

## ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารมหาวิทยาลัย Strategy Leadership of University Executive

พระมหาธนาวุฒิ จตตมโล  
Phramaha Thanawut Chathamalo  
นักศึกษา รป.ด. (รัฐประศาสนศาสตร์) มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
D.P.A. Student (Public Administration),  
Rajabhat Mahasarakham University  
สัญญา เคนาภูมิ  
Sanya Kenaphoom  
คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
Faculty of Political Sciences and Public Administration,  
Rajabhat Mahasarakham University  
เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร  
Soawalak Kosolkittiamporn  
คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
Faculty of Political Sciences and Public Administration,  
Rajabhat Mahasarakham University  
E-mail : wut3407@gmail.com

### บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำกลยุทธ์ นับว่าเป็นบุคคลที่มีบทบาทมากที่สุดในการบริหารจัดการด้านการศึกษาของมหาวิทยาลัย ผู้บริหารยุคใหม่ต้องเป็นผู้นำที่ทันสมัยทันเหตุการณ์ เป็นผู้นำที่มีการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำการปฏิรูปการศึกษา ผู้นำจะต้องมีองค์ประกอบหลักได้แก่ (1) มิติคุณลักษณะ ผู้นำจะต้องมีร่างกาย มีบุคลิกภาพ มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ (2) มิติพฤติกรรม การมีสติปัญญาดีนั้นสามารถแก้ปัญหาได้โดยสำเร็จ (3) มิติเชิงปฏิรูป/เชิงสถานการณ์ สถานการณ์แก้ไขปัญหได้ดี (4) มิติการเปลี่ยนแปลง คือ “ต้องเปลี่ยนแปลงตัวเอง” มีความคิดอันก่อให้เกิดปัญญา

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำ, กลยุทธ์, ผู้บริหารมหาวิทยาลัย

### ABSTRACT

Leadership Strategy He is the most active person in the educational administration of the university. New generation executives need to be up-to-date. Leadership is changing. Leadership Education Reform Leaders must have the following key elements: (1) Trait of Dimension; Leaders must have a body, personality, knowledge, experience. (2) Behavioral of Dimension; can solve the problem successfully. (3) Reform & Situational of Dimension. (4) Dimension change (Transformational of Dimension) "change themselves".

**Keywords:** Leadership, Strategy, University Management

## 1. บทนำ

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมแห่งความคิด จินตนาการ สร้างสรรค์ นวัตกรรม ในขณะเดียวกันจะถูกออกแบบโดยผู้เชี่ยวชาญทางด้านต่างๆ ซึ่งกระบวนการเหล่านั้นจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องมี ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการสื่อสารดี มีการทำงานเป็นทีม ซึ่งจัดว่าเป็นภารกิจที่สำคัญประการหนึ่งที่ผู้นำมีหน้าที่ต้องจัดทำเพื่อตอบสนองนโยบายของประเทศและทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว (พิรุณ รัตนวิช, 2545) ดังนั้นผู้นำจึงมีบทบาทสำคัญในการปรับปรุงมาตรฐาน เพราะการพัฒนาในองค์กร จะให้ความสำคัญในเรื่องของโครงสร้างองค์การและกระบวนการ พัฒนาระบบความคิด ซึ่งส่งผลในระยะยาว ต่อการยกระดับมาตรฐานให้สูงขึ้น จึงต้องมีการพัฒนากลยุทธ์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการบริหารงานตามมาตรฐานนั้นจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำกลยุทธ์ในการกำหนดทิศทางและกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์การในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ เพื่อให้องค์การอยู่รอดมีความก้าวหน้าและได้มาตรฐาน (ศิริเพ็ญ สกุลสิทธิ์, 2556, กัลยรัตน์ เมืองสง, 2550) โดยผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรทุกระดับสามารถนำ มาตรฐานการบริหารไปประยุกต์ใช้ในการจัดโครงสร้างองค์การ และการบริหารจัดการให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด ตามความคาดหวังและตามบริบท

จะเห็นได้ว่าคุณลักษณะ (Trait of Dimension) มีเอกลักษณ์บุคลิกภาพ รูปร่าง หน้าตา สัดส่วน ผิวพรรณ สีส้ม ความสูง น้ำหนัก เป็นลักษณะประจำตัวของบุคคล การแสดงออกทางใจ ความคิด ความจำ จินตนาการ ความสนใจ ความตั้งใจ การตัดสินใจสติปัญญา อุปนิสัย ความสุภาพอ่อนโยน ความซื่อสัตย์เชื่อถือได้ ความเคารพสิทธิ สวนบุคคลไม่เห็นแก่ตัว มีศีลธรรมจรรยา แสดงทางอารมณ์ ความรู้สึกแห่งจิตที่ก่อให้เกิดอาการต่างๆ มีตื่นเต้น ตกใจ โกรธ กลาหาญหวาดกลัว ร่าเริง หดหู่ หงุดหงิด วิทกกังวล การเข้าสมาคม กิริยาท่าที อาการที่บุคคลแสดงต่อผู้อื่น เป็นคนชอบคบหาสมาคม กับผู้อื่นหรือเป็นคนเก็บตัว เห็นใจผู้อื่น การมีผู้นำมีวิสัยทัศน์ (vision) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) การสร้างทีมงาน (Team work) การมีส่วนร่วม (Participative) การสื่อสารมีประสิทธิภาพ (communication) ส่งผลถึงพฤติกรรม (Behavioral of Dimension) ความมีวินัยในตนเอง (Self-Discipline) มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความรับผิดชอบ เคารพในสิทธิของผู้อื่น มีระเบียบและปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของสังคม มีลักษณะมุ่งอนาคต มีความตรงต่อเวลา มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความอดทนขยันหมั่นเพียร รู้จักเสียสละ และมีความเห็นใจผู้อื่น สติปัญญาดี รอบรู้ในสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างรอบครอบ สร้างแรงบันดาลใจ (Inspire) การคิดเชิงบวก (Positive thinking) มีคุณธรรม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถบูรณาการเชิงปฏิรูป/เชิงสถานการณ์ (Reform & Situational of Dimension) แผน (Plans) แผนงาน (Programs) ระบบงาน (System work) นวัตกรรม (innovation) เงินงบประมาณ (Money) การเปลี่ยนแปลง (Transformational of Dimension) ฉะนั้นผู้นำเปลี่ยนแปลง ปรับสภาพตัวเอง ความรู้ความสามารถ ให้ทันเหตุการณ์อยู่เสมอ ปรับโครงสร้าง หน้าที่งาน ให้เหมาะสมขนาดขององค์กร ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategies) มี“ตาทิพย์”มีความกล้าหาญ “การมองโลกในแง่ดี” ความน่าเชื่อถือ ศรัทธา (Faith) “การเสียสละเก่ง”มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ดี (Emotional maturity) ปรับวิธีการทำงานอย่าง ไม่เครียด มองโลกในแง่ดีเสมอมีการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) องค์ประกอบเหล่านี้จะได้อธิบาย ขยายความต่อไป

## 2. องค์ประกอบหลักการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ลักษณะที่จะมีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มี 6 ด้านที่จะต้องพัฒนาผู้นำไปอย่างต่อเนื่องนั่นก็คือ มีรูปร่าง บุคลิกภาพดี มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การสร้างทีมงาน การมีส่วนร่วมแบบผสมผสาน การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ หมายความว่ามีความละเอียดดังต่อไปนี้

**1. มิติคุณลักษณะ (Trait of Dimension)** คุณลักษณะสมบัติที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะพึงมีในตัวตนที่แท้จริง จะได้นำมาผสมผสานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงานอย่างเหมาะสม ได้ดังนี้

1.1 ผู้นำมีรูปร่างสัดส่วน ร่างกายแข็งแรงดี มีบุคลิกภาพดี หมายถึง มี “บุคลิกภาพ” (Personality) อย่างเหมาะสม และน่าเชื่อถือ การแต่งกายเรียบร้อยให้เหมาะสมกับตำแหน่ง วัย สถานการณ์ เป็นเอกลักษณ์ บุคลิกภาพเฉพาะของบุคคลโดยองค์รวม ตัวบ่งชี้ 5 ลักษณะบุคลิกภาพ (สัญญา เคนาภูมิ, 2561) (1) ลักษณะบุคลิกภาพทางกาย ได้แก่ รูปร่าง หน้าตา สัดส่วน ผิวพรรณ สีผม ความสูง น้ำหนัก เป็นลักษณะประจำตัวของบุคคล (2) ลักษณะแสดงออกทางใจ ได้แก่ ความคิด ความจำ จินตนาการ ความสนใจ ความตั้งใจ การตัดสินใจ สติปัญญา เป็นเรื่องเกี่ยวกับสมอง (3) ลักษณะอุปนิสัย ได้แก่ ความสุภาพอ่อนโยน ความซื่อสัตย์เชื่อถือได้ ความเคารพสิทธิ สอนบุคคลไม่เห็นแก่ตัว มีศีลธรรมจรรยา ซึ่งเป็นกิจวัตรที่สอดคล้องกับสภาพของสังคม (4) ลักษณะแสดงทางอารมณ์ ได้แก่ ความรู้สึกแห่งจิตที่ก่อให้เกิดอาการต่างๆ เช่น ตื่นเต้น ตกใจ โกรธ กลาหาญหวาดกลัว ร่าเริง หดหู่ หงุดหงิด วิตกกังวล (5) ลักษณะการสมาคม คือ กิริยาท่าที อาการที่บุคคลแสดงต่อผู้อื่น เช่น เป็นคนชอบคบหาสมาคม กับผู้อื่นหรือเป็นคนเก็บตัว เห็นใจผู้อื่น ไม่แยแสผู้อื่น

1.2 ผู้นำมีวิสัยทัศน์ (vision) หมายถึง “การเห็น” หรือ “ภาพ” แต่ในทางการบริหาร วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึงความสามารถในการมองเห็นภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ไกล (บุรชัย ศิริมหาสารคร, 2556) สื่อสารเก่ง ภาษาอังกฤษต้องดี ทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับและยินดีที่จะปฏิบัติตาม เกิดโอกาสในการทำงานเป็น ทีมที่ดี บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ และถึงวัตถุประสงค์ได้ ผู้นำมีวิสัยทัศน์กว้างไกลจึงมีอิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ จนบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ และสมานฉันท์ระหว่างองค์กรได้ดียิ่งขึ้น ผู้นำมีวิสัยทัศน์กว้างไกล (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545)

1.3 ผู้นำมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) หมายถึง เป็นผู้นำที่มีแนวคิดใหม่ๆหรือมีแนวคิดวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหา งาน ช่วยให้ทีมงานทำงานได้ง่ายยิ่งขึ้น คิดริเริ่มสร้างบรรยากาศในการทำงาน มีความชัดเจนในนโยบาย กลยุทธ์ สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม เชิงประจักษ์ สัมผัสได้ มองเห็นเป็นรูปธรรม เป็นตัวอย่างที่ดี แก่คน ทีมงาน และสังคม อนึ่งสิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรมทั้งหลายเหล่านี้ที่ถูกสร้างโดยผู้นำที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้โดยแท้จริง

1.4 ผู้นำในการสร้างทีมงาน (Team work) หมายถึงการมีทีมงานที่ดี มีความมุ่งมั่น มีความความรู้ มีทักษะ ประสบการณ์ การสร้างโอกาสให้บุคลากรได้เป็นมืออาชีพ การสนับสนุน เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ การสร้างบุคลากรที่ดีนำไปสู่การสร้างทีมงานที่ด้วยเช่นกัน การมีทีมงานที่ดี มีความมุ่งมั่น มีความทุ่มเท มีความอดทน ยอมนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างดียิ่ง

1.5 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative) หมายถึง การยอมรับรู้ รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะต่างๆ ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา มีความไว้วางใจ เชื่อใจกัน สนับสนุนกิจกรรมขององค์กรเต็มที่ มีส่วนร่วมแบบผสมผสาน ปรับปรุง พัฒนา หรือแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องของการดำเนินการภายในองค์กรในแต่ละภาคส่วน สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร อ่อนน้อม คุยซึ้งแนะ ยกย่อง ให้รางวัล สรรเสริญให้กำลังใจ ตามวาระที่เหมาะสม ผู้นำแบบมีส่วนร่วมผสมผสานต้องเก่งบูรณาการจึงนำไปสู่ความสำเร็จอย่างดียิ่ง

1.6 การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (communication) หมายถึง ผู้นำมีการสื่อสาร ที่ดี มีคุณภาพ คักยภาพ แสดงออกมาอย่างชัดเจน โดยทาง กาย วาจา ใจ โดยความมีคารวะธรรม มีเมตตาใหญ่ มีวาจาไพเราะ สื่อสารความหมายได้ดี ผู้รับฟังหรือผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถรับรู้ รับฟัง นำไปปฏิบัติ อย่างถูกต้องตามหลักวิชาการมีทั้งศาสตร์และศิลป์ การสื่อสารที่ดี ย่อมนำไปสู่การปฏิบัติที่ดี นำไปสู่งานที่สร้างสรรค์มีคุณภาพ เกิดประโยชน์ใน องค์กร สังคมอย่างสูงสุด

## มิติ คุณลักษณะ

- 1.1 ผู้นำมีรูปร่างสัดส่วน
- 1.2 ผู้นำมีวิสัยทัศน์
- 1.3 ผู้นำมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 1.4 ผู้นำในการสร้างทีมงาน
- 1.5 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม
- 1.6 การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

### แผนภาพที่ 1 แสดงมิติคุณลักษณะ

สรุปได้ว่า มิติคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ Strategy Leadership Trait of Dimension ได้ความว่า ผู้นำจะต้องมีร่างกายที่สมบูรณ์ มีบุคลิกภาพดี มีองค์ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ มีการทำงานเป็นทีม (teamwork) และมีการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม สามารถนำเอาหลักวิชาการทั้งทางด้านศาสตร์และด้านศิลป์มาประยุกต์มาบูรณาการใช้อย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดภายในองค์กร

2. มิติพฤติกรรม (Behavioral of Dimension) พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและประสิทธิผลตามที่ผู้นำต้องการ โดยผู้นำแต่ละคนจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน พฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผลสรุปที่สำคัญๆ มีดังต่อไปนี้

2.1 มีวินัยในตนเอง (Self-Discline) หมายถึง คุณลักษณะของผู้มีวินัยในตนเอง 9 อย่าง มีดังนี้

(1) มีความซื่อสัตย์สุจริต ไม่หลอกลวงตนเองและผู้อื่น (2) มีความรับผิดชอบ ความตั้งใจที่จะทำงานและติดตามผลงานที่ได้กระทำ (3) เคารพในสิทธิของผู้อื่น (4) มีระเบียบและปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของสังคม (5) มีลักษณะมุ่งอนาคต (6) มีความตรงต่อเวลา รู้จักกาลเทศะ (7) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (8) มีความอดทน ขยันหมั่นเพียร (9) รู้จักเสียสละ และมีความเห็นใจผู้อื่น

