

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารยุทธศาสตร์
ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

THE RELATIONSHIP BETWEEN EXECUTIVES LEADERSHIP
WITH STRATEGIC MANAGEMENT OF
THE OFFICE OF THE PERMANENT SECRETARY MINISTRY OF EDUCATION

นางสาวธนาทิพย์ ชมเชยวงศ์

มหาบัณฑิตหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์ แขนงวิชาการบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ดร.เสน่ห์ จุ้ยโต

รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ดร.ชินรัตน์ สมสืบ

รองศาสตราจารย์บำนาญ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 2) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

การศึกษานี้ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณโดยศึกษาจากความคิดเห็นของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการประชากรในการวิจัย คือ บุคลากรของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วยข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ จำนวน 2,120 คน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 336 คน สุ่มตัวอย่างด้วยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีความเห็นว่า 1) การบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีการดำเนินการในระดับมาก ทั้งในภาพรวมและรายด้าน โดยดำเนินการด้านการกำหนดยุทธศาสตร์มากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการควบคุมประเมินยุทธศาสตร์ ด้านการดำเนินยุทธศาสตร์ และด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ตามลำดับ 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีอยู่ในระดับมาก ทั้งในภาพรวมและรายด้าน โดยมีภาวะผู้นำด้านการสื่อสารมากที่สุด รองลงมาคือด้านการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ ด้านวิสัยทัศน์ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม และด้านการคิดแบบกลยุทธ์ ตามลำดับ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ การบริหารยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

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. By study the personnel's viewpoint of Office of the Permanent Secretary, Ministry of Education. The population were 2, 120 government officials, government employees and permanent workers of the Office of The Permanent Secretary, Ministry of Education. This research surveyed 336 samples which selected by stratified random sampling, using questionnaire as an instrument. Statistical tools employed were percentage, mean, standard deviation, and Pearson correlation coefficients.

Research results revealed that the personnel's view point of Office of the Permanent Secretary, Ministry of Education were: (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 were, 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 were, communication, empowered people, 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

บทนำ

กระแสโลกาภิวัตน์ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในโลกปัจจุบันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี เปลี่ยนแปลงกระแสการเมือง เศรษฐกิจและสังคม จนสร้างความกดดันต่อองค์กรทางธุรกิจ สถานประกอบการต่างๆ รัฐบาล และหน่วยงานภาครัฐ (ปรัชญา เวสารัชช, 2550) การปรับตัวของระบบราชการภายใต้พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้นำเครื่องมือ และเทคนิคในการบริหารจัดการใหม่ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานคือการบริหารกลยุทธ์หรือการบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management) (พลเดชะรินทร์, 2549 อ้างถึงใน สมปอง สุวรรณเพชร, 2551) แต่ปัญหาสำคัญของการนำการบริหารเชิงยุทธศาสตร์มาใช้ อยู่ในขั้นตอนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์อาจเป็นเพราะข้อจำกัดบางประการ เป็นต้นว่า การมีระเบียบกฎเกณฑ์รัดตัว ผู้บริหารไม่เข้าใจหรือไม่สนใจวิธีการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เนื่องจากเป็นเรื่องใหม่ การเมืองเข้าแทรกแซงจนผู้บริหารไม่สามารถใช้ดุลยพินิจได้อย่างคล่องตัว รูปแบบการบริหารงานของรัฐมีลักษณะเป็นงานปกติประจำข้าราชการไม่มีแรงจูงใจที่จะริเริ่มสร้างสรรค์แนวคิดและวิธีการทำงานแบบใหม่เพียงพอ ระบบราชการเคยชินกับการทำงานตามสั่งและเน้นทำตามระเบียบกฎเกณฑ์หรือ

แนวปฏิบัติเดิมๆ อย่างที่เคยทำ จนเกิดปฏิกริยาต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (ปรัชญา เวสารัชช, 2550) นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงยังต้องต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในองค์กร การยกระดับทักษะและความสามารถของบุคลากรในองค์กรให้อยู่ในระดับที่จะสร้างผลงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักได้ รวมทั้งมีความมุ่งมั่นต่อการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่วางไว้ (ชลธิศ ธีระจิตติ, 2554)

ภาวะผู้นำเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญสำหรับองค์กรทุกประเภทไม่ว่าองค์กรภาครัฐหรือเอกชน เพราะองค์กรจะมีความเจริญรุ่งเรืองหรือตกต่ำหรือไม่เพียงใดนั้น สาเหตุหนึ่งมาจากการที่ผู้บริหารในองค์กรนั้นมีภาวะผู้นำเพียงพอที่จะโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทำงานให้แก่องค์กรตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่นั่นเอง ดังนั้น การเรียนรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำจึงเป็นเรื่องสำคัญและนำไปใช้ในการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (เสนห์ จุ้ยโต, 2548 อ้างถึงใน สมบูรณ์ วรคุณากุล, 2555) ดังนั้น ในการบริหารจัดการเพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรด้วย

ตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 กำหนดให้การจัดระเบียบบริหารราชการส่วนกลาง ประกอบด้วย สำนักงานปลัดกระทรวงและส่วนราชการที่มีหัวหน้าส่วนราชการขึ้นตรงต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ (พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546) โดยสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นส่วนราชการหนึ่ง มีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์ การแปลงนโยบายของกระทรวงเป็นแผนปฏิบัติ ดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ จัดทำงบประมาณและบริหารราชการประจำทั่วไปของกระทรวง เพื่อการบรรลุเป้าหมาย และเกิดผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของกระทรวง (กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2548) ซึ่งผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อพิจารณาจากผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 – 2556 พบว่าค่าคะแนนที่ได้ในภาพรวมมีคะแนนลดลงจาก 4.62 ในปี 2547 เป็น 3.43 ในปี 2556 (ผลการประเมินการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2556, กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร) ประกอบกับการศึกษาความคิดเห็นต่อความเสี่ยงในการบริหารงานของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า ในด้านกลยุทธ์ หน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายตามผู้บริหาร และมีการเปลี่ยนแปลงแผนการดำเนินงานตามผู้บริหาร ซึ่งในการกำหนดนโยบายและการวางแผนการดำเนินการ ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ แต่ในทางปฏิบัติกำหนดกลยุทธ์ต้องให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนด (ประสพ กันจู, 2553)

จากเหตุผลและความสำคัญที่กล่าวมาข้างต้นการที่สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการเป็นหน่วยงานหลักในการกำหนดยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติและการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการจะนำการบริหารยุทธศาสตร์มาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบกับการที่ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ถือเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนสำคัญอย่าง

มากต่อการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาสภาพการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการว่าเป็นอย่างไร ผู้บริหารมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับใด ในมุมมองของบุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ รวมถึง การใช้การบริหารยุทธศาสตร์ในการบริหารงานมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำของผู้บริหารของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมากน้อยเพียงใด เพื่อนำข้อมูลไปประยุกต์ใช้การพัฒนาการบริหารงานของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
2. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

- วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องประกอบไปด้วย
- 1) แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ และ
 - 2) แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ดังนี้
 1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์

การบริหารยุทธศาสตร์ หรือ การบริหารเชิงกลยุทธ์ กิงพร ทองใบ (2545) ได้อธิบายว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผน การดำเนินการและการควบคุมในแนวทางเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จุดเน้นทางการจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งพิจารณาในแง่กระบวนการหรือหน้าที่ทางการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การดำเนินการหรือการนำแผนไปปฏิบัติ และการควบคุมในเชิงกลยุทธ์ กล่าวคือ การเลือกทางเลือกในการจัดการที่เหมาะสมโดยอาศัยการประเมินสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกในระยะยาว สอดคล้องกับสมยศ นาวิการ (2545) ให้ความหมาย การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการของการกำหนดทิศทางระยะยาว การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการประเมินกลยุทธ์ของ

องค์การและสอดคล้องกับ จอห์นสันและคณะ (Johnson et al, 1989 อ้างถึงใน ปรัชญา เวสารัชช์, 2550) กล่าวว่า การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการตัดสินใจเรื่องยุทธศาสตร์และการวางแผนว่าทำอย่างไร ยุทธศาสตร์ที่องค์กรกำหนดขึ้นมาจะเกิดผลได้จริง ดังนั้น การบริหารเชิงยุทธศาสตร์จึงประกอบด้วย 3 ส่วนสำคัญ ได้แก่ (1) การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ ซึ่งผู้บริหารหรือนักยุทธศาสตร์ใช้เพื่อเข้าใจจุดยืนทางยุทธศาสตร์ขององค์กร (2) การเลือกยุทธศาสตร์ ซึ่งเกี่ยวกับการกำหนดทางเลือก ดำเนินการต่างๆ ที่เป็นไปได้ การประเมินทางเลือก และการตัดสินใจเลือกเส้นทางดังกล่าว และ (3) การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นการวางแผนว่าจะนำยุทธศาสตร์ที่ตัดสินใจเลือกแล้วไปดำเนินการอย่างไรให้เกิดผลการบริหารเชิงยุทธศาสตร์จึงเป็นการกำหนดและดำเนินการเพื่อมุ่งสู่ทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยมีการตัดสินใจ และดำเนินการเพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมายขององค์กรทั้งระยะสั้นและระยะยาว

จากความหมายของการบริหารยุทธศาสตร์ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง กระบวนการในการตัดสินใจและกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการขององค์กร เพื่อกำหนดทิศทางหรือแนวทางการดำเนินการให้สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร การกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติรวมถึงการประเมินผลการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

เสนห์ จุ้ยโต (2552) กล่าวถึง กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management process) ว่า ประกอบด้วย การวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการควบคุมประเมินกลยุทธ์

2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการบริหารองค์การในยุคการแข่งขันจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมียุทธศาสตร์ที่สำคัญก็คือ วิสัยทัศน์และมีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์เป็นอันดับหนึ่ง วิสัยทัศน์และกลยุทธ์จึงเป็นตัวแปรของผู้นำที่สำคัญยิ่งที่จะทำให้ภาวะผู้นำในการบริหารองค์การประสบความสำเร็จได้ (เสนห์ จุ้ยโต, 2552) วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่ท้าทาย เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นสำหรับองค์การที่จะได้ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่จะเป็นตัวชี้แนะแนวทางการบริหารองค์การและสร้างความ

ทะเยอทะยานในระดับสูงในการที่จะนำองค์การให้บรรลุเป้าหมายได้ (วิเชียร วิทย์อุดม, 2548) เนื่องจากวิสัยทัศน์เป็นจุดศูนย์กลางสำหรับภาวะผู้นำ ดังนั้นการริเริ่มในการสร้างวิสัยทัศน์จึงเป็นบทบาทหลักของผู้นำ (ทองหล่อ เดชไทย, 2544) วิสัยทัศน์มีความสำคัญต่อผู้นำทุกแห่งโดยเฉพาะองค์การภาครัฐได้ให้ความสำคัญต่อวิสัยทัศน์มากขึ้น โดยกำหนดให้การบริหารภาครัฐทุกแห่งใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์เป็นเครื่องมือนำทางการบริหารสู่ความสำเร็จ กล่าวคือ ที่ได้มีการจัดทำวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ที่นั่นคือการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มุ่งเน้นการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นสำคัญ (เสนห์ จุ้ยโต, 2552)

เบิร์ต เนนุส (Burt Nanus) (อ้างถึงใน เสนห์ จุ้ยโต, 2552) กล่าวถึง ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จไว้ว่าประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (vision) การสื่อสาร (communication) การเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ (empowered people) การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม (appropriate organizational changes) และการคิดแบบกลยุทธ์ (strategic thinking)

กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยที่ใช้ในการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของ เสนห์ จุ้ยโต (2552) และ ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ของ เบิร์ต เนนุส (Burt Nanus) (อ้างถึงในเสนห์ จุ้ยโต, 2552) มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำ หมายถึงภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย

1.1 วิสัยทัศน์ หมายถึงการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ มีการกำหนดทิศทางของหน่วยงานโดยผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนร่วมกันกับผู้ได้บังคับบัญชา

1.2 การสื่อสาร หมายถึงความสามารถอธิบายให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจในวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจนและดำเนินการตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงานได้สามารถเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์

1.3 การเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ หมายถึงการเปิดโอกาสและสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการดำเนินงานมีการมอบอำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละระดับอย่างชัดเจนและเหมาะสม

1.4 การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม หมายถึงการจัดหรือออกแบบโครงสร้างหน่วยงานและกระบวนการบริหารงานให้เกิดความคล่องตัว ยืดหยุ่นเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้เกิดการตัดสินใจลงสู่ระดับปฏิบัติการ โดยการกระจายอำนาจตัดสินใจให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม

1.5 การคิดแบบกลยุทธ์ หมายถึงการคิดค้นหาหนทางเพื่อนำไปสู่ชัยชนะ ไปสู่การสร้างความสำเร็จเปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืน

2. การบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

2.1 การวิเคราะห์สถานการณ์ หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดหรืออุปสรรค ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

2.2 การกำหนดยุทธศาสตร์ หมายถึง การกำหนดทิศทางของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงาน

2.3 การดำเนินยุทธศาสตร์ หมายถึง การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยกำหนดวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และโครงการที่ริเริ่มที่สอดคล้องสัมพันธ์กันนำไปสู่การบรรลุกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

2.4 การควบคุมประเมินยุทธศาสตร์หมายถึง การติดตามผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ รวมทั้งการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ โดยมีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ และนำผลการวิเคราะห์การดำเนินงานมาใช้ในการปรับแผนการดำเนินงาน

วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการเป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณโดยศึกษาจากความคิดเห็นของบุคลากรของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีวิธีการศึกษาดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ บุคลากรของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ จำนวน 2,120 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ บุคลากรของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 336 คน ใช้วิธีการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการใช้สูตรการคำนวณของ ทาโร ยามานะ (Taro Yamane) อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2553) กำหนดค่าความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.05

1.3 การสุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling) กับตัวแทนในระดับหน่วยงานและเมื่อได้ตัวแทนระดับหน่วยงานแล้ว จึงใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ แบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ของ

Likert Scale แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ ระดับ 1 มีการดำเนินการบริหารเชิงยุทธศาสตร์น้อยที่สุด – ระดับ 5 มีการดำเนินการบริหารเชิงยุทธศาสตร์มากที่สุดและกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมาย ดังนี้ ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 น้อยที่สุด , 1.51 – 2.50 น้อย, 2.51 – 3.50 ปานกลาง, 3.51 – 4.50 มาก และ 4.51 – 5.00 มากที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ของ Likert Scale แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ ระดับ 1 มีความเห็นด้วยน้อยที่สุด – ระดับ 5 มีความเห็นด้วยมากที่สุดและกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมาย ดังนี้ ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 น้อยที่สุด, 1.51 – 2.50 น้อย, 2.51 – 3.50 ปานกลาง, 3.51 – 4.50 มาก และ 4.51 – 5.00 มากที่สุด

