ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

นางสาวธนาทิพย์ ชมเชยวงศ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พ.ศ. 2557

The Relationship between Executives Leadership with Strategic Management of the Office of The Permanent Secretary Ministry of Education

Miss Thanathip Chomchoeiwong

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for

the Degree of Master of Public Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2014

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ชื่อและนามสกุล นางสาวธนาทิพย์ ชมเชยวงศ์

แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ

สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต

2. รองศาสตราจารย์ ดร. ชินรัตน์ สมสืบ

วิทยานิพนธ์นี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2558

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. สุเทพ เชาวลิต)

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต)

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ชินรัตน์ สมสืบ)

.....ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(ศาสตราจารย์ ดร. สิริวรรณ ศรีพหล)

ชื่อวิทยานิพนธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ผู้วิจัย นางสาวธนาทิพย์ ชมเชยวงศ์ **รหัสนักศึกษา** 2543003913

ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต **อาจารย์ที่ปรึกษา** (1) รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต (2) รองศาสตราจารย์ ดร. ชินรัตน์ สมสืบ **ปีการศึกษา** 2557

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

การศึกษาวิจัยนี้ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรในการวิจัย คือ บุคลากรของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ จำนวน 2,120 คน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 336 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า (1) การบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีการดำเนินการในระดับมาก ทั้งในภาพรวมและรายด้าน โดยดำเนินการด้านการกำหนดยุทธศาสตร์มากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการควบคุมประเมินยุทธศาสตร์ ด้านการดำเนินยุทธศาสตร์ และด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ ตามลำดับ (2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีอยู่ในระดับมาก ทั้งภาพรวมและรายด้าน โดยมีภาวะผู้นำด้านการสื่อสารมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม และด้านการคิดแบบกลยุทธ์ ตามลำดับ (3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

คำสำคัญ ภาวะผู้นำ การบริหารยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

Thesis title: The Relationship between Executives Leadership with Strategic Management of the Office of The Permanent Secretary Ministry of Education
Researcher: Miss Thanathip Chomchoeiwong; **ID:** 2543003913
Degree: Master of Public Administration;
Thesis advisors: (1) Dr. Saneh Juito, Associate Professor;
(2) Dr. Chinnarat Somsueb; Associate Professor; **Academic year:** 2014

Abstract

The purposes of this research were to study (1) the strategic management of the Office of The Permanent Secretary Ministry of Education (2) the leadership of the executives of the Office of The Permanent Secretary Ministry of Education (3) the relationship between executives leadership with strategic management of the Office of The Permanent Secretary Ministry of Education.

This research was a quantitative research. The population was 2,120 person including government officials, government employees and permanent workers of the Office of The Permanent Secretary Ministry of Education This research surveyed 336 samples drawn from the population of the Office of The Permanent Secretary Ministry of Education using questionnaire as an instrument. Statistical tools employed were percentage, average, standard deviation, and pearson correlation coefficients.

Research results revealed that (1) the strategic management of the Office of The Permanent Secretary Ministry of Education was at high level both in overall and in each aspect. The highest mean scores was, strategic formulation, strategic evaluation and control, strategic implementation and environment analysis (2) the leadership of the executives of the Office of The Permanent Secretary Ministry of Education was at high level both in overall and in each aspect. The highest mean scores was, communication, empowerment, vision, appropriate organizational changes and strategic thinking (3) the relationship between executives leadership with strategic management of the Office of The Permanent Secretary Ministry of Education had a positive relationship at high level with statistical significance at 0.01 level.

Keywords: Leadership, Strategic Management, The Office of The Permanent Secretary Ministry of Education

กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สามารถสำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก ท่านรองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งได้กรุณาให้คำแนะนำ ตรวจสอบ และแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างยิ่ง จนทำให้วิทยานิพนธ์มีความสมบูรณ์และสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี รวมทั้งท่านอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร. ชินรัตน์ สมสืบ และประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร. สุเทพ เชาวลิต ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ ดร.วัฒนา ล่วงลือ และ ดร. บุญลือ ทองอยู่ ที่ได้ให้ความกรุณาและความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือทำการวิจัย พร้อมทั้งให้คำแนะนำในการตรวจสอบแก้ไขเป็นอย่างดียิ่ง และขอขอบคุณผู้บังคับบัญชาและบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่การศึกษาครั้งนี้

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณเพื่อนร่วมงานทุกท่านที่ได้กรุณาให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน ให้คำแนะนำ และกำลังใจตลอดมา ความมีคุณค่าและประโยชน์ใดๆ ที่เกิดขึ้นจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาคุณแด่ บิดามารดา ครูบาอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

ธนาทิพย์ ชมเชยวงศ์

กุมภาพันธ์ 2558

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ
กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ
สารบัญตาราง ..... ฌ
สารบัญภาพ ..... ฎ
บทที่ 1 บทนำ 1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย 5
กรอบแนวคิดในการวิจัย 5
สมมติฐานในการวิจัย 6
ขอบเขตของการวิจัย 6
นิยามศัพท์เฉพาะ 7
ประโยชน์ที่ได้รับ 12
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 13
แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ 13
แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำ 38
การบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 53
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 61
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 67
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 67
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 70
การเก็บรวบรวมข้อมูล 71
การวิเคราะห์ข้อมูล 71

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 73
ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม 73
ผลการวิเคราะห์สภาพการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์
ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 75
ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 83
ผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร
กับการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 91
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 96
สรุปการวิจัย 96
อภิปรายผล 100
ข้อเสนอแนะ 115
บรรณานุกรม 120
ภาคผนวก 125
ก แบบสอบถาม 126
ข จดหมายขอความอนุเคราะห์ 137
ประวัติผู้วิจัย 141

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 3.1 จำนวนบุคลากรของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 68
ตารางที่ 4.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม 73
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 75
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์) 76
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์) 79
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (ด้านการดำเนินยุทธศาสตร์) 80
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (ด้านการควบคุมประเมินยุทธศาสตร์) 82
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 84
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (ด้านวิสัยทัศน์) 84
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (ด้านการสื่อสาร) 85
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (ด้านการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ) 87
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม) 88
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (ด้านการคิดแบบกลยุทธ์) 89
ตารางที่ 4.13 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 91

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.14 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร
กับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
(ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์) 92
ตารางที่ 4.15 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร
กับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
(ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์) 93
ตารางที่ 4.16 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร
กับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
(ด้านการดำเนินยุทธศาสตร์) 94
ตารางที่ 4.17 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร
กับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
(ด้านการควบคุมประเมินยุทธศาสตร์) 95

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย 6
ภาพที่ 2.1 กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ 27
ภาพที่ 2.2 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ 33
ภาพที่ 2.3 อธิบายลำดับชั้นของกลยุทธ์ 36
ภาพที่ 2.4 เครื่องมือการจัดการเชิงกลยุทธ์ 37
ภาพที่ 2.5 ตัวแบบผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จ 52
ภาพที่ 2.6 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 57

บทที่ 1
บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระแสโลกาภิวัตน์ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในโลกปัจจุบันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี เปลี่ยนแปลงกระแสการเมือง เศรษฐกิจและสังคมอย่างรุนแรง จนสร้างความกดดันต่อองค์การทางธุรกิจ สถานประกอบการต่างๆ รัฐบาล และหน่วยงานภาครัฐ (ปรัชญา เวสารัชช์ 2550 : 17) ทำให้องค์การมีความหลากหลายและสลับซับซ้อนเพิ่มความยุ่งยากในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพต่อองค์การภาคราชการ ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน ส่งผลให้มีการปรับตัวเพื่อทำให้องค์การมีความสามารถในการแข่งขันได้ (ชลธิศ ธีระฐิติ 2548 : 189 อ้างถึงใน สมบูรณ์ วรคุณากุล 2555) ซึ่งการปรับตัวของระบบราชการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกที่เข้ามาปฏิสัมพันธ์ด้วย คือ การปฏิรูประบบราชการ ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบแผนปฏิรูประบบบริหารจัดการภาครัฐ เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 และมีการประกาศจัดตั้งสำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อให้เป็นหน่วยงานผลักดันการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งในการปรับตัวเพื่อให้องค์การมีความสามารถในการแข่งขันได้ ต้องมีการแสวงหาวิธีการที่เหมาะสมและเครื่องมือการจัดการใหม่ๆ เข้ามาช่วยรับมือกับปัญหาด้านการบริหารและการจัดการองค์การ (ชลธิศ ธีระฐิติ 2548)

การปรับตัวของระบบราชการภายใต้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้นำเครื่องมือและเทคนิคในการบริหารจัดการใหม่ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานราชการ โดยมุ่งหวังต่อยอดให้หน่วยงานราชการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง ซึ่งการจะเป็นองค์การขีดสมรรถนะสูงได้นั้น ต้องใช้การบริหารกลยุทธ์หรือการบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management) เป็นแนวคิดพื้นฐาน หรือเครื่องมือในการพัฒนา (พสุ เดชะรินทร์ 2549 อ้างถึงใน สมปอง สุวรรณเพชร 2551) ดังนั้น การบริหารยุทธศาสตร์ถือว่าเป็นแนวทางหนึ่งของการบริหารภาครัฐ เนื่องจากการบริหารยุทธศาสตร์ช่วยให้หน่วยงานบริหารงาน ดำเนินงานหรือปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ช่วยให้การบริหารการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานเป็นสากล ระบบและสอดคล้องกัน ช่วยให้หน่วยงานกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของหน่วยงานได้อย่างชัดเจน ช่วยให้

หน่วยงานสามารถคาดคะเนปัญหาและหาทางแก้ไขได้ ช่วยให้ผู้บริหารของหน่วยงานมีภาวะผู้นำและมีวิสัยทัศน์กว้างขวาง และช่วยให้การบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานสอดคล้องและสนับสนุนแนวคิดการบริหารอื่น เช่น แนวคิดการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน และแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ ที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศทางการบริหารจัดการ (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ 2554 : 15, 19)

จากการที่แผนปฏิรูประบบราชการได้กำหนดให้ทุกหน่วยงานภาครัฐ สร้างแผนกลยุทธ์เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐมีแผนการดำเนินงานอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม ทำให้ทุกส่วนราชการให้ความสนใจจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์มากขึ้น แต่ปัญหาสำคัญของการนำการบริหารเชิงยุทธศาสตร์มาใช้ คือ ขั้นตอนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ อาจเป็นเพราะข้อจำกัดบางประการ เป็นต้นว่า การมีระเบียบกฎเกณฑ์รัดตัว ผู้บริหารไม่เข้าใจหรือไม่สนใจวิธีการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เนื่องจากเป็นเรื่องใหม่ การเมืองเข้าแทรกแซงจนผู้บริหารไม่สามารถใช้ดุลยพินิจได้อย่างคล่องตัว รูปแบบการบริหารงานของรัฐมีลักษณะเป็นงานปกติประจำ ข้าราชการไม่มีแรงจูงใจที่จะริเริ่มสร้างสรรค์แนวคิดและวิธีการทำงานแบบใหม่เพียงพอ ระบบราชการเคยชินกับการทำงานตามสั่งและเน้นทำตามระเบียบกฎเกณฑ์หรือแนวปฏิบัติเดิมๆ อย่างที่เคยทำ จนเกิดปฏิกิริยาต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (ปรัชญา เวสารัชช์ 2550 : 46 - 47) รวมทั้งปัญหาผู้บริหารต้องสามารถบริหารจัดการงบประมาณเชิงกลยุทธ์ ต้องสามารถบริหารจัดการกระบวนการในการแปลงกลยุทธ์นั้นให้เกิดผล ต้องสามารถบริหารจัดการข้อมูลที่ใช้ในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นให้ได้ นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงยังต้องต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในองค์การ การยกระดับทักษะและความสามารถของบุคลากรในองค์การให้อยู่ในระดับที่จะสร้างผลงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักได้ รวมทั้งมีความมุ่งมั่นต่อการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่วางไว้ (ชลธิศ ธีระฐิติ 2554 : 162-163)

การบริหารงานในองค์การจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานนั้น ปัจจัยสำคัญที่สุดก็คือตัวผู้นำ ถ้าองค์การใดได้ผู้นำที่มีประสิทธิภาพก็จะสามารถสั่งการและใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตลอดจนทำกิจกรรมต่างๆ ในองค์การให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี แต่ในทางตรงข้ามถ้าองค์การใดได้ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ ก็จะไม่สามารถสั่งการได้ ซึ่งจะเป็นผลทำให้การปฏิบัติงานด้านต่างๆ ในองค์การประสบกับความล้มเหลว (วิเชียร วิทยอุดม 2554 : 419) ปัจจุบันผู้นำองค์การยุคใหม่ต้องเผชิญกับปัญหาที่หลากหลาย ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำจะต้องมีภาวะผู้นำเพื่อนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายขององค์การภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้นำต้องมุ่งเน้นการปรับภาวะผู้นำให้เอื้อต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่เกิดขึ้นจากผู้ใต้บังคับบัญชาและเปิดโอกาสให้มีอิสระในการ

ทำงานมากขึ้น (ภารดี อนันต์นาวี 2551 อ้างถึงใน นิกัญชลา ล้นเหลือ 2554) จึงอาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญสำหรับองค์การทุกประเภทไม่ว่าองค์การภาครัฐหรือเอกชน เพราะองค์การจะมีความเจริญรุ่งเรืองหรือตกต่ำหรือไม่เพียงใดนั้น สาเหตุหนึ่งมาจากการที่ผู้บริหารในองค์การนั้นมีภาวะผู้นำเพียงพอที่จะโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทำงานให้แก่องค์การตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่นั่นเอง ดังนั้น การเรียนรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำจึงเป็นเรื่องสำคัญและนำไปใช้ในการบริหารองค์การสู่ความเป็นเลิศ (Excellence) (เสน่ห์ จุ้ยโต 2548 : 1 อ้างถึงใน สมบูรณ์ วรคุณากุล : 2555)

ตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 กำหนดให้การจัดระเบียบบริหารราชการส่วนกลาง ประกอบด้วย สำนักงานปลัดกระทรวง และส่วนราชการที่มีหัวหน้าส่วนราชการขึ้นตรงต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่ สำนักงานรัฐมนตรี สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ทั้งนี้ การจัดระเบียบราชการในสำนักงานปลัดกระทรวง กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการมีปลัดกระทรวงศึกษาธิการเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่ 1) รับผิดชอบควบคุมราชการประจำในกระทรวง แปลงนโยบายเป็นแนวทางและแผนปฏิบัติราชการ กำกับการทำงานของส่วนราชการในกระทรวงให้เกิดผลสัมฤทธิ์ และประสานการปฏิบัติงานของส่วนราชการในกระทรวงให้มีเอกภาพสอดคล้องกัน รวมทั้งเร่งรัดติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในกระทรวงให้เป็นไปตามแผนงานของกระทรวง และ 2) เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการของส่วนราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงรองจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวง (ราชกิจจานุเบกษา http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/00126560.PDF) โดยสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นส่วนราชการหนึ่ง มีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์ การแปลงนโยบายของกระทรวงเป็นแผนปฏิบัติ ดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ จัดทำงบประมาณและบริหารราชการประจำทั่วไปของกระทรวง เพื่อการบรรลุเป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของกระทรวง (กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2548 http://www.bic.moe.go.th/th/images/stories/official-info/ops.pdf)

จากกฎหมายที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าผู้บริหารของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการต้องรับผิดชอบควบคุมราชการประจำในกระทรวงแปลงนโยบายเป็นแนวทางและแผนปฏิบัติราชการ กำกับการทำงานของส่วนราชการในกระทรวงให้เกิดผลสัมฤทธิ์ และประสานการปฏิบัติงานของส่วนราชการในกระทรวงให้มีเอกภาพ สอดคล้องกัน รวมทั้งเร่งรัดติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในกระทรวงให้เป็นไปตามแผนงานของกระทรวง

และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำเนินงานในภารกิจสำคัญที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผน และการติดตามประเมินผล ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญยิ่งที่ต้องดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เช่น พระราชบัญญัติงบประมาณ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้งในกรณีการจัดทำข้อเสนอแผนการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อแสดงให้เห็นการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา การจัดทำแผนปฏิบัติราชการทั้ง 4 ปีและประจำปี เพื่อเป็นกรอบแนวทางขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลไปสู่การปฏิบัติของกระทรวง ซึ่งเกี่ยวข้องกับการขอตั้งงบประมาณในแต่ละปีด้วย ซึ่งการดำเนินงานที่กล่าวมานี้ สำนักงานปลัดกระทรวงต้องดำเนินการทั้งในภาพรวมของกระทรวง และของสำนักงานปลัดกระทรวงเอง

สำหรับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อพิจารณาจากผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 – 2556 พบว่า ค่าคะแนนที่ได้ในภาพรวมมีคะแนนลดลงจาก 4.62 ในปี 2547 เป็น 3.43 ในปี 2556 โดยในมิติภายใน ได้แก่ ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และด้านพัฒนาองค์กร มีคะแนนลดลงจาก 4.90 ในปี 2547 เป็น 3.39 ในปี 2556 ส่วนมิติภายนอก ได้แก่ ด้านประสิทธิผลและด้านคุณภาพการให้บริการ มีค่าคะแนนลดลงจาก 4.25 ในปี 2547 เป็น 3.44 ในปี 2556 (กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ http://www.psdg.moe.go.th/psdg54/images/stories/Assessment/Databases/data/gkip4756.pdf) ประกอบกับจากการศึกษาความคิดเห็นต่อความเสี่ยงในการบริหารงานของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า ในด้านกลยุทธ์ หน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายตามผู้บริหาร และมีการเปลี่ยนแปลงแผนการดำเนินงานตามผู้บริหาร ซึ่งในการกำหนดนโยบายและการวางแผนการดำเนินการผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ แต่ในทางปฏิบัติการกำหนดกลยุทธ์ต้องให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนด (ประสพ กันจู : 2553)

จากเหตุผลและความสำคัญที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า ปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการจำเป็นต้องใช้ในการบริหารงานสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการให้ประสบผลสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ก็คือ เครื่องมือหรือเทคนิคการบริหารสมัยใหม่ ได้แก่ การบริหารยุทธศาสตร์ รวมถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มีส่วนในการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้มุ่งค้นหาคำตอบของปัญหาการวิจัยที่สำคัญใน 3 ประการ คือ 1) การบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีปัญหาหรือ

อุปสรรค หรือไม่ อย่างไร 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นอย่างไร และ 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีความสัมพันธ์กันหรือไม่ อย่างไร ซึ่งผลของการศึกษาครั้งนี้ สามารถนำไปใช้ประโยชน์เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ และการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้การปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

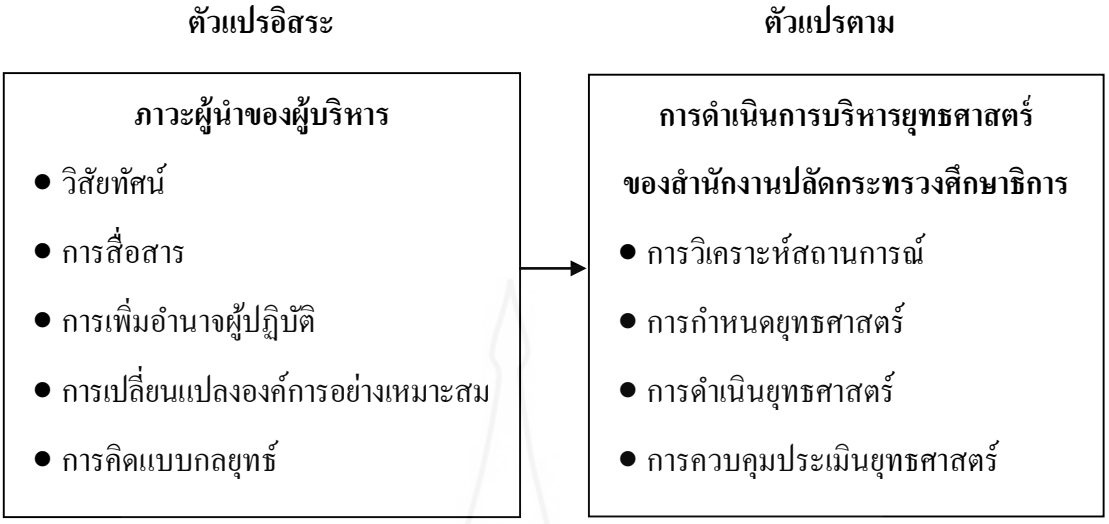
2.1 เพื่อศึกษาการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

2.2 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

3. กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยที่ใช้ในการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของ เสน่ห์ จุ้ยโต (2552) และ ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ของ เบิร์ท เนนุส (Burt Nanus) (อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต : 2552) มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

4. สมมติฐานในการวิจัย

ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

5. ขอบเขตของการวิจัย

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยศึกษาแนวคิดกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของ เสน่ห์ จุ้ยโต (2552) และ ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ของ เบิร์ท เนนุส (Burt Nanus) (อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต : 2552)

5.2 ขอบเขตด้านพื้นที่

ศึกษาเฉพาะหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

5.3 ขอบเขตด้านตัวแปร

5.3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ การสื่อสาร การเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม และการคิดแบบกลยุทธ์

5.3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดยุทธศาสตร์ การดำเนินยุทธศาสตร์ และการควบคุมประเมินยุทธศาสตร์

5.4 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ จำนวน 2,120 คน

5.5 ขอบเขตด้านระยะเวลา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ทำการศึกษาเป็นระยะเวลา 6 เดือน ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม ถึง ธันวาคม 2557

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้สามารถสื่อความหมายได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน และมีความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์ ดังนี้

6.1 บุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หมายถึง ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

6.2 ผู้บริหาร หมายถึง ผู้บริหารของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่ ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เลขาธิการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน และผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน/ศูนย์/กลุ่มของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

6.3 *ภาวะผู้นำ* หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย

6.3.1 วิสัยทัศน์ หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ มีการกำหนดทิศทางของหน่วยงาน โดยผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถมองเห็นปัญหาในกระบวนการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและชัดเจน รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนำไปกำหนดแนวทางในการพัฒนาหน่วยงาน มีการโน้มน้าว/จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน

6.3.2 การสื่อสาร หมายถึง ความสามารถอธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจในวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจนและดำเนินการตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงานได้ สามารถเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ มีการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับผู้ใต้บังคับบัญชาตามสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถใช้สื่อในการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและตรงตามวัตถุประสงค์ รวมถึงมีการสื่อสาร/สร้างสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานภายนอกโดยใช้แนวความคิดและข้อมูลข่าวสารที่มีอยู่ในหน่วยงาน

6.3.3 การเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ หมายถึง การเปิดโอกาสและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการดำเนินงาน มีการมอบอำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละระดับอย่างชัดเจนและเหมาะสม มอบความไว้วางใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน และแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นในศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย รวมถึงสร้างความมั่นใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการเผชิญกับปัญหา/อุปสรรคต่างๆ

6.3.4 การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม หมายถึง การจัดหรือออกแบบโครงสร้างหน่วยงานและกระบวนการบริหารงานให้เกิดความคล่องตัว ยืดหยุ่น เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้เกิดการตัดสินใจลงสู่ระดับปฏิบัติการ โดยการกระจายอำนาจตัดสินใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม ให้ความสำคัญต่อทีมงานและการสร้างทีมงาน โดยมอบหมายงานให้ทีมงานรับผิดชอบมากขึ้น มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ และสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ในการดำเนินงาน

6.3.5 การคิดแบบกลยุทธ์ หมายถึง การคิดค้นหาหนทางเพื่อนำไปสู่ชัยชนะ ไปสู่การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืน โดยมีองค์ประกอบดังนี้

1) การคิดแบบวิจารณญาณ หมายถึง การคิดด้วยเหตุผลจากข้อเท็จจริง เพื่อพิจารณาตัดสินใจ ค้นหาปัญหาและแนวทางแก้ไข

2) การคิดริเริ่ม หมายถึง การคิดใหม่หรือวิธีการใหม่ในการบริหารจัดการและพัฒนาหน่วยงานที่แตกต่างไปจากเดิม

3) การคิดสร้างสรรค์ หมายถึง การคิดปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาแนวทาง/วิธีการจากเดิม เพื่อนำมาประยุกต์หรือใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานอย่างเหมาะสม

4) การคิดเชิงระบบ หมายถึง การคิดในภาพรวมการบริหารจัดการทั้งหน่วยงานและแต่ละส่วนงานย่อย เพื่อให้การดำเนินงานมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

5) การคิดแบบบูรณาการ หมายถึง การคิดเชื่อมโยงประสานการทำงานของหน่วยงานต่างๆ ให้สอดคล้องสัมพันธ์กันทั้งแนวดิ่งและแนวนอน

6) การคิดเชิงเปรียบเทียบ หมายถึง การคิดเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างในแนวทาง/วิธีการทำงานอย่างมีหลักเกณฑ์ เพื่อใช้ในการเลือก ตัดสินใจหรือแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม

7) การคิดเชิงวิเคราะห์ หมายถึง การคิดจำแนกแยกแยะและหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของสถานการณ์ เพื่อค้นหาสาเหตุหรือข้อสรุปที่แท้จริงของสิ่งที่เกิดขึ้น

8) การคิดเชิงประยุกต์ หมายถึง การคิดเพื่อนำความรู้ไปใช้ประโยชน์หรือปรับใช้ในการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์

9) การคิดแบบนวัตกรรม หมายถึง การคิดที่แตกต่างหรือคิดนอกกรอบ เพื่อพัฒนาเทคนิคหรือวิธีการทำงานใหม่ๆ ให้การบริหารหรือการดำเนินงานประสบความสำเร็จ

10) การคิดแบบแผนที่ หมายถึง การคิดหรือแสดงให้เห็นถึงแนวทาง/กระบวนการดำเนินงานตั้งแต่ต้นจนสิ้นสุดที่จุดหมายปลายทางอย่างชัดเจน

6.4 การบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

6.4.1 การวิเคราะห์สถานการณ์ หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อประเมินจุดแข็ง (strength) จุดอ่อน (weakness) โอกาส (opportunities) และข้อจำกัดหรืออุปสรรค (threats) ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

การวิเคราะห์สถานการณ์ภายในเพื่อประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของหน่วยงาน โดยใช้กรอบแนวคิด 7S ของแมคคินซี (McKinsey 7-S Framework) ได้แก่

1) การวิเคราะห์ด้านโครงสร้าง (Structure) โดยพิจารณาโครงสร้างการบริหารงานและการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงานเพื่อประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน สำหรับประกอบการพิจารณาในการกำหนดหรือปรับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์การดำเนินการ

2) การวิเคราะห์ด้านกลยุทธ์ (Strategy) โดยพิจารณาวิธีการหรือแนวทางการดำเนินงานของหน่วยงาน เพื่อประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน สำหรับประกอบการพิจารณาในการกำหนดหรือปรับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์การดำเนินการ

3) การวิเคราะห์ด้านระบบ (System) โดยพิจารณากระบวนการหรือขั้นตอนการดำเนินงานภายในหน่วยงาน เพื่อประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน สำหรับประกอบการพิจารณาในการกำหนดหรือปรับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์การดำเนินการ

4) การวิเคราะห์ด้านรูปแบบ (Style) โดยพิจารณารูปแบบการทำงานของหน่วยงาน หรือการบริหารงานของผู้บริหาร เพื่อประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน สำหรับประกอบการพิจารณาในการกำหนดหรือปรับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์การดำเนินการ

5) การวิเคราะห์ด้านบุคลากร (Staff) โดยพิจารณาการบริหารจัดการบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน สำหรับประกอบการพิจารณาในการกำหนดหรือปรับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์การดำเนินการ

6) การวิเคราะห์ด้านทักษะ (Skills) โดยพิจารณาความรู้ความสามารถ ความชำนาญและความเชี่ยวชาญของบุคลากร รวมถึงหน่วยงาน เพื่อประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน สำหรับประกอบการพิจารณาในการกำหนดหรือปรับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์การดำเนินการ

7) การวิเคราะห์ด้านค่านิยมร่วม (Shared Values) โดยพิจารณาแนวคิดหรือความคาดหวังของบุคลากรในหน่วยงานที่ยึดถือร่วมกัน เพื่อประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน สำหรับประกอบการพิจารณาในการกำหนดหรือปรับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์การดำเนินการ

การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกเพื่อประเมินโอกาส และข้อจำกัดหรืออุปสรรคของหน่วยงาน โดยใช้ PEST Analysis ได้แก่

1) การวิเคราะห์ด้านการเมือง (Politics) โดยพิจารณานโยบายทางการเมือง กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือส่งผลต่อการดำเนินงาน เพื่อประเมินโอกาสและอุปสรรค สำหรับประกอบการพิจารณาในการกำหนดหรือปรับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์การดำเนินการ

2) การวิเคราะห์ด้านเศรษฐกิจ (Economy) โดยพิจารณาสภาพเศรษฐกิจทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ ที่เกี่ยวข้องหรือส่งผลต่อการดำเนินงาน เพื่อประเมินโอกาสและอุปสรรค สำหรับประกอบการพิจารณาในการกำหนดหรือปรับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์การดำเนินการ

3) การวิเคราะห์ด้านสังคม (Society) โดยพิจารณาสภาพทางสังคมและวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องหรือส่งผลต่อการดำเนินงาน เพื่อประเมินโอกาสและอุปสรรค สำหรับประกอบการพิจารณาในการกำหนดหรือปรับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์การดำเนินการ

4) การวิเคราะห์ด้านเทคโนโลยี (Technology) โดยพิจารณาสภาพความเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เกี่ยวข้องหรือส่งผลต่อการดำเนินงาน เพื่อประเมินโอกาสและอุปสรรค สำหรับประกอบการพิจารณาในการกำหนดหรือปรับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์การดำเนินการ

6.4.2 การกำหนดยุทธศาสตร์ หมายถึง การกำหนดทิศทางของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงาน ประกอบด้วย

1) วิสัยทัศน์ หมายถึง ทิศทางหรือเป้าหมายที่คาดหวังในการดำเนินงานในอนาคต โดยนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์ มาพิจารณาร่วมกัน

2) พันธกิจ หมายถึง ขอบเขตภารกิจหรือหน้าที่ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด โดยนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์ มาพิจารณาร่วมกับการวิเคราะห์ข้อกฎหมาย

3) ค่านิยมหลัก หมายถึง ค่านิยมที่พึงประสงค์ที่บุคลากรในหน่วยงานยึดถือเป็นแนวปฏิบัติร่วมกันในการทำงานเพื่อนำพาหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จ

4) ประเด็นยุทธศาสตร์ หมายถึง ประเด็นหลักที่สำคัญ จำเป็นต้องดำเนินการอย่างครบถ้วนและครอบคลุมความสำเร็จที่มุ่งหวังในวิสัยทัศน์

5) เป้าประสงค์ หมายถึง เป้าหมายหรือผลสำเร็จที่ต้องการให้เกิดผล เพื่อบรรลุตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนด

6) กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถบรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนด โดยนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์มาพิจารณาร่วมกัน

6.4.3 การดำเนินยุทธศาสตร์ หมายถึง การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยกำหนดวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และโครงการที่ริเริ่ม ที่สอดคล้องสัมพันธ์กัน นำไปสู่การบรรลุกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ มีการจัดหรือปรับโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ให้มีความสอดคล้องเหมาะสมกับการดำเนินยุทธศาสตร์ มีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม โดยให้ทุกคนและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน มีการบริหารงานตามยุทธศาสตร์โดยยึดยุทธศาสตร์ที่กำหนดเป็นกรอบในการดำเนินงานของหน่วยงาน และการบริหารจัดการบุคลากรอย่างเหมาะสมในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด รวมถึงการพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ให้มีความสามารถในการพัฒนาหน่วยงานและพร้อมจะเผชิญต่อปัญหาหรือสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง

6.4.4 การควบคุมประเมินยุทธศาสตร์ หมายถึง การติดตามผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ โดยการนำเครื่องมือการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) มาใช้ในการวัดหรือประเมินผลการดำเนินงานใน 4 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจของหน่วยงาน มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์การ เพื่อติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายหรือทิศทางที่ได้กำหนดไว้ และนำข้อมูลที่ได้จากการติดตามประเมินผลการดำเนินงานไปเปรียบเทียบ

กับเกณฑ์ตัวชี้วัดหรือเป้าหมายที่กำหนดและนำผลที่ได้ไปปรับปรุงการดำเนินงาน รวมทั้งมีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ โดยมีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ และนำผลการวิเคราะห์การดำเนินงานมาใช้ในการปรับแผนการดำเนินงาน

7. ประโยชน์ที่ได้รับ

7.1 เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

7.2 เป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้สามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

บทที่ 2
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์
2. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำ
3. การบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์

การบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ถือว่าเป็นแนวทางหนึ่งของการบริหารภาครัฐ การบริหารภาครัฐกับการบริหารยุทธศาสตร์มีความสัมพันธ์กัน โดยการบริหารภาครัฐมีหลายแนวคิดหรือหลายแนวทาง ตัวอย่างเช่น แนวทางการบริหารหน่วยงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) แนวทางการบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-Based Management : RBM) แนวทางการบริหารหรือการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management : TQM) แนวทางองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) แนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) แนวทางเศรษฐกิจพอเพียง (The Sufficiency Economy) แนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน (Performance Agreement of Agency) แนวทางการบริหารหรือการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และแนวทางการบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management) เป็นต้น โดยแนวคิดหรือแนวทางดังกล่าว ส่วนใหญ่ได้ริเริ่มโดยหน่วยงานหรือบุคลากรของภาคเอกชน ต่อมาหน่วยงานหรือบุคลากรของภาครัฐจึงได้นำมาปรับใช้ จนถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของแนวคิดหรือแนวทางการบริหารภาครัฐ

คำว่า ยุทธศาสตร์ (strategy) หรือบางครั้งเรียกว่า กลยุทธ์ หรือกลวิธี รวมทั้งคำว่า การบริหารยุทธศาสตร์ เป็นคำที่นำมาใช้กันในหลายวงการทั้งในวงวิชาการ ในหน่วยงานภาคเอกชน และหน่วยงานภาครัฐ และสรุปได้ว่า มีการใช้คำว่า ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์กันอย่าง

แพร่หลาย แต่โดยทั่วไปแล้ว คำว่า ยุทธศาสตร์ จะใช้ในความหมายที่กว้างกว่ากลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ใช้กับเรื่องใหญ่ๆ เป็นระดับชาติ อาทิ ยุทธศาสตร์ชาติ และยุทธศาสตร์กระทรวง ยุทธศาสตร์ของกองทัพใหญ่ๆ ในขณะที่คำว่า กลยุทธ์ ใช้กับเรื่องหรือองค์การหรือหน่วยงานย่อยๆ เล็กๆ เช่น บริษัท ห้างร้าน โดยกลยุทธ์มีกลวิธีหรือแนวทางปฏิบัติลดหลั่นกันลงไป แต่ถือว่าทั้งสองคำมีความเหมือนหรือคล้ายคลึงกัน (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ 2554 : 15-27) สอดคล้องกับกิ่งพร ทองใบ (2545 : 5) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แผนระยะยาวขององค์การที่กำหนดขึ้นโดยอาศัยการประเมินสภาวะแวดล้อมขององค์การ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คำว่า “กลยุทธ์” ในบางตำราหรือในบางวิชาชีพใช้ว่า “ยุทธศาสตร์” และได้มีการนำกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์มาใช้ขยายคำว่า การจัดการ เป็น การจัดการเชิงกลยุทธ์ หรือการจัดการด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Management)

1.1 ความหมายของยุทธศาสตร์

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายหรืออธิบายความหมายของยุทธศาสตร์ไว้หลายท่าน ดังนี้

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2547 : 10) ให้ความหมาย ยุทธศาสตร์ คือ การมุ่งเน้น หรือผลักดัน เพื่อให้องค์กรหรือกิจการได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ วิธีการมุ่งเน้นหรือผลักดัน ทำได้โดยการจัดสรร “ทรัพยากร” ลงไปในงานใดงานหนึ่ง

