

## แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง

The Guidelines for Strategic Leadership Development in accordance with  
Dutiyapapanikasurra of Administrators of Rajabhat Universitied in the  
Lower Northern Region

ธีรพจน์ แนบเนียน<sup>1</sup> ประเทือง ภูมิภักทราคม<sup>2</sup> และอนันท์ เมธีวรฉัตร<sup>3</sup>  
Teeraphot Naebnean, Pratuang Phumpatrakom and Anond Meteeworrachatra

Received: September 27, 2021

Revised: October 22, 2021

Accepted: October 22, 2021

### บทคัดย่อ

บทความวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี ขั้นตอนที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหาร จำนวน 43 คน และอาจารย์ จำนวน 254 คน รวมทั้งสิ้น 297 คน โดยการเปิดตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ คุณภาพของเครื่องมือมีความเที่ยงเท่ากับ .95 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ขั้นตอนที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 9 รูป/คน เครื่องมือเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีระดับสูงสุด คือ ด้านการคิดและวางแผนเชิงกลยุทธ์ รองลงมา คือ ด้านการกำหนดทิศทาง และด้านที่มีระดับต่ำสุด คือ ด้านการพัฒนาผู้นำในปัจจุบันและในอนาคต และ 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง พบว่า 2.1) ด้านจักขุมา บุรณาการ ด้านการกำหนดทิศทาง ประกอบด้วย 3 แนวทาง และด้านการคิดและวางแผนเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 2 แนวทาง 2.2) ด้านวิรูโร บุรณาการ ด้านการคิดและวางแผนเชิงกลยุทธ์

<sup>1</sup> มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์; Nakhon Sawan Rajabhat University

<sup>2-3</sup> มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย; Mahachulalongkornrajavidyalaya University

Corresponding author, e-mail: t.tru@hotmail.com, Tel 081-7071306

ประกอบด้วย 1 แนวทาง ด้านการดำเนินงานให้สำเร็จ ประกอบด้วย 2 แนวทาง ด้านการสร้าง ความสัมพันธ์กับทุกภาคส่วนในองค์กร ประกอบด้วย 2 แนวทาง และด้านการพัฒนาผู้นำในปัจจุบัน และในอนาคต ประกอบด้วย 3 แนวทาง 2.3) ด้านนิสสัยสัมปโน บูรณาการ ด้านการดำเนินงานให้ สำเร็จ ประกอบด้วย 1 แนวทาง ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับทุกภาคส่วนในองค์กร ประกอบด้วย 1 แนวทาง ด้านการสร้างพันธมิตร ประกอบด้วย 3 แนวทาง และด้านการสร้างจิตวิญญาณการเป็น สมาชิกขององค์กร ประกอบด้วย 3 แนวทาง

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์, หลักทฤษฎีปาปนิคสูตร, มหาวิทยาลัยราชภัฏ

### Abstract

The objectives of this research article were to study the condition and propose guidelines for developing strategic leadership according to Dutiyapapanikasutta of Rajabhat University administrators in the lower northern region. This was a mixed methods research. Step 1: Quantitative research. The sample group used in the research consisted of 43 administrators and 254 teachers, totaling 297 people by opening a ready-made table of Craigie and Morgan. A tool used in this research was a checklist questionnaire. The quality of the instrument was accurate to .95. The statistics used to analyze the data were mean and standard deviation. Step 2: Qualitative research. A semi-structured interview was used with 9 key informants. Data were analyzed by content analysis. The results of the research revealed that 1) strategic leadership status of Rajabhat University administrators in the lower northern group, overall, was at a high level. Considering each aspect, it was found that the aspect with the highest level was strategic thinking and planning, followed by direction setting and the aspect with the lowest level was the development of current and future leaders; and 2) the guidelines for developing strategic leadership according to Dutiyapapanikasutta of Rajabhat University administrators in the lower northern region found that 2.1) Cakkhuma integrated with direction comprising 3 approaches, and strategic thinking and planning comprising 2 approaches; 2.2) Vidhuro integrated with strategic thinking and planning consisting of 1 approach, successful implementation consisting of 2 approaches, building relationships with all sectors in the organization consisting of 2 approaches, and developing current and future leaders consisting of 3 approaches; 2.3) Nissayasampanno integrated with operations to be successful consisting of 1 approach, building relationships with all sectors in the organization consisting of 1

approach, building alliances consisting of 3 approaches and building a spirit of organization membership consisting of 3 approaches.

