



การพัฒนาวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21

Developing a vision for executives in the 21st century.

พระครูสุตวุฒิคุณ

นักวิชาการอิสระ

Phra Kru Sutavuttikhun

Independent Scholar

E-mail : sutavuttikhun@ogb.go.th

(Received: October 10 2025; Edited: November 22, 2025; Accepted: November 25, 2025)

บทคัดย่อ

วิสัยทัศน์เป็นตัวกำหนดการปฏิบัติงานขององค์กรที่ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรร่วมกันคิดและตั้งไว้เพื่อเป็นเป็นต้นฉบับนำแนวทางการบริหารองค์กรและสร้างแรงบันดาลใจ ในการที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ วิสัยทัศน์เป็นเสมือนความใฝ่ฝันที่ใช้ นำทางให้ทุกๆ คนในองค์กรเดินไปในทางเดียวกันมุ่งไปสู่อนาคต เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางและแนวทางที่กำหนดโดยผู้บริหารในศตวรรษที่ 21

คำสำคัญ : การพัฒนา, วิสัยทัศน์, ผู้บริหาร,ศตวรรษที่ 21

Abstract

Vision determines the performance of the organization, the management and the staff together and set the guidelines for the management of the organization and inspire. In order to lead the organization towards a desired goal. A vision is a dream of every user guide. The organization went on in the same way towards the future. And to drive organizations forward in the direction of the guidelines set by the management in the 21st century.

Keywords : Development, Vision, Administrator, Century 21.

บทนำ

แผนการศึกษาแห่งชาติได้กำหนดวัตถุประสงค์และแนวนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม คือ 1) เพื่อดำเนินการในการพัฒนาคนรอบด้านอย่างสมดุล เพื่อเป็นฐานของการพัฒนาโดยเฉพาะแนวนโยบายเพื่อดำเนินการที่ 3 การปลูกฝังและเสริมสร้างศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในระบบวิถีชีวิตที่ดำรง 2) สร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมคุณธรรม ภูมิปัญญา และการเรียนรู้ตามแนวนโยบายเพื่อดำเนินการที่ 5 การพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้ เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความคิด ความประพฤติ และคุณธรรมของคน มีเป้าหมายเพื่อให้คนไทยทุกคนมีทักษะและกระบวนการในการคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหา สามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนมีความซื่อสัตย์สุจริต รู้จักรับผิดชอบชีวิต มีระเบียบวินัย ประหยัดอดออม มีจิตสำนึก มีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม และมีสุขภาพแข็งแรง 3) พัฒนาสภาพแวดล้อมของสังคมเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาคนและสร้างสังคมคุณธรรม ภูมิปัญญา และการเรียนรู้(เลขาธิการสภาการศึกษา,2551)

กกกก รัฐบาลได้ให้ความสำคัญต่อบทบาทของสถาบันศาสนาที่จะเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างมนุษย์ที่มีความดี จริยธรรม และคุณธรรม โดยเฉพาะประชากรในประเทศไทยส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ ดังนั้นศาสนาพุทธจึงมีบทบาทต่อวิถีชีวิตของสังคมไทยในด้านต่างๆ ตั้งแต่เกิดจนตายโดยเฉพาะบทบาทที่สำคัญของศาสนาพุทธก็คือ ด้านการศึกษา ที่จะทำอย่างไรให้ชาวพุทธหรือเยาวชนของชาติมีความรู้ ความเข้าใจในหลักธรรมและสามารถนำหลักธรรมไปประกอบการดำเนินชีวิตอย่างมีความสุขบนพื้นฐานความมั่นคงของชีวิตดังปรากฏบทบาทที่สำคัญบทบาทหนึ่งตามมาตรา 29 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่ให้สถาบันศาสนาเป็นองค์กรหนึ่งซึ่งส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนโดยจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน ดังนั้นการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีแนวทางยึดถือมากกว่าการตัดสินใจแบบไม่มีแนวทางยึดถือ เช่น ด้านแผนงาน งบประมาณ นโยบาย ระเบียบ เป็นต้น หากภารกิจที่สำคัญของสถานศึกษาคือการจัดการเรียนการสอนและมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยจัดให้มีรายวิชาต่างๆ เป็นวิถีทางที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้นได้ ดังนั้นองค์ประกอบของแผนในการสถานศึกษาโดยจะต้องประกอบด้วยแผนพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนที่สำคัญด้วยการศึกษาเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และยังเป็นเครื่องมือในการสร้างกำลังคนของประเทศให้มีความรู้และประสิทธิภาพตามความมุ่งหวัง ดังนั้นในปัจจุบันนี้องค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของมนุษย์ว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดเพราะเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้(วิไล ตั้งจิตสมคิด,2544)

1) ความหมายของวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพอนาคตของผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรที่เป็นความใฝ่ฝัน ความต้องการในอนาคตสะท้อนความคิดเชิงรุกและเชื่อมั่นว่ามีความเป็นไปได้ มีการกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกัน แล้วมุ่งสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการ ซึ่งชัดเจน ทำทนายมีพลังและมีความเป็นไปได้ สอดคล้องแนวคิดของบรูซซี ศิริมหาสาร ที่สรุปว่า วิสัยทัศน์ คือ การมองภาพตลอดแนวของสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งอยู่ในวิสัยที่เป็นไปได้ ไม่ใช่เรื่องเพ้อฝัน(ทองใบสุดชาติ,2551) สรุปความหมายของวิสัยทัศน์ว่า หมายถึง การกำหนดอนาคตขององค์การอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งในด้านการปรับเปลี่ยนภารกิจใหม่ การใช้ประโยชน์จากบุคลากรให้เกิดคุณค่าสูงสุด และการพัฒนาระบบการให้บริการลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อขับเคลื่อนให้องค์กรก้าวไปสู่องค์กรแนวหน้าอยู่ตลอดเวลา ผ่านการกรองด้วยเหตุและผลแล้วว่าเป็นไปได้หรือความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงเพื่อให้ทุกคนในองค์กรเห็นเป้าหมายร่วมกัน(อนุพงศ์ อวิรุทธ,2556) หมายถึงจินตนาการเกี่ยวกับอนาคตขององค์กร เป็นการชี้ถึงทิศทางที่องค์กรต้องการที่จะมุ่งไป วิสัยทัศน์จะอธิบายถึงความปรารถนา หรือความทะเยอทะยานสำหรับอนาคตขององค์กร แต่จะไม่ระบุถึงวิธีการที่จะนำไปสู่ความมุ่งหมายนั้นอย่างชัดเจน(พลุ เตชะรินทร์,2556) จึงหมายถึงการฉายภาพ มองภาพ คิดจินตนาการในอนาคต(เสนห์ จุ้ยโต,2552)

วิสัยทัศน์จึงมีความสำคัญในการพัฒนางานต่างๆ ในองค์กรซึ่งวิสัยทัศน์เป็นภาพที่ผู้บริหารองค์กรและบุคลากรในองค์กรได้ร่วมกันวางไว้เพื่อให้เป็นตัวกำหนดความสำเร็จของการทำงานในองค์กร

2) ความสำคัญของวิสัยทัศน์

ในปัจจุบันวิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นสำหรับองค์กร ที่จะเป็นตัวชี้แนะแนวทางการบริหารองค์กรและสร้างแรงบันดาลใจ ในการที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ วิสัยทัศน์เป็นเสมือนความใฝ่ฝันที่ชี้นำทางให้ทุกคน ในองค์กรเดินไปในทางเดียวกันมุ่งไปสู่อนาคต เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางและแนวทางที่กำหนดโดยผู้บริหาร

วิสัยทัศน์มีความสำคัญต่อผู้บริหาร ผู้ร่วมงานและความก้าวหน้าขององค์กรในการดำเนินงาน นักวิชาการให้ทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญของวิสัยทัศน์ไว้ต่างๆ ผู้เขียนขอยกตัวอย่าง เช่น

ชาญชัย อาจินสมजार กล่าวถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์ว่า วิสัยทัศน์มีหน้าที่อย่างน้อย 5 ประการ(ชาญชัย อาจินสม

จาร,2550) คือ 1) สร้างภาพใน 2) เชื่อมหน่วย (หรือองค์กร) กับวัตถุประสงค์ 3) ให้พลังความมุ่งมั่นแก่สมาชิกเพื่อค้นหาบทบาทของตนเอง 4) ให้มาตรฐานของประสิทธิผล (มาตรฐานของปัจเจกบุคคล หน่วยงาน และองค์กรเพื่อเปรียบเทียบกับความสำเร็จ) 6) เป็นตัวกระตุ้นแรงจูงใจและอารมณ์ของหน่วยงานให้เกิดความสมัครสมานสามัคคี

ทองใบ สุตขารี กล่าวว่าถึง ความสำคัญของวิสัยทัศน์ว่า วิสัยทัศน์ ที่ถูกต้องขององค์กรที่จะก้าวเข้าสู่อนาคต คือ การมีความคิดที่ถูกต้อง เพราะความคิดดังกล่าวจะเป็นสิ่งที่จูงใจให้บุคคลดำเนินการตามที่เราได้คิดไว้ล่วงหน้า ฉะนั้น ความสำคัญของวิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่ควรพิจารณา(ทองใบ สุตขารี,2542)

1. การมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้องจะช่วยให้สามารถดึงดูด (Attract) บุคลากรที่มีความ สามารถสูงเข้าไปร่วมทำงาน กล่าวคือ วิสัยทัศน์จะเป็นสิ่งที่ช่วยให้บุคลากรทุกคนในองค์กร มีความเต็มใจและเกิดความพร้อมที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรด้วยความสมัครใจ เพราะพวกเขาเห็นว่าเป็นสิ่งที่มีความหมายที่จะทำให้วิถีชีวิต ชุมชน และสังคมดีขึ้น ตลอดจนทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าขึ้นด้วยเหตุนี้เราจึงเห็นว่าบุคคลนับล้านๆ คนเป็นอาสาสมัครเข้าร่วมรณรงค์เพื่อการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมหรือการรวมตัวกันทางการเมือง

2. การมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้องจะช่วยให้วิถีชีวิตบุคลากรมีความหมาย (Creater Meaning in Workers' Lives) กล่าวคือ บุคคลจะเป็นผู้แสวงหาความหมายต่อตนเอง เพราะ ว่าบุคลากรที่มีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรจะเกิดความภาคภูมิใจว่าพวกเขาเองไม่ใช่เป็นเพียงพนักงานคนหนึ่งขององค์กรเท่านั้น แต่พวกเขามีความรู้สึกว่า ความสำเร็จและความเจริญเติบโตขององค์กร เป็นผลผลิตหนึ่งของพวกเขามีส่วนร่วมคิดและผลักดันให้มันเกิดขึ้น

3. การมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้องจะช่วยให้สร้างมาตรฐานการทำงานขึ้นเยี่ยมในองค์กร (Establishes a Standard of Excellence) โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์จะมีความต้องการที่จะทำงานให้ดียิ่งขึ้น ต้องการที่จะได้รับความรู้สึกที่ดีว่า พวกเขามีส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้า พวกเขาจึงต้องสร้างความชัดเจนในเป้าหมายและต้องการทราบความก้าวหน้าในสิ่งที่ตนเองได้กระทำลงไป ด้วยเหตุนี้จึงพบว่า วิสัยทัศน์จึงเป็นสิ่งที่ทำให้ทุกคนในองค์กรเห็นศักยภาพของตนเองได้อย่างชัดเจน ทุกคนจะเข้าใจจุดยืนของตนเอง และเข้าใจว่าพวกตนจะก้าวไปในทิศทางใด

4. การมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้องจะช่วยให้ประคองสะพานที่เชื่อมโยงระหว่างปัจจุบันและอนาคตเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม (Bridges the Present and Future) กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ย่อมทราบเข้าใจความต้องการของนักลงทุน ผู้บริหาร พนักงาน ลูกค้า และคู่ค้าด้วยดี บ่อยครั้งที่บุคคลกลุ่มต่างๆ มีความต้องการที่แตกต่างกันในเวลาเดียวกัน แต่ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ย่อมสามารถให้บริการแก่กลุ่มต่างๆ ได้ด้วยความสามารถที่ยอดเยี่ยม ฉะนั้น การเชื่อมโยงระหว่างปัจจุบันกับอนาคตเป็นสิ่งที่จะต้องพิจารณาและสานต่อได้ด้วยความแนบเนียน

แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารเป็นแนวคิดแบบเก่าและได้หมดไปนานแล้ว แนวคิดดังกล่าวเชื่อว่า คุณลักษณะของผู้บริหารมีความสำคัญ เช่น วินสตัน, เซอร์ซิล, คานธี, นโปเลียน, มาร์ตินลูเธอร์คิง, เป็นคุณลักษณะทางด้านร่างกายที่ทำให้เป็นผู้บริหาร แต่จากการศึกษาเรื่องผู้บริหารพบว่า การให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของ (ลดน้อยลง ทำให้แนวคิดด้านคุณลักษณะของผู้บริหารที่ยอมรับเรื่อยมาตั้งแต่ปี 1904-1984 ได้ค้นพบคุณลักษณะต่างๆ ถึง 100 กว่าลักษณะ แต่ผู้บริหารในยุคปัจจุบันที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วยคุณลักษณะต่อไปนี้

1. มีแรงขับสูง (Driver) หมายถึง คุณลักษณะที่ผู้บริหารเป็นผู้มีความพยายามสูงในการทำให้งานบรรลุความสำคัญสูงสุด มีความกระตือรือร้น พยายามทำงานให้สำเร็จแม้ว่าจะมีอุปสรรค มีความคิดริเริ่ม มีแรงขับ ต้องการประสบความสำเร็จ ซึ่งหมายถึงการเจริญเติบโตขององค์กร

2. มีแรงจูงใจ (Leadership motivation) ผู้บริหารที่ยิ่งใหญ่ไม่เพียงแต่มีแรงขับเท่านั้น แต่มีแรงจูงใจในการทำงานได้บรรลุผลสำเร็จ

3. มีความสัตย์ซื่อ (Integrity) หมายถึง ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะที่กระทำตามที่ได้พูดไว้รักษาคำมั่นสัญญา เพื่อให้ผู้อื่นเกิดความไว้วางใจ (trust) ความซื่อสัตย์ (Honesty) ทำให้บุคคลอื่นเชื่อถือ (credibility)

4. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) หมายถึง ผู้บริหารที่มีความมั่นใจในตนเอง ชอบทำงานที่ท้าทายความสามารถเช่นเชื่อมั่นว่าทำงานได้สำเร็จแม้ว่าจะมีอุปสรรค ตัดสินใจได้ในสภาพความไม่แน่นอนของสถานการณ์ด้วยความมั่นใจในตนเอง

5. มีความรู้ในด้านธุรกิจ (Knowledge of the business) หมายถึงผู้บริหารมีความรู้มากในเชิงธุรกิจ เช่น อุตสาหกรรม การแข่งขัน เทคโนโลยีต่างๆ ผู้บริหารที่แสวงหาความรู้ชอบการเรียนรู้มีความเฉลียวฉลาด มีความก้าวหน้าในอาชีพสูงมีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวข้องในการทำงานในองค์กร

บุรชัย ศิริมหาสาคร กล่าวว่า วิสัยทัศน์มีความสำคัญ(บุรชัย ศิริมหาสาคร,2548) ดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ช่วยกำหนดทิศทางที่จะดำเนินชีวิตหรือกิจกรรมองค์กรโดยมีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน 2) วิสัยทัศน์ช่วยให้สมาชิกทุกคนรู้ว่า แต่ละคนมีความสำคัญต่อการมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางและรู้ว่าทำอะไร (What) ทำไมต้องทำ (Why) ทำอย่างไร (How) และทำเมื่อใด (When) 3) วิสัยทัศน์ช่วยกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมีความรู้สึกน่าสนใจ มีความผูกพัน มุ่งมั่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำท่าย เกิดความหมายในชีวิตการทำงาน มีการทำงานและมีชีวิตอยู่อย่างมีเป้าหมายด้วยความภูมิใจ และทุ่มเทเพื่อคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติ 4) วิสัยทัศน์ช่วยกำหนดมาตรฐานของชีวิต องค์กร และสังคมที่แสดงถึงการมีชีวิตที่มีคุณภาพ และสังคมที่เจริญก้าวหน้ามีความเป็นเลิศในทุกด้าน

เนตพัฒนา ยาวีราช กล่าวถึง ความสำคัญของวิสัยทัศน์ไว้ว่า 1) วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงปัจจุบันและอนาคต 2) วิสัยทัศน์เป็นพลังทำให้คนในองค์กร 3) วิสัยทัศน์ทำให้งานมีความหมาย 4) วิสัยทัศน์ทำให้เกิดมาตรฐานการทำงานอย่างดีเยี่ยม 5) วิสัยทัศน์เป็นภาพรวมที่มองเห็นได้ทุกคน 6) วิสัยทัศน์เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง 7) วิสัยทัศน์ทำให้เกิดความหวัง 8) วิสัยทัศน์ทำให้ทราบจุดหมายปลายทางและการเดินทางไปสู่จุดหมายปลายทาง 9) วิสัยทัศน์เกี่ยวข้องกับการทำงานของทุกระดับในองค์กร(เนตพัฒนา ยาวีราช,2552) ช่วยกำหนดทิศทางองค์กรในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ช่วยเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ฝึกสอนทีมงาน(เสนห์ จุ้ยโต,2552)

3) ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี

วิสัยทัศน์มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างยิ่ง เพราะพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กรเกิดขึ้นจากความร่วมมือกันคิด และกำหนดวิสัยทัศน์ขึ้นมาเพื่ออนาคตขององค์กร โดยผู้บริหารเป็นผู้บริหารทางแก่ผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติไปในทิศทางที่กำหนด ซึ่งสอดคล้องกับบุรชัย ศิริมหาสาคร กล่าวถึงลักษณะของวิสัยทัศน์ประกอบด้วย(บุรชัย ศิริมหาสาคร,2548)

1. มีมุมมองแห่งอนาคต (Future Perspective) สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และค่านิยมขององค์กร รวมทั้งวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กรนั้น ๆ
2. ริเริ่มโดยผู้บริหารและสมาชิกมีส่วนร่วมคิดและให้การสนับสนุน (Share and Supported) มีความน่าเชื่อถือ ทุกคนเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม การมีส่วนร่วมของสมาชิกจะก่อให้เกิดความผูกพัน (Commitment) ร่วมกัน และทุกคนพร้อมที่จะให้การสนับสนุน
3. มีสาระครบถ้วนและชัดเจน (Comprehensive & Clear) สะท้อนให้เห็นถึงจุดหมายปลายทางและทิศทางที่จะก้าวไปในอนาคตที่ทุกคนเข้าใจง่าย สามารถทำให้สำเร็จได้ตรงตามเป้าหมายสาระต่างๆ จะช่วยกระตุ้น ทำท่ายความสามารถและความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรที่จะปฏิบัติงาน
4. ให้ความฝันและพลังจิตใจ (Positive & Inspiring) ทำท่าย ทะเยอทะเยน สามารถปลุกเร้าและสร้างความคาดหวังที่เป็นสิ่งพึงปรารถนาที่มองเห็นได้ นั่นคือมีเส้นทางที่ท่ายความสามารถ
5. มีแผนปฏิบัติที่แสดงให้เห็นวิธีการที่มุ่งสู่จุดหมายชัดเจน และเมื่อปฏิบัติตามแล้วจะให้ผลคุ้มค่าในอนาคต ทั้งในด้านบุคคลและองค์กรโดยสอดคล้องกับจุดหมายปลายทางที่กำหนดเป็นวิสัยทัศน์

ลักษณะวิสัยทัศน์ที่ดีต้องมีลักษณะ 3 มิติ กว้าง ไกล ใฝ่สูง ซึ่งแต่ละมิตินี้มีลักษณะ ดังนี้

1. กว้าง คือ การมองภาพรวม ที่เป็น Total is more than the sum of its parts ด้วยการพิจารณาจุดเด่น จุดด้อย โอกาส ปัญหา และปัจจัยต่างๆ ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว มาประกอบการกำหนดเป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์
2. ไกล คือ รัศมีการมอง เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์นั้น มิใช่การมองแบบ Here and now ในระยะสั้น ๆ เพียง 1 ปี แต่เป็นการสร้างภาพฉายไปข้างหน้า (Mental Projection) ที่นานกว่าการปฏิบัติที่เกิดแต่ผลนำออก (Outputs) แต่ผลลัพธ์ (Outcomes) ในระยะยาวไม่บังเกิด ก็ไม่ถือว่าเป็นวิสัยทัศน์ที่ดีทั้งด้านหน้าและด้านหลังเขา มองเห็นว่ามีสิ่งใดเกิดขึ้น และควรปรับทำที่ไปในทิศทางใด จึงจะมุ่งสู่ความสำเร็จ
3. ใฝ่สูง คือ มีความคิดสร้างสรรค์ คล้ายกับสายตาของเหยี่ยวที่บินอยู่บนยอดเขา มองเห็นทั้งด้านหน้าและด้านหลังเขา มองเห็นว่ามีสิ่งใดเกิดขึ้น และควรปรับทำที่ไปในทิศทางใด จึงจะ มุ่งสู่ความสำเร็จได้

นอกจากนี้การระบวิสัยทัศน์ที่ดี ควรมีลักษณะนั้น ชัดเจน เข้าใจง่าย แต่ให้ความครบ ถ้วนตามปณิธานที่ตั้งไว้ นอกจากนี้วิสัยทัศน์ที่ดี ควรมีลักษณะอื่นๆ อีกดังต่อไปนี้(สัมมนา ธนินทรีย์,2556)

1. บรรลุถึงได้ (Attainable or Achievable) วิสัยทัศน์ที่ดีต้องสามารถปฏิบัติให้เป็นจริงได้ภายในเวลาที่แน่นอน
2. เป็นเชิงพฤติกรรม (Behavioral) ฐานความคิดที่กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ คือ ความ สามารถของสมองที่เรียกว่า กระบวนการ (Paradigm) วิสัยทัศน์ที่ดี มิได้เป็นเพียงแค่การสร้างภาพในอนาคตซึ่งเป็นวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (A Personal Vision) แต่จะต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (A Shared Vision) แสดงออกเป็นพฤติกรรมให้วิสัยทัศน์นั้นบังเกิดผลเป็นจริง

3. มีความท้าทาย (Challenging) กระตุ้นความสามารถของผู้เกี่ยวข้องให้ยกนำไปปฏิบัติผู้บริหารที่ดีจะต้องใช้วิธีการสื่อสารแบบต่างๆ เพื่อท้าทายให้คนในองค์กรเกิดแรงจูงใจที่จะช่วยกันทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นจริง
4. พึงปรารถนา (Desirable) วิสัยทัศน์ต้องแสดงออกเป็นข้อเรียกร้องที่พึงประสงค์ (Demanding) ชี้นำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผลักดันการปฏิบัติ ขับเคลื่อนผู้คนทุกระดับในองค์กร สู่เป้าหมายเดียวกันเพื่อเชื่อมปัจจุบันสู่นาคต
5. เน้นการปฏิบัติการล่วงหน้า (Proactive) วิสัยทัศน์เป็นความคิดที่นำไปสู่การกระทำในเชิงรุก เพื่อก้าวไปสู่สิ่งที่ดีกว่าในอนาคตด้วยการปฏิบัติล่วงหน้า (Proaction) เพื่อสร้างสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้น เน้นการป้องกันมากกว่าตามแก้ไข
6. มีความเป็นกลยุทธ์ (Strategic) ที่มุ่งสู่นาคต (Futuristic)
7. ความคุ้มค่า (Worthwhile) ความคุ้มค่าของวิสัยทัศน์จะบังเกิดขึ้น เมื่อเวลาผ่านไประยะหนึ่ง หลังจากได้เพียรพยายามปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้น เช่นเดียวกับการปลูกพืชยืนต้นที่จะออกดอกผลให้เก็บเกี่ยวในระยะยาว ต่างจากการปลูกพืชล้มลุกที่ให้ผลเร็วในระยะสั้น

4) การนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ

การที่ผู้บริหารจะนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติเป็นสิ่งที่มีความหมายยิ่ง เพราะความสำเร็จขององค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับการณ์องค์กรมีวิสัยทัศน์ที่ยอดเยี่ยมแต่เพียงอย่างเดียว แต่ความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นได้อย่างแท้จริงขึ้นอยู่กับการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นภารกิจที่สำคัญอย่างยิ่งของผู้บริหารที่จะต้องชี้นำให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ที่ได้สร้างฝัน ซึ่งริชาร์ดสัน ได้ให้ข้อคิดไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารต้องเป็นโฆษกในการประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์ไม่แตกต่างไปจากความฝัน หากไม่ได้สานต่อและร่วมกันแบ่งปันทิศทางใหม่ในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ภารกิจที่สำคัญของผู้บริหารซึ่งจะต้องเปลี่ยนแปลงการให้ก้าวไปสู่ทิศทางใหม่ได้นั้น ผู้บริหารจะต้องทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นได้ว่าบุคลากรจะต้องยอมรับเจตคติและพฤติกรรมใหม่ และเกิดความรู้สึกว่าพวกตนได้รับรางวัล จึงจะทำให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงจากระบบเก่าสู่ระบบใหม่ได้ ซึ่งบทบาทของผู้บริหารในฐานะโฆษกของการประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ใหม่จะต้องดำเนินการ ดังนี้

- (1) การสื่อสาร ผู้บริหารมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องวิเคราะห์วิธีการและรูปแบบที่จะใช้ ในการสื่อวิสัยทัศน์ให้บุคลากรขององค์กรรวมทั้งบุคคลภายนอก ให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ในอันที่จะเกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่จะเกิดขึ้น การเลือกใช้วิธีการสื่อสารจะต้องเหมาะสมและมีประสิทธิภาพอาจจะเป็นการสื่อสารแบบตัวต่อตัว การเป็นองค์ปาฐกในที่ประชุม การเขียนบันทึกช่วยจำถึงบุคลากร การจัดทำเป็นแผ่นพับโบรเชอร์ แถบบันทึกเสียง วิดีทัศน์ หรือการเขียนบทความ ผู้บริหารที่ยิ่งใหญ่ของโลกใช้การสื่อสารเพื่อการแลกเปลี่ยนที่สำคัญๆ ได้

- (2) การสร้างเครือข่าย ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีความสามารถในการสร้างเครือข่ายการสื่อสารกับบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร ให้เกิดการยอมรับวิสัยทัศน์ใหม่ขององค์กร ดังเช่น กรณีของประธานาธิบดีเยอรมนีตะวันตก ที่ได้ใช้ความพยายามในการรวมประเทศเยอรมนีเข้าด้วยกันโดยสร้างเครือข่ายด้วยการใช้ความพยายามในการแสวงหาความร่วมมือจากสหรัฐอเมริกา สหภาพโซเวียตและผู้บริหารของประเทศต่างๆ ในทวีปยุโรป เพื่อให้การสนับสนุนความคิดของเขา ทั้งได้สร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นกับประชาชนทั้งในเยอรมนีตะวันตกและเยอรมนีตะวันออก

- (3) เป็นบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ การนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ จะต้องเป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพแห่งการเป็นตัวแทนของวิสัยทัศน์อย่างจริงจัง ดังเช่นกรณีที่มีมาร์ติน ลูเทอร์ คิง (Martin Luther King) ผู้บริหารของชาวมิวนาที่ต่อสู้เพื่อสิทธิเสรีภาพของคนมิวนาในอเมริกา ซึ่งเป็นบุคคลที่เป็นตัวแทนแห่งจิตวิญญาณของการต่อสู้เพื่อความเท่าเทียมกันอย่างแท้จริง และได้กล่าวสุนทรพจน์ไว้อย่างแหลมคมว่า “มนุษย์ชาติคงไม่มีโอกาสได้นับถือศาสนาคริสต์ (Christ) เป็นผู้บริหารทางความคิด ประชาธิปไตยคงจะไม่เกิดในโลก หากไม่มี อับราฮัม ลินคอล์น (Abraham Lincoln) ทอมัส เจฟเฟอร์สัน (Thomas Jefferson) และทีโอดอร์ รูสเวลต์ (Theodore Roosevelt) ลัทธิคอมมิวนิสต์คงไม่เกิดขึ้น หากไม่มีคาร์ล มากซ์ (Karl Mark) เลนิน (Lenin) และโจเซฟ สตาลิน (Joseph Stalin) มนุษย์ถูกชี้นำให้เข้าสู่สาเหตุแห่งการเปลี่ยนแปลง และได้เข้าไปสัมผัสกับความคิดที่ยิ่งใหญ่ของบุคคลที่ยิ่งใหญ่แห่งยุค”

ฉะนั้น ผู้บริหารขององค์กรที่ต้องการให้วิสัยทัศน์ได้รับการยอมรับอย่างเป็นธรรม จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเป็นตัวแทนแห่งจิตวิญญาณที่แสดงออกด้วยเจตนารมณ์อย่างมุ่งมั่น อาศัยความที่จะดำเนินการและให้การสนับสนุนการดำเนินการตามวิสัยทัศน์นั้นอย่างแท้จริง

2. ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่ของผู้บริหารในการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ การที่สินค้าและบริการจะไปถึงผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องอาศัยความสามารถของตัวแทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่มีประสิทธิภาพส่งต่อวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประโยชน์จากองค์กรก็ไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรจะต้องเป็นผู้บริหารในการเปลี่ยนแปลงตามวิสัยทัศน์

ใหม่อย่างแข็งขัน และให้การสนับสนุนในทุกรูปแบบ จึงจะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนเกิดความเข้าใจตรงกัน และเกิดความเชื่อมั่นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่จะเกิดขึ้น พวกเขาจะไม่มีทางเลือกที่จะถูกทิ้งให้โดดเดี่ยวแน่นอน โดยผู้บริหารควรมีบทบาทที่สำคัญ ดังนี้

(1) ต้องใช้วิธีการคิดเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารจะต้องรู้ว่าการก้าวไปสู่ทิศทางที่ตนเองวาง แผนไว้ จำเป็นต้องมียุทธศาสตร์ การคิดและการตัดสินใจที่แยบยลว่าจะดำเนินการอย่างไร โดยทั่วไปยุทธศาสตร์ของผู้บริหารในการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ใหม่มีดังนี้

1) ต้องวิเคราะห์ว่าจะเปลี่ยนแปลงโดยลำพัง หรืออาศัยพันธมิตร (Alliance) โดยทั่วไปการเปลี่ยนแปลงใดๆ โดยลำพังเป็นสิ่งที่ยาก หากผู้ไปไม่มีความแข็งแกร่งจริงๆ ส่วนยุทธศาสตร์การร่วมมือกับพันธมิตรนั้นจะช่วยให้เกิดความราบรื่นได้มากขึ้น

2) ผู้บริหารจะต้องเลือกเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินการขยายผลของวิสัยทัศน์ใหม่ให้เหมาะสม ทั้งทางด้านเวลาและสถานการณ์

3) ต้องมียุทธศาสตร์ของการใช้บุคลากรที่มีฝีมือเข้ามาช่วยขยายของการเปลี่ยนแปลงตามวิสัยทัศน์ใหม่

4) จะต้องหาวิธีการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์จากโครงสร้างระดับบนสุดขององค์กรไปสู่โครงสร้างระดับล่างให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพ

(2) ต้องสร้างบรรยากาศในองค์กร ผู้บริหารในการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความสามารถในการเอาชนะการต่อต้าน การเปลี่ยนแปลงและสามารถสร้างบรรยากาศใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงตามวิสัยทัศน์ใหม่ได้ อีกทั้งจะต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม

3. ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้สอนวิสัยทัศน์ขององค์กร บทบาทในการสอนงาน ถือว่าเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหารที่จะเน้นผู้สอนเพื่อส่งต่อแนวคิดคิดและวิสัยทัศน์ขององค์กรให้ก้าวเดินไปอย่างไม่สะดุดเช่น ประธานาธิบดีจอร์จ บุช (George Bush) กล่าวกับทีมที่ปรึกษาในระหว่างการเข้ารับตำแหน่งว่า “การคิดการใหญ่ไว้ทำงานที่ท้าทาย ยึดมั่นในคุณธรรมอย่างสูงส่ง ต้องมีระบบ การบันทึกการทำงานได้ดีที่สุด ให้ความจริงต่อกัน มุมเทให้กับการทำงาน หากข้าพเจ้าถูกตามตัวเพื่อการตัดสินใจเราจะร่วมกัน ทำงานให้เป็นทีม ต้องทำงานร่วมกับรัฐสภาให้ดีเยี่ยม และเป็นตัวแทนแห่งประเทศสหรัฐอเมริกาอย่างมีศักดิ์ศรี” การทำหน้าที่เป็นผู้สอนและให้การอบรมเกี่ยวกับสาระสำคัญของวิสัยทัศน์ขององค์กรของผู้บริหาร เป็นสิ่งสำคัญที่จะสร้างกลไกของระบบสังคมใหม่ ขึ้นในองค์กร โดยควรดำเนินการดังนี้ 1) การจัดกลุ่มของบุคลากรเพื่อสอนสาระสำคัญในการส่งถ่ายวิสัยทัศน์ 2) จัดสรรทรัพยากรและ สิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการส่งเสริมและสนับสนุนกลุ่มงาน 3) การออกแบบระบบการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน 4) การกำหนด โครงสร้างของงานและจัดแบ่งงาน 5) เลือกผู้บริหารทีมในแต่ละกลุ่มงาน 6) การกำหนดเป้าหมายและสร้างความคาดหวังที่สัมพันธ์ กับแต่ละกลุ่มงาน

5) ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21

ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 (21st Century Skills) ได้กล่าวถึง ทักษะเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ สาระวิชาที่มีความสำคัญ แต่ไม่เพียงพอสำหรับการบริหารเพื่อมีชีวิตในโลกยุคศตวรรษที่ 21 ปัจจุบันการเรียนรู้อาจารย์ (content หรือ subject matter) ควรเป็นการบริหารที่มีส่วนร่วมของบุคลากรทั้งในและนอกสถานศึกษา

ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับโลก (Global Awareness) ความรู้เกี่ยวกับการเงิน เศรษฐศาสตร์ ธุรกิจ และการเป็นผู้ประกอบการ (Financial, Economics, Business and Entrepreneurial Literacy) ความรู้ด้านการเป็นพลเมืองที่ดี (Civic Literacy) ความรู้ด้านสุขภาพ (Health Literacy) ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Literacy)

ทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม จะเป็นตัวกำหนดความพร้อมของนักเรียนเข้าสู่โลกการทำงานที่มีความซับซ้อนมากขึ้น ในปัจจุบัน ได้แก่ ความริเริ่มสร้างสรรค์และนวัตกรรม การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา การสื่อสารและการร่วมมือ

ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี เนื่องด้วยในปัจจุบันมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารผ่านทางสื่อและเทคโนโลยี มากมาย ผู้เรียนจึงต้องมีความสามารถในการแสดงทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณและปฏิบัติงานได้หลากหลาย โดยอาศัยความรู้ ในหลายด้าน ได้แก่ ความรู้ด้านสารสนเทศ ความรู้เกี่ยวกับสื่อ ความรู้ด้านเทคโนโลยี

ทักษะด้านชีวิตและอาชีพ ในการดำรงชีวิตและทำงานในยุคปัจจุบันให้ประสบความสำเร็จ นักเรียนจะต้องพัฒนาทักษะชีวิต ที่สำคัญ ได้แก่ ความยืดหยุ่นและการปรับตัว การริเริ่มสร้างสรรค์และเป็นตัวของตัวเอง ทักษะสังคมและสังคมข้ามวัฒนธรรม การเป็นผู้สร้างหรือผู้ผลิต (Productivity) และความรับผิดชอบเชื่อถือได้ (Accountability) ภาวะผู้บริหารและความรับผิดชอบ (Responsibility)

ทักษะของคนในศตวรรษที่ 21 ที่ทุกคนจะต้องเรียนรู้ตลอดชีวิต คือ การบริหาร 3R x 7C

3R คือ Reading (อ่านออก), (R) Riting (เขียนได้), และ (R) Rithematics (คิดเลขเป็น)

7C ได้แก่ Critical Thinking and Problem Solving (ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และทักษะในการแก้ปัญหา) Creativity and Innovation (ทักษะด้านการสร้างสรรค์ และนวัตกรรม) Cross-cultural Understanding (ทักษะด้านความเข้าใจ



ใจความต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนการทัศน์) Collaboration, Teamwork and Leadership (ทักษะด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ) Communications, Information, and Media Literacy (ทักษะด้านการสื่อสารสารสนเทศ และรู้เท่าทันสื่อ) Computing and ICT Literacy (ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร) Career and Learning Skills (ทักษะอาชีพ และทักษะการบริหาร)

แนวคิดทักษะแห่งอนาคตใหม่: การบริหารในศตวรรษที่ 21 และกรอบแนวคิดเพื่อการบริหารในศตวรรษที่ 21 การบริหารในศตวรรษที่ 21 เป็นการกำหนดแนวทางยุทธศาสตร์ในการจัดการบริหาร โดยร่วมกันสร้างรูปแบบและแนวปฏิบัติในการเสริมสร้างประสิทธิภาพของการจัดการบริหารในศตวรรษที่ 21 โดยเน้นที่องค์ความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญและสมรรถนะที่เกิดกับตัวผู้เรียนเพื่อใช้ในการดำรงชีวิตในสังคมแห่งความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน โดยจะอ้างอิงถึงรูปแบบ (Model) ที่พัฒนามาจากเครือข่ายองค์กรความร่วมมือเพื่อทักษะแห่งการบริหารในศตวรรษที่ 21 (Partnership For 21st Century Skills) (www.p21.org) ที่มีชื่อย่อว่า เครือข่าย P21 ซึ่งได้พัฒนากรอบแนวคิดเพื่อการบริหารในศตวรรษที่ 21 โดยผสมผสานองค์ความรู้ ทักษะเฉพาะด้าน ความชำนาญ การและความรู้เท่าทันด้านต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อความสำเร็จของผู้เรียนทั้งด้านการทำงานและการดำเนินชีวิต

การบริหารในศตวรรษที่ 21 ต้องก้าวข้าม “การรวบอำนาจ” ไปสู่การ “กระจายอำนาจ” (21st Century Skills) ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้ที่ควบคุมอำนาจอย่างเดียวนั้นไม่ได้ แต่ต้องให้อำนาจในการบริหารและดูแลกำกับคณะกรรมการสถานศึกษาโดยมีผู้บริหารเป็นประธาน

สรุปได้ว่าการพัฒนาวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 นั้นผู้บริหารจะต้องอาศัยวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลประชาสัมพันธ์ วิสัยทัศน์ ติดต่อกับสื่อสารเพื่อสร้างเครือข่ายการบริหารด้วยการคิดเชิงกลยุทธ์ สร้างบรรยากาศในองค์กรให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีบรรยากาศในการทำงานโดยมีมุมมองแห่งอนาคต มีสาระครบถ้วนและชัดเจนและมีแผนปฏิบัติที่ชัดเจนเพื่อนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จในการทำงานอย่างต่อเนื่องและสมบูรณ์แบบ

เอกสารอ้างอิง

- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2550). *ภาวะผู้นำในองค์กร*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ทองใบ สุดซารี. (2542). *วิเคราะห์แนวความคิด ทฤษฎี และการประยุกต์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). อุบลราชธานี: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- ทองใบ สุดซารี. (2551). *ภาวะผู้นำและแรงจูงใจ*. อุบลราชธานี: คณะบริหารธุรกิจและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- เนตต์พัฒนา ยาวีราช. (2552). *ภาวะผู้นำและเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ทริปเปิ้ล.
- บุรชัย ศิริมหาสาคร. (2548). *मुखบริหารสู่การเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ: แสงดาว.
- พสุ เดชะรินทร์. (2551). *อ้างอิงใน สัมมนา ธรณิธย์, ภาวะผู้นำของผู้บริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: พิมพ์ข้าวฟ่าง.
- วีไล ตั้งจิตสมคิด. (2544). *การศึกษาและความเป็นครูไทย*. กรุงเทพฯ: โอ.เอส.พรีนติ้ง เฮ้าส์.
- สภาการศึกษา, สำนักงานเลขาธิการ. (2551). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2545 – 2559: ฉบับปรับปรุง* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สัมมนา ธรณิธย์. (2556). *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: พิมพ์ข้าวฟ่าง.
- เสนห์ จุ้ยโต. (2552). *วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- อนุพงศ์ อวีรุท. (2551). *อ้างอิงใน สัมมนา ธรณิธย์, ภาวะผู้นำของผู้บริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: พิมพ์ข้าวฟ่าง.