

การประเมินเพื่อการพัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้เข้าอบรมหลักสูตรนักรับราชการระดับสูงในราชการพลเรือนของไทย*

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย**

บทคัดย่อ

กลุ่มนักรับราชการระดับสูงในภาครัฐถือเป็นข้าราชการที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศชาติต่อการกำหนดและขับเคลื่อนนโยบาย การพัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูงในภาครัฐจึงมีความสำคัญจำเป็นอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐ การสำรวจก่อนการพัฒนาพบว่ากลุ่มนักรับราชการประสพจะได้รับการพัฒนาสมรรถนะด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ในอันดับต้น การศึกษาวิจัยครั้งนี้ทำการศึกษาเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตรนักรับราชการระดับสูง (นบส. 1) และผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตรเสริมนักรับราชการระดับสูง (ส.นบส.) จัดโดยสำนักงาน ก.พ.ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2558-2559 รวมจำนวน 245 คน ที่สุ่มเลือกเข้าฐานกิจกรรม World Café ที่ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมเพื่อประเมินระดับสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย 6 ด้าน ดังที่ Schoemaker, Krupp & Howland (2013) เสนอไว้ อีกทั้งอาศัยผ่านการเล่าเรื่องประสบการณ์การบริหารภาครัฐที่ตอบคำถามสะท้อนองค์ประกอบของการคิดเชิงกลยุทธ์เป็นแนวทางการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ของนักรับราชการ

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างนักรับราชการพลเรือน มีระดับสมรรถนะด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ทั้ง 6 ด้าน ซึ่งได้แก่ พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับ การคาดคะเน การท้าทาย การตีความ การตัดสินใจ ด้านการสร้างเอกภาพ และ ด้านการเรียนรู้ อยู่ในระดับสูง ขณะที่นักรับราชการมีระดับคะแนนของการคิดเชิงกลยุทธ์ 5 ใน 6 ด้านที่สูงกว่านักรับราชการสตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ด้วย การเล่าเรื่อง และ ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการคิดเชิงกลยุทธ์ ผ่านกิจกรรม The World Café ก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีและการสะท้อนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างนักรับราชการ งานวิจัยนี้เสนอแนะ แนวทางการประยุกต์การประเมินสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์เข้าสู่กระบวนการพัฒนาทั้งช่วงก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา การศึกษานี้ยังได้เสนอแนะ แนวทางการพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ผ่านความแตกต่างระหว่างนักรับราชการสตรีและนักรับราชการชายในราชการพลเรือน โดยเฉพาะการออกแบบ กระบวนการ และวิธีการประเมินเพื่อการพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของนักรับราชการ อีกทั้งได้รายงานถึงข้อจำกัดของการวิจัยครั้งนี้ และแนวทางของการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไป

คำสำคัญ:

* งานวิจัยนี้ได้รับการสนับสนุนจากกองทุนคณะรัฐประศาสนศาสตร์ และ ถูกนำเสนอในเวปไซต์ Proceeding ของงานสัมมนาระดับชาติครบรอบการก่อตั้ง 62 ปี ของคณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ในวันที่ 5 มิถุนายน พ.ศ. 2560

** คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

อีเมล: werawat1909@gmail.com

วันที่รับบทความ: 11 พฤศจิกายน 2563 วันที่แก้ไขบทความล่าสุด: 22 ธันวาคม 2563 วันที่อนุมัติการตีพิมพ์: 29 ธันวาคม 2563

An Assessment for Development of Strategic Thinking among Participants in Thai Senior Executive Development Program*

Werawat Punnitamai**

Abstract

Senior executives in the public sector are considered small in number but a very important civil servant group in terms of policy formulation and implementation. Preprogram assessment disclosed that strategic thinking is much needed. Developing their capacity of strategic thinking deems critical for effective state functioning. This research study was intended to assess six strategic thinking skills as proposed by Schoemaker, Krupp, & Howland (2013) of participants attending a Thai senior executive development program. Sequentially, storytelling among the participants via the World Café activities was conducted to exchange their strategic thinking experience. The study sample consists of a group of 245 executives whom accidentally selected as they attended The World Café sessions in the executive development programs run by the Office of the Civil Service Commission during the fiscal years of 2015-2016.

The quantitative data analyses revealed that the senior executives exhibited a considerably high level of strategic thinking across its six skills: the abilities to anticipate, challenge, interpret, decide, align, and learn ($M = 4.88 - 5.80$ of 1-7 Likert rating). The male executives tend to significantly demonstrate higher levels of strategic thinking in five skills over those of the females. Storytelling related to strategic thinking, action, and influence reported help to enhance the strategic thinking of the participants. Storytelling of strategic thinking experience in management education facilitates not only meaning-making but also sharing experiences, seeking alternatives, and critical reflections on oneself. Suggestions on how to make uses of strategic thinking assessment into management education are provided as well as the limitations of this study.

Keywords:

* This research is financially supported by the GSPA research fund. The article was presented at the national conference commemorating the 62nd year of the GSPA establishment and made available in the conference proceeding.

** Graduate School of PublicAdministration, National Institute of Development Administration (NIDA).

E-mail: werawat1909@gmail.com

Received: November 11, B.E.2563 Revised: December 22, B.E.2563 Accepted: December 29, B.E.2563

ความคิดเชิงกลยุทธ์: สำคัญ จำเป็น แต่เป็นสิ่งที่เฝ้าโหยหา

การบริหารต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ มากมายที่นับวันปัญหาที่ต้องแก้ไขนั้นมีความซับซ้อนไร้แบบแผน (wicked problems) ที่เกี่ยวข้อง เชื่อมโยงกับหลายปัจจัย และ กับหลายภาคส่วน Ferguson, Raynaye และ Rabacki (2014) พบว่าสิ่งที่ท้าทายภาวะผู้นำของภาครัฐมากที่สุดคือ การบริหารและจูงใจผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งจะทำให้ดี ต้องมีความเป็นผู้นำในตัวสูง Kabakoff (2012) พบว่า การคิดเชิงกลยุทธ์เป็นคุณลักษณะที่สำคัญจำเป็นอย่างยิ่งเป็นอันดับที่ 1 ในจำนวน 22 รายการต่อการเป็นผู้นำภาครัฐ (<https://www.semanticscholar.org/Best-Leadership-Practices-In-Public-Sector>) การคิดการตัดสินใจใด ๆ พึ่งอาศัยความสามารถที่มองกว้างมองไกล ผ่านการคิดใคร่ครวญการวางแผนมาเป็นอย่างดี ความเก่งคิดของนักบริหารเป็นปัจจัยสำคัญต่อการแก้ไขและป้องกันปัญหา สามารถแก้ไขปัญหาก็ได้ ได้ตรงจุด ปัญหาเดิมไม่กลับมาเกิดซ้ำอีก ความคิดมีได้หลากหลายรูปแบบ อาทิ การคิดวิเคราะห์ คิดวิพากษ์ คิดแก้ปัญหา คิดพัฒนา และ คิดเป็นระบบ ซึ่งเกิดจากการทำงานคิดอ่านของสมองทั้ง 2 ด้าน ปฏิบัติการภายใต้บริบทต่าง ๆ ในปัจจุบันบริบทของการจัดการมีความซับซ้อนผันแปร คุณลักษณะหนึ่งที่สำคัญ จำเป็น ต่อความเป็นผู้บริหารที่พึงประสงค์ ต่อความสำเร็จของหน่วยงาน คือ การคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) ที่เป็นวิสัยของบุคคลที่สัมพันธ์กับบริบทที่มีผลต่อการตัดสินใจ ทั้งในการกำหนดและการขับเคลื่อนนโยบาย การวางแผนเชิงกลยุทธ์ถือเป็นต้นทางของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership)

วรรณกรรมก่อนหน้านี้ต่างชี้ให้เห็นว่า ความหมาย สภาวะ องค์ประกอบ และกระบวนการของการคิดเชิงกลยุทธ์ นั้นมีความหลากหลายและซับซ้อน (Haycock, Cheadle & Bluestone, 2012; Hughes, Beatty & Dinwoodie, 2014; Nuntamanop, Kauranen & Igel, 2013; Schoemaker, Krupp & Howland, 2013) โดยลำพังคำว่า กลยุทธ์ (strategy) ก็บ่งหมายว่าการมีทางเลือกที่จะบรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้ ผู้ตัดสินใจ ต้องคำนึงถึงทั้งผู้คนและบริบท Rumelt (2011) ระบุว่าแก่นของยุทธศาสตร์ที่ดี ประกอบด้วย 3 สิ่ง ได้แก่ 1. การวินิจฉัยปัญหา 2. นโยบายที่ใช้ชี้นำในการแก้ไขป้องกันปัญหา และ 3. กลุ่มของกิจกรรมที่เป็นเอกภาพเพื่อการแก้ไขป้องกันปัญหา จึงกล่าวได้ว่ายุทธศาสตร์ประกอบด้วยทั้งในส่วนของ “อะไรและอย่างไร”

ผู้คนทั่วไปมักเชื่อว่าการคิดเชิงกลยุทธ์นั้นสำคัญ จำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น แต่ในความเป็นจริง การคิดเชิงกลยุทธ์ เป็นสิ่งจำเป็นที่ทุกคนพึงฝึกฝนอยู่เป็นนิจ ผ่าน 3 กิจกรรม กล่าวคือ ประเมินบริบทและสถานการณ์ มองเห็นแบบแผน ทิศทาง แนวโน้ม และ ทำการตัดสินใจที่เหมาะสม อุปนิสัยดังกล่าวส่งผลต่อการล่องรู้และการกระทำ เชิงกลยุทธ์ (strategic insight and strategic change) หากบุคคลมีภาวะพื้นฐานของการนำ ประ กอบรวมกับการคิดเชิงกลยุทธ์ จะส่งผลต่อการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ที่ดี

Amitabh (2012) เห็นว่าการคิดเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการคิดอ่านของสมองในการรับรู้ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ค้นหาพัฒนา มุมมองเชิงกลยุทธ์ แล้วสังเคราะห์ทางเลือกชี้นำปฏิบัติการทั้งในเชิงรุกและตั้งรับ ทั้งในระยะสั้นและยาว เพื่ออนาคตที่ดีกว่าของหน่วยงาน

Boal และ Hooijberg (2000) ทำการสังเคราะห์ทฤษฎีภาวะผู้นำทั้งดั้งเดิมและใหม่ร่วมสมัย เชื่อว่าองค์ประกอบด้านจิตปัญญาก่อให้เกิดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้น เกี่ยวข้องกับ 3 สิ่งได้แก่ ชีตความสามารถที่จะเรียนรู้ (the capacity to learn) ชีตความสามารถที่จะเปลี่ยน (the capacity to change) และ ภูมิปัญญาเชิงการจัดการ (managerial wisdom) เมื่อบุคคลประกอบ ด้วยทั้ง 3 ปัจจัยนี้จะส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำและส่งผลต่อความสำเร็จของหน่วยงาน ขณะที่ Olson และ Simerson (2015) เห็นว่าการคิดเชิงกลยุทธ์นั้นมีลักษณะที่หลากหลาย เชื่อมโยงกัน และต้องอาศัยการคิดเป็นระบบเป็นรากฐาน มาก่อน

การคิดเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ในกรณีของภาคเอกชนต้องเห็นแนวโน้ม ชิงความได้เปรียบ จากการอ่านสถานการณ์ที่แข่งขันแปรผันสูงให้รอบด้านได้เป็นอย่างดี ตัดสินใจเหมาะสมทันกาล เช่นกันในภาครัฐ ผู้นำเชิงกลยุทธ์พึงเป็นผู้มีความสามารถวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ล่วงรู้สถานการณ์ ตัดสินใจวันนี บนข้อมูลในอนาคต เพื่อกำหนดนโยบายสาธารณะเพื่อส่วนรวม เห็นความต่อเนื่อง เชื่อมโยง ของ การคิด- การโน้มน้าว-ปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Hughes, Beatty & Dinwoodie, 2014) ผู้มีอำนาจทางการเมือง เมื่อแรกคิดนโยบายสาธารณะใด ๆ ย่อมเล็งต่อผลลัพธ์เป็นที่ตั้ง ขาดความชัดเจนว่าควรดำเนินการเช่นไร ให้ถูกระเบียบแบบแผน ในทางปฏิบัติกรอบความคิดอ่านของผู้บริหาร ซึ่งส่วนใหญ่ยังยึดติดกับรูปแบบเดิม คิดไม่เป็น ไม่ถามไม่เถียง คล้อยตามนายเร็ว คุณภาพของข้าราชการระดับสูงในภาครัฐของไทยนั้น ไม่สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ ที่มีอยู่มากมาย (Satayanuruk, B.E.2560)

ในราชการไทย การคิดเชิงกลยุทธ์ นับได้ว่าเป็นสมรรถนะที่สำคัญของนักบริหาร แม้จะถูกระบุไว้ แต่ในทางปฏิบัติ ยังขาดความชัดเจนว่าพึงได้รับการพัฒนาเช่นไร ผ่านกิจกรรมหรือกระบวนการเช่นไร จรวยพร ธรณินทร์ (2009) เสนอให้ข้าราชการไทยพึงได้รับการฝึกการคิด 10 แบบ ได้แก่ การคิดเชิงมนทัศน์ การคิดสร้างสรรค์ การคิดเชิงวิพากษ์ การคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงสังเคราะห์ การคิดเชิงเปรียบเทียบ การคิดเชิงประยุกต์ การคิดเชิงบูรณาการ การคิดเชิงอนาคต และ การคิดเชิงกลยุทธ์ จากประสบการณ์ ของผู้วิจัยในฐานะที่เป็นอาจารย์ที่ปรึกษากำกับดูแลงานศึกษารายบุคคลและงานรายการกลุ่ม นักบริหารระดับสูง (นบส.) ในภาครัฐของไทยตั้งแต่รุ่นที่ 68 – 86 ซึ่งจัดโดยสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ผู้วิจัยพบว่า นบส. ประสบปัญหาด้านการคิดในหลายรูปแบบ ทั้งที่หลักสูตรได้ลงทุนพัฒนาทักษะความคิด ให้เป็นอย่างมาก เช่น การนิยมคิดวิเคราะห์ที่แยกส่วน คิดยึดโยงกับอดีต มากกว่าการทำความเข้าใจ มองรู้เห็นอนาคต ขาดการคิดที่เชื่อมโยง เช่น การกึ่งนี้ขาดเงิน ขาดคน ขาดเทคโนโลยี จำเป็นต้องขอรับการสนับสนุนทรัพยากรที่ขาดแคลนเพิ่ม นำไปสู่การเพิ่มกิจกรรมใช้ทรัพยากรให้มากขึ้น มีนักบริหารน้อยคน ที่จะตีความสาวลึกถึงแก่นของปัญหา กล่าวคือวิพากษ์ท้าทายยุทธศาสตร์ ว่าดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง เหมาะสม มีน้อยคนที่กล้าคิดท้าทายให้มีการยุติ ปรับลด หรือ เปลี่ยนภารกิจให้มุ่งทำในสิ่งที่สำคัญ จำเป็น อันเป็นหน้าที่หลักของหน่วยงาน หรือ ทำการวิเคราะห์เชิงเหตุและผลอย่างตรงไปตรงมา ที่สะท้อน ถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ของนโยบาย แผนงานโครงการที่ตนรับผิดชอบ ส่วนใหญ่นิยมการคิดในเชิงปฏิบัติการ แบบตั้งรับ ที่เป็นรูปธรรมใกล้ตัวมากกว่าคิดเชิงรุก ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะแสวงหาแนวทางประเมินและ

การพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ การศึกษาในครั้งนี้จึงเป็นการทำความเข้าใจเบื้องต้นทั้ง สภาวะ องค์ประกอบ กลไก ของการคิดเชิงกลยุทธ์ของนักบริหาร เครื่องมือ แนวทางการประเมิน และแนวทางในการพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์

จากการสนทนากับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะของนักบริหารระดับสูง เคยมีคำถามว่า ทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ที่ดี เกิดสืบเนื่องมาจากสังกัดและลักษณะงานที่รับผิดชอบด้วยหรือไม่ เช่น การเป็นผู้บริหารในส่วนกลางซึ่งจะทำงานที่เกี่ยวกับการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ ขณะที่ผู้บริหารในระดับภูมิภาค จะมีหน้าที่ส่วนใหญ่เกี่ยวกับการผลักดันขับเคลื่อนแผนงานสู่การปฏิบัติ ซึ่งจะเข้าใจขั้นตอนที่เป็นรูปธรรม ตามที่เป็นจริงมากกว่า ลักษณะตำแหน่งงานในฐานะที่ นบส.เป็นผู้เชี่ยวชาญและนักบริหารอำนวยการ (ต้น) อาจเกี่ยวข้องกับการคิดเชิงกลยุทธ์ด้วย ขณะเดียวกันประเด็นเรื่องของเพศสภาพ (gender) ที่ส่งผลต่อการคิด งานวิจัยในต่างประเทศพบความแตกต่างมานานแล้ว (Cubel, & Sánchez-Pagés, 2016) ซึ่งพบว่า ในสถานการณ์ที่เน้นเรื่องเพศสภาพและความเชื่อที่ติดยึดตายตัว เพศหญิงจะแสดงบทบาทที่ชัดเจนขึ้น (gender priming) ประเด็นเหล่านี้ ยังไม่ได้รับการกล่าวถึงมากนักในบริบทของการพัฒนานักบริหารของไทย การวิจัยในครั้งนี้ได้ประมวลสภาพปัญหาต่าง ๆ ที่กล่าวมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยเพื่อการประเมิน เพื่อพัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์ของนักบริหารในภาครัฐของไทยครั้งนี้

ดังที่กล่าวแล้วข้างต้น จากการทบทวนวรรณกรรม นิยาม องค์ประกอบ คุณลักษณะของการคิดเชิงกลยุทธ์ นั้นมีความคิดเห็นของผู้รู้ที่แตกต่างกันไป ซึ่งส่งผลต่อวิธีการและคุณภาพของการประเมิน การคิดเชิงกลยุทธ์ คืออะไร ต้องชัดเจน ก่อนที่จะพิจารณาว่าจะวัด ประเมิน หรือ พัฒนาได้เช่นไร Nuntamanop, Kauranen และ Igel (2013: 248) ทำการศึกษาทบทวนวรรณกรรมในช่วง 1971-2005 พบองค์ประกอบสำคัญของการคิดกลยุทธ์มากถึง 16 รายการ ซึ่งทำให้เชื่อได้ว่าการคิดเชิงกลยุทธ์เป็นการคิดขั้นสูงที่ต้องอาศัยทักษะการคิดพื้นฐานจำนวน 7 รายการ ประกอบด้วย อาทิ การคิดวิเคราะห์ การคิดรวบยอด ความคิดสร้างสรรค์ ความคิดสังเคราะห์ การคิดที่เป็นกลางหรืออย่างเป็นระบบ การใฝ่เรียนรู้ และวิสัยทัศน์

Goldman และ Scott (2016) รายงานว่า การประเมินสมรรถนะความคิดเชิงกลยุทธ์อาจทำได้โดยลำพัง หรือในแบบแผนของโมเดลสมรรถนะที่ฝังในงาน ในตำแหน่ง ตามยุทธศาสตร์ และการเปลี่ยนแปลง โดยให้ระบุพฤติกรรมบ่งชี้ของการคิดเชิงกลยุทธ์ ให้ชัดเจน ตลอดระยะของการพัฒนากลยุทธ์ การดำเนินการ และการสร้างเอกภาพ ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์จำนวน 6 องค์ประกอบ ได้แก่ พฤติกรรมที่เกี่ยวกับ การคาดคะเน การทำนาย การตีความ การตัดสินใจ การสร้างเอกภาพ และ ด้านการเรียนรู้ ที่ Schoemaker, Krupp & Howland (2013) เสนอเป็นแบบประเมินจำนวนด้านละ 2 ข้อความที่เรียกชื่อว่า Strategic Aptitude Assessment ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยกับผู้บริหารที่เข้ารับการอบรมหลักสูตรของ Wharton School 2 หมื่นคนและรายงานค่าเฉลี่ยไว้เพื่อประโยชน์ในการเปรียบเทียบคะแนน โดยคณะผู้สร้างชี้ว่าการคิดเชิงกลยุทธ์ต้องประกอบครบทั้ง 6 ด้าน ผลการประเมินทั้งในระดับบุคคลและในภาพรวม นอกจากช่วยให้ผู้ตอบ ค้นพบจุดเด่นจุดด้อยของตนเองแล้ว หากใช้ให้ดี จะเป็นประโยชน์ในการออกแบบ กระบวนการพัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์ของ (กลุ่ม)บุคคลด้วย

การพัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์

Boal และ Schultz เห็นว่าองค์การยุคใหม่จัดระเบียบตนเอง ดั่งนั้นหน้าที่ของผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ ทำให้ผู้คนมีปฏิสัมพันธ์ สร้างความหมายร่วมกัน ผ่านวิธีการเสวนา พูดคุยเล่า เพื่อการพัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์ Dragoni และคณะ (2014) เห็นว่าสามารถนำประสบการณ์ที่ยาวนานเกี่ยวกับงานในหน้าที่รับผิดชอบโดยเฉพาะในวัฒนธรรมต่างแดนที่แตกต่างจากวัฒนธรรมแม่ที่คุ้นชิน นำมาช่วยพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้มาได้ เช่นกัน Sarfraz (2017) เห็นว่าการคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้นำสามารถพัฒนาได้จากกรอบแนวคิดการศึกษาของบลูม

Olson และ Simerson (2015) เห็นว่า การคิดเชิงกลยุทธ์นั้น เป็นจุดร่วมกันของ 3 ศาสตร์ คือ 1. จิตวิทยาด้านความรู้ความเข้าใจ (cognitive psychology) ว่าสมอง รับรู้ ตีความ ประมวลผล และตัดสินใจเช่นไร 2. การคิดเป็นระบบ (systems thinking) เห็นความเชื่อมโยงและ การขึ้นแก่กัน ขององค์ประกอบย่อย ๆ ภายในระบบ และ สภาวะของระบบนั้น ๆ ในบริบท และ 3. ทฤษฎีเกมส์ (games theory) เพื่อให้คาดคะเนว่าจะดำเนินการร่วมมือหรือแข่งขันเช่นไร ผู้วิจัยทั้งสองยังเห็นว่าการคิดเชิงกลยุทธ์ที่ผสมผสานเข้ากับภาวะผู้นำได้เป็นอย่างดี จะส่งเสริมให้ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสมผ่าน 1. การกำหนดยุทธศาสตร์ (strategy formulation) ที่สื่อเจตนาถึงเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ 2. ปฏิบัติการตามยุทธศาสตร์ (strategy execution) ด้วยการสื่อสารโน้มน้าว การกำกับควบคุมด้วยสิ่งจูงใจต่าง ๆ