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลโดยการจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์และด้วยตนเอง จากบุคลากรของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 336 คน และทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม บันทึกข้อมูล และดำเนินการวิเคราะห์ผลการวิจัย

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามที่ใช้เก็บข้อมูลจากบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้ตามจำนวน ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืน แล้วดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่

4.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ใช้สำหรับอธิบายข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้สำหรับอธิบายข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร และการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

4.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการโดยใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพียร์สัน

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยประกอบด้วย 1) ผลการวิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 2) ผลการวิเคราะห์สภาพการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 3) ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และ 4) ผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

1. ผลการวิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

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) ระดับการศึกษาปริญญาโท (ร้อยละ 53.8) รองลงมา ได้แก่ ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า (ร้อยละ 40.2) และ ต่ำกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 3.3) ประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี (ร้อยละ 59.2) รองลงมา ได้แก่ 1 – 5 ปี (ร้อยละ 21.4) และ 6 - 10 ปี (ร้อยละ 14.9)

2. ผลการวิเคราะห์สภาพการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

พบว่าบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีความเห็นว่า การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.69$) 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

2.1 ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การปฏิบัติระดับมาก 2 ลำดับแรก ได้แก่ มีการวิเคราะห์ด้านโครงสร้าง ($\bar{x}=3.79$) และมีการวิเคราะห์ด้านกลยุทธ์ ($\bar{x}=3.76$) ส่วน 2 ลำดับสุดท้ายมีการปฏิบัติระดับปานกลาง ได้แก่ มีการวิเคราะห์ด้านสังคม ($\bar{x}=3.49$) และมีการวิเคราะห์ด้านเศรษฐกิจ ($\bar{x}=3.29$)

2.2 ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ โดยภาพรวมมี การปฏิบัติระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การ ปฏิบัติระดับมาก 2 ลำดับแรก ได้แก่ มีการกำหนด เป้าประสงค์ ($\bar{x}=3.84$) และมีการกำหนดประเด็น ยุทธศาสตร์ ($\bar{x}=3.79$) ส่วน 2 ลำดับสุดท้ายได้แก่ มีการ กำหนดวิสัยทัศน์โดยนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ สถานการณ์ มาพิจารณาร่วมกัน ($\bar{x}=3.72$) และมีการเปิด โอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของ หน่วยงาน ($\bar{x}=3.67$)

2.3 ด้านการดำเนินยุทธศาสตร์ โดยภาพรวมมี การปฏิบัติระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การ ปฏิบัติระดับมาก 2 ลำดับแรก ได้แก่ มีการแปลงกลยุทธ์ ไปสู่การปฏิบัติ ($\bar{x}= 3.82$) และมีการบริหารงานตาม ยุทธศาสตร์ ($\bar{x}= 3.73$) ส่วน 2 ลำดับสุดท้าย ได้แก่ มีการ จัดหรือปรับโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ให้มีความ สอดคล้องเหมาะสมกับการดำเนินยุทธศาสตร์ ($\bar{x}= 3.60$) และมีการบริหารจัดการบุคลากรอย่างเหมาะสมในการ ดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด ($\bar{x}=3.56$)

2.4 ด้านการควบคุมประเมินยุทธศาสตร์ โดย ภาพรวมมีการปฏิบัติระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การปฏิบัติระดับมาก 2 ลำดับแรก ได้แก่ มีการ จัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ($\bar{x}=3.80$) และมีการประเมินด้านประสิทธิภาพของการ ปฏิบัติราชการ ($\bar{x}=3.80$) ส่วน 2 ลำดับสุดท้าย ได้แก่ มีการประเมินด้านประสิทธิผลตามพันธกิจของหน่วยงาน ($\bar{x}=3.73$) และมีการประเมินด้านการพัฒนาองค์กร ($\bar{x}=3.71$)

3. ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

พบว่าบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวง ศึกษาธิการมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}= 3.69$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารมี ภาวะผู้นำในระดับมากในทุกด้าน โดยเรียงตามลำดับดังนี้ ด้านการสื่อสาร ($\bar{x}=3.72$) รองลงมา คือด้านการเพิ่มอำนาจ ผู้ปฏิบัติ ($\bar{x}=3.72$) ด้านวิสัยทัศน์ ($\bar{x}=3.69$) ด้านการ เปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม ($\bar{x}=3.67$) และด้าน การคิดแบบกลยุทธ์ ($\bar{x}=3.66$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สรุปได้ดังนี้

