

การพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ เพื่อขับเคลื่อน
ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี ของรัฐบาล

โดย

พลอากาศตรี ณรงค์ อินทชาติ
ผู้ทรงคุณวุฒิกองทัพอากาศ
กองทัพอากาศ

นักศึกษาวិทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๖๐
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช ๒๕๖๐-๒๕๖๑

บทคัดย่อ

เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปีของ
รัฐบาล

ลักษณะวิชา ยุทธศาสตร์

ผู้วิจัย พล.อ.ต.ณรงค์ อินทชาติ

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๖๐

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี ของรัฐบาล เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์และเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติของรัฐบาล ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือ ผู้บริหารหน่วยงานจากหน่วยงานภาครัฐ เอกชนและรัฐวิสาหกิจ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดทำและการนำยุทธศาสตร์ชาติไปปฏิบัติ จำนวน ๑๔ คน เครื่องมือในการวิจัยคือแนวคำถามสัมภาษณ์ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก วิเคราะห์ข้อมูลโดยการจำแนกชนิดข้อมูล การวิเคราะห์เปรียบเทียบเหตุการณ์ การวิเคราะห์ส่วนประกอบ และการวิเคราะห์สรุปอุปนัย ผลการวิจัยพบว่าผู้นำระดับยุทธศาสตร์ควรมีบทบาทของภาวะผู้นำ มีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจบริบทของประเทศไทยและยุทธศาสตร์ชาติ มีความเชี่ยวชาญและความชำนาญ และมีความสามารถในการบริหารจัดการ ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ควรมีความรู้เกี่ยวกับบริบทของประเทศไทย ภาระงานที่รับผิดชอบและยุทธศาสตร์ชาติ โดยมีหลักการ วิธีการ แนวทางการปฏิบัติงาน คือ การประเมินสถานะแวดล้อมก่อนที่จะมีการกำหนดยุทธศาสตร์ กำหนดทิศทางและแนวปฏิบัติที่ชัดเจนเพื่อให้การนำไปยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติมีประสิทธิภาพ มีการส่งเสริมและเปิดโอกาสมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ และยึดกฎ ระเบียบ กฎหมาย สำหรับแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็นแบ่งออกเป็น ๒ กลุ่ม กลุ่มที่ ๑ ไม่ได้ระบุแนวทางที่จะพัฒนาเนื่องจากผู้ที่เป็นผู้นำระดับยุทธศาสตร์นั้นถือว่าเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความพร้อมและเต็มใจที่จะรับภาระหน้าที่ดังกล่าว ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญกับการดูแล สนับสนุนให้ผู้นำสามารถทำงานได้อย่างราบรื่น มีความสุข และมีคุณภาพชีวิตที่ดี สำหรับกลุ่มที่ ๒ ระบุว่าควรมีหลักสูตรที่ได้รับการพัฒนาตามหลักวิชาการอย่างเป็นระบบ และมีการประเมินหลักสูตรเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงให้เหมาะสม เนื้อหาควรมีเรื่อง วิธีคิดระดับยุทธศาสตร์ มีหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับนโยบายของรัฐบาลและกรณีศึกษาของหลักสูตรในต่างประเทศเพื่อนำมาปรับใช้กับบริบทของประเทศไทย โดยควรมีทั้งการบรรยายและการปฏิบัติ

ABSTRACT

Title The Strategic Leader Development for Driving Thailand's 20-Year National Strategy.

Field Strategy

Name AVM. Narong Intachat

Course NDC Class 60

The Strategic Leader Development for Driving Thailand's 20-Year National Strategy was a Qualitative Research. The purposes of this study were to study the strategic leadership and to determine the strategic leadership development of the executives who involved in driving the national strategy. The key informants were the Administrators of the government, private and state enterprises organization who involved in driving and implemented National Strategy. The Research tool was an interview guideline form. The collecting method was in-depth interview. The Data Analysis were Typological Analysis, Constant Comparison, Component Analysis and Analytic Induction. The results found that the strategic leaders should take role of being "the leadership, polymath and deeply understanding in Thailand context, being the expertise and professionalism, show management capability. The knowledge that strategic leaders should performed was the understanding in Thailand context, mission responsibility and National strategy. Furthermore, the Principles Performance were the environmental assessment before the Strategic Formulation, Guideline of the Strategic direction and effective of Strategic Implementation, Concerning in Legislation, Rule and Law, Promoting and Supporting for Participation in Strategic Process and Vision. For the Method to Develop the Strategic Leader, Key Informants made an Opinion into 2 Groups. First, this group did not specify a way of development, because those who come up as strategic leaders were accepted to be an excellent persons who were ready and willing to perform. So that, it should focus on taking care. Second, this group's opinion was that Strategic leadership development should include formal programs, which academic and systematic development, a continuing program assessment for further improvement. The course should be emphasized in strategic thinking, Principles, Concepts and Theory, which related to the Government Policy. The Best Practice and Case Study of other Countries for Beneficial Applying to Thailand Context. The Course should imply both of Classroom training and field Practice.

คำนำ

ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ คือผู้นำที่เป็นผู้กำหนดยุทธศาสตร์ ที่สอดคล้องตามวิสัยทัศน์ โดยให้ความสำคัญในระดับยุทธศาสตร์ มีความเชี่ยวชาญการบังคับบัญชา ควบคุมไปกับการใช้ความ เป็นผู้นำกระตุ้นผู้อื่นให้คิดและลงมือทำ รวมถึงความเป็นผู้ประสาน เป้าหมาย (Ends) วิธีการ (Ways) และทรัพยากร (Means) ด้วยการใช้พลังอำนาจของชาติที่มีทั้งหมดในขณะนั้น เพื่อนำพาประเทศไปสู่ เป้าหมายคือการรักษาไว้ซึ่งเอกราช อธิปไตย และบูรณภาพแห่งเขตอำนาจรัฐ ซึ่งดำรงอยู่ได้อย่าง มั่นคง ยั่งยืนภายใต้การนำของสถาบันหลักของชาติ ทำให้ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนพ้นจากภัย คุกคามทุกรูปแบบ สร้างความเข้มแข็งและพัฒนาประเทศให้ทันสมัยเพื่อให้ประเทศดำรงอยู่ใน ประชาคมโลกได้อย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี

ซึ่งในความเป็นจริงเป็นที่ทราบกันดีว่า แต่ละประเทศในโลกที่ประสบความสำเร็จ และ สามารถพัฒนาไปสู่เป้าหมายความมั่นคง และความเจริญรุ่งเรืองบนบริบทที่แตกต่างกันออกไปได้นั้น ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งก็คือ ผู้นำประเทศต้องมีภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ จากความสำคัญดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ชาติระยะ ๒๐ ปี ของรัฐบาล ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ผลการวิจัยฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อ นักวิชาการ นักวิจัย นักศึกษา ตลอดจนประชาชนทั่วไป ที่มีความสนใจเกี่ยวกับผู้นำระดับยุทธศาสตร์ เพื่อจะได้นำความรู้ไปใช้ในการต่อยอดการศึกษาต่อไป ผู้วิจัยขออ้อมรับฟังข้อเสนอแนะและคำแนะนำ เพื่อที่จะได้นำไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงงานวิจัยที่จะทำการศึกษาในโอกาสต่อไป

พลอากาศตรี

(ณรงค์ อินทชาติ)

นักศึกษาวិทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๖๐

ผู้วิจัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
คำนำ	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ช
สารบัญแผนภาพ	ซ
บทที่ ๑ บทนำ	๑
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๖
ขอบเขตของการวิจัย	๖
วิธีดำเนินการวิจัย	๘
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๙
คำจำกัดความ	๑๐
บทที่ ๒ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๑๒
หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์	๑๒
หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติ	๒๕
หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	๕๒
หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำระดับยุทธศาสตร์	๖๓
ยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี ของรัฐบาล (ฉบับร่าง)	๘๑
แนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ปี ของรัฐบาล	๘๙
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๑๐๐
กรอบแนวคิดในการวิจัย	๑๑๓

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ ๓ ปัญหาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ การศึกษาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ และกำหนดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติของรัฐบาล	๑๑๗
ปัญหาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์	๑๑๗
การศึกษาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์	๑๑๘
กำหนดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์	๑๖๗
สรุป	๑๘๖
บทที่ ๔ วิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย	๑๙๐
วิเคราะห์กรอบแนวคิดในการวิจัย	๑๙๐
วิเคราะห์ปัญหาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของประเทศ	๑๙๓
วิเคราะห์ภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติของรัฐบาล	๑๙๔
กำหนดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์	๒๐๘
บทที่ ๕ สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	๒๑๓
สรุปผลการวิจัย	๒๑๓
อภิปรายผล	๒๒๑
ข้อเสนอแนะ	๒๒๖
บรรณานุกรม	๒๒๙
ภาคผนวก	๒๓๖
ผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพของแนวคำสัมภาษณ์	๒๓๗
ผนวก ข แนวคำถามสำหรับสัมภาษณ์	๒๓๘
ผนวก ค ตัวอย่างคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	๒๔๑
ผนวก ง ตัวอย่างภาพขณะสัมภาษณ์เชิงลึก	๒๖๘
ผนวก จ ตัวอย่างหนังสือขอเข้าสัมภาษณ์	๒๗๐
สารบัญ (ต่อ)	
	หน้า
ผนวก ฉ รายชื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants)	๒๗๒
ประวัติย่อผู้วิจัย	๒๗๓

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
๓-๑ การวิเคราะห์เพื่อการจัดหมวดหมู่ (Typology) บทบาท ความรู้ หลักการ วิธีการ แนวทางการปฏิบัติงาน และคุณลักษณะที่สำคัญและจำเป็นของผู้ ในระดับยุทธศาสตร์ที่จะช่วยรัฐบาลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ๒๐ ปี	๑๘๔
๓-๒ การวิเคราะห์เพื่อการจัดหมวดหมู่ (Typology) หลักสูตรและเนื้อหาของหลักสูตร ที่จะพัฒนาภาวะผู้นำในระดับยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพเพื่อขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ ๒๐ ปี ของรัฐบาล	๑๘๕

สารบัญแผนภาพ

	หน้า
แผนภาพที่	
๒-๑ กรอบความคิดในการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ	๓๗
๒-๒ กลไกการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ชาติ	๓๙
๒-๓ แนวคิดการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติและประเมินผลยุทธศาสตร์ ในแต่ละระดับ	๔๕
๒-๔ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๑๑๔
๓-๑ บทบาทผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ของรัฐบาล	๑๑๙
๓-๒ การวิเคราะห์ SWOT ตามโมเดลไตรอารยสภาพ	๑๒๘
๓-๓ ความรู้ของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่จะช่วยรัฐบาลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ	๑๓๓
๓-๔ หลักการ วิธีการ แนวทางการปฏิบัติงานของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่จะช่วยรัฐบาล ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ๒๐ ปี	๑๔๑

๓-๕ คุณลักษณะที่สำคัญและจำเป็นของผู้นำในระดับยุทธศาสตร์ที่จะช่วยรัฐบาล ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ	๑๕๐
๓-๖ แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพ	๑๖๘
๓-๗ ไตรภาค ๑. ภาวะการนำ ๒. ภาวะการบริหาร ๓. ภาวะคุณธรรม ของผู้นำระดับสูง๑๖๙	
๓-๘ หลักสูตรที่จะพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพ	๑๗๑
๓-๙ เนื้อหาของหลักสูตรที่พัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ เพื่อขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี ของรัฐบาล	๑๘๑
๓-๑๐ ร้อยละของคุณสมบัติในภาพรวมที่ผู้นำระดับยุทธศาสตร์	๑๘๗
๓-๑๑ ร้อยละของคุณสมบัติของผู้นำระดับยุทธศาสตร์จำแนกตามทักษะที่สำคัญ	๑๘๘
๓-๑๒ ร้อยละของหลักสูตรและเนื้อหาของหลักสูตรที่จะพัฒนาภาวะผู้นำในระดับ ยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ๒๐ ปี ของรัฐบาล	๑๘๙
๔-๑ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๑๙๑
๔-๒ บทบาทผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ชาติของรัฐบาล	๑๙๕
๔-๓ ความรู้ของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่จะช่วยรัฐบาลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ	๑๙๙

สารบัญแผนภาพ

	หน้า
๔-๔ หลักการ วิธีการ แนวทางการปฏิบัติงานของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ที่จะช่วยรัฐบาลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ๒๐ ปี	๒๐๑
๔-๕ คุณลักษณะที่สำคัญและจำเป็นของผู้นำในระดับยุทธศาสตร์ที่จะช่วยรัฐบาล ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ	๒๐๕
๔-๖ แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพ	๒๐๘
๔-๗ ไตรภาค ๑. ภาวะการนำ ๒. ภาวะการบริหาร ๓. ภาวะคุณธรรม ของผู้นำระดับสูง๒๐๙	
๔-๘ หลักสูตรที่จะพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพ	๒๑๐
๔-๙ เนื้อหาของหลักสูตรที่พัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ เพื่อขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี ของรัฐบาล	๒๑๒

บทที่ ๑

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในช่วงที่ผ่านมา ประเทศไทยมิได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ประเทศ เป้าหมายและยุทธศาสตร์ของประเทศในระยะยาว จึงส่งผลให้การบริหารราชการแผ่นดินของฝ่ายบริหาร ให้มีความสำคัญกับนโยบายพรรคการเมือง หรือนโยบายของรัฐบาลเป็นหลัก ซึ่งเมื่อมีการเปลี่ยน รัฐบาล ทำให้ขาดความต่อเนื่องของการดำเนินนโยบายสำคัญและขาดบูรณาการ ทั้งในระดับนโยบาย และการนำสู่การปฏิบัติ ถือเป็นการสูญเสียโอกาส และสิ้นเปลืองทรัพยากรของประเทศ ดังนั้นเพื่อเป็นการปฏิรูประบบการบริหารราชการแผ่นดินของประเทศไทยให้มีเป้าหมายการพัฒนาในระยะยาว และเพื่อเป็นการกำหนดให้ฝ่ายบริหารมีความรับผิดชอบที่จะต้องขับเคลื่อนประเทศไปสู่เป้าหมายที่เป็นที่ยอมรับร่วมกันและเป็นเอกภาพ ประเทศไทยจำเป็นต้องมี “ยุทธศาสตร์ชาติ” ซึ่งภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเทศไทยต้องปฏิรูป และปรับเปลี่ยนอย่างเป็นระบบขนานใหญ่ เพื่อให้โครงสร้างทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ เหมาะสมกับภูมิทัศน์ใหม่ของโลก ยืดหยุ่นปรับตัวได้เร็ว สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงและภัยคุกคามแบบใหม่ได้ และสามารถอาศัยโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงบริบทโลกมาสร้างประโยชน์สุขให้กับคนในชาติได้ ดังนั้น การจัดทำ “ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี” เพื่อเป็นเป้าหมายการพัฒนาในระยะยาว จึงเป็นองค์ประกอบ จำเป็นของการปฏิรูประบบการบริหารราชการแผ่นดินของประเทศไทยให้สามารถดำเนินงานในการขับเคลื่อนการพัฒนาไปสู่เป้าหมายอนาคตของประเทศที่พึงประสงค์ได้ในระยะยาว และเพื่อเป็นการกำหนดให้ฝ่ายบริหารมีความรับผิดชอบที่จะต้องขับเคลื่อนประเทศไปสู่เป้าหมายที่เป็นที่ยอมรับร่วมกันและเป็นเอกภาพ มีการจัดลำดับความสำคัญสำหรับปัญหาพื้นฐานสำคัญ ของประเทศที่จะต้องแก้ไข ปรับปรุง หรือปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง จะต้องบูรณาการการดำเนินการทั้งในเชิงประเด็นการพัฒนา และพื้นที่การพัฒนา โดยให้ได้รับการจัดสรรทรัพยากรมาสนับสนุนการดำเนินงานอย่างเหมาะสม ภายใต้หลักคิดดังกล่าว ประเทศไทยจำเป็นต้องมี “ยุทธศาสตร์ชาติ” ซึ่งภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายอนาคตของประเทศ และทิศทางในการขับเคลื่อนประเทศให้สอดคล้องกับประเด็นการเปลี่ยนแปลง และความท้าทายต่าง ๆ ของบริบทโลก และบริบทการพัฒนาภายในประเทศ เพื่อมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายอนาคตของประเทศที่ตั้งไว้การกำหนดให้มี “ยุทธศาสตร์ชาติ” เพื่อเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศในระยะยาว พร้อมกับการปฏิรูปและการพัฒนา ระบบการบริหารราชการแผ่นดินในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ให้สามารถ นำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจังจะช่วยยกระดับคุณภาพของประเทศไทยในทุกภาคส่วนและนำพาประเทศไทย ให้หลุดพ้นหรือบรรเทาความรุนแรงของสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ทั้งปัญหาความมั่นคง ปัญหาทางเศรษฐกิจ ปัญหาความเหลื่อมล้ำ ปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน และปัญหาความขัดแย้งในสังคม รวมถึงสามารถรับมือกับภัยคุกคาม และบริหารจัดการกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และสามารถเปลี่ยนผ่าน ประเทศไทยไปพร้อม ๆ กับการเปลี่ยนแปลง

ภูมิทัศน์ใหม่ของโลกได้ ซึ่งจะทำให้ประเทศไทยยังคงรักษาบทบาทสำคัญ ในเวทีโลกสามารถดำรงรักษา ความเป็นชาติที่มีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม และคนไทยในประเทศ มีความอยู่ดีมีสุขอย่างถ้วนหน้า (คณะกรรมการพิจารณาร่างยุทธศาสตร์ชาติ, ๒๕๖๐, หน้า ๑๗)

จากการประเมินสถานการณ์เพื่อประกอบการจัดทำยุทธศาสตร์ระยะยาว ดำเนินการจากการศึกษาสภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก สถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงการประเมินความเป็นไปได้ในอนาคตในกรณีต่างๆ นำมากำหนดภาพอนาคต (Scenarios) โดยในระยะ ๒๐ ปีข้างหน้ามีความเป็นไปได้ (Possible Futures) ของภาพอนาคต ๔ แนวโน้มหลัก คือ ๑) การเมืองของโลกยังคงมีสหรัฐอเมริกา เป็นตัวแสดงหลัก ๒) กลุ่มประเทศเศรษฐกิจใหม่ (BRICS) ได้แก่ บราซิล รัสเซีย อินเดีย จีน และแอฟริกาใต้ โดยเฉพาะจีนและอินเดียจะเข้ามามีบทบาทในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของโลกและกระแสโลกาภิวัตน์ใหม่ ๓) กระแสการเมืองอิสลาม และการรื้อฟื้นระบอบการปกครองแบบรัฐเคาะลีฟะฮ์ (Caliphate) ๔) ประเด็นความมั่นคงยังคงเป็นความวิตกกังวลของหลายประเทศ (คณะกรรมการพิจารณาร่างยุทธศาสตร์ชาติ, ๒๕๖๐, หน้า ๕)

การวิเคราะห์เงื่อนไขและสถานการณ์ภายในประเทศในปัจจุบันโดยเฉพาะอย่างยิ่งลักษณะในเชิงโครงสร้างทั้งทางเศรษฐกิจและสังคมทั้งที่เป็นจุดแข็ง และเป็นจุดอ่อนและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตทั้งจากภายในและภายนอก เพื่อบ่งชี้และประเมินโอกาสและความเสี่ยงของประเทศในด้านต่าง ๆ เป็นองค์ประกอบ สำคัญหนึ่งของการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติเพื่อการพัฒนาในระยะยาว ซึ่งต้องมีการกำหนดยุทธศาสตร์ ที่เหมาะสมเพื่อแก้ไขจุดอ่อนและเสริมจุดแข็งให้เอื้อต่อการพัฒนาประเทศให้บรรลุซึ่งเป้าหมายการสร้าง และรักษาไว้ซึ่งผลประโยชน์แห่งชาติในการที่จะให้ประเทศไทยมีความมั่นคงในทุกด้าน คนในชาติมีคุณภาพชีวิตที่ดี และมั่งคั่ง และประเทศสามารถพัฒนาไปได้อย่างยั่งยืน ทั้งนี้ การวิเคราะห์ให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัด รวมทั้งความเสี่ยงของประเทศจะนำไปสู่การกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ และเป้าหมายของประเทศ ที่ชัดเจนและได้รับการยอมรับ ร่วมกันในสังคมไทยที่จะส่งผลให้เกิดการผนึกกำลังและระดมทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนการพัฒนาไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน การดำเนินการมีบูรณาการ และเป็นเอกภาพ ภายใต้การมองภาพอนาคตของประเทศที่เป็นภาพเดียวกัน และตั้งอยู่บนพื้นฐานการวิเคราะห์สถานะแวดล้อม และแนวโน้มในอนาคตที่สำคัญ รวมทั้งการที่ประเทศไทยจะต้องดำเนินการตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ตามที่องค์การสหประชาชาติ (The United Nations: UN) ได้กำหนดไว้ และตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficient Economy Philosophy: SEP) (คณะกรรมการพิจารณาร่างยุทธศาสตร์ชาติ, ๒๕๖๐, หน้า ๔)

การจัดทำ“ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี” เพื่อเป็นเป้าหมายการพัฒนาในระยะยาว จึงเป็นองค์ประกอบจำเป็นของการปฏิรูประบบการบริหารราชการแผ่นดินของประเทศไทย ให้สามารถดำเนินงานในการขับเคลื่อนการพัฒนาไปสู่เป้าหมายอนาคตของประเทศ ที่พึงประสงค์ได้ในระยะยาว และเพื่อเป็นการกำหนดให้ฝ่ายบริหารมีความรับผิดชอบที่จะต้อง ขับเคลื่อนประเทศไปสู่เป้าหมายที่เป็นที่ยอมรับร่วมกันและเป็นเอกภาพ มีการจัดลำดับความสำคัญสำหรับปัญหาพื้นฐานสำคัญของประเทศที่จะต้องแก้ไข ปรับปรุง หรือปฏิรู้อย่างต่อเนื่อง จะต้องบูรณาการการดำเนินการทั้งในเชิง

ประเด็นการพัฒนา และพื้นที่การพัฒนา โดยให้ได้รับการจัดสรรทรัพยากรมาสนับสนุนการดำเนินงานอย่างเหมาะสม ภายใต้หลักคิดดังกล่าว ประเทศไทยจำเป็นต้องมี “ยุทธศาสตร์ชาติ” ซึ่งภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายอนาคตของประเทศ และทิศทางในการขับเคลื่อนประเทศให้สอดคล้องกับประเด็นการเปลี่ยนแปลง และความท้าทายต่างๆ ของบริบทโลก และบริบทการพัฒนาภายในประเทศ เพื่อมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายอนาคตของประเทศที่ตั้งไว้การกำหนดให้มี “ยุทธศาสตร์ชาติ” เพื่อเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศในระยะยาว พร้อมกับการปฏิรูปและการพัฒนา ระบบการบริหารราชการแผ่นดินในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจังจะช่วยยกระดับคุณภาพของประเทศไทยในทุกภาคส่วน และนำพาประเทศไทย ให้หลุดพ้นหรือบรรเทาความรุนแรงของสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ทั้งปัญหาความมั่นคง ปัญหาทางเศรษฐกิจ ปัญหาความเหลื่อมล้ำ ปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน และปัญหาความขัดแย้งในสังคม รวมถึงสามารถรับมือกับภัยคุกคามและบริหารจัดการกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และสามารถเปลี่ยนผ่าน ประเทศไทยไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ใหม่ของโลกได้ ซึ่งจะทำให้ประเทศไทยยังคงรักษาบทบาทสำคัญ ในเวทีโลกสามารถดำรงรักษา ความเป็นชาติที่มีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม และคนไทยในประเทศ มีความอยู่ดีมีสุข (คณะกรรมการพิจารณาร่างยุทธศาสตร์ชาติ, ๒๕๖๐, หน้า ๑๓)

การขับเคลื่อนให้ยุทธศาสตร์ของชาติบรรลุตามจุดมุ่งหมาย และมีทิศทางเดียวกัน ผู้ที่มีความสำคัญต่อยุทธศาสตร์ของรัฐบาล ๒๐ ปี คือ ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ (Strategic Leadership) ซึ่งเป็นลักษณะของผู้บริหารระดับสูง และการเป็นผู้นำระดับยุทธศาสตร์นี้ต้องสามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นผู้นำระดับยุทธศาสตร์ จึงต้องให้ความสำคัญกับเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งกำหนดทิศทางขององค์กร และให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานในการคิดสร้างสรรค์ในการทำงานด้วย (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ม.ป.ป. หน้า ๑) ซึ่งสำหรับประเทศไทย ผู้นำระดับยุทธศาสตร์จะมีทั้งที่ระดับองค์กรและระดับประเทศ ทั้งที่เป็นนักการเมือง ข้าราชการประจำ เอกชน และรัฐวิสาหกิจ

ในอดีตประเทศไทยมีปัญหาภาวะผู้นำของประเทศดังนี้ ด้านกลุ่มการเมือง ขาดการกำหนดยุทธศาสตร์ระยะยาวในการนำพาประเทศ ขาดจริยธรรม ความรู้ ความสามารถ และวิสัยทัศน์ที่จะทำอะไรเพื่อประเทศชาติ ต้องการอำนาจ เพื่อบริหารผลประโยชน์เข้ากลุ่มตนเอง ผูกขาดในกลุ่มเครือข่าย และเพื่อนสนิท ระบบอุปถัมภ์ ชี้นำชักจูงสร้างฐานอำนาจ ไม่มั่นคงในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข ด้านกลุ่มข้าราชการพลเรือน ยังคงยึดระบบอุปถัมภ์ พรรคพวก เพื่อนพ้อง ผูกยึดด้วยระบบสถาบันการศึกษา ก่อนเข้ารับราชการ สร้างเครือข่ายเอื้อประโยชน์ คอร์รัปชัน ต้องการเป็นผู้บริหารมากกว่าเป็นผู้นำ ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ยึดติดในกฎระเบียบเดิมๆ สร้างอาณาจักรอาชีพไม่ต้องการให้มีการตรวจสอบ ด้านกลุ่มข้าราชการทหาร ตำรวจ คล้ายกลุ่มข้าราชการพลเรือนมีเพิ่มเติมที่ผู้นำทางทหารจะสร้างผู้นำตามลำดับชั้น ยึดมั่นเกี่ยวกับ การรักษาจักรวรรดิและผูกยึดกับสถาบันพระมหากษัตริย์ และสถาบันการศึกษาที่จบมาก่อนรับราชการ แต่ขาดความรู้ด้านการเมือง เศรษฐกิจ จึงต้องสร้างเครือข่ายกับนักการเมือง และภาคเอกชน ทำให้เกิดการเอื้อผลประโยชน์และคอร์รัปชัน ขาดความสามารถในการสื่อสารให้ประชาชนเข้าใจ ด้านกลุ่มภาคเอกชน สร้างผู้นำตามลำดับชั้น เพื่อการเจริญเติบโตขององค์กร มีการบริหารด้วยระบบเครือข่าย

มุ่งเน้นความอยู่รอดและผลประโยชน์ขององค์กรมากกว่าความอยู่รอดและผลประโยชน์ของชาติ (บทความ ภาวะผู้นำ : วิวัฒนาการของทฤษฎีแนวคิด การวิเคราะห์ และการสร้างภาวะผู้นำในสังคมไทย พ.อ.วิชัย ชูเชิด, ๒๒ มี.ค. ๕๓)

เมื่อรัฐบาลได้จัดทำยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปีแล้ว การที่จะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ดังกล่าวได้กลไกที่มีความสำคัญที่สุดคือผู้นำระดับยุทธศาสตร์ แต่ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของประเทศไทยก็ยังมีปัญหาภาวะผู้นำในระดับยุทธศาสตร์อยู่ ดังนั้นการจะเป็นผู้นำ/ผู้บริหารระดับประเทศจึงต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ เพราะการบริการจัดการในองค์กร ผู้นำจะมีการบริหารจัดการภายใต้ทรัพยากรขององค์กรเท่านั้น ในขณะที่ผู้นำในระดับประเทศ จะต้องมีความรู้ความสามารถที่มากกว่า กว้างกว่าในระดับองค์กร ต้องเข้าใจผลประโยชน์แห่งชาติ พลังอำนาจแห่งชาติ ดังนั้นจำเป็นต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ เพื่อประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติในระยะ ๒๐ ปี ดังเช่นคำกล่าวของ พลเอก มาร์แชลที่ว่า

“It became clear to me that at the age of 58 I would have to learn new tricks that were not taught in the military manuals or on the battlefield. In this position I am a political soldier and will have to put my training in rapping-out orders and making snap decisions on the back burner, and have to learn the arts of persuasion and guile. I must become an expert in a whole new set of skills.

George Catlett Marshal, 1938

(Cited in Shambach, 2004: 1)

พลเอก มาร์แชล กล่าวถึงการให้ข้อสังเกตนี้ในช่วงเริ่มต้นของการดำรงตำแหน่งผู้บัญชาการทหารบกของกองทัพบกสหรัฐอเมริกา เพียงไม่กี่เดือนก่อนสงครามโลกครั้งที่สอง จากข้อสังเกตนี้เห็นได้ว่า พลเอก มาร์แชล เชื่อว่าการศึกษา การฝึก และประสบการณ์ ที่ผ่านมานั้น ยังไม่เพียงพอในการเตรียมตัวสำหรับการเป็นผู้นำในตำแหน่งผู้บัญชาการทหารบก ความสำเร็จขึ้นอยู่กับความสามารถในการโน้มน้าว จูงใจ ให้บุคคลและองค์กรต่างๆ ที่มีอิทธิพลทั้งภายในและภายนอกต่อรัฐบาลเพื่อให้การสนับสนุนวิสัยทัศน์เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ เพื่อความสำเร็จของภารกิจคือการทำให้เกิดชัยชนะในการทำสงครามและการระดมสรรพกำลังทั้งหมดของกองทัพบก เพื่อให้ยุทธศาสตร์ดังกล่าวนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์ พลเอก มาร์แชลมีความเข้าใจดีว่าความเป็นผู้นำระดับที่หนึ่งมีหน้าที่ปฏิบัติตามสั่งการโดยตรง และผู้นำระดับที่สองคือผู้นำระดับองค์กร ส่วนผู้นำระดับที่สาม คือผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่ต้องรับผิดชอบต่อความอยู่รอดของประเทศชาติ (ส่วนวิจัยและพัฒนายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูง, ๒๕๕๐, หน้า ๑)

จากคำกล่าวของ พลเอก มาร์แชล แสดงว่าภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์สามารถพัฒนาได้ ดังนั้นอาจจะกล่าวได้ว่าก่อนที่ผู้นำระดับสูงของกองทัพ ข้าราชการพลเรือน พนักงานองค์กรของรัฐ และรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งเอกชนและนักการเมือง จะได้รับการแต่งตั้งเข้าดำรงตำแหน่งระดับสูงขององค์กรควรได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของชาติก่อน (วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๖๐)

โดยผู้นำในระดับยุทธศาสตร์ต้องมีความรู้เกี่ยวกับการพัฒนา ในเรื่องของยุทธศาสตร์ชาติ (National Strategy) และความต้องการใช้พลังอำนาจแห่งชาติอย่างประสานสอดคล้อง เพื่อให้บรรลุยุทธศาสตร์ชาตินั้นจำเป็นต้องมีโครงสร้างการตัดสินใจที่ซับซ้อนในระดับชาติ และ แม้กระทั่งระหว่างประเทศ การที่จะเกิดประสิทธิผลในสนามแข่งขันระดับยุทธศาสตร์ของชาติต่างๆ ได้นั้น ผู้นำระดับสูงทางทหาร พลเรือน องค์กรของรัฐและรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งเอกชนและนักการเมือง ตลอดจนฝ่ายเสนาธิการ ฝ่ายอำนวยการระดับสูงของทุกภาคส่วน ต้องเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ทางยุทธศาสตร์ และ กระบวนการในการกำหนดยุทธศาสตร์อย่างถ่องแท้ ต้องรู้ซึ่งถึงสภาวะแวดล้อมและวัฒนธรรมต่างๆ ในเรื่องที่ตนเองเกี่ยวข้อง ความสามารถทั้งปวงที่ต้องพัฒนาขึ้นมา และทำที่สุดคือกิจต่างๆ ที่ต้องปฏิบัติ สภาวะแวดล้อมทางการปฏิบัติการของผู้นำระดับยุทธศาสตร์คือสิ่งหนึ่งซึ่งอนาคตอันไม่แน่นอนได้รับการแปลความไปสู่วิสัยทัศน์ และเป็นอนาคตที่สามารถบรรลุได้ การเปลี่ยนแปลงและความริเริ่มต่างๆ จำเป็นที่จะเริ่มจากความไม่แน่นอน ไปสู่ออนาคตที่มองเห็นได้อย่างชัดเจน จากนั้นจะถูกรวมเข้าสู่ยุทธศาสตร์ซึ่งกล่าวอย่างชัดเจนถึงเรื่องของ “จุดหมาย วิธีการ และเครื่องมือ (Ends, Ways, Means)” สิ่งนี้จะต้องทำให้บรรลุความสำเร็จตามแนวโน้มของโลกที่ปรากฏภัยคุกคามซึ่งเป็นทั้งภาพที่พร่ามัว และไม่แน่นอน และ ณ ที่ซึ่งความขัดแย้งโดยธรรมชาติยังไม่สามารถคาดคะเนได้ ตลอดจนขีดความสามารถในการป้องกัน และส่งเสริมผลประโยชน์ของชาติ อาจถูกจำกัดจากข้อจำกัดทางการเมือง, การทูต, สารสนเทศ และในทางเศรษฐกิจ กล่าวโดยสรุปคือสภาวะแวดล้อมที่แสดงให้เห็นโดย ความแปรเปลี่ยนง่าย (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และ ความกำกวม (Ambiguity) หรือ เรียกย่อว่า **วูก้า (VUCA)** (ส่วนวิจัยและพัฒนายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูง, ๒๕๕๐, หน้า ๓-๔) เป็นหลักการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ๒๐ ปีซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ระยะยาวมาก ดังนั้นจึงมีผลกระทบตามหลักการ VUCA เช่นเดียวกัน

ดังนั้นการที่จะให้ผู้นำระดับประเทศ คือนายกรัฐมนตรีและคณะรัฐมนตรี ซึ่งสนับสนุนโดย นักการเมือง ข้าราชการพลเรือน ข้าราชการทหาร ตำรวจ รัฐวิสาหกิจและเอกชน ที่ขึ้นมาเป็นผู้บริหารประเทศให้ประสบความสำเร็จ นำประเทศไปสู่เป้าหมายความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืนได้นั้นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งก็คือ ภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์

สรุปจากการที่รัฐบาลได้จัดทำยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี และกลไกขับเคลื่อนหลักของยุทธศาสตร์ดังกล่าวคือ ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ซึ่งในอดีตประเทศไทยมีปัญหาภาวะผู้นำดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะการศึกษาว่า ภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติของรัฐบาล นั้นควรเป็นอย่างไร และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติของรัฐบาลควรเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาปัญหาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติของรัฐบาล
๒. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติของรัฐบาล

๓. เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติของรัฐบาล

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีขอบเขตการวิจัยดังต่อไปนี้

๑. ขอบเขตด้านเนื้อหา ผู้วิจัยทำการศึกษาเนื้อหาเกี่ยวกับ ยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ชาติในระยะ ๒๐ ปีของประเทศไทย การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติของรัฐบาล ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ การดำเนินการที่ผ่านมาของรัฐบาล การพัฒนาผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของประเทศต่างๆ คุณลักษณะสำคัญของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ รวมถึงการกำหนดแนวทางในการพัฒนาผู้นำระดับยุทธศาสตร์เพื่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติของประเทศไทยที่เหมาะสม

ในที่นี้ใช้แนวคิดผู้นำเชิงกลยุทธ์ หรือผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ของ Senge (1990), Dess & Miller (1993), Nahavandi & Malekzadeh (1993), DuBrin (1998), Ireland&Hitt(1999), Nahavandi (2000), Leonard, et al (2003), Robbins & Coulter (2003), Davies & Davies (2004), Hitt, Ireland, & Hoskission (2007), สุวิทย์ ศรีภักดิ์ (๒๐๑๒), David Rooke & William Torbert (2016) และ โสภณ สิริงาม (๒๕๖๐) และนำมาสรุปเป็นของผู้วิจัยประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ ได้แก่ ๑. การเรียนรู้เชิงยุทธศาสตร์ ๒. การวางแผนและการคิดเชิงยุทธศาสตร์ ๓. การมีอิทธิพลเชิงยุทธศาสตร์ ๔. การทำงานเป็นทีมเชิงยุทธศาสตร์ ๕. การปฏิบัติเชิงยุทธศาสตร์

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยได้กำหนดหน่วยงานที่จะศึกษาดังต่อไปนี้

๒. ขอบเขตด้านหน่วยงาน จะศึกษาผู้บริหารหน่วยงานระดับต่างๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติและการนำยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติ เช่น สำนักราชเลขาธิการ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กลุ่มกระทรวงตามยุทธศาสตร์ชาติด้านต่างๆ กระทรวงต่างๆ และหน่วยขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ระดับต่ำกว่ากระทรวงตั้งแต่หน่วยงานของภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ และองค์กรอิสระที่เกี่ยวข้อง

๒.๑ สำนักราชเลขาธิการ จำนวน ๑ คน

๒.๒ นักการเมือง จำนวน ๑ คน

๒.๓ นักวิชาการ จำนวน ๒ คน

๒.๔ รัฐวิสาหกิจ/นักธุรกิจ จำนวน ๕ คน

๒.๕ ข้าราชการ/ข้าราชการทหาร จำนวน ๕ คน

๓. ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จะทำการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องตามหน่วยงานต่างๆ ตามขอบเขตของหน่วยงาน ต่อไปนี้จำนวน ๑๔ คน ได้แก่

๓.๑ พลเอก เทพพงศ์ ทิพยจันทร์ ปลัดกระทรวงกลาโหม

๓.๒ พลเอก ธารไชยยันต์ ศรีสุวรรณ ผู้บัญชาการทหารสูงสุด

๓.๓ พลอากาศเอก จอม รุ่งสว่าง ผู้บัญชาการทหารอากาศ

๓.๔ พลโท สรรเสริญ แก้วกำเนิด อธิบดีกรมประชาสัมพันธ์

๒.๒ สร้างแนวคำสัมภาษณ์เชิงลึก ที่พัฒนามาจากหลักการ แนวคิด และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์จากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ แนวคำสัมภาษณ์มีจำนวน ๙ ข้อ

๒.๓ การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยจะนำเครื่องมือที่สร้างขึ้นไปหาความตรง (Validity) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านผู้นำระดับยุทธศาสตร์ จำนวน ๓ คน ตรวจสอบด้านโครงสร้างเนื้อหาของแบบสอบถาม รวมทั้งการใช้ภาษา เพื่อให้เกิดความถูกต้องและเกิดความเข้าใจแก่ผู้ตอบก่อน

๓. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในส่วนของการวิเคราะห์เชิงคุณภาพจากแนวคำสัมภาษณ์เชิงลึก จะใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เป็นหลัก โดยการรวบรวมข้อมูลทฤษฎีและข้อมูลปฐมภูมิ แล้วนำมาจัดระเบียบ วิเคราะห์ และสังเคราะห์ ข้อมูลประกอบการนำแนวคิด ทฤษฎีที่กำหนด วิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุป ด้วยวิธีการวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Inductive) คือการตีความสร้างข้อสรุปข้อมูลจากสิ่งที่เป็นรูปธรรม หรือปรากฏการณ์ที่มองเห็นโดยการจัดประเภทของคำ และข้อความที่จะวิเคราะห์ ซึ่งเป็นการจัดหมวดหมู่ข้อมูล (Categories) นั้น ผู้วิจัยได้ทำการจับประเด็นต่างๆ จัดหมวดหมู่ และสรุปผลตามวัตถุประสงค์ เพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ต่อไป

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑. ทำให้ทราบปัญหาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติของรัฐบาล

๒. ทำให้ทราบภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติของรัฐบาล

๓. ทำให้ทราบแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติของรัฐบาล

คำจำกัดความ

ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีศักยภาพในการบริหารงานและชักจูงใจ ผู้ร่วมงานทำงานร่วมกันให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร เป็นผู้ที่แสวงหาความรู้ มีความทันต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและการเปลี่ยนแปลง มีทักษะไหวพริบที่รวดเร็ว และแสดงออกถึงการเป็นผู้นำที่ดี

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมาย บุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือก็คือผู้ตาม แม้จะเป็นหัวหน้ากลุ่มย่อย หรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ก็ตาม

ภาวะผู้นำ ระดับยุทธศาสตร์	หมายถึง กระบวนการในการบริหาร งานอย่างเป็นระบบอย่างเป็นแบบแผนเพื่อพัฒนาองค์การให้ไปสู่ความสำเร็จภายใต้เป้าหมายวิสัยทัศน์เดียวกัน ซึ่งจะตระหนักถึงการวางแผนการปฏิบัติและการควบคุมดูแลของผู้นำที่เป็นหลักสำคัญ เป็นผู้เปิดกว้างทางความคิดและการแสดงความคิดเห็นเพื่อนำไปพัฒนาต่อให้ดียิ่งขึ้น กระตุ้นผู้ร่วมงานให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่ตลอดเวลา โดยมีการควบคุมการปฏิบัติงานที่เน้นความยืดหยุ่นของระบบการทำงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว
ผู้นำ ระดับยุทธศาสตร์	หมายถึง ผู้นำที่เป็นผู้กำหนดยุทธศาสตร์ เป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ โดยให้ความสำคัญในระดับยุทธศาสตร์ มีความเชี่ยวชาญการบังคับบัญชา ควบคุมไปกับการใช้ความเป็นผู้นำกระตุ้นผู้อื่นให้คิดและลงมือทำ รวมถึงความเป็นผู้ประสาน เป้าหมาย (Ends) วิธีการ (Ways) และทรัพยากร (Means)
ยุทธศาสตร์	หมายถึง ทิศทาง นโยบาย และกระบวนการที่องค์กรตัดสินใจเลือก เกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยมีอนาคตเป็นตัวกำหนด
ยุทธศาสตร์ ชาติระยะ ๒๐ ปี	หมายถึง ยุทธศาสตร์ชาติในการพัฒนาประเทศในระยะยาว พร้อมกับการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารราชการแผ่นดินในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติช่วยยกระดับคุณภาพของประเทศในทุกภาคส่วนและทำให้บรรเทาความรุนแรงของสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ทั้งปัญหาทางเศรษฐกิจ ปัญหาความเหลื่อมล้ำ ปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน และปัญหาความขัดแย้งในสังคม สามารถรับมือกับภัยคุกคาม ยุทธศาสตร์ชาติที่จะใช้เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาในระยะ ๒๐ ปีประกอบด้วย ๖ ยุทธศาสตร์ ได้แก่ (๑) ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง(๒) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (๓) ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน (๔) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม (๕) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ (๖) ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

บทที่ ๒

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี ของรัฐบาลผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการแนวคิด ทฤษฎีตลอดจนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษาจึงได้นำเสนอตามลำดับดังต่อไปนี้

๑. หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์
๒. หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติ
๓. หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
๔. หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำระดับยุทธศาสตร์
๕. ยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี ของรัฐบาล (ฉบับร่าง)
๖. แนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ปี ของรัฐบาล
๗. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
๘. กรอบแนวคิดในการวิจัย

หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ (Strategic) เป็นเทคนิคที่ใช้อยู่ในกิจการทหารมีหลักฐานอยู่ในตำราพิชัยสงคราม “ซุนวู” ของจีน ได้รวบรวมหลักการวางแผนยุทธศาสตร์ทางการทหารไว้ ปัจจุบันนักธุรกิจภาคเอกชนได้ประยุกต์แนวคิดและวิธีการของแผนยุทธศาสตร์มาใช้ในการแข่งขันทางธุรกิจโดยคำนึงถึงการแข่งขันให้อยู่รอด การมุ่งหวังผลกำไรเป็นหลัก ต่อมาภาครัฐได้นำแนวทางของภาคเอกชน มาประยุกต์ใช้ต่อเพื่อให้การบริหารงานภาครัฐสามารถปรับกลไกได้ทันยุคสมัยโดยคำนึงถึงการสนองความต้องการของประชาชนเป็นหลัก (ทิวากร นุกิจ, ๒๕๕๕: ๗๘)

ยุทธศาสตร์ (Strategy) เป็นแผนการดำเนินงานที่สร้างขึ้นมาอย่างเป็นระบบซึ่งมีองค์ประกอบต่างๆ สัมพันธ์สอดคล้องกัน เป็นแผนที่มีวิสัยทัศน์หรือภาพฝันที่วาดไว้ เป็นการร่วมใจมีเป้าประสงค์อันแสดงถึงเจตจำนงร่วมของทุกฝ่าย ผนึกพลังใจของทุกฝ่ายเพื่อกระทำพันธกิจอันถือเป็นหน้าที่รับผิดชอบให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ให้เกิดผลกระทบและได้ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ แผนยุทธศาสตร์ที่ดีมาจากการวิเคราะห์อดีต รู้ปัจจุบัน เพื่อไล่ให้ทันอนาคต วิเคราะห์สถานการณ์ที่ผ่านมา วิเคราะห์ทรัพยากร ทุนต่างๆ อันเป็นศักยภาพหรือความสามารถที่ยังไม่ได้พัฒนาหรือยังไม่ได้พัฒนาเต็มที่ หรือที่ยังซ่อนเร้นอยู่ แผนยุทธศาสตร์ที่ดีเป็นผลที่เกิดจากกระบวนการวางแผนที่ดี การบริหารจัดการแผนอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดเป็นประสิทธิผลที่ปรากฏจริงเป็นแผนที่มีเป้าประสงค์ดี ก่อให้เกิดการร่วมมือ มีหลักการดี ก่อให้เกิดการ

ร่วมคิด มีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องก่อให้เกิดการร่วมทำ และมีการแบ่งบทบาทหน้าที่จัดการดี ก่อให้เกิดการร่วมแรง ในภาษาไทยมีวลีว่า “ร่วมแรง ร่วมใจ ร่วมคิด ร่วมทำ” (เสรี พงศ์พิศ, ๒๕๔๘: ๑๒๐)

ยุทธศาสตร์ (Strategy) ไม่ใช่พันธกิจ (Mission) แต่ยุทธศาสตร์ คือแผน (Plan) ที่จะนำองค์การให้บรรลุพันธกิจที่กำหนด หากองค์การต้องการชัยชนะองค์การต้องเตรียมพร้อมสำหรับอนาคต และกำหนดยุทธศาสตร์ที่จะนำองค์การไปสู่อนาคตที่เตรียมพร้อมไว้ (Jonas. 2000: 65)

๑. ความหมายของยุทธศาสตร์

คำว่า “ยุทธศาสตร์” (Strategy) มีผู้ให้ความหมายไว้อย่างหลากหลายและน่าสนใจ ดังต่อไปนี้

เซอร์เกย์ (Sergay, 2012: 59) อธิบายคำว่า “ยุทธศาสตร์ (Strategy)” หมายถึงกลไกหรือเครื่องมือที่จะทำให้องค์การมีหรือเพิ่มความสามารถในการแข่งขันที่ต้องการ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคตและแนวทางหรือวิธีการที่จะช่วยให้ได้มาซึ่งความสามารถในการแข่งขันดังกล่าวนี้

ฮิล และ โจนส์ (Hill & Jones. 2009: 2) อธิบายคำว่า “ยุทธศาสตร์ (Strategy)” คือชุดของการปฏิบัติการซึ่งผู้บริหารเลือกนำมาใช้เพื่อเพิ่มสมรรถนะขององค์การของตนเมื่อเทียบกับคู่แข่ง หากผลของการใช้ยุทธศาสตร์ทำให้องค์การมีสมรรถนะที่เหนือกว่าสิ่งนี้หมายถึงการมีความสามารถในการแข่งขัน

ยุทธศาสตร์ (Strategy) คือกระบวนการซึ่งบุคคลหรือองค์การตัดสินใจเลือกเกี่ยวกับทรัพยากรซึ่งมีอยู่อย่างจำกัด เพื่อสนองความต้องการบนช่วงเวลาเฉพาะ ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่ไม่มีความแน่นอน (KelvinnHinde, n.d.)

ยุทธศาสตร์ (Strategy) คือรูปแบบของวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ กิจกรรมการตัดสินใจ หรือการจัดสรรทรัพยากรที่เป็นปัจจัยกำหนดว่าองค์การคือใครทำอะไร และทำไปทำไม ยุทธศาสตร์แตกต่างกันตามระดับของหน่วยงานและช่วงเวลา (Bryson, 1995: 32)

ยุทธศาสตร์ (Strategy) คือทิศทางและขอบเขตขององค์การในระยะยาว เพื่อให้บรรลุประโยชน์แก่องค์การโดยผ่านการจัดสรรทรัพยากรภายใต้ภาวะแวดล้อมแห่งการเปลี่ยนแปลง เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดและความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Johnson and Scholes, 1999: 10)

ยุทธศาสตร์ (Strategy) เป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงระหว่างผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการ (End) วิธีการ (Way) เครื่องมือ (Mean) ยุทธศาสตร์ชาติ (National Strategy) เป็นกระบวนการที่ได้มาซึ่งผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการ ซึ่งก็คือเป้าหมายของชาติ ที่มีจะถูกกล่าวถึงในรูปของผลประโยชน์แห่งชาติ บทบาทของกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์คือ แปลงผลประโยชน์แห่งชาติให้เป็นวิธีการ และเครื่องมือที่จะทำให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์แห่งชาติ ส่วนเครื่องมือหรือวิธีการต่างๆ จะถูกกล่าวถึงในรูปของเครื่องมือกำลังอำนาจแห่งชาติ ได้แก่ การเมือง เศรษฐกิจ สังคมจิตวิทยา การทหาร วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การพลังงาน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

จากความหมายของยุทธศาสตร์ที่กล่าวมาแล้ว สามารถสรุปได้ว่า “ยุทธศาสตร์คือ กระบวนการที่เชื่อมโยงระหว่างผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการ (End) ซึ่งอยู่ในรูปของผลประโยชน์แห่งชาติ แปลงไปสู่วิธีการ (Way) ซึ่งอยู่ในรูปแบบของแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการ โดยใช้เครื่องมือ (Mean) ซึ่ง อยู่ในรูปแบบของกำลังอำนาจแห่งชาติ นำไปใช้เพื่อกำหนดทิศทาง นโยบาย มาตรการ กลยุทธ์และ กระบวนการที่ประชาชนมีส่วนร่วม มีผลต่อการตัดสินใจของรัฐบาลในการเลือกใช้กำลังอำนาจแห่งชาติที่มี อยู่อย่างจำกัด เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของประชาชนโดยมีแผนและภาพอนาคต เป็นตัวกำหนด”

๒. องค์ประกอบของยุทธศาสตร์

องค์ประกอบของยุทธศาสตร์ประกอบด้วยพื้นฐาน ๕ ประการ คือ ๑. การกำหนดทิศทาง (Direction Setting) ๒. การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) ๓. การ จัดทำยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) ๔. การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) ๕. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) ดังรายละเอียด ต่อไปนี้

๒.๑ การกำหนดทิศทาง ในการกำหนดทิศทางขององค์การประกอบด้วย การกำหนด วิสัยทัศน์ (Vision) และการกำหนดภารกิจ (Mission) หรือกรอบในการดำเนินงานที่ชัดเจนจะช่วยให้ องค์การสามารถกำหนดทิศทางในระยะยาวในภารกิจ (Mission) ของกระบวนการบริหารจัดการเชิง ยุทธศาสตร์นั้น ชั้นแรกองค์การจะต้องระบุภารกิจและเป้าหมายหลักที่สำคัญขององค์กร ซึ่งภารกิจ หมายถึงประกาศหรือข้อความขององค์กรที่พยายามกำหนดว่าจะทำอะไรในปัจจุบัน และกำลังจะทำอะไร ในอนาคตและองค์การเป็นองค์การแบบใด และจะก้าวไปสู่การเป็นองค์การแบบใด ทั้งนี้เพื่อบรรลุสู่ความ เป็นเลิศเหนือคู่แข่ง ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วข้อความเรื่องภารกิจขององค์การจะประกอบไปด้วย ข้อความที่ บ่งบอกถึงคุณค่าทางปรัชญาสำคัญที่ผู้บริหารตัดสินใจกระทำ ซึ่งแสดงถึงพันธะของบริษัทที่มีต่อเป้าหมาย และสอดคล้องกับคุณค่าของผู้บริหาร นอกจากนี้แล้วภารกิจยังจะสร้างสภาพแวดล้อมในการกำหนดกล ยุทธ์และเป้าหมายคือการบอกถึงสิ่งที่องค์การปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต และพยายามบรรลุ โดยมีการ กำหนดให้ชัดเจน กระชับ ตรงจุด และสามารถวัดได้ ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายจะมีการกำหนดให้ชัดเจน ขึ้นกว่าการกำหนดภารกิจว่าจะต้องทำอะไร

๒.๒ การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) ในการ ประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้น ประกอบไปด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและการ ประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง จุดแข็งจุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค หรือโดยทั่วไปจะเรียกว่าการวิเคราะห์ตามตัวแบบสว็อท (SWOT Analysis) เป็นเครื่องมือใน การประเมินสถานการณ์ ซึ่งช่วยผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในโอกาสและ อุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานของ องค์กร SWOT มาจากตัวย่อภาษาอังกฤษ ๔ ตัว ได้แก่

S มาจาก Strengths หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็ง ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในบริษัท เช่น จุดแข็งด้านส่วนประสม จุดแข็งด้านการเงิน จุดแข็งด้านการผลิต จุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคลองค์กรจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด

W มาจาก Weaknesses หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อนซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายในเป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่างๆ ขององค์กรซึ่งองค์กรจะต้องหาวิธีในการแก้ปัญหาเหล่านั้น

O มาจาก Opportunities หมายถึง โอกาสซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอกเป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน นักการตลาดที่ดีจะต้องเสาะแสวงหาโอกาสอยู่เสมอ และใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น

T มาจาก Threats หมายถึง อุปสรรคซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งธุรกิจจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องและพยายามขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้น

๒.๓ การจัดทำยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) การกำหนดยุทธศาสตร์เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรค ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์กรจะต้องกำหนดและเลือกยุทธศาสตร์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์กรที่สุด ผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่า ทำอย่างไรองค์กรจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรกำหนดเป็นยุทธศาสตร์

๒.๔ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติคือกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงยุทธศาสตร์และนโยบาย ไปสู่แผนการดำเนินงานกำหนดรายละเอียดด้านต่างๆ เช่น ด้านงบประมาณหรือวิธีการดำเนินงานซึ่งกระบวนการนี้ อาจเกี่ยวข้องกับ การเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรมโครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามยุทธศาสตร์ได้อย่างเป็นรูปธรรม

๒.๕ การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) การควบคุมกลยุทธ์เป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลยุทธศาสตร์ที่นำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นมักจะมีข้อผิดพลาดที่ต้องการการปรับปรุง เพื่อให้แน่ใจว่ายุทธศาสตร์นั้นจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้

๓. ลักษณะของแผนยุทธศาสตร์

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ได้รับความนิยมมากเมื่อมีการปฏิรูปภาครัฐตามแนวทางการจัดการภาครัฐแนวใหม่ หรือ NPM (New Public Management) ซึ่งเป็นผลมาจากกระแสการปฏิรูปการบริหารภาครัฐ ที่เน้นความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และมีการนำเครื่องมือการบริหารภาครัฐกิจ

เอกชนมาประยุกต์ใช้ การวางแผนในภาครัฐก็เปลี่ยนไปจากการวางแผนตามภารกิจแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental) ซึ่งมีลักษณะการพัฒนาแบบค่อยๆ เพิ่มขึ้นไปจากฐานของผลงานในปีที่ผ่านมา มาไปเป็นการวางแผนที่มุ่งเน้นผลงานและตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่มีความรวดเร็ว รุนแรง และกว้างขวาง ให้มีผลที่ยั่งยืน จะเห็นได้ว่า ประเทศต่างๆ ได้มีการใช้ตัวแบบใหม่ๆ ในการปฏิรูปการจัดการภาครัฐ และการบริหารกิจการบ้านเมือง (Public Administration and Public Governance) (Peters B. , 1996, pp. 32-68 อ้างถึงใน ดำรงค์ วัฒนา,ม.ป.ป.: ๕)

การวางแผนตามพันธกิจจะมุ่งเน้นภารกิจหลัก (Mission) และอาณัติ (Mandate) ตามบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบตามกฎหมาย โดยยึดผลงานในอดีตหรือปัจจุบันเป็นฐานสำหรับการตั้งต้นในการวางแผนในปีถัดไป ข้อดีที่สำคัญของการวางแผนแบบนี้ก็คือ การวางแผนจะมีความชัดเจนในการนำพันธกิจไปปฏิบัติในรอบของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง แต่ก็มีข้อเสียที่สำคัญก็คือ ไม่มีการนำปัจจัยการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมมาพิจารณา และทำให้ขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการตอบสนองความต้องการของประชาชน และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การวางแผนยุทธศาสตร์สามารถแก้ปัญหานี้ได้เป็นอย่างดี เนื่องจากมีการศึกษาสภาพแวดล้อมขององค์กร แล้วกำหนดวิสัยทัศน์ที่พึงประสงค์ในอนาคตระยะยาว แล้วกำหนดผลงานที่ตอบสนองวิสัยทัศน์ในอนาคตไล่ลงมาถึงปัจจุบัน ทำให้มีทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจน และเป็นการกำหนดอนาคตขององค์กรที่ชัดเจนถึงสภาพที่ต้องการในอนาคตระยะยาว แต่อย่างไรก็ตาม การวางแผนยุทธศาสตร์ก็มีข้อเสีย ก็คือ จะต้องใช้ทรัพยากรต่างๆ ขององค์กรมากขึ้นในการกำหนดองค์ประกอบที่สำคัญของแผนยุทธศาสตร์ และการคาดการณ์อนาคตต้องอาศัยความเชี่ยวชาญและมีความเสี่ยงสูงที่ผลการวิเคราะห์อนาคตจะผิดพลาดไปจากผลการวิเคราะห์ อย่างไรก็ตาม ไม่มีใครที่สามารถพยากรณ์อนาคตได้ถูกต้องทั้งหมด องค์กรจึงจำเป็นต้องกำหนดอนาคตที่ต้องการตามศักยภาพและผลกระทบจากปัจจัยภายนอกองค์กร (ดำรงค์ วัฒนา, ม.ป.ป.: ๕)

๓.๑ แผนยุทธศาสตร์มีลักษณะ มีดังต่อไปนี้

๓.๑.๑ แผนยุทธศาสตร์ช่วยให้ได้แนวทาง และทิศทางที่พัฒนามาจากสิ่งวิเคราะห์ สังเคราะห์ และเล็งเห็นอนาคต ไม่ใช่การตัดสินอนาคต เพราะไม่มีใครสามารถล่วงรู้และทำนายอนาคตอย่างแม่นยำได้

๓.๑.๒ แผนยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการพลวัตที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่พิมพ์เขียวสำหรับอนาคต เนื่องจากในอนาคตจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นมากมายและรุนแรง ซึ่งจะมีโอกาส อุปสรรค และปัญหาต่างๆ ใหม่ๆ เกิดขึ้นในอนาคต

๓.๑.๓ แผนยุทธศาสตร์เป็นการตอบโจทย์ระยะยาวเป็นหลักสำคัญ การแก้ปัญหาวิกฤติเฉพาะหน้าควรมีแผนจัดการความเสี่ยง หรือ แผนการบริหารกิจการต่อเนื่อง (Business Continuity Management) ไว้รองรับ

๓.๑.๔ แผนยุทธศาสตร์ที่ดีควรมีความยืดหยุ่น และไม่ปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์ของสมาชิกองค์กร

๓.๑.๕ แผนยุทธศาสตร์อาศัยประเด็นสำคัญที่มีผลกระทบสูงต่อองค์กร ไม่จำเป็นต้องวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งหมด (ดำรงค์ วัฒนา, ม.ป.ป.: ๗)

๓.๒ ลักษณะยุทธศาสตร์ที่ดี มีดังนี้

๓.๒.๑ การกำหนดยุทธศาสตร์ต้องเป็นกระบวนการที่มีส่วนร่วมจากทั้งผู้บริหาร บุคลากรผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากองค์การโดยมุ่งหวังให้เกิดการยอมรับในทุกฝ่ายในองค์การ เพื่อให้ทราบถึงความสำคัญและวัตถุประสงค์ของการจัดทำยุทธศาสตร์

๓.๒.๒ ยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นมา ประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การ ค่านิยมร่วม ประเด็นยุทธศาสตร์เป้าประสงค์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย แผนงาน/โครงการ งบประมาณ และผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการต้องครอบคลุมทุกพันธกิจขององค์การ และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

๓.๒.๓ ยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นมาต้องมีความชัดเจน โดยในแผนยุทธศาสตร์อาจจำเป็นต้องมีคำอธิบายประกอบ เพื่อให้หน่วยงานสามารถนำไปปฏิบัติได้ถูกต้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการอธิบายวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด

๓.๒.๔ ทุกหัวข้อหรือประเด็นในยุทธศาสตร์ต้องสอดคล้องเชื่อมโยงกัน เพื่อให้ท้ายที่สุดขององค์การสามารถบรรลุเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ขององค์การ กล่าวคือหากจะมองจากกลางขึ้นบนพื้นฐานทุกโครงการจะต้องเป็นโครงการเชิงกลยุทธ์และสามารถสนับสนุนให้กลยุทธ์ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จของยุทธศาสตร์

๔. ประโยชน์ของยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ดีมีประโยชน์ดังนี้

๔.๑ ช่วยทำให้ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานหันมาให้ความสนใจอย่างแท้จริงในเรื่องขององค์การมากขึ้น

๔.๒ กระตุ้นให้ผู้บริหารทราบถึงปัญหา อุปสรรคตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและเตรียมหามาตรการรองรับไว้ล่วงหน้าเป็นการลดความเสี่ยงและความเสียหาย

๔.๓ ช่วยทำให้ผู้บริหารเข้าใจในธรรมชาติของการดำเนินงานอย่างชัดเจนขึ้นและมองเห็นภาพของการพัฒนา

๔.๔ ช่วยให้การกำหนดวัตถุประสงค์ แผนงาน โครงการและการใช้ทรัพยากรขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๔.๕ ช่วยสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องระหว่างสมาชิกขององค์การและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับทิศทางการดำเนินงาน ตลอดจนความคาดหวังต่างๆ

๔.๖ ช่วยก่อให้เกิดการประสานงานและบูรณาการทางความคิดการดำเนินงาน กิจกรรมต่าง ๆ อันเป็นการผนึกกำลังภายในองค์การ

ดำรงค์ วัฒนา (ม.ป.ป.: ๖) กล่าวว่าประโยชน์ของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มีดังต่อไปนี้

๑. กำหนดอนาคตที่มุ่งหวัง เป็นอนาคตขององค์การร่วมกัน
๒. สื่อสารเป้าประสงค์ถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
๓. สร้างความผูกพันต่อทิศทางองค์การ

๔. ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพที่จัดตามลำดับความสำคัญ
๕. การติดตามความก้าวหน้า
๖. สร้างฉันทามติของทิศทางองค์กร
๗. มีจุดมุ่ง (Focus) ชัดสู่ความสัมฤทธิ์ของประสิทธิผล
๘. เชื่อมประสานผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ
๙. สร้างทีมที่เข้มแข็งในการขจัดปัญหา
๑๐. สร้างการยึดโยงองค์กรเข้าด้วยกัน

กล่าวโดยสรุป การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลเป็นเครื่องมือสำคัญในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

๕. ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

วัฒนา พัฒนพงษ์ (๒๕๔๖ : ๓๐-๓๒) กล่าวว่า ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มีขั้นตอนวิธีการดำเนินงานพอสรุปได้ ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ การกำหนดวิสัยทัศน์เป็นขั้นตอนของการกำหนดจุดมุ่งหมายที่ยาวไกลที่สุดขององค์กรโดยทั่วไปนิยมใช้เป็นจุดมุ่งหมายหลักขององค์กร ไม่ควรเปลี่ยนแปลง ความจริงวิสัยทัศน์เป็นจุดมุ่งหมายที่มีอยู่แล้วในแผนแม่บทขององค์กร นำมาใช้หรือปรับปรุงอีกครั้งหนึ่งเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ กล่าวอีกนัยหนึ่งการกำหนดวิสัยทัศน์ คือการหาคำตอบให้กับคำถามที่ว่า “ความต้องการจะเป็นอะไร” (What Do We Want to Be)

ขั้นตอนที่ ๒ การกำหนดพันธกิจเป็นขั้นตอนของการกำหนดวิธีการดำเนินงานเบื้องต้นเพื่อเป็นหลักประกันว่าสิ่งที่ต้องการจะเป็นนั้น มีโอกาสที่จะบรรลุถึงได้ กล่าวอีกนัยหนึ่ง พันธกิจคือ การหาคำตอบให้กับคำถามที่ว่า “ทำไมเราจึงต้องจัดตั้งองค์กรของเราขึ้นมา” (Why Do We Exist) คำตอบคือเราตั้งองค์กรขึ้นมาเพื่อต้องการจะเป็นอย่างที่เราคาดหวังไว้

ขั้นตอนที่ ๓ การกำหนดค่านิยมร่วมเป็นขั้นตอนของการกำหนดค่านิยมหลักขององค์กรที่จะสามารถทำหน้าที่เป็นเป้าหมายพฤติกรรมและความเชื่อของบุคคลขององค์กรให้เป็นในทิศทางเดียวกันกล่าวอีกนัยหนึ่ง การกำหนดค่านิยมร่วม ก็คือ การหาคำตอบให้กับคำถามที่ว่า “อะไรคือสิ่งที่เราเชื่อ” (What Do We Believe in)

ขั้นตอนที่ ๔ การกำหนดความสามารถหลักเป็นขั้นตอนของการกำหนดความสามารถหลักขององค์กรที่จะสามารถทำหน้าที่เป็นเป้าหมายพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรขององค์กรให้มีทักษะและความสามารถพิเศษในทิศทางที่องค์กรต้องการ กล่าวอีกนัยหนึ่งการกำหนดความสามารถหลักก็คือการหาคำตอบให้กับคำถามที่ว่า “อะไรคือความสามารถหลักที่บุคลากรของเราควรมี” (What Kind of Core Competency Should We Have)

ขั้นตอนที่ ๕ การกำหนดวัตถุประสงค์หลักเป็นขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์กรหรือวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ในพระราชบัญญัติจัดตั้งหน่วยงานราชการหรือรัฐวิสาหกิจหรือตามวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ในหนังสือบริคณห์สนธิในการจัดตั้งบริษัทสำหรับภาคเอกชน

ขั้นตอนที่ ๖ การกำหนดจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ขั้นตอนการกำหนดจุดมุ่งหมายระดับกลยุทธ์ในรอบ ๓ ปี หรือ ๕ ปีขององค์กร ตามปกติองค์กรต้องกำหนดจุดมุ่งหมาย หรือ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ในรอบ ๓ ปี หรือ ๕ ปี ขององค์กรแต่ละด้าน

ขั้นตอนที่ ๗ การกำหนดดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล ขั้นตอนนี้คือ ขั้นตอนการพิจารณาว่าจากจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้นั้นสามารถนำมากำหนดเป็นดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุลได้ที่ด้าน หรือก็มีมิติ ตามทฤษฎีของเคปแลน และ นอร์ตัน (Kaplan and Norton) (อ้างถึงใน วัฒนา พัฒนพงษ์, ๒๕๔๖: ๓๒) ได้กำหนดมิติของ Balance Score Card : BSC (ชื่อภาษาไทยมีการใช้ที่แตกต่างกัน อาทิ การประเมินผลเชิงดุลยภาพ การประเมินองค์กรแบบสมดุล การวัดผลแบบสมดุล ลิขิตสมดุล ลิขิตดัชนี ดุลดัชนี หรือ สมดุลกระดานคะแนน) ไว้ ๔ ด้าน คือ (๑) มิติด้านการเงิน (๒) มิติด้านกระบวนการภายใน (๓) มิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต (๔) มิติด้านลูกค้า

ขั้นตอนที่ ๘ การกำหนดกลุ่มผลสัมฤทธิ์หลัก เป็นขั้นตอนของการกำหนดกลุ่มผลสัมฤทธิ์หลักขององค์กรซึ่งจะต้องกำหนดว่าอะไรคือผลสัมฤทธิ์หลักที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ ๙ การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วยการกำหนดรายชื่อแผนงานและโครงการขั้นตอนนี้ คือ ขั้นตอนที่เป็นหัวเลี้ยวหัวต่อระหว่างแผนกลยุทธ์และการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ กล่าวอีกนัยหนึ่ง เป็นการกำหนดคำตอบให้กับคำถามที่ว่า “เราต้องการจะทำอะไรบ้าง” ในทางปฏิบัติกิจกรรมในขั้นตอนนี้จะมีอยู่ ๒ ขั้นตอนหลักคือ

๑. ขั้นกำหนดรายชื่อแผนงาน วิธีการกำหนดรายชื่อแผนงาน นิยมกำหนดโดยการระดมสมองเพื่อค้นหาปัญหาหลักขององค์กรว่าในรอบ ๓ ปี หรือในรอบ ๕ ปี องค์กรนี้มีปัญหาหลักอะไรบ้าง คำตอบที่ได้คือรายชื่อแผนงาน

๒. ขั้นตอนกำหนดรายชื่อโครงการโดยวิธีกำหนดรายชื่อโครงการ นิยมกำหนดโดยการค้นหาสาเหตุของปัญหาหลักภายใต้แต่ละแผนงานว่ามีสาเหตุมาจากอะไรบ้าง สาเหตุแต่ละสาเหตุก็คือ รายชื่อโครงการแต่ละโครงการ

ดำรงค์ วัฒนา (ม.ป.ป.: ๑๔-๑๕) อธิบายขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ในการวางแผนยุทธศาสตร์ตามตัวแบบข้างต้น มีขั้นตอนกระบวนการ และวิธีการ ดังนี้

๑. ขั้นตอนการเตรียมจัดทำแผน

๑.๑ การจัดทำยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ทุกภาคส่วน การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ที่ได้ผลสัมฤทธิ์ อาศัยตัวแบบ ABCDE โดยเริ่มจากการแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย บุคลากรระดับรองหัวหน้าหน่วยงานเป็นหัวหน้าคณะทำงาน มีผู้นำภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเป็นคณะทำงาน และสมครมีที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ร่วมด้วย เพื่อพิจารณากร่างยุทธศาสตร์ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยการเชื่อมโยงไปสู่แผนปฏิบัติการ และนำเสนอต่อที่ประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ของหน่วยงาน เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ

๑.๒ การรวบรวมและจัดทำฐานข้อมูล เพื่อประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญ ได้แก่ ข้อมูลด้านสังคม การเมือง การบริหารและการปกครอง เศรษฐกิจ ทรัพยากรธรรมชาติ ฯลฯ และข้อมูลขององค์กร

๒. ขั้นตอนการวิเคราะห์ศักยภาพเพื่อประเมินสภาพในปัจจุบันขององค์กร

เมื่อมีการเตรียมความพร้อมตามแนวทางข้างต้นแล้ว ก็สามารถเริ่มกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ตามตัวแบบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่ได้กล่าวแล้วข้างต้น โดยเริ่มจากการประเมินสถานการณ์ (Assessing the Situation) ที่อาศัยการศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ ได้แก่ ศึกษาข้อมูลแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ เช่น รายงานผลการดำเนินงานขององค์กร รายงานผลการตรวจประเมินผลองค์กร เป็นต้น เพื่อวิเคราะห์หาประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ คือ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยอุปสรรค หรือ SWOT นอกจากนี้ ควรมีการจัดเก็บข้อมูลปฐมภูมิ เช่น การสัมภาษณ์เพื่อหาประเด็น SWOT การสำรวจด้วยแบบสอบถามเพื่อหาหน้าหนักประเด็น SWOT และการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ทั้งภาครัฐเอกชน และประชาชน ในกรณีของแผนยุทธศาสตร์จังหวัด ควรประกอบด้วย ผู้ว่าราชการจังหวัด รองผู้ว่าราชการจังหวัด หัวหน้าส่วนราชการ หัวหน้าหน่วยงาน-รัฐวิสาหกิจ ผู้บริหารสถาบันการศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนองค์กรภาคเอกชน และประชาชน เพื่อระดมความคิดเห็นและวิเคราะห์ข้อมูลจากฐานข้อมูลปัญหา ความต้องการ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ที่แสดงถึงโอกาส ข้อจำกัด จุดอ่อน จุดแข็ง ในการพัฒนาจังหวัด โดยใช้หลักการ SWOT สำหรับกรณีของหน่วยงานทั่วไป ควรจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยมีผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญเข้าร่วมประชุม และครั้งสุดท้ายควรเชิญผู้แทนภาคประชาสังคมและเอกชนเข้าร่วมประชุม

๓. ขั้นตอนการจัดทำวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ(Mission) เป้าประสงค์ (Goals) ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue/ Theme) ยุทธศาสตร์ (Strategies) แผนแม่บท/แผนปฏิบัติการ (Operations) กลยุทธ์ (Tactic) และแผนปฏิบัติราชการ (Action Plan) คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฯ ร่วมกับผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) นำผลจากการวิเคราะห์ SWOT ยกร่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกำหนดกลยุทธ์หลักของยุทธศาสตร์ คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฯ นำเสนอร่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และยุทธศาสตร์หลักของยุทธศาสตร์ให้คณะผู้บริหาร

คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฯ จัดทำแผนปฏิบัติราชการ (Action Plan) ๔ ปี และแผนปฏิบัติราชการ (Action Plan) ประจำปีที่สอดคล้องตามยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์หลัก

๖. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร ด้วยเทคนิค (SWOT Analysis) เป็นการวิเคราะห์ศักยภาพปัจจัยภายในด้านจุดแข็ง จุดอ่อนและการวิเคราะห์ศักยภาพปัจจัยภายนอกด้านโอกาสและภาวะคุกคาม ซึ่งมีหลักการดังนี้

๖.๑ การวิเคราะห์ศักยภาพปัจจัยภายในองค์กรเป็นการวิเคราะห์จุดแข็งหรือจุดเด่นอะไรบ้างที่มีผลต่อการพัฒนา องค์กรในการแก้ปัญหาความยากจนและมีจุดอ่อนอะไรบ้างที่มีผลต่อการ

พัฒนาองค์กรต้องช่วยกันปรับปรุงแก้ไขและช่วยกันเสริมสร้างให้เป็นจุดเด่นต่อไปได้อย่างไร โดยใช้ประเด็นด้านการบริหาร ได้แก่ โครงสร้างการบริหารองค์กร การบริการ คน งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ สถานที่และการบริหารจัดการ เป็นกรอบในการวิเคราะห์

๖.๒ การวิเคราะห์ศักยภาพปัจจัยภายนอกองค์กร เป็นการวิเคราะห์ด้านโอกาสว่ามีโอกาสในการแข่งขันกับกลุ่มองค์กรอื่นๆ ได้อย่างไรบ้างและการวิเคราะห์อุปสรรค ว่าได้รับภาวะคุกคามจากภายนอกในเรื่องอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยใช้ประเด็นด้านสังคม เทคโนโลยีเศรษฐกิจ และนโยบาย เป็นกรอบในการวิเคราะห์

วิธีการดำเนินการด้วยเทคนิค (SWOT Analysis) เป็นการระดมความคิดเห็นร่วมกันของสมาชิกภายในองค์กรโดยจัดเวทีประชุมแบบมีส่วนร่วมเพื่อให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นประชาธิปไตย การวิเคราะห์ศักยภาพองค์กรด้วยเทคนิค (SWOT Analysis) มีวิธีการขั้นตอนดังต่อไปนี้

๑. ดำเนินการประชุมชี้แจง วัตถุประสงค์ ขั้นตอน วิธีการแสดงความคิดเห็นและให้ความรู้เกี่ยวกับแนวทางในการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค

๒. จัดเวทีประชุมเพื่อระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความหมายของคำว่า”องค์กร” เช่น สวัสดิการ ความยากจน การแก้ปัญหาความยากจนแล้วรวบรวมข้อมูลที่ได้ไปกำหนดเป็นค่านิยมคัมภีร์ ปฏิบัติการและเชื่อมโยงข้อมูลนำไปสู่การสร้างยุทธศาสตร์ การพัฒนาองค์กรในการแก้ปัญหาในขั้นตอนต่อไป

๓. เมื่อทุกกลุ่มแสดงความคิดเห็นโดยการเขียนลงในแผ่น ฟลิปชาร์ทหลังจากนั้นให้แต่ละกลุ่มนำเสนอ ประมวลผลความคิดเห็นลงในบัตรคำโดยนำจุดแข็งที่เหมือนกันสรุปเป็นภาพรวมเพื่อขอมติ ก่อนตัดสติ๊กเกอร์

๔. วิเคราะห์ในลักษณะเดียวกันให้ครบทั้งจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค

๕. สรุปผลการวิเคราะห์ให้ครบทุกประเด็นแล้วนำเสนอเป็นภาพรวมจัดแยกกลุ่มให้ชัดเจนและนำเสนอต่อสมาชิกกลุ่ม

๗. การกำหนดยุทธศาสตร์

เมื่อวิสัยทัศน์และพันธกิจชัดเจนเป็นที่ยอมรับแล้ว ขั้นตอนต่อมา คือการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนการกำหนดยุทธศาสตร์ควรมีความสอดคล้องกับแนวโน้มที่สำคัญ ที่ระบุไว้ในการวิเคราะห์ศักยภาพปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรด้วยโดยพิจารณาโอกาสสำคัญที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมแล้วหาวิธีการที่จะใช้จุดแข็งขององค์กรให้ได้ประโยชน์และพิจารณาจุดอ่อนขององค์กร รวมทั้งการพิจารณาถึงภาวะคุกคามที่สำคัญใช้จุดแข็งในการป้องกันตัว หรือนำไปใช้ในโอกาสอื่นที่เกิดขึ้น การกำหนดยุทธศาสตร์ มีขั้นตอน ดังนี้

๗.๑ การพัฒนาวิสัยทัศน์และพันธกิจ องค์กรจะต้องมีวิสัยทัศน์และระบุพันธกิจไว้อย่างชัดเจน สำหรับภาครัฐในระบบงบประมาณแบบใหม่ที่เรียกว่าการงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน หรือ Performance Base Budgeting: PBB องค์กรจะต้องเขียนวิสัยทัศน์พันธกิจ ในแบบฟอร์มของงบประมาณของสำนักงานงบประมาณ

ความหมายของวิสัยทัศน์ (Vision) นักวิชาการหลายท่าน เช่น วิทยากร เชียงกุล (๒๕๔๔: ๑๓) ให้นิยามว่าวิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพที่มีลักษณะในใจว่า องค์กรหรือสังคมสามารถที่จะเป็นเช่นใด ความฝันเกี่ยวกับรูปร่างและความสำเร็จในอนาคต เป้าหมายในอนาคตการมองเห็นที่ผู้นำสามารถมองเห็นและชักชวนให้เพื่อนร่วมงานหรือสมาชิกร่วมมือสร้างสิ่งนั้นขึ้นมา เทียนชัย วงศ์ชัยสุวรรณ (๒๕๓๙: ๕) สรุปว่า วิสัยทัศน์เป็นการมองเห็นอนาคตและการมีทัศนคติยาวไกล ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (๒๕๓๙: ๒๔) ขยายความว่า วิสัยทัศน์ คือเป้าหมายที่มีลักษณะกว้างขวางเป็นความต้องการในอนาคตโดยไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้เป็นการสร้างความคิดโดยการใช้อำนาจ (เป็นสิ่งที่ดีที่สุดใน ยิ่งใหญ่ที่สุดบริการดี ที่สุด) เป็นรูปแบบข้อเสนอที่ไม่เจาะจง

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ เป็นเรื่องการมองอนาคตข้างหน้าทีกลุ่มคนหรือ องค์กรคาดหวังให้เป็นโดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมซึ่งอาศัยประสบการณ์และข้อมูลในปัจจุบันเพื่อกำหนดหรือเป้าหมายเอาไว้ล่วงหน้า

ความหมายของ ภารกิจ หรือ พันธกิจ (Mission) ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (๒๕๓๙: ๒๕) กล่าวว่า ภารกิจ หมายถึงกิจกรรมขององค์กรซึ่งจะระบุขอบเขตของการปฏิบัติการขององค์กรในปัจจุบัน และอนาคต การยอมรับความรับผิดชอบและการทำประโยชน์เพื่อสังคม

อนิวัช แก้วจางง (๒๕๕๕: ๒๑) กล่าวว่า ภารกิจ หมายถึงข้อความที่แสดงให้เห็นถึง กิจกรรมการดำเนินงานหรือแนวทางหลักที่บ่งบอกลักษณะขององค์กรในปัจจุบันและสิ่งที่องค์กร ต้องการจะทำให้เป็นผลสำเร็จการกำหนดพันธกิจโดยทั่วไปต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์โดยข้อความใน พันธกิจจะต้องระบุหรือกำหนดให้มีความเกี่ยวข้องกับขอบเขตการปฏิบัติการขององค์กร

๗.๒ การวิเคราะห์สถานการณ์ เป็นการวิเคราะห์สภาพของประเทศ ความต้องการของ ประชาชนและการวิเคราะห์สภาพทาง การเมือง เศรษฐกิจ สังคม วิทยาศาสตร์เทคโนโลยี การสื่อสาร การทหาร พลังงานและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

๗.๓ การพัฒนายุทธศาสตร์ เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) และเป้าหมาย ซึ่งตั้งไว้โดยเป้าหมายมาจากผลผลิต (Output) วัตถุประสงค์มาจากผลลัพธ์ (Outcome) ส่วนเป้าประสงค์ (Goal) นั้นจะมาจากผลลัพธ์ขั้นปลาย (Ultimate Outcome) ที่ได้วางเอาไว้

ความหมายของเป้าหมาย (Goal) อนิวัช แก้วจางง (๒๕๕๕: ๒๖) กล่าวว่า เป้าหมาย หมายถึงสิ่งที่ต้องการต้องการจะบรรลุหรือเป็นผลลัพธ์ที่เฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้อาจมีระยะเวลาเข้ามาเกี่ยวข้อง การกำหนดเป้าหมายองค์กรทำให้มองเห็นจุดมุ่งหมายขององค์กรที่แน่ชัดและมองเห็น ทิศทางที่แน่นอน

ความหมายของวัตถุประสงค์ (Objective) ญัฐพันธ์ เขจรนนท์ และจินตนา บุญบงการ (๒๕๔๔: ๑๔๐-๑๔๑) กล่าวว่าวัตถุประสงค์ หมายถึงเป้าหมายที่มีความเฉพาะเจาะจงและมีผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรมเมื่อเทียบกับจุดมุ่งหมายขององค์กรในระดับอื่นวัตถุประสงค์เป็นถ้อยแถลง ของสิ่งที่องค์กรต้องการที่จะบรรลุ ซึ่งโดยปกติวัตถุประสงค์จะถูกกำหนดในรูปของความต้องการภายใต้ กำหนดระยะเวลาที่แน่นอน โดยวัตถุประสงค์สามารถจะจำแนกตามระยะเวลาออกเป็น ๒ ระดับ คือ วัตถุประสงค์ในระยะสั้นซึ่งเกี่ยวข้องกับเป้าหมายการดำเนินงานที่ครอบคลุมระยะเวลาไม่นานซึ่งปกติจะไม่

เกิน ๑ ปี และวัตถุประสงค์ระยะยาวซึ่งเป็นความต้องการของธุรกิจที่ครอบคลุมระยะเวลามากกว่า ๑ ปี โดยปกติองค์การจะกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวตั้งแต่ ๓ ปี ๕ ปี หรือ ๑๐ ปี

นอกจากนี้วัตถุประสงค์มักจะถูกกำหนดในปริมาณที่ชัดเจนและสามารถวัดได้และวัตถุประสงค์ยังเป็นส่วนสำคัญสำหรับความสำเร็จขององค์การ วัตถุประสงค์เป็นสิ่งที่ชัดเจนท้าทาย สมเหตุสมผลและสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การในระดับอื่น โดยองค์การที่มีหลายฝ่ายมักจะให้แต่ละหน่วยงานกำหนดวัตถุประสงค์ของตนให้สอดคล้องกันเป้าหมาย โดยวัตถุประสงค์สามารถให้แทนกันได้

๗.๔ การนำไปสู่การปฏิบัติ โดยการนำเอาดัชนีชี้วัดมาตรวจสอบว่าได้มีการดำเนินการไปตามแผนหรือไม่ อย่างต่อเนื่อง เป็นไปตามห้วงระยะเวลา ความถี่ที่กำหนด

๗.๕ สอบทาน ตรวจสอบ เป็นการประเมินผล โดยการนำเอาผลการ ตรวจสอบและประเมิน ตามห้วงระยะเวลาต่างๆ มาสรุป

๑.๘ การประเมินยุทธศาสตร์

สุวิมล ติรภานันท์ (๒๕๕๑: ๘๐-๘๓) กล่าวว่ามาตรฐานการประเมินเป็นเครื่องมือใช้ในการประเมินแผนงานและโครงการองค์การประกอบด้วย ๔ มาตรฐานย่อยคือ

๘.๑ มาตรฐานการนำไปใช้ประโยชน์ประกอบด้วยมาตรฐานที่กล่าวถึงเงื่อนไขการประเมิน การที่นำไปใช้ประโยชน์เป็นแนวทางที่บอกถึงประเด็นที่เกี่ยวกับความต้องการของผู้ใช้ผลการประเมิน ความน่าเชื่อถือของผู้ประเมิน ขอบเขตและการเลือกใช้ข้อมูลความชัดเจนของการแปลผล ความชัดเจนของการเขียนรายงาน การเผยแพร่รายงาน การรายงานผล การประเมินผล ตามระยะเวลาที่กำหนดและผลกระทบจากการประเมิน

๘.๒ มาตรฐานความเป็นไปได้ ประกอบด้วย มาตรฐานเกี่ยวกับ ความเป็นไปได้ในการที่จะดำเนินโครงการประเมินเป็นการพิจารณานับตั้งแต่เทคนิควิธีการที่ใช้ไปจนถึงค่าใช้จ่ายในการประเมิน ประกอบด้วยประเด็นเกี่ยวกับกระบวนการเทคนิคที่ใช้ในการปฏิบัติ บรรยากาศการเมืองในองค์กร ประสิทธิภาพด้านค่าใช้จ่าย

๘.๓ มาตรฐานความเหมาะสม ประกอบด้วย มาตรฐานเกี่ยวกับด้านความเหมาะสม เนื่องจากผลการประเมินมีผลต่อโครงการและแผนงานที่จะนำลงไปสู่ภาคปฏิบัติให้มีความเหมาะสมกับสภาพความต้องการของบุคคลในองค์กร

๘.๔ มาตรฐานความถูกต้อง ประกอบด้วย มาตรฐานเกี่ยวกับความถูกต้องเป็นการกล่าวถึงวิธีการประเมินในแต่ละขั้นตอนที่จะทำให้มั่นใจว่าการประเมินมีความแม่นยำถูกต้อง ประกอบด้วยประเด็นเกี่ยวกับการอธิบายถึงสิ่งที่ถูกประเมินการวิเคราะห์บริบทการอธิบายวัตถุประสงค์และวิธีดำเนินการอธิบายแหล่งข้อมูลคือความตรงของการวัดความเที่ยงของการวัดการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ การสรุปผลอย่างมีหลักการความชัดเจนในการรายงานผล (ณกมล ปุณยเขตต์ทิกุล, ๒๕๕๙)

หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติ

๑. หลักการและเหตุผลของการกำหนดยุทธศาสตร์ชาติของประเทศไทย

๑.๑ ความเป็นมา

การพัฒนาประเทศจะเป็นไปในทิศทางที่เหมาะสม มีเป้าหมายที่ชัดเจน และบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนด หากมีการกำหนดไว้ใน “ยุทธศาสตร์ชาติ” อย่างเหมาะสมและชัดเจน ที่ผ่านมามีการพัฒนาและการบริหารราชการแผ่นดินของไทยอาจกล่าวได้ว่าดำเนินไปอย่างไร้ทิศทาง มีแผนยุทธศาสตร์ที่หลากหลาย โดยหลายหน่วยงาน มีเงื่อนไขและเป้าหมายที่แตกต่างกัน ขาดการบูรณาการขาดเอกภาพ และยิ่งขาดความต่อเนื่องอันเป็นผลจากการที่รัฐบาลและนโยบายการบริหารราชการแผ่นดินมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง ซึ่งส่งผลให้การพัฒนาประเทศ ในระยะยาวไม่มีความต่อเนื่อง ขาดการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการพัฒนาตามลำดับความจำเป็น และขาดความร่วมมือจากภาคส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะการร่วมขับเคลื่อนในภาคเอกชน คณะกรรมการปฏิรูป การบริหารราชการแผ่นดิน พิจารณาเห็นว่ายุทธศาสตร์ชาติมีความสำคัญและประเทศไทยต้องมีกลไก และกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อที่จะเป็นแม่บทที่เป็นกรอบชี้้นำการกำหนดนโยบายและแผนต่างๆ ในการพัฒนาประเทศ จึงได้มีมติแต่งตั้งคณะอนุกรรมการจัดทำร่างกฎหมายว่าด้วยยุทธศาสตร์ชาติ ในคณะกรรมการปฏิรูปการบริหารราชการแผ่นดิน ให้ดำเนินการพิจารณาศึกษา เรื่องการกำหนดยุทธศาสตร์ชาติ และจัดทำร่างกฎหมายว่าด้วยยุทธศาสตร์ชาติเพื่อนำเสนอต่อสภาปฏิรูปแห่งชาติเพื่อพิจารณาและให้มีการดำเนินการอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรมต่อไป

นอกจากนี้ “ยุทธศาสตร์ชาติ” ยังเป็นประเด็นปฏิรูปที่สำคัญและเป็นประเด็นใหม่ที่ถูกบรรจุไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ โดยมีข้อความและสาระสำคัญปรากฏอยู่ใน ๒ มาตรา สรุปได้ดังนี้ มาตรา ๑๗๙ “รัฐมนตรีต้องดำเนินการตามบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญกฎหมาย และนโยบายที่ได้ แกลงไว้ ตลอดจนยุทธศาสตร์ชาติ...” และ มาตรา ๒๘๔ (๑) “การบริหารราชการแผ่นดินและการจัดสรร งบประมาณต้องดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติในระยะยาว...”

การวางรากฐานและโครงสร้างพื้นฐานเพื่อให้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ชาติจึงเป็นประเด็นที่มีความสำคัญ ควบคู่ไปกับการจัดทำรัฐธรรมนูญฉบับใหม่ และการกำหนดทิศทางในการพัฒนาประเทศในอนาคต คณะอนุกรรมการ จัดทำร่างกฎหมายว่าด้วยยุทธศาสตร์ชาติ และคณะกรรมการปฏิรูปการบริหารราชการแผ่นดิน จึงขอเสนอ สาระสำคัญจากผลการพิจารณาศึกษาและข้อเสนอเพื่อกำหนดให้มียุทธศาสตร์ชาติและกลไกการจัดทำ กำกับ ติดตาม และประเมินผลยุทธศาสตร์ชาติ ดังปรากฏในรายงานต่อไปนี้

๑.๒ ความสำคัญของยุทธศาสตร์ชาติและการพัฒนาประเทศ

ในยุคโลกาภิวัตน์ การพัฒนาประเทศสู่ความเป็นเลิศ มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน และสามารถแข่งขันได้ ระดับสากล โดยที่ในกระบวนการพัฒนานี้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องสามารถขับเคลื่อนให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันนั้น จำเป็นต้องมีการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับชาติที่เป็น

ระบบ มีการใช้ข้อมูลความรู้ที่เกิดจากการศึกษา วิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ อย่างรอบคอบ มีการกำหนดเป้าประสงค์ของการพัฒนาที่ชัดเจน ทันสมัยและเหมาะสม เป็นยุทธศาสตร์ชาติที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันตามการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลก และที่สำคัญ การจัดทำยุทธศาสตร์ชาตินี้ต้องสะท้อนถึงความต้องการของประเทศชาติและประชาชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนา ประเทศที่ดำรงความเป็นธรรมและคำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชน

๑.๒.๑ ยุทธศาสตร์ชาติและความสำเร็จในการพัฒนา : ประสบการณ์ของนานาชาติ

การบริหารราชการแผ่นดินและการพัฒนาประเทศอย่างเป็นระบบและเต็มศักยภาพ จำเป็นต้องมี ยุทธศาสตร์ชาติเป็นตัวกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศระยะยาว และมีการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสม ซึ่งเป็นหัวใจของการขับเคลื่อนการพัฒนาและการบริหารราชการแผ่นดิน ดังตัวอย่างความสำเร็จของประเทศ ที่พัฒนาแล้วและประเทศที่กำลังพัฒนาหลายประเทศ สำหรับตัวอย่างประเทศในกลุ่มอาเซียนและประเทศต่าง ๆ ที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาประเทศอันเป็นผลมาจากการกำหนดยุทธศาสตร์ชาติที่ชัดเจนมีการพัฒนา อย่างต่อเนื่อง ได้แก่

๑.๒.๑.๑ **ประเทศสิงคโปร์** ที่มีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และเข้าใจถึงจุดอ่อนของประเทศว่า สิงคโปร์ ที่เป็นประเทศขนาดเล็ก ขาดแคลนทรัพยากรธรรมชาติถึงขนาดน้ำจืดยังมีไม่พอใช้ แอมที่ตั่งก็โดนขนาบด้วย มาเลเซียและอินโดนีเซียที่เป็นประเทศใหญ่ในอาเซียน ในยุคที่ก่อตั้งประเทศ ยังเผชิญปัญหาการคุกคามของลัทธิ คอมมิวนิสต์ มีโอกาสสูงที่จะถูกจีนแทรกแซง รวมถึงปัญหาชาติพันธุ์ ทั้งจีน อินเดีย และมาเลย์อย่างไรก็ตาม ผู้นำสิงคโปร์มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาประเทศ ตระหนักว่าควรแก้ไขที่จุดใด ควรเสริมเพิ่มเติมส่วนไหน และสามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาให้ก้าวไกลได้อย่างไร รัฐบาลสิงคโปร์จึงได้จัดทำยุทธศาสตร์ประเทศสู่นาคต และกำหนดแผนด้านต่างๆ เพื่อให้ประเทศเดินสู่ความก้าวหน้า และได้มีการดำเนินงานตามแผนอย่างเคร่งครัด แม้ว่าสิงคโปร์จะมีข้อจำกัดและปัญหาอุปสรรคมาก แต่ก็ไม่เคยย่อท้อต่อข้อต่อข้อที่มีอยู่ ในทางตรงข้ามได้กำหนด เป้าหมาย ไม่ว่าอย่างไรประเทศสิงคโปร์ต้องอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าเหนือมาเลเซียที่ได้แยกตัวออกมาให้ได้ ดังนั้น เมื่อไม่มีทรัพยากรทางธรรมชาติมาก ก็หันไปพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นข้อเด่น จึงเห็นได้ว่า ตลอดเวลา ตั้งแต่ก่อตั้งประเทศมา สิงคโปร์มุ่งไปที่ การศึกษาอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ความซื่อสัตย์สุจริต และการมีระเบียบวินัยโดยตลอด เพราะสามสิ่งนี้ คือรากฐานสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพในช่วงต้น และในยุคต่อมา สิงคโปร์ได้ปรับเปลี่ยนเป้าหมายในยุทธศาสตร์ชาติ โดยได้กำหนดวิสัยทัศน์ว่า ในปี ค.ศ. ๒๐๑๘ สิงคโปร์จะเป็น ศูนย์กลางหลักในเครือข่ายโลกเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจที่สำคัญทั่วโลก เป็นเมืองชั้นนำของโลกในด้านบุคคลที่มี ความสามารถพิเศษ (Talent) ด้านวิสาหกิจ (Enterprise) และด้านนวัตกรรม (Innovation) หน่วยงานภาครัฐ และเอกชนที่เกี่ยวข้องได้ตั้งพันธกิจเพื่อขับเคลื่อนประเทศเพื่อบรรลุเป้าหมายเหล่านี้ ทั้งด้านอุตสาหกรรม บริการและ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ โดยเฉพาะการบ่มเพาะเยาวชนผู้ที่มีความสามารถพิเศษสู่การพัฒนาสู่ความเป็นอัจฉริยภาพด้านต่างๆ การส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมด้านต่างๆ อย่างกว้างขวาง

ซึ่งในปัจจุบัน ประชากรสิงคโปร์ได้แสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ ด้วยความรู้และทักษะ จนทำให้เป็นหนึ่งในประเทศที่พัฒนาแล้ว ขณะที่ประเทศอื่นๆ ในภูมิภาคนี้ ที่มีทรัพยากรธรรมชาติมากกว่า ยังคงเป็นประเทศกำลังพัฒนากันต่อไป

๑.๒.๑.๒ **ประเทศมาเลเซีย**ที่ได้เริ่มประกาศยุทธศาสตร์ชาติที่เป็นวิสัยทัศน์การพัฒนาประเทศ ตั้งแต่ ปี ค.ศ. ๑๙๙๑ (พ.ศ. ๒๕๓๔) โดยวางเป้าหมายว่า ประเทศมาเลเซียจะเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ในปี ค.ศ. ๒๐๒๐ (พ.ศ. ๒๕๖๓) มีการกำหนด “วิสัยทัศน์ ๒๐๒๐” (Wawasan 2020 อ้างถึงในสภาปฏิรูป, ๒๕๕๘: ๖) ของมาเลเซีย ไว้ดังนี้ “มาเลเซียจะเป็นประเทศพัฒนาอุตสาหกรรมที่พึ่งพาตนเองได้ภายในปี ค.ศ. ๒๐๒๐” เมื่อกำหนดยุทธศาสตร์ชาติ และประกาศเป้าหมายแล้ว รัฐบาลมาเลเซียทุกรัฐบาลต้องทำงานอย่างต่อเนื่องเป็นเวลาติดต่อกัน ๓๐ ปี โดยพัฒนาภาพรวมของประเทศ ทุกส่วนของวิถีชีวิตพลเมือง ตั้งแต่เรื่องความเจริญมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ ความสุขสมบูรณ์ในสังคม ประชาชนมีการศึกษาที่มีคุณภาพมาตรฐานระดับโลก (World Class Education) พัฒนาการเมืองให้มีความมั่นคง และประเทศชาติและประชาชนดำเนินชีวิตอย่างมีดุลยภาพทางจิตใจ เพื่อที่จะให้บรรลุเป้าหมายแห่ง “วิสัยทัศน์ ๒๐๒๐”

ดังนั้น เมื่อนายกรัฐมนตรี ดร. มหาเธร์ โมฮัมหมัด ได้ประกาศให้ใช้ยุทธศาสตร์ นี้แล้ว นายกรัฐมนตรีที่บริหารประเทศต่อมาอีกสองท่าน คือนายกรัฐมนตรีอาหมัด บาดาวี ที่เพิ่งพ้นจากตำแหน่ง ไปเมื่อปี ค.ศ. ๒๐๐๙ และนายกรัฐมนตรีนาจิบ ราซัค คนปัจจุบัน ณ ปัจจุบัน รัฐบาลมาเลเซียยังคงมุ่งสู่เป้าหมาย ตามวิสัยทัศน์ ๒๐๒๐ เช่นเดิม โดยพยายามปรับการปฏิบัติงานให้ได้ตามยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งประกาศนโยบาย ความเป็นหนึ่งเดียวของสังคม หรือนโยบาย “1 Malaysia” แม้ว่าที่ผ่านมา มาเลเซียจะต้องฝ่าฟันวิกฤตเศรษฐกิจ ในช่วงต่างๆ ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในภาครัฐและเอกชนก็ยังคงเดินหน้าพัฒนาเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ คาดกันว่า ในปี ค.ศ. ๒๐๒๐ ที่เหลือเวลาอีกเพียง ๕ ปี เท่านั้น มาเลเซียก็จะก้าวเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วแน่นอน ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม และจะนับเป็นประเทศที่สองในอาเซียน ต่อจากสิงคโปร์ ที่จะได้ชื่อว่าเป็นประเทศ ที่พัฒนาแล้ว

๑.๒.๑.๓ **ประเทศออสเตรเลีย** พัฒนาการและแนวทางการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติของประเทศออสเตรเลีย รูปแบบ หรือกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติของประเทศออสเตรเลีย ได้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงผลลัพธ์หรือยุทธศาสตร์ชาติที่เกิดจากการกระบวนการและขั้นตอนที่ได้ผ่านการคิด วิเคราะห์ พิจารณา ไตร่ตรอง และประสานงานร่วมกันอย่างครอบคลุมจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องของรัฐบาล ในกระบวนการหรือขั้นตอนการจัดทำ ยุทธศาสตร์ชาติของออสเตรเลียนั้น จะให้ความสำคัญกับการผนวกรวมเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบควบคุมเครื่องมือหรือกลไกทางด้านงบประมาณ เข้าไว้ด้วยกันในทุกขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจ นอกจากนั้นหลักการในการวิเคราะห์ความเสี่ยง (The Risk Analysis Concept) ได้มีการดำเนินการจัดทำขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงการมีส่วนร่วมของภาคประชาสังคมในขั้นตอนการร่วมเสนอความคิดเห็นต่อประเด็นปัญหาและเรื่องสำคัญอื่นๆ ด้วย

๑.๒.๑.๔ **ประเทศบราซิล** พัฒนาการและแนวทางการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติของประเทศบราซิล (The Brazilian 2008 National Strategy of Defense (NSD)) ถือเป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกที่ถูกจัดขึ้น ในกลุ่มประเทศลาตินอเมริกา บราซิลได้พัฒนากระบวนการและ

ขั้นตอนการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติขึ้นอย่างเป็นระบบ และในยุทธศาสตร์ชาติได้มีการให้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการวางแผนเพื่อการเริ่มต้นในขั้นการปฏิบัติต่อกระทรวงและ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

๑.๒.๑.๕ ประเทศสหราชอาณาจักร พัฒนาการและแนวทางการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติของประเทศสหราชอาณาจักร พัฒนาการที่เห็นได้อย่างชัดเจนในด้านพัฒนาการการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติของประเทศสหราชอาณาจักรได้เริ่ม ตั้งแต่ปี ค.ศ. ๒๐๐๗ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับการผนวกรวมและการจัดระเบียบในส่วนของเครื่องมือ (Means) ที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณ การใช้ประโยชน์จากกระบวนการ การประเมินความเสี่ยง ของชาติด้านความมั่นคง (The National Security Risk Assessment: NSRA) เพื่อการวิเคราะห์ความเสี่ยงและ ผลประโยชน์ของชาติที่เกี่ยวข้อง

๑.๒.๑.๖ ประเทศสหรัฐอเมริกา พัฒนาการและแนวทางการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (The U.S. National Security Strategies: NSS) ถือเป็นเอกสารด้านความมั่นคงระดับชาติที่เกิดจากกระบวนการ และขั้นตอนที่ได้ผ่านการคิดวิเคราะห์ การพิจารณาไตร่ตรอง และการประสานงานร่วมกันอย่างครอบคลุม จากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องของรัฐบาลเพียงฉบับเดียวที่ได้จัดพิมพ์ขึ้นมา The NSS ถูกพัฒนาขึ้นโดยผ่านการติดต่อ ประสานงานกันระหว่าง/และจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับภารกิจด้านความมั่นคงของชาติทั้งจากปัญหาและ ภัยคุกคามจากภายในประเทศและจากภายนอกประเทศสหรัฐ

๑.๒.๑.๗ ประเทศแอฟริกาใต้ พัฒนาการและแนวทางการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติของประเทศแอฟริกาใต้ (The South Africa White Paper และ The South African Defense Review) เป็นเอกสารสำคัญที่มีส่วนช่วยให้ แอฟริกาผ่านพ้นอุปสรรคและปัญหานานาประการที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรงในยุคแบ่งแยกสีผิว เอกสารทั้งสองฉบับ ดังกล่าวได้กำหนดยุทธศาสตร์ระดับชาติเพื่อการพัฒนา และปฏิรูปบทบาทและหน้าที่ของกองทัพต่อสังคม รวมถึงแนวทางการดำเนินตามยุทธศาสตร์ชาติโดยใช้การทหารเป็นเครื่องมือปฏิบัติในระยะใกล้และระยะกลาง นอกจากนี้ในกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติของแอฟริกาใต้ ฝ่ายกฎหมายของรัฐบาลและภาคประชาสังคมเป็นภาคส่วนที่สำคัญมีส่วนร่วมและให้การสนับสนุน

๑.๒.๒ ตัวอย่างยุทธศาสตร์ของชาติมหาอำนาจปี ๒๐๑๔

ประเทศมหาอำนาจในโลก ซึ่งเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว มีการจัดทำยุทธศาสตร์เพื่อเป็นแนวทาง การพัฒนาประเทศ โดยจากรายงานที่ พล.ต.ดร.ไชยอนันต์ จันทคุณารักษ์ ผู้อำนวยการศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ได้รวบรวมยุทธศาสตร์ชาติของมหาอำนาจปี ๒๐๑๔ จำนวน ๔ ประเทศ ได้แก่ ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา และฝรั่งเศส สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

๑.๒.๒.๑ ยุทธศาสตร์ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ได้ครอบคลุมนโยบายด้านเศรษฐกิจ โดยแบ่งนโยบายเฉพาะเป็น ๖ ด้าน นโยบายด้านสังคม แบ่งนโยบายเฉพาะด้านเป็น ๖ ด้าน และ นโยบายด้านการป้องกันประเทศของจีน แบ่งนโยบายเฉพาะด้านเป็น ๔ ด้าน ประเทศจีนได้กำหนดแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ของประเทศระยะ ๕ ปี ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ

ประเทศ ปัจจุบันคือแผนพัฒนาฉบับที่ ๑๒ ในขณะที่ประเทศไทยอยู่ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๑ แม้ประเทศไทยจะมีแผนพัฒนาช้ากว่า ประเทศจีนประมาณ ๕ ปี แต่ระดับการพัฒนาของประเทศไทยแตกต่างกว่าประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน อย่างมาก ประเด็นสำคัญประการหนึ่ง น่าจะเป็นประเด็นความต่อเนื่องของแผนพัฒนาของสองประเทศ

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๒ ของประเทศจีน แบ่งเป็น ๑๖ หมวด รายละเอียดปรากฏตามหนังสือกระทรวงต่างประเทศ ที่ กต ๑๓๐๔/ว.๒๒๖๘ ลงวันที่ ๒๙ ธันวาคม ๒๕๕๓ เรื่อง “แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติระยะ ๕ ปี ๒๕๕๔-๒๕๕๘ ฉบับที่ ๑๒ ของจีน” โดยมีหมวดที่น่าสนใจคือ

๑. หมวดที่ ๑ การปรับเปลี่ยนรูปแบบการพัฒนาโดยสร้างมิติใหม่ด้านการพัฒนาวิทยาศาสตร์
๒. หมวดที่ ๗ ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศที่เน้นด้านวิทยาศาสตร์และการศึกษา
๓. หมวดที่ ๙ แก้ปัญหารากฐานและปัญหาอุปสรรคโดยเสริมสร้างและสร้างสรรค์การบริหารกิจการด้านสังคม
๔. หมวดที่ ๑๕ ความกลมเกลียวระหว่างกองทัพและประชาชน โดยเสริมสร้างการพัฒนาความคิดและการเมืองในกองทัพ

๑.๒.๒.๒ ยุทธศาสตร์ของประเทศญี่ปุ่น ปัจจุบันมุ่งเน้น

๑. ยุทธศาสตร์ด้านการเมืองระหว่างประเทศและการทูต
๒. ด้านข้อมูลข่าวสารด้านสังคม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
๓. ด้านการทหาร
๔. ด้านเศรษฐกิจ

๑.๒.๒.๓ ยุทธศาสตร์แห่งชาติ ปี ๒๐๑๔ ของสหรัฐอเมริกา รัฐบาลสหรัฐภายใต้การนำของ ประธานาธิบดีบารัค โอบามา ในสมัยที่ ๒ ได้ให้ความสำคัญลำดับต้นต่อการร่วมมือกับนานาประเทศในการแก้ไข ปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ การสู้รบระหว่างประเทศและกลุ่มหัวรุนแรง การต่อต้านการแพร่กระจายของอาวุธนิวเคลียร์ การกระชับความสัมพันธ์กับพันธมิตร และการแก้ไขปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศ ยุทธศาสตร์แห่งชาติ ปี ๒๐๑๔ ของสหรัฐอเมริกา จัดทำขึ้นเพื่อส่งเสริม “ผลประโยชน์แห่งชาติ” (National Interests) ประกอบด้วย ๔ ประการ คือ

๑. ความมั่นคง (ทางทหาร เศรษฐกิจ ความมีศักดิ์ศรีของประเทศ และประชาชน ฯลฯ)
๒. ความเจริญรุ่งเรือง (เศรษฐกิจ อุตสาหกรรม วิทยาศาสตร์ สังคม ฯลฯ)
๓. การเคารพต่อค่านิยมอเมริกัน
๔. การใช้กฎระเบียบระหว่างประเทศ

๑.๒.๒.๔ ยุทธศาสตร์ของประเทศฝรั่งเศส ปี ๒๐๑๔ ยุทธศาสตร์ความมั่นคงของประเทศ ฝรั่งเศส ฉบับปี ๒๐๑๓ ได้มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ๑๒ ประการ ซึ่งจะยกตัวอย่าง ๘ ประการ คือ

๑. การยืนยันแนวคิดของการรักษาความมั่นคงแห่งชาติ
 ๒. การวิเคราะห์ภัยคุกคามเปรียบเทียบกับปี ๒๐๐๘ (ช่วง ๕ ปีที่ผ่านมา) เพื่อพิจารณาผลเชิงบวกและเชิงลบต่อประเทศ
 ๓. การจัดลำดับความสำคัญของภูมิยุทธศาสตร์ (Geostrategy) ในสภาพแวดล้อม ระหว่างประเทศที่เกิดขึ้นใหม่ (สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, ๒๕๕๘. ๔-๙)
- ในกรณีประเทศไทย ภูมิยุทธศาสตร์ชาติของไทยที่เกี่ยวข้องกับประเทศอื่น ควรต้องมีการพิจารณานำมาใช้เป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาโดยเฉพาะด้านเศรษฐกิจอย่างจริงจัง
- ๓.๑ กลุ่มประเทศ BIMSTEC (The Bay of Bengal Initiative for Multi Sectoral Technical and Economic Cooperation) บังกลาเทศ อินเดีย เมียนมาร์ ศรีลังกา ไทย ภูฏาน และเนปาล
 - ๓.๒ กลุ่มประเทศ GMS (Greater Mekong Subregion) กัมพูชา ไทย เมียนมาร์ ลาว เวียดนาม และจีน
 - ๓.๓ กลุ่มประเทศ ACMECS (Ayeyawady – Chao Praya – Mekong Economic Cooperation Strategy)
 - ๓.๔ กลุ่มประเทศ IMT – GT/JDS (Indonesia – Malaysia –Thailand Growth Triangle) อินโดนีเซีย มาเลเซีย และไทย
 ๔. คำนิยามถึงภัยคุกคามที่ยังคงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องกับ การเงิน การคลังสาธารณะ (Public Finance)
 ๕. การต่อสู้กับระบบเศรษฐกิจทุนนิยมเต็มรูปแบบในฐานะสมาชิกนาโต (NATO) (สำหรับประเทศไทยควรจะต้องดำเนินการพิจารณายุทธศาสตร์ชาติกรณีเข้าร่วมประชาคมอาเซียน)
 ๖. การป้องกันภัยคุกคามไซเบอร์
 ๗. การส่งเสริมสิทธิประโยชน์ของบุคคล
 ๘. ความสำคัญและจำเป็นในภาคอุตสาหกรรม ฯลฯ

ดังนั้น การจัดทำยุทธศาสตร์ชาติและการกำหนดกลไกเพื่อจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ การประสานเพื่อ การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ รวมถึงการกำกับ ติดตาม และประเมินผลยุทธศาสตร์ชาติ จึงเป็นประเด็นที่จำเป็น และมีความสำคัญ ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศระยะยาวและมีเป้าหมายในการบริหารราชการแผ่นดิน การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรที่ชัดเจน และนำไปสู่การยกระดับความมั่งคั่ง มั่นคง และยั่งยืนของประเทศได้

๑.๓ ประเด็นปัญหา : การกำหนดยุทธศาสตร์ชาติ

ประเทศต่างๆ ที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาต่างๆ ทั้งในภูมิภาคนี้และประเทศที่พัฒนาแล้ว ทั้งหลาย ต่างมีการกำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศอย่างชัดเจน รวมทั้งมีความมุ่งมั่นที่จะเดินสู่ เป้าหมาย เพื่อที่จะสามารถพัฒนาประเทศให้สามารถยืนอยู่ในประชาคมโลกอย่างมีศักดิ์ศรี ด้วยความทรนงและ ด้วยความภูมิใจ แต่เมื่อมองย้อนกลับมายังประเทศไทยที่นับว่าเป็นประเทศที่น่าจะมีศักยภาพ มีทรัพยากรอุดมสมบูรณ์ และมีความได้เปรียบเชิงภูมิศาสตร์ที่เป็นปัจจัยเอื้อต่อการที่จะพัฒนา แต่เป็นที่น่าเสียดาย ที่ประเทศไทยได้สูญเสียโอกาสที่จะเดินหน้าในการพัฒนาประเทศให้หลุดพ้นจาก “กับดัก” ของการเป็น ประเทศกำลังพัฒนา เนื่องจากปัญหาและวิกฤตต่างๆ ทั้งที่เป็นปัญหาภายนอกและภายใน การพัฒนาประเทศ เป็นไปอย่างไร้ทิศทาง ไม่ต่อเนื่อง เพราะนโยบายที่เปลี่ยนแปลงบ่อยครั้งและการดำเนินงานไม่ต่อเนื่อง ฝ่ายการเมืองพยายามเข้ามามีอิทธิพลเหนือแผนพัฒนาประเทศ และมักกำหนดนโยบายและการจัดสรร งบประมาณที่มุ่งผลประโยชน์ระยะสั้น เพื่อสร้างคามนิยมทางการเมือง มีการพัฒนาที่แยกส่วนไม่เป็นเอกภาพ และที่สำคัญยังขาดการทำยุทธศาสตร์ชาติที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน เนื่องจาก

๑.๓.๑ ขาดการให้ความสำคัญกับการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติที่กำหนดเป้าหมายในระยะยาว และไม่มีกฎหมายที่รองรับที่กำหนดให้มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ในทางตรงกันข้ามรัฐบาล ในแต่ละช่วงมักอ้างว่านโยบายของรัฐบาลคือยุทธศาสตร์ชาติ และเมื่อรัฐบาลหมดวาระ สิ่งที่รัฐบาลระบุว่ายุทธศาสตร์ชาติก็เปลี่ยนแปลงไป ทำให้การบริหารราชการแผ่นดิน กลับกลายเป็นการดำเนินงานที่มุ่งตอบสนองนโยบายระยะสั้นหรือระยะกลาง ไม่ได้มองถึง ผลประโยชน์แห่งชาติระยะยาว

๑.๓.๒ ขาดกลไกและกระบวนการในการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติที่มีประสิทธิภาพ ที่สามารถจัดทำ ยุทธศาสตร์ชาติที่เป็นที่ยอมรับของประชาชน และสะท้อนความต้องการของประเทศ อย่างแท้จริง และสามารถเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติกับการจัดทำแผนระดับชาติต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างบูรณาการที่จริงจัง อาทิแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนความมั่นคงแห่งชาติแผนพัฒนาอุตสาหกรรม แผนพัฒนาการศึกษา แผนพัฒนาการ ทรัพยากร แผนพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เป็นต้น ส่งผลให้การพัฒนาประเทศ โดยรวมจึงขาดทิศทางและขาดเอกภาพ

๑.๓.๓ ขาดการกำหนดตัวชี้วัดเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติที่ชัดเจน และขาดการนำยุทธศาสตร์ชาติไปใช้ เพื่อกำกับการดำเนินนโยบายของรัฐบาลในแต่ละช่วง รวมถึงการกำหนดให้จัดสรร งบประมาณทั้งในเชิงภารกิจและเชิงพื้นที่ ทำให้ไม่สามารถตรวจวัดผลสำเร็จในการพัฒนา ว่า เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสมหรือไม่ การติดตามและประเมินผลการพัฒนาจึงไม่สามารถ ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๑.๓.๔ ขาดความชัดเจนของเป้าหมายและความมุ่งมั่นของผู้นำทางการเมือง ผู้นำในภาคราชการ และผู้นำในภาคธุรกิจเอกชนและภาคประชาชนในการผนึกพลังในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ สู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ทำให้การพัฒนาในช่วงที่ผ่านมาขาดพลัง ใช้ทรัพยากรอย่างไร้ประสิทธิภาพ สับสน และดำเนินไปอย่างไร้ทิศทาง ส่งผลให้การพัฒนาประเทศเป็นไป อย่างล่าช้า

๒. ประเด็นการปฏิรูป

การที่ประเทศไทยยังไม่มียุทธศาสตร์ชาติที่ชัดเจนและเป็นทางการ จึงส่งผลให้

๒.๑ การลงทุน การใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดิน และการขับเคลื่อนการพัฒนา ยืดเยื้อเพียงเฉพาะกับ นโยบายรัฐบาลในแต่ละช่วง

๒.๒ ไม่สามารถผนึกพลังการพัฒนาจากภาคส่วนต่างๆ ให้มีทิศทางการพัฒนาให้ไปในทิศทาง เดียวกันและต่อเนื่อง

๒.๓ ประเทศไทยไม่สามารถพัฒนาก้าวหน้าได้อย่างเต็มศักยภาพ ทั้งๆ ที่ประเทศไทยมีโอกาสและจุดเด่นหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นความได้เปรียบด้านภูมิศาสตร์ ภูมิอากาศ ทรัพยากรธรรมชาติ และจำนวน ประชากรที่มีมากกว่า

๒.๔ การใช้จ่ายงบประมาณของรัฐบาล กระทรวง ทบวง กรม และหน่วยงานของรัฐต่างๆ ขาดทิศทางที่จะบูรณาการและนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายความสำเร็จร่วมกันในการยกระดับความ มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนของประเทศได้

ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปฏิรูปกระบวนการจัดทำกรอบแนวทางการพัฒนา ประเทศให้มี ทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนด้วยการกำหนดยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งจะช่วยให้ประเทศมีวิสัยทัศน์ ระยะยาวอย่างน้อย ๒๐ ปี ที่คำนึงถึงผลประโยชน์แห่งชาติ และเป็นกรอบการบูรณาการแผนพัฒนา กลุ่ม ภารกิจ มีการกำหนดเป้าหมาย จัดลำดับความสำคัญ กำหนดตัวชี้วัด มีการติดตามประเมินผล และปรับแก้ ตามความจำเป็น โดยการประกาศใช้พระราชบัญญัติยุทธศาสตร์ชาติภายในรัฐบาลนี้ เพื่อจัดตั้ง คณะกรรมการและสำนักงานตามบทเฉพาะกาล ทำหน้าที่จัดทำยุทธศาสตร์ชาติให้ทันการตามบทบัญญัติ แห่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.๒๕๖๐ มาตรา ๑๗๙ ซึ่งกำหนดให้รัฐมนตรีต้องบริหาร ราชการแผ่นดินตามยุทธศาสตร์ชาติและ มาตรา ๒๘๔ (๑) ซึ่งกำหนดให้ การบริหารราชการแผ่นดินและ การจัดสรรงบประมาณต้องดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ

๓. วิธีการพิจารณาศึกษา

คณะอนุกรรมการจัดทำร่างกฎหมายว่าด้วยยุทธศาสตร์ชาติ ในคณะกรรมการ การปฏิรูปการบริหารราชการ แผ่นดิน สภาปฏิรูปแห่งชาติ ได้ดำเนินการพิจารณาศึกษา เรื่อง การกำหนด ยุทธศาสตร์ชาติ และจัดทำร่างพระราชบัญญัติยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. ๒๕๖๐ โดยการศึกษาจาก

๓.๑ ข้อมูลยุทธศาสตร์ชาติที่วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักรได้จัดทำรายปีมานานกว่า ๕๐ ปีและ คู่มือการกำหนดยุทธศาสตร์ในระดับชาติ

๓.๒ เอกสาร งานวิจัยต่างประเทศ เช่น หนังสือ The Next 100 Years: A Forecast for 21st Century โดย George Friedman และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับอนาคตศึกษาอีกกว่า ๑๐ เล่ม ประกอบการพิจารณา

๓.๓ มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว โดยคณะ อนุกรรมการ จัดทำร่างกฎหมายว่าด้วยยุทธศาสตร์ชาติ คณะกรรมการปฏิรูปการบริหารราชการแผ่นดิน

กรรมาธิการอื่น ๆ ของสภาปฏิรูปแห่งชาติและผู้แทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งนักการเมือง นักวิชาการ นักการทหาร ฯลฯ

๓.๔ คณะอนุกรรมการจัดทำร่างกฎหมายว่าด้วยยุทธศาสตร์ชาติ และคณะที่ปรึกษา ซึ่ง ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิด้านต่างๆ ได้ดำเนินการศึกษาและจัดทำรายงาน การออกแบบกรอบความคิด (Conceptual Design) เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการปฏิรูปการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อให้ความเห็นและข้อเสนอแนะในการประชุมเมื่อวันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๕๘

๓.๕ คณะกรรมการปฏิรูปการบริหารราชการแผ่นดิน โดยคณะอนุกรรมการจัดทำร่างกฎหมาย ว่าด้วยยุทธศาสตร์ชาติได้เสนอกรอบแนวคิดการจัดทำร่างกฎหมายว่าด้วยยุทธศาสตร์ชาติต่อสภาปฏิรูปแห่งชาติ เมื่อวันที่ ๑๗ มีนาคม ๒๕๕๘ และได้รับคำแนะนำจากสมาชิกสภาปฏิรูปแห่งชาติ หลายท่าน ทั้งระหว่างการประชุม และภายหลังการประชุม ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง

๓.๖ การประชุมร่วมระหว่างคณะกรรมการปฏิรูปการบริหารราชการแผ่นดิน สภาปฏิรูปแห่งชาติ และคณะกรรมการการบริหารราชการแผ่นดิน สภานิติบัญญัติแห่งชาติ ซึ่งที่ประชุม เห็นชอบร่วมกันในหลักการ ของผลการพิจารณาศึกษาการกำหนดยุทธศาสตร์และร่างกฎหมายว่าด้วยยุทธศาสตร์ชาติพ.ศ. ๒๕๖๐ ตลอดจนได้ให้ ข้อเสนอแนะบางประการ

๓.๗ คณะอนุกรรมการ ได้นำข้อเสนอแนะและข้อสังเกตต่าง ๆ ไปพิจารณาจัดทำ รายงาน และร่างพระราชบัญญัติยุทธศาสตร์ชาติพ.ศ. ๒๕๖๐ (สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, ๒๕๕๘: ๙-๑๓)

๔. หลักการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ

๔.๑ การจัดทำยุทธศาสตร์ชาติที่กำหนดเป้าหมายในระยะยาว และมีการพิจารณา ทบทวนทุกห้าปี หรือเมื่อมีสถานการณ์กระทบต่อเป้าประสงค์หลักตามยุทธศาสตร์ชาติอย่างเป็นนัยสำคัญ

๔.๒ สร้างกลไกและกระบวนการในการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติที่มีประสิทธิภาพ ที่สามารถจัดทำยุทธศาสตร์ชาติที่เป็นที่ยอมรับของประชาชน และสะท้อนความต้องการของประเทศอย่างแท้จริง

๔.๓ เน้นกระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ทั้งเพื่อให้เกิดการยอมรับและใช้เป็นแนวทาง การพัฒนา เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์หลักร่วมกัน (สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, ๒๕๕๘: ๑๖)

๕. กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ

๕.๑ โดยที่ยุทธศาสตร์ชาติจะเป็นยุทธศาสตร์ระยะยาวและเป็นกรอบแนวทางในการ พัฒนาประเทศ ที่ยอมรับร่วมกันของภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ดังนั้น กระบวนการจัดทำ ยุทธศาสตร์ชาติจะต้องยึดถือ เป้าประสงค์หลักของชาติและผลประโยชน์แห่งชาติเป็นสำคัญ (เป้าประสงค์ หลักของชาติและผลประโยชน์แห่งชาติ หมายถึง เป้าหมายแห่งชาติอันเป็นแนวความคิดที่ได้ไตร่ตรอง อย่างรอบคอบที่สุดแล้วจากบรรดาองค์ประกอบต่างๆ ซึ่งประมวลขึ้นเป็นความต้องการที่สำคัญที่สุดที่ชาติ จะขาดเสียมิได้ ทั้งนี้โดยทั่วไปแล้วจะรวมถึงการคุ้มครอง ประเทศชาติให้อยู่รอด ความเป็นเอกราชและมี

บูรณาภาพของชาติ ความมั่นคงด้านการป้องกันประเทศและ การทหาร เสถียรภาพและการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ความอยู่ดีกินดีและความผาสุกของประชาชน และ ความมีเกียรติและศักดิ์ศรีของชาติ ในการกำหนดผลประโยชน์แห่งชาตินั้น นอกจากขึ้นอยู่กับแบบแผนขนบธรรมเนียมประเพณีของชาติและความรู้สึกนึกคิดของประชาชนแล้ว ยังต้องคำนึงถึงความอยู่รอดของชาติ ความยุติธรรมทั้งในและต่างประเทศ เสรีภาพ และสิทธิมนุษยชน)

๕.๒ ยุทธศาสตร์ชาติน้อยต้องมีสาระสำคัญในด้านต่างๆ ดังนี้

๕.๒.๑ ความมั่นคงของประเทศประกอบด้วย ความมั่นคงมนุษย์และทางทหาร

๕.๒.๒ การเมือง

๕.๒.๓ การบริหารราชการแผ่นดิน

๕.๒.๔ กฎหมายและกระบวนการยุติธรรม

๕.๒.๕ การปกครองท้องถิ่น

๕.๒.๖ การศึกษา และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๕.๒.๗ เศรษฐกิจ การเกษตร การอุตสาหกรรม การเงิน การคลัง และงบประมาณ

๕.๒.๘ พลังงาน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

๕.๒.๙ สาธารณสุข

๕.๒.๑๐ เทคโนโลยีการสื่อสาร

๕.๒.๑๑ สังคม ศิลปะและวัฒนธรรม

๕.๒.๑๒ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม และอื่นๆ ที่จำเป็น

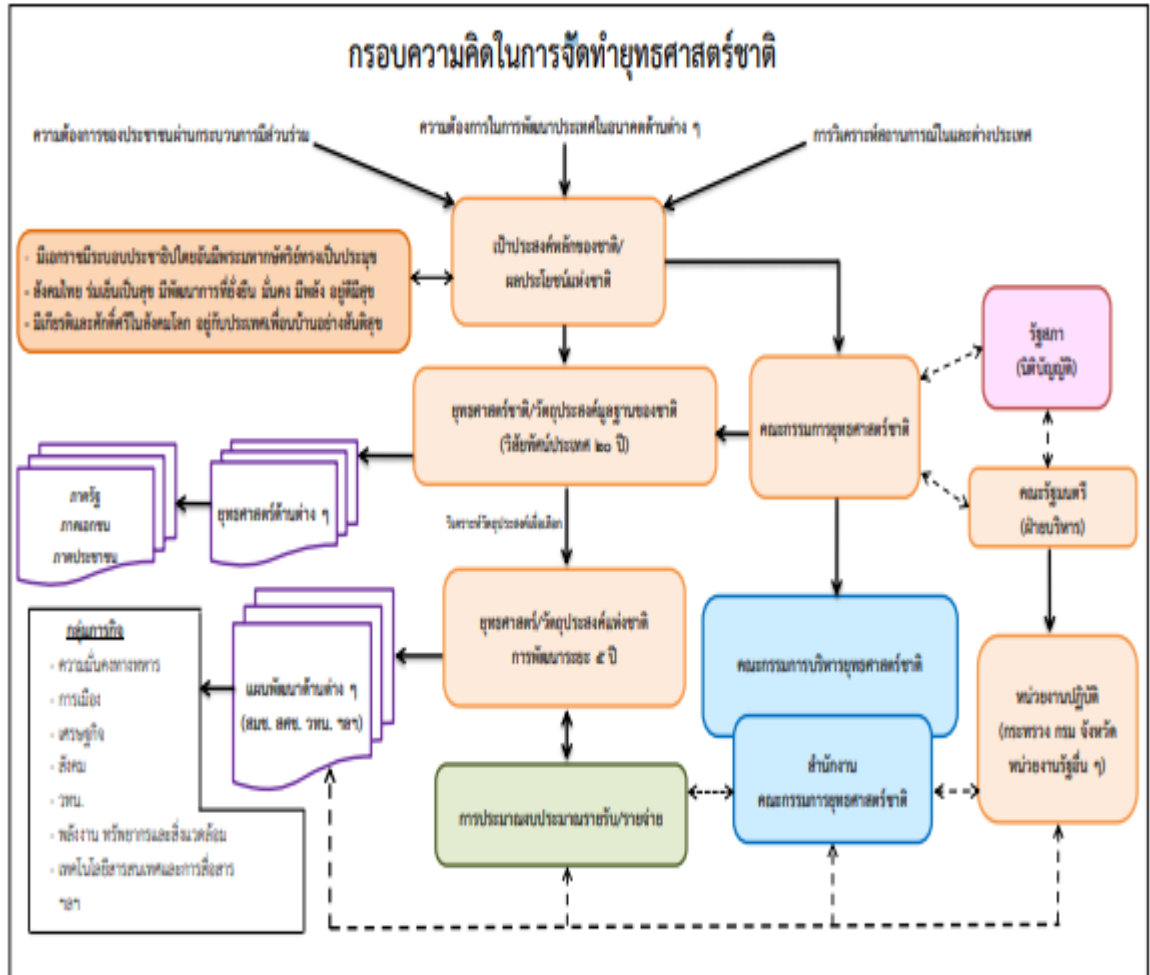
๕.๓ การกำหนดเป้าประสงค์หลักของชาติและผลประโยชน์แห่งชาติดังกล่าวข้างต้น จะต้องพิจารณาจากการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งในและต่างประเทศ มีการกำหนดแนวทางการจัดทำอย่างรอบคอบ ความต้องการในการพัฒนาประเทศด้านต่างๆ ในอนาคต ความต้องการของประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วม ซึ่งจะทำให้ยุทธศาสตร์ชาติเป็นที่ยอมรับของประชาชนและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Groups) จากทุกภาคส่วน

ดังนั้น การกำหนดเป้าประสงค์และทิศทางการพัฒนาเพื่อนำไปสู่การจัดทำยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปีหรือวิสัยทัศน์ของชาติ ๒๐ ปี จึงต้องเริ่มจากการผสมผสานระหว่าง

๕.๓.๑ การจัดกระบวนการการมีส่วนร่วมและการรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างการยอมรับและแนวร่วมในการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ การนำประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม (People Participation) อย่างจริงจัง จะเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้ได้ยุทธศาสตร์ชาติที่มาจากความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของประชาชน ซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการจากล่างขึ้นบน (Bottom-up Approach)

๕.๓.๒ การศึกษาวิเคราะห์ในเชิงวิชาการ การจัดทำยุทธศาสตร์ชาติที่ดีจำเป็นต้องอาศัย ข้อมูลความรู้วิชาการด้านต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศ ภูมิภาค และระดับสากล เช่น ข้อมูลความรู้ด้านเศรษฐกิจ มหภาค เศรษฐกิจรายสาขา ด้านการเงินการคลัง ด้านพลังงาน สังคมศาสตร์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทรัพยากรธรรมชาติ เป็นต้น ดังแสดงในแผนภาพที่ ๒-๑

แผนภาพที่ ๒-๑ กรอบความคิดในการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ



ที่มา: สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ,๒๕๕๘: ๑๘

๕.๔ คณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ

จากข้อมูลการวิเคราะห์เชิงวิชาการและข้อเสนอแนะของประชาชน คณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนทั้งจากภาคการเมือง ภาคการเมือง ภาคประชาชน นักวิชาการ และผู้ทรงคุณวุฒิ สาขา หลักดำเนินการร่วมกันเพื่อพิจารณากำหนดและจัดทำ ยุทธศาสตร์ชาติโดยต้องบูรณาการแนวคิดและทิศทาง ของยุทธศาสตร์ด้านต่างๆ เช่น ยุทธศาสตร์ด้าน ความมั่นคง ด้านเศรษฐกิจ ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ด้านการศึกษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ประกอบกระบวนการ รับฟังความคิดเห็นจากภาค ประชาชน ก่อนที่จะประกาศใช้อย่างเป็นทางการ

๕.๕ ระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติและยุทธศาสตร์เฉพาะด้าน (กลุ่มภารกิจ)

ยุทธศาสตร์ชาติจะจัดทำเป็น ๒ ระยะ คือ ยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี และ แบ่งเป็น ยุทธศาสตร์แต่ละด้านหรือกลุ่มภารกิจระยะ ๕ ปี หรือแผนพัฒนาแต่ละด้านระยะ ๕ ปี โดย

บูรณาการแผนเหล่านั้น และจัดลำดับความสำคัญในห้วงระยะเวลา เพื่อการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรของประเทศ ทั้งนี้ องค์กร หรือหน่วยงานของรัฐ ต้องวิเคราะห์และประมาณการรายได้และรายจ่ายสำหรับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ชาติ หรือยุทธศาสตร์แต่ละด้าน รวมถึงการกำหนดระยะเวลาและองค์กรหรือหน่วยงานของรัฐที่รับผิดชอบในการดำเนินการ

ยุทธศาสตร์หรือแผนยุทธศาสตร์ระยะ ๕ ปีนี้จะเป็นแผนพัฒนาที่อิงยุทธศาสตร์ชาติระยะยาว ๒๐ ปี และเป็นเครื่องมือในการกำกับการจัดสรรงบประมาณ หรือทรัพยากรทั้งเชิงภารกิจและเชิงพื้นที่ และเป็นแผนแม่บทสำหรับองค์กรหรือหน่วยงานของรัฐที่รับผิดชอบใช้เป็นแนวทางในการกำหนดแผนปฏิบัติการและ แผนงบประมาณ นอกจากนี้ ยุทธศาสตร์ชาติยังเป็นกรอบทิศทางการส่งเสริมของรัฐสำหรับภาคเอกชนและ ภาคประชาชนที่จะนำมาพิจารณาเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาและการลงทุนที่จะสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ

๕.๖ การกำกับ ติดตาม ประเมิน (Assess) และการประเมินผลสัมฤทธิ์ (Evaluation) เพื่อให้การจัดทำยุทธศาสตร์ชาติมีผลต่อการกำกับทิศทางการบริหารราชการแผ่นดินและ การจัดสรรงบประมาณ จำเป็นต้องมีการจัดทำตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจนและสามารถตรวจวัดได้ เพื่อให้สามารถประเมินได้ว่า องค์กรและหน่วยงานต่างๆ ของรัฐได้ใช้งบประมาณเพื่อไปสู่เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติหรือไม่ เพียงไร เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และสถานการณ์ในเวทีโลก ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเป็นพลวัตยุทธศาสตร์ชาติ ทั้งระยะยาว ๒๐ ปี และระยะกลาง ๕ ปี จำเป็นต้องมีการกำกับ ติดตาม ประเมิน (Assess) และการประเมินผล สัมฤทธิ์ (Evaluation) อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่การปรับยุทธศาสตร์ชาติอย่างต่อเนื่องและทันการณ์ ทั้งนี้ การปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ชาติต้องดำเนินการโดยคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติและคณะกรรมการบริหาร ยุทธศาสตร์ชาติ ร่วมกับหน่วยงานหลักต่างๆ เช่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานงบประมาณ กระทรวงการคลัง เป็นต้น (สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ,๒๕๕๘: ๑๖-๑๙)

๖. กลไกการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ชาติ

เพื่อให้ได้ประโยชน์จากการมีและการใช้ยุทธศาสตร์ชาติอย่างจริงจัง จำเป็นต้องมีกลไกระดับชาติ ที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ชาติ กลไกที่สำคัญดังที่แสดงในแผนภาพที่ ๒-๒ แบ่งเป็น ๓ ส่วนประกอบด้วย

๖.๑ คณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ

๖.๒ คณะกรรมการบริหารยุทธศาสตร์ชาติ

๖.๓ สำนักงานคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ (สยช.)

แผนภาพที่ ๒-๒ กลไกการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ชาติ



ที่มา: สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, ๒๕๕๘: ๒๐

๖.๑ คณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ

คณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติมีลักษณะเป็นคณะกรรมการนโยบาย (Board of Trustees) ที่ดำเนินการทั้งเชิงกำหนดนโยบาย กำหนดแนวทาง การบริหาร การกำกับติดตามการดำเนินการ ตามยุทธศาสตร์ชาติ มีจำนวน ๒๓ คน ซึ่งประกอบด้วย นายกรัฐมนตรี ประธานสภาผู้แทนราษฎร และประธาน วุฒิสภา เป็นกรรมการโดยตำแหน่ง และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิด้านต่างๆ จำนวนยี่สิบคน (ที่ได้รับการสรรหาจาก คณะกรรมการสรรหา) ซึ่งจะได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง คณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

๖.๑.๑ กำหนดแนวทางจัดทำยุทธศาสตร์ชาติโดยพิจารณาตามมาตรา ๗ และ มาตรา ๘

๖.๑.๒ กำหนดแนวทางการบูรณาการ การกำหนดเป้าหมาย และการจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนาด้านต่างๆ รวมทั้งกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์และระยะเวลาของการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ

๖.๑.๓ กำหนดแนวทางการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรของประเทศขององค์กร หรือหน่วยงานของรัฐ เพื่อสนับสนุนผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติแต่ละช่วงระยะเวลา

๖.๑.๔ ตรวจสอบ ติดตาม ประเมินความสอดคล้อง และประเมินผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินตามยุทธศาสตร์ชาติขององค์กรหรือหน่วยงานของรัฐ

๖.๑.๕ ทบทวน และปรับปรุงยุทธศาสตร์ชาติตามมาตรา ๗ และมาตรา ๘

๖.๑.๖ อนุมัติยกเว้นการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ชาติทั้งหมดหรือบางส่วน ตามมาตรา ๑๕

๖.๑.๗ อนุมัติงบประมาณของสำนักงาน

๖.๑.๘ การออกระเบียบ คำสั่ง หรือประกาศเพื่อกำหนดการอื่นใดที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ

๖.๑.๙ ตรวจสอบหรือไต่สวนการไม่ปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ชาติของรัฐสภา คณะรัฐมนตรี องค์กรหรือหน่วยงานของรัฐ และเปิดเผยผลการตรวจสอบหรือไต่สวนต่อสาธารณะตามสมควร โดยประกาศในราชกิจจานุเบกษา

นอกจากนี้ คณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติยังมีบทบาทหน้าที่ในการกำกับดูแลงาน ด้านการบริหารงานในภาพรวมของสำนักงานคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ เช่น การออกระเบียบ ประกาศ หรือคำสั่งเกี่ยวกับการบริหารงานทั่วไป การบริหารงานบุคคล การงบประมาณ การเงินและทรัพย์สิน การประชุม และการดำเนินการอื่นของสำนักงาน

ทั้งนี้ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจะมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ ๖ ปีนับแต่วันที่ ได้รับพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง

๖.๒ คณะกรรมการบริหารยุทธศาสตร์ชาติ

เพื่อประสิทธิภาพและความคล่องตัวในการบริหารงานและการกำกับติดตามผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ชาติ ให้มีคณะกรรมการบริหารยุทธศาสตร์ชาติคณะหนึ่ง ประกอบด้วย เลขาธิการ คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เลขาธิการสภาความมั่นคงแห่งชาติ ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ เลขาธิการคณะกรรมการกฤษฎีกา เลขาธิการคณะรัฐมนตรี อัยการสูงสุด ประธานที่ประชุมอธิการบดีของมหาวิทยาลัยของรัฐ ประธานสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ประธานสภาหอการค้าไทย ประธานสมาคม ธนาकारไทย และผู้แทนคณะกรรมการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่คณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติคัดเลือกจำนวนสิบสองคน รวมกันไม่เกินยี่สิบห้าคน และให้ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิปฏิบัติหน้าที่เต็มเวลา

คณะกรรมการบริหารยุทธศาสตร์ชาติ มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

๖.๒.๑ กำกับดูแลและบริหารสำนักงาน ตลอดจนการดำเนินการตามมติของคณะกรรมการ

๖.๒.๒ รวบรวมข้อมูลความเห็นและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อประโยชน์ในการพิจารณา ทิศทางยุทธศาสตร์ชาติให้สะท้อนความต้องการของประเทศและประชาชน จากทั้งหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน แล้วบูรณาการจัดลำดับความสำคัญ กำหนดเป้าหมาย กำหนดตัวชี้วัดแผน ของฝ่ายบริหาร ฝ่ายนิติบัญญัติและองค์กรหรือหน่วยงานของรัฐ

๖.๒.๓ สนับสนุนการติดตามและประเมินผล ความสอดคล้อง และประเมินผล ผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ชาติให้เป็นไปตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดในการดำเนินการ ตามยุทธศาสตร์ชาติหรือแผนที่ได้รับการบูรณาการ ลำดับความสำคัญ และกำหนดเป้าหมายแล้ว

๖.๒.๔ ศึกษาเพื่อสนับสนุนคณะกรรมการในการบูรณาการการใช้งบประมาณหรือ ทรัพยากรของประเทศขององค์กรหรือหน่วยงานของรัฐ เพื่อสนับสนุนเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

๖.๒.๕ ดำเนินการตรวจสอบหรือไต่สวนการไม่ดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ ตามมติของคณะกรรมการ

๖.๒.๖ พัฒนากลไกและวิธีปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมในการส่งเสริม สนับสนุน ติดตาม ตรวจสอบ และการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ ให้เกิดผลดีต่อการบริหารราชการแผ่นดินและ ประโยชน์สูงสุด ของประชาชน

๖.๒.๗ ปฏิบัติการอื่นตามที่กฎหมายบัญญัติให้เป็นอำนาจหน้าที่ของ คณะกรรมการบริหารยุทธศาสตร์ชาติ

๖.๓ สำนักงานคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ (สยช.)

สำนักงานคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ เรียกโดยย่อว่า “สยช.” เป็นนิติบุคคล มี ฐานะเป็นหน่วยงานของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน และ ไม่เป็นรัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณหรือกฎหมายอื่น อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของ ประธานกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ โดยมีภารกิจดังต่อไปนี้

๖.๓.๑ สนับสนุนการจัดทำร่างยุทธศาสตร์ชาติตามที่กฎหมายกำหนด

๖.๓.๒ รับผิดชอบงานธุรการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติและ คณะกรรมการบริหารยุทธศาสตร์ชาติ

๖.๓.๓ ศึกษา วิจัย รวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลและสนับสนุนให้มีการศึกษาและวิจัย เกี่ยวกับงานของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติและคณะกรรมการบริหารยุทธศาสตร์ชาติ

๖.๓.๔ เผยแพร่และให้ความรู้แก่ประชาชนในรูปแบบต่างๆ เกี่ยวกับอำนาจ หน้าที่ และกิจการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติและคณะกรรมการบริหารยุทธศาสตร์ชาติ

๖.๓.๕ ประสานงานกับหน่วยราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ ราชการ ส่วน ท้องถิ่น องค์กรอื่นและประชาชน เกี่ยวกับการดำเนินการตามอำนาจหน้าที่และกิจการของคณะกรรมการ ยุทธศาสตร์ชาติและคณะกรรมการบริหารยุทธศาสตร์ชาติ

๖.๓.๖ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ชาติ

๖.๓.๗ สื่อสารสาธารณะกับกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ในสังคม เพื่อสร้างความเข้าใจ และสร้างแนวร่วมในการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ

๖.๓.๘ จัดทำงบประมาณประจำปีของสำนักงานเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการ ยุทธศาสตร์ชาติพิจารณาอนุมัติ โดยรายจ่ายให้หมายรวมถึงรายจ่ายใดๆ อันเกี่ยวกับการดำเนินการตาม อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติคณะกรรมการบริหารยุทธศาสตร์ชาติและสำนักงาน คณะกรรมการ ยุทธศาสตร์ชาติ

๖.๓.๙ จัดทำเอกสารคู่มือเพื่อเผยแพร่ยุทธศาสตร์ชาติ

๖.๓.๑๐ ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามมติที่คณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติหรือ คณะกรรมการบริหารยุทธศาสตร์ชาติมอบหมาย

โดยให้มีเลขาธิการเป็นผู้บังคับบัญชาพนักงานและลูกจ้างของสำนักงานและ รับผิดชอบ การปฏิบัติงานของสำนักงาน ขึ้นตรงต่อประธานกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ และเลขาธิการจะมีวาระการ ดำรงตำแหน่งสี่ปีนับแต่วันที่ได้รับการแต่งตั้ง และอาจได้รับแต่งตั้งใหม่ได้แต่จะดำรงตำแหน่งติดต่อกันเกิน สอง วาระไม่ได้ (สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, ๒๕๕๘: ๑๙-๒๓)

๗. ขั้นตอนการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ

ยุทธศาสตร์ชาติเป็นแม่บทหลักที่เป็นกรอบกำหนดนโยบาย และแผนต่างๆ สำหรับการ พัฒนา ประเทศ กำหนดทิศทางและความมุ่งมั่นในการพัฒนาประเทศ การดำเนินการจัดทำยุทธศาสตร์ ชาติจะเน้น กระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ควรมีขั้นตอนหลักที่สำคัญ ดังนี้

๗.๑ การศึกษาเพื่อจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ

๗.๑.๑ การสำรวจความต้องการของทุกภาคส่วนโดยการจัดกระบวนการการมี ส่วนร่วม การรับฟังความคิดเห็นผ่านช่องทางต่างๆ ที่เหมาะสมของกลุ่มผู้แทนจากภาคส่วนต่างๆ

๗.๑.๒ การศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการการพัฒนาของประเทศในมิติต่างๆ

๗.๑.๓ การศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ

๗.๒ การกำหนดผลประโยชน์แห่งชาติและเป้าหมายหลักของชาติ โดยดำเนินการร่วมกัน ระหว่างคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ คณะกรรมการบริหารยุทธศาสตร์ชาติ และองค์กรต่างๆ ที่ เกี่ยวข้อง

๗.๓ การจัดทำร่างยุทธศาสตร์ชาติเพื่อใช้ในการรับฟังข้อเสนอแนะและความคิดเห็นของ ภาคส่วนต่าง ๆ ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น

๗.๓.๑ การรับฟังความคิดเห็นผ่านสื่อสาธารณะหรือช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ โทรทัศน์ไปรษณีย์ ฯลฯ

๗.๓.๒ การจัดเวทีเสวนา (Dialogue) เพื่อรับฟังความคิดเห็นจากภาคส่วนต่างๆ เพื่อสร้างการยอมรับและความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับทิศทางของยุทธศาสตร์ชาติ

๗.๔ ประธานกรรมการยุทธศาสตร์ชาติเสนอยุทธศาสตร์ชาติที่คณะกรรมการยุทธศาสตร์ ชาติ จัดทำขึ้นต่อรัฐสภา เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบตามกระบวนการที่กำหนดในกฎหมาย และ ยุทธศาสตร์ชาติ ที่ได้รับการเห็นชอบดังกล่าวเมื่อประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้ว ให้มีผลใช้บังคับและ ผูกพันรัฐสภา คณะรัฐมนตรี และองค์กรหรือหน่วยงานของรัฐ

๗.๕ ยุทธศาสตร์ชาติให้มีผลใช้บังคับเป็นระยะเวลาสี่สิบปี และอาจพิจารณาทบทวนทุกห้าปี หรือเมื่อมีสถานการณ์กระทบต่อเป้าประสงค์หลักตามยุทธศาสตร์ชาติอย่างเป็นนัยสำคัญ (สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, ๒๕๕๘: ๒๓)

๘. ความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์ชาติกับยุทธศาสตร์ระดับต่างๆ

ยุทธศาสตร์ชาติจะเป็นแม่บทหลักที่เป็นกรอบชี้้นำการกำหนดนโยบายและแผนต่างๆ สำหรับการพัฒนาประเทศ กำหนดทิศทาง เป้าหมาย หรือแนวทางการพัฒนาประเทศ การบริหารราชการแผ่นดิน และเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาของภาคเอกชนและภาคประชาชนด้วย การที่จะนำไปสู่ยุทธศาสตร์ชาติที่มีเป้าประสงค์หลัก คือ ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน นั้น ในการบริหารราชการแผ่นดินจำเป็นต้องมีองค์ประกอบสำคัญอย่างน้อย ๔ ประการ ได้แก่

๘.๑ โครงสร้างหน่วยงานของรัฐที่มีคุณภาพ

๘.๒ ทรัพยากรบุคคลของชาติที่มีคุณภาพและมีความมุ่งมั่น โดยในส่วนขององค์ประกอบ ๘.๑ และ ๘.๒ นั้น คณะกรรมการปฏิรูปการบริหารราชการแผ่นดิน ได้มอบหมายให้คณะอนุกรรมการปฏิรูปโครงสร้างองค์กรและบุคลากรภาครัฐ รับผิดชอบศึกษา

๘.๓ กลไกการบริหารที่มีประสิทธิภาพและธรรมาภิบาล โดยคณะกรรมการปฏิรูปการบริหารราชการแผ่นดิน ได้มอบหมายให้คณะอนุกรรมการปฏิรูประบบและกระบวนการบริหารราชการแผ่นดิน และความมั่นคงแห่งรัฐ รับผิดชอบศึกษา

๘.๔ การแสวงหาและจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคณะกรรมการปฏิรูปการบริหารราชการแผ่นดิน ได้มอบหมายให้คณะอนุกรรมการปฏิรูประบบงบประมาณและการคลัง รับผิดชอบศึกษา

ดังนั้น ในการจัดทำและการดำเนินนโยบายหรือแผนหรือแผนงานของรัฐสภา คณะรัฐมนตรีรวมทั้งองค์กรหรือหน่วยงานของรัฐ จะต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติที่ได้ประกาศใช้บังคับ นอกจากนี้ยังเป็นกลไก ในการบูรณาการแผนต่างๆ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและจัดสรรงบประมาณ หรือทรัพยากร และสนับสนุน แผนที่มีลำดับความสำคัญสูง เพื่อผลักดันให้ประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ตามเป้าประสงค์ร่วมกันได้ อย่างสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติมีความเกี่ยวข้องกับองค์กรหรือหน่วยงานของรัฐหลายระดับ ดังปรากฏในแผนภาพที่ ๒-๓

แผนภาพที่ ๒-๓ แนวคิดการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติและประเมินผลยุทธศาสตร์ในแต่ละระดับ



ที่มา: สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, ๒๕๕๘: ๒๕

จากแผนภาพที่ ๒-๓ แสดงให้เห็นถึง กลไกการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติและการประเมินผล ยุทธศาสตร์ในแต่ละระดับ โดยการนำกรอบความคิดในการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ สู่การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กำหนดเป้าหมายหรือตัวชี้วัดที่สำคัญ เพื่อให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และใช้กลไก การบริหารจัดการยุทธศาสตร์ชาติ ในการกำกับ รวบรวม ติดตาม วิเคราะห์ ประเมินผล และจัดการผลดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งในการดำเนินการดังกล่าวจำเป็นต้องมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) ช่วยในการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ทั้งในมิติการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการประเมินผลงาน ในแต่ละระดับ โดยให้สามารถรวบรวม และสรุปความก้าวหน้าของผลดำเนินงานที่สำคัญของยุทธศาสตร์ เพื่อช่วยในการวิเคราะห์และประเมินผล เพื่อปรับปรุงหรือหาโอกาสในการพัฒนาและยกระดับขีดความสามารถ การแข่งขันของประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, ๒๕๕๘. ๒๔-๒๕)

๙. ยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี

ในการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์และทำให้ประเทศไทยพัฒนาไปสู่อนาคตที่พึงประสงค์นั้น จำเป็นจะต้องมีการวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาในระยะยาว และกำหนดแนวทางการพัฒนาของทุกภาคส่วนให้ขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องกำหนดยุทธศาสตร์ชาติในระยะยาวเพื่อถ่ายทอดแนวทางการพัฒนาสู่การปฏิบัติในแต่ละช่วงเวลาอย่างต่อเนื่องและมีการบูรณาการ และสร้างความเข้าใจถึงอนาคตของประเทศไทยร่วมกัน และเกิดการรวมพลังของทุกภาคส่วนในสังคมทั้งประชาชน เอกชน ประชาสังคมในการขับเคลื่อนการพัฒนาเพื่อการสร้างและรักษาไว้ซึ่งผลประโยชน์แห่งชาติและบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืนเป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” หรือคติพจน์ประจำชาติ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” เพื่อให้ประเทศมีขีดความสามารถในการแข่งขัน มีรายได้สูงอยู่ในกลุ่มประเทศพัฒนาแล้วคนไทยมีความสุข อยู่ดีกินดี สังคมมีความมั่นคงเสมอภาคและเป็นธรรมซึ่งยุทธศาสตร์ชาติที่จะใช้เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาในระยะ ๒๐ ปี ประกอบด้วย ๖ ยุทธศาสตร์ ได้แก่

๙.๑ ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง

๙.๒ ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

๙.๓ ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน

๙.๔ ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม

๙.๕ ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

๙.๖ ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

โดยมีสาระสำคัญของแต่ละยุทธศาสตร์ สรุปได้ดังนี้

กรอบแนวทางการพัฒนาในระยะ ๒๐ ปี ประกอบด้วย ๖ ยุทธศาสตร์ ได้แก่

๙.๑ ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง

มีเป้าหมายเพื่อสร้างเสถียรภาพภายในประเทศ โดยมุ่งเน้นการลดผลกระทบ และป้องกันภัยคุกคามจากภายนอก ตลอดจนสร้างความเชื่อมั่นในกลุ่มประเทศอาเซียนและประชาคมโลกที่มีต่อประเทศไทยกรอบแนวทางที่ต้องให้ความสำคัญ อาทิ

๙.๑.๑ การเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักและการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

๙.๑.๒ การปฏิรูปกลไกการบริหารประเทศและพัฒนาความมั่นคงทางการเมือง ขจัดคอร์รัปชัน สร้างความเชื่อมั่นในกระบวนการยุติธรรม

๙.๑.๓ การรักษาความมั่นคงและความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ ตลอดจนการบริหารจัดการความมั่นคงชายแดนและชายฝั่งทะเล

๙.๑.๔ การพัฒนาระบบ กลไก มาตรการและความร่วมมือระหว่างประเทศทุกระดับ และรักษาคุณภาพความสัมพันธ์กับประเทศมหาอำนาจ เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาความมั่นคงรูปแบบใหม่

๙.๑.๕ การพัฒนาเสริมสร้างศักยภาพการฉีกกำลังป้องกันประเทศ การรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศสร้างความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้านและมิตรประเทศ

๙.๑.๖ การพัฒนาระบบการเตรียมพร้อมแห่งชาติและระบบบริหารจัดการภัยพิบัติ รักษาความมั่นคงของฐานทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม

๙.๑.๗ การปรับกระบวนการทำงานของกลไกที่เกี่ยวข้องจากแนวตั้งสู่แนวนานมากขึ้น

๙.๒ ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

เพื่อให้ประเทศไทยสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นประเทศพัฒนาแล้ว ซึ่งจำเป็นต้องยกระดับผลิตภาพการผลิตและการใช้นวัตกรรมในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและการพัฒนาอย่างยั่งยืนทั้งในสาขาอุตสาหกรรม เกษตรและบริการ การสร้างความมั่นคงและปลอดภัยด้านอาหาร การเพิ่มขีดความสามารถทางการค้าและการเป็นผู้ประกอบการ รวมทั้งการพัฒนาฐานเศรษฐกิจแห่งอนาคต ทั้งนี้ภายใต้กรอบการปฏิรูปและพัฒนาปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ทุกด้าน อันได้แก่ โครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม การพัฒนาทุนมนุษย์ และการบริหารจัดการทั้งในภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชน กรอบแนวทางที่ต้องให้ความสำคัญ อาทิ

๙.๒.๑ การพัฒนาสมรรถนะทางเศรษฐกิจ ได้แก่ การรักษาเสถียรภาพเศรษฐกิจ และสร้างความเชื่อมั่นการส่งเสริมการค้าและการลงทุนที่อยู่บนการแข่งขันที่เป็นธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม ตลอดจนการพัฒนาประเทศสู่ความเป็นชาติการค้า เพื่อให้ได้ประโยชน์จากห่วงโซ่มูลค่าในภูมิภาค และเป็นการยกระดับไปสู่ส่วนบนของห่วงโซ่มูลค่ามากขึ้น

๙.๒.๒ การพัฒนาภาคการผลิตและบริการบนฐานของการพัฒนานวัตกรรมและมีความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยมีการใช้ดิจิทัลและการค้าที่เข้มข้นเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและขยายกิจกรรมการผลิตและบริการโดยมุ่งสู่ความเป็นเลิศในระดับโลก และในระดับภูมิภาคในอุตสาหกรรมหลายสาขา และในภาคบริการที่หลากหลายตามรูปแบบการดำเนินชีวิตและการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนไปรวมทั้งเป็นแหล่งอาหารคุณภาพ สะอาดและปลอดภัยของโลก

๙.๒.๒.๑ ภาคเกษตร โดยเสริมสร้างฐานการผลิตให้เข้มแข็งและยั่งยืน เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคเกษตรส่งเสริมเกษตรกรรายย่อยให้ปรับไปสู่การทำเกษตรยั่งยืนที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและรวมกลุ่มเกษตรกรในการพัฒนาอาชีพที่เข้มแข็งและการพัฒนาสินค้าเกษตรที่มีศักยภาพและอาหารคุณภาพ สะอาด และปลอดภัย

๙.๒.๒.๒ ภาคอุตสาหกรรม โดยพัฒนาอุตสาหกรรมศักยภาพ ยกระดับการพัฒนาอุตสาหกรรมปัจจุบันที่มีศักยภาพสูง และพัฒนาอุตสาหกรรมอนาคตที่มีศักยภาพโดยการใช้ดิจิทัลและการค้าเพิ่มมูลค่าและยกระดับห่วงโซ่มูลค่าในระดับสูงขึ้น

๙.๒.๒.๓ ภาคบริการ โดยขยายฐานการบริการให้มีความหลากหลาย มีความเป็นเลิศและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมโดยการยกระดับบริการที่เป็นฐานรายได้เดิม เช่น การท่องเที่ยว และพัฒนาให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการให้บริการสุขภาพ ธุรกิจบริการด้านการเงินและธุรกิจบริการที่มีศักยภาพอื่นๆ เป็นต้น

๑. การพัฒนาผู้ประกอบการและเศรษฐกิจชุมชน พัฒนาทักษะผู้ประกอบการ ยกกระดับผลิตภาพแรงงานและพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ผู้สากล และพัฒนาวิสาหกิจชุมชนและสถาบันเกษตรกร

๒. การพัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษและเมืองพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดน และพัฒนาระบบเมืองศูนย์กลางความเจริญ จัดระบบผังเมืองที่มีประสิทธิภาพและมีส่วนร่วม มีการจัดการสิ่งแวดล้อมเมือง และโครงสร้างพื้นฐานทางสังคมและเศรษฐกิจที่สอดคล้องกับศักยภาพ

๓. การลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ในด้านการขนส่ง ด้านพลังงาน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและการวิจัยและพัฒนา

๔. การเชื่อมโยงกับภูมิภาคและเศรษฐกิจโลกสร้างความเป็นหุ้นส่วนการพัฒนากับนานาชาติประเทศส่งเสริมความร่วมมือกับนานาชาติในการสร้างความมั่นคงด้านต่างๆ เพิ่มบทบาทของไทยในองค์การระหว่างประเทศ รวมถึงสร้างองค์ความรู้ด้านการต่างประเทศ

๙.๓ ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน

เพื่อพัฒนาคนและสังคมไทยให้เป็นรากฐานที่แข็งแกร่งของประเทศมีความพร้อมทางกาย ใจ สติปัญญา มีความเป็นสากล มีทักษะการคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล มีระเบียบวินัย เคารพกฎหมาย มีคุณธรรมจริยธรรม รู้คุณค่าความเป็นไทยมีครอบครัวที่มั่นคง กรอบแนวทางที่ต้องให้ความสำคัญ อาทิ

๙.๓.๑ การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิตให้สนับสนุนการเจริญเติบโตของประเทศ

๙.๓.๒ การยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ เท่าเทียม และทั่วถึง

๙.๓.๓ การปลูกฝังระเบียบวินัย คุณธรรม จริยธรรมค่านิยมที่พึงประสงค์

๙.๓.๔ การสร้างเสริมให้คนมีสุขภาวะที่ดี

๙.๓.๕ การสร้างความอยู่ดีมีสุขของครอบครัวไทย เสริมสร้างบทบาทของสถาบันครอบครัวในการบ่มเพาะจิตใจให้เข้มแข็ง

๙.๔ ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม

เพื่อเร่งกระจายโอกาสการพัฒนาและสร้างความมั่นคงให้ทั่วถึง ลดความเหลื่อมล้ำไปสู่สังคมที่เสมอภาคและเป็นธรรม กรอบแนวทางที่ต้องให้ความสำคัญ อาทิ

๙.๔.๑ การสร้างความมั่นคงและการลดความเหลื่อมล้ำทางด้านเศรษฐกิจและสังคม

๙.๔.๒ การพัฒนาระบบบริการและระบบบริหารจัดการสุขภาพ

๙.๔.๓ การสร้างสภาพแวดล้อมและนวัตกรรมที่เอื้อต่อการดำรงชีวิตในสังคมสูงวัย

๙.๔.๔ การสร้างความเข้มแข็งของสถาบันทางสังคมทุนทางวัฒนธรรมและความเข้มแข็งของชุมชน

- พัฒนา
- ๙.๔.๕ การพัฒนาการสื่อสารมวลชนให้เป็นกลไกในการสนับสนุนการพัฒนา
- ๙.๕ ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
- เพื่อเร่งอนุรักษ์ฟื้นฟูและสร้างความมั่นคงของฐานทรัพยากรธรรมชาติ และมีความมั่นคงด้านน้ำรวมทั้งมีความสามารถในการป้องกันผลกระทบ และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และภัยพิบัติธรรมชาติ และพัฒนามุ่งสู่การเป็นสังคมสีเขียว กรอบแนวทางที่ต้องให้ความสำคัญ อาทิ
- ๙.๕.๑ การจัดระบบอนุรักษ์ ฟื้นฟูและป้องกันการทำลายทรัพยากรธรรมชาติ
- ๙.๕.๒ การวางระบบบริหารจัดการน้ำให้มีประสิทธิภาพทั้ง ๒๕ กลุ่มน้ำ เน้นการปรับระบบการบริหารจัดการอุทกภัยอย่างบูรณาการ
- ๙.๕.๓ การพัฒนาและใช้พลังงานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- ๙.๕.๔ การพัฒนาเมืองอุตสาหกรรมเชิงนิเวศและเมืองที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- ๙.๕.๕ การร่วมลดปัญหาโลกร้อนและปรับตัวให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ
- ๙.๕.๖ การใช้เครื่องมือทางเศรษฐศาสตร์และนโยบายการคลังเพื่อสิ่งแวดล้อม
- ๙.๖ ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ
- เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ มีสมรรถนะสูง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลกระจายบทบาทภารกิจไปสู่ท้องถิ่นอย่างเหมาะสมมีธรรมาภิบาลกรอบแนวทางที่ต้องให้ความสำคัญ อาทิ
- ๙.๖.๑ การปรับปรุงโครงสร้าง บทบาท ภารกิจของหน่วยงานภาครัฐ ให้มีขนาดที่เหมาะสม
- ๙.๖.๒ การวางระบบบริหารราชการแบบบูรณาการ
- ๙.๖.๓ การพัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคนและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ
- ๙.๖.๔ การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ
- ๙.๖.๕ การปรับปรุงกฎหมายและระเบียบต่างๆ ให้ทันสมัย เป็นธรรม และเป็นสากล
- ๙.๖.๖ การพัฒนาระบบการให้บริการประชาชนของหน่วยงานภาครัฐ
- ๙.๖.๗ การปรับปรุงการบริหารจัดการรายได้และรายจ่ายของภาครัฐ

(สำนักงานคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ, ๒๕๖๐)

๑๐. กลไกการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนา

ยุทธศาสตร์ชาติเป็นแผนแม่บทหลักในการพัฒนาประเทศเพื่อให้ส่วนราชการและหน่วยงานต่างๆ ใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศในด้านต่างๆ อาทิ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนเฉพาะด้านต่างๆ เช่น ด้านความมั่นคง เศรษฐกิจ การศึกษา ศิลปวัฒนธรรม ฯลฯ แผนปฏิบัติการในระดับกระทรวงและในระดับพื้นที่ที่มีความสอดคล้องกันตามห่วงโซา

นอกจากนี้ยุทธศาสตร์ชาติจะใช้เป็นกรอบในการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรอื่นๆ ของประเทศ เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างมีเอกภาพให้บรรลุเป้าหมาย โดยจะต้องอาศัยการประสานความร่วมมือจากหลายภาคส่วน ภายใต้ระบบประชารัฐ คือ ความร่วมมือของภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชนและประชาสังคม ทั้งนี้ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยจะได้มีการกำหนดเกี่ยวกับบทบาทของยุทธศาสตร์ชาติและแนวทางในการนำยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติ เพื่อที่ส่วนราชการและหน่วยงานต่างๆ จะสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องและบูรณาการ (สำนักงานคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ, ๒๕๖๐)

๑๑. ปัจจัยความสำเร็จของยุทธศาสตร์ชาติ (สำนักงานบริหารนโยบายของนายกรัฐมนตรี, ๒๕๖๐)

๑๑.๑ สารของยุทธศาสตร์ชาติ กำหนดวิสัยทัศน์ระยะยาวที่ชัดเจน มีการกำหนดเป้าหมายและภาพในอนาคตของประเทศที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับ และยอมรับเป็นเจ้าของร่วมกัน สามารถถ่ายทอดเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ สูเป้าหมายเฉพาะด้านต่างๆ ตามระยะเวลาเป็นช่วงๆ ของหน่วยงานปฏิบัติได้ และมีการกำหนดตัวชี้วัดที่สามารถวัดผลสัมฤทธิ์ได้

๑๑.๒ ระบบและกฎหมาย มีกฎหมายรองรับมีกลไกเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและแผนในระดับต่างๆ เพื่อให้ส่วนราชการนำยุทธศาสตร์ชาติไปปฏิบัติ รวมทั้งกรอบกฎหมายด้านการจัดสรรงบประมาณ ให้สามารถระดมทรัพยากรเพื่อผลักดันขับเคลื่อนการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติอย่างมีบูรณาการ และกรอบกฎหมายที่จะกำหนดให้การดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติมีความต่อเนื่อง รวมทั้งมีระบบการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบในทุกระดับ

๑๑.๓ กลไกสู่การปฏิบัติ มีกลไกที่สอดรับ/สอดคล้องตั้งแต่ระดับการจัดทำยุทธศาสตร์ การนำไปสู่การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล รวมทั้งมีกลไกในการกำกับดูแล บริหารจัดการและการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและหน่วยงานปฏิบัติจะต้องมีความเข้าใจ สามารถกำหนดแผนงานโครงการให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ

๑๑.๔ การยอมรับของสังคม มีการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจต่อสาธารณชน มีการรับฟังความคิดเห็นจากทุกกลุ่ม สร้างการมีส่วนร่วมและความเป็นเจ้าของร่วมกัน เพื่อให้ได้การยอมรับจากทุกภาคส่วนในสังคม

หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

“ภาวะผู้นำ” (Leadership) เป็นศัพท์ทางการบริหารที่มีผู้ให้ความหมายที่แตกต่างกัน ยังไม่มีความหมายที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความหมายตามพจนานุกรม ระบุว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ตำแหน่งของผู้นำ หน้าที่ของผู้นำ หรือการชี้นำของผู้นำ และความสามารถในการนำของผู้นำในขณะที่พจนานุกรม Oxford Advanced Learner’s Dictionary of Current English อธิบายว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ความเป็นผู้นำ ความสามารถ ในการนำ และกลุ่มของผู้นำส่วน (Hornby, Cowle & Lewis, 1993: 708) สำหรับการให้คำนิยาม “ภาวะผู้นำ” ของนักวิชาการ มีความแตกต่างตาม ความคิดเห็นและการนำไปใช้ดังตัวอย่างต่อไปนี้

๑. ความหมายของ ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีนักทฤษฎีและนักวิชาการได้ให้คำจำกัดความไว้มากมาย โดยมุมมองของนักวิชาการต่างประเทศ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ดูปรีนธ์ (Dubrin, 1998) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและการให้สนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

คูซ และ พอสเนอร์ (Kouzes & Posner, 1995) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ ศิลปะการระดมความช่วยเหลือให้ผู้ตามเกิดความอยากทำงานด้วยความอุตสาหพยายาม เพื่อให้เกิดความปรารถนาอย่างแรงกล้าของความสำเร็จร่วมกัน

รอปบิน (Robbin, 1991) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่ากระบวนการสร้างเสริมอำนาจและการสอนผู้อื่นโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติและความเชื่ออันจำกัดของบุคคลให้เปี่ยมไปด้วยพลัง

ยูคส์ (Yukl, 1998) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึงพฤติกรรมร่วมกันหรือเหตุการณ์เดียวกันในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ

ดาฟท์ (Daft, 1999, 2005) อธิบายว่า “ภาวะผู้นำ” หมายถึง ความสามารถ ของผู้ที่ เป็นผู้นำในการใช้อิทธิพลหรือนำผู้อื่นมาบุคคลอื่น เพื่อนำไปสู่การบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ ดังนั้น ภาวะผู้นำประกอบด้วยองค์ประกอบ ๓ ประการ คือ ๑) คน ซึ่งได้แก่ ผู้นำกับผู้ตาม ๒) การโน้มน้าวหรือ อิทธิพล และ ๓) เป้าหมายขององค์การ และภาวะผู้นำ เป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leadership) และผู้ติดตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purposes)

ในขณะที่มุมมองของนักวิชาการไทย ให้ความหมายที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดัง ตัวอย่างที่กล่าวถึงต่อไปนี้

ทัศนาศาสตร์ (๒๕๔๔: ๔๙) กล่าวว่า “ภาวะผู้นำ” หมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพลของบุคคล หรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อให้สัมฤทธิ์ ผลตามเป้าหมายในสถานการณ์ใด สถานการณ์หนึ่ง

อานวย แสงสว่าง (๒๕๔๕: ๑๒๘) อธิบายคำว่า “ภาวะผู้นำ” หมายถึง การปฏิบัติร่วมกันระหว่างสมาชิกของ กลุ่มตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไปที่เกี่ยวข้องกับการสร้าง ปรับปรุงสถานการณ์ การรับรู้และการคาดหวังของสมาชิก ภาวะผู้นำเกิดได้เมื่อมีผู้จูงใจหรือแสดงความสามารถให้ปรากฏแก่บุคคลอื่น

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (๒๕๔๖: ๒๖๓) ให้ความหมาย “ภาวะผู้นำ” หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งกระตุ้นให้เกิด การเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ของกลุ่มด้วยการกระตุ้นให้สมาชิกเกิดแรงจูงใจ และใช้ความสามารถของตน กระทำตามเปลี่ยนแปลงตามการโน้มน้าวใจของผู้นั้น

คานวณ ประสมผล (๒๕๔๗: ๖๙) กล่าวว่า “ภาวะผู้นำ” หมายถึง การทำงานให้บรรลุผลโดยผ่านทาง บุคลากร ด้วยการกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ การมีส่วนร่วมและมีความคิดสร้างสรรค์

วิเชียร วิทโยดม (๒๕๕๐) ได้กล่าวว่า “ภาวะผู้นำ” หมายถึง ลักษณะตัวของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมออกมา เพื่อให้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มเป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการกระทำร่วมกัน หรือเหตุการณ์เดียวกันในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ

ณัฐพันธ์ เขจรันท์ (๒๕๕๑) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือความสามารถ (Ability) ที่ผู้นำใช้อำนาจที่มีในการชักจูงให้กลุ่มมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

ปิ่นฤทัย ประดิษฐ์ศิลป์ (๒๕๕๑) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถและพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่น มีการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันและนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีศักยภาพในการบริหารงานและชักจูงใจผู้ร่วมงานให้สามารถทำตาม โดยการใช้อิทธิพล หรือบารมีชี้แนะแนวทางและหาวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคคลอื่นดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของกลุ่มที่ตั้งไว้ หรือทำงานร่วมกันให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งผู้ที่มีความสามารถดังกล่าว เรียกว่า “ผู้นำ” ซึ่งเป็นบุคคล ในที่นี้ขออธิบายคำว่า “ผู้นำ” ดังตัวอย่างต่อไปนี้

๒. ความหมายของผู้นำ

นักวิชาการต่างประเทศ ได้มีการนิยาม “ผู้นำ” ดังต่อไปนี้

กิบสันและดอนเนลี (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1997: 272) ให้ความหมาย “ผู้นำ” ว่าหมายถึง ผู้ทำให้กลุ่มเกิดการเปลี่ยนแปลง โดยใช้อิทธิพลควบคุมบุคคลภายในกลุ่มให้ทำตาม หรือใช้การจูงใจคน เพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

ฮิวส์ (Huse, 1978) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีความสามารถในการชักจูงให้คนอื่นทำงาน ให้สำเร็จตามต้องการ

แมคฟาร์แลนด์ (McFarland, 1979) ให้คำนิยาม “ผู้นำ” ว่า คือบุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับต่างๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

เดจนอสก้า (Dejnoza, 1983 อ้างถึงใน วิเชียร วิทยาอุดม, ๒๕๕๓) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ถูกเลือกหรือได้รับการแต่งตั้งให้นำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มเพื่อทำหน้าที่หัวหน้าของกลุ่มและทำให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย

ยูคส์ (Yukl, 1989) ได้ให้ความหมายของ “ผู้นำ” ว่าหมายถึงบุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้มอบหมาย บุคคลในกลุ่มที่เหลือคือ “ผู้ตาม” แม้จะเป็นหัวหน้ากลุ่มย่อยหรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ก็ตาม ในส่วนของนักวิชาการไทย ดังตัวอย่าง เช่น

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (๒๕๔๕: ๒๓๘) อธิบายคำว่า “ผู้นำ” หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญซึ่งสามารถนำ หรือประสานการทำงานของสมาชิกในกลุ่มให้ทำงานร่วมกันจนประสบความสำเร็จ โดยบุคคลนั้นได้รับการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่ม

สันทพงศ์ สร้อยเทพ (๒๕๔๕: ๓๘) กล่าวถึง “ผู้นำ” หมายถึง บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลาย รวมกันโดยพาสมาชิกเหล่านั้นมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (๒๕๔๕: ๑๓) อธิบายว่า “ผู้นำ” หมายถึง บุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการชี้นำการปฏิบัติงานและกิจกรรมต่าง ๆ

ยุทธนา พรหมณี (๒๕๕๔) อธิบายว่าโดยทั่วไปนักวิชาการจะถือว่า “ผู้นำ” (Leader) เป็นตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ส่วนภาวะผู้นำ (Leadership) นั้นเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมา (Action) จากบุคคลที่เป็นผู้นำในลักษณะของกระบวนการ

จากที่กล่าวมาจึงสรุปได้ว่า “ผู้นำ” หมายถึง บุคคลสำคัญของกลุ่มที่ได้รับเลือกจากสมาชิกกลุ่มให้เป็นผู้นำแนวทางและหาวิถีปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินกิจกรรมต่างๆ เป็นไปตามจุดหมายของกลุ่มที่ตั้งไว้ ซึ่งผู้นำจำเป็นจะต้องแสดงออกถึงความมีภาวะผู้นำด้วยลักษณะต่างๆ เพื่อมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จของกลุ่ม

๓. รูปแบบของภาวะผู้นำ

ผู้นำมีการแสดงภาวะผู้นำได้หลายแบบ ประเภทของผู้นำ ในที่นี้แบ่งเป็น ๒ ลักษณะ คือ แบบของผู้นำตามการบริหารงาน และแบบของผู้นำจากลักษณะวิธีการทำงาน (สมศักดิ์ รักอยู่, ๒๕๕๒: ๒๐-๒๑) รายละเอียดดังต่อไปนี้

๓.๑ แบบของผู้นำตามการบริหารงาน การพิจารณาผู้นำลักษณะนี้แบ่งออกเป็น ๓ แบบคือ

๓.๑.๑ ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leaders) ผู้นำแบบนี้เน้นการใช้อำนาจตามตำแหน่ง มีลักษณะถือตัว เชื่อมั่นในตนเอง ไม่ค่อยรับฟังหรือให้เกียรติผู้อื่น ชอบออกคำสั่ง เป็นผู้กำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมายและสั่งการทุกอย่างด้วยตัวเอง ไม่ชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็น ผู้นำแบบนี้เหมาะกับสถานการณ์ที่ต้องการความรวดเร็ว และเหมาะกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่ต้องการจะรับผิดชอบใดๆ ทั้งสิ้น

๓.๑.๒ ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) เป็นผู้นำที่ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงาน มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย วิธีการ การตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจในการบริหาร เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นที่ผู้นำคอยให้คำแนะนำ มุ่งการทำงานเป็นทีม ตลอดจนส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีต่อคณะ

๓.๑.๓ ผู้นำตามสบาย (Laissez-Faire Leaders) เป็นผู้นำที่ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามใจ ไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของงานที่แน่นอน ยอมเปลี่ยนแปลงเรื่องต่างๆ แบบง่ายๆ ตามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่มีหลักเกณฑ์การควบคุมและการประเมินผล

๓.๒ แบบของผู้นำจากลักษณะวิธีการทำงาน แบ่งออกเป็น ๔ แบบ คือ

๓.๒.๑ ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ (Regulative Leaders) เป็นผู้นำที่ปฏิบัติงานโดยยึดกฎระเบียบ เป็นสำคัญ ไม่ชอบให้มีการเปลี่ยนแปลง ลักษณะทั่วไปคล้ายกับผู้นำแบบเผด็จการ การวินิจฉัยสั่งการ มักจะใช้ระเบียบแบบแผนเป็นเครื่องมือ การปฏิบัติงานต้องมีกฎระเบียบเป็นสำคัญและมักหาเหตุผล ทางระเบียบมาเป็นข้ออ้างในการปฏิบัติงานมากกว่าการใช้เหตุผลเพราะไม่กล้าเสี่ยง ไม่กล้าตัดสินใจ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปในลักษณะผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารมักเป็นไปในรูปการติดต่อสื่อสารทางเดียว

๓.๒.๒ ผู้นำแบบขงการ (Directive Leaders) ผู้นำแบบนี้ชอบการใช้อำนาจ รู้วิธีออกคำสั่ง แต่ไม่รู้วิธีสอนหรือชี้แนะ ขาดหลักมนุษยสัมพันธ์ ชอบแสดงอำนาจ พฤติกรรมผู้ร่วมงานจะเต็มไปด้วย ความหวาดกลัวความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นไปในลักษณะพิธีการ

๓.๒.๓ ผู้นำแบบจูงใจ (Persuasive Leaders) ผู้นำแบบนี้ชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการต่อต้านและเป็นการชี้ชวนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ดุลยพินิจของตนเอง การสื่อความหมายเป็นไปในสองทาง รูปแบบของกลุ่มการทำงานจะมีความสามัคคีความสำเร็จของงานเป็นผลมาจากความร่วมมือของบุคคลต่างๆ

๓.๒.๔ ผู้นำแบบร่วมใจ (Participative Leaders) การปฏิบัติงานของผู้นำแบบนี้คล้ายกับ แบบประชาธิปไตยและแบบจูงใจ นิยมการปรึกษาหารือและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยยึดหลักการประนีประนอมและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ในฐานะ ผู้ร่วมงาน

อย่างไรก็ตามผู้นำแบบใดแบบหนึ่งเพียงแบบเดียวไม่สามารถนำมาใช้กับผู้ตามทุกคน ทุกสถานการณ์ เพราะต้องคำนึงถึงความพร้อมของผู้ตามด้วยผู้นำทุกแบบต่างก็มีข้อดี ถ้าเลือกใช้ให้เหมาะสมกับความพร้อมของผู้ตาม

๔. ทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ได้มีการศึกษาวิจัยทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งสามารถจัดแบ่งออกได้เป็น ๔ ทฤษฎีดังนี้ (สมศักดิ์ รักอยู่, ๒๕๕๒: ๒๑-๒๖)

๔.๑ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะ (Trait Leadership Theories)

๔.๒ ทฤษฎีภาวะผู้นำพฤติกรรมนิยม (Behavioral Leadership Theories)

๔.๓ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Leadership Theories or Contingency Leadership Theories)

๔.๔ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยน (Transformation and Transactional Leadership Theories) รายละเอียดดังต่อไปนี้

๔.๔.๑ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะ (Trait Leadership Theories) ลักษณะของผู้นำตามแนวคิดของทฤษฎีนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำของบุคคลจะขึ้นอยู่กับลักษณะที่แตกต่างไปจากคนส่วนใหญ่ ได้แก่ ภูมิหลังทางสังคม สติปัญญา บุคลิกภาพ ความสามารถในการปรับตัว เข้ากับสภาพแวดล้อม ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน และลักษณะต่างๆ ทางสังคม ทฤษฎีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะแยกแนวคิดหลักๆ ออกได้เป็น

๔.๔.๑.๑ ภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Lewin แบ่งลักษณะผู้นำ

ออกเป็น ๓ แบบ คือ

- ผู้นำแบบอัตนินิยม เป็นผู้นำที่ยึดตนเองเป็นหลักตัดสินใจด้วยตนเองและ คิดว่าความคิดของตนดีกว่าคนอื่น
- ผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นผู้นำที่มีการปรึกษาหารือกับสมาชิกก่อน ตัดสินใจ เพราะเชื่อว่าทุกคนมีความรู้ความสามารถ
- ผู้นำแบบเสรีนิยม เป็นผู้นำที่ไม่แน่ใจในความสามารถของตนเองและของสมาชิก จึงไม่กล้าตัดสินใจ ปล่อยให้สมาชิกทำงานกันเอง

๔.๔.๑.๒ ภาวะผู้นำของ Ohio State University แบ่งภาวะผู้นำ

ออกเป็น ๒ มิติ คือ

- ผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นหลัก
- ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นคนเป็นหลัก

๔.๔.๒ ทฤษฎีภาวะผู้นำพฤติกรรมนิยม (Behavioral Leadership Theories) สนใจต่อพฤติกรรมของผู้นำโดยมุ่งที่การทำหน้าที่ของผู้นำ ทฤษฎีนี้เสนอว่า การจะเข้าใจอิทธิพลของผู้นำต้องพิจารณาที่แบบแผนพฤติกรรม อันเป็นลักษณะที่เป็นแบบฉบับหรือพฤติกรรมคงที่ ซึ่ง

ผู้นำมีแนวโน้มจะใช้ขณะที่มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา แนวคิดของผู้นำกลุ่มนี้แยก ออกได้เป็น ๓ แนวคิดใหญ่ๆ คือ

๔.๔.๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะผู้นำของ Michigan University แบ่งลักษณะของ ภาวะผู้นำแสดงออกเป็น ๒ แบบ คือ

- แบบมุ่งสัมพันธ์หรือมุ่งคน เป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงความเชื่อถือกันและกัน ยกย่องยอมรับกัน ให้ความสนิทสนมระหว่างผู้นำกับผู้ตามและพฤติกรรมที่แสดงถึงความห่วงใย ต่อสมาชิกกลุ่ม การให้มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของงานและการตัดสินใจด้วยการใช้การสื่อสารสองทาง

- แบบมุ่งงาน เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำจัดระเบียบงาน โดยคาดหวังว่าผู้ตาม ควรจะมีบทบาทอย่างไร ผู้นำจะริเริ่มโครงการที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน มีการวางแผนและหาวิธีทำงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์การหรือกลุ่ม

๔.๔.๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะผู้นำของ Ohio State University การศึกษาของกลุ่มนี้ คล้ายๆ กับของมหาวิทยาลัยมิชิแกนคือ มุ่งไปที่ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบกิจสัมพันธ์หรือมุ่งงานและ พฤติกรรมแบบมิตรสัมพันธ์หรือมุ่งคน แต่พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานของกลุ่มนี้จะ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำ ที่พยายามวิเคราะห์ จำแนกแยกแยะความสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับผู้ร่วมงาน ขณะเดียวกันก็พยายาม จัดระเบียบการทำงานในองค์การให้มีช่องทางการสื่อสารและวิธีปฏิบัติงานที่ดี

๔.๔.๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะผู้นำของ Blake & Mouton มีการเสนอรูปแบบผู้นำที่เรียกว่า ตาข่ายการจัดการ รูปแบบนี้มี ๒ มิติ คือ มิติมุ่งงานและมิติมุ่งคนมีการแบ่งรูปแบบผู้นำออกเป็น ๕ แบบ ดังนี้

- เป็นผู้นำที่ไม่ให้ความสำคัญทั้งคนทั้งงานจึงเป็นผู้นำประเภทที่ไม่ดี

- เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานน้อย ให้ความสำคัญกับคนมากจึงเป็นผู้นำประเภทมิตรภาพสร้างสรรค์

- เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนอยู่ในระดับปานกลาง จึงเป็นผู้นำประเภทประนีประนอม

- เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานมาก ให้ความสำคัญกับคนน้อย จึงเป็นผู้นำประเภทมุ่งงาน

- เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งกับงานและคนมาก จึงเป็นผู้นำประเภทที่มงาน

๔.๔.๓ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Leadership Theories or Contingency Leadership Theories) แนวคิดของทฤษฎีนี้เชื่อว่าประสิทธิผลในการทำงานของผู้นำขึ้นอยู่กับปัจจัยทางสถานการณ์ ดังนั้น ผู้นำประเภทนี้จึงต้องมีสติปัญญา สามารถวิเคราะห์ มีความคิดกว้างไกล เรียนรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น รับรู้และเข้าใจสภาพแวดล้อม มีความยืดหยุ่นในการ

ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ผู้นำต้องใช้ดุลยพินิจเองว่าในแต่ละสถานการณ์ควรจะเลือกรูปแบบภาวะผู้นำแบบใดมาใช้ เพราะภาวะผู้นำที่เหมาะสมในสถานการณ์หนึ่งอาจไม่เหมาะสมในอีกสถานการณ์หนึ่งก็ได้

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ มีหลายทฤษฎี ตัวอย่างเช่น ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler ทฤษฎีวิถีสู่เป้าหมายของ House ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey-Blanchard และทฤษฎีโมเดลการตัดสินใจของ Vroom, Yetton และ Jago (อ้างถึงใน สมศักดิ์ รักอยู่, ๒๕๕๒: ๒๑-๒๖)

๔.๔.๓.๑ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler ศึกษาความสัมพันธ์ของผู้นำและสมาชิก พบว่า สมาชิกมีความสัมพันธ์กันดี มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ก็จะทำให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดี การปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีประสิทธิผลจึงขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อผู้นำ สำหรับสถานการณ์จะพิจารณาจากปัจจัยภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์การ ซึ่งองค์การจะต้องควบคุมหรือแก้ไขโดยอาศัยผู้นำ

๔.๔.๓.๒ ทฤษฎีวิถีสู่เป้าหมายของ House ผู้ตามจะยอมรับและพอใจกับพฤติกรรมผู้นำ เมื่อได้รับรู้ว่าพฤติกรรมนั้นนำไปสู่การที่ตนเองจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ การกิจของผู้นำในการจูงใจผู้ตามก็คือ ทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจ กระตุ้นให้ผู้ตามปรับปรุงการทำงาน มีการให้รางวัลตอบแทน ส่งเสริมการทำงานที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย ปรับเปลี่ยนองค์การให้ก้าวหน้า มีการเพิ่มผลลัพธ์ตอบแทนจากการที่ผู้ตามสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายได้ และหาทางเพิ่มโอกาสของความพึงพอใจแก่ผู้ตามบ่อยๆ ทฤษฎีวิถีสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) เน้นให้เห็นว่าผู้นำจะทำหน้าที่ได้ดีที่สุดย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยผู้นำสามารถแสดงความเป็นผู้นำได้ ๔ แบบ คือ

- แบบสนับสนุน เป็นผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ คำนึงถึงผู้ตามจึงมุ่งสร้าง มนุษยสัมพันธ์ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

- แบบชี้แนะ กำหนดให้ผู้ตามทำงานตามที่มอบหมาย กำหนดทำงานตามมาตรฐานงานโดยยึดตนเองเป็นหลัก ให้คำแนะนำที่เจาะจง เป็นลักษณะผู้นำมุ่งงาน

- แบบมุ่งความสำเร็จ เป็นผู้นำที่มีการวางเป้าหมายที่ท้าทาย กำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ตาม เน้นความเป็นเลิศ ของผลงาน

- แบบมีส่วนร่วม ให้คำแนะนำแก่ผู้ตาม กระตุ้นความคิด กระตุ้นการมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจด้วยการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ปรีกษาหารือก่อนการตัดสินใจ นอกจากนี้ ยังเชื่อว่าผู้นำจะเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามสถานการณ์จากปัจจัยที่สำคัญ ๒ ประการ คือ ปัจจัยจากผู้ตาม หากผู้ตามไม่มีความสามารถต้องการผู้นำแบบชี้แนะ แต่ถ้าผู้ตามมีความสามารถสูงต้องการผู้นำแบบมีส่วนร่วม และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม หากโครงสร้างของงานไม่ชัดเจนก็ต้องการผู้นำแบบชี้แนะ หากอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการสูง ผู้ตามจะยอมรับผู้นำแบบชี้แนะน้อยลง ส่วนลักษณะของกลุ่มงาน หากไม่มีการช่วยเหลือสนับสนุนและสร้างความพอใจซึ่งกันและกัน ก็ต้องการผู้นำแบบสนับสนุน

๔.๔.๓.๓ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey-Blanchard ทฤษฎีนี้ได้รับอิทธิพลจาก กลุ่ม Ohio State University มีการแบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น ๒ แบบ คือ

แบบมุ่งงานกับแบบมุ่งความสัมพันธ์ สิ่งที่ Hersey และ Blanchard เสนอเพิ่มเติม คือ ความพร้อมของผู้ตามซึ่งหมายถึง ความสามารถในการทำงาน และความเต็มใจที่จะทำ

๔.๔.๓.๔ ทฤษฎีโมเดลการตัดสินใจของ Vroom, Yetton และ Jago เป็นแบบจำลอง การตัดสินใจที่ผู้นำจะวิเคราะห์ปัจจัยสถานการณ์เพื่อตัดสินใจว่า รูปแบบของการตัดสินใจแบบใด มีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งมีปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ คือ คุณภาพของการตัดสินใจ การยอมรับการตัดสินใจ การมุ่งความสำคัญที่การพัฒนาผู้ตามและการมุ่งความสำคัญที่เวลา

๔.๔.๔ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยน (Transformation and Transactional Leadership Theories) ทั้งทฤษฎีผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยนต่างก็แสดงให้เห็น ถึงประสิทธิภาพหรือความสำเร็จของผู้นำได้ จากอิทธิพลของผู้นำและผู้ตามในการส่งผลซึ่งกันและกัน

๔.๔.๔.๑ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformation Leadership Theories) เน้นกระบวนการ ที่ผู้นำและผู้ตามพยายามช่วยกันสร้างแรงจูงใจและคุณค่าทางจริยธรรมซึ่งกันและกัน เสริมความคิดที่ดีแก่ผู้ตาม สนองความต้องการของผู้ตาม มีการกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตาม เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การมากกว่าประโยชน์ส่วนบุคคล ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเชื่อถือ ยกย่อง ยอมรับผู้นำและ กระตุ้นให้ทำงานมากกว่าปกติ มีการพัฒนาความสามารถของผู้ตามให้มีระดับที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำต่อผู้ตามผ่านพฤติกรรมการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล นอกจากนี้ผู้นำจะเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยยกระดับความตระหนัก ความสำนึก ความผูกพันของผู้ตามให้ตระหนักถึงความสำเร็จและคุณค่าในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ตามก้าวพ้นจากความสนใจของตัวเอง และเปลี่ยนระดับความต้องการของผู้ตาม จากความต้องการขั้นต่ำไปสู่ระดับความต้องการขั้นสูง ลักษณะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นดังนี้

- เป็นผู้ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง
- เป็นคนกล้าและเปิดเผย
- เป็นคนที่มีความเชื่อมั่น ไว้วางใจผู้อื่น
- ชี้นำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าในเป้าหมายและสร้าง

แรงผลักดัน

- เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต
- สามารถที่จะเผชิญกับปัญหาที่สลับซับซ้อน
- เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล

๔.๔.๔.๒ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership Theories) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นแบบกระบวนการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ ผู้นำจะให้สิ่งของบางอย่างและรับผลตอบแทน ขณะที่ผู้ตามก็จะแลกเปลี่ยนความสามารถ ความจงรักภักดี เพื่อผลตอบแทนที่ตัวเองมุ่งหวังเช่นกัน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะแสดงพฤติกรรมการนำโดยให้รางวัลตอบแทนตามสถานการณ์ อีกลักษณะหนึ่งคือ ปล่อยให้ผู้ตามทำงานไปตามระบบ วางเฉยไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว หากมีปัญหา ผู้นำ จึงจะเข้าไปแทรกแซงหาทางช่วยเหลือ ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นไปดังนี้

- ผู้นำจะพิจารณาว่าอะไรคือสิ่งที่ผู้ตามต้องการจากการทำงาน และพยายาม ให้ได้รับสิ่งที่ต้องการนั้น
- มีการแลกเปลี่ยนผลตอบแทนและสัญญาว่าจะพยายามให้ผลตอบแทน
- ผู้นำตอบสนองความต้องการและความจำเป็นของผู้ตามให้ นานเท่าที่ผู้ตาม จะทำงานได้สำเร็จ

๕. การพัฒนาภาวะผู้นำ

การเป็นผู้นำที่ดีนั้นจะต้องพัฒนาตัวเองให้ทันสมัย ทันเหตุการณ์และนำหน้า บุคคลอื่น อยู่เสมอโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ใต้บังคับบัญชาของตัวเอง การพัฒนา ภาวะผู้นำมีวิธีดังต่อไปนี้

๕.๑ เรียนจากงานที่ทำ (Learn on the Job) ส่วนมากการศึกษา ดูงาน จาก สถานศึกษาใดๆ จะได้อะไร Product (ผลงาน) มากกว่า เช่น โรงเรียนดีเด่นผู้บริหารของโรงเรียนดีเด่น จะ ไม่ได้ดูว่าการบริหารทำอย่างไรจึงได้รับความสำเร็จจนได้เป็นโรงเรียนดีเด่น จะไม่ได้ดูกระบวนการ (Process) หรือวิธีการ แต่อย่างไรก็ตามงาน ที่มีความท้าทายมากเท่าไร ผู้ทำงานนั้นต้องใช้ความ พยายามมาก ส่งผลให้เป็นผู้ที่กระตือรือร้น และเป็นการกระตุ้นการพัฒนาความสามารถยิ่งขึ้น

๕.๒ เรียนจากผู้อื่น (Learn from People) ผู้นำต้องพร้อมที่จะเรียน พร้อมที่จะเป็น พี่เลี้ยงที่ดี ผู้ใดที่อยู่ในกลุ่มคนเรียนเก่งก็จะเก่งไปด้วย แต่ตรงข้าม ถ้าอยู่ในกลุ่มของคนเรียนอ่อนก็พลอย เป็นคนเรียนอ่อนไปด้วย เหมือนคำโบราณ ที่กล่าวว่า “คบคนพาล พาลพาไปหาผิด คบบัณฑิต บัณฑิตพา ไปหาผล”

๕.๓ เรียนจากนาย (Learn from Bosses) ถ้าได้นายดี ลูกน้องจะเรียนรู้อะไรได้มาก ตรงข้ามถ้านายไม่ดี ผลก็จะตรงกันข้าม ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นนายที่ดีของลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย การเรียนจากบทบาทแบบอย่าง (Roles) จะทำให้ ผู้นำพัฒนาภาวะผู้นำมากยิ่งขึ้น ผู้นำหลายคนเรียนรู้ จากความผิดพลาดของตัวเอง ซึ่งความผิดพลาดจะกลายเป็นบทเรียนที่ดีได้

๕.๔ การฝึกอบรมและปฏิบัติการ (Training and Workshop) เป็นสิ่งที่ผู้นำจะ พัฒนาภาวะผู้นำของตัวเองได้ การฝึกอบรม (Training) มีอยู่ ๔ รูปแบบ คือ

๕.๔.๑ ผู้นำคนใหม่ (New Leader) ทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งใหม่ เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นจะต้อง มีการฝึกอบรม เช่น ผู้อำนวยการโรงเรียนจะมีการฝึกอบรมก่อนจะเข้ารับ ตำแหน่งเสมอ

๕.๔.๒ การพัฒนาวิธีการจัดการ (Management Development) การ ฝึกอบรมจะเน้นทักษะในการทำงานจะต้องทำให้ดีกว่า (Do the Better Job) เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะ อย่าง เช่น เมื่อมีกฎระเบียบออกมาใหม่ จะต้องเข้าอบรมเสียก่อน จะต้องฝึกให้เป็นผู้เชี่ยวชาญหรือ Specialist ผู้นำก็เช่นเดียวกัน ถ้ารู้กฎ ระเบียบ แบบแผน กฎเกณฑ์ ข้อมูลใหม่ๆ สามารถให้คำแนะนำ ปรีกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้

๕.๔.๓ เพิ่มพูนภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ (Leadership Enhancement) หมายถึง ฝึกความสามารถ (Ability) ของคนเพื่อจะได้ทำในสิ่งนั้นได้

๕.๔.๔ ฝึกสิ่งสำคัญของภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ (Leadership Vitality) หมายถึง ทุกคนรักความก้าวหน้า จะฝึกอย่างไรให้เขามีความก้าวหน้าเพราะทุกคนต้องการความก้าวหน้า (วรุตม์ สุนทรราช, ๒๕๖๐)

๖. การพัฒนาภาวะผู้นำ ๔.๐ (Leadership Development ๔.๐) (Oknation, ๒๕๖๐)

การพัฒนาภาวะผู้นำในประเทศไทย ส่วนมากจะเป็นการนำเสนอแบบตั้งเป้าหมายไว้ล่วงหน้าว่า ต้องการผลลัพธ์อย่างไร แล้วตั้งคำถามว่า ต้องใช้ผู้นำแบบใด เพื่อที่จะตอบโจทย์ของผลลัพธ์ที่อยากได้ จึงจะเห็นได้ว่า คำนิยามผู้นำให้เปลี่ยนแปลงไปตามปรากฏการณ์ที่ต้องการ เช่น ก่อนยุคศตวรรษที่ ๒๑ คือ แนวคิดทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory) แนวคิดเชิงอำนาจและอิทธิพล (Power and Influence) แนวคิดภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership) แนวคิดภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Leadership) แนวคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) แนวคิดภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic Leadership) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) แต่ในศตวรรษที่ ๒๑ นี้ได้มีการค้นคว้าวิจัยเพิ่มเติมเกิดแนวคิดเชิงผู้นำสมัยใหม่ แยกเป็น แนวคิดภาวะผู้นำเชิงผู้รับใช้ (Servant Leadership) แนวคิดภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ (Spiritual Leadership) แนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) แนวคิดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ (Superleadership Theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำในตัวเอง (Self-Leadership Theory) และแนวคิดภาวะผู้นำเชิงผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) จะเห็นได้ว่า การเปลี่ยนแปลงเรื่องของการพัฒนารูปแบบของภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะเชิงปรากฏการณ์ที่เคยมองเห็น เข้าสู่เชิงจิตวิญญาณ ที่อยู่ภายในเป็นลำดับ คำถามคือ ทำไมโลกหันกลับมาสนใจและยอมรับภาวะผู้นำที่มาจากภายในมากขึ้น ซึ่งการวัดเป็นไปได้อย่างไรจะวัดอย่างไรจึงจะรู้ว่า เมื่อพัฒนาแล้วจะมีภาวะผู้นำแบบนั้นได้แล้ว และหากเมื่อมีภาวะผู้นำแบบใดแบบหนึ่งแล้วจะสามารถสร้างผลลัพธ์ให้กับองค์กรได้จริงๆ หากยังยึดว่า การสร้างผู้นำในอนาคต เพื่อตอบโจทย์ ให้ได้ผลลัพธ์ที่คาดการณ์เอาไว้ให้ได้เหมือนดังเดิม นั่นก็หมายถึงการที่ไม่เชื่อว่า "มนุษย์มีศักยภาพที่ซ่อนอยู่จริง" กระบวนการสามารถสร้างให้มนุษย์ได้ใช้ศักยภาพของตัวเองได้เต็มที่ การพัฒนาภาวะผู้นำในปัจจุบันตามกระแสหลักมี ๕ แนวทาง ดังนี้

๖.๑ กระบวนการฝึกอบรม (Training)

๖.๒ กระบวนการโค้ช (Coaching)

๖.๓ กระบวนการให้คำปรึกษา (Consulting)

๖.๔ กระบวนการการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)

๖.๕ กระบวนการเจริญสติ (Mindfulness Practice)

ดังนั้น ควรต้องศึกษาต่อว่ากระบวนการต่างๆ นี้ มีข้อเด่น ข้อด้อยอย่างไร และจะนำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำรูปแบบใดดี ซึ่งกระบวนการพัฒนากับภาวะผู้นำนั้น ไม่ได้สำคัญว่าจะได้ผู้นำแบบใด แต่สำคัญว่า เมื่อสร้างให้เกิดภาวะผู้นำแบบใดขึ้นมาแล้ว จะได้เห็นศักยภาพหรือไม่ เกิดความตระหนักรู้ว่าตนเองเป็นผู้นำได้โดยไม่ต้องมีใครบอกว่า หากจะเป็นผู้นำที่ดี ที่เก่ง ต้องทำอะไรบ้าง แต่ภาวะผู้นำที่แท้จริง จะเป็นตัวของตัวเอง จะรู้ด้วยตนเองว่าศักยภาพที่มีนั้น ทำอะไรให้แก่ตนเอง แก่สังคมและมอบให้แก่โลกได้อย่างไร และการศึกษาภาวะผู้นำในยุคหลังศตวรรษที่ ๒๑ นี้ ก็เป็นรูปแบบที่น่าสนใจมากในการนำ คุณสมบัติที่สำคัญของแต่ละรูปแบบมาพัฒนาให้เกิดศักยภาพของตนเองจริงๆ นั่นคือ Self-Awareness หรือ การตื่นรู้ในตัวเอง

หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำระดับยุทธศาสตร์ (Strategic Leadership) ความหมายของภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์

นักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ได้ดังนี้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (๒๕๔๘: ๒) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ หมายถึง ผู้นำหรือกลุ่มผู้นำระดับสูงที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีมุมมองระยะยาวและสร้างความยืดหยุ่นให้องค์การบรรลุเป้าหมายโดยมีขอบเขตความรับผิดชอบงานทั้งองค์การและประเทศ

ทรงคนะ บุญขวัญ (๒๕๔๙ : ๑๓) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ หมายถึงความสามารถในการทำนายอนาคตด้วยมีสายตาวัดที่กว้างไกล รักษาความยืดหยุ่นและใจกว้างพอที่จะให้อำนาจ หรือรับฟังบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์และเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์เท่าที่จำเป็น

เนตรพัฒนา ยาวีราช (๒๕๕๐ : ๔๔) กล่าวว่า ภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์หมายถึง รูปแบบของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ เริ่มจากการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้นำที่มองการณ์ไกลในอนาคตถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในระยะยาวข้างหน้า เช่น ๕-๑๐ ปี ข้างหน้า วางแผนยุทธศาสตร์เพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางที่ตั้งใจไว้ ผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสนใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อภารกิจ กลยุทธ์

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (๒๕๕๑ : ๑๐) กล่าวว่า ภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์หมายถึง การเป็นผู้ที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความยืดหยุ่น และสามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ดูบริน (Dubrin. 2004 : 43) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ หมายถึง การกำหนดทิศทางองค์การกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เพื่อความอยู่รอดขององค์การ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ หมายถึง คุณลักษณะการใช้อิทธิพลของผู้นำระดับสูงของประเทศซึ่งมีศิลปะการใช้อำนาจที่ถูกต้องตามกฎหมาย และความสามารถในการแสดงให้เห็นการกำหนดทิศทาง การกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และสร้างแรงบันดาลใจให้แก่คณะรัฐบาลด้วยกระบวนการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของประเทศสูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดพลังร่วมในการพัฒนาปรับเปลี่ยนประเทศให้ดีขึ้นและผลักดันให้การบริหารประเทศด้วยพลังอำนาจด้านต่างๆ ประสบความสำเร็จ

องค์ประกอบภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์

อารีวรรณ ประสาน (ออนไลน์. ๒๕๕๓) กล่าวถึง องค์ประกอบของภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ไว้ดังนี้

๑. แรงแปลกดันระดับยุทธศาสตร์ปัจจัยสำคัญที่นำมาประกอบการจัดทำยุทธศาสตร์ของผู้นำ ได้แก่ วัฒนธรรมของประเทศ ให้ความหมายไว้ว่าเป็น สมมติฐานและความเชื่อต่าง ๆ ที่รัฐบาล ข้าราชการ รัฐวิสาหกิจ เอกชน และประชาชนในชาติยึดถือร่วมกัน

๑.๑ โครงสร้าง คือ การออกแบบองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เป็นส่วนสำคัญของประเทศ เช่น ระดับของการรวมศูนย์อำนาจ ความเป็นระบบแบบทางการ การบูรณาการและขอบเขต การควบคุม

๑.๒ สภาพแวดล้อม หมายถึง แรงแปลกดันทั้งหลายจากการเปลี่ยนแปลงภายนอกที่มีศักยภาพพอที่จะส่งผลกระทบต่อประเทศ ขณะที่เทคโนโลยี คือ ปัจจัยที่อยู่ในกระบวนการแปรสภาพให้ตัวป้อนทั้งหลายไปเป็นผลผลิต โดยมีภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงและระดับที่ ส่วนงานต่างๆ ที่เข้าไปรับผิดชอบดูแลดำเนินการ

๒. บทบาทของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ มีบทบาทสองด้านที่เป็นบทบาทคู่ขนานกันคือ บทบาทแรกเป็นผู้วางแผนออกแบบหรือกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ให้แก่ประเทศส่วนบทบาทที่สองในฐานะของผู้ที่นำเอายุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นผู้นำระดับยุทธศาสตร์จึงเป็นทั้งผู้กำหนดและผู้นำสู่การปฏิบัติ คือ ในกรณีที่ประเทศยังไม่ได้จัดทำยุทธศาสตร์ ผู้นำจะต้องมีบทบาทความรับผิดชอบที่สำคัญยิ่งต่อการกำหนดทิศทางให้แก่ประเทศ

๓. ปัจจัยที่กำกับควบคุมต่อบทบาทของผู้นำ ได้แก่ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ประเภทขององค์การ อุตสาหกรรม การเกษตร การบริการและการท่องเที่ยว การพัฒนาของเทคโนโลยี การเติบโตของเศรษฐกิจข้อจำกัดต่าง ๆ ด้านกฎหมาย ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ด้านความมั่นคง ขนาดและโครงสร้างองค์การมีขนาดใหญ่ก็มีแนวโน้มของการกระจายอำนาจในการตัดสินใจมากขึ้น ทำให้บทบาทของผู้นำระดับสูงในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานประจำวันจะลดลงตามไปด้วย วัฒนธรรม อายุหรือระยะเวลาการพัฒนาองค์การ เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความไม่

แน่นอนขึ้น ทั้งภายในและภายนอกต่อองค์กร การเข้ามามีอำนาจของทีมบริหารระดับสูง คือ องค์กรใดที่ไม่มีทีมผู้บริหารระดับสูงหรือแม้จะมีก็อยู่ในสภาพอ่อนแอ อำนาจและอิทธิพลจะตกอยู่ในมือของผู้นำสูงสุดที่จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรได้มาก

ดูบริน (Dubrin. 2004 : 333 - 336) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของผู้นำที่มีภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ว่า ประกอบด้วย คุณลักษณะเฉพาะพฤติกรรมและแนวทางการปฏิบัติโดยรวมคุณลักษณะทั้งของภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเข้าด้วยกันโดยมีองค์ประกอบ ๕ ประการ

๑. ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง การคิดระดับยุทธศาสตร์นั้น ต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพในการซึมซับและการรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ จำนวนมาก ได้อย่างมีเหตุผล และมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ ตลอดจนสามารถประมวลข้อมูลต่าง ๆ และผลที่เข้าใจตามมาสำหรับองค์กรที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมนี้เรียกว่าการคิดเชิงระบบ เป็นความสามารถในการบริหารธุรกิจให้ฝ่ายต่าง ๆ ได้ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

๑.๑ ต้องคำนึงถึงทั้งความเกี่ยวข้องกันและมีความอิสระต่อกัน

๑.๒ การวิเคราะห์และการเก็บรวบรวมเกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นสำหรับด้านความเข้าใจ

๑.๓ การแยกงานด้านบริหารออกเป็นระบบที่มีหลายระดับ โดยแต่ละระดับนั้นก็ยังมี ความแตกต่างในเรื่องของตัวแทน และทักษะสำหรับงานนั้น ๆ ซึ่งบางคนอาจข้ามกระโดดไปมาระหว่างชั้นที่สูงกว่าและต่ำกว่าได้

๑.๔ ผู้บริการ ที่มีอายุงานมากเท่าใดก็ยิ่งจะเป็นผู้ที่มีทักษะและไหวพริบในการแก้ปัญหา มากขึ้นเท่านั้น เช่น ผู้บริหารที่มีอายุงาน ๒๕ ปี ย่อมมีทักษะในการแก้ปัญหาได้ดีกว่าผู้บริหารที่มีอายุงาน เพียงแค่ ๑ ปี เป็นต้น และยังการไต่เต้าตำแหน่งที่สูงขึ้น ก็ยังจำเป็นต้องมีทักษะดังกล่าวมากยิ่งขึ้นเช่นกัน

๑.๕ นักคิดเชิงระบบต้องมีความสามารถด้านการจินตนาการเพื่อรับมือกับปัญหาซึ่งเป็น เรื่องของความสามารถในการสร้างมโนภาพ ในแต่ละองค์การจะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อองค์กรนั้นมี ผู้นำที่มีความสามารถในการด้านความคิด ความเข้าใจ และเรื่องของการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ก็มีความสำคัญอีกเช่นกัน เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยในการกำหนดทางเลือกปฏิบัติ เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรที่จะดำเนินไป และการตั้งคำถามแบบสร้างเงื่อนไขก็เป็นเรื่องที่ต้องอาศัยด้านการจินตนาภาพ

๒. ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นอาจเปรียบได้กับผู้มีสมรรถนะสูงในการทำงานโดยอิสระ และสามารถกำหนดอนาคตได้ในทางปฏิบัติแล้วผู้นำก็จะปรึกษาหารือกับบรรดาผู้ที่ เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่ายซึ่งเป็นลักษณะของความเป็นประชาธิปไตยในการ

ทำงานร่วมกันเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ แต่ข้อควรระวังอย่างหนึ่งก็คือ อย่าพยายามใช้คตินิยมแบบเพิ่มขึ้นทีละน้อย ซึ่งหมายถึงแนวทางการตัดสินใจที่ใช้พื้นฐานของสถานการณ์ที่แล้ว ๆ มาเป็นหลัก กล่าวคือ ถ้าปีที่ผ่านมาเคยทำอย่างไร ก็มักจะใช้สิ่งนั้นเป็นจุดเริ่มต้นในการเพิ่มหรือลดในปีต่อไป ทำให้ขาดการพิจารณาข้อมูล ณ เวลาปัจจุบันซึ่งแตกต่างจากอดีตไปแล้ว

๓. การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ซึ่งต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคต จากคำกล่าวที่ว่ากรมองอนาคตอย่างทะลุปรุโปร่งเป็นเรื่องของความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลว ดังนั้นจึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคต เป็นการคาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับรสนิยมและความต้องการของลูกค้า ตลอดจนเป็นการคาดคะเนทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์กรในอนาคต

๔. วิธีการคิดเชิงปฏิกิริยา ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์ใดก็ตามหากไม่สามารถทำลายสถานการณ์หรือสภาพที่เป็นอยู่ได้ก็ไม่อาจเรียกสิ่งนี้ว่ากลยุทธ์เป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับคำว่า การสร้างสรรค์อนาคตใหม่ หลายองค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จเพราะกลยุทธ์ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่ง แนวความคิดเชิงปฏิกิริยาจึงเป็นเรื่องของการจัดแนวความคิดใหม่เกี่ยวกับสินค้า บริการตลาด และแม้แต่ภาคอุตสาหกรรมโดยรวม ซึ่งสามารถให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากกว่าการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย

๕. การกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นการกำหนดสภาพขององค์กรที่ ต้องการจะเป็นในอนาคตหรือเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ๆ ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคต โดยยังไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้เป็นการสร้างความคิดโดยใช้คำถาม เช่น คำถามถึงสิ่งที่ดีที่สุด ยิ่งใหญ่ที่สุดบริการที่ดีที่สุด ฯลฯ และวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นรูปแบบของข้อเสนอแนะแบบไม่เจาะจง และเป็นตำแหน่งของทิศทางที่จะไปเป็นองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ มีดังนี้

๕.๑ การกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นการกำหนดสิ่งที่ประเทศต้องการในอนาคตในลักษณะกว้างขวางในระยะยาว

๕.๒ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เป็นการปฏิบัติตามภารกิจที่กำหนดเอาไว้เพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดเอาไว้ ซึ่งต้องอาศัยความสามารถและความเต็มใจจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

๕.๓ นวัตกรรมที่เป็นจริงได้ วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้นั้นจะต้องมีลักษณะใหม่ และเป็นจริงได้ ซึ่งต้องอาศัยผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ

๕.๔ แบบกว้าง ๆ ลักษณะวิสัยทัศน์อาจจะเป้าหมายที่มีลักษณะกว้างขวางเกี่ยวกับความต้องการในอนาคต โดยไม่ได้เจาะจงเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

๕.๕ แบบเจาะลึกลงรายละเอียด ลักษณะวิสัยทัศน์อาจจะเป็นลักษณะเจาะจงในรายละเอียดของเรื่องหนึ่งก็ได้

๕.๖ การเผชิญความเสี่ยง ลักษณะวิสัยทัศน์จะมีลักษณะที่ ต้องเผชิญความเสี่ยงเพราะสิ่งที่ต้องการในอนาคตนั้นไม่ใช่สิ่งที่จะทำได้โดยง่ายตาย ซึ่งใครจะทำก็ได้ลักษณะนี้ จึงถือว่าวิสัยทัศน์จะต้องมีความเสี่ยงเกิดขึ้น

ไอร์แลนด์ และฮิทท์ (Ireland and Hitt. 1999 : 53 - 54) ได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่ เหมาะสมกับศตวรรษที่ ๒๑ ว่าผู้นำระดับยุทธศาสตร์จำเป็นต้องดำเนินการใน ๖ กิจกรรม ดังต่อไปนี้

๑. วิสัยทัศน์ร่วม ผู้นำระดับยุทธศาสตร์หรือที่งานบริหารสูงสุดจะต้องสามารถให้วิสัยทัศน์ที่ แจ่มชัดและมีลักษณะที่ จูงใจขององค์กรได้ เป็นวิสัยทัศน์ที่ได้มาจากบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ที่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรเข้ามามีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง

๒. ความสำคัญของสมรรถนะองค์กร ผู้นำระดับยุทธศาสตร์จะต้องตระหนัก และให้ความสำคัญต่อการใช้ประโยชน์และธำรงรักษาจุดเด่นที่ เป็นแกนสมรรถนะขององค์กรให้ได้เพราะจุดเด่นดังกล่าวจะเป็นทรัพยากรและความสามารถที่จะทำให้องค์กรมีอัตลักษณ์ที่นำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน

๓. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ต้องมุ่งเน้นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระบวนการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผู้นำจะต้องมีทักษะและปฏิบัติต่อพนักงานของตนเยี่ยงทรัพยากรที่มีคุณค่า

๔. ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร ผู้นำระดับยุทธศาสตร์จะต้องดำเนินกิจกรรมที่ เป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืนขององค์กร ด้วยการกระตุ้นและเปิดโอกาสแก่ทุกคนให้ใช้พลังและร่วมขับเคลื่อนองค์กร ทั้งนี้ผู้นำที่มีความเข้าใจจะสามารถพัฒนาและธำรงรักษาวัฒนธรรมขององค์กรไว้ได้ ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการเสริมสร้างให้เกิดความสำเร็จต่อองค์กรที่อยู่ใต้บริบทความสลับซับซ้อนของของเศรษฐกิจใหม่

๕. การปฏิบัติตนอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม ผู้นำระดับยุทธศาสตร์จะต้องยึดมั่น และมุ่งเน้นแนวปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ด้วยการแสดงออกถึงความซื่อสัตย์เชื่อถือคุณธรรม ยึดมั่น ในการหลักการของตน ทั้งสามารถในการคลี่คลายประชาชนให้ดำรงชีวิตและประกอบอาชีพบนหลักของความเป็นจริยธรรม นอกจากนี้ผู้นำยังต้องเรียนรู้และเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อค่านิยมและวัฒนธรรมอย่างหลากหลาย อันจะส่งผลต่อโอกาสที่จะประสบความสำเร็จเพิ่มมากขึ้น

๖. การริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ จะต้องสามารถสร้างควมมีประสิทธิผล และควมมีดุลยภาพของประเทศ ระหว่างการควบคุมที่เน้นความยืดหยุ่นและการริเริ่มใหม่ ๆ ที่มุ่งผลระยะสั้นกับมุ่งผลระยะยาว

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ต้องมีการจัดการ มีการวางกรอบยุทธศาสตร์และแสวงหาแนวทางปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารต้องมีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะเป็นให้การทำงานที่ ต้องมีการจัดการ มีการวางกรอบยุทธศาสตร์และแสวงหาแนวทางในการปฏิบัติงานที่นำไปสู่ความสำเร็จ โดยต้องมีภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ในการสร้างบทบาทสำคัญในการบริหารที่จะนำประเทศสู่ความสำเร็จ สภาพแวดล้อมทั้งภายใน ภายนอก บทบาทของผู้บริหารที่มีต่อประเทศ การวางยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงานมุ่งเน้นให้บุคลากร ข้าราชการ พัฒนางานตามระบบ ขั้นตอนการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติงาน มีการกำหนดเป้าหมายดำเนินงาน การวางแผนปฏิบัติการ การสนับสนุนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้วยโครงสร้างวัฒนธรรม บุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศและกระบวนการทำงาน

บทบาทของภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์

นักวิชาการได้กล่าวถึงบทบาทภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ไว้ดังนี้

ทรศนะ บุญขวัญ (๒๕๔๙ : ๑๓) ได้กล่าวว่า บทบาทผู้นำระดับยุทธศาสตร์ นั้นเป็นผู้ที่รับผิดชอบในการสร้างและการเปลี่ยนแปลงปัจจัยทั้ง ๖ ประการขององค์การ ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม กลยุทธ์ โครงสร้างภาวะผู้นำและเทคโนโลยีดังกล่าวมาแล้ว และยังมีหน้าที่ ในการจูงใจให้พนักงานนำการตัดสินใจของตนลงสู่การปฏิบัติผู้นำระดับยุทธศาสตร์ จึงมีบทบาทสองด้านที่เป็นบทบาทคู่ขนานกัน กล่าวคือ บทบาทแรกในฐานะเป็นผู้วางแผนออกแบบหรือกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้แก่องค์การ ส่วนบทบาทที่สองในฐานะของผู้นำเอายุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นผู้นำระดับยุทธศาสตร์ จึงเป็นทั้งผู้กำหนดและผู้นำสู่การปฏิบัติ

ชัยพัชร์ เลิศรักษ์ทวีกุล (ออนไลน์. ๒๕๕๗) กล่าวว่า บทบาทของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ แบ่งได้ ดังนี้

๑. กำหนดทิศทาง : ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ต้องกำหนดทิศทางของประเทศให้ชัดเจน มองภาพอนาคต ประเทศว่าในอีกห้าปีข้างหน้าประเทศจะเป็นอะไร เดินไปในทิศทางไหน ผู้นำควรเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นถึงเป้าหมาย อนาคตและทิศทางของประเทศด้วยเพราะจะทำให้ทุกคนมีความผูกพันกับเป้าหมายร่วมกันด้วย

๒. คิดระดับยุทธศาสตร์ : ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ รอบรู้สถานการณ์ภายนอกองค์กร เข้าใจสถานะของเศรษฐกิจว่าเป็นช่วงขาขึ้นหรือขาลง รู้ทันความคิดความเคลื่อนไหวของประเทศต่างๆ เพื่อปรับตัวและรับมือได้ทัน เข้าใจพฤติกรรมของผู้บริโภคที่นับวันจะมีความจงรักภักดีที่ลดน้อยลง เข้าใจจุด

แข็งจุดอ่อนขององค์กรเพื่อหาทางเสริมจุดแข็งให้แข็งยิ่งขึ้นและหาทางขจัดจุดอ่อนที่สำคัญก่อน ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ควรพัฒนาการ คิดแบบวิเคราะห์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีมุมมองวิสัยทัศน์ที่เป็นระบบ ทั้งนี้ เพื่อจะได้มองเห็นทั้งภาพกว้างและภาพลึก

๓. มองโอกาสมากกว่าปัญหา : ผู้นำระดับยุทธศาสตร์มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับโอกาสมากกว่าปัญหา เพราะการจับจ้องของโอกาสมานอกจะเหมือนพลังที่ ส่งผลให้ประเทศขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตาม ไม่ได้หมายความว่าผู้นำควรละเลย ปกปิดหรือนั่งทับปัญหาในประเทศเอาไว้ แต่การที่ไปให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ภายในประเทศไม่ได้ช่วยให้ประเทศพัฒนาเติบโตในระยะยาวแต่เป็นเพียงการป้องกันความเสียหายที่จะเกิดขึ้นเท่านั้น

๔. สื่อสาร : ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ต้องสื่อสารแผนงานและข้อมูลสำคัญให้ประชาชนได้รับรู้และเข้าใจ ผู้นำต้องใช้เครื่องมือสื่อสารทุกรูปแบบ เพื่อให้ประชาชนทุกคนในประเทศทราบว่าเป้าหมายของประเทศคืออะไร ประเทศมียุทธศาสตร์อะไรที่ต้องทำเพื่อให้ถึงเป้าหมาย ประเทศคาดหวังให้ประชาชนทำอะไร เพื่ออะไร และทำให้ประชาชนรู้ว่าพวกเขาจะได้อะไรจากยุทธศาสตร์และมีความท้าทายขนาดไหน ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นส่งผลต่อความสำเร็จของประเทศอย่างไร ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ ของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่ต้องสร้างคุณค่าในงานของข้าราชการในทุกระดับเพื่อความสำเร็จของประเทศ

๕. สร้างแรงบันดาลใจ : ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ เปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นต่อแผนงาน รับฟังอย่างจริงจังไม่สั่งการแต่ใช้วิธีการถามคำถามปลายเปิดเพื่อให้ประชาชนได้เรียนรู้ได้คิดและแสดงความสามารถที่มีอยู่ กระตุ้นให้ประชาชนคิดหาทางแก้ไขปัญหาด้วยตัวประชาชนเองกล่าวชมเชยประชาชนเสมอเมื่อทำงาน สนับสนุนให้ประชาชนกล้าคิดนอกกรอบ กล้าทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อความสำเร็จของประเทศและพร้อมที่จะให้อภัยและเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้นร่วมกับประชาชน

๖. สร้างความเชื่อมั่น และจริงใจ : ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ต้องแสดงออกทั้งทางการกระทำ การพูดการแสดงออกให้ประชาชนมีความเชื่อมั่น และรู้สึกได้ถึงความจริงใจที่ผู้นำมีต่อพวก ผู้นำเพียงเอาใจเขามาใส่ใจเราเลิกใช้คำว่าผมแต่ใช้คำว่าเรา รับผิดเมื่อเกิดความผิดพลาด ไม่โทษผู้อื่นและเมื่อเกิดความชอบความสำเร็จก็ยกความดีความชอบนี้ให้ผู้ร่วมงาน เป็นผู้เสียสละ เป็นผู้ให้ตามคำสุภาษิตที่ว่า ท่านต้องให้ความจริงใจกับผู้อื่นก่อน ท่านจึงจะได้รับความจริงใจนั้นกลับมานอกจากนี้ผู้นำควรส่งเสริมให้โอกาสพนักงานได้เรียนรู้ พัฒนาและเติบโตไปกับการพัฒนาประเทศ

๗. สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม : ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ เข้าใจดีว่าการทำงานเป็นทีมเป็นหนทางสู่ความสำเร็จของประเทศ เป็นไปไม่ได้เลยที่จะมียอดมนุษย์ ที่เก่งไปหมดทุกอย่างดังนั้นผู้นำระดับยุทธศาสตร์จึงต้องสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมซึ่งนอกจากจะจัดกิจกรรมการทำงานเป็นทีมแล้ว ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ควรสนับสนุนให้หน่วยงานภาครัฐ เอกชนและประชาชนทุกระดับชั้นได้

ปฏิบัติงานร่วมกัน ช่วยเหลือกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผยแก้ไขปัญหาร่วมกัน ให้อภัยกัน ให้อำนาจใจกัน ไม่หาคนผิด แต่หาสาเหตุที่ผิดพลาด ที่สำคัญควรหาจังหวะโอกาสในการฉลองความสำเร็จร่วมกันเสมอ ๆ

การค้นหาในความรู้ความสามารถของผู้บริหารระดับยุทธศาสตร์ (ความรู้, ความชำนาญ, คุณสมบัติ, และความสามารถ) เป็นความก้าวหน้าของการค้นคว้าวิจัยในทางธรรมชาติในสนามทดสอบของความเป็นผู้นำ ในตอนปลายทศวรรษ ๑๙๘๐ นักวิจัยทางสังคมศาสตร์บางกลุ่มได้เริ่มตั้งปัญหาว่าความเป็นผู้นำทำให้เกิดความแตกต่างอย่างแท้จริงหรือไม่ ในหน่วยงาน ในขณะที่ผู้อื่น ให้ข้อเสนอแนะว่า บางครั้งการศึกษาเรื่องของความเป็นผู้นำได้ไปถึงจุดที่อยู่ในทางตรงกันข้าม การศึกษาในเรื่องของความเป็นผู้นำทำให้เกิดพลังในวิถีทางใหม่มาใช้เน้นย้ำต่อความเป็นผู้นำขององค์กร ซึ่งดีกว่าแนวทางความเป็นผู้นำแบบดั้งเดิม ซึ่งเน้นแต่เรื่องของการปฏิสัมพันธ์ในลักษณะการพบปะกันตัวต่อตัวในระดับล่างลงไป การศึกษาในเรื่องของความเป็นผู้นำในด้านการแปรสภาพ (Transformation) วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) ความเป็นผู้นำในด้านวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) การเปลี่ยนแปลงทางองค์กร (Organizational Change) และการเสริมความแข็งแกร่งในประเด็นความเป็นผู้นำ ดังนั้นข้อสังเกตในเรื่องของความเป็นผู้นำระดับยุทธศาสตร์จึงได้รับการนำเสนอขึ้น ขณะที่ความรู้ความสามารถของการเป็นผู้นำนั้นได้รับความนิยมเป็นอย่างมากในช่วงทศวรรษ ๑๙๘๐

ในปี พ.ศ.๒๕๓๔ (ค.ศ.๑๙๙๑) วิทยาลัยการทัพบกสหรัฐ ซึ่งเป็นเจ้าภาพในการประชุมประเด็นของความเป็นผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ได้อาศัยหลักการของ Jacques's Stratified Systems Theory (SST) ประเด็นการถกแถลงจาก SST มีความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งต้องดำเนินการโดยผู้นำในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ในแต่ละระดับที่สูงยิ่งขึ้นไปในองค์กร กิจเหล่านี้กลายเป็นความแตกต่างในเรื่องความซับซ้อน และเชิงคุณภาพที่เพิ่มมากยิ่งขึ้น ผลที่ตามมา ผู้นำในระดับยุทธศาสตร์ต้องมีการรับรู้ในระดับที่เหนือกว่าซึ่งซับซ้อนยิ่งขึ้นไปอีก นั่นคือความสามารถในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่เป็นนามธรรม ในแนวความคิดตามกรอบเวลาที่ยาวนานกว่าเดิม อิทธิพลของ SSTต่อวิทยาลัยการทัพบก (และกองทัพบก) เป็นอุบัติการณ์ที่เน้นให้เห็นถึง ความซับซ้อนทางการรับรู้ (Cognitive Complexity) ซึ่งซึบซาบอยู่ในคำแนะนำเกี่ยวกับความเป็นผู้นำระดับยุทธศาสตร์

ในคู่มือพื้นฐานผู้นำระดับยุทธศาสตร์ปี พ.ศ.๒๕๔๑ (ค.ศ.๑๙๙๘) วิทยาลัยการทัพบกได้จัดทำรายการความรู้ความสามารถของผู้บริหารระดับยุทธศาสตร์โดยใช้ทฤษฎีสัญลักษณ์สามตัว ได้แก่ เป็น รู้ ทำ (Be, Know, Do) รายการนี้เป็นที่เข้าใจ และปรากฏในทุกๆ ประเด็นที่หยิบจับมาพูดถึงเรื่องของการเป็นผู้นำเสมอ

เป็น (การกำหนด - ค่านิยม คุณสมบัติ)

BE (Disposition - Values, Attributes): ผู้เก่งกาจด้านค่านิยม ผู้ถือความเป็นมาตรฐาน อยู่เหนือการตำหนิติเตียน ผู้เชี่ยวชาญในศิลปะทางยุทธศาสตร์ จุดหมาย หนทาง และเครื่องมือ

- ผู้เรียนรู้ชั้นเลิศทางประวัติศาสตร์
- ไม่หวาดหวั่นกับความซับซ้อน
- ผู้มีความทรหดอดทนส่วนบุคคลสูงทั้งร่างกาย จิตใจ และสามารถจัดการกับความเครียด
- ผู้มีชั้นเชิงในการเจรจาที่เชี่ยวชาญ
- ผู้มีความละเอียดอ่อนทางปัญญากรอบอ้างอิงสำรอง รู้จักแบบแผน และสามารถที่จะเห็นผลกระทบอันดับที่สอง อันดับที่สาม และอันดับที่สี่ ได้

รู้ (การกำหนด - ทักษะ)

KNOW - (Disposition - Skills)

ทางความคิด

- การกำหนดวิสัยทัศน์คาดการณ์อนาคต การคิดล่วงหน้า
- ผีกฝนการคิดเชิงวิพากษ์ สร้างสรรค์ และไตร่ตรอง
- การพัฒนากรอบอ้างอิงรวมถึง การเข้าใจระบบ การตรวจอย่างระมัดระวัง (Scanning) การเห็นคุณค่าของแบบแผน
- การจัดการปัญหาที่ไม่มีคำตอบที่ถูกต้อง ความสามารถที่จะรู้จัก และเพิกเฉยต่อปัญหาที่ไม่ตรงประเด็น
- การตรวจสอบตนเองเชิงวิพากษ์
- ความคิดไตร่ตรองเชิงวิพากษ์
- ประสิทธิภาพภายในสภาวะแวดล้อมของความซับซ้อน
- การกำหนด จุดหมาย หนทาง และเครื่องมือ อย่างชำนาญ

ทางเทคนิค

- ความเข้าใจระบบต่างๆ ทางการเมือง เศรษฐกิจ วัฒนธรรม การส่งกำลังบำรุง การจัดการกำลังรบ และ ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติการร่วม/ผสมฯ ล ฯ
- รู้จัก และเข้าใจการพึ่งพาห้วงกันและกัน ระบบการตัดสินใจ องค์กรฯ ล ฯ
- การระแวดระวังทางเทคโนโลยียุคข้อมูลข่าวสารการเฝ้าระวังนวัตกรรมรุ่นต่อไป การเลือกเวลา/พื้นที่ที่ยุงยากซับซ้อน
- การใช้ จุดหมาย หนทาง เครื่องมือ อย่างชำนาญ

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

- การสื่อสารไปสู่ผู้ฟังที่กว้างขวางกว่าการเจรจาต่อรอง การสร้างฉันทานุมัติตลอดทั่วทั้งความหลากหลายของผู้รับผลประโยชน์ ความรู้ในระบบต่างๆ ทักษะการจูงใจที่ละเอียดอ่อนซับซ้อน

- กระตุ้นให้คนอื่นปฏิบัติ
- ตัวแทนขององค์การต่อผู้ฟัง/ผู้รับผลประโยชน์ทั้งภายใน และภายนอก
- การประสานงานในเรื่องของ จุดหมาย หนทาง และเครื่องมืออย่างชำนาญ
- ผู้เชี่ยวชาญในการบังคับบัญชา และความเป็นผู้นำของเพื่อนร่วมงาน

ทำ (การกระทำ - การมีอิทธิพล การปฏิบัติการ และการปรับปรุง)

DO (Action - Influencing, Operating, and Improving):

- เตรียมสำหรับอนาคต การกำหนดวิสัยทัศน์ (ระยะยาว ห้วงเวลา ทิศนคติ)
- ผู้ริเริ่ม นโยบาย และคำสั่งนโยบาย
- จัดรูปแบบวัฒนธรรมการจัดองค์การบนพื้นฐานค่านิยม ถ่วงดุลในความหลากหลาย ความเข้าใจและการยอมรับความแตกต่าง และมุมมองที่หลากหลาย
- สั่งสอน และ เป็นพี่เลี้ยงที่ปรึกษาในศิลปะทางยุทธศาสตร์
- จัดการความสัมพันธ์การปฏิบัติการร่วม/ผสม และระหว่างองค์การ
- จัดการความสัมพันธ์ระดับชาติ
- ผู้แทนขององค์การ
- ถ่วงดุลทางเทคโนโลยี
- นำและจัดการการเปลี่ยนแปลงสร้างสรรค์ และสร้าง “องค์กรแห่งการเรียนรู้”
- สร้างทีมงาน และ ฉันทานุมัติ ณ ระดับยุทธศาสตร์ (ไม่สามารถบงการการปฏิบัติ ณ ระดับนี้ได้) การหาสมัครพรรคพวก การสร้างพันธมิตรชั่วคราว การเจรจาต่อรอง ฯลฯ
- ฝึกฝนศิลปะทางยุทธศาสตร์แบ่งมอบทรัพยากร พัฒนาและบริหาร แผนยุทธศาสตร์ ที่ได้จากกระบวนการระหว่างองค์การ (โสภณ สิริงาม, ๒๕๖๐)

๑. รายงานพัฒนาผู้นำทางยุทธศาสตร์ (Strategic Leader Development Inventory: SLDI) การพัฒนาผู้นำ ประกอบด้วยกิจกรรม ๓ อย่างได้แก่

- การศึกษาในสถาบันการศึกษา
- การบรรจุมอบทางยุทธการ และ
- การพัฒนาตนเอง

การที่จะเป็นผู้นำระดับยุทธศาสตร์ได้ ต้องพัฒนาทักษะด้านการคิดให้มากกว่าเดิม ต้องมีมุมมองกว้างและมากขึ้นเพื่อใช้ในการตกลงใจ และต้องเข้าใจตัวเอง SLDI ได้พัฒนาขึ้นเพื่อช่วยให้มองเห็นตัวเองอย่างชัดเจน จากมุมมองของผู้อาวุโส เพื่อน และผู้ใต้บังคับบัญชา ในด้านปัจจัยต่างๆที่สำคัญต่อประสิทธิภาพของผู้นำทางยุทธศาสตร์ ด้วยการเปรียบเทียบกับมุมมองในปัจจุบันการพัฒนา SLDI ถูกนำมาใช้โดยทั้งจากทฤษฎีและการวิจัยในผู้นำอาวุโสและผู้นำทางยุทธศาสตร์

๑.๑ พื้นฐานทางทฤษฎี

การพัฒนา SLDI ได้ใช้ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ๒ ทฤษฎี คือ ๑) ทฤษฎีระบบชั้น (Stratified System Theory) (Jaques, 1989 และ Jacob & Jaques, 1990 quoted in Industrial College of Armed Forces, 1994: 5) และ ๒) ทฤษฎีขั้นตอน (Stage Theory) (Kegan, 1982 quoted in Industrial College of Armed Forces, 1994: 5)

๑.๑.๑ ทฤษฎีระบบชั้น (Stratified System Theory)

Stratified System Theory (SST) หรือทฤษฎีระบบชั้น เป็นเครื่องมือสำหรับอธิบายการเพิ่มขึ้นของความซับซ้อนของงานที่มีความต้องการจากระดับต่ำสุดขององค์กรไปถึงระดับที่สูงที่สุด ตามทฤษฎีระบบชั้นนี้สามารถแบ่งความต้องการอย่างกว้างๆ ในองค์กรขนาดใหญ่ได้เป็น ๓ ระดับ คือ

๑.๑.๑.๑ ระดับโดยตรง หรือระดับต้น การปฏิบัติในภารกิจด้านปฏิบัติการโดยตรง ในระดับนี้เป็นระดับต่ำที่สุดในสามชั้นขององค์กร ได้แก่ ผู้ที่ทำงานโดยตรงในภารกิจต่างๆ (ทหารบก ทหารเรือ ทหารอากาศ) ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปหนึ่งระดับ (นายทหารชั้นประทวน) และฝ่ายอำนวยการขององค์กร ผู้นำระดับนี้ต้องการทักษะการคิดที่มีความซับซ้อน เริ่มตั้งแต่เป็นระดับบุคคล ภารกิจที่ต้องทำ ไปจนถึงฝ่ายอำนวยการระดับต้นที่ต้องการกำกับดูแลและบูรณาการ ความซับซ้อนของงานในระดับสูงของกลุ่มนี้ ต้องการทักษะการวิเคราะห์ที่ดี แต่อาจจะไม่ต้องการการคิดหรือใช้เหตุผลในระดับกว้าง

๑.๑.๑.๒ ระดับอาวุโส หรือระดับกลาง ระดับนี้ได้แก่ ผู้ที่บังคับบัญชาและจัดการระดับกลาง รวมทั้งงานของผู้นำอาวุโส (พ.อ. หรือเทียบเท่า ไปถึง พล.ต.หรือข้าราชการพลเรือนระดับ ซี-๙) การปฏิบัติการในระดับกลางนี้ จะมีความซับซ้อนมากกว่าระดับโดยตรง ซึ่งได้แก่ การปรับปรุงกำลังทหาร การแบ่งมอบทรัพยากรโดยสอดคล้องกับลำดับความเร่งด่วนและนโยบาย และการคิดและแลกเปลี่ยนค่านิยม ในระดับกลาง ผู้นำมีผลโดยตรงต่อผลลัพธ์ของระดับต่ำสุดขององค์กร ไม่ได้นำหรือกำกับดูแลโดยตรงในสมาชิกในแถวหน้า อิทธิพลจะกระทบทางอ้อม ผ่านการตกลงใจและการปฏิบัติที่กว้างกว่า และการกำหนดนโยบายและการปฏิบัติทางยุทธการ ผู้นำเหล่านี้ต้องระมัดระวังต่อผลกระทบในลำดับที่สอง และที่สาม (ทางอ้อม) ของการปฏิบัติ และต้องสามารถพัฒนาตรรกะในการแก้ปัญหา ซึ่งขึ้นอยู่กับผลกระทบลำดับสองและสามเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการที่ระดับโดยตรง ทักษะในการคิดต้องมีความซับซ้อนกว่าอย่างชัดเจน ผู้นำเหล่านี้ต้องสามารถคิดในนามธรรมที่สลับซับซ้อนมาก โดยมีพื้นฐานจากส่วนหนึ่งของทักษะการวิเคราะห์ขั้นสูง (การคิดอย่างเป็นตรรกะ) และเข้าใจระบบที่ต้องปฏิบัติ ต้องสามารถคิดและปฏิบัติอย่างคู่ขนานได้ จัดสมดุลในทรัพยากรและสมดุลในความสนใจสถานการณ์หลายๆ

อย่าง ทักษะในการสร้างทีมงานและการตัดสินใจของทีมต้องได้รับการเสริมแรง เพื่อให้สามารถจัดการการปฏิสัมพันธ์ที่ซับซ้อนมากขึ้น ซึ่งต้องเกิดในองค์กรขนาดใหญ่โดยเฉพาะหน่วยบัญชาการรวม

๑.๑.๑.๓ ระดับยุทธศาสตร์ เป็นระดับสูงขององค์กร ความต้องการของงานที่มีความซับซ้อนขนาดใหญ่มากกว่าระดับกลาง ความซับซ้อนเกิดขึ้นจากความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น รัฐสภาและสื่อมวลชน

เพื่อสนธิวิสัยทัศน์ระยะยาวขององค์กรกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงานอื่นๆ และเป็นการจัดตั้งความชอบธรรมและภารกิจขององค์กรภายในบริบทที่กว้างกว่า มีความจำเป็นในการจัดการการเปลี่ยนแปลงในห้วงระยะเวลายาวนาน เพื่อวิวัฒนาการจากปัจจุบันสู่อนาคตที่ต้องการ ดังนั้น ทักษะในการคิดจึงต้องได้รับการพัฒนาสูงยิ่งกว่าผู้นำในระดับกลาง ความละเอียดอ่อนต่อผลกระทบลำดับสองและสามยังคงมีเช่นเดิม แต่อาจจะกว้างมากกว่า ยังคงต้องการทักษะที่สำคัญในผู้นำระดับต่ำ ในระดับยุทธศาสตร์ด้วย แต่ที่เพิ่มเติมคือ ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ต้องมีทักษะในการคิดแบบบูรณาการ เพื่อการสร้างวิสัยทัศน์ทางยุทธศาสตร์ระยะยาว ทักษะในการสร้างฉันทามติและการตกลงใจของทีมเป็นเรื่องสำคัญมากกว่าในระดับกลาง เพราะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ต้องทำงานข้ามขอบเขตกับผู้นำระดับยุทธศาสตร์อื่นๆ ที่มีอิทธิพลเท่าๆ กันผู้ซึ่งไม่ได้อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาโดยตรง

๑.๑.๒ ทฤษฎีขั้นตอน (Stage Theory)

ทฤษฎีขั้นตอน (Stage Theory) อธิบายถึงวิธีการที่มีวุฒิภาวะ (Maturity) ผู้ที่ไม่มีวุฒิภาวะมักจะเป็นคนที่เอาตนเองเป็นศูนย์กลาง และไม่เห็นความสามารถของตนเองเหมือนกับที่ผู้อื่นเห็น แต่เมื่อมีวุฒิภาวะขึ้น จะพัฒนาความห่วงใยผู้อื่นมากขึ้น และเห็นตนเองตามความเป็นจริงและมีจุดมุ่งหมาย การเจริญเติบโตทำให้เกิดภาพที่กว้าง วุฒิภาวะประกอบด้วยการพัฒนามุมมองที่กว้างกว่าเทียบกับโลกภายนอกและคนอื่นจาก - ขั้นตอนหนึ่ง - ไปสู่ขั้นตอนที่มีวุฒิภาวะที่สุด - คือขั้นตอนที่สี่

ผู้นำที่มีวุฒิภาวะหลายคนทำงานอยู่ที่ขั้นตอนที่สาม นั่นคือสามารถพิจารณากรอบอ้างอิงทางความคิดได้สองกรอบในเวลาเดียวกัน ได้แก่กรอบของตนเองและของผู้อื่นที่กำลังปฏิสัมพันธ์ด้วย จึงถือว่ามีวุฒิภาวะมากกว่าความสามารถเห็นกรอบอ้างอิงความคิดของตนเองเพียงคนเดียว แต่อย่างไรก็ดีกรอบอ้างอิงทางความคิดในขั้นตอนที่สามนั้นมักไม่เป็นอิสระ เพราะบางครั้งขึ้นอยู่กับกรอบอ้างอิงทางความคิดของผู้อื่นอยู่บ้าง หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งได้ว่าการประเมินตนเองของผู้นำขั้นที่สามส่วนใหญ่เป็นการกำหนดจากความเห็นของคนอื่นๆ ผู้นำขั้นที่สามจึงอาจรู้สึกลำบากใจในการตัดสินใจปัญหาที่คนส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย

ในขั้นที่สี่ ผู้นำมีค่านิยมและความเชื่ออยู่ใน ซึ่งประกอบเป็นกรอบอ้างอิงอิสระสำหรับการประเมินตนเอง ไม่ได้หมายความว่าผู้นำขั้นที่สี่ไม่สนใจว่าคนอื่นคิดอย่างไรเกี่ยวกับตน แต่

ผู้นำชั้นที่สามารถตกลงใจที่ในสิ่งที่คนส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย แต่เป็นการตัดสินใจที่ถูกต้อง ไม่มีความเห็นแก่ตัว แต่เห็นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้องค์กรได้ประโยชน์มากที่สุด ผู้นำชั้นที่เสียก้องการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ เป็นผู้แนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาผู้ที่ได้พยายามแล้วแต่ล้มเหลวอย่างสร้างสรรค์ และปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่เท่าเทียมกับผู้ใต้บังคับบัญชาอื่นๆ นั้นเพราะผู้นำมีกรอบอ้างอิงทางความคิดภายในที่มีวุฒิภาวะว่า สิ่งใดที่ถูกต้องที่ต้องกระทำ เพื่อให้มีประสิทธิภาพไม่ว่าระดับไหน โดยเฉพาะในระดับยุทธศาสตร์ ผู้นำจำเป็นต้องเป็นในขั้นที่สี่

ปัจจัย SLDI มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาขั้น (Stage) คือความยืดหยุ่นทางความคิด การเข้าใจเรื่องซับซ้อน การให้อำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา จริยธรรมในการทำงานที่เข้มแข็ง เสถียรภาพส่วนบุคคล และความเป็นคนมีสุขภาพที่แข็งแรง ปัจจัยที่ไม่ดี (-) ซึ่งแสดงให้เห็นความล้มเหลวของวุฒิภาวะของผู้นำในระดับสูง ได้แก่ การใช้อารมณ์ การแสดงความโกรธ การใช้คำไม่สุภาพ และความหยิ่งยโส/เอาแต่ใจตนเอง/ไร้จริยธรรม

๔.๒ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพของผู้นำทางยุทธศาสตร์

๔.๒.๑ ทฤษฎีทางจิตวิทยาของจุง และ ดัชนีแบบไมเออร์-บริกกส์ (MBTI)

แนวทางการแบ่งแบบบุคลิกภาพของผู้นำนี้ ได้รับแนวคิดพื้นฐานจากทฤษฎีทางจิตวิทยาของคาร์ล จุง (Jung, 1971 quoted in Knowlton, Bill and McGee 1994: 4) ทฤษฎีนี้กล่าวว่าความแตกต่างกันในบุคลิกภาพของมนุษย์ เป็นข้อเท็จจริงที่ได้จากการสังเกตอย่างเป็นเหตุเป็นผลจากความชอบหรือความถนัดในการทำงานของจิตใจ ส่วนดีของทฤษฎีของจุงช่วยให้ยอมรับความแตกต่างของบุคคลในความชอบหรือความถนัด และคบหากับคนที่มีความแตกต่างในทางสร้างสรรค์ (Briggs Myers, 1980 quoted in Knowlton, Bill and McGee 1994: 4)

ดัชนีแบบไมเออร์-บริกกส์ (MBTI) เป็นเครื่องมือประเมินที่พัฒนาขึ้นเพื่อให้สามารถทดสอบทฤษฎีของจุง และนำไปใช้ประโยชน์ได้ (McCaully, 1990 quoted in Knowlton, Bill and McGee 1994: 4) ทฤษฎีของจุง และ ดัชนีแบบไมเออร์-บริกกส์ (MBTI) เกี่ยวข้องกับการใช้ ๔ ลักษณะความชอบหรือความถนัด ความชอบหรือความถนัดเหล่านี้ปรากฏอยู่ในการฝึกของผู้นำด้วย และงานของผู้นำทางยุทธศาสตร์ เช่น

- กำหนดเป้าประสงค์ขององค์กร
- ประเมินสถานการณ์อย่างถูกต้องจากหลายกรอบความคิด
- กำหนดวิสัยทัศน์ในหนทางใหม่ที่เป็นไปได้
- วิเคราะห์ตามหลักเหตุผลถึงสาเหตุและผลกระทบ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เช่นเดียวกับผลกระทบในขั้นที่สอง และขั้นที่สาม

- กำหนดแนวความคิดและสื่อสารเรื่องราวต่างๆ ได้ชัดเจน
- ให้นำหนักค่านิยมด้านขวัญและจริยธรรมได้ชัดเจน
- สร้างและดำรงฉันทามติสำหรับการปฏิบัติ
- รับผิดชอบต่อการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีแบบแนะนำว่า แต่ละบุคคลมีแบบของความสนใจและประสิทธิภาพของลักษณะผู้นำทางยุทธศาสตร์ที่แตกต่างกัน ผู้นำที่มีประสิทธิผลในหน่วยหรือระดับหนึ่งอาจจะไม่มีประสิทธิผลในที่ที่ต้องการลักษณะผู้นำที่ต่างกัน เช่น ในองค์กรระดับสูงนั้น ไม่ได้หมายความว่าลักษณะบุคลิกภาพหนึ่งดีกว่าลักษณะอื่น บุคลิกภาพบางแบบอาจซ้ำ อาจเหมาะสมกัน อาจเพราะเคยชินมากกว่า หรือสะดวกกว่าในการจัดการในระดับยุทธศาสตร์

เพื่อไปให้ถึงจุดนั้น รูปแบบของจุงและข้อมูล MBTI ที่เกี่ยวกับปัจเจกบุคคลและกลุ่มสามารถใช้ประโยชน์ในการกรองความเข้าใจลักษณะผู้นำทางยุทธศาสตร์ และการเข้ากันได้ระหว่างแบบทางจิตวิทยา และความต้องการทางลักษณะผู้นำในระดับองค์กรที่ต่างกัน (McCauly, 1990 quoted in Knowlton, Bill and McGee 1994: 4)

ลักษณะผู้นำ

ลักษณะผู้นำเป็นกระบวนการของการให้เป้าประสงค์ เพื่อรวมความพยายาม และก่อให้เกิดการใช้ความพยายามทางเจตนารมณ์ ที่จะบรรลุผลสำเร็จในเป้าประสงค์นั้น (Jacobs and Jaques, 1990 quoted in Knowlton, Bill and McGee 1994: 5) อีกคำจำกัดความของ “ลักษณะผู้นำ” คือ กระบวนการหนึ่งที่บุคคลมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆ เพื่อสำเร็จภารกิจ (U.S. Army, 1990 quoted in Knowlton, Bill and McGee 1994: 5)

คำจำกัดความแรกกำหนดเกณฑ์ไว้ ๒ ประการสำหรับการกำหนดลักษณะผู้นำคือ

- สมาชิกขององค์กรหนึ่งมีการรับรู้เป้าประสงค์หนึ่งและความเชื่อในสิ่งที่กำลังทำอยู่โดยเน้นการบรรลุเป้าประสงค์
- สมาชิกขององค์กรหนึ่งมีข้อผูกมัดภายใน ในการใช้ความพยายามไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์

ลักษณะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญมากกว่าในระดับยุทธศาสตร์ขององค์กร เพราะในระดับนี้มีความเปลี่ยนแปลงง่าย ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ เป็นเพราะส่วนสำคัญของลักษณะผู้นำทางยุทธศาสตร์เกี่ยวข้องกับการแปรผัน ๔ ลักษณะนี้ และจัดตั้งความชัดเจนเกี่ยวกับทิศทางและการปฏิบัติที่ควรกระทำ ดังนั้นมันอาจเป็นว่า กระบวนการทางจิตใจบางประการมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการจัดการกับสภาพแวดล้อม และสิ่งนั้นกำหนดลักษณะผู้นำทางยุทธศาสตร์

ในการเป็นผู้นำนั้นต้องเข้าใจจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง ผู้นำต้องทำการประเมินตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อดำรงความชัดเจนและสมดุล

- อำนาจมีแนวโน้มที่จะบิดเบือนการรับรู้ โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับตนเอง นี่เป็นเรื่องจริงถ้าผสมกับการเคลื่อนไหวเพื่อการได้อำนาจ มักมุ่งที่จะส่งเสริมตนเองแทนงานขององค์กร

- ความสำเร็จทำให้การประเมินตนเองเป็นเรื่องยาก ทำให้ไม่ต้องเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนา เมื่อประสบความสำเร็จ ได้รับการเลื่อนยศเลื่อนตำแหน่ง และกำลังก้าวหน้า (Barr and Barr, 1989 quoted in Knowlton, Bill and McGee 1994: 5)

๔.๒.๒ แนวความคิดหลักในทฤษฎีแบบทางจิตวิทยาของจุง (Key Concepts in Jung's Theory of Psychological Type)

แนวความคิดพื้นฐานในทฤษฎีแบบทางจิตวิทยาของจุง ได้ถูกพัฒนาต่อโดยไมเออร์ และ บริกกส์ และวัดและประเมินโดยดัชนีแบบไมเออร์บริกกส์ (MBTI) ซึ่งประกอบด้วยความชอบหรือความถนัดที่ประกอบด้วย ๒ ทศนคติ และ ๒ หน้าที่ หน้าที่นี้เป็นแกนของทฤษฎี และเป็นกระบวนการภายใน ส่วนทศนคตินั้นเป็นตัวกำหนดว่าหน้าที่นั้นแสดงออกสู่ภายนอกอย่างไร

๔.๒.๒.๑ ทศนคติเปิดเผยตัวตน/เก็บตัว (Extrovert/Introvert Attitude)
กำหนดแหล่งของความสนใจและแหล่งพลังทางจิตใจของปัจเจกบุคคล ความสนใจหลักของผู้ที่เปิดเผยตัวเป็นโลกภายนอกของผู้คนและสิ่งของ ความสนใจหลักของผู้ที่เก็บตัวเป็นโลกภายในของแนวคิดและความคิด (Briggs Myers, 1980)

๔.๒.๒.๒ หน้าที่ประสาทสัมผัส/สังหรณ์ (Sensing/Intuiting Function)
หรือที่รู้จักกันในชื่อหน้าที่รับรู้ (Perceiving Function) กำหนดความชอบหรือความถนัดในการรวบรวมข่าวสาร การตื่นตัวในการรับรู้เรื่องราว และการเห็นอะไรในสถานการณ์นั้นๆ แบบประสาทสัมผัสนั้นสนใจในสิ่งที่ป็นจริง มองเห็นได้ทันทีในทางปฏิบัติ แต่แบบสังหรณ์นั้นชอบในสิ่งที่ป็นไปได้ในอนาคต ความหมายโดยปริยายหรือความเชื่อ และเป็นรูปแบบทางสัญลักษณ์หรือทฤษฎีได้ พวกเขาประสาทสัมผัสมองเห็นต้นไม้ก่อนป่า แต่พวกเขาสังหรณ์มักเห็นป่าก่อนต้นไม้ (McCauly, 1990 quoted in Knowlton, Bill and McGee 1994: 7)

๔.๒.๒.๓ หน้าที่การคิด/การรู้สึก (Thinking/Feeling Function) หรือที่รู้จักกันในชื่อหน้าที่การตัดสินใจ กำหนดความชอบหรือความถนัดของบุคคลในการหาข้อสรุปเกี่ยวกับสิ่งที่รับรู้ หรือความชอบหรือความถนัดในการตัดสินใจนั่นเอง แบบการคิดชอบตัดสินใจด้วยเหตุผลผ่านกระบวนการวิเคราะห์สาเหตุ และอย่างเป็นทางการเป็นเหตุเป็นผล ตัดสินใจโดยการชั่งน้ำหนักความสำคัญหรือคุณค่าของทางเลือกและในกระบวนการ เห็นแก่สิ่งที่มีค่าส่วนบุคคล (McCauly, 1990 and Briggs Myers, 1980 quoted in

Knowlton, Bill and McGee 1994: 5) คำถามหลักของแบบการคิดคือ “อะไรเป็นทางเลือกที่มีเหตุผลมากที่สุด สถานการณ์นี้?” คำถามหลักของแบบความรู้สึกคือ “มีความหวังใยอะไรมากที่สุด ในสถานการณ์นี้? และคนอื่นหวังใยอะไรมากที่สุด ในสถานการณ์นี้” ได้ (Fitzgerald, 1991 quoted in Knowlton, Bill and McGee 1994: 7)

๔.๒.๒.๔ ทักษะคิดตัดสินใจ/สำเหนียก หรือรับรู้ (Judgment/Perception Attitude) กำหนดวิถีชีวิตหรือวิธีการจัดการกับโลกภายนอกของแต่ละบุคคล แบบตัดสินใจมีความชอบในการจัดการวางแผน การจัดทำตารางเวลา และตัดสินใจอย่างรวดเร็ว แบบสำเหนียก ชอบที่จะเป็นคนอยากรู้ อยากเห็น อ่อนตัว เกิดขึ้นเอง เปิดตัวเข้าหาการเปลี่ยนแปลง และเปิดให้มีทางเลือกอยู่เสมอ (McCauly, 1990; Briggs Myers, 1980 quoted in Knowlton, Bill and McGee, 1994: 8) (โสภณ ก้อนแก้ว, ๒๕๕๙: ๕๑-๕๔)

ร่างกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๗๙) (สรุปย่อ)

๑. ความเป็นมา

คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๕๘ เห็นชอบให้มี การจัดตั้ง คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ มีอำนาจหน้าที่ในการ จัดทำร่างยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี เพื่อใช้ในการขับเคลื่อนการ พัฒนาประเทศสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน และให้เสนอร่าง ยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี ให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาให้ความเห็นชอบ เพื่อใช้เป็นกรอบในการดำเนินงานในระยะที่ ๒ ของ รัฐบาล (ปี ๒๕๕๘ - ๒๕๕๙) และกรอบการปฏิรูปในระยะที่ ๓ (ปี ๒๕๖๐ เป็นต้นไป) คณะกรรมการ จัดทำยุทธศาสตร์ชาติ ได้แต่งตั้งคณะอนุกรรม การ ๒ คณะ ได้แก่

๑.๑ คณะอนุกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์และกรอบการ ปฏิรูป เพื่อจัดทำร่างกรอบ ยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี และ

๑.๒ คณะอนุกรรมการจัดทำแผนปฏิบัติการตามแนวทางการปฏิรูปประเทศ เพื่อ จัดทำร่างแผนปฏิบัติการตามแนวทางการปฏิรูปประเทศ (Roadmap) ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี คณะอนุกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์และกรอบการปฏิรูป ได้ดำเนินการยกร่างกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี ตามแนวทางที่ คณะรัฐมนตรีกำหนด โดยได้มีการนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจาก กรรมการ จัดทำยุทธศาสตร์ชาติที่มาจากหลายภาคส่วน ได้แก่ ภาคราชการ ภาคเอกชน ภาคการเมือง และ นักวิชาการ รวมถึงได้พิจารณานำข้อคิดเห็นจากสภาปฏิรูปแห่งชาติ และความคิดเห็นจาก ภาคประชาชน มาเป็นข้อมูลในการยกร่างยุทธศาสตร์ชาติด้วย และ ได้นำเสนอร่างกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี ต่อ ที่ประชุม คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งขณะนี้อยู่ระหว่างการดำเนินการปรับปรุงร่างกรอบ ยุทธศาสตร์ชาติ ตามมติที่ประชุม คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ

ในการดำเนินการขั้นต่อไป คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติจะนำเสนอร่างกรอบยุทธศาสตร์ชาติเพื่อขอความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี และจะได้มีการรับฟังความคิดเห็นจากประชาชนก่อนที่ จะนำเสนอต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติให้ความเห็นชอบ กรอบยุทธศาสตร์ชาติมาใช้เป็นกรอบในการกำหนดทิศทางในการบริหารประเทศภายในเดือนตุลาคม ๒๕๕๙ ซึ่งเป็นช่วงเวลาของการประกาศใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (ตุลาคม ๒๕๕๙ - กันยายน ๒๕๖๔) นอกจากนี้หน่วยงานต่างๆ จะได้นำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งเป็นแผนระยะ ๕ ปี มาถ่ายทอดลงสู่แผนปฏิบัติการระดับกระทรวงและแผนพัฒนารายสาขา ในระหว่างที่กลไกการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติตามรัฐธรรมนูญฉบับใหม่อยู่ระหว่างการดำเนินการ (รัฐสภาไทย, ๒๕๕๙)

๒ สารสำคัญ

๒.๑ สภาพแวดล้อม

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา กระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกเป็นไปอย่างรวดเร็วและในหลากหลายมิติทำให้ภูมิทัศน์ ของโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญ โดยก่อให้เกิดโอกาสทั้งในด้าน เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยี และการเมืองของประเทศไทย แต่ขณะเดียวกันท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ก็มีปัจจัยเสี่ยงและภัยคุกคามที่ต้องบริหารจัดการด้วยความยากลำบากมากขึ้น กระแสนิยมและการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์เศรษฐกิจของโลกได้ส่งผลให้โครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศไทยซึ่งเดิมมีโครงสร้างเศรษฐกิจ ในระบบ “เกษตรแบบพึ่งตนเอง” ต้องปรับตัวและเปลี่ยนไปเป็นระบบเศรษฐกิจที่ “พึ่งพาอุตสาหกรรมและการส่งออก” การพัฒนาในภาคเกษตรล่าช้ากว่าฐานการผลิตอื่นๆ ที่อาศัยเทคโนโลยีสมัยใหม่มากขึ้นตามลำดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภายใต้อิทธิพลของกระแสโลกาภิวัตน์และ ความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศ จึงมีปัญหาคความเหลื่อมล้ำทางด้านรายได้ระหว่างภาคการเกษตรกับภาคอุตสาหกรรม และระหว่างสังคมในเมืองและชนบทขยายวงกว้างขึ้น และปัญหาคความยากจนกระจุกตัวในกลุ่มเกษตรกรรายย่อยและในภาคชนบท รวมทั้งโอกาสในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร องค์ความรู้ แหล่งทุน และ บริการทางสังคมที่มีคุณภาพสำหรับประชาชนที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกลก็มี ในวงแคบกว่า ในขณะที่การใช้เทคโนโลยีในภาคอุตสาหกรรมและ บริการเองก็นับว่ายังอยู่ในกลุ่มประเทศที่ใช้เทคโนโลยีในระดับกลางๆ ซึ่งส่วนใหญ่ไม่สามารถพัฒนาได้เองภายในประเทศ ต้องนำเข้ามาจากต่างประเทศ โดยรวมประเทศไทยจึงยังใช้วัตถุดิบและแรงงานเข้มข้น ในการเป็นจุดแข็งในการแข่งขันและขับเคลื่อนการเจริญเติบโต นอกจากนั้น ในอีกด้านหนึ่งการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ของโลกและแรงขับเคลื่อนของเทคโนโลยีสมัยใหม่รวมทั้งความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดของสังคมโลก ได้ทำให้เกิดภัยคุกคามและความเสี่ยงด้านอื่นๆ ที่ซับซ้อนขึ้น อาทิ การก่อการร้าย โรคระบาด เครือข่ายยาเสพติดข้ามชาติ และการก่อการร้าย อาชญากรรมข้ามชาติในรูปแบบต่างๆ ขณะที่การเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศโลกก็มีความผันผวนรุนแรงขึ้น ซึ่งล้วนแล้วเป็นความเสี่ยงในการดำรงชีวิตของประชาชน การบริหารจัดการทางธุรกิจ และการบริหารราชการแผ่นดินของภาครัฐ

นอกจากนั้นในช่วงต้นศตวรรษที่ ๒๑ กระแสโลกาภิวัตน์ได้ทำให้ภูมิทัศน์ทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของโลกเปลี่ยนแปลง จากเศรษฐกิจสังคมอุตสาหกรรมมุ่งสู่เศรษฐกิจสังคม

ดิจิทัล ในขณะที่โอกาสทางเศรษฐกิจขยายเพิ่มขึ้น แต่ช่องว่างทางสังคมก็ยิ่งกว้างขึ้นรวมถึง ช่องว่างทางดิจิทัล (Digital Divide) ถ้าหากไม่สามารถลดลงก็จะยิ่งทำให้ความเหลื่อมล้ำทางรายได้ และโอกาสทางเศรษฐกิจและสังคมมีความแตกต่างกันมากขึ้น ประกอบกับในอนาคตร้อยปีข้างหน้า สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญในทุกมิติ เงื่อนไขภายนอกที่สำคัญต่อการพัฒนาประเทศไทยในอนาคต ได้แก่ กระแสโลกาภิวัตน์ที่เข้มข้นขึ้นอย่างต่อเนื่องและมีความเสี่ยงและท้าทายต่อการปรับตัวมากขึ้นจากการเคลื่อนย้ายอย่างเสรีและรวดเร็วของผู้คน เงินทุน ข้อมูลข่าวสาร องค์ความรู้และเทคโนโลยี และสินค้าและบริการ ขณะเดียวกัน การรวมกลุ่มเศรษฐกิจในภูมิภาคนำไปสู่ความเชื่อมโยงทุกระบบ ในขณะที่ศูนย์รวมอำนาจทางเศรษฐกิจโลกเคลื่อนย้ายมาสู่เอเชีย ภายใต้สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจโลกซึ่งในช่วงระยะ ๑๐ ปีข้างหน้า จะยังคงได้รับผลกระทบจากปัจจัยสำคัญหลายประการทั้งปัญหา ต่อเนื่องจากวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจโลกในช่วงปี ๒๕๕๑ - ๒๕๕๒ และวิกฤติการณ์ในกลุ่มประเทศยูโรโซนที่ทำให้ระดับหนี้สาธารณะในประเทศต่างๆ เพิ่มสูงขึ้นและกลายเป็นความเสี่ยงต่อความยั่งยืนทางการคลัง ขณะที่จะมีผลพวงต่อเนื่องจากการดำเนินมาตรการขยาย ปริมาณเงินขนาดใหญ่ในสหรัฐฯ ยุโรป และญี่ปุ่น ซึ่งเป็นความเสี่ยงให้ เกิดภาวะเงินเฟ้อได้เมื่อเศรษฐกิจฟื้นตัวเต็มที่ รวมทั้งอาจจะมีความผันผวนของการเคลื่อนย้ายเงินทุนระหว่างประเทศ นอกจากนี้การพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเข้าสู่จุดอิ่มตัวมากขึ้น ขณะที่การพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ที่จะช่วยให้ประสิทธิภาพการผลิตของโลกเพิ่มขึ้นขนานใหญ่และเป็นวงกว้างเช่นที่เคยเกิดขึ้นในช่วงการปฏิวัติอุตสาหกรรม ยังไม่มีแนวโน้มการก่อตัวที่ชัดเจน แต่ก็มีแนวโน้มของการพัฒนาเทคโนโลยีในรูปแบบใหม่ๆ ที่จะเปิดโอกาสสำหรับการพัฒนา เศรษฐกิจรูปแบบใหม่ๆ ซึ่งภายใต้เงื่อนไขดังกล่าว เศรษฐกิจโลกในช่วง ๑๐ ปีข้างหน้ามีแนวโน้มที่จะขยายตัวต่ำกว่าเฉลี่ยร้อยละ ๕.๑ ในช่วง ๕ ปีก่อนวิกฤติเศรษฐกิจโลก (๒๕๔๖ - ๒๕๕๐) ดังนั้น ภายใต้สถานการณ์ที่ตลาดโลกขยายตัวช้า แต่ประเทศต่างๆ ขยายกำลังการผลิตเพื่อยกระดับศักยภาพการผลิต การแข่งขันในตลาดโลกจะมีความรุนแรงขึ้น ขณะเดียวกันการลดลงของประชากรไทยในระยะ ๑๐ - ๑๕ ปี ข้างหน้านี้ จะทำให้ขนาดของตลาดในประเทศขยายตัวช้าลง เงื่อนไขดังกล่าวเป็นความเสี่ยงสำหรับอนาคตของเศรษฐกิจไทยในระยะยาว หากประเทศไทยไม่เร่งปรับโครงสร้างเพื่อแก้ปัญหาจุดอ่อนและเสริมจุดแข็งให้สัมฤทธิ์ผล

ในด้านความมั่นคงของโลกที่กำลังก้าวเข้าสู่ช่วงเปลี่ยนผ่านที่สำคัญ จากการปรับดุลอำนาจของสหรัฐฯ เพื่อพยายามคงบทบาทผู้นำโลกและเพื่อคานอิทธิพลและบทบาทของจีนและรัสเซียที่เพิ่ม มากขึ้นในเอเชียและยุโรปนั้น น่าจะมีผลทำให้บรรยากาศด้านความมั่นคงของโลกในช่วงปี ๒๕๖๐ - ปี ๒๕๗๙ มีลักษณะผสมผสานกันทั้งความร่วมมือและความขัดแย้ง โดยขึ้นอยู่กับปัจจัยผลประโยชน์แห่งชาติทั้งในระดับทวีปภาคีและพหุภาคีเป็นองค์ประกอบสำคัญในการกำหนดนโยบายของประเทศและกลุ่มประเทศ สำหรับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วจะเป็นเงื่อนไขสำคัญสำหรับอนาคตของโลกและประเทศไทยเช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เป็นอัจฉริยะจะกระทบการดำรงชีวิตของคนและทำให้เกิดธุรกิจรูปแบบ ใหม่ รวมทั้งเกิดการเชื่อมต่อและการบรรจบกันของเทคโนโลยีก้าวหน้า อุตสาหกรรม และผลิตภัณฑ์ ซึ่งประเทศไทยจะต้องลงทุนด้านทรัพยากร มนุษย์และการวิจัยให้สามารถพัฒนาเทคโนโลยีสมัยใหม่ได้ เงื่อนไข การผลิตและการบริโภคที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมก็จะเป็นเกณฑ์

มาตรฐานที่กีดกันให้ประเทศไทยต้องปรับเปลี่ยนไปสู่สังคมสีเขียว โดยการพัฒนาและนำเทคโนโลยีสีเขียว มาใช้ก็จะมีส่วนสำคัญและช่วยแก้ปัญหาการลดลงของทรัพยากรต่างๆ รวมทั้งน้ำมันซึ่งแม้ราคาจะลดลงแต่ มีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม จึงต้องผลักดันให้มุ่งสู่การผลิตพลังงานทดแทนในรูปแบบต่างๆ รวมทั้งพืช พลังงานที่อาจจะส่งผลกระทบต่อความมั่นคงทางอาหารของโลก

นอกจากนั้นยังมีข้อจำกัดและความเสี่ยงสำคัญจากการเข้าสู่สังคมสูงวัยของโลก และภาวะภูมิอากาศเปลี่ยนแปลงผันผวนและภาวะโลกร้อน ทั้งนี้โครงสร้างประชากรโลกที่เข้าสู่สังคมสูงวัย แม้จะส่งผลให้เกิดโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ แต่มีความเสี่ยงให้เกิดการแย่งชิงแรงงานและเงินทุนรวมทั้งมีแรง กีดกันต่อการใช้จ่ายงบประมาณด้านสวัสดิการและสาธารณสุขเพิ่มขึ้นในหลายๆ ประเทศ กลายเป็นความ เสี่ยงด้านการคลังที่สำคัญสำหรับภาวะโลกร้อนและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่ผันผวนก่อให้เกิด ภัยธรรมชาติที่ทวีความรุนแรงมากขึ้นนั้นกีดกันให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจ การ ดำรงชีวิต การผลิตและการบริโภคที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ในขณะที่ความพยายามในการกระจาย ความเจริญและการพัฒนาให้มีความทั่วถึงมากขึ้นประกอบกับจำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้น จะส่งผลให้ความ เป็นเมืองเติบโตอย่างต่อเนื่องตามมาด้วย การมีข้อกำหนดของรูปแบบและกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับ ลักษณะการใช้พื้นที่ และความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมภายใต้เงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว การยึดถือ หลักการบริหารจัดการที่ดีทั้งในภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชน การใช้ระบอบประชาธิปไตยและการปฏิบัติให้ เป็นไปตามสิทธิมนุษยชนจะเข้มข้นมากขึ้น

สำหรับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมภายในประเทศไทยนั้น ผลของการพัฒนาตั้งแต่อดีต ถึงปัจจุบันทำให้ประเทศไทยมีระดับการพัฒนาที่สูงขึ้นตามลำดับ โดยถูกจัดอยู่ในกลุ่มประเทศระดับรายได้ ปานกลางมาตั้งแต่ปี ๒๕๓๑ และได้ขยับสูงขึ้นมาอยู่ในกลุ่มบนของกลุ่มประเทศระดับรายได้ปานกลาง ตั้งแต่ปี ๒๕๕๓ และล่าสุดในปี ๒๕๕๗ รายได้ประชาชาติต่อหัวเพิ่มขึ้นเป็น ๕๗,๓๙๒ ดอลลาร์ สรอ.ต่อปี ฐานการผลิตและบริการหลากหลายขึ้นฐานการส่งออกสินค้าอุตสาหกรรมใหญ่ขึ้นมากหลายสาขา การผลิต และบริการสามารถแข่งขันและมีส่วนแบ่งในตลาดโลกสูงขึ้น และสร้างรายได้เงินตราต่างประเทศใน ระดับสูง อาทิ กลุ่มยานยนต์ อิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้า อุตสาหกรรมอาหารสินค้าเกษตร การ ท่องเที่ยว และบริการด้านสุขภาพ ฐานเศรษฐกิจที่ใหญ่ขึ้นส่งผลให้การจ้างงานเพิ่มขึ้นเป็น ๓๘.๑ ล้านคน จากประชากรวัยแรงงาน ๓๘.๖ ล้านคน อัตราการว่างงานเฉลี่ยไม่ถึงร้อยละ ๑ ปัญหาความยากจนจึง ลดลงตามลำดับจากร้อยละ ๒๐.๐ ในปี ๒๕๕๐ เป็นร้อยละ ๑๐.๙ ในปี ๒๕๕๖ คุณภาพชีวิตดีขึ้นในทุก ระดับ โอกาสการได้รับการศึกษา บริการสาธารณสุข บริการสาธารณะและโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ และ ข้อมูลดังกล่าวเป็นข้อมูล GNI per Capita (GDP per Capita อยู่ที่ ๖,๐๔๑ ดอลลาร์ สรอ. (ต่อหัวต่อปี) โดย สศข.การคุ้มครองทางสังคมอื่นๆ รวมถึงการเข้าถึงทรัพยากรต่างๆ มีความครอบคลุมและมีคุณภาพดี ขึ้นตามลำดับในขณะที่เดียวกันประเทศไทยก็มีความเป็นสากลมากขึ้น ความร่วมมือระหว่างประเทศไทยกับ นานาชาติทั้งในรูปของทวิภาคีและพหุภาคีเพื่อเป็นกลไกและช่องทางในการสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของประเทศไทยก็มีความก้าวหน้าไปมาก รวมทั้งกรอบความร่วมมือที่ช่วยทำให้ประเทศไทยสามารถยกระดับมาตรฐานต่างๆ ไปสู่ระดับสากลก็มีความคืบหน้ามากขึ้น

นอกจากนั้น ประสบการณ์ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจและการเงินในปี ๒๕๔๐ - ๒๕๔๑ ได้ส่งผลให้ภาครัฐและภาคเอกชนปรับตัวในการบริหารความเสี่ยงและสร้างภูมิคุ้มกันให้ดีขึ้น ตามแนวคิดการบริหารจัดการที่ดีอันได้แก่การดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส รับผิดชอบและตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบดีขึ้น มีการกำกับดูแลวินัยทางการเงินการคลังที่กำหนดกรอบของความยั่งยืนทางการคลังเป็นแนวปฏิบัติที่ดีขึ้น และฐานะการคลังมีความมั่นคงมากขึ้นและฐานะเงินสำรองระหว่างประเทศอยู่ในระดับสูงมีการปรับปรุงในเรื่องกฎหมาย กฎระเบียบต่างๆให้มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบมากขึ้นมีการสร้างความเป็นธรรมให้กับกลุ่มต่างๆ สามารถคุ้มครองผู้บริโภคและประชาชนจากการถูกเอารัดเอาเปรียบได้ดีขึ้น ช่วยสร้างบรรยากาศของการแข่งขันในตลาด และสนับสนุนให้การดำเนินธุรกิจในประเทศไทยมีความสะดวกคล่องตัวมากขึ้น

แต่ประเทศไทยก็ยังมีจุดอ่อนในเชิงโครงสร้างหลายด้านทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง จุดอ่อนสำคัญของประเทศไทยได้แก่โครงสร้างประชากรสูงอายุมากขึ้นตามลำดับ แต่คุณภาพคนโดยเฉลี่ยยังต่ำและการออมไม่เพียงพอ ประเทศขาดแคลนแรงงานทั้งในกลุ่มทักษะฝีมือสูงและกลุ่มทักษะฝีมือระดับล่าง ผลผลิตภาพแรงงานโดยเฉลี่ยยังต่ำทั้งระบบเศรษฐกิจมีผลผลิตภาพการผลิตรวมต่ำ ต้องอาศัยการเพิ่มปริมาณเป็นแรงขับเคลื่อนหลัก ขณะที่โครงสร้างเศรษฐกิจมีส่วนภาคการค้าระหว่างประเทศต่อขนาดของเศรษฐกิจสูงกว่าเศรษฐกิจภายใน ประเทศมาก จึงมีความอ่อนไหวและผันผวนตามปัจจัยภายนอกเป็นสำคัญ ฐานการผลิตเกษตรและบริการมีผลผลิตภาพการผลิตต่ำโดยที่การใช้องค์ความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อการเพิ่มมูลค่ายังมีน้อย การลงทุนเพื่อการวิจัยและพัฒนาอย่างไม่เพียงพอ การวิจัยที่ดำเนินการไปแล้วไม่ถูกนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์เชิงเศรษฐกิจและสังคมได้อย่างคุ้มค่า การพัฒนานวัตกรรมมีน้อยสำหรับการดำเนินงานและการบริหารจัดการภาครัฐก็ยังขาดการบูรณาการ จึงสิ้นเปลืองงบประมาณการดำเนินงานเพื่อการพัฒนา ขาดความต่อเนื่อง ประสิทธิภาพต่ำ ขาดความโปร่งใส และขาดความรับผิดชอบ ขณะที่ปัญหาคอร์รัปชันมีเป็นวงกว้าง การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์รวมทั้งการบริหารจัดการน้ำยังไม่เป็นระบบ โครงข่ายที่สมบูรณ์และล่าช้า การบังคับใช้กฎหมายยังขาดประสิทธิผลและกฎระเบียบต่างๆ ล้าสมัยไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงคนไทยยังมีปัญหาด้านคุณธรรม จริยธรรม ไม่เคารพสิทธิผู้อื่นและไม่ยึดผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ ขณะที่ความเหลื่อมล้ำและความแตกแยกในสังคมไทยยังเป็นปัญหาที่ทำลายมาก รวมทั้งปัญหาในด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่เผชิญกับภาวะขยะล้นเมืองและสิ่งแวดล้อมเสื่อมโทรมลงในทุกด้าน

ทั้งนี้ ปัจจัยและเงื่อนไขภายในประเทศที่จะส่งผลต่ออนาคตการพัฒนาประเทศไทยที่สำคัญได้แก่ การเปลี่ยนแปลง โครงสร้างประชากรผู้สูงอายุอย่างสมบูรณ์ ในระยะเวลา ๑๕ - ๒๐ ปีต่อจากนี้ไป จะมีนัยยะที่สำคัญยิ่งต่อการพัฒนาประเทศ กำลังคน ในวัยเด็กและวัยแรงงานจะลดลง ผู้สูงอายุจะเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ย่อมส่งผลต่อศักยภาพทางเศรษฐกิจของประเทศ รูปแบบการใช้จ่าย การลงทุน และการออม ตลอดจนค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพ ความมั่นคงทางสังคมและคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ ขณะเดียวกันประเทศไทยก็เผชิญกับข้อจำกัดด้านทรัพยากร ทั้งด้านแรงงานและทรัพยากรธรรมชาติที่มี นัยยะต่อต้นทุนการผลิตและสภาพแวดล้อมความเป็นอยู่ของประชาชน นอกจากนี้ปัญหาความเหลื่อมล้ำในมิติต่างๆ ก็มีนัยยะต่อการสร้างความสามัคคีสมานฉันท์ในสังคม ข้อจำกัดต่อการยกระดับศักยภาพ ทุนมนุษย์ ความ

จำเป็นในการลงทุนเพื่อยกระดับบริการทางสังคมและ โครงสร้างพื้นฐานที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง และการปฏิรูปกฎระเบียบและกฎหมายที่ทำให้เกิดความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำ และที่สำคัญเงื่อนไขจำเป็นที่ต้องปรับตัวคือ การแก้ปัญหาความอ่อนแอของการบริหารราชการแผ่นดิน ที่ทำให้จำเป็นต้องเร่งปฏิรูประบบราชการและการเมืองเพื่อให้เกิดการบริหารราชการที่ดี

โครงสร้างที่เป็นจุดอ่อนและการบริหารจัดการที่ขาดประสิทธิภาพและความโปร่งใสดังกล่าว จะส่งผลให้ประเทศไทย ยิ่งต้องเผชิญกับแรงกดดันและความเสี่ยงมากขึ้นภายใต้สถานการณ์ กระแสโลกาภิวัตน์เข้มข้นขึ้น เป็นโลกไร้พรมแดนอย่างแท้จริง โดยที่การเคลื่อนย้ายของผู้คน สินค้าและบริการ เงินทุน องค์ความรู้ เทคโนโลยี ข้อมูลและข่าวสารต่างๆ เป็นไปอย่างเสรี ส่งผลให้การแข่งขันในตลาดโลกรุนแรงขึ้นโดยที่ประเทศต่างๆ เร่งผลักดันการเพิ่มผลิตภาพและการพัฒนานวัตกรรมเพื่อการแข่งขัน ขณะเดียวกัน ความเสี่ยงและข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพภูมิอากาศผันผวนรุนแรงต่อการดำเนินธุรกิจและการดำเนินชีวิตของผู้คนก็เพิ่มขึ้น กฎเกณฑ์และ กฎระเบียบของสังคมโลกจึงมีความเข้มงวดมากขึ้นทั้งในเรื่องการปลดปล่อยมลพิษ สิทธิมนุษยชน และกฎระเบียบทางการเงิน เป็นต้น เงื่อนไขต่างๆ ดังกล่าวจะเป็นแรงกดดันให้ประเทศไทยต้องปรับตัว และมีการบริหารความเสี่ยงอย่างชาญฉลาดมากขึ้น โดยที่การปรับตัวจะต้องหยั่งรากลึกลงไปถึงการเปลี่ยนแปลงในเชิงโครงสร้างเพื่อแก้จุดอ่อนและควบคู่ไปกับการสร้างกลไกเชิงรุก ให้จุดแข็งของประเทศเป็นประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศ ซึ่งหากไม่สามารถแก้ปัญหา และปฏิรูปให้สัมฤทธิ์ผลได้ในระยะ ๔ - ๕ ปีต่อจากนี้ไป ประเทศไทยจะ สูญเสียความสามารถในการแข่งขัน รายได้เฉลี่ยของประชาชนจะไม่สามารถยกระดับให้ดีขึ้นได้ คุณภาพคนโดยเฉลี่ยจะยังต่ำ และปัญหาความเหลื่อมล้ำจะรุนแรงขึ้น รวมทั้งทรัพยากรจะร่อยหรอเสื่อมโทรมลงไปอีก และในที่สุดการพัฒนาประเทศจะไม่สามารถยั่งยืนไปได้ในระยะยาว

ทั้งนี้เงื่อนไขในปัจจุบันและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตในทุกมิติ จะส่งผลต่ออนาคตการพัฒนาประเทศไทยอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งลักษณะในเชิงโครงสร้างทั้งทางเศรษฐกิจและสังคมภายในประเทศทั้งที่เป็นจุดแข็งและเป็นจุดอ่อนที่จะต้องเผชิญ และผสมผสานกับปัจจัยภายนอกและก่อให้เกิดทั้งโอกาสและความเสี่ยงในหลากหลายมิติ การที่ประเทศไทยจะสามารถแสวงหาโอกาสจากการพัฒนาของโลกและรับมือกับภัยคุกคามเหล่านี้ได้นั้น จำเป็นจะต้องมีการวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างรอบด้าน ขณะเดียวกันต้องวิเคราะห์ศักยภาพภายในประเทศ เพื่อเตรียมความพร้อมของประเทศต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น โดยที่ประเทศไทยต้องปฏิรูปและปรับเปลี่ยนอย่างเป็นระบบขนานใหญ่เพื่อให้โครงสร้างทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเหมาะสมกับภูมิทัศน์ใหม่ของโลก ยืดหยุ่นปรับตัวได้เร็ว สามารถรับมือกับความเสี่ยงและภัยคุกคาม แบบใหม่ได้ และสามารถอาศัยโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงบริบทโลกมาสร้างประโยชน์สุขให้กับคนในชาติได้ ไม่ว่าจะเป็นการปรับโครงสร้าง เศรษฐกิจและสังคม การลงทุนเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ การปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรมการดำรงชีวิต การทำงาน และการเรียนรู้ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในการดำเนินการร่วมกันอย่างเป็นเอกภาพ มีการจัดลำดับความสำคัญ และแบ่งหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจนของผู้ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหานั้นๆ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะต้องกำหนดเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศในระยะยาว เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการ

พัฒนาประเทศและกรอบการทำงานของภาคส่วนต่างๆ เพื่อให้ขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

ดังนั้นจึงจำเป็นต้องกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมเพื่อแก้ไขจุดอ่อนและเสริมจุดแข็งให้เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ เพื่อให้บรรลุซึ่งเป้าหมายการสร้างและรักษาไว้ซึ่งผลประโยชน์แห่งชาติในการที่จะให้ประเทศไทยมีความมั่นคงในทุกด้าน คนในชาติมีคุณภาพชีวิตที่ดีและมั่งคั่ง และประเทศสามารถพัฒนาไปได้อย่างยั่งยืน ทั้งนี้ การวิเคราะห์ให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัด รวมทั้งความเสี่ยงของประเทศ จะนำไปสู่การกำหนดตำแหน่ง เชิงยุทธศาสตร์และเป้าหมายของประเทศที่ชัดเจนและได้รับการยอมรับร่วมกันในสังคมไทยที่จะส่งผลให้เกิดการผนึกกำลังและระดมทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ในการขับเคลื่อนการพัฒนาไปในทิศทางที่ สอดคล้องกัน การดำเนินการมีบูรณาการและเป็นเอกภาพภายใต้การมองภาพอนาคตของประเทศที่เป็นภาพเดียวกัน

อย่างไรก็ตามในช่วงที่ผ่านมา ประเทศไทยมิได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ประเทศ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ของประเทศในระยะยาว การบริหารราชการแผ่นดินของฝ่ายบริหารจึงให้ความสำคัญกับนโยบายพรรคการเมืองหรือนโยบายของรัฐบาล ซึ่งเมื่อมีการเปลี่ยนรัฐบาลก็ทำให้การดำเนินนโยบายขาดความต่อเนื่อง ถือเป็น การสูญเสียโอกาสและสิ้นเปลืองทรัพยากรของประเทศ ดังนั้นเพื่อเป็นการปฏิรูประบบการบริหารราชการแผ่นดินของประเทศไทยให้มีเป้าหมายการพัฒนาในระยะยาว และเพื่อเป็นการกำหนดให้ฝ่ายบริหารมีความรับผิดชอบที่จะต้องขับเคลื่อนประเทศไปสู่เป้าหมายที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน และเป็นเอกภาพ ประเทศไทยจำเป็นต้องมี “ยุทธศาสตร์ชาติ” ซึ่งภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเทศไทยต้องปฏิรูปและปรับเปลี่ยนอย่างเป็นระบบขนานใหญ่ เพื่อให้โครงสร้างทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเหมาะสมกับภูมิทัศน์ใหม่ของโลก ยืดหยุ่นปรับตัวได้เร็ว สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงและความคุกคามแบบใหม่ได้ และสามารถอาศัยโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงบริบทโลกมาสร้างประโยชน์สุขให้กับคนในชาติได้ จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ของประเทศ และทิศทางในการขับเคลื่อนประเทศให้สอดคล้องกับประเด็นการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายต่างๆ ของบริบทโลก และ บริบทการพัฒนาภายในประเทศ

การกำหนดให้มี “ยุทธศาสตร์ชาติ” เพื่อเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศในระยะยาว พร้อมกับการปฏิรูปและการพัฒนา ระบบและกลไกการบริหารราชการแผ่นดินในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจังจะช่วยยกระดับคุณภาพของประเทศไทยในทุกภาคส่วน และนำพาประเทศไทยให้หลุดพ้นหรือบรรเทาความรุนแรงของสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ทั้งปัญหาทางเศรษฐกิจ ปัญหาความเหลื่อมล้ำ ปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน และ ปัญหาความขัดแย้งในสังคม รวมถึงสามารถรับมือกับภัยคุกคามและบริหารจัดการกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และสามารถเปลี่ยนผ่านประเทศไทยไปพร้อมๆ กับการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ใหม่ของโลกได้ ซึ่งจะทำให้ประเทศไทยยังคงรักษาบทบาทสำคัญในเวทีโลก สามารถดำรงรักษาความเป็นชาติที่มีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ สังคม และ วัฒนธรรม และคนไทยในประเทศมีความสุขอย่างถ้วนหน้ากัน

สาระสำคัญของยุทธศาสตร์ชาติซึ่งคณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ กำลังดำเนินการยก ร่างอยู่ในขณะนี้ นั้น จะประกอบด้วย วิสัยทัศน์และเป้าหมายของชาติที่คนไทยทุกคนต้องการบรรลุร่วมกัน

รวมทั้งนโยบายแห่งชาติและมาตรการเฉพาะ ซึ่งเป็นแนวทาง ทิศทาง และวิธีการที่ทุกองค์กรและคนไทยทุกคนต้องมุ่งดำเนินการไปพร้อมกันอย่างประสานสอดคล้อง เพื่อให้บรรลุซึ่งสิ่งที่คนไทยทุกคนต้องการ คือ ประเทศไทยมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ในทุกสาขาของกำลังอำนาจแห่งชาติ อันได้แก่ การเมืองภายในประเทศ การเมืองต่างประเทศ เศรษฐกิจ สังคมจิตวิทยา การทหาร วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การพลังงาน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร

๒.๒ วิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืนเป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจในยุทธศาสตร์ชาติฉบับนี้ ได้อธิบายคำว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” ไว้แล้ว ซึ่งครอบคลุมความหมายในทุกมิติของประเทศพัฒนาแล้วพอเพียง” หรือเป็นคติพจน์ประจำชาติว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” ทั้งนี้วิสัยทัศน์ดังกล่าวจะต้องสนองต่อผลประโยชน์แห่งชาติอัน ได้แก่การมีเอกราช อธิปไตย และบูรณภาพแห่งเขตอำนาจรัฐ การดำรงอยู่อย่างมั่นคง ยั่งยืนของสถาบันหลักของชาติ การดำรงอยู่อย่างมั่นคงของชาติและประชาชนจากภัยคุกคามทุกรูปแบบ การอยู่ร่วมกันในชาติอย่างสันติสุขเป็นปึกแผ่นมีความมั่นคงทางสังคม ท่ามกลาง พหุสังคมและการมีเกียรติและศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ความเจริญเติบโตของชาติความเป็นธรรมและความอยู่ดีมีสุขของประชาชนความยั่งยืนของฐานทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อม ความมั่นคงทางพลังงานและอาหาร ความสามารถในการรักษาผลประโยชน์ของชาติภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมระหว่างประเทศ และการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ ประสานสอดคล้องกันด้านความมั่นคงในประชาคมอาเซียนและประชาคมโลกอย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี ไม่เป็นภาระของโลกและสามารถก้าวไกลประเทศที่มีศักยภาพทางเศรษฐกิจที่ดีเยี่ยมกว่า

แนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ปีของรัฐบาล

๑. กลไกการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนา

ยุทธศาสตร์ชาติจะเป็นแผนแม่บทหลักในการพัฒนาประเทศเพื่อให้ส่วนราชการและหน่วยงานต่างๆ ใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศในด้านต่างๆ อาทิ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนเฉพาะด้านต่างๆ เช่น ด้านความมั่นคง เศรษฐกิจ การศึกษา ศิลปวัฒนธรรม ฯลฯ แผนปฏิบัติการในระดับกระทรวงและในระดับพื้นที่ที่มีความสอดคล้องกันตามห้วงเวลา

นอกจากนี้ยุทธศาสตร์ชาติจะใช้เป็นกรอบในการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรอื่นๆ ของประเทศ เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างมีเอกภาพให้บรรลุเป้าหมาย โดยจะต้องอาศัยการประสานความร่วมมือจากหลายภาคส่วน ภายใต้ระบบประชาธิปไตย คือ ความร่วมมือของภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชนและประชาสังคม ทั้งนี้ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยจะได้มีการกำหนดเกี่ยวกับบทบาทของยุทธศาสตร์ชาติและแนวทางในการนำยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติ เพื่อที่ส่วนราชการและหน่วยงานต่างๆ จะสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องและบูรณาการ

๒. การขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และสร้างความสามัคคี

ปรองดอง (พิชิตธรรม กิติคุณ, ๒๕๖๐: ๑-๙)

จากการที่คณะรักษาความสงบแห่งชาติได้กำหนดนโยบายการปฏิรูปประเทศในด้านต่างๆ การรักษาความสงบเรียบร้อย และการสร้างความสามัคคีปรองดองขึ้นในระยะแรก เพื่อเตรียมการไปสู่การกำหนด ยุทธศาสตร์ชาติระยะยาว ซึ่งจะทำให้ประชาชนทราบถึงเป้าหมายและทิศทางการพัฒนา และการแก้ปัญหา ประเทศในช่วงเวลาต่างๆ ได้อย่างชัดเจน ครั้นเมื่อมอบให้รัฐบาลรับไปดำเนินการในระยะที่สอง สภาปฏิรูปแห่งชาติ สภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ และภาคส่วนต่างๆ ได้ส่งเรื่องและข้อเสนอให้แก่คณะรักษาความสงบแห่งชาติ และรัฐบาลรับไปพิจารณาดำเนินการเป็นจำนวนมาก ซึ่งคณะรักษาความสงบแห่งชาติและรัฐบาลควรนำเรื่อง และข้อเสนอเหล่านั้นมาพิจารณาอย่างเป็นระบบ มีการถกแถลง จัดลำดับความสำคัญและความเป็นไปได้ ไปพลางก่อน เพราะเป็นเรื่องที่จะต้องดำเนินการอยู่ แล้วภายหลังการประกาศใช้รัฐธรรมนูญฉบับใหม่ อีกทั้งยังต้องรอการตรากฎหมาย และการใช้เวลารับฟังความเห็นจากประชาชนเพื่อยกร่างแผนการปฏิรูปประเทศ และยุทธศาสตร์ชาติอีกระยะหนึ่ง ซึ่งรัฐธรรมนูญฉบับใหม่ได้บัญญัติว่า ในระหว่างนี้ให้หน่วยงานของรัฐ ดำเนินการโดยอาศัยหน้าที่และอำนาจที่มีอยู่แล้วไปพลางก่อน เพื่อจะส่งต่อให้รัฐบาลและองค์กรที่มีหน้าที่ ความรับผิดชอบรับไปดำเนินการในระยะที่สามต่อไป

เมื่อหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติได้พิจารณาแล้วเห็นว่า เพื่อให้รัฐบาลสามารถดำเนินการได้ ไปพลางก่อน สมควรกำหนดกลไกขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และสร้างความสามัคคี ปรองดอง ดังนี้

๒.๑ บูรณาการการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ และสร้างความสามัคคี ปรองดอง เพื่อให้ สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญ ยุทธศาสตร์ แผนต่างๆ ของชาติ และนโยบายของคณะรักษาความสงบแห่งชาติและ คณะรัฐมนตรีซึ่งได้ประกาศให้สาธารณชนทราบแล้ว

๒.๒ ขับเคลื่อนภารกิจที่จำเป็นและที่ประชาชนรอคอยให้ดำเนินต่อไปได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ชอบด้วยกฎหมาย ผู้ปฏิบัติมีความรับผิดชอบร่วมกัน ปราศจากการทุจริต และเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

๒.๓ เชื่อมโยงการทำงานกับสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ และสภานิติบัญญัติแห่งชาติ อันจะเป็นประโยชน์ต่อประชาชนและการปฏิรูปในด้านต่างๆ

ทั้งนี้หัวหน้ารักษาความสงบแห่งชาติได้อาศัยอำนาจตามมาตรา ๔๔ ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) พุทธศักราช ๒๕๕๗ โดยความเห็นชอบของคณะรักษาความสงบแห่งชาติจึงได้ออกคำสั่งที่ ๓/๒๕๖๐ เรื่อง การขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และสร้างความสามัคคี ปรองดอง เพื่อกำหนดให้มีกลไกขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และสร้างความสามัคคี ปรองดอง ดังนี้

๑. คณะกรรมการบริหารราชการแผ่นดินตามกรอบการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้าง ความสามัคคีปรองดอง (ป.ย.ป.)

๒. คณะกรรมการบริหารราชการแผ่นดินเชิงยุทธศาสตร์ คณะกรรมการเตรียมการปฏิรูปประเทศ คณะกรรมการเตรียมการยุทธศาสตร์ชาติ และคณะกรรมการเตรียมการเพื่อสร้างความสามัคคีปรองดอง

๓. คณะที่ปรึกษาของคณะกรรมการบริหารราชการแผ่นดินตามกรอบการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง

๔. สำนักงานบริหารนโยบายของนายกรัฐมนตรี

๕. การประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความรับรู้และความเข้าใจ รายละเอียดดังต่อไปนี้

๑. คณะกรรมการบริหารราชการแผ่นดินตามกรอบการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคี ปรองดอง (ป.ย.ป.) ประกอบด้วย

๑.๑ นายกรัฐมนตรี	เป็นประธาน
๑.๒ รองนายกรัฐมนตรี	เป็นกรรมการ
๑.๓ รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี	เป็นกรรมการ
๑.๔ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง	เป็นกรรมการ
๑.๕ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย	เป็นกรรมการ

ทั้งนี้ให้นายกรัฐมนตรีตั้งเลขานุการ ๑ คน จากกรรมการก็ได้ และแต่งตั้งผู้ช่วยเลขานุการตามความเหมาะสม สำหรับในการประชุมนั้น เมื่อมีการพิจารณาเรื่องเกี่ยวกับหน่วยงานใด นายกรัฐมนตรีอาจให้รัฐมนตรีที่บังคับบัญชาหรือกำกับดูแลการบริหารราชการของหน่วยงานที่มีการพิจารณาเรื่องที่เกี่ยวข้อง หรือเชิญประธานสภานิติบัญญัติแห่งชาติหรือประธานสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศเข้าร่วมประชุมในฐานะกรรมการเฉพาะวาระนั้น และให้เลขาธิการนายกรัฐมนตรี เลขาธิการคณะรัฐมนตรี เลขาธิการคณะกรรมการ กฤษฎีกา เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ และโฆษก ประจำสำนักนายกรัฐมนตรีเข้าประชุมด้วยในฐานะผู้ให้ข้อมูลด้านการบริหาร กฎหมาย แผนพัฒนา บุคลากร ระบบราชการ และงบประมาณ

๒. คณะกรรมการบริหารราชการแผ่นดินเชิงยุทธศาสตร์ คณะกรรมการเตรียมการปฏิรูปประเทศ คณะกรรมการเตรียมการยุทธศาสตร์ชาติ และคณะกรรมการเตรียมการเพื่อสร้างความสามัคคีปรองดอง การพิจารณากลับกรองเรื่องเสนอคณะกรรมการบริหารราชการแผ่นดินตามกรอบการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดองจะมีคณะกรรมการ ๔ คณะ มีหน้าที่และอำนาจกลับกรอง ตรวจสอบ กำหนด เสนอแนะ จัดลำดับความสำคัญ พิจารณาความเป็นไปได้ และติดตามการดำเนินการ ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน การปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ หรือการสร้างความสามัคคีปรองดอง

ในส่วนที่เกี่ยวข้องตามที่นายกรัฐมนตรีกำหนด และอาจแต่งตั้งคณะอนุกรรมการหรือคณะทำงานได้ โดยแต่ละคณะ มีหน้าที่ดังนี้

คณะกรรมการมีหน้าที่

๑. คณะกรรมการบริหารราชการแผ่นดินเชิงยุทธศาสตร์ พิจารณากลับกรองเรื่อง โครงการ หรือแนวทาง การแก้ปัญหาต่างๆ ในเชิงยุทธศาสตร์และใน ลักษณะบูรณาการเพื่อการขับเคลื่อนที่รวดเร็ว
๒. คณะกรรมการเตรียมการปฏิรูปประเทศ เตรียมการเกี่ยวกับการปฏิรูปประเทศในด้าน หรือ ประเด็นต่างๆ
๓. คณะกรรมการเตรียมการยุทธศาสตร์ชาติ เตรียมการเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติ
๔. คณะกรรมการเตรียมการเพื่อสร้างความสามัคคี ประองตอง เตรียมการเกี่ยวกับการสร้างความสามัคคีประองตอง

คณะกรรมการบริหารราชการแผ่นดินเชิงยุทธศาสตร์ คณะกรรมการบริหารราชการแผ่นดินเชิงยุทธศาสตร์มีหน้าที่พิจารณากลับกรองเรื่อง โครงการ หรือ แนวทางการแก้ปัญหาต่างๆ ในเชิงยุทธศาสตร์และในลักษณะบูรณาการเพื่อการขับเคลื่อนที่รวดเร็ว โดยแบ่ง การกลั่นกรองออกเป็น ๓ ภารกิจ คือ

๑. การกลั่นกรองการขับเคลื่อนภารกิจปกติ (Function)
๒. การกลั่นกรองการขับเคลื่อนภารกิจเชิงพื้นที่หรือกลุ่มภารกิจ (Area)
๓. การกลั่นกรองการขับเคลื่อนภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ (Agenda) สำหรับภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ จัดระดับความรับผิดชอบในการดำเนินการเพื่อการทำงานที่ประสาน เชื่อมโยงกันเป็น ๓ ระดับ ดังนี้

๓.๑ ระดับหน่วยงานหรือกลุ่มงานที่เกี่ยวข้อง ให้รัฐมนตรีผู้รับผิดชอบแต่ละกระทรวง หรือ หน่วยงานบังคับบัญชาหรือกำกับดูแลการบริหารราชการแผ่นดินในส่วนของตนหรือที่ตนเป็น หน่วยงานหลัก ให้เป็นไปโดยเรียบร้อยในลักษณะบูรณาการ โดยใช้กลไกการบริหารราชการแผ่นดิน การร่วมมือและประสานงานกับรัฐมนตรีและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับภารกิจนั้นๆ การบริหารงบประมาณ การบริหารงาน บุคคล และอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย มติคณะรัฐมนตรี และระเบียบราชการที่เกี่ยวข้อง

๓.๒ ระดับกำกับการบริหารราชการ ให้รองนายกรัฐมนตรีผู้รับผิดชอบการกำกับดูแลการบริหาร ราชการแผ่นดิน ดังนี้

๓.๒.๑ กำกับการบริหารราชการกระทรวงและหน่วยงานต่างๆ ตามคำสั่งที่ คณะรัฐมนตรี หรือนายกรัฐมนตรีมอบหมายหรือมอบอำนาจ

๓.๒.๒ สั่งและปฏิบัติราชการในฐานะเจ้ากระทรวงหรือเจ้าสังกัดหน่วยงานต่างๆ ตามคำสั่งที่คณะรัฐมนตรีหรือนายกรัฐมนตรีมอบหมายหรือมอบอำนาจ

๓.๒.๓ ปฏิบัติหน้าที่ ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ หรือกรรมการใน คณะกรรมการต่างๆ ตามคำสั่งที่คณะรัฐมนตรีหรือ นายกรัฐมนตรีมอบหมายหรือมอบอำนาจ

๓.๒.๔ ปฏิบัติหน้าที่ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ หรือกรรมการใน คณะกรรมการขับเคลื่อนและปฏิรูปการบริหารราชการแผ่นดินคณะต่างๆ ตามคำสั่งนายกรัฐมนตรี

๓.๒.๕ กำกับติดตามการปฏิบัติราชการในภูมิภาค ในจังหวัด กลุ่มจังหวัด หรือเขต ตรวจราชการที่นายกรัฐมนตรี มอบหมาย

๓.๒.๖ รับผิดชอบ ขับเคลื่อน หรือติดตามความคืบหน้าโครงการ แผนงาน ยุทธศาสตร์ หรือประเด็น ปัญหาเฉพาะเรื่องตามที่คณะรัฐมนตรีหรือนายกรัฐมนตรีมอบหมาย และ

๓.๒.๗ รับผิดชอบ ขับเคลื่อน หรือกำกับ ดูแลกลุ่มงาน (Cluster) ในลักษณะบูรณาการ เช่น การบูรณาการกลุ่มกระทรวง งบประมาณหรือกลุ่มภารกิจ ตามที่คณะรัฐมนตรีหรือนายกรัฐมนตรีมอบหมาย

๓. ระดับบัญชาการ นายกรัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีอาจสั่งการให้นำเรื่องที่มีปัญหาอุปสรรค หรือจำเป็นต้องขับเคลื่อนให้บังเกิดผลสัมฤทธิ์ในเชิงยุทธศาสตร์โดยเร็ว เข้าพิจารณากลับกรองในคณะกรรมการบริหารราชการแผ่นดินเชิงยุทธศาสตร์ในระดับบัญชาการก่อนเสนอคณะกรรมการบริหารราชการแผ่นดินตามกรอบการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง หรือจะเสนอคณะกรรมการบริหารราชการแผ่นดินตามกรอบการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคี ปรองดองพิจารณาโดยตรงก็ได้

การที่หัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติได้ออกคำสั่ง ที่ ๓/๒๕๖๐ เรื่อง การขับเคลื่อนการปฏิรูป ประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความปรองดอง ลงวันที่ ๑๗ มกราคม พุทธศักราช ๒๕๖๐ กำหนดให้มี คณะกรรมการต่างๆ จำนวน ๔ คณะ เพื่อพิจารณากลับกรองเรื่องเสนอคณะกรรมการบริหารราชการแผ่นดิน ตามกรอบการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความปรองดอง (ป.ย.ป.) โดยแต่ละคณะให้ ประกอบด้วยบุคคลตามจำนวนและรายชื่อที่นายกรัฐมนตรีกำหนด และให้ประธานสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ประธานสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ และรองประธานสภานิติบัญญัติแห่งชาติและรองประธานสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศคนหนึ่ง ตามที่ประธานสภามอบหมายเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง ในคณะกรรมการเตรียมการปฏิรูปประเทศ คณะกรรมการเตรียมการยุทธศาสตร์ชาติ คณะกรรมการเตรียมการเพื่อสร้างความสามัคคี ปรองดอง นายกรัฐมนตรีได้อาศัยอำนาจตามความในข้อ ๔ วรรคสองของคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ ๓/๒๕๖๐ ออกคำสั่งนายกรัฐมนตรี ที่ ๗/๒๕๖๐ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณากลับกรอง เรื่องเสนอคณะกรรมการบริหารราชการแผ่นดินตามกรอบการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง โดยกำหนดให้คณะกรรมการต่างๆ มีองค์ประกอบ ดังนี้

๑. คณะกรรมการบริหารราชการแผ่นดินเชิงยุทธศาสตร์ มี ๑๕ คน ประกอบด้วย

นายกรัฐมนตรี	เป็นประธานกรรมการ
นายสมคิด จาตุศรีพิทักษ์ รองนายกรัฐมนตรี	เป็นรองประธานกรรมการคนหนึ่ง
นายวิษณุ เครืองาม รองนายกรัฐมนตรี	เป็นรองประธานกรรมการคนที่สอง

มีที่ปรึกษาและกรรมการ ๒ คน และกรรมการอื่นอีก ๑๐ คน

๒. คณะกรรมการเตรียมการปฏิรูปประเทศ มี ๑๕ คน ประกอบด้วย

นายกรัฐมนตรี	เป็นประธานกรรมการ
พลเอก ณะศักดิ์ ปิฎิมาประกร รองนายกรัฐมนตรี	เป็นรองประธานกรรมการคนหนึ่ง
พลเรือเอก ณะรงค์ พิพัฒน์นาศัย รองนายกรัฐมนตรี	เป็นรองประธานกรรมการคนที่สอง

มีที่ปรึกษาและกรรมการ ๔ คน และกรรมการอื่นอีก ๘ คน

๓. คณะกรรมการเตรียมการยุทธศาสตร์ชาติ มี ๑๔ คน ประกอบด้วย
 นายกรัฐมนตรี เป็นประธานกรรมการ
 พลอากาศเอก ประจิน จั่นตอง รองนายกรัฐมนตรี เป็นรองประธานกรรมการ
 มีที่ปรึกษาและกรรมการ ๔ คน และกรรมการอื่นอีก ๘ คน
๔. คณะกรรมการเตรียมการเพื่อสร้างความสามัคคีปรองดอง มี ๒๘ คน ประกอบด้วย
 นายกรัฐมนตรี เป็นประธานกรรมการ
 พลเอก ประวิตร วงษ์สุวรรณ รองนายกรัฐมนตรี เป็นรองประธานกรรมการ
 มีที่ปรึกษาและกรรมการ ๘ คน และกรรมการอื่นอีก ๒๓ คน

อนึ่งนายกรัฐมนตรีจะสั่งการให้พิจารณาหรือติดตามความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรคในเรื่องใด ซึ่งเสนอมาจากคณะกรรมการบริหารราชการแผ่นดินเชิงยุทธศาสตร์ คณะกรรมการเตรียมการปฏิรูปประเทศ คณะกรรมการเตรียมการยุทธศาสตร์ชาติ คณะกรรมการเตรียมการเพื่อสร้างความสามัคคีปรองดอง หรือให้ นำเรื่องใดมาพิจารณาโดยตรง แล้วเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาต่อไปก็ได้ ทั้งนี้หากมติของคณะกรรมการบริหารราชการแผ่นดินตามกรอบการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง คณะกรรมการบริหารราชการแผ่นดินเชิงยุทธศาสตร์ คณะกรรมการเตรียมการปฏิรูปประเทศ คณะกรรมการเตรียมการยุทธศาสตร์ชาติ คณะกรรมการเตรียมการเพื่อสร้างความสามัคคีปรองดอง เกี่ยวข้องกับงานในอำนาจหน้าที่ของสภานิติบัญญัติแห่งชาติ หรือสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ให้แจ้งประธานสภานิติบัญญัติแห่งชาติหรือประธานสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศทราบ

๕. คณะที่ปรึกษาของคณะกรรมการบริหารราชการแผ่นดินตามกรอบการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง มีจำนวนและรายชื่อตามที่นายกรัฐมนตรีกำหนดซึ่งประกอบด้วย

๕.๑ ผู้ทรงคุณวุฒิจากภาคเอกชน ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งในคณะกรรมการร่วมภาครัฐและเอกชน (กรอ.)

๕.๒ คณะกรรมการหรือคณะทำงานสานการพัฒนามาตามนโยบายประชารัฐ

๕.๓ ผู้ทรงคุณวุฒิจากภาครัฐและอื่นๆ

ทั้งนี้เมื่อวันที่ ๒๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐ นายกรัฐมนตรีได้ลงนามแต่งตั้งที่ปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิของ คณะกรรมการทั้ง ๔ คณะ ภายใต้คณะกรรมการบริหารราชการแผ่นดินตามกรอบการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง เพื่อให้การดำเนินงานของคณะกรรมการแต่ละคณะ เป็นไปอย่างรอบคอบและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จำนวน ๓๙ คน ดังนี้

๑. คณะกรรมการบริหารราชการแผ่นดินเชิงยุทธศาสตร์ มีที่ปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๖ คน ได้แก่

- ๑.๑) นายกานต์ ตระกูลฮุน
- ๑.๒) นายชาติศิริ โสภณพนิช
- ๑.๓) นายรังสรรค์ ศรีวรศาสตร์
- ๑.๔) นายวิโร ไท สันติประภพ

๑.๕ นางสาวร้อยทิพย์ ไตรสุทธิ์

๑.๖ นายอำพล จินดาวัฒนะ

คำสั่งนายกรัฐมนตรี ที่ ๘/๒๕๖๐ เรื่อง แต่งตั้งที่ปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิของคณะกรรมการแต่
ละคณะภายใต้คณะ กรรมการบริหารราชการแผ่นดินตามกรอบการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และ
การสร้างควมสามัคคีปรองดอง ลงวันที่ ๒๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐

๒. คณะกรรมการเตรียมการปฏิรูปประเทศ มีที่ปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑๔ คน ได้แก่

๒.๑ นายศุภจิต นาครทรรพ

๒.๒ นายจเด็จ อินสว่าง

๒.๓ นายไชยา ยิ้มวิไล

๒.๔ นายเดช บุญนาค

๒.๕ นายเทียนฉาย กีระนันทน์

๒.๖ นายบวรศักดิ์ อุวรรณโณ

๒.๗ นายบัณฑิต ล่ำซำ

๒.๘ นางเบญจวรรณ สร้างนิทร

๒.๙ นายประมนต์ สุธีวงศ์

๒.๑๐ นายปิติพงศ์ พึ่งบุญ ณ อยุธยา

๒.๑๑ นางผาณิต นิติทัณฑ์ประภาศ

๒.๑๒ นางมิ่งขวัญ วิชยารังสฤษฏ์

๒.๑๓ นายศักรินทร์ ภูมิรัตน

๒.๑๔ พล.ต.อ.เอก อังสนานนท์

๓. คณะกรรมการเตรียมการยุทธศาสตร์ชาติ มีที่ปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑๖ คน ได้แก่

๓.๑ นพ.กำจร ตติยกวี

๓.๒ นายกิตติชัย ไตรรัตนศิริชัย

๓.๓ นพ.เฉลิมชัย บุญยะลีพรรณ

๓.๔ นายชาติชาย ณ เชียงใหม่

๓.๕ นายชูศักดิ์ ลิมสกุล

๓.๖ นพ.ณรงค์ศักดิ์ อังคะสุวพลา

๓.๗ นายบัณฑิต เอื้ออาภรณ์

๓.๘ นายประพัฒน์ ปัญญาชาติรักษ์

๓.๙ นายประสาร ไตรรัตน์วรกุล

๓.๑๐ นายพงศ์ไพบยม วาศภูติ

๓.๑๑ นายวรากรณ์ สามโกเศศ

๓.๑๒ นายศุภชัย พานิชภักดิ์

๓.๑๓ นายสมคิด เลิศไพฑูรย์

๓.๑๔ นายสมชัย ฤชุพันธุ์

๓.๑๕ นพ.อาวุธ ศรีศุกรี

๓.๑๖ นพ.อุดม คชินทร

๔. คณะกรรมการเตรียมการเพื่อสร้างความสามัคคีปรองดอง มีที่ปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิ
จำนวน ๓ คน ได้แก่

๔.๑ นายชงทอง จันทรางศุ

๔.๒ นายอัชพร จารุจินดา

๔.๓ พล.อ.เอกชัย ศรีวิลาศ

๕. สำนักงานบริหารนโยบายของนายกรัฐมนตรี สำนักงานบริหารนโยบายของ
นายกรัฐมนตรีเป็นหน่วยงานภายในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี โดยนายกรัฐมนตรีเป็นผู้แต่งตั้ง
ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารนโยบายของนายกรัฐมนตรี ขึ้นตรงต่อเลขาธิการ นายกรัฐมนตรี โดยทำ
หน้าที่ประสานกับเลขานุการคณะกรรมการบริหารราชการแผ่นดินตามกรอบ การปฏิรูปประเทศ
ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง ในการขับเคลื่อนงานต่างๆ ให้บังเกิดผลสัมฤทธิ์ ซึ่ง
สำนักงานบริหารนโยบายของนายกรัฐมนตรีมีหน้าที่ ดังนี้

๕.๑ กลั่นกรอง ตรวจสอบ ประเมินผล กำหนดตัวชี้วัด และติดตามความก้าวหน้าในการ
ดำเนินการ ตามมติของ

๕.๑.๑ คณะกรรมการบริหารราชการแผ่นดินตามกรอบการปฏิรูปประเทศ
ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง

๕.๑.๒ คณะกรรมการบริหารราชการแผ่นดินเชิงยุทธศาสตร์

๕.๑.๓ คณะกรรมการ เตรียมการปฏิรูปประเทศ

๕.๑.๔ คณะกรรมการเตรียมการยุทธศาสตร์ชาติ และ

๕.๑.๕ คณะกรรมการเตรียม การเพื่อสร้างความสามัคคีปรองดอง หรือตามที่
นายกรัฐมนตรีมอบหมาย

๕.๒ ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการสร้างความรับรู้ความเข้าใจแก่ประชาชน โดย
มุ่งเน้น

๕.๒.๑ ภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ (Agenda) และ

๕.๒.๒ ภารกิจเชิงบูรณาการตามพื้นที่หรือกลุ่มภารกิจ (Area)

๕.๓ ปฏิบัติหน้าที่ในทางวิชาการและธุรการให้แก่

๕.๓.๑ คณะกรรมการบริหารราชการแผ่นดินตาม กรอบการปฏิรูปประเทศ
ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง

๕.๓.๒ เลขานุการคณะกรรมการ บริหารราชการแผ่นดินตามกรอบการปฏิรูปประเทศ
ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง

๕.๓.๓ คณะกรรมการบริหารราชการแผ่นดินเชิงยุทธศาสตร์

๕.๓.๔ คณะกรรมการเตรียมการปฏิรูปประเทศ

๕.๓.๕ คณะกรรมการเตรียมการยุทธศาสตร์ชาติ

๕.๓.๖ คณะกรรมการเตรียมการเพื่อสร้างความสามัคคีปรองดอง

๕.๓.๗ คณะอนุกรรมการหรือคณะทำงานต่างๆ

ทั้งนี้ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีจะดำเนินการดังต่อไปนี้ ให้สำนักงานบริหารนโยบายของ นายกรัฐมนตรี

๑. จัดเจ้าหน้าที่ งบประมาณ สถานที่ทำงาน อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานให้สำนักงานบริหารนโยบายของนายกรัฐมนตรี และสามารถเบิกจ่ายงบประมาณได้ตามที่คณะกรรมการบริหาร ราชการแผ่นดินตามกรอบการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดองกำหนดโดย ความเห็นชอบของกระทรวงการคลัง

๒. รับโอนทรัพย์สินของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานสภาพัฒนาการเมือง และสำนักงานคณะกรรมการปฏิรูปกฎหมายมาดูแลรักษา ใช้สอย

๓. รับโอนข้าราชการและเจ้าหน้าที่ ของสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานสภาพัฒนาการเมือง และสำนักงานคณะกรรมการปฏิรูปกฎหมาย และส่วนราชการหรือหน่วยงานอื่น ตลอดจนจ้างผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมมาบรรจุ แต่งตั้ง หรือปฏิบัติงานในสำนักงานบริหารนโยบายของ นายกรัฐมนตรี

การประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความรับรู้และความเข้าใจ โฆษกประจำสำนักนายกรัฐมนตรีเป็นผู้รับผิดชอบในการสร้างความรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารราชการแผ่นดิน ตามกรอบการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง คณะกรรมการบริหารราชการแผ่นดินเชิงยุทธศาสตร์ คณะกรรมการเตรียมการปฏิรูปประเทศ คณะกรรมการเตรียมการยุทธศาสตร์ชาติ คณะกรรมการเตรียมการ เพื่อสร้างความสามัคคีปรองดอง และสำนักงานบริหารนโยบายของนายกรัฐมนตรี โดยทำหน้าที่ประสานกับ โฆษกหรือผู้รับผิดชอบด้านการประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กรมประชาสัมพันธ์ และสื่อต่างๆ ของรัฐทุกประเภท รวมทั้งการประสานกับสำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์และหน่วยงานอื่นๆ เพื่อสร้างสื่อความรู้และความเข้าใจ

การดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารราชการแผ่นดินตามกรอบการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง คณะกรรมการบริหารราชการแผ่นดินตามกรอบการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดองได้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งแรกเมื่อวันที่ ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐ โดยการประชุม ในครั้งนี้เป็นไปเพื่อจัดลำดับความสำคัญการปฏิรูปและแก้ไขปัญหาความซ้ำซ้อน และเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ซึ่งในเบื้องต้นได้ข้อสรุปให้เร่งผลักดันวาระปฏิรูปที่สำคัญและเร่งด่วน รวม ๒๗ วาระ ดังนี้

กลไกภาครัฐ

๑. ปฏิรูปงบประมาณ/การคลัง
๒. การจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ
๓. ปฏิรูปกระบวนการยุติธรรมทางอาญา
๔. ปฏิรูปการกระจายอำนาจ

๕. บริหารรัฐที่ต้องเปิดเผยข้อมูล
๖. การควบคุมและการตรวจสอบอำนาจรัฐ
๗. การขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวม
๘. ศาลป้องปรามการทุจริตและวิธีพิจารณาคดี ป้องปรามการทุจริต
๙. การคุ้มครองติดตามทรัพย์สินของแผ่นดินจากการทุจริต

โครงสร้างพื้นฐาน

๑๐. ทรัพยากรป่าไม้
๑๑. ทรัพยากรน้ำ/แหล่งน้ำ ชุมชน ผังเมือง
๑๒. พลังงานทดแทน
๑๓. การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ
๑๔. วิทยาศาสตร์เทคโนโลยี นวัตกรรม
๑๕. โครงสร้างพื้นฐานและโลจิสติกส์

คน

๑๖. ปฏิรูปกฎหมาย
๑๗. การศึกษา
๑๘. แรงงาน
๑๙. หลักประกันสุขภาพ
๒๐. ผู้สูงอายุ

เครื่องมือพัฒนาฐานราก

๒๑. เกษตรพันธสัญญา
๒๒. ประกันภัยการเกษตร
๒๓. การเงินรากฐาน/สหกรณ์ออมทรัพย์
๒๔. ธนาคารที่ดิน

เศรษฐกิจอนาคต

๒๕. เศรษฐกิจสร้างสรรค์ (อุตสาหกรรมกีฬา)
๒๖. เศรษฐกิจชีวภาพ
๒๗. เศรษฐกิจดิจิทัล (สื่อ)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พระมหาไกรวรรณ ปุณฺณขันธ (๒๕๕๒) ศึกษาผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ๑) องค์ประกอบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม ๒) รูปแบบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกนักธรรมและแผนกบาลีในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑ ภาค ๑๔ จำนวน ๑๙๑ สำนัก ผู้ให้ข้อมูล

สำคัญคือ เจ้าสำนักเรียน อาจารย์ใหญ่ และครูสอนพระปริยัติธรรมจำนวน ๗๖๔ รูป เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง และแบบสอบถามเกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบและการวิเคราะห์เนื้อหา และการพิจารณาตรวจสอบรูปแบบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม ใช้วิธีสัมภาษณ์เพื่อตรวจสอบรูปแบบด้วยวิธีชาติพันธุ์วรรณา โดยผู้ทรงคุณวุฒิจากสำนักเรียนทั่วประเทศจำนวน ๑๘ รูป

ผลการศึกษาพบว่าองค์ประกอบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ ได้แก่ ๑) การวางแผนกลยุทธ์ ๒) ภาวะผู้นำ ๓) วิสัยทัศน์ ๔) คุณธรรมจริยธรรม ๕) การบริหารองค์กร และรูปแบบผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นรูปแบบที่ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ๕ องค์ประกอบ ซึ่งมีความเป็นไปได้ ถูกต้อง เหมาะสม และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัยขัตติยา ด้วงสำราญ (๒๕๕๒) ศึกษาแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ๑) องค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก และ ๒) รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก วิธีดำเนินการวิจัยประกอบด้วย ๔ ขั้นตอนคือ ๑. การศึกษาเพื่อวิเคราะห์กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยบนพื้นฐานแนวคิดทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์ ๒. วิเคราะห์ความเป็นไปได้และพัฒนาารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ๓. ตรวจสอบและสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสม ๔. ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย โรงเรียนขนาดเล็ก ๑๕๕ โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน และครูผู้สอน การพิจารณารูปแบบที่เหมาะสมในการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กใช้รูปแบบสัมภาษณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นแบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสัมภาษณ์มีโครงสร้างและแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก สถิติที่ใช้คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบ วิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเส้นและวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับ โรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย ๖ องค์ประกอบ คือ ๑) การวางแผนกลยุทธ์ ๒) ประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน ๓) กำหนดทิศทางของโรงเรียน ๔) กำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ๕) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน และ ๖) ประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน และรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก เป็นรูปแบบที่ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ๖ องค์ประกอบ ซึ่งมีความเหมาะสม ถูกต้อง เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

ปนัดดา วรกานต์ทิวัตต์ (๒๕๕๔) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงและสภาพความคาดหวัง จำแนกตามระยะเวลาการก่อตั้งและขนาดของโรงเรียน เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารและครูของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา ๒๕๕๓ จำนวน ๓๔๔ คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีความเชื่อมั่นเท่ากับ ๐.๙๙ และ ๐.๙๗ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบค่าที ความแปรปรวนแบบทิศทางเดียว และทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีของเซฟเฟ

ผลการศึกษาพบว่า ๑. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ตามสภาพที่เป็นจริง จากการรับรู้ของผู้บริหารและครู โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับดังนี้ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์ ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูงของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ ด้านความคิดเชิงปฏิกิริยาเพื่อการเปลี่ยนแปลง และด้านความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ส่วนภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ตามสภาพที่คาดหวังจากการรับรู้ของผู้บริหารและครูโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับดังนี้ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์ ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูงของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ ด้านความคิดเชิงปฏิกิริยาเพื่อการเปลี่ยนแปลง และด้านความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ๒. ผลการเปรียบเทียบสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ทั้งในภาพรวมและรายด้านทุกๆ ด้าน ๓. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ผู้บริหารและครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีระยะเวลาการก่อตั้งต่างกัน รับรู้สภาพที่เป็นจริง ในภาพรวมและรายด้านทุกๆ ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ส่วนการรับรู้ตามสภาพที่คาดหวังในภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ยกเว้นด้านการนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ พบว่าไม่แตกต่างกัน ๔. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ผู้บริหารและครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดต่างกันรับรู้สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังในภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ ๐.๐๑

สมสุข คำชู, เสวียน เจนเขว่า และสุรีย์มาศ สุขกลี (๒๕๕๔) ศึกษาความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา ระยอง จันทบุรี และตราด ผลการวิจัยพบว่า ๑) ความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา ระยอง จันทบุรี และตราด โดยรวม และรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยสามลำดับคือ การมีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ การกำหนดวิสัยทัศน์ และการมีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้ ๒) ความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยอง จันทบุรีและตราด จำแนกตาม ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ในภาพรวมและรายด้านทุก ๆ ด้าน ๓) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ผู้บริหารและครูที่ ปฏิบัติหน้าที่ ในโรงเรียนที่มี ระยะเวลาการก่อตั้งต่างกัน รับรู้สภาพที่ เป็นจริง โดย ภาพรวมและรายด้านทุก ๆ ด้าน แตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ ๐.๐๑ ส่วนการรับรู้ตาม สภาพที่ คาดหวังโดยภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ ๐.๐๑ ยกเว้นด้านการนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ พบว่า ไม่แตกต่างกัน ๔) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษา เอกชน กรุงเทพมหานคร ผู้บริหารและครูที่ ปฏิบัติหน้าที่ ในโรงเรียนขนาดต่างกัน รับรู้สภาพที่ เป็นจริง และสภาพที่ คาดหวัง โดยภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ ๐.๐๑

พระอาทิตย์ ทองบุราณ (๒๕๕๕) ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ นักศึกษาวิทยาลัย การทัพบก ชุดที่ ๕๖ การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ของนักศึกษา วิทยาลัยการทัพบก ตามการ รับรู้ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพบก ชุดที่ ๕๖ ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๔ งานวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ ตอบแบบสอบถาม เป็นนักศึกษาวิทยาลัยการทัพบก ชุดที่ ๕๖ ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๔จำนวน ๑๐๗ นาย ได้รับการตอบ แบบสอบถามกลับคืน จำนวน ๘๑ นาย คิดเป็นร้อยละ ๗๕.๗๐ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วน ประมาณค่าที่ ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการ โดยยึดหลักแนวคิดตามแนวทางคู่มือ Strategic leadership premier ๓rd edition (2010) ของวิทยาลัยการทัพบกสหรัฐอเมริกา ที่ได้จัดทำรายการ ความรู้ความสามารถ ของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ไว้ โดยใช้ทฤษฎีสัญลักษณ์ ๓คำ ได้แก่ “เป็น รู้ ทำ” (Be, Know, Do) วิเคราะห์ข้อมูลด้วย โปรแกรมวิจัยสำเร็จรูปSPSS สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า นักศึกษาวิทยาลัยการทัพบก ชุดที่ ๕๖ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๔ ในภาพรวม มีระดับภาวะผู้นำ เชิงยุทธศาสตร์ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($X = ๓.๘๓, S.D = ๐.๒๗$) เมื่อพิจารณาตามองค์ประกอบหลักพบว่านักศึกษา วิทยาลัยการทัพบกมีภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์อยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ โดยด้านค่านิยมและคุณสมบัติ (Be) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($X = ๓.๙๕, S.D = ๐.๒๓$) รองลงมาเป็นด้านความรู้และทักษะ (Know) ($X = ๓.๘๒, S.D = ๐.๔๒$) และ ด้านการปฏิบัติ (Do) มีค่าเฉลี่ยค่าที่ต่ำสุด ($X = ๓.๖๗, S.D = ๐.๔๖$) ตามลำดับ

สุวิทย์ ศรีกระโทก (๒๕๕๕) ศึกษาความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีต่อผลลัพธ์ทางการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การวิจัยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา ๑) ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ๒) ระดับผลลัพธ์ทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ๓) ความสัมพันธ์ของตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การบริหารเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำการมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง พฤติกรรมการสอนของครู และพฤติกรรมการเรียนของนักเรียนที่มีต่อผลลัพธ์ทางการศึกษาขั้นพื้นฐานและ ๔) ลักษณะความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อผลลัพธ์ทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประชากร ได้แก่ สถานศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ สถานศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนล่าง ปีการศึกษา ๒๕๕๓ จำนวน ๓๒๗ โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลการวิจัยประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่๓ตัวแปรที่ศึกษา ตัวแปรตาม ได้แก่ ผลลัพธ์ทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย การเป็นคนดี การเป็นคนเก่ง และการเป็นอยู่อย่างมีความสุข ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การบริหารเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำการมีส่วนร่วมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง พฤติกรรมการสอนของครูและพฤติกรรมการเรียนของนักเรียนเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า มีค่าดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ตั้งแต่ ๐.๘๕ ถึง ๐.๙๔ และค่าความเชื่อมั่น ตั้งแต่ ๐.๘๓ ถึง ๐.๙๔ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS สำหรับสถิติพื้นฐาน และการหาความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น

ผลการวิจัยพบว่า ๑. ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมาก ๒. ระดับผลลัพธ์ทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนรายด้าน พบว่าด้านการเป็นอยู่อย่างมีความสุข การเป็นคนดี อยู่ในระดับมาก และการเป็นคนเก่ง อยู่ในระดับต่ำ ๓. พฤติกรรมการเรียนของนักเรียนมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลลัพธ์ทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ๔. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การบริหารเชิงกลยุทธ์ และภาวะผู้นำการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร มีอิทธิพลทางอ้อม และโดยรวมเชิงบวก ต่อผลลัพธ์ทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ๕. แบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของ

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่มีต่อผลลัพธ์ทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสอดคล้อง และกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

คณิงภรณ์ วงเวียน (๒๕๕๕) ทำการศึกษาการพัฒนายุทธศาสตร์การท่องเที่ยวเชิงนิเวศอย่างยั่งยืน: กรณีศึกษาเกาะเสม็ด จังหวัดระยอง การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา ๑) สถานการณ์การท่องเที่ยวของเกาะเสม็ด ๒) ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาการท่องเที่ยวของเกาะเสม็ด ๓) สร้างยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว เชิงนิเวศอย่างยั่งยืนที่เกาะเสม็ด จังหวัดระยอง ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้แบ่งเป็น ๖ กลุ่ม คือ ๑) บุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ ๒) บุคลากรในภาคธุรกิจ ๓) ประชาชนท้องถิ่น ๔) มัคคุเทศก์ ๕) นักท่องเที่ยวชาวไทย ๖) นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แนวทางการสัมภาษณ์เชิงลึก แบบสอบถาม แบบประเมินร่างยุทธศาสตร์ และแบบประเมินยุทธศาสตร์ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก การใช้แบบสอบถาม การสนทนากลุ่ม การประชุมอภิปรายกลุ่ม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา และการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า ๑) เกาะเสม็ดเป็นสถานที่ท่องเที่ยวที่มีความพร้อม ด้านทรัพยากรธรรมชาติทางทะเลและ ป่าไม้ไม่มีความสวยงามและจุดเด่นในด้านหาดทรายขาวละเอียด น้ำทะเลใส มีอ่าวต่างๆ มากมาย และเป็นสัญลักษณ์ของวรรณคดีเรื่องพระอภัยมณี มีความเหมาะสมของกิจกรรมการท่องเที่ยว การบริการทางการท่องเที่ยว การจัดการทางการท่องเที่ยวและสิ่งแวดล้อมและการมีส่วนร่วมทางการท่องเที่ยวของเกาะเสม็ด โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางถึงมากและปริมาณนักท่องเที่ยวที่ต้องการให้มาท่องเที่ยวที่เกาะเสม็ดส่วนมากอยู่ระหว่าง ๒๐๐,๐๐๑-๕๐๐,๐๐๐ คน/ปี ๒) เกาะเสม็ดมีปัญหาด้านมลภาวะทางสิ่งแวดล้อม เช่น การกำจัดขยะ การจัดการน้ำเสีย ทรัพยากรธรรมชาติเสื่อมโทรม ความขัดแย้งด้านกรรมสิทธิ์ในที่ดินและปริมาณน้ำจืดไม่เพียงพอ ส่วนอุปสรรคคือ ขาดการบูรณาการในการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐ งบประมาณในการบริหารจัดการท่องเที่ยวและฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ไม่เพียงพอ ขาดการบังคับใช้กฎหมายอย่างจริงจัง ขาดการวางผังพื้นที่เฉพาะในการพัฒนา/อนุรักษ์เกาะเสม็ด และขาดหน่วยงานหลักหรือกลไกการประสานความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาพื้นที่เกาะเสม็ดอย่างจริงจัง ๓) ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวเชิงนิเวศอย่างยั่งยืนที่เกาะเสม็ด จังหวัดระยอง มีวิสัยทัศน์ คือ “เกาะเสม็ดเป็น แหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศทางทะเลที่ได้มาตรฐานและยั่งยืนในภาคตะวันออกของไทย” ประกอบด้วย ๓ ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่ ๑) เสริมสร้างคุณภาพชีวิตและความมั่นคง ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินให้แก่ประชาชนท้องถิ่นและนักท่องเที่ยว ๒) เสริมสร้างการจัดการ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมและระบบสาธารณูปโภค ๓) พัฒนาศักยภาพแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศและการตลาดท่องเที่ยวเชิงคุณภาพอย่างยั่งยืน ซึ่งในการประเมินยุทธศาสตร์

ดังกล่าว โดยผู้เชี่ยวชาญพบว่า ยุทธศาสตร์ที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสม สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของ
เกาะเสม็ด และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้

**จันทนา แสนสุข (๒๕๕๗) ศึกษาปัจจัยที่เป็นเหตุและผลของความสามารถภาวะผู้นำ
เชิงกลยุทธ์ ของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้
ความสามารถของตน ความสามารถในการปรับตัว ความรับผิดชอบต่อสังคม และความตระหนักในการ
แข่งขัน ส่งผลต่อความสามารถภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และศึกษาความ สามารถภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ส่งผล
ต่อประสิทธิผลขององค์การ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวม ข้อมูลจากอธิการบดี
และคณบดี ของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย จำนวน ๑๘๘ ราย วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ การ
วิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ และการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่ายในการทดสอบสมมติฐานด้วยโปรแกรม
สำเร็จรูป**

ผลการวิจัยพบว่าการรับรู้ความสามารถของตน ความสามารถในการปรับตัว และความ
รับผิดชอบต่อสังคมส่งผลเชิงบวกต่อความสามารถภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สำหรับความตระหนักในการ
แข่งขันไม่ส่งผลต่อความ สามารถภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ในขณะที่เดียวกันความสามารถภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งผลของการวิจัยจะเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาของ
ไทยในการพัฒนาตนเองและองค์การให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อนำไปสู่ความได้เปรียบการแข่งขันอย่าง
ยั่งยืน

พระกิตติชัย ปณญารโธ (สินคง) (๒๕๕๗) ทำการศึกษาการมีส่วนร่วมของประชาชนในการ
พัฒนาแผนยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลท่าโพธิ์ อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก การวิจัยครั้งนี้มี
วัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ขององค์การบริหาร
ส่วนตำบลท่าโพธิ์ อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ๒) เพื่อเปรียบเทียบทัศนะของประชาชนต่อการมีส่วนร่วม
ของประชาชนในการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลท่าโพธิ์ อำเภอเมือง จังหวัด
พิษณุโลก โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ๓) เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะการมีส่วนร่วมของ
ประชาชนในการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ ขององค์การบริหารส่วนตำบลท่าโพธิ์ อำเภอเมือง จังหวัด
พิษณุโลก การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสม ระหว่าง การวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ
กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลท่าโพธิ์ จำนวน
๓๙๒ คน จากจำนวนประชากร ๑๙,๔๔๙ คน ซึ่งใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง โดยได้จากสูตรของ Taro Yamane
ซึ่งใช้ระดับความเชื่อมั่นที่ ๐.๐๕ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็น แบบสอบถาม วิเคราะห์
ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่
(Frequencies) ค่าร้อยละ (Percentage), ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard

Deviation) และทดสอบสมมติฐานโดยบรรยายข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล การทดสอบค่าที (t-test) และการทดสอบค่าเอฟ (F-test) ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA และ ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference : LSD) และการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) และใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหาประกอบบริบท นำเสนอเป็นความเรียง

ผลการวิจัยพบว่า ๑) การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วน ตำบลท่าโพธิ์ อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($X = ๒.๙๙$) เมื่อ พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน มีเพียงด้านการติดตามผล และประเมินผลที่อยู่ในระดับน้อยกว่าด้านอื่น มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับ คือ ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินการ ($X = ๓.๐๙$) ด้านการมีส่วนร่วมตัดสินใจ ($X = 3.00$) ด้านการมีส่วนร่วมในการวางแผน ($X = ๒.๙๖$) และด้านการมีส่วนร่วมติดตามและประเมินผล ($X = ๒.๙๒$) ๒) เปรียบเทียบความคิดเห็นของประชาชนต่อการมีส่วนร่วมของประชาชนในการ พัฒนาแผนยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลท่าโพธิ์ อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้ต่อเดือน พบว่า ประชาชนที่มี อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้ต่อเดือน ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลท่าโพธิ์ อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลกแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ๓) ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลท่าโพธิ์ อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก พบว่าประชาชนขาดการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่องค์การบริหารส่วนตำบลจัดขึ้น เพราะขาดการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารการจัดทำแผนให้ความรู้ความเข้าใจ สร้างจิตสำนึกการรักท้องถิ่น ความสามัคคีในชุมชน ให้ความสำคัญของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อสร้างแรงจูงใจให้มาร่วมตัดสินใจในแผนต่างๆ ของ อบต. ควรเปิดโอกาสให้ประชาชนหรือชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนกับองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งประกอบด้วยการกำหนดระเบียบหรือหลักเกณฑ์การปฏิบัติที่ชัดเจนไว้สำหรับให้องค์การบริหารส่วนตำบลถือปฏิบัติ หรือการที่จะดำเนินงานในเรื่องใดนั้นต้องให้ประชาชนหรือชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมด้วยกระบวนการประชาคม ประชาพิจารณา หรือประชาคมติ เพื่อให้การวางแผนมีความสอดคล้องและเหมาะสมกับปัญหา ความต้องการของประชาชน ปัญหาประชาชนในพื้นที่มีการแบ่งข้างกัน มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ไม่เหมือนกันจึงไม่ให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ ของ อบต. ๔) แนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลจะสามารถบรรลุ เป้าหมายได้นั้น ต้องได้รับความร่วมมือจากประชาชนเข้ามาร่วมตัดสินใจ วางแผนดำเนินการ และติดตามประเมินผล เพราะโครงการแต่ละโครงการ ก็ล้วนมาจาก

ความต้องการของประชาชนในพื้นที่ การดำเนินการโครงการต่างๆของ อบต. ไม่สามารถจัดทำได้เต็มที่อันเนื่องมาจากงบประมาณ ที่มีอยู่จำกัดในแต่ละปี ความต่อเนื่องของโครงการเพราะมีการเปลี่ยนแปลงของการเมืองท้องถิ่น บุคลากรที่มีไม่เพียงพอ ภัยธรรมชาติ

บุษกร สุขแสน, กฤตติกา แสนโกชน์, ไพศาล แนนอุดร และ อีระพล เพ็งจันทร์ (๒๕๕๗) ทำการศึกษายุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและความต้องการจำเป็นในระบบ การบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อสร้าง ยุทธศาสตร์ เพื่อทดลองใช้และประเมินผล ยุทธศาสตร์ เป็นการวิจัยแบบผสม (Mix-Method) ดำเนินการวิจัย ๓ ระยะ ใช้เวลาในการวิจัยดังนี้ระยะที่ ๑ การสำรวจ ปัญหาและความต้องการ ดำเนินการวิจัย ๖ เดือน ระยะที่ ๒ การสร้างยุทธศาสตร์ ดำเนินการวิจัย ๖ เดือน และระยะที่ ๓ ทดลองใช้และประเมินผลการยุทธศาสตร์ดำเนินการ ๔ เดือน ประชากร ได้แก่ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนบน ๕ จังหวัด เก็บรวบรวมข้อมูลทางไปรษณีย์ การสนทนากลุ่ม และเก็บด้วยตนเอง วิเคราะห์ข้อมูล ด้วยสถิติ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า ๑) ปัญหาและความต้องการจำเป็นในระบบการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีปัญหาและความต้องการอยู่ในระดับมาก จัดลำดับความสำคัญ ความต้องการจำเป็นคือด้านการประกันคุณภาพการศึกษาและนำข้อมูลมาจัดทำยุทธศาสตร์ ๒) ผลการสร้างยุทธศาสตร์การ ประกันคุณภาพการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ ยุทธศาสตร์ ๕ ประเด็นยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ด้านบุคลากร ด้านหลักสูตรและการสอน ด้านอาคารสถานที่สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย ด้านการ ส่งเสริมสุขภาพและด้านการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน ผลการประเมินความ เป็นไปได้ของยุทธศาสตร์พบว่ามีความเป็นไปได้ในระดับมาก ทุกประเด็นยุทธศาสตร์ และการประเมินความพึงพอใจของผู้ปกครองต่อยุทธศาสตร์การประกันคุณภาพ การศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพบว่าผู้ปกครอง มีความพึงพอใจระดับมาก

จุมพร พัฒนะมาศ (๒๕๕๘) ทำการการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารจัดการศึกษาระดับปฐมวัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด.การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารจัดการศึกษาระดับปฐมวัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตามความคิดเห็นของครูผู้สอนและความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารจัดการศึกษาระดับปฐมวัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดระยอง จันทบุรีและตราด กลุ่มตัวอย่างได้แก่ครูผู้สอน สังกัดองค์กร

ปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดระยอง จันทบุรีและตราด โดยสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นอย่างไม่เป็นสัดส่วน (Disproportional Stratified Random Sampling) จำนวน ๒๖๘คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า ๕ระดับ การหาคุณภาพของแบบสอบถามโดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา เท่ากับ ๐.๙๔ และค่าความเชื่อมั่นการบริหารจัดการศึกษา เท่ากับ ๐.๙๗ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ข้อมูลได้แก่ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

ผลการวิจัยพบว่า ๑) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดระยอง จันทบุรีและตราดอยู่ในระดับมาก ๒) การบริหารจัดการศึกษาระดับปฐมวัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดระยอง จันทบุรีและตราดอยู่ในระดับมาก ๓) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

เกศรา สิทธิแก้ว (๒๕๕๘) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ๑) ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษา ๒) ระดับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและ ๓) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี จำนวน ๑๖๐ คน ได้จากการกำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ และการสุ่มอย่างง่ายเครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามประเมินค่า ๕ ระดับ ทั้งสิ้นจำนวน ๖๐ ข้อ มีค่าความเที่ยงของเครื่องมือในส่วนของข้อคำถามภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารเท่ากับ ๐.๙๗๙ และการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเท่ากับ ๐.๙๗๔ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบนำตัวแปรทั้งหมดเข้าสมการ

ผลการวิจัยพบว่า ๑) ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน ๒) ระดับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้านและ ๓) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

เรียงตามลำดับ ได้แก่ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์รองลงมาด้านการบริหารทรัพยากรภายในองค์การ ด้านการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมในการควบคุมองค์การให้สมดุลและด้านการคิดเชิงปฏิวัติร่วมกันพยากรณ์ การดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานีได้ร้อยละ ๖๗.๐๐

รุ่งโรจน์ ธรรมอัน,อินทร์ จันทร์เจริญ และวีรพันธุ์ ศิริฤทธิ (๒๕๕๘) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ๑) สภาพภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย และ ๒) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยคือ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรสนับสนุนการสอนโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย ปีการศึกษา ๒๕๕๕ จำนวน ๒๐๒ คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า ๕ ระดับ ประกอบด้วยสภาพภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ ๐.๙๗ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า ๑) สภาพภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย เมื่อพิจารณาในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือด้านผู้รักษาสถานภาพเดิม ด้านผู้สร้างสรรค์ที่ควบคุม ด้านผู้บริหารกระบวนการ และด้านผู้สร้างสรรค์ให้มีส่วนร่วม ตามลำดับ และ ๒) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ควรใช้ หลักการจัดการแนวธุรกิจมาประยุกต์ใช้ ควบคุมการดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้ บุคลากรสามารถเสนอความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกิจกรรมต่างๆ

ศิริเพ็ญ สกุลวณิช, ปริญญา มีสุข และพจนีย์ มั่งคั่ง (๒๕๕๘) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร การบริหารงานของสถานศึกษา และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร และครู จำนวน ๔๘๙ คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า ๑. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ ด้านการ

ใช้ความคิด ความเข้าใจในระดับสูง ด้านความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคต ด้านความสามารถในการรวบรวมข้อมูลต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และด้านการมีความคิดเชิงปฏิกิริยา ๒. การบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารทั่วไปและด้านการบริหารวิชาการ ๓. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ พบว่าตัวพยากรณ์ทุกตัวสามารถร่วมกันพยากรณ์การบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ ได้ร้อยละ ๕๖.๑๐ เขียนเป็นสมการพยากรณ์รูปคะแนนมาตรฐานคือ $Z' y' = 0.172x1 - 0.018x2 + 0.217x3 + 0.125x4 + 0.310x5$

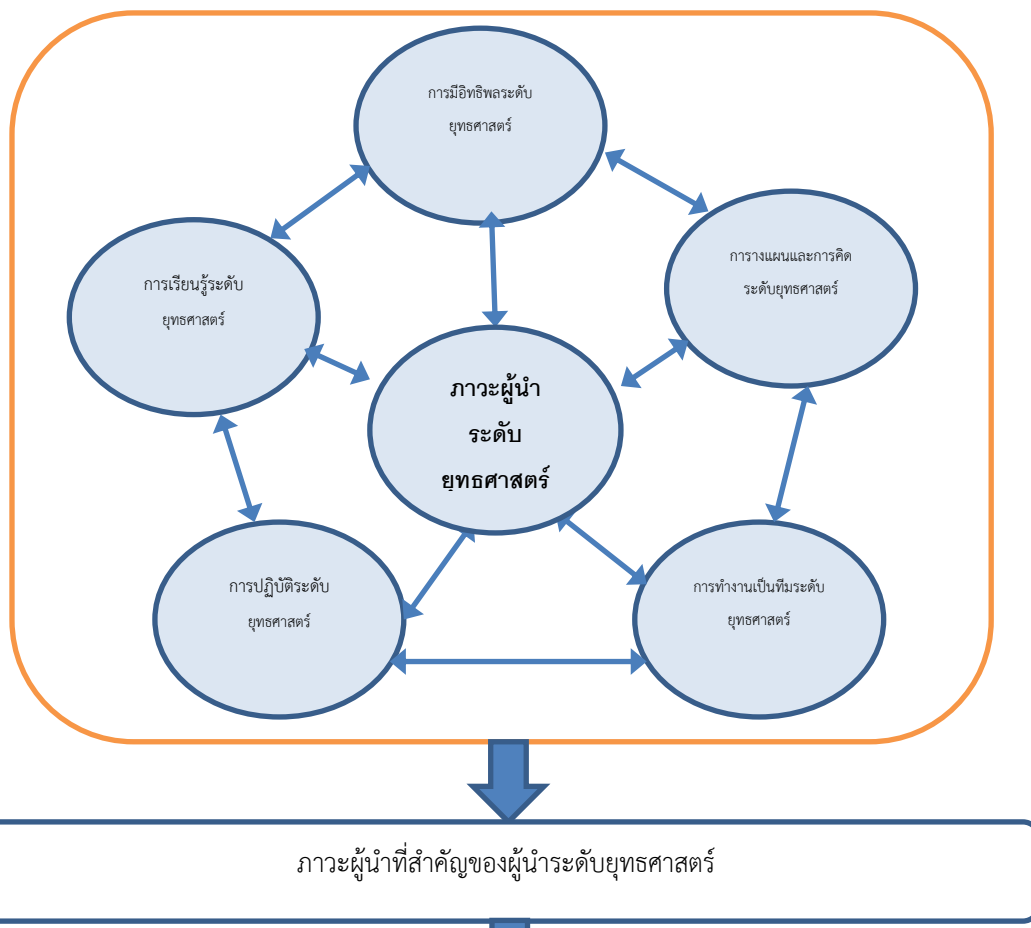
นิสา ตั้งตระกูล, สุรีย์มาศ สุขกลี และ อัมพวัน ประเสริฐภักดี (๒๕๖๐) ทำการศึกษาบทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบบทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด ๓๕๘ คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเทียบหากกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน และการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า ๕ ระดับ ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (IOC) มีค่าอยู่ระหว่าง ๐.๘๐ - ๑.๐๐ ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง ๐.๓๑-๐.๘๘ และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ ๐.๙๖ สถิติที่ใช้ในการ วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - way ANOVA) และตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธีการตรวจสอบความแตกต่างของเชฟเฟ้ (Scheffe')

ผลการวิจัยพบว่า ๑) บทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ๒) ผลการเปรียบเทียบบทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ๓) ผลการเปรียบเทียบบทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ ได้แก่ Senge (1990), Dess & Miller (1993), Nahavandi & Malekzadeh (1993), DuBrin (1998), Ireland & Hitt (1999), Nahavandi (2000), Leonard, et al (2003), Robbins & Coulter (2003), Davies & Davies (2004), Hitt, Ireland, & Hoskission (2007), สุวิทย์ ศรีภักดิ์ (๒๐๑๒), David Rooke & William Torbert (2016) และ พันเอก ดร.โสภณ สิริงาม (๒๕๖๐) เพื่อนำมากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

แผนภาพที่ ๒-๔ กรอบแนวคิดในการวิจัย



สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย

ภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ หมายถึง ชีตความสามารถในการใช้อิทธิพลของผู้นำระดับสูงของประเทศซึ่งมีศิลปะการใช้อำนาจที่ถูกต้องตามกฎหมายซึ่งมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆ เพื่อบรรลุความสำเร็จของภารกิจ และความสามารถในการแสดงให้เห็นการกำหนดทิศทางซึ่งกำหนดอยู่ในยุทธศาสตร์ชาติ การกำหนดหนทางปฏิบัติด้วยการคิดอย่างเป็นระบบในการวางแผนแม่บท แผนปฏิบัติการรองรับยุทธศาสตร์ชาติ การกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และสร้างแรงบันดาลใจให้แก่คณะรัฐบาล ด้วยกระบวนการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของประเทศจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดพลังร่วมในการพัฒนา สามารถมารถทำงานเป็นทีม และใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสมตามแผนปฏิบัติการรองรับแผนแม่บทของยุทธศาสตร์ชาติ รวมถึงเรียนรู้ในการนำบทเรียนในการปฏิบัติไปปรับปรุงยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทและแผนปฏิบัติการรองรับยุทธศาสตร์ชาติเป็นวงรอบการปฏิบัติที่ต่อเนื่อง เพื่อปรับเปลี่ยนประเทศให้ดีขึ้นและผลักดันให้การบริหารประเทศด้วยพลังอำนาจด้านต่างๆ ประสบความสำเร็จตามผลลัพธ์สุดท้ายที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ

การมีอิทธิพลระดับยุทธศาสตร์ หมายถึง การที่ผู้ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงใช้กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆ เพื่อบรรลุความสำเร็จของภารกิจ ทำให้หน่วยงานที่รับผิดชอบเกิดการเปลี่ยนแปลง โดยการควบคุมบุคคลภายในหน่วยงานให้ทำตามหรือใช้การจูงใจคน มีความสามารถในการชักจูงให้คนอื่นทำงานให้สำเร็จตามต้องการ มีความสามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับต่างๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ

การวางแผนและการคิดระดับยุทธศาสตร์ ผู้นำระดับสูงที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีมุมมองระยะยาวและสร้างความยืดหยุ่นในองค์การบรรลุเป้าหมายโดยมีขอบเขตความรับผิดชอบงานทั้งองค์การและประเทศ ทางความคิด สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ คาดการณ์อนาคต คิดล่วงหน้า ฝึกฝนการคิดเชิงวิพากษ์ สร้างสรรค์ และไตร่ตรอง การพัฒนารอบอ้างอิงรวมถึง การเข้าใจระบบ การตรวจอย่างระมัดระวัง (Scanning) การเห็นคุณค่าของออกแบบแผนรองรับยุทธศาสตร์ การจัดการปัญหาที่ไม่มีคำตอบที่ถูกต้อง ความสามารถที่จะรู้จัก และเพิกเฉยต่อปัญหาที่ไม่ตรงประเด็น การตรวจสอบตนเองเชิงวิพากษ์ มีความคิดไตร่ตรองเชิงวิพากษ์ สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายในสภาวะแวดล้อมของ

ความซับซ้อน สามารถกำหนด ผลลัพธ์สุดท้ายซึ่งเป็นจุดหมายที่ต้องการ การกำหนดหนทางปฏิบัติ และการพิจารณาใช้เครื่องมือที่เหมาะสมกับหนทางปฏิบัติที่กำหนด อย่างชำนาญชาญเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ชาติ

การทำงานเป็นทีมระดับยุทธศาสตร์ ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ต้องเข้าใจว่าการทำงานเป็นทีมเป็นหนทางสู่ความสำเร็จของประเทศ เป็นไปไม่ได้เลยที่จะมียอดมนุษย์ ที่เก่งไปหมดทุกอย่างดังนั้นผู้นำระดับยุทธศาสตร์จึงต้องสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมซึ่งนอกจากจะจัดกิจกรรมการทำงานเป็นทีมแล้ว ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ควรสนับสนุนให้หน่วยงานภาครัฐ เอกชนและประชาชนทุกระดับชั้นได้ปฏิบัติงานร่วมกัน ช่วยเหลือกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผยแก้ไขปัญหาร่วมกัน ให้อภัยกัน ให้กำลังใจกัน ไม่หากินผิด แต่หาสาเหตุที่ผิดพลาด ที่สำคัญควรหาจังหวะโอกาสในการทบทวนบทเรียนแห่งความสำเร็จร่วมกันเสมอ ๆ และสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นแบบไม่เป็นทางการด้วยการฉลองความสำเร็จร่วมกันจะทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพต่อไป

การปฏิบัติระดับยุทธศาสตร์ เตรียมยุทธศาสตร์สำหรับอนาคต การกำหนดวิสัยทัศน์ ริเริ่มนโยบาย และคำสั่งนโยบาย จัดรูปแบบวัฒนธรรมการจัดองค์การบนพื้นฐานค่านิยม ถ่วงดุลในความหลากหลาย ความเข้าใจและการยอมรับความแตกต่าง และมุมมองที่หลากหลาย สั่งสอน และเป็นพี่เลี้ยงที่ปรึกษาในศิลปะทางยุทธศาสตร์ จัดการความสัมพันธ์การปฏิบัติการร่วม/ผสม และระหว่างองค์การ จัดการความสัมพันธ์ระดับชาติ รวมถึงผู้แทนขององค์การ ถ่วงดุลทางเทคโนโลยี เป็นผู้นำและจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ และสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สร้างทีมงานที่มีความเชี่ยวชาญในยุทธศาสตร์ทุกสาขา และ กำหนดฉันทานุมัติระดับยุทธศาสตร์ที่มีเป้าหมายร่วมกันคือผลประโยชน์แห่งชาติ การรวบรวมผู้เชี่ยวชาญในทุกสาขา การสร้างพันธมิตรชั่วคราวและถาวร มีความสามารถในการเจรจาต่อรอง การฝึกฝนศิลปะทางยุทธศาสตร์ในการแบ่งมอบทรัพยากร พัฒนาและบริหาร แผนยุทธศาสตร์ ที่ได้จากกระบวนการระหว่างองค์การการเรียนรู้ระดับยุทธศาสตร์ ความเข้าใจระบบต่างๆ ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคมจิตวิทยา วัฒนธรรม การคมนาคมการส่งกำลังบำรุง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสาร การทหาร การพลังงานและสิ่งแวดล้อม รู้จัก และเข้าใจการพึ่งพาระหว่างกันและกัน สามารถใช้กระบวนการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ประเทศจะต้องมีหน่วยงานติดตามความเคลื่อนไหวของเทคโนโลยียุคข้อมูลข่าวสารการเฝ้าระวังนวัตกรรมรุ่นต่อไป การเลือกเวลา/พื้นที่ที่ยุงยากซับซ้อน การกำหนดผลลัพธ์สุดท้าย จุดหมาย กำหนดหนทางปฏิบัติ และใช้เครื่องมือซึ่งเป็นพลังอำนาจแห่งชาติอย่างเหมาะสม เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการคือผลประโยชน์แห่งชาติ

จากกรอบแนวคิดนี้จะนำไปสู่การศึกษาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติของรัฐบาล และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติของรัฐบาล ต่อไป

บทที่ ๓

ปัญหาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ การศึกษาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ และกำหนดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติของรัฐบาล

ผลการวิเคราะห์เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ ๑ เพื่อวิเคราะห์ปัญหาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติของรัฐบาล ข้อ ๒ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติของรัฐบาล และข้อที่ ๓ เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติของรัฐบาล โดยมีลำดับการศึกษาต่อไปนี้

๑. ปัญหาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์
๒. การศึกษาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์
๓. กำหนดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์
๔. สรุป

โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ปัญหาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์

ในอดีตประเทศไทยมีปัญหาภาวะผู้นำของประเทศดังนี้ ด้านกลุ่มการเมือง ขาดการกำหนดยุทธศาสตร์ระยะยาวในการนำพาประเทศ ขาดจริยธรรม ความรู้ ความสามารถ และวิสัยทัศน์ที่จะทำอะไรเพื่อประเทศชาติ ต้องการอำนาจ เพื่อบริหารผลประโยชน์เข้ากลุ่มตนเอง ผูกขาดในกลุ่มเครือข่าย และเพื่อนสนิท ระบบอุปถัมภ์ ชี้นำชักจูงสร้างฐานอำนาจ ไม่มั่นคงในระบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ด้านกลุ่มข้าราชการพลเรือน ยังคงยึดระบบอุปถัมภ์ พรรคพวกเพื่อนพ้อง ผูกยึดด้วยระบบสถาบันการศึกษาก่อนเข้ารับราชการ สร้างเครือข่ายเอื้อประโยชน์ คอร์รัปชั่น ต้องการเป็นผู้บริหารมากกว่าเป็นผู้นำ ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ยึดติดในกฎระเบียบเดิมๆ สร้างอาณาจักรอาชีพไม่ต้องการให้มีการตรวจสอบ ด้านกลุ่มข้าราชการทหาร ตำรวจ คล้ายกลุ่มข้าราชการพลเรือนมีเพิ่มเติมที่ผู้นำทางทหารจะสร้างผู้นำตามลำดับชั้น ยึดมั่นเกี่ยวกับอุดมการณ์ การรักชาติ จงรักภักดีและผูกยึดกับสถาบันพระมหากษัตริย์ และสถาบันการศึกษาที่จบมาก่อนรับราชการ แต่ขาดความรู้ ความเชี่ยวชาญ ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมจิตวิทยา วิทยาศาสตร์เทคโนโลยี การพลังงานและสิ่งแวดล้อม

รวมถึงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร จึงต้องสร้างเครือข่ายกับนักการเมือง และภาคเอกชน ทำให้เกิดการเอื้อผลประโยชน์และคอร์รัปชัน ขาดความสามารถในการสื่อสารให้ประชาชนเข้าใจ ด้านกลุ่มภาคเอกชน สร้างผู้นำตามลำดับชั้น เพื่อการเจริญเติบโตขององค์กร มีการบริหารด้วยระบบเครือญาติ มุ่งเน้นความอยู่รอดและผลประโยชน์ขององค์กรมากกว่าความอยู่รอดและผลประโยชน์ของชาติ (บทความภาวะผู้นำ : วิวัฒนาการของทฤษฎีแนวคิด การวิเคราะห์ และการสร้างภาวะผู้นำในสังคมไทย พ.อ.วิชัย ชูเชิด, ๒๒ มี.ค. ๕๓)

เมื่อรัฐบาลได้จัดทำยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปีแล้ว การที่จะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติดังกล่าวได้ไกลที่สุดที่มีความสำคัญที่สุดคือผู้นำระดับยุทธศาสตร์ แต่ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของประเทศไทยก็ยังมีปัญหาภาวะผู้นำในระดับยุทธศาสตร์อยู่ ดังนั้นการจะเป็นผู้นำ/ผู้บริหารระดับประเทศจึงต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ เพราะการบริการจัดการในองค์กร ผู้นำจะมีการบริหารจัดการภายใต้ทรัพยากรขององค์กรเท่านั้น ในขณะที่ผู้นำในระดับประเทศ จะต้องมีความรู้ความสามารถที่มากกว่ากว้างกว่าในระดับองค์กร ต้องเข้าใจผลประโยชน์แห่งชาติ พลังอำนาจแห่งชาติ ดังนั้นจำเป็นต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ เพื่อประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติในระยะ ๒๐ ปี

การศึกษาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์

ในที่นี้จะได้นำเสนอภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ในมุมมองของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยจะอธิบาย บทบาท ความรู้ หลักการ วิธีการ แนวทางการปฏิบัติงาน และคุณลักษณะที่สำคัญและจำเป็นของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่จะช่วยรัฐบาลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี

๑. ศึกษาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติของรัฐบาล ประกอบด้วย บทบาทหน้าที่ ประสพการณ์ ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับภาวะผู้นำในระดับยุทธศาสตร์

๑.๑ ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ควรมีบทบาทอย่างไรบ้าง

๑.๒ ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ควรมีความรู้อะไรบ้าง

๑.๓ ผู้นำระดับยุทธศาสตร์นั้น ควรมีหลักการ วิธีการ แนวทางการปฏิบัติงานอย่างไร

๑.๔ คุณลักษณะที่สำคัญและจำเป็นของภาวะผู้นำในระดับยุทธศาสตร์ควรมีอะไรบ้าง

๑.๕ การฝึก/อบรมเพื่อให้มีความรู้เหมาะสมกับตำแหน่งก่อนที่จะดำรงตำแหน่งผู้นำระดับยุทธศาสตร์

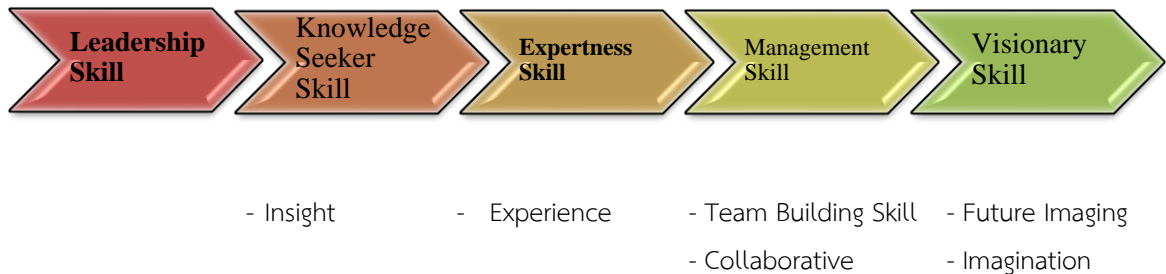
๑.๖ การฝึก/อบรมเพื่อให้มีความรู้เหมาะสมกับตำแหน่งขณะที่ดำรงตำแหน่งผู้นำระดับยุทธศาสตร์

๑. ศึกษาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติของรัฐบาล ประกอบด้วย บทบาทหน้าที่ ประสพการณ์ ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับภาวะผู้นำในระดับยุทธศาสตร์

๑.๑ ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ควรมีบทบาทอย่างไรบ้าง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน ๑๔ คน ได้แสดงทัศนะและแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของการเป็นผู้นำในระดับยุทธศาสตร์ที่มาจากหลากหลายองค์กร สรุปได้ว่าบทบาทของผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้นำระดับยุทธศาสตร์ควร ทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skill) ทักษะแสวงหาความรู้ (Knowledge Seekers) มีความรอบรู้ (Scholarship) ผู้ดุดมปัญญา ที่มีความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ (Insight) ในบริบทของประเทศไทยและยุทธศาสตร์ชาติ ทักษะความเชี่ยวชาญ มีความชำนาญ (Expertness) จากการสั่งสมของประสบการณ์ (Experience) ทักษะการบริหารจัดการ (Management Skill) มีทักษะสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลสูง (Highly Effective Team Building Skill , Mentoring) เป็นผู้ที่มีการตัดสินใจที่รอบคอบ (Sense Making Leader) และประสานความร่วมมือ (Collaborative) ของทุกภาคส่วน และทักษะการมีวิสัยทัศน์ (Visionary Skill) มองเห็นภาพแห่งอนาคต (Future Imaging) มีจินตนาการ (Imagination) เป็นผู้กำหนดนโยบายสาธารณะ วิสัยทัศน์ระดับองค์กร และระดับประเทศ

แผ่นภาพที่ ๓-๑ บทบาทผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติของรัฐบาล



ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ควรมีบทบาทที่ต้องมีความรู้ความเข้าใจว่าชาติดำรงอยู่ได้อย่างไร อะไรคือผลประโยชน์แห่งชาติ และภารกิจที่สำคัญของประเทศ รวมถึงในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับประเทศ จะต้องมีการแสวงหาหรือรวบรวมข้อมูลที่ต้องสมบูรณ์ก่อนที่จะทำการตัดสินใจใดๆ ดังนั้นในเรื่องที่มีความสำคัญและมีผลกระทบมาก หรือเป็นเรื่องที่ผู้นำยังไม่มีข้อมูลเพียงพอต่อการตัดสินใจ ควรมีที่ปรึกษาเฉพาะทางหรือทีมงานที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ในหลากหลายสาขา เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์และเสนอแนวทางการปฏิบัติทำให้การตัดสินใจของผู้นำถูกต้องแม่นยำเหมาะสมกับสถานการณ์

ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ควรมีบทบาทของผู้มีความรู้และทักษะการบริหารด้านยุทธศาสตร์ มีความเข้าใจในยุทธศาสตร์ และวิธีการที่จะบรรลุตามวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ เป็นผู้กำหนดกระบวนการออกแบบยุทธศาสตร์ที่ได้มีการพิจารณาถึงความเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อม วัฒนธรรม และขีดความสามารถของประเทศไทย ผู้นำควรมีบทบาทของนักวางแผนยุทธศาสตร์ โดยวิเคราะห์ SWOT ตามโมเดลไตรอาร์ยสภาพ คน ระบบ บริบท เพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์อย่างสมจริง และวางแผนอย่างเป็นขั้นเป็นตอน มีเป้าหมายความสำเร็จระยะสั้น ระยะยาวต่อเนื่อง มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละ

เรื่อง และมีแผนหลัก แผนสำรอง แผนฉุกเฉิน เตรียมพร้อมในสถานการณ์ต่างๆ ผู้นำควรมีความคุ้นเคยกับวิธีคิดเชิงยุทธศาสตร์ การมองภาพใหญ่หรือภาพโดยรวม ซึ่งผู้นำควรจะผ่านการฝึกศึกษาที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำในแต่ละยุทธศาสตร์ และศิลปะในการสร้างแรงจูงใจและการถ่ายทอดยุทธศาสตร์หรือนโยบายไปสู่ผู้นำระดับล่างให้เข้าใจไปในทิศทางเดียวกันอย่างถูกต้อง ตรงความต้องการ และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเมื่อยุทธศาสตร์มีการเปลี่ยนแปลงตามระยะเวลา นอกจากนั้นควรมีบทบาทกำกับทิศทางการขับเคลื่อน ผู้นำยุทธศาสตร์ เป็นผู้เห็น “ภาพรวม” ทั้งหมด และผู้นำระดับยุทธศาสตร์ควรทำหน้าที่เป็น “ที่ปรึกษา” ให้กับผู้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และที่สำคัญควรจะมีบทบาท “แทรกแซง” เมื่อเห็นว่า อาจเกิดปัญหาหรือ การดำเนินการไม่เป็นไปตามแผน

ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ควรมีบทบาทในการเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ ที่มีความสามารถมองไปอนาคตข้างหน้าได้อย่างถูกต้อง และมีศิลปะในการกระตุ้น จูงใจให้ทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนทุกคนในประเทศมีจุดหมายร่วมกัน ตลอดจนถ่ายทอดไปยังประชาชนรุ่นต่อๆ ไปในระยะเวลา ๒๐ ปี ให้เข้าใจและยึดมั่นในแนวทางเดียวกัน เข้าใจเป้าหมายและวิธีไปสู่เป้าหมายเช่นเดียวกัน ให้คนทั้งประเทศเข้าใจ เห็นด้วย และร่วมมือใช้อุดมการณ์ในการนำคน สร้างคน และขับเคลื่อนคน ไปในทิศทางที่จะทำให้ยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จ

ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ควรมีบทบาทในการเป็นผู้บริหารจัดการ และเป็นผู้ที่มีการติดตามประเมินผล มีความเข้าใจบริบทของประเทศรวมถึงจุดอ่อน จุดแข็งของประเทศ ตลอดจนบทบาทเป็นผู้กำหนดนโยบาย ตามบทบาท อำนาจหน้าที่ และเป็นผู้หน้าที่ได้รับการยอมรับและมีความชอบธรรมในการเป็นผู้นำ ผู้นำควรมีบทบาทและเป็นแบบอย่าง (idol) ของผู้ที่มีความเสียสละเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนในชาติ เห็นประโยชน์ของชาติและส่วนรวม

ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ควรมีบทบาทในการเป็นผู้ที่มีการสั่งสมประสบการณ์ ความรู้ และมีการเพิ่มพูนความรู้ ตามแนวทางการรับราชการ หรืออาจเป็นภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ โดยประสบการณ์ทั้งด้านยุทธศาสตร์และยุทธวิธี ความรู้ดังกล่าวจึงสั่งสมมาตามอายุราชการหรือระยะเวลาการทำงาน

ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ควรมีบทบาทของผู้แสวงหาความร่วมมือและการมีส่วนร่วมจากภาคเอกชน ประชาชน ประชาสังคม ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการแก้ไขปัญหาในพื้นที่ และการพัฒนาประเทศ ตลอดจนประสานประโยชน์กลุ่มการเมือง พรรคการเมืองทุกพรรคต้องมีส่วนร่วมวางยุทธศาสตร์ชาติระยะยาวในทิศทางเดียวกัน

โดยมีรายละเอียดและตัวอย่างคำสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

๑. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ควรมีบทบาทที่ต้องมีความเข้าใจภารกิจที่สำคัญของประเทศ และในการตัดสินใจที่เกี่ยวกับประเทศ จะต้องมีความแสวงหาหรือรวบรวมข้อมูลที่ถูกต้องสมบูรณ์ก่อนที่จะทำการตัดสินใจใดๆ ดังนั้นในเรื่องที่มีความสำคัญและมีผลกระทบมาก หรือเป็นเรื่องที่ผู้นำยังไม่มีข้อมูลเพียงพอต่อการตัดสินใจ ควรมีที่ปรึกษาเฉพาะทางหรือทีมงานที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ในหลากหลายสาขา เพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้องแม่นยำ และผู้นำต้องมีบทบาทของความเสียสละเพื่อประโยชน์ของประเทศชาติ และส่วนรวม บทบาทของผู้มีความรู้และทักษะ

การบริหารด้านยุทธศาสตร์ ศิลปะในการสร้างแรงจูงใจและการถ่ายทอดยุทธศาสตร์หรือนโยบายไปสู่ผู้นำระดับล่างให้เข้าใจไปในทิศทางเดียวกันและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“มันคงไม่ใช่เป็นเรื่องง่ายที่คนที่เป็นผู้นำ ทำให้คนที่คิดว่ามาร่วมงานได้นี้ มีความรู้สึกแบบเดียวกัน แต่คนที่เห็นว่าผู้นำเสียสละจริง แล้วจะทำให้ประโยชน์เกิดเอนกอนันต์ให้กับประเทศนี้ จะต้องช่วยกัน เมื่อมีความคิดที่จะช่วยผู้นำให้ดำเนินการให้มันเป็นไปได้ตามเป้าหมายได้ มันต้องสละอะไรหลายๆอย่าง แต่ว่าสิ่งที่เขาจะสละไปนี้ เราก็ตอบไม่ได้ว่าเขาจะต้องสละมากสละน้อย”

“แต่ละบุคคลที่จะเข้ามามีส่วนร่วม ในการช่วย แน่นนอน มันต้องมีกลุ่มคน แต่ละคนก็ต้องมีพื้นฐานของความรู้ ที่มันหลากหลายด้วย แล้วก็ต้องเป็นพื้นฐานที่ดีสามารถเอามาใช้งานได้จริง”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๓

“มีความรู้ก่อน เพิ่มพูนความรู้ ตามแนวทางรับราชการ”

“มีประสบการณ์ทั้งทางด้านยุทธการและยุทธวิธี มาก่อนหน้านั้น”

“ความรู้มันก็มี มาเดิมอยู่แล้ว” “ผู้นำอย่างนี้ต้องมีทีมงาน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๘

“ บทบาทประสานประโยชน์กลุ่มการเมือง พรรคการเมือง เป็นกลุ่มที่เป็นเงื่อนไขสำคัญว่า ยุทธศาสตร์จะสำเร็จ หรือล้มเหลว (เพราะถูกล้มเลิก) ภายหลังเลือกตั้ง มีแนวโน้มสูงที่นักการเมืองจะทิ้งยุทธศาสตร์ระยะยาว เพราะหวังผลสำเร็จรูปธรรม ระยะสั้น ซึ่งมีผลต่อคะแนนเสียงการเมือง อีกทั้งยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี นักการเมืองจะไม่รู้สึกว่าเป็นเจ้าของ เป็นเพียงคนเข้ามาทำสิ่งที่มียู่ออยู่แล้วเท่านั้น พรรคการเมืองมักจะไม่พึงพอใจ เพราะต้องการสร้างผลงานของตนเอง”

“ดังนั้น ผู้นำยุทธศาสตร์จึงต้องมีหน้าที่ในการประสานประโยชน์กับนักการเมืองพรรคการเมืองทุกพรรคต้องมีส่วนร่วมวางยุทธศาสตร์ชาติระยะยาวทุกพรรคเห็นชอบในทิศทางประเทศร่วมกัน และแบ่งเป้าหมายยุทธศาสตร์ ออกเป็นเป้าหมายย่อย ๆ ซึ่งสามารถทำได้สำเร็จในระยะสั้น ๑ ปี ๒ ปี ๓ ปี ๔ ปี เพื่อให้พรรคที่เข้ามาเป็นรัฐบาลได้ยกว่าเป็นผลงานของตน ให้ประชาชนเห็น นักการเมืองก็จะไม่รู้สึกว่า อยากยกเลิกยุทธศาสตร์ชาติระยะยาวที่วางไว้”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑๑

“ Go to change คุณต้องมีวิสัยทัศน์ที่ทำให้เขาสามารถก้าวตามคุณ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑๒

“จากบทบาททั้ง ๒ ประการ ดังกล่าว จึงเป็นความสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ควรมีความเข้าใจในบทบาทของตน เพราะบทบาทนั้นจะเป็นเครื่องกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบต่อ

ทิศทางขององค์การที่ต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติโดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การหรือหน่วยที่ยังมิได้จัดทำยุทธศาสตร์ จำเป็นต้องจัดทำยุทธศาสตร์ของตนเองด้วย”

“นอกจากนี้ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ควรมีบทบาทเพิ่มเติมในฐานะผู้สร้างความเข้าใจในเรื่องยุทธศาสตร์ชาติและยุทธศาสตร์ขององค์การอย่างถูกต้องให้แก่บุคลากรทุกระดับในองค์การหรือหน่วยได้ทราบในโอกาสอันควรและด้วยวิธีการที่เหมาะสม”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑๓

๒. ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ควรมีบทบาทในการทำความเข้าใจในยุทธศาสตร์ และวิธีการที่จะบรรลุตามวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทสามารถถ่ายทอดความเข้าใจที่ถูกต้อง ตรงความต้องการ และเมื่อยุทธศาสตร์มีการเปลี่ยนแปลงตามระยะเวลา นอกจากนั้นควรมีบทบาทกำกับทิศทางการขับเคลื่อน ผู้นำยุทธศาสตร์ เป็นผู้เห็น “ภาพรวม” ทั้งหมด และผู้นำยุทธศาสตร์จะทำหน้าที่เป็น “ที่ปรึกษา” ให้กับผู้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และที่สำคัญ จะมีบทบาท “แทรกแซง” เมื่อเห็นว่า อาจเกิดปัญหา การดำเนินการไม่เป็นไปตามแผน ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ยุทธศาสตร์ของประเทศ หรือว่าทิศทาง ที่เราจะเดินไปข้างหน้า ๒๐ ปี โดยคำนวณดูว่าเรามีความเข้มแข็ง ขนาดไหน แล้วเราควรจะต้องเลือก เดินไปตรงไหน นะครับ ด้วยเครื่องมืออะไร นะครับ แล้วก็ อะไรจะเดินก่อน เดินหลัง ในทางยุทธศาสตร์นี้ นะครับ เป็นเรื่องทีละเอียดย่อย แล้วเป็นเรื่องที่จะใช้ผู้นำที่มีความสามารถ มีอำนาจ ต้องได้รับความชอบธรรม ในการพาประเทศเดินไป”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๔

“SCB และ KBANK ซึ่งขึ้นอยู่กับยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ พี่แนะนำว่าสภาพพัฒนาและ EEC จะต้องสร้างความเข้มแข็งให้มากที่สุด ต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูง เพราะต้องดูแลเรื่องยุทธศาสตร์ของชาติ มีเครื่องมือ และงบประมาณที่มากพอ มีการจ้างที่ปรึกษาที่เป็น the best of the world เพื่อให้ได้แนวคิดที่หลากหลาย”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๗

“การสื่อสาร ที่จะทำให้สื่อสาร ระดับผู้นำประเทศลงมาถึงระดับผู้บังคับบัญชาชั้นล่างสุดให้ตรงกันก็คือทีมเวิร์ค ดังนั้นผู้นำยุทธศาสตร์ทุกชั้นบังคับบัญชาจำเป็นที่จะต้องถ่ายเท ถ่ายทอด ความเข้าใจ และกี่ยุทธศาสตร์ที่จะนำในแต่ละช่วงเวลา ในแต่ละช่วงของการทำงานให้เป็นเรื่องเดียวกันไปทุกชั้น นี่เป็นเรื่องที่ยากที่สุด”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๙

“ บทบาทกำกับทิศทางการขับเคลื่อน ผู้นำยุทธศาสตร์ เป็นผู้เห็น “ภาพรวม” ทั้งหมด เหมือนคนถือแผนที่ประเทศไทยในอนาคตไว้ เป็นผู้เห็นข่าวทุกต้น โดยไม่ต้องลงไปปลุกข่าวด้วยตนเอง”

“ผู้นำยุทธศาสตร์จะทำหน้าที่เป็น “ที่ปรึกษา” ให้กับผู้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ กำกับให้เดิน อยู่ในทิศทางที่ถูกต้อง แนะนำว่าควรปรับเปลี่ยนอะไร อย่างไร”

“ที่สำคัญ จะมีบทบาท “แทรกแซง” เมื่อเห็นว่า อาจเกิดปัญหา การดำเนินการไม่เป็นไปตามแผน หรือเกิดปัญหา ต้องเข้าไปแก้ปัญหเฉพาะหน้า”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑๑

“บทบาทของการเป็นผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ผมคิดว่าความจำเป็นที่สุดคือความใส่ใจและการแบ่งมอบภารกิจเพราะผู้นำเพียงผู้เดียวในฐานะผู้นำคงไม่สามารถไปกำกับดูแลหรือให้แนวทางได้ละเอียด ทุกเรื่องว่าในแต่ละภารกิจของกระทรวงทบวงกรมที่จะนำไปสู่เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ใครต้องทำอะไรบ้างเพราะฉะนั้นต้องมีการมอบหมายตัวบุคคลกับคณะกรรมการซึ่งจัดอย่างเป็นระบบมี”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑๓

“ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ มีบทบาท ๒ ประการ ซึ่งที่เป็นปฏิบัติควบคู่กันไป บทบาทแรก คือ บทบาทของผู้กำหนดวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ รวมทั้ง เป็นผู้กำหนดหรือออกแบบแนวทางการปฏิบัติงานขององค์การหรือหน่วยให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ บทบาทประการที่ ๒ คือ เป็นผู้ปฏิบัติและอำนวยการปฏิบัติงานขององค์การหรือหน่วยให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ชาติที่กำหนดขึ้น”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑๔

๓. ผู้นำควรมีบทบาทในการเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ ที่มีความสามารถมองไปอนาคตข้างหน้าได้อย่างถูกต้อง สามารถถ่ายทอดอุดมการณ์และวิสัยทัศน์ และมีศิลปะในการกระตุ้น จูงใจให้ทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนทุกคนในประเทศมีจุดหมายร่วมกัน ตลอดจนถ่ายทอดไปยังประชาชนรุ่นต่อๆ ไปในระยะเวลา ๒๐ ปี ให้เข้าใจและยึดมั่นในแนวทางเดียวกัน เข้าใจเป้าหมายและวิธีไปสู่เป้าหมาย เช่นเดียวกัน ให้คนทั้งประเทศเข้าใจ เห็นด้วย และร่วมมือใช้อุดมการณ์ในการนำคน สร้างคน และขับเคลื่อนคน ไปในทิศทางที่จะทำให้ยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จ ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“แต่ตรงนี้สำคัญทำให้เราต้องมีวิสัยทัศน์มองไปข้างหน้า วางให้อยู่ข้างหน้าในอนาคต ไม่อย่างนั้นก็ผ่านไปวันๆ ผู้ดำรงตำแหน่งผู้นำยุทธศาสตร์มีบทบาทและหน้าที่สำคัญมากต้องช่วยกัน ออกแบบยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับสถานะแวดล้อม เหมาะสมกับวัฒนธรรม เหมาะสมกับขีดความสามารถ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑

“เป็นบทบาทที่ Proactive หมายถึงเป็นผู้ที่คอยกระตุ้น (motivate) ให้ทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาตื่นตัวอยู่เสมอ เพื่อให้ระลึกถึงและเข้าใจในเป้าหมาย และวิธีไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๖

“ บทบาทถ่ายทอดอุดมการณ์และวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ชาติต้องมี อุดมการณ์ และมีวิสัยทัศน์ ชัดเจน

เพราะจะสำเร็จไม่ได้.. ถ้าประชาชนทั้งประเทศไม่เข้าใจ ไม่มีส่วนร่วม ถ้าผู้รับผิดชอบดำเนินการโดยตรง (ภาครัฐกิจ - ข้าราชการกระทรวงต่าง ๆ , นักการเมือง, ผู้บริหารองค์กรท้องถิ่น) และผู้รับผิดชอบโดยอ้อม (ภาคธุรกิจ, ประชากร) ไม่มีอุดมการณ์ร่วม ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีบทบาทในการเผยแพร่อุดมการณ์และวิสัยทัศน์ ให้คนทั้งประเทศเข้าใจ เห็นด้วย และร่วมมือใช้อุดมการณ์ในการนำคนสร้างคน และขับเคลื่อนคน ไปในทิศทางที่จะทำให้ยุทธศาสตร์เกิดขึ้นจริง”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑๑

“เรื่องของการสื่อสารเพื่อที่จะรับทราบข้อมูลจากผู้ปฏิบัติในขั้นตอนของการปฏิรูปไปสู่จุดสุดท้ายของยุทธศาสตร์ และก็จะต้องสามารถที่จะรวบรวมจัดระเบียบความคิดแล้วถ่ายทอดเรื่องราวต่างๆ ให้บุคคลที่เกี่ยวข้องได้เข้าใจไม่ว่าจะเป็นตัวผู้ปฏิบัติเองผู้ที่กำกับว่าเดินไปตามแนวทางที่กำหนดไว้ไหม และประชาชนซึ่งเรื่องทั้งหลายของเรื่องยุทธศาสตร์เป็นเรื่องที่เข้าใจค่อนข้างยากเพราะว่ามีคำศัพท์ที่วิไลสมอลา เช่นการบริหารจัดการระบบประชาชนคนทั่วไปคงงง ๆ ว่าหมายถึงอะไรหรือยกตัวอย่างง่ายๆ เช่นปัจจุบันนี้ปัญหาของการสื่อสารคือ การขาดเอกภาพในการสื่อสารถ้าเป็นคนที่ทำเรียนหนังสือกันมาก็คงแปลได้ว่าขาดเอกภาพคือขาดผู้ที่กำหนดแนวทางหลักแล้วก็ให้ส่วนที่เกี่ยวข้องกำหนดแนวทางย่อยเพื่อให้สอดคล้องกันเรียกว่าขาดเอกภาพแต่ประชาชนคงเข้าใจลำบาก”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑๓

๔. ผู้นำควรมีบทบาทในการเป็นผู้ที่มีการสั่งสมประสบการณ์ ความรู้ และมีการเพิ่มพูนความรู้ ตามแนวทางการรับราชการ หรืออาจเป็นภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ โดยประสบการณ์ทั้งด้านยุทธศาสตร์และยุทธวิธี ความรู้ดังกล่าวจึงสั่งสมมาตามอายุราชการหรือระยะเวลาการทำงานดังกล่าวสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“มีความรู้ก่อน เพิ่มพูนความรู้ ตามแนวทางรับราชการ”

“ประสบการณ์ทั้งทางด้านยุทธการและยุทธวิธี มาก่อนหน้านั้น”

“ความรู้มันก็มี มาเดิมอยู่แล้ว”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๘

“ประสบการณ์ที่ถูกหล่อหลอมตั้งแต่เด็กๆ มาบ้าง”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑๐

๕. ผู้นำควรมีบทบาทในการเป็นผู้บริหารจัดการ และเป็นผู้ที่มีการติดตาม ประเมินผล มีความเข้าใจบริบทของประเทศตลอดจนจุดอ่อน จุดแข็งของประเทศ ตลอดจนประสานประโยชน์กลุ่ม

การเมือง พรรคการเมืองทุกพรรคต้องมีส่วนร่วมวางยุทธศาสตร์ชาติระยะยาวในทิศทางเดียวกัน ดังคำ สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“บทบาทหน้าที่ก็คือ จากเมื่อตอนต้นที่ผมพูดถึง ด้วยความเข้าใจ ที่ท่านผู้นำ ท่านต้อง เข้าใจเป้าหมาย ให้ตรงกันก็คือ เข้าใจยุทธศาสตร์ คือวิธีการที่ทำแล้ว บทบาทของท่านก็คือว่า ในฐานะที่ ท่านเป็นผู้นำ เป็นหัวหน้าหน่วย ไม่ว่าจะหน่วยเล็ก หน่วยใหญ่ ท่านก็มีหน้าที่ บริหารจัดการ ไข่มุขครับ ติดตาม ว่าหลังจากบริหารจัดการ เช่น มอบหมาย หรืออะไรไปแล้ว ติดตามว่าสิ่งที่มอบหมายไปนั้น กลับมาตามที่ ตั้งใจมอบหมายให้เขาไปดำเนินการหรือไม่ นะครับ แล้วถ้าท่านเป็นผู้นำในหน่วยย่อย ท่านก็มีหน้าที่ๆ จะนำ ทำสิ่งที่ท่านเป็นผลผลิตของท่านนี้ ส่งต่อไป ให้กับผู้นำที่ๆ สูงขึ้นไป เพราะฉะนั้นโดย หน้าที่ ความรับผิดชอบ ก็คือ บริหารจัดการ ติดตาม ประเมินผล แล้วก็ทำให้เกิดผลผลิต ในหน้าที่ความ รับผิดชอบ มอบหมายได้”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๒

“ครับ คือๆ ไม่ใช่รู้เฉพาะ ตัวเองนะครับ เพราะนั้นมันนำไม่ได้ ก็อาจจะเป็นผู้นำทาง ยุทธศาสตร์ของหน่วยนั้น แต่ว่าเราต้องรู้ว่าอื่นๆ เข็มแข็งอย่างไร อ่อนแออย่างไรด้วย อันนี้สำคัญมาก เพราะมันต้องเดินไปด้วยกัน คิดดูเป็นรูปธรรม ก็คือเป็นกัปตัน กัปตันอาจจะไม่ได้เป็นคนสร้างเครื่องบิน แต่รู้กลไกหมด รู้เรื่องหมด รู้ว่าในท้องเรือ ใครเดินอย่างไร ตรงไหน อย่างไร มันทำงานอย่างไร ก่อนที่จะ พาเรือขึ้นไป สู่จุดหมายปลายทาง หลบคลื่นลม ไข่มุขครับหลบอากาศไม่ดี กัปตันต้องเข้าใจหมด เข้าใจ ปลายทาง เข้าใจต้นทาง เข้าใจจุดอ่อน จุดแข็งของเครื่องบิน ของเรือ แล้วก็นำ ต้องเป็นกัปตัน เป็นกัปตัน แล้วก็เป็นผู้ช่วยกัปตัน นะครับเป็นคนนำทาง แต่ว่ากัปตันสำคัญที่สุด”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๔

“ผู้นำควรมีบทบาทของนักวางแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย ๑. การวิเคราะห์ SWOT ตามโมเดลไตรารยสภาพ คน ระบบ บริบท เพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์อย่างสมจริง ๒. วางแผนอย่าง เป็นขั้นเป็นตอน มีเป้าหมายความสำเร็จระยะสั้น ระยะยาวต่อเนื่อง ๓. กำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละเรื่อง ๔. มีแผนหลัก แผนสำรอง แผนฉุกเฉิน เตรียมพร้อมในสถานการณ์ต่างๆ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑๑

“ต้องมีการมอบหมายตัวบุคคลกับคณะกรรมการซึ่งจัดอย่างเป็นระบบมีคนควบคุมกำกับ ดูแลในแต่ละเรื่องที่จะไปสู่ยุทธศาสตร์ไม่ว่าจะเป็นยุทธศาสตร์หัวข้อใดต้องมีแผนของการปฏิรูปหรือการ เปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานของหน่วยงานราชการในแต่ละหน่วยเพื่อจะไปสู่ยุทธศาสตร์นั้น การผลักดัน ออกมาเป็นแผนงานปฏิรูปหรือยุทธศาสตร์ไม่ได้หมายความว่าเปลี่ยนจากหน้ามือเป็นหลังมืออาจจะ มี ทั้งเปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็ว และค่อยๆ เป็นค่อยๆ ไป แล้วก็การปฏิรูปเพื่อไปสู่ยุทธศาสตร์นั้นไม่ได้

กำหนดระยะเวลาเอาไว้แน่นอนว่าเมื่อไหร่ เพราะว่าความเปลี่ยนแปลงของสังคม ความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์บ้านเมือง ความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี มีอยู่ตลอดเวลาเพราะฉะนั้นการปฏิรูปเพื่อไปสู่ยุทธศาสตร์จึงไม่น่าจะกำหนดได้ชัดเจนว่าแต่ละเรื่องจะต้องเบ็ดเสร็จเรียบร้อยเมื่อไหร่แต่จะมีการปฏิรูปเป็นระยะ ๆ ตามความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นที่สำคัญคือการจัดองคาพยพที่จะให้ติดตามแต่ละเรื่องและความเข้าใจที่ดีต่อกันระหว่างหน่วยงานราชการที่จะต้องกำหนดแนวทางในการปฏิบัติเพื่อไปสู่ยุทธศาสตร์กับผู้ที่กำกับดูแลจะต้องมีความเข้าใจ คำว่าเข้าใจหมายความว่าจะต้องไม่มีความรู้สึกขัดแย้งหรือกำหนดในใจว่าเมื่อฉันเขียนเอาไว้แบบนี้ ฉันกำหนดแผนปฏิรูปไว้แบบนี้กำหนดแผนยุทธศาสตร์อย่างนี้ทำไมเธอไม่ทำต้องไม่มีคำพูดอย่างนี้เพราะว่าแต่ละคนจะมีความรู้หรือถนัดในแต่ละเรื่องและประสบการณ์ที่ต่างกักันเพราะฉะนั้นต้องรับฟังกันซึ่งกันและกัน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑๓

๖. ผู้นำควรมีบทบาทสำคัญคือเป็นผู้กำหนดนโยบาย ตามบทบาท อำนาจหน้าที่ และเป็นผู้นำที่ได้รับการยอมรับและมีความชอบธรรมในการเป็นผู้นำ และนักวางแผนยุทธศาสตร์ โดยวิเคราะห์ SWOT ตามโมเดลไตรารยสภาพ คน ระบบ บริบท เพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์อย่างสมจริง และวางแผนอย่างเป็นขั้นเป็นตอน มีเป้าหมายความสำเร็จระยะสั้น ระยะยาวต่อเนื่อง มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละเรื่อง และมีแผนหลัก แผนสำรอง แผนฉุกเฉิน เตรียมพร้อมในสถานการณ์ต่าง ๆ ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“สามารถ กำหนดนโยบาย ให้คนอื่นปฏิบัติ นะครับ ที่นี้ ผู้นำในระดับนโยบาย ก็อาจจะต้องไปดูรายละเอียดว่า ในระดับนโยบายในการเมือง หรือว่าในนโยบาย ในการบริหาร”

“ยุทธศาสตร์ของประเทศ หรือว่าทิศทาง ที่เราจะเดินไปข้างหน้า ๒๐ ปี โดยคำนวณดูว่าเรามีความเข้มแข็ง ขนาดไหน แล้วเราควรที่จะเลือก เดินไปตรงไหน นะครับ ด้วยเครื่องมืออะไร นะครับ แล้วก็จะอะไรจะเดินก่อน เดินหลัง ในทางยุทธศาสตร์นี้นะครับ เป็นเรื่องทีละเอียดก่อน แล้วเป็นเรื่องที่จะใช้ผู้นำที่มีความสามารถ มีอำนาจ ต้องได้รับความชอบทำ ในการพาประเทศเดินไป”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๔

“ผู้นำควรมีบทบาทของนักวางแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย ๑. การวิเคราะห์ SWOT ตามโมเดลไตรารยสภาพ คน ระบบ บริบท เพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์อย่างสมจริง ๒. วางแผนอย่างเป็นขั้นเป็นตอน มีเป้าหมายความสำเร็จระยะสั้น ระยะยาวต่อเนื่อง ๓. กำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละเรื่อง ๔. มีแผนหลัก แผนสำรอง แผนฉุกเฉิน เตรียมพร้อมในสถานการณ์ต่างๆ

แผนภาพที่ ๓-๒ การวิเคราะห์ SWOT ตามโมเดลไตรอารยสภาพ



การวิเคราะห์ ปัจจัย คน ระบบ บริบท ภายใน

จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses)

คนภายใน

- แผนยุทธศาสตร์เกี่ยวข้องกับใครบ้าง
- ใครบ้าง คือ คนที่จะทำให้ยุทธศาสตร์สำเร็จ (เป็นจุดแข็ง)
- ใครบ้าง คือ คนที่จะทำให้ยุทธศาสตร์ล้มเหลว (เป็นจุดอ่อน)
- ใครคือผู้มีอำนาจสั่งการในการขับเคลื่อนทั้งระบบ เป็นที่ยอมรับของประชาชนหรือไม่?
- ผู้ที่ต้องทำตามคำสั่งหรือแนวนโยบายที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ เช่น ข้าราชการหน่วยงานต่าง ๆ มีจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร
- ในแต่ละกระทรวง ใครเป็น “ผู้นำขับเคลื่อนยุทธศาสตร์” มีจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร
- ผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ๗,๘๕๒ แห่ง มีความพร้อมมากน้อยเพียงใด เป็น “ผู้นำขับเคลื่อนยุทธศาสตร์” ในระดับท้องถิ่นได้หรือไม่

มีจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร

นักการเมืองที่ต้องเข้ามารับผิดชอบในฐานะ “ผู้นำขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ประเทศ” หลังเลือกตั้ง มีจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร

ระบบภายใน ๗ องค์ประกอบ

ผมได้วิเคราะห์ว่า ในสังคมทุกระดับ ตั้งแต่ ครอบครัว องค์กร ชุมชน จนถึงระดับประเทศ จะประกอบด้วย ๗ องค์ประกอบของระบบ ซึ่งจำเป็นต้องพิจารณาให้ครบ ได้แก่

๑. โครงสร้าง (structure)

- การจัดโครงสร้างการบริหารแผนกลยุทธ์ มีจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร
- ต้องปรับเปลี่ยนอย่างไร

๒. กระบวนการ (process)

- กระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ มีจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร
- ต้องปรับเปลี่ยนอย่างไร

๓. กฎ / กติกา / กฎหมาย (rules / regulations / law)

- กฎ / กติกา / กฎหมาย ที่เกี่ยวข้องกับแผนกลยุทธ์ มีจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร
- ต้องปรับเปลี่ยนอย่างไร

๔. วัฒนธรรม (culture)

- วัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงานปฏิบัติการ ส่งเสริม หรือเป็นอุปสรรค มีจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร
- ต้องปรับเปลี่ยนอย่างไร

๕. ประเพณี (tradition)

- ประเพณีของหน่วยงานปฏิบัติการ ส่งเสริม หรือเป็นอุปสรรค มีจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร
- ต้องปรับเปลี่ยนอย่างไร

๖. ปทัสถาน / ค่านิยม (norms / value)

- ปทัสถาน / ค่านิยม ของหน่วยงานปฏิบัติการ ส่งเสริม หรือเป็นอุปสรรค มีจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร
- ต้องปรับเปลี่ยนอย่างไร

๗. สถาบัน (institution)

- สถาบันที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริม หรือเป็นอุปสรรค มีจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร
- ต้องปรับเปลี่ยนอย่างไร

บริบทภายใน

- สภาพแวดล้อมภายใน ส่งเสริมสนับสนุน หรือ เป็นอุปสรรค มีจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร
 - พิจารณาทั้งบริบททาละ และ บริบทเทศะที่อาจส่งผลกระทบ
- เราจะใช้ประโยชน์จากบริบทแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างไร? สถานการณ์ใดจึงเหมาะสม?
- เราจะใช้ประโยชน์จากบริบททาละได้อย่างไร? เวลาใดจึงเหมาะสม?
- เราควรปรับสภาพแวดล้อม หรือสร้างบริบทให้เหมาะสมได้อย่างไร?

วิเคราะห์ ปัจจัย คน ระบบ บริบท ภายนอก

- โอกาส (Opportunities) และ อุปสรรค (Threats) จากปัจจัยภายนอก

คนภายนอก

- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือ ผู้ที่ได้รับผลกระทบ
 - ใครเป็นผู้มีแนวโน้มจะได้รับประโยชน์
 - ใครบ้างที่อาจได้รับผลกระทบในเชิงลบ
 - ใครสนับสนุนและใครคัดค้าน
 - แต่ละกลุ่มมุ่งหวังอะไร
 - จะประสานประโยชน์ร่วมกันได้อย่างไร เป็นต้น
- ผู้เรียกร้อง หรือ กลุ่มผลประโยชน์ (Interest groups)
 - ยุทธศาสตร์ที่ดำเนินการกระทบต่อกลุ่มผลประโยชน์ ทางบวก- ทางลบแก่กลุ่มใดบ้าง
 - กลุ่มที่เสียประโยชน์จะจัดการอย่างไร
- ผู้รับรู้ หรือ ผู้วิพากษ์ เช่น ประชาชนทั่วไป และ สื่อมวลชน
 - คนที่ไม่เห็นด้วยจะเป็นอุปสรรคอย่างไร
 - คนที่เห็นด้วยจะมีส่วนสนับสนุน หรือสร้างโอกาสอย่างไร
 - การวิพากษ์วิจารณ์ของสื่อมวลชนในแง่ลบจะเป็นอุปสรรคอย่างไร
 - การวิพากษ์วิจารณ์ของสื่อมวลชนในแง่บวกจะสร้างโอกาสอย่างไร
 - ควรวางยุทธศาสตร์การสื่อสารมวลชนอย่างไรจึงช่วยให้แผนกลยุทธ์ราบรื่น

ระบบภายนอก

พิจารณาระบบสังคม ๗ องค์ประกอบ

๑. โครงสร้าง (structure)

- โครงสร้างสังคมเป็นโอกาส หรือ อุปสรรคอย่างไร

๒. กระบวนการ (process)

- กระบวนการต่างๆ ในสังคมเป็นโอกาส หรือ อุปสรรคอย่างไร

๓. กฎ / กติกา / กฎหมาย (rules / regulations / law)

- กฎ / กติกา / กฎหมายต่างๆ ในสังคม เป็นโอกาส หรือ อุปสรรคอย่างไร

๔. วัฒนธรรม (culture)

- วัฒนธรรมของคนในสังคมเป็นโอกาส หรือ อุปสรรคอย่างไร

๕. ประเพณี (tradition)

- ประเพณีในสังคมเป็นโอกาส หรือ อุปสรรคอย่างไร

๖. ปทัสถาน / ค่านิยม (norms / value)

- ปทัสถาน / ค่านิยม สังคมเป็นโอกาส หรือ อุปสรรคอย่างไร

๗. สถาบัน (institution)

- สถาบันต่าง ๆ ในสังคม เป็นโอกาส หรือ อุปสรรคอย่างไร

บริบทภายนอก

- บริบทกาลละ และ บริบทเทศะ ไต่บ้างที่ส่งเสริมสนับสนุน หรือเป็นอุปสรรคต่อแผนยุทธศาสตร์
- กระแสโลกที่เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว หรือไม่ อย่างไร
- ต้องปรับเปลี่ยนอย่างไร จะนำมาใช้ประโยชน์อย่างไร?

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑๑

๗. ในการกำหนดยุทธศาสตร์ ผู้นำควรมีบทบาทสำคัญคือเป็นผู้กำหนดกระบวนการออกแบบยุทธศาสตร์ที่ได้มีการพิจารณาถึงความเหมาะสมกับสถานะแวดล้อม วัฒนธรรม และขีดความสามารถของประเทศไทย ผู้นำควรมีความคุ้นเคยกับวิธีคิดเชิงยุทธศาสตร์ การมองภาพใหญ่หรือภาพโดยรวม ซึ่งผู้นำควรจะผ่านการฝึกศึกษาที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำในแต่ละยุทธศาสตร์ ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ดำรงตำแหน่งผู้นำยุทธศาสตร์มีบทบาทและหน้าที่สำคัญมากต้องช่วยกันออกแบบยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับสถานะแวดล้อม เหมาะสมกับวัฒนธรรม เหมาะสมกับขีดความสามารถ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑

“คิดเชิงยุทธศาสตร์ หรือ Strategic thinking ขนาดใหญ่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับชาติ เกี่ยวข้องกับนานาชาติ เกี่ยวข้องกับทั้งหมดของชาตินี้ จะละเอียดไมโคร วิถีคิดแบบไมโคร ไม่ได้เหมือนกัน หมายความว่าประสบการณ์ ในการคิด ลูกละเอียด ของแผน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๕

“บทบาทกำกับทิศทางการขับเคลื่อน ผู้นำยุทธศาสตร์ เป็นผู้เห็น “ภาพรวม” ทั้งหมด เหมือนคนถือแผนที่ประเทศไทยในอนาคตไว้ เป็นผู้เห็นข่าวทุกต้น โดยไม่ต้องลงไปปลูกข้าวด้วยตนเอง”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑๑

๘. ผู้นำควรมีบทบาทของผู้แสวงหาความร่วมมือและการมีส่วนร่วมจากภาคเอกชน ประชาชน ประชาสังคม ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการแก้ไขปัญหาในพื้นที่ และการพัฒนาประเทศ ผู้นำควรมีบทบาทของผู้ที่มีความเสียสละเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนในชาติ เห็นประโยชน์ของชาติ สำคัญที่สุด และมีบทบาทในการสร้างผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“แน่นอนคนที่ต้องรับผิดชอบก็เป็นผู้บริหารประเทศนะครับ ที่นี้มีอีกเรื่องก็คือ เรื่องภาคเอกชน นี่ถ้าพูดมาทั้งหมดก็เรื่องทางการเมือง เรื่องข้าราชการประจำ แต่เดี๋ยวนั้นมันเดินในภาคเอกชน เยอะ แล้วก็สุดท้ายมีภาคประชาสังคมอีก นะครับ ภาคเอกชนและภาคประชาสังคมนี้เป็นอีก ๒ ภาค ซึ่งขณะนี้ก็ได้อยู่ในส่วนของยุทธศาสตร์ แต่ว่า ครบไหมนะครับ แล้วมันมีบางกลุ่มที่เราต้องเอาเข้ามาใหม่ ไม่ใช่ธุรกิจขนาดใหญ่อย่างเดียว แต่ว่า อาจจะเป็นธุรกิจ Curve ใหม่ S Curve ตัวใหม่ นะครับ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๔

“สอนให้รู้คำว่ารักประชาชน สอนเรื่องอุดมการณ์ สอนเรื่องจริยธรรม สอนเรื่องการเมือง สอดแทรกงานรัฐศาสตร์โดยตรงก็ใช้อยู่เหมือนกันนะ ให้ช่วยเหลือสังคม”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑๐

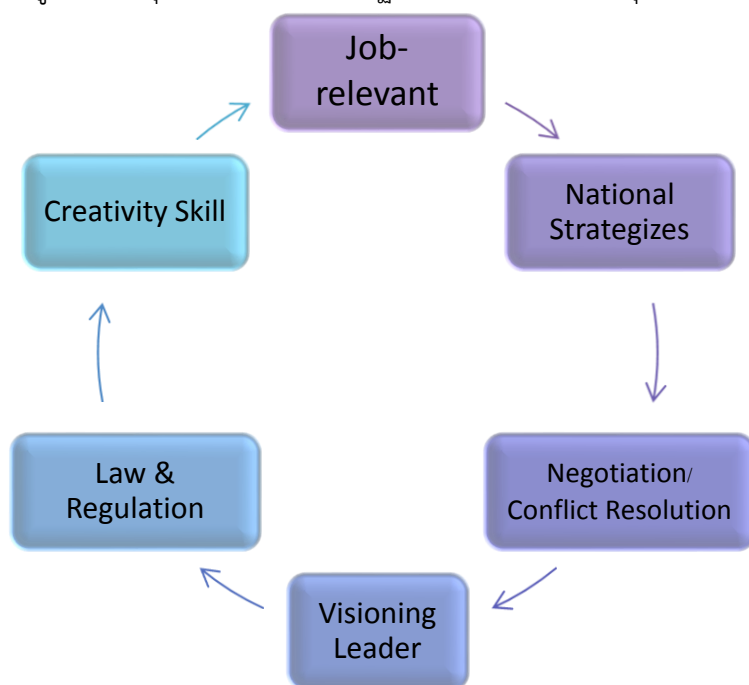
“ยุทธศาสตร์จะเป็นจริงต้องหา “ตัวจริง” เป็นผู้นำหลักในการขับเคลื่อน เจ้ากระทรวงทั้งหมด ต้อง เห็นด้วย ร่วมอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ชัดเจน จึงขับเคลื่อนได้อย่างมีพลัง สำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม กระทรวงการคลัง กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงคมนาคม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม กระทรวงพลังงาน กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงยุติธรรม กระทรวงแรงงาน กระทรวงวัฒนธรรม กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงอุตสาหกรรม ผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ๗,๘๕๒ แห่ง องค์การบริหารส่วนจังหวัด ๗๖ แห่ง เทศบาล ๒,๔๔๑ แห่ง เทศบาลนคร ๓๐ แห่ง เทศบาลเมือง ๑๗๘ แห่ง เทศบาลตำบล ๒,๒๓๓ แห่ง องค์การ

บริหารส่วนตำบล ๕,๓๓๓ แห่ง กลุ่มคนเหล่านี้ ต้องเป็นผู้ร่วมอุดมการณ์ และมีวิสัยทัศน์ร่วมที่จะขับเคลื่อนประเทศร่วมกัน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑๑

๑.๒ ความรู้ของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่จะช่วยรัฐบาลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ จากคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ สรุปได้ว่าความรู้ที่ผู้ดำรงตำแหน่งผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่จะช่วยรัฐบาลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ระยะ ๒๐ ปีได้ ควรมีความรู้เกี่ยวกับบริบทของประเทศไทย เข้าใจในงานที่รับผิดชอบ (Job-relevant Knowledge) ความรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติ (National Strategizes) ความรู้ด้านการเจรจาต่อรอง (Negotiation Knowledge) การจัดการความขัดแย้ง (Comfort with Ambiguity/Conflict Resolution Knowledge) การสานประโยชน์เพื่อส่วนรวม (Collaborative Skill) ความรู้ในการคาดการณ์ในอนาคตได้ใกล้เคียง/แม่นยำ ซึ่งทำให้เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Visioning Leader) และเป็นผู้ที่มีความรู้ด้านกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ (Law & Regulation knowledge) นอกจากนั้นควร เป็นผู้ที่มีความทันสมัย มีทักษะด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และดิจิทัล (Technology/Innovation /Digital Skill) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity Skill) โดยมีเงื่อนไข ของการเรียนรู้ตลอดชีวิต การรักที่จะเรียนรู้ด้วยตนเองและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

แผ่นภาพ ๓-๓ ความรู้ของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่จะช่วยรัฐบาลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ



ความรู้พื้นฐานที่เกี่ยวกับประเทศไทย โครงสร้างของประเทศ ข้อจำกัดของประเทศ คือรู้เรื่องเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และอื่นๆ ที่เป็นโครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งผู้นำอาจจะไม่มีความรู้ในทุกด้าน จึงต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เฉพาะเรื่อง เช่น นักยุทธศาสตร์ ที่

มีความรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ ที่ปรึกษาในเชิงยุทธศาสตร์ ทางกลุ่มงานทางยุทธศาสตร์ มีความรู้เกี่ยวกับ ภูมิยุทธศาสตร์ ภูมิรัฐศาสตร์โลก ภูมิยุทธศาสตร์ ภูมิรัฐศาสตร์ของภูมิภาค ทั้งระดับประเทศ ภูมิภาค และโลก เป็นผู้ที่มีความรู้ในมิติที่ลึก กว้าง และไกล มีความรู้ด้านการวางแผนกลยุทธ์ การสื่อสาร การเจรจาต่อรอง (negotiation) การประสานประโยชน์ การสร้างสมดุลทางอำนาจ ความรู้ทางด้านกฎหมายทั้งของ ประเทศไทย กฎหมายระหว่างประเทศ บริบทที่จะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ประเทศ และคุณลักษณะที่จะ สร้างความสามารถแข่งขันในเวทีโลก นอกจากนี้ความรู้ที่ทำให้สามารถคาดการณ์/พยากรณ์ สามารถ มองเห็นอนาคต ๒๐ ปี สามารถมองอนาคตได้และคาดการณ์ได้แม่นยำ

มีความรู้ที่มีความหลากหลาย ความรู้พื้นฐานที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน โดยต้องรู้ใน หลากหลายมิติ สามารถมองไปในอนาคต และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ที่จะพัฒนาไปสู่การเป็นผู้นำได้ มากกว่าคนอื่นๆ ภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด โดยความรู้ดังกล่าวจะผ่านกระบวนการ ผ่านหลักสูตรที่สร้าง ผู้นำแต่ละระดับ ความรู้ที่ได้จากการศึกษาเล่าเรียน หรือการเรียนซึ่งอาจเป็นหลักสูตรที่ได้ปริญญาบัตร วุฒิบัตร หรือประกาศนียบัตรต่างๆ ซึ่งเป็นแบบทางการ ที่ได้รับการยอมรับเชื่อถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของ ประสบการณ์ของผู้ในระดับยุทธศาสตร์ ที่สั่งสมมาทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการ

นอกจากการสั่งสมประสบการณ์แล้ว ผู้นำระดับยุทธศาสตร์จะต้องมีการพัฒนา ตนเองตลอดเวลา เพื่อให้มองออกคาดการณ์ในอนาคตได้แม่นยำ รู้เท่าทันโลก สถานการณ์ต่างๆที่เปลี่ยนไป แต่ถ้าความรู้ที่มีอยู่ไม่สามารถรู้ได้อย่างลึกซึ้ง ควรมีที่ปรึกษา หรือทีมงานที่มีความเชี่ยวชาญหรือชำนาญ เฉพาะด้าน ควรคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์มาช่วยในการทำงาน มีการลงทุนด้าน บุคลากรที่จะมาเป็นที่ปรึกษาหรือเป็นทีมงาน และมีการพัฒนาตลอดระยะเวลาอย่างต่อเนื่อง

๑. มีความรู้ที่มีความหลากหลาย ความรู้พื้นฐานที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน โดยต้อง รู้ในหลากหลายมิติ สามารถมองไปในอนาคต และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ที่จะพัฒนาไปสู่การเป็นผู้นำ ได้มากกว่าคนอื่นๆ ภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด โดยการเรียนรู้ตลอดชีวิต และที่สำคัญคือองค์ความรู้ที่จะ นำมาจัดระบบความคิดของตนเอง คุณสมบัติดังกล่าวจะสั่งสมประสบการณ์ผ่านกลไกการพัฒนาตนเอง ทำให้มีความสามารถในการมองภาพของการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ตามนโยบายของรัฐบาลได้ ดัง ตัวอย่างคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ความรู้ที่ เกี่ยวกับ ๆ เรื่องที่ ถ้าจะถามให้ระบุผมว่ามันก็อาจจะระบุลำบาก แต่ว่า ถ้า พูด ในเชิงหลักการคือ เรื่อง ความรู้ในเอ่อ ภาษาอังกฤษ ก็คือบอก ใน business นั้นๆ นะครับ ท่านที่อยู่ กระทรวงการคลังก็คือใน business ของกระทรวงการคลัง นี้ ก็จะเกี่ยวกับอะไรบ้าง ท่านที่อยู่ใน กระทรวง การพัฒนาสังคม ก็ต้องอยู่ บริบทของสังคม ต้องอาจจะต้องรู้จิตวิทยาต้องรู้อะไร ต่ออะไรที่ เกี่ยวข้อง เป็นเรื่องที่ต้องรู้ ผมว่าก็ค่อนข้างที่ให้ความสำคัญ กับความรู้ที่ต้องใช้ ในการทำงาน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๒

“ผมต้องรู้หลายอย่าง ไม่ใช่รู้เฉพาะวันนี้ ต้องรู้พรุ่งนี้ด้วย ว่าพรุ่งนี้ตลาดจะเป็นอย่างไร ผมต้องคาดเดาได้บ้าง ว่าอากาศจะเป็นอย่างไร ไข้ไหมครับ ผมต้องคาดเดาได้บ้างว่า เดินไปข้างหน้า นะครับ อาจจะต้องลัดคนอื่นเข้าไปด้วยซ้ำ คือพัฒนาไปกว่าคนอื่น ก้าวกระโดด ต้องอาศัยพลังอำนาจแห่งชาติ ... เขาเรียกกัน ต้องอาศัยองค์ประกอบแบบนี้ นะครับในการผลิตประเทศ นะครับ อาจจะแข่งกับตัวเอง ไข้ครับ แต่มันมีประเทศอื่นไปกับเราทางเดียวกันก็คือ ต้องการไปคู่แข่งประเทศที่พัฒนาแล้ว ประเทศที่เข้มแข็ง ทั้งการเมือง ความมั่นคง แล้วบางทีมันอาจต้องใช้ resource ที่มีจำกัด นะครับก็ต้องตัดสินใจให้ได้ว่าจะเดินอย่างไร แล้วในที่สุดแล้วนี้ คนที่ตัดสินใจได้ก็ต้องรอบรู้”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๔

“องค์ความรู้ในเรื่องใหม่ๆ ต้องปรับปรุงตลอดเวลา...องค์ความรู้ที่ไม่ยากนะ เนื่องจากว่าในระบบสมัยใหม่ท่านสามารถจะค้นหาคำความรู้ในโลกเสมือนหรือโลกออนไลน์ได้ตลอดเวลาเพียงแต่ว่าแหล่งองค์ความรู้ที่น่าเชื่อถือขนาดไหน ในวันนี้อีกความรู้ที่ท่านผู้นำจะต้องไปเสาะหาแล้วก็นำมาสู่การพัฒนาตนเองในการเป็นผู้นำนั้นก็มียุทธศาสตร์หลายด้วยกันในเรื่องการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติไม่ว่าจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับข้อกฎหมายใหม่ๆ ในเรื่องของยุทธศาสตร์ต่างๆ

“ขั้นตอนการเรียนรู้อยู่ ๓ แบบนะคะ แบบที่ ๑ คือการเรียนรู้ด้วยตัวเองที่กล่าวไปแล้ว ซึ่งการเรียนรู้ด้วยตัวเองก็ปึกหมุดที่ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปีว่า อย่างน้อยๆ นะคะ minimum ต้อง ๖ เรื่อง ยุทธศาสตร์ประเทศ ๖ เรื่อง อย่างเช่นเรื่องสิ่งแวดล้อม เรื่องความมั่นคง เรื่องเศรษฐกิจ เรื่องสังคมเรื่องอะไรซึ่งเราปึกหมุดไว้แล้วในเรื่องยุทธศาสตร์ประเทศ ๒๐ ปี สำหรับเรื่องที่ ๒ นะคะ การเรียนรู้ที่จะแลกเปลี่ยนกับเพื่อนผู้นำด้วยกันหรือผู้รับบริการของเรา นะคะ นั่นคือเรียกว่าการเรียนรู้ในรูปแบบของการเข้าไปสู่การทำงาน ถ้าใช้อีกคำหนึ่งคือ on the job training คือทำงานไปด้วยเรียนรู้ไปด้วยกับเพื่อนผู้นำด้วยกัน กับผู้รับบริการ กับผู้บังคับบัญชา ท่านผู้นำต้องใส่ใจที่จะเรียนรู้ในการทำงานพัฒนาตนเอง ดิฉันเรียนในเรื่องประสบการณ์ตรงนะคะเพราะว่างานที่ตัวเองทำอยู่หลายเรื่องเรียนรู้จากผู้บังคับบัญชาด้วยซ้ำนะคะ ผู้ได้บังคับบัญชาในหลายๆประเด็นทันสมัยกว่าเราในหลายๆ เรื่อง เพราะว่าในหลายๆ เรื่อง ผู้ได้บังคับบัญชาอาจจะได้มีประสบการณ์ในการเรียนรู้ของตัวเองในรูปแบบของการทำงานกับภาคประชาชนอย่างนี้ “

“ดังนั้นเมื่อเปิดใจกว้าง เปิดสมองกว้างก็จะเรียนรู้ได้ทุกวันเรียนรู้ตลอดชีวิตนั่นเองนะคะ แต่เรียนรู้ในการทำงาน ข้อแรกคือเรียนรู้ด้วยตัวเองจากห้องสมุดกลาง เครื่องมือกลางที่เราต้องพัฒนาขึ้นให้ผู้นำไปเรียนรู้ ข้อที่ ๒ ก็คือเรียนรู้จากการทำงาน ส่วนที่ ๓ class room training “

“ความรู้ลงมานั้นก็ทอนออกมาเป็นช่วงระยะเวลา ช่วงระยะเวลาที่ใกล้ที่สุดของการขับเคลื่อนก็คือแผนปฏิบัติการ ๔ ปีโดยปกตินะคะ หนึ่งรัฐบาลก็จะมีเทอมในการทำงานอยู่ประมาณ ๓-๔ ปี ในการทำงาน ดังนั้นองค์ความรู้ที่ท่านผู้นำจะต้องรับรู้ในการทอนแผนยุทธศาสตร์ชาติลงมาด้านล่างก็คือองค์ความรู้ในการบริหารจัดการความคิดของตนเองนะคะ”

“ผู้นำที่อยู่ในระดับชั้นบนๆ หรือผู้นำระดับสูงนะคะ ส่วนใหญ่ก็จะผ่านกลไกการพัฒนาตนเองมาถึงจุดที่แยกแยะออกแล้วว่าในมอญยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปีนี้ เรามองทอนลงมาว่าในช่วงใดเราต้องม้องค์ความรู้อะไรบ้าง องค์ความรู้ในการมอญยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปีนี้ คือองค์ความรู้ในเชิงพยากรณ์และการใช้ข้อมูลให้เป็น”

“แต่ ๕ ปีต้องมองออกแล้วว่าเราจะเจออะไรต้องมองออกคะ ถ้าท่านทำงานมาเป็นผู้นำแล้วจำเป็นต้องมองออก และเตรียมตัวรับมือกับสถานการณ์เพื่อไม่ให้เกิดสิ่งที่เราเรียกว่าล่มสลาย ถ้ามองไม่ออกองค์กรนั้นมีโอกาสที่จะล่มสลาย”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๙

“ความรู้ลึก รู้กว้าง รู้ไกล”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑๑

๒. ความรู้พื้นฐานที่เกี่ยวกับประเทศไทย โครงสร้างของประเทศ ข้อจำกัดของประเทศ ความรู้เรื่องเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และอื่นๆ ที่เป็นโครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งผู้นำอาจจะไม่มีความรู้ในทุกด้าน จึงต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เฉพาะเรื่อง เช่น นักยุทธศาสตร์ ที่มีความรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ ที่ปรึกษาในเชิงยุทธศาสตร์ ทางกลุ่มงานทางยุทธศาสตร์ มีความรู้เกี่ยวกับภูมิยุทธศาสตร์ ภูมิรัฐศาสตร์ของภูมิภาค ทั้งระดับประเทศ ภูมิภาค และโลก มีความรู้ด้านการวางแผนกลยุทธ์ การสื่อสาร เป็นผู้ที่มีความรู้ในมิติที่ลึก กว้าง และไกล ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ครับก็ๆ แน่นนอนครับ ผมว่าความรู้พื้นฐานของประเทศไทย ความรู้พื้นฐานของประเทศ โครงสร้างของประเทศ ข้อจำกัดของประเทศ คือรู้เรื่องเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และอื่นๆ ที่เป็นโครงสร้างพื้นฐาน หลายด้าน ผมว่า ๗, ๘ ด้าน ๑๐ ด้าน ที่เป็นหลัก นะครับ การเมือง การทหารพวกนี้ หลักๆ ว่า นะครับ การค้าการลงทุน พวกนี้ซึ่งยาก มันไม่ยากแล้วมันคิด

ต่างกันเยอะ เราจะเห็นว่าผู้เชี่ยวชาญเราบางที่เป็นเฉพาะด้าน เฉพาะเรื่อง นะครับคนที่จะรู้ ทั้งหมดนี้ ยาก นะครับ แต่ว่าอาจจะเรียนรู้ได้ อาจจะขอความช่วยเหลือคนอื่นได้ อาจจะมีความเป็นที่ปรึกษาได้ ใช่มั้ยครับ อ่า ผู้นำประเทศบางคนก็ไม่ได้รอบรู้ทั้งหมด อาจจะ มีกลุ่มที่รู้หมด ซึ่งนักยุทธศาสตร์เหล่านี้ อาจต้องผลิตขึ้นมาเรื่อยๆ มากขึ้น นะครับให้รอบรู้ แล้วก็สามารถแลกเปลี่ยนผู้นำๆ อาจจะชนะการเลือกตั้ง มาอย่างถล่มทลาย อาจจะไม่รู้เรื่องอื่นมา แต่ว่าเขาอาจจะอาศัยที่ปรึกษาในเชิงยุทธศาสตร์ ทางกลุ่มงาน ทางยุทธศาสตร์ ก็ได้เนาะครับ ผู้นำอาจจะไม่จำเป็น แต่ว่าคนที่ทำงานในเชิงยุทธศาสตร์ไปแล้วอาจจะต้องเข้ามาช่วยเยอะหน่อย แล้วเราอาจจะได้นักยุทธศาสตร์รุ่นใหม่ที่อยู่รอบด้าน ดูโครงสร้างพื้นฐาน รัฐบาล ในเรื่องของภูมิยุทธศาสตร์ ภูมิรัฐศาสตร์โลก ภูมิยุทธศาสตร์ ภูมิรัฐศาสตร์ของภูมิภาค และของประเทศไทย ของโลก ภูมิภาคและของไทย”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๔

“ในเรื่องของการวางแผนยุทธศาสตร์จะต้องรู้เรื่องของเหตุการณ์บ้านเมืองของโลก เพื่อให้ทันต่อโลกภายนอก”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๗

“สิ่งแรกเลยก็คือต้องรู้ภายในองค์กรเราต้องรอบรู้”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑๐

“มีความรู้ด้านการวางแผนกลยุทธ์ (ด้านการคิดลิมิติ คิดเป็นระบบ) มีความรู้ด้านการสื่อสาร และความรู้ด้านการเจรจาต่อรอง (negotiation) การประสานประโยชน์ การสร้างสมดุลทางอำนาจ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑๑

“ความรู้ในหัวข้อของยุทธศาสตร์แต่ละหัวข้อ ว่าแต่ละหัวข้อจุดประสงค์เป้าหมายสำคัญนำไปสู่อะไรเช่นเรามียุทธศาสตร์ชาติปัจจุบันมี ๖ เรื่อง เริ่มจาก ๑. ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง ๒. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ๓. ยุทธศาสตร์ด้านการเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ๔. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม ๕. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ๖. ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนา ระบบการบริหารจัดการภาครัฐ จะต้องมีความรอบรู้ในแต่ละยุทธศาสตร์ว่าจุดสุดท้ายต้องการอะไรในยุทธศาสตร์นั้น และจะต้องมีความเข้าใจ มีความรู้ด้วยว่าในแต่ละหัวข้อยุทธศาสตร์ให้แยกออกเป็นบทบาทของแต่ละ กระทรวง ทบวง กรม ในหัวข้อยุทธศาสตร์ด้านนั้นวิธีการปฏิบัติในบทบาทหน้าที่ของ กระทรวง ทบวง กรม ต้องทำอะไรบ้างถึงจะเดินไปสู่ความต้องการผลลัพธ์สุดท้ายของยุทธศาสตร์นั้น”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑๓

“เป็นผู้ที่สะสมองค์ความรู้และประสบการณ์ตั้งแต่อดีตจนถึงเมื่อดำรงตำแหน่งผู้นำระดับยุทธศาสตร์ในปัจจุบันอย่างไรก็ตาม องค์ความรู้พื้นฐานในเรื่องต่าง ๆ ที่มีอยู่ในผู้นำระดับยุทธศาสตร์น่าจะเป็นเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ เช่น หลักการและทฤษฎีการเป็นผู้นำระดับยุทธศาสตร์แนวคิดทฤษฎีด้านความมั่นคงการกำหนดยุทธศาสตร์ชาติสภาวะแวดล้อมของโลกกับความมั่นคงแห่งชาติและความมั่นคงในด้านต่าง ๆ”

“ส่วนองค์ความรู้เฉพาะเรื่อง น่าจะเป็นการศึกษาและทำความเข้าใจในยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี โดยเฉพาะยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงที่เกี่ยวข้องกับงานในความรับผิดชอบแผนระดับชาติอื่นๆ เช่น แผนการปฏิรูปประเทศ แผนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ ฯลฯ ทั้งนี้ เพื่อตอบสนองบทบาทของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ในการสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติให้บรรลุวัตถุประสงค์ ต่อไป”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑๔

๓. มีความรู้ที่หลากหลาย ผ่านกระบวนการ หรือหลักสูตรที่สร้างผู้นำแต่ละระดับ ความรู้ที่ได้จากการศึกษาเล่าเรียน หรือการเรียนซึ่งอาจเป็นหลักสูตรที่ได้ปริญญาบัตร วุฒิบัตร หรือประกาศนียบัตรต่างๆ ซึ่งเป็นแบบทางการ ที่ได้รับการยอมรับเชื่อถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของประสบการณ์ของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ที่สั่งสมมาทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการ ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ต้องมีความรู้ในเชิงเทคนิคด้วย หรือความรู้ในทางวิชาการ”

“มันเหมือนการหลอมรวม วิทยาการ ศาสตร์ต่างๆ มาเพื่อใช้ให้เกิดประโยชน์การพัฒนาประเทศ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๕

“คุณวุฒิ ประกาศ ต้องมีความรู้ผ่านกระบวนการ หลักสูตรต่างๆ มา เพราะการเรียนรู้อะไรมันยาก ประสบการณ์มันอาจจะมิดแต่ว่ามันอาจจะไม่ทันสมัย แต่การเรียนนี่มันช่วยเติมให้เขาอัปเดตขึ้นมา นี่ที่ก็ว่าสิ่งแรกคือต้องมีหลักสูตร หรือ orientation หรืออะไรสักอย่าง ไม่ว่าใครควรจะมานั่ง โดยปกติคุณจะมา นั่ง ก็จะมากันด้วยความเหมาะสม”

“ข้าราชการประจำที่เข้มแข็งแล้วก็มีองค์ความรู้ดี มันก็จะขับเคลื่อนไปในกระทรวงไปได้เอง คณะกรรมการยุทธศาสตร์เขาถึงมีระยะเวลาอยู่ ๖ ปี ที่ค่อยขับเคลื่อน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๘

“การมีความคิดเชิงยุทธศาสตร์ Strategic thinking มีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ ตลอดจนเรื่องของ big data, AI, electronic ต่างๆ”

“เน้นเรื่อง *Strategic thinking* รู้เทคโนโลยีสมัยใหม่”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๕ และ ๙

๔. มีความรู้เชิงคาดการณ์/พยากรณ์ สามารถมองเห็นอนาคต ๒๐ ปี สามารถมองอนาคตได้ และคาดการณ์ได้แม่นยำ โดยใช้ความรู้ด้านสถิติและเทคโนโลยีที่ทันสมัย ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“แต่ตรงนี้สำคัญทำให้เราต้องมีวิสัยทัศน์มองไปข้างหน้า วางให้อยู่ข้างหน้าในอนาคต ไม่อย่างนั้นก็ผ่านไปวันๆ ผู้ดำรงตำแหน่งผู้นำยุทธศาสตร์มีบทบาทและหน้าที่สำคัญมากต้องช่วยกัน ออกแบบยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อม เหมาะสมกับวัฒนธรรม เหมาะสมกับขีดความสามารถ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑

“ความรู้แบบนี้คือผู้นำที่สะสมประสบการณ์มายาวนานพอสมควรที่เปลี่ยนผ่านมาแล้วหลายยุคและมีตัวเลขเพียงพอสถิติวิเคราะห์ต้องทำงานด้วยสถิติวิเคราะห์ด้วยข้อมูลด้วย Big data ที่จะพยากรณ์ได้ว่า ในอีก ๒๐ ปีข้างหน้าเราจะเผชิญกับอะไร”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๙

๕. มีความรู้ทางด้านกฎหมายทั้งของประเทศไทย กฎหมายระหว่างประเทศ บริบทที่จะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ประเทศ และคุณลักษณะที่จะสร้างความสามารถแข่งขันในเวทีโลก ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ครับ แล้วเหตุหนึ่งที่ต้องเป็นอย่างนั้นเพราะว่า เป็นการทำตามกฎหมาย นะครับว่า กฎหมาย กำหนดว่าเรื่องๆ ใครมีอำนาจ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๒

“เพราะว่าประเทศต้องอยู่ด้วยกฎหมาย กฎหมายต้องเป็นไปได้ที่จะดำเนินการ และผู้นำของเราต้องเข้าใจบริบทของการขับเคลื่อนประเทศไปสู่ยุทธศาสตร์ประเทศ และก้าวเข้าสู่การแข่งขันในเวทีสากลจริงๆ เพราะเรื่องแบบนี้ทุกประเทศเจอเหมือนกันพร้อมกันทั่วโลกนะคะ เพียงแต่ประเทศนั้นจะรับมือได้ทันหรือไม่ก็จะพิสูจน์กัน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๙

๖. นอกจากการสั่งสมประสบการณ์แล้ว ผู้นำระดับยุทธศาสตร์จะต้องมีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา เพื่อให้มองออกคาดการณ์ในอนาคตได้แม่นยำ รู้เท่าทันโลก สถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนไป แต่ถ้าความรู้ที่มีอยู่ไม่สามารถรู้ได้อย่างลึกซึ้ง ควรมีที่ปรึกษา หรือทีมงานที่มีความเชี่ยวชาญหรือชำนาญ เฉพาะด้าน ควรคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์มาช่วยในการทำงาน มีการลงทุนด้านบุคลากรที่จะมาเป็นที่ปรึกษาหรือเปี่ยมทีมงาน และมีการพัฒนาตลอดระยะเวลาอย่างต่อเนื่อง ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ก่อนนี้ก็บอกว่าสไตส์เราชอบจ้างคนถูกๆไม่เก่งก็ได้คนมาไม่เก่ง แล้วธุรกิจก็แข่งกันพอผมเข้ามาก็คุยกันไม่รู้เรื่องไม่ใช่ภาษาแต่เรื่องของ concept ตอนหลังพอรับคนที่เคยอยู่บริษัทอินเตอร์มาหน่อย เคยอยู่ Alibaba ก็มาทำงานใช้ได้ คุยกันรู้เรื่องหน่อย ก็เป็นการลงทุนเรื่องบุคลากร”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑

“ถ้าความรู้ไม่เพียงพอ ต้องอาศัย staff.”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๘

“ดิฉันเชื่อว่าเรามีต้นทุนในการสร้างคนเก่ง สร้างคนดีไว้ในระบบของราชการไว้มากแล้ว เพียงแต่ทำอย่างไรที่จะดึงศักยภาพคนเหล่านี้ที่เราเรียกว่าผู้นำมาใช้ประโยชน์ให้เต็มที่ แล้วสร้างความฮึกเหิมให้ท่านผู้นำเหล่านี้กล้าตัดสินใจ กล้ามุ่งมั่นที่จะทำงานเพื่อชาติบ้านเมือง ต่อสู้เพื่อที่ให้เราอยู่รอดในเวทีต่างๆ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๙

๑.๓ หลักการ วิธีการ แนวทางการปฏิบัติงานของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่จะช่วยรัฐบาลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

หลักการ วิธีการ แนวทางการปฏิบัติงานของผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่จะช่วยรัฐบาลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ๒๐ ปีได้ ควรยึดหลักในการดำเนินการโดยยึดกฎ ระเบียบ กฎหมาย (Bureaucrat) หลักการประเมินสถานะแวดล้อม (Assessing the Situation) ก่อนที่จะมีการกำหนดยุทธศาสตร์ ทิศทางและแนวปฏิบัติที่ชัดเจนทำให้การนำไปยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ และการประเมินความสำเร็จของยุทธศาสตร์ หลักในการส่งเสริม สนับสนุน ปัจจัยแวดล้อมให้เอื้อต่อผู้นำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Collective Facilitation Skill) หลักในการศึกษาบริบท ปัญหา สถานะแวดล้อม แนวทางการแก้ไขปัญหาของประเทศไทย (Problem Solving Ability) และมีหลักการ อุดมการณ์ ศรัทธาที่จะทำเพื่อส่วนรวมและประเทศชาติ ภายใต้หลักธรรมาภิบาล (Personal Integrity/Ethical Conduct/Good Governance)

แผ่นภาพที่ ๓-๔ หลักการ วิธีการ แนวทางการปฏิบัติงานของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่จะช่วยรัฐบาลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ๒๐ ปี

๑. หลักในการดำเนินการโดยยึดกฎ ระเบียบ กฎหมาย (Bureaucrat)
๒. หลักการประเมินสถานะแวดล้อม/สถานการณ์ (Assessing the Situation) ก่อนที่จะมีการกำหนดยุทธศาสตร์
๓. หลักในการส่งเสริม สนับสนุน ปัจจัยแวดล้อมให้เอื้อต่อผู้นำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Collective Facilitation Skill)
๔. หลักในการศึกษาบริบท ปัญหา สถานะแวดล้อม แนวทางการแก้ไขปัญหาของประเทศไทย (Problem Solving Ability)
๕. มีหลักการ อุดมการณ์ ศรัทธาที่จะทำเพื่อส่วนรวมและประเทศชาติภายใต้หลักธรรมาภิบาล (Personal Integrity/Ethical Conduct/Good Governance)

การมีกระบวนการที่ช่วยถ่วงดุลข้อเสนอมือหรือในการตัดสินใจใดๆ ยึดถือระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ ในการปฏิบัติงาน โดยมีการกำหนดในรูปแบบของคณะกรรมการ พิจารณาโดยคณะกรรมการชุดใหญ่ คณะอนุกรรมการ คณะกรรมการบริหาร คณะอนุกรรมการบริหาร โดยมีการกำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบที่ชัดเจน และมีการบริหารงานโดยยึดหลักกฎหมาย มีระเบียบ กฎต่างๆ อย่างเคร่งครัด ศึกษาและมีการศึกษากฎหมายระดับประเทศ มีความเข้าใจกติกาสากล สามารถประยุกต์ใช้กับบริบทของสังคมไทย

หลักการเกี่ยวกับก่อนการกำหนดยุทธศาสตร์ ควรมีการศึกษาหรือมีการประเมินสถานะแวดล้อม การประเมินทางยุทธศาสตร์ strategic outlook assessment ของ strategic outlook การประเมินสภาพแวดล้อมของทางด้านยุทธศาสตร์เพื่อวิเคราะห์แนวทางในการดำเนินการ วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งของประเทศ เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ได้อย่างถูกต้อง และควรมีการประเมินผลทางยุทธศาสตร์ อย่างเป็นรูปธรรม และนำผลการประเมินนั้นไปใช้ในการแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงาน ใช้หลักการที่เป็นความรู้เฉพาะทาง/ทั่วไป/ความสัมพันธ์กับต่างประเทศ/รู้ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านการเกษตร อุตสาหกรรม และเศรษฐกิจสังคม และ ความสามารถในการพยากรณ์/คาดการณ์ ความ

เสี่ยง แนวโน้ม ตลอดจนมีความรอบรู้เท่าทันเทคโนโลยี ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในการทำงาน และการบริหาร

ผู้ระดับยุทธศาสตร์จะต้องสร้างให้เกิดกระบวนการสนับสนุนให้เกิดภาวะแวดล้อมที่เอื้อและเหมาะสมกับการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ มีทีมงานที่ให้คำปรึกษาด้านเศรษฐกิจ ตลอดจนสร้างแรงจูงใจ การจัดทีมให้คำปรึกษาในแต่ละมิติ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติเกิดความมั่นใจ ความคล่องตัว และความรู้สึกรู้ว่าสามารถนำไปปฏิบัติได้ หากมีปัญหาจะมีผู้ที่ได้รับการมอบหมายให้ช่วยแนะนำและช่วยแก้ปัญหา

ยุทธศาสตร์ควรมีความต่อเนื่อง ดังนั้นกระบวนการใดๆ ควรมีความชัดเจน มีการกำหนดอย่างชัดเจนตลอดระยะเวลา ๒๐ ปี และสร้างความมั่นใจว่าจะมีการดำเนินการภายใต้ยุทธศาสตร์ที่เป็นแนวทางเดียวกันนี้ตลอดระยะเวลาของยุทธศาสตร์ ให้ทุกหน่วยงานที่รับผิดชอบ มีความเป็นเจ้าของ มีวิสัยทัศน์ร่วม ให้แนวนโยบาย และให้เสรีภาพในการเลือกวิธีการปฏิบัติ

มีความเข้าใจปัญหาและหาแนวทางการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม รู้ศักยภาพของประเทศ ทรัพยากรและบุคลากรที่จะสนับสนุนการดำเนินการยุทธศาสตร์ ทำเพื่อผลประโยชน์ของชาติ ภายใต้บริบทของประเทศ ควรมีการใช้ผู้เชี่ยวชาญ ที่ปรึกษาที่มีความรู้เฉพาะด้านนั้นๆ ควรนำกระบวนการวิจัยมาใช้ในการแก้ปัญหา และหาแนวทางที่เหมาะสม และมีการทำอย่างต่อเนื่อง

ยึดมั่นหลักการและอุดมการณ์ รักชาติ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ให้ความสำคัญกับส่วนรวม กล้าหาญ กล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง เสียสละ ไม่ทู่จริต ยึดหลักการพัฒนา หลักความเป็นธรรม หลักธรรมาภิบาล สามารถตรวจสอบได้

๑. การมีกระบวนการที่ช่วยถ่วงถ่วงข้อเสนหรือในการตัดสินใจใดๆ ยึดถือในระเบียบกฎหมาย ข้อบังคับ ในการปฏิบัติงาน ศึกษากฎหมายระดับประเทศ เข้าใจกติกาสากล สามารถประยุกต์ใช้กับบริบทของสังคมไทย โดยมีการกำหนดในรูปแบบของคณะกรรมการ มีการแบ่งเป็นขั้นตอน พิจารณาโดยคณะกรรมการชุดใหญ่ คณะอนุกรรมการ คณะกรรมการบริหาร คณะอนุกรรมการบริหาร โดยมีการกำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบที่ชัดเจน ใช้กระบวนการตัดสินใจ กระบวนการถ่วงถ่วง ให้มีส่วนร่วม ทำงานในรูปแบบคณะกรรมการ ส่งเสริมการทำงานแบบร่วมมือ ๓ ภาคส่วน - รัฐกิจ ธุรกิจ ประชากร ยึดมั่นหลักการและอุดมการณ์ - รักชาติ ให้ความสำคัญกับส่วนรวม มีความกล้าหาญ เสียสละ ไม่ทู่จริต ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เพราะนั่นกระบวนการการตัดสินใจ นี้ ออกจากเรามีคณะกรรมการ ซึ่งเป็นๆ คณะกรรมการชุดใหญ่ คณะกรรมการยังแต่งตั้ง อนุกรรมการชุดย่อย เพราะนั่นสิ่งที่เป็นจัดทำที่สุดจะถูกนำไปเป็นมติต่อไปนี้ มันก็จะผ่าน การตัดสินใจตั้งแต่ตัวผู้ปฏิบัติเอง ว่า แนวที่จะเสนอหรือสิ่งที่จะผ่อนคลาย กติกาได้ จะทำอะไรอย่างไร ผ่านไปเป็นขั้นๆ ฝ่ายในฝ่ายผู้ปฏิบัติด้วยกันก่อน ทั้งในระดับสูงขึ้นไปในระดับกอง ก็เสนอขึ้นมาในระดับสูงขึ้นมา ในระดับนี้มาแล้วก็เสนอเข้าบอร์ด อนุบอร์ดแล้วก็เสนอบอร์ด มันก็มี process ของการตัดสินใจ ครับ”

“ครับ แล้วเหตุหนึ่งที่ต้องเป็นอย่างนั้นเพราะว่า เป็นการทำตามกฎหมาย นะครับว่า กฎหมาย กำหนดว่าเรื่องๆ ใครมีอำนาจ เรื่องนี้กำหนดไว้ว่า บอร์ดมีอำนาจนะครับ เพราะนั้น เออ การตัดสินใจทำสุดอยู่ที่บอร์ด แต่ก่อนที่จะไปถึงบอร์ด นี้ ก็จะมีกระบวนการที่ช่วยกลั่นกรองข้อเสนอ แต่ การกลั่นกรองข้อเสนอ ก็จะมีการตัดสินใจในชั้นย่อยๆ ว่าตกลงจะเสนออย่างนี้ไม่”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๒

“หลักการและอุดมการณ์เป็นเรื่องสำคัญสำหรับผู้นำทุกคนในการที่จะช่วยรัฐบาลให้ไปสู่ความสำเร็จได้นั้น ผู้นำต้องรักชาติ ให้ความสำคัญกับส่วนรวม มีความกล้าและพร้อมที่จะเสียสละทุกเมื่อ ที่สำคัญคือต้องไม่ทุจริตในทุกรูปแบบ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๖

“ในด้านของการบูรณาการมีการพูดถึงกันค่อนข้างมากแต่เกิดขึ้นจริงน้อยมาก และปัญหาของราชการที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายคือให้อำนาจระดับกรมมาก ใช้อำนาจตาม พ.ร.บ. ซึ่งทำให้เกิดความร่วมมือระหว่างกระทรวงค่อนข้างน้อย”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๗

“ถ้าหากผู้นำของภาครัฐเราตระหนักรู้อย่างที่ท่านว่า มองเห็นกติกาสากล แล้วเร่งรีบในการเอามาประยุกต์ให้เหมาะกับวัฒนธรรมสังคมไทยในบริบทต่างๆมันก็จะทำให้เราปรับเปลี่ยนได้เร็วขึ้น”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๘

“หลักเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนเหมือนกัน”

“ความจริงใจก็ต้องมา การมีอุดมการณ์ต้องมา”

“ศึกษากฎหมายต่างประเทศต้องมากกว่าในประเทศ ต้องศึกษาภาษาแต่ละอันภาษา”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑๐

“ส่งเสริมการทำงานแบบร่วมมือ ๓ ภาคส่วน - รัฐกิจ ธุรกิจ ประชากรกิจ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑๑

๒. วิธีการหรือหลักการที่ว่ากำหนดยุทธศาสตร์ ควรมีการศึกษาหรือมีการประเมินสถานะแวดล้อม การประเมินทางยุทธศาสตร์ strategic outlook assessment ของ strategic outlook การประเมินสภาพแวดล้อมของทางด้านยุทธศาสตร์เพื่อวิเคราะห์แนวทางในการดำเนินการ วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งของประเทศ เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ได้อย่างถูกต้อง ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ก่อนการกำหนดยุทธศาสตร์ ควรมีการศึกษาหรือประเมิน ๆ สถานะแวดล้อม การประเมินทางยุทธศาสตร์ strategic outlook assessment ของ strategic outlook การประเมินสภาพแวดล้อม

ของทางด้านยุทธศาสตร์เพื่อวิเคราะห์แนวทางในการดำเนินการ จุดอ่อน จุดแข็งของประเทศ เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๔

“แนวทางการปฏิบัติงานของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ควรมุ่งเน้นให้สอดคล้องและตอบสนองนโยบายหลักสำคัญของรัฐบาล เช่น การบริหารจัดการงบประมาณและทรัพยากรของรัฐอย่างโปร่งใสเป็นธรรม มีประสิทธิภาพ มีมาตรการป้องกัน การป้องกันและตรวจสอบการทุจริตประพฤติมิชอบอย่างเป็นระบบ การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐอย่างถูกต้องตามระเบียบของทางราชการและด้วยความรอบคอบ ฯลฯ ด้วยความชอบธรรม เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อราชการและประชาชน”

“พร้อมกันนี้ ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ควรปลูกจิตสำนึก สร้างค่านิยม ปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรมให้แก่บุคลากรภายในองค์กรหรือหน่วย ดูแลและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรนำไปสู่การสร้างทีมงานที่ดี เพื่อให้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานขององค์กรหรือหน่วย”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑๔

๓. ผู้ระดับยุทธศาสตร์จะต้องทำให้เกิดกระบวนการสนับสนุนให้เกิดภาวะแวดล้อมที่เอื้อและเหมาะสมกับการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพ เช่น การจัดทีมให้คำปรึกษาในแต่ละมิติ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติเกิดความมั่นใจ ความคล่องตัว และความรู้สึกรู้ว่าสามารถนำไปปฏิบัติได้ และกรณีที่มีปัญหาจะมีผู้ที่จะช่วยแนะนำและช่วยแก้ปัญหา มีการใช้ผู้เชี่ยวชาญ ที่ปรึกษาที่มีความรู้เฉพาะด้านนั้นๆ ควรนำกระบวนการวิจัยมาใช้ในการแก้ปัญหา และหาแนวทางที่เหมาะสม ทำอย่างต่อเนื่อง มีปัจจัยสนับสนุนผู้นำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ เช่น มีทีมงานที่ให้คำปรึกษาด้านเศรษฐกิจ ตลอดจนสร้างแรงจูงใจ ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“คือว่าคนที่มาร่วมกำหนดมีประสบการณ์ แต่ว่าบางครั้งนี่ก็ออกใหม่ว่ามันไม่ใช่ว่าได้คำตอบตรงนั้นคือต้องมาเสวนา ต้องมาถก ทำ research แบบต่อเนื่อง ตอนแรกกำหนดว่า ๑๐ เป็นทางเลือกสุดท้ายอาจจะเหลือแค่ ๕ ก็ได้”

“ท้ายสุดเรื่องของในระดับประเทศสำคัญที่สุดเลยประเทศเราใหญ่พอ ทรัพยากรมากพอ บุคลากรมากพอเก่งๆเพียบ สำคัญที่สุดเรื่องของความต่อเนื่อง เรื่องของการปกครองหมายถึงเรื่องของรัฐบาล ความต่อเนื่องเรื่องนโยบายยุทธศาสตร์ต่างๆ “

“เป็นจุดสำคัญต่อเรื่องของยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่เราเดินหรือเปล่า บางครั้งต้องค่อยๆเป็นการลงมือระยะยาว เหมือนที่เราตั้ง budget เท่าไหร่ แล้วทำในเรื่องของกรอบนี้ แล้วผู้ที่เกี่ยวข้องต้องมีใช้หรือไม่ใช้ ที่ผมเพิ่งมาเรียน วปอ. ท้ายสุดเรื่องของในระดับประเทศสำคัญที่สุดเลยประเทศเราใหญ่พอ

ทรัพยากรมากพอ บุคลากรมากพอเก่งๆ เพียบ สำคัญที่สุดเรื่องของความต่อเนื่อง เรื่องของการปกครอง หมายถึงเรื่องของรัฐบาล ความต่อเนื่องเรื่องของนโยบายยุทธศาสตร์ต่างๆ”

“พี่โน้ตเขาบอกว่าส่วนกลางก็มีสนับสนุนคุณทำไมคุณไม่ใช้ พวกนี้สลับซับซ้อน”

“ส่วนกลางควรจะมีทีมเศรษฐศาสตร์เศรษฐกิจเหมือนกับทำหน้าที่ที่จะดูว่าจะขับเคลื่อน มุกดาหารยังไงเพื่อจะนำเสนอกลับเข้ามา”

“ต้องทุกมิติเลยรวมทั้งเรื่องของเศรษฐกิจด้วย แต่เขามีส่วนกลางของเขาอยู่”

“ความหมายถ้าเกิดจะทำให้เกิดคุณต้องมีแรงจูงใจอะไรบางอย่าง แล้วคุณต้องวางกลยุทธ์ ออกมา ยุทธศาสตร์ทำยังไงให้คนอยากมาอยู่ตรงนั้นอยากจะทำตรงนั้น จะด้วยเรื่องของภาษีอะไรก็ แล้วแต่ เสร็จแล้วค่อยมามีรถไฟหรือถนนแต่ต้องเป็นจุดที่ดึงดูด”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑

“เคยได้ยินคำหนึ่ง ที่อาจเป็นคำ ที่คนชอบพูดคือ เรื่อง Ego system นะครับ แล้วก็คือ เป็นระบบที่จะสนับสนุน รองรับให้ เกิดการขับเคลื่อน ตามกรณีนี้ก็ คือ เกิดการขับเคลื่อนทาง ยุทธศาสตร์ อย่างกรณี ตัวอย่างของกองทัพ ที่ท่านพูด Ego system เป็นอย่างหนึ่งที่ปัจจุบันมีแล้วนะ ในอดีตไม่มีก็คือเรื่อง การเชื่อมโยงหากันได้ นะครับ นั่นผมก็ๆ ถ้าๆ เข้าใจถึงเป้าได้ ตรงกัน นะครับ พยายามให้เกิด ระบบ ที่ๆ สนับสนุน ที่นี้ถ้าใน เชิงของ เทคโนโลยีที่ท่านมองเรื่องการเชื่อมโยง เมื่อสักครู่ท่านพูดถึง บูรณาการใช้ไหมครับ บูรณาการ ก็อาจจะต้องไป เอ่อ ๆ เขาเรียกไร ครับ คิดหรือกำหนดว่า แนวทาง หรือ มาตรการของการที่จะทำให้เกิดการบูรณาการในงานต่างๆ มากขึ้น มันคืออะไรบ้าง มันมีแนวทางอย่างไร บ้าง มีมาตรการอะไรบ้าง”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๒

๔. ยุทธศาสตร์ควรมีความต่อเนื่อง ดังนั้นกระบวนการใดๆ ควรมีความชัดเจน มีการกำหนด อย่างชัดเจนตลอดระยะเวลา ๒๐ ปี และสร้างความมั่นใจว่าจะมีการดำเนินภายใต้ยุทธศาสตร์ที่เป็น แนวทางเดียวกันนี้ตลอดระยะเวลาของยุทธศาสตร์ ให้ทุกหน่วยงานที่รับผิดชอบ มีความเป็นเจ้าของ มี วิสัยทัศน์ร่วม ให้แนวนโยบาย และให้เสรีภาพในการเลือกวิธีการปฏิบัติ ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เป็นจุดสำคัญต่อเรื่องของยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่เราเดินหรือเปล่า บางครั้งต้องค่อยๆ เป็น การลงมือระยะยาว เหมือนที่เราตั้ง budget เท่าไหร่ แล้วทำในเรื่องของกรอบนี้ แล้วผู้ที่ดูแลต้องมีใช้ หรือไม่ใช่ ที่ผมเพิ่งมาเรียน วปอ. ท้ายสุดเรื่องของในระดับประเทศสำคัญที่สุดเลยประเทศเราใหญ่พอ

ทรัพยากรมากพอ บุคลากรมากพอเก่งๆเทียบ สำคัญที่สุดเรื่องของความต่อเนื่อง เรื่องของการปกครอง หมายถึงเรื่องของรัฐบาล ความต่อเนื่องเรื่องนโยบายยุทธศาสตร์ต่างๆ”

“คนที่มีข้อมูลที่ถูกต้องและคนๆ นั้นนี้ ก็ต้องยอมรับ ว่าข้อมูลมันก็ไม่ใช่ว่าถูกต้องร้อยเปอร์เซ็นต์ ต้องสามารถจินตนาการความเสี่ยงนั้น แต่สำคัญที่สุด What อะไรที่เราเจาะจงที่สุดว่าอยากได้อะไร พอเรารู้ว่าแน่นอน ว่าเอาเฉพาะสิ่งที่ตั้งเป้าหมายเล็กๆ นี้อะไร ย้อนกลับมาทันทีว่า ทำไมถึงทำข้อที่ ๓ ตอบข้อที่ ๑ นะครับว่า What specific นี้ครับ Why we have to do it แล้วค่อยมาคิดว่า How จัดการให้รู้ว่าตัวเองมีศักยภาพเท่าไร องค์กรมีศักยภาพเท่าไร ประเทศมีทรัพยากรเพียงพอไหมที่จะทำ”

“ซึ่งการวางแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวแบบนี้จะอาศัย leadership ที่มีมุมมองที่กว้างมากจริง ๆ นอกเหนือจากนั้นแล้วกระบวนการที่จะพูดคุยจะต้องระบุ END Vision ว่าอยากเห็นอะไรให้ชัดเจน และมีความเชื่อในตนเอง นอกเหนือจากนั้นการวางแผนลูกพี่จะต้องให้ลูกน้องแสดงความคิดเห็นโดยมี data รองรับ อีกเรื่องหนึ่งคือ ลูกพี่จะต้องแชร์และสอนงานให้ลูกน้องมากที่สุด เมื่อไม่รู้จะต้องถามโดยไม่ต้องอาย ต้องทำให้บรรยากาศ OPEN ให้มาก”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๓

“ซึ่งแน่นอนว่าแผนของภาครัฐของเราได้วางแผนระยะยาวไว้แล้ว ไม่ว่าจะรัฐบาลไหนก็จะต้องทำตามแผนให้สอดคล้องไป ซึ่งจะต้องมีผู้เข้ามาบริหารส่วนตรงนี้อยู่แล้ว ซึ่งต้องคำนึงถึงเรื่องความต่อเนื่องด้วย และใน

ด้านการบูรณาการมีการพูดถึงกันค่อนข้างมากแต่เกิดขึ้นจริงน้อยมาก”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๗

“ให้ทุกหน่วยงานที่รับผิดชอบ มีความเป็นเจ้าของ มีวิสัยทัศน์ร่วม”

“ให้แนวนโยบาย และให้เสรีภาพในการเลือกวิธีการปฏิบัติ โดยประเมินที่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น วางระบบในการตรวจสอบควบคุมโดยใช้เทคโนโลยีมาช่วย”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑๑

๕. ความสามารถในการพยากรณ์/คาดการณ์ ความเสี่ยง แนวโน้ม รู้ศักยภาพของประเทศ ทรัพยากรและบุคลากรที่จะสนับสนุนการดำเนินการยุทธศาสตร์ มีการประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรม เป็นการประเมินผลทางยุทธศาสตร์ ดึงคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“คนที่มีข้อมูลที่ถูกต้องและคนๆ นั้น ก็ต้องยอมรับ ว่าข้อมูลมันก็ไม่ใช่ว่าถูกต้องร้อยเปอร์เซ็นต์ ต้องสามารถจินตนาการความเสี่ยงนั้น”

“Why we have to do it แล้วค่อยมาคิดว่า How จัดการให้รู้ว่าตัวเองมีศักยภาพเท่าไร
องค์กรมีศักยภาพเท่าไร ประเทศมีทรัพยากรเพียงพอไหมที่จะทำ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๓

“เรื่อง assessment เรื่องการประเมิน ๆ สภาวะแวดล้อม ซึ่งสมัยก่อนนี้ บางที่เรารู้ว่า เขา
ตัดสินใจไปเลย เพราะเขามีอำนาจในการตัดสินใจ แต่ว่า เขาไม่ได้ประเมินสภาวะแวดล้อม”

“เราก็มองว่า มันอาจจะไม่มีคนประเมินที่เก่งเท่าไร นะครับ ที่ต้องเอามาใช้จริง นะครับ
แต่ว่า การตัดสินใจทำอยู่แล้ว Decision making จะซื้ออะไร จะลงทุนอะไรใช้ไหมครับ”

“เราเห็นว่า การประเมินทางยุทธศาสตร์ นะครับ ที่เราเรียกว่า strategic outlook
assessment ของ strategic outlook การประเมินสภาพแวดล้อมของทางด้านยุทธศาสตร์แล้วมองไป
ข้างด้าน แล้วเอามาคำนวณดูว่า เราจะเดินอย่างไร เรามี ความเข้มแข็ง เรามีจุดอ่อนอย่างไร”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๔

๖. ผลประโยชน์ของชาติ ภายใต้บริบทของประเทศ กล่าวทำในสิ่งที่ถูกต้อง วิเคราะห์และ
มีความเข้าใจภารกิจที่ได้รับมอบหมาย เข้าใจปัญหาและหาแนวทางการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม
ตั้งคำถามถัดไป

“ผู้นำแบบไหนผมว่าต้องคิดเรื่องของผลประโยชน์คืออะไร ผลประโยชน์ของประเทศ แล้ว
มองระยะยาว ต้องมองว่า Match ด้วยว่าทำได้หรือไม่ได้ในบริบทของประเทศ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑

“คนที่ให้ข้อมูลที่ถูกต้องและคนๆ นั้นๆ ก็ต้องยอมรับ สภาพด้วยว่า สิ่งที่เขาจะได้อินหรือสิ่ง
ที่เขาจะได้รับข้อมูลมามันก็ไม่ใช่ว่าถูกต้องร้อยเปอร์เซ็นต์ มันอาจจะมีการน้อยกว่าความเป็นจริง หรือเกิน
กว่าความเป็นจริงก็ได้ เพราะฉะนั้นคนที่เขา เป็นผู้นำ เขาต้องรู้จักว่า จินตนาการความเสี่ยงนั้น รู้ว่า
แนวโน้มมันจะเป็นอย่างไร ถ้าทำลงไปแล้วนี้เขาได้มากกว่าเสียหรือเปล่า”

“ผมก็บอกว่าจริงๆ แล้วต้องมาวิเคราะห์ต้องสแกนต้องเข้าใจ”

“ท้ายสุดผมบอกว่าผมรู้จะต้องทำอะไร ผมก็ไปหาคนมาเลเซียที่พูดภาษาจีนได้แล้วเข้าใจ
การบริหารด้านการเงินที่เป็นอินเตอร์ว่าจะต้องทำอะไร ถึงจะคุยกันรู้”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๓

๗. มีความรู้เฉพาะทาง/ทั่วไป/ความสัมพันธ์กับต่างประเทศ/รู้ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้าน
การเกษตร อุตสาหกรรม และเศรษฐกิจโดยรวม มีความรอบรู้เท่าทันและมีการใช้เทคโนโลยีได้อย่าง
เหมาะสม ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในการทำงานและการบริหาร ตั้งคำถามถัดไป

“เทคโนโลยี”

“หลักเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนเหมือนกัน”

“ถ้าไปต่างประเทศกับความสัมพันธ์ต่างประเทศความรู้อย่างยิ่งมากกว่าที่เป็นอยู่อีก แล้วก็เฉพาะทางมากขึ้น”

“ศึกษากฎหมายต่างประเทศต้องมากกว่าในประเทศ ต้องศึกษาภาษาแต่ละอันภาษา”

“ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านการเกษตร ด้านอุตสาหกรรม ด้านเศรษฐกิจโดยรวม”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑๐

“ให้แนวนโยบาย และให้เสรีภาพในการเลือกวิธีการปฏิบัติ โดยประเมินที่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น วางระบบในการตรวจสอบ ควบคุม โดยใช้เทคโนโลยีมาช่วย”

“ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการทำงาน การบริหาร เพื่อให้ขับเคลื่อนได้รวดเร็ว”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑๑

๘. หลักการพัฒนา หลักความเป็นธรรม ยึดหลักธรรมาภิบาล ตรวจสอบได้ ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“หลักธรรมาภิบาล ตรวจสอบได้มาใช้”

“หลักพัฒนา หลักความเป็นธรรมเหมือนกัน หลักเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนเหมือนกัน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑๐

๑.๔ คุณลักษณะที่สำคัญและจำเป็นของผู้นำในระดับยุทธศาสตร์ที่จะช่วยรัฐบาลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

ผู้นำในระดับยุทธศาสตร์ควรคุณลักษณะที่สำคัญและจำเป็นที่จะช่วยรัฐบาลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ๒๐ ปีได้ โดยควร มีองค์ความรู้ (Cognitive) แสดงให้เห็นถึงความสามารถ (Demonstrate Competence) มีความเข้าใจ (Insight) ในประเทศไทยและยุทธศาสตร์ชาติ ควรเป็น Authentic Leader มีทีมงานและเครือข่าย (Teamwork and Networking) ที่มีความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และเป็นคนดี ควร เป็นผู้นำแบบครองใจ สร้างความศรัทธา ต่อทีมงาน (Authentic Leader) เป็นผู้มีจิตวิทยา สร้างศรัทธา มีความเข้าใจในการบริหารคนให้เหมาะสมกับภารกิจและให้ความก้าวหน้า (Personal/Professional/Growth Management Skills) และผู้นำแบบร่วมมือ (Corporate Leader) สร้างบรรยากาศ (Building a Climate) สร้างแรงบันดาลใจ (Inspiring) สร้างแรงจูงใจ (Motivate) มีอำนาจโน้มน้าว (Influence) และเป็นคนดีที่มีความน่าเชื่อถือ (Authenticity) มีจุดยืนแห่งความซื่อสัตย์ (Achieve Integrity) กล้าหาญและเสียสละ (Courage and Sacrifice) และศรัทธา (Trust) เพื่อประเทศชาติ

แผ่นภาพที่ ๓-๕ คุณลักษณะที่สำคัญและจำเป็นของผู้นำในระดับยุทธศาสตร์ที่จะช่วยรัฐบาลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ



เป็นผู้ที่มีความเข้าใจในเรื่องของยุทธศาสตร์ เข้าใจเป้าหมายของยุทธศาสตร์ มีความรอบรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ มีความคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Thinking) . มีการสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Communication) สามารถสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ให้เข้าใจได้ดี มีองค์ประกอบขับเคลื่อนการนำที่สำคัญ ได้แก่ หลักนิยม สาธารณปรมัตถ์นิยม กัมมานิยม และมีพยานภาพในการขับเคลื่อนการนำ

เป็นผู้ที่มีความรู้ในการบริหารจัดการบุคลากร องค์กร รู้จุดอ่อน จุดแข็งของประเทศไทย เข้าใจกำลังความสามารถของประเทศและทรัพยากรที่มีอยู่ มีความสามารถตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่ต้องเป็นปัจจุบัน นอกจากนั้นควรมีความเข้าใจบริบทประเทศอื่นด้วย

เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ เป็นผู้พัฒนาตนเองและแสวงหาความรู้ใหม่ๆ มีความใฝ่รู้ ฝึกฝนความรู้เสมอ เพิ่มเติมความรู้ให้ทันต่อเหตุการณ์ตลอดเวลา และแสวงหาวิธีการที่ประสบความสำเร็จเพื่อใช้เป็นตัวอย่างที่ดี มีความเป็นมืออาชีพสูง มีประสบการณ์ มีวาทศิลป์ ในการจูงใจ ประสานประโยชน์ มีความคิดด้านนวัตกรรม (Innovation) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เชิงปรับเปลี่ยนโลกสู่ ให้เข้าสู่สังคมสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสามารถบูรณาการ

เป็นผู้ที่มีทีมงานที่ดีในการวางแผนและการดำเนินงาน รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับภารกิจ โดยให้ความสำคัญกับคนในชาติที่มีความรู้ ใช้ได้ถูกจังหวะ ถูกกับสถานการณ์ ให้ความสำคัญกับคน/การสร้างคนเพื่อความต่อเนื่อง สร้างคนรุ่นใหม่ขึ้นมาและสามารถถ่ายทอดแนวคิดจากรุ่นสู่รุ่น

เป็นผู้ที่มีปฏิภาณไหวพริบที่ดี เป็นผู้ที่มีความสามารถในการมองภาพรวมได้ดี เพื่อใช้ในการตัดสินใจมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆ โดยผ่านการมีส่วนร่วม ไม่ว่าจะเป็นปัญหาเล็กๆ จนถึงปัญหาที่มีความสลับซับซ้อน

เป็นผู้ที่มีความขยัน ทุ่มเท เสียสละ และมีความเต็มใจที่จะทำเพื่อส่วนรวม ไม่นึกถึงแต่ตนเองและพวกพ้อง มีเป้าหมายอยู่ที่ความอยู่รอดของชาติ ที่ต้องพัฒนา คิดถึงอนาคตของชาติ รักประเทศไทย ตั้งใจพัฒนาประเทศ เห็นแก่ประโยชน์ของชาติ จริงใจ ทำทุกอย่างเพื่อประเทศชาติและประชาชน

เป็นผู้ที่มีวินัยสูง ความซื่อสัตย์ ซื่อตรง มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นคนเก่งและต้องเป็นคนดี จิตใจเข้มแข็ง มีความเหนือผู้แข่งขันอดทน หนักแน่น กล้าหาญ เป็นพลังในการขับเคลื่อน ผู้ปลุกพลัง บันดาลใจ ปลุกพลังความคิดบวก ปลุกพลังความเชื่อ ปลุกพลังสามัคคี

เป็นผู้ที่มีความสามารถในการตัดสินใจเร็ว แต่มีความคิดรอบคอบ มีการไตร่ตรองในงานที่มีผลกระทบมาก และมีความสามารถและมีมุมมองในหลายๆ มิติในเวลาเดียวกัน มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนบทบาทและมีความไวต่อสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลง

๑. เป็นผู้ที่มีความเข้าใจในเรื่องของยุทธศาสตร์ เข้าใจเป้าหมายของยุทธศาสตร์ มีความรอบรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ มีองค์ประกอบขับเคลื่อนการนำที่สำคัญ ได้แก่ หลักนิยม - ขับเคลื่อนด้วย “หลักการ” เป็นฐานในการนำ สาธารณปรมัตถ์นิยม ขับเคลื่อนด้วยวัตถุประสงค์สูงสุดเพื่อส่วนรวม กัมมานิยม ขับเคลื่อนด้วยพลังความปรารถนาที่อยู่ภายใน มีพลาคุณภาพในการขับเคลื่อนการนำ เป็นผู้ที่มีปฏิภาณไหวพริบที่ดี รู้จุดอ่อน จุดแข็งของประเทศไทยดี เข้าใจกำลังความสามารถของประเทศ มีทรัพยากร ในเชิงลึกสามารถตัดสินใจ บนพื้นฐานของข้อมูลที่รู้ ของตัวเอง นอกจากนั้นควรมีความเข้าใจ บริบทประเทศอื่นด้วย ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“คุณลักษณะของผู้นำในระดับยุทธศาสตร์ ก็หนีไม่พ้นเรื่องของการศึกษา เรื่องของการบริหารจัดการบุคลากร องค์กร เรื่องของการที่จะเข้าใจมิติของกระบวนการอุปสรรคปัญหา มีประสบการณ์ด้านพวกนี้มาโดยที่มุ่งผลเป็นหลัก”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑

“ผมไม่รู้ว่ามันเป็นคุณสมบัติ คือบางที ความมี....ที่เขาเรียกอะไรนะ ปฏิภาณ อย่างนี้ก็จำเป็น”

“จะต้องเข้าใจ ตัวยุทธศาสตร์ เข้าใจเป้าหมาย อาจจะต้องเข้าใจเป้าหมาย ก่อน ชัดๆ แล้วในแต่ละระดับ ก็ต้องเข้าใจเป้าหมายเดียวกัน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๒

“คือต้องรู้ตัวเองก่อน เข้าใจอย่างถ่องแท้ ว่ากำลังความสามารถก็คือของประเทศ หรือของดินแดนนี้ นะครับ มีกำลังความสามารถอย่างไร มีทรัพยากร ขนาดไหนที่จะก้าวต่อไปได้ แล้วในขณะเดียวกันก็ต้องรู้ถึง คู่ค้า คู่แข่ง นะครับ หรือแม้แต่เรื่องต่อกรด้วย พวกเขามีกำลังความสามารถอย่างไร เมื่อมีการรู้ทั้ง ๒ ด้าน ที่ในเชิงลึกนะครับ ไม่ได้เชิงผิวเผิน อย่างเดียวด้วยนี้ มันก็เพียงพอทำให้ตัดสินใจ

บนพื้นฐานของข้อมูลที่รู้ ของตัวเองแล้วก็ของฝ่ายตรงข้ามได้แล้วก็ตัดสินใจหรือคิดการอะไรที่มันบน
พื้นฐานของความเป็นจริง”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๓

“ถ้าจะมองยุทธศาสตร์ใหญ่ ก็อาจจะต้องระดับที่ท่านเป็นปลัดกระทรวง ท่านเป็นอธิบดี
ท่านเป็นรองอธิบดี ท่านเป็นผู้อำนวยการกอง นะครับ แต่ว่าท่านที่เป็นหัวหน้าหน่วยย่อยๆ ก็ต้องเป็นผู้นำ
ด้วยเช่นเดียวกัน ต้องเข้าใจยุทธศาสตร์”

“นักยุทธศาสตร์ที่เราเห็นใกล้เคียงกัน เท่าที่เรามีตอนนี้ก็เป็นนายทหารบางกลุ่ม ที่มองภาพ
ทางด้านภูมิทัศน์ใหญ่ๆ ภูมิทัศน์ของภูมิภาค ภูมิทัศน์ของประเทศได้ง่าย ตรงนั้นก็ถือว่าเราได้คนในเชิง
ยุทธศาสตร์มาแล้ว เพียงแต่ว่า ปรับให้เข้ากับบริบทปัจจุบันใช้ไหม นักธุรกิจหลายคน ที่มองภาพรวมตรงนี้
ก็มี เพราะเขาต้องมองความเข้มแข็งของประเทศโดยภาพรวม เรื่องแรงงาน เรื่องคน เรื่องการค้า ซึ่งเป็น
ส่วนประกอบสำคัญมาก นะครับ เพราะว่ามันไม่ได้ทำสงคราม มันไม่ต้องแพ้ ชนะตามแบบเดิมแล้ว เราก็
ได้นักธุรกิจ บางกลุ่มที่เขาเข้าใจยุทธศาสตร์ จะเห็นได้ว่านายธนาคารบางคน ยังทำเรื่องยุทธศาสตร์ได้เก่ง
นะครับแล้วก็ทำเชิงสังคมด้วย นะครับ เราเห็น”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๔

“ฝึกตัวเองอยู่เสมอ ฝึกคุ้นเคยกับ วิธีคิดเชิงยุทธศาสตร์”

“หลักก็คือการทำ ยุทธศาสตร์ชาติ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๕

“มีความรู้พื้นฐาน เพราะว่าทุกอย่าง ภาพใหญ่จริงๆ”

“ต้องมีประสบการณ์แล้วก็ มีความรู้”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๘

“มีองค์ประกอบขับเคลื่อนการนำที่สำคัญ ๓ ประการ ได้แก่ หลักนิยม - ขับเคลื่อนด้วย
“หลักการ” เป็นฐานในการนำ สาธารณประโยชน์นิยม - ขับเคลื่อนด้วยวัตถุประสงค์สูงสุดเพื่อส่วนรวม
กัมมานิยม - ขับเคลื่อนด้วยพลังความปรารถนาที่อยู่ภายใน”

“ มีพลาณภาพในการขับเคลื่อนการนำ อำนาจ หมายถึง พลังบังคับ ผืนใจ อิทธิพล หมายถึง
พลังจูงใจ เคลื่อนใจ ครีธา (Merited Trust) หมายถึง พลังเชื่อใจ ไว้วางใจ บารมี หมายถึง พลังดล
ใจ บันดาลใจ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑๑

“เข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนเอง รวมทั้งยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี เป็นอย่างดี”

“มีวิสัยทัศน์และมองการณ์ไกล”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑๔

๒. เป็นผู้ที่มียุทธศาสตร์ที่ดีในการวางแผน และการดำเนินงาน มีความสามารถในการมองภาพรวมได้ดี เพื่อใช้ในการตัดสินใจ ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“อีกสิ่งหนึ่งน่าจะต้องมองภาพรวมได้ดี นะครับ เพราะว่า ถ้าหากมองภาพรวมได้ไม่ครบ บางครั้งสิ่งที่ข้อเสนอ หรือสิ่งที่ไปเสนอให้ตัดสินใจมันก็อาจจะขาดส่วนใดส่วนหนึ่งไปซึ่งๆ พอตัดสินใจอย่างนั้นไปแล้ว เวลาไปดำเนินการตามสิ่งที่ตัดสินใจอาจจะพบว่า เกิดผลกระทบบางเรื่องเพราะฉะนั้น เออ ผมคิดว่า การมองภาพรวมเข้าใจเรื่องที่จะกลายเป็นมติ หรือเป็นการตัดสินใจ อันนั้นอาจจะต้องเข้าใจ ต้องเข้าใจภาพรวมตรงนั้น”

“แล้วเวลาที่ท่านเป็นหัวหน้า ท่านอาจ ก็อาจจะมียุทธศาสตร์ นะครับ เพราะผมคิดว่าท่านที่เป็นหัวหน้า เช่น หัวหน้าแผนก สมนิติที่อยู่ในกองนะครับ นั่นก็ถ้าๆ เป็นผู้นำ ยุทธศาสตร์ย่อย แต่ถ้าจะมองยุทธศาสตร์ใหญ่ ก็อาจจะต้องระดับที่ท่านเป็นปลัดกระทรวง ท่านเป็นอธิบดี ท่านเป็นรองอธิบดี ท่านเป็นผู้อำนวยการกอง นะครับ แต่ว่าท่านที่เป็นหัวหน้าหน่วยย่อยๆ ก็ ต้องเป็นผู้นำด้วยเช่นเดียวกัน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๒

“บางคนก็ใช้วิธีเอา ๆ staff ที่เชี่ยวชาญมานั่งข้างๆ เพื่อจะให้ได้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ก็เป็นอีกวิธีหนึ่ง เหมือนกัน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๕

“ต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูง เพราะต้องดูแลเรื่องยุทธศาสตร์ของชาติ มีเครื่องมือ และงบประมาณที่มากพอ มีการจ้างที่ปรึกษาที่เป็น the best of the world เพื่อให้ได้แนวคิดที่หลากหลาย”

“ตอนที่กระทรวงฯ พอดีติดต่อฮาร์วาร์ด และแมคเคนซี เมื่อพี่อ่านแล้ว พี่จึงมาศึกษาเองกว่า 30 เล่ม ที่เกี่ยวข้องกับ innovation”

“ทำให้เห็นว่าจุดเหมือนกันคือ จะต้องมียุทธศาสตร์ Informal atmosphere จึงจ้างที่ปรึกษาทำเฉพาะเรื่อง และปรับองค์กรโดยคนกลุ่มหนึ่ง ในครั้งนี้เรียกว่า OD (organization development) โดยเปลี่ยนแปลง Culture และโครงสร้างขององค์กร”

“สรุปแล้วงานยุทธศาสตร์จะต้องทำงานเป็นทีมถึงจะเกิดยุทธศาสตร์ที่มีคุณภาพ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๗

“บุคลากรที่สมมติเป็นฝ่าย staff ที่เข้ามา มันควรจะต้องคือมีทีมงานที่นี้เราพูดถึงว่า ต้องมีคาแรคเตอร์อย่างนี้ กำหนด qualify ด้วย อย่างเช่น รัฐมนตรีช่วย หรือผู้ช่วยรัฐมนตรี หรืออะไรอย่างนี้ มันน่าจะต้องมีไม่ว่าใครก็ได้”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๘

“ รู้จักปรับตัวและกล้าเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งจะยอมรับและตัดสินใจปรับปรุงแก้ไขในทันทีที่ทราบว่าจะเกิดข้อบกพร่องขึ้น โดยอาศัยข้อมูลใหม่ที่เกิดขึ้น”

“ มีทักษะด้านความเข้าใจในระดับสูง เพื่อให้สามารถคิดและวางแผนระดับยุทธศาสตร์ได้อย่างสมเหตุสมผล”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑๔

๓. ขยัน ทุ่มเท เสียสละ และมีความเต็มใจที่จะทำเพื่อส่วนรวม ไม่คิดถึงแต่ตนเอง มีเป้าหมายอยู่ที่ความอยู่รอดของชาติ ที่ต้องพัฒนา คิดถึงอนาคตของชาติ เป็นผู้ที่มีวินัยสูง ความซื่อสัตย์สูงมาก ซื่อตรง เป็นคนเก่งและต้องเป็นคนดี จิตใจเข้มแข็ง มีความกล้าหาญ หนักแน่นอดทน เป็นผู้ที่มีความรู้ในการบริหารจัดการบุคลากร องค์กร และไม่มีปัญหาเรื่องคอร์รัปชัน ทำทุกอย่างเพื่อประเทศชาติ และประชาชน มีวาทศิลป์ เป็นผู้ปลุกพลังบันดาลใจ ปลุกพลังความคิดบวก ปลุกพลังความเชื่อ ปลุกพลังสามัคคี มีความสามารถ ตัดสินใจเร็ว รอบคอบ ไตร่ตรอง จำแนกแยกแยะเรื่องต่างๆ ได้ดี มี strategy communication สื่อสารให้เข้าใจได้ดี และมีstrategy thinking มีทัศนคติในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“คุณลักษณะของผู้นำในระดับยุทธศาสตร์ ก็หนีไม่พ้นเรื่องของการศึกษา เรื่องของการบริหารจัดการบุคลากร องค์กร เรื่องของการที่จะเข้าใจมิติของกระบวนการอุปสรรคปัญหา มีประสบการณ์ด้านพวกนี้มาโดยที่มุ่งผลเป็นหลัก”

“เรื่องของการตัดสินใจต้องรวดเร็วใช้ไหม ใช้ ของผมมีหลักการตัดสินใจอย่างหนึ่งก็คือว่า อะไรที่มันเป็นเรื่องใหญ่ผมจะไม่รีบตัดสินใจเลย ทีนี้ถ้าเกิดมันรู้ว่าใช้แน่นอนหรือต้องคิดรอบคอบว่ามากกว่านี้ต้องขอเวลาไตร่ตรองเพิ่มมากขึ้น”

“ผู้นำต้องสร้างความเข้มแข็ง เพื่อจะนำมาสู่ความเหนือผู้แข่งขัน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑

“ ถ้าผู้นำไม่มีแล้ว ซึ่งความคิด เกี่ยวกับเรื่องความเสียสละ ให้กับคนในประเทศมากกว่า คุณยอมสละ ของที่สำคัญ ของประเทศเพื่อคนเฉพาะกลุ่มเท่านั้น เป็นเรื่องที่น่าตกใจ และน่าเสียใจ”

“ต้องเพื่อประเทศชาติและประชาชน”

“เป้าหมายมันไม่ได้อยู่ที่ตัวบุคคล เป้าหมายอยู่ที่ความอยู่รอดของชาติ ที่ต้องพัฒนา”

“จะต้องเรียนรู้ให้เข้าใจ แล้วปรับตัว ประเทศชาติอยู่รอดได้ ก็จากการปรับตัว ใครไม่ปรับตัว ก็เสร็จเท่านั้นเอง”

“ต้องสมัครใจ ต้องเสียสละ ต้องคิดถึงอนาคตของชาติ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๓

“ความเป็นผู้ดี เรามักหมายถึง การที่ดำรงตนให้เป็นตัวอย่าง โดยประพฤติ ปฏิบัติตนตามระเบียบ แบบแผน ที่ศีลธรรม อันดี”

“Strategic communication เขาต้องสื่อ ให้กับผู้คนได้เข้าใจ”

“ต้องเป็นผู้ดี ๑ ต้องเป็นผู้ดีนะ ๒. ต้อง Strategic thinking”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๕

“คุณลักษณะของผู้นำคือมีวิสัยทัศน์ มีจิตวิเคราะห์ สามารถแยกแยะมองภาพรวมและภาพย่อยได้ สามารถวางขั้นตอนแผนงานได้ มีวาทศิลป์ในการสื่อสารและจูงใจ สามารถประสานประโยชน์ ชัดตรง มีจิตสำนึกที่เป็นธรรม”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๖

“เพราะฉะนั้นผู้นำต้องอ่านหนังสือเยอะๆ เพราะหนังสือเล่มหนึ่งคุณค่าสูงมาก พร้อมเรียนรู้ ตื่นตัวอยู่เสมอ โดยเฉพาะในเรื่องของยุทธศาสตร์นั้นจะมีการยกเคลส หรือการ refer ประสบการณ์ทำให้เราเรียนรู้มากยิ่งขึ้น”

“มองประโยชน์รวมของเครือข่ายเป็นหลัก และสิ่งสำคัญของ leader ต้องมีเมตตาธรรม เมื่อเห็นจุดอ่อนของลูกน้อง ต้องแก้ไขก่อนอาจทำให้เขาได้ปรับขึ้นเร็วกว่าก็เป็นได้”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๗

“ความมุ่งมั่นที่จะทำเพื่อสาธารณะทำเพื่อส่วนรวมอย่างมีจริยธรรม คุณธรรม”

“มีนวัตกรรมความคิดสร้างสรรค์ในเชิงปรับเปลี่ยนให้เข้าสู่สังคมโลกก็ยังคงต้องมีเรื่องจริยธรรม คุณธรรมเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยนะคะและก้าวเข้าสู่สังคม digital เต็มรูปแบบ”

“กลไกที่ท่านผู้นำของเราต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันในกระบวนการที่เราทำงานกันอยู่คือให้ผู้นำของเราในระดับต่างๆ ได้มีโอกาสพบปะผู้คนหลากหลายได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนกับภาคประชาชนที่รับบริการภาคเอกชนรวมทั้งต่างประเทศด้วยนะคะในงานในระดับสากล”

“ความรักในประเทศไทย ความตั้งใจที่จะพัฒนาประเทศไทย”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๘

“คนเราเป็นผู้ทำให้ได้ คุณให้สมองคุณเหมือนลิ้นชัก ลิ้นชักมีกี่ชั้น ชั่วโมงนี้ชักลิ้นชักนี้มาใช้
หยิบเรื่องนี้มาคุย ชั่วโมงนี้หยิบเรื่องนี้มาใช้มาคุย วันนี้หยิบเรื่องนี้มาทำ สมองต้องว่างสติแยกแยะให้ได้
เพราะคนที่เสียนี้แยกแยะไม่ได้”

“ต้องอดทน หนักแน่น....”

“..... เห็นแก่ประโยชน์ของประเทศชาติ”

“มีความจริงใจเอาประโยชน์ส่วนรวมมาเป็นตัวตั้ง อย่าให้ประเทศชาติเสียหายนะ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑๐

“ มีความดี ความเก่ง ความกล้า เป็นพลังในการขับเคลื่อนการนำ ความดี – ผู้นำต้องเป็น
“คนดี”เห็นแก่ส่วนรวม มากกว่าส่วนตัว ต้องเป็นคนที่ยึดมั่นในหลักการที่ถูกต้อง ต้องเป็นคนที่ยึดมั่นใน
หลักคุณธรรม – มีบริบูรณ์ธรรม ต้องเป็นคนที่ยึดประโยชน์ส่วนรวม เอาชนะ ๗ จุดอ่อน – ๑. อคติ ๒.
ความลำเอียง ๓. การใช้อารมณ์เหนือเหตุผล ๔. ตระกวีบัติ ๕. ตีความผิด ๖. อีโก้ ๗. เห็นแก่
ผลประโยชน์ส่วนตัว”

“ความเก่ง ได้แก่ ความเป็นมืออาชีพ รู้จริง รู้ลึกซึ่งในงานที่ทำ เป็นผู้รอบรู้ - รู้ลึก รู้กว้าง
รู้ไกล มีความรู้ไม่พอ ต้อง ‘แม่น’ ด้วย คล่องแคล่วว่องไว และถูกต้องแม่นยำ โอกาสผิดพลาดน้อย มี
เทคนิควิธีที่ยืดเยื้อ มีมาตรฐาน ได้งานคุณภาพตรงหรือเหนือกว่ามาตรฐาน ทุ่มเท่าจริงหวังผล มี
ผลงานที่มีผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์”

“ มีทักษะคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหา มีความสามารถในการวิเคราะห์ คาดการณ์ และ
แก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพด้วย ไม่สร้างปัญหา ไม่สะสมปัญหา และไม่เสียเวลาบ่นต่อ
ว่าปัญหา สามารถป้องกันปัญหาและจัดการปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

“ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา – รู้จริง แก่ตรงจุด มองเห็นภาพรวมทั้งหมดของ
หน่วยที่ต้องนำ รู้ว่าใครทำอะไร เพื่ออะไร รู้ว่าสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่ออย่างไร รู้ว่า
ปัญหาที่เกิดขึ้นจะแก้ไขอย่างไร รู้ว่าอนาคตอาจเกิดอะไรขึ้น และจะเตรียมพร้อมรับมืออย่างไร... รู้จัก
วิเคราะห์หาเหตุและผลที่แท้จริง สามารถจำแนกแจกแจง แยกแยะองค์ประกอบต่าง ๆ เห็นความ
เกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงของภาพรวมทั้งหมด เพื่อให้เข้าใจกระจ่างในเหตุปัจจัยที่แท้จริง และสามารถจัดลำดับ
ความสำคัญ ความจำเป็นเร่งด่วน เพื่อแก้ปัญหาได้ตรงจุด”

“มีทักษะสื่อสาร ทำหน้าที่เป็น “ผู้ปลุกพลังบันดาลใจ” ในตัวผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามร่วมเดิน
ไปสู่เป้าประสงค์ที่ตั้งใจไว้ ปลุกพลังวิสัยทัศน์ ให้เห็นภาพยิ่งใหญ่ที่พึงปรารถนาพร้อมกัน ปลุกพลังความคิด
แง่บวกกว่า ไม่มีสิ่งใด เป็นไปไม่ได้”

“ปลุกพลังความเชื่อว่า สิ่งที่ยังไม่เห็นนั้น...เป็นไปได้ปลุกพลังใจให้เกิดความฮึกเหิม กล้าหาญ ทำลายความกลัวให้สูญสิ้นไปปลุกพลังสามัคคี เพื่อร่วมแรงร่วมใจเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ความกล้า ได้แก่ กล้ายืนหยัดในหลักการที่ถูกต้องกล้ายืนหยัด ไม่ยอมแพ้”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑๑

“คุณสมบัติจะต้องเป็นผู้ที่ใช้คำว่า ศึกษาหาความรู้ในกระบวนการปฏิบัติงานของแต่ละ กระบวนการ ทบวง กรม อาจจะได้รู้ในรายละเอียดทั้งหมดแต่จะต้องรู้ขอบเขตแนวคิดกว้าง ๆ ในแต่ละ วิธีไม่เช่นนั้นในฐานะที่ท่านเป็นผู้รับผิดชอบในภาพบริหารเป็นส่วนรวมถ้าท่านไม่รู้หลักการกว้าง ๆ เลย ท่านก็จะไปกำกับเขาไม่ถูกต้อง เพราะฉะนั้นต้องมีความรอบรู้ต้องใช้คำว่าหาความรู้ สิ่งสำคัญต่อไปก็คือ จะต้องเป็นนักฟังที่ดี ถ้ามีแต่ให้แนวทางตลอดเลยโดยไม่ได้รับฟังเขากลับมาบ้างเชื่อมั่นว่าคงมีปัญหา ระหว่างการเดินไปสู่จุดสุดท้ายของยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ ในคุณลักษณะก็คือเป็นผู้ที่ใช้คำว่าหาความรู้ ที่จะต้องมีความรอบรู้ในหลักเกณฑ์ หลักการ ยิ่งละเอียดยิ่งดี แต่ถ้าไม่ละเอียดก็ไม่เป็นไรกว้างๆ พอได้ ต่อไปต้องเป็นผู้ที่รู้จักฟังคนอื่นเปิดใจให้กว้างที่จะยอมรับ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑๓

“นอกจากนี้ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ควรมีบทบาทเพิ่มเติมในฐานะผู้สร้างความเข้าใจในเรื่อง ยุทธศาสตร์ชาติและยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างถูกต้องให้แก่บุคลากรทุกระดับในองค์กรหรือหน่วยได้ ทราบในโอกาสอันควรและด้วยวิธีการที่เหมาะสม”

“ เปิดกว้างและยอมรับว่ายังมีบุคคลอื่นที่มีความรู้หรือความเชี่ยวชาญมากกว่า โดยรู้จัก เรียนรู้และพร้อมรับฟังบุคคลเหล่านั้น รวมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้ที่อยู่ภายในหรือ ภายนอกองค์กรหรือหน่วย ก็ตาม”

“ มีทักษะและความสามารถในการเจรจาต่อรอง รวมทั้งการโน้มน้าวและสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความชัดเจน ผู้ร่วมงานทุกคนสามารถทำงานได้อย่างมั่นใจ ตลอดจนสามารถ แก้ปัญหาและตัดสินใจได้อย่างถูกต้องรวดเร็วเหมาะสมกับสถานการณ์ และเพื่อให้เกิดความร่วมมือทั้ง ภายในและภายนอกองค์กรหรือหน่วย”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑๔

๔. เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และเป็นผู้พัฒนาตนเอง/แสวงหาความรู้ใหม่ๆ มีความใฝ่รู้ ฝึกฝนความรู้เสมอ เติมความรู้ให้ทันต่อเหตุการณ์ตลอดเวลา และแสวงหาวิธีการที่ประสบความสำเร็จมา เป็นตัวอย่าง มีความเป็นมืออาชีพสูง มีประสบการณ์ มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนบทบาทและมีความไวต่อสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เชิงปรับเปลี่ยนโลกสู่ให้เข้าสู่สังคม

เป็นผู้ที่มีนวัตกรรม (Innovation) มีความรู้ความสามารถในการใช้ Digital และมีความคิดเชิงบูรณาการ
ตั้งคำถามถัดไปนี้

“มีความใฝ่รู้ความเป็นมืออาชีพสูงมาก วินัยสูง ความซื่อสัตย์สูงมาก”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑

“จะต้องเรียนรู้ให้เข้าใจ แล้วปรับตัว ประเทศชาติอยู่รอดได้ ก็จากการปรับตัว ใครไม่ปรับตัว
ก็เสร็จเท่านั้นเอง”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๓

“ฝึกตัวเองอยู่เสมอ ให้อุ่นเคยกับ วิธีคิดเชิงยุทธศาสตร์”

“ต้องเปลี่ยนตัวเองได้ การเปลี่ยนตัวเอง ได้ ไม่ใช่เรื่องง่าย ของมนุษยชาติ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๕

“มีนวัตกรรมความคิดสร้างสรรค์ในเชิงปรับเปลี่ยนให้เข้าสู่สังคมโลกก็ยังคงต้องมีเรื่อง
จริยธรรม คุณธรรมเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยนะคะและก็ก้าวเข้าสู่สังคม digital เต็มรูปแบบ”

“กลไกการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แพร่ประสบการณ์และก็สร้างนวัตกรรมใหม่ของประเทศไป
ด้วยกันเนี่ยเราจะได้คำตอบใหม่ๆ ในการพัฒนาประเทศไทยไปสู่รากฐานที่มั่นคงของเราแล้วเนี่ยไปสู่สังคม
โลกนะคะ ในมาตรฐานที่เป็นมาตรฐานโลกร่วมกันนะคะ”

“digital ในโลกของ innovation ซึ่งในยุค digital นั้น ในโลกของโซเชียลมีเดียเนี่ยเราไม่ได้
มีพรมแดนนะคะ เราไม่ได้มี bounder เราไม่ได้มีบอกกว่าประเทศนี้ต้องทำแตกต่างกับประเทศนั้นหลายๆ
อย่างมันเป็นวัฒนธรรมกลางนะคะในการทำงานร่วมกันในโลกของยุคสมัยใหม่”

“เรามีกลไกของการวิเคราะห์เรื่องนี้หรือทำงานวิจัยนะคะในคาแรคเตอร์หรือบทบาทหรือ
คุณลักษณะของผู้นำ เราได้มีการกำหนดเลยนะว่าผู้นำในยุคประเทศไทย ๔.๐ ควรจะมีคุณลักษณะ
เฉพาะที่สำคัญอยู่ ๓-๔ อย่างที่สำคัญด้วยกัน งานแรกก็คือต้องมีการทำงานแบบบูรณาการ”

“คำว่า บูรณาการ ก็เป็นงานที่จะต้องเรียกว่าเข้าใจกัน แพร่ทรัพยากรกัน ร่วมงานกัน แล้วก็
ไปในแนวทางเดียวกันกับทุกภาคส่วน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๙

“มันเป็นโลกอีกแบบหนึ่งซึ่งอธิบายให้ลูกทีมทั้งหมดฟังว่าเราต้องการ change ทีมงานที่
ดำเนินการอยู่ทำงานลำบาก ก็ต้องมีการเปลี่ยนได้เพื่อให้แข็งแรง”

“แต่ปัจจุบันเทคโนโลยีเข้ามาในตลาด ซึ่งขึ้นอยู่กับคุณที่ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงคุณเขาไป รับผิดชอบในงานที่อาจจะมียหลายแบบที่เข้ามาในรูปแบบใหม่ๆ เราไม่เคยเจอ”

“การเขียนยุทธศาสตร์ถ้ามีต้องชัดเจน มีวิสัยทัศน์ชัดเจน ยุทธศาสตร์จะไม่ยาก ถ้ามองว่า จะนำไปสู่การวางแผน ๒๐ ปีอาจต้องมีการเปลี่ยนรัฐบาลถึง ๕ สมัย เพราะว่าอาจมีเวลาไม่แน่นอน เมื่อ เปลี่ยนรัฐบาลต้องมีการประสานต่อไม่ว่าอะไร แต่ถามว่าผู้นำของรัฐบาลมาจากองค์กรเดิมหรือเปล่า ถ้า เปลี่ยนแล้วเปลี่ยนผู้นำหรือเปล่าหรืออาจจะมีการพัฒนาคนละแบบ เพราะฉะนั้น ๒๐ ปีนั้น มองง่าย ๆ ว่า ๒ ปีมีการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างไม่ต้องไปพูดถึง ๑๘ ปีที่เหลือว่าดูแล้ว Perfect ไอเดียดี ประเทศคูดี แต่ทุก อย่างมันมีการเปลี่ยนแปลง”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑๒

“ มีความสามารถและเต็มใจที่จะปฏิบัติการกิจที่กำหนด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ ที่กำหนดไว้”

“ มีความรับผิดชอบอย่างสูงต่อภาระหน้าที่ของการเป็นผู้นำองค์กรหรือหน่วย”

“ พัฒนาตนเองให้มีความพร้อมในการเผชิญปัญหาต่าง ๆ ที่อาจสลับซับซ้อน และพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรภายในองค์กรหรือหน่วยให้เป็นเครื่องมือที่ดียวอยู่เสมอ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑๔

๕. ให้ความสำคัญกับคน/การสร้างคนเพื่อความต่อเนื่อง สร้างตัวเองได้ แล้วก็สร้างคนรุ่นใหม่ขึ้นมา รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับภารกิจ โดยให้ความสำคัญกับคนในชาติที่มีความรู้ ใช้ได้ถูกจังหวะ ถูกกับสถานการณ์และสามารถถ่ายทอดแนวคิดจากรุ่นสู่รุ่น ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“แต่มันก็ต้องใช้คนในชาติ ที่มีความรู้ ได้ถูกจังหวะ ถูกกับสถานการณ์”

“คือไม่ได้ละทิ้ง คนที่เอามาเสริมกำลังให้กับองค์กร ยกตัวอย่างง่ายๆ ก็คือ ตั้งแต่รุ่นคุณปู่ ทวดของผมนี้ ตอนที่เขาตัดสินใจว่าจะนั่งเรือที่สยามในขณะนั้นว่า เขาก็จะไปอีก ๒ ทาง หรือว่า เขาก็จะ พุดคุยกับเพื่อนบ้าน ซึ่งเพื่อนบ้านอายุรุ่นราวคราวเดียวกับเขาแหละ น่าจะประมาณ ๓๐ ต้นๆ พวกเขา ก็นั่งเรือกันมา ต่อจากที่เขาคิดว่าเขาต้องมาหาโอกาสนอกประเทศแล้วแหละ การที่เขาได้มาตั้งรกรากมาอยู่ที่ ใหม่ สภาวะแวดล้อมไม่คุ้น ต้องใช้นานทีเดียว คุ้นเคยแล้วก็มั่นใจได้ว่า ที่นี่คือที่ๆ เขาจะสร้างชีวิตต่อกันมา คนที่เขานำมาด้วยในรุ่นแรก เขาดูแลจนกระทั่งวันสุดท้ายของคนเหล่านั้น ไม่ได้ละทิ้งเลย แล้วกลายเป็น หลักปฏิบัติในตัว”

“ผู้นำเองเขาก็ต้องรู้จักว่าตัวเอง เริ่มที่จะถึงยุค ที่ต้องสร้างคนต่อคนมา เชื่อมต่ออันนี้เห็น ด้วย”

“ต้องถ่ายทอดด้วยกันให้ได้ เพราะเราไม่สามารถจะบอกได้ว่า วันนี้เราอยู่ พรุ่งนี้เรายังอยู่ หรือเปล่า เพราะนั่นเราต้องพร้อมให้คนอื่นเข้ามาแทนที่เราได้เสมอ เพราะนั่นเราต้องตัดคำว่าตัวเองออกไป self วันนี้ ไม่ใช่เพื่อ self ไม่ใช่ oneself ด้วย แต่เพื่อ ourselves”

“เขาเป็นผู้นำซึ่งสร้างตัวเองได้ แล้วก็สร้างคนรุ่นใหม่ขึ้นมา”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๓

“บางคนก็ใช้วิธีเอา ๆ staff ที่เชี่ยวชาญมานั่งข้างๆ เพื่อจะได้ข้อเสนอนะที่เป็นประโยชน์ ก็เป็นอีกวิธีหนึ่ง เหมือนกัน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๕

“แต่การเปิดใจกว้างยอมรับคนรุ่นใหม่ ยอมรับความคิดใหม่ๆ เพราะสมัยก่อนคนนั่งหัวโต๊ะจะต้องเป็นคนที่ดีตลิ่งใจ แต่เดี๋ยวนี้โลกเปลี่ยนไปประสบการณ์ของคนนั่งหัวโต๊ะมันไม่ได้ใช้ได้ทุกเรื่อง บางคนที่นั่งหัวโต๊ะอาจจะโง่เท่ากันเพราะไม่รู้เรื่อง แต่สิ่งที่สำคัญตรงนี้คือการเปิดใจกว้างมันเป็นยุทธศาสตร์ที่คนกลับด้านกันเพราะมีหลายสิ่งหลายอย่างที่เราไม่รู้ การเป็นผู้นำต้องเปิดใจกว้าง การทำงานเป็นทีม ยุทธศาสตร์ทำได้อยู่ได้ แต่ที่สำคัญผู้นำเปิดใจกว้างให้ทุกคนสำคัญ ทุกหน้าที่มีความสำคัญก็จะมี การเปลี่ยนแปลงได้”

“เพราะโลกมันเปลี่ยนไปมากไปอีก ๑๐ ปีข้างหน้า เทคโนโลยีเปลี่ยนไปและเราต้องเปลี่ยน ผู้นำจะต้องดีว่าอีก ๑๐ ปีข้างหน้าคุณคิดว่า คุณจะต้องมีอะไรเพื่อให้เหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการ พร้อม กับเปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่แสดงออก คำตอบเดียวที่ถามคือ การเปิดใจกว้าง และต้องยอมรับถ้าเรายู นานบริษัทอาจไม่เหลืออะไร บทบาทเปลี่ยนไป เอาจริงๆที่เลี้ยงกลับมาใครคือพี่เลี้ยงคุณ แล้วก็เปิดโอกาส รับฟังมองหาคนรุ่นใหม่มาแทนเพราะเนื่องจากว่าสิ่งที่คุณทำอยู่ที่คุณคิดว่ามันถูกต้อง”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑๒

๑.๕ การฝึก/อบรมเพื่อให้มีความรู้เหมาะสมกับตำแหน่งก่อนที่จะดำรงตำแหน่งผู้นำ ระดับยุทธศาสตร์

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงความคิดเห็นแบ่งเป็น ๒ กลุ่ม กลุ่มที่ ๑ ได้รับการฝึก การอบรมเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์จากสถาบันการศึกษาและหน่วยงานของรัฐบาล เอกชน และรัฐวิสาหกิจ ซึ่งในกลุ่มนี้มีความคิดเห็นแบ่งออกเป็น ๒ ลักษณะคือ ๑.๑ หลักสูตรที่มีการ พัฒนาเพื่อเติมเต็มในสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรยังขาดหรือต้องการเพิ่มพูนความรู้ ซึ่งจะมีการปรับเปลี่ยน ไปตามความจำเป็นและความเหมาะสม ๑.๒ หลักสูตรจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่มีการกำหนด วิเคราะห์ว่ามีเนื้อหาของวิชาใดที่มีความจำเป็นสำหรับผู้มา เป็นหลักสูตรที่มีการกำหนดแน่นอน และเป็น ทางการ ในขณะที่กลุ่มที่ ๒ การมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์นั้นส่วนใหญ่มาจากการ ปฏิบัติงานหรือ On the Job Training

กลุ่มที่ ๑ การได้รับการฝึก การอบรมเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์จากสถาบันการศึกษาและหน่วยงานของรัฐบาลและเอกชน ที่มีความคิดเห็นว่าหลักสูตรที่มีการพัฒนาเพื่อเติมเต็มในสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรยังขาดหรือต้องการเพิ่มพูนความรู้ ซึ่งจะมีการปรับเปลี่ยนไปตามความจำเป็นและความเหมาะสม ไม่มีการกำหนดตายตัว ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ผมต้องเตรียมมาสอนแต่ละหลักสูตรเพราะไม่อย่างนั้นก็ไปไม่ถึง แล้วอีกอย่างหนึ่งอันนี้เป็นพื้นฐานเลยคนเราพอไม่เข้าใจต้นตอปัญหา ก็จะสันนิฐานเป็นเรื่งนู้นเรื่งนี้

“ต้องลงลึกดูกระบวนการของแต่ละส่วน พอช่วยสอนสุดท้าย หลักสูตรขึ้นมาเพื่อให้คนไปคนมาองค์กรก็ยังอยู่ กระบวนการก็ยังอยู่”

“Develop เอง ผมจะไป copy เอามาจากตำราจากต่างประเทศก็ได้เพราะต้องเป็นตามธุรกิจนี้ โรงงาน CAT เขามีแต่ว่าเรื่องของสินค้า เขาไม่มีบอกว่าดีเลวต้องทำอะไร อันนี้ต้องมาจากประสบการณ์ ผมคิดไปบางส่วน ผจก.คุณเห็นว่ามีอะไรเพิ่มเติมบ้าง แต่ผมเข้าใจหมดพอรู้ว่าหลักสูตรนี้ใช้ไม่ใช่”

“แล้วไม่ตายตัวนะอีก ๓ ปี ๕ ปี อาจจะต้องเข้ามาคอยปรับจูนด้วย”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑

กลุ่มที่ ๑ การได้รับการฝึก การอบรมเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์จากสถาบันการศึกษาและหน่วยงานของรัฐบาลและเอกชน ที่มีความคิดเห็นว่าหลักสูตรที่มีการกำหนดแน่นอนและเป็นทางการ ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“แล้วก็วิทยาลัยการทัพบ้าง”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๔

“วปอ ญี่ปุ่น วทอ”.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๕

“ก่อนดำรงตำแหน่ง ประธานองค์กร (Chairman) Young President Organization ผมต้องเข้าหลักสูตรอบรม สำหรับ ในฐานะ Incoming Chapter Chairman เพื่อความพร้อมด้วยการศึกษา ข้อมูลทั้งหมด เข้าใจถึงปัญหาต่างๆที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ และสามารถวิเคราะห์ ตลอดจนจบทิศทาง เป้าหมาย นโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร ที่สำคัญต้องฝึกในเรื่องของการสื่อสารชี้นำ ชักจูงให้สมาชิกมีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๖

“แต่กรณีของ SCG เราจะมี การเทรนบุคลากรของเราเอง ด้วยเหตุนี้กระบวนการ training จึงเป็นสิ่งสำคัญมากในการเปิดโลกทัศน์ ให้รู้ว่าโลกข้างนอกคิดอย่างไร ทำอย่างไร เพื่อให้ทันต่อโลกภายนอก”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๗

“ปริญญาโทรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) ประเทศสหรัฐอเมริกา”

“ปริญญาโทบริหาร วิทยาลัยบริหารธุรกิจ (Judge Business School) มหาวิทยาลัยเคมบริดจ์ (University of Cambridge) ประเทศอังกฤษ”

“ปริญญาเอก สาขาเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมอนแนช (Monash University) ประเทศออสเตรเลีย (การศึกษาโดยทุนของมหาวิทยาลัยมอนแนช)”

“ปริญญาเอก บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยออกซฟอร์ด (University of Oxford) ประเทศอังกฤษ”

“หลังปริญญาเอก (Post Doctoral) การบริหารจัดการและนโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยออกซฟอร์ด (University of Oxford) ประเทศอังกฤษ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑๑

“หลักสูตรที่เข้ารับการศึกษ พ.ศ.๒๕๕๕ หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๕๔ วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ”

“ พ.ศ.๒๕๕๖ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑๔

กลุ่มที่ ๒ การมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์นั้นส่วนใหญ่มาจากการปฏิบัติงาน หรือ On the Job Training มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์จากการปฏิบัติงาน หรือ On the Job Training ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เทรนในเรื่องพื้นฐานของการที่เข้ามาอยู่ในระบบราชการ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๒

“เราไม่มี สถาบันแบบนั้น คนแบบนั้น เราอาจจะต้องเหมือนกับเราที่จ้างธนาคารโลกมา ประเมินอะไรบางอย่าง”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๔

“แต่ก็เราเองก็มีกระบวนการในการเทรนคนโดยการโยกย้ายงาน โดยการเปลี่ยนสายงาน เพื่อให้มองงานกว้างขึ้น แต่อย่างไรก็ตามกระบวนการพัฒนาคนค่อนข้างทันสมัย ถ้าเทียบกับองค์กรต่างๆไป เพราะเรามีการทำ job rotation คือ ๔ ปี จะต้องมีการโยกย้าย อย่างเช่นคนที่ทำงานด้านการตลาดก็ต้องย้ายไปอยู่ในตำแหน่งอื่น หรือคนที่ทำงานในออฟฟิศก็สามารถย้ายมาทำงานด้านการตลาด หรือคนที่ทำงานด้านการวางแผนก็จะย้ายมาทำงานทางไลน์ได้เหมือนกัน”

“ซึ่งเมื่อก่อนวิศวกรมีจำนวน ๕ คน รับมาอีก ๒ คน ในการตั้งโรงงาน ซึ่งสมัยนี้รับมา ๑๐-๒๐ คน จะเห็นได้ว่าเมื่อก่อนใช้คนจำนวนน้อยมาก เลยเป็นโอกาสที่ทำให้เราได้รู้เรื่องเยอะ เมื่อเรารับงานหลายหน้า ใน ๒๐ ปีแรกที่ย้ายงานเป็น ๑๐ แห่ง ซึ่งเป็นคนละโรงงานใน industries เดียวกัน ลักพักออกนอกสายเดิม คนละ supply chain คือ supplier ก็คนละพวก ลูกค้ำก็คนละพวก Process ก็ไม่เหมือนกัน และคนละ industries ซึ่งตรงนั้นเองก็สอนให้เราปรับตัวเร็ว และเรียนรู้เร็ว ทำให้เรามอง key driver ได้อย่างรวดเร็วซึ่งมีประโยชน์มากในอนาคต ตอนหลังได้ทำงานร่วมกับญี่ปุ่น ที่มีโอกาสทำงานโครงการใหญ่ ๆ ของเครือมาตลอด เมื่อ Start up โรงงานนี้ก็จะต้องย้ายมาทำอีกโรงงานหนึ่ง ซึ่งเป็นโรงงานที่ใหญ่ที่สุดของอาเซียน และมีโอกาสได้ไปเรียนต่อเมื่อกลับมาได้ทำโรงงานที่ใหญ่ที่สุดของโลกที่เขาหวัง เพราะเมื่อก่อนก็เอาชนะด้วย Overall cost leadership เพราะ Strategy ต่างกัน ก็จะมาเรียนรู้ที่หลังจากช่วงที่เป็นผู้จัดการใหญ่ตั้งแต่ปี ๐๖ เมื่อ ๗-๘ ปีก่อนนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๗

“ดังนั้นสิ่งที่ควรจะต้องศึกษาก่อนที่จะมาเป็นผู้นำระดับยุทธศาสตร์จะศึกษาเรื่องอะไรก็สุดแล้วแต่ แต่ส่วนหนึ่งคือเรื่องการสื่อสารเป็นเรื่องที่สำคัญแม้กระทั่งในขณะที่ยังดำรงตำแหน่งผู้นำระดับยุทธศาสตร์ก็คงเป็นเรื่องที่มีความคล้ายคลึงกัน”

“ก่อนมาอยู่ในตำแหน่งไม่รู้ตัวล่วงหน้าจึงไม่ผ่านการฝึก/อบรมมาก่อน รู้ตัวล่วงหน้าก่อนมารับตำแหน่ง ๑

สัปดาห์ ๑. ต้องศึกษาบทบาทภารกิจของกรมประชาสัมพันธ์ปัจจุบันนี้ว่ามีบทบาทภารกิจหน้าที่ทำอะไร”

“แต่ละหน่วยมีบทบาทภารกิจอะไรซึ่งก็พยายามศึกษาแต่ในช่วงที่ยังไม่ได้มาอยู่กรมการศึกษาควบคู่ไปกับการทำงานโฆษกนั้นไม่มีประสิทธิภาพเลยเพราะเหมือนอ่านหนังสือไปสอบจึงจำอะไรไม่ได้”

“ทุกคนพยายามเล่าข้อมูลให้ฟังสิ่งที่ทำได้ก็คือทำให้เขารู้สึกว่าเราตั้งใจฟังเขานะ แต่ด้วยเวลาที่นานเกินไปทำให้หมดความสนใจคนที่ไม่รู้ข้อมูลเลยแล้วมารับข้อมูลเพิ่มเติมที่ ๓ ชั่วโมงเพื่อให้จดจำได้ทั้งหมด”

“อันนี้คือสิ่งที่ผมอยากทำในระหว่างก่อนมารับตำแหน่งระหว่างรับตำแหน่งและก็หยิบปัญหาแต่ละเรื่องมาคลี่โดยละเอียดเพราะตอนที่เราเป็นทหารเรารู้สึกว่าลีลาการทำงานของทหารกับลีลาการทำงานของพลเรือนไม่เหมือนกัน ที่ไม่เหมือนกันวิเคราะห์ได้ว่าจะเริ่มต้นที่การปลูกฝังตั้งแต่ระบบน้องใหม่ ระบบนักเรียนใหม่ มีระบบซ่อม ระบบอาวุโส ระบบเกียรติศักดิ์ การปฐมนิเทศตั้งแต่จบใหม่ เพื่อให้รู้จักว่าการครองคน ครองตน ครองงาน ที่เราสมควรว่าเป็นอย่างไร ที่ควรปฏิบัติต่อน้องอย่างไร

ผู้บังคับบัญชาควรปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร น้องควรปฏิบัติต่อพี่อย่างไร มีหลักสูตรตามแนวทาง
รับราชการส่วนหลังสุดที่เป็นสีส้มก็อีกเรื่องหนึ่งแต่หลักสูตรตามแนวทางรับราชการทุกคนจะถูกส่งเข้า
เรียนตามลำดับอย่างเหมาะสมแต่เอกชนพลเรือนไม่ใช่การเข้าเข้าเรียนหลักสูตรอะไรก็แล้วแต่ความเมตตา
หรือความเล่ห์เหลี่ยมของหัวหน้าหน่วยงาน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑๓

๑.๖ การฝึก/อบรมเพื่อให้มีความรู้เหมาะสมกับตำแหน่งขณะดำรงตำแหน่งผู้นำระดับ
ยุทธศาสตร์

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงความคิดเห็นแบ่งเป็น ๒ กลุ่ม กลุ่มที่ ๑ ได้รับการฝึก การอบรม
เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์จากสถาบันการศึกษาและหน่วยงานของรัฐบาล เอกชน
และรัฐวิสาหกิจ กลุ่มที่ ๒ แสดงมุมมองว่าการมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่สั่งสมจากการ
ปฏิบัติงาน

กลุ่มที่ ๑ ได้รับการฝึก การอบรมเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์จาก
สถาบันการศึกษาและหน่วยงานของรัฐบาลและเอกชน ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“พอถึงขั้นที่จะเลื่อนขึ้นเป็นหัวหน้านี้ ก็จะมีหลักสูตรคล้ายๆ ลักษณะนักบริหารระดับกลาง
นะครับ เพื่อที่จะประมวลว่า พอต้องมาเป็นนักบริหารระดับกลาง แล้วนี้ คุณลักษณะ สมรรถนะ ความรู้
ความสามารถที่ควรจะมี ควรจะต้องมีอะไร อย่างไรนะครับ ก็สั่งสมมาตั้งแต่ต้น แล้วก็อาจจะมีการ
ประเมินหรืออะไร เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งระดับกลาง พอจากนั้นทางก้าวหน้าของท่านเหล่านั้นก็ต้องขยับขึ้นไป
เป็นบริหารระดับสูง อันนี้ก็จะหลักสูตรรองรับ นะครับ นอกจากนั้นนี้ยังมีกรณีที่อยู่ในกลุ่มที่ระดับบรรจุ กับ
ระดับปฏิบัติด้วยกันนี้ บางคนเป็นกลุ่มที่รัฐบาลลงทุนมาแต่แรก เช่น นักเรียนทุนรัฐบาล นะครับ เราก็
มองว่าก็เป็นกลุ่มกำลังคนคุณภาพ เพราะนั้นก็อาจจะมีลักษณะของการเทรนเฉพาะกลุ่มนี้เพิ่มเติมเข้ามา
นะครับ “

“ไม่มีเรื่องยุทธศาสตร์ของประเทศมีแต่ วปอ. นอกจากนั้นก็สร้างส่วนหนึ่ง”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑

“ผ่านครับ ผมก็ตอนแรกๆ บรรจุ ผมก็ผ่านบริหารระดับกลาง ผ่าน นักบริหารระดับสูงครับ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๒

“เท่าที่ผมได้ยินนะอย่าง วปน. วตท”

“วทอ. วปอ. PDI หลักสูตรพลังงาน ที่เราผ่านแล้วก็แต่แค่ไบโตน ไม่ค่อยเวิร์ค มันสั้น”

“วปอ. เวิร์คสุด แล้วก็ วปอ. สามารถสร้างคน connection หรือเครือข่ายที่เราพูดถึงได้
สำเร็จ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๕

“Incoming Chapter Chairman”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๖

“SG ต้องยอมรับว่า leadership ค่อนข้างสูงมาก จะเห็นได้ว่า การศึกษา การท่องเที่ยว เขาติดอันดับท็อปมาก ๆ ซึ่งต้องเรียนว่าเมื่อเด็กใหม่ ๆ เข้ามาทาง SCG เรามีหลักสูตรเยอะมากให้เรียนรู้ ซึ่งในการทำงานก็ทำให้ได้เรียนรู้การเข้าสังคม และ connection ต่าง ๆ มาก และมีการพัฒนาตนเองโดยการเข้าร่วมหลักสูตรทั้งในและนอกบริษัท ทำงานอย่างมุ่งมั่นตั้งใจตลอดระยะเวลา 4 ปีเต็ม ทำให้ได้เรียนรู้เรื่องงาน แนวคิด และวิธีการตัดสินใจต่าง ๆ ซึ่งก็จะเห็นความผิดพลาดมากมาย เพราะขาดการตัดสินใจโดยผ่าน fact และ Data จึงทำให้มีประสบการณ์มาก”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๗

“หลักสูตรปริญญาการป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐ เอกชนและการเมือง รุ่นที่ ๑ ปีการศึกษา ๒๕๔๖-๒๕๔๗ วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ (วปม. ๑)”

“หลักสูตรประกาศนียบัตรชั้นสูงการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยสำหรับนักบริหารระดับสูง ปีการศึกษา ๒๕๔๗-๒๕๔๘ วิทยาลัยการเมืองการปกครอง สถาบันพระปกเกล้า (ปปร. ๘)”

“หลักสูตรประกาศนียบัตรชั้นสูง การพัฒนาการเมืองและการเลือกตั้งระดับสูง รุ่นที่ ๒ (พตส.๒) ปีการศึกษา ๒๕๕๓ สถาบันพัฒนาการเมืองและการเลือกตั้ง สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง”

“หลักสูตรนักบริหารการยุติธรรมทางปกครองระดับสูง รุ่นที่ ๒ (บยส.๒) ปีการศึกษา ๒๕๕๔ วิทยาลัยการยุติธรรมทางปกครอง สำนักงานศาลปกครอง”

“หลักสูตรนักบริหารยุทธศาสตร์การป้องกันและปราบปรามการทุจริตระดับสูง รุ่นที่ ๓ (นยปส.๓) ปีการศึกษา ๒๕๕๕ สถาบันการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ สัญญา ธรรมศักดิ์ (ปปช.)”

“หลักสูตรประกาศนียบัตร การบริหารงานยุติธรรมระดับสูง รุ่นที่ ๓ (ยธส.๓) ปีการศึกษา ๒๕๕๕ สถาบันพัฒนาบุคลากรในกระบวนการยุติธรรม สำนักงานกิจการยุติธรรม”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑๑

“ขณะที่ดำรงตำแหน่งปลัดกระทรวงกลาโหม หลักสูตรที่เข้ารับการศึกษา : ไม่มี”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑๔

กลุ่มที่ ๒ ได้รับจากการสั่งสมประสบการณ์ในขณะที่ปฏิบัติงาน ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เพื่อที่จะเป็นหัวหน้างาน ก็ อาจจะไม่ได้อาศัยมาจากการศึกษา แต่ส่วนใหญ่จะสั่งสมจากประสบการณ์ จนเมื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น เช่น ผู้บริหารระดับสูง อาจจะมีหลักสูตรตามความเหมาะสม หรือกรณีกลุ่มผู้ที่มีคุณภาพ ก็อาจจะมีหลักสูตรพิเศษเพิ่มเติม จึงไม่มีแน่นอนตายตัว”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑

“ขณะนี้เนื่องจาก ในระดับตำแหน่งนี้เราจะมีระบบที่เราเรียกว่า แรกบรรจุ โดย ตำแหน่งเขาเอง เขาจะเลื่อนมาได้ถึง ระดับหนึ่ง นะครับ ในกลุ่มนี้ เมื่อแรกบรรจุ เราก็จะมีการให้เทรนในเรื่องพื้นฐานของการที่เข้ามาอยู่ในระบบราชการ ถัดขึ้นมาหน่อย เพื่อที่จะเป็นหัวหน้างาน ก็จะมีระบบของการ... นอกจากความรู้ที่ คนที่บรรจุเข้ามา อาจจะไม่ได้อาศัยมาจากการ ศึกษา เป็นเรื่องที่มีมันอยู่ในระบบนี้ ช่วงระหว่าง ที่เขาอยู่ตั้งแต่บรรจุเข้ามา จนช่วงแรกนี้ ก็จะเป็นการให้ ความรู้ ที่ไม่ได้อยู่ในระบบการศึกษา ที่มันใช้ในการปฏิบัติงานนี้เพิ่มเติมเข้าไป”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๒

กำหนดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์

๑. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติของรัฐบาล ประกอบด้วย

- ๑.๑ แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพ
- ๑.๒ หลักสูตรที่จะพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพ
- ๑.๓ หลักสูตรในประเทศไทยที่พัฒนาภาวะผู้นำในระดับยุทธศาสตร์ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี ของรัฐบาล
- ๑.๔ ระดับของผู้นำทางยุทธศาสตร์ที่จะเข้าศึกษาในหลักสูตรสร้าง/พัฒนาภาวะผู้นำ ในระดับยุทธศาสตร์
- ๑.๕ เนื้อหาของหลักสูตรที่พัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี ของรัฐบาล

๑. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติของรัฐบาล ประกอบด้วย

- ๑.๑ แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพ
- ส่วนใหญ่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ความเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในระดับยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพแบ่งออกเป็น ๒ กลุ่ม กลุ่มที่ ๑ ระบุแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ดังนี้ ๑) ต้องการพัฒนาเรื่องของการประเมินเพื่อใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ ๒) ต้องเป็นผู้ที่มีวินัย และมีการปฏิบัติตามแผนงาน ๓) การพัฒนาผู้นำ ๓ ภาคกิจ (โมเดลธุรกิจ) ได้แก่ ภาวะการนำ ภาวะการบริหาร ภาวะคุณธรรม ให้ทำงานร่วมกัน รัฐกิจ ธุรกิจ และประชากิจ

แผนภาพที่ ๓-๖ แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพ



ในขณะที่กลุ่มที่ ๒ ไม่ได้ระบุแนวทางที่จะพัฒนา เนื่องจากผู้ที่ขึ้นมาเป็นผู้นำระดับยุทธศาสตร์ เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเฉพาะตัว และมีความเต็มใจที่จะรับภาระหน้าที่ดังกล่าวอยู่แล้ว แต่ให้ความสำคัญกับการดูแล สนับสนุนให้ผู้นำระดับยุทธศาสตร์สามารถทำงานได้อย่างราบรื่น มีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดี โดยการให้ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสมเพื่อเป็นเกิดความภาคภูมิใจและมีความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์

“ปรับปรุงการประเมินแบบ ทับ Outlook จริงๆ แล้วก็เอามางทำแผนจริงๆ ประเมินว่าสถานการณ์ทางเศรษฐกิจมันเท่าไรกันแน่ มันอย่างไรกันแน่ แล้วเอามาประเมินจริงจิงว่าหน่วยงานที่มีเงินเยอะ ตอนนี้นั้นจะปรับอย่างไร เราไม่เคยได้ทำอย่างนั้น แล้วก็ลองมาดู ลองมาทำสอบกัน ปฏิบัติดูสัก ปีหนึ่ง คือต้อง ทั้ง system เขาเรียก ระบบยุทธศาสตร์นี้ ต้องทั้งระบบเลย ประเมินแล้วก็ทำ แล้วก็ปฏิบัติ แล้วก็ lesson learn แล้วก็กลับมา ประเมินใหม่นะครับ”

“เพราะว่าเราก็ประเมินแล้วว่าเราคงจะเอาเท่าที่เรามีก่อน นะครับ แต่ตอนนี้เราเห็นแล้ว เห็นแล้วนะครับว่า เท่าที่เรามีอาจจะขาด อะไรบ้าง แล้วคงต้องไปแก้ แต่ว่า ด้วยความจำเป็น จะต้องเดินไปข้างหน้า ก่อน นะครับ ก็แต่ว่า อันนี้ชัดแล้วว่า เราคงต้องพัฒนาระบบยุทธศาสตร์ นักยุทธศาสตร์ นะครับแล้วตัวยุทธศาสตร์เอง อีกสักพักหนึ่ง แต่ตอนนี้ถือว่าเดินแล้ว”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๔

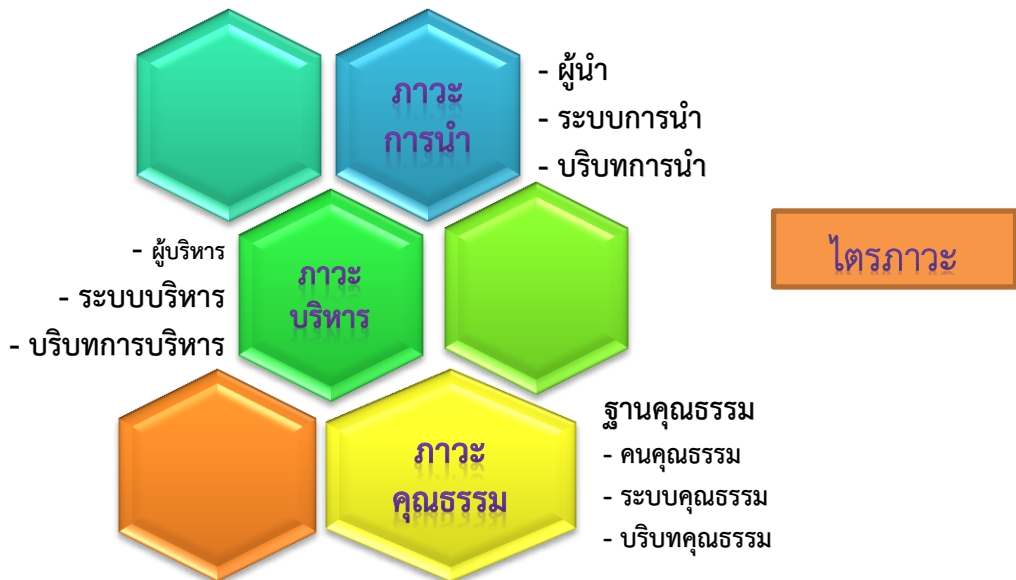
“ควรให้การฝึกฝนเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะเรื่องของวินัยและการปฏิบัติตามแผนงานที่ตกลงกันไว้”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๖

“ต้องพัฒนาผู้นำ ๓ ภาคกิจ (โมเดลตรีกิจ) ให้ทำงานร่วมกัน รัฐกิจ ธุรกิจ ประชากิจ หนึ่ง ภาครัฐ ทำหน้าที่กำหนดนโยบายและนำไปปฏิบัติ ออกกฎหมายและบังคับใช้ สร้างวินัยและลงโทษ ผู้กระทำผิดกฎหมาย กำกับดูแลสังคมให้อยู่ในระบบระเบียบ จัดบริการสาธารณะที่จำเป็นต่อการดำรงชีพ ของประชาชน สอง ภาคเอกชน ทำหน้าที่ผลิตสินค้าและบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็น และ ความ ต้องการด้านอุปโภคบริโภคของประชาชน แหล่งการสร้างงานสร้างรายได้ให้กับคนในสังคม สร้าง นวัตกรรมที่ช่วยให้ชีวิตของผู้คนดีขึ้น สาม ภาคประชาชน หรือ ภาคประชาสังคม ทำหน้าที่ให้ความ ช่วยเหลือบรรเทาความทุกข์ร้อนประชาชนด้วยตนเอง โดยเฉพาะในเรื่องที่ภาครัฐยังไม่อาจตอบสนอง ความต้องการของประชาชนได้เต็มที่ ช่วยเหลือผู้ที่ไม่อาจเข้าถึงบริการของรัฐได้ เสริมความเข้มแข็งของ ประชาชน โดยการช่วยพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของประชาชน เช่น การฝึกอาชีพ การอบรมให้ ความรู้เรื่องการป้องกันภัย ฯลฯ ติดตามดูแลการทำงานของภาครัฐและภาคเอกชน ไม่ให้สร้างความ เดือดร้อนหรือความไม่เป็นธรรมกับประชาชน การทำให้ประเทศพัฒนาได้อย่างสมดุล จำเป็นที่ทั้ง ๓ ภาค ต้องมีความเข้มแข็งอย่างเสมอหน้ากัน”

“ผู้นำระดับสูงของรัฐกิจ ธุรกิจ ประชากิจ ต้องมี ๓ ภาวะเรียกว่า ไตรภาวะ ๑. ภาวะการนำ ๒. ภาวะการบริหาร ๓. ภาวะคุณธรรม”

แผนภาพที่ ๓-๗ ไตรภาวะ ๑. ภาวะการนำ ๒. ภาวะการบริหาร ๓. ภาวะคุณธรรม ของผู้นำระดับสูง



“ถ้า ๓ ภาวะนี้ ปรากฏอยู่ในรัฐกิจ ธุรกิจ ประชากร ก็เคลื่อนประเทศให้ทั้งสามเสาหลัก ก้าวหน้าไป คือ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑๑

ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญบางกลุ่มไม่ได้ระบุแนวทางที่จะพัฒนา เนื่องจากผู้ที่ขึ้นมาเป็นผู้นำระดับยุทธศาสตร์ เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเฉพาะตัว และมีความเต็มใจที่จะรับภาระหน้าที่ดังกล่าว อยู่แล้ว แต่ให้ความสำคัญกับการดูแล สนับสนุนให้ผู้นำระดับยุทธศาสตร์สามารถทำงานได้อย่างราบรื่น มีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดี โดยการให้ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสมเพื่อเป็นเกิดความภาคภูมิใจและมีกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์

“ต้องใช้วิธีการความสมัครใจประการแรก ประการที่สองคือ ความผสมผสานกันของด้วยศาสตร์ต่างๆ หลากๆ ด้านด้วยกัน จำเป็นที่จะต้อง มีการสมัครใจ โดยที่ รู้ตั้งแต่เริ่มต้นเลย ว่าการเข้ามา มันไม่ได้เพื่อตัวเองนะ สิ่งที่คุณจะได้มากที่สุด อาจจะเป็นความภูมิใจ ที่ได้เป็นส่วนหนึ่ง ในการสร้างประเทศชาติ แต่คุณจะได้ไม่ได้ไรที่ เป็นชิ้นเป็นอันกลับไป อาจจะเป็นเพียงแค่ค่าตอบแทนทางการเงินนิดหน่อย นะครับหรือว่าสิทธิทางด้านอะไรที่สามารถทำให้คุณสามารถดูแลครอบครัวได้ โดยไม่ต้องมีกังวล อันนั้นบนพื้นฐานของความสมัครใจตั้งแต่ที่แรก แต่ผู้ที่สมัครใจ ก็เช่นเดียวกัน ก็ต้องมีความรู้ ไม่มีความรู้ก็ไม่ได้ด้วย ดูประสบการณ์ด้วย”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๓

“แนวทางที่ใช้จะต้องให้ความสำคัญต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี การปฏิรูปประเทศ การบริหารจัดการภาครัฐเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล (e - Government) ซึ่งจะยกระดับเป็น THAILAND ๔.๐ และการสร้างความสามัคคีปรองดองในประเทศ นอกเหนือจากภารกิจการบริหารราชการแผ่นดิน โดยมุ่งเน้นเรื่องที่มีประโยชน์ที่ประชาชนจะได้รับโดยตรง และร่วมกันขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาสำคัญต่าง ๆ ของชาติ ซึ่งควรจัดให้มีเวทีแสดงวิสัยทัศน์และความคิดเห็นให้กำลังพลภายในองค์กรหรือหน่วย เพื่อให้ได้รับทราบแนวทางในการขับเคลื่อนให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน”

“แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพ คือ การให้ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำในระดับยุทธศาสตร์ นำบทเรียนจากอดีตมาถกแถลงเพื่อนำความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์มาแก้ไขปัญหา การสร้างสถานการณ์จำลองและให้ใช้ภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์แก้ไขปัญหาเพื่อให้เกิดทักษะ และนำความรู้ความเข้าใจ รวมทั้งทักษะที่ได้รับ ไปพัฒนาให้เกิดประสบการณ์ในการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นพื้นฐาน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑๔

๑.๒ หลักสูตรที่จะพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าควรมีหลักสูตรที่เป็นทางการ ที่ผ่านการพัฒนาทางวิชาการอย่างเป็นระบบ และมีการประเมินเพื่อการปรับปรุงให้เหมาะสม ได้แก่ วปอ. หลักสูตรยุทธส. หลักสูตรการตลาด หลักสูตรการกำกับดูแลกิจการสำหรับคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจและองค์กรมหาชน: PDI หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจ วทอ. หลักสูตรสถาบันการสร้างชาติ และหลักสูตรควรถ่ายทอดในประเด็น Strategic thinking โดยมีเน้นการฝึกและการปฏิบัติ หลักสูตรเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับนโยบายของรัฐบาลที่จำเป็นในแต่ละยุคสมัย เช่น ประเทศไทย ๔.๐ ยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ ๒๐ ปี การศึกษากรณีหลักสูตรของต่างประเทศเพื่อนำมาปรับใช้กับบริบทของประเทศไทย และควรจัดให้มีหลักสูตรทั้งในระบบ นอกกระบวน และตามอัธยาศัย โดยมีสาระสำคัญเกี่ยวกับนโยบายของรัฐ ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี การวิเคราะห์สถานะแวดล้อม ภาวะผู้นำ บทบาทของผู้นำ และการสร้างชาติ

แผ่นภาพที่ ๓-๘ หลักสูตรที่จะพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพ



ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“แต่ๆ อาจจะเป็นเรื่องหลักสูตรที่รับนโยบายของรัฐนะครับ แต่ช่วงคือ ตั้งแต่ช่วงสมัยผมก็ทำยุทธศาสตร์ เพิ่งมาตอนผมเริ่มบรรจุเข้าทำงานใหม่ๆ อะไรอย่างนี้ นะครับ นั่นก็อาจจะไม่มีกันเพราะตอนที่เรื่อง New Public management เริ่มเข้ามา ตอนนั้นผมก็เริ่มเข้ามาบรรจุราชการ เพิ่งคำที่เกิดขึ้นภายหลัง ก่อนหน้านั้น สิ่งในหลักสูตรต่างๆ ก็จะมีสิ่งที่เป็นเรื่อง ของนโยบาย ของรัฐบาลที่ควรจะต้องรู้ ต้องเข้าใจได้ครับ”

“ยุทธศาสตร์ ๒๐ ปี ได้เป็นที่เพิ่งเกิดขึ้น แล้วก็ เพราะนั้นถ้าต่อไป จริงๆ โดยตัวหลักสูตรเรื่องๆ ยุทธศาสตร์ พอประกาศใช้ อะไรอย่างนี้แล้ว การทำความรู้ การทำความเข้าใจ ทำความรู้จัก อาจจะทำได้โดยๆ ไม่ต้องเกี่ยวกับหลักสูตรก็ได้ นะครับ โดยไม่ต้องเกี่ยวกับหลักสูตรได้ สามารถ ที่จะๆ ศึกษาและอธิบายได้”

“ผมว่าควรจะเป็นส่วนหนึ่งของ วปอ. นะ

“อย่างที่ผมบอกถ้าเข้าใจในสถานะแวดล้อม อะไรที่เป็น factor ที่ควรจะไปใส่เข้าไปเพื่อเป็นตัวกำหนดว่าอันไหนเป็นประเด็นสำคัญบ้าง

“เรื่องของเรียนรู้ยุทธศาสตร์คล้ายๆกัน แต่นี่จะเป็นเรื่องของแค่ระดับ management หรือระดับ cooperation แน่นอนบทบาทของผู้นำนี้ก็สำคัญมากแต่ผมว่ามันน่าจะมี แต่ประหลาดใจว่าในวปอ. ไม่เห็นมีแต่การพูดกัน อย่างเดียวได้ยินจากคนนั้นที คนนี้ที case study ของต่างประเทศเขาทำกันยังไงที่เป็นกรอบเป็นกระบวนการทำให้เราเรียนรู้เร็วขึ้นอย่างของจีนพอผมเห็นว่าเมืองจีนเพราะผมอยู่ ๗ ปี รัฐบาลทำไว้ใน วปอ. ผมยิ่งเห็นเลย เมืองจีนไปเร็วขนาดนี้เพราะรัฐบาลมันคงพรรคเดียวคอมมิวนิสต์ทำเพื่อส่วนรวมแต่มีการมาผสมของ free market เพราะไม่มันระบบมันคง แต่ก็ล้มสลายอยู่ดีเพราะอดอยากกันหมด ที่ผมคิดว่า วปอ. ขาดเนื้อหาหรือจะเป็นหลักสูตรอะไรก็แล้วแต่การจะสร้างผู้นำยุทธศาสตร์ต้องมาจาก case study ต้องมีกรอบและก็มี case study”

“อันนี้ถ้าเกิดจะแก้ไขเรื่องของหลักสูตรหรือว่าเนื้อหาสาระที่น่าจะเป็นประโยชน์แต่แน่นอนก็อุปไม้ได้หมดหรอก สุดท้ายก็ขึ้นอยู่กับว่าสถานะแวดล้อมข้อกำหนดและก็ประชากรมีพื้นฐานอะไรยังไง ประมาณแนวๆนี้วัฒนธรรม ลังคมระบอบการปกครอง และมันจะทำให้การดูงานอินมากขึ้นเหมือนที่ไปดูงานก็ไม่ว่าจะถามยังไงในมิติไหน”

“ผมว่ามันก็ควรจะมีบริบทอย่างนี้ประเทศอื่นเขาทำยังไง จัดเคสอันนี้ของจริงๆ กระบวนการอย่างนี้อันนี้ที่จะเป็นประโยชน์ บางทีมาคิดเองเออเองก็ไม่ใช่ เราจะได้รู้ว่ามีคนอื่นที่เขาทำมาก่อนสำเร็จมาด้วยเหตุผลอะไรยังไง”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑

“เพราะในหลักสูตรก็น่าจะเป็นการให้ เขาเรียกไร เรียนรู้ร่วมกัน ว่าเป้าหมายหรือยุทธศาสตร์ที่รัฐกำหนด นี้ ต้องการให้เกิดเป้าอะไร ในงานที่คุณรับผิดชอบ ผมคิดว่าเป้าอย่างนี้ คุณต้องทำอะไร ผมคิดว่าเป็นเรื่องที่น่าจะต้อง เป็นการแลกเปลี่ยน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๒

“ควรมีหลักสูตรอบรมอย่างเป็นระบบและมีขั้นตอน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๓

“ มันเป็นไปตามธรรมชาติ ตามหลักสูตรที่ควรจะเป็นอยู่แล้ว เช่น ผมยกตัวอย่างเช่น วปอ. หลักสูตร ยสผ. หลักสูตรการตลาด หลักสูตร PDI หลักสูตรไรนะ พวกผู้บริหารระดับสูงของ

รัฐวิสาหกิจ นี้ พวกนี้ เป็นการวาง ปลูกฝัง เพื่อประกันว่าคนที่มา เป็นบอร์ด ของภาครัฐ จะต้อง เข้าใจ วิธีคิด แบบยุทธศาสตร์ ไม่ใช่คิด แต่ลูกละเอียด เป็นต้น”

“เราว่าต้องยึดไปในๆ วทอ. กับ วปอ. เยอะๆ วปอ. นี่มันพูดถึงชาติเลย แต่ วทอ. พูดถึง เหล่าทัพ แต่ถ้าจะมีหลักสูตรเฉพาะเพื่อทำ Strategic thinking แล้วมีแบบฝึกหัดให้ทำ สำหรับผู้บัญชา ระดับสูง ก็ไม่เร็ว นะ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๕

“ตอนที่ตั้ง ปยป ใหม่ ๆ นายกให้ตั้งหลักสูตร ปยป.1 โดยให้ ปลัดกระทรวง เทียบเท่าระดับ กระทรวง หรือรอง ปลัดกระทรวง มาอบรม โดยในวันนั้นพูดถึงเรื่อง Collaboration อำนาจอยู่ที่กรม เคยมีหรือไม่ที่มีแผนงานในเชิงบูรณาการ สรุปแล้วคือไม่มี เพราะภาระงานสูง ด้วยเหตุนี้ทำอย่างไรที่จะมี คลับของปลัดกระทรวง หรืออาจมีเอกชนเข้าร่วม เพื่อสร้างคอนเนคชันและแลกเปลี่ยนแนวความคิด ระหว่างกัน หลังจากนั้นไม่กี่เดือนก็มีการทำแผนงานร่วมกัน ตรงนี้ที่คิดว่าสำคัญ เช่น วปอ.ที่เปิดโอกาสได้ แลกเปลี่ยน เรียนรู้กับภาคเอกชน และความมั่นคง นอกจากนั้นภาครัฐยังขาดในเรื่องของการย้ายข้าง ซึ่ง แตกต่างกับเอกชนที่มีโอกาสในการย้ายงานได้ ทำให้เกิดการเรียนรู้และสร้างประสบการณ์”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๗

“ผมจึงคิดเรื่องการตั้ง “สถาบันการสร้างชาติ” มานานกว่า ๓๖ ปี หลังจากจบปริญญา เอก กลับมารับราชการและเป็นอาจารย์ แล้วก็ไปอยู่เมืองนอก คิดมาตลอดว่า ก่อนจากโลกนี้ไป จะทิ้ง แนวคิดไว้ ให้เกิดเป็นรูปสถาบัน ถ้าไม่ทิ้งไว้เป็นสถาบัน มันจะไม่ยั่งยืน จะสร้างชาติให้เจริญรุ่งเรือง ทำ อย่งไรให้มีศาสตร์ที่จะเข้าใจ และมีศิลป์ในการไปทำ มีแนวคิดที่ว่า เราจะทำสถาบันการสร้างชาติ โดยให้ เป็นทั้งการศึกษาในระบบ นอกกระบบ ตามอัธยาศัย ตอนนี้เริ่มที่นอกกระบบ โดยเรียนเชิญพวกท่าน - ผู้ใหญ่ ผู้นำระดับสูง มาเรียนก่อน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน ต้องการทำให้ผู้เรียนทุกภาคส่วน มี mindset เดียวกัน มีแนวคิดในการพัฒนาประเทศไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้รวมพลังกัน ร่วมเป็น change maker ร่วมกันเป็นภาคีสร้างชาติ โดยสถาบันแห่งนี้ จะช่วยให้ทุกท่านพัฒนาภาวะการนำ ภาวะการบริหาร และภาวะคุณธรรม เพื่อนำการสร้างชาติ ร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อย่างบูรณาการทั้ง ๓ ภาค ส่วน และสร้างเครือข่ายร่วมมือการสร้างชาติข้ามภาคส่วน ช่วยสร้างชาติในบทบาทที่เหมาะสมกับ ศักยภาพของแต่ละคน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑๑

“คือผมคิดว่าเข้าไป วปอ.ก็จะมีภาวะผู้นำ การบริหารคนเยอะขึ้น และตอนนี้จะมีเทคโนโลยี เข้ามาโลกสมัยใหม่ได้มีการลองผิดลองถูก มีความคิดที่ท้อป่อยที่สุด ทำเร็วที่สุดยิ่งดีโดยเฉพาะเป็นโมเดล ธุรกิจใหม่”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑๒

“ปัจจุบัน รัฐบาลได้เห็นถึงความสำคัญในเรื่องนี้ โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้มีการจัดทำหลักสูตรสำหรับพัฒนาบุคลากรระดับผู้บริหารภาครัฐ (ปลัดกระทรวง อธิบดีหรือเทียบเท่า และผู้ว่าราชการจังหวัด) เพื่อพัฒนาบทบาทของผู้นำให้มีสมรรถนะสูง สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่างๆ มีความคิดสร้างสรรค์และคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ไปใช้ปฏิบัติราชการอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งที่ผ่านมานั้น สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ได้จัดทำล้งพลเข้าร่วมหลักสูตรฯ และมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนมุมมองและความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำในการปฏิรูปวัฒนธรรมในองค์กร จึงมีความเห็นว่า หลักสูตรฯ ดังกล่าว มีประโยชน์และควรจัดให้มีหลักสูตรแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในระดับยุทธศาสตร์ของส่วนราชการในกระทรวงกลาโหมด้วย อย่างไรก็ตาม นอกเหนือจากการทำเป็นหลักสูตรแล้ว ควรมีการพบปะหารือเพื่อแลกเปลี่ยนทัศนคติและมุมมองในการบริหารจัดการองค์กรอีกด้วย”

“นอกจากนั้น ส่วนราชการต่าง ๆ ได้เปิดหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรของตนและบุคคลทั่วไปในชื่อต่างๆ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความตื่นตัวในด้านการศึกษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสถาบันต่าง ๆ มักใช้หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร ของวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร มาเป็นแกนหรือแนวทางในการจัดหลักสูตร ดังนั้น จึงมีหลักสูตรสำหรับผู้ในระดับยุทธศาสตร์อยู่แล้ว และสถาบันต่าง ๆ คงสามารถพิจารณาปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี และสถานการณ์โลกที่มีการเปลี่ยนแปลง ได้โดยไม่ยาก”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑๔

ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญบางส่วนให้ความเห็นว่าหลักสูตรไม่ใช่ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำในระดับยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพ แต่เป็นปัจจัยสนับสนุนอื่นๆ เช่น ความสามารถส่วนบุคคล การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและการส่งเสริมประสบการณ์ที่ทำให้เกิดเป็นความสามารถส่วนบุคคล และผลพลอยได้จากการเข้ามาเรียนในหลักสูตร วปอ. คือการได้เครือข่ายความร่วมมือและการได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในระดับผู้บริหารร่วมกัน ดังคำสัมภาษณ์

“คือผมมองว่า เอ่อ หลักสูตรพัฒนา อาจจะไม่ได้เป็นคำตอบ กับเรื่องนี้หรอก เป็นได้ส่วนบางส่วนนะครับ ที่จะ อย่างๆ น้อยเบื้องต้น สมมติว่าให้มีโอกาสได้ๆ อย่างหลักสูตร วปอ. เอ่อพลเรือนกับทหารได้มีโอกาสมาอบรม ได้พูดใน business ของตัว ซึ่งอีกฝั่งหนึ่งก็จะได้รับ เป็นความรู้ด้วย อันนี้ก็อาจจะเป็น ประโยชน์จากหลักสูตรได้ๆ แบบหนึ่ง แต่ผมว่าอีก เรื่องหนึ่งทีๆ โดย หน้าที่ ความรับผิดชอบของตำแหน่งทำให้ต้องการทำงานร่วมกันอะไรอย่างนี้ วิธีที่ ทำงานร่วมกัน วิธีที่ปฏิบัติงานร่วมกันจะ อาจจะเกิด จากการทำงาน ร่วมกันจริงๆ โดยไม่ได้ผ่านในหลักสูตร หรืออะไร อย่างนั้นก็น่าจะเป็นอีกทางหนึ่ง ได้ ที่นี้ถ้าย้อนกลับมาพูดถึงที่ ผมพูดถึงเรื่อง ความรู้ ถ้ากรณีที่ทำนายกตัวอย่างนี้ เมื่อหน้าที่ความรับผิดชอบ ของตำแหน่ง เปลี่ยนไป ตามตำแหน่งที่สูงขึ้น ก็ไปดู ในหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างนั้นนี้ เอ่อ

ต้องมีความรู้ ความสามารถอะไรที่ ๆ ในอดีตที่เคยมีอาจจะ ยังไม่มี ก็ต้องให้มืออย่างนั้น มากขึ้น คือ เอ่อ นอกจากรู้ในเทคนิคที่ตัวเองรู้ แล้วเทคนิคของอันอื่น ที่อาจจะต้องมาเกี่ยวข้อง กับเทคนิคของเราอย่างนี้ ครับ”

“แต่ว่าก็ไม่ได้อาจจำเป็นว่าต้องๆ โดยหลักสูตร แต่ถ้าในมุมมองของหลักสูตรโอกาสที่ๆ ให้ได้มี โอกาสรับรู้ แลกเปลี่ยนร่วมกัน ก็เป็นทางหนึ่ง ที่ให้ เปิดโลกทัศน์ ของแต่ละหน่วย ได้มากขึ้นครับ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๒

“มันคงได้บางส่วนเท่านั้นเอง มันไม่มีอะไรที่เป็นเอ่อ unit save formula หรือว่า one size fits all ไม่มี”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๓

“ต้องเรียนก่อนว่า กระบวนการการเรียนรู้ของคน ๗๐% มาจากการทำงาน ๒๐% มาจาก เพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน ๑๐% ความรู้จากห้องเรียน”

“เป็นผู้ที่คอยติดตามและให้คำปรึกษา ลูกน้องเราจะเก่งเร็วมาก และเมื่อเราเรียนรู้อะไรมา เราก็มาถ่ายทอดให้ลูกน้องของเราทราบ เพราะฉะนั้น KEY ของ Leader คือการทำให้ลูกน้องเราโตเร็ว ที่สุด ส่งเสริมให้อย่างสูงสุด โดยไม่ต้องกลัวว่าเขาจะโตกว่าเรา สำหรับที่ การ job assignment และ job rotation เป็นสิ่งสำคัญ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๗

๑.๓ หลักสูตรในประเทศไทยที่พัฒนาภาวะผู้นำในระดับยุทธศาสตร์ เพื่อขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี ของรัฐบาล

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นข้าราชการพลเรือน ให้ความเห็นว่าเป็นสำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือน (กพ.) ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาผู้นำระดับต้น ระดับกลางจนถึงระดับสูง ซึ่ง ขณะนี้มีการพัฒนาหลักสูตร ปยป. หรือ ปฎิรูป ยุทธศาสตร์ ประรองดอง โครงการพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ (new wave leaders) โครงการ high performance leader โครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ และ สถาบันการสร้างชาติ (Nation-Building Institute – NBI)

สำหรับนักการเมืองให้ความเห็นเห็นว่า หลักสูตรพระปกเกล้า หลักสูตรผู้นำพลตรี จำลอง ศรีเมือง และหลักสูตร Landmark Forum ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“สำนักงาน กพ. มีบทบาทสำคัญสูงมาก เพราะเรามีหลักสูตร มีกลไกการพัฒนาผู้นำตั้งแต่ ระดับชั้นล่างจนถึงชั้นบน หลักสูตรที่เรากำลังทำในวันนี้ที่เรียกว่าการพัฒนาผู้นำ ท่านนายกรัฐมนตรีได้ กรุณาอมอบมาให้คือ หลักสูตรของคำว่า ปยป. คำว่า ปยป. ก็คือ ปฎิรูป ยุทธศาสตร์ ประรองดอง ดังนั้น ปยป. ก็กลายเป็นชื่อหลักสูตรที่จะพัฒนาผู้นำตั้งแต่ระดับของท่าน เรียกว่าถดถลงมาจากท่านนายกรัฐมนตรีเลยก็ คือระดับ ครม.ระดับท่านรัฐมนตรี ระดับท่านกระทรวง ระดับท่านอธิบดี และขณะนี้เราไล่มาตั้งแต่ ปยป.1

คือระดับปลัดกระทรวง ระดับ ปยป.๒ ก็จะต้องเป็นระดับของท่านอธิบดีแล้วก็รวมทั้งท่านผู้ว่าราชการจังหวัดด้วยรวมไปถึงท้องถิ่น และพอระดับ ปยป.๓ ที่เรากำลังทำอยู่ ก็คือระดับผู้นำของท้องถิ่นจริงๆเลย ก็คือในระดับของ อบต. อบจ. นั่นเอง บริหารองค์การปกครองส่วนจังหวัด และก็ส่วนตำบล ซึ่งก็แน่นอน การถ่ายเทความเป็นผู้นำ หรือ Leadership มันก็ต้องถ่ายเทลงทั่วประเทศตั้งนี่นะคะ”

“ดังนั้นสิ่งที่จะขับเคลื่อนผู้นำ หรือ Leadership ของประเทศเราให้ไปทางเส้นทางเดียวกัน นั้น ดิฉันเชื่อว่า สำนักงาน กพ. เมื่อเป็นผู้รับมอบภารกิจหลักสำคัญอันนี้ เราก็มีภารกิจสำคัญมากก็คือ ในช่วงระยะเวลาของแผนปฏิรูปประเทศในช่วงระยะเวลานี้จนถึง ๒๐ ปีข้างหน้า เราคงจะต้องทำงานหลักชิ้นนี้อย่างต่อเนื่องไปตลอดคะ”

“สำนักงาน กพ. เราได้มีกลไกที่เป็นกลไกกลางในการสร้างผู้นำ ก็คือกลไกของการให้ทุน ยกตัวอย่าง กลไกให้ทุนเพราะฉะนั้นเราเปิดก่อน เริ่มต้นเราเปิดก่อน ให้บุคคลที่เราเชื่อว่าเป็น talent หรือว่าเป็นคนที่มีศักยภาพสูงเข้ามาแข่งขันเข้าสู่กลไกที่จะพัฒนาเป็นผู้นำ โครงการสำคัญๆเช่นนี้ในสำนักงาน กพ. เราเรียกว่า new wave leaders โครงการพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ โครงการอย่างนี้เราเรียกว่า โครงการ high performance leader ของสำนักงาน กพ. มีโครงการเรียกว่า นปร. นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ ซึ่งโครงการนี้ทำมา ๑๐ กว่าปีแล้วนะคะ ดังนั้นผู้คนที่เข้ามาอยู่ในกลไกนี้ประมาณ ๑,๐๐๐ ถึง ๒,๐๐๐ คน จากข้าราชการพลเรือน ๔๐๐,๐๐๐ ถือว่าน้อยนิดนะคะ แต่เป็นกลไกที่ผ่านการคัดเลือกในระบบของการแข่งขันเข้ามาสู่กลไกนี้”

“ดิฉันเชื่อว่าสำนักงาน กพ. ภูมิใจนะคะที่รัฐบาลมอบความไว้วางใจในการสร้างคนนี้ให้ นะคะ ก็ให้เราดูตั้งแต่ระดับผู้นำระดับสูงของประเทศที่เรียกว่าท่านปลัด ลงไปจนถึงท้องถิ่น เพราะฉะนั้นตรงนี้ถึงแม้ว่าเป็นความหนักใจแต่ก็เป็นความภูมิใจนะคะที่สำนักงาน กพ. รับภารกิจนี้มาและก็เรียนว่าเราจะมุ่งมั่นทำงานต่อไปในช่วง ๒๐ ปีข้างหน้าให้ประสบความสำเร็จและในช่วง ๒๐ ปี ดิฉันเชื่อมั่นไม่ได้เป็นเพียงแค่พัฒนาอย่างเดียวมันต้องเข้าไปทำงานร่วมกับคนต่างๆ ที่เราสร้าง ดังนั้นกลไกที่จะเข้าไปทำงานร่วมเราต้องสร้างขึ้นมาเป็นนวัตกรรม เพราะว่าการทำงานร่วมทำยังไงให้เค้ารู้สึกที่เราไม่ได้ไปตรวจจับผิดคือกลไกของการตรวจราชการก็เป็นหนึ่งในกลไกที่ต้องไปสร้าง Mindset เพราะว่าเรามีระบบของการตรวจราชการในบ้านเรา ผู้ตรวจในรูปแบบต่างๆ การสร้าง Mindset รูปแบบใหม่ก็คือว่า ทางงานตรวจราชการเหล่านี้ต้องไปตรวจแนะนำมอเนเตอร์เพื่อการแนะนำ เห็นช่องโหว่เพื่อการทำให้มันดีขึ้น แล้วก็การตรวจแนะนำในรูปแบบต่างๆต้องทำเป็นกลไกทุกระดับชั้นและไปในแนวคิด

ภาคประชาชนก็เป็นส่วนหนึ่งที่จะต้องทำงานด้วยกันกับเราในส่วนของภาครัฐ หน่วยงานภาครัฐมีคนอยู่ ๓ ล้าน จาก ๖๐ กว่าล้าน ภาคประชาชน ๖๐ กว่าล้านคน ดังนั้นถ้าเราจะทำงานด้วยกันในความเข้าใจตรงกันผู้ตรวจราชการภาคประชาชน มีคำนี้จริงๆนะคะไม่ได้เป็นคำสมมติ ผู้ตรวจราชการ

ภาคประชาชนซึ่งสำนักนายกรัฐมนตรีตั้งขึ้นก็เป็นกลไกหนึ่งที่จะต้องทำความเข้าใจร่วมกับเรา เพราะฉะนั้นการพัฒนาผู้ตรวจราชการในภาคประชาชน

นอกเหนือจากการพัฒนา Leader ในส่วนราชการก็เป็นเรื่องที่ต้องทำคู่กันขึ้นไป แล้วก็ทำให้ความเข้าใจตรงกันที่จะไปมอเตอร์ในการทำงานต่างๆให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๙

“ทำไมผมไปหลักสูตร กกต. ก็เพราะเราอยู่กับการเมือง”

“หลักสูตรพวกพระปกเกล้าเพราะมีประโยชน์การเมืองมาจากสภาโดยตรง”

“หลักสูตร วปอ. ก็เป็นข้าราชการ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑๐

“จำได้ถึงหลักสูตรผู้นำของท่านพลตรีจำลองศรีเมือง และมีหลักสูตรชื่อ Landmark Forum ซึ่งผมเคยเข้าอบรมและเห็นว่าเป็นหลักสูตรที่ทำให้คนพัฒนาทักษะที่ดีของความเป็นผู้นำ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๖

“สถาบันการสร้างชาติ (Nation-Building Institute – NBI) จัดหลักสูตรนักบริหารระดับสูงเพื่อการสร้างชาติ (นสช.) มุ่งสร้างภาคีความร่วมมือระหว่างภาครัฐ เอกชน และภาคสังคม จัดการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ ที่สร้างความเป็นผู้นำ นักบริหาร ที่มีฐานคุณธรรม ให้กับผู้เรียนเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Maker) ให้ไปช่วยสร้างชาติในบทบาทที่เหมาะสมกับศักยภาพของแต่ละคน เพื่อพร้อมนำประเทศไทยก้าวสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วต่อไป”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑๑

“ การพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่จะช่วยขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ของรัฐบาลให้มีประสิทธิภาพ นั้น มีสถาบันต่าง ๆ ที่จัดทำเป็นหลักสูตรการศึกษาหรือหลักสูตรการฝึกอบรมอยู่แล้ว ซึ่งในประเทศไทยมีหลักสูตรที่ให้ความรู้เกี่ยวกับผู้นำระดับยุทธศาสตร์ คือ หลักสูตรหลักประจำของวิทยาลัยการทัพต่าง ๆ ได้แก่ วิทยาลัยการทัพบก วิทยาลัยการทัพเรือ และวิทยาลัยการทัพอากาศ รวมทั้งวิทยาลัยเสนาธิการทหาร ซึ่งทั้ง ๔ หลักสูตร ระดับผู้เรียนและความรู้จะจำกัดเพียงภายในเหล่าทัพของตนเองเป็นหลักการเรียนและการฝึกยังไม่ถึงขั้นยุทธศาสตร์ชาติเห็นได้จากผลงานเมื่อจบการศึกษาจะเป็นการนำเสนอเรื่องยุทธศาสตร์ทหารเท่านั้น ส่วนหลักสูตรที่ให้การฝึกศึกษาในระดับยุทธศาสตร์ชาติคือ หลักสูตรป้องกันราชอาณาจักรของ วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการกองทัพไทย”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑๔

๑.๔ ระดับของผู้นำทางยุทธศาสตร์ที่จะเข้าศึกษาในหลักสูตรสร้าง/พัฒนาภาวะผู้นำ ในระดับยุทธศาสตร์

สำหรับองค์กรภาครัฐ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้แสดงความเห็นว่า ผู้เข้ารับการศึกษาควรเป็นผู้บริหารระดับผู้บังคับบัญชาขั้นต้นเป็นต้นไป นอกจากนั้นยังมี ผู้นำธุรกิจ เช่น เจ้าของธุรกิจ ผู้ประกอบการรายใหญ่และรายย่อย ผู้นำประชากิจ เช่น ผู้นำ NGO ผู้นำ SE ผู้นำเยาวชน ผู้นำชุมชน ประชาชนชาวบ้าน โดยแบ่งหลักสูตรตามระดับของผู้บริหาร ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ถ้าหมายถึงในระดับตำแหน่งหรือๆ คือ ถ้าตามความเข้าใจผมนี้ ผู้นำ แม้ในหน่วย ในระดับแต่ละหน่วย เช่น ในระดับกอง ในระดับกรม ในระดับกระทรวง ทุกๆระดับก็มีผู้นำ ในแต่ละระดับ ได้ละครับ”

“ผมกะว่าผมๆ ส่วนตัวผมเห็นว่าไม่น่า จะเป็นประเด็นว่าต้องไปกำหนดว่าระดับตรงไหน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๒

“ก็ต้องเชิญคนที่รู้ มีความรู้เฉพาะด้าน มาเสริมให้อีกทีหนึ่ง ซึ่งพนักงานของเราเนี่ย ทุกคนที่มีความรู้มาก่อน กับคนที่ไม่มีความรู้เลย มานั่งเรียนแบบเดียวกัน แล้วก็เข้าใจในสิ่งที่ใหม่ พร้อมๆ กันด้วย นี่จำเป็น ต้องใช้โอกาสเท่านั้นเอง”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๓

“ระดับกลาง ระดับกลาง เราเชื่อว่าระดับกลาง คือ หัวใจสำคัญ ระดับกลาง ที่มีโอกาสเติบโตต่อไป”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๕

“น่าจะแบ่งเป็นอย่างน้อย ๒ ระดับคือระดับพื้นฐานและระดับ Advance เพื่อเป็นการปูทาง และ คัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุด ผู้เข้าอบรมควรอยู่ในตำแหน่งชั้นกลางตอนปลายและชั้นสูงที่กำลังจะขึ้นสู่การเป็นผู้นำ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๖

“ฝ่ายจัดการมี ๑๐ คน ผจก.ใหญ่เป็น หัวหน้าทีม มี SUPPORTING มีพนักงานจัดการ ๔ เท่ากับ MD ของบริษัทขนาดใหญ่ จำนวน ๕๐ คน มีหน้าที่วางแผน จ.๓ MD ของบริษัทขนาดย่อย มีหน้าที่ในการวางแผนทางด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ ซึ่งแต่ละหน่วยงานก็จะมีวางแผนทางยุทธศาสตร์ของตนเองเนื่องจากมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องนั้นๆ อย่างเต็มที่ และมีการดูแลจากส่วนกลาง Cooperate planning ในอีกชั้นตอนหนึ่ง รวมไปถึงกรรมการผู้จัดการใหญ่ของบริษัทด้วยที่จะต้องเป็นผู้วางแผนยุทธศาสตร์”

“แนะนำว่าภาครัฐต้องร่วมมือกับเอกชนเพิ่มมากขึ้น เนื่องจาก EXECUTIVE ต้องมีประสบการณ์และเก่งจริงๆ กรณีของสหรัฐอเมริกาที่มีการจัดตั้ง business council ในสมัยโอโอบามา ส่วนคนที่ไปช่วยทรมั้เค้าเล่าให้ฟังว่าตอนนี้มีการระวังเกี่ยวกับเทคโนโลยีอะไรบางอย่างที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจของอเมริกา, ให้ความสำคัญกับทักษะ ความสามารถมากกว่าการศึกษา”

“บุคลากร ต้องเป็นระดับรัฐมนตรี ผ.ช.รัฐมนตรี และตำแหน่งระดับอธิบดี ก็เป็นส่วนสำคัญ ถ้ายอมรับก็จะทำให้ยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนไปได้”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๗

“แต่อย่างไรก็ตามเวลานำในระดับยุทธศาสตร์จริงๆ ในกลุ่มเรียกว่าทีมเวิร์คด้านล่างสำคัญมาก เพราะว่าการทำงานยุทธศาสตร์ที่ผู้นำได้ชี้ขึ้นไปนั้น นำไปสู่การปฏิบัติจริงๆ มันต้องถ่ายทอดลงมาจนถึงระดับปฏิบัติการ ฉะนั้นระดับปฏิบัติการล่างสุดก็ต้องมีผู้บังคับบัญชาของเค้าทุกชั้น และผู้บังคับบัญชาของเค้าตั้งแต่คำว่าผู้บังคับบัญชาทุกชั้นขึ้นไปเลย ถ้าท่านถามว่าระดับไหนบ้าง ก็ต้องไล่ลงมาจนถึงระดับผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเลยที่จะต้องนำยุทธศาสตร์เช่นเดียวกัน เพียงแต่ว่าระดับของการบังคับบัญชามันต่างกัน ระดับของความรับผิดชอบมันต่างกันในระดับของเค้า”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๘

“ผู้นำรัฐกิจ ผู้บริหารตั้งแต่ผู้อำนวยการกองขึ้นไป ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

“ผู้นำธุรกิจ เจ้าของธุรกิจ ผู้ประกอบการรายใหญ่ รายย่อย ผู้บริหารระดับต่าง ๆ”

“ผู้นำประชาการกิจ ผู้นำ NGO ผู้นำ SE ผู้นำเยาวชน ผู้นำชุมชน ประชาชนชาวบ้าน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑๑

๑.๕ เนื้อหาของหลักสูตรที่พัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี ของรัฐบาล

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่มีความเห็นว่า สถาบันที่เป็นสถาบันหลักในการพัฒนาผู้นำระดับยุทธศาสตร์ คือ วปอ. โดยในหลักสูตรควรมี ทั้งภาคปฏิบัติและทฤษฎี โดยแบ่งออกเป็นทักษะทางวิชาการ ซึ่งเป็น Hard Skill โดยควรมีหลักสูตรที่มีการบรรยายเกี่ยวกับความรู้ในพื้นฐานในด้านยุทธศาสตร์ ประวัติศาสตร์ การเมือง การทหาร การบริหารจัดการ สังคมจิตวิทยา สิ่งแวดล้อมทั้งในและนอกประเทศ ด้านความมั่นคง ด้านเศรษฐกิจ ด้านการศึกษา หลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลง การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) ปรัชญาการสร้างชาติ อุดมการณ์ชาติ วิสัยทัศน์ชาติ ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ด้านต่าง ๆ แนวทางการรวมพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ การเผยแพร่อุดมการณ์ชาติและยุทธศาสตร์ชาติ

และควรมีการส่งเสริมและพัฒนาทักษะ Soft Skill ได้แก่ความรู้เฉพาะในด้าน: การคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking) การคิดเชิงวิสัย การฟัง การวิเคราะห์ การโน้มน้าว การตัดสินใจ การสื่อสาร การฝึกจิต การฝึกสติและสมาธิ ภาวะการนำ ภาวะบริหาร ภาวะคุณธรรม และควรมีการทำวิจัยเพื่อสามารถนำไปกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา ตลอดจนได้ข้อเสนอแนะที่จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้นำระดับยุทธศาสตร์

โดยหลักสูตรควรมีเริ่มตั้งแต่การปรับเปลี่ยนทัศนคติ การรับรู้ ความตระหนัก หรือกระบวนการทางความ (mindset) และการกำหนดหัวข้อหรือประเด็นที่จะเรียนในหลักสูตรควรมีความเชื่อมโยง และเริ่มตั้งแต่พื้นฐานจนถึงขั้นสูง โดยพิจารณาจำนวนชั่วโมงให้สอดคล้องกับความยากง่าย

ควรจัดให้มี อาจารย์ วิทยากรหรือผู้บรรยายที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์เป็นที่ยอมรับในวงวิชาการทั้งภายในประเทศและต่างประเทศมาถ่ายทอดเพื่อให้เกิดมุมมองที่หลากหลาย แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ แบ่งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ และได้เข้าใจจุดอ่อนจุดแข็ง และเป็นการเปิดโลกทัศน์ให้กับผู้เรียน รายละเอียดและความสำคัญของเนื้อหา ส่วนสถาบันอื่นๆ เช่น หลักสูตรการพัฒนาของข้าราชการพลเรือน หลักสูตรเอกชน: หลักสูตรการสร้างชาติ สรุปได้ดังนี้

๑. ยุทธศาสตร์ ๒๐ ปี: แนวทางการขับเคลื่อน, Strategic Thinking, Strategic Planning, มีการศึกษาวิจัย

๒. ปรัชญาการสร้างชาติ การปลูกฝังอุดมการณ์ การเป็นผู้นำ หลักในการบริหาร และคุณธรรม การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

๓. กฎหมายการเมือง ความมั่นคงและการศึกษา

แผ่นภาพที่ ๓-๙ เนื้อหาของหลักสูตรที่พัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี ของรัฐบาล



ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ตอบยากนะ ตอบยาก เนื้อหา ก็ต้อง ๆ เอาตัวอย่างใน ประวัติศาสตร์มาดูนะ แล้วก็ ตัวอย่างความสำเร็จ แล้วก็แบบฝึกหัด ให้ทำ ที่เป็นเรื่องของการทำ Strategic thinking และเมื่อทำ แบบฝึกหัดและพบว่าขาดแคลนความรู้ ตรงไหน ก็เติมเข้าไป ประมาณนั้น”

“การวิจัยเป็นความคิดสมเหตุสมผล ที่ง่าย ไขใหม่ และเที่ยง ข้อค้นพบจริงมากกว่าความคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงวิจัยดีกว่าเชิงวิเคราะห์ การวิเคราะห์นี้สามารถ ไล่ความเห็นส่วนตัวได้ แต่การวิจัยนี้ มันต้องอ้างอิง ถ้าเป็นความเห็นส่วนตัวต้องมีที่พึ่งที่น่าเชื่อถือพอสมควร”

“ต้องปรับทุกหมวด ต้องปรับทุกหมวดเลยนะ ตั้งแต่ หมวด ๑ เลย แล้วก็ Apply หมวด ๒ ให้ได้ หมวด ๒ ให้ได้ ส่วนหมวด ๓ ไม่ต้องพูดถึง ต้องแกะเอาประสบการณ์มาใช้เลย”

“อย่างน้อยครึ่งหนึ่งของเอกสารวิจัยของ วปอ. ควรจะมีเกี่ยวกับ Strategic thinking ในวิชาผู้นำะ ความมั่นคงก็ต้องใช้ ส่วนภาพรวม วปอ. หลักสูตร มันก็เป็นอยู่แล้วนะ เป็นในทีม อยู่แล้ว”

“ผมเข้าใจว่า หัวข้อ หรือเรื่อง ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในลักษณะที่เป็น strategic planning ก็คือ strategic Thinking อะไรก็ดี ถูกสอดแทรก อยู่ในหลักสูตรการพัฒนาของข้าราชการพลเรือน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๕

“ตัวหลักสูตรมันจะแบ่งเป็นจำนวนสาขาวิชา เป็นบทๆ เป็นเรื่อง แล้วก็มีความสัมพันธ์กับจำนวนชั่วโมง และวิธีการเรียนของ วปอ. โดยปกติเราจะใช้ในเรื่องของการบรรยายพิเศษในการบรรยายพิเศษนี่ก็เป็นสิ่งที่ดีเพราะว่ามันจะอัปเดตและทันสมัย แต่ปัญหาต่อไปก็คือผู้ที่บรรยายนี้ มักจะไม่ค่อยตรงกับความต้องการของหลักสูตร นี่คือปัญหา”

“ไอ้สิ่งที่ปรับปรุงเราก็คงจะต้องลำดับภาพและการเรียนรู้ความเชื่อมโยงให้ได้แต่มันอาจจะไม่ได้ในระดับรอบที่ ๑ ให้ได้ก่อนค่อยปูพื้นฐาน”

“ยอมรับอย่างหนึ่งว่าที่เข้ามาที่นี่เหมือนกับจะท็อปของๆ แต่ละฝ่ายแต่ละหน่วยงานแล้ว และท็อปของหน่วยงานเขาอาจจะม้องค์ความรู้ทางลึกมากกว่าทางกว้าง ตอนนี่เราจะเน้นทางอันกว้าง ทุกอย่างมันจะมีผลต้องปูพื้นฐานให้ครอบคลุมกว่าให้มี Mission ที่กว้าง แล้วค่อยลงมือทำ”

“หลัก สูตร วปอ. นี้ เขาไม่ได้มุ่งเน้นในการสร้างผู้นำทางด้านยุทธศาสตร์ แต่เขาสร้างความสำเร็จมัน คือเขาสร้างผู้บริหารระดับสูง”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๘

“ยากที่สุดเลยนะคะ ก็คือการเปลี่ยน mindset คำว่าเปลี่ยน mindset แล้วก็เป็นคำว่า รับรู้ตระหนักรู้ได้เร็ว ก็คือ change Leader นั่นเอง คือวันนี้มันไม่มีคำตอบเดียวนะคะ ดังนั้นผู้นำต้องไวต่อการเปลี่ยนแปลง แล้วก็ต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่เราเรียกว่า change leader นั่น เพราะว่าในช่วงของการทำยุทธศาสตร์ ๒๐ ปีนั้น ที่เขียนเป็นเพียงกรอบกว้างๆ ดีเทลข้างในเปลี่ยนได้ทุกวัน และบางเรื่องนี่เปลี่ยนเร็วมากๆ จริงนะคะ ดังนั้นผู้นำที่เราอยากจะทำพัฒนาในหลักสูตรของเราก็คือ ให้ได้เห็นภาพของโลกแล้วก็ปรับเปลี่ยนความคิดได้เร็ว ยอมรับสิ่งใหม่ๆ แล้วก็ถ่ายทอดตรงนี้ลงไปสู่ภาคปฏิบัติได้ เพราะว่าถ้าผู้นำเปิดใจกว้างอะไรก็เกิดขึ้นได้”

“content ของหลักสูตรก็คือ change leader เราก็อาจจะเอาหลักสูตรพวกนี้มาแชร์กันได้ เพราะว่าหลักสูตรที่ตั้งใจเหมือนกัน เป้าหมายเดียวกันคือ มุ่งมั่นให้ผู้นำของเราก้าวเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงได้เร็ว แล้วก็มีความคุณภาพ เนื้อหาหลักสูตรไม่ต่างกันเยอะหรอกคะ ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๙

“ผมว่า วปอ. คงไว้อย่างนี้แหละดีแล้ว เพราะฟังดูแล้วมันแกรนด์ในสายตาคอนนอมมิ่งเข้ามาปรับปรุงหรือเสริมเติมแต่งเข้าไปให้กระชับพื้นที่มากขึ้นไม่ว่าจะเป็นเรื่องของภาคปฏิบัติ ภาคทฤษฎี แล้วก็จุดจุดเปลี่ยนแปลงของกฎหมายเพราะเปลี่ยนไปเยอะมากเลย ผมเพิ่งอ่านเมื่อเช้านี้นายกเพิ่งเซ็นปฏิรูปกฎหมายและประกาศกฤษฎีกาคด้วย มีทุกด้านเลยทั้งด้านการเมือง ด้านความมั่นคง ด้านเศรษฐกิจ ด้านการศึกษา ที่เราเรียนทั้งหมดเลย”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑๐

“ปรัชญาการสร้างชาติ อุดมการณ์ชาติ วิสัยทัศน์ชาติ ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ด้านต่างๆ แนวทางการรวมพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ การเผยแพร่อุดมการณ์ชาติและยุทธศาสตร์ชาติ ภาวะการนำ ภาวะบริหาร ภาวะคุณธรรม”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑๑

“ยุทธศาสตร์คืออะไร ที่สำคัญที่สุด ยุทธศาสตร์คือทำหรือไม่ทำ หลักสูตร วปอ. คืออาจจะมี ๑๐ วิชา แต่ละวิชามีการลดสัดส่วนความสำคัญลงไป ให้ลองดูเทคโนโลยีที่มีอยู่ในหลักสูตรหรือยัง มันเป็นเรื่องใหม่ เพราะฉะนั้นถ้าขยับไม่ได้ต้องตัดสินใจว่า yes/no ปรับเปลี่ยนว่าอันไหนควรเบาลง อันไหนควรเข้มข้นหรือว่าอันไหนของใหม่”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑๒

“ซึ่งเนื้อหาสาระหรือรายละเอียดต่าง ๆ คงมีการพัฒนาโดยสถาบันเจ้าของหลักสูตรหาก ล้าสมัย หรือจำเป็นต้องปรับปรุงตามหน้าที่ของสถาบันนั้นๆ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ ๑๔

ตารางที่ ๓-๑ การวิเคราะห์เพื่อการจัดหมวดหมู่ (Typology) บทบาท ความรู้ หลักการ วิธีการ แนวทางการปฏิบัติงาน และคุณลักษณะที่สำคัญและจำเป็นของผู้นำในระดับยุทธศาสตร์ที่จะช่วยรัฐบาลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ๒๐ ปี

บทบาท	ความรู้	หลักการ	คุณลักษณะ	ความถี่ (จาก ๑๔ คน)
ภาวะผู้นำ				๑
ความรู้/ความเข้าใจ	ความรู้/ความเข้าใจ	ความรู้/ความเข้าใจ	ความรู้/ความเข้าใจ	๗

บริบทของประเทศไทย	บริบทของประเทศไทย	บริบทของประเทศไทย/มีการประเมินสถานะแวดล้อม	บริบทของประเทศไทย พัฒนาการตนเอง แสวงหาความรู้ มีความเป็นมืออาชีพ	
	ความรู้/ความเข้าใจในยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์มีเป้าหมาย ทิศทาง แนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน	ความรู้/ความเข้าใจในยุทธศาสตร์	๖
มีประสบการณ์				๑
มีหลักการบริหาร/มีทีมงาน			มีหลักการบริหารจัดการ	๔
	กฎหมาย	ยึดกฎระเบียบกฎหมาย		๔

ตารางที่ ๓-๑ การวิเคราะห์เพื่อการจัดหมวดหมู่ (Typology) บทบาท ความรู้ หลักการ วิธีการ แนวทางการปฏิบัติงาน และคุณลักษณะที่สำคัญและจำเป็นของผู้นำในระดับยุทธศาสตร์ที่จะช่วยรัฐบาลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ๒๐ ปี (ต่อ)

บทบาท	ความรู้	หลักการ	คุณลักษณะ	ความถี่ (จาก ๑๔ คน)
มีศิลปะ-การถ่ายทอด มนุษย์สัมพันธ์และการประสานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม	มีศิลปะ-การเจรจา ต่อรองและการประสานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม		มีทีมงาน ศิลปะในการจูงใจ รู้จักใช้คน ประสานประโยชน์ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างผู้นำรุ่นต่อไป	๖
		สนับสนุน/ส่งเสริมให้เกิดสถานะแวดล้อมที่เอื้อต่อผู้ปฏิบัติ/ส่งเสริมเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม		๒

การกำหนดนโยบาย และมีวิสัยทัศน์	การพยากรณ์ การ คาดการณ์และมี วิสัยทัศน์			๔
	มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์		มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์	๓
		ทัศนคติ ศรัทธา อุดมการณ์ ที่จะทำเพื่อ ประเทศชาติ ประชาชน โดยยึดหลักธรรมาภิ บาล	ทัศนคติ ศรัทธา อุดมการณ์ ที่จะทำเพื่อ ประเทศชาติ ประชาชน ขยันทุ่มเท เสียสละ มี วินัย มีความกล้าหาญ เข้มแข็ง โดยยึดหลักธรรมาภิ บาล	๖

ตารางที่ ๓-๑ การวิเคราะห์เพื่อการจัดหมวดหมู่ (Typology) บทบาท ความรู้ หลักการ วิธีการ แนว
ทางการปฏิบัติงาน และคุณลักษณะที่สำคัญและจำเป็นของผู้บริหารในระดับยุทธศาสตร์ที่จะช่วยรัฐบาลในการ
ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ๒๐ ปี (ต่อ)

บทบาท	ความรู้	หลักการ	คุณลักษณะ	ความถี่ (จาก ๑๔ คน)
			มองภาพรวม เป็นคนเก่ง มีปฏิภาณไหวพริบ มี ความสามารถตัดสินใจที่ รวดเร็วแต่รอบคอบ	๑

สรุป

การศึกษาในบทที่ ๓ เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ ๑. เพื่อวิเคราะห์ปัญหาภาวะผู้นำ
ระดับยุทธศาสตร์ของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติของรัฐบาล ข้อ๒. เพื่อ
ศึกษาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติของ
รัฐบาล และข้อ ๓ คือ เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของผู้บริหารที่มีส่วน
เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติของรัฐบาล สรุปได้ดังนี้

การวิเคราะห์บทบาท ความรู้ หลักการ วิธีการ แนวทางการปฏิบัติงาน และคุณลักษณะที่
สำคัญและจำเป็นของผู้บริหารในระดับยุทธศาสตร์ที่จะช่วยรัฐบาลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ๒๐ ปี ผู้วิจัย

เลือกส่วนที่มีความเหมือนหรือคล้าย หรือเป็นประเด็นที่อยู่ในหมวดหมู่เดียวกัน มาให้คะแนนและดูความซ้ำกันของข้อมูล ให้นำน้ำหนักข้อมูลที่เหมือนกันเป็น ๑ ประเด็นที่วิเคราะห์มี ๔ ประเด็น (บทบาท ความรู้ หลักการ วิธีการ แนวทางการปฏิบัติงาน และคุณลักษณะที่สำคัญ) เพื่อจัดลำดับความสำคัญของบทบาท ความรู้ หลักการ วิธีการ แนวทางการปฏิบัติงาน และคุณลักษณะที่สำคัญและจำเป็นของผู้บริหารระดับ ยุทธศาสตร์ที่จะช่วยรัฐบาลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ๒๐ ปี พบว่าผู้นำระดับยุทธศาสตร์ จะต้อง มีบทบาท ความรู้ หลักการ วิธีการ แนวทางการปฏิบัติงาน และคุณลักษณะที่สำคัญและจำเป็น ตามลำดับ ความสำคัญดังนี้

๑. ความรู้/ความเข้าใจบริบทของประเทศไทย/มีการประเมินสถานะแวดล้อม มีการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ที่ทันสมัย แสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลาและมีความเป็นมืออาชีพ (๗)

๒. เป็นผู้ที่มีและใช้หลักการทางจิตวิทยา และศิลปะการถ่ายทอด การจูงใจ การเจรจา ต่อรอง (๖)

๓. เป็นบุคคลที่มีทัศนคติ ศรัทธา อุดมการณ์ ที่จะทำเพื่อประเทศชาติ ประชาชน ชยันท์ทุ่มเท เสียสละ มีวินัย มีความกล้าหาญ เข้มแข็ง และมีความมีจริยธรรม ศีลธรรมอันดี ยึดหลักธรรมาภิบาล (๖)

๔. ความรู้/ความเข้าใจยุทธศาสตร์ และมีการกำหนดเป้าหมาย ทิศทาง แนวทางการปฏิบัติที่ ชัดเจน (๖)

๕. มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการบริหารจัดการ (๔)

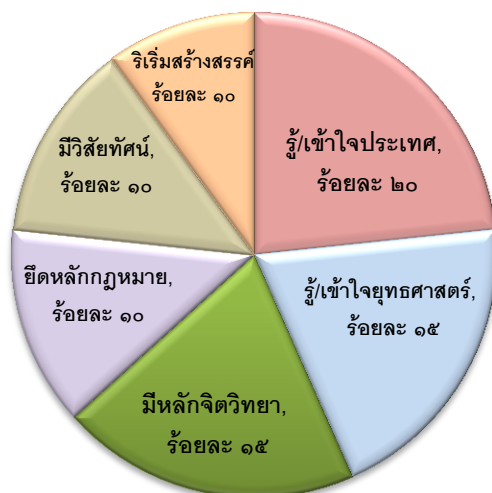
๖. เป็นผู้ที่มีความเข้าใจ ยึดกฎระเบียบ กฎหมาย ในการดำเนินงาน บริหารงานในขอบเขต ของกฎระเบียบ กฎหมาย และการประสานประโยชน์การประสานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม เป็นผู้รับ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีความคิดในการสร้างและพัฒนาผู้นำรุ่นต่อไป มีทีมงานที่มีความรู้ ความสามารถและเป็นคนดี มีความเข้าใจและรู้จักใช้คนให้เหมาะกับภารกิจ (๔)

๗. เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการกำหนดนโยบาย มีวิสัยทัศน์ และความสามารถใน การมองภาพในอนาคตได้เป็นอย่างดี (๔)

๘. มีลักษณะของบุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (๓)

ผลรวมของคะแนนที่จัดหมวดหมู่ทั้ง ๘ หมวด ได้เท่ากับ ๔๐ หน่วย ผู้วิจัยจึงกำหนดให้เป็น หน่วยละ ๕ % นำเสนอด้วยกราฟวงกลม ได้ดังนี้

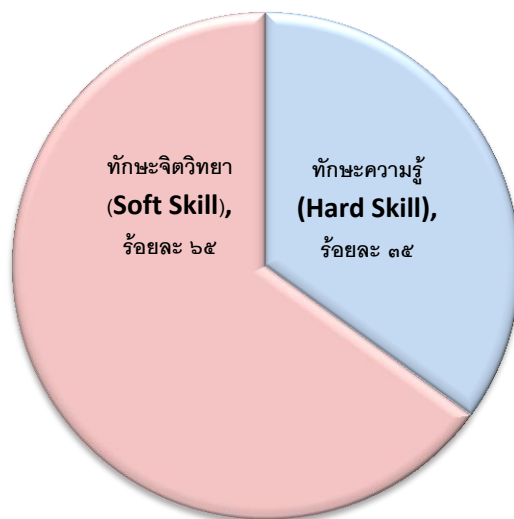
แผนภาพที่ ๓-๑๐ ร้อยละของคุณสมบัติในภาพรวมที่ผู้นำระดับยุทธศาสตร์



จะเห็นได้ว่า ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ควรมีความรู้/ความเข้าใจ ซึ่งถือเป็น Hard Skill ร้อยละ ๓๕

ในขณะที่เป็น Soft Skill ร้อยละ ๖๕ ซึ่งลักษณะส่วนบุคคลนั้นแม้ว่าจะมีความสำคัญต่อการเป็นผู้นำระดับยุทธศาสตร์ อย่างไรก็ตามยังต้องการความรู้ ความสามารถที่จะทำให้ยุทธศาสตร์นั้นประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ดังแสดงในภาพที่ ๔-๓

แผ่นภาพที่ ๓-๑๑ ร้อยละของคุณสมบัติของผู้นำระดับยุทธศาสตร์จำแนกตามทักษะที่สำคัญ

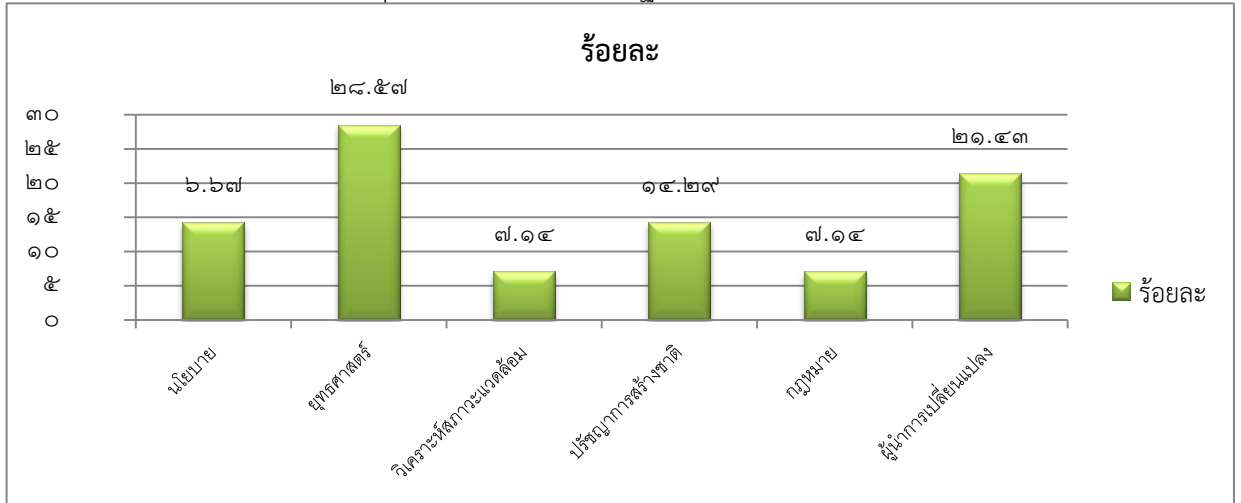


สรุปผลการวิเคราะห์หลักสูตรและเนื้อหาของหลักสูตรที่จะพัฒนาภาวะผู้นำในระดับ ยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ๒๐ ปี ของรัฐบาล เนื่องจากข้อมูลที่ผู้ให้ข้อมูล สำคัญในประเด็นนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญไม่เห็นด้วยกับการมีหลักสูตร นอกจากนั้นผู้ที่เห็นด้วยกับการมี หลักสูตรยังมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันในนี้ ผู้วิจัยจึงนำเสนอด้วยร้อยละ จากจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ๑๔ คน

ตารางที่ ๓-๒ การวิเคราะห์เพื่อการจัดหมวดหมู่ (Typology) หลักสูตรและเนื้อหาของหลักสูตรที่จะ พัฒนาภาวะผู้นำในระดับยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ๒๐ ปี ของรัฐบาล

หลักสูตร	เนื้อหา	ร้อยละ
นโยบายของรัฐบาล		๑๔.๒๙
ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี	วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี แนวทางการขับเคลื่อน และการวิจัยเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี	๒๘.๕๗
การวิเคราะห์บริบท และสภาวะแวดล้อม		๗.๑๔
การสร้างชาติ (ภาวะการนำ การบริหาร และคุณธรรม)	ปรัชญาการสร้างชาติ (ภาวะการนำ การบริหาร และคุณธรรม) อุดมการณ์	๑๔.๒๙
	กฎหมายที่เกี่ยวกับการเมืองความมั่นคง และการศึกษา	๗.๑๔
	ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	๒๑.๔๓

แผนภาพที่ ๓-๑๒ ร้อยละของหลักสูตรและเนื้อหาของหลักสูตรที่จะพัฒนาภาวะผู้นำในระดับยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ๒๐ ปี ของรัฐบาล



บทที่ ๔

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย

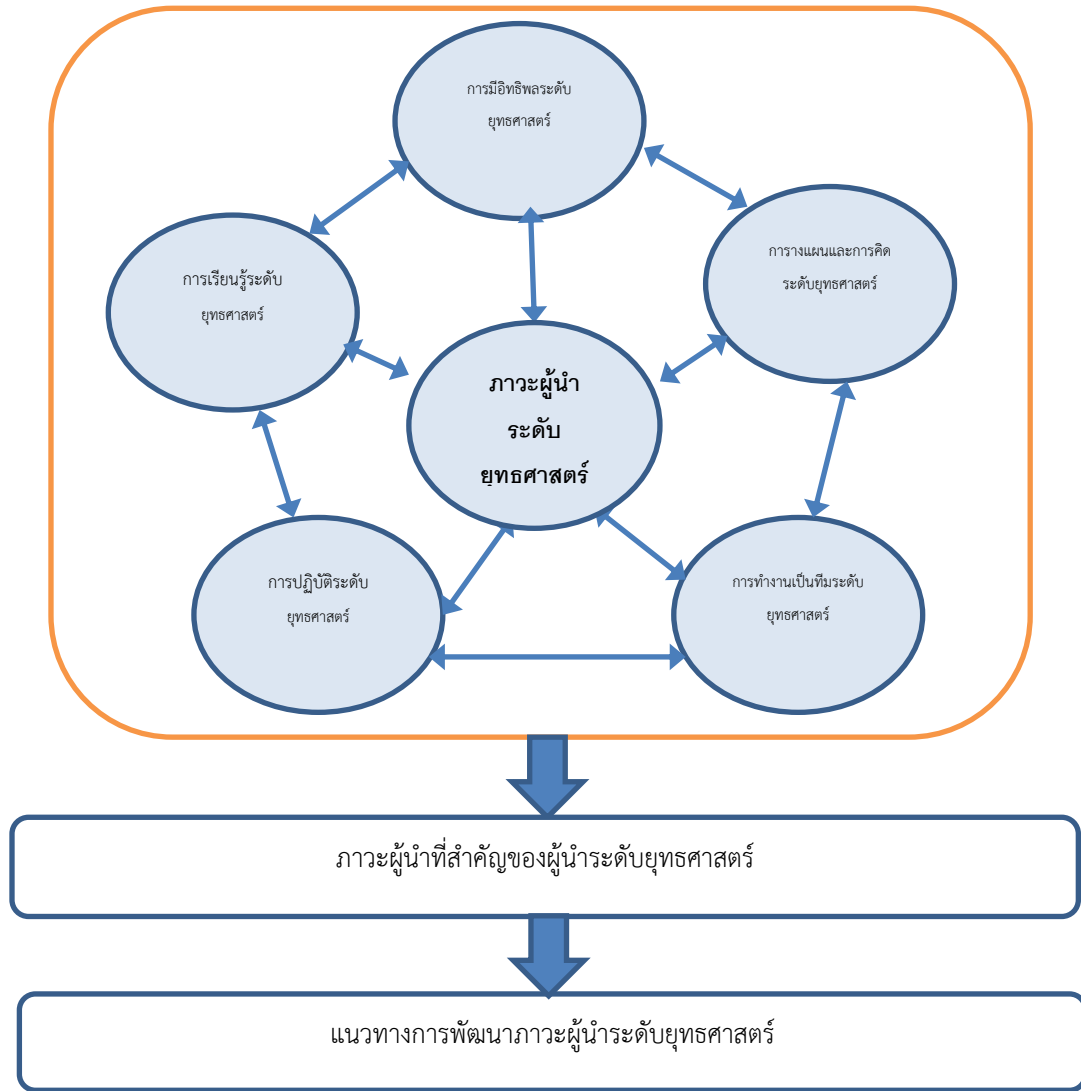
การวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี ของรัฐบาล เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติของรัฐบาลและเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติของรัฐบาล ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นข้าราชการประจำ นักการเมือง นักวิชาการ และผู้บริหารของเอกชน จำนวน ๑๔ คนผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยตามลำดับดังนี้

๑. วิเคราะห์กรอบแนวคิดในการวิจัย
๒. วิเคราะห์ปัญหาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของประเทศ
๓. วิเคราะห์ภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติของรัฐบาล
๔. วิเคราะห์การกำหนดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติของรัฐบาล

วิเคราะห์กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ ได้แก่ Senge (1990), Dess & Miller (1993), Nahavandi & Malekzadeh (1993), DuBrin (1998), Ireland & Hitt (1999), Nahavandi (2000), Leonard, et al (2003), Robbins & Coulter (2003), Davies & Davies (2004), Hitt, Ireland, & Hoskission (2007), สุวิทย์ ศรีภักดิ์ (๒๐๑๒), David Rooke & William Torbert (2016) และ พันเอก ดร.โสภณ สิริงาม (๒๕๖๐) เพื่อนำมากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

แผนภาพที่ ๔-๑ กรอบแนวคิดในการวิจัย



จากกรอบแนวคิดการในการวิจัย

ภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ หมายถึง ชีตความสามารถในการใช้อิทธิพลของผู้นำระดับสูงของประเทศซึ่งมีศิลปะการใช้อำนาจที่ถูกต้องตามกฎหมายซึ่งมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆ เพื่อบรรลุความสำเร็จของภารกิจ และความสามารถในการแสดงให้เห็นการกำหนดทิศทางซึ่งกำหนดอยู่ในยุทธศาสตร์ชาติ การกำหนดหนทางปฏิบัติด้วยการคิดอย่างเป็นระบบในการวางแผนแม่บท แผนปฏิบัติการรองรับยุทธศาสตร์ชาติ การกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และสร้างแรงบันดาลใจให้แก่คณะรัฐบาลด้วยกระบวนการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการ

ตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของประเทศจึงให้ผู้ร่วมงานเกิดพลังร่วมในการพัฒนา สามารถมารถทำงานเป็นทีม และใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสมตามแผนปฏิบัติการรองรับแผนแม่บทของยุทธศาสตร์ชาติ รวมถึงเรียนรู้ในการนำบทเรียนในการปฏิบัติไปปรับปรุงยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทและแผนปฏิบัติการรองรับยุทธศาสตร์ชาติเป็นวงรอบการปฏิบัติที่ต่อเนื่อง เพื่อปรับเปลี่ยนประเทศให้ดีขึ้นและผลักดันให้การบริหารประเทศด้วยพลังอำนาจด้านต่างๆ ประสบความสำเร็จตามผลลัพธ์สุดท้ายที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ

การมีอิทธิพลระดับยุทธศาสตร์ หมายถึง การที่ผู้ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงใช้กระบวนการที่มีอิทธิพลในการโน้มน้าวบุคคลอื่นให้ทำงาน เพื่อบรรลุความสำเร็จของภารกิจ ทำให้หน่วยงานที่รับผิดชอบเกิดการเปลี่ยนแปลง โดยการควบคุมบุคคลภายในหน่วยงานให้ทำตามหรือใช้การจูงใจคน มีความสามารถในการชักจูงให้คนอื่นทำงานให้สำเร็จตามต้องการ มีความสามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับต่างๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ

การวางแผนและการคิดระดับยุทธศาสตร์ ผู้นำระดับสูงที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีมุมมองระยะยาวและสร้างความยืดหยุ่นให้องค์การบรรลุเป้าหมายโดยมีขอบเขตความรับผิดชอบงานทั้งองค์การและประเทศ ทางความคิด สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ คาดการณ์อนาคต คิดล่วงหน้า ฝึกฝนการคิดเชิงวิพากษ์ สร้างสรรค์ และไตร่ตรอง การพัฒนากรอบอ้างอิงรวมถึง การเข้าใจระบบ การตรวจอย่างระมัดระวัง (Scanning) การเห็นคุณค่าของออกแบบแผนรองรับยุทธศาสตร์ การจัดการปัญหาที่ไม่มีคำตอบที่ถูกต้อง ความสามารถที่จะรู้จัก และเพิกเฉยต่อปัญหาที่ไม่ตรงประเด็น การตรวจสอบตนเองเชิงวิพากษ์ มีความคิดไตร่ตรองเชิงวิพากษ์ สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายในสภาวะแวดล้อมของความซับซ้อน สามารถกำหนด ผลลัพธ์สุดท้ายซึ่งเป็นจุดหมายที่ต้องการ การกำหนดหนทางปฏิบัติ และการพิจารณาใช้เครื่องมือที่เหมาะสมกับหนทางปฏิบัติที่กำหนด อย่างชำนาญชาญเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ชาติ

การทำงานเป็นทีมระดับยุทธศาสตร์ ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ต้องเข้าใจว่าการทำงานเป็นทีมเป็นหนทางสู่ความสำเร็จของประเทศ เป็นไปไม่ได้เลยที่จะมียอดมนุษย์ ที่เก่งไปหมดทุกอย่างดังนั้นผู้นำระดับยุทธศาสตร์จึงต้องสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมซึ่งนอกจากจะจัดกิจกรรมการทำงานเป็นทีมแล้ว ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ควรสนับสนุนให้หน่วยงานภาครัฐ เอกชนและประชาชนทุกระดับชั้นได้ปฏิบัติงานร่วมกัน ช่วยเหลือกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผยแก้ไขปัญหาร่วมกัน ให้อภัยกัน ให้กำลังใจกัน ไม่หาคนผิด แต่หาสาเหตุที่ผิดพลาด ที่สำคัญควรหาจังหวะโอกาสในการทบทวนบทเรียนแห่งความสำเร็จร่วมกัน และสร้างความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการด้วยการฉลองความสำเร็จร่วมกันเสมอ ๆ จะทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพต่อไป

การปฏิบัติระดับยุทธศาสตร์ เตรียมยุทธศาสตร์สำหรับอนาคต การกำหนดวิสัยทัศน์ ริเริ่มนโยบาย และคำสั่งนโยบาย จัดรูปแบบวัฒนธรรมการจัดองค์การบนพื้นฐานค่านิยม ถ่วงดุลในความหลากหลาย ความเข้าใจและการยอมรับความแตกต่าง และมุมมองที่หลากหลาย ส่งสอน และเป็นพี่เลี้ยงที่ปรึกษาในศิลปะทางยุทธศาสตร์ จัดการความสัมพันธ์การปฏิบัติการร่วม/ผสม และระหว่างองค์การ จัดการความสัมพันธ์ระดับชาติ รวมถึงผู้แทนขององค์การ ถ่วงดุลทางเทคโนโลยี เป็นผู้นำและจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ และสร้างองค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สร้างทีมงานที่มีความเชี่ยวชาญในยุทธศาสตร์ทุกสาขา และ กำหนดฉันทานุมัติระดับยุทธศาสตร์ที่มีเป้าหมายร่วมกันคือผลประโยชน์แห่งชาติ การรวบรวมผู้เชี่ยวชาญในทุกสาขา การสร้างพันธมิตรชั่วคราวและถาวร มีความสามารถในการเจรจาต่อรอง การฝึกฝนศิลปะทางยุทธศาสตร์ในการแบ่งมอบทรัพยากร พัฒนาและบริหาร แผนยุทธศาสตร์ ที่ได้จากกระบวนการระหว่างองค์การการเรียนรู้ระดับยุทธศาสตร์ ความเข้าใจระบบต่างๆ ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคมจิตวิทยา วัฒนธรรม การคมนาคมการส่งกำลังบำรุง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสาร การทหาร การพลังงานและสิ่งแวดล้อม รู้จัก และเข้าใจการพึ่งพาระหว่างกันและกัน สามารถใช้กระบวนการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ประเทศจะต้องมีหน่วยงานติดตามความเคลื่อนไหวของเทคโนโลยียุคข้อมูลข่าวสารการเฝ้าระวังนวัตกรรมรุ่นต่อไป การเลือกเวลา/พื้นที่ที่ยุ่ยากซับซ้อน การกำหนดผลลัพธ์สุดท้าย จุดหมาย กำหนดหนทางปฏิบัติ และใช้เครื่องมือซึ่งเป็นพลังอำนาจแห่งชาติอย่างเหมาะสม เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการคือผลประโยชน์แห่งชาติ

จากกรอบแนวคิดนี้จะนำไปสู่การศึกษาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติของรัฐบาล และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติของรัฐบาล ต่อไป

วิเคราะห์ปัญหาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของประเทศ

ปัญหาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของประเทศดังนี้

ด้านกลุ่มการเมือง ขาดการกำหนดยุทธศาสตร์ระยะยาวในการนำพาประเทศ ขาดจริยธรรม ความรู้ ความสามารถ และวิสัยทัศน์ที่จะทำอะไรเพื่อประเทศชาติ ต้องการอำนาจ เพื่อบริหารผลประโยชน์เข้ากลุ่มตนเอง ผูกขาดในกลุ่มเครือญาติ และเพื่อนสนิท ระบบอุปถัมภ์ ชี้นำชักจูงสร้างฐานอำนาจ ไม่นั่นคงในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

ด้านกลุ่มข้าราชการพลเรือน ยังคงยึดระบบอุปถัมภ์ พรรคพวกเพื่อนพ้อง ผูกยึดด้วยระบบสถาบันการศึกษา ก่อนเข้ารับราชการ สร้างเครือข่ายเอื้อประโยชน์ คอร์รัปชัน ต้องการเป็นผู้บริหารมากกว่าเป็นผู้นำ ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ยึดติดในกฎระเบียบเดิมๆ สร้างอาณาจักรอาชีพไม่ต้องการให้มีการตรวจสอบ

ด้านกลุ่มข้าราชการทหาร ตำรวจ คล้ายกลุ่มข้าราชการพลเรือนมีเพิ่มเติมที่ผู้นำทางทหารจะสร้างผู้นำตามลำดับชั้น ยึดมั่นเกี่ยวกับอุดมการณ์ การรักชาติ จงรักภักดีและผูกยึดกับสถาบัน

พระมหากษัตริย์ และสถาบันการศึกษาที่จบมาก่อนรับราชการ แต่ขาดความรู้ความเชี่ยวชาญ ด้าน การเมือง เศรษฐกิจ สังคมจิตวิทยา วิทยาศาสตร์เทคโนโลยี การพลังงานและสิ่งแวดล้อม รวมถึงเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร จึงต้องสร้างเครือข่ายกับนักการเมือง และภาคเอกชน ทำให้เกิดการเอื้อ ผลประโยชน์และคอร์รัปชั่น ขาดความสามารถในการสื่อสารให้ประชาชนเข้าใจ

ด้านกลุ่มภาคเอกชน สร้างผู้นำตามลำดับขั้น เพื่อการเจริญเติบโตขององค์กร มีการบริหาร ด้วยระบบเครือญาติ มุ่งเน้นความอยู่รอดและผลประโยชน์ขององค์กรมากกว่าความอยู่รอดและ ผลประโยชน์ของชาติ (บทความ ภาวะผู้นำ : วัฒนาการของทฤษฎีแนวคิด การวิเคราะห์ และการสร้าง ภาวะผู้นำในสังคมไทย พ.อ.วิชัย ชูเชิด, ๒๒ มี.ค. ๕๓)

วิเคราะห์ภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติของรัฐบาล

๑. ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ควรมีบทบาทอย่างไรบ้าง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน ๑๔ คน ได้แสดงทัศนะและแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ของการเป็นผู้นำในระดับยุทธศาสตร์ที่มาจากหลากหลายองค์กร สรุปได้ว่าบทบาทของผู้ที่ดำรงตำแหน่ง ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ควรมีทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skill) ทักษะแสวงหาความรู้ (Knowledge Seekers) มีความรอบรู้ (Scholarship) ผู้อดมปัญญา ที่มีความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ (Insight) ในบริบทของประเทศไทยและยุทธศาสตร์ชาติ ทักษะความเชี่ยวชาญ มีความชำนาญ (Expertness) จากการสั่งสมของประสบการณ์ (Experience) ทักษะการบริหารจัดการ (Management Skill) มีทักษะสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลสูง (Highly Effective Team Building Skill , Mentoring) เป็นผู้ที่มีการคิดปะในการถ่ายทอดเจตนาธรรม (Sense Making Leader) และประสานความร่วมมือ (Collaborative) ของทุกภาคส่วน และทักษะการมีวิสัยทัศน์ (Visionary Skill) มองเห็นภาพแห่งอนาคต (Future Imaging) มีจินตนาการ (Imagination) เป็นผู้กำหนดนโยบายสาธารณะ วิสัยทัศน์ระดับองค์กร และระดับประเทศ

แผ่นภาพที่ ๔-๒ บทบาทผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ชาติของรัฐบาล



ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ควรมีบทบาทที่ต้องมีความรู้ความเข้าใจว่าชาติดำรงอยู่ได้อย่างไร

- Insight
- Experience
- Team Building Skill
- Future Imaging
- Collaborative
- Imagination

อะไรคือผลประโยชน์แห่งชาติ และภารกิจที่สำคัญของประเทศ รวมถึงในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับ

ประเทศ จะต้องมีการแสวงหาหรือรวบรวมข้อมูลที่ถูกต้องสมบูรณ์ก่อนที่จะทำการตัดสินใจใดๆ ดังนั้นในเรื่องที่มีความสำคัญและมีผลกระทบมาก หรือเป็นเรื่องที่ผู้นำยังไม่มีข้อมูลเพียงพอต่อการตัดสินใจ ควรที่มีที่ปรึกษาเฉพาะทางหรือทีมงานที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ในหลากหลายสาขา เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์และเสนอแนวทางการปฏิบัติทำให้การตัดสินใจของผู้นำถูกต้องแม่นยำเหมาะสมกับสถานการณ์

ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ควรมีบทบาทของผู้มีความรู้และทักษะการบริหารด้านยุทธศาสตร์ มีความเข้าใจในยุทธศาสตร์ และวิธีการที่จะบรรลุตามวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ เป็นผู้กำหนดกระบวนการออกแบบยุทธศาสตร์ที่ได้มีการพิจารณาถึงความเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อม วัฒนธรรม และขีดความสามารถของประเทศไทย ผู้นำควรมีบทบาทของนักวางแผนยุทธศาสตร์ โดยวิเคราะห์ SWOT ตามโมเดลไตรอาร์ยสภาพ คน ระบบ บริบท เพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์อย่างสมจริง และวางแผนอย่างเป็นขั้นเป็นตอน มีเป้าหมายความสำเร็จระยะสั้น ระยะยาวต่อเนื่อง มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละเรื่อง และมีแผนหลัก แผนสำรอง แผนฉุกเฉิน เตรียมพร้อมในสถานการณ์ต่างๆ ผู้นำควรมีความคุ้นเคยกับวิธีคิดเชิงยุทธศาสตร์ การมองภาพใหญ่หรือภาพโดยรวม ซึ่งผู้นำควรจะผ่านการฝึกศึกษาที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำในแต่ละยุทธศาสตร์ และศิลปะในการสร้างแรงจูงใจและการถ่ายทอดยุทธศาสตร์หรือนโยบายไปสู่ผู้นำระดับล่างให้เข้าใจไปในทิศทางเดียวกันอย่างถูกต้อง ตรงความต้องการ และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเมื่อยุทธศาสตร์มีการเปลี่ยนแปลงตามระยะเวลา นอกจากนั้นควรมีบทบาทกำกับทิศทางการขับเคลื่อน ผู้นำยุทธศาสตร์ เป็นผู้เห็น “ภาพรวม” ทั้งหมด และผู้นำระดับยุทธศาสตร์ควรทำหน้าที่เป็น “ที่ปรึกษา” ให้กับผู้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และที่สำคัญควรจะมีบทบาท “แทรกแซง” เมื่อเห็นว่า อาจเกิดปัญหาหรือ การดำเนินการไม่เป็นไปตามแผน

ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ควรมีบทบาทในการเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ ที่มีความสามารถมองไปอนาคตข้างหน้าได้อย่างถูกต้อง และมีศิลปะในการกระตุ้น จูงใจให้ทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนทุกคนในประเทศมีจุดหมายร่วมกัน ตลอดจนถ่ายทอดไปยังประชาชนรุ่นต่อๆ ไปในระยะเวลา ๒๐ ปี ให้เข้าใจและยึดมั่นในแนวทางเดียวกัน เข้าใจเป้าหมายและวิธีไปสู่เป้าหมายเช่นเดียวกัน ให้คนทั้งประเทศเข้าใจ เห็นด้วย และร่วมมือใช้อุดมการณ์ในการนำคน สร้างคน และขับเคลื่อนคน ไปในทิศทางที่จะทำให้ยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จ

ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ควรมีบทบาทในการเป็นผู้บริหารจัดการ และเป็นผู้ที่มีการติดตามประเมินผล มีความเข้าใจบริบทของประเทศรวมถึงจุดอ่อน จุดแข็งของประเทศ ตลอดจนบทบาทเป็นผู้กำหนดนโยบาย ตามบทบาท อำนาจหน้าที่ และเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับและมีความชอบธรรมในการเป็นผู้นำ ผู้นำควรมีบทบาทและเป็นแบบอย่าง (Idol) ของผู้ที่มีความเสียสละเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนในชาติ เห็นประโยชน์ของชาติและส่วนรวม

ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ควรมีบทบาทในการเป็นผู้ที่มีการสั่งสมประสบการณ์ ความรู้ และมีการเพิ่มพูนความรู้ ตามแนวทางการรับราชการ หรืออาจเป็นภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ โดยประสบการณ์ทั้งด้านยุทธศาสตร์และยุทธวิธี ความรู้ดังกล่าวจึงสั่งสมมาตามอายุราชการหรือระยะเวลาการทำงาน

ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ควรมีบทบาทของผู้แสวงหาความร่วมมือและการมีส่วนร่วมจากภาคเอกชน ประชาชน ประชาสังคม ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการแก้ไขปัญหาในพื้นที่ และการพัฒนาประเทศ ตลอดจนประสานประโยชน์กลุ่มการเมือง พรรคการเมืองทุกพรรคต้องมีส่วนร่วมวางยุทธศาสตร์ชาติระยะยาวในทิศทางเดียวกัน

๑. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ควรมีบทบาทที่ต้องมีความเข้าใจภารกิจที่สำคัญของประเทศ และในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับประเทศ จะต้องมีความรู้หรือรวบรวมข้อมูลที่ถูกต้องสมบูรณ์ก่อนที่จะทำการตัดสินใจใดๆ ดังนั้นในเรื่องที่มีความสำคัญและมีผลกระทบมาก หรือเป็นเรื่องที่ผู้นำยังไม่มีข้อมูลเพียงพอต่อการตัดสินใจ ควรมีที่ปรึกษาเฉพาะทางหรือทีมงานที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ในหลากหลายสาขา เพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้องแม่นยำ และผู้นำต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงเพื่อประโยชน์ของประเทศชาติ และส่วนรวม บทบาทของผู้มีความรู้และทักษะการบริหารด้านยุทธศาสตร์ ศิลปะในการสร้างแรงจูงใจและการถ่ายทอดยุทธศาสตร์หรือนโยบายไปสู่ผู้นำระดับล่างให้เข้าใจไปในทิศทางเดียวกันและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ควรมีบทบาทในการทำความเข้าใจในยุทธศาสตร์ และวิธีการที่จะบรรลุตามวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทสามารถถ่ายทอดความเข้าใจที่ถูกต้อง ตรงความต้องการ และเมื่อยุทธศาสตร์มีการเปลี่ยนแปลงตามระยะเวลา นอกจากนั้นควรมีบทบาทกำกับทิศทางการขับเคลื่อน ผู้นำยุทธศาสตร์ เป็นผู้เห็น “ภาพรวม” ทั้งหมด และผู้นำยุทธศาสตร์จะทำหน้าที่เป็น “ที่ปรึกษา” ให้กับผู้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และที่สำคัญ จะมีบทบาท “แทรกแซง” เมื่อเห็นว่า อาจเกิดปัญหา การดำเนินการไม่เป็นไปตามแผน

๓. ผู้นำควรมีบทบาทในการเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ ที่มีความสามารถมองไปอนาคตข้างหน้า ได้อย่างถูกต้อง สามารถถ่ายทอดอุดมการณ์และวิสัยทัศน์ และมีศิลปะในการกระตุ้น จูงใจให้ทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนทุกคนในประเทศมีจุดหมายร่วมกัน ตลอดจนถ่ายทอดไปยังประชาชนรุ่นต่อไป ในระยะเวลา ๒๐ ปี ให้เข้าใจและยึดมั่นในแนวทางเดียวกัน เข้าใจเป้าหมายและวิธีไปสู่เป้าหมาย เช่นเดียวกัน ให้คนทั้งประเทศเข้าใจ เห็นด้วย และร่วมมือใช้อุดมการณ์ในการนำคน สร้างคน และขับเคลื่อนคน ไปในทิศทางที่จะทำให้ยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จ

๔. ผู้นำควรมีบทบาทในการเป็นผู้ที่มีการสั่งสมประสบการณ์ ความรู้ และมีการเพิ่มพูนความรู้ ตามแนวทางการรับราชการ หรืออาจเป็นภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ โดยประสบการณ์ทั้งด้านยุทธศาสตร์และยุทธวิธี ความรู้ดังกล่าวจึงสั่งสมมาตามอายุราชการหรือระยะเวลาการทำงาน

๕. ผู้นำควรมีบทบาทในการเป็นผู้บริหารจัดการ และเป็นผู้ที่มีการติดตาม ประเมินผล มีความเข้าใจบริบทของประเทศตลอดจนจุดอ่อน จุดแข็งของประเทศ ตลอดจนประสานประโยชน์กลุ่มการเมือง พรรคการเมืองทุกพรรคต้องมีส่วนร่วมวางยุทธศาสตร์ชาติระยะยาวในทิศทางเดียวกัน

๖. ผู้นำควรมีบทบาทสำคัญคือเป็นผู้กำหนดนโยบาย ตามบทบาท อำนาจหน้าที่ และเป็นผู้ที่ได้รับมอบหมายและมีความชอบธรรมในการเป็นผู้นำ และนักวางแผนยุทธศาสตร์ โดยวิเคราะห์ SWOT ตามโมเดลไตรอาร์ยสภาพ คน ระบบ บริบท เพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์อย่างสมจริง และ

วางแผนอย่างเป็นขั้นเป็นตอน มีเป้าหมายความสำเร็จระยะสั้น ระยะยาวต่อเนื่อง มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละเรื่อง และมีแผนหลัก แผนสำรอง แผนฉุกเฉิน เตรียมพร้อมในสถานการณ์ต่าง ๆ

๗. ในการกำหนดยุทธศาสตร์ ผู้นำควรมีบทบาทสำคัญคือเป็นผู้กำหนดกระบวนการออกแบบยุทธศาสตร์ที่ได้มีการพิจารณาถึงความเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อม วัฒนธรรม และขีดความสามารถของประเทศไทย ผู้นำควรมีความคุ้นเคยกับวิถีคิดเชิงยุทธศาสตร์ การมองภาพใหญ่หรือภาพโดยรวม ซึ่งผู้นำควรจะผ่านการฝึกศึกษาที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำในแต่ละยุทธศาสตร์

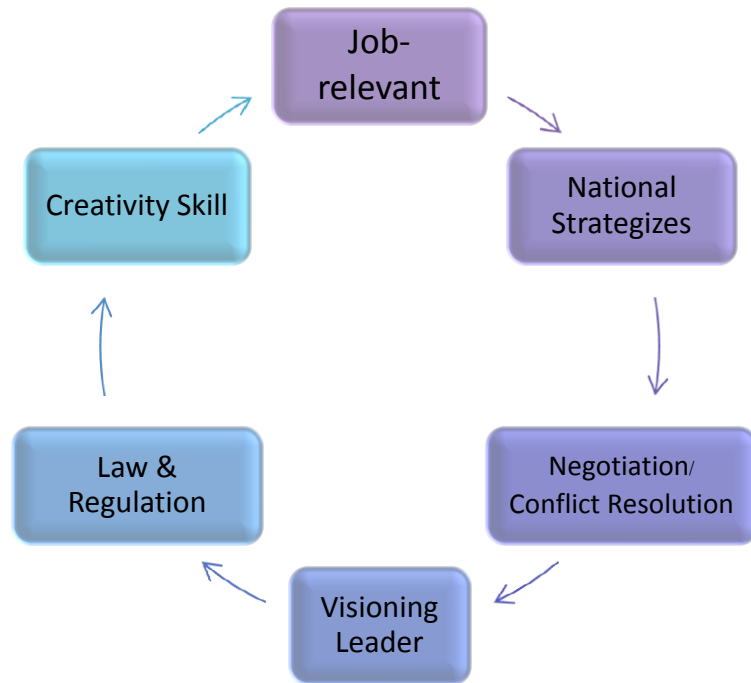
๘. ผู้นำควรมีบทบาทของผู้แสวงหาความร่วมมือและการมีส่วนร่วมจากภาคเอกชน ประชาชน ประชาสังคม ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการแก้ไขปัญหาในพื้นที่ และการพัฒนาประเทศ ผู้นำควรมีบทบาทของผู้ที่มีความเสียสละเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนในชาติ เห็นประโยชน์ของชาติสำคัญที่สุด และมีบทบาทในการสร้างผู้นำระดับยุทธศาสตร์

“ยุทธศาสตร์จะเป็นจริงต้องหา “ตัวจริง” เป็นผู้นำหลักในการขับเคลื่อน เจ้ากระทรวงทั้งหมด ต้อง เห็นด้วย ร่วมอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ชัดเจน จึงขับเคลื่อนได้อย่างมีพลัง สำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม กระทรวงการคลัง กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงคมนาคม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม กระทรวงพลังงาน กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงยุติธรรม กระทรวงแรงงาน กระทรวงวัฒนธรรม กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงอุตสาหกรรม ผู้อำนวยการปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ๗,๘๕๒ แห่ง องค์การบริหารส่วนจังหวัด ๗๖ แห่ง เทศบาล ๒,๔๔๑ แห่ง เทศบาลนคร ๓๐ แห่ง เทศบาลเมือง ๑๗๘ แห่ง เทศบาลตำบล ๒,๒๓๓ แห่ง องค์การบริหารส่วนตำบล ๕,๓๓๓ แห่ง กลุ่มคนเหล่านี้ ต้องเป็นผู้ร่วมอุดมการณ์ และมีวิสัยทัศน์ร่วมที่จะขับเคลื่อนประเทศร่วมกัน”

๒. ความรู้ของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่จะช่วยรัฐบาลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

จากคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ สรุปได้ว่าความรู้ที่ผู้ดำรงตำแหน่งผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่จะช่วยรัฐบาลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ระยะ ๒๐ ปีได้ ควรมีความรู้เกี่ยวกับบริบทของประเทศไทย เข้าใจในงานที่รับผิดชอบ (Job-relevant Knowledge) ความรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติ (National Strategies) ความรู้ด้านการเจรจาต่อรอง (Negotiation Knowledge) การจัดการความขัดแย้ง (Comfort with Ambiguity/Conflict Resolution Knowledge) การสานประโยชน์เพื่อส่วนรวม (Collaborative Skill) ความรู้ในการคาดการณ์ในอนาคตได้ใกล้เคียง/แม่นยำ ซึ่งทำให้เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Visioning Leader) และเป็นผู้ที่มีความรู้ด้านกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ (Law & Regulation knowledge) นอกจากนั้นควร เป็นผู้ที่มีความทันสมัย มีทักษะด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และดิจิทัล (Technology/Innovation /Digital Skill) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity Skill) โดยมีเงื่อนไข ของการเรียนรู้ตลอดชีวิต การรักที่จะเรียนรู้ด้วยตนเองและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

แผนภาพ ๔-๓ ความรู้ของผู้ในระดับยุทธศาสตร์ที่จะช่วยรัฐบาลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ



ความรู้พื้นฐานที่เกี่ยวกับประเทศไทย โครงสร้างของประเทศ ข้อจำกัดของประเทศ คือรู้เรื่องเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และอื่นๆ ที่เป็นโครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งผู้นำอาจจะไม่มีความรู้ในทุกด้าน จึงต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เฉพาะเรื่อง เช่น นักยุทธศาสตร์ ที่มีความรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ ที่ปรึกษาในเชิงยุทธศาสตร์ ทางกลุ่มงานทางยุทธศาสตร์ มีความรู้เกี่ยวกับภูมิยุทธศาสตร์ ภูมิรัฐศาสตร์โลก ภูมิยุทธศาสตร์ ภูมิรัฐศาสตร์ของภูมิภาค ทั้งระดับประเทศ ภูมิภาค และโลก เป็นผู้ที่มีความรู้ในมิติที่ลึก กว้าง และไกล มีความรู้ด้านการวางแผนกลยุทธ์ การสื่อสาร การเจรจาต่อรอง (negotiation) การประสานประโยชน์ การสร้างสมดุลทางอำนาจ ความรู้ทางด้านกฎหมายทั้งของประเทศไทย กฎหมายระหว่างประเทศ บริบทที่จะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ประเทศ และคุณลักษณะที่จะสร้างความสามารถแข่งขันในเวทีโลก นอกจากนี้ความรู้ที่ทำให้สามารถคาดการณ์/พยากรณ์ สามารถมองเห็นอนาคต ๒๐ ปี สามารถมองอนาคตได้และคาดการณ์ได้แม่นยำ

มีความรู้ที่มีความหลากหลาย ความรู้พื้นฐานที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน โดยต้องรู้ในหลากหลายมิติ สามารถมองไปในอนาคต และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ที่จะพัฒนาไปสู่การเป็นผู้นำได้มากกว่าคนอื่นๆ ภายใต้อุปสรรคที่จำกัด โดยความรู้ดังกล่าวจะผ่านกระบวนการ ผ่านหลักสูตรที่สร้างผู้นำแต่ละระดับ ความรู้ที่ได้จากการศึกษาเล่าเรียน หรือการเรียนรู้ซึ่งอาจเป็นหลักสูตรที่ได้ปริญญาบัตร

วุฒิบัตร หรือประกาศนียบัตรต่างๆ ซึ่งเป็นแบบทางการ ที่ได้รับการยอมรับเชื่อถือเป็นส่วนหนึ่งของ ประสบการณ์ของผู้นาระดับยุทธศาสตร์ ที่สั่งสมมาทั้งแบบทางการและที่ไม่เป็นทางการ

นอกจากการสั่งสมประสบการณ์แล้ว ผู้นาระดับยุทธศาสตร์จะต้องมีการพัฒนาตนเอง ตลอดเวลา เพื่อให้มองออกคาดการณ์ในอนาคตได้แม่นยำ รู้เท่าทันโลก สถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลง แต่ ถ้า ความรู้ที่มีอยู่ไม่สามารถรู้ได้อย่างลึกซึ้ง ควรมีที่ปรึกษา หรือทีมงานที่มีความเชี่ยวชาญหรือชำนาญเฉพาะ ด้าน ควรคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์มาช่วยในการทำงาน มีการลงทุนด้าน บุคลากรที่จะมาเป็นที่ปรึกษาหรือเป็นทีมงาน และมีการพัฒนาตลอดระยะเวลาอย่างต่อเนื่อง

๑. มีความรู้ที่มีความหลากหลาย ความรู้พื้นฐานที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน โดยต้องรู้ใน หลากหลายมิติ สามารถมองไปในอนาคต และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ที่จะพัฒนาไปสู่การเป็นผู้นำได้ มากกว่าคนอื่นๆ ภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด โดยการเรียนรู้ตลอดชีวิต และที่สำคัญคือองค์ความรู้ที่จะนำมา จัดระบบความคิดของตนเอง คุณสมบัติดังกล่าวจะสั่งสมประสบการณ์ผ่านกลไกการพัฒนาตนเอง ทำให้มี ความสามารถในการมองภาพของการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ตามนโยบายของรัฐบาลได้

๒. ความรู้พื้นฐานที่เกี่ยวกับประเทศไทย โครงสร้างของประเทศ ข้อจำกัดของประเทศ ความรู้เรื่องเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และอื่นๆ ที่เป็นโครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งผู้นำ อาจจะไม่มีความรู้ในทุกด้าน จึงต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เฉพาะเรื่อง เช่น นักยุทธศาสตร์ ที่มี ความรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ ที่ปรึกษาในเชิงยุทธศาสตร์ ทางกลุ่มงานทางยุทธศาสตร์ มีความรู้เกี่ยวกับภูมิ ยุทธศาสตร์ ภูมิรัฐศาสตร์ของภูมิภาค ทั้งระดับประเทศ ภูมิภาค และโลก มีความรู้ด้านการวางแผนกล ยุทธ์ การสื่อสาร เป็นผู้ที่มีความรู้ในมิติที่ลึก กว้าง และไกล

๓. มีความรู้ที่หลากหลาย ผ่านกระบวนการ หรือหลักสูตรที่สร้างผู้นำแต่ละระดับ ความรู้ที่ได้จากการศึกษาเล่าเรียน หรือการเรียนซึ่งอาจเป็นหลักสูตรที่ได้ปริญญาบัตร วุฒิบัตร หรือ ประกาศนียบัตรต่างๆ ซึ่งเป็นแบบทางการ ที่ได้รับการยอมรับเชื่อถือเป็นส่วนหนึ่งของประสบการณ์ของ ผู้นาระดับยุทธศาสตร์ ที่สั่งสมมาทั้งแบบทางการและที่ไม่เป็นทางการ

๔. มีความรู้เชิงคาดการณ์/พยากรณ์ สามารถมองเห็นอนาคต ๒๐ ปี สามารถมอง อนาคตได้และคาดการณ์ได้แม่นยำ โดยใช้ความรู้ด้านสถิติและเทคโนโลยีที่ทันสมัย

๕. มีความรู้ทางด้านกฎหมายทั้งของประเทศไทย กฎหมายระหว่างประเทศ บริบทที่จะ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ประเทศ และคุณลักษณะที่จะสร้างความสามารถแข่งขันในเวทีโลก

๖. นอกจากการสั่งสมประสบการณ์แล้ว ผู้นาระดับยุทธศาสตร์จะต้องมีการพัฒนาตนเอง ตลอดเวลา เพื่อให้มองออกคาดการณ์ในอนาคตได้แม่นยำ รู้เท่าทันโลก สถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลง แต่ ถ้า ความรู้ที่มีอยู่ไม่สามารถรู้ได้อย่างลึกซึ้ง ควรมีที่ปรึกษา หรือทีมงานที่มีความเชี่ยวชาญหรือชำนาญ เฉพาะด้าน ควรคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์มาช่วยในการทำงาน มีการลงทุนด้าน บุคลากรที่จะมาเป็นที่ปรึกษาหรือเป็นทีมงาน และมีการพัฒนาตลอดระยะเวลาอย่างต่อเนื่อง

๓. หลักการ วิธีการ แนวทางการปฏิบัติงานของผู้นาระดับยุทธศาสตร์ที่จะช่วย รัฐบาลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

หลักการ วิธีการ แนวทางการปฏิบัติงานของผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่จะช่วยรัฐบาลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ๒๐ ปีได้ ควรยึดหลักในการดำเนินการโดยยึดกฎ ระเบียบ กฎหมาย (Bureaucrat) หลักการประเมินสถานะแวดล้อม (Assessing the Situation) ก่อนที่จะมีการกำหนดยุทธศาสตร์ ทิศทางและแนวปฏิบัติที่ชัดเจนทำให้การนำไปยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ และการประเมินความสำเร็จของยุทธศาสตร์ หลักในการส่งเสริม สนับสนุน ปัจจัยแวดล้อมให้เอื้อต่อผู้นำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Collective Facilitation Skill) หลักในการศึกษาบริบท ปัญหา สถานะแวดล้อม แนวทางการแก้ไขปัญหาของประเทศไทย (Problem Solving Ability) และมีหลักการ อุดมการณ์ ศรัทธาที่จะทำเพื่อส่วนรวมและประเทศชาติ ภายใต้หลักธรรมาภิบาล (Personal Integrity/Ethical Conduct/Good Governance)

แผ่นภาพที่ ๔-๔ หลักการ วิธีการ แนวทางการปฏิบัติงานของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่จะช่วยรัฐบาลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ๒๐ ปี

๑. หลักในการดำเนินการโดยยึดกฎ ระเบียบ กฎหมาย (Bureaucrat)
๒. หลักการประเมินสถานะแวดล้อม/สถานการณ์ (Assessing the Situation) ก่อนที่จะมีการกำหนดยุทธศาสตร์
๓. หลักในการส่งเสริม สนับสนุน ปัจจัยแวดล้อมให้เอื้อต่อผู้นำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Collective Facilitation Skill)
๔. หลักในการศึกษาบริบท ปัญหา สถานะแวดล้อม แนวทางการแก้ไขปัญหาของประเทศไทย (Problem Solving Ability)
๕. มีหลักการ อุดมการณ์ ศรัทธาที่จะทำเพื่อส่วนรวมและประเทศชาติภายใต้หลักธรรมาภิบาล (Personal Integrity/Ethical Conduct/Good Governance)

การมีกระบวนการที่ช่วยถ่วงดุลหรือในการตัดสินใจใดๆ ยึดถือระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ ในการปฏิบัติงาน โดยมีการกำหนดในรูปแบบของคณะกรรมการ พิจารณาโดยคณะกรรมการชุดใหญ่ คณะอนุกรรมการ คณะกรรมการบริหาร คณะอนุกรรมการบริหาร โดยมีการกำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบที่ชัดเจน และมีการบริหารงานโดยยึดหลักกฎหมาย มีระเบียบ กฎต่างๆ อย่างเคร่งครัด ศึกษาและมีการศึกษากฎหมายระดับประเทศ มีความเข้าใจกติกาสากล สามารถประยุกต์ใช้กับบริบทของสังคมไทย

หลักการเกี่ยวกับก่อนการกำหนดยุทธศาสตร์ ควรมีการศึกษาหรือมีการประเมินสถานะแวดล้อม การประเมินทางยุทธศาสตร์ strategic outlook assessment ของ strategic outlook การประเมินสภาพแวดล้อมของทางด้านยุทธศาสตร์เพื่อวิเคราะห์แนวทางในการดำเนินการ วิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของประเทศ เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ได้อย่างถูกต้อง และควรมีการประเมินผลทางยุทธศาสตร์ อย่างเป็นรูปธรรม และนำผลการประเมินนั้นไปใช้ในการแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงาน ใช้หลักการที่เป็นความรู้เฉพาะทาง/ทั่วไป/ความสัมพันธ์กับต่างประเทศ/รู้ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านการเกษตร อุตสาหกรรม และเศรษฐกิจองค์กรวม และ ความสามารถในการพยากรณ์/คาดการณ์ ความเสี่ยง แนวโน้ม ตลอดจนมีความรอบรู้เท่าทันเทคโนโลยี ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในการทำงาน และการบริหาร

ผู้ระดับยุทธศาสตร์จะต้องสร้างให้เกิดกระบวนการสนับสนุนให้เกิดสถานะแวดล้อมที่เอื้อและเหมาะสมกับการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ มีทีมงานที่ให้คำปรึกษาด้านเศรษฐกิจ ตลอดจนสร้างแรงจูงใจ การจัดทีมให้คำปรึกษาในแต่ละมิติ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติเกิดความมั่นใจ ความคล่องตัว และความรู้สึกว่าสามารถนำไปปฏิบัติได้ หากมีปัญหาจะมีผู้ที่ได้รับการมอบหมายให้ช่วยแนะนำและช่วยแก้ปัญหา

ยุทธศาสตร์ควรมีความต่อเนื่อง ดังนั้นกระบวนการใดๆ ควรมีความชัดเจน มีการกำหนดอย่างชัดเจนตลอดระยะเวลา ๒๐ ปี และสร้างความมั่นใจว่าจะมีการดำเนินภายใต้ยุทธศาสตร์ที่เป็นแนวทางเดียวกันนี้ตลอดระยะเวลาของยุทธศาสตร์ ให้ทุกหน่วยงานที่รับผิดชอบ มีความเป็นเจ้าของ มีวิสัยทัศน์ร่วม ให้แนวนโยบาย และให้เสรีภาพในการเลือกวิธีการปฏิบัติ

มีความเข้าใจปัญหาและหาแนวทางการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม รู้ศักยภาพของประเทศ ทรัพยากรและบุคลากรที่จะสนับสนุนการดำเนินการยุทธศาสตร์ ทำเพื่อผลประโยชน์ของชาติภายใต้บริบทของประเทศ ควรมีการใช้ผู้เชี่ยวชาญ ที่ปรึกษาที่มีความรู้เฉพาะด้านนั้นๆ ควรนำกระบวนการวิจัยมาใช้ในการแก้ปัญหา และหาแนวทางที่เหมาะสม และมีการทำอย่างต่อเนื่อง

ยึดมั่นหลักการและอุดมการณ์ รักชาติ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ให้ความสำคัญกับส่วนรวม กล้าหาญ กล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง เสียสละ ไม่ทุจริต ยึดหลักการพัฒนา หลักความเป็นธรรม หลักธรรมาภิบาล สามารถตรวจสอบได้

๑. การมีกระบวนการที่ช่วยกันกรองข้อเสนอหรือในการตัดสินใจใดๆ ยึดถือในระเบียบกฎหมาย ข้อบังคับ ในการปฏิบัติงาน ศึกษากฎหมายระดับประเทศ เข้าใจกติกาสากล สามารถประยุกต์ใช้กับบริบทของสังคมไทย โดยมีการกำหนดในรูปแบบของคณะกรรมการ มีการแบ่งเป็นขั้นตอน พิจารณาโดยคณะกรรมการชุดใหญ่ คณะอนุกรรมการ คณะกรรมการบริหาร คณะอนุกรรมการบริหาร โดยมีการกำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบที่ชัดเจน ใช้กระบวนการตัดสินใจ กระบวนการกลั่นกรอง ให้มีส่วนร่วม ทำงานในรูปแบบคณะกรรมการ ส่งเสริมการทำงานแบบร่วมมือ ๓ ภาคส่วน - รัฐกิจ ธุรกิจ ประชากร ยึดมั่นหลักการและอุดมการณ์ - รักชาติ ให้ความสำคัญกับส่วนรวม มีความกล้าหาญ เสียสละไม่ทุจริต

๒. วิธีหรือหลักการที่ว่ากำหนดยุทธศาสตร์ ควรมีการศึกษาหรือมีการประเมินสถานะแวดล้อม การประเมินทางยุทธศาสตร์ strategic outlook assessment ของ strategic outlook การประเมินสภาพแวดล้อมของทางด้านยุทธศาสตร์เพื่อวิเคราะห์แนวทางในการดำเนินการ

๓. ผู้ระดับยุทธศาสตร์จะต้องทำให้เกิดกระบวนการสนับสนุนให้เกิดสถานะแวดล้อมที่เอื้อ และเหมาะสมกับการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพ เช่น การจัดทีมให้คำปรึกษาในแต่ละมิติ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติเกิดความมั่นใจ ความคล่องตัว และความรู้สึกว่าสามารถนำไปปฏิบัติได้ และกรณีที่มีปัญหาจะมีผู้ที่จะช่วยแนะนำและช่วยแก้ปัญหา มีการใช้ผู้เชี่ยวชาญ ที่ปรึกษาที่มีความรู้เฉพาะด้านนั้นๆ ควรนำกระบวนการวิจัยมาใช้ในการแก้ปัญหา และหาแนวทางที่เหมาะสม ทำอย่างต่อเนื่อง มีปัจจัยสนับสนุนผู้นำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ เช่น มีทีมงานที่ให้คำปรึกษาด้านเศรษฐกิจ ตลอดจนสร้างแรงจูงใจ

๔. ยุทธศาสตร์ควรมีความต่อเนื่อง ดังนั้นกระบวนการใดๆ ควรมีความชัดเจน มีการกำหนดอย่างชัดเจนตลอดระยะเวลา ๒๐ ปี และสร้างความมั่นใจว่าจะมีการดำเนินภายใต้ยุทธศาสตร์ที่เป็นแนวทางเดียวกันนี้ตลอดระยะเวลาของยุทธศาสตร์ ให้ทุกหน่วยงานที่รับผิดชอบ มีความเป็นเจ้าของ มีวิสัยทัศน์ร่วม ให้แนวนโยบาย และให้เสรีภาพในการเลือกวิธีการปฏิบัติ

๕. ความสามารถในการพยากรณ์/คาดการณ์ ความเสี่ยง แนวโน้ม ภูมิทัศน์ของประเทศ ทรัพยากรและบุคลากรที่จะสนับสนุนการดำเนินการยุทธศาสตร์ มีการประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรม เป็นการประเมินผลทางยุทธศาสตร์

๖. ผลประโยชน์ของชาติ ภายใต้บริบทของประเทศ ถ้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง วิเคราะห์และมีความเข้าใจภารกิจที่ได้รับมอบหมาย เข้าใจปัญหาและหาแนวทางการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

๗. มีความรู้เฉพาะทาง/ทั่วไป/ความสัมพันธ์กับต่างประเทศ/รู้ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านการเกษตร อุตสาหกรรม และเศรษฐกิจโดยรวม มีความรอบรู้เท่าทันและมีการใช้เทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในการทำงานและการบริหาร

๘. หลักการพัฒนา หลักความเป็นธรรม ยึดหลักธรรมาภิบาล ตรวจสอบได้

๔. คุณลักษณะที่สำคัญและจำเป็นของผู้นำในระดับยุทธศาสตร์ที่จะช่วยรัฐบาลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

ผู้นำในระดับยุทธศาสตร์ควรคุณลักษณะที่สำคัญและจำเป็นที่จะช่วยรัฐบาลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ๒๐ ปีได้ โดยควร มีองค์ความรู้ (Cognitive) แสดงให้เห็นถึงความสามารถ (Demonstrate Competence) มีความเข้าใจ (Insight) ในประเทศไทยและยุทธศาสตร์ชาติ ควรเป็น Authentic Leader มีทีมงานและเครือข่าย (Teamwork and Networking) ที่มีความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และเป็นคนดี ควร เป็นผู้นำแบบครองใจ สร้างความศรัทธา ต่อทีมงาน (Authentic Leader) เป็นผู้มีจิตวิทยา สร้างศรัทธา มีความเข้าใจในการบริหารคนให้เหมาะสมกับภารกิจและให้ความก้าวหน้า (Personal/Professional/Growth Management Skills) และผู้นำแบบร่วมมือ (Corporate Leader) สร้างบรรยากาศ (Building a Climate) สร้างแรงบันดาลใจ (Inspiring) สร้างแรงจูงใจ (Motivate) มี

อำนาจโน้มน้าว (Influence) และเป็นคนที่มีความน่าเชื่อถือ (Authenticity) มีจุดยืนแห่งความซื่อสัตย์ (Achieve Integrity) กล้าหาญและเสียสละ (Courage and Sacrifice) และศรัทธา (Trust) เพื่อประเทศชาติ

แผ่นภาพที่ ๔-๕ คุณลักษณะที่สำคัญและจำเป็นของผู้นำในระดับยุทธศาสตร์ที่จะช่วยรัฐบาลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ



เป็นผู้ที่มีความเข้าใจในเรื่องของยุทธศาสตร์ เข้าใจเป้าหมายของยุทธศาสตร์ มีความรอบรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ มีความคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Thinking) . มีการสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Communication) สามารถสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ให้เข้าใจได้ดี มีองค์ประกอบขับเคลื่อนการนำที่สำคัญ ได้แก่ หลักนิยม สาธารณปรมัตถ์นิยม กัมมานิยม และมีพยานภาพในการขับเคลื่อนการนำ

เป็นผู้ที่มีความรู้ในการบริหารจัดการบุคลากร องค์กร รู้จุดอ่อน จุดแข็งของประเทศไทย เข้าใจกำลังความสามารถของประเทศและทรัพยากรที่มีอยู่ มีความสามารถตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่ต้องเป็นปัจจุบัน นอกจากนั้นควรมีความเข้าใจบริบทประเทศอื่นด้วย

เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ เป็นผู้พัฒนาตนเองและแสวงหาความรู้ใหม่ๆ มีความใฝ่รู้ ฝึกฝนความรู้เสมอ เพิ่มเติมความรู้ให้ทันต่อเหตุการณ์ตลอดเวลา และแสวงหาวิธีการที่ประสบความสำเร็จเพื่อใช้เป็นตัวอย่างที่ดี ความเป็นมืออาชีพสูง มีประสบการณ์ มีวาทศิลป์ ในการจูงใจ ประสานประโยชน์ มีความคิดด้านนวัตกรรม (Innovation) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เชิงปรับเปลี่ยนโลกสู่ ให้เข้าสู่สังคมสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสามารถบูรณาการ

เป็นผู้ที่มีทีมงานที่ดีในการวางแผนและการดำเนินงาน รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับภารกิจ โดยให้ความสำคัญกับคนในชาติที่มีความรู้ ใช้ได้ถูกจังหวะ ถูกกับสถานการณ์ ให้ความสำคัญกับคน/การสร้างคนเพื่อความต่อเนื่อง สร้างคนรุ่นใหม่ขึ้นมาและสามารถถ่ายทอดแนวคิดจากรุ่นสู่รุ่น

เป็นผู้ที่มีปฏิภาณไหวพริบที่ดี เป็นผู้ที่มีความสามารถในการมองภาพรวมได้ดี เพื่อใช้ในการตัดสินใจมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆ โดยผ่านการมีส่วนร่วม ไม่ว่าจะเป็นปัญหาเล็กๆ จนถึงปัญหาที่มีความสลับซับซ้อน

เป็นผู้ที่มีความขยัน ทุ่มเท เสียสละ และมีความเต็มใจที่จะทำเพื่อส่วนรวม ไม่นึกถึงแต่ตนเองและพวกพ้อง มีเป้าหมายอยู่ที่ความอยู่รอดของชาติ ที่ต้องพัฒนา คิดถึงอนาคตของชาติ รักประเทศไทย ตั้งใจพัฒนาประเทศ เห็นแก่ประโยชน์ของชาติ จริงใจ ทำทุกอย่างเพื่อประเทศชาติและประชาชน

เป็นผู้ที่มีวินัยสูง ความซื่อสัตย์ ซื่อตรง มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นคนเก่งและต้องเป็นคนดี จิตใจเข้มแข็ง มีความเหนือผู้แข่งขันอดทน หนักแน่น กล้าหาญ เป็นพลังในการขับเคลื่อน ผู้ปลุกพลังบันดาลใจ ปลุกพลังความคิดบวก ปลุกพลังความเชื่อ ปลุกพลังสามัคคี

เป็นผู้ที่มีความสามารถในการตัดสินใจเร็ว แต่มีความคิดรอบคอบ มีการไตร่ตรองในงานที่มีผลกระทบมาก และมีความสามารถและมีมุมมองในหลายๆ มิติในเวลาเดียวกัน มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนบทบาทและความไวต่อสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลง

๑. เป็นผู้ที่มีความเข้าใจในเรื่องของยุทธศาสตร์ เข้าใจเป้าหมายของยุทธศาสตร์ มีความรอบรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ มีองค์ประกอบขับเคลื่อนการนำที่สำคัญ ได้แก่ หลักนิยม - ขับเคลื่อนด้วย “หลักการ” เป็นฐานในการนำ สาธารณปรมัตถ์นิยม ขับเคลื่อนด้วยวัตถุประสงค์สูงสุดเพื่อส่วนรวม กัมมานิยม ขับเคลื่อนด้วยพลังความปรารถนาที่อยู่ภายใน มีพละนาภาพในการขับเคลื่อนการนำ เป็นผู้ที่มีปฏิภาณไหวพริบที่ดี รู้จุดอ่อน จุดแข็งของประเทศไทยดี เข้าใจกำลังความสามารถของประเทศ มีทรัพยากร ในเชิงลึกสามารถตัดสินใจ บนพื้นฐานของข้อมูลที่อยู่ของตัวเอง นอกจากนั้นควรมีความเข้าใจบริบทประเทศอื่นด้วย

๒. เป็นผู้ที่มีทีมงานที่ดีในการวางแผน และการดำเนินงาน มีความสามารถในการมองภาพรวมได้ดี เพื่อใช้ในการตัดสินใจ

๓. ขยัน ทุ่มเท เสียสละ และมีความเต็มใจที่จะทำเพื่อส่วนรวม ไม่คิดถึงแต่ตนเอง มีเป้าหมายอยู่ที่ความอยู่รอดของชาติ ที่ต้องพัฒนา คิดถึงอนาคตของชาติ เป็นผู้ที่มีวินัยสูง ความซื่อสัตย์สูงมาก ซื่อตรง เป็นคนเก่งและต้องเป็นคนดี จิตใจเข้มแข็ง มีความกล้าหาญ หนักแน่นอดทน เป็นผู้ที่มีความรู้ในการบริหารจัดการบุคลากร องค์กร และไม่มีปัญหาเรื่องคอร์รัปชัน ทำทุกอย่างเพื่อประเทศชาติและประชาชน มีวาทศิลป์ เป็นผู้ปลุกพลังบันดาลใจ ปลุกพลังความคิดบวก ปลุกพลังความเชื่อ ปลุกพลังสามัคคี มีความสามารถ ตัดสินใจเร็ว รอบคอบ ไตร่ตรอง จำแนกแยกแยะเรื่องต่างๆ ได้ดี มี strategy communication สื่อสารให้เข้าใจได้ดี และมีstrategy thinking มีทัศนคติในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

๔. เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และเป็นผู้พัฒนาตนเอง/แสวงหาความรู้ใหม่ๆ มีความใฝ่รู้ ฝึกฝนความรู้เสมอ เติมความรู้ให้ทันต่อเหตุการณ์ตลอดเวลา และแสวงหาวิธีการที่ประสบความสำเร็จมาเป็นตัวอย่าง มีความเป็นมืออาชีพสูง มีประสบการณ์ มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนบทบาทและความไวต่อสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เชิงปรับเปลี่ยนโลกสู่ ให้เข้าสู่สังคมเป็นผู้ที่มีนวัตกรรม (Innovation) มีความรู้ความสามารถในการใช้ Digital และมีความคิดเชิงบูรณาการ

๕. ให้ความสำคัญกับคน/การสร้างคนเพื่อความต่อเนื่อง สร้างตัวเองได้ แล้วก็สร้างคนรุ่นใหม่ขึ้นมา รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับภารกิจ โดยให้ความสำคัญกับคนในชาติที่มีความรู้ ใช้ได้ถูกจังหวะ ถูกกับสถานการณ์และสามารถถ่ายทอดแนวคิดจากรุ่นสู่รุ่น

๕. การฝึก/อบรมเพื่อให้ความรู้เหมาะสมกับตำแหน่งก่อนที่จะดำรงตำแหน่ง ผู้นำระดับยุทธศาสตร์

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงความคิดเห็นแบ่งเป็น ๒ กลุ่ม กลุ่มที่ ๑ ได้รับการฝึก การอบรม เพื่อให้ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์จากสถาบันการศึกษาและหน่วยงานของรัฐบาล เอกชน และรัฐวิสาหกิจ ซึ่งในกลุ่มนี้มีความคิดเห็นแบ่งออกเป็น ๒ ลักษณะคือ ๑.๑ หลักสูตรที่มีการพัฒนาเพื่อเติมเต็มในสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรยังขาดหรือต้องการเพิ่มพูนความรู้ ซึ่งจะมีการปรับเปลี่ยนไปตามความจำเป็นและความเหมาะสม ๑.๒ หลักสูตรจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่มีการกำหนด วิเคราะห์ว่ามีเนื้อหาของวิชาใดที่มีความจำเป็นสำหรับผู้นำ เป็นหลักสูตรที่มีการกำหนดแน่นอน และเป็นทางการ ในขณะที่กลุ่มที่ ๒ การมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์นั้นส่วนใหญ่มาจากการปฏิบัติงานหรือ On the Job Training

กลุ่มที่ ๑ การได้รับการฝึก การอบรมเพื่อให้ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์จากสถาบันการศึกษาและหน่วยงานของรัฐบาลและเอกชน ที่มีความคิดเห็นว่าหลักสูตรที่มีการพัฒนาเพื่อเติมเต็มในสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรยังขาดหรือต้องการเพิ่มพูนความรู้ ซึ่งจะมีการปรับเปลี่ยนไปตามความจำเป็นและความเหมาะสม ไม่มีการกำหนดตายตัว

๑.๖ การฝึก/อบรมเพื่อให้ความรู้เหมาะสมกับตำแหน่งขณะดำรงตำแหน่ง ผู้นำระดับยุทธศาสตร์

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงความคิดเห็นแบ่งเป็น ๒ กลุ่ม กลุ่มที่ ๑ ได้รับการฝึก การอบรม เพื่อให้ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์จากสถาบันการศึกษาและหน่วยงานของรัฐบาล เอกชน และรัฐวิสาหกิจ กลุ่มที่ ๒ แสดงมุมมองว่าการมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่สั่งสมจากการปฏิบัติงาน

กลุ่มที่ ๑ ได้รับการฝึก การอบรมเพื่อให้ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์จากสถาบันการศึกษาและหน่วยงานของรัฐบาลและเอกชน

กำหนดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์

๑. แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพ

ส่วนใหญ่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ความเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในระดับยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพแบ่งออกเป็น ๒ กลุ่ม กลุ่มที่ ๑ ระบุแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ดังนี้ ๑) ต้องการพัฒนาเรื่องของการประเมินเพื่อใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ ๒) ต้องเป็นผู้ที่

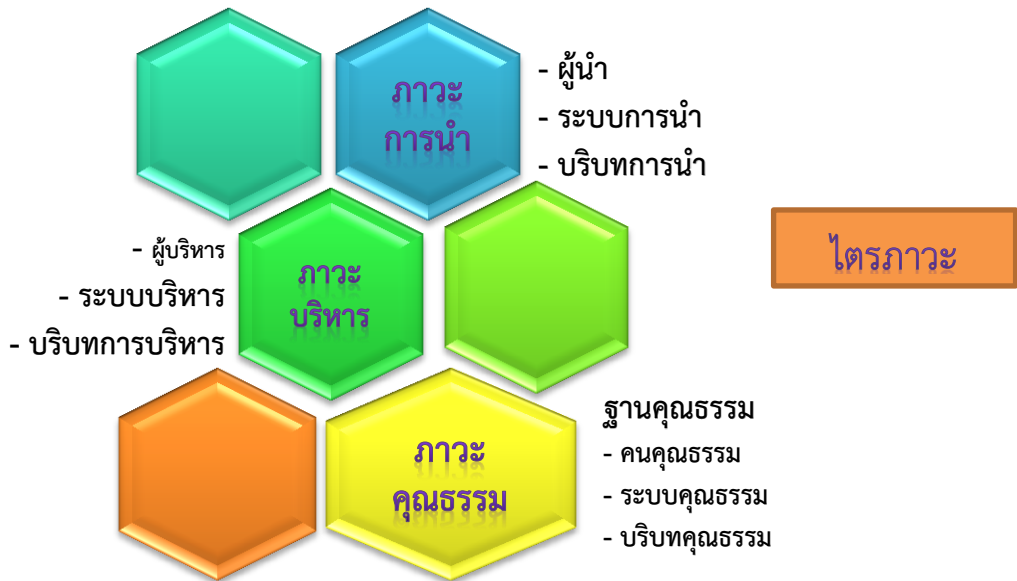
มีวินัย และมีการปฏิบัติตามแผนงาน ๓) การพัฒนาผู้นำ ๓ ภาคกิจ (โมเดลธุรกิจ) ได้แก่ ภาวะการนำ ภาวะการบริหาร ภาวะคุณธรรม ให้ทำงานร่วมกัน รัฐกิจ ธุรกิจ และประชากิจ
 แผ่นภาพที่ ๔-๖ แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพ



ในขณะที่กลุ่มที่ ๒ ไม่ได้ระบุแนวทางที่จะพัฒนา เนื่องจากผู้ที่ขึ้นมาเป็นผู้นำระดับยุทธศาสตร์ เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเฉพาะตัว และมีความเต็มใจที่จะรับภาระหน้าที่ดังกล่าวอยู่แล้ว แต่ให้ความสำคัญกับการดูแล สนับสนุนให้ผู้นำระดับยุทธศาสตร์สามารถทำงานได้อย่างราบรื่น มีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดี โดยการให้ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสมเพื่อเป็นเกิดความภาคภูมิใจและมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป

ในขณะที่กลุ่มที่ ๒ ไม่ได้ระบุแนวทางที่จะพัฒนา เนื่องจากผู้ที่ขึ้นมาเป็นผู้นำระดับยุทธศาสตร์ เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเฉพาะตัว และมีความเต็มใจที่จะรับภาระหน้าที่ดังกล่าวอยู่แล้ว แต่ให้ความสำคัญกับการดูแล สนับสนุนให้ผู้นำระดับยุทธศาสตร์สามารถทำงานได้อย่างราบรื่น มีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดี โดยการให้ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสมเพื่อเป็นเกิดความภาคภูมิใจและมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป

แผ่นภาพที่ ๔-๗ ไตรภาวะ ๑. ภาวะการนำ ๒. ภาวะการบริหาร ๓. ภาวะคุณธรรม ของผู้นำระดับสูง



“ถ้า ๓ ภาวะนี้ ปรากฏอยู่ในรัฐกิจ ธุรกิจ ประชากรกิจ ก็จะทำให้ประเทศไทยให้ทั้งสามเสาหลัก ก้าวหน้าไป คือ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง”

๒. หลักสูตรที่จะพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าควรมีหลักสูตรที่เป็นทางการ ที่ผ่านการพัฒนาทางวิชาการอย่างเป็นระบบ และมีการประเมินเพื่อการปรับปรุงให้เหมาะสม ได้แก่ วปอ. หลักสูตร ยธส. หลักสูตรการตลาด หลักสูตรการกำกับดูแลกิจการสำหรับคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจและองค์กรมหาชน: PDI หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจ วทอ. หลักสูตรสถาบันการสร้างชาติ และหลักสูตรควรถ่ายทอดในประเด็น Strategic thinking โดยมีเน้นการฝึกและการปฏิบัติ หลักสูตรเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับนโยบายของรัฐบาลที่จำเป็นในแต่ละยุคสมัย เช่น ประเทศไทย ๔.๐ ยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ ๒๐ ปี การศึกษาระดับสูงของต่างประเทศเพื่อนำมาปรับใช้กับบริบทของประเทศไทย และควรจัดให้มีหลักสูตรทั้งในระบบ นอกกระบบ และตามอัยาศัย โดยมีสาระสำคัญเกี่ยวกับนโยบายของรัฐ ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม ภาวะผู้นำ บทบาทของผู้นำ และการสร้างชาติ

แผ่นภาพที่ ๔-๘ หลักสูตรที่จะพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพ



๓. หลักสูตรในประเทศไทยที่พัฒนาภาวะผู้นำในระดับยุทธศาสตร์ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี ของรัฐบาล

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นข้าราชการพลเรือน ให้ความเห็นว่าสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาผู้นำระดับต้น ระดับกลางจนถึงระดับสูง ซึ่งขณะนี้มีการพัฒนาหลักสูตร ปยป. หรือ ปฎิรูป ยุทธศาสตร์ ปรองดอง โครงการพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ (new wave leaders) โครงการ high performance leader โครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ และ สถาบันการสร้างชาติ (Nation-Building Institute – NBI) สำหรับนักการเมืองให้ความเห็นว่า หลักสูตรพระปกเกล้า หลักสูตรผู้นำพลตรีจำลอง ศรีเมือง และ หลักสูตร Landmark Forum

๔. ระดับของผู้นำทางยุทธศาสตร์ที่จะเข้าศึกษาในหลักสูตรสร้าง/พัฒนาภาวะผู้นำ ในระดับยุทธศาสตร์

สำหรับองค์กรภาครัฐ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้แสดงความเห็นว่า ผู้เข้ารับการศึกษาควรเป็นผู้บริหารระดับผู้บังคับบัญชาขั้นต้นเป็นต้นไป นอกจากนั้นยังมี ผู้นำธุรกิจ เช่น เจ้าของธุรกิจ ผู้ประกอบการรายใหญ่และรายย่อย ผู้นำประชากิจ เช่น ผู้นำ NGO ผู้นำ SE ผู้นำเยาวชน ผู้นำชุมชน ปราชญ์ชาวบ้าน โดยแบ่งหลักสูตรตามระดับของผู้บริหาร

๕. เนื้อหาของหลักสูตรที่พัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี ของรัฐบาล

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่มีความเห็นว่า สถาบันที่เป็นสถาบันหลักในการพัฒนาผู้นำระดับยุทธศาสตร์ คือ วปอ. โดยในหลักสูตรควรมี ทั้งภาคปฏิบัติและทฤษฎี โดยแบ่งออกเป็นทักษะทางวิชาการ ซึ่งเป็น Hard Skill โดยควรมีหลักสูตรที่มีการบรรยายเกี่ยวกับความรู้ในพื้นฐานในด้านยุทธศาสตร์ ประวัติศาสตร์ การเมือง การทหาร การบริหารจัดการ สังคมจิตวิทยา สิ่งแวดล้อมทั้งในและนอกประเทศ ด้านความมั่นคง ด้านเศรษฐกิจ ด้านการศึกษา หลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลง การวางแผน

ยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) ปรัชญาการสร้างชาติ อุดมการณ์ชาติ วิสัยทัศน์ชาติ ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ด้านต่าง ๆ แนวทางการรวมพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ การเผยแพร่อุดมการณ์ชาติและยุทธศาสตร์ชาติ

และควรมีการส่งเสริมและพัฒนาทักษะ Soft Skill ได้แก่ความรู้เฉพาะในด้าน: การคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking) การคิดเชิงวิสัย การฟัง การวิเคราะห์ การโน้มน้าว การตัดสินใจ การสื่อสาร การฝึกจิต การฝึกสติและสมาธิ ภาวะการนำ ภาวะบริหาร ภาวะคุณธรรม และควรมีการทำวิจัยเพื่อสามารถนำไปกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา ตลอดจนได้ข้อเสนอแนะที่จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้ในระดับยุทธศาสตร์

โดยหลักสูตรควรเริ่มตั้งแต่การปรับเปลี่ยนทัศนคติ การรับรู้ ความตระหนัก หรือกระบวนกรทางความ (mindset) และการกำหนดหัวข้อหรือประเด็นที่จะเรียนในหลักสูตรควรมีความเชื่อมโยง และเริ่มตั้งแต่พื้นฐานจนถึงขั้นสูง โดยพิจารณาจำนวนชั่วโมงให้สอดคล้องกับความยากง่าย

ควรจัดให้มี อาจารย์ วิทยากรหรือผู้บรรยายที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์เป็นที่ยอมรับในวงวิชาการทั้งภายในประเทศและต่างประเทศมาถ่ายทอดเพื่อให้เกิดมุมมองที่หลากหลาย แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ แบ่งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ และได้เข้าใจจุดอ่อนจุดแข็ง และเป็นการเปิดโลกทัศน์ให้กับผู้เรียน รายละเอียดและความสำคัญของเนื้อหา ส่วนสถาบันอื่นๆ เช่น หลักสูตรการพัฒนาของข้าราชการพลเรือน หลักสูตรเอกชน: หลักสูตรการสร้างชาติ สรุปได้ดังนี้

๑. ยุทธศาสตร์ ๒๐ ปี: แนวทางการขับเคลื่อน, Strategic Thinking, Strategic Planning, มีการศึกษาวิจัย

๒. ปรัชญาการสร้างชาติ การปลูกฝังอุดมการณ์ การเป็นผู้นำ หลักในการบริหาร และคุณธรรม การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

๓. กฎหมายการเมือง ความมั่นคงและการศึกษา

แผ่นภาพที่ ๔-๙ เนื้อหาของหลักสูตรที่พัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี ของรัฐบาล



ยุทธศาสตร์ ๒๐ ปี	<ul style="list-style-type: none"> • แนวทางการขับเคลื่อน • Strategic Thinking • Strategic Planning • การศึกษาวิจัย
ปรัชญาการ สร้างชาติ	<ul style="list-style-type: none"> • การปลูกฝังอุดมการณ์ • การเป็นผู้นำ • หลักในการบริหาร • คุณธรรม
กฎหมาย	<ul style="list-style-type: none"> • การเมือง • ความมั่นคง • การศึกษา

บทที่ ๕

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี ของรัฐบาล เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติของรัฐบาลและเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติของรัฐบาล ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นข้าราชการประจำ นักการเมือง นักวิชาการ และผู้บริหารของเอกชน จำนวน ๑๔ คนผู้วิจัยนำเสนอตามลำดับดังนี้

๑. สรุปผลการวิจัย
 ๒. อภิปรายผล
 ๓. ข้อเสนอแนะ
- รายละเอียดดังต่อไปนี้

สรุปผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ ๑. เพื่อศึกษาปัญหาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติของรัฐบาล

ด้านกลุ่มการเมือง ขาดการกำหนดยุทธศาสตร์ระยะยาวในการนำพาประเทศ ขาดจริยธรรม ความรู้ ความสามารถ และวิสัยทัศน์ที่จะทำอะไรเพื่อประเทศชาติ ต้องการอำนาจ เพื่อบริหารผลประโยชน์เข้ากลุ่มตนเอง ผูกขาดในกลุ่มเครือข่าย และเพื่อนสนิท ระบบอุปถัมภ์ ขึ้นมาชักจูงสร้างฐานอำนาจ ไม่นั่นคงในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

ด้านกลุ่มข้าราชการพลเรือน ยังคงยึดระบบอุปถัมภ์ พรรคพวกเพื่อนพ้อง ผูกยึดด้วยระบบสถาบันการศึกษา ก่อนเข้ารับราชการ สร้างเครือข่ายเอื้อประโยชน์ คอร์รัปชั่น ต้องการเป็นผู้บริหารมากกว่าเป็นผู้นำ ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ยึดติดในกฎระเบียบเดิมๆ สร้างอาณาจักรอาชีพไม่ต้องการให้มีการตรวจสอบ

ด้านกลุ่มข้าราชการทหาร ตำรวจ คล้ายกลุ่มข้าราชการพลเรือนมีเพิ่มเติมที่ผู้นำทางทหารจะสร้างผู้นำตามลำดับชั้น ยึดมั่นเกี่ยวกับอุดมการณ์ การรักชาติ จงรักภักดีและผูกยึดกับสถาบันพระมหากษัตริย์ และสถาบันการศึกษาที่จบมาก่อนรับราชการ แต่ขาดความรู้ความเชี่ยวชาญ ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมจิตวิทยา วิทยาศาสตร์เทคโนโลยี การพลังงานและสิ่งแวดล้อม รวมถึงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร จึงต้องสร้างเครือข่ายกับนักการเมือง และภาคเอกชน ทำให้เกิดการเอื้อผลประโยชน์และคอร์รัปชั่น ขาดความสามารถในการสื่อสารให้ประชาชนเข้าใจ

ด้านกลุ่มภาคเอกชน สร้างผู้นำตามลำดับขั้น เพื่อการเจริญเติบโตขององค์กร มีการบริหารด้วยระบบเครือข่าย มุ่งเน้นความอยู่รอดและผลประโยชน์ขององค์กรมากกว่าความอยู่รอดและผลประโยชน์ของชาติ (บทความ ภาวะผู้นำ : วิวัฒนาการของทฤษฎีแนวคิด การวิเคราะห์ และการสร้างภาวะผู้นำในสังคมไทย พ.อ.วิชัย ชูเชิด, ๒๒ มี.ค. ๕๓)

วัตถุประสงค์ที่ ๒. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติของรัฐบาล

๑. บทบาทของผู้นำระดับยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ระยะ ๒๐ ปี ของรัฐบาล

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน ๑๔ คน ได้แสดงทัศนะและแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของการเป็นผู้นำในระดับยุทธศาสตร์ที่มาจากหลากหลายองค์กรได้ให้ความเห็นว่ายุทธศาสตร์จะเป็นจริงต้องหา “ตัวจริง” เป็นผู้นำหลักในการขับเคลื่อน เจ้ากระทรวงทั้งหมด ต้องเห็นด้วย ร่วมอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ชัดเจน จึงขับเคลื่อนได้อย่างมีพลัง สำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม กระทรวงการคลัง กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงคมนาคม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม กระทรวงพลังงาน กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงยุติธรรม กระทรวงแรงงาน กระทรวงวัฒนธรรม กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงอุตสาหกรรม ผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ๗,๘๕๒ แห่ง องค์กรบริหารส่วนจังหวัด ๗๖ แห่ง เทศบาล ๒,๔๔๑ แห่ง เทศบาลนคร ๓๐ แห่ง เทศบาลเมือง ๑๗๘ แห่ง เทศบาลตำบล ๒,๒๓๓ แห่ง องค์กรบริหารส่วนตำบล ๕,๓๓๓ แห่ง กลุ่มคนเหล่านี้ ต้องเป็นผู้ร่วมอุดมการณ์ และมีวิสัยทัศน์ร่วมที่จะขับเคลื่อนประเทศร่วมกัน สรุปได้ว่าบทบาทของผู้นำที่ดำรงตำแหน่งผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ควรมีดังนี้

๑.๑ การมีทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skill) ต้องรู้ว่าชาติดำรงอยู่ได้อย่างไร อะไรคือผลประโยชน์แห่งชาติและภารกิจที่สำคัญของประเทศ มีกระบวนการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับความอยู่รอดของประเทศ มีการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการตัดสินใจและสามารถโน้มน้าวใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามการตัดสินใจจนภารกิจที่สำคัญของประเทศสำเร็จ

๑.๒ ผู้ที่มีทักษะแสวงหาความรู้ (Knowledge Seekers) มีความรอบรู้ (Scholarship) ผู้อุดมปัญญา ที่มีความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ (Insight) ในบริบทของประเทศไทยและยุทธศาสตร์ชาติ

๑.๓ ผู้ที่มีทักษะความเชี่ยวชาญ มีความชำนาญ (Expertness) จากการสั่งสมของประสบการณ์ (Experience)

๑.๔ ผู้ที่มีทักษะการบริหารจัดการ (Management Skill) มีทักษะสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง (Highly Effective Team Building Skill , Mentoring) เป็นผู้ที่มีความคิดในการถ่ายทอดเจตนารมณ์ (Sense Making Leader) และประสานความร่วมมือ (Collaborative) ของทุกภาคส่วน

๑.๕ ผู้ที่มีทักษะการมีวิสัยทัศน์ (Visionary Skill) มองเห็นภาพแห่งอนาคต (Future Imaging) มีจินตนาการ (Imagination) เป็นผู้กำหนดนโยบายสาธารณะ วิสัยทัศน์ระดับองค์กร และระดับประเทศ

๒. ความรู้ของผู้นำระดับยุทธศาสตร์จึงจะช่วยรัฐบาลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ระยะ ๒๐ ปี ของรัฐบาล สรุปได้ดังนี้

๒.๑ มีความรู้เกี่ยวกับบริบทของประเทศไทย เข้าใจในงานที่รับผิดชอบ (Job-relevant Knowledge)

๒.๒ มีความรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติ (National Strategies)

๒.๓ มีความรู้ด้านการเจรจาต่อรอง (Negotiation Knowledge) การจัดการความขัดแย้ง (Comfort with Ambiguity/Conflict Resolution Knowledge) การสานประโยชน์เพื่อส่วนรวม (Collaborative Skill)

๒.๔ มีความรู้ในการคาดการณ์ในอนาคตได้ใกล้เคียง/แม่นยำ ซึ่งทำให้เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Visioning Leader)

๒.๕ เป็นผู้ที่มีความรู้ด้านกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ (Law & Regulation knowledge)

๑.๒.๖ เป็นผู้ที่มีความทันสมัย มีทักษะด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และดิจิทัล (Technology/Innovation/Digital Skill) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity Skill)

โดยมีเงื่อนไข ของการเรียนรู้ตลอดชีวิต การรักที่จะเรียนรู้ด้วยตนเองและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

๓. หลักการ วิธีการ แนวทางการปฏิบัติงานของผู้นำระดับยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ระยะ ๒๐ ปี ของรัฐบาล สรุปได้ดังนี้

๓.๑ หลักในการดำเนินการโดยยึดกฎ ระเบียบ กฎหมาย (Bureaucrat)

๓.๒ หลักการประเมินสถานะแวดล้อม (Assessing the Situation) ก่อนที่จะมีการกำหนดยุทธศาสตร์ ทิศทางและแนวปฏิบัติที่ชัดเจนทำให้การนำไปยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ และการประเมินความสำเร็จของยุทธศาสตร์

๓.๓ หลักในการส่งเสริม สนับสนุน ปัจจัยแวดล้อมให้เอื้อต่อผู้นำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Collective Facilitation Skill)

๓.๔ หลักในการศึกษาบริบท ปัญหา สถานะแวดล้อม แนวทางการแก้ไขปัญหาของประเทศไทย (Problem Solving Ability)

๓.๕ มีหลักการ อุดมการณ์ ศรัทธาที่จะทำเพื่อส่วนรวมและประเทศชาติ ภายใต้หลักธรรมาภิบาล (Personal Integrity/Ethical Conduct/Good Governance)

๔. คุณลักษณะที่สำคัญและจำเป็นของผู้นำในระดับยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ระยะ ๒๐ ปี ของรัฐบาล สรุปได้ดังต่อไปนี้

๔.๑ มุ่งองค์ความรู้ (Cognitive) แสดงให้เห็นถึงความสามารถ (Demonstrate Competence) มีความเข้าใจ (Insight) ในประเทศไทยและยุทธศาสตร์ชาติ

๔.๒ เป็น Authentic Leader มีทีมงานและเครือข่าย (Teamwork and Networking) ที่มีความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และเป็นคนดี

๔.๓ เป็นผู้นำแบบครองใจ สร้างความศรัทธา ต่อทีมงาน (Authentic Leader) เป็นผู้มีจิตวิทยา สร้างศรัทธา มีความเข้าใจในการบริหารคนให้เหมาะสมกับภารกิจและให้ความก้าวหน้า (Personal/Professional/Growth Management Skills) และผู้นำแบบร่วมมือ (Corporate Leader) สร้างบรรยากาศ (Building a Climate) สร้างแรงบันดาลใจ (Inspiring) สร้างแรงจูงใจ (Motivate) มีอำนาจโน้มน้าว (Influence)

๔.๔ เป็นคนดีที่มีความน่าเชื่อถือ (Authenticity) มีจุดยืนแห่งความซื่อสัตย์ (Achieve Integrity) กล้าหาญและเสียสละ (Courage and Sacrifice) และศรัทธา (Trust) เพื่อประเทศชาติ

วัตถุประสงค์ข้อที่ ๓. เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติของรัฐบาล

๑. แนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักการเมือง ข้าราชการประจำ เอกชน รัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี ของรัฐบาล ภายใต้ทฤษฎีระบบชั้น (Stratified System Theory) เป็นเครื่องมือสำหรับอธิบายการเพิ่มขึ้นของความซับซ้อนของงานที่มีความต้องการจากระดับต่ำสุดขององค์กรไปถึงระดับที่สูงที่สุด ตามทฤษฎีระบบชั้นนี้สามารถแบ่งความต้องการอย่างกว้างๆ ในองค์กรขนาดใหญ่ได้เป็น ๓ ระดับ คือ

๑.๑ ระดับโดยตรง หรือระดับต้น การปฏิบัติในภารกิจด้านปฏิบัติการ โดยตรง ในระดับนี้เป็นระดับต่ำที่สุดในสามชั้นขององค์กร ได้แก่ ผู้ที่ทำงานโดยตรงในภารกิจต่างๆ (ทหารบก ทหารเรือ ทหารอากาศ) ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปหนึ่งระดับ (นายทหารชั้นประทวน) และฝ่ายอำนวยการขององค์กร ผู้นำระดับนี้ต้องการทักษะการคิดที่มีความซับซ้อน เริ่มตั้งแต่เป็นระดับบุคคล ภารกิจที่ต้องทำ ไปจนถึงฝ่ายอำนวยการระดับต้นที่ต้องการกำกับดูแลและบูรณาการ ความซับซ้อนของงานในระดับสูงของกลุ่มนี้ ต้องการทักษะการวิเคราะห์ที่ดี แต่อาจจะไม่ต้องการการคิดหรือใช้เหตุผลในระดับกว้าง

๑.๒ ระดับอาวุโส หรือระดับกลาง ระดับนี้ได้แก่ ผู้ที่บังคับบัญชาและจัดการระดับกลาง รวมทั้งงานของผู้นำอาวุโส (พ.อ. หรือเทียบเท่า ไปถึง พล.ต.หรือข้าราชการพลเรือนระดับ ซี-๙) การปฏิบัติการในระดับกลางนี้ จะมีความซับซ้อนมากกว่าระดับโดยตรง ซึ่งได้แก่ การปรับปรุงกำลังทหาร การแบ่งมอบทรัพยากรโดยสอดคล้องกับลำดับความเร่งด่วนและนโยบาย และการคิดและแลกเปลี่ยนค่านิยมในระดับกลาง ผู้นำมีผลโดยตรงต่อผลลัพธ์ของระดับต่ำสุดขององค์กร ไม่ได้นำหรือกำกับดูแลโดยตรงในสมาชิกในแถวหน้า อิทธิพลจะกระทบทางอ้อม ผ่านการตกลงใจและการปฏิบัติที่กว้างกว่า และการกำหนดนโยบายและการปฏิบัติทางยุทธการ ผู้นำเหล่านี้ต้องระมัดระวังต่อผลกระทบในลำดับที่สอง และที่สาม (ทางอ้อม) ของการปฏิบัติ และต้องสามารถพัฒนาตรรกะในการแก้ปัญหา ซึ่งขึ้นอยู่กับผลกระทบ

ลำดับสองและสามเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการที่ระดับโดยตรง ทักษะในการคิดต้องมีความซับซ้อนกว่าอย่างชัดเจน ผู้นำเหล่านี้ต้องสามารถคิดในนามธรรมที่สลับซับซ้อนมาก โดยมีพื้นฐานจากส่วนหนึ่งของทักษะการวิเคราะห์ขั้นสูง (การคิดอย่างเป็นตรรกะ) และเข้าใจระบบที่ต้องปฏิบัติ ต้องสามารถคิดและปฏิบัติอย่างคุ่มานได้ จัดสมดุลในทรัพยากรและสมดุลในความสนใจสถานการณ์หลายๆ อย่าง ทักษะในการสร้างทีมงานและการตัดสินใจของทีมต้องได้รับการเสริมแรง เพื่อให้สามารถจัดการการปฏิสัมพันธ์ที่ซับซ้อนมากขึ้น ซึ่งต้องเกิดในองค์กรขนาดใหญ่โดยเฉพาะหน่วยบัญชาการรวม

๑.๓ ระดับยุทธศาสตร์ เป็นระดับสูงขององค์กร ความต้องการของงานที่มีความซับซ้อนขนาดใหญ่มากกว่าระดับกลาง ความซับซ้อนเกิดขึ้นจากความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น รัฐสภาและสื่อมวลชน

เพื่อสนธิวิสัยทัศน์ระยะยาวขององค์กรกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงานอื่นๆ และเป็นการจัดตั้งความชอบธรรมและภารกิจขององค์กรภายในบริบทที่กว้างกว่า มีความจำเป็นในการจัดการการเปลี่ยนแปลงในหัวระยะเวลายาวนาน เพื่อวิวัฒนาการจากปัจจุบันสู่อนาคตที่ต้องการ ดังนั้น ทักษะในการคิดจึงต้องได้รับการพัฒนาสูงยิ่งกว่าผู้นำในระดับกลาง ความละเอียดอ่อนต่อผลกระทบลำดับสองและสามยังคงมีเช่นเดิม แต่อาจจะกว้างมากกว่า ยังคงต้องการทักษะที่สำคัญในผู้นำระดับต่ำ ในระดับยุทธศาสตร์ด้วย แต่ที่เพิ่มเติมคือ ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ต้องมีทักษะในการคิดแบบบูรณาการ เพื่อการสร้างวิสัยทัศน์ทางยุทธศาสตร์ระยะยาว ทักษะในการสร้างฉันทามติและการตกลงใจของทีมเป็นเรื่องสำคัญมากกว่าในระดับกลาง เพราะว่าผู้นำระดับยุทธศาสตร์ต้องทำงานข้ามขอบเขตกับผู้นำระดับยุทธศาสตร์อื่นๆ ที่มีอิทธิพลเท่าๆ กันผู้ซึ่งไม่ได้อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาโดยตรง

๒. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติของรัฐบาล สรุปได้ดังนี้

๒.๑ การฝึก/อบรมเพื่อให้มีความรู้เหมาะสมกับตำแหน่งก่อนที่จะดำรงตำแหน่งผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงความคิดเห็นแบ่งเป็น ๒ กลุ่ม
กลุ่มที่ ๑ ได้รับการฝึก การอบรมเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์จากสถาบันการศึกษา และหน่วยงานของรัฐบาลและเอกชน ซึ่งในกลุ่มนี้มีการตอบใน ๒ ลักษณะคือ

๒.๑.๑ หลักสูตรที่มีการพัฒนาเพื่อเติมเต็มในสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรยังขาดหรือต้องการเพิ่มพูนความรู้ ซึ่งจะมีการปรับเปลี่ยนไปตามความจำเป็นและความเหมาะสม

๒.๑.๒ หลักสูตรจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่มีการกำหนด วิเคราะห์ว่ามีความจำเป็นสำหรับผู้นำที่มีการกำหนดตายตัว

กลุ่มที่ ๒ แสดงมุมมองว่าการมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์จากการปฏิบัติงานหรือ On the Job Training

๒.๒ การฝึก/อบรมเพื่อให้มีความรู้เหมาะสมกับตำแหน่ง ขณะดำรงตำแหน่งผู้นำระดับยุทธศาสตร์

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงความคิดเห็นแยกเป็น ๒ กลุ่ม กลุ่มที่ ๑ ได้รับการฝึก การอบรมเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์จากสถาบันการศึกษาและหน่วยงานของรัฐบาล และเอกชน กลุ่มที่ 2 ได้รับจากการสั่งสมประสบการณ์ในขณะที่ปฏิบัติงาน กลุ่มที่ ๒ แสดงมุมมองว่าการมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์จากการปฏิบัติงาน

๓. แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ระยะ ๒๐ ปีของรัฐบาล ให้มีประสิทธิภาพ

ส่วนใหญ่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ความเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในระดับยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพดังนี้ ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญบางกลุ่มไม่ได้ระบุแนวทางที่จะพัฒนาเนื่องจากผู้ขึ้นมาเป็นผู้นำระดับยุทธศาสตร์ เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเฉพาะตัว และมีความเต็มใจที่จะรับภาระหน้าที่ดังกล่าวอยู่แล้ว แต่ให้ความสำคัญกับการดูแล สนับสนุนให้ผู้นำระดับยุทธศาสตร์สามารถทำงานได้อย่างราบรื่น มีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดี โดยการให้ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสมเพื่อเป็นการสร้างความภาคภูมิใจและมีกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป สำหรับผู้ที่เสนอแนวทางการพัฒนาระบู้ว่าต้องพัฒนาผู้นำ ๓ ภาคกิจ (โมเดลตรีกิจ) ให้ทำงานร่วมกัน รัฐกิจ ธุรกิจ และประชากิจ

๔. หลักสูตรที่จะพัฒนาภาวะผู้นำในระดับยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ระยะ ๒๐ ปีของรัฐบาล ให้มีประสิทธิภาพ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าควรมีหลักสูตรที่เป็นทางการ ที่ผ่านการพัฒนาทางวิชาการอย่างเป็นระบบ และมีการประเมินเพื่อการปรับปรุงให้เหมาะสม ได้แก่ วปอ. หลักสูตร บยส. หลักสูตรการตลาด หลักสูตร PDI หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจ วทอ. และหลักสูตรควรถ่ายทอดในประเด็น Strategic thinking โดยเน้นการฝึกและการปฏิบัติ หลักสูตรเกี่ยวกับหลักการแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับนโยบายของรัฐบาลที่จำเป็นในแต่ละยุคสมัย เช่น ประเทศไทย ๔.๐ ยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ ๒๐ ปี การศึกษากรณีหลักสูตรของต่างประเทศเพื่อนำมาปรับใช้กับบริบทของประเทศไทย

๕. หลักสูตรในประเทศไทยที่พัฒนาภาวะผู้นำในระดับยุทธศาสตร์ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ๒๐ ปีของรัฐบาล

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นข้าราชการพลเรือน ให้ความเห็นว่า กพ. ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาผู้นำระดับต้น ระดับกลางจนถึงระดับสูง ซึ่งขณะนี้มีการพัฒนาหลักสูตร ปยป. หรือ ปฏิรูปยุทธศาสตร์ ประองตอง โครงการพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ (new wave leaders) โครงการ high performance leader โครงการ นปร.นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ และสถาบันการสร้างชาติ (Nation-Building Institute – NBI)

สำหรับนักการเมืองให้ความเห็นว่า หลักสูตรพระปกเกล้า หลักสูตรผู้นำพลตรีจำลอง ศรีเมือง และหลักสูตร Landmark Forum

๖. ระดับของผู้นำทางยุทธศาสตร์ที่จะเข้าศึกษาในหลักสูตรสร้าง/พัฒนาภาวะผู้นำในระดับยุทธศาสตร์

สำหรับองค์กรภาครัฐ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้แสดงความเห็นว่า ผู้เข้ารับการศึกษาควรเป็นผู้บริหารระดับผู้บังคับบัญชาขั้นต้นเป็นต้นไป นอกจากนี้ยังมี ผู้นำธุรกิจ เช่น เจ้าของธุรกิจ ผู้ประกอบการรายใหญ่และรายย่อย ผู้นำประชากริจ เช่น ผู้นำ NGO ผู้นำ SE ผู้นำเยาวชน ผู้นำชุมชน ปรชาญ์ชาวบ้าน โดยแบ่งหลักสูตรตามระดับของผู้บริหาร

๗. เนื้อหาของหลักสูตรที่พัฒนาภาวะผู้นำในระดับยุทธศาสตร์ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ๒๐ ปี ของรัฐบาล

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่มีความเห็นว่า สถาบันที่เป็นสถาบันหลักในการพัฒนาผู้นำระดับยุทธศาสตร์ คือ วปอ. โดยในหลักสูตรควรมี ทั้งภาคปฏิบัติและทฤษฎี โดยแบ่งออกเป็นทักษะทางวิชาการ ซึ่งเป็น Hard Skill โดยควรมีหลักสูตรที่มีการบรรยายเกี่ยวกับความรู้ในพื้นฐานในด้านยุทธศาสตร์ ประวัติศาสตร์ การเมือง การทหาร การบริหารจัดการ สังคมจิตวิทยา สิ่งแวดล้อมทั้งในและนอกประเทศ ด้านความมั่นคง ด้านเศรษฐกิจ ด้านการศึกษา หลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลง การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) ปรัชญาการสร้างชาติ อุดมการณ์ชาติ วิสัยทัศน์ชาติ ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ด้านต่าง ๆ แนวทางการรวมพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ การเผยแพร่อุดมการณ์ชาติและยุทธศาสตร์ชาติ

และควรมีการส่งเสริมและพัฒนาทักษะ Soft Skill ได้แก่ความรู้เฉพาะในด้าน: การคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking) การคิดเชิงวิจย การฟัง การวิเคราะห์ การโน้มน้าว การตัดสินใจ การสื่อสาร การฝึกจิต การฝึกสติและสมาธิ ภาวะการนำ ภาวะการบริหาร ภาวะคุณธรรม และควรมีการทำวิจัยเพื่อสามารถนำไปกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา ตลอดจนได้ข้อเสนอแนะที่จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้นำระดับยุทธศาสตร์

โดยหลักสูตรควรเริ่มตั้งแต่การปรับเปลี่ยนทัศนคติ การรับรู้ ความตระหนักรู้ หรือกระบวนการทางความคิด (mindset) และการกำหนดหัวข้อหรือประเด็นที่จะเรียนในหลักสูตรควรมีความเชื่อมโยง และเริ่มตั้งแต่พื้นฐานจนถึงขั้นสูง โดยพิจารณาจำนวนชั่วโมงให้สอดคล้องกับความยากง่าย

ควรจัดให้มี อาจารย์ วิทยากรหรือผู้บรรยายที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ เป็นที่ยอมรับในวงวิชาการทั้งภายในประเทศและต่างประเทศมาถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ และควรเชิญมากกว่า ๑ คน เพื่อให้เกิดมุมมองที่หลากหลายและได้เข้าใจจุดอ่อน จุดแข็ง และเป็นการเปิดโลกทัศน์ให้กับผู้เรียน รายละเอียดและความสำคัญของเนื้อหา

อภิปรายผล

“ยุทธศาสตร์ชาติ” คือ กรอบการพัฒนาระยะยาว เพื่อให้ประเทศบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้ ประเทศไทยได้เริ่มมีการร่างกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ครบคลุมตั้งแต่ปี พ.ศ.

๒๕๖๑-๒๕๘๐ โดยมีวิสัยทัศน์ของยุทธศาสตร์ชาติไทย คือการนำประเทศไปสู่ความ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” และเป็นประเทศที่พัฒนา ด้วยการนำหลักตามปรัชญาแนวคิดของเศรษฐกิจพอเพียง หลักในการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติประกอบไปด้วย หลักวิชาการและความเป็นสากล ศึกษาประสบการณ์ของต่างประเทศ และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน คนไทยทั้งชาติต้องร่วมผลักดันประเทศไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการสร้างศักยภาพในด้านต่างๆ ไปพร้อมกัน ทำความเข้าใจกับ “ยุทธศาสตร์ชาติไทย” เพื่อกำหนดหน้าที่และทิศทางในการมีส่วนร่วมเพื่อให้ประเทศชาติ “ดี” กว่าเดิม เห็นผลพร้อมกันภายใน ๒๐ ปี แผนยุทธศาสตร์ชาติที่กำหนดไว้สามารถมีการทบทวนและปรับปรุงให้เหมาะสมกับยุคสมัยสถานการณ์ ปัจจัยและสภาวะแวดล้อมประเทศและโลก โดยให้มีการพิจารณาปรับปรุงแผนในทุก ๕ ปี ซึ่งร่างยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ฉบับสรุปย่อแบ่งยุทธศาสตร์ออกเป็น ๖ ด้าน คือ

๑. ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง
๒. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน
๓. ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน
๔. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม
๕. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
๖. ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

ในยุคปัจจุบันองค์กรต้องการคนที่มาทำหน้าที่ผู้บริหารไม่ว่าจะระดับต้น กลาง หรือสูง ที่มีภาวะผู้นำมากกว่าการใช้อำนาจหน้าที่สั่งการหรือบังคับบัญชา เพราะพบว่าการใช้อำนาจตามหน้าที่อาจจะไม่สามารถกระตุ้นจิตใจให้บุคลากรทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่ ขาดความศรัทธาซึ่งจะเป็นพลังขับเคลื่อนที่มากกว่า และที่สำคัญผู้บริหารต้องสื่อสารให้ทุกคนเห็นภาพใหญ่ และเชื่อมโยงภาพย่อยได้อย่างเป็นระบบ เห็นกลไก ความเชื่อมโยง และผลกระทบระหว่างองค์ประกอบต่างๆ เพื่อขับเคลื่อนผลลัพธ์สุดท้าย หรือบรรลุเป้าหมายใหญ่ให้ได้ในที่สุด อาจจะกล่าวได้ว่าผู้นำมีบทบาทสำคัญในการนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ สำหรับประเทศชาตินั้น ผู้นำระดับยุทธศาสตร์มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องมากกว่า มีความยากกว่า และความรับผิดชอบที่มากกว่า ต้องแบกรับความรับผิดชอบ ดังนั้นผู้นำที่จะเป็นส่วนของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ย่อมต้องมีบทบาท มีคุณลักษณะและมีความรู้ที่เหมาะสมในการจะเป็นพลังในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ จากการศึกษาพบว่าผู้นำระดับยุทธศาสตร์เป็นผู้นำตั้งแต่ในระดับต้นขึ้นไปจนถึงระดับสูงสุดขององค์กรทั้งภาครัฐ เอกชน และรัฐวิสาหกิจ โดยบทความและความรับผิดชอบจะเพิ่มมากขึ้นตามระดับของผู้นำ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง ๑๔ คนพบว่ามีคำตอบ ๓ ส่วนได้แก่ ส่วนที่ ๑ บทบาทหน้าที่ ประสบการณ์ ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับภาวะผู้นำในระดับยุทธศาสตร์ ส่วนที่ ๒ แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพ และส่วนที่ ๓ การพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี ของรัฐบาล ให้มีประสิทธิภาพควรเตรียมการให้มีความรู้เกี่ยวกับเรื่องใด คำตอบมีทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ชาติ

สำหรับปัจจัยความสำเร็จของยุทธศาสตร์ชาติ ๑. สาระของยุทธศาสตร์ชาติ กำหนดวิสัยทัศน์ระยะยาวที่ชัดเจน มีการกำหนดเป้าหมายและภาพในอนาคตของประเทศที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับ และยอมรับเป็นเจ้าของร่วมกัน สามารถถ่ายทอดเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ สู่เป้าหมายเฉพาะด้านต่างๆ ตามระยะเวลาเป็นช่วงๆ ของหน่วยงานปฏิบัติได้ และมีการกำหนดตัวชี้วัดที่สามารถวัดผลสัมฤทธิ์ได้ ๒. ระบบและกฎหมาย มีกฎหมายรองรับ มีกลไกเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ และแผนในระดับต่างๆ เพื่อให้ส่วนราชการนำยุทธศาสตร์ชาติไปปฏิบัติ รวมทั้งกรอบกฎหมายด้านการจัดสรรงบประมาณ ให้สามารถระดมทรัพยากร เพื่อผลักดันขับเคลื่อน การดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติอย่างมีบูรณาการ และกรอบกฎหมายที่จะกำหนดให้การดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติมีความต่อเนื่อง รวมทั้งมีระบบการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบในทุกระดับ ๓. กลไกสู่การปฏิบัติ มีกลไกที่สอดคล้อง/สอดคล้องตั้งแต่ระดับการจัดทำยุทธศาสตร์ การนำไปสู่การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล รวมทั้งมีกลไกในการกำกับดูแล บริหารจัดการและการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และหน่วยงานปฏิบัติจะต้องมีความเข้าใจ สามารถกำหนดแผนงาน โครงการให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติคือ มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ๔. การยอมรับของสังคม มีการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจต่อสาธารณชน มีการรับฟังความคิดเห็นจากทุกกลุ่ม สร้างการมีส่วนร่วมและความเป็นเจ้าของร่วมกัน เพื่อให้ได้การยอมรับจากทุกภาคส่วนในสังคม

ซึ่งหลักการ วิธีการ แนวทางการปฏิบัติงานของผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้นำระดับยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ๒๐ ปี ของรัฐบาลนั้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญสรุปได้ว่าการมีกระบวนการที่ช่วยกลั่นกรองข้อเสนอหรือในการตัดสินใจใดๆ ยึดมั่นในระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ ในการปฏิบัติงาน โดยมีการกำหนดในรูปแบบของคณะกรรมการ อาจจะแบ่งเป็นขั้นตอนๆ พิจารณาโดยคณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการดำเนินการ คณะอนุกรรมการดำเนินการ โดยมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ชัดเจน เป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยที่ ๒

แนวทางการปฏิบัติงานของผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้นำระดับยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ๒๐ ปี ของรัฐบาลนั้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญสรุปได้ว่าการมีกระบวนการที่ช่วยกลั่นกรองข้อเสนอหรือในการตัดสินใจใดๆ ยึดมั่นในระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ ในการปฏิบัติงาน โดยมีการกำหนดในรูปแบบของคณะกรรมการ อาจจะแบ่งเป็นขั้นตอนๆ พิจารณาโดยคณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการดำเนินการ คณะอนุกรรมการดำเนินการ โดยมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ชัดเจน เป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยที่ ๑

ผู้นำระดับยุทธศาสตร์จะต้องสร้างให้เกิดกระบวนการสนับสนุนให้เกิดสถานะแวดล้อมที่เอื้อและเหมาะสมกับการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ มีทีมงานที่ให้คำปรึกษาด้านการเมืองระหว่างประเทศ เศรษฐกิจ สังคมจิตวิทยา วิทยาศาสตร์เทคโนโลยี การพลังงาน ทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อม เทคโนโลยีสารสนเทศ และการทหาร ตลอดจนสร้างแรงจูงใจ การจัดทีมให้คำปรึกษาในแต่ละมิติ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติเกิดความมั่นใจ ความคล่องตัว และความรู้สึกว่าสามารถนำไปปฏิบัติได้ หากมีปัญหาจะมีผู้ที่ได้รับการมอบหมายช่วยแนะนำและแก้ไขปัญหา เป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยที่ ๔

ยุทธศาสตร์ควรมีความต่อเนื่อง ดังนั้นกระบวนการใดๆ ควรมีความชัดเจน มีการกำหนดอย่างชัดเจนตลอดระยะเวลา ๒๐ ปี และสร้างความมั่นใจว่าจะมีการดำเนินภายใต้ยุทธศาสตร์ที่เป็นแนวทางเดียวกันนี้ตลอดระยะเวลาของยุทธศาสตร์ ให้ทุกหน่วยงานที่รับผิดชอบ มีความเป็นเจ้าของ มีวิสัยทัศน์ร่วม ให้แนวนโยบาย และให้เสรีภาพในการเลือกวิธีการปฏิบัติ เป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยที่ ๓

เมื่อพิจารณาถึงผู้นำระดับยุทธศาสตร์ซึ่งเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนนั้น จากการศึกษา มีข้อสังเกตดังนี้

๑. ยุทธศาสตร์เป็นเรื่องที่ค่อนข้างใหม่เพราะเริ่มมีการร่างเมื่อปี พ.ศ. ๒๕๕๙ แต่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปีค่อนข้างมาก สามารถตอบในแต่ละประเด็นได้ถูกต้อง ครบถ้วน เพียงแต่เพิ่มความคิดเห็นส่วนตัว จากประสบการณ์ และการที่ได้ทำงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กร ตลอดจนถึงระดับชาติ ความแตกต่างของคำตอบจึงเกิดจากประสบการณ์และระดับความขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ในต่างองค์กร ต่างระดับของการเป็นผู้บริหาร และแนวคิดมุมมองที่แตกต่าง เช่น ผู้บริหารที่เป็นข้าราชการ จะมีมุมมองแบบภาครัฐ ขณะที่นักธุรกิจจะมีมุมมองแบบภาคเอกชน เป็นต้น นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ให้ความสนใจและมีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อทำให้มีความเข้าใจยุทธศาสตร์ชาติซึ่งเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปีให้ประสบความสำเร็จ

๒. ประสบการณ์ที่ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ได้รับนั้น มาจากการอบรมที่เป็นหลักสูตรแบบทางการและจากการทำงานที่เรียกว่า On the job training นั้นเป็นส่วนเสริมให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญสั่งสมประสบการณ์และความรู้ ซึ่งมีส่วนทำให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓. นอกจากนั้นยังแสดงว่าการให้ความรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐสามารถเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ให้ผู้ที่จะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ๒๐ ปี ได้ครอบคลุม แม้ในระยะเวลาไม่นาน สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ กล่าวคือ ทำให้ผู้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์มีความรู้ ความเข้าใจ ไปในทิศทางที่รัฐบาลต้องการ

๔. เนื่องจากยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี นั้นถือเป็นแผนที่มียุทธศาสตร์ค่อนข้างยาวนาน ในอนาคตอีก ๒๐ ปีข้างหน้า บริบทและสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว มีความเป็นพลวัตสูง และ ซับซ้อนหลากหลายมิติ ซึ่งจะส่งผลต่ออนาคตการพัฒนาประเทศไทยอย่างมาก ผู้นำระดับยุทธศาสตร์มีความรู้ความเข้าใจว่า จะต้อง “รู้เท่าทัน” และ “เข้าใจ” บริบทต่างๆ เหล่านี้อย่างลึกซึ้ง ทั้งโอกาสที่จะเกิดขึ้นและความเสี่ยงความท้าทายที่ต้องบริหารจัดการได้อย่างชาญฉลาดและ ทันเหตุการณ์ เพื่อที่จะกำหนดกลยุทธ์ทั้งเชิงรุกในการใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นและเชิงรับในการบริหารความเสี่ยงบนพื้นฐาน ของความเข้าใจถึง “จุดแข็ง” และ “จุดอ่อน” ของประเทศอย่างรอบด้านโดยเฉพาะอย่างยิ่งลักษณะในเชิงโครงสร้างทั้งทาง เศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ภายใต้ภาพอนาคตประเทศไทยที่กำหนดเป็นเป้าหมายและตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ ของประเทศที่ชัดเจนในการที่จะพัฒนาประเทศไทยไปสู่ความเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วให้ได้ภายในปี ๒๕๘๐

๕. หลักสูตรที่ได้รับการยอมรับจากผู้ให้ข้อมูลมากที่สุดว่าเป็นหลักสูตรที่ผลิตผู้นำระดับยุทธศาสตร์คือ หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร นับเป็นสถาบันหลักที่

ให้ความสำคัญในการผลิตผู้นำระดับยุทธศาสตร์ และให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ และเกิดเป็นเครือข่ายความร่วมมือในการจะเป็นพลังในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติต่อไป ซึ่งการคัดเลือกผู้เข้าศึกษาหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักรนั้น ได้มีการคัดเลือกคุณสมบัติที่สำคัญคือ เป็นผู้นำขององค์กรทั้งภาครัฐ เอกชน และรัฐวิสาหกิจ จึงทำให้ได้ผู้เข้าศึกษาที่มีคุณภาพ และเป็นผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่จะเป็นกำลังสำคัญของประเทศต่อไป แต่อย่างไรก็ตามยังมีผู้ที่เห็นว่าหลักสูตรยังคงต้องมีการพัฒนาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และความต้องการของผู้ที่เข้าศึกษา ตลอดจนทิศทางการที่รัฐบาลต้องการ

บทบาทของผู้นำที่ดำรงตำแหน่งผู้นำระดับยุทธศาสตร์ในการวิจัยครั้งนี้ สนับสนุนจากแนวคิดภาวะผู้นำของนักวิชาการด้านภาวะผู้นำหลายท่าน ดังนี้

ภาวะผู้นำถือเป็นกำลังสำคัญที่จะผลักดันให้ภารกิจประสบความสำเร็จหากผู้นำมีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ จะทำให้มีความสามารถในการแข่งขัน และทำให้ภารกิจประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ในอดีตผู้นำที่ดีและเข้มแข็งจะมองแต่เพียงกายภาพ บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ ความมั่งคั่งและบารมี แต่ในปัจจุบันมุมมองได้เปลี่ยนไป กล่าวคือผู้นำที่ดีและเข้มแข็งยังต้องมีทักษะในการนำให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น มีลักษณะที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีการติดต่อสื่อสารที่ดี มีศิลปะแห่งการจูงใจ และนำไปสู่ความสำเร็จ เช่นเดียวกับการสร้างสรรค์ นวัตกรรม ที่เป็นเรื่องมือที่จะสามารถที่จะใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ (Drucker, 1999)

สำหรับผลการวิจัยเกี่ยวกับความรู้ของผู้นำระดับยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ๒๐ ปีของรัฐบาลนั้น สอดคล้องกับองค์ประกอบทักษะภาวะผู้นำศตวรรษที่ ๒๑ ของ Kennedy (2011) จำแนกทักษะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ ความร่วมมือ (Collaborative) การมีวิสัยทัศน์ (Visionary) มีความรู้ด้านเทคโนโลยี (Technologically Literate) ในขณะที่ National Association of Secondary School Principals: NASSP (2013) กล่าวว่าทักษะผู้นำที่สำคัญ เช่น ทักษะการเรียนรู้นวัตกรรม (Learning Innovation Skill) ทักษะด้านการใช้ดิจิทัล (Digital Literacy Skill) และ Puccio, Murdock and Mance (2011) กล่าวถึงทักษะผู้นำที่จำเป็น ประกอบด้วย ทักษะการสร้างสัมพันธ์ (Relationship Building up Skill) ส่วน Organization for Economic Co-operation and Development (2012) อธิบายว่าทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็น คือทักษะการจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management Skill) ในขณะที่ Badillo (2013) กล่าวว่าควรมีทักษะความร่วมมือ (Collaboration) และ Williams (2014) อธิบายว่าควรเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและความหยั่งรู้ (Intuitiveness)

Wallach (1965) อธิบายการคิดริเริ่มแบ่งเป็น ๔ ขั้นตอน คือ

๑. ขั้นเตรียมการ (Period of Preparation) เป็นขั้นที่พยายามรวบรวมข้อเท็จจริงเรื่องราว และแนวคิดต่างๆ ที่มีอยู่เข้าด้วยกันเพื่อหาความกระจ่างของปัญหา ประเมินถึงวิธีที่จะใช้ในการแก้ปัญหา

๒. ขั้นเพาะความรู้ (Period of Incubation) ระยะนี้ต้องใช้ความคิดอย่างหนักเพื่อนำความรู้ที่รวบรวมไว้มาประสมเข้ากับความคิดใต้จิตสำนึก (Unconscious Mind)

๓. ขั้นเกิดความคิด (Period of Illumination) เป็นระยะที่เกิดการหยั่งรู้ตระหนักถึงคำตอบที่สำคัญและจำเป็นสำหรับการแก้ปัญหาานั้นและ

๔. **ขั้นพิสูจน์ (Period of Verification)** คือเก็บรวบรวมความรู้ที่ได้หยั่งรู้แล้วทดสอบว่าสิ่งนั้นสามารถแก้ปัญหาได้และสรุปเป็นกฎเกณฑ์ต่อไป ดังนั้นผู้นำที่จะมีความคิดเชิงสร้างสรรค์ต้องมีความรู้ที่สั่งสมจนตกผลึกเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งจนเกิดเป็นความคิดที่แตกต่างจากเรื่องเดิมๆ

หลักการ วิธีการ แนวทางการปฏิบัติงานของผู้นำระดับยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ๒๐ ปีของรัฐบาล มีผู้สนับสนุนความคิดหลายท่าน ตัวอย่างเช่น Puccio, Murdock and Mance (2011) กล่าวถึงความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ต้องมีการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving) การประเมินสถานการณ์ (Assessing the Situation) การกำหนดวิธีแก้ไขปัญหา (Formulating Solution) การสร้างบรรยากาศ (Building a Climate) ในขณะที่ Brown (2014) สรุปทักษะสำคัญของผู้นำความคิดสร้างสรรค์ คือ การสนับสนุนความคิดของคนอื่น (Supports Ideas) ความท้าทาย (Challenges) ความอดทน (Patience)

จะเห็นได้ว่าผู้นำระดับยุทธศาสตร์มีคุณสมบัติตามหลักการ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับผู้นำ โดยทั่วไป แต่อาจจะมียอดประกอบบางประการที่สำคัญต่อการเป็นผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ได้แก่ เป็นผู้นำแบบครองใจ (Authentic Leader) ผู้นำแบบร่วมมือ (Corporate Leader) และมีทักษะการบริหารคนให้เหมาะสมกับภารกิจและให้ความก้าวหน้า (Personal/ Professional/Growth Management Skills) ทักษะการสร้างบรรยากาศ (Building a Climate) สร้างแรงบันดาลใจ (Inspiring) สร้างแรงจูงใจ (Motivate) มีอำนาจโน้มน้าว (Influence) และสิ่งที่สำคัญที่สุดคือ เป็นคนดีที่มีความน่าเชื่อถือ (Authenticity) มีจุดยืนแห่งความซื่อสัตย์ (Achieve Integrity) กล้าหาญและเสียสละ (Courage and Sacrifice) และศรัทธา (Trust) เพื่อประเทศชาติ

ข้อเสนอแนะ

๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๓.๑.๑ เนื่องจากยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี เป็นยุทธศาสตร์ที่ใช้เวลาค่อนข้างยาวนาน จากการเปลี่ยนแปลงของโลกที่รวดเร็วมาก การที่จะให้ประชาชนในชาติ ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ทั้งภาครัฐ เอกชน และรัฐวิสาหกิจ มีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาตินี้อย่างต่อเนื่องนั้น ข้อจำกัดคือผู้นำระดับยุทธศาสตร์อาจมีการเปลี่ยนบุคคล เปลี่ยนสถานะไปตามระยะเวลา รัฐบาลควรให้ความสำคัญต่อประเด็นที่จะพัฒนาผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้รู้จุดมุ่งหมายและมีทิศทางเดียวกัน โดยต้องสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วม มีความตระหนักรู้ มีความรู้ ความเข้าใจ ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติและสนับสนุนให้เกิดการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

๓.๑.๒ รัฐบาลต้องสามารถชักจูง โน้มน้าวให้ประชาชนในชาติและผู้นำระดับยุทธศาสตร์เข้าใจ และเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับ จากยุทธศาสตร์ชาติ ให้ทุกคนสามารถมองเห็นภาพสุดท้ายที่เป็นภาพที่รัฐบาลปรารถนาให้เกิดขึ้นในอีก ๒๐ ปี ข้างหน้า ว่าประชาชนคนไทยจะได้อะไร และในที่สุดประเทศไทยจะอยู่รอดปลอดภัยในกระแสการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและรุนแรงของโลกอย่างไร

๓.๑.๓ รัฐบาลควรให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการประเมินผล และร่วมแสดงความคิดเห็นในการปรับปรุง พัฒนายุทธศาสตร์ชาติทุกๆ ๕ ปี โดยผ่านกระบวนการประชาพิจารณ์ เวทีพิจารณ์ โดยรวบรวมข้อมูลและข้อสรุปจากทุกภาคส่วน เช่น สถาบันการศึกษา นักวิชาการ

๓.๒ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

๓.๒.๑ หลักการแนวคิดในการพัฒนาผู้นำระดับยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปีของรัฐบาล ไม่ควรให้ความสำคัญเฉพาะรายบุคคล แต่ควรมองและพัฒนาในภาพรวมทั้งองค์กร รวมทั้งผู้ที่มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) ซึ่งจะก่อให้เกิดผลในวงกว้างได้มากกว่า

๓.๒.๒ ควรให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ระยะยาว (Long-term Outcomes) และจะไปถึงผลลัพธ์นั้นได้อย่างไร

๓.๒.๓ รัฐบาลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรจัดทำหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี เพื่อให้ผู้ดำรงตำแหน่งผู้นำระดับยุทธศาสตร์มีความตระหนักรู้ มีความรู้ ความเข้าใจ ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปีให้เกิดความต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพต่อไป

๓.๓ ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

๓.๓.๑ จากการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยพบว่ามีช่องว่าง (Gap) ระหว่างสิ่งที่จำเป็นหรือสิ่งต้องการและสิ่งที่หลักสูตรผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ซึ่งภาครัฐ เอกชนและรัฐวิสาหกิจควรจะมีการประสานความร่วมมือพิจารณาในการพัฒนาหลักสูตรที่จะช่วยเติมเต็มความต้องการ หรือเนื้อหาของหลักสูตรที่ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ควรจะมี หรือควรจะได้รับเพิ่มเติมให้เหมาะสม โดยมีการนำกรณีศึกษาจากประเทศที่มีหลักสูตรผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่ได้รับการยอมรับนำมาเป็น Best Practice

๓.๓.๒ เนื่องจากยุทธศาสตร์ชาตินี้จะมีความต่อเนื่องตั้งแต่ปี พ.ศ.๒๕๖๑-๒๕๘๐ ดังนั้น เพื่อให้มีการศึกษาทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้าง ทั้งในการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ตลอดจนการผลานวิทยาการวิจัย ดังนั้นรัฐบาล หน่วยงานของรัฐบาลควรมีการสนับสนุน และมีการให้ทุนวิจัยเพื่อให้เกิดการพัฒนาทางการวิจัยให้ครอบคลุม ต่อเนื่อง และควรมีการประเมินผลและมีการนำข้อมูลที่ได้ย้อนกลับ (Feed Back) เพื่อใช้ในการวางแผนแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างถูกต้องตรงสถานการณ์

๓.๓.๓ จากการศึกษาวิจัยพบว่าประเทศไทยมีหลักสูตรการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติคือ หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร แต่ยังคงขาดหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่สามารถแปลงยุทธศาสตร์เป็นแผนแม่บท แผนปฏิบัติการ และแผนเผชิญสถานการณ์วิกฤต รวมถึงสามารถอำนวยความสะดวกในทุกระดับเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติได้จริงได้ในทุกมิติ โดยต้องได้รับการพัฒนาในในเรื่องต่างๆ ดังนี้ การพัฒนาระบบการคิดการตัดสินใจของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ การพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ การพัฒนาบุคลิกภาพในการเข้าสมาคมใน

ระดับนานาชาติ การพัฒนาทักษะมนุษยสัมพันธ์ การพัฒนาทักษะการจูงใจ การพัฒนาทักษะการจัดการ
ประชุมในระดับนานาชาติ การพัฒนาทักษะการบริหารความขัดแย้งในระดับชาติและนานาชาติ การ
พัฒนาทักษะการพูด การสื่อสารในระดับนานาชาติ การพัฒนาทักษะการทำงานเป็นหมู่คณะ การ
พัฒนาจริยธรรมผู้นำระดับยุทธศาสตร์

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

- คำนวน ประสมผล. (๒๕๔๗). การสร้างวัฒนธรรมบริการ. กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และ จินตนา บุญบงการ. (๒๕๔๔). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (๒๕๕๑). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ดำรงค์ วัฒนา (ม.ป.ป.).การจัดทำยุทธศาสตร์ (Strategic Planning). กรุงเทพฯ : ศูนย์บริการวิชาการแห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- เทียนชัย วงศ์ชัยสุวรรณ. (๒๕๓๙). สู่กระแสกระบวนทัศน์ใหม่ :Global Vision. กรุงเทพฯ: ไอออนิค
อินเตอร์เทรต รีซอสเซส.
- วัฒนา พัฒนพงษ์. (๒๕๔๖). การบริหารเพื่ออนาคต. กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า
- วิเชียร วิทยอดม. (๒๕๕๐). การพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ: บริษัท ธนวิซการพิมพ์จำกัด.
- วิเชียร วิทยอดม. (๒๕๕๔). ทฤษฎีองค์กร. กรุงเทพฯ: ธนรัช การพิมพ์.
- วิทยากร เชียงกุล. (๒๕๔๔). ทางรอดของประเทศไทย: ปฏิวัติกรอบวิธีคิดและระบบการเรียนรู้ใหม่.
กรุงเทพฯ: เรือนปัญญาจำกัด.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (๒๕๔๕). จิตวิทยาสังคม. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาสน.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (๒๕๓๙). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์พัฒนาศึกษา.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (๒๕๔๕). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร.
- สันทพงศ์ สร้อยเทพ. (๒๕๔๕). ผู้นำ -ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: พัฒนาชุมชน.
- สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (๒๕๕๘). สภาปฏิรูปแห่งชาติ วาระปฏิรูปพิเศษ ๔ : การกำหนด
ยุทธศาสตร์ชาติ. กรุงเทพฯ:สำนักงานพิมพ์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- เสรี พงศ์พิศ. (๒๕๔๘). เครือข่าย: ยุทธวิธีเพื่อประชาคมเข้มข้น ชุมชนเข้มแข็ง. กรุงเทพฯ: สถาบัน
ส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน.
- สิทธิโชค วรรณสันติกุล. (๒๕๔๖). จิตวิทยาสังคม: ทฤษฎีและการประยุกต์. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (๒๕๔๕). ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและการปฏิบัติ. เชียงราย: สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- สุวิมล ติरणันท์. (๒๕๕๑). การสร้างเครื่องมือวัดตัวแปรในการวิจัยทางสังคมศาสตร์ : แนวทางสู่การ
ปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่๒). กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อนิวัช แก้วจางค์. (๒๕๕๕). การจัดการเชิงกลยุทธ์ = Strategic management. สงขลา : ศูนย์หนังสือ
มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- อำนวย แสงสว่าง. (๒๕๔๕). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: อักษรพิพัฒน์.

วารสาร

จันทนา แสนสุข. (๒๕๕๗). ปัจจัยที่เป็นเหตุและผลของความสามารถภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ ของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย. วารสารสมาคมนักวิจัย. (๑๙),(๑), มกราคม - เมษายน ๒๕๕๗, หน้าที่ ๓๔-๔๖.

ทัศนาศ แสงศักดิ์. (๒๕๕๓). การวิจัยในชั้นเรียน. วารสารวิชาการ, (๕), พฤษภาคม ๒๕๕๓, หน้าที่ ๗๒-๗๗.

บุษกร สุขแสน, กฤตติกา แสนโกชน, ไพศาล แน่นอุดร และ ชีระพล เพ็งจันทร์. (๒๕๕๗). ยุทธศาสตร์ การพัฒนาระบบบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. วารสารบัณฑิตศึกษา มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์, ปีที่ ๓ (๑) มกราคม - มิถุนายน ๒๕๕๗. หน้าที่ ๒๗-๔๖.

ศิริเพ็ญ สุกุลสิทธิ์, ปริญญา มีสุข และพจนีย์ มั่งคั่ง. (๒๕๕๘). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผล ต่อการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖. วารสารราชนครินทร์. มกราคม-มิถุนายน ๒๕๕๘, หน้าที่ ๙๑-๙๙.

สมสุข คำชู, เสวียน เจนเขว่า และสุรีย์มาศ สุขกลี. (๒๕๕๔). ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการศึกษาเพื่อ พัฒนาทักษะกระบวนการคิดวิเคราะห์ของผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี เขต ๒. วารสารวิจัยราชภัฏพระนคร สาขา วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. ปีที่ ๖ (๒), หน้าที่ ๓๐-๔๕.

สุวิทย์ ครีกกระโทก. (๒๕๕๕). ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา ที่มีต่อผลลัพธ์ทางการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วารสาร ศึกษาศาสตร์. (๒๓), (๑), ตุลาคม ๒๕๕๔ - มกราคม ๒๕๕๕, หน้าที่ ๒๑๖-๒๒๙.

เอี่ยมพร หลินเจริญ. (๒๕๕๕). เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ. วารสารการวัดผลการศึกษา, ๑๗ (๑) กรกฎาคม ๒๕๕๕, หน้า ๑๗-๒๙

เอกสารวิจัย

ชัตติยา ดั่งงำราญ. (๒๕๕๒). รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก. ดุชนิพนธ์ การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

คณิงภรณ์ วงเวียน. (๒๕๕๕). การพัฒนายุทธศาสตร์การท่องเที่ยวเชิงนิเวศอย่างยั่งยืน: กรณีศึกษาเกาะเสม็ด จังหวัดระยอง. ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชายุทธศาสตร์การพัฒนา, มหาวิทยาลัย ราชภัฏพระนคร.

จุมพร พัฒนมาศ. (๒๕๕๘). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษากับการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครอง

- ส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด. วิทยานิพนธ์บริหารการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
 นฤมล สุภาพทอง. (๒๕๕๐). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต ๒. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ปนัดดา วรกานต์ทิวิทธ์. (๒๕๕๔). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาการจัดการศึกษา, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ปิ่นฤทัย ประดิษฐ์ศิลป์. (๒๕๕๑). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย บรรยากาศองค์การ กับความตั้งใจที่จะอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการพยาบาล
 พระกิตติชัย ปณฺญารโ (สินคง). (๒๕๕๗). การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ บริหารส่วนตำบลท่าโพธิ์ อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, สาขารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 พระมหาไกรวรรณ ปุณฺชนันท์. (๒๕๕๒). ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม (Strategic leadership of Buddhist School Administrators). ดุษฎีนิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สมศักดิ์ รักอยู่. (๒๕๕๒). การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์.
- โสภณ ก้อนแก้ว. (๒๕๕๙). การพัฒนาผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพไทย. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, สาขาวิชาสังคมจิตวิทยา, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ.

ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

- ณกมล ปุญชเขตต์ทิกุล. (๒๕๕๙). “ยุทธศาสตร์คืออะไร”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <http://oknation.nationtv.tv/blog/nakamonTH/๒๐๑๖/๐๙/๒๕/entry-๑>.
- นิสา ตั้งตระกูล, สุรีย์มาศ สุขกสิ และ อัมพวัน ประเสริฐภักดี. (๒๕๖๐). การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร. วารสารบัณฑิตศึกษา (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก [www.http://journalgrad.ssu.ac.th/index.php/8thconference/article/view/1047](http://www.journalgrad.ssu.ac.th/index.php/8thconference/article/view/1047)
- พระอาทิตย์ ทองบุราณ, พันเอก. (๒๕๕๕). ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ นักศึกษาวิทยาลัยการทัพบก ชุดที่ ๕๖ STRATEGIC LEADERSHIP OF STUDENTS OF THE ROYAL THAI ARMY WAR

- COLLEGE CLASS ๕๖. วารสารอิเล็กทรอนิกส์ทางการศึกษา. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <http://www.edu.chula.ac.th/ojed>. หน้าที่ ๒๓๖๑-๒๓๗๔.
- พิรุวรรณ กิติคุณ. (๒๕๖๐). การขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และสร้างความสามัคคีปรองดอง. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament_parcy/ewt_dl_link.php%3Fnid%3D38529+&cd=1&hl=th&ct=clnk&gl=th
- ยุทธนา พรหมณี. (๒๕๕๔). “ทักษะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้นำ” (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <http://www.pncc.ac.th/pncc/word/re/r9.doc>.
- รัฐสภาไทย. (๒๕๕๙). ร่างกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๗๙). (สรุปย่อ). (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <http://www.thaigov.go.th/uploads/document/66/2017/01/pdf/20year-may59.pdf>.
- รุ่งโรจน์ ธรรมอัน, อินทร์ จันทร์เจริญ และวิรพันธุ์ ศิริฤทธิ์. (๒๕๕๘). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย. Veridian E-Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์และศิลปะ, (๘), (๒), พฤษภาคม – สิงหาคม ๒๕๕๘, หน้าที่ ๒๒๒-๒๓๐.
- วรุตม์ สุนทรราช. (๒๕๖๐). ทฤษฎีภาวะผู้นำ. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/๔๕๘๙๑๗>
- สภาผู้แทนราษฎร. (๒๕๕๘). วาระปฏิรูปพิเศษ ๔ : การกำหนดยุทธศาสตร์ชาติ. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament_parcy/download/parcy/007.pdf
- สำนักงานคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. (๒๕๖๐). ร่างยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๗๙. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก http://www.nesdb.go.th/download/document/SAC/NS_Draft plan-Aug2017.pdf
- สำนักงานบริหารนโยบายของนายกรัฐมนตรี. (๒๕๖๐). ๔ ปัจจัย ทำ “ยุทธศาสตร์ชาติ” ให้ใช้ได้จริง. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <https://www.pmdu.soc.go.th /4-essentials-to-build-national-strategy/3269>.
- สุนิสา ตั้งตระกูล, สุรีย์มาศ สุขกลีอัมพวัน ประเสริฐภักดี. (ม.ป.ป.) การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด, การประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ ๘.
- เอี่ยมพร หลินเจริญและคณะ. (๒๕๕๒). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ทำให้คะแนนการทดสอบ O-NET ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ ๖ และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๖ ต่ำ. สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน). (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <http://www.niets.or.th>.

ภาษาอังกฤษ

Books

- Bryson, John M. (1997). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization: A Guide to Strengthening Organization Achievement. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Daft, R.L. (1999). Leadership : Theory and practice. Forth Worth, TX: Dryen Press.
- Daft, R. L. (2005). The leadership experience (3rd ed.). Mason, OH: Thomson South-Western.
- Denzin, N. K. (1970). Sociological Methods: A Source Book. Chicago: Aldine.
- Dess, G. G. & Miller, A. (1993). Strategic Management. (Int'l Ed.). Singapore: McGraw.
- Dubrin .J. (1998). Leadership research finding : Practice and skills. Boston Houghton : Mifflin Company.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M. and *Donnelly*, James H., Jr. (1997). Organizations.. Behavior Structure Processes. International Edition. United States of America : Irwin/McGraw-Hill
- Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson. (2007). Strategic management : competitiveness and globalization. Ohio : South-Western College Pub.
- Hornby, A. S., Cowle,A. P.3 & Lewis, J. W. (1993). Oxford advanced learner's dictionary.(4th). Oxford: Oxford University Press.
- Johnson G., and Scholes, K. (1999). Exploring Corporate Strategy, Texts and Cases. 5th ed. Hemel Hempstead: Prentice Hall.

- Knowlton, Bill and McGee. (1994) Strategic leadership and personality [microform] : making the MBTI relevant. Washington, DC : National Defense University, Industrial College of the Armed Forces,
- Kouzes, J.M. and Posner, B.Z. (1995). The Leadership Challenge How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations., San Francisco: Jossey-Bass.
- Nahavandi, Afsaneh and Malekzadeh. Ali R. (1993). Organizational Culture in the Management of Mergers. Westport, Connecticut: Quorum Books.
- Nahavandi, Afsaneh. (2000). The art and science of leadership. Upper Saddle River: New Jersey Prentice Hall.
- Robbins, S.P. and Coulter, M. (2003) Management. 7th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River New Jersey Prentice Hall.
- Senge, Peter M. (1990). The fifth discipline: the art and practice of the learning organization. New York: Doubleday/Currency.
- Charles W.L. Hill, Gareth R. Jones. (2009). Strategic Management An Integrated Approach.

Journal

- Davies, B.J., and Davies, B (2004) Strategic Leadership. School Leadership & Management. 23,1. (January): 29-38.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. Journal of Management, 15, 251-289.

Electronic Data Base

- David Rooke & William Torbert. (2016). Seven Transformations of Leadership.(Online)
 .Available: doi.nrct.go.th/ListDoi/Download/.../6802a99a4a7c05a49310123801e8d?

ภาคผนวก

ผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพของแนวคำสัมภาษณ์

๑. พล.ต. ชำนาญ ช้างสาต
ผู้อำนวยการสำนักวิทยากรความมั่นคง สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ
๒. น.อ. ศุภโชค ชัยวงศ์
รองผู้อำนวยการวิทยาลัยการทัพอากาศ
๓. น.อ. วชิรศักดิ์ พุทธิ
รองผู้อำนวยการโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

ผนวก ข

แนวคำถามสำหรับสัมภาษณ์
(สำหรับผู้เชี่ยวชาญด้านผู้นำระดับยุทธศาสตร์)

คำชี้แจง

แนวคำถามสำหรับสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญชุดนี้เป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำเอกสารวิจัย เรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ๒๐ ปีของรัฐบาล” ของ นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร (หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๖๐) เพื่อศึกษา ภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติของรัฐบาล และเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติของรัฐบาล ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ จะต้องได้รับความยินยอมให้เปิดเผย ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์ก่อน และการนำเสนอข้อมูลจะนำเสนอในภาพรวมเพื่อการสังเคราะห์สำหรับการ การศึกษาครั้งนี้เท่านั้น

แนวคำถามมีทั้งหมด ๓ ส่วน

ส่วนที่ ๑ คำถามสำหรับสัมภาษณ์เกี่ยวกับ บทบาทหน้าที่ ประสบการณ์ ความรู้ ความ เข้าใจ เกี่ยวกับภาวะผู้นำในระดับยุทธศาสตร์

ส่วนที่ ๒ คำถามสำหรับสัมภาษณ์เกี่ยวกับ แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำระดับ ยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพ

ส่วนที่ ๓ คำถามสำหรับสัมภาษณ์เกี่ยวกับ การพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่จะ ช่วยขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ของรัฐบาล ให้มีประสิทธิภาพควรเตรียมการให้มีความรู้เกี่ยวกับ เรื่องใดบ้าง

ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านเป็นอย่างยิ่ง ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการให้เข้ารับการสัมภาษณ์ใน ครั้งนี้

พลอากาศตรี

(ณรงค์ อินทชาติ)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๖๐
ผู้วิจัย

รัฐบาลได้การจัดทำ“ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี” เพื่อเป็นเป้าหมายการพัฒนาในระยะยาว ซึ่งเป็นองค์ประกอบ จำเป็นของการปฏิรูประบบการบริหารราชการแผ่นดินของประเทศไทยให้ สามารถ ดำเนินงานในการขับเคลื่อนการพัฒนาไปสู่เป้าหมายอนาคตของประเทศ ที่พึงประสงค์ได้ ในระยะยาว และเพื่อเป็นการกำหนดให้ฝ่ายบริหารมีความรับผิดชอบที่จะต้อง ขับเคลื่อนประเทศไปสู่ เป้าหมายที่เป็นที่ยอมรับร่วมกันและเป็นเอกภาพ มีการจัดลำดับความสำคัญสำหรับปัญหาพื้นฐาน สำคัญของประเทศที่จะต้องแก้ไข ปรับปรุง หรือปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง จะต้องบูรณาการการดำเนินการ ทั้งในเชิงประเด็นการพัฒนา และพื้นที่การพัฒนา โดยให้ได้รับการจัดสรรทรัพยากรมาสนับสนุนการ ดำเนินงานอย่างเหมาะสม ภายใต้หลักคิดดังกล่าว ประเทศไทยจำเป็นต้องมี “ยุทธศาสตร์ชาติ”

๑. ในฐานะที่ท่านดำรงตำแหน่ง/มีประสบการณ์ ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ในระดับยุทธศาสตร์

๑.๑ ท่านมีความคิดเห็นว่าคุณที่ดำรงตำแหน่งผู้นำระดับยุทธศาสตร์นั้น ควรมีบทบาทอย่างไรบ้าง จึงจะช่วยรัฐบาลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ๒๐ ปีได้

๑.๒ ท่านมีความคิดเห็นว่าคุณที่ดำรงตำแหน่งผู้นำระดับยุทธศาสตร์นั้น ควรมีความรู้อะไรบ้าง จึงจะช่วยรัฐบาลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ๒๐ ปีได้

๑.๓ ท่านมีความคิดเห็นว่าคุณที่ดำรงตำแหน่งผู้นำระดับยุทธศาสตร์นั้น ควรมีหลักการวิธีการ แนวทางการปฏิบัติงานอย่างไร จึงจะช่วยรัฐบาลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ๒๐ ปีได้

๑.๔ ท่านมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะที่สำคัญและจำเป็นของภาวะผู้นำในระดับยุทธศาสตร์ควรมีอะไรบ้าง จึงจะช่วยรัฐบาลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ๒๐ ปีได้

๑.๕ ก่อนที่ท่านจะดำรงตำแหน่งผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ท่านได้รับการฝึก/อบรมเพื่อให้มีความรู้เหมาะสมกับตำแหน่ง กรณีที่ได้รับ หลักสูตรใดบ้าง และจากสถาบันใด

๑.๖ ขณะที่ท่านดำรงตำแหน่งผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ท่านได้รับการฝึก/อบรมเพื่อให้มีความรู้เหมาะสมกับตำแหน่ง กรณีที่ได้รับ หลักสูตรใดบ้าง และจากสถาบันใด

จากคำกล่าวของ พลเอก มาร์แชลที่ว่า

“It became clear to me that at the age of 58 I would have to learn new tricks that were not taught in the military manuals or on the battlefield. In this position I am a political soldier and will have to put my training in rapping-out orders and making snap decisions on the back burner, and have to learn the arts of persuasion and guile. I must become an expert in a whole new set of kills.

พลเอก มาร์แชล กล่าวถึงการให้ข้อสังเกตนี้ในช่วงเริ่มต้นของการดำรงตำแหน่งผู้บัญชาการทหารบกของกองทัพบกสหรัฐอเมริกา เพียงไม่กี่เดือนก่อนสงครามโลกครั้งที่สอง จากข้อสังเกตนี้เห็นได้ว่า พลเอก มาร์แชล เชื่อว่าการศึกษา การฝึก และประสบการณ์ ที่ผ่านมานั้น ยังไม่เพียงพอในการเตรียมตัวสำหรับการเป็นผู้นำในตำแหน่งผู้บัญชาการทหารบก ความสำเร็จขึ้นอยู่กับความสามารถในการโน้มน้าว จูงใจ ให้บุคคลและองค์กรต่างๆ ที่มีอิทธิพลทั้งภายในและภายนอกต่อรัฐบาล เพื่อให้การสนับสนุนวิสัยทัศน์เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ เพื่อความสำเร็จของภารกิจคือการทำให้เกิดชัยชนะในการทำสงครามและการระดมสรรพกำลังทั้งหมดของกองทัพบก เพื่อให้ยุทธศาสตร์ดังกล่าวนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์ พลเอก มาร์แชลมีความเข้าใจดีว่าความเป็นผู้นำระดับที่หนึ่งมีหน้าที่ปฏิบัติตามสั่งการโดยตรง และผู้นำระดับที่สองคือผู้นำระดับของค์การ ส่วนผู้นำระดับที่สาม คือ ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่ต้องรับผิดชอบต่อความอยู่รอดของประเทศชาติ

๒. แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพ

๒.๑ จากคำกล่าวของ พล.อ.มาร์แชล ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรบ้าง

๒.๒ จากประสบการณ์ของท่าน ท่านคิดว่าแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในระดับยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพควรทำอย่างไร

๒.๓ จากประสบการณ์ของท่าน ท่านคิดว่าแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในระดับยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพควรจัดทำเป็นหลักสูตรหรือไม่

๓. การพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่จะช่วยขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ของรัฐบาล ให้มีประสิทธิภาพควรเตรียมการให้มีความรู้เกี่ยวกับเรื่องใดบ้าง

๓.๑ ท่านคิดว่าในประเทศไทยมีหลักสูตรใดบ้างที่มีแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำในระดับยุทธศาสตร์ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ๒๐ ปี ของรัฐบาล

๓.๒ กรณีที่มีหลักสูตรที่จะสร้าง/พัฒนาภาวะผู้นำในระดับยุทธศาสตร์ ท่านมีความคิดเห็นว่า ผู้เข้ารับการศึกษาควรจะเป็นผู้ดำรงตำแหน่งระดับใด จึงจะสามารถพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ๒๐ ปี ของรัฐบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓.๓ ท่านคิดว่าแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำในระดับยุทธศาสตร์ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ๒๐ ปี ของรัฐบาล เนื้อหาของหลักสูตรควรประกอบด้วยความรู้เกี่ยวกับเรื่องใดบ้าง

ผนวก ค

ตัวอย่างคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

พลเอกธารไชยยันต์ ศรีสุวรรณ ผู้บัญชาการทหารสูงสุด

สถานที่สัมภาษณ์ กองบัญชาการกองทัพไทย

เริ่มเวลา ๑๔.๑๕ น. สิ้นสุดเวลา ๑๕.๐๒ น. ใช้เวลาการสัมภาษณ์ ๔๗.๔๑ นาที

ผู้สัมภาษณ์ พี่ ศึกษาในหลายๆประเทศ การที่ประเทศจะสามารถที่จะรอดพ้น ในของเรื่องไทยต่างๆ แล้วก็ยังสามารถพัฒนาได้ จุดเด่นหลักที่เห็นก็จะอยู่ที่ผู้นำในระดับยุทธศาสตร์ของประเทศนั้นๆ เช่นอย่างของสิงคโปร์ ลีควนยูมองไกลมากกว่า ประเทศจะต้องไปอย่างไรแล้วก็ มีการสร้างผู้นำอย่างต่อเนื่อง ผู้นำยุทธศาสตร์ ที่นี้พอเราเรียนแล้วนี้ไม่ว่าจะเป็นประเทศจีน ประเทศสิงคโปร์ต่างๆนี้ พอย้อนกลับมาดูประเทศไทย ที่เดิมนี่ของเราเองก็มีปัญหา เพราะว่า 1 คือเรา ไม่มีตัวยุทธศาสตร์ชาติ ที่เป็นยุทธศาสตร์จนกระทั่ง ในปัจจุบัน เรามีขั้นตอนการทำยุทธศาสตร์ ๒๐ ปี ที่นี้ผมมองว่าตัวยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี คีย์ success ของมันนี้อยู่ที่คนที่ขับเคลื่อน นั้นถ้าเราไม่สามารถพัฒนาคนที่ขับเคลื่อนให้เข้าใจได้นี้ โอกาสที่ตัวยุทธศาสตร์ที่เขียนออก

มาแล้ว มันจะเดินต่อค่อนข้างที่จะ ยากครับซึ่งนั่นก็คือ เหตุที่สนที่จะทำวิจัยเรื่องนี้ครับ ที่นี้ประเด็นก็คือ ผมมองว่า หนึ่งก็คือในทางทหารนี้ เรามีความเชื่อในเรื่องของผู้นำอยู่ อย่างๆ มีคำพูดว่าผู้นำทางกิจทั้งปวงให้สำเร็จนั้นในภาพตรงนี้ผม ก็จะขอรบกวนพี่ ประสพการณ์ของพี่ ในการทำงานนี้ บน wording หรือ คำพูดนี้ ผู้นำทำกิจทั้งปวงให้สำเร็จ พี่คิดว่าอย่างไร

ผบ.สส

เราก็ขอถอยกลับไปนิดนึงนะ จริงๆ ในแนวทางที่ ที่เราจะบริหารจัดการ ให้ไปสู่เป้าหมาย ไม่ว่าจะระดับใดก็ตาม แต่ตอนนี้เรากำลังมองถึงภาพระดับ ก็คือโจทย์เราก็คือ ยุทธศาสตร์ อย่าง พี่ก็จะบอกว่า เดียวก่อน เราก็ต้องถอยก่อน กลับไปที่ผู้นำแต่ละระดับ ถ้าเป็นทางการทหารโดยปกติ เขาจะแบ่งเป็นระดับ ยุทธวิธี ยุทธการและยุทธศาสตร์ เพราะฉะนั้นผู้นำที่จะ ขับเคลื่อนตัวยุทธศาสตร์ให้ได้ มันควรจะต้องมีพื้นฐานและมีประสบการณ์ ทั้งความรู้และประสบการณ์คือประสบการณ์จากระดับยุทธวิธี ยุทธการ ยุทธศาสตร์ แล้วเราเข้าใจตรงนี้แล้วนี้ นั่นหมายความว่าผู้นำ ที่ไปขับเคลื่อนอะไรก็ตาม ให้ไปสู่จุดมุ่งหมาย ได้นี้ มันจะมีปัจจัยด้วยตัวเขาเองและปัจจัยสภาพแวดล้อมหรืออาจจะเป็นองค์กร หรืออาจจะเป็นเรื่องวัฒนธรรม สังคม หรือ Environment เรื่องต่างๆ ไปด้วยที่นี้ ที่นี้พอมาถึงตรงนี้แล้วนี้ จะให้ผู้นำที่ไปขับเคลื่อนได้ ในขณะนี้ นั่นหมายถึงว่า ผู้นำในระดับยุทธศาสตร์หรือผู้นำใน ระดับผู้ปฏิบัติ อย่างเช่น ในความหมายของน้องก็คือ ผู้นำกองทัพ ผู้นำผู้บัญชาการทหารสูงสุด ผู้อำนวยการเหล่าทัพ ตรงนี้พี่ก็คงต้องมองไปถึงระดับแม่ทัพ ตั้งแต่แม่ทัพขึ้นไปเป็น ตัวที่สามารถที่จะขับเคลื่อนได้ ในๆ ความที่เป็นแม่ทัพ นี้หรือเป็น ผบ. เหล่าทัพแล้วมันก็ประเด็นแรกก็คือ

๑ ผู้นำที่จะ ต้องทำให้สำเร็จได้ต้องเป็นคนที่มีความรู้ก่อน โดยปกติ ทางทหารเราจะถูก เพิ่มพูนความรู้ ตามแนวทางรับราชการ ตามลำดับตัวนี้ ย้อนกลับไปดูว่าหลักสูตรเดิมหรือแนวทางที่เราป้อนให้แต่ละผู้นำ หรือแต่ละระดับโตขึ้นมาเรื่อยๆ มันควรจะต้องปรับปรุงหรือเพิ่มเติมอะไรบ้างในด้านความรู้ ณ ตรงนี้

อันที่ ๒ ประสบการณ์ นี้พี่ก็คิดว่า ในแต่ละคนที่มาแล้วนี้ มันไปดู General Background เขาแล้ว เขาก็จะมีประสบการณ์ ในแต่ละระดับ เพราะฉะนั้นในระดับยุทธศาสตร์ นี้ เขาก็จะมีประสบการณ์ทั้งทางด้านยุทธการและยุทธวิธี มาก่อนหน้านั้นอยู่แล้ว ที่นี้พูดถึงความรู้ ความรู้มันก็มี มาเดิมอยู่แล้วแต่ เหมาะสมกับสถานการณ์หรือปัจจุบันหรือไม่ ตัวอย่างเช่น ในเรื่องขออะไรอะ แผนการเรียนการสอน หัวข้อการเรียนการสอน นี้ ในถ้าเราไม่ได้ปรับ เราจะเห็นได้ว่า มันจะไม่มีวิชาอย่างเช่น Cyber Security ยุทธศาสตร์ การเครื่องมือ และสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่แทรกเข้าไปในหลักสูตร เพราะฉะนั้นตัวนี้ก็คง คงจะ ต้องมีการพัฒนา

ณ จุดนี้ด้วยเพื่อไปสู่ ตรงจุดนั้น ที่นี้พอ คนที่ไปเป็นผู้นำในระดับยุทธศาสตร์แล้ว นี้ คาร์แคเตอร์หรือ ความที่เป็นเขาจะไปขับเคลื่อนได้นี้ แน่นนอนเขาต้องมีความรู้แน่ แต่ความรู้ในช่วงนี้ เราก็มียุทธศาสตร์ทางการทหาร หลายอย่างก็คือ วปอ. ที่เป็นหลักในเรื่องของการที่จะใส่ รู้ อันนี้ให้มั่นใจว่า ผู้นำระดับนี้ ได้รู้จักยุทธศาสตร์ end way

mean หรือวิธีการที่แท้จริงได้ ตรงนี้ก็ก้าวไป ทีนี้แต่ผู้นำนี้เมื่อตัวมีประสบการณ์ มีความรู้ เพียรพอแล้วนี้ ตัวนำองค์พบบหรือ โครงสร้างผู้ได้บังคับบัญชา หรือสภาวะแวดล้อมอย่างนี้ ขับเคลื่อนได้หรือไม่ ก็ย้อนกลับมาดูตรงที่ยุทธศาสตร์ ๒๐ ปี ยุทธศาสตร์ ๒๐ ปี ในแต่ละด้าน แต่ละมิติที่รัฐบาลกำลังทำอยู่มันก็เป็นกรอบใหญ่ กว้างๆ มันไม่ค่อยลงรายละเอียดมากนัก พอมัน down ลงมาถึงกระทรวง ทบวง กรม ก็ที่ท่านนายกท่านบอกว่าต้องมี Action Plan ไปทำกัน ซอยกันไป ตรงนี้พีพีให้ ความสำคัญกับตัวบุคลากรในการทำ Action Plan เพราะ ผู้นำ นำ Action Plan นำไปสู่การปฏิบัติแต่ก่อนที่จะเป็นจะแปลงเป็น Action Plan ตอนนี้นำผู้นำอย่างนี้ต้องมีทีมงานมีสภาวะแวดล้อมที่สามารถแปลงอันนี้ไปสู่ Action Plan ได้ ทีนี้เพราะ Action Plan แล้วมันก็มีอีกที่เข้ามาเกี่ยวข้อง คือทำให้เป็นแผน แผนเงิน คือแผนงบประมาณเพราะ Action Plan แน่นนอน ก็คือว่าเราจะต้องทำอะไรกันบ้าง ให้ตอบสนอง ๒๐ ปีแต่ตรงที่สำคัญก็คือในเรื่องของเงิน เพราะมันไม่ตอบสนองมันก็จะ ร่วนๆ ไป ไปได้ครึ่งทางบ้าง ไปได้ ๓ ใน ๔ ของทางบ้างอย่างนี้ นี่ก็คือผู้นำ ตรงนี้ จะต้องมีความรู้ ต้องมีประสบการณ์ ต้องมีลูกทีมที่ดีและเข้าใจในประเด็นของ นโยบายรัฐบาลแล้วก็ความเชื่อมโยงระหว่างองค์กรต่างๆที่ ทีนั้นตรงนี้ ไม่รู้ตรง คำถามหรือเปล่า

ผู้สัมภาษณ์

ครับๆ ตรงครับ คือในภาพที่ ที่ต้องการก็คือว่า ทำอย่างไร ก็เมื่อรัฐบาลกำหนดตัว ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ออกมาแล้วนี้ ตัวนี้มันสามารถจะขับเคลื่อนได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ทีนี้อย่างที่พีพีพูดว่า ในตัวของประเทศไทย สถาบันในระดับที่เป็น ยุทธศาสตร์ที่เอาบุคคลหลากหลายมารวมกันจะเกิดขึ้นที่ วปอ. ที่ผมมอง ผมก็ศึกษา อยู่ใน วปอ. เหมือนกัน ผมก็มองว่าตัวหลักสูตรของ วปอ. ถ้าจะทำให้ตอบสนองต่อ การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ในประสบการณ์ของพีพีๆ มองว่า วปอ. จะต้องปรับ อะไรบ้าง ปรับในตัวหลักสูตร

ผบ.สส

ตัวหลักสูตรจะแบ่งเป็นจำนวนสาขาวิชา เป็นบทๆ เป็นเรื่อง แล้วก็มีความสัมพันธ์กับ จำนวนชั่วโมง และวิธีการเรียนของ วปอ. โดยปกติเราจะใช้ในเรื่องของบรรยาย พิเศษในการบรรยายพิเศษนี้ก็เป็นสิ่งที่ดีเพราะว่าจะอัปเดตและทันสมัย แต่ปัญหา ต่อไปก็คือผู้ที่บรรยายนี้ มักจะไม่ค่อยตรง กับความต้องการของหลักสูตรนี่คือปัญหา ของหลักสูตรนะ ประเด็นที่สองก็คือจำนวนชั่วโมงก็ไม่ได้ ไม่ได้สัมพันธ์กับ หมายถึงว่า สิ่งแรกนี้ เราควรจะเริ่มจาก ๑ ไป ๒, ๒ ไป ๓, ๓ ไป ๔ แต่ปัจจัยของระดับสูงแล้ว บางที ๔ มาก่อน ๓ มาพูดเรื่องนี้ก่อน พูดเรื่องนี้ทีหลัง อะไรอย่างนี้ ก็จะมีปัญหาอยู่ บ้าง สิ่งที่ปรับปรุงเราก็จะต้องทำลำดับภาพและการเรียนรู้ความเชื่อมโยงให้ได้แต่ อาจจะไม่ได้ในระดับรอบที่ 1 รอบที่ 1 ให้ได้ก่อนค่อยปูพื้นฐาน ไม่ได้กระโดดไป กระโดดมา แต่พอรอบที่ ๒ แล้วนี้ จะกระโดดได้แล้ว เราก็ปรับความถี่ของนักศึกษา ได้เท่าเทียมกันนะ ต้องยอมรับอย่างหนึ่งว่าที่เข้ามาเหมือนกับจะที่อุปของๆ แต่ละ ฝ่ายแต่ละหน่วยงานแล้ว และที่อุปของหน่วยงานเขาอาจจะมึนงงค์ความรู้ทางลึก มากกว่าทางกว้าง ตอนนีเราจะเน้นทางอันกว้าง ตอนนีก็ควรต้องปรับลำดับการให้

- ความรู้ตรงนี้ได้ เพราะถ้าเกิดเริ่มๆ สับสนหรือเข้าใจตามกันไม่ทันแล้วมันก็จะคิดที่แคบลง เมื่อไปเจอปัญหาหรือการบรรยายหรือการรับรู้การเรียนรู้ ก็ความคิดมันแคบไม่กว้างเหมือน มันควรจะเป็นยุทธศาสตร์ เพราะถ้าเกิดเราคิดแคบ อย่างเช่นเราคิดเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง ด้านความมั่นคงจริงๆ ด้านความมั่นคงมันจะไปกระทบด้านพลังงาน ด้านอะไร ทุกอย่างมันจะมีผลต้องปูพื้นฐานให้ครอบคลุมกว่าให้มี Mission ที่กว้าง แล้วค่อยลงมือทำ
- ผู้สัมภาษณ์ ตรงนี้การขับเคลื่อนโดยหลักเราจริงๆ แล้วคนที่อยู่ในระดับยุทธศาสตร์ ที่จะขับเคลื่อนกับรัฐบาลจริงๆ ก็คือที่มีอำนาจตัดสินใจจริงๆ คือระดับรัฐมนตรีซึ่งระดับรัฐมนตรีจริงๆ ถ้าเป็นระบบของการเลือกตั้งก็จะได้ผ่านกระบวนการที่จะมารู้เรื่องของวปอ. เรื่อง ผลประโยชน์แห่งชาติ อะไรต่างๆ อย่างนี้ครับ ตรงนี้ที่มองว่าเราจะทำอย่างไรให้คนก่อนที่จะไปดำรงตำแหน่งนั้นได้พัฒนาครับ
- ผบ.สส อันนี้มันก็เป็นเรื่องของระดับสูงเกินขีดความสามารถแต่ถ้าเป็นแนวคิดหรือวิธีการ ที่ก็เข้าใจว่ามันอาจจะชดเชยได้ด้วยการที่มีข้าราชการประจำ ตั้งแต่ระดับปลัดกระทรวง รัฐมนตรีต่างๆ ที่รับผิดชอบ ตรงนี้อาจจะเป็นการชดเชยได้เพราะว่าตัวรัฐมนตรีเองก็เป็นเพียงแค่เป็นกรอบนโยบายหรือใน ครม. ที่อาจจะแสดงออกมาเพื่อสื่อสารกับข้าราชการประจำ ตรงนี้แหละเขา ถือว่าข้าราชการประจำที่เข้มแข็งแล้วก็มีความรู้ดี มันก็จะขับเคลื่อนไปในกระทรวงไปได้เอง ที่นี้ตัวแต่ก่อนก็มีความคิดว่า ตัวรัฐมนตรีผู้ขับเคลื่อนในกรอบของรัฐบาลแล้วนี้บางทีมันไปเป๋มาหรือไม่ตรงทางจริงๆ ครับ ในของใหม่ที่เราเข้าใจว่า มันใจว่ามันออกอยู่เป็นกฎหมายไม่ว่าจะเป็นรัฐธรรมนูญก็ดีในเรื่องของ พระราชบัญญัติต่างๆ บางทีมันจะตีกรอบให้แคบลง หมายถึงว่าแนวทางของกระทรวงแต่ละกระทรวงรัฐมนตรีก็ตี ข้าราชการประจำก็ต้องเดินตาม อย่างน้อยก็ต้องมีๆ แนวทางที่ใกล้เคียงกัน ที่นี้ เราก็ให้ มองเห็นความสำคัญอยู่เรื่องตัวชีวิตหรือตัวประเมินผล ระบบการประเมินผลการทำงานอยู่ ณ จุดนี้และที่สำคัญก็คือในคณะกรรมการยุทธศาสตร์เขาถึงมีระยะเวลาอยู่ ๖ ปี ที่คอยขับเคลื่อนตรงนี้ต่อแล้วเขาก็จะค่อยๆ โฟกัสไปว่า ใครที่ไปเป๋มา เขาก็จะเข้าไปช่วยๆ กันขับเคลื่อน ที่นี้ก็เลยมั่นใจว่าในของเก่าของใหม่ ของเก่าอาจจะมีปัญหาหรือความสับสนเยอะ แต่ของใหม่มันจะมีกรอบที่แคบลง แคบลง
- ผู้สัมภาษณ์ ที่นี้ ที่มองว่าคุณสมบัติของคนที่จะเป็นผู้นำในระดับยุทธศาสตร์คือ ที่ที่บอกว่ามีตั้งแต่ระดับยุทธวิธี ยุทธการ ยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ก็มี อย่างกองทัพนี่ ก็มียุทธศาสตร์ระดับหนึ่งแต่พอมาพูดถึง ระดับประเทศตรงนี้ที่มองว่าคุณสมบัติของคนที่จะทำงานตรงนี้ ควรจะมีคุณสมบัติอะไรบ้าง
- ผบ.สส ที่มองว่า สำหรับคนที่จะเป็นผู้นำ ไม่ว่าจะระดับใดก็ตาม ตัวเองจะต้องมีความรู้พื้นฐาน เพราะว่าทุกอย่าง ภาพใหญ่จริงๆ แล้วนี้ พอชวยไปได้เรื่อยๆ มันจะขับเคลื่อนได้ ก็คือขั้นเล็กๆ ที่เอามา ต่อกัน เหมือนจิ๊กซอเพราะฉะนั้นผู้ที่จะเป็นผู้นำได้อย่างน้อยที่สุดต้องมีประสบการณ์แล้วก็ แล้วก็มีความรู้แล้วก็สิ่งที่สำคัญที่สุด คือมีทีมงานที่นี้เราพูดถึงว่า ต้องมีคาแรคเตอร์อย่างนี้ มันจะหาได้มั๊ย บางครั้งมันหาไม่ได้ แต่ต้องมีโอกาส

ในการเติมส่วนนี้ได้ไม่ว่าจะเติมไปด้วยความรู้เติมไปด้วยบุคลากรตรงนี้ที่นี้ก็ยังมองอยู่
ว่า บุคลากรที่สมมติเป็นฝ่าย staff ที่เข้ามา ควรจะต้องกำหนด qualify ด้วย
อย่างเช่น รัฐมนตรีช่วย หรือผู้ช่วยรัฐมนตรี หรืออะไรอย่างนี้ มันน่าจะต้องมีไม่ว่า
ใครก็ได้ ที่มา มีความเชื่อมั่น มีความซื่อสัตย์จงรักภักดีแล้วก็ยังต้อง โปรโมท อยู่ข้าง
กายอย่างนี้นะ ต้องควรมี qualify ในตำแหน่งหลักๆ ที่จะเข้ามาส่วน เป็น
personel staff คุณว่าไปอะไรอย่างนี้ เท่าที่จะประสบการณ์ก็มีส่วนสำคัญมาก
เพราะรัฐมนตรีเองหรือผู้นำเองก็ไปฟังคนข้างกายมากกว่าข้าราชการประจำอีก ที่
ผ่านมานี้ ถ้าเราชดเชยหรือทำให้มัน Balance ได้ หรือให้มันแคบลงไปอีกเรื่อยๆ ต้อง
มีความความรู้ ต้องมีประสบการณ์ ต้องตรงพิวมันก็จะช่วยได้

ผู้สัมภาษณ์

แล้วความรู้ของคน ที่เป็นผู้นำใน ระดับยุทธศาสตร์ พี่มองว่าที่บอกว่ากว้าง มันควร
จะมีอะไรบ้าง อะไรระดับที่มันจะส่งเสริมให้ขับเคลื่อนถึงยุทธศาสตร์ได้ ความรู้ ควร
จะต้องประกอบด้วยอะไร

ผบ.สส

ก็ปัจจุบันเข้าไปยึดถือเกี่ยวกับเรื่อง คุณวุฒิ ประกาศ เราต้อง มั่นใจ ต้องมีความรู้
ผ่านกระบวนการ หลักสูตรต่างๆ มา เพราะการเรียนรู้เองมันยาก ประสบการณ์มัน
อาจจะมีแต่ว่ามันอาจจะไม่ทันสมัยเพราะประสบการณ์นี้ คนที่เป็นประสบการณ์ ก็
คือคนที่ทำงานใน อดีตมา ได้มองเห็น ได้มีปัญหาก็แก้ไขปัญหาอะไรต่างๆ แต่การ
เรียนนี้ก็ช่วยเติมให้เขาอัปเดต ขึ้นมา นี้ที่ก็ว่า สิ่งแรกคือต้องมีหลักสูตร หรือ
orientation หรืออะไรสักอย่าง ไม่ว่าใครควรจะมานั่ง โดยปกติคุณจะมา นั่ง ก็จะมา
กันด้วยความเหมาะสมว่า ฉะนั้นแหละนั่งอยู่ตรง ตำแหน่งนี้ผู้นำในกระทรวงนี้แล้ว
อยากจะเป็น ไม่เป็นไรไม่มีความรู้ เดียวเอา Staff เข้ามาช่วยนี้แหละคือคือส่วน
สัมพันธ์ที่ว่าอย่างน้อยที่สุดควรจะต้อง อัปเดตในเรื่องของ วิชาการหรือ หน้าที่ความ
รับผิดชอบที่ได้ พวกนี้ส่วนใหญ่ในระดับยุทธศาสตร์ มันก็ต้อง ต้อง ผ่านหลักสูตร ที่
กว้าง เช่น วปอ. หรือหลักสูตรแต่ละกระทรวงที่เขาเป็นผู้ดูแลบริหารระดับสูงนี้ ก็
สามารถที่จะช่วยได้ ชดเชยได้ในสิ่งนั้น

ผู้สัมภาษณ์

ที่นี้ของของ วปอ. นะครับ พี่บอกว่าในหลักสูตร วปอ. ที่เกี่ยวกับเรื่องของการ
พัฒนาภาวะผู้นำ ในระดับยุทธศาสตร์ มีความชัดเจนไหม มันมี สิ่งที่จะต้องพัฒนา
ไหมครับในเรื่องนี้ครับ

ผบ.สส

ก็คงๆ จะต้อง เพราะวัตถุประสงค์เดิมของหลัก สูตร วปอ. นี้ เขาไม่ได้มุ่งเน้นในการ
สร้างผู้นำทางด้านยุทธศาสตร์ แต่เขาสร้างความเชื่อมั่น คือเขาสร้างผู้บริหารระดับสูง
ระดับสูง ก็นั่นหมายความว่า ก็เอาข้าราชการ ที่คาดว่าในแต่ละ กระทรวง ทบวง
กรม ที่เป็นผู้บริหารกำลังจะเป็นผู้บริหารสูงสุด หรือ ผู้บริหารระดับสูง เข้ามารวมกัน
เพื่ออันดับแรกก็คือมาได้รับความรู้ ในสาขาวิชาอื่นๆ อันที่สองก็คือในเรื่องของ
connection ในการประสานงานในอนาคต กับองค์การ ก็จะได้ทำได้ง่ายขึ้น
แลกเปลี่ยนเรียนรู้ แต่เรายังไม่ โฟกัส ไปว่าคุณจะต้องไป เป็นผู้นำ เพราะในบรรดา
นักศึกษาทั้งหมด มันอาจจะไม่ได้เป็นผู้นำ มีไม่กี่คนหรอกในรุ่นแต่ถ้าเราไปโฟกัสตรง

- ผู้สัมภาษณ์ นี้ เราอาจจะต้องไปปรับหลักสูตรหรือไปเน้นในเรื่องของการเป็นผู้นำมากขึ้นมากกว่า การกระจายองค์ความรู้ ในทางยุทธศาสตร์
- ผู้สัมภาษณ์ เพราะอย่างในระบบของทหารนี้ครับ เอ่อระบบการศึกษาของทางทหาร เราเรียกว่า P M E professional military education หมายถึงว่า เป็นการศึกษตามแนวทางรับราชการ เช่นจบมาต้องเข้าโรงเรียน เสธ ทอ. ต้องเข้า วทอ. ที่นี้ตัวโฟกัสทางทหารนี้ เราก็โฟกัส เรื่องของภาวะผู้นำ กับเรื่องของ staff ในโรงเรียนนี้สอนอยู่ ๒ เรื่อง ก็คือสอนให้เป็นผู้นำ กับสอนให้เป็น staff นะครับ ที่นี้พอเลยระดับของกองทัพออกไปเป็นระดับของประเทศ ตอนนี้ผมไม่ทราบว่า ในประสบการณ์ของพีนี้ ควรมีสถาบันไหนที่มันโฟกัส ที่ชัดเจนเพื่อ เพราะประเด็นเพราะว่าปัญหาตอนนี้ ที่ๆ จากการทำวิจัยเรื่องนี้ มองว่า เมื่อรัฐบาลกำหนดยุทธศาสตร์ ขึ้นมาแล้ว ถ้าเราไม่สามารถที่จะสร้างคนขึ้นมาเพื่อขับเคลื่อนได้ มันก็จะไปได้อย่างช้า แล้วก็ไปได้อย่างไม่ตรงทิศทาง ที่เราต้องการ นี้ครับ แต่ ในตัวประเทศเราเอง มันก็มีสถาบันที่ คล้ายๆ จะใช้แต่ก็ไม่ตรงตามที่พีบอกว่า โดยวัตถุประสงค์ของ วปอ. ไม่ได้ตั้งขึ้นมาเพื่อจะสร้างหรือพัฒนาภาวะผู้นำ ในระดับยุทธศาสตร์ อะไรอย่างนี้ครับ ที่นี้ตรงนี้ถ้า เราจะต้องแก้ปัญหานี้เราจะต้องทำอะไรบ้างครับ
- ผบ.สส ก็หลังจากที่มียุทธศาสตร์ กำหนดชัดเจนแล้วเราก็คงจะตอนนี้เราก็มีการปรับปรุงหลักสูตร วปอ. อยู่เป็นระยะ แต่ว่าวงรอบในการปรับ เราไม่ได้ปรับทุกปี เพราะมันจะทำให้เร็วกว่า ก็แค่ ๒-๓ ปี มีการประเมินผล มีการทำ AR กันแล้วเราก็ จะสอดแทรกไปเรื่อยๆ พัฒนาตัวมันเอง ด้วยการพัฒนา ตรงนี้พีคิดว่าหลักสูตรนี้น่าจะเป็นหลักสูตรที่ใกล้ มากที่สุดในการทำยุทธศาสตร์ ๒๐ ปีของการขับเคลื่อนพวกนี้ ส่วนหลักสูตรอื่นๆ พีก็เห็นว่า แต่ละ กระทรวงทบวง กรม แต่ละหน่วยงาน ไม่ว่าจะ เป็นของศาล กระทรวงพลังงาน หรือเอ่อ หอการค้าหรืออะไรก็ตาม เศรษฐกิจต่าง ๆ ที่ในตลาดทุนนี้ เขาก็มีคาแรคเตอร์ มีการสร้างภาวะผู้นำ การแต่ว่าเขาจะ ตีกรอบแคบไปในสายงานของเขา อย่างเช่น ด้านยุติธรรม ด้านศาล ด้านเศรษฐกิจก็เจาะกันเข้าไปเลย นะครับ ในองค์ความรู้นั้น ถ้าจะพูดถึงในเรื่อง กว้าง ๆ แล้วสามารถที่จะขับเคลื่อนไปได้ เป็นผู้ นำได้ดี ก็มีหลักสูตร วปอ. แต่อย่างไรก็ตาม ก็คงต้องปรับไปนั้นแหละเพราะขณะนี้ ยุทธศาสตร์เอง ก็กำลังที่เกิดขึ้นแล้วกำลังขับเคลื่อนไปถ้าจะว่ากันจริงๆ แล้วเราได้มีผลบังคับใช้มา ๑ ปีแล้วอย่างรุ่นนี้รุ่น ๒๐ นี้ พีมาเจอกับทั้งนักวิชาการของวปอ. รุ่นนี้ พีก็บอกเขา บอกว่า อย่ามาแถลงผลงานยุทธศาสตร์ ๒๐ ปีนะ เพราะจริงๆ มันถูกออกมาหมดแล้ว แล้วก็ใช้ไปแล้ว ๑ ปี เพราะฉะนั้น รุ่นนี้จะเริ่มแค่ ๑๙ ปีนะแต่ใน ๑๙ ปี ปีนี้ที่เรา กำลังทำอยู่เราต้องตามให้ทัน ไม่ว่าจะ เป็นเรื่องของยุทธศาสตร์ที่ดีเรื่องของแผน Action Plan ที่กำลังจะเกิดขึ้นอย่างนี้ และต้องตามให้ทัน และหลักสูตรพวกนี้ก็ต้องถูกปรับปรุง ไปตามเหตุการณ์ที่เหมาะสมด้วย
- ผู้สัมภาษณ์ แต่ตรงๆ ที่พีพูดถึง ผมมองว่าตอนนี้ ในตัวของ วปอ. เองนี้ ด้วยหลักสูตรนี้มันถูกตีพิมพ์ออกมาเพื่อให้คนเข้าใจในเรื่องของกระบวนการทำยุทธศาสตร์ที่นี้ พอในปีนี้ พอ

เราบอกว่ายุทธศาสตร์รัฐบาลเขาเขียนไว้เรียบร้อยแล้ว วปอ. ไม่ต้องเขียนยุทธศาสตร์ แต่ให้มาทำ เรื่องของแผนแม่บทในการรองรับยุทธศาสตร์ซึ่งประเด็นตรงนี้ผมก็มอง ก็คุยกันในกลุ่มนักศึกษาว่าเดิมที่หลักสูตรมันถูกตีไข่นมาเพื่อการทำยุทธศาสตร์มันมีโมเดลออกมาชัดเจนว่าต้องทำอะไร บ่งการก็จะออกไปตามโมเดลเลยว่า อันนี้ต้องทำอะไร แต่พอบอกว่าวันนี้ไม่มีเอาแล้ว จะให้ทำอย่างอื่นนี้ ตัว วปอ. นี้ ยังไม่มีโมเดลที่ว่าหลักการทำแผนแม่บทเป็นยังไงบ่งการที่จะให้นักศึกษาว่า อันนี้ ต้องทำอะไร มันยังไม่ชัดเจนตรงนี้ เพราะนั่นตรงนี้ผมมองว่ามันก็เหมือน ที่พี่พูดว่า ตัวหลักสูตรมันจะต้องปรับแต่ วงรอบการปรับมันไม่ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ตอนนี้

ผบ.สส

อันนี้ก็ยอมรับเหมือนกันนะก็เคยมีการคุย พูดคุยกัน ตกลง วปอ. จะเอาอะไร ก็เลยในปีที่เราได้ข้อยุติอันหนึ่งว่า อย่างเพิ่งขยับมากเพราะว่ายุทธศาสตร์นี้มันเป็นเรื่องใหม่สำหรับบางคนยุทธศาสตร์ ๒๐ ปีเพราะถ้าไม่ได้อ่านจริง แล้วไม่ได้ลึกซึ่งจริงก็จะไม่เข้าใจเพราะฉะนั้นเราก็ยังยืนยันว่านักศึกษาที่เข้ามาแล้วเนี่ย อย่างน้อยต้องศึกษาเรื่องกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ End Way Mean หรือวิธีการ ขั้นตอนสถานะแวดล้อมเปลี่ยนแปลงลงมาก่อน เพื่อให้ไปอ่านและเข้าใจ แล้วเข้าใจเจตนารมณ์วัตถุประสงค์ หา end state ของแต่ละด้านได้ ด้านยุทธศาสตร์ ๒๐ ปีนี้พร้อมกันนั้นแต่นักศึกษานี้ ภาระหน้าที่ในการแถลงยุทธศาสตร์แล้ว อย่างมาแถลงกระบวนการนะ เพราะท่านต้องแถลงกับรัฐบาลกับนายกที่ท่านออกมาสำเร็จรู้แล้ว เพราะนั่นรุ่นนี้จะเป็นรุ่นพิเศษ คือได้เรียนทั้งกระบวนการและไปสู่ Action แต่ถ้าเรายึดแต่ Action Plan ก็จะมีปัญหาเกี่ยวกับเรื่องกระบวนการ ซึ่ง ความรู้พื้นฐานแต่ละคนไม่เท่ากัน อย่างทางทหารนี้ จะได้เรียนตั้งแต่โรงเรียนเสธ ว.เหล่าทัพ ขึ้นมาก็จะพอไปได้ครับ แต่ถ้าเป็นภาคเอกชนล้วนๆ เลย หรือข้าราชการพลเรือนบางที่นักศึกษาเหล่านี้อาจจะเริ่มไม่ทัน

ผู้สัมภาษณ์

ผมมองภาพมันจะมี ๒ ภาพ คล้ายๆ ทหารคือทหาร เวลาที่เราทำแผนหรือเราทำยุทธศาสตร์อะไรอย่างนี้จะมียุทธศาสตร์ของคอมแมนก็คือ ผู้บังคับบัญชา กับภาคของ staff ถูกไหมครับ ซึ่ง ๒ ภาคนี้ เขาเรียกมีกระบวนการ ซึ่งชิงโครโนซ์กันทางทหารส่วนใหญ่ตรงนี้เรา ใช้คำว่า MDMP กระบวนการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาครับ ตั้งแต่ไปรับนโยบาย ฝ่ายเสธแปลงนโยบาย ให้กรอบนำไปเรียนผู้บังคับบัญชาตรวจสอบว่ากรอกครบถ้วนไหมแล้วก็ให้เป็นนโยบาย ไปปฏิบัติ เพราะนั่น ตอนนี้ปัญหาที่จะเห็นเหมือนที่พี่พูดว่าทางทหารนี้เรา เรามีกระบวนการแต่เวลาเราทำยุทธศาสตร์ นี้เราไม่ใช่หน่วยงานเดียว มันมีหน่วยงานที่เป็นกระทรวง ทบวง กรม ซึ่งเป็นพลเรือน ซึ่งตรงนี้ปัญหาคือ กระบวนการไม่เหมือนกันแล้ว เพราะฉะนั้น จากปัญหาลักษณะอย่างนี้พี่มองว่าตัว วปอ. ที่ต้องทำ Action Plan นี้ มันทำยังไงที่ทำให้เกิดภาพที่ ทุกคนเขาเรียกว่ามีโมเดลใกล้เคียงกันที่ที่จะเข้าใจได้ว่า มันจะออกมาเป็น Action Plan นี้ก็ต้องมีขั้นตอนคล้ายๆ กันทางทหาร ถ้าเราพูด MDMP เราเข้าใจเลยว่าเรามียังไง แต่เราไปพูดเรื่องนี้กับคนพลเรือน พลเรือนเขาจะไม่เข้าใจว่า MDMP ดียังไง ใครคือ

ผู้บังคับบัญชา ใครคือ staff แล้วจะทำงานสอดประสานกันยังไง อะไรอย่างนี้ครับ ตรงประเด็นนี้ที่มองว่ายังไง

ผบ.สส

ตรงนี้ก็ค่อนข้างที่จะยากต่อ ขนบธรรมเนียมประเพณีของของแต่ละองค์กร คือหมายความว่าข้าราชการพลเรือน หรือพลเรือนเขาก็เติบโตแล้วสอนมาอย่างนี้ ที่นี้พอมาถึงจุดหนึ่งอายุก็เยอะแล้ว ระดับสูงแล้วนี้ ทั้งหมดทั้งผู้ประสานงานเรามันยากครับ ยากมาก แต่อย่างไรก็ตาม ให้เขาเข้าใจ และให้กรอบตรงนี้ให้ได้ วิธีการก็คือเราก็จะพยายาม ที่จะเทียบเคียงอะไรที่เขาใช้อยู่ กับเราใช้อยู่ พยายามปรับให้ ตัวหลักสูตรเอง ไม่สามารถที่จะ อธิบายได้มากซึ่งก็ขึ้นอยู่กับ ผู้บรรยายหรือผู้ควบคุมนี้ ที่จะมีเทคนิคในการแปลงตรงนี้ให้เข้าใจ ด้วยกันได้ แต่ถ้าๆ ที่ผ่านมาสวมมติว่า เรามีหลักสูตรเด็ดๆพวกนี้เราก็จะมีการ หลักสูตรปฐมนิเทศ หลักสูตร orientation หรือ มาแยกเรียนกันก่อนให้เห็น ให้เห็นภาพตรงนี้ แล้วก็พร้อมกันนั่นเองผู้ให้ กับผู้รับ ผู้ให้ คือครู อาจารย์ หรือผู้บรรยาย แต่ผู้รับเองก็ต้องรับ บางที เราผู้บรรยายอย่างดีเลยแต่ ผู้รับผู้รับไม่ได้ จะเลือกรับในสิ่ง ที่ฉันอยากจะเลือก อย่างนี้เป็นต้นครับ เราก็ต้องพยายามทำให้ วปอ. เป็นอะไรที่มีความ หลากหลาย แล้วก็ทุกคน เหมือนกะละมัง ทุกคนก็เอาน้ำมาตัก ตักน้ำไป พร้อมกันนั้นคนก็ต้องเอาน้ำมาเติมด้วย ในส่วนของ คุณนี้ นะเราก็พยายามและเราก็มั่นใจว่า มันเป็นเพียงกรอบแนวคิด ที่เขาได้มาเรียนรู้ รู้มากหรือรู้น้อยนี้แล้วแต่ ผู้รับต้องการ อันที่ ๒ วัตถุประสงค์ก็คือ connection รู้จักกัน รู้จักกรอบ อันนี้ก็คือหลักใหญ่ๆ แต่เราก็ไม่ได้พูด หวังว่าทุกคนจะต้องรู้และเก่ง เหมือนกันหมด จะสังเกตได้เห็นว่าเราก็พยายามด้วยวิธีการ คืออย่างน้อย ต้องเขียนมีการสอบ มีการอะไรอย่างนี้ แล้วก็มั่นใจ เราได้พยายาม บังคับให้ท่านได้เรียนรู้บ้าง ไม่ใช่ไม่รับเลย

ผู้สัมภาษณ์

ผมมองแบบทหารเรา เราค่อนข้างชัดเจนและเราค่อนข้างที่จะเหมือน career path เลย แล้วก็เราใช้ระบบการศึกษานี้ ในการคัดกรอง เหมือนอย่างของ เสธ ทบ. นี้ ranking แล้วบอกเลยว่าลงที่ไหน อย่างไร อะไรต่างๆ อะไรอย่างนี้ เป็นการคัดกรองว่าคนนี้ เหมาะจะเป็นคอมแมน คอมแมนที่ไหน คนนี้เหมาะจะเป็น staff เป็น staffที่ไหนอย่างนี้ ครับ ที่นี้พอเราพูดถึงระบบของ ประเทศนี้มันไม่ได้มีความชัดเจน เหมือนระบบของทางทหาร นะครับ ฉะนั้นประสิทธิภาพ ในกระบวนการนี้ เพราะจริงๆ ถ้าในระบบทหาร สิ่งที่เราต้องการจริงๆ คือวันที่คุณเป็น ผู้บังคับบัญชา คุณจะตัดสินใจยังไง ถูกไหมครับ ที่นี้ระดับของทหาร ก็ตั้งแต่เป็นผู้บังคับหมวด ผู้บังคับกองร้อย ผู้บังคับกองพันจะอยู่บนกระบวนการตัดสินใจทั้งสิ้นว่า จะย้ายจะขวาจะทำอะไร แต่พอสูงขึ้นเรามาในระดับประเทศนี้ เป็นระดับยุทธศาสตร์ที่มัน ใหญ่ยิ่งกว่า ยุทธศาสตร์ของกองทัพ อย่างนี้ กระบวนการจริงๆ มัน Impact สูงเพราะว่า ถ้าคุณตัดสินใจผิดมันคือคนทั้งประเทศ เรียกว่าง่ายแต่ process ในการที่ เราจะสร้างคนขึ้นมาในลักษณะอย่างนี้ มันยังไม่มี รูปแบบที่ชัดเจน

ผบ.สส

อันนี้มันก็เกินขีดความสามารถและอำนาจหน้าที่ ของการที่จะไปกำหนด กำหนดผู้นำของแต่ละส่วนได้และจะต้อง track ต้องมีอย่างนี้ ต้องมีการคัดสรร ซึ่งแต่ละ

กระทรวง ทบวงกรม แม้กระทั่งเอกชนเขาก็มี กระบวนการพิจารณาเป็นขั้นตอน เติบโตเป็นตามลำดับ ซึ่งตรงนี้มันยากเพราะว่ามันเหมือนกับแท่ง ๆ หลากหลายแท่ง เรา จะให้มันเหมือนกันหมดมันยาก แต่เราก็เชื่อมั่นว่าในแต่ละองค์กร เขาก็ต้องคัดสรร คนที่มีความรู้ มีประสบการณ์ มีอาวุโส เป็นหลักใหญ่ๆ ทุกหน่วยก็จะเป็นเหมือนกัน แต่ว่ารายละเอียดในแต่ละ ๓ สิ่ง ก็ต่างกันแค่นั้นเอง เช่นถ้าเป็น เรื่องของเศรษฐกิจ บางครั้งเขาจะ ไม่ค่อยคำนึง ถึงอาวุโส เขาก็ จะคำนึงถึงว่าคุณปริญญาอะไรระดับ ไหน ใครตรงมากกว่ากัน ความรู้เขาถือว่าความรู้นำอยู่แล้ว ก็ดูว่าอะไร จบเมื่อนอก มา สาขาตรงนี้ไป Doctor ก็จะได้โอกาสมากกว่าครับ ผมว่าตัวที่เราจะกำหนด คนที่ จะขึ้นมา มันจะเป็นไปตามธรรมชาติ ของแต่ละองค์กรด้วย

ผู้สัมภาษณ์

ถ้าเราจะต้องปรับหลักสูตรเพื่อให้มันเกิดประสิทธิภาพสูง ในเรื่องของการพัฒนา ภาวะผู้นำครับ พี่มองว่ามันควรจะต้องการปรับในเรื่องใดบ้างในตัวหลักสูตรนี้

ผบ.สส

ถ้าจะพูดถึงเรื่องการปรับหลักสูตร เราต้องพูดถึง กรอบ เวลาด้วยครับ ยกตัวอย่าง เช่น ณ ขณะนี้ถ้าเราปรับหลักสูตร ก็ควรจะใช้ในโครงการหลักสูตร วปอ. ช่วงนี้ ถึง ช่วงนี้ เพราะว่า เพราะเราจะได้รู้ชัดเลยว่ายุทธศาสตร์ ๒๐ ปีนี้ ใน ๕ ปี เทอมแรกจะ ออกมายังไรหน้าตาอย่างไร เน้นอะไรเราก็จะปรับ เพราะหลังจาก ๕ ปี ๖ ปีไปแล้วนี้ มันอาจจะเริ่ม อาจจะเบี่ยงเบนหรือ อาจจะไปให้ความสำคัญนะ ณ ที่อื่น แต่ถ้าเรา บอก เราจะปรับหลักสูตรตรงนี้ ตรงนี้นะเพื่อใช้ในโอกาสตรงนี้นะ เพราะ ปรับไปแล้ว มันอาจ ต้องมีการปรับบ่อยๆ ไอ้การที่ปรับครั้งที่ ๒ ครั้งที่ ๓ นี้จะเริ่ม ให้เกิดเอ๊ะมีข้อ ขัดแย้ง มันอาจจะดีขึ้นหรือแย่ลงก็ได้ แต่ขณะนี้ พี่ว่าถ้า ในความเห็นส่วนตัวนะ ถ้า จะมีการปรับหลักสูตร ๑ ต้อง ถามว่าสมควรกลับไปไหม ถ้าบอกสมควรไป คำถามที่ ๒ คือว่า ปรับเพื่ออะไรแล้วก็ไปใช้ในระยะเวลาไหน คุณถึงจะมองโฟกัส คุณจะปรับ อะไรเพื่ออะไรให้ได้ผลเมื่อไหร่ อย่างนี้ ไข่ปรับแล้วก็เพิ่มไปเรื่อย อย่างเช่น เขาบอก ยุทธศาสตร์แล้วก็ เพิ่มยุทธศาสตร์อัดเข้าไป ๒๐ ปี คุณก็จะลืมนพื้นฐานเดิม เพราะว่า มันจะมีเรื่องของเศรษฐกิจ ของสังคม จิตวิทยา ของอะไร ความแวดล้อม ความมั่นคง อื่นๆ ด้วย แต่เราจะไปเน้นเศรษฐกิจเพราะ ยุทธศาสตร์ ๒๐ ปี มันจะไปเน้นทางด้าน เศรษฐกิจมากกว่าความมั่นคง แต่ วปอ. เดิมนี้ พื้นฐานเดิม เรานั่นเรื่องความมั่นคง ผลประโยชน์แห่งชาติ เนี่ยมันก็จะเริ่มให้น้ำหนัก ไปทิศทางใดก็ยังไม่รู้เลย เพราะเอา ทุกอย่างก็อาจจะเวลามันจำกัดด้วยนะ แม้กระทั่งถ้าเราปรับเร็วเกินไป วัตถุประสงค์ เดิม เป้าหมายเดิม เรื่องของการจัดทำยุทธศาสตร์ กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ ความเข้าใจในยุทธศาสตร์ แล้วก็ตรงนี้มันอาจจะจางจืด มันก็จะงงใหม่ มันก็จะสับสน ใหม่ เพราะมันไปเจอ Action Plan เลย หรืออะไรอย่างนี้ครับ

ผู้สัมภาษณ์

เพราะว่าที่ผมพูดตอนแรกที่เรียนถามก็คือ การขับเคลื่อนนี้ ถ้าตัวหลักสำคัญ มันมีอยู่ หลายประเด็นแต่ เรื่องที่สำคัญคือเรื่องของคนที่มาเป็นผู้นำในระดับยุทธศาสตร์ ที่ ขับเคลื่อนนี้เพราะฉะนั้นคนที่ เป็นผู้นำในระดับยุทธศาสตร์ ที่จะขับเคลื่อนนี้ ควร จะต้องรู้อะไรบ้าง พอควรต้องรู้อะไรบ้าง นี้ ปัญหาก็คือว่า การที่เราจะพัฒนาให้เขารู้ สิ่งนั้นเพื่อไปขับเคลื่อนยุทธศาสตร์นี้ กระบวนการนี้ อย่างไร ทีนี้พอเราพูดถึง

หลักสูตรของ วปอ. จริงๆ วปอ. มีอยู่ ๒ Part ใหญ่ๆ คือ Part ที่ 1 คือเรื่องของยุทธศาสตร์ ที่สุดท้ายได้ยุทธศาสตร์ออกมา 1 ชิ้นแล้วก็ นำเสนอนายกทุกปีนี้ ปีนี้ไม่ใช่แล้ว ก็คือยุทธศาสตร์มีแล้ว ให้ไปทำแผนขับเคลื่อน ออกมาเรียก Action Plan อีก Part หนึ่งจะเป็น Part เรื่องของการแก้ปัญหาในภาวะวิกฤต จะมีสถานการณ์ขึ้นมาว่าถ้าเกิดวิกฤตกับชาติ ต่างๆ ซึ่งหลังๆ นี้ ก็เอาเข้าไปผู้กรวมกับ วสท. ในการฝึกของ วสท. ว่า ในระดับกองบัญชาการแห่งชาติ ถ้าภัยพิบัติหรือ เกิดสงคราม ตรงนี้จะมีกระบวนการอย่างไร มีกระบวนการตัดสินใจอย่างไร Part หลังนี้ใกล้เคียงกับทางทหารมาก เพราะคือกระบวนการตัดสินใจของคุณแล้ว แต่จริงๆ มุมที่ผมเห็นอยู่ ตรงนี้คือ เหมือนที่ผมเรียน พี่ ตั้งแต่แรกว่าไฟก๊สจริงๆ มันเหมือนหลักสูตรทางทหารคือ เราต้องการหาผู้นำ เราต้องการฝึกผู้นำ เข้ามาเท่าไรไม่รู้แต่ถ้าหนึ่งในนั้น เข้าใจกระบวนการพวกนี้ วันที่คุณไปอยู่ในตำแหน่ง แล้วคุณต้องปฏิบัติ คุณจะสามารเอาสิ่งที่ ได้จากตรงนี้ไปทำงานตรงนั้นได้เลย เรียกง่ายๆ ซึ่งมันก็จะเกิด ๒ ภาวะเหมือนกัน ใน ภาวะปกติก็คือแผนการพัฒนา การทำยุทธศาสตร์ แต่เมื่อเกิดภาวะวิกฤต จะฝึกอย่างไรครับ จะต้องทำอย่างไร ให้เกิดประโยชน์

ผบ.สส

คือตอนนี้ก็ๆ ชัดเจน ที่น้องว่าก็คือ ใน part แรก มันก็เหมือนกับการฝึก CPX คือการฝึกไฟในการณ์ ใน part หลัง ก็หมายถึงการ ฝึก FTX ในเรื่องของการผู้นำและการ implement ให้ไปสู่การปฏิบัติ ที่นี้ในส่วนของ part แรกนี้เดิมเรากำลังพูดถึงว่าให้มีกระบวนการ และจัดทำยุทธศาสตร์ มา ๑ ฉบับ จบปี คุณก็ไปแถลง ให้นายก แต่ขณะเดียวกันนี้ ขณะ นี้ มันต้องย่อยส่วน คุณเรียนกระบวนการให้ได้ยุทธศาสตร์ ๑ ฉบับ นั่นคือยุทธศาสตร์ ๒๐ และ ของรัฐบาล แต่คุณจะจับก้านไหน ความมั่นคงด้านอะไรก็แล้วแต่ พอเสร็จแล้วนี้ ในสิ่งที่ต่อไปนี้ ต้องทำ Action Plan ด้วย เพื่อไปนำเสนอ นายกในกรอบของยุทธศาสตร์ และ Action Plan ที่นี้ ตัวนี้ พูดกันไปเสร็จแล้วนี้ มันก็ต้องพูดไปถึงตัวชีวิต กับตัวการประเมินผลด้วยหรือไม่ วิธีการนำเสนอ เพราะสิ่งนี้เป็นตัววัด และการประเมินผลนี้ มันจะเป็นสิ่งที่ เป็นข้อเสนอดีๆ ให้รัฐบาล หรือ กระทรวง ทบวง กรม เขาได้มาฟัง เพราะแน่นอนไอยูยุทธศาสตร์ ๒๐ ปี นี้มันมีอยู่แล้วแหละ ถึงแม้ว่านักศึกษาจะทำอย่างไรก็ตาม จะผิดเพี้ยนไปจากนี้ก็ไม่มีประโยชน์แล้ว เพราะว่ารัฐบาลยึดถือเป็นแกนกฎหมาย แล้วเราคุยกัน ต่อมา Action Plan ซึ่งมันยังไม่ได้เกิด นักศึกษาอาจจะใช้ตัวนี้เป็นตัวนำเสนอ เป็นข้อเสนอที่ดี ตามแนวคิดที่เราศึกษามา พร้อมกับมีตัวชีวิต แล้วก็กรอบการประเมินผล อะไรก็แล้วแต่ ที่นี้ในส่วนของ part ที่ ๒ คือตัวที่จะเป็นตัวที่ดีในการฝึกภาวะผู้นำ คุณจะต้องรู้แล้วว่า คุณรู้อู้อูๆ ปลายๆ หรือจริง หรือ รู้ไม่จริง ตามสาขาอื่น แต่ตัวคุณเอง คุณจะรู้แม่นยำ ในพิวของคุณ เวลาคุณเอาไปบูรณาการแล้ว ก็จะมีการบ่วงการ แล้วเราก้จัดอะไร ระดับชาติ ขึ้นมาเพื่อบริหาร คุณได้เห็นเครื่องมือในระดับรอง ก็คือ วสท. แล้วก็มีตัวเล่ม กระทรวง ทบวง กรม อื่นๆ มีตัวรองรับ พวกนี้ สิ่งเหล่านี้ เราคาดหวังว่า คาดหวังว่า ให้นักศึกษาได้มี มิชชั่น thinking ที่ดี มีการสั่งการที่ดี การกำกับดูแลที่ดี มีการแก้ปัญหาระหว่างทางที่ดี ตรงนี้ อย่างน้อยที่สุด คุณไม่ได้ปฏิบัติเลย

แต่คุณเห็น เพื่อน หรือในตำแหน่งอื่นๆ นี่ก็ๆ ได้ แล้วก็เราก็ไม่ได้มุ่งหวังว่าคุณจะต้องไปแก้ปัญหาหรือ ไปบริหารเฉพาะด้านยุทธศาสตร์นะ ในนี้ ตัวท่านกำลังทำในระดับยุทธการ กับยุทธวิธี ด้วย ดังนั้นเมื่อไรก็ตาม สมมติว่าข้าราชการพลเรือน คนนี้เขาไปเรียนผู้ว่าราชการจังหวัด ไปเป็นอธิบดี กพ. หรือ อะไรก็แล้วแต่ อธิบดีทางด้านเศรษฐกิจ ก็ได้ เขามีภาวะผู้นำ เขาก็ รู้จัดการ ปัญหา การแก้ปัญหา การประสานงาน หรืออื่นๆ ตรงนี้เราก็หวังว่าน่าจะมีการสร้าง ภาวะผู้นำอีกทางหนึ่งด้วย มีอะไรอีกไหม ถาม ก็โดยสรุปนี้นะ โดยสรุปนี้ มันจะเหมือนกับ เรามีโจทย์แล้วเรามีคำตอบอยู่แล้วละ ซึ่งเราก็รู้อยู่แล้วแหละ แต่ก็เอาแนวคิด หรือข้อมูลของพี่เพื่อไปสร้าง ดังนั้นหลักสูตร ที่ตอนนี้เรากำลัง พูดถึงผู้นำทางด้านยุทธศาสตร์ ถ้าเราเปลี่ยนใหม่เป็น ผู้นำผู้บริหารระดับสูง มันจะเท่ากันไหม บางทีมันก็น่าจะเท่ากัน หรือไม่เท่ากันก็ได้ เพราะว่า ยุทธศาสตร์กับผู้บริหารระดับสูงนี้ มันสูงแค่ไหน ระดับสูงๆ แค่นั้น เราต้องพูดว่าตรงนี้ ถ้าสูงระดับ ผบ. เหล่าทัพ รัฐมนตรี หรือ รัฐบาล ตรงนี้ นั่นเอาวปอ. นี้ไปเทียบ ยาก เพราะหลักสูตร วปอ. มันสูงแค่ปลัด อธิบดี มันเป็นผู้ปฏิบัติ ในการนี้ แต่ถามว่า ในบทบาทของ part ๑ ก็คือการนำเสนอ Action Plan หรือ ยุทธศาสตร์ หรือ Action Plan นี้ให้กับรัฐบาล บทที่ ๑ เอาละครับ Part ที่ ๑ เอาโอเคแล้ว Part ที่ ๒ เราเป็นผู้นำในทางปฏิบัติ แต่เราไม่ได้เป็นผู้นำของกระทรวงกับภาคนโยบาย นะครับ โดยปกติเราไม่ได้ไปถึงตรงนั้น เพราะนั่นกล่าวโดยสรุปว่าหลักสูตร วปอ. นี้ สมควรที่จะต้องมีการปรับปรุงตามช่วงเวลาที่เหมาะสม แล้วก็ใส่ด้วยความที่ตอนนี้ เรื่องยุทธศาสตร์ มันเริ่มชัดเจนแล้ว เพราะฉะนั้นเราก็จะไปมุ่งเน้นให้ระดับเราที่เป็นปลัด เป็นอธิบดี เป็นผู้นำในระดับ ข้าราชการประจำ หรือองค์กรเอกชนที่ ๆ มีสถานภาพ สภาพัฒน์ สภาอุตสาหกรรม อะไรพวกนี้ ไปขับเคลื่อน ไปปฏิบัติ และนำเสนอ แก้ไขปัญหาต่างๆ แต่เราก็คงตอบยากแล้ว หลักสูตรเราคงไม่ได้เป็นคนทำยุทธศาสตร์ของชาติ อะไรอย่างนี้ ระดับรัฐบาลเราคงไปไม่ถึง แต่บังเอิญข้อเท็จจริงก็คือ รัฐบาลเป็นรัฐบาลทหาร เขาก็เลยใช้เครื่องมือของทหาร อย่างเช่น ที่वरพงษ์ พลเอกวงษ์พงษ์ แล้วที่เขียน ทั้งหมดคือศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ทั้งนั้น ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ office อยู่ตรงนี้ ที่เขาไปประชุมมา เขาก็ไปประชุมเอาแนวคิดเฉยๆ แต่สุดท้ายโยนมาตรงนี้ ก็มีน้องอัครเดช น้องอะไรในทีมพวกนี้ ขณะเดียวกันที่ทำจริงยุทธศาสตร์ อย่างลิมเรื่องปรองดองนะ พวกปรองดองที่เราทำ ก็ไอ้ทีมนี้แหละ ทีมนี้ ที่มันจะต้องหลักการ วิชาการ มันก็เลย เมื่องานซ้ำซ้อน แต่ไม่สามารถที่จะเอาไปอยู่ในประเด็นนี้ได้

ผู้สัมภาษณ์

จริงๆ ตอนนี้ คุณ กันมี ๒ ประเด็น ครับพี่ ประเด็น ๑ ตอนนี้ที่เราโฟกัสกันในส่วนของวปอ. เองด้วยเราโฟกัสเรื่องของ human security แต่อันนี้ที่กำลังจะมีการ Process ที่จะต้องมาตรวจสอบกันว่า อย่างไร อีกอันหนึ่ง อีกประเด็นหนึ่งก็คือ ของพี่จ๋อน ที่มีอัครเดชมาช่วยตอนนี้ จะทำโมเดลที่จะสื่อกับพลเรือนในเรื่องของการที่จะทำ ไอ้ตัว Action Plan ตัวนี้เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงเพราะว่า จากที่ได้คุยกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็น สมช. ภาพที่เราได้คุยกันผมว่า ปัญหา มันคือ เมื่อรัฐบาลกำหนดทำ

ยุทธศาสตร์ ๒๐ ปี นี้ เอ่อ ทุกหน่วยงาน มีภาพกระบวนการ เพราะฉะนั้น ทุกคนก็คือ อย่าง สมช .ก็คือเอาแผน สมช. มายัดใส่ยุทธศาสตร์ ๒๐ ปี ถูกไม่ สถาปนาก็ไปเอา สิ่งที่ผ่านมาใส่ พอเราจะถามว่า ๒๐ ปี ประเทศไทย หน้าตา จะเป็นอย่างไร ทุกคน จะตอบไม่ได้ ทุกคนจะตอบอีก ๕ ปี เป็น แบบนี้ ๔ ปี จะเป็นแบบนี้ อะไรอย่างนี้ อันนี้พอจะขับเคลื่อน ปัญหา ก็คือว่า ตัวภาพ ยุทธศาสตร์ นี้ เราพูดว่า end way mean คือ เราต้องกำหนดภาพสุดท้ายให้ได้ก่อน แล้วเราจะบอกวิธีการไปถึง ทำ อย่างไม่รู้ สุดท้าย เครื่องมือเราจะใช้อะไร เมื่อไปถึงตรงนั้น ครับ ที่นี้คนทำไม่ได้ เข้าใจแบบนี้ เพราะคนที่เขียนทั้งหมด คือเขียนเพื่อให้งานเสร็จ

ผบ.สส

มันจะมี อัดตายอยู่ อัดตาในแกนของใคร อันนี้ประเด็นหนึ่ง ประเด็นที่ ๒ ถ้าเกิดเราทำไป แล้วนี้ เปลี่ยนรัฐบาลแล้วมารื้อใหม่หมด เพราะนั้นโอกาสที่เขียน มันจะเขียนเลยให้ เกิดคณงาน เกิดกฎหมาย ขึ้นมาครบๆ ประเด็นนี้ เพราะนั้นนี้ถามว่า แนวคิด กับ วิธีการมันได้เริ่มต้นจาก original เลยไม่เริ่มจากความบริสุทธิ์ จริงๆ มันไม่ใช่ มันมี hidden มันมีอะไรต่างๆ มีอัตรา มี hidden กลัวเสียผลประโยชน์ หรืออะไรก็ตาม นี้ มันแฝงไว้อย่างละเล็ก ละน้อย พอมันมา มันก็เลยเกาะกัน ตรงนี้ก็เอ๊าะๆ มี สุดท้ายก็ ต้องทำให้เสร็จ มีก็ดีกว่าไม่มี ก็เลยออกมาในรูปแบบนี้ พอเราพูดถึง ๒๐ ปีแล้วนี้ ทุกคนก็ จะบอกว่า ๒๐ ปี ฉันทันต้องการอย่างนี้ อย่างเช่น ทางทหาร กว่าแปดแสนล้าน ขึ้นมา ๒๐ ปี คือทุกคนบอก เป็นไปไม่ได้ เป็นไปไม่ได้ อย่างไปตั้งเลย เพราะนั้นก็ตกลงกัน ไม่ได้ ก็เลยถอยกันมา ๑๐ ปี ละ สุดท้าย ก็เอาแค่ ๕ ปี ที่เห็นนี้ เพราะว่า จริงๆ มันควรจะไปทะลุอย่างที่ว่า ตาม หลักการ แต่พอไปแล้วนี้มัน มีข้อจำกัด เงื่อนไขมัน เยอะ มันก็เลยถอยกันออกมา เขาก็ ให้จบไปก่อนด้วยเวลา อันจำกัด แล้วอีกอย่าง คือว่าเวลาเราทำนี้ งบคาพยบ เวลาเราทำสักเรื่องหนึ่ง มันเกี่ยวข้องกับหลายหน่วย มาก พอมานั่งโต๊ะเดียวกัน โอเค ประชุมเรียบร้อยหมด ทุกคนไปทำตามนี้ ก็ มันก็ ไม่เป็นไปตามนี้ ไม่ส่งงบบ้าน ในเวลาที่ควร แล้วอุปสรรคมันเยอะมาก เพราะนั้น ก็ต้องใช้ระบบ เผล็ดการ นิดๆ เพื่อให้มันนำไปให้ได้ แล้วเดี๋ยวค่อยมาเล่ากัน พวก นี้คือ คอนเซ็ปต์ อ้าว หวังว่าคงได้ ประโยชน์ไม่มากก็น้อย แล้วนะ มีไรจะถามเปล่า แล้วก็ขอบคุณมากเลย ช่วงแนะนำหลักสูตรหน่อย เพราะว่า พยายาม ปรับปรุง หลักสูตรเพื่อให้ทันสมัย พี่ไปเรียน มทต. เขาใช้บุคลากร ไม่กี่คน แต่เขาสามารถ จัด กระบวนการและ การบรรยายเรื่อง นี้เขาเปลี่ยนตลอดเวลา dynamic ตลอดเวลา เพราะนี้คนไปฟัง ไม่ขยับ ไม่มีหลับ ไม่มีออกนอกห้อง ทุกคนต้องรู้ ทุกคนอยากจะมา เรียน แต่ไม่ใช่ทุกคนต้องรู้เรื่องนี้นะ ฉันทันบรรยายให้เธอฟัง ทุกคนอยากจะรู้เรื่องนี้ อยู่แล้ว แล้วเราก็คงเจอเขา ทุกคนต้องอย่างไร วปอ. ผাগไปคิดมาแล้วศึกษา แล้ว พี่มันรุ่นเก่าไปแล้ว มันไม่ทันสมัย ก็ ขอบคุณมาก

พลอากาศเอกจอม รุ่งสว่าง ผู้บัญชาการทหารอากาศ
สถานที่สัมภาษณ์ กองบัญชาการกองทัพอากาศ
เริ่มเวลา ๑๓.๐๐ น. สิ้นสุดเวลา ๑๓.๔๑ น. ใช้เวลาการสัมภาษณ์ ๔๑.๓๑ นาที

ผู้สัมภาษณ์ เดี๋ยวผมขออนุญาตอัดเทปที่จอม ครับ แล้วก็มีบันทึกบ้าง ก็เรื่องที่ผมทำ คือ
 เรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ๒๐ ปี

ผบ.ทอ การพัฒนา

ผู้สัมภาษณ์ การพัฒนาครับ ภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ๒๐ ปี
 ของรัฐบาล

ผบ.ทอ ของรัฐบาลด้วย

ผู้สัมภาษณ์ ครับ ที่นี้ด้วยวัตถุประสงค์ ก็คือเพื่อศึกษาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ของ
 ผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของรัฐบาล แล้วก็เพื่อ
 กำหนดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ของผู้บริหารที่มีส่วน
 เกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ว่าต้องพัฒนาอย่างไร แบ่งตัวคำถาม
 ออกเป็น ๓ ช่วงครับ

ผบ.ทอ โอเค

ผู้สัมภาษณ์

นั่นช่วงที่ ๑ นี้ คำถามสัมภาษณ์จะเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ นะครับ ประสบการณ์ ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับภาวะผู้นำในระดับยุทธศาสตร์ ส่วนที่ ๒ คือคำถาม เกี่ยวกับแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ให้มีประสิทธิภาพในการจะขับเคลื่อน เอ่อ ยุทธศาสตร์ ๒๐ ปี ของรัฐบาล ข้อที่ ๓ ก็จะเป็นเรื่องของ เอ่อ การพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่จะขับเคลื่อนให้มีประสิทธิภาพ นี้ มันควรจะต้องทำเป็น เขาเรียก คล้ายๆ หลักสูตรอะไรอย่างนี้ ๓ ส่วนครับที่ นั้นในส่วนที่ ๑ ครับ ก็ในฐานะ ที่อา พิจอมดำรงตำแหน่งในฐานะผู้บัญชาการทหารอากาศ ครับ ก็ผมจะถามเรื่องของ ประสบการณ์ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องของภาวะผู้นำในระดับยุทธศาสตร์ ที่พิจอมใช้ในการดูแลกองทัพอากาศ นะครับ

ผบ.ทอ

โอเค ผบ.ทอ นี้ เป็นหัวหน้าหน่วยขนาดใหญ่ แล้วก็ เป็นหัวหน้าหน่วยของทหาร ที่คุมกำลัง ซึ่งมีผลโดยตรง ต่อความมั่นคงของชาติ ความมั่นคงของชาติคือ ชาติอยู่รอด ที่นี้พอชาติอยู่รอดปุ๊บ มันจะไปคิด เอ่อในส่วนละเอียดละออ ไปไม่ใคร่อย่างเดียว ไม่ได้ จำต้องทำความเข้าใจ คึ้นเคยกับวิธีคิดเชิงยุทธศาสตร์ วิธีคิดเชิงยุทธศาสตร์จริงๆ มัน หมายถึงอะไร การคิดเชิง Macro ซึ่งในทางทหารจริงๆ เขาสอนมาต่อเนื่อง แล้วก็มีการ ๆ จัดลำดับ การฝึกศึกษาเพื่อให้ Career path ของผู้บัญชาการทหารอากาศ ต้องผ่านอะไรมาบ้าง ในลักษณะที่ต้อง คิดเชิงยุทธศาสตร์นะครับ ความคิดเชิงยุทธศาสตร์นี้มันจะเป็นวิชา เราเรียกกันว่า Strategic Thinking ซึ่งๆ เรานิยมเอาบทเรียน ของการสงครามในอดีต มาเป็น แก่นแกน ของวิธีคิด โดยๆ มองว่าแพ้ไม่ได้ แล้วก็ ต้องสามารถนำหน่วยขนาดใหญ่ได้ ไม่ใช่หน่วยขนาดเล็ก นี้ประเด็น ประสบการณ์ของเราก็คือ ว่า ถ้าเรา จะ คิดเชิงยุทธศาสตร์ หรือ Strategic Thinking ขนาดใหญ่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ ชาติ เกี่ยวข้องกับนานาชาติ เกี่ยวข้องกับทั้งหมดของชาตินี้ จะละเอียด Micro วิธีคิดแบบ Micro ไม่ได้เหมือนกัน หมายความว่าประสบการณ์ ในการคิด ลูกละเอียด ของแผน ของการปฏิบัติ ในรายละเอียดเองต้องมีประสบการณ์ของพวกนี้ มิฉะนั้นแล้ววิธีคิดเชิงยุทธศาสตร์เอง บางครั้งก็ไม่ออก หรือขาดตกบกพร่องอยู่เสมอ แต่ถ้าเราผ่านประสบการณ์ การคิดแบบ Micro มาอย่าง เชี่ยวชาญ เหมือนอย่างหลักสูตรในแบ็บเซ พอไปถึง วทอ พอไปถึง วปอ. เราก็ สามารถที่จะ applyได้ เพื่อให้ได้เข้าสู่ ในระดับ end way mean ที่เป็นภาพใหญ่ได้ นี้ อันนี้ปกติแล้ว ทหารนิยม end way mean คือเราต้องรู้จุดมุ่งมาสุดท้าย รู้วิถีของมัน แล้วก็จากใช้ทรัพยากร ที่ใช้เกิดประโยชน์ สูงสุด อ่า อันนั้นเป็น อันหนึ่ง ซึ่งๆ เราต้องทำตามนั้นอยู่แล้ว นี้คือ ประสบการณ์เราก็คือ ประมาณนี้ เท่านั้นเอง เราถึงได้สามารถที่จะล่วงรู้ว่า ควรต้องทำอย่างไรบ้าง ในวิธีคิดเชิงยุทธศาสตร์ ประมาณนี้ครับ

ผู้สัมภาษณ์

เพราะว่า

- ผบ.ทอ คิดเหมือนเป็นผู้ฟัง หรือเป็นผู้อำนวยความสะดวก หรือเป็นผู้อำนวยความสะดวกสักกองหนึ่ง ในกรมฝ่ายอำนวยความสะดวกอย่างเดียว มันไม่พอ มันต้องคิดแทน ผบ.ทอ คิดแทน รัฐมนตรีกลาโหม และคิดแทนนายกรัฐมนตรีด้วย นะครับ เพราะฉะนั้นส่วนหนึ่งคือเราก็ต้องมอง Strategic thinking ของผู้นำประเทศให้แตกฉาน นี่ยังไม่พูดถึง การต้องมองผู้นำโลกนะ ว่าเขาคิดอะไรอยู่ เพื่อเราจะได้สามารถ ปรับตัว แล้ววางกรอบในการดำเนินการได้เป็นไปตามสอดคล้อง และไม่ขัดแย้ง ๆ เพื่อให้เราเดินหน้าได้ มิฉะนั้นแล้วการเดินหน้าจะสะดุด แล้วก็ไปไม่ได้ เป็นต้น นี่คือสงครามถูกไหม
- ผู้สัมภาษณ์ ครับ
- ผบ.ทอ ไม่รู้จะตอบ ถือว่าตอบไหม ถือว่าตอบไหม
- ผู้สัมภาษณ์ ครับในข้อแรกๆ ผมถามพื้จ่อม ก็คือ เรื่องของบทบาท บทบาทของผู้นำในระดับยุทธศาสตร์ ที่จะช่วยขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ๒๐ ปี ของรัฐบาลนี้ ในฐานะของผู้บัญชาการทหารอากาศนี้ พื้จ่อมพูดถึง เรื่องของกระบวนการคิด เรื่อง Strategic thinking ต่างๆ
- ผบ.ทอ ใช่ๆ
- ผู้สัมภาษณ์ ต้องคิดให้ถึงระดับไหน คิดแทนอะไรบ้างครับ อันที่ ๒ ที่จะถามพื้จ่อม ก็คือว่าในความคิดเห็นของพื้จ่อม เรื่องของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ นี้ ความรู้ ที่จะต้องนำมาใช้ นี้ ควรจะมีความรู้ในเรื่องใดบ้างครับ
- ผบ.ทอ ความรู้ ในเชิง ยุทธศาสตร์ ไม่พอ ต้องมีความรู้ในเชิงเทคนิคด้วย หรือความรู้ในทางวิชาการ ความจริงแล้วกองทัพอากาศเองก็ มีเปลี่ยน เนื่องจากว่าเราเป็นหลักเทคนิค ซึ่งมีการศึกษาแล้วก็เรียนรู้ วิทยาการ ด้านวิทยาศาสตร์ ค่อนข้างจะมาก ซึ่ง เป็นประโยชน์ เนื่องจาก มองเลยว่ายุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ข้างหน้า ที่พูดถึงนี้ มัน point ไปถึงอะไร มัน point ไปถึง โลกยุคใหม่ มันไม่ได้ point ไปสู่ อะไรนะ การเติมโตไปสู่ทางเศรษฐกิจ ด้วยเศรษฐกิจ แบบ Mass แต่เป็นการ point ไปสู่ เดินหน้าไปสู่เศรษฐกิจแบบ โมเสอริส แยกย่อย แต่ ๆ ความเป็นผู้นำระดับสูง ต้องจับมารวมกันให้สำเร็จ มันเหมือนการหล่อรวม วิทยาการ เออ ศาสตร์ต่างๆ มาเพื่อใช้ให้เกิดประโยชน์การพัฒนาประเทศ นี่คือนโยบาย ยุทธศาสตร์ ๒๐ ปี เช่น ๆ เออ สิ่งที่ นายกรัฐมนตรีพูดถึง ๔.๐ ไม่ใช่การผลิตสินค้าและบริการขายของเพิ่ม GDP โดยใช้ mask production ของอุตสาหกรรมอีกต่อไป แต่เป็นการผลิตสินค้าและบริการในเชิงไฮเอ็น เข้าสู่จิตใจ เข้าสู่สังคม และเพิ่มมากขึ้น แล้วก็ ประยุกต์ใช้ ไฮเทค เพราะฉะนั้น ถ้าเราจะ วางกรอบยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ที่ไปสู่ ๔.๐ เราต้องรู้เรื่อง วิทยาศาสตร์ วิชวะ ต้องรู้เรื่อง เทคโนโลยี ต้องรู้เรื่องฟิสิกส์ มิฉะนั้นแล้ว การ ทิศทางที่ต่อไปมันจะผิดพลาด มันจะผิดพลาด ยกตัวอย่างเช่น การไปสู่ ๔.๐ ต้องรู้เรื่อง big data ต้องรู้เรื่อง AI ต้องรู้เรื่องมิสเซอร์เรียลลิตี้ ต้องรู้เรื่องอิเล็กทรอนิกส์ มันนี่ ต้องรู้เรื่องอะไรนะ อ่า ๆ เทคโนโลยีสมัยใหม่ ที่จะนำไปสู่ หรือ บร็อคเช ต้อง

นำไปใช้ เพราะถ้าใช้ รูปแบบเก่า มันไม่มีทางจะเดินไปตามที่รัฐมนตรีพูดถึง ได้เลย หรือ ๆ ส่วนที่เราทำอยู่ปัจจุบัน ก็จะลักษณะของ network centric หมายความว่า ถ้าเราสามารถนำ network มาเป็นศูนย์กลางของกิจกรรม และการขับเคลื่อนได้ เราน่าจะได้ outcome เพิ่มขึ้น ๒-๘ เท่า ด้วย asset เท่าเดิม อย่างที่เราคิดนี้ ถูกแล้ว ชาติก็เหมือนกัน ถ้าชาติเรา มีการวาง infrastructure เพื่อรองรับ ๔.๐ ได้สำเร็จ ชาติเราก็จะไปสู่ ไทยแลนด์ ๔.๐ ซึ่ง infrastructure ที่พูดถึง ไม่ใช่ infrastructure แบบสมัยก่อน เช่น ถนน สะพาน ท่าเรือ อีกต่อไป แต่เป็น อะไรจะเป็น facilities เป็นสิ่งอำนวยความสะดวกที่แตกต่างกัน เช่น ยกตัวอย่างเช่น เส้นทางของ อินเทอร์เน็ต ของอย่างนี้ เส้นทางที่เราคุยกับโลก มีเส้นทางเดียวที่ผ่านสิงคโปร์ แค่นี้ก็ ไม่มีทางเป็นไปได้แล้ว เส้นทางที่ออกไปคุยกับโลกก็ต้องมีหลายเส้นทาง เพียร์พอ เป็นต้นๆ ซึ่งวิธี การนำเสนอ ก็อีกเช่น ถ้าบอกว่า Single Gateway ก็โดนตี จะไม่ดูแลความรู้สึก ของประชาชนของผู้ใช้ โซเชียล ก็ไม่ได้ จะต้องทำให้มันสอดคล้องไปพร้อมกัน รวมทั้ง การศึกษาของชาติ ที่จะต้องพัฒนาตามไป มิฉะนั้นการทำสิ่งนั้น เป็นไปได้ นั้นในหน้าที่ของๆ เรา ก็ต้อง เนื่องจากเราเป็นหน่วยงานภาครัฐ เราก็ต้องทำงานของเราให้เป็น ๔.๐ หรือเป็นตัวอย่าง ให้เห็น เอ่อ เราก็คือ ๆ องค์กรที่เป็นโรนะ สเกลเล็กลงมาจากรัฐบาล ยกตัวอย่าง ง่ายๆ ถ้าจะไปถึง ๔.๐ ได้ เราต้องเก็บภาษี จากการขาย ของในส่วนใหญ่ ปัจจุบันเราเก็บภาษีรายได้ส่วนบุคคล ได้ ๑.๓ ล้านๆ ศุลกากร ด้วย เก็บภาษี vat ด้วย เราได้ออกมา ประมาณ ๒.๕ ล้านๆ GDP เรา ๔ แสน ล้านเหรียญ ๔ แสนล้านเหรียญ งบประมาณเราตั้ง ประมาณ ๑๘-๒๐ เปอร์เซ็นต์ ของรายได้ของประเทศ ๔ แสนล้านเหรียญเช่น เราก็จะมีตั้งงบประมาณไว้ที่ ประมาณ ๒.๙ ล้านๆ ซึ่งขาดดุล อยู่ ๔ แสนล้าน ซึ่งเงิน พวกนี้จะกลับมาสู่รัฐบาล ภายใน ไม่เกิน ๓ เดือน แน่นนอน แม้ว่าจะตั้งงบประมาณ ขาดดุลก็ตาม แต่ ๆ ถ้าเราเก็บภาษี จากอินเทอร์เน็ต กางเกงยีนส์ ๑๐๐ บาท เก็บค่าต่ำวันละ ลูกชาย เขาขายกางเกงยีนส์เก่าๆ ให้เพื่อน ขายไป ๑๐๐ บาท มีสต็อกเข้ารัฐ เราจะเก็บภาษีได้ อาจมากถึง ๓ ล้านๆ นั่นคือ GDP เขาอาจจะอัป ขึ้นไป จาก ๔ แสนล้าน เป็นมากกว่า ๙ แสนล้าน หรือถึง ๑๐๐ ล้านๆ ถ้าเราใช้งบประมาณ ๒๐ เปอร์เซ็นต์ ของรายได้ของประเทศ จาก GDP เราอาจจะ มี งบประมาณ ตั้งไว้ต่อปีถึง ๕ ล้านๆ หมายความว่า เงินลงทุนภาครัฐ จะถูกหมุน ทำให้ GDP ขึ้น โดยมีใช้เกิดจากอุตสาหกรรมดั้งเดิมที่มาจาก รถยนต์ ตู้เย็น หรืออะไรเลย นี่คือการ ความตั้งใจ ที่เรามอง รัฐบาล นั้น วิธีการคือ เราต้องทำให้คนเราเป็นเช่นนั้น โดยเริ่มจาก หน่วยที่ผมรับผิดชอบก่อน ก็คือกองทัพอากาศ นั่นเอง ซึ่งไม่จำเป็นต้อง เกิดพุงนี้ มะรินนี้ อะไรทั้งสิ้น แต่ว่า ถ้ามันไม่เกิด ไม่ได้ ผมเชื่อว่า รัฐมนตรีเอง ก็ตั้งใจให้เกิด เช่น มีการ ปรับปรุง พรบ. ที่เกี่ยวข้องกับกระทรวงดิจิทัล เปลี่ยน ชื่อแล้ว ทั้งหมดนี้เพื่อรองรับ เครือข่าย โครงสร้าง infrastructure รองรับ การตั้งกองทุน รองรับบริการที่เตรียม จะให้ big data เพื่อเก็บภาษี แต่พูดดัง ก็ไม่ได้

- หลายๆ กอง การเก็บภาษี สมมติ ๑๐๐ บาท เก็บ ๕ ตังค์ ไม่ได้เป็นภาระเลย เพราะมันน้อยกว่า vat แต่ วอลลุ่ม ที่ได้จากเงินที่ไหลเข้ามา มันมากกว่าเท่าไร ขณะที่รัฐพึ่งพา ค่าภาษีรายได้ส่วนบุคคล ซึ่งมีประชาชน ไม่ถึง ๑๐ เปอร์เซ็นต์ เสียภาษี ยกตัวอย่างเช่น คนเสียภาษี แล้วถูกคน มีแค่ ๗ ล้านเศษ จาก ๗๐ ล้าน นั่นคือ ๑๐ เปอร์เซ็นต์ ส่วนใหญ่แล้วคนจะเสียภาษีผ่านการซื้อของ ใช้น้ใหม่ แต่ว่า ถ้าเงินเดือน เรืออากาศตรี บรรจุใหม่ เรืออากาศโทเสียภาษี ยังไม่เสีย เงินเดือนน้อยเกินไป ที่จะเสียภาษี ไม่สามารถเอาส่วนเกินของรายได้ มาช่วยชาติ ได้ เป็นต้น เคสนี้ เพราะฉะนั้นจริงๆ แล้วการเมืองต้องรองรับด้วย ยกตัวอย่าง เช่น ถ้าคุณไม่ได้เสีย ไม่มีรายได้ส่วนเกินที่เสียภาษีให้ชาติ คุณไม่ควร จะมาบริหารเงินของชาติ ใช่มั้ย นั่นคุณต้องเสียภาษีต่อเนื่องเท่าไร คุณถึงจะมี สิทธิที่บริหารเงินของชาติ เป็นต้น เคสนี้ วิธีคิดพวกนี้ มันไม่สามารถ เริ่มพุ่งนี้ แต่มันก็ค่อยๆ เริ่มได้โดยๆ ใช่มั้ย ความเป็นผู้นำ นั่นเอง ซึ่ง ความเป็นผู้นำผมจะ จบลง ในอีก ๖ เดือน อย่างน้อย ผมคิดว่า กองทัพอากาศก็ได้วางรากฐานไว้ พอสมควร ยกตัวอย่างเช่น ตั้งแต่สมัย อดีตผู้บัญชาการทหารอากาศ ที่เราใช้ network centric เนื่องจากจริงๆ แล้วมันมาจากปัญหาข้อจำกัดของ งบประมาณ เราต้องการ outcome ที่มากกว่าทุนที่เรามี เราก็ถึงพยายาม ปรับตัวเพื่อให้เข้ากับยุคใหม่ และเพื่อจะให้ได้ outcome ที่เราต้องการ โดยใช้ งบประมาณ เท่าเดิม นี่คือ วิธีคิด พอจะตอบตามนั้น ซึ่ง การจะคิดแบบนี้มัน ทำ ได้ มาจากภาวะผู้นำในระดับยุทธศาสตร์ เท่านั้น ที่ทำได้ ภาวะผู้นำแบบยุทธวิธี เป็นไปไม่ได้
- ผู้สัมภาษณ์ ที่ที่เจอผมพูด ผมขอถามพื้จ้อมว่า คุณลักษณะ สำคัญ และจำเป็น สำหรับผู้นำ ยุทธศาสตร์นี้ ควรจะมีคุณลักษณะ อย่างไรบ้าง
- ผบ.ทอ ของเรานะ ความพีคิตเหล่านั้นนะ ต้องเป็นผู้ตี ๑ ต้องเป็นผู้ตีนะ ๒. ต้อง Strategic thinking แล้วก็ ๓ ต้อง มองภาพ Macro เป็นหลัก Micro เป็นรอง แล้วก็ต้องถูกฝึก หรือฝึกตัวเองอยู่เสมอ ให้คุ้นเคยกับ วิธีคิดเชิงยุทธศาสตร์
- ข้อ ๑ ความเป็นผู้ตี เรามักหมายถึง การที่ดำรงตรงให้เป็นตัวอย่าง โดย ประพฤติ ปฏิบัติตนตามระเบียบ แบบแผน ที่ศีลธรรม อันดี ไร้แล้วแต่ ตามที่ เราควรจะเป็น เพื่อเป็นตัวอย่างให้คนอื่นเขาเห็น อ่า เมื่อเราแสดง เป็นตัวอย่าง ไม่ต้องพูด คนก็จะเห็น Strategic thinking ต้องเรียน ต้องฝึก ต้องรู้ เราเชื่อว่า หลักสูตร วปอ. เองก็ พยายามจะสร้าง คนให้พร้อม ที่จะทำ Strategic thinking วปอ. อย่างน้อยๆ ๒พ หลักก็คือการทำ ยุทธศาสตร์ชาติ เป็นต้น นี่คือการจับมา นั้งคุยกัน เพื่อให้เข้าใจแล้วเข้าใจแล้ว คุ้นเคย เช่นเดียวกับ วทอ. เช่นเดียวกับ โรงเรียน เส ให้คุ้นเคยกับ Micro ทำแผน ละเอียดยิบ ทุกหน้า ทุกตัวบรรทัด แต่พอ วทอ. ไม่ใช่ วทอ. ไม่ใช่ อ่าๆ อันนี้เป็นวิธีคิด ส่วน การคิดเชิง แม็คโคร กับวิธีคิด ให้ คุ้นเคยกับการยุทธศาสตร์ ก็คือ มันเป็นไปตามธรรมชาติ ตามหลักสูตรที่ควรจะเป็น อยู่แล้ว เช่น ผมยกตัวอย่างเช่น วปอ. หลักสูตร ยสผ. หลักสูตรการตลาด

- หลักสูตร PDI หลักสูตรโรนระ พวกผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจ นี้ พวกนี้เป็นการวาง ปลุกฝัง เพื่อประกันว่าคนที่มา เป็นบอร์ด ของภาครัฐ จะต้องเข้าใจวิธีคิด แบบยุทธศาสตร์ ไม่ใช่คิด แต่ลูกละเอียด เป็นต้น
- ผู้สัมภาษณ์: ที่นี้ ก่อนที่จอมเข้าดำรงตำแหน่งนี้ ที่จอมได้รับ การฝึกอบรมในเรื่องพวกนี้ จากหลักสูตรอะไรบ้าง นี้ อันนี้คือตามที่จอมพูด ใช่ไหมครับ
- ผบ.ทอ: ใช่ ก็คือ วทอ. วปอ. PDI หลักสูตรพลังงาน ที่เราผ่านแล้วก็แต่แค็บโตน ไม่ค่อยเวิร์ค มันสั้น ตอน แต่สมัยนี้มันอาจจะเริ่มยาวขึ้น เพื่อให้มันใจว่า คนที่เป็นนายพลทั้งหลาย ให้ชื่อคุณกว้างๆ ไม่ใช่ให้ชื่อคุณละเอียด แต่ก็ ไม่ค่อยเวิร์ค ส่วนใหญ่ที่ว่า วปอ. เวิร์คสุด แล้วก็ วปอ. สามารถสร้างคน connection หรือเครือข่ายที่เราพูดถึงได้สำเร็จ
- ผู้สัมภาษณ์: ในหัวข้อที่ ๒ แนวทาง ที่ผมถามที่จอม คือ ในเอกสารที่ศึกษา นี้ นะครับ พลเอก มาร์แชลล์ นะครับ ก่อนที่จะดำรงตำแหน่งผู้บัญชาการทหารบก ของสหรัฐ นี้ เขาพูดว่า ความรู้ที่เขาเรียนในกองทัพนี้ ไม่เพียงพอต่อการดำรงตำแหน่ง ผู้บัญชาการทหารบก เพราะว่ามัน เป็นเรื่องยุทธศาสตร์ ที่ไม่ใช่เรื่องของการรบอย่างเดียว ประเด็นคำพูดอย่างนี้ จอม มองว่า จอมเห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วย
- ผบ.ทอ: ก็เห็นด้วย ส่วนหนึ่ง แต่ไม่ค่อยเห็นด้วยบางอย่างเหมือนกัน เราคิดว่าไม่ใช่ ๑. เขาเป็นทหารบก ทหารบกจะมีธรรมชาติซึ่ง มองไม่เกินขอบฟ้า แล้วเขาก็อยู่กับทหาร นั้นเขาจะคุ้นเคย กับวิธีคิดเชิงละเอียด สูงมาก พอเขามาเป็นผู้บังคับบัญชาเขาพบว่า สิ่งที่เขาเรียนรู้อา ไม่สามารถตอบโจทย์ ความต้องการในการบริหารราชการของเขาได้ เขาก็เลยพูดเช่นนั้น แต่ก็ไม่ได้ถูกเสียทีเดียว เพราะเนื่องจากว่า การประมวล ความละเอียดที่พูดถึง คือๆ ต้นทางสำคัญ ที่ทำให้การคิดเชิงยุทธศาสตร์ ประสบความสำเร็จ ยกตัวอย่าง ญี่ปุ่น ๆ ก็คือเหมือนกัน ทหารบกนี้ ญี่ปุ่นเรียน Coursework ญี่ปุ่นบอมบ์ Pearl Harbor เป็นสุดยอดยุทธวิธี แต่ Pearl Harbor การปฏิบัติการที่ Pearl เป็นความผิดพลาดทางยุทธศาสตร์ร้ายแรง เพราะการเข้าร่วมสงครามของสหรัฐคือปัจจัยชี้ขาดทางยุทธศาสตร์ของสงครามโลก ซึ่งเขามองไม่เห็นเลย เพราะเนื่องจากเขาเป็นทหารบน โอเคเปล่า เป็นต้น เขามองว่า ยอดการปฏิบัติการของเขาคือสุดยอด แต่จริงๆ แล้ว คือความผิดพลาด ร้ายแรงที่สุดในวิธีคิดเชิงยุทธศาสตร์ เพราะ เขาจำต้องให้ สหรัฐมาอยู่ข้างเดียวกับเขา เขาถึงชนะสงคราม ปัจจัยนี้ เขามองไม่เห็นเลย เขามองไม่เห็น ด้วยซ้ำ ว่าพื้นที่ ทำการรบแตกต่าง ได้เปลี่ยนจากภาคพื้นทะเล ไปสู่อากาศแล้ว เขามองไม่ออกเลย ญี่ปุ่นนะ ญี่ปุ่น จนกระทั่งจบสงครามโลกครั้งที่ ๒ ถึงกลับมานั่งทบทวนใหม่ว่า ทำอย่างไรเขาถึงสามารถคิดเชิงยุทธศาสตร์ได้ เป็นต้น นี้คือญี่ปุ่น นี้คือตัวอย่างง่ายๆ นั้นเราไม่ เอ่อ นายพล มาร์แชลล์ พูดไม่ได้ผิดนัก แต่ๆ กับกองทัพอากาศ กับต่างกัน เพราะเราเห็นข้ามขอบฟ้า ตั้งแต่เรืออากาศโท เราไม่ได้มองภาพแค่ว่าเรามองเห็น แต่เรา

มองข้ามขอบฟ้า เพราะนั่น เพราะฉะนั้นเราจะ ะ เห็นเป้าหมายแต่ไกลเสมอ เรา จะเห็นเป้าหมาย วิธีคิด ที่เห็นเป้าหมายตั้งแต่ไกล เป็นจุดเริ่มต้นสำคัญในการ ไปสู่ end way mean หรือวิธีคิดเชิงยุทธศาสตร์เท่านั้นเอง นั่นเราได้เปรียบ ได้เปรียบแน่นอน ได้เปรียบแล้ว เราได้เปรียบมาก เป็นต้น อาจจะไม่ตอบของ นะ ตรงๆ นะ

ผู้สัมภาษณ์

ครับ

ผบ.ทอ

ไม่เป็นไรนะ นะไปปรับปรุงให้ดีๆ นะ

ผู้สัมภาษณ์

ถามว่า จากประสบการณ์ของพี่จอม ครับ แนวทางในการพัฒนา ภาวะผู้นำ ใน ระดับยุทธศาสตร์นี้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ นี้ ควรทำอย่างไร

ผบ.ทอ

เราว่าต้องใส่ไปโน้ๆ วทอ. กับ วปอ. เยอะๆ วปอ. นี่มันพูดถึงชาติเลย แต่วทอ. พูดถึงเหล่าทัพ แต่ถ้าจะมีหลักสูตรเฉพาะเพื่อทำ Strategic thinking แล้วมี แบบฝึกหัดให้ทำ สำหรับผู้บัญชาาระดับสูง ก็ไม่เร็ว นะ น่าสนใจมาก น่าสนใจมาก ปัจจุบันถ้าจะไปสู่ ๔.๐ มันมีข้อมูลทางวิชาการ ข้อมูลทางวิชาการส่วนใหญ่ ผู้ใหญ่เราจะละเลย เพราะตกรุ่น เนื่องจากว่า การเรียนรู้ของเรา จะเรียนรู้กัน หนักๆ ในช่วง ก่อนถึงวัยกลางคน ซึ่งวิทยาการ ได้เปลี่ยนไปแล้ว แล้วเราทำให้ ผู้ วิชาเราตามไม่ทัน เพราะนั้น ในการมีหลักสูตรเฉพาะ ๆ เพื่อทำ Strategic thinking เกาะอยู่กับ เทคโนโลยีที่หลอมรวมไปด้วยน่าจะเป็นหนทางที่ดี ไม่เลว เพื่อให้เข้าใจ แล้วถามว่า ยกตัวอย่าง เช่น ผบ. อมร ไม่เคยเล่นคอมพิวเตอร์ แต่ เนื่องจากท่านเป็นนักวิชาการ แล้วเป็นคนใส่ใจ ท่านก็เรียกยอดฝีมือ มาสอนท่าน โอเคเปล่า ที่หน้าห้องเสธ ปัจจุบันท่านใช้แต่คอมพิวเตอร์ ท่านมีลิงค์ กับผู้คนทั่วโลก โดยผ่านระบบ IT เป็นต้น ท่านสามารถ อะไรนะ คิด ปรับตัว เพื่อให้เข้ากับ ยุคสมัย ได้อย่างรวดเร็ว นั่นอาจจะเป็น คุณลักษณะหนึ่งของ ผู้นำที่เป็น Strategic ก็ได้ว่าจำเป็นต้องปรับ ปรับ เปลี่ยน ตัว โดยเฉพาะให้เข้ากับวิทยาการ สมัยใหม่ สันดานมันขูดยาก เวลาเราฝังใจ อยู่กับอะไรสักอย่าง มันเปลี่ยนยาก ธรรมชาติ ของผู้บังคับบัญชา ซึ่ง สามารถเปลี่ยนไปสู่สิ่งที่ดีกว่า ได้ อาจเป็น คุณสมบัติสำคัญ ในการเป็นผู้นำในอนาคต ก็คือ ต้องเปลี่ยนตัวเองได้ การ เปลี่ยนตัวเอง ได้ ไม่ใช่เรื่องง่าย ของมนุษย์ชาติ เอียนจี คนซีเกวียน ของเอียนจี สามารถเปลี่ยนความคิดได้ เอียนจีนายกรัฐมนตรีของจีนในสมัยนั้น ให้คนขับรถ เปลี่ยนหน้าที่เลยนะ เพราะเขาแค่ขับรถ ก็พอแล้ว ทักษะงาน แต่ว่าเขา สามารถ คิด เปลี่ยนไปตาม วิธีคิดแบบใหม่ๆ ได้ เอียนจี เปลี่ยนเขาจากขับรถ ไปทำอย่าง อื่นเลยนะ ไปทำอื่น ไปเป็นทหาร ธุรกิจอีกที ตอนนั้น เป็นต้น กับคนที่ เป็น ทหารธุรกิจ แล้วไม่เคยเสนอแนะ นี้ เอียนจีปลดเลยนะ เป็นต้น นี้ก็มี เหตุการณ์ นี้เกิดมา ๒๐๐๐ ปี แล้ว นั่นหมายความว่า มนุษย์เราไม่เปลี่ยนนักหนาหรอก ยาก มาก แต่ถ้ามีใครสักคนหนึ่งซึ่งสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมตัวเอง ไปสู่ทางที่ดีขึ้น เพื่อการพัฒนาได้ ถือเป็นคุณสมบัติขั้นนำ ที่น่าจะ ส่งเสริม และเป็น Career Path สำคัญที่ขึ้นเป็นผู้นำได้

ผู้สัมภาษณ์

ผ.บ.ทอ

ครับ

คนเปลี่ยนยาก แต่ถ้าคนเปลี่ยนได้ เดินทางที่ถูกต้องได้นะ น่าสนใจ เพราะว่า ผู้ใหญ่ขึ้นมาเนี่ย เราฝั่งหัวกับเทคโนโลยีเมื่อ ๒๐ ปีที่แล้วทั้งนั้น ไม่มีใครจะมาตาม ทันทหรอก เพราะเราแก่แล้ว นั้น บางคนก็ใช้วิธีเอา ๆ staff ที่เชี่ยวชาญมานั่ง ช่างๆ เพื่อจะให้ได้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ก็เป็นอีกวิธีหนึ่ง เหมือนกัน เพราะฉะนั้น อีกข้อหนึ่ง ที่ปรับตัวแล้ว ที่จะเติมได้คือ เขาต้องสามารถใช้คน ได้ ดี ทักษะในการใช้คน อาจกลายเป็นคุณสมบัติสำคัญของผู้นำระดับที่สำคัญด้วย ซ้ำไป และๆ ในยุคสายใหม่จะเป็นต้องมี Strategic communication เมื่อก็ Strategic thinking ปิดท้าย เขาต้องมี Strategic communication เขาต้องสื่อ ให้กับผู้คนได้เข้าใจ สิ่งที่เขาการนั้น เช่น นายกรัฐมนตรี ๔.๐ ไทยแลนด์ นายก จะต้องมี staff นายกจะต้องสื่อสารออกไป เพื่อให้ทั้ง staff ลูกน้องและ ผู้คนได้ เข้าใจว่า นายกต้องการอะไร มันจะทำให้ ขับเคลื่อน เดินไปได้ โดยที่ไม่ต้องสั่ง โดยที่ไม่ต้องสั่ง มันจะเดินไปได้เอง โดยที่ไม่ต้องสั่ง ถ้าทำได้เช่น นี้ ถือเป็นสุด ยอด ความเป็นผู้นำ เพราะว่า สุดยอด ความเป็นผู้นำคุณไม่ทำอะไรเลย แต่ทุก อย่างเดินไปตามที่เราต้องการ นี่คือนิสัยสุดยอดความเป็นผู้นำ คือ มันสะท้อน ไร บางอย่าง เหมือนไรนะ ยอดกษัตริย์ มักไม่พูดสักคำเลย พูดมากก็ แลความเป็น หลากหลาย ไม่พูด แต่กลับรู้หมด ว่าๆ ต้องทำอะไร นี่คือนิสัยของ ความเป็นผู้นำ ซึ่งอาจจะเป็นไปได้หรือก มัน Ideal มาก แต่ๆ มันสะท้อนเรื่องจริง สะท้อน เรื่องจริง นั้น เพราะนั้น ยอด ผู้นำจะต้องๆ มีคนรอบข้าง ที่มีความรู้ แล้วก็ใช้คน เก่ง ใช้คนเก่งซึ่ง ไม่ได้มีมากนักหรอก เหมือนชอบ เปาโง้ง แพ้ เล่าปิง เล่าปิง ชาวนา แต่ทำไม ชนะ ชอบเปาโง้งซึ่งเก่งฉกาจ เพราะชอบเปาโง้ง เก่งอยู่คนเดียว แต่ๆ เล่าปิง ฟังทุกคนที่เก่งๆ แล้วเอาคนเก่งๆ มานั่งสมหัวกัน แล้วก็ พูดให้เขาฟัง ก็ทำได้ นั้น เล่าปิง ตกยุคไปแล้ว แก่แล้ว ไม่ทันเท่า ไม่เท่ากัน เทคโนโลยี แต่ก็ มีคนเท่าทันเทคโนโลยีมา แล้วเขาใช้คนนี่ แล้วเขาชี้หน้า ก็แสดงว่าเขา ประสบ ความสำเร็จในการเป็นผู้นำ

ผู้สัมภาษณ์

ผ.บ.ทอ

หลักสูตรหรือวิธีการที่จะพัฒนาภาวะผู้นำ พี่จอมคิดว่า คนที่จะเข้าไปเรียนใน หลักสูตร ในระดับนี้เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ของรัฐบาล นี้ ควรจะเป็นผู้ที่ดำรง ตำแหน่งระดับใด ถึงเข้าไปเรียน

ระดับกลาง ระดับกลาง เราเชื่อว่าระดับกลาง คือ หัวใจสำคัญ ระดับกลาง ที่มี โอกาสเติมโตต่อไป ผมว่าสำคัญและ พวกระดับกลาง จะเชี่ยวชาญเรื่อง Micro สูง มาก เราก็เชื่ออยู่ว่าการคิดแบบละเอียดิบ เป็นผลดี ต่อการสร้างตัวเองให้ พร้อมเป็นๆ ผู้ที่ เป็นนักคิดเชิงยุทธศาสตร์นั้น ได้ คนที่ขาด การคิดแบบ ละเอียดละออ มา การเป็นผู้นำทางยุทธศาสตร์อาจมีปัญหา

ผู้สัมภาษณ์

กรอบเนื้อหาของหลักสูตร ที่ทำให้คนรู้เรื่องหรือขับเคลื่อนยุทธศาสตร์พี่จอมคิดว่า มันควรจะมีเนื้อหาอะไรบ้างในหลักสูตรนี้

ผบ.ทอ

ตอบยากนะ ตอบยาก เนื้อหา ก็ต้อง ๆ เอาตัวอย่างใน ประวัติศาสตร์มาดู แล้วก็ ตัวอย่างความสำเร็จ แล้วก็แบบฝึกหัด ให้ทำ ที่เป็นเรื่องของการทำ Strategic thinking และเมื่อทำแบบฝึกหัดและพบว่าขาดแคลนความรู้ ตรงไหน ก็เติมเข้าไป ประมาณนั้น ตอบไม่ตรงโดยที่เดียวหรือพยายาม พยายามบ้างนะหมดแล้วมั่ง หมดแล้วมั่ง พอหรือยัง จะ ชักถามไรอีกไหม ฝ่ายเสียงมีไรเพิ่มเติมไหม ประมาณนี้นะ อู้ยไม่จ่ายหรืออก ยากกันนะ โคตรยากเลย บางทีอธิบายไม่ได้ ทหารให้ end way mean มาสักพัก แล้วก็เชื่อมั่นว่า อย่างน้อยก็ประกัน ความต้องการต่ำสุดได้ว่า คุณเริ่มด้วย end way mean นะ คุณต้องเห็นเป้าหมายใหญ่ๆ เขาจะสอนความ สอนเรื่องการทำ Mission เหมือนกัน มันก็ไม่ต่างกัน แต่จริงแล้วกันพลเรือน นับจาก end way mean นี้แหละ นี้ ของเราก็ มีสงครามเป็นเครื่องพิสูจน์ ของพลเรือนก็การล้มละลายของบริษัทเป็นเครื่องพิสูจน์แล้ว ก็ต้อง ก็ทำให้ พวกนี้สามารถที่จะเป็นครูมาสอนพวกเราได้ ครับ ปกติแล้วมีคน ถ้าระบบเราดี ใครก็ได้ขึ้นมาเป็นผู้นำ ซึ่ง มันใช่ สมัยก่อนนะ สมัยนี้อาจไม่ใช่แล้ว อาจไม่ใช่แล้ว ระบบดี มันเดินไปได้แต่ไม่พอ ไม่พอ ระบบเดินไปได้ ไม่ได้ แปลว่าประสบความสำเร็จ ความสำเร็จ คือเราต้องเอาชนะ อีกฝ่ายหนึ่งได้ ต้องมีคู่แข่ง อย่างเช่น สมัยเราที่เฟื่องตั้งแทนที่เราจะเป็น Progress of Progress ต้องมีคู่แข่ง ให้มีคู่แข่งไม่เดิน มันเป็นโลกการแข่งขัน พอสมควร คอมมิวนิสต์ ล้มสลาย เพราะทำลายการแข่งขัน หมายถึงว่า คอมมิวนิสต์ โร คอมมิวนิสต์เป็นโรที่ดีมาก ดีมากๆ เป็นข้อมูล แต่คนไม่มีจิตใจ ทำให้ดีที่สุด เพราะเขาทำลายการแข่งขัน เขาต้องกลับมาใช้ เสรี ให้มีการแข่งขัน เพื่อจูงใจ การแข่งขันมีข้อเสียตรงมีคนเสียหาย และมีคนชนะ แต่เราหุบคนชนะเท่านั้น แล้วคนเสียหายก็พยายามจะดูแล อย่าให้เขาต้องตายไป วิธีทาง เพราะนั้น การแข่งขัน นี้สำคัญมาก เราต้องๆ มีใจแข่งขันนะ พุดง่ายๆ เวียดนามเอง ทำไง เอาเราเป็นเป้า ตั้งเราเป็นเป้าเลย แล้วก็ไล่ตามเรา ทางมาเลเซียเหมือนกัน ถ้าไม่ทำเช่นนั้น มันไม่มี Mission แบบนั้น มันไม่เดิน จีนเปลี่ยนเลย เห็นไหม จีนเปลี่ยนเลย จีนเดินที่ ไม่มีใครทำงานแล้ว ทุกคนทำงานแค่ต้องทำเพื่อให้ได้ของ เท่าเดิม แต่ว่า ความเท่าเทียม ในสังคม มันเป็นไปได้ไม่ได้ แคๆ จัดสรรบ้านให้คนอยู่ ทุกคนทำงานเท่ากันหมด คนอยู่ปากซอย ย่อมได้เปลี่ยนคนท้ายซอย ไม่มีทางที่คนจะอยู่ปากซอยได้ สมมุติด้วยวิธีการคิดของคอมมิวนิสต์ ทำงานเท่ากัน ก็ต้องได้เท่ากัน ทำงานเท่ากัน คนจะอึดเท่ากัน เพราะนั้น คนตัวใหญ่ก็ต้องกินมากกว่าสิ อ่า ไม่เท่าแล้วนั้นมันจะซับซ้อนเกินกว่าจะคิด นั้นไอนี้ แบบ Micro อย่าง คิดแบบ Micro คิดแบบ Macro ถ้าคิดแบบ Micro นำพาประเทศไม่ได้ แต่ถ้าผมเป็น ถ้าเราเป็นหัวหน้าคอมมูล หรือหัวหน้าหมู่บ้าน ต้องคิดแบบละเอียด ลูกบ้านทุกคนต้อง ได้ แต่ถ้าเกิด เป็นผู้นำประเทศ ไม่ใช่ ประเทศทั้งหมดต้องเป็นไง คนละเรื่องกัน เอกสารวิจัย วปอ. จะดีไม่ได้อยู่ที่ ๆ เขาให้โอกาสนักศึกษาให้ข้อเสนอแนะ นะครับ ที่เป็นประโยชน์ ที่ปฏิบัติได้ ถ้าข้อเสนอ ฟังก์ชัน เราต้องได้เต็ม เขาเปิดโอกาสให้

เรา นั้นการวิจัยในเชิงของ วปอ. อาจไม่ใช่การวิจัยจริงๆ ณ แต่ๆ เป็นการให้โอกาส ผู้มีประสบการณ์ได้เสนอแนะหนทางที่ทำให้มันดีขึ้น จริงไม่ใช่ กรรมวิธีจริง ที่แท้จริงๆ นักหรอก หรือเหมือนกันปริญญาโท ซึ่งเขาเครียดมากเรื่องการกระบวนการวิจัย แต่มันคือการวิจัย การวิจัยเป็นความคิดผสมเหตุผล ที่ง่ายใช้ใหม่ และเพียง มันจริงๆ กว่าความคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงวิจัยดีกว่าเชิงวิเคราะห์ มากกว่า การวิเคราะห์นี้สามารถ ใส่ความเห็นส่วนตัวได้ แต่การวิจัยนี้มันต้องอ้างอิง ถ้าเป็นความเห็นส่วนตัวต้องมีที่พึ่งที่น่าเชื่อถือ พอสมควร เอกสารเราก็จะมีค่า เรามีโอกาสเสนอแนะสิ่งดีๆ ไปแล้ว ๆ มันฟังกัน เราต้องได้ ที่ ๑ ประมาณนี้

ผู้สัมภาษณ์

แล้วตอนนี้ อย่างที่พี่จอมเสนอ มันจะมีเรื่อง ของหลักสูตรๆ ที่มันจับต้องได้ คือ วปอ. แล้วนี้ ที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ระดับชาติ ส่วนอีกอันหนึ่งก็คือ ถ้าเป็นหลักสูตรเฉพาะ ที่ต้องไปเซต ขึ้นมาใหม่เลยอะไรอย่างนี้ อันนี้มันต้องใช้เวลาก็ดู แล้วก็ไปกำหนดคุณสมบัติเยอะ ที่นี้ถ้าเป็นของ วปอ. นี้ ถ้าจะปรับเพื่อให้มันสามารถที่จะ ช่วย ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ของรัฐบาลนี้ นะครับ พี่จอมมองว่า มันควรจะต้องปรับอะไรบ้าง ของ วปอ. นี้ เพราะพี่จอมก็ผ่าน วปอ. มาแล้ว

ผบ.ทอ

ต้องปรับทุกหมวด ต้องปรับทุกหมวดเลยนะ ตั้งแต่ หมวด ๑ เลย แล้วก็ Apply หมวด ๒ ให้ได้ หมวด ๒ ให้ได้ เออ ส่วนหมวด ๓ ไม่ต้องพูดถึง ต้อง แกะเอาประสบการณ์มาใช้เลย แล้วก็การทำวิจัยก็ ส่วนหนึ่งก็ควรจะตั้งเป้าไปสู่อะไรๆ วิจัยอย่างนี้ๆ ที่ไปสู่ ๔.๐ นี้ เราว่า หรือวิจัย ที่ไปสู่ อะไรนะ ความต้องการ ซึ่งบางคน อาจไม่เชี่ยวชาญก็ได้ จริงๆ แล้วควรจะ อย่างน้อยครั้งหนึ่งของเอกสารวิจัยของ วปอ. ควรจะมีพวกเกี่ยวกับ Strategic thinking ในวิชาผู้นำ ในวิชาอะไรนะ ความมั่นคงก็ต้อง มันต้องใช้ ส่วนภาครวม วปอ. หลักสูตร มันก็เป็นอยู่แล้วนะ เป็นในทีม อยู่แล้ว แต่จะสามารถ ลึกถึงขนาดไหนอีกเรื่องหนึ่ง เช่น เราไป deal วปอ. เรื่องอวกาศ ตาค้างเลยนะ คนตาค้างกระทรวงวิทย์นะ

ผู้สัมภาษณ์

เพราะไอตัวหลักสูตร วปอ. เดิมนี้ วิธีคิด นี้ ก็คือการทำยุทธศาสตร์

ผบ.ทอ

แห่งชาติ

ผู้สัมภาษณ์

โมเดล มันคือ การทำยุทธศาสตร์ เพื่อเสนอ แต่อย่างปัญหาของปีนี้ก็คือว่า ไม่ให้ทำยุทธศาสตร์ เพราะว่ารัฐบาลมียุทธศาสตร์ แล้ว อนุมัติออกมาแล้ว ก็กลายเป็นว่าให้ปรับเป็นเรื่องของการทำ ยุทธศาสตร์ เป็นการเรียนรู้ยุทธศาสตร์ และทำแผนแม่บท รองรับยุทธศาสตร์ ล้อ รัฐบาลอีกทีหนึ่ง

ผบ.ทอ

เยี่ยม

ผู้สัมภาษณ์

เพราะนั่น ปัญหา ของ วปอ. นี้คือเหมือนกับเดิมที่ทำยุทธศาสตร์นี้ ตัวผมมองว่าคืออยู่แล้ว มันว่าดีนะ

ผบ.ทอ

ผู้สัมภาษณ์

เออ มันเรียนรู้กระบวนการ แต่จริงๆ แล้ว ถ้ามองว่า แก่นของมันจริง ๆ

ผบ.ทอ

เนื่อ

- ผู้สัมภาษณ์ อย่างผมมองนี่ ผมมอง Strategic Leader ผมมองเรื่องของ ทุกหลักสูตรนี้ มัน โฟกัสที่เรื่องของความเป็นผู้นำ แต่เพียรแต่ว่า ผู้นำต้องรู้อะไร ผู้นำต้องทำอะไร เท่านั้น แต่ถ้าไปเอาตัวยุทธศาสตร์เป็นหลัก มันก็ทำให้เรื่อง Strategic Leader นี้ มันกลายเป็น
- ผบ.ทอ หายไป
- ผู้สัมภาษณ์ หายไปเลย ทุกคนก็จะไปทำเพื่อเสนอนายก ปลายปี อะไรอย่างนี้ครับ แต่จริงๆ นี่ ผมกลับมองว่า สิ่งที่เรารู้ตรงนั้น นี่ เพื่อคุณจะเป็นผู้นำ Leader คุณจะรู้ว่า แผน มันเขียน ยุทธศาสตร์มันเขียนอย่างไร มันทำอย่างไร จะอำนวยความสะดวกอย่างไร
- ผบ.ทอ ถูกต้อง
- ผู้สัมภาษณ์ แต่กลายเป็นว่า หัวข้อนี้ มันกลายเป็นหัวข้อที่เล็กๆ ในๆ วปอ. จนแทบมองไม่เห็น ไปพบอยู่ในเรื่องต่างๆ
- ผบ.ทอ ไม่ค่อยเห็นด้วย นายกเขียน ยุทธศาสตร์ ๒๐ ปี เขียน เป็น Strategic Concept นะ ไม่ใช่เขียนเป็น ยุทธศาสตร์ จริงๆ คนเขียนก็สำนักเลขา ซึ่ง จะต้องมี อีก ๖ ยุทธศาสตร์ ความจริงเอาอีก ๖ ยุทธศาสตร์มาใส่ ไม่ได้ นี่คือ ยุทธศาสตร์ชาติ ที่ มีการแตกเป็น ๖ ประเด็น สาขา อันนี้ยังได้เลย แล้วช่วงนี้ คณะกรรมการชุด เล็กๆ กำลังร่างอยู่ อย่างเช่น ความมั่นคงพึงเสร็จ เสนอนายกไป ยังแก้อีกบาน เลย เราว่า เราก็ว่าคงจะเป็นอย่างนี้มากกว่า แผนแม่บท นี่มันจัดซื้อ จัดจ้างทำไร มากกว่า ผอ. ทำอย่างไร ไปเสนอค่านเขาได้เปล่า
- ผู้สัมภาษณ์ มันเป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ครับพี่ ก็แล้วแต่ว่าแต่ละท่านให้สัมภาษณ์ อะไร
- ผบ.ทอ กระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์เป็นเรื่องของท่าน จะทำให้ได้ต้องรู้เรื่อง กระบวนการแตกฉานก่อน เรื่องปกติ นั้น วทอ อะไรมันก็ได้เปรียบ วทอ. เรา ยุติธรรมแน่นอน แล้วก็ทหารด้วย เป็นมาตรฐานนะ มาตรฐานต่างๆ ไป วปอ ญี่ปุ่น วทอ. ก็เรียนเหมือนกัน ก็สร้างคนแบบเดียวกับเรา ไม่ได้ต่างกัน เชื่อว่า เรียนมาไม่เหมือนกัน อเมริกาก็ เพราะเราก็ลอกอเมริกา มา วิธีคิดเชิงยุทธศาสตร์ ที่ถือประสบความสำเร็จแล้วทำได้ดีมาก ๆ จริงๆ คือสหรัฐ เขาถือว่าสหรัฐ ส่วน หนึ่งมอง outcome ที่สงคราม สหรัฐรบที่ไรแพ้ทุกที่ แต่ว่าสหรัฐ ไม่เคยพ่ายแพ้ ทางยุทธศาสตร์ อย่างนี้เป็นต้น คือๆ เราระวังมาก เขาจะพรลากพลังเสียที ละลายทั้งกองพล เขาก็เฉย ๆ เหมือน จอร์จ วอชิงตัน เอาชนะอังกฤษ ประกาศ เอกราชให้กับสหรัฐ ภาพเดียวกันเป็นชัยชนะ ที่ยุทธภูมิเดียว ที่เวสพ้อยท์ นั้นแหละ ที่เดียวกัน แต่มันคือหัวใจของชัยชนะทั้งหมด นี้ คนคิดได้มีไม่กี่คนหรอก ผมจะบอกให้ แต่ว่าอังกฤษ ชนะตลอด แต่สุดท้าย ท้ายสุดก็ตรงหัวใจแพ้ เป็นต้น เหมือนซีซ่า ไม่มองใครเลย หาเรือธง อย่างเดียว เอาเรือชน แล้วก็เดินเข้าไปฆ่า นะครับ ง่ายๆ วิธีคิดง่ายมาก คือ คนเขาไม่ได้คิดอย่างนั้นนะ จะมีคนคิดอยู่ไม่กี่ คน แล้วก็ เวอร์ค เป็นอย่างนั้น เรื่องจริง เพราะเราไม่รู้ว่าจะไร เราตอบไม่ได้ อย่าง เมกา เรื่องรบเป็นไง แต่เขาระวังมากเรื่องยุทธศาสตร์ไม่พลาดด้วยนะ เขาไม่

พลาดเลย เขาชนะเสมอ อย่างใน วทอ. ที่หรือเสธ ที่สอนกัน ยุทธวิธีที่พลาด ยุทธศาสตร์ที่ยอดเยี่ยมแก้ไข ยุทธศาสตร์ที่ผิดพลาด วิธีเยี่ยมเท่าไรก็ แพ้ นี่ต้องคิดอย่างนั้น ขณะที่เรียน เสธ อาจ คิดอีกแบบ เราต้องละเอียด ละออ เราต้องแต่ วทอ. ไม่ ยุทธศาสตร์ที่ยอดเยี่ยม ยุทธวิธีไม่ดี ก็ชนะ ต้องคิดอย่างนี้ เขาสอนให้คิดอย่างนี้ แต่ช่วงหลังบางที่ มันไม่ใช่บางนี่ก็ เขียนแผนแม่บท เขียนยุทธศาสตร์ ไม่ใช่หรือ แผนแม่บทผิด ยุทธศาสตร์ถูก คุณปรับแผนแม่บทก็ครั้งก็ได้ ใช่ไหม ยุทธศาสตร์ผิด แผนแม่บทผิด แก้ไม่ได้ เหมือนกัน แก้ไม่ได้หรอก นี่วิชาผู้นำนะนี้ ถึงบอก ต้องทุกหมวด ต้องปรับทุกหมวด แล้วก็เน้นเรื่อง Strategic thinking

ผู้สัมภาษณ์

ขออนุญาตสัมภาษณ์ฟีดแบคเพียงเท่านี้ ขอขอบพระคุณมากครับ

ผนวก ง

ตัวอย่างภาพขณะสัมภาษณ์เชิงลึก





ผนวก จ

ตัวอย่างหนังสือขอทำการสัมภาษณ์



ที่ กท ๐๓๑๗.๒/๒๕๐

วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ
๖๔ ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงดินแดง
เขตดินแดง กรุงเทพฯ ๑๐๔๐๐

มีนาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอเข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลสำหรับทำเอกสารวิจัย

เรียน ศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์

ด้วย พลอากาศตรี ณรงค์ อินทชาติ นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๖๐ ได้รับ
อนุมัติให้จัดทำเอกสารวิจัยเรื่อง “การพัฒนากาเว่นาระดับยุทธศาสตร์ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี
ของรัฐบาล” และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและเหมาะสมสำหรับการจัดทำเอกสารวิจัยดังกล่าว วิทยาลัยป้องกัน
ราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ขออนุญาตให้ พลอากาศตรี ณรงค์ฯ ได้เข้าทำการสัมภาษณ์
เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำเอกสารวิจัย ทั้งนี้ พลอากาศตรี ณรงค์ฯ จะเป็นผู้ประสานโดยตรงต่อไป
หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อกรุณาพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

พลตรี *อิน อิน*

(ชำนาญ ช่างสาต)

ผู้อำนวยการสำนักวิทยการความมั่นคงฯ ทำการแทน

ผู้อำนวยการวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

กองเอกสารวิจัยและห้องสมุด

โทร. ๐ ๒๖๔๑ ๔๓๘๖



ที่ กท ๐๓๑๗.๒/๒๕๐

วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ
๖๔ ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงดินแดง
เขตดินแดง กรุงเทพฯ ๑๐๔๐๐

ว มีนาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอเข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลสำหรับทำเอกสารวิจัย

เรียน พลโท สรรเสริญ แก้วกำเนิด

ด้วย พลอากาศตรี ณรงค์ อินทชาติ นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๖๐ ได้รับ
อนุมัติให้จัดทำเอกสารวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี
ของรัฐบาล” และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและเหมาะสมสำหรับการจัดทำเอกสารวิจัยดังกล่าว วิทยาลัยป้องกัน
ราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ขออนุญาตให้ พลอากาศตรี ณรงค์ฯ ได้เข้าทำการสัมภาษณ์
เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำเอกสารวิจัย ทั้งนี้ พลอากาศตรี ณรงค์ฯ จะเป็นผู้ประสานโดยตรงต่อไป
หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อกรุณาพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

พลตรี 

(ชานาญ ช้างสาด)

ผู้อำนวยการสำนักวิทยากรความมั่นคงฯ ทำการแทน

ผู้อำนวยการวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

กองเอกสารวิจัยและห้องสมุด

โทร. ๐ ๒๖๙๑ ๙๓๘๖

ผนวก ฉ

รายชื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ตามขอบเขตของหน่วยงาน จำนวน ๑๔ คน ได้แก่

๑. พลเอกเทพพงศ์ ทิพย์จันทร์	ปลัดกระทรวงกลาโหม
๒. พลเอกธารไชยยันต์ ศรีสุวรรณ	ผู้บัญชาการทหารสูงสุด
๓. พลอากาศเอกจอม รุ่งสว่าง	ผู้บัญชาการทหารอากาศ
๔. พล.ท.สรรเสริญ แก้วกำเนิด	อธิบดีกรมประชาสัมพันธ์
๕. นายณทล พลเสน	นักการเมือง
๖. รองศาสตราจารย์ ดร. ปณิธาน วัฒนายากร	นักวิชาการ
๗. ศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์	นักวิชาการ
๘. นายณัฐ โภคทรัพย์	ประธานกรรมการบริหารบริษัทกลุ่มเซ็นทรัล จำกัด
๙. นายวีระ บุรพชัยศรี	รองประธานกรรมการบริษัท เทโพรแมชั่นเนอริ จำกัด
๑๐. นางเมทินี เทพมณี เลขาธิการสำนักงาน	เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
๑๑. นายภาณุ สังขะวร	รองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
๑๒. นายไตรสินธุ์ วงศ์สุไร	รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร บริษัทเส้นไหมโฮมโฮม
๑๓. นายอนุช ว่องวานิช	ประธานกรรมการบริหารกลุ่มบริษัทอังกฤษตรางู
๑๔. คุณกานต์ ตรีภูมิกุลสุน	กรรมการกิจการสังคมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน บริษัทเอสซีจี

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ - นามสกุล พล.อ.ต. ณรงค์ อินทชาติ

วัน เดือน ปีเกิด ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๐๗

การศึกษา

ปริญญาตรีวิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิศวกรรมอากาศยาน โรงเรียนนายเรืออากาศ
 หลักสูตรเสนาธิการทหารอากาศ รุ่นที่ ๔๒
 หลักสูตรวิทยาลัยเสนาธิการทหาร รุ่นที่ ๔๖
 ปริญญาโทรัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรเพื่อความมั่นคง
 มหาวิทยาลัยบูรพา

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. ๒๕๓๘ - ๒๕๓๙ นายทหารการฝึกฝูงบิน ๑๐๓
 พ.ศ. ๒๕๓๙ - ๒๕๔๐ นายทหารยุทธการฝูงบิน ๑๐๓
 พ.ศ. ๒๕๔๐ - ๒๕๔๑ ศึกษาหลักสูตรเสนาธิการทหารอากาศ รุ่นที่ ๔๒
 พ.ศ. ๒๕๔๑ - ๒๕๔๔ รอง ผู้บังคับฝูงบิน ๑๐๓
 พ.ศ. ๒๕๔๔ - ๒๕๔๖ ผู้บังคับฝูงบิน ๑๐๓
 พ.ศ. ๒๕๔๖ - ๒๕๔๗ นายทหารตรวจสอบมาตรฐานการบิน นักบินขับไล่
 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ
 พ.ศ. ๒๕๔๗ - ๒๕๔๘ ศึกษาหลักสูตรวิทยาลัยเสนาธิการทหาร รุ่นที่ ๔๖
 พ.ศ. ๒๕๔๘ - ๒๕๔๙ นายทหารตรวจสอบมาตรฐานการบิน นักบินขับไล่
 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ
 พ.ศ. ๒๕๔๙ - ๒๕๕๑ รองผู้อำนวยการกองตรวจสอบมาตรฐานการบิน
 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ
 พ.ศ. ๒๕๕๑- ๒๕๕๒ รองผู้อำนวยการกองวิเคราะห์ประเมินผล โรงเรียน
 เสนาธิการทหารอากาศ
 พ.ศ. ๒๕๕๒-๒๕๕๔ รองผู้อำนวยการกองวิชาทหารและเสนาธิการกิจ โรงเรียน
 เสนาธิการทหารอากาศ
 พ.ศ.๒๕๕๔-๒๕๕๕ ผู้บังคับการกรมนักเรียนนายเรืออากาศรักษาพระองค์ โรงเรียน
 นายเรืออากาศ
 พ.ศ.๒๕๕๕-๒๕๕๗ ผู้บังคับการกองบิน ๑
 พ.ศ.๒๕๕๗-๒๕๕๙ ผู้อำนวยการกองวิชาการ สำนักบริหารการศึกษา กองบัญชาการ
 กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ
 พ.ศ.๒๕๕๙-๒๕๖๐ รองเจ้ากรมสารบรรณทหารอากาศ
 พ.ศ.๒๕๖๐-ปัจจุบัน ผู้ทรงคุณวุฒิทหารอากาศ

๑. ปฏิบัติหน้าที่ ผบ.หน่วยบินขับไล่สกัดกั้น หน่วยบิน ๑๐๓๑ ประกอบด้วย บ.ข.๑๙/ก พร้อม จนท.และอุปกรณ์ประจำที่ตั้งปกติในการเตรียมพร้อมทุกวัน ตั้งแต่ก่อนเวลาดวงอาทิตย์ขึ้น ๓๐ นาที จนถึงเวลาดวงอาทิตย์ตก เพื่อปฏิบัติภารกิจการป้องกันภัยทางอากาศ

๒. ปฏิบัติหน้าที่ ผบ.หน่วยบินขับไล่ทางยุทธวิธี หน่วยบิน ๑๐๓๒ ประกอบด้วย บ.ข. ๑๙/ก พร้อม จนท.และอุปกรณ์ประจำที่ตั้งปกติ เพื่อปฏิบัติการทางอากาศยุทธวิธีในการป้องกันประเทศ และสามารถเคลื่อนย้ายกำลังไปยังสนามบินหน้า หลังได้รับคำสั่งไม่เกิน ๔๘ ชม.

๓. ปฏิบัติภารกิจการบินลาดตระเวนด้วยสายตา ตาม คำสั่งยุทธการย่อย ที่ออกให้ปฏิบัติในการป้องกันการบุกรุกทำลายป่าไม้ของชาติ

๔. ปฏิบัติภารกิจการบินลาดตระเวนติดอาวุธตามคำสั่งยุทธการย่อยที่ออกให้ปฏิบัติในการบินลาดตระเวนในพื้นที่บริเวณชายแดนประเทศไทย

๕. เป็นผู้แทนกองทัพอากาศวางแผนร่วมกับกองทัพบก พ.ศ. ๒๕๔๕

๖. ปฏิบัติงานในการตรวจสอบมาตรฐานการบินระดับกองทัพอากาศ

๗. ปฏิบัติงานหน้าที่คณะกรรมการสอบสวนอากาศอุบัติเหตุกองทัพอากาศประจำปี ๒๕๔๙

๘. ปฏิบัติหน้าที่คณะกรรมการแข่งขันใช้อาวุธทางอากาศยุทธวิธีประจำปี ๒๕๔๙-๒๕๕๑

๙. ปฏิบัติหน้าที่คณะกรรมการทำงานในการทดสอบใช้กำลัง กองบัญชาการยุทธทางอากาศ ประจำปี ๒๕๔๙-๒๕๕๑

๑๐. ปฏิบัติหน้าที่นายทหารประเมินค่าการฝึก โคปไทเกอร์ปี ๒๕๔๙

๑๑. ปฏิบัติหน้าที่นายทหารการรุกในการฝึก คอบร้าโกลด์ปี ๒๕๔๙

๑๒. ปฏิบัติหน้าที่นายทหารวางแผนควบคุมการฝึกและประเมินผลการฝึกระหว่างนักบินกองทัพอากาศ กับนักบินกองทัพอากาศอิสราเอลปี ๒๕๔๙

๑๓. ปฏิบัติหน้าที่ ที่ปรึกษาในการจัดทำยุทธศาสตร์ป้องกันประเทศกระทรวงกลาโหม

๑๔. ปฏิบัติหน้าที่Battle Manager ในการฝึกร่วม/ผสม คอบร้าโกลด์ ๒๐๑๐

๑๕. ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าส่วนควบคุมการฝึกคอบร้าโกลด์ ๒๐๑๑

๑๖. ตามคำสั่งกองทัพอากาศ(เฉพาะ) ที่ ๑๖/๕๔ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบมาตรฐานการบินเป็นกรณีพิเศษ เนื่องจากเกิดความสูญเสียต่อทรัพย์สินของราชการ และมีความซับซ้อนทางเทคนิคต่าง ๆ ในการบิน ซึ่งต้องอาศัยประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการบิน เพื่อดำเนินการตรวจสอบมาตรฐานการบินให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่กำหนด ให้ น.อ.ณรงค์ อินทชาติเป็นประธาน คณก.ตรวจสอบมาตรฐานการบินเป็นกรณีพิเศษ

๑๗. เป็นผู้แทนกองทัพอากาศในการประชุมวางแผนกำหนดกรอบการฝึก คอบร้าโกลด์ ๒๐๑๒ ที่ฮาวาย

๑๘. ปฏิบัติหน้าที่ที่ปรึกษาในการฝึกคอบร้าโกลด์ ๒๐๑๒

ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้ทรงคุณวุฒิกองทัพอากาศ

สรุปย่อ

ลักษณะวิชา ยุทธศาสตร์

เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี
ของรัฐบาล

ผู้วิจัย พล.อ.ต.ณรงค์ อินทชาติ

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๖๐

ตำแหน่ง ผู้ทรงคุณวุฒิกองทัพอากาศ.

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในช่วงที่ผ่านมา ประเทศไทยยังไม่มีข้อกำหนดวิสัยทัศน์ประเทศ เป้าหมายและยุทธศาสตร์ของประเทศในระยะยาว จึงส่งผลให้การบริหารราชการแผ่นดินของฝ่ายบริหาร ให้ความสำคัญกับนโยบายพรรคการเมือง หรือนโยบายของรัฐบาลเป็นหลัก ซึ่งเมื่อมีการเปลี่ยนรัฐบาล ทำให้ขาดความต่อเนื่องของการดำเนินนโยบายสำคัญและขาดบูรณาการ ทั้งในระดับนโยบาย และการนำสู่การปฏิบัติ ถือเป็นการสูญเสียโอกาส และสิ้นเปลืองทรัพยากรของประเทศ ดังนั้นเพื่อเป็นการปฏิรูประบบการบริหารราชการแผ่นดินของประเทศไทยให้มีเป้าหมายการพัฒนาในระยะยาว และเพื่อเป็นการกำหนดให้ฝ่ายบริหารมีความรับผิดชอบที่จะต้องขับเคลื่อนประเทศไปสู่เป้าหมายที่เป็นที่ยอมรับร่วมกันและเป็นเอกภาพ ประเทศไทยจำเป็นต้องมี “ยุทธศาสตร์ชาติ” ซึ่งภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเทศไทยต้องปฏิรูป และปรับเปลี่ยนอย่างเป็นระบบ เพื่อให้โครงสร้างทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ เหมาะสมกับภูมิทัศน์ใหม่ของโลก ยืดหยุ่นปรับตัวได้เร็ว สามารถรับมือกับความเสี่ยงและภัยคุกคามแบบใหม่ได้ และสามารถอาศัยโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงบริบทโลกมาสร้างประโยชน์สุขให้กับคนในชาติได้ ดังนั้น การจัดทำ “ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี” เพื่อเป็นเป้าหมายการพัฒนาในระยะยาว จึงเป็นองค์ประกอบจำเป็นของการปฏิรูประบบการบริหารราชการแผ่นดินของประเทศไทยให้สามารถดำเนินงานในการขับเคลื่อนการพัฒนาไปสู่เป้าหมายอนาคตของประเทศที่พึงประสงค์ได้ในระยะยาว และเพื่อเป็นการกำหนดให้ฝ่ายบริหารมีความรับผิดชอบที่จะต้องขับเคลื่อนประเทศไปสู่เป้าหมายที่เป็นที่ยอมรับร่วมกันและเป็นเอกภาพ มีการจัดลำดับความสำคัญสำหรับปัญหาพื้นฐานสำคัญ ของประเทศที่จะต้องแก้ไข ปรับปรุง หรือปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง จะต้องบูรณาการการดำเนินการทั้งในเชิงประเด็นการพัฒนา และพื้นที่การพัฒนา โดยให้ได้รับการจัดสรรทรัพยากรมาสนับสนุนการดำเนินงานอย่างเหมาะสม (คณะกรรมการพิจารณาร่างยุทธศาสตร์ชาติ, ๒๕๖๐, หน้า ๑๗)

ภายใต้หลักคิดดังกล่าว ประเทศไทยจำเป็นต้องมี “ยุทธศาสตร์ชาติ” ซึ่งภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายอนาคตของประเทศ และทิศทางในการขับเคลื่อนประเทศให้สอดคล้องกับประเด็นการเปลี่ยนแปลง และความท้าทายต่างๆ ของบริบทโลก และบริบทการพัฒนาภายในประเทศ เพื่อมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายอนาคตของประเทศที่ตั้งไว้การกำหนดให้มี “ยุทธศาสตร์ชาติ” เพื่อเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศในระยะยาว พร้อมกับ

ปฏิรูปและการพัฒนา ระบบการบริหารราชการแผ่นดินในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจังจะช่วยยกระดับคุณภาพของประเทศไทยในทุกภาคส่วน และนำพาประเทศไทยให้หลุดพ้นหรือบรรเทาความรุนแรงของสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ทั้งปัญหาความมั่นคง ปัญหาทางเศรษฐกิจ ปัญหาความเหลื่อมล้ำ ปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน และปัญหาความขัดแย้งในสังคม รวมถึงสามารถรับมือกับภัยคุกคามและบริหารจัดการกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และสามารถเปลี่ยนผ่าน ประเทศไทยไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ใหม่ของโลกได้ ซึ่งจะทำให้ประเทศไทยยังคงรักษาบทบาทสำคัญ ในเวทีโลกสามารถดำรงรักษา ความเป็นชาติที่มีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม และคนไทยในประเทศ มีความอยู่ดีมีสุข (คณะกรรมการพิจารณาร่างยุทธศาสตร์ชาติ, ๒๕๖๐, หน้า ๑๓)

ในอดีตประเทศไทยมีปัญหาภาวะผู้นำของประเทศดังนี้ ด้านกลุ่มการเมือง ขาดการกำหนดยุทธศาสตร์ระยะยาวในการนำพาประเทศ ขาดจริยธรรม ความรู้ ความสามารถ และวิสัยทัศน์ที่จะทำอะไรเพื่อประเทศชาติ ต้องการอำนาจ เพื่อบริหารผลประโยชน์เข้ากลุ่มตนเอง ผูกขาดในกลุ่มเครือข่าย และเพื่อนสนิท ระบบอุปถัมภ์ ชี้นำชักจูงสร้างฐานอำนาจ ไม่นั่นคงในระบบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข ด้านกลุ่มข้าราชการพลเรือน ยังคงยึดระบบอุปถัมภ์ พรรคพวก เพื่อนพ้อง ผูกยึดด้วยระบบสถาบันการศึกษา ก่อนเข้ารับราชการ สร้างเครือข่ายเอื้อประโยชน์ คอร์รัปชัน ต้องการเป็นผู้บริหารมากกว่าเป็นผู้นำ ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ยึดติดในกฎระเบียบเดิมๆ สร้างอาณาจักรอาชีพไม่ต้องการให้มีการตรวจสอบ ด้านกลุ่มข้าราชการทหาร ตำรวจ คล้ายกลุ่มข้าราชการพลเรือนมีเพิ่มเติมที่ผู้นำทางทหารจะสร้างผู้นำตามลำดับชั้น ยึดมั่นเกี่ยวกับ การรักษาดีจรรยาวัตรและผูกยึดกับสถาบันพระมหากษัตริย์ และสถาบันการศึกษาที่จบมาก่อนรับราชการ แต่ขาดความรู้ด้านการเมือง เศรษฐกิจ จึงต้องสร้างเครือข่ายกับนักการเมือง และภาคเอกชน ทำให้เกิดการเอื้อผลประโยชน์และคอร์รัปชัน ขาดความสามารถในการสื่อสารให้ประชาชนเข้าใจ ด้านกลุ่มภาคเอกชน สร้างผู้นำตามลำดับชั้น เพื่อการเจริญเติบโตขององค์กร มีการบริหารด้วยระบบเครือข่าย มุ่งเน้นความอยู่รอดและผลประโยชน์ขององค์กรมากกว่าความอยู่รอดและผลประโยชน์ของชาติ (บทความ ภาวะผู้นำ : วิวัฒนาการของทฤษฎีแนวคิด การวิเคราะห์ และการสร้างภาวะผู้นำในสังคมไทย พ.อ.วิชัย ชูเชิด, ๒๒ มี.ค. ๕๓)

ดังนั้นการขับเคลื่อนให้ยุทธศาสตร์ของชาติบรรลุตามจุดมุ่งหมาย และมีทิศทางเดียวกัน ผู้ที่มีความสำคัญต่อยุทธศาสตร์ของรัฐบาล ๒๐ ปี คือ ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ (Strategic Leadership) ซึ่งเป็นลักษณะของผู้บริหารระดับสูง และการเป็นผู้นำระดับยุทธศาสตร์นี้ต้องสามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นผู้นำระดับยุทธศาสตร์ จึงต้องให้ความสำคัญกับเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งกำหนดทิศทางขององค์กร และให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานในการคิดสร้างสรรค์ในการทำงานด้วย (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ม.ป.ป. หน้า ๑) ซึ่งสำหรับประเทศไทย ผู้นำระดับยุทธศาสตร์จะมีทั้งที่ระดับองค์กรและระดับประเทศ ทั้งที่เป็นนักการเมือง ข้าราชการประจำ เอกชน และรัฐวิสาหกิจ โดยผู้นำในระดับยุทธศาสตร์ต้องมีความรู้เกี่ยวกับการพัฒนา ในเรื่องของยุทธศาสตร์ชาติ (National Strategy) และความต้องการใช้พลังอำนาจแห่งชาติอย่างประสาน

สอดคล้อง เพื่อให้บรรลุยุทธศาสตร์ชาตินั้นจำเป็นต้องมีโครงสร้างการตัดสินใจที่ซับซ้อนในระดับชาติ และ แม้กระทั่งระหว่างประเทศ การที่จะเกิดประสิทธิผลในสนามแข่งขันระดับยุทธศาสตร์ของชาติ ต่างๆ ได้นั้น ผู้นำระดับสูงทางทหาร พลเรือน องค์กรของรัฐและรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งเอกชนและ นักการเมือง ตลอดจนฝ่ายเสนาธิการ ฝ่ายอำนวยการระดับสูงของทุกภาคส่วน ต้องเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ ทางยุทธศาสตร์ และกระบวนการในการกำหนดยุทธศาสตร์อย่างถ่องแท้ ต้องรู้ซึ่งถึงสภาวะแวดล้อม และวัฒนธรรมต่างๆ ในเรื่องที่ตนเองเกี่ยวข้อง ความสามารถทั้งปวงที่ต้องพัฒนาขึ้นมา และท้ายที่สุด คือกิจต่างๆ ที่ต้องปฏิบัติ สภาวะแวดล้อมทางการปฏิบัติการของผู้นำระดับยุทธศาสตร์คือสิ่งหนึ่งซึ่ง อนาคตอันไม่แน่นอนได้รับการแปลความไปสู่วิสัยทัศน์ และเป็นอนาคตที่สามารถบรรลุได้ การ เปลี่ยนแปลงและความริเริ่มต่างๆ จำเป็นที่จะเริ่มจากความไม่แน่นอน ไปสู่ออนาคตที่มองเห็นได้อย่าง ชัดเจน จากนั้นจะถูกรวมเข้าสู่ยุทธศาสตร์ซึ่งกล่าวอย่างชัดเจนถึงเรื่องของ “**จุดหมาย วิธีการ และ เครื่องมือ** (Ends, Ways, Means)” สิ่งนี้จะต้องทำให้บรรลุความสำเร็จตามแนวโน้มของโลกที่ปรากฏภัย คุกคามซึ่งเป็นทั้งภาพที่ไม่ชัดเจนและไม่แน่นอน และ ณ ที่ซึ่งความขัดแย้งโดยธรรมชาติยังไม่สามารถ คาดคะเนได้ ตลอดจนขีดความสามารถในการป้องกัน และส่งเสริมผลประโยชน์ของชาติ อาจถูก จำกัดจากข้อจำกัดทางการเมือง, การทูต, สารสนเทศ และในทางเศรษฐกิจ กล่าวโดยสรุปคือสภาวะ แวดล้อมที่แสดงให้เห็นโดย ความแปรเปลี่ยนง่าย (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความ ซับซ้อน (Complexity) และ ความกำกวม (Ambiguity) หรือ เรียกว่า วูโก้ (VUCA) (ส่วนวิจัย และพัฒนายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูง, ๒๕๕๐, หน้า ๓-๔) เป็นหลักการที่สอดคล้อง กับยุทธศาสตร์ ๒๐ ปีซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ระยะยาวมาก ดังนั้นจึงมีผลกระทบตามหลักการ VUCA เช่นเดียวกัน

สรุปผู้นำระดับยุทธศาสตร์ คือผู้นำที่เป็นผู้กำหนดยุทธศาสตร์ ที่สอดคล้องตามวิสัยทัศน์ โดยให้ความสำคัญในระดับยุทธศาสตร์ มีความเชี่ยวชาญการบังคับบัญชา ควบคุมไปกับการใช้ความ เป็นผู้นำกระตุ้นผู้อื่นให้คิดและลงมือทำ รวมถึงความเป็นผู้ประสาน ผลลัพธ์สุดท้าย/เป้าหมาย (Ends) วิธีการ (Ways) และทรัพยากร (Means) ด้วยการใช้พลังอำนาจของชาติที่มีทั้งหมดในขณะนั้น เพื่อนำพาประเทศไปสู่เป้าหมายคือการรักษาไว้ซึ่งเอกราช อธิปไตย และบูรณภาพแห่งเขตอำนาจรัฐ ซึ่ง ดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง ยั่งยืนภายใต้การนำของสถาบันหลักของชาติ ทำให้ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนพ้นจากภัยคุกคามทุกรูปแบบ สร้างความเข้มแข็งและพัฒนาประเทศให้ทันสมัยเพื่อให้ ประเทศดำรงอยู่ในประชาคมโลกได้อย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี

ซึ่งในความเป็นจริงเป็นที่ทราบกันดีว่า แต่ละประเทศในโลกที่ประสบความสำเร็จ และสามารถพัฒนาไปสู่เป้าหมายความมั่นคง และความเจริญรุ่งเรืองบนบริบทที่แตกต่างกันออกไปได้นั้น ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งก็คือ ผู้นำประเทศต้องมีภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ จากความสำคัญดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะการศึกษาว่า ภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติของรัฐบาล นั้นควรเป็นอย่างไร และการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติของรัฐบาล ควรเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาปัญหาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติของรัฐบาล
๒. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติของรัฐบาล
๓. เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติของรัฐบาล

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีขอบเขตการวิจัยดังต่อไปนี้

๑. **ขอบเขตด้านเนื้อหา** ผู้วิจัยทำการศึกษาเนื้อหาเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ชาติในระยะ ๒๐ ปีของประเทศไทย การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติของรัฐบาล ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ การดำเนินการที่ผ่านมาของรัฐบาล การพัฒนาผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของประเทศต่างๆ คุณลักษณะสำคัญของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ รวมถึงการกำหนดแนวทางในการพัฒนาผู้นำระดับยุทธศาสตร์เพื่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติของไทยที่เหมาะสม โดยประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ ได้แก่ ๑. การเรียนรู้เชิงยุทธศาสตร์ ๒. การวางแผนและการคิดเชิงยุทธศาสตร์ ๓. การมีอิทธิพลเชิงยุทธศาสตร์ ๔. การทำงานเป็นทีมเชิงยุทธศาสตร์ ๕. การปฏิบัติเชิงยุทธศาสตร์
๒. **ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants)** ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องตามหน่วยงานต่างๆ จำนวน ๑๔ คน
๓. **ขอบเขตด้านระยะเวลา** ระยะเวลาในการศึกษา ระหว่าง พ.ย.๖๐ ถึง พ.ค.๖๑

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีการดำเนินการดังนี้

๑. การเก็บรวบรวมข้อมูล

๑.๑ ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) จะรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์และผู้นำระดับยุทธศาสตร์ จากที่มีการเผยแพร่จากหน่วยงานและสถาบันต่างๆ และเว็บไซต์ของหน่วยงานและสถาบันที่เกี่ยวข้อง

๑.๒ ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ตามรายการในขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกคือ เป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของประเทศ และเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับว่ามีประสบการณ์ มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับภาวะผู้นำในระดับยุทธศาสตร์

๒. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัยคือ แนวคำสัมภาษณ์เชิงลึก ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเองจากการค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อสร้างแนวคำสัมภาษณ์เชิงลึก ที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์จากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ แนวคำสัมภาษณ์มีจำนวน ๙ ข้อ มีการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยจะนำเครื่องมือที่สร้างขึ้นไปหาความตรง (Validity) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านผู้นำระดับยุทธศาสตร์จำนวน ๓ คน ตรวจสอบด้านโครงสร้างเนื้อหาของแบบสอบถาม รวมทั้งการใช้ภาษา

๓. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์เชิงคุณภาพจากแนวคำสัมภาษณ์เชิงลึก จะใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เป็นหลัก นำมาจัดระเบียบ วิเคราะห์ และสังเคราะห์ ข้อมูลประกอบการนำแนวคิด ทฤษฎีที่กำหนด วิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุป ด้วยวิธีการวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Inductive) คือการตีความสร้างข้อสรุปข้อมูลจากสิ่งที่เป็นรูปธรรม หรือปรากฏการณ์ที่มองเห็นโดยการจัดประเภทของคำ และข้อความที่จะวิเคราะห์ ซึ่งเป็นการจัดหมวดหมู่ข้อมูล (Categories) นั้น ผู้วิจัยได้ทำการจับประเด็นต่างๆ จัดหมวดหมู่ และสรุปผลตามวัตถุประสงค์ เพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ต่อไป

ผลการวิจัย

ปัญหาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของประเทศ

ด้านกลุ่มการเมือง ขาดการกำหนดยุทธศาสตร์ระยะยาวในการนำพาประเทศ ขาดจริยธรรม ความรู้ ความสามารถ และวิสัยทัศน์ที่จะทำอะไรเพื่อประเทศชาติ ต้องการอำนาจ เพื่อบริหารผลประโยชน์เข้ากลุ่มตนเอง ผูกขาดในกลุ่มเครือญาติ และเพื่อนสนิท ระบบอุปถัมภ์ ชี้นำชักจูงสร้างฐานอำนาจ ไม่มั่นคงในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

ด้านกลุ่มข้าราชการพลเรือน ยังคงยึดระบบอุปถัมภ์ พรรคพวกเพื่อนพ้อง ผูกยึดด้วยระบบสถาบันการศึกษา ก่อนเข้ารับราชการ สร้างเครือข่ายเอื้อประโยชน์ คอร์รัปชัน ต้องการเป็นผู้บริหารมากกว่าเป็นผู้นำ ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ยึดติดในกฎระเบียบเดิมๆ สร้างอาณาจักรอาชีพไม่ต้องการให้มีการตรวจสอบ

ด้านกลุ่มข้าราชการทหาร ตำรวจ คล้ายกลุ่มข้าราชการพลเรือนมีเพิ่มเติมที่ผู้นำทางทหารจะสร้างผู้นำตามลำดับชั้น ยึดมั่นเกี่ยวกับอุดมการณ์ การรักชาติ จงรักภักดีและผูกยึดกับสถาบันพระมหากษัตริย์ และสถาบันการศึกษาที่จบมาก่อนรับราชการ แต่ขาดความรู้ความเชี่ยวชาญ ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมจิตวิทยา วิทยาศาสตร์เทคโนโลยี การพลังงานและสิ่งแวดล้อม รวมถึงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร จึงต้องสร้างเครือข่ายกับนักการเมือง และภาคเอกชน ทำให้เกิดการเอื้อผลประโยชน์และคอร์รัปชัน ขาดความสามารถในการสื่อสารให้ประชาชนเข้าใจ

ด้านกลุ่มภาคเอกชน สร้างผู้นำตามลำดับชั้น เพื่อการเจริญเติบโตขององค์กร มีการบริหารด้วยระบบเครือญาติ มุ่งเน้นความอยู่รอดและผลประโยชน์ขององค์กรมากกว่าความอยู่รอด

และผลประโยชน์ของชาติ (บทความ ภาวะผู้นำ : วัตฒนาการของทฤษฎีแนวคิด การวิเคราะห์ และการสร้างภาวะผู้นำในสังคมไทย พ.อ.วิชัย ชูเชิด, ๒๒ มี.ค. ๕๓)

ภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติของรัฐบาล

สรุปภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ระยะ ๒๐ ปี ของรัฐบาลมีองค์ประกอบดังนี้ ๑. บทบาทของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ๒. ความรู้ของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ๓. หลักการ วิธีการ แนวทางการปฏิบัติงานของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ๔. คุณลักษณะที่สำคัญและจำเป็นของผู้นำระดับยุทธศาสตร์

๑. บทบาทของผู้นำระดับยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ระยะ ๒๐ ปี ของรัฐบาล สรุปได้ว่าบทบาทของผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้นำระดับยุทธศาสตร์ควร ทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skill) ทักษะแสวงหาความรู้ (Knowledge Seekers) มีความรอบรู้ (Scholarship) ผู้อุดมปัญญา ที่มีความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ (Insight) ในบริบทของประเทศไทย และยุทธศาสตร์ชาติ ทักษะความเชี่ยวชาญ มีความชำนาญ (Expertness) จากการสั่งสมของประสบการณ์ (Experience) ทักษะการบริหารจัดการ (Management Skill) มีทักษะสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง (Highly Effective Team Building Skill , Mentoring) เป็นผู้มีศิลปะในการถ่ายทอดเจตนาธรรม (Sense Making Leader) และประสานความร่วมมือ (Collaborative) ของทุกภาคส่วน และทักษะการมีวิสัยทัศน์ (Visionary Skill) มองเห็นภาพแห่งอนาคต (Future Imaging) มีจินตนาการ (Imagination) เป็นผู้กำหนดนโยบายสาธารณะ วิสัยทัศน์ระดับองค์กร และระดับประเทศ

แผนภาพที่ ๑-๑ บทบาทผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติของรัฐบาล



ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ควรมีบทบาทที่ต้องมีความรู้ความเข้าใจว่าชาติดำรงอยู่ได้อย่างไร

- Insight
- Experience
- Team Building Skill
- Future Imaging
- Collaborative
- Imagination

อะไรคือผลประโยชน์แห่งชาติ และภารกิจที่สำคัญของประเทศ รวมถึงในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับประเทศ จะต้องมีการแสวงหาหรือรวบรวมข้อมูลที่ถูกต้องสมบูรณ์ก่อนที่จะทำการตัดสินใจใดๆ ดังนั้นในเรื่องที่มีความสำคัญและมีผลกระทบมาก หรือเป็นเรื่องที่ผู้นำยังไม่มีข้อมูลเพียงพอต่อการตัดสินใจควรมีที่ปรึกษาเฉพาะทางหรือทีมงานที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ในหลากหลายสาขา

เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์และเสนอแนวทางการปฏิบัติทำให้การตัดสินใจของผู้นำถูกต้องแม่นยำเหมาะสมกับสถานการณ์

ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ควรมีบทบาทของผู้มีความรู้และทักษะการบริหารด้านยุทธศาสตร์ มีความเข้าใจในยุทธศาสตร์ และวิธีการที่จะบรรลุตามวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ เป็นผู้กำหนดกระบวนการออกแบบยุทธศาสตร์ที่ได้มีการพิจารณาถึงความเหมาะสมกับสถานะแวดล้อมวัฒนธรรม และขีดความสามารถของประเทศไทย ผู้นำควรมีบทบาทของนักวางแผนยุทธศาสตร์ โดยวิเคราะห์ SWOT ตามโมเดลไตรอารยสภาพ คน ระบบ บริบท เพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์อย่างสมจริง และวางแผนอย่างเป็นขั้นเป็นตอน มีเป้าหมายความสำเร็จระยะสั้น ระยะยาวต่อเนื่อง มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละเรื่อง และมีแผนหลัก แผนสำรอง แผนฉุกเฉิน เตรียมพร้อมในสถานการณ์ต่างๆ ผู้นำควรมีความคุ้นเคยกับวิธีคิดเชิงยุทธศาสตร์ การมองภาพใหญ่หรือภาพโดยรวม ซึ่งผู้นำควรจะผ่านการฝึกศึกษาที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำในแต่ละยุทธศาสตร์ และศิลปะในการสร้างแรงจูงใจและการถ่ายทอดยุทธศาสตร์หรือนโยบายไปสู่ผู้นำระดับล่างให้เข้าใจไปในทิศทางเดียวกันอย่างถูกต้อง ตรงความต้องการ และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเมื่อยุทธศาสตร์มีการเปลี่ยนแปลงตามระยะเวลา นอกจากนั้นควรมีบทบาทกำกับทิศทางการขับเคลื่อน ผู้นำยุทธศาสตร์เป็นผู้เห็น “ภาพรวม” ทั้งหมด และผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ควรทำหน้าที่เป็น “ที่ปรึกษา” ให้กับผู้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และที่สำคัญควรมีบทบาท “แทรกแซง” เมื่อเห็นว่า อาจเกิดปัญหาหรือ การดำเนินการไม่เป็นไปตามแผน

ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ควรมีบทบาทในการเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ ที่มีความสามารถมองไปอนาคตข้างหน้าได้อย่างถูกต้อง และมีศิลปะในการกระตุ้น จูงใจให้ทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดจนทุกคนในประเทศมีจุดหมายร่วมกัน ตลอดจนถ่ายทอดไปยังประชาชนรุ่นต่อๆ ไปในระยะเวลา ๒๐ ปี ให้เข้าใจและยึดมั่นในแนวทางเดียวกัน เข้าใจเป้าหมายและวิธีไปสู่เป้าหมายเช่นเดียวกัน ให้คนทั้งประเทศเข้าใจ เห็นด้วย และร่วมมือใช้อุดมการณ์ในการนำคน สร้างคน และขับเคลื่อนคน ไปในทิศทางที่จะทำให้ยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จ

ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ควรมีบทบาทในการเป็นผู้บริหารจัดการ และเป็นผู้ที่มีการติดตามประเมินผล มีความเข้าใจบริบทของประเทศรวมถึงจุดอ่อน จุดแข็งของประเทศ ตลอดจนบทบาทเป็นผู้กำหนดนโยบาย ตามบทบาท อำนาจหน้าที่ และเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับและมีความชอบธรรมในการเป็นผู้นำ ผู้นำควรมีบทบาทและเป็นแบบอย่าง (idol) ของผู้ที่มีความเสียสละเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนในชาติ เห็นประโยชน์ของชาติและส่วนรวม

ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ควรมีบทบาทในการเป็นผู้ที่มีการสั่งสมประสบการณ์ ความรู้ และมีการเพิ่มพูนความรู้ ตามแนวทางการรับราชการ หรืออาจเป็นภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ โดยประสบการณ์ทั้งด้านยุทธศาสตร์และยุทธวิธี ความรู้ดังกล่าวจึงสั่งสมมาตามอายุราชการหรือระยะเวลาการทำงาน

ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ควรมีบทบาทของผู้แสวงหาความร่วมมือและการมีส่วนร่วมจากภาคเอกชน ประชาชน ประชาสังคม ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการแก้ไขปัญหาในพื้นที่ และการ

พัฒนาประเทศ ตลอดจนประสานประโยชน์กลุ่มการเมือง พรรคการเมืองทุกพรรคต้องมีส่วนร่วมวางยุทธศาสตร์ชาติระยะยาวในทิศทางเดียวกัน

๑. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ควรมีบทบาทที่ต้องมีความเข้าใจภารกิจที่สำคัญของประเทศ และในการตัดสินใจที่เกี่ยวกับประเทศ จะต้องมีการแสวงหาหรือรวบรวมข้อมูลที่ถูกต้องสมบูรณ์ก่อนที่จะทำการตัดสินใจใดๆ ดังนั้นในเรื่องที่มีความสำคัญและมีผลกระทบมาก หรือเป็นเรื่องที่ผู้นำยังไม่มีข้อมูลเพียงพอต่อการตัดสินใจ ควรมีที่ปรึกษาเฉพาะทางหรือทีมงานที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ในหลากหลายสาขา เพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้องแม่นยำ และผู้นำต้องมีบทบาทของความเสียสละเพื่อประโยชน์ของประเทศชาติ และส่วนรวม บทบาทของผู้มีความรู้และทักษะการบริหารด้านยุทธศาสตร์ ศิลปะในการสร้างแรงจูงใจ และการถ่ายทอดยุทธศาสตร์หรือนโยบายไปสู่ผู้นำระดับล่างให้เข้าใจไปในทิศทางเดียวกันและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ควรมีบทบาทในการทำความเข้าใจในยุทธศาสตร์ และวิธีการที่จะบรรลุตามวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทสามารถถ่ายทอดความเข้าใจที่ถูกต้อง ตรงความต้องการ และเมื่อยุทธศาสตร์มีการเปลี่ยนแปลงตามระยะเวลา นอกจากนั้นควรมีบทบาทกำกับทิศทางการขับเคลื่อน ผู้นำยุทธศาสตร์ เป็นผู้เห็น “ภาพรวม” ทั้งหมด และผู้นำยุทธศาสตร์จะทำหน้าที่เป็น “ที่ปรึกษา” ให้กับผู้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และที่สำคัญ จะมีบทบาท “แทรกแซง” เมื่อเห็นว่า อาจเกิดปัญหา การดำเนินการไม่เป็นไปตามแผน

๓. ผู้นำควรมีบทบาทในการเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ ที่มีความสามารถมองไปอนาคตข้างหน้าได้อย่างถูกต้อง สามารถถ่ายทอดอุดมการณ์และวิสัยทัศน์ และมีศิลปะในการกระตุ้น จูงใจให้ทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนทุกคนในประเทศมีจุดหมายร่วมกัน ตลอดจนถ่ายทอดไปยังประชาชนรุ่นต่อๆ ไปในระยะเวลา ๒๐ ปี ให้เข้าใจและยึดมั่นในแนวทางเดียวกัน เข้าใจเป้าหมายและวิธีไปสู่เป้าหมายเช่นเดียวกัน ให้คนทั้งประเทศเข้าใจ เห็นด้วย และร่วมมือใช้อุดมการณ์ในการนำคน สร้างคน และขับเคลื่อนคน ไปในทิศทางที่จะทำให้ยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จ

๔. ผู้นำควรมีบทบาทในการเป็นผู้ที่มีการสั่งสมประสบการณ์ ความรู้ และมีการเพิ่มพูนความรู้ ตามแนวทางการรับราชการ หรืออาจเป็นภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ โดยประสบการณ์ทั้งด้านยุทธศาสตร์และยุทธวิธี ความรู้ดังกล่าวจึงสั่งสมมาตามอายุราชการหรือระยะเวลาการทำงาน

๕. ผู้นำควรมีบทบาทในการเป็นผู้บริหารจัดการ และเป็นผู้ที่มีการติดตามประเมินผล มีความเข้าใจบริบทของประเทศตลอดจนจุดอ่อน จุดแข็งของประเทศ ตลอดจนประสานประโยชน์กลุ่มการเมือง พรรคการเมืองทุกพรรคต้องมีส่วนร่วมวางยุทธศาสตร์ชาติระยะยาวในทิศทางเดียวกัน

๖. ผู้นำควรมีบทบาทสำคัญคือเป็นผู้กำหนดนโยบาย ตามบทบาท อำนาจหน้าที่ และเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับและมีความชอบธรรมในการเป็นผู้นำ และนักวางแผนยุทธศาสตร์ โดยวิเคราะห์ SWOT ตามโมเดลไตรอารยสภาพ คน ระบบ บริบท เพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์อย่างสมจริง และวางแผนอย่างเป็นขั้นเป็นตอน มีเป้าหมายความสำเร็จระยะสั้น ระยะยาวต่อเนื่อง มีการ

กำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละเรื่อง และมีแผนหลัก แผนสำรอง แผนฉุกเฉิน เตรียมพร้อมในสถานการณ์ต่าง ๆ

๗. ในการกำหนดยุทธศาสตร์ ผู้นำควรมีบทบาทสำคัญคือเป็นผู้กำหนดกระบวนการออกแบบยุทธศาสตร์ที่ได้มีการพิจารณาถึงความเหมาะสมกับสถานะแวดล้อม วัฒนธรรม และขีดความสามารถของประเทศไทย ผู้นำควรมีความคุ้นเคยกับวิถีคิดเชิงยุทธศาสตร์ การมองภาพใหญ่หรือภาพโดยรวม ซึ่งผู้นำควรจะผ่านการฝึกศึกษาที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำในแต่ละยุทธศาสตร์

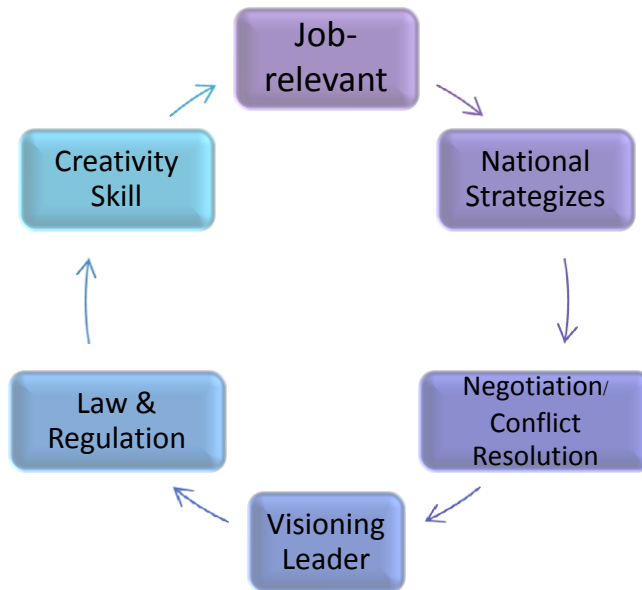
๘. ผู้นำควรมีบทบาทของผู้แสวงหาความร่วมมือและการมีส่วนร่วมจากภาคเอกชน ประชาชน ประชาสังคม ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการแก้ไขปัญหาในพื้นที่ และการพัฒนาประเทศ ผู้นำควรมีบทบาทของผู้ที่มีความเสียสละเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนในชาติ เห็นประโยชน์ของชาติสำคัญที่สุด และมีบทบาทในการสร้างผู้นำระดับยุทธศาสตร์

“ยุทธศาสตร์จะเป็นจริงต้องหา “ตัวจริง” เป็นผู้นำหลักในการขับเคลื่อน เจ้ากระทรวงทั้งหมด ต้อง เห็นด้วย ร่วมอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ชัดเจน จึงขับเคลื่อนได้อย่างมีพลัง สำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม กระทรวงการคลัง กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงคมนาคม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม กระทรวงพลังงาน กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงยุติธรรม กระทรวงแรงงาน กระทรวงวัฒนธรรม กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงอุตสาหกรรม ผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ๗,๘๕๒ แห่ง องค์การบริหารส่วนจังหวัด ๗๖ แห่ง เทศบาล ๒,๔๔๑ แห่ง เทศบาลนคร ๓๐ แห่ง เทศบาลเมือง ๑๗๘ แห่ง เทศบาลตำบล ๒,๒๓๓ แห่ง องค์การบริหารส่วนตำบล ๕,๓๓๓ แห่ง กลุ่มคนเหล่านี้ ต้องเป็นผู้ร่วมอุดมการณ์ และมีวิสัยทัศน์ร่วมที่จะขับเคลื่อนประเทศร่วมกัน”

๒. ความรู้ของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่จะช่วยรัฐบาลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

สรุปควรมีความรู้เกี่ยวกับบริบทของประเทศไทย เข้าใจในงานที่รับผิดชอบ (Job-relevant Knowledge) ความรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติ (National Strategizes) ความรู้ด้านการเจรจาต่อรอง (Negotiation Knowledge) การจัดการความขัดแย้ง (Comfort with Ambiguity/Conflict Resolution Knowledge) การสานประโยชน์เพื่อส่วนรวม (Collaborative Skill) ความรู้ในการคาดการณ์ในอนาคตได้ใกล้เคียง/แม่นยำ ซึ่งทำให้เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Visioning Leader) และเป็นผู้ที่มีความรู้ด้านกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ (Law & Regulation knowledge) นอกจากนั้นควร เป็นผู้ที่มีความทันสมัย มีทักษะด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และดิจิทัล (Technology/Innovation /Digital Skill) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity Skill) โดยมีเงื่อนไข ของการเรียนรู้ตลอดชีวิต การรักที่จะเรียนรู้ด้วยตนเองและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

แผนภาพ ๑-๒ ความรู้ของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่จะช่วยรัฐบาลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ



ความรู้พื้นฐานที่เกี่ยวกับประเทศไทย โครงสร้างของประเทศ ข้อจำกัดของประเทศ คือรู้เรื่องเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และอื่นๆ ที่เป็นโครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งผู้นำอาจจะไม่มีความรู้ในทุกด้าน จึงต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เฉพาะเรื่อง เช่น นักยุทธศาสตร์ ที่มีความรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ ที่ปรึกษาในเชิงยุทธศาสตร์ ทางกลุ่มงานทางยุทธศาสตร์ มีความรู้เกี่ยวกับภูมิยุทธศาสตร์ ภูมิรัฐศาสตร์โลก ภูมิยุทธศาสตร์ ภูมิรัฐศาสตร์ของภูมิภาค ทั้งระดับประเทศ ภูมิภาค และโลก เป็นผู้ที่มีความรู้ในมิติที่ลึก กว้าง และไกล มีความรู้ด้านการวางแผนกลยุทธ์ การสื่อสาร การเจรจาต่อรอง (negotiation) การประสานประโยชน์ การสร้างสมดุลทางอำนาจ ความรู้ทางด้านกฎหมายทั้งของประเทศไทย กฎหมายระหว่างประเทศ บริบทที่จะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ประเทศ และคุณลักษณะที่จะสร้างความสามารถแข่งขันในเวทีโลก นอกจากนั้นความรู้ที่ทำให้สามารถคาดการณ์/พยากรณ์ สามารถมองเห็นอนาคต ๒๐ ปี สามารถมองอนาคตได้และคาดการณ์ได้แม่นยำ

มีความรู้ที่มีความหลากหลาย ความรู้พื้นฐานที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน โดยต้องรู้ในหลากหลายมิติ สามารถมองไปในอนาคต และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ที่จะพัฒนาไปสู่การเป็นผู้นำ ได้มากกว่าคนอื่นๆ ภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด โดยความรู้ดังกล่าวจะผ่านกระบวนการ ผ่านหลักสูตรที่สร้างผู้นำแต่ละระดับ ความรู้ที่ได้จากการศึกษาเล่าเรียน หรือการเรียนซึ่งอาจเป็นหลักสูตรที่ได้ปริญญาบัตร วุฒิบัตร หรือประกาศนียบัตรต่างๆ ซึ่งเป็นแบบทางการ ที่ได้รับการยอมรับเชื่อถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของประสบการณ์ของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ที่สั่งสมมาทั้งแบบทางการและที่ไม่เป็นทางการ

นอกจากการสั่งสมประสบการณ์แล้ว ผู้นำระดับยุทธศาสตร์จะต้องมีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา เพื่อให้มองเห็นอนาคตได้แม่นยำ รู้เท่าทันโลก สถานการณ์ต่างๆที่

เปลี่ยนไป แต่ถ้าความรู้ที่มีอยู่ไม่สามารถรู้ได้อย่างลึกซึ้ง ควรมีที่ปรึกษา หรือทีมงานที่มีความเชี่ยวชาญหรือชำนาญเฉพาะด้าน ควรคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์มาช่วยในการทำงาน มีการลงทุนด้านบุคลากรที่จะมาเป็นที่ปรึกษาหรือเป็นทีมงาน และมีการพัฒนาตลอดระยะเวลาอย่างต่อเนื่อง

๑. มีความรู้ที่มีความหลากหลาย ความรู้พื้นฐานที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน โดยต้องรู้ในหลากหลายมิติ สามารถมองไปในอนาคต และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ที่จะพัฒนาไปสู่การเป็นผู้ทำได้มากกว่าคนอื่น ๆ ภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด โดยการเรียนรู้ตลอดชีวิต และที่สำคัญคือองค์ความรู้ที่จะนำมาจัดระบบความคิดของตนเอง คุณสมบัติดังกล่าวจะส่งเสริมประสบการณ์ผ่านกลไกการพัฒนาตนเอง ทำให้มีความสามารถในการมองภาพของการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ตามนโยบายของรัฐบาลได้

๒. ความรู้พื้นฐานที่เกี่ยวกับประเทศไทย โครงสร้างของประเทศ ข้อจำกัดของประเทศ ความรู้เรื่องเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และอื่นๆ ที่เป็นโครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งผู้นำอาจจะไม่มีความรู้ในทุกด้าน จึงต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เฉพาะเรื่อง เช่น นักยุทธศาสตร์ ที่มีความรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ ที่ปรึกษาในเชิงยุทธศาสตร์ ทางกลุ่มงานทางยุทธศาสตร์ มีความรู้เกี่ยวกับภูมิยุทธศาสตร์ ภูมิรัฐศาสตร์ของภูมิภาค ทั้งระดับประเทศ ภูมิภาค และโลก มีความรู้ด้านการวางแผนกลยุทธ์ การสื่อสาร เป็นผู้ที่มีความรู้ในมิติที่ลึก กว้าง และไกล

๓. มีความรู้ที่หลากหลาย ผ่านกระบวนการ หรือหลักสูตรที่สร้างผู้นำแต่ละระดับ ความรู้ที่ได้จากการศึกษาเล่าเรียน หรือการเรียนซึ่งอาจเป็นหลักสูตรที่ได้ปริญญาบัตร วุฒิปริญญาตรี หรือประกาศนียบัตรต่างๆ ซึ่งเป็นแบบทางการ ที่ได้รับการยอมรับเชื่อถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของประสบการณ์ของผู้ในระดับยุทธศาสตร์ ที่สั่งสมมาทั้งแบบทางการและที่ไม่เป็นทางการ

๔. มีความรู้เชิงคาดการณ์/พยากรณ์ สามารถมองเห็นอนาคต ๒๐ ปี สามารถมองเห็นอนาคตได้และคาดการณ์ได้แม่นยำ โดยใช้ความรู้ด้านสถิติและเทคโนโลยีที่ทันสมัย

๕. มีความรู้ทางด้านกฎหมายทั้งของประเทศไทย กฎหมายระหว่างประเทศ บริบทที่จะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ประเทศ และคุณลักษณะที่จะสร้างความสามารถแข่งขันในเวทีโลก

๖. นอกจากการสั่งสมประสบการณ์แล้ว ผู้นำระดับยุทธศาสตร์จะต้องมีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา เพื่อให้มองออกคาดการณ์ในอนาคตได้แม่นยำ รู้เท่าทันโลก สถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนไป แต่ถ้าความรู้ที่มีอยู่ไม่สามารถรู้ได้อย่างลึกซึ้ง ควรมีที่ปรึกษา หรือทีมงานที่มีความเชี่ยวชาญหรือชำนาญเฉพาะด้าน ควรคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์มาช่วยในการทำงาน มีการลงทุนด้านบุคลากรที่จะมาเป็นที่ปรึกษาหรือเป็นทีมงาน และมีการพัฒนาตลอดระยะเวลาอย่างต่อเนื่อง

๓. หลักการ วิธีการ แนวทางการปฏิบัติงานของผู้ในระดับยุทธศาสตร์ที่จะช่วยรัฐบาลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

สรุปควมรียัดหลักในการดำเนินการโดยยึดกฎ ระเบียบ กฎหมาย (Bureaucrat) หลักการประเมินสถานะแวดล้อม (Assessing the Situation) ก่อนที่จะมีการกำหนดยุทธศาสตร์ ทิศทางและแนวปฏิบัติที่ชัดเจนทำให้การนำไปยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ และการประเมินความสำเร็จของยุทธศาสตร์ หลักในการส่งเสริม สนับสนุน ปัจจัยแวดล้อมให้เอื้อต่อผู้นำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Collective Facilitation Skill) หลักในการศึกษาบริบท ปัญหา สถานะแวดล้อม แนวทางการแก้ไขปัญหาของประเทศไทย (Problem Solving Ability) และมีหลักการ อุดมการณ์ ศรัทธาที่จะทำเพื่อส่วนรวมและประเทศชาติ ภายใต้หลักธรรมาภิบาล (Personal Integrity/Ethical Conduct/Good Governance) แผ่นภาพที่ ๑-๓ หลักการ วิธีการ แนวทางการปฏิบัติงานของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่จะช่วยรัฐบาลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ๒๐ ปี

๑. หลักในการดำเนินการโดยยึดกฎ ระเบียบ กฎหมาย (Bureaucrat)
๒. หลักการประเมินสถานะแวดล้อม/สถานการณ์ (Assessing the Situation) ก่อนที่จะมีการกำหนดยุทธศาสตร์
๓. หลักในการส่งเสริม สนับสนุน ปัจจัยแวดล้อมให้เอื้อต่อผู้นำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Collective Facilitation Skill)
๔. หลักในการศึกษาบริบท ปัญหา สถานะแวดล้อม แนวทางการแก้ไขปัญหาของประเทศไทย (Problem Solving Ability)
๕. มีหลักการ อุดมการณ์ ศรัทธาที่จะทำเพื่อส่วนรวมและประเทศชาติภายใต้หลักธรรมาภิบาล (Personal Integrity/Ethical Conduct/Good Governance)

การมีกระบวนการที่ช่วยกลั่นกรองข้อเสนอหรือในการตัดสินใจใดๆ ยึดถือระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ ในการปฏิบัติงาน โดยมีการกำหนดในรูปแบบของคณะกรรมการ พิจารณาโดย คณะกรรมการชุดใหญ่ คณะอนุกรรมการ คณะกรรมการบริหาร คณะอนุกรรมการบริหาร โดยมีการ กำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบที่ชัดเจน และมีการบริหารงานโดยยึดหลักกฎหมาย มี ระเบียบ กฎต่าง ๆ อย่างเคร่งครัด ศึกษาและมีการศึกษากฎหมายระดับประเทศ มีความเข้าใจกติกา สากล สามารถประยุกต์ใช้กับบริบทของสังคมไทย

หลักการเกี่ยวกับก่อนการกำหนดยุทธศาสตร์ ควรมีการศึกษาหรือมีการประเมินสถานะ แวดล้อม การประเมินทางยุทธศาสตร์ strategic outlook assessment ของ strategic outlook

การประเมินสภาพแวดล้อมของทางด้านยุทธศาสตร์เพื่อวิเคราะห์แนวทางในการดำเนินการ วิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็งของประเทศ เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ได้อย่างถูกต้อง และควรมีการ ประเมินผลทางยุทธศาสตร์ อย่างเป็นรูปธรรม และนำผลการประเมินนั้นไปใช้ในการแก้ไขปรับปรุง การดำเนินงาน ใช้หลักการที่เป็นความรู้เฉพาะทาง/ทั่วไป/ความสัมพันธ์กับต่างประเทศ/รู้ด้าน โครงสร้างพื้นฐาน ด้านการเกษตร อุตสาหกรรม และเศรษฐกิจองค์รวม และ ความสามารถในการ พยากรณ์/คาดการณ์ ความเสี่ยง แนวโน้ม ตลอดจนมีความรอบรู้เท่าทันเทคโนโลยี ส่งเสริมการสร้าง นวัตกรรมใหม่ๆ ในการทำงานและการบริหาร

ผู้ระดับยุทธศาสตร์จะต้องสร้างให้เกิดกระบวนการสนับสนุนให้เกิดภาวะแวดล้อมที่ เอื้อและเหมาะสมกับการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ มี ทีมงานที่ให้คำปรึกษาด้านเศรษฐกิจ ตลอดจนสร้างแรงจูงใจ การจัดทีมให้คำปรึกษาในแต่ละมิติ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติเกิดความมั่นใจ ความคล่องตัว และความรู้สึกว่าสามารถนำไปปฏิบัติได้ หากมีปัญหามี ผู้ที่ได้รับการมอบหมายให้ช่วยแนะนำและช่วยแก้ปัญหา

ยุทธศาสตร์ควรมีความต่อเนื่อง ดังนั้นกระบวนการใดๆ ควรมีความชัดเจน มีการ กำหนดอย่างชัดเจนตลอดระยะเวลา ๒๐ ปี และสร้างความมั่นใจว่าจะมีการดำเนินภายใต้ยุทธศาสตร์ ที่เป็นแนวทางเดียวกันนี้ตลอดระยะเวลาของยุทธศาสตร์ ให้ทุกหน่วยงานที่รับผิดชอบ มีความเป็น เจ้าของ มีวิสัยทัศน์ร่วม ให้แนวนโยบาย และให้เสรีภาพในการเลือกวิธีการปฏิบัติ

มีความเข้าใจปัญหาและหาแนวทางการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม รู้ศักยภาพ ของประเทศ ทรัพยากรและบุคลากรที่จะสนับสนุนการดำเนินการยุทธศาสตร์ ทำเพื่อผลประโยชน์ ของชาติ ภายใต้บริบทของประเทศ ควรมีการใช้ผู้เชี่ยวชาญ ที่ปรึกษาที่มีความรู้เฉพาะด้านนั้นๆ ควร นำกระบวนการวิจัยมาใช้ในการแก้ปัญหา และหาแนวทางที่เหมาะสม และมีการทำอย่างต่อเนื่อง

ยึดมั่นหลักการและอุดมการณ์ รักษาชาติ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ให้ ความสำคัญกับส่วนรวม กล้าหาญ กล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง เสียสละ ไม่ทุจริต ยึดหลักการพัฒนา หลัก ความเป็นธรรม หลักธรรมาภิบาล สามารถตรวจสอบได้

๓.๑ การมีกระบวนการที่ช่วยกลั่นกรองข้อเสนอหรือในการตัดสินใจใดๆ ยึดถือใน ระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ ในการปฏิบัติงาน ศึกษากฎหมายระดับประเทศ เข้าใจกติกาสากล สามารถประยุกต์ใช้กับบริบทของสังคมไทย โดยมีการกำหนดในรูปแบบของคณะกรรมการ มีการ แบ่งเป็นขั้นตอน พิจารณาโดยคณะกรรมการชุดใหญ่ คณะอนุกรรมการ คณะกรรมการบริหาร คณะอนุกรรมการบริหาร โดยมีการกำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบที่ชัดเจน ใช้กระบวนการ ตัดสินใจ กระบวนการกลั่นกรอง ให้มีส่วนร่วม ทำงานในรูปแบบคณะกรรมการ ส่งเสริมการทำงาน แบบร่วมมือ ๓ ภาคส่วน - รัฐกิจ ธุรกิจ ประชากิจ ยึดมั่นหลักการและอุดมการณ์ - รักษาชาติ ให้ ความสำคัญกับส่วนรวม มีความกล้าหาญ เสียสละไม่ทุจริต

๓.๒ วิธีการหรือหลักการที่ว่ากำหนดยุทธศาสตร์ ควรมีการศึกษาหรือมีการ ประเมินสถานะแวดล้อม การประเมินทางยุทธศาสตร์ strategic outlook assessment ของ

strategic outlook การประเมินสภาพแวดล้อมของทางด้านยุทธศาสตร์เพื่อวิเคราะห์แนวทางในการดำเนินการ

๓.๓ ผู้ระดับยุทธศาสตร์จะต้องทำให้เกิดกระบวนการสนับสนุนให้เกิดสภาวะแวดล้อมที่เอื้อ และเหมาะสมกับการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพ เช่น การจัดทีมให้คำปรึกษาในแต่ละมิติ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติเกิดความมั่นใจ ความคล่องตัว และความรู้สึกรู้ว่าสามารถนำไปปฏิบัติได้ และกรณีที่มีปัญหาจะมีผู้ที่จะช่วยแนะนำและช่วยแก้ปัญหา มีการใช้ผู้เชี่ยวชาญ ที่ปรึกษาที่มีความรู้เฉพาะด้านนั้นๆ ควรนำกระบวนการวิจัยมาใช้ในการแก้ปัญหา และหาแนวทางที่เหมาะสมทำอย่างต่อเนื่อง มีปัจจัยสนับสนุนผู้นำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ เช่น มีทีมงานที่ให้คำปรึกษาด้านเศรษฐกิจ ตลอดจนสร้างแรงจูงใจ

๓.๔ ยุทธศาสตร์ควรมีความต่อเนื่อง ดังนั้นกระบวนการใดๆ ควรมีความชัดเจน มีการกำหนดอย่างชัดเจนตลอดระยะเวลา ๒๐ ปี และสร้างความมั่นใจว่าจะมีการดำเนินภายใต้ยุทธศาสตร์ที่เป็นแนวทางเดียวกันนี้ตลอดระยะเวลาของยุทธศาสตร์ ให้ทุกหน่วยงานที่รับผิดชอบ มีความเป็นเจ้าของ มีวิสัยทัศน์ร่วม ให้แนวนโยบาย และให้เสรีภาพในการเลือกวิธีการปฏิบัติ

๓.๕ ความสามารถในการพยากรณ์/คาดการณ์ ความเสี่ยง แนวโน้ม รู้ศักยภาพของประเทศ ทรัพยากรและบุคลากรที่จะสนับสนุนการดำเนินการยุทธศาสตร์ มีการประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรม เป็นการประเมินผลทางยุทธศาสตร์

๓.๖ ผลประโยชน์ของชาติ ภายใต้บริบทของประเทศ กล่าวทำในสิ่งที่ถูกต้อง วิเคราะห์และมีความเข้าใจภารกิจที่ได้รับมอบหมาย เข้าใจปัญหาและหาแนวทางการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

๓.๗ มีความรู้เฉพาะทาง/ทั่วไป/ความสัมพันธ์กับต่างประเทศ/รู้ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านการเกษตร อุตสาหกรรม และเศรษฐกิจองค์รวม มีความรอบรู้เท่าทันและมีการใช้เทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในการทำงานและการบริหาร

๓.๘ หลักการพัฒนา หลักความเป็นธรรม ยึดหลักธรรมาภิบาล ตรวจสอบได้

๔. คุณลักษณะที่สำคัญและจำเป็นของผู้นำในระดับยุทธศาสตร์ที่จะช่วยรัฐบาลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

สรุปควร มีองค์ความรู้ (Cognitive) แสดงให้เห็นถึงความสามารถ (Demonstrate Competence) มีความเข้าใจ (Insight) ในประเทศไทยและยุทธศาสตร์ชาติ ควรเป็น Authentic Leader มีทีมงานและเครือข่าย (Teamwork and Networking) ที่มีความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และเป็นคนดี ควร เป็นผู้นำแบบครองใจ สร้างความศรัทธา ต่อทีมงาน (Authentic Leader) เป็นผู้มีจิตวิทยา สร้างศรัทธา มีความเข้าใจในการบริหารคนให้เหมาะสมกับภารกิจและให้ความก้าวหน้า (Personal/Professional/Growth Management Skills) และผู้นำแบบร่วมมือ (Corporate Leader) สร้างบรรยากาศ (Building a Climate) สร้างแรงบันดาลใจ (Inspiring) สร้างแรงจูงใจ (Motivate) มีอำนาจโน้มน้าว (Influence) และเป็นคนดีที่มีความน่าเชื่อถือ (Authenticity) มีจุดยืน

แห่งความซื่อสัตย์ (Achieve Integrity) กล้าหาญและเสียสละ (Courage and Sacrifice) และ ศรัทธา (Trust) เพื่อประเทศชาติ
 แผ่นภาพที่ ๑-๔ คุณลักษณะที่สำคัญและจำเป็นของผู้นำในระดับยุทธศาสตร์ที่จะช่วยรัฐบาลในการ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ



เป็นผู้ที่มีความเข้าใจในเรื่องของยุทธศาสตร์ เข้าใจเป้าหมายของยุทธศาสตร์ มีความรอบรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ มีความคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Thinking) . มีการสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Communication) สามารถสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ให้เข้าใจได้ดี มีองค์ประกอบขับเคลื่อนการนำที่สำคัญ ได้แก่ หลักนิยม สาธารณปรมัตถ์นิยม กัมมานิยม และมีพลา นุภาพในการขับเคลื่อนการนำ

เป็นผู้ที่มีความรู้ในการบริหารจัดการบุคลากร องค์กร รู้จุดอ่อน จุดแข็งของประเทศไทย เข้าใจกำลังความสามารถของประเทศและทรัพยากรที่มีอยู่ มีความสามารถตัดสินใจบนพื้นฐานของ ข้อมูลที่ถูกต้องเป็นปัจจุบัน นอกจากนั้นควรมีความเข้าใจบริบทประเทศอื่นด้วย

เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ เป็นผู้พัฒนาตนเองและแสวงหาความรู้ใหม่ๆ มีความใฝ่รู้ ฝึกฝนความรู้เสมอ เพิ่มเติมความรู้ให้ทันต่อเหตุการณ์ตลอดเวลา และแสวงหาวิธีการที่ประสบความสำเร็จเพื่อใช้เป็นตัวอย่างที่ดี มีความเป็นมืออาชีพสูง มีประสบการณ์ มีวาทศิลป์ ในการจูงใจ ประสานประโยชน์ มีความคิดด้านนวัตกรรม (Innovation) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เชิง ปรับเปลี่ยนโลกสู่ให้เข้าสู่สังคม สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสามารถบูรณาการ

เป็นผู้ที่มีทีมงานที่ดีในการวางแผนและการดำเนินงาน รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับภารกิจ โดยให้ความสำคัญกับคนในชาติที่มีความรู้ ใช้ได้ถูกจังหวะ ถูกกับสถานการณ์ ให้ความสำคัญกับ คน/การสร้างคนเพื่อความต่อเนื่อง สร้างคนรุ่นใหม่ขึ้นมาและสามารถถ่ายทอดแนวคิดจากรุ่นสู่รุ่น

เป็นผู้ที่มีปฏิภาณไหวพริบที่ดี เป็นผู้ที่มีความสามารถในการมองภาพรวมได้ดี เพื่อใช้ในการตัดสินใจมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆ โดยผ่านการมีส่วนร่วม ไม่ว่าจะปัญหาเล็กๆ จนถึงปัญหาที่มีความสลับซับซ้อน

เป็นผู้ที่มีความขยัน พุ้มเท เสียสละ และมีความเต็มใจที่จะทำเพื่อส่วนรวม ไม่นึกถึงแต่ตนเองและพวกพ้อง มีเป้าหมายอยู่ที่ความอยู่รอดของชาติ ที่ต้องพัฒนา คิดถึงอนาคตของชาติ รักประเทศไทย ตั้งใจพัฒนาประเทศ เห็นแก่ประโยชน์ของชาติ จริงใจ ทำทุกอย่างเพื่อประเทศชาติและประชาชน

เป็นผู้ที่มีวินัยสูง ความซื่อสัตย์ ซื่อตรง มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นคนเก่งและต้องเป็นคนดี จิตใจเข้มแข็ง มีความเหนือผู้แข่งขันอดทน หนักแน่น กล้าหาญ เป็นพลังในการขับเคลื่อน ผู้ปลุกพลังบันดาลใจ ปลุกพลังความคิดบวก ปลุกพลังความเชื่อ ปลุกพลังสามัคคี

เป็นผู้ที่มีความสามารถในการตัดสินใจเร็ว แต่มีความคิดรอบคอบ มีการไตร่ตรองในงานที่มีผลกระทบมาก และมีความสามารถและมีมุมมองในหลายๆ มิติในเวลาเดียวกัน มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนบทบาทและมีความไวต่อสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลง

๔.๑ เป็นผู้ที่มีความเข้าใจในเรื่องของยุทธศาสตร์ เข้าใจเป้าหมายของยุทธศาสตร์ มีความรอบรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ มีองค์ประกอบขับเคลื่อนการนำที่สำคัญ ได้แก่ หลักนิยม - ขับเคลื่อนด้วย “หลักการ” เป็นฐานในการนำ สาธารณปรมาถ์นิยม ขับเคลื่อนด้วยวัตถุประสงค์สูงสุดเพื่อส่วนรวม กัมมานิยม ขับเคลื่อนด้วยพลังความปรารถนาที่อยู่ภายใน มีพลาคุณภาพในการขับเคลื่อนการนำ เป็นผู้ที่มีปฏิภาณไหวพริบที่ดี รู้จุดอ่อน จุดแข็งของประเทศไทยดี เข้าใจกำลังความสามารถของประเทศ มีทรัพยากร ในเชิงลึกสามารถตัดสินใจ บนพื้นฐานของข้อมูลที่รู้ ของตัวเอง นอกจากนั้นควรมีความเข้าใจบริบทประเทศอื่นด้วย

๔.๒ เป็นผู้ที่มีทีมงานที่ดีในการวางแผน และการดำเนินงาน มีความสามารถในการมองภาพรวมได้ดี เพื่อใช้ในการตัดสินใจ

๔.๓ ขยัน พุ้มเท เสียสละ และมีความเต็มใจที่จะทำเพื่อส่วนรวม ไม่คิดถึงแต่ตนเอง มีเป้าหมายอยู่ที่ความอยู่รอดของชาติ ที่ต้องพัฒนา คิดถึงอนาคตของชาติ เป็นผู้ที่มีวินัยสูง ความซื่อสัตย์สูงมาก ซื่อตรง เป็นคนเก่งและต้องเป็นคนดี จิตใจเข้มแข็ง มีความกล้าหาญ หนักแน่นอดทน เป็นผู้ที่มีความรู้ในการบริหารจัดการบุคลากร องค์กร และไม่มีปัญหาเรื่องคอร์รัปชั่น ทำทุกอย่างเพื่อประเทศชาติและประชาชน มีวาทศิลป์ เป็นผู้ปลุกพลังบันดาลใจ ปลุกพลังความคิดบวก ปลุกพลังความเชื่อ ปลุกพลังสามัคคี มีความสามารถ ตัดสินใจเร็ว รอบคอบ ไตร่ตรอง จำแนกแยกแยะเรื่องต่างๆ ได้ดี มี strategy communication สื่อสารให้เข้าใจได้ดี และมีstrategy thinking มีทัศนคติในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

๔.๔ เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และเป็นผู้พัฒนาตนเอง/แสวงหาความรู้ใหม่ๆ มีความใฝ่รู้ ฝึกฝนความรู้เสมอ เติมความรู้ให้ทันต่อเหตุการณ์ตลอดเวลา และแสวงหาวิธีการที่ประสบความสำเร็จมาเป็นตัวอย่าง มีความเป็นมืออาชีพสูง มีประสบการณ์ มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนบทบาทและมีความไวต่อสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เชิงปรับเปลี่ยนโลก

สู่ให้เข้าสู่สังคม เป็นผู้ที่มีนวัตกรรม (Innovation) มีความรู้ความสามารถในการใช้ Digital และมีความคิดเชิงบูรณาการ

๔.๕ ให้ความสำคัญกับคน/การสร้างคนเพื่อความต่อเนื่อง สร้างตัวเองได้ แล้วก็สร้างคนรุ่นใหม่ขึ้นมา รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับภารกิจ โดยให้ความสำคัญกับคนในชาติที่มีความรู้ ใช้ได้ ถูกจังหวะ ถูกกับสถานการณ์และสามารถถ่ายทอดแนวคิดจากรุ่นสู่รุ่น

๕. การฝึก/อบรมเพื่อให้มีความรู้เหมาะสมกับตำแหน่งก่อนที่จะดำรงตำแหน่งผู้นำระดับยุทธศาสตร์

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงความคิดเห็นแบ่งเป็น ๒ กลุ่ม กลุ่มที่ ๑ ได้รับการฝึก การอบรมเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์จากสถาบันการศึกษาและหน่วยงานของรัฐบาล เอกชน และรัฐวิสาหกิจ ซึ่งในกลุ่มนี้มีความคิดเห็นแบ่งออกเป็น ๒ ลักษณะคือ ๑.๑ หลักสูตรที่มีการพัฒนาเพื่อเติมเต็มในสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรยังขาดหรือต้องการเพิ่มพูนความรู้ ซึ่งจะมีการปรับเปลี่ยนไปตามความจำเป็นและความเหมาะสม ๑.๒ หลักสูตรจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่มีการกำหนด วิเคราะห์ว่ามีเนื้อหาของวิชาใดที่มีความจำเป็นสำหรับผู้ นำ เป็นหลักสูตรที่มีการกำหนดแน่นอน และเป็นทางการ ในขณะที่กลุ่มที่ ๒ การมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์นั้นส่วนใหญ่มาจากการปฏิบัติงานหรือ On the Job Training

กลุ่มที่ ๑ การได้รับการฝึก การอบรมเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์จากสถาบันการศึกษาและหน่วยงานของรัฐบาลและเอกชน ที่มีความคิดเห็นว่าหลักสูตรที่มีการพัฒนาเพื่อเติมเต็มในสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรยังขาดหรือต้องการเพิ่มพูนความรู้ ซึ่งจะมีการปรับเปลี่ยนไปตามความจำเป็นและความเหมาะสม ไม่มีการกำหนดตายตัว

๖. การฝึก/อบรมเพื่อให้มีความรู้เหมาะสมกับตำแหน่งขณะดำรงตำแหน่งผู้นำระดับยุทธศาสตร์

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงความคิดเห็นแบ่งเป็น ๒ กลุ่ม กลุ่มที่ ๑ ได้รับการฝึก การอบรมเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์จากสถาบันการศึกษาและหน่วยงานของรัฐบาล เอกชน และรัฐวิสาหกิจ กลุ่มที่ ๒ แสดงมุมมองว่าการมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่สั่งสมจากการปฏิบัติงาน

กลุ่มที่ ๑ ได้รับการฝึก การอบรมเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์จากสถาบันการศึกษาและหน่วยงานของรัฐบาลและเอกชน

กำหนดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์

๑. แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพ

สรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในระดับยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพแบ่งออกเป็น ๒ กลุ่ม กลุ่มที่ ๑ ระบุแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ดังนี้ ๑) ต้องการพัฒนาเรื่องของการประเมินเพื่อใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ ๒) ต้องเป็นผู้ที่มีวินัย และมีการปฏิบัติตามแผนงาน

๓) การพัฒนาผู้นำ ๓ ภาคกิจ (โมเดลตรีกิจ) ได้แก่ ภาวะการนำ ภาวะการบริหาร ภาวะคุณธรรม ให้ทำงานร่วมกัน รัฐกิจ ชุมกิจ และประชากิจ

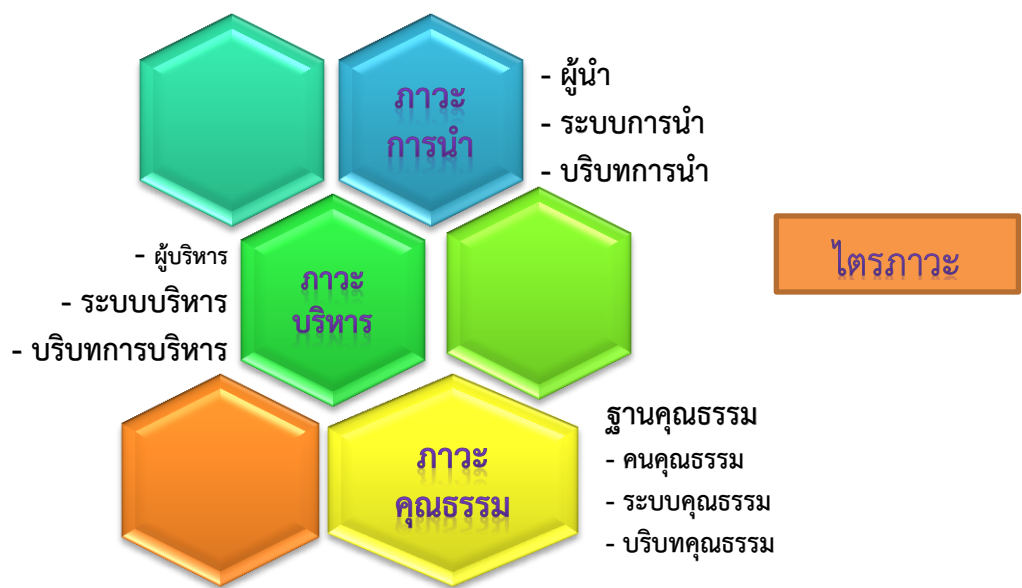
แผนภาพที่ ๔-๖ แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพ



ในขณะที่กลุ่มที่ ๒ ไม่ได้ระบุแนวทางที่จะพัฒนา เนื่องจากผู้ที่ขึ้นมาเป็นผู้นำระดับยุทธศาสตร์ เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเฉพาะตัว และมีความเต็มใจที่จะรับภาระหน้าที่ดังกล่าวอยู่แล้ว แต่ให้ความสำคัญกับการดูแล สนับสนุนให้ผู้นำระดับยุทธศาสตร์สามารถทำงานได้อย่างราบรื่น มีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดี โดยการให้ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสมเพื่อเป็นเกิดความภาคภูมิใจและมีกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป

ในขณะที่กลุ่มที่ ๒ ไม่ได้ระบุแนวทางที่จะพัฒนา เนื่องจากผู้ที่ขึ้นมาเป็นผู้นำระดับยุทธศาสตร์ เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเฉพาะตัว และมีความเต็มใจที่จะรับภาระหน้าที่ดังกล่าวอยู่แล้ว แต่ให้ความสำคัญกับการดูแล สนับสนุนให้ผู้นำระดับยุทธศาสตร์สามารถทำงานได้อย่างราบรื่น มีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดี โดยการให้ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสมเพื่อเป็นเกิดความภาคภูมิใจและมีกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป

แผ่นภาพที่ ๔-๗ ไตรภาวะ ๑. ภาวะการนำ ๒. ภาวะการบริหาร ๓. ภาวะคุณธรรม ของผู้นำระดับสูง



“ถ้า ๓ ภาวะนี้ ปรากฏอยู่ในรัฐกิจ ธุรกิจ ประชากร ก็จะทำให้ประเทศไทยให้ทั้งสามเสาหลักก้าวหน้าไป คือ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง”

๒. หลักสูตรที่จะพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพ

สรุปควรมีหลักสูตรที่เป็นทางการ ที่ผ่านการพัฒนาทางวิชาการอย่างเป็นระบบ และมีการประเมินเพื่อการปรับปรุงให้เหมาะสม ได้แก่ วปอ. หลักสูตร ยธส. หลักสูตรการตลาด หลักสูตรการกำกับดูแลกิจการสำหรับคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจและองค์กรมหาชน: PDI หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจ วทอ. หลักสูตรสถาบันการสร้างชาติ และหลักสูตรครุถ่ายทอดในประเด็น Strategic thinking โดยมีเน้นการฝึกและการปฏิบัติ หลักสูตรเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับนโยบายของรัฐบาลที่จำเป็นในแต่ละยุคสมัย เช่น ประเทศไทย ๔.๐ ยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ ๒๐ ปี การศึกษาระดับหลักสูตรของต่างประเทศเพื่อนำมาปรับใช้กับบริบทของประเทศไทย และควรจัดให้มีหลักสูตรทั้งในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย โดยมีสาระสำคัญเกี่ยวกับนโยบายของรัฐ ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม ภาวะผู้นำ บทบาทของผู้นำ และการสร้างชาติ

แผนภาพที่ ๔-๘ หลักสูตรที่จะพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพ



๓. หลักสูตรในประเทศไทยที่พัฒนาภาวะผู้นำในระดับยุทธศาสตร์ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี ของรัฐบาล

สรุปสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาผู้นำระดับต้น ระดับกลางจนถึงระดับสูง ซึ่งขณะนี้มีการพัฒนาหลักสูตร ปยป. หรือ ปฏิรูปยุทธศาสตร์ ปรองดอง โครงการพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ (new wave leaders) โครงการ high performance leader โครงการนักรับราชการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ และสถาบันการสร้างชาติ (Nation-Building Institute – NBI) หลักสูตรพระปกเกล้า หลักสูตรผู้นำพลตรีจำลอง ศรีเมือง และหลักสูตร Landmark Forum

๔. ระดับของผู้นำทางยุทธศาสตร์ที่จะเข้าศึกษาในหลักสูตรสร้าง/พัฒนาภาวะผู้นำในระดับยุทธศาสตร์

สรุป ผู้เข้ารับการศึกษาควรเป็นผู้บริหารระดับผู้บังคับบัญชาขั้นต้นเป็นต้นไป นอกจากนั้นยังมี ผู้นำธุรกิจ เช่น เจ้าของธุรกิจ ผู้ประกอบการรายใหญ่และรายย่อย ผู้นำประชากิจ เช่น ผู้นำ NGO ผู้นำ SE ผู้นำเยาวชน ผู้นำชุมชน ประชาชนชาวบ้าน โดยแบ่งหลักสูตรตามระดับของผู้บริหาร

๕. เนื้อหาของหลักสูตรที่พัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี ของรัฐบาล

สรุป สถาบันที่เป็นสถาบันหลักในการพัฒนาผู้นำระดับยุทธศาสตร์ คือ วปอ. โดยในหลักสูตรควรมี ทั้งภาคปฏิบัติและทฤษฎี โดยแบ่งออกเป็นทักษะทางวิชาการ ซึ่งเป็น Hard Skill โดยควรมีหลักสูตรที่มีการบรรยายเกี่ยวกับความรู้ในพื้นฐานในด้านยุทธศาสตร์ ประวัติศาสตร์ การเมือง การทหาร การบริหารจัดการ สังคมจิตวิทยา สิ่งแวดล้อมทั้งในและนอกประเทศ ด้านความ

มั่นคง ด้านเศรษฐกิจ ด้านการศึกษา หลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลง การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) ปรัชญาการสร้างชาติ อุดมการณ์ชาติ วิสัยทัศน์ชาติ ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ด้านต่าง ๆ แนวทางการรวมพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ การเผยแพร่อุดมการณ์ชาติและยุทธศาสตร์ชาติ

และควรมีการส่งเสริมและพัฒนาทักษะ Soft Skill ได้แก่ความรู้เฉพาะในด้าน: การคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking) การคิดเชิงวิสัย การฟัง การวิเคราะห์ การโน้มน้าว การตัดสินใจ การสื่อสาร การฝึกจิต การฝึกสติและสมาธิ ภาวะการนำ ภาวะบริหาร ภาวะคุณธรรม และควรมีการทำวิจัยเพื่อสามารถนำไปกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา ตลอดจนได้ข้อเสนอแนะที่จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้ในระดับยุทธศาสตร์

โดยหลักสูตรควรเริ่มตั้งแต่การปรับเปลี่ยนทัศนคติ การรับรู้ ความตระหนัก หรือ กระบวนการทางความ (mindset) และการกำหนดหัวข้อหรือประเด็นที่จะเรียนในหลักสูตรควรมีความเชื่อมโยง และเริ่มตั้งแต่พื้นฐานจนถึงขั้นสูง โดยพิจารณาจำนวนชั่วโมงให้สอดคล้องกับความยากง่าย

ควรจัดให้มี อาจารย์ วิทยากรหรือผู้บรรยายที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์เป็นที่ยอมรับในวงวิชาการทั้งภายในประเทศและต่างประเทศมาถ่ายทอดเพื่อให้เกิดมุมมองที่หลากหลาย แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ แบ่งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ และได้เข้าใจจุดอ่อน จุดแข็ง และเป็นการเปิดโลกทัศน์ให้กับผู้เรียน รายละเอียดและความสำคัญของเนื้อหาส่วนสถาบันอื่นๆ เช่น หลักสูตรการพัฒนาของข้าราชการพลเรือน หลักสูตรเอกชน: หลักสูตรการสร้างชาติ สรุปได้ดังนี้

๑. ยุทธศาสตร์ ๒๐ ปี: แนวทางการขับเคลื่อน, Strategic Thinking, Strategic Planning, มีการศึกษาวิจัย

๒. ปรัชญาการสร้างชาติ การปลูกฝังอุดมการณ์ การเป็นผู้นำ หลักในการบริหารและคุณธรรม การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

๓. กฎหมายการเมือง ความมั่นคงและการศึกษา

แผนภาพที่ ๔-๙ เนื้อหาของหลักสูตรที่พัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี ของรัฐบาล



ข้อเสนอแนะ

๑. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑.๑ เนื่องจากยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี เป็นยุทธศาสตร์ที่ใช้เวลาค่อนข้างยาวนาน จากการเปลี่ยนแปลงของโลกที่รวดเร็วมาก การที่จะให้ประชาชนในชาติ ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ทั้งภาครัฐ เอกชน และรัฐวิสาหกิจ มีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาตินี้อย่างต่อเนื่องนั้น ข้อจำกัดคือผู้นำระดับยุทธศาสตร์อาจมีการเปลี่ยนบุคคล เปลี่ยนสถานะไปตามระยะเวลา รัฐบาลควรให้ความสำคัญต่อประเด็นที่จะพัฒนาผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้รู้จุดมุ่งหมายและมีทิศทางเดียวกัน โดยต้องสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วม มีความตระหนักรู้ มีความรู้ ความเข้าใจ ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติและสนับสนุนให้เกิดการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

๑.๒ รัฐบาลต้องสามารถชักจูงโน้มน้าวให้ประชาชนในชาติและผู้นำระดับยุทธศาสตร์เข้าใจ และเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับ จากยุทธศาสตร์ชาติ ให้ทุกคนสามารถมองเห็นภาพสุดท้ายที่เป็นภาพที่รัฐบาลปรารถนาให้เกิดขึ้นในอีก ๒๐ ปี ข้างหน้า ว่าประชาชนคนไทยจะได้อะไร และในที่สุดประเทศไทยจะอยู่รอดปลอดภัยในกระแสการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและรุนแรงของโลกอย่างไร

๑.๓ รัฐบาลควรให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการประเมินผล และร่วมแสดงความคิดเห็นในการปรับปรุง พัฒนายุทธศาสตร์ชาติทุกๆ ๕ ปี โดยผ่านกระบวนการประชาพิจารณ์ เวทีพิจารณ์ โดยรวบรวมข้อมูลและข้อสรุปจากทุกภาคส่วน เช่น สถาบันการศึกษา นักวิชาการ

๒. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

๒.๑ หลักการแนวคิดในการพัฒนาผู้นำระดับยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปีของรัฐบาล ไม่ควรให้ความสำคัญเฉพาะรายบุคคล แต่ควรมองและพัฒนาในภาพรวมทั้งองค์การ รวมทั้งผู้ที่มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) ซึ่งจะทำให้เกิดผลในวงกว้างได้มากกว่า

๒.๒ ควรให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ระยะยาว (Long-term Outcomes) และจะไปถึงผลลัพธ์นั้นได้อย่างไร

๒.๓ รัฐบาลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรจัดทำหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี เพื่อให้ผู้ดำรงตำแหน่งผู้นำระดับยุทธศาสตร์มีความตระหนักรู้ มีความรู้ ความเข้าใจ ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี ให้เกิดความต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพต่อไป

๓. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

๓.๑ จากการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยพบว่ามีช่องว่าง (Gap) ระหว่างสิ่งที่จำเป็นหรือสิ่งต้องการและสิ่งที่หลักสูตรผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ซึ่งภาครัฐ เอกชน และรัฐวิสาหกิจควรจะมีการประสานความร่วมมือพิจารณาในการพัฒนาหลักสูตรที่จะช่วยเติมเต็มความต้องการ หรือเนื้อหาของหลักสูตรที่ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ควรมี หรือควรจะได้รับเพิ่มเติมให้เหมาะสม โดยมีการนำกรณีศึกษาจากประเทศที่มีหลักสูตรผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่ได้รับการยอมรับนำมาเป็น Best Practice

๓.๒ เนื่องจากยุทธศาสตร์ชาตินี้จะมีความต่อเนื่องตั้งแต่ปี พ.ศ.๒๕๖๑-๒๕๘๐ ดังนั้นเพื่อให้มีการศึกษาทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้าง ทั้งในการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ตลอดจนการผสมผสานวิทยาการวิจัย ดังนั้นรัฐบาล หน่วยงานของรัฐบาลควรมีการสนับสนุน และมีการให้ทุนวิจัย เพื่อให้เกิดการพัฒนาทางการวิจัยให้ครอบคลุม ต่อเนื่อง และควรมีการประเมินผลและมีการนำข้อมูลที่ไต่ย้อนกลับ (Feed Back) เพื่อใช้ในการวางแผนแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องตรงสถานการณ์

๓.๓ จากการศึกษาวิจัยพบว่าประเทศไทยมีหลักสูตรการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติคือ หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร แต่ยังคงหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่สามารถแปลงยุทธศาสตร์เป็นแผนแม่บท แผนปฏิบัติการ และแผนเผชิญสถานการณ์วิกฤต รวมถึงสามารถอำนวยความสะดวกในทุกระดับเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติได้จริงได้ในทุกมิติ โดยต้องได้รับการพัฒนาในเรื่องต่างๆ ดังนี้ การพัฒนากระบวนการคิดการตัดสินใจของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ การพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ การพัฒนาบุคลิกภาพใน

การเข้าสมาคมในระดับนานาชาติ การพัฒนาทักษะมนุษยสัมพันธ์ การพัฒนาทักษะการจูงใจ การพัฒนาทักษะการจัดการประชุมในระดับนานาชาติ การพัฒนาทักษะการบริหารความขัดแย้งในระดับชาติและนานาชาติ การพัฒนาทักษะการพูด การสื่อสารในระดับนานาชาติ การพัฒนาทักษะการการทำงานเป็นหมู่คณะ การพัฒนาจริยธรรมผู้นำระดับยุทธศาสตร์