6 ประการคือ 1) กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ 2) ใช้ประโยชน์ความสามารถแกน 3) การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ 4) สร้างระบบการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ 5) พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 6) รักษาจริยธรรมทางธุรกิจ[34] ไอแลนด์และฮิตต์ (Irland and Hitt) ให้ทัศนะเกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับศตวรรษที่ 21 ว่า ต้องดำเนินการใน 6 กิจกรรม คือ 1) สามารถให้วิสัยทัศน์ที่แจ่มชัดและมีลักษณะที่จูงใจขององค์การได้ 2) ตระหนักให้ความสำคัญต่อการใช้ประโยชน์และดำรงรักษาจุดเด่นที่เป็นแกนสมรรถนะขององค์การให้ได้ 3) มุ่งเน้นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 4) ดำเนินกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมความมีประสิทธิผลอย่างยั่งยืนขององค์การด้วยการกระตุ้นและเปิดกว้างแก่ทุกคน 5) ยึดมั่นและมุ่งเน้นแนวปฏิบัติต่าง ๆ อย่างมีจริยธรรมด้วยการแสดงถึงความซื่อสัตย์คุณธรรมยึดมั่นในหลักการของตนทั้งสามารถในการดลใจต่อพนักงานให้ประกอบธุรกิจบนหลักของความมีจริยธรรม 6) สามารถสร้างความมีประสิทธิผลและความมีดุลยภาพขององค์การระหว่างความควบคุมที่เน้นในความยืดหยุ่นและการริเริ่มใหม่ ๆ ที่มุ่งผลระยะสั้นกับที่มุ่งผลระยะยาว[35] นาฮาแวนไดและมาเลคซาเดห์ (Nahavandi and Malekzadeh) ได้ทำการวิจัยพบว่า คุณลักษณะเด่นสำคัญ 2 ด้านของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์คือ 1) ด้านแสวงหาความท้าทาย (Degree of Challenge Seeking) 2. ด้านความต้องการที่จะมีอำนาจในการควบคุม (Need of Control)[36] จากแนวคิดทางทฤษฎีเหล่านี้ ผู้วิจัยได้ประมวลแล้วนำมาประกอบเป็นกรอบทฤษฎีวิจัยเพื่อทราบองค์ประกอบผู้นำเชิงกลยุทธ์ในสำนักเรียนพระปริยัติธรรมในการนำไปใช้เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังแสดงได้ตามแผนภูมิที่ 1 ดังนี้

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

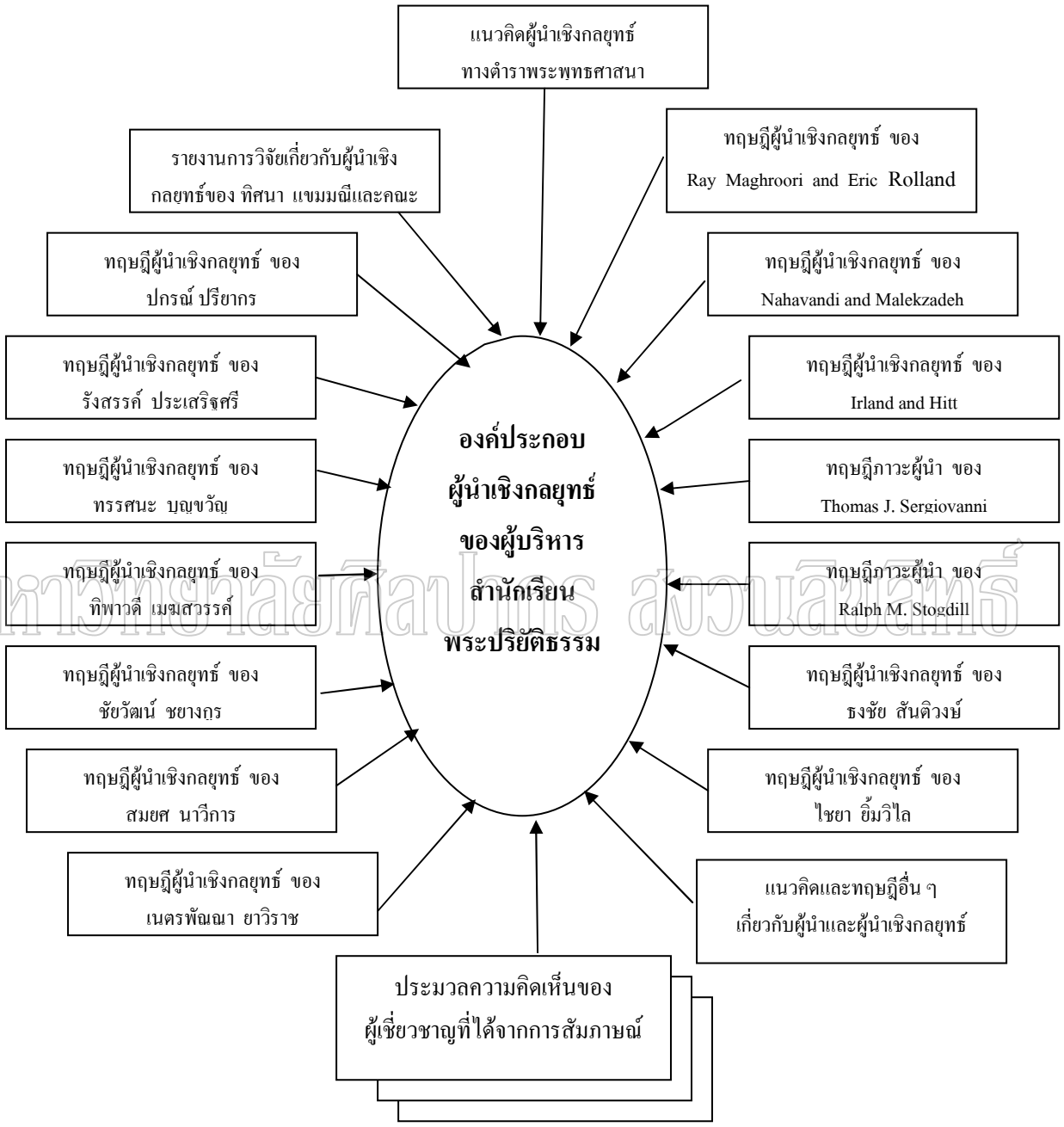
---

[33]เนตรพัณณา ยาวิราช, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส, 2549), 35-42.

[34]สมยศ นาวีการ, การบริหารเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : อักษรไทย, 2544), 584.

[35]Irland and Hitt, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : วิรัตน์เอ็ดดูเคชั่น, 2548), 429-430.

[36]Nahavandi and Malekzadeh, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์, พิมพ์ครั้งที่ 2, 419-420.



มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

ที่มา : พระธรรมโกศาจารย์, พุทธวิธีบริหาร (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย, 2549), 38-39.

: ทัศนา แขมมณี และคณะ, รายงานการวิจัย : การวิจัยและพัฒนารูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน (กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547), 326-327.

: รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพฯ : ธนรัชการพิมพ์, 2544), 206-207.

: ทิพาวดี เมฆสวรรค์, กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยน (กรุงเทพฯ : เอ็กซเปอร์เน็ท, 2545), 29-30.

: ชัยวัฒน์ ชยางกูร. ผู้นำหลายมิติ (กรุงเทพฯ : ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2549), 48-52.

: ปกรณ์ ปรียากร, การวางแผนกลยุทธ์ :แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์ (กรุงเทพฯ : เสมาธรรม, 2546), 11-12.

: ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารสู่ศตวรรษที่ 21 (กรุงเทพฯ : ประชุมช่าง. 2546), 65-66.

: เนตรพัณณา ยาวิราช, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส, 2549), 35-42.

: สมยศ นาวีการ, การบริหารเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : อักษรไทย, 2544), 584.

: Irland and Hitt, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : วิรัตน์เอ็ดดูเคชั่น, 2548), 429-430.

: Nahavandi and Malekzadeh, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์, พิมพ์ครั้งที่ 2, 419-420.

: ทรรศนะ บุญขวัญ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ [Online], accessed 5 February 2008, Available from http://www.utcc.ac.th/schoolofbusiness/Articles.htm.

: ไชยา ยิ้มวิไล, หลักการบริหารยุคใหม่ [Online], accessed 10 February 2008. Available from http://wbj.igetweb.com/?mo=3andart=60835.

: Ray Maghroori and Eric Rolland, “Strategic Leadership : The Art of Balancing Organization Mission with Policy, Procedure, and External Environment” The Journal of Leadership Studies, no. 2 (1997) : 62-81.

: Ralph M. Stogdill, Handbook of leadership : A Survey of Theory and Research (New York : The Free Press, 1974), 74 – 75.

: Thomas J. Sergiovanni, “Ten Principles of Quality Leadership” The Journal of Educational Leadership 17, 3 (March 1982) : 332.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อความเข้าใจความหมายของคำที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดนิยามความหมายของคำต่าง ๆ ไว้ดังนี้

ผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความเป็นผู้นำที่มีความรับผิดชอบต่อความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ดังกล่าวไปปฏิบัติ หรือผู้นำที่ใช้แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์การไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่ในการบริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม อันเป็นสถานศึกษาที่วัดจัดการศึกษาให้สำหรับพระสงฆ์ไทย โดยแบ่งการจัดการศึกษาออกเป็น 2 แผนก คือ พระปริยัติธรรมแผนกบาลี และพระปริยัติธรรมแผนกธรรม ซึ่งได้แก่ เจ้าสำนักเรียนและอาจารย์ใหญ่สำนักเรียนพระปริยัติธรรม

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 2
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

เพื่อให้การศึกษาวิจัยบรรลุวัตถุประสงค์ตามวัตถุประสงค์การวิจัยและตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ผู้วิจัยจึงนำทฤษฎี แนวคิดพุทธศาสตร์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีสาระตามประเด็นเนื้อหาที่สำคัญ ประกอบด้วย ผู้นำเชิงกลยุทธ์ และสำนักเรียนพระปริยัติธรรม รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้นำกับการบริหารองค์กร

การบริหารเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับงาน องค์การ ผู้ร่วมงานและผู้นำ สิ่งที่สำคัญที่หน่วยงานจะขาดไปไม่ได้คือ บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ หัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้น ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานทั้งหมดของหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในแทบทุกองค์การ ผู้บริหารหรือผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของงานและองค์การ ผู้บริหารหรือผู้นำจะนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือผู้นำนั้น การดำเนินกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในสังคมเกิดจากการที่สมาชิกคนใดคนหนึ่งใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่มีอยู่จูงใจให้สมาชิกภายในกลุ่มคล้อยตาม เพื่อปฏิบัติกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน พลังของกลุ่มจะทำงานสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำผู้ที่จะทำให้สมาชิกซึ่งเป็นผู้ตามในขณะนั้นเกิดความศรัทธายอมรับและพร้อมที่จะร่วมปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ให้สำเร็จได้ ภาวะผู้นำเป็นคำที่มีผู้ให้นิยามมากมาย แต่ที่คนส่วนใหญ่เข้าใจตรงกันก็คือ เป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมาย ผู้นำอาจเป็นผู้บริหารหรือไม่ใช่ผู้บริหารก็ได้ ซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารนี้จะเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อความสำเร็จลุล่วงของโครงการต่าง ๆ ความรู้ความสามารถและทักษะของผู้บริหารต่อการสร้างภาวะผู้นำที่ดีนั้นเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกคน[1]

---

[1]James M. Lipham and James A. Hoch, The Principalship : Foundations and Functions (New York : Harper & Row Publisher, 1974), 176.

ความเป็นผู้นำเป็นหน้าที่หนึ่งในหลาย ๆ หน้าที่ของผู้บริหาร ผู้นำกับผู้บริหารจึงแตกต่างกันกล่าวคือ ผู้บริหารเป็นตำแหน่งที่กำหนดขึ้นในองค์การ มีอำนาจโดยตำแหน่งและได้รับความคาดหวังในหน้าที่เฉพาะเจาะจง จะมุ่งเน้นที่การควบคุม การตัดสินใจ และผู้บริหารจะต้องมีลักษณะของผู้นำ (Leadership) ไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดก็ตาม ส่วนผู้นำจะไม่ได้รับมอบอำนาจทางสายงานแต่มีอำนาจโดยวิธีอื่น มีบทบาทที่กว้างกว่าบทบาทผู้บริหารและบ่อยครั้งที่ไม่ได้มีส่วนในองค์การอย่างมีรูปแบบ ผู้นำจะเน้นที่กระบวนการกลุ่ม การรวบรวมข้อมูลข่าวสาร การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการใช้อำนาจกับบุคคลอื่น ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารหรือต่อตัวผู้บริหาร เพราะภาวะผู้นำจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นความสำเร็จของหน่วยงาน งานจะดำเนินไปด้วยดีและบรรลุวัตถุประสงค์ย่อมขึ้นอยู่กับทักษะและศิลปะในการบริหารงานของผู้นำนั่นเอง ซึ่งทักษะและศิลปะที่ใช้ในการบริหารงาน คือ ภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำ

โดยทั่วไปนักวิชาการมักจะถือว่า “ผู้นำ” (Leaders) เป็นตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล (Persons) ส่วน “ภาวะผู้นำ” (Leadership) นั้นเป็นสิ่งที่แสดงออกมา (Actions) จากบุคคลที่เป็นผู้นำอย่างเป็นกระบวนการ ดังนั้น การจะเข้าใจความหมายของ “ผู้นำ” มักจะไม่เป็นปัญหามากนัก ทั้งนี้เพราะจะรู้ว่าใครเป็นผู้นำนั้น ก็มักจะพิจารณาจากตำแหน่ง (Position) ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลดังกล่าว ส่วนการทำความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำนั้นเป็นเรื่องยาก แต่อย่างไรก็ตาม นักวิชาการได้ให้ความหมายของผู้นำเอาไว้ต่าง ๆ กันหลายทัศนะ ดังนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี กล่าวว่า ผู้นำ คือบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม[2]

เกศินี จุฑาวิจิตร ได้กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้นำที่มีความคิดเหนือผู้อื่น มิได้เป็นผู้นำโดยตำแหน่งหรือมีแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ แต่เป็นผู้นำโดยธรรมชาติ ได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลทั่วไปในสังคม ดังนั้น ผู้นำทางความคิดจึงไม่ได้มีอิทธิพลโดยตำแหน่ง การที่สมาชิกในสังคมเชื่อฟังหรือเห็นด้วยนั้นเป็นเพราะความชื่นชม ศรัทธาในตัวผู้นำ และผลงานที่ผ่านมา[3]

---

[2]รังสรรค์ ประเสริฐศรี, พฤติกรรมองค์กร (กรุงเทพฯ : ธรรมสารการพิมพ์, 2548), 31.

[3]เกศินี จุฑาวิจิตร, การสื่อสารเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น (นครปฐม : สถาบันราชภัฏนครปฐม, 2542), 25.

สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ ได้สรุปแนวความคิดเกี่ยวกับผู้นำว่า ผู้นำจะมีความหมายเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้ 1) ผู้นำ หมายถึง ตำแหน่งที่มีอยู่ในโครงสร้างของกลุ่มหรือองค์การ และบุคคลที่ดำรงตำแหน่งนั้นก็คือ ผู้นำ 2) ผู้นำ หมายถึง บทบาทและหน้าที่ที่มีต่อกลุ่มซึ่งได้แก่หน้าที่ในการประสานงานและนำกิจกรรมของกลุ่มไปสู่เป้าหมายของกลุ่มทั้งในด้านกิจกรรมการทำงานและการให้กลุ่มคงอยู่ บุคคลที่ปฏิบัติบทบาทดังกล่าวก็คือ ผู้นำ 3) ผู้นำ หมายถึง ผู้มีคุณสมบัติบางอย่างที่ประทับใจและเป็นที่ชื่นชมของสมาชิกในกลุ่มซึ่งจะมีผลทำให้สมาชิกยอมรับและเต็มใจปฏิบัติตามความต้องการและการชักนำของเขา[4]

สมคิด บางโม กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง สมาชิกของกลุ่มที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อคนอื่น ๆ ในกลุ่ม เป็นผู้ที่แผ่อิทธิพลไปยังคนอื่นมากกว่าการที่คนอื่นจะแผ่อิทธิพลมายังตนและสมาชิกคนอื่น ๆ ยอมรับโดยสมัครใจว่าบุคคลนี้เป็นผู้นำของกลุ่มและนำกลุ่มบรรลุเป้าหมายได้[5]

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ กล่าวว่า ผู้นำ เป็นศิลปะที่จำเป็นและสำคัญยิ่งต่อนักบริหารที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ[6]

อานันท์ ปันยารชุน ให้ความหมายว่า ผู้นำไม่ใช่แค่ผู้ที่จะนำคนอื่น แต่ผู้นำที่ดีคือผู้ที่ผู้อื่นอยากเดินตาม หมายความว่า ถ้ามัวแต่สั่ง โดยที่บุคคลอื่นเขาไม่มีศรัทธากับเรา จะเป็นผู้นำไม่ได้ ลักษณะการเป็นผู้นำนั้นไม่ได้มาจากตัวเอง จะไปอุปโลกน์ตัวเอง ตั้งตัวเองไม่ได้ แต่ต้องมีคนอื่นที่เขารู้สึกว่าเราเป็นผู้นำ[7]

เดวิด (David) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือผู้ที่อยู่ในอำนาจหรือตำแหน่งที่ถูกกำหนดให้เป็นผู้นำ เป็นผู้สามารถมีอิทธิพลในการจัดสรรและจัดการต่อสิ่งที่มีคุณค่าต่าง ๆ มากกว่าคนอื่น ๆ ในชุมชนนั้น เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามความมุ่งหมายที่ปรารถนาทั้งของตนเองและสมาชิกของชุมชน[8]

---

[4]สงวน นิตยารัมพงศ์, "ภาวะผู้นำกับวิกฤติระบบราชการไทย" ใน ผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ : มติชน, 2548), 73 – 91.

[5]สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์, 2545) 229.

[6]ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, องค์กรและการจัดการ (กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์พัฒนศึกษา, 2542), 433

[7]อานันท์ ปันยารชุน, "ผู้นำคือผู้ที่คนอื่นอยากเดินตาม," ใน ผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ 7, 26.

[8]Fred R. David, Strategic Management, 6th ed. (New Jersey : Prentic - Hall. Inc., 1997), 5.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วังท่าพระ

ทอมพ์สัน (Thompson) กล่าวว่า ผู้นำ คือบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่ม และเป็นผู้ที่มีความสามารถช่วยเหลือผู้อื่นในสิ่งที่ผู้อื่นร้องขอ สามารถชี้นำหนทางให้ผู้อื่นทำตามโดยผู้ตามให้ความเชื่อฟัง[9]

ไบรสัน (Bryson) กล่าวว่า ผู้นำ คือบุคคลที่สามารถจูงใจให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวเอง สามารถช่วยคลี่คลายความตึงเครียดต่าง ๆ ลงได้ และนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้[10]

เทนเนนบอมและคณะ (Tennenbaum and others) ได้สรุปแนวความคิดเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในบุคคลหลายคนที่มีอำนาจ อิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติการหรือพฤติกรรมของคนอื่น[11]

ฮาลปิน (Halpin) ได้ให้ความหมายผู้นำไว้ 5 ประการ ดังนี้ 1) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น 2) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทเหนือผู้อื่น 3) ผู้นำ คือ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการอำนวยการให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ 4) ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ 5) ผู้นำ คือ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำหรือหัวหน้าในหน่วยงาน[12]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่งวนลิขสิทธิ์

สรุปความว่า ผู้นำนั้นคือผู้ดำรงตำแหน่ง มีอำนาจ อิทธิพล แสดงบทบาทหน้าที่ จูงใจให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ

---

[9]Arthur Thompson, Strategic Management Concepts and cases (Boston : Irvin McGraw-Hill, 2003), 45.

[10]John M. Bryson, Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations : A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement Revised Edition (San Francisco : Jossey Bass Publishers, 1995), 22.

[11]Robert Tannenbaum and others, Leadership and Organization (New York : McGraw-Hill, Book Company, 1961), 24.

[12]Andrew W. Halpin, Theory and Research in Administration (New York : The McMillan Publishing Co., 1966), 43.

ความแตกต่างของผู้นำกับผู้บริหาร

พระธรรมโกศาจารย์ กล่าวว่า ความแตกต่างกันระหว่างผู้นำกับผู้บริหารคือ ผู้บริหาร คือ ผู้ที่ทำให้คนอื่นทำงานตามที่ผู้บริหารต้องการ ส่วนผู้นำ คือ ผู้ที่ทำให้คนอื่นต้องการทำงานตามที่ผู้นำต้องการ ดังนั้น ผู้นำต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญ 2 ประการคือ อัตตหิตสมบัติ หมายถึง ความเพียบพร้อมด้วยคุณสมบัติส่วนตัวที่เหมาะกับการเป็นผู้นำ และ ปรหิตสมบัติ หมายถึงความมีน้ำใจในการปฏิบัติงานเพื่อส่วนรวมและองค์กรของตน[13]

อนุกูล เยี่ยงพฤกษาวัลย์ กล่าวว่า โดยบทบาทหน้าที่แล้ว ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในขณะที่ผู้นำอาจจะไม่ใช่ผู้บริหาร ฉะนั้น ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดจะต้องเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแตกต่างจากผู้บริหารที่ขาดภาวะผู้นำตรงที่ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะพยายามหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจที่มีอยู่ แต่จะสร้างบารมีโน้มน้าวใจให้ลูกน้องปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายโดยความเต็มใจและสุดความสามารถ สอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่า “นักบริหารที่มีความสุขที่สุด คือ ผู้ที่มีลูกน้องมือเยี่ยมช่วยทำงานให้เขา” ส่วนผู้บริหารที่ขาดภาวะผู้นำจะบริหารงานโดยอาศัยอำนาจตามขอบเขตหน้าที่ที่ระบุตามกฎหมายหรือข้อกำหนดเท่านั้น[14]

ยงยุทธ เกษสาคร ให้ทัศนะว่า ผู้นำกับผู้บริหารนั้นอาจจะเป็นคน ๆ เดียวกัน หรือคนละคนก็ได้ ลักษณะที่ต่างกันอยู่เล็กน้อยระหว่างผู้นำกับผู้บริหาร คือ ผู้นำ มักเป็นตัวการสำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในหน่วยงานได้ง่าย ทั้งนี้เพราะเป็นผู้มีอิทธิพลต่อจิตใจของบุคลากรอื่นจำนวนมากและไม่จำเป็นต้องรับผิดชอบตำแหน่งสูง ๆ ส่วนผู้บริหารนั้น ในฐานะที่ดำรงตำแหน่งบริหารจึงทำให้ต้องคิดทบทวนให้มากก่อนที่จะเปลี่ยนแปลงอะไรไป ผู้บริหารมุ่งรักษาความมั่นคงของหน่วยงาน มีหน้าที่วางโครงการกำหนดกฎเกณฑ์และระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ รวมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานทุกอย่างในหน่วยงาน หรืออาจจะกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ผู้นำเป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ แต่ผู้บริหารเป็นผู้รักษาความมั่นคงของหน่วยงานจึงไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง องค์การหรือหน่วยงานทุกประเภทควรมีทั้งผู้บริหารและผู้นำซึ่งอาจจะเป็นคน ๆ เดียวกันหรือต่างคนกันก็ได้ กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การหรือหน่วยงานจึงจะเจริญก้าวหน้าบรรลุจุดหมายขององค์การ ซึ่งเป็นที่ประจักษ์แล้วว่าความสามารถและประสิทธิภาพขององค์การจะดีหรือไม่เพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้นำและผู้บริหารองค์การ และลักษณะพฤติกรรมที่ยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติในองค์การจะเป็นอย่างไรย่อมขึ้นอยู่กับอิทธิพลทาง

---

[13]พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีบริหาร, 15-16.

[14]อนุกูล เยี่ยงพฤกษาวัลย์, มิติใหม่ผู้นำ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สายใจ (ม.ป.ป.)), 9.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วังท่าพระ

พฤติกรรมของหัวหน้างาน ผู้บริหาร และผู้นำ หากผู้นำเป็นคนดีมีความรู้มีจริยธรรมและมีความสามารถสูงแล้ว งานย่อมดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้ทุกประการ[15]

เตือนใจ แววงาม กล่าวว่า ผู้นำกับผู้บริหารอาจจะเป็นบุคคลเดียวกันหรือไม่ใช่บุคคลเดียวกันก็ได้ กล่าวคือผู้บริหารมีตำแหน่งหน้าที่ที่จะต้องดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามภารกิจที่กำหนดไว้ อาจจะเป็นคนเดียวกันกับผู้ที่มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์หรือจุดหมายปลายทางของหน่วยงาน แต่ในทางตรงกันข้าม ผู้นำอาจไม่ใช่ผู้บริหารโดยตำแหน่งก็ได้ แต่มีบทบาทสำคัญและมีอิทธิพลในฐานะเป็นผู้ชักนำบุคคลอื่น ๆ ในองค์กรให้ทำงานจนประสบความสำเร็จ ความแตกต่างของผู้นำและผู้บริหารในบทบาท มีดังนี้

1. บทบาทในการเปลี่ยนแปลงงาน ผู้นำมักจะเป็นตัวการสำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในหน่วยงาน เพราะมีอิทธิพลเหนือจิตใจของคนอื่น ๆ จำนวนมาก แต่ผู้บริหารอาจจะไม่ชอบเปลี่ยนแปลงสิ่งใด ๆ ง่ายนัก เพราะมีบทบาทหน้าที่ในการธำรงรักษาให้หน่วยงานมีความมั่นคงและดำเนินงานตามนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์การ

2. บทบาทในการรับผิดชอบงาน ผู้นำไม่จำเป็นต้องรับผิดชอบงานหรือไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งสูง แต่ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบสูงสุดในหน่วยงาน จึงต้องรับผิดชอบทุก ๆ อย่างเกี่ยวกับงานเสมอ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่งวนลิขสิทธิ์

3. บทบาทในการสร้างค่านิยมประชาธิปไตย ผู้นำได้อำนาจการตัดสินใจของตนเองและการตกลงยินยอมของกลุ่มบุคคลซึ่งเป็นผู้ตาม ส่วนผู้บริหารได้อำนาจจากองค์กรหรือจากตำแหน่งที่เป็นทางการ ซึ่งมีกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรกำหนดไว้อย่างชัดเจน บุคคลที่เป็นผู้บริหารอาจจะได้รับการแต่งตั้งมาจากผู้ที่ไม่มีอิทธิพลต่อคนอื่น ๆ ในองค์กรเลยก็ได้ แต่หลังจากปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหารแล้วมักจะมีอิทธิพลต่อผู้อื่นมากขึ้น และในที่สุดอาจเป็นผู้นำได้[16]

และในการแบ่งประเภทของผู้นำ ก็มีผู้ได้กล่าวไว้ดังนี้ คือ

กวี วงศ์พุฒ แบ่งประเภทแห่งผู้นำจากเล็กไปใหญ่ได้ดังนี้

1. ผู้นำครอบครัว (Family Leader) เป็นผู้นำขนาดเล็กที่มีสมาชิกในครอบครัวจำนวนน้อย เช่น พ่อ แม่ ลูก หรืออาจจะมีญาติพี่น้องมาเป็นสมาชิกด้วย การบังคับบัญชาให้

---

[15]ยงยุทธ เกษสาคร, ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ เอช แอนด์ จีกราฟฟิค, 2546), 56.

[16]เตือนใจ แววงาม, พลวัตรของกลุ่มและการทำงานเป็นทีม (กรุงเทพฯ : เม็ดทราย พริ้นติ้ง, 2534), 57-58.

ครอบครัวนั้น หัวหน้าครอบครัวเป็นผู้ตัดสินใจ จะใช้วิธีปกครองแบบประชาธิปไตยหรือแบบเผด็จการก็แล้วแต่แนวความคิดของหัวหน้า แต่จุดมุ่งหมายก็คือให้ครอบครัวมีความสุข

2. ผู้นำสังคมหรือชุมชน (Community Leader) ผู้นำประเภทนี้จะมีสมาชิกมากกว่าชนิดแรกและมีขนาดใหญ่ขึ้นอีก เช่น ผู้ใหญ่บ้านเป็นผู้นำหมู่บ้าน กำนันเป็นผู้นำตำบล ผู้นำก็จะต้องเป็นผู้ดูแลพัฒนาและสามารถปกครองสมาชิกในชุมชนของตนให้อยู่กันอย่างร่มเย็นเป็นสุข

3. ผู้นำองค์กรหรือหน่วยงาน (Organization Leader) เป็นผู้นำที่รับผิดชอบองค์กรหรือหน่วยงานทั้งของรัฐหรือเอกชน เช่น กระทรวง ทบวง กรมหรือบริษัท ห้างร้านต่าง ๆ เพื่อบริหารงานบริหารคนให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมาย

4. ผู้นำทางการเมือง (Political Leader) เป็นผู้นำชุมชนหรือท้องถิ่น และเป็นผู้นำที่ชุมชนยกย่องหรือเลือกให้เขาเป็นผู้นำ มักจะเป็นที่รู้จักรักใคร่นับถือของคนทั่วไป โดยเฉพาะผู้นำทางด้านการเมือง จะเริ่มต้นจากผู้นำชุมชนก่อน เช่น สมาชิกเทศบาล สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร

5. ผู้นำชาติ (National Leader) เป็นผู้นำระดับสูงของชาติและประเทศ จะเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป็นผู้บริหารประเทศให้ประชาชนอยู่ดีกินดี ผู้นำประเทศชาติมีทั้งระบบประชาธิปไตยและระบบสังคมนิยม ทั้งนี้ก็เพื่อพัฒนาประเทศชาติบ้านเมืองให้เจริญก้าวหน้า ผู้นำที่ว่ามานี้เช่น พระมหากษัตริย์ ประธานาธิบดี นายกรัฐมนตรี

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่วนกลาง

6. ผู้นำโลก (World Leader) ในปัจจุบันผู้นำโลก แบ่งลักษณะจากระบบการปกครองซึ่งแบ่งเป็น 2 ค่าย คือ ค่ายเสรีประชาธิปไตย และค่ายสังคมนิยมแบบคอมมิวนิสต์ เหตุที่ต้องแบ่งเป็น 2 ค่าย ก็เพราะแนวความคิดในการปกครองและการบริหารแตกต่างกัน ซึ่งในอนาคตผู้นำโลกอาจจะมีแนวคิดที่แตกต่างกันมากกว่า 2 ค่าย ก็อาจเป็นไปได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับสภาวะและโอกาสที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคตนั่นเอง[17]

พระธรรมโกศาจารย์ ได้แบ่งประเภทของผู้นำว่ามีอยู่ 2 ประเภทคือ

1. ผู้นำที่นั่งอยู่บนหัวคน คือ ผู้นำที่สวมหัวโขนข่มคนอื่นตลอดเวลา

2. ผู้นำที่นั่งอยู่ในหัวใจคน คือ ผู้นำที่ถอดหัวโขนออก ทำตัวเป็นกันเอง มีความอ่อนน้อมถ่อมตน แข็งแรงแต่ไม่แข็งกระด้าง อ่อนโยนแต่ไม่อ่อนแอ[18]

---

[17]กวี วงศ์พุฒ, ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ : บี.เค.อินเตอร์ปรินท์ จำกัด, 2545), 11 - 12.

[18]พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), ธรรมะเพื่อการบริหาร (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ธรรมสภา, 2549), 92.

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

บทบาทของผู้นำ หมายถึงชุดความรับผิดชอบหรือชุดของพฤติกรรมของผู้นำ บทบาทของผู้นำเป็นแนวคิดเกี่ยวกับการจัดระเบียบทางสังคมอย่างหนึ่งในด้านเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับบุคคลต่าง ๆ หรือกับกลุ่ม หรือกับองค์กร/สถาบันทางสังคม[19]

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ได้สรุปว่า ภาระหน้าที่ของผู้นำนั้นมีมากมายหลายประการ และได้มีผู้จำแนกแยกไว้เป็นหลายแบบ โดยทั่วไป หน้าที่ของผู้นำควรจะมีดังนี้

1. ผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกในกลุ่มอยู่ร่วมกัน (maintenance of membership) หมายถึง ผู้นำจะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่ม ทำให้กลุ่มมีความสามัคคีกลมเกลียวกัน

2. ผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ (objective attainment) หมายถึง ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบในกระบวนการวิธีการทำงานด้วยความมั่นคง และจะต้องทำให้กลุ่มทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

3. ผู้อำนวยการให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม (group interaction facilitation) หมายถึง ผู้นำจะต้องปฏิบัติงานในทางที่จะอำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์และปฏิบัติต่อกันด้วยดีของสมาชิกภายในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในการช่วยให้หน้าที่นี้บรรลุเป้าหมาย[20]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

แคมพ์เบลล์และคณะ (Campbell and others) ได้สรุปผลจากการวิจัยของหลายสาขาวิชาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ซึ่งรวมข้อสรุปที่น่าสนใจและสำคัญได้ 14 ประการ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเป็นเครื่องกำหนดความเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งได้แก่ การเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย การรับรู้ ความเข้าใจ การประจักษ์แจ้ง ค่านิยม แรงจูงใจ และสัมพันธภาพของบุคคล

2. ผู้นำเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดกิจกรรมต่างๆ ขององค์การนั้น ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นปฏิสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลและส่วนรวม

3. คุณภาพของความสัมพันธ์กับบุคคลในกลุ่ม จะต้องเป็นไปในด้านการริเริ่มสร้างสรรค์ การติดต่อสื่อสาร ความเห็นอกเห็นใจ และการสร้างขวัญกำลังใจต่อกัน

---

[19]ธวัช บุณยมณี, ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง (กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2550), 39.

[20]นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, เข้าสู่บริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์, 2540), 57.

4. ความเป็นผู้นำไม่คำนึงถึงสถานภาพหรือตำแหน่ง

5. บุคคลทุกระดับชั้นในทุกองค์การ มีสมรรถภาพในการเป็นผู้นำและสามารถแสดงพฤติกรรมผู้นำได้ตามสถานการณ์

6. ความคิดของผู้นำย่อมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้นำและพฤติกรรมผู้นำไม่มีความสัมพันธ์กับระดับในการแสดงออกของบุคคล

7. ความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ บุคคลที่เป็นผู้นำในคนกลุ่มหนึ่ง อาจไม่เป็นผู้นำในคนอีกกลุ่มหนึ่งก็ได้

8. บุคคลที่แสดงพฤติกรรมผู้นำในหลายสถานการณ์และคนอื่นยอมรับ ย่อมจะกลายเป็นผู้นำไปในที่สุด

9. การเปลี่ยนแปลงขององค์กรหรือสถาบันขึ้นอยู่กับผลรวมของการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกแต่ละคน ความเป็นผู้นำมีความจำเป็นในขบวนการต่าง ๆ เช่น การจัดองค์การ การจัดโปรแกรม และการสร้างความสัมพันธ์ในองค์การ

10. ผู้นำจะต้องเรียงลำดับเหตุการณ์สำคัญก่อนหลังได้ถูกต้องและมีความสำคัญกว่าการวินิจฉัยสั่งการในงานประจำขององค์การ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

11. การแต่งตั้งบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งการเป็นผู้นำย่อมแสดงว่าผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งจะมีอำนาจตามมาด้วย

12. ความเป็นผู้นำจะเป็นตัวเร่งปฏิกิริยาของกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกลุ่ม

13. ผู้นำมิใช่ผู้ตัดสินหลักเกณฑ์ของกลุ่ม แต่กลุ่มจะกำหนดหลักเกณฑ์เอง

14. ประสิทธิผลของการเป็นผู้นำนั้นวัดได้โดยผลผลิตขององค์การหรือการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่ม[21]

โควี่ (Covey) เสนอว่า ผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ดีเยี่ยมจะเกิดขึ้นเมื่อประพฤติอยู่ในบทบาท 4 บทบาท คือ

1. Path finding วางเส้นทางสู่อนาคตขององค์กร เชื่อมโยงและประสานความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญต่อองค์กรและเส้นทางสู่อนาคตขององค์กรเข้าหากัน โดยปกติองค์กรมักจะใช้พันธกิจ, ค่านิยมปฏิบัติหรือคุณค่าหลัก, วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือหลักที่ช่วยกำหนดเส้นทางสู่อนาคตองค์กร

---

[21]Ronald F. Campbell, J.E. Corbally and J.A. Ramsawyer, Introduction to Educational Administration (Boston : Allyn and Bacon Inc., 1967), 176-178.

2. Aligning ปรับองคาพยพขององค์กรทุก ๆ ส่วนให้สอดคล้องกับ Path ที่ได้วางไว้ คือต้องเข้าใจระบบนิเวศน์ขององค์กร (Ecological System) และสามารถผสมผสานการมองภาพรวมและความเข้าใจในรายละเอียดเข้าหากัน ปรับองคาพยพ ระบบกลไกต่าง ๆ ในองค์กรให้สอดคล้องกันและนำพาองค์กรไปตามเส้นทางที่วางไว้ในบทบาทที่ 1

3. Empowering สร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมขึ้นในองค์กร อันทำให้ทุก ๆ คนในองค์กรสามารถนำเอาศักยภาพในตัวเองออกมาทำคุณประโยชน์ให้แก่องค์กรอย่างเต็มใจและมีพลัง คือสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและเอื้ออำนวยให้เกิดการปลดปล่อยศักยภาพของทุก ๆ คนในองค์กรไปพร้อม ๆ กัน

4. Modeling ทำตัวเองให้เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับทุก ๆ คนในองค์กร ทำให้ศรัทธาในตัวผู้นำเกิดจากพฤติกรรรของผู้นำ มิใช่จากตำแหน่งหน้าที่การงาน ต้องสามารถทำให้ผู้ตามเลื่อมใสศรัทธาในตัวเขาเอง และประพฤติตัวให้เป็นตัวอย่างของพฤติกรรรที่เขาต้องการสร้างให้เกิดขึ้นในองค์กรสม่ำเสมอ[22]

ประพนธ์ ผาสุขยืด ได้สรุปถึง 10 ข้อควรทำสำหรับผู้นำที่แท้จริงไว้ดังนี้

1. ผู้นำ ทำสิ่งต่าง ๆ ให้เกิดขึ้น (Make Things Happen) คือ ไม่พอใจในสิ่งที่เป็นอยู่ต้องการจะเปลี่ยนแปลง ถ้าองค์กรใดไม่ต้องการจะเปลี่ยนแปลงก็คงไม่จำเป็นต้องมีผู้นำ กฎข้อนี้บอกว่า เมื่อต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง เมื่อต้องการพัฒนา เมื่อไม่พอใจในสิ่งที่เป็นอยู่และต้องการให้มันดีขึ้น ก็จำเป็นจะต้องมีผู้นำ

2. ผู้นำ คำนึงถึงประสิทธิผล (Effectiveness) ถือเป็นบทบาทที่จะต้องมองเรื่องของประสิทธิผล บทบาทของผู้นำจะต้องโฟกัสให้ได้ว่า สิ่งที่ทำอยู่นี้มันเกิดประสิทธิผลหรือไม่ และจะวัดได้อย่างไร

3. ผู้นำ กำหนดทิศทางสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) ถ้าจะมีประสิทธิผลต้องมีเป้าหมายหรือทิศทาง นี่คือสิ่งที่ผู้นำต้องกำหนดให้ชัดเจนหรือจะต้องสร้างวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นลักษณะเด่นของผู้นำที่จะต้องมีทิศทางอย่างชัดเจน ต้องสร้างภาพอนาคตขององค์กรไว้ว่า อยากเห็นองค์กรเป็นอย่างไร และจะต้องกระตุ้นปลุกเร้าให้ทุกคนอยากทำให้ภาพนี้เป็นจริง วิสัยทัศน์มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดทิศทางและกระตุ้นคนให้เดินไปตามทิศทางนั้น ๆ คุณลักษณะพิเศษของผู้นำ จะต้องประกอบด้วย “3 ก” คือจะต้องเป็นผู้ที่เห็น 1) กว้างกว่าคนอื่น 2) ไกลกว่าคนอื่น 3) ก่อนคนอื่น นอกจากผู้นำจะต้องมองไปข้างหน้าตลอดเวลาแล้ว แต่ที่สำคัญยิ่งก็คือ อย่าลืมมองผู้ที่อยู่ข้างหลัง

---

[22]Stephen R. Covey, The 7 Habits of Highly Effective People, อ้างถึงใน อดิศัย มนะเวส, “Article” วารสารการบริหารคน 27, 2 (2549) : 86-89.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วังท่าพระ

4. ผู้นำ พัฒนาได้แต่ไม่ใช่แค่คืนเดียว กระบวนการเป็นสิ่งที่ต่อเนื่องกัน เป็นสิ่งที่ต้องสั่งสมเรื่อย ๆ ต้องมีวิริยะอุตสาหะเพิ่มพูนความรู้ตลอดเวลา ถ้าไม่สั่งสมสิ่งต่าง ๆ ไว้ ภาวะผู้นำก็จะไม่เกิด

5. ผู้นำ พื้นฐานต้องมั่นคง (Solid Ground) ผู้นำจะดูแต่เพียงข้างนอกอย่างฉาบฉวยไม่ได้ ผู้นำจริง ๆ จะต้องลงลึกถึงราก ต้องเป็นเสาเข็มหยั่งลึกที่แน่นหนาของอาคาร Solid Ground เป็นเรื่องของความน่าเชื่อถือ ความน่าเชื่อถือนี้คือทักษะที่เป็นพื้นฐานที่สำคัญอย่างยิ่ง เพราะโดยลักษณะของผู้นำคือกำลังจะนำไปสู่สิ่งที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน ซึ่งยังไม่รู้ว่าจะเป็นอย่างไร จะนำไปสู่ภาพองค์กรซึ่งเปลี่ยนไปจากเดิมอย่างไร ถ้าผู้ตามไม่เชื่อใจ ผู้นำที่ไม่มีความน่าเชื่อถือนี้ไม่มีใครตาม นี่คือสิ่งที่เป็นพื้นฐานสำหรับผู้นำ ผู้นำที่ดีควรมีคุณสมบัติบางประการที่ทำให้ผู้ตามไม่หวั่นไหว มีความมั่นใจ มีความไว้เนื้อเชื่อใจจนถึงขั้นที่เรียกว่า “ศรัทธา”

6. ผู้นำ ย่อมมีคนศรัทธาและยอมรับนับถือ (Respect) คือควรจะต้องมีสิ่งอะไรบางอย่างที่มากกว่าผู้ตามเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่น

7. ผู้นำ ทุกอย่างเริ่มที่ “ใจ” คือต้องดูใจตัวเองก่อน เข้าถึงจิตใจให้ได้ ดูว่าทำใจได้หรือไม่ในการจะเป็นผู้นำในการนำไปสู่สิ่งใหม่ ๆ ซึ่งมีแต่อุปสรรคและความวุ่นวาย ใจนิ่งพอไหม และนอกจากนี้จะต้องสร้างความสัมพันธ์ รู้จักเชื่อมใจให้ความรู้สึกเป็นกันเองกับลูกน้องได้

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วังท่าพระ

8. ผู้นำ จะทำเพื่อผู้อื่น เป็น “ผู้ให้” การเป็นผู้นำที่แท้จริงต้องเสียสละ ทำเพื่อผู้อื่น มิใช่เพื่อตนเอง การจะเป็นผู้ให้จะต้องคิดถึงชัยชนะมากกว่าคิดถึงสิ่งที่ตนจะได้รับ พยายามหาทางให้ทีมให้ประสบความสำเร็จ

9. ผู้นำ ให้ความสำคัญกับการจัดลำดับความสำคัญและเรื่องของจังหวะเวลา (Priority and Timing) เพราะในความเป็นจริง คนเราไม่สามารถทำทุกอย่างได้ จึงจะต้องจัดลำดับความสำคัญในส่วนของ Timing เพราะการกระทำที่ไม่ถูกต้องในเวลาที่ไม่เหมาะสม จะนำไปสู่ความหายนะ แต่ถ้าการกระทำถูกต้องไปทำในเวลาที่ไม่เหมาะสมก็จะเกิดการต่อต้าน แต่ถ้าการกระทำที่ไม่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสม ก็จะเกิดความผิดพลาด และสุดท้าย การกระทำที่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสม จะได้รับความสำเร็จ

10. ผู้นำ จะพัฒนาคนอื่นให้เป็นผู้นำ คือ ผู้นำควรจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดี ทำตามสิ่งที่พูด นอกจากนี้ การที่ผู้นำพัฒนาผู้ตาม จะทำให้องค์กรเติบโตแบบบวก แต่หากผู้นำพัฒนาผู้นำต่อออกไปอีก จะเป็นการพัฒนาแบบการคูณ ดังนั้น ผู้นำที่แท้จริง ย่อมไม่ใช่เป็นเพียงผู้สั่ง แต่จะสอนและพัฒนาคือทำหน้าที่ของโค้ชไปด้วย[23]

---

[23]ประพนธ์ ผาสุขยืด, ผู้นำ (กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2004), 57-71.

โคปาลกสูตร ในคัมภีร์พระไตรปิฎก ได้เปรียบเทียบผู้นำเหมือนนายโคบาลที่ประกอบด้วยองค์ 11 ประการ จึงสมควรที่จะเป็นผู้ปกครองหมู่คณะ ทำให้หมู่คณะมีความเจริญ บรรลุถึงความมุ่งหมายได้คือ

1. รู้จักรูป คือ ผู้นำจะต้องรู้จักและเข้าใจผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ฉลาดในลักษณะ คือ รู้จักใช้คนให้เหมาะกับงาน
3. เป็นผู้เขี่ยไข่ขัง คือ รู้จักการแก้ปัญหาหรือข้อบกพร่องต่าง ๆ
4. เป็นผู้ปิดบังแผล คือ ระมัดระวังไม่ให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงาน
5. เป็นผู้สุมควันให้ คือ สามารถอธิบายหลักการต่าง ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้
6. เป็นผู้รู้จักท่าน้ำ คือ ผู้นำเข้าใจในระเบียบแบบแผน กฎเกณฑ์ แนวคิดให้ชัดเจน
7. รู้ว่าโคดื่มน้ำหรือยัง คือ ผู้นำจะต้องรู้จักวิธีพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ความสามารถ
8. การรู้ทาง คือ ผู้นำจะต้องมีการวางแผนงาน จัดการบริหาร เพื่อเป็นแนวทางในอนาคต
9. ฉลาดในสถานที่โคจร คือ ผู้นำรู้จักกำหนดนโยบายเป็นแนวทางในการปฏิบัติจนกว่าจะบรรลุจุดประสงค์
10. เป็นผู้รีดนมให้เหลือไว้ คือ ผู้นำต้องรู้จักประโยชน์ส่วนรวม รู้ประมาณในการให้และการรับ ไม่เอาเปรียบผู้ใต้บังคับบัญชา
11. บูชาโคที่เป็นหัวหน้า คือ ผู้นำควรยกย่องหรือให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำงานดี ซึ่งเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในหน่วยงาน[24]

มัลลิกา ตันสอน ได้กล่าวคุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำว่า มีอยู่ 6 ประการ

1. ความมีพลังและทะเยอทะยาน
2. ความปรารถนาจะนำผู้อื่น
3. มีความซื่อสัตย์ มีคุณธรรมจริยธรรมและยึดมั่นหลักการ
4. มีความเชื่อมั่นตนเอง
5. มีความเฉลียวฉลาด
6. มีความรอบรู้ในงาน[25]

---

[24]มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เล่มที่ 24 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539), 322-326.

[25]มัลลิกา ตันสอน, การจัดการยุคใหม่ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ เอ็กเปอร์เน็ท, 2544), 172.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

บันลือ สุขธรรม กล่าวถึงหน้าที่ที่ผู้นำซึ่งทำหน้าที่บริหารจะพึงปฏิบัติว่า นอกจากจะเป็นคนดีด้วยคุณวุฒิและประพฤติดีโดยเป็นผู้มีคุณภาพ ตลอดจนปฏิบัติตนอย่างเคร่งครัดตามระเบียบวินัยที่ได้กำหนดขึ้นแล้ว จำเป็นที่จะต้องถึงพร้อมด้วยคุณสมบัติอันเป็นคุณความดีพิเศษอีกดังนี้

1. ตั้งใจทำงาน ผู้นำต้องเห็นคุณค่าของการตั้งใจทำงานแล้วลงมือทำงานด้วยความตั้งใจจริง มีลักษณะของความเป็นคนขยันคือ 1) รีบทำธุระอันเป็นหน้าที่ทันที ไม่ปล่อยทิ้ง 2) ทำงานที่มาถึงมือ และทำโดยไม่ชักช้า ไม่เบื่อหน่าย 3) ทำงานตามเวลาโดยไม่ผัดเพี้ยน

2. อ่านใจคนอื่นเป็น ต้องเป็นผู้ที่รู้จักสังเกต เมื่ออ่านใจผู้ร่วมงานได้แล้วก็พยายามแบ่งและจัดงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทำงานตามความรู้ความสามารถ งานในความรับผิดชอบของตนก็จะเป็นไปได้ดี มีผลงานที่น่าพอใจ

3. เห็นใจต่อผู้น้อย ผู้นำต้องรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา รู้จักเห็นใจเข้าใจผู้ร่วมงาน มีความเมตตากรุณา และแสดงออกให้เห็นปรากฏ

4. มีใจคล้อยเที่ยงธรรม ผู้นำต้องปฏิบัติตนให้เป็นคนเที่ยงธรรมในการปกครองคน ต้องวางตนให้เป็นผู้ยุติธรรม ไม่เกิดอคติคือความลำเอียงหรือเอนเอียงเข้าข้างผู้ใด ใช้ทั้งพระเดชพระคุณควบคู่กันเพื่อให้การปกครองเป็นไปโดยชอบ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่งวนลิขสิทธิ์

5. น้อมใจตามมติรวม เคารพต่อมติหรือความคิดเห็นของส่วนรวมในการทำงานร่วมกัน เคารพมติในที่ประชุม

6. ร่วมใจประพฤติดี ในการทำงานร่วมกัน ต้องมีระเบียบข้อบังคับเป็นแนวปฏิบัติโดยระบุไว้อย่างชัดเจน โดยเฉพาะผู้นำที่เป็นผู้บริหารยิ่งต้องให้ความเคารพให้เรื่องเหล่านี้ให้มากเพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ผู้น้อย[26]

แมกเวลล์ (Maxwell) กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำว่ามี 21 ประการ ดังนี้

1. ผู้นำต้องเป็นคนมีวิสัยทัศน์ ต้องมองไปถึงอนาคต และเห็นจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจน
2. ผู้นำต้องใฝ่รู้ ต้องไม่ล้าหลัง ติดตามเรียนรู้ให้ทันการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
3. ผู้นำต้องเป็นผู้รับใช้ที่ดี เรียนรู้การปฏิบัติจากผู้อื่น
4. ผู้นำต้องมีวินัยในตนเอง เพื่อเป็นตัวอย่างในการสร้างวินัยให้กับองค์กร
5. ผู้นำต้องเป็นผู้มั่นคง ในหลักการ อุดมการณ์ ไม่หวั่นไหวต่อสถานการณ์
6. ผู้นำต้องเป็นคนกล้ารับผิดชอบผลที่เกิดจากการตัดสินใจ

---

[26]บันลือ สุขธรรม, หน้าที่นักบริหาร : หลักปฏิบัติ 6 ประการเพื่อความสำเร็จ (กรุงเทพฯ : ธรรมสภา, มปป.), 7-15.

7. ผู้นำต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี ทำให้การทำงานเกิดความราบรื่น

8. ผู้นำต้องเป็นคนรู้จักแก้ปัญหาทั้งระยะสั้นระยะยาว ถ้ารู้ว่ามีปัญหาต้องรีบแก้ไม่ปล่อยให้ปัญหาคงค้าง

9. ผู้นำต้องเป็นผู้มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน ต้องเชื่อว่าทำได้

10. ผู้นำต้องมีใจรักในงาน รักผู้ร่วมงาน รักผู้เกี่ยวข้องในงาน รักผู้รับบริการ รักตนเอง เข้าใจตนเอง

11. ผู้นำต้องมีคุณธรรม เชื่อมั่นในหลักคุณธรรม

12. ผู้นำต้องมีเสน่ห์ บุคลิกดี ความประทับใจแรกพบช่วยให้งานประสบความสำเร็จได้ง่าย

13. ผู้นำต้องทุ่มเท เชื่อมั่นในสิ่งที่ทำ หากไม่ทุ่มเทจะเป็นเพียงนักฝัน

14. ผู้นำต้องรู้จักการสื่อสารที่ดี มีความสามารถสื่อให้ผู้อื่นเข้าใจในสิ่งทีตนเองคิด ทำเรื่องยากให้ง่าย

15. ผู้นำต้องเป็นคนมีประสิทธิภาพ ทำงานอย่างมีหลักวิชาการให้เกิดความสำเร็จ

16. ผู้นำต้องกล้าหาญ ทำในสิ่งที่ถูกต้องกล้าคัดค้านในสิ่งผิด

17. ผู้นำต้องมีวิจารณญาณที่ดี รู้จักวิเคราะห์ ตัดสินใจถูกต้อง

18. ผู้นำต้องมีความแจ่มชัดในทุกด้าน

19. ผู้นำต้องเป็นคนมีน้ำใจ

20. ผู้นำต้องเป็นคนมีความคิดริเริ่มในสิ่งใหม่ๆ

21. ผู้นำต้องเป็นผู้ฟังที่ดี เพื่อเข้าถึงจิตใจคน[27]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ซิงอนลิขสิทธิ์

จากบทบาทและหน้าที่ของผู้นำที่นักวิชาการได้กล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่าบทบาทของผู้นำมีความสำคัญต่อการบริหารงานขององค์การเป็นอย่างมากในการที่จะนำองค์การไปสู่จุดมุ่งหมาย ผู้ที่จะเป็นผู้นำได้ต้องมีหน้าที่สำคัญหลายประการ มีความสามารถมากกว่าสมาชิกในกลุ่ม ใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ร่วมงานเพื่อปฏิบัติการและอำนวยการโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน และใช้ความสามารถในการตัดสินใจที่ถูกต้อง การใช้แรงจูงใจ

---

[27]John C. Maxwell, The 21 irrefutable laws of leadership, 10th ed. (Tennessee : Thomas Nelson Inc., 2007), 4-5.

การสร้างอุปนิสัยเป็นผู้รู้ มีความรับผิดชอบ การตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงาน เพื่อนำกลุ่มจากแบบหนึ่งไปสู่อีกแบบหนึ่ง แต่การนำต้องทำให้กลุ่มปฏิบัติอย่างมีเป้าหมาย ให้ความหมายได้อย่างชัดเจนเหมาะสม

ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)

ผู้นำในยุคปัจจุบันมีรูปแบบของความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้นำต้องใช้วิธีการบริหารจัดการเทคนิควิธีที่สอดคล้องเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ โดยที่ยังไม่มีวิธีการบริหารหรือเครื่องมือในการบริหารแบบใดที่ดีเลิศเป็นที่สุด ดังนั้นผู้นำองค์การจึงต้องรู้จักใช้การบูรณาการเทคนิควิธีหรือเครื่องมือในการบริหารจัดการหลายวิธีการ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพการณ์ขององค์การ และกลยุทธ์ที่ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนด ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นรูปแบบผู้นำชนิดหนึ่งที่นำความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์การ ผู้นำขององค์การหลายแห่งที่ประสบความสำเร็จล้วนแต่มีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ทั้งสิ้น ผู้นำองค์การต้องเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ต้องชักจูงเพื่อนผู้ร่วมงานให้ร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจขององค์การให้บรรลุผลตามเป้าหมาย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ความหมายของผู้นำเชิงกลยุทธ์

ผู้นำเชิงกลยุทธ์นี้ มีนักทฤษฎีและนักวิชาการได้ให้คำจำกัดความไว้หลากหลาย ดังนี้

แก้วตา ไทรงาม และคณะ ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ ผู้นำที่รับผิดชอบต่อความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ดังกล่าวไปปฏิบัติ หรือผู้นำที่ใช้แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์การไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการ[28]

สมยศ นาวีการ กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการคาดคะเน สร้างวิสัยทัศน์ รักษาความคล่องตัว และให้อำนาจแก่บุคคลอื่น เพื่อที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เมื่อจำเป็น[29]

---

[28]แก้วตา ไทรงาม และคณะ, ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2548), 3.

[29]สมยศ นาวีการ, การบริหารเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2548), 895.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการในการกำหนดทิศทางและการกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์การในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ขึ้นมาเพื่อให้องค์การอยู่รอดต่อไปได้[30]

ทรรศนะ บุญขวัญ เสนอว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการทำนายอนาคต ด้วยมีสายตาที่กว้างไกล รักษาความยืดหยุ่น และใจกว้างพอที่จะให้อำนาจหรือรับฟังบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์และเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เท่าที่จำเป็น[31]

เนตรพัณณา ยาวิราช กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง รูปแบบของผู้นำเชิงกลยุทธ์เริ่มต้นจากการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ หมายถึงผู้นำที่มองการณ์ไกลในอนาคตถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในระยะยาวข้างหน้าเช่น 5-10 ปี และวางแผนกลยุทธ์เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางที่ตั้งใจไว้ ผู้นำกลยุทธ์มีความสนใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการกำหนดกลยุทธ์[32]

ฟริงเคลสไตน์ (Finkelstein and Hambrick) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำหรือกลุ่มผู้นำระดับสูงที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีมุมมองระยะยาวและสร้างความยืดหยุ่นให้องค์การบรรลุเป้าหมาย โดยมีขอบเขตความรับผิดชอบงานทั้งองค์การ[33]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วังท่าพระ

ยังมีนักวิชาการกล่าวไว้อีกว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์คือความสามารถในการทำนายอนาคต ด้วยมีสายตาที่กว้างไกล รักษาความยืดหยุ่น และใจกว้างพอที่จะให้อำนาจหรือรับฟังบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์และเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เท่าที่จำเป็น ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยธรรมชาติต้องทำหลายหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการผ่านบุคคลอื่นในการบริหารจัดการทั้งองค์กรมากกว่าที่จะผ่านหน่วยงานย่อยตาม Organization chat และกำหนดขอบเขตเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Dynamic) ต้องเรียนรู้วิธีการเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน โดยคำพูดหรือโดยทำเป็นตัวอย่าง (Role Model) และส่งผ่านความสามารถในการมองอนาคตที่กว้างไกลไปยังองค์กรโดยรวมได้ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มี

---

[30]รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ, 206.

[31]ทรรศนะ บุญขวัญ, วัฒนธรรมองค์กรกับกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : เอ็มบีเอ, 2548), 3.

[32]เนตรพัณณา ยาวิราช, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ 5, 44.

[33]Sydney Finkelstein and Donald C. Hambrick, Strategic Leadership : Top Executives and Their Effects on Organizations (Minneapolis St Paul : West Publishing Company, 1996), 7.

ประสิทธิภาพ หมายถึง การมีอิทธิพลในพฤติกรรมความคิดและความรู้สึกของบุคคลที่พวกเขาทำงานด้วย สรุปก็คือ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ ต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Capital) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดของความชำนาญ (Skill) มีความรู้ในองค์กร (Knowledge Management) สร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงพาณิชย์ (Innovation) สร้างผลตอบแทนที่สูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ย (Above-average Return)ให้กับ Stakeholders จุดยุ่งยากของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ ความสามารถในการบริหารการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิผลและรักษาผลการดำเนินงานที่สูงตลอดเวลา สนับสนุนค้ำจุนวัฒนธรรมที่ดี (Corporate Culture) ใช้ประโยชน์จากความสามารถหลัก (Core Competency) ใช้ระบบการควบคุมองค์กรอย่างมีประสิทธิผลตลอดจนต้องวัดได้ และจัดให้มีการปฏิบัติทางคุณธรรมซึ่งเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้จากการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เด็ดเดี่ยวและความซื่อสัตย์ รวมทั้งสัญญาใจ (Commitment) ที่มีต่อบริษัท เพราะการตัดสินใจในการทำสิ่งต่างๆ ก็เพื่อที่จะเพิ่มมูลค่าขององค์กรในระยะยาวทั้งสิ้น[34]

ผู้นำเชิงกลยุทธ์จำเป็นจะต้องมีวิสัยทัศน์สำหรับองค์กร เพื่อกำหนดทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจน วิสัยทัศน์คือสิ่งที่สำคัญมากสำหรับผู้นำทางการศึกษา ภารกิจมักจะถูกกำหนดโดยโรงเรียน แต่ก็มักจะจำไม่ค่อยได้และไม่ได้กำหนดว่าเป็นขององค์กรไหน การวางแผนกลยุทธ์จะต้องวางบนพื้นฐานของระบบที่มีเหตุผล การวางแผนที่เกรตรงจนเกินไปก็จะก่อให้เกิดปัญหาเช่นเดียวกัน และสิ่งที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งก็คือ ควรจะดูวัฒนธรรมในสังคมนั้น ๆ ประกอบด้วย[35] โดยสรุปแล้ว ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์เริ่มจากการมีคุณสมบัติที่สำคัญคือ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และนำวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นผลสำเร็จตามขั้นตอน โดยผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องเป็นผู้นำที่มองการณ์ไกลในอนาคตถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในองค์การในระยะยาวข้างหน้า และมีการบริหารเชิงกลยุทธ์หรือการวางแผนกลยุทธ์เพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางที่ตั้งใจไว้ รวมถึงมีความสนใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการกำหนดกลยุทธ์ด้วย

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

---

[34]Just another Blog@ITKMITL weblog (นามแฝง), ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และผู้นำเชิงกลยุทธ์ [Online], accessed 15 February 2010. Available from http://blog.it.kmitl.ac.th/it50070057/.

[35]Tony Bush and Marianne Coleman, Leadership and Strategic Management in Education (London : Paul Chapman Publishing, 2000), 28.

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์

ผู้นำในยุคปัจจุบัน มีรูปแบบของความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นรูปแบบของผู้นำชนิดหนึ่งที่นำความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร ผู้นำขององค์กรหลายแห่งที่ประสบความสำเร็จล้วนแต่มีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ทั้งสิ้น โดยมีนักวิชาการให้แนวคิดเกี่ยวผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้หลากหลาย ซึ่งมีทั้งมุมมองที่คล้ายกันและแตกต่างกัน ดังนี้

พระธรรมโกศาจารย์ ได้พูดถึงผู้นำเชิงกลยุทธ์ทางพระพุทธศาสนาไว้ในหนังสือพุทธวิธีบริหาร โดยยกเอาวิธีการของพระพุทธองค์มาแสดง ซึ่งพอจะสรุปได้ดังนี้

พุทธวิธีในการวางแผน สิ่งที่สำคัญมากคือผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ พระพุทธองค์ตรัสว่า ผู้บริหารต้องมีจักขุมา แปลว่า มีสายตาที่ยาวไกล คือมองการณ์ไกล วิสัยทัศน์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถวาดภาพจุดหมายปลายทางได้ชัดเจนและใช้สื่อสารให้สมาชิกภายในองค์กรยอมรับและดำเนินไปสู่จุดหมายปลายทางนั้น องค์กรทั้งหมดก็จะถูกขับเคลื่อนไปด้วยวิสัยทัศน์นี้ ในการวางแผนเพื่อบริหารองค์กรของพระพุทธเจ้านั้น มีการใช้วิสัยทัศน์กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และพันธกิจขององค์กรคณะสงฆ์ไว้อย่างชัดเจน

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

พุทธวิธีในการจัดองค์กร พระพุทธองค์ทรงจัดองค์กรให้พระสงฆ์ทำงานกันแบบมีส่วนร่วม ทรงกระจายอำนาจและมอบอำนาจให้คณะสงฆ์ดำเนินการและบริหารจัดการในกิจของสงฆ์

พุทธวิธีในการบริหารงานบุคคล การบริหารงานบุคคลนี้ พระพุทธองค์ยึดหลักโดยใช้กระบวนการศึกษา คือให้ยึดหลักไตรสิกขาคือ ศีล สมาธิ ปัญญา ซึ่งเป็นการฝึกอบรมที่เน้นภาคปฏิบัติมากกว่าจะเป็นการเรียนการสอนในทางทฤษฎี พระพุทธศาสนาให้ความสำคัญแก่การจัดการศึกษาอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างยิ่ง และในการศึกษาอบรมนี้ ก็ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ให้ผู้เรียนลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง โดยการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับพัฒนาการและวุฒิภาวะของผู้เรียน ในการบริหารงานบุคคลนี้ ยังมีระบบการให้รางวัลและการลงโทษด้วย

พุทธวิธีในการอำนวยการ การอำนวยการให้เกิดการดำเนินงานในพระพุทธศาสนานั้น ต้องอาศัยภาวะผู้นำเป็นสำคัญ ทั้งนี้เพราะไม่มีระบบการใช้กำลังบังคับให้ปฏิบัติตามผู้นำ การที่สมาชิกจะทำตามคำสั่งของผู้บริหารหรือไม่ จึงขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำในผู้บริหารเป็นสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารเชิงพุทธต้องมีภาวะผู้นำ คือมีความสามารถในการจูงใจให้คนเกิดความต้องการอยากปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหารซึ่งประกอบด้วยคุณสมบัติสำคัญ 2 ประการ คือ อัตตหิตสมบัติ

หมายถึงความเพียบพร้อมด้วยคุณสมบัติส่วนตัวที่เหมาะกับการเป็นผู้นำ และปรหิตปฏิบัติ คือ ความมีน้ำใจในการปฏิบัติงานเพื่อส่วนรวมและองค์กรของตน ในการสื่อสารเพื่อการบริหารแต่ละครั้ง พระพุทธเจ้าทรงใช้หลัก 4 ส. คือ

1. สันทัสสนา (แจ่มแจ้ง) หมายถึง อธิบายขั้นตอนของการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน

2. สมาทปนา (จูงใจ) หมายถึง อธิบายให้เข้าใจและเห็นชอบกับวิสัยทัศน์จนเกิดศรัทธาและความรู้สึกว่าต้องฝันให้ไกลและไปให้ถึง

3. สมุตเตชนา (แกล้วกล้า) หมายถึง ปลุกใจให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองและมีความกระตือรือร้นในการดำเนินการไปสู่เป้าหมาย

4. สัมปหังสนา (ร่าเริง) หมายถึง สร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันแบบกัลยาณมิตรซึ่งจะส่งเสริมให้สมาชิกมีความสุขในการทำงาน และยิ่งไปกว่านั้น การสั่งการของพระพุทธเจ้าเป็นที่ยอมรับได้ง่ายเพราะไม่ทรงใช้วิธีเผด็จการ แต่ทรงใช้วิธีการแบบธรรมาธิปไตย ดังที่พระพุทธเจ้าทรงจำแนกแรงจูงใจในการทำความดี ซึ่งเรียกว่า อธิปไตย 3 ประการ คือ

1. อัตตาธิปไตย การทำความดีเพราะยึดผลประโยชน์หรือความพอใจของตนเป็นที่ตั้ง

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่งวนลิขสิทธิ์

2. โลกาธิปไตย การทำความดีเพราะต้องการให้ชาวโลกยกย่อง นั่นคือ ยึดทัศนะหรือคะแนนนิยมจากคนอื่นเป็นที่ตั้ง

3. ธรรมาธิปไตย การทำความดีเพื่อความดี ทำหน้าที่เพื่อหน้าที่ นั่นคือยึดธรรมคือหน้าที่เป็นสำคัญ

พุทธวิธีในการกำกับดูแล การกำกับดูแลเป็นการควบคุมสมาชิกภายในองค์กรให้ปฏิบัติหน้าที่เพื่อบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยทรงบัญญัติพระวินัยเพื่อให้พระสงฆ์ใช้เป็นมาตรฐานควบคุมความประพฤติให้เป็นแบบเดียวกัน รวมไปถึงทรงให้มีการประเมินตนเองและมีการกระจายอำนาจให้คณะสงฆ์กำกับดูแลกันเองด้วย

ผู้นำหรือผู้บริหารจะชักจูงให้บุคลากรในองค์กรเกิดศรัทธา เชื่อถือ เชื่อฟังถ้อยคำและเกิดความมั่นใจ พร้อมให้ความร่วมมือร่วมใจทุ่มเททำงานในองค์กรจำเป็นต้องมีความเป็นผู้นำ ดังที่พระพุทธองค์ตรัสไว้ในทุติยปาปณิกสูตร[36] ดังนี้

---

[36]มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เล่มที่ 20, 163-165.

1. จักขุมา หมายถึง มีปัญญามองการณ์ไกล เช่น ถ้าเป็นพ่อค้าหรือนักบริหารธุรกิจต้องรู้ว่าสินค้าที่ไหนได้ราคาถูก แล้วนำไปขายที่ไหนจึงได้ราคาแพง ต้องสามารถวางแผนและฉลาดในการใช้คน คุณลักษณะข้อแรกนี้ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Conceptual Skill คือชำนาญในการใช้ความคิด

2. วิธูโร หมายถึง จัดการธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น พ่อค้าเพชรต้องดูออกว่าเป็นเพชรแท้หรือเพชรเทียม แพทย์หัวหน้าคณะผ่าตัดต้องเชี่ยวชาญการผ่าตัด คุณลักษณะที่สองนี้ตรงกับคำว่า Technical Skill คือความชำนาญด้านเทคนิค

3. นิสสยสัมปันโน หมายถึง พึ่งพาอาศัยคนอื่นได้ เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี เช่น พ่อค้าเดินทางไปค้าขายต่างเมืองก็มีเพื่อนพ่อค้าในเมืองนั้น ๆ ให้ที่พักอาศัยหรือให้กู้ยืมเงิน เพราะมีเครดิตดี นักบริหารที่ดีต้องผูกใจคนไว้ได้ คุณลักษณะที่สามนี้ตรงกับคำว่า Human Relation Skill คือความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์

คุณลักษณะทั้งสามประการมีความสำคัญมากน้อยต่างกันนั่นขึ้นอยู่กับระดับของนักบริหาร ถ้าเป็นนักบริหารระดับสูงที่ต้องรับผิดชอบในการวางแผนและควบคุมคนจำนวนมาก คุณลักษณะข้อที่ 1 และข้อที่ 3 สำคัญมาก ส่วนข้อที่ 2 มีความสำคัญน้อย เพราะเขาสามารถใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความชำนาญเฉพาะด้านได้

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่งวนลิขสิทธิ์

สำหรับนักบริหารระดับกลาง คุณลักษณะทั้งสามข้อมีความสำคัญพอ ๆ กัน

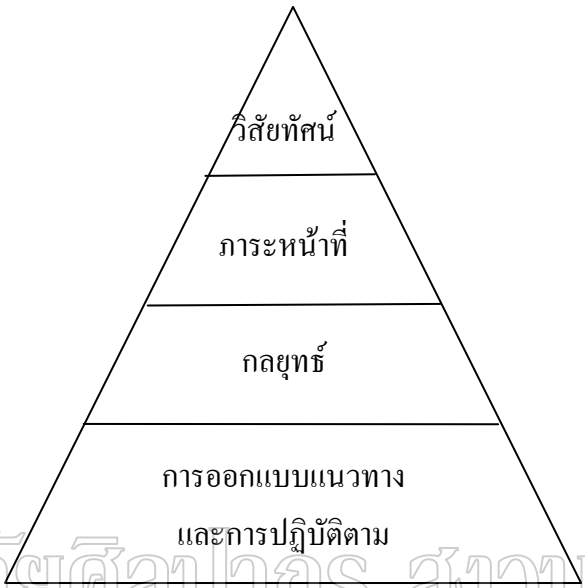
สำหรับนักบริหารระดับต้นที่ต้องลงมือปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดนั้น คุณลักษณะข้อที่ 2 และ 3 คือความชำนาญเฉพาะด้านและมนุษยสัมพันธ์สำคัญมาก แต่ก็ต้องพัฒนาคุณลักษณะข้อที่ 1 คือปัญญาเอาไว้เพื่อเตรียมเลื่อนสู่ระดับกลางต่อไป[37]

แมกฮรูรี่และโรลแลนด์ (Maghroori and Rolland) ได้กล่าวถึงผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ว่าประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) ภาระหน้าที่ 3) กลยุทธ์ 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่องค์การซึ่งต้องการให้ดำรงสถานะอยู่ได้ในอนาคตยอมรับ วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นเครื่องสะท้อนถึงสิ่งแวดล้อมและการทำงานร่วมกันกับภาระหน้าที่ (Mission) ขององค์การอันเป็นค่านิยมหลัก เป้าหมายและเหตุผลคือเพื่อการดำรงอยู่ กลยุทธ์ (Strategy) ใช้กำหนดทิศทางสำหรับการแปลวิสัยทัศน์ไปสู่การกระทำและเป็นรากฐานของการพัฒนา เป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยให้องค์การบรรลุถึงจุดมุ่งหมาย กลยุทธ์นั้นเป็นเหมือนความมุ่งมั่น ด้วยเหตุนี้ การปฏิบัติ (Implementation)

---

[37]พระธรรมโกศาจารย์, พุทธวิธีบริหาร, 3-40.

จึงนำไปสู่งานสร้างสถาปัตยกรรมพื้นฐานขององค์การ (โครงสร้าง, แรงจูงใจ) ที่ทำให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นมาในแต่ละระดับของสายงานของการบังคับบัญชา ซึ่งระดับสายงานที่ต่ำกว่าจะคอยสนับสนุนในระดับที่เหนือกว่า[38] ดังในแผนภูมิที่ 2



มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แผนภูมิที่ 2 แสดงให้เห็นถึงขอบเขตของกลยุทธ์ของภาวะผู้นำ

ที่มา : Ray Maghroori and Eric Rolland, “Strategic Leadership : The Art of Balancing Organization Mission with Policy, Procedure, and External Environment” The of Leadership Studies, no. 2 (1997) : 62-81.

แผนภูมิที่ 2 แสดงให้เห็นถึงระดับที่จัดทำขึ้นภายในขอบเขตของกลยุทธ์ของผู้นำ การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นความรับผิดชอบที่สร้างความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอกเพื่อไปสู่แนวทางเลือกเกี่ยวกับเรื่องวิสัยทัศน์ (Vision) ภาระหน้าที่ (Mission) กลยุทธ์ (Strategy) และการปฏิบัติ (Implementation)

---

[38]Ray Maghroori and Eric Rolland, “Strategic Leadership : The Art of Balancing Organization Mission with Policy, Procedure, and External Environment,” The Journal of Leadership Studies, no. 2 (1997) : 62-81.

1. วิสัยทัศน์การเป็นผู้นำ (Leadership Vision) วิสัยทัศน์ เป็นเสมือนความใฝ่ฝันถึงอนาคตที่ทุกคนในองค์การสามารถเชื่อถือมันได้ ทั้งยังสามารถทำให้บรรลุถึงผลสำเร็จได้จริงและเสนออนาคตที่จำเป็นหรือดีกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การที่ต้องได้ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มาเป็นผู้ชี้นำแนวทางการบริหารองค์การและสร้างความทะเยอทะยานในระดับสูงในการที่จะนำองค์การให้บรรลุเป้าหมายได้

2. ภาระหน้าที่ (Mission) ภาระหน้าที่ แม้ไม่เหมือนกับวิสัยทัศน์ แต่ก็ไปด้วยกันกับวิสัยทัศน์ ภาระหน้าที่เป็นวัตถุประสงค์หลักและเหตุผล หรือเป็นค่านิยมหลักและเหตุผลเพื่อความคงอยู่และยังเป็นพื้นฐานของการสร้างวิสัยทัศน์ ในขณะที่วิสัยทัศน์เป็นการวางแผนสำหรับอนาคต ภาระหน้าที่จะเป็นสิ่งที่องค์การใช้เป็นตัวแทนความรู้สึกที่แสดงออกมา กล่าวได้ว่าภาระหน้าที่ประกอบด้วย 2 ส่วนที่สำคัญคือ วัตถุประสงค์หลักและค่านิยมหลัก ค่านิยมหลักจะเป็นตัวนำพาองค์การไปยังเป้าหมายปลายทาง ส่วนวัตถุประสงค์หลักจะเป็นตัวผลักดันให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ อาจจะกล่าวได้ว่าวิสัยทัศน์ (Vision) จะเจริญอย่างต่อเนื่องและเปลี่ยนแปลงไป ขณะที่ภาระหน้าที่ (Mission) ยังคงยืนยาวเป็นเหมือนกาวที่จะช่วยยึดองค์การไว้ในขณะที่เวลาเปลี่ยนไป และเป็นแนวทางในการเลือกกลยุทธ์และการตัดสินใจเกี่ยวกับอนาคต

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

3. กลยุทธ์ (Strategic) แม้ภาระหน้าที่ (Mission) ที่แข็งแกร่งและการนำโดยวิสัยทัศน์ (vision) เป็นสิ่งที่มีความสำคัญแต่ก็ยังไม่เพียงพอที่จะสร้างความแข็งแกร่งและพลังอำนาจให้กับองค์การ สำหรับองค์การที่ประสบความสำเร็จ ก็ยังต้องการหาหนทางที่จะเปลี่ยนวิสัยทัศน์ ค่านิยมและวัตถุประสงค์ในการนำไปสู่การปฏิบัติ สิ่งเหล่านี้คือบทบาทของกลยุทธ์นั่นเอง การสร้างกลยุทธ์นั้นเป็นเรื่องที่ยาก การขะมักเขม้นกับการทำงานเป็นสิ่งจำเป็นที่จะก้าวไปสู่อนาคตข้างหน้า การสร้างกลยุทธ์ หมายถึง การพิจารณาว่าการที่จะบรรลุตามวิสัยทัศน์นั้นจะต้องใช้วิธีการอย่างไร องค์การที่ประสบความสำเร็จคือการแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีคุณค่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ การสร้างกลยุทธ์เป็นงานที่ยากที่ต้องเป็นไปตามกระบวนการ การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นการสร้างการตัดสินใจและการสร้างแนวทางในการปฏิบัติและกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมให้เหมาะสมกับองค์การและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategy Management) จึงเป็นงานของผู้นำที่จะหาความเหมาะสมและเปลี่ยนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

4. การนำกลยุทธ์ไปการปฏิบัติ (Implementation) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) และมีการผสมผสานกันกับองค์ความรู้ในสิ่งแวดล้อม วิสัยทัศน์ และภาระหน้าที่กับความสามารถหลักขององค์กร เมื่อสิ่งเหล่านี้ถูกรวมเข้าไว้ด้วยกันแล้ว องค์การมีโอกาสดีที่จะ

ประสบความสำเร็จในการทำงาน แต่ผู้นำต้องแน่ใจว่ากลยุทธ์จะมีการปฏิบัติอย่างจริงจัง เมื่อนั้นพฤติกรรมที่แท้จริงภายในองค์การก็จะเป็นเครื่องสะท้อนให้เห็นถึงแนวทางการปฏิบัติงานได้ การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์มักเกี่ยวข้องกับการใช้เครื่องมือหลาย ๆ อย่าง หรือส่วนต่าง ๆ ขององค์การที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับกลยุทธ์ในทางปฏิบัติ ผู้นำที่เข้มแข็งจัดเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือที่สำคัญที่สุดสำหรับการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ การกระตุ้นและการมีอิทธิพลให้คนอื่นยอมรับในพฤติกรรมมีความจำเป็นมากต่อการกำหนดนโยบายใหม่ ๆ กลยุทธ์ยังรวมถึงการปฏิบัติในเรื่องพื้นฐาน เช่น การออกแบบโครงสร้าง การจ่ายหรือระบบการให้รางวัล การจัดสรรงบประมาณและกฎระเบียบขององค์การ นโยบาย หรือการดำเนินงาน ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบในการทำการตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างองค์การ ระบบ นโยบาย เป็นต้น เพื่อสนับสนุนแนวทางนโยบายของบริษัท แสดงให้เห็นการต่อเนื่องอย่างง่าย ๆ ถึงวิธีการจัดโครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ ถ้าองค์การดำเนินตามกลยุทธ์ของการเพิ่มประสิทธิภาพภายในเพื่อเสนอแก่ลูกค้าด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งขัน องค์การก็อาจจะออกแบบโดยสร้างเป็นแบบเก่าตามสายงานของการบังคับบัญชา ในทุกวันนี้องค์การก็ยอมรับถึงความจำเป็นสำหรับกลยุทธ์ของนวัตกรรมที่สำคัญและกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น เพราะว่ามีความจำเป็นสำหรับการเพิ่มการร่วมมือกันและการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน ผู้นำจะเปลี่ยนโครงสร้างองค์การแบบตามสายงานของการบังคับบัญชาหรือตามการจัดการกับแนวที่เน้นการใช้อำนาจสั่งการไปเป็นเน้นการทำงานแบบทีมงานตามโครงสร้างองค์การแบบแนวนอน[39]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

รังสรรค์ ประเสริฐศรี ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นภาวะการนำโดยกำหนดทิศทางและกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์การ ในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เพื่อให้องค์การอยู่รอดและมีความก้าวหน้า และเรื่องของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ก็เป็นอีกหนึ่งในประเภทภาวะผู้นำที่จะเป็นตัวผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จลุล่วงด้วยดี ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง คล้ายคลึงกับภาวะผู้นำมุ่งเน้นเป้าหมาย (Path=goal Leadership) ซึ่งจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยรางวัลอันเกิดจากการบรรลุผลสำเร็จในงาน และผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ซึ่งเน้นการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าความคงที่ โดยคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยคุณลักษณะเฉพาะ ดังนี้ คือ

1. มีความคิด ความเข้าใจระดับสูง (High Thinking, High Understanding) การคิดเชิงกลยุทธ์นั้น ต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพ (Conceptually) ในการซึมซับและการรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ จำนวนมากได้อย่าง

---

[39]เรื่องเดียวกัน, 62-81.

มีเหตุผล และมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ ตลอดจนสามารถประมวลข้อมูลต่าง ๆ และผลที่เข้าใจตามมา สำหรับองค์การที่มีปฏิกิริยากับสภาพแวดล้อมนี้เรียกว่า ความคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ซึ่งความคิดเชิงระบบนี้เป็นความสามารถในการบริหารธุรกิจให้ฝ่ายต่าง ๆ ได้ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน ทั้งนี้ ต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ 1) ต้องคำนึงถึงทั้งความเกี่ยวข้องกันและมีความอิสระต่อกัน 2) การวิเคราะห์และการเก็บรวบรวมเกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นสำหรับด้านความเข้าใจ 3) การแยกงานด้านบริหารออกเป็นระบบที่มีหลายระดับ โดยแต่ละระดับนั้นก็ยังมีความแตกต่างในเรื่องของตัวงานและทักษะสำหรับงานนั้น ๆ ซึ่งบางคนอาจข้ามกระโดดไปมาระหว่างชั้นที่สูงกว่าและต่ำกว่าได้ 4) ผู้จัดการที่มีอายุงานมากเท่าใดก็ยิ่งจะเป็นผู้ที่มีทักษะและไหวพริบในการแก้ปัญหามาขึ้นเท่านั้น เช่น ผู้จัดการที่มีอายุงาน 25 ปีย่อมมีทักษะในการแก้ปัญหาได้ดีกว่าผู้จัดการที่มีอายุงานเพียงแค่ 1 ปี เป็นต้น และการไต่เต้าตำแหน่งที่สูงขึ้นก็ยิ่งจำเป็นต้องมีทักษะดังกล่าวมากยิ่งขึ้นเช่นกัน 5) นักคิดเชิงระบบต้องมีความสามารถด้านการจินตนาการเพื่อรับมือกับปัญหา ซึ่งเป็นเรื่องของความสามารถในการสร้างมโนภาพ โดยที่ในแต่ละองค์การจะประสบความสำเร็จได้ ก็ต่อเมื่อองค์การนั้นมีผู้นำที่มีความสามารถในด้านความคิด ความเข้าใจ และเรื่องของการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ก็มีความสำคัญอีกเช่นกัน เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยในการกำหนดทางเลือกปฏิบัติ เพื่อกำหนดทิศทางขององค์การที่จะดำเนินไป และการตั้งคำถามแบบสร้างเงื่อนไขก็เป็นเรื่องที่ต้องอาศัยด้านการจินตภาพ

2. สามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ (ความรู้ ความสามารถ ข้อมูล ฯลฯ) (Gathering multiple inputs to formulate strategy) ผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นอาจเปรียบได้กับผู้ที่มีสมาธิสูงในการทำงานโดยอิสระและสามารถกำหนดอนาคตได้ ในทางปฏิบัติแล้วผู้นำก็จะปรึกษาหารือกับบรรดาผู้ที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่าย ซึ่งเป็นลักษณะของความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกันเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ แต่ข้อควรระวังอย่างหนึ่งก็คือ อย่าพยายามใช้คตินิยมแบบเพิ่มขึ้นทีละน้อย ซึ่งหมายถึงแนวทางการตัดสินใจที่ใช้พื้นฐานของสถานการณ์ที่แล้ว ๆ มาเป็นหลัก กล่าวคือ ถ้าปีที่ผ่านมาเคยทำอะไร ก็มักจะใช้สิ่งนั้นเป็นจุดเริ่มต้นในการเพิ่มหรือลดในปีต่อไป ทำให้ขาดการพิจารณาข้อมูล ณ เวลาปัจจุบันซึ่งแตกต่างจากอดีตไปแล้ว

3. มีความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (Anticipating and erecting a future) ซึ่งต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคต จากคำกล่าวที่ว่า การมองอนาคตอย่างทะลุปรุโปร่งเป็นเรื่องของความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลว ดังนั้น จึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคต เป็นการคาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับรสนิยมและความต้องการของลูกค้าตลอดจนเป็นการคาดคะเนทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์การในอนาคต

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

4. มีวิธีการคิดเชิงปฏิวัติ (Re-thinking) คิดนอกกรอบ คิดใหม่ เป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับคำว่า การสร้างสรรค์อนาคตใหม่ (Re-Inventing the Future) Hamel ได้กล่าวว่า “กลยุทธ์ใดก็ตามหากไม่สามารถท้าทายสถานการณ์หรือสภาพที่เป็นอยู่ได้ ก็ไม่อาจเรียกสิ่งนี้ว่ากลยุทธ์” หลายองค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จเพราะกลยุทธ์ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่งขัน แนวคิดเชิงปฏิวัติจึงเป็นเรื่องของการจัดแนวความคิดใหม่เกี่ยวกับสินค้า บริการ ตลาด และแม้แต่ภาคอุตสาหกรรมโดยรวม ซึ่งสามารถให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมายที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การมากกว่าการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย

5. การกำหนดวิสัยทัศน์ โลกทัศน์ต้องกว้าง ข้อมูลข่าวสารต้องมาก (Creating a vision) วิสัยทัศน์ หมายถึง สภาพขององค์การที่ต้องการจะเป็นไปในอนาคต หรือเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ๆ ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคตโดยยังไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้ เป็นการสร้างความคิดโดยการใช้คำถาม เช่น คำถามถึงสิ่งที่ดีที่สุด ยิ่งใหญ่ที่สุด บริการที่ดีที่สุด ฯลฯ และวิสัยทัศน์เป็นรูปแบบของข้อเสนอแนะแบบไม่เจาะจงและเป็นตำแหน่งของทิศทางที่จะไป[40]

ไชยา ยิ้มวิไล กล่าวถึงผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า ผู้นำต้องมีทักษะของการจัดการ (Managerial Skill) 3 ประการ คือ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สังวนลิขสิทธิ์

1. ต้องมีศาสตร์และศิลป์ มีความรู้ มีข้อมูล (Technical Skills, Science, Knowledge)

2. ทักษะเกี่ยวกับการจัดการคน (Human Skills) จะต้องรู้จักผลัดคนให้เคลื่อนที่ไปได้ (Motivation) ต้องมีทักษะในการจัดการทรัพยากร (Resource) ต้องมีทักษะในการติดต่อสื่อสาร (Communication) ต้องมีทักษะในการสร้างความสนใจ (Interests) และจะต้องมีทักษะในด้านการมีส่วนร่วม การความร่วมมือ (Participation - Cooperation)

3. ต้องมีทักษะทางด้านความคิดเห็น (Conceptual Skills) ไม่ว่าจะเป็นวิสัยทัศน์ (Vision) การคาดการณ์ (Prediction) และการวิเคราะห์ (Analysis)

ซึ่งควรมีหลักการของนักบริหารให้เข้ากับสังคมยุคใหม่ (Principles) ดังนี้

1. จะต้องรู้ “เรา-ตัวตน-ตัวเรา-ตนเอง” (Self) มีความรู้ทั้งศาสตร์ และศิลป์ (Knowledge: Science – Art Content)

2. จะต้องมีบริบท (Context) จะต้องรู้จักสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment)

---

[40]รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ, 206-209.

3. จะต้องรู้จักสังคมโลก สังคมนานาชาติ สังคมภูมิภาค ทวีป โลก (Global: International) ในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้ เชิงภูมิศาสตร์ (Geography) เชิงรัฐศาสตร์ (Geo-Politics) เชิงเศรษฐศาสตร์ (Geo-Economic) และเชิงประวัติศาสตร์ (History)

4. จะต้องรู้สังคมพลวัต ทันเหตุการณ์ (Dynamism – Update) เนื่องจากสังคมโลกปัจจุบันเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ส่วนหลักการของนักบริหารที่ดี (Principle Of Ethical: Practical: Tactical) มี 3 ประการ คือ

1. คุณธรรม จริยธรรม (Ethical) หลักการ วิชาการ หลักธรรมาภิบาล คุณธรรม ชอบธรรม จริยธรรม แนวคิด ทฤษฎี

2. หลักการปฏิบัติ หลักการประยุกต์ (Practical) หลักตรรกะ (Relationality) หลักเหตุผล (Reasoning) ปฏิบัติการได้ ประยุกต์ได้

3. ยุทธวิธี Tactical กลยุทธ์ ยุทธวิธี กุศโลบาย (Situational – Circumstances "Flexibility") กลเม็ด – ลีลา – ลูกเล่น (Tricks) เหลี่ยม – แยบยล วาระซ่อนเร้น (Change of Plan)[41]

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ ได้กล่าวไว้ว่า หัวใจของความสำเร็จในการทำงาน คือการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องและอย่างรวดเร็ว ให้ทันการเปลี่ยนแปลง ทันการแข่งขัน เป็นที่ชัดเจนว่า เป้าหมายการบริหารงานคือเพื่อให้องค์การคงอยู่และผู้คนปฏิบัติหน้าที่ที่สร้างความรุ่งเรืองที่ยั่งยืน จึงต้องมีผู้นำที่มี "ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์" (Strategic Leadership) ที่มีคุณภาพ มีสมรรถนะ ทักษะ ความรู้ ความสามารถ มีเป้าหมายชัดเจนว่าจะพาคนเดินไปในทิศทางไหน เพื่ออะไร สื่อสารและสร้างความหมายให้กับผู้คนทั้งในและนอกองค์การ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องให้ผู้บริหารระดับสูงริเริ่ม เกี่ยวข้อง มีการสื่อสาร สร้างความเข้าใจ เห็นประโยชน์ ผลักดันผ่านทีม แต่ที่แตกต่างกันคือ กลวิธี กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ต้องอาศัยความสามารถของผู้นำ สร้างความพร้อม การยอมรับ ความมีกลยุทธ์จึงเป็นปัจจัยสำคัญในเบื้องต้นของการปฏิรูป กลยุทธ์ เป็นผลของการอ่านเกม เห็นภาพรวม เห็นความเชื่อมโยงทั้งภายในและภายนอกองค์กร แล้วสามารถสร้างวิธีทำขึ้นมาเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ สร้างประโยชน์สูงสุดอย่างรวดเร็ว ประหยัดคุ้มค่า ปลอดภัย กลยุทธ์ในการบริหารงานจะสื่อถึงความสำคัญ ความเร่งด่วน กลยุทธ์ที่ดีย่อมจะสร้างความใหม่และความแตกต่าง ความมีกลยุทธ์ หรือความมีชั้นเชิง คือความไม่นิ่ง ไม่ตายตัว คาดคะเนไม่ได้ รู้เขารู้เรา พร้อมที่จะปรับเปลี่ยน เดินหมากในเชิงรุกหรือรับได้ทันการ การ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วังท่าพระ

---

[41]ไชยา ยิ้มวิไล, บริหารธุรกิจ : หลักการบริหารยุคใหม่ [Online], accessed 10 February 2008. Available from http://wbj.igetweb.com/?mo=3andart=60835.

บริหารที่มีกลยุทธ์คือ การที่สามารถอ่านภาวะแวดล้อมอย่างเข้าใจแล้วฉลาดรู้จักเลือกใช้คน วิธีการ ทรัพยากรที่เหมาะสมกับโอกาสและสถานการณ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ผลตามที่ต้องการ อ่านคน อ่านสถานการณ์ อ่านความต้องการ แล้วมีกลวิธี (Tactics) หาและสร้างทางออกได้ดี ไม่มีตัน

ปัจจัยพื้นฐานของการบริหารจัดการที่มีกลยุทธ์ ได้แก่ ความสามารถในการคิดอย่างมีกลยุทธ์ การมีเจตจำนงที่แน่วแน่ การมีพันธมิตรที่เกื้อหนุน และความสามารถในการจัดแถวความคิด จัดแถวแนวปฏิบัติ ซึ่งปัจจัยพื้นฐานเหล่านี้จะส่งผลให้องค์การสามารถสร้างนวัตกรรมก่อให้เกิดผลของการทำงานที่เชื่อได้ว่า “แตกต่างและดีกว่าเก่า” (Strategic Innovation)

1. ความสามารถในการคิดอย่างเป็นกลยุทธ์ พื้นฐานที่สำคัญที่สุดของการสร้างความคิดอยู่ที่หลักคิดและวิธีคิด ผู้นำควรช่างคิด ช่างวิเคราะห์ มีความคิดริเริ่ม มีความสามารถในการคิดสังเคราะห์ แบบแผนความคิดในเชิงกลยุทธ์ของผู้นำต้องอาศัยคุณลักษณะ คือ มีมุมมองที่เป็นระบบ คิดทันการ ชิงโอกาสอย่างฉลาด ชอบทดสอบสมมติฐาน

2. การมีเจตจำนงที่แน่วแน่ เจตจำนงที่แน่วแน่นี้ จะเป็นสิ่งเร่งเร้าให้ผู้คนทุกระดับเกิดความรู้สึกว่าอยู่หรือทำแบบเดิมๆไม่ได้ต้องทำอะไรสักอย่างเพื่อปรับปรุงสภาพที่เป็นอยู่ให้ดีขึ้น เปิดโอกาสให้มีการสำรวจตนเตรียมตน เตรียมความพร้อม เข้าใจตรงกัน ก่อนลงมือร่วมกันผลักดัน

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วังท่าพระ

3. การมีพันธมิตรที่เกื้อหนุน ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีความสามารถสร้างเครือข่ายได้ตั้งแต่ต้นเป็นผู้ปฏิบัติคนแรกขององค์การ หา เวที-ทีม ทำงานร่วมกันเพื่อเกื้อกูลเป้าหมายร่วมกัน เปิดเผย ยืดหยุ่นอ่อนน้อมไว้เนื้อเชื่อใจ คิดไกลโดยยึดถือเป้าหมายสุดท้ายของงานเข้าไว้ ขณะเดียวกันก็สร้าง “Alliance Competence” ให้เกิดแก่พนักงานทั่วทั้งองค์กร เพื่อยื่นมือออกไปจับกับพันธมิตรทั้งหลาย

4. การปรับองคาพยพให้รับกัน ในการบริหารความเปลี่ยนแปลง การปรับและขับเคลื่อนให้ส่วนต่าง ๆ ขององค์กรตอบรับกับวิสัยทัศน์ ผู้นำต้องรู้จักการแบ่งปันอำนาจการตัดสินใจและการควบคุมในการบริหารจัดการ ด้วยการระบุให้ได้ว่าคนที่มีศักยภาพผลักดันอยู่ที่ไหนบ้างในองค์กรแล้วรวบรวมกำลังกัน การทำงานก็จะรวดเร็วและบรรลุผลสำเร็จตามที่ได้ตั้งไว้

ลักษณะของผู้นำกลยุทธ์ ต้องประกอบด้วยปัจจัยเหล่านี้ คือ

1. สร้างศรัทธา นอกเหนือจากการแน่วแน่ มั่นใจ เอาจริงเอาจัง และมีวิสัยทัศน์แล้ว ผู้นำต้องมีบารมี ซึ่งเกิดจากการสั่งสมที่ปรากฏให้รู้เห็นได้ในทุกกิจกรรมที่ทำ ในทุกคำพูดที่พูด ใช้การคิดดัง ๆ สามารถโน้มน้าวผู้คนมาเป็นพันธมิตร ศรัทธาของผู้นำจะเกิดเมื่อ รับรู้ รอบรู้ เรียนรู้ และล่วงรู้ ต้องรู้บางสิ่งในทุกสิ่งไม่ใช่รู้ทุกสิ่งในบางสิ่ง ไม่อยู่นิ่ง สามารถสื่อสารสร้างความเข้าใจได้ว่า ทำอะไร เพื่อใคร กระตุ้นให้ลูกน้องเห็นปัญหาและหาทางแก้ไข เป็น “Chief

Inspiration Officer (CIO)" สื่อความหมายออกมาเป็นภาพ ฉลาดใช้อุปมาโวหารให้เข้าใจและจดจำได้ง่าย ให้กำลังใจ สนับสนุนและพัฒนาลูกน้อง แสดงความซื่อตรง เปิดเผย อดทน มีความกล้าไม่กลัวคนเกลียด ใช้วิจารญาณในทางที่ดี มีสัญชาตญาณความถูกต้อง มีผู้กล่าวว่า "การที่จะบริหารความเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารความไว้เนื้อเชื่อใจ (Trust Management) ของผู้นำ"

2. พาบอกทิศทาง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้อง "Walk the Talk" บอกลูกน้องให้ได้ว่า ไปไหน เพื่ออะไร ด้วยความอดทน เลือกเวทีและช่องทางที่จะสื่อสาร ปรับเปลี่ยนลูกน้องที่ชอบคิดวิตกกังวลให้ช่วยคิด ช่วยแก้ไข

3. พิชิตโอกาส การบริหารงานเชิงรุกมีความสำคัญมากต่อความสำเร็จ รู้จักรุกทั้งทางกลยุทธ์และการปฏิบัติ เมื่อโอกาสเอื้ออำนวย ปรับนโยบายเป็นเชิงรับได้เมื่อสถานการณ์เป็นรอง

4. มาดควบคุม ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องเป็นผู้ที่ฉลาดในการใช้สื่อ หรือส่งสัญญาณที่แฝงนัยบอกความต้องการ การตรวจสอบ ความคืบหน้า และผลสำเร็จของการทำงานให้ลูกน้องทราบรายบุคคล หากไม่เป็นไปตามแผนจะแก้ไขทันทีได้อย่างไร มาดควบคุมหมายความว่าไม่ควบคุมอย่างใกล้ชิดเกินไปและก็ไม่ปล่อยปละละเลย ต้องมีมาตรการกำกับควบคุมที่เหมาะสมกับเนื้องาน มาตรการควบคุมมีหลายวิธี โดยจะเลือกใช้กลไกควบคุมผ่านนโยบาย กฎระเบียบ ผ่านผลการปฏิบัติงานในการนำมาผูกโยงเข้ากับการกำหนดค่าตอบแทน อีกมาตรการหนึ่งที่เชื่อว่าได้ผลดีคือระบบค่านิยมสร้างสรรค์ ใช้ปรัชญาอุดมการณ์ในการควบคุมพฤติกรรมการทำงานให้เกิดผลดีโปร่งใส ไร้ทุจริต ถ้าหากพิจารณาช่วงเวลาหรือระยะที่ควรควบคุม ผู้นำเชิงกลยุทธ์ก็สามารถเลือกใช้การควบคุมได้ทั้ง 3 จุดตามที่เห็นสมควรว่าจะคุมที่จุดต้นทาง(ก่อนปฏิบัติ) โดยการวางแผน การกำหนดเป็นนโยบาย ขั้นตอนต่าง ๆ ควบคุมระหว่างทาง(ระหว่างปฏิบัติการ) ด้วยการสั่ง การติดตามงาน การปรับให้การดำเนินการรับกัน หรือจะทำการควบคุมที่ปลายทาง(ผลการปฏิบัติงาน) ให้ข้อมูลย้อนกลับ การปรับปรุงแก้ไขก่อนดำเนินการครั้งต่อไป

5. สร้างขุมกำลัง ผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้ต้องมีลักษณะของการเป็นครู เป็นหัวหน้างานที่ดีมาก่อน มีแง่มุมที่สอนแนะ เป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ลูกน้องได้ การสร้างขุมกำลังยังรวมไปถึง การดึงดูด การรักษาคนเก่ง คนดีให้ได้มีโอกาสสร้างผลงานที่ตอบสนองนโยบายและเป้าหมายขององค์กร

6. ปลูกฝังให้ใฝ่ดี ผู้นำในเชิงกลยุทธ์ต้องส่งเสริมให้ผู้คนแสดงความเป็นพลเมืองดีในองค์กรด้วยการให้การเคารพ การคำนึงถึงผู้อื่น ความมีน้ำใจ ความสุภาพ การยึดมั่นในค่านิยมสร้างสรรค์ นอกจากนี้ยังต้องสร้างการบริหารจัดการที่อาศัยคุณค่าชี้นำให้เกิดขึ้นในองค์กร อันได้แก่ เป็นต้นแบบของการเป็นผู้นำที่ดี มีจริยธรรมปฏิบัติ เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ กำหนด

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วังท่าพระ

มาตรฐานทางจริยธรรม (Moral Vision) ขององค์กร ในรูปของค่านิยมเฉพาะตน พัฒนามาตรการ แนวทาง วิธีการต่าง ๆ อันเป็นการส่งเสริมมาตรฐานทางคุณธรรม สร้างบรรยากาศการทำงานที่เคารพศักดิ์ศรีความเป็นคน สิทธิมนุษยชน ความเท่าเทียมกันระหว่างชายหญิง สร้าง Gender-Friendly Organization

7. มีวัฒนธรรมที่เหมาะสม ผู้นำในเชิงกลยุทธ์ย่อมมีความสามารถปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม ความคิดอ่านของผู้คนในองค์กรให้ตอบรับกับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างกลมกลืน ต้องปรับความคิด การกระทำของผู้คน (Paradigm Shift) สร้างเอกลักษณ์ ความโดดเด่นขององค์กรผ่านวัฒนธรรมการทำงานที่ตอบรับกับวิสัยทัศน์ และอุดมการณ์ขององค์กร ผู้ที่ทำดีย่อมก้าวหน้า (The best gets better) ลดระบบอุปถัมภ์นิยมลง มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน วัฒนธรรมแห่งความโปร่งใส รับผิดชอบและตรวจสอบได้[42]

ธงชัย สันติวงษ์ ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า ผู้บริหารระดับสูงในฐานะผู้บริหารทางกลยุทธ์ต้องเป็นนักกลยุทธ์ (Strategist) ซึ่งต้องดำเนินการในทางกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่เป็นบทบาทในทางปฏิบัติ ดังนี้คือ

1. การเป็นผู้บริหารทั่วไปที่จะต้องทำการบริหารเรื่องราวทั้งหมดขององค์การตลอดเวลาโดยไม่ขาดตอน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

2. การเป็นผู้ใช้ทัศนะวิสัยที่จะต้องติดตามความเป็นไปของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ หรือการมองโลกกว้างรอบตัวนั่นเอง

3. การจะต้องเป็นผู้จัดทำกลยุทธ์คือการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดต่าง ๆ เพื่อนำมาเทียบเคียงกับทรัพยากรที่จะประเมินได้ภายในองค์การ และทำการจัดคู่ปัจจัยระหว่างโอกาสและทรัพยากรที่มีอยู่ จนสามารถจัดทำเป็นนโยบายและแผนดำเนินงานต่าง ๆ ออกมา

4. การเป็นสถาปนิกออกแบบโครงสร้างและระบบงาน

5. การเป็นผู้จัดแบ่งสรรทรัพยากรและเป็นผู้ควบคุมการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ

6. การเป็นผู้นำทีมงาน กระตุ้นให้เกิดความเชื่อมั่นและมีการผูกพันจากทุกฝ่าย การเป็นผู้ประเมินผลงานและการรู้จักใช้คน

7. การเป็นผู้จูงใจ

8. การเป็นผู้นำชุมชนสัมพันธ์

9. การเป็นผู้ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลง[43]

---

[42]ทิพาวดี เมฆสวรรค์, กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยน, 43-62.

[43]ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารสู่ศตวรรษที่ 21, 65-66.

เนตร์พัณนา ยาวิราช ได้กล่าวถึงผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า เป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. การสร้างกลยุทธ์ (Strategy Formulution)

2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy in Action)

3. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control)[44]

สมยศ นาวีการ ได้เสนอแนวคิดว่า ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะ 6 ประการคือ

1. กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์

2. การใช้ประโยชน์ความสามารถแกน

3. การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ

4. การสร้างระบบการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ

5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

6. การรักษาจริยธรรมทางธุรกิจ[45]

ไอแลนด์และฮิตต์ (Irland and Hitt) สองนักวิจัยยุทธศาสตร์ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับศตวรรษที่ 21 ว่า ขณะที่บริบทโลกาภิวัตน์ขยายตัวเพิ่มขึ้นทั้งแนวกว้างและแนวลึกควบคู่กับสภาวะการแข่งขันทวีความรุนแรงยิ่งขึ้นเช่นนี้ จำเป็นที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องดำเนินการใน 6 กิจกรรมต่อไปนี้

1. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสามารถให้วิสัยทัศน์ที่แจ่มชัดและมีลักษณะที่จูงใจขององค์การได้ เป็นวิสัยทัศน์ที่ได้มาจากบุคคลฝ่ายต่าง ๆ

2. ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องตระหนักให้ความสำคัญต่อการใช้ประโยชน์และดำรงรักษาจุดเด่นที่เป็นแกนสมรรถนะขององค์การให้ได้ เพราะจุดเด่นดังกล่าวจะเป็นทั้งทรัพยากรและขีดความสามารถที่จะทำให้องค์การมีอัตลักษณ์ที่นำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน

3. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมุ่งเน้นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

4. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของศตวรรษที่ 21 จะต้องดำเนินกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมความมีประสิทธิผลอย่างยั่งยืนขององค์การด้วยการกระตุ้นและเปิดกว้างแก่ทุกคน

---

[44]เนตรพัณณา ยาวิราช, ภาวผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ 5, 35-42.

[45]สมยศ นาวีการ, การบริหารเชิงกลยุทธ์, 584.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

5. ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องยึดมั่นและมุ่งเน้นแนวปฏิบัติต่าง ๆ อย่างมีจริยธรรมด้วยการแสดงถึงความซื่อสัตย์คุณธรรมยึดมั่นในหลักการของตน ทั้งสามารถในการดลใจต่อพนักงานให้ประกอบธุรกิจบนหลักของความมีจริยธรรม

6. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 จะต้องสามารถสร้างความมีประสิทธิผล และความมีดุลยภาพขององค์การระหว่างความควบคุมที่เน้นในความยืดหยุ่นและการริเริ่มใหม่ ๆ ที่มุ่งผลระยะสั้นกับที่มุ่งผลระยะยาว[46]

นาฮาแวนไดและมาเลคซาเดห์ (Nahavandi and Malekzadeh) ได้ทำการวิจัยพบว่าคุณลักษณะเด่นสำคัญ 2 ด้านของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์คือ

1. ด้านแสวงหาความท้าทาย (Degree of Challenge Seeking) คือผู้นำมีความเต็มใจที่จะเสี่ยงมากน้อยเพียงใด ผู้นำจะมุ่งต่อกลยุทธ์สู่อนาคตกับการมุ่งการดำเนินงานประจำปัจจุบันมากน้อยต่างกันเพียงไร เป็นต้น ผู้นำที่มุ่งแสวงหาความท้าทายสูงพบว่า มักจะกำหนดกลยุทธ์ที่มีลักษณะของความเสี่ยงสูง และมักจะพยายามริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในขณะที่ผู้นำซึ่งมีระดับของการแสวงหาความท้าทายต่ำมักจะไม่ชอบและปฏิเสธต่อความเสี่ยงทั้งหลายด้วยการยึดติดอยู่กับแนวคิดและวิธีเดิมที่พิสูจน์ว่าเคยได้ผลดีมาแล้ว

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

2. ด้านความต้องการที่จะมีอำนาจในการควบคุม (Need of Control) คือผู้นำที่มีความต้องการมีอำนาจในการควบคุมสูงจะจัดรูปแบบขององค์การที่เป็นการรวมศูนย์อำนาจ มีการกระจายงานกระจายอำนาจค่อนข้างน้อยและมุ่งเน้นที่กระบวนการต่ำ จะเน้นวัฒนธรรมแบบตึงตัว เน้นการปฏิบัติแบบเดียวที่เหมือนกันและการให้ลอกเลียนแบบการปฏิบัติเป็นหลัก ในขณะที่ผู้นำที่มีระดับความต้องการมีอำนาจในการควบคุมต่ำ มักจะเน้นการกระจายอำนาจในองค์การ จะกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจแก่บุคคลต่าง ๆ ที่ร่วมงาน ผู้นำแบบนี้จะมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบปรับตัว พยายามกระตุ้นการมีส่วนร่วมและการแสดงออกโดยเปิดเผยของผู้ตาม มุ่งเน้นการใช้วิธีบูรณาการความคิดที่หลากหลายของบุคคลต่าง ๆ มากกว่าความคิดที่เป็นแบบเดียวที่เหมือน ๆ กัน จะสร้างวัฒนธรรมที่กระตุ้นการมีส่วนร่วมของพนักงานและวัฒนธรรมในการแสดงความอดทนต่อการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นที่เกิดขึ้นในองค์การ[47]

---

[46]Irland and Hitt, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์, พิมพ์ครั้งที่ 2, 429-430.

