

## วิสัยทัศน์ : ปัญหาสำหรับผู้นำทางการศึกษา ในศตวรรษที่ 21

มนตรี แย้มกสิกร\*

### 1. บทนำ

การดำรงชีวิตเป็นกระบวนการของการต่อสู้แข่งขันและการคัดเลือกซึ่งผู้นำทุกคนต่างเข้าใจกันดี เพราะผู้นำก็ต้องต่อสู้และแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งผู้ที่จะคล้ายตามเขา วิสัยทัศน์ของผู้บริหารจึงเป็นนัยที่แสดงถึงความเข้าใจในอดีตและปัจจุบันและที่สำคัญกว่านั้นก็คือ วิสัยทัศน์ยังเป็นเหมือนแผนที่ประกอบการเดินทางไปยังจุดหมายในอนาคตและเป็นคู่มือแนะนำวิธีการเดินทางไปอีกด้วย วิสัยทัศน์ของผู้นำอาจมาจากสัญชาตญาณหรือมาจากความคิดที่มีโครงสร้างที่แน่นอน แต่สิ่งที่เหมือนกันคือมัน

เป็นพื้นฐานแห่งความสำเร็จทั้งในแง่การแข่งขันและการคัดเลือก

ความหมาย วิสัยทัศน์ (vision)

วิสัยทัศน์ตรงกับภาษาอังกฤษว่า

“vision” แต่ในคำภาษาอังกฤษยังมีคำว่า

“visionary” ซึ่งอาจแปลว่ามองภาพในอุดมคติ

หรือในฝัน พวกยูโทเปียน (Utopian)

ทั้งหลายคือพวกที่ฝันถึงอนาคตตามอุดมคติ

อาจจะไม่เกิดขึ้นก็ได้ (วิชัย ดันศิริ, 2541 หน้า

81) วิสัยทัศน์มีความหมายได้หลายมิติคือ

วิสัยทัศน์ หมายถึงการมองไปใน

อนาคต

วิสัยทัศน์ หมายถึงภาพจินตนาการ  
ในอนาคต

วิสัยทัศน์ หมายถึงภาพความคิด  
และภาพจินตนาการที่ชัดเจนของอนาคต  
(Kouzes and Posner, 1997, p. 95)

วิสัยทัศน์ หมายถึงการเดินทาง  
ด้วยสมอง (mental journey) จากที่ ๆ เรา  
ไปสู่ที่ ๆ เราไม่รู้

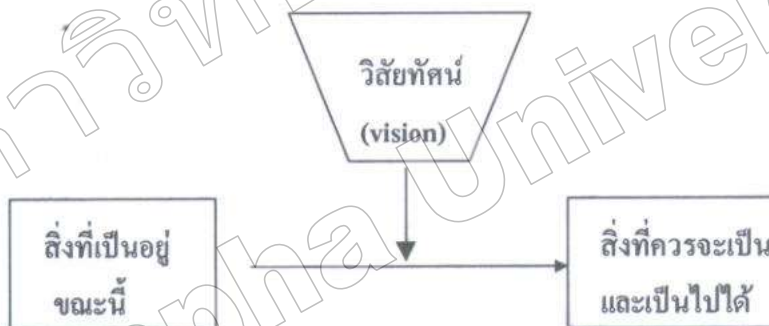
วิสัยทัศน์ หมายถึงภาพลักษณ์  
ทางสมอง (mental image) ของความเป็นไป  
ได้และที่พึงปรารถนาในอนาคต

วิสัยทัศน์ หมายถึงแผนที่ทางหลวง  
(road map) ที่นำไปสู่อนาคตที่ดีกว่า

วิสัยทัศน์ หมายถึงภาพในใจ  
(mind space) ที่เป็นแนวทางเพื่อการปฏิบัติ  
และการตัดสินใจ

วิสัยทัศน์ หมายถึงพิมพ์เขียว (blue  
print) ของสภาพการณ์ที่พึงปรารถนา

วิสัยทัศน์ หมายถึงหน้าต่างสำหรับ  
มองโลกในวันพรุ่งนี้ (เสริมศักดิ์ วิชาลากรณ์,  
2542)



ภาพประกอบ 1 แสดงความคิดรวบยอด “วิสัยทัศน์”  
(เสริมศักดิ์ วิชาลากรณ์, 2542)

วิสัยทัศน์ เป็นการคิดสร้างภาพฉาย  
ไปในอนาคตถึงสภาวะที่พึงประสงค์ได้อย่าง  
ชัดเจน อันเป็นผลจากกระบวนการคิด การ  
ตระหนักรู้ การสังเคราะห์ข้อมูล เหตุการณ์  
และสถานการณ์ต่าง ๆ เข้าด้วยกันของบุคคล  
หรือกลุ่มบุคคลจากการทำความเข้าใจสภาพ

ปัญหาภาวะปัจจุบัน เล็งเห็นความเป็นไปข้าง  
หน้า และจับกระแสดความเปลี่ยนแปลงใน  
อนาคตได้ วิสัยทัศน์จะเป็นตัวแรงกระตุ้น  
ท้าทายให้เกิดพฤติกรรมเพื่อเปลี่ยนแปลง  
ในเชิงพัฒนาและสร้างสรรค์ (สมาคมนักเรียน  
ทุนรัฐบาลไทย, 2540, หน้า 21 - 22)

## ลักษณะของวิสัยทัศน์

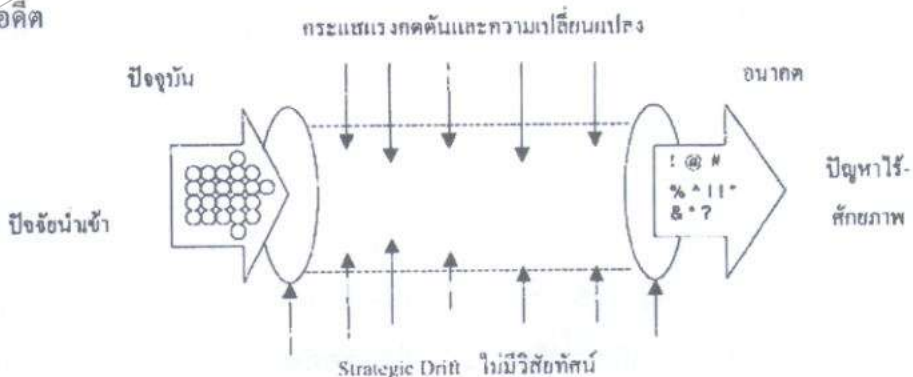
1. วิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพจะต้องสามารถเข้าใจให้อยากไปสู่เป้าหมายนั้น
2. วิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพจะต้องชัดเจนและท้าทาย
3. วิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีความเป็นไปได้สมเหตุสมผลและมีความยืดหยุ่น
4. วิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีเสถียรภาพ ไม่เกิดการแปรเปลี่ยนง่าย มีความท้าทายที่คงที่
5. วิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพจะเป็นเครื่องนำทางและควบคุมเมื่อมีสิ่งอื่นเข้ามารบกวน
6. วิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยสร้างพลังภายในคนให้กับบุคลากรขององค์กรก่อน และช่วยสร้างพลังให้กับลูกค้าเป็นอันดับรอง
7. วิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพเตรียมสำหรับอนาคต แต่ก็เป็นอย่างหนึ่งจริงสำหรับอดีต

## 8. วิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพจะมี

รายละเอียด แต่ก็ไม่กว้างเกินไปสำหรับการดำเนินงาน (Apps, 1994 , p. 127)

## 2. วิสัยทัศน์กับผู้นำ

ผู้นำที่ดีหรือผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นจะมีลักษณะเป็นผู้สร้างหรือนำการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่สิ่งที่ดีกว่า การจะทำให้องค์กรเกิดการพัฒนายู่ไปถึงที่ดังที่ได้นั้น ผู้นำจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจนเสียก่อน หากผู้นำไร้ซึ่งวิสัยทัศน์ การบริหารการพัฒนาองค์กรที่ขาดซึ่งวิสัยทัศน์กำกับชี้นำ เสมือนรูชนาวาที่ปราศจากหางเสือเป็นเครื่องชี้ทิศทางมุ่งไปสู่เป้าหมาย ความโกลาหล ความวุ่นวาย ความไร้เสถียรภาพย่อมเกิดขึ้น การบริหารงานจะเต็มไปด้วยปัญหาให้สะสาง เวลาที่จะนำไปใช้เพื่อการพัฒนาสร้างสรรค์สิ่งที่ดีงามแก่อนุชนรุ่นหลังก็จะน้อยลง การพัฒนาใดๆ ก็ไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้แต่แรก

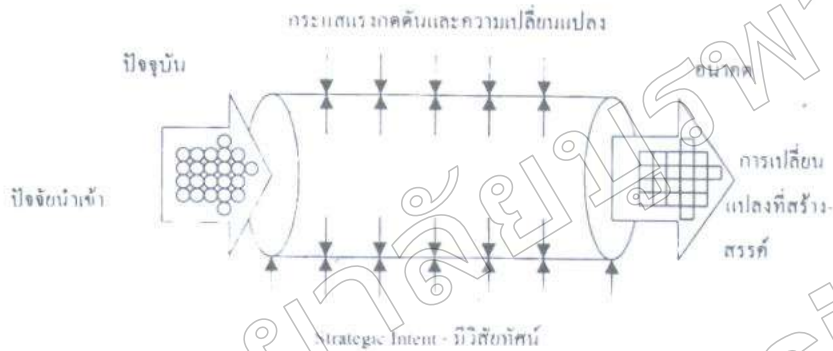


ภาพประกอบ 2 ภาวะไร้ซึ่งวิสัยทัศน์



ในมุมกลับ หากผู้นำทุกระดับมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนแล้ว จะสามารถร่วมกันเดินทางไปสู่ออนาคตที่ดีกว่า ทุกคนมีเจตจำนงที่เป็นกลยุทธ์ มุ่งสู่เป้าหมาย ทุกคนมีความคิดความเชื่อ มีค่า

นิยมพื้นฐานอย่างชัดเจนตรงกัน การกิจแนวทางการปฏิบัติก็จะเอื้อต่อการขับเคลื่อนองค์กรเข้าสู่ภาพแห่งอนาคตที่วาดฝันไว้



ภาพประกอบ 3 ผลของการมีวิสัยทัศน์  
(สมาคมนักเรียนทุนรัฐบาลไทย, 2540, หน้า 24)

### 3. วิสัยทัศน์กับบทบาทของผู้นำ

ผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพจะต้องทำหน้าที่ในการทำให้บุคลากรในองค์กรช่วยกันเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงองค์กรไปในทิศทางที่ถูกต้องการเหมาะสม ซึ่งก็หมายถึงผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้องเหมาะสมก่อนจึงจะเกิดการนำได้ถูกทิศทาง ในการนำของผู้นำนั้นมีการกิจที่ต้องปฏิบัติอย่างน้อย 3 ประการคือ

3.1 กำหนดทิศทางหรือกำหนดวิสัยทัศน์ที่มียุทธศาสตร์ที่จะสามารถเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายในอนาคตนั้นได้จริง

3.2 ทำการสื่อสารทิศทางที่จะต้องให้บุคลากรในองค์กรร่วมมือร่วมใจกัน โดยจะต้องทำให้ทุกคนมีความเข้าใจวิสัยทัศน์หรือ

เป้าหมายในอนาคตถูกต้องตรงกันด้วยคำนิยามและทัศนคติที่ดีต่อภาพอนาคตนั้น

3.3 สร้างแรงจูงใจและรักษาทิศทางในการเคลื่อนไปสู่เป้าหมายอนาคตไว้ให้ได้อย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยการกระตุ้นโดยอาศัยปัจจัยพื้นฐานด้านความต้องการของมนุษย์ คำนิยามและอารมณ์ของบุคคลมาเป็นพื้นฐานในการเสริมแรงจูงใจ (Kotter, 1990, p.5 ; เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2542)

ทิจี และอุลริช (Tichy and Ulrich, 1984 quoting Kolb, Rubin and Osland, 1991) มีแนวความคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อพัฒนาให้มีประสิทธิภาพนั้น ผู้ที่มีส่วนสำคัญ คือ ผู้บริหารองค์การจะต้องเป็นผู้นำการ

เปลี่ยนแปลง (transformational leader) โดย  
 ต้องทำ 3 กิจกรรม คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์  
 (creation of a vision) ผู้นำต้องสร้างวิสัยทัศน์  
 ขององค์การในอนาคต ให้สมาชิกที่เป็นบุคคล  
 สำคัญขององค์การมีส่วนร่วมรับรู้ในวิสัยทัศน์  
 ผู้นำเป็นแกนสำคัญในความรับผิดชอบต่อวิสัย  
 ทัศน์ ผู้นำจำเป็นต้องมีการคิดในเชิงบูรณาการ  
 สร้างสรรค์ หยั่งรู้และอุปนัย การสร้างวิสัย  
 ทัศน์ดังกล่าว ควรจะสอดคล้องกันในเรื่อง  
 ปรัชญาและแบบทั้งของผู้นำและองค์การ 2)  
 การสร้างความผูกพัน (mobilization of  
 commitment) บุคลากรขององค์การหรืออย่าง  
 น้อยส่วนใหญ่ต้องยอมรับภารกิจและวิสัยทัศน์  
 ใหม่ และกระทำให้เกิดขึ้น ผู้นำการเปลี่ยน  
 แปลงต้องเข้าใจผู้ตามอย่างลึกซึ้ง ควรทำองค์  
 การให้มีชีวิตชีวา แตกต่างจากผู้นำคนก่อนและ  
 3) การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นมาแต่เดิม  
 (institutionalization of change) องค์การจะต้อง  
 ได้รับการปรับเปลี่ยนรูปแบบพฤติกรรมใหม่ ผู้  
 นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องทำวิสัยทัศน์ให้  
 เป็นจริง ภารกิจต่าง ๆ ต้องมีการกระทำ  
 ปรัชญาต้องนำไปสู่การปฏิบัติ ความเป็นจริง  
 การกระทำและการปฏิบัติใหม่ต่าง ๆ ต้องมี  
 ร่วมกันทั้งองค์การ วิธีการติดต่อสื่อสาร  
 การตัดสินใจและระบบการแก้ปัญหา เป็น  
 เครื่องมือที่ทำให้วิสัยทัศน์กลายเป็นความจริง  
 ได้ การเปลี่ยนแปลงสิ่งเป็นมาแต่เดิม จำเป็น  
 อย่างยิ่งที่ต้องการรูปแบบและการเสริมแรงของ  
 วัฒนธรรมใหม่ที่เหมาะสมกับองค์การ ระบบ  
 ทรัพยากรมนุษย์ในการคัดเลือก การพัฒนา การ

ประเมินและการให้รางวัล เป็นเรื่องหลัก  
 สำหรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

ทิชชี และ เดวานน่า (Tichy and  
 Devanna, 1986) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการ  
 เปลี่ยนแปลง และได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำ  
 การเปลี่ยนแปลง ปัจจัยที่มีผลประการหนึ่งคือ  
 การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
 โดยเปลี่ยนแปลงองค์การที่ตนรับผิดชอบไปสู่  
 เป้าหมายที่ดีกว่า เป็นคนกล้าและเปิดเผย กล้า  
 เผชิญกับความจริง เชื่อมั่นในคนอื่นว่ามีความ  
 สามารถ ชื่นนำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของ  
 เป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันให้การปฏิบัติ  
 งานเพื่อบรรลุเป้าหมาย และ สร้างแรงผลักดัน  
 ให้การปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า เป็น  
 ผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต มีความสามารถในการ  
 เผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ  
 ความไม่แน่นอน

#### 4. วิสัยทัศน์ : ปัญหาที่จะเกิดขึ้นกับผู้นำ

ในอนาคตผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ที่ชัดเจนกว่า มีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จมากกว่า แต่ลักษณะของปัญหาที่เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้นำ จะเกิดขึ้นหลายลักษณะ ได้แก่

4.1 ผู้นำที่ขาดวิสัยทัศน์ กล่าวคือ  
 จะมีผู้นำบางส่วนที่ไร้ซึ่งวิสัยทัศน์ เป็นผู้นำ  
 แบบไร้ทิศทาง น่าองค์กรแบบดั้งเดิมมากกว่า  
 การทำงานแบบเชิงรุกโดยเฉพาะผู้นำรุ่นเก่าที่  
 ไม่มีการปรับตนเอง เพราะลักษณะของสังคม  
 ไทยมีทัศนคติเชิงรับมากกว่าเชิงรุก แม้



ปัญหาเฉพาะหน้ามากกว่าคิดแก้ไขปัญหาล่วงหน้าก่อนวิกฤตการณ์จะปรากฏ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2539, หน้า 40) ผู้นำลักษณะดังกล่าวยังคงมีอยู่ในสังคมไทย แต่จะค่อย ๆ หดไปตามอายุการทำงาน แต่ก็ยังถือว่ายังคงเป็นปัญหาที่ดำรงอยู่ในระยะหัวเลี้ยวหัวต่อของดินทศวรรษของศตวรรษที่ 21

4.2 ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ แต่เป็นการสร้างวิสัยทัศน์ที่ผิดพลาด ขาดแคลนความเหมาะสมกับองค์กรอาจเกิดจากสาเหตุ

4.2.1. ขาดการศึกษาและความเข้าใจกับสิ่งแวดล้อมที่ต่อเนื่อง อาทิ นโยบายรัฐ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง ทิศทางแนวโน้มของโลก เป็นต้น

4.2.2. ขาดความเข้าใจธรรมชาติขององค์กร ประเมินศักยภาพขององค์กรผิดพลาด ประเมินศักยภาพของบุคลากรในองค์กรไม่ถูกต้อง ไม่สามารถบริหารทรัพยากรขององค์กรได้ เป็นต้น

4.2.3. ไม่รู้จักกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรต้องเกี่ยวข้องกับตัวขาดการวิเคราะห์คุณลักษณะทางประชากรกลุ่มเป้าหมาย ไม่สามารถวิเคราะห์ความต้องการหรือปัญหาของกลุ่มเป้าหมายเพื่อจะจัดการตอบสนองให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้

4.2.4. ไม่เข้าใจ ไม่สนใจคู่แข่งขาดการปรับปรุงองค์กรให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง ทำให้คู่แข่งมีความเหนือกว่าตลอดเวลา จึงมีผลทำให้องค์กรด้อยตกเป็นรองตลอด

เวลา ขาดลักษณะการนำ (เสริมศักดิ์ วิสาธกรณ์, 2542)

4.3 ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์แต่ไม่สามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้

จากลักษณะของปัญหาที่จะเกิดขึ้นกับผู้นำในส่วนที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์นั้น แนวโน้มของปัญหาที่คาดว่าจะเกิดจะเป็นปัญหาการสร้างวิสัยทัศน์ที่ไม่เหมาะสมของผู้นำมากที่สุด การนำองค์กรไปสู่เป้าหมายตามที่กำหนดไว้ตามวิสัยทัศน์ไม่ได้ และผู้นำที่วิสัยทัศน์จะน้อยลงตามลำดับ

