

## การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค\*

### Leadership development for regional education's officer

ชาญวุฒิ วงศ์เพ็ง (chanwhut wongpeng)<sup>\*\*</sup>

ขวัญหญิง ศรีประเสริฐภาพ (Khwanying Sriprasertpap)<sup>\*\*\*</sup>

กัมปนาท บริบูรณ์ (Gumpanat Boriboon)<sup>\*\*\*\*</sup>

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการ สำนักงานศึกษาธิการภาค (2) เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค กลุ่มตัวอย่าง เป็นข้าราชการที่ปฏิบัติราชการอยู่ในสำนักงานศึกษาธิการภาคทั่วประเทศ จำนวน 150 คน ได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคและแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดย วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เป็นรายชื่อ รายด้าน และโดยภาพรวม จัดลำดับความต้องการจำเป็นโดยใช้สูตร Modified Priority Needs Index (PNI<sub>Modified</sub>)

ผลการวิจัยพบว่า

1. โดยภาพรวม ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคทุกระดับตำแหน่ง มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านวิชาการ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะ ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านวิชาการ ข้าราชการทุกระดับตำแหน่ง มีความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำในรายชื่อที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการบริหารสารสนเทศและการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ด้านทักษะ พบว่า ข้าราชการดำรงตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญและชำนาญการพิเศษ มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการตัดสินใจ การบริหารความขัดแย้ง สำหรับข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ ชำนาญงาน ปฏิบัติการ และปฏิบัติงาน มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านการคิดวิเคราะห์ และการทำงานเป็นทีมด้านคุณลักษณะ ข้าราชการดำรงตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญและชำนาญการพิเศษ มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านการฟัง

\* บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษาและการจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

This article is part of a Doctor of Education Degree in Educational Administration at Srinakharinwirot University

\*\* นิสิตปริญญาเอก สาขาการบริหารและการจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

Students Doctor of Education Degree in Educational Administration at Srinakharinwirot University.

E-mail : chanwhut@gmail.com ; Telephone 085- 9374036

\*\*\* อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

Major Advisor: Asst. Prof. Dr., Faculty of Education Srinakharinwirot University

\*\*\*\* อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ดร. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

Co-Advisor : Dr., Faculty of Education Srinakharinwirot University

อย่างสร้างสรรค์ และการเจรจาต่อรอง ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ ชำนาญงาน ปฏิบัติการ และปฏิบัติงาน มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านคุณธรรม ความซื่อสัตย์ และจรรยาบรรณข้าราชการ

2. ข้อเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ด้านวิชาการ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนการฝึกอบรม (Training) ขั้นตอนการลงมือปฏิบัติ (Doing) และขั้นตอนการนำเสนอผลงาน (Sharing) โดยมีกระบวนการสนับสนุน 4 กระบวนการ ได้แก่ กระบวนการสร้างความตระหนักรู้ (Self-awareness) กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning by experience) กระบวนการสะท้อนคิด (Reflection) และกระบวนการทบทวนเพื่อพัฒนา (Action review)

### Abstract

The purposes of this study were (1) to study the needs for leadership development for regional education's officer; and (2) to guideline for leadership development for regional education's officer. The sample consists of officers from the regional education office around Thailand. There were 425 subjects chosen by multistage sampling. The instruments used in this study included the questionnaire of the needs for leadership development for regional education's officer and guided interviews developed by researcher. The data were statistically analyzed by using the frequency, percentage, mean, and sort of priority setting of the needs for leadership development for regional education's officer.

The results of the study were as follows:

1. Overall, the needs for leadership development of the regional education's officers at all levels. They need to develop academic, skills and attributes in order. When considering each side, it is found that the academic; the regional education's officers at all levels, they need to develop about planning, information management, monitoring and evaluation. Skills; the officers who are expert level and senior professional level, they need to develop in decision-making and conflict management. On the other hand the officers who are professional level, experienced level, practitioner level and operational level, they need to develop in critical thinking and teamwork. Attributes; the officers who are expert level and senior professional level, they need to develop in dialogues and negotiates. On the other hand the officers who are professional level, experienced level, practitioner level and operational level, they need to develop in moral, honesty and ethics.

2. The proposal for leadership development of the regional education's officers in academic, skills and attributes consist of 3 steps: Training, Doing, and Sharing. And there are four supporting processes: the process of awareness raising (Self-awareness), the process of learning by experience, the process of reflection, and the process of action review.