[47]Nahavandi and Malekzadeh, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์, พิมพ์ครั้งที่ 2, 419-420.

แนวทางในการพัฒนาสู่ความเป็นผู้นำ

1. การฝึกอบรมขัดเกลานิสัยทางสังคมของครอบครัวและโรงเรียน ทำให้อย่างไรจึงจะเน้นความเป็นประชาธิปไตย หลักของการใช้เหตุผล ฝึกการใช้อำนาจควบคุมตนจากภายในแทนการหาแหล่งบังคับควบคุมพฤติกรรมจากภายนอก

2. การเป็นตัวแบบ การทำให้ดู อยู่ให้เห็น เป็นการสอนที่ดีและได้ผลที่สุด นอกจากนี้แล้วยังเป็นการพัฒนาและการปฏิบัติตน ให้ดี ๆ ยิ่งขึ้น คนอื่นสามารถยึดถือเป็นแบบอย่างที่ได้ เป็นการสร้างวัฒนธรรมที่ดีแก่องค์กร มีจริยปฏิบัติ (Ethics in Action) ที่มีคุณค่ามีความหมายกว่าการบอกพร่ำสอนให้มีจริยทัศน์ต่าง ๆ นานา

3. การให้โอกาส ได้ฝึกปฏิบัติงานที่ตรงกับความสามารถในเชิงนโยบายและกลยุทธ์ที่มีความสำคัญ โดยมีผู้นำที่มีประสบการณ์และได้รับความสำเร็จในวิชาชีพ คอยเป็นพี่เลี้ยงให้คำแนะนำ ให้โอกาสแก่ผู้มีแววเป็นผู้นำได้เรียนรู้พฤติกรรมและค่านิยมจากตัวอย่างที่ดี

4. การเรียนรู้จากการกระทำ การรู้จากประสบการณ์ตรงของตนจะเป็นบทเรียนที่มีคุณค่าที่สุดของผู้ที่จะเป็นผู้นำ ขณะเดียวกันควรเรียนรู้โดยอ้อมจากประสบการณ์และความผิดพลาดของผู้อื่น

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

5. ความสามารถคิดเป็นกลยุทธ์ ซึ่งเป็นปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานสำคัญของความเป็นผู้นำทุกระดับ เป็นแนวทางการพัฒนาให้บุคคลมีวิสัยทัศน์ ให้สามารถบริหารข้ามกระบวนการทัศน์ (Manage Across Paradigms) ได้ ไม่ครุ่นคิดพินิจพิเคราะห์สิ่งใดนานเกินไปจนทำให้สูญเสียภาพใหญ่ของระบบทั้งหมด[48]

สมยศ นาวีการ ได้สรุปคุณลักษณะที่สำคัญของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่าประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 ประการ คือ

1. วิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องให้ความรู้สึกของทิศทางแก่องค์กรโดยจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่องค์กรควรจะไปให้ถึง และยิ่งกว่านั้น ต้องสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ได้อย่างคมคายที่สามารถกระตุ้นบุคคลภายในองค์กรได้ และจะต้องถ่ายทอดอย่างสม่ำเสมอจนกระทั่งกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรได้

2. ความผูกพัน (Commitment) ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะมีความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ของตนเองและจะทำอย่างแข็งขันจริงจังในทุกสิ่งทุกอย่างที่จะเป็นไปได้ให้คนในองค์กรได้เห็น ความผูกพันเหล่านี้จะถ่ายทอดสัญญาณที่มีพลังแก่ทุกคนในองค์กรได้รับและทำให้เกิดแรงจูงใจมากขึ้นที่จะทำงานอย่างเต็มที่

---

[48]เรื่องเดียวกัน, 63-66.

3. ความรอบรู้ (Being Well Informed) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ไม่ได้บริหารอยู่ภายใต้ความว่างเปล่า ต้องสร้างเครือข่ายแห่งแหล่งข้อมูลทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการให้เกิดขึ้นในองค์กร

4. การให้อำนาจ (Empowerment) ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะเป็นผู้มอบหมายงานที่เชี่ยวชาญแก่ผู้ที่สมควร โดยยอมรับว่าการให้อำนาจแก่บุคคลอื่นในการตัดสินใจจะเป็นเครื่องมือในการจูงใจที่ดีอย่างหนึ่งด้วย แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องรู้จักควบคุมการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญบางอย่างไว้ด้วย

5. การเมืององค์การ (Organizational Politic) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องใช้อำนาจอย่างชาญฉลาดและอย่างเชี่ยวชาญ การสร้างความเห็นพ้องต้องกันต่อความคิดเห็นแทนการใช้อำนาจกดดันความคิดเห็นอย่างที่ผู้นำแบบประชาธิปไตยประพฤติปฏิบัติ ผู้นำเชิงกลยุทธ์มักจะมีเป้าหมายและกลยุทธ์ส่วนบุคคลที่แน่นอนที่จะให้องค์กรปฏิบัติตาม แต่จะผลักดันอย่างค่อยเป็นค่อยไปและเต็มใจยอมรับการคัดค้านบางอย่างเพื่อที่จะให้บรรลุความคืบหน้าไปยังเป้าหมายที่ต้องการ

6. ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องมีความฉลาดทางอารมณ์ คือ มีการตระหนักรู้ตนเอง การควบคุมตนเอง การจูงใจ ความรู้สึกร่วมและทักษะทางสังคม ผู้นำที่มีคุณลักษณะเหล่านี้มักจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าผู้นำที่ขาด การตระหนักรู้ตนเองและการควบคุมตนเองจะช่วยสร้างความไว้วางใจและความเชื่อมั่นของบุคคลได้[49]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วังท่าพระ

ทรรศนะ บุญขวัญ ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า เป็นความจริงที่ว่า ผู้บริหารระดับสูงหรือ CEOs ผู้ซึ่งปฏิบัติงานในโลกที่ซับซ้อนและไม่สมบูรณ์แบบ ต่างก็มีข้อบกพร่องส่วนตัวของแต่ละคน แต่กลับถูกผลักดันอย่างหนักจากผู้ถือหุ้น ลูกน้อง ลูกค้าเพื่อที่จะประสบความสำเร็จและพวกเขาเหล่านั้นอีกนั่นแหละที่ต้องทำงานในตลาดหรือบริบททางธุรกิจที่เกือบทั้งหมดวัดผลจากความสำเร็จในระยะสั้น พวก CEOs ในปัจจุบันจึงต้องเผชิญหน้ากับโลกธุรกิจที่มีการเคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลงเร็วมากกว่าสมัยก่อน ในขณะที่พวกเขาเหล่านั้นมีเพียงความอุ้ยอ้ายขององค์กรที่ยากจะเปลี่ยนแปลงและการควบคุมเป็นทรัพยากรในมือ จากกรณีดังกล่าว ผู้บริหารระดับสูงหรือ CEOs หลายคนได้กลายเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จและก็อีกหลายๆ คนที่ไม่ประสบความสำเร็จ ข้อความนี้ชี้ให้เห็นว่างานของ CEOs เป็นงานที่ท้าทายและกดดันมากและก็เพิ่มมากขึ้นจนล้นมือ จากการวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งในแถบ Mid-west ของอเมริกาชี้ว่า CEO ส่วนใหญ่มักจะอยู่ในตำแหน่งระหว่าง 3-10 ปี โดยเฉลี่ยการครองตำแหน่ง CEO ในปี 1995

---

[49]สมยศ นาวีการ, การบริหารเชิงกลยุทธ์, 15-20.

อยู่ประมาณ 9.5 ปี แต่ในต้นศตวรรษที่ 21 ค่าเฉลี่ยการครองตำแหน่งลดลงเหลือเพียง 7.3 ปี และคณะกรรมการบริหารบริษัทจะมีแนวโน้มมากขึ้นที่จะเลือก CEO คนใหม่จากภายนอกบริษัทมากกว่าเลือก “ม้ามืด” หรือ”ช้างเผือก” จากภายในบริษัท และดูเหมือนว่าจะมีแนวโน้มที่จะพยายามค้นหาCEOที่กล้าหรือไม่กลัวที่จะเข้ามาเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและธรรมเนียมปฏิบัติของบริษัท

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. ความสามารถในการทำนายอนาคต ด้วยมีสายตาที่กว้างไกล(Vision)
2. รักษาความยืดหยุ่น (Flexibility) และ
3. ใจกว้างพอที่จะให้อำนาจหรือรับฟังบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์และเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เท่าที่จำเป็น

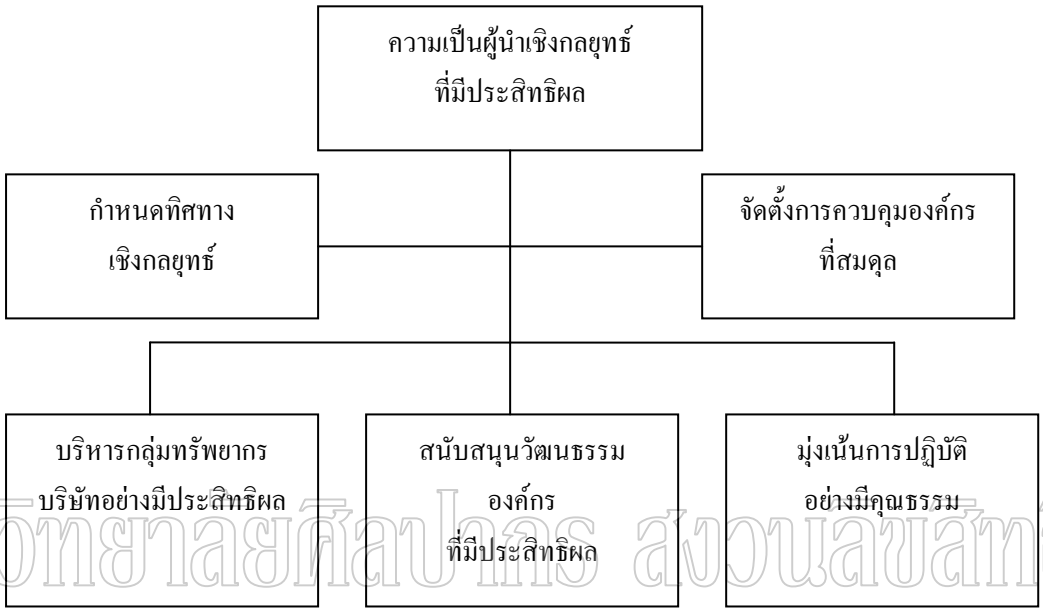
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยธรรมชาติแล้วต้องทำหลายหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการผ่านบุคคลอื่นในการบริหารจัดการทั้งองค์กรมากกว่าที่จะผ่านหน่วยงานย่อยตาม Organization chart และกำหนดขอบเขตการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Dynamic) เพื่อเพิ่มพื้นที่การแข่งขันในศตวรรษที่ 21 เนื่องจากความซับซ้อนของภูมิประเทศและธรรมชาติของโลกผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องเรียนรู้วิธีการเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน โดยคำพูดหรือโดยทำเป็นตัวอย่าง(Role Model) และส่งผ่านความสามารถในการมองอนาคตที่กว้างไกลไปยังองค์กรโดยรวมได้ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพหมายถึงการมีอิทธิพลในพฤติกรรม ความคิดและความรู้สึกของบุคคลที่พวกเขาทำงานด้วย

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วังท่าพระ

ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Capital) อาจเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดของความชำนาญ (Skill) สำหรับผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ความสามารถในการบริหารความรู้ในองค์กร (Knowledge Management) และการสร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงพาณิชย์ (Innovation) มีผลต่อความสำเร็จของผู้นำเชิงกลยุทธ์ และความสามารถของผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการสร้างผลตอบแทนที่สูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ย (Above-average Return)ให้กับ Stakeholders หลายฝ่าย (ได้แก่ ลูกจ้าง ลูกค้า ผู้ถือหุ้นและคู่ค้า) ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด จุดยุ่งยากของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์คือความสามารถในการบริหารการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิผลและรักษาผลการดำเนินงานที่สูงตลอดเวลา (Sustainable)

การกระทำหลายอย่างที่พิสูจน์ได้ถึงลักษณะความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่สนับสนุนการใช้กลยุทธ์ของบริษัทได้อย่างมีประสิทธิผล คือ กุญแจสู่ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Key Strategic Leadership Actions) การกระทำหลายอย่างเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ตัวอย่างเช่น การบริหาร

แหล่งทรัพยากรของบริษัทอย่างมีประสิทธิผลรวมไปถึงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและสนับสนุนทิศทางเชิงกลยุทธ์ สนับสนุนค้ำจุนวัฒนธรรมที่ดี ใช้ประโยชน์จากความสามารถหลัก (Core Competency) ใช้ระบบการควบคุมองค์กรอย่างมีประสิทธิผลตลอดจนต้องวัดได้และจัดให้มีการปฏิบัติทางคุณธรรม (Good Governance) ดังแผนภูมิที่ 3 ดังต่อไปนี้



มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แผนภูมิที่ 3 แสดงกุญแจสู่ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์

ที่มา : ทรรศนะ บุญขวัญ, ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ [Online], accessed 5 February 2008, Available from http://www.utcc.ac.th/schoolofbusiness/Articles.htm

ฟิล์ด (Field) และคณะ ได้กล่าวถึงผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า คือ ผู้นำในงานนั้น ๆ ที่ใช้กลยุทธ์ในการสร้างระบบการทำงานเพื่อให้จุดหมายระยะยาวสำเร็จจากความร่วมมือของทีมงานพร้อมด้วยจุดหมายของโรงเรียน โดยประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้

1. มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน ในการทำงานก็มีการไม่ลงรอยกันบ้าง ดังนั้น เรื่องจุดมุ่งหมายของโรงเรียนและจุดมุ่งหมายของความสัมพันธ์คือพาหนะที่ทำให้งานสำเร็จได้ ถ้าจุดมุ่งหมายไม่ชัดเจน การทำงานก็จะยาก

มีจุดมุ่งหมายอย่างแน่วแน่

แบ่งปันวิสัยทัศน์และเป้าหมาย

สร้างสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้

มุ่งมั่นในการเรียนการสอน

มีจุดมุ่งหมายในการสอนทุก ๆ บทเรียน
ตั้งเป้าให้สูงจากทุก ๆ สิ่ง
มีสิ่งสื่อผู้ช่วยเหลือที่เป็นบวก
มีระบบในการติดตามผลนอกโรงเรียน
สามารถปลูกฝังความถูกต้องและความรับผิดชอบให้แก่นักเรียน
มีความสัมพันธ์ที่แนบแน่นระหว่างบ้านกับโรงเรียน
ศึกษางานขององค์กรอื่น ๆ

2. การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว คือ ต้องสร้างความสัมพันธ์กับทุก ๆ ที่ เพื่อให้เกิดผลสูงสุด เพราะไม่สามารถสร้างทุกอย่างด้วยตนเองได้ ดังนั้น ความสัมพันธ์จะต้องดีที่สุด ในโรงเรียนเป็นสถานที่ที่จะต้องใช้ระยะเวลาในการศึกษาตั้งแต่เด็กจนโต ต้องยืนอยู่บนมาตรฐานเดิมตลอดไม่ได้ เพราะจะต้องสร้างผลสะท้อนระยะยาว ต้องมีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลา ดังนั้น การสร้างระบบในการปรับเปลี่ยนจึงมีความสำคัญมาก[50]

พรีดี และคณะ (Preedy and Other) กล่าวถึงผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้นำทางการศึกษาไว้ว่า ต้องแบ่งปันกลยุทธ์ที่จะกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กรได้โดยการสร้างจุดเน้นที่ชัดเจน เพื่อพัฒนาระบบการเรียนและการสอน ต้องรู้จักว่าวัฒนธรรมสังคมเป็นอย่างไรเพื่อกำหนดความเชื่อและคุณค่าทางสังคมให้เป็นธรรมชาติของการศึกษาและตรงตามจุดมุ่งหมายของโรงเรียนและวิทยาลัยโดยการชักจูงเพื่อให้กิจกรรมและเป้าหมายประสบความสำเร็จ และจะต้องมีกลยุทธ์ที่มองเห็นความทิศทางในระยะกลางและระยะยาวขององค์กร สามารถสร้างแผนที่ที่ทำให้คาดเดาอนาคตได้ ดูแลการเงิน พัฒนาสิ่งแวดล้อม[51]

นฤมล สุภาทอง ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารแบบผู้สร้างสรรค์ให้มีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารแบบผู้สร้างสรรค์ให้มีส่วนร่วมและแบบผู้รักษาสถานภาพเดิม มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลโรงเรียนโดยแบบผู้สร้างสรรค์ให้มีส่วนร่วมพยากรณ์ได้ร้อยละ 20.90 เมื่อร่วมกันทั้งสองแบบสามารถ

---

[50]Kit Field and Other, Effective Subject Leadership (London : Routledge [Taylor and Francis Group], 2000), 75-77.

[51]Margaret Preedy and Other, Strategic Leadership and Educational Improvement (London : Paul Chapman Publishing, 2003), 1.

พยากรณ์ได้ร้อยละ 23.70 ส่วนแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อยกระดับประสิทธิผลโรงเรียน พบว่ามี 2 แบบที่ควรนำไปพัฒนาคือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้สร้างสรรค์ให้มีส่วนร่วมและแบบผู้รักษาสถานภาพเดิม[52]

กัลยรัตน์ เมืองสง ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้เทคนิคเดลฟาย ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคิดของผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่ 1 การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง ได้แก่ มีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ โดยสามารถจำแนกแยกแยะองค์ประกอบต่าง ๆ ของสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ องค์ประกอบที่ 2 มีความสามารถรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ ได้แก่ มีการรายงานผลแผนงานและโครงการเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการพัฒนางานและกำหนดแผนปฏิบัติการ องค์ประกอบที่ 3 มีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้ ได้แก่ มีความสามารถเชิงรุกโดยกระทำการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วน ในขณะที่ผู้บริหารส่วนใหญ่จะวิเคราะห์สถานการณ์ก่อนและรอให้ปัญหาคลี่คลายไปเอง องค์ประกอบที่ 4 การมีความคิดเชิงปฏิวัติ ได้แก่ ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของสถานศึกษา องค์ประกอบที่ 5 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์ที่สร้างจากแรงบันดาลใจ มีความทะเยอทะยาน คิดนอกกรอบ และกว้างไกล และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ได้รับเลือกสูงสุด 3 อันดับแรก คือ การศึกษาดูงาน การประชุมเชิงวิชาการ และการระดมความคิด ส่วนแนวคิดของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ประเด็นสำคัญตามองค์ประกอบทั้ง 5 คือ องค์ประกอบที่ 1 ได้แก่ มีการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองและวิชาชีพเพื่อคุณภาพของการศึกษา องค์ประกอบที่ 2 ได้แก่ มีการทำงานที่มีเป้าหมายและมีความสุขในการทำงาน องค์ประกอบที่ 3 ได้แก่ เป็นนักวางแผนกลยุทธ์ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และคิดเชิงรุกได้ องค์ประกอบที่ 4 ได้แก่ มีความคิดในเชิงรุกและสร้างแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงานเกิดความคิดริเริ่มในการทำงานและการแก้ปัญหา และองค์ประกอบที่ 5 ได้แก่ กำหนด

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

---

[52]นฤมล สุภาทอง, “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2550), บทคัดย่อ.

วิสัยทัศน์ได้ชัดเจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม สถานการปัจจุบันและเป้าหมายกลยุทธ์ภาครัฐ[53]

ดวงเดือน พันธุมนาวิน ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพบสมมุติฐานสำคัญเกี่ยวกับความพึงพอใจในภาวะผู้นำตามทฤษฎี Fieldler จากการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรมในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของไทยจะได้รับความพึงพอใจขึ้นอยู่กับความนิยมของคนส่วนใหญ่ แม้ผู้นำเหล่านั้นจะมิได้กระทำประโยชน์ประการใดให้แก่กลุ่มชนเหล่านั้นมากมาย สิ่งหนึ่งที่น่าสนใจในประเทศไทยพบว่า ผู้นำที่ได้รับความนิยมชมชอบของคนส่วนใหญ่จะเป็นผู้นำที่มีคุณภาพ โดยคุณภาพที่ดีของผู้นำจะประกอบไปด้วยคุณลักษณะสำคัญทั้งทางจิตวิทยาและพฤติกรรม แต่ตามทฤษฎีของ Fieldler จะสนับสนุนผู้นำไทยเฉพาะบุคลิกด้านจิตวิทยาดีประการเดียว[54]

องค์ประกอบผู้นำเชิงกลยุทธ์

จากวรรณกรรมและเอกสารเกี่ยวกับผู้นำ ภาวะผู้นำและแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้สรุปองค์ประกอบของผู้นำเชิงกลยุทธ์ได้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้ คือ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

1. การวางแผนกลยุทธ์
2. ภาวะผู้นำ
3. วิสัยทัศน์
4. คุณธรรมจริยธรรม
5. การบริหารองค์กร

---

[53]กัลยรัตน์ เมืองสง, “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550), บทคัดย่อ.

[54]ดวงเดือน พันธุมนาวิน, “ภาวะผู้นำทางการเมือง,” วารสารพัฒนบริหารศาสตร์ 39, 4 (ธันวาคม 2542) : 99.

การวางแผนกลยุทธ์

สภาพแวดล้อมในปัจจุบันนี้ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเปลี่ยนแปลงมากกว่าแต่ก่อนเป็นอย่างยิ่ง ผลกระทบที่มีต่อองค์กรจึงมีมากเป็นเงาตามตัว ด้วยเหตุนี้ การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นงานที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูง ที่จะต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กร และการนำแผนกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติ เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรก้าวหน้าไปในทิศทางที่เหมาะสม และประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ที่ชาญฉลาด กำหนดกลยุทธ์ที่แตกต่างจากคนอื่น แต่เป็นความแตกต่างเชิงสร้างสรรค์ เพื่อใช้เป็นแนวทางให้องค์กรปฏิบัติงานได้เหนือกว่าคู่แข่งขัน และเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายตาม ที่ต้องการได้ ถ้าปราศจากแผนกลยุทธ์ องค์กรจะไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน ไม่มีแผนที่จะสามารถโต้ตอบหรือเอาชนะการแข่งขัน และไม่มีแผนที่จะปฏิบัติให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป[55] การวางแผนกลยุทธ์จึงมีความจำเป็นต่อธุรกิจปัจจุบัน องค์กรต้องปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ ผู้บริหารต้องมีการวางแผนล่วงหน้า เพื่อให้การดำเนินงานเป็น ไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุผลตามเป้าหมายของกิจการ สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้กิจการสามารถมีข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่งขัน และมุ่งเน้นสร้างความเป็นเลิศทางด้านการบริหารงาน[56] การวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญที่จะนำไปสู่การกำหนดทิศทางและพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานของสถานศึกษาให้เหมาะสมมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาจากปัจจัยที่มีผลกระทบต่อภารกิจขององค์กร เป็นกระบวนการที่จะทำให้องค์กรรู้ว่า ตนเองอยู่ ณ จุดใด ต้องการจะไปทิศทางใด และจะไปถึงจุดนั้นด้วยวิธีใด ซึ่งเป็นภาระงานที่มีความสำคัญมากที่สุด เป็นจุดเริ่มต้นที่จะต้องทำให้ถูกต้องเหมาะสม เพื่อให้ภาระงานขั้นต่อ ๆ มาสำเร็จได้ง่าย

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วังท่าพระ

ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์

กลยุทธ์ (strategy) เป็นคำที่มีความหมายกว้างและมักจะใช้ในความหมายที่แตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์และบทบาทหน้าที่ขององค์กร มีนักวิชาการนำเสนอความหมายไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

---

[55]สุพานี สฤษฎ์วานิช, การบริหารเชิงกลยุทธ์แนวคิดและทฤษฎี (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544), 1.

[56]ชนินทร์ ชุณหพันธรักษ์, นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : ศูนย์เอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2544), 36.

กระทรวงศึกษาธิการ ให้คำจำกัดความของกลยุทธ์ไว้หลายความหมาย ดังนี้

กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

กลยุทธ์ หมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร

กลยุทธ์ คือ ชุดของทางเลือกระยะยาวเกี่ยวกับเป้าประสงค์เชิงปฏิบัติการและนโยบาย รวมทั้งแผนปฏิบัติการของแผนงานของรัฐบาล ซึ่งองค์การภาครัฐบาลกำหนด โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของแผนงานที่รัฐบาลกำหนดไว้ และคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของแผนงาน

กลยุทธ์ คือ ชุดของเป้าหมายและแผนปฏิบัติการ สำหรับแต่ละระดับขององค์การโดยเฉพาะ

กลยุทธ์ คือ ชุดของการปฏิบัติการที่ทำให้องค์การบรรลุผล

กลยุทธ์ คือ ตัวปฏิบัติการที่ออกแบบมาเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์การจากสถานภาพปัจจุบันไปสู่สภาพที่พรรณนาไว้ตามเป้าประสงค์ ภายใต้ข้อจำกัดของความสามารถและศักยภาพ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วังท่าพระ

กลยุทธ์ คือแนวทางในการเปรียบเทียบจุดแข็งขององค์การกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเพื่อคิดหาวิธีที่ดีที่สุดในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ[57]

แก้วตา ไทรงาม และคณะ กล่าวว่า กลยุทธ์ เป็นวิธีการออกแบบให้เหมาะสมต่อการกำหนดจุดหมายปลายทางในอนาคตหรือสิ่งที่ต้องการในอนาคต[58]

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการ (means) ที่องค์กรเลือกเพื่อจะดำเนินการจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปยังจุดหมายปลายทางในอนาคตที่กำหนดไว้[59]

สุพานี สฤษฏ์วานิช ให้ความหมายของคำว่า “กลยุทธ์” ว่า มีขอบเขตที่แคบและกว้าง คือ ในระดับแคบเน้นที่วิธีการ (means) ที่สำคัญ ที่จะใช้เพื่อให้องค์กรบรรลุถึงเป้าประสงค์

---

[57]กระทรวงศึกษาธิการ, การวางแผนกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ, 2545), 1.

[58]แก้วตา ไทรงาม และคณะ ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้, 101.

[59]ศิริวรรณ เสรีรัตน์, นโยบายธุรกิจและการบริหารกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : บริษัทธีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด, 2541), 9.

หลัก ในระดับกว้างจะให้ความหมายของคำว่า “กลยุทธ์” โดยพิจารณาครอบคลุมทั้งเป้าประสงค์ (ends) และวิธีการ (means) ที่จะทำให้บรรลุเป้าประสงค์[60]

เสนาะ ติเยาว์ กล่าวว่า กลยุทธ์ เป็นคำเริ่มแรกที่ใช้ในทางทหาร เป็นศาสตร์และศิลป์ในการอำนวยการกำลังทหาร (art and science of directing military forces) อันเป็นการใช้แผนรวมและดำเนินการรบขนาดใหญ่ ในทางธุรกิจได้ใช้คำว่า กลยุทธ์ มีความหมายว่า การกำหนดและประเมินทางเลือกต่าง ๆ ที่จะทำให้บรรลุภารกิจและเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ และรวมถึงการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดมาใช้ กลยุทธ์เป็นเรื่องของการกำหนดเป้าประสงค์ระยะยาวขององค์กร การเลือกการกระทำที่นำมาใช้ และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้ไปสู่เป้าประสงค์นั้น หรือกล่าวโดยสรุป กลยุทธ์จะระบุว่า ผู้บริหารจะวางแผนอย่างไร จึงจะทำให้บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ ในหลาย ๆ กรณีที่การจะบรรลุเป้าประสงค์นั้นมีหลายวิธี แต่กลยุทธ์จะระบุขั้นตอนหรือวิธีการขั้นพื้นฐานที่ผู้บริหารจะต้องวางแผนตามที่ระบุไว้ จึงจะบรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนด[61]

เอกคณิน ชุมวรฐายี กล่าวว่า กลยุทธ์ (strategy) จะเป็นตัวเชื่อมระหว่าง นโยบาย/ ความต้องการของหน่วยเหนือ (mission) และหรือสิ่งที่องค์กรต้องการบรรลุ (vision) กับการดำเนินการขององค์กร (action) ดังนั้นจึงหมายรวมถึงแผน รูปแบบ วิธีการ การวางตำแหน่ง ทิศทาง การตัดสินใจ หนทาง หรือแนวทางการปฏิบัติ[62]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่งวนลิขสิทธิ์

มินทซ์เบิร์ก (Mintzberg) กล่าวถึงหลัก 5 Ps หรืออักษะ P 5 ตัวในการวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

1. กลยุทธ์ คือ แผน (Strategy is a plan = P1) เนื่องมาจาก การกำหนดกลยุทธ์ขึ้นเพื่อใช้เป็นสิ่งที่กำหนดทิศทาง (direction) หรือแนวทางการดำเนินงานในอนาคต (a guide or course of action into the future) หรือ วิถีทางในการที่จะก้าวเดินจากที่หนึ่งไปอีกที่หนึ่ง ซึ่งถ้าพิจารณาในความหมายนี้ จะเห็นได้ว่า องค์กรทุกประเภทล้วนมีกลยุทธ์เพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งสิ้น ดังนั้น กลยุทธ์ในความหมายที่หนึ่งนี้ หรือ P1 ก็คือแผนนั่นเอง

---

[60]สุพานี สฤษฏ์วานิช, <u>การบริหารเชิงกลยุทธ์</u> (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544), 8.

[61]เสนาะ ติเยาว์, <u>การบริหารกลยุทธ์</u> (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2546), 1.

[62]เอกคณิน ชุมวรฐายี, <u>การบริหารเชิงกลยุทธ์</u> [Online], accessed 5 March 2549. Available from http://www.nmd.go.th/e-oction/tarmra49/sanyabat/lg-49.htm/

2. กลยุทธ์ คือ แบบแผนหรือรูปแบบ (Strategy is a pattern = P2) เป็นเรื่องเกี่ยวกับแบบแผนด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องในแต่ละช่วงเวลา (consistency in behavior overtime) อันสะท้อนให้เห็นในการวางแผนงานในอนาคต จำเป็น ต้องคำนึงถึงวิวัฒนาการขององค์กร ขณะเดียวกันต้องคำนึงถึงความสามารถ ความคาดหวังของผู้ปฏิบัติด้วย เพราะในหลายกรณี เจตนารมณ์ หรือสิ่งที่ผู้บริหารตั้งใจทำ (intended strategies) อาจเป็นไปไม่ได้ แต่ผู้ปฏิบัติอาจใช้ความชำนาญด้านต่าง ๆ ปรับกลยุทธ์ในระหว่างปฏิบัติ (emergent strategies) จนแปรเปลี่ยนเป็นกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นจริง (realized strategies) ก็ได้

3. กลยุทธ์ คือ การกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง (Strategy is position = P3) โดยเน้นที่ความสำคัญของฐานะหรือตำแหน่งของกิจการในการแข่งขัน ดังนั้น ผลผลิตจำเป็นต้องเหมาะสมกับความต้องการ แสดงให้เห็นว่า การขาดความเข้าใจในฐานะหรือตำแหน่ง ขาดความรู้ที่ชัดเจนเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน ย่อมจะนำไปสู่ความล้มเหลวในการเสนอบริการต่าง ๆ ด้วย

4. กลยุทธ์ คือ ทัศนภาพ (Strategy is a perspective) เน้นที่ ความสำคัญของการพิจารณาสถานภาพที่แท้จริงภายในองค์กร หรือคุณลักษณ์ (character) ที่น่าจะเป็นขององค์กร หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่ต้องการให้คนในองค์กรยึดถือร่วมกัน

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

5. กลยุทธ์ คือ กลวิธีในการเดินหมาก (Strategy is ploy) เป็นความหมายที่เฉพาะเจาะจงในสถานการณ์ที่มีการต่อสู้ แข่งขัน สิ่งที่ต้องการคือ การเอาชนะ เพราะฉะนั้น ทุกฝ่ายจึงต้องวางแผนกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงการใช้อุบายในการดำเนินงาน (maneuver) หรือกลยุทธ์ยุทธ์วิธี (tactic) ในการเดินหมาก เดินเกม เพื่อเอาชนะ[63]

ไอรีแลน และ ฮอสกิสสัน (Ireland and Hoskisson) กล่าวว่า กลยุทธ์ (strategy) หมายถึง ชุดของข้อตกลงและแนวทางปฏิบัติที่ถูกออกแบบขึ้น ด้วยการบูรณาการและการประสานจุดเด่น ด้านความสามารถหลัก (core competencies) และข้อได้เปรียบในการแข่งขัน[64]

---

[63]Henry Mintzberg, The Rise and Fall of Strategic Planning (New York : The Free Press, 1994), 23 - 32.

[64]Duane R. Ireland and Robert E. Hoskisson, Strategic Management : Competitiveness and Globalization, 5th ed. (South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 2005), 7.

ส่วนความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ มีนักวิชาการได้ให้ไว้ ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ ได้ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ 4 ข้อ ได้แก่

1. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการชนิดหนึ่งที่ช่วยให้องค์การปฏิบัติงานได้ดีขึ้นในการทุ่มพลังเพื่อให้มั่นใจว่าสมาชิกขององค์กรกำลังทำงานเพื่อมุ่งไปสู่เป้าประสงค์เดียวกัน และช่วยให้ประเมินและปรับทิศทางขององค์กรเพื่อตอบสนองสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

2. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นความพยายามอย่างมีระเบียบแบบแผน เพื่อให้เกิดการตัดสินใจและการปฏิบัติในเรื่องที่เป็นความสำคัญพื้นฐาน

3. การวางแผนกลยุทธ์ คือกระบวนการของการนำทางการเปลี่ยนแปลงภายในเพื่อให้องค์กรเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ปรับสภาพได้อย่างมีประสิทธิผลต่อสังคมที่เคลื่อนไหว

4. การวางแผนกลยุทธ์ คือกระบวนการที่เป็นระบบในการคาดการณ์และสร้างความคิดรวบยอดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมเพื่อนำไปสู่การสร้างอนาคตที่พึงปรารถนาในองค์กร[65]

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ คือ การวางแผนหรือการจัดการ ในลักษณะที่มีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และธุรกิจ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ให้มีความสอดคล้องกับจุดอ่อนและจุดแข็งของธุรกิจ[66]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

บุญเลิศ เย็นคงคา ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ คือ แผนการดำเนินงานโดยอาศัยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งจากภายในและภายนอก นำมาประเมินผลวิเคราะห์หาทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อการตัดสินใจให้กับองค์กร[67]

บัซและโคลแมน (Bush and Coleman) กล่าวว่า กลยุทธ์ คือ สิ่งที่ใช้เพื่อจับหลักการและทิศทางขององค์กร เพื่อที่จะนำไปสู่การโยงใยระหว่างวิสัยทัศน์และภารกิจ เป็นกุญแจสำคัญในการทำวิสัยทัศน์ให้ประสบความสำเร็จ โดยมีจุดประสงค์

- เพื่อแบ่งปันคุณค่าของวิสัยทัศน์ ให้เกิดความมุ่งมั่นในการก้าวไปให้สูงในสถานะทางการศึกษา

---

[65]กระทรวงศึกษาธิการ, การวางแผนกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ, 2545), 6.

[66]สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง, 2542), 31.

[67]บุญเลิศ เย็นคงคา, การจัดการเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : วีเจพริ้นติ้ง, 2544), 13.

- เพื่อใช้ในการระบุปัญหาของวิสัยทัศน์ที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงบนพื้นฐานของเวลา
- เพื่อสร้างมุมมองที่สร้างสรรค์และสามารถเป็นจริงได้มากกว่าวิสัยทัศน์ล้วน ๆ [68]

รอบบินส์ และ โคลเตอร์ (Robbins and Coulter) ได้กล่าวถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) คือ การตัดสินใจและการลงมือปฏิบัติของผู้บริหาร ซึ่งเป็นกำหนด การดำเนินงานระยะยาวขององค์กรที่ต้องอาศัยกระบวนการจัดการที่เป็นพื้นฐานขององค์กร คือ การวางแผน การจัดองค์กร การนำไปปฏิบัติ และการควบคุม[69]

ไรท์ และ คณะ (Wright and others) ได้นิยามการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า เป็นกระบวนการต่อเนื่องในการกำหนดภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร ภายใต้บริบทของสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร การกำหนดกลวิธีที่เหมาะสม การปฏิบัติงานตามกลวิธีที่กำหนดไว้ การใช้อำนาจหน้าที่ในการควบคุมกลยุทธ์ เพื่อทำให้มั่นใจว่า กลวิธีที่นำมาใช้สามารถนำไปสู่ความ สำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้[70]

จากความหมายของนักวิชาการดังกล่าว สรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์อนาคต ที่ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูงสำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต้องการระบบการทำงานที่คล่องตัว ต้องการดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงในการนำสู่เป้าหมายในอนาคต สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อความอยู่รอด (Survive) และความก้าวหน้า (Growth) ขององค์กรของตนในอนาคต หรือการตัดสินใจวางแผนอย่างมีระบบ มีทิศทางมีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ในอนาคต โดยมีวิสัยทัศน์เป็นเบื้องต้น และอาศัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของทุกฝ่าย

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วังท่าพระ

---

[68]Tony Bush and Marianne Coleman, Leadership and Strategic Management in Education, 14-16.

[69]Stephen P.Robbins and Mary Coulter, Management, อ้างถึงใน วิรัช สงวนวงศ์วาน, การจัดการและพฤติกรรมองค์กร (กรุงเทพฯ : เพียร์สัน เอ็ดยูเคชั่น อินโดไชน่า จำกัด, 2547), 73.

[70]Wright and others, อ้างถึงใน วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, STRATEGIC PLANNING การวางแผนกลยุทธ์ : ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2546), 17.

ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ จัดได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรทั้งหลายในปัจจุบัน เนื่องจากองค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ส่งผลให้ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีวิธีการวางแผนเพื่อจะสามารถปรับตัว เปลี่ยนแปลงให้ทันต่อสถานการณ์ดังกล่าว ทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ นักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

บุญเลิศ เย็นคงคา และคณะ กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์ ว่ามีความสำคัญ ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นแนวทางปฏิบัติที่สำคัญที่ทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถเรียนรู้กรรมวิธีการทำงานได้ล่วงหน้าก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ

2. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นตัวกำหนดทิศทางและกรอบสำหรับการตัดสินใจแบบเฉพาะหน้าเพื่อแก้ปัญหาแต่ละครั้ง

3. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติมองเห็นจุดหมายในอนาคต ซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางแสวงหาผลประโยชน์สูงสุดจากการดำเนินงานเต็มที่

4. การวางแผนกลยุทธ์จะช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติมองเห็นสภาพปัญหาอุปสรรคเพื่อหาแนวทางป้องกัน ตลอดจนลดภาวะความเสี่ยงและป้องกันมิให้เกิดปัญหาในระยาวในอนาคตได้มากขึ้น ตลอดจนเป็นผลที่สำคัญที่จะช่วยในการทำงานได้อย่างรัดกุมในอนาคต

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วังท่าพระ

5. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่สามารถใช้เป็นหลักประกันให้แก่ผู้ปฏิบัติได้เห็นถึงความเป็นไปได้ในการปฏิบัติให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามจุดหมายที่กำหนดไว้ได้มากขึ้น และยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการเตรียมการเปลี่ยนแปลงในอนาคตให้บังเกิดผลตามสิ่งที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิผล[71]

พวงรัตน์ เกษรแพทย์ กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ เน้นการวางแผนที่มุ่งไปในอนาคต มีกระบวนการคิดหาวิธีการที่ดีที่สุด โดยให้ความสำคัญกับผลกระทบจากปัจจัย สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน ตลอดจนทุกมิติขององค์กร และมีการยอมรับร่วมกันของคนในองค์กร จึงอาจกล่าวได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์มีความจำเป็นอย่างมากสำหรับผู้บริหารที่มุ่ง หวัง

---

[71]บุญเลิศ เย็นคงคา, การจัดการเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : วีเจพริ้นติ้ง, 2544), 5-6.

ผลสำเร็จในการดำเนินงาน ในองค์กรที่ซับซ้อนหรือองค์กรที่ต้องได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมภายนอก[72]

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษา วิเคราะห์บริบท และสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐในทุกระดับมีความเป็นตัวเองมากขึ้น รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองมากขึ้น การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดรับกับการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารภาครัฐในปัจจุบัน และสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้เตรียมออกระเบียบกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐทุกระดับ มีการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนางานสู่มิติใหม่ของการปฏิรูประบบราชการ และเป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance - Based Budgeting : PBB) ซึ่งสำนักงบประมาณกำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานในสังกัด จัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณ โดยการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อนลงไปให้หน่วยงาน ให้ความสำคัญต่อการกำหนด “กลยุทธ์” ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ ๆ ที่ไม่ผูกติดกับปัญหาเก่า ๆ ในอดีต ไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรและงบประมาณมาเป็นข้ออ้าง ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถ เป็นรูปแบบการวาง แผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ได้ด้วยตนเอง จึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน[73]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

ทศพร ศิริสัมพันธ์ ได้สรุปความสำคัญและความจำเป็นในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างมากสำหรับผู้บริหารองค์กรสมัยใหม่ ที่มุ่งหวังผลสำเร็จในการดำเนินงาน เนื่องมาจาก

1. สภาพแวดล้อมของประเทศ มีการเปลี่ยนแปลงและขยายตัวอย่างรวดเร็วในหลาย ๆ ด้าน เช่น การปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางเศรษฐกิจจากภาคเกษตรกรรมสู่ภาค อุตสาหกรรม การบริการมีการเชื่อมโยงการค้าและการลงทุนกับต่างประเทศมากขึ้น เกิดการปรับเปลี่ยนขั้วอำนาจทางการเมืองจากทหารและข้าราชการประจำ สู่นักการเมืองและนักธุรกิจ การขยายตัวของชุมชน

---

[72]พวงรัตน์ เกษรแพทย์, การวางแผนกลยุทธ์สำหรับนักการศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สุวีริยาสาสน์, 2543), 24.

[73]สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, การวางแผนกลยุทธ์จัดการศึกษาภาคบังคับ 9 ปี, 32 - 33.

เมือง และการหดตัวของชุมชนชนบท การเปลี่ยนแปลงค่านิยมในการบริโภคและวิถีชีวิต เป็นต้น ก่อให้เกิดผลกระทบทั้งที่เป็นโอกาสและอุปสรรคต่อองค์กร

2. ผู้บริหารขององค์กร มีความจำเป็นที่จะต้องพิจารณาจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ไม่ว่าจะเป็นเงินงบประมาณ บุคลากร ตลอดจนเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ รวมทั้งจะต้องผนึกกำลังและประสานการดำเนินงานภายใน ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้สามารถเผชิญกับสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้

3. การขยายตัวและความสลับซับซ้อนขององค์กร ทำให้ผู้บริหารขององค์กรจะต้องพยายามกำหนดทิศทาง จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ และแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน[74]

และมีนักวิชาการที่กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ว่า มี 5 ประการด้วยกัน คือ

1. การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ

2. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐในทุกระดับมีความเป็นตัวเองมากขึ้น รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองมากขึ้น ทั้งนี้เพราะการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนขององค์การ โดยองค์การและเพื่อองค์การไม่ใช่เป็นการวางแผนที่ต้องกระทำตามที่หน่วยเหนือสั่งการ

3. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดรับกับการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารภาครัฐในปัจจุบัน และสอดคล้องกับที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้เตรียมออกระเบียบกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐทุกระดับมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ใช้เป็นเครื่องมือ ในการพัฒนางานสู่มิติใหม่ของการปฏิรูประบบราชการ

4. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Base Budgeting) ซึ่งสำนักงบประมาณกำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานในสังกัด จัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณโดยการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อนลงไปให้หน่วยงาน

5. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนด “กลยุทธ์” ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ ๆ ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีตไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากร และงบประมาณมาเป็นข้ออ้าง ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทาย

---

[74]ทศพร ศิริสัมพันธ์, การวางแผนเชิงกลยุทธ์, 12.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วังท่าพระ

ความสามารถ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ ได้ด้วยตนเอง จึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน[75]

จากความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ที่นักวิชาการกล่าวมา พอสรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการบริหารงานในปัจจุบันเนื่องจากการที่องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีวิธีการที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิผล รู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะมีขึ้นในอนาคต ส่งผลให้ผู้บริหารปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานให้ทันต่อสถานการณ์ สามารถกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคตได้อย่างชัดเจน เพื่อให้องค์กรได้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างใกล้ชิด เพื่อกำหนดกลยุทธ์ และนำกลยุทธ์ที่วางไว้ไปปฏิบัติ พร้อมทั้งประเมินและควบคุมกลยุทธ์ที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนด

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่จะให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ กลยุทธ์เป็นส่วนผสมของเป้าหมายและนโยบายหลัก ที่รวมกันเป็นการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง และมักจะต้องมีการจัดแจงทรัพยากรต่าง ๆ ด้วย ซึ่งกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การจะมี 6 ขั้นตอนสำคัญ คือ

1.การพิจารณาค้นหาโอกาสและข้อจำกัดที่มีต่อองค์การ ซึ่งรวมถึงประมาณหรือคาดการณ์การเสี่ยงภัยต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากโอกาสและข้อเสียหายต่าง ๆ ที่จะมีขึ้น

2.การประเมินทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ

3.การพัฒนาทางเลือกกลยุทธ์ คือ การจับคู่โอกาสและความสามารถเอามาใช้

4.การกำหนดกลยุทธ์หลัก

5.การดำเนินตามกลยุทธ์ โดยการจัดทำแผนงานต่าง ๆ ขึ้นมาเพื่อปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกลยุทธ์

6.การประเมินกลยุทธ์ เพื่อให้เห็นจุดอ่อนที่ต้องทบทวนและปรับกลยุทธ์

โดยสรุป วัตถุประสงค์ นโยบาย และกลยุทธ์ ล้วนเป็นแผนงานที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ และมีความเกี่ยวพันโดยตรง ที่จะต้องมีความสอดคล้องกันและสนับสนุนเป็นเหตุเป็นผลระหว่างกันด้วย

---

[75]สอบครูดอทคอม, การจัดทำแผนกลยุทธ์ [Online], accessed 18 February 2010, Available from http://www.sobkroo.com/detail_room_main5.php?nid=834.

กลยุทธ์อาจเป็นแผนปฏิบัติที่ระบุถึงการจัดสรรทรัพยากรและกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมและช่วยให้องค์การไปถึงมุ่งหมาย ในการสร้างกลยุทธ์นั้น ผู้นำจะต้องถามคำถามว่า “ปัจจุบันองค์การอยู่ที่ไหน” “องค์การต้องการเป็นอย่างไร” “อะไรเป็นการเปลี่ยนแปลงและแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมของการแข่งขัน” “อะไรคือหลักสูตรของการปฏิบัติที่สามารถช่วยให้เราไปถึงวิสัยทัศน์ของเราได้” การพัฒนากลยุทธ์อย่างมีประสิทธิผลนั้นต้องฟังเสียงจากผู้คนทั้งภายในและภายนอกองค์การ และต้องมีการทดสอบถึงแนวโน้มและความไม่ต่อเนื่องภายใต้สภาพแวดล้อม และสิ่งที่องค์การนั้นจะขาดไม่ได้ 3 ประการ คือ

1. ความสามารถหลัก (Core Competency) ความสามารถหลักขององค์การหนึ่ง ๆ นั้น มีบางสิ่งที่เราสามารถดูได้จากการเปรียบเทียบในการแข่งขันกับคู่แข่งอื่น ๆ ผู้นำจะต้องพยายามกำหนดให้ได้ว่าองค์การมีจุดแข็งอะไรที่ทำให้องค์การแตกต่างไปจากองค์การอื่น ๆ ความสามารถหลักอาจจะอยู่ในส่วนของการวิจัยก็ได้

2. การทำงานร่วมกัน (Synergy) การทำงานร่วมกันเกิดขึ้นเมื่อองค์การมีส่วนที่ต้องการกระทำการผลิตร่วมกัน ผลที่ได้เป็นการดีกว่าที่จะผลิตสินค้าตัวเดียว ผลลัพธ์ขององค์การคือจะสามารถลดต้นทุน สร้างความเข้มแข็งในตลาด มีการใช้เทคโนโลยีหรือสร้างทักษะของพนักงานได้ดี

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่งวนลิขสิทธิ์

3. การสร้างคุณค่า (Value Creation) มุ่งเน้นไปที่ความสามารถ (Core Competencies) และการร่วมมือกันช่วยองค์การสร้างคุณค่าให้เกิดกับลูกค้า คุณค่าหมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างกำไรและต้นทุนที่ลูกค้าต้องจ่ายไป สินค้าที่ราคาถูกแต่ไม่มีกำไรจึงเป็นสินค้าที่ไร้คุณค่า ตัวอย่างเช่น สายการบิน People Express Airlines ที่เร็วดังฟ้าแลบ แต่ออกเที่ยวบินไม่ตรงเวลาก็จะทำให้ไม่มีราคา

องค์การที่ได้ผู้นำที่ดี ก็จะส่งผลให้ทุก ๆ คนในองค์การมีความกระตือรือร้นต่อการทำกิจกรรมในองค์การ ผู้นำยังคงมีความรับผิดชอบต่อการสร้างแนวทางให้มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ เมื่อผู้นำไม่มีการจัดเตรียมแนวทาง องค์การก็จะล้มเหลวไปด้วย ดังนั้น งานที่สำคัญสำหรับผู้นำก็คือ มีความคิดและวิสัยทัศน์ที่ดีสำหรับอนาคตและเชื่อมอนาคตให้เข้ากับแผนกลยุทธ์ดังรูปที่ 4 ทิศทางกลยุทธ์สำหรับอนาคต ผู้นำจะต้องรู้จักมองทั้งภายในและภายนอกและมองออกไปข้างหน้า ผู้นำจะต้องสำรวจภายในและภายนอกองค์การตลอดจนถึงสิ่งแวดล้อม เพื่อกำหนดแนวโน้มความเสี่ยงเพื่อพัฒนาเป็นกลยุทธ์สร้างโอกาสให้กับองค์การ ผู้นำที่ดีขององค์การมีภารกิจเกี่ยวข้องกับทุกคนในองค์การ ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบต่อการกำหนดทิศทางขององค์การผ่านทางวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ และเมื่อใดเกิดความผิดพลาดก็สามารถที่จะจัดการควบคุม หากเมื่อใดเกิดวิกฤติในงาน

ผู้นำก็สามารถที่จะตัดสินใจผ่านทางวิสัยทัศน์และเชื่อมโยงวิสัยทัศน์เข้ากับกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานได้[76] ดังแสดงให้เห็นในแผนภูมิที่ 4

วิสัยทัศน์	การปฏิบัติ	
สูง	**ผู้เพ้อฝัน (The Dreamer)**	**ผู้นำที่มีประสิทธิผล (The Effective Leader)**
ต่ำ	**ผู้ไม่มีจิตใจจดจ่อ (The Uninvolved)**	**ผู้ทำงานอย่างจริงจัง (The Doer)**
	ต่ำ	สูง

แผนภูมิที่ 4 แสดงความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการปฏิบัติ

ที่มา : Richard L. Daft, Leadership Theory and Practice (Fort Worth : Harcourt Brace College Publisher, 1999), 140.

จากแผนภูมิแสดงให้เห็นว่าผู้นำ 4 ชนิดนี้ขึ้นกับวิสัยทัศน์และการปฏิบัติ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

1. ผู้ที่มีวิสัยทัศน์น้อย ปฏิบัติน้อยเป็นพวกผู้ไม่มีจิตใจจดจ่อ (The Uninvolved) และจะไม่มีการเป็นผู้นำตลอดไป

2. ผู้มีวิสัยทัศน์น้อย ปฏิบัติมาก เป็นพวกทำงานอย่างจริงจัง (The Doer) ทำงานหนักแต่ไม่เห็นทิศทาง ไม่รู้จักอุปสรรค มีความหมายน้อย ไม่สนับสนุนองค์กรแท้จริงทั้ง

3. พวกช่างฝัน (The Dreamer) มีความคิดมาก เหมาะที่จะขายความคิดให้ผู้อื่น มีประโยชน์ในการชี้นำวิสัยทัศน์ จะเป็นพวกช่างคิดเพ้อฝันหรือสร้างความสนุก

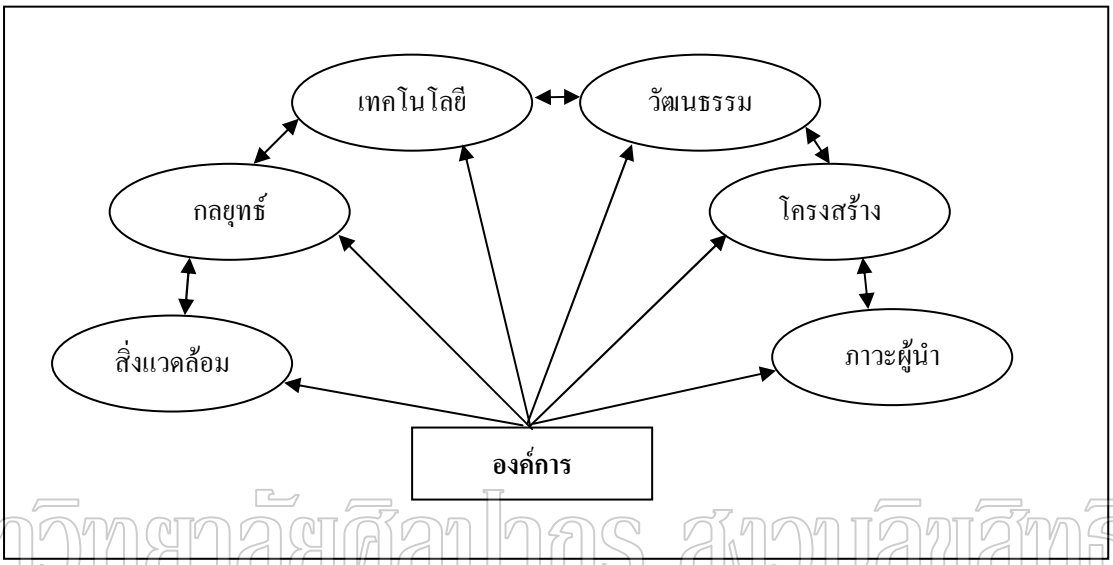
4. พวกผู้นำที่มีประสิทธิผล (The Effective Leader) จะเป็นพวกฝันใหญ่ และสามารถเปลี่ยนฝันให้เป็นกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จ

คุณสมบัติทั้ง 4 แบบ มีความเป็นไปได้ของผู้นำในการจัดการกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นได้ในองค์การ คุณลักษณะทั้ง 4 แบบของผู้นำนี้จะเป็นรากฐานที่สำคัญของการตัดสินใจต่อวิสัยทัศน์และการแสดงออกได้โดยตรง ถ้าคนใดที่มีวิสัยทัศน์และการแสดงออกถึงแรงจูงใจต่ำก็จะไม่ได้รับการสนับสนุน จึงเป็นผู้นำที่แท้จริงไม่ได้ ในทางตรงกันข้าม ถ้าคนใดที่มีวิสัยทัศน์และการแสดงออกถึงแรงจูงใจสูงก็จะได้รับการสนับสนุน จึงเป็นผู้นำที่แท้จริงได้ ดังนั้น

---

[76]Richard L. Daft, Leadership Vision and Strategic Direction, Leadership Theory and Practice (Fort Worth : Harcourt Brace College Publisher, 1999), 140.

การที่จะเป็นผู้นำที่ประสบผลสำเร็จได้นั้นจักต้องมีความฝันที่ยิ่งใหญ่ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการใช้กลยุทธ์การแสดงออก ในองค์การต่าง ๆ มักจะถูกแรงกดดันกลยุทธ์ (Strategic Force) อยู่ 6 ประการที่มีผลโดยตรงต่อบทบาทของผู้นำกลยุทธ์ ซึ่งเป็นผลทำให้การขับเคลื่อนองค์การไปในทิศทางที่แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับองค์การว่าจะให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ตัวใหม่ที่มากกว่ากัน ดังแผนภูมิที่ 5



มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แผนภูมิที่ 5 แสดงถึงแรงกดดันของกลยุทธ์

ที่มา : Afsaneh Nahavandi and Ali R. Organization Behavior (A Simon and Schuster, Prentice – Hall, Inc 2000), 202.

จากแผนภูมินี้ กลยุทธ์ เป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องคำนึงถึงความสมดุลและความเหมาะสมท่ามกลางแรงกดดันเชิงกลยุทธ์ เมื่อมีกลยุทธ์ที่ดีองค์การก็มีความเป็นไปได้อย่างสูงที่จะเกิดประสิทธิภาพ วัฒนธรรม เป็นสิ่งที่กำหนดความเชื่อและสมมติฐานร่วมกันของสมาชิกในองค์การ โครงสร้าง คือ การออกแบบพื้นฐานอันเป็นสำคัญขององค์การ (การรวมอำนาจ, ความเป็นทางการ, การบูรณาการและช่วงกว้างของการควบคุม) ที่มีผลต่อการจัดวางทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ สิ่งแวดล้อม รวมถึงแรงกดกันภายนอกทั้งหมดที่มีความเป็นไปได้ที่จะส่งผลกระทบต่อองค์การ เทคโนโลยี เป็นกระบวนการที่ใส่ปัจจัยเข้าไปเพื่อให้แปรสภาพออกมาเป็นผลลัพธ์ และ ภาวะผู้นำ ก็รวมถึงผู้จัดการและผู้ควบคุมทั่วทุกระดับในองค์การ[77]

---

[77]Afsaneh Nahavandi and Ali R., Organization Behavior (A Simon and Schuster Company, Prentice – Hall Inc., 2000), 202.

ผู้นำกลยุทธ์เป็นหลาย ๆ สิ่งที่จะต้องรับผิดชอบต่อการกำหนดและเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม กลยุทธ์ โครงสร้างความเป็นผู้นำ และเทคโนโลยีขององค์การและการจูงใจพนักงานเพื่อให้กระทำการตัดสินใจ บทบาทของพวกเขาเป็นทั้งการออกแบบหรือกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์สำหรับองค์การและปฏิบัติตามกลยุทธ์ พวกเขาเล่นบทบาทควบคู่กันคือ เป็นทั้งผู้กำหนด และเป็นทั้งผู้ปฏิบัติตาม ถ้าองค์การหนึ่งไม่มีการกำหนดกลยุทธ์ขึ้นมาหรือต้องการค้นหาแนวทางในการเปลี่ยนแปลงและต้องการจะเปลี่ยนแนวทางกลยุทธ์เสียใหม่ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ก็จะเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์การบนพื้นฐานของการผ่านถึงสภาพแวดล้อมของเหตุการณ์แต่ในทางตรงกันข้ามกันองค์การที่มีการก่อตั้งที่ดี มีกลยุทธ์ที่สำเร็จวางไว้ดีแล้ว ผู้นำก็กลายมาเป็นเพียงนำกลยุทธ์การปฏิบัติตามนโยบายเท่านั้น

ถึงแม้ว่าผู้นำจะเล่นบทบาทเป็นศูนย์กลางในการสร้างสรรค์และการคงอยู่ที่สำคัญในการดำเนินการขององค์การ แต่ในการใช้อิทธิพลของผู้จัดการระดับสูงก็มักจะถูกควบคุมโดยปัจจัยบางประการภายในองค์การและปัจจัยจากสภาพแวดล้อม จนทำให้อิทธิพลที่มีอย่างมากของผู้นำในการตัดสินใจในหลายอย่างของการบริหารองค์การน้อยลง[78]

การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) เป็นส่วนหนึ่งของบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) ดังที่ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า การที่ผู้บริหารต้องการความสำเร็จในอนาคตได้นั้น จะต้องเริ่มต้นด้วยการศึกษาการบริหารเชิง กลยุทธ์ (strategic management process) จะเป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการกำหนดทิศทางและการปฏิบัติงานในระยะยาว ประกอบด้วยขั้นตอนการบริหาร 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เป็นพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า องค์กรจะประสบความสำเร็จตามที่ได้วางไว้ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนคือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร คือ การวิเคราะห์ถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม อุตสาหกรรม และธุรกิจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยพิจารณาถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อหาข้อสรุปว่า ถ้าการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมส่งผลกระทบต่อองค์กรในเชิงบวกถือว่าเป็นโอกาส แต่ถ้ากระทบต่อองค์กรในเชิงลบถือว่าเป็นอุปสรรค

---

[78]Ibid., 203.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรคือ การพิจารณาถึงโครงสร้างองค์กร ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อประเมินให้ทราบถึงกำลังความสามารถที่จะดำเนินงานให้สำเร็จภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เป็นอยู่และเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นด้าน การเงิน เทคโนโลยี สถานที่ ตั้งฐานลูกค้า เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งแล้วจะเป็นจุดอ่อนหรือจุดแข็ง และ

3. การวิเคราะห์ทัศนคติ ค่านิยม ความคาดหวัง ตลอดจนวัฒนธรรมขององค์กร เพราะการที่จะดำเนินแนวนโยบายหรือการวางแผนกลยุทธ์ให้ได้ผลนั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงข้อเท็จจริงในการทำแผนให้สามารถปฏิบัติได้ ส่วนแนวความคิดค่านิยมในองค์กรอาจมีความแตกต่างหรือขัดแย้งกัน จึงต้องคำนึงถึงบทบาทและอำนาจที่จะผลักดันแนวนโยบายให้เป็นผลสำเร็จ

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์นั้น มีเป้าหมายสำคัญคือ การกำหนดตำแหน่งทางกลยุทธ์ โดยพิจารณาถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและข้อเท็จจริงในจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร ตลอดจนค่านิยมต่าง ๆ เพื่อที่จะทำให้การวางตำแหน่งมีความสอดคล้องกันสามารถปรับตัวไปตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอันเหมาะสม

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนหลังจากที่ได้วิเคราะห์เชิงกลยุทธ์แล้ว ในขั้นตอนนี้ประกอบด้วย

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่งวนลิขสิทธิ์

1. การกำหนดแนวทางหรือทางเลือกทางกลยุทธ์ (strategic option) กล่าวคือ ภายหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ตลอดจนค่านิยมขององค์กรแล้ว จะเป็นขั้นตอนที่จะดูถึงความเป็นไปได้ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กร เพื่อให้ไปสู่แนวทางที่จะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และตั้งอยู่บนพื้นฐานของจุดอ่อน จุดแข็ง และความเป็นไปได้ของการนำไปปฏิบัติ บนพื้นฐานของการ ศึกษาค่านิยมของกลุ่มต่าง ๆ การกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์นั้น ย่อมหมายถึงการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ (strategic direction) กล่าวคือ เป็นการกำหนดแนวทางการพัฒนาขององค์กรไปสู่อนาคต เป็นการกำหนดทิศทางระยะยาวของการพัฒนาองค์กร ตลอดจนการกำหนดแนว ทางหรือกลยุทธ์ในทางเลือกต่าง ๆ เพื่อที่จะบรรลุสู่ทิศทางที่ได้กำหนดไว้ และ

2. การประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์ เมื่อมีการกำหนดทางเลือกในเชิงกลยุทธ์หลาย ๆ แนวทางแล้ว จะมาสู่ขั้นตอนศึกษาถึงความเป็นไปได้และความเหมาะสมของแนวทาง กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เป็นการประเมินถึงทางเลือกที่ดีที่สุด แนวทางเลือกที่ดีที่สุดนั้นจะต้องเป็นแนวทางที่คำนึงถึงจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรและความเป็นไปได้ที่จะมีการปฏิบัติบนพื้นฐานของค่านิยม

และเป็นแนวทางที่สามารถดำเนินไปอย่างสอดคล้องกับโอกาสที่เปิดกว้างของอนาคต ตลอดจนเป็นแนวทางที่สามารถจะหลีกเลี่ยง หรือป้องกันภยันตรายของการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม แนวทางดังกล่าวอาจจะเรียกว่า "กลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด" (strategic fit) โดยสรุป ในการประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์นั้นเป้าหมายที่สำคัญที่สุดก็คือต้องการที่จะดูถึงกลยุทธ์หรือแนวทาง หรือนโยบายที่เหมาะสมที่สุดในความเป็นไปได้ และแนวทางที่สามารถสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กรได้ดีที่สุด

ขั้นตอนที่ 3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ภายหลังจากที่ได้มีการตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางในการพัฒนา หรือที่เราเรียกว่า "ทิศทางกลยุทธ์" (strategic direction) ก็จะมาสู่ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่จะมีการวางแผนใช้ทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน การกำหนดบุคลากร หรือการสร้างโรงงานหรือเครือข่าย นอกจากนั้นยังหมายถึงขั้นตอนการจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมเพื่อสามารถนำเอาแนวทางหรือกลยุทธ์ที่ได้ตัดสินใจนำไปปฏิบัติ นอกจากนี้ยังหมายถึง องค์ประกอบในการจัดแบ่งโครงสร้างองค์กร รวมทั้งการกำหนดระบบในการบริหาร ตลอดจนการกำหนดระบบเกี่ยวกับสารสนเทศ และการสร้างค่านิยมหรือวัฒนธรรมขององค์กร[79]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

และธงชัย สันติวงษ์ ให้แนวคิดเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ซึ่งอยู่ในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ว่าประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์เพื่อการจัดการเชิงกลยุทธ์

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (analysis of external environment) คือ การตรวจสอบโดยละเอียดเกี่ยวกับปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ซึ่งองค์กรต้องเกี่ยวข้องในขณะทำธุรกิจ และทำการประเมินให้เห็นถึงโอกาส (opportunities) และข้อจำกัด (threats)

1.2 การวิเคราะห์โดยละเอียดเกี่ยวกับทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในและจุดแข็ง (strengths) และจุดอ่อน (weakness) เพื่อประเมินให้ทราบถึงกำลังความสามารถที่มีอยู่จะ ช่วยให้การดำเนินงานต่าง ๆ ดำเนินต่อไปได้ และสามารถประสบความสำเร็จได้ภายใต้เงื่อนไขของสภาวะแวดล้อมขององค์กรที่เป็นอยู่และเปลี่ยนแปลงไปด้วย

---

[79]สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, การบริหารเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ 9 (กรุงเทพฯ : อัมรินทร์พรินท์ติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด, 2545), 105.

1.3 การรับรู้ถึงค่านิยมส่วนบุคคล และวัตถุประสงค์ส่วนตัวของกลุ่มบุคคลที่มีอำนาจ (personal values) รวมทั้งบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ที่ยังคงมีอำนาจและอิทธิพลอยู่ ภายในแวดวงองค์กร เพราะค่านิยมส่วนตัวของบุคคลเหล่านี้เป็นผู้ตัดสินใจที่สำคัญ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อทางเลือกกลยุทธ์ ดังนั้น เพื่อให้กลยุทธ์เป็นที่ยอมรับโดยคณะบุคคลเหล่านี้ ผู้บริหารที่วาง แผนกลยุทธ์จึงควรรับรู้ค่านิยมดังกล่าว และปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับค่านิยมและความชอบส่วนบุคคลจนเป็นที่ยอมรับได้ และการพิจารณาตกลงใจเกี่ยวกับความรับผิดชอบขององค์กรที่พึงมีต่อสังคม

2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์และกระบวนการบริหาร โดยมีวัตถุประสงค์ คือ

2.1 การกำหนดจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ (mission and strategic objectives) คือ การพิจารณาตกลงใจเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของกิจการ

2.2 การกำหนดแผนงานหลัก นโยบาย และกลยุทธ์ช่วย (major plans policies and sub strategies) หมายถึง การแจกแจงออกเป็นแผนงานหลักต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อ ให้การทำงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ และเป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ นับว่ามีความสำคัญโดยตรงต่อความสำเร็จของกลยุทธ์ ทั้งนี้เพราะกลยุทธ์ที่ดีนั้นจะบรรลุผลสำเร็จได้ ย่อมต้องสามารถได้รับการปฏิบัติที่ลุล่วงไปได้ ปัจจัยสำคัญ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทั้งหลาย คือ วัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ โครงสร้างองค์กรที่จัดไว้ และคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนความพร้อมและความเหมาะสมของระบบและกระบวนการบริหารงาน เหล่านี้ต่างก็จะเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารได้ ทั้งที่เป็นผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารที่อยู่ต่ำลงไป ได้ใช้สำหรับการทำงานร่วมกัน

4. การประเมินกลยุทธ์ เป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูง ที่จะทำการประเมินถึงกลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์กร และกลยุทธ์ทางธุรกิจทั้งหลายที่พึงต้องการทราบ ว่าเมื่อได้จัดวางกลยุทธ์ไว้อย่างดีแล้ว ก็ต้องมีการวิเคราะห์ตรวจสอบโดยตลอด เกี่ยวกับผลที่ออกมาของกลยุทธ์ที่กำลังใช้อยู่ในปัจจุบัน[80]

ส่วน ศิริพล ศิริทรัพย์ กล่าวถึงกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ไว้ว่า การวางแผน คือ การเกิดเรื่องอนาคตโดยการประมวลข้อมูลที่เกิดขึ้นในอดีตจนถึงปัจจุบันแล้วใช้ดุลยพินิจเพื่อวางแนวทางดำเนินงานด้านต่าง ๆ ในอนาคต โดยกำหนดกรอบเวลาเป็นแผนระยะสั้นไม่เกิน 3 ปี แผน

---

[80]ธงชัย สันติวงษ์, พฤติกรรมองค์กร (กรุงเทพฯ : บริษัทโรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2544), 45-50.

ระยะปานกลางอยู่ระหว่าง 3-5 ปี และแผนระยะยาวคือตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป การวางแผนยังเป็นการควบคุมอนาคต พยายามที่จะทำให้อนาคตที่ต้องการเกิดขึ้นได้ตามความปรารถนา กำหนดแนวทางที่ต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนและความเสี่ยงในอนาคต เน้นกระบวนการและกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ งบประมาณ บุคลากรที่รับผิดชอบ วิธีที่จะต้องปฏิบัติร่วมกัน มีการตัดสินใจเชิงบูรณาการ คือมีการจำแนกแจกแจงเหตุผล และเชื่อมโยงการตัดสินใจของหน่วยงานต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน ส่วนกลยุทธ์ คือแผนที่กำหนดทิศทางการดำเนินงานในอนาคต เป็นแบบแผนด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดตำแหน่งของกิจการในสนามแข่งขัน เป็นทัศนภาพที่ต้องการให้สมาชิกในองค์การยึดถือร่วมกัน เป็นกลวิธีในการดำเนินงานเพื่อเอาชนะฝ่ายตรงข้าม

การวางแผนกลยุทธ์ จึงเป็นสิ่งจำเป็นและเป็นหน้าที่โดยตรง การจะตัดสินใจแก้ปัญหาใด ๆ ในองค์การต้องคำนึงถึงผลงานในระยะยาว ด้วยการเริ่มต้นจากการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกหาโอกาสและอุปสรรค์ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในหาจุดแข็งจุดอ่อน แล้วนำไปสร้างประเด็นเชิงกลยุทธ์ กำหนดกลยุทธ์ เลือกกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ควบคุมและประเมินผลการใช้กลยุทธ์ โดยเน้นการติดตามตรวจประเมินผลสถานการณ์สิ่งแวดล้อมในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ส่งผลกระทบรุนแรงต่อองค์การภาครัฐ นักบริหารรัฐกิจต้องหาวิธีรับมือตอบโต้ด้วยความรอบรู้และรอบคอบ คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมความเสมอภาคยุติธรรม ค่านิยม จำเป็นต้องรวบรวมข้อมูลอย่างรอบด้าน พัฒนาสำรวจทางเลือกเชิงกลยุทธ์ วางแนวทางการดำเนินงานในอนาคต การวางแผนกลยุทธ์ช่วยสร้างสรรค์ความคิดริเริ่ม การสื่อสาร การมีส่วนร่วม พันธะผูกพัน วัฒนธรรมร่วมขององค์การ โดยคำนึงถึงความแตกต่างด้านค่านิยมและผลประโยชน์ เสริมสร้างการตัดสินใจตามหลักความมีเหตุผลก่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติการ ทำให้เกิดผลลัพธ์ คือประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ประหยัด ความเป็นธรรม พลังการทำงานและความผูกพันความรับในงาน

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

ประโยชน์ที่จะได้รับอื่น ๆ ที่สำคัญ ได้แก่

1. เสริมสร้างการคิดและการปฏิบัติในเชิงกลยุทธ์
2. ปรับปรุงทักษะการตัดสินใจให้ดีขึ้น
3. เพิ่มขีดความสามารถในการสนองตอบขององค์การ
4. สร้างคุณค่าให้แก่สมาชิกในองค์การ
5. องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลง, ทำงานเป็นระบบ, มีทิศทาง, บรรลุสิ่งที่พึงประสงค์, มุ่งสู่คุณภาพ, มีการริเริ่มพัฒนา และสมานฉันท์

นักวางแผนเป็นผู้ทำหน้าที่ในการนำเสนอแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน อธิบายแนวทางในการทำงานที่ครอบคลุม โดยเตรียมการล่วงหน้า รวบรวมข้อมูลข่าวสาร การตัดสินใจที่ชัดเจน พิจารณาคาดคะเนผลกระทบที่เกิดขึ้นในอนาคต กำหนดจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน ทักษะการเลือกวิธีการที่เหมาะสมจากนั้นกิจกรรมในการวางกลยุทธ์ ได้แก่

1. การรวบรวมข้อมูลและข้อเท็จจริงต่าง ๆ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

2. ระบุปัญหาและความต้องการ

3. วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

4. กำหนดวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหา

5. กำหนดกลยุทธ์หรือวิธีการในการแก้ปัญหา โดยตอบคำถาม 8 ประการ คือจะทำอะไร, จะทำไปทำไม, จะทำที่ไหน, จะทำเมื่อไร, ใครทำ, ทำเพื่อใคร, ทำอย่างไร, จะจ่ายเท่าไร

6. ใช้ความคิดสร้างสรรค์จากประสบการณ์, เรียนรู้จากองค์การ, เรียนรู้จากผู้รู้และจากการวิเคราะห์สถานการณ์

7. จัดเรียงลำดับความสำคัญของปัญหาโดยใช้ 5 เกณฑ์ คือ ขนาดกลุ่มคนที่มีผลกระทบ, ความรุนแรง, ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต, การยอมรับของชุมชน และความเป็นไปได้ในการแก้ปัญหา

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วังท่าพระ

บทบาทของนักวางแผนดังนี้

1. เป็นที่ปรึกษา เป็นนักเจรจาต่อรอง เป็นผู้ประสานงาน เป็นผู้อำนวยความสะดวก เป็นผู้กระตุ้น เป็นผู้เชื่อมสัมพันธ์และเป็นนักสื่อสาร

ขั้นต่อไป คือ การวางกำหนดการจัดทำรายละเอียดด้านต่าง ๆ ดังนี้

2. กำหนดกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ

3. กำหนดเวลาในการดำเนินงาน

4. กำหนดทรัพยากรที่ใช้

5. กำหนดผู้รับผิดชอบ

6. จัดทำเอกสารชี้แจงในการนำแผนไปปฏิบัติ[81]

---

[81]ศิริพล ศิริทรัพย์, โมเดลการวางแผนกลยุทธ์ [Online], accessed 17 February 2010, Available from http://www.logist.rtaf.mi.th/model.html.

ส่วนผู้นำที่ใช้กรอบความคิดในการบริหารจัดการโดยใช้กลยุทธ์ ต้องวิเคราะห์ระบบงานทั้งองค์การว่ามีจุดเชื่อมโยงกันอย่างไร การนำเสนอวิสัยทัศน์เชิงปฏิบัติการของหน่วยงานในองค์การเป็นภารกิจที่ผู้นำหรือผู้บริหารในระดับสูงต้องเอาใจใส่และพัฒนาตัวเองให้เป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ซึ่งเนตรพัณณา ยาวิราช นำเสนอกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ไว้ 3 ประการ คือ

1. การสร้างกลยุทธ์ (Strategy formulation) ผู้นำต้องแสวงหาวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ผู้นำต้องดำเนินการแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ การสร้างกลยุทธ์ตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยใช้วิธีการเฉพาะที่จะทำให้บรรลุความสำเร็จเหนือกว่าคู่แข่ง

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นกระบวนการแรกของการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่โดยใช้การศึกษาการจัดการระบบเปิด (open system) คือการให้ความสนใจในสภาพแวดล้อม ซึ่งจะส่งผลให้องค์การประสบผลสำเร็จในการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม การที่ผู้นำองค์กรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อทำให้เข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์การ ทั้งนี้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลนั้นจะต้องเข้าใจโครงสร้างของสภาพแวดล้อม ซึ่งแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ สภาพแวดล้อมทั่วไป (general environment) สภาพแวดล้อมในการดำเนินการ (operating environment) สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) สภาพแวดล้อมทั้ง 3 มีความสำคัญเท่า ๆ กันที่ผู้บริหารควรทำความเข้าใจความสำคัญแต่ละระดับที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานในองค์กรเพื่อการกำหนดกลยุทธ์ที่สนองตอบต่อสภาพแวดล้อม

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วังท่าพระ

การตัดสินเลือกกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำจะต้องวิเคราะห์สถานการณ์ข้างหน้าและการพิจารณาย้อนหลัง ผู้นำจะต้องเข้าใจสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเพื่อให้ทราบทิศทาง อุปสรรค และโอกาสสำหรับองค์การ วิธีที่ดีที่สุดของผู้นำในการตัดสินใจคือการวิเคราะห์สถานการณ์สภาพแวดล้อมต่างๆ โดยใช้เทคนิคที่เรียกว่า SWOT Analysis ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค(Threat) ที่องค์การจะต้องเผชิญ ผู้นำใช้วิเคราะห์สถานการณ์เหล่านี้จากแหล่งข้อมูลสารสนเทศจากแหล่งต่าง ๆ เช่น จากลูกค้า จากหน่วยงานภาครัฐหรือหน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง จากตัวแทนผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต จากที่ปรึกษาหรือจากการประชุมระดมความคิด เมื่อยกร่างแผนกลยุทธ์เสร็จเรียบร้อยแล้วผู้นำต้องทำการวิเคราะห์คู่แข่งขันหรือวิจัยตลาดไปพร้อมกันด้วย คำหลัก (Key Words) ที่ควรทราบในขั้นตอนสร้างกลยุทธ์ที่ผู้นำควรทราบ มีดังนี้

1.1 กลยุทธ์ (Strategy) คือการวางแผนกว้าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว กลยุทธ์ขององค์การทำได้หลายอย่างเช่น กลยุทธ์ทางด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านการผลิต ด้านการวิจัยและพัฒนาด้านการประชาสัมพันธ์ ซึ่งกำหนดไว้เป็นกรอบแนวทางที่จะนำไปจัดทำรายละเอียดในขั้นตอนต่อไป

1.2 วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic vision) คือข้อความที่บ่งบอกถึงภารกิจที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ในอนาคตที่ต้องการการจัดการในองค์การเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และนโยบายที่กำหนดมาจากแผนกลยุทธ์ที่องค์การกำหนด

1.3 กลยุทธ์การดำเนินการ (Operations strategies) คือ ศักยภาพความสามารถในการดำเนินการเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่จะผลิต กระบวนการผลิต การออกแบบขั้นตอนการผลิต และทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้ในการผลิตที่มีการวางแผนไว้อย่างเฉพาะเจาะจงมีการกำหนดการใช้ทรัพยากรเพื่อให้แน่ใจว่าได้ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 กลยุทธ์ทางด้านความสามารถ (Capacity Strategy) คือ การวางแผนปฏิบัติการเพื่อช่วยให้องค์การทำการผลิตในสิ่งที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าในเวลาที่เหมาะสม ผลผลิตที่ได้แสดงถึงความสามารถในการผลิตสำหรับอนาคต การมีศักยภาพไม่เพียงพอทำให้เกิดการสูญเสียโอกาสและสูญเสียกำไรที่ควรจะได้รับ ส่วนศักยภาพส่วนเกินมีผลให้ต้นทุนการผลิตสูง กลยุทธ์นี้จึงเน้นที่ศักยภาพที่เหมาะสม (Optimal capacity) ซึ่งเป็นความเหมาะสมทั้งปริมาณและคุณภาพมีการดำเนินการที่ใช้ต้นทุนน้อยที่สุดแต่ได้ผลกำไรมากที่สุด

1.5 กลยุทธ์ด้านสถานที่ (Location Strategy) คือการวางแผนปฏิบัติงานที่ทำให้องค์การได้เปรียบคู่แข่งขันทั้งในด้านที่ตั้งของสำนักงานใหญ่ โรงงานผลิต บริการ การจำแนกแจกจ่ายสินค้า ปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณากลยุทธ์ด้านสถานที่ตั้งคือการพิจารณาว่าสถานที่ตั้งนั้นเป็นศูนย์กลางใกล้กับตลาดลูกค้าและการจัดจำหน่าย ใกล้แหล่งทรัพยากร ต้องมีการติดต่อกับหน่วยงานของรัฐหรือหน่วยงานอื่น ๆ หรือไม่ ลักษณะของคู่แข่งขัน ลักษณะการดำเนินงานของกิจการรุนแรงหรือไม่ จำนวนพนักงาน มีสภาพแวดล้อมที่ดึงดูด ความต้องการทางด้านการเงิน ศักยภาพในด้านการขนส่ง การให้บริการแก่ลูกค้า

1.6 กลยุทธ์ด้านกระบวนการผลิต (Process Strategy) คือการกำหนดวางแผนการใช้ทรัพยากรเพื่อผลิตสินค้าหรือกระบวนการให้บริการ เช่น วัตถุดิบที่ใช้ พนักงานที่ต้องการ เครื่องมือเครื่องจักร ทักษะทางการบริหาร โดยชนิดของกระบวนการแบ่งได้เป็น 3 แบบ คือ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

1.6.1 กระบวนการผลิตแบบต่อเนื่อง (Continuous process) คือการผลิตผลิตภัณฑ์จำนวนมากใช้กระบวนการที่ไม่แตกต่างกันผลิตด้วยวิธีเดียวกันหมด เช่น กระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่องเหมือนกันหมดจำนวนมาก เช่นโรงงานผลิตเสื้อผ้า, กระเป๋า, รองเท้า, หนังสือพิมพ์เป็นต้น

1.6.2 กระบวนการผลิตแบบหลายชนิดผลิตซ้ำ (Repetitive process) คือการผลิตหลายรายการที่มีจำนวนมาก ๆ เช่น การผลิตนิตยสารกีฬา, บันเทิง, การเมือง เป็นต้น

1.6.3 กระบวนการผลิตแบบ (Job shop process) คือ การผลิตชนิดเดียวในจำนวนน้อยตามที่ลูกค้าสั่ง เช่น ผลิตเฟอร์นิเจอร์ มีความแตกต่างกันมากหลายรูปหลายแบบ มีจำนวนน้อย กระบวนการผลิตทั้งสามแบบนี้ ผู้ผลิตควรเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อจะทำให้กิจการได้รับโอกาสทางการตลาด หน้าที่ของกลยุทธ์กระบวนการคือการพิจารณาเกี่ยวกับการใช้เครื่องจักรใช้การผลิตแบบอัตโนมัติหรือการผลิตแบบปกติขึ้นอยู่กับว่าเป็นการผลิตแบบต่อเนื่องหรือแบบจำนวนมากหรือผลิตเพียงอย่างเดียว

1.7 กลยุทธ์การออกแบบจัดวางผัง (Layout Strategy) คือการวางแผนเกี่ยวกับสถานที่และสายทางเดินของทรัพยากรเริ่มตั้งแต่การนำเข้า การหมุนเวียนไปสู่การผลิต และภายในระหว่างการผลิตการออกแบบด้านสถานที่จะต้องประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ เช่น ประหยัดค่าใช้จ่ายในการขนส่งการเก็บรักษา และมีผลต่อต้นทุนการผลิต

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วังท่าพระ

1.8 กลยุทธ์ทางด้านการตลาด (Marketing Strategy) คือการใช้กลยุทธ์ในด้านผลิตภัณฑ์ การจัดจำหน่าย การโฆษณา การส่งเสริมการจำหน่าย การจัดวางสินค้า การนำแนวคิดทางการตลาดสมัยใหม่ที่อาศัยเทคโนโลยีมาใช้ การจัดส่งสินค้า การเก็บสินค้าคงคลัง เป็นต้น

1.9 กลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์(Human Resources Strategy) คือการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในการปฏิบัติภารกิจโดยปรับปรุงคุณภาพชีวิตในการทำงาน กลยุทธ์ทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย การวางแผนกำลังคน (Manpower planning) การวางแผนสำหรับการจ้างงาน การวางแผนการจัดหาบุคลากรที่เหมาะสม การอบรมพนักงาน เป็นต้น

2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) หรือ (Strategy in Action)

การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเป็นสิ่งที่ยากที่สุดในการจัดการเชิงกลยุทธ์และเป็นงานที่มีขั้นตอนที่สลับซับซ้อน เพราะเหตุที่ว่าการปฏิบัติต้องเกี่ยวข้องกับเครื่องมือหลายชนิดหรืองานขององค์การหลายส่วนงานที่ปรับกลยุทธ์ในการปฏิบัติเข้าหากัน ผู้นำต้องวางบทบาทในการกระตุ้นและมีอิทธิพลต่อผู้อื่นชักจูงให้ผู้ร่วมงานถือปฏิบัติตามกลยุทธ์ใหม่ที่ต้องการ ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจะเกี่ยวพันกับองค์ประกอบหลายส่วน เช่น โครงสร้างขององค์การ

ระบบการจ่ายค่าตอบแทนหรือรางวัลที่ได้รับ การจัดสรรงบประมาณและกฎระเบียบขององค์การ นโยบายและวิธีปฏิบัติขององค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์จะเน้นที่การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์การโดยการปฏิบัติตามกลยุทธ์และจะต้องกระจายการปฏิบัติไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ตามบทบาทและหน้าที่รวมทั้งการประสานกันระหว่างหน้าที่ เช่นการปฏิบัติกลยุทธ์ทางด้านการผลิตกลยุทธ์ทางด้านการตลาด กลยุทธ์ทางการเงิน การปฏิบัติตามกลยุทธ์เหล่านี้จะต้องมีการประสานกันเพื่อทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การ ในปัจจุบันหลายองค์การพยายามปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานโครงสร้างการทำงานเป็นทีมในแนวนอนมากกว่าที่จะเป็นโครงสร้างการบังคับบัญชาตามแนวดิ่ง เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการสื่อสารการเปลี่ยนแปลง

3. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control)

การควบคุมกลยุทธ์เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการตรวจสอบกำกับดูแลประเมินผลกลยุทธ์ให้มีกระบวนการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เทคนิคที่ใช้มีหลายวิธี ผู้นำต้องเลือกใช้วิธีที่สอดคล้องกับองค์การ[82]

ณรงค์ เสนาฤทธิ์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนการปฏิบัติการประจำปีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์ : ศึกษากรณีโรงเรียนลำปาววิทยาคม ผลการวิจัยพบว่า ขั้นการเตรียมพบปัญหาคือการแต่งตั้งคณะกรรมการบางส่วนมีความซับซ้อน บุคลากรบางส่วนมีความรู้และทักษะในการวางแผนไม่เพียงพอ ข้อสนเทศบางส่วนไม่เป็นปัจจุบัน การจัดทำล่าช้า ข้อมูลไม่เพียงพอ ไม่มีโครงการเฉพาะกิจ การสั่งการนอกเหนือจากแผนปฏิบัติการ โรงเรียนไม่มีแผนการศึกษาระยะยาว ขั้นการปฏิบัติตามแผน ปัญหาที่พบคือ การดำเนินงานบางส่วนไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด เนื่องจากครู อาจารย์ ไม่มีความรู้และทักษะที่เพียงพอ การจัดซื้อหาวัสดุครุภัณฑ์บางประการมีความล่าช้า ขั้นตอนการติดตามประเมินผลปัญหาที่พบคือการประเมินผลไม่เป็นไปตามที่กำหนดเวลาและข้อมูลบางส่วนคลาดเคลื่อน[83]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

---

[82]เนตรพัณณา ยาวิราช, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ 5, 47-56.

[83]ณรงค์ เสนาฤทธิ์, "การวางแผนการปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์" (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2540), บทคัดย่อ.

จรูญ วงศ์คำ ได้ทำการศึกษาการวางแผนในการจัดทำโรงเรียนให้เป็นปัจจุบันของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน พบว่า สภาพการวางแผนในการจัดทำโรงเรียนให้เป็นปัจจุบันของผู้บริหารสถานศึกษาได้จัดทำทั้ง 10 ด้าน คือ ด้านการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การจัดเตรียมบุคลากร งบประมาณ วัสดุ การประชุมครู กรรมการโรงเรียน และผู้ปกครอง ผู้บริหารสถานศึกษาได้ปฏิบัติงานในการวางแผนด้านต่าง ๆ พบว่า มีปัญหาในการวางแผนอยู่หลายประการ ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรควรได้รับการพัฒนาเพิ่มเติม[84]

สุรักษ์ สุทธิประภา ได้ทำการศึกษาเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะกับการปฏิบัติงานด้านการวางแผนการศึกษาและงบประมาณของวิทยาลัยการอาชีพในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า 1) ด้านคุณลักษณะผู้ปฏิบัติงานด้านการวางแผนการศึกษาและงบประมาณของวิทยาลัยการอาชีพในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีคุณลักษณะของนักวางแผนทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านการเป็นผู้นำ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านจิตใจ ด้านสังคมและมนุษยสัมพันธ์ อยู่ในระดับมาก 2) ด้านการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ใน 3 ขั้นตอน คือ การจัดทำแผน การดำเนินงานตามแผน และการติดตามและประเมินผลอยู่ในระดับปานกลาง 3) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะกับการปฏิบัติงานพบว่า มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 แสดงว่าคุณลักษณะของนักวางแผนย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานในทุกขั้นตอน ซึ่งสามารถเรียงลำดับความสัมพันธ์จากสูงไปหาต่ำได้ดังนี้ 1) คุณลักษณะด้านการปฏิบัติงาน 2) ด้านสังคมและมนุษยสัมพันธ์ 3) ด้านจิตใจ 4) ด้านความเป็นผู้นำ และ 5) ด้านความรู้มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานในงานวางแผนการศึกษาและงบประมาณตามลำดับ[85]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

---

[84]จรูญ วงค์คำ, “การวางแผนในการจัดทำโรงเรียนให้เป็นปัจจุบันของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน” (การค้นคว้าอิสระ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2541), บทคัดย่อ.

[85]สุรักษ์ สุทธิประภา, “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะกับการปฏิบัติงานด้านการวางแผนการศึกษาและงบประมาณของวิทยาลับการอาชีพในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2542), บทคัดย่อ.

ขจรเกียรติ มานิกลักษณ์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กระบวนการวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี พบว่า 1) บุคลากรโดยส่วนรวมและจำแนกตามสภาพและขนาดโรงเรียน เห็นว่ามีการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุดรธานี โดยภาพรวมและแต่ละขั้นตอนอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นผู้บริหารโรงเรียน เห็นว่า มีการปฏิบัติโดยภาพรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้างานเห็นว่า มีการปฏิบัติโดยภาพรวมแต่ละขั้นตอนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่า มีการปฏิบัติมากกว่าหัวหน้างาน นอกจากนี้บุคลากรในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน เห็นว่า มีการปฏิบัติโดยภาพรวมแต่ละขั้นตอนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยบุคลากรในโรงเรียนขนาดใหญ่เห็นว่า มีการปฏิบัติมากกว่าบุคลากรในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก และไม่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพกับขนาดโรงเรียน เกี่ยวกับการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผน ทั้งโดยภาพรวมแต่ละขั้นตอน และ 3) ปัญหาการปฏิบัติตามกระบวน การวางแผนโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี ตามความ เห็นของผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้างาน จำแนกเป็นแต่ละขั้นตอนมีดังนี้ ขั้นศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ ปัญหาคือ ขาดทรัพยากรที่ใช้ประกอบการวางแผน ขาดข้อมูลเบื้องต้นที่จำเป็นต่อการวางแผน และขาดการจัดระบบสารสนเทศอย่างเป็นระบบ ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน ขั้นกำหนดแผน ปัญหาคือ ขาดทรัพยากรในการจัดทำแผน ขาดคณะกรรมการในการจัดทำแผน และคณะกรรมการขาดความรู้ความสามารถในเรื่องการจัดทำแผน ขั้นนำแผนไปปฏิบัติ ปัญหาคือ มีเวลาจำกัดในการนำแผนไปปฏิบัติ ขาดทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติตามแผน และขาดบุคลากรที่ปฏิบัติตามแผน และขั้นติดตามประเมินผลแผน ปัญหาคือ ไม่มีการประเมินผล แผน ขาดบุคลากรที่รับผิดชอบในการติดตามประเมินผลแผน และขาดแบบประเมินผลแผนที่ได้มาตรฐาน[86]

บุญเลี้ยง ค้ำชู ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบระดับการดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ โดยภาพรวมและรายด้าน และเพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางในการแก้ปัญหาตามกรอบแนวคิดการดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ ผลการวิจัยพบว่า 1) บุคลากรโดยรวม จำแนกตาม

---

[86]ขจรเกียรติ มานิกลักษณ์, “กระบวนการวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี” (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบุรีรัมย์, 2543), บทคัดย่อ.

มหาวิทยาลัยบุรีรัมย์ สังกัดสำนักงาน

สภาพ ประเภทและขนาดโรงเรียน ส่วนใหญ่เห็นว่า การดำเนินงานในระดับดี และมีการดำเนินงานในระดับพอใช้ 2 ด้าน คือ ด้านการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน และด้านการประเมินผลและการรายงาน ยกเว้นบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กเห็นว่า มีการดำเนินงานโดย รวม 5 ด้าน อยู่ในระดับพอใช้ และมีการดำเนินงานในระดับดี ในด้านการดำเนินงานตามแผน 2) ผู้บริหารเห็นว่า โรงเรียนประถมศึกษามีการดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์โดยรวม และเป็นรายด้านมี 3 ด้าน ที่ผู้บริหารมีการดำเนินงานมากกว่าครูอาจารย์คือ ด้านการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย/ตัวชี้วัดความสำเร็จ และด้านกลยุทธ์การพัฒนา ส่วนบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสเห็นว่า โรงเรียนขยายโอกาสมีการดำเนินงานมากกว่าโรงเรียนไม่ขยายโอกาส โดยรวมและรายด้าน 3 ด้านคือ ด้านการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย/ตัวชี้วัดความสำเร็จ และด้านการจัดทำแผนปฏิบัติงานและโครงการ นอกจากนี้บุคลากรในโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลางโดยรวมทุกด้าน มีการดำเนินงานมากกว่าบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ สรุปได้ว่า มีปัญหาขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ไม่ปฏิบัติตามแผน ขาดความกระตือรือร้น ขาดกำลังใจ และไม่มีการประเมินแผน แนวทางแก้ไขปัญหาคือ จัดประชุมอบรม สัมมนา ชี้แจง ประสานงาน จัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย สร้างกลยุทธ์ที่ง่าย และสร้างเครื่องมือประเมินที่ดีต่อการปฏิบัติ[87]

วราภรณ์ วิริยะคุปต์ ได้ทำการศึกษาเรื่องกระบวนการวางแผนการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี ผลการวิจัยพบว่า สภาพของกระบวนการวางแผนการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาทั้ง 4 ขั้นตอน และที่ปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงสุดในแต่ละขั้นตอนมีดังนี้ ขั้นศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ คือการสำรวจปัญหาและความต้องการจากครู นักเรียน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขั้นจัดทำแผนการศึกษา คือการให้บุคลากรในโรงเรียนและชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ แผนการศึกษาของโรงเรียน ขั้นนำแผนการศึกษาไปปฏิบัติในโรงเรียน ได้แก่ การประชุมชี้แจงคณะทำงานในการวางแผนการศึกษา และในขั้นติดตามประเมินผลแผนการศึกษา ได้แก่ การรายงานผลเป็นลายลักษณ์อักษรโดยผู้รับผิดชอบ ส่วนปัญหาที่พบในแต่

---

[87]บุญเลี้ยง ค้ำชู, “การดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์” (รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2544), บทคัดย่อ.

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม สงวนลิขสิทธิ์

ละขั้นตอนของกระบวนการวางแผนการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา เรียงลำดับมากไปหาน้อย ดังนี้คือ ขั้นศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ คือ ปัญหาด้านวัสดุ อุปกรณ์ในการวางแผนการศึกษา ส่วนขั้นจัดทำแผนการศึกษาของโรงเรียน คือ การให้บุคลากรในโรงเรียนและชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรการ ยุทธศาสตร์ของโรงเรียน ขั้นนำแผนการศึกษาไปปฏิบัติในโรงเรียน ได้แก่ความเพียงพอของงบประมาณตามแผนงาน/โครงการที่กำหนดไว้ และในขั้นติดตามประเมินผลการศึกษา คือประสิทธิภาพของการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติการประเมินผลตามแผนการศึกษา[88]

กานต์ เสกขุนทด ศึกษาสภาพและปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนำร่องในการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พบว่าปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์คือ บุคลากรไม่กล้าแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา วิทยากรที่ให้ความรู้ขาดความรู้และประสบการณ์ในการประเมินสถานภาพสถานศึกษา การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดผลผลิตหลัก และการกำหนดกลยุทธ์ ในการอบรมวิทยากรไม่ได้เน้นในเรื่องการกำหนดตัวชี้วัด[89]

แม็คคาธี (McCarthy) ได้ทำการศึกษาการวางแผนกลยุทธ์ของวิทยาลัยชุมชนมิชิแกน และศึกษาผลงานการวางแผนที่มีต่อปัจจัยด้านบรรยากาศบางประการ โดยเก็บข้อมูลแบบสอบถามผู้บริหาร 24 คน จากวิทยาลัยชุมชน 6 แห่ง ผลการศึกษาพบว่า วิทยาลัยชุมชนส่วนมากใช้การวางแผนกลยุทธ์มาแล้วประมาณ 4 - 5 ปี เพื่อปรับปรุงสถานภาพการทำงานต่าง ๆ ให้ดีขึ้น ลักษณะของแผนกลยุทธ์ที่สำคัญ ได้แก่ การวินิจฉัยพันธกิจ การวิเคราะห์ปัจจัย การกำหนดเป้าหมาย และการประเมินผล ส่วนลักษณะสำคัญรองลงมา ได้แก่ การพิจารณาทางเลือก การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กร การปรับปรุงความเข้าใจชุมชน การจัดสรรแหล่งทรัพยากรให้เพียงพอกับการนำแผนไปใช้ และการปรับปรุงสถานภาพด้านการเงิน จากการวิเคราะห์ทางสถิติ ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างขนาดของวิทยาลัยชุมชนที่เปิดสอนระบบปกติกับการใช้การวางแผนกลยุทธ์

มหาวิทยาลัยศิลปากร ห้องสมุดกลาง

---

[88]วราภรณ์ วิริยะคุปต์, “กระบวนการวางแผนการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี” (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2544), บทคัดย่อ.

[89]กานต์ เสกขุนทด , “การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนำร่องการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545), บทคัดย่อ.

และไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างวิทยาลัยชุมชนที่มีฐานะทางการเงินดีกับปริมาณการวางแผนกลยุทธ์ และพบว่า วิทยาลัยชุมชนส่วนใหญ่มีปัญหาสำคัญที่พบคือ การไม่มีเวลาเพียงพอในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และเห็นว่าแผนกลยุทธ์มีประโยชน์ในแง่ทำให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับทิศทางในการเปลี่ยนแปลง[90]

มู (Moo) ได้ศึกษาการสังเคราะห์การวางแผนและการพัฒนาองค์กรเพื่อเสนอยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงทางเลือกของโรงเรียน K - 12 สำหรับนักการศึกษา โดยศึกษาเชิงเอกสารและการวิจัย ผลการศึกษาพบว่า สามารถผสมผสานยุทธศาสตร์การวางแผนกับการพัฒนาองค์กร เพื่อสร้างยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงอย่างน้อย 2 วิธี สำหรับโรงเรียนดังกล่าว โดยยึดกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะเน้นเรื่องระบบย่อยของโรงเรียนในการสร้างปทัสถาน โครงสร้าง และกระบวนการในการสนับสนุนความร่วมมือ ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การศึกษาด้วยตนเอง ตลอดจนการแก้ไขปัญหา ซึ่งหลักการยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงเน้นให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดการใช้ การประเมิน และการปรับปรุงเป้าหมายของท้องถิ่น[91]

บาลด์วิน (Baldwin) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การใช้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา 2 แห่ง เพื่อวินิจฉัยและทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนและยับยั้งการนำรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในโรงเรียน 10 คน ผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยที่สนับสนุนการนำรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ ได้แก่ ความเป็นวิชาชีพของบุคลากร การสมานสามัคคีของบุคลากร ภาวะผู้นำของครูใหญ่ เปิดเผยถึงความต้องการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการสนับสนุนสำนักงานจากท้องถิ่น ส่วนปัจจัยที่ยับยั้งการนำรูปแบบดังกล่าวมาใช้ ได้แก่ การขาดปัจจัยส่งเสริมข้อใดข้อหนึ่งข้างต้น ความไม่เข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และจัดสรรเวลาให้กับการจัดทำแผนกลยุทธ์ไม่เพียงพอ[92]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

---

[90]Dennis Patrick McCarthy, "Strategic Planning in Michigan Community Colleges and its Effect on Organizational Climate," West Michigan University Dissertation Abstracts International 52, 12 (June 1991) : 4617-A.

[91]Gregory Moo, "Toward a Synthesis of Strategic Planning and Organization Development" Dissertation Abstracts International 52, 12 (June 1992) : 4169-A.

[92]Mark D. Baldwin, "Implementation of Strategic Planning in a Public School Setting : A case Study," Dissertation Abstracts International 55, 4 (October 1994) : 224-A.

เทแรน (Teran) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ระบบการศึกษาของโรงเรียนในเขตเมือง ผลการวิจัยพบว่า การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนดังกล่าวมีผลดีต่อโรงเรียน และทำให้ผู้บริหารมีความตั้งใจ กระตือรือร้นในการร่วมมือพัฒนางานกับผู้นำชุมชนมากขึ้น ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนในเขตเมืองคือ การคัดเลือกและการฝึกอบรมผู้รับผิดชอบและขนาดของกลุ่มใหญ่เกินไป[93]

ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นคำที่มีผู้ให้นิยามมากมาย แต่ที่คนส่วนใหญ่เข้าใจตรงกันก็คือ เป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมาย ผู้นำอาจเป็นผู้บริหารหรือไม่ใช่ผู้บริหารก็ได้ ซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารนี้จะเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อความสำเร็จลุล่วงของโครงการต่าง ๆ ความรู้ความสามารถและทักษะของผู้บริหารต่อการสร้างภาวะผู้นำที่ดีนั้นเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกคน[94] ความเป็นผู้นำเป็นหน้าที่หนึ่งในหลาย ๆ หน้าที่ของผู้บริหาร ผู้นำกับผู้บริหารจึงแตกต่างกันกล่าวคือ ผู้บริหารเป็นตำแหน่งที่กำหนดขึ้นในองค์การ มีอำนาจโดยตำแหน่งและได้รับความคาดหวังในหน้าที่เฉพาะเจาะจง จะมุ่งเน้นที่การควบคุม การตัดสินใจ และผู้บริหารจะต้องมีลักษณะของผู้นำ (Leadership) ไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดก็ตาม ส่วนผู้นำจะไม่ได้รับมอบอำนาจทางสายงานแต่มีอำนาจโดยวิธีอื่น มีบทบาทที่กว้างกว่าบทบาทผู้บริหารและบ่อยครั้งที่ไม่ได้มีส่วนในองค์การอย่างมีรูปแบบ ผู้นำจะเน้นที่กระบวนการกลุ่ม การรวบรวมข้อมูลข่าวสาร การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการใช้อำนาจกับบุคคลอื่น ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารหรือต่อตัวผู้บริหาร เพราะภาวะผู้นำจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นความสำเร็จของหน่วยงาน งานจะดำเนินไปด้วยดีและบรรลุวัตถุประสงค์ย่อมขึ้นอยู่กับทักษะและศิลปะในการบริหารงานของผู้นำ ซึ่งทักษะและศิลปะที่ใช้ในการบริหารงาน คือ ภาวะผู้นำ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

---

[93]Ralph Teran, "A case Study of Strategic Planning in a Large Urban School District (Urban Education)," Dissertation Abstracts International 24, 5 (October 1997) : 1771.

[94]James M. Lipham and James A. Hoch, The Principalship : Foundations and Functions (New York : Harper and Row Publisher, 1974), 176.

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) นั้นเป็นสิ่งที่แสดงออกมา (Actions) จากบุคคลที่เป็นผู้นำอย่างเป็นกระบวนการ นักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ เอาไว้ต่าง ๆ กันหลายทัศนะดังนี้

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ การทำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน ทำการทำงานต่าง ๆ ไปด้วยกันได้และพากันไปด้วยดี ให้ผ่านพ้นภัยอันตรายอุปสรรคข้อติดขัดทั้งหลาย ดำเนินไปจนบรรลุถึงประโยชน์สุขหรือความสำเร็จที่เป็นจุดหมายโดยถูกต้องตามธรรม[95]

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำมีความสามารถในการจูงใจให้คนเกิดความต้องการอยากปฏิบัติตามคำสั่งของตน โดยผู้นั้นต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญ 2 ประการคือ ความเพียบพร้อมด้วยคุณสมบัติส่วนตัวที่เหมาะกับการเป็นผู้นำ และความมีน้ำใจในการปฏิบัติงานเพื่อส่วนรวมและองค์กรของตน[96]

ปรัชญา เวสารัชช์ มีความเห็นว่า ภาวะผู้นำ เป็นลักษณะความสัมพันธ์รูปแบบหนึ่งระหว่างคนในกลุ่ม เป็นความสัมพันธ์ที่บุคคลหนึ่งหรือหลายคน ซึ่งเราเรียกว่า ผู้นำ สามารถทำให้คนส่วนมากเป็นผู้ตาม ดำเนินการไปในทิศทางและวิธีการที่ผู้นำกำหนดหรือต้องการ[97]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วังท่าพระ

กิติ ตยัคคานนท์ ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการ โดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อกันและกันให้ร่วมใจกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินการจะเป็นไปในทางดีหรือชั่วก็ได้[98]

---

[95]พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุขภาพใจ, 2546), 3-4.

[96]พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีบริหาร, 16.

[97]ปรัชญา เวสารัชช์, ปฏิรูปราชการเพื่ออนาคต (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ธารวิมล, 2540), 5.

[98]กิติ ตยัคคานนท์, เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ 10 (กรุงเทพฯ : เปลวอักษร, 2543) 24.

กวี วงศ์พุฒ ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำ คือการที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย[99]

รังสรรค์ ประเสริฐศรี กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Goal) หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purposes) หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์การ[100]

วิทยากร เชียงกุล ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ

1. ความสามารถในเชิงผู้นำที่จะบันดาลใจให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะยอมรับการนำของเขาและทำงานอย่างกระตือรือร้นเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร

2. อิทธิพลซึ่งบุคคลสร้างขึ้นนอกเหนือจากตำแหน่งหน้าที่ของเขาซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องก้มหัวให้อยู่แล้ว[101]

สิปปนนท์ เกตุทัต กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความมีวิสัยทัศน์ มีทัศนะกว้างไกลและสามารถทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับและยินดีร่วมปฏิบัติตาม ซึ่งผู้ที่จะเป็นผู้นำต้องมีศักยภาพพื้นฐาน 9 ประการ ได้แก่ เป็นคนเก่ง เป็นคนดี ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีความกล้าหาญทางจริยธรรม อดทน บริหารจัดการเป็น ตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ มีสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมและเคยประสบความสำเร็จมาพอสมควร[102]

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ กล่าวว่า ภาวะผู้นำ อาจมีได้ทั้งในผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าและผู้ที่ไม่ได้ดำรงตำแหน่งหัวหน้า ผู้นำตามธรรมชาติในกระบวนการชุมชนจะมีหลายคน ลักษณะ

---

[99]กวี วงศ์พุฒ, ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ : บี.เค.อินเตอร์ปรินท์ จำกัด, 2545), 17.

[100]รังสรรค์ ประเสริฐศรี, พฤติกรรมองค์กร, 31.

[101]วิทยากร เชียงกุล, อธิบายศัพท์ การบริหารจัดการสมัยใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สายธาร, 2547), 170 – 171.

[102]สิปปนนท์ เกตุทัต, "วิสัยทัศน์กว้างไกล ปฏิบัติได้ผลจริง," ใน ผู้นำ, 43 – 45.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วังท่าพระ

ของภาวะผู้นำคือ ฉลาด เป็นคนเห็นแก่ส่วนรวม สามารถติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นรู้เรื่อง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกโดยอัตโนมัติ[103]

สถิต กองคำ กล่าวว่า ระบบราชการของประเทศไทยประสบภาวะวิกฤติ 3 ด้าน คือ วิกฤติจากโครงสร้างอำนาจ วิกฤติจากการจัดการ และวิกฤติศรัทธา ดังนั้น ในการแก้ไขภาวะวิกฤติดังกล่าวนี้ จำเป็นต้องให้ผู้นำทุกระดับมีภาวะผู้นำ 4 ลักษณะ คือ 1) ความเป็นผู้ยึดหลักการ 2) ความเป็นผู้มีความรู้และวิสัยทัศน์ 3) ความเป็นนักปฏิบัติ และ 4) ความเป็นผู้สร้างวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน[104]

พัชราภรณ์ สงวนกล่ำจิตต์ และคณะ กล่าวว่า ภาวะผู้นำ มีทั้งสิ่งที่ติดตัวมาหรือที่เรียกว่าแวว สิ่งที่มาจากสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่ค่อยๆ ปั้นปรุงแต่งขึ้นมา และสิ่งที่เกิดจากการฝึกอบรมอย่างเป็นกิจจะลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้นำไทยน่าจะมีคุณลักษณะ 5 ประการเป็นส่วนประกอบคือ 1) สภาพจิตใจมั่นคง มีความเมตตากรุณา 2) มีเจตคติมุ่งไปข้างหน้า 3) สร้างสรรค์หาทางแก้ไข 4) มีความสามารถด้านการพูดและการแสดงออก 5) เอาจริงเอาจังและมีผลงาน[105]

ปิยธิดา ตรีเดช ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการชักจูง แนะนำและบังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ด้วยความเต็มใจ[106]

นิพนธ์ กินาวงศ์ ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำ คือ ปรากฏการณ์ที่บุคคลหนึ่งที่เรียกว่าผู้นำสามารถทำให้คนอื่นๆ ปฏิบัติงานตามที่ต้องการได้ โดยการปฏิบัติงานนั้นผู้ปฏิบัติมีความเต็มใจที่จะทำ ซึ่งอาจเกิดจากความเชื่อถือ ศรัทธา หรือพลังอำนาจที่มีอยู่ในตัวผู้นำนั้น ๆ [107]

---

[103]ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, การจัดและการบริหารอาชีวศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์บริษัทพิมพ์ดีดจำกัด, 2540), 53-74.

[104]สถิต กองคำ, มนุษยสัมพันธ์สำหรับผู้บริหาร (นครราชสีมา : คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏนครราชสีมา, 2543), 77.

[105]พัชราภรณ์ สงวนกล่ำจิตต์และคณะ, บทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ชัยภูมิ : อัดสำเนา, 2542), 43.

[106]ปิยธิดา ตรีเดช, สารานุกรมศัพท์การบริหารสาธารณสุข (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540), 99.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

ทองมั่น คุ้มใหญ่โต ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นชี้นำให้คำปรึกษา สั่งการ ตลอดจนจัดหาปัจจัยการดำเนินการมาสนับสนุนและส่งเสริมให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด[108]

เมธินี จิตรอ่อนน้อม ได้สรุปแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่สร้างความร่วมมือร่วมใจดังนี้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงกระบวนการ หรือการกระทำของบุคคลอื่น หรือร่วมกันกระทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ[109]

พรนพ พุกกะพันธ์ ได้สรุปแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่สร้างความร่วมมือร่วมใจดังนี้ว่า ภาวะผู้นำคือคุณสมบัติ เช่น สติปัญญาความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำคนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดมุ่งหมายที่ดีงาม[110]

หฤทัย ปุตระเศรณี กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างอิทธิพลที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลรอบข้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ภาวะผู้นำเป็นความสามารถของบุคคลที่จะสามารถสร้างอิทธิพลจูงใจหรือสั่งการให้บุคคลหนึ่งบุคคลใดหรือหลายคนกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือองค์การ[111]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[107]นิพนธ์ กินาวงศ์, หลักการบริหารการศึกษา (พิษณุโลก : ภาควิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2542), 72.

[108]ทองมั่น คุ้มใหญ่โต, เอกสารคำสอนวิชาองค์กรและการจัดการ (พิษณุโลก : คณะวิทยาการจัดการสถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม, 2543), 217.

[109]เมทินี จิตรอ่อนน้อม, “ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่” (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2542), 42.

[110]พรนพ พุกกะพันธ์, ภาวะผู้นำและการจูงใจ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักส์, 2544), 1.

[111]หฤทัย ปุตระเศรณี, ภาวะผู้นำ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์คู่แข่ง, ม.ป.ป.), 6.

ฉันทนา จันทร์บรรจง กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำของกลุ่ม หรืออีกนัยหนึ่ง หมายถึง กระบวนการซึ่งผู้นำใช้ความสามารถและอิทธิพลด้านอื่น ๆ ของตนกับสมาชิกในกลุ่ม ให้แต่ละคนดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ เพื่อที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กลุ่มได้กำหนดไว้[112]

ธวัช บุณยมณี สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพล หรือการบันดาลใจบุคคลหรือกลุ่มให้ทำงานด้วยความสมัครใจจนประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้[113]

ลิเคิร์ท (Likert) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการซึ่งผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับความคาดหวัง ค่านิยม และความสามารถในการติดต่อพบปะเจรจาของบุคคลที่จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย ดังนั้น เพื่อที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้นำต้องแสดงออกถึงพฤติกรรมที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าควรสนับสนุนในความสามารถของพวกเขา[114]

เชอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือบุคลิกภาพในการกระทำการภายใต้เงื่อนไขของกลุ่ม การมีภาวะผู้นำต้องประกอบด้วยบุคลิกภาพและสถานการณ์ของกลุ่ม ซึ่งเป็นกระบวนการทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลทั้งในเชิงผล เพื่อให้มีภาวะผู้นำครอบงำบุคคลอื่นได้[115]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่งวนลิขสิทธิ์

ฟุลแลน (Fullan) กล่าวว่า คำว่า ภาวะผู้นำ คือ คำที่บ่งบอกถึงบุคคลที่เหนือกว่าธรรมดาในการทำงาน คำว่าผู้นำและภาวะผู้นำ เหมือนกับมีออร่ารอบ ๆ คำว่าภาวะผู้นำคือกระบวนการของการไล่ตามจุดมุ่งหมายที่ผู้นำสร้างขึ้น และแบ่งปันให้ผู้ตามตามได้[116]

---

[112]ฉันทนา จันทร์บรรจง, จิตวิทยาการบริหาร (พิษณุโลก : ภาควิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2542), 151.

[113]ธวัช บุณยมณี, ภาวะผู้นำ (พิษณุโลก : คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2547), 2.

[114]Rensis Likert, New Pattern of Management (Tokyo : McGraw-Hill Kogakusha, Ltd., 1961), 123-223.

[115]Samuel C. Certo and Peter J.Paul, Strategic Management A Focus on Process (New York : McGraw-Hill. 1990), 5.

[116]Michael Fullan, Educational Leadership (San Francisco : Jossey-Bass Inc., 2000), 1.

เฮอร์เซย์และแบลนชาร์ด (Hersey and Blandchard) เห็นว่า ความเป็นผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคลที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนด ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำก็ต้องเปลี่ยนตามไปได้ด้วย[117]

ยุค์ล (Yukl) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือองค์การ กิจกรรมขององค์การ แรงจูงใจของผู้ตามที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ การรักษาความประสานสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม[118]

คอตเตอร์ (Kotter) แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงความสามารถในการเผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลงได้ โดยมีผู้นำเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นตัวกำกับทิศทางขององค์การในอนาคต จากนั้นจึงจัดวางคนพร้อมทั้งสื่อความหมายให้เข้าใจวิสัยทัศน์และสร้างแรงดลใจแก่คนเหล่านั้นให้สามารถเอาชนะอุปสรรคเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าว[119]

ร็อบบินส์ (Robbins) เสนอว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้อิทธิพลของบุคคลต่อกลุ่มเพื่อให้ปฏิบัติงานต่าง ๆ บรรลุเป้าหมาย[120]

กรีนเบิร์กและบารอน (Greenberg and Baron) เสนอว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีอิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่มให้ทำงานด้วยความสมัครใจจนประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้[121]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[117]Pual Hersey and Kenneth H. Blanchard, Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources, 5th ed. (London : Prentice – Hall International, 1993), 68.

[118]Gary A. Yukl, Leadership in Organizations, 4th ed. (New Jersey : Prentice Hall, 1998), 47.

[119]John P. Kotter, Leading Change (Boston : Harvard Business School Press, 1996), 95.

[120]Stephen P. Robbins, Organizational Behavior, 7th ed. (New Jersey : Prentice Hall, 1996), 413.

[121]Jerald Greenberg and Robert A. Baron, Behavior in Organization, 6th ed. (New Jersey : Prentice Hall, 1997), 498.

ซเชอร์เมอร์ฮอร์น, ฮันท์ และออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt and Osborn) เสนอว่า ภาวะผู้นำ เป็นลักษณะเฉพาะของการใช้อิทธิพลระหว่างบุคคล (Interpersonal Influence) เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ[122]

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำ เป็นความสามารถด้านอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่มเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ใช้กระบวนการสั่งการ การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น การมีปฏิสัมพันธ์ โดยถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ

จากความหมายดังกล่าวมา อาจตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการ ไม่ใช่ตัวบุคคล ดังนั้น ผู้นำของกลุ่มอาจแสดงออกหรือไม่แสดงออกซึ่งภาวะผู้นำก็ได้ และผู้นำที่มีภาวะผู้นำอาจมิใช่ผู้นำที่ถูกแต่งตั้งอย่างเป็นทางการก็ได้เช่นกัน

2. ภาวะผู้นำแสดงให้เห็นถึงระดับอำนาจของผู้นำด้วย หากผู้นำไม่มีอำนาจในสายตาของผู้ตามแล้ว ผู้ตามก็มักจะละเลยคำสั่งของผู้นำหรือไม่ปฏิบัติตาม กล่าวคือ ผู้นำจะไม่อาจสร้างอิทธิพลที่มีต่อพฤติกรรมของผู้ตามได้หากปราศจากอำนาจ

3. ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของการนำให้ไปสู่จุดหมายของกลุ่ม หากผู้นำไม่สามารถนำผู้ตามให้ไปยังเป้าหมายที่ปรารถนาได้ ผู้นำเช่นนั้นเป็นผู้นำที่ขาดภาวะผู้นำ ไม่อาจจะเป็นผู้นำที่ดีได้[123]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วังท่าพระ

และอาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำเป็นการมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่หยุดนิ่งของกระบวนการ 3 อย่าง ที่มีความเกี่ยวเนื่องและมีอิทธิพลต่อกัน ได้แก่ ผู้นำ (Leaders) ผู้ตาม (Follows) และสถานการณ์ (Situations) อันนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการมีอิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้ดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้ แหล่งที่มาของการมีอิทธิพลอาจเป็นอย่างทางการ เช่น ได้กำหนดชัดเจนมากับตำแหน่งทางบริหารขององค์การนั้นว่ามีอำนาจอะไรบ้างเพียงไร ดังนั้นการได้รับบทบาทการเป็นผู้นำในตำแหน่งบริหารก็ทำให้บุคคลนั้นได้รับอำนาจและเกิดอิทธิพลต่อผู้อื่นตามมา อย่างไรก็ตาม ความเป็นจริงพบว่าไม่ใช่ผู้นำทุกคนที่สามารถเป็นผู้บริหาร (Not all leaders are managers) และเช่นเดียวกันก็ไม่ใช่ผู้บริหารทุกคนที่สามารถเป็นผู้นำ (Not all managers are leaders) ด้วยเหตุนี้ เพียงแค่องค์การได้มอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้บริหารนั้น ยังไม่มีหลักประกันอย่างเพียงพอว่าผู้นั้นจะสามารถในการนำได้อย่างมี

---

[122]John R. Schermerhorn Jr., James G. Hunt and Richard N. Osborn, Organizational Behavior, 9th ed. (New York : John Wiley and Sons, Inc., 2005), 241.

[123]หฤทัย ปุตระเศรณี, ภาวะผู้นำ, 6-7.

ประสิทธิผล ทั้งนี้ อาจมีอิทธิพลจากปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบมากกว่าอิทธิพลที่กำหนดตามโครงสร้างองค์การก็ได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ผู้นำสามารถเกิดขึ้นจากกลุ่มคนให้การยอมรับนับถือได้เช่นเดียวกับที่มาจากการแต่งตั้งอย่างทางการ ดังนั้น ภาวะผู้นำ จึงเป็นการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์หรือปลูกฝังศรัทธา ความกลมเกลียว ความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นในระหว่างผู้ร่วมงาน หรือผู้ตาม ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการอันเป็นวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การหรือกลุ่มนั่นเอง

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

คัมภีร์พระไตรปิฎก ได้กล่าวถึงผู้นำไว้ว่า “เมื่อฝูงโคข้ามฟากแม่น้ำ ถ้าโคผู้นำฝูงไปตรง โคเหล่านั้นย่อมไปตรงทั้งหมดในเมื่อโคผู้นำฝูงไปตรง ในหมู่มนุษย์ก็เหมือนกัน ผู้ใดได้รับสมมติให้เป็นผู้นำ ถ้าผู้นั้นประพฤติธรรม ประชาชนนอกนี้ย่อมประพฤติธรรมเหมือนกัน ประชาชนทั้งประเทศย่อมอยู่เป็นสุข ถ้าพระราชาดำรงอยู่ในธรรม”[124]

ภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งต่อการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องเกี่ยวกับผู้บริหารหรือผู้นำโดยตรง การดำเนินงานขององค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้มากหรือน้อยและมีประสิทธิภาพเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารของผู้นำนั่นเอง เพราะผู้นำเปรียบดังดวงประทีปนำทางของหน่วยงานหรือองค์กร เป็นสัญลักษณ์ ตัวอย่าง หรือตัวแทน และเป็นจุดรวมพลังของบุคลากร ความสามารถและลักษณะของผู้นำมีความสัมพันธ์กับคุณภาพของหน่วยงานหรือองค์กร ผู้บริหารต้องใช้ภาวะผู้นำ คือใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ที่จะนำโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ธงชัย สันติวงษ์ กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จในงานด้านต่าง ๆ ขององค์การ ผู้นำที่ไม่มีความสามารถย่อมจะเป็นผู้ทำลายขวัญของคนงาน และจะเป็นผลทำให้การทำงานด้านต่าง ๆ ขาดประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้าม ผู้นำที่มีความสามารถอาจจะมีผลทำให้เปลี่ยนลักษณะของคนงานให้กลับกลายเป็นกลุ่มที่มีความขยันขันแข็งและช่วยให้องค์การประสบผลสำเร็จได้[125]

---

[124] มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เล่มที่ 21, 114-116.

[125] ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร, 403.

ลิฟามและฮอช (Lipham and Hoch) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อความสำเร็จลุล่วงของโครงการต่าง ๆ ทางการศึกษา ความรู้ความสามารถและทักษะของผู้บริหารต่อการสร้างภาวะผู้นำที่ดีนั้น เป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกคน[126]

ลิเคิร์ท (Likert) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารของผู้นำที่เน้นงานหรือผลผลิตเป็นสำคัญ พบว่า ผู้บริหารมีความสามารถในการเพิ่มผลผลิตสูงนั้นจะสร้างความกระจ่างชัดต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาว่างานนั้นมีวัตถุประสงค์อะไรและจะทำให้สำเร็จได้อย่างไร จากนั้นผู้นำก็จะให้อิสระแก่ผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่ของเขา ซึ่งพบว่าการตรวจตราดูแลงานบ้างเป็นบางครั้งบางคราวแทนที่จะคอยตรวจตราอย่างเคร่งครัดให้ผลดีในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานมากกว่า[127]

จากแนวความคิดของนักวิชาการและผลการวิจัยของนักวิจัยอาจสรุปความสำคัญของภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำแต่ละคนที่แสดงออกในพฤติกรรมต่าง ๆ เช่นความสามารถในการตัดสินใจในการสั่งการเพื่อที่จะทำให้ผู้ร่วมงานดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

2. ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ฝึกอบรมให้เกิดขึ้นได้ และขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูง จะต้องสามารถแสดงพฤติกรรมในการนำและความมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานในทุกสถานการณ์

3. เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ภายในหน่วยงานหรือกลุ่ม ฉะนั้นภาวะผู้นำจึงมีผลกระทบต่อสิ่งอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงาน องค์การ หรือสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องซึ่งก่อให้เกิดความมีประสิทธิผลหรือด้อยประสิทธิผล

4. ภาวะผู้นำจะเป็นศิลปะอันจำเป็นและสำคัญยิ่งของนักบริหารในการที่จะนำหน่วยงานหรือกลุ่มองค์การไปสู่ความสำเร็จ

---

[126]James M. Lipham and James A. Hoch Jr., "Leadership Theory." In The Principalship : Foundations and Functions (New York : Harper and Row Publisher, 1974), 176.

[127]ไพฑูรย์ เจริญพันธุวงศ์, พฤติกรรมองค์การและการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ โอเดียนสโตร์, 2540), 79.

ลักษณะแห่งภาวะผู้นำนั้น เนพเพียร์และเกอร์เชนเฟลด์ (Napier and GershenfeldX กล่าวมีอยู่ 4 ลักษณะ คือ

1. Leadership as trait หมายถึง ภาวะผู้นำเป็นลักษณะพันธุกรรม เป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด

2. Leadership as position หมายถึง ภาวะผู้นำที่เกิดได้จากตำแหน่งหน้าที่การงาน การทำงานในตำแหน่งได้ ย่อมมีลักษณะในภาวะผู้นำ อันเนื่องมาจากการดำรงตำแหน่งนั้นตามมา

3. Leadership as situation หมายถึง ภาวะผู้นำที่ได้มา เนื่องจากสถานการณ์ทำให้เกิดขึ้น และบางสถานการณ์ก็ต้องการคนที่มีคุณสมบัติแบบหนึ่ง หากผู้ได้คุณสมบัติเช่นนั้นก็พร้อมจะกลายเป็นผู้นำได้

4. Leadership as function roles of members หมายถึง พฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มทำให้เกิดความต้องการและมีวัตถุประสงค์ที่จะทำให้ความต้องการของผู้นำแบบนั้น ๆ เกิดขึ้นมา ดังนั้น การที่จะมีผู้นำได้ก็จะขึ้นอยู่กับว่าพฤติกรรมของกลุ่มเป็นไปแบบใด[128]

ซเชอร์เมอร์ฮอร์น, ฮันท์ และออสบอร์น Schermerhorn, Hunt and Osborn ได้จำแนกภาวะผู้นำออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

1. ภาวะผู้นำที่เป็นทางการ (Formal Leadership) เกิดจากการที่บุคคลใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ที่เป็นทางการในองค์กร บุคคลที่ดำรงตำแหน่งบริหารมีโอกาสและความรับผิดชอบที่จะใช้ภาวะผู้นำอย่างเป็นทางการภายในความสัมพันธ์กับผู้ตาม ผู้บริหารบางคนมีความเข้าใจที่ดีต่ออำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการกับผู้ตาม ผู้บริหารเหล่านี้จะเป็นผู้นำที่ดี

2. ภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการ (Informal Leadership) เกิดจากการที่บุคคลที่ไม่มีอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น แม้ว่าจะไม่ได้ถูกแต่งตั้งให้เป็นผู้นำอย่างเป็นทางการ ก็สามารถเป็นกลายเป็นผู้นำได้เพราะความสามารถพิเศษหรือทักษะเฉพาะด้านที่บุคคลอื่นจำเป็นต้องใช้ หรือมีลักษณะพิเศษส่วนบุคคล (Charisma) ที่สามารถมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น[129]

---

[128]Rodney W. Napier and Matti K. Gershenfeld, Groups : Theory and Experience (Boston : Houghton Mifflin. Co., 1973), 136-151.

[129]John R. Schermerhorn Jr., James G. Hunt and Richard N. Osborn, Organizational Behavior, 9th ed., 241.

ภาวะผู้นำที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ จะอยู่ร่วมกันในเกือบทุกสถานการณ์ของงาน ตัวผู้บริหารเองอาจจะเป็นผู้นำที่เป็นทางการภายในสถานการณ์บางอย่าง และเป็นผู้นำที่ไม่เป็นทางการภายในสถานการณ์บางอย่าง เมื่อเป็นผู้นำที่เป็นทางการ ผู้บริหารจะบริหารงานตามสายการบังคับบัญชาและใช้อิทธิพลจากบนลงล่างลดหลั่นกันลงมาตามอำนาจหน้าที่ ในทางกลับกันเมื่อเป็นผู้นำที่ไม่เป็นทางการ ผู้บริหารจะใช้อิทธิพลกับบุคคลที่อยู่นอกสายการบังคับบัญชา ลักษณะพิเศษส่วนบุคคลจะจำเป็นต่อภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการ เนื่องจากภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการขาดอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ ผู้บริหารที่บรรลุความสำเร็จสามารถใช้ทั้งภาวะผู้นำที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ อาทิ ผู้บริหารจะขอให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนประชุมกันเพื่อที่จะอภิปรายปัญหาของงาน ผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะดำเนินการประชุมนี้ได้ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารสามารถขอให้ผู้บริหารคนอื่นในระดับเดียวกันภายในองค์การทบทวนการเปลี่ยนแปลงระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่เสนอแนะ และประชุมกันเพื่อการอภิปรายก่อนที่จะนำเสนออย่างเป็นทางการต่อผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารไม่มีอำนาจหน้าที่ที่จะเรียกร้องให้ผู้บริหารคนอื่นทบทวนข้อเสนอดังกล่าวนี้ได้ ภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการจะจำเป็นมาก[130]

สุกานดา ตนีปยางกูร ได้ศึกษาวิเคราะห์การใช้ลักษณะภาวะผู้นำ 4 แบบกับการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะภาวะผู้นำที่สามารถสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนได้มากที่สุด ได้แก่ ผู้นำในฐานะผู้พัฒนา ผู้นำในฐานะผู้แก้ไขปัญหา ผู้นำผสมผสาน ผู้นำในฐานะผู้อำนวยการ และผู้นำในฐานะผู้มอบหมาย ลักษณะของการทำงานในโรงเรียนปัจจุบัน จากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด คือ มีการทำงานเป็นทีมและมีประสิทธิภาพ มีการทำงานเป็นทีมแต่ไม่มีประสิทธิภาพ มีการทำงานแต่ไม่เป็นทีม แบบของผู้นำที่เป็นอยู่ในปัจจุบันจากมากไปหาน้อยที่สุด คือ ผู้นำแบบพัฒนา ผู้นำแบบผสมผสาน ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบมอบหมาย ผู้นำแบบผู้อำนวยการ ผู้นำแบบแก้ไขปัญหาและผู้นำแบบประชาธิปไตย ส่วนแนวคิดที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนแบบที่สามารถสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด คือ ผู้นำแบบพัฒนา[131]

---

[130]ธวัช บุณยมณี, ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง (กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2550), 5.

[131]สุกานดา ตปนียางกูร, "วิเคราะห์การใช้ลักษณะภาวะผู้นำ 4 แบบกับการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียน" (ผลงานวิจัย ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2542), บทคัดย่อ.

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ลิขสิทธิ์

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

กระบวนการของภาวะผู้นำจะมีพฤติกรรมภาวะผู้นำหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับ 3 องค์ประกอบ คือ ผู้นำ (Leader) ผู้ใต้บังคับบัญชา (Follower) และสถานการณ์ (Situation) อย่างไรก็ดี การศึกษาถึงภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ (Quality Leadership) นั้นจะศึกษาใน 3 ลักษณะ คือ 1) ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory) ซึ่งกล่าวถึงคุณลักษณะของบุคลิกภาพหรือคุณสมบัติพิเศษของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 2) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theory) ซึ่งกล่าวถึงการแสดงออกของผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และ 3) ทฤษฎีทางสถานการณ์ (Situation Theory) กล่าวถึงผู้นำที่ได้รับการยอมรับว่ามีประสิทธิภาพและเหมาะสมที่สุดกับสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

ในการบริหารองค์การที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพนั้น ผู้นำและผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่มองการณ์ไกล มีความรู้ความสามารถในพฤติกรรม ดังต่อไปนี้

1. การวางแผนงาน (Planning) คือ กระบวนการของการพิจารณาการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร มีการเลือกวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ และวิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น ได้แก่ การวางรูปแบบงานเป็นขั้นตอนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การวางแผนงานจะช่วยแยกแยะ และมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่ผู้ร่วมงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม จะช่วยไม่ให้เสียเวลากำลังงานและเงินเกินความจำเป็น ช่วยในการคาดการณ์ล่วงหน้าทำให้มองเห็นภาพคร่าวๆ ของงาน และช่วยให้มองเห็นวิธีการวัดผลงานได้ดีขึ้น

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

2. การจัดระเบียบงาน (Organizing) คือ การจัดการเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน การจัดหัวข้องานต่าง ๆ และการลงมือทำงานเพื่อให้งานดำเนินไปอย่างมีระเบียบและไม่สับสน งานขั้นนี้เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการจัดและมอบหมายหน้าที่ให้แก่ผู้ร่วมงานเพื่อให้รับผิดชอบดำเนินการในส่วนของตนต่อไป การจัดมอบหมายงานนี้ ผู้จัดจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ตัวบุคคล (Personal) วัสดุอุปกรณ์ที่จะต้องใช้ (Materials) และเวลา (time) สำหรับงานที่มอบหมายนั้น

3. การประสานงาน (Coordinating) งานในองค์การแบ่งเป็นหลายฝ่ายหลายแผนก ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะในการประสานงาน มิฉะนั้น การปฏิบัติงานจะสำเร็จไปได้ยาก หน่วยงานที่มีส่วนช่วยในการปฏิบัติงานดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ได้แก่ ฝ่ายบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ฝ่ายผลิต ฝ่ายสต๊อกสินค้า ฝ่ายการตลาด ฝ่ายโฆษณาประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

4. การสื่อความหมาย (Communicating) คือ การถ่ายทอดข่าวสารที่มีความหมายจากบุคคลหนึ่ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ซึ่งการถ่ายทอดนั้นจะออกไปในรูปใดหรือจะใช้สื่ออะไรก็ได้ และข่าวนั้นก็ไม่จำเป็นต้องเป็นถ้อยคำหรือเป็นภาษาหนังสือ อาจจะเป็นสัญลักษณ์ในรูปใดรูปหนึ่งก็ได้ การใช้ภาษาติดต่อกันเป็นเรื่องสำคัญในการทำงานหลายอย่าง การติดต่อสื่อสารย่อมนำไปสู่การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่าง ๆ ทำให้ได้ทราบถึงปัญหาและความต้องการของบุคลากรในองค์กรเพื่อให้งานบรรลุถึงจุดหมาย และขณะเดียวกันก็บรรลุถึงความต้องการร่วมกันของทีมงาน การติดต่อสื่อสารที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในงานได้อย่างรวดเร็วนั้นจะต้องเป็นแบบง่ายๆ ไม่ต้องมีพิธีรีตองอะไรมาก ติดต่อกันได้ตลอดเวลาและอย่างเปิดเผย (free, easy and open) ข่าวสารจะต้องทราบถึงกันอย่างตรงไปตรงมาทั้งในระหว่างตัวบุคคล ระหว่างตัวบุคคลกับองค์การ และระหว่างองค์การกับชุมชน ทั้งนี้เพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน

5. การกระจายงาน (Delegating) ซึ่งหมายรวมถึง การกระจายความรับผิดชอบ การกระจายอำนาจ และการกระจายแรงงานให้แก่หัวหน้าหน่วยงานในแต่ละโครงการบนพื้นฐานแห่งการยอมรับนับถือคุณค่าความรู้ความสามารถซึ่งกันและกัน

6. การวินิจฉัยสั่งการ (Decision Making) คือ การตัดสินใจและนำการตัดสินใจไปดำเนินงานบริหารองค์การ เรื่องของการตัดสินใจนั้นเป็นสิ่งหนึ่งซึ่งผู้บริหารทั้งหลายไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่เกี่ยวกับการตัดสินใจหลายครั้งในวันหนึ่ง ๆ บางครั้งก็มีความสำคัญถึงขั้นของการอยู่รอดหรือไม่ขององค์การ บางครั้งก็เป็นเหตุให้กระทบกระเทือนถึงการทำงานของบุคคลอื่นได้ และยิ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปก็ยิ่งจะต้องเกี่ยวพันกับการตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา และผลการตัดสินใจของผู้บริหารไม่ว่าจะปรากฏออกมาดีหรือไม่ก็ตาม ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นนั้นด้วย

7. การมีมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relationship) คือ ความสามารถที่บุคคลจะถ่ายทอดความรู้สึกหรือความคิดไปยังผู้อื่น และในขณะเดียวกันก็สามารถที่จะเข้าใจความคิดและความรู้สึกของผู้อื่นได้ด้วย ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ ประสานงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อบังเกิดผลบรรลุเป้าหมาย

8. การฝึกอบรม (Training) คือ การพัฒนาพฤติกรรมใด ๆ ของบุคลากรในหน่วยงานให้มีความรู้ความสามารถ เข้าใจต่อสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น เพิ่มทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานให้มีเจตคติที่ดีต่อองค์การ ตลอดจนพัฒนาให้มีวิสัยทัศน์ให้กว้างไกล เมื่อพัฒนาบุคคลในองค์การได้ดังนี้ ก็จะส่งผลให้การบริหารงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีอย่างมีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วังท่าพระ

9. กระบวนการกลุ่ม (Group Process) คือ การร่วมแรงร่วมใจและการร่วมระดมสมองกันคิด เพื่อปฏิบัติงานที่ทุกคนในหมู่คณะมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของงานและมีผลประโยชน์ร่วมกัน กระบวนการหมู่พวกเกิดขึ้นได้ตั้งแต่บุคคล 2 คนขึ้นไปที่มีความมุ่งหมายตรงกันมาร่วมกันคิดร่วมกันทำงานอย่างเดียวกันให้เป็นผลสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีอย่างมีประสิทธิภาพ

10. การประเมินผลงาน (Job Evaluation) เน้นเป็นกระบวนการเพื่อควบคุมมาตรฐานการประเมินผลงานที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ทราบว่าเราทำงานได้ผลสำเร็จแค่ไหน คุณภาพของงานที่ทำไปนั้นเป็นอย่างไร ตลอดจนทราบว่าการทำงานมีผลคืบหน้าแค่ไหนเพียงใด การประเมินผลมีส่วนเกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำโดยตรง ซึ่งการประเมินอย่างถูกต้องและการติดตามผลเป็นระยะ ๆ อย่างเหมาะสม รวมทั้งความสามารถตีความหมายของการประเมินผลได้ตรงตามความเป็นจริง ย่อมเป็นเครื่องแสดงศักยภาพของผู้นำด้วย การประเมินผลที่ดีนั้นจะต้องถือหลักความซื่อตรง เชื่อถือได้ วัดได้ตรงตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ ไม่ว่าจะต้องเสียเวลาและการลงทุนลงแรงมากเพียงใดก็ตาม การประเมินผลในปัจจุบันนี้ค่อนข้างจะมีวิธีการที่กว้างขวางกว่าเดิมมาก ผู้บริหารสมัยนี้นิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสร่วมในการประเมินผลด้วย ผลงานที่สรุปจะขึ้นอยู่กับความคิดเห็นที่เชื่อถือได้ของคนส่วนใหญ่ ไม่ใช่ถือเอาความเห็นของผู้นำหรือผู้บริหารแต่เพียงฝ่ายเดียว[132]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่งวนลิขสิทธิ์

ก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์ กล่าวถึงภาวะผู้นำที่แท้จริงว่า ต้องมีคุณสมบัติ 4 ประการ คือ

1. มีความรับผิดชอบ ไม่ใช่รับแต่ชอบไม่ยอมรับผิด กล้าคิด กล้าทำ กล้าริเริ่มในสิ่งที่ถูกต้อง มีประโยชน์ต่อส่วนรวมในระยะยาว ไม่คิดเพียงแค่รักษาตำแหน่งตัวเองให้นานที่สุด

2. มีความเสียสละ ผู้นำที่สุขสบายไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริง มีบุคคลที่คนไทยทุกคนเห็นเป็นแบบอย่างได้ ก็คือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวและสมเด็จพระนางเจ้าพระบรมราชินีนาถ พระองค์ทรงเหน็ดเหนื่อยด้วยพระราชกรณียกิจซึ่งมุ่งเกื้อกูลประชากรไทยทั้งประเทศ ทรงรอนแรมไปในถิ่นทุรกันดารเสียงภยันตรายตลอดเวลา ด้วยพระบารมีปกเกล้า แผ่นดินไทยจึงสงบร่มเย็น ราษฎรผู้เดือดร้อนด้วยทุกข์ภัยนานาประการก็บรรเทาเบาบางลง

3. มีความรักลูกน้อง มีความจริงใจ ไม่หลอกใช้คน พร้อมจะร่วมทุกข์ร่วมสุขทุกสถานการณ์ จึงจะได้รับความเคารพรักศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชา หัวห้าที่ดีไม่ใช่ปล่อยตามใจหรือคอยเอาอกเอาใจลูกน้อง แต่เอาใจใส่ในทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา และพร้อมจะปกป้องช่วยเหลืออย่างถูกทางและทันท่วงที

---

[132]สมคิด บางโม, หลักการบริหารองค์กร (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ผู้จัดการ, 2544), 15.

4. มีคุณธรรมเป็นเข็มทิศชี้ทาง ผู้นำที่ดีต้องสามารถประสานประโยชน์ระหว่างบุคคลกับองค์กร องค์กรกับสังคมให้สมดุล การคิดถึงประโยชน์ส่วนตนจนทำลายองค์กร หรือคิดแต่หาประโยชน์ให้องค์กรจนเป็นอันตรายต่อสังคมเป็นสิ่งที่ไม่พึงกระทำอย่างยิ่ง[133]

ไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีทั้ง 1) สิ่งที่ติดตัวมา หรือเรียกว่ามีแวว 2) สิ่งที่มาจากสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่ค่อย ๆ ปั้นปรุงแต่งขึ้นมา และ 3) สิ่งที่เกิดจากการฝึกอบรมอย่างเป็นกิจจะลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้นำไทยน่าจะมีคุณลักษณะ 5 ประการเป็นส่วนประกอบ คือ 1) สภาพจิตใจมั่นคง 2) มีความเมตตากรุณา 3) มีทัศนคติมุ่งไปข้างหน้า สร้างสรรค์ หาทางแก้ไข 4) มีความสามารถด้านการพูดและการแสดงออก 5) เอาจริงเอาจังและมีผลงาน[134]

สิทธิชัย ฝรั่งทอง ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำที่ยิ่งใหญ่ไว้ว่า ภาวะผู้นำที่สำคัญต้องมีคุณลักษณะของผู้นำมี 2 ประการคือ

1. To Lead is to Serve การจะเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ขึ้นอยู่กับการบริการ การให้ การช่วยคนอื่น เพราะถ้าใครคิดช่วยเหลือคนอื่นก่อน โดยเฉพาะเกิดมาต่ำต้อยด้อยโอกาส ยิ่งต้องช่วยเหลือเขา และใครที่เกิดมามีน้อยในชีวิต ควรจะได้มากๆ โดยกฎหมาย ซึ่งศิลปะของการเป็นผู้นำต้องเป็นผู้ให้ ไม่จำเป็นต้องเป็นเงินหรือสิ่งของเสมอไป

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่งวนลิขสิทธิ์

2. To Lead is to Follow การที่จะนำต้องรู้จักตาม คำว่า Follow ก็คือในเรื่องที่เกี่ยวกับชีวิต จิตใจ ความรู้สึก อารมณ์ และเหตุผลของเขา สุภาษิตจีนได้สอนคนจีนมาหลายร้อยปีแล้ว ได้บอกว่า "ผู้นำที่ดีเยี่ยมนั้น คือคนที่ทำงานสำเร็จแล้วจะหายตัวไป หากเกิดปัญหาขึ้นอีกเมื่อใด เขาจะปรากฏตัวขึ้นอีกครั้งหนึ่ง"[135]

การพัฒนาภาวะผู้นำ

สาเหตุสำคัญที่ทำให้องค์กรต่างๆ โดยเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่ให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมของบุคลากรระดับผู้นำมาจากเมื่อองค์กรต้องการขยายธุรกิจแล้วไม่สามารถหาคนที่เหมาะสมได้ นอกจากนี้ การที่หลายองค์กรเห็นความสำคัญของการวางแนวทางการพัฒนา

---

[133]ก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์, CEO โลกตะวันออก ฉบับลีลาบริหารสามมิติ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สยามอินเตอร์บุคส์, 2547), 116-117.

[134]ไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม, อ้างถึงใน สงวน นิตยารัมภ์พงศ์, ภาวะผู้นำ ความสำคัญต่ออนาคตไทย (กรุงเทพฯ : พิมพ์ไทย, 2540), 96.

[135]สิทธิชัย ฝรั่งทอง, “คลื่นความคิด,” มติชนรายวัน, 18 กุมภาพันธ์ 2548, 7.

ผู้นำเพราะต้องการใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างความผูกพันกับผู้บริหารหรือบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้ยึดใจไว้กับองค์กรให้ได้นานที่สุดเพื่อไม่ให้เกิดภาวะสมองไหล เพราะการได้เข้าอบรมในโครงการสร้างกลยุทธ์องค์กรจะทำให้ค้นพบตนเอง มีการวางเป้าหมายทางเดินของตนเอง โดยองค์กรเปิดโอกาสให้ได้ทำในสิ่งที่อยากทำ ในขณะที่ปัจจัยภายนอกบีบรัดและผลักดันให้องค์กรต้องมีผู้บริหารระดับหัวกะทิมากเพียงพอที่จะรับมือกับการแข่งขันที่รุนแรง ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำ จึงกลายเป็นหนึ่งในกลยุทธ์องค์กรที่ได้รับความสนใจอย่างมากในปัจจุบัน

วิถีพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งเปรียบเหมือนบันได 3 ขั้นของการผจญภัยที่ผู้นำต้องก้าวข้าม (Leadership Voyage) เพื่อกระตุ้นให้ค้นหาตัวตนที่แท้จริงและนำไปสู่การเป็นผู้นำพันธุ์ใหม่ที่แข็งแกร่งขององค์กร วิถีพัฒนาภาวะผู้นำเป็นโปรแกรมที่สร้างกระบวนการค้นหาศักยภาพที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในตัวตนแต่ละบุคคลของผู้นำซึ่งแต่ละคนมีแก่นแท้ที่แตกต่างกัน เปรียบเหมือนการค้นหาขุมทรัพย์ที่ผู้นำหลายคนอาจจะไม่รู้แน่ชัดว่ามีอะไรอยู่ภายในนั้นบ้าง โดยใช้เวลาต่อเนื่องประมาณ 8 เดือนเพื่อไปสู่เป้าหมาย ประกอบด้วย

1. ค้นหาตัวตน (ส่องกระจกรอบด้าน) การก้าวผ่านบันไดขั้นที่ 1 เป็นการค้นหาและปลุกอัจฉริยภาพที่ซ้อนเร้นอยู่ภายใน (Assess and Awaken unseen leadership potential) เป็นการเริ่มต้นด้วยการหยุดและหันมาทำความรู้จักกับตัวเองทั้งแง่บวกและแง่ลบ ซึ่งในการค้นหาต้องมีเข็มทิศด้วยการทำแบบสอบถามความถนัดเชิงอัจฉริยภาพหรือที่เรียกว่า Multi-dimension intelligence profile เพื่อบ่งบอกความเป็นตัวตนของผู้เข้าทดสอบใน 5 มิติ คือ 1) อุปนิสัยพื้นฐานว่ามีความถนัดสิ่งใดบ้าง 2) การแสดงตัวตนออกมา เพราะความเก่งกับสิ่งที่ตนถนัดอาจไม่เหมือนกัน 3) งานที่ต้องการและรักที่จะทำ 4) ความเก่งและความสามารถ และ 5) ความสามารถในการบริหารอารมณ์ ผลที่ได้จาการประเมินในมิติที่ 1-3 จะเป็นเข็มทิศที่มุ่งไปสู่เป้าหมายการทำงาน หากสิ่งเหล่านี้ไม่กลมกลืนกับธาตุแท้ของตนเองภาวะผู้นำจะไม่เกิด ซึ่งส่วนใหญ่พบว่า คนที่มีทักษะดีแต่ไม่มีความถนัดในการทำงานพอทำไประยะหนึ่งจะเกิดความเบื่อในสิ่งที่ตนทำส่งผลให้สิ่งที่ออกมาไม่มีประสิทธิภาพ เมื่อมีรายได้มากพอจะลาออกจากงานที่ทำอยู่เพื่อไปค้นหาสิ่งที่ตนเองชอบ ข้อมูลที่ได้มาจากการประเมินจะบอกว่าเขามีความเข้าใจในสิ่งที่ทำแค่ไหน โดยจะเป็นการเอ็กซเรย์ 2 แกน คือ 1) ประเมินความสำเร็จว่ามีความชอบและความเก่ง ซึ่งประกอบด้วยคุณสมบัติของ Leadership ที่เป็นอุปนิสัยพื้นฐานและสิ่งที่ตนถนัดส่งผลให้แสดงออกมาเป็นการกระทำ 2) แกนนี้เป็นความสุข ประกอบด้วยคุณสมบัติในการบริหารอารมณ์และความรักในงาน ถ้ามีความสุขถือว่างานเหล่านั้นไปสู่เป้าหมายสูงสุด สิ่งสำคัญของการประเมินเพื่อหาจุดเด่นและจุดด้อยอยู่ที่ผู้นำคน

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

นั้นสามารถนำความโดดเด่นของตนมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ขณะที่จุดอ่อนสามารถบริหารให้คนอื่นมาช่วย ทำให้การทำงานเป็นไปได้อย่างมีความสุข ซึ่งเดิมนักบริหารเชื่อว่าการทำงานที่ดีต้อง "Put the right man on the right job" แต่ขณะนี้ต้องเป็น "Put the right man on the right heart to the right job" จึงจะเป็นการหา Competency หรือความถนัดในแต่ละบุคคลที่สมบูรณ์มากขึ้น หลังจากประเมินโดยใช้แบบสอบถามจะต้องทำกิจกรรมผจญภัย จุดสำคัญอยู่ที่การกระตุ้นอารมณ์ให้เกิดสติแตก เพื่อดึงภาวะผู้นำที่ซ้อนเร้นภายในออกมา แต่โดยทั่วไปคนมีอีโก้มักไม่เชื่อในเครื่องมือที่ทำการวัด แต่กิจกรรมผจญภัยจะละลายความเชื่อเหล่านั้นให้อุปนิสัยแท้จริงออกมาในสถานการณ์จริง ทั้งนี้ ผู้นำมีลักษณะเด่นซึ่งประกอบไปด้วย 4 คาแรกเตอร์ คือ

1) นักกลยุทธ์ ชอบแสดงความคิดสร้างสรรค์ มองภาพรวมและริเริ่มการเปลี่ยนแปลง

2) นักวิเคราะห์ ชอบแก้ปัญหา วิเคราะห์เชิงคุณภาพ และชอบตัวเลข

3) นักจัดการ ชอบวางแผน ชอบปฏิบัติการ และลงรายละเอียด และ

4) นักประสาน ชอบทำงานเป็นทีม ชอบสื่อสาร และประสานใจคน

โดยผู้นำในแต่ละคนมีส่วนผสมของคุณลักษณะทั้งหมด แต่ขึ้นอยู่กับว่าแต่ละคนจะมีลักษณะเด่นในด้านใดมากที่สุด อย่างไรก็ตาม องค์กรต้องการผู้นำทั้ง 4 รูปแบบขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความเข้าใจของคนๆ นั้น ซึ่งผู้บริหารสูงสุดต้องเข้าใจความโดดเด่นของแต่ละคนเพื่อมอบหมายงานให้ตรงกับความถนัด ขณะเดียวกัน ผู้นำต้องมองให้ออกว่าจะจัดการอย่างไรเพื่อดึงศักยภาพของตนเอง และต้องรู้ว่าจะใช้เพื่อนร่วมทีมในการแบ่งเบาภาระอย่างไร ซึ่งบางครั้งอาจมองไม่เห็นตนเอง แต่ต้องพึ่งคนอื่นเพื่อช่วย เพราะบางครั้งอาจถูกย้ายงานบ่อย อาจเกิดความสับสนว่าตนเองเหมาะกับงานอย่างไร

2. สร้างพิมพ์เขียว (วางกลยุทธ์ให้เป็นจริง) สำหรับการก้าวข้ามบันไดขั้นที่ 2 ซึ่งหมายถึงการวางรูปแบบสถาปัตยกรรมและสื่อสารพิมพ์เขียว (Articulate and Architect Leadership Branding and Detoxification) เป็นการวางแผนอนาคตในการสร้างทางเดินที่มีแรงส่งซึ่งมาจากการทำงานด้วยหัวใจให้มากที่สุด ในขณะที่ต้องลดแรงต้านให้เหลือน้อยที่สุด เพื่อให้ได้ผู้นำสายพันธุ์ใหม่ก้าวไปอย่างเป็นธรรมชาติควบคู่กับสิ่งที่ถนัด กระบวนการในขั้นนี้จะเป็นการสร้างพลังให้แสดงจุดเด่นภายในออกมาจนกลายเป็น Leadership Branding แต่การจะสร้าง Branding ได้จำเป็นต้องตกผลึกความคิดเพื่อตอบคำถามที่ว่า ทำไมอยากสร้างและอยากกำจัด (Why) อยากจะสร้างอะไรและกำจัดอะไร (What) ต้องทำอย่างไรบ้างถึงจะได้สิ่งเหล่านั้น (How) และเมื่อตอบคำถามเหล่านี้ได้ย่อมมีการพัฒนาเพื่อร่างพิมพ์เขียวการทำงานและชีวิตอย่างชัดเจน ในการอบรม

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วังท่าพระ

ผู้เข้าร่วมต้องคิดโครงการร่วมกันในทีมประมาณ 2-3 คน เพื่อวางแผนบริหารจัดการสิ่งที่จะเกิดเป็นปัญหาในอนาคตของบริษัท ในอีก 5-10 ปีข้างหน้า ขณะเดียวกันต้องกำหนดระยะเวลาภายใน 8 เดือนให้โครงการที่วางแผนไว้ต้องสำเร็จเป็นรูปธรรม สำหรับความท้าทายในการทำโครงการอยู่ที่ว่า จะสำเร็จได้ผู้นำต้องสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับคนในหน่วยงานตระหนักถึงสิ่งที่ตนเองวิเคราะห์ว่าจะเกิดผลกระทบในอนาคตเพื่อสร้างความร่วมมือในการแก้ปัญหากับสิ่งที่จะเกิดขึ้น ขณะเดียวกันที่ปรึกษาซึ่งเป็นเหมือนพี่เลี้ยงต้องคอยติดตามเพื่อเสริมสร้างศักยภาพที่เป็นข้อดีที่ได้จากการประเมินในบันไดขั้นแรก

3. ดูงานนักบริหาร (ต้นแบบพร้อมประยุกต์) บันไดขั้นที่ 3 เป็นการปรับแต่งกลยุทธ์และแผนพัฒนาการ (Align and Attune Leadership Priority Actions) ซึ่งเมื่อผ่านขั้นที่ 1-2 แล้ว ทำให้ผู้ร่วมโปรแกรมรู้ตัวตนว่าเป็นอย่างไร และสามารถวางเป้าหมายของตนเองได้ มาถึงขั้นนี้องค์กรเปิดโอกาสให้ทำในสิ่งที่อยากได้ ดังนั้นจะต้องมีการปรับแต่งกลยุทธ์เพื่อให้เข้ากับสไตล์การทำงานของแต่ละคน รวมทั้งต้องศึกษา Leadership Best Practices ใน 4 คุณลักษณะ ด้วยการเข้าไปเยี่ยมชมการบริหารงานของบุคคลต้นแบบและแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน[136]

มีพระพุทธดำรัสที่ปรากฏในคัมภีร์พระไตรปิฎกว่า ผู้ที่ปกครองหมู่คณะ เป็นคนฉลาดและมีกำลัง จึงจะทำให้หมู่คณะเจริญรุ่งเรือง[137] ความสามารถของผู้บริหารหรือผู้นำเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ จึงมีผู้ให้ความสนใจศึกษาถึงคุณลักษณะหรือคุณสมบัติบางประการรวมไปถึงพฤติกรรมของผู้นำที่ทำให้ผู้บริหารหรือผู้นำนั้นเป็นผู้บริหารหรือผู้นำที่พึงประสงค์ และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมีผลสำเร็จของงานสูง ผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพลหรือใช้พลังอำนาจที่มีอยู่ในตัวเองไม่ว่าจะเป็นลักษณะส่วนบุคคลหรือความรู้ความสามารถก็ตาม พฤติกรรมที่แสดงออกมาตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เหมาะสม ย่อมจะนำไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม การปฏิบัติงานโดยทั่วไปนั้น ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในสถานการณ์หนึ่งอาจล้มเหลวในอีกสถานการณ์หนึ่งก็ได้ เพราะแต่ละสถานการณ์ประกอบด้วยหลายประการ เช่น บรรยากาศในการทำงาน คุณภาพของบุคคลหรือเพื่อนร่วมงาน องค์ประกอบและกระบวนการบริหาร เป็นต้น

---

[136]กฤษณ์ รุยาพร, "เจาะกลยุทธ์พิสูจน์ DNA เจียระไนสุดยอดผู้นำพันธุ์ใหม่," ผู้จัดการรายสัปดาห์, มกราคม 2551, 34-36.

[137]มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เล่มที่ 27, 211.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วังท่าพระ

ลุกค์และบาร์ทเลทท์ (Luecke and Bartlett) กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผล

- มีความใส่ใจ, เข้าถึงความต้องการ ความกังวลและเป้าหมายของผู้อื่น

- ไม่ลำบากใจกับความชัดเจน, สามารถปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน ซึ่งแทบไม่มีอะไรช่วยชี้แนวทางเลย

- ไม่ละความพยายาม, รักษาเจตคติในทางบวก และมุ่งมั่นต่อการบรรลุเป้าหมาย ถึงแม้ว่าจะพบกับอุปสรรคแลความล้มเหลว

- ยอดเยี่ยมในการสื่อสาร, รู้ว่าจะรับฟังอย่างตั้งใจได้อย่างไร อีกทั้งยังสามารถทำการนำเสนอ และพูดในที่สาธารณะได้อย่างยอดเยี่ยม

- มีความฉลาดหลักแหลมด้านการเมืองในองค์กร, รู้จักโครงสร้างอำนาจภายในองค์กรของพวกเขาเป็นอย่างดี รับฟังอย่างตั้งใจถึงความกังวลของบุคคลที่มีอำนาจมากที่สุด และรู้ว่าจะหันไปหาความช่วยเหลือและทรัพยากรที่พวกเขาต้องการจากที่ไหน

- มีอารมณ์ขัน, เมื่อถึงสถานการณ์จำเป็น พวกเขาก็รู้ว่าจะผ่อนคลายความตึงเครียดด้วยความสนุกสนานได้อย่างไร

- มีความสุขุม, ท่ามกลางความวุ่นวายและความสับสน พวกเขายังคงรักษาความสงบภายในไว้ได้อย่างดี

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่งวนลิขสิทธิ์

- สร้างความมีส่วนร่วม, สามารถทำให้ผู้อื่นมีความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิผล

- สร้างความท้าทาย, พวกเขาโน้มน้าวให้คนอื่นเชื่อได้ว่าพวกเขาควรกำหนดมาตรฐานให้สูง และยอมรับเป้าหมายที่จะทำให้พวกเขาต้องพยายามมากขึ้น

- รู้จักตัวเอง, รู้ว่าพฤติกรรมของตนเองส่งผลกระทบต่อคนอื่นอย่างไร

- มุ่งเน้นที่อนาคต, จัดการงานในระยะสั้นให้สอดคล้องกับลำดับความสำคัญที่ตั้งไว้ในระยะยาวได้[138]

เจมส์และคอนนอลลี่ (James and Connolly) ได้เสนอว่าผู้นำทางการศึกษาสามารถแสดงให้เห็นภาวะผู้นำทางการศึกษาได้ดังนี้

1. ความสามารถทางการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของโรงเรียน สามารถทำให้ทีมงานผู้บังคับบัญชา ผู้ปกครองและนักเรียนมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงจนเกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดี

---

[138]Richard Luecke and Christopher Bartlett, อ้างถึงใน ณัฐยา สินตระการผล, คัมภีร์ผู้จัดการ (กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็กซเปอร์เน็ท จำกัด, 2548), 25.

2. เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลของบุคลากรและเชิญชวนให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ

3. มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและรู้จักเลือกใช้กลยุทธ์เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

4. รู้จักสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการเรียน ปรับปรุงสถานที่ได้สะอาดสวยงาม

5. มีทักษะการบริหารบุคคล

6. มีศักยภาพในการจัดระบบงานเพื่อควบคุมให้มีการเปลี่ยนแปลงที่ดี

7. เห็นความสำคัญของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทั้งรูปแบบการทำงานและการจัดการเรียนการสอน

8. สนับสนุนให้เกิดความผูกพันกับสถานศึกษา โดยพัฒนาทีมงานให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาและปรับปรุงตนเอง

9. สามารถจูงใจและสร้างความกระตือรือร้นให้กับผู้ร่วมงานจนสามารถยกระดับคุณภาพการทำงานขึ้นได้

10. รู้จักมอบหมายงาน กระจายงานเพื่อให้ผู้อื่นได้มีโอกาสแสดงภาวะผู้นำออกมา

11. ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานในสถานศึกษาเพื่อให้การพัฒนาปรับปรุงสถานศึกษาเป็นไปด้วยความราบรื่น

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

12. สามารถควบคุมการเปลี่ยนแปลงได้ ยกระดับคุณภาพชีวิตและคุณภาพการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษาให้สูงขึ้น[139]

สตอกดิลล์ (Stogdill) ได้ทำการสงเคราะห์งานวิจัยที่นักวิจัยได้ทำในช่วงปีค.ศ. 1904 – 1947 จำนวน 124 เรื่อง สรุปได้ว่า ผู้นำจะมีคุณลักษณะดังนี้

1. ความมีสติปัญญา (Intelligence)

2. ความเป็นผู้รู้ (Scholarship)

3. ความรับผิดชอบ (Responsibility)

4. สถานภาพทางสังคมเศรษฐกิจ (Socioeconomic Status)

5. ความชอบเข้าสังคม (Sociability)

6. ความคิดริเริ่ม (Initiative)

7. ความพยายาม (Persistence)

8. ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self - confidence)

---

[139]C. James and U. Connolly, Effective change in school (London : Routledge Falmer, 2000), 141-142.

9. ความไวในการรับรู้และเข้าใจในสถานการณ์ต่าง ๆ
(Alertness to, and Insight into, Situation)

10. ความร่วมมือ (Cooperativeness)

11. ความนิยมแพร่หลาย (Popularity)

12. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)

13. ความสามารถในการพูด (Verbal Facility)[140]

ต่อมา Stogdill ยังได้ทำการสงเคราะห์งานวิจัยที่นักวิจัยได้ทำตั้งแต่ปี 1948 - 1970 จำนวน 163 เรื่อง พบคุณลักษณะของผู้นำ ดังนี้

1. คุณลักษณะทางกาย (Physical Characteristics) ได้แก่ อายุ ลักษณะท่าทาง ส่วนสูง น้ำหนัก สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ เป็นปัจจัยส่งเสริมให้มีลักษณะผู้นำในตนเอง และสามารถสร้างความยำเกรงให้กับสมาชิกภายในกลุ่มได้

2. ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) ได้แก่ การศึกษา สถานภาพทางสังคม การเปลี่ยนแปลงฐานะทางสังคมให้สูงขึ้น

3. สติปัญญาความรู้ความสามารถ (Intelligence) ได้แก่ ความรู้ดี การตัดสินใจดีและมีความสามารถในการสื่อความหมาย

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่งวนลิขสิทธิ์

4. บุคลิกภาพ (Personality) ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความระมัดระวังในการปฏิบัติงาน

5. ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (Task Related Characteristics) ได้แก่ มีความต้องการประสบความสำเร็จ และรับผิดชอบสูง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

6. ลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) ได้แก่ ความต้องการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ อย่างกระตือรือร้น ชอบการติดต่อพบปะสังสรรค์กับบุคคลอื่น ให้ความร่วมมือกับบุคคลต่าง ๆ ดี[141]

การสงเคราะห์งานวิจัยในระยะหลัง ๆ Stogdill พบว่ามีคุณลักษณะของผู้นำบางประการที่พบเสมอในผู้นำที่มีประสิทธิผล คุณลักษณะเหล่านี้ ได้แก่

---

[140]Ralph M. Stogdill, Handbook of leadership : A Survey of Theory and Research, 62 – 63.

[141]เรื่องเดียวกัน. 72 – 91.

1. ความรับผิดชอบ

2. ความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ

3. ความแข็งแรง

4. ความเพียรพยายาม

5. รู้จักเสี่ยง

6. ความคิดริเริ่ม

7. ความเชื่อมั่นในตนเอง

8. ความสามารถในการจัดการกับความเครียด

9. ความสามารถที่จะมีอิทธิพล (Influence) ต่อคนอื่น

10. ความสามารถที่จะประสานพลังทั้งหลายเพื่อการทำงานให้สำเร็จ[142]

รอบบินส์ (Robbins) ได้ทำการศึกษาถึงภาวะผู้นำของ Nelson Mandela ผู้นำของแอฟริกาใต้ จากการศึกษาได้พบว่า Mandela มีคุณลักษณะที่โดดเด่น แสดงถึงความมีภาวะผู้นำอยู่ 6 ประการ คือ

1. ความทะเยอทะยานและมีพลัง (Ambition and Energy)

มหาวิทยาลัยศิลปากร ซิงอนลิขสิทธิ์

2. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเป็นผู้นำ (Desire to Lead)

3. ความซื่อสัตย์ (Honesty and Integrity)

4. ความมั่นใจในตนเอง (Self - confidence)

5. ความมีสติปัญญาหรือความเฉลียวฉลาด (Intelligence)

6. ความรอบรู้ในงาน (Job – relevant Knowledge)[143]

คองเกอร์และคานูโก (Conger and Kanungo) ได้เสนอว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีลักษณะพิเศษประกอบด้วยลักษณะต่อไปนี้

1. ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self - confidence) คือ มีความเชื่อมั่นและศรัทธาในการใช้วิจารณญาณและความสามารถของตนเอง

2. วิสัยทัศน์ (Vision) คือ สามารถกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในอนาคตได้

3. ความสามารถในการนำเสนอวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน (Ability to Articulate the Vision) คือ มีความสามารถในการเข้าใจภาพต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคตได้อย่างชัดเจนและทำให้ผู้อื่นเข้าใจภาพต่าง ๆ เหล่านั้นด้วย

---

[142]เรื่องเดียวกัน, 92 – 95.

[143]Stephen P. Robbins, Organizational Behavior, 7th ed., 414 – 415.

4. ความเชื่อมั่นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ (Strong Convictions about the Vision) คือ มีความเชื่อมั่นว่าวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้มีความเป็นไปได้ มีความผูกมัดกับวิสัยทัศน์และมีความเต็มใจที่จะเผชิญกับความเสี่ยง

5. พฤติกรรมที่ต่างไปจากปกติ (Behavior that is our of the Ordinary) คือ มีความสามารถในการรับรู้สิ่งแปลกใหม่ ทำสิ่งใหม่ และเมื่อการดำเนินงานประสบผลสำเร็จจะยกย่องชมเชยผู้ตาม

6. ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Perceived as being a change agent) คือ เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงแบบถอนรากถอนโคนมากกว่าเป็นผู้ดำรงรักษาสภาพเดิม

7. ความไวในการรับรู้ต่อสภาพแวดล้อม (Environmental Sensitivity) คือ ผู้นำแบบมีลักษณะพิเศษนี้เป็นบุคคลที่มีการรับรู้อย่างรวดเร็วต่อสภาพแวดล้อมทั้งทางสังคมและทางกายภาพที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การ ถ้าผู้นำไม่รับรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงหรือสถานการณ์ของสภาพแวดล้อม การดำเนินงานขององค์การก็ยากที่จะประสบผลสำเร็จ การประเมินเพื่อให้ทราบถึงสถานการณ์ที่เป็นจริงของสภาพแวดล้อมต้องใช้ทั้งความรู้ ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของผู้นำ ผู้นำต้องทราบว่าจะใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ในสภาพแวดล้อมนั้นได้อย่างไร นอกจากนั้นผู้นำต้องไวต่อการรับรู้ถึงความสามารถ ความต้องการและความรู้สึกของผู้ตาม[144]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

สมิท (Smith) ได้ทำการศึกษาเรื่องพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลและไม่มีประสิทธิผล ผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมของผู้บริหารที่ทำให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานนั้น เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. สร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารระดับสูงกว่าในโรงเรียนและคณะกรรมการจัดการศึกษา

2. วางแผนและร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับคณะครูในโรงเรียน

3. มีการติดต่อสื่อสารและสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบ้านกับโรงเรียน

4. กระตุ้นให้ครูมีการพัฒนาทั้งด้านอาชีพและด้านส่วนตัว

5. สร้างบรรยากาศในโรงเรียนให้เกิดความรู้สึกมั่นคงเชื่อมั่นตนเอง

6. ให้การช่วยเหลือครู

7. ร่วมมือในกิจกรรมที่ก่อให้เกิดประสิทธิผล ให้ความถูกต้องและความยุติธรรม

---

[144]Jay A. Conger and Rabindra N. Kanungo, Charismatic Leadership in Organizations (California : SAGE Publications, Inc., 1998), 51 – 57.

8. พัฒนาตนเองในด้านวิชาการ

9. สามัคคีและร่วมมือกับครูส่งเสริมโรงเรียนของตน

10. ทำงานตามโครงการพัฒนาต่างๆ ของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

11. สร้างสัมพันธภาพอันดียิ่งในการทำงานกับชุมชน

12. เป็นผู้นำในทางวิชาการ

13. แสดงความสามารถในการสอนและการบริหารโรงเรียนให้รู้ทั่วกัน

14. ทำให้นักเรียนมีพฤติกรรมที่ดีและมีวินัย

15. มีความสัมพันธ์อย่างดีกับนักเรียน[145]

โคซเซสและพอสเนอร์ (Jim Kouzes and Barry Posner) ได้ทำการสำรวจผู้จัดการมากกว่า 7,500 คนทั่วทั้งสหรัฐอเมริกาในปีค.ศ. 1980 เพื่อค้นหาลักษณะของผู้นำที่เป็นที่ต้องการและยกย่องของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจากผลการวิจัย พบว่าคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาควรประกอบด้วย

1. ซื่อสัตย์ 87 % ของผู้ร่วมการวิจัยต้องการให้ผู้นำมีจรรยาบรรณ

2. มีความสามารถ 74 % ของผู้ร่วมการวิจัยต้องการผู้ที่มีความสามารถในการทำงาน

3. มองการณ์ไกล 67 % ของผู้ร่วมการวิจัยต้องการผู้ที่มีวิสัยทัศน์และสามารถกำหนดทิศทางการดำเนินงานได้

4. มีแรงบันดาลใจ 61 % ของผู้ร่วมการวิจัยเชื่อว่าต้องสามารถจูงใจให้ผู้อื่นบรรลุวัตถุประสงค์

5. มีไหวพริบ 46 % ของผู้ร่วมการวิจัยเห็นว่าการมีไหวพริบเป็นสิ่งที่สำคัญ แต่ก็ไม่มากไปกว่าคุณลักษณะอื่น[146]

เดวิสและสก็อตต์ (Davis and Scott) ได้ระบุถึงคุณลักษณะที่สำคัญ 4 อย่างที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

1) ความเฉลียวฉลาด หมายถึง ความสามารถและทักษะในการติดต่อสื่อสารที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการจูงใจก่อให้เกิดความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา

---

[145]Harold B. Smith, "Description of Effective and Ineffective Behavior of School Principals," Dissertation Abstracts International 35 (October 1974) : 1935 – A.

[146]เบญจมาภรณ์ อิศรเดช และคณะ (ผู้แปล), หลักการจัดการ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล, 2549), 235.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วังท่าพระ

2) ความเจริญวัยด้านสังคม หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง เคารพตนเองและผู้อื่น ให้ความสนใจผู้ใต้บังคับบัญชา

3) แรงจูงใจภายในและความต้องการที่จะให้ประสบผลสำเร็จ

4) ทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การยอมรับว่าความร่วมมือของคนเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความมีประสิทธิภาพขององค์การ ผู้นำจะต้องให้ความสำคัญกับคน[147]

ฟุลแลน (Fullan) ได้พูดถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารว่าจะต้องมี 6 ประการ คือ

1. คิดระยะยาว

2. คิดในเรื่องที่กำลังมุ่งหน้าไปและการโยงใยไปสู่สิ่งที่ใหญ่ขึ้น

3. สามารถไปถึงและโน้มน้าวผู้อื่นให้ไปได้ไกลกว่าลิมิตของตนเอง

4. ต้องแสดงให้เห็นถึงความหนักแน่นในวิสัยทัศน์ คุณค่า และความเข้าใจด้วยปัญญาอย่างมีเหตุผล

5. มีความสามารถในการเป็นตัวเชื่อมรัฐบาลกับกลุ่มผู้มีสิทธิ์ลงคะแนน

6. ต้องคิดใหม่ทำใหม่อยู่เสมอ[148]

กริฟฟิท (Griffith) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมภาวะผู้นำและพบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรมีพฤติกรรมดังต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่งวนลิขสิทธิ์

1. ผู้นำในฐานะผู้ผลักดัน (Improver) คือการให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาในการพัฒนางานที่รับผิดชอบ สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานได้ดีขึ้น

2. ผู้นำในฐานะผู้ตระหนักรู้ (Recognizer) ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจลึกซึ้งต่อปัญหาของผู้อื่น สามารถหยั่งรู้ศักยภาพของแต่ละคนและส่งเสริมการมีความคิดริเริ่ม

3. ผู้นำในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือ (Helper) พร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือในการแก้ปัญหาแก่ผู้อื่น มีความห่วงใยผู้ใต้บังคับบัญชา

4. ผู้นำในฐานะนักพูดที่มีประสิทธิภาพ (Effective Speaker) มีทักษะในการพูด สามารถพูดในที่ชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ผู้นำในฐานผู้ประสานงาน (Co-Ordinator) และ

---

[147]Kieth Davis and William Scott, Reading in Human Relations (New York : McGraw – Hill Book Co., 1950), 303 – 304.

[148]Michael Fullan, Educational Leadership, 1.

6. ผู้นำในฐานะคนของสังคม (Social Man)[149]

เซอร์จิโอวานนี่ (Sergiovanni) ได้เสนอยุทธวิธีและยุทธศาสตร์สำหรับผู้นำที่มีคุณภาพ เป็นหลัก 10 ประการที่เรียกว่า The 10- p Model of Quality Leadership โดยกล่าวถึงผู้นำที่มีคุณภาพว่าจะต้องมีลักษณะดังนี้ คือ

1. ความจำเป็นพื้นฐาน (prerequisites) ได้แก่ ทักษะที่จำเป็นของผู้นำที่จะพัฒนาและคงความสามารถของการเป็นผู้นำ ซึ่งทักษะเหล่านี้มีกล่าวไว้ในทฤษฎีผู้นำมากมาย เช่น ทักษะในการแก้ข้อขัดแย้ง รูปแบบการตัดสินใจ การบริหารงานเป็นทีมและกระบวนการกลุ่ม ฯลฯ

2. การมองการณ์ไกล (perspective) ได้แก่ ความสามารถของผู้นำที่สามารถจะมองเห็นความแตกต่างระหว่างยุทธวิธีและยุทธศาสตร์และเข้าใจที่จะนำมาสัมพันธ์กันได้อย่างดี

3. มีหลักการ (principle) ได้แก่ ผู้บริหารจะต้องมีแนวความคิดหรือหลักการในการปฏิบัติงานนั้น หลักการก่อให้เกิดบูรณาการและความหมายต่อผู้นำอย่างมาก

4. หลักในการทำงาน (platform) ได้แก่ การที่จะนำเอาหลักการในข้อข้างต้นไปใช้ในการปฏิบัติงาน และวางเกณฑ์หรือมาตรฐานในการทำงาน หลังจากที่ได้ทำการตัดสินใจแล้ว

5. หลักการปกครอง (politics) ได้แก่ ความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มได้ช่วยทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เรื่องการปกครองจะต้องมีเรื่องอำนาจเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย อำนาจเป็นเรื่องสำคัญในการกระทำของผู้นำเพราะสามารถที่จะทำให้เกิดผลต่าง ๆ ขึ้นได้

6. ความมุ่งประสงค์ (purposing) ได้แก่ ผู้นำที่ดี เวลาปฏิบัติงานควรตั้งจุดมุ่งหมายในการทำงาน เพราะความมุ่งหมายจะช่วยแสดงให้เห็นถึงแนวทางในการทำงาน ความสำเร็จ และความผิดพลาด

7. การวางแผน (planning) ได้แก่ การวางแผนเป็นการเชื่อมโยงความมุ่งหมายและโครงการปฏิบัติงานระยะยาวให้เป็นเชิงประจักษ์ การวางแผนเป็นสิ่งที่ผู้นำไม่ควรขาดในการบริหารงานเพราะการวางแผนจะช่วยให้โครงสร้างใหญ่ของงานออกมาในรูปของการนำไปปฏิบัติ

8. ความยืนหยัด (persisting) ได้แก่ ผู้นำที่ดีควรจะมีความยืนหยัดต่อหลักการที่สำคัญที่ได้กำหนดไว้เป็นเป้าประสงค์และผลผลิต ผู้นำจะต้องเข้าใจถึงคุณค่าที่พึงจะได้รับด้วย

9. การบริหารคน (people) ได้แก่ ยอมรับว่าหากปราศจากความปรารถนาดีจากบุคคลอื่นในหน่วยงานแล้ว ความสำเร็จจากงานนั้นจะสำเร็จได้น้อยมาก

---

[149]Daniel E. Griffith, Administrative Theory, (New York : Appleton Country Croffs, 1959), 125 – 150.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วังท่าพระ

10. ความรักองค์กร (patriotism) ได้แก่ เมื่อทุกสิ่งทุกอย่างได้รับการปฏิบัติแล้ว ผู้นำจะต้องคำนึงถึงมากกว่าวิธีการจัดการคือการแสดงออกอย่างมีวัฒนธรรมในหน่วยงานที่มีความสำเร็จสูง คนทำงานมักจะตกลงกันว่าลักษณะใดควรทำและจะทำอย่างไร แล้วสมาชิกของหน่วยงานยังจะแสดงออกถึงความรักองค์กรอย่างซื่อสัตย์[150]

Sergiovanni ได้พยายามแสวงหาคุณลักษณะของผู้นำซึ่งสัมพันธ์กับการทำงานที่เป็นระบบมาก ๆ โดยผันแปรไปตามหลักการเป็นผู้นำที่มีคุณภาพหลาย ๆ ประการ ผลการวิจัยสรุปคุณลักษณะทั่วไป 3 ประการของผู้นำที่มีการทำงานเป็นระบบสูง คือ

1. ผู้นำที่มีผลการทำงานสูง จะได้เวลานอกในการทำงาน ทำงานหนัก จะทดลองในสิ่งที่ซึ่งสงสัย พยายามศึกษาถึงปัญหาในระบบการทำงาน

2. ผู้นำที่มีผลการทำงานสูง จะมีความรู้สึกรุนแรงมากเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของระบบไม่ว่าจะเป็นโครงสร้าง หรือการทำงาน อดีตการทำงาน หรือความมั่นคงในอนาคต มีความต้องการให้ระบบประสบความสำเร็จ ต้องการให้ระบบมีส่วนช่วยในสังคม ช่วยสร้างคุณภาพชีวิตคน ซึ่งรวมอยู่ในระบบ เห็นความสำคัญของวัตถุประสงค์ขององค์การและคุณค่าที่ได้รับ

3. ผู้นำที่มีผลการทำงานสูง จะเน้นเรื่องตัวแปรที่สำคัญ ๆ พร้อมทั้งการคำนึงถึงความสำคัญในการตั้งจุดประสงค์และคุณค่าขององค์การโดยให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจว่าสิ่งใดเป็นจุดประสงค์สำคัญ[151]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า การศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลเป็นประโยชน์ต่อการนำไปกำหนดเป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเพื่อให้ได้คุณลักษณะตามที่ต้องการ ทั้งนี้เพื่อการได้ผู้นำที่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำตามแนวทางการศึกษาและแนวความคิดของนักวิชาการทั้งหลายจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้กับองค์การได้เป็นอย่างดี เพราะผู้นำคือ บุคคลผู้ซึ่งมีหน้าที่ในการนำกลุ่มไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ นอกจากนี้คุณลักษณะภาวะผู้นำยังมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการศึกษาบทบาทของผู้นำเพราะบางบทบาทของผู้นำแตกต่างกันไปย่อมต้องการคุณลักษณะภาวะผู้นำเฉพาะด้านที่สอดคล้องกับบทบาทนั้น ๆ ด้วย ดังนั้น ผู้นำที่มีคุณลักษณะพิเศษบางประการจะเป็นบุคคลที่แสดงบทบาทและพฤติกรรมของตนได้อย่างเหมาะสม

---

[150]Thomas J. Sergiovanni, "Ten Principles of Quality Leadership," Educational Leadership (1982) : 332.

[151]Thomas J. Sergiovanni, The Principalship (Boston : Allyn and Bacon, 1987), 336.

การบริหารคนในแนวความคิดของ Sergiovanni มีความหมายในแนวทางเดียวกับการบริหารงานบุคคลนั่นเอง ซึ่งสรุปความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้ว่าคือ กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหาคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การเพิ่มพูน ความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข[152]

ก่อศักดิ์ ไชยรัสมีศักดิ์ กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำว่ามี 11 ประการ คือ

1. มีความจริงใจ มีจิตใจดี ไม่หลอกใช้ผู้อื่น ส่งเสริมผลงานและผลักดันให้ลูกน้องประสบความสำเร็จ

2. ไม่ศักดินา เคารพคุณค่าของผู้อื่นทั้งในความคิดและการกระทำ ไม่แบ่งชั้นวรรณะ ไม่แบ่งแยกสถาบัน ไม่เจ้ายศเจ้าอย่าง ไม่ดูถูกเหยียดหยามผู้ที่ด้อยกว่า ไม่ยกตนข่มท่าน (โดยยึดปมเด่นของตนเพื่อข่มคนอื่น)

3. ใช้ปิยะวาจา เป็นผู้ฟังที่ดี ใช้วาจาสุภาพในการแสดงความคิดเห็น ในการสอนงานและตักเตือนลูกน้อง ควรพูดด้วยความระมัดระวังไม่ให้กระทบผู้อื่น รู้จักใช้คำพูดในเชิงสร้างสรรค์ ชมเชยให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา หากจะตำหนิข้อผิดพลาดก็ด้วยเหตุผลเฉพาะเรื่อง ไม่ใช้อารมณ์ด่วนสรุปและตีตราประณาม ไม่ใช้วาจาเสียดสีประชดประชัน

4. อย่าหลงอำนาจ ไม่ยึดติดอำนาจตำแหน่งหน้าที่ ไม่หลงตนว่าเป็นใหญ่และถูกต้องแต่เพียงผู้เดียว ไม่กดขี่ข่มเหงผู้น้อย ไม่สั่งงานโดยใช้น้ำเสียงแข็งกระด้าง ไม่บังคับให้ทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้องโดยให้ลูกน้องเคารพนับถือด้วยพลังแห่งคุณความดี มิใช่โดยความเกรงกลัวต่ออำนาจ

5. เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในการประพฤติปฏิบัติตนและการทำงานเป็นทีม โดยมุ่งความสำเร็จขององค์กรในภาพรวม ไม่ใช่เฉพาะหน่วยงานที่รับผิดชอบ มีความขยัน ซื่อสัตย์ ตั้งใจทำงาน มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน มีวินัยในตัวเอง ประพฤติตนตามหลักทำนองคลองธรรมให้ลูกน้องนับถือได้อย่างสนิทใจ เมื่อสั่งสอนสิ่งใดก็ต้องทำได้เช่นเดียวกัน

---

[152]พะยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2540), 5.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

6. มีความยุติธรรม ตระหนักถึงความยุติธรรมอยู่เสมอ ไม่ลำเอียงเข้าข้างเฉพาะลูกน้องของตนหรือคนใกล้ชิด ไม่หลงเชื่อคนง่าย ไม่ฟังความฝ่ายเดียว ในการประเมินผลต้องให้คุณให้โทษตามเนื้องานที่เป็นจริง มีเหตุผลสนับสนุนที่สามารถอธิบายให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจหรือยอมรับได้

7. ให้ความเมตตา ดูแลลูกน้องด้วยความรัก ความเอาใจใส่ ให้ความช่วยเหลือลูกน้องด้วยความจริงใจ และปรารถนาที่จะช่วยให้ลูกน้องทำงานอย่างมีความสุข แนะนำลูกน้องด้วยความปรารถนาดี

8. กล้าตัดสินใจ ตัดสินใจบนพื้นฐานของหลักการข้อเท็จจริงและประสบการณ์ที่สั่งสมมา รวมทั้งสร้างความเข้าใจให้ลูกน้องยอมรับเหตุผลของการตัดสินใจ ไม่รีรอลังเลเพราะกลัวการรับผิดชอบจนงานชะงักเสียหาย ต้องกล้าคิด กล้านำ กล้าทำ กล้ารับผิดชอบ

9. อาทรสังคม มองส่วนรวม ร่วมสนับสนุนและส่งเสริมสังคมด้วยความรับผิดชอบโดยการไม่ดำเนินธุรกิจและกิจกรรมที่เป็นภัยต่อสังคม ในขณะเดียวกันก็ควรช่วยสร้างสังคมให้เข้มแข็งและมีความสุข

10. บ่มเพาะคนดี รู้จักเลือกสรรและสร้างคนดีมีความสามารถให้องค์กร ช่วยลูกน้องด้วยการเป็นพี่เลี้ยง ถ่ายทอดความรู้ความสามารถและประสบการณ์ รวมทั้งสอนงานให้ข้อมูลข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการเรียนรู้เพื่อพัฒนาลูกน้องให้เป็นกำลังสำคัญขององค์กรทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วังท่าพระ

11. มีใจเปิดกว้าง เปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของลูกน้องและผู้ร่วมงานในทุกระดับ พร้อมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นความรู้ซึ่งกันและกัน ยินดีที่จะมอบอำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สัมพันธ์กับความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม พร้อมทั้งยอมรับความสามารถที่อาจจะเหนือกว่าของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ละอายที่จะขอโทษเมื่อทำผิดและแก้ไขโดยกลัวเสียหน้า สามารถรองรับปัญหาและอารมณ์ของลูกน้อง และเปิดใจรับแนวคิดใหม่ ๆ ของโลก[153]

สุชาดา สุขสวัสดิ์ ณ อยุธยา กล่าวว่าคุณสมบัติของผู้นำที่ดีมี 9 ประการ คือ

1. ความมุ่งมั่นแรงกล้า ผู้นำต้องเป็นคนที่ประสงค์จะทำสิ่งที่คนอื่นไม่มีหรือมีไม่พอมีแรงผลักดันในการทำสิ่งนั้นเป็นพิเศษ

2. มีอารมณ์ขัน ผู้นำต้องไม่เป็นคนเคร่งเครียดจนเกินไป รู้จักสร้างบรรยากาศที่น่าขำขันบ้างเพื่อให้รอบข้างมีความผ่อนคลายไปด้วย

---

[153]ก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์, CEO โลกตะวันออก ฉบับลีลาบริหารสามมิติ, 119-121.

3. ความกล้า ผู้นำต้องมีความรู้สึกทางใจที่มีพลังพร้อมยืนหยัดต่อสู้เมื่อต้องเผชิญกับภยันตรายหรือความยุ่งยาก แม่ทัพนายกองหากไม่ออกสนามรบพร้อมกับไพร่พลก็ยากที่จะได้รับความชื่นชม

4. ความซื่อสัตย์และความน่าเชื่อถือ ผู้นำต้องสามารถดำรงตนได้อย่างมั่นใจว่าไม่มีแผลที่ต้องคอยระวัง

5. มีพละกำลังหรือความกระตือรือร้น ผู้นำต้องทำงานหนักโดยไม่คำนึงถึงเวลาปกติ จึงต้องมีร่างกายที่แข็งแรงพร้อมทั้งความกระฉับกระเฉง ตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา

6. รู้จักสร้างทีมงาน ต้องรู้จักการบริหารคนอื่นให้สามารถทำงานร่วมกันได้ มีความสามารถทั้งนำคนอื่นและในขณะเดียวกันต้องยอมที่จะตามคนอื่นได้ ไม่คิดสร้างความเด่นคนเดียวเพราะคงไม่มีใครเก่งไปหมดทุกเรื่อง ต้องยอมรับการกระทำและความคิดเห็นของผู้อื่น ให้เกียรติผู้ร่วมงานตามโอกาสอันควร

7. การจัดลำดับก่อนหลัง สังคมที่มีความชุลมุนและต้องทำงานแข่งกับเวลา ต้องรู้จักจัดความสำคัญก่อนหลังของงาน

8. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นความจำเป็นที่ผู้นำต้องมีสิ่งนี้เพื่อสร้างโอกาสอันดีให้แก่องค์กรและผู้ตาม

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

9. การมีวิสัยทัศน์ ผู้นำต้องสามารถมองเห็นอะไรได้ทะลุปรุโปร่ง คือสามารถเห็นล่วงหน้าว่าสิ่งใดน่าจะเกิดขึ้นบ้าง เพื่อจะได้สร้างองค์กรให้ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ[154]

อานันท์ ปันยารชุน พูดถึงผู้นำที่ยั่งยืนว่าต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 อย่าง คือ

1. มีคุณธรรมจริยธรรม คือความรู้สึกผิด ความรู้สึกชอบ รู้สึกควรไม่ควร

2. มีบารมี คือสามารถทำให้ผู้อื่นคล้อยตาม สร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นได้

3. มีการสื่อสารชัดเจนแจ่มแจ้ง คือพูดให้คนอื่นเข้าใจได้และไม่โกหก

4. มีหลักการในการกระทำการ เชื่อมั่นในหลักการที่ดี

5. มีวิสัยทัศน์ มีระบบการคิดและการบริหาร สามารถวางแผนได้ล่วงหน้า[155]

---

[154]สุชาดา สุขสวัสดิ์ ณ อยุธยา, โลกนักบริหาร (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เดือนตุลา, 2544), 16-17.

[155]อานันท์ ปันยารชุน, “ผู้นำคือผู้ที่คนอื่นอยากเดินตาม” ใน ผู้นำ, 26-29.

สิปปนนท์ เกตุทัต ได้กล่าวถึงผู้นำไว้ว่า ผู้นำที่แท้จริงต้องมีวิสัยทัศน์ มีทรรศนะกว้างไกล และสามารถทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับและยินดีร่วมปฏิบัติตาม การเป็นนักบริหารระดับสูงจะต้องเป็นผู้นำ ซึ่งมีหลักปรัชญาดังต่อไปนี้

1. ทำใจว่าง จิตว่าง ไม่ยึดอารมณ์มาเกี่ยวข้อง ไม่เอาผลประโยชน์โดยตรงต่อคนใดคนหนึ่งเข้าผูกพัน

2. ใช้สมอง มีปรีชาญาณ (intellect) วิเคราะห์ให้กว้าง ให้รวมรวมทั้งผลดีและผลเสีย และวิจารณญาณ (reasoning) พิจารณาอย่างเป็นเหตุผล ที่สอดคล้อง รู้จักความพอดีพอควร และรู้จักทางสายกลาง

3. ในการตัดสินใจต้องคำนึงถึงทั้งเรื่องที่กำลังพิจารณาและบริบท จังหวะเวลาโอกาส และความเสี่ยง มีสติตั้งมั่น ไม่กระทำในสิ่งที่รู้ว่าผิด

4. มองทิศทาง เป้าหมาย ตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้

5. เลือกคนเก่งและดีมาร่วมปฏิบัติงาน จูงใจให้คนร่วมแรงร่วมใจร่วมปฏิบัติงาน

6. จัดโครงสร้างองค์กร กระบวนการ เลือกคนให้เหมาะกับงาน คำนึงถึงค่าใช้จ่าย ระยะเวลา งบประมาณ และการปฏิบัติงานให้บรรลุผล

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

7. มอบและกระจายอำนาจการตัดสินใจ

8. ติดตามงานแต่ละขั้นตอน ประเมินผลโดยมุ่งเป้าหมายประโยชน์รวมเป็นหลัก

และผู้ที่มีศักยภาพที่จะประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานได้นั้น โดยพื้นฐานต้องประกอบด้วยพื้นฐาน 9 ประการดังต่อไปนี้

1. ต้องเป็นคนเก่ง คือมีความแม่นยำ เที่ยงตรง ซื่อสัตย์ สุจริตในวิชาชีพและวิชาการ ปรับปรุงตนเองให้ทันต่อวิชาการและวิชาชีพอยู่เป็นนิตย์ และช่วยปรับปรุงงานหมู่คณะ ตลอดจนองค์กรให้ดีขึ้น

2. เป็นคนดี โดยนอกจากประกอบด้วยคุณสมบัติในข้อแรกแล้ว ยังผนวกด้วยความมีวินัยในตนเอง รับผิดชอบ และซื่อสัตย์สุจริต

3. ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ หากเป็นหัวหน้าก็มุ่งที่เป้าหมาย หรือถ้าเป็นลูกน้องก็ทำงานโดยมุ่งผลงานส่วนรวม

4. มีความกล้า คือกล้าพึ่งตนเองด้วยความมั่นใจ มีความเป็นตัวของตัวเอง และกล้าหาญทางจริยธรรม

5. อดทน ทั้งต่อการรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์ ต่ออุปสรรคปัญหา และมีความมุมานะพากเพียร

6. บริหารจัดการเป็น โดยอาศัยพื้นฐานจากการเข้าใจระบบ วางแผนเป็น และรู้จักวางลำดับและประสานงานเป็น

7. ตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ ทั้งโดยมุมมองในระดับของ “นก” และ “หนอน”

8. มีสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม

9. เคยประสบความสำเร็จมาพอควร อันก่อให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง ขณะเดียวกันก็เคยประสบความล้มเหลวบ้าง เพื่อให้รู้จักเรียนรู้และปรับปรุงข้อบกพร่อง พึงระลึกไว้เสมอว่า ความล้มเหลวมิใช่เครื่องบั่นทอนพลัง หากแต่เป็นรากฐานให้เราก้าวเดินไปข้างหน้าเผชิญโอกาสด้วยสติและปัญญา

โดยสรุป ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ จะต้องวิเคราะห์ตัดสินใจโดยมองอย่างนก มองภาพรวมทั้งหมด และปฏิบัติตนอย่างหนอน เอากาย ใจ และสมองเข้าสัมผัส สามารถวางนโยบายที่ชัดเจน จัดแผนงาน แผนคน และแผนเงินให้เข้ากัน กระจายและมอบอำนาจเป็น รวมทั้งติดตามผลเพื่อให้เกิดผลในการปฏิบัติการ เข้าใจบริบทอันหลากหลายของสังคม และบริหารกิจการเพื่อเป้าหมายอย่างมีทิศทางที่มุ่งผลประโยชน์ต่อส่วนรวมเป็นหลัก โดยเลือกเดินตามเส้นทางที่มีขวากหนามน้อยที่สุด[156]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

พระสามารถ อานนฺโท ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม โดยมีวัตถุประสงค์คือ เพื่อศึกษาองค์ประกอบของผู้นำโดยทั่วไป และภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม พร้อมทั้งการนำเอาหลักสัปปุริสธรรมทั้ง 7 ประการไปประยุกต์ใช้กับผู้นำและบุคคลโดยทั่วไป ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำโดยทั่วไปและภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรมเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะ ดังต่อไปนี้ 1) ผู้นำที่เป็นจุดศูนย์รวม หรือสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ร่วมงาน 2) ผู้นำที่รู้จักเหตุหรือหลักการ วิธีการดำเนินงาน 3) ผู้นำที่รู้จักผล หรือจุดมุ่งหมายในการดำเนินงาน 4) ผู้นำที่รู้จักตน ประเมินตนเองในกรณีต่าง ๆ 5) ผู้นำที่รู้จักประมาณ ความพอดีในกรณีต่าง ๆ 6) ผู้นำที่รู้จักกาลเวลาที่เหมาะสมในการดำเนินงาน 7) ผู้นำที่รู้จักระเบียบ กฎเกณฑ์ โครงสร้างของสังคม 8) ผู้นำที่รู้จักประเภทของบุคคลในสังคมว่าเป็นคนพาลหรือบัณฑิต น่าคบหรือไม่ เมื่อผู้นำได้นำหลักธรรมเหล่านี้ไปปรับใช้ให้ถูกต้องเหมาะสมกับหน้าที่แล้ว ความสงบสุขต่าง ๆ ย่อมจะเกิดขึ้นแก่สังคมได้[157]

---

[156]สิปปนนท์ เกตุทัต, “วิสัยทัศน์กว้างไกลปฏิบัติผลได้จริง” ใน ผู้นำ, 32-36.

[157]พระสามารถ อานนฺโท, “ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม” (วิทยานิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพุทธศาสน์ศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, 2548), บทคัดย่อ.

นิติมา เทียนทอง ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้าโดยใช้เทคนิคเดลฟาย ผลการวิจัยจากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้าสอดคล้องกับแบบจำลองความคิดในอนาคตของอลูริช คือ 1) คุณลักษณะส่วนตัวด้านความน่าเชื่อถือมี 5 ประการ ได้แก่ ความสามารถในการวิเคราะห์และวางแผน, ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม, ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร, ความสามารถในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ, ความสามารถในการติดตามงานและประเมินผล[158]

ฮอสแมนและโกลด์ริง (Hausman and Goldring) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของครูระดับประถมศึกษาในสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า ครูที่มีความผูกพันกับโรงเรียนเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลสำคัญของโรงเรียนที่ทำให้การดำเนินงานในโรงเรียนเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ทำให้มีการจัดการเรียนการสอนได้ดี และเห็นว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในโรงเรียนควรนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารโรงเรียน[159]

แมกนูสัน (Magnuson) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาในสหรัฐอเมริกา โดยจำแนกคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาออกเป็น 2 ลักษณะคือ คุณลักษณะด้านส่วนตัวและคุณลักษณะด้านวิชาชีพ สรุปได้ดังนี้ คุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วย 1) ความยุติธรรมและมีวิจารณญาณ 2) ความซื่อสัตย์และจงรักภักดี 3) ความรอบรู้อย่างกว้างขวาง 4) เป็นผู้ใช้สติไม่ใช้อารมณ์ 5) ความจริงใจ 6) ความเป็นมิตร 7) อารมณ์ขัน 8) ใจกว้างและเปิดเผย 9) ความเสมอต้นเสมอปลาย และ 10) ความเมตตาปราณีและเอื้ออาทรผู้อื่น ส่วนคุณลักษณะด้านวิชาชีพ ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการติดต่อประสานงานและเข้ากับผู้อื่นได้ 2) ความรู้ความสามารถในวิชาการบริหารเป็นอย่างดี 3) ความสามารถในการมอบหมายงานให้ผู้อื่น 4) ความสามารถในการทำงานกับผู้อื่นได้ดี

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

---

[158] นิติมา เทียนทอง, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา, 2544), 90.

[159] Hausman and Goldring, 2001, 399-423. อ้างใน กัลยรัตน์ เมืองสง, “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550), 87-88.

5) ความสามารถในการตัดสินใจ 6) ความสามารถในการยอมรับในการปฏิบัติงานของผู้อื่น 7) ความสนใจในบุคคลอื่น ๆ 8) ความสามารถในการวางแผนและจัดระเบียบ 9) ความสามารถรับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่น ๆ และ 10) การรู้จักใช้อำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสม[160]

สต๊อกดิล (Stogdill) ได้รวบรวมผลการวิจัยเกี่ยวกับบุคลิกภาพและพฤติกรรมของผู้บริหาร โดยจำแนกออกเป็นกลุ่มตามผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้ คือ 1) บุคลิกภาพและพฤติกรรมจากผลการวิจัยมากกว่า 15 เรื่อง พบว่า ผู้บริหารควรมีบุคลิกภาพและพฤติกรรมเหนือกว่าบุคคลอื่น ๆ ในเรื่องต่อไปนี้ คือ มีเชาว์ปัญญาดี มีนิสัยรักการศึกษา ค้นคว้า ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ มีความรู้ทันสมัยและกว้างขวาง ชอบกิจกรรมและงานสังคม มีมารยาทสังคมดี มีฐานะทางเศรษฐกิจดี 2) บุคลิกลักษณะของผู้บริหารที่ได้รับการยืนยันจากผลการวิจัยมากกว่า 10 เรื่อง พบว่า ผู้บริหารจะมีบุคลิกภาพลักษณะดังนี้คือ มีความสามารถในการเข้าสังคม รู้จิตวิทยาในการเจรจา มีมารยาทสังคม มีความริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม ให้มีความอดทนต่อความยากลำบาก อดทนต่อปัญหารอบด้านโดยไม่เสียกำลังใจ รู้หลักและวิธีทำงาน มีความเชื่อมั่นในตนเอง หมั่นศึกษาหาความรู้เพื่อเสริมคุณค่าของตนให้เป็นผู้มีความสามารถ มีความเชื่อมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ มีความสามารถในการคาดการณ์ข้างหน้าได้ ให้ความร่วมมือกับหมู่คณะในการทำงาน เป็นผู้ที่คนรู้จักทั่วไป มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและคิดสิ่งใหม่ ๆ เป็นผู้มีความสามารถในการพูดและเขียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) คุณสมบัติที่มีความสัมพันธ์สูงกับการเป็นผู้บริหาร คือ มีความริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นที่นิยมของปวงชน มีความสามารถเข้าใจสังคม มีความสามารถในการตัดสินใจ มีความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด มีอารมณ์ขัน มีความร่วมมือกับผู้อื่น และมีความสามารถในทางกีฬา 4) องค์ประกอบที่มีต่อความสัมพันธ์ของผู้บริหารคือ ความสามารถ ความสำเร็จ ความรับผิดชอบ สถานะทางสังคมและสถานการณ์ ได้แก่ ทักษะ ความต้องการ และความสนใจตามจุดประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุถึงความสำเร็จ[161]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วังท่าพระ

---

[160]W. C. Magnuson, “Characteristics of successful school business manager” Dissertation Abstract International 32, (1971) : 133 A. 78-91. อ้างถึงใน ทองดี เมืองเจริญ, “การปฏิบัติตามหลักธรรม 10 ประการของผู้บริหารสถานศึกษาตามทรรศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทพสตรี, 2549), 74.

[161]Ralph M. Stogdil, Handbook of leadership : A survey of theory and research, 74-75.

ดอลล์ (Doll) ได้สรุปจาการวิเคราะห์งานวิจัยมากกว่า 100 เรื่องที่เกี่ยวกับลักษณะการเป็นผู้บริหารว่า ผู้บริหารทางการศึกษามีลักษณะดังนี้ เป็นคนที่มีลักษณะเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความรู้สึกไวต่อความต้องการคืออารมณ์ของสมาชิกในกลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานที่เป็นคน มีชีวิตจิตใจ มีความต้องการส่วนตัว เป็นคนที่มีความกระตือรือร้น มีความความตื่นตัวอยู่เสมอ แจ่มใสร่าเริง นอกจากนั้นผู้บริหารควรได้รับการยอมรับจากสมาชิกว่าเป็นสมาชิกของกลุ่ม และพฤติกรรมของผู้บริหารจะต้องสอดคล้องกับเกณฑ์เฉลี่ยของกลุ่ม มีความคิดไม่แตกต่างหรือห่างจากความคิดของกลุ่มมากนัก เป็นที่พึ่งของสมาชิก สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ เป็นผู้มีสติปัญญา สนใจและรู้บทบาทของการผู้บริหารเป็นอย่างดี มีความรับผิดชอบ[162]

ไรซ์ (Rice) ได้ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมของอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของอาจารย์ใหญ่และครูโรงเรียนประถมศึกษา เขตแม่น้ำซาวานนาห์ ตอนกลางรัฐจอร์เจีย โดยทดสอบนัยสำคัญของความแตกต่างของทัศนะของอาจารย์ใหญ่และครูที่มีต่อพฤติกรรมของอาจารย์ใหญ่ในเรื่องต่อไปนี้ 1) การเป็นแบบอย่าง 2) ความสามารถในการประนีประนอม 3) ความอดทนต่อความไม่แน่นอน 4) ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจคน 5) การวางแผน 6) ความอดทนต่อการขาดระเบียบวินัย 7) การรู้จักบทบาทของตนเอง 8) การมีวิจารณญาณ 9) การเน้นผลงาน 10) ความสามารถในการคาดการณ์ได้ถูกต้อง 11) ความสามารถในการบูรณาการ และ 12) มุ่งความเจริญก้าวหน้า[163]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

---

[162]R.C. Doll, Cerriculum improvement (Boston : Allyn and Bacon, 1986), 20, อ้างถึงใน ทองดี เมืองเจริญ, “การปฏิบัติตามหลักธรรม 10 ประการของผู้บริหารสถานศึกษาตามทรรศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี”, 75.

[163]W.L. Rice, “Leadership Behavior of Elementary School Principals and Teachers in Five Certral Savannah River Area School Districts in Geor,” Dissertation Abstract International 52, 2 (1991) : 378 – A, อ้างถึงใน ทองดี เมืองเจริญ, “การปฏิบัติตามหลักธรรม 10 ประการของผู้บริหารสถานศึกษาตามทรรศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี”, 76.

วิสัยทัศน์

งานสำคัญทั้งหลายขององค์กรใด ๆ ก็ตาม มักจะเกิดขึ้นและสำเร็จลงได้เพราะคนสำคัญสองกลุ่ม คือ คนคิดกลุ่มหนึ่ง และคนทำอีกกลุ่มหนึ่ง งานที่กลุ่มคนคิดสร้างขึ้นเรียกว่างานนโยบาย ส่วนงานที่กลุ่มคนทำเป็นคนรับผิดชอบนำไปทำให้สำเร็จเรียกกันว่างานปฏิบัติ การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ จึงเป็นกระบวนการเชื่อมช่วงระหว่างคนคิดและคนทำซึ่งต่างก็สำคัญด้วยกันทั้งนั้น ไม่มีใครสำคัญกว่าใคร ขาดใครเสียกลุ่มหนึ่งงานขององค์กรก็ล้มเหลว ด้วยเหตุนี้ทั้งการกำหนดนโยบายและการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ จึงเป็นเรื่องใหญ่เรื่องสำคัญที่ต้องมีการศึกษาทำความเข้าใจกันให้ถ่องแท้ ซึ่งนโยบายที่เป็นที่นิยมกันในปัจจุบันนี้จะต้องเป็นนโยบายที่มองเห็นภาพอนาคต มีเอกลักษณ์ เป็นอุดมคติ มีความน่าพึงปรารถนา และจะต้องมีความเป็นไปได้สูง ซึ่งเรียกกันโดยทั่วไปว่า วิสัยทัศน์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยวิสัยทัศน์ในการมองเห็นสิ่งต่าง ๆ เพื่อสามารถตัดสินใจวางแผนกลยุทธ์และลงมือทำได้อย่างถูกต้อง

ความหมายของวิสัยทัศน์

ปัจจุบันคำว่าวิสัยทัศน์ (Vision) เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายมากในแวดวงวิชาการไม่ว่าสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ หรือวิทยาศาสตร์ ทั้งวิทยาศาสตร์กายภาพและวิทยาศาสตร์สุขภาพก็ตาม คำนี้เป็นคำที่ทั้งนักวิชาการไทยและต่างประเทศต่างใช้คำเรียกแทนไว้หลายอย่างต่างกัน แต่มีนัยของการสื่อความหมายคล้ายคลึงกัน โดยให้ความหมายหลากหลายดังต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วังท่าพระ

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ คือ การที่ผู้นำมีสายตาที่ยาวไกล คือมองการณ์ไกล วิสัยทัศน์ช่วยให้ผู้นำสามารถวาดภาพจุดหมายปลายทางได้ชัดเจนและใช้สื่อสารให้สมาชิกในองค์กรยอมรับและดำเนินไปสู่จุดหมายปลายทางนั้น องค์กรทั้งหมดก็จะถูกขับเคลื่อนไปด้วยวิสัยทัศน์นี้[164]

วีรวุธ มาฆะศิรานนท์ ให้ความหมายว่า วิสัยทัศน์ คือความมุ่งหมายในสถานภาพที่เราประสงค์จะไปเป็นหรือจะไปอยู่สักวันหนึ่งในอนาคต หรือหมายถึง ความมุ่งหมาย ความคาดหวังของบุคคลหรือองค์กรที่ประสงค์จะไปมีสถานภาพเป็นอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือจะไปอยู่ ณ ที่ใดที่หนึ่งในอนาคต[165]

---

[164]พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีบริหาร, 6.

[165] วีรวุธ มาฆะศิรานนท์, การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เอ็กซเปอร์เน็ท, 2542), 1.

วีรวัฒน์ ปันนิตามัย เสนอว่า วิสัยทัศน์ เป็นผลผลิตของสิ่งที่เรียกจินตกรรม (Imagineering) จินตนาการ ความใฝ่ฝัน ความฝันที่แปลกตลกชนิดที่ว่าเป็นสิ่งที่ผู้คิดไม่คาดคิด ไม่เห็นด้วย เป็นผลผลิตของความคิดสร้างสรรค์ ญาณหยั่งรู้ เล็งเห็นความเป็นไปข้างหน้า จับกระแสความเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ เป็นส่วนหนึ่งของการคิดหน้า (Foresight) คิดหลัง (Back sight) และมองเข้าไปข้างในตน (Insight) เรียนรู้จากคน สถานการณ์ สภาพแวดล้อมจากข่าวสาร ประสบการณ์ สังเคราะห์ รู้เท่าทันแนวโน้มวิวัฒนาการ พัฒนาการ และวิจารณญาณตัดสินใจปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่งขึ้นกับถึงเวลาอันควร[166]

วรนุช แสงนิ่มนวล ให้ความหมายว่า วิสัยทัศน์ คือ การมองการณ์ไกล เห็นสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นข้างหน้าค่อนข้างชัดเจน และมุ่งมั่นที่จะจัดการให้สามารถอยู่ในสถานการณ์นั้นได้อย่างเหมาะสม[167]

กนกอร ยศไพบูลย์ มีความเห็นว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง สิ่งที่บุคคล องค์การ สังคม หรือประเทศต้องการจะเป็นในอนาคต โดยระบุข้อความ (Statement) ที่สะท้อนถึงความมุ่งมั่นเกี่ยวกับทิศทาง จุดยืนในอนาคตที่บุคคลหรือผู้นำต้องการผลักดันให้เกิดขึ้น อันเป็นผลมาจากความสามารถในการมองไปในอนาคตและคาดคะเนสถานการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วกำหนดสถานภาพที่ต้องการจะเป็น[168]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

วันทนา เมืองจันทร์ กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึงการสร้างภาพอนาคตหรือการมองอนาคตซึ่งจะเป็นเป้าหมายในการเดินไปสู่อนาคต โดยวิธีการนำเอาระบบการวางแผนมาใช้ หรือหมายถึงสิ่งที่อยากเห็นในอนาคตและเป็นสิ่งที่ดีกว่าเดิม วิสัยทัศน์เกิดจากการคิดโดยใช้ปัญญา ซึ่งอาจจะหมายถึงว่าการสร้างความฝันและมุ่งมั่นทุกวิถีทางที่จะทำให้ฝันนั้นเป็นจริง วิสัยทัศน์ มีความสำคัญต่อกลยุทธ์ การตัดสินใจพฤติกรรมของผู้นำที่ดีในการสร้างแนวคิดผ่านไปยังผู้ตามให้เกิดความตื่นเต้น และมีวิสัยทัศน์ที่หลากหลาย

---

[166]วีรวัฒน์ ปันนิตามัย, ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ธนาเพรส แอนด์ กราฟฟิค, 2544), 27.

[167]วรนุช แสงนิ่มนวล, วิสัยทัศน์ตามกระแสโลก (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บุ๊คแบงก์, 2545), 2.

[168]กนกอร ยศไพบูลย์, ภาวะผู้นำทางการศึกษา (ขอนแก่น : ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2546), 5.

1. วิสัยทัศน์มีลักษณะเป็นการเดินทางด้วยความคิดจากที่ๆ เรารู้ไปสู่ที่ ๆ เราไม่รู้โดยการสร้างอนาคตด้วยการสร้างภาพ (scenario) จากข้อเท็จจริง ความหวัง ความฝัน อันตราย และโอกาส ที่มีอยู่ในปัจจุบัน

2. วิสัยทัศน์มีลักษณะเป็นเสมือนแผนที่นำของ (road map) ไปสู่อนาคตที่ดี เปรียบเสมือนพิมพ์เขียว (blueprint) ของสภาวะที่พึงปรารถนา สภาพที่ชื่นชอบซึ่งเราช่วยกันทำให้บรรลุถึงในอนาคตเป็นกรอบแนวคิดอย่างเป็นระบบ มีการกำหนดกลยุทธ์ และการปฏิบัติการเป็นเรื่องอาจจะดีหรือไม่ดีก็ได้ เป็นเรื่องเกี่ยวกับสัญญาณเตือนภัยให้เราต้อง เปลี่ยนแปลงเพื่ออนาคตที่ดีกว่า

3. วิสัยทัศน์มิใช่สิ่งลึกลับหรือว่ามองไม่เห็นแต่ หมายถึงคำพรรณนาที่เกี่ยวกับบางสิ่งบางอย่างในระยะไกลและอะไรบ้างที่ควรเปลี่ยนแปลงในอนาคต

4. วิสัยทัศน์เกี่ยวข้องกับทิศทางในอนาคต มาตรฐานของความเป็นเลิศ จินตนาการที่มองเห็นซึ่งควรเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เปรียบเสมือนอุดมคติ และจินตนาการที่มีเอกภาพในอนาคต

5. วิสัยทัศน์เปรียบเสมือนกับสิ่งเบิกบานใจ และเป็นพลังแห่งอำนาจเป็นสิ่งที่เห็นได้ชัดเจน[169]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ณัชพล ขันทองทิพย์ เสนอว่า วิสัยทัศน์ คือ การมองภาพอนาคตของผู้นำและสมาชิกในองค์กร และกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยมและความเชื่อด้วยกัน แล้วมุ่งสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการ จุดหมายปลายทางดังกล่าว ต้องชัดเจน ท้าทาย มีพลัง และมีความเป็นไปได้ สมมติว่า V คือ วิสัยทัศน์ (Vision) I คือ ความฝันในอนาคต (Image) A คือ การกระทำ (Action) ก็สามารถเขียนสมการได้ว่า V + I = A วิสัยทัศน์ คือ สิ่งที่ฝัน, เกี่ยวกับเรื่องอนาคต, เป็นเครื่องบอกทิศทางไปสู่จุดหมายที่ต้องการ, มีเป้าหมายที่เป็นไปได้, มีพลัง ท้าทาย และเร่งให้เกิดพฤติกรรมนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์, กระชับ ชัดเจน ทุกคนเข้าใจตรงกัน และบอกทั้งเส้นทางและเป้าหมาย[170]

---

[169]วันทนา เมืองจันทร์, วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วันทิพย์, 2542), 5-6.