**Keywords:** Strategic Leadership, Dutiyapapanikasutta, Rajabhat University

## บทนำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษา สังกัดกระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มาตราที่ 7 ได้กำหนดไว้ว่า ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาของแผ่นดิน สร้างสรรค์ศิลปวิทยา เพื่อความเจริญก้าวหน้า อย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการ การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยน้อมนำพระราชโบายด้านการศึกษาจัดทำยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) จากการมีส่วนร่วมของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้ง 38 แห่ง ซึ่งพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย ผลิตบัณฑิต ให้มีคุณภาพ วิจัยสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม พัฒนาท้องถิ่นตามศักยภาพ สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับทุกภาคส่วนเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น และบริหารจัดการทรัพยากรภายในมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยหลักธรรมาภิบาล (สำนักงานที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ, 2561)

ผู้เป็นบุคคลสำคัญในองค์กรมีบทบาทในการบริหารงานภายใต้เงื่อนไขปัจจัยของสภาวะที่อยู่รอบด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ผู้นำจำเป็นจะต้องมีวิสัยทัศน์ มีความรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน (John Adair, 2010) สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา มีหลักธรรมที่นำมาประยุกต์และบูรณาการเพื่อส่งเสริมให้เกิดคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหาร ตามหลักทศพิธยพจน์ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ จักขุมา เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความสามารถในการวางแผนและฉลาดในการใช้คน วิรุโระ เป็นผู้มีชำนาญในงาน รู้จักวิธีการ ไม่บกพร่องในหน้าที่ที่ตนได้รับผิดชอบ และ นิสสยสัมปโน เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่น (สมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2562)

การขับเคลื่อนระบบการศึกษาให้ไปสู่ความสำเร็จที่เป็นรูปธรรมนั้นผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง จำเป็นจะต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม มีความพร้อมที่จะนำการศึกษาสู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อเป็นองค์กรการศึกษาแห่งอนาคต จากรายงานการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 โครงการบนพื้นฐานศักยภาพตามบริบทของมหาวิทยาลัย พบว่า กระบวนการบริหารงานด้านการพัฒนาท้องถิ่น การบริการวิชาการและสมรรถนะการทำงานพันธกิจสัมพันธ์ ขาดการบูรณาการระหว่างชุมชนและท้องถิ่น รวมถึงระบบฐานข้อมูลเครือข่ายเพื่อการบริหาร ยังไม่มีประสิทธิภาพ การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมที่สอดคล้องกับปัญหาจริงและนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน

สอดคล้องกับ เครือข่ายมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ได้กล่าวใน รายงาน การประกันคุณภาพภายใน ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นกลุ่ม สถาบันที่มีผลการประเมินค่อนข้างต่ำ โดยตัวบ่งชี้ที่ต้องปรับปรุงพัฒนาคุณภาพ คือ ด้านการวิจัย และงานสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นประเด็นที่พบหลายสถาบัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารขาดการวางแผน ที่ดี ขาดการสื่อสารและถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม และกระบวนการกำกับ ติดตามผลการดำเนินงานที่ชัดเจน ดังนั้นมหาวิทยาลัยราชภัฏจำเป็นต้องมีผู้นำที่สามารถบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (เครือข่ายมหาวิทยาลัยราชภัฏ, 2562)

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาตามที่กล่าวมาข้างต้น ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการบริหารองค์กร จำเป็นจะต้องมีความรู้ ความสามารถและมีคุณธรรม ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ผลการวิจัยที่ได้รับ จะสามารถนำไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักทฤษฎีธรรมของผู้บริหาร เพื่อจะได้นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสภาพภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง
2. เพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง จำนวน 7 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการกำหนดทิศทาง 2) ด้านการคิดและวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) ด้านการดำเนินงานให้สำเร็จ 4) ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับทุกภาคส่วนในองค์กร 5) ด้านการสร้างพันธมิตร 6) ด้านการสร้างจิตวิญญาณการเป็นสมาชิกขององค์กร และ 7) ด้านการพัฒนาผู้นำในปัจจุบันและในอนาคต ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ผู้บริหารจำนวน 180 คน และอาจารย์ จำนวน 1,070 คน รวมทั้งสิ้น 1,250 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้มาจากการกำหนดขนาด โดยการเปิดตารางเครจซี่และมอร์แกน ประกอบด้วย ผู้บริหารจำนวน 43 คน และอาจารย์ จำนวน 254 คน รวมทั้งสิ้น 297 คน จากมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ และมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับคุณภาพของเครื่องมือมีความเที่ยงเท่ากับ .95 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ขั้นตอนที่ 2 เพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามหลักทฤษฎีปอปนิคสูตรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง จำนวน 3 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านจักษุมา 2) ด้านวิธูโร และ 3) ด้านนิสสยสัมปันโน ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญคัดเลือกโดยวิธีการเจาะจง จำแนกการคัดเลือกดังนี้ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 4 คน นักวิชาการด้านพุทธศาสนา จำนวน 2 คน และนักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 3 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 9 รูป/คน เครื่องมือเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

## สรุปผลการวิจัย

1. สภาพภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง แสดงดัง พบว่า

ตารางที่ 1 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง โดยภาพรวม

ที่	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง	ระดับความคิดเห็น			
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1	ด้านการกำหนดทิศทาง	4.50	0.25	มากที่สุด	2
2	ด้านการคิดและวางแผนเชิงกลยุทธ์	4.64	0.21	มากที่สุด	1
3	ด้านการดำเนินงานให้สำเร็จ	4.50	0.27	มากที่สุด	3
4	ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับทุกภาคส่วนในองค์กร	4.23	0.35	มาก	4
5	ด้านการสร้างพันธมิตร	4.08	0.29	มาก	6
6	ด้านการสร้างจิตวิญญาณการเป็นสมาชิกขององค์กร	4.18	0.19	มาก	5
7	ด้านการพัฒนาผู้นำในปัจจุบันและในอนาคต	4.05	0.40	มาก	7
	รวม	4.31	0.16	มาก	

จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีระดับสูงสุด คือ ด้านการคิดและวางแผนเชิงกลยุทธ์ รองลงมา คือ ด้านการกำหนดทิศทาง และด้านที่มีระดับต่ำสุด คือ ด้านการพัฒนาผู้นำในปัจจุบันและในอนาคต เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า

1.1 ด้านการกำหนดทิศทาง ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีระดับสูงสุด คือ ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย ร่วมกับบุคลากร เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรการศึกษาแห่งอนาคต รองลงมา คือ ผู้บริหารวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กร เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ในการบริหารมหาวิทยาลัย และข้อที่มีระดับต่ำสุด คือ ผู้บริหารกำหนดเส้นทาง การบริหารที่ชัดเจน เพื่อให้เป็นองค์กรการศึกษาแห่งอนาคต

1.2 ด้านการคิดและวางแผนเชิงกลยุทธ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีระดับสูงสุด คือ ผู้บริหารกำหนดแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ ให้

สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน สะดวกต่อการนำไปใช้ในการดำเนินงาน รองลงมา คือ ผู้บริหารกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนและครอบคลุมในแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์การจัดการศึกษาได้อย่างเหมาะสม และข้อที่มีระดับต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการแสวงหาความรู้ เพื่อพัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรมในการจัดการศึกษา

1.3 ด้านการดำเนินงานให้สำเร็จ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีระดับสูงสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการในชุมชนและท้องถิ่น รองลงมา คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรทำงานเป็นทีม เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และข้อที่มีระดับต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีระบบควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงาน ทั้งด้านปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต

1.4 ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับทุกภาคส่วนในองค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีระดับสูงสุด คือ ผู้บริหารวิเคราะห์อัตราค่าจ้างของบุคลากร แต่ละกลุ่มงานในมหาวิทยาลัยอย่างสม่ำเสมอ รองลงมา คือ ผู้บริหารมอบอำนาจให้ผู้บังคับบัญชาในองค์กรอย่างสมดุลทั้งที่เป็นแบบรวมศูนย์และแบบกระจายอำนาจ และข้อที่มีระดับต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถทำให้ทุกส่วนงานในมหาวิทยาลัย ทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

1.5 ด้านการสร้างพันธมิตร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีระดับสูงสุด คือ ผู้บริหารสร้างความร่วมมือกับชุมชน เพื่อส่งเสริมการบริการวิชาการและการวิจัยเพื่อท้องถิ่น รองลงมา คือ ผู้บริหารสร้างเครือข่ายด้านบุคลากรและนักวิจัย เพื่อพัฒนานวัตกรรมจัดการเรียนการสอนและการวิจัย และข้อที่มีระดับต่ำสุด คือ ผู้บริหารสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน เพื่อพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนและการวิจัย

1.6 ด้านการสร้างจิตวิญญาณการเป็นสมาชิกขององค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีระดับสูงสุด คือ ผู้บริหารเชื่อมั่นว่าการทำงานของบุคลากร ที่มีความคิดหลากหลาย จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเดียวกันได้ รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถนำศักยภาพหรือความสามารถในตัวบุคลากร ออกมาใช้ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และข้อที่มีระดับต่ำสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถและความก้าวหน้าในวิชาชีพ

1.7 ด้านการพัฒนาผู้นำในปัจจุบันและในอนาคต ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีระดับสูงสุด คือ ผู้บริหารวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารทั้งในปัจจุบันและในอนาคต รองลงมา คือ นำผลการประเมินผู้บริหารทุกระดับ มาเป็นข้อมูลจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรในครั้งต่อไป และข้อที่มีระดับต่ำสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อเตรียมความพร้อมการเป็นผู้บริหารในอนาคต

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง มีดังนี้

2.1 ด้านจักษุมา มีการบูรณาการหลักธรรม จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการกำหนดทิศทาง และ 2) ด้านการคิดและวางแผนเชิงกลยุทธ์ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารกำหนดเส้นทางการบริหารที่ชัดเจน เพื่อให้เป็นองค์กรการศึกษาแห่งอนาคต 2) ผู้บริหารตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง การกำหนดทิศทางการจัดการศึกษา 3) ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดเข้าใจบทบาทที่สอดคล้องกับเป้าหมายของการจัดการศึกษา 4) ผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานในทุกกระดับ ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ เป้าหมายของมหาวิทยาลัย และ 5) ผู้บริหารทบทวนและประเมินผลกลยุทธ์การดำเนินงานในทุกกระดับ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

2.2 ด้านวิจูโร มีการบูรณาการหลักธรรม จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการคิดและวางแผนเชิงกลยุทธ์ 2) ด้านการดำเนินงานให้สำเร็จ 3) ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับทุกภาคส่วนในองค์กร และ 4) ด้านการพัฒนาผู้นำในปัจจุบันและในอนาคต แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการแสวงหาความรู้ เพื่อพัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรมในการจัดการศึกษา 2) ผู้บริหารทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการกำกับติดตามและการควบคุมที่เข้มงวดกับการให้อิสระในการทำงานแก่บุคลากร 3) ผู้บริหารมีส่วนช่วยแก้ไขปัญหาในกรณีที่มีการปฏิบัติงานของทุกหน่วยงาน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 4) ผู้บริหารจัดให้มีระบบการบริหารงานบุคคลของทุกหน่วยงาน ที่มีประสิทธิภาพ 5) ผู้บริหารวิเคราะห์ขั้นตอนการทำงานของทุกหน่วยงาน เพื่อให้สามารถประสานงานกันอย่างมีประสิทธิภาพ 6) ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อเตรียมความพร้อมการเป็นผู้บริหารในอนาคต 7) เชิญผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกมาเป็นที่ปรึกษา เพื่อสนับสนุนข้อมูลที่ทันสมัยและทันต่อเหตุการณ์ และ 8) กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารอย่างชัดเจน

2.3 ด้านนิสสยสัมพันธ์ มีการบูรณาการหลักธรรม จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการดำเนินงานให้สำเร็จ 2) ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับทุกภาคส่วนในองค์กร 3) ด้านการสร้างพันธมิตร และ 4) ด้านการสร้างจิตวิญญาณการเป็นสมาชิกขององค์กร แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรของมหาวิทยาลัย มีความเป็นเอกภาพในการทำงานที่รับผิดชอบ 2) ผู้บริหารวิเคราะห์ลักษณะการสื่อสารและการประสานงานของบุคลากร เพื่อให้เกิดความเข้าใจในแนวทางการทำงานร่วมกัน 3) ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างความร่วมมือ ความไว้วางใจและความผูกพันกับพันธมิตร ในการยกระดับการจัดการศึกษา 4) ผู้บริหารสร้างเครือข่ายกับมหาวิทยาลัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อสนับสนุนการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ 5) ผู้บริหารสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน เพื่อพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนและการวิจัย 6) ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความรักและศรัทธาในการเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัย 7) ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถและความก้าวหน้าในวิชาชีพ และ 8) ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตัวบุคลากรว่าเป็นคนดีมีความสามารถในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

## อภิปรายผลการวิจัย

1. สภาพภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้เกิดการแข่งขันกันสูง ผู้บริหารมหาวิทยาลัยจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ กำหนดทิศทางขององค์กรสอดคล้องกับการพัฒนาการศึกษาของประเทศ เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ เพื่อนำพามหาวิทยาลัยไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อนุธิดา ประเสริฐศักดิ์ (2563) พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารเนื่องจาก องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจึงต้องสามารถปรับวิธีการบริหารให้ทันต่อสถานการณ์ กำหนดทิศทางการพัฒนาได้อย่างชัดเจน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดโดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.1 ด้านการกำหนดทิศทาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีระดับสูงสุด คือ ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย ร่วมกับบุคลากร เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กร การศึกษาแห่งอนาคต ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีความสามารถในการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาขององค์กร ให้สอดคล้องกับนโยบาย และยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา มีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กร เพื่อนำมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย โดยร่วมกับบุคลากรกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารมหาวิทยาลัย เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรการศึกษาแห่งอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Mansour Alayoubi (2020) พบว่า ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญในการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร ต้องเป็นผู้มีความสามารถ ให้ ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1.2 ด้านการคิดและวางแผนเชิงกลยุทธ์ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีระดับสูงสุด คือ ผู้บริหารกำหนดแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน สะดวกต่อการนำไปใช้ในการดำเนินงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการกำหนด กลยุทธ์การดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย มีการ จัดทำแผนปฏิบัติการ กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนและครอบคลุมพันธกิจทุกด้านอย่าง เหมาะสม มุ่งมั่นในการแสวงหาความรู้ พัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารองค์กร อย่างสร้างสรรค์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปนิดา เนื่องพะยอม (2560) พบว่า ผู้บริหาร มหาวิทยาลัยต้องมีลักษณะเป็นผู้มองการณ์ไกลในการกำหนดทิศทางขององค์กร สามารถวางแผน กลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแยกแยะองค์ประกอบของงาน แต่ละงานได้ คิดหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

1.3 ด้านการดำเนินงานให้สำเร็จ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีระดับ สูงสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการในชุมชน และท้องถิ่น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเป็นบุคคลสำคัญที่มีบทบาท ในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้ตอบสนองต่อความต้องการของสังคม และสามารถปรับเปลี่ยน การ

บริหารงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อความสำเร็จขององค์กร ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานให้สำเร็จ ทั้งด้านประสิทธิผลและคุณภาพของงาน ทำให้ผลการดำเนินงานมีคุณภาพตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนันท์ชพร ปานะรัตน์ (2561) พบว่า ผู้บริหารต้องตระหนักถึงความสำคัญของประสิทธิผลการดำเนินงาน กำหนดแนวทางในการทำงานที่มุ่งวัดผลสำเร็จได้อย่างชัดเจน สามารถขับเคลื่อนการทำงานให้ เป็นไปเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีเป้าหมายอยู่ที่ผู้รับบริการ กำหนดแนวทางการทำงานที่เหมาะสมและพึงพอใจกับทุกฝ่าย นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการบริหาร เพื่อสร้าง ประสิทธิภาพให้แก่องค์กร

1.4 ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับทุกภาคส่วนในองค์กร เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีระดับสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถทำให้ทุกส่วนงานในมหาวิทยาลัย ทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารต้องมีการสร้างความร่วมมือและความ เข้าใจกับสมาชิกในองค์กร มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม แสวงหาความร่วมมือจากทุกภาค ส่วนในองค์กร ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม เสียสละ มีทัศนคติที่ดี ให้ เกียรติและเคารพสิทธิของบุคคลอื่น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปนิดา เนืองพะยอม (2560) พบว่า ผู้บริหารต้องมีทักษะการสร้างความสัมพันธ์ สามารถทำให้ทุกส่วนงานในองค์กรทำงาน ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในแนวทางการทำงานในองค์กร

1.5 ด้านการสร้างพันธมิตร เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีระดับสูงสุด คือ ผู้บริหารสร้างความร่วมมือกับชุมชน เพื่อส่งเสริมการบริการวิชาการและการวิจัยเพื่อท้องถิ่น ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ผู้บริหารต้องมีการสร้าง เครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนและท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมการบริการวิชาการและการวิจัย สะท้อน ความคิดเห็นเพื่อสร้างองค์ความรู้ร่วมกันโดยให้ชุมชนมีส่วนร่วม พัฒนาต่อยอดและถ่ายทอด เทคโนโลยีสู่เชิงพาณิชย์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนันท์ชพร ปานะรัตน์ (2561) พบว่า มหาวิทยาลัยต้องส่งเสริมงานพันธกิจสัมพันธ์ การบูรณาการระหว่างชุมชนและท้องถิ่น ด้านการวิจัย และด้านบริการวิชาการ เนื่องจากเป็นแหล่งผลิตปัญญาเพื่อพัฒนาสังคม

1.6 ด้านการสร้างจิตวิญญาณการเป็นสมาชิกขององค์กร เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีระดับสูงสุด คือ ผู้บริหารเชื่อมั่นว่าการทำงานของบุคลากร ที่มีความคิดหลากหลาย จะ ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเดียวกันได้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีความ รักและศรัทธาในองค์กร มีความเชื่อมั่นในการทำงานของบุคลากร มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และความก้าวหน้าในวิชาชีพ สามารถนำศักยภาพในตัวบุคลากรออกมาใช้ในการทำงานอย่างมี ประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของธันยธรรณ์ คาวาซากิ (2560) พบว่า การสร้างแรงจูงใจ และบำรุงรักษาบุคลากร เป็นสิ่งที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความมั่นใจในเส้นทางอาชีพของตนเอง และปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ องค์กรต้องธำรงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถในการทำงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุความสำเร็จ