## บทนำ

จากการปฏิรูปการศึกษาในช่วงที่ผ่านมา มีประเด็นปัญหาต้องเร่งดำเนินการแก้ไขปรับปรุงพัฒนาเรื่องคุณภาพการศึกษา การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาและการเพิ่มโอกาสทางการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2559: 3) เพื่อแก้ไขปัญหาสำคัญดังกล่าว รัฐบาลได้ดำเนินการปฏิรูปโครงสร้างกระทรวงศึกษาธิการ โดยประกาศจัดตั้งสำนักงานศึกษาธิการภาค เมื่อวันที่ 22 เมษายน 2559 (ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 133 ตอนพิเศษ 68 ง, 2559) เพื่อทำหน้าที่ขับเคลื่อนการจัดการศึกษา และอำนวยความสะดวก ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาการศึกษาร่วมมือและบูรณาการกับหน่วยงานทั้งในและนอกสังกัดกระทรวง ศึกษาธิการในระดับพื้นที่ สามารถนำเสนอข้อมูลสภาพการจัดการศึกษาในพื้นที่ได้อย่างเป็นรูปธรรม ผลักดันการขับเคลื่อนการจัดการศึกษา ให้เป็นไปตามนโยบายการจัดการศึกษา และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาของกลุ่มจังหวัด สามารถพัฒนา กำลังได้ตามความต้องการของสังคม ซึ่งจากบทบาทภารกิจสำคัญที่กล่าวมา ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการภาคต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการทำงานให้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจและสภาพการบริหารจัดการ ให้สามารถขับเคลื่อน เชื่อมโยงนโยบายสู่การปฏิบัติ ติดตามตรวจสอบและรายงานผลการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ ซึ่งต้องลงไปผลักดันให้เกิดการปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในกระทรวงศึกษาธิการและภายนอกกระทรวงศึกษาธิการที่อยู่ในพื้นที่ตามยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการ ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถและทักษะของข้าราชการเป็นเครื่องมือสำคัญในการผลักดันการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพ

ประเด็นที่ท้าทายจากความคาดหวังของสังคมที่เพิ่มสูงขึ้น สภาพโครงสร้าง ภารกิจ และการบริหารจัดการขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป การพัฒนาข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการภาคให้มีคุณลักษณะ และทักษะที่จำเป็นเพื่อปฏิบัติงานไปสู่ความสำเร็จ จึงเป็นยุทธศาสตร์ที่สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการให้ความสำคัญ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2556) โดยกำหนดให้มีการพัฒนาผู้นำในทุกระดับในองค์กรผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย ให้สามารถเป็นผู้นำตนเอง ผู้นำทีม ผู้นำองค์กรและผู้นำเครือข่าย รวมทั้งการเสริมสร้างจิตสำนึกที่ดี มีคุณธรรมจริยธรรม สามารถปฏิบัติงานบนพื้นฐานของสมรรถนะได้อย่างมีประสิทธิภาพ สมบัติ กุสุมาวลี (สมบัติ กุสุมาวลี, 2552: 1-24) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่จะทำให้ข้าราชการสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานสอดคล้องกับบริบทของสังคมไทยในทศวรรษหน้า ประกอบด้วย ค่านิยม บุคลิกลักษณะ ทักษะ ความรู้และขีดความสามารถที่สำคัญๆ เช่น มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมีความสามารถในการจัดการกับกลุ่มคนที่หลากหลายมีความพร้อมกับการทำงานภายใต้ภัยวิกฤต ฉูกฉินมีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในงานสูงมีความรู้ทั่วไปดี และพร้อมที่จะเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ตลอดเวลานั้นผลสัมฤทธิ์และสามารถส่งมอบผลงานได้มีความแม่นยำตรงในข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและมีความรู้ความเข้าใจใน “กระบวนการทางกฎหมาย” มีความคล่องตัว ฉับไวในการทำงานมีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี มีความสามารถในการรับมือกับปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี และสามารถจัดการกับสถานการณ์ที่หลากหลายมีทักษะและความสามารถในการติดต่อสื่อสาร สามารถสื่อสารภาษาต่างประเทศได้ มีทักษะในการเจรจา ความรู้เรื่องการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันทางเศรษฐกิจเรียนรู้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี มีความทันสมัย ภาวะผู้นำจะสะท้อนให้เห็นสภาพที่เป็นจริงขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ขึ้นอยู่กับผู้นำจะมีความสามารถในการควบคุม ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย

สมรรถนะหลักที่มีอิทธิพลกับแบบของผู้นำของผู้บริหารในระบบราชการไทย (วรรณ พิสิษฐสุภามิตร, 2550: 338-348) ได้แก่ วิสัยทัศน์ คุณธรรมและจริยธรรม การสื่อสาร ความคิดเชิงวิเคราะห์ ความคิดเชิงระบบ และความคิดริเริ่มและนวัตกรรม สำหรับสมรรถนะตามหน้าที่ ที่มีอิทธิพลกับแบบของผู้นำของผู้บริหารในระบบราชการไทย ได้แก่ การจัดการทรัพยากร การจัดการองค์การ การวางแผนกลยุทธ์และการสร้างวัฒนธรรมองค์การ (ทิพาวดี เมฆสุวรรณ, 2545: 13) คนที่จะเป็นผู้นำได้ ต้องถูกฝึกบริหารความกล้า และกล้าที่จะต่อสู้เพื่อความถูกต้อง ประกอบด้วย คุณลักษณะสำคัญ 7 ประการ คือ ความคิดความเชื่อในสิ่งที่เห็นว่าถูกต้อง ความประสงค์ที่จะแสดงออกซึ่งความเชื่อนั้นๆ มโนธรรม สัมปชัญญะที่จะตัดสินใจว่าสิ่งใดควร สิ่งใดไม่ควร ความฉลาดรู้ เห็นความเป็นเหตุและผลของประเด็นปