

ภาวะผู้นำสำหรับนักบริหารการศึกษา

Leadership for Educational Administrators

ดร.ซีวิน อ่อนละอ*

ภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งเป็นคุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำโดยเฉพาะเป็นศิลปะโน้มน้าวใจให้ผู้ตามมีขวัญกำลังใจปฏิบัติงานด้วยความพอใจ ผู้นำทางการศึกษาที่เป็นข้าราชการประจำ เช่น ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ อธิบดีกรมต่างๆ ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าแผนกศึกษาธิการฯ อธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการโรงเรียนศึกษานิสิตก์ ท่านมีทักษะ (skill) ประสบการณ์ อุดมการณ์บริหารงานการศึกษาไปตามอำนาจหน้าที่ และตรวจสอบของแผนการศึกษาแห่งชาติ แต่ผู้ตาม คือบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน มีสองประเภทตามทฤษฎีเอกซ์และทฤษฎีวายของแมคเกรเกอร์ (McGregor's XY Theory) คือในโลกนี้มีคนซึ่งเกี่ยวกับคนขยัน คนประเภททฤษฎี X พยายามหลบเลี่ยงงาน คนประเภททฤษฎี Y เท่านั้นที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (achievement motive) มีความขยัน ถ้าผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำจะได้ผลสัมฤทธิ์จากทั้งคนทฤษฎี X & Y ปัญหาสำคัญอีกประการหนึ่ง ผู้บริหารศึกษามาจากนักการเมืองโดยเฉพาะรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ เปลี่ยนรัฐบาลก็เปลี่ยนคนใหม่ อุดมคติใหม่ วิสัยทัศน์ใหม่ ทักษะและประสบการณ์มักไม่ใช่มีอาชีพ มักจะใช้การพิเคราะห์ภายใน (introspection) คือคิดเอาเอง (insight) ไม่มองรอบด้านดังที่ทฤษฎีเกสตัลท์ (Gestalt theory) ให้มอง See as a whole คือมองทุกส่วนพร้อมกัน อีกปัญหาหนึ่งคือโรงเรียนราษฎร์และมหาวิทยาลัยเอกชน (Private University) ที่ประสงค์ทำเป็นธุรกิจการศึกษา (educational business) บางแห่งหย่อนยานด้านการบริหารจัดการ ถ้าผู้นำระดับสูงเข้าใจเรื่องภาวะผู้นำและให้ความสำคัญจะมีผลดีต่อทุกฝ่าย จึงขอเสนอบริบทของภาวะผู้นำเป็นพื้นฐานพอสังเขปว่าคืออะไร เพื่อนำไปใช้ เช่น บุคลิกลักษณะที่ดีของผู้มีภาวะผู้นำ – การจูงใจความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)

ตั้งแต่ยุคดึกดำบรรพ์มาแล้ว นักประวัติศาสตร์ นักปรัชญาราชบัณฑิตยได้ให้ความสนใจเรื่องของผู้นำตลอดมา กระทั่งเมื่อประมาณ 1 ศตวรรษมานี้เองได้มีนักวิชาการศึกษาแบบวิทยาศาสตร์ เสนอคำนิยามของ “ภาวะผู้นำ” ไว้มากกว่า 350 คำจำกัดความ แต่เนื่องจากธรรมชาติของ “ภาวะผู้นำ” เป็นเรื่องสลับซับซ้อนและเป็นสาขาวิชาใหม่ เป็นแนวคิดใหม่ยังไม่หยุดนิ่ง ยังมีวิวัฒนาการอยู่ “ภาวะผู้นำ” จึงเป็นปรากฏการณ์บนโลกมนุษย์ที่มีผู้สังเกตการณ์มากที่สุด แต่มีผู้เข้าใจน้อยที่สุด (นิตย สัมมาพันธ์, 2556 หน้า 31)

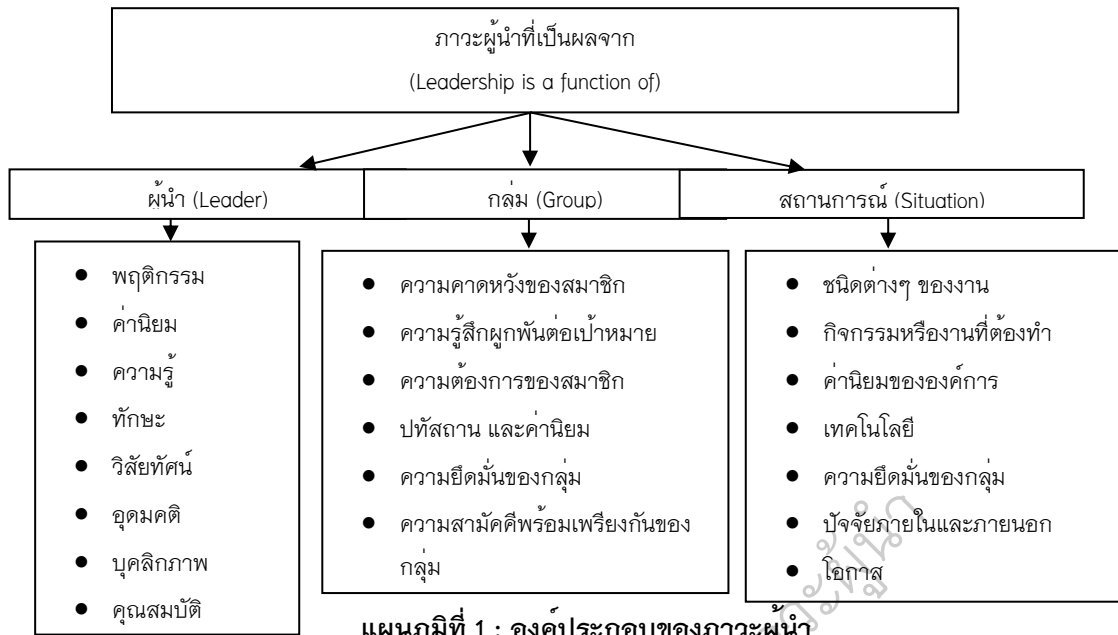
เว็บสเตอร์ (Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary) ให้ความหมาย leadership ว่าตำแหน่งหรือหน้าที่ของผู้นำ (the position or function of a leader) ผู้มีความสามารถในการนำ (ability to lead) และได้ปฏิบัติการการนำ (an act or instance of leading) ในฐานะผู้นำของกลุ่ม

นิโกร (Nigro, 1970 p.222) คำจำกัดความว่าภาวะผู้นำ คือ การมีอิทธิพลเหนือการกระทำของผู้อื่น คุณภาพและคุณค่าของผู้มีภาวะผู้นำอยู่ที่ความสามารถในการตัดสินใจได้ว่าจะต้องทำอะไร อย่างไร และสามารถชักนำให้บุคคลช่วยทำงานให้สำเร็จบรรลุเป้าหมายลุล่วงสมมโนปรารถนา ที่ได้ไม่มีพลังซึ่งจะมีอิทธิพลเหนือความคิดและการกระทำของผู้อื่นที่นั่นก็ไม่มีภาวะผู้นำ

สรุป Webster เน้นภาวะผู้นำ เป็นประมุขศิลป์ เป็นคุณสมบัติเฉพาะของสถานภาพ (status) ผู้นำ ดังนั้นองค์ประกอบของภาวะผู้นำอย่างหนึ่ง คือตัว “ผู้นำ” ส่วน F.A.Nigro เน้นว่า ภาวะผู้นำ คือการที่ผู้นำมีอิทธิพลเหนือกลุ่ม ฉะนั้นภาวะผู้นำใช้กับ “กลุ่ม” ให้เหมาะสมกับ “สถานการณ์” ขออธิบายรวบรัดด้วยแผนภูมิที่ 1 ดังนี้

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำ, นักบริหารการศึกษา

* ประธานหลักสูตร สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะมนุษยศาสตร์ วิทยาลัยนอร์ทเทิร์น



แผนภูมิที่ 1 : องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

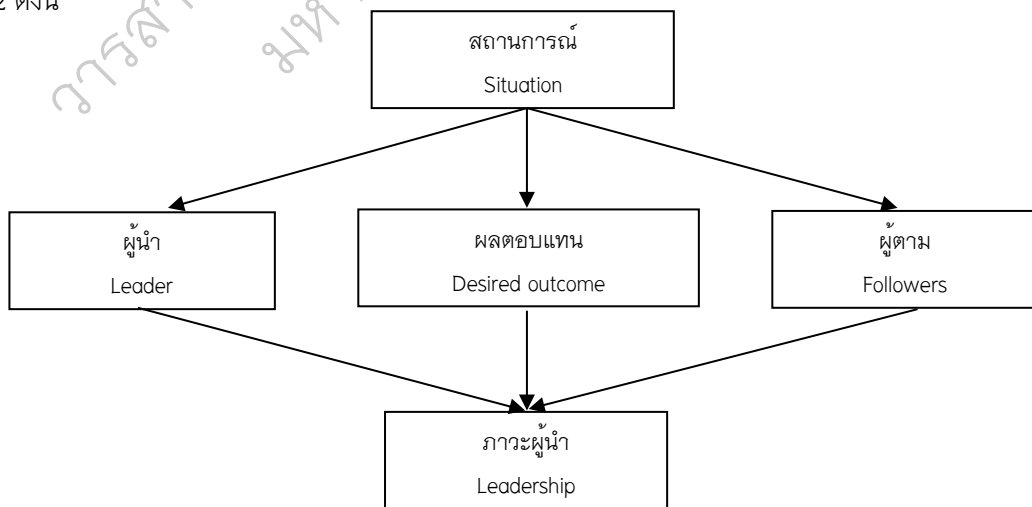
ที่มา : ประยุกต์จาก ดร.เทพพนม เมืองแทน และสรวง สุวรรณ. (2540).

พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช. หน้า 184

เหตุปัจจัยให้เกิดภาวะผู้นำจะต้องมีปัจจัยองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ

1. จะต้องมีผู้นำ (leader) คือ ผู้บริหารการศึกษาที่มีอิทธิพล อำนาจบารมี อำนาจหน้าที่มีบุคลิกภาพดี
2. จะต้องมีผู้ตาม (followers) คือ กลุ่มทรัพยากรมนุษย์ที่ร่วมงาน
3. สถานการณ์ที่ผู้นำกับผู้ตามได้ปฏิสัมพันธ์กัน ประชุมร่วมกัน ตกลงข้อกำหนดกฎเกณฑ์ที่สุดบังเกิดผล และภาวะผู้นำ คือมีลักษณะของผู้นำ (leader characteristic) ลักษณะนิสัย (traits) บุคลิกภาพ (personality) ที่เป็นคุณสมบัติที่ดีของผู้นำ สัมกับที่พูดกันว่า “เขาเกิดมาเป็นผู้นำ” (He is a born leader)

ปัจจัยองค์ประกอบ 3 ประการของภาวะผู้นำเขียนเป็นแผนภูมิได้ทำนองเดียวกับแผนภูมิที่ 1 เขียนเป็นแผนภูมิที่ 2 ดังนี้



แผนภูมิที่ 2 : องค์ประกอบที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำ

ที่มา : อารี เพชรผุด (2530). มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

หน้า 109. ดัดแปลง

เมื่อรู้จักภาวะผู้นำดีแล้ว ก็คงพอจะเห็นความสำคัญบ้างแล้ว ความสำคัญของภาวะผู้นำ เห็นได้จากการเปรียบเทียบผู้นำพลวัต (dynamic leader) ใช้อำนาจหน้าที่ที่สามารถชักนำไปทางไหนก็ได้ นำไปทางดีหรือไม่ดีก็ได้ตามอารมณ์ ผู้นำในเสถียร (negative leader) ก็ปฏิบัติการเป็นปฏิปักษ์ต่อหลักการระเบียบแบบแผน และเห็นผู้ตามเป็นเครื่องจักร ส่วนผู้นำปฏิฐาน (positive – leader) เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล (effective leaders) เป็นกลางประสานให้ทุกฝ่ายได้รับความเป็นธรรม องค์การอยู่ได้ บุคคลอยู่ได้ เป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำจึงเป็นเส้นที่ทางบวกแก่ทุกฝ่าย แต่ 2 ประเภทแรกเป็นผู้นำที่ไม่มีการภาวะผู้นำจึงก่อเกิดแต่ทางลบ เดือดร้อน จึงเรียกกันว่า “ผู้นำไม่นำ” (non leaders) ฟุ้งสัตรีต้องมีผู้นำ ช่างมีจำโคลง ควายมีจำฝูง ลิงมีหัวหน้าผู้นำฝูง ทหารมีแม่ทัพ ถ้าไม่มีผู้นำก็ไม่มีทิศทาง สมาชิกทำอะไรไม่ถูก ดังนั้นจำเป็นต้องมีผู้นำ และมีข้อจำกัดว่าต้องเป็นผู้นำที่ดี ผู้นำที่ดีต้องมีภาวะผู้นำ ฉะนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ดังได้เปรียบเทียบให้เห็นว่าผู้นำปฏิฐานมีภาวะผู้นำจึงนำไปในทางบวก รู้สึกว่าความสำคัญที่พรรณนามานี้ได้บอกประโยชน์ของภาวะผู้นำด้วยแล้ว

ประโยชน์ของภาวะผู้นำ

หน่วยงานการศึกษาแห่งใด มีผู้นำหรือผู้บริหารการศึกษาที่มีอาชีพคือมีภาวะผู้นำ จะทำงานด้วยกันด้วยความอบอุ่น สันติสุข มีเจตคติที่ดีต่อสถานที่ที่ทำงาน ร่วมใจกันให้บรรลุเป้าหมายทุกกรณี

เป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า ภาวะผู้นำสำคัญและมีประโยชน์อย่างวิเศษ จึงควรทราบวาทะ – บุคลิกลักษณะของผู้นำผู้มีภาวะสำหรับนักบริหารการศึกษาควรจะเป็นอย่างไร

คุณลักษณะ (trait) และบุคลิกภาพ (personality) ของผู้นำผู้มีภาวะผู้นำ สำหรับนักบริหารการศึกษา

เป็นประการแรกที่มีภาวะผู้นำต้องพัฒนาตัวเอง ต้องเรียนรู้ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ได้ (leadership can be learned) ภาวะผู้นำไม่ใช่สิ่งลึกลับ ดังที่แดฟท์ (Daft, 1999) กล่าวว่า “ตรงกันข้ามกับความเชื่อของคนส่วนใหญ่ ผู้นำมิได้เป็นมาแต่กำเนิด ผู้นำสามารถสร้างขึ้นได้ โดยเกิดขึ้นจากการใช้ความพยายามและการทำงานหนักของบุคคลนั้น” (leaders are not born, leaders are made and they are made by effort and hard work) คนส่วนใหญ่มีศักยภาพที่จะมีภาวะผู้นำได้ ศักยภาพที่กล่าวนี้เปรียบเสมือนเมล็ดพืชของภาวะผู้นำที่แฝงอยู่ในตัวคนเรา ทั้งนี้สิ่งที่เป็นประสบการณ์ที่แต่ละคนได้รับ อาจเป็นได้ทั้งในแง่ให้คุณ ที่จะช่วยให้เมล็ดพืชเจริญงอกงามขึ้นมาหรืออาจให้โทษไปทำลายเมล็ดพืชดังกล่าวก็ได้ โดยแท้จริงคนเราสามารถที่จะเอาจริงเอาจังต่อการพัฒนาคุณสมบัติให้มีภาวะผู้นำได้ ถ้าไม่เลือกที่จะปล่อยให้คุณสมบัติดังกล่าวนี้คงซ่อนเร้นแฝงอยู่ในอีกต่อไป การเรียนรู้เพื่อให้มีคุณสมบัติภาวะผู้นำสามารถทำได้หลายวิธี จัดทำหลักสูตรให้การอบรมเชิงปฏิบัติการขึ้นเองภายในหน่วยงาน หาหนังสือหรือตำราภาวะผู้นำดีๆ และวารสาร เอกสาร จุลสาร วิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำมาศึกษาค้นคว้า ผู้นำนักบริหารการศึกษาต่างๆ ที่ประสบความสำเร็จเป็นตัวอย่าง

การค้นหาค่าศักยภาพของผู้นำผู้มีภาวะผู้นำสามารถอธิบายพัฒนาการของภาวะผู้นำได้เป็น 4 ขั้นตอน

ขั้นที่ 1 ยังไม่ใช่ผู้นำ (Non leader) ยังไม่รู้ตนเอง (unconscious) ยังไม่รู้ ไม่เคยคิดที่จะเป็นผู้นำ ยังไม่มีความสามารถ ไม่รู้ด้วยซ้ำว่าตนเองมีความสามารถหรือไม่เพียงใด

ขั้นที่ 2 เพิ่งเริ่มรับรู้ว่าตนเองจะต้องเรียนรู้เรื่องความเป็นผู้นำผู้มีภาวะผู้นำ แต่ขณะนั้นตนเองยังไม่มีความรู้ความสามารถ ขาดทักษะ เริ่มรู้ว่าถ้าต้องเป็นผู้นำจะต้องทำอะไรบ้างหรือทำอย่างไร

ขั้นที่ 3 สามารถรับรู้ตนเองถึงจุดอ่อน จุดแข็ง จึงลงมือฝึกฝน ปรับปรุงแก้ไข พัฒนาให้เป็นผู้ภาวะผู้นำ มีความสามารถด้านวิสัยทัศน์ โนม่น้าว จูงใจ กล้าเสี่ยง กล้าตัดสินใจ กล้าเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนที่ 3 นี้เป็นระยะ ที่มีภาวะผู้นำแล้ว สนุก เพลิดเพลิน พอใจ ข้อมูลย้อนกลับทางบวก ชื่นชมผลงานที่เกิดขึ้น

ขั้นที่ 4 ภาวะผู้นำที่เรียนรู้ ประสบการณ์ ทักษะจะซึมซับกลายเป็นอุปนิสัย เป็นบุคลิกภาพ เป็นส่วนหนึ่งของ บุคคลนั้นไปโดยอัตโนมัติ ประพฤติปฏิบัติเป็นปกติธรรมชาติอย่างไม่รู้สึกรู้ตัว เป็นผู้บริหารการศึกษามืออาชีพโดยปริยาย

ภาวะผู้นำสำหรับนักบริหารการศึกษา

อย่างน้อยที่สุดต้องมีคุณลักษณะตามอักษร ภาวะผู้นำ (LEADERSHIP) ดังต่อไปนี้

L = Love, Lead, Learners, Listen, Law, Life long learning, Large-minded, Loud ทำตนให้เป็นที่รักของกลุ่มผู้ร่วมงานและตนเองก็รู้จักรักคนอื่นด้วย, นำอย่างผู้มีประมุขศิลป์, เป็นผู้คงแก่เรียน เรียนรู้ขอบข่าย บทบาท อำนาจ หน้าที่, เป็นผู้ฟังที่ดี, รู้กฎหมาย กฎเกณฑ์ต่างๆ ตระหนักในการเรียนตลอดชีวิต, มีใจกว้างขวาง ชื่อเสียงโด่งดัง

E = Experience, Expert, Education เป็นผู้มีประสบการณ์ในการบริหารงานการศึกษา, เป็นผู้ชำนาญการบริหารการศึกษา, รักการศึกษา

Effective (อำนาจ อิทธิพล ประสิทธิภาพ การสร้างความประทับใจ มีความพร้อมอยู่เสมอ)

Easy (สะดวกสบาย ง่าย) Ethics (จริยธรรม) Evaluate (ประเมินค่า) Evolution (วิวัฒนาการ การเจริญเติบโต ความก้าวหน้า) Exact (เที่ยง แม่นยำ แน่นนอน ถูกต้อง) Excellence (ดียอดเยี่ยม ดีเด่น) Expectation (การคาดคิด ความคาดหวัง คาดหมาย) Efficiency ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล Empowerment (ให้อำนาจ มอบอำนาจ อนุญาต)

A = Accordance (ความสอดคล้อง) Achievement (สัมฤทธิ์ผล ความสำเร็จ) Advise (ให้ความเห็น แนะนำ) Apply (ประยุกต์) Approach (เข้าใกล้) Attempt (พยายาม) Attract (ดึงดูด จูงใจ มีเสน่ห์ ล่อใจ กระตุ้นความสนใจ) Audit (ตรวจสอบ)

D = Decision (การตัดสินใจ ญัตติ ความแน่วแน่) Design (ออกแบบ วางแผน กำหนด ตั้งจุดมุ่งหมาย) Devoted (ใส่ใจ อุทิศเวลา มีใจจดจ่อ) Development, Diligence

E = Economy (มาตรการประหยัด) Endurance (ความอดทน ความอดกลั้น) Enthusiastic (กระตือรือร้น มีศรัทธาแรงกล้า) Emotional Quotient

R = Respect (ความเคารพนับถือ) Responsibility (ความรับผิดชอบ ภาระหน้าที่) Restoration (การปฏิสังขรณ์ การทำให้คืนสู่สภาพ การทำให้กลับคืนดี การซ่อมแซม) Rule (กฎ ระเบียบ วินัย กติกา) Right (ถูกต้อง ตรงไปตรงมา เป็นธรรม)

S = Sincerity, Social Skill, Self-esteem, Self-control, Self-efficiency มีความจริงใจ, มีทักษะทางสังคม, รักเกียรติของตนเอง, ควบคุมตนเองได้ เป็นคนมีประสิทธิภาพ Self-confidence (ความเชื่อมั่นในตัวเอง ความมั่นใจ ความกล้าได้กล้าเสีย)

H = Helpful, Honesty, Health, Humor (มีนิสัยให้ความช่วยเหลือ, มีความซื่อสัตย์สุจริต, มีสุขภาพอนามัยดี, มีอารมณ์ขัน)

I = Ideal (อุดมคติ อุดมการณ์) Initiative (การริเริ่ม เริ่มต้น อำนาจในการตัดสินใจของตนเอง)

Inquiry (การสอบสวน การตรวจสอบ) Intellectual (ใช้สติปัญญาแทนอารมณ์)

Innovation (นวัตกรรม การนำสิ่งใหม่หรือวิธีการใหม่เข้ามา) Information (ประชาสัมพันธ์ ให้ข่าวสาร)

P = Persistent (ยืนหยัด ยืนกราน ทนทาน) Politeness (มีกิริยามารยาทเรียบร้อย สุภาพ นอบน้อม

มีคารวะ มีมารยาท) Personality บุคลิกภาพดี

ผู้บริหารการศึกษานอกจากต้องมีภาวะผู้นำแล้ว จะต้อง SMART ต้องสง่างาม มีเสน่ห์ ฉลาดปราดเปรื่องเป็นเลิศ หลักแหลม ฉะฉาน มีไหวพริบ คล่องแคล่ว ว่องไว ต้องเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติลือไปกับตัวอักษรดังต่อไปนี้



S : Success : มุ่งมั่นต่อการประสบความสำเร็จ ความสำเร็จ ผลสำเร็จ บรรลุผล เจริญ ชัยชนะ

M : Modern : ทันสมัย ไม่โบราณ บุคคลที่มีรสนิยมทันสมัย

A : Accountability : รับผิดชอบ

R : Reliability : น่าเชื่อถือ เชื่อถือได้ น่าไว้วางใจได้

T : Transparency : ความโปร่งใส เปิดเผย ตรงไปตรงมา ชัดแจ้ง เข้าใจง่าย โปร่งใส

จากประสบการณ์ที่ผ่านมา ถ้านักบริหารการศึกษาเคร่งครัดหลักธรรม 2 ข้อ คือ พรหมวิหาร 4 (เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา) กับ อคติ 4 (ความไม่ลำเอียง 4 ประการ คือ ฉันทาคติ โทษาคติ โมหาคติ และภยาคติ) จะอยู่รอดปลอดภัย เป็นที่รักใคร่นับถือ

จากที่กล่าวมา ผู้เขียนได้ศึกษา ภาวะผู้นำสำหรับนักบริหารการศึกษาเป็นการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย จะเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหาร แต่ผู้บริหารที่ไม่ใช้ภาวะผู้นำก็จะเป็นเพียงแต่ทำหน้าที่เฉพาะงานบริหารจัดการ ด้านธุรการ

ภาวะผู้นำแก่นแท้ คือ เป็นการทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับงานของผู้บริหารด้านการสื่อสารกับบุคคลอื่นมากกว่า และในความเป็นจริงผู้บริหารก็ต้องมีภาวะผู้นำอยู่ในตัวด้วยและยังต้องเป็นผู้นำที่มีบทบาท ภาวะผู้นำที่ดี และมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดสามารถประเมินได้จากการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการปรับตัว และพร้อมที่จะทำงานแบบมีส่วนร่วมให้บรรลุเป้าหมายขององค์การทางการศึกษาได้ ยังเป็นผู้จุดประกายให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะฟันฝ่าอุปสรรค เพื่อให้งานนั้นสำเร็จให้จงได้ และมีความภาคภูมิใจในผลของงาน

เอกสารอ้างอิง

นิตย สัมมาพันธ์. (2556). *ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ*. พิมพ์ครั้งที่ 3.

กรุงเทพฯ : บริษัทซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน).

เทพพนม เมืองแมน, และสวิง สุวรรณ, (2540). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

อารี เพชรผุด. (2530). *มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

Daft. (1999) อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548). *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์*. กรุงเทพฯ : วิรัตน์ เอ็ดดูเคชั่น.

F.A.Nigro. (1970). *Modern Public Administration*. New York : Harper & Row. p.22.

อ้างใน วิเชียร วิทยอุดม. *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด.

บุคคลผู้มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ Strategic Leadership
คุณไชยยศ เสรีโยธิน กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัทขอนแก่นแหวน จำกัด
 อัญชมา เจริญวานิช*

การเปลี่ยนแปลงแนวคิดในการประกอบธุรกิจ จากลักษณะที่เจ้าของกิจการ เป็นผู้ดำเนินการเอง ไปสู่รูปแบบธุรกิจสมัยใหม่ที่มีขนาดใหญ่ ที่ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ภายใต้การบริหาร โดยผู้จัดการมืออาชีพ ในช่วงทศวรรษ 1980 เป็นต้นมา ก็มีส่วนผลักดันให้มีการนำแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มาประยุกต์ใช้ในวงการธุรกิจและอุตสาหกรรมอย่างแพร่หลายมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและเพื่อเป็นเครื่องมือในการตอบโต้กับสภาพการแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม โดยเฉพาะผลกระทบต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตเกี่ยวกับตลาดลูกค้าคู่แข่งและผู้สนับสนุนปัจจัยการผลิตจากผลการสำรวจผู้บริหารของ บริษัทธุรกิจชั้นนำใน ประเทศ พบว่าล้วนมีทัศนคติที่สอดคล้องกันว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การประกอบธุรกิจของตนประสบความสำเร็จเป็นอย่างสูง ไม่ว่าในแง่ของการปรับเปลี่ยนทิศทางองค์กร ให้มีความเหมาะสม กับสภาวะการณ์และการเพิ่มผลผลิตขององค์กร...

ผู้นำกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

ด้วยกระแสโลกาภิวัตน์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จนถึงปัจจุบัน ได้ส่งผลกระทบต่อองค์กร ผู้นำระดับสูงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทิศทางการคิดและการบริการแบบใหม่ที่สอดคล้องทันต่อการเปลี่ยนแปลง ได้มีความพยายามในการวางแผนกลยุทธ์อย่างสมบูรณ์ที่ครอบคลุมกิจการทั้งหมดขององค์กร ทำให้มีการนำเอาเรื่องของกระบวนการบริหารงาน โดยเฉพาะการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เช่น การจัดโครงการสร้าง องค์กรวิวัฒนาการมององค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศ ทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์เข้ามามีบูรณาการร่วมกัน เป็นรูปแบบการบริการเชิงกลยุทธ์ โดยผู้นำระดับสูงขององค์กรซึ่งเป็นระดับกลยุทธ์เป็นบุคคลที่ต้องมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในทุกขั้นตอน กล่าวโดยสรุปการบริหารเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวประกอบขึ้นด้วย ขั้นตอนสำคัญ 3 ส่วนดังนี้

1. ขั้นตอนการวางกลยุทธ์ ได้แก่
 - การพิจารณาวิสัยทัศน์ และภารกิจ ขององค์กร
 - การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร
 - การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และขีดสมรรถนะภายใน
 - การวิเคราะห์และเลือกกลยุทธ์
2. ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่
 - การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน
 - การวางแผนปฏิบัติการ
 - การสนับสนุนกลยุทธ์ด้วยโครงสร้างวัฒนธรรม บุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ และกระบวนการ

ทำงาน

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

* กรรมการบริหารบริษัททีเคเอสคอนโดมิเนียม จำกัด

3. ขั้นตอนการควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ ได้แก่

- การตรวจสอบผลการดำเนินงาน, การติดตามสถานการณ์ และเงื่อนไขต่างๆ

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์การ

จากองค์ประกอบของกลยุทธ์ดังกล่าวแล้ว ผู้บริหารในแต่ละระดับต่างจำเป็นต้องเข้ามามีบทบาทเกี่ยวข้องกับการวางกลยุทธ์ขององค์การทั้งสิ้น

ภาวะผู้นำในระดับสูง ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อกำหนดทิศทางและจุดมุ่งหมายรวมขององค์การตลอดจนปรัชญาและหลักการพื้นฐานที่เกี่ยวกับการดำเนินงานต่างๆ ขององค์การโดยรวมทั้งทำการตัดสินใจในการเลือกกลยุทธ์และจัดสรรทรัพยากรระหว่างกลุ่มต่างๆ ให้มีความเหมาะสม ผู้บริหารระดับสูงดังกล่าวมีขอบเขตความรับผิดชอบครอบคลุมทั้งองค์กร รวมทั้งเน้นการดำเนินงานภายนอกองค์การ จึงเป็นลักษณะภาวะผู้นำแบบมหภาค คือ มีบทบาทที่ส่งผลกระทบต่อวงกว้างตลอดทั้งองค์การ จึงเรียกภาวะผู้นำในระดับสูงนี้ว่า “ผู้นำเชิงกลยุทธ์” เพราะเป็นผู้ที่มีความสามารถในการคาดหมายเหตุการณ์ในอนาคตได้ดี เป็นผู้สร้างองค์การให้มีความสามารถในการยืดหยุ่น และปรับตัวอยู่เสมอ และมีมุมมองระยะยาวที่เป็นเป้าหมายในการนำทางให้แก่องค์การได้อย่างชัดเจน

ผู้นำเชิงกลยุทธ์ดังกล่าว ได้แก่ ผู้บริหารสูงสุดที่รับผิดชอบต่อองค์การ โดยตรงเป็นบุคคลที่อาจเรียกชื่อแตกต่างกันตามตำแหน่งขององค์การนั้นๆ เช่น รัฐมนตรี ประธานบริษัท อธิการบดี ผู้อำนวยการ หัวหน้าสูงสุดฝ่ายบริหาร หรือ หัวหน้าสูงสุดฝ่ายปฏิบัติการ นอกจากนี้ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ยังอาจอยู่ในรูปองค์คณะบุคคลระดับสูงสุดขององค์การ เช่น คณะที่มบริหารสูงสุด



ความเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์====>เป็นการมองภาพในอนาคตขององค์กร วาดฝันหรือจินตนาการขึ้น โดยมีพื้นฐานความเป็นจริงในปัจจุบัน เชื่อมโยงวัตถุประสงค์ การกิจ ค่านิยมและความเชื่อเข้าด้วยกัน มองให้เห็นทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน

ความเป็นผู้นำเชิงปารมี====>จะเป็นผู้มีบุคลิกภาพที่เข้มแข็ง เชื่อมมันและเปลี่ยนแปลงการสร้างความผูกพันของบุคคลที่เข้มแข็งและการสร้างแรงบันดาลใจบุคคลให้บรรลุวิสัยทัศน์

ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป====>การปฏิรูปองค์กรด้วยการจูงใจบุคคลให้บรรลุสูงกว่าความคาดหวังปกติหรือสูงกว่าที่พวกเขาคิดว่าเป็นไปได้

บุคคลที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) คุณไชยยศ เสรีโยธิน กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ขอนแก่นแหวน จำกัด

โรงงานผลิตแหวนที่ใหญ่ที่สุดในโลก สามารถทำรายได้เข้าประเทศไทย และจังหวัดขอนแก่น และโรงงานในจังหวัดอื่นๆ ในภาคอีสาน เช่นจังหวัดมหาสารคาม และที่เมืองซัวเถา ประเทศจีน และล่าสุดอยู่ในประเทศพม่า มีพนักงานรวมกันเกือบ 7,000 คน โดยมียอดส่งออกปีละไม่ต่ำกว่าหนึ่งหมื่นล้านบาท

คุณไชยยศ เสรีโยธิน ในวัย 50 ปี ณ เวลานี้ เขาคือคนรุ่นที่ 3 ของธุรกิจครอบครัว แต่การขึ้นมาสานต่อธุรกิจได้ถูกวางตัวไว้ให้เป็นผู้รับช่วงดูแลหลังจากเรียนจบชั้นมัธยมศึกษาจากโรงเรียนขอนแก่นวิทยายนก็ได้เข้าไปศึกษาด้านวิศวกรรมศาสตร์ ในสาขาอุตสาหกรรมที่สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีและสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโทด้านบริหารธุรกิจที่ ประเทศสหรัฐอเมริกา

หลังจากเรียนรู้งานมาได้สักระยะหนึ่งเขาก็ได้รับตำแหน่ง “กรรมการผู้จัดการ” トラบจนทุกวันนี้ สิ่งที่สำคัญที่เขาเริ่มเป็นอันดับแรกๆ ก็คือ เรื่องของการจัดการ ระบบและวัฒนธรรมในองค์กรเพราะเงื่อนไขและการแข่งขันทางธุรกิจในสมัยคนรุ่นพ่อเราก็คือรุ่นปัจจุบันมีความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง

“คนรุ่นผมเมื่อมีการศึกษาที่เป็นมาตรฐานจึงเริ่มนำเอาการจัดการที่เป็นสากลมาใช้ในองค์กร เช่น ระบบการบริหารคนก็ดี การผลิตที่ดีมันก็เกิดการพัฒนาขึ้น มีการวางเป้าหมายในองค์กรเพราะผมคิดว่าองค์กรที่เป็นแบบครอบครัวไม่ค่อยมีเป้าหมายที่ชัดเจน”

เมื่อขอนแก่นแหวนที่แม้จะเป็นธุรกิจครอบครัว แต่เมื่อริเริ่มนำเอาการจัดการที่เป็นสากลเข้ามาใช้ มีการตั้งเป้าขององค์กร เช่น การตั้งเป้าหมายยอดขาย กำหนดจำนวนผลผลิตต่อบุคลากรขององค์กร ในส่วนของการตลาด มีการตั้งเป้าอัตราการเติบโตที่ชัดเจน ดังนั้นเมื่อสร้างระบบให้มีมาตรฐาน เป้าของธุรกิจก็จะยิ่งชัดเจนขึ้น แต่หลังจากมีการนำเอาการจัดการแบบสมัยใหม่เข้ามาใช้ ก็เชื่อว่าจะไม่เห็นการเปลี่ยนแปลงในทันทีทันใด เพราะทุกองค์กรต้องสร้างสรรค์แนวคิด รูปแบบวิถีปฏิบัติในการทำงานจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาให้ได้เสียก่อน ผลลัพธ์จึงจะปรากฏออกมา

“องค์กรทุกองค์กรคนคือสิ่งที่สำคัญที่สุด จะชนะหรือไม่ชนะก็อยู่ที่คน ฉะนั้นการประกอบธุรกิจของเราจะขยายตัวมากก็ มันก็อยู่ที่คน เพราะคนทำให้เกิดเทคโนโลยีและเป้าหมายที่เราได้วางไว้”

ทำอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานมาก ซึ่งต้องเผชิญกับการแข่งขันกับประเทศจีนมากกว่าอุตสาหกรรมประเภทอื่น อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ได้ทำการปรับตัวในหลายด้านจนสามารถเป็นเจ้าตลาดแหวนพลาสติกในตลาดโลก แนวทางการปรับตัวดังกล่าวของบริษัทที่ตั้งอยู่ในจังหวัดขอนแก่นจึงเป็นประสบการณ์ที่นักธุรกิจนำศึกษาเรียนรู้

ภาระหน้าที่ของผู้นำเชิงกลยุทธ์

ผู้นำมีบทบาทสำคัญ คือ

1. บทบาทแรกในฐานะเป็นผู้วางแผนออกแบบ หรือกำหนด วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ให้แก่องค์กร
2. บทบาทที่สองในฐานะของผู้ที่นำเอากลยุทธ์ไปสู่การ ปฏิบัติ ดังนั้นผู้นำจึงเป็นทั้งผู้กำหนด และผู้นำสู่การปฏิบัติ ในกรณีที่องค์กรยังไม่ได้จัดทำกลยุทธ์หรือกรณีที่องค์กรกำลังแสวงหาแนวทางในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

1. บทบาทเป็นผู้วางแผนออกแบบ

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่ต้องปฏิบัติตามขั้นตอนดังนี้

1.1 กำหนดวัตถุประสงค์ที่ต้องกำหนดให้ชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้เข้าใจตรงกันทุกคน ว่าองค์การต้องการอะไร อย่างไร

1.2 วิเคราะห์งาน ศึกษารายละเอียดของงานเพื่อ กำหนดระดับขั้นตอนของงานให้เหมาะสม

1.3 จัดทำรายละเอียดของการปฏิบัติงานแต่ละอย่าง ว่าควรจะทำอะไรบ้าง

1.4 กำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานเพื่อจัดคนให้เข้ากับงานตามความ

1.5 กำหนดระยะเวลาของการปฏิบัติงาน ทำเป็นตารางเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานแต่ละอย่างตลอด แผนงานเพื่อประโยชน์ในการควบคุม

1.6 กำหนดงบประมาณที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

1.7 ควบคุม และประเมินผลงานเพื่อทราบความสำเร็จของแผนงาน

1.8 กำหนดความยืดหยุ่นของแผนงาน ในกรณีมีอุปสรรค หรือมีปัญหา

แบ่งกระบวนการวางแผนเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดขั้นการวางแผนเป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้เข้าร่วมเข้าใจกระบวนการและวิธีการทำงานรวมทั้งบทบาทในกระบวนการ

2. กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนนี้เกี่ยวข้องกับ การกำหนดกลยุทธ์การตรวจติดตามการปฏิบัติการ

3. การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap analysis)

สรุปกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

1. กำหนดภารกิจหลักขององค์กร

2. วิเคราะห์องค์กรตามแนวคิด SWOT แล้วนำจุดอ่อน/จุดแข็งมาใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์

3. กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

4. สรุป

5. ประเมินผล

2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

เป็นการแปลงกลยุทธ์ออกเป็นแผนปฏิบัติการซึ่งประกอบด้วยกระบวนการย่อย 2 ส่วนคือ

2.1 การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ซึ่งแผนจะต้องแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของผลงานที่จะเกิดขึ้นอย่างน้อย 2 ระดับ คือผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome)

2.2 การปฏิบัติการ (Take action) แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

การปฏิบัติตามแผนงาน งาน/โครงการ ตามกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อดำเนินการจัดทำผลผลิตหรือให้บริการแก่ลูกค้า

การปฏิบัติตามแผนงาน งาน/โครงการ ที่เป็นพันธกิจสนับสนุน การวางแผนที่มีประสิทธิผลมีลักษณะดังนี้

1. มีความเฉพาะเจาะจง สามารถนำไปใช้ได้โดยตรงสำหรับโครงการนั้น (specific)

2. ยืดหยุ่นได้ (flexibility)

3. ทำให้เกิดการประสานงาน (improved coordination)
4. ทำให้เกิดการควบคุมที่ดี (better control)
5. สามารถบริหารเวลาได้ดีขึ้น (Better time management)
6. สามารถนำไปใช้ได้จริง (practically)

3. การควบคุมกลยุทธ์

เป็นการพิจารณาว่ากิจกรรมที่ได้กำหนดหลังจากดำเนินงานแล้ว ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ ภายใต้งานสำคัญในการประเมินผลโครงการ มี 4 ประการ

- 3.1 การทำรูปแบบโครงการให้ชัดเจน (clarification of project design)
- 3.2 การประเมินความก้าวหน้า (assessment of progress)
- 3.3 การทบทวนผลงานโดยกลุ่ม (a group review)
- 3.4 การทำรายงานย่อ (a summary report)

สำหรับในต่างประเทศ บรรดาตระกูลเศรษฐีต่างๆ ทั้งหลาย ล้วนมีการปลูกฝังและฝึกสร้างภาวะผู้นำให้กับคนในตระกูลเพื่อสร้างความก้าวหน้าขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือเป็นผู้นำประเทศด้วยกันทั้งสิ้น หนึ่งคือ ต้องให้สัมผัสกับคนจน สองสัมผัสกับหัวหน้ากรรมกรที่มีคนรักนับถือมาก และสามารถสัมผัสกับการเมือง นี่คือการสร้างประสบการณ์จริงของการที่จะสร้างให้เกิดความเป็นผู้นำในสถานการณ์ต่างๆ



สรุป ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำที่จะนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จได้อย่างชาญฉลาด หัวใจของความสำเร็จในการทำงาน คือการปรับปรุง และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขันที่ไปอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน เพราะเป้าหมายของการบริหารคือ การให้องค์กรคงอยู่ต่อไปและพนักงานในองค์กรสามารถสร้างความรุ่งเรืองที่ยั่งยืนให้กับองค์กรได้.....

เอกสารอ้างอิง

- ชายชัย อาจิณสมาจาร. (2550). *ภาวะผู้นำในองค์กร*. กรุงเทพมหานคร:ปัญญาชน.
- วรนาถ แสงมณี.(2552). *เอกสารคำสอนภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และธรรมภิบาล*.
- วิโรจน์ สารรัตน์.(2557). *ภาวะผู้นำ:ทฤษฎีและนวัตน์ที่ทันสมัยปัจจุบัน*, กรุงเทพมหานคร:ทจก.ทิพยวิสุทธิ์