Schoemaker, Krupp และ Howland (2013) เสนอการประเมินและแนวทางของการภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ใน 6 องค์ประกอบที่ส่งเสริมเกื้อหนุนกัน ได้แก่ ความสามารถในการคาดคะเน ล่วงรู้ ความสามารถในการคิดท้าทาย เสาะแสวงหาหลากหลายมุมมองต่อปัญหาเดิม ๆ ความสามารถในการตีความ ด้วยมุมมองที่เชื่อมโยง เป็นเหตุเป็นผล ความสามารถในการตัดสินใจถึงข้อดีข้อเสียรอบด้าน ความสามารถในการสร้างเอกภาพ สื่อสารท่ามกลางความแตกต่างหลากหลายได้เป็นอย่างดี และ ความสามารถในการเรียนรู้ ทดสอบ ทดลอง “ล้มแล้วลุกเร็ว” การประเมินเพื่อการพัฒนาทั้ง 6 ทักษะให้ครบให้พร้อม นำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำ การเตรียมคน และ การแต่งตั้งผู้บริหารที่เหมาะสม

Zand (2010) ได้ศึกษาแบบแผนการคิดเชิงกลยุทธ์ของ Peter F. Drucker บิดาของการจัดการยุคใหม่ ผู้ซึ่งได้รับการยอมรับเป็นอย่างสูงว่าเป็นนักคิดที่มองเห็นได้ยาวไกลและแหลมคมยิ่งนัก ให้คำแนะนำเป็นประโยชน์ต่อการบริหาร Zand สรุปว่า Drucker มีกระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์ด้วย 3 เทคนิค ดังนี้ 1. ใช้คำถามกระตุ้นความคิดอ่าน เช่น ถ้ามหาอำนาจเช่นใดที่เราไม่น่าเข้าไปทำ? ตั้งคำถามให้เราเผชิญความเป็นจริง และให้คิดแบบมีทางหนีทีไล่ให้ ถามคำถามที่ลุ่มลึกแหลมคม 2. หมั่นจัดกรอบทัศนะยมุมมองต่อสถานการณ์ที่เป็นอยู่ มีแง่คิดมุมมองและสร้างความชัดเจน อาศัยการสังเคราะห์ ให้รู้เห็นที่เข้าใจง่าย จัดลำดับความสำคัญ ความจำเป็น หมั่นปรับการกระทำของตนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน และ 3. ตั้งคำถามที่สอบถาม ค้นหาความคิดความเชื่อที่ตรงกันข้าม กระตุ้นการคิดเห็นที่ต่าง เช่น ทำไมถึง

เชื่อว่าลูกค้าเป็นคนกำหนดธุรกรรม? ทำการสืบค้นหาเหตุผลที่อยู่เบื้องหลัง เข้าใจมูลเหตุจูงใจ แสวงหาความเชื่อเบื้องหลังที่เป็นทางเลือก ทำความเข้าใจข้อมูลเชิงบริบท นัยเชิงกลยุทธ์

ดังนั้น ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จึงได้นำวิธีการเล่าเรื่อง (storytelling) ของนักบริหารที่ได้รับความนิยมนำไปพัฒนาภาวะผู้นำในหลายประเทศ ผ่านวิธีการเรียนรู้ประสบการณ์ร่วมกัน The World Café (Prewitt, 2011)

ในภาคราชการพลเรือนไทย สำนักงาน ก.พ. ในฐานะเป็นหน่วยงานกลางด้านการบริหารงานบุคคลของภาครัฐ เห็นความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร ดังจะเห็นจากยุทธศาสตร์ที่ 1 และ ที่ 2 ของยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552-2556 ที่มุ่งพัฒนาคุณภาพข้าราชการในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของสมรรถนะ มุ่งให้ข้าราชการเป็นคนดี ซื่อสัตย์ สุจริต มีคุณธรรมและจริยธรรม ในการนี้จึงกำหนดให้ส่วนราชการทำการประเมินสมรรถนะบุคลากร หาช่องว่างรายการสมรรถนะเพื่อใช้กำหนดในการจัดทำแผนการพัฒนา มาตรการบริหารกำลังคนเชิงยุทธศาสตร์มุ่งบริหารและพัฒนากำลังคนแบบองค์รวม เน้น 3 ด้าน 1. วางแผนการใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด 2. พัฒนากำลังคน สร้างความพร้อมเชิงกลยุทธ์ และ 3. ดึงดูดและรักษากำลังคนที่มีคุณภาพให้ทำงานกับภาครัฐ ดังนั้นการพัฒนาข้าราชการพลเรือนทุกระดับ พึงยึดถือมาตรการที่ 2 เป็นสาระ ในปี 2560 นายกรัฐมนตรีขอให้มีการจัดอบรมข้าราชการระดับสูงเพื่อเป็นกลไกสำคัญของการบริหารการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และเพื่อการสร้างความสามัคคีปรองดอง (ป.ย.ป)

ในการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงในภาครัฐนั้น สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน(สพข.) รับผิดชอบในการจัดฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง (นบส.) มาตลอดนับแต่ปี 2530 มาตรฐานของหลักสูตรนักบริหารระดับสูง จำนวน 7 หมวด 44 รายวิชา การศึกษารายบุคคลและกลุ่ม การเสริมสร้างประสบการณ์ การดำเนินโครงการหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูง: ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม (นบส 1) ระยะเวลา 4 เดือน จำนวน 7 ชุดการเรียนรู้ มีผู้เข้าอบรม รุ่นละ 120 คน ในระยะ 10 ปีให้หลังนี้ ดำเนินการอบรมปีละ 2 รุ่น นอกจากนั้น สพข.ยังมีการดำเนินการดำเนินการฝึกอบรมหลักสูตร นบส. 2 แก่นักบริหารระดับรองอธิบดี และหลักสูตรเสริมแก่นักบริหารระดับสูง (ส.นบส) แก่นักบริหารที่เข้าอบรมหลักสูตรอื่นให้เทียบเท่ากับหลักสูตร นบส.

การคิดเชิงกลยุทธ์เป็นหนึ่งในรายการสมรรถนะ 12 ด้านสำหรับนักบริหารระดับสูงในราชการพลเรือนไทย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ดังปรากฏในหนังสือเวียน 7 ลงวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2553 กำหนดสมรรถนะหลักของนักบริหารระดับสูง ซึ่งประมวล เป็น 4 กลุ่ม รายละเอียดดังนี้ กลุ่มที่ 1 การบริหารคน จำนวน 3 รายการ ได้แก่ การปรับตัวและความยืดหยุ่น การสอนงาน ทักษะในการสื่อสาร และการประสานสัมพันธ์ กลุ่มที่ 2 ความรอบรู้ในการบริหาร จำนวน 3 รายการ ประกอบด้วย การบริหารความเปลี่ยนแปลง การมีจิตมุ่งบริการ และ การวางแผนกลยุทธ์ กลุ่มที่ 3 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จำนวน 3 รายการ ประกอบด้วย ความพร้อมรับผิด การส่งมอบผลสัมฤทธิ์ และการบริหารทรัพยากร และกลุ่มที่ 4 การบริหารอย่างมืออาชีพ จำนวน 3 รายการ ประกอบด้วย การตัดสินใจ การคิดเชิงกลยุทธ์ และภาวะผู้นำ

กรอบแนวคิดเบื้องหลังของการประเมินเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (B.E.2557) เห็นว่าโมเดลสมรรถนะเป็นเพียงแนวทางหนึ่งที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำที่คาดหวัง ขณะที่ยังต้องคำนึงถึงบทบาทของการประเมินในกระบวนการพัฒนาที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม เนื้อหา กิจกรรมการพัฒนาต้องเชื่อมโยงกับเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ ค่านิยม วิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (B.E.2559) พบว่าสมรรถนะด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ของนักบริหารระดับสูงหลังการพัฒนาของหลักสูตรสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (M ก่อน = 3.91 M หลัง = 4.13 $t = -8.296$; $df = 117$ $p = .000$) ขณะที่สมรรถนะด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ของนักบริหารระดับสูงหลังการพัฒนาของหลักสูตรสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (M ก่อน = 3.91 M หลัง = 4.13 $t = -7.6$; $df = 117$ $p = .000$) นั้นแสดงว่าสมรรถนะที่จำเป็นต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้ง 2 ด้านสามารถยกระดับให้สูงขึ้นได้ด้วยการฝึกอบรมและการพัฒนาผ่านพฤติกรรมบ่งชี้ของสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์

การพัฒนาภาวะผู้นำของ Center for Creative Leadership สหรัฐอเมริกา (McCauley & Van Velsor, 2004) ถือได้ว่าเป็นต้นแบบของการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นระบบการออกแบบกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยึด 3 คำนี้เป็นรากฐานในการขับเคลื่อนการพัฒนาให้ได้ผลดีคือ “CAS: Challenge-Assess-Support ทำทาย-ประเมิน-สนับสนุน” ที่สัมพันธ์เกี่ยวกัน ส่งผลต่อกิจกรรมและกระบวนการพัฒนาที่มุ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง

ทำทาย หมายความว่า ทำให้ผู้รับการอบรมออกจากความคุ้นชินไปเผชิญกับเหตุการณ์ที่แปลกใหม่ ได้เรียนรู้เห็นอะไรที่ใหม่และแตกต่าง ช่วยกระตุ้นเปิดโลกทัศน์สร้างการเรียนรู้ใหม่ ๆ ประเมิน หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับบุคลิกลักษณะของตัวตนผู้นั้นแล้วสะท้อนกลับให้ตระหนักจักตนเองมากยิ่งขึ้น อาทิ จุดเด่น จุดด้อย จุดแข็ง จุดอ่อน ของตน เมื่อเทียบกับมาตรฐานปกติของคนส่วนใหญ่ เพื่อเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาตนเอง สนับสนุน หมายถึง ส่งเสริมด้านแรงจูงใจ ความคิดอ่าน ความเชื่อ ตลอดจนกระบวนการพัฒนาเพื่อให้ผู้รับการอบรมเกิดการเรียนรู้ การพัฒนาและการเติบโต

จะเห็นได้ว่า การออกแบบใช้วิชาการชี้นำแนวทางการพัฒนาหลักสูตรโดยทำความเข้าใจกับลักษณะและระดับของงานบริหารที่จะพัฒนาก่อน จากนั้นกำหนดเป็นปรัชญาชี้นำของการอบรม ผสมกับการเสริมสร้างประสบการณ์ ลดความสำคัญด้านการศึกษา มุ่งเพิ่มพูนการเรียนรู้ ทำทาย และ สนับสนุน เป้าหมายของการพัฒนาให้สามารถนำตน นำทีม นำองค์กรได้ผ่านการเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับบริบทและตนเอง มีทักษะในการนำ มั่นใจในบทบาทและศักยภาพของตนกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งหลายจะสะท้อนปรัชญาการพัฒนา การพัฒนาจะเน้นกระบวนการเชิงลึก (in-depth process) ที่มุ่งพัฒนาสมรรถนะเฉพาะตนของผู้เข้าอบรมแต่ละคนใน 6 รายการ ได้แก่ การรู้จักตนเอง ความคล่องแคล่วในการเรียนรู้ การสื่อสาร การโน้มน้าว การคิดและทำอย่างเป็นระบบ และ การนำพาตนเองคืนสู่สภาพปกติ

กระบวนการพัฒนา จะเกิดขึ้น 3 ระยะ ก่อน-ระหว่าง- และ หลังการพัฒนา ก่อนการฝึกอบรมคือการประเมินภาวะผู้นำของผู้เข้าอบรม การประเมินแบบ 360 องศาซึ่งถือเป็นหัวใจสะท้อนประสบการณ์ในการนำ เพื่อให้ได้รายละเอียดเกี่ยวกับทักษะ พฤติกรรม ความโน้มเอียง รวมทั้งสมรรถนะ แรงจูงใจ ระบุความจำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนา วางรากฐานเพื่อสร้างความเติบโตของตนเอง และในวิชาชีพแก่ผู้เข้ารับการอบรม ระหว่างการอบรม แม้จะแค่ 5 วัน เน้นสัมพันธภาพภายใต้สภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ที่ปลอดภัยแต่ท้าทาย กระบวนการพัฒนาจะผสมผสานระหว่างข้อมูลผลการประเมินเฉพาะราย กิจกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และ แบบฝึกฝนเสริมสร้างทักษะ เน้นการเรียนรู้ การฝึกปฏิบัติ การสะท้อนความคิดอ่าน และ การกำหนดเป้าหมาย บทบาทของอาจารย์ที่ปรึกษาในฐานะผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาผู้นำ จะเข้มข้นมากในการเป็นพี่เลี้ยง สอนแนะ เป็นระยะ ๆ ครั้งละครั้งวัน นอกจากนี้กระบวนการพัฒนายังมีการเรียนรู้จากเพื่อนผู้เข้าอบรม (peer learning) ที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับ คำแนะนำ แง่คิดมุมมอง และกำลังใจ หลังการอบรม จุดเน้นของกระบวนการพัฒนา คือ การประยุกต์ใช้ผลการเรียนรู้สู่ทำงานอย่างต่อเนื่อง เช่น สามารถขอรับการชี้แนะทางโทรศัพท์เกี่ยวกับสมรรถนะ ประสิทธิภาพการบริหารจากโค้ช 2 ครั้ง ๆ ละ 45 นาที หลังจากนั้น 3 เดือนเมื่อการพัฒนาเสร็จสิ้น การประเมินที่เรียกว่า Reflections (ดังแสดงในภาพที่ 2) เพื่อประเมินความก้าวหน้า การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรม ผู้เข้าอบรมสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูล ทรัพยากร แหล่งอ้างอิงต่าง ๆ ทางระบบ e-learning



ภาพที่ 1. กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำของ Center for Creative Leadership สหรัฐอเมริกา

Yost และ Plunkett (2009) เสนอโมเดลการพัฒนาที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงกับบริบทของการพัฒนานักรับการระดับสูงของไทยที่เรียกว่า โมเดลสามขาของการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยยึด 3 คำหลักคือ ประสิทธิภาพ สมรรถนะ และ สัมพันธภาพ เป็นเป้าหมายของการพัฒนา ในกรณีการศึกษาเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่ต้องนำประสบการณ์ของผู้เข้าอบรมแต่ละคนมาสร้างประโยชน์แก่กัน สมรรถนะ หมายถึงกลุ่มของทักษะ ความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะใด ๆ ที่เราคาดหวังให้ผู้บริหารแสดงออกในการบริหารงาน ในระยะหลังนิยมประเมินสมรรถนะนักรับการทั้งก่อนและระหว่างการพัฒนา (Aon Hewitt , 2015) และ สัมพันธภาพ หมายถึง การรู้จักคุ้นเคย สร้างเป็นเครือข่ายส่วนตัวและในวิชาชีพ ในกรณีการอบรมนักรับการระดับสูงของโลกตะวันออก ผู้เข้ารับการอบรม นอกเหนือการได้รับองค์ความรู้ใหม่ ๆ แล้ว ต่างต้องการแลกเปลี่ยนมุมมอง ประสบการณ์ และ การสร้างเครือข่ายที่มีความสำคัญเกื้อหนุนต่อผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน

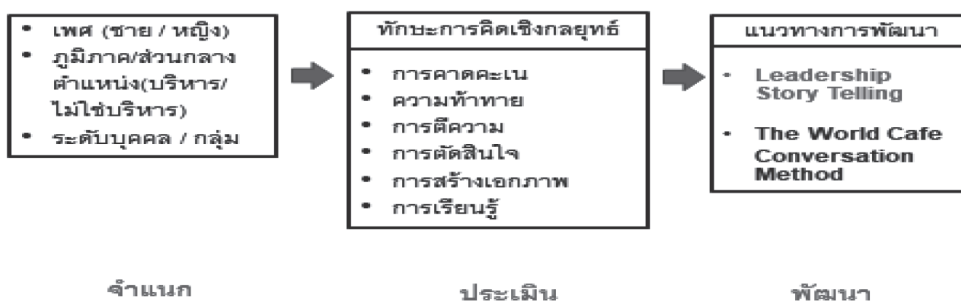
วัตถุประสงค์การวิจัย ระเบียบวิธีวิจัย คำถามการวิจัย และ กรอบแนวคิด

การวิจัยนี้จะเป็นการศึกษาแบบผสมวิธี ทั้งในเชิงปริมาณเพื่อการประเมินระดับสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ จากนั้นในการพัฒนา ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการให้นักบริหารพัฒนาผู้บริหาร (executive peer learning for development) ด้วยการเล่าประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการคิดเชิงกลยุทธ์ผ่านกลไกของ World Café Method โดยผู้วิจัยทำหน้าที่เป็น Café Host & Facilitator โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย 3 ประการดังนี้

1. เพื่อประเมินระดับสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ทั้ง 6 ด้านของกลุ่มตัวอย่างผู้เข้ารับการพัฒนาผู้บริหาร
2. เพื่อวิเคราะห์ผลประเมินสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของนักบริหารจำแนกตามเชื้อชาติ เพศ ตำแหน่งบริหาร และ
3. เพื่อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมแก่นักบริหารระดับสูงซึ่งเป็นผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูง และหลักสูตรเสริมนักบริหาร

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2558-2559 ณ สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. จ. นนทบุรี จำนวน 245 คน สุ่มโดยบังเอิญตามความสมัครใจของกลุ่มตัวอย่างที่เข้าฐานสมรรถนะ “การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการคิดเชิงกลยุทธ์” ที่ผู้วิจัยทำหน้าที่เป็น The Café Host ใช้เวลาฐานละ 50 นาที แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตามกิจกรรมของ The World Café Method

กิจกรรมร่วมกัน 2 ค “คิด และ คุย” เล่าสู่กันฟัง 1. นบส. แต่ละท่านสุ่มหยิบโจทย์สถานการณ์/งาน ที่เกี่ยวข้องกับการคิดเชิงกลยุทธ์ เล่ารายงานประสบการณ์เกี่ยวกับ ความคิดอ่านเชิงกลยุทธ์ ของท่านว่า คิดได้ สร้าง อ่านเกมส์ - ขับเคลื่อน โน้มน้าว ความคิดนั้นสู่การปฏิบัติ (คิด-พูด-ทำ) ได้เช่นไร 2. ประเด็น 1). คิดเป็นกลยุทธ์ได้เช่นไร 2). ทำเชิงกลยุทธ์เช่นไร 3). โน้มน้าวผู้คนเช่นไร ให้ผู้คนคล้อยตาม (buy-in strategies) 4). ประโยชน์ / ผลที่ได้รับ คืออะไร 3. เล่าจากประสบการณ์จริง แนว “STAR: Situation/Task, Action, Results” ทั้งกลุ่ม หมุนเวียน สับเปลี่ยน ร่วมกันสะท้อนประสบการณ์ การคิดเชิงกลยุทธ์ ให้รายงาน ตัวอย่าง “STAR” เกี่ยวกับการคิดเชิงกลยุทธ์ของนักบริหาร



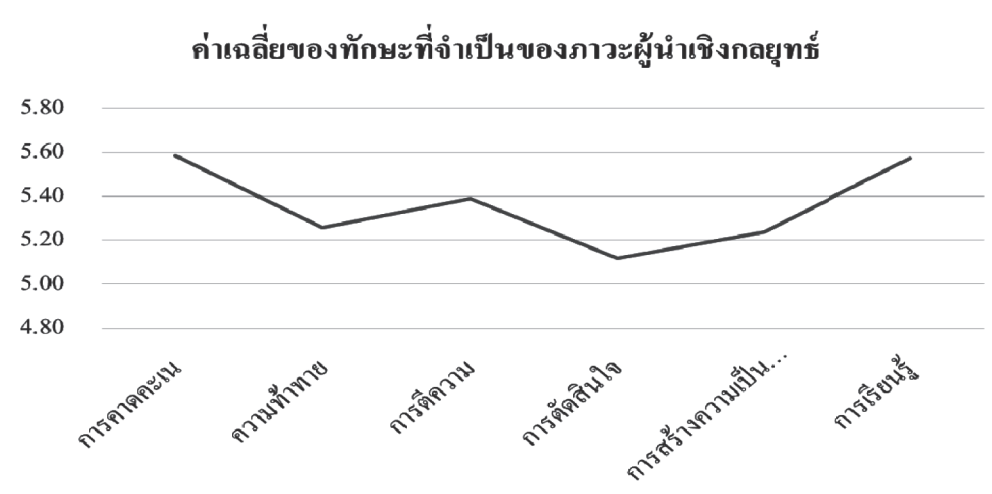
ภาพที่ 2. กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มี 2 ระยะ กล่าวคือ ระยะแรก การประเมินระดับการคิดเชิงกลยุทธ์ทั้ง 6 ด้าน ตามแนวคิดของ Schoemaker, Krupp และ Howland (2013) และระยะที่ 2 ต่อเนื่องกันคือ แนวทาง การพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ของนักรับการระดับสูงในราชการพลเรือนไทย ด้วยคำถามที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้น ผ่านการคัดสรรให้เป็นตัวแทนที่สอดคล้องกับองค์ประกอบของการคิดเชิงกลยุทธ์และเหมาะสม (Hughes, Beatty & Dinwoodie, 2014) กับบริบทการคิดเชิงกลยุทธ์ในราชการพลเรือน และที่เชื่อว่าเหมาะสมกับ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักรับการภาครัฐ โดยมุ่งตอบคำถามวิจัย 3 ข้อ ดังนี้ 1. ระดับสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ ของผู้เข้ารับการพัฒนานในหลักสูตรนักรับการเป็นเช่นไร 2. ระดับสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์จำแนก ตามตำแหน่ง เพศ สังกัดของนักรับการเหมือนหรือแตกต่างกันเช่นไร 3. แนวทางของการพัฒนาสมรรถนะ การคิดเชิงกลยุทธ์ของนักรับการด้วยวิธี World Café ผ่านการเล่าเรื่องที่เหมาะสมกับเงื่อนไขของเวลา กลุ่มเป้าหมาย ควรเป็นเช่นไร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการอภิปรายผล

กลุ่มตัวอย่าง ผู้เข้าอบรมหลักสูตร นบส 1 และหลักสูตร ส.นบส. จำนวน 245 คน เป็นเพศหญิง 46 คน (38.7%) เพศชาย 73 คน (61.3%) ช่วงอายุระหว่าง 40-60 ปี มาจาก 19 กระทรวง และหน่วยงานอิสระ หรือรัฐวิสาหกิจ รวมจำนวน 98 ส่วนราชการ เป็นข้าราชการสังกัดการบริหารราชการส่วนกลาง (57%) มากกว่าสังกัดการบริหารราชการส่วนภูมิภาค (43%) ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นเกี่ยวกับ ระดับกลุ่มย่อย สังกัดภูมิภาคและส่วนกลาง กับ ตำแหน่งบริหารและผู้เชี่ยวชาญของกลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากมีจำนวนที่มาก น้อยต่างกันมาก จึงไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงไม่ขอรายงานผลในรายงานวิจัยครั้งนี้

คำถามวิจัยที่ 1: ระดับสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มตัวอย่างนักรับการเป็นเช่นไร



ภาพที่ 3. ค่าเฉลี่ยของทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ทั้ง 6 ด้านของกลุ่มตัวอย่าง (n = 245)

หากพิจารณาตามกราฟของภาพที่ 4 ก็เห็นว่าค่าเฉลี่ยของสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับค่อนข้างสูง (ในช่วงค่า 1-7) โดยที่ ด้านการคาดคะเนและเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยที่ใกล้เคียงกัน ด้านการตัดสินใจผลักดันกลยุทธ์ต่ำสุดสะท้อนว่าในความเป็นจริง การตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับสูง

ตารางที่ 1. การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์จำแนกตามเพศ (n = 245)

ค่าเฉลี่ยของทักษะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	เพศ	จำนวน	ร้อยละ	$\bar{x}$	S.D.	t	Sig.
1. การคาดคะเน	ชาย	118	48.2	5.7161	.93479	2.268	0.024*
	หญิง	127	51.8	5.4606	.82761		
2. ความท้าทาย	ชาย	118	48.2	5.4915	.93595	3.460	0.001*
	หญิง	127	51.8	5.0394	1.09582		
3. การตีความ	ชาย	118	48.2	5.5551	.94232	2.643	0.009*
	หญิง	127	51.8	5.2323	.96731		
4. การตัดสินใจ	ชาย	118	48.2	5.3517	.96146	3.501	0.001*
	หญิง	127	51.8	4.9016	1.04471		
5. การสร้างความเป็นเอกภาพ	ชาย	118	48.2	5.3814	.99717	2.042	0.042*
	หญิง	127	51.8	5.1063	1.10308		
6. การเรียนรู้	ชาย	118	48.2	5.6610	.83942	1.480	0.140
	หญิง	127	51.8	5.4921	.93856		

df = 243, p-values ** = ระดับนัยสำคัญ .01 และ * = ณ .05

หากพิจารณาตามข้อมูลที่รายงานไว้ในตารางที่ 1 จะเห็นได้ว่าสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างชาย-หญิง ใกล้เคียงกัน คะแนนเฉลี่ยของทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ของทั้งสองเพศ ค่อนข้างสูง พิจารณาจากช่วงค่า 1-7 แต่โดยรวมแล้ว กลุ่มตัวอย่างเพศชาย มีค่าเฉลี่ยของคะแนนสูงกว่า กลุ่มตัวอย่างเพศหญิง ทั้ง 6 ด้าน อธิบายได้ดังนี้ 1. แม้ค่าเฉลี่ยมีความแตกต่างกัน แต่ก็ไม่พบนัยสำคัญทางสถิติ 1 ด้าน ได้แก่ ด้าน การเรียนรู้ 2. ค่าความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ในระดับ .05 มีจำนวน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการคาดคะเน และ ด้านการสร้างเอกภาพ 3. ค่าความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ในระดับ .01 มีจำนวน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการท้าทาย การตีความ และ การตัดสินใจ สะท้อนว่าปัจจัยเพศมีนัยต่อการคิดเชิงกลยุทธ์

การทดสอบสถิติอนุมานด้วยด้วยค่าสถิติ t-test แบบอิสระ พบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย อย่างมีนัยสำคัญ 5 ด้านแรก ดังนี้ ด้านการคาดคะเน (t = 2.268, p = .05) ด้านความท้าทาย (t = 3.460, p = 0.01) ด้านการตีความ (t = 2.6423, p = .01) ด้านการตัดสินใจ (t = 3.501, p = 0.001) ด้านการสร้างเอกภาพ (t = 2.042, p = .05) และ ด้านการเรียนรู้ ไม่พบนัยสำคัญทางสถิติ ผลการศึกษานี้บ่งชี้ว่าการคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารมีความเกี่ยวข้องกับเพศสภาพ ดังนั้นกระบวนการพัฒนาควรให้ความสำคัญกับกิจกรรมและวิธีการพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์เป็นรายด้าน ที่เกี่ยวข้องกับเพศของนักบริหารด้วย

ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับการศึกษาของ Cubel & Sanchag-Pager (2016) ที่พบความแตกต่างทางเพศ การคิดเหมารวมว่าเพศชายมีความเหนือกว่าเพศหญิงด้านการคิดอ่านเชิงกลยุทธ์โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่แพ้ขณะที่เพศหญิงจะรับความเสี่ยงน้อยกว่า แต่ความแตกต่างเช่นนี้จะหายไป หากมีปัจจัยด้านรางวัลเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย John และคณะ (2009) ศึกษาพบว่าการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ใน 4 ประเทศ พบว่าเกี่ยวข้องกับ อายุและเพศของกลุ่มตัวอย่างมากกว่าที่จะเกี่ยวกับถิ่นที่ทำงาน

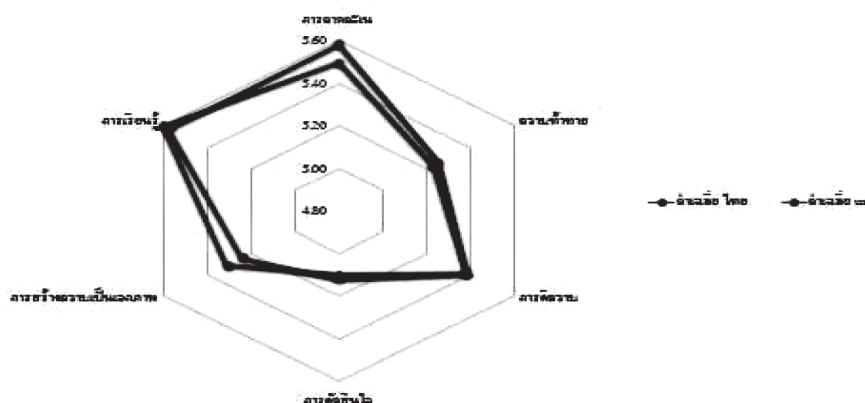
คำถามการวิจัย ข้อที่ 2. ระดับสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์จำแนกตามตำแหน่งที่ครอง เชื้อชาติ และ เพศ ของนักรับการเหมือนหรือแตกต่างกันเช่นไร

ตารางที่ 2. การวิเคราะห์ ตำแหน่งในภาครัฐ กับ ทักษะที่จำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (n = 245)

ค่าเฉลี่ยของทักษะที่จำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	ตำแหน่ง	$\bar{x}$	S.D.	T	Sig.
1. การตีความ	บริหาร (216)	5.4329	.96636	2.005	0.046*
	ไม่บริหาร(29)	5.0517	.91948		

df = 243 p-value = * ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังปรากฏในตารางที่ 4.2 ข้อมูลบ่งชี้ว่า จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่ตำแหน่งด้านบริหาร เช่น เป็นผู้เชี่ยวชาญ นักวิจัย มีจำนวนน้อย 29 คน ไม่ได้สัดส่วนกับ จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักบริหาร จากจำนวนทั้ง 6 ด้านของทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ มีเพียงด้านการตีความเท่านั้น ที่มีความแตกต่างของค่าเฉลี่ยอย่างนัยสำคัญ ณ . 05 กลุ่มตัวอย่าง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งบริหารมีค่าคะแนนเฉลี่ยด้านการตีความนัยเชิงกลยุทธ์สูงกว่าผู้ที่ไม่ใช่ตำแหน่งด้านการบริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นหมายความว่า ตำแหน่งที่ครองไม่ใช่ปัจจัยสำคัญที่มีนัยต่อการคิดเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นคุณลักษณะภายในของบุคคล ประกอบร่วมกับประสบการณ์ด้านการบริหารที่บุคคลสั่งสมเรียนรู้ ย่อมส่งผลต่อ ความสามารถในการตีความนัยทางกลยุทธ์ของภารกิจ



ภาพที่ 4. ค่าเฉลี่ยของทักษะที่จำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ระหว่างกลุ่มตัวอย่างนักบริหารไทยและสหรัฐอเมริกา

ตารางที่ 3. อิทธิพลของเพศของกลุ่มตัวอย่างที่ส่งผลต่อทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ (n = 245)

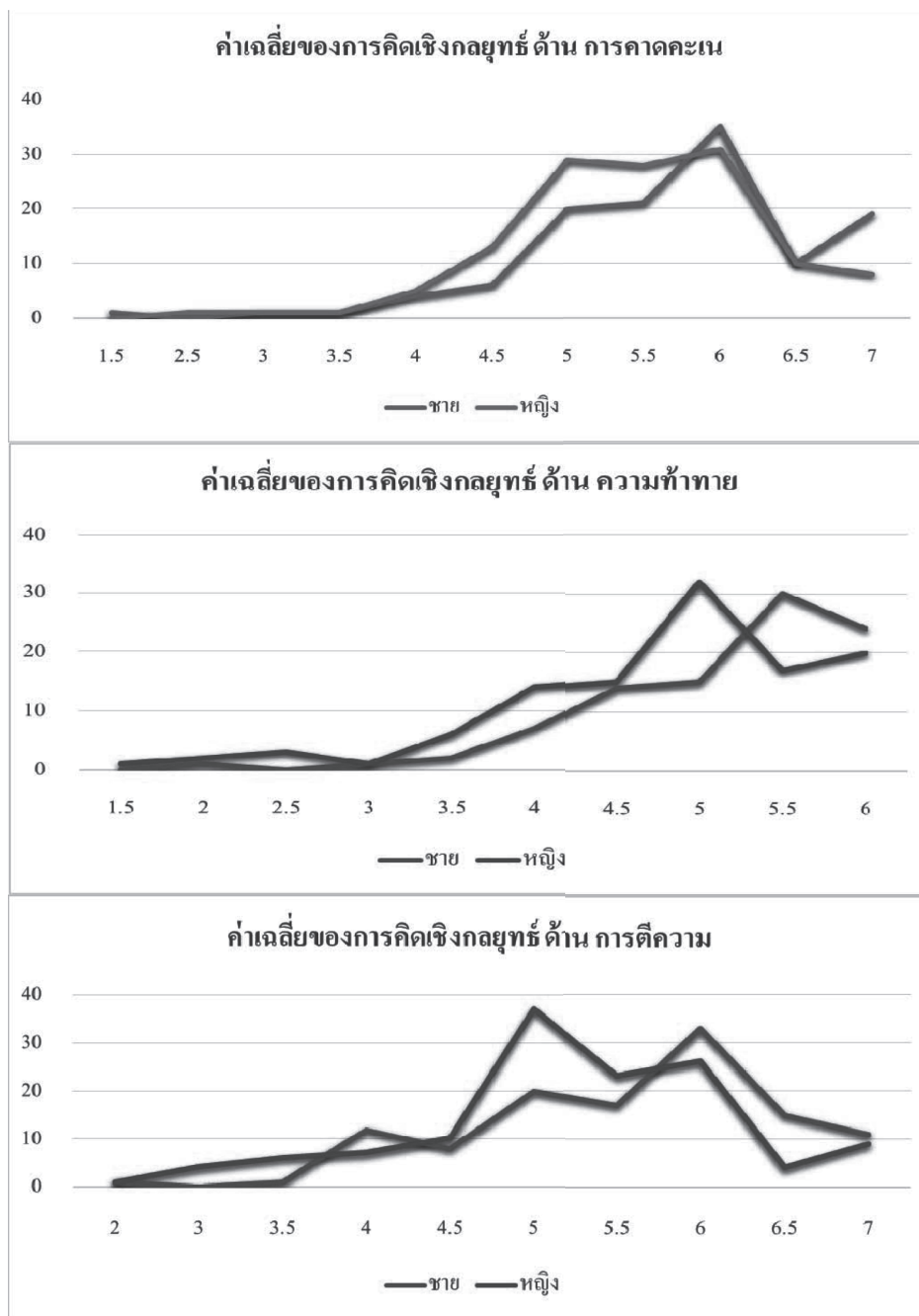
ทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์	R ²	Beta	Sig
1. การคาดคะเน	0.021	-0.144	0.024
2. ความท้าทาย	0.047	-0.217	0.001
3. การตีความ	0.028	-0.167	0.009
4. การตัดสินใจ	0.048	0.030	0.001
5. การสร้างความเป็นเอกภาพ	0.017	-0.130	0.042
6. การเรียนรู้	0.009	-0.095	0.140
รวมทั้ง 6 ด้าน	0.040	-0.200	0.002

ผลดังในภาพที่ 4 ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบโดยใช้สถิติพรรณนาด้วยค่าเฉลี่ยเลขคณิตจากข้อมูลที่เก็บกับค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างสหรัฐอเมริกาที่ Schoemaker, Krupp และ Howland (2013) รายงานไว้ นั้นจะเห็นว่า รูปแบบการแจกแจงค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะของกลุ่มตัวอย่างนักบริหารไทยและของประเทศสหรัฐอเมริกา มีส่วนใกล้เคียงคล้ายคลึงกันอย่างน้อยใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการตีความ การตัดสินใจ และความท้าทาย การคิดกลยุทธ์ที่กลุ่มตัวอย่างของสหรัฐอเมริกาทำได้เหนือกว่ากลุ่มตัวอย่างนักบริหารราชการพลเรือนไทย คือ ด้านการสร้างความเป็นเอกภาพ และ ด้านการเรียนรู้ ส่วนด้านการคาดคะเนนั้น ผู้บริหารไทยทำได้ดีกว่า

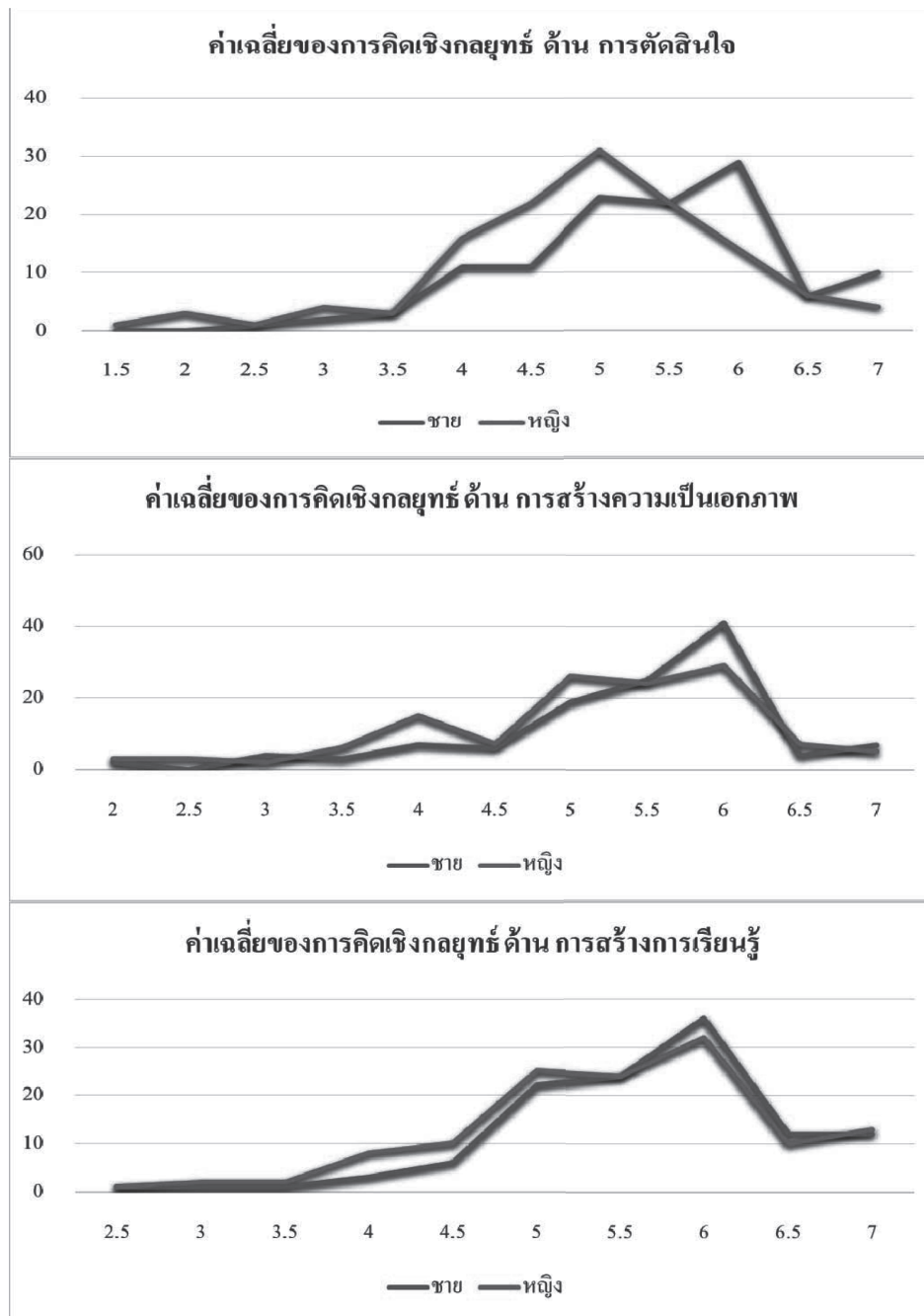
การวิเคราะห์ข้อมูลในตารางที่ 3 เพื่อหาอิทธิพลของเพศของกลุ่มตัวอย่างที่ส่งผลต่อคะแนนการคิดเชิงกลยุทธ์ในภาพรวมและในแต่ละด้าน พบว่า เพศของกลุ่มตัวอย่างสามารถอธิบายความแปรปรวนองค์ประกอบทั้ง 6 ด้านของการคิดเชิงกลยุทธ์ได้เพียงร้อยละ 4 ถือว่าน้อยมาก นั่นหมายความว่า ยังมีปัจจัยอื่นที่สำคัญมากกว่าเพศที่ส่งผลต่อความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ของบุคคล อาทิ สถิติปัญหา ประสบการณ์ การบริหาร การได้รับการสอนแนะ หรือ ด้านการเรียนรู้ หากพิจารณาปัจจัยย่อยที่ละด้าน ๆ ก็จะมีพบว่า เพศสภาพมีอิทธิพลต่ำ (.001 -.05) ต่อปัจจัยย่อยของทักษะการคิดกลยุทธ์ แม้ว่าจะมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 -.001

หากวิเคราะห์ความแตกต่างของเพศต่อระดับของการคิดเชิงกลยุทธ์ตามแต่ละองค์ประกอบย่อยทั้ง 6 ด้าน ตามระดับช่วงค่า 1 – 7 ของมาตรวัดแบบลิเคอร์ธ ดังแสดงไว้ในภาพที่ 5 ที่สามารถอธิบายได้ดังนี้ ผู้บริหารเพศหญิงในช่วงระดับคะแนน 1 – 5 มีแนวโน้มที่จะทำคะแนนได้ดีและสูงกว่าผู้บริหารที่เป็นเพศชาย แต่หลังช่วงค่าที่ 5.5 โดยภาพรวมมีแนวโน้มว่ากลุ่มตัวอย่างนักบริหารที่เป็นเพศชายส่วนใหญ่จะทำคะแนนองค์ประกอบ 6 ด้านได้ดีกว่ากลุ่มตัวอย่างนักบริหารที่เป็นเพศหญิง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาในระยะยาวของ Cubel, & Sánchez-Pagés, 2016 ที่พบว่าเพศมีอิทธิพลต่อการคิดเชิงกลยุทธ์ เพศชายจะมีการรับรู้ประเมินตนเองว่าแสดงพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการคิดเชิงกลยุทธ์ได้ดีกว่าเพศหญิงใน 4 ด้านแรก ได้แก่ พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการคาดคะเน การท้าทาย การตีความ การตัดสินใจ อีก 2 ด้านที่มีระดับคะแนนเฉลี่ย

ที่ใกล้เคียงกัน ได้แก่ ด้านการสร้างเอกภาพ และด้านการเรียนรู้ ย่อมมีนัยต่อรูปแบบการพัฒนาทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ของนักบริหารผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งพบว่าหากมีการจับคู่เรียนรู้ที่ดี ลงตัว บทบาทหน้าที่ ตำแหน่ง ลักษณะงานที่เหมือน ปัญหาที่พบที่ คล้ายคลึงกันจะส่งผลต่อการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การบริหาร ทั้งในระหว่างและหลังเสร็จสิ้น การฝึกอบรมพัฒนา โดยที่หน่วยงานพึงมีบทบาท ส่งเสริม เกื้อหนุน กำหนด กระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Andrews & Manning, 2015)



ภาพที่ 5. การเปรียบเทียบความถี่ของคะแนนเฉลี่ยการคิดเชิงกลยุทธ์ตามช่วงค่าตามเพศ (n= 245)



ภาพที่ 6. การเปรียบเทียบความถี่ของคะแนนเฉลี่ยการคิดเชิงกลยุทธ์ตามช่วงค่าจำแนกตามเพศ (n= 245) (ต่อ)

คำถามการวิจัยที่ 3: แนวทางของการพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของนักบริหารด้วยวิธี World Café ผ่านการเล่าเรื่องที่เหมาะสมกับเงื่อนไขของเวลา และ กลุ่มเป้าหมายนักบริหารไทย ควรเป็นเช่นไร

ผลการดำเนินการพัฒนาทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ ด้วยกระบวนการของ The World Café Method ซึ่งนักบริหารเป็นผู้ประเมินตนเองว่าประสงค์จะรับการพัฒนาสมรรถนะใด โดยอนุญาตให้เข้าได้ 6 ฐาน แต่ละฐานเรียนรู้ ใช้เวลาไม่เกินฐานละ 50 นาที ผลการดำเนินการ ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นดังนี้

1. ด้านการเตรียมการ ข้อมูลเบื้องต้นของการจัดกิจกรรมการให้คำปรึกษาเพื่อการพัฒนาด้วยวิธี World Café แบ่งเป็น 3 ระยะย่อย ดังนี้ การศึกษาค้นคว้า การกำหนดคำถาม และการเตรียมกิจกรรม ผู้วิจัยทำการศึกษาเกี่ยวกับ ความหมาย องค์ประกอบ แนวทางการพัฒนา การคิดเชิงกลยุทธ์ พบว่าทั้งนิยาม และองค์ประกอบของการคิดเชิงกลยุทธ์นั้น มีความหลากหลาย การพัฒนายากที่จะพัฒนาได้ในระยะเวลาอันสั้น ดังนั้นในแนวทางการพัฒนา จึงยึดกรอบการคิดเชิงกลยุทธ์ของ Center for Creative Leadership (CCL) เป็นหลักในการออกแบบกิจกรรม การกำหนดคำถามจะครอบคลุมการคิดเชิงกลยุทธ์ 3 ระยะ กล่าวคือ การคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) การกระทำเชิงกลยุทธ์ (strategic actions) และการโน้มน้าวอย่างเป็นกลยุทธ์ (strategic influence) แต่ละระยะสร้างคำถามระยะละ 5 คำถามที่สั้น ๆ และมีลักษณะกลาง ๆ เกี่ยวข้องกับการจัดการในภาครัฐ รวมทั้งสิ้น 15 คำถาม การเตรียมกิจกรรม บริหารภายใต้แรงกดดันของเวลาอันจำกัด ในระยะ 5 นาทีแรก ให้เป็นการชี้แจงกระบวนการ จากนั้นเป็นการอธิบายสั้น ๆ ถึงความสำคัญ และโมเดลการคิดเชิงกลยุทธ์ จากนั้นเขียนคำถามลงในกระดาษแยกคำถาม ตัดมันไว้เพื่อให้ผู้เข้าฐานสุมหยิบ อ่านแล้วคิดทบทวน ข้อละ 2 นาที เขียนบันทึกแนวคำตอบ แล้วรายงานแก่ผู้เข้าร่วมฐานรับฟัง ตามแบบแผนที่ตกลงกันไว้ กล่าวคือ ให้รายงานสถานการณ์ งานที่ต้องปฏิบัติ พฤติกรรมที่แสดงออก และผลของการกระทำ โดยมีแบบฟอร์มให้ นบส. เขียนดังตัวอย่างแบบฟอร์มในภาคผนวก ซักถาม ร่วมแลกเปลี่ยนแสดงความเห็น อีก 1 นาที

2. ด้านดำเนินการ หลังจากกล่าวต้อนรับและแนะนำตัวเองแล้ว ผู้วิจัยชี้แจงวัตถุประสงค์ ขั้นตอนการดำเนินการกิจกรรม World Café ฐานการคิดเชิงกลยุทธ์ บทบาทหน้าที่ การรักษาเวลา การสะท้อนการเรียนรู้ร่วมกัน รวมถึง การตอบคำถาม ซึ่งพบว่า ต้องมีการกำหนดระยะเวลาในแต่ละขั้นตอน ความได้ผลในการดำเนินการ ขึ้นกับหลายปัจจัย อาทิ การบริหารและรักษาเวลาของทั้ง 2 ฝ่าย ความเข้าใจในขั้นตอนการดำเนินการ การชี้แจงและการตอบอธิบายที่กระชับชัดเจน ครบถ้วนตามหลัก “STAR” ของ นบส. ผู้วิจัยเห็นว่า เอกสารที่เตรียมไว้ เช่น การคิดเป็นระบบ และ โมเดลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์แม้สำคัญ จำเป็น แต่ก็ยาก ที่จะอธิบายให้ครบถ้วนและทันเวลา แม้มีการแปลเป็นภาษาไทยกำกับในแต่ละข้อแล้วก็ตาม จำนวนคำถามที่ให้สุมหยิบมีมากกว่าจำนวน นบส. ที่เข้าฐาน ทำให้บางคำถามไม่ถูกสุมหยิบใช้

3. การประเมินความสำเร็จ และการปรับปรุงแก้ไข ในระดับกิจกรรม ผู้วิจัยพบว่า นบส. ให้ความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นอย่างดี สังเกตได้จาก 1. จำนวน นบส. ที่เลือกเข้าฐาน โดยเฉลี่ยแล้วอยู่ระหว่าง 8- 12 คน ต่อการดำเนินการแต่ละครั้ง น้อยที่สุด คือ 6 คน 2. คุณภาพของการตอบที่เกี่ยวกับการคิด

เชิงกลยุทธ์ในภาครัฐ เนื้อหาการตอบสนองต่อปัญหาในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของภาครัฐ เช่น ส่วนกลาง เป็นผู้กำหนดกิจกรรมแนวปฏิบัติขึ้นมาให้ ขาดการมีส่วนร่วมคิดวางแผนแต่แรก 3. ปฏิกริยาสนใจซักถาม เกี่ยวกับการแปลผลประเมิน การสะท้อนความพึงพอใจว่ากิจกรรมก่อให้เกิดการเรียนรู้เปิดมุมมองใหม่ ๆ ให้แก่ตนเอง แนวทางเพื่อการปรับปรุงแก้ไขของกิจกรรม World Café ในส่วนของผู้วิจัย คือ การกำหนด คำถามที่เกี่ยวข้องมากขึ้นถึงการคิดเชิงกลยุทธ์ในบริบทของภาครัฐ หลายคำถามเขียนเป็นแบบกลาง ๆ ที่ให้อิสระแก่นบส. อ่านตีความเลือกหยิบยกตัวอย่างมาอธิบาย ระยะเวลาที่บีบคั้น ทำให้หลายคนไม่สามารถ พุดรายงานตามแบบแผนของ STAR ได้อย่างครบถ้วน และ ขาดการซักถามเรียนรู้ร่วมกันอย่างทั่วถึง เช่น ผลคะแนนประเมินทั้ง 6 ด้าน พังพัฒนาปรับปรุงตนเองใด การดำเนินการครั้งต่อไป ควรมีวิธีการนำเสนอให้ เรียงลำดับของ 3 ระยะ ของการคิดเชิงกลยุทธ์ จาก ”การคิดแล้วทำ ทำแล้วโน้มน้าว” หากให้อิสระว่าผู้ใดพร้อม ก็เริ่มอาสาแนะนำเสนอตอบได้เลย ทำให้ นบส. ละเลยวงจรของการคิดเชิงกลยุทธ์ อุปสรรคและปัญหา ในการดำเนินการ 3 ประการของกิจกรรม World Cafe ดังที่ Prewitt ระบุไว้ไม่ค่อยปรากฏว่าเป็นปัญหา ในการดำเนินการครั้งนี้

ข้อเสนอแนะ และ ข้อจำกัดของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

1. การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาแบบภาคตัดขวาง ด้วยการประเมินตนเอง ตามการรับรู้ตนเอง ซึ่งอาจตอบที่มีการบิดเบือนตนเอง และ เช่นกันในการตอบคำถามที่เกี่ยวกับสถานการณ์การคิดเชิงกลยุทธ์ ที่ให้รายงาน อาจจะเป็นสิ่งที่กลุ่มตัวอย่างนำเสนอโดยที่ไม่ทราบได้ว่าเป็นการกระทำจริงแล้วหรือไม่ ดังนั้น การแปลผลคะแนนการประเมินสมรรถนะโดยเฉพาะในรายบุคคลต้องกระทำอย่างระมัดระวัง

2. เนื่องจากการคิดเชิงกลยุทธ์เป็นแนวคิดที่มีความซับซ้อน ขาดทฤษฎีและงานวิจัยชี้แนะที่ชัดเจน เป็นกระบวนการพัฒนาที่ใช้เวลา ()การศึกษาในครั้งนี้จึงเป็นการริเริ่มบุกเบิกหาแนวทางเชื่อมโยงการประเมิน เข้าสู่กระบวนการพัฒนา ควรมีการกำหนดโมเดลการคิดเชิงกลยุทธ์ของนักบริหารไทย และ เครื่องมือประเมิน ให้ดีเสียก่อน

3. เนื่องจากกระบวนการดำเนินการประเมินและการเรียนรู้เพื่อการพัฒนา ทำภายใต้ระยะเวลา ที่เร่งรีบ ขณะนั้นกวีวิชาการบางท่าน (Goldman, 2007) เห็นว่าการคิดเชิงกลยุทธ์ของนักบริหารใช้เวลา นานถึง 10 ปี ดังนั้นหากเป็นไปได้ ควรจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการการพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ด้วยการ เล่าเรื่องอย่างน้อยเป็นเวลา 1 สัปดาห์ เพื่อจะได้มีเวลาดำเนินการไปที่ละด้าน ๆ ขององค์ประกอบทั้ง 6 ด้าน ดังที่ ไท พานนท์ ฉันทนา จันทรบรรจง และ ทักษ์ อุดมรัตน์ (B.E.2559) เสนอแนะไว้

4. การสร้างการมีส่วนร่วมและรับฟังความต้องการของกลุ่มผู้ที่จะเข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับผล การวิเคราะห์ระดับสมรรถนะคิดเชิงกลยุทธ์ แนวทางของการนำผลที่ได้นำมาออกแบบ กลไก ระบบการพัฒนา ทดสอบกิจกรรม กระบวนการพัฒนา เพื่อให้แน่ใจว่า ตรงกับความต้องการรายบุคคล พัฒนารายการสมรรถนะ ที่สอดคล้องกับ เป้าหมายและปรัชญาชี้แนะการพัฒนา การสร้างเครือข่ายหลังการพัฒนาของนักบริหาร การประยุกต์สิ่งที่เรียนรู้สู่งานบริหาร

5. การศึกษาแนวทางในการออกแบบระบบสนับสนุนการพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ของนักรับการระหว่างสำนักงาน ก.พ. กับ ส่วนราชการ และวางระบบการประเมินเพื่อการพัฒนา ผลสำเร็จของการพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ต่อประสิทธิภาพในการบริหาร ความก้าวหน้าในอาชีพของผู้เข้ารับการพัฒนาน่าหลังเข้ารับการอบรมแล้วได้รับการเลื่อนแต่งตั้งมากขึ้นเพียงใด

ข้อเสนอของการประเมินเพื่อพัฒนานักบริหารในภาครัฐ

1. การวางระบบการประเมินเพื่อพัฒนาสมรรถนะ (การคิดเชิงกลยุทธ์) นักบริหาร

- การกำหนดปรัชญา เป้าหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำให้ชัดเจนไม่ควรเน้นการฝึกอบรมในห้องเรียน แต่ เป็นการมุ่งพัฒนาสมรรถนะของ นักบริหารเป็นรายกลุ่ม มุ่งพัฒนาการคิดให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง แทน การมุ่งพัฒนาทักษะพฤติกรรมในเชิงปฏิบัติการของผู้เข้าอบรม ให้นำศักยภาพและประสบการณ์อันมีค่าของ นบส.มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในระหว่างการพัฒนา ส่งเสริมการประเมินเพื่อการพัฒนา (assessment for development) และการพัฒนาด้านจิตพิสัย การใฝ่เรียนรู้ ด้วยการเรียนรู้จากการเล่าปรัชญา จิตสำนึก อุดมการณ์ของผู้นำต้นแบบ การกำหนดปรัชญา เป้าหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำให้ชัดเจน โดยเฉพาะต่อคำที่ว่า “เป็นผู้มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม” องค์ประกอบการพัฒนา ควรเน้นประสบการณ์สายสัมพันธ์ ด้วย ไม่ควรเน้นการฝึกอบรมแบบรวมศูนย์ ไม่ควรมุ่งปฏิบัติต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนเหมือน ๆ กันหมด แต่ควรมุ่งเตรียมบุคลากรให้สามารถวางระบบเพื่อการวิเคราะห์หาแบบแผนที่เป็นจุดเด่น จุดด้อยของแต่ละคน อาจส่งเสริมการเรียนรู้ระหว่างเพื่อน (paired peer learning) ให้ นบส. จับคู่ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ระหว่างกัน (Andrews & Manning, 2015) แล้วนำผลประเมินที่ค้นพบในแต่ละรุ่นเพื่อออกแบบการพัฒนาสมรรถนะของนักบริหารเป็นรายกลุ่ม มุ่งพัฒนาการคิดให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง แทนการมุ่งพัฒนาทักษะพฤติกรรมในเชิงปฏิบัติการของผู้เข้าอบรม ให้นำศักยภาพและประสบการณ์อันมีค่าของ นบส. มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในระหว่างการพัฒนา

- การกำหนดยุทธศาสตร์ของการพัฒนา สร้างการมีส่วนร่วมกับส่วนราชการ สำนักงาน ก.พ. ควรรับผิดชอบเฉพาะบางรายการสมรรถนะเท่านั้น และ ส่งเสริมให้ส่วนราชการอื่น ๆ ร่วมกันวางระบบการประเมินเพื่อพัฒนารายการสมรรถนะเฉพาะทางตามสายงาน ตามกลุ่มกระทรวง ที่มีภารกิจเกี่ยวข้องกัน

- การทำความเข้าใจแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐซึ่งมีตัวแปรเกี่ยวข้องมากมาย มิใช่แค่ความเป็นพลวัตของระบบ ยังเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมราชการที่แยกคนคิดออกจากคนทำ โดยผู้ใหญ่ที่มีอำนาจจากส่วนกลางเป็นผู้คิดกำหนดเป้าหมาย เป้าประสงค์หลัก ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับล่างและในส่วนภูมิภาค ขาดการมีส่วนร่วมคิด แต่เป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติตาม ขณะที่การคิดเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งพัฒนานี้ เป็นทักษะเฉพาะตัว เป็นความสามารถเฉพาะบุคคล ซึ่งอาจมีข้อจำกัดเนื่องด้วยลักษณะงาน เพศสภาพ หรือประสบการณ์ แนวทางการพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ที่ยึดหยุ่นตามลักษณะของกลุ่มรุ่น จุดเน้นของสาระการพัฒนาของ นบส. แต่ละรุ่น ผันแปรตามสถานการณ์หรือนโยบายแห่งรัฐ เช่น การคำนึงถึงกระแสสากล อาทิ ยุคดิจิทัล อุตสาหกรรม 4.0 ยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายไทยแลนด์ 4.0 การบริหารราชการแผ่นดินตามกรอบ

การปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง (ป.ย.ป.) หรือ สาระสำคัญ ในหมวด 16 ว่าด้วยการปฏิรูปประเทศ ตามรัฐธรรมนูญฉบับใหม่ ปี พ.ศ. 2560

2. แนวปฏิบัติของการประเมินเพื่อการพัฒนาสมรรถนะนักบริหาร

- ทำความเข้าใจเกี่ยวกับ แนวคิด ทักษะ ของการคิดเชิงกลยุทธ์ (Grant & Baden-Fuller, 2018) ที่จำเป็นในการบริหารภาครัฐของไทย พัฒนาเครื่องมือประเมินสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของนักบริหาร ภาครัฐของไทยขึ้น ระบุ โมเดลเชิงกระบวนการ องค์ประกอบทั้งในมิติพุทธิปัญญา และ จิตพิสัย ขั้นตอน ในการวางแผนและการขับเคลื่อน แนวทาง วิธีประเมิน และ วิธีพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ เป็นชุดการเรียนรู้ (modules) ที่ชัดเจน เช่น การประเมินสมรรถนะ การประเมินบุคลิกภาพ การประเมินด้านสมรรถนะด้านการประเมินสไตล์ความเป็นผู้นำ การประเมินศักยภาพ การประเมินสมรรถนะแบบ 360 องศา (Aon Hewitt, 2015)

- ผลการศึกษาในครั้งนี้บ่งชี้ถึงความแตกต่างระหว่างเพศของนักบริหารต่อประสิทธิภาพของการคิดเชิงกลยุทธ์ ดังนั้นการแสวงหารูปแบบที่เหมาะสมเพื่อการพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ของนักบริหาร พลเรือนในภาครัฐของไทยจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น ผู้วิจัยเห็นว่า การเรียนรู้ร่วมกันโดยการจับคู่ตามความเหมาะสม ของปัญหา ลักษณะงาน องค์ประกอบการคิดกลยุทธ์ บุคลิกภาพ และความผูกพันกัน (Andrews & Manning, 2015)

- ส่งเสริมการประเมินเพื่อการพัฒนาสมรรถนะในทุกระยะของการพัฒนาที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กัน โดยเริ่มจากช่วงก่อนการพัฒนา (pre-session) ในระยะระหว่างการพัฒนา (during session) ควรมีการ นำผลการประเมินมาใช้ประโยชน์ทั้งในระดับรายบุคคลและรายกลุ่ม กับผู้เข้ารับการ พัฒนา ประยุกต์ผล การประเมิน เข้ากับบางวิชาที่มีการเรียนการสอน ในแต่ละชุด/หมวดการเรียนรู้ของหลักสูตรการบริหาร ทุกระดับ ในระยะหลังการพัฒนา (post session) ควรมีการประเมินสมรรถนะซ้ำ เพื่อประเมินระดับ สมรรถนะที่เพิ่มขึ้น (gain score) เพื่อประเมินความได้ผลของการพัฒนา ขณะเดียวกันควรกำหนดระบบ สนับสนุนการประเมินเพื่อการพัฒนา ระบบสนับสนุนการพัฒนา เช่น การประเมินซ้ำ แผนพัฒนาเป็นรายบุคคล การสอนแนะ โดยผู้บริหารด้วยกันเอง (executive peer coaching) Luciano, Nahrgang และ Shorpsshire (2020) เชื่อว่า ทีมผู้บริหารสามารถพึ่งพากัน เข้าใจระบบ สร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานได้

- พัฒนาโมเดลเชิงกระบวนการ (process model) ของการประเมินเพื่อพัฒนารายการ สมรรถนะที่เป็นเอกลักษณ์ของหลักสูตรขึ้น อาทิ ตัวแบบของ Center for Creative Leadership (McCauley & Van Velsor, 2004) หรือ โมเดลสามขา ระหว่าง “สมรรถนะ-เครือข่าย- เสริมสร้าง ประสบการณ์” (Yost & Plunkett, 2009)

- ควรมีการนำผลประเมินสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ทั้ง 6 ด้าน ของนักบริหารระดับสูงเป็นรายบุคคล มาไปใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาจุดเด่น และ แก้ไขปรับปรุงสมรรถนะที่เชื่อว่าเป็นจุดอ่อนในรูปของระบบ สนับสนุนการพัฒนา ทั้งนี้สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนควรทำการศึกษาสำรวจ จัดทำตัวอย่างต้นแบบ รายละเอียด คู่มือ การจัดอบรมชี้แจงแนะนำแก่ส่วนราชการ ส่งเสริมให้ส่วนราชการพัฒนาระบบ เครื่องมือ บุคลากร จากภายใน แทนการจัดซื้อจัดจ้างจากบุคลากรภายนอก

References

- Amitabh, M. (2012). *Strategic Thinking: Is Leadership the Missing Link?* Retrieved September 28, 2017 from <https://www.iitk.ac.in/infocell/announce/>.
- Andrews, M., & Manning, N. (2015). *A Study of Peer Learning in the Public Sector: Experience, Experiments, and Ideas to Guide Public Practice*. Retrieved from https://www.effectiveinstitutions.org/.../Peer_learning_study_final_p5v0.
- Aon Hewitt (2015). *Leadership Assessment: The Backbone of Strong Leadership Pipeline*. Retrieved from <https://apac.aonhewitt.com/leadership/leadership-assessment>.
- Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: Moving on. *Leadership Quarterly*, 11(4), 515-549.
- Cubel, M., & Sánchez-Pagés, S. (2016). *Gender differences and stereotypes in strategic thinking No 2016/338*. UB Economics Working Papers from Universitat de Barcelona, Facultat d'Economia i Empresa, UB Economics.
- Dragoni, L., Oh, I., Tesluk, P. E., Moore, O. A., Vankatwyk, P., & Hazucha, J. (2014). Developing leaders' strategic thinking through global work experience: The moderating role of cultural distance. *Journal of Applied Psychology*, 99(9), 867-882.
- Ferguson, J., Raynayne, P., & Rabacki, M. (2014). *Public Sector Leadership Challenges*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Goldman, E. F. (2007). Strategic thinking at the top. *MIT Sloan Management Review*, 48(4), 12-17.
- Goldman, E., & Scott, A. R. (2016). Competency models for assessing strategic thinking, *Journal of Strategy and Management*, 9(3), 258-280.
- Grant, R. M., & Baden-Fuller, C. (2018). How to develop strategic management competency: Reconsidering the learning goals and knowledge requirements of the core strategy course. *Academy of Management Learning & Education*, 17(3), 322-338.
- Haycock, K., Cheadle, A., & Bluestone, K. S. (2012). Strategic thinking: Lessons for leadership from the literature. *Library Leadership & Management*, 26, 1-18.
- Hughes, R. L., Beatty, K. C., & Dinwoodie, D. L. (2014). *Becoming a Strategic Leader*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- John, P., Pang, N. S., Tie, F. H., Lin, Y., & Morris, J. (2009). *A Comparison of the Use of Strategic Thinking of Aspiring School Leaders in Hong Kong, Malaysia, Shnghai, and the USA: An Exploratory Study*. Presented at the CCEAM 2008 conference, Durban, South Africa.

- Luciano, M. M., Nahrgang, J. D., & Shorpsire, C. (2020). Strategic leadership systems: Viewing top management teams and boards of directors from a multiteam system perspective. *Academy of Management Review*, 45(3), 675-701.
- McCauley, C., & Van Velsor, (2004). *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*. San Francisco; CA: Jossey Bass.
- Nuntamanop, P., Kauranen, I., & Igel, B. (2013). A new model of strategic thinking competency. *Journal of Strategy and Management*, 6, 242-264.
- Olson, A. K., & Simerson, B. K. (2015). *Leading with Strategic Thinking: Four Ways Effective Leaders Gain Insight, Drive Change and Get Results*. New York: Wiley.
- Pannont, T., Chanbanchong, C., & Udomrat, T. (B.E.2559). A model for the development of strategic thinking competency in the deputy directors of primary education area offices. *Journal of Education Naresuan University*. 18(4), 128-141.
- Prewitt, V. (2011). Working in the Café: Lessons in group dialogue. *The Learning Organization*, 18(3), 189-202.
- Punnitamai, W. (B.E.2557). Evaluating a local administrator training program: An empirical study of the Thai local administrator development program, department of local administration. *Thai Journal of Public Administration*, 12(2), 97-116.
- _____. (B.E.2559). *Kan Wikor Radub Samatana Dan Kan Borihan Lae Pawa Punum Khong Nak Borihan Radub Sung Nai Pak Rat Khong Thai: Koranee Suksa Nak Borihan Radub Sung Pu Mi Wisai Thad Lae Kunnatham Runti 81 Khong Sumnakngan Kor Por*. Proceeding, NIDA's Legacy: A 5-Decade Focus on Sustainable Development. March 31, B.E.2559.
- Rumelt, R. P. (2011). *Good Strategy, Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. New York: Crown Business.
- Sarfraz, H. (2017). Strategic leadership development: Simplified with Bloom's taxonomy. *Industrial and Commercial Training*, 49(1), 40-47.
- Satayanuruk, A. (B.E.2560). Peed mai dai peed mai pen = Kid mai dai kid mai pen. *Bangkokbiznews*. September 16, B.E.2563.
- Schoemaker, P. H., Krupp, S., & Howland, S. (2013). Strategic leadership: The essential skills, *Harvard Business Review*, January-February.
- Torranin, J. (2009). 12 Mai Det Suit Sumret Karatchakan. Bangkok: Inspire.
- Yost, P. R., & Plunkett, M. M. (2009). *Real Time Leadership Development*. New York: Wiley & Sons.
- Zand, D. E. (2010). Drucker's strategic thinking process: Three key techniques. *Strategy & Leadership*, 38(3), 23-28.