2.2 สติปัญญาดี หมายถึง ผู้นำจำเป็นต้องมีระดับสติปัญญาที่เฉลียวฉลาดเพราะจะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และมีความสามารถที่จะแสวงหาข้อมูลที่เป็นรอบรู้ในสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างรอบครอบ ผู้นำที่มีระดับสติปัญญาและมีความสามารถสูง มีแผนงาน มีการตัดสินใจ สื่อสารแผนงาน และมีกลยุทธ์การปฏิบัติงานเชิงค้นคว้าหาสาเหตุรอบรู้อย่างมี “พุทธปัญญา” อย่างเช่น อริยะสัจ 4 คือ ทุกข์ (ปัญหา) สมุทัย (ค้นหาสาเหตุ) นิโรธ (แก้ปัญหาได้) มรรค (ทางบรรลุขั้นสูงสุด) ของผู้นำ

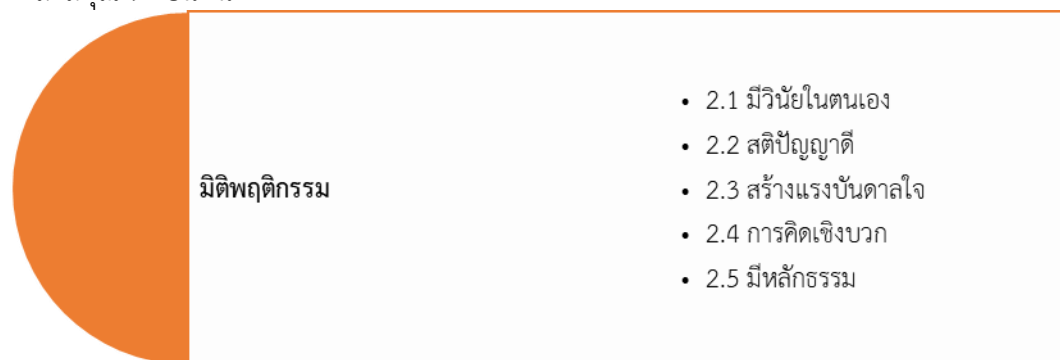
2.3 สร้างแรงบันดาลใจ (Inspire) หมายถึง พลังอำนาจในตนเองชนิดหนึ่ง ที่ใช้ในการขับเคลื่อนการคิด และการกระทำใด ๆ ที่พึงประสงค์ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามต้องการ "แรงบันดาลใจ" เป็นสิ่งสำคัญ เพราะแรงบันดาลใจทำให้เรามีแรงขับเคลื่อน แรงบันดาลใจเป็นชุมพลังทั้งในการจุดระเบิดแรกเริ่ม และยังคงเป็นเครื่องหล่อเลี้ยงประคับประคองให้เราทำสิ่งนั้นจนสำเร็จลุล่วงไปได้ดังจะเห็นได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจนั้นสำคัญ ในใช้ชีวิตประจำวันและในชีวิตในสถานการณ์ความเป็นผู้นำขององค์กร

2.4 การคิดเชิงบวก (Positive thinking) หมายถึง พลังที่มีการฝึกดีแล้ว ด้วยมีสติ สัมปชัญญะที่เต็มเปี่ยมพร้อมด้วยปัญญาที่มีกำลัง สามารถแยกแยะดี-ชั่วออกจากกันได้ กล่าวอีกนัยหนึ่ง แยก อกุศลธรรมคือ ธรรมฝ่ายคิดไม่ดีที่เป็นข้าศึกต่อกุศลธรรมออกจากกันได้โดยสิ้นเชิงโดยแสดงออกมา 3 ทาง คือทางกาย ทางวาจา ทางใจ เป็นการปล่อยวาง อิสระ เกิดความสุข

แผนภาพที่ 2 แสดงตัวอย่างพฤติกรรมของผู้นำคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำคิดเชิงบวก

| คุณลักษณะของผู้นำ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | พฤติกรรมผู้นำ-แบบการคิดเชิงบวก<br>(Positive thinking)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (1) บุคลิกภาพทางกาย ได้แก่ รูปร่าง<br>หน้าตา สัดส่วน ผิวพรรณ สีส้ม ความสูง<br>(2) ลักษณะแสดงออกทางใจ ได้แก่<br>ความคิด ความจำ จินตนาการ ความตั้งใจ<br>การตัดสินใจสติปัญญา<br>(3) ลักษณะอุปนิสัย ได้แก่ ความสุภาพ<br>อ่อนโยน ความซื่อสัตย์เชื่อถือได้ ความ<br>เคารพสิทธิ สอนบุคคลไม่เห็นแก่ตัว<br>(4) ลักษณะแสดงทางอารมณ์ ได้แก่<br>ความรู้สึกแห่งจิตที่ก่อให้เกิดอาการต่างๆ<br>เช่น ตื่นเต้น ตกใจ โกรธ กลาหาญ<br>หวาดกลัว<br>(5) ลักษณะการสมาคม คือ กิริยาท่าที่<br>อาการที่บุคคลแสดงออก | (1) พุดคุยทักทายแสดงออกถึงความเป็นกันเอง<br>(2) ให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา<br>(3) ค้นหาคุณค่าในการทำงาน<br>(4) สร้างสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆหรือนวัตกรรมใหม่ๆอยู่<br>เสมอ<br>(5) สร้างความโปร่งใส<br>(6) การมีปฏิสัมพันธ์และเชื่อมโยงเครือข่ายได้เร็ว<br>(7) ยิ้มแย้มแจ่มใส<br>(8) ความเป็นระเบียบ<br>(9) ออกรับหน้าเสมอ<br>(10) ฉลาดทางอารมณ์<br>(11) จริยธรรมดีงาม<br>(12) มีเมตตากรุณา<br>(13) สติปัญญาดี |

2.5 มีหลักการ (Principles) หมายถึง ด้านจิตใจ (mind) เป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลง ยุคที่กำลังต้องการผู้นำที่มีหลักการทั้งหลาย ที่ต้องเน้นความซื่อสัตย์ สุจริตใจเป็นต้น เพื่อเข้ามาจัดระเบียบจิตใจมีคุณธรรม และพฤติกรรมที่เหมาะสมกับภาวะผู้นำ หลักธรรมที่ผู้นำจะพึงมี ประกอบด้วยอย่างเช่น พรหมวิหาร 4 สังคหะวัตถุ 4 สัมปยุตธรรม 7 สุจริต 3 อิทธิบาท 4 โยนิโสมนสิการ 4 สังฆคุณ 9 เป็นต้น



แผนภาพที่ 3 แสดงมิตติพฤติกรรม

สรุปได้ว่า มิตติพฤติกรรมของผู้นำ ได้ความว่า เน้นหลักการ “ความมีสติปัญญาดี” การมีสติปัญญานั้นสามารถแก้ปัญหาได้โดยสำเร็จ บวกกับความคิดที่เป็นเชิงบวก (Positive thinking) ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกจ้าง พนักงาน คนรอบข้าง เกิดความนิยมชมชอบภายในตัวตนที่เป็นอย่างนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดมีขึ้น สติปัญญา ความคิดเชิงบวก มีคุณธรรม และจริยธรรม มีในตัวตนถือว่าเป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือ ในความเป็นผู้นำขององค์กร

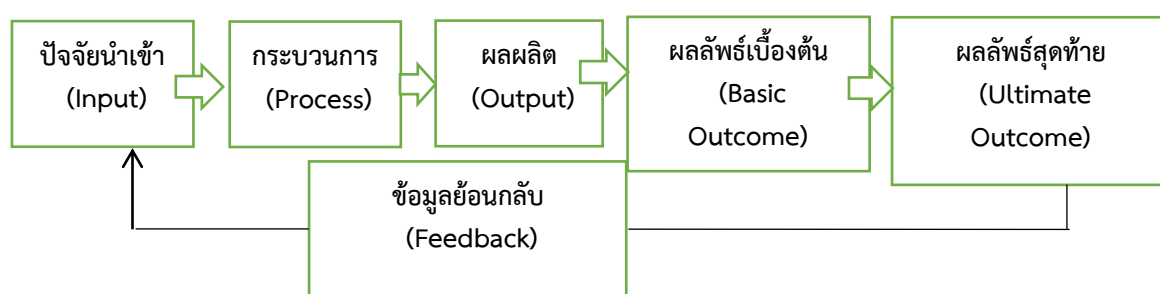
### 3. มิติเชิงปฏิรูป/เชิงสถานการณ์ (Reform & Situational of Dimension)

มิติลักษณะของผู้นำ พุทธกิจกรรม และเชิงสถานการณ์นั้น ผู้นำที่ดีต้องมี “สติปัญญาดี” จะอยู่ในสถานการณ์ไหนก็สามารถแก้ไขปัญหาได้ ขอเพียงมีสติปัญญามากกว่า ไม่หลงในอำนาจ ไม่เอียงเอียงในทางที่ผิด หมายถึง “ความมีธรรมาภิบาลมีอยู่ในตัว” หรือเรียกกันอีกอย่างว่า “ความโปร่งใสอยู่ในใจ” สถานการณ์จะเป็นอย่างไร ผู้นำต้องมีความอดทนสูง ในการขับเคลื่อนองค์กร การวางแผน แผนงาน ระบบงาน บริหารเงิน สิ่งประดิษฐ์สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ตรวจสอบได้ วัดผลได้ มีรายละเอียดดังนี้

3.1 แผน (Plans) หมายถึง แผน หรือแผนร่าง เป็นหน้าที่ที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นข้อมูลชุดแรกๆ ที่ผู้นำและผู้บริหารต้อง มีทักษะ (skill) ในการร่าง หรือออกแบบ โครงสร้าง นโยบาย กลยุทธ์ ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายหรือข้อมูลชุดแรก ชุดใดชุดหนึ่ง ที่สำคัญ ต่อองค์กรนั้นๆ

3.2 แผนงาน (Programs) หมายถึง การมีชุดข้อมูล หรือโครงสร้างใหม่ ดำเนินการต่อไปด้วยวิธีเข้าสู่แผนการปฏิรูป แผนการปฏิบัติ มีกำหนดทีมงาน มีกำหนดระยะเวลา เช่น แผนระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว และปี /พ.ศ. ดำเนินตามแผนที่ได้กำหนดเอาไว้แล้ว

3.3 ระบบงาน (System work) หมายถึง ได้มีการจำแนกระบบงาน ไว้อย่างนี้เพื่อบรรลุผลสำเร็จเป้าหมาย (สัญญา เคนาภูมิ, 2561) มี (1) ปัจจัยนำเข้า (input) คือ เป็นปัจจัยเงื่อนไขที่นำไปใช้ในการดำเนินงานภายในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร (2) กระบวนการ (Process) คือเป็นระบบการแปรสภาพ (Transformation Process) โดยการนำปัจจัยนำเข้ามาสู่กระบวนการแปรสภาพให้กลายเป็นผลผลิต (3) ผลผลิต (Output) คือผลที่เกิดจากการแปรสภาพให้กลายเป็นผลผลิตต่างๆ (4) ผลลัพธ์เบื้องต้น (Basic outcome) ผลลัพธ์เบื้องต้น (Basic outcome) หมายถึง ผลกระทบ ซึ่งอาจมีลักษณะเป็น บวก (Positive) หรือ ลบ (Negative) เบื้องต้นที่เกิดขึ้น ซึ่งได้รับอิทธิพลหรือได้ผลจากผลผลิต (Output) (5) ผลลัพธ์สุดท้าย (Ultimate outcome) ผลกระทบทั้งบวกหรือลบที่ได้รับผลมาจาก ผลลัพธ์เบื้องต้น (Basic outcome) (6) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) หมายถึง ผลผลสะท้อนย้อนกลับเพื่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้า (Input) และ กระบวนการ (Process)

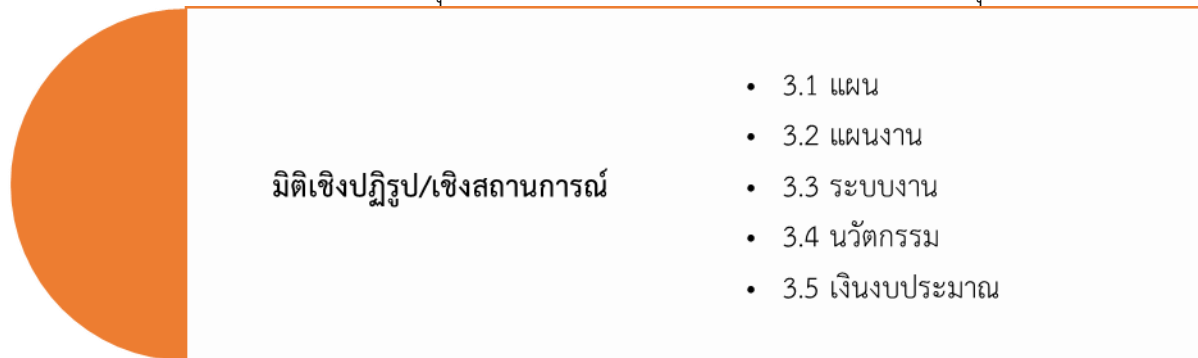


แผนภาพที่ 4 องค์ประกอบของระบบ

3.4 นวัตกรรม (innovation) หมายถึง ความคิด การกระทำ สิ่งใหม่ๆ หรือวัตถุใหม่ๆ ซึ่งถูกรับรู้ว่าเป็นสิ่งใหม่ๆ หรือวัตถุใหม่ๆ ด้วยตัวบุคคลแต่ละคนหรือหน่วยอื่น ๆ ของการยอมรับในกลุ่มคน องค์กร นวัตกรรมถูกปรับปรุงสร้างใหม่ มีหลายกลุ่มองค์กร เกิดขึ้นนวัตกรรมเชิงด้านสังคม นวัตกรรมเชิงด้านสิ่งแวดล้อม นวัตกรรมเชิงด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ นวัตกรรมเชิงด้านคมนาคม นวัตกรรมเชิงด้านการศึกษา คือการสร้างนักวิชาการรุ่นใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นภายในองค์กรของมหาลัย

3.5 เงินงบประมาณ (Money) หมายถึง เงินงบประมาณ มีลักษณะของการพัฒนา จ่ายเงินให้ตรงกับวัตถุประสงค์ การกำหนดเงินต้องสอดคล้องกับปัจจัยในการทำงานมีระยะการดำเนินงานที่เหมาะสมมีลักษณะ

ช่วยให้เกิดการประหยัด มีลักษณะชัดเจน งบประมาณที่ดีควรมีความชัดเจน มีความถูกต้องและเชื่อถือได้ ตรวจสอบความโปร่งใสได้ มีความยืดหยุ่นงบประมาณที่ดี มีความเชื่อถือได้ในแง่ความบริสุทธิ์



แผนภาพที่5 แสดงมิตีเชิงปฏิรูป/เชิงสถานการณ์

**สรุปได้ว่า** มิตีเชิงปฏิรูป/เชิงสถานการณ์ของผู้นำ ได้ความว่า ผู้นำที่ดีต้องมี “สติปัญญาดี” จะอยู่ในสถานการณ์ไหนก็สามารถแก้ไขปัญหาได้ดี ขอเพียงมีสติปัญญาดีกว่า ไม่หลงในอำนาจ ไม่เอียงเอียงในทางที่ผิดมี “ความโปร่งใสอยู่ในใจ” บริหารเงิน การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เข้าใจโปร่งใสในการบริหารคน บริหารทีมงาน รอบรู้เชิงสถานการณ์ว่าควรจะทำอย่างไร ปฏิรูปอย่างไร ที่ไหน เมื่อไหร่ ให้บรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ

#### 4. มิตีการเปลี่ยนแปลง (Transformational of Dimension)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ปรับสภาพตัวเอง ความรู้ความสามารถ ให้ทันเหตุการณ์อยู่เสมอ ปรับโครงสร้าง หน้าที่งาน ให้เหมาะสมขนาดขององค์กร

4.1 ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategies) หมายถึง วิธีดำเนินการ สิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ที่ผ่านการวิเคราะห์ภาพรวมทั้ง ภายในและภายนอก องค์กรประกอบและปัจจัยตัวแปรที่เกี่ยวข้องทั้งหมด (สัญญา เคนาภูมิ, 2561)

4.2 โย จักขุมา มีทิพย์จักขุ หมายถึง “ตาทิพย์” มีปัญญาด้วยจักขุ มองให้เกิดปัญญา พระผู้มีพระภาคมีพระจักขุแม้ด้วยปัญญาจักขุอย่างไร? (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539) พระผู้มีพระภาคมีพระปัญญาใหญ่ มีพระปัญญากว้างขวาง มีพระปัญญาร่าเริง มีพระปัญญาไว มีพระปัญญาคมกล้า มีพระปัญญาทำลายกิเลส ทรงฉลาดในประเภทปัญญา มีพระญาณแตกฉาน ทรงบรรลุปฏิสัมภิทาแล้ว ทรงเป็นบุรุษผู้องอาจ ทรงเป็นบุรุษสืหะ ทรงเป็นบุรุษนาค ทรงเป็นบุรุษอาชาไนย ทรงเป็นบุรุษนำธนูไป มีญาณไม่มีที่สุด มีเดชไม่มีที่สุด มียศไม่มีที่สุด เป็นผู้มั่งคั่ง มีทรัพย์มาก นับว่ามีทรัพย์ เป็นผู้นำ นำไปให้วิเศษน่าเนืองๆ ให้เข้าใจ ให้เพ่งพินิจ เป็นผู้ตรวจ ให้เลื่อมใส. นี้ชื่อว่ามิตีพิสัยจักขุ มีตาทิพย์ สายตาเครือข่ายพระญาณ กว้างไกล

4.3 มีความกล้าหาญ (courage) หมายถึง “ความเชื่อมั่น” (เชิดชัย อุดมพันธ์, 2554) อย่างแรงกล้าในหลักการหรือคุณค่าบางอย่าง ที่มากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวหรือความต้องการเอาใจผู้อื่น โดยต้องยืนหยัดในจุดยืนแห่งหลักการนั้นด้วยสำนึกว่า สิ่งที่จะทำเป็นสิ่งสมควรต้องทำ และหากไม่ทำจะเสื่อมเสียต่อเกียรติยศของตนและองค์กร การวัดหรือพิสูจน์จุดยืนของผู้นำจึงไม่อาจกระทำได้ในช่วงเวลาปกติสุข แต่จะมองเห็นได้ในช่วงเวลาแห่งความท้าทายและความขัดแย้ง นอกจากนั้น “การมองโลกในแง่ดี” เป็นอีกส่วนหนึ่งที่สนับสนุนให้เกิดความกล้าหาญ ด้วยหัวใจและความคิดที่ต้องมีคำว่า “เป็นไปได้” ซึ่งจะทำให้สิ่งรอบตัวเป็นโอกาสมากกว่าอุปสรรค มองเห็นหนทางสำเร็จมากกว่าล้มเหลว อันจะช่วยบั่นทอนความขลาดกลัวต่อการลงมือกระทำ ความกล้าหาญจึงเป็นกุญแจเปิดสู่โอกาสใหม่ทั้งของบุคคลและองค์กร

4.4 ความน่าเชื่อถือศรัทธา (Faith) หมายถึง พลังที่ผู้นำแสดงออกมาทาง กาย วาจา ใจ อย่างน่าเลื่อมใส น่าเชื่อถือ มีศรัทธาในตัวผู้นำเอง การสร้างความเชื่อถือศรัทธาให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำคือ ต้องทำให้เขา

เชื่อมือคือ การสร้างสิ่งประดิษฐ์หรือนวัตกรรมจากภูมิปัญญา ความซื่อสัตย์ ความซื่อตรง ความเชื่อมั่น ความเชื่อมือ ความเชื่อถือ ความเชื่อใจ ความน่าเลื่อมใส ก่อเกิดเป็นพลังศรัทธา ความน่าเชื่อถือศรัทธา (Faith) นั่นคือผู้นำต้องบ่มเพาะให้เกิดมีในตัว จึงจะเรียกว่ามีพลังศรัทธา

4.5 การเสียสละ (Sacrificing) หมายถึง “การเสียสละดั่งาม”หรือ “การเสียสละเก่ง” แต่ต้อง ประกอบด้วย ปัญญา มีทักษะจิตวิญญาณ ยินดีชอบช่วยเหลือหรือสนับสนุน เช่นเครื่องมือ เครื่องนุ่งห่ม เสื้อผ้าอาหารของตกแต่ง เครื่องอุปโภค เครื่องบริโภค ด้านทุนการศึกษา ด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เป็นต้น เพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ช่วยเหลือเสียสละด้วยไมตรีจิตที่ดั่งามประกอบด้วยจิต “เมตตาใหญ่ ใฝ่คุณธรรม ปัญญาดี มีจิตภาวนาเก่ง” ยินดีชอบช่วยเหลือชาวบ้านและสังคม ดูแลสิ่งแวดล้อมหรือ เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

4.6 มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ดี (Emotional maturity) หมายถึง มีอารมณ์มั่นคงสมานธิดี ไม่อ่อนไหวง่าย มีเหตุผลในการฟัง พูด คิด อดทนต่อสถานการณ์ต่างๆได้ดี อดทนต่อการทำงานและอดทนต่อเสียงวิพากษ์วิจารณ์ของผู้อื่น ใช้หลักอุเบกขาวางเฉยไว้เมื่อคนอื่นพูดดีและไม่ดี รู้จักตัวเองเข้าใจตัวเอง มีเมตตากรุณาใจกว้าง สนใจในคนอื่นให้สิ่งดีๆแก่คนอื่นและรอบรู้ทันเหตุการณ์รอบข้าง ให้ทีมงานไว้วางใจได้ เชื่อใจได้ สร้างขวัญและกำลังใจให้แกกัน มีจุดมุ่งหมายในการทำงาน ปฏิบัติการทำงานอย่างไม่เครียด มองโลกในแง่ดีเสมอ

4.7 เรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาที่เกิดขึ้นในตัวบุคคล อันเป็นผลมาจากการได้รับความรู้ ทักษะ หรือประสบการณ์จากการศึกษา หรือจากกิจกรรมในชีวิตที่สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาตั้งแต่เกิดจนตาย



แผนภาพที่ 6 แสดงมิตีการเปลี่ยนแปลง

สรุปได้ว่า มิตีการเปลี่ยนแปลง ได้ความว่าผู้นำเปลี่ยนแปลงคือ “ต้องเปลี่ยนแปลงตัวเอง”ของผู้นำเอง โดยมีแนวความคิด มีสติปัญญา มีปฎิภาณไหวพริบ มีวุฒิภาวะอารมณ์ดี (Emotional maturity) มีวิสัยทัศน์ มีความคิดอันเกิดก่อให้เกิดปัญญา เรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เข้าใจสถานการณ์ ประเมินสถานการณ์เก่ง สามารถแก้ไขปัญหา ในสถานการณ์ต่างๆ ได้หลายมิติ



แผนภาพที่ 7 องค์ประกอบหลักการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

### 3. บทสรุป

การพัฒนาความเป็นผู้นำ คุณลักษณะ พฤติกรรม สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ภาวะความเป็นผู้นำนั้นมีบทบาทสำคัญยิ่งที่จะสามารถเอื้ออำนวยความสะดวกให้เกิดประโยชน์สูงสุดในองค์กร และสังคมชาวโลกทั้งหลายได้อย่างมากมายมหาศาล ผู้นำจะต้องมีตัวบ่งชี้ภายในตนเองที่เรียกว่า “มีสติปัญญา ดีกว่ามาตรฐานเดิม” ซึ่งตัวบ่งชี้ข้อนี้แสดงให้เห็นว่ามีภาวะผู้นำสูงและดีมาก มีปัญญาดีสามารถหักล้างสิ่งที่เป็นประโยชน์และมีใช้ประโยชน์ออกจากกันได้โดยสิ้นเชิง สามารถนำทีมบริหารสิ่งที่เกิดขึ้นเหล่านั้นที่เป็น อดทนประโยชน์โดยรวมให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดได้ดีตามสภาวะเหตุการณ์ “เก่งบูรณาการ” วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ต่างๆ ได้ดีอย่างถูกต้องและแม่นยำเสมอ มีความน่าเชื่อถือ ไว้วางใจ เชื่อใจ มีความ “บริสุทธิ์ใจ โปร่งใส” สูง ในภาวะความเป็นผู้นำขององค์กรและสังคมสืบต่อไป

#### บรรณานุกรม

กัลยรัตน์ เมืองสง. (2550). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.

วิทยานิพนธ์การบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา ปีที่ 9 ฉบับที่ 2.

เชิดชัย อุดมพันธ์. (2554). ความกล้าหาญคือคุณสมบัติของผู้นำ. บทความในวารสารรัฐสมิตแล คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาลัยเขตปัตตานี ปีที่ 32 ฉบับที่ 3.

บุรชัย ศิริมหาสารคร. (2561). วิสัยทัศน์เป็น ศัพท์เฉพาะศาสตร์ (Technical Term). [http://backranza.blogspot.com/2013/01/blog-post\\_1417.html](http://backranza.blogspot.com/2013/01/blog-post_1417.html). เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ 1 มกราคม 2561.

พิรุณ รัตนวณิช. (2545). คุณภาพบริการด้านสาธารณสุขสำหรับพยาบาล. พิมพ์ครั้งที่ 28. กรุงเทพฯ: มายด์พับลิชชิง.

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

สัญญา เคนาภูมิ. (2561). แนวทางการจำแนกข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อสังเคราะห์งานวิชาการ. วารสารวิชาการ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ปีที่ 5 ฉบับที่ 1.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2551). ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: วิรัตน์เอดดูเคชั่น.