

## บทที่ ๔

### การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย

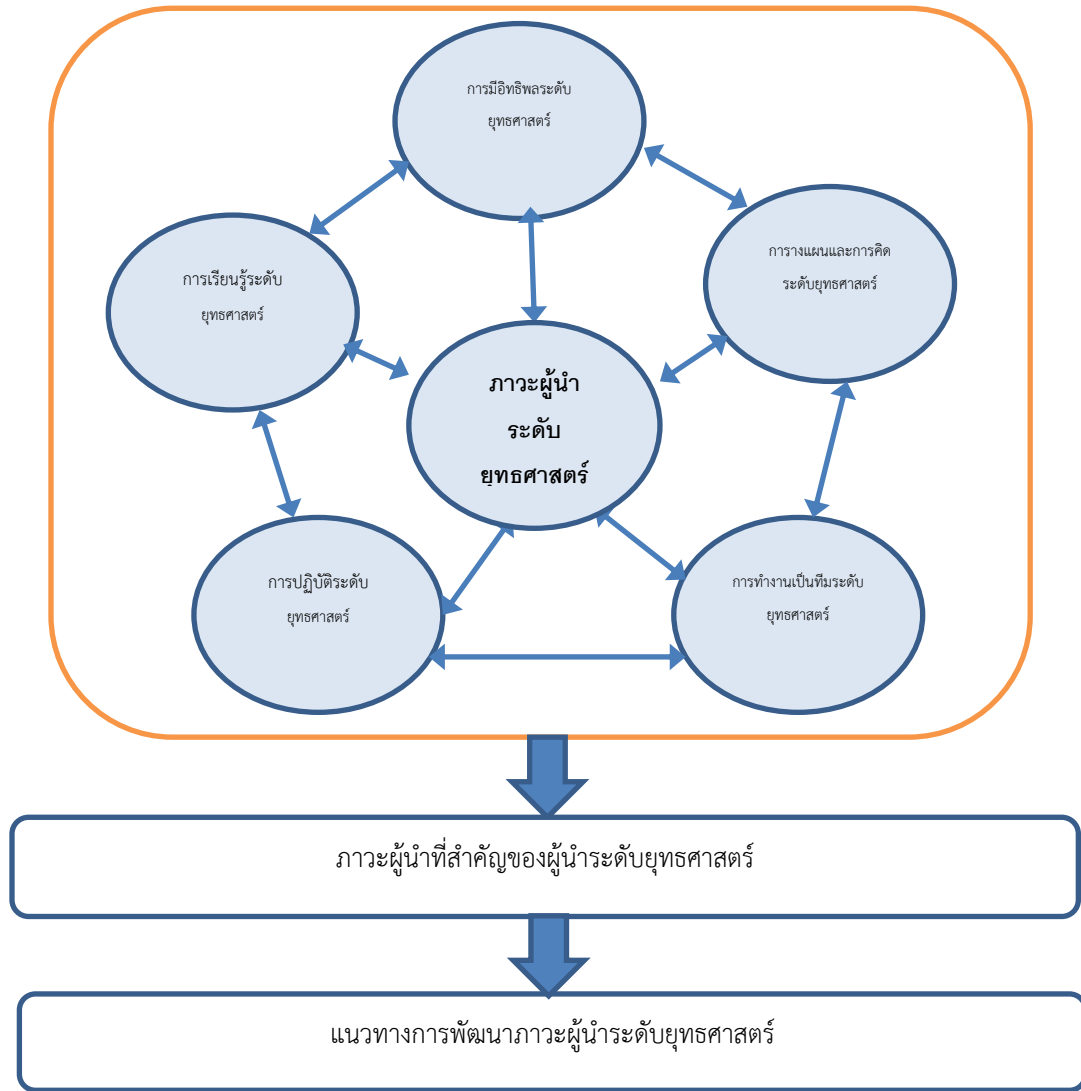
การวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี ของรัฐบาล เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติของรัฐบาลและเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติของรั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

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

#### วิเคราะห์กรอบแนวคิดในการวิจัย

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

### แผนภาพที่ ๔-๑ กรอบแนวคิดในการวิจัย



### จากกรอบแนวคิดการในการวิจัย

ภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ หมายถึง ชีตความสามารถในการใช้อิทธิพลของผู้บริหารระดับสูงของประเทศซึ่งมีศิลปะการใช้อำนาจที่ถูกต้องตามกฎหมายซึ่งมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆ เพื่อบรรลุความสำเร็จของภารกิจ และความสามารถในการแสดงให้เห็นการกำหนดทิศทางซึ่งกำหนดอยู่ในยุทธศาสตร์ชาติ การกำหนดหนทางปฏิบัติด้วยการคิดอย่างเป็นระบบในการวางแผนแม่บท แผนปฏิบัติการรองรับยุทธศาสตร์ชาติ การกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และสร้างแรงบันดาลใจให้แก่คณะรัฐบาลด้วยกระบวนการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการ

ตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของประเทศจึงให้ผู้ร่วมงานเกิดพลังร่วมในการพัฒนา สามารถมารถทำงานเป็นทีม และใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสมตามแผนปฏิบัติการรองรับแผนแม่บทของยุทธศาสตร์ชาติ รวมถึงเรียนรู้ในการนำบทเรียนในการปฏิบัติไปปรับปรุงยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทและแผนปฏิบัติการรองรับยุทธศาสตร์ชาติเป็นวงรอบการปฏิบัติที่ต่อเนื่อง เพื่อปรับเปลี่ยนประเทศให้ดีขึ้นและผลักดันให้การบริหารประเทศด้วยพลังอำนาจด้านต่างๆ ประสบความสำเร็จตามผลลัพธ์สุดท้ายที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ

การมีอิทธิพลระดับยุทธศาสตร์ หมายถึง การที่ผู้ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงใช้กระบวนการที่มีอิทธิพลในการโน้มน้าวบุคคลอื่นให้ทำงาน เพื่อบรรลุความสำเร็จของภารกิจ ทำให้หน่วยงานที่รับผิดชอบเกิดการเปลี่ยนแปลง โดยการควบคุมบุคคลภายในหน่วยงานให้ทำตามหรือใช้การจูงใจคน มีความสามารถในการชักจูงให้คนอื่นทำงานให้สำเร็จตามต้องการ มีความสามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับต่างๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ

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

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

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

จากกรอบแนวคิดนี้จะนำไปสู่การศึกษาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติของรัฐบาล และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติของรัฐบาล ต่อไป

## วิเคราะห์ปัญหาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของประเทศ

ปัญหาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของประเทศดังนี้

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

ด้านกลุ่มข้าราชการพลเรือน ยังคงยึดระบบอุปถัมภ์ พรรคพวกเพื่อนพ้อง ผูกยึดด้วยระบบสถาบันการศึกษา ก่อนเข้ารับราชการ สร้างเครือข่ายเอื้อประโยชน์ คอร์รัปชัน ต้องการเป็นผู้บริหารมากกว่าเป็นผู้นำ ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ยึดติดในกฎระเบียบเดิมๆ สร้างอาณาจักรอาชีพไม่ต้องการให้มีการตรวจสอบ

ด้านกลุ่มข้าราชการทหาร ตำรวจ คล้ายกลุ่มข้าราชการพลเรือนมีเพิ่มเติมที่ผู้นำทางทหารจะสร้างผู้นำตามลำดับชั้น ยึดมั่นเกี่ยวกับอุดมการณ์ การรักชาติ จงรักภักดีและผูกยึดกับสถาบัน

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

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

## วิเคราะห์ภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติของรัฐบาล

### ๑. ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ควรมีบทบาทอย่างไรบ้าง

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

แผ่นภาพที่ ๔-๒ บทบาทผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ชาติของรัฐบาล



ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ควรมีบทบาทที่ต้องมีความรู้ความเข้าใจว่าชาติดำรงอยู่ได้อย่างไร

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

อะไรคือผลประโยชน์แห่งชาติ และภารกิจที่สำคัญของประเทศ รวมถึงในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับ

ประเทศ จะต้องมีการแสวงหาหรือรวบรวมข้อมูลที่ถูกต้องสมบูรณ์ก่อนที่จะทำการตัดสินใจใดๆ ดังนั้นในเรื่องที่มีความสำคัญและมีผลกระทบมาก หรือเป็นเรื่องที่ผู้นำยังไม่มีข้อมูลเพียงพอต่อการตัดสินใจ ควรมีที่ปรึกษาเฉพาะทางหรือทีมงานที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ในหลากหลายสาขา เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์และเสนอแนวทางการปฏิบัติทำให้การตัดสินใจของผู้นำถูกต้องแม่นยำเหมาะสมกับสถานการณ์

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

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

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

ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ควรมีบทบาทในการเป็นผู้ที่มีการสั่งสมประสบการณ์ ความรู้ และมีการเพิ่มพูนความรู้ ตามแนวทางการรับราชการ หรืออาจเป็นภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ โดยประสบการณ์ทั้งด้านยุทธศาสตร์และยุทธวิธี ความรู้ดังกล่าวจึงสั่งสมมาตามอายุราชการหรือระยะเวลาการทำงาน

ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ควรมีบทบาทของผู้แสวงหาความร่วมมือและการมีส่วนร่วมจากภาคเอกชน ประชาชน ประชาสังคม ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการแก้ไขปัญหาในพื้นที่ และการพัฒนาประเทศ ตลอดจนประสานประโยชน์กลุ่มการเมือง พรรคการเมืองทุกพรรคต้องมีส่วนร่วมวางยุทธศาสตร์ชาติระยะยาวในทิศทางเดียวกัน

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

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

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

๔. ผู้นำควรมีบทบาทในการเป็นผู้ที่มีการสั่งสมประสบการณ์ ความรู้ และมีการเพิ่มพูนความรู้ ตามแนวทางการรับราชการ หรืออาจเป็นภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ โดยประสบการณ์ทั้งด้านยุทธศาสตร์และยุทธวิธี ความรู้ดังกล่าวจึงสั่งสมมาตามอายุราชการหรือระยะเวลาการทำงาน

๕. ผู้นำควรมีบทบาทในการเป็นผู้บริหารจัดการ และเป็นผู้ที่มีการติดตาม ประเมินผล มีความเข้าใจบริบทของประเทศตลอดจนจุดอ่อน จุดแข็งของประเทศ ตลอดจนประสานประโยชน์กลุ่มการเมือง พรรคการเมืองทุกพรรคต้องมีส่วนร่วมวางยุทธศาสตร์ชาติระยะยาวในทิศทางเดียวกัน

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

วางแผนอย่างเป็นขั้นเป็นตอน มีเป้าหมายความสำเร็จระยะสั้น ระยะยาวต่อเนื่อง มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละเรื่อง และมีแผนหลัก แผนสำรอง แผนฉุกเฉิน เตรียมพร้อมในสถานการณ์ต่าง ๆ

๗. ในการกำหนดยุทธศาสตร์ ผู้นำควรมีบทบาทสำคัญคือเป็นผู้กำหนดกระบวนการออกแบบยุทธศาสตร์ที่ได้มีการพิจารณาถึงความเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อม วัฒนธรรม และขีดความสามารถของประเทศไทย ผู้นำควรมีความคุ้นเคยกับวิถีคิดเชิงยุทธศาสตร์ การมองภาพใหญ่หรือภาพโดยรวม ซึ่งผู้นำควรจะผ่านการฝึกศึกษาที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำในแต่ละยุทธศาสตร์

๘. ผู้นำควรมีบทบาทของผู้แสวงหาความร่วมมือและการมีส่วนร่วมจากภาคเอกชน ประชาชน ประชาสังคม ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการแก้ไขปัญหาในพื้นที่ และการพัฒนาประเทศ ผู้นำควรมีบทบาทของผู้ที่มีความเสียสละเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนในชาติ เห็นประโยชน์ของชาติสำคัญที่สุด และมีบทบาทในการสร้างผู้นำระดับยุทธศาสตร์

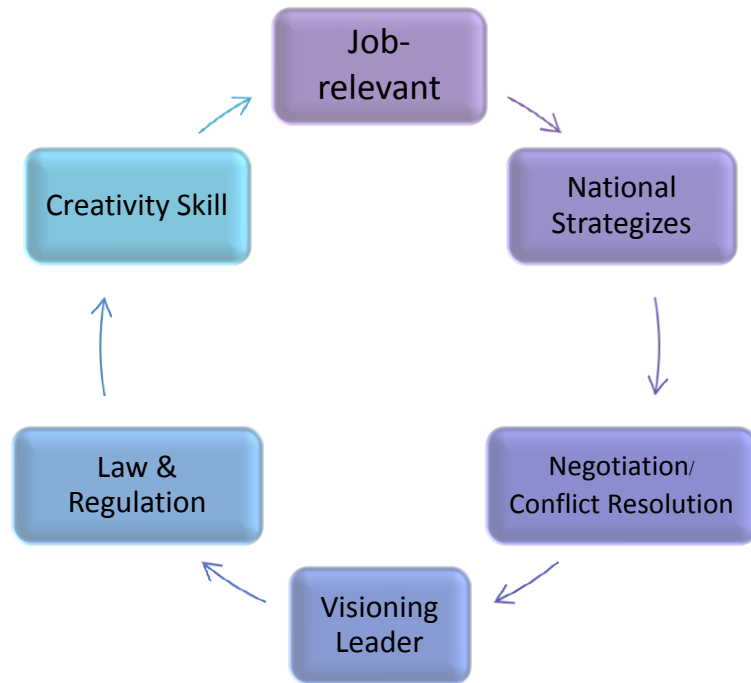
“ยุทธศาสตร์จะเป็นจริงต้องหา “ตัวจริง” เป็นผู้นำหลักในการขับเคลื่อน เจ้ากระทรวงทั้งหมด ต้อง เห็นด้วย ร่วมอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ชัดเจน จึงขับเคลื่อนได้อย่างมีพลัง สำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม กระทรวงการคลัง กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์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

## ๒. ความรู้ของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่จะช่วยรัฐบาลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

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



แผนภาพ ๔-๓ ความรู้ของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่จะช่วยรัฐบาลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ



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

มีความรู้ที่มีความหลากหลาย ความรู้พื้นฐานที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน โดยต้องรู้ในหลากหลายมิติ สามารถมองไปในอนาคต และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ที่จะพัฒนาไปสู่การเป็นผู้นำได้มากกว่าคนอื่นๆ ภายใต้อุปสรรคที่จำกัด โดยความรู้ดังกล่าวจะผ่านกระบวนการ ผ่านหลักสูตรที่สร้างผู้นำแต่ละระดับ ความรู้ที่ได้จากการศึกษาเล่าเรียน หรือการเรียนรู้ซึ่งอาจเป็นหลักสูตรที่ได้ปริญญาบัตร

วุฒิบัตร หรือประกาศนียบัตรต่างๆ ซึ่งเป็นแบบทางการ ที่ได้รับการยอมรับเชื่อถือเป็นส่วนหนึ่งของ ประสบการณ์ของผู้นาระดับยุทธศาสตร์ ที่สั่งสมมาทั้งแบบทางการและที่ไม่เป็นทางการ

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

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

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

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

๔. มีความรู้เชิงคาดการณ์/พยากรณ์ สามารถมองเห็นอนาคต ๒๐ ปี สามารถมอง อนาคตได้และคาดการณ์ได้แม่นยำ โดยใช้ความรู้ด้านสถิติและเทคโนโลยีที่ทันสมัย

๕. มีความรู้ทางด้านกฎหมายทั้งของประเทศไทย กฎหมายระหว่างประเทศ บริบทที่จะ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ประเทศ และคุณลักษณะที่จะสร้างความสามารถแข่งขันในเวทีโลก

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

**๓. หลักการ วิธีการ แนวทางการปฏิบัติงานของผู้นาระดับยุทธศาสตร์ที่จะช่วย รัฐบาลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ**

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

แผ่นภาพที่ ๔-๔ หลักการ วิธีการ แนวทางการปฏิบัติงานของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่จะช่วยรัฐบาลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ๒๐ ปี

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

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

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

ผู้ระดับยุทธศาสตร์จะต้องสร้างให้เกิดกระบวนการสนับสนุนให้เกิดสถานะแวดล้อมที่เอื้อและเหมาะสมกับการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ มีทีมงานที่ให้คำปรึกษาด้านเศรษฐกิจ ตลอดจนสร้างแรงจูงใจ การจัดทีมให้คำปรึกษาในแต่ละมิติ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติเกิดความมั่นใจ ความคล่องตัว และความรู้สึกว่าสามารถนำไปปฏิบัติได้ หากมีปัญหาจะมีผู้ที่ได้รับการมอบหมายให้ช่วยแนะนำและช่วยแก้ปัญหา

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

มีความเข้าใจปัญหาและหาแนวทางการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม รู้ศักยภาพของประเทศ ทรัพยากรและบุคลากรที่จะสนับสนุนการดำเนินการยุทธศาสตร์ ทำเพื่อผลประโยชน์ของชาติภายใต้บริบทของประเทศ ควรมีการใช้ผู้เชี่ยวชาญ ที่ปรึกษาที่มีความรู้เฉพาะด้านนั้นๆ ควรนำกระบวนการวิจัยมาใช้ในการแก้ปัญหา และหาแนวทางที่เหมาะสม และมีการทำอย่างต่อเนื่อง