3.1 ด้านวิสัยทัศน์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำใน ระดับมาก 2 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่ กว้างไกล และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ($\bar{x}=3.82$) และผู้บริหารมีการกำหนดทิศทางของหน่วยงาน โดยผ่าน การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนร่วมกันกับผู้บังคับบัญชา ($\bar{x}=3.73$) ส่วน 2 ลำดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารมีการโน้มน้าว/จูงใจผู้บังคับบัญชาให้ยอมรับและเต็มใจที่จะ ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน ($\bar{x}=3.64$) และ ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของ ผู้บังคับบัญชาเพื่อนำไปกำหนดแนวทางในการพัฒนา หน่วยงาน ($\bar{x}=3.62$)

3.2 ด้านการสื่อสาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำใน ระดับมาก 2 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสามารถอธิบายให้ ผู้บังคับบัญชาเข้าใจในวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจนและ ดำเนินการตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงานได้ ($\bar{x}=3.75$) รองลงมา คือผู้บริหารมีการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่ เป็นทางการกับผู้บังคับบัญชาตามสถานการณ์ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ($\bar{x}=3.74$) ส่วน 2 ลำดับสุดท้ายได้แก่ ผู้บริหาร มีการสื่อสาร/สร้างสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานภายนอก โดย ใช้แนวความคิดและข้อมูลข่าวสารที่มีอยู่ในหน่วยงาน ($\bar{x}=3.71$) และผู้บริหารสามารถใช้สื่อในการสร้างความเข้าใจที่ ถูกต้องและตรงตามวัตถุประสงค์ ($\bar{x}=3.69$)

3.3 ด้านการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีภาวะ ผู้นำในระดับมาก 2 ลำดับแรก ได้แก่ผู้บริหารมอบความ ไว้วางใจให้กับผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ($\bar{x}=3.77$) และผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นในศักยภาพของ ผู้บังคับบัญชา ว่าเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการ ปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย ($\bar{x}=3.77$) ส่วน 2 ลำดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารมีการมอบอำนาจและความรับผิดชอบแก่ ผู้บังคับบัญชาแต่ระดับอย่างชัดเจน และเหมาะสม ($\bar{x}=3.69$) และผู้บริหารเปิดโอกาสและสนับสนุนให้ ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง และ เป้าหมายในการดำเนินงาน ($\bar{x}=3.68$)

3.4 ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม

โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในระดับมาก 2 ลำดับแรก ได้แก่ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อทีมงานและการสร้างทีมงาน โดยมอบหมายงานให้ทีมงานรับผิดชอบมากขึ้น ($\bar{x}=3.72$) และผู้บริหารมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ มาใช้ในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ ($\bar{x}=3.70$) ส่วน 2 ลำดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ($\bar{x}=3.66$) และผู้บริหารมีการจัดหรือออกแบบโครงสร้างหน่วยงานและกระบวนการบริหารงานให้เกิดความคล่องตัว ยืดหยุ่น เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ($\bar{x}=3.61$)

3.5 ด้านการคิดแบบกลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในระดับมาก 2 ลำดับแรก ได้แก่ผู้บริหารมีการคิดเชิงระบบ ($\bar{x}=3.72$) และผู้บริหารมีการคิดสร้างสรรค์ ($\bar{x}=3.70$) ส่วน 2 ลำดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารมีการคิดเชิงเปรียบเทียบ ($\bar{x}=3.62$) และผู้บริหารมีการคิดแบบนวัตกรรม ($\bar{x}=3.62$)

4. ผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวก และมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.79 เมื่อพิจารณารายด้านสามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ $r=0.76$ รองลงมา คือ ด้านการเพิ่มอำนาจ ผู้ปฏิบัติ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ $r=0.76$ ด้านวิสัยทัศน์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ $r=0.73$ ด้านการคิดแบบกลยุทธ์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ $r=0.72$ และด้านการสื่อสาร มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ $r=0.72$ ตามลำดับ

อภิปรายผล

1. การบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

การบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า ในภาพรวมมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ รองลงมา คือ ด้านการควบคุมประเมินยุทธศาสตร์ และด้านการดำเนินยุทธศาสตร์ ส่วนด้านการวิเคราะห์สถานการณ์มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดเป็นเพราะการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการใช้แผนปฏิบัติราชการเป็นกรอบการดำเนินงานของหน่วยงาน มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดค่าเป้าหมาย และโครงการ แผนงาน ที่สอดคล้องรองรับกับนโยบายรัฐบาลและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งเป็นการเปลี่ยนนโยบายไปสู่การปฏิบัติและแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงหรือความสำเร็จระหว่างแผนการบริหารราชการแผ่นดินกับแผนปฏิบัติราชการของหน่วยงาน รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานอย่างชัดเจน สอดคล้องกับ Fred R. David (อ้างถึงใน เทพศักดิ์ บุญรัตน์, 2548) กล่าวว่า การกำหนดยุทธศาสตร์ เกี่ยวข้องกับการกำหนดพันธกิจ การพิจารณาถึงโอกาสและข้อจำกัดที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอก การพิจารณาถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร กำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์กร การพิจารณาประเมินทางเลือกกลยุทธ์ต่างๆ และการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงาน สอดคล้องกับ กิ่งพร ทองใบ (2545) กล่าวว่า การดำเนินกลยุทธ์หรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นการแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปสู่การกระทำโดยการวางแผนการดำเนินงานตามรายละเอียดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และ สอดคล้องกับ สุพานี สฤษฏ์วานิช (2553) กล่าวว่า การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ เป็นการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่เผชิญอยู่เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม

2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า มีภาวะผู้นำในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

โดยด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการสื่อสาร รองลงมา คือด้านการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติด้านวิสัยทัศน์ และด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม ส่วนด้านการคิดแบบกลยุทธ์ มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดเป็นเพราะตามบทบาทและอำนาจหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการเป็นหน่วยงานหลักรับผิดชอบเกี่ยวกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ และงบประมาณ รวมทั้งการติดตามประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงาน ทั้งในภาพรวมของกระทรวง และสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ดังนั้น สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการจึงเป็นหน่วยงานหลักทำหน้าที่แปลงนโยบายจากรัฐบาล และนโยบายรัฐมนตรี มากำหนดแนวทางเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ และทำหน้าที่ถ่ายทอด สร้างความรู้ความเข้าใจ ทั้งแนวนโยบาย แนวทางการดำเนินงานและเป้าหมายความสำเร็จไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งในและนอกสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงทำหน้าที่ในการติดตามประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินงาน ทั้งนี้ ในการดำเนินการดังกล่าว ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญ ในการมอบหมายงานการติดตามความก้าวหน้าผลการดำเนินงาน รวมถึงปัญหาอุปสรรค เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการตัดสินใจในการดำเนินการให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับรังสรรค์ ประเสริฐศรี (2550) กล่าวถึง ผู้นำที่ดีควรมีความสามารถในการสื่อสาร มีการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นโดยใช้สื่อในการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์อย่างแท้จริง และผู้นำที่ดีควรมีการมอบอำนาจ ผู้นำจะต้องมีความเชื่อมั่นในตัวผู้ตามและไว้วางใจในการทำงาน โดยมีการมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้ตามควบคู่ไปกับการมอบหมายงาน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง เมื่อศึกษาความสัมพันธ์รายด้านของภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง โดยผู้บริหารมีภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่าง

เหมาะสม มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำด้านการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำด้านการคิดแบบกลยุทธ์ และผู้บริหารมีภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร ตามลำดับ เป็นเพราะในการบริหารงานผู้บริหารของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีภาวะผู้นำซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงานของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีการปรับการบริหารหน่วยงานให้สอดคล้องต่อภารกิจและการดำเนินงานสำคัญๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และให้ความสำคัญกับการสร้างทีมงานในการปฏิบัติงาน การกระจายอำนาจการตัดสินใจลงสู่ระดับปฏิบัติการ รวมถึงการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะสอดคล้องกับภารกิจงานสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างเต็มความสามารถ นอกจากนี้ผู้บริหารมีการกำหนดทิศทางการดำเนินงานอย่างชัดเจน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ในแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้หน่วยงานในสังกัดรับทราบและเข้าใจ และเป็นเป้าหมายการดำเนินงานภาพรวมของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการที่ทุกหน่วยงานในสังกัดต้องนำไปใช้เป็นกรอบทิศทางและเป้าหมายหลักของการดำเนินงาน ตลอดจนมีการบริหารจัดการ การคิด วิเคราะห์ พิจารณาหาแนวทางหรือวิธีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ทั้งหมดนี้ ผู้บริหารมีการสื่อสาร เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในกรอบทิศทางและเป้าหมายการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการกับบุคลากร สอดคล้องกับ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2554) กล่าวถึงปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การบริหารยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จที่สำคัญได้แก่ การมีภาวะผู้นำสอดคล้องกับ เสน่ห์ จุ้ยโต (2552) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบ เป็นการบริหารที่จะต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กร เป็นการบริหารอย่างมีการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน และมีการวิเคราะห์อย่างมีหลักเกณฑ์ และสอดคล้องกับงานวิจัยของสมบุญ วรคุณากุล (2555) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของกรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงานพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่าง

ภาวะผู้นำกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของกรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยรวม

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

ผู้วิจัยได้นำผลการวิจัยในลำดับท้ายของแต่ละด้านมานำเสนอเป็นข้อเสนอแนะ เพื่อให้มีการดำเนินการเพิ่มมากขึ้น ดังนี้

1.1 การบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

1) ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์

1.1) ควรให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์สถานการณ์ด้านสังคมเพิ่มขึ้นโดยคำนึงถึงสภาพทางสังคมและวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องหรือส่งผลต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน เช่น ระดับการศึกษาและอัตราการรู้หนังสือของประชากร คุณภาพชีวิต การกระจายรายได้ เป็นต้น

1.2) ควรให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจเพิ่มขึ้น โดยคำนึงถึงระบบเศรษฐกิจทั้งในประเทศและระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องหรือส่งผลต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน เช่น การขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราการว่างงาน ภาวะการณจ้างงานและค่าแรง เป็นต้น

2) ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์

2.1) ควรนำข้อมูลผลการวิเคราะห์สถานการณ์มาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐาน สำหรับการระดมความคิดเห็นผู้เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณากำหนดวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายในอนาคตของหน่วยงานร่วมกัน

2.2) ควรให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน โดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการหรือจัดประชุมระดมความคิดเห็นภายในหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรรับทราบ มีความเข้าใจที่ชัดเจนถูกต้อง ได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะ และร่วมตัดสินใจในการกำหนดทิศทางของหน่วยงานร่วมกัน

3) ด้านการดำเนินยุทธศาสตร์

3.1) ควรให้มีการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม โดยให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ได้มีส่วนร่วมในการวางแผน การตัดสินใจในการดำเนินงานร่วมกัน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

3.2) ควรปรับโครงสร้างหรืออำนาจหน้าที่ของหน่วยงานในสังกัด ให้มีความสอดคล้องเหมาะสมกับการดำเนินยุทธศาสตร์ โดยวิเคราะห์ภารกิจตามยุทธศาสตร์ปรับปรุงโครงสร้างภายในและอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานให้มีความสอดคล้องและยืดหยุ่น เพื่อรองรับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

4) ด้านการควบคุมประเมินยุทธศาสตร์

4.1) ควรให้ความสำคัญกับการประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของหน่วยงานให้มากขึ้น โดยมีการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน มีการพิจารณาจากผลการดำเนินงานนำไปเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ และมีการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค รวมถึงสาเหตุของการบรรลุและไม่บรรลุเป้าหมายของแผน เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงการดำเนินงานในระยะต่อไป

4.2) ควรประเมินการพัฒน่องค์การอย่างครอบคลุมและต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงองค์การให้มีคุณภาพ การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งในเรื่องของการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงรูปแบบและวิธีการบริหารงาน การปฏิบัติงาน และการวางแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อนำผลประเมินมาใช้เป็นข้อมูลสำหรับการพัฒน่องค์การในระยะต่อไปได้อย่างเหมาะสม

1.2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงาน

ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

1) ด้านวิสัยทัศน์

1.1) ควรมีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุกคนเห็นความสำคัญและยึดวิสัยทัศน์ เป็นเป้าหมายหลักการดำเนินงานร่วมกัน เพื่อให้บุคลากรยอมรับและเต็มใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ เช่น การกำหนดแนวทางการพัฒนาร่วมกัน การมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การได้รับรางวัลตอบแทน เมื่อผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ เป็นต้น

1.2) ควรนำข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการพัฒนาหน่วยงานจากบุคลากรทุกระดับ มาเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการยอมรับร่วมกัน ทำให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันและบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

2) ด้านการสื่อสาร

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

2.2) ผู้บริหารควรเลือกใช้สื่อ ช่องทาง รูปแบบ หรือวิธีการในการสื่อสารที่สอดคล้อง เหมาะสมกับวัตถุประสงค์หรือเนื้อหาของ การสื่อสาร และบุคลากรผู้รับข้อมูลข่าวสาร เช่น การสื่อสารด้วยวาจาในการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมความคิดเห็นหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การสื่อสารด้วยการเผยแพร่ข้อมูลผ่านเว็บไซต์ เอกสารหรือสิ่งพิมพ์เพื่อเผยแพร่ข้อมูลให้บุคลากรรับทราบและเข้าใจในการดำเนินงาน เป็นต้น

3) ด้านการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ

3.1) ควรมอบอำนาจและความรับผิดชอบแก่บุคลากรแต่ละระดับอย่างชัดเจนและเหมาะสม โดยสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชาสามารถคิด ตัดสินใจ วางแผนหรือริเริ่มกำหนดแนวทางในการดำเนินงานจนประสบความสำเร็จได้ด้วยตนเอง เพื่อให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มตามศักยภาพ

3.2) ควรเปิดโอกาสและสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการดำเนินงาน โดยการบริหารแบบมีส่วนร่วม และสร้างบรรยากาศการทำงานแบบร่วมคิดร่วมทำ

4) ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม

4.1) ควรมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ในการดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินงานมีความหลากหลาย เหมาะสมกับลักษณะงาน ทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการหรือการประชุมระดมความคิดเห็น ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิด ตัดสินใจ และนำเสนอแนวปฏิบัติที่เหมาะสมร่วมกัน

4.2) ควรมีการปรับหรือออกแบบโครงสร้างหน่วยงานและกระบวนการบริหารงานให้เกิดความคล่องตัว ยืดหยุ่น เหมาะสมกับการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตาม

ยุทธศาสตร์ที่กำหนด เช่น การปรับบทบาทภารกิจขอบเขตหน้าที่ของหน่วยงานในสังกัดให้สอดคล้องกับภารกิจหรือเป้าหมายใหม่ การสรรหาหรือพัฒนาบุคลากรเพื่อการปฏิบัติงานเฉพาะกิจ การปรับปรุงลดกฎระเบียบให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน เป็นต้น

