

สารบัญ

คำนำสถาบันพระปกเกล้า	2
คำนำจากผู้เขียน	4
บทคัดย่อ	5
Abstract	6
สารบัญ	9
สารบัญภาพ	13
บทบรรณาธิการ	15
ส่วนที่ 1 สมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ กรมพระยาดำรงราชานุภาพ: ผู้ปฏิรูประบบราชการไทย เพื่อประโยชน์สุขส่วนรวม	31
1.1 พลวัตสำคัญแห่งการปฏิรูประบบราชการ	32
1.2 การวางรากฐานกระทรวงมหาดไทยในฐานะปฐมเสนาบดี	34
1.3 ทรงให้ความสำคัญกับงานด้านการศึกษา	38
1.4 พระกรณียกิจด้านการแพทย์และสาธารณสุข	40

ส่วนที่ 2 แนวคิดผู้นำปัญญาเชิงปฏิบัติ (The Wise Leadership)	43
บทนำ	43
2.1 อริสโตเติลและแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ	46
2.2 ความสามารถ 6 ด้านของผู้นำปัญญาเชิงปฏิบัติ	49
ส่วนที่ 3 พระประวัติ	61
3.1 ปฐมบทสู่ความเป็นผู้นำปัญญาเชิงปฏิบัติ	61
3.2 พระกรณียกิจทางราชการทหาร	67
3.3 พระกรณียกิจอื่น ๆ ทางราชการพลเรือน	70
3.4 ช่วงชีวิตบั้นปลายและพระกรณียกิจเมื่อเสด็จออกจากราชการแล้ว	73
ส่วนที่ 4 การพัฒนาตัวแบบของการศึกษาผู้นำปัญญาเชิงปฏิบัติของสมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ กรมพระยาดำรงราชานุภาพ	75
4.1 สมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ กรมพระยาดำรงราชานุภาพ ในฐานะผู้นำปัญญาเชิงปฏิบัติที่สามารถคิดและตัดสินใจเพื่อสร้างสิ่งที่ดีแก่องค์กรและสังคม	76
4.1.1 ทรงดำเนินถึงผลกระทบต่อส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนและองค์กร	76
4.1.2 ทรงกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงการทำงานในอดีตที่ไม่มีประสิทธิภาพเพื่อทำให้เกิดความก้าวหน้าแม้ว่าจะต้องเผชิญกับความเห็นต่างของผู้คน	81
4.1.3 ทรงแสวงหาความรู้ในงานที่ต้องรับผิดชอบเพื่อให้เกิดความรู้ในเรื่องนั้นอย่างรอบด้าน	85

- 4.2 สมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ กรมพระยาดำรงราชานุภาพ ในฐานะผู้นำ
ปัญหาเชิงปฏิบัติที่สามารถเข้าใจสาระสำคัญของสถานการณ์ และสิ่งต่าง ๆ
ที่เกิดขึ้นจริง 87
- 4.2.1 ทรงลงพื้นที่จริง เพื่อศึกษาปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นด้วยตนเอง 87
- 4.2.2 ทรงยอมรับได้และพร้อมให้โอกาส เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงาน
ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ 92
- 4.2.3 ทรงกำหนดทางเลือกได้หลากหลายรูปแบบ รวมทั้งตัดสินใจเลือก
ทางที่เหมาะสมตามสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี 92
- 4.2.4 ทรงใส่ใจในทุกรายละเอียดของการทำงาน 99
- 4.3 สมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ กรมพระยาดำรงราชานุภาพ ในฐานะผู้นำ
ปัญหาเชิงปฏิบัติที่สามารถสร้างพื้นที่ที่เอื้อให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้
ร่วมกันเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ 104
- 4.3.1 ทรงเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงาน/ลูกน้องแลกเปลี่ยนความเห็น
อย่างตรงไปตรงมาได้ 104
- 4.3.2 ทรงแสวงหาความร่วมมือกับบุคคลและองค์กรภายนอก เพื่อมา
ทำงานและได้รับประโยชน์ร่วมกัน (สร้างเครือข่าย) 105
- 4.4 สมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ กรมพระยาดำรงราชานุภาพ ในฐานะผู้นำ
ปัญหาเชิงปฏิบัติที่สามารถสื่อสารถึงสาระสำคัญของสถานการณ์และ
สิ่งต่าง ๆ ให้ผู้อื่นเข้าใจ 113
- 4.4.1 ทรงเลือกใช้ข้อมูลที่เหมาะสม เพื่อใช้อธิบายสาระสำคัญของเรื่อง
ต่าง ๆ ให้เข้าใจได้เป็นอย่างดี 113
- 4.4.2 ทรงสามารถสร้างคำอุปมาอุปมัย (analogy) เพื่ออธิบายสาระของ
สิ่งต่าง ๆ ได้ดี 120

4.5	สมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ กรมพระยาดำรงราชานุภาพ ในฐานะผู้นำ ปัญญาเชิงปฏิบัติที่สามารถบริหารจัดการอำนาจเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคน สามารถทำงานร่วมกันได้	123
4.5.1	ทรงไม่รู้สีกย่อท้อและเบื่อหน่ายที่ต้องติดตามงานต่าง ๆ ให้บรรลุ เป้าหมาย แม้จะมีความยากลำบาก	124
4.5.2	ทรงใช้ระบบให้คุณให้โทษเป็นเครื่องมือสร้างการเรียนรู้ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	129
4.6	สมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ กรมพระยาดำรงราชานุภาพ ในฐานะผู้นำ ปัญญาเชิงปฏิบัติที่สร้างผู้นำรุ่นใหม่ที่มีปัญญาเชิงปฏิบัติ	134
4.6.1	ทรงกระทำตนเป็นตัวอย่างในการเคารพต่อกฎระเบียบ	135
4.6.2	ทรงพร้อมรับผิดชอบในความผิดพลาดอันอาจเกิดขึ้นจากความ คิดของเพื่อนร่วมงาน	137
4.6.3	ทรงเต็มใจที่จะมอบอำนาจให้ผู้อื่นที่เหมาะสมกว่าทำงานแทน เพื่อให้ส่วนเกิดประสิทธิภาพขึ้น โดยไม่เข้าไปก้าวก่าย/แทรกแซง	140
ส่วนที่ 5	บทสรุป ตัวแบบของการศึกษาผู้นำปัญญาเชิงปฏิบัติ สมเด็จพระเจ้า บรมวงศ์เธอ กรมพระยาดำรงราชานุภาพ	141
5.1	พระประวัติของสมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ กรมพระยาดำรงราชานุภาพ	142
5.2	ตัวแบบของการศึกษาผู้นำปัญญาเชิงปฏิบัติของสมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ กรมพระยาดำรงราชานุภาพ	145
	บรรณานุกรม	147
	ประวัติผู้เขียน	148