[170]ณัชพล ขันทองทิพย์, ที่ระลึกครอบรอบ 60 ปี อาจารย์ณัชพล ขันทองทิพย์ (ลพบุรี : กรุงไทยการพิมพ์, มปป.), 157 - 158.

แก้วตา ไทรงาม และคณะ พูดถึงวิสัยทัศน์ว่า เป็นสิ่งที่เกิดก่อนกลยุทธ์ กลยุทธ์เป็นสิ่งที่ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดรูปแบบและทิศทาง[171]

บูรชัย ศิริมหาสาคร อธิบายว่า วิสัยทัศน์เป็นศัพท์เฉพาะศาสตร์ (Technical Term) เกี่ยวกับบริหารที่บัญญัติขึ้นจากคำว่า "Vision" ในภาษาอังกฤษ ซึ่งตามความหมายทั่วไปแปลว่า การเห็น หรือ ภาพ แต่ในทางการบริหาร วิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ไกลที่สุดและชัดที่สุด การมองเห็นที่ว่านี้ มิใช่การมองเห็นด้วยสายตา แต่เป็นการมองเห็นด้วยปัญญา วิสัยทัศน์จึงเป็นจินตภาพหรือภาพเสมือนจริงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้า วิสัยทัศน์จะประกอบด้วยการมองภาพ (Scenario) ใน 3 ลักษณะ ดังต่อไปนี้ คือ

1. ภาพอนาคตที่ปรารถนาจะเกิดขึ้น (Desirable Scenario)

2. ภาพอนาคตที่น่าจะเกิดขึ้น (Possible Scenario) โดยดูแนวโน้ม (Trend) จากข้อมูลในอดีตและปัจจุบันว่าจะเป็นไปในทิศทางใดในอนาคต

3. ภาพอนาคตที่จะเกิดขึ้นจริง (Probable Scenario) การทำนาย (Forecast) หลังจากศึกษาแนวโน้มของข้อมูลในอดีตและปัจจุบันแล้ว

สรุปแล้ว วิสัยทัศน์ คือ การมองภาพตลอดแนวของสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งอยู่ในวิสัยที่เป็นไปได้ ไม่ใช่เรื่องเพ้อฝัน[172]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่งวนลิขสิทธิ์

ศูนย์ปฏิบัติการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ กองนโยบายและแผนสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กล่าวไว้ว่า วิสัยทัศน์ (vision) คือภาพของสถานศึกษาในอนาคตที่เราอยากเห็นหน่วยงานหรือผลงานของเราเป็นอย่างไร และอยากให้คนอื่นพูดถึงหน่วยงานหรือผลงานของเราในอนาคตอย่างไร ดังนั้นวิสัยทัศน์จึงเป็นเรื่องอนาคตเป็นภาพจินตนาการหรือความฝันที่พึงปรารถนาของคนในหน่วยงานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต[173]

---

[171]แก้วตา ไทรงาม และคณะ, ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้, 101.

[172]บูรชัย ศิริมหาสาคร, มุขบริหารสู่การเป็นผู้นำ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แสงดาว, 2548), 15 - 18.

[173]มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ประมวลสาระชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม (นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2545), 66.

รังสรรค์ มณีเล็ก กล่าวว่า วิสัยทัศน์ เป็นภาพความต้องการในอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล จะสามารถคาดการณ์สภาพแวดล้อมในอนาคตได้อย่างถูกต้องชัดเจน วิสัยทัศน์ที่ดีจะสร้างพลังของบุคลากรในหน่วยงานให้เกิดความมุ่งมั่นในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้นๆ[174]

ศูนย์ปฏิบัติการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ กล่าวว่า วิสัยทัศน์ เป็นภาพความสำเร็จของนักเรียน หรือสถานศึกษาในอนาคตที่อยากเห็นหรืออยากให้คนอื่นพูดถึงสถานศึกษาว่าเป็นอย่างไร วิสัยทัศน์ที่ดีนั้นต้องระบุภาพในอนาคตให้ชัดเจน สร้างแรงจูงใจหรือกระตุ้นให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาเกิดแรงบันดาลใจ อยากปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ และที่สำคัญวิสัยทัศน์ต้องเกิดจากการกำหนดร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ปัญหาของการนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติมักจะเกิดจากผู้บริหารไม่สามารถสื่อสารข้อความวิสัยทัศน์ให้เข้าถึงจิตใจผู้ร่วมงานได้ นอกจากนี้วิสัยทัศน์ยังขาดการทบทวนอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้มีการใช้วิสัยทัศน์ของคนใดคนหนึ่งมากกว่าวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา แต่อย่างไรก็ตามสิ่งที่สำคัญกว่า ข้อความวิสัยทัศน์คือ กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของทุกฝ่าย[175]

ชัยสิทธ์ เฉลิมมีประเสริฐ กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ความคาดหวังในอนาคตขององค์กรที่ต้องการจะเป็น (โดยมิได้กล่าววิธีการไว้) เป็นข้อความซึ่งกำหนดทิศทางของพันธกิจ ภารกิจเป็นสถานภาพอย่างใดอย่างหนึ่ง (หรือหลายๆ อย่าง) ที่องค์กรมุ่งหมาย มุ่งหวัง หรือประสงค์จะเป็นหรือจะมีในอนาคต[176]

บัซและโคลแมน (Bush and Coleman) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ คือ กลยุทธ์ที่จะใช้ในการรุก ที่สามารถจัดการกับทิศทางและจุดมุ่งหมายได้ โดยในการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสำหรับองค์กรของผู้นำที่ดีนั้นต้องประกอบด้วย

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

---

[174]รังสรรค์ มณีเล็ก, การวางแผนเชิงกุลยุทธ์ในสถานศึกษา (กรุงเทพฯ : บริษัทเมธีทิปส์ จำกัด, 2545), 51.

[175]ศูนย์ปฏิบัติการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ, สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, คู่มือการวางแผนงบประมาณ จากแนวคิดสู่แนวปฏิบัติระดับสถานศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2545), 52.

[176]ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ, มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles กับการจัดทำงบประมาณระบบใหม่ (กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544), 4.

- การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสำหรับองค์กรของตนเอง
- วิสัยทัศน์นั้น ผู้นำต้องจูงใจให้ทีมงานในองค์กรทุ่มเทและอุทิศตนให้กับงานได้
- การสื่อความหมายของวิสัยทัศน์จะต้องสื่อความหมายให้เข้าใจชัดเจน

ซึ่งสรุปแล้ว วิสัยทัศน์ก็คือ การตอกย้ำความฝันหรือการทำให้เห็นจุดหมายที่สามารถสร้างให้เกิดขึ้นในสมองของทีมงานทุกคนได้จากระยะหนึ่งสู่อีกระยะหนึ่ง[177]

สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ คือ ภาพในอนาคตขององค์กรที่ผู้นำและสมาชิกในองค์กรร่วมกันกำหนดเป็นทิศทางของภารกิจร่วมกัน หรือสิ่งที่คิดว่าควรจะเป็นในอนาคต โดยมองอนาคตจากการสำรวจสภาพที่แท้จริง ทั้งภายในและภายนอก โดยเน้นความเป็นเลิศและการสร้างโอกาส ความเป็นไปได้ เน้นถึงความมุ่งมั่นที่จะนำสิ่งที่ยิ่งใหญ่หรือที่ดีที่สุดมาสู่องค์กร

ความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์

คุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร และผู้นำที่ประสบความสำเร็จก็คือ วิสัยทัศน์ ซึ่งจะช่วยให้คาดคะเนและใช้ประโยชน์จากการคาดคะเนได้ดีกว่าผู้อื่น จากการที่มองเห็นอนาคตได้ชัดเจนทำให้สามารถเตรียมการแก้ปัญหา และเตรียมการดำเนินการอย่างได้ผล มิใช่คอยแต่แก้ปัญหาอย่างเดียวจะต้องมี ความกล้าในการตัดสินใจอย่างทันท่วงที เพราะการเปลี่ยนแปลงทุกอย่างต้องมีความเสี่ยง แต่ถ้าเราสามารถคาดคะเนล่วงหน้า ความเสี่ยงจะน้อย ผลดีมีมากวิสัยทัศน์ (Vision) หรือภาพอนาคตจะเกิดได้ก็จะต้องมีการวิเคราะห์ การกำหนดว่า สิ่งใดควรเป็นทิศทางเป้าหมายของหน่วยงาน องค์การ หรือประเทศและจะบริหารงานอย่างไรเพื่อให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล วิสัยทัศน์ คือ รู้จักสร้างภาพอนาคตที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาของตน และมุ่งมั่นผลักดันทุกวิถีทางที่จะให้ภาพอนาคตตามวิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง วิสัยทัศน์ เป็นภาพสะท้อนให้เห็นว่าผู้นำหรือผู้บริหารมีเป้าหมาย มีค่านิยม มีความเชื่อต่ออนาคตขององค์กรที่ตนรับผิดชอบอยู่อย่างไร ฉะนั้น วิสัยทัศน์มีความสำคัญต่อการบริหารองค์การเป็นอย่างมาก เพราะหากผู้บริหารหรือผู้นำองค์การขาดวิสัยทัศน์หรือมีแต่ไม่ดี ก็มีโอกาสที่จะนำองค์การไปในทางที่ผิด ๆ หรือทำให้องค์การไม่เจริญก้าวหน้าทัดเทียมกับองค์กรอื่น[178]

---

[177]Tony Bush and Marianne Coleman, Leadership and Strategic Management in Education, 10-11.

[178]บุหงา วัฒนะ, ก้าวขึ้นสู่ผู้บริหารมืออาชีพ : จากประสบการสู่การเรียนรู้ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2550), 28-29.

แต่หากมีวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพก็จะช่วยทำให้การทำงานดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง ช่วยเป็นพลังและกระตุ้นให้พนักงานมุ่งไปยังอนาคตและสร้างมาตรฐานของความเป็นเลิศในองค์การได้

1. วิสัยทัศน์เป็นตัวเชื่อมโยงปัจจุบันเข้ากับอนาคต (Vision Links the Present to the Future) วิสัยทัศน์จะทำให้องค์การดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้องที่จะสร้างความกระตือรือร้นให้แก่คนในองค์การ วิสัยทัศน์ทำให้มีการเชื่อมต่อระหว่างปัจจุบันกับอนาคต วิสัยทัศน์มีความเกี่ยวข้องกับอนาคตเสมอ แต่อาจจะเริ่มที่ตรงนี้และเวลานี้ก็ได้ในองค์การถ้าหากเกิดความกดดันในเงื่อนไขของเวลา เช่น การแก้ไขเหตุการณ์เฉพาะหน้า และทำให้ความสำเร็จของโครงการเกิดขึ้น ปัญหาขององค์การในปัจจุบันคือ ผู้บริหารได้ใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการจัดการปัญหาที่เป็นปัจจุบันแทบไม่มีเวลาในการพิจารณาไตร่ตรองถึงอนาคต ผู้นำในยุคปัจจุบัน ควรทำให้เกิดวิสัยทัศน์เชิงซ้อน (Bifocal Vision) คือสามารถที่จะบริหารงานในปัจจุบันให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ในขณะเดียวกัน ก็สามารถทำให้เกิดความสำเร็จในอนาคตที่ต้องการได้ด้วย คือสามารถทำได้ทั้งสองอย่างในเวลาเดียวกัน ทั้งปัจจุบันและอนาคต

2. พลังแห่งวิสัยทัศน์ของคนและรวบรวมเป็นข้อผูกพัน (Vision Energizes People and Garners Commitment) คนเราเมื่อมีความต้องการความรู้สึกศรัทธาอันแรงกล้าต่องานแล้ว พลังอำนาจแห่งวิสัยทัศน์จะทำให้คนเกิดความท้าทายและมุ่งมั่นพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จ คนหลายคนจึงทุ่มเวลาและพลังในการทำงานด้วยความสมัครใจ อาจจะเป็นด้วยสาเหตุมาจากความเชื่อต่ออุดมการณ์ของชีวิต และในคนกลุ่มเดียวกันนั่นเอง มีบ่อยครั้งที่พวกเขาละทิ้งพลังในการทำงานและเอาใจใส่แต่เรื่องบ้านของตัวเองเมื่อไปทำงาน เพราะพวกเขาไม่มีสิ่งใดที่เป็นแรงบันดาลใจ ไม่เสมอไปที่ลูกจ้างจะมีอารมณ์ผูกพันอยู่กับการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นของกำไร และการทำความมั่นคงให้กับผู้ถือหุ้น วิสัยทัศน์ของคนเราจำเป็นต้องอยู่ในระดับที่สูง เพราะว่าคนเรามีความต้องการ มีความปรารถนาอย่างใจจดใจจ่อ มีความผูกพันอยู่กับบางสิ่งที่มีคุณค่าอย่างแท้จริง ที่จะทำให้ชีวิตของคนอื่น ๆ ดีขึ้น หรือปรับปรุงสังคมของพวกเขา

3. วิสัยทัศน์มีความหมายต่อการทำงาน (Vision Gives Meaning to Work) โดยปกติแล้ว คนทั่วไปมีความต้องการที่จะค้นหาความหมายและความมีศักดิ์ศรีในการทำงานของพวกเขา มีความรักและต้องการเป้าหมายที่สูงขึ้นในสิ่งที่พวกเขาทำ ต้องการความรู้สึกภาคภูมิใจในงานที่พวกเขาทำและมีความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์การ ทำให้งานของพวกเขามีความหมายยิ่งใหญ่มากขึ้น

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

4. วิสัยทัศน์สร้างมาตรฐานที่เป็นเลิศ (Vision Establishes a Standard of Excellence) วิสัยทัศน์เป็นตัวกำหนดมาตรวัดที่ทำให้ผลการทำงานมีคุณภาพได้มาตรฐานที่สามารถวัดได้ พนักงานส่วนใหญ่พอใจที่จะทำงานที่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด เพราะสภาพแวดล้อมที่สลับซับซ้อนในปัจจุบันทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว วิสัยทัศน์ทำหน้าที่เสมือนเป็นปุ่มปรับโฟกัสช่วยสร้างความชัดเจนในจินตนาการที่เกี่ยวกับอนาคต และทำให้คนค้นพบว่าพวกเขาสามารถจะให้การส่งเสริมและสนับสนุนต่อองค์การได้อย่างไร เปรียบเสมือนเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวที่ทำให้ทุกคนยึดถือร่วมกันและเป็นมาตรฐานเดียวกัน วิสัยทัศน์ที่ดีจะนำมาซึ่งการรับรู้ได้ด้วยใจของพนักงาน

5. วิสัยทัศน์เป็นภาพรวมที่มองเห็นได้ทุกคน (Vision Has Broad Appeal) วิสัยทัศน์ที่ดีจะต้องกว้างและรับรู้ทั่วกัน จะช่วยให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงและทำให้มีความหวังที่จะสำเร็จในอนาคต เพราะผู้บริหารขององค์การทราบจุดหมายปลายทางที่ต้องการในอนาคตอันเป็นหลักพื้นฐานของวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพจะเน้นที่คน วิสัยทัศน์ไม่สามารถจะสำเร็จได้ด้วยผู้นำเพียงลำพังคนเดียว แต่วิสัยทัศน์สำเร็จได้ด้วยคนทั้งหมดในองค์การ และไม่ใช่เฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น แต่เกี่ยวข้องกับคนทุกระดับ เพราะวิสัยทัศน์เป็นเครื่องกระตุ้นและจูงใจไปสู่อนาคตในทิศทางเดียวกัน

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่งวนลิขสิทธิ์

6. วิสัยทัศน์เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง (Vision Deals with Change) วิสัยทัศน์ทำให้เกิดการปฏิบัติและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากรูปแบบเดิมเพื่ออนาคตที่ดีกว่าเดิม การเปลี่ยนแปลงนี้ คือการมีทิศทางที่ชัดเจนขึ้น และพนักงานจะพบกับความสลับซับซ้อนของกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นซึ่งจะไม่ใช่รูปแบบเดิมอีกต่อไป

7. วิสัยทัศน์ทำให้เกิดความหวัง (Vision Encourages Faith and Hope) วิสัยทัศน์หมายถึงการที่ผู้นำสร้างจินตนาการสำหรับอนาคต เป็นภาพในอนาคตที่เชื่อว่านำความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์การ และเป็นพลังให้พนักงานมีความเชื่อว่าตนเองสามารถทำให้สำเร็จได้

8. วิสัยทัศน์สะท้อนให้เห็นถึงความคิดอันสูงส่ง (Vision Reflects High Ideals) หมายถึงการที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์เป็นอุดมคติอันสูงส่งที่สามารถเป็นไปได้ เป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานมีข้อผูกพันสัญญาที่จะทำให้เกิดความคิดสูงส่งนั้นเป็นความจริง

9. วิสัยทัศน์ทำให้ทราบจุดหมายปลายทางและการเดินทางไปสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการ (Vision Defines the Destination and the Journey) หมายถึงการที่มีวิสัยทัศน์ที่ดีทำให้ทราบว่าองค์การจะดำเนินไปในทิศทางใด ทุกคนในองค์การเปรียบเสมือนเดินทางร่วมกันไปสู่จุดหมายปลายทาง

10. วิสัยทัศน์เกี่ยวข้องกับการทำงานของทุกระดับในองค์การ วิสัยทัศน์เกี่ยวข้องกับองค์การในภาพรวมทั้งหมดที่ต้องอาศัยการทำงานของแผนกต่าง ๆ ทั่วทั้งองค์การที่จะต้องอาศัยการทำงานของแผนกงานในทุกส่วนขององค์การ[179]

นอกจากนี้ บูรชัย ศิริมหาสาคร กล่าวว่า วิสัยทัศน์มีความสำคัญดังนี้

1. ช่วยกำหนดทิศทางที่จะดำเนินชีวิตหรือกิจกรรมองค์กรโดยมีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน

2. ช่วยให้สมาชิกทุกคนรู้ว่า แต่ละคนมีความสำคัญต่อการมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางแล้วรู้ว่า จะทำอะไร (What) ทำไมต้องทำ (Why) ทำอย่างไร (How) และทำเมื่อใด (When)

3. ช่วยกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมีความรู้สึกผูกพัน มุ่งมั่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจท้าทาย เกิดความหมายในชีวิตการทำงาน มีการทำงานและมีชีวิตอยู่อย่างมีเป้าหมาย ด้วยความภาคภูมิใจและทุ่มเทเพื่อคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติ

4. ช่วยกำหนดมาตรฐานของชีวิต องค์กร และสังคม ที่แสดงถึงการมีชีวิตที่มีคุณภาพ องค์กรที่มีคุณภาพ และสังคมที่เจริญก้าวหน้า มีความเป็นเลิศในทุกด้าน[180]

ส่วน วันทนา เมืองจันทร์ ได้สรุปว่า วิสัยทัศน์จะช่วยทำให้เกิดผลดี ดังนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร ซิลปากร

1. ชี้ทิศทางเป้าหมายในการทำงานให้สำเร็จตามแผนที่วางไว้

2. เป็นตัวกำหนดขอบข่ายของงานหรือภาระหน้าที่

3. ทำให้บุคลากรต้องทำงานให้สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน

4. ต้องมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดี

5. ต้องมีการสร้างทีมงานเพื่อให้การทำงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

6. ถ้าไม่มีวิสัยทัศน์หรือไม่มีการสร้างภาพอนาคต จะทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานเชิงแก้ไขมากกว่าเชิงป้องกัน[181]

สรุปความสำคัญของวิสัยทัศน์ได้ดังนี้

1. ก่อให้เกิดความรู้สึกน่าสนใจ น่าดึงดูด กระตุ้นให้บุคคลเกิดความรู้สึกผูกพัน ความมุมานะ พยายามปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ด้วยความเต็มใจเพื่อปรับปรุงพัฒนาเพื่อความก้าวหน้า

---

[179]เนตรพัณณา ยาวิราช, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ 5, 33-35.

[180]บูรชัย ศิริมหาสาคร, มุขบริหารสู่การเป็นผู้นำ, 29-30.

[181]วันทนา เมืองจันทร์, วิสัยทัศน์ของผู้บริหารการศึกษา, 11.

2. ก่อให้เกิดความหมายในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนบุคคล ทำงานและมีชีวิตอยู่อย่างมีเป้าหมาย ด้วยความภาคภูมิใจ อุทิศ เสียสละ และการมุ่งคุณภาพของงานการผลิต การบริการและการบริหาร

3. ช่วยกำหนดมาตรฐานของงานที่แสดงออกถึงความเป็นในเลิศและความโดดเด่น

4. เป็นตัวเชื่อมอดีต ปัจจุบัน และอนาคตเข้าด้วยกัน[182]

ประเภทวิสัยทัศน์

วีรวุธ มาฆะศิรานนท์ ได้จำแนกวิสัยทัศน์ออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ส่วนตน (personal vision) ทุกชีวิตตั้งแต่วัยเด็กจนเติบโตเป็นผู้ใหญ่ในแต่ละช่วงเวลาของชีวิต ผู้ที่มีแรงใฝ่ดี (creative tension) ก็มักจะมีความมุ่งหมายกับอนาคตว่า ต้องการจะเป็นอย่างใดอย่างหนึ่ง แล้วก็มุ่งเพียรพยายามปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ซึ่งจำแนกออกเป็น 4 ประเภท คือ

1.1 วิสัยทัศน์ในการสร้างอนาคต

1.2 วิสัยทัศน์ในหน้าที่การงาน

1.3 วิสัยทัศน์ในด้านครอบครัว

1.4 วิสัยทัศน์ในวัยหลังเกษียณ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

2. วิสัยทัศน์องค์กร (organization vision) องค์กรไม่ต่างอะไรกับปัจเจกบุคคลซึ่งย่อมต้องมีอนาคตและเมื่อต้องการอนาคตที่ดี จำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดี ถ้าเปรียบกับวิสัยทัศน์ส่วนตนพอจะเทียบได้กับวิสัยทัศน์ในการสร้างอนาคต และวิสัยทัศน์ในหน้าที่การงาน ซึ่งจะเป็นจุดเริ่มต้นของความสำเร็จในการพัฒนาระบบการบริหารงานในรูปแบบต่าง ๆ ในองค์กรที่จะเป็นผู้นำในภาคส่วน (sector) ต่างๆ ได้นั้น จะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน พนักงานทั่วทั้งองค์กรรับทราบและเห็นพ้อง (shared vision) ที่จะร่วมกันมุ่งมั่นปฏิบัติงานตามแผนเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ให้ได้ภายในเวลาที่กำหนด[183]

---

[182]กรมวิชาการ, คู่มือการพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานการศึกษา : การพัฒนาวิสัยทัศน์ในสถานศึกษา (ม.ป.ท. : ม.ป.ป.), 8.

[183]วีรวุธ มาฆะศรานนท์, การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : บริษัทเอ็กซเปอร์เน็ต จำกัด, 2541), 13-21.

คุณสมบัติและลักษณะทั่วไปของวิสัยทัศน์องค์กร

ในการพัฒนาวิสัยทัศน์องค์กรนั้น มิได้เกิดจากการนั่งคิด นั่งฝัน ไปเพียงลำพัง แต่จะต้องมีองค์ประกอบสำคัญอื่นๆ อีกหลายประการ ซึ่งจะมาจาก

1. ข้อมูลข่าวสาร (information) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2. องค์ความรู้ (knowledge) ที่ปราศจากการ “ยึดติด” กับรูปแบบหรือวิธีการแบบเดิม ๆ (old paradigm business)

3. ความคาดหวัง (expectation) ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) ขององค์กร

4. การผสมผสานจินตนาการและดุลยพินิจ ในด้านศักยภาพและความสามารถตลอดจนทักษะและประสบการณ์ในการเรียนรู้ขององค์กร

5. ความสามารถในการคิดวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมขององค์กรและแนวโน้มต่าง ๆได้อย่างแม่นยำด้วยวิธีการเชิงระบบ (systematic approach)

6. การกำหนดทางเลือกของเราเองในการเดินสู่อนาคต (scenarios of the future) ว่าจะใช้กลยุทธ์ใดเป็นตัวนำ

7. มีการรวมพลังของความมุ่งมั่นต่อการสร้างนวัตกรรม (innovation) ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม[184]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่งวนลิขสิทธิ์

แมนาส (Mamasse) ได้จำแนกวิสัยทัศน์ออกเป็นสี่ประเภท และกล่าวว่าวิสัยทัศน์ทั้งสี่มีความสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของผู้นำด้วย นั่นคือ

1. วิสัยทัศน์ทางองค์การ (organizational vision) เป็นวิสัยทัศน์ซึ่งเกี่ยวกับภาพที่กว้างและสมบูรณ์ของระบบองค์กรในปัจจุบัน ซึ่งอยู่ภายในสิ่งแวดล้อมกล่าวคือ วิสัยทัศน์ทางองค์กรเป็นการมององค์กรในปัจจุบันในภาพรวม มิได้มองเฉพาะองค์กรเท่านั้น แต่จำเป็นอย่างยิ่งต้องมองสิ่งแวดล้อมขององค์กรด้วย

2. วิสัยทัศน์ทางอนาคต (future vision) เป็นการสร้างภาพของระบบองค์กรภายในสิ่งแวดล้อม ณ จุดๆหนึ่งหรือเวลาใดเวลาหนึ่งในอนาคต กล่าวคือ วิสัยทัศน์ทางอนาคตเป็นการสร้างภาพว่า องค์กรในอนาคตจะเป็นอย่างไร

3. วิสัยทัศน์ทางบุคคล (personal vision) เป็นวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ในการพัฒนา การกำหนดตำแหน่งของบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการเชื่อมโยงระหว่างผู้นำกับองค์กร ดังนั้นจึงเป็นความสามารถของผู้นำที่จะระบุ ชี้บ่ง เคลื่อนย้าย ประสานทักษะและทรัพยากรต่าง ๆ

---

[184]เรื่องเดียวกัน, 28-34.

4. วิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ (strategic vision) เป็นวิสัยทัศน์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานความรู้ความเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลง เป็นการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่ระดับการปฏิบัตินั่นคือ วิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ เป็นการเชื่อมโยงสิ่งที่เป็นจริงในปัจจุบัน (organization vision) กับความเป็นไปได้ในอนาคต (future vision) ในวิธีทางเฉพาะเจาะจง (personal vision) ซึ่งเหมาะสมกับองค์การและผู้นำ จึงเห็นได้ว่าวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ก็คือการบริหารการเปลี่ยนแปลง[185]

วันทนา เมืองจันทร์ ได้พิจารณาประเภทวิสัยทัศน์ดังกล่าวแล้วนั้น สามารถนำวิสัยทัศน์ทั้งสี่ประเภทไปใช้ได้ใน 4 ระดับ คือ

1. ระดับภายนอกตนเอง เป็นการมองภาพอนาคตของตนเองเกี่ยวกับอาชีพการงานและภาระหน้าที่ โดยการมองภาพภายนอกรอบตัวหน้าที่การงานว่าหากมีการเปลี่ยนแปลงแล้วจะเตรียมตัวและปฏิบัติตนอย่างไร

2. ระดับภายในตนเอง เป็นการมองภาพอนาคตของตนเองโดยมองสุขภาพร่างกายและจิตใจ จะพัฒนาร่างกายและจิตใจอย่างไรบ้าง เป็นการย้อนดูจิตใจ ความผิดหวัง ความสมหวังซึ่งมีผลกระทบต่อจิตใจ จะสามารถทำงานภายใต้ความเครียดอย่างไร จะแก้ปัญหาอย่างไรจะบริหารคุณภาพจิตใจอย่างไร

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

3. ระดับตัวองค์กรเอง เป็นการมองภาพอนาคตเกี่ยวกับองค์กร คือศึกษาระบบบริหารที่เหมาะสมกับองค์กร ศึกษาให้รู้กับสิ่งที่เกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน เช่น ผลกระทบความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ผลกระทบที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทางสังคมที่มีต่อหน่วยงาน บุคลากรในองค์กรในกรณีเช่นนี้จะบริหารงานอย่างไร คือ เป็นการสร้างภาพอนาคตที่มีเอกลักษณ์เป็นอุดมคติมีความน่าพึงปรารถนา มีความเป็นไปได้เหมาะสมกับองค์กรของตน และมุ่งมั่นเพื่อผลักดันทุกวิถีทางที่จะให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงเพื่อผลการพัฒนาองค์กรโดยตรง

4. ระดับตัวองค์กรในระดับโลก เป็นการมองภาพอนาคตระดับเกี่ยวกับองค์กรในระบบสังคมโลก (globalization) คือมองคู่แข่งจากประเทศต่างๆ สินค้าที่ผลิตจากประเทศอื่นจะเป็นคู่แข่งจากบริษัทในประเทศใดก็ตามซึ่งถ้าผลิตสินค้าที่ดีมีคุณภาพดีกว่าแต่ราคาถูกกว่าก็จะได้เปรียบคู่แข่งอื่น ๆ กล่าวคือ เป็นการสร้างภาพอนาคตขององค์กรในฐานะเป็นองค์ประกอบของระบบ

---

[185]Manasse A. Lorri, “Vision and Leadership : Paying Attention to Intention,” Peabody Journal of Education 63,1 (Autumn 1985) : 150-173.

สังคมโลก ซึ่งเป็นสิ่งแวดล้อมที่จะส่งผลต่าง ๆโดยตรงต่อองค์กรว่า องค์กรของตนเองควรจะมีเอกลักษณ์ อุดมคติ ความน่าพึงปรารถนา และความเป็นไปได้ในการดำเนินองค์กรอย่างไร[186]

การพิจารณาประเภทของวิสัยทัศน์ และระดับของวิสัยทัศน์ระดับใดก็ตามสามารถอธิบายความสำคัญของวิสัยทัศน์ได้โดยสรุปคือ 1) ก่อให้เกิดความรู้สึกน่าสนใจ น่าดึงดูด กระตุ้นให้บุคคลเกิดความรู้สึกผูกพัน ความมุมานะ พยายามปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ด้วยความเต็มใจ เพื่อการปรับปรุงพัฒนาเพื่อความก้าวหน้า 2) ก่อให้เกิดความหมายในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนบุคคล ทำงานและมีชีวิตอยู่อย่างมีเป้าหมาย ด้วยความภาคภูมิใจ อุทิศ เสียสละ และมุ่งคุณภาพของงานการผลิต การบริการ และการบริหาร 3) ช่วยกำหนดมาตรฐานของงานที่แสดงออกถึงความเป็นเลิศและความโดดเด่น และ 4) เป็นตัวเชื่อมอดีต ปัจจุบัน และอนาคตเข้าด้วยกัน[187]

โดยสรุปแล้ว การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนต้องการความเห็นที่แตกต่าง เพื่อนำมาประสมประสานในการวิเคราะห์กลยุทธ์ วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นจะเกี่ยวกับสิ่งที่เป็นไปได้ที่ทำให้องค์กรเติบโตมากกว่า การวิเคราะห์ถึงความน่าที่ค้นพบ จะเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันในอนาคตมากกว่าที่ผ่านมา ไม่ใช่การพูดว่าวิสัยทัศน์ไม่เกี่ยวข้องกับความเป็นจริงเพราะกระบวนการกำหนดกลยุทธ์จะช่วยตรวจสอบในสิ่งนี้ได้และเป็นการเน้นถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นของการแข่งขันในอนาคต มิใช่เน้นถึงข้อจำกัดของสภาพปัจจุบัน

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่งวนลิขสิทธิ์

ลักษณะวิสัยทัศน์ที่ดี

วิสัยทัศน์ เป็นข้อความที่บอกถึงอนาคตขององค์กรที่จะมุ่งไป หรือมุ่งหวัง ดังนั้นลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดีควรจะเป็นดังนี้คือ ใช้คำที่ชัดเจน สร้างความตื่นเต้น ท้าทาย สร้างพลังความคิดในองค์กรและมีความเป็นไปได้ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนายุทธศาสตร์ และภารกิจหลักต่อไป การกำหนดวิสัยทัศน์นั้น ทำให้

1. ชี้ทิศทาง เป้าหมายในการทำงานให้สำเร็จตามแผนที่วางไว้
2. จะเป็นตัวกำหนดขอบข่ายของงาน ภาระหน้าที่
3. จะทำให้บุคลากรต้องทำงานให้สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน
4. จะต้องมีการสร้างขวัญ และกำลังใจให้แก่ผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดี

---

[186]วันทนา เมืองจันทร์, วิสัยทัศน์ผู้บริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วันทิพย์, 2542), 13.

[187]กรมวิชาการ, คู่มือการพัฒนาโรงเรียนเข้าสู่มาตรฐานการศึกษา : การพัฒนาวิสัยทัศน์ในสถานศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2540), 8.

5. จะต้องมีการสร้างทีมงาน เพื่อให้การทำงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

6. ถ้าไม่มีวิสัยทัศน์หรือไม่มีการสร้างภาพในอนาคต จะทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน

วิสัยทัศน์ที่ดีมีคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้

1. มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมค่านิยม และประวัติองค์กร

2. เป็นอุดมคติบ่งชี้มาตรฐานของความเป็นเลิศที่ต้องการ

3. ช่วยให้เป้าหมาย และทิศทางการปฏิบัติหน้าที่มีความชัดเจนยิ่งขึ้น น่าเชื่อถือในทางปฏิบัติ

4. ดลใจให้เกิดความผูกพันเพียรพยายาม

5. แสดงออกมาอย่างชัดแจ้งง่ายต่อการทำความเข้าใจ

6. สะท้อนความต้องการที่ลักษณะเฉพาะตัวองค์การนั้น

7. มุ่งสู่ความทะเยอทะยานสู่ความสำเร็จ[188]

วัฒนา พัฒนพงศ์ ให้ความเห็นว่า วิสัยทัศน์เป็นภาพอนาคตที่พึงประสงค์ขององค์กร เป็นกุญแจสำคัญของความสำเร็จของทุกองค์กร แต่ภาพความสำเร็จขององค์กรจะเกิดมิได้หากวิสัยทัศน์ที่กำหนดนั้นไม่มีลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี วัฒนา พัฒนพงศ์ กล่าวว่า ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี มีลักษณะดังนี้ กระชับและเข้าใจง่าย ใครพบเห็นก็อยากจดจำ บอกทิศทางได้อย่างชัดเจน ช่วยส่งเสริมคุณธรรม ช่วยกระตุ้นคนให้อยากมีส่วนทำให้บรรลุถึงจุดหมาย มีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต สอดคล้องกับค่านิยมขององค์การและของสังคม ต้องไม่ขัดต่อศีลธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณี ช่วยชี้นำให้ทุกคนในองค์การดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน ควรมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ไม่มีใครเหมือนและไม่เหมือนใคร และควรดำรงอยู่ได้นาน[189]

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กล่าวว่า วิสัยทัศน์ที่ดีนั้น ต้องระบุภาพในอนาคตให้ชัดเจน สร้างแรงจูงใจหรือกระตุ้นให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาเกิดแรงบันดาลใจอยากปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ และที่สำคัญ วิสัยทัศน์ต้องเกิดจากการกำหนดร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ปัญหาการนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ มักจะเกิดจากผู้บริหารไม่สามารถสื่อสารข้อความวิสัยทัศน์ให้เข้าถึงจิตใจผู้ร่วมงานได้ นอกจากนี้ วิสัยทัศน์ยังขาดการ

---

[188]มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ประมวลสาระชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม (นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2545), 99.

[189]วัฒนา พัฒนพงศ์, BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แปซิฟิค, 2546), 56.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วังท่าพระ

ทบทวนอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้มีการใช้วิสัยทัศน์ของคนใดคนหนึ่งมากกว่าวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา แต่อย่างไรก็ตาม สิ่งที่สำคัญกว่าข้อความวิสัยทัศน์คือ กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของทุกฝ่าย สำหรับสถานศึกษาในต่างประเทศได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์มานานแล้ว และมักจะกำหนดด้วยข้อความหรือวลีสั้น ๆ เพื่อให้จดจำง่าย[190] ในขณะที่กรมสามัญศึกษาได้กล่าวถึงลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี ต้องมีความชัดเจน สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ เป็นภาพเชิงบวกที่สะท้อนถึงความเป็นเลิศของโรงเรียนในอนาคตซึ่งอาจจะกำหนดเวลาไว้ด้วยก็ได้ ต้องท้าทายความสามารถของสมาชิกทุกคนในโรงเรียน คำนึงถึงผู้รับบริการ (ผู้เรียน) เป็นสำคัญ และมีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต[191]

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย กล่าวว่า วิสัยทัศน์ที่ดีต้องมีลักษณะลึกกว้างไกลและสูงซึ่งแสดงถึงความไม่ผิวเผิน ไม่ใช่ลักษณะการสร้างภาพที่เน้นเชิงปริมาณโดยขาดความพร้อมขาดทรัพยากรรองรับ ขาดการผลักดันให้บังเกิดการปฏิบัติอย่างกว้างขวาง แม้วิสัยทัศน์จะมองแคบได้แต่ก็ใช่เป็นการมองที่ จุดใดจุดหนึ่ง เป็นการมองสร้างภาพที่มีมุมมองที่สังเคราะห์สร้างเป็นภาพรวมพิจารณาจุดเด่น จุดด้อย โอกาส สภาพปัญหาและปัจจัยคุกคามในระยะสั้นและระยะยาว

นอกจากนี้แล้ว วิสัยทัศน์ที่ดีควรมีลักษณะอื่นๆ ดังนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

1. การบรรลุถึงได้ (attainable achievable) มวลความคิดที่กำหนดเป็นวิสัยทัศน์นั้นต้องปฏิบัติได้ เป็นความแตกต่างที่สมเหตุสมผลภายใต้กรอบเวลาที่แน่นอน

2. เห็นได้ในเชิงพฤติกรรม (behavioral) ฐานของความคิดที่กำหนดวิสัยทัศน์ คือความสามารถของสมองที่เรียกว่ากระบวนกรรม (paradigm) ชุดของความเชื่อที่มองโลกปฏิบัติต่อโลก วิสัยทัศน์ที่ดีมีประสิทธิภาพจะไม่หยุดเพียงแค่ความคิดสร้างภาพฉายในอนาคต ซึ่งยังถือว่าเป็นวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล แต่จะเป็นวิสัยทัศน์รวม สร้างความคิดความเชื่อค่านิยมพื้นฐานร่วมช่วยกันผลักดัน แสดงออกเป็นพฤติกรรมให้เห็นผล

3. น่าท้าทาย (challenging) การกำหนดวิสัยทัศน์จะกระตุ้นความอยากรู้อยากเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้อง ท้าทายต่อความสามารถของผู้ปฏิบัติ

4. พึงปรารถนา (desirable) วิสัยทัศน์มักแสดงออกเป็นข้อเรียกร้องที่พึงประสงค์โน้มนำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง

---

[190]สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, การวางแผนงบประมาณจากแนวคิดสู่แนวปฏิบัติระดับสถานศึกษา, 52.

[191]กรมสามัญศึกษา, ชุดปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์และกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง, 52.

5. เน้นการปฏิบัติล่วงหน้า (proactive) ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดีจะไม่ย้อนอดีต วิสัยทัศน์เป็นลักษณะการรู้สึกไวต่อสภาพแวดล้อมอยู่เสมอ รู้เท่าทันแล้วมีการปฏิบัติการล่วงหน้าผ่านผู้ที่มีหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ใช้มาตรการป้องกันมากกว่าการแก้ไขและปราบปราม

6. มีความเป็นกลยุทธ์ (strategic) ที่มุ่งสู่อนาคต ซึ่งเป็นการวางแผนกลยุทธ์จะไม่มีความหมายใด ๆ หากปราศจากวิสัยทัศน์ที่เป็นกลยุทธ์

7. คุ้มค่า (worthwhile) คุณค่าและประโยชน์ของวิสัยทัศน์ที่ดีจะบังเกิดให้เป็นเมื่อเวลาผ่านไประยะเวลาหนึ่ง[192]

วรนุช แสงนิ่มนวล กล่าวไว้ว่า วิสัยทัศน์ที่ดีควรมีลักษณะ 4 ประการ คือ

1. เป็นบวก เนื่องจากวิสัยทัศน์เป็นการคาดการณ์ล่วงหน้า ดังนั้นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นย่อมกำหนดไม่ได้ว่าดีหรือร้ายเพียงใด แต่ผู้ที่มีวิสัยทัศน์ต้องสามารถคิดและปฏิบัติให้เป็นบวกเสมอ คือเป็นไปในทางสร้างสรรค์ ไม่ใช่ทำลาย แต่ถึงกระนั้น ก็ต้องเตรียมวิธีแก้ไขปัญหาหรือผลเสียที่อาจเกิดขึ้นไว้ด้วย

2. ต้องสร้างศรัทธาให้แก่ผู้เกี่ยวข้อง (เพื่อการประสานพลัง) วิสัยทัศน์ที่สมบูรณ์ต้องมีการ take action ซึ่งถ้าวิสัยทัศน์นั้นเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้อื่น ไม่ว่าจะในระดับกลุ่ม องค์กร สังคม ประเทศชาติ จนถึงนานาชาติก็ตาม การประสานพลังย่อมมีส่วนอย่างยิ่งที่จะทำให้การกระทำนั้น ๆ ประสบผลสำเร็จ และพลังนั้นควรเกิดจากศรัทธา เพราะพลังศรัทธาจะส่งผลต่อความสามัคคีมากกว่าพลังใด ๆ

3. ท้าทายและคุ้มค่าต่อความเพียรพยายาม วิสัยทัศน์ที่ดีควรให้มีมุมมองที่ท้าทายและโดดเด่น เพราะการมีมุมมองที่แตกต่างและเมื่อ take action ไปแล้วมีผลลัพธ์ที่คุ้มค่า ย่อมน่าทึ่งและเป็นที่ฮือฮากว่ามุมมองธรรมดาหรือเป็นมุมมองพื้น ๆ ที่ใคร ๆ ก็มองเห็น

4. ต้องอยู่บนศักยภาพและขีดความสามารถ เหตุผลที่วิสัยทัศน์ที่ดีต้องตั้งอยู่บนศักยภาพและขีดความสามารถ ก็เพราะการที่คนเราจะประสบความสำเร็จในกิจกรรมใด ๆ ได้นั้นไม่เพียงแค่การมองเห็นลู่ทางของความสำเร็จเท่านั้น แต่ต้องอาศัยการกระทำหรือต้อง take action ด้วย ดังนั้น วิสัยทัศน์ที่ส่งผลจริง ๆ จึงควรประกอบด้วยศักยภาพของบุคคลหรือขององค์กรด้วยว่าจะสามารถปฏิบัติได้จริงเพียงใด[193]

---

[192]วีรวัฒน์ ปันนิตามัย, "วิสัยทัศน์กับการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์" ใน ข้าราชการ 40, 6 (กุมภาพันธ์-มีนาคม 2538) : 21-24.

[193]วรนุช แสงนิ่มนวล, วิสัยทัศน์ตามกระแสโลก (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บุ๊คแบงก์, 2545), 17-32.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

วันทนา เมืองจันทร์ ได้ประมวลลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดีไว้ 11 ประการ ไว้ดังนี้ คือ 1) ลึก-ผลักดันให้ปฏิบัติ 2) กว้าง-ภาพรวม 3) ไกล 4) สูง ใฝ่สูง 5) บรรลุได้ – ทำความคิดให้คนเกี่ยวข้องนั้นรู้ 6) ท้าทายต่อความรู้ความสามารถ 7) พึงปรารถนา 8) เน้นปฏิบัติล่วงหน้า 9) มาตรการป้องกันมากกว่าปราบปราม 10) มีความเป็นกลยุทธ์ มุ่งอนาคต และ 11) คุ้มค่า อย่างไรก็ดี สาระสำคัญของลักษณะวิสัยทัศน์ที่ดีควรมีลักษณะสี่ประการ คือ คิด ลึก กว้าง ไกล และใฝ่สูง ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้ 1) ลึก หมายถึง สิ่งที่ไม่เป็นผิวเผิน มีมาตรการรองรับที่เหมาะสมชัดเจน และเป็นไปได้ 2) กว้าง หมายถึง การสร้างภาพที่มีมุมมองอันเกิดจากการประมวลการสังเคราะห์และการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย โอกาส สภาพปัญหา และปัจจัยสนับสนุนหรือบั่นทอนต่างๆ แล้วอย่างรอบคอบ 3) ไกล หมายถึง การมองออกไปข้างหน้าเพื่อหวังผลในระยะยาวไกล อาจเป็นไปได้ถึงชั่วอายุคนก็ได้ เพื่อผลที่พึงปรารถนา และ 4) ใฝ่สูง หมายถึง เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากบุคคลที่มีสภาพสูงกว่าบุคคลปกติ อาจโดยชาติวุฒิ วัยวุฒิ คุณวุฒิ ประสบการณ์ ความมุมานะสมาธิแน่วแน่[194]

บูรชัย ศิริมหาสาคร กล่าวว่า วิสัยทัศน์ที่ดีต้องมีลักษณะ 3 มิติ คือ กว้าง ไกล ใฝ่สูง

1. กว้าง คือ การมองภาพรวมด้วยการพิจารณาจุดเด่น จุดด้อย โอกาส ปัญหา และปัจจัยต่าง ๆ ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว มาประกอบการกำหนดเป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์

2. ไกล คือ รัศมีการมอง เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์นั้น มิใช่การมองแบบที่นี่และเดี๋ยวนี้ในระยะสั้น ๆ เพียง 1 ปี แต่เป็นการฉายภาพไปข้างหน้าที่นานกว่า การปฏิบัติที่เกิดแต่ผลนำออก (outputs) แต่ผลลัพธ์ (outcomes) ในระยะยาวไม่บังเกิด ก็ไม่ถือว่าเป็นวิสัยทัศน์ที่ดี

3. ใฝ่สูง คือ มีความคิดสร้างสรรค์ คล้ายกับสายตาของเหยี่ยวที่บินอยู่บนยอดเขา มองเห็นทั้งด้านหน้าและด้านหลังเขา มองเห็นว่ามีสิ่งใดเกิดขึ้นและควรปรับท่าทีไปในทิศทางใดจึงจะมุ่งสู่ความสำเร็จ

นอกจากนี้ วิสัยทัศน์ที่ดี ควรมีลักษณะอื่น ๆ อีกดังต่อไปนี้

1. บรรลุถึงได้ วิสัยทัศน์ที่ดี ต้องสามารถปฏิบัติให้เป็นจริงได้ภายในเวลาที่แน่นอน

2. เป็นเชิงพฤติกรรม ฐานความคิดที่กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ คือความสามารถของสมองที่เรียกว่า กระบวนกรรม (paradigm) วิสัยทัศน์ที่ดี มิได้เพียงแค่การสร้างภาพในอนาคตซึ่งเป็นวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล แต่จะต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วม แสดงออกเป็นพฤติกรรมให้วิสัยทัศน์นั้นบังเกิดผลเป็นจริง

---

[194] วันทนา เมืองจันทร์, วิสัยทัศน์ผู้บริหารการศึกษา, 9.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วังท่าพระ

3. มีความท้าทาย กระตุ้นความสามารถของผู้เกี่ยวข้องให้อยากนำไปปฏิบัติ ผู้บริหารที่ดีจะต้องใช้วิธีการสื่อสารแบบต่าง ๆ เพื่อท้าทายให้คนในองค์กรเกิดแรงจูงใจที่จะช่วยกันทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นจริง

4. พึงปรารถนา วิสัยทัศน์ต้องแสดงออกเป็นข้อเรียกร้องที่พึงประสงค์ ชี้นำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผลักดันการปฏิบัติ ขับเคลื่อนผู้คนทุกระดับในองค์กรสู่เป้าหมายเดียวกันเพื่อเชื่อมปัจจุบันสู่อนาคต

5. เน้นการปฏิบัติการล่วงหน้า วิสัยทัศน์เป็นความคิดที่นำไปสู่การกระทำในเชิงรุกเพื่อก้าวไปสู่สิ่งที่ดีกว่าในอนาคตด้วยการปฏิบัติการล่วงหน้า เพื่อสร้างสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้น เน้นการป้องกันมากกว่าตามแก้ไข

6. มีความเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งสู่อนาคต การวางแผนกลยุทธ์จะไม่มีความหมาย หากปราศจากวิสัยทัศน์ที่เป็นกลยุทธ์ วิสัยทัศน์จะแสดงถึงค่านิยม ความเชื่อพื้นฐาน หรือปรัชญาการปฏิบัติงาน

7. ความคุ้มค่า ความคุ้มค่าของวิสัยทัศน์จะบังเกิดขึ้นเมื่อเวลาผ่านไประยะหนึ่ง หลังจากได้เพียรพยายามปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้น เช่นเดียวกับการปลูกพืชยืนต้นที่จะออกดอกผลให้เก็บเกี่ยวในระยะยาว ต่างจากการปลูกพืชล้มลุกที่ให้ผลเร็วในระยะสั้น[195]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

ชัยสิทธิ์ เฉลิมประเสริฐ กล่าวว่า ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี มีดังนี้คือ มีขอบเขต (scope) ของการปฏิบัติงาน มีความชัดเจน และสามารถนำไปปฏิบัติได้ (implementability) เป็นภาพเชิงบวก (positive image) ที่ทุกคนในองค์กรมุ่งมั่นศรัทธา และสะท้อนถึง ความเป็นเลิศขององค์กร เป็นข้อความในเชิงบวก ปลุกเร้า (motivating) และดึงดูดใจ (Inspiring) ทั้งผู้นำ และสมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม (participation) ในการกำหนดคำนึงถึงความต้องการ (needs) ของผู้มารับบริการเป็นสำคัญ (customer oriented) มีความสอดคล้องกับค่านิยม (values) ขององค์กรมีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต (future trend)เดียวกัน[196]

สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ที่ดี จะบ่งบอกถึงความต้องการที่มีลักษณะเฉพาะตัวของ องค์การมีความชัดเจนง่ายต่อการทำความเข้าใจ มองเห็นในเชิงปฏิบัติ น่าเชื่อถือน่าท้าทายกระตุ้นให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอยากรู้อยากเห็น และเน้นการปฏิบัติล่วงหน้าในระยะยาวโดยสามารถปฏิบัติให้บรรลุถึงได้ มีความเหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจ วัฒนธรรม ค่านิยมองค์การ และความคาดหวังของชุมชน

---

[195]บูรชัย ศิริมหาสาคร, มุขบริหารสู่การเป็นผู้นำ, 38-42.

[196]ชัยสิทธิ์ เฉลิมประเสริฐ, มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles กับการจัดทำงบประมาณระบบใหม่ (กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544), 5.

องค์ประกอบวิสัยทัศน์

องค์ประกอบสำคัญของวิสัยทัศน์ นักวิชาการกลุ่มต่างๆได้นำเสนอถึงองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจเป็นสองกลุ่ม คือ กลุ่มหนึ่งกล่าวว่า องค์ประกอบของวิสัยทัศน์มี 3 ประการ คือ

1. ภารกิจ (mission) หมายถึง หน้าที่รับผิดชอบหลักขององค์กร

2. สมรรถภาพ (capacity) หมายถึงจุดเด่นขององค์กร ที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ หรือมีความได้เปรียบเหนือองค์กรอื่นๆ และ

3. ค่านิยม (value) หมายถึง คุณค่า ความเชื่อ หรือปรัชญาองค์กร เป็นคุณค่าและความเชื่อว่าอะไรเป็นสิ่งที่ควรหรือไม่ควรแก่การประพฤติปฏิบัติ ซึ่งจะสอดคล้องกับพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์กร

กลุ่มนี้เชื่อว่า วิสัยทัศน์ขององค์กรมีองค์ประกอบมาจากภารกิจขององค์กร โดยใช้ค่านิยมของบุคลากรในองค์กรนำมากำหนดเป็นแนวปฏิบัติในการทำงาน เพื่อเน้นสมรรถภาพอันเป็นจุดเด่นต่างๆ ขององค์กรด้วย ก็จะให้เกิดเป็นวิสัยทัศน์ทั้งสามประการจะมีความสัมพันธ์กัน

ในขณะที่กลุ่มที่สองได้ประมวลองค์ประกอบวิสัยทัศน์ไว้หกประการ คือ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศิวานุสรณ์

1. ขอบเขตของภารกิจ (scope) คือ การรู้ว่าองค์กรมีภาระหน้าที่เกี่ยวกับเรื่องอะไร

2. ขนาดขององค์กร (scale) คือ การรู้ว่าองค์กรมีขนาดและสมรรถนะในการทำงานเพียงใด

3. จุดเน้นด้านผลผลิต (product focus) คือ การรู้ว่าองค์กรควรส่งเสริมหรือยับยั้งการสร้างผลิตผลขององค์กรชนิดใด เมื่อใด

4. จุดเน้นเพื่อการแข่งขัน (competitive focus) คือ การตัดสินใจว่าองค์กรจะแข่งขันเมื่อไร กับผู้ใด ในเรื่องอะไรเป็นพิเศษ และเรื่องเหล่านั้นสอดคล้องกับสมรรถภาพขององค์กรหรือไม่ เพียงใด

5. ภาพลักษณ์ (image) คือ สิ่งที่ติดอยู่ในความรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่มีต่อองค์กร

6. วัฒนธรรมขององค์กร (organization and culture) คือ โครงสร้าง ระบบการบริหารและธรรมเนียมปฏิบัติที่ดำรงอยู่ในองค์กรเช่นเดียวกันองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ทั้งหกประการนี้เมื่อประมวลเข้าด้วยกันแล้วจะสัมพันธ์กันและเอื้อซึ่งกันและกัน ซึ่งจะทำให้การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรมีความเป็นไปได้และถูกต้องเหมาะสมมากยิ่งขึ้น[197]

---

[197]กรมวิชาการ, คู่มือการพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานการศึกษา : การพัฒนาวิสัยทัศน์ในสถานศึกษา, 10.

ผู้นำกับการสร้างวิสัยทัศน์

องค์การในยุคสมัยแห่งการเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าและเติบโตอย่างเข้มแข็ง สามารถยืนหยัดฟันฝ่าอุปสรรคและมีชีวิตที่ยืนยาวได้นั้น ปัจจัยสำคัญคือการกำหนดวิสัยทัศน์ของผู้นำมีความชัดเจน เป็นจริงและนำไปสู่การปฏิบัติได้มากน้อยเพียงใด วิสัยทัศน์คือการวางจุดเชื่อมโยงความเป็นปัจจุบันและความใฝ่ฝันในอนาคต การชี้นำผู้ร่วมงานให้เกิดแรงจูงใจที่จะก้าวไปในอนาคตโดยมีกรอบวิสัยทัศน์ ทิศทางการนำองค์กรที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นความรับผิดชอบที่ต้องสร้างความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอกเพื่อไปสู่แนวทางเลือกในอนาคตเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) กลยุทธ์ (Strategy) และการปฏิบัติ (Implementation)[198] ดังนั้นผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงต้องใช้การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อนำพาองค์กรก้าวไปสู่เป้าหมายตามที่กำหนดวิสัยทัศน์ไว้

แนวทางการสร้างวิสัยทัศน์และพัฒนาวิสัยทัศน์ให้องค์กรก้าวทันการเปลี่ยนแปลง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องดำเนินการ 3 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้ คือ

1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของวิสัยทัศน์ใหม่

วิสัยทัศน์ที่ผู้นำกำหนดขึ้นมาต้องมีความชัดเจน และมีจุดเน้นในการสื่อสารให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจะบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้นั้นต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การ ทั้งส่วนที่เป็นสิ่งแวดล้อมภายนอกและสิ่งแวดล้อมภายในองค์การ ผู้นำมีบทบาทในการพัฒนาวิสัยทัศน์จะต้องกำหนดช่วงเวลาไว้ด้วยว่า การดำเนินการให้บรรลุวิสัยทัศน์จะต้องใช้เวลาและ ปัจจัยอื่นๆ ไปจำนวนเท่าใด ต้องมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในด้านใดบ้าง ใช้เวลาในการดำเนินการนานเพียงใด

2. วิเคราะห์วิธีการดำเนินงานและตัวชี้วัดความสำเร็จของวิสัยทัศน์

ผู้นำต้องกำหนดความชัดเจนในการปฏิบัติระหว่างวิสัยทัศน์และวิธีการวัดความสำเร็จของวิสัยทัศน์ การวัดความสำเร็จต้องมีเครื่องมือที่แสดงปริมาณงาน คุณภาพงานที่ชัดเจน โดยสาระสำคัญที่ผู้นำต้องตระหนักก็คือ พันธกิจ ขององค์การแต่ละแห่งมีจุดมุ่งหมายแตกต่างกัน ซึ่งต้องใช้เทคนิควิธีในการประยุกต์ หรือการปรับใช้ที่แตกต่างกันไปด้วย เช่น องค์กรหรือหน่วยงานภาครัฐ วิสัยทัศน์ที่จัดทำต้องเป็นเรื่องการให้บริการที่เป็นเลิศ โดยมีเป้าหมายสุดท้ายคือความผาสุกของประชาชน ส่วนภาคเอกชนเป้าหมายสุดท้ายคือผลตอบแทนที่ทำให้องค์กรมีกำไร

---

[198]วิเชียร วิทยอุดม, ภาวะผู้นำ ฉบับก้าวล้ำยุค (กรุงเทพ : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส, 2549), 126.

ดังนั้น วิธีการดำเนินงาน และวิธีการวัดขององค์กรทั้ง 2 ประเภท จึงมีความแตกต่างกัน ผู้นำต้องมีความรอบรู้และความชัดเจนในการพัฒนาวิสัยทัศน์ และจะต้องทราบถึงวิธีการที่จะดำเนินการและวัดความสำเร็จขององค์การที่ได้ดำเนินตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดขึ้น

3. การวิเคราะห์ประเด็นสำคัญของวิสัยทัศน์

ผู้นำองค์การจะต้องกำหนดปัจจัยที่จะเป็นตัวขับเคลื่อนองค์การให้ดำเนินงานบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ โดยผู้นำต้องค้นหาปัจจัยสำคัญที่ถือว่าเป็นหัวใจของการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์ เพราะปัจจัยเหล่านี้เปรียบเสมือนสะพานที่นำองค์การไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์ได้ โดยผู้นำต้องวิเคราะห์สาระและโอกาสแห่งความสำเร็จของการมีวิสัยทัศน์ ซึ่งมีสาระสำคัญ 7 ประการ ดังนี้ คือ

3.1 การเปลี่ยนแปลงที่องค์การคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยมุ่งเน้นที่การตอบสนองความจำเป็น และความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์จากองค์การ ผู้นำจะต้องวิเคราะห์ให้ได้ว่าในอนาคตความจำเป็นและความต้องการต่างๆ จะเปลี่ยนแปลงอย่างไร และจะแก้ไขปรับสถานการณ์ในหน่วยงานให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอกได้อย่างไร

3.2 การเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอนาคต โดยผู้นำต้องคาดการณ์ให้ได้ว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากองค์การ การเปลี่ยนแปลงอะไร ที่ไหน เมื่อไร อย่างไร เพราะการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวย่อมส่งผลกระทบโดยตรงต่อการพัฒนาวิสัยทัศน์ขององค์การ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วังท่าพระ

3.3 การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจในอนาคต การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจถือว่าเป็นเรื่องที่คาดการณ์ยาก เพราะมีปัจจัยหลายอย่างที่แทรกซ้อนเข้ามาผู้นำองค์การต้องวิเคราะห์ให้ได้ว่าการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในระดับนานาชาติระดับประเทศและระดับท้องถิ่นจะส่งผลกระทบอย่างไรต่อการพัฒนาวิสัยทัศน์ขององค์การ

3.4 การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมทางสังคมในอนาคต การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่เกิดขึ้น พิจารณาจากกระแส ด้านค่านิยม รสนิยม รูปแบบวิถีชีวิต ลักษณะของประชากรและการทำงาน การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะส่งผลต่อเป้าหมายขององค์กรจะได้เตรียมการผลิตสินค้า บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.5 การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเนื่องจากสภาพแวดล้อมทางการเมืองในอนาคต การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองนับว่าเป็นสิ่งที่ยุ่งยาก คงไม่มีองค์การใดที่สามารถต่อสู้กับกฎเกณฑ์และอำนาจรัฐได้ โดยเฉพาะปัจจัยทางการเมืองที่มักจะส่งผลต่อองค์การโดยมากเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม การอุปโภค และบริโภคของประชาชน หรือเรื่องสิทธิ เสรีภาพของประชาชนที่รัฐมักจะเข้าไปคุ้มครองและแทรกแซง

3.6 การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเนื่องจากสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยีในอนาคต การวิเคราะห์ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ที่ส่งผลต่อระบบการให้บริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากองค์การในอนาคต ทั้งนี้มีข้อพิจารณาว่าองค์กรของเราเกี่ยวข้องกับระบบเทคโนโลยีมากน้อยเพียงใด

3.7 การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในส่วนที่จะส่งผลต่อองค์กรในอนาคต หมายถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การที่เกิดขึ้นในอนาคตจะส่งผลกระทบต่อองค์การและการพัฒนาวิสัยทัศน์ขององค์การมากหรือน้อย แตกต่างกันไปตามสภาพที่เปลี่ยนไป

เกณฑ์ที่ใช้วัดลักษณะที่ดีของวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย

1. เน้นอนาคต
2. นำพาองค์กรไปสู่สิ่งที่ดีกว่าปัจจุบัน
3. เหมาะสมกับองค์การ ทั้งในด้านประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม และค่านิยม
4. มีมาตรฐานดีเยี่ยม และ แสดงให้เห็นความเป็นอุดมคติสูง
5. เป้าหมายและทิศทางขององค์การมีความชัดเจน
6. แสดงออกถึงความกระตือรือร้น
7. แสดงให้เห็นความเป็นเอกภาพขององค์การ
8. แสดงออกถึงความทะเยอทะยาน[199]

ข้อควรพิจารณาในการจัดสร้าง Strategic Vision มี 3 ประเด็น คือ

1. ทำความเข้าใจว่า ธุรกิจใดที่บริษัท ต้องการเป็นจริงๆ
2. ทำการสื่อสาร Vision ให้ชัดเจน ตื่นเต้น และ เร้าใจ
3. ทำการตัดสินใจว่า เมื่อใด จะทำการเปลี่ยนแปลง Visionของบริษัท[200]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[199]สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, ภาวะความเป็นผู้นำ (กรุงเทพฯ : เอ็กซเปอร์เน็ท, 2550), 76.

[200]สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน, การจัดการเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : คู่แข่ง, 2540), 11.

บทบาทของผู้นำในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ

เมื่อผู้นำกำหนดวิสัยทัศน์ตามหลักการและเกณฑ์การกำหนดวิสัยทัศน์ดังกล่าวแล้ว การนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติเป็นภารกิจที่สำคัญไม่น้อยกว่าการกำหนดวิสัยทัศน์ ในการนี้ผู้นำต้องปฏิบัติหน้าที่ใน 3 บทบาท คือ

1. บทบาทผู้นำในฐานะผู้สื่อสาร วิสัยทัศน์
2. บทบาทผู้นำในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การ
3. บทบาทผู้นำในฐานะผู้สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

3.1 บทบาทของผู้นำในฐานะผู้สื่อสาร วิสัยทัศน์

วิธีการสื่อสาร ผู้นำต้องวิเคราะห์วิธีการ และรูปแบบที่ใช้ในการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรรวมทั้งบุคคลภายนอก มีความเข้าใจตรงกันที่จะสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆที่จะเกิดขึ้น ผู้นำต้องเลือกใช้วิธีการสื่อสารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เช่นใช้การสื่อสารแบบตัวต่อตัว(Face To Face) การเขียนจดหมายข่าวถึงบุคลากร การจัดทำแผ่นพับ แผ่นโปสเตอร์ วีดีทัศน์ บทความเชิงชี้นำบุคลากรในองค์กร เป็นต้น

การสร้างเครือข่าย ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถสร้างเครือข่ายการสื่อสารกับบุคลากรทั้งภายใน และภายนอกองค์การ ให้เกิดการยอมรับวิสัยทัศน์ใหม่ขององค์การ การนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติจริง จะต้องเป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพแห่งการเป็นตัวแทนของวิสัยทัศน์นั้นอย่างจริงจัง

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วังท่าพระ

3.2 บทบาทของผู้นำในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ผู้นำสูงสุดขององค์การต้องเป็น ผู้นำให้มีการการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ใหม่ พร้อมทั้งต้องเป็นผู้ให้การสนับสนุนในทุกรูปแบบ จึงจะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนเกิดความเข้าใจตรงกัน และมีความเชื่อมั่นว่า การเปลี่ยนแปลงใหม่ขององค์กรจะเกิดขึ้นและเป็นการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีกว่าเดิม บทบาทที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะนำวิธีคิด การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์โดยมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาวิสัยทัศน์ สามารถดำเนินการได้ ดังนี้

3.2.1 ผู้นำ ต้องวิเคราะห์ว่าจะเปลี่ยนแปลงโดยลำพัง หรืออาศัยพันธมิตร (alliance) โดยทั่วไปการเปลี่ยนแปลงใด ๆ โดยลำพังเป็นสิ่งที่ยาก หากผู้นำไม่มีความเข้มแข็งและเอาใจใส่อย่างจริงจัง

3.2.2 ผู้นำต้องเลือกเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินการขยายผลของวิสัยทัศน์ใหม่ให้สอดคล้องกันทั้งด้านเวลาและสถานการณ์

3.3.3 ผู้นำต้องใช้ยุทธศาสตร์การใช้บุคลากรที่มีฝีมือเข้ามาช่วยขยายผลการเปลี่ยนแปลงตามวิสัยทัศน์ใหม่

3.3.4 ผู้นำต้องหาวิธีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์จากโครงสร้างระดับบนสุดขององค์การไปสู่โครงสร้างระดับล่างให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3.3.5 ผู้นำต้องสร้างเงื่อนไขแห่งการเปลี่ยนแปลงโดยสร้างบรรยากาศใหม่ในองค์การเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงตามวิสัยทัศน์ใหม่ให้ได้

3.3 บทบาทผู้นำในฐานะผู้สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

ผู้นำต้องระดมสรรพกำลัง สร้างบรรยากาศ สร้างแรงจูงใจให้เพื่อนร่วมงานในองค์กรตระหนักถึงภารกิจสำคัญในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ใหม่ โดยผู้นำต้องใช้ความพยายามในการโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติหน้าที่ตามกรอบภารกิจที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์โดยชี้ให้เห็นคุณประโยชน์ของการดำเนินงานตามกรอบวิสัยทัศน์ใหม่ สร้างแรงจูงใจ ประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกในองค์การรับทราบผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานฝ่ายต่างๆ ที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน[201]

เสน่ห์ จุ้ยโต ได้ทำวิจัยเรื่องวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา : กรณีศึกษาผู้บริหารระดับสูง ผลการวิจัยพบว่า ที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูงมี 4 ประการคือ การขัดเกลาทางสังคม การศึกษาในระบบ ประสบการณ์ในอาชีพ และวัฒนธรรมขององค์การ การขัดเกลาทางสังคมประกอบไปด้วยการอบรมเลี้ยงดูของบิดามารดา การเป็นแบบอย่างที่ดีของบิดามารดา ความยากลำบากในวัยเด็กที่ทำให้มีความอดทนพากเพียร การเป็นน้องที่มีพี่ๆ ให้การสนับสนุน และการฝึกฝนของบิดามารดาที่ทำให้เกิดความเฉลียวฉลาดในวัยเด็ก การศึกษาในระบบประกอบไปด้วยการมีครูดี การได้เรียนในวิชาที่เป็นประโยชน์โดยตรง และการได้ทำกิจกรรมเสริมหลักสูตร ประสบการณ์ในอาชีพประกอบด้วยประสบการณ์ในการเรียนระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ประสบการณ์ในการเรียนระดับปริญญาตรี โทและเอก และประสบการณ์ในการทำงาน วัฒนธรรมขององค์การประกอบไปด้วยความเชื่อและค่านิยมของผู้นำเกี่ยวกับการบริหารองค์การ วิสัยทัศน์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูงมี 5 ประการคือ มหาวิทยาลัยทางไกลและมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล การบริหารความขัดแย้ง ความเป็นสากลของอุดมศึกษา การกระจายอำนาจและการบริหารองค์การเชิงธุรกิจ การใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูงมี 4 ขั้นตอนคือ ขั้นจุดประกาย ขั้นขายความคิด ขั้นพิชิตการเปลี่ยนแปลง และขั้นสร้างความต่อเนื่อง[202]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

---

[201]สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, ภาวะความเป็นผู้นำ, 78-80.

[202]เสน่ห์ จุ้ยโต, “วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา : กรณีศึกษาผู้บริหารระดับสูง” (วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541), บทคัดย่อ.

บุญเจือ จุฑาพรรณาชาติ ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา บรรยากาศองค์การ กับความผูกพันต่อองค์การของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษาพบว่า วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาและความผูกพันขององค์การของครูผู้สอนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ครูผู้สอนประเมินว่า บรรยากาศเปิดขององค์การในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมาอยู่ในระดับสูงและระดับต่ำมีจำนวนใกล้เคียงกัน วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การของครูผู้สอน โดยรวมและรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยวิสัยทัศน์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของครูผู้สอนด้านความทุ่มเทต่ำที่สุด วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การส่งผลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การของครูผู้สอนโดยรวมและรายด้าน และสามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การของครูได้ร้อยละ 38.59[203]

ฉวีวรรณ ศุภาสารัมภ์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมหาสารคาม ผลการศึกษาพบว่า วิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมหาสารคาม โดยรวมมีวิสัยทัศน์อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ และการเผยแพร่วิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมหาสารคาม ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนซึ่งมีขนาดต่างกัน โดยผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มีวิสัยทัศน์สูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก วิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมหาสารคาม ที่มีอายุราชการต่างกัน โดยรวมมีวิสัยทัศน์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุราชการ 23 ปีขึ้นไป มีวิสัยทัศน์สูงกว่าผู้บริหารที่มีอายุราชการต่ำกว่า 23 ปี[204]

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

---

[203]บุญเจือ จุฑาพรรณาชาติ, “ความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา บรรยากาศองค์การ กับความผูกพันต่อองค์การของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2544), บทคัดย่อ.

[204]ฉวีวรรณ ศุภสารัมภ์, “วิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมหาสารคาม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏมหาสารคาม, 2545), บทคัดย่อ.

ยรรยง อรรถีโภค วิจัยเรื่องทักษะการบริหารและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ในส่วนของวิสัยทัศน์ พบว่า ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีวิสัยทัศน์แตกต่างกัน โดยผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีวิสัยทัศน์สูงกว่าผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีและต่ำกว่าปริญญาตรีตามลำดับ ส่วนผู้บริหารที่มีสถานภาพแตกต่างกันในด้านเพศ อายุ อายุราชการ ประสบการณ์บริหาร และระยะเวลาดำรงตำแหน่งในโรงเรียนปัจจุบัน มีวิสัยทัศน์ไม่แตกต่างกัน[205]

เซเบียนกา (Siebenga) ได้ทำการศึกษาวิจัยโดยการสำรวจภายใน 3 เดือน กับครูวิชาชีพ 2 คนในชั้นเรียน พบว่า วิสัยทัศน์ของโรงเรียนมีอิทธิพลต่อครู ชี้นำการปฏิบัติ ควบคุมเสรีภาพจากทัศนะทางโลกภายนอก แต่ในขณะเดียวกัน ข้อบังคับที่เกิดขึ้นจากวิสัยทัศน์ของโรงเรียนก็สร้างบรรยากาศที่ทำให้ครูมีสิทธิที่จะสอนตามแนวทางของตน ซึ่งสอดคล้องทัศนะของโลกภายนอกโดยผ่านทางการสอนของครูตามแนวทางของตนโดยเน้นวิสัยทัศน์ของโรงเรียน สิ่งที่เกี่ยวข้องการศึกษาครั้งนี้ บ่งชี้ได้ว่าวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ต้องชัดเจนและถูกต้องที่จะนำไปสู่ชุมชน ทำให้เป็นที่ยอมรับและคงอยู่ อุปถัมภ์และค้ำชูจิตตารมณ์และแสดงถึงศักดิ์ศรีของการเผยแพร่และการตั้งมั่นของครูที่มีต่อชุมชนโดยผ่านกิจกรรมในชั้นเรียนที่มีผลจากวิสัยทัศน์ของโรงเรียน[206]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

อเวอโซ่ (Averso) ศึกษาว่าผู้บริหารโรงเรียนต้องการให้ทุกคนเข้าใจว่า ให้ทุกคนมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ (share vision) แต่พวกเขาไม่รู้การพัฒนาและมีส่วนร่วมอย่างไร ประการที่สอง ผู้บริหารต้องการพัฒนาการมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ (share vision) ตามแนวทางของข้อเสนอของแต่ละคนที่มีส่วนในโรงเรียนของตน ประการที่สาม วิสัยทัศน์ของโรงเรียนจะทำให้ทุกคนมีส่วนร่วม ด้วยความรู้สึกเป็นเจ้าของ และผู้นำทำให้เขามีส่วนร่วมถึงที่สุด ประการสุดท้าย ผู้นำโรงเรียนแสวงหาความท้าทายที่จะปรับโครงสร้าง เปลี่ยนวัฒนธรรม โรงเรียน ละทิ้งสิ่งไร้ประโยชน์ เก็บรวบรวมสิ่งที่มีค่า เพื่อมุ่งไปสู่จุดหมาย เพื่อการปรับปรุงโรงเรียน จากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ครูใหญ่โรงเรียนประถม 7 โรงเรียน เกี่ยวกับเรื่องการมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ (share vision) พบว่า ภาวะผู้นำของครูใหญ่มีส่วนสนับสนุนอย่างแน่นอน ทำให้ชุมชนมีส่วน

---

[205]ยรรยง อรรถีโภค, "ทักษะการบริหารและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี" (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545), บทคัดย่อ.

[206]Tena May Siebenga-Valstar, "Living the school's vision." Ed.D. dissertation University of Alberta (2002) : 20.

ในโครงสร้างเหล่านี้ที่สุด ภาวะผู้นำของครูใหญ่สนับสนุนการให้กระจายวิสัยทัศน์ (empowering the vision) กำกับดูแลการกำหนดวิสัยทัศน์ ร่วมมือสร้างวิสัยทัศน์ การศึกษาพบว่าภาวะผู้นำของครูใหญ่ในการมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์มาจากประสบการณ์ในการทำงานของครูใหญ่ และจากข้อเสนอแนะเข้าใจได้มากขึ้นว่า “อะไรคือแนวทางของภาวะผู้นำในการสร้างและพัฒนาการกำหนดวิสัยทัศน์[207]

คุณธรรมจริยธรรม

ผู้บริหารหรือผู้นำที่จะนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการได้ด้วยดีและยั่งยืนมีความจำเป็นมากที่จะต้องมีคุณธรรมจริยธรรมในการทำงาน โดยคุณธรรมจริยธรรมนี้เป็นเสมือนบทบัญญัติของความดีและความงามของจิตใจที่ส่งผลให้บุคคลประพฤติดีประพฤติชอบ หากผู้นำเป็นผู้ที่มีคุณธรรมจริยธรรม สามารถพัฒนาจิตใจ ให้มีปัญญามากเพียงพอรู้เท่าทันโลก รู้เท่าทันกระแสแห่งความเปลี่ยนแปลงของโลก ปรับตัวปรับใจให้เหมาะสมและสามารถดำเนินชีวิตอยู่ร่วมกันกับเพื่อนร่วมโลกได้อย่างเป็นสุขทุกเมื่อ เมื่อทำงานก็เป็นสุข เมื่อกระทำสิ่งอย่างอื่นใดไม่ว่าโอกาสใดก็เป็นสุข มีความซื่อสัตย์สุจริต รักความยุติธรรม รักษาหน้าที่การงานของตนเอาไว้มิให้ด่างพร้อย ก็จะมีความสุขทุกเมื่อ คุณธรรมจริยธรรมจึงเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญยิ่งของผู้นำที่จะนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

ความหมายของคุณธรรมจริยธรรม

คุณธรรมจริยธรรม ประกอบด้วยคำ 2 คำ คือ คุณธรรมและจริยธรรม ซึ่งมีผู้ได้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ดังต่อไปนี้

พระธรรมปิฎก ให้ความหมายไว้ว่า คุณธรรม คือ ธรรมที่เป็นคุณ, ความดีงาม, สภาพที่เกื้อกูล[208]

พระธรรมกิตติวงศ์ ให้ความหมายของคำว่า คุณธรรม หมายถึง ธรรมที่เป็นคุณ, สภาพคุณงามความดี คุณธรรมเป็นคำรวมที่เรียกคุณงามความดีที่พึงปฏิบัติทุกระดับ อันมีผลคือยกระดับบุคคลให้สูงขึ้นตามลำดับ ซึ่งก็ได้แก่สิ่งที่เรียกบุญในพระพุทธศาสนานั่นเอง เช่น ทาน

---

[207]Randy S. Averso, “A phenomenological study of leadership : Developing a shared school vision,” Dissertations, the University of Oklahoma (2004) : 24.

[208]พระธรรมปิฎก, พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์, พิมพ์ครั้งที่ 11 (กรุงเทพฯ : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2546), 34.

ศีล สุจริต รวมไปถึงเมตตาธรรม ขันติธรรม ยุติธรรม เป็นต้น เรียกบุคคลผู้ประพฤติปฏิบัติธรรมเหล่านี้โดยรวมว่า ผู้มีคุณธรรม เช่นใช้ว่า “ผู้มีคุณธรรมประจำใจย่อมเป็นที่เชื่อถือได้แน่นอนว่าจะไม่ทำใครเดือดร้อน” “ท่านเป็นคนที่มีคุณธรรม จึงมีเมตตาให้ความยุติธรรมต่อลูกน้องเสมอ” “คุณธรรมเหล่านี้เป็นสิ่งควรประพฤติควรปฏิบัติ เพราะนำสุขมาให้”[209]

ส่วน จริยธรรม คือ ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ, ระเบียบที่ควรประพฤติปฏิบัติ, แบบแผนที่ดีงามสำหรับจัดระเบียบสังคมให้เรียบร้อยดีงาม จริยธรรม หมายถึงศีลธรรม กฎศีลธรรมและธรรมเนียมประเพณีที่เกี่ยวกับความประพฤติอันดีงามของสังคม เป็นข้อที่ถูกกำหนดกันไว้เป็นแนวหรือเป็นกรอบปฏิบัติสำหรับคนในสังคม เพื่อให้เกิดความเรียบร้อยดีงาม เกิดความร่มเย็นเป็นสุข และเกิดความอบอุ่นความสบายใจไม่หวาดกลัว จริยธรรม ได้แก่ เบญจศีล เช่น ไม่ฆ่ากัน ไม่เบียดเบียนกัน เบญจธรรม เช่น มีเมตตากรุณาต่อกัน ประกอบอาชีพในทางสุจริต ตลอดถึงสุจริตธรรม มารยาททางสังคม และระเบียบสังคมที่กำหนดกันไว้เป็นข้อปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสงบสุขในสังคม เป็นต้น[210]

กีรติ บุญเจือ กล่าวว่า จริยธรรม หมายถึง ประมวลข้อธรรมที่ทำให้คน ๆ หนึ่งหรือคนประเภทหนึ่งเป็นคนดี หรือประมวลคุณธรรมอันพึงประพฤติปฏิบัติ[211]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

สมคิด บางโม มีความเห็นว่า จริยธรรม หมายถึงหลักหรือข้อควรประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้องดีงามตามหลักคุณธรรมตลอดจนการมีปัญญาไตร่ตรองด้วยเหตุผลว่า อะไรดีควรประพฤติ อะไรไม่ดีไม่ควรประพฤติ [212]

สุนทร โคตรบรรเทา กล่าวว่า จริยธรรม หมายถึง ศีลธรรมประการหนึ่งและคุณธรรมอีกประการหนึ่งรวมเป็นสองประการด้วยกัน[213]

---

[209]พระธรรมกิตติวงศ์, คำวัด (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เลี่ยงเซียง, 2548), 131.

[210]เรื่องเดียวกัน, 149.

[211]กีรติ บุญเจือ, คู่มือจริยศาสตร์ตามหลักวิชาการสากล (กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม, 2551), 3.

[212]สมคิด บางโม, หลักการบริหารองค์กร (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ผู้จัดการ, 2544), 12.

[213]สุนทร โคตรบรรเทา, การศึกษา ปรัชญาการศึกษา ประชาธิปไตยและจริยธรรม (กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น, 2544), 31.

โพสท์, ลอว์เรนซ์ และวีเบอร์ (Post, Lawrence and Weber) ให้ความหมายว่า จริยธรรม หมายถึง แบบแผนของการกระทำที่ถูกต้อง จริยธรรมเป็นเครื่องนำทางไปสู่ หลักของความประพฤติที่ถูกต้องหลักศีลธรรม[214]

จากที่ได้กล่าวมา พอสรุปได้ว่า คุณธรรม หมายถึง หลักของความดี ความงาม ความถูกต้อง ซึ่งจะแสดงออกมาโดยการกระทำ ทางกาย วาจาและจิตใจของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นหลักประจำใจในการประพฤติปฏิบัติจนเกิดเป็นนิสัยเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ต่อตนเองผู้อื่นและสังคม ส่วน จริยธรรม หมายถึง พฤติกรรมในการประพฤติปฏิบัติตนในสิ่งที่ควรปฏิบัติที่ดีงามเหมาะสม และเป็นที่นิยมชมชอบหรือยอมรับของสังคมเพื่อความสันติสุขแห่งตนเอง และความสงบเรียบร้อยของสังคมส่วนรวม กล่าวโดยย่อ คุณธรรม หมายถึง คุณสมบัติภายในใจใดๆ ก็ตามที่เป็นคุณสมบัติไม่เป็นโทษ ส่วน จริยธรรม หมายถึง สิ่งควรประพฤติ อันได้แก่ พฤติกรรมเป็นการกระทำ ทางกาย วาจา ใจ อันดีงามที่ควรปฏิบัติ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า คุณธรรม และจริยธรรม หมายถึง คุณงามความดีของบุคคลที่กระทำไปด้วยความสำนึกในจิตใจ โดยได้ยึดถือจนเป็นความเคยชิน อันเป็นคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่ดีงาม เป็นที่ยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องของตนเอง ผู้อื่นและสังคม

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ความสำคัญของคุณธรรมจริยธรรม

ฉลอง มาปรีดา มีความเห็นว่า คุณธรรมนับว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญยิ่งสำหรับผู้นำ ผู้ที่มีคุณธรรม ส่วนใหญ่เชื่อกันว่าเป็นผู้ดี ควรแก่การเคารพนับถือ ในสังคมใด หากมีบุคคลที่เพียบพร้อมด้วยคุณงามความดี มีเมตตากรุณาต่อกัน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด หวังประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน แม้บางครั้งอาจจะต้องเสียประโยชน์ส่วนตนบ้างก็ต้องยอม ดังคติพจน์สำหรับผู้นำที่ดีว่า ในการตัดสินใจนั้น หากยังอยู่ในกรณีสงสัยว่าจะเลือกทางใด ก็ให้เอียงเข้าข้างประชาชนเอาไว้ก่อน แต่จะต้องยึดหลักการที่ถูกต้องไว้ก่อน ข้อสำคัญในการที่จะบริหารคนที่ร่วมงาน เรื่องนี้ในทางพระพุทธศาสนาเน้นถึงความสำคัญเป็นพิเศษ ซึ่งตรงกับหลักความจริงที่ว่า ก่อนที่จะไปบริหารผู้อื่นให้เป็นคนดีนั้น ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติตนเองให้ได้ดีก่อน ไม่ใช่ดีแต่พูด ถ้าเรากระทำอย่างที่ต้องการให้คนอื่นทำยังไม่ได้ แม้จะดีมีหลักเพียงใด ก็ยาก

---

[214]Post Jame E., Anne T. Lawrence and James Weber, Business and Society (New York : McGraw- Hill Co., 2002), 609.

ที่จะให้คนอื่นเชื่อและทำตามได้ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องสร้างคุณธรรมให้เกิดขึ้น และจงพยายามขจัดสิ่งที่ไม่ดีไม่งามในตนให้ค่อย ๆ หมดไป เพื่อให้เป็นที่ชื่นชอบของผู้ร่วมงานอย่างจริงใจ[215]

พิภพ วชังเงิน มีความเห็นว่า จริยธรรมมีคุณค่าต่อชีวิตมนุษย์ ดังนี้

1. จริยธรรมช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิต ให้มนุษย์มีชีวิตที่ดี มีสุขภาพดีทั้งสุขภาพจิตและสุขภาพกาย มีชีวิตที่สมบูรณ์

2. จริยธรรมช่วยให้มนุษย์รู้จักตนเอง มีความสำนึกในหน้าที่มีความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อครอบครัว ต่อสังคม ต่อประเทศชาติต่อหน้าที่การงาน

3. จริยธรรมเป็นวิธีทางแห่งปัญญา ทำให้มนุษย์มีเหตุผลรู้จักใช้สติปัญญาแก้ปัญหาชีวิตโดยนำเอาหลักจริยธรรมมาเป็นเครื่องมือแก้ปัญหาชีวิต มีความเชื่อว่าการกระทำความดีเป็นสิ่งที่ดี ไม่หลงงมงายในสิ่งที่ปราศจากกฎหมาย

4. จริยธรรมช่วยสร้างสันติภาพในสังคมและสร้างสันติภาพโลก

5. จริยธรรมช่วยให้มนุษย์อยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีระเบียบ เป็นระบบ รู้สึกมีความอบอุ่น ปลอดภัยในชีวิตทรัพย์สินและอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีสันติภาพ

6. จริยธรรมช่วยให้มนุษย์สามารถปรับตัวเข้าได้กับบุคคลอื่นๆ และสังคมอย่างมีระบบเป็นระเบียบสามารถ ครองคน ครองงาน ครองตน ฯลฯ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่งวนลิขสิทธิ์

7. จริยธรรมช่วยให้มนุษย์มีเครื่องยึดเหนี่ยวและเป็นหลักปฏิบัติ เพื่อป้องกันการเบียดเบียนการเอารัดเอาเปรียบกันในทางส่วนตัวและสังคม

8. จริยธรรมช่วยให้มนุษย์เป็นคนหนักแน่น อดทน ขยัน ต่อสู้ เพื่อเอาชนะด้วยตนเองเป็นที่พึ่งของตนเอง ไม่ต้องรอโชคชะตา

9. จริยธรรมช่วยให้มนุษย์สามารถกำหนดเป้าหมายชีวิต ดำเนินและพัฒนาชีวิตให้สำเร็จตามเป้าหมาย

10. จริยธรรมช่วยให้มนุษย์สามารถแก้ปัญหาชีวิตและทำให้ความทุกข์หมดไปได้

และผู้ประพฤติตามหลักจริยธรรม จะเกิดประโยชน์แก่ตนเองอเนกประการ ดังนี้

1. ดำเนินชีวิตอย่างถูกต้อง

2. มีชีวิตอยู่อย่างมั่นใจ

---

[215] ฉลอง มาปรีดา, คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร, อ้างถึงใน พระสามารถ อานนฺโท, “ภาวะผู้นำตามหลักปุริสธรรม” (วิทยานิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพุทธศาสน์ศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, 2548), 33.

3. ทำให้เกิดมีความเป็นระเบียบเรียบร้อยในชีวิต ไม่เกิดปัญหา ไม่เกิดความทุกข์

4. สามารถทำประโยชน์ให้แก่สังคมได้อย่างกว้างขวาง ทำให้เจริญก้าวหน้าในชีวิต[216]

แหล่งที่มาของจริยธรรม

นักวิชาการส่วนใหญ่ มีความเห็นว่า จริยธรรมของบุคคลมีต้นเหตุมาจากอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมและการเรียนรู้จากสังคมเป็นสำคัญ ประเพณีและวัฒนธรรมที่สะสมกันมานานเป็นตัวกระตุ้น

สุภาพร พิศาลบุตร มีความเห็นว่า แหล่งกำเนิดที่สำคัญของจริยธรรม สรุปได้ดังนี้

1. ศาสนา คำสอนของศาสดาในศาสนาต่างๆ จะกำหนดออกมาในรูปของคุณงามความดี ข้อห้ามและข้อควรปฏิบัติต่างๆ ทั้งทางกาย วาจา ใจ เป็นหลักยึดเหนี่ยวของสังคม สร้างสังคมให้สงบสุข เช่น เว้นจากการฆ่าสัตว์ตัดชีวิต ให้มีความรักเพื่อนมนุษย์ การแบ่งปันความสุขให้ผู้อื่น ช่วยเหลือผู้ยากไร้ เป็นต้น ศาสนาถือเป็นแหล่งกำเนิดของจริยธรรมที่สำคัญที่สุด

2. ปรัชญา ปรัชญาเป็นเรื่องเกี่ยวกับความรู้ความจริงของสิ่งต่างๆ รวมทั้งความจริงของชีวิต ชีวิตที่พึงปรารถนา สังคมที่พึงประสงค์ โดยใช้การคิดอย่างมีเหตุผล ปรัชญาจะกล่าวถึงความดีความงามที่แท้จริงเป็นอย่างไร ปรัชญาจึงมีบทบาทในการกำหนดจริยธรรมด้วย

3. วรรณคดีและวรรณกรรม หนังสือที่มีเรื่องเกี่ยวกับประวัติศาสตร์ ประเพณีวัฒนธรรม การเมือง การปกครอง ประวัติของผู้กระทำความดีหรือผู้นำ ล้วนเป็นวรรณคดีที่มีคุณค่าเป็นแหล่งที่มาของจริยธรรมด้วย

4. สังคม สภาพการดำรงชีวิตของผู้คนในสังคมที่สืบต่อกันมายาวนาน เป็นสังคมที่สงบสุข รุ่งเรือง การประพฤติปฏิบัติของคนในสังคมนั้นๆ ได้กลายเป็นประเพณี วัฒนธรรมที่ถือปฏิบัติกันสืบมา ก่อให้เกิดจริยธรรมขึ้น

5. การเมืองและการปกครอง บ้านเมืองที่มีความสงบสุข มีสังคมที่ดีที่พึงประสงค์ต้องมีระบบการเมืองการปกครองที่ดีที่เหมาะสม ระบบการเมืองการปกครองที่ดีจะต้องยึดถือประโยชน์ของประชาชนเป็นหลัก ประชาชนมีส่วนร่วมและยอมรับ มีกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่ชัดเจน บางส่วนได้พัฒนามาเป็นจริยธรรม[217]

---

[216]พิภพ วชังเงิน, จริยธรรมวิชาชีพ (กรุงเทพฯ : รวมสาส์น, 2545), 10-11.

[217]สุภาพร พิศาลบุตร, จริยธรรมทางธุรกิจ (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2548), 17-18.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

อมรา เล็กเรืองสินธุ์ กล่าวว่า แหล่งที่ก่อเกิดของจริยธรรมที่สำคัญมีดังนี้

1. ปรัชญา
2. ศาสนา
3. สิ่งแวดล้อม
4. วรรณกรรมและศิลปกรรม
5. การสื่อสารสังคม ขนบธรรมเนียม ประเพณี
6. เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง[218]

คุณธรรมจริยธรรมของผู้นำ

ผู้นำที่ดีจะต้องยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญของการปฏิบัติหน้าที่ของตน เพื่อให้กิจการงานทุกอย่างบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยมุ่งที่จะให้เกิดประโยชน์สุขแก่มวลชน สังคม และประเทศชาติอย่างมั่นคง และยั่งยืนได้

การที่ผู้นำหรือผู้บริหารจะชักจูงให้บุคลากรในองค์กรเกิดศรัทธา เชื่อถือ เชื่อฟังถ้อยคำและเกิดความมั่นใจ ให้ร่วมมือร่วมใจทุ่มเททำงานในองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้นั้น ผู้ที่ทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่นจำเป็นต้องมีคุณธรรมเหล่านี้ คือ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วังท่าพระ

1. ผู้นำที่ดีพึงมีคุณลักษณะ 3 ประการ ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ในทุติยปาปณิกสูตรคือ จักขุมา เป็นผู้มีปัญญามองการณ์ไกล วิธูโร เป็นผู้รอบรู้ในการจัดการกิจการงานทุกอย่างอย่างถูกต้อง และนิสสยสัมปันโน คือ เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี คุณสมบัติทั้ง 3 ข้อนี้ย่อมทำให้ผู้นำสามารถดำเนินกิจการงานทุกอย่างได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

2. ผู้นำที่ดีพึงยึดหลักธรรมาธิปไตย ถือหลักการและความสำเร็จของงานเป็นใหญ่ เพื่อมุ่งบำเพ็ญประโยชน์สุขให้เกิดแก่มวลชนสังคม ประเทศชาติอย่างมั่นคงและยั่งยืนตลอดไป

3. ผู้นำที่ดีพึงยึดหลักพละ 4 คือ

3.1 ปัญญาพละ กำลังแห่งความรู้หรือความฉลาด รอบรู้เรื่องตน เรื่องคน และเรื่องงาน เพื่อให้เกิดการพัฒนาปัญญาให้รอบรู้ในทุกๆด้าน

3.2 วิริยพละ กำลังแห่งความเพียร กำลังแห่งความขยันที่ปลุกใจตนเองและคนอื่นตลอดเวลา เพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นพากเพียร ไม่ท้อถอยในกิจการงานทุกอย่าง เพื่อให้สามารถทำกิจการงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้

---

[218]อมรา เล็กเรืองสินธุ์, คุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เสมาธรรม, 2542), 13-14.

3.3 อนวัชชพละ กำลังการงานไม่มีโทษ หรือกำลังแห่งความสุจริตที่ปราศจากรูรั่วแห่งชีวิตอันเกิดจากอบายมุข เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริตเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลักสำคัญในการทำงาน

3.4 สังคหพละ กำลังการสงเคราะห์ หรือกำลังแห่งมนุษยสัมพันธ์ที่ประสานใจคนร่วมงานเข้าด้วยความโอบอ้อมอารี วจีไพเราะ สงเคราะห์ประชาชนและวางตนพอดี เพื่อให้เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลทั้งหลาย ทำให้เกิดการประสานงานที่ดีในทุกๆ ฝ่าย

ดังนั้น ผู้นำที่ดีพึงยึดหลักพละ 4 ในการปฏิบัติตนเพื่อให้สามารถดำเนินกิจการงานทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเพื่อประโยชน์สุขแห่งมวลชน สังคม และประเทศชาติอย่างมั่นคง ยั่งยืน ตลอดไป

4. ผู้นำที่ดีพึงยึดหลักพรหมวิหาร 4 เพื่อให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการดำเนินกิจการทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

5. ผู้นำที่ดีพึงยึดหลักสังคหวัตถุ 4 เพื่อให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการประสานงานกับบุคคลทั้งหลาย สามารถจะเป็นผู้นำที่นั่งในหัวใจของคนร่วมงาน และทำให้กิจการงานทุกอย่างบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้[219]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

นักบริหารผู้มีธรรมในหัวใจย่อมเป็นศูนย์รวมใจของคนร่วมงานและสามารถจัดการให้งานในหน้าที่ลุล่วงไปด้วยดี[220]

พระธรรมปิฎก ได้กล่าวถึงการเป็นผู้นำที่ดี พอสรุปได้ดังนี้

1. คุณธรรมพื้นฐานที่ผู้นำที่ดีควรมี เพื่อให้สามารถประสานงานประสานคนได้อย่างมีคุณภาพ ทำให้สามารถดำเนินกิจการงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ประกอบไปด้วย คุณธรรม 4 ประการ คือ

1.1 เมตตา ในสถานการณ์ที่เขาอยู่เป็นปกติ ผู้นำก็มีเมตตา คือ ความเป็นมิตรไมตรี ความมีน้ำใจปรารถนาดี ต้องการให้เขามีความสุข ซึ่งหมายถึงความปรารถนาดีต่อผู้อื่น ทั้งแต่ละคน ๆ ที่เราเกี่ยวข้อง ขยายออกไปจนถึงความปรารถนาดีต่อเพื่อนมนุษย์หรือต่อสังคมทั้งหมดทั่วทั้งโลก เมตตานี้เป็นคุณธรรมพื้นใจประการแรกที่ต้องมี ซึ่งใช้ในยามปกติคือเมื่อคนอื่นเขาอยู่กันเป็นปกติ ก็มีเมตตาปรารถนาดี คิดหาทางสร้างสรรค์ความสุขความเจริญให้แก่เขาเรื่อยไป

---

[219]พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีบริหาร, 38-39.

[220]เรื่องเดียวกัน, 79.

1.2 กรุณา ในสถานการณ์ที่เขาตกต่ำเดือดร้อน ผู้นำก็มีกรุณา คือ ความพลอยรู้สึกไหวตามความทุกข์ ความเดือดร้อนหรือปัญหาของเขา และต้องการช่วยเหลือปลดเปลื้องให้เขาพ้นจากความทุกข์ความเดือดร้อนนั้น ใฝ่ใจช่วยบำบัดทุกข์ให้

1.3 มุทิตา ในสถานการณ์ที่เขาขยับสูงขึ้นไปในความดีงาม ความสุข ความสำเร็จ ผู้นำก็มีมุทิตา คือเมื่อเขาเปลี่ยนไปในทางขึ้นสูง ได้ดีมีสุขทำสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ประสบความสำเร็จ ก็พลอยยินดีด้วย ช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้มากขึ้น

1.4 อุเบกขา ในสถานการณ์ที่เขาทำผิดหลักหรือละเมิดธรรม ผู้นำต้องมีอุเบกขา หมายความว่า เมื่อใดเขาทำอะไรไม่ถูกต้องโดยละเมิดธรรมคือละเมิดต่อหลักการ หรือละเมิดต่อความถูกต้อง ทำให้เสียหลัก เสียกฎเกณฑ์ เสียความเป็นธรรม เสียความชอบธรรม ทำลายกติกา เป็นต้น ผู้นำจะต้องตั้งอยู่ในหลักที่เรียกว่าอุเบกขา รักษาความเป็นกลาง ไม่ลำเอียง ไม่เข้าข้าง หยุดการขวนขวายในการที่จะปฏิบัติตามข้อ 1-2-3 คือ จะต้องเอาธรรมเป็นใหญ่แล้วก็รักษาหลักการ กฎเกณฑ์กติกา หรือรักษาตัวธรรมไว้ อุเบกขานี้เป็นตัวรักษาดุล เป็นตัวจำกัดหรือคุมการปฏิบัติตามข้อ 1-2-3 (เมตตา-กรุณา-มุทิตา) ไม่ให้เกินขอบเขตไปจนกลายเป็นเสียธรรม คือ การปฏิบัติต่อคนหรือช่วยเหลือคนจะต้องไม่ให้เสียความเป็นธรรม ไม่ให้เป็นการทำลายหลักการ ไม่ให้เป็นการละเมิดต่อกฎเกณฑ์กติกาที่ชอบธรรม[221]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่งวนสงวนสิทธิ์

2. ผู้นำที่ดีพึงยึดหลักธรรมาธิปไตยไม่มีอคติ เป็นผู้มีความยุติธรรม เที่ยงตรงในการดำเนินกิจการงานเพื่อประโยชน์สุขแก่มวลชน สังคม และประเทศชาติอย่างยั่งยืนตลอดไป

3. ผู้นำที่ดีพึงยึดธรรมของสัตบุรุษ คือ สัปปุริสธรรม 7 อันเป็นธรรมที่มีคุณสมบัติครบถ้วนแห่งการมีคุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่ดีพร้อมทุกประการ คือ รู้หลักการ รู้จุดหมาย รู้ตน รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน และรู้บุคคล ดังนั้นผู้นำที่ยึดหลักสัปปุริสธรรม 7 ย่อมเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล รู้เป้าหมายการทำงานอย่างชัดเจน รู้การพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ รู้ความพอเหมาะพอดี ในการดำเนินกิจกรรมทุกอย่างอย่างเหมาะสม รู้จักการประสานงานกับบุคคลต่างๆอย่างถูกต้อง รู้การวางแผนงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์โลก มีคุณธรรม จริยธรรมในการทำงานเพื่อประโยชน์สุขของมวลชน สังคม และประเทศชาติตลอดไป[222]

---

[221]พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), ภาวะผู้นำ, 11-14.

[222]พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), ภาวะผู้นำ : ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ (กรุงเทพฯ : ธรรมสภาและสถาบันบันลือธรรม, 2546), 6-28.

และยังได้กล่าวอีกว่า บุคคลที่เป็นผู้นำจะต้องมีธรรม 7 ประการ ซึ่งเป็นคุณสมบัติในตัวของผู้นำซึ่งเรียกว่า สัปปุริสธรรม มี 7 ประการคือ

1. รู้หลักการ เมื่อดำรงตำแหน่ง มีฐานะ หรือจะทำอะไรก็ตาม ต้องรู้หลักการ รู้งาน รู้หน้าที่ รู้กฎเกณฑ์กติกาที่เกี่ยวข้อง เช่นอย่างผู้ปกครองประเทศขาติก็ต้องรู้หลักรัฐศาสตร์และรู้กฎกติกาของรัฐ คือกฎหมาย ตั้งแต่รัฐธรรมนูญลงมา แล้วก็ยืนในหลักการ ตั้งตนอยู่ในหลักการให้ได้ ชุมชน สังคม องค์กร หรือกิจการอะไรก็ตาม ก็ต้องมีหลักการ มีกฎ มีกติกา ที่ผู้นำจะต้องรู้ต้องชัด แล้วก็ตั่งมั่นอยู่ในหลักการนั้น

2. รู้จุดหมาย ผู้นำถ้าไม่รู้จุดหมายก็ไม่รู้ว่าจะนำคนและกิจการไปไหนนอกจากรู้จุดหมาย มีความชัดเจนในจุดหมายแล้ว จะต้องมีความแน่วแน่มุ่งมั่นที่จะไปให้ถึงจุดหมายด้วย ข้อนี้เป็นคุณสมบัติที่สำคัญมาก เมื่อใจมุ่งจุหมาย แม้มีอะไรมากระทบกระทั่งก็จะไม่หวั่นไหว อะไรไม่เกี่ยวข้องไม่เข้าเป้า ไม่เข้าแนวทาง ก็ไม่วุ่นวาย ใครจะพูดจาว่าด่าเหน็บแนม เมื่อไม่ตรงเรื่อง ก็ไม่มัวถือสา ไม่เก็บเป็นอารมณ์ ไม่ยุ่งกับเรื่องจุกจิกไม่เป้าเรื่อง เอาแต่เรื่องที่เข้าแนวทางสู่จุดหมาย ใจมุ่งสู่เป้าหมายอย่างชัดเจนและมุ่งมั่นแน่วแน่

3. รู้ตน คือ ต้องรู้ว่าตนเองคือใคร มีภาวะเป็นอะไร อยู่ในสถานะใด มีคุณสมบัติ มีความพร้อม มีความถนัด สติปัญญา ความสามารถอย่างไร มีกำลังแค่ไหน มีข้อยิ่งข้อหย่อน จุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร ซึ่งจะต้องสำรวจตนเองและเตือนตนเองอยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงตัวเองให้มีคุณสมบัติมีความสามารถยิ่ง ๆ ขึ้น ไป ไม่ใช่ว่าเป็นผู้นำแล้วจะเป็นคนสมบูรณ์ไม่ต้องพัฒนาตนเอง ยิ่งเป็นผู้นำก็ยิ่งต้องพัฒนาตนเองตลอดเวลาให้นำได้ดียิ่งขึ้นไป

4. รู้ประมาณ คือ รู้จักความพอดี หมายความว่า ต้องรู้จักขอบเขตขีดขั้นความพอเหมาะที่จะจัดทำให้เรื่องต่าง ๆ ท่านยกตัวอย่างเช่น ผู้ปกครองบ้านเมืองรู้จักประมาณในการลงทัณฑ์อาชญาและการเก็บภาษี เป็นต้น ไม่ใช่เอาแต่จะให้ได้อย่างใจ และต้องรู้จักว่าในการกระทำนั้น ๆ หรือในเรื่องราวนั้น ๆ มีองค์ประกอบ หรือมีปัจจัยอะไรเกี่ยวข้องบ้าง ทำแค่ไหนองค์ประกอบของมันจะพอดี ได้สัดส่วน พอเหมาะ การทำการต่าง ๆ ทุกอย่างต้องพอดี ถ้าไม่พอดีก็พลาด ความพอดีจึงจะทำให้เกิดความสำเร็จที่แท้จริง ฉะนั้น จะต้องรู้องค์ประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และจัดให้ลงตัวพอเหมาะพอดี

5. รู้กาล คือ รู้จักเวลา เช่น รู้ลำดับ ระยะ จังหวะ ปริมาณ ความเหมาะของเวลา ว่าเรื่องนี้จะลงมือตอนไหน เวลาไหนจะทำอะไรอย่างไรจึงจะเหมาะ ดังจะเห็นว่า แม้แต่การพูดจาก็ต้องรู้จักกาลเวลา ตลอดจนรู้จักวางแผนงานในการใช้เวลาซึ่งเป็นเรื่องใหญ่ เช่น การวางแผนว่าสังคมมีแนวโน้มจะเป็นอย่างนี้ในเวลาข้างหน้าเท่ากัน และเหตุการณ์ทำนองนี้จะเกิดขึ้น เราจะวางแผนรับมือกับสถานการณ์นั้นอย่างไร

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วังท่าพระ

6. รู้ชุมชน คือ รู้สังคมตั้งแต่ในขอบเขตที่กว้างขวาง คือรู้สังคมโลก รู้สังคมของประเทศชาติ ว่าอยู่ในสถานการณ์อย่างไร มีปัญหาอะไร มีความต้องการอย่างไร โดยเฉพาะถ้าจะช่วยเหลือเขาก็ต้องรู้ปัญหา รู้ความต้องการของเขา แม้แต่ชุมชนย่อย ๆ ถ้าเราจะช่วยเหลือเขา เราก็ต้องรู้ความต้องการของเขาเพื่อสนองความต้องการได้ถูกต้อง หรือแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด

7. รู้บุคคล คือ รู้จักบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะคนที่มาร่วมงานร่วมการร่วมไปด้วยกัน แบละคนที่เราไปให้บริการตามความแตกต่างเฉพาะตัวเพื่อปฏิบัติต่อเขาได้ถูกต้องเหมาะสมและได้ผล ตลอดจนสามารถทำบริการให้ความช่วยเหลือได้ตรงตามความต้องการ รู้ว่าจะใช้วิธีสัมพันธ์พูดจาแนะนำติชม หรือจะให้เขายอมรับได้อย่างไร โดยเฉพาะในการใช้คน ซึ่งต้องรู้ว่าคนไหนเป็นอย่างไร มีความถนัด อัธยาศัย ความสามารถอย่างไร เพื่อใช้คนให้เหมาะกับงาน นอกจากนั้นก็รู้ประโยชน์ที่เขาพึงได้ เพราะว่าในการทำงานนั้นไม่ใช่ว่าจะเอาเขามาเป็นเพียงเครื่องมือทำงานให้ แต่จะต้องให้คนที่ทำงานทุกคนได้ประโยชน์ได้พัฒนาตัวเอง ผู้นำควรรู้ว่าเขาควรได้ประโยชน์อะไรเพื่อความเจริญงอกงามแห่งชีวิตที่แท้จริงของเขาด้วย

ถ้าผู้นำมีคุณธรรม 7 ประการนี้ แม้จะไม่มีคุณสมบัติข้ออื่นก็จัดเป็นผู้นำได้ เพราะรู้องค์ประกอบและปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอที่จะจัดการให้ได้ผล สามารถจัดวางวิธีปฏิบัติการที่เหมาะให้บรรลุความสำเร็จได้ ส่วนคุณสมบัติอย่างอื่นก็มาเสริม[223]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

นอกจากนี้ ผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ได้ จะต้องประกอบด้วยคุณสมบัติเหล่านี้ด้วย คือ

1. ตัวเองต้องได้ดี ต้องเป็นแบบอย่างได้ คือ ต้องทำดีเป็นตัวอย่างแก่เขา และมีความรู้ความสามารถที่จะมานำเขาได้

2. ต้องมีกัลยาณมิตร ต้องหาที่ปรึกษาและผู้ร่วมการร่วมงานที่ดี มีความรู้ความสามารถ ซึ่งแสดงถึงความเป็นคนที่ใฝ่แสวงปัญญา เพราะในการทำงานหรือที่จะนำเขานั้นไม่ใช่ว่าตัวผู้นำเองจะทำได้คนเดียว แต่จะต้องฟังเสียงผู้อื่น และใฝ่แสวงปัญญาเพิ่มเติมอยู่เสมอ

3. ต้องตั้งอยู่ในความไม่ประมาท คือ มีสติ คอยตรวจตราสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงเป็นไปและปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น อะไรก็ตามที่เกิดขึ้นจะมีผลต่อชีวิต ต่อองค์กร ต่อชุมชน ต่อสังคม ไม่พลาดสายตา จับเอามาตรวจตราพิจารณาทั้งหมด แล้วดำเนินการหาเหตุ หาปัจจัยและหาทางแก้ไขปรับปรุง อะไรจะส่งผลทางลบก็ต้องรีบแก้ไข อะไรจะเป็นโอกาสที่จะทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้า ก็ต้องใช้โอกาสนั้นให้เป็นประโยชน์ ไม่ปล่อยให้ผ่านไปเปล่า ความตื่นตัวทันต่อสถานการณ์ มีความกระตือรือร้น ไม่เฉื่อยชา ไม่ปล่อยเวลาให้ล่วงไป ไม่ถลำพลาด และไม่ยอมเสียโอกาส อย่างนี้เรียกว่าความไม่ประมาท

---

[223]พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ 7, 24-27.

4. ต้องเป็นคนเข้มแข็ง นอกจากไม่ประมาท กระตือรือร้น เอาจริงเอาจังแล้ว ก็ต้องเข้มแข็งด้วย แม้จะมีอุปสรรค มีภัยอันตราย มีปัญหาก็ไม่ย่อท้อ วางตัวเป็นหลักได้ และ อยู่ในหลักไม่หวั่นไหวไปตามเสียงขู่เสียงแคะได้ เป็นต้น

5. ต้องทำได้และช่วยให้คนอื่นทำได้ในสิ่งที่ต้องการจะทำ

6. ต้องมีสายตากว้างไกล หรือสรุปด้วยคำว่า มองกว้าง คิดไกล ใฝ่สูง ซึ่งเป็นลักษณะทางปัญญา

มองกว้าง คือ ไม่ใช่มองแค่องค์กรหรือชุมชนของตน แต่มองทุกสิ่งที่เกี่ยวข้อง ที่มีผลส่งมาหรือมีอิทธิพลกระทบจากภายนอก จากสังคมอื่น จากคนพวกอื่นกลุ่มอื่น จากปัญหาของโลก จากกระแสโลกาภิวัตน์ รู้ทั่วรู้ทัน มองไปทั่วโลกทั้งหมด โลกเวลานี้เป็นอย่างไร มีกระแสไปทางไหน มีปัญหาอะไร มีความต้องการอะไร เราปรับตัวปรับองค์กร ของเราให้เข้ากับมันได้ หรือรับมือกับมันได้ มีส่วนร่วมเกื้อหนุนมันได้ หรือช่วยแก้ไขมันได้ มองเห็นโอกาสและช่องทางที่จะดำเนินการ ตามจุดหมาย อย่างน้อยถ้าไม่นำมันได้ ก็ไม่ให้ถูกครอบงำ หรือไม่ล้าหลัง

คิดไกล หมายความว่า คิดในเชิงเหตุปัจจัย ทั้งสาวไปข้างหลัง และสืบไปข้างหน้า คือเอาภาวะและสถานการณ์ปัจจุบันตั้ง แล้วใช้ปัญญาสืบสาวหาเหตุปัจจัยในอดีต ให้เห็นว่าที่เป็นอย่างนี้เป็นเพราะอะไรและเป็นว่าอย่างไร แล้วก็มองหมายอนาคตว่ามันจะเป็นอย่างไร โยงเหตุปัจจัย ที่เป็นมาจากอดีตประสานเข้ากับปัจจุบันแล้วก็หยั่งเห็นอนาคต สามารถวางแผนเตรียมการเพื่ออนาคตให้บรรลุจุดหมาย

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วังท่าพระ

ใฝ่สูง หมายความว่า ใฝ่ปรารถนาจุดหมายที่ดีงามสูงส่ง จุดหมายที่ดีงามก็คือความดีงามของชีวิต ความมดีงามของสังคม ความเจริญก้าวหน้ามีสันติสุขของมวลมนุษย์ ผู้นำจะต้องมีความปรารถนาในสิ่งเหล่านี้อย่างจริงจัง ไม่ใช่มัวปรารถนาหรือใฝ่ในลาภยศ หรือผลประโยชน์ซึ่งในทางธรรมไม่ถือว่าสูง ใฝ่สูงหรือใฝ่ในสิ่งสูงที่แท้จริงก็คือ ปรารถนาสิ่งที่ดีงาม ประเสริฐ ซึ่งได้แก่สิ่งที่ดีงามของชีวิต ประโยชน์สุขของสังคม ความเรียบร้อยดีงามของสภาพแวดล้อม ความร่มเย็นเป็นสุขน่าอยู่อาศัยของโลกทั้งหมด อีกอย่างหนึ่ง ใฝ่สูงหมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะสร้างสรรค์งานที่ดี เยี่ยมซึ่งเป็นประโยชน์มากที่สุด หรือผลงานที่มีคุณค่าอย่างเลิศ ตลอดจนผลผลิตที่มีคุณภาพสูงสุด

ผู้นำจะต้องมีแรงใจอันนี้ คือ ใฝ่สิ่งที่ดีงามประเสริฐอย่างสูงยิ่ง และด้วยใจที่ใฝ่สูง ใฝ่สิ่งที่ดีงามประเสริฐสูงอย่างยิ่งนี้ ก็จะทำให้เกิดกำลังใจที่จะทำการสร้างสรรค์ทุกอย่าง และนำหมู่ชนที่จะไปด้วยมารวมใจรวมกำลัง ประสานมือประสานใจทำด้วยกันไปด้วยกัน โดยมีจุดมุ่งหมายใหญ่ที่ใฝ่ปรารถนาอันชัดเจนร่วมกัน และนำเขาได้ทั้งทางพฤติกรรม ทางจิตใจ และทางปัญญาก็จะ

ประสบผลสำเร็จ บรรลุจุดหมายที่แท้จริง กล่าวคือเพื่อประโยชน์แก่เขา แก่ประชาชน แก่สังคม และแกโลกทั้งหมด

ทั้งนี้เข้ากับหลักพุทธศาสนาที่ว่า พระพุทธเจ้าและพระสาวก ผู้เป็นอรหันต์ทั้งหลายนั้นเป็นผู้บรรลุประโยชน์ตน หมายความว่า พัฒนาตนเองดีพร้อมแล้ว จึงเป็นผู้ที่มีชีวิตอยู่เพื่อจุดหมายอย่างเดียว คือ พหุชนหิตายะ พหุชนสุขายะ โลกานุกัมปายะ ซึ่งแปลว่าเพื่อประโยชน์ เพื่อความสุขแก่ชน จำนวนมากหรือแก่มวลมนุษยชาติ และทำกิจกรรมทุกอย่างเพื่อเห็นแก่ประโยชน์สุขของชาวโลก นี้คือจุดหมายแห่งการบำเพ็ญกิจของพระพุทธเจ้าและพระอรหันต์ทั้งหลาย ซึ่งผู้นำก็ดำเนินในแนวทางเดียวกัน

ถ้าปฏิบัติตามหลักการที่กล่าวมานี้ก็จะประสบความสำเร็จ เรียกว่าเป็นที่พึ่งของหมู่ชนได้ ความเป็นผู้นำนั้นมีฐานะอีกอย่างหนึ่ง เรียกว่าเป็นนาถะ คือเป็นที่พึ่งเหมือนอย่างที่พระพุทธเจ้าทรงเป็นผู้บำเพ็ญประโยชน์แก่โลก ก็จึงเป็นโลนาถะ แปลว่าเป็นที่พึ่งของชาวโลก ท่านผู้นำเมื่อนำได้ดีก็จะเป็นที่พึ่งของคนอื่น เป็นที่พึ่งของหมู่ชน จนกระทั่งเป็นที่พึ่งของมวลมนุษยชาติต่อไป[224]

คัมภีร์ราชนีติ-ธรรมนีติ กล่าวว่า ผู้นำที่หวังประโยชน์เกื้อกูลแก่ผู้ใต้ปกครอง จำต้องมีคุณสมบัติต่อไปนี้ คือ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ขมา ชาคริยุฏฺฐานำ สำวิภาโค ทยิกฺขณา
นายกสฺส คุณา เอเต อิจฺฉิตพฺพา หิตตฺถิโน ฯ[225]

1. ขมา คือ ความอดทน

2. ชาครียะ คือ ความตื่นตัว ต้องมีความตื่นตัวแสวงหาความรู้ให้ทันเหตุทันการณ์อยู่ตลอดเวลา

3. อุฏฐานะ คือ ความขยันหมั่นเพียร บากบั่น ไม่เกียจคร้านต่อการทำงาน

4. สังวิภาโค คือ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ โอบอ้อมอารีแก่ผู้น้อย เป็นผู้จำแนกแจกจ่ายหรือเสียสละไม่เห็นแก่ตัว เป็นผู้เห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง ยอมเสียสละประโยชน์ส่วนน้อยเพื่อรักษาประโยชน์ส่วนใหญ่ไว้

5. ทยะ คือ ความเอ็นดู มีความเมตตากรุณาต่อผู้น้อย มีน้ำใจสั่งสอนอบรม ว่ากล่าวแนะนำด้วยเมตตากรุณาเป็นเครื่องบำรุงใจ ไม่ดุด่าว่ากล่าวด้วยอิจฉาริษยา

---

[224]เรื่องเดียวกัน, 28-32.

[225]ราชบัณฑิตยสถาน, ราชนีติ-ธรรมนีติ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : ราชบัณฑิตยสถาน, 2546), 593.

6. อิกขณา คือ ความมีวิจารณญาณ มีหูกว้างตาไกล มองเห็นความเจริญ หรือความเสื่อมทั้ง ในปัจจุบันและอนาคต ประกอบด้วยเหตุด้วยผลอย่างนี้ หากประพฤติปฏิบัติเข้า จักได้รับผลอย่างโน้นในอนาคต เหตุอย่างนี้ หากประพฤติปฏิบัติ ในปัจจุบันจะเป็นเหตุให้ประสบความสุขในอนาคต หรือประสบทุกข์ในอนาคต เป็นผู้มีหูกว้างตาไกล เป็นผู้มีหูยาวตายาว กล่าวอีกนัยหนึ่ง เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่ดีเยี่ยมนั่นเอง [226]

ยังมีคุณธรรมสำหรับผู้นำ 10 ประการที่เรียกว่าทศพิธราชธรรม[227] ดังนี้

ทานำ สีลำ ปริจฺจาคำ อาชฺชวำ มทฺทวำ ตปำ
อกฺโกธำ อวิหึสญฺจ ขนฺติญฺจ อวิโรธนำ[228]

1. การให้ คือ สละสิ่งของ บำรุงเลี้ยง ช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาผู้ใดที่ยึดมั่นและนำเอาหลักธรรมข้อนี้มาประพฤติปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วอาจพิจารณาได้ 3 ลักษณะ คือ 1) วัตถุทาน การให้วัตถุภายนอกที่เป็นสิ่งของ ทรัพย์สินเงินทองแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อลดความตระหนี่ ลดกิเลส 2) อภัยทาน คือ การให้อภัยแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อเกิดความผิดพลาดจะโดยเจตนาก็ตาม ไม่เจตนาก็ตาม 3) ธรรมทาน ผู้บังคับบัญชาที่ดีต้องรู้จักสั่งสอนอบรมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีความรู้ทั้งทางโลกคืองาน ให้มีความรู้ ทักษะและทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน และทางธรรม (คุณธรรม) ด้วยจะเป็นการดีอย่างยิ่ง

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่วนกลาง

2. ศีล การประพฤติดีงาม คือสำรวมกายและวจีทวาร ประกอบแต่การสุจริต มิให้มีข้อที่จะถูกดูแคลน เป็นการรักษาความสุจริต ประพฤติแต่สิ่งดีงาม มีการสำรวมทั้งกาย วาจา ใจอยู่เสมอ จะพูดอะไรจะทำอะไรก็เป็นไปด้วยความสุจริต เป็นเยี่ยงอย่างที่ดีแก่พนักงาน ซึ่งจะนำไปสู่ความเคารพนับถือของพนักงานของตนได้อย่างดีที่สุด

3. การบริจาค เสียสละความสุขสำราญ เป็นต้น ตลอดจนชีวิตของตน เป็นการเสียสละของผู้บังคับบัญชาเพื่อประโยชน์ของพนักงานและองค์กรที่ตนรับผิดชอบอยู่

4. ความซื่อตรง คือซื่อตรงไร้มารยา ปฏิบัติภารกิจโดยสุจริต มีความจริงใจ ไม่หลอกลวง ผู้บังคับบัญชาที่มีคุณธรรมข้อนี้อยู่ในชีวิตจิตใจ ก็จะต้องเป็นคนที่ดีมีความซื่อตรงซื่อสัตย์ต่อพนักงาน

---

[226]บูรชัย ศิริมหาสาคร, ผู้นำพันธุ์แท้ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แสงดาว, 2549), 58-59.

[227]มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เล่มที่ 28 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2535), 87.

[228]มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, พระไตรปิฎกฉบับภาษาบาลี ฉบับมหาจุฬาเตปิฎกำ ๒๕๐๐ เล่มที่ 28 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2535), 86.

5. ความอ่อนโยน อ่อนน้อมถ่อมตน มีอัธยาศัยไม่เย่อหยิ่งหยาบคายกระด้าง มีความงามสง่าเกิดแต่ท่วงทีกิริยาสุภาพนุ่มนวล ละมุนละไม ใช้เหตุผลมากกว่าความรู้สึก ผู้บังคับบัญชาที่มีคุณธรรมข้อนี้จะเป็นผู้อ่อนโยนเข้าถึงคน มีอัธยาศัยไมตรีที่ดีต่อคนทั้งหลาย ซึ่งจะช่วยให้ได้รับความจงรักภักดีแต่มิขาดความยำเกรงจากพนักงานของตน

6. ตปะ ความทรงเดช คือแผดเผากิเลสตัณหามิให้เข้ามาครอบงำจิต ระงับยับยั้งข่มใจได้ ไม่ยอมให้หลงใหลเมามัวในความสุขสำราญและความปรนเปรอ มีความเป็นอยู่สม่ำเสมอหรืออย่างสามัญ ไม่มากจนเกินไป มีความมุ่งมั่นและบำเพ็ญเพียรในอันที่จะประกอบกิจการที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนอย่างครบถ้วนสมบูรณ์

7. อักโกธะ ความไม่โกรธ ไม่กริ้วกราดจนลุอำนาจความโกรธ ไม่เกรี้ยวกราดเพื่อป้องกันการตัดสินใจผิดจากความโกรธ เป็นผู้มีเหตุผลไม่โกรธง่าย ไม่โมโหโกรธาลูกน้องอย่างไร้เหตุผล ไม่สร้างความหวาดกลัวให้กับลูกน้อง ไม่วินิจฉัยความและกระทำการด้วยอำนาจความโกรธ มีเมตตาประจำใจไว้ระงับความขุ่นเคือง

8. อวิหิงสา เป็นผู้ไม่เบียดเบียน ไม่บีบคั้นข่มขี่ ไม่กระทบกระทั่งทั้งต่อตนเองและผู้อื่น ไม่กดขี่ข่มเหงรังแกผู้ใต้บังคับบัญชา มีความกรุณาต่อเขา ไม่หลงระเริงในอำนาจที่ตนมีอยู่และไม่ใช้อำนาจเพื่อการเบียดเบียนผู้อื่น

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่งวนลิขสิทธิ์

9. ขันติ ความอดทน สามารถรอคอยจนถึงเวลาที่พร้อมได้รับผลโดยไม่เครียด เช่น จากการเจ็บป่วย จากการตรากตรำทำงาน จากความเจ็บใจ และจากความบีบคั้นของกิเลส ผู้บังคับบัญชาที่มีขันติจะต้องรู้จักอดทนอดกลั้นต่องานที่ตรากตรำ อดทนต่อความเหนื่อยยาก อุปสรรคต่าง ๆ ทนต่อความน่าเบื่อและความลำบากประการทั้งปวง นอกจากนี้ ยังหมายรวมถึงการไม่ยอมหมดกำลังใจหรือไม่ยอมละทิ้งหน้าที่ที่ตนได้กระทำไปโดยถูกต้องและชอบธรรม

10. อวิโรธนะ ความไม่คลาดธรรม คือมั่นคงในธรรม เป็นผู้ยึดมั่นอยู่ในหลักของความเที่ยงธรรม หลักนิติธรรมหรือระเบียบแบบแผน และหลักปกครอง รวมไปถึงหลักของขนบประเพณีอันดีงามนั่นเอง ยุติธรรมต่อทุกคนโดยไม่มีอคติ สิ่งใดที่จะเป็นประโยชน์แก่ลูกน้องโดยชอบธรรมแล้วก็จะไม่ขัดขืนหรือไม่ขัดขวาง วางตนเป็นหลัก หนักแน่นในธรรม ปราศจากความเอนเอียงหวั่นไหว[229]

---

[229]พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์ครั้งที่ 12 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สหธรรมิก, 2541), 285-287.

นอกจากนี้ ยังมีคุณธรรมของผู้นำที่ช่วยให้การทำงานสำเร็จด้วยดี 4 ประการ คือ

1. ศรัทธา เชื่อมั่นในตนเองว่าจะทำงานนั้นสำเร็จ

2. ไม่ประมาทพลั้งเผลอ เอาใจใส่อย่างเต็มที่

3. มีความขยัน พากเพียรพยายามทำงานนั้น

4. มีสติปัญญา เฉลียวฉลาดดี[230]

พระราชวิจิตรปฏิภาณ กล่าวถึงองค์ธรรมที่ผู้นำจะต้องระลึกเสมอ 4 ประการ คือ

1. วิริยะ มีความขยันหมั่นเพียร

2. ขันติ มีความอดทน

3. สัจจะ มีความจริงใจ

4. อธิษฐาน มีความตั้งใจมั่น[231]

คุณสมบัติส่วนตัวที่ผู้นำควรจะมี เรียกว่าหลักกัลยาณมิตรธรรม 7 ประการ คือ

1. ปิโย เป็นที่รัก ผู้นำมีคุณลักษณะที่ผู้ตามเกิดความรัก มีความรู้สึกสนิทสนม มีความสบายใจ ทำให้เกิดความรู้สึกอยากร่วมมือร่วมใจในการทำงานด้วย

2. ครุ น่าเคารพ ผู้นำที่ยึดถือหลักการเป็นใหญ่ เอางานเป็นสำคัญ เอาธรรมนำหน้า ปราศจากอคติ ไม่มีความลำเอียง ทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกอบอุ่นใจ เป็นที่พึ่งได้และปลอดภัย

3. ภาวนีโย น่าเจริญใจ คือเป็นผู้นำที่น่ายกย่องในฐานทรงคุณคือความรู้และภูมิปัญญาแท้จริง ทั้งเป็นผู้ฝึกอบรมและปรับปรุงตนอยู่เสมอ ควรเอาเป็นแบบอย่าง ทำให้ผู้ตามระลึกและเอ่ยอ้างถึงด้วยซาบซึ้งภูมิใจ

4. วัตตา เป็นผู้รู้จักพูด คือ เป็นผู้นำที่รู้จักพูดให้ได้ผล รู้จักชี้แจงให้เข้าใจ รู้ว่าเมื่อไหร่ควรพูดอะไรอย่างไร เป็นนักสื่อสารที่ดี เป็นที่ปรึกษาที่ดี เอาใจใส่สื่อสารกับผู้ร่วมงานด้วยเสมอ

5. วจนักขโม อดทนต่อถ้อยคำ คือ ผู้นำต้องรู้จักฟังผู้อื่น พร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษา ซักถามคำเสนอแนะวิพากษ์วิจารณ์ แม้จะไม่ถูกใจก็สามารถอดทน ฟังได้ไม่เบื่อ ไม่ฉุนเฉียว เพื่อให้งานการและประโยชน์ที่ทำนั้นสำเร็จ

---

[230]มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เล่มที่ 15, 246.

[231]พระราชวิจิตรปฏิภาณ, ยอดแห่งผู้นำ (กรุงเทพฯ : ธรรมสภา, 2551), 58-59.

6. คัมภีรัญจะ กถัง กัตตา รู้จักแถลงเรื่องราวต่าง ๆ ที่ลึกซึ้งได้ คือเป็นผู้นำที่สามารถอธิบายเรื่องที่ยุ่งยากซับซ้อนให้เข้าใจ ปัญหาอะไรที่หนักและยากก็เอามาชี้แจงอธิบายให้กระจ่างแจ้ง เรื่องที่ลึกที่ยากก็ให้ตื้นให้ง่ายได้ และพาให้เรียนรู้เรื่องราวที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นไป

7. โน จัฏฐาเน นิโยชเย ไม่ชักนำในเรื่องที่ไม่ใช่เรื่อง ที่ไม่เป็นประโยชน์ ที่เหลวไหลไม่เป็นสาระ ที่ไม่เกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย และไม่ชักจูงไปในทางเสื่อมเสีย[232]

และยังมีคุณสมบัติส่วนตัวที่เรียกว่า นาถกรณธรรม อีก 10 ประการ คือ

1. ศีล ความประพฤติดีงามสุจริต รักษาระเบียบวินัย มีอาชีวะบริสุทธิ์

2. พาหุสัจจะ ความเป็นผู้ได้ศึกษาเล่าเรียนมาก มีความรู้ความเข้าใจลึกซึ้ง

3. กัลยาณมิตตตา ความมีกัลยาณมิตร คบคนดี ได้ที่ปรึกษา ผู้แนะนำสั่งสอนที่ดี

4. โสวจัสสตา ความเป็นผู้ว่าง่ายสอนง่าย รับฟังเหตุผล

5. กิงกรณีเยสุ ทักขตา ความเอาใจใส่ช่วยขวนขวายในกิจใหญ่น้อยทุกอย่างของเพื่อนร่วมหมู่คณะ รู้จักพิจารณาไตร่ตรอง สามารถจัดทำให้สำเร็จเรียบร้อย

6. ธัมมกามตา ความเป็นผู้ใคร่ธรรม คือรักธรรม ใฝ่ความรู้ใฝ่ความจริง รู้จักพูดรู้จักรับฟัง ทำให้เกิดความพอใจ น่าร่วมปรึกษาสนทนา ชอบศึกษา ยินดีปรีดาในหลักธรรมหลักวินัย ที่ละเอียดลึกซึ้งยิ่ง ๆ ขึ้นไป

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

7. วิริยารัมภะ ความขยันหมั่นเพียร คือเพียรละชั่ว ประกอบความดี มีใจแกล้วกล้าบากบั่นก้าวหน้า ไม่ย่อท้อ ไม่ทอดทิ้งธุระ

8. สันตุฏฐี ความสันโดษ คือยินดี มีความสุขความพอใจด้วยปัจจัยสี่ที่หามาได้ด้วยความเพียรอันชอบธรรมของตน

9. สติ ความมีสติ รู้จักกำหนดจดจำ ระลึกการที่ทำคำที่พูดไว้ได้ ไม่มีความประมาท

10. ปัญญา ความมีปัญญาหยั่งรู้เหตุผล รู้จักคิดพิจารณา เข้าใจภาวะของสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริง[233]

และที่ขาดไม่ได้คือคุณสมบัติที่ผู้นำต้องยึดถือไว้ให้เป็นหลักประจำใจ เพื่อป้องกันความเสื่อมเสียที่อาจจะเกิดขึ้นได้ เรียกว่า ธรรมคุ้มครองโลก เพราะสังคมโดยทั่วไปแล้ว มักจะมีแต่ความเดือดร้อนวุ่นวายโลกาหลไม่จบสิ้น เนื่องจากมนุษย์อาศัยในสังคมนี้มีมากมาย ต่างจิตต่างใจ บ้างก็มีจิตใจต่ำทรมาน มีกิเลส ที่อยากจะได้ทรัพย์สินของผู้อื่นมาเป็นของตน ชอบเบียดเบียน

---

[232]พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์ครั้งที่ 12, 238.

[233]เรื่องเดียวกัน, 282-283.

ข่มเหงรังแกผู้อื่น เหตุที่คนประพฤติชั่วเช่นนั้นได้ ก็เพราะขาดคุณธรรมคุ้มครองโลกเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจ ถ้าหากผู้นำปราศจากหลักธรรมข้อนี้ ก็ไม่ถือว่าเป็นผู้นำที่ดีได้เช่นกัน ธรรมคุ้มครองโลกประกอบด้วย 2 ประการ คือ หิริ ความละอายต่อบาป ละอายใจต่อการทำความชั่วทั้ง 3 ทาง คือ ทางกาย วาจา และใจ และโอตตัปปะ ความเกรงกลัวต่อการกระทำบาป ผู้ที่ฝึกตนให้มีหิริโอตตัปปะอยู่เสมอจะอยู่ในสังคมใด ก็ย่อมเอาตัวรอดปลอดภัย ชีวิตเป็นสุขได้ทั้งในปัจจุบันและในกาลภายหน้าเสมอ[234] เพื่อความเป็นผู้มั่นคง ไม่โลเล เรียกว่า ธรรมทำให้งาม เนื่องจากความงามของบุคคล มีทั้งงามภายนอก และงามภายใน ซึ่งความงามภายนอกนั้นจะต้องอาศัยเครื่องแต่งตัว เครื่องประดับต่าง ๆ เข้าช่วยทำให้ดูสวยงามยิ่งกว่าเดิม สำหรับความงามภายในนั้น เป็นความงามที่จิตใจ ที่ต้องอาศัยหลักธรรมของศาสนามาเป็นเครื่องปรุงแต่งให้งามได้ และผู้นำจะเป็นผู้มั่นคง ไม่หลักลอย ไม่เสียกิริยาอาการ ต้องมีธรรมหมวดนี้ มี 2 ประการ แยกได้เป็น ขันติ ความอดทน อดได้ ทนได้เพื่อบรรลุความดีงาม และความมุ่งหมายอันชอบ และ โสรัจจะ ความสงบเสงี่ยม มีอัธยาศัยงดงาม ประณีต หมดจดเรียบร้อย[235] และเพื่อความไม่ประมาท เรียกว่า ธรรมมีอุปการะมาก ซึ่งเป็นธรรมที่เกื้อกูล และเอื้ออำนวยในกิจการหรือในการทำความดีทุกอย่าง เพื่อมิให้ทำอะไรผิดพลาด เปรียบเสมือนกัลยาณมิตรที่คอยช่วยเหลือมิให้ทำอะไรเสียหายมี 2 อย่าง คือ สติ ความระลึกได้ สำนึกอยู่เสมอก่อนทำ ก่อนพูดในสิ่งใดเรื่องใด และสัมปชัญญะ ความรู้ชัดในสิ่งที่นึกได้ หรือเข้าใจชัดตามความเป็นจริงของเหตุการณ์เรื่องใดเรื่องหนึ่งขณะที่ทำหรือพูด[236]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

และหลักธรรมที่จะก่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานสำหรับผู้นำ เรียกว่า วุฒิธรรม มี 4 ประการ คือ

1. คบหาสัตบุรุษ คบหาสมาคม สังสรรค์เสวนากับคนดี บัณฑิต นักปราชญ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ เมื่อใกล้ชิดบุคคลเหล่านี้ จะพลอยได้รับกุศลผลบุญ มีชื่อเสียงดีงาม ได้รับการยกย่องสรรเสริญจากบุคคลทั่วไป

2. ฟังสัทธรรมคำสอนในพระศาสนา เอาใจใส่ในการศึกษาเล่าเรียน หาความรู้จริงในวิชาการต่าง ๆ คือ วิชาสามัญ และวิชาทางธรรม เพื่อมุ่งพัฒนาตนเองทั้งด้านกาย วาจา ใจ

---

[234]เรื่องเดียวกัน, 75.

[235]เรื่องเดียวกัน, 75-76.

[236]เรื่องเดียวกัน, 76.

3. ทำใจให้แยบคาย คิดหาเหตุผลโดยถูกวิธี ใคร่ครวญให้แน่ชัดก่อน จึงเชื่อและปฏิบัติตามไม่เชื่ออะไร กระทำอะไร โดยขาดความยั้งคิด กรรมย่อมเกิดจากการกระทำ กระทำกรรมอันใดไว้ ก็ย่อมได้รับผลของกรรมนั้น ผลทั้งปวงย่อมเกิดมาจากเหตุ

4. ปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม ได้แก่ ปฏิบัติธรรมให้ถูกต้องตามหลัก คือให้สอดคล้องพอดีตามขอบเขตความหมายและวัตถุประสงค์ที่สัมพันธ์กับธรรมข้ออื่น ๆ นำสิ่งที่ได้เล่าเรียนและตริตรองเห็นแล้วไปใช้ปฏิบัติให้ถูกต้องตามหลักตามความมุ่งหมายนั้น ๆ [237]

คุณลักษณะของผู้นำที่สามารถนำผู้อื่นได้ 3 ประการ คือ

1. ศีล มีความประพฤติดีงาม
2. ปัญญา มีความเฉลียวฉลาดดี
3. สุตะ มีความรอบรู้[238]

คุณลักษณะของผู้นำสงฆ์ที่ควรยกย่อง 5 ประการ คือ

1. มีกิริยามารยาทเรียบร้อย
2. มีความรอบรู้
3. ประพฤติดีงาม
4. พูดจาไพเราะ
5. มีปัญญา ไม่โง่เขลา[239]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

นอกจากนี้ ยังมีคุณลักษณะของผู้นำที่สามารถทำงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ 5 ประการ คือ

1. มีความฉลาดในการแยกแยะงาน
2. ทำงานตรงต่อเวลา
3. ขยัน ไม่เกียจคร้าน
4. ยืนหยัด ไม่ท้อถอย[240]

---

[237]เรื่องเดียวกัน, 162.

[238]มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เล่มที่ 27, 212.

[239]เรื่องเดียวกัน, 126.

[240]เรื่องเดียวกัน, 1.

หลักธรรมในการที่จะเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจบุคคลได้ ซึ่งเรียกว่าสังคหวัตถุ ซึ่งผู้นำที่ประสงค์จะผูกน้ำใจผู้ร่วมงานไว้ต้องประพฤติ เนื่องจากผู้นำที่เป็นผู้บริหารมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะบริหารคนเป็นจำนวนมาก หากผู้นำไม่มีหลักการในการบริหารที่ดีแล้ว การบริหารก็จะมีปัญหาตามมาอย่างแน่นอน แต่ถ้าผู้นำใช้หลักธรรมนี้ในการบริหารแล้ว ผู้ร่วมงานย่อมที่จะมีความเต็มใจในการช่วยทำงานในหน้าที่ของตนอย่างเอาใจใส่เต็มที่ สังคหวัตถุนี้ มี 4 ประการ คือ

1. ทาน การให้ปันสิ่งของที่ควรให้ การเสียสละแบ่งปัน ช่วยเหลือกันด้วยวัตถุสิ่งของ ตลอดถึงให้ความรู้ การแนะนำสั่งสอน

2. ปิยวาจา คือ การกล่าววาจาอันเป็นที่รัก วาจาดูดดื่มน้ำใจ หรือวาจาซาบซึ้งใจ กล่าวคือวาจาไพเราะ สุภาพ อ่อนหวาน สมานสามัคคี มีประโยชน์ประกอบไปด้วยเหตุผล

3. อัตถจริยา คือ การประพฤติเป็นประโยชน์ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ ตลอดถึงช่วยเหลือแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรมแก่ผู้ใต้ปกครอง

4. สมานัตตตา คือ ความมีตนเสมอ ได้แก่ การวางตนเสมอต้นเสมอปลาย ปฏิบัติสม่ำเสมอในผู้ใต้ปกครองทั้งหลาย และเสมอในสุขทุกข์โดยร่วมรับรู้แก้ไข ตลอดถึงวางตนเหมาะแก่ฐานะ ภาวะ บุคคล เหตุการณ์ สิ่งแวดล้อม ถูกต้องตามธรรมในแต่ละกรณี[241]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วังท่าพระ

พระพรหมคุณาภรณ์ ได้เสนอว่า ผู้นำควรจะมีคุณลักษณะ 6 ประการ คือ

1. ผู้นำต้องมีคุณความดี ความรู้ ความสามารถอย่างเพียงพอที่จะเป็นแบบอย่าง ซึ่งทำให้ผู้ตามเกิดศรัทธา เกิดความมั่นใจในตัวผู้นำ เชื่อว่าจะสามารถแก้ปัญหานำพาให้ไปได้ถึงจุดหมาย ซึ่งทำให้พอใจ เต็มใจและอยากจะร่วมไปด้วย ศรัทธาเป็นเครื่องนำเอาผู้ที่จะร่วมไปด้วยเข้ามาประสานกับตัวผู้นำ คือเขาพร้อมที่จะยอมรับฟังและเชื่อถือยกบุคคลนั้นเป็นผู้นำ

2. ผู้นำต้องทำให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจในตัวเขาเองว่ามีศักยภาพ มีทุนแห่งความสามารถที่จะเอามาปรับมาจัดเอามาพัฒนาให้สามารถทำงานให้สำเร็จคือสามารถร่วมไปด้วยกันได้

3. ผู้นำต้องสามารถชักนำให้เกิดความสามัคคี พร้อมเพรียงกัน ทั้งประสานมือและประสานใจหรือร่วมมือร่วมใจกัน ทำให้คนที่อยู่ร่วมกันในองค์กรมีความสามัคคีกลมเกลียว มีความพร้อมเพรียง มีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน รวมจิตรวมความคิดรวมใจมุ่งสู้จุดหมายอันเดียว

---

[241]เรื่องเดียวกัน, เล่มที่ 30 ข้อ 357 หน้า 309.

4. ผู้นำต้องสามารถประสานคนให้เข้ากับงานได้ คือนอกจากให้คนมีความมั่นใจในตนเองแล้ว ก็ให้มีความมั่นใจในงานหรือในสิ่งที่ทำด้วยว่าสิ่งนี้ดีแน่ งานนี้จะทำให้เกิดประโยชน์สุขตามที่มุ่งหมายอย่างแท้จริง ให้เขาเกิดความมั่นใจในคุณค่าและประโยชน์ของสิ่งที่จะทำหรืองานนั้น จนเขาอยากจะทำและเกิดความรักงาน เมื่อเขาเกิดความรักงานแล้วก็จะตั้งใจทำงาน

5. ผู้นำต้องทำให้ผู้ตามมีกำลังใจ นอกจากความรักงานและตั้งใจทำงานแล้ว ก็ประสานความตั้งใจทำงานนั้นเข้ากับความมีกำลังใจในการทำงานด้วย คือให้เกิดกำลังใจ ซึ่งจะทำให้มีความกระตือรือร้น มีความตื่นตัว มีความไม่ประมาท ไม่ให้เป็นคนเฉื่อยชา มีความพร้อมทั้งรักงาน ตั้งใจทำงาน และมีกำลังใจเข้มแข็งที่จะสู้งาน บุกฝ่าไปข้างหน้า ไม่ย่อท้อ ไม่ท้อถอย ไม่ท้อแท้

6. ผู้นำต้องทำให้ผู้ตามมีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา เนื่องจากในการทำงานและในการเป็นอยู่ทั่ว ๆ ไป ผู้นำมุ่งหวังประโยชน์สุขแก่คนที่ตนเข้าไปเกี่ยวข้องหรือคนที่ร่วมไปด้วยกันกับตน เพราะฉะนั้น ผู้นำจึงต้องพยายามให้คนที่มาร่วมงานหรือร่วมอยู่ได้พัฒนาตัวของเขาอยู่เสมอ หาวิธีการส่งเสริมสนับสนุนเอื้อโอกาสให้เขาพัฒนาตัวเองให้มีความเจริญงอกงามขึ้น เก่งขึ้น ดีขึ้น ทำงานได้ผลดียิ่งขึ้น มีความสุขมากขึ้น มีชีวิตที่ดีงาม บรรลุประโยชน์สุขที่แท้จริงมากยิ่งขึ้น[242]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ดิลก ธีระเนตร ได้สรุปเรื่องผู้นำที่ดีท่ามกลางความขัดแย้งไว้ว่า ผู้นำจะต้องเป็นคุณมีคุณธรรม ให้ความเป็นธรรมแก่ทุกคน สังคมจึงจะอยู่ต่อไปได้ พระมหากษัตริย์มีทศพิธราชธรรม 10 ประการในการปกครองราษฎรของพระองค์ ฉันใดก็ฉันนั้น ผู้นำประเทศหรือผู้นำองค์กรต่าง ๆ จะต้องมีธรรมะปกครองและดูแลประชาชนของตนเช่นกัน ซึ่งคุณธรรมที่ผู้นำที่ดีพึงมี คือ พรหมวิหาร 4 [243] อันได้แก่

1. เมตตา ความรัก ความปรารถนาดี มีไมตรี ช่วยเหลือให้ประโยชน์ และความสุข

2. กรุณา ความสงสารอยากช่วยเหลือให้พ้นจากความทุกข์ ปลดเปลื้องความทุกข์ความเดือนร้อนของคนและสัตว์ทั้งปวง

3. มุทิตา ความเบิกบานพลอยยินดี

4. อุเบกขา ความมีใจเป็นกลาง เที่ยงตรง ถ้าหากวางเฉยต่อกิเลสตัณหาได้ก็จะดีมาก โดยเฉพาะในเรื่องของกามตัณหา ภวตัณหา และวิภวตัณหา

---

[242]พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), ภาวะผู้นำ, 8-11.

[243]มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เล่มที่ 20, 158.

นอกเหนือจากพรหมวิหาร 4 แล้ว คุณธรรมอันสูงสุดของผู้นำคือ ขันติ ความอดทน อดกลั้น และการให้อภัย รวมทั้งการเอื้ออาทร แบ่งปันความพอดีให้กับทุกฝ่าย และผู้นำที่ประสบความสำเร็จสูงสุดในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล คือผู้นำที่แสวงหาทางออกให้กับคู่กรณี โดยไม่มีใครรู้สึกตนว่าเสียหน้าหรือกลายเป็นผู้แพ้ ทั้งยังสามารถทำให้คู่กรณีรู้สึกว่าเป็นผู้ชนะทั้งสองฝ่ายได้อีก โดยการยอมรับส่วนที่ดีของความขัดแย้งของทั้งสองฝ่ายไปปฏิบัติแล้ว ยังยกย่องชมเชยปูนบำเหน็จรางวัลให้อีกด้วย ถ้าทำได้อย่างนี้ ก็สามารถเรียกได้ว่า สุดยอดผู้นำ[244]

นันทวรรณ อิสรานุวัฒน์ชัย ได้วิเคราะห์องค์ประกอบที่สำคัญของหลักสัปปุริสธรรม ซึ่งนำมาประยุกต์ใช้กับคุณสมบัติและบทบาทหน้าที่ของผู้นำ โดยมีเป้าหมายแบ่งเป็น 3 ส่วนใหญ่ คือ เป้าหมายในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง เป้าหมายในการพัฒนาศักยภาพคน และเป้าหมายในการพัฒนาการบริหารงาน ดังมีรายละเอียด ดังนี้

1. หลักธัมมัญญุตา และหลักอัตถัญญุตา เป็นหลักธรรมที่มีความสัมพันธ์กันอย่างยิ่ง กล่าวคือ โดยทั่วไปแล้วทุกองค์กรจะต้องมีการกำหนดจุดหมาย (อัตถัญญุตา) ก่อน แล้วจึงกำหนดหลักการ (ธัมมัญญุตา) หรืองานนโยบายให้เป็นไปตามจุดหมายนั้น ดังนั้นเมื่อนำหลักธรรมทั้ง 2 มารวมกันก็สามารถที่จะพิจารณาคุณสมบัติและบทบาทของผู้นำได้ดังนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่งวนลิขสิทธิ์

คุณสมบัติของผู้นำ

1. เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2. เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในระบบการบริหารอย่างดี

3. มีความกล้าในการตัดสินใจอย่างรอบคอบและถูกต้อง

4. เป็นผู้มีความรับผิดชอบสูง

บทบาทผู้นำ

1. กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. วางนโยบาย ควบคุม สั่งการ ให้กิจการงานต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

3. มุ่งพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพ มีความก้าวหน้าสม่ำเสมอ เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ตลอดไปในยุคโลกาภิวัตน์

---

[244]ดิลก ธีระเนตร, "การเป็นผู้นำท่ามกลางความขัดแย้ง," วารสารเสนาธิปัตย์, 3, 55 (กันยายน - ธันวาคม 2549) : 60-61.

2. หลักอัตตัญญุตา เป็นหลักที่ประกอบด้วยคุณธรรมตามหลักอารยวัฒิ 5 ซึ่งเป็นความเจริญของอารยชน ความเจริญอย่างประเสริฐ ทำให้ผู้นำที่มีหลักธรรมนี้มีคุณสมบัติสมบูรณ์พร้อมในการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ทำให้ผู้นำนั้นเป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรม เปรียบประดุจอารยชน ดังนั้นเมื่อนำหลักธรรมข้อนี้มาพิจารณาแล้ว ย่อมสามารถสรุปคุณสมบัติและบทบาทของผู้นำได้ได้ดังนี้

คุณสมบัติของผู้นำ

1. เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

2. เป็นผู้มีคุณธรรมตามหลักอารยวัฒิ 5 (ศรัทธา, ศีล, สุตะ, จาคะ และปัญญา) และเป็นผู้มีจริยธรรม เป็นที่นับถือ ยกย่องของคนทั่วไป

3. เป็นผู้เห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก

4. มีสุขภาพกายและใจที่ดี

บทบาทผู้นำ

1. การประสานงานและร่วมงานผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

2. เป็นตัวแทนขององค์กรที่เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไปทั้งในและนอกองค์กร

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

3. ปกครองผู้ร่วมงานด้วยความยุติธรรม

4. เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในด้านมีคุณธรรม จริยธรรม และมีความรู้ความสามารถ

3. หลักมัตตัญญุตา คือ รู้ประมาณ รู้จักความพอดี รู้ธรรมแห่งมัชฌิมาปฏิปทา หรืออริยมรรค 8 ซึ่งเป็นข้อปฏิบัติอันพอดีที่จะนำไปสู่จุดหมายแห่งความหลุดพ้น ปลอดปัญหา ไม่ติดข้องในที่สุดทั้งสอง คือ กามสุขัลลิกานุโยค และอัตตกิลมถานุโยค และหลักสันโดษ คือ ความพอดีกับสิ่งที่ได้มา ความพอดีกับกำลังความสามารถ และความพอดีกับฐานะ ซึ่งหลักธรรมทั้ง 2 นี้ ย่อมทำให้ผู้นำนั้นเป็นผู้สามารถพิจารณาสิ่งต่าง ๆ ได้เหมาะสมและถูกต้อง ดังนั้น เมื่อนำหลักธรรมข้อดีมาพิจารณาแล้วย่อมสามารถสรุปคุณสมบัติและบทบาทหน้าที่ของผู้ทำได้ดังนี้

คุณสมบัติของผู้นำ

1. เป็นผู้รู้จักความพอดี รู้ธรรมแห่งมัชฌิมาปฏิปทา คือ เดินทางสายกลาง และหลักสันโดษอย่างถูกต้อง

2. เป็นผู้มีความรอบคอบในการกระทำกิจกรรมอย่างพอเหมาะพอดี

บทบาทผู้นำ

1. มอบหมายงานให้บุคคลได้อย่างเหมาะสม

2. กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของกิจการงานทุกอย่างด้วยความรอบคอบและพอเหมาะ

4. หลักกาลัญญุตา คือ รู้จักเวลาที่เหมาะสมในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เป็นผู้เห็นคุณค่าแห่งเวลาอย่างถูกต้อง ผู้นำที่มีหลักธรรมนี้ย่อมสามารถรู้เวลาอันเหมาะในการดำเนินกิจการทุกอย่าง ดังนั้นเมื่อนำหลักธรรมข้อนี้มาพิจารณาวิเคราะห์แล้วย่อมสามารถสรุปคุณสมบัติและบทบาทหน้าที่ของผู้นำได้ดังนี้

คุณสมบัติของผู้นำ

1. เป็นผู้สามารถบริหารเวลาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

บทบาทผู้นำ

1. วางแผนงานทุกอย่างได้อย่างเหมาะสม ทันต่อเหตุการณ์

5. ปริสัญญุตา คือ การรู้ชุมชน และสังคมโลกได้อย่างถูกต้อง ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างทันสถานการณ์โลก ผู้นำที่มีหลักธรรมนี้ย่อมเป็นผู้รอบรู้สถานการณ์ทุกอย่างดี เพื่อพร้อมในการแก้ไขปัญหาให้ถูกจุดหรือถูกต้อง ดังนั้นเมื่อนำหลักธรรมข้อนี้มาพิจารณาวิเคราะห์แล้วย่อมสามารถสรุปคุณสมบัติและบทบาทหน้าที่ผู้นำได้ดังนี้

คุณสมบัติของผู้นำ

1. เป็นผู้มีความสามารถในการสื่อสารและมีมนุษย์สัมพันธ์อย่างดีในทุกสังคม

2. มีความรอบรู้ในสถานการณ์โลกอย่างดี

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทบาทผู้นำ

1. ควบคุมความสัมพันธ์ในกลุ่มและสร้างความสัมพันธ์ที่ดี

2. แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ถูกต้องตามสถานการณ์อย่างเหมาะสม

6. ปุคคลปโรปรัญญุตา คือ รู้บุคคล รู้ประเภทบุคคลที่เกี่ยวข้องในการทำงานร่วมกัน ทำให้สามารถวางคนให้เหมาะสมกับงาน ผู้นำที่มีหลักธรรมนี้ย่อมเป็นผู้มีความสามารถในการประสานต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างถูกต้อง ดังนั้น เมื่อนำหลักธรรมนี้มาพิจารณาวิเคราะห์แล้ว ย่อมสามารถสรุปคุณสมบัติและบทบาทหน้าที่ของผู้นำได้ดังนี้

คุณสมบัติของผู้นำ

1. เป็นผู้มีความสามารถในการสื่อสาร ประสานงานทุกอย่างในองค์กรและสังคมได้อย่างดี

2. เป็นผู้เข้าใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี

บทบาทผู้นำ

1. มอบหมายงานได้ออย่างถูกต้องเหมาะสม

2. การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

3. การพัฒนาบุคลากรให้ทำงานเป็นทีม

นอกจากนี้ เป้าหมายในการปฏิบัติตามหลักสัปปุริสธรรม ทั้ง 7 ประการ ซึ่งเมื่อผู้นำที่ได้ปฏิบัติตามแล้ว ย่อมทำให้ผู้นำนั้นสามารถพัฒนาคุณภาพและความสามารถทั้ง 3 ด้าน คือ

1. การพัฒนาศักยภาพของตนเอง

การพัฒนาศักยภาพของตน หมายถึง การพัฒนาคุณภาพทั้งด้านความรู้ความสามารถและการพัฒนาด้านจิตใจ ซึ่งการพัฒนาด้านความรู้ความสามารถย่อมทำให้ผู้นำนั้นเป็นผู้มีคุณสมบัติของผู้นำตามที่กล่าวมาแล้ว เช่น เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความรับผิดชอบสูง เป็นต้น ส่วนการพัฒนาด้านจิตใจก็เป็นการพัฒนาที่ทำให้ผู้นำนั้นเป็นผู้มีคุณธรรม มีจริยธรรม เห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลักดังที่กล่าวมาแล้ว ดังนั้นการพัฒนาศักยภาพของตนจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งของคุณสมบัติของผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์

2. การพัฒนาศักยภาพของคน

การพัฒนาศักยภาพของคน หมายถึง การพัฒนาคุณภาพทั้งด้านความรู้ความสามารถและการพัฒนาด้านจิตใจของผู้ร่วมงาน หรือบุคลากรในองค์กร เพื่อให้เขาเหล่านั้นสามารถมีคุณภาพที่จะปฏิบัติงานตามที่มอบหมายได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามเป้าหมายแห่งวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้น ผู้นำจำเป็นจะต้องพิจารณา พัฒนาศักยภาพของบุคลากรของตนให้สม่ำเสมอ เหมาะกับงานของบุคคลนั้น เพื่อให้เขาเหล่านั้นสามารถเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ทั้งคุณภาพด้านความสามารถและคุณภาพด้านจิตใจ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วังท่าพระ

3. การพัฒนาด้านการบริหารงาน (การบริหารองค์กร)

การพัฒนาด้านการบริหารงาน หมายถึง การพัฒนาศักยภาพขององค์กรให้มีคุณภาพเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้สามารถปรับปรุงองค์กรให้มีความเหมาะสมกับยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมออย่างเช่นโลกโลกาภิวัตน์นี้ ดังนั้น ผู้นำจึงต้องพิจารณาการปรับปรุงการบริหารงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรให้เหมาะสมกับยุคโลกาภิวัตน์นี้[245]

ปราชญา กล้าผจัญ ได้กล่าวถึงคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำที่เป็นนักบริหารไว้ ดังนี้

1. จงแสดงความสามารถให้ปรากฏ
2. อย่ากล้าจนเกินพอดี
3. อย่าขลาดจนเสียการทำงาน

---

[245]นันทวรรณ อิสรานุวัฒน์ชัย, “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2550), 81-91.

4. ต้องมีคุณสมบัติทั้งความประพฤติ ความรู้ ความสะอาด ในการปฏิบัติงานให้เป็นที่ไว้วางใจได้

5. พึงปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริตใจ

6. พึงปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จโดยเที่ยงธรรม

7. ต้องฉลาดในหน้าที่การงานใหญ่น้อยทุกอย่าง

8. ต้องกล้าหาญในการสั่งงาน ไม่หวาดหวั่นต่อหน้าที่ที่เกิดขึ้นทุกขณะ มีความสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จได้โดยฉับพลัน

9. ต้องกล้าที่จะเผชิญอุปสรรค และสามารถแก้ไขข้อขัดข้องได้

10. ให้รู้จักอ่อนน้อมถ่อมตน

11. อย่ามักใหญ่ใฝ่สูงให้เกินการณ์

12. อากัปกิริยา และการพูดจาควรระมัดระวัง อย่าให้ก้ำเกิน

13. อย่าเป็นคนฟุ้งซ่าน

14. อย่าแสดงอาการของคนพอง อวดตัวจนเกินไป

15. อย่าคะนองกาย วาจา ให้เสียจริยาของผู้นำ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

16. อย่าปล่อยให้งานที่ตนรับผิดชอบเสียหาย

17. มีความขยันหมั่นเพียร ไม่เกียจคร้าน ปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

18. ต้องเข้าใจหน้าที่การงานโดยรอบด้าน

19. ต้องมีไหวพริบปฏิภาณในการปฏิบัติงานต่าง ๆ

20. ให้มีสติดำรงตนให้รอบคอบ อย่าประมาทแม้แต่น้อย

21. อย่าขัดหรือตัดลาภของผู้ร่วมงาน

22. ต้องรู้จักผ่อนสั้นผ่อนยาว

23. ไม่พูดจาแบบหาเรื่อง จงพูดเฉพาะที่เป็นประโยชน์

24. ไม่ควรมัวเมาเรื่องเพศจนเกินไป จนทำให้เสียงานในหน้าที่

25. ควรเพิ่มพูนปัญญาในการปฏิบัติงาน สมรรถภาพจะสูงขึ้น

26. อย่าพูดมาก นิ่งเสียเลยก็ไม่ชอบ ให้พูดพอประมาณไม่พร่ำเพรื่อ

27. ต้องอดทน ไม่เป็นคนฉุนเฉียวโกรธง่าย

28. อย่าพูดกระทบกระเทียบเปรียบเปรยให้เป็นที่รำคาญแก่ผู้อื่น

29. ให้รักษาสัจจะ

30. ให้ระวังถ้อยคำ

31. มีความสุขุมรอบคอบไม่บกพร่อง

32. พูดแต่ถ้อยคำนุ่มนวลควรดื่มไว้ในใจ

33. ไม่เป็นคนยุแหย่ ส่อเสียด ไม่สร้างความบาดหมางแก่ผู้ร่วมงาน

34. ไม่พูดเพ้อเจ้อ ไม่ทำตนเป็นคนเหลวไหล

35. มีหิริโอตตัปปะ เป็นกัลยาณชน

36. มีมโนธรรมสูง พร้อมทั้งประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างด้วย

37. ต้องมีอาจารสมบัติได้รับการฝึกหัดไว้อย่างดี

38. ต้องมีศิลปวิทยา และมีความสามารถในหน้าที่

39. รู้จักข่มใจ ไม่ทำตนให้วิปริต เพราะขาดสังวรต่อหน้าที่

40. มีความสามารถด้านวิชาการและจริยธรรม

41. เป็นผู้คงเส้นคงวา ไม่แปรผันในคราวมีสมบัติและวิบัติ

42. มีอัธยาศัยอ่อนโยน ไม่เย่อหยิ่ง

43. พึงตั้งอยู่ในศีลาจารวัตร ไม่อสัตย์ อธรรม ไม่ละโมบเห็นแก่ได้

44. มีความประพฤติสุจริต หน้าที่การงานไม่มัวหมอง

45. พึงเข้าสมาคมโดยเคารพ แม้ในสมณะ ชีพราหมณ์ผู้มีศีล ทาน บริจาค ที่เคยปฏิบัติ พึงรักษาไว้มิให้เสื่อมคลาย แม้ในพวกวณิพก

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่งวนลิขสิทธิ์

46. มีความฉลาดหลักแหลมในหน้าที่การงานให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย

47. รู้กาล รู้สมัย ว่าควรจะปฏิบัติอย่างไร

48. ทำงานให้สำเร็จทันกาล ทันสมัยนั้น ๆ

49. ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ตั้งอยู่ในศีลธรรม มีความขยันหมั่นเพียร ควรยกย่องให้ปรากฏและให้ปกครองหมู่คณะได้

50. ในบางโอกาสต้องทำโง่ให้เป็น (โง่ไม่เป็น เป็นใหญ่ยาก)

การเป็นผู้นำที่เป็นผู้บริหาร หากมีคุณธรรม จริยธรรม มีศีลธรรมประจำใจอยู่เสมอแล้ว ก็จะเป็นผู้มีความสุขทั้งส่วนตน และในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน บุคคลรอบข้าง ได้แก่ เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา ก็จะพลอยมีความสุขไปด้วย เมื่อปฏิบัติหน้าที่การงานใด ก็มักจะสำเร็จเป็นผลดี มีผู้ให้ความร่วมมือสนับสนุนส่งเสริมเป็นอย่างมาก ได้รับความเคารพเชื่อถือศรัทธา และมีผู้เห็นคุณงามความดี มักจะได้รับความไว้เนื้อเชื่อใจเป็นอย่างสูง และมักจะได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่สูงยิ่งขึ้นไป เจริญยิ่ง ๆ ขึ้นไปเสมอ[246]

---

[246]ปราชญา กล้าผจัญ, <u>คุณธรรมนักบริหาร</u> (กรุงเทพฯ : ข้าวฟาง, 2544), 6-7.

ฉันทนา จันทร์บรรจง ได้ทำการวิจัยประกอบการร่างพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ประเด็นการศึกษากับการพัฒนาคุณธรรม จากการสำรวจความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำแนกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่กลุ่มนักคิดหรือนักวิชาการ และกลุ่มนักพัฒนาคุณธรรมกลุ่มละ 50 คน รวม 100 คน ผลการสำรวจพบว่า คุณธรรมทั้ง 7 ประการ คือ 1) ปัญญาธรรม 2) เมตตาธรรม 3) ขันติธรรม 4) สุจริตธรรม 5) วิริยะธรรม 6) คารวะธรรม และ 7) สามัคคีธรรม ผลการสำรวจพบว่าคุณธรรมที่พึงประสงค์สูงสุด คือปัญญาธรรมและสุจริตธรรม รองลงมาคือสามัคคีธรรมและพบว่าวิธีการที่พึงประสงค์สูงสุด คือครูเป็นแบบอย่างที่ดี[247]

บุญชู แสงสุข ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ทัศนะของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อการปฏิบัติจริงตามคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี มีทัศนะต่อการปฏิบัติจริงตามคุณธรรมและจริยธรรมในด้านการครองตน ครองคนและการครองงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน ผู้บริหารสถานศึกษาใช้หลักคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้ 1) ใช้หลักหรือแนวประพฤติปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์สุจริตเพื่อให้เกิดคุณงามความดีขึ้นแก่ตนไม่ให้มีมลทินมัวหมองและทำงานด้วยความถูกต้องในการครองตน 2) ใช้หลักหรือแนวทางประพฤติปฏิบัติตนด้วยความยุติธรรมอันทำให้เกิดความเคารพนับถือและยึดเหนี่ยวน้ำใจของบุคคลอื่น โดยสามารถชนะใจผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่เอารัดเอาเปรียบหรือล่วงล้ำก้ำเกินสิทธิและประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชาในการครองคน และ 3) ใช้หลักหรือแนวปฏิบัติเพื่อให้บังเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่งาน มีความวิริยะอุตสาหะและใช้หลักวิชาที่ถูกต้อง เพื่อให้สามารถทำงานสำเร็จตามเป้าหมายด้วยความเรียบร้อย รวดเร็ว ราบรื่นและถูกต้องตามระเบียบของทางราชการในการครองงาน[248]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

---

[247]ฉันทนา จันทร์บรรจง, งานวิจัยเรื่อง การศึกษากับการพัฒนาคุณธรรม (กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2541), 194.

[248]บุญชู แสงสุข, "ทัศนะของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อการปฏิบัติจริงตามคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี" (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, 2544), บทคัดย่อ.

บุญเสริม มงคลดาว ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 12 ตามความเห็นของครูผู้สอนและกรรมการโรงเรียน และเปรียบเทียบคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 12 โดยใช้คุณธรรม 4 ประการ คือ 1) ด้านการรักษาสัจจะ 2) ด้านการรู้จักข่มใจตนเอง 3) ด้านความอดทน และ 4) ด้านความเสียสละ ผลการวิจัยพบว่า ครูผู้สอนและกรรมการโรงเรียน มีความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ครูผู้สอนและกรรมการโรงเรียน มีความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกัน ครูผู้สอนและกรรมการโรงเรียนที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีกับครูผู้สอนและกรรมการโรงเรียนที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า มีความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกัน ครูผู้สอนและกรรมการโรงเรียนที่มีประสบการณ์ต่างกันปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดและสถานที่แตกต่างกัน มีความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนไม่แตกต่างกัน[249]

ละเอียด แซ่คู ได้ศึกษาเรื่อง คุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษาพบว่า 1) คุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา โดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมากทุกมาตรฐาน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือด้านเลี้ยงชีพชอบ 2) คุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา เมื่อพิจารณาเป็นรายมาตรฐานเรียงลำดับได้ดังนี้ มาตรฐานที่ 3 รักเกียรติและศักดิ์ศรี มีความโปร่งใส ใช้ระบบเศรษฐกิจพอเพียง เลี้ยงชีพชอบ กอปรกิจเพื่อสังคม รองลงมาคือมาตรฐานที่ 1 รักความสุจริต อุทิศเวลา รับใช้ประชาด้วยเมตตาธรรม และมาตรฐานที่ 2 ริเริ่มสิ่งใหม่ ใฝ่หาความรู้ กล้าสู้กล้าทำ นำมาซึ่งประโยชน์ส่วนรวม และ 3) การเปรียบเทียบคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามเพศและประสบการณ์การทำงาน เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบโดยรวมทุกมาตรฐานแต่ละมาตรฐานและรายด้านของแต่ละมาตรฐาน พบว่า ครูผู้สอนที่มีเพศชายและเพศหญิงและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 15 ปี และประสบการณ์ในการทำงาน 15

---

[249]บุญเสริม มงคลดาว, “คุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 12” (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา, 2543), บทคัดย่อ.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

ปีขึ้นไป มีทัศนะต่อคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05[250]

คาร์โรลล์ (Carroll) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารในด้านคุณธรรม พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำ คือ 1) คุณธรรมของผู้บริหารและครู 2) ความมีมนุษยสัมพันธ์ 3) ความอดทน 4) จิตวิทยา (การเกลี้ยกล่อม) 5) การตัดสินใจ 6) การแสดงออก 7) ความสามัคคีปรองดอง 8) สถานภาพของครู 9) ภาวะเศรษฐกิจของครู 10) กิจกรรม – การบริหารโรงเรียน 11) ความสัมพันธ์กับชุมชน และ 12) การสนับสนุนจากชุมชน[251]

คาร์สัน และ บูร์กี้ ทำวิจัยในเรื่อง การเรียนรู้จริยธรรมในชั้นเรียน โดยการสำรวจนักศึกษาที่มีการเติบโตในลักษณะที่มีการเปลี่ยนแปลง มีความสลับซับซ้อน และมีความเข้าใจการศึกษาในครั้งนี้ แสดงความเชื่อมโยงระหว่างการสอนจริยธรรมในสิ่งแวดล้อม ภายในวิทยาลัย และพัฒนาการความคิดของนักศึกษา เกี่ยวกับด้านจริยธรรมที่อยู่ในสถานการณ์ที่มีปัญหา ในช่วงของภาคเรียนครึ่งปีการศึกษา นักเรียนมีลักษณะของการดื้อ มีวิธีคิดในด้านจริยธรรม ที่ตรงกันข้ามกันอย่างชัดเจน ไม่ดี และดี “ black-white” เมื่อสิ้นสุดครึ่งปีการศึกษา นักศึกษาเหล่านั้นมีความคิดเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ทั้งในด้านความรับผิดชอบของผู้นำในจริยธรรมขององค์กรที่ตกในสถานการณ์ที่มีปัญหานั้น และยังสามารถเห็นคุณค่าในสิ่งที่สลับซับซ้อนนั้นว่า มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในด้านจริยธรรม การศึกษาครั้งนี้ยังแสดงให้เห็นว่าการสั่งสอนในด้านจริยธรรมถูกให้ความรู้มากกว่าการให้ข้อมูลข่าวสารด้านจริยธรรมกับผู้บริโภค ผู้ซึ่งสามารถทำ ตั้งใจให้เกิดเสียงสะท้อนเกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบในด้านจริยธรรมในสถานการณ์ที่เกิดปัญหาขึ้นในวิทยาลัย[252]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

---

[250]ละเอียด แซ่คู, “คุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา” (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สถาบันราชภัฏนครราชสีมา, 2546), บทคัดย่อ.

[251]D.F.O. Carroll, “Teacher morale as related to school leadership behavior” Dissertation Abstract International 61, 3 (1992) : 54-02-A, อ้างถึงใน สมพิศ สุขปัญญา, “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, 2549), 62-63.

[252]Carson P.J. and F. Burke. “Lessons Learned from Ethics in the Classrom-Exploring Student Growth in Flexibility, Complexity and Comprehension,” Journal of Business Ethics 17.11 (Aug.1998) : 1179-1187.

การบริหารองค์กร

การจะทำให้องค์กรแต่ละองค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งที่ขาดเสียไม่ได้ก็คือการบริหารงานที่ดี หากผู้นำมีความสามารถในการบริหารงานเป็นและดี องค์กรก็จะประสบความสำเร็จ ในทางตรงกันข้าม หากผู้นำไร้ความสามารถ บริหารงานไม่เป็น องค์กรก็ยากที่จะประสบความสำเร็จได้ ดังนั้น การบริหารงานจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง

ความหมายของการบริหาร

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารไว้อย่างหลากหลายตามความรู้และความคิดที่แตกต่างกัน คือ

คำว่า การบริหาร ได้มีนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน ให้คำนิยามหรือความแตกต่างกันออกไป โดยมักใช้คำ 2 คำ แทนคำว่า การบริหาร ได้แก่ Administration และ Management โดยแยกใช้ตามความนิยม คือ Administration ใช้กับการบริหารงานในองค์การภาคราชการ หรือ Management ใช้กับการบริหารหรือจัดการในองค์การภาคธุรกิจ แต่อย่างไรก็ตาม ได้มีอีกคำหนึ่งซึ่งที่นิยมนำมาแทนสองคำข้างต้นด้วย คือ Implementation สำหรับนักบริหารทั้งในและนอกประเทศก็ได้เช่นกัน[253] พระมหาไพฑูรย์ วรรณบุตร ที่ได้สรุปความหมายของการบริหารไว้ดังนี้

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย สำนักวิทยบริการ

การบริหาร หมายถึง การทำงานของคณะบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ที่ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน ความหมายเชิงพฤติกรรมว่า การบริหาร คือศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น

การบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์ และศิลป์ โดยการนำเอาทรัพยากร (Administration Resource) มาประกอบเป็นกระบวนการของการบริหาร เป็น (Process of Administration) ให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหาร หมายถึง การที่มีบุคคลทั้งสองขึ้นไปทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุอันเดียวกัน

การบริหาร คือ ศิลปะในการทำงานให้สำเร็จ โดยอาศัยความร่วมมือจากบุคคลอื่น ๆ

---

[253]พระมหาประยงค์ อุปเสน, “บทบาทพระสงฆ์ในการบริหารและการจัดการศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด : ในกรณีศึกษาศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ ในเขตจังหวัดหนองคาย” (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2539), 20.

การบริหารประกอบด้วยลักษณะ 2 ประการ คือมีวัตถุประสงค์และมีความร่วมมือร่วมใจกันกล่าวถึง การบริหาร หมายถึง ผู้ที่ใช้ภาวะผู้นำในการทำงานกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน การใช้อำนาจที่มีอยู่จัดดำเนินงานของสถาบันนั้น ให้ดำเนินการไปสู่จุดหมายที่ต้องการ การบริหาร อาจหมายถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างร่วมกัน[254]

การบริหาร หมายถึง การทำงานของคณะบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมมือกันปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ร่วมกัน หรือหมายถึงกระบวนการทางสังคม ซึ่งสามารถมองได้ในเรื่องของโครงสร้าง เป็นความสำคัญระหว่างบังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาตามลำดับขั้นตอนของสายบังคับบัญชา ในหน้าที่เป็นขั้น ตอนของหน่วยงานที่ระบุหน้าที่เด่นชัด มีความรับผิดชอบ และเป็นเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้งานนั้นสำเร็จตามเป้าหมาย หรือทางการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการบริหารดำเนินการในสถานการณ์ที่บุคคลต่อบุคคลกำลังมีปฏิสัมพันธ์ หรือมีความสัมพันธ์ต่อกัน หรือการร่วมทำปฏิกิริยาเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน

ส่วนความหมายของการบริหารนั้น หมายถึง การแก้ปัญหาให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ลักษณะของการแก้ปัญหาอาจดำเนินไปในรูปของการตัดสินใจ และการปฏิบัติงานก็ได้

มหาวิทยาลัยศิลปากร ห้องสมุดกลาง ลิขสิทธิ์

การบริหาร คือ การนำทรัพยากรมาใช้ดำเนินงานตามกระบวนการการจัดการให้บรรลุวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ[255]

ถวิล เกื้อกูลวงศ์ ได้สรุปสาระสำคัญของการบริหารไว้ดังนี้ คือ

1. การบริหารเป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่ง
2. เป็นกระบวนการทางสังคม
3. เป็นการตัดสินใจสั่งการ
4. เป็นการปฏิบัติงานของกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
5. เป็นการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน[256]

---

[254]พระมหาไพฑูรย์ วรรณบุตร, การบริหารคณะสงฆ์ไทย (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยศรีปทุม, 2550), 33.

[255]กมล รอดคล้าย, คู่มือการบริหารศูนย์ฯ ในวัด (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2537), 9.

[256]พระมหาประยงค์ อุปเสน, “บทบาทพระสงฆ์ในการบริหารและการจัดการศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด : ในกรณีศึกษาศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ ในเขตจังหวัดหนองคาย”, 24.

ไมล์สทีนและเบลาสโก (Milstein and Belasco) ได้นิยามความหมายการบริหารว่าเป็นกระบวนการที่กำหนดทิศทาง และควบคุมกิจกรรมของสมาชิกทุกคนในองค์กร[257]

ดรัคเกอร์ (Drucker) กล่าวว่า การบริหารคือการทำงานต่าง ๆ ให้ลุล่วงโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้นำ[258]

เฮอร์เซ และบลังชาร์ต และ (Hersey และ Blanchard) ได้ให้ความหมายว่า หมายถึงการทำงานร่วมกับและผ่านแต่ละบุคคลและกลุ่มบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ[259]

คูนซ์ และเวห์วิช (Koontz and Weihrich) เห็นว่า การบริหารเป็นกระบวนการในการออกแบบและสร้างบรรยากาศในการทำงานของแต่ละคน ร่วมกันเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ[260]

ฮูสเซนและโพสต์เทิลเวท (Husen and Postlewaite) นิยามการบริหารเป็นศิลปะในการประสานองค์ประกอบหรือปัจจัยการผลิตที่มุ่งหมายขององค์การ[261]

รอบบินส์ และคูเทอร์ (Robbins and Coulter) และครีทเนอน์ (Kreitner) เห็นพ้องกันว่าการบริหารเป็นกระบวนการการทำงานกับบุคคลอื่นและผ่านบุคคลอื่นให้บรรลุประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ[262,263]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[257]M. Milstein and J. A. Belasco, Educational Administration and the Behavior Sciences : A systems perspective (Boston : Allyn and Bacon,1973),161.

[258]Peter F. Drucker, Management : Task, Responsibility, Practices (London : Pan Books, 1979), 5.

[259]Pual Hersey and Kenneth H. Blanchard, Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources, 5th ed. (London : Prentice – Hall International, 1993), 3.

[260]H.Koontz and H.Weihrich, Essentials of Management, 5th ed. (New York : Mc-Graw Hill, 1990), 4.

[261]T. Husen and T.N. Postlewaite, The International Eneyclopedia of Education, 2nd ed. (Great Britain : BPC Wheatons, 1994), 213.

[262]Stephen P.Robbins and M.Coulter, Management, 5th ed. (New Jersey : Prentice Hall, 1996), 8.

[263]R. Kreitner, Management, 7th ed. (Boston : Houghton Miffin, 1998), 5.

เบทแมนและสเนล (Bateman and Snell) ระบุความหมายการบริหารว่าหมายถึงกระบวนการทำงานร่วมกันของบุคลากรและทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร[264]

สรุปความหมายได้ว่า การบริหาร (Management) คือ กระบวนการทำงานโดยอาศัยคนอื่น ซึ่งอาจทำกับบุคคลอื่นหรืออาจผ่านบุคคลอื่นที่เป็นทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ เช่น เครื่องมือ ทุน อุปกรณ์ ข้อมูลสื่อสาร ที่ต้องอาศัยศาสตร์และศิลปะในการทำงาน เพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่วางไว้ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีอย่างมีประสิทธิภาพ

หน้าที่ในการบริหารงาน

โดยทั่วไป นักวิชาการ และผู้บริหารที่สำคัญได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับหลักการ หรือภาระหน้าที่ในการบริหารไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

สมคิด บางโม กล่าวว่า ในการบริหารองค์การที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพนั้น ผู้นำและผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่มองการณ์ไกล มีความรู้ความสามารถในพฤติกรรม ดังต่อไปนี้

1. การวางแผนงาน (Planning) คือ กระบวนการของการพิจารณาการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร มีการเลือกวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ และวิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น ได้แก่ การวางรูปแบบงานเป็นขั้นตอนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การวางแผนงานจะช่วยแยกแยะ และมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่ผู้ร่วมงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม จะช่วยไม่ให้เสียเวลากำลังงานและเงินเกินความจำเป็น ช่วยในการคาดการณ์ล่วงหน้าทำให้มองเห็นภาพคร่าวๆ ของงาน และช่วยให้มองเห็นวิธีการวัดผลงานได้ดีขึ้น

2. การจัดระเบียบงาน (Organizing) คือ การจัดการเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน การจัดหัวข้องานต่าง ๆ และการลงมือทำงานเพื่อให้งานดำเนินไปอย่างมีระเบียบและไม่สับสน งานขั้นนี้เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการจัดและมอบหมายหน้าที่ให้แก่ผู้ร่วมงานเพื่อให้รับผิดชอบดำเนินการในส่วนของตนต่อไป การจัดมอบหมายงานนี้ ผู้จัดจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ตัวบุคคล (Personal) วัสดุอุปกรณ์ที่จะต้องใช้ (Materials) และเวลา (time) สำหรับงานที่มอบหมายนั้น

3. การประสานงาน (Coordinating) งานในองค์การแบ่งเป็นหลายฝ่ายหลายแผนก ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะในการประสานงาน มิฉะนั้น การปฏิบัติงานจะสำเร็จไปได้ยาก

---

[264]Thomas S. Bateman and Scott A. Snell, Management : Building Competitive Advantage, 4th ed. (Irwin : McGraw – Hill, 1999), 6.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วังท่าพระ

หน่วยงานที่มีส่วนช่วยในการปฏิบัติงานดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ได้แก่ ฝ่ายบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ฝ่ายผลิต ฝ่ายสต๊อกสินค้า ฝ่ายการตลาด ฝ่ายโฆษณาประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

4. การสื่อความหมาย (Communicating) คือ การถ่ายทอดข่าวสารที่มีความหมายจากบุคคลหนึ่ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ซึ่งการถ่ายทอดนั้นจะออกไปในรูปใดหรือจะใช้สื่ออะไรก็ได้ และข่าวนั้นก็ไม่จำเป็นต้องเป็นถ้อยคำหรือเป็นภาษาหนังสือ อาจจะเป็นสัญลักษณ์ในรูปใดรูปหนึ่งก็ได้ การใช้ภาษาติดต่อกันเป็นเรื่องสำคัญในการทำงานหลายอย่าง การติดต่อสื่อสารย่อมนำไปสู่การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่าง ๆ ทำให้ได้ทราบถึงปัญหาและความต้องการของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้งานบรรลุถึงจุดหมาย และขณะเดียวกันก็บรรลุถึงความต้องการร่วมกันของทีมงาน การติดต่อสื่อสารที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในงานได้อย่างรวดเร็วนั้นจะต้องเป็นแบบง่ายๆ ไม่ต้องมีพิธีรีตองอะไรมาก ติดต่อกันได้ตลอดเวลาและอย่างเปิดเผย (free, easy and open) ข่าวสารจะต้องทราบถึงกันอย่างตรงไปตรงมาทั้งในระหว่างตัวบุคคล ระหว่างตัวบุคคลกับองค์การ และระหว่างองค์การกับชุมชน ทั้งนี้เพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน

5. การกระจายงาน (Delegating) ซึ่งหมายรวมถึง การกระจายความรับผิดชอบ การกระจายอำนาจ และการกระจายแรงงานให้แก่หัวหน้าหน่วยงานในแต่ละโครงการบนพื้นฐานแห่งการยอมรับนับถือคุณค่าความรู้ความสามารถซึ่งกันและกัน

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลงวันลงชื่อ

6. การวินิจฉัยสั่งการ (Decision Making) คือ การตัดสินใจและนำการตัดสินใจไปดำเนินงานบริหารองค์การ เรื่องของการตัดสินใจนั้นเป็นสิ่งหนึ่งซึ่งผู้บริหารทั้งหลายไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่เกี่ยวกับการตัดสินใจหลายครั้งในวันหนึ่ง ๆ บางครั้งก็มีความสำคัญถึงขั้นของการอยู่รอดหรือไม่ขององค์การ บางครั้งก็เป็นเหตุให้กระทบกระเทือนถึงการทำงานของบุคคลอื่นได้ และยิ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปก็ยิ่งจะต้องเกี่ยวพันกับการตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา และผลการตัดสินใจของผู้บริหารไม่ว่าจะปรากฏออกมาดีหรือไม่ก็ตาม ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นนั้นด้วย

7. การมีมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relationship) คือ ความสามารถที่บุคคลจะถ่ายทอดความรู้สึกหรือความคิดไปยังผู้อื่น และในขณะเดียวกันก็สามารถที่จะเข้าใจความคิดและความรู้สึกของผู้อื่นได้ด้วย ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ ประสานงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อบังเกิดผลบรรลุเป้าหมาย

8. การฝึกอบรม (Training) คือ การพัฒนาพฤติกรรมใด ๆ ของบุคลากรในหน่วยงานให้มีความรู้ความสามารถ เข้าใจต่อสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น เพิ่มทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานให้มีเจตคติที่ดีต่อองค์การ ตลอดจนพัฒนาให้มีวิสัยทัศน์ให้กว้างไกล เมื่อพัฒนาบุคคลในองค์การได้ดังนี้ ก็จะส่งผลให้การบริหารงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีอย่างมีประสิทธิภาพ

9. กระบวนการกลุ่ม (Group Process) คือ การร่วมแรงร่วมใจและการร่วมระดมสมองกันคิด เพื่อปฏิบัติงานที่ทุกคนในหมู่คณะมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของงานและมีผลประโยชน์ร่วมกัน กระบวนการหมู่พวกเกิดขึ้นได้ตั้งแต่บุคคล 2 คนขึ้นไปที่มีความมุ่งหมายตรงกันมาร่วมกันคิดร่วมกันทำงานอย่างเดียวกันให้เป็นผลสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีอย่างมีประสิทธิภาพ

10. การประเมินผลงาน (Job Evaluation) เน้นเป็นกระบวนการเพื่อควบคุมมาตรฐานการประเมินผลงานที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ทราบว่าเราทำงานได้ผลสำเร็จแค่ไหน คุณภาพของงานที่ทำไปนั้นเป็นอย่างไร ตลอดจนทราบว่าการทำงานมีผลคืบหน้าแค่ไหนเพียงใด การประเมินผลมีส่วนเกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำโดยตรง ซึ่งการประเมินอย่างถูกต้องและการติดตามผลเป็นระยะ ๆ อย่างเหมาะสม รวมทั้งความสามารถตีความหมายของการประเมินผลได้ตรงตามความเป็นจริง ย่อมเป็นเครื่องแสดงศักยภาพของผู้นำด้วย การประเมินผลที่ดีนั้นจะต้องถือหลักความซื่อตรง เชื่อถือได้ วัดได้ตรงตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ ไม่ว่าจะต้องเสียเวลาและการลงทุนลงแรงมากเพียงใดก็ตาม การประเมินผลในปัจจุบันนี้ค่อนข้างจะมีวิธีการที่กว้างขวางกว่าเดิมมาก ผู้บริหารสมัยนี้นิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสร่วมในการประเมินผลด้วย ผลงานที่สรุปจะขึ้นอยู่กับความคิดเห็นที่เชื่อถือได้ของคนส่วนใหญ่ ไม่ใช่ถือเอาความเห็นของผู้นำหรือผู้บริหารแต่เพียงฝ่ายเดียว[265]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วังท่าพระ

ติณ ปรัชญพฤทธิ์ ได้นำเสนอภารกิจสำคัญในการการบริหารไว้ 7 ประการ คือ

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดโครงการอย่างกว้าง ๆ ว่ามีอะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติตามลำดับ วางแนววิธีปฏิบัติพร้อมด้วยวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้นก่อนลงมือปฏิบัติการ

2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดรูปโครงสร้างหรือเค้าโครงของการบริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่าง ๆ ของหน่วยงานให้ชัดเจนพร้อมด้วยกำหนดลักษณะ และวิธีการติดต่อสัมพันธ์ตามลำดับชั้นแห่งอำนาจหน้าที่สูงต่ำลดหลั่นลงไป

3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง การบริหารงานเกี่ยวกับตัวบุคคลของหน่วยงานการบริหารบุคคลดังกล่าว รวมตั้งแต่การแสวงหาคนมาทำงานการบรรจุ การแต่งตั้ง การ

---

[265]สมคิด บางโม, หลักการบริหารองค์กร (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ผู้จัดการ, 2544), 15.

ฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล การบำรุงขวัญ การเลื่อนขั้น ลดขั้น ตลอดจนการพิจารณาให้พ้นจากงาน และการบำรุงรักษาสภาพของการทำงานให้ดี และมีประสิทธิภาพให้คงอยู่ต่อไป

4. การสั่งการ (Directing) หมายถึง การอำนวยการหรือการวินิจฉัยสั่งการ หลังจากการได้วิเคราะห์และพิจารณาโดยรอบคอบ รวมทั้งการติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติตามคำสั่งนั้น ๆ

5. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การประสานงานหรือติดต่อ สัมพันธ์กับหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการทำงานที่ซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน สามารถทำงานประสานความกลมกลืนกัน เพื่อวัตถุประสงค์หลักขององค์การ

6. การรายงาน (Reporting) หมายถึง การเสนอรายงานไปยังผู้บังคับบัญชาหรือยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งบนและล่าง เพื่อทราบความก้าวหน้าของงานทุกระยะสะดวกแก่การประสานงานอื่นจะเป็นการสร้างความเข้าใจอันดีร่วมกัน ตลอดจนเป็นการบำรุงขวัญไปในตัวด้วย

7. การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การจัดสรรทรัพยากร หรือการทำงบประมาณการเงิน วางแผนหรือโครงการในการจ่ายเงิน การบัญชีและการควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินโดยรอบคอบและรัดกุม[266]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

หน้าที่การจัดการ หรือ Management Functions ก็คือ หน้าที่แต่ละอย่างของกระบวนการบริหาร คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุม ซึ่งล้วนเป็นหน้าที่งานที่จำเป็นที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อให้ภารกิจหรืองานทั้งหลายที่บุคคลในฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การปฏิบัติอยู่ให้สำเร็จผลโดยมีประสิทธิภาพ ในทางปฏิบัตินั้น คำว่า กระบวนการจัดการ บางครั้งยังมีความหมายครอบคลุมไปถึงกิจกรรมทางการอื่น ๆ ที่ซึ่งเกี่ยวเนื่องกับการทำงานตามหน้าที่งานการจัดการนี้ด้วย เช่น การกล่าวถึงการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร หรือการมอบหมายงาน ก็ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการด้วยเช่นกัน ขอบเขตความหมายและข้อแตกต่างของหน้าที่งานการจัดการ แต่ละประการข้างต้นจะได้ขยายความ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดแผนงาน หรือวิธีปฏิบัติงานไว้เป็นการล่วงหน้าเพื่อผลสำเร็จที่ต้องการ การวางแผนจะเกี่ยวข้องกับการใช้ดุลยพินิจพิจารณาถึงผลสำเร็จที่ต้องการจะได้ และหนทางที่จะทำให้ได้ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ในทางปฏิบัติในการวางแผนผู้บริหารจะทำการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคต และจะมีการวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป้าหมายผลงานต่าง ๆ

---

[266]อารีย์ สวัสดิ์สาลีและคณะ, <u>บทบาทของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการบริหารผู้มีวุฒิสามารถ</u> (กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2548), 32.

และจะกำหนดแผนงานหรือแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมที่จะช่วยให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ต่าง ๆ หน้าที่การวางแผนจึงเป็นเครื่องช่วยให้ผู้บริหารเกิดความรอบคอบในการก้าวไปในอนาคต โดยไม่ตั้งอยู่ในความประมาทและสามารถเผชิญกับความไม่แน่นอนต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นข้างหน้า ผลดีของการวางแผนจึงเท่ากับช่วยให้เกิดการป้องกันปัญหามากกว่าการต้องคอยแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้น ในการวางแผนนั้น ผู้บริหารจะใช้ดุลพินิจพิจารณาสิ่งต่าง ๆ คือ องค์การจะทำอะไรให้ได้ผลงานอะไร ทำอย่างไร ทำโดยใคร ทำเมื่อไร ซึ่งเมื่อคิดตลอดจนได้แผนงานหรือแนวทางการปฏิบัติที่ดีออกมาแล้ว ก็จะช่วยให้องค์การสามารถทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้โดยมีประสิทธิภาพสูง ทั้งในแง่ผลผลิตสูง ต้นทุนต่ำ และชนะคู่แข่งขันได้ในที่สุด กล่าวโดยสรุป การวางแผนจะมีขั้นตอนแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ก) การกำหนดเป้าหมาย และ ข) การวางแผนเพื่อให้ผลสำเร็จตามเป้าหมายดังกล่าว

2. การจัดองค์การ (Organizing) คือ การพัฒนาระบบการทำงาน เพื่อให้งานต่าง ๆ สามารถดำเนินไปโดยมีการประสานงานกันอย่างดี การจัดโครงสร้างองค์การ คือ การจัดโครงสร้างงานที่ประกอบด้วยการกำหนดตำแหน่งงาน การจัดกลุ่มงานเป็นหน่วย เป็นแผนก หรือเป็นกอง การมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน โครงสร้างที่ดีจึงต้องสามารถชี้ชัดได้ว่า ใครต้องทำงานใด และใครจะต้องรายงานต่อใคร ซึ่งจะช่วยให้เกิดความมีระเบียบในขณะปฏิบัติงานเป็นกลุ่มได้อย่างดี การจัดโครงสร้างองค์การโดยมีการกำหนดโครงสร้างอำนาจหน้าที่ระหว่างกิจกรรมและตำแหน่งต่าง ๆ นี้เอง จะช่วยให้มั่นใจได้ตลอดเวลาว่า การทำงานจะสามารถประสานกันได้และอยู่ภายใต้การควบคุมเสมอ โครงสร้างองค์การที่จัดขึ้นจึงเป็นขั้นตอนงานการจัดการที่ต้องกระทำต่อเนื่องจากการแผน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่า เมื่อลงมือปฏิบัติงานจริงแล้วงานต่าง ๆ จะบรรลุผลสำเร็จลงได้ การจัดองค์การจะช่วยให้เกิดผลดีที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดเตรียมทรัพยากรเพื่อการทำงาน โดยจะไม่มีตำแหน่งงานที่ขาดหรือเกิน และในขั้นปฏิบัติจะไม่เกิดการสับสน หรือการทำงานก้าวก่ายซ้ำซ้อนกัน ผู้ทำงานต่างจะรู้ถึงขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบ ฝ่ายต่าง ๆ จะรู้ว่าหน่วยงานใดไว้เป็นหน่วยปฏิบัติ และหน่วยงานใดเป็นเป็นหน่วยที่ปรึกษา และโดยสายการบังคับบัญชาที่กำหนดไว้จะช่วยให้ทุก ๆ ฝ่ายสามารถประสานการทำงานได้ตลอดเวลาอย่างเป็นระเบียบ ซึ่งข้อขัดแย้งต่าง ๆ จะไม่เกิดขึ้น กล่าวโดยสรุป การจัดโครงสร้างองค์การก็คือ การมุ่งพยายามจัดระเบียบให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ ทั้งหลาย เป็นไปโดยมีประสิทธิภาพ สะดวก และราบรื่น โดยมีขั้นตอนการจัด 2 ขั้น คือ ก) การจัดกลุ่มงานที่จำเป็นเพื่อการทำงานตามเป้าหมาย ข) การมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่จำเป็นเพื่อการปฏิบัติงานต่าง ๆ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารในการจัดในการดำเนินกิจกรรมทางการจัดการที่เกี่ยวกับ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์การมีกำลังคนที่มีประสิทธิภาพพร้อมในการทำงานในทุกตำแหน่งงาน หลักการและนโยบายของหน้าที่การจัดการเกี่ยวกับบุคคลที่จะใช้ยึดถือปฏิบัติก็คือการพยายามให้เป็นไปตามหลัก “วางคนให้เหมาะกับตำแหน่งงาน” หรือการพยายามทำให้ทุกตำแหน่งมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถพร้อม และเหมาะสมกับงานที่ทำให้มากที่สุดตลอดเวลานั่นเอง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดคนเข้าทำงานเพื่อให้ได้คนดีมีความสามารถพร้อมก็คือ การต้องทำการคัดเลือก ปฐมนิเทศ การอบรมและพัฒนาบุคคล ตลอดจนการประเมินงานและการจัดระบบรางวัลตอบแทนต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจการทำงาน และการริเริ่มสร้างสรรค์ที่ดี จะทุ่มเททำงานให้องค์การเป็นอย่างดีตลอดไป

4. การสั่งการ (Directing) หมายถึง กิจกรรมทางการจัดการโดยผู้นำหรือผู้บริหารในการบังคับบัญชาให้การทำงานต่าง ๆ ภายในโครงสร้างองค์การดำเนินไปโดยราบรื่นมีการประสานงานร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน ทั้งนี้ความพยายามของผู้บริหารในการสร้างศิลปะการบังคับบัญชาที่จะทำให้การงานประจำวันของเจ้าหน้าที่ทุกคนเป็นไปด้วยดีนั้น คือ ต้องฝึกทักษะให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่สามารถโน้มน้าวและชักจูงใจให้ผู้บังคับบัญชาให้ทุ่มเททำงานนั่นเอง ซึ่งในการนี้สร้างความเข้าใจโดยมีทักษะในด้านการติดต่อสื่อสาร (communication) นับว่าเป็นคุณสมบัติที่จำเป็น และการเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์จะเป็นพื้นฐานที่จะช่วยให้ผู้บริหารมีความคล่องตัวสามารถประยุกต์ศิลปะการสั่งการให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องตามสถานการณ์ได้ กล่าวโดยสรุป หน้าที่การสั่งการจะเกี่ยวข้องกับการชักนำ และช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานของตนอย่างดี ทั้งนี้โดยอาศัยวิธีการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีนั่นเอง

5. การควบคุม (Controlling) คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่สร้างขึ้นเพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าการทำงานต่าง ๆ จะสำเร็จผล ตามแผนที่ตั้งไว้ ซึ่งขั้นตอนการควบคุมที่สำคัญนั้นจะต้องมีการวัดผลงาน สิ่งที่ทำได้ มีการเปรียบเทียบผลงานกับเป้าที่ตั้งไว้ และการดำเนินการแก้ไขเมื่อมีสิ่งผิดปกติหรือที่มีเหตุการณ์ทำให้ผลงานคลาดเคลื่อนจากที่กำหนดไว้ในแผน ด้วยกลไกของการควบคุมดังที่กล่าวนี้ การควบคุม จึงต้องมีการพิจารณาตกลงใจให้ชัดว่าจะวัดผลงานอะไร จะวัดโดยวิธีการอย่างไร จะใช้เกณฑ์อะไรเป็นตัววัดหลักและนโยบายของการควบคุมนั้น พื้นฐานจะอยู่ที่ “การควบคุมคน” ผู้ทำงานเป็นสำคัญทั้งนี้เพราะงานต่าง ๆ จะสำเร็จได้ผลดีเพียงใดนั้นจะอยู่ที่คนปฏิบัติงานมากกว่าวัตถุสิ่งของ หรือเครื่องจักร ด้วยแนวความคิดดังกล่าว การควบคุมที่มี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ประสิทธิภาพจึงอยู่ที่การพยายามติดตามดูว่า มีงานในความรับผิดชอบของใครบ้าง ที่อยู่นอกเหนือการควบคุม และการพยายามกำกับให้ผลงานของผู้ทำงานทุกจุดเบนกลับเข้าสู่เป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ โดยเทคนิคที่ใช้ในการควบคุมในทางการจัดการนั้นวิธีการจะกระทำโดยการประเมินผลงาน การวิเคราะห์เพื่อแก้ไขปัญหา และการให้ข้อแนะนำปรึกษาต่าง ๆ นั่นเอง

กล่าวโดยสรุป กระบวนการจัดการที่ประกอบด้วยหน้าที่งานจัดการ ทั้ง 5 ประการนี้ จึงเป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารที่พึงต้องปฏิบัติ เพื่อการบริหารงานและบริหารคนในระบบองค์การธุรกิจเพื่อให้การทำงานต่าง ๆ เป็นไปโดยมีประสิทธิภาพ สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และจากหน้าที่งานการจัดการนี้ หากนำมาสรุปพิจารณาเป็นขอบเขตงานที่ผู้บริหารต้องเกี่ยวข้องคอยจัดการตลอดเวลาแล้ว จะเห็นว่าสิ่งที่เกี่ยวข้องที่ผู้บริหารต้องคอยจัดการจะมี 3 สิ่ง คือ

ก. การจัดการเกี่ยวกับด้านความคิด คือ ต้องคอยคิดวิเคราะห์สถานการณ์ของสิ่งแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้องค์การธุรกิจสามารถ “วางแผน” เพื่อให้สามารถมีทางเลือกแผนงานที่ดีที่สุด

ข. การจัดการเกี่ยวกับสิ่งของ คือ การจัดองค์การเพื่อให้มีการจัดแบ่งกิจกรรมและจัดระเบียบทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้สามารถรวมเป็นกลุ่มงานที่ทุกฝ่ายสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วังท่าพระ

ค. การจัดการเกี่ยวกับคน คือ เป็นส่วนของการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จตามที่ตั้งไว้ ซึ่งหน้าที่การจัดการที่เกี่ยวกับคนทั้ง 3 หน้าที่ คือ การจัดคนเข้าทำงานเพื่อให้ได้คนดีมีความสามารถ และการสั่งการเพื่อให้มีการจูงใจผู้ทำงานโดยศิลปะการปกครองบังคับบัญชาที่ดี รวมทั้งการควบคุมเพื่อติดตามดูแลและกำกับการทำงานของคนให้เข้าสู่มาตรฐานที่ตั้งไว้ เหล่านี้ล้วนแต่เป็นการจัดการเกี่ยวกับคนทั้งสิ้นการเปลี่ยนจาก ความไม่มีประสิทธิภาพ ที่สืบเนื่องมาจากวิธีปฏิบัติแบบไม่มีหลักเกณฑ์ มาเป็นความมีประสิทธิภาพ โดยวิธีการจัดการที่มีหลักเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นโดยตัวผู้บริหารตามความรับผิดชอบที่ควรจะมีมากกว่าเดิม[267]

---

[267]ธงชัย สันติวงษ์, “การบริหารวัดยุคใหม่ : หลักการจัดการ” เอกสารการบรรยาย. (กรุงเทพฯ : สำนักส่งเสริมและบริการสังคมมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, มปป.), 13-16, 24-26.

การจัดการที่มีหลักเกณฑ์นี้มีหลักการที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. ต้องมีการคิดค้นและกำหนด “วิธีที่ดีที่สุด” (One best way) สำหรับงานที่จะทำแต่ละอย่าง

2. ต้องมีการคัดเลือกและพัฒนาคนงาน จัดงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับคนงานและจะต้องมีการอบรมคนงาน ให้รู้จักวิธีทำงานที่ถูกต้องด้วย และจะต้องมีการพิจารณาเป็นพิเศษที่จะให้ได้คนที่มีคุณสมบัติที่ดีที่สุดตรงตามงานที่จะให้ทำ

3. ต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบเกี่ยวกับวิธีการทำงานและคนงาน ซึ่งเชื่อว่าคนงานจะไม่คัดค้านต่อวิธีทำงานใหม่ที่ได้กำหนดขึ้น

4. ต้องมีการประสานร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและคนงาน ฟาโยล์ เชื่อว่าเป็นไปได้ที่เราจะหาทางการศึกษาถึงศาสตร์ที่เกี่ยวกับการจัดการที่สามารถใช้ได้กับการจัดการทุกชนิด ไม่ว่าจะเป็นการจัดการงานอุตสาหกรรมหรืองานรัฐบาล[268] โดยได้สรุปสาระสำคัญไว้ดังนี้

4.1 เกี่ยวกับหน้าที่การจัดการ (Management functions) กระบวนการจัดการงานประกอบด้วยหน้าที่ต่างๆ 5 ประการ คือ

4.1.1 การวางแผน (Planning) หมายถึง การคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อองค์การ และกำหนดขึ้นเป็นแผนการปฏิบัติงาน หรือวิถีทางที่จะปฏิบัติขึ้นเป็นแนวทางการทำงานในอนาคต

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วังท่าพระ

4.1.2 การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดให้มีโครงสร้างของงานต่าง ๆ และอำนาจหน้าที่ ให้อยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสมที่จะช่วยงานขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้

4.1.3 การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) หมายถึง การสั่งงานต่าง ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งผู้บริหารจะต้องกระทำเป็นตัวอย่างที่ดี และต้องเข้าใจผู้ปฏิบัติงานด้วยตลอดจนเข้าใจถึงข้อตกลงในการทำงานของคนงานและองค์การที่มีอยู่ รวมถึงการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรด้วย

4.1.4 การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้าได้ และไปสู่เป้าหมายเดียวกันในที่สุด

4.1.5 การควบคุม (Controlling) หมายถึง การที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่ากิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำไปนั้น สามารถเข้ากันได้กับแผนที่วางไว้แล้ว

---

[268]สำนักส่งเสริมศึกษาและบริการสังคม, บทบาทของพระสงฆ์ : ผู้นำสังคมในการอนุรักษ์มรดกศิลปวัฒนธรรมไทย (กรุงเทพฯ :มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544), 32-34.

4.2 เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีคุณลักษณะพร้อมด้วยความสามารถทางร่างกาย จิตใจ ไหวพริบ ปฏิภาณ การศึกษาหาความรู้เทคนิคในการทำงานและประสบการณ์ต่าง ๆ ซึ่งรวมเรียกว่า ความสมารถทางด้านการจัดการ ซึ่งต่างจากพนักงานระดับปฏิบัติที่จะเน้นหนักที่เทคนิควิธีการทำงานเป็นสำคัญ

4.3 เกี่ยวกับหลักการจัดการ (Management principles) ฟาโยล์ ได้วางหลักทั่วไปที่ใช้ในการจัดการไว้ 14 ข้อ คือ

4.2.1 หลักที่เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) ฟาโยล์ เชื่อว่า อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ เป็นสิ่งที่แยกจากกันมิได้ และอำนาจหน้าที่ควรจะมีเท่ากับความรับผิดชอบ นั่นคือ เมื่อผู้ใดได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบต่องานใดงานหนึ่ง ผู้นั้นก็ควรจะได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่เพียงพอที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

4.2.2 หลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (Unity of command) การกระทำใดๆคนงานควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้น เพื่อป้องกันมิให้เกิดความสับสนในคำสั่งที่เกิดขึ้นนั้นเอง

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

4.2.3 หลักของการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Unity of direction) ทั้งนี้เพราะกิจกรรมของกลุ่มที่มีเป้าหมายอันเดียวกัน ควรจะต้องดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน และเป็นไปตามแผนเพียงอันเดียวร่วมกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบรรลุเป้าหมายขององค์การในที่สุด

4.2.4 หลักของการธำรงไว้ซึ่งสายงาน (Scalar chain) ซึ่งก็คือ สายบังคับบัญชาจากระดับสูงมายังระดับต่ำสุดในองค์การจะเอื้ออำนวยให้การบังคับบัญชาเป็นไปตามหลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว จะช่วยให้เกิดระเบียบในการติดต่อสื่อสารในองค์การอีกด้วย

4.2.5 หลักของการแบ่งงานกันทำ (Division of work or specialization) คือ การแบ่งงานกันทำตามความถนัด เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์ของบุคลากรในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดตามหลักเศรษฐศาสตร์

4.2.6 หลักเกี่ยวกับระเบียบวินัย (Discipline) คือ ระเบียบวินัยในการทำงานนั้นเกิดจากการปฏิบัติตามข้อตกลงในการทำงานโดยมุ่งที่จะก่อให้เกิดความเคารพเชื่อฟังและทำงานตามหน้าที่ด้วยความตั้งใจ ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความยุติธรรม และเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

4.2.7 หลักของการถือประโยชน์ส่วนบุคคลเป็นรองจากประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of individual to general interest) ระบุไว้ว่า เป้าหมายและผลประโยชน์ส่วนได้ส่วนเสียของส่วนรวม ของกลุ่มจะต้องมีความสำคัญเหนือกว่าเป้าหมายของส่วนบุคคล หรือของส่วนย่อยต่าง ๆ เพื่อที่จะให้สำเร็จผลตามเป้าหมายของกลุ่ม (องค์การ) นั้นอย่างมีประสิทธิภาพ

4.2.8 หลักของการให้ผลประโยชน์ตอบแทน (Remunerations) ต้องมีความยุติธรรมและก่อให้เกิดความพอใจ และประโยชน์มากที่สุดแก่ทั้ง 2 ฝ่าย คือ ลูกน้อง และเจ้านาย ให้สามารถดำรงอยู่ได้ในภาวการณ์ปัจจุบัน

4.2.9 หลักของการรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง (Centralization) การจัดการควรจะต้องมีการรวมอำนาจไว้ที่จุดศูนย์กลาง เพื่อจะควบคุมส่วนต่าง ๆ ขององค์การไว้ได้เสมอ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์รวมสูงสุดเท่าที่จะทำได้

4.2.10 หลักของความมีระเบียบเรียบร้อย (Order) คือ การจัดระเบียบสำหรับการทำงานของคนในองค์การนั้น ผู้บริหารจำต้องกำหนดลักษณะและขอบเขตงานให้ถูกต้อง ชัดเจน พร้อมทั้งระบุถึงความสัมพันธ์ต่องานอื่น (ผังการจัดองค์การ Organization chart) เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระเบียบเรียบร้อย

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

4.2.11 หลักของความเสมอภาค (equity) ผู้บริหารต้องยึดถือเรื่องของความเอื้ออารีและความยุติธรรมเป็นหลัก เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความจงรักภักดีและอุทิศตนในการทำงานให้กับองค์การ

4.2.12 หลักของความมีเสถียรภาพของการว่าจ้างทำงาน (Stability of tenure) การที่คนเข้าออกมาก ย่อมเป็นสาเหตุของการสิ้นเปลือง และทำให้การจัดการงานไม่เกิดประสิทธิภาพ ดังนั้น ทั้งผู้บริหารและคนงานจะต้องใช้เวลาระยะหนึ่ง เพื่อเรียนรู้งานจนทำได้ดีเสียก่อน

4.2.13 หลักของความคิดริเริ่ม (Initiative) การช่วยคิดริเริ่มของคนงานทุกคนภายในขอบเขตที่คนคนนั้นพึงมี จะเป็นพลังอันสำคัญที่จะทำให้องค์การเข้มแข็งขึ้น ตลอดจนแผนงานและเป้าหมายต่าง ๆ ก็จะถูกทำให้สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดด้วย

4.2.14 หลักของความสามัคคี (Esprit de corps) คือ การเน้นถึงความจำเป็นที่ทุกคนในองค์การจะต้องทำงานเป็นกลุ่มอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อจะให้เกิดการบรรลุเป้าหมายขององค์การเป็นอย่างดีภายในทิศทางเดียวกัน[269]

---

[269]เรื่องเดียวกัน, 35.

ทักษะการบริหาร

ทักษะการบริหาร หมายถึง ทักษะเฉพาะ ๆ ที่สำคัญของผู้นำเชิงกลยุทธ์ 5 ด้าน ได้แก่

1. ทักษะทางด้านภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ปรากฏการณ์ที่บุคคลหนึ่งที่เรียกว่าผู้นำสามารถให้คนอื่นๆ ปฏิบัติงานตามที่ต้องการได้ โดยการปฏิบัติงานนั้น ผู้ปฏิบัติงานมีความเต็มใจหรือสมัครใจที่จะทำ ซึ่งอาจเกิดจากความเชื่อถือ ในตัวผู้นำนั้น ๆ

2. ทักษะการตัดสินใจทางการบริหาร บางที่ใช้คำว่าการวินิจฉัยสั่งการ (Decision Making)หมายถึง การตกลงใจใดๆของผู้บริหารในการกำหนดทางเลือกในการปฏิบัติในเมื่อเกิดทางเลือกในการปฏิบัติหลายๆทางเลือกหรือในเมื่อเกิดปัญหาข้อขัดแย้งในองค์การเป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับทางเลือกที่เหมาะสม วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตัดสินใจปฏิบัติหรือสั่งการให้ปฏิบัติตามทางเลือกนั้น

3. ทักษะการสร้างแรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง การชักนำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งตามที่ผู้จูงใจปรารถนาหรือ การนำเอาปัจจัยต่าง ๆ มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีทิศทางเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ หรือหมายถึง ลักษณะของบุคคลที่พร้อมจะปฏิบัติงานเพราะถูกแรงกระตุ้นให้เกิดความตั้งใจ ความเต็มใจและความพร้อมใจที่จะปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

4. ทักษะการติดต่อสื่อสาร (Communication) หมายถึง วิธีการใด ๆ ก็ตามที่ทำให้เกิดการถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจ หรือข้อมูลจากแหล่งใดแหล่งหนึ่งไปยังอีกแหล่งหนึ่งหรือจากบุคคลใดบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง วิธีการติดต่อสื่อสารมิได้หมายถึง การพูด การเขียน ที่คนทั่วไปใช้ในการสื่อสารโดยทั่วไป แต่ยังหมายถึงพฤติกรรม สัญลักษณ์หรือ เครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารด้วย

5. ทักษะการบริหารความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึง สถานการณ์ที่ทำให้เกิดการเลือก (Choices) ที่จะกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง เป็นขั้นตอนของการตัดสินใจ การกระทำที่เลือกแล้วต้องเหมาะสมที่สุดทำให้บุคคลที่เกี่ยวข้องเกิดความรู้สึกไม่พอใจน้อยที่สุด ประการสำคัญ คือการแก้ไขความขัดแย้งเป็นประโยชน์ต่อองค์การมากที่สุด[270]

ฟิลด์ และคณะ (Field, Kit and Other) ได้กล่าวถึงพื้นฐานสามัญสำหรับผู้นำในการบริหารจัดการว่า ผู้นำที่ดีควรจะต้องมีพลังแห่งการนำและความรู้ในการบริหาร ต้องเข้าใจสถานการณ์ เข้าใจความสามารถ และเข้าใจสิ่งที่จะทำให้สิ่งสำคัญลุล่วงไปได้ด้วยดี ซึ่งหมายความ

---

[270]นิพนธ์ กินาวงศ์, หลักการบริหารการศึกษา (พิษณุโลก : ตระกูลไทย, 2543), 80-135.

ว่า ต้องสามารถที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและจัดการกับจุดหมายพื้นที่การทำงานได้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการสอนอย่างสูงสุด และสามารถใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ และพัฒนามาตรฐานของการเรียนรู้และความสำเร็จของนักเรียนให้ได้ โดยความสามารถที่จะต้องมี คือ

1. ความสามารถในการนำและบริหารบุคคล คือ

การทำงานกับคนอื่นต้องสร้างภาพให้ชัดเจน และชี้ทางในการทำงานได้อย่างถูกต้อง

สามารถวางแผน, ตั้งเป้าหมาย, จัดสรร, ทบทวนเพื่อให้ตรงกับเป้าหมายแล้วประสพความสำเร็จในงาน เหมือนกับที่เห็นในระบบการศึกษาในรัฐ

สามารถสร้างระบบการทำงานที่ยั่งยืน ให้เป็นทีมให้ได้

สังเกตและรู้ความสามารถพิเศษและความเก่งกาจของผู้ร่วมทีม

เฝ้าดูและคอยช่วยเหลือนักเรียนและทีมงานเมื่อจุดมุ่งหมายไม่ตรงกับที่ตั้งไว้

สร้างแบบอย่างจากนักเรียนที่ประสบความสำเร็จ

ทำการวิจัยและหาดูวิธีการอื่น ๆ ที่จะสามารถส่งเสริมทีมงานให้ทำงานได้ดียิ่งขึ้น

พัฒนาแผนให้ทั้งโรงเรียนโดยเห็นความสำคัญของจุดหมายที่ต้องการจะนำ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

2. สามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจนเข้าใจ

สามารถที่จะเขียนให้เข้าใจชัดเจนแม่นยำ ไม่ยืดยาว ทุกฝ่ายสามารถที่จะเข้าใจได้

พัฒนาในเรื่องของข้อมูลและวิธีสื่อสาร เทคโนโลยี

ฝึกให้ผู้อื่นมีความสามารถในการสื่อสาร (พูด)ได้ด้วย

ควรฝึกฝนในเรื่องของการแบ่งปันข้อมูล เจรจาต่อรอง ที่ปรึกษา การจัดประชุม

3. สามารถจัดสรรเวลาและตั้งเป้า

สามารถจัดสรรเวลาของตนเอง และความสำคัญในการสอน นำ และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเองให้ได้

ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับตัวเองและผู้อื่นเพื่อให้เกิดการพัฒนา

จะไม่รับผิดชอบแค่เพียงการทำงานของตนเท่านั้น ต้องดูแลทีมงานด้วย

4. การตัดสินใจ

ต้องเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ จดจ่อ และสามารถเดาถูกทางในการเปลี่ยนแปลงได้ เพื่อจะได้เดาทิศทางในการได้เปรียบเสียเปรียบ

ต้องรู้เวลาว่าเมื่อไหร่ควรเป็นที่ปรึกษา ควรให้ผู้อื่นตัดสิน หรือเมื่อไหร่ควรตัดสินใจเอง

การตัดสินใจขึ้นอยู่กับความรู้ การหาข้อมูล การสังเกต ดังนั้น การสื่อความหมายอย่างแม่นยำของข้อมูลเป็นสิ่งที่สำคัญมาก

ต้องพร้อมที่จะใช้หลักสูตรกิจกรรมอื่น ๆ นอกเหนือจากที่มีในแบบเรียนมากกว่าที่มีในบทเรียน

ต้องจัดระบบการสร้างสรรค์ให้สมดุลกับกิจกรรมและนโยบาย ไม่ควรให้ผิดกรอบมากเกินไปนัก

5. คุณสมบัติที่ต้องมี

1. ฉันทะ พอใจ สนุก และใจจดใจจ่อกับแผนที่มีอยู่

2. สามารถที่จะจูงใจผู้อื่นและปลุกเร้าผู้อื่นได้

3. มีความมั่นใจในงานที่ทำ เพื่อที่จะเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้ที่ทำงานด้วย

4. ต้องมีพลังและอารมณ์เร่งเร้า มุ่งมั่นทุ่มเทให้งานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดแก่นักเรียนทั้งหมด

5. ในบางครั้งผู้นำให้กำลังใจอย่างเดียวไม่พอ ต้องใช้ปัญญา สร้างสรรค์สำหรับแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วย[271]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

พัชรี เวชยันต์วิวัฒน์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อมาตรฐานคุณภาพการศึกษาโรงเรียนระดับก่อนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารส่งผลต่อมาตรฐานคุณภาพการศึกษาโรงเรียนระดับก่อนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน คือ พฤติกรรมด้านการเป็นผู้นำ การจูงใจ การมีปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน การตัดสินใจ การควบคุมการปฏิบัติงาน และการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน[272]

วรภาส ประสมสุข และนิพนธ์ กินาวงศ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง หลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรม โดยมีจุดมุ่งหมายศึกษาอยู่ 2 กรณี คือ 1. วิเคราะห์ความสอดคล้องของหลักพุทธธรรมกับหลักการบริหารการศึกษาที่ครอบคลุมถึง 3 หลักการครองตน หลักการครอง

---

[271]Kit Field and Other, Effective Subject Leadership (London : Routledge [Taylor and Francis Group], 2000), 3 – 7.

[272]พัชรี เวชยันต์วิวัฒน์, "พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อมาตรฐานคุณภาพการศึกษาโรงเรียนระดับก่อนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน" (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546), บทคัดย่อ.

คน หลักการครองงาน 2. เพื่อเสนอหลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรม วิธีการศึกษานี้ผู้วิจัยได้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงพัฒนาใช้เทคนิควิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์และเทคนิคเดลฟาย ผลการวิจัยพบว่า หลักพุทธธรรมที่สอดคล้องกับหลักการบริหารการศึกษา มีจำนวน 21 หลักธรรม แยกตามหลักการครองตน การครองคน และการครองงาน ได้ดังนี้ การครองตน สอดคล้องกับ 19 หลักพุทธธรรม ได้แก่ กัลยาณมิตตตา โยนิโสมนสิการ ธรรมคุ้มครองโลก 2 ธรรมทำให้งาม 2 ธรรมมีอุปการะมาก 2 กุศลมูล 3 สันโดษ 3 สุจริต 3 อธิปไตย 3 ฆราวาสธรรม 4 พรหมวิหาร 4 สังคหะวัตถุ 4 อธิษฐานธรรม 4 เบญจธรรม พละ 5 กัลยาณมิตรธรรม 7 สัปปุริสธรรม 7 อริยทรัพย์ 7 และ ทศพิธราชธรรม, ส่วน การครองคน สอดคล้องกับ 15 หลักพุทธธรรม ได้แก่ กัลยาณมิตตตา โยนิโสมนสิการ ธรรมคุ้มครองโลก 2 ธรรมทำให้งาม 2 กุศลมูล 3 สุจริต 3 อธิปไตย 3 ฆราวาสธรรม 4 พรหมวิหาร 4 สังคหะวัตถุ 4 กัลยาณมิตรธรรม 7 สัปปุริสธรรม 7 อปริหานิยธรรม 7 อริยทรัพย์ 7 และทศพิธราชธรรม, และ การครองงาน สอดคล้องกับ 10 หลักพุทธธรรม ได้แก่ กัลยาณมิตตตา โยนิโสมนสิการ ธรรมทำให้งาม 2 ธรรมมีอุปการะมาก 2 สุจริต 3 อิทธิบาท 4 พละ 5 ฆราวาสธรรม 4 สังคหะวัตถุ 4 และ สัปปุริสธรรม 7 นอกจากนี้ยังพบว่า มีจำนวน 7 หลักธรรมที่สอดคล้องกับหลักการบริหารการศึกษาด้านการครองตน การครองคน และการครองงาน ได้แก่ กัลยาณมิตตตา โยนิโสมนสิการ ธรรมทำให้งาม 2 สุจริต 3 ฆราวาสธรรม 4 สังคหะวัตถุ 4 และ สัปปุริสธรรม 7[273]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วังท่าพระ

แอนซอฟฟ์ (Ansoff) ได้ทำการวิจัยตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือการสร้างและหาความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและสิ่งแวดล้อมซึ่งมีส่วนต่อการบรรลุเป้าหมาย พบว่า ผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ควรที่จะนำการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เข้าสู่องค์กร พยายามที่จะสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ พร้อมทั้งเลือกและพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถเหมาะสม[274]

---

[273]วรภาส ประสมสุข และนิพนธ์ กินาวงศ์, “หลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรม,” วารสารศึกษาศาสตร์ 18, 2 (พฤศจิกายน 2549 – มีนาคม 2550) : 63-64.

[274]Ansoff, อ้างถึงใน กัลยรัตน์ เมืองสง, “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550), 86.

สำนักเรียนพระปริยัติธรรม

1. ประวัติการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกนักธรรม

การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรม หรือที่เรียกกันว่า นักธรรม เกิดขึ้นตามพระดำริของสมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส เป็นการศึกษาพระธรรมวินัยในภาษาไทย เพื่อให้ภิกษุสามเณรผู้เป็นกำลังสำคัญของพระพุทธศาสนาสามารถศึกษาพระธรรมวินัยได้สะดวกและทั่วถึง อันจะเป็นพื้นฐานนำไปสู่สัมมาปฏิบัติ ตลอดจนเผยแผ่พระพุทธศาสนาให้กว้างไกลออกไป

การศึกษาพระพุทธศาสนาของพระสงฆ์ไทยแต่โบราณมา นิยมศึกษาเป็นภาษาบาลี ที่เรียกว่า การศึกษาพระปริยัติธรรม ซึ่งเป็นสิ่งที่เรียนรู้ได้ยากสำหรับภิกษุสามเณรทั่วไป จึงปรากฏว่าภิกษุสามเณรที่มีความรู้ในพระธรรมวินัยอย่างทั่วถึงมีจำนวนน้อย เป็นเหตุให้สังฆมณฑลขาดแคลนพระภิกษุผู้มีความรู้ความสามารถที่จะช่วยกิจการพระศาสนาทั้งในด้านการศึกษา การปกครอง และการแนะนำสั่งสอนประชาชน ดังนั้น สมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส จึงได้ทรงพระดำริวิธีการเล่าเรียนพระธรรมวินัยในภาษาไทยขึ้น สำหรับสอนภิกษุสามเณรวัดบวรนิเวศวิหารเป็นครั้งแรก นับแต่ทรงรับหน้าที่ปกครองวัดบวรนิเวศวิหาร เมื่อ พ.ศ. 2435 เป็นต้นมา โดยทรงกำหนดหลักสูตรการสอนให้ภิกษุสามเณรได้เรียนรู้พระพุทธศาสนา ทั้งด้านหลักธรรม พุทธประวัติ และพระวินัย ตลอดถึงหัดแต่งแก้กระทู้ธรรม

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

เมื่อทรงเห็นว่า การเรียนการสอนพระธรรมวินัยเป็นภาษาไทยดังนี้ได้ผล ทำให้ภิกษุสามเณรมีความรู้กว้างขวางขึ้น เพราะเรียนรู้ได้ไม่ยาก จึงทรงดำริที่จะขยายแนวทางนี้ไปยังภิกษุสามเณรทั่วไปด้วย ประกอบกับใน พ.ศ. 2448 ประเทศไทยเริ่มมีพระราชบัญญัติเกณฑ์ทหาร ซึ่งภิกษุทั้งหมดจะได้รับการยกเว้น ส่วนสามเณร จะยกเว้นให้เฉพาะสามเณรผู้รู้ธรรม ทางราชการได้ขอให้คณะสงฆ์ช่วยกำหนดเกณฑ์ของสามเณรผู้รู้ธรรม สมเด็จพระมหาสมณเจ้าฯ จึงทรงกำหนดหลักสูตรองค์สามเณรรู้ธรรมขึ้น ต่อมาได้ทรงปรับปรุงหลักสูตรองค์สามเณรรู้ธรรมนั้นเป็น “องค์นักธรรม” สำหรับภิกษุสามเณรชั้นนวกะ (คือผู้บวชใหม่) ทั่วไป ได้รับพระบรมราชานุมัติ เมื่อวันที่ 27 มีนาคม พ.ศ. 2454 และโปรดให้จัดการสอบในส่วนกลางขึ้นเป็นครั้งแรกในเดือนตุลาคมปีเดียวกัน โดยใช้วัดบวรนิเวศวิหาร วัดมหาธาตุ และวัดเบญจมบพิตร เป็นสถานที่สอบ การสอบครั้งแรกนี้ มี 3 วิชา คือ ธรรมวิภาคในนวโกวาท แต่งความแก้กระทู้ธรรม และแปลภาษามคธเฉพาะท้องนิทานในอรรถกถาธรรมบท

พ.ศ. 2455 ทรงปรับปรุงหลักสูตรองค์นักธรรมให้เหมาะสมสำหรับภิกษุสามเณรทั่วไปจะเรียนรู้ได้กว้างขวางยิ่งขึ้น โดยแบ่งหลักสูตรเป็น 2 อย่างคือ อย่างสามัญ เรียนวิชาธรรม

วิภาค พุทธประวัติ และเรียงความแก้กระทู้ธรรม และ อย่างวิสามัญ เพิ่มแปลอรรถกถาธรรมบทมีแก้อรรถ บาลีไวยากรณ์และสัมพันธ์ และวินัยบัญญัติที่ต้องสอบทั้งผู้ที่เรียนอย่างสามัญและวิสามัญ

พ.ศ. 2456 ทรงปรับปรุงหลักสูตรองค์นักธรรมอีกครั้งหนึ่ง โดยเพิ่มหลักธรรมว่าด้วยหมวดคิหิปฏิบัติเข้าในส่วนของธรรมวิภาคด้วย เพื่อให้เป็นประโยชน์ในการครองชีวิตฆราวาส หากภิกษุสามเณรรูปนั้นๆ มีความจำเป็นต้องลาสิกขาออกไปด้วยเหตุใดเหตุหนึ่ง เรียกว่า นักธรรมชั้นตรี การศึกษาพระธรรมวินัยแบบใหม่นี้ ได้รับความนิยมจากหมู่ภิกษุสามเณรอย่างกว้างขวาง และแพร่หลายไปอย่างรวดเร็ว เพียง 2 ปีแรกก็มีภิกษุสามเณรสมัครเข้าสอบสนามหลวงเกือบพันรูป เมื่อทรงเห็นว่าการศึกษานักธรรมอำนวยคุณประโยชน์แก่พระศาสนาและภิกษุสามเณรทั่วไป ในเวลาต่อมา จึงทรงพระดำริขยายการศึกษานักธรรมให้ทั่วถึงแก่ภิกษุทุกระดับ คือ ทรงตั้งหลักสูตรนักธรรมชั้นโท สำหรับภิกษุชั้นมัชฌิมะ คือ มีพรรษาตั้งแต่ 5 ขึ้นไปแต่ไม่ถึง 10 และนักธรรมชั้นเอก สำหรับภิกษุชั้นเถระ คือมีพรรษา 10 ขึ้นไป ดังที่เป็นหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานของคณะสงฆ์สืบมาตราบถึงทุกวันนี้

ต่อมา พระเจ้าวรวงศ์เธอ กรมหลวงชินวรสิริวัฒน์ สมเด็จพระสังฆราชเจ้า วัดราชบพิธฯ ทรงพิจารณาเห็นว่า การศึกษานักธรรมมิได้เป็นประโยชน์ต่อภิกษุสามเณรเท่านั้น แม้ผู้ที่ยังครองฆราวาสวิสัยก็จะได้รับประโยชน์จากการศึกษานักธรรมด้วย โดยเฉพาะสำหรับเหล่าข้าราชการครู จึงทรงตั้งหลักสูตรนักธรรมสำหรับฆราวาสขึ้น เรียกว่า “ธรรมศึกษา” มีครบทั้ง 3 ชั้น คือ ชั้นตรี ชั้นโท ชั้นเอก ซึ่งมีเนื้อหาเช่นเดียวกันกับหลักสูตรนักธรรมของภิกษุสามเณร เว้นแต่วินัยบัญญัติที่ทรงกำหนดใช้เบญจศีลเบญจธรรมและอุโบสถศีลแทน ได้เปิดสอบธรรมศึกษาตรีครั้งแรก เมื่อ พ.ศ. 2472 และเปิดสอบครบทุกชั้นในเวลาต่อมา มีฆราวาสทั้งหญิงและชายเข้าสอบเป็นจำนวนมาก นับเป็นการส่งเสริมการศึกษาพระพุทธศาสนาให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

ปัจจุบัน การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรมนี้ มี พระพรหมมุนี (พฺรหฺมคุตฺตเถร) วัดบวรนิเวศวิหาร เป็นแม่กองธรรมสนามหลวง เน้นการพัฒนาศาสนทายาทให้มีคุณภาพสามารถดำรงพระศาสนาไว้ได้ด้วยดี ทั้งถือว่าเป็นกิจการของคณะสงฆ์ส่วนหนึ่งที่สำคัญยิ่งในการเผยแผ่พระพุทธศาสนาในประเทศไทยมาตั้งแต่ครั้งอดีตถึงปัจจุบัน[275]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วังท่าพระ

---

[275]สำนักงานแม่กองธรรมสนามหลวง, เรื่องสอบธรรม ของสนามหลวงแผนกธรรม พ.ศ. 2550 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, 2550), 269-272.

2. ประวัติการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี

การศึกษาของสงฆ์แต่เดิมนั้น เริ่มต้นมาแต่สมัยพุทธกาลแล้ว บุคคลผู้ที่เข้ามาสู่สังฆมณฑลในครั้งพุทธกาลตามประวัติความเป็นมาส่วนมากมักจะได้รับการศึกษาทั้งคดีโลกและคดีธรรมมาเป็นอย่างดี ตามลัทธิศาสนาในสมัยนั้น เป็นต้นว่าจบไตรเพทมาก่อน การศึกษาของสงฆ์ในสมัยพระพุทธองค์ยังทรงพระชนม์อยู่มี 2 ประการ คือ คันถธุระ ได้แก่การศึกษาพระธรรมวินัย และ วิปัสสนาธุระ ได้แก่การเรียนกรรมฐานอันเป็นเครื่องมือหรืออุบายฝึกหัดจิตใจของตนเอง ส่วนการศึกษาพระปริยัติธรรมของคณะสงฆ์ในประเทศไทยได้เริ่มต้นตั้งแต่สมัยล้านนาและสุโขทัยเป็นต้นมาจนกระทั่งถึงปัจจุบัน ซึ่งพอจะสรุปได้ว่า การศึกษาของคณะสงฆ์ในประเทศไทยสมัยล้านนาและสุโขทัย (พ.ศ. 1800-1893) หลักสูตรการเรียนการสอนพระปริยัติธรรมในสมัยนี้ไม่ปรากฏแน่ชัด แต่คงได้แก่ภาษาบาลี พระไตรปิฎกและศิลปะศาสตร์ต่าง ๆ การบริหารและการจัดการศึกษาถือสถานที่ศึกษา คือวัด ผู้บริหารและผู้จัดการศึกษาคือพระ พระเป็นครูสอน ซึ่งมี ๓ ประเภทคือ เจ้าอาวาสทำหน้าที่เป็นครูใหญ่ พระที่มีพรรษาสูงกว่า ๕ พรรษาขึ้นไปสอนพระภิกษุและพระที่มีพรรษาน้อยสอนเด็กวัด พระมหากษัตริย์ทรงส่งเสริมให้มีการศึกษาคัมภีร์พระพุทธศาสนาจากคัมภีร์พระไตรปิฎก การศึกษาปริยัติธรรม ในสมัยนี้แยกออกเป็นตอนๆ คือ เบื้องต้นให้ศึกษาพระสุตตันปิฎก เมื่อเรียนจบแล้วก็ให้ศึกษาพระวินัยปิฎกต่อ เมื่อเรียนจบแล้วก็ให้ศึกษาพระอภิธรรม การวัดผลการศึกษา ยังไม่มีระบบหรือระเบียบวิธีการวัดผลที่แน่นอน มักวัดจากความทรงจำและความสามารถ ในสมัยกรุงศรีอยุธยา (พ.ศ. 1893-2110) สมเด็จพระนารายณ์มหาราชทรงฟื้นฟูการศึกษาพระปริยัติธรรมเพิ่มขึ้นและได้จัดให้มีการสอบไล่ซึ่งถือว่าเป็นการสอบไล่พระปริยัติธรรมเป็นครั้งแรกในประเทศไทย ด้านหลักสูตร มีการกำหนดให้เรียนพระสุตตันตปิฎกจำนวน 21,000 พระธรรมขันธ์ พระวินัยปิฎกจำนวน 21,000 พระธรรมขันธ์ และพระอภิธรรมปิฎกจำนวน 42,000พระธรรมขันธ์ และได้แบ่งชั้นเรียนออกเป็น 3 ชั้นหรือ 3 ประโยค ได้แก่ บาเรียนตรี ต้องแปลจบพระสูตร บาเรียนโท ต้องแปลจบพระสูตรและพระวินัย บาเรียนเอก ต้องแปลจบพระสูตรพระวินัยและพระอภิธรรม โดยที่ผู้เรียนจบบาเรียนตรี-โท-เอก เรียกว่ามหาบาเรียนบาลี ในสมัยกรุงธนบุรี (พ.ศ. 2311-2325) การศึกษาพระปริยัติธรรมยังคงเป็นแบบเดียวกับสมัยกรุงศรีอยุธยา สมัยกรุงรัตนโกสินทร์ยุคแรก (รัชกาลที่ 1-4 พ.ศ. 2325-2413) มีประเด็นสำคัญเกี่ยวกับการศึกษาของคณะสงฆ์ดังนี้ ในช่วงรัชกาลที่ 2 ได้มีการปฏิรูปการเรียนการสอบไล่พระปริยัติธรรมขึ้นใหม่ โดยแบ่งเป็นประโยค 1ถึงประโยค 9 และจัดหลักสูตรให้กว้างออกไปเป็น 9 ชั้น โดยอาศัยหลัก 2 ประการ คือ 1) พระธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้านั้นประกอบด้วยองค์ 9 ประการคือ สุตตะ เคยยะ คาถา อุทาน อิติวุตตกะ ชาตก อัพภูตธรรม เวทัลละ 2) พระธรรมคำสั่งสอนนั้น มีผลที่จะพึงได้รับ 9 ประการ คือ มรรค 4 ผล 4 นิพพาน 1

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

สมัยกรุงรัตนโกสินทร์ยุคใหม่ (รัชกาลที่ 5-7) มีประเด็นสำคัญที่เกิดขึ้น คือ ในช่วงรัชกาลที่ 5 ปี พ.ศ. 2455 การสอบพระปริยัติธรรมมีการเปลี่ยนแปลงมาสอบด้วยวิธีเขียนในประโยค 1 และประโยค 2 ในช่วงรัชกาลที่ 6 ได้มีการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรมขึ้น โดยแบ่งชื่อเรียกว่า “นักธรรม” สำหรับพระภิกษุสามเณร เรียกว่า “ธรรมศึกษา” สำหรับฆราวาสชายหญิง ทั้งนี้ได้เอานักธรรมชั้นต่าง ๆ มาเป็นบุรพภาคของเปรียญ คือนักธรรมชั้นตรีเป็นบุรพภาคของเปรียญตรีคือประโยค 1-2-3 นักธรรมชั้นโทเป็นบุรพภาคของเปรียญโทคือประโยค 4-5-6 และนักธรรมชั้นเอกเป็นบุรพภาคของเปรียญเอกคือ ประโยค 7-8-9 รวมเรียกว่า “เปรียญธรรม” ใช้อักษรย่อว่า “ป.ธ.”[276] ครั้นถึงปี พ.ศ. 2459 จึงกำหนดให้มีการสอบด้วยวิธีเขียนทุกประโยค ต่อมาในสมัยรัชกาลที่ 7 มีการอนุญาตให้ครูคฤหัสถ์เข้าสอบไล่นักธรรมชั้นตรีร่วมกับคณะสงฆ์ ทั้งนี้สืบเนื่องจากการรวมเอาการศึกษาด้านพระศาสนาและฝ่ายบ้านเมืองเข้าไว้ในกระทรวงธรรมการและเปิดโอกาสให้พระสงฆ์มีส่วนร่วมในการสอนจรรยาในโรงเรียนของรัฐบาลและโรงเรียนประชาบาล สมัยกรุงรัตนโกสินทร์หลังยุคใหม่ (รัชกาลที่8-9) มีประเด็นสำคัญที่เกิดขึ้นคือ ในสมัยรัชกาลที่ 8 หลังจากการประกาศใช้พ.ร.บ. คณะสงฆ์ พุทธศักราช 2484 คณะสงฆ์ได้ออกระเบียบองค์การศึกษาว่าด้วยการจัดการศึกษาขึ้น จึงทำให้มีการประกาศจัดตั้งสำนักศึกษาขึ้นในวัดเป็นครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ. 2484 ต่อมาในปี พ.ศ. 2487 กระทรวงศึกษาธิการและ ก.พ. ได้มีการเทียบวิทยาฐานะของการศึกษาภาษาบาลีและนักธรรมกับการศึกษาของรัฐ โดยการนำเสนอของสังฆมนตรีว่าการองค์การศึกษา ในสมัยรัชกาลที่ 9 ปี พ.ศ. 2494 ได้มีการประกาศระเบียบองค์การศึกษาของคณะสงฆ์มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยระเบียบดังกล่าวมีใจความสำคัญ ดังนี้ 1) ให้มีการศาสนศึกษา การศึกษาพระปริยัติธรรม คือ นักธรรมและบาลี สำนักใดจัดการศึกษา ให้รายงานต่อคณะกรรมการสงฆ์อำเภอ-จังหวัด ตามลำดับ ให้คณะกรรมการสงฆ์อำเภอและจังหวัดรับผิดชอบเป็นตอน ๆ ไป 2) การเรียนแบ่งเป็น 3 ภาค คือ ภาควิสาขะ ภาคพรรษา และภาคปวารณา ให้ปิดเรียนในวันโกนและวันพระ หรือในกรณีจำเป็นแล้วแต่เจ้าสำนักเรียน ทั้งนี้ ในปีการศึกษาหนึ่ง นักธรรมต้องมีเวลาเรียนไม่ต่ำกว่า 150 ชั่วโมง บาลีต้องมีเวลาเรียนไม่ต่ำกว่า 300 ชั่วโมง ต่อมาในปี พ.ศ. 2507 มหาเถรสมาคมประกาศใช้หลักสูตรภาษาบาลีแผนใหม่เรียกสั้น ๆ ว่า “บาลีแผนใหม่” โดยมีการเพิ่มวิชาสามัญเข้าไปในหลักสูตรบาลีหลายวิชา เช่น ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ และการอบรมหรือปริทัศน์ศึกษา ต่อมาในปี พ.ศ. 2511 ได้มีการเปลี่ยนแปลงเนื้อหาวิชาเล็กน้อย และได้แบ่งการเรียน

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วังท่าพระ

---

[276]กระทรวงศึกษาธิการ, ประวัติการศึกษาของสงฆ์ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา , 2527), 9-45.

ออกเป็น 3 ชั้น คือ เปรียญตรี 3 ปี เปรียญโท 3 ปี และเปรียญเอก 4 ปี อย่างไรก็ตามหลักสูตรนี้ไม่เป็นที่นิยมมากนัก จึงได้กลับไปใช้หลักสูตรในระเบียบองค์การศึกษา ว่าด้วยการจัดการศึกษา พ.ศ. 2494 ตามเดิม[277]

3. การศึกษาพระปริยัติธรรมในปัจจุบัน

การศึกษาพระปริยัติธรรมของพระสงฆ์ไทยในปัจจุบัน มีระบบจำแนกได้ดังนี้

1. หลักสูตรพระปริยัติธรรม แผนกธรรม แบ่งออกเป็นหลักสูตรสำหรับพระภิกษุสามเณร มี 3 ระดับ ได้แก่ นักธรรมชั้นตรี นักธรรมชั้นโท และนักธรรมชั้นเอก และหลักสูตรสำหรับฆราวาส มี 3 ระดับ ได้แก่ ธรรมศึกษาชั้นตรี ธรรมศึกษาชั้นโท และธรรมศึกษาชั้นเอก

2. หลักสูตรพระปริยัติธรรม แผนกบาลี มี 8 ระดับชั้น ได้แก่ ชั้นประโยค 1-2 และเปรียญธรรม 3-4-5-6-7-8-9 ประโยค (ป.ธ.3 ถึง ป.ธ.9)

3. หลักสูตรปริญญา ได้แก่ พุทธศาสตรบัณฑิต พุทธศาสตรมหาบัณฑิต พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และ ศาสนศาสตรบัณฑิต ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วังท่าพระ

4. หลักสูตรพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ซึ่งเป็นการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลายของกระทรวงศึกษาธิการ โดยกำหนดให้เรียนวิชาการพระพุทธศาสนา ได้แก่ ศาสนปฏิบัติ ภาษาบาลี และธรรมวินัย เป็นวิชาบังคับแกน 36 หน่วยกิต ในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และ 21 หน่วยกิตในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย[278]

โดยมีกฎกระทรวงว่าด้วยสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยสถาบันพระพุทธศาสนา พ.ศ. 2548 มีดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ในกฎกระทรวงนี้

“โรงเรียน” หมายความว่า สถานศึกษาที่วัดจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

---

[277]คณะศิษยานุศิษย์วัดเทพลีลา, คู่มือเปิดตำราเรียนบาลี (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2545), 36-61.

[278]กรมการศาสนา, คู่มือการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกธรรม-บาลี (กรุงเทพฯ : กรมการศาสนา, 2542), 105-106.

“สำนักสถานศึกษา” หมายความว่า สถานศึกษาที่วัดจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกธรรม หรือพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ตามที่มหาเถรสมาคมประกาศกำหนด

“สำนักเรียน” หมายความว่า สถานศึกษาที่จัดการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรม หรือพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ซึ่งเป็นสำนักเรียนในเขตกรุงเทพมหานครและสำนักเรียนคณะจังหวัด ตามที่มหาเถรสมาคมประกาศกำหนด

ข้อ 2 ให้สถาบันพระพุทธศาสนามีสิทธิจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานแก่พระภิกษุและสามเณรในโรงเรียน สำนักศาสนศึกษา และสำนักเรียน

การจัดตั้ง ยุบ รวม เลิกและการดำเนินการของโรงเรียน สำนักศาสนศึกษาหรือสำนักเรียน ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่มหาเถรสมาคมประกาศกำหนด

ข้อ 3 การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยสถาบันพระพุทธศาสนา แบ่งเป็นระดับดังต่อไปนี้

๑)การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เป็นการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

๒) การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกธรรม และการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ที่ได้จัดให้แก่พระภิกษุและสามเณร ซึ่งมีพื้นความรู้ไม่ต่ำกว่าระดับประถมศึกษาปีที่หกหรือเทียบเท่า และได้ศึกษาวิชาสามัญเพิ่มเติมตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด โดยคำแนะนำของ มหาเถรสมาคม ซึ่งเป็นการศึกษาขั้นพื้นฐานที่แบ่งเป็นระดับดังต่อไปนี้

ก. การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกธรรม เป็นการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น

ข. การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ชั้นเปรียญธรรม ๓ ประโยค เป็นการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

ข้อ ๔ ให้โรงเรียน สำนักสถานศึกษา และสำนักเรียน ได้รับการสนับสนุนในด้านวิชาการ และเงินอุดหนุนจากรัฐสำหรับการจัดการศึกษา

ข้อ ๕ ให้สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่โรงเรียน สำนักศาสนศึกษา หรือสำนักเรียนตั้งอยู่ในเขต พื้นที่ ส่งเสริม สนับสนุน และให้ข้อเสนอแนะการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พระปริยัติธรรม แผนกธรรม และพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ข้อ ๖ ให้มีคณะกรรมการโรงเรียน คณะกรรมการสำนักศาสนศึกษา และคณะกรรมการ สำนักเรียน ทำหน้าที่กำกับดูแลจัดการศึกษาของโรงเรียน สำนักศาสนศึกษา และสำนักเรียน แล้วแต่กรณี ให้สอดคล้องกับนโยบายการจัดการศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และมหาเถรสมาคม รวมทั้งส่งเสริม และสนับสนุนระบบการประกันคุณภาพภายใน เพื่อพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษา

องค์ประกอบ จำนวน คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการได้มา วาระการดำรงตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่ง ตลอดจนการประชุมและการดำเนินงานของคณะกรรมการโรงเรียน คณะกรรมการ สำนักสถานศึกษา และคณะกรรมการสำนักเรียน ให้เป็นไปตามระเบียบที่มหาเถรสมาคมกำหนด[279]

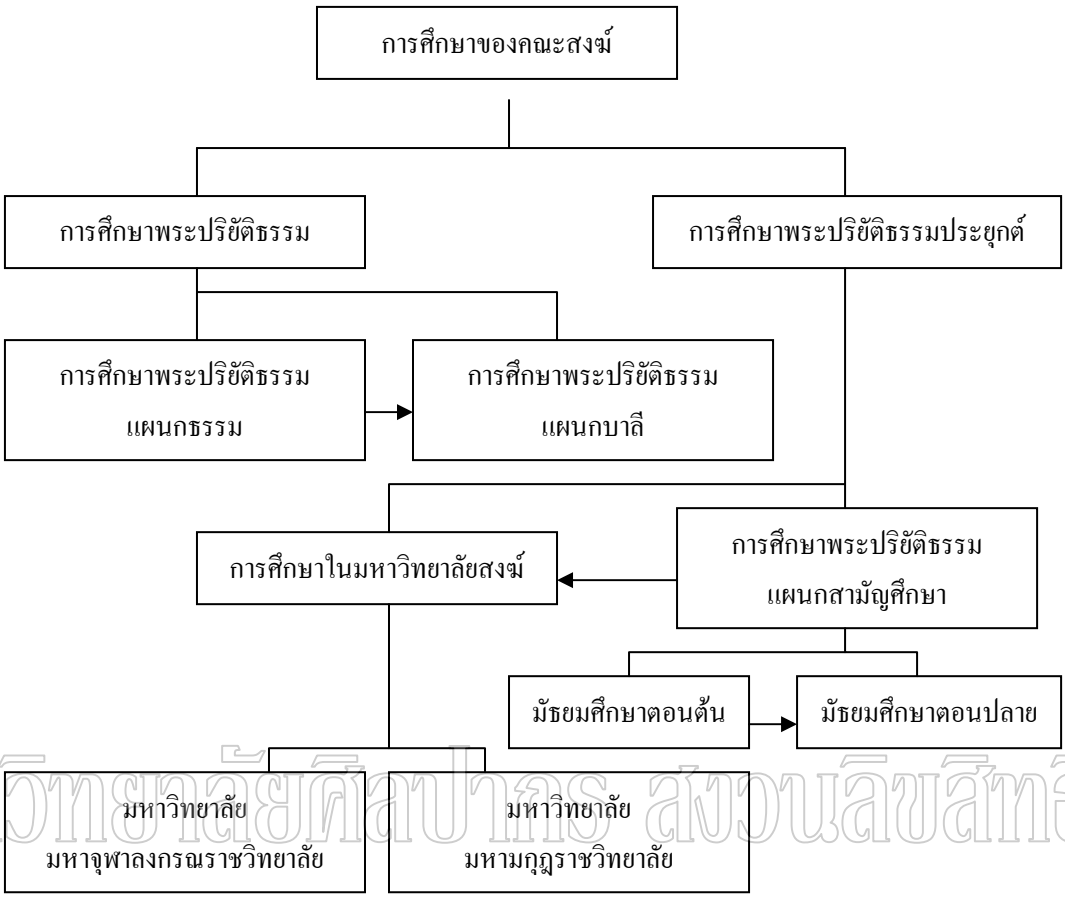
หลักสูตรทั้ง 4 ประเภทที่กล่าวมา สามารถจำแนกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มหลักสูตรที่ศึกษาเฉพาะวิชาการพระพุทธศาสนา ได้แก่ หลักสูตรพระปริยัติธรรมแผนกธรรมและหลักสูตรพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ซึ่งจัดเป็นการศึกษาพระปริยัติธรรม ส่วนกลุ่มที่ 2 เป็นหลักสูตรที่ศึกษาวิชาการพระพุทธศาสนาร่วมกับวิชาสามัญอื่น ๆ ได้แก่หลักสูตรมหาวิทยาลัยสงฆ์และหลักสูตรพระปริยัติธรรมแผนกสามัญ จัดเป็นการศึกษาพระปริยัติธรรมประยุกต์ ดังแผนภูมิที่ 6 [280]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่งวนลิขสิทธิ์

---

[279]สนามหลวงแผนกบาลี, เรื่องสอบบาลี ของสนามหลวงแผนกบาลี พ.ศ. 2551 96-98.

[280]สุภาพร มากแจ้ง และสมปอง มากแจ้ง, รายงานการวิจัย การศึกษาสภาพการศึกษาของคณะสงฆ์ (กรุงเทพฯ : กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ, 2542), 4.



มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แผนภูมิที่ 6 แผนภูมิการศึกษาของคณะสงฆ์ไทย

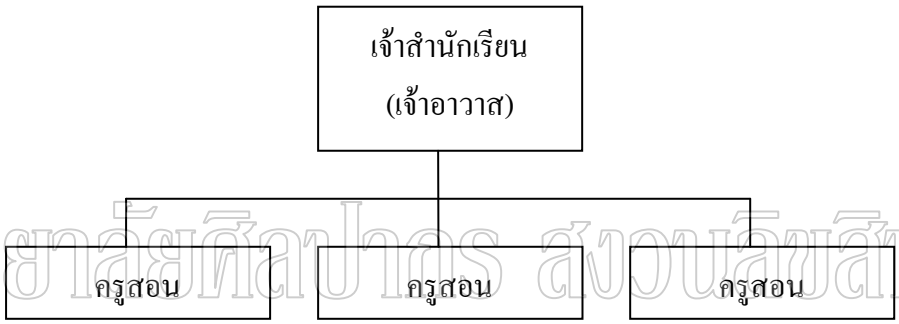
ที่มา : สุภาพร มากแจ้ง และสมปอง มากแจ้ง, <u>รายงานการวิจัย การศึกษาสภาพการศึกษาของคณะสงฆ์</u> (กรุงเทพฯ : กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ, 2542), 4.

4. การจัดการศึกษาของสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกธรรมและแผนกบาลี

การศึกษาพระปริยัติธรรมทั้งแผนกธรรมและแผนกบาลี สำนักเรียนวัดและคณะจังหวัดเป็นผู้จัดสอนในความรับผิดชอบของคณะกรรมการการศึกษาสงฆ์ โดยมีแม่กองธรรมสนามหลวงและแม่กองบาลีสนามหลวงเป็นผู้รับผิดชอบกำหนดหลักสูตรและจัดการสอบ โดยใช้ข้อสอบกลางเรียกว่า “การสอบสนามหลวง” ในทุกระดับ ส่วนการจัดการเรียนการสอนและการบริหารสำนักเรียน วัดและท้องถิ่นดำเนินการเองโดยคณะกรรมการการศึกษาสงฆ์มิได้เข้าไปควบคุมดูแลและไม่มีกฎระเบียบว่าด้วยการบริหารสำนักเรียน การจัดการศึกษาขึ้นอยู่กับความพร้อมของสำนักเรียนด้านบุคลากร ทุนทรัพย์ และผู้เรียนเป็นสำคัญ บางปีไม่ได้จัดเพราะขาด

ความพร้อม วัดที่เปิดเป็นสำนักเรียนแล้วมีกฎระเบียบเกี่ยวกับการศึกษาพระปริยัติธรรมไม่เหมือนกัน ต่างดำเนินงานตามความเหมาะสม สภาพการจัดการศึกษาภายในสำนักเรียนโดยทั่วไปขึ้นอยู่กับเจ้าสำนักเรียน ผู้ที่เป็นครูสอนก็มิได้กำหนดว่าต้องมีวุฒิครู แต่หากมีความรู้ในเนื้อหาที่จะสอนและมีศรัทธาที่จะสอนก็สามารถเป็นครูสอนได้[281]

สำหรับการจัดโครงสร้างการบริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกธรรมและแผนกบาลี ส่วนใหญ่จะมีการจัดรูปแบบการจัดองค์กร 2 แบบ รูปแบบที่ 1 เป็นสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกธรรมและแผนกบาลีขนาดเล็ก โดยมีเจ้าอาวาสเป็นเจ้าสำนักเรียนและเป็นอาจารย์ใหญ่ บางครั้งก็เป็นครูสอนด้วย โดยมากจะสอนเฉพาะนักธรรม บางแห่งอาจมีวิชาภาษาบาลีชั้นต้นบ้าง ดังแผนภูมิที่ 7



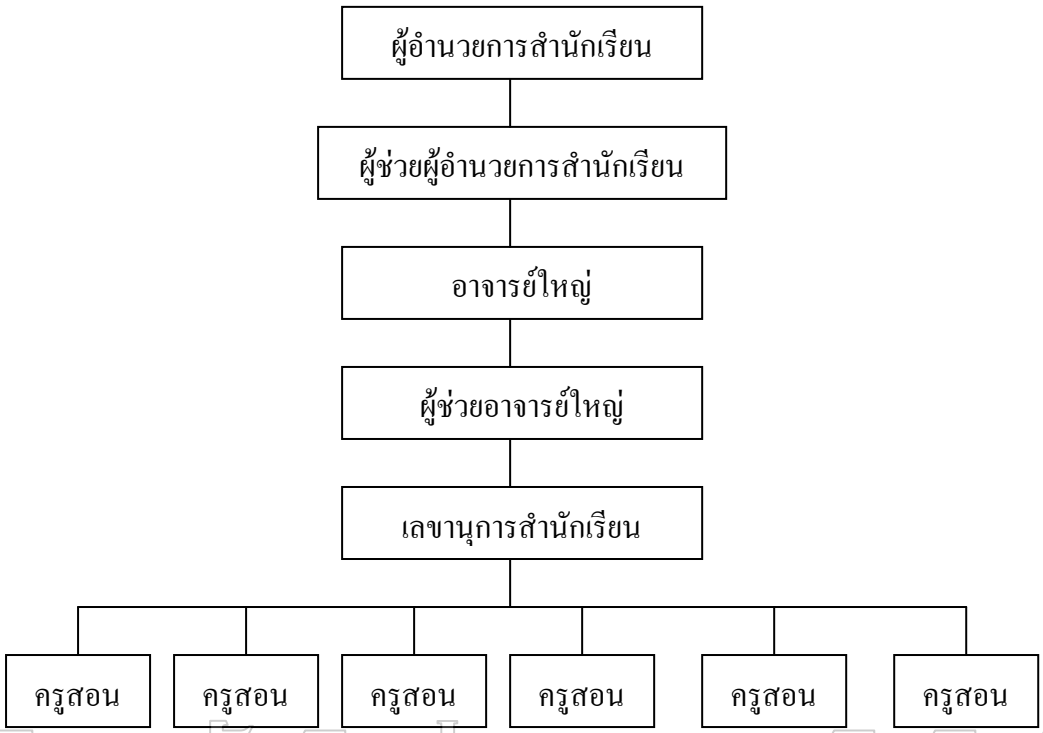
มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

แผนภูมิที่ 7 โครงสร้างการบริหารจัดการของสำนักเรียนพระปริยัติธรรมขนาดเล็ก
ที่มา : กรมการศาสนา, การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกธรรม-บาลี. (กรุงเทพฯ : กรมการศาสนา, 2541), 15.

รูปแบบที่ 2 สำนักเรียนขนาดใหญ่จะมีระบบการบริหารที่ชัดเจน มีการแบ่งงานกันทำ ครูผู้สอนไม่ต้องรับผิดชอบงานบริหาร โดยมากจะมีการจัดการเรียนการสอนทั้งนักธรรมและบาลี สำนักเรียนบางแห่งอาจจะมีการสอนทั้งนักธรรม บาลี และพระปริยัติธรรมสายสามัญรวมอยู่ในสำนักเรียนเดียวกัน ดังแผนภูมิที่ 8

---

[281] กรมการศาสนา, การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกธรรม-บาลี (กรุงเทพฯ : กรมการศาสนา, 2541), 15.



มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แผนภูมิที่ 8 โครงสร้างการบริหารจัดการสำนักเรียนพระปริยัติธรรมขนาดใหญ่

ที่มา : กรมการศาสนา, การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกธรรม-บาลี (กรุงเทพฯ : กรมการศาสนา, 2541), 15.

การจัดการองค์การที่ไม่ซับซ้อนเนื่องจากมีจำนวนพระภิกษุสามเณรเรียนน้อย ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการจัดของแต่ละวัดที่เป็นสำนักเรียนขนาดเล็ก ตามแผนภูมิที่ 7 และสำนักเรียนพระปริยัติธรรมขนาดใหญ่ ตั้งแต่ระดับตำบล อำเภอ จังหวัด จะมีพระภิกษุสามเณรเรียนมาก ดังนั้น การบริหารจึงมีการจัดการองค์กรที่มีความซับซ้อนมากขึ้น ดังแผนภูมิที่ 8

5. หลักสูตรการเรียนการสอนพระปริยัติธรรม

5.1 หลักสูตรพระปริยัติธรรมแผนกธรรม

พระปริยัติธรรมแผนกธรรม แบ่งออกเป็น 2 ฝ่ายคือ ฝ่ายนักธรรมสำหรับพระภิกษุสามเณร และธรรมศึกษาสำหรับแม่ชีและพุทธศาสนิกชนทั่วไป มีหลักสูตรที่ประกาศใช้ปัจจุบัน ดังนี้

นักธรรมชั้นตรี

1. วิชาเรียงความแก้กระทู้ธรรม หลักสูตรใช้หนังสือพุทธศาสนสุภาษิต เล่ม 1
2. วิชาธรรม หลักสูตรใช้นวโกวาท แผนกธรรมวิภาคและคิหิปฏิบัติ
3. วิชาพุทธประวัติและศาสนพิธี หลักสูตรใช้หนังสือพุทธประวัติ เล่ม 1-2-3, ปฐมสมโพธิ พระนิพนธ์ของสมเด็จพระสังฆราช (ปุสฺสเทว) และหนังสือศาสนพิธี เล่ม 1
4. วิชาวินัย หลักสูตรใช้หนังสือนวโกวาท แผนกวินัยบัญญัติ, วินัยมุขเล่ม 1

นักธรรมชั้นโท

1. วิชาเรียงความแก้กระทู้ธรรม หลักสูตรใช้หนังสือพุทธศาสนสุภาษิต เล่ม 2
2. วิชาธรรมวิภาค หลักสูตรใช้หนังสือธรรมวิภาค ปริจเฉทที่ 2
3. วิชาอนุพุทธประวัติและศาสนพิธี หลักสูตรใช้หนังสืออนุพุทธประวัติ และพุทธานุพุทธประวัติ อันกล่าวเฉพาะประวัติพระสาวก สังคีติกถา ปฐมสมโพธิ พระนิพนธ์ของสมเด็จพระสังฆราช (ปุสฺสเทว) และหนังสือศาสนพิธี เล่ม 2 ขององค์การศึกษา
4. วิชาวินัยบัญญัติ หลักสูตรใช้หนังสือวินัยมุข เล่ม 1-2

นักธรรมชั้นเอก

1. วิชาเรียงความแก้กระทู้ธรรม หลักสูตรใช้หนังสือพุทธศาสนสุภาษิต เล่ม 3
2. วิชาธรรมวิภาค หลักสูตรใช้หนังสือธรรมวิจารณ์ ส่วนปรมัตถปฏิปทาและสังสารวัฏ สมถกรรมฐาน วิปัสสนากรรมฐาน มหาสติปัฏฐาน คิริมานนทสูตร
3. วิชาพุทธานุพุทธประวัติ หลักสูตรใช้หนังสือพุทธประวัติเล่ม 1-2-3 ปฐมสมโพธิ พระนิพนธ์ของสมเด็จพระสังฆราช (ปุสฺสเทว) พุทธานุพุทธประวัติ อนุพุทธประวัติ และพระปฐมสมโพธิกถา พระนิพนธ์ของสมเด็จมหาสมณเจ้า กรมพระปรมานุชิตชิโนรส
4. วิชาวินัย หลักสูตรใช้หนังสือวินัยมุข เล่ม 3 และหนังสือพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. 2505 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2535

ธรรมศึกษาชั้นตรี

1. วิชาเรียงความแก้กระทู้ธรรม หลักสูตรใช้หนังสือพุทธศาสนสุภาษิต เล่ม 1
2. วิชาธรรม หลักสูตรใช้นวโกวาท แผนกธรรมวิภาคและคิหิปฏิบัติ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วังท่าพระ

3. วิชาพุทธประวัติและศาสนพิธี หลักสูตรใช้หนังสือพุทธประวัติ เล่ม 1-2-3, ปฐมสมโพธิ พระนิพนธ์ของสมเด็จพระสังฆราช (ปุสฺสเทว) และหนังสือศาสนพิธี เล่ม 1

4. วิชาวินัย หลักสูตรใช้หนังสือเบญจศีลเบญจธรรมของสมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (เจริญ ญาณวรเถร)

ธรรมศึกษาชั้นโท

1. วิชาเรียงความแก้กระทู้ธรรม หลักสูตรใช้หนังสือพุทธศาสนสุภาษิต เล่ม 2

2. วิชาธรรมวิภาค หลักสูตรใช้หนังสือธรรมวิภาค ปริจเฉทที่ 2

3. วิชาอนุพุทธประวัติและศาสนพิธี หลักสูตรใช้หนังสืออนุพุทธประวัติ และพุทธานุพุทธประวัติ อันกล่าวเฉพาะประวัติพระสาวก สังคีติกถา ปฐมสมโพธิ พระนิพนธ์ของสมเด็จพระสังฆราช (ปุสฺสเทว) และหนังสือศาสนพิธี เล่ม 2 ขององค์การศึกษา

4. วิชาวินัยบัญญัติ หลักสูตรใช้หนังสืออุโบสถศีล ของพระราชรัตนมุนี (ชัยวัฒน์ ปญฺญาสิริ ป.ธ. 9) วัดพระปฐมเจดีย์ จังหวัดนครปฐม

ธรรมศึกษาชั้นเอก

1. วิชาเรียงความแก้กระทู้ธรรม หลักสูตรใช้หนังสือพุทธศาสนสุภาษิต เล่ม 3

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

2. วิชาธรรมวิภาค หลักสูตรใช้หนังสือธรรมวิจารณ์ ส่วนปรมัตถปฏิปทา และหนังสือธรรมสมาบัติ หมวดที่ 10 วิปัสสนากรรมฐาน

3. วิชาพุทธานุพุทธประวัติ หลักสูตรใช้หนังสือพุทธประวัติเล่ม 1-2-3 ปฐมสมโพธิ พระนิพนธ์ของสมเด็จพระสังฆราช (ปุสฺสเทว) พุทธานุพุทธประวัติ อนุพุทธประวัติ และพระปฐมสมโพธิกถา พระนิพนธ์ของสมเด็จมหาสมณเจ้า กรมพระปรมานุชิตชิโนรส

4. วิชาวินัย หลักสูตรใช้หนังสือหลักสูตรกรรมบถ ของพระราชรัตนมุนี (ชัยวัฒน์ ปญฺญาสิริ ป.ธ. 9) วัดพระปฐมเจดีย์ จังหวัดนครปฐม[282]

5.2 หลักสูตรพระปริยัติธรรมแผนกบาลี

หลักสูตรประโยคบาลีสนามหลวงที่ยุติใช้ในปัจจุบัน มีดังนี้

ประโยค 1-2 และเปรียญตรีปีที่ 1-2 หมวดบาลีศึกษา

1. วิชาแปลมคธเป็นไทย โดยพยัญชนะและโดยอรรถ หลักสูตรใช้หนังสือธมฺมปทฏฺฐกถา ภาค 1 ถึง ภาค 4

---

[282] สำนักงานแม่กองธรรมสนามหลวง, เรื่องสอบธรรม ของสนามหลวงแผนกธรรม พ.ศ. 2550, 11-24.

2. วิชาบาลีไวยากรณ์ หลักสูตรใช้หนังสือบาลีไวยากรณ์ ประเภทสอบถามความจำ

ประโยค ป.ธ. 3

1. วิชาแปลมคธเป็นไทย โดยพยัญชนะและโดยอรรถ หลักสูตรใช้หนังสือธมฺมปทฏฺฐกถา ภาค 5 ถึง ภาค 8

2. วิชาสัมพันธ์ไทย หลักสูตรใช้หนังสือ ธมฺมปทฏฺฐกถา ภาค 5 ถึง ภาค 8

3. วิชาบาลีไวยากรณ์ หลักสูตรใช้หนังสือบาลีไวยากรณ์ ประเภทสอบถามความจำและความเข้าใจประกอบกัน

4. วิชาบุรพภาค ข้อเขียนภาษาไทย โดยแก้ไขให้ถูกต้องตามระเบียบลักษณะวรรคตอน ตัวอักษร ตามสมัยนิยม หลักสูตรใช้หนังสือที่ควรรู้ เช่น จดหมายทางราชการ

ประโยค ป.ธ. 4

1. วิชาแปลไทยเป็นมคธ หลักสูตรใช้หนังสือ ธมฺมปทฏฺฐกถา ภาค 1

2. วิชาแปลมคธเป็นไทย หลักสูตรใช้หนังสือ มงฺคลตฺถทีปนี ภาค 1

ประโยค ป.ธ. 5

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

1. วิชาแปลไทยเป็นมคธ หลักสูตรใช้หนังสือ ธมฺมปทฏฺฐกถา ภาค 2 ถึง ภาค 4

2. วิชาแปลมคธเป็นไทย หลักสูตรใช้หนังสือ มงฺคลตฺถทีปนี ภาค 2

ประโยค ป.ธ. 6

1. วิชาแปลไทยเป็นมคธ หลักสูตรใช้หนังสือ ธมฺมปทฏฺฐกถา ภาค 5 ถึง ภาค 8

2. วิชาแปลมคธเป็นไทย หลักสูตรใช้หนังสือ ตติยสมนฺตปาสาทิกา

ประโยค ป.ธ. 7

1. วิชาแปลไทยเป็นมคธ หลักสูตรใช้หนังสือ มงฺคลตฺถทีปนี ภาค 1

2. วิชาแปลมคธเป็นไทย หลักสูตรใช้หนังสือ ปฐม-ทุติย-สมนฺตปาสาทิกา

ประโยค ป.ธ. 8

1. วิชาแต่งฉันท์ภาษามคธ แต่งฉันท์เป็นภาษามคธ 3 ฉันท์ ในจำนวน 6 ฉันท์ คือ

1) ปัฐยาวัตร 2) อินทรวิเชียร 3) อุเปนทรวิเชียร

4) อินทรวงศ์ 5) วังสัฏฐะ 6) วสันตดิลก

ข้อความแล้วแต่กรรมการจะกำหนดให้

2. วิชาแปลไทยเป็นมคธ หลักสูตรใช้หนังสือ ปฐมสมนฺตปาสาทิกา

3. วิชาแปลมคธเป็นไทย หลักสูตรใช้หนังสือ วิสุทฺธิมคฺค

ประโยค ป.ธ. 9

1. วิชาแต่งไทยเป็นมคธ แต่งมคธจากภาษาไทยล้วน ข้อความแล้วแต่กรรมการจะกำหนดให้

2. วิชาแปลไทยเป็นมคธ หลักสูตรใช้หนังสือ วิสุทฺธิมคฺค

3. วิชาแปลมคธเป็นไทย หลักสูตรใช้หนังสือ อภิธมฺมตฺถวิภาวินี[283]

6. การจัดหลักสูตรนักธรรมเชื่อมโยงกับหลักสูตรภาษาบาลี

สมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส ทรงจัดระเบียบชั้นเปรียญให้เชื่อมโยงกับการศึกษานักธรรม ดังนี้

1. พระนักธรรมแปลบาลีประโยค 3 ได้แล้ว เป็นเปรียญธรรมชั้นตรี จักได้รับพระราชทานพัดยศและประกาศนียบัตร ทรงตั้งคราวหนึ่ง

2. เปรียญธรรมชั้นตรี ต้องเป็นนักธรรมชั้นโทก่อน จึงจะแปลบาลีประโยคต่อไปได้ แปลได้ประโยค 4,5 นับว่าเป็นเปรียญธรรมชั้นโท แต่ยังไม่ได้รับพระราชทานพัดเปลี่ยน และประกาศนียบัตร เพราะเป็นเพียงการเลื่อนประโยค ต่อเมื่อแปลบาลีประโยค 6 ได้แล้ว จึงนับว่าเป็นเปรียญชั้นโทเต็มที่ จักได้รับพระราชทานพัดยศเปลี่ยน และประกาศนียบัตร ทรงตั้งอีกคราวหนึ่ง

มหาวิทยาลัยศิลปากร ห้องสมุดกลาง

3. ในเวลาที่ยังไม่ได้ตั้งหลักสูตรนักธรรมชั้นเอก เปรียญธรรมชั้นโทแปลประโยคบาลีประโยค 7,8 ได้แล้ว นับว่าเป็นเปรียญบาลีชั้นเอก แต่ยังไม่ได้รับพระราชทานพัดเปลี่ยน และประกาศนียบัตรทรงตั้ง เพราะเป็นเพียงการเลื่อนประโยค ต่อเมื่อแปลบาลีประโยค 9 ได้แล้ว นับเป็นเปรียญบาลีชั้นเอกเต็มที่ จักได้รับพระราชทานพัดยศเปลี่ยน และประกาศนียบัตร ทรงตั้งอีกคราวหนึ่ง

เมื่อตั้งหลักสูตรนักธรรมขึ้น จะจัดเข้าในชั้นนี้ ผู้สอบได้เป็นเปรียญธรรมชั้นเอก[284]

---

[283]สนามหลวงแผนกบาลี, เรื่องสอบบาลี ของสนามหลวงแผนกบาลี พ.ศ. 2551, 117-118.

[284] คณะศิษยานุศิษย์วัดเทพลีลา, คู่มือเปิดตำราเรียนบาลี, 86.

7. เขตปกครองของคณะสงฆ์ไทย

เขตปกครองของคณะสงฆ์ไทย หรือที่เรียกว่า “ภาค” มีทั้งหมด 18 ภาค ในแต่ละภาคนั้นประกอบด้วยจังหวัดต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ภาค 1 ประกอบด้วย กรุงเทพมหานคร นนทบุรี ปทุมธานี สมุทรปราการ

ภาค 2 ประกอบด้วย พระนครศรีอยุธยา อ่างทอง สระบุรี

ภาค 3 ประกอบด้วย ลพบุรี สิงห์บุรี ชัยนาท อุทัยธานี

ภาค 4 ประกอบด้วย นครสวรรค์ กำแพงเพชร พิจิตร เพชรบูรณ์

ภาค 5 ประกอบด้วย พิษณุโลก สุโขทัย อุตรดิตถ์ ตาก

ภาค 6 ประกอบด้วย ลำปาง เชียงราย พะเยา แพร่ น่าน

ภาค 7 ประกอบด้วย เชียงใหม่ ลำพูน แม่ฮ่องสอน

ภาค 8 ประกอบด้วย อุดรธานี หนองคาย เลย สกลนคร หนองบัวลำภู

ภาค 9 ประกอบด้วย ขอนแก่น มหาสารคาม กาฬสินธุ์ ร้อยเอ็ด

ภาค 10 ประกอบด้วย อุบลราชธานี ศรีสะเกษ นครพนม ยโสธร มุกดาหาร อำนาจเจริญ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ภาค 11 ประกอบด้วย นครราชสีมา บุรีรัมย์ ชัยภูมิ สุรินทร์

ภาค 12 ประกอบด้วย ปราจีนบุรี นครนายก ฉะเชิงเทรา สระแก้ว

ภาค 13 ประกอบด้วย ชลบุรี ระยอง จันทบุรี ตราด

ภาค 14 ประกอบด้วย นครปฐม สุพรรณบุรี กาญจนบุรี สมุทรสาคร

ภาค 15 ประกอบด้วย ราชบุรี เพชรบุรี สมุทรสงคราม ประจวบคีรีขันธ์

ภาค 16 ประกอบด้วย นครศรีธรรมราช ชุมพร สุราษฎร์ธานี

ภาค 17 ประกอบด้วย ภูเก็ต ตรัง พังงา กระบี่ ระนอง

ภาค 18 ประกอบด้วย สงขลา พัทลุง สตูล ปัตตานี ยะลา[285]

---

[285]สนามหลวงแผนกบาลี, เรื่องสอบบาลี ของสนามหลวงแผนกบาลี พ.ศ. 2541, 67-73.

สรุป

ผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมจำเป็นต้องมีหลักในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพโดยเฉพาะด้านคุณภาพภาวะผู้นำ เนื่องจากเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ เป็นหน้าที่หลักที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหาร รับผิดชอบในการดำเนินงานทั้งหมดขององค์การ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้น การศึกษาองค์ประกอบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม จะเป็นแนวทางหนึ่งที่จะสามารถสร้างนวัตกรรมในการบริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมให้ขับเคลื่อนไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการจัดการศึกษาให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ที่มีคุณภาพนั้น สำนักเรียนต้องใช้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์จากกระบวนการมีส่วนร่วมที่สอดรับกับนโยบายของหน่วยเหนือ บนพื้นฐานสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน กำหนดกลยุทธ์จากโอกาส และจุดแข็งของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ขั้นตอนการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติโดยกระบวนการที่ยืดหยุ่นตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการติดตามประเมินผลและควบคุมกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมจัดว่าเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญโดยใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ทั้งในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลในการประพฤติตนเป็นแบบอย่างให้ผู้ร่วมงานมีความเชื่อถือ ศรัทธา สร้างแรงบันดาลใจให้ครูและบุคลากรมีความกระตือรือร้น กระตุ้นให้เกิดการพัฒนางานบนพื้นฐานความแตกต่างของแต่ละบุคคล ทุ่มเทการปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมาย

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

บทที่ 3

การดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง “ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติ” เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยขั้นตอนแรกเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ(Quantitative Research) และขั้นตอนสุดท้ายเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ(Qualitative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม 2) รูปแบบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม โดยใช้สำนักเรียนพระปริยัติธรรมเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) มีเจ้าสำนักเรียน อาจารย์ใหญ่ และครูสอนพระปริยัติธรรมเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ในการดำเนินการวิจัยผู้วิจัยจำแนกเป็นสองส่วน คือ ส่วนที่หนึ่ง : ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และส่วนที่สอง : ระเบียบวิธีวิจัย และสรุปย่อ ซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้องตามระเบียบวิธีวิจัย และบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้กำหนดไว้ข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดลำดับขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็นสามขั้นตอน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย

จัดเตรียมโครงการวิจัยอย่างเป็นระบบตามระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัย โดยเริ่มต้นด้วยการศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นของการบริหารการศึกษา ด้วยการศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องต่างๆ จากตำรา เอกสารวิชาการ ข้อมูลสารสนเทศ งานวิจัยต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศจากสื่อหลากหลายทั่วไปและสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย จัดทำโครงร่างการวิจัย นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ และ สอบโครงร่างการวิจัย โดยขั้นสุดท้ายของขั้นนี้เป็นการปรับแก้ไขโครงร่างการวิจัยตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสอบปกป้องโครงร่างการวิจัยและขออนุมัติบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อดำเนินการทำวิจัยต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยเพื่อตอบคำถามการวิจัยคือ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ผู้วิจัยกำหนดขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัยเป็น 4 ขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม ผู้วิจัยกำหนดวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1.1 ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎีผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม

1.2 นำข้อสรุปที่ได้มาสังเคราะห์ (Content Analysis) เป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม เพื่อใช้เป็นประเด็นในการทำเครื่องมือแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง

1.3 นำแบบสัมภาษณ์ไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 ท่าน ประกอบด้วย

1.2.1 ผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม จำนวน 4 รูป

1.2.2 ผู้เชี่ยวชาญด้านผู้นำเชิงกลยุทธ์ จำนวน 3 ท่าน

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

1.4 นำบทสรุปจากการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์ มาสรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย

ขั้นที่ 2 สร้างเครื่องมือและพัฒนาเครื่องมือ

2.1 สร้างเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลเสนออาจารย์ที่ปรึกษาและกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์พิจารณาเครื่องมือ

2.2 เสนอผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัยเพื่อพิจารณาความสอดคล้องของข้อคำถาม ด้วยดัชนีความสอดคล้องที่เรียกว่า IOC (Index of Item-Objective Congruence)

2.3 ปรับปรุงคุณภาพของเครื่องมือและนำเครื่องมือไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเดียวกับการวิจัยครั้งนี้จำนวน 8 สำนักเรียน โดยมีจำนวนผู้ให้ข้อมูลจำนวน 4 รูปต่อ 1 สำนักเรียน โดยแบ่งเป็นเจ้าสำนักเรียน 1 รูป อาจารย์ใหญ่ 1 รูป และ ครูที่ทำหน้าที่สอนอีกจำนวน 2 รูป รวมผู้ให้ข้อมูลจำนวน 32 รูป

2.4 รวบรวมข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนของเครื่องมือ ทำการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α-coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach)[1] ปรากฏว่าค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.970

ขั้นที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลกับหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) คือ สำนักเรียนพระปริยัติธรรมในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค 1 และภาค 14 จำนวน 191 สำนักเรียน โดยมีจำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้นจำนวน 764 รูป

3.2 ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการเก็บรวบรวมมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจโดยการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

ขั้นที่ 4 การตรวจสอบรูปแบบ

4.1 นำองค์ประกอบที่ได้จากขั้นที่ 3 มาตรวจสอบรูปแบบโดยวิธีการอิงผู้เชี่ยวชาญแบบชาติพันธุ์วรรณนา (Ethnographic Future Research : EFR) จำนวน 18 รูป

4.2 ปรับปรุงรูปแบบตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

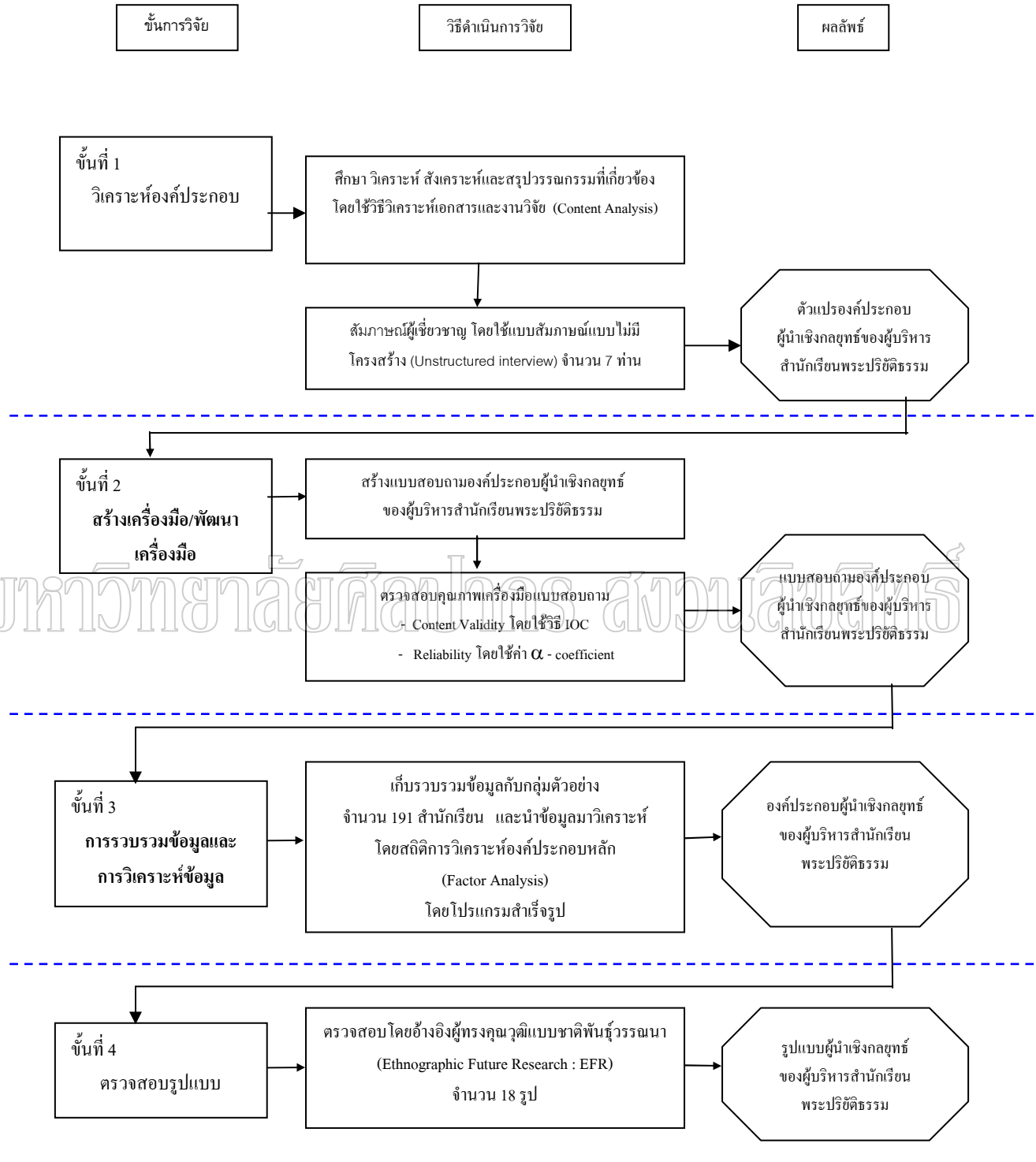
ทั้งนี้ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยแสดงขั้นการวิจัยได้ตามแผนภูมิที่ 8

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

ผู้วิจัยรวบรวมผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ หลังจากนั้นจัดทำร่างรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ นำเสนอคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้องปรับปรุงแก้ไขตามที่คณะกรรมการเสนอแนะ จัดพิมพ์รายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาต่อไป

---

[1]Lee J. Cronbach, Essentials of Psychological Test, 4th ed. (New York : Harper&Row, 1984), 126.



มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

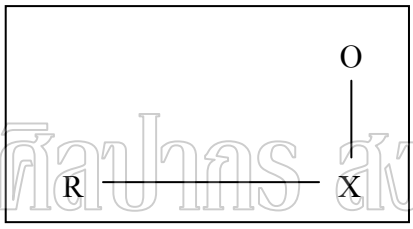
แผนภูมิที่ 9 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย โดยประกอบด้วยแผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) มีแบบแผนการวิจัยเป็นแบบกลุ่มตัวอย่างเดียวมีการวัดครั้งเดียวศึกษาสภาวการณ์ไม่มีการทดลอง (the one short, non-experimental case study design) เขียนเป็นแผนภูมิ (Diagram) ได้ดังนี้



มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

เมื่อ R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ได้มาจากการสุ่ม
X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ สำนักเรียนพระปริยัติธรรมในเขตการปกครองคณะสงฆ์ 2 เขต คือ เขตการปกครองของคณะสงฆ์ภาคที่ 1 และเขตปกครองของคณะสงฆ์ภาคที่ 14 จากสำนักเรียนพระปริยัติธรรมในเขตการปกครองคณะสงฆ์ทั่วประเทศจำนวน 18 เขตการปกครอง ทั้งนี้ผู้วิจัยเลือกประชากรแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เนื่องจากเขตการปกครองคณะสงฆ์ทั้ง 2 เขตนี้ มีการบริหารจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพสูง โดยสำนักเรียนพระปริยัติธรรมนั้นจะต้องเป็นสำนักเรียนที่มีครูผู้สอนจำนวน 4 รูปขึ้นไป รวมประชากรทั้งสิ้น 379 สำนักเรียน

กลุ่มตัวอย่าง

จากการพิจารณาข้อมูลประชากร เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนที่ดี ผู้วิจัยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

1. ผู้วิจัยใช้เทคนิคการเลือกประชากรแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ได้สำนักเรียนพระปริยัติธรรมในเขตการปกครองคณะสงฆ์ 2 เขตการปกครองคณะจาก 18 เขตการปกครองคณะ คือ เขตการปกครองของคณะสงฆ์ภาคที่ 1 และเขตปกครองของคณะสงฆ์ภาคที่ 14 โดยสำนักเรียนพระปริยัติธรรมนั้นจะต้องเป็นสำนักเรียนที่มีครูผู้สอนจำนวน 4 รูปขึ้นไป ซึ่งได้มาทั้งสิ้น 379 สำนักเรียน และผู้วิจัยเปิดตารางสุ่มขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie และ Morgan (1970) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 191 สำนักเรียน สุ่มสำนักเรียนในเขตการปกครองโดยวิธีการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling)

2. ผู้ให้ข้อมูล สำนักเรียนละ 4 รูป ประกอบด้วย 1) เจ้าสำนักเรียน 1 รูป 2) อาจารย์ใหญ่ 1 รูป และ 3) ครูสอนพระปริยัติธรรมจำนวน 2 รูป โดยมีจำนวนผู้ให้ข้อมูลจำนวน 764 รูป ดังรายละเอียดตามตารางที่ 2

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 2 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล

ที่	เขตปกครองคณะสงฆ์	จังหวัด	กลุ่มตัวอย่าง		
			ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ผู้ให้ข้อมูล
1	ภาค 1	กรุงเทพฯ	136	68	272
2	ภาค 1	สมุทรปราการ	50	25	100
3	ภาค 1	นนทบุรี	17	9	36
4	ภาค 1	ปทุมธานี	41	21	84
5	ภาค 14	กาญจนบุรี	29	15	60
6	ภาค 14	สุพรรณบุรี	20	10	40
7	ภาค 14	นครปฐม	62	31	124
8	ภาค 14	สมุทรสาคร	24	12	48
รวม			**379**	**191**	**764**

ตัวแปรที่ศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ ตัวแปรที่ศึกษา คือ ตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่เกี่ยวกับองค์ประกอบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐานเป็นตัวแปรเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงาน

2. ตัวแปรที่เกี่ยวกับองค์ประกอบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม ซึ่งได้จากสรุปผลการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย

2.1 คุณลักษณะและพฤติกรรม (Leadership Traits and Behaviors) หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา อันประกอบไปด้วย บุคลิกภาพทางกายดูดีสง่าผ่าเผย มีความเป็นผู้นำ มีความฉลาดทางอารมณ์สูง (EQ) มีการบูรณาการในการทำงาน กล้าหาญพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อสิ่งที่ดีกว่า บริหารเวลาอย่างเป็นระบบ ฝึกฝนพัฒนาตนเองในการทำงานตลอดเวลา และมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานไม่ย่อท้อ

2.2 คุณธรรมจริยธรรม (Ethics - Integrity) หมายถึง การใช้พฤติกรรมทางคุณธรรมและจริยธรรมในกระบวนการบริหารของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม อันประกอบไปด้วย ความซื่อสัตย์สุจริต มีความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีได้ มีความยุติธรรมในการทำงาน ปราศจากอคติต่อผู้ร่วมงาน อ่อนโยนต่อผู้ร่วมงาน ทำงานหรือพูดด้วยอย่างสุภาพ ยึดถือกฎระเบียบในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ใช้หลักการและเหตุผลในการปฏิบัติงาน มีเมตตาและกรุณา ยอมรับและให้เกียรติต่อผู้ร่วมงาน

2.3 สติปัญญาและความสามารถ (Wisdom - Competence) หมายถึง ความรู้ความสามารถและทักษะในการบริหารของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักเรียนให้สามารถดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันประกอบด้วย มีความรู้ทางการบริหารการศึกษาและการจัดองค์กรให้มีประสิทธิภาพ สามารถเป็นต้นแบบในการทำงานให้แก่ผู้ร่วมงาน วิเคราะห์ปัญหาของงานเป็นตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ยอมรับความเปลี่ยนแปลงขององค์กรและสังคม ทำงานแบบมีส่วนร่วมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ฉลาดในการจัดระบบเวลาของงาน ใช้ภาษาในการสื่อสารในการบริหารงานได้อย่างชัดเจน มีการทำงานเป็นระบบสามารถตรวจสอบได้ จัดวางระบบขององค์กรได้อย่างยอดเยี่ยม และมีการติดตามและประเมินผลของงานตลอดเวลา

2.4 วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมที่สามารถนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดเป็นกลยุทธ์ (Gathering Multiple Input

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วังท่าพระ

to Formulate Strategy) โดยใช้ความสามารถในด้านความคิด ความเข้าใจ (Cognitive Abilities) มาแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Cognitive Problem Solving) เพื่อกำหนดทิศทางองค์กรไปข้างหน้าอย่างสร้างสรรค์และมีเป้าหมายในอนาคตที่ชัดเจน อันประกอบด้วย มีความคิดก้าวหน้าทันกับยุคสมัย ทันกับสถานการณ์ปัจจุบัน วางแผนการบริหารงานอย่างเป็นขั้นตอนและให้สอดคล้องกับอนาคต ใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ ในการบริหาร จัดอบรมสัมมนาเกี่ยวกับงานที่ทำให้แก่ผู้ร่วมงาน ส่งเสริมให้เกิดการทำงานแบบมีส่วนร่วมกับผู้เกี่ยวข้อง บริหารทรัพยากรอย่างเป็นระบบและคุ้มค่า สามารถจัดคนเหมาะสมกับงานตามความสามารถ และมีการกำหนดทางเลือกในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ร่วมงาน

2.5 ภารกิจ (Mission) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่จะต้องกำหนดขึ้นเพื่อการปฏิบัติงานให้บรรลุยังวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ โดยภารกิจนี้ประกอบด้วยภารกิจฝ่ายต่าง ๆ ที่จะต้องดำเนินการและรับผิดชอบ โดยแต่ละฝ่ายจะต้องมีการประสานเชื่อมโยงภารกิจเหล่านั้นเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันที่จะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร อันประกอบด้วย กำหนดวัตถุประสงค์ของงานไว้ชัดเจน การทำงานมีการยืดหยุ่นสอดคล้องกับบริบท มีความรู้ชัดแจ้งในสาขาวิชาที่มีการดำเนินการเรียนการสอน นำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน มีการประกันคุณภาพในสำนักเรียน สร้างสำนึกการมีส่วนร่วมในวัฒนธรรมขององค์กร ใช้ข้อมูลในการวางแผนงานและการปฏิบัติงาน บริหารงานที่สอดคล้องกับสภาพทางสังคมปัจจุบัน และใช้หลักการทางศาสนาเป็นกรอบการปฏิบัติงานในสำนักเรียน

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วังท่าพระ

2.6 อุดมการณ์ (Charisma or Idealized Influence) หมายถึง ทัศนคติ แรงดลใจ (Inspirational Motivation) ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมที่ส่งผลต่อพฤติกรรม การบริหารงานและมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานขององค์กร อันประกอบด้วย ความเอาใจใส่และจดจ่อในการทำงานอย่างแน่วแน่ ทุ่มเทศักยภาพและเวลาให้องค์กรเต็มที่ พัฒนาตนเองในด้านวิชาการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น และพัฒนาคุณภาพของงานตลอดเวลา ใช้ยุทธศาสตร์และกลวิธีในการบริหารงาน ส่งเสริมการทำงานอย่างมีความสุขและความก้าวหน้ารวมไปถึงสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงานแก่ผู้ร่วมงาน

2.7 กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมในการวางแผนปฏิบัติงานเพื่อช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ อันประกอบด้วย ส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วมกับสังคมและชุมชน มีการทำงานเป็นทีม นิเทศแนะแนวงานให้แก่ผู้ร่วมงาน บูรณาการในการทำงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับทุกภาคส่วน กำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้ในการทำงาน

ตามกระบวนการประเมินผล และประเมินผลตามแผนปฏิบัติทุกระยะ พร้อมทั้งมีการใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารงานและปฏิบัติงาน

2.8 มนุษยสัมพันธ์ (Relationship) หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมที่มีคุณลักษณะประสานสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น อันนำไปสู่พฤติกรรมการบริหารที่ก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่มีความสุข ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร อันประกอบด้วย ยอมรับในความแตกต่างของบุคคล เคารพสิทธิเสรีภาพของกันและกัน ช่วยส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมให้เกิดในการปฏิบัติงาน เพิ่มกิจกรรมที่ส่งเสริมความเสียสละ สามัคคี เพิ่มขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกันในทุกระดับขององค์กร พัฒนาบุคคลและองค์กรเชิงยั่งยืนได้ ใช้อำนาจได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ และใช้หลักกัลยาณมิตรธรรมในการบริหารงาน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้ ประกอบด้วย 3 ประเภท คือ

1. แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview)
2. แบบสอบถาม (Questionnaire)
3. แบบตรวจสอบยืนยันรูปแบบ (Opinionnaire)

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือการวิจัย ดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview) มีการดำเนินการ ดังนี้

1.1 วิเคราะห์เอกสาร (Content Analysis) จากตำรา เอกสาร งานวิจัย แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร

1.2 สังเคราะห์องค์ความรู้ เพื่อให้เป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview)

1.3 สร้างแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview)

1.4 นำแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างที่จัดสร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาตรวจสอบ และแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

1.5 นำแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview)ไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่กำหนดไว้

2. แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งใช้ในการวิจัยขั้นที่ 2 ผู้วิจัยจะจัดสร้างและพัฒนาแบบสอบถามชนิดจัดอันดับ 5 ระดับ โดยมีขั้นตอนดังนี้

2.1 ประมวลองค์ความรู้จากวิเคราะห์เอกสาร (Content Analysis) และผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ประมวลผลทุกส่วนนำมาสร้างแบบสอบถามภายใต้การแนะนำและคำปรึกษาของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

2.2 สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม โดยมีลักษณะของแบบสอบถามเป็นข้อคำถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามแบบของไลเคิร์ท (Likert Scale) ผู้วิจัยได้กำหนดระดับความคิดเห็นดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม มากที่สุด ให้มีน้ำหนัก 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม มาก ให้มีน้ำหนัก 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม ปานกลาง ให้มีน้ำหนัก 3 คะแนน

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลังวนลัยสิทธิ์

ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม น้อย มีน้ำหนัก 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม น้อยที่สุด ให้มีน้ำหนัก 1 คะแนน

2.3 ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย โดยตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม นำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบด้วยเทคนิค IOC (Index of Items Objective Congruence) ปรับปรุง แก้ไขสำนวนภาษาที่ใช้ ตลอดจนเนื้อหาให้สอดคล้องกับจุดประสงค์และนิยามตัวแปร

2.4 ทดลองใช้ (Try Out) เครื่องมือการวิจัย ผู้วิจัยนำไปทดลองกับสำนักเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แต่มีลักษณะเหมือนกลุ่มตัวอย่างทุกประการ จำนวน 8 สำนักเรียน คิดเป็นแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 32 ฉบับ

2.5 หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือวิจัย โดยรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนทั้งหมด นำมาหาความเชื่อมั่นโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) ปรากฏว่าค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.970

2.6 ปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ นำไปใช้สอบถามกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน คือ

1. ขอหนังสือนำจากบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อแจ้งผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ สำนักเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในทุกขั้นตอน

2. การเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์ (Unstructured Interview) ดำเนินการด้วยตนเอง

3. การเก็บข้อมูลแบบสอบถาม (Questionnaire) ผู้วิจัยจัดส่งและรับคืนแบบสอบถามด้วยตนเองสำหรับสำนักเรียนที่สามารถดำเนินการได้ แต่สำหรับสำนักเรียนที่ติดขัดด้วยข้อจำกัดด้านความพร้อมและเวลาของผู้วิจัย ใช้วิธีการส่งและรับคืนทางไปรษณีย์โดยวิธีการลงทะเบียน

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

4. การเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์ (Structured Interview) ในขั้นที่ 4 เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบด้วยวิธีชาติพันธุ์วรรณนา (Ethnographic Future Research: EFR) ผู้วิจัยดำเนินการไปสัมภาษณ์ด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปอย่างถูกต้องตามระเบียบวิธีวิจัย ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลทุกขั้นตอนและนำมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป คือ โปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสัมภาษณ์ในขั้นที่ 1 วิเคราะห์ประมวลข้อมูลด้วยการสังเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ใช้สถิติพื้นฐานทั่วไป ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามในขั้นที่ 2 ใช้สถิติ ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ค่าร้อยละ(%)

2.2 การวิเคราะห์ค่าระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การวิเคราะห์ด้วยค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามเกณฑ์ของเบสท์ (Best) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม มากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม มาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม น้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม น้อยที่สุด

2.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) และนำองค์ประกอบที่มีค่าไอเกน (Eigen Value) เกิน 1 ไปใช้หมุนแกนแบบออโธกอนอล (Othogonal) ด้วยวิธีอีควอลแมกซ์ (Equamax) เพื่อหาองค์ประกอบของผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม โดยใช้เกณฑ์คัดเลือกคำถาม (ตัวแปร) ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ตั้งแต่ 0.45 ขึ้นไป และจำนวนตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบต้องมี 3 ตัวแปรขึ้นไป

3. การวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบรูปแบบที่เหมาะสมในขั้นที่ 4 ใช้การวิเคราะห์ด้วยค่าความถี่ (f) ค่าร้อยละ (%) และวิธีการอิงผู้เชี่ยวชาญแบบชาติพันธุ์วรรณนา (Ethnographic Future Research : EFR)

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

สรุป

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม 2) รูปแบบองค์ประกอบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์องค์ประกอบ 2) การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ 3) การรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล 4) การตรวจสอบรูปแบบที่เหมาะสม ประชากร คือ สำนักเรียนพระปริยัติธรรมในเขตการปกครองคณะสงฆ์ทั่วประเทศจำนวน 18 เขตการปกครอง ผู้วิจัยเลือกศึกษาเฉพาะเขตการปกครองคณะสงฆ์ 2 เขต คือ เขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค 1 และเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค 14 กลุ่มตัวอย่าง คือ สำนักเรียนพระปริยัติธรรม ซึ่งได้มาโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบ Simple Random Sampling จำนวน 191 แห่ง โดยมีจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำนักเรียนละ 4 รูป ซึ่งประกอบด้วย เจ้าสำนักเรียน 1 รูป อาจารย์ใหญ่ 1 รูป และครูสอนพระปริยัติธรรมอีกจำนวน 2 รูป จำนวนรวมทั้งสิ้น 764 รูป เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview) แบบสอบถาม (Questionnaire) และแบบตรวจสอบยืนยันรูปแบบ การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ด้วยสถิติพื้นฐาน คือ ค่าความถี่ (f) ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) และวิธีการอิงผู้เชี่ยวชาญแบบชาติพันธุ์วรรณนา (Ethnographic Future Research : EFR)

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม” มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม 2) เพื่อทราบรูปแบบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยและการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยายจำแนกออกเป็น 2 ตอน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบของผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม

1.1 การวิเคราะห์เอกสารและผลงานวิจัยเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีของผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

1.2 การสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับคุณลักษณะและองค์ประกอบพร้อมทั้งรูปแบบของผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม

1.3 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.4 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม

1.5 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ด้วยวิธีการสกัดปัจจัย (Principal Component Analysis)

ตอนที่ 2 การตรวจสอบและยืนยันรูปแบบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม

2.1 การวิเคราะห์ค่าความถี่และค่าร้อยละความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อรูปแบบงานวิจัย

2.2 การสังเคราะห์ข้อสรุปความคิดเห็นในด้านข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแต่ละขั้นตอนได้ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบของผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม

1.1 การวิเคราะห์เอกสารและผลงานวิจัยเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีของผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผู้วิจัยวิเคราะห์เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีของผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีรายละเอียดดังนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) : หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบผู้นำเชิงกลยุทธ์ (หลักทางพระพุทธศาสนา)

ที่	ตัวแปรผู้นำเชิงกลยุทธ์	พระไตรปิฎก	คัมภีร์ธรรมนิติ	พระพรหมคุณาภรณ์	พระธรรมโกศาจารย์	พระราชวิจิตรปฏิภาณ	พระพุทธิวงศมุนี	คิลก ธีรเมธ	คงเดช สีโทชวดิต	เนตรพัฒนา ยาวิราช	นันทวรรณ อิสรานุวัฒน์	ปราชญา กล้าผจัญ
1	เป็นที่รักและอยากร่วมมือร่วมใจในการทำงานด้วย	✓										
2	เป็นที่น่าเคารพและศรัทธา	✓										✓
3	เป็นที่น่ายกย่อง เป็นแบบอย่างที่ดี	✓		✓							✓	✓
4	มีศิลปะในการพูด	✓										✓
5	รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเสมอ	✓										
6	มีความสามารถในการสื่อสารได้ดี	✓									✓	
7	ไม่ชักนำในทางเสื่อมเสีย	✓										
8	มองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์	✓		✓	✓		✓				✓	
9	มีความเชี่ยวชาญในการบริหารองค์กร	✓			✓						✓	✓
10	มีมนุษย์สัมพันธ์ดี	✓			✓						✓	
11	มีมิตรไมตรี ความมีน้ำใจและปรารถนาดี	✓	✓	✓				✓				
12	ต้องการให้พ้นจากความทุกข์	✓		✓				✓				
13	พลอยยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นประสบความสำเร็จ	✓		✓				✓				

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ที่	ตัวแปรผู้นำเชิงกลยุทธ์	พระไตรปิฎก	คัมภีร์ธรรมนิติ	พระพรหมคุณาภรณ์	พระธรรมโกศาจารย์	พระราชวิจิตรปฏิภาณ	พระพุทธิวงศมุนี	คิลก ธีรเนตร	คงเดช สีโทชวลิต	เนตรพัฒนา ยาวิราช	นันทวรรณ อิสรานุวัฒน์	ปราชญา กล้าผจัญ
14	เป็นกลาง ไม่ลำเอียง	✓		✓				✓				✓
15	รู้หลักและรู้จักเหตุผล	✓		✓					✓		✓	
16	รู้ความมุ่งหมายและรู้จักวัตถุประสงค์ของงานอย่างชัดเจน	✓		✓					✓		✓	✓
17	รู้คุณสมบัติ ความพร้อมและความสามารถของตนเอง	✓		✓					✓		✓	
18	รู้จักความพอเหมาะพอดีในการทำงาน	✓		✓					✓		✓	✓
19	รู้จักวางแผนการใช้เวลาให้เหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่	✓		✓					✓		✓	✓
20	รู้จักบุคลากรในองค์กรของตนเอง	✓		✓					✓		✓	
21	รู้จักบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก	✓		✓					✓		✓	
22	เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่ผู้ร่วมงาน รู้จักให้	✓		✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓
23	ปฏิบัติตามกฎระเบียบ	✓							✓	✓		✓
24	ละทิ้งการคิดและการทำที่ไม่ถูกต้อง	✓			✓				✓	✓		✓
25	ซื่อตรง ซื่อสัตย์สุจริต	✓							✓	✓		✓
26	มีความอ่อนน้อมถ่อมตน	✓							✓	✓		✓

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ที่	ตัวแปรผู้นำเชิงกลยุทธ์	พระไตรปิฎก	คัมภีร์ธรรมนิติ	พระพรหมคุณาภรณ์	พระธรรมโกศาจารย์	พระราชวิจิตรปฏิภาณ	พระพุทธิวงศมุนี	คิลก ธีรเนตร	คงเดช สีโทชวลิต	เนตรพัฒนา ยาวิราช	นันทวรรณ อิสรานุวัฒน์	ปราชญา กล้าผจัญ
27	พยายามให้ความชั่วและกิเลสหมดไปจากใจตน	✓							✓	✓		
28	ไม่ใช้อารมณ์โกรธในการตัดสินใจ	✓							✓	✓	✓	✓
29	ไม่เบียดเบียน ไม่กระทบกระทั่งทั้งต่อตนเองและผู้อื่น	✓							✓	✓		
30	มีความอดทน	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓		✓
31	มีความยุติธรรมต่อทุกคน	✓						✓	✓	✓	✓	✓
32	เชื่อมั่นในตนเองว่าจะทำงานได้สำเร็จ	✓										
33	มีสติ ไม่ประมาทพลั้งเผลอ เอาใจใส่การงาน	✓		✓								✓
34	มีความขยันหมั่นเพียรและมุ่งมั่นในการทำงาน	✓	✓		✓	✓						✓
35	มีปัญญาเฉลียวฉลาด	✓		✓	✓						✓	✓
36	ฉลาดในการแยกแยะงาน	✓					✓					✓
37	ยืนหยัด ไม่ท้อถอย	✓		✓			✓					✓
38	มีความประพฤติดีงาม	✓		✓							✓	✓
39	มีความรอบรู้ เป็นพหูสูตร	✓		✓	✓						✓	✓

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ที่	ตัวแปรผู้นำเชิงกลยุทธ์	พระไตรปิฎก	คัมภีร์ธรรมนิติ	พระพรหมคุณาภรณ์	พระธรรมโกศาจารย์	พระราชวิจิตรปฏิภาณ	พระพุทธิวงศมุนี	คิลก ธีรเนตร	คงเดช สีโทชวลิต	เนตรพัฒนา ยาวิราช	นันทวรรณ อิสรานุวัฒน์	ปราชญา กล้าผจัญ
40	มีกิริยามารยาทเรียบร้อย	✓										✓
41	พูดจาไพเราะ	✓			✓							✓
42	มีความตื่นตัวทันต่อเหตุการณ์อยู่ตลอดเวลา	✓	✓	✓			✓					
43	สอดส่องดูแลทุกข์สุขของผู้น้อย บำบัดทุกข์ บำรุงสุข	✓	✓	✓	✓			✓				✓
44	ทำให้ผู้ตามมีความมั่นใจในตนเอง	✓		✓	✓							
45	สร้างความสามัคคีให้เกิดแก่หมู่คณะ	✓		✓	✓							
46	มีความสามารถในการจัดคนให้เหมาะสมกับงาน	✓		✓	✓		✓					✓
47	ให้ขวัญและกำลังใจในการทำงาน	✓		✓								
48	ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองตลอดเวลา	✓		✓								✓
49	มีความจริงใจ	✓				✓						✓
50	มีความตั้งใจมั่น	✓				✓						✓
51	จัดแจงการงานได้ดี	✓			✓		✓					✓
52	รู้จักให้อภัยแก่ผู้ร่วมงาน	✓						✓				

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ที่	ตัวแปรผู้นำเชิงกลยุทธ์	พระไตรปิฎก	คัมภีร์ธรรมนิติ	พระพรหมคุณาภรณ์	พระธรรมโกศาจารย์	พระราชวิจิตรปฏิภาณ	พระพุทธิวงศมุนี	คิลก ธีรเนตร	คงเดช ลิโพชวณิช	เนตรพัฒนา ยาวิราช	นันทวรรณ อิสรานุพัฒน์	ปราชญา กล้าผจัญ
53	ยึดมั่นในความดีงาม รักธรรม	✓		✓	✓				✓			✓
54	คบหากัลยาณมิตร	✓		✓								✓
55	รู้จักความพอเพียง ยินดีในสิ่งที่ตนมี	✓										✓
56	ละอายใจในการทำทุจริต	✓										✓
57	เกรงกลัวผลของความทุจริต	✓										✓
58	มีความเสงี่ยม รักษากิริยาอาการได้	✓										✓
59	รู้จักพิจารณาอย่างรอบคอบ ละเอียดถี่ถ้วน	✓		✓							✓	✓
60	วางตนเสมอต้นเสมอปลาย	✓			✓							
61	กล้าตัดสินใจอย่างรอบคอบและถูกต้อง	✓									✓	✓
62	มีความรับผิดชอบในการทำงาน	✓									✓	✓
63	พัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ	✓		✓							✓	✓
64	เชื่อมั่นในความดีงาม	✓		✓							✓	
65	เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก	✓									✓	

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ที่	ตัวแปรผู้นำเชิงกลยุทธ์	พระไตรปิฎก	คัมภีร์ธรรมนิติ	พระพรหมคุณาภรณ์	พระธรรมโกศาจารย์	พระราชวิจิตรปฏิภาณ	พระพุทธวงศมุนี	คิลก ธีรเนตร	คงเดช ลีโพชวดิต	เนตรพัฒนา ยาวิราช	นันทวรรณ อิสรานุพัฒน์	ปราชญา กล้าผจัญ
66	รู้จักแก้ไขปัญหาได้ถูกต้อง ถูกวิธี	✓									✓	
67	มีสุขภาพกายและใจที่ดี	✓									✓	
68	วางแผนงานได้อย่างเหมาะสม	✓										✓
69	มีไหวพริบปฏิภาณในการทำงาน	✓										✓
70	ไม่ตึงเครียดจนเกินไป ไม่ย่อหย่อนจนเกินงาม	✓										✓
71	ไม่เหลาะแหละ เหลวไหล	✓										✓
72	มีความสามารถในวิชาการ	✓										✓
73	รู้จักยกย่องผู้ร่วมงาน	✓										✓
74	ให้ผู้ร่วมงานเกิดความรักในหน้าที่การงาน	✓		✓	✓							

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) : หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบผู้นำเชิงกลยุทธ์ (นักวิชาการต่างประเทศ)

ที่	ตัวแปรผู้นำเชิงกลยุทธ์	Maghroori & Eric	Irland & Hitt	Nahavandi & Malekzadeh	Field	Luecke & Bartlett	James & Connolly	Stogdill	Robbins	Conger & Kanungo	Smith	Kouzes & Posner	Davis & Scott	Fullan	Griffith	Sergiovanni	Maxwell	Irland & Hitt
1	ทำงานด้วยความสดชื่น รื่นเริง เบิกบาน					✓												
2	มีความสามารถในการตัดสินใจดี										✓						✓	✓
3	มีความสามารถในการจูงใจคนได้ดี		✓			✓	✓						✓		✓			
4	มีความรับผิดชอบสูง							✓									✓	
5	มีสติปัญญาดี เฉลียวฉลาด ไหวพริบดี						✓	✓	✓			✓	✓				✓	
6	มีความรอบรู้ในงาน					✓	✓	✓	✓								✓	
7	สถานภาพทางสังคมเศรษฐกิจมั่นคง							✓										
8	ชอบเข้าสังคม สร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่น				✓		✓	✓		✓								
9	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์		✓	✓				✓						✓			✓	✓
10	มีความพากเพียรพยายาม					✓		✓										
11	มีความเชื่อมั่นในตนเอง					✓		✓		✓			✓				✓	
12	ไวต่อการรับรู้และเข้าใจในสถานการณ์ต่าง ๆ					✓		✓		✓								
13	เน้นการร่วมมือ					✓	✓	✓										

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ที่	ตัวแปรผู้นำเชิงกลยุทธ์	Maghroori & Eric	Irland & Hitt	Nahavandi & Malekzadeh	Field	Luecke & Bartlett	James & Connolly	Stogdill	Robbins	Conger & Kanungo	Smith	Kouzes & Posner	Davis & Scott	Fullan	Griffith	Sergiovanni	Maxwell	Irland & Hitt
14	เป็นที่ชื่นชมของผู้อื่น					✓		✓									✓	
15	มีความสามารถในการปรับตัว				✓			✓										
16	มีทักษะความสามารถในการพูด					✓		✓			✓				✓			
17	มีความมุ่งมั่นในการทำงาน				✓	✓		✓									✓	
18	ร่างกายแข็งแรง							✓										
19	กล้าเสี่ยง ชอบความท้าทาย			✓		✓	✓	✓		✓								
20	สามารถจัดการกับความเครียดได้ดี					✓		✓					✓					
21	มีอิทธิพลต่อคนอื่น					✓		✓						✓				
22	สามารถประสานพลังเพื่อการทำงานให้สำเร็จ			✓	✓	✓				✓	✓		✓	✓	✓			
23	มีคุณลักษณะทางกายที่ดี							✓								✓		
24	มีภูมิหลังทางสังคมที่ดี							✓								✓		
25	มีบุคลิกภาพที่ดี															✓		
26	มีความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงาน				✓						✓							

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ที่	ตัวแปรผู้นำเชิงกลยุทธ์	Maghroori & Eric	Irland & Hitt	Nahavandi & Malekzadeh	Field	Luecke & Bartlett	James & Connolly	Stogdill	Robbins	Conger & Kanungo	Smith	Kouzes & Posner	Davis & Scott	Fullan	Griffith	Sergiovanni	Maxwell	Irland & Hitt
27	มีทักษะในการเป็นผู้นำ มีความสามารถ					✓					✓	✓						
28	มีวิสัยทัศน์กว้างไกล	✓	✓		✓		✓			✓		✓		✓		✓	✓	✓
29	สามารถนำเสนอวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน									✓								✓
30	มีประสิทธิภาพในการทำงานสูง						✓				✓					✓	✓	✓
31	มีหลักการปกครอง															✓		
32	มีความมุ่งประสงค์				✓											✓		
33	มีการวางแผน															✓		
34	มีความยืนหยัด ทำงานอย่างต่อเนื่อง					✓					✓					✓	✓	
35	บริหารคนเป็น						✓							✓		✓		
36	มีความรักองค์กร															✓	✓	
37	รู้จักภาระหน้าที่	✓																
38	มีกลยุทธ์	✓					✓											
39	สามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้	✓																

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ที่	ตัวแปรผู้นำเชิงกลยุทธ์	Maghroori & Eric	Irland & Hitt	Nahavandi & Malekzadeh	Field	Luecke & Bartlett	James & Connolly	Stogdill	Robbins	Conger & Kanungo	Smith	Kouzes & Posner	Davis & Scott	Fullan	Griffith	Sergiovanni	Maxwell	Irland & Hitt
40	ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเป็นผู้นำ			✓					✓									
41	มีความซื่อสัตย์		✓						✓			✓					✓	✓
42	กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ในอนาคตได้					✓				✓		✓						
43	มีความสามารถในการเข้าใจภาพต่าง ๆ						✓			✓								
44	มีความสามารถในการรับรู้สิ่งแปลกใหม่			✓	✓					✓								
45	ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง			✓	✓		✓			✓								
46	มีการติดต่อสื่อสารและสร้างความเข้าใจอันดี				✓	✓							✓				✓	
47	กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง		✓				✓				✓			✓	✓			✓
48	สร้างบรรยากาศในองค์กรให้เกิดความรู้สึกมั่นคง				✓	✓	✓				✓							✓
49	ให้ความช่วยเหลือในการแก้ปัญหาแก่ผู้ร่วมงาน										✓				✓		✓	
50	พัฒนาตนเองในด้านวิชาการ										✓							
51	เป็นผู้นำในทางวิชาการ										✓						✓	
52	ปลูกฝังให้ผู้ร่วมงานมีพฤติกรรมที่ดีและมีวินัย		✓		✓						✓							✓

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ที่	ตัวแปรผู้นำเชิงกลยุทธ์	Maghroori & Eric	Irland & Hitt	Nahavandi & Malekzadeh	Field	Luecke & Bartlett	James & Connolly	Stogdill	Robbins	Conger & Kanungo	Smith	Kouzes & Posner	Davis & Scott	Fullan	Griffith	Sergiovanni	Maxwell	Irland & Hitt
53	เป็นแรงบันดาลใจของผู้ใต้บังคับบัญชาได้											✓					✓	
54	มีแรงจูงใจภายในเพื่อจะให้ประสบผลสำเร็จ								✓				✓					
55	ให้โอกาสผู้ร่วมงานพัฒนางานที่รับผิดชอบ			✓			✓								✓			
56	มีความเข้าใจลึกซึ้งต่อปัญหาของผู้อื่น					✓				✓					✓		✓	
57	สร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา									✓								
58	รู้จุดเด่นจุดด้อยขององค์กร		✓				✓											✓
59	สร้างวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร		✓															✓
60	มีความยืดหยุ่นในการทำงาน		✓															✓
61	มีจุดมุ่งหมายแน่วแน่				✓												✓	
62	มีระบบติดตามผลชัดเจน				✓													
63	มีสื่อและเทคโนโลยีที่ดี				✓													
64	มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี				✓	✓	✓				✓		✓	✓			✓	
65	รู้จักเรียนรู้งานจากองค์กรภายนอก				✓												✓	

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ที่	ตัวแปรผู้นำเชิงกลยุทธ์	Maghroori & Eric	Irland & Hitt	Nahavandi & Malekzadeh	Field	Luecke & Bartlett	James & Connolly	Stogdill	Robbins	Conger & Kanungo	Smith	Kouzes & Posner	Davis & Scott	Fullan	Griffith	Sergiovanni	Maxwell	Irland & Hitt
66	ใส่ใจกับผู้ร่วมงาน					✓				✓			✓		✓		✓	
67	มอบหมายงานเป็น					✓												
68	มีหลักการในการปฏิบัติงาน														✓		✓	
69	มีทัศนคติในทางบวก												✓				✓	

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) : หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบผู้นำเชิงกลยุทธ์ (นักวิชาการในประเทศ)

ที่	ตัวแปรผู้นำเชิงกลยุทธ์	พิชรากรณ์	สถิต	สุชาดา	รังสรรค์	ทพาวุธ	ก่อศักดิ์	สมยศ	สุทธิชัย	ไชยา	ทรรศนะ	ประพนธ์	มัลลิกา	ธงชัย	เกษตรพัฒนา	สิปปนนท์	สมคิด	นิพนธ์	ไพบูลย์	ชัยเฉลิม
1	หลักการปฏิบัติและหลักการประยุกต์		✓					✓		✓			✓							
2	มีความรู้ สติปัญญา เฉลียวฉลาด		✓										✓			✓			✓	
3	ความเป็นนักปฏิบัติ		✓												✓				✓	✓
4	เป็นผู้สร้างวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน		✓																	
5	มีสภาพจิตใจมั่นคง	✓										✓							✓	
6	มีเจตคติมุ่งไปข้างหน้า	✓																		
7	สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์	✓																		✓
8	มีความสามารถด้านการพูดอย่างสร้างสรรค์	✓					✓												✓	
9	เอาจริงเอาจังและทุ่มเท	✓																		
10	มีความรับผิดชอบต่องานที่ทำ						✓		✓											
11	มีความเสียสละ						✓					✓								
12	มีความรักในผู้ใต้บังคับบัญชา						✓													
13	มีคุณธรรมเป็นเข็มทิศชี้ทาง						✓			✓			✓			✓				

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ที่	ตัวแปรผู้นำเชิงกลยุทธ์	พิชรากรณ์	สถิต	สุชาดา	รังสรรค์	ทัศพาวดี	ก่อศักดิ์	สมยศ	สุทธิชัย	ไชยา	ทรรศนะ	ประพนธ์	มัลลิกา	ธงชัย	เนตรพัฒนา	สิปปนนท์	สมคิด	นิพนธ์	ไพฑูรย์	ชูศิลป์
14	มีความจริงใจ						✓													
15	เคารพคุณค่าของผู้อื่น						✓													
16	ไม่หลงอำนาจ						✓													
17	เป็นแบบอย่างที่ดี						✓					✓								
18	มีความยุติธรรม						✓													
19	ให้ความเมตตา						✓												✓	
20	มีความสามารถในการตัดสินใจ						✓									✓	✓			
21	มีความรับผิดชอบต่อสังคม						✓									✓				
22	ส่งเสริมและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา					✓	✓										✓			
23	รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีเหตุผล						✓				✓									✓
24	มีจิตบริการ ชอบสนับสนุน								✓											
25	มีการวางแผน																✓			✓
26	มีความอดทน															✓				

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ที่	ตัวแปรผู้นำเชิงกลยุทธ์	พิชญากรณ์	สถิต	สุชาดา	รังสรรค์	ทัศวาด	ก่อศักดิ์	สมยศ	สัทธชัย	ไชยา	ทรรศนะ	ประพนธ์	มัลลิกา	ธงชัย	เสถียรพัฒนา	สิปปนนท์	สมเดช	ศุภมัสดุ์	ไพบูลย์โพธิ์	ชัชโชน
27	มีความซื่อสัตย์												✓							
28	มีความมุ่งมั่นแรงกล้า เจตจำนงแน่วแน่			✓		✓						✓							✓	
29	มีความฉลาดทางอารมณ์			✓				✓												
30	มีความกล้าหาญ			✓												✓				
31	มีความน่าเชื่อถือ			✓																
32	มีความกระตือรือร้น			✓									✓							
33	บริหารการทำงานเป็นทีม			✓		✓		✓									✓			
34	สามารถจัดลำดับความสำคัญของงานได้			✓																
35	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์			✓																✓
36	มีวิสัยทัศน์			✓				✓			✓	✓		✓		✓				
37	ศึกษาหาความรู้ตลอดเวลา											✓								✓
38	ตรงต่อเวลา											✓								
39	มีมนุษยสัมพันธ์ดี											✓		✓			✓			✓

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ที่	ตัวแปรผู้นำเชิงกลยุทธ์	พิชรากรณ์	สถิต	สุชาดา	รังสรรค์	ทัศวาด	ก่อศักดิ์	สมยศ	สัทธชัย	ไชยา	ทรรศนะ	ประพนธ์	มัลลิกา	ธงชัย	เสาวพักตร์	สิปปนนท์	สมคิด	นิมนต์	ไพฑูรย์	ชัชโชน
40	มอบหมายงานได้อย่างเหมาะสม																✓			
41	มีความสามารถในการจัดองค์กร					✓														
42	มีความคิด ความเข้าใจระดับสูง				✓									✓						
43	สามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้				✓									✓	✓					
44	มีความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต				✓															
45	มีวิธีการคิดเชิงปฏิวัติ คิดนอกกรอบ คิดใหม่				✓															
46	โลกทัศน์กว้าง มีข้อมูลข่าวสารมาก				✓									✓						
47	มีทักษะในการบริหารทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม				✓									✓		✓	✓			
48	มียุทธวิธี									✓					✓					
49	มีความสามารถในการคิดอย่างเป็นกลยุทธ์					✓														
50	ความมีพันธมิตรที่เกื้อหนุน					✓											✓			
51	สร้างศรัทธาให้เกิดได้					✓						✓		✓						
52	สื่อสารการทำงานได้อย่างชัดเจน					✓											✓			

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ที่	ตัวแปรผู้นำเชิงกลยุทธ์	พิชญากรณ์	สถิต	สุชาดา	รังสรรค์	ทัศพาวดี	ก่อศักดิ์	สมยศ	สิทธิชัย	ไชยา	ทรรศนีย์	ประพนธ์	มัลลิกา	ธงชัย	เสาวพักตร์	สิปปนนท์	สมพิต	นิพนธ์	ไพฑูรย์	ชนิษฐา
53	บริหารงานเชิงรุก					✓														
54	กำกับ ควบคุม ดูแล และติดตามงานได้					✓									✓	✓	✓			
55	ให้แรงจูงใจในการทำงานอย่างเหมาะสม					✓														✓
56	มีความผูกพันในการทำงาน							✓												
57	ให้อำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม							✓												
58	ยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ										✓									
59	คำนึงถึงประสิทธิผลเป็นหลัก											✓								
60	เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง											✓		✓						
61	ปรารถนาจะนำผู้อื่น											✓								
62	มีความเชื่อมั่นในตนเอง												✓							
63	มีความรอบรู้ในงาน												✓		✓					

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ตารางที่ 6 สรุปสาระสำคัญจากการศึกษาวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎี

แนวคิดทฤษฎีที่ศึกษา	สาระสำคัญที่นำไปใช้
ความหมายของผู้นำเชิงกลยุทธ์	ผลการศึกษาพบว่า ความหมายของผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้ ผู้บริหารต้อง 1 ใฝ่รู้ แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เสมอ 2 ทำงานด้วยความสดชื่น รื่นเริง เบิกบาน 3 มีบุคลิกภาพดี น่าเชื่อถือ 4 กล้าเปลี่ยนแปลง 5 มีคุณลักษณะทางกายที่ดี 6 มีความระมัดระวังละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงาน 7 มีทักษะในการเป็นผู้นำ มีความสามารถ 8 ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเป็นผู้นำ 9 ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 10 เป็นผู้ยึดหลักการ มีหลักการปฏิบัติและหลักการประยุกต์ได้ 11 ความเป็นนักปฏิบัติ 12 มีสภาพจิตใจมั่นคง 13 เอาจริงเอาจังและทุ่มเท 14 รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีเหตุผล 15 มีจิตบริการ ชอบสนับสนุน 16 มีสุขภาพกายแข็งแรง 17 สุขภาพจิตดี 18 มีความฉลาดทางอารมณ์ 19 มีความกล้าหาญ กล้าเสี่ยง 20 ศึกษาหาความรู้พัฒนาตนเองตลอดเวลา 21 ตรงต่อเวลา

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 6 (ต่อ)

แนวคิดทฤษฎีที่ศึกษา	สาระสำคัญที่นำไปใช้
ความหมายของผู้นำเชิงกลยุทธ์	22 มีความคิด ความเข้าใจระดับสูง 23 โลกทัศน์กว้าง มีข้อมูลข่าวสารมาก 24 รู้หลักและรู้จักเหตุผล 25 รู้คุณสมบัติ ความพร้อมและความสามารถของตนเอง 26 ปฏิบัติตามกฎระเบียบ 27 ละทิ้งการคิดและการทำที่ไม่ถูกต้อง 28 ซื่อตรง ซื่อสัตย์สุจริต 29 มีความอ่อนน้อมถ่อมตน 30 ไม่ใช้อารมณ์โกรธในการตัดสินใจ 31 ไม่เบียดเบียน ไม่กระทบกระทั่งทั้งต่อตนเองและผู้อื่น 32 มียุติธรรมต่อทุกคน 33 เชื่อมั่นในตนเองว่าจะทำงานได้สำเร็จ 34 มีความประพฤติดีงาม 35 มีกิริยามารยาทเรียบร้อย 36 มีมิตรไมตรี ความมีน้ำใจและปรารถนาดี 37 เป็นกลาง ไม่ลำเอียง 38 พูดจาไพเราะ สุภาพ 39 เป็นที่น่าเคารพและศรัทธา 40 เป็นที่น่ายกย่อง เป็นแบบอย่างที่ดี 41 มีความรับผิดชอบต่องานที่ทำสูง 42 มีความเสียสละ 43 มีคุณธรรมเป็นเข็มทิศชี้ทาง 44 ไม่หลงอำนาจ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 6 (ต่อ)

แนวคิดทฤษฎีที่ศึกษา	สาระสำคัญที่นำไปใช้
ความหมายของ ผู้นำเชิงกลยุทธ์	45 มีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการองค์กร 46 ฉลาดในการแยกแยะงาน 47 มีความรอบรู้ 48 มีความตื่นตัวทันต่อเหตุการณ์อยู่ตลอดเวลา 49 วางตนได้ถูกต้องเหมาะสมกับฐานะตำแหน่ง 50 รู้จักใช้อำนาจอย่างพอเหมาะ 51 มีความรู้หลากหลาย 52 เป็นตัวแบบที่ดี 53 รู้จักบริหารการเปลี่ยนแปลง 54 มีเทคนิควิธีในการถ่ายทอด เผยแพร่ 55 มีหลักในการปกครอง ปกครองคนได้ 56 วิเคราะห์สถานการณ์ได้อย่างยอดเยี่ยม 57 เป็นนักสังเกต 58 มีความสามารถในการตัดสินใจดี 59 ไวต่อการรับรู้และเข้าใจในสถานการณ์ต่าง ๆ 60 มีความสามารถในการปรับตัว 61 สามารถจัดการกับความเครียดได้ดี ควบคุมอารมณ์ได้ 62 บริหารคนเป็น 63 มีความสามารถในการคิดอย่างเป็นกลยุทธ์ 64 มีความสามารถในการเข้าใจภาพต่าง ๆ 65 มีความสามารถในการรับรู้สิ่งแปลกใหม่ 66 เป็นผู้นำในทางวิชาการ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ตารางที่ 6 (ต่อ)

แนวคิดทฤษฎีที่ศึกษา	สาระสำคัญที่นำไปใช้
ความหมายของผู้นำเชิงกลยุทธ์	67 มีความรู้ สติปัญญา เฉลียวฉลาด ไหวพริบดี 68 สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ 69 มีความสามารถด้านการพูดอย่างสร้างสรรค์ 70 บริหารการทำงานเป็นทีม 71 สามารถจัดลำดับความสำคัญของงานได้ 72 มีจุดยืนในตนเอง ไม่เหลาะแหละ 73 มองการณ์ไกล 74 มีวิสัยทัศน์กว้างไกล 75 รู้จักวางแผนการใช้เวลาให้เหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่ 76 รู้จักวางแผนการทำงาน 77 มีกลยุทธ์ ยุทธวิธีหลากหลาย 78 สามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้ 79 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 80 สามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ 81 มีความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 82 มีวิธีการคิดเชิงปฏิวัติ คิดนอกกรอบ คิดใหม่ 83 มีความสามารถในการจัดคนให้เหมาะสมกับงาน 84 สร้างบุคลากรขึ้นมาเพื่อทดแทนกันได้ตลอดเวลา 85 รู้ความมุ่งหมายและรู้จักวัตถุประสงค์ของงานอย่างชัดเจน 86 รู้จักความพอเหมาะพอดีในการทำงาน 87 มีความรู้เฉพาะด้านอย่างลึกซึ้ง 88 รู้จักแสวงหานวัตกรรมใหม่มาใช้ 89 มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ตารางที่ 6 (ต่อ)

แนวคิดทฤษฎีที่ศึกษา	สาระสำคัญที่นำไปใช้
ความหมายของ ผู้นำเชิงกลยุทธ์	90 รู้จักหาจุดเด่นจุดด้อยขององค์กร 91 รู้พันธกิจที่สังคมคาดหวังขององค์กร 92 รู้บริบทที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน 93 รู้ปัจจัยภายในขององค์กร 94 เข้าใจวัฒนธรรมขององค์กร 95 รู้จักภาระหน้าที่ 96 มีความตั้งใจมั่น 97 มีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน 98 มีแรงบันดาลใจ 99 มีแรงจูงใจภายในเพื่อจะให้ประสบผลสำเร็จ 100 มีเจตคติมุ่งไปข้างหน้า 101 มีความมุ่งมั่นแรงกล้าในการทำงาน เจตจำนงแน่วแน่ 102 มีความผูกพัน 103 มีความพอใจในหน้าที่การงานที่ทำ 104 คิดพัฒนาปรับปรุงงานนั้นตลอดเวลา 105 ยืนหยัด ไม่ท้อถอย ทำงานอย่างต่อเนื่อง 106 เน้นการมีส่วนร่วม 107 ลงมือทำทันที ไม่ผัดวันประกันพรุ่ง 108 มีความอดทน ไม่เหยาะแหยะ 109 พากเพียรพยายามทำงานอย่างเต็มที่ 110 เอาใส่ใจ ไม่ละทิ้งงานนั้น 111 มีเทคนิควิธีในการทำงานที่ยอดเยี่ยม 112 มีมาตรฐานในการทำงาน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 6 (ต่อ)

แนวคิดทฤษฎีที่ศึกษา	สาระสำคัญที่นำไปใช้
ความหมายของ ผู้นำเชิงกลยุทธ์	113 มีหลักการในการทำงาน 114 ลงมือทำงานอย่างสร้างสรรค์ 115 มีการประยุกต์และบูรณาการการทำงาน 116 ปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอ 117 มีศิลปะในการทำงาน 118 มีการทำงานที่ยืดหยุ่น 119 มีประสิทธิภาพในการทำงานสูง 120 บริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม 121 บริหารงานและทำงานเชิงรุก 122 กำกับ ควบคุม ดูแล และติดตามงานได้ 123 รู้จักบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก 124 ทำให้ผู้ตามมีความมั่นใจในตนเอง 125 ต้องการให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ 126 พลอยยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นประสบความสำเร็จ 127 ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเอง 128 ใจกว้าง รู้จักความแตกต่างของบุคคล 129 เอาใจใส่ความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา 130 สามารถนิเทศ แนะนำ พร่ำสอนงานให้ 131 แบ่งปัน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่ผู้ร่วมงาน 132 รู้จักทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ให้เกิดแก่องค์กร 133 ปลูกฝังคุณธรรมและวินัยให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 134 สร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ร่วมงาน 135 มีความจริงใจต่อผู้ร่วมงาน

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ตารางที่ 6 (ต่อ)

แนวคิดทฤษฎีที่ศึกษา	สาระสำคัญที่นำไปใช้
ความหมายของผู้นำเชิงกลยุทธ์	136 สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดแก่ผู้ทำงาน 137 สามารถในการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้อย่างเต็มใจ 138 เคารพคุณค่า ให้เกียรติแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 139 ยกย่องเชิดชูผู้ใต้บังคับบัญชาตามเหมาะสม 140 เป็นที่รักและอยากร่วมมือร่วมใจในการทำงานด้วย 141 มีความสามารถในการสื่อสารได้อย่างชัดเจน 142 ไม่ชักนำในทางเสื่อมเสีย 143 สร้างความสามัคคีให้เกิดแก่หมู่คณะ 144 มีมนุษยสัมพันธ์ดี 145 มีอิทธิพลต่อคนอื่น 146 สามารถประสานพลังทั้งหลายเพื่อการทำงานให้สำเร็จ 147 ให้ความช่วยเหลือในการแก้ปัญหาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 148 ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาในการพัฒนางานที่รับผิดชอบ 149 มีความเข้าใจลึกซึ้งต่อปัญหาของผู้อื่น 150 ให้อำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม 151 มีตัวชี้วัดในแผนงานอย่างชัดเจน 152 มีงบประมาณพอใช้ 153 สถานภาพทางสังคมเศรษฐกิจมั่นคง 154 มีภูมิหลังทางสังคมที่ดี 155 มีความรักองค์กร 156 สร้างบรรยากาศในองค์กรให้เกิดความรู้สึกมั่นคง 157 เป็นผู้สร้างวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน 158 มีความรับผิดชอบต่อสังคม

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลงวันที่ลิขสิทธิ์

1.2 การสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับคุณลักษณะและองค์ประกอบพร้อมทั้งรูปแบบของผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม

ผู้วิจัยสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับคุณลักษณะและองค์ประกอบพร้อมทั้งรูปแบบของผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม จำนวน 7 คน ได้ตัวแปรจำนวน ตัวแปร มีรายละเอียดดังนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 7 สรุปผลการสัมภาษณ์จากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ

ที่	ตัวแปรผู้นำเชิงกลยุทธ์	พระธรรมคุณาภรณ์	พระธรรมปริยัติวาที	พระเทพปริยัติสุธี	พระราชรัตนมุนี	ร้อยตรี มณีเสน	นิตย์ คงนาม	เอกชัย ไชยโย
1	มีมิตรไมตรี ความมีน้ำใจและปรารถนาดี	✓						
2	ต้องการให้ผู้อื่นพ้นทุกข์	✓						
3	พลอยยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นประสบความสำเร็จ	✓						
4	เป็นกลาง ไม่ลำเอียง	✓						
5	ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเอง	✓	✓	✓	✓			✓
6	ใจกว้าง รู้จักความแตกต่างของบุคคล	✓					✓	
7	เอาใจใส่ความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา	✓		✓	✓			
8	สามารถนิเทศ แนะนำ พร่ำสอนงานให้	✓					✓	
9	แบ่งปัน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่ผู้ร่วมงาน	✓	✓	✓				
10	พูดจาไพเราะ สุภาพ	✓	✓	✓				
11	รู้จักทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ให้เกิดแก่องค์กร	✓	✓	✓				
12	วางตนได้ถูกต้องเหมาะสมกับฐานะตำแหน่ง	✓	✓	✓				
13	ปลูกฝังคุณธรรมให้เกิดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	✓			✓			

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ที่	ตัวแปรผู้นำเชิงกลยุทธ์	พระธรรมคุณาภรณ์	พระธรรมปริยัติเวที	พระเทพปริยัติสุธี	พระราชรัตนมุนี	ร้งสรรค์ มณีเลิศ	นิวัฒ คุ่นงาม	กิญโญ คชสิลา
14	มีการทำงานเชิงรุก	✓						
15	เน้นการมีส่วนร่วม	✓						✓
16	มีบุคลิกดี น่าเชื่อถือ		✓					
17	ลงมือทำทันที ไม่ผัดวันประกันพรุ่ง		✓	✓				
18	มีคุณธรรมอยู่ในตนเอง		✓		✓			
19	เสริมขวัญและแรงจูงใจ		✓	✓				✓
20	มีความจริงใจต่อผู้ร่วมงาน		✓					
21	รู้จักพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา		✓					
22	มีความอดทน ไม่เหยาะแหยะ		✓					
23	มีความพอใจในหน้าที่การงานที่ทำ		✓			✓	✓	
24	พากเพียรพยายามทำงานอย่างเต็มที่		✓		✓			
25	ใส่ใจ ไม่ละทิ้งงานนั้น		✓					
26	คิดพัฒนาปรับปรุงงานนั้นตลอดเวลา		✓					

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ที่	ตัวแปรผู้นำเชิงกลยุทธ์	พระธรรมคุณาภรณ์	พระธรรมปริยัติเวที	พระเทพปริยัติสุธี	พระราชรัตนมุนี	ร้งสรรค์ นนทรี	ณรงค์ ตรีนัย	วิญญู คชชีวา
27	สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดแก่ผู้ทำงาน			✓	✓		✓	✓
28	สามารถในการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้อย่างเต็มใจ		✓					
29	ให้เกียรติแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา			✓				
30	ยกย่องเชิดชูผู้ใต้บังคับบัญชาตามเหมาะสม			✓			✓	
31	ใช้กลยุทธ์หลากหลาย			✓				
32	รู้จักใช้อำนาจอย่างพอเหมาะ			✓			✓	
33	เป็นที่รักและอยากร่วมมือร่วมใจในการทำงานด้วย			✓				
34	เป็นที่น่าเคารพและศรัทธา			✓	✓			
35	เป็นที่น่ายกย่อง เป็นแบบอย่างที่ดี			✓	✓			
36	มีศิลปะในการพูด			✓				
37	รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเสมอ			✓				✓
38	มีความสามารถในการสื่อสารได้ดี			✓			✓	
39	ไม่ชักนำในทางเสื่อมเสีย			✓				

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ที่	ตัวแปรผู้นำเชิงกลยุทธ์	พระธรรมคุณาภรณ์	พระธรรมปริยัติวาที	พระเทพปริยัติสุธี	พระราชรัตนเวที	ร้อยตรี ณรงค์ บรรเจิด	ณรงค์ ตรัยวิวัฒน์	เอนก ศิริบุญ
40	ให้ผู้ร่วมงานทำงานด้วยกันอย่างมีสัมพันธภาพที่ดี			✓				
41	สร้างบุคลากรขึ้นมาเพื่อทดแทนกันได้ตลอดเวลา			✓				
42	คิดต่าง คิดใหม่				✓		✓	
43	มีจุดยืนในตนเอง ไม่เหลาะแหละ				✓			
44	มีสติปัญญาดี				✓			
45	มีวิสัยทัศน์กว้างไกล				✓		✓	
46	มีมนุษย์สัมพันธ์ดี				✓			
47	รู้จักวางแผนการใช้เวลา				✓			
48	มีความรู้เฉพาะด้านอย่างลึกซึ้ง					✓		✓
49	มีความรู้หลากหลาย					✓		
50	มีเทคนิควิธีในการทำงานที่ยอดเยี่ยม					✓		
51	มีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน					✓		
52	เป็นตัวแบบที่ดี					✓		

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ที่	ตัวแปรผู้นำเชิงกลยุทธ์	พระธรรมคุณาภรณ์	พระธรรมปริยัติเวที	พระเทพปริยัติสุธี	พระราชรัตนมุนี	รังสรรค์ มณีเลิศ	ณรงค์ ตรีนิ	กิญญ์ โญ คชสิทธิ์
53	มีมาตรฐานในการทำงาน					✓		
54	มีหลักการในการทำงาน					✓		
55	ลงมือทำงานอย่างสร้างสรรค์					✓		
56	มีการประยุกต์และบูรณาการการทำงาน					✓		✓
57	กล้าเปลี่ยนแปลง					✓		✓
58	รู้จักบริหารการเปลี่ยนแปลง					✓		✓
59	รู้จักแสวงหานวัตกรรมใหม่มาใช้					✓		
60	มีเทคนิควิธีในการถ่ายทอด เผยแพร่					✓	✓	
61	มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน					✓		
62	รู้จักหา The Best Way โดยการหา SWOT ขององค์กร				✓	✓		
63	รู้พันธกิจที่สังคมคาดหวังขององค์กร						✓	
64	รู้บริบทที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน						✓	
65	รู้ปัจจัยภายในขององค์กร						✓	

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ที่	ตัวแปรผู้นำเชิงกลยุทธ์	พระธรรมคุณาภรณ์	พระธรรมปริยัติเวที	พระเทพปริยัติสุธี	พระราชรัตนมุนี	ร้งสรรค์ มณีเลิศ	บุญชู ตรีนิ่มงาม	กิญญ์ญ คชสิลา
66	เข้าใจวัฒนธรรมขององค์กร						✓	
67	รู้จักวางแผนการทำงาน						✓	✓
68	ปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอ						✓	
69	มีศิลปะในการทำงาน						✓	
70	มีการทำงานที่ยืดหยุ่น						✓	
71	ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาได้						✓	
72	มีตัวชี้วัดในแผนงานอย่างชัดเจน						✓	
73	วิเคราะห์สถานการณ์ได้อย่างยอดเยี่ยม						✓	
74	เป็นนักสังเกต						✓	
75	ใฝ่รู้ แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เสมอ							✓
76	บริหารจัดการองค์กรได้ดี							✓
77	มีงบประมาณพอใช้	✓						✓
78	กล้าตัดสินใจ							✓

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 8 แสดงผลสรุปความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบของผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม

แนวคิดทฤษฎีที่ศึกษา	สาระสำคัญที่นำไปใช้
ความหมายของผู้นำเชิงกลยุทธ์	ผลการศึกษาพบว่า ความหมายของผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้ ผู้บริหารต้อง 1 มีมิตรไมตรี ความมีน้ำใจและปรารถนาดี 2 ต้องการให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ 3 พลอยยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นประสบความสำเร็จ 4 เป็นกลาง ไม่ลำเอียง 5 ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเอง 6 ใจกว้าง รู้จักความแตกต่างของบุคคล 7 เอาใจใส่ความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา 8 สามารถนิเทศ แนะนำ พร่ำสอนงานให้ 9 แบ่งปัน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่ผู้ร่วมงาน 10 พูดจาไพเราะ สุภาพ 11 รู้จักทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ให้เกิดแก่องค์กร 12 วางตนได้ถูกต้องเหมาะสมกับฐานะตำแหน่ง 13 ปลูกฝังคุณธรรมให้เกิดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 14 มีการทำงานเชิงรุก 15 เน้นการมีส่วนร่วม 16 มีบุคลิกดี น่าเชื่อถือ 17 ลงมือทำทันที ไม่ผัดวันประกันพรุ่ง 18 มีคุณธรรมอยู่ในตนเอง 19 เสริมขวัญและแรงจูงใจ 20 มีความจริงใจต่อผู้ร่วมงาน 21 รู้จักพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ตารางที่ 8 (ต่อ)

แนวคิดทฤษฎีที่ศึกษา	สาระสำคัญที่นำไปใช้
ความหมายของ ผู้นำเชิงกลยุทธ์	22 มีความอดทน ไม่เหยาะแหยะ 23 มีความพอใจในหน้าที่การงานที่ทำ 24 พากเพียรพยายามทำงานอย่างเต็มที่ 25 ใส่ใจ ไม่ละทิ้งงานนั้น 26 คิดพัฒนาปรับปรุงงานนั้นตลอดเวลา 27 สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดแก่ผู้ทำงาน 28 สามารถในการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้อย่างเต็มใจ 29 ให้เกียรติแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 30 ยกย่องเชิดชูผู้ใต้บังคับบัญชาตามเหมาะสม 31 ใช้กลยุทธ์หลากหลาย 32 รู้จักใช้อำนาจอย่างพอเหมาะ 33 เป็นที่รักและอยากร่วมมือร่วมใจในการทำงานด้วย 34 เป็นที่น่าเคารพและศรัทธา 35 เป็นที่น่ายกย่อง เป็นแบบอย่างที่ดี 36 มีศิลปะในการพูด 37 รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเสมอ 38 คัมภีรัญจะ กถัง กัตตา มีความสามารถในการสื่อสารได้ดี 39 ไม่ชักนำในทางเสื่อมเสีย 40 ให้ผู้ร่วมงานทำงานด้วยกันอย่างมีสัมพันธภาพที่ดี 41 สร้างบุคลากรขึ้นมาเพื่อทดแทนกันได้ตลอดเวลา 42 คิดต่าง คิดใหม่ 43 มีจุดยืนในตนเอง ไม่เหลาะแหละ 44 มีสติปัญญาดี

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 8 (ต่อ)

แนวคิดทฤษฎีที่ศึกษา	สาระสำคัญที่นำไปใช้
ความหมายของ ผู้นำเชิงกลยุทธ์	45 มีวิสัยทัศน์กว้างไกล 46 มีมนุษยสัมพันธ์ดี 47 รู้จักวางแผนการใช้เวลา 48 มีความรู้เฉพาะด้านอย่างลึกซึ้ง 49 มีความรู้หลากหลาย 50 มีเทคนิควิธีในการทำงานที่ยอดเยี่ยม 51 มีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน 52 เป็นตัวแบบที่ดี 53 มีมาตรฐานในการทำงาน 54 มีหลักการในการทำงาน 55 ลงมือทำงานอย่างสร้างสรรค์ 56 มีการประยุกต์และบูรณาการการทำงาน 57 กล้าเปลี่ยนแปลง 58 รู้จักบริหารการเปลี่ยนแปลง 59 รู้จักแสวงหานวัตกรรมใหม่มาใช้ 60 มีเทคนิควิธีในการถ่ายทอด เผยแพร่ 61 มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน 62 รู้จักหา The Best Way โดยการหา SWOT ขององค์กร 63 รู้พันธกิจที่สังคมคาดหวังขององค์กร 64 รู้บริบทที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน 65 รู้ปัจจัยภายในขององค์กร 66 เข้าใจวัฒนธรรมขององค์กร

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่งวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 8 (ต่อ)

แนวคิดทฤษฎีที่ศึกษา	สาระสำคัญที่นำไปใช้
ความหมายของ ผู้นำเชิงกลยุทธ์	67 รู้จักวางแผนการทำงาน 68 ปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอ 69 มีศิลปะในการทำงาน 70 มีการทำงานที่ยืดหยุ่น 71 ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาได้ 72 มีตัวชี้วัดในแผนงานอย่างชัดเจน 73 วิเคราะห์สถานการณ์ได้อย่างยอดเยี่ยม 74 เป็นนักสังเกต 75 ใฝ่รู้ แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เสมอ 76 บริหารจัดการองค์กรได้ดี 77 มีงบประมาณพอใช้ 78 กล้าตัดสินใจ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

1.3 สรุปการวิเคราะห์เอกสารและความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อสรุปเป็นตัวแปรแล้วนำมาสร้างเป็นกระทงคำถามของแบบสอบถาม ซึ่งได้ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม จำนวน 8 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) คุณลักษณะและพฤติกรรม 2) คุณธรรมจริยธรรม 3) สติปัญญาและความสามารถ 4) วิสัยทัศน์ 5) ภารกิจ 6) อุดมการณ์ 7) กลยุทธ์ด้านความสามารถ 8) มนุษยสัมพันธ์ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 9 สรุปสาระสำคัญจากการวิเคราะห์เอกสารและความคิดเห็นที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

องค์ประกอบ	รายละเอียด
1. คุณลักษณะและพฤติกรรม (Leadership Traits and Behaviors)	คุณลักษณะ พฤติกรรมของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา อันมีตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1.1 มีภาวะผู้นำในการนำองค์กร 1.2 มีบุคลิกภาพเป็นผู้นำ เช่น ท่าทางองอาจ เสียงดังกังวาน 1.3 มีความฉลาดทางอารมณ์ในการทำงาน เช่น ระงับโกรธได้ 1.4 มีการบูรณาการในการทำงานกับบริบทต่าง ๆ ได้ 1.5 มีความกล้าหาญพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อสิ่งที่ดีกว่า 1.6 มีการบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ ใช้เวลาอย่างพอเหมาะ 1.7 มีการฝึกฝนพัฒนาตนเองในการทำงานตลอดเวลา 1.8 มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการทำงาน
2. คุณธรรมจริยธรรม (Ethics - Integrity)	การใช้พฤติกรรมทางคุณธรรมและจริยธรรมในกระบวนการบริหารของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม อันมีตัวบ่งชี้ ดังนี้ 2.1 มีความซื่อสัตย์สุจริตในหน้าที่การงาน 2.2 มีความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ไม่เหลวไหล 2.3 ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินชีวิตได้ 2.4 มีความยุติธรรมในการทำงาน ปราศจากอคติต่อผู้ร่วมงาน 2.5 มีความอ่อนโยนต่อผู้ร่วมงาน ทำงานหรือพูดด้วยอย่างสุภาพ 2.6 ยึดถือกฎระเบียบในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด 2.7 ใช้หลักการและเหตุผลในการปฏิบัติงาน 2.8 มีเมตตาและกรุณาต่อผู้ร่วมงาน 2.9 มีการยอมรับและให้เกียรติต่อผู้อื่น
3. สติปัญญาและความสามารถ (Wisdom - Competence)	ความรู้ ความสามารถและทักษะในการบริหารของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักเรียนให้สามารถดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันมีตัวบ่งชี้ ดังนี้ 3.1 มีความรู้ทางการบริหารการศึกษา 3.2 มีความรู้ในการจัดองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ตารางที่ 9 (ต่อ)

องค์ประกอบ	รายละเอียด
	3.3 เป็นต้นแบบในการทำงานให้แก่ผู้ร่วมงาน 3.4 มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาของงาน 3.5 ยอมรับความเปลี่ยนแปลงขององค์กรและสังคมได้ 3.6 มีการตัดสินใจที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ 3.7 มีการทำงานแบบมีส่วนร่วมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง 3.8 มีความฉลาดในการจัดระบบเวลาของงาน 3.9 คุณภาพการใช้ภาษาในการสื่อสารในการบริหารงาน ชัดเจน 3.10 มีความชัดเจนในการทำงาน เป็นระบบและตรวจสอบได้ 3.11 มีการจัดวางระบบขององค์กรได้อย่างยอดเยี่ยม 3.12 มีการติดตามและประเมินผลของงานตลอดเวลา
4. วิสัยทัศน์ (Vision)	พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมที่สามารถนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดเป็นกลยุทธ์ (Gathering multiple input to formulate strategy) โดยใช้ความสามารถในด้านความคิด ความเข้าใจ (Cognitive abilities) มาแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Cognitive problem solving) เพื่อกำหนดทิศทางองค์กรไปข้างหน้าอย่างสร้างสรรค์และมีเป้าหมายในอนาคตที่ชัดเจน โดยมีตัวบ่งชี้ ดังนี้ 4.1 มีความคิดทันกับยุคสมัย ทันกับสถานการณ์ปัจจุบัน 4.2 มีการวางแผนการบริหารงานอย่างเป็นขั้นตอน 4.3 มีการวางแผนการทำงานให้สอดคล้องกับอนาคต 4.4 มีการใช้นวัตกรรมในการบริหาร เช่น เทคโนโลยีต่าง ๆ 4.5 มีการจัดอบรมสัมมนาเกี่ยวกับงานที่ทำให้แก่ผู้ร่วมงาน 4.6 ส่งเสริมให้เกิดการทำงานแบบมีส่วนร่วมกับผู้เกี่ยวข้อง 4.7 มีการบริหารการใช้ทรัพยากรอย่างเป็นระบบและคุ้มค่า 4.8 มีการจัดคนเหมาะสมกับงานตามความสามารถ 4.9 มีการกำหนดทางเลือกในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ร่วมงาน

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ตารางที่ 9 (ต่อ)

องค์ประกอบ	รายละเอียด
5. ภารกิจ (Mission)	ภาระหน้าที่ที่จะต้องกำหนดขึ้นเพื่อการปฏิบัติงานให้บรรลุยังวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ โดยภารกิจนี้ประกอบด้วยภารกิจฝ่ายต่าง ๆ ที่จะต้องดำเนินการและรับผิดชอบ โดยแต่ละฝ่ายจะต้องมีการประสานเชื่อมโยงภารกิจเหล่านั้นเข้าด้วยกันเพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันที่จะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร โดยมีตัวบ่งชี้ ดังนี้ 5.1 มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของงานไว้ชัดเจน 5.2 มีการยืดหยุ่นในการทำงานให้สอดคล้องกับบริบท 5.3 มีความรู้ชัดแจ้งในสาขาวิชาที่มีการดำเนินการเรียนการสอน 5.4 มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น คอมพิวเตอร์ 5.5 มีการประกันคุณภาพในสำนักเรียน 5.6 มีการสร้างสำนึกการมีส่วนร่วมในวัฒนธรรมขององค์กร 5.7 มีการใช้ข้อมูลในการวางแผนงานและการปฏิบัติงาน 5.8 มีการบริหารงานที่สอดคล้องกับสภาพทางสังคมปัจจุบัน 5.9 ใช้หลักการทางศาสนาเป็นกรอบการปฏิบัติงานในสำนักเรียน
6. อุดมการณ์ (Charisma or Idealized Influence)	ทัศนคติ แรงดลใจ (Inspirational Motivation) ของผู้บริหารสำนักเรียน พระปริยัติธรรมที่ส่งผลต่อพฤติกรรม การบริหารงานและมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานขององค์กร โดยมีตัวบ่งชี้ ดังนี้ 6.1 มีความเอาใจใส่และจดจ่อในการทำงานอย่างแน่วแน่ 6.2 ทุ่มเทศักยภาพและเวลาให้องค์กรเต็มที่ 6.3 มีการพัฒนาตนเองในด้านวิชาการ แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ 6.4 มีการพัฒนาคุณภาพของงานตลอดเวลา 6.5 มีการใช้ยุทธศาสตร์และกลวิธีในการบริหารงาน 6.6 ส่งเสริมการทำงานอย่างมีความสุขให้แก่ผู้ร่วมงาน 6.7 มีการส่งเสริมความก้าวหน้าในการทำงานแก่ผู้ร่วมงาน 6.8 มีการสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงานแก่ผู้ร่วมงาน

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

ตารางที่ 9 (ต่อ)

องค์ประกอบ	รายละเอียด
7. กลยุทธ์ (Strategy)	ความสามารถของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมในการวางแผนปฏิบัติงานเพื่อช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีตัวบ่งชี้ ดังนี้ 7.1 มีการส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วมกับสังคมและชุมชน 7.2 มีการทำงานเป็นทีม 7.3 มีการนิเทศ แนะแนวงานให้แก่ผู้ร่วมงาน 7.4 มีการบูรณาการในการทำงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับทุกภาคส่วน 7.5 มีการกำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้ในการทำงานตามกระบวนการประเมินผล 7.6 มีการประเมินผลตามแผนปฏิบัติทุกระยะ 7.7 มีการใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารงานและปฏิบัติงาน
8. มนุษยสัมพันธ์ (Relationship)	พฤติกรรมส่วนตัวของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมที่มีคุณลักษณะประสานสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น อันนำไปสู่พฤติกรรมการบริหารที่ก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่มีความสุข ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร อันประกอบไปด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้ 8.1 มีการยอมรับในความแตกต่างของบุคคล 8.2 มีการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน 8.3 มีกิจกรรมส่งเสริมความเสียสละ สามัคคี 8.4 มีการเพิ่มขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน 8.5 มีการเคารพสิทธิเสรีภาพของกันและกัน 8.6 มีการให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกันในทุกระดับขององค์กร 8.7 มีการพัฒนาบุคคลและองค์กรเชิงยั่งยืน 8.8 มีการใช้อำนาจได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ 8.9 ใช้หลักกัลยาณมิตรธรรมในการบริหารงาน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

1.4 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นเจ้าสำนักเรียนพระปริยัติธรรม อาจารย์ใหญ่ และครูสอนพระปริยัติธรรมจำนวน 187 สำนักเรียน รวมทั้งสิ้น 748 รูป เมื่อพิจารณาตามอายุ ระดับการศึกษาแผนกนักธรรม ระดับการศึกษาแผนกบาลี ระดับการศึกษาทางโลก ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันในสำนักเรียน และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน มีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 10 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

n = 187

ตำแหน่ง / สถานภาพ	เจ้าสำนักเรียน		อาจารย์ใหญ่		ครูสอน		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
อายุ								
1. 15 – 29 ปี	1	0.50	3	1.60	121	32.40	125	16.70
2. 30 – 44 ปี	13	7.00	95	50.80	198	52.90	306	40.90
3. 45 – 59 ปี	59	31.50	68	36.40	48	12.80	175	23.40
4. 60 ปีขึ้นไป	114	61.00	21	11.20	7	1.90	142	19.00
รวม	187	100.00	187	100.00	374	100.00	748	100.00
การศึกษานักธรรม								
1. นักธรรมตรี	2	1.10	0	0.00	3	0.80	5	0.70
2. นักธรรมโท	4	2.10	1	0.50	6	1.60	11	1.50
3. นักธรรมเอก	181	96.80	186	99.50	365	97.60	732	97.80
รวม	187	100.00	187	100.00	374	100.00	748	100.00
การศึกษาบาลี								
1. ไม่มีวุฒิ	87	46.50	48	25.70	119	31.80	254	34.00
2. ป.1-2 – ป.ธ.3	24	12.80	25	13.40	74	19.80	123	16.40
3. ป.ธ.4 – ป.ธ.6	41	21.90	30	16.00	86	23.00	157	21.00
4. ป.ธ.7 – ป.ธ.9	35	18.80	84	44.90	95	25.40	214	28.60
รวม	187	100.00	187	100.00	374	100.00	748	100.00

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ตำแหน่ง / สถานภาพ	เจ้าสำนักเรียน		อาจารย์ใหญ่		ครูสอน		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การศึกษาทางโลก								
1. ปฐมศึกษา	80	42.80	22	11.80	51	13.60	153	20.50
2. มัธยมศึกษา	44	23.50	41	21.90	124	33.20	209	27.90
3. ปริญญาตรี	38	20.30	80	42.80	152	40.60	270	36.10
4.สูงกว่าปริญญาตรี	25	13.40	44	23.50	47	12.60	116	15.50
รวม	187	100.00	187	100.00	374	100.00	748	100.00
ประสบการณ์								
1. 1 - 5 ปี	10	5.30	28	15.00	184	49.20	222	29.70
2. 6 - 10 ปี	24	12.80	70	37.40	116	31.00	210	28.10
3. 11 - 15 ปี	42	22.50	44	23.50	40	10.70	126	16.80
4. 16 ปีขึ้นไป	111	59.40	45	24.10	34	9.10	190	25.40
รวม	187	100.00	187	100.00	374	100.00	748	100.00

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

จากตารางที่ 10 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามรวมทั้งสิ้น 764 รูป ผู้ที่มีอายุ 30 – 44 ปี มีมากที่สุด จำนวน 306 รูป คิดเป็นร้อยละ 40.90 น้อยที่สุดคืออายุ 15 – 29 ปี จำนวน 125 รูป คิดเป็นร้อยละ 16.70 ด้านการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกนักธรรม พบว่า ระดับนักธรรมเอกมีมากที่สุด จำนวน 732 รูป คิดเป็นร้อยละ 97.80 น้อยที่สุดคือระดับนักธรรมตรี จำนวน 5 รูป คิดเป็นร้อยละ 0.70 ด้านการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี พบว่า ผู้ไม่มีวุฒิมีมากที่สุด จำนวน 254 รูป คิดเป็นร้อยละ 34.00 น้อยที่สุดคือ ประโยค 1-2 - ป.ธ. 3 จำนวน 123 รูป คิดเป็นร้อยละ 16.40 ด้านการศึกษาทางโลก พบว่า ระดับปริญญาตรีมีมากที่สุด จำนวน 270 รูป คิดเป็นร้อยละ 36.10 น้อยที่สุดคือระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 166 รูป คิดเป็นร้อยละ 15.50 ด้านประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน พบว่า ประสบการณ์ 1 – 5 ปีมีมากที่สุด จำนวน 222 รูป คิดเป็นร้อยละ 29.70 น้อยที่สุดคือประสบการณ์ 11 – 15 ปี จำนวน 126 รูป คิดเป็นร้อยละ 16.80

สำหรับผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นเจ้าสำนักเรียนทั้งหมด 187 รูป ผู้ที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไปมีมากที่สุด จำนวน 114 รูป คิดเป็นร้อยละ 61.00 น้อยที่สุดคืออายุ 15 – 29 ปี จำนวน 1 รูป

คิดเป็นร้อยละ 0.50 ด้านการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกนักธรรม พบว่า ระดับนักธรรมเอกมีมากที่สุด จำนวน 181 รูป คิดเป็นร้อยละ 96.80 น้อยที่สุดคือระดับนักธรรมตรี จำนวน 2 รูป คิดเป็นร้อยละ 1.10 ด้านการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี พบว่า ผู้ไม่มีวุฒิมีมากที่สุด จำนวน 87 รูป คิดเป็นร้อยละ 46.50 น้อยที่สุดคือ ประโยค 1-2 - ป.ธ. 3 จำนวน 24 รูป คิดเป็นร้อยละ 12.80 ด้านการศึกษาทางโลก พบว่า ระดับประถมศึกษามีมากที่สุด จำนวน 80 รูป คิดเป็นร้อยละ 42.80 น้อยที่สุดคือระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 25 รูป คิดเป็นร้อยละ 13.40 ด้านประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน พบว่า ประสบการณ์ 16 ปีขึ้นไปมีมากที่สุด จำนวน 111 รูป คิดเป็นร้อยละ 59.40 น้อยที่สุดคือประสบการณ์ 1 – 5 ปี จำนวน 10 รูป คิดเป็นร้อยละ 5.30

สำหรับผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นอาจารย์ใหญ่ทั้งหมด 187 รูป ผู้ที่มีอายุ 30 - 44 ปีมีมากที่สุด จำนวน 95 รูป คิดเป็นร้อยละ 50.80 น้อยที่สุดคืออายุ 15 – 29 ปี จำนวน 3 รูป คิดเป็นร้อยละ 1.60 ด้านการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกนักธรรม พบว่า ระดับนักธรรมเอกมีมากที่สุด จำนวน 186 รูป คิดเป็นร้อยละ 99.50 น้อยที่สุดคือระดับนักธรรมตรี ไม่มี คิดเป็นร้อยละ 0.00 ด้านการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี พบว่า ผู้วุฒิการศึกษาระดับ ป.ธ. 7 – ป.ธ. 9 มีมากที่สุด จำนวน 84 รูป คิดเป็นร้อยละ 44.90 น้อยที่สุดคือ ประโยค 1-2 - ป.ธ. 3 จำนวน 25 รูป คิดเป็นร้อยละ 13.40 ด้านการศึกษาทางโลก พบว่า ระดับปริญญาตรีมีมากที่สุด จำนวน 80 รูป คิดเป็นร้อยละ 42.80 น้อยที่สุดคือระดับสูงกว่าประถมศึกษา จำนวน 22 รูป คิดเป็นร้อยละ 11.80 ด้านประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน พบว่า ประสบการณ์ 6 - 10 ปีมีมากที่สุด จำนวน 70 รูป คิดเป็นร้อยละ 37.40 น้อยที่สุดคือประสบการณ์ 1 – 5 ปี จำนวน 28 รูป คิดเป็นร้อยละ 15.00

สำหรับผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นครูสอนพระปริยัติธรรมทั้งหมด 374 รูป ผู้ที่มีอายุ 30 - 44 ปีมีมากที่สุดจำนวน 198 รูป คิดเป็นร้อยละ 52.90 น้อยที่สุดคืออายุ 60 ปีขึ้นไป จำนวน 7 รูป คิดเป็นร้อยละ 1.90 ด้านการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกนักธรรม พบว่า ระดับนักธรรมเอกมีมากที่สุด จำนวน 365 รูป คิดเป็นร้อยละ 97.60 น้อยที่สุดคือระดับนักธรรมตรี จำนวน 3 รูป คิดเป็นร้อยละ 0.80 ด้านการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี พบว่า ผู้ไม่มีวุฒิมีมากที่สุด จำนวน 119 รูป คิดเป็นร้อยละ 31.80 น้อยที่สุดคือ ประโยค 1-2 - ป.ธ. 3 จำนวน 74 รูป คิดเป็นร้อยละ 19.80 ด้านการศึกษาทางโลก พบว่า ระดับปริญญาตรีมีมากที่สุด จำนวน 152 รูป คิดเป็นร้อยละ 40.60 น้อยที่สุดคือระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 47 รูป คิดเป็นร้อยละ 12.60 ด้านประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน พบว่า ประสบการณ์ 1 - 5 ปีมีมากที่สุด จำนวน 184 รูป คิดเป็นร้อยละ 49.20 น้อยที่สุดคือประสบการณ์ 16 ปีขึ้นไป จำนวน 34 รูป คิดเป็นร้อยละ 9.10

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

1.5 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม

การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมของเจ้าสำนักเรียน อาจารย์ใหญ่ และครูสอนพระปริยัติธรรม ในแต่ละตัวแปรของความคิดเห็นที่มีต่อผู้นำเชิงกลยุทธ์ ดังรายละเอียดตามตารางที่ 14

ตารางที่ 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม

n = 187

ลำดับที่	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับความคิดเห็น
1	มีภาวะผู้นำในการนำองค์กร	4.57	.449	มากที่สุด
2	มีบุคลิกภาพเป็นผู้นำ เช่น ท่าทางองอาจ เสียงดังกังวาน	4.28	.522	มาก
3	มีความฉลาดทางอารมณ์ในการทำงาน เช่น ระงับความโกรธได้	4.43	.501	มาก
4	มีการบูรณาการในการทำงานกับบริบทต่าง ๆ ได้	4.27	.540	มาก
5	มีความกล้าหาญพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อสิ่งที่ดีกว่า	4.43	.484	มาก
6	มีการบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ ใช้เวลาอย่างพอเหมาะ ไม่เยิ่นเย้อ	4.37	.521	มาก
7	มีการฝึกฝนพัฒนาตนเองในการทำงานตลอดเวลา	4.44	.479	มาก
8	มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการทำงาน	4.57	.415	มากที่สุด
9	มีความซื่อสัตย์สุจริตในหน้าที่การงาน	4.72	.328	มากที่สุด
10	มีความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ไม่เหลวไหล	4.65	.369	มากที่สุด
11	ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินชีวิตได้	4.54	.433	มากที่สุด

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ลำดับที่	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับความคิดเห็น
12	มีความยุติธรรมในการทำงาน ปราศจากอคติต่อผู้ร่วมงาน	4.57	.399	มากที่สุด
13	มีความอ่อนโยนต่อผู้ร่วมงาน ทำงานหรือพูดด้วยอย่างสุภาพ	4.05	.498	มาก
14	ยึดถือกฎระเบียบในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด	4.44	.447	มาก
15	ใช้หลักการและเหตุผลในการปฏิบัติงาน	4.51	.449	มากที่สุด
16	มีเมตตาและกรุณาต่อผู้ร่วมงาน	4.42	.434	มาก
17	มีการยอมรับและให้เกียรติต่อผู้อื่น	4.42	.388	มาก
18	มีความรู้ทางการบริหารการศึกษา	3.92	.602	มาก
19	มีความรู้ในการจัดองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	4.24	.529	มาก
20	เป็นต้นแบบในการทำงานให้แก่ผู้ร่วมงาน	4.34	.546	มาก
21	มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาของงาน	4.32	.565	มาก
22	ยอมรับความเปลี่ยนแปลงขององค์กรและสังคมได้	4.24	.594	มาก
23	มีการตัดสินใจที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้	4.30	.547	มาก
24	มีการทำงานแบบมีส่วนร่วมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	4.31	.531	มาก
25	มีความฉลาดในการจัดระบบเวลาของงาน รู้จักความสำคัญของงาน ก่อน – หลัง	4.28	.579	มาก
26	คุณภาพการใช้ภาษาในการสื่อสารในการบริหารงานชัดเจน ไม่กำกวม	4.19	.569	มาก
27	มีความชัดเจนในการทำงาน เป็นระบบและตรวจสอบได้	4.36	.536	มาก
28	มีการจัดวางระบบขององค์กรได้อย่างยอดเยี่ยม	4.23	.612	มาก

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ลำดับที่	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับความคิดเห็น
29	มีการติดตามและประเมินผลของงานตลอดเวลา	4.22	.614	มาก
30	มีความคิดทันกับยุคสมัย ทันกับสถานการณ์ปัจจุบัน	4.38	.528	มาก
31	มีการวางแผนการบริหารงานอย่างเป็นขั้นตอน	4.39	.502	มาก
32	มีการวางแผนการทำงานให้สอดคล้องกับอนาคต	4.26	.564	มาก
33	มีการใช้นวัตกรรมในการบริหาร เช่น เทคโนโลยีต่าง ๆ	3.98	.595	มาก
34	มีการจัดอบรมสัมมนาเกี่ยวกับงานที่ทำให้แก่ผู้ร่วมงาน	3.80	.668	มาก
35	ส่งเสริมให้เกิดการทำงานแบบมีส่วนร่วมกับผู้เกี่ยวข้อง	4.09	.637	มาก
36	มีการบริหารการใช้ทรัพยากรอย่างเป็นระบบและคุ้มค่า	4.12	.577	มาก
37	มีการจัดคนเหมาะสมกับงานตามความสามารถ	4.37	.557	มาก
38	มีการกำหนดทางเลือกในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ร่วมงาน	4.06	.603	มาก
39	มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของงานไว้ชัดเจน	4.40	.493	มาก
40	มีการยืดหยุ่นในการทำงานให้สอดคล้องกับบริบท	4.22	.561	มาก
41	มีความรู้ชัดแจ้งในสาขาวิชาที่มีการดำเนินการเรียนการสอน	3.89	.581	มาก
42	มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น คอมพิวเตอร์	3.97	.638	มาก
43	มีการประกันคุณภาพในสำนักเรียน	3.01	1.054	ปานกลาง

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ลำดับที่	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับความคิดเห็น
44	มีการสร้างสำนึกการมีส่วนร่วมในวัฒนธรรมขององค์กร	4.20	.603	มาก
45	มีการใช้ข้อมูลในการวางแผนงานและการปฏิบัติงาน	4.24	.569	มาก
46	มีการบริหารงานที่สอดคล้องกับสภาพทางสังคมปัจจุบัน	3.87	.538	มาก
47	ใช้หลักการทางศาสนาเป็นกรอบการปฏิบัติงานในสำนักเรียน	4.54	.438	มากที่สุด
48	มีความเอาใจใส่และจดจ่อในการทำงานอย่างแน่วแน่	4.51	.442	มากที่สุด
49	ทุ่มเทศักยภาพและเวลาให้องค์กรเต็มที่	4.40	.483	มาก
50	มีการพัฒนาตนเองในด้านวิชาการ แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นตลอดเวลา	4.34	.515	มาก
51	มีการพัฒนาคุณภาพของงานตลอดเวลา	4.34	.516	มาก
52	มีการใช้ยุทธศาสตร์และกลวิธีในการบริหารงาน	4.23	.602	มาก
53	ส่งเสริมการทำงานอย่างมีความสุขให้แก่ผู้ร่วมงาน	4.19	.514	มาก
54	มีการส่งเสริมความก้าวหน้าในการทำงานแก่ผู้ร่วมงาน เช่น การศึกษาต่อ	4.26	.588	มาก
55	มีการสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงานแก่ผู้ร่วมงาน	4.30	.569	มาก
56	มีการส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วมกับสังคมและชุมชน	4.13	.519	มาก
57	มีการทำงานเป็นทีม	4.36	.570	มาก
58	มีการนิเทศ แนะแนวงานให้แก่ผู้ร่วมงาน	3.88	.575	มาก

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ลำดับที่	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับความคิดเห็น
44	มีการสร้างสำนึกการมีส่วนร่วมในวัฒนธรรมขององค์กร	4.20	.603	มาก
45	มีการใช้ข้อมูลในการวางแผนงานและการปฏิบัติงาน	4.24	.569	มาก
46	มีการบริหารงานที่สอดคล้องกับสภาพทางสังคมปัจจุบัน	3.87	.538	มาก
47	ใช้หลักการทางศาสนาเป็นกรอบการปฏิบัติงานในสำนักเรียน	4.54	.438	มากที่สุด
48	มีความเอาใจใส่และจดจ่อในการทำงานอย่างแน่วแน่	4.51	.442	มากที่สุด
49	ทุ่มเทศักยภาพและเวลาให้องค์กรเต็มที่	4.40	.483	มาก
50	มีการพัฒนาตนเองในด้านวิชาการ แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นตลอดเวลา	4.34	.515	มาก
51	มีการพัฒนาคุณภาพของงานตลอดเวลา	4.34	.516	มาก
52	มีการใช้ยุทธศาสตร์และกลวิธีในการบริหารงาน	4.23	.602	มาก
53	ส่งเสริมการทำงานอย่างมีความสุขให้แก่ผู้ร่วมงาน	4.19	.514	มาก
54	มีการส่งเสริมความก้าวหน้าในการทำงานแก่ผู้ร่วมงาน เช่น การศึกษาต่อ	4.27	.588	มาก
55	มีการสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงานแก่ผู้ร่วมงาน	4.30	.569	มาก
56	มีการส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วมกับสังคมและชุมชน	4.13	.519	มาก
57	มีการทำงานเป็นทีม	4.36	.570	มาก
58	มีการนิเทศ แนะแนวงานให้แก่ผู้ร่วมงาน	3.88	.575	มาก

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ลำดับที่	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับความคิดเห็น
59	มีการบูรณาการในการทำงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับทุกภาคส่วน	4.08	.619	มาก
60	มีการกำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้ในการทำงานตามกระบวนการประเมินผล	3.62	.729	มาก
61	มีการประเมินผลตามแผนปฏิบัติทุกระยะ	3.74	.593	มาก
62	มีการใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารงานและปฏิบัติงาน	3.33	.797	ปานกลาง
63	มีการยอมรับในความแตกต่างของบุคคล	4.07	.500	มาก
64	มีการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน	4.22	.498	มาก
65	มีกิจกรรมส่งเสริมความเสียสละ สามัคคี	4.10	.512	มาก
66	มีการเพิ่มขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน	4.31	.515	มาก
67	มีการเคารพสิทธิเสรีภาพของกันและกัน	4.36	.447	มาก
68	มีการให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกันในทุกระดับขององค์กร	4.26	.506	มาก
69	มีการพัฒนาบุคคลและองค์กรเชิงยั่งยืน	4.22	.575	มาก
70	มีการใช้อำนาจได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์	4.24	.542	มาก
71	ใช้หลักกัลยาณมิตรธรรมในการบริหารงาน	4.55	.447	มาก

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

จาก ตารางที่ 11 พบว่าโดยภาพรวม ตัวแปรทั้ง 71 ข้อ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) อยู่ระหว่าง 3.01-4.72 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นเจ้าสำนักเรียน อาจารย์ใหญ่ และครูสอนพระปริยัติธรรม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรโดยเฉลี่ยตั้งแต่ระดับปานกลางถึงระดับมากที่สุด โดยที่ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ของตัวแปรที่อยู่ในระดับมากที่สุดมีอยู่ 2 ตัวแปร คือตัวแปรที่ 9 ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์สุจริตในหน้าที่การงาน อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.72 และตัวแปรที่ 2 ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ไม่เหลวไหล อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.65 นอกนั้นมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) อยู่ในระดับมากที่สุด ระดับมากและระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง 0.328 – 1.054 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรสอดคล้องกัน

1.6 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม ด้วยวิธีการสกัดปัจจัย (Principal Component Analysis : PCA)

การวิเคราะห์ความเหมาะสมของข้อมูลก่อนเข้าสู่การใช้เทคนิค Factor Analysis ด้วยการหาค่า Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) และทดสอบสมมุติฐานด้วยค่า Bartlett's Test of Sphericity ซึ่งแสดงได้ดังตารางที่ 15

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 12 การวิเคราะห์ค่า แสดงค่า KMO and Bartlett's Test of Sphericity

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.970
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	17316.5
	df	2485
	Sig.	.000

จากตารางที่ 12 แสดงค่า KMO เพื่อวัดค่าความเหมาะสมของข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์โดยใช้เทคนิค Factor Analysis พบว่า ค่า KMO มีค่า .970 ซึ่งถือว่ามีค่ามาก (เข้าสู่ 1) จึงสรุปได้ว่าข้อมูลที่มีอยู่เหมาะสมที่จะใช้เทคนิค Factor Analysis ได้ และเมื่อทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดย Bartlett's Test ซึ่งมีสมมุติฐานว่า

H_0 : ตัวแปรต่าง ๆ ไม่มีความสัมพันธ์กัน

H_1 : ตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน

พบว่า สถิติทดสอบมีการแจกแจงโดยประมาณแบบ chi-square = 17316.5 ได้ค่า significant = 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงปฏิเสธ H_0 และยอมรับ H_1 นั่นคือตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน จึงต้องใช้ Factor Analysis วิเคราะห์ต่อไป

3.2 การสกัดองค์ประกอบ (Factor Extraction) โดยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis) วิเคราะห์ด้วยการหมุนแกนแบบตั้งฉาก (Orthogonal Rotation) โดยใช้วิธีอิควอลแมกซ์ (Equamax Rotation) ได้องค์ประกอบของผู้นำเชิงกลยุทธ์ 5 องค์ประกอบ ซึ่งมีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) ที่มากกว่า 1 แสดงได้ดังตารางที่ 16

ตารางที่ 13 แสดงจำนวนองค์ประกอบ ค่าความแปรปรวนของตัวแปร ความแปรปรวนร้อยละและความแปรปรวนสะสมร้อยละ

องค์ประกอบ (Component)	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)	ความแปรปรวนร้อยละ (% of variance)	ความแปรปรวนสะสมร้อยละ (cumulative % of variance)
1	42.494	59.850	59.850
2	7.723	10.877	70.727
3	1.697	2.391	73.118
4	1.579	2.225	75.343
5	1.015	1.429	76.772

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

จากตารางที่ 13 แสดงจำนวนองค์ประกอบ ค่าความแปรปรวนของตัวแปร ความแปรปรวนร้อยละและความแปรปรวนสะสมร้อยละขององค์ประกอบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม โดยพิจารณาจากองค์ประกอบที่มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) มากกว่า 1.00 ซึ่งพบว่ามีทั้งหมด 5 องค์ประกอบ และองค์ประกอบที่ 1 - 5 สามารถอธิบายค่าความแปรปรวนของตัวแปรทั้งหมด ได้เท่ากับร้อยละ 76.772

จากการสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีการสกัดปัจจัย (Principal Component Analysis) และการวิเคราะห์ส่วนประกอบด้วยการหมุนแกนแบบตั้งฉาก (Orthogonal Rotation) โดยใช้อีควอลแมกซ์ (Equamax) ได้ 5 องค์ประกอบ โดยพิจารณาจากค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) ที่มากกว่า 1 ตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser) และการเลือกองค์ประกอบจากจำนวนตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบที่ต้องมีตัวแปรบรรยายองค์ประกอบนั้น ๆ ตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) แต่ละตัวแปรเท่ากับ 0.45 ขึ้นไป[1] ซึ่งพบว่าทั้ง 5 องค์ประกอบ เป็นไปตามเกณฑ์และประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 65 ตัวแปร ตัดออก 6 ตัวแปร ที่ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ของค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญทั้ง 5 องค์ประกอบสอดคล้องกับการวิเคราะห์เอกสารของผู้วิจัยและการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

[1]Barbara G. Tabachinik and Linda S. Fidell, Using Multivariate Statistics (New York : Harper & Row Publisher, 1983), 411.

ตารางที่ 14 องค์ประกอบที่ 1

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
71	ใช้หลักกัลยาณมิตรธรรมในการบริหารงาน	.664
67	มีการเคารพสิทธิเสรีภาพของกันและกัน	.658
66	มีการเพิ่มขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน	.651
68	มีการให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกันในทุกระดับขององค์กร	.619
69	มีการพัฒนาบุคคลและองค์กรเชิงยั่งยืน	.609
53	ส่งเสริมการทำงานอย่างมีความสุขให้แก่ผู้ร่วมงาน	.566
55	มีการสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงานแก่ผู้ร่วมงาน	.564
57	มีการทำงานเป็นทีม	.557
70	มีการใช้อำนาจได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์	.548
44	มีการสร้างสำนึกการมีส่วนร่วมในวัฒนธรรมขององค์กร	.533
54	มีการส่งเสริมความก้าวหน้าในการทำงานแก่ผู้ร่วมงาน เช่น	.529
	การศึกษาต่อ	.525
52	มีการใช้ยุทธศาสตร์และกลวิธีในการบริหารงาน	.513
50	มีการพัฒนาตนเองในด้านวิชาการ แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นตลอดเวลา	.502
40	มีการยืดหยุ่นในการทำงานให้สอดคล้องกับบริบท	
	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)	42.494
	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)	59.850

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

จากตารางที่ 14 พบว่าองค์ประกอบที่ 1 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 14 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .502 – .664 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 42.494 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 59.850 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 14 ตัวแปรเป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมได้ร้อยละ 59.850 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 1 และตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การวางแผนกลยุทธ์”

ตารางที่ 15 องค์ประกอบที่ 2

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
03	มีความฉลาดทางอารมณ์ในการทำงาน เช่น ระงับความโกรธได้	.698
04	มีการบูรณาการในการทำงานกับบริบทต่าง ๆ ได้	.661
20	เป็นต้นแบบในการทำงานให้แก่ผู้ร่วมงาน	.632
19	มีความรู้ในการจัดองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	.630
21	มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาของงาน	.625
22	ยอมรับความเปลี่ยนแปลงขององค์กรและสังคมได้	.611
02	มีบุคลิกภาพเป็นผู้นำ เช่น ท่าทางองอาจ เสียงดังกังวาน	.607
01	มีภาวะผู้นำในการนำองค์กร	.592
23	มีการตัดสินใจที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้	.573
05	มีความกล้าหาญพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อสิ่งที่ดีกว่า	.561
25	มีความฉลาดในการจัดระบบเวลาของงาน รู้จักความสำคัญของงานก่อน–หลัง	.557
	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)	7.723
	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)	10.877

มหาวิทยาลัยศิลปากร ซิงอนลิขสิทธิ์

จากตารางที่ 15 พบว่าองค์ประกอบที่ 2 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 11 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .557 – .698 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 7.723 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 10.877 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 11 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมได้ร้อยละ 10.877 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 2 และตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “ภาวะผู้นำ”

ตารางที่ 16 องค์ประกอบที่ 3

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
34	มีการจัดอบรมสัมมนาเกี่ยวกับงานที่ทำให้แก่ผู้ร่วมงาน	.690
42	มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น คอมพิวเตอร์	.650
59	มีการบูรณาการในการทำงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับทุกภาคส่วน	.605
33		.601
30	มีการใช้นวัตกรรมในการบริหาร เช่น เทคโนโลยีต่าง ๆ	.588
39	มีความคิดทันกับยุคสมัย ทันกับสถานการณ์ปัจจุบัน	.568
35	มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของงานไว้ชัดเจน	.567
31	ส่งเสริมให้เกิดการทำงานแบบมีส่วนร่วมกับผู้เกี่ยวข้อง	.561
32	มีการวางแผนการบริหารงานอย่างเป็นขั้นตอน	.557
29	มีการวางแผนการทำงานให้สอดคล้องกับอนาคต	.552
26	มีการติดตามและประเมินผลของงานตลอดเวลา	.541
38	คุณภาพการใช้ภาษาในการสื่อสารในการบริหารงาน ชัดเจน ไม่กำกวม	.538
36		.536
45	มีการกำหนดทางเลือกในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ร่วมงาน	.528
28	มีการบริหารการใช้ทรัพยากรอย่างเป็นระบบและคุ้มค่า	.506
56	มีการใช้ข้อมูลในการวางแผนงานและการปฏิบัติงาน	.501
	มีการจัดวางระบบขององค์กรได้อย่างยอดเยี่ยม	
	มีการส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วมกับสังคมและชุมชน	
	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)	1.697
	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance)	2.391

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

จากตารางที่ 16 พบว่าองค์ประกอบที่ 3 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 16 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .501 – .690 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 1.697 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 2.391 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 16 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมได้ร้อยละ 2.391 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 3 และตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “วิสัยทัศน์”

ตารางที่ 17 องค์ประกอบที่ 4

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
09	มีความซื่อสัตย์สุจริตในหน้าที่การงาน	.801
10	มีความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ไม่เหลวไหล	.798
08	มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการทำงาน	.703
48	มีความเอาใจใส่และจดจ่อในการทำงานอย่างแน่วแน่	.599
47	ใช้หลักการทางศาสนาเป็นกรอบการปฏิบัติงานในสำนักเรียน	.583
14	ยึดถือกฎระเบียบในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด	.567
07	มีการฝึกฝนพัฒนาตนเองในการทำงานตลอดเวลา	.560
12	มีความยุติธรรมในการทำงาน ปราศจากอคติต่อผู้ร่วมงาน	.556
11	ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินชีวิตได้	.544
49	ทุ่มเทศักยภาพและเวลาให้องค์กรเต็มที่	.531
06	มีการบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ ใช้เวลาอย่างพอเหมาะ ไม่เยิ่นเย้อ	.517
15	ใช้หลักการและเหตุผลในการปฏิบัติงาน	.507
	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)	1.579
	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)	2.225

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

จากตารางที่ 17 พบว่าองค์ประกอบที่ 4 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 12 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .507 – .801 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 1.579 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 2.225 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 12 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมได้ร้อยละ 2.225 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 4 และตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “คุณธรรมจริยธรรม”

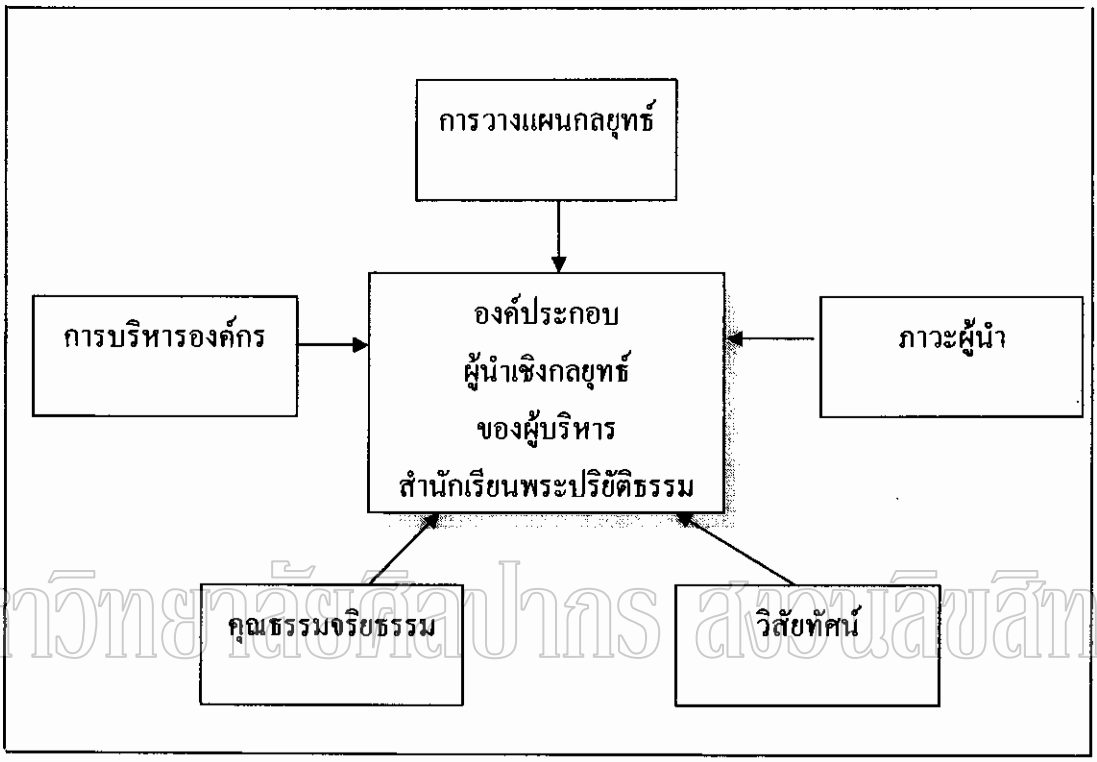
ตารางที่ 18 องค์ประกอบที่ 5

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
62	มีการใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารงานและปฏิบัติงาน	.878
41	มีความรู้ชัดแจ้งในสาขาวิชาที่มีการดำเนินการเรียนการสอน	.874
18	มีความรู้ทางการบริหารการศึกษา	.856
65	มีกิจกรรมส่งเสริมความเสียสละ สามัคคี	.832
43	มีการประกันคุณภาพในสำนักเรียน	.832
46	มีการบริหารงานที่สอดคล้องกับสภาพทางสังคมปัจจุบัน	.827
60	มีการกำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้ในการทำงานตามกระบวนการ	.826
13	ประเมินผล	.813
64	มีความอ่อนโยนต่อผู้ร่วมงาน ทำงานหรือพูดด้วยอย่างสุภาพ	.774
63	มีการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน	.741
61	มีการยอมรับในความแตกต่างของบุคคล	.658
58	มีการประเมินผลตามแผนปฏิบัติทุกระยะ มีการนิเทศ แนะแนวงานให้แก่ผู้ร่วมงาน	.614
	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)	1.015
	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)	1.429

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

จากตารางที่ 18 พบว่าองค์ประกอบที่ 5 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 12 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .614 – .878 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 1.015 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 1.429 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 12 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมได้ร้อยละ 1.429 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 5 และตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การบริหารองค์กร”

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างซึ่งมี 5 องค์ประกอบ สามารถสรุปเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

แผนภูมิที่ 9 สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

จากแผนภูมิที่ 9 องค์ประกอบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์
2. ภาวะผู้นำ
3. วิสัยทัศน์
4. คุณธรรมจริยธรรม
5. การบริหารองค์กร

ตอนที่ 2 การตรวจสอบและการสร้างรูปแบบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้นำร่างองค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์และพัฒนารูปแบบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมที่เหมาะสมและเป็นไปได้ ในขั้นตอนที่ 2 มาตรวจสอบและเพิ่มความน่าเชื่อถือในการสร้างรูปแบบ โดยการนำเสนอรูปร่างแบบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งที่ผู้วิจัยได้พัฒนาจากข้อมูลทั้งหมดด้วยวิธีการตรวจสอบโดยอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิแบบชาติพันธุ์วรรณนา (Ethnographic Future Research : EFR) จำนวน 18 รูป โดยได้นำเสนอร่างรูปแบบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาประเด็นด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และการใช้ประโยชน์ พร้อมทั้งข้อเสนอแนะ การวิพากษ์ เพื่อปรับปรุงให้ได้รูปแบบที่เหมาะสม ซึ่งผู้วิจัยได้คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากเกณฑ์ของการเป็นตัวแทนประชากร คือ ผู้บริหารซึ่งเป็นเจ้าสำนักเรียนหรืออาจารย์ใหญ่ของสำนักเรียนพระปริยัติธรรมที่มีผลการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีมากเป็นอันดับ 1 ของแต่ละภาคในเขตการปกครองคณะสงฆ์ทั้ง 18 ภาค

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

การสัมภาษณ์เพื่อยืนยันรูปแบบ

รูปแบบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบนั้น โดยที่ผู้วิจัยได้ให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบองค์ประกอบใน 4 ด้าน คือ ด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และการใช้ประโยชน์ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 18 รูป เห็นชอบด้วยทั้งหมดในทุกด้าน ดังตารางที่จะได้แสดงต่อไปนี้

2.1 การวิเคราะห์ค่าความถี่และค่าร้อยละความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อรูปแบบงานวิจัย

ตารางที่ 19 แสดงจำนวน ค่าร้อยละ ของความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อรูปแบบผู้นำเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม

n = 18

รายการองค์ประกอบของรูปแบบ	ความคิดเห็น							
	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความถูกต้อง		การใช้ประโยชน์	
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปไม่ได้	ถูกต้อง	ไม่ถูกต้อง	เป็นประโยชน์	ไม่เป็นประโยชน์
1. การวางแผนกลยุทธ์	100	0	100	0	100	0	100	0
2. ภาวะผู้นำ	100	0	100	0	100	0	100	0
3. วิสัยทัศน์	100	0	100	0	100	0	100	0
4. คุณธรรมจริยธรรม	100	0	100	0	100	0	100	0
5. การบริหารองค์กร	100	0	100	0	100	0	100	0
รวม	100	0	100	0	100	0	100	0

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

2.2 การสังเคราะห์ข้อสรุปความคิดเห็นในด้านข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ผู้ทรงคุณวุฒิได้มีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบเพิ่มเติม ดังสรุปได้ดังนี้

สรุปองค์ประกอบที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ มีความเหมาะสมและมีความสำคัญมาก ผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมควรจะมีการวางแผนกลยุทธ์ในสำนักเรียน เพราะการทำงานเพื่อให้สำนักเรียนประสบความสำเร็จได้ ต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ที่ดี ดำเนินการเป็นขั้นตอน มีเป้าหมายชัดเจน และสามารถที่จะสื่อให้คนทำงานเข้าใจถึงงานและเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง ควรวางกรอบการทำงานให้ดี แยกแยะงานให้เป็น ดูให้ออกว่าองค์กรมีศักยภาพแค่ไหน ทรัพยากรบุคคลและสถานที่พร้อมเพียงใด มีทุนปัจจัยเพียงพอหรือไม่ แล้วจัดระบบงานให้ถูกต้อง วางคนให้ถูกกับงาน มอบหมายงานตามความเหมาะสม และไว้ใจให้เขาทำงานด้วยตนเองได้ เมื่อมีปัญหาก็สามารถแก้ไขได้ถูกจุดและรวดเร็ว ตัดสินใจในการทำงานได้ดี พร้อมที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อสิ่งที่ดีกว่าได้ และที่สำคัญต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีควบคู่ไปด้วย ไม่ว่าจะเป็นกับพระภิกษุสามเณรหรือกับอุบาสกอุบาสิกา เนื่องจากสำนักเรียนจะอยู่ได้และเจริญก้าวหน้าต่อไปต้องอาศัยบุคคลหลาย ๆ ฝ่ายด้วยกัน ต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจกันเพื่อให้เกิดพลังในการทำงาน ให้ทุก ๆ ฝ่ายมีความรู้สึกมีส่วนร่วมในสำนักเรียน

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย สำนักวิทยบริการ

สรุปองค์ประกอบที่ 2 ภาวะผู้นำ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมควรจะต้องมี เพราะหากต้องการให้สำนักเรียนประสบความสำเร็จ ก็จำเป็นที่ผู้บริหารต้องนำคนอื่นได้ กล้าให้ กล้าเสียสละเพื่อผู้อื่น มีจิตสำนึกสาธารณะทำเพื่อประโยชน์แก่ผู้อื่น ไม่เอาเปรียบใคร คิดเป็น ทำงานเป็น กล้าพิจารณา กล้าตัดสินใจเมื่อถึงเวลาต้องตัดสินใจ ไม่ย่ำอยู่กับที่ เอาใจใส่ในหน้าที่การงานไม่ขี้เกียจ รวมทั้งมีความรู้ความสามารถในตัวเป็นพิเศษกว่าลูกน้อง มีพลังดึงดูดให้เขายอมรับ เชื่อถือและศรัทธา โน้มน้าวให้เขาช่วยทำงานได้ พร้อมทั้งรู้ถูกทาง รู้ดี รู้รอบด้าน รู้เข้าใจในงานที่ทำ มองเห็นปัญหาหรือข้อบกพร่องของงานเพื่อจะแก้ไขได้ถูกจุด สามารถนำลูกน้องให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนาขับเคลื่อนสำนักเรียนให้เจริญก้าวหน้าได้ สามารถปกครองคนเป็น ใช้คนเป็น ควบคุมได้ และที่สำคัญคือสามารถฝึกฝนลูกน้องให้พัฒนาเป็นผู้นำคนอื่นได้ด้วย

สรุปองค์ประกอบที่ 3 วิสัยทัศน์ มีความจำเป็นมากสำหรับผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม เพราะผู้บริหารจะทำให้คนเชื่อถือได้ก็เพราะมีวิสัยทัศน์ที่ดี วิสัยทัศน์ของผู้บริหารมีก็เพื่อที่จะวางแผนงานในอนาคตว่าจะต้องทำอะไร ทำให้เห็นเป้าหมายที่ชัดเจนขึ้นว่าสำนักเรียนจะก้าวไปในทิศทางไหนแล้วจึงค่อยลงมือทำเพื่อให้ก้าวไปถึงเป้าหมายนั้น เมื่อมีความคาดหวังถึงภาพอนาคตแล้ว จึงกำหนดโครงการในการทำงานขึ้นและดำเนินงานไปสู่เป้าหมายนั้น และในการก้าวไปสู่เป้าหมายนั้น ผู้บริหารต้องมีความอดทน ตื่นตัว ขยันหมั่นเพียร เสียสละ และสามารถแยกแยะปัญหาได้ มองปัญหาให้เห็น ตามโลกให้ทัน และต้องลงมือทำงานให้ผู้อื่นเห็นเป็นตัวอย่างก่อน ไม่ทำงานเพราะความโลภ ไม่เห็นแก่ตัว ทำงานเพื่องาน และมีความสุขในการทำงาน รู้จักเวลาที่เหมาะสมพอเหมาะพอประมาณ หากเกิดปัญหาในการทำงานก็สามารถแก้ไขได้ มีความเข้มแข็งในการทำงาน ไม่ท้อถอย เพื่อที่จะได้เป็นแบบอย่างที่ดีและถูกต้อง หรือสามารถแนะนำผู้ร่วมงานให้ทำงานด้วยตนเองได้ จะเป็นการช่วยสร้างศรัทธา สร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดแก่ผู้ร่วมงานได้ดี ผู้ร่วมงานก็จะตั้งใจช่วยกันทำงานอย่างเต็มที่เพื่อพัฒนาสำนักเรียนให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

สรุปองค์ประกอบที่ 4 คุณธรรมจริยธรรม มีความสำคัญมากสำหรับผู้บริหาร โดยเฉพาะสำนักเรียนเป็นองค์กรทางศาสนา ไม่ใช่องค์กรแสวงหากำไร ต้องอาศัยความเคารพนับถือความศรัทธาเป็นหลัก หน้าที่ของสำนักเรียนคือผลิตพุทธศาสนทายาทให้เป็นผู้นำทางจิตวิญญาณ ผู้นำจึงต้องมีคุณธรรมจริยธรรมอยู่ในใจและวางตัวให้เหมาะสม ประพฤติตามธรรมวินัย เมื่อมีความรู้ดี การประพฤติตนต้องดีด้วย รู้จักให้ รู้จักเสียสละ ไม่ตระหนี่ เอื้ออาทร คอยดูแลให้อยู่ในทำนองคลองธรรม เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้ร่วมงาน อ่อนน้อม เป็นกันเอง ไม่ถือตัว วาจาไพเราะ พูดเท่าไหร่ทำได้เท่านั้น มีเมตตากรุณาต้องผู้ใต้บังคับบัญชา มีความยุติธรรมให้เสมอกัน ปราศจากอคติ เคารพให้เกียรติกันตามฐานะ มีพรหมวิหารและหลักธรรมอื่น ๆ ไว้ใจผู้ปฏิบัติงาน รับฟังปัญหา หากมีข้อผิดพลาดก็ออกหน้ารับผิด ถ้างานประสบความสำเร็จก็ชมเชยผู้ปฏิบัติงาน จะตำหนิก็ตำหนิในที่ส่วนตัว ลงโทษให้เป็น ให้ได้ประโยชน์จากการลงโทษนั้น ปรารถนาให้ลูกน้องมีความเจริญก้าวหน้า ทำให้ผู้ที่อยู่ในปกครองอยู่เย็นเป็นสุข มีกำลังใจในการทำงาน หากผู้นำมีคุณธรรมจริยธรรมเช่นนี้แล้ว ก็จะก่อให้เกิดความเคารพนับถือศรัทธา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าแสดงออก กล้านำเสนอสิ่งใหม่ ๆ ให้ ร่วมมือร่วมใจกันทำงานให้อย่างเต็มที่ แต่หากผู้บริหารไม่มีคุณธรรมจริยธรรมในการทำงานแล้ว ผู้ร่วมงานด้วย ก็จะอึดอัด ลำบากใจ แม้ส่วนตัวผู้บริหารจะเก่งแค่ไหน ยากที่จะมีคนทำงานด้วยความจริงจังจริงใจให้ได้ เนื่องจากขาดศรัทธา เคารพ นับถือเชื่อฟัง และไม่สามารถนำคนอื่นได้ ตนเองก็จะถูกตำหนิ นินทา สำนักเรียนก็จะอยู่ไม่ได้

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

สรุปองค์ประกอบที่ 5 การบริหารองค์กร เป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรใส่ใจให้ดี ถือได้ว่าเป็นการพิสูจน์ฝีมือของผู้นำ เพราะมีผลต่อการจัดการศึกษาของสำนักเรียนพระปริยัติธรรมเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรมเป็นบุคลากรที่ไม่นิ่ง หากผู้บริหารสามารถบริหารองค์กรได้ดี โดยมีเป้าหมายเพื่อให้สำนักเรียนมีประสิทธิภาพ เน้นให้ผู้เรียนเรียนเพื่อเป็นผู้นำและสอนผู้อื่นให้เป็นผู้นำได้ด้วย จึงต้องวางแผนให้ดี วางเป้าหมายให้ชัด แบ่งหน้าที่ให้ดีและเรียบร้อย ฉลาดในการใช้คน ใช้คนให้ถูกกับงาน ให้เขาทำงานที่เขารัก ยกย่องให้เกียรติเขา ให้มีบทบาทในการเสนอความคิดเห็น ให้รู้คุณค่าในการทำงาน และผู้บริหารมีความเชื่อมั่นว่าทำได้ มีทุนให้อย่างเต็มที่ มีการทำงานเป็นทีม มีการยืดหยุ่นกับสถานการณ์นั้น ๆ ใช้หลักสัปปุริสธรรม ใช้มรรคมีองค์ 8 ในการบริหารงาน คือให้รอบรู้ในยุทธศาสตร์ มีกฎระเบียบกติกาเพื่อจะได้ดูแลทั่วถึง มีการประชุมกันเป็นประจำ และมีความพยายามอย่างต่อเนื่อง ตรวจสอบได้ โปร่งใส สำนักเรียนก็จะดำเนินไปได้อย่างมีคุณภาพ นำมาซึ่งศักยภาพในการดำเนินงาน และจะทำให้ประสบความสำเร็จได้ดี ถ้ามีการจัดการที่ดี ระบบขององค์กรก็จะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้ที่มาบริหารต่อ ๆ ไปก็จะปฏิบัติหน้าที่สานต่อกันอย่างเป็นระบบ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ในส่วนของผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมในอนาคตควรมีนั้น ผู้วิจัยใช้เทคนิคตรวจสอบรูปแบบโดยวิธีการอิงผู้เชี่ยวชาญแบบชาติพันธุ์วรรณนา (Ethnographic Future Research : EFR) จำนวน 18 รูป โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้แนวคิดซึ่งสรุปได้ ดังนี้

ข้อคิดเห็นที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม สามารถแยกออกเป็น 5 ด้าน คือ

1. ด้านการบริหารจัดการองค์กร

การบริหารจัดการสำนักเรียน. ควรจัดให้มีการปฏิบัติธรรมควบคู่ไปด้วยเพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดศรัทธาในการเรียน เน้นการเผยแผ่ควบคู่ไป ใช้ระบบเป็นตัวนำ ควรมีการบริหารสำนักเรียนโดยมีจุดประสงค์หลักคือเพื่อความมั่นคงของพระพุทธศาสนา และใช้มรรคมีองค์ 8 ในการบริหารงาน การจัดเครือข่าย ควรมีการประสานความร่วมมือกับทุกระดับ

2. ด้านการเรียนการสอน

ควรมีการควบคุมนักเรียนอย่างเต็มที่ ต้องมีการเรียนการสอนตลอด ไม่หยุดเรียนโดยไร้ประโยชน์ และหลังจากเลิกเรียนทุก ๆ ครั้งควรให้มีการถวายพระราชกุศลเป็นประจำ และควรมีการอบรมก่อนสอบ เอาจริงเอาจัง ใส่ใจเต็มที่ ควรเน้นทั้งนักเรียน การเรียนการสอน การอบรม

ครูอาจารย์ และเรียนร่วมกัน ควรเน้นการเรียนแบบ สุ จิ ปุ ลิ และกระบวนการเรียน ให้สามารถนำไปใช้ได้ ไม่เน้นจำ แต่เน้นความเข้าใจเป็นสำคัญ และให้เข้าใจในเรื่องของพระไตรปิฎก

3. ด้านผู้บริหาร

ทำให้จริงจึงจะสำเร็จตามที่ประสงค์ ต้องรู้จักหน้าที่ของตนเอง ไม่ท้อถอย ไม่ยอมแพ้ มุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน ไม่หนี ผู้นำต้องมีความเข้มแข็งด้านคุณธรรมให้ยิ่งกว่าสิ่งอื่น และต้องใจกว้าง เสียสละ และจูงใจให้คนทำงานด้วยความเสียสละ ทุ่มเท ผู้นำควรมีอุดมการณ์ในการสร้างบุคลากรขึ้นมาเพื่อรักษาและสืบต่อพระพุทธศาสนา

4. ด้านบุคลากร

ด้านครู ความรู้ และนักเรียน ต้องเป็นเลิศ พยายามทำผู้ที่อยู่ที่ทำงานด้วยให้มีความสุข สร้างนักเรียนให้มีคุณภาพและเป็นแม่แบบได้ สร้างความทุ่มเทให้เกิดแก่ครู และสร้างศรัทธาให้เกิดแก่นักเรียน ควรปลูกจิตสำนึกให้นักเรียนรักในการเรียนและปลูกฝังให้คิดจะเป็นผู้นำ โดยเฉพาะด้านคุณธรรมจริยธรรม พร้อมทั้งสนับสนุนอย่างเต็มที่ ควรเน้นไปในการสร้างคุณภาพของนักเรียนให้สามารถนำความรู้ไปใช้ได้และนำไปเผยแพร่ต่อได้ ปลูกฝังให้อาจารย์สอนมีความตั้งใจ ขยันหมั่นเพียรและมีความรับผิดชอบในหน้าที่การสอน ตลอดจนศึกษาค้นคว้าตำราทางวิชาการเกี่ยวกับการเรียนการสอนอยู่เป็นประจำ และสนับสนุนให้นักเรียนมีความตั้งใจพากเพียรพยายามในการศึกษาเล่าเรียนอย่างเต็มที่โดยไม่คำนึงถึงความเหนื่อยยาก

มหาวิทยาลัยศิลปากร ห้องสมุดกลาง ศูนย์วิทยทรัพยากร

5. ด้านทรัพยากร

ควรมีทุนอย่างเพียงพอ ควรรักษาเอกลักษณ์ของสำนักเรียนไว้ เหมือนคงดินให้มีอินทรีย์ไว้ ต้นไม้ใบหญ้าจะได้อุดมสมบูรณ์ ทำวัดให้น่าอยู่ มีชีวิตชีวา มีสัปปายะครบ วัดวาอารามจะได้น่าอยู่อาศัย พระเณรก็จะตั้งใจศึกษาเล่าเรียน ประพฤติปฏิบัติดี ควรมีการจัดหาทุนหรือตั้งกองทุนไว้เพื่อสนับสนุนงาน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม และ 2) รูปแบบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนปริยัติธรรม ซึ่งวิธีดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 4 ขั้นตอนคือ 1) ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 2) สร้างเครื่องมือ พัฒนาเครื่องมือ 3) รวบรวมข้อมูลวิเคราะห์ข้อมูล 4) ตรวจสอบรูปแบบที่เหมาะสมและนำเสนอรูปแบบ ประชากรที่ใช้การวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกนักธรรมและแผนกบาลีในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค 1 และภาค 14 จำนวน 379 สำนักเรียน การเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 191 สำนักเรียน ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย เจ้าสำนักเรียน 1 รูป อาจารย์ใหญ่ 1 รูป และครูผู้สอนพระปริยัติธรรม 2 รูป รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 764 รูป เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview) แบบสอบถาม (Questionnaire) และแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionaire) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) วิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และวิธีการอิงผู้เชี่ยวชาญแบบชาติพันธุ์วรรณนา (Ethnographic Future Research : EFR)

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม ได้ข้อค้นพบสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. องค์ประกอบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 65 ตัวแปร คือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) ภาวะผู้นำ 3) วิสัยทัศน์ 4) คุณธรรมจริยธรรม และ 5) การบริหารองค์กร แต่ละองค์ประกอบได้จัดเรียงสำคัญตัวแปรตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 "การวางแผนกลยุทธ์" ประกอบด้วย 14 ตัวแปร 1) ใช้หลักกัลยาณมิตรธรรมในการบริหารงาน 2) มีการเคารพสิทธิเสรีภาพของกันและกัน 3) มีการเพิ่มขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน 4) มีการให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกันในทุกระดับขององค์กร 5) มีการพัฒนาบุคคลและองค์กรเชิงยั่งยืน 6) ส่งเสริมการทำงานอย่างมีความสุขให้แก่ผู้ร่วมงาน 7) มีการสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงานแก่ผู้ร่วมงาน 8) มีการทำงานเป็นทีม 9) มีการใช้อำนาจได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ 10) มีการสร้างสำนึกการมีส่วนร่วมในวัฒนธรรมขององค์กร 11) มีการส่งเสริมความก้าวหน้าในการทำงานแก่ผู้ร่วมงาน เช่น การศึกษาต่อ 12) มีการใช้ยุทธศาสตร์และกลวิธีในการบริหารงาน 13) มีการพัฒนาตนเองในด้านวิชาการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นตลอดเวลา และ 14) มีการยืดหยุ่นในการทำงานให้สอดคล้องกับบริบท

องค์ประกอบที่ 2 "ภาวะผู้นำ" ประกอบด้วย 11 ตัวแปร 1) มีความฉลาดทางอารมณ์ในการทำงาน เช่น ระงับความโกรธได้ 2) มีการบูรณาการในการทำงานกับบริบทต่าง ๆ ได้ 3) เป็นต้นแบบในการทำงานให้แก่ผู้ร่วมงาน 4) มีความรู้ในการจัดองค์กรให้มีประสิทธิภาพ 5) มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาของงาน 6) ยอมรับความเปลี่ยนแปลงขององค์กรและสังคมได้ 7) มีบุคลิกภาพเป็นผู้นำ เช่น ท่าทางองอาจ เสียงดังกังวาน 8) มีภาวะผู้นำในการนำองค์กร 9) มีการตัดสินใจที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ 10) มีความกล้าหาญพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อสิ่งที่ดีกว่า และ 11) มีความฉลาดในการจัดระบบเวลาของงาน รู้จักความสำคัญของงาน ก่อน–หลัง

องค์ประกอบที่ 3 "วิสัยทัศน์" ประกอบด้วย 16 ตัวแปร 1) มีการจัดอบรมสัมมนาเกี่ยวกับงานที่ทำให้แก่ผู้ร่วมงาน 2) มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น คอมพิวเตอร์ 3) มีการบูรณาการในการทำงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับทุกภาคส่วน 4) มีการใช้นวัตกรรมในการบริหาร เช่น เทคโนโลยีต่าง ๆ 5) มีความคิดทันกับยุคสมัย ทันกับสถานการณ์ปัจจุบัน 6) มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของงานไว้ชัดเจน 7) ส่งเสริมให้เกิดการทำงานแบบมีส่วนร่วมกับผู้เกี่ยวข้อง 8) มีการวางแผนการบริหารงานอย่างเป็นขั้นตอน 9) มีการวางแผนการทำงานให้สอดคล้องกับอนาคต 10) มีการติดตามและประเมินผลของงานตลอดเวลา 11) คุณภาพการใช้ภาษาในการสื่อสารในการบริหารงาน ชัดเจน ไม่กำกวม 12) มีการกำหนดทางเลือกในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ร่วมงาน 13) มีการบริหารการใช้ทรัพยากรอย่างเป็นระบบและคุ้มค่า 14) มีการใช้ข้อมูลในการวางแผนงานและการปฏิบัติงาน 15) มีการจัดวางระบบขององค์กรได้อย่างยอดเยี่ยม และ 16) มีการส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วมกับสังคมและชุมชน

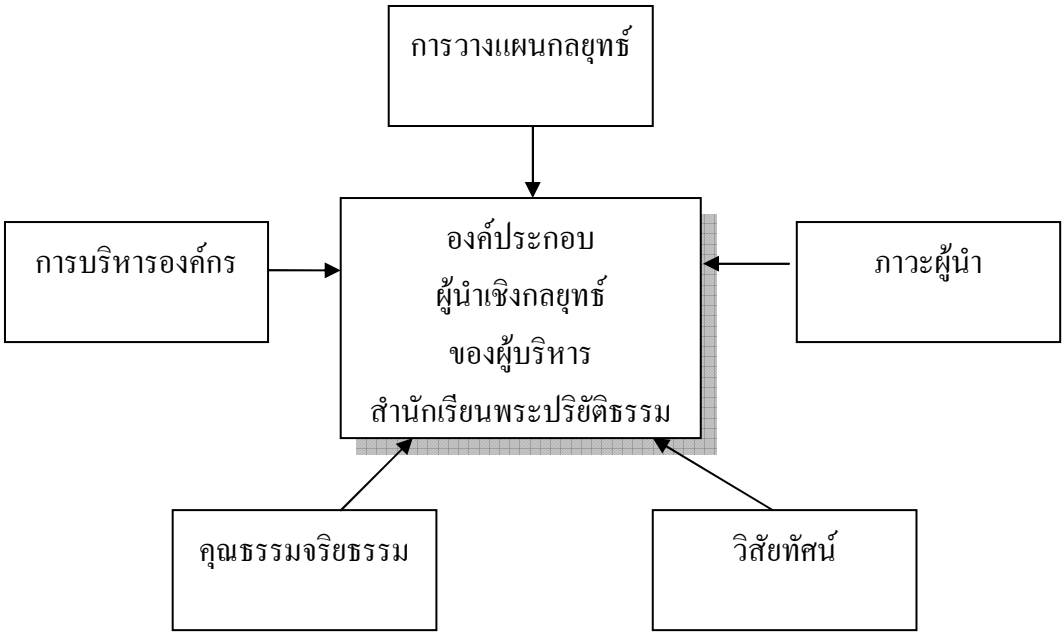
มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

องค์ประกอบที่ 4 "คุณธรรมจริยธรรม" ประกอบด้วย 12 ตัวแปร 1) มีความซื่อสัตย์สุจริตในหน้าที่การงาน 2) มีความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ไม่เหลวไหล 3) มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการทำงาน 4) มีความเอาใจใส่และจดจ่อในการทำงานอย่างแน่วแน่ 5) ใช้หลักการทางศาสนาเป็นกรอบการปฏิบัติงานในสำนักเรียน 6) ยึดถือกฎระเบียบในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด 7) มีการฝึกฝนพัฒนาตนเองในการทำงานตลอดเวลา 8) มีความยุติธรรมในการทำงาน ปราศจากอคติต่อผู้ร่วมงาน 9) ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินชีวิตได้ 10) ทุ่มเทศักยภาพและเวลาให้องค์กรเต็มที่ 11) มีการบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ ใช้เวลาอย่างพอเหมาะ ไม่เยิ่นเย้อ และ 12) ใช้หลักการและเหตุผลในการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบที่ 5 "การบริหารองค์กร" ประกอบด้วย 12 ตัวแปร 1) มีการใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารงานและปฏิบัติงาน 2) มีความรู้ชัดแจ้งในสาขาวิชาที่มีการดำเนินการเรียนการสอน 3) มีความรู้ทางการบริหารการศึกษา 4) มีกิจกรรมส่งเสริมความเสียสละ สามัคคี 5) มีการประกันคุณภาพในสำนักเรียน 6) มีการบริหารงานที่สอดคล้องกับสภาพทางสังคมปัจจุบัน 7) มีการกำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้ในการทำงานตามกระบวนการประเมินผล 8) มีความอ่อนโยนต่อผู้ร่วมงาน ทำงานหรือพูดด้วยอย่างสุภาพ 9) มีการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน 10) มีการยอมรับในความแตกต่างของบุคคล 11) มีการประเมินผลตามแผนปฏิบัติทุกระยะ และ 12) มีการนิเทศ แนะแนวงานให้แก่ผู้ร่วมงาน

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

2. รูปแบบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม จากการพิจารณาตรวจสอบรูปแบบความเป็นไปได้ ความถูกต้อง ความสอดคล้อง และการนำไปใช้ประโยชน์ของรูปแบบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมด้วยวิธีการตรวจสอบโดยอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิแบบชาติพันธุ์วรรณนา (Ethnographic Future Research : EFR) จำนวน 18 รูป พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันทั้งหมด โดยมีความเห็นว่า รูปแบบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) ภาวะผู้นำ 3) วิสัยทัศน์ 4) คุณธรรมจริยธรรม และ 5) การบริหารองค์กร และเป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสม เป็นไปได้ ถูกต้อง และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมได้



มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

แผนภูมิที่ 10 แสดงรูปแบบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม

อภิปรายผล

ผลการวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นสำคัญที่ค้นพบจากผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม และสามารถนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

1. องค์ประกอบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม จากผลการวิจัยพบว่า เจ้าสำนักเรียน อาจารย์ใหญ่และครูสอนพระปริยัติธรรมมีความคิดเห็นว่าองค์ประกอบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมมี 5 องค์ประกอบคือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) ภาวะผู้นำ 3) วิสัยทัศน์ 4) คุณธรรมจริยธรรม 5) การบริหารองค์กร ทั้งนี้อาจเนื่องจากผู้บริหารย่อมมีบทบาทและหน้าที่สำคัญในองค์การที่ตนดำรงอยู่ จึงจำเป็นที่ต้องมีความรู้ความสามารถในเรื่องต่าง ๆ เช่น การมีสัมพันธภาพ การมีอิทธิพล การเปลี่ยนแปลง และการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน เพื่อจะนำองค์กรไปสู่การบรรลุในสิ่งที่คาดหวังไว้ในอนาคต การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นการสร้างวิสัยทัศน์สำหรับอนาคต การวางรูปแบบขนาดของวัฒนธรรม ค่านิยม

และคุณค่า มีแรงดลใจและมีแรงจูงใจให้ผู้ตามพัฒนาคุณภาพของบุคคลและสร้างการเปลี่ยนแปลง การเป็นผู้นำสามารถใช้ร่วมกับการบริหารจัดการเพื่อทำให้ผลงานนั้นให้บรรลุให้เกิดผลงานที่ดี โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมที่สับสนวุ่นวายดังเช่นในปัจจุบันนี้ สิ่งที่ท้าทายให้ผู้นำได้เห็นก็คือ ความต้องการรูปแบบใหม่ของผู้นำในโลกที่ใหม่ จะมีการปรับเปลี่ยนจากความมั่นคงให้มาเป็นการเปลี่ยนแปลง จากที่เน้นตรงการกุมอำนาจมาเป็นการกระจายอำนาจ จากการแข่งขันมาเป็นการร่วมมือกัน จากการมุ่งเน้นในด้านวัตถุมาเป็นการสร้างสัมพันธภาพ และจากการมีระเบียบแบบแผนมาเป็นความมีรูปแบบหลากหลาย ผู้นำต้องใช้วิสัยทัศน์ที่ชำนาญ การเป็นคนที่เชื่อถือได้ และมีสัมพันธภาพที่ดี พร้อมที่จะเปิดตัวเองและทำให้ผู้ตามสามารถที่จะปรับตัวเข้ามาเรียนรู้ในองค์การมากขึ้น องค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบนี้จึงเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาสำนักเรียนพระปริยัติธรรมให้มีคุณภาพในการบริหารเพื่อการพัฒนาตามบริบทที่เป็นจริงของสังคมได้ ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของแมกฮรูรี่และโรลแลนด์ (Maghroori and Rolland) ได้กล่าวถึงผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) ภาระหน้าที่ 3) กลยุทธ์ 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และสอดคล้องกับแนวคิดของ รังสรรค์ ประเสริฐศรี มีแนวคิดว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบไปด้วย 1) มีความคิด ความเข้าใจระดับสูง การคิดเชิงกลยุทธ์นั้น ต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับสูง 2) สามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ (ความรู้ ความสามารถ ข้อมูล ฯลฯ) ผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นอาจเปรียบได้กับผู้ที่มีสมาธิสูงในการทำงานโดยอิสระและสามารถกำหนดอนาคต 3) มีความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ซึ่งต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคต จากคำกล่าวที่ว่า การมองอนาคตอย่างทะลุปรุโปร่งเป็นเรื่องของความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลว ดังนั้น จึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคต 4) มีวิธีการคิดเชิงปฏิวัติ คิดนอกกรอบ คิดใหม่ เป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับคำว่า การสร้างสรรค์อนาคตใหม่ 5) การกำหนดวิสัยทัศน์ โลกทัศน์ต้องกว้าง ข้อมูลข่าวสารต้องมาก นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ทิพาวดี เมฆสวรรค์ มีแนวคิดว่า ลักษณะของผู้นำกลยุทธ์ ต้องประกอบด้วยปัจจัยเหล่านี้ คือ 1) สร้างศรัทธานอกเหนือจากการแน่วแน่ มั่นใจ เอาจริงเอาจัง และมีวิสัยทัศน์แล้ว ผู้นำต้องมีบารมี ซึ่งเกิดจากการสั่งสมที่ปรากฏให้รู้เห็นได้ในทุกกิจกรรมที่ทำ ในทุกคำพูดที่พูด ใช้การคิดดัง ๆ สามารถโน้มน้าวผู้คนมาเป็นพันธมิตร ศรัทธาของผู้นำจะเกิดเมื่อ รับรู้ รอบรู้ เรียนรู้ และล่วงรู้ ต้องรู้บางสิ่งในทุกสิ่งไม่ใช่รู้ทุกสิ่งในบางสิ่ง ไม่อยู่นิ่ง สามารถสื่อสารสร้างความเข้าใจได้ว่า ทำอะไร เพื่อใคร กระตุ้นให้ลูกน้องเห็นปัญหาและหาทางแก้ไข สื่อความหมายออกมาเป็นภาพ ฉลาดใช้อุปมาโวหารให้เข้าใจและจดจำได้ง่าย ให้กำลังใจ สนับสนุนและพัฒนาลูกน้อง แสดงความซื่อตรง

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

เปิดเผย อดทน มีความกล้า ไม่กลัวคนเกลียด ใช้วิจารญาณในทางที่ดี มีสัญชาตญาณความถูกต้อง มีผู้กล่าวว่า “การที่จะบริหารความเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารความไว้เนื้อเชื่อใจของผู้นำ” 2) พาบอกทิศทาง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องบอกลูกน้องให้ได้ว่า ไปไหน เพื่ออะไร ด้วยความอดทน เลือกเวทีและช่องทางที่จะสื่อสาร ปรับเปลี่ยนลูกน้องที่ชอบคิดวิตกกังวลให้ช่วยคิด ช่วยแก้ไข 3) พิชิตโอกาส การบริหารงานเชิงรุกมีความสำคัญมากต่อความสำเร็จ รู้จักรุกทั้งทางกลยุทธ์และการปฏิบัติ เมื่อโอกาสเอื้ออำนวย ปรับนโยบายเป็นเชิงรับได้เมื่อสถานการณ์เป็นรอง 4) มาดควบคุม ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องเป็นผู้ที่ฉลาดในการใช้สื่อ หรือส่งสัญญาณที่แฝงนัยบอกความต้องการ การตรวจสอบ ความคืบหน้า และผลสำเร็จของการทำงานให้ลูกน้องทราบรายบุคคล หากไม่เป็นไปตามแผนจะแก้ไขทันทีได้อย่างไร มาดควบคุมหมายความว่าไม่ควบคุมอย่างใกล้ชิดเกินไปและก็ไม่ปล่อยปละละเลย ต้องมีมาตรการกำกับควบคุมที่เหมาะสมกับเนื้องาน มาตรการควบคุมมีหลายวิธี โดยจะเลือกใช้กลไกควบคุมผ่านนโยบาย กฎระเบียบ ผ่านผลการปฏิบัติงานในการนำมาผูกโยงเข้ากับการกำหนดค่าตอบแทน อีกมาตรการหนึ่งที่เชื่อว่าได้ผลดีคือ ระบบค่านิยมสร้างสรรค์ ใช้ปรัชญาอุดมการณ์ในการควบคุมพฤติกรรมการทำงานให้เกิดผลดี โปร่งใส ไร้ทุจริต ถ้าหากพิจารณาช่วงเวลาหรือระยะที่ควรควบคุม ผู้นำเชิงกลยุทธ์ก็สามารถเลือกใช้การควบคุมได้ทั้ง 3 จุดตามที่เห็นสมควรว่าจะคุมที่จุดต้นทาง(ก่อนปฏิบัติ) โดยการวางแผน การกำหนดเป็นนโยบาย ขั้นตอนต่าง ๆ ควบคุมระหว่างทาง(ระหว่างปฏิบัติการ) ด้วยการสั่ง การติดตามงาน การปรับให้การดำเนินการรับกันหรือจะทำการควบคุมที่ปลายทาง(ผลการปฏิบัติงาน) ให้ข้อมูลย้อนกลับ การปรับปรุงแก้ไขก่อนดำเนินการครั้งต่อไป 5) สร้างขุมกำลัง ผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้ต้องมีลักษณะของการเป็นครูเป็นหัวหน้างานที่ดีมาก่อน มีแง่มุมที่สอนแนะ เป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ลูกน้องได้ การสร้างขุมกำลังยังรวมไปถึง การดึงดูด การรักษาคนเก่ง คนดีให้ได้มีโอกาสสร้างผลงานที่ตอบสนองนโยบายและเป้าหมายขององค์กร 6) ปลูกฝังให้ใฝ่ดี ผู้นำในเชิงกลยุทธ์ต้องส่งเสริมให้ผู้คนแสดงความเป็นพลเมืองดีในองค์กรด้วยการให้การเคารพ การคำนึงถึงผู้อื่น ความมีน้ำใจ ความสุภาพ การยึดมั่นในค่านิยมสร้างสรรค์ นอกจากนี้ยังต้องสร้างการบริหารจัดการที่อาศัยคุณค่าชี้นำให้เกิดขึ้นในองค์กร อันได้แก่ เป็นต้นแบบของการเป็นผู้นำที่ดี มีจริยธรรมปฏิบัติ เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ กำหนดมาตรฐานทางจริยธรรมขององค์กร ในรูปของค่านิยมเฉพาะตน พัฒนามาตรการ แนวทาง วิธีการต่าง ๆ อันเป็นการส่งเสริมมาตรฐานทางคุณธรรม สร้างบรรยากาศการทำงานที่เคารพศักดิ์ศรีความเป็นคน สิทธิมนุษยชน 7) มีวัฒนธรรมที่เหมาะสม ผู้นำในเชิงกลยุทธ์ย่อมมีความสามารถปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม ความคิดอ่านของผู้คนในองค์กรให้ตอบรับกับความ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วังท่าพระ

เปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างกลมกลืน ต้องปรับความคิด การกระทำของผู้คน สร้างเอกลักษณ์ความโดดเด่นขององค์กรผ่านวัฒนธรรมการทำงานที่ตอบรับกับวิสัยทัศน์ และอุดมการณ์ขององค์กร ผู้ที่ทำดีย่อมก้าวหน้า ลดระบบอุปถัมภ์นิยมลง มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน วัฒนธรรมแห่งความโปร่งใส รับผิดชอบและตรวจสอบได้ และสอดคล้องกับแนวคิดของไอแลนด์และฮิตต์ (Irland and Hitt) สองนักวิจัยยุทธศาสตร์ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับศตวรรษที่ 21 ว่า ขณะที่บริบทโลกาภิวัตน์ขยายตัวเพิ่มขึ้นทั้งแนวกว้างและแนวลึกควบคู่กับสภาวะการแข่งขันทวีความรุนแรงยิ่งขึ้นเช่นนี้ จำเป็นที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องดำเนินการใน 6 กิจกรรมต่อไปนี้ 1) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสามารถให้วิสัยทัศน์ที่แจ่มชัดและมีลักษณะที่จูงใจขององค์การได้เป็นวิสัยทัศน์ที่ได้มาจากบุคคลฝ่ายต่าง ๆ 2) ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องตระหนักให้ความสำคัญต่อการใช้ประโยชน์และดำรงรักษาจุดเด่นที่เป็นแกนสมรรถนะขององค์การให้ได้ เพราะจุดเด่นดังกล่าวจะเป็นทั้งทรัพยากรและขีดความสามารถที่จะทำให้องค์การมีอัตลักษณ์ที่นำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน 3) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมุ่งเน้นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 4) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของศตวรรษที่ 21 จะต้องดำเนินกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมความมีประสิทธิผลอย่างยั่งยืนขององค์การด้วยการกระตุ้นและเปิดกว้างแก่ทุกคน 5) ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องยึดมั่นและมุ่งเน้นแนวปฏิบัติต่าง ๆ อย่างมีจริยธรรมด้วยการแสดงถึงความซื่อสัตย์คุณธรรมยึดมั่นในหลักการของตน ทั้งสามารถในการดลใจต่อพนักงานให้ประกอบธุรกิจบนหลักของความมีจริยธรรม 6) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 จะต้องสามารถสร้างความมีประสิทธิผล และความมีดุลยภาพขององค์การระหว่างความควบคุมที่เน้นในความยืดหยุ่นและการริเริ่มใหม่ ๆ ที่มุ่งผลระยะสั้นกับที่มุ่งผลระยะยาว เมื่อเรียงลำดับความสำคัญแต่ละองค์ประกอบสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1.1 องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมมากที่สุด โดยมีตัวแปรทั้งหมด 14 ตัวแปร การที่องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์มีความสำคัญมากที่สุด เนื่องมาจากการบริหารงานในสำนักเรียนพระปริยัติธรรมให้มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้นั้น เพราะมีการวางแผนกลยุทธ์ในการทำงาน การวางแผนกลยุทธ์นั้น เป็นการวางแผนมุ่งไปในอนาคต มีกระบวนการคิดหาวิธีการที่ดีที่สุด โดยให้ความสำคัญกับผลกระทบจากปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในตลอดทุกมิติของสำนักเรียนพระปริยัติธรรม รวมทั้งมีการยอมรับร่วมกันของคนในองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องหาวิธีการในการกำหนดทิศทาง การดำเนินงานที่ชัดเจนและจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วังท่าพระ

ได้ โดยยกระดับความสามารถของบุคลากรในสำนักเรียนพระปริยัติธรรมให้ดำเนินการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ภายใต้สภาพแวดล้อมและข้อจำกัด จึงต้องนำเอาการวางแผนกลยุทธ์มาใช้เพื่อเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานภายในสำนักเรียนให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมและนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ บุญเลิศ เย็นคงคา และคณะ ที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ 5 ประการ ดังนี้ 1. เป็นแนวทางปฏิบัติที่สำคัญที่ทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถเรียนรู้กรรมวิธีการทำงานได้ล่วงหน้าก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ 2. กำหนดทิศทางและกรอบสำหรับการตัดสินใจแบบเฉพาะหน้าเพื่อแก้ปัญหาแต่ละครั้ง 3. เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติมองเห็นจุดหมายในอนาคต 4. ช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติมองเห็นสภาพปัญหาอุปสรรคเพื่อหาแนวทางป้องกัน ตลอดจนลดภาวะความเสี่ยงและป้องกันมิให้เกิดปัญหาในระยะยาวในอนาคตได้มากขึ้น และ 5. เป็นกระบวนการที่สามารถใช้เป็นหลักประกันให้แก่ผู้ปฏิบัติได้เห็นถึงความเป็นไปได้ในการปฏิบัติให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามจุดหมายที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับ พวงรัตน์ เกษรแพทย์ กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ เน้นการวางแผนที่มุ่งไปในอนาคต มีกระบวนการคิดหาวิธีการที่ดีที่สุด โดยให้ความสำคัญกับผลกระทบจากปัจจัย สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน ตลอดจนทุกมิติขององค์กร และมีการยอมรับร่วมกันของคนในองค์กร จึงอาจกล่าวได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์มีความจำเป็นอย่างมากสำหรับผู้บริหารที่มุ่งหวังผลสำเร็จในการดำเนินงาน ในองค์กรที่ซับซ้อนหรือองค์กรที่ต้องได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมภายนอก และเป็นไปในทิศทางเดียวกับหลักการของ ธงชัย สันติวงษ์ ที่กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์เพื่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์และกระบวนการบริหาร 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ นับว่ามีความสำคัญโดยตรงต่อความสำเร็จของกลยุทธ์ ทั้งนี้เพราะกลยุทธ์ที่ดีนั้นจะบรรลุผลสำเร็จได้ ย่อมต้องสามารถได้รับการปฏิบัติที่ลุล่วงไปได้ ปัจจัยสำคัญ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทั้งหลาย คือ วัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ โครงสร้างองค์กรที่จัดไว้ และคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนความพร้อมและความเหมาะสมของระบบและกระบวนการบริหารงาน เหล่านี้ต่างก็จะเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารได้ ทั้งที่เป็นผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารที่อยู่ต่ำลงไป ได้ใช้สำหรับการทำงานร่วมกัน 4) การประเมินกลยุทธ์ เป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูง ที่จะทำการประเมินถึงกลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์กร และกลยุทธ์ทางธุรกิจทั้งหลายที่พึงต้องการทราบ ว่าเมื่อได้จัดวางกลยุทธ์ไว้อย่างดีแล้ว ก็ต้องมีการวิเคราะห์ตรวจสอบโดยตลอด เกี่ยวกับผลที่ออกมาของกลยุทธ์ที่กำลังใช้อยู่ในปัจจุบัน อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วราภรณ์ วิริยะคุปต์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วังท่าพระ

กระบวนการวางแผนการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี ผลการวิจัยพบว่า สภาพของกระบวนการวางแผนการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาทั้ง 4 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ 2) ขั้นจัดทำแผนการศึกษา โดยใช้เทคนิคการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์แผนการศึกษาของโรงเรียน 3) ขั้นนำแผนการศึกษาไปปฏิบัติในโรงเรียน และ 4 ขั้นติดตามประเมินผลแผนการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ แม็คคาธี (McCarthy) เรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ของวิทยาลัยชุมชนมิชิแกน และศึกษาผลงานการวางแผนที่มีต่อปัจจัยด้านบรรยากาศบางประการ ผลการศึกษาพบว่า วิทยาลัยชุมชนส่วนมากใช้การวางแผนกลยุทธ์มาแล้วประมาณ 4 - 5 ปี เพื่อปรับปรุงสถานภาพการทำงานต่าง ๆ ให้ดีขึ้น ลักษณะของแผนกลยุทธ์ที่สำคัญ ได้แก่ การวินิจฉัยพันธกิจ การวิเคราะห์ปัจจัย การกำหนดเป้าหมาย และการประเมินผล ส่วนลักษณะสำคัญรองลงมา ได้แก่ การพิจารณาทางเลือก การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กร การปรับปรุงความเข้าใจชุมชน การจัดสรรแหล่งทรัพยากรให้เพียงพอกับการนำแผนไปใช้ และการปรับปรุงสถานภาพด้านการเงิน จากการวิเคราะห์ทางสถิติ ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างขนาดของวิทยาลัยชุมชนที่เปิดสอนระบบปกติกับการใช้การวางแผนกลยุทธ์ และไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างวิทยาลัยชุมชนที่มีฐานะทางการเงินดีกับปริมาณการวางแผนกลยุทธ์ และพบว่า วิทยาลัยชุมชนส่วนใหญ่มีปัญหาสำคัญที่พบคือ การไม่มีเวลาเพียงพอในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และเห็นว่าแผนกลยุทธ์มีประโยชน์ในแง่ทำให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับทิศทางในการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งยังสอดคล้องกับ มู (Moo) ได้ศึกษาการสังเคราะห์การวางแผนและการพัฒนาองค์กรเพื่อเสนอยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงทางเลือกของโรงเรียน K - 12 สำหรับนักการศึกษา โดยศึกษาเชิงเอกสารและการวิจัย ผลการศึกษาพบว่า สามารถผสมผสานยุทธศาสตร์การวางแผนกับการพัฒนาองค์กร เพื่อสร้างยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงอย่างน้อย 2 วิธี สำหรับโรงเรียนดังกล่าว โดยยึดกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะเน้นเรื่องระบบย่อยของโรงเรียนในการสร้างปทัสถาน โครงสร้างและกระบวนการในการสนับสนุนความร่วมมือ ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การศึกษาด้วยตนเองตลอดจนการแก้ไขปัญหา ซึ่งหลักการยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงเน้นให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดการใช้ การประเมิน และการปรับปรุงเป้าหมายของท้องถิ่น และสอดคล้องกับข้อค้นพบงานวิจัยเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ระบบการศึกษาของโรงเรียนในเขตเมือง ของ เทแรน (Teran) ซึ่งพบว่า การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนดังกล่าวมีผลดีต่อโรงเรียน และทำให้ผู้บริหารมีความตั้งใจ กระตือรือร้นในการร่วมมือพัฒนางานกับผู้นำชุมชนมากขึ้น ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนในเขตเมืองคือ การคัดเลือกและการฝึกอบรมผู้รับผิดชอบและขนาดของกลุ่มใหญ่เกินไป

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

1.2 องค์ประกอบภาวะผู้นำ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมมากเป็นอันดับสอง โดยมีตัวแปรทั้งหมด 11 ตัวแปร การที่องค์ประกอบภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการบริหารสำนักเรียนพระปริยัติ เพราะผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานในองค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานนั้น ปัจจัยสำคัญที่สุดก็คือผู้นำ ถ้าองค์กรใดได้ผู้นำที่มีประสิทธิภาพก็จะสามารถสั่งการและใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาบังคับบัญชาให้ปฏิบัติงาน ตลอดจนทำกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์กรใดได้ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ ก็จะไม่สามารถสั่งการและใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้เชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งได้ ทั้งยังเป็นการทำลายความเชื่อถือของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ ซึ่งจะเป็นผลทำให้การปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ในองค์การประสบความล้มเหลว และสอดคล้องกับแนวคิดของพระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำที่มีความสามารถในการจูงใจจะให้คนเกิดความต้องการอยากปฏิบัติตามคำสั่งของตน โดยผู้นั้นต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญ 2 ประการคือ ความเพียบพร้อมด้วยคุณสมบัติส่วนตัวที่เหมาะกับการเป็นผู้นำ และความมีน้ำใจในการปฏิบัติงานเพื่อส่วนรวมและองค์กรของตน และยังสอดคล้องกับ สิปปนนท์ เกตุทัต มีแนวคิดว่า ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีทัศนะกว้างไกลและสามารถทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับและยินดีร่วมปฏิบัติตาม ซึ่งผู้ที่จะเป็นผู้นำต้องมีศักยภาพพื้นฐาน 9 ประการ ได้แก่ เป็นคนเก่ง เป็นคนดี ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีความกล้าหาญทางจริยธรรม อดทนบริหารจัดการเป็น ตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ มีสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม และเคยประสบความสำเร็จมาพอสมควร รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ มีแนวคิดว่าภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ หรือสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ รูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล และสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์ มีแนวคิดว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงว่า ต้องมีคุณสมบัติ 4 ประการ คือ 1) มีความรับผิดชอบ ไม่ใช่รับแต่ชอบไม่ยอมรับผิด กล้าคิด กล้าทำ กล้าริเริ่มในสิ่งที่ถูกต้อง มีประโยชน์ต่อส่วนรวมในระยะยาว ไม่คิดเพียงแค่รักษาตำแหน่งตัวเองให้นานที่สุด 2) มีความเสียสละ 3) มีความรักลูกน้อง มีความจริงใจ ไม่หลอกใช้คน พร้อมจะร่วมทุกข์ร่วมสุขทุกสถานการณ์ จึงจะได้รับความเคารพรักศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชา หัวหน้าที่ดีไม่ใช่ปล่อยตามใจหรือคอยเอาอกเอาใจลูกน้อง แต่เอาใจใส่ในทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา และพร้อมจะปกป้องช่วยเหลืออย่างถูกทางและทันท่วงที และ 4) มีคุณธรรม ผู้นำที่ดีต้องสามารถประสานประโยชน์ระหว่างบุคคลกับองค์กร องค์กรกับสังคมให้สมดุล การคิดถึงประโยชน์ส่วนตนจนทำลายองค์กร

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วังท่าพระ

หรือคิดแต่หาประโยชน์ให้องค์กรจนเป็นอันตรายต่อสังคมเป็นสิ่งที่ไม่พึงกระทำอย่างยิ่ง และสอดคล้องกับแนวคิดของ รอบบินส์ (Robbins) ซึ่งได้ทำการศึกษาถึงภาวะผู้นำของ เนลสัน เมนเดลา (Nelson Mandela) แล้วพบว่าภาวะผู้นำมีอยู่ 6 ประการ คือ 1) ความทะเยอทะยานและมีพลัง (Ambition and Energy) 2) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเป็นผู้นำ (Desire to Lead) 3) ความซื่อสัตย์ (Honesty and Integrity) 4) ความมั่นใจในตนเอง (Self - confidence) 5) ความมีสติปัญญาหรือความเฉลียวฉลาด (Intelligence) 6) ความรอบรู้ในงาน (Job – relevant Knowledge) และสอดคล้องกับแนวคิดของ เดวิสและสก็อตต์ (Davis and Scott) ได้ระบุภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1) ความเฉลียวฉลาด ความสามารถ และทักษะในการติดต่อสื่อสารที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการจูงใจก่อให้เกิดความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา 2) ความเจริญวัยด้านสังคม หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง เคารพตนเองและผู้อื่น ให้ความสนใจผู้ใต้บังคับบัญชา 3) แรงจูงใจภายในและความต้องการที่จะให้ประสบผลสำเร็จ 4) ทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์ การยอมรับว่าความร่วมมือของคนเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความมีประสิทธิภาพขององค์การ ผู้นำจะต้องให้ความสำคัญกับคน นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับแนวคิดของ กริฟฟิท (Griffith) มีแนวคิดว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีลักษณะดังนี้ 1) เป็นผู้ผลักดัน (Improver) คือการให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาในการพัฒนางานที่รับผิดชอบ สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานได้ดีขึ้น 2) เป็นตระหนักรู้ (Recognizer) ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจลึกซึ้งต่อปัญหาของผู้อื่น สามารถหยั่งรู้ศักยภาพของแต่ละคนและส่งเสริมการมีความคิดริเริ่ม 3) เป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ (Helper) พร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือในการแก้ปัญหาแก่ผู้อื่น มีความห่วงใยผู้ใต้บังคับบัญชา 4) เป็นนักพูดที่มีประสิทธิภาพ (Effective Speaker) มีทักษะในการพูด สามารถพูดในที่ชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5) เป็นผู้ประสานงาน (Co-Ordinator) และ 6) เป็นคนของสังคม (Social Man) และสอดคล้องกับแนวคิดของ ฟุลแลน (Fullan) มีแนวคิดว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารจะต้องมี 6 ประการ คือ 1) คิดระยะยาว 2) คิดในเรื่องที่กำลังมุ่งหน้าไปและการโยงใยไปสู่สิ่งที่ใหญ่ขึ้น 3) สามารถไปถึงและโน้มน้าวผู้อื่นให้ไปได้ไกลกว่าลิมิตของตนเอง 4) ต้องแสดงให้เห็นถึงความหนักแน่นในวิสัยทัศน์ คุณค่า และความเข้าใจด้วยปัญญาอย่างมีเหตุผล 5) มีความสามารถในการเป็นตัวเชื่อมรัฐบาลกับกลุ่มผู้มีสิทธิ์ลงคะแนน 6) ต้องคิดใหม่ทำใหม่อยู่เสมอ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พระสามารถ อานนฺโท ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรมประกอบด้วยคุณลักษณะ 7 ประการ คือ 1) เป็นจุดศูนย์รวมหรือสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ร่วมงาน 2) รู้จักเหตุหรือหลักการ วิธีการดำเนินงาน 3) รู้จักผลหรือจุดมุ่งหมายในการดำเนินงาน 4) รู้จักตน ประเมินตนเองในกรณีต่าง ๆ 5) รู้จักประมาณ ความพอดีในกรณีต่าง ๆ 6) รู้จักกาลเวลาที่เหมาะสมในการดำเนินงาน 7) รู้จักกระเบียบ กฎเกณฑ์

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วังท่าพระ

โครงสร้างของสังคม 8) รู้จักประเภทของบุคคลในสังคมว่าเป็นคนพาลหรือบัณฑิต รวมทั้งยังสอดคล้องแนวคิดของ แมกนูสัน (Magnuson) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาในสหรัฐอเมริกา โดยจำแนกคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาออกเป็น 2 ลักษณะคือ คุณลักษณะด้านส่วนตัวและคุณลักษณะด้านวิชาชีพ พบว่า คุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วย 1) ความยุติธรรมและมีวิจารณญาณ 2) ความซื่อสัตย์และจงรักภักดี 3) ความรอบรู้อย่างกว้างขวาง 4) เป็นผู้ใช้สติไม่ใช้อารมณ์ 5) ความจริงใจ 6) ความเป็นมิตร 7) อารมณ์ขัน 8) ใจกว้างและเปิดเผย 9) ความเสมอต้นเสมอปลาย และ 10) ความเมตตาปราณีและเอื้ออาทรผู้อื่น ส่วนคุณลักษณะด้านวิชาชีพประกอบด้วย 1) ความสามารถในการติดต่อประสานงานและเข้ากับผู้อื่นได้ 2) มีความรู้และความสามารถในวิชาการบริหารเป็นอย่างดี 3) ความสามารถในการมอบหมายงานให้ผู้อื่น 4) ความสามารถในการทำงานกับผู้อื่นได้ดี 5) ความสามารถในการตัดสินใจ 6) ความสามารถในการยอมรับในการปฏิบัติงานของผู้อื่น 7) ความสนใจในบุคคลอื่น ๆ 8) ความสามารถในการวางแผนและจัดระเบียบ 9) ความสามารถรับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่น ๆ และ 10) การรู้จักใช้อำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ดอลล์ (Doll) ได้สรุปจากการวิเคราะห์งานวิจัยมากกว่า 100 เรื่องที่เกี่ยวกับลักษณะการเป็นผู้บริหารว่า ผู้บริหารทางการศึกษามีลักษณะดังนี้ เป็นคนที่มีลักษณะเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความรู้สึกไวต่อความต้องการคืออารมณ์ของสมาชิกในกลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานที่เป็นคน มีชีวิตจิตใจ มีความต้องการส่วนตัว เป็นคนที่มีความกระตือรือร้น มีความความตื่นตัวอยู่เสมอ แจ่มใสร่าเริง นอกจากนั้นผู้บริหารควรได้รับการยอมรับจากสมาชิกว่าเป็นสมาชิกของกลุ่ม และพฤติกรรมของผู้บริหารจะต้องสอดคล้องกับเกณฑ์เฉลี่ยของกลุ่ม มีความคิดไม่แตกต่างหรือห่างจากความคิดของกลุ่มมากนัก เป็นที่พึ่งของสมาชิก สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ เป็นผู้มีสติปัญญา สนใจและรู้บทบาทของการผู้บริหารเป็นอย่างดี มีความรับผิดชอบ และสอดคล้องกับ งานวิจัยของไรซ์ (Rice) ได้ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมของอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของอาจารย์ใหญ่และครูโรงเรียนประถมศึกษา เขตแม่น้ำซาวานนาห์ ตอนกลางรัฐจอร์เจีย โดยทดสอบนัยสำคัญของความแตกต่างของทัศนะของอาจารย์ใหญ่และครูที่มีต่อพฤติกรรมของอาจารย์ใหญ่ในเรื่องต่อไปนี้ 1) การเป็นแบบอย่าง 2) ความสามารถในการประนีประนอม 3) ความอดทนต่อความไม่แน่นอน 4) ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจคน 5) การวางแผน 6) ความอดทนต่อการขาดระเบียบวินัย 7) การรู้จักบทบาทของตนเอง 8) การมีวิจารณญาณ 9) การเน้นผลงาน 10) ความสามารถในการคาดการณ์ได้ถูกต้อง 11) ความสามารถในการบูรณาการ และ 12) มุ่งความเจริญก้าวหน้า

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

1.3 องค์ประกอบวิสัยทัศน์ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมมากเป็นอันดับสาม โดยมีตัวแปรทั้งหมด 16 ตัวแปร การที่องค์ประกอบวิสัยทัศน์มีความสำคัญ เนื่องมาจากการมีวิสัยทัศน์ที่ดีเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ นั่นคือ ผู้นำต้องสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมกับการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการมองการณ์ไกล วิสัยทัศน์มีความสำคัญต่อการบริหารองค์การเป็นอย่างมาก เพราะหากผู้บริหารหรือผู้นำองค์การขาดวิสัยทัศน์หรือมีแต่ไม่ดี ก็มีโอกาสที่จะนำองค์การไปในทางที่ผิด ๆ หรือทำให้องค์กรไม่เจริญก้าวหน้าทัดเทียมกับองค์กรอื่น วิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพก็จะช่วยทำให้การทำงานดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เนตรพัณณา ยาวิราช กล่าวไว้ในหนังสือภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า 1. วิสัยทัศน์เป็นตัวเชื่อมโยงปัจจุบันเข้ากับอนาคต ทำให้องค์การดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้องที่จะสร้างความกระตือรือร้นให้แก่คนในองค์การ มีการเชื่อมต่อระหว่างปัจจุบันกับอนาคต 2. พลังแห่งวิสัยทัศน์ของคนและรวบรวมเป็นข้อผูกพัน เมื่อมีความต้องการความรู้สึกศรัทธาอันแรงกล้าต่องานแล้ว พลังอำนาจแห่งวิสัยทัศน์จะทำให้คนเกิดความท้าทายและมุ่งมั่นพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จ 3. วิสัยทัศน์มีความหมายต่อการทำงาน คนทั่วไปมีความต้องการที่จะค้นหาความหมายและความมีศักดิ์ศรีในการทำงานของพวกเขา มีความรักและต้องการเป้าหมายที่สูงขึ้นในสิ่งที่พวกเขาทำ ต้องการความรู้สึกภาคภูมิใจในงานที่พวกเขาทำและมีความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์การ ทำให้งานของพวกเขามีความหมายยิ่งใหญ่มากขึ้น 4. วิสัยทัศน์สร้างมาตรฐานที่เป็นเลิศ เป็นตัวกำหนดมาตรวัดที่ทำให้ผลการทำงานมีคุณภาพได้มาตรฐาน 5. วิสัยทัศน์เป็นภาพรวมที่มองเห็นได้ทุกคน วิสัยทัศน์ที่ดีจะต้องกว้างและรับรู้ทั่วกัน จะช่วยให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลง 6. วิสัยทัศน์เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดการปฏิบัติและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากรูปแบบเดิมเพื่ออนาคตที่ดีกว่าเดิม 7. วิสัยทัศน์ทำให้เกิดความหวัง เป็นภาพในอนาคตที่เชื่อว่านำความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์การ และเป็นพลังให้พนักงานมีความเชื่อว่าตนเองสามารถทำให้สำเร็จได้ 8. วิสัยทัศน์สะท้อนให้เห็นถึงความคิดอันสูงส่ง เป็นอุดมคติอันสูงส่งที่สามารถเป็นไปได้ เป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานมีข้อผูกพันสัญญาที่จะทำให้เกิดความคิดสูงส่งนั้นเป็นความจริง 9. วิสัยทัศน์ทำให้ทราบจุดหมายปลายทางและการเดินทางไปสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการ วิสัยทัศน์ที่ดีทำให้ทราบว่าองค์การจะดำเนินไปในทิศทางใด ทุกคนในองค์การเปรียบเสมือนเดินทางร่วมกันไปสู่จุดหมายปลายทาง 10. วิสัยทัศน์เกี่ยวข้องกับการทำงานของทุกระดับในองค์การ วิสัยทัศน์เกี่ยวข้องกับองค์การในภาพรวมทั้งหมดที่ต้องอาศัยการทำงานของแผนกต่าง ๆ ทั่วทั้งองค์การที่จะต้องอาศัยการทำงานของแผนกงานในทุกส่วนขององค์การ และสอดคล้องกับแนวคิดของ พระธรรมโกศาจารย์

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

(ประยูร ธมฺมจิตฺโต) มีแนวคิดว่าผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ มีสายตาที่ยาวไกล มองการณ์ไกล วิสัยทัศน์ช่วยให้ผู้นำสามารถวาดภาพจุดหมายปลายทางได้ชัดเจนและใช้สื่อสารให้สมาชิกในองค์กรยอมรับและดำเนินไปสู่จุดหมายปลายทางนั้น องค์กรทั้งหมดก็จะถูกขับเคลื่อนไปด้วยวิสัยทัศน์นี้ และสอดคล้องกับแนวคิดของ วันทนา เมืองจันทร์ มีแนวคิดว่าวิสัยทัศน์ เป็นวิธีการนำเอาระบบการวางแผนมาใช้ หรือหมายถึงสิ่งที่อยากเห็นในอนาคตและเป็นสิ่งที่ดีกว่าเดิม วิสัยทัศน์เกิดจากการคิดโดยใช้ปัญญา ซึ่งอาจจะหมายถึงว่าการสร้างความฝันและมุ่งมั่นทุกวิถีทางที่จะทำให้ฝันนั้นเป็นจริง วิสัยทัศน์ มีความสำคัญต่อกลยุทธ์ การตัดสินใจพฤติกรรมของผู้นำที่ดีในการสร้างแนวคิดผ่านไปยังผู้ตามให้เกิดความตื่นเต้น และมีวิสัยทัศน์ที่หลากหลาย รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของ บูรชัย ศิริมหาสาคร มีแนวคิดว่าผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์มีความสามารถในการมองเห็นภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ไกลที่สุดและชัด และสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญเจือ จุฑาพรรณาชาติ ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา บรรยากาศองค์การ กับความผูกพันต่อองค์การของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา พบว่า วิสัยทัศน์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของครูผู้สอนด้านความทุ่มเทต่ำที่สุด วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การส่งผลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การของครูผู้สอนโดยรวมและรายด้าน และสามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การของครูได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมหาสารคาม ของ ฉวีวรรณ ศุภาสารัมภ์ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีองค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ 3 ประการ คือ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ การสร้างวิสัยทัศน์ และการเผยแพร่วิสัยทัศน์ ซึ่งสอดคล้อง ยรรยง อรรถีโภค ได้ทำการวิจัยเรื่องทักษะการบริหารและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ในส่วนของวิสัยทัศน์ พบว่า ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีวิสัยทัศน์สูงกว่าผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีและต่ำกว่าปริญญาตรี ส่วนผู้บริหารที่มีสถานภาพแตกต่างกันในด้านเพศ อายุ อายุราชการ ประสบการณ์บริหาร และระยะเวลาดำรงตำแหน่งในโรงเรียนปัจจุบัน มีวิสัยทัศน์ไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับ อเวอโซ่ (Averso) ที่ได้ศึกษาวิจัยและพบว่า ผู้บริหารต้องใช้ภาวะผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาด้วยเทคนิคการมีส่วนร่วมเพื่อ 1) ให้ทุกคนมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ 2) ร่วมพัฒนาวิสัยทัศน์ 3) ร่วมเป็นเจ้าของวิสัยทัศน์ และ 4) ร่วมปรับปรุงสถานศึกษาโดยปรับเปลี่ยนโครงสร้างและวัฒนธรรมสถานศึกษาและพัฒนาการกำหนดวิสัยทัศน์

1.4 องค์ประกอบด้านคุณธรรมจริยธรรม เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมเป็นอันดับสี่ โดยมีตัวแปร

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วังท่าพระ

ทั้งหมด 12 ตัวแปร การที่องค์ประกอบด้านคุณธรรมจริยธรรมมีความสำคัญเนื่องมาจากสำนักเรียนพระปริยัติธรรมจัดเป็นองค์กรที่ไม่แสวงหาประโยชน์ ผู้บริหารหรือผู้นำที่จะนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการได้ด้วยดีและยั่งยืน จึงมีความจำเป็นมากที่จะต้องมีคุณธรรมจริยธรรมในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของพระธรรมปิฎก มีแนวคิดว่าคุณธรรมของผู้นำว่าประกอบด้วย 1) คุณธรรมพื้นฐานที่ผู้นำที่ดีควรมี เพื่อให้สามารถประสานงานประสานคนได้อย่างมีดุลยภาพ ทำให้สามารถดำเนินกิจการงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ประกอบไปด้วย คุณธรรม 4 ประการ คือ ก) เมตตา ในสถานการณ์ที่เขาอยู่เป็นปกติ ผู้นำก็มีเมตตา คือ ความเป็นมิตรไมตรี ความมีน้ำใจปรารถนาดีต้องการให้เขามีความสุข ซึ่งหมายถึงความปรารถนาดีต่อผู้อื่น ทั้งแต่ละคน ๆ ที่เราเกี่ยวข้อง ขยายออกไปจนถึงความปรารถนาดีต่อเพื่อนมนุษย์หรือต่อสังคมทั้งหมดทั่วทั้งโลก เมตตานี้เป็นคุณธรรมพื้นใจประการแรกที่ต้องมี ข) กรุณา ในสถานการณ์ที่เขาตกต่ำเดือดร้อน ผู้นำก็มีกรุณา คือ ความพลอยรู้สึกไหวตามความทุกข์ ความเดือดร้อนหรือปัญหาของเขา และต้องการช่วยเหลือปลดเปลื้องให้เขาพ้นจากความทุกข์ความเดือดร้อนนั้น ใฝ่ใจช่วยบำบัดทุกข์ให้ ค) มุทิตา ในสถานการณ์ที่เขาขยับสูงขึ้นไปในความดีงาม ความสุข ความสำเร็จ ผู้นำก็มีมุทิตา คือเมื่อเขาเปลี่ยนไปในทางขึ้นสูง ได้ดีมีสุขทำสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ประสบความสำเร็จ ก็พลอยยินดีด้วย ช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้มากขึ้น ง) อุเบกขา ในสถานการณ์ที่เขาทำผิดหลักหรือละเมิดธรรม ผู้นำต้องมีอุเบกขา หมายความว่า เมื่อใดเขาทำอะไรไม่ถูกต้องโดยละเมิดธรรมคือละเมิดต่อหลักการหรือละเมิดต่อความถูกต้อง ทำให้เสียหลัก เสียกฎเกณฑ์ เสียความเป็นธรรม เสียความชอบธรรม ทำลายกติกา เป็นต้น ผู้นำจะต้องตั้งอยู่ในหลักที่เรียกว่าอุเบกขา รักษาความเป็นกลาง ไม่ลำเอียง ไม่เข้าข้าง หยุดการขวนขวายในการที่จะปฏิบัติตามข้อ 1-2-3 คือ จะต้องเอาธรรมเป็นใหญ่แล้วก็รักษาหลักการ กฎเกณฑ์กติกา หรือรักษาตัวธรรมไว้ อุเบกขานี้เป็นตัวรักษาดุล เป็นตัวจำกัดหรือคุมการปฏิบัติตามข้อ 1-2-3 (เมตตา-กรุณา-มุทิตา) ไม่ให้เกินขอบเขตไปจนกลายเป็นเสียธรรม คือการปฏิบัติต่อคนหรือช่วยเหลือคนจะต้องไม่ให้เสียความเป็นธรรม ไม่ให้เป็นการทำลายหลักการไม่ให้เป็นการละเมิดต่อกฎเกณฑ์กติกาที่ชอบธรรม 2) ผู้นำที่ดีพึงยึดหลักธรรมาธิปไตยไม่มีอคติเป็นผู้มีความยุติธรรม เที่ยงตรงในการดำเนินกิจการงานเพื่อประโยชน์สุขแก่มวลชน สังคม และประเทศชาติอย่างยั่งยืนตลอดไป 3) ผู้นำที่ดีพึงยึดธรรมของสัตบุรุษ คือ สัปปุริสธรรม 7 อันเป็นธรรมที่มีคุณสมบัติครบถ้วนแห่งการมีคุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่ดีพร้อมทุกประการ คือ รู้หลักการ รู้จุดหมาย รู้ตน รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน และรู้บุคคล ดังนั้นผู้นำที่ยึดหลักสัปปุริสธรรม 7 ย่อมเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล รู้เป้าหมายการทำงานอย่างชัดเจน รู้การพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ รู้ความพอเหมาะพอดี ในการดำเนินกิจกรรมทุกอย่างอย่างเหมาะสม รู้จักการ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วังท่าพระ

ประสานงานกับบุคคลต่างๆอย่างถูกต้อง รู้การวางแผนงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์โลก มีคุณธรรม จริยธรรมในการทำงานเพื่อประโยชน์สุขของมวลชน สังคม และประเทศชาติตลอดไป นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับคัมภีร์ราชนีติ-ธรรมนีติ ที่ว่าด้วยคุณสมบัติของผู้นำที่ดีมี 6 ประการ คือ 1) ขมา ต้องเป็นผู้มีความอดทน 2) ชาคริโย ต้องเป็นผู้มีความตื่นตัว แสวงหาความรู้ความฉลาดให้ทันเหตุทันการณ์อยู่เสมอ 3) อุฏฺฐานำ เป็นผู้มีความขยันหมั่นเพียร ไม่เกียจคร้านต่อการงานการปฏิบัติหน้าที่ 4) สวิภาโค เป็นผู้จำแนกแจกจ่ายหรือเสียสละไม่เห็นแก่ตัว เป็นผู้เห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง ยอมเสียสละประโยชน์ส่วนน้อย เพื่อรักษาประโยชน์ส่วนใหญ่ไว้ หรือจำแนกแจกแจงกิจการงาน ตามหน้าที่ งานละเอียดงานหยาบ บุคคลผู้มีความรู้น้อย ความละเอียดน้อย งานละเอียดใช้ผู้ที่มีความรู้มาก เป็นผู้มีความละเอียด พิถีพิถันมาก 5) ทยา แปลว่า ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ได้แก่ ความเป็นผู้ที่มีน้ำใจ ประกอบด้วยเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ทั้งบุคคลผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา สั่งสอนอบรมเขา ว่ากล่าวแนะนำ หรือจะดุด่าว่าเขา โดยมีเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา เป็นที่ตั้ง หล่อเลี้ยงใจ มีเมตตากรุณาเป็นเครื่องบำรุงใจ ไม่ดุด่าว่ากล่าวด้วยอิจฉาริษยา 6) อิกฺขณา เป็นผู้มีหูกว้างตาไกล มองเห็นความเจริญ หรือความเสื่อมทั้ง ในปัจจุบันและอนาคต กล่าวอีกนัยหนึ่ง เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่ดีเยี่ยมนั่นเอง และสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องทัศนะของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อการปฏิบัติจริงตามคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี ของ บุญชู แสงสุข พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใช้หลักคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพดังนี้ 1) ใช้หลักหรือแนวประพฤติปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์สุจริตเพื่อให้เกิดคุณงามความดีขึ้นแก่ตนไม่ให้มีมลทินมัวหมองและทำงานด้วยความถูกต้องในการครองตน 2) ใช้หลักหรือแนวทางประพฤติปฏิบัติตนด้วยความยุติธรรมอันทำให้เกิดความเคารพนับถือและยึดเหนี่ยวน้ำใจของบุคคลอื่น โดยสามารถชนะใจผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่เอารัดเอาเปรียบหรือล่วงล้ำก้ำเกินสิทธิและประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชาในการครองคน และ 3) ใช้หลักหรือแนวปฏิบัติเพื่อให้บังเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่งาน มีความวิริยะอุตสาหะและใช้หลักวิชาที่ถูกต้อง เพื่อให้สามารถทำงานสำเร็จตามเป้าหมายด้วยความเรียบร้อย รวดเร็ว ราบรื่นและถูกต้องตามระเบียบของทางราชการในการครองงาน รวมทั้งยังสอดคล้องงานวิจัยของของ คาร์โรลล์ (Carroll) ที่ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารในด้านคุณธรรม พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำ คือ 1) คุณธรรมของผู้บริหารและครู 2) ความมีมนุษยสัมพันธ์ 3) ความอดทน 4) จิตวิทยา (การเกลี้ยกล่อม) 5) การตัดสินใจ 6) การแสดงออก 7) ความสามัคคีปรองดอง 8) สถานภาพของครู 9) ภาวะเศรษฐกิจของครู (เงินเดือน) 10) กิจกรรม – การบริหารโรงเรียน 11) ความสัมพันธ์กับชุมชน และ 12) การสนับสนุนจากชุมชน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ คาร์สัน และ บูร์กี้ (Carson and Burke) ศึกษาเรื่องการเรียนรู้

มหาวิทยาลัยศิลปากร ห้องสมุดกลาง

จริยธรรมในชั้นเรียน โดยได้สำรวจนักศึกษาที่มีการเติบโตในลักษณะที่มีการเปลี่ยนแปลง มีความสลับซับซ้อน และมีความเข้าใจ โดยแสดงความเชื่อมโยงระหว่างการสอนจริยธรรมในสิ่งแวดล้อมภายในวิทยาลัย และพัฒนาการความคิดของนักศึกษา เกี่ยวกับด้านจริยธรรมที่อยู่ในสถานการณ์ที่มีปัญหา ในช่วงของภาคเรียนครึ่งปีการศึกษา นักเรียนมีลักษณะของการดื้อ มีวิธีคิดในด้านจริยธรรม ที่ตรงกันข้ามกันอย่างชัดเจน ไม่ดี และดี “ black-white” เมื่อสิ้นสุดครึ่งปีการศึกษา นักศึกษาเหล่านั้นมีความคิดเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ทั้งในด้านความรับผิดชอบของผู้นำในจริยธรรมขององค์กรที่ตกในสถานการณ์ที่มีปัญหานั้น และยังสามารถเห็นคุณค่าในสิ่งที่สลับซับซ้อนนั้นว่ามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในด้านจริยธรรม การศึกษาครั้งนี้ยังแสดงให้เห็นว่าการสั่งสอนในด้านจริยธรรมถูกให้ความรู้มากกว่าการให้ข้อมูลข่าวสารด้านจริยธรรมกับผู้บริโภค ผู้ซึ่งสามารถทำตั้งใจให้เกิดเสียงสะท้อนเกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบในด้านจริยธรรมในสถานการณ์ที่เกิดปัญหาขึ้นในวิทยาลัย

1.5 องค์ประกอบด้านการบริหารองค์กร เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมเป็นอันดับที่ห้า โดยมีตัวแปรทั้งหมด 12 ตัวแปร การที่องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการองค์กรมีความสำคัญ เนื่องจากผู้บริหารย่อมมีบทบาทและหน้าที่มากมายในองค์กรที่ตนดำรงอยู่ บทบาทหน้าที่ของผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การ ประเภทและชนิดขององค์การ โครงสร้างและจุดมุ่งหมายขององค์การ อำนาจหน้าที่ที่ใช้ก็จะแตกต่างกันตามไปด้วย แต่ภารกิจที่ได้รับและจะต้องทำอยู่เสมอในขณะที่อยู่ในฐานะผู้นำก็จะมีจุดประสงค์ที่คล้าย ๆ กันคือ นำองค์การไปสู่เป้าหมายปลายทางคือความสำเร็จ ซึ่งจะเห็นว่าผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อองค์การและต่อกลุ่มเป็นอย่างมาก หน้าที่อันสำคัญที่สุดของผู้นำก็คือ การบริหารจัดการองค์กร และการใช้อิทธิพลจูงใจผู้อื่นให้ร่วมมือกันทำงานเพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์อันพึงปรารถนา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พระมหาไพฑูรย์ วรรณบุตร มีแนวคิดว่าศิลปะในการทำงานให้สำเร็จ โดยอาศัยความร่วมมือจากบุคคลอื่น ๆ การบริหารประกอบด้วยลักษณะ 2 ประการ คือมีวัตถุประสงค์และมีความร่วมมือร่วมใจกันกล่าวถึง การบริหาร หมายถึง ผู้ที่ใช้ภาวะผู้นำในการทำงานกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน การใช้อำนาจที่มีอยู่จัดดำเนินงานของสถาบันนั้น ให้ดำเนินการไปสู่จุดหมายที่ต้องการ การบริหาร อาจหมายถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างร่วมกัน และสอดคล้องกับแนวคิดของถวิล เกื้อกูลวงศ์ ได้สรุปสาระสำคัญของการบริหารไว้ว่า 1) เป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่ง 2. เป็นกระบวนการทางสังคม 3. เป็นการตัดสินใจสั่งการ 4. เป็นการปฏิบัติงานของกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป 5. เป็นการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน และสอดคล้องกับแนวคิดของ สมคิด

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วังท่าพระ

บางโม มีแนวคิดว่าหน้าที่ของผู้บริหารในการบริหารองค์กรว่าประกอบไปด้วย 10 ประการ คือ 1) การวางแผนงาน อันเป็นกระบวนการของการพิจารณาการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร และวางรูปแบบงานเป็นขั้นตอนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ พร้อมทั้งมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่ผู้ร่วมงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม 2) การจัดระเบียบงาน คือ การจัดการเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน การจัดหัวข้องานต่าง ๆ และการลงมือทำงานเพื่อให้งานดำเนินไปอย่างมีระเบียบและไม่สับสน 3) การประสานงาน เนื่องจากงานในองค์การแบ่งเป็นหลายฝ่ายหลายแผนก ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีทักษะในการประสานงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปได้อย่างราบรื่น 4) การสื่อความหมาย การถ่ายทอดข่าวสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน อันจะทำให้ได้ทราบถึงปัญหาและความต้องการของบุคลากรในองค์กรเพื่อให้งานบรรลุถึงจุดหมายและจะนำไปสู่ความสำเร็จในงานได้อย่างรวดเร็ว 5) การกระจายงาน คือ การกระจายความรับผิดชอบ การกระจายอำนาจ และการกระจายแรงงานให้แก่ผู้ทำงาน 6) การวินิจฉัยสั่งการ คือ การตัดสินใจและนำการตัดสินใจไปดำเนินงานบริหารองค์การ และผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นไม่ว่าทางดีหรือร้ายนั้นด้วย 7) การมีมนุษย์สัมพันธ์ คือ ความสามารถที่จะถ่ายทอดความรู้สึกหรือความคิดไปยังผู้อื่น เพื่อที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ ประสานงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อบังเกิดผลบรรลุเป้าหมาย 8) การฝึกอบรม คือ การพัฒนาพฤติกรรมของบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ เพิ่มทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานและพัฒนาให้มีวิสัยทัศน์ให้กว้างไกลเพื่อจะส่งผลให้การบริหารงานสำเร็จไปอย่างมีประสิทธิภาพ 9) กระบวนการกลุ่ม คือ การร่วมแรงร่วมใจร่วมระดมสมองกันคิดเพื่อปฏิบัติงานที่ทุกคนในหมู่คณะมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของให้เป็นผลสำเร็จไปด้วยดี 10) การประเมินผลงาน เน้นเป็นกระบวนการเพื่อควบคุมมาตรฐานและคุณภาพของงานให้สำเร็จตรงตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ และสอดคล้องกับแนวคิดของ ติณ ปรัชญพฤทธิ์ มีแนวคิดว่าภารกิจสำคัญในการการบริหารไว้ 7 ประการ คือ 1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดโครงการที่จะต้องปฏิบัติตามลำดับ วางแนววิธีปฏิบัติพร้อมด้วยวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้น ก่อนลงมือปฏิบัติการ2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดรูปโครงสร้างหรือเค้าโครงของการบริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่าง ๆ ของหน่วยงานให้ชัดเจนพร้อมด้วยกำหนดลักษณะ และวิธีการติดต่อสัมพันธ์ตามลำดับชั้นแห่งอำนาจหน้าที่สูงต่ำลดหลั่นลงไป 3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง การบริหารงานเกี่ยวกับตัวบุคคลของหน่วยงานการบริหารบุคคลดังกล่าว รวมตั้งแต่การแสวงหาคนมาทำงานการบรรจุ การแต่งตั้ง การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล การบำรุงขวัญ การเลื่อนขั้น ลดขั้น ตลอดจนการพิจารณาให้พ้นจากงาน และการบำรุงรักษาสภาพของการทำงานให้ดีและมีประสิทธิภาพให้คงอยู่ต่อไป 4. การสั่งการ (Directing) หมายถึง การอำนวยการหรือการ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วังท่าพระ

วินิจฉัยสั่งการ หลังจากการได้วิเคราะห์และพิจารณาโดยรอบคอบ รวมทั้งการติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติตามคำสั่งนั้น ๆ 5. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การประสานงานหรือติดต่อสัมพันธ์กับหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการทำงานที่ซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน สามารถทำงานประสานความกลมกลืนกัน เพื่อวัตถุประสงค์หลักขององค์การ 6. การรายงาน (Reporting) หมายถึง การเสนอรายงานไปยังผู้บังคับบัญชาหรือยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งบนและล่าง เพื่อทราบความก้าวหน้าของงานทุกระยะ สะดวกแก่การประสานงานอื่นจะเป็นการสร้างความเข้าใจอันดีร่วมกัน 7. การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การจัดสรรทรัพยากร หรือการทำงบประมาณการเงิน วางแผนหรือโครงการในการจ่ายเงิน การบัญชีและการควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินโดยรอบคอบและรัดกุม รวมทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ฟิลด์ และคณะ (Field and Other) มีแนวคิดว่า ผู้นำที่ดีควรจะต้องมีพลังแห่งการนำและความรู้ในการบริหาร ต้องเข้าใจสถานการณ์ เข้าใจความสามารถ และเข้าใจสิ่งที่จะทำให้สิ่งสำคัญลุล่วงไปได้ด้วยดี ซึ่งหมายความว่า ต้องสามารถที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและจัดการกับจุดหมายพื้นที่การทำงานได้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการสอนอย่างสูงสุด และสามารถใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ และพัฒนามาตรฐานของการเรียนรู้และความสำเร็จของนักเรียนให้ได้ โดยความสามารถที่จะต้องมี คือ 1) ความสามารถในการนำและบริหารบุคคล คือ ชี้ทางในการทำงานได้อย่างถูกต้อง สามารถวางแผน, ตั้งเป้าหมาย, จัดสรร, ทบทวนเพื่อให้ตรงกับเป้าหมายแล้วประสพความสำเร็จในงาน สามารถสร้างระบบการทำงานที่ยั่งยืน สังเกตและรู้ความสามารถพิเศษและความเก่งกาจของผู้ร่วมทีม เฝ้าดูและคอยช่วยเหลือทีมงานเมื่อจุดมุ่งหมายไม่ตรงกับที่ตั้งไว้ ทำการวิจัยและหาดูวิธีการอื่น ๆ ที่จะสามารถส่งเสริมทีมงานให้ทำงานได้ดียิ่งขึ้น พัฒนาแผนโดยเห็นความสำคัญของจุดหมายที่ต้องการจะนำ 2. สามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจนเข้าใจ โดยสามารถที่จะเขียนให้เข้าใจชัดเจน แม่นยำ ไม่ยืดยาว ทุกฝ่ายสามารถที่จะเข้าใจได้ พัฒนาในเรื่องของข้อมูลและวิธีสื่อสารเทคโนโลยี ฝึกให้ผู้อื่นมีความสามารถในการสื่อสาร ฝึกฝนในเรื่องของการแบ่งปันข้อมูล เจรจาต่อรอง ที่ปรึกษา 3. สามารถจัดสรรเวลาและตั้งเป้า โดยสามารถจัดสรรเวลาของตนเอง และความสำคัญในการสอน นำ และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเอง ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับตัวเองและผู้อื่นเพื่อให้เกิดการพัฒนา จะไม่รับผิดชอบแค่เพียงการทำงานของตนเท่านั้น ต้องดูแลทีมงานด้วย 4. การตัดสินใจ ต้องเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ จดจ่อ และสามารถเดาถูกทางในการเปลี่ยนแปลงได้ เพื่อจะได้เดาทิศทางในการได้เปรียบเสียเปรียบ รู้เวลาว่าเมื่อไหร่ควรเป็นที่ปรึกษา ควรให้ผู้อื่นตัดสิน หรือเมื่อไหร่ควรตัดสินใจเอง และการตัดสินใจขึ้นอยู่กับความรู้ การหาข้อมูล การสังเกต ดังนั้น การสื่อความหมายอย่างแม่นยำของข้อมูลเป็นสิ่งที่สำคัญมาก

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

จัดระบบการสร้างสรรค์ให้สมดุลกับกิจกรรมและนโยบาย ไม่ควรให้ผิดกรอบมากเกินไปนัก 5. คุณสมบัติที่ต้องมี คือ พอใจ สนุก และใจจดใจจ่อกับแผนที่มีอยู่ สามารถที่จะจูงใจผู้อื่นและปลุกเร้าผู้อื่นได้ มีความมั่นใจในงานที่ทำ เพื่อที่จะเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้ที่ทำงานด้วย มีพลังและอารมณ์เร่งเร้า มุ่งมั่นทุ่มเทให้งานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด 5) ใช้ปัญญาสร้างสรรค์สำหรับแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พัชรี เวชยันต์วิวัฒน์ เรื่อง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อมาตรฐานคุณภาพการศึกษาโรงเรียนระดับก่อนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารส่งผลต่อมาตรฐานคุณภาพการศึกษาโรงเรียนระดับก่อนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน คือพฤติกรรมด้านการเป็นผู้นำ การจูงใจ การมีปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน การตัดสินใจ การควบคุมการปฏิบัติงาน และการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ แอนซอฟฟ์ (Ansoff) ได้ทำการวิจัยตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือการสร้างและหาความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและสิ่งแวดล้อมซึ่งมีส่วนต่อการบรรลุเป้าหมาย พบว่า ผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ควรที่จะนำการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เข้าสู่องค์กร พยายามที่จะสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ พร้อมทั้งเลือกและพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถเหมาะสม

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

2. รูปแบบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม ประกอบด้วยชุดขององค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) ภาวะผู้นำ 3) วิสัยทัศน์ 4) คุณธรรมจริยธรรม และ 5) การบริหารองค์กร องค์ประกอบทั้ง 5 ประการนี้มีความสำคัญต่อการการบริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมให้ประสบความสำเร็จและมีคุณภาพได้ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางว่า ผู้นำองค์กรเป็นผู้ขับเคลื่อนที่สำคัญซึ่งสามารถผลักดันให้กิจกรรมการบริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมสามารถดำเนินไปได้อย่างเป็นระบบและบรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร ซึ่งในปัจจุบัน ผู้นำองค์กรต้องเปลี่ยนแปลงตนให้เป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพื่อนำองค์กรสู่ความสำเร็จอย่างแท้จริง ผู้นำหรือกลุ่มผู้นำระดับสูงที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีมุมมองระยะยาวและสร้างความยืดหยุ่นให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยมีขอบเขตความรับผิดชอบงานทั้งองค์กร กำหนดทิศทางและกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กรในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรอยู่รอดต่อไปได้อย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ กัลยรัตน์ เมืองสง ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้เทคนิคเดลฟาย ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคิดของผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 1 การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง ได้แก่ มีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ โดยสามารถจำแนกแยกแยะ

องค์ประกอบต่าง ๆ ของสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ องค์ประกอบที่ 2 มีความสามารถรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ ได้แก่ มีการรายงานผลแผนงานและโครงการเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการพัฒนางานและกำหนดแผนปฏิบัติการ องค์ประกอบที่ 3 มีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้ ได้แก่ มีความสามารถเชิงรุกโดยกระทำการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วน ในขณะที่ผู้บริหารส่วนใหญ่จะวิเคราะห์สถานการณ์ก่อนและรอให้ปัญหาคลี่คลายไปเอง องค์ประกอบที่ 4 การมีความคิดเชิงปฏิวัติ ได้แก่ ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของสถานศึกษา องค์ประกอบที่ 5 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์ที่สร้างจากแรงบันดาลใจ มีความทะเยอทะยาน คิดนอกกรอบ และกว้างไกล และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ได้รับเลือกสูงสุด 3 อันดับแรก คือ การศึกษาดูงาน การประชุมเชิงวิชาการ และการระดมความคิด ส่วนแนวคิดของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ประเด็นสำคัญตามองค์ประกอบทั้ง 5 คือ องค์ประกอบที่ 1 ได้แก่ มีการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองและวิชาชีพเพื่อคุณภาพของการศึกษา องค์ประกอบที่ 2 ได้แก่ มีการทำงานที่มีเป้าหมายและมีความสุขในการทำงาน องค์ประกอบที่ 3 ได้แก่ เป็นนักวางแผนกลยุทธ์ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และคิดเชิงรุกได้ องค์ประกอบที่ 4 ได้แก่ มีความคิดในเชิงรุกและสร้างแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงานเกิดความคิดริเริ่มในการทำงานและการแก้ปัญหา และองค์ประกอบที่ 5 ได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์ได้ชัดเจน สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม สถานการปัจจุบันและเป้าหมายกลยุทธ์ภาครัฐ และสอดคล้องกับแนวคิดของ ฟิลด์ และคณะ (Field, Kit and Other) มีแนวคิดว่าผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้นำในงานนั้น ๆ ใช้กลยุทธ์ในการสร้างระบบการทำงานเพื่อให้จุดหมายระยะยาวสำเร็จจากความร่วมมือของทีมงานพร้อมด้วยจุดหมายของโรงเรียน โดยประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้ 1) มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน ในการทำงานก็มีการไม่ลงรอยกันบ้าง ดังนั้น เรื่องจุดมุ่งหมายของโรงเรียนและจุดมุ่งหมายของความสัมพันธ์คือพาหนะที่ทำให้งานสำเร็จได้ ถ้าจุดมุ่งหมายไม่ชัดเจน การทำงานก็จะยาก 2) การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว คือ ต้องสร้างความสัมพันธ์กับทุก ๆ ที่เพื่อให้เกิดผลสูงสุด เพราะไม่สามารถสร้างทุกอย่างด้วยตนเองได้ ดังนั้น ความสัมพันธ์จะต้องดีที่สุด ในโรงเรียนเป็นสถานที่ที่จะต้องใช้ระยะเวลาในการศึกษาตั้งแต่เด็กจนโต ต้องยืนอยู่บนมาตรฐานเดิมตลอดไม่ได้ เพราะจะต้องสร้างผลสะท้อนระยะยาว ต้องมีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลา ดังนั้น การสร้างระบบในการปรับเปลี่ยนจึงมีความสำคัญมาก นอกจากนั้นแนวคิดดังกล่าวยังสอดคล้องกับกับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 18 รูปที่เห็นสอดคล้องกันว่า องค์ประกอบทั้ง 5 ประการนี้ ถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วังท่าพระ

ข้อเสนอแนะทางการวิจัย

จากการวิจัยเรื่องผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม ได้ค้นพบนวัตกรรมทางการบริหารในการพัฒนาสำนักเรียนพระปริยัติธรรมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้น เพื่อการส่งเสริมกระบวนการพัฒนาตามบริบทที่เป็นจริงในปัจจุบัน ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ด้านนโยบาย

มหาเถรสมาคม สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ (พ.ศ.) และกระทรวงศึกษาธิการ ควรนำข้อค้นพบจากการวิจัยเรื่องผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมในครั้งนี้ ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) ภาวะผู้นำ 3) วิสัยทัศน์ 4) คุณธรรมจริยธรรม และ 5) การบริหารองค์กร ไปเป็นข้อมูลเพื่อตัดสินใจระดับนโยบาย และกำหนดเป็นนโยบายจัดการศึกษาของสำนักเรียนพระปริยัติธรรม ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

2. ด้านการนำไปปฏิบัติ

2.1 ผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมควรนำองค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบ ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม โดยเฉพาะองค์ประกอบการบริหารองค์กร

2.2 ผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมควรศึกษาเรื่องการวางแผนกลยุทธ์และนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยการเข้ารับการศึกษา อบรม สัมมนา เป็นต้น

2.3 ผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมควรศึกษาดูงานสำนักเรียนปริยัติธรรมดีเด่นเพื่อนำไปเปรียบเทียบและประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรนำองค์ประกอบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแต่ละองค์ประกอบไปทำการศึกษาวิจัยในเชิงลึกมากขึ้น

2. ควรศึกษาวิจัยองค์ประกอบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมที่ส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน

3. ควรมีการศึกษาผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมเชิงคุณภาพ

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กนกอร ยศไพบูลย์. ภาวะผู้นำทางการศึกษา. ขอนแก่น : ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2546.

กมล รอดคล้าย. คู่มือการบริหารศูนย์ฯ ในวัด. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2537.

กรมการศาสนา. คู่มือการจัดการศึกษาสงฆ์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2539.

_____. การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกธรรม-บาลี. กรุงเทพฯ : กรมการศาสนา, 2541.

_____. คู่มือการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกธรรม-บาลี. กรุงเทพฯ : กรมการศาสนา, 2542.

กรมวิชาการ. คู่มือการพัฒนาโรงเรียนเข้าสู่มาตรฐานการศึกษา : การพัฒนาวิสัยทัศน์ในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2540.

_____. คู่มือการพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานการศึกษา : การพัฒนาวิสัยทัศน์ในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2540.

กระทรวงศึกษาธิการ. การวางแผนกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ, 2545.

_____. ประวัติการศึกษาของสงฆ์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2527.

กฤษณ์ รุยาพร. “เจาะกลยุทธ์พิสูจน์ DNA เจียระไนสุดยอดผู้นำพันธุ์ใหม่.” ผู้จัดการรายสัปดาห์ (มกราคม 2551) : 34-36.

กวี วงศ์พุฒ. ภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : บี.เค.อินเตอร์ปรินท์ จำกัด, 2545.

ก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์. CEO โลกตะวันออก ฉบับลีลาบริหารสามมิติ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สยามอินเตอร์บุคส์, 2547.

กัลยรัตน์ เมืองสง. “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.” วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550.

กานต์ เสกขุนทด. “การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนำร่องการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

กิติ ตยัคคานนท์. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ : เปลวอักษร, 2543.

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

เกศินี จุฑาวิจิตร. การสื่อสารเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น. นครปฐม : สถาบันราชภัฏนครปฐม, 2542.

แก้วตา ไทรงาม และคณะ. ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2548.

ขจรเกียรติ มานิกลักษณ์. "กระบวนการวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี." วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบุรีรัมย์, 2543.

คงเดช ลีโทชวลิต. การบริหารงานแนวพุทธ. มปท., 2545.

คณะศิษยานุศิษย์วัดเทพลีลา. คู่มือเปิดตำราเรียนบาลี. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2545.

คนึงนิตย์ จันทบุตร. "แนวคิดทิศทางการศึกษาของคณะสงฆ์ไทย." วารสารพุทธศาสน์ศึกษา 8, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2544) : 27.

จรูญ วงค์คำ. "การวางแผนในการจัดทำโรงเรียนให้เป็นปัจจุบันของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน." การค้นคว้าอิสระ ศิลปะศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2541.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ฉวีวรรณ ศุภสารัมภ์. "วิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมหาสารคาม." วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏมหาสารคาม, 2545.

ฉันทนา จันทร์บรรจง. จิตวิทยาการบริหาร. พิษณุโลก : ภาควิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2542.

_____. งานวิจัยเรื่อง การศึกษากับการพัฒนาคุณธรรม. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2541.

ชนินทร์ ชุณหพันธรักษ์. นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ศูนย์เอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2544.

ชัยวัฒน์ ชยางกูร. ผู้นำหลายมิติ. กรุงเทพฯ : ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2549.

ชัยสิทธิ์ เฉลิมประเสริฐ. มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles กับการจัดทำงบประมาณระบบใหม่. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.

ไชยา ยิ้มวิไล. บริหารธุรกิจ : หลักการบริหารยุคใหม่ [Online]. Accessed 10 February 2008. Available from http://wbj.igetweb.com/?mo=3&art=60835.

ณรงค์ เสนาฤทธิ์. “การวางแผนการปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2540.

ณัชพล ขันทองทิพย์. ที่ระลึกครอบรอบ 60 ปี อาจารย์ณัชพล ขันทองทิพย์. ลพบุรี : กรุงไทยการพิมพ์, มปป.

ณัฐยา สินตระการผล. คัมภีร์ผู้จัดการ. กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็กซเปอร์เน็ท จำกัด, 2548.

ดวงเดือน พันธุมนาวิน. “ภาวะผู้นำทางการเมือง.” วารสารพัฒนบริหารศาสตร์ 39, 4 (ธันวาคม 2542) : 99.

ดิลก ธีระเนตร, “การเป็นผู้นำท่ามกลางความขัดแย้ง.” วารสารเสนาธิปัตย์ 3, 55 (กันยายน – ธันวาคม 2549) : 60-61.

เตือนใจ แววงาม. พลวัตรของกลุ่มและการทำงานเป็นทีม. กรุงเทพฯ : เม็ดทรายพริ้นติ้ง, 2534.

ทรรศนะ บุญขวัญ. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ [Online]. Accessed 5 February 2008, Available from http://www.utcc.ac.th/schoolofbusiness/Articles.htm.

_____. วัฒนธรรมองค์กรกับกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : เอ็มบีเอ, 2548.

ทองดี เมืองเจริญ. “การปฏิบัติตามหลักธรรม 10 ประการของผู้บริหารสถานศึกษาตามทรรศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทพสตรี, 2549.

ทองมั่น คุ้มใหญ่โต. เอกสารคำสอนวิชาองค์กรและการจัดการ. พิษณุโลก : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม, 2543.

ทิพาวดี เมฆสวรรค์. กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยน. กรุงเทพฯ : เอ็กซเปอร์เน็ท, 2545.

ทิศนา แขมมณี และคณะ. รายงานการวิจัย : การวิจัยและพัฒนารูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน. กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.

ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารสู่ศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ : ประชุมช่าง, 2546.

_____. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : บริษัทโรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2544.

_____. “การบริหารวัดยุคใหม่ : หลักการจัดการ” เอกสารคำบรรยาย. กรุงเทพฯ : สำนักส่งเสริมและบริการสังคมมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, มปป.

ธนู ศรีทอง และคณะ. “การศึกษาแนวทางพัฒนาสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกธรรมและแผนกบาลีในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค 11.” รายงานการวิจัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตสุรินทร์, 2549.

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ธวัช บุณยมณี. ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2550.

_____. ภาวะผู้นำ. พิษณุโลก : คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2547.

นพพงษ์ บุญจิตราดุล. เข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์, 2540.

นฤมล สุภาทอง. “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2550.

นิติมา เทียนทอง. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2544.

นิพนธ์ กินาวงศ์. หลักการบริหารการศึกษา. พิษณุโลก : ตระกูลไทย, 2543.

เนตรพัณณา ยาวิราช. ภาวผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส, 2549.

บันลือ สุขธรรม. หน้าที่นักบริหาร : หลักปฏิบัติ 6 ประการเพื่อความสำเร็จ. กรุงเทพฯ : ธรรมสภา, มปป.

บุญเจือ จุฑาพรรณนาชาติ. “ความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา บรรยากาศองค์การ กับความผูกพันต่อองค์การของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2544.

บุญเลิศ เย็นคงคา. การจัดการเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : วีเจพริ้นติ้ง, 2544.

บุญเลี้ยง ค้ำชู. “การดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์.” รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2544.

บุหงา วัฒนะ. ก้าวขึ้นสู่ผู้บริหารมืออาชีพ : จากประสบการสู่การเรียนรู้. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2550.

บูรชัย ศิริมหาสาคร. มุขบริหารสู่การเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แสงดาว, 2548.

เบญจมาภรณ์ อิศรเดช และคณะ (ผู้แปล). หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล, 2549.

ปกรณ์ ปรียากร. การวางแผนกลยุทธ์ :แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์. กรุงเทพฯ : เสมาธรรม, 2546.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ประพนธ์ ผาสุขยืด. ผู้นำ. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2004.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. ประมวลสาระชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2545.

ปรัชญา เวสารัชช์. ปฏิรูปราชการเพื่ออนาคต. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ธารวิมล, 2540.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. การจัดและการบริหารอาชีวศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์บริษัทพิมพ์ดีด จำกัด, 2540.

ปิยธิดา ตรีเดช. สารานุกรมศัพท์การบริหารสาธารณสุข. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

พรนพ พุกกะพันธ์. ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักส์, 2544.

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). ธรรมะเพื่อการบริหาร. กรุงเทพฯ : ธรรมสภา, 2549.

_____. พุทธวิธีบริหาร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2549.

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). นิติศาสตร์แนวพุทธ. กรุงเทพฯ : มูลนิธิพุทธธรรม, 2541.

_____. ภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุขภาพใจ, 2546.

พระไพศาล วิสาโล. พุทธศาสนาไทยในอนาคต แนวโน้มและทางออกจากวิกฤต. กรุงเทพฯ : มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์, 2546.

พระมหาประยงค์ อุปเสน. "บทบาทพระสงฆ์ในการบริหารและการจัดการศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด : ในกรณีศึกษาศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ ในเขตจังหวัดหนองคาย." วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2539.

พระมหาไพฑูรย์ วรรณบุตร. การบริหารคณะสงฆ์ไทย, กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีปทุม, 2550.

พระมหาวงศ์ไทย ศรีลารักษ์. "ปัญหา อุปสรรค และผลที่เกิดขึ้นจากการศึกษาของคณะสงฆ์ในประเทศไทย(พ.ศ. 2453 - 2527)." วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาศาสนาเปรียบเทียบ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2542.

พระมหาวิเชียร ตุ่นแก้ว. "สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกธรรม กรุงเทพมหานคร." ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, 2548.

พระมหาสมพงษ์ แก่นจันทร์. "ประสิทธิผลองค์การศาสนศึกษา : ศึกษากรณีสำนักเรียนพระปริยัติธรรมในเขตกรุงเทพมหานคร." วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกริก, 2546.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). คุณธรรมสำหรับนักบริหาร. กรุงเทพฯ : มูลนิธิพุทธธรรม, 2541.

พระสามารถ อานนฺโท. “ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม.” วิทยานิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพุทธศาสน์ศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, 2548.

พวงรัตน์ เกสรแพทย์. การวางแผนกลยุทธ์สำหรับนักการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สุวีริยาสาสน์, 2543.

พะยอม วงศ์สารศรี. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2540.

พัชราภรณ์ สงวนกล่ำจิตต์และคณะ. บทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ. ชัยภูมิ : อัดสำเนา, 2542.

พัชรี เวชยันต์วิวัฒน์. “พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อมาตรฐานคุณภาพการศึกษาโรงเรียนระดับก่อนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน.” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิต-วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546.

ไพฑูรย์ เจริญพันธุวงศ์. พฤติกรรมองค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2540.

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกฉบับภาษาบาลี ฉบับมหาจุฬาเตปิฎกๆ ๒๕๐๐. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2535.

_____. พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539.

มัลลิกา ตันสอน. การจัดการยุคใหม่. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ เอ็กเปอร์เน็ท, 2544.

เมทินี จิตรอ่อนน้อม. “ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2542.

ยงยุทธ เกษสาคร. ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ เอชแอนด์จีกราฟฟิค, 2546.

ยรรยง อรรถีโภค. “ทักษะการบริหารและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : ธรรมสารการพิมพ์, 2548.

_____. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : ธนรัชการพิมพ์, 2544.

รังสรรค์ มณีเล็ก. การวางแผนเชิงกุลยุทธ์ในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : บริษัทเมธีทิปส์ จำกัด, 2545.

วรเชษฐ ชัยวรพล. "สถานภาพการศึกษาพระพุทธศาสนาในประเทศไทย." วารสารศาสนาและวัฒนธรรม 1, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2550) : 172-173.

วรนุช แสงนิ่มนวล. วิสัยทัศน์ตามกระแสโลก. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บุ๊คแบงก์, 2545.

วรภาส ประสมสุข และนิพนธ์ กินาวงศ์. "หลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรม." วารสารศึกษาศาสตร์ 18, 2 (พฤศจิกายน 2549 – มีนาคม 2550), : 63-64.

วราภรณ์ วิริยะคุปต์. "กระบวนการวางแผนการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี." วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2544.

วัฒนา พัฒนพงศ์. BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แปซิฟิค, 2546.

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. STRATEGIC PLANNING การวางแผนกลยุทธ์ : ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2546.

วันทนา เมืองจันทร์. วิสัยทัศน์ผู้บริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วันทิพย์, 2542.

วิเชียร วิทยอุดม. ภาวะผู้นำ ฉบับก้าวล้ำยุค. กรุงเทพ : เซ็นทรัล เอ็กซ์เพรส, 2549.

วิทยากร เชียงกุล. อธิบายศัพท์ การบริหารจัดการสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สายธาร, 2547.

วิรัช สงวนวงศ์วาน. การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : เพียร์สัน เอ็ดยูเคชั่น อินโดไชน่า จำกัด, 2547.

วีรวัฒน์ ปันนิตามัย. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ธนาเพรส แอนด์ กราฟฟิค, 2544.

_____. "วิสัยทัศน์กับการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์." ข้าราชการ 40, 6 (กุมภาพันธ์-มีนาคม 2538).

วีรวุธ มาฆะศิรานนท์. การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : เอ็กซเปอร์เน็ท, 2542.

ศิริพล ศิริทรัพย์. โมเดลการวางแผนกลยุทธ์. [Online], Accessed 17 February 2010, Available from http://www.logist.rtaf.mi.th/model.html.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์พัฒนศึกษา, 2542.

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

_____. นโยบายธุรกิจและการบริหารกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : บริษัทธีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด, 2541

ศูนย์ปฏิบัติการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. คู่มือการวางแผนงบประมาณ จากแนวคิดสู่แนวปฏิบัติระดับสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2545.

สงวน นิตยารัมพงศ์. ภาวะผู้นำ ความสำคัญต่ออนาคตไทย. กรุงเทพฯ : พิมพ์ไทย, 2540.

สถิต กองคำ. มนุษยสัมพันธ์สำหรับผู้บริหาร. นครราชสีมา : คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏนครราชสีมา, 2543.

สนามหลวงแผนกบาลี. เรื่องสอบบาลี ของสนามหลวงแผนกบาลี พ.ศ. 2551. กรุงเทพฯ : อาทรการพิมพ์, 2551.

สมคิด บางโม. หลักการบริหารองค์กร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ผู้จัดการ, 2544.

_____. องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์, 2545.

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. การวางแผนเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง, 2542.

_____. การบริหารเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : อัมรินทร์พรินท์ติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง, 2545.

สมยศ นาวีการ. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2548.

สอบครูดอทคอม. การจัดทำแผนกลยุทธ์.[Online]. Accessed 18 February 2010, Available from http://www.sobkroo.com/detail_room_main5.php?nid=834.

สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : คู่แข่ง, 2540.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. การวางแผนงบประมาณจากแนวคิดสู่แนวปฏิบัติระดับสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ศาสนา, 2545.

สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการ. การบริหารราชการแนวใหม่ บริบทและเทคนิควิธี. กรุงเทพฯ : วิชั่นพรินท์แอนด์มีเดีย จำกัด, 2548.

สำนักงานแม่กองธรรมสนามหลวง. เรื่องสอบธรรม ของสนามหลวงแผนกธรรม พ.ศ. 2550. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, 2550.

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. “สรุปผลการสังเคราะห์การประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในรอบแรก.” 2551, อัดสำเนา.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

สำนักส่งเสริมศึกษาและบริการสังคม. บทบาทของพระสงฆ์ : ผู้นำสังคมในการอนุรักษ์มรดกศิลปวัฒนธรรมไทย. กรุงเทพฯ :มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544.

สิทธิชัย ฝรั่งทอง. “คลื่นความคิด.” มติชนรายวัน, 18 กุมภาพันธ์ 2548, 7.

สิปปนนท์ เกตุทัต. ทางสายกลางของสังคมไทยในอนาคต : เทคโนโลยีที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2534.

_____. ผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : มติชน, 2548.

สุกานดา ตปนียางกูร. “วิเคราะห์การใช้ลักษณะภาวะผู้นำ 4 แบบกับการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียน.” รายงานการวิจัย ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2542.

สุชาดา สุขสวัสดิ์ ณ อยุธยา. โลกนักบริหาร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เดือนตุลา, 2544.

สุชาติ ประสิทธิรัฐสินธุ์. เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: หลักการวิธีการและการประยุกต์. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2540.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : วิรัตน์เอ็ดดูเคชั่น, 2548.

_____., ภาวะความเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ : เอ็กซเปอร์เน็ท, 2550.

สุพานี สฤษฎ์วานิช. การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิดและทฤษฎี. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544.

สุภาพร มากแจ้ง และสมปอง มากแจ้ง. รายงานการวิจัย การศึกษาสภาพการศึกษาของคณะสงฆ์. กรุงเทพฯ : กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ, 2542.

สุรชัย ขยัน. “การประเมินการจัดการศึกษาด้านพระปริยัติธรรมของคณะสงฆ์จังหวัดลำพูน.” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจังหวัดเชียงใหม่, 2539.

สุรักษ์ สุทธิประภา. “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะกับการปฏิบัติงานด้านการวางแผนการศึกษาและงบประมาณของวิทยาลัยการอาชีพในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2542.

เสน่ห์ จุ้ยโต. “วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา : กรณีศึกษาของผู้บริหารระดับสูง.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

เสนาะ ติเยาว์. การบริหารกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2546.

หฤทัย ปุตระเศรณี. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์คู่แข่ง, ม.ป.ป.

อดิศัย มนะเวส. “Article.” วารสารการบริหารคน 27, 2 (2549) : 86-89.

อนุกูล เยี่ยงพฤกษาวัลย์. มิติใหม่ผู้นำ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สายใจ, ม.ป.ป.

อารีย์ สวัสดิ์สาลีและคณะ. บทบาทของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการบริหารผู้มีวุฒิสามารถ. กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2548.

เอกคณิน ชุมวรฐายี. การบริหารเชิงกลยุทธ์ [Online]. Accessed 5 Masch 2549. Available from http://www.nmd.go.th/e-oction/tarmra49/sanyabat/lg-49.htm/

ภาษาต่างประเทศ

Averso, Randy S. “A phenomenological study of leadership : Developing a shared school vision.” Dissertations, the University of Oklahoma, 2004.

Bateman, Thomas S. and Scott A. Snell. Management : Building Competitive Advantage. 4th ed. Irwin : McGraw – Hill, 1999.

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

Bell, Wendell. Foundations of Futures Studies. London : Transaction Publishers, 1997.

Bryson, John M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations : A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement Revised Edition. San Francisco : Jossey Bass Publishers, 1995.

Bush, Tony and Marianne Coleman. Leadership and Strategic Management in Education. London : Paul Chapman Publishing, 2000.

Campbell, Ronald F., J.E. Corbally and J.A. Ramsawyer. Introduction to Educational Administration. Boston : Allyn and Bacon Inc., 1967.

Certo, Samuel C. and Peter J. Paul. Strategic Management A Focus on Process. New York : McGraw-Hill. 1990.

Conger, Jay A. and Rabindra N. Kanungo. Charismatic leadership in Organizations. California : SAGE Publications, Inc., 1998.

Cronbach, Lee J. Essentials of Psychological Test. 4th ed. New York : Harper&Row, 1984.

Daft, Richard L. Leadership Vision and Strategic Direction, Leadership Theory and Practice. Fort Worth : Harcourt Brace College Publisher, 1999.

Danial, Robert S. Contempory Reading in General Psychology. Boston : Haughton Miffin, Co, Ltd., 1959.

David, Fred R. Strategic Management. 6th New Jersey : Prentic - Hall. Inc., 1997.

Davis, Kieth and William Scott. Reading in Human Relations. New York : McGraw – Hill Book Co., 1950.

Drucker, Peter F. Management : Task, Responsibility, Practices. London : Pan Books, 1979.

Field, Kit and Other. Effective Subject Leadership. London : Routledge [Taylor & Francis Group], 2000.

Finkelstein, Sydney and Donald C. Hambrick. Strategic Leadership : Top Executives and Their Effects on Organizations. Minneapolis St Paul : West Publishing Company, 1996.

Fullan, Michael. Educational Leadership. San Francisco : Jossey-Bass Inc., 2000.

Greenberg, Jerald and Robert A. Baron. Behavior in Organization. 6th ed. New Jersey : Prentice Hall, 1997.

Griffith, Daniel E. Administrative Theory. New York : Appleton Country Croffs, 1959.

Halpin, Andrew W. Theory and Research in Administration. New York : The McMillan Publishing Co., 1966.

Hersey, Pual and Kenneth H. Blanchard. Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources. 5thed. London : Prentice – Hall International, 1993.

Husen, T. and T.N. Postlewaite. The International Eneyclopedia of Education. 2nded. Great Britain : BPC Wheatons, 1994.

Ireland, Duane R. and Robert E. Hoskisson. Strategic Management : Competitiveness and Globalization. 5th ed. South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 2005.

James, C., & Connolly, U. Effective change in school. London : Routledge Falmer, 2000.

Jörekog, L.G. and D. Sörbom LISREL 7 : User' s Reference Guide . Chicago : Scientific Software, Inc., 1989.

Kerlinger, Fred N. Foundations of Behavioral Research. New York : Holt, Rinehart and Wilston, Inc. 1973.

Koontz, H. and H. Weihrich. Essentials of Management. 5th ed. New York : Mc-Graw Hill, 1990.

Kotter, John P. Leading Change. Boston : Harvard Business School Press, 1996.

Kreitner, R. Management. 7th ed. Boston : Houghton Miffin, 1998.

มหาวิทยาลัยนเรศวร ลิขสิทธิ์

Likert, Rensis. New Pattern of Management. Tokyo : McGraw-Hill Kogakusha, Ltd., 1961.

Lipham, James M. and James A. Hoch. The Principalship : Foundations and Functions. New York : Harper & Row Publisher, 1974.

Maghroori, Ray and Eric Rolland. "Strategic Leadership : The Art of Balancing Organization Mission with Policy, Procedure, and External Environment." The Journal of Leadership Studies, no. 2 (1997) : 62-81.

Manasse, A. Lorri. "Vision and Leadership : Paying Attention to Intention." Peabody Journal of Education 63, 1 (Autumn 1985) : 150-173.

Mark D. Baldwin. "Implementation of Strategic Planning in a Public School Setting : A Case Study." Dissertation Abstracts International, 55, 4 (October 1994) : 224-A.

Maxwell, John C. The 21 irrefutable laws of leadership. 10th ed. Thomas Nelson, 2007.

McCarthy, Dennis Patrick. "Strategic Planning in Michigan Community Colleges and its Effect on Organizational Climate." West Michigan University Dissertation Abstracts International 52, 12 (June 1991) : 4617-A.

Milstein, M. and J.A. Belasco Educational Administration and the Behavior Sciences : A systems Perspective. Boston : Allyn and Bacon,1973.

Mintzberg, Henry. The Rise and Fall of Strategic Planning. New York : The Free Press, 1994.

Moo, Gregory. "Toward a Synthesis of Strategic Planning and Organization Development" Dissertation Abstracts International 52, 12 (June 1992) : 4169-A.

Nahavandi, Afsaneh & Ali R. Organization Behavior. A Simon & Schuster Company, Prentice – Hall Inc., 2000.

Napier, Rodney W. and Matti K. Gershenfeld. Groups : Theory and Experience. Boston : Houghton Mifflin. Co., 1973.

Preedy, Margaret and Other. Strategic Leadership and Educational Improvement. London : Paul Chapman Publishing, 2003.

Robbins, Stephen P. and M. Coulter. Management. 5th ed New Jersey : Prentice Hall, 1996.

Robbins, Stephen P. Organizational Behavior**.** 7th ed. New Jersey : Prentice Hall, 1996.

Schermerhorn Jr., John R., James G. Hunt and Richard N. Osborn. Organizational Behavior**.** 9th ed. New York : John Wiley & Sons, Inc., 2005.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

Sergiovanni, Thomas J. “Ten Principles of Quality Leadership.” The Journal of Educational Leadership 17, 3 (March 1982).

_____., The Principalship. Boston : Allyn and Bacon, 1987.

Siebenga-Valstar, Tena May. “Living the school’s vision.” Ed.D. dissertation University of Alberta, 2002.

Smith, Harold B. “Description of Effective and Ineffective Behavior of School Principals,” in Dissertation Abstracts International 35 (October 1974) : 1935 – A.

Stogdill, Ralph M. Handbook of leadership : A Survey of Theory and Research. New York : The Free Press, 1974.

Tabachinik, Barbara G., and Linda S. Fidell. Using Multivariate Statistics. New York : Harper & Row Publisher, 1983.

Tannenbaum, Robert and others. Leadership and Organization. New York : McGraw-Hill, Book Company, 1961.

Teran, Ralph. “A Case Study of Strategic Planning in a Large Urban School District Urban Education.” Dissertation Abstracts International 24, 5 (October 1997) : 1771.

Textor, Robert B. A Handbook on Ethnographic Futures Research. Stanford, Calif. : Stanford University, 1980.

Thompson, Arthur. Strategic Management Concepts and cases. Boston : Irvin McGraw-Hill, 2003.

Yukl, Gary A. Leadership in Organizations. 4th ed. New Jersey : Prentice Hall, 1998.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ก

เอกสารขอสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ที่ ศธ 0520.203.2/ว 47

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

6 กรกฎาคม 2551

เรื่อง ขอสัมภาษณ์งานวิจัยเรื่อง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม

เรียน พระธรรมคุณาภรณ์ (เอื้อน หาสธมฺโม)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วย พระมหาไกรวรรณ ปุณขันธ์ รหัสนักศึกษา 48252952 นักศึกษาระดับปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม"

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ พระมหาไกรวรรณ ปุณขันธ์ สัมภาษณ์เกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม เพื่อนำไปประกอบการพัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ศริยา สุขพานิช)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ
โทรศัพท์ / โทรสาร 034 – 219136

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญที่ให้สัมภาษณ์

1. พระธรรมปริยัติเวที

   เจ้าสำนักเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ อ.เมือง จ.นครปฐม

2. พระธรรมคุณาภรณ์

   เจ้าสำนักเรียนวัดสามพระยา เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร

3. พระธรรมปริยัติโมลี

   เจ้าสำนักเรียนวัดบพิตรพิมุข เขตจักรวรรดิ กรุงเทพมหานคร

4. พระราชรัตนมุนี

   เจ้าคณะจังหวัดนครปฐม วัดพระปฐมเจดีย์ อ.เมือง จ.นครปฐม

5. ผศ.ดร.นิวัต กลิ่นงาม

   อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม จ.นครปฐม

6. ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก

   ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและวางแผน สพฐ. ศธ. กรุงเทพมหานคร

7. นายภิญโญ คชสิลา

   ผู้อำนวยการสำนักงานพระพุทธศาสนา จ.นครปฐม

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ข

แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แบบสัมภาษณ์

โครงการวิจัย

“ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม”

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ **.....**

(ตำแหน่ง) **.....**

วัน / เวลา ที่สัมภาษณ์_____/_____

สถานที่ให้สัมภาษณ์_____

ประเด็นที่สัมภาษณ์

๑. ปัญหาของสำนักเรียนพระปริยัติธรรม

๒. แนวคิดของการบริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม

๓. ภาวะผู้นำในการบริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม

๔. การใช้กลยุทธ์ในการบริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม

๕. องค์ประกอบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม

๖. ข้อเสนอแนะด้านการใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม

๗. อื่น ๆ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ลงชื่อ ผู้สัมภาษณ์ / ผู้วิจัย **พระมหาไกรวรรณ ปุณฺขนฺธ์ (ชินทตฺติโย)**

ผู้ช่วยวิจัย **.....**

รับรองการสัมภาษณ์

_____

(.....)

ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ศธ 0520.203.2 / 285

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

8 พฤศจิกายน 2551

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย พระมหาไกรวรรณ ปุณขันธ์ รหัสนักศึกษา 48252952 นักศึกษาระดับปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม"

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมกับหนังสือนี้ ทั้งนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
รักษาราชการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ
โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือ

๑. พระศรีสิทธิมุนี (พล อาภากโร, ป.ธ. ๙, Ph.D.)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๒. พระเมธีธรรมานันท์ (สำเริง ธมฺมานนฺโท, ป.ธ. ๙, Ph.D.)
เจ้าสำนักเรียนวัดดอนหวาย จ.นครปฐม

๓. รองศาสตราจารย์ ดร.ประกอบ คุณารักษ์
อาจารย์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยคริสเตียน

๔. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุษบา เรืองศรี
อาจารย์สาขาวิชาการสอนภาษาไทย
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

๕. ดร.มานะ สินธุวงษานนท์
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ง

เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ฉบับที่_____

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม

สำหรับ

เจ้าสำนักเรียน ครูใหญ่ และครูผู้สอน

ของสำนักเรียนพระปริยัติธรรม (แผนกธรรม - บาลี)

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำดุษฎีนิพนธ์

ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2551

ผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย

1. เจ้าสำนักเรียน	1	รูป
2. อาจารย์ใหญ่	1	รูป
3. ครูสอนพระปริยัติธรรม	2	รูป
รวมจำนวน	4	รูป

คำชี้แจง

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการคำตอบเกี่ยวกับองค์ประกอบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม ซึ่งองค์ประกอบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม หมายถึง องค์ประกอบการบริหาร ปัจจัยพฤติกรรมของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสำนักเรียนพระปริยัติธรรม (แผนกธรรม – บาลี) ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ซึ่งประกอบด้วย

1. องค์ประกอบผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านคุณลักษณะและพฤติกรรม
2. องค์ประกอบผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านคุณธรรมจริยธรรม
3. องค์ประกอบผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านสติปัญญาและความสามารถ
4. องค์ประกอบผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านวิสัยทัศน์
5. องค์ประกอบผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านภารกิจ
6. องค์ประกอบผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านอุดมการณ์
7. องค์ประกอบผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านกลยุทธ์
8. องค์ประกอบผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านมนุษยสัมพันธ์

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

คำตอบที่ได้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการนำผลการศึกษาไปใช้เพื่อพัฒนาการศึกษาของพระพุทธศาสนาโดยเฉพาะสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกนักธรรมและแผนกบาลี เป็นนวัตกรรมในการขับเคลื่อนการศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จึงขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบคำถามตามสภาพความเป็นจริง ซึ่งจากการตอบแบบสอบถามฉบับนี้จะไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่ประการใดเลย

ขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

( )

พระมหาไกรวรรณ ปุณขันธ์
นักศึกษาปริญญาเอก
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

<u>ตอนที่ 1</u> ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ○ ตรงกับสถานภาพของท่าน

1.1 อายุ

○ 15 – 29 ปี ○ 30 – 44 ปี ○ 45 – 59 ปี ○ 60 ปีขึ้นไป

1.2 ระดับการศึกษาแผนกนักธรรม

○ นักธรรมตรี ○ นักธรรมโท ○ นักธรรมเอก

1.3ระดับการศึกษาแผนกบาลี

○ ไม่มีวุฒิ ○ ป. 1-2 – ป.ธ. 3 ○ ป.ธ. 4 – 6 ○ ป.ธ. 7 – 9

1.4 ระดับการศึกษาทางโลก

○ ประถมศึกษา ○ มัธยมศึกษา ○ ปริญญาตรี ○ สูงกว่าปริญญาตรี

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

1.5 ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันในสำนักเรียน

○ เจ้าสำนักเรียน ○ อาจารย์ใหญ่ ○ ครูสอน

1.6 ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน

○ 1 - 5 ปี ○ 6 - 10 ปี ○ 11 - 15 ปี ○ 16 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ลงในช่องขวามือที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านโดยมีระดับความคิดเห็น 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม มากที่สุด

4 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม มาก

3 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม ปานกลาง

2 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม น้อย

1 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม น้อยที่สุด

ข้อ	ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
	ด้านคุณลักษณะและพฤติกรรม					
1	มีภาวะผู้นำในการนำองค์กร					
2	มีบุคลิกภาพเป็นผู้นำ เช่น ท่าทางองอาจ เสียงดังกังวาน					
3	มีความฉลาดทางอารมณ์ในการทำงาน เช่น ระงับโกรธได้					
4	มีการบูรณาการในการทำงานกับบริบทต่าง ๆ ได้					
5	มีความกล้าหาญพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อสิ่งที่ดีกว่า					
6	มีการบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ ใช้เวลาอย่างพอเหมาะ					
7	มีการฝึกฝนพัฒนาตนเองในการทำงานตลอดเวลา					
8	มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการทำงาน					
	ด้านคุณธรรมจริยธรรม					
9	มีความซื่อสัตย์สุจริตในหน้าที่การงาน					
10	มีความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ไม่เหลวไหล					
11	ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินชีวิตได้					
12	มีความยุติธรรมในการทำงาน ปราศจากอคติต่อผู้ร่วมงาน					
13	มีความอ่อนโยนต่อผู้ร่วมงาน ทำงานหรือพูดด้วยอย่างสุภาพ					
14	ยึดถือกฎระเบียบในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด					
15	ใช้หลักการและเหตุผลในการปฏิบัติงาน					

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ลิขสิทธิ์

ข้อ	ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
16	มีเมตตาและกรุณาต่อผู้ร่วมงาน					
17	มีการยอมรับและให้เกียรติต่อผู้อื่น					
	ด้านสติปัญญาและความสามารถ					
18	มีความรู้ทางการบริหารการศึกษา					
19	มีความรู้ในการจัดองค์กรให้มีประสิทธิภาพ					
20	เป็นต้นแบบในการทำงานให้แก่ผู้ร่วมงาน					
21	มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาของงาน					
22	ยอมรับความเปลี่ยนแปลงขององค์กรและสังคมได้					
23	มีการตัดสินใจที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้					
24	มีการทำงานแบบมีส่วนร่วมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง					
25	มีความฉลาดในการจัดระบบเวลาของงาน					
26	คุณภาพการใช้ภาษาในการสื่อสารในการบริหารงาน ชัดเจน					
27	มีความชัดเจนในการทำงาน เป็นระบบและตรวจสอบได้					
28	มีการจัดวางระบบขององค์กรได้อย่างยอดเยี่ยม					
29	มีการติดตามและประเมินผลของงานตลอดเวลา					
	ด้านวิสัยทัศน์					
30	มีความคิดทันกับยุคสมัย ทันกับสถานการณ์ปัจจุบัน					
31	มีการวางแผนการบริหารงานอย่างเป็นขั้นตอน					
32	มีการวางแผนการทำงานให้สอดคล้องกับอนาคต					
33	มีการใช้นวัตกรรมในการบริหาร เช่น เทคโนโลยีต่าง ๆ					
34	มีการจัดอบรมสัมมนาเกี่ยวกับงานที่ทำให้แก่ผู้ร่วมงาน					
35	ส่งเสริมให้เกิดการทำงานแบบมีส่วนร่วมกับผู้เกี่ยวข้อง					
36	มีการบริหารการใช้ทรัพยากรอย่างเป็นระบบและคุ้มค่า					
37	มีการจัดคนเหมาะสมกับงานตามความสามารถ					
38	มีการกำหนดทางเลือกในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ร่วมงาน					

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ข้อ	ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
	ด้านภารกิจ					
39	มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของงานไว้ชัดเจน					
40	มีการยืดหยุ่นในการทำงานให้สอดคล้องกับบริบท					
41	มีความรู้ชัดแจ้งในสาขาวิชาที่มีการดำเนินการเรียนการสอน					
42	มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น คอมพิวเตอร์					
43	มีการประกันคุณภาพในสำนักเรียน					
44	มีการสร้างสำนึกการมีส่วนร่วมในวัฒนธรรมขององค์กร					
45	มีการใช้ข้อมูลในการวางแผนงานและการปฏิบัติงาน					
46	มีการบริหารงานที่สอดคล้องกับสภาพทางสังคมปัจจุบัน					
47	ใช้หลักการทางศาสนาเป็นกรอบการปฏิบัติงานในสำนักเรียน					
	ด้านอุดมการณ์					
48	มีความเอาใจใส่และจดจ่อในการทำงานอย่างแน่วแน่					
49	ทุ่มเทศักยภาพและเวลาให้องค์กรเต็มที่					
50	มีการพัฒนาตนเองในด้านวิชาการ แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ					
51	มีการพัฒนาคุณภาพของงานตลอดเวลา					
52	มีการใช้ยุทธศาสตร์และกลวิธีในการบริหารงาน					
53	ส่งเสริมการทำงานอย่างมีความสุขให้แก่ผู้ร่วมงาน					
54	มีการส่งเสริมความก้าวหน้าในการทำงานแก่ผู้ร่วมงาน					
55	มีการสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงานแก่ผู้ร่วมงาน					
	ด้านกลยุทธ์					
56	มีการส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วมกับสังคมและชุมชน					
57	มีการทำงานเป็นทีม					
58	มีการนิเทศ แนะแนวงานให้แก่ผู้ร่วมงาน					
59	มีการบูรณาการในการทำงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับทุกภาคส่วน					

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ข้อ	ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
60	มีการกำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้ในการทำงานตามกระบวนการประเมินผล					
61	มีการประเมินผลตามแผนปฏิบัติทุกระยะ					
62	มีการใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารงานและปฏิบัติงาน					
	ด้านมนุษย์สัมพันธ์					
63	มีการยอมรับในความแตกต่างของบุคคล					
64	มีการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน					
65	มีกิจกรรมส่งเสริมความเสียสละ สามัคคี					
66	มีการเพิ่มขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน					
67	มีการเคารพสิทธิเสรีภาพของกันและกัน					
68	มีการให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกันในทุกระดับขององค์กร					
69	มีการพัฒนาบุคคลและองค์กรเชิงยั่งยืน					
70	มีการใช้อำนาจได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์					
71	ใช้หลักกัลยาณมิตรธรรมในการบริหารงาน					

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ตอบแบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก จ
หนังสือขอทดลองเครื่องมือวิจัย

ที่ ศธ 0520.203.2/351

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

๑๑ ธันวาคม 2551

เรื่อง ขอทดลองเครื่องมือวิจัย

นมัสการ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย พระมหาไกรวรรณ ปุณขันธ์ รหัสนักศึกษา 48252952 นักศึกษาระดับปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม" ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ พระมหาไกรวรรณ ปุณขันธ์ ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในสำนักเรียนของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

จึงนมัสการมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอนมัสการด้วยความเคารพ

(อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ
โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136

รายชื่อสำนักเรียนพระปริยัติธรรมในการทดลองเครื่องมือวิจัย (Try Out)

1. สำนักเรียนวัดไร่เกาะต้นสำโรง	ต.พระประโทนเจดีย์	อ.เมือง	จ.นครปฐม
2. สำนักเรียนวัดธรรมศาลา	ต.ธรรมศาลา	อ.เมือง	จ.นครปฐม
3. สำนักเรียนวัดดอนยายหอม	ต.ดอนยายหอม	อ.เมือง	จ.นครปฐม
4. สำนักเรียนวัดสามกระบือเผือก	ต.สามควายเผือก	อ.เมือง	จ.นครปฐม
5. สำนักเรียนวัดหนองดินแดง	ต.หนองดินแดง	อ.เมือง	จ.นครปฐม
6. สำนักเรียนวัดเกาะวังไทร	ต.ถนนขาด	อ.เมือง	จ.นครปฐม
7. สำนักเรียนวัดดอนขนาก	ต.ดอนยายหอม	อ.เมือง	จ.นครปฐม
8. สำนักเรียนวัดลาดหญ้าแพรก	ต.หนองดินแดง	อ.เมือง	จ.นครปฐม

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ฉ

ผลการทดลองเครื่องมือวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 20 แสดงค่า Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded (a)	0	.0
	Total	32	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.970	71

ภาคผนวก ช

เอกสารขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/ว. 88

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

13 มกราคม 2552

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

นมัสการ ท่านเจ้าสำนักเรียนวัด

ด้วย พระมหาไกรวรรณ ปุณขันธ์ นักศึกษาระดับปริญญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากพระในวัดของพระคุณเจ้า เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากพระคุณเจ้าโปรดแจ้งพระทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบถามให้แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงนมัสการมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์

ขอนมัสการด้วยความเคารพ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะดังกรู)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.0-3421-8788 , 0-3424-3435

ภาคผนวก ซ

รายชื่อสำนักเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

รายชื่อสำนักเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย

กรุงเทพมหานคร จำนวน 68 สำนักเรียน

1	บพิตรพิมุข	29	ปุรณาวาส
2	จักรวรรดิราชาวาส	30	ระฆังโฆสิตาราม
3	ปทุมคงคา	31	บุญยประดิษฐ์
4	มหรรณพาราม	32	ภคินีนาถ
5	ราชบุรณะ	33	ดาวดึงส์
6	ราชบพิธ	34	ราชโอราสาราม
7	ราชาธิวาส	35	ชัยฉิมพลี
8	ราชผาติการาม	36	เพลง
9	เทพธิดาราม	37	ม่วง
10	ราชนัดดาราม	38	นาคกลาง
11	มกุฏกษัตริยาราม	39	ใหญ่ศรีสุพรรณ
12	ปทุมวนาราม	40	รัชฎาธิษฐาน
13	พลับพลาชัย	41	ดุสิตาราม
14	เบญจมบพิตร	42	โพธินิมิตร
15	พระศรีมหาธาตุ	43	ราชบุรณะ
16	เจริญธรรมาราม	44	เทพลีลา
17	ราษฎร์นิยม	45	ไตรมิตรวิทยาราม
18	สระเกศ	46	ราชคฤห์
19	สร้อยทอง	47	ศรีสุดาราม
20	อินทาราม	48	เลา
21	หงส์รัตนาราม	49	นวลนรดิศ
22	ราชสิทธาราม	50	นากปรก
23	นาคกลาง	51	ปากน้ำ
24	พรหมวงศาราม	52	คูหาสวรรค์
25	ทองธรรมชาติ	53	คฤหบดี
26	อนงคาราม	54	อาวุธวิกสิตาราม
27	ชัยพฤกษมาลา	55	หิรัญรูจี
28	กาญจนสิงหาสน์	56	หนัง

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

57	นิมมานรดี	63	ดิสหงษาราม
58	พิชยญาติการาม	64	หลักสี่
59	ราชสิงขร	65	สีกัน
60	ธรรมมงคล	66	เทพนิมิต
61	บางนาใน	67	พรหมรังษี
62	เวตวันธรรมาวาส	68	เวฬุวนาราม

สมุทรปราการ จำนวน 25 สำนักเรียน

1	ในสองวิหาร	14	ทรงธรรมวรวิหาร
2	กลางวรวิหาร	15	ครุนอก
3	แพรกษา	16	กลางสวน
4	ไตรสามัคคี	17	โปรดเกศเชษฐาราม
5	มงคลโคธาวาส	18	บางพึ่ง
6	นาคราช	19	สวนส้ม
7	ลาดหวาย	20	โยธินประดิษฐ์
8	บางพลีใหญ่ใน	21	ครุใน
9	ราษฎร์บูรณะ	22	ใหญ่
10	สลุด	23	พระสมุทรเจดีย์
11	กองแก้ว	24	ไตรมิตรวราราม
12	บางหัวเสือ	25	ศิริเสาธง
13	แหลม		

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

นนทบุรี จำนวน 9 สำนักเรียน

1	นครอินทร์	6	พิกุลเงิน
2	สมรโกฏิ	7	บางไผ่
3	ทินกรนิมิต	8	เชิงเลน
4	บัวขวัญ	9	ชลประทานรังสฤษดิ์
5	ศรีประวัติ		

ปทุมธานี จำนวน 21 สำนักเรียน

1	หงษ์ปทุมาวาส	12	พืชนิมิตร
2	ชินวรารามวรวิหาร	13	เกิดการอุดม
3	เทียนถวาย	14	หว่านบุญ
4	เปรมประชา	15	ปัญญานันทาราม
5	โบสถ์	16	เขียนเขต
6	คลองขุด	17	ลาดสนุ่น
7	บัวแก้วเกษร	18	โพสพผลเจริญ
8	บ่อเงิน	19	ราษฎร์ศรัทธาราม
9	บ่อทอง	20	พืชอุดม
10	ลำมหาเมฆ	21	บึงบาประภาสะวัต
11	กล้าชอุ่ม		

กาญจนบุรี จำนวน 15 สำนักเรียน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

1	ไชยชุมพลชนะสงคราม	9	ดอนสามง่าม
2	ราษฎร์ประชุมชนาราม	10	ดงสัก
3	ทุ่งลาดหญ้า	11	คร้อพนัน
4	ช่องด่านราษฎร์บำรุง	12	วังขนายทายิการาม
5	ทุ่งมะสัง	13	ศรีโลหะราษฎร์บำรุง
6	พระแท่นดงรังวรวิหาร	14	รัชดาภิเษก
7	ท่ามะกา	15	สิริกาญจนาราม
8	ใหม่เจริญผล		

สุพรรณบุรี จำนวน 10 สำนักเรียน

1	ป่าเลไลยก์	6	สองพี่น้อง
2	ไชนาวาส	7	บางสาม
3	พร้าว	8	ใหม่นพรัตน์
4	ปราสาททอง	9	ไผ่โรงวัว
5	ไทรงามธรรมธาราม	10	ใหม่พิบูลย์ผล

นครปฐม จำนวน 31 สำนักเรียน

1	พระประโทณเจดีย์	17	เวฬุวนาราม
2	โพรงมะเดื่อ	18	บางหลวง
3	วังตะกู	19	โพธิ์ราษฎร์
4	ไผ่ล้อม	20	บางภาษี
5	ใหม่ปี่นเกลียว	21	เทียนดัด
6	จินดาราม	22	ไร่ขิง
7	สิงห์	23	บางช้างเหนือ
8	ศรีมหาโพธิ์	24	ปรีดาราม
9	บ่อน้ำจืด	25	บางพระ
10	กลางบางแก้ว	26	นครชื่นชุ่ม
11	ตุ๊กตา	27	บึงลาดสวาย
12	ละมุด	28	มะเกลือ
13	ศีรษะทอง	29	สาละวัน
14	โคกเขมา	30	ท่าพูด
15	โคกพระเจดีย์	31	หทัยนเรศวร์
16	ลำพญา		

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สมุทรสาคร จำนวน 12 สำนักเรียน

1	ป้อมวิเชียรโชติการาม	7	วิสุทธิวราวาส
2	สุทธิวาตวราราม	8	อ้อมน้อย
3	โกรกกราก	9	หนองพะอง
4	ชีผ้าขาว	10	นางสาว
5	สหกรณ์โฆสิตาราม	11	ราษฎร์ศรัทธากะยาราม
6	เกตุมดีศรีวราราม	12	หลักสี่ราษฎร์สโมสร

ภาคผนวก ฌ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 21 แสดงค่า KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.970
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	17316.479
	df	2485
	Sig.	.000

ตารางที่ 22 แสดงค่าองค์ประกอบผู้นำเชิงกลยุทธ์สำนักเรียนพระปริยัติธรรม

	Component				
	1	2	3	4	5
a71_mean	.664				
a67_mean	.658				
a66_mean	.651				
a68_mean	.619				
a69_mean	.609				
a53_mean	.566				
a55_mean	.564				
a57_mean	.557		.511		
a70_mean	.548				
a44_mean	.533				
a54_mean	.529				
a52_mean	.525				
a50_mean	.513				
a40_mean	.502				
a51_mean					
a3_mean		.698			
a4_mean		.661			

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 22 (ต่อ)

	Component				
	1	2	3	4	5
a20_mean		.632			
a19_mean		.630			
a21_mean		.625			
a22_mean		.611			
a2_mean		.607			
a1_mean		.592			
a23_mean		.573			
a5_mean		.561			
a25_mean		.557			
a27_mean					
a17_mean					
a34_mean			.690		
a42_mean			.650		
a59_mean	.500		.605		
a33_mean			.601		
a30_mean			.588		
a39_mean			.568		
a35_mean			.567		
a31_mean			.561		
a32_mean			.557		
a29_mean			.552		
a26_mean			.541		
a38_mean			.538		
a36_mean			.536		

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 22 (ต่อ)

	Component				
	1	2	3	4	5
a45_mean			.528		
a28_mean			.506		
a56_mean			.501		
a24_mean					
a9_mean				.801	
a10_mean				.798	
a8_mean				.703	
a48_mean				.599	
a47_mean				.583	
a14_mean				.567	
a7_mean				.560	
a12_mean				.556	
a11_mean				.544	
a49_mean				.531	
a6_mean		.511		.517	
a15_mean		.500		.507	
a16_mean					
a37_mean					
a62_mean					.878
a41_mean					.874
a18_mean					.856
a65_mean					.832
a43_mean					.832
a46_mean					.827

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 22 (ต่อ)

	Component				
	1	2	3	4	5
a60_mean					.826
a13_mean					.813
a64_mean					.774
a63_mean					.741
a61_mean					.658
a58_mean					.614

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Equamax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 46 iterations.

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ญ

หนังสือขอสัมภาษณ์เพื่อยืนยันรูปแบบ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ศธ 0520.203.2 /

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

22 พฤษภาคม 2552

เรื่อง ขอสัมภาษณ์ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบงานวิจัย

กราบนมัสการ เจ้าสำนักเรียนวัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย พระมหาไกรวรรณ ปุณขันธ์ รหัสนักศึกษา 48252952 นักศึกษาระดับปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม" ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้พระมหาไกรวรรณ ปุณขันธ์ สัมภาษณ์ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบงานวิจัยเรื่อง "ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม" เพื่อนำไปประกอบความเหมาะสมของรูปแบบต่อไป

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

จึงกราบนมัสการมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอกราบขอบพระคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

กราบนมัสการด้วยความนับถืออย่างสูง

อ.ดร.ศิริยา สุขพานิช

(อาจารย์ ดร.ศิริยา สุขพานิช)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ
โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

แบบแสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
เพื่อพิจารณารูปแบบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม

ชื่อผู้แสดงความคิดเห็น .....

ตำแหน่ง [ ] เจ้าสำนักเรียน [ ] อาจารย์ใหญ่

วัด ..... จ. .....

<u>คำชี้แจง</u>

ภายหลังจากที่ท่านได้พิจารณาองค์ประกอบของผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม ฉบับร่างที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น ในฐานะที่ท่านมีความเชี่ยวชาญทางด้านการบริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม ท่านมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของรูปแบบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนอย่างไรบ้าง

ตอนที่ 1 แบบแสดงความคิดเห็นที่เหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และการใช้ประโยชน์

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของรูปแบบทั้ง 5 องค์ประกอบ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศิวรินทร์

องค์ประกอบผู้นำเชิงกลยุทธ์สำนักเรียนพระปริยัติธรรม	ความคิดเห็น							
	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความถูกต้อง		การใช้ประโยชน์	
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปไม่ได้	ถูกต้อง	ไม่ถูกต้อง	เป็นประโยชน์	ไม่เป็นประโยชน์
1. การวางแผนกลยุทธ์								
2. ภาวะผู้นำ								
3. วิสัยทัศน์								
4. คุณธรรมจริยธรรม								
5. การบริหารองค์กร								

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

1. จากร่างรูปแบบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม ท่านเห็นว่าองค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ มีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ในการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านเห็นว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำ มีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ในการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม เพราะเหตุใด

.....

.....

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านเห็นว่าองค์ประกอบวิสัยทัศน์ มีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ในการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. ท่านเห็นว่าองค์ประกอบคุณธรรมจริยธรรม มีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ในการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. ท่านเห็นว่าองค์ประกอบการบริหารองค์กร มีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ในการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

.....

.....

.....

6. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่ยังไม่มีในร่างรูปแบบที่นำเสนอ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลงนาม .....

(.....)

ผู้ให้ข้อมูล

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิผู้ให้สัมภาษณ์
เพื่อยืนยันรูปแบบด้วยวิธีชาติพันธุ์วรรณนา (EFR)

ภาค	*รายนามผู้ให้สัมภาษณ์*	*สำนักเรียนวัด*	*อำเภอ*	*จังหวัด*
๑	พระมหาสุธรรม สุรตโน	พระธรรมกาย	คลองหลวง	ปทุมธานี
๒	พระศรีปริยัติเวที	พระพุทธบาท	พระพุทธบาท	สระบุรี
๓	พระราชกิตติเมธี	พระนอนจักรสีห์	เมือง	สิงห์บุรี
๔	พระราชปัญญาเวที	ตากฟ้า	ตากฟ้า	นครสวรรค์
๕	พระศรีปริยัติวิมล	คลองโพธิ์	เมือง	อุตรดิตถ์
๖	พระราชปริยัตโยดม	จองคำ	งาว	ลำปาง
๗	พระราชปริยัติเมธี	ท่าตอน	แม่อาย	เชียงใหม่
๘	พระภาวนาวิมล	โพธิ์ชัยศรี	บ้านผือ	อุดรธานี
๙	พระเทพกิตติรังษี	ธาตุ	เมือง	ขอนแก่น
๑๐	พระมหาแสงทอง ขนฺติธโร	บูรพารามใต้	ทรายมูล	ยโสธร
๑๑	พระมหาเชาว์ สารตฺถิโก	ศาลา	พิมาย	นครราชสีมา
๑๒	พระครูปริยัติปัญญาธร	โสธรวราราม	เมือง	ฉะเชิงเทรา
๑๓	พระพิพัฒน์ปริยัติกิจ	สุทธิวารี	เมือง	จันทบุรี
๑๔	พระธรรมเสนานี	โรงเรียนสหศึกษาบาลี องค์พระฯ	เมือง	นครปฐม
๑๕	พระราชญาณวิสิฐ	หลวงพ่อสด ธรรมกายาราม	ดำเนินสะดวก	ราชบุรี
๑๖	พระเทพญาณโมลี	ขันเงิน	หลังสวน	ชุมพร
๑๗	พระโสภณปริยัตยาทร	กะพังสุรินทร์	เมือง	ตรัง
๑๘	พระมหาสมโภชน์ กิจฺจสาโร	หาดใหญ่สิตาราม	หาดใหญ่	สงขลา

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงขลานครินทร์

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ พระมหาไกรวรรณ ปุณขันธ์

ที่อยู่ วัดพระงาม 45 ถ.พญาพาน ต.พระปฐมเจดีย์ อ.เมือง จ.นครปฐม

สถานที่ทำงาน โรงเรียนสหศึกษาบาลี องค์พระปฐมเจดีย์ อ.เมือง จ.นครปฐม

ตำแหน่งงาน อาจารย์สอนวิชาภาษาบาลี

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2542	เปรียญธรรม 9 ประโยค (ขณะเป็นสามเณร)
พ.ศ. 2547	ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา พระพุทธศาสนา คณะพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พ.ศ. 2548	ศึกษาต่อหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2539	เป็นวิทยากรอบรมบาลีก่อนสอบ วัดพิกุลทอง จ.สิงห์บุรี จนถึงปัจจุบัน
พ.ศ. 2542	เป็นครูสอนพระปริยัติธรรมแผนกนักธรรม วัดพระงาม จ.นครปฐม จนถึงปัจจุบัน
พ.ศ. 2542	เป็นครูสอนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ประจำโรงเรียนสหศึกษาบาลี องค์พระปฐมเจดีย์ จ.นครปฐม จนถึงปัจจุบัน
พ.ศ. 2545	เป็นวิทยากรอบรมบาลีก่อนสอบ วัดไร่ขิง จ.นครปฐม จนถึงปัจจุบัน
พ.ศ. 2550	เป็นพระผู้นำประโยคข้อสอบบาลีสนามหลวงไปเปิดสอบ ณ จังหวัดสิงห์บุรี
พ.ศ. 2551	เป็นพระผู้นำประโยคข้อสอบบาลีสนามหลวงไปเปิดสอบ ณ จังหวัดชัยนาท
พ.ศ. 2552	เป็นพระผู้นำประโยคข้อสอบบาลีสนามหลวงไปเปิดสอบ ณ จังหวัดลพบุรี
พ.ศ. 2553	เป็นพระผู้นำประโยคข้อสอบบาลีสนามหลวงไปเปิดสอบ ณ จังหวัดอุทัยธานี

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์