## 5. วิเคราะห์สาเหตุแห่งปัญหา

ปัญหาการขาดวิสัยทัศน์ในระดับต่าง ๆ ของผู้นำดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้นอาจวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดการขาดวิสัยทัศน์ของผู้นำได้ดังนี้

5.1 ปัญหาความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของข้อมูลข่าวสาร ความเปลี่ยนแปลงสภาพสังคม เศรษฐกิจ การเมืองในระดับโลก ระดับภูมิภาค และระดับประเทศ มีความแปรผันเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เนื่องจากในสภาวะปัจจุบันเป็นยุคสมัยของสังคม ข้อมูลข่าวสาร ผลจากความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีการสื่อสาร ทำให้ทั่วทุกมุมโลกสามารถติดต่อสื่อสารถึงกันได้ภายในเวลาไม่กี่นาที จึงทำให้กระบวนการตัดสินใจขององค์กรของประเทศต่าง ๆ ปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา กระแสความสนใจในประเด็นต่าง ๆ จึงมีทิศ

ทางและระดับความเข้มข้นของกระแสเปลี่ยนแปลงตลอด ดังนั้นหากผู้นำที่มีแนวโน้มของการขาดความฉับไวต่อการเปิดรับข้อมูลข่าวสาร ความเปลี่ยนแปลงของโลก จะทำให้ผู้นำขาดข้อมูลที่ทันสมัย การจะสร้างวิสัยทัศน์จะผิดพลาดล้ำสมัยไม่ทันการ

5.2 ปัญหาผู้นำขาดการพัฒนาและปรับตัวเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำที่ขาดการฝึกฝนทักษะการบริโภคข่าวสาร (information consumerism) ขาดทักษะจริยธรรมของการใช้ข้อมูลข่าวสาร (ethics of information use) ขาดทักษะการรู้จักใช้ข่าวสารอย่างชาญฉลาด (information literacy) ซึ่งหมายถึงทักษะและทัศนคติในการเรียนรู้ตลอดชีวิตนั่นเอง (Claver, 1987 อ้างจาก เกษม วัฒนชัย, 2537) ทักษะทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นนับเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งที่จะมีผลต่อขีดความสามารถในการได้มาซึ่งข่าวสารข้อมูล อันเป็นปัจจัยนำเข้า (input) สำหรับการก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ที่รอบคอบและกว้างไกล สมเหตุสมผล ทันกระแสความเปลี่ยนแปลงของโลกในอนาคตมากขึ้นเพียงใด

5.3 ปัญหาผลกระทบจากการสภาวะเศรษฐกิจถดถอยทั้งของประเทศไทยและผลกระทบจากเศรษฐกิจโลกมีผลทำให้ทุกวงการไม่ว่าจะเป็นในระบบราชการหรือระบบธุรกิจเอกชน ล้วนแล้วแต่ต้องไ้หันนโยบายประหยัด ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดผลตอบแทนสูงสุด ซึ่งผลที่จะกระทบต่อการพัฒนาวิสัยทัศน์ของผู้นำคือในอดีตที่ผ่านมา

การพัฒนาผู้นำเพื่อให้มีวิสัยทัศน์ที่เป็นนวัตกรรมและทันสมัยกว้างไกลมักจะใช้การฝึกอบรมและการศึกษาดูงานทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เมื่อปัญหาด้านเศรษฐกิจเกิดขึ้นนโยบายการฝึกอบรม การศึกษาดูงานในประเทศ ต่างประเทศถูกระงับหรือไม่ก็จะต้องพิจารณากันอย่างเข้มงวด ดังกรณีตัวอย่างเช่นในระบบราชการไทย ได้มีคำสั่งเข้มงวดการเดินทางไปศึกษาดูงานต่างประเทศของข้าราชการ การฝึกอบรมตามหลักสูตรที่เคยไปศึกษาดูงานในต่างประเทศได้ถูกระงับ หรือไม่ก็ถูกระงับทางหรือปรับเปลี่ยนประเทศที่มีค่าใช้จ่ายต่ำลง อาทิหลักสูตรวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร ซึ่งเคยเดินทางไปศึกษาดูงานในประเทศที่มีไว้ในทวีปเอเชีย ปัจจุบันต้องลดลงมาเป็นเพียงการศึกษาดูงานแถบประเทศเอเชีย หลักสูตรวิทยาลัยการทัพบก และหลักสูตรอื่นที่เป็นการพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำระดับสูงของส่วนราชการไทย ล้วนแล้วแต่พบสภาพปัญหาอย่างเดียวกันทั้งสิ้น ผลจากสภาวะดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อเปิดโลกทัศน์ของผู้นำบ้างไม่มากนักน้อยอย่างแน่นอน นอกจากกรณีการเปลี่ยนแปลงนโยบายการศึกษาดูงานในต่างประเทศแล้ว ยังมีผลกระทบเรื่องนโยบายการฝึกอบรม โดยจะพบว่าโอกาสที่ข้าราชการหรือผู้บริหารหรือผู้นำในแต่ละองค์กรได้ไปฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ จะถูกลดโอกาสลงมาก ทั้งนี้เนื่องมาจากปัญหาการติดขัดเรื่องงบประมาณค่าใช้จ่าย เพราะแม้แต่ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ ก็ถูกลดอัตราเบี้ยเลี้ยงลง อาจสรุปได้ว่าผลจาก