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

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

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

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

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

๕. ความสามารถในการพยากรณ์/คาดการณ์ ความเสี่ยง แนวโน้ม ภูมิทัศน์ของประเทศ ทรัพยากรและบุคลากรที่จะสนับสนุนการดำเนินการยุทธศาสตร์ มีการประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรม เป็นการประเมินผลทางยุทธศาสตร์

๖. ผลประโยชน์ของชาติ ภายใต้บริบทของประเทศ ถ้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง วิเคราะห์และมีความเข้าใจภารกิจที่ได้รับมอบหมาย เข้าใจปัญหาและหาแนวทางการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

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

๘. หลักการพัฒนา หลักความเป็นธรรม ยึดหลักธรรมาภิบาล ตรวจสอบได้

**๔. คุณลักษณะที่สำคัญและจำเป็นของผู้นำในระดับยุทธศาสตร์ที่จะช่วยรัฐบาลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ**

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

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

แผ่นภาพที่ ๔-๕ คุณลักษณะที่สำคัญและจำเป็นของผู้นำในระดับยุทธศาสตร์ที่จะช่วยรัฐบาลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ



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

เป็นผู้ที่มีความรู้ในการบริหารจัดการบุคลากร องค์กร รู้จุดอ่อน จุดแข็งของประเทศไทย เข้าใจกำลังความสามารถของประเทศและทรัพยากรที่มีอยู่ มีความสามารถตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่ต้องเป็นปัจจุบัน นอกจากนั้นควรมีความเข้าใจบริบทประเทศอื่นด้วย

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

เป็นผู้ที่มีทีมงานที่ดีในการวางแผนและการดำเนินงาน รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับภารกิจ โดยให้ความสำคัญกับคนในชาติที่มีความรู้ ใช้ได้ถูกจังหวะ ถูกกับสถานการณ์ ให้ความสำคัญกับคน/การสร้างคนเพื่อความต่อเนื่อง สร้างคนรุ่นใหม่ขึ้นมาและสามารถถ่ายทอดแนวคิดจากรุ่นสู่รุ่น

เป็นผู้ที่มีปฏิภาณไหวพริบที่ดี เป็นผู้ที่มีความสามารถในการมองภาพรวมได้ดี เพื่อใช้ในการตัดสินใจมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆ โดยผ่านการมีส่วนร่วม ไม่ว่าจะปัญหาเล็กๆ จนถึงปัญหาที่มีความสลับซับซ้อน

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

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

เป็นผู้ที่มีความสามารถในการตัดสินใจเร็ว แต่มีความคิดรอบคอบ มีการไตร่ตรองในงานที่มีผลกระทบมาก และมีความสามารถและมีมุมมองในหลายๆ มิติในเวลาเดียวกัน มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนบทบาทและความไวต่อสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลง

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

๒. เป็นผู้ที่มีทีมงานที่ดีในการวางแผน และการดำเนินงาน มีความสามารถในการมองภาพรวมได้ดี เพื่อใช้ในการตัดสินใจ

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

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

๕. ให้ความสำคัญกับคน/การสร้างคนเพื่อความต่อเนื่อง สร้างตัวเองได้ แล้วก็สร้างคนรุ่นใหม่ขึ้นมา รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับภารกิจ โดยให้ความสำคัญกับคนในชาติที่มีความรู้ ใช้ได้ถูกจังหวะ ถูกกับสถานการณ์และสามารถถ่ายทอดแนวคิดจากรุ่นสู่รุ่น

### **๕. การฝึก/อบรมเพื่อให้ความรู้เหมาะสมกับตำแหน่งก่อนที่จะดำรงตำแหน่ง ผู้นำระดับยุทธศาสตร์**

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

กลุ่มที่ ๑ การได้รับการฝึก การอบรมเพื่อให้ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์จากสถาบันการศึกษาและหน่วยงานของรัฐบาลและเอกชน ที่มีความคิดเห็นว่าหลักสูตรที่มีการพัฒนาเพื่อเติมเต็มในสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรยังขาดหรือต้องการเพิ่มพูนความรู้ ซึ่งจะมีการปรับเปลี่ยนไปตามความจำเป็นและความเหมาะสม ไม่มีการกำหนดตายตัว