เฟรด อาร์ เดวิด (Fred R. David, 2005 อ้างถึงใน ปรัชญา เวสารัชช์ 2550 : 9) อธิบายว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีการหรือหนทางดำเนินการเพื่อให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว ยุทธศาสตร์อาจรวมไปถึงการขยายพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ การกระจายผลผลิตหรือบริการให้เกิดความหลากหลาย การได้มา การเจาะตลาด การยุบรวมหน่วยงาน การพัฒนาคนหรือเทคโนโลยี เป็นต้น ยุทธศาสตร์เป็นเรื่องที่ผู้บริหารระดับสูงต้องตัดสินใจ และต้องอาศัยทรัพยากรของหน่วยงานมาสนับสนุน นอกจากนี้ ยุทธศาสตร์ยังส่งผลกระทบต่อความเจริญรุ่งเรืองขององค์การในระยะยาว จึงเป็นเรื่องที่มุ่งเน้นอนาคต ทั้งนี้ผู้กำหนดยุทธศาสตร์ต้องพิจารณาปัจจัยทั้งภายในและภายนอกให้รอบคอบด้วย

Stephen P. Robbins (อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ 2550 : 114) ให้ความหมาย ยุทธศาสตร์ว่าหมายถึง การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์การรวมถึงการกำหนดกิจกรรมและการจัดสรรทรัพยากรเพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว

อัลเฟรด แชนด์เลอร์ จูเนียร์ (Alfred Chandler, Jr. อ้างถึงใน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ 2554 : 26) ให้ความหมายของยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ ไว้ว่า ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์เป็นการกำหนด

จุดมุ่งหมายระยะยาวของธุรกิจ และการกำหนดแนวทางการดำเนินงานหรือการปฏิบัติการ ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรอันจำเป็นในการดำเนินงานดังกล่าว

อลัน วอลเทอร์ สตีส (Alan Walter Steiss, 2003 : 1 อ้างถึงใน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ : 2554 : 25) อธิบายไว้ว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีการที่ถูกนำมาใช้ในการดำเนินงานขององค์การและนำมาใช้ในการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์การได้กำหนดไว้ แต่ถ้าเป็นในภาครัฐยุทธศาสตร์จะถูกใช้เป็นวิธีการในการบรรลุเป้าหมายขององค์การภาครัฐ

จากความหมายของยุทธศาสตร์ดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์การ และการกำหนดวิธีการหรือแนวทางการดำเนินงาน รวมถึงการกำหนดกิจกรรมและการจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้

1.2 ความหมายของการบริหารยุทธศาสตร์

มีนักวิชาการให้ความหมายการบริหารยุทธศาสตร์หรือการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้หลายท่าน ซึ่งสามารถอธิบายความหมายตามนักวิชาการได้ดังนี้

กิ่งพร ทองใบ (2545 : 5) อธิบายว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผน การดำเนินการและการควบคุมในแนวทางเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จุดเน้นทางการจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งพิจารณาในแง่กระบวนการหรือหน้าที่ทางการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การดำเนินการหรือการนำแผนไปปฏิบัติ และการควบคุมในเชิงกลยุทธ์ กล่าวคือ การเลือกทางเลือกในการจัดการที่เหมาะสมโดยอาศัยการประเมินสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกในระยะยาว

สมยศ นาวีการ (2545 : 1) ให้ความหมาย การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการของการกำหนดทิศทางระยะยาว การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการประเมินกลยุทธ์ขององค์การ

Fred R. David (อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ 2550 : 114) นิยามการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ว่าเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการตัดสินใจ และกำหนดเป้าหมายขององค์การ การนำไปปฏิบัติ รวมถึงการประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

จอห์นสันและคณะ (Johnson et al, 1989 : 10 อ้างถึงใน ปรัชญา เวสารัชช์ 2550 : 14) กล่าวว่า การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการตัดสินใจเรื่องยุทธศาสตร์และการวางแผนว่าทำอย่างไรยุทธศาสตร์ที่องค์การกำหนดขึ้นมาจะเกิดผลได้จริง ดังนั้น การบริหารเชิงยุทธศาสตร์จึงประกอบด้วย 3 ส่วนสำคัญ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ ซึ่งผู้บริหารหรือนักยุทธศาสตร์ใช้เพื่อเข้าใจจุดยืนทางยุทธศาสตร์ขององค์การ 2) การเลือกยุทธศาสตร์ ซึ่งเกี่ยวกับการกำหนด

ทางเลือกดำเนินการต่างๆ ที่เป็นไปได้ การประเมินทางเลือก และการตัดสินใจเลือกเส้นทางดังกล่าว และ 3) การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นการวางแผนว่าจะนำยุทธศาสตร์ที่ตัดสินใจเลือกแล้วไปดำเนินการอย่างไรให้เกิดผล การบริหารเชิงยุทธศาสตร์จึงเป็นการกำหนดและดำเนินการเพื่อมุ่งสู่ทิศทางในอนาคตขององค์การ โดยมีการตัดสินใจ และดำเนินการเพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมายขององค์การทั้งระยะสั้นและระยะยาว

แฮริสันและเซนต์จอห์น (Harrison and St. John, 2002 : 4 อ้างถึงใน ปรัชญา เวสารัชช์ 2550 : 14) อธิบายว่า การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง กระบวนการซึ่งองค์การวิเคราะห์และเรียนรู้สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก กำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ สร้างยุทธศาสตร์ที่มุ่งช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด และดำเนินการต่างๆ ให้เกิดผลตามยุทธศาสตร์ทั้งนี้ เพื่อสร้างความพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การ

เสนาะ ติเยาว์ (2546 อ้างถึงใน ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ 2552 : 17) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจและดำเนินการเพื่อให้ได้ผลตามที่องค์การกำหนดไว้ ซึ่งเน้นกระบวนการตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปใช้ และประเมินผลกลยุทธ์

วาสนา วสิกรัตน์ (2550 : 57 อ้างถึงใน อลงกรณ์ ศรีวะรมย์ 2552 : 21-22) ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ว่าหมายถึง การตัดสินใจและการบริหารที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานระยะยาวขององค์การ ประกอบด้วย การกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์องค์การ กระบวนการกำหนดจุดหมายระยะยาวขององค์การ กระบวนการของแผนยุทธศาสตร์ คำถามการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์ ลำดับชั้นของแผนยุทธศาสตร์ และองค์ประกอบของกระบวนการในการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยจะมุ่งตรวจสอบและประเมินจุดอ่อนและจุดแข็ง อุปสรรคภายในสภาพแวดล้อมขององค์การ

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2552 : 17) อธิบายว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญของธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ การวางแนวทางการดำเนินงานและควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์การเพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่าองค์การสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถมีพัฒนาการและสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2553 : 8) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารองค์การโดยรวมให้มีกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์การแข่งขัน ตลอดจนมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือกว่ากิจการอื่นๆ โดยจะต้องมีการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ เพื่อสร้างแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก และ

กับจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์การนั้นๆ เพื่อให้สามารถนำแผนกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติให้บังเกิดผล ตลอดจนมีการติดตามและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมเพื่อสร้างทิศทางและอนาคตที่เหมาะสมขององค์การอย่างยั่งยืนได้ในระยะยาว

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2554 : 27) ให้ความหมายว่า การบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ และ/หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ลุ่มลึกหรือแยบคาย เพื่อกำหนดทิศทาง แนวทาง แผนงาน กระบวนการในการดำเนินงาน การควบคุมตรวจสอบ และเป้าหมายที่ชัดเจน สอดคล้อง และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ พร้อมทั้งใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้ เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะของหน่วยงาน

พัชสิรี ชมภูคำ (ม.ป.ป. : 99 – 100) อธิบายความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่าคือ การให้ผู้จัดการจากทุกส่วนในองค์การเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดและดำเนินการตามเป้าหมาย เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน ซึ่งคู่แข่งจะไม่สามารถที่จะลอกเลียนแบบในสิ่งที่องค์การทำได้โดยง่าย โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์ไม่ใช่เพียงการวางแผนในระยะยาวเท่านั้น แต่ต้องครอบคลุมทั้งวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยพิจารณาทั้งจากปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายในภายนอกและประเด็นต่างๆ ในการปฏิบัติการขององค์การ

จากความหมายของการบริหารยุทธศาสตร์ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง กระบวนการในการตัดสินใจและกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการขององค์การ เพื่อกำหนดทิศทางหรือแนวทางการดำเนินการให้สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ การกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ รวมถึงการประเมินผลการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การที่วางไว้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

1.3 ความสำคัญของการบริหารยุทธศาสตร์

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารยุทธศาสตร์ไว้ ดังนี้

กิ่งพร ทองใบ (2545 : 6) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญ คือ 1) การจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้มีการกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ 2) การจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้มีการคำนึงถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การอย่างกว้างขวาง 3) การจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้มีการคำนึงถึงผลทั้งระยะสั้นและระยะยาว และ 4) การจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นทั้งประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness)

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2552 : 20) กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ดังนี้ 1) กำหนดทิศทางขององค์การ (Set Direction) กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหาร

เกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม 2) สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ (Harmony) การจัดการเชิงกลยุทธ์ให้ความสนใจกับการกำหนด การประยุกต์ การตรวจสอบ และการควบคุมกลยุทธ์ขององค์การในฐานะเป็นระบบที่ประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญต่างๆ รวมเข้าด้วยกัน แนวคิดนี้ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์และความเข้าใจร่วมกันในวัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะทำให้การจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงานเป็นเอกภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ 3) สร้างความพร้อมให้แก่องค์การ (Provide Readiness) การศึกษา การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการกำหนดกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหาร ผู้จัดการในส่วนต่างๆ และสมาชิกขององค์การเกิดความเข้าใจในภาพรวมและศักยภาพของธุรกิจ ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์การ ทำให้องค์การมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายของสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น และ 4) สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน (Improve Competitive Efficiency) การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ เนื่องจากการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ช่วยพัฒนาความสามารถของผู้บริหาร ขณะเดียวกันก็ช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาศักยภาพแก่สมาชิก ตลอดจนช่วยสร้างความเข้าใจและแนวทางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและคู่แข่งขัน ประการสำคัญ การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจในภาพรวม ความต้องการขององค์การ และความสามารถในปัจจุบันขององค์การ จึงทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานและเป้าหมาย ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจดำเนินงานอย่างเหมาะสมและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2554 : 18) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารยุทธศาสตร์ว่ามีความสำคัญอย่างน้อย 12 ประการ ดังนี้ 1) เป็นการให้ความสำคัญกับการบริหาร การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐ และ/หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐโดยปกติ การบริหารยุทธศาสตร์นำมาปรับใช้ได้ทั้งในหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน 2) เป็นการบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานที่นำมาปรับใช้กับหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐในทุกระดับ หรือเกือบทุกระดับ 3) เป็นการบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพ 4) เป็นการบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานที่ใช้ความรู้และประสบการณ์ทั้งด้านศาสตร์ (การใช้วิชาความรู้) และด้านศิลป์ (การใช้ฝีมือ) ที่ลุ่มลึก หรือแยบคายกว่าปกติ 5) เป็นการบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานที่มีทิศทาง แนวทาง การวางแผน กระบวนการในการดำเนินงาน และเป้าหมายที่ชัดเจน 6) เป็นการบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุหรือนำไปสู่เป้าหมายเฉพาะ หรือพันธกิจ หรือวิสัยทัศน์ของหน่วยงานที่ยากเป็นพิเศษและไม่อาจสำเร็จได้ด้วยการดำเนินงานอย่างปกติ 7) เป็นการบริหาร การดำเนินงาน

หรือการปฏิบัติงานที่นำมาปรับใช้ในการต่อสู้ หรือการแข่งขันได้อย่างสอดคล้อง และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ 8) เป็นการบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานที่ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด 9) เป็นการบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานโดยใช้อุบาย หรือกลอุบายที่จะเอาชนะ หรือทำให้ได้เปรียบศัตรู คู่ต่อสู้ หรือคู่แข่งขัน ไม่ว่าจะเป็นด้านธุรกิจ การค้า การเมือง หรือการทหาร 10) เป็นการบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานที่ช่วยให้หน่วยงานกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้ อีกทั้งยังช่วยให้บุคลากรภายในหน่วยงานรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จในการให้บริการประชาชน 11) เป็นการบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานที่ช่วยส่งเสริมและกระตุ้นให้เกิดแรงผลักดันในการคิดค้นสิ่งใหม่ และได้วิธีการที่เป็นระบบ และ 12) เป็นการบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานที่สนับสนุนให้ผู้บริหารทุกระดับและบุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมและมีความผูกพันกัน โดยเฉพาะในเรื่องการทำความเข้าใจวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายร่วมกันตามยุทธศาสตร์ที่ร่วมกันกำหนดไว้

จากความสำคัญของการบริหารยุทธศาสตร์ข้างต้น สรุปได้ว่าการบริหารยุทธศาสตร์มีความสำคัญต่อองค์การ คือ ช่วยให้การบริหารหรือการดำเนินการขององค์การเป็นไปอย่างมีทิศทาง มีการวางแผน กระบวนการในการดำเนินงาน และเป้าหมายที่ชัดเจน มีการกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์การมีส่วนร่วมและมีความเข้าใจในทิศทางและเป้าหมายร่วมกัน สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ รวมถึงช่วยให้การบริหารหรือการดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ตลอดจนช่วยให้องค์การมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ต่างๆ อย่างเหมาะสม

1.4 ปัจจัยที่ทำให้การบริหารยุทธศาสตร์ประสบผลสำเร็จ

ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การบริหารยุทธศาสตร์ประสบผลสำเร็จที่สำคัญ 10 ประการ (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ 2554 : 67) ได้แก่

1. การมีภาวะผู้นำ
2. การมีบุคลากรที่เหมาะสม
3. การจูงใจที่เหมาะสม
4. การมีกระบวนการและกิจกรรมที่เหมาะสม
5. การมีวัฒนธรรมของหน่วยงานที่เหมาะสม
6. การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์กับแผนปฏิบัติการและงบประมาณ
7. การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม

8. การที่ทั้งหน่วยงานต้องมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์

9. การที่ทั้งหน่วยงานต้องมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

10. การที่ทุกคนมีส่วนร่วมและรับผิดชอบ

1.5 เงื่อนไขที่ทำให้เกิดการบริหารยุทธศาสตร์

เงื่อนไขในการทำให้องค์การสามารถผลักดันให้เกิดการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ หากองค์การใดจะนำการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ไปใช้ปฏิบัติให้เกิดผล องค์การนั้นต้องพัฒนาหรือส่งเสริมให้เกิดเงื่อนไขบางอย่างดังนี้ (ปรัชญา เวสารัชช์ 2550 : 23-24)

1. ผู้บริหารต้องสนใจ เข้าใจ สนับสนุน และมุ่งมั่นผูกพันดำเนินการให้เกิดผล ผู้บริหารระดับสูงต้องสนใจหาความรู้เกี่ยวกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ก่อนที่จะมีส่วนริเริ่ม สนับสนุน และต้องผลักดันการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

2. ผู้บริหารต้องมีใจเปิดกว้าง ยอมรับสิ่งใหม่ ยอมรับความผิดพลาด ยอมรับความเสี่ยง เนื่องจากการคิดเชิงยุทธศาสตร์เป็นการคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจึงต้องพร้อมรับฟัง พร้อมทำความเข้าใจ พร้อมที่จะยอมรับแนวคิด และพร้อมดำเนินการซึ่งอาจเกิดการผิดพลาดหรือเกิดความล้มเหลวได้

3. องค์การต้องมีทรัพยากรพื้นฐานที่จำเป็น องค์การต้องมีทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุน ทรัพยากรที่สำคัญเป็นอันดับแรก ได้แก่ ทรัพยากรคน อย่างน้อย องค์การต้องมีคนที่พร้อมจะผลักดันความคิด ความต้องการ และระบบบริหารเชิงยุทธศาสตร์ได้ นอกจากนี้ องค์การต้องสามารถจัดสรรงบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์สนับสนุนด้วย

4. ผู้บริหารต้องสามารถสื่อสารทำความเข้าใจกับพนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อลดการต่อต้านและแสวงหาการสนับสนุน ผู้บริหารต้องใส่ใจใช้ความพยายามสื่อสารกับพนักงานและผู้เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความเข้าใจ เพื่อลดการต่อต้านและเกิดการสนับสนุนให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม

5. ต้องสร้างกระบวนการที่คล่องตัว ยืดหยุ่นได้ ไม่ตึงตัว เนื่องจากการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงซึ่งยังขาดความแน่นอนบางอย่าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเริ่มต้นจำเป็นต้องมีลักษณะที่คล่องตัว ปรับตัวรับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

6. ต้องวางระบบแรงจูงใจที่ส่งเสริมให้เกิดการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์จะดำเนินไปได้ด้วยดี หากได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายและทุกคนในหน่วยงาน ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องจัดระบบแรงจูงใจเพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เกี่ยวข้องรู้สึกว่าการร่วมสนับสนุนผู้บริหารจะก่อให้เกิดประโยชน์มากกว่าการต่อต้านหรือไม่ร่วมมือ

7. ต้องสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศการทำงานและการร่วมคิดร่วมทำ ส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ สามารถช่วยคิด ปรับปรุงพัฒนา หรือริเริ่มดำเนินการด้วยตนเอง ภายในกรอบของแผนยุทธศาสตร์ เพราะความคิดสร้างสรรค์มีส่วนผลักดันให้การบริหารเชิงยุทธศาสตร์เกิดผลได้ตามเป้าหมาย ช่วยให้องค์การหรือหน่วยงานย่อยสามารถปรับตัวรับสภาวะที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วทันการณ์

1.6 กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์เป็นการบริหารกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ดังนั้น โดยทั่วไป การบริหารลักษณะนี้จึงครอบคลุมไปถึงขั้นตอนการคิดเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การกำหนดยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปผลักดันให้เกิดผลในทางปฏิบัติ และการติดตามประเมินผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ (ปรัชญา เวสารัชช์ 2550 : 25)

ทั้งนี้ มีนักวิชาการได้อธิบายถึงกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์หรือกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้หลายท่าน สามารถประมวลได้ดังนี้

กิ่งพร ทองใบ (2545 : 13-18) กล่าวว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. การประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์การ (External and Internal Environment Analysis) เป็นการพิจารณาถึงโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ขององค์การโดยประเมินจากสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์การ และการพิจารณาจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์การโดยประเมินจากสภาวะแวดล้อมภายในองค์การ การพิจารณาดังกล่าวรวมเรียกว่าการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

2. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) หมายถึง การพัฒนาแผนระยะยาวขององค์การบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรคจากการประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอก จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การจากการประเมินสภาวะแวดล้อมภายในองค์การ

3. การดำเนินกลยุทธ์หรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) เป็นการแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปสู่การกระทำโดยการวางแผนการดำเนินงานตามรายละเอียดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

4. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Controlling) หมายถึง การติดตามและประเมินผลการดำเนินกลยุทธ์ขององค์การ โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้เพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามความจำเป็น

Fred R. David (อ้างถึงใน เทพศักดิ์ บุณยรัตพันธุ์ 2548 : 17) เห็นว่าในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การ ประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนใหญ่ๆ คือ ขั้นการกำหนดยุทธศาสตร์ ขั้นการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และขั้นการประเมินผลยุทธศาสตร์ โดยแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

1. ขั้นการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดพันธกิจ (Mission Statement) การพิจารณาถึงโอกาสและข้อจำกัดที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอก การพิจารณาถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ กำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์การ การพิจารณาประเมินทางเลือกกลยุทธ์ต่างๆ และการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงาน

2. ขั้นการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนประจำปี การกำหนดนโยบาย การจูงใจบุคลากรที่รับผิดชอบการจัดสรรทรัพยากรให้แก่การดำเนินกลยุทธ์ต่างๆ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ที่เน้นการทำงานตามกลยุทธ์ การกำหนดโครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิผล การจัดเตรียมงบประมาณ รวมถึงการพัฒนาและการใช้ระบบการจัดการข้อมูล

3. ขั้นการประเมินผลยุทธศาสตร์ (Strategic Evaluation) จะเกี่ยวข้องกับการประเมินสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การทบทวนกลยุทธ์ที่ถูกนำไปใช้ การประเมินระดับความสำเร็จของกลยุทธ์และแผน รวมถึงการปรับปรุงแก้ไข

จอห์นสันและคณะ (อ้างถึงใน ปรัชญา เวสารัชช์ 2550 : 25-26) กล่าวถึงขั้นตอนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ว่าประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ เป็นขั้นตอนแรกของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารสูงสุดต้องทำความเข้าใจจุดยืนทางยุทธศาสตร์ขององค์การ เพื่อวิเคราะห์ว่าเกิดการเปลี่ยนแปลงอะไรในสภาพแวดล้อม และการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อองค์การและกิจกรรมขององค์การอย่างไร โดยการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์จะพิจารณาเรื่องต่อไปนี้

1.1 สภาพแวดล้อม สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี จริยธรรม ในโลกที่เป็นจริง สภาพแวดล้อมนี้เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา และส่งผลกระทบต่อองค์การต่างๆ ไม่เหมือนกัน สภาพแวดล้อมบางอย่างอาจเป็นภัยคุกคาม และสภาพแวดล้อมบางอย่างเป็นโอกาสที่ควรฉกฉวย ผู้บริหารเชิงยุทธศาสตร์จำเป็นต้องเลือกพิจารณาเฉพาะสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบจริงๆ ทั้งในปัจจุบันและที่คาดว่าจะเกิดในอนาคต แต่ไม่จำเป็นต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมทุกเรื่องซึ่งมีจำนวนมากมายและซับซ้อนเกินความจำเป็น

1.2 ทรัพยากรขององค์การ ในทำนองเดียวกับสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์การ ยังมีสภาพแวดล้อมภายในซึ่งส่งผลต่อองค์การด้วย นักบริหารจึงจำเป็นต้อง

พิจารณาจุดยืนทางยุทธศาสตร์ภายในองค์การ ทั้งในด้านจุดแข็งและจุดอ่อน ทรัพยากรดังกล่าวอาจประกอบด้วยอาคารสถานที่ คน เงิน เครื่องไม้เครื่องมือ เทคโนโลยี โครงสร้าง และระบบการทำงาน ผลผลิต หรือบริการ เป็นต้น

1.3 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายรวมถึงความคาดหวังและวัตถุประสงค์ของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อยุทธศาสตร์ซึ่งฝ่ายบริหารกำหนด นอกจากนี้ความเชื่อและสมมติฐานของคนที่เกี่ยวข้องภายในองค์การซึ่งถือว่าเป็นวัฒนธรรมขององค์การก็มีส่วนกระทบที่สำคัญ ถึงแม้จะเห็นได้ไม่ชัดเท่าทรัพยากรอื่นๆ

2. การเลือกยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ช่วยเป็นฐานสำหรับการเลือกยุทธศาสตร์ การเลือกยุทธศาสตร์มีสามส่วนที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

2.1 การเปิดทางเลือกยุทธศาสตร์ ทางเลือกดำเนินการอาจมีได้มากมายหลายทาง ซึ่งผู้บริหารยุทธศาสตร์ต้องพยายามเสาะหาทางเลือกต่างๆ ให้มากที่สุด

2.2 การประเมินทางเลือกยุทธศาสตร์ องค์การต้องหาทางเลือกที่ใช้ประโยชน์จากจุดแข็งและโอกาสในสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ขณะเดียวกันก็ไม่เลือกเส้นทางที่ถูกจำกัดจากจุดอ่อนขององค์การหรือเส้นทางที่เสี่ยงเผชิญการคุกคามหรือการท้าทายจากภายนอก โดยในการเลือก หลักการสำคัญที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึง คือ ทำได้ไหม เหมาะสมหรือไม่ และสามารถยอมรับได้หรือไม่

2.3 การเลือกยุทธศาสตร์ เป็นการตัดสินใจเลือกยุทธศาสตร์จากยุทธศาสตร์ที่เป็นไปได้ต่างๆ ข้างต้น ซึ่งต้องเป็นเรื่องของฝ่ายบริหารระดับสูงขององค์การในการเลือก ทั้งนี้ขึ้นกับทัศนคติ ค่านิยม และประสบการณ์ของผู้บริหารระดับสูง

3. การนำยุทธศาสตร์ไปดำเนินการให้เกิดผล เป็นการแปลงยุทธศาสตร์เข้าสู่การปฏิบัติ การนำไปปฏิบัติต้องเกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากร คือ ผู้บริหารต้องดูว่ามีงานอะไรที่ต้องทำ ต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างในกระบวนการทำงาน และใครจะเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ ผู้บริหารอาจจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การเพื่อให้ยุทธศาสตร์เกิดผล ที่สำคัญคือจำเป็นต้องมีการปรับระบบต่างๆ ที่องค์การใช้อยู่เพื่อบริหารองค์การใหม่ กำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และบทบาทของหน่วยงานย่อยใหม่ อาจต้องพัฒนาบุคลากรใหม่ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ปรับเปลี่ยนทัศนคติของคนในองค์การใหม่ รวมทั้งปรับเปลี่ยนเพิ่มเติมเทคโนโลยีและเครื่องมืออุปกรณ์ที่เหมาะสมด้วย

สมยศ นาวีการ (2545 : 9 - 10) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 7 ขั้นตอน คือ

1. การประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์การ

2. การกำหนดภารกิจขององค์การ

3. การกำหนดปรัชญาและนโยบายขององค์การ

4. การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

5. การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ

6. การดำเนินกลยุทธ์ขององค์การ

7. การควบคุมกลยุทธ์ขององค์การ

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2547 : 45-48) กล่าวถึง กระบวนการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Decision Making Process) ว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. การตรวจสอบปัจจัยแวดล้อม (Environmental Scanning) เป็นการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ทั้งภายในและภายนอก แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อให้ได้ปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Factors) ซึ่งประกอบด้วย โอกาส (Opportunity) และภัยคุกคาม (Threat) เป็นปัจจัยที่มีอยู่ภายนอกองค์กรและองค์กรควบคุมไม่ได้ ความแข็งแรง (Strength) และความไม่แข็งแรง (Weakness) เป็นปัจจัยที่อยู่ภายในองค์กรและองค์กรควบคุมได้

2. การจัดทำยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) เป็นการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้กับ “กิจกรรม” หรือ “กระบวนการทำงาน” หรือ “หน่วยธุรกิจ” ภายในองค์กร โดยเชื่อว่าจะทำให้องค์กรสามารถบรรลุภารกิจหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

3. การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นการแปลงยุทธศาสตร์เป็น “โปรแกรมงาน” พร้อมกับ “ประมาณการ” ค่าใช้จ่ายที่จะต้องมีสำหรับแต่ละโปรแกรมงานนั้นๆ ตลอดจน “ระเบียบวิธีการทำงาน” ที่อาจต้องปรับเปลี่ยนเพื่อให้การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิผล นอกจากนี้ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้ได้ผลยังต้องคำนึงถึง การปรับปรุงโครงสร้างองค์การ บุคลากร และวัฒนธรรมขององค์กรด้วย

4. การประเมินผลและควบคุม (Evaluation and Control) เป็นการติดตามว่า ยุทธศาสตร์แต่ละข้อได้ถูกนำไปปฏิบัติหรือไม่และมีความคืบหน้าเป็นอย่างไร ผู้ประเมินจำเป็นต้องมีข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน เพื่อประกอบการประเมินผล

ปรัชญา เวสารัชช์ (2550 : 27-28) สรุปกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ว่าประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. การกำหนดยุทธศาสตร์ เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารหลักของหน่วยงาน ร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ก่อนที่จะกำหนดเป้าหมาย ทิศทางหรือจุดยืนในอนาคตของหน่วยงาน จากนั้นจึงเตรียมการที่จำเป็นต่างๆ ได้แก่ การเตรียม

ความพร้อม จัดสรรทรัพยากรสนับสนุน สร้างความเข้าใจแก่ทุกคนในหน่วยงานรวมทั้งผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ และมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้เกี่ยวข้องทุกคน

2. การดำเนินการตามยุทธศาสตร์ หลังจากกำหนดแผนยุทธศาสตร์ ผู้บริหารทุกระดับซึ่งมีความเข้าใจร่วมกันแล้ว มีหน้าที่ดำเนินการต่างๆ ตามที่ได้รับมอบหมายเพื่อผลักดันให้ยุทธศาสตร์เกิดผลตามที่ประสงค์ ทั้งนี้ การดำเนินการต่างๆ ต้องเป็นไปตามแผนงาน เป้าหมาย ทิศทาง ภายในกรอบนโยบายที่หน่วยงานกำหนด โดยทุกภาคส่วนต้องทำงานสอดคล้องประสานกันทุกระดับ และมีการติดตามผลการดำเนินการอย่างใกล้ชิด

3. การประเมินผล เป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นทั้งระหว่างดำเนินการและหลังการดำเนินการ หรือหลังระยะเวลาที่กำหนด ในขั้นตอนนี้ ผู้บริหารระดับสูงต้องดำเนินการเพื่อวิเคราะห์หาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้ทราบว่าผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายหรือทิศทางที่กำหนดหรือไม่ มีปัญหาและอุปสรรคเพียงใด มีการเปลี่ยนแปลงอะไรที่จำเป็นต้องปรับแผนหรือยุทธศาสตร์ให้รองรับการเปลี่ยนแปลง

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2552 : 22) อธิบายว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) มีส่วนประกอบสำคัญดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) ผู้บริหารหรือนักกลยุทธ์ (Strategist) จะต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) และสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) องค์การ โดยทำการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) หรือที่เรียกว่า “การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)” ว่าแต่ละปัจจัยมีส่วนเอื้ออำนวยหรือขัดขวางการดำเนินงานขององค์การอย่างไรบ้าง

2. การกำหนดทิศทางขององค์การ (Set Organization Direction) ผู้บริหารจะนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดมาทำการประมวลผลเพื่อใช้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์การ โดยที่การกำหนดทิศทางขององค์การสามารถกระทำได้ในลักษณะของการกำหนดภารกิจและการตั้งเป้าหมาย (Mission and Goal Establishment) ขององค์การ

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หมายถึง การนำทิศทางขององค์การที่กำหนดไว้อย่างกว้างๆ มาพัฒนา เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์การ โดยมักจะกำหนดกลยุทธ์ตามระดับขั้นภายในองค์การ ตั้งแต่กลยุทธ์องค์การ กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์ตามหน้าที่

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) หมายถึง การนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้าง บุคลากร และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

5. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) หมายถึง การติดตามและตรวจสอบ (Monitoring) วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุงและพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำหนดอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง เพื่อองค์การจะได้คุณค่าสูงสุดจากการดำเนินงาน ตลอดจนทำการประเมินผลจากการดำเนินกลยุทธ์ว่าประสบผลสำเร็จดังที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่เพียงใด เพื่อนำไปพิจารณาในการพัฒนากลยุทธ์ต่อไป

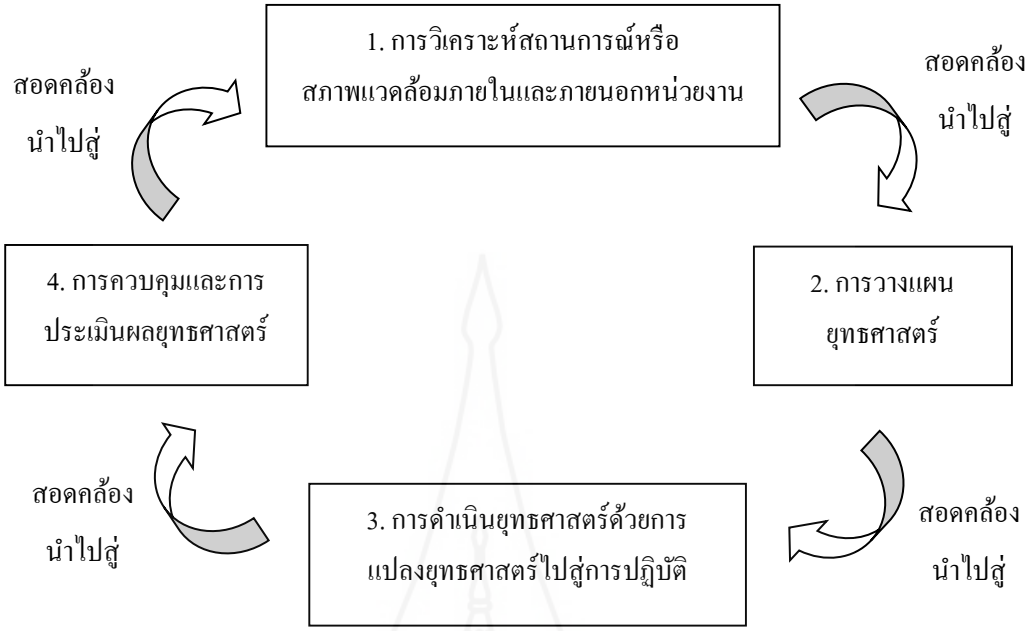
สุพานี สฤษฏ์วานิช (2553 : 9) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นขั้นตอนของการวางแผนสำคัญที่จะเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ที่จะบอกทิศทางขององค์การ และภารกิจเพื่อบอกขอบเขตของกิจกรรมที่จะทำและวัตถุประสงค์หลักซึ่งเป็นการกำหนดในสิ่งที่องค์การต้องการ หลังจากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์ที่จะใช้ในการแข่งขัน

2. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) ขั้นตอนนี้จะเน้นการวางแผนดำเนินงานและการนำแผนงานต่างๆ ไปปฏิบัติ แต่การดำเนินงานตามขั้นตอนนี้ให้บรรลุผลจะต้องเตรียมความพร้อมของปัจจัยต่างๆ คือ ปัจจัยด้านบุคลากร โครงสร้างขององค์การ ระบบงานต่างๆ ที่จำเป็น เพื่ออำนวยให้การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นบังเกิดผล

3. การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) เป็นการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่เผชิญอยู่เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2554 : 72-105) กล่าวถึง กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ 4 ขั้นตอน ที่มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกัน ดังนี้



ภาพที่ 2.1 กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์

ที่มา : วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2554) แนวคิดและความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐ ใน *ประมวลสาระชุดวิชา การบริหารยุทธศาสตร์* หน่วยที่ 1 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

1. การวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน

1.1 การวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ โดยเป็นการตรวจสอบขีดความสามารถของหน่วยงานว่ามีจุดแข็งที่จะใช้ให้เป็นประโยชน์ และมีจุดอ่อนที่จะต้องแก้ไข มากน้อยเพียงใด และถึงแม้สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานอาจส่งเสริมหรือสนับสนุน แต่ถ้าสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานมีจุดอ่อนหรือขาดความพร้อม การดำเนินงานก็ไม่อาจประสบความสำเร็จได้ง่าย กล่าวได้ว่า ในการวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานนั้น อาจนำตัวแบบ ตัวชี้วัด หรือกรอบแนวคิดมาปรับใช้ได้หลากหลาย เป็นต้นว่า 3M (การบริหารคน (Man) การบริหารเงิน (Money) และการบริหารทั่วไป (Management)) SAP (โครงสร้าง (Structure) อำนาจหน้าที่ (Authority) และกระบวนการดำเนินงาน (Process)) SAM (โครงสร้าง (Structure) อำนาจหน้าที่ (Authority) และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Man)) โพสคอร์บ (POSDCoRB) (การวางแผน (Planning) การจัด

องค์การ (Organizing) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting))