5) ด้านการคิดแบบกลยุทธ์

5.1) ควรมีการพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะเกี่ยวกับการคิดแบบกลยุทธ์ โดยเฉพาะด้านการคิดเชิงเปรียบเทียบ เพื่อการตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมโดยการมุ่งเน้นให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ มีทักษะและประสบการณ์จากการฝึกปฏิบัติ เพื่อนำการคิดเชิงกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน ให้สามารถคิด วิเคราะห์ ตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ ให้การบริหารหรือการดำเนินงานของหน่วยงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

5.2) ควรมีการพัฒนาผู้บริหารและบุคลากร ให้มีความรู้ความเข้าใจมีทักษะและประสบการณ์เกี่ยวกับการคิดแบบกลยุทธ์ โดยเฉพาะด้านการคิดแบบนวัตกรรม เพื่อพัฒนาเทคนิคหรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ ให้การบริหารหรือการดำเนินงานประสบความสำเร็จ ด้วยการฝึกอบรมและ พัฒนาด้วยรูปแบบที่หลากหลาย ที่เน้นทั้งภาคทฤษฎีและการฝึกปฏิบัติ เช่น การบรรยาย การเรียนรู้ออนไลน์ การฝึกปฏิบัติจากการปฏิบัติงานจริง เป็นต้น

1.3 ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

จากผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ และมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ดังนั้น ควรส่งเสริมสนับสนุนการจัดหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำแก่ผู้บริหารและบุคลากร เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรมีศักยภาพเป็นผู้นำในการปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้ เช่น หลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำนักบริหาร หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำในตัวเอง เป็นต้นซึ่งเมื่อผู้บริหารและบุคลากรมีภาวะผู้นำก็จะส่งผลให้การบริหารและการดำเนินงานประสบความสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาเปรียบเทียบการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการกับสำนักงานปลัดกระทรวงของกระทรวงอื่น

2.2 ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานอื่นในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

2.3 ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับปัจจัยหรือตัวแปรอื่นๆ ที่อาจสัมพันธ์กับการบริหารยุทธศาสตร์ เช่น วัฒนธรรมองค์การ การจัดการองค์การ เป็นต้น

บรรณานุกรม

กิ่งพร ทองใบ. (2545). แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการ

เชิงกลยุทธ์. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชา*

การจัดการเชิงกลยุทธ์ หน่วยที่ 1.

นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

ชลธิศ ธีระจิตติ. (2554). การบริหารการเปลี่ยนแปลง.

ใน *ประมวลสาระชุดวิชา การบริหารภาครัฐ*

หน่วยที่ 8. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

ทองหล่อ เดชไทย. (2544). *ภาวะผู้นำ เพื่อการบริหาร*

คุณภาพสู่ความเป็นเลิศ. มหาวิทยาลัยมหิดล.

เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์. (2548). การบริหารยุทธศาสตร์

ภาครัฐ : กระแสของการบริหารสมัยใหม่.

วารสารการจัดการสมัยใหม่.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 3 (2).

ประสพ กันจู้. (2553). *ความคิดเห็นต่อความเสี่ยง*

ในการบริหารงานของสำนักงาน

ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (วิทยานิพนธ์

ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร

การศึกษา). มหาวิทยาลัยราชภัฏราช นครินทร์.

ปรัชญา เวสารัชช. (2550). การบริหารเชิงยุทธศาสตร์.

ใน *ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์*

วิชาชีพบริหารรัฐกิจ หน่วยที่ 2. นนทบุรี :

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2550). *ภาวะผู้นำในองค์การ*.

ใน *ประมวลสาระชุดวิชา การบริหารองค์การ*

หน่วยที่ 10. นนทบุรี :

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2553). ประชากรและกลุ่ม

ตัวอย่างการวิจัยใน *ประมวลสาระชุดวิชา*

วิทยานิพนธ์ 2 หน่วยที่ 6. นนทบุรี :

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

วิเชียร วิทยอดม. (2548). *ภาวะผู้นำ* กรุงเทพฯ :

บริษัท ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด.

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2554). แนวคิดและความรู้

พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์

ของหน่วยงานภาครัฐ. ใน *ประมวลสาระ*

ชุดวิชาการบริหารยุทธศาสตร์ หน่วยที่ 1.

นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

สมบูรณ์ วรคุณกุล. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่าง*

ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหาร

เชิงกลยุทธ์ของกรมพัฒนาพลังงาน

ทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน. (วิทยานิพนธ์

ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชา

วิทยาการจัดการ).

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

สมปอง สุวรรณเพชร. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่าง*

ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การกับการ

บริหารเชิงกลยุทธ์: กรณีศึกษา

กลุ่มเรือจำเขต 3 (วิทยานิพนธ์

ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชา

วิทยาการจัดการ).

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.

สมยศ นาวิการ. (2545). *แนวความคิด : การบริหาร*

เชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: บรรณกิจ.

เสน่ห์ จุ้ยโต. (2552). *วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำ*

ยุคใหม่. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช