

# ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของประธานสาขาวิชาในสถาบันอุดมศึกษา

## Strategic Leadership of Department Head in Higher Education

สามารถ อัยกร<sup>1</sup>

ภัทรศิณี แสนสำแดง<sup>2</sup>

<sup>1</sup>ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

<sup>2</sup>อาจารย์ คณะวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

### บทคัดย่อ

บทความวิชาการฉบับนี้นำเสนอเนื้อหาสาระสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของประธานสาขาวิชาในสถาบันอุดมศึกษา โดยมีเนื้อหาหลักประกอบด้วยความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของประธานสาขาวิชา ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต่อภารกิจของประธานสาขาวิชา ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต่อการดำเนินงานของประธานสาขาวิชา แบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของประธานสาขาวิชา และข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของประธานสาขาวิชา

**คำสำคัญ :** ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประธานสาขาวิชา สถาบันอุดมศึกษา

### ABSTRACT

This article presented the strategic leadership of department head in the higher education. The main content of this article describe about the meaning of strategic leadership of department head. The importance of strategic leadership as the missions of department head. Also, this article describe the relationship between the strategic leadership and the performance of department head. Additionally, this article offer the model of strategic leadership of department head. Finally, this article offer the suggestion for develop the strategic leadership of the department head.

**Keyword :** Strategic Leadership Department Head Higher Education

## บทนำ

การบริหารสถาบันอุดมศึกษามีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างจากการบริหารองค์การทางการศึกษาอื่นโดยทั่วไป กล่าวคือสถาบันอุดมศึกษาเป็นหน่วยงานที่ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง โดยมีภารกิจทั้งด้านการสอน การทำวิจัย การให้บริการวิชาการแก่สังคม การถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งจึงมีหลักในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือการมุ่งรักษาคนดีส่งเสริมคนเก่งและพัฒนาประสิทธิภาพบุคลากรในมหาวิทยาลัยให้มีคุณภาพมากที่สุด (วิจิตร ศรีสอาน, 2541) ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษานั้นผู้บริหารนับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการนำพาสถาบันอุดมศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ด้านต่างๆ และเป็นผู้รับผิดชอบหลักต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถาบัน ดังนั้นผู้บริหารในทุกระดับจึงต้องได้รับการเรียนรู้และมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา

ตำแหน่งประเภทผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษามีหลายระดับอาทิเช่น อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี หัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี ผู้อำนวยการสำนักงานวิทยาเขต ผู้อำนวยการกองหรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากอง และตำแหน่งอื่นตามที่ ก.พ.อ. กำหนด (พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา, 2547) ในตำแหน่งการบริหารทั้งหมดนี้มีตำแหน่งที่สำคัญมากสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาตามที่ ก.พ.อ. กำหนดคือ “หัวหน้าสาขาวิชา” หรือ “ประธานสาขาวิชา” ซึ่งถือเป็นผู้บริหารระดับต้นในมหาวิทยาลัยที่รับมอบหมายงานมาจากผู้บริหารระดับกลางคือคณบดี เพื่อนำนโยบายไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้นตำแหน่งหัวหน้าสาขาวิชาหรือประธานสาขาวิชาจึงเป็นตำแหน่งที่สำคัญไม่น้อยไปกว่าตำแหน่งการบริหารระดับอื่น ดังที่ ตีติณ ปรีชญพฤกษ์ (2527 หน้า 1) กล่าวว่า

“หากจะเปรียบเทียบสาขาวิชาเป็นเส้นเลือดใหญ่ของมหาวิทยาลัยแล้ว หัวหน้าสาขาวิชา ก็เป็นผู้ทำหน้าที่กระตุ้นเส้นเลือดใหญ่นั้นทำงาน”

ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าสาขาวิชาหรือประธานสาขา

วิชาจึงต้องรู้จักหน้าที่ที่สำคัญของตนเอง และมีภาวะผู้นำ (Leadership) ในการบริหารงาน ซึ่งในปัจจุบันมีการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำไว้มากมาย แต่ผู้เขียนเล็งเห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ที่เหมาะสมกับผู้บริหารระดับต้นในองค์การ เพราะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นเป็นสมรรถนะในการเป็นผู้นำที่ประกอบด้วยความสามารถในการคิดเพื่อกำหนดกลยุทธ์ ความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ ความสามารถในการสร้างและพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพและมีความมุ่งมั่นในการทำงาน และความสามารถในการประเมินและพัฒนากลยุทธ์ (ประยงค์ เนาวบุตร, 2557) ซึ่งคุณสมบัติเบื้องต้นดังกล่าวเป็นสิ่งที่ประธานสาขาวิชาทุกคนพึงมี

ด้วยความสำคัญดังกล่าวบทความวิชาการฉบับนี้จึงมีวัตถุประสงค์ในการนำเสนอเนื้อหาสาระประกอบด้วย ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของประธานสาขาวิชา ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต่อการปฏิบัติงานของประธานสาขาวิชา แบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของประธานสาขาวิชา และข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของประธานสาขาวิชา

## ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของประธานสาขาวิชา

มีนักวิชาการทั้งจากต่างประเทศและในประเทศพยายามอธิบายความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ไว้หลากหลายความหมาย ดังต่อไปนี้

Smith and Piele (2006) ได้อธิบายความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำที่สามารถเลือกรูปแบบการบริหารงานหรือแสดงออกถึงพฤติกรรม เพื่อให้ได้รับความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาในการไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

DuBrin (2006) ได้อธิบายความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ภาวะการณำโดยกำหนดทิศทางและกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กรในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและมีความก้าวหน้า

Hitt and Ireland (2007) ได้อธิบายความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำที่สนใจจุดมุ่งหมายหรือ

เป้าหมายขององค์การเป็นสำคัญโดยอาศัยการประเมินซ้ำที่เป้าหมาย รวมทั้งการกำหนดทิศทางการเป็นสำคัญโดยอาศัยการประเมินในการทำนายอนาคตด้วยสายตาวางไกล

วาสนา วาสรังสร้อย (2555) ได้อธิบายความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำหรือกลุ่มผู้นำระดับสูงที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีมุมมองระยะยาวและสร้างความยืดหยุ่นให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยมีขอบเขตความรับผิดชอบงานทั้งองค์การ

ชัยเสถียร พรหมศรี (2557) ได้อธิบายความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการคาดการณ์และมองเห็นอนาคต โดยคงสภาพความยืดหยุ่นคิดอย่างมีกลยุทธ์และทำงานร่วมกับผู้อื่นในการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เกิดแก่องค์การในอนาคต

จากความหมายของนักวิชาการทั้งต่างประเทศและในประเทศผู้เขียนขอสรุปภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของประธานสาขาวิชา โดยให้ความหมายของเนื้อประโยคที่เป็นคำสำคัญ (keyword) ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1. พฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่
2. การทำงานที่เน้นร่วมกันทำงานเป็นทีม
3. การทำงานที่มีความยืดหยุ่น
4. การกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน
5. คุณลักษณะในการคาดการณ์อนาคตที่กว้างไกลและแม่นยำ

## ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต่อภารกิจของประธานสาขาวิชา

การบริหารงานของประธานสาขาวิชานั้น ศรีมณฑา เกษสาคร (2554) ได้ทำการสังเคราะห์จากรายงานการประเมินตนเอง (SAR) แนวปฏิบัติและแผนการดำเนินงานของคณะวิชา แล้วทำการสรุปภารกิจสำคัญที่ประธานสาขาวิชาในสถาบันอุดมศึกษาต้องรับผิดชอบ 3 ประการ คือ ด้านวิชาการ ด้านบริหารงานทั่วไป ด้านกิจกรรมพิเศษอื่นๆ โดยในส่วนของความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต่อภารกิจของประธานสาขาวิชานี้ ผู้เขียนได้ทำการประยุกต์ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามคำสำคัญ (keyword)

ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อภารกิจแต่ละด้านของประธานสาขาวิชาดังต่อไปนี้

### 1. ภารกิจด้านวิชาการ

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของประธานสาขาวิชาจะช่วยให้ภารกิจการปฏิบัติภารกิจด้านวิชาการประสบความสำเร็จ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 การกำหนดอาจารย์ผู้สอนในรายวิชาต่างๆ จะทำให้อาจารย์ผู้สอนมีความเต็มใจในรายวิชาที่จัดให้สอน มีแรงบันดาลใจในการเริ่มสร้างสรรค์เนื้อหาใหม่ในการสอนนักศึกษา เพราะประธานสาขาวิชามีพฤติกรรมในการสร้างแรงบันดาลใจและเน้นการทำงานเป็นทีม

1.2 การดำเนินงานด้านหลักสูตรและการประกันคุณภาพ ประธานสาขาวิชาจะสามารถทำการคาดคะเนเหตุการณ์ล่วงหน้าได้อย่างแม่นยำตรงทำให้การสร้างหลักสูตรมีคุณภาพและรองรับกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อีกทั้งการเน้นการทำงานเป็นทีมและความยืดหยุ่นจะทำให้การปฏิบัติภารกิจงานประกันคุณภาพของสาขาวิชาประสบความสำเร็จตามเกณฑ์ที่กำหนด

1.3 การกำหนดอาจารย์ที่ปรึกษาประจำหมู่เรียนของนักศึกษา การมีพฤติกรรมที่เน้นการทำงานเป็นทีมจะทำให้การกำหนดอาจารย์ที่ปรึกษาเป็นไปตามความต้องการของนักศึกษาอย่างแท้จริง ทำให้การดำเนินการให้คำปรึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

1.4 การดำเนินการด้านงานวิจัยและการบริการสังคม คุณสมบัติของประธานสาขาวิชาที่มีพฤติกรรมแสดงออกในการสร้างแรงบันดาลใจการเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่นั้นจะส่งผลไปยังอาจารย์ประจำสาขาทำให้เกิดแรงจูงใจที่จะขอทุนวิจัย พัฒนาการวิจัย และการบริการสังคมในรูปแบบใหม่ๆ ขึ้น ทำให้การดำเนินการด้านงานวิจัยและการบริการสังคมของสาขาวิชามีความโดดเด่น สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมและชุมชนอย่างแท้จริง

### 2. ภารกิจด้านการบริหารงานทั่วไป

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของประธานสาขาวิชาจะช่วยให้ภารกิจด้านการบริหารงานทั่วไปประสบความสำเร็จ โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 การบริหารงบประมาณของสาขาวิชา การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนของประธานสาขาวิชาจะช่วยทำให้การ

ดำเนินการเกี่ยวกับงบประมาณของสาขาวิชาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ทั้งในการเขียนเสนอและจัดทำโครงการ (project) ของอาจารย์ในสาขาวิชาสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของคณะวิชาและของมหาวิทยาลัย

2.2 การประสานงานกับคณะวิชา การเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมของประธานสาขาวิชา จะทำให้สาขาวิชามีการประสานงานกับคณะวิชาอย่างสม่ำเสมอ ประธานสาขาวิชาจะรับมอบนโยบายมาจากคณบดี แล้วดำเนินการถ่ายทอดต่อมายังอาจารย์ภายในสาขาวิชา ทำให้การดำเนินงานของสาขาวิชาสอดคล้องกับความต้องการของคณะวิชา

### 3. ด้านกิจกรรมพิเศษอื่นๆ

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของประธานสาขาวิชาจะช่วยทำให้ภารกิจด้านกิจกรรมพิเศษอื่นประสบความสำเร็จ โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1 การดำเนินงานโครงการพิเศษในการดำเนินงานของสาขาวิชานั้นอาจได้รับการระงับและงบประมาณจากหน่วยงานภายนอกเพิ่มเข้ามา เช่น การบริการวิชาการแก่สังคม การเป็นที่ปรึกษาวิชาการแก่หน่วยงานอื่น การได้รับ

งบประมาณให้เป็นผู้ประเมินส่วนราชการอื่น การขอความอนุเคราะห์ความช่วยเหลือด้านวิชาการจากหน่วยงานอื่น เป็นต้น พฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจและความคิดสร้างสรรค์ของประธานสาขาวิชา จะช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติการกิจของสาขาวิชาประสบความสำเร็จ

3.2 การดำเนินกิจกรรมอื่นของมหาวิทยาลัยและกิจกรรมที่คณบดีมอบหมาย ในการดำเนินการกิจของสาขาวิชาย่อมไม่มีลักษณะที่ตายตัวแน่นอน บางครั้งสาขาวิชาอาจได้รับมอบหมายกิจกรรมหรือภารกิจพิเศษเพิ่มขึ้น ประธานสาขาวิชาที่มีคุณลักษณะในการคาดการณ์อนาคตที่กว้างไกลและแม่นยำ จะช่วยเตรียมความพร้อมของสาขาวิชาเพื่อรองรับภารกิจพิเศษต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

## ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต่อการปฏิบัติงานของประธานสาขาวิชา

การศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต่อการปฏิบัติงานของประธานสาขาวิชานั้น ผู้เขียนได้ทำการรวบรวมงานวิจัยที่ทำการศึกษาในสถานศึกษาและมีความ

ตารางที่ 1 สรุปผลงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ผู้วิจัย/ปีที่ศึกษา	ขอบเขต	ตัวแปรสาเหตุ	ตัวแปรผล	สรุปผล
สุวิทย์ ศรีภักดิ์ 2554	สถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	ผลลัพธ์ทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมโดยบวก</li> <li>• แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสอดคล้องกัน</li> </ul>
กมล ไสวาศปี 2556	โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานีเขต 3	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	ประสิทธิผลของโรงเรียน	มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ
ศิริเพ็ญ สุกุลวณิช 2556	สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร	การบริหารงานของสถานศึกษา	สามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 56.10
รุ่งนริฎ พุทธิเสน 2557	โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3	องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	ประสิทธิผลของสถานศึกษา	มีอิทธิพลทั้งทางตรงอิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวม
อรรธมภา เนื่องพุก 2558	โรงพยาบาลสังกัดกองทัพภาคส่วนภูมิภาค	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	ผลลัพธ์ทางการพยาบาลของ โรงพยาบาล	มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ

ใกล้เคียงกับการดำเนินงานในระดับสาขาวิชา โดยทำการรวบรวมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการเป็นตัวแปรสาเหตุที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน การปฏิบัติงานของสถานศึกษา ลักษณะต่างๆ เพื่อแสดงให้เห็นความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในเชิงวิชาการที่ชัดเจนขึ้น ดังตารางที่ 1

จากตารางที่ 1 จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าการทบทวนวรรณกรรมจากงานวิจัยย้อนหลังที่ผู้เขียนสรุปมานั้น ทั้งการศึกษาในระดับปริญญาโทและระดับปริญญาเอก แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามทั้งด้านของผลลัพธ์ การบริหารงาน และประสิทธิผลขององค์กร จึงทำให้ผู้เขียนสามารถสรุปได้ว่าในการบริหารงานตามภารกิจของประธานสาขาวิชา ในสถาบันอุดมศึกษานั้น ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของประธานสาขาวิชาจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานตามภารกิจทั้ง 3 ด้านของสาขาวิชา ดังนั้นในการวิเคราะห์แบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของประธานสาขาวิชาที่เหมาะสม จะช่วยส่งเสริมให้ประธานสาขาวิชาในสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติภารกิจได้

## แบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของประธานสาขาวิชา

แบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของประธานสาขาวิชา ในสถาบันอุดมศึกษานั้น ผู้เขียนทำการวิเคราะห์ตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ Dubrin (2010) ได้ทำการศึกษาซึ่งมี 5 องค์ประกอบ คือ กิจกรรมมองค์ความรู้ระดับสูงของผู้นำ (High-level Cognitive Activity by the leader) การรวบรวมข้อมูลที่หลากหลายมากำหนดกลยุทธ์ (Gathering Multiple Input to Formulate Strategy) การคาดการณ์และสร้างอนาคต (Anticipating and creating a future) การคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary thinking) และการกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating Vision) แล้วนำมาประยุกต์ต่อยอดเพื่อทำการอธิบาย 2 ประเด็นหลักที่สำคัญคือ “คุณลักษณะส่วนบุคคล” และ “พฤติกรรมกรรมการบริหาร” ของประธานสาขาวิชาในแต่ละองค์ประกอบ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารสาขาวิชาให้มีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของประธานสาขาวิชา

องค์ประกอบ	หลักสำคัญ
1. กิจกรรมมองค์ความรู้ระดับสูงของผู้นำ (High-level Cognitive Activity by the leader)	1. มีการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)
<b>คุณลักษณะส่วนบุคคล</b>	
1. มีกระบวนการคิดที่เป็นระบบสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสาขาวิชา	
2. มีแบบแผนความคิด (Mental Model) ที่เห็นภาพปัจจัยนำเข้า กระบวนการบริหารงาน และผลลัพธ์ตามภารกิจของสาขาวิชาทั้งหมดในแต่ละปีการศึกษาอย่างชัดเจน	
<b>พฤติกรรมกรรมการบริหาร</b>	
1. จัดทำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ที่ชัดเจนในการดำเนินภารกิจต่างๆ ของสาขาวิชาทั้งหัวข้อภารกิจ ระยะเวลาดำเนินการ ผู้รับผิดชอบหลัก และผลลัพธ์ที่คาดหวัง เป็นต้น	
2. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk management) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นระหว่างปีการศึกษา แล้วส่งผลกระทบต่อแผนปฏิบัติงานของสาขาวิชา ทำให้การบริหารงานของสาขาวิชามีความยืดหยุ่นและรองรับการเปลี่ยนแปลงได้มากขึ้น	
องค์ประกอบ	หลักสำคัญ
2. การรวบรวมข้อมูลที่หลากหลายมากำหนดกลยุทธ์ (Gathering Multiple Input to Formulate Strategy)	1. มีการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ (Connection) ที่หลากหลาย 2. หลักการมีส่วนร่วมในการบริหาร (Participation)

## ตารางที่ 2 แบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของประธานสาขาวิชา (ต่อ)

คุณลักษณะส่วนบุคคล	
<ol style="list-style-type: none"> <li>มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการบริหารงาน</li> <li>มีความศรัทธาและเชื่อมั่นในการทำงานเป็นทีม</li> </ol>	
พฤติกรรมกรรมการบริหาร	
<ol style="list-style-type: none"> <li>ประธานสาขาวิชาต้องเข้าร่วมประชุมทุกครั้งทั้งในระดับคณะและระดับมหาวิทยาลัย เพื่อรวบรวมข้อมูลที่สำคัญในการบริหารสาขาวิชา</li> <li>ประธานสาขาวิชาต้องพยายามเข้าร่วมสัมมนาหรือศึกษาดูงานภายนอกมหาวิทยาลัยอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับองค์กรอื่น และถือเป็นการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในการนำมาใช้กำหนดกลยุทธ์ของสาขาวิชา</li> <li>ประธานสาขาต้องทำความร่วมมือตามข้อตกลง (MOU) กับองค์กรภายนอก เพื่อสร้างเครือข่ายทางวิชาการที่เป็นประโยชน์ต่อสาขาวิชา</li> <li>ประธานสาขาต้องยึดหลักการการทำงานเป็นทีม โดยมีการประชุมเพื่อหาข้อสรุปทุกครั้งเมื่อมีการดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับสาขาวิชา เช่น การจัดทำแผนปฏิบัติงาน การจัดทำแผนความเสี่ยง การปรับปรุงหลักสูตร เป็นต้น</li> </ol>	
องค์ประกอบ	หลักสำคัญ
<ol style="list-style-type: none"> <li>การคาดการณ์และสร้างอนาคต (Anticipating and creating a future)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>มีการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคตได้อย่างแม่นยำ (Forecasting)</li> </ol>
คุณลักษณะส่วนบุคคล	
<ol style="list-style-type: none"> <li>มีการคิดเชิงอนาคต (Future Thinking) คือประธานสาขาวิชาต้องความสามารถในการฉายภาพแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยใช้หลักคาดการณ์ที่เหมาะสม</li> <li>การคิดเชิงอนาคตที่แม่นยำเกิดจากแนวปฏิบัติในการรวบรวมข้อมูลที่หลากหลาย</li> </ol>	
พฤติกรรมกรรมการบริหาร	
<ol style="list-style-type: none"> <li>นำเทคนิคทางการจัดการสมัยใหม่มาใช้เป็นเครื่องมือเพื่อช่วยในการบริหารสาขาวิชา เช่น เทคนิคการวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis) หรือเทคนิคการวิเคราะห์แรงกระทบทั้ง 5 ในการดำเนินงาน (Five Forces Model) เป็นต้น</li> <li>พยายามระดมความคิดจากอาจารย์ในสาขาวิชาตลอดจนผู้เกี่ยวข้องในการพยากรณ์ถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อสาขาวิชาทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว โดยต้องทำการวิเคราะห์ให้ครอบคลุมภารกิจทั้ง 3 ด้าน</li> </ol>	
องค์ประกอบ	หลักสำคัญ
<ol style="list-style-type: none"> <li>การคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary thinking)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>กล้าหาญทางจริยธรรม (Moral courage) ในการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า</li> </ol>
คุณลักษณะส่วนบุคคล	
<ol style="list-style-type: none"> <li>ประธานสาขาวิชาต้องกล้าหาญทางจริยธรรม (Moral courage) ในการบริหารสาขาวิชา</li> <li>ประธานสาขาวิชาต้องมีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงแนวทางปฏิบัติบางอย่างที่ไม่มีประโยชน์</li> </ol>	

## ตารางที่ 2 แบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของประธานสาขาวิชา (ต่อ)

พฤติกรรมกรรมการบริหาร	
<p>1. ถ้าเปลี่ยนแปลงวิถีปฏิบัติหรือแนวปฏิบัติที่สืบทอดกันมา เมื่อเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะนำไปสู่สภาพการณ์ที่ดีขึ้น เช่น การจัดทำโครงการอย่างเน้นตรงพิธีการเปิดโครงการมากจนเกินไปควรเน้นที่ผลลัพธ์ของโครงการ เมื่อทำงานประกันคุณภาพอย่างเน้นดารสร้างหลักฐานเพียงเพื่อตอบตัวชี้วัดควรทำตามสภาพความเป็นจริงของสาขาวิชา เป็นต้น</p> <p>2. ถ้ากำหนดกฎเกณฑ์ในการบริหารภารกิจของสาขาวิชา ถึงแม้จะขัดกับแนวทางการปฏิบัติเดิมที่สืบทอดกันมา เช่น กำหนดให้อาจารย์ทุกคนต้องมีผลงานเผยแพร่อย่างน้อย 1 เรื่องต่อภาคการศึกษา กำหนดภารกิจหน้าที่ที่อาจารย์ในสาขาต้องรับผิดชอบร่วมกันอย่างเหมาะสมภาคไม่ยึดถือตามความอาวุโส เป็นต้น</p> <p>3. ถ้าหักท้วงการทำงานของคณบดีหรือผู้บริหารระดับคณะ เมื่อเห็นว่าการดำเนินการดังกล่าวไม่มีความเหมาะสมและไม่เกิดประโยชน์กับคณะและสาขาวิชา โดยการหักท้วงต้องอยู่บนพื้นฐานของหลักการมีเหตุผลและเป็นไปเพื่อประโยชน์ส่วนรวม</p>	
องค์ประกอบ	หลักสำคัญ
5. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating Vision)	1. กำหนดภาพอนาคตของสาขาที่ชัดเจนในระยะเวลา 5 ปีที่มีความท้าทาย
คุณลักษณะส่วนบุคคล	
<p>1. ต้องมีทักษะการสื่อสาร (Communication) ที่ดี</p> <p>2. ต้องมีการกระตุ้นจูงใจบุคลากร (Motivation) ที่ดี</p>	
พฤติกรรมกรรมการบริหาร	
<p>1. ประธานสาขาต้องกำหนดวิสัยทัศน์ของสาขาในระยะเวลาประมาณ 5 ปี ให้มีความชัดเจน ท้าทาย และสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง (วิสัยทัศน์ที่ดีเกิดจากองค์ประกอบที่ 1-4 รวมกัน)</p> <p>2. ประธานสาขาต้องพยายามถ่ายทอดเป้าหมายเป็นระยะๆ ต่ออาจารย์ประจำสาขาวิชา เพื่อเป็นการกระตุ้นให้อาจารย์ภายในสาขาวิชาร่วมปฏิบัติภารกิจมุ่งสู่วิสัยทัศน์เดียวกัน</p> <p>3. ประธานสาขาต้องคอยตรวจสอบการบรรลุเป้าหมายในแต่ละระยะของสาขาวิชา เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ของสาขาวิชาเมื่อถึงเวลาที่กำหนดเอาไว้</p>	

จากตารางที่ 2 ผู้เขียนอธิบายการวิเคราะห์แบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 5 องค์ประกอบที่ Dubrin (2010) ได้ทำการศึกษา แล้วนำมาประยุกต์กับ “คุณลักษณะส่วนบุคคล” และ “พฤติกรรมกรรมการบริหาร” ของประธานสาขาวิชาในสถาบันอุดมศึกษา โดยอธิบายครอบคลุมคุณลักษณะที่ประธานสาขาวิชาพึงมีตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และอธิบายพฤติกรรมกรรมการบริหารงานตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งนับเป็นแนวปฏิบัติที่ประธานสาขาวิชาทุกคนสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารภารกิจทั้ง 3 ด้านได้ในทันที โดยประธานสาขาต้องพัฒนาคุณลักษณะ

ส่วนบุคคลให้สอดคล้องกับแบบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และนำแนวทางพฤติกรรมกรรมการบริหารตามแบบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไปปรับใช้ในการบริหารสาขาวิชา เพื่อการก้าวไปสู่การเป็น “*ประธานสาขาวิชาที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์*”

## ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของประธานสาขาวิชา

สำหรับข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของประธานสาขาวิชา ผู้เขียนได้ทำการสังเคราะห์จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพื่อประยุกต์



เป็นข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาทุกระดับ ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของประธานสาขาวิชา ประกอบด้วยข้อเสนอแนะ 3 ประการ ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงควรมีนโยบายที่ชัดเจนในการ พัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของประธานสาขาวิชา เช่น การ จัดตั้งงบประมาณสำหรับการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการ พัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การเชิญวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ประสบความสำเร็จมาถ่ายทอดประสบการณ์ แนวคิด เทคนิควิธีการบริหารที่ทำให้สาขาวิชาประสบความสำเร็จ หรือการให้โอกาสประธานสาขาวิชาศึกษาดูงานเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์แล้วนำมาเทียบเคียง (Benchmarking) กับการบริหารสาขาวิชาที่ตนเองรับผิดชอบ เป็นต้น

2. การประเมินผลตามตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สถาบันอุดมศึกษาควรมีการจัดทำตัวชี้วัด (KPI) แบบภาวะ ผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งประธานสาขาวิชา

แล้วดำเนินการประเมินผลแบบ 360 องศา ตามตัวชี้วัด ดังกล่าวอย่างน้อยปีการศึกษาละ 1 ครั้ง เพื่อให้ประธาน สาขาวิชารับทราบระดับภาวะความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ตนเอง อีกทั้งเป็นการกระตุ้นการรับรู้ของผู้ดำรงตำแหน่ง ประธานสาขาวิชา สำหรับการพัฒนาตนเองไปสู่การมีภาวะ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต่อไป

3. การสร้างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สถาบันอุดมศึกษาควรสนับสนุนให้มีการพัฒนา ศึกษา ค้นคว้า และทำการวิจัยอย่างจริงจังถึงโปรแกรมการพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับประธานสาขาวิชา เพื่อนำมาใช้ เป็นหลักสำหรับฝึกประสบการณ์ของผู้ที่กำลังขึ้นมาดำรง ตำแหน่งประธานสาขาวิชาหรือจะขึ้นมาดำรงตำแหน่งใน อนาคต และยังสามารถใช้สำหรับพัฒนาประธานสาขาวิชา ที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในปัจจุบันได้อีกด้วย



## เอกสารอ้างอิง

- กมล โสวาปี. 2556. “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3”. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชัยเสกฐ์ พรหมศรี. 2557. ภาวะผู้นำร่วมสมัย Contemporary Leadership. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- ติณ ประชัญพุกษ์. 2527. หัวหน้าภาควิชา : ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะสังคมเศรษฐกิจ และวิธีปฏิบัติทางการบริหารงานบุคคลกับความพึงพอใจในงานและสัมฤทธิ์ผลของงาน : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : หน่วยพัฒนาคณาจารย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประยงค์ เนาวบุตร. 2557. การจัดการกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการศึกษา. เอกสารประกอบการสอน. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547
- รุ่งนริฎ พุทธิเสน. 2557. “องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3”. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วาสนา วาสรังสร้อย. 2555. Strategic Leadership. [ออนไลน์]. สืบค้นจาก: <http://www.gotoknow.org/posts/462194>. [สืบค้นเมื่อวันที่ 19 มกราคม 2560].
- วิจิตร ศรีอ้วน. 2541. การไปสู่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลภายในปี 2545 ทำให้เกิดภาวะตื่นตระหนก. หนังสือพิมพ์มติชน. (15 สิงหาคม 2541).
- ศรีมณเภา เกษสาคร. 2554. “การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน”. วิทยานิพนธ์. ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริเพ็ญ สุกุลวณิช. 2556. “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6”. วิทยานิพนธ์. ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏวราชนครินทร์.
- สุวิทย์ ศรีกรรโทก. 2554. “ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อผลลัพธ์ทางการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”. วารสารศึกษาศาสตร์, 23 (1) 216 - 229.
- อรรธมภา เนื่องพุก. 2558. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยกับผลลัพธ์ทางการพยาบาลของโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบกส่วนภูมิภาค ตามการรับรู้ของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย”. วิทยานิพนธ์. พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- Dubrin, A. J. 2006. Leadership. 2nded. Australia : John Wiley & Sons.
- Dubrin, Andrew J. 2010. Principles of leadership. (6thed). Canada: South-Western Cengage Learning International Student Edition.
- Hitt, M. A., Ireland. D. R. and Hoskisson, R.E. 2007. Strategic Management Competitiveness and Globalization. 7thed. Thomson South-Western : The University of West Alabama.
- Smith, Stuart C. and Piele, Philip K. 2006. School Leadership : Handbook for Excellence in Student Learning. 4thed. California : Corwin press. ●●●