สภาวะเศรษฐกิจถดถอย มีผลทำให้ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาศักยภาพ ขีดความสามารถทางวิชาการตลอดจนโลกทัศน์ของผู้นำ อันมีผลต่อการเกิดวิสัยทัศน์ที่ดีมีประสิทธิภาพ ได้ส่วนหนึ่ง

5.4 ปัญหาผู้นำขาดทักษะในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับบุคลากรในองค์กร การสร้างวิสัยทัศน์ให้กับองค์กรมีความจำเป็นต้องเริ่มจากค่านิยม (value) โดยจะต้องสร้างค่านิยมที่จะนำไปสู่การมีวัฒนธรรมการทำงานที่ดีขององค์กร และการสร้างพัฒนาค่านิยมจะต้องเปิดโอกาสให้ทุกระดับของบุคลากรมีส่วนร่วมช่วยกันสร้าง จากนั้นจะต้องทำให้ทุกคนในองค์กรเกิดความเชื่อมั่นศรัทธาในค่านิยม วัฒนธรรม การทำงานขององค์กรอย่างจริงจัง ด้วยกระบวนการเหล่านี้เป็นส่วนสำคัญทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันในการพัฒนาองค์กร ดังกรณีตัวอย่างของบริษัทที่ประสบความสำเร็จด้วยกระบวนการดังกล่าว เช่นบริษัทไอบีเอ็มจำกัด บริษัท คุเปอร์ไทร์ จำกัด เป็นต้น ชื่อบริษัทเหล่านี้มีความเชื่อว่า “ค่านิยมเป็นรากฐานการกำหนดวิสัยทัศน์” วิสัยทัศน์ของบริษัทคือประโยชน์ ที่สรุปเอาค่านิยมความมุ่งหวังและเป้าหมายของบริษัทเข้าไว้ทั้งหมด มันเป็นประโยชน์ที่พนักงานทุกคนรับและใส่ใจใ้เป็นอย่างดี และเป็นประโยชน์ที่บ่งบอกถึงสถานภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของบริษัทอย่างชัดเจน และยังเป็นเหมือนแผนที่ที่คอยชี้นำทิศทางที่บริษัทจะก้าวไปในอนาคตด้วย” (Quigley, 2538 p.8 ;

Peter, 1985 p. 231)

## 6. แนวทางการพัฒนาเพื่อรองรับการแก้ปัญหาผู้นำขาดวิสัยทัศน์

ดังได้กล่าวมาแล้วว่าผู้นำจะมีระดับของการขาดวิสัยทัศน์ในระดับของความเข้มข้นที่แตกต่างกัน ตามภูมิหลังของการได้รับการฝึกฝนอบรม และทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่แตกต่างอื่น ดังนั้นแนวทางการพัฒนาเพื่อรองรับการแก้ปัญหาผู้นำขาดวิสัยทัศน์ ควรที่จะดำเนินการ ดังนี้

6.1 พัฒนาทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต (life - long education skills) หรือทักษะการใช้ข้อมูลข่าวสารอย่างชาญฉลาด (information literacy) อันประกอบด้วยทักษะและทัศนคติที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้ตลอดชีวิต หรือทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ (critical thinking skills) ซึ่งเน้นกิจกรรมเกี่ยวกับ

6.1.1 ทักษะการเลือก (selection skill) ข้อมูลข่าวสารที่ตรงกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการและเป็นข้อมูลข่าวสารที่เชื่อถือได้ทันสมัย

6.1.2 ทักษะการปฏิเสธ (rejection skill) ข้อมูลข่าวสารที่ขาดความสมบูรณ์ ล้าสมัย ขาดความน่าเชื่อถือ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคปัจจุบันข้อมูลที่ปรากฏในสื่ออิเล็กทรอนิกส์ หรือที่มีอยู่ในระบบ internet มีข้อมูลที่ปรากฏใน web-site ต่าง ๆ มากมาย หากขาดทักษะการปฏิเสธข้อมูลบาง



อย่างไรจะทำให้เสียเวลาหลงใหลอยู่กับข้อมูล  
จำนวนมหาศาล

6.1.3 ทักษะการประเมิน (evaluation skill) ข้อมูลข่าวสารเป็นทักษะที่  
จะต้องรู้จักตั้งเกณฑ์สำหรับประเมินข้อมูลข่าว  
สารที่มีอยู่ปัจจุบันว่าข้อมูลใดที่มีคุณค่า ข้อมูล  
ใดที่ด้อยคุณภาพไม่เหมาะสมที่จะนำมาใช้งาน

6.1.4 ทักษะการจัดระบบข้อ  
มูล (organization skill) หลังจากที่ได้ข้อมูลที่มี  
คุณภาพมาแล้ว จะต้องมีความสามารถในการรวบรวม  
จัดหมวดหมู่ ข่าวสารให้เป็นระบบพร้อมที่จะ  
ใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6.1.5 ทักษะการกำหนด  
นิยามประเด็น (topic definition) การจะใช้ข้อ  
มูลข่าวสารได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องรู้  
จักนิยามประเด็นได้เด่นชัด ตรงประเด็น  
เพราะในโลกแห่งข้อมูลข่าวสาร ต้องมีการใช้  
“คำสำคัญ” (Keyword) เป็นกุญแจในการนำ  
เข้าสู่ประเด็นที่จะใช้ข้อมูลข่าวสาร

6.1.6 ทักษะการกำหนด  
นิยาม คำถาม (question definition) การตั้งคำ  
ถามที่ชัดเจนเปรียบเสมือนเป็นเป้าหมายของ  
การศึกษาค้นคว้าวิจัย เพื่อจะทำให้การค้นคว้า  
หาข้อมูลมีตัวชี้ชัดว่าถึงที่ค้นคว้าหาข้อมูล  
นั้นได้รับคำตอบครบถ้วนแล้ว จึงจำเป็นอย่าง  
ยิ่ง ผู้ใช้ข้อมูลข่าวสารจะต้องมีทักษะในการ  
กำหนดประเด็นคำถามที่ต้องการคำตอบให้ชัดเจน  
ตั้งแต่แรกเริ่ม

นอกจากทักษะพื้นฐานในการใช้ข้อ  
มูลข่าวสารซึ่งจะต้องได้รับการฝึกฝนอย่างมี

ประสิทธิภาพ แล้วยังมีประเด็นที่เกี่ยวข้อง  
อื่น ๆ อีกได้แก่

1. ค่านิยมของข้อมูลข่าวสาร (value of information) จะต้องมีความรู้ความเข้าใจถึงพื้นฐานเดิมเกี่ยวกับค่านิยมของแหล่งที่ข้อมูลข่าวสารถูกผลิตออกมา มิฉะนั้นจะทำให้เกิดความผิดพลาดในการทำความเข้าใจและตีความข้อมูล

2. จริยธรรมของการใช้ข้อมูลข่าวสาร (ethics of information) จะต้องรู้จักใช้ข้อมูลในทางสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดการเรืองปัญญา มิใช่ใช้ข้อมูลในทางที่ผิดศีลธรรม วัฒนธรรม จารีต ประเพณีและกฎหมาย

3. พฤติกรรมบริโภคนิยม (information consumerism) จะต้องฝึกรู้จักบริโภคข้อมูลโดยต้องพินิจ พิจารณาวามีการบริโภคข้อมูลมากจนเกินความจำเป็น ใช้ข้อมูลแบบฟุ่มเฟือยหรือไม่ นอกจากนั้น ควรจะเป็นผู้ผลิตข้อมูลหรือสร้างสรรค์ข้อมูลขึ้นบ้าง มิใช่เป็นแค่เพียงผู้บริโภคข้อมูลแต่เพียงฝ่ายเดียว (Claver, 1987 อ้างจาก เกษม วัฒนชัย, 2537)

6.2 พัฒนาทักษะในการร่วมมือและสร้างความร่วมมือภายในองค์กร (collaborative and integrative skills) การสร้างวิสัยทัศน์นับเป็นกุญแจสำคัญของการเป็นผู้นำ และผู้นำที่มีอำนาจ คือ ผู้ที่สามารถให้ภาพที่ชัดเจนได้ เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ที่มีความเกี่ยวข้องกันและมีความน่าเชื่อถือ และเป็นผู้ที่อยู่ได้ด้วย การกำหนดค่านิยมที่กระตุ้นและคลอให้พนักงานทำตาม ดัง

นั้น การสร้างค่านิยมอันเป็นพื้นฐานสำคัญของการกำหนดวิสัยทัศน์ (Quigley, 2538 p.25) จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทุกระดับในองค์กรและการสร้างความร่วมมือภายใน

ในองค์กร จะเป็นส่วนสำคัญทำให้ การกิจ (mission) ขององค์กรได้รับการนำไปปฏิบัติ (action) ได้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง



ภาพประกอบ 4 กลไกการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์

6.3 ศึกษาวิธีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งมีวิธีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาทิ วิธี LOPP (The Leadership Conference Planning Process) (Quigley, 2538 p.103) นอกจากนั้น การกระตุ้นความมั่นใจของผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่น และมีความรู้สึกว่เป้าหมายที่แปลงมาจากวิสัยทัศน์นั้น จะสามารถทำให้สำเร็จลุล่วงไปได้ โดยผู้นำจะต้องกระจายอำนาจ มอบความรับผิดชอบ ชักจูงให้พวกเขาทำงาน ไม่ใช่ผลักดันให้ทำงาน

## 7. บทสรุป

วิสัยทัศน์ คือ ฤุญแจสำคัญของการเป็นผู้นำ และผู้นำแต่ละคนก็มีวิสัยทัศน์ไม่เหมือนกัน บ้างก็แคบ บ้างก็กว้างแตกต่างกันไป ดังนั้นเมื่อสภาพของสังคม เศรษฐกิจ และวิทยาการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำทุกระดับจะต้องปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการปรับพฤติกรรม การรับและบริโภคข้อมูลข่าวสาร พัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพราะในยุคสมัยที่เปลี่ยนไป ความรู้จะเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว



ตามกระแสการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมเทคโนโลยี ความรู้คือฐานของความมั่นคงและอำนาจ (วิชัย ดันศิริ, 2541 หน้า 93) จะต้องถือคติว่า “เริ่มเรียนในครรภ์มารดา รับปริญญาบนเชิงตะกอน” (พันเทพ วิเชียรโชติ, 2541 หน้า 114)

ผู้นำจะต้องฝึกฝนพัฒนาทักษะในการสร้างค่านิยม วัฒนธรรมขององค์กรและ

สามารถเผยแพร่นำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้ทุกคนเดินไปพร้อมกันภายใต้วิสัยทัศน์ (vision) ที่เป็นตัวกำหนดภารกิจ (mission) ที่ชัดเจน อันจะนำไปสู่การปฏิบัติ (action) ที่สอดคล้องต้องกันอย่างมีประสิทธิภาพ ผลสุดท้ายจะนำความสำเร็จก้าวหน้ามาสู่องค์กรได้ในที่สุด



## เอกสารอ้างอิง

- เกษม วัฒนชัย. (2537). *แผนโปร่งใสประกอบการบรรยายเกี่ยวกับผู้นำกิจกรรมนิสิตนักศึกษา*. กรุงเทพฯ : ทบวงมหาวิทยาลัย.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2539). *อนาคตผู้นำการเมืองไทยในสองทศวรรษหน้า*. กรุงเทพมหานคร : ชัคเชสมิเดีย.
- วิเชียร ต้นศิริ. (2541). *วิสัยทัศน์ของสังคมและการศึกษาไทยยุคโลกาภิวัตน์ ในวิสัยทัศน์ ประเทศไทย ด้านการศึกษา สังคม วัฒนธรรมและศาสนา. มุมมองของสมาคมนักเรียนทุนรัฐบาลไทย*. กรุงเทพฯ : รุ่งเรืองรัตน์พรินต์ติ้ง
- พันเทพ วิเชียรโชติ. (2541). *วิสัยทัศน์ด้านการศึกษา สังคม วัฒนธรรมศาสนาเพื่อการพัฒนาประเทศไทยในศตวรรษที่ 21 ในมุมมองของสมาคมนักเรียนทุนรัฐบาลไทย*. กรุงเทพฯ : รุ่งเรืองรัตน์พรินต์ติ้ง
- สมาคมนักเรียนทุนรัฐบาลไทย. (2540). *วิสัยทัศน์ประเทศไทย : มุมมองของสมาคมนักเรียนทุนรัฐบาลไทย*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ตะวันออก.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2542). *คำบรรยายวิชาจิต. 720 พฤติกรรมและคุณธรรมในการเป็นผู้นำเรื่องวิสัยทัศน์ (vision). บรรยายแก่นิสิตปริญญาเอกสาขา การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร เมื่อวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2542. ณ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร*
- Apps, Jerold W. (1994). *Leadership for the Emerging Age : Transforming Practice in Adult and Continuing Education*. San Francisco : Jossey - Bass Publishers.
- Drucker, Peter F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship : Practice and Principles*. Munich : Butterworth Heinemann.
- Kotter, John P. (1990). *A force for change : How Leadership Differ from Management*. New York : The Free Press
- Kouzes, James M. and Posner, Barry Z. (1997). *The Leadership Challenge : How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco : Jossey - Bass Publishers.
- Quigley, Joseph V. แปล โดย อนุวัฒน์ ทรัพย์พิชผล (2538). *วิสัยทัศน์ (vision)*. กรุงเทพฯ : McGraw - Hill.
- Tichy, N.M. & Devanna, M.A. (1986). *The transformational leader*. New York : Wiley.
- Tichy, N.M. & Ulrich, D.O. (1991). *The leadership challenge - A call for the transformational leader*. In David A. Kolb, Rubin Irwin N. and Joyce S. Osland (eds.) *The organizational behavior reader*. Prentice - Hall International , Inc.