### **๑.๖ การฝึก/อบรมเพื่อให้ความรู้เหมาะสมกับตำแหน่งขณะดำรงตำแหน่ง ผู้นำระดับยุทธศาสตร์**

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

กลุ่มที่ ๑ ได้รับการฝึก การอบรมเพื่อให้ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์จากสถาบันการศึกษาและหน่วยงานของรัฐบาลและเอกชน

## **กำหนดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์**

### **๑. แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพ**

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



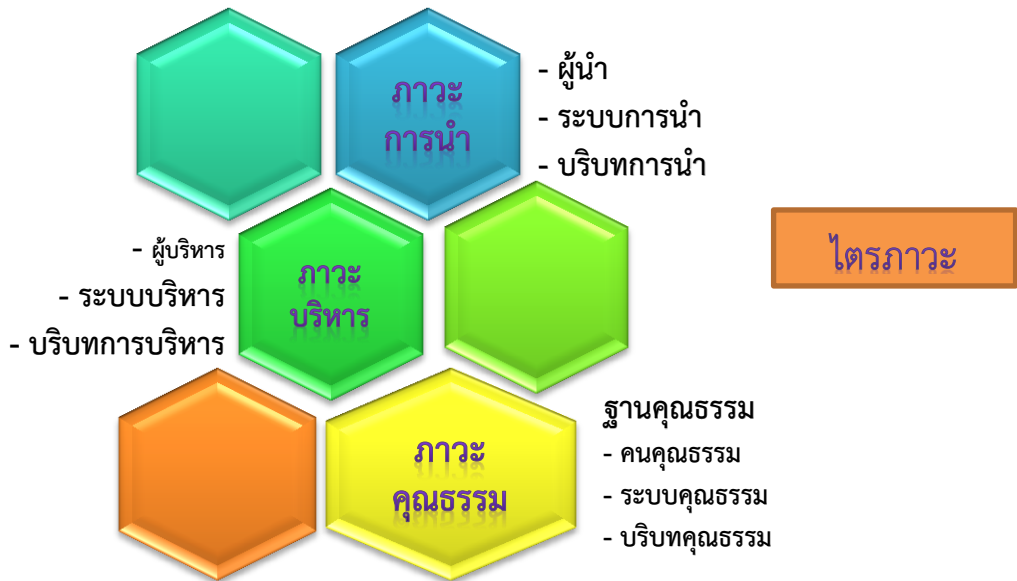
มีวินัย และมีการปฏิบัติตามแผนงาน ๓) การพัฒนาผู้นำ ๓ ภาคกิจ (โมเดลธุรกิจ) ได้แก่ ภาวะการนำ ภาวะการบริหาร ภาวะคุณธรรม ให้ทำงานร่วมกัน รัฐกิจ ธุรกิจ และประชากิจ  
 แผ่นภาพที่ ๔-๖ แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพ



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

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

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



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

## ๒. หลักสูตรที่จะพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพ

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

แผ่นภาพที่ ๔-๘ หลักสูตรที่จะพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพ



### ๓. หลักสูตรในประเทศไทยที่พัฒนาภาวะผู้นำในระดับยุทธศาสตร์ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี ของรัฐบาล

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

### ๔. ระดับของผู้นำทางยุทธศาสตร์ที่จะเข้าศึกษาในหลักสูตรสร้าง/พัฒนาภาวะผู้นำ ในระดับยุทธศาสตร์

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

### ๕. เนื้อหาของหลักสูตรที่พัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี ของรัฐบาล

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

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

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

โดยหลักสูตรควรเริ่มตั้งแต่การปรับเปลี่ยนทัศนคติ การรับรู้ ความตระหนัก หรือกระบวนกรทางความ (mindset) และการกำหนดหัวข้อหรือประเด็นที่จะเรียนในหลักสูตรควรมีความเชื่อมโยง และเริ่มตั้งแต่พื้นฐานจนถึงขั้นสูง โดยพิจารณาจำนวนชั่วโมงให้สอดคล้องกับความยากง่าย

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

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

๒. ปรัชญาการสร้างชาติ การปลูกฝังอุดมการณ์ การเป็นผู้นำ หลักในการบริหาร และคุณธรรม การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

๓. กฎหมายการเมือง ความมั่นคงและการศึกษา

แผ่นภาพที่ ๔-๙ เนื้อหาของหลักสูตรที่พัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี ของรัฐบาล



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