นอกจากนี้ยังมี 7S Model ของบริษัทแมคคินซี (McKinsey) หรือกรอบแนวคิด 7S ของแมคคินซี (McKinsey 7-S Framework) หรือปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการประเมินผลภายในหน่วยงานที่มีตัวชี้วัดประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ 1) โครงสร้าง (Structure) เป็นการพิจารณาความสัมพันธ์ของคนและงานในองค์การ ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวสะท้อนออกมาในรูปแผนภูมิองค์การที่บอกให้ทราบว่ามีหน่วยงานอะไรบ้างในองค์การ สามารถเห็นสายบังคับบัญชาโดยรู้ว่าใครต้องรายงานใคร สามารถเห็นความรับผิดชอบและความเชี่ยวชาญเฉพาะในแต่ละหน่วยงาน รวมถึงการติดต่อสื่อสาร 2) กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานขององค์การในบางครั้งอาจเรียกว่า “ยุทธศาสตร์” กลยุทธ์ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานขององค์การ โดยทั่วไปจะกำหนดใน 3 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์การเพื่อบอกทิศทางในการดำเนินงานขององค์การ กลยุทธ์ระดับธุรกิจเพื่อใช้สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และกลยุทธ์ระดับหน้าที่เพื่อให้องค์การใช้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) ระบบ (System) เป็นเรื่องของกระบวนการหรือขั้นตอนในการดำเนินงานภายในองค์การ ระบบขององค์การอาจถูกกำหนดขึ้นเป็นทางการและไม่เป็นทางการก็ได้ แต่ต้องช่วยให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงาน และทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จ 4) รูปแบบ (Style) เป็นรูปแบบการทำงานขององค์การหรือการจัดการของผู้บริหาร โดยทั่วไปผู้บริหารจะแสดงพฤติกรรมต่างๆ ออกมาระหว่างการทำงาน พฤติกรรมการแสดงออก รวมถึงบุคลิกภาพของผู้บริหารย่อมอยู่ในความสนใจของบุคคลในองค์การ มีผลและมีอิทธิพลต่อความรู้สึกของบุคคล โดยเฉพาะในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น การแสดงออกของผู้บริหารในรูปแบบที่เหมาะสมกับความรู้สึกของบุคคลในองค์การนำพามาซึ่งการกระตุ้นและสร้างขวัญกำลังใจของบุคคลอื่นในองค์การ 5) พนักงาน (Staff) คือบุคคลทุกระดับชั้นที่ทำงานในองค์การ อาจกล่าวได้ว่าพนักงานเป็นบุคคลที่มีความสำคัญสูงสุดเนื่องจากเป็นบุคคลที่ขับเคลื่อนทุกปัจจัยในองค์การอย่างแท้จริง องค์การจึงต้องเอาใจใส่และดูแลพวกเขาเป็นอย่างดี 6) ทักษะ (Skills) เป็นความรู้ความสามารถ ความชำนาญและความเชี่ยวชาญเรื่องใดเรื่องหนึ่งของพนักงานรวมถึงองค์การด้วย ซึ่งองค์การต้องระบุหรือกำหนดให้ได้ว่าเป็นด้านใดเพื่อประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์ และ 7) ค่านิยมร่วม (Shared Values) เป็นแนวคิดหรือความคาดหวังของบุคคลส่วนใหญ่ในองค์การโดยยึดถือและปฏิบัติสืบต่อกันมา ค่านิยมร่วมอาจเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นข้อความง่ายๆ อ่านแล้วเข้าใจไม่ต้องแปลความหมายเพื่อให้บุคคลในองค์การรับทราบและยึดถือร่วมกันเพื่อนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงาน (อนิวัช แก้วจำนงค์ : 2551, 66-67)

1.2 การวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน ก่อนที่หน่วยงานจะวางแผนยุทธศาสตร์ และดำเนินยุทธศาสตร์ ควรจะต้องตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน ทั้งนี้ เพื่อประเมินโอกาส (opportunities) และข้อจำกัดหรืออุปสรรค (threats) การตรวจสอบสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน คือ การประเมิน แจกแจง และวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารจากสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานที่ส่งผลต่อหน่วยงานให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรภายในหน่วยงานได้ทราบและเข้าใจ เพื่อจะได้นำไปดำเนินการต่อไป กล่าวได้ว่า มีสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อม หรือปัจจัยภายนอกหน่วยงานมากมายที่มีแนวโน้มส่งผลต่อการบริหารยุทธศาสตร์หรือการกำหนดยุทธศาสตร์ ตัวอย่างเช่น 1) การเมืองและกฎหมาย 2) เศรษฐกิจ 3) สังคมและวัฒนธรรม 4) เทคโนโลยี 5) ระบบนิเวศวิทยา เป็นต้น นอกจากนั้น ตัวแบบ ตัวชี้วัด หรือกรอบแนวคิดที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานก็มีหลากหลาย อย่างไรก็ตาม ได้นำ เพส (PEST) หรือการวิเคราะห์แบบ PEST (PEST Analysis) ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน มาปรับใช้ เพราะเป็นตัวแบบที่กะทัดรัด ใช้กันอย่างแพร่หลาย และครอบคลุมสาระสำคัญของสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายนอกของหน่วยงาน แต่ละด้านของ PEST ประกอบด้วย 1) การเมือง (Politics) ครอบคลุมเรื่องการเมืองและกฎหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การวิเคราะห์นโยบายทางการเมือง กฎหมาย และกฎเกณฑ์ต่างๆ ของหน่วยงานภายนอกต่างๆ ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานภายในหน่วยงาน 2) เศรษฐกิจ (Economy) เป็นการวิเคราะห์เศรษฐกิจทั้งระดับมหภาค และระดับจุลภาค ซึ่งหมายถึงระบบเศรษฐกิจทั้งในประเทศ และระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องหรือส่งผลต่อการดำเนินงานภายในหน่วยงาน 3) สังคม (Society) เป็นการวิเคราะห์สภาพทางสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งหมายถึง โครงสร้างทางสังคมภายนอกที่เกี่ยวข้องหรือส่งผลต่อการดำเนินงานภายในหน่วยงาน และ 4) เทคโนโลยี (Technology) เป็นการวิเคราะห์สภาพด้านเทคโนโลยีจากภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงานภายในหน่วยงาน

2. การวางแผนยุทธศาสตร์ ด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และแผนที่ทางยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด มี 5 ส่วน/ขั้นตอน ที่มีความสัมพันธ์กันและเป็นส่วนสำคัญของการบริหารยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ (vision) 2) พันธกิจ (mission) 3) เป้าหมาย (goal) (อาจเรียกว่า วัตถุประสงค์ หรือเป้าประสงค์) 4) ยุทธศาสตร์ (strategic issues) (อาจเรียกว่า ยุทธศาสตร์การพัฒนา ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน หรือประเด็นยุทธศาสตร์) และ 5) แผนที่ทางยุทธศาสตร์ (strategy maps) และตัวชี้วัด (indicator (s))

ทั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (อ้างถึงใน สมปอง สุวรรณเพชร 2551 : 99-101) กล่าวถึงการจัดทำ วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ ดังนี้

● วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นข้อความที่สะท้อนถึงความมุ่งมั่นเกี่ยวกับทิศทางและสถานะที่ส่วนราชการ/จังหวัดต้องการจะเป็นในอนาคตตามห้วงเวลาที่กำหนด เป็นจุดมุ่งหมายเดียวกันของคนในส่วนราชการที่จะดำเนินผลักดันให้เกิด การกำหนดวิสัยทัศน์ควรต้องมีการวิเคราะห์ศักยภาพในปัจจุบันของส่วนราชการ (SWOT Analysis) โดยคำนึงถึงจุดแข็งจุดอ่อนภายในส่วนราชการ รวมทั้งโอกาสและข้อจำกัดอันมีผลมาจากสภาวะแวดล้อมภายนอกส่วนราชการ/จังหวัดด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ควรมีการประชุมร่วมกันทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อรับทราบความคาดหวังผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียและให้ได้รับความร่วมมือสนับสนุนทุกฝ่ายในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ลักษณะวิสัยทัศน์ควรมีความเฉพาะเจาะจง กระชับ เข้าใจง่าย แสดงถึงลักษณะเฉพาะตัวของส่วนราชการ แฝงความท้าทายและความเชื่อมโยงกับระเบียบวาระแห่งชาติและนโยบายรัฐบาล

● พันธกิจ (Mission) เป็นข้อความแสดงให้เห็นหลักการพื้นฐาน จุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งองค์การ และขอบข่ายการดำเนินงานขององค์การ เพื่อทำให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ซึ่งมีที่มาจากหน้าที่ตามที่กฎหมายบัญญัติไว้หรือวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์การนั้นๆ

● ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) เป็นการกำหนดประเด็นที่สำคัญที่องค์การจำเป็นต้องดำเนินการพัฒนาเพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ได้ ประเด็นยุทธศาสตร์จะเกิดจากการเปรียบเทียบวิสัยทัศน์ที่องค์การต้องการจะเป็นกับการวิเคราะห์ศักยภาพขององค์การในปัจจุบัน (SWOT Analysis)

● เป้าประสงค์ (Goals) เป็นการกำหนดเป้าหมายในระดับวิสัยทัศน์ โดยเขียนเป็นข้อความเพื่อแสดงเป้าหมายความสำเร็จที่องค์กรมุ่งมั่นให้เกิดผล เพื่อแสดงว่าองค์กรได้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้หรือไม่ ซึ่งจะมีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ที่ต้องการ เป้าประสงค์ประกอบด้วย 2 ส่วนหลักๆ คือ 1) ตัวชี้วัด และ 2) เป้าหมาย

● ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators, KPIs) เป็นค่าที่วัดจากผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง เพื่อแสดงความก้าวหน้าหรือผลสัมฤทธิ์ของการบรรลุตามเป้าประสงค์หรือกลยุทธ์โดยเทียบกับเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ตัวชี้วัดต้องมีลักษณะเฉพาะเจาะจง ชัดเจน สามารถวัดและสะท้อนผลการปฏิบัติงานหรือผลสัมฤทธิ์ได้จริง สมเหตุสมผล สามารถควบคุมได้ สามารถเปรียบเทียบได้ มีความเชื่อมโยงกับระเบียบวาระแห่งชาติ นโยบายรัฐบาล วิสัยทัศน์ขององค์กร สามารถเก็บข้อมูลได้ทันเวลาและประหยัด

● เป้าหมาย (Target) เป็นการแสดงระดับผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวังของแต่ละตัวชี้วัด ซึ่งควรถ่ายทอดจากเป้าหมายระดับชาติ เช่น ระเบียบวาระแห่งชาติ นโยบายรัฐบาล หรือหน่วยงานต้นสังกัด และมุ่งที่จะปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การกำหนดเป้าหมายควรคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานในอดีต เป้าหมายจากนโยบาย ผลการดำเนินงานที่ดีที่สุด มาตรฐานธุรกิจ หรือเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานกับองค์กรอื่น

3. การดำเนินยุทธศาสตร์ ด้วยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ได้กำหนดการดำเนินยุทธศาสตร์ด้วยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติจริง เป็นการนำวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน ติดประกาศหรือประชาสัมพันธ์ให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ รวมทั้งประชาชน ได้รับทราบและเข้าใจอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง 2) การนำพันธกิจไปปฏิบัติจริง เป็นการนำข้อมูลหรือข้อความที่เป็นพันธกิจไปเผยแพร่ หรือประชาสัมพันธ์เพื่อให้ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับเข้าใจ และยึดถือปฏิบัติอย่างจริงจัง 3) การนำเป้าหมายไปปฏิบัติจริง เป็นการนำข้อมูลหรือข้อความที่เป็นยุทธศาสตร์ ไปเผยแพร่หรือประชาสัมพันธ์เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับได้เข้าใจ และยึดถือปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน 4) การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติจริง เป็นการนำข้อมูลหรือข้อความที่เป็นยุทธศาสตร์ หรือยุทธศาสตร์การพัฒนาไปเผยแพร่หรือประชาสัมพันธ์เพื่อให้ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับได้เข้าใจ และยึดถือปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน และ 5) การนำแผนที่ทางยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดไปปฏิบัติจริง เป็นการนำข้อมูลหรือข้อความที่เป็นแผนที่ทางยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด ไปเผยแพร่ หรือประชาสัมพันธ์เพื่อให้ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับได้เข้าใจ และยึดถือปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

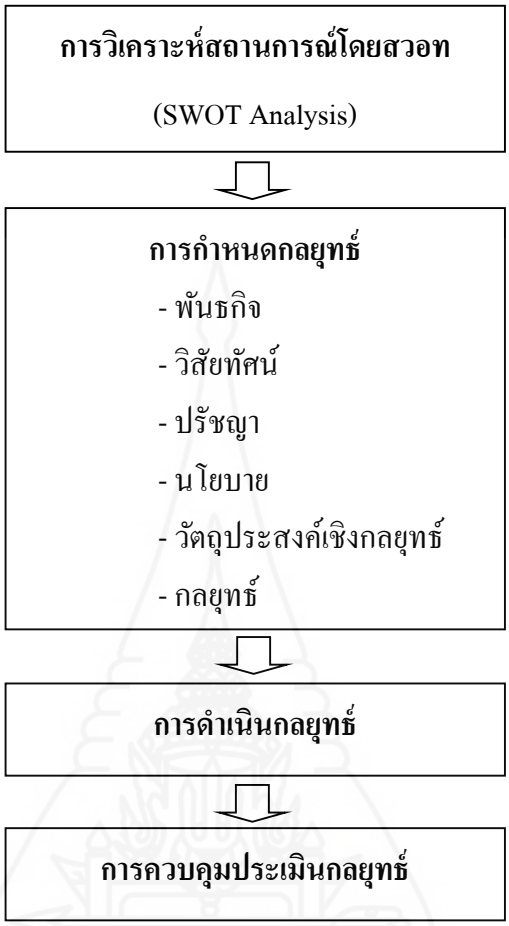
4. การควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์ มีกระบวนการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์ 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดตัวบุคคล หรือหน่วยงานที่จะทำการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์ 2) การกำหนดประเด็น รูปแบบ วิธีดำเนินการ ระยะเวลา และตัวชี้วัด 3) การกำหนดมาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน หรือการกำหนดมาตรฐานกลาง 4) การขอให้หน่วยงานที่รับผิดชอบจัดส่งผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้มายังคณะกรรมการหรือคณะทำงานควบคุมและประเมินผล 5) การลงมือดำเนินการวัดผลหรือประเมินผลการปฏิบัติงาน 6) การวิเคราะห์และการพิจารณาเพื่อหาสาเหตุ และความบกพร่อง ความผิดพลาดหรือความเบี่ยงเบนจากมาตรฐานกลางของผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง และ 7) การปรับปรุงแก้ไขความบกพร่อง หรือความผิดพลาด

พัชสิรี ชมภูคำ (ม.ป.ป. : 115) กล่าวว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยกระบวนการทั้งหมด 5 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
2. การกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจ
3. การกำหนดกลยุทธ์
4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
5. การควบคุมกลยุทธ์

เสน่ห์ จุ้ยโต (2552 : 102-105) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารหรือจัดการองค์การในลักษณะที่มีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และองค์การ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยทั้งนี้จะเป็นการดำเนินการหรือดำเนินนโยบายให้มีความสอดคล้องกับโอกาสที่เปิดกว้างจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และสอดคล้องกับจุดแข็งจุดอ่อนขององค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบ เป็นการบริหารที่จะต้องอาศัยวิสัยทัศน์ (vision) ของผู้นำองค์การ เป็นการบริหารอย่างมีการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน และมีการวิเคราะห์อย่างมีหลักเกณฑ์

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management process) สามารถอธิบายได้ดังนี้



ภาพที่ 2.2 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ที่มา : เสน่ห์ จุ้ยโต (2552) *วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่* นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

จากภาพอธิบายได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เริ่มจาก การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมจากทั้งภายนอกและภายในองค์การว่ามีผลอย่างไรต่อองค์การ โดยใช้การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคหรือข้อจำกัดขององค์การ กล่าวคือ โอกาส (Opportunity = O) หมายถึง สถานการณ์ภายนอกที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ อุปสรรคหรือข้อจำกัด (Threats = T) หมายถึง สถานการณ์ภายนอกที่ก่อให้เกิดปัญหาต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การวิเคราะห์เพื่อประเมินองค์การโดยพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ กล่าวคือ จุดแข็ง (Strength = S) หมายถึง ข้อได้เปรียบภายในองค์การที่จะช่วยให้องค์การบรรลุ

วัตถุประสงค์ได้ จุดอ่อน (Weakness = W) หมายถึง ข้อเสียเปรียบภายในองค์การซึ่งทำให้องค์การไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ในขั้นตอนแรกนี้ เรียกว่า การวิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis)

ในขั้นตอนที่สองเป็นการกำหนดพันธกิจและวิสัยทัศน์ รวมทั้งปรัชญา และนโยบาย กล่าวคือ ภารกิจหรือพันธกิจ (mission) หมายถึง ขอบข่ายธุรกิจที่องค์การจะผลิตสินค้าและบริการในอนาคต พันธกิจจะคู่กับองค์การ วิสัยทัศน์ (vision) จะคู่กับผู้นำองค์การ พันธกิจเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับทิศทางในการผลิตสินค้าและบริการขององค์การไปสู่อนาคต เป็นการกำหนดเส้นทางเดินหรือแผนที่นำทาง (road map) ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ส่วนวิสัยทัศน์เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับผู้นำองค์การมองอนาคตเป็นอย่างไร ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ของผู้นำในองค์การนับว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการบริหารองค์การ วิสัยทัศน์หมายถึง การมองไปข้างหน้าหรือการมองไปในอนาคตของผู้นำองค์การ วิสัยทัศน์มิใช่การสร้างฝันแต่เป็นการประเมินทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคตอันจะมีผลเป็นทั้งโอกาสและภยันตรายต่อองค์การ วิสัยทัศน์แตกต่างกับการสร้างฝันในประเด็นสำคัญคือ การสร้างฝันเป็นการสร้างในสิ่งที่อยากได้โดยไม่คำนึงถึงข้อเท็จจริงของความเป็นไปได้ และไม่มีการประเมินสถานการณ์อย่างเป็นระบบ ส่วนวิสัยทัศน์เป็นการประเมินผลในอนาคตทั้งระยะสั้นและระยะยาว ผู้มีวิสัยทัศน์ดีมักจะเป็นผู้ที่มีประสบการณ์และได้เห็นโลกทัศน์มากว้างไกลและมีจิตวิเคราะห์ (critical mind) อยู่ในตัว ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มี 2 ประเภท คือ ประเภทแรกเป็นบุคคลที่เห็นการณ์ไกลหรือมีวิสัยทัศน์โดยอาศัยสามัญสำนึกหรือความฉลาดของตนเองประกอบกับการได้เห็นโลกกว้าง ประเภทที่สองเป็นบุคคลที่มีการศึกษาวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และอื่นๆ อย่างเป็นระบบและมีหลักเกณฑ์ โดยมีฐานของข้อมูลสารสนเทศ (information) สนับสนุน บุคคลประเภทที่สองนี้ถ้ามีคุณสมบัติของบุคคลประเภทแรกแล้วก็ยิ่งจะทำให้วิสัยทัศน์มีความลุ่มลึกและใกล้เคียงกับข้อเท็จจริงยิ่งขึ้น องค์การที่ดีนั้นผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดหรือแปลงวิสัยทัศน์ออกมาเป็นพันธกิจขององค์การ อันตรายขององค์การที่ไม่มีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ เมื่อองค์การสิ้นผู้นำก็จะกลายเป็นองค์การที่ขาดชีวิตและวิญญาณและขาดทิศทาง

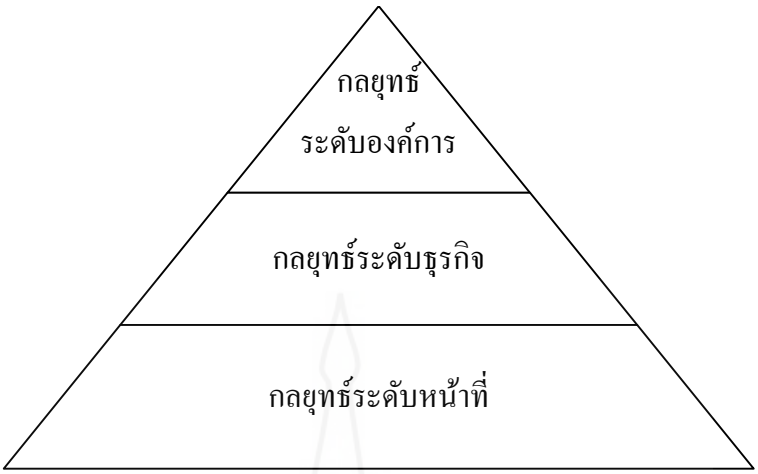
การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (strategic objective) หมายถึง ผลสำเร็จที่ต้องการเมื่อปฏิบัติตามพันธกิจขององค์การ ผลสำเร็จนี้สามารถใช้วัดความก้าวหน้าขององค์การได้

การคิดเชิงกลยุทธ์ คำว่า กลยุทธ์ (strategy) หมายถึง หนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ โดยเลือกใช้ทรัพยากรขององค์การภายใต้สภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ กลยุทธ์มาจากภาษากรีกโบราณซึ่งมีความหมายว่า หลักกว้างๆ หรือศิลปะแห่งหลักกว้างๆ (the art of the general)

อย่างไรก็ตามในปัจจุบันกลยุทธ์ หมายถึง ศิลป์และศาสตร์ในการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดและลดผลกระทบของความเสียหาย

การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) หมายถึง การคิดค้นหาหนทางเพื่อนำไปสู่ชัยชนะ ไปสู่การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) การคิดเชิงกลยุทธ์ มีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) การคิดแบบวิทยาศาสตร์ คือ การวิจัย ทดลอง และสำรวจ 2) การคิดริเริ่ม คือ การคิดก่อน การคิดเริ่มแรก 3) การคิดสร้างสรรค์ คือ การคิดต่อเติม ต่อยอด 4) การคิดเชิงระบบ คือ การคิดเชิงสาเหตุและผล 5) การคิดแบบบูรณาการและองค์รวม คือ การคิดเชื่อมสัมพันธ์หนึ่งเดียวทั้งแนวดิ่งและแนวนอน 6) การคิดเชิงเปรียบเทียบ คือ การคิดหาความเหมือนและความแตกต่างของ 2 สิ่ง หรือมากกว่านั้น 7) การคิดเชิงวิเคราะห์ คือ การคิดแบบแยกแยะองค์ประกอบ 8) การคิดเชิงประยุกต์ คือ การคิดโดยนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ 9) การคิดแบบนวัตกรรม คือ การคิดแตกต่าง การคิดนอกกรอบ และ 10) การคิดแบบแผนที่ คือ การคิดหนทางตั้งแต่ต้นจนถึงสิ้นสุดที่จุดหมายปลายทาง (เสน่ห์ จุ้ยโต 2556 : 57) นอกจากนี้ การคิดแบบบูรณาการ เป็นการคิดที่เชื่อมประสานสอดคล้องสัมพันธ์กันอย่างดี การคิดแบบแผนที่ความคิด เรียกชื่อต่างๆ กันว่า Concept Thinking หรือ The Road Map Thinking การคิดแบบวิจารณญาณ เป็นการคิดแบบวิทยาศาสตร์ที่จะต้องค้นหาปัญหาให้ได้ก่อนและนำไปสู่แนวทางแก้ไข การคิดริเริ่ม เป็นการคิดที่เริ่มต้นก่อนคนอื่น การคิดใหม่ในสิ่งต่างๆ และการคิดสร้างสรรค์ เป็นการคิดโดยดัดแปลงต่อเติม หรือพัฒนามาจากผู้อื่น (เสน่ห์ จุ้ยโต 2552 : 113 – 124)

นอกจากนี้ ผู้นำการจัดการเชิงกลยุทธ์ต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งก็คือ การคิดและจินตนาการเกี่ยวกับกลยุทธ์เพื่อนำพาองค์การสู่ความเป็นเลิศและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันต่อไป การคิดและจินตนาการเกี่ยวกับกลยุทธ์สามารถพิจารณาจากลำดับชั้นของกลยุทธ์ (hierarchy of strategy) ดังภาพ (เสน่ห์ จุ้ยโต 2552 : 108-109)



ภาพที่ 2.3 อธิบายลำดับชั้นของกลยุทธ์

ที่มา : เสน่ห์ จุ้ยโต (2552) *วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่* นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ในองค์การทั่วไปจะแบ่งกลยุทธ์เป็น 3 ระดับ ดังนี้ 1) กลยุทธ์ระดับองค์การ (corporate strategy) ประกอบด้วย กลยุทธ์เจริญเติบโต กลยุทธ์เสถียรภาพ กลยุทธ์ตัดทอน และกลยุทธ์ผสม 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (business strategy) ประกอบด้วย กลยุทธ์ความเป็นผู้นำต้นทุน กลยุทธ์สร้างความแตกต่างและนวัตกรรม กลยุทธ์ตอบสนองความต้องการของลูกค้า และ 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (functional strategy) ประกอบด้วย กลยุทธ์การผลิต กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การขนส่ง กลยุทธ์การบริการ กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์และบริหารองค์การ กลยุทธ์บัญชีการเงิน เป็นต้น

การดำเนินกลยุทธ์หรือการนำเอากลยุทธ์แปลงสู่การปฏิบัติ (implement) จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีระบบผนึกกำลังร่วม (synergism) ของทุกแผนกงานของทุกคนภายในองค์การเพื่อประสบความสำเร็จในวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติจำเป็นที่จะต้องอาศัยผู้นำขององค์การเป็นสำคัญ ผู้นำองค์การต้องมีภาวะผู้นำที่ดีพอจึงจะทำให้การดำเนินกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ และในขั้นตอนสุดท้าย เป็นการควบคุมประเมินกลยุทธ์ให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่ได้กำหนดไว้

จากกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์หรือกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ 2) การกำหนดยุทธศาสตร์ 3) การดำเนินยุทธศาสตร์หรือการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และ 4) การควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์ ดังนั้น จากการศึกษากระบวนการ

บริหารยุทธศาสตร์หรือกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้นำกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของ เสน่ห์ จุ้ยโต (2552) มาเป็นกรอบในการศึกษาวิจัย

1.7 เครื่องมือการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการให้สอดคล้องสัมพันธ์เป็นสายโซ่ 4 ประการ ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สถานการณ์ โดยใช้เทคนิคสวอท SWOT 2) การกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา นโยบาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ 3) การดำเนินกลยุทธ์ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ การจัดองค์การใหม่ การทำงานเป็นทีม การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสม การพัฒนาเทคโนโลยีและสารสนเทศที่ทันสมัย และ 4) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ประกอบด้วย การควบคุมทรัพยากร การควบคุมกระบวนการ การควบคุมผลลัพธ์ รวมทั้งการประเมินกลยุทธ์โดยใช้ Balanced Scorecard (เสน่ห์ จุ้ยโต 2552 : 106-108)

ภาพที่ 2.4 เครื่องมือการจัดการเชิงกลยุทธ์

ที่มา : เสน่ห์ จุ้ยโต (2552) *วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่* นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

จากภาพอธิบายได้ดังนี้

1. ผู้นำการจัดการเชิงกลยุทธ์ต้องคิดวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา โดยใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ที่เรียกว่า SWOT Analysis เพื่อนำเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ต่อไป

2. ผู้นำการจัดการเชิงกลยุทธ์ต้องคิดเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่ได้มีการวิเคราะห์และประเมินไว้แล้ว การกำหนดกลยุทธ์ประกอบด้วย การคิดเกี่ยวกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ ปรัชญา นโยบาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์

3. ผู้นำการจัดการเชิงกลยุทธ์ต้องคิดเกี่ยวกับการดำเนินกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วยการคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ การพัฒนาทีมงาน และการผนึกกำลังร่วมทุกฝ่าย การจัดองค์การสมัยใหม่ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการดำเนินกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ

4. ผู้นำการจัดการเชิงกลยุทธ์ต้องคิดเกี่ยวกับการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ โดยนำเครื่องมือการประเมินแบบสมดุลที่เรียกว่า Balanced Scorecard (BSC) มาใช้ ซึ่งผู้นำต้องเรียนรู้ทำความเข้าใจเพื่อนำ BSC ไปประยุกต์ใช้ในภาครัฐอย่างดีพอ ในปัจจุบันได้มีนโยบายวัดผลให้นำการประเมินแบบสมดุลไปใช้ในภาครัฐ

แนวคิดสำคัญของ Balanced Scorecard เกิดขึ้นเนื่องจากการต้องการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การธุรกิจ และในภายหลังได้มีการนำมาประยุกต์ใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานในภาคราชการไทยโดยผ่านการดำเนินงานที่สำคัญ คือ การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดกรอบการประเมินผลหรือกำหนดมุมมองตามแนวทางของ Balanced Scorecard โดยจำแนกเป็น 4 มิติ ดังนี้ มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ แสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ แสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ แสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดรอบระยะเวลาการให้บริการ การบริหารงบประมาณ การประหยัดพลังงาน เป็นต้น และมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์การ แสดงความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์การ และการพัฒนาบุคลากร เพื่อสร้างความพร้อมในการสนับสนุนแผนปฏิบัติราชการ (จีระ ประทีป 2550 : 50)

2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานในองค์การ องค์การจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานนั้น ปัจจัยสำคัญที่สุดก็คือตัวผู้นำ ถ้าองค์การใดได้ผู้นำที่มีประสิทธิภาพก็จะสามารถสั่งการและใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตลอดจนทำ

กิจกรรมต่างๆ ในองค์การให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี แต่ในทางตรงข้ามถ้าองค์การใดได้ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ ก็จะไม่สามารถสั่งการได้ ซึ่งจะเป็นผลทำให้การปฏิบัติงานด้านต่างๆ ในองค์การประสบกับความล้มเหลว (วิเชียร วิทยอุดม 2554 : 419)

ปัจจุบันผู้นำองค์การยุคใหม่ต้องเผชิญกับปัญหาที่หลากหลาย ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำจะต้องมีภาวะผู้นำเพื่อนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายขององค์การภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้นำต้องมุ่งเน้นการปรับภาวะผู้นำให้เอื้อต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่เกิดขึ้นจากผู้ใต้บังคับบัญชาและเปิดโอกาสให้มีอิสระในการทำงานมากขึ้น (ภารดี อนันต์นาวี 2551 อ้างถึงใน นิกัญชลา ล้นเหลือ 2554) จึงอาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญสำหรับองค์การทุกประเภทไม่ว่าองค์การภาครัฐหรือเอกชน เพราะองค์การจะมีความเจริญรุ่งเรืองหรือตกต่ำหรือไม่เพียงใดนั้น สาเหตุหนึ่งมาจากการที่ผู้บริหารในองค์การนั้นมีภาวะผู้นำเพียงพอที่จะโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทำงานให้แก่องค์การตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่นั่นเอง ดังนั้น การเรียนรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำจึงเป็นเรื่องสำคัญและนำไปใช้ในการบริหารองค์การสู่ความเป็นเลิศ (Excellence) (เสน่ห์ จุ้ยโต 2548 : 1 อ้างถึงใน สมบูรณ์ วรคุณากุล 2555)

2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ไว้ดังนี้

จุมพล หนิมพานิช (2543 : 2) ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่ชักจูงให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อทำให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้บรรลุผล

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 31) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared goal) หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared purposes) หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์การ

DuBrin (1998 : 2 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2544 : 11) ให้ความหมายภาวะผู้นำ ว่าเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์การ

สตอกดิลล์ (Stogdill, 1974 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ 2548 : 2) ให้นิยามภาวะผู้นำ ว่าเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่ม เพื่อการตั้งเป้าหมายและบรรลุเป้าหมาย

วิเชียร วิทยอุดม (2548 : 3) สรุปความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมออกมา เมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกันหรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน ในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ

Draft (2005 : 5 อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี 2549 : 9) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หรือการเป็นผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ที่มีความตั้งใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและการเปลี่ยนแปลงนั้นสะท้อนจุดมุ่งหมายที่มีร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม

ธวัช บุณยมณี (2550 : 2 – 3) สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำระหว่างบุคคลโดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล (Influence) หรือการดลบันดาลใจ (Inspiration) ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่าง ตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์การกำหนดไว้

สุดา สุวรรณาภิรมย์ (2551 : 14) สรุปว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้นชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่น หรือกลุ่มบุคคลอื่น มีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2552 : 1) ให้ความหมายภาวะความเป็นผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยการหรือสั่งการบังคับบัญชา ประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ ความเป็นผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถในการใช้ศิลปในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ให้สำเร็จด้วยความเต็มใจ

เสน่ห์ จุ้ยโต (2552 : 3) สรุปความหมายของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการใช้อำนาจอิทธิพลของผู้นำในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ภาวะผู้นำ คือ ประมุขศิลป์ ซึ่งหมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอำนาจบารมี (power) เหนือผู้อื่นโดยที่บุคคลอื่นให้การยอมรับ (acceptance) โดยร่วมมือปฏิบัติงานกับผู้นำให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2555 : 90) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์การ

จากความหมายภาวะผู้นำข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีในการสร้างความเชื่อมั่น การชักจูงใจ หรือมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น โดย

ได้รับการยอมรับ ยกย่อง ไว้วางใจจากบุคคลอื่น และให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจ เพื่อให้งานหรือกิจกรรมที่ปฏิบัติสำเร็จตามเป้าหมายหรือบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้หลายท่าน ดังนี้

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2547 : 64) กล่าวว่า ภาวะการเป็นผู้นำนั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหาร ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

เสน่ห์ จุ้ยโต (2552 : 5-8) กล่าวว่า ผู้บริหารขององค์การควรจะมีภาวะผู้นำ เพราะภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่มีส่วนในการกำหนดความอยู่รอดและความเจริญเติบโตขององค์การ โดยภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อหน่วยงาน ดังนี้

1. เป็นส่วนที่ดึงความรู้ความสามารถต่างๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าวคือ แม้ผู้บริหารจะมีความรู้และประสบการณ์ต่างๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใด แต่หากขาดภาวะผู้นำแล้ว ความรู้ความสามารถดังกล่าวมักไม่ได้ถูกนำออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่ เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตามและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้น ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถควบคู่กับภาวะผู้นำ เพราะภาวะผู้นำจะนำความรู้ความสามารถในตัวผู้บริหารออกมาใช้ทำประโยชน์ให้แก่องค์การ ทั้งสองสิ่งต้องพึ่งพาอาศัยกัน จึงจะทำให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่างๆ ภายในหน่วยงาน หน่วยงานประกอบด้วยบุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกัน ซึ่งมีความแตกต่างกันในหลายๆ เรื่อง การที่บุคคลซึ่งมีข้อแตกต่างมาอยู่รวมกันในองค์การ สิ่งหนึ่งที่มักหลีกเลี่ยงไม่พ้นคือความขัดแย้ง ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือ มักจะสามารถประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานได้ โดยการชักจูงประนีประนอมหรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่างๆ ในหน่วยงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ ความสามารถให้แก่องค์การ ภาวะผู้นำในตัวผู้บริหารจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยอมรับ ความศรัทธา และเชื่อมั่นว่าผู้บริหารไม่เพียงแต่นำองค์การให้อยู่รอด แต่จะนำความเจริญก้าวหน้า ความภาคภูมิใจ เกียรติยศชื่อเสียงและความสำเร็จมาสู่องค์การด้วย เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นศรัทธา ย่อมสามารถชักจูงใจให้พวกเขาทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์การ

4. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน เมื่อหน่วยงานต้องเผชิญกับสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ผู้บริหารต้องเพิ่มความระมัดระวัง ความรอบคอบ ความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่างๆ ภายในหน่วยงาน

เพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจากสภาวะคับขันดังกล่าว ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงเป็นเสาหลักอันสำคัญให้สมาชิกของหน่วยงานยึดเหนี่ยวพึ่งพิงและร่วมมือช่วยเหลือกันให้หน่วยงานอยู่รอดปลอดภัย

5. เป็นบุคคลที่นำพาองค์การเปลี่ยนไปสู่ความเป็นเลิศและความได้เปรียบในการแข่งขัน เมื่อใดก็ตามที่ได้ผู้นำที่ดีย่อมมีส่วนสำคัญต่อการนำพาองค์การสู่ความเป็นเลิศ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำย่อมนำพาองค์การสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) ที่เรียกว่า มีการบริหารเชิงกลยุทธ์

พระมหาไกรวรรณ ปุณขันธ์ (2552 : 110) สรุปความสำคัญของภาวะผู้นำ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำแต่ละคนที่แสดงออกในพฤติกรรมต่างๆ เช่น ความสามารถในการตัดสินใจในการสั่งการเพื่อที่จะทำให้ผู้ร่วมงานดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ฝึกอบรมให้เกิดขึ้นได้ และขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูงจะต้องสามารถแสดงพฤติกรรมในการนำและความมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานในทุกสถานการณ์

3. เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ภายในหน่วยงานหรือกลุ่ม ฉะนั้นภาวะผู้นำจึงมีผลกระทบต่อสิ่งอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงาน องค์การ หรือสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องซึ่งก่อให้เกิดความมีประสิทธิผลหรือด้อยประสิทธิผล

4. ภาวะผู้นำจะเป็นศิลปะอันจำเป็นและสำคัญยิ่งของนักบริหารในการที่จะนำหน่วยงานหรือกลุ่มองค์การไปสู่ความสำเร็จ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2555 : 91) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำว่ามีความสำคัญอย่างน้อยใน 3 ประเด็น คือ

1. ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าการจูงใจและภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิผล ทักษะภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารมีความเติบโตก้าวหน้า หากต้องการประสบความสำเร็จก็จะต้องพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ

2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติ และมีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติว่าจะดีหรือไม่ดีด้วย

3. คนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานเพื่อความสำเร็จ หากไม่มุ่งพัฒนาคนไม่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำ แม้จะมีเทคโนโลยีทันสมัยเพียงใด ก็ไม่อาจจะเติบโตก้าวหน้าได้ ซึ่งแม้จะมีข้อถกเถียงกันว่า ภาวะผู้นำมีมาแต่กำเนิด หรือเป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นได้ในภายหลัง ซึ่งแม้จะยังไม่มีคำตอบที่ชัดเจน แต่ก็มีข้อยืนยันจากผลการวิจัยมากมายแล้วว่า ภาวะผู้นำไม่ได้มีมาแต่กำเนิด แต่

ต้องพัฒนาขึ้นอย่างทุ่มเทและต้องทำงานอย่างหนักด้วย ดังนั้น ทุกคนจึงต่างเป็นผู้นำกันได้ และทุกคนก็มีสมรรถภาพที่จะพัฒนาเป็นผู้นำได้เช่นกัน

จากความสำคัญของภาวะผู้นำข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อผู้บริหาร เนื่องจากภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหาร ที่มีส่วนในการกำหนดความอยู่รอดและความเจริญเติบโตขององค์การ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การโดยชักจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์การเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อองค์การเผชิญสภาวะคับขัน ช่วยประสานความขัดแย้งต่างๆ ภายในองค์การ ตลอดจนประสานเพื่อให้บุคคลต่างๆ ในองค์การมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้า

2.3 ลักษะของผู้นำ

ผู้นำแบ่งได้เป็น ผู้นำแบบเป็นทางการ (Formal Leader) และผู้นำแบบไม่เป็นทางการ (Informal Leader) ดังนี้ (เนตร์พัณณา ยาวิราช 2552 : 8 - 9)

1. ผู้นำแบบเป็นทางการ หมายถึง ผู้นำซึ่งได้รับการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งให้ดำรงตำแหน่งอย่างเป็นทางการ มีเอกสารคำสั่งแต่งตั้งเป็นลายลักษณ์อักษร ได้รับการมอบหมายงาน มอบหมายอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ เป็นที่ทราบกันทั่วไปอย่างเป็นทางการสามารถที่จะใช้อำนาจที่มาจากตำแหน่งในการสั่งการมอบหมายงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ สามารถให้คุณให้โทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ สามารถชักจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความกระตือรือร้นปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มความสามารถ อันเป็นศิลปของผู้นำแต่ละคน

2. ผู้นำแบบไม่เป็นทางการ หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติตนเป็นแกนนำของกลุ่มโดยไม่ได้รับการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ ผู้นำไม่มีอำนาจหน้าที่ในการสั่งการหรือการให้คุณให้โทษแก่ผู้ใดได้ ไม่มีฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาในองค์การ ไม่มีผู้ใต้บังคับบัญชา แต่มีความไว้วางใจได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่นๆ ให้เป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการในการนำพาไปในทิศทางต่างๆ ที่บุคคลเหล่านั้นยอมรับและเห็นด้วย ผู้นำชนิดนี้จะได้รับการยอมรับนับถือและยกย่องสูง เป็นผู้นำที่มีอิทธิพลในการโน้มน้าวจิตใจและชักจูงใจให้ผู้อื่นเชื่อถือ เชื่อฟัง และให้การยอมรับตลอดจนปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการได้อย่างเต็มใจ

2.4 ลักษณะของผู้นำที่ดี

การเป็นผู้นำประกอบด้วยปัจจัยหลายๆ ด้าน ที่ทำให้เกิดความยอมรับนับถือยกย่องให้เป็นผู้นำ แต่การจะเป็นผู้นำที่ดีได้นั้น จะต้องมีความพร้อมในทุกๆ ด้าน จึงจะทำให้การนำมีประสิทธิภาพขึ้นมาได้ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2550 : 14) ดังนั้น ผู้นำที่ดีควรมีลักษณะต่างๆ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2550 : 19) ดังนี้

1. มีความกล้าหาญในการตัดสินใจ เพราะว่าบางครั้งการเปลี่ยนแปลงย่อมก่อให้เกิดผลกระทบ ทั้งทางตรงและทางอ้อมแก่บุคคลในองค์การ หรือในสังคม ซึ่งบางคนอาจจะพอใจและไม่พอใจ แต่ผู้นำจะต้องกล้าหาญกระทำ

2. มีวิสัยทัศน์ เพื่อกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนสำหรับการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

3. มีการประยุกต์ใช้ระบบสารสนเทศข้อเท็จจริง ผู้นำจำนวนมากอาจจะยึดกับสไตล์การบริหารงานแบบเดิมๆ คือการใช้สามัญสำนึก โดยอาจจะละเลยต่อการใช้สารสนเทศที่เป็นข้อเท็จจริง (facts) ในการประกอบการตัดสินใจ จึงทำให้เกิดความผิดพลาดหรืออาจทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

4. มีความสามารถในการสื่อสาร ผู้นำจะต้องมีการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นโดยใช้สื่อในการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง และตรงตามวัตถุประสงค์อย่างแท้จริง ผู้นำจึงต้องมีความสามารถในด้านการพูด การเขียน และการแสดงออกโดยการกระทำเพื่อสื่อให้ผู้อื่นเข้าใจ

5. มีทักษะในการฟัง เนื่องจากว่าการฟังเป็นการจับใจความของผู้พูด และสามารถวิเคราะห์ถึงความรู้สึกนึกคิดในเบื้องลึก ตลอดจนสิ่งที่ผู้พูดมีความกังวลอยู่ และรวมถึงพฤติกรรมที่อาจจะเกิดขึ้น เนื่องจากเรื่องราวต่างๆ ผู้นำจึงมักจะต้องฟังมากกว่าพูด เพื่อที่จะสามารถเอาใจเขามาใส่ใจเราให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

6. มีความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์การ เพราะว่าสิ่งที่ยึดถือประพฤติปฏิบัติในองค์การ อาทิ ความซื่อสัตย์สุจริต ตรงต่อเวลา เป็นสิ่งสำคัญซึ่งผู้นำจะต้องวิเคราะห์และเข้าใจตลอดจนพร้อมที่จะประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ

7. มีการมอบอำนาจ ผู้นำจะต้องมีความเชื่อมั่นในตัวผู้ตามและไว้วางใจในการทำงาน โดยมีการมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้ตามควบคู่ไปกับการมอบหมายงานด้วย

8. มีความสามารถในการสร้างผู้นำรุ่นใหม่ ผู้นำจะต้องสร้างให้ผู้อื่นเป็นผู้นำด้วยในทุกๆ ลำดับชั้น เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความเชื่อมโยงและประสานความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันได้ดี เรียกได้ว่าเก่งเป็นทีมย่อมดีกว่าเก่งคนเดียว

9. มีการพัฒนาองค์การให้มีการเรียนรู้ตลอด ผู้นำจะต้องเสริมสร้างบรรยากาศให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ เพื่อเรียนรู้ซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิกขององค์การอันจะนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดความรักสามัคคีในหมู่คณะ และยังเป็นพลังร่วมขององค์การอีกด้วย

10. มีความใจกว้าง ผู้นำต้องมีความเป็นผู้ฟังที่ดี สามารถเข้าใจและรับฟังความต้องการของคนอื่นให้เกียรติผู้อื่น คิดแบบ ชนะ-ชนะ

2.5 ลักษณะของภาวะผู้นำ

ลักษณะของภาวะผู้นำ หากพิจารณาจากรูปแบบภาวะผู้นำสามารถจำแนกภาวะผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำที่เป็นทางการ (Formal Leadership) และภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการ (Informal Leadership) ดังนี้ (Schermerhorn, Hunt & Osborn 2005 : 241; สมยศ นาวีการ 2546 : 158 – 159 อ้างถึงใน ธวัช บุณยมณี 2550 : 4 – 5)

1. ภาวะผู้นำที่เป็นทางการ เกิดจากการที่บุคคลใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ที่เป็นทางการในองค์การ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งบริหารมีโอกาสและความรับผิดชอบที่จะใช้ภาวะผู้นำอย่างเป็นทางการภายในความสัมพันธ์กับผู้ตาม ผู้บริหารบางคนมีความเข้าใจที่ดีต่ออำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการกับผู้ตาม ผู้บริหารเหล่านี้จะเป็นผู้นำที่ดี

2. ภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการ เกิดจากการที่บุคคลที่ไม่มีอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น แม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้ถูกแต่งตั้งให้เป็นผู้นำอย่างเป็นทางการ พวกเขาสามารถกลายเป็นผู้นำ เพราะความสามารถพิเศษหรือทักษะเฉพาะด้านที่บุคคลอื่นจำเป็นต้องใช้ หรือมีลักษณะพิเศษส่วนบุคคล (Charisma) ที่สามารถมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น

ภาวะผู้นำที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการจะอยู่ร่วมกันในเกือบทุกสถานการณ์ของงาน ผู้บริหารอาจเป็นผู้นำที่เป็นทางการภายในสถานการณ์บางอย่างและเป็นผู้นำที่ไม่เป็นทางการภายในสถานการณ์บางอย่าง เมื่อเป็นผู้นำที่เป็นทางการผู้บริหารจะบริหารงานตามสายการบังคับบัญชาและใช้อิทธิพลจากบนลงล่างลดหลั่นกันลงมาตามอำนาจหน้าที่ ในทางกลับกันเมื่อเป็นผู้นำที่ไม่เป็นทางการ ผู้บริหารจะใช้อิทธิพลกับบุคคลที่อยู่นอกสายการบังคับบัญชา ลักษณะพิเศษส่วนบุคคลจะจำเป็นต่อภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการ เนื่องจากภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการขาดอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ ผู้บริหารที่บรรลุความสำเร็จสามารถใช้ทั้งภาวะผู้นำที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

2.6 แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ

แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ สามารถแบ่งออกเป็น 3 ทฤษฎีที่สำคัญ ได้แก่ 1) ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories of Leadership) 2) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories of Leadership) และ 3) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theories or Contingency Theories of Leadership) ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories of Leadership) เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นเกี่ยวกับคุณลักษณะต่างๆ ที่มีอยู่ในตัวผู้นำ โดยเชื่อว่าผู้นำมีคุณลักษณะพิเศษที่แตกต่างไปจากคนส่วนใหญ่ ทั้งนี้ จากการศึกษาของ สตอกดิลล์ (Stogdill) ที่ได้ทำการสำรวจงานศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำจำนวนมาก พบว่า ผู้นำมักจะมีคุณลักษณะที่ดีกว่าหรือมากกว่าในด้านต่างๆ อาทิ

สติปัญญา การมีส่วนร่วม ความมั่นใจในตนเอง ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ ความรู้เกี่ยวกับงาน ความร่วมมือ ทักษะในการพูด และความรับผิดชอบ เป็นต้น (สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ : 2548 อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต : 2552)

อย่างไรก็ตาม มีข้อสังเกตบางประการเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำตามทฤษฎีดังกล่าว คือ ไม่สามารถระบุคุณลักษณะที่แน่นอนที่แบ่งแยกระหว่างบุคคลที่เป็นผู้นำ และบุคคลที่ไม่เป็นผู้นำได้ นอกจากนี้ ไม่สามารถระบุได้อย่างชัดเจนว่า คุณลักษณะเฉพาะที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้นำสามารถสืบทอดต่อไปสู่บุคคลอื่นได้หรือไม่ (สมยศ นาวีการ 2546 : 166 อ้างถึงใน ธวัช บุณยมณี 2550 : 46 – 47) หรือสามารถที่จะพัฒนาคุณลักษณะเหล่านี้ได้จากการศึกษาและเข้ารับการฝึกอบรม เพราะไม่มีผู้นำคนไหนที่จะเหมือนกันหรือครอบครองคุณลักษณะต่างๆ ได้ทั้งหมด (Mosley, Pietri และ Megginson, 1995 อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี 2549 : 51)

2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories of Leadership) เนื่องจากทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำมีปัญหาบางประการ อาทิ การมุ่งศึกษาเฉพาะคุณลักษณะผู้นำเฉพาะตัวโดยไม่เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น และให้ความสนใจเฉพาะคุณลักษณะภายในตัวผู้นำ แต่ไม่ได้สนใจสิ่งที่ผู้นำได้กระทำหรือแสดงออกมาจริงๆ เป็นต้น จึงทำให้นักวิชาการโดยเฉพาะนักวิชาการทางพฤติกรรมศาสตร์ให้ความสนใจในการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำตามความเป็นจริง และมีทฤษฎีประกอบหลายทฤษฎี ทั้งนี้ ทฤษฎีที่นิยมกล่าวถึง คือ 1) การศึกษาของโอไฮโอสเตท : ทฤษฎีภาวะผู้นำ 2 มิติ 2) การศึกษาวิจัยภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน และ 3) ตาข่ายการบริหาร ของ เบลคและมูตัน (เสน่ห์ จุ้ยโต 2552 : 20-22)

3. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theories or Contingency Theories of Leadership) แนวคิดนี้มองว่าความสำเร็จของการเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับการประพฤติปฏิบัติของผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความสอดคล้องความเหมาะสมระหว่างปัจจัยด้านผู้นำกับปัจจัยด้านสถานการณ์ต่างๆ ผู้นำต้องศึกษาและประเมินสถานการณ์ต่างๆ ให้ถูกต้องและต้องรู้จักปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์เหล่านั้นให้ได้จึงจะเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ (เสน่ห์ จุ้ยโต 2552 : 33)

2.7 แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์

ในงานวิจัยเกี่ยวกับผู้นำในยุคใหม่ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อการเสริมสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้กับผู้นำ และจากข้อมูลพบว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการบริหารองค์การยุคการแข่งขันจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญก็คือวิสัยทัศน์และมีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์เป็นอันดับหนึ่ง วิสัยทัศน์และกลยุทธ์จึงเป็นตัวแปรของผู้นำที่สำคัญยิ่งที่จะทำให้ภาวะผู้นำในการบริหารองค์การสู่ความสำเร็จได้ (เสน่ห์ จุ้ยโต 2552 : 59-60)

2.7.1 วิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่ท้าทาย เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นสำหรับองค์การที่จะได้ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่จะเป็นตัวชี้นำแนวทางการบริหารองค์การและสร้างความทะเยอทะยานในระดับสูงในการที่จะนำองค์การให้บรรลุเป้าหมายได้ (วิเชียร วิทยอุดม 2548 : 127) เนื่องจากวิสัยทัศน์เป็นจุดศูนย์กลางสำหรับภาวะผู้นำ ดังนั้นการริเริ่มในการสร้างวิสัยทัศน์จึงเป็นบทบาทหลักของผู้นำ เพราะผู้นำต้องรับผิดชอบ สร้างงานให้เกิดขึ้น ฝันถึงสิ่งที่ต้องการในอนาคตและแปลงความฝันให้เป็นจริง ผู้นำดึงดูดผู้ตาม เติมพลังให้กับผู้ตาม และเปลี่ยนแปลงองค์การใหม่ที่ดีกว่า มีแนวโน้มที่จะอยู่รอดเจริญเติบโตและมีความเป็นเลิศ (ทองหล่อ เดชไทย 2544 : 45) ทั้งนี้ มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงวิสัยทัศน์ไว้ ดังนี้

ทองหล่อ เดชไทย (2544 : 49) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ที่ถูกต้องเหมาะสมสำหรับอนาคตขององค์การเป็นความหวังอันสูงสุดของผู้เกี่ยวข้องทุกคน เพราะสามารถผลักดันและจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างทุ่มเท เพื่อความก้าวหน้าขององค์การ ดังนั้นอำนาจของวิสัยทัศน์ที่มีต่อบุคลากรก็คือสามารถดึงความสนใจของผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์การให้มุ่งเน้นที่การบรรลุความฝันร่วมกัน ซึ่งหมายถึงทั้งความรู้สึกที่ดีและทิศทางที่มีความเป็นไปได้ วิสัยทัศน์ที่ถูกต้องเหมาะสมนั้นมีพลังอำนาจต่อทั้งบุคลากรและองค์การดังต่อไปนี้ 1) ดึงดูดความสนใจของบุคคลให้ยอมตกลงปลงใจและกระตุ้นการกระทำของบุคคล 2) สร้างความรู้สึกการมีความหมายในชีวิตให้กับผู้ร่วมงานทุกคนที่เกี่ยวข้อง 3) กำหนดมาตรฐานแห่งความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน และ 4) เป็นสะพานเชื่อมโยงปัจจุบันกับอนาคต แรงผลักดันหรือแรงกระตุ้นจากวิสัยทัศน์ที่ถูกต้องดังกล่าว เป็นสิ่งที่ผู้นำในศตวรรษที่ 21 ต้องประยุกต์เพื่อการพัฒนาองค์การ ซึ่งสามารถสรุปเป็นหัวใจในการดำเนินงานของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ เรียกว่า การให้อำนาจ (Empowerment) แก่ผู้ร่วมงาน

ปีเตอร์ (Peter, 1988 : 16 อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต 2541 : 33) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำที่สำคัญอยู่ที่การมีวิสัยทัศน์ที่ดี ดังนี้

1) ประสิทธิผลของวิสัยทัศน์ขึ้นอยู่กับการสร้างสรรค์และประสบการณ์ที่ท้าทาย

2) ประสิทธิผลของวิสัยทัศน์จะต้องชัดเจนและมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

3) ประสิทธิผลของวิสัยทัศน์ขึ้นอยู่กับการวิเคราะห์ตลาด การออกแบบที่ยืดหยุ่นและปรับตัว

4) ประสิทธิผลของวิสัยทัศน์ต้องคงที่ไม่แปรเปลี่ยนแม้จะถูกท้าทาย

5) ประสิทธิผลของวิสัยทัศน์มีจุดมุ่งหมายปลายทางที่มีการกระจายความรับผิดชอบสู่ผู้ปฏิบัติงานเป็นอันดับแรก

6) ประสิทธิผลของวิสัยทัศน์เป็นเครื่องเตือนและเป็นสิ่งที่คอยควบคุมในเวลาที่ยุ่งเหยิงขาดระเบียบวินัย

7) ประสิทธิผลของวิสัยทัศน์เป็นการเตรียมพร้อมในอนาคต แต่ก็ยังให้ความสำคัญในอดีตด้วย

8) ประสิทธิผลของวิสัยทัศน์มุ่งสู่การกำหนดในรายละเอียดมากกว่าเน้นสิ่งกว้างๆ ทั่วไป

เสน่ห์ จุ้ยโต (2552 : 79) กล่าวว่า วิสัยทัศน์มีความสำคัญต่อผู้นำทุกแห่งไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชน โดยเฉพาะองค์การภาครัฐได้ให้ความสำคัญต่อวิสัยทัศน์มากขึ้น โดยกำหนดให้การบริหารภาครัฐทุกแห่งใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (vision and strategy) เป็นเครื่องมือนำทางการบริหารสู่ความสำเร็จ กล่าวคือ ที่ใดมีการจัดทำวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ที่นั่นคือการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มุ่งเน้นการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นสำคัญ วิสัยทัศน์มีความสำคัญต่อผู้นำใน 4 ประการ ดังนี้

1) ช่วยกำหนดทิศทางองค์การ เป็นผู้บริหารที่เลือกและกำหนดเป้าหมายในอนาคต ซึ่งจะสอดคล้องต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ องค์การที่มีประสิทธิภาพต้องมีการกำหนดทิศทางขององค์การให้ชัดเจน ผู้ที่ทำหน้าที่กำหนดทิศทางต้องมีวิสัยทัศน์ ต้องมีความสามารถในการกำหนดแนวทางความก้าวหน้าขององค์การ ความก้าวหน้าในที่นี้หมายถึงประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึงความสามารถในการตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการ เป็นผู้ที่นำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ ถ้าผู้บริหารสามารถกำหนดทิศทางองค์การได้แล้ว ก็สามารถที่จะสร้างวิสัยทัศน์หรือให้ทุกคนในองค์การมีความปรารถนาร่วมกันที่จะทำให้เป็นจริงได้ ที่เรียกว่า วิสัยทัศน์ร่วมหรือสานฝัน (shared vision) ในปัจจุบันเรียกว่าผู้นำแบบบูรณาการหรือซีอีโอ (Chief Executive Officer: CEO)

2) ช่วยเปลี่ยนแปลงองค์การ เป็นผู้บริหารที่รับผิดชอบในการกระตุ้นและให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การทั้งด้านบุคลากร ทรัพยากร และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์สู่ความสำเร็จในอนาคตได้ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะต้องคาดการณ์ล่วงหน้าในอนาคตได้ดี มีแนวคิดในการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง วิสัยทัศน์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชัดเจนในเรื่องการพัฒนา การสนับสนุน การวิจัยทดลอง การกระจายอำนาจการตัดสินใจสู่ระดับปฏิบัติการ มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ในปัจจุบันเรียกว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือซีซีโอ (Chief Change Officer : CCO)

3) ช่วยเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ เป็นผู้บริหารที่มีทักษะในการพูดและเป็นผู้ฟังที่ดี มีความสามารถในการขอความร่วมมือประสานงานและเจรจาต่อรองที่ดีกับหน่วยงานหรือ

องค์การภายนอกที่เกี่ยวข้อง มีความสามารถในการอธิบายถ่ายทอดโน้มน้าวใจต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้สนับสนุน และผู้ควบคุมนโยบาย ดังนั้น ผู้เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ที่ดีต้องเป็นผู้เจรจาต่อรองที่ดีด้วย เป็นผู้สร้างเครือข่าย (networking) สร้างสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานภายนอก ด้วยการใช้ความคิดและข้อมูลข่าวสารที่มีอยู่ในองค์การ วิสัยทัศน์ของผู้เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ต้องชัดเจนพร้อมที่จะนำไปเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้เกิดความดึงดูดใจ ความสนใจ ความตื่นเต้น ความคุ้มค่าต่อผู้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การในอนาคต ปัจจุบันเรียกว่า ผู้นำสารสนเทศหรือซีไอโอ (Chief Information Officer : CIO)

4) ช่วยฝึกสอนทีมงาน เป็นผู้บริหารที่ทำหน้าที่ในการสร้างทีมงานสู่ความสำเร็จ เป็นผู้ที่กระตุ้นความพยายามของสมาชิกในทีมงานเพื่อที่จะทำให้ความฝันหรือวิสัยทัศน์กลับกลายเป็นความจริงได้ ผู้ฝึกสอนที่ดีหรือโค้ชที่ดีนั้น ต้องสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับทุกคนเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จให้การยอมรับซึ่งกันและกัน ให้ความจริงใจและไว้วางใจต่อกัน ช่วยสร้างให้ทุกคนเกิดการเรียนรู้และมีความเจริญก้าวหน้าและสอนให้ทุกคนเกิดการเรียนรู้และมีความเจริญก้าวหน้าและสอนให้ทุกคนพัฒนาปรับปรุงความสามารถของตนเองอย่างสม่ำเสมอเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จที่ฝันไว้ ปัจจุบันเรียกว่า ผู้นำการฝึกอบรมหรือซีทีโอ (Chief Training Officer : CTO)

Nanus (1992 : 15-17 อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต 2541 : 33-34) กล่าวว่า วิสัยทัศน์มีความสำคัญต่อผู้นำตามบทบาท 4 ประการ คือ ประการแรก ก่อให้เกิดความรู้สึกน่าสนใจ ดึงดูดใจ กระตุ้นให้บุคคลเกิดความรู้สึกผูกพัน เกิดความมุมานะ พยายามปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ด้วยความเต็มใจ เพื่อปรับปรุงพัฒนาเพื่อความก้าวหน้า ประการที่สอง ก่อให้เกิดความหมายในชีวิต การทำงานและชีวิตส่วนบุคคล ทำงานและมีชีวิตอยู่อย่างมีเป้าหมายด้วยความภูมิใจอุทิศเสียสละ และมุ่งคุณภาพของงานการผลิต การบริการ การมีส่วนให้ผ่านการเพิ่มอำนาจ (empowerment) ประการที่สาม ช่วยกำหนดมาตรฐานของความเป็นเลิศที่โดดเด่น และประการที่สี่ เป็นตัวเชื่อมความเป็นอดีตโดยเฉพาะปัจจุบันเข้ากับอนาคตกาล

จอห์น คอตเตอร์ (John Kotter, 1990 : 58 อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต 2552 : 67) ได้อธิบายว่า วิสัยทัศน์ไม่ใช่สิ่งลึกลับหรือว่ามองไม่เห็น แต่หมายถึง คำพรรณนาที่เกี่ยวกับบางสิ่งบางอย่างในระยะไกล และอะไรบ้างที่ควรจะเปลี่ยนแปลงในอนาคต และความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น จะต้องมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ประกอบกัน

จากนักวิชาการที่กล่าวถึงวิสัยทัศน์ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า วิสัยทัศน์เป็นการเตรียมความพร้อมในอนาคต วิสัยทัศน์ต้องมีความชัดเจน มุ่งสู่ความเป็นเลิศ และต้องคงที่ไม่แปรเปลี่ยน นอกจากนี้ยังมีความสำคัญต่อองค์การในการทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรใน

การดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในอนาคตร่วมกัน และมีความสำคัญต่อผู้บริหารในการช่วยกำหนดทิศทางขององค์การ ช่วยเปลี่ยนแปลงองค์การ ช่วยเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ รวมถึงช่วยสร้างทีมงานเพื่อทำให้วิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ ทั้งนี้ผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ประกอบกัน

2.7.2 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)

ทฤษฎีภาวะผู้นำยุคใหม่ในยุคของการเปลี่ยนแปลงหรือยุคบูรณาการแห่งองค์การ (integrated) นั้น ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (visionary leadership) ถือได้ว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (modern paradigm) โดยแสดงความคาดหวังต่อการสร้างการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ (paradigm shift) โดยใช้กระบวนทัศน์ใหม่และทฤษฎีระบบ (system theory) ผสมผสานกัน (Belhiah, 2007 อ้างถึงใน นิกัญชลา ล้นเหลือ 2554 : 25)

ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลายท่าน สามารถอธิบายตามความหมายของนักวิชาการได้ดังนี้

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2547 : 77) อธิบายว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) มีสำนึกของความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่างๆ เป็นผู้สร้างวัฒนธรรมองค์การ ทำตนเองให้สอดคล้องกับทุกคนในองค์การ มีการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างสมดุลย์กัน ผู้นำมีความคิดก้าวไกลไปข้างหน้าอยู่เสมอ

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2553) อธิบาย ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการรู้จักและเข้าใจสภาพการณ์ขององค์การเป็นอย่างดี สามารถกำหนดบทบาทและทิศทางขององค์การได้อย่างชัดเจน รวมถึงขยายความคิดให้คนยอมรับและปรับเปลี่ยนให้คนอื่นช่วยทำ ให้กำลังใจกับทุกคนและบันทึกงานไว้และเผยแพร่อย่างกว้างขวาง

Robbin (2003 อ้างถึงใน นิกัญชลา ล้นเหลือ 2554 : 25) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ในอนาคตขององค์การ โดยชี้ให้เห็นว่าองค์การจะเจริญเติบโตและมีสภาพที่ดีขึ้นจากปัจจุบันอย่างน่าเชื่อถือน่าสนใจ และมีความเป็นไปได้จริง วิสัยทัศน์เช่นนี้หากได้รับการเลือกและปฏิบัติอย่างเหมาะสมจะเป็นพลังขับเคลื่อนต่อการสร้างอนาคตขององค์การ ซึ่งในกระบวนการนี้ ทักษะ พรสวรรค์ และทรัพยากรจะถูกนำมาใช้ไปอย่างเต็มที่เพื่อทำให้วิสัยทัศน์ปรากฏเป็นจริง

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2552) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์ที่แหลมคม เป็นวิสัยทัศน์ที่อธิบายให้เห็นว่า

องค์การหรือประเทศในอนาคตมีลักษณะ มีการเจริญเติบโตลักษณะใด และมีสภาพที่ดีขึ้นจากปัจจุบันอย่างไร

สุพานี สฤษฎ์วานิช (2552) กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ว่าเป็นความสามารถของผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์ ซึ่งวิสัยทัศน์นั้นจะทำให้ผู้นำสามารถนำพาองค์การไปยังทิศทางที่ถูกต้อง เหมาะสม และสามารถวางรากฐานขององค์การได้อย่างยั่งยืน พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่เกิดขึ้นได้

จากความหมายของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคตขององค์การ สามารถกำหนดบทบาทและทิศทางขององค์การได้อย่างชัดเจน และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดความเข้าใจ การยอมรับ และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ร่วมกัน เพื่อทำให้วิสัยทัศน์ปรากฏเป็นจริง

2.7.3 คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ไว้ ดังนี้

สุพานี สฤษฎ์วานิช (2552) คุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์มีดังนี้

1) มีวิสัยทัศน์ที่เด่นชัด เป็นวิสัยทัศน์ที่ดีและเหมาะสม

2) มีความต้องการสิ่งใหม่ๆ มาสู่องค์การ คือ จะเป็นผู้บุกเบิก กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมต่างๆ ในองค์การ

3) มีความกระตือรือร้นที่จะกระตุ้นคนอื่นๆ ให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

4) มีความต้องการที่จะช่วยเหลือผู้อื่นเสมอ เน้นการทำงานเป็นทีม และสนับสนุนช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา

5) เป็นตัวอย่างที่ดีให้กับผู้อื่น ให้เห็นการประพฤติปฏิบัติที่เหมาะสม

6) มีความต้องการที่จะบรรลุในสิ่งที่ได้กำหนดไว้ด้วยความตั้งใจ (mind) และหัวใจ (heart) ที่จะทุ่มเท

Leonard (2008 อ้างถึงใน นิกัญชลา ล้นเหลือ 2554 : 25) ได้อธิบายถึงภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ จะเป็นผู้นำที่มีลักษณะเป็นเยี่ยมในด้านการติดต่อสื่อสารและด้านการกำหนดวิสัยทัศน์แล้วปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ และยังเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์สิ่งที่มีลักษณะเฉพาะเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยเริ่มต้นลงมือปฏิบัติแล้วกระตุ้นขอความร่วมมือขอรับการสนับสนุนจากบุคคลอื่นๆ เพื่อนำพาวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะ

สามารถคิดนอกกรอบและสามารถมองเห็นภาพรวมของสิ่งที่ต้องการจะเป็นในองค์กรได้ทั้งหมด ซึ่งคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ประกอบด้วย ความเป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อวิสัยทัศน์ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์และแรงบันดาลใจที่เด่นชัดสำหรับองค์กร เป็นผู้ที่เสริมสร้างพลังอำนาจในด้านความสัมพันธ์ของคนในองค์กร และเป็นที่เคารพนับถือของผู้ตาม เป็นผู้ที่อุทิศตนเพื่อการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ที่มีความกล้าต่อการลงมือปฏิบัติ เป็นผู้ที่มีแนวคิดสร้างสรรค์พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง

จากคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย ความสามารถในการมองเห็นภาพรวมของสิ่งที่ต้องการจะเป็นในองค์การได้ มีแนวคิดสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบ มีความตั้งใจ และกล้าลงมือปฏิบัติ สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และสื่อสารกับผู้อื่นเพื่อให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เน้นการทำงานเป็นทีมและการปฏิบัติร่วมกันเพื่อนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ

2.7.4 ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จ

ในงานวิจัยของเบิร์ท เนนุส (Burt Nanus) เรื่อง Visionary Leadership ได้สรุปสูตรสำหรับภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จไว้ว่า ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จ (successful visionary leadership) = วิสัยทัศน์ (vision) + การสื่อสาร (communication) + เพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ (empowered people) + การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม (appropriate organizational changes) + การคิดแบบกลยุทธ์ (strategic thinking) (เสน่ห์ จุ้ยโต 2552 : 63)

เนนุส ได้เสนอตัวแบบผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จไว้ ดังนี้ (Nanus, 1992 : 156 อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต 2541 : 7-8)

Successful Visionary Leadership = Shared Purpose

+ Empowered People + Appropriate

Organizational Changes + Strategic Thinking

Vision + Communication = Shared Purpose

ภาพที่ 2.5 ตัวแบบผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จ

ที่มา : เสน่ห์ จุ้ยโต (2541) *วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา: กรณีศึกษาของผู้บริหารระดับสูง* (วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์) บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จตามแนวคิดของเนนุสนั้น จะมีองค์ประกอบของความสำเร็จอยู่ 4 ประการ คือ

1) เป้าหมายร่วม (Shared Purpose) เป็นผลมาจากการสร้างวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์การและทีมงานร่วมกัน โดยมีการสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน

2) เพิ่มอำนาจให้บุคคล (Empowered People) ให้มีอิสระในการปฏิบัติงานมากขึ้น ความมีอิสระในการปฏิบัติงานนำมาซึ่งความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

3) การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Changes) ปรับการบริหารองค์การให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม มีการออกแบบองค์การใหม่ให้สอดคล้องต่อภารกิจและวิสัยทัศน์อยู่ตลอดเวลา

4) ความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) มีการสร้างความคิดเชิงกลยุทธ์สู่ความสำเร็จตลอดเวลา มีการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์การตลอดเวลา ความคิดเชิงกลยุทธ์จะมุ่งไปสู่การบริหารเพื่อบริการลูกค้า การบริหารเพื่อการแข่งขันและการบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้นำองค์การจะต้องมีทั้งความคิดริเริ่ม (initiative) และความคิดสร้างสรรค์ (creativity) อยู่ตลอดเวลา

เนนุส ได้อธิบายว่า ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จเกิดจากผลรวมของเป้าหมายร่วมกันซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์กับการสื่อสาร การเพิ่มอำนาจให้บุคคล การเปลี่ยนแปลงขององค์การอย่างเหมาะสม และความคิดเชิงกลยุทธ์ (Nanus, 1992 : 156 อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต 2541 : 30)

ดังนั้น จากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ของ เบิร์ท เนนุส (Burt Nanus) (อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต : 2552) มาเป็นกรอบในการศึกษาวิจัย

3. การบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

3.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และอำนาจหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 จัดระเบียบราชการกระทรวงศึกษาธิการ ดังนี้ 1) ระเบียบบริหารราชการในส่วนกลาง 2) ระเบียบบริหารราชการเขตพื้นที่การศึกษา และ 3) ระเบียบบริหารราชการในสถานศึกษาของรัฐที่จัด

การศึกษาระดับปริญญาที่เป็นนิติบุคคล ทั้งนี้ การจัดระเบียบบริหารราชการในส่วนกลาง แบ่งส่วนราชการในส่วนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ ดังนี้ 1) สำนักงานรัฐมนตรี 2) สำนักงานปลัดกระทรวง 3) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา 4) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 5) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และ 6) สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (ราชกิจจานุเบกษา http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/00126560.PDF)

โดยสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นส่วนราชการหนึ่ง มีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์ การแปลงนโยบายของกระทรวงเป็นแผนปฏิบัติ ดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ จัดทำงบประมาณและบริหารราชการประจำทั่วไปของกระทรวง เพื่อการบรรลุเป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของกระทรวง (กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2548 http://www.bic.moe.go.th/th/images/stories/official-info/ops.pdf)

3.1.1 วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรต้นแบบในการบริหารการปฏิบัติราชการที่มีหลักธรรมาภิบาล จัดและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์และทักษะที่จำเป็นสำหรับศตวรรษที่ 21

3.1.2 พันธกิจ

1) พัฒนาระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล

2) ส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมหรือจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัยให้ประชาชน รวมทั้งผู้พิการและผู้ด้อยโอกาส

3) พัฒนาการศึกษาในระบบ นอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยที่มีคุณภาพเพื่อให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์และทักษะที่จำเป็นสำหรับศตวรรษที่ 21

4) พัฒนาข้าราชการ ครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาให้ได้มาตรฐาน

5) พัฒนาและส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ

3.1.3 อำนาจหน้าที่

1) ศึกษา วิเคราะห์ จัดทำข้อมูลเพื่อใช้ในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ของกระทรวง

2) พัฒนายุทธศาสตร์การบริหารของกระทรวง

3) แปลงนโยบายเป็นแนวทางและแผนการปฏิบัติราชการ

4) จัดทำงบประมาณและแผนปฏิบัติราชการของกระทรวง

5) ดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจราชการและการตรวจสอบภายในราชการทั่วไปของกระทรวง

6) ดำเนินการเกี่ยวกับงานลูกเสือ ยุวกาชาดและกิจการนักเรียน

7) ส่งเสริมสนับสนุนงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย คณะกรรมการการศึกษาเอกชน คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

8) ส่งเสริมประสานการศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและการกีฬา เพื่อการศึกษาตลอดจนงานอื่นๆ ที่มิได้กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการใดในสังกัดกระทรวง

9) ประสานงานกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกกระทรวง รวมทั้งดำเนินการเกี่ยวกับงานความช่วยเหลือและความร่วมมือกับต่างประเทศในส่วนที่มิได้อยู่ในอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการใดในสังกัดกระทรวง

10) พัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารงานของกระทรวง

11) ดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมายว่าด้วยการศึกษาและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องซึ่งมิได้อยู่ในอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการใดในสังกัดกระทรวง

12) ปฏิบัติงานอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของสำนักงานปลัดกระทรวงหรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

3.2 โครงสร้างสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

3.2.1 หน่วยงานตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2548 จำนวน 11 สำนัก

ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2548 ให้แบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ดังต่อไปนี้

1) สำนักอำนวยการ

2) ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

3) สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

4) สำนักการลูกเสือ ยุวกาชาด และกิจการนักเรียน

5) สำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศ

6) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

7) สำนักตรวจราชการ และติดตามประเมินผล

8) สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์

9) สำนักนิติการ

10) สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน (ปัจจุบันเปลี่ยนชื่อหน่วยงานเป็น สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2551)

11) สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (ปัจจุบันเปลี่ยนชื่อหน่วยงานเป็น สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550)

3.2.2 หน่วยงานตามมติคณะรัฐมนตรี คำสั่งกระทรวงศึกษาธิการ และคำสั่งสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่

1) กลุ่มตรวจสอบภายในระดับกระทรวง

2) หน่วยตรวจสอบภายใน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

3) กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

4) สำนักกิจการพิเศษ (ปัจจุบันเปลี่ยนชื่อหน่วยงานเป็น สำนักส่งเสริมกิจการการศึกษา ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง จัดตั้งสำนักส่งเสริมกิจการการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 27 กันยายน พ.ศ. 2555)

5) สำนักบริหารยุทธศาสตร์และบูรณาการการศึกษาที่ 1

6) สำนักบริหารยุทธศาสตร์และบูรณาการการศึกษาที่ 2

7) สำนักบริหารยุทธศาสตร์และบูรณาการการศึกษาที่ 3

8) สำนักบริหารยุทธศาสตร์และบูรณาการการศึกษาที่ 4

9) สำนักบริหารยุทธศาสตร์และบูรณาการการศึกษาที่ 5

10) สำนักบริหารยุทธศาสตร์และบูรณาการการศึกษาที่ 6

11) สำนักบริหารยุทธศาสตร์และบูรณาการการศึกษาที่ 7

12) สำนักบริหารยุทธศาสตร์และบูรณาการการศึกษาที่ 8

13) สำนักบริหารยุทธศาสตร์และบูรณาการการศึกษาที่ 9

14) สำนักบริหารยุทธศาสตร์และบูรณาการการศึกษาที่ 10

15) สำนักบริหารยุทธศาสตร์และบูรณาการการศึกษาที่ 11

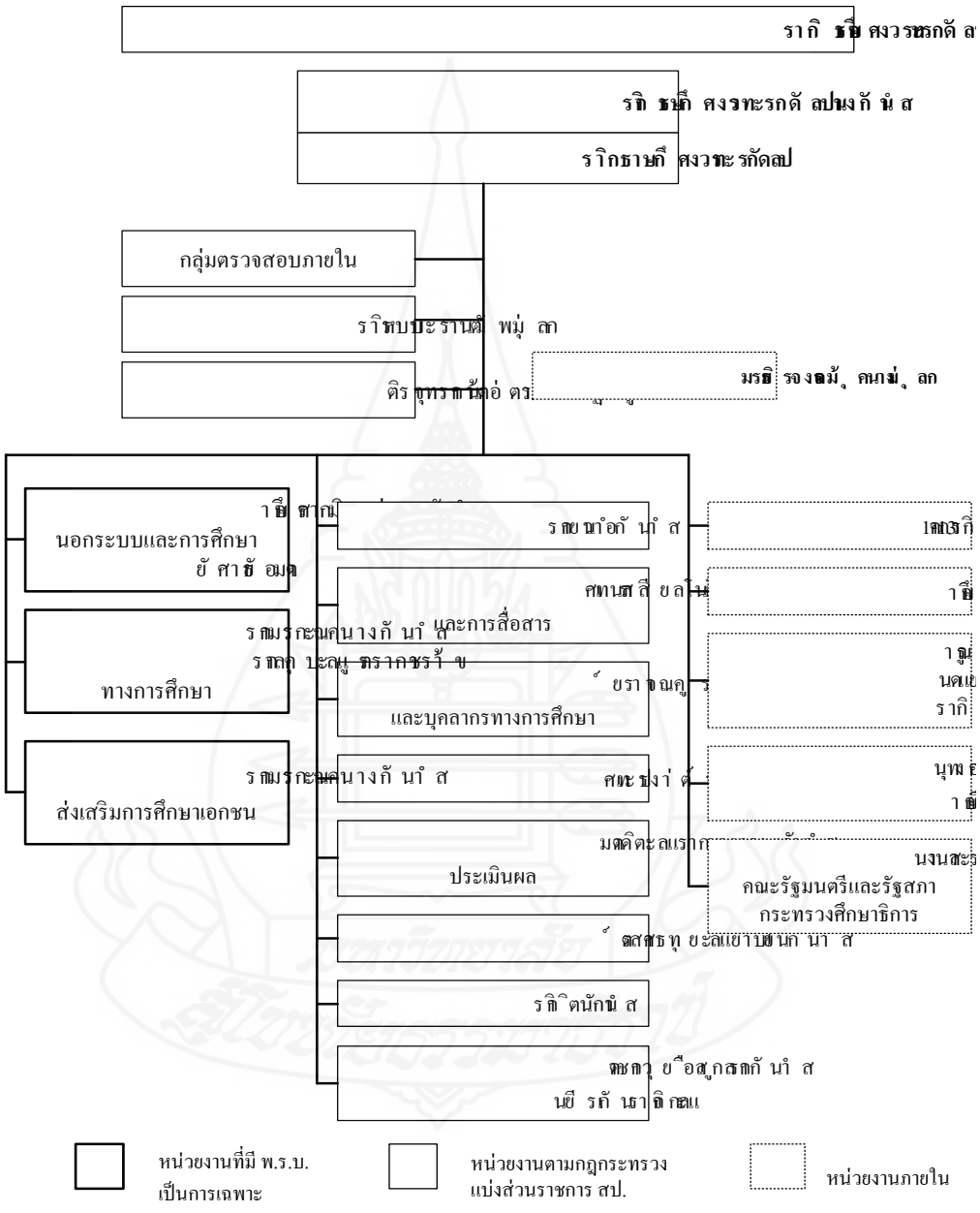
16) สำนักบริหารยุทธศาสตร์และบูรณาการการศึกษาที่ 12

17) สำนักบริหารยุทธศาสตร์และบูรณาการการศึกษากรุงเทพมหานคร

สำนักบริหารยุทธศาสตร์และบูรณาการการศึกษาที่ 1 – 12 และสำนักบริหารยุทธศาสตร์และบูรณาการการศึกษากรุงเทพมหานคร ปัจจุบันเปลี่ยนชื่อหน่วยงานเป็น สำนักงานศึกษาธิการภาค 1 – 13 ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง จัดตั้งสำนักงานศึกษาธิการภาค 1 – 13

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 27 กันยายน พ.ศ. 2555 ให้จัดตั้ง สำนักงานศึกษาธิการภาค 1 – 13 เรียกโดยย่อว่า “ศธภ. 1 – 13”

18) ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต กระทรวงศึกษาธิการ



ภาพที่ 2.6 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

3.3 กรณีตัวอย่าง : แผนพัฒนาการศึกษาของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ. 2555-2559

การบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ในที่นี้ขอยกตัวอย่างสาระสำคัญของแผนพัฒนาการศึกษาของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ. 2555-2559 ดังนี้

3.3.1 วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรต้นแบบในการบริหารการปฏิบัติราชการที่มีหลักธรรมาภิบาล ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล

3.3.2 พันธกิจ

1) พัฒนาระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล

2) ส่งเสริม สนับสนุนให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม หรือจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย

3) พัฒนาการศึกษาในระบบ นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน

4) พัฒนาข้าราชการ ครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาให้ได้มาตรฐาน

5) พัฒนาและส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ

3.3.3 ประเด็นยุทธศาสตร์

1) พัฒนาระบบบริหารจัดการการศึกษา

2) สร้างโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต

3) พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาในระบบ นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

4) เสริมสร้างความเข้มแข็งระบบบริหารงานบุคคล พัฒนาและสร้างความก้าวหน้าของข้าราชการ ครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา

5) ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้เป็นกลไกการขับเคลื่อนการบริหาร การบริการ และการเรียนรู้

3.3.4 เป้าประสงค์

1) หน่วยงานมีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล

2) ประชาชนได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง ครอบคลุม เป็นธรรม

3) ผู้เรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน

4) ข้าราชการ ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษามีศักยภาพในการปฏิบัติงานและการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ

5) ผู้รับบริการมีและใช้ ICT ที่มีประสิทธิภาพในการเรียนรู้และบริหารจัดการให้ได้มาตรฐานและมีคุณภาพ

3.3.5 ตัวชี้วัดเป้าประสงค์

1) ผลการประเมินการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีอยู่ในระดับดีกว่าเป้าหมาย

2) จำนวนผู้รับบริการการศึกษาในระบบและนอกระบบได้รับการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาขึ้นไป

3) จำนวนผู้ได้รับการอุดหนุนการศึกษาขั้นพื้นฐาน 15 ปี

4) ร้อยละของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาหลักระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานจากการประเมินระดับชาติเพิ่มขึ้น

5) ร้อยละของสถานศึกษาในสังกัด สช. ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพ สมศ.เพิ่มขึ้น

6) จำนวนผู้ที่ได้รับการส่งเสริมและพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม

7) จำนวนค่ายลูกเสือที่ได้รับการพัฒนาเป็นแหล่งเรียนรู้และมีความพร้อมใช้

8) จำนวนข้าราชการ ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาที่ได้รับการพัฒนา

9) ร้อยละของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความก้าวหน้าในวิชาชีพสูงขึ้น

10) จำนวนสถานศึกษาที่ได้รับบริการเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

11) จำนวนผู้ผ่านการอบรมด้าน ICT

12) จำนวนระบบสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์ที่ใช้ในหน่วยงาน

13) จำนวนระบบข้อมูลสารสนเทศที่ให้บริการกับหน่วยงาน

14) ร้อยละของผู้เข้ารับการอบรมผ่านเกณฑ์การทดสอบ

3.3.6 กลยุทธ์

1) พัฒนาระบบบริหารจัดการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

2) ส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐและเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ

3) จัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยให้หลากหลาย ครอบคลุมทุกพื้นที่ทุกกลุ่มเป้าหมาย

4) ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาเอกชน

5) ส่งเสริมสนับสนุนทุนการศึกษา

6) เร่งรัดพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาในระบบ นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

7) พัฒนาการศึกษาและการเรียนรู้ในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

8) ส่งเสริม และพัฒนาผู้เรียนให้มีความประพฤติดี มีคุณธรรมจริยธรรม

9) พัฒนาศักยภาพและความก้าวหน้าของข้าราชการ ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

10) เสริมสร้างความเข้มแข็งระบบบริหารงานบุคคลให้ได้มาตรฐาน

11) พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้

12) พัฒนาและส่งเสริมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการบริหารจัดการ

3.3.7 การบริหารจัดการเพื่อแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ

การที่จะบริหารจัดการให้แผนพัฒนาการศึกษาของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ.2555-2559 ประสบความสำเร็จ ต้องได้รับความร่วมมือจากทุกหน่วยงานในสังกัด แปลงไปสู่การปฏิบัติให้เชื่อมโยง สอดคล้อง เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งในระดับพื้นที่ กลุ่มจังหวัด และส่วนกลาง โดยมีแนวทางดังต่อไปนี้

1) ผู้บริหารของหน่วยงาน ต้องสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับผู้เกี่ยวข้องให้ตระหนักถึงความสำคัญของการนำเป้าหมายของชาติ และเป้าหมายของ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ไปปฏิบัติและร่วมมือกันในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ

2) หน่วยงานในสังกัดต้องแปลงแผนพัฒนาการศึกษา ของ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ.2555-2559 ไปสู่การปฏิบัติโดยการบูรณาการเป้าหมาย ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการเข้ากับแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน

3) จัดให้มีระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อใช้ในการจัดทำแผน ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

4) จัดให้มีกำกับ เร่งรัด ติดตามประเมินผล การนำแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ โดยมีตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และเป้าหมายที่ต้องการให้บรรลุความสำเร็จ

5) จัดให้มีการรายงานผลการติดตาม ประเมินผล การนำแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมบูรณ์ วรคุณากุล (2555) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของกรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ในกรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน มีความสำเร็จระดับปานกลาง 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารในกรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน มีอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของกรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยรวม

สมปอง สุวรรณเพชร (2551) ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ : กรณีศึกษา กลุ่มเรือนจำเขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารกลุ่มเรือนจำเขต 3 เป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เน้นเสถียรภาพหรือผู้รักษาสถานภาพเดิม ส่วนวัฒนธรรมองค์การของกลุ่มเรือนจำเขต 3 เป็นวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เชิงรุก และการบริหารเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มเรือนจำเขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้จากการศึกษาความสัมพันธ์พบว่า ภาวะผู้นำโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในทางเดียวกันระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนวัฒนธรรมองค์การพบว่า โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในทิศทางเดียวกันระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยทั้งภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การมีอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 59.50

ภิชญาภา สนิทพจน์ (2552) ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดตาก ผลการวิจัยพบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดตาก มีการดำเนินงานบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และทุกด้านอยู่ในระดับมาก ส่วนผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดตาก มีภาวะผู้นำแบบจูงใจ แบบมีส่วนร่วม และแบบบงการ อยู่ในระดับมาก และมีภาวะผู้นำแบบยึด

ระเบียบอยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสัมพันธ์กับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในระดับปานกลาง

นิกัญชลา ล้นเหลือ (2554) ศึกษาโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับพฤติกรรมการแสดงออกภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เข้าร่วมในกิจกรรมที่สำคัญที่สถานศึกษาจัดขึ้นด้วยความมุ่งมั่นจนสำเร็จตามเป้าหมาย 2) ระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และจากการเปรียบเทียบพบว่าภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีอายุต่างกัน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามประสบการณ์เป็นผู้บริหารไม่แตกต่างกัน และภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษามีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าระดับมัธยมศึกษา ซึ่งแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ระดับพฤติกรรมการแสดงออกความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ยอมรับในมติประชาธิปไตยของคนส่วนใหญ่ และ การแสดงความชื่นชมให้กำลังใจซึ่งกันและกัน ระดับพฤติกรรมการแสดงออกบรรยากาศองค์การ ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากโดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือให้เกียรติและยกย่องผู้ปฏิบัติดีและสมควรเป็นแบบอย่าง ระดับพฤติกรรมการแสดงออกความคิดสร้างสรรค์ ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือยอมรับผลที่จะเกิดขึ้นจากการคิดสิ่งใหม่ ระดับพฤติกรรมการแสดงออกการสื่อสาร ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากโดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือเปิดโอกาสให้ครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีโอกาสสอบถามข้อสงสัยและเปิดโอกาสให้ครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแสดงความคิดเห็น

คมสัน ธรรมนู (2551) ศึกษาวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับ คือ การออกแบบองค์การใหม่ การกำหนดทิศทางในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาบุคลากร นอกจากนี้ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และขนาดสถานศึกษา ไม่แตกต่างกัน ส่วนจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ด้านการออกแบบองค์การใหม่ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นงค์นุช เพียรขุนทด (2554) ศึกษาวิจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมามีการดำเนินงานการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยรายด้าน ได้แก่ การวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ พบว่าอยู่ในระดับมาก ส่วนปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ เงินเดือน ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และประเภทบุคลากรไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา นอกจากนี้ แนวทางในการปรับปรุงการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมามี 3 ประการ ได้แก่ ควรจัดการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ ความเข้าใจให้กับสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลเกี่ยวกับเรื่องการจัดทำแผนพัฒนาตำบล ควรจัดกิจกรรมเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงานส่วนท้องถิ่น ควรมีการศึกษาถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับสิ่งแวดล้อมจากการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์การบริหารส่วนตำบลและส่งเสริมความร่วมมือกันเพื่อสร้างความสามัคคีภายในชุมชน

นายสุทิน คำมา (2546) ศึกษากระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดยาเสพติดในโรงเรียนเชียงคำวิทยาคม อำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา ผลการวิจัยพบว่า

ขั้นวิเคราะห์สถานการณ์ พบว่า

1. สภาพปัญหาการแพร่ระบาดของยาเสพติดเกิดจากความต้องการทดลองของตัวเด็ก ผู้ปกครองไม่ยอมรับความจริงที่ลูกของตนติดยาเสพติด พฤติกรรมการชอบเลียนแบบดาราหรือสื่อตามโฆษณาต่างๆ การคบเพื่อน ปัญหาความแตกแยกของครอบครัว การถูกหลอกลวง สภาพแวดล้อม และเกิดจากสภาพเศรษฐกิจในครอบครัวทำให้พ่อแม่ไม่มีเวลาดูแลลูก

2. แนวทางแก้ไขปัญหาการแพร่ระบาดของยาเสพติด พบว่า ทุกฝ่ายต้องมีการร่วมมือกันอย่างจริงจังในการแก้ไขปัญหา ผู้ปกครองต้องคอยสอดส่องดูแลพฤติกรรมของบุตรหลานของตน เจ้าหน้าที่ควรมีความเด็ดขาดในการดำเนินการกับผู้ค้าและผู้เสพ การใช้ยาของผู้ป่วยต้องใช้อย่างระมัดระวังไม่เช่นนั้นอาจจะต้องติดยาเนื่องจากอาการป่วย สำหรับผู้ที่ติดยาควรเข้ารับการบำบัดอย่างเร่งด่วน

3. แนวทางยุทธศาสตร์ในการป้องกันการแพร่ระบาดของยาเสพติด ประกอบด้วย 3 แนวทาง คือ 1) การป้องกัน 2) การปราบปราม และ 3) การบำบัดดูแลและช่วยเหลือ

ขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของยาเสพติดในโรงเรียน พบว่า

ด้านการป้องกัน ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์การให้ความรู้เกี่ยวกับยาเสพติด ยุทธศาสตร์กิจกรรมต่อต้านยาเสพติด ยุทธศาสตร์การสร้างบรรยากาศในสถานศึกษา ยุทธศาสตร์การประสานงานกับผู้ปกครอง

ด้านปราบปราม ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์การปราบปราม และยุทธศาสตร์การลงโทษ

ด้านบำบัด ดูแลและช่วยเหลือ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์กายภาพบำบัดและยุทธศาสตร์จิตบำบัด

ขั้นตอนการดำเนินกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของยาเสพติดในโรงเรียน มีดังนี้ การคัดกรองนักเรียนที่เสพยาเสพติดจากอาจารย์ที่ปรึกษาและหัวหน้าห้อง กิจกรรมการสารภาพของตัวนักเรียน กิจกรรมการตรวจปัสสาวะ และกิจกรรมโครงการคนยุคใหม่ใส่ใจสุขภาพ นอกจากนี้ ยังได้ดำเนินกิจกรรมกับนักเรียนกลุ่มปกติ เช่น การเดินรณรงค์ร่วมกับนักเรียนในอำเภอเชียงคำ ร่วมต่อต้านยาเสพติด การให้ความรู้เรื่องยาเสพติดในคาบอบรมประจำสัปดาห์

ขั้นตอนการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินกิจกรรมเพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของยาเสพติดในโรงเรียน ประกอบด้วย

1. ด้านการวางแผน พบว่า ภาพรวมการปฏิบัติด้านการวางแผนอยู่ในระดับปานกลาง รายการที่มีการปฏิบัติมากที่สุดได้แก่ เปิดโอกาสให้นักเรียน ครู-อาจารย์ ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษา และองค์กรหน่วยงานในพื้นที่มีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์และมาตรการแพร่ระบาดยาเสพติดในโรงเรียน ส่วนรายการที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุด ได้แก่ ระบุปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญของการป้องกันการแพร่ระบาดยาเสพติดและกำหนดลักษณะทรัพยากรที่มีส่วนช่วยในการป้องกันการแพร่ระบาดยาเสพติดในโรงเรียน

2. ด้านการบริหาร พบว่า ภาพรวมการปฏิบัติด้านการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง รายการที่มีการปฏิบัติมากที่สุด ได้แก่ การควบคุมดูแลการจัดกิจกรรมการป้องกันการแพร่ระบาดยาเสพติดในโรงเรียน ส่วนรายการที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุด ได้แก่ จัดสรรทรัพยากรที่เกี่ยวกับการป้องกันการแพร่ระบาดยาเสพติดในโรงเรียนอย่างเพียงพอ

3. ด้านการตรวจสอบและการประเมินผล พบว่า ภาพรวมด้านการตรวจสอบและการประเมินผลอยู่ในระดับปานกลาง รายการที่มีการปฏิบัติมากที่สุด ได้แก่ รวบรวมข้อมูลเพื่อการตรวจสอบและประเมินผลการป้องกันการแพร่ระบาดยาเสพติดในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ ส่วนรายการที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุด ได้แก่ วิเคราะห์สาเหตุความแตกต่างระหว่างผลงานและมาตรฐานของผลงาน

4. ด้านการปรับปรุงแก้ไข พบว่า ภาพรวมการปฏิบัติด้านการปรับปรุงแก้ไขอยู่ในระดับปานกลาง รายการที่มีการปฏิบัติมากที่สุด ได้แก่ แก้ไขปรับปรุงการป้องกันการแพร่ระบาดของ

ยาเสพติดในโรงเรียนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และการระดมพลังจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในการปรับปรุงแก้ไขปัญหา การป้องกันการแพร่ระบาดยาเสพติดในโรงเรียน ส่วนรายการที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุด ได้แก่ มีการนำผลการตรวจสอบประเมินไปใช้แก้ไขปรับปรุงงานทุกครั้ง

เสน่ห์ จุ้ยโต (2541) ศึกษาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา : กรณีศึกษาของผู้บริหารระดับสูง ผลการวิจัยพบว่า ที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูงมี 4 ประการ คือ การขัดเกลาทางสังคม การศึกษาในระบบ ประสบการณ์ในอาชีพและวัฒนธรรมขององค์การ การขัดเกลาทางสังคมประกอบไปด้วยการอบรมเลี้ยงดูของบิดามารดา การเป็นแบบอย่างที่ดีของบิดามารดา ความยากลำบากในวัยเด็กที่ทำให้มีความอดทนพากเพียร การเป็นน้องที่มีพี่ๆ ให้การสนับสนุน และการฝึกฝนของบิดามารดาที่ทำให้เกิดความเฉลียวฉลาดในวัยเด็ก การศึกษาในระบบประกอบไปด้วยการมีครูดี การได้เรียนในวิชาที่เป็นประโยชน์โดยตรง และการได้ทำกิจกรรมเสริมหลักสูตร ประสบการณ์ในอาชีพประกอบด้วยประสบการณ์ในการเรียนระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ประสบการณ์ในการเรียนระดับปริญญาตรี โทและเอก และประสบการณ์ในการทำงาน วัฒนธรรมองค์การประกอบไปด้วยความเชื่อและค่านิยมของผู้นำเกี่ยวกับการบริหารองค์การ วิสัยทัศน์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูงมี 5 ประการ คือ มหาวิทยาลัยทางไกลและมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล การบริหารความขัดแย้ง ความเป็นสากลของอุดมศึกษา การกระจายอำนาจและการบริหารองค์การเชิงธุรกิจ การใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูงมี 4 ขั้นตอน คือ ขั้นจุดประกาย ขั้นขายความคิด ขั้นพิชิตการเปลี่ยนแปลง และขั้นสร้างความต่อเนื่อง

ฮอสแมนและโกลด์ริง (Hausman and Goldring) (2001 อ้างถึงใน พระมหาไกรวรรณ ปุณขันธ์ : 2552) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของครูระดับประถมศึกษาในสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า ครูที่มีความผูกพันกับโรงเรียนเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลสำคัญของโรงเรียนที่ทำให้การดำเนินงานในโรงเรียนเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ทำให้มีการจัดการเรียนการสอนได้ดี และเห็นว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในโรงเรียนควรนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารโรงเรียน

เวลช์ (Welch) (1982 อ้างถึงใน บังอร จงสมจิตต์ : 2551) ได้ทำการศึกษาวิจัยแบบความเป็นผู้นำของศึกษาธิการแห่งเมืองแมสซาชูเซทส์ (Massachusetts) โดยแบ่งจุดมุ่งหมายของการศึกษาเป็น 2 ข้อ คือ 1) เพื่อศึกษาลักษณะการปรับตัว พบว่า การใช้ทักษะในการบริหารงานของศึกษาธิการโดยส่วนรวมแล้ว ใช้ศิลปะในการเกลี้ยกล่อมเป็นอย่างมาก 2) เพื่อต้องหาความสัมพันธ์ของอายุ วุฒิ ประสบการณ์ในเชิงการบริหารงานจะส่งผลต่อการคาดหวังในความสำเร็จของงานสูงกว่าปกติ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ศึกษาธิการเป็นผู้มีลักษณะร่วมหลายอย่าง เป็นผู้ที่ต้องทำงานร่วมกับ

บุคคลหลายฝ่าย ต้องใช้ความประนีประนอม ประสบการณ์ รวมทั้งความรู้ด้านอื่นๆ มาเป็นเครื่องช่วยให้งานสำเร็จ

ดินแฮมและสตีเฟน (Dinham and Stephen) (2005 อ้างถึงใน ปราณี อธิคมานนท์ : 2550) ทำการวิจัยเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำที่มีผลต่อผลผลิตทางการศึกษา พบว่า ความเป็นผู้นำเป็นปัจจัยในการสร้างความสำเร็จทางผลผลิตทางการศึกษา เกิดจากผู้อำนวยการที่ได้รับการฝึกฝนภาวะผู้นำ มาจากบทบาทของครูใหญ่ รองครูใหญ่ หัวหน้ากลุ่มสาระวิชาและครูผู้สอนในแต่ละกลุ่ม และเกิดจากการฝึกฝนความเป็นมืออาชีพ

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผู้วิจัยดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ได้แก่ บุคลากรของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ จำนวน 2,120 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 336 คน ใช้วิธีการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการใช้สูตรการคำนวณของ ทาโร ยามาเน (Taro Yamane อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี : 2553, 42) ดังนี้

$$\mathbf{n} = \frac{N}{1 + N\,(e)^2}$$

กำหนดให้ N = ขนาดของประชากร

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

e = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง (โดยในการวิจัยครั้งนี้กำหนดค่าความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.05)

นำมาแทนค่าจากสูตรได้ดังนี้

$$\mathbf{n} = \frac{N}{1 + N\,(e)^2}$$

$$\mathbf{n} = \frac{2{,}120}{1 + 2{,}120\ (0.05)^2}$$

$$\mathbf{n} = \frac{2{,}120}{1 + 2{,}120\ (0.0025)}$$

$$\mathbf{n} = \frac{2{,}120}{6.3}$$

n = 336

ดังนั้น จากสูตรการคำนวณของ ทาโร ยามาเน (Taro Yamane) ดังกล่าว จะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 336 คน

การสุ่มกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling) กับตัวแทนในระดับหน่วยงาน และเมื่อได้ตัวแทนระดับหน่วยงานแล้ว จึงใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) รายละเอียดดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนบุคลากรของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำแนกตามหน่วยงาน

หน่วยงาน	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
1. สำนักอำนวยการ	211	33
2. ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	37	6
3. สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา	71	11
4. สำนักการลูกเสือ ยุวกาชาด และกิจการนักเรียน	121	19
5. สำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศ	42	7
6. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา	281	44

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

หน่วยงาน	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
7. สำนักตรวจราชการ และติดตามประเมินผล	26	4
8. สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์	74	11
9. สำนักนิติการ	29	5
10. สำนักงาน กศน.	372	59
11. สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน	508	80
12. สำนักส่งเสริมกิจการการศึกษา	13	2
13. หน่วยตรวจสอบภายใน สป.	4	1
14. สำนักงานศึกษาธิการภาค 1	24	4
15. สำนักงานศึกษาธิการภาค 2	25	4
16. สำนักงานศึกษาธิการภาค 3	23	4
17. สำนักงานศึกษาธิการภาค 4	24	4
18. สำนักงานศึกษาธิการภาค 5	25	4
19. สำนักงานศึกษาธิการภาค 6	23	4
20. สำนักงานศึกษาธิการภาค 7	23	4
21. สำนักงานศึกษาธิการภาค 8	24	4
22. สำนักงานศึกษาธิการภาค 9	25	4
23. สำนักงานศึกษาธิการภาค 10	22	3
24. สำนักงานศึกษาธิการภาค 11	26	4
25. สำนักงานศึกษาธิการภาค 12	32	5
26. สำนักงานศึกษาธิการภาค 13	8	1
27. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	14	2
28. กลุ่มตรวจสอบภายในระดับกระทรวง	10	2

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

หน่วยงาน	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
29. ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต กระทรวงศึกษาธิการ	3	1
รวมทั้งสิ้น	2,120	336

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยมีลักษณะคำถามให้เลือกตอบ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีลักษณะเป็นแบบมาตรประมาณค่า (Rating Scale) ของ Likert Scale แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารเชิงยุทธศาสตร์มากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารเชิงยุทธศาสตร์มาก
ระดับ 3 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารเชิงยุทธศาสตร์น้อย
ระดับ 1 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารเชิงยุทธศาสตร์น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีลักษณะเป็นแบบมาตรประมาณค่า (Rating Scale) ของ Likert Scale แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความเห็นด้วยมากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึง มีความเห็นด้วยมาก
ระดับ 3 หมายถึง มีความเห็นด้วยปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง มีความเห็นด้วยน้อย
ระดับ 1 หมายถึง มีความเห็นด้วยน้อยที่สุด

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. ศึกษากรอบแนวคิดที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการบริหารยุทธศาสตร์หรือการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และนำมากำหนดเป็นเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัยที่ครอบคลุมนิยามศัพท์เฉพาะ

3. นำเครื่องมือเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ (1) รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เชาวลิต (2) ดร.วัฒนา ล่วงลือ และ (3) ดร.บุญลือ ทองอยู่ เพื่อทำการตรวจสอบหาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

4. นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ความสอดคล้อง โดยคัดเลือกข้อที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 0.5 ขึ้นไป

5. นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลอง (Try Out) ใช้กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเที่ยง (Reliability) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ได้ความเที่ยงเท่ากับ 0.98

6. จัดพิมพ์เครื่องมือเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.1 ผู้วิจัยดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ และด้วยตนเอง

3.2 ผู้วิจัยทำการแจกแบบสอบถาม จำนวน 336 ฉบับ และได้รับกลับคืนมา 336 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามที่แจกไป

3.3 ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และบันทึกข้อมูล เพื่อดำเนินการวิเคราะห์ผลการวิจัยต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.1 สถิติเชิงพรรณา (Descriptive Statistic)

4.1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่ และร้อยละ

4.1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

4.1.3 ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

โดยกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ (วรรณ์ดี แสงประทีปทอง 2553 : 122) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	การแปลผล
4.51 – 5.00	มากที่สุด
3.51 – 4.50	มาก
2.51 – 3.50	ปานกลาง
1.51 – 2.50	น้อย
1.00 – 1.50	น้อยที่สุด

4.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพียร์สัน โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายระดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) (ธานินทร์ ศิลป์จารุ 2552 : 204) ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	การแปลผล
0.90 – 1.00	มีความสัมพันธ์กันสูงมาก
0.70 – 0.90	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
0.50 – 0.70	มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
0.30 – 0.50	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
0.00 – 0.30	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ” แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาสังกัดอยู่ในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีข้อมูลทั่วไปประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวน ร้อยละ แสดงสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 336)

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	101	30.1
หญิง	235	69.9
รวม	336	100.0

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
2. อายุ		
ต่ำกว่า 31 ปี	45	13.4
31-40 ปี	91	27.1
41-50 ปี	81	24.1
สูงกว่า 50 ปี	119	35.4
รวม	336	100.0
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	11	3.3
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	135	40.2
ปริญญาโท	181	53.8
ปริญญาเอก	9	2.7
รวม	336	100.0
4. ประสบการณ์ในการทำงาน		
น้อยกว่า 1 ปี	15	4.5
1 – 5 ปี	72	21.4
6 - 10 ปี	50	14.9
มากกว่า 10 ปี	199	59.2
รวม	336	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 69.9) มีอายุสูงกว่า 50 ปี (ร้อยละ 35.4) รองลงมา ได้แก่ 31-40 ปี (ร้อยละ 27.1) และ 41-50 ปี (ร้อยละ 24.1) ระดับการศึกษา ปริญญาโท (ร้อยละ 53.8) รองลงมา ได้แก่ ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า (ร้อยละ 40.2) และ ต่ำกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 3.3) ประสบการณ์ในการทำงาน มากกว่า 10 ปี (ร้อยละ 59.2) รองลงมา ได้แก่ 1 – 5 ปี (ร้อยละ 21.4) และ 6 - 10 ปี (ร้อยละ 14.9)

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

2.1 การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีองค์ประกอบที่ใช้ศึกษาตามกรอบแนวคิดทั้งหมด 4 ด้าน ดังนี้

2.1.1 การวิเคราะห์สถานการณ์

2.1.2 การกำหนดยุทธศาสตร์

2.1.3 การดำเนินยุทธศาสตร์

2.1.4 การควบคุมประเมินยุทธศาสตร์

ซึ่งผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของประชากรกลุ่มตัวอย่าง ปรากฏรายละเอียดตามตารางที่ 4.2 – 4.6 ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (n = 336)

การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. การวิเคราะห์สถานการณ์	3.58	0.66	มาก	4
2. การกำหนดยุทธศาสตร์	3.76	0.71	มาก	1
3. การดำเนินยุทธศาสตร์	3.67	0.71	มาก	3
4. การควบคุมประเมินยุทธศาสตร์	3.76	0.72	มาก	2
รวมเฉลี่ย	**3.69**	**0.65**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 3.69) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ในระดับมากในทุกด้าน โดยเรียงตามลำดับดังนี้ ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ ($\bar{x}$ = 3.76) รองลงมา คือ ด้านการควบคุมประเมินยุทธศาสตร์ ($\bar{x}$ = 3.76) ด้านการดำเนินยุทธศาสตร์ ($\bar{x}$ = 3.67) และด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ ($\bar{x}$ = 3.58) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ (n = 336)

ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. มีการวิเคราะห์ด้านโครงสร้าง โดยพิจารณาโครงสร้างการบริหารงานและการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงานเพื่อประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน สำหรับประกอบการพิจารณาในการกำหนดหรือปรับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์การดำเนินการ	3.79	0.81	มาก	1
2. มีการวิเคราะห์ด้านกลยุทธ์ โดยพิจารณาวิธีการหรือแนวทางการดำเนินงานของหน่วยงาน เพื่อประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน สำหรับประกอบการพิจารณาในการกำหนดหรือปรับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์การดำเนินการ	3.76	0.77	มาก	2
3. มีการวิเคราะห์ด้านระบบ โดยพิจารณากระบวนการหรือขั้นตอนการดำเนินงานภายในหน่วยงาน เพื่อประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน สำหรับประกอบการพิจารณาในการกำหนดหรือปรับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์การดำเนินการ	3.69	0.82	มาก	3
4. มีการวิเคราะห์ด้านรูปแบบ โดยพิจารณารูปแบบการทำงานของหน่วยงาน หรือการบริหารงานของผู้บริหาร เพื่อประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน สำหรับประกอบการพิจารณาในการกำหนดหรือปรับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์การดำเนินการ	3.65	0.82	มาก	4
5. มีการวิเคราะห์ด้านบุคลากร โดยพิจารณาการบริหารจัดการบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน สำหรับประกอบการพิจารณาในการกำหนดหรือปรับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์การดำเนินการ	3.57	0.88	มาก	7

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
6. มีการวิเคราะห์ด้านทักษะ โดยพิจารณาความรู้ความสามารถ ความชำนาญและความเชี่ยวชาญของบุคลากร รวมถึงหน่วยงาน เพื่อประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน สำหรับประกอบการพิจารณาในการกำหนดหรือปรับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์การดำเนินการ	3.57	0.87	มาก	6
7. มีการวิเคราะห์ด้านค่านิยมร่วม โดยพิจารณาแนวคิดหรือความคาดหวังของบุคลากรในหน่วยงานที่ยึดถือร่วมกัน เพื่อประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน สำหรับประกอบการพิจารณาในการกำหนดหรือปรับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์การดำเนินการ	3.56	0.84	มาก	8
8. มีการวิเคราะห์ด้านการเมือง โดยพิจารณานโยบายทางการเมือง กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือส่งผลต่อการดำเนินงาน เพื่อประเมินโอกาสและอุปสรรค สำหรับประกอบการพิจารณาในการกำหนดหรือปรับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์การดำเนินการ	3.51	0.82	มาก	10
9. มีการวิเคราะห์ด้านเศรษฐกิจ โดยพิจารณาสภาพเศรษฐกิจทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ ที่เกี่ยวข้องหรือส่งผลต่อการดำเนินงาน เพื่อประเมินโอกาสและอุปสรรค สำหรับประกอบการพิจารณาในการกำหนดหรือปรับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์การดำเนินการ	3.29	0.88	ปานกลาง	12
10. มีการวิเคราะห์ด้านสังคม โดยพิจารณาสภาพทางสังคมและวัฒนธรรม ที่เกี่ยวข้องหรือส่งผลต่อการดำเนินงาน เพื่อประเมินโอกาสและอุปสรรค สำหรับประกอบการพิจารณาในการกำหนดหรือปรับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์การดำเนินการ	3.49	0.85	ปานกลาง	11

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
11. มีการวิเคราะห์ด้านเทคโนโลยี โดยพิจารณาสภาพความเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เกี่ยวข้องหรือส่งผลต่อการดำเนินงาน เพื่อประเมินโอกาสและอุปสรรค สำหรับประกอบการพิจารณาในการกำหนดหรือปรับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์การดำเนินการ	3.58	0.79	มาก	5
12. การวิเคราะห์สถานการณ์ดังกล่าวข้างต้น มีการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินการ	3.53	0.91	มาก	9
รวมเฉลี่ย	**3.58**	**0.66**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.3 พบว่าการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 3.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์อยู่ในระดับมาก 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีการวิเคราะห์ด้านโครงสร้าง โดยพิจารณาโครงสร้างการบริหารงานและการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงานเพื่อประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน สำหรับประกอบการพิจารณาในการกำหนดหรือปรับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์การดำเนินการ ($\bar{x}$ = 3.79) รองลงมา คือ มีการวิเคราะห์ด้านกลยุทธ์ โดยพิจารณาวิธีการหรือแนวทางการดำเนินงานของหน่วยงาน เพื่อประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน สำหรับประกอบการพิจารณาในการกำหนดหรือปรับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์การดำเนินการ ($\bar{x}$ = 3.76) และมีการวิเคราะห์ด้านระบบ โดยพิจารณากระบวนการหรือขั้นตอนการดำเนินงานภายในหน่วยงาน เพื่อประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน สำหรับประกอบการพิจารณาในการกำหนดหรือปรับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์การดำเนินการ ($\bar{x}$ = 3.69) ตามลำดับ ส่วน 2 ลำดับสุดท้าย ได้แก่ มีการวิเคราะห์ด้านสังคม โดยพิจารณาสภาพทางสังคมและวัฒนธรรม ที่เกี่ยวข้องหรือส่งผลต่อการดำเนินงาน เพื่อประเมินโอกาสและอุปสรรค สำหรับประกอบการพิจารณาในการกำหนดหรือปรับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์การดำเนินการ ($\bar{x}$ = 3.49) และมีการวิเคราะห์ด้านเศรษฐกิจ โดยพิจารณาสภาพเศรษฐกิจทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ ที่เกี่ยวข้องหรือส่งผลต่อการดำเนินงาน เพื่อประเมินโอกาสและอุปสรรค สำหรับประกอบการพิจารณาในการกำหนดหรือปรับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์การดำเนินการ ($\bar{x}$ = 3.29) อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์

ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ (n = 336)

ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ที่เป็นทิศทางหรือเป้าหมายที่คาดหวังในการดำเนินงานในอนาคต โดยนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์ มาพิจารณาร่วมกัน	3.72	0.876	มาก	7
2. มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน	3.67	0.934	มาก	8
3. มีการกำหนดพันธกิจ ที่เป็นขอบเขตภารกิจหรือหน้าที่ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด โดยนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์ มาพิจารณาร่วมกับการวิเคราะห์ข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน	3.74	0.807	มาก	6
4. มีการกำหนดค่านิยมหลัก ซึ่งเป็นค่านิยมที่พึงประสงค์ที่บุคลากรในหน่วยงานยึดถือเป็นแนวปฏิบัติร่วมกันในการทำงานเพื่อนำพาหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จ	3.75	0.835	มาก	5
5. มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นประเด็นหลักที่สำคัญ จำเป็นต้องดำเนินการอย่างครบถ้วนและครอบคลุมความสำเร็จที่มุ่งหวังในวิสัยทัศน์	3.79	0.835	มาก	2
6. มีการกำหนดเป้าประสงค์ ซึ่งเป็นเป้าหมายหรือผลสำเร็จที่ต้องการให้เกิดผล เพื่อบรรลุตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนด	3.84	0.800	มาก	1
7. มีการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถบรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนด โดยนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์ มาพิจารณาร่วมกัน	3.79	0.836	มาก	3

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
8. วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของหน่วยงาน มีความชัดเจนและสอดคล้องสัมพันธ์กัน	3.78	0.809	มาก	4
รวมเฉลี่ย	**3.76**	**0.71**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.4 พบว่าการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 3.76) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ อยู่ในระดับมากทุกข้อ 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีการกำหนดเป้าประสงค์ ซึ่งเป็นเป้าหมายหรือผลสำเร็จที่ต้องการให้เกิดผล เพื่อบรรลุตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนด ($\bar{x}$ = 3.84) รองลงมา คือ มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นประเด็นหลักที่สำคัญ จำเป็นต้องดำเนินการอย่างครบถ้วนและครอบคลุมความสำเร็จที่มุ่งหวังในวิสัยทัศน์ ($\bar{x}$ = 3.79) และมีการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถบรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนด โดยนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์ มาพิจารณาร่วมกัน ($\bar{x}$ = 3.79) ตามลำดับ ส่วนลำดับสุดท้าย ได้แก่ มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน ($\bar{x}$ = 3.67)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการดำเนินยุทธศาสตร์ (n = 336)

ด้านการดำเนินยุทธศาสตร์	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. มีการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยกำหนดวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และโครงการที่ริเริ่ม ที่สอดคล้องสัมพันธ์กัน นำไปสู่การบรรลุกลยุทธ์ที่กำหนดไว้	3.82	0.78	มาก	1
2. มีการจัดหรือปรับโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ให้มีความสอดคล้องเหมาะสมกับการดำเนินยุทธศาสตร์	3.60	0.86	มาก	5

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ด้านการดำเนินยุทธศาสตร์	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
3. มีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม โดยให้ทุกคนและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน	3.62	0.90	มาก	4
4. มีการบริหารงานตามยุทธศาสตร์ โดยยึดยุทธศาสตร์ที่กำหนดเป็นกรอบในการดำเนินงานของหน่วยงาน	3.73	0.84	มาก	2
5. มีการบริหารจัดการบุคลากรอย่างเหมาะสมในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด	3.56	0.90	มาก	6
6. มีการพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ให้มีความสามารถในการพัฒนาหน่วยงานและพร้อมจะเผชิญต่อปัญหาหรือสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง	3.72	0.82	มาก	3
รวมเฉลี่ย	**3.67**	**0.71**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.5 พบว่าการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการดำเนินยุทธศาสตร์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 3.67) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ ด้านการดำเนินยุทธศาสตร์ อยู่ในระดับมากทุกข้อ 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยกำหนดวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และโครงการที่ริเริ่ม ที่สอดคล้องสัมพันธ์กัน นำไปสู่การบรรลุกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ($\bar{x}$ = 3.82) รองลงมา คือ มีการบริหารงานตามยุทธศาสตร์ โดยยึดยุทธศาสตร์ที่กำหนดเป็นกรอบในการดำเนินงานของหน่วยงาน ($\bar{x}$ = 3.73) และมีการพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ให้มีความสามารถในการพัฒนาหน่วยงานและพร้อมจะเผชิญต่อปัญหาหรือสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง ($\bar{x}$ = 3.72) ตามลำดับ ส่วนลำดับสุดท้าย ได้แก่ มีการบริหารจัดการบุคลากรอย่างเหมาะสมในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด ($\bar{x}$ = 3.56)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์

ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการควบคุมประเมินยุทธศาสตร์ (n = 336)

ด้านการควบคุมประเมินยุทธศาสตร์	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. มีการประเมินด้านประสิทธิผลตามพันธกิจของหน่วยงาน โดยประเมินจากผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ	3.73	0.867	มาก	6
2. มีการประเมินด้านคุณภาพการให้บริการ โดยประเมินการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ	3.80	0.835	มาก	3
3. มีการประเมินด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ โดยประเมินความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดรอบระยะเวลาการให้บริการ/การบริหารงบประมาณ/การประหยัดพลังงาน	3.80	0.832	มาก	2
4. มีการประเมินด้านการพัฒนาองค์การ โดยประเมินความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์การและการพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างความพร้อมในการสนับสนุนแผนปฏิบัติราชการ	3.71	0.830	มาก	7
5. มีการนำข้อมูลที่ได้จากการติดตามประเมินผลการดำเนินงานไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตัวชี้วัดหรือเป้าหมายที่กำหนดและนำผลที่ได้ไปปรับปรุงการดำเนินงาน	3.74	0.853	มาก	5
6. มีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์โดยมีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ	3.80	0.823	มาก	1
7. ได้นำผลการวิเคราะห์การดำเนินงานมาใช้ในการปรับแผนการดำเนินงาน	3.74	0.824	มาก	4
รวมเฉลี่ย	**3.76**	**0.72**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.6 พบว่าการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการควบคุมประเมินยุทธศาสตร์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 3.76) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ ด้านการควบคุมประเมินยุทธศาสตร์ อยู่ในระดับมากทุกข้อ 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ โดยมีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ($\bar{x}$ = 3.80) รองลงมา คือ มีการประเมินด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ โดยประเมินความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดรอบระยะเวลาการให้บริการ/การบริหารงบประมาณ/การประหยัดพลังงาน ($\bar{x}$ = 3.80) และมีการประเมินด้านคุณภาพการให้บริการ โดยประเมินการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ ($\bar{x}$ = 3.80) ตามลำดับ ส่วนลำดับสุดท้าย ได้แก่ มีการประเมินด้านการพัฒนาองค์การ โดยประเมินความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์การ และการพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างความพร้อมในการสนับสนุนแผนปฏิบัติราชการ ($\bar{x}$ = 3.71)

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

3.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีองค์ประกอบที่ใช้ศึกษาตามกรอบแนวคิดทั้งหมด 5 ด้าน ดังนี้

3.1.1 วิสัยทัศน์

3.1.2 การสื่อสาร

3.1.3 การเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ

3.1.4 การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม

3.1.5 การคิดแบบกลยุทธ์

ซึ่งผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของประชากรกลุ่มตัวอย่าง ปรากฏรายละเอียดตามตารางที่ 4.7 – 4.12 ดังนี้

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวง ศึกษาธิการ (n = 336)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. วิสัยทัศน์	3.69	0.82	มาก	3
2. การสื่อสาร	3.72	0.77	มาก	1
3. การเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ	3.72	0.78	มาก	2
4. การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม	3.67	0.75	มาก	4
5. การคิดแบบกลยุทธ์	3.66	0.76	มาก	5
รวมเฉลี่ย	**3.69**	**0.73**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.7 พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 3.69) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีภาวะผู้นำของผู้บริหารในระดับมากในทุกด้าน โดยเรียงตามลำดับดังนี้ ด้านการสื่อสาร ($\bar{x}$ = 3.72) รองลงมา คือ ด้านการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ ($\bar{x}$ = 3.72) ด้านวิสัยทัศน์ ($\bar{x}$ = 3.69) ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม ($\bar{x}$ = 3.67) และด้านการคิดแบบกลยุทธ์ ($\bar{x}$ = 3.66) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวง ศึกษาธิการ ด้านวิสัยทัศน์ (n = 336)

ด้านวิสัยทัศน์	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	3.82	0.87	มาก	1
2. ผู้บริหารมีการกำหนดทิศทางของหน่วยงาน โดยผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.73	0.90	มาก	2
3. ผู้บริหารสามารถมองเห็นปัญหาในกระบวนการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและชัดเจน	3.67	0.91	มาก	3

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ด้านวิสัยทัศน์	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
4. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนำไปกำหนดแนวทางในการพัฒนาหน่วยงาน	3.62	0.96	มาก	5
5. ผู้บริหารมีการโน้มน้าว/จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน	3.64	0.94	มาก	4
รวมเฉลี่ย	**3.69**	**0.82**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.8 พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านวิสัยทัศน์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 3.69) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับมากทุกข้อ 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ($\bar{x}$ = 3.82) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการกำหนดทิศทางของหน่วยงาน โดยผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{x}$ = 3.73) และผู้บริหารสามารถมองเห็นปัญหาในกระบวนการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและชัดเจน ($\bar{x}$ = 3.67) ตามลำดับ ส่วนลำดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนำไปกำหนดแนวทางในการพัฒนาหน่วยงาน ($\bar{x}$ = 3.62)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการสื่อสาร (n = 336)

ด้านการสื่อสาร	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. ผู้บริหารสามารถอธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจในวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจนและดำเนินการตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงานได้	3.75	0.85	มาก	1
2. ผู้บริหารสามารถเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์	3.72	0.87	มาก	3

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ด้านการสื่อสาร	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
3. ผู้บริหารมีการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับผู้ใต้บังคับบัญชาตามสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิผล	3.74	0.86	มาก	2
4. ผู้บริหารสามารถใช้สื่อในการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและตรงตามวัตถุประสงค์	3.69	0.84	มาก	5
5. ผู้บริหารมีการสื่อสาร/สร้างสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานภายนอก โดยใช้แนวความคิดและข้อมูลข่าวสารที่มีอยู่ในหน่วยงาน	3.71	0.86	มาก	4
รวมเฉลี่ย	**3.72**	**0.77**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.9 พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการสื่อสาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 3.72) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการสื่อสาร อยู่ในระดับมากทุกข้อ 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสามารถอธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจในวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจนและดำเนินการตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงานได้ ($\bar{x}$ = 3.75) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับผู้ใต้บังคับบัญชาตามสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิผล ($\bar{x}$ = 3.74) และผู้บริหารสามารถเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ ($\bar{x}$ = 3.72) ตามลำดับ ส่วนลำดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารสามารถใช้สื่อในการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและตรงตามวัตถุประสงค์ ($\bar{x}$ = 3.69)

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวง

ศึกษาธิการ ด้านการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ (n = 336)

ด้านการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. ผู้บริหารเปิดโอกาสและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการดำเนินงาน	3.68	0.90	มาก	5
2. ผู้บริหารมีการมอบอำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละระดับอย่างชัดเจนและเหมาะสม	3.69	0.86	มาก	4
3. ผู้บริหารมอบความไว้วางใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน	3.77	0.84	มาก	1
4. ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นในศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ว่าเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย	3.77	0.87	มาก	2
5. ผู้บริหารสร้างความมั่นใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการเผชิญกับปัญหา/อุปสรรคต่างๆ	3.73	0.87	มาก	3
รวมเฉลี่ย	**3.72**	**0.78**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.10 พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 3.72) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ อยู่ในระดับมากทุกข้อ 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมอบความไว้วางใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ = 3.77) รองลงมาคือ ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นในศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ว่าเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย ($\bar{x}$ = 3.77) และผู้บริหารสร้างความมั่นใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการเผชิญกับปัญหา/อุปสรรคต่างๆ ($\bar{x}$ = 3.73) ตามลำดับ ส่วนลำดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารเปิดโอกาสและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการดำเนินงาน ($\bar{x}$ = 3.68)

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวง

ศึกษาธิการ ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม (n = 336)

ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. ผู้บริหารมีการจัดหรือออกแบบโครงสร้างหน่วยงานและกระบวนการบริหารงานให้เกิดความคล่องตัว ยืดหยุ่นเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน	3.61	0.90	มาก	5
2. ผู้บริหารสนับสนุนให้เกิดการตัดสินใจลงสู่ระดับปฏิบัติการ โดยการกระจายอำนาจตัดสินใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม	3.67	0.83	มาก	3
3. ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อทีมงานและการสร้างทีมงานโดยมอบหมายงานให้ทีมงานรับผิดชอบมากขึ้น	3.72	0.84	มาก	1
4. ผู้บริหารมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ	3.70	0.81	มาก	2
5. ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ในการดำเนินงาน	3.66	0.88	มาก	4
รวมเฉลี่ย	**3.67**	**0.75**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.11 พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 3.67) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม อยู่ในระดับมากทุกข้อ 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อทีมงานและการสร้างทีมงาน โดยมอบหมายงานให้ทีมงานรับผิดชอบมากขึ้น ($\bar{x}$ = 3.72) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ มาใช้ในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ ($\bar{x}$ = 3.70) และผู้บริหารสนับสนุนให้เกิดการตัดสินใจลงสู่ระดับปฏิบัติการ โดยการกระจายอำนาจตัดสินใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม ($\bar{x}$ = 3.67) ตามลำดับ ส่วนลำดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารมีการจัดหรือออกแบบโครงสร้างหน่วยงานและกระบวนการบริหารงานให้เกิดความคล่องตัว ยืดหยุ่นเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ = 3.61)

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวง

ศึกษาธิการ ด้านการคิดแบบกลยุทธ์ (n = 336)

ด้านการคิดแบบกลยุทธ์	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. ผู้บริหารมีการคิดแบบวิจารณญาณ โดยยึดหลักการคิดด้วยเหตุผลจากข้อเท็จจริง เพื่อพิจารณาตัดสินใจ ค้นหาปัญหาและแนวทางแก้ไข	3.67	0.83	มาก	5
2. ผู้บริหารมีการคิดริเริ่ม โดยเป็นแนวคิดใหม่หรือวิธีการใหม่ในการบริหารจัดการและพัฒนาหน่วยงานที่แตกต่างไปจากเดิม	3.68	0.88	มาก	4
3. ผู้บริหารมีการคิดสร้างสรรค์ โดยคิดปรับปรุง เปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาแนวทาง/วิธีการจากเดิม เพื่อนำมาประยุกต์หรือใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานอย่างเหมาะสม	3.70	0.84	มาก	2
4. ผู้บริหารมีการคิดเชิงระบบ โดยคิดในภาพรวมการบริหารจัดการทั้งหน่วยงานและแต่ละส่วนงานย่อย เพื่อให้การดำเนินงานมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน	3.72	0.88	มาก	1
5. ผู้บริหารมีการคิดแบบบูรณาการ โดยการคิดเชื่อมโยงประสานการทำงานของหน่วยงานต่างๆ ให้สอดคล้องสัมพันธ์กันทั้งแนวดิ่งและแนวนอน	3.70	0.85	มาก	3
6. ผู้บริหารมีการคิดเชิงเปรียบเทียบ โดยการคิดเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างในแนวทาง/วิธีการทำงานอย่างมีหลักเกณฑ์ เพื่อใช้ในการเลือก ตัดสินใจหรือแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม	3.62	0.85	มาก	9
7. ผู้บริหารมีการคิดเชิงวิเคราะห์ โดยการคิดจำแนกแยกแยะและหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของสถานการณ์ เพื่อค้นหาสาเหตุหรือข้อสรุปที่แท้จริงของสิ่งที่เกิดขึ้น	3.65	0.85	มาก	7
8. ผู้บริหารมีการคิดเชิงประยุกต์ โดยคิดเพื่อนำความรู้ไปใช้ประโยชน์หรือปรับใช้ในการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์	3.67	0.85	มาก	6

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ด้านการคิดแบบกลยุทธ์	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
9. ผู้บริหารมีการคิดแบบนวัตกรรม โดยการคิดที่แตกต่างหรือคิดนอกกรอบ เพื่อพัฒนาเทคนิคหรือวิธีการทำงานใหม่ๆ ให้การบริหารหรือการดำเนินงานประสบความสำเร็จ	3.62	0.86	มาก	10
10. ผู้บริหารมีการคิดแบบแผนที่ โดยการคิดหรือแสดงให้เห็นถึงแนวทาง/กระบวนการดำเนินงานตั้งแต่ต้นจนสิ้นสุดที่จุดหมายปลายทางอย่างชัดเจน	3.63	0.87	มาก	8
รวมเฉลี่ย	**3.66**	**0.76**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.12 พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการคิดแบบกลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 3.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการคิดแบบกลยุทธ์ อยู่ในระดับมากทุกข้อ 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีการคิดเชิงระบบ โดยคิดในภาพรวมการบริหารจัดการทั้งหน่วยงานและแต่ละส่วนงานย่อย เพื่อให้การดำเนินงานมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ($\bar{x}$ = 3.72) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการคิดสร้างสรรค์ โดยคิดปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาแนวทาง/วิธีการจากเดิม เพื่อนำมาประยุกต์หรือใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานอย่างเหมาะสม ($\bar{x}$ = 3.70) และผู้บริหารมีการคิดแบบบูรณาการ โดยการคิดเชื่อมโยงประสานการทำงานของหน่วยงานต่างๆ ให้สอดคล้องสัมพันธ์กันทั้งแนวดิ่งและแนวนอน ($\bar{x}$ = 3.70) ตามลำดับ ส่วน 2 ลำดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารมีการคิดเชิงเปรียบเทียบ โดยการคิดเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างในแนวทาง/วิธีการทำงานอย่างมีหลักเกณฑ์ เพื่อใช้ในการเลือก ตัดสินใจหรือแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม ($\bar{x}$ = 3.62) และผู้บริหารมีการคิดแบบนวัตกรรม โดยการคิดที่แตกต่างหรือคิดนอกกรอบ เพื่อพัฒนาเทคนิคหรือวิธีการทำงานใหม่ๆ ให้การบริหารหรือการดำเนินงานประสบความสำเร็จ ($\bar{x}$ = 3.62)

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

สมมติฐาน ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยใช้สูตรของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) และทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ปรากฏรายละเอียดตามตารางที่ 4.13 – 4.17 ดังนี้

ตารางที่ 4.13 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยรวม (n = 336)

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	$\bar{x}$	S.D.	Pearson Correlation	P-Value
1. วิสัยทัศน์	3.69	0.82	0.73	0.00*
2. การสื่อสาร	3.72	0.77	0.72	0.00*
3. การเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ	3.72	0.78	0.76	0.00*
4. การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม	3.67	0.75	0.76	0.00*
5. การคิดแบบกลยุทธ์	3.66	0.76	0.72	0.00*
รวม	**3.69**	**0.65**	**0.79**	

* มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวก และมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.79 เมื่อพิจารณารายด้านสามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r = 0.76) รองลงมา คือ ด้านการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r = 0.76) ด้านวิสัยทัศน์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r = 0.73) ด้านการคิดแบบกลยุทธ์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r = 0.72) และด้านการสื่อสาร มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r = 0.72) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.14 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ (n = 336)

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	$\bar{x}$	S.D.	Pearson Correlation	P-Value
1. วิสัยทัศน์	3.69	0.82	0.66	0.00*
2. การสื่อสาร	3.72	0.77	0.67	0.00*
3. การเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ	3.72	0.78	0.68	0.00*
4. การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม	3.67	0.75	0.70	0.00*
5. การคิดแบบกลยุทธ์	3.66	0.76	0.65	0.00*
รวม	**3.58**	**0.66**	**0.72**	

* มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ มีความสัมพันธ์เชิงบวก และมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.72 เมื่อพิจารณารายด้านสามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r = 0.70) รองลงมา คือ ด้านการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r = 0.68) ด้านการสื่อสาร มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r = 0.67) ด้านวิสัยทัศน์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r = 0.66) และด้านการคิดแบบกลยุทธ์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r = 0.65) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ (n = 336)

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	$\bar{x}$	S.D.	Pearson Correlation	P-Value
1. วิสัยทัศน์	3.69	0.82	0.66	0.00*
2. การสื่อสาร	3.72	0.77	0.63	0.00*
3. การเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ	3.72	0.78	0.67	0.00*
4. การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม	3.67	0.75	0.65	0.00*
5. การคิดแบบกลยุทธ์	3.66	0.76	0.60	0.00*
รวม	**3.76**	**0.71**	**0.69**	

* มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ มีความสัมพันธ์เชิงบวก และมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.69 เมื่อพิจารณารายด้านสามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r = 0.67) รองลงมา คือ ด้านวิสัยทัศน์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r = 0.66) ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r = 0.65) ด้านการสื่อสาร มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r = 0.63) และด้านการคิดแบบกลยุทธ์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r = 0.60) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการดำเนินยุทธศาสตร์ (n = 336)

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	$\bar{x}$	S.D.	Pearson Correlation	P-Value
1. วิสัยทัศน์	3.69	0.82	0.70	0.00*
2. การสื่อสาร	3.72	0.77	0.69	0.00*
3. การเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ	3.72	0.78	0.74	0.00*
4. การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม	3.67	0.75	0.75	0.00*
5. การคิดแบบกลยุทธ์	3.66	0.76	0.71	0.00*
รวม	**3.67**	**0.71**	**0.77**	

* มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ ด้านการดำเนินยุทธศาสตร์ มีความสัมพันธ์เชิงบวก และมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.77 เมื่อพิจารณารายด้านสามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r = 0.75) รองลงมา คือ ด้านการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r = 0.74) ด้านการคิดแบบกลยุทธ์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r = 0.71) ด้านวิสัยทัศน์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r = 0.70) และด้านการสื่อสาร มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r = 0.69) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.17 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการควบคุมประเมินยุทธศาสตร์ (n = 336)

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	$\bar{x}$	S.D.	Pearson Correlation	P-Value
1. วิสัยทัศน์	3.69	0.82	0.68	0.00*
2. การสื่อสาร	3.72	0.77	0.66	0.00*
3. การเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ	3.72	0.78	0.70	0.00*
4. การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม	3.67	0.75	0.71	0.00*
5. การคิดแบบกลยุทธ์	3.66	0.76	0.69	0.00*
รวม	**3.76**	**0.72**	**0.73**	

* มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ ด้านการควบคุมประเมินยุทธศาสตร์ มีความสัมพันธ์เชิงบวก และมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.73 เมื่อพิจารณารายด้านสามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r = 0.71) รองลงมา คือ ด้านการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r = 0.70) ด้านการคิดแบบกลยุทธ์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r = 0.69) ด้านวิสัยทัศน์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r = 0.68) และด้านการสื่อสาร มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r = 0.66) ตามลำดับ

บทที่ 5
สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้เสนอประเด็นสำคัญประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. สรุปการวิจัย

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีวัตถุประสงค์ที่ใช้ในการศึกษา คือ 1) เพื่อศึกษาการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 2) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

1.1 เครื่องมือการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 67 ข้อ ซึ่งครอบคลุมตามกรอบแนวคิดทฤษฎีการบริหารยุทธศาสตร์ และแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ ซึ่งแนวคิดทฤษฎีการบริหารยุทธศาสตร์ใช้กรอบแนวคิดของ เสน่ห์ จุ้ยโต (2552) และแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำใช้กรอบแนวคิดของ เบิร์ท เนนุส (Burt Nanus อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต 2552) เป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถาม

1.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูล ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์และด้วยตนเอง โดยส่งให้กับหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ทั้งหมดจำนวน 336 ชุด ดังนี้ สำนักอำนวยการ ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา สำนักการลูกเสือ ยุวกาชาด และกิจการนักเรียน สำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา สำนักตรวจราชการ และติดตามประเมินผล สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักนิติการ สำนักงาน

ส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักส่งเสริมกิจการการศึกษา หน่วยตรวจสอบภายใน สป. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กลุ่มตรวจสอบภายในระดับกระทรวง สำนักงานศึกษาธิการภาค 1 – 13 และศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต กระทรวงศึกษาธิการ ได้รับกลับคืนทั้งหมด 336 คน คิดเป็นร้อยละ 100

1.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล การบริหารยุทธศาสตร์ และภาวะผู้นำ ด้วยค่าสถิติพื้นฐาน คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาความสัมพันธ์ต่อกันใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่นที่ 0.01

1.4 ผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้

1.4.1 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 69.9 กลุ่มตัวอย่างมีอายุสูงกว่า 50 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 35.4 รองลงมา คือ ช่วงอายุระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.1 การศึกษาอยู่ระดับ ปริญญาโทมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 53.8 รองลงมา คือ ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 40.2 ประสบการณ์ในการทำงาน มากกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 59.2 รองลงมา คือ ระหว่าง 1 – 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.4

1.4.2 การบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยภาพรวมของการบริหารยุทธศาสตร์ มีการปฏิบัติระดับมาก ($\bar{x}$ = 3.69) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ในระดับมากในทุกด้าน โดยเรียงตามลำดับดังนี้ ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ ($\bar{x}$ = 3.76) รองลงมา คือ ด้านการควบคุมประเมินยุทธศาสตร์ ($\bar{x}$ = 3.76) ด้านการดำเนินยุทธศาสตร์ ($\bar{x}$ = 3.67) และด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ ($\bar{x}$ = 3.58) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สรุปได้ดังนี้

1) ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การปฏิบัติระดับมาก 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีการวิเคราะห์ด้านโครงสร้าง โดยพิจารณาโครงสร้างการบริหารงานและการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงานเพื่อประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน สำหรับประกอบการพิจารณาในการกำหนดหรือปรับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์การดำเนินการ ($\bar{x}$ = 3.79) รองลงมา คือ มีการวิเคราะห์ด้านกลยุทธ์ โดยพิจารณาวิธีการหรือแนวทางการดำเนินงานของหน่วยงาน เพื่อประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน สำหรับประกอบการพิจารณาในการกำหนดหรือปรับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์การดำเนินการ ($\bar{x}$ = 3.76) และมีการวิเคราะห์ด้านระบบ โดยพิจารณากระบวนการหรือขั้นตอนการดำเนินงานภายในหน่วยงาน เพื่อประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน สำหรับประกอบการพิจารณาในการกำหนดหรือปรับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์การ

ดำเนินการ ($\bar{x}$ = 3.69) ตามลำดับ ทั้งนี้ มีการปฏิบัติระดับปานกลาง ได้แก่ มีการวิเคราะห์ด้านสังคม โดยพิจารณาสภาพทางสังคมและวัฒนธรรม ที่เกี่ยวข้องหรือส่งผลต่อการดำเนินงาน เพื่อประเมินโอกาสและอุปสรรค สำหรับประกอบการพิจารณาในการกำหนดหรือปรับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์การดำเนินการ ($\bar{x}$ = 3.49) และมีการวิเคราะห์ด้านเศรษฐกิจ โดยพิจารณาสภาพเศรษฐกิจทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ ที่เกี่ยวข้องหรือส่งผลต่อการดำเนินงาน เพื่อประเมินโอกาสและอุปสรรค สำหรับประกอบการพิจารณาในการกำหนดหรือปรับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์การดำเนินการ ($\bar{x}$ = 3.29)

2) ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การปฏิบัติระดับมาก 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีการกำหนดเป้าประสงค์ ซึ่งเป็นเป้าหมายหรือผลสำเร็จที่ต้องการให้เกิดผล เพื่อบรรลุตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนด ($\bar{x}$ = 3.84) รองลงมา คือ มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นประเด็นหลักที่สำคัญ จำเป็นต้องดำเนินการอย่างครบถ้วนและครอบคลุมความสำเร็จที่มุ่งหวังในวิสัยทัศน์ ($\bar{x}$ = 3.79) และมีการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถบรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนด โดยนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์ มาพิจารณาร่วมกัน ($\bar{x}$ = 3.79) ตามลำดับ

3) ด้านการดำเนินยุทธศาสตร์ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การปฏิบัติระดับมาก 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยกำหนดวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และโครงการที่ริเริ่ม ที่สอดคล้องสัมพันธ์กัน นำไปสู่การบรรลุกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ($\bar{x}$ = 3.82) รองลงมา คือ มีการบริหารงานตามยุทธศาสตร์ โดยยึดยุทธศาสตร์ที่กำหนดเป็นกรอบในการดำเนินงานของหน่วยงาน ($\bar{x}$ = 3.73) และมีการพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ให้มีความสามารถในการพัฒนาหน่วยงานและพร้อมจะเผชิญต่อปัญหาหรือสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง ($\bar{x}$ = 3.72) ตามลำดับ

4) ด้านการควบคุมประเมินยุทธศาสตร์ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การปฏิบัติระดับมาก 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ โดยมีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ($\bar{x}$ = 3.80) รองลงมา คือ มีการประเมินด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ โดยประเมินความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดรอบระยะเวลาการให้บริการ/การบริหารงบประมาณ/การประหยัดพลังงาน ($\bar{x}$ = 3.80) และมีการประเมินด้านคุณภาพการให้บริการ โดยประเมินการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ ($\bar{x}$ = 3.80) ตามลำดับ

1.4.3 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยภาพรวมภาวะผู้นำของผู้บริหาร อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีภาวะผู้นำในระดับมากทุกด้าน

โดยเรียงตามลำดับดังนี้ ด้านการสื่อสาร ($\bar{x}$ = 3.72) รองลงมา คือ ด้านการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ ($\bar{x}$ = 3.72) ด้านวิสัยทัศน์ ($\bar{x}$ = 3.69) ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม ($\bar{x}$ = 3.67) และด้านการคิดแบบกลยุทธ์ ($\bar{x}$ = 3.66) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สรุปได้ดังนี้

1) ด้านวิสัยทัศน์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีภาวะผู้นำในระดับมาก 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ($\bar{x}$ = 3.82) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการกำหนดทิศทางของหน่วยงาน โดยผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{x}$ = 3.73) และผู้บริหารสามารถมองเห็นปัญหาในกระบวนการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและชัดเจน ($\bar{x}$ = 3.67) ตามลำดับ

2) ด้านการสื่อสาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีภาวะผู้นำในระดับมาก 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสามารถอธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจในวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจนและดำเนินการตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงานได้ ($\bar{x}$ = 3.75) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับผู้ใต้บังคับบัญชาตามสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิผล ($\bar{x}$ = 3.74) และผู้บริหารสามารถเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ ($\bar{x}$ = 3.72) ตามลำดับ

3) ด้านการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีภาวะผู้นำในระดับมาก 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมอบความไว้วางใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ = 3.77) รองลงมา คือ ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นในศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ว่าเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย ($\bar{x}$ = 3.77) และผู้บริหารสร้างความมั่นใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการเผชิญกับปัญหา/อุปสรรคต่างๆ ($\bar{x}$ = 3.73) ตามลำดับ

4) ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีภาวะผู้นำในระดับมาก 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อทีมงานและการสร้างทีมงาน โดยมอบหมายงานให้ทีมงานรับผิดชอบมากขึ้น ($\bar{x}$ = 3.72) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ มาใช้ในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ ($\bar{x}$ = 3.70) และผู้บริหารสนับสนุนให้เกิดการตัดสินใจลงสู่ระดับปฏิบัติการ โดยการกระจายอำนาจตัดสินใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม ($\bar{x}$ = 3.67) ตามลำดับ

5) ด้านการคิดแบบกลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีภาวะผู้นำในระดับมาก 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีการคิดเชิงระบบ โดยคิดในภาพรวมการบริหารจัดการทั้งหน่วยงานและแต่ละส่วนงานย่อย เพื่อให้การดำเนินงานมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ($\bar{x}$ = 3.72) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการคิดสร้างสรรค์ โดยคิดปรับปรุง เปลี่ยนแปลง

หรือพัฒนาแนวทาง/วิธีการจากเดิม เพื่อนำมาประยุกต์หรือใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานอย่างเหมาะสม ($\bar{x}$ = 3.70) และผู้บริหารมีการคิดแบบบูรณาการ โดยการคิดเชื่อมโยงประสานการทำงานของหน่วยงานต่างๆ ให้สอดคล้องสัมพันธ์กันทั้งแนวดิ่งและแนวนอน ($\bar{x}$ = 3.70) ตามลำดับ

1.4.4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยภาพรวมภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการบริหารยุทธศาสตร์ และมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการบริหารยุทธศาสตร์และมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง รองลงมา คือ ด้านการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการคิดแบบกลยุทธ์ และด้านการสื่อสาร ตามลำดับ

2. อภิปรายผล

ผลการวิจัยมีประเด็นที่ควรอภิปรายได้ ดังนี้

2.1 การบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

การบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า ในภาพรวมมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ รองลงมา คือ ด้านการควบคุมประเมินยุทธศาสตร์ และด้านการดำเนินยุทธศาสตร์ ส่วนด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการเป็นหน่วยงานหลักทำหน้าที่พัฒนายุทธศาสตร์ การแปลงนโยบายไปเป็นแผนปฏิบัติราชการ การจัดทำงบประมาณและบริหารราชการเพื่อการบรรลุเป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิ์ รวมทั้งเร่งรัดติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการทั้งในระดับกระทรวงและสำนักงานปลัดกระทรวง ประกอบกับการปฏิบัติตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) นำมาใช้เป็นกรอบการพัฒนาระบบราชการเพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นแนวทางในการยกระดับและพัฒนาองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นให้ทุกส่วนราชการมีการประเมินตนเองและดำเนินการพัฒนาเรื่องการวางแผนยุทธศาสตร์ และการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน นอกจากนี้ การปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่มุ่งเน้นการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ กำหนดให้ทุกส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และประจำปี เพื่อรองรับการปฏิบัติราชการตามนโยบายรัฐบาลภายใต้แผนการบริหารราชการแผ่นดิน และมีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อการติดตาม

ประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินงานอย่างชัดเจน ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ นงค์นุช เพียรขุนทด (2554) ได้ศึกษาวิจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครราชสีมา พบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมามีการดำเนินงานการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์

อย่างไรก็ตาม จากผลการวิจัยพบว่า ในด้านการวิเคราะห์สถานการณ์มีค่าคะแนนเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่น ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจาก การวิเคราะห์สถานการณ์ที่ดำเนินการในปัจจุบัน มีการดำเนินการแต่ไม่ได้เป็นไปตามหลักทฤษฎีอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ประกอบกับในกระบวนการหรือขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการที่ผ่านมา กำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติราชการโดยใช้แผนการบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งเป็นการแปลงนโยบายรัฐบาลไปสู่การปฏิบัติเป็นกรอบ จึงทำให้แผนงานหรือโครงการของหน่วยงานเป็นการดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาลเป็นหลัก และเร่งรัดดำเนินการด้วยระยะเวลาอันจำกัด นอกจากนี้การวิเคราะห์สถานการณ์ไม่ได้กำหนดไว้เป็นองค์ประกอบของแผน จึงทำให้ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์มีระดับการดำเนินการน้อยกว่าด้านอื่น ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ สมบูรณ์ วรคุณากุล (2555) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของกรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ในกรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน ในด้านการวิเคราะห์สถานการณ์มีค่าคะแนนเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่น และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

2.1.1 ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่าโดยภาพรวมมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อย่อยที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ มีการวิเคราะห์ด้านโครงสร้าง โดยพิจารณาโครงสร้างการบริหารงานและการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงานเพื่อประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน สำหรับประกอบการพิจารณาในการกำหนดหรือปรับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์การดำเนินการ รองลงมา คือ มีการวิเคราะห์ด้านกลยุทธ์โดยพิจารณาวิธีการหรือแนวทางการดำเนินงานของหน่วยงาน เพื่อประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนสำหรับประกอบการพิจารณาในการกำหนดหรือปรับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์การดำเนินการ

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการเป็นการดำเนินการตามกรอบทิศทางและแนวนโยบายของรัฐบาล รัฐมนตรี และผู้บริหารระดับสูง โดยมีแผนปฏิบัติราชการเป็นแนวทางในการขับเคลื่อน กำกับ ดูแลและติดตามประเมินผลการดำเนินงาน รวมถึงการดำเนินการตามบทบาทภารกิจที่กฎหมายได้กำหนดไว้ ทั้งนี้ การที่การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวง

ศึกษาธิการมีการวิเคราะห์ด้านโครงสร้างอยู่ในลำดับแรกและมีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ซึ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน แสดงว่า การบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากภารกิจของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีความหลากหลาย และแตกต่างกัน หน่วยงานตามโครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานปลัดกระทรวงมีหลายระดับ บางหน่วยงานมีภารกิจและอำนาจหน้าที่เป็นการเฉพาะอย่างชัดเจน มีกฎหมายรองรับและบริหารงานในรูปของคณะกรรมการ ได้แก่ สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน นอกจากนี้ ยังมีหน่วยงานในส่วนภูมิภาคที่มีฐานะเทียบเท่าสำนัก ได้แก่ สำนักงานศึกษาธิการภาคที่รับผิดชอบดูแลการบริหารจัดการศึกษาเพื่อขับเคลื่อนการจัดการศึกษาระดับกลุ่มจังหวัด สอดคล้องกับ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2554 : 18) ที่กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารยุทธศาสตร์ว่า เป็นการบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานที่นำมาปรับใช้ในการต่อสู้ หรือการแข่งขันได้อย่างสอดคล้อง และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ และ ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2552 : 20) กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ว่าเป็นการสร้างความพร้อมให้แก่องค์การ (Provide Readiness) การศึกษา การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการกำหนดกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหาร ผู้จัดการในส่วนต่างๆ และสมาชิกขององค์การเกิดความเข้าใจในภาพรวมและศักยภาพของธุรกิจตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์การ ทำให้องค์การมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายของสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น และสอดคล้องกับ สุพานี สฤษฎ์วานิช (2553 : 9) กล่าวว่า การกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นขั้นตอนของการวางแผนสำคัญที่จะเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ที่จะบอกทิศทางขององค์การ และภารกิจเพื่อบอกขอบเขตของกิจกรรมที่จะทำและวัตถุประสงค์หลักซึ่งเป็นการกำหนดในสิ่งที่องค์การต้องการ หลังจากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์ที่จะใช้ในการแข่งขัน

2.1.2 ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า โดยภาพรวมมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อย่อยที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ มีการกำหนดเป้าประสงค์ ซึ่งเป็นเป้าหมายหรือผลสำเร็จที่ต้องการให้เกิดผลเพื่อบรรลุตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนด รองลงมา คือ มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นประเด็นหลักที่สำคัญ จำเป็นต้องดำเนินการอย่างครบถ้วนและครอบคลุมความสำเร็จที่มุ่งหวังในวิสัยทัศน์

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องจากในการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่กำหนดให้ทุกส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีเพื่อรองรับการดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาล โดยสาระสำคัญของแผนปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและเป้าหมาย เป็นองค์ประกอบหลัก ทั้งนี้ การที่การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ มีการกำหนดเป้าประสงค์อยู่ในลำดับแรกและมีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด อาจเนื่องมาจากในการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ใช้แผนปฏิบัติราชการเป็นกรอบการดำเนินงานของหน่วยงาน มีการกำหนดเป้าประสงค์ซึ่งเป็นการกำหนดเป้าหมายที่หน่วยงานต้องการให้บรรลุผลสำเร็จ และแสดงให้เห็นความเชื่อมโยงหรือความสำเร็จของการดำเนินงานจากนโยบายรัฐบาลไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม โดยมีตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือของการประเมินความสำเร็จ นอกจากนั้น เป้าหมายหรือผลสำเร็จที่ต้องการยังเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับการขอรับการสนับสนุนงบประมาณเพื่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ด้วย สอดคล้องกับ ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2552 : 22) ที่อธิบายว่า การกำหนดทิศทางขององค์การ (Set Organization Direction) ผู้บริหารจะนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดมาทำการประมวลผลเพื่อใช้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์การ โดยที่การกำหนดทิศทางขององค์การสามารถกระทำได้ในลักษณะของการกำหนดภารกิจและการตั้งเป้าหมาย (Mission and Goal Establishment) ขององค์การ ส่วนการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นการนำทิศทางขององค์การที่กำหนดไว้อย่างกว้างๆ มาพัฒนา เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์การ สอดคล้องกับ ปรัชญา เวสารัชช์ (2550 : 27-28) ว่า การกำหนดยุทธศาสตร์ เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารหลักของหน่วยงาน ร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ก่อนที่จะกำหนดเป้าหมายทิศทางหรือจุดยืนในอนาคตของหน่วยงาน จากนั้นจึงเตรียมการที่จำเป็นต่างๆ ได้แก่ การเตรียมความพร้อม จัดสรรทรัพยากรสนับสนุน สร้างความเข้าใจแก่ทุกคนในหน่วยงานรวมทั้งผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ และมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้เกี่ยวข้องทุกคน และสอดคล้องกับ Fred R. David (อ้างถึงในเทพศักดิ์ บุณยรัตพันธุ์ 2548 : 17) กล่าวว่า การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดพันธกิจ (Mission Statement) การพิจารณาถึงโอกาสและข้อจำกัดที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอก การพิจารณาถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ กำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์การ การพิจารณาประเมินทางเลือกกลยุทธ์ต่างๆ และการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมปอง สุวรรณเพชร (2551) ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์

ระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ : กรณีศึกษา กลุ่มเรือนจำเขต 3 พบว่า ด้านการกำหนดกลยุทธ์ มีการนำไปใช้ในการปฏิบัติระดับมาก และเมื่อพิจารณารายข้อย่อยที่มีการปฏิบัติระดับมาก คือ เรือนจำ/ทัณฑสถานมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ที่มีความชัดเจนสอดคล้องสัมพันธ์กัน

2.1.3 ด้านการดำเนินยุทธศาสตร์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า โดยภาพรวมมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อย่อยที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ มีการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยกำหนดวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และโครงการที่ริเริ่ม ที่สอดคล้องสัมพันธ์กัน นำไปสู่การบรรลุกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ รองลงมา คือ มีการบริหารงานตามยุทธศาสตร์ โดยยึดยุทธศาสตร์ที่กำหนดเป็นกรอบในการดำเนินงานของหน่วยงาน

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากในการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นไปตามการปฏิรูประบบราชการที่มีการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีการจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดินภายหลังจากรัฐบาลแถลงนโยบายต่อรัฐสภาแล้ว และทุกส่วนราชการต้องดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติราชการในบทบาทและภารกิจที่เกี่ยวข้อง โดยใช้แผนการบริหารราชการแผ่นดินเป็นกรอบในการดำเนินการ ทั้งนี้ การที่การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการดำเนินยุทธศาสตร์ มีการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอยู่ในลำดับแรกและมีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด อาจเนื่องมาจากในการดำเนินการ การจัดทำแผนปฏิบัติราชการมีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดค่าเป้าหมาย และโครงการ แผนงาน ที่สอดคล้องรองรับกับนโยบายรัฐบาลและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งเป็นการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติและแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงหรือความสำเร็จระหว่างแผนการบริหารราชการแผ่นดินกับแผนปฏิบัติราชการของหน่วยงาน รวมถึงการจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับ กิ่งพร ทองใบ (2545 : 13-18) กล่าวว่า การดำเนินกลยุทธ์หรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) เป็นการแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปสู่การกระทำโดยการวางแผนการดำเนินงานตามรายละเอียดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และสอดคล้องกับ จอห์นสันและคณะ (อ้างถึงใน ปรัชญา เวสารัชช์ 2550 : 25 – 26) การนำยุทธศาสตร์ไปดำเนินการให้เกิดผล เป็นการแปลงยุทธศาสตร์เข้าสู่การปฏิบัติ การนำไปปฏิบัติต้องเกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากร ผู้บริหารต้องดูว่ามีงานอะไรที่ต้องทำ ต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างในกระบวนการทำงาน และใครจะเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ สอดคล้องกับ บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2547 : 45-48) กล่าวถึง การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นการแปลง

ยุทธศาสตร์เป็น “โปรแกรมงาน” พร้อมกับ “ประมาณการ” ค่าใช้จ่ายที่จะต้องมีสำหรับแต่ละโปรแกรมงานนั้นๆ ตลอดจน “ระเบียบวิธีการทำงาน” ที่อาจต้องปรับเปลี่ยนเพื่อให้การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิผล นอกจากนี้ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้ได้ผลยังต้องคำนึงถึง การปรับปรุงโครงสร้างองค์การ บุคลากร และวัฒนธรรมขององค์กรด้วย สอดคล้องกับ ปรัชญา เวสารัชช์ (2550 : 27-28) ว่าการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ หลังจากกำหนดแผนยุทธศาสตร์ ผู้บริหารทุกระดับซึ่งมีความเข้าใจร่วมกันแล้ว มีหน้าที่ดำเนินการต่างๆ ตามที่ได้รับมอบหมายเพื่อผลักดันให้ยุทธศาสตร์เกิดผลตามที่ประสงค์ ทั้งนี้ การดำเนินการต่างๆ ต้องเป็นไปตามแผนงาน เป้าหมาย ทิศทาง ภายในกรอบนโยบายที่หน่วยงานกำหนด โดยทุกภาคส่วนต้องทำงานสอดคล้องประสานกันทุกระดับ และมีการติดตามผลการดำเนินการอย่างใกล้ชิด เสน่ห์ จุ้ยโต (2552 : 102-108) กล่าวว่า การดำเนินกลยุทธ์หรือการนำเอากลยุทธ์แปลงสู่การปฏิบัติ (implement) จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีระบบผนึกกำลังร่วม (synergism) ของทุกแผนกงานของทุกคนภายในองค์การเพื่อประสบความสำเร็จในวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติจำเป็นที่จะต้องอาศัยผู้นำขององค์การเป็นสำคัญ ผู้นำองค์การต้องมีภาวะผู้นำที่ดีพอจึงจะทำให้การดำเนินกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ

2.1.4 ด้านการควบคุมประเมินยุทธศาสตร์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า โดยภาพรวมมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อย่อยที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ มีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ โดยมีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ รองลงมา คือ มีการประเมินด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ โดยประเมินความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดรอบระยะเวลาการให้บริการ/การบริหารงบประมาณ/การประหยัดพลังงาน

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากในการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ปฏิบัติตามบทบัญญัติของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่กำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ คุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ ความคุ้มค่าในภารกิจ และการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการกำหนด ซึ่งมีกรอบการประเมินการปฏิบัติราชการตามมิติภายนอก ได้แก่ การประเมินประสิทธิผล และการประเมินคุณภาพ และมิติภายใน ได้แก่ การประเมินประสิทธิภาพ และการพัฒนาองค์การ ทั้งนี้ การที่การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการควบคุมประเมินยุทธศาสตร์ มีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผน

ยุทธศาสตร์ โดยมีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ อยู่ในลำดับแรกและมีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด อาจเนื่องมาจากนโยบายของรัฐบาลให้ความสำคัญกับการติดตามประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงาน โดยมุ่งเน้นให้ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด และ นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการได้ให้ความสำคัญกับการติดตามประเมินผลและรายงานอย่างชัดเจน โดยกำหนดให้สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการเป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลัก มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการให้บริการประชาชน และมีการพัฒนาระบบการติดตามประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เป็นไปตามบทบัญญัติของกฎหมาย นโยบายรัฐบาล และรัฐมนตรี สอดคล้องกับ กิ่งพร ทองใบ (2545 : 13-18) กล่าวว่า การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Controlling) เป็นการติดตามและประเมินผลการดำเนินกลยุทธ์ขององค์การ โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้เพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามความจำเป็น สอดคล้องกับ ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2552 : 22) อธิบายว่า การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) เป็นการติดตามและตรวจสอบ (Monitoring) วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุงและพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำหนดอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง เพื่อองค์การจะได้คุณค่าสูงสุดจากการดำเนินงาน ตลอดจนทำการประเมินผลจากการดำเนินกลยุทธ์ว่าประสบผลสำเร็จดังที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่เพียงใด เพื่อนำไปพิจารณาในการพัฒนากลยุทธ์ต่อไป และสอดคล้องกับ เสน่ห์ จุ้ยโต (2552 : 102-108) กล่าวว่า การควบคุมประเมินกลยุทธ์เป็นการควบคุมประเมินกลยุทธ์ให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่ได้กำหนดไว้ นอกจากนี้ ผู้นำการจัดการเชิงกลยุทธ์ต้องคิดเกี่ยวกับการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ โดยนำเครื่องมือการประเมินแบบสมดุลที่เรียกว่า Balanced Scorecard (BSC) มาใช้ ซึ่งผู้นำต้องเรียนรู้ทำความเข้าใจเพื่อนำ BSC ไปประยุกต์ใช้ในภาครัฐอย่างดีพอ และสอดคล้องกับ สุพานี สฤษฎ์วานิช (2553 : 9) กล่าวว่า การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) เป็นการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่เผชิญอยู่เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม และสอดคล้องกับ Fred R. David (อ้างถึงใน เทพศักดิ์ บุณยรัตพันธุ์ 2548 : 17) เห็นว่า การประเมินผลยุทธศาสตร์ (Strategic Evaluation) จะเกี่ยวข้องกับการประเมินสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การทบทวนกลยุทธ์ที่ถูกนำไปใช้ การประเมินระดับความสำเร็จของกลยุทธ์และแผน รวมถึงการปรับปรุงแก้ไข

2.2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า มีภาวะผู้นำในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการสื่อสาร รองลงมา คือ ด้านการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ ด้านวิสัยทัศน์ และด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม ส่วนด้านการ

คิดแบบกลยุทธ์ มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจาก ตามบทบาทและอำนาจหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการเป็นหน่วยงานหลักรับผิดชอบเกี่ยวกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ และงบประมาณ รวมทั้งการติดตามประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงาน ทั้งในภาพรวมของกระทรวง และสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ดังนั้น สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการจึงเป็นหน่วยงานหลักทำหน้าที่แปลงนโยบายจากรัฐบาลและนโยบายรัฐมนตรี มากำหนดแนวทางเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ และทำหน้าที่ถ่ายทอด สร้างความรู้ความเข้าใจ ทั้งแนวนโยบาย แนวทางการดำเนินงานและเป้าหมายความสำเร็จไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งในและนอกสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงทำหน้าที่ในการติดตามประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินงาน และจัดทำรายงานให้ผู้บริหารระดับนโยบายได้รับทราบ ทั้งนี้ ในการดำเนินการดังกล่าวผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญ โดยกำหนดให้มีการประชุมกระทรวงศึกษาธิการเดือนละหนึ่งครั้ง การประชุมผู้บริหารส่วนราชการหลักทุกสัปดาห์ การประชุมหัวหน้าส่วนราชการส่วนกลางในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เดือนละหนึ่งครั้ง วัตถุประสงค์สำคัญ คือ การประชุมชี้แจงและกำหนดแนวนโยบายการบริหารงานสำคัญๆ การมอบหมายนโยบายหรืองานให้หน่วยงานในสังกัด และการติดตามความก้าวหน้าหรือผลการดำเนินงาน รวมถึงปัญหาอุปสรรค เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการตัดสินใจในการดำเนินการให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิกัญชลา ล้นเหลือ (2554) ได้ศึกษาโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ระดับพฤติกรรมการแสดงออกภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมบูรณ์ วรคุณากุล (2555) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของกรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารในกรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงานมีอยู่ในระดับมาก อย่างไรก็ตาม จากผลการวิจัยพบว่า ในด้านการคิดแบบกลยุทธ์มีค่าคะแนนเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่น ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจาก การดำเนินการของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการเป็นไปตามนโยบายและทิศทางการดำเนินการของรัฐบาลและรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ในการมอบนโยบายและแนวทางการปฏิบัติให้หน่วยงานทราบและดำเนินการโดยผู้บริหารรับแนวทางมาถ่ายทอดและมอบหมายภารกิจให้แต่ละหน่วยงานนำไปปฏิบัติเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่ทั้งนี้ ผู้บริหารมีการใช้การคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อพิจารณาหาแนวทางหรือวิธีการดำเนินการ รวมถึงการติดตามงานและมอบหมายงานด้วยเช่นกัน โดยมีการ

ประชุมหัวหน้าส่วนราชการส่วนกลางในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และการประชุมติดตามงานของหน่วยงานในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้การดำเนินการบรรลุผลสำเร็จ และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

2.2.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านวิสัยทัศน์ พบว่า โดยภาพรวมมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อย่อยที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการกำหนดทิศทางของหน่วยงาน โดยผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากการดำเนินการของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการเป็นหน่วยงานหลักรับผิดชอบการดำเนินงานเกี่ยวกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติราชการที่รองรับการดำเนินการตามนโยบายรัฐบาล นโยบายรัฐมนตรีและแผนพัฒนาด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และมีหน่วยงานในสังกัดทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการกำหนดทิศทางการดำเนินการเพื่อให้หน่วยงานในสังกัดรับทราบ เข้าใจ และสามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ในแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการอย่างชัดเจน เพื่อเป็นเป้าหมายการดำเนินงานภาพรวมของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการที่ทุกหน่วยงานในสังกัดต้องนำไปใช้เป็นกรอบทิศทางและเป้าหมายหลักของการดำเนินงาน ทั้งนี้ จะเห็นได้จากสาระสำคัญของแผนปฏิบัติราชการที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแผนงานโครงการรองรับ เพื่อนำนโยบายของรัฐบาล รัฐมนตรี และผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการไปสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน และเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับ เสน่ห์ จุ้ยโต (2552 : 59-60) ว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการบริหารองค์การยุคการแข่งขันจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญก็คือวิสัยทัศน์และมีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์เป็นอันดับหนึ่ง วิสัยทัศน์และกลยุทธ์จึงเป็นตัวแปรของผู้นำที่สำคัญยิ่งที่จะทำให้ภาวะผู้นำในการบริหารองค์การสู่ความสำเร็จได้ สอดคล้องกับ วิเชียร วิทยอุดม (2548 : 127) กล่าวว่า วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่ท้าทาย เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นสำหรับองค์การที่จะได้ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่จะเป็นตัวชี้นำแนวทางการบริหารองค์การและสร้างความทะเยอทะยานในระดับสูงในการที่จะนำองค์การให้บรรลุเป้าหมายได้ สอดคล้องกับ ทองหล่อ เดชไทย (2544 : 45) ว่าการริเริ่มในการสร้างวิสัยทัศน์เป็นบทบาทหลักของผู้นำ เพราะผู้นำต้องรับผิดชอบ สร้างงานให้เกิดขึ้น ฝันถึงสิ่งที่ต้องการในอนาคตและแปลงความฝันให้เป็นจริง ผู้นำดึงดูดผู้ตาม เติมพลังให้กับผู้ตาม และเปลี่ยนแปลงองค์การใหม่ที่ดีกว่า มีแนวโน้มที่จะอยู่รอด เจริญเติบโตและมีความเป็นเลิศ

สอดคล้องกับ ปีเตอร์ (Peter, 1988 : 16 อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต 2541 : 33) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำที่สำคัญอยู่ที่การมีวิสัยทัศน์ที่ดี

2.2.2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการสื่อสาร

พบว่า โดยภาพรวมมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อย่อยที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสามารถอธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจในวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจนและดำเนินการตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงานได้ รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับผู้ใต้บังคับบัญชาตามสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิผล

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากการดำเนินการของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการใช้แผนปฏิบัติราชการประจำปีเป็นกรอบในการดำเนินงาน ซึ่งสาระสำคัญของแผนปฏิบัติราชการมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับแนวนโยบาย ทิศทางและเป้าหมายการดำเนินงาน ตั้งแต่ระดับนโยบายรัฐบาล นโยบายรัฐมนตรี และแผนพัฒนาด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องร่วมกับภารกิจตามยุทธศาสตร์และภารกิจพื้นฐานของหน่วยงาน ดังนั้น ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการจึงมีการสื่อสาร เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในกรอบทิศทางและเป้าหมายการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการกับบุคลากรอย่างชัดเจน ด้วยวิธีการและช่องทางที่หลากหลาย เช่น การประชุมผู้บริหารส่วนราชการ การประชุมปฏิบัติการ การจัดโครงการพัฒนาบุคลากร การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเรื่องสำคัญๆ ผ่านเว็บไซต์ การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานและปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงานเป็นระยะ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาในการดำเนินงาน รวมถึงการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการทั้งในระดับหน่วยงานและบุคคล เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของหน่วยงานและบุคคล โดยตัวชี้วัดในคำรับรองการปฏิบัติราชการเป็นการถ่ายทอดจากแผนปฏิบัติราชการระดับสำนักงานปลัดกระทรวงมาสู่หน่วยงานในสังกัด และจากหน่วยงานในสังกัดมาสู่บุคลากรเป็นลำดับ สอดคล้องกับ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2550 : 19) กล่าวถึง ผู้นำที่ดีควรมีความสามารถในการสื่อสาร ผู้นำจะต้องมีการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นโดยใช้สื่อในการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง และตรงตามวัตถุประสงค์อย่างแท้จริง ผู้นำจึงต้องมีความสามารถในด้านการพูด การเขียน และการแสดงออกโดยการกระทำเพื่อสื่อให้ผู้อื่นเข้าใจ และสอดคล้องกับ เสน่ห์ จุ้ยโต (2552 : 79) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีทักษะในการพูดและเป็นผู้ฟังที่ดี มีความสามารถในการขอความร่วมมือประสานงานและเจรจาต่อรองที่ดีกับหน่วยงานหรือองค์การภายนอกที่เกี่ยวข้อง มีความสามารถในการอธิบายถ่ายทอดโน้มน้าวใจต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้สนับสนุน และผู้ควบคุมนโยบาย ดังนั้น ผู้เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ที่ดีต้องเป็นผู้เจรจาต่อรองที่ดีด้วย เป็นผู้สร้างเครือข่าย (networking) สร้างสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานภายนอก ด้วยการใช้ความคิด

และข้อมูลข่าวสารที่มีอยู่ในองค์การ วิสัยทัศน์ของผู้เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ต้องชัดเจนพร้อมที่จะนำไปเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้เกิดความดึงดูดใจ ความสนใจ ความตื่นเต้น ความคุ้มค่าต่อผู้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การในอนาคต และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิกัญชลา ล้นเหลือ (2554) ศึกษาโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ระดับพฤติกรรมการแสดงออกการสื่อสาร ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือเปิดโอกาสให้ครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีโอกาสสอบถามข้อสงสัยและเปิดโอกาสให้ครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแสดงความคิดเห็น

2.2.3 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ พบว่า โดยภาพรวมมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อย่อยที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารมอบความไว้วางใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน รองลงมา คือ ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นในศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ว่าเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากการที่หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีภารกิจและอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน บุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ทักษะและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งได้รับการส่งเสริม สนับสนุนให้ได้รับการพัฒนาให้มีความรู้และสมรรถนะสอดคล้องกับภารกิจงาน สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างเต็มความสามารถ และเนื่องจากสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการเป็นหน่วยงานหลักทำหน้าที่ประสานหรือปฏิบัติงานร่วมกับกระทรวงหรือหน่วยงานอื่น ทั้งในภาพของกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานเกี่ยวกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงบประมาณและผลการดำเนินงาน ดังนั้น การที่ภารกิจงานมีความชัดเจน และบุคลากรผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะ ประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติเป็นอย่างดี เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้ จึงทำให้ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นและความไว้วางใจในการทำงานโดยการมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่บุคลากรควบคู่ไปกับการมอบหมายงาน สอดคล้องกับรังสรรค์ ประเสริฐศรี (2550 : 19) กล่าวถึง ผู้นำที่ดีควรมีการมอบอำนาจ ผู้นำจะต้องมีความเชื่อมั่นในตัวผู้ตามและไว้วางใจในการทำงาน โดยมีการมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้ตามควบคู่ไปกับการมอบหมายงานด้วย สอดคล้องกับ Leonard (2008 อ้างถึงใน นิกัญชลา ล้นเหลือ 2554 : 25) ได้อธิบายถึงภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ว่าเป็นผู้ที่เสริมสร้างพลังอำนาจในด้านความสัมพันธ์ของคนในองค์กรและเป็นที่เคารพนับถือของผู้ตาม และสอดคล้องกับ Nanus (1992 : 156 อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต 2541 : 7-8) กล่าวว่า การเพิ่มอำนาจให้บุคคล (Empowered People) คือให้มีอิสระในการปฏิบัติงาน

มากขึ้น ความมีอิสระในการปฏิบัติงานนำมาซึ่งความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

2.2.4 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม พบว่า โดยภาพรวมมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อย่อยที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อทีมงานและการสร้างทีมงาน โดยมอบหมายงานให้ทีมงานรับผิดชอบมากขึ้น รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ มาใช้ในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากในการบริหารงานของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผู้บริหารมีการปรับการบริหารหน่วยงานให้สอดคล้องต่อภารกิจและการดำเนินงานสำคัญๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่น การปรับเปลี่ยนชื่อและภารกิจหน่วยงานในส่วนภูมิภาคจากสำนักบริหารยุทธศาสตร์และบูรณาการการศึกษาที่ 1-12 และสำนักบริหารยุทธศาสตร์และบูรณาการการศึกษากรุงเทพมหานคร เป็น สำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 เพื่อให้เหมาะสมกับการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการ รวมถึงภารกิจของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่กลุ่มจังหวัด จังหวัด และเขตตรวจราชการอย่างมีเอกภาพ เพื่อการบรรลุเป้าหมายให้เกิดผลสัมฤทธิ์และความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ เป็นต้น นอกจากนี้ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสร้างทีมงานในการปฏิบัติงานและการกระจายอำนาจการตัดสินใจลงสู่ระดับปฏิบัติการเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่น การแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานที่ประกอบด้วยผู้บริหาร หรือผู้แทนหน่วยงานที่มีความรู้ความสามารถเพื่อร่วมกันระดมความคิดเห็นในการดำเนินงานหรือการเชิญผู้บริหาร บุคลากรที่มีความรู้ ทักษะและประสบการณ์เกี่ยวกับงานนั้น ประชุมเพื่อหารือร่วมกันในการดำเนินงานนั้นๆ ให้ประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายการดำเนินงานของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นต้น สอดคล้องกับ พระมหาไรวรรณ ปุณขันธ์ (2552 : 110) ความสำคัญของภาวะผู้นำ เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ภายในหน่วยงานหรือกลุ่ม ฉะนั้น ภาวะผู้นำจึงมีผลกระทบต่อสิ่งอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงาน องค์การหรือสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งก่อให้เกิดความมีประสิทธิผลหรือด้อยประสิทธิผล สอดคล้องกับ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2550 : 19) กล่าวถึง ผู้นำที่ดีควรมีการพัฒนาองค์การให้มีการเรียนรู้ตลอด ผู้นำจะต้องเสริมสร้างบรรยากาศให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ เพื่อเรียนรู้ซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิกขององค์การ อันจะนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดความรักสามัคคีในหมู่คณะ และยังเป็นพลังร่วมขององค์การอีกด้วย สอดคล้องกับ (เสน่ห์ จุ้ยโต 2552 : 79) กล่าวว่า การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะต้องคาดการณ์ล่วงหน้าในอนาคตได้ดี มีแนวคิดในการ

เปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง วิสัยทัศน์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชัดเจนในเรื่องการพัฒนา การสนับสนุน การวิจัยทดลอง การกระจายอำนาจการตัดสินใจสู่ระดับปฏิบัติการ มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และสอดคล้องกับ Nanus (1992 : 156 อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต 2541 : 7-8) การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Changes) เป็นการปรับการบริหารองค์การให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม มีการออกแบบองค์การใหม่ให้สอดคล้องต่อภารกิจและวิสัยทัศน์อยู่ตลอดเวลา และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฮอสแมนและโกลด์ริง (Hausman and Goldring) (2001 อ้างถึงใน พระมหาไกรวรรณ ปุณขันธ์ 2552) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของครูระดับประถมศึกษาในสหรัฐอเมริกา พบว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในโรงเรียนควรนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารโรงเรียน

2.2.5 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการคิดแบบกลยุทธ์ พบว่า โดยภาพรวมมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อย่อยที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารมีการคิดเชิงระบบ โดยคิดในภาพรวมการบริหารจัดการทั้งหน่วยงานและแต่ละส่วนงานย่อย เพื่อให้การดำเนินงานมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการคิดสร้างสรรค์ โดยคิดปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาแนวทาง/วิธีการจากเดิม เพื่อนำมาประยุกต์หรือใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานอย่างเหมาะสม

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการเป็นหน่วยงานหลักทำหน้าที่พัฒนายุทธศาสตร์ การแปลงนโยบายไปเป็นแผนปฏิบัติราชการ การจัดทำงบประมาณ และบริหารราชการเพื่อการบรรลุเป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิ์ รวมทั้งเร่งรัดติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการทั้งในระดับกระทรวงและสำนักงานปลัดกระทรวง จึงทำให้ภารกิจงานของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการเป็นระบบ ตั้งแต่การวางแผน การดำเนินการตามแผน การติดตามประเมินผล และการนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการดำเนินงานมาปรับปรุง ดังนั้น ผู้บริหารจึงมีการคิด วิเคราะห์ เพื่อการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ทำให้การดำเนินงานภายในหน่วยงานมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันและสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับ เสน่ห์ จุ้ยโต (2556 : 57) ว่าการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) หมายถึง การคิดค้นหาหนทางเพื่อนำไปสู่ชัยชนะ ไปสู่การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) การคิดเชิงกลยุทธ์ มีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) การคิดแบบวิทยาศาสตร์ คือ การวิจัย ทดลอง และสำรวจ 2) การคิดริเริ่ม คือ การคิดก่อน การคิดเริ่มแรก 3) การคิดสร้างสรรค์ คือ การคิดต่อเติม ต่อยอด 4) การคิดเชิงระบบ คือ การคิดเชิงสาเหตุและผล 5) การคิดแบบบูรณาการและองค์รวม คือ การคิดเชื่อมสัมพันธ์หนึ่งเดียวทั้งแนวดิ่งและแนวนอน 6) การคิด

เชิงเปรียบเทียบ คือ การคิดหาความเหมือนและความแตกต่างของ 2 สิ่ง หรือมากกว่านั้น 7) การคิดเชิงวิเคราะห์ คือ การคิดแบบแยกแยะองค์ประกอบ 8) การคิดเชิงประยุกต์ คือ การคิดโดยนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ 9) การคิดแบบนวัตกรรม คือ การคิดแตกต่าง การคิดนอกกรอบ และ 10) การคิดแบบแผนที่ คือ การคิดหนทางตั้งแต่ต้นจนถึงสิ้นสุดที่จุดหมายปลายทาง สอดคล้องกับ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2550 : 19) กล่าวถึง ผู้นำที่ดีควรมีการประยุกต์ใช้ระบบสารสนเทศข้อเท็จจริง ผู้นำจำนวนมากอาจจะยึดกับสไตล์การบริหารงานแบบเดิมๆ คือการใช้สามัญสำนึก โดยอาจจะละเลยต่อการใช้สารสนเทศที่เป็นข้อเท็จจริง (facts) ในการประกอบการตัดสินใจ จึงทำให้เกิดความผิดพลาดหรืออาจทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร สอดคล้องกับ สุพานี สฤษฎ์วานิช (2552) กล่าวถึงคุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ว่ามีความต้องการสิ่งใหม่ๆ มาสู่องค์การ คือจะเป็นผู้บุกเบิก กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมต่างๆ ในองค์การ สอดคล้องกับ Leonard (2008 อ้างถึงใน นิกัญชลา ล้นเหลือ 2554 : 25) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ จะเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์สิ่งที่มีลักษณะเฉพาะเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะสามารถคิดนอกกรอบและสามารถมองเห็นภาพรวมของสิ่งที่ต้องการจะเป็นในองค์กรได้ทั้งหมด เป็นผู้ที่มีแนวคิดสร้างสรรค์พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับ Nanus (1992 : 156 อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต 2541 : 7-8) ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จนั้น จะมีความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) คือมีการสร้างความคิดเชิงกลยุทธ์สู่ความสำเร็จตลอดเวลา มีการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์การตลอดเวลา ความคิดเชิงกลยุทธ์จะมุ่งไปสู่การบริหารเพื่อบริการลูกค้า การบริหารเพื่อการแข่งขันและการบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้นำองค์การจะต้องมีทั้งความคิดริเริ่ม (initiative) และความคิดสร้างสรรค์ (creativity) อยู่ตลอดเวลา และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิกัญชลา ล้นเหลือ (2554) ศึกษาโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ระดับพฤติกรรมการแสดงออกความคิดสร้างสรรค์ ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากโดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือยอมรับผลที่จะเกิดขึ้นจากการคิดสิ่งใหม่

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จากการทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่าสัมประสิทธิสหสัมพันธ์ ตารางที่ 4.13 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง เมื่อศึกษาความสัมพันธ์รายด้านของภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีความสัมพันธ์กันใน

ระดับสูง โดยผู้บริหารมีภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.76 ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำด้านการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.76 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.73 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำด้านการคิดแบบกลยุทธ์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.72 และผู้บริหารมีภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.72

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากในการบริหารงาน ผู้บริหารของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีภาวะผู้นำซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงานของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีการปรับการบริหารหน่วยงานให้สอดคล้องต่อภารกิจและการดำเนินงานสำคัญๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และให้ความสำคัญกับการสร้างทีมงานในการปฏิบัติงาน การกระจายอำนาจการตัดสินใจลงสู่ระดับปฏิบัติการ รวมถึงการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะสอดคล้องกับภารกิจงาน สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างเต็มความสามารถ ผู้บริหารจึงมีความเชื่อมั่นและความไว้วางใจในการทำงานของบุคลากร โดยการมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่บุคลากรควบคู่ไปกับการมอบหมายงาน นอกจากนี้ ผู้บริหารมีการกำหนดทิศทางการดำเนินงานอย่างชัดเจน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ในแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้หน่วยงานในสังกัดรับทราบและเข้าใจ และเป็นเป้าหมายการดำเนินงานภาพรวมของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการที่ทุกหน่วยงานในสังกัดต้องนำไปใช้เป็นกรอบทิศทางและเป้าหมายหลักของการดำเนินงาน ตลอดจนมีการบริหารจัดการ การคิด วิเคราะห์ พิจารณาหาแนวทางหรือวิธีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ ผู้บริหารมีการสื่อสาร เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในกรอบทิศทางและเป้าหมายการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการกับบุคลากรอย่างชัดเจน ด้วยวิธีการและช่องทางที่หลากหลาย เช่น การประชุมผู้บริหารส่วนราชการ การประชุมปฏิบัติการ การจัดโครงการพัฒนาบุคลากร การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเรื่องสำคัญๆ ผ่านเว็บไซต์ การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานและปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงานเป็นระยะ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาในการดำเนินงาน สอดคล้องกับ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2554 : 67) กล่าวถึงปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การบริหารยุทธศาสตร์ประสบผลสำเร็จที่สำคัญได้แก่ การมีภาวะผู้นำ สอดคล้องกับ ปรัชญา เวสารัชช์ (2550 : 23-24) ที่กล่าวถึงเงื่อนไขในการทำให้องค์การสามารถผลักดันให้เกิดการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้ 1) ผู้บริหารต้องสนใจ เข้าใจ สนับสนุน และมุ่งมั่นผูกพันดำเนินการให้เกิดผล ผู้บริหารระดับสูงต้องสนใจหาความรู้เกี่ยวกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดความ

เข้าใจอย่างถ่องแท้ ก่อนที่จะมีส่วนริเริ่ม สนับสนุน และต้องผลักดันการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง 2) ผู้บริหารต้องมีใจเปิดกว้าง ยอมรับสิ่งใหม่ ยอมรับความผิดพลาด ยอมรับความเสี่ยงเนื่องจากการคิดเชิงยุทธศาสตร์เป็นการคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจึงต้องพร้อมรับฟัง พร้อมทำความเข้าใจ พร้อมที่จะยอมรับแนวคิด และพร้อมดำเนินการซึ่งอาจเกิดการผิดพลาดหรือเกิดความล้มเหลวได้ 3) ผู้บริหารต้องสามารถสื่อสารทำความเข้าใจกับพนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อลดการต่อต้านและแสวงหาการสนับสนุน ผู้บริหารต้องใส่ใจใช้ความพยายามสื่อสารกับพนักงานและผู้เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความเข้าใจ เพื่อลดการต่อต้านและเกิดการสนับสนุนให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม 4) ต้องวางระบบแรงจูงใจที่ส่งเสริมให้เกิดการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์จะดำเนินไปได้ด้วยดี หากได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายและทุกคนในหน่วยงาน ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องจัดระบบแรงจูงใจเพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เกี่ยวข้องรู้สึกว่าการร่วมสนับสนุนผู้บริหารจะก่อให้เกิดประโยชน์มากกว่าการต่อต้านหรือไม่ร่วมมือ และ 5) ต้องสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศการทำงานและการร่วมคิดร่วมทำ ส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ สามารถช่วยคิด ปรับปรุงพัฒนา หรือริเริ่มดำเนินการด้วยตนเองภายในกรอบของแผนยุทธศาสตร์ เพราะความคิดสร้างสรรค์มีส่วนผลักดันให้การบริหารเชิงยุทธศาสตร์เกิดผลได้ตามเป้าหมาย ช่วยให้องค์การหรือหน่วยงานย่อยสามารถปรับตัวรับสภาวะที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วทันการณ์ สอดคล้องกับ เสน่ห์ จุ้ยโต (2552 : 102-108) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบ เป็นการบริหารที่จะต้องอาศัยวิสัยทัศน์ (vision) ของผู้นำองค์การ เป็นการบริหารอย่างมีการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน และมีการวิเคราะห์อย่างมีหลักเกณฑ์ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมบูรณ์ วรคุณากุล (2555) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของกรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของกรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยรวม

3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้และการศึกษาค้นคว้า ดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 การบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

1) ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์

(1) ควรให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์สถานการณ์ด้านสังคมเพิ่มขึ้น โดยคำนึงถึงสภาพทางสังคมและวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องหรือส่งผลต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน เช่น ระดับการศึกษาและอัตราการรู้หนังสือของประชากร จำนวนประชากร ความเชื่อ ค่านิยมและวัฒนธรรม คุณภาพชีวิต การกระจายรายได้ เป็นต้น

(2) ควรให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจเพิ่มขึ้น โดยคำนึงถึงระบบเศรษฐกิจทั้งในประเทศและระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องหรือส่งผลต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน เช่น สถานการณ์ทางด้านการเงิน การค้า การลงทุน การขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราการว่างงาน ภาวะการจ้างงานและค่าแรง เป็นต้น

2) ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์

(1) ควรนำข้อมูลผลการวิเคราะห์สถานการณ์มาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการระดมความคิดเห็นผู้เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณากำหนดวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายในอนาคตของหน่วยงานร่วมกัน

(2) ควรให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน โดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการหรือจัดประชุมระดมความคิดเห็นภายในหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรรับทราบ มีความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจน ถูกต้อง ตรงกัน ได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะ และมีส่วนร่วมตัดสินใจในการกำหนดทิศทางของหน่วยงานร่วมกัน

3) ด้านการดำเนินยุทธศาสตร์

(1) ควรให้มีการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม โดยให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ได้มีส่วนร่วมในการวางแผน การตัดสินใจในการดำเนินงานร่วมกัน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

(2) ควรปรับโครงสร้างหรืออำนาจหน้าที่ของหน่วยงานในสังกัด ให้มีความสอดคล้องเหมาะสมกับการดำเนินยุทธศาสตร์ โดยวิเคราะห์ภารกิจตามยุทธศาสตร์ ปรับปรุงโครงสร้างภายในและอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานให้มีความสอดคล้องและยืดหยุ่น เพื่อรองรับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

4) ด้านการควบคุมประเมินยุทธศาสตร์

(1) ควรให้ความสำคัญกับการประเมินประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของหน่วยงานให้มากขึ้น โดยมีการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน มีการ

พิจารณาจากผลการดำเนินงานนำไปเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ และมีการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค รวมถึงสาเหตุของการบรรลุและไม่บรรลุเป้าหมายของแผน เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงการดำเนินงานในระยะต่อไป

(2) ควรประเมินการพัฒนาองค์การอย่างครอบคลุมและต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงองค์การให้มีคุณภาพ การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งในเรื่องของการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงรูปแบบและวิธีการบริหารงาน วิธีการปฏิบัติงาน การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ และการวางแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อนำผลประเมินมาใช้เป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนาองค์การในระยะต่อไปได้อย่างเหมาะสม

3.1.2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

1) ด้านวิสัยทัศน์

(1) ควรมีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุกคนเห็นความสำคัญและยึดวิสัยทัศน์ เป็นเป้าหมายหลักการดำเนินงานร่วมกัน เพื่อให้บุคลากรยอมรับและเต็มใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ เช่น การกำหนดแนวทางการพัฒนาร่วมกัน การมอบหมายงานสำคัญและท้าทายให้รับผิดชอบ การมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การได้รับการยกย่องชมเชย การประเมินความดีความชอบ การได้รับรางวัลตอบแทน เมื่อผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ เป็นต้น

(2) ควรนำข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการพัฒนาหน่วยงานจากบุคลากรทุกระดับ มาเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการยอมรับร่วมกัน ทำให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันและบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

2) ด้านการสื่อสาร

(1) ผู้บริหารควรมีการสื่อสาร สร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานภายนอก โดยนำเสนอข้อมูลข่าวสารของหน่วยงานให้บุคคลหรือหน่วยงานภายนอกได้รับทราบ มีความเข้าใจอย่างถูกต้อง เหมาะสม เช่น การเข้าร่วมประชุม สัมมนา หรือเสวนาทางวิชาการ การให้สัมภาษณ์ เป็นต้น

(2) ผู้บริหารควรเลือกใช้สื่อ ช่องทาง รูปแบบ หรือวิธีการในการสื่อสารที่สอดคล้อง เหมาะสมกับวัตถุประสงค์หรือเนื้อหาของการสื่อสาร และบุคลากรผู้รับข้อมูลข่าวสาร เช่น การสื่อสารด้วยวาจาในการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมความคิดเห็นหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การสื่อสารด้วยการเผยแพร่ข้อมูลผ่านเว็บไซต์เพื่อให้บุคลากรได้รับทราบ

ข้อมูลอย่างทั่วถึง การสื่อสารด้วยเอกสารหรือสิ่งพิมพ์เพื่อเผยแพร่ข้อมูลให้บุคลากรรับทราบและเข้าใจในการดำเนินงาน เป็นต้น

3) ด้านการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ

(1) ควรมอบอำนาจและความรับผิดชอบแก่บุคลากรแต่ละระดับอย่างชัดเจนและเหมาะสม โดยสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถคิด ตัดสินใจ วางแผนหรือริเริ่ม กำหนดแนวทางในการดำเนินงานจนประสบความสำเร็จได้ด้วยตนเอง เพื่อให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มตามศักยภาพ

(2) ควรเปิดโอกาสและสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการดำเนินงาน โดยการบริหารแบบมีส่วนร่วม และสร้างบรรยากาศการทำงานแบบร่วมคิดร่วมทำ

4) ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม

(1) ควรมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ในการดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินงานมีความหลากหลาย เหมาะสมกับลักษณะงาน ทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการหรือการประชุมระดมความคิดเห็น ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิด ตัดสินใจ และนำเสนอแนวปฏิบัติที่เหมาะสมร่วมกัน

(2) ควรมีการปรับหรือออกแบบโครงสร้างหน่วยงานและกระบวนการบริหารงานให้เกิดความคล่องตัว ยืดหยุ่นเหมาะสมกับการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ ที่กำหนด เช่น การปรับบทบาทภารกิจขอบเขตหน้าที่ของหน่วยงานในสังกัดให้สอดคล้องกับภารกิจหรือเป้าหมายใหม่ การสรรหาหรือพัฒนาบุคลากรเพื่อการปฏิบัติงานเฉพาะกิจ การปรับปรุงลดกฎระเบียบให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้มีความทันสมัย รวมถึงเครื่องมืออุปกรณ์ให้เพียงพอ เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เป็นต้น

5) ด้านการคิดแบบกลยุทธ์

(1) ควรมีการพัฒนาผู้บริหารและบุคลากร ให้มีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะเกี่ยวกับการคิดแบบกลยุทธ์ โดยเฉพาะด้านการคิดเชิงเปรียบเทียบ เพื่อการตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม โดยการมุ่งเน้นให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ มีทักษะและประสบการณ์จากการฝึกปฏิบัติเพื่อนำการคิดเชิงกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน ให้สามารถคิด วิเคราะห์ ตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ ให้การบริหารหรือการดำเนินงานของหน่วยงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

(2) ควรมีการพัฒนาผู้บริหารและบุคลากร ให้มีความรู้ความเข้าใจมีทักษะและประสบการณ์เกี่ยวกับการคิดแบบกลยุทธ์ โดยเฉพาะด้านการคิดแบบนวัตกรรม เพื่อ

พัฒนาเทคนิคหรือวิธีการทำงานใหม่ๆ ให้การบริหารหรือการดำเนินงานประสบผลสำเร็จ ซึ่งมีรูปแบบและวิธีการที่หลากหลาย เหมาะสมกับการดำเนินงานในแต่ละภารกิจ ด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยรูปแบบที่หลากหลาย ที่เน้นทั้งภาคทฤษฎีและการฝึกปฏิบัติ เช่น การบรรยาย การฝึกปฏิบัติ การเรียนรู้ออนไลน์ การฝึกปฏิบัติจากการปฏิบัติงานจริง เป็นต้น

3.1.3 ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

จากผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ และมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ดังนั้น ควรส่งเสริมสนับสนุนการจัดหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำแก่ผู้บริหารและบุคลากร เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรมีศักยภาพ เป็นผู้นำในการปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้ เช่น หลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำนักบริหาร หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำในตัวเอง เป็นต้น ซึ่งเมื่อผู้บริหารและบุคลากรมีภาวะผู้นำก็จะส่งผลให้การบริหารและการดำเนินงานประสบผลสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาเปรียบเทียบการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการกับสำนักงานปลัดกระทรวงของกระทรวงอื่น

3.2.2 ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานอื่นในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

3.2.3 ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับปัจจัยหรือตัวแปรอื่นๆ ที่อาจสัมพันธ์กับการบริหารยุทธศาสตร์ เช่น วัฒนธรรมองค์การ การจัดองค์การ เป็นต้น

บรรณานุกรม

กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2548. สืบค้นจาก http://www.bic.moe.go.th/th/images/stories/official-info/ops.pdf

กิ่งพร ทองใบ. (2545). แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์* หน่วยที่ 1 (หน้า 5-6, 13-18). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร . กราฟแสดงการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 – 2556. สืบค้นจาก http://www.psdg.moe.go.th/psdg54/images/stories/Assessment/Databases/data/gkip4756.pdf

คมสัน ธรรมนู. (2551). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.

จีระ ประทีป. (2550). เทคนิคการบริหาร. ใน *ประมวลสาระชุดวิชา ประสบการณ์วิชาชีพบริหารรัฐกิจ* หน่วยที่ 3 ตอนที่ 3.4 (หน้า 50). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

จุมพล หนิมพานิช. (2543). *ผู้นำ อำนาจ และการเมืองในองค์การ.* นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ชลธิศ ธีระฐิติ. (2554). การบริหารการเปลี่ยนแปลง. ใน *ประมวลสาระชุดวิชา การบริหารภาครัฐ* หน่วยที่ 8 (หน้า 162-163). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2549). *ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่.* กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. (2552). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ฉบับปรับปรุงใหม่).* กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ทองหล่อ เดชไทย. (2544). *ภาวะผู้นำ เพื่อการบริหารคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ.* คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหิดล.

เทพศักดิ์ บุณยรัตพันธุ์. (2548). การบริหารยุทธศาสตร์ภาครัฐ : กระแสของการบริหารสมัยใหม่. *วารสารการจัดการสมัยใหม่. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช,* 3(2), 16-26.

ธวัช บุณยมณี. (2550). *ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

นงค์นุช เพียรขุนทด. (2554). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครราชสีมา* (วิทยานิพนธ์ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.

นิกัญชลา ล้นเหลือ. (2554). *โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน* (วิทยานิพนธ์ ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.

เนตร์พัณณา ยาวิราช. (2547). *ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.

_____. (2552). *ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ. (2547). *การจัดการเชิงยุทธศาสตร์สำหรับ CEO*. กรุงเทพฯ: สุขุมและบุตร.

บังอร จงสมจิตต์. (2551). *คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2* (วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ประสพ กันจู. (2553). *ความคิดเห็นต่อความเสี่ยงในการบริหารงานของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ* (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ฉะเชิงเทรา.

ปรัชญา เวสารัชช์. (2550). การบริหารเชิงยุทธศาสตร์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชา ประสบการณ์วิชาชีพบริหารรัฐกิจ* หน่วยที่ 2 (หน้า 9, 14, 23-28). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ปราณี อธิคมานนท์. (2550). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการดำเนินงานปฏิรูปการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภูมิภาคตะวันตก* (วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ .(2556). *แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556* ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.

_____ .(ม.ป.ป.). *แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558* ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.

_____ . (ม.ป.ป). แผนพัฒนาการศึกษาของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ. 2555 - 2559. สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.

พระมหาไกรวรรณ ปุณขันธ์. (2552). *ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม* (ดุษฎีนิพนธ์ ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. (2552). *องค์การและการบริหารจัดการ.* นนทบุรี: ธิงค์ บียอนด์ บุ๊คส์.

พัชสิรี ชมภูคำ. (ม.ป.ป.). *องค์การและการจัดการ.* กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.

ไพฑูรย์ สินลารัตน์. (2553). *ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ: กระบวนทัศน์ใหม่และผู้นำใหม่ทางการศึกษา.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภิชญาภา สนิทพจน์. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดตาก* (วิทยานิพนธ์ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.

ราชกิจจานุเบกษา. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546. สืบค้นจาก ราชกิจจานุเบกษา http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/00126560.PDF

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ.* กรุงเทพฯ: ธนธัชการพิมพ์.

_____. (2550). ภาวะผู้นำในองค์การ. ใน *ประมวลสาระชุดวิชา การบริหารองค์การ* หน่วยที่ 10 (น.14, 19). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

_____. (2553). ประชากรและกลุ่มตัวอย่างการวิจัย. ใน *ประมวลสาระชุดวิชา วิทยานิพนธ์ 2* หน่วยที่ 6 (น.42). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

วิเชียร วิทยอุดม. (2548). *ภาวะผู้นำ.* กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2555). *แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา.* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธิ์.

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2554). แนวคิดและความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐ. ใน *ประมวลสาระชุดวิชา การบริหารยุทธศาสตร์* หน่วยที่ 1 (น.15-27, 67, 72-105). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

วันชัย มีชาติ. (2550). *การบริหารองค์การ.* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมบูรณ์ วรคุณากุล. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของกรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.

สมปอง สุวรรณเพชร. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารเชิงกลยุทธ์: กรณีศึกษา กลุ่มเรือนจำเขต 3* (วิทยานิพนธ์ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.

สมยศ นาวีการ. (2545). *แนวความคิด : การบริหารเชิงกลยุทธ์.* กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.

สุดา สุวรรณาภิรมย์. (2551). *ภาวะผู้นำ.* กรุงเทพมหานคร: เอ.อาร์.อินฟอร์เมชั่น แอนด์ พับลิเคชั่น.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ (ฉบับปรับปรุง).* (พิมพ์ครั้งที่ 2). มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, เชียงราย.

สุทิน คำมา. (2546). *กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดยาเสพติดในโรงเรียนเชียงคำวิทยาคม อำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา* (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). สำนักบัณฑิตศึกษา สถาบันราชภัฏเชียงราย, เชียงราย.

สุพานี สฤษฎ์วานิช. (2552). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิด และทฤษฎี*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). ปทุมธานี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

_____. (2553). *การบริหารเชิงกลยุทธ์: แนวคิด และทฤษฎี*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เสน่ห์ จุ้ยโต. (2541). *วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา: กรณีศึกษาของผู้บริหารระดับสูง* (วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

_____. (2552). *วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

_____. (2556). *องค์การทริปเปิ้ลเอช:ตัวแบบใหม่การบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

อลงกรณ์ ศรีวะรมย์. (2552). *ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลในจังหวัดยโสธร* (การค้นคว้าอิสระ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี, อุบลราชธานี.

อนิวัช แก้วจำนงค์. (2551). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. สงขลา: นำศิลป์โฆษณา.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารยุทธศาสตร์

ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

คำชี้แจง

1. แบบสอบถาม เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน ที่ให้ความกรุณาในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี ซึ่งคำตอบที่ได้รับจากแบบสอบถามในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ในการศึกษาวิจัย ทั้งนี้ ข้อมูลของท่านจะถูกเก็บไว้เป็นความลับและไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามแต่ประการใด

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย √ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ

☐ (1) ชาย ☐ (2) หญิง

2. อายุ

☐ (1) ต่ำกว่า 31 ปี ☐ (2) 31 – 40 ปี ☐ (3) 41 – 50 ปี ☐ (4) สูงกว่า 50 ปี

3. ระดับการศึกษา

☐ (1) ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ (2) ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ☐ (3) ปริญญาโท

☐ (4) ปริญญาเอก

4. ประสบการณ์ในการทำงาน

☐ (1) น้อยกว่า 1 ปี ☐ (2) 1 – 5 ปี ☐ (3) 6 – 10 ปี ☐ (4) มากกว่า 10 ปี

ตอนที่ 2 การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ และทำเครื่องหมาย √ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด ในการดำเนินการของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ระดับ 5 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์มากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์มาก
ระดับ 3 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์น้อย
ระดับ 1 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์น้อยที่สุด

ข้อ	การบริหารยุทธศาสตร์	ระดับการดำเนินการ				
		5	4	3	2	1
	การวิเคราะห์สถานการณ์					
1	หน่วยงานของท่านมีการวิเคราะห์ด้านโครงสร้าง โดยพิจารณาโครงสร้างการบริหารงานและการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงาน เพื่อประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน สำหรับประกอบการพิจารณาในการกำหนดหรือปรับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์การดำเนินการ					
2	หน่วยงานของท่านมีการวิเคราะห์ด้านกลยุทธ์ โดยพิจารณาวิธีการหรือแนวทางการดำเนินงานของหน่วยงาน เพื่อประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน สำหรับประกอบการพิจารณาในการกำหนดหรือปรับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์การดำเนินการ					
3	หน่วยงานของท่านมีการวิเคราะห์ด้านระบบ โดยพิจารณากระบวนการหรือขั้นตอนการดำเนินงานภายในหน่วยงาน เพื่อประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน สำหรับประกอบการพิจารณาในการกำหนดหรือปรับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์การดำเนินการ					

ข้อ	การบริหารยุทธศาสตร์	ระดับการดำเนินการ				
		5	4	3	2	1
4	หน่วยงานของท่านมีการวิเคราะห์ด้านรูปแบบ โดยพิจารณารูปแบบการทำงานของหน่วยงาน หรือการบริหารงานของผู้บริหาร เพื่อประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน สำหรับประกอบการพิจารณาในการกำหนดหรือปรับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์การดำเนินการ					
5	หน่วยงานของท่านมีการวิเคราะห์ด้านบุคลากร โดยพิจารณาการบริหารจัดการบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน สำหรับประกอบการพิจารณาในการกำหนดหรือปรับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์การดำเนินการ					
6	หน่วยงานของท่านมีการวิเคราะห์ด้านทักษะ โดยพิจารณาความรู้ความสามารถ ความชำนาญและความเชี่ยวชาญของบุคลากร รวมถึงหน่วยงาน เพื่อประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน สำหรับประกอบการพิจารณาในการกำหนดหรือปรับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์การดำเนินการ					
7	หน่วยงานของท่านมีการวิเคราะห์ด้านค่านิยมร่วม โดยพิจารณาแนวคิดหรือความคาดหวังของบุคลากรในหน่วยงานที่ยึดถือร่วมกัน เพื่อประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน สำหรับประกอบการพิจารณาในการกำหนดหรือปรับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์การดำเนินการ					
8	หน่วยงานของท่านมีการวิเคราะห์ด้านการเมือง โดยพิจารณานโยบายทางการเมือง กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือส่งผลต่อการดำเนินงาน เพื่อประเมินโอกาสและอุปสรรค สำหรับประกอบการพิจารณาในการกำหนดหรือปรับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์การดำเนินการ					

ข้อ	การบริหารยุทธศาสตร์	ระดับการดำเนินการ				
		5	4	3	2	1
9	หน่วยงานของท่านมีการวิเคราะห์ด้านเศรษฐกิจ โดยพิจารณาสภาพเศรษฐกิจทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ ที่เกี่ยวข้องหรือส่งผลต่อการดำเนินงาน เพื่อประเมินโอกาสและอุปสรรค สำหรับประกอบการพิจารณาในการกำหนดหรือปรับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์การดำเนินการ					
10	หน่วยงานของท่านมีการวิเคราะห์ด้านสังคม โดยพิจารณาสภาพทางสังคมและวัฒนธรรม ที่เกี่ยวข้องหรือส่งผลต่อการดำเนินงาน เพื่อประเมินโอกาสและอุปสรรค สำหรับประกอบการพิจารณาในการกำหนดหรือปรับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์การดำเนินการ					
11	หน่วยงานของท่านมีการวิเคราะห์ด้านเทคโนโลยี โดยพิจารณาสภาพความเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ที่เกี่ยวข้องหรือส่งผลต่อการดำเนินงาน เพื่อประเมินโอกาสและอุปสรรค สำหรับประกอบการพิจารณาในการกำหนดหรือปรับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์การดำเนินการ					
12	การวิเคราะห์สถานการณ์ดังกล่าวข้างต้น มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินการ					
	การกำหนดยุทธศาสตร์					
1	หน่วยงานของท่านมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ที่เป็นทิศทางหรือเป้าหมายที่คาดหวังในการดำเนินงานในอนาคต โดยนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์ มาพิจารณาร่วมกัน					
2	หน่วยงานของท่านมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน					

ข้อ	การบริหารยุทธศาสตร์	ระดับการดำเนินการ				
		5	4	3	2	1
3	หน่วยงานของท่านมีการกำหนดพันธกิจ ที่เป็นขอบเขตภารกิจหรือหน้าที่ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด โดยนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์ มาพิจารณาร่วมกับการวิเคราะห์ข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน					
4	หน่วยงานของท่านมีการกำหนดค่านิยมหลัก ซึ่งเป็นค่านิยมที่พึงประสงค์ที่บุคลากรในหน่วยงานยึดถือเป็นแนวปฏิบัติร่วมกันในการทำงานเพื่อนำพาหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จ					
5	หน่วยงานของท่านมีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นประเด็นหลักที่สำคัญ จำเป็นต้องดำเนินการอย่างครบถ้วนและครอบคลุมความสำเร็จที่มุ่งหวังในวิสัยทัศน์					
6	หน่วยงานของท่านมีการกำหนดเป้าประสงค์ ซึ่งเป็นเป้าหมายหรือผลสำเร็จที่ต้องการให้เกิดผล เพื่อบรรลุตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนด					
7	หน่วยงานของท่านมีการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่กำหนด โดยนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์ มาพิจารณาร่วมกัน					
8	วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของหน่วยงานท่านมีความชัดเจนและสอดคล้องสัมพันธ์กัน					
	การดำเนินยุทธศาสตร์					
1	หน่วยงานของท่านมีการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยกำหนดวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และโครงการที่ริเริ่ม ที่สอดคล้องสัมพันธ์กัน นำไปสู่การบรรลุกลยุทธ์ที่กำหนดไว้					
2	หน่วยงานของท่านมีการจัดหรือปรับโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ให้มีความสอดคล้องเหมาะสมกับการดำเนินยุทธศาสตร์					
3	หน่วยงานของท่านมีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม โดยให้ทุกคนและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน					

ข้อ	การบริหารยุทธศาสตร์	ระดับการดำเนินการ				
		5	4	3	2	1
4	หน่วยงานของท่านมีการบริหารงานตามยุทธศาสตร์ โดยยึดยุทธศาสตร์ที่กำหนดเป็นกรอบในการดำเนินงานของหน่วยงาน					
5	หน่วยงานของท่านมีการบริหารจัดการบุคลากรอย่างเหมาะสมในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด					
6	หน่วยงานของท่านมีการพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ให้มีความสามารถในการพัฒนาหน่วยงานและพร้อมจะเผชิญต่อปัญหาหรือสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง					
	การควบคุมประเมินยุทธศาสตร์					
1	หน่วยงานของท่านมีการประเมินด้านประสิทธิผลตามพันธกิจของหน่วยงาน โดยประเมินจากผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ					
2	หน่วยงานของท่านมีการประเมินด้านคุณภาพการให้บริการ โดยประเมินการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ					
3	หน่วยงานของท่านมีการประเมินด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ โดยประเมินความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดรอบระยะเวลาการให้บริการ/การบริหารงบประมาณ/การประหยัดพลังงาน					
4	หน่วยงานของท่านมีการประเมินด้านการพัฒนาองค์การ โดยประเมินความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์การและการพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างความพร้อมในการสนับสนุนแผนปฏิบัติราชการ					
5	หน่วยงานของท่านมีการนำข้อมูลที่ได้จากการติดตามประเมินผลการดำเนินงานไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตัวชี้วัดหรือเป้าหมายที่กำหนดและนำผลที่ได้ไปปรับปรุงการดำเนินงาน					

ข้อ	การบริหารยุทธศาสตร์	ระดับการดำเนินการ				
		5	4	3	2	1
6	หน่วยงานของท่านมีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ โดยมีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ					
7	หน่วยงานของท่านได้นำผลการวิเคราะห์การดำเนินงานมาใช้ในการปรับแผนการดำเนินงาน					

ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (ผู้บริหาร หมายถึง ผู้บริหารของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่ ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เลขาธิการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เลขาธิการสำนักงานการส่งเสริมการศึกษาเอกชน และผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน/ศูนย์/กลุ่มของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ)

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ และทำเครื่องหมาย √ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ระดับ 5 หมายถึง มีความเห็นด้วยมากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึง มีความเห็นด้วยมาก
ระดับ 3 หมายถึง มีความเห็นด้วยปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง มีความเห็นด้วยน้อย
ระดับ 1 หมายถึง มีความเห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ระดับการดำเนินการ				
		5	4	3	2	1
	วิสัยทัศน์					
1	ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ					

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ระดับการดำเนินการ				
		5	4	3	2	1
2	ผู้บริหารมีการกำหนดทิศทางของหน่วยงาน โดยผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา					
3	ผู้บริหารสามารถระบุปัญหาในกระบวนการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและชัดเจน					
4	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนำไปกำหนดแนวทางในการพัฒนาหน่วยงาน					
5	ผู้บริหารมีการโน้มน้าว/จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน					
	การสื่อสาร					
1	ผู้บริหารสามารถอธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจในวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจนและดำเนินการตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงานได้					
2	ผู้บริหารสามารถเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์					
3	ผู้บริหารมีการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับผู้ใต้บังคับบัญชาตามสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิผล					
4	ผู้บริหารสามารถใช้สื่อในการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและตรงตามวัตถุประสงค์					
5	ผู้บริหารมีการสื่อสาร/สร้างสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานภายนอก โดยใช้แนวความคิดและข้อมูลข่าวสารที่มีอยู่ในหน่วยงาน					
	การเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ					
1	ผู้บริหารเปิดโอกาสและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการดำเนินงาน					
2	ผู้บริหารมีการมอบอำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละระดับอย่างชัดเจนและเหมาะสม					
3	ผู้บริหารมอบความไว้วางใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน					

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ระดับการดำเนินการ				
		5	4	3	2	1
4	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นในศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย					
5	ผู้บริหารสร้างความมั่นใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการเผชิญกับปัญหา/อุปสรรคต่างๆ					
	การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม					
1	ผู้บริหารมีการจัดหรือออกแบบโครงสร้างหน่วยงานและกระบวนการบริหารงานให้เกิดความคล่องตัว ยืดหยุ่น เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน					
2	ผู้บริหารสนับสนุนให้เกิดการตัดสินใจลงสู่ระดับปฏิบัติการ โดยการกระจายอำนาจตัดสินใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม					
3	ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อทีมงานและการสร้างทีมงาน โดยมอบหมายงานให้ทีมงานรับผิดชอบมากขึ้น					
4	ผู้บริหารมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ มาใช้ในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ					
5	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ในการดำเนินงาน					
	การคิดแบบกลยุทธ์					
1	ผู้บริหารมีการคิดแบบวิจารณญาณ โดยยึดหลักการคิดด้วยเหตุผลจากข้อเท็จจริง เพื่อพิจารณาตัดสินใจ ค้นหาปัญหาและแนวทางแก้ไข					
2	ผู้บริหารมีการคิดริเริ่ม โดยเป็นแนวคิดใหม่หรือวิธีการใหม่ในการบริหารจัดการและพัฒนาหน่วยงานที่แตกต่างไปจากเดิม					
3	ผู้บริหารมีการคิดสร้างสรรค์ โดยคิดปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาแนวทาง/วิธีการจากเดิม เพื่อนำมาประยุกต์หรือใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานอย่างเหมาะสม					

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ระดับการดำเนินการ				
		5	4	3	2	1
4	ผู้บริหารมีการคิดเชิงระบบ โดยคิดในภาพรวมการบริหารจัดการทั้งหน่วยงานและแต่ละส่วนงานย่อย เพื่อให้การดำเนินงานมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน					
5	ผู้บริหารมีการคิดแบบบูรณาการ โดยการคิดเชื่อมโยงประสานการทำงานของหน่วยงานต่างๆ ให้สอดคล้องสัมพันธ์กันทั้งแนวดิ่งและแนวนอน					
6	ผู้บริหารมีการคิดเชิงเปรียบเทียบ โดยการคิดเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างในแนวทาง/วิธีการทำงานอย่างมีหลักเกณฑ์ เพื่อใช้ในการเลือก ตัดสินใจหรือแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม					
7	ผู้บริหารมีการคิดเชิงวิเคราะห์ โดยการคิดจำแนกแยกแยะและหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของสถานการณ์ เพื่อค้นหาสาเหตุหรือข้อสรุปที่แท้จริงของสิ่งที่เกิดขึ้น					
8	ผู้บริหารมีการคิดเชิงประยุกต์ โดยคิดเพื่อนำความรู้ไปใช้ประโยชน์หรือปรับใช้ในการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์					
9	ผู้บริหารมีการคิดแบบนวัตกรรม โดยการคิดที่แตกต่างหรือคิดนอกกรอบ เพื่อพัฒนาเทคนิคหรือวิธีการทำงานใหม่ๆ ให้การบริหารหรือการดำเนินงานประสบความสำเร็จ					
10	ผู้บริหารมีการคิดแบบแผนที่ โดยการคิดหรือแสดงให้เห็นถึงแนวทาง/กระบวนการดำเนินงานตั้งแต่ต้นจนสิ้นสุดที่จุดหมายปลายทางอย่างชัดเจน					

ภาคผนวก ข

จดหมายขอความอนุเคราะห์

ที่ ศธ 0522.17/ บ 401

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

27 พฤษภาคม 2557

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เชาวลิต

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาวธนาทิพย์ ชมเชยวงศ์ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำการศึกษาวิทยานิพนธ์ เรื่อง"ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ" ตามโครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาวิทยานิพนธ์ เรื่องดังกล่าวนักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวมรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาวิทยานิพนธ์ ไว้ชั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัยโดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 084-0855095

สาขาวิชา ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรีย์ เข็มทอง)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048181-8186
โทรสาร. 02-5033612

ที่ ศธ 0522.17/ บ 401

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

27 พฤษภาคม 2557

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.วัฒนา ล่วงลือ

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาวธนาทิพย์ ชมเชยวงศ์ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำการศึกษาวิทยานิพนธ์ เรื่อง"ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ" ตามโครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาวิทยานิพนธ์ เรื่องดังกล่าวนักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวมรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาวิทยานิพนธ์ ไว้ชั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัยโดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 084-0855095

สาขาวิชา ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรีย์ เข็มทอง)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048181-8186
โทรสาร. 02-5033612

ที่ ศธ 0522.17/ บ 401

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

27 พฤษภาคม 2557

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.บุญลือ ทองอยู่

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาวธนาทิพย์ ชมเชยวงศ์ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำการศึกษาวิทยานิพนธ์ เรื่อง"ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ" ตามโครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาวิทยานิพนธ์ เรื่องดังกล่าวนักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวมรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาวิทยานิพนธ์ ไว้ชั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัยโดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 084-0855095

สาขาวิชา ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรีย์ เข็มทอง)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048181-8186
โทรสาร. 02-5033612

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวธนาทิพย์ ชมเชยวงศ์
วัน เดือน ปีเกิด	1 กันยายน 2519
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา
สถานที่ทำงาน	สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