1.7 ด้านการพัฒนาผู้นำในปัจจุบันและในอนาคต เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีระดับสูงสุด คือ การวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ มหาวิทยาลัยต้องมีการกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ส่งเสริมสมรรถนะดิจิทัล เพื่อเตรียมความพร้อมการเป็นผู้บริหารในอนาคต ตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร ประกอบด้วย จักขุมา คือ การมีวิสัยทัศน์ วิรุโร คือ การมีความเชี่ยวชาญและนิสสัยสัมพันธ์ คือ การมีมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2562) พบว่า ผู้บริหารต้องพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะส่วนบุคคล มีความรู้ความสามารถ ความชำนาญ การ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความตั้งใจจริง ตามหลักทฤษฎีปาปนิคธรรมอันเป็นหลักธรรมที่เหมาะสมในการนำมาสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหาร

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง มีดังนี้

2.1 ด้านจักขุมา แนวทางการพัฒนา ผู้บริหารต้องวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กร แล้วนำมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย กำหนดกลยุทธ์และเส้นทางการบริหารที่ชัดเจนเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรการศึกษาแห่งอนาคต ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงค่านิยมหลักที่ใช้ในการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษา กำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานในทุกระดับ ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ เป้าหมายของมหาวิทยาลัย ทบทวนและประเมินผลกลยุทธ์การดำเนินงานในทุกระดับ มีการสื่อสารและถ่ายทอดแผนเชิงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ มีกำหนดแผนปฏิบัติการและตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน สะดวกต่อการนำไปใช้ในการดำเนินงาน มีความมุ่งมั่นในการแสวงหาความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา จัดหาสิ่งสนับสนุนที่ใช้ในการบริหารและการดำเนินงานเพื่อการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดเข้าใจบทบาทที่สอดคล้องกับเป้าหมายของการจัดการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Mahmood Awad (2021) พบว่า ผู้นำมีหน้าที่ในการกำหนดทิศทางการกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้มีความรับผิดชอบ มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถควบคุมการทำงานขององค์กรให้เป็นไปเพื่อความสำเร็จ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พระราชวชิรเมธี (วีระ วรปัญญา) (2558) พบว่า ผู้นำต้องกำหนดทิศทางที่จะดำเนินงานขององค์กร โดยมีจุดหมายปลายทาง เป้าหมาย ที่ชัดเจน และมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ตามหลักจักขุมา หมายถึง การมีสายตายาวไกลในการบริหารงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของอานนท์ เมธีวรฉัตร (2561) พบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยสงฆ์ต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล กำหนดแผนงานและเป้าหมายการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ วิเคราะห์แผนงานเพื่อนำไปพัฒนาการบริหารอยู่เสมอ นำแผนงานสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นที่ประจักษ์

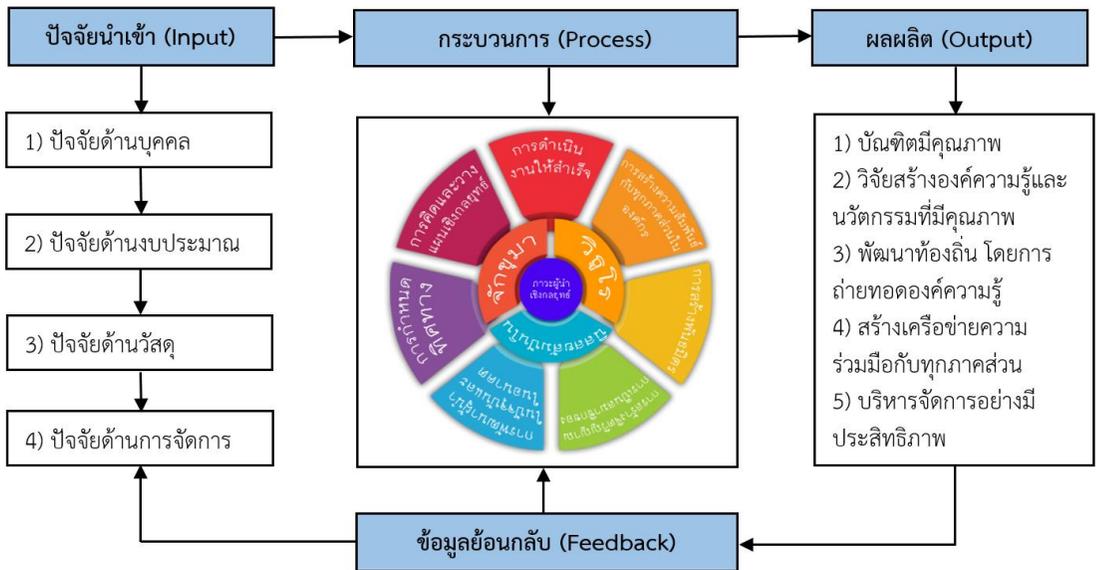
2.2 ด้านวิรุโร แนวทางการพัฒนา ผู้บริหารต้องกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร เพื่อส่งเสริมการเป็นผู้นำอย่างชัดเจน มีแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารทั้งในปัจจุบันและในอนาคต มีความมุ่งมั่นในการแสวงหาความรู้ มีสมรรถนะดิจิทัล เพื่อพัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรมในการจัดการศึกษา กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการ

ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารอย่างชัดเจน จัดให้มีระบบการบริหารงานบุคคลของทุกหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ วิเคราะห์ขั้นตอนการทำงานของทุกหน่วยงาน เพื่อให้สามารถประสานงานกันอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการกำกับติดตามและการควบคุมที่เข้มงวดกับการให้อิสระในการทำงานแก่บุคลากร เชิญผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกมาเป็นที่ปรึกษา เพื่อสนับสนุนข้อมูลที่ทันสมัยและทันต่อเหตุการณ์ สนับสนุนเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการบริหาร สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบควบคุมคุณภาพการปฏิบัติงาน ทั้งด้านปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต มีการติดตามความก้าวหน้าและมีส่วนช่วยแก้ไขปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอัศนีย์ สุกใจใจ (2563) พบว่า หลักรัฐวิโร ผู้บริหารต้องมีความเชี่ยวชาญ มีความรู้และประสบการณ์ในสายงานนั้น จึงจะบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของนันท์ชพร ปานรัตน์ (2561) พบว่า ผู้บริหารควรมีความมุ่งมั่น ขยันหมั่นเพียร หมั่นฝึกฝน มีความอดทน ส่งเสริมและสนับสนุน ให้มีการใช้นวัตกรรมทางการบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ควรเลือกบุคลากรในการทำงานให้เหมาะสมกับตำแหน่ง และสอดคล้องกับงานวิจัยของชีวิน อ่อนล่อ (2563) พบว่า ภาวะผู้นำการศึกษาในยุคปัจจุบันต้องมีความรู้ ความสามารถทันกับโลกยุคดิจิทัล สามารถปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคตได้

2.3 ด้านนิสยสัมพันธ์ แนวทางการพัฒนา ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ สามารถทำให้ทุกส่วนงานทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ส่งเสริมให้บุคลากรมีความเป็นเอกภาพในการทำงานที่รับผิดชอบ วิเคราะห์ลักษณะการสื่อสารและการประสานงานของบุคลากร เพื่อให้เกิดความเข้าใจในแนวทางการทำงานร่วมกัน ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรักและศรัทธาในการเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัย ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถและความก้าวหน้าในวิชาชีพ มีความเชื่อมั่นในตัวบุคลากรว่าเป็นคนดีมีความสามารถในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้ สร้างเครือข่ายกับมหาวิทยาลัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อสนับสนุนการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ สร้างเครือข่ายกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน เพื่อพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนและการวิจัย มีความสามารถในการสร้างความร่วมมือ ความไว้วางใจและความผูกพันกับพันธมิตร ในการยกระดับการจัดการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพระประดิษฐ์ อภินนโท (นรินนอก) (2561) พบว่า หลักการมีมนุษยสัมพันธ์ โดยผู้นำควรยกย่องให้เกียรติผู้ร่วมงาน สร้างมิตรภาพ เอาใจใส่ในการทำงาน รับรู้และใคร่ครวญในสิ่งที่ทำด้วยความรอบคอบ กระตือรือร้น พร้อมให้คำปรึกษา แนะนำที่ถูกต้องและหมั่นตรวจสอบข้อบกพร่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของเหมือนฝัน นันทียกุล (2562) พบว่า การสร้างทีมให้เข้มแข็งเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารจะต้องเป็นได้ทั้งผู้นำและผู้ตาม สร้างขวัญและกำลังใจ ให้ทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของทีม ร่วมกันคิดตัดสินใจรับผิดชอบและชื่นชมความสำเร็จร่วมกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของธีรพจน์ แนนเนียน (2562) พบว่า มหาวิทยาลัยต้องส่งเสริมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อสนับสนุนการบริหารงานและร่วมกันพัฒนางานวิจัย

## องค์ความรู้ใหม่

จากการวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง” ผู้วิจัยได้รับองค์ความรู้ใหม่ โดยที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับหลักการบริหารของทฤษฎีเชิงระบบ (System Theory) ดังนี้



ภาพที่ 1 องค์ความรู้จากการวิจัย

หลักการบริหารองค์กร ประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ปัจจัยนำเข้า (Input) คือ หลักการบริหาร (4’M) ประกอบด้วย ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านงบประมาณ ปัจจัยด้านวัสดุ และปัจจัยด้านการจัดการ

ส่วนที่ 2 กระบวนการ (Process) คือ การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ใช้หลักวงจรคุณภาพ (PDCA) ประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติ การตรวจสอบ และการปรับปรุง เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำและปรับปรุงการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง

ส่วนที่ 3 ผลผลิต (Output) คือ ผลการดำเนินงาน ได้แก่ 1) บัณฑิตมีคุณภาพ 2) วิจัยสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมที่มีคุณภาพ 3) พัฒนาท้องถิ่นโดยการถ่ายทอดองค์ความรู้ 4) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับทุกภาคส่วน และ 5) บริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนที่ 4 ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) คือ การนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ให้เกิดประสิทธิภาพ

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. มหาวิทยาลัย ควรมีการกำหนดนโยบาย ส่งเสริมการบริหารองค์กรแบบมีส่วนร่วม และบูรณาการหลักพุทธธรรมมาใช้ในการดำเนินงาน
2. มหาวิทยาลัย ควรมีการกำหนดนโยบาย ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการทำงานสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน
3. มหาวิทยาลัย ควรส่งเสริมการสร้างเครือข่ายกับมหาวิทยาลัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อสนับสนุนการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. ผู้บริหารต้องตระหนักและเห็นความสำคัญในการส่งเสริมบุคลากรให้มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และความก้าวหน้าในวิชาชีพ มีความรักและศรัทธาในองค์กร
2. ผู้บริหารต้องทำให้ทุกส่วนงานในมหาวิทยาลัยทำงานร่วมกัน สามารถสื่อสารและประสานงานกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

## เอกสารอ้างอิง

- เครือข่ายมหาวิทยาลัยราชภัฏ. (2562). รายงานการประกันคุณภาพภายใน ระดับอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2562. กรุงเทพฯ: เครือข่ายมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านการประกัน คุณภาพการศึกษา.
- ชีวิน อ่อนลออและสุชาติ บางวิเศษ. (2563). ภาวะผู้นำยุคดิจิทัล สำหรับนักบริหารการศึกษา. วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย, 10(1), 108-119.
- ฉันทธรรม คาวาซากิ. (2560). ทิศทางการบริหารมหาวิทยาลัยของรัฐในภาคตะวันออกสู่ประชาคมอาเซียนในทศวรรษหน้า. (ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา). คณะศึกษาศาสตร์: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธีรพจน์ แนบเนียน. (2562). รูปแบบการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศด้านงานวิจัยเพื่อท้องถิ่นของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- นันทิพร ปานะรัตน์. (2561). ประสิทธิภาพของการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์). บัณฑิต วิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ปนิดา เนื่องพะยอม. (2560). กลยุทธ์การบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่าง ยั่งยืน. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการศึกษา). วิทยาลัยครุ ศาสตร์: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- พระประดิษฐ์ อภินนโท (นรินนอก). (2561). รูปแบบภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหาร เทศบาลตำบลกุฉินท อำเภอสองแฉง จังหวัดนครราชสีมา. (วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์

- มหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระราชวชิรเมธี (วีระ วรปถโญ). (2558). *รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย*. (ดุष्ฎีนิพนธ์พุทธศาสตรดุष्ฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2562). *ภาวะผู้นำเชิงพุทธ*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). มหาสารคาม: อภิชาติการพิมพ์.
- สำนักงานที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ. (2561). *ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579)*. เข้าถึงได้จาก <http://plan.bru.ac.th>
- เหมือนฝัน นันทียกุล. (2562). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนเอกชน สู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). คณะครุศาสตร์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- อนุธิดา ประเสริฐศักดิ์. (2563). *โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การจัดการนวัตกรรมกับผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุष्ฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารองค์การภาครัฐและเอกชน). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยคริสเตียน.
- อัศนีย์ สุกิจใจ. (2560). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิชาการตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนวิถีสฤทธ ในจังหวัดนครสวรรค์*. (ดุष्ฎีนิพนธ์พุทธศาสตรดุष्ฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- อานนท์ เมธีวรรณ. (2561). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารของวิทยาลัยสงฆ์ สังกัดมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุष्ฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- Adair, J. (2010). *Strategic Leadership: How to Think and Plan Strategically and Provide Direction*. London: Pan Macmillan.
- Mahmood, J. A., Muthana, M. S., & Mohammed, Q. H. (2021). The Impact of the Strategic Leadership in Strategic Learning Exploratory Research at Anbar University. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 27(128), 99-112.
- Mansour, M. A., Mazen, J. A., & Samy, S. A. (2020). Abu-Naser Strategic Leadership Practices and their Relationship to Improving the Quality of Educational Service in Palestinian Universities. *International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)*, 5(3), 11-26.