

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักอิทธิบาท 4*

THE STRATEGIC LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN ACCORDANCE WITH THE FOUR IDDHIPĀDA DHAMMAS

สุรดา แก้วศรีหา¹ และ เอกราช โสมิตพิมานเวช²

Surada Kaewsriha¹ and Ekkarach Kositpimanvach²

¹⁻²มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น

¹⁻²Mahachulalongkornrajavidyalaya University, KhonKaen Campus, Thailand

Corresponding author E-mail: Surada0862225951@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้เป็นเนื้อหาเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักอิทธิบาท 4 เป็นความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นหัวหน้าองค์กร มีอำนาจและอำนาจในการประสบความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร แนวทางการเป็นผู้นำที่แตกต่างกันมีผลต่อวิสัยทัศน์และทิศทางการเติบโตและความสำเร็จที่อาจเกิดขึ้นขององค์กร เพื่อให้การจัดการองค์กรได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารทั้งหมดจำเป็นต้องมีทักษะและเครื่องมือในการกำหนดกลยุทธ์ และการดำเนินงานการบริหารและความคล่องตัวต้องใช้ผู้นำทางยุทธศาสตร์ตามหลักอิทธิบาท 4 โดยการนำมาบูรณาการ ได้แก่ 1) ด้านการบริหารงานวิชาการตามหลักอิทธิบาท 4 พัฒนาบุคลากรให้มีใจรักในสายวิชาการจัดกิจกรรมประชุมเชิงปฏิบัติการให้กับบุคลากรทางการศึกษาทั้งในและนอกสถานที่ 2) ด้านการบริหารงานงบประมาณตามหลักอิทธิบาท 4 ไตร่ตรองในการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า มีการจัดทำแผนการดำเนินงานด้านงบประมาณประจำปี มีการใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์ 3) ด้านการบริหารงานบุคคลตามหลักอิทธิบาท 4 ควรมีการพิจารณาความสามารถของบุคลากรและมอบหมายงานตามความถนัด ในสาระการเรียนรู้ที่ได้จบการศึกษา และ 4) ด้านการบริหารงานทั่วไปตามหลักอิทธิบาท 4 ควรอาศัยความพอใจ ขยันหมั่นเพียรในหน้าที่ที่ความรับผิดชอบพิจารณาใคร่ครวญอย่างละเอียดรอบคอบในการดำเนินงาน

* Received 4 October 2023; Revised 11 October 2023; Accepted 28 October 2023

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์, ผู้บริหารสถานศึกษา, อิทธิบาท 4

Abstract

This academic article is about Strategic leadership of educational institution administrators according to the Iddhipāda 4 principles is the ability of educational institution administrators who are the leaders of the organization. Have the power and authority to ensure the long-term success of the organization. Different leadership approaches affect the vision and direction of an organization's potential growth and success. In order to manage the organization successfully and efficiently All executives need the skills and tools to formulate strategy. and administrative operations and ambiguity require strategic leadership according to the principles of Iddhipāda 4 by integrating them, including: 1) academic administration according to the principles of Iddhipāda 4, developing personnel to be passionate about academics, organizing conference activities Workshops for educational personnel both inside and outside the field. 2) Budget management according to the principles of Iddhipāda 4, reflecting on the cost-effective use of the budget. An annual budget operations plan is prepared. The budget is used to benefit. 3) Personnel management according to the principle of Iddhipāda 4 should consider the abilities of personnel and assign work according to their aptitudes. in the subject of learning that has been completed and 4) in general administration according to the principles of Iddhipāda 4 should be based on satisfaction Be diligent in your duties and responsibilities, carefully consider and carefully carry out your work.

Keywords: Strategic Leadership, Educational Institution Administrators, Iddhipāda 4

บทนำ

การพัฒนาประเทศนั้น จำเป็นต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อน เครื่องมือในการพัฒนามนุษย์คือการศึกษ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษาคือผู้บริหารสถานศึกษา (เอกราช โฆษิตพิมานเวช, 2562) สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายในประเทศที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาของประเทศไทยในอนาคต สะท้อนให้เห็นว่าประเทศไทยยังต่อเผชิญกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ซับซ้อนและคาดการณ์ผลกระทบได้ยาก ประกอบกับการทบทวนผลการพัฒนาประเทศที่ผ่านมาบ่งชี้ว่าเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของประเทศมีความก้าวหน้าในหลายด้าน แต่ขณะเดียวกันยังมีปัญหาเชิงโครงสร้างของระบบเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และการบริหารจัดการประเทศที่มีความบิดเบือนไม่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนในระยะยาว การพัฒนาประเทศให้คนในสังคมอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข และยั่งยืนภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายในประเทศที่ปรับเปลี่ยนเร็ว จึงจำเป็นต้องกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์การพัฒนาที่เหมาะสม โดยเร่งสร้างภูมิคุ้มกันเพื่อป้องกันปัจจัยเสี่ยงและเสริมรากฐานของประเทศด้านต่าง ๆ ให้เข้มแข็ง ควบคู่กับการให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนและสังคมไทยให้มีความก้าวหน้าต่อการเปลี่ยนแปลง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565)

สังคมไทยมีการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านการเมือง และด้านการศึกษาการพัฒนาประชาธิปไตย เมื่อเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์มีการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้อย่างกว้างขวาง ในวงการศึกษามีการปรับเปลี่ยนครั้งยิ่งใหญ่โดยมีการปฏิรูปต่าง ๆ ในสถานการณ์ของการปกครองที่ดีที่จะทำให้การอยู่รอดด้วยการอาศัยผู้นำเป็นสิ่งสำคัญจากการศึกษาทางมานุษยวิทยาในกลุ่มแรก ๆ ที่พบว่าไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรมแบบใดในโลกนี้ (พระบุญช่วย โขติวิโส, 2562) บุคคลสำคัญในองค์กรมีบทบาทที่ต้องดำเนินไปภายใต้เงื่อนไขปัจจัยของสถานะที่อยู่รอบด้านโดยเฉพาะอย่างยิ่งโลกทุกวันนี้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำนอกจากจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปตามกระแส แต่ต้องมีวิธีการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยสามารถจัดปัญหาความขัดแย้งและการต่อต้านได้อย่างเหมาะสม เพราะผู้นำเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง, 2555)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อรองรับการปฏิรูปการศึกษาตาม

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ผู้บริหารต้องมีการเปลี่ยนแปลงจากระบบเดิม ความเป็นภาวะผู้นำมีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และมีหลักธรรมาภิบาลเพราะผู้บริหาร เป็นผู้นำร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษา และคุณครูใช้กระบวนการทางการบริหารพัฒนา คุณภาพการศึกษา รวมถึงการบริหารทรัพยากรเพื่อการศึกษาให้เกิดผลผลิตทางการศึกษา ตามที่ประเทศชาติต้องการหน้าที่หลักของผู้บริหารการศึกษา (พระบุญช่วย โชติวิโส, 2562) เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลของบุคคลที่สามารถสร้างจูงใจหรือสั่งการให้บุคคล กลุ่มคนทำ กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม เพื่อการชี้แนะหรือนำทาง เพื่อวาง โครงสร้างงานหรือเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมและความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในกลุ่มหรือ องค์การ ซึ่งภาวะผู้นำเป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมกลุ่ม ช่วยให้สามารถจูงใจบุคคล อื่นให้ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ เป็นศิลปะของการเกลี้ยกล่อมจูงใจสมาชิกของกลุ่มให้ ร่วมมือในการปฏิบัติการกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งถือเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายใน กลุ่มทั้งระหว่างผู้นำและผู้ตามและระหว่างผู้ตามด้วยกันเอง (ณัฐนันท์ธร เอี่ยมแทน, 2559)

จะเห็นว่าสถานศึกษามีความต้องการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน การศึกษาการบริหารงานจึงเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ ประกอบกับแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยต่าง ๆ ที่กล่าวถึง ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ ซึ่งภาวะผู้นำเชิง กลยุทธ์จะสามารถช่วยพัฒนาให้ไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และ เป้าหมายของสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาวางเป้าหมายไว้ ดังนั้น ผู้เขียนจึงมีความสนใจที่จะ ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักอิทธิบาท 4 เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหาร รวมถึงพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่ง สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูล แก่ไข ปรับปรุง พัฒนาแผนยุทธศาสตร์ และแผนการจัด การศึกษาของสถานศึกษาเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากรทางการศึกษาและหน่วยงาน อื่น สามารถนำไปสู่การปฏิบัติและเป็นแนวทางในการดำเนินงานภายในสถานศึกษาหรือ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อหน่วยงาน

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ : ความหมายและความสำคัญ

1. ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ได้ดังนี้

จุมพร พัฒนะมาศ (2558) ให้ความหมายภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง เป็นศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะกระตุ้นจิตใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้ทักษะในด้านต่างๆ สร้างความสามารถในการคิด วิเคราะห์ สร้างสรรค์ในการทำงาน เป็นการวางแผนอนาคตสร้างวิสัยทัศน์ ใจกว้าง ให้อานาจแก่ผู้ร่วมงานเพื่อสร้างการยอมรับและเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานในองค์กร แผนการบริหารจัดการงานและคนในองค์กร นากลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ และสามารถควบคุมกลยุทธ์ให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

ณัฐนันท์พร เอี่ยมแทน (2559) ให้ความหมายภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึงการเป็นผู้ที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความยืดหยุ่น และสามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ถือได้ว่าเป็นรูปแบบของผู้นำชนิดหนึ่งที่น่าความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร ผู้นำขององค์กรหลายแห่งที่ประสบความสำเร็จ ล้วนแต่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและนำวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นผลสำเร็จ

นวลจันทร์ จันทนพ (2559) ให้ความหมายภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง คุณลักษณะการใช้อิทธิพลอำนาจ ศิลปะ และความสามารถของผู้บริหารในการแสดงให้เห็นการกำหนดทิศทางและการกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่สมาชิกที่เป็นกระบวนการพัฒนา

มนสิชา ธรรมรักษ์ (2561) ให้ความหมายภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิสัยทัศน์ในการกำหนดทิศทาง เป้าหมายขององค์กร โดยยึดภารกิจขององค์กรเป็นหลัก มีความคิดสร้างสรรค์ในการทางานกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินงานจนบรรลุผลสำเร็จในงานส่งผลให้สถานศึกษาสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย

อภิขญา จะเรียมพันธ์ (2562) ให้ความหมายภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึงสภาวะที่ผู้นำแสดงให้เห็นการกำหนดทิศทางและการกระตุ้น สร้างแรงบันดาลใจแก่สมาชิกที่เป็นกระบวนการเพื่อพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น

ทำให้ตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดพลังร่วมในการพัฒนาปรับเปลี่ยนสถานศึกษาให้ดีขึ้น และผลักดันให้กลยุทธ์ประสบความสำเร็จ

Finkelstein & Hambrick (1996) ให้ความหมายภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำหรือกลุ่มผู้นำระดับสูงที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีมุมมองที่กว้างไกล และมีความยืดหยุ่นเพื่อทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยมีขอบเขตความรับผิดชอบงานทั้งองค์การ

Maghroori & Rolland (1997) ให้ความหมายภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง เป็นกระบวนการของการกำหนดทิศทางและแรงบันดาลใจ เพื่อสร้างและนำไปปฏิบัติเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์เพื่อบรรลุและรักษาไว้ซึ่งวัตถุประสงค์ขององค์การ

Gill (2006) ให้ความหมายภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำที่สามารถกำหนดเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจน เพื่อนำไปสู่การสร้างกลยุทธ์ต่าง ๆ ดังนั้น ผู้นำที่มุ่งเน้นใช้กลยุทธ์เพื่อนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้จากการศึกษาความหมายภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึงกระบวนการในการกำหนดแนวทางในการบริหารองค์การให้มีวิสัยทัศน์ มุ่งการณ์ไกลและเป้าหมายที่ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นหลัก เพื่อนำไปสร้างกลยุทธ์ที่ชัดเจน ในการนำพาองค์การให้มีความเจริญก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพสูงสุด

1.องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

อารีวรรณ ประสาน (2563) กล่าวถึง องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

1. แรงกดดันเชิงกลยุทธ์ปัจจัยสำคัญที่นำมาประกอบการจัดทำกลยุทธ์ของผู้นำได้แก่วัฒนธรรม ให้ความหมายไว้ว่าเป็น สมมติฐานและความเชื่อต่าง ๆ ที่สมาชิกขององค์กรยึดถือร่วมกัน

1.1 โครงสร้าง คือ การออกแบบองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เป็นส่วนสำคัญขององค์การ เช่น ระดับของการรวมศูนย์อำนาจ ความเป็นระบบแบบทางการ การบูรณาการและขอบเขตการควบคุม สภาพแวดล้อม หมายถึง แรงกดดันทั้งหลายจากการเปลี่ยนแปลงภายนอกที่มีศักยภาพพอที่จะส่งผลกระทบต่อองค์การ ขณะที่เทคโนโลยี คือปัจจัยที่อยู่ในกระบวนการแปรสภาพให้ตัวป้อนทั้งหลายกลายเป็นผลผลิต โดยมีภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง และระดับส่วนงานต่าง ๆ ที่เข้าไปรับผิดชอบดูแลดำเนินการ

1.2 สภาพแวดล้อม หมายถึง แรงกดดันทั้งหลายจากการเปลี่ยนแปลงภายนอกที่มีศักยภาพพอจะส่งผลกระทบต่อองค์กร ขณะและเทคโนโลยี คือ ปัจจัยที่อยู่ในกระบวนการแปรสภาพให้ตัวป้อนทั้งหลายไปเป็นผลผลิต โดยมีภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงและระดับที่ส่วนงานต่าง ๆ ที่เข้าไปรับผิดชอบดูแลดำเนินการ

2. บทบาทของผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีบทบาทสองด้านที่เป็นบทบาทคู่ขนานกันคือ บทบาทแรกเป็นผู้วางแผน ออกแบบหรือกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้แก่องค์กรส่วนบทบาทที่สองในฐานะของผู้นำเอากลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงเป็นทั้งผู้กำหนดและผู้นำสู่การปฏิบัติ คือ ในกรณีที่องค์กรยังไม่ได้จัดทำกลยุทธ์ ผู้นำจะต้องมีบทบาทความรับผิดชอบที่สำคัญยิ่งต่อการกำหนดทิศทางให้แก่องค์กร

3. ปัจจัยที่กำกับควบคุมต่อบทบาทของผู้นำ ได้แก่ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ประเภทขององค์กร/อุตสาหกรรม การเติบโตของตลาด ข้อจำกัดต่าง ๆ ด้านกฎหมาย ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ด้านความมั่นคงขนาดและโครงสร้างองค์กรมีขนาดใหญ่ก็มีแนวโน้มของการกระจายอำนาจในการตัดสินใจมากขึ้น ทำให้บทบาทของผู้นำระดับสูงในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานประจำวันจะลดลงตามไปด้วย วัฒนธรรม อายุหรือระยะเวลาการพัฒนาดังกล่าว เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความไม่แน่นอนขึ้น ทั้งภายในและภายนอกต่อองค์กร การเข้ามาใช้อำนาจของทีมนิเทศระดับสูง คือ องค์กรใดที่ไม่มีทีมนิเทศระดับสูงหรือแม้จะมีก็อยู่ในสภาพอ่อนแอ อำนาจและอิทธิพลจะตกอยู่ในมือของผู้นำสูงสุดที่จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรได้มาก

มนสิชา ธรรมรักษ์ (2561) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง ความสามารถในการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ ความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคตการมีความคิดเชิงปฏิวัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงและการกำหนดวิสัยทัศน์ โดยมีรายละเอียด ไว้ดังนี้

1. ความคิดความเข้าใจในระดับสูง หมายถึง ความสามารถในการคิดเชิงมนภาพ ซึมซับและรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างมีเหตุผล มีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ มีการประมวลผลข้อมูลต่าง ๆ คาดคะเนผลที่จะเกิดขึ้นตามมาจากากการกำหนดนโยบายและแผนการปฏิบัติงาน มีการคิดเชิงระบบแบบองค์รวม มีการ

คิดเชิงวิเคราะห์คิดสังเคราะห์ ริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารงานให้ฝ่ายต่าง ๆ ทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน

2. ความสามารถในการนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดเป็นกลยุทธ์ หมายถึง การดำเนินงานของโรงเรียนที่มีการนำปัจจัยต่างๆ มาใช้วางแผนเกี่ยวกับภารกิจ ทิศทาง เป้าหมาย ยุทธศาสตร์สถานศึกษา วิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบทางบวกและทางลบ ต่อการดำเนินงานมีการสรุปและเลือกกลยุทธ์ที่จะพัฒนาองค์การประเมินผลการดำเนินงาน

3. ความคาดหวัง และสร้างโอกาสสำหรับอนาคต หมายถึง การใช้ทักษะในการ คาดคะเนอนาคตของสถานศึกษา เพื่อพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ มีการกำหนดสภาพที่ คาดหวังไว้อย่างชัดเจน มีการสร้างโอกาสที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ต่าง ๆ เข้ามา บริหารงานให้ประสบความสำเร็จได้ คิดหาวิธีการพัฒนาสถานศึกษาอย่างหลากหลายไว้ตอบรับ ความต้องการในอนาคตเมื่อเกิดปัญหาสามารถแก้ปัญหาได้อย่างเร่งด่วน มีการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาสร้างความเชื่อมั่นด้านต่าง ๆ

4. ความคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อ การเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ มีความคิดนอกกรอบ คิดเชิงรุกเชิงบูรณาการแบบองค์รวมมุ่งเน้น กระบวนการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการกระตุ้นและเปิดกว้างแก่ทุกคน ตามหลักการมีส่วนร่วมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ในองค์การ เมื่อพบปัญหาจะแก้ปัญหาให้ได้ผลระยะยาวด้วย วิธีการวิจัยเพื่อพัฒนาผลด้านปริมาณควบคู่กับคุณภาพ

5. มีการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์ หมายถึง มีการกำหนดรูปแบบการทำงาน ที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม เชื่อมโยงปัจจุบันและอนาคต กระตุ้นสมาชิกให้มีความรู้สึกสนใจ มุ่งมั่น ปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ มีวิสัยทัศน์ที่ดี มีส่วนร่วมในการคิดและให้การสนับสนุนสะท้อนให้ เห็นจุดหมายปลายทาง ทิศทางในอนาคตที่ทำให้สำเร็จตามเป้าหมาย สร้างความคาดหวังที่เป็น สิ่งที่ยังปรารถนาที่มองเห็นได้ รับรู้ เข้าใจร่วมกันและมีแผนปฏิบัติที่แสดงให้เห็นวิธีการที่มุ่งสู่ จุดหมายชัดเจน คุ่มค่าทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพ มีการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน

Dubrin (1998) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ คือ

1. ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง (high-level cognitive activity) คือ การคิดเชิงกลยุทธ์ ผู้นำต้องมีทักษะทางความเข้าใจในระดับสูง โดยมีการคิดเชิงมโนภาพใน รูปแบบซับซ้อนและการรับรู้ของสิ่งต่าง ๆ โดยใช้เหตุผลและนาความสามารถมาสรุปข้อมูลต่าง ๆ

เพื่อกำหนดแนวทางแบบแผนปฏิบัติการ ทั้งสามารถรวบรวมข้อมูล และผลตามความเข้าใจในองค์การที่มีต่อปฏิริยากับสภาพแวดล้อมที่เรียกว่าการคิดเชิงระบบ

2. ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ (gathering multiple inputs to formulate strategy) คือ ผู้นำเชิงกลยุทธ์เปรียบได้กับผู้ที่มีสมรรถสูงในการทำงานต่าง ๆ สามารถกำหนดอนาคตในการปฏิบัติ ผู้นำจะปรึกษากับผู้ที่เกี่ยวข้องหลากหลายฝ่าย ซึ่งเป็นลักษณะการเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล

3. การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (anticipating and creating a future) คือ ต้องอาศัยการคาดคะเนจากคำกล่าวที่ว่า การมองอนาคตอย่างทะลุปรุโปร่งเป็นเรื่องของความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลว ซึ่งต้องทำความเข้าใจในเรื่องของอนาคตว่า เป็นการคาดคะเนที่แม่นยำ โดยเกี่ยวกับบรรณนิยและความต้องการของลูกค้ำ

4. วิธีการคิดเชิงปฏิวัติ (revolutionary thinking) คือ การใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการเปลี่ยนแปลงระบบ ซึ่งมีลักษณะเหมือนกับคำว่าสร้างสรรค์อนาคตใหม่ โดยสรุปว่ากลยุทธ์ได้ก็ตามหากไม่สามารถท้าทายสถานการณ์หรือสภาพที่เป็นอยู่ได้ก็ไม่อาจเรียกสิ่งนี้ว่ากลยุทธ์จากทุกองค์กรที่ไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากกลยุทธ์ไม่สามารถใช้ตามความต้องการของลูกค้ำได้

5. การกำหนดวิสัยทัศน์ (creating a vision) คือ สภาพขององค์กรที่ต้องการจัดให้มือนาคตที่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งเป็นความต้องการโดยยังไม่ได้กำหนดรูปแบบเอาไว้โดยการสร้างแนวคิด การใช้คำถาม เช่น คำถามที่แสดงถึงสิ่งที่ดีที่สุดยิ่งใหญ่ที่สุด การบริการที่ดีและวิสัยทัศน์ที่เป็นแนวทางในการมีข้อเสนอแนะโดยไม่เจาะจง

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีการจัดการ มีการวางกรอบยุทธศาสตร์และแสวงหาแนวทางปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารต้องมีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะเป็นไปให้การทำงานที่ต้องมีการจัดการ มีการวางกรอบยุทธศาสตร์และแสวงหาแนวทางในการปฏิบัติงานที่นำไปสู่ความสำเร็จ โดยต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการสร้างบทบาทสำคัญในการบริหารที่จะนำองค์กรสู่ความสำเร็จ สภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอก บทบาทของผู้บริหารที่มีต่อองค์กร การวางยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงานมุ่งเน้นให้บุคลากรให้บุคลากรพัฒนางานตามระบบขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติงาน มีการกำหนด

เป้าหมายดำเนินงาน การวางแผนปฏิบัติการ การสนับสนุนกลยุทธ์ด้วยโครงสร้างวัฒนธรรมบุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศและกระบวนการทำงาน

แนวคิดเกี่ยวกับหลักอิทธิบาท 4

อิทธิบาท 4 นั้นผู้เขียนได้ศึกษาตามหลักคำสอนของพระพุทธเจ้าเพื่อจะใช้หลักการและแนวคิดให้ประสบผลสำเร็จตามหลักอิทธิบาท ที่ปรากฏในคัมภีร์พุทธศาสนาเถรวาท ที่ได้ตรัสไว้ในพระไตรปิฎก เพื่อจะให้เป็นข้อปฏิบัติ หรือเป็นแนวทางให้ประสบผลสำเร็จ และศึกษาเอกสาร เพื่อส่งเสริมในการเล่าเรียนศึกษา หรือประกอบภารงานที่ดีเมื่อต้องการสมาธิเพื่อให้กิจที่ทำนั้นดำเนินไปอย่างได้ผลดี อิทธิบาท 4 อย่างนี้ ให้เกิดเป็นองค์ธรรมเด่นนำขึ้นสักข้อหนึ่ง แล้วสมาธิ ความสุข สบายใจ และการทำงานที่ได้ผล ก็หวังได้มากกว่าที่จะเกิดมีตามมาเองพร้อมกันนั้น การฝึกการปฏิบัติธรรมส่วนหนึ่งก็จะเกิดมีขึ้นในห้องเรียน ในบ้าน ในนา ในที่ทำงาน และสถานที่ทุก ๆ แห่ง

1. ความหมายและความสำคัญของอิทธิบาท 4

ในคัมภีร์พุทธศาสนาเถรวาทนั้น ได้เขียนบอกว่า อิทธิบาท 4 เป็นหลักความสำเร็จ ปฏิบัติตามหลักธรรมที่จะนำไปสู่ความสำเร็จแห่งกิจนั้น ๆ ที่เรียกว่า อิทธิบาท เป็นธรรมให้ถึงความสำเร็จ มีความหมาย และความสำคัญ ดังต่อไปนี้

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (2539) ทรงตรัสไว้ในอิทธิบาทวิภังค์ อภิธรรมภาชนีย์ ว่าอิทธิบาท 4 คือ 1. ฉันทอิทธิบาท คือ ธรรมที่เป็นเหตุให้ประสบความสำเร็จคือฉันทะ 2. วิริยอิทธิบาท คือธรรมที่เป็นเหตุให้ประสบความสำเร็จคือวิริยะ 3. จิตตอิทธิบาท คือธรรมที่เป็นเหตุให้ประสบความสำเร็จคือจิตตะ 4. วิมังสาอิทธิบาท คือธรรมที่เป็นเหตุให้ประสบความสำเร็จคือวิมังสา

พระธรรมโกศาจารย์ (พุทธทาสภิกขุ) (2549) ได้กล่าวไว้ว่า อิทธิบาท 4 คือ บทของพระธรรม เช่นว่า จะมี ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา ที่เรียกว่า อิทธิบาท นี้ต้องมีและมีได้โดยไม่รู้สีกตัวคนที่มีการทำงาน ย่อมทำงานด้วยความพอใจ ความขยันขันแข็ง ความเอาใจใส่ใคร่ครวญอยู่เสมอ นี้เรียกว่า เขามีอิทธิบาททั้งสี่ประการนั้นอยู่ โดยไม่รู้สีกตัว

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต) (2546) ได้กล่าวความหมาย อิทธิบาท 4 ว่าเป็นหลักความสำเร็จ ปฏิบัติตามหลักธรรมที่จะนำไปสู่ความสำเร็จแห่งกิจการที่เรียกว่า อิทธิบาท (ธรรมให้ถึงความสำเร็จ) ซึ่งมี 4 ข้อดังนี้ 1. ฉันทะ : รักงาน (การเห็นคุณค่า ความรัก

ความพอใจ) คือ มีใจรัก พอใจจะทำสิ่งนั้นและทำด้วยใจรัก ต้องการทำให้ผลสำเร็จอย่างดีแห่งกิจหรืองานที่ทำ มิใช่สักว่าทำพอให้เสร็จ ๆ หรือเพียงเพราะอยากได้รางวัลหรือผลกำไร

2. วิริยะ : สู้งาน (ความเพียร เห็นเป็นความท้าทาย ใจสู้ ขยัน) คือ พากเพียรทำ ขยันหมั่นประกอบ หมั่นกระทำสิ่งนั้นด้วยความพยายามเข้มแข็ง อดทน เอาธุระ ไม่ทอดทิ้ง ไม่ทอดลอย

ก้าวไปข้างหน้าจนกว่าจะสำเร็จ **3. จิตตะ :** ใส่ใจงาน (ความคิด อุทิศตัวต่องาน ใจจดจ่อจริงจัง) คือ เอาจิตฝึกฝนตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำ และทำสิ่งนั้นด้วยความคิดไม่ปล่อยจิตใจให้ฟุ้งซ่านเลื่อนลอย ใช้ความคิดในเรื่องนั้นบ่อย ๆ เสมอๆ ทำกิจหรืองานนั้นอย่างอุทิศตัวอุทิศใจ

4. วิมังสา : ทำงานด้วยปัญญา (ไตร่ตรอง พิสูจน์ ทดสอบ ตรวจตรา ปรับปรุงแก้ไข) ใช้ปัญญาสอบสวน คือ หมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผล และตรวจสอบข้อยิ่งหย่อนเกินเลยบอกพร่องขัดข้องในสิ่งที่ทำนั้น โดยรู้จักทดลอง วางแผน วัตถุประสงค์ คัดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุง เพื่อจัดการและดำเนินงานนั้นให้ได้ผลดียิ่งขึ้นไป

2. องค์ประกอบของอิทธิบาท 4

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารปรากฏว่า มีนักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบของอิทธิบาท 4 ได้แก่ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา ไว้ดังนี้

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) (2542)ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของอิทธิบาท 4 ไว้ดังนี้

1) ฉันทะ แปลว่า ความพอใจ ได้แก่ ความมีใจรักใคร่สิ่งที่ทำ และพอใจใฝ่รัก ในจุดหมายของสิ่งที่ทำนั้น อยากทำสิ่งนั้น ๆ ให้สำเร็จ อยากให้งานนั้นหรือสิ่งนั้นบรรลุ พุดง่าย ๆ ว่ารักงานและรักจุดหมายของงาน พุดให้ลึกลงไปทางธรรมว่า ความรักความใฝ่ใจปรารถนา ต่อภาวะดีงามเต็มเปี่ยมสมบูรณ์ของสิ่งนั้น ๆ ของงานนั้น อยากทำให้สำเร็จผลตามจุดหมายที่ดีงามนั้น เมื่อเห็นสิ่งนั้นหรืองานนั้นกำลังเดินทางไปสู่จุดหมาย ก็เกิดปิติเป็นความเอิบอิ่มใจ ครั้นสิ่งหรืองานที่ทำนั้นบรรลุจุดหมายก็รับโสมนัสเป็นความฉ่ำชื่นใจที่พร้อมด้วยความรู้สึก โปร่งโล่งผ่องใสเบิกบานแผ่ออกไปเป็นอิสระไร้ขอบเขต ถ้าสามารถปลูกเร้าฉันทะให้เกิดอย่าง แรงกล้า เกิดความรักในคุณค่าความดีงามความสมบูรณ์ของสิ่งนั้นหรือจุดหมายนั้นอย่างเต็มที่แล้ว คนก็จะทุ่มเทชีวิตและจิตใจอุทิศให้แก่สิ่งนั้นเมื่อรักแท้ก็มอบใจให้อาจถึงขนาดยอมสละชีวิต เพื่อสิ่งนั้นได้ เมื่อมีฉันทะนำแล้วก็ต้องการทำสิ่งนั้นให้ดีที่สุดให้สำเร็จผลอย่างดีที่สุดของสิ่งนั้นของงานนั้น ไม่หวั่นพะวงกับสิ่งล่อเร้าหรือผลตอบแทนทั้งหลาย จิตใจก็

มุ่งแน่วแน่มั่นคง ในการดำเนินสู่จุดหมาย เดินเรียบสม่ำเสมอ ไม่ชาน ไม่ส่าย ฉันทสมาธิจึงเกิดขึ้นโดยนัยนี้ และพร้อมกับปธานสังขาร คือ ความเพียรสร้างสรรค์ก็ย่อมเกิดควบคู่มาด้วย

2) **วิริยะ** แปลว่า ความอาหาญ แกล้วกล้า บากบั่น ก้าวไป ใจสู้ ไม่ย่อท้อ ไม่หวั่นกลัวต่ออุปสรรคและความยากลำบาก เมื่อคนรู้ว่าสิ่งใดมีคุณค่าควรแก่การบรรลุถึง ถ้าวิริยะเกิดขึ้นแก่เขาแล้ว แม้ได้ยินว่าจุดหมายนั้นจะลุล่วงได้ยากนัก มีอุปสรรคมาก หรืออาจใช้เวลาเท่านั้นปีเท่านั้นเดือนเขาก็ไม่ท้อถอย กลับเห็นเป็นสิ่งท้าทายที่เขาจะเอาชนะให้ได้ทำให้สำเร็จ คนที่มีความเพียร เท่ากับมีแรงหนุน เวลาทำงานหรือปฏิบัติธรรมก็ตาม จิตใจจะแน่วแน่มั่นคง พุ่งตรงต่อจุดหมาย สมาธิก็เกิดขึ้นได้ เรียกว่าเป็นวิริยสมาธิ พร้อมทั้งมีปธานสังขาร คือ ความเพียรสร้างสรรค์เข้าประกอบคู่ไปด้วยกัน

3) **จิตตะ** แปลว่า ความคิดจดจ่อ หรือเอาใจฝักใฝ่ ได้แก่ ความมีจิตผูกพัน จดจ่อเฝ้าคิดเรื่องนั้นใจอยู่กับงานนั้น ไม่ปล่อย ไม่ห่างไปไหน ถ้าจิตตะเป็นไปอย่างแรงกล้าในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรืองานอย่างใดอย่างหนึ่ง คนผู้นั้นจะไม่สนใจไม่รับรู้เรื่องอื่น ๆ ใครพูดอะไรเรื่องอื่น ๆ ไม่สนใจ แต่ถ้าพูดเรื่องงานนั้นจะสนใจเป็นพิเศษทันที บางทีจัดทำเรื่องนั้น งานนั้น ชลุกงวนอยู่ได้ทั้งวันทั้งคืนไม่เอาใจใส่ร่างกายการแต่งเนื้อแต่งตัว อะไรเกิดขึ้นก็ไม่สนใจ เรื่องอื่นเกิดขึ้นใกล้ๆ บางทีก็ไม่รู้ ทำจนลืมวันลืมคืน ลืมกินลืมนอน ความมีใจฝักใฝ่เช่นนี้ ย่อมนำไปสู่สมาธิเกิดขึ้น จิตจะแน่วแน่มั่นคง สนธิในกิจที่ทำ มีกำลังมากเฉพาะสำหรับกิจนั้น เรียกว่าเป็นจิตตสมาธิ พร้อมกันนั้นก็เกิดปธานสังขาร คือ ความเพียรสร้างสรรค์ร่วมสนับสนุนไปด้วย

4) **วิมังสา** แปลว่า ความสอบสวนไตร่ตรอง ได้แก่ การใช้ปัญญาพิจารณา หมั่นใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผล และตรวจสอบข้อยิ่งหย่อน เกินเลย บกพร่อง หรือขัดข้อง ในกิจที่ทำ รู้จักทดลองและคิดค้นหาทางแก้ไขปรับปรุง ข้อนี้เป็นการใช้ปัญญาชักนำสมาธิ ซึ่งจะเห็นได้ไม่ยากคนมีวิมังสาเป็นพวกชอบคิด ค้นหาเหตุผล ชอบสอบสวนทดลอง เมื่อทำอะไร ก็คิดพิจารณาทดสอบไป เช่นคิดว่าผลนี้เกิดจากสาเหตุอะไร ทำไมจึงเป็นอย่างนี้ ผลคราวนี้เกิดจากปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบเหล่านี้เท่านั้น ลองเปลี่ยนองค์ประกอบนั้นแล้ว ไม่เกิดผลอย่างที่คาดหมาย เป็นเพราะอะไร จะแก้ไขที่จุดไหน เป็นเหตุให้จิตแน่วแน่มั่นคงไปกับเรื่องที่พิจารณา ไม่ฟุ้งชานไม่วอกแวก และมีกำลังเรียกว่าวิมังสาสมาธิ ซึ่งจะมีปธานสังขาร คือ ความเพียรสร้างสรรค์ เกิดมาด้วย เช่นเดียวกับสมาธิข้ออื่น ๆ

วิทย์ วิศทเวทย์ และ เสถียรพงษ์ วรณปภ (2544) กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของอิทธิบาท 4 ได้แก่ 1. ฉันทะ คือ ความพอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น 2. วิริยะ คือ ความเพียรหมั่น

ประกอบสิ่งนั้น 3. จิตตะ คือ ความเอาใจฝักใฝ่ในสิ่งนั้น 4. วิมังสา คือ การหมั่นตรองพิจารณาเหตุผลในสิ่งนั้น

1. ฉันทะ ความพอใจ ความยินดี หรือความเต็มใจที่จะกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่ง
2. วิริยะ ความพยายาม ความเพียรหรือความกล้าที่จะทุ่มเทชีวิตจิตใจให้กับ การกระทำนั้น ๆ โดยไม่มีคำว่าท้อแท้หรือเบื่อหน่าย

3. จิตตะ ความสนใจ เอาใจใส่ หรือตั้งใจในการกระทำนั้น ๆ อย่างจริงจัง โดยไม่ใส่ใจถึงปัญหาอุปสรรคอันจะเป็นเหตุให้เสียกำลังใจ

4. วิมังสา การใช้ปัญญาพิจารณาตรวจสอบข้อดีข้อเสียข้อบกพร่องตลอดจนปัญหาอุปสรรคและวิธีแก้ไขอย่างมีเหตุผลว่าผลที่ปรากฏนั้นมีสาเหตุมาจากอะไร มิใช่ขยันอย่างโง่ ๆ

สรุปได้ว่า จากข้อมูลเชิงวิชาการที่กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถประเด็นสำคัญได้ว่า องค์ประกอบของหลักอิทธิบาท 4 หมายถึง ส่วนประกอบของหลักธรรมมีด้วยกัน 4 ประการ ได้แก่ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา หากผู้ใดปฏิบัติตามองค์ประกอบของหลักอิทธิบาท 4 ได้อย่างครบถ้วนก็ถือว่าเป็นผู้ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง และไม่ว่าเขาไปใช้ในที่ไหนก็ประยุกต์ใช้ได้ เช่นการทำงาน การศึกษา การดำเนินชีวิต ปฏิบัติธรรม เป็นต้น

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักอิทธิบาท 4

ผู้เขียนได้นำ หลักอิทธิบาท 4 มาประยุกต์ใช้ในภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามหลักอิทธิบาท 4 ในสถานศึกษา มีอยู่ด้วยกัน 4 ด้าน ประกอบไปด้วย 1) ด้านการบริหารวิชาการ 2) ด้านการบริหารงานบุคคล 3) ด้านการบริหารงานงบประมาณ 4) ด้านการบริหารงานทั่วไป โดยใช้หลักอิทธิบาท 4 มาประยุกต์ใช้ทั้ง 4 ด้าน ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวมากมาย คล้าย ๆ กัน ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามหลักอิทธิบาท 4 ในการบริหารงานวิชาการ

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงานตามหลักอิทธิบาท 4 คือการนำหลักอิทธิบาท 4 มาใช้ในการบริหารงานวิชาการ ให้ผู้ปฏิบัติงานยึดกรอบอิทธิบาท 4 ในการทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของกิจการหรือองค์กรนั้น ๆ สังคมไทยยังมีหลักการบริหารวิชาการอย่างเป็นระบบ เช่นหลักการบริหารวิชาการตามหลักอิทธิบาท 4 ซึ่งเป็นหลักการบริหารอย่างมีระบบ 4 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ฉันทะ คือ ความพอใจ ความชอบ ความรัก การเป็นผู้นำที่ดี จะต้องเริ่มต้นตั้งแต่ความพอใจ ความรักความชอบ ในงานบริหารนั้นจะมีความสุขในการทำงานด้านบริหารวิชาการ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการบริหารคน บริหารงาน บริหารงบประมาณต่าง ๆ

2. วิริยะ คือ ความขยัน หมั่นเพียร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในงานด้านบริหารจะต้องมี ความรัก ความชอบ ความพอใจ ต้องมีความขยันหมั่นเพียร เราจะได้เห็นได้จากการคนที่เป็นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จนั้น ผู้นำจะต้องเป็นคนที่ยืนมากกว่าลูกน้อง ด้านบริหารวิชาการ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการบริหารคน บริหารงาน บริหารงบประมาณต่าง ๆ ผู้นำบางคนต้องอยู่ในที่ทำงานมากกว่าฉะนั้นผู้บริหารที่ต้องการประสบความสำเร็จจึงต้องมีความเพียร

3. จิตตะ คือ ความเอาใจใส่ มีจิตใจที่จดจ่อกับสิ่งนั้น ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนอกจากจะมี ความพอใจ ความขยัน ยังไม่พอ ด้านบริหารวิชาการ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการบริหารคน บริหารงาน บริหารงบประมาณต่าง ๆ ยังต้องมีการเอาใจใส่ในงานอีก จึงจะทำให้งานบริหารประสบความสำเร็จ

4. วิมังสา คือ รู้จักพิจารณา ใคร่ครวญ ต้องรู้จักวิเคราะห์ ใคร่ครวญ ปรับปรุงแก้ไขพัฒนา งานด้านบริหาร และพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ เพิ่มขึ้น การที่ผู้บริหารรู้จักพิจารณา ใคร่ครวญ วิเคราะห์ ด้านบริหารวิชาการ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการบริหารคน บริหารงาน บริหารงบประมาณต่าง ๆ มักจะทำให้การตัดสินใจได้ถูกต้องมากกว่าผิด มีการใช้ข้อผิดพลาดมาแก้ไขได้ในอนาคต

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงานวิชาการตามหลักฉันทะ ในการบริหารงานวิชาการ นั้นเป็นการนำหลักธรรมคำสอน ข้อปฏิบัติ ของอิทธิบาท 4 คือ ฉันทะ (ความพอใจ) วิริยะ (ความเพียร) จิตตะ (ความคิด) และ วิมังสา (ความไตร่ตรอง) มาใช้ในการบริหารจัดการ ของผู้บริหารในการวางแผนงานวิชาการ การประเมิน และการวัดผลสถานศึกษา ตลอดจนการจัดทำหลักสูตร และส่งเสริมกิจกรรมของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามหลักอิทธิบาท 4 ในการบริหารงานงบประมาณ

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามหลักอิทธิบาท 4 ในการบริหารงานงบประมาณนั้น เป็นการนำหลักธรรมคำสอน โดยหลักอิทธิบาท 4 เพื่อบริหารจัดการงานด้านงบประมาณ ให้เหมาะสมและโปร่งใสตรวจสอบได้ รวมไปถึงการจัดการงานบัญชีสินทรัพย์ และงานพัสดุให้คุ้มค่าเป็นไปตามระเบียบกฎหมายอย่างถูกต้องและสมบูรณ์ เป็นการบริหารงานอย่างเป็นระบบ 4 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ฉันทะ คือ ความรักงานคือผู้บริหารจะต้องเป็นผู้รักงานที่ตนมีหน้าที่รับผิดชอบ อยู่ตลอดและจะต้องเอาใจใส่กระตือรือร้นในการทำงานพร้อมเพิ่มพูนวิชาความรู้ความสามารถ ให้แก่ตนเองอยู่เสมอและมุ่งมั่นที่จะทำงานในหน้าที่รับผิดชอบให้สำเร็จ

2. วิริยะ คือ ความเพียรคือผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีความขยันหมั่นเพียรเอาใจใส่ใน การงานและประกอบด้วยความอดทนไม่ย่อท้อต่อความยากลำบากในการทำงานในหน้าที่หรือ ในอาชีพของตนจนกว่าจะถึงความสำเร็จ

3. จิตตะ คือ ความเป็นผู้มีใจจดจ่ออยู่กับการงาน ผู้บริหารจะต้องคอยดูแลเอาใจใส่ ติดตามผลงานและหรือตรวจงานหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การของตนเพื่อประกอบการ พิจารณาวินิจฉัยตัดสินใจและสั่งการให้กิจการงานทุกหน่วยดำเนินตามนโยบายและแผนงานให้ ถึงความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

4. วิมังสา คือ ความเป็นผู้รู้จักพิจารณาเหตุผลในการปฏิบัติงานของตนเองและของ ผู้น้อยหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาว่าดำเนินไปตามนโยบายและแผนงานที่วางไว้หรือไม่ได้ผลสำเร็จ หรือมีความคืบหน้าไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงไรมีอุปสรรคหรือปัญหาที่ควร ได้รับการปรับปรุงแก้ไขวิธีการทำงานหรือวิธีการบริหารกิจการงานนั้นให้สำเร็จตาม วัตถุประสงค์และปรับปรุงพัฒนาวิธีการทำงานให้ดำเนินไปสู่ความสำเร็จให้ถึงความ เจริญก้าวหน้ายิ่ง ๆ ขึ้นไปได้

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามหลักอริยาบท 4 ในการบริหารงานงบประมาณ นั้น เป็นการนำหลักธรรมคำสอน โดยหลักอริยาบท 4 เพื่อบริหารจัดการงานด้านงบประมาณ ให้เหมาะสมเป็นการจัดระบบบัญชีการเงินอย่างถูกต้องและโปร่งใส ตรวจสอบได้ รวมไปถึงการ จัดทำระบบครุภัณฑ์ และทรัพย์สินการตรวจสอบติดตามและประเมินผล และรายงานการใช้ จ่ายงบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม

3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามหลักอริยาบท 4 ในการบริหารงานบุคคล

การนำหลักอริยาบท 4 ไปประยุกต์ใช้เพื่อการบริหารงานบุคคล ย่อมมีการนำ หลักธรรมเด่น ในแต่ละข้อให้มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน เป็นเหตุให้นำไปสู่การปฏิบัติงานที่มี ประสิทธิภาพของผู้บริหาร ตลอดถึงเป็นประโยชน์ที่ยิ่งใหญ่ต่อองค์กรในการพัฒนาศักยภาพ ของบุคลากรในด้านขีดความสามารถการปฏิบัติงานและยังเป็นประโยชน์ทำให้องค์กรมี ความก้าวหน้า อย่างมีระบบ 4 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ฉันทะ ในการบริหารงานบุคคลเมื่อบุคคลใดคิดจะทำงานสิ่งใด จะต้องปลูก ฉันทะขึ้นมาในใจ การที่จะทำเช่นนั้นได้ต้องพิจารณาโดยแยกคายให้เห็นผลได้ผลเสียคือ ถ้า ทำงานนั้นแล้วจะเกิดผลดีอย่างไร และถ้าไม่ทำจะเกิดผลเสียอย่างไรเมื่อผู้ปฏิบัติเห็นผลได้ ผลแล้ว ฉันทะย่อมเกิดขึ้น ในลักษณะเดียวกันถ้าผู้ปฏิบัติจะให้คนอื่นทำงานสิ่งใด เขาก็ต้อง ชี้แจงอธิบายให้ผู้ปฏิบัติได้เข้าใจถึงผลได้ผลเสีย เพื่อเป็นการปลูกฉันทะขึ้นในใจของผู้ปฏิบัติงาน นั้น ๆ

2. วิริยะ ในการบริหารงานบุคคล ในทางปฏิบัติการปลูกฝังวิริยะหรือความเพียรใน การบริหารงานบุคคล จะต้องพิจารณาถึงเหตุผล คือนึกถึงความจำเป็นของงานคือ ผู้ปฏิบัติ ต้องการความสำเร็จของงานแต่ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เราถึงความสำเร็จคือ ความเพียร จะเห็น ได้ว่าถ้าผู้ปฏิบัติมีวิริยะคือ ความเพียรในการทำงานโดยไม่ย่อท้อ งานที่ทำนั้นก็จะสำเร็จและมี การพัฒนางานนั้นให้เจริญขึ้นได้

3. จิตตะ ในการบริหารงานบุคคล ในทางปฏิบัติจะต้องให้สอดคล้องกับ ความ ต้องการของงานคือ ให้รู้ว่าจะงานที่เราจะทำนั้นต้องการอะไรบ้าง เมื่อได้ศึกษาความต้องการงานดี แล้ว ก็ตรวจตราให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ ความมีใจจดจ่อหรือความตั้งใจจริงเป็นการกระทำที่ แสดงถึงความรู้สึกที่มีความมุ่งมั่นในการทำงานด้วยความแน่วแน่ จดจ่อในสิ่งนั้น เมื่อมีสิ่งใดมา รบกวน ก็ไม่สามารถที่จะละทิ้งงานนั้นได้ ด้วยเห็นว่าการที่ทำงานนั้นมีความสำคัญต่อตนเองและ ผู้อื่น ตลอดจนถึงสภาพแวดล้อมด้วย จึงได้อุทิศกายและจิตใจในการทำงานนั้นด้วยความรอบ ครอบ

4. วิมังสา ในการบริหารงานบุคคล ในทางปฏิบัติจะต้องแบ่งงานออกเป็นชั้น ๆ ประกอบด้วย การวางแผน ทำตามแผนงาน และตรวจวิจัยผลงานโดยวิมังสาเป็นการกระทำที่ แสดงถึงความรู้สึกที่ได้ใช้ปัญญาในการพิจารณาใคร่ครวญ และการค้นหา และการแก้ไข ข้อบกพร่องในการทำงาน โดยได้มีการทดลองและหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน ส่งเสริมให้งานเสร็จสิ้นและบรรลุเป้าหมายได้อย่างสมบูรณ์เรียบร้อย³⁶

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามหลักอิทธิบาท 4 ในการบริหารงานบุคคลนั้น เป็นการนำหลักธรรมคำสอน ไปปฏิบัติตามหลักอิทธิบาท 4 ในการจัดการวางแผนงาน อัตรากำลัง มอบหมายงาน การสรรหาว่าจ้าง ด้านบุคลากรให้เหมาะสม และเป็นประโยชน์ สูงสุด

4. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามหลักอิทธิบาท 4 ในการบริหารงานทั่วไป

การนำหลักอิทธิบาท 4 มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานทั่วไป นั้นผู้บริหารนำมาประยุกต์ให้เหมาะสมในการกำหนดนโยบายและการวางแผนงานจัดการสถานศึกษา และพัฒนาองค์กร รวมไปถึงงานทางด้านธุรการอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม ด้วยหลักการบริหารอย่างมีระบบ 4 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ฉันทะ คือ ความพอใจ ความชอบ ความรัก การเป็นผู้บริหารที่ดี จะต้องเริ่มต้นตั้งแต่ความพอใจ ความรัก ความชอบ ในงานบริหารก่อน ถ้าไม่รักไม่ชอบ ไม่ต้องการจะเป็นผู้บริหารแล้วถูกบังคับให้เป็นผู้บริหาร คน ๆ นั้นจะไม่มีความสุขในการทำงานด้านบริหารด้วยความสุข

2. วิริยะ คือ ความขยัน หมั่นเพียร คนที่ประสบความสำเร็จในงานด้านบริหารจะต้องมีความรัก ความชอบ ความพอใจ ยังไม่พอ ต้องมีความขยันหมั่นเพียร ผู้บริหารที่ต้องการประสบความสำเร็จจึงต้องมีความเพียร

3. จิตตะ คือ ความเอาใจใส่ เป็นผู้ที่มีจิตใจที่จดจ่อกับสิ่งนั้น ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จนอกจากนี้จะต้องมี ความพอใจ ความขยัน ยังไม่พอ ยังต้องมีการเอาใจใส่ในงานอีก จึงจะทำให้งานบริหารประสบความสำเร็จ

4. วิมังสา คือ รู้จักพิจารณา ใคร่ครวญ ต้องรู้จักวิเคราะห์ ใคร่ครวญ ปรับปรุงแก้ไขพัฒนา งานด้านบริหาร และพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ เพิ่มมากขึ้น เช่น การพัฒนาการพูดต่อหน้าที่ชุมชน การเจรจา การพัฒนาบุคลิกภาพ มนุษย์สัมพันธ์ เป็นต้น³⁷

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามหลักอิทธิบาท 4 ในการบริหารงานทั่วไป เป็นการนำหลักอิทธิบาท 4 มาใช้ในการบริหารงานทั่วไป ผู้บริหารจัดการพัฒนาระบบสารสนเทศให้นำไปใช้ในการกำหนดนโยบายและการวางแผนการบริหารจัดการศึกษาและพัฒนาองค์กรที่เกี่ยวข้องกับงานในแต่ละด้านให้เกิดประโยชน์สูงสุด

สรุป

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักอิทธิบาท 4 มีอยู่ด้วยกัน 4 ด้าน ประกอบไปด้วย 1) ด้านการบริหารวิชาการ 2) ด้านการบริหารงานบุคคล 3) ด้านการบริหารงานงบประมาณ 4) ด้านการบริหารงานทั่วไป โดยใช้หลักอิทธิบาท 4 มาประยุกต์ใช้ทั้ง 4 ด้าน ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวมากมาย คล้าย ๆ กันดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักอิทธิบาท 4 ในด้านบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนได้นำเอาหลักอิทธิบาท 4 มาบูรณาการในการบริหารงานวิชาการ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของตนเอง พัฒนาบุคลากรให้มีใจรักในสายวิชาการ เพื่อการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ

2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักอิทธิบาท 4 ในด้านบริหารงานบุคคล ได้นำเอาหลักอิทธิบาท 4 มาบูรณาการในการบริหารงานบุคคล ต้องพิจารณาความสามารถของบุคลากร และมอบหมายงานตามความถนัด สร้างขวัญกำลังใจมีสวัสดิการแก่ครูบุคลากร ส่งเสริมให้มีการอยู่ร่วมกันอย่างกัลยาณมิตรในการทำงาน

3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักอิทธิบาท 4 ในด้านบริหารงานงบประมาณตามหลักอิทธิบาท 4 ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหารงานงบประมาณ ได้นำเอาหลักอิทธิบาท 4 มาบูรณาการในการบริหารงานงบประมาณ จำเป็นต้องมีการพิจารณา ไตร่ตรองในการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า มีการจัดทำแผนการดำเนินงานด้านงบประมาณประจำปี มีการใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามแผนงานที่วางไว้มีการจัดทำบัญชีอย่างเคร่งครัดตามระบบราชการอย่างโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้

4. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักอิทธิบาท 4 ในด้านการบริหารงานทั่วไปตามหลักอิทธิบาท 4 ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหารงานงบประมาณ ได้นำเอาหลักอิทธิบาท 4 มาบูรณาการในการบริหารงานทั่วไป จำเป็นต้องอาศัยความพอใจ ขยันหมั่นเพียรในหน้าที่ความรับผิดชอบ พิจารณาใคร่ครวญอย่างละเอียดรอบคอบในการดำเนินงาน มีการจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ

เอกสารอ้างอิง

จุมพร พัฒนะมาศ. (2558). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารจัดการศึกษาระดับปฐมวัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด. ใน วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

- ณัฐนันท์ทร เอี่ยมแทน. (2559). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับบรรยากาศโรงเรียนสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5. ใน วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นวลจันทร์ จันทนพ. (2559). การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด. ใน วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- พระบุญช่วย โชติวิโส, (2562). ภาวะผู้นำตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น. ขอนแก่น: เอมี ก๊อปปี เซนเตอร์.
- พระธรรมโกศาจารย์ (พุทธทาสภิกขุ). (2549). การงานที่เป็นสุข. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธรรมสภา.
- พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต). (2542). พุทธธรรม. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต). (2546). พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอส.อาร์.พรินต์ติ้ง แมสโปรดัก จำกัด.
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- มนสิชา ธรรมรักษ์. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในเครือข่ายหลายวิทยาลัย. ใน วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- วิทย์ วิศทเวทย์ และเสฐียรพงษ์ วรรณปก. (2544). หนังสือเรียนวิชาพระพุทธศาสนา ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5. กรุงเทพมหานคร: อักษรเจริญทัศน์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566–2570. กรุงเทพมหานคร: สหมิตรพรินต์ติ้งแอนพับลิชชิง.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง, (2555). ภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์: แนวคิดเชิงทฤษฎี, เอกสารประกอบการสอนรายวิชาภาวะผู้นำ. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น.

- เอกราช ไชยจิตพิมานเวช. (2562). ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของการบริหารโรงเรียนเอกชน สังกัด
สำนักงานการศึกษาธิการจังหวัดขอนแก่น. วารสารบัณฑิตมหาจุฬาลงกรณขอนแก่น, 6(3),
อภิญา จะเรียมพันธ์. (2562). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร. สารนิพนธ์ศึกษาศาสตร์
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อารีวรรณ ประสาน, (2553). การจัดการความรู้, เรียกใช้เมื่อ 1 มีนาคม 2563 จาก
<http://www.eme2.dbec.go.th>.
- Dubrin, A. J. (1998). Leadership: Research findings, practice, and skills. Boston:
Houghton.
- Houghton.Finkelstein, S. & Hambrick, D. C. (1996). Strategic leadership: Top
executives andtheir effects on organizations. West: Minneapolis
- Gill, C. (2006). Motivation for writing through blogs. USA: Bowling Green State
University.
- Maghroori, R. & Rolland, C. (1997). The appreciative inquiry summit: A
practitioner's guide for leading large-group chang. San Francisco: Berrett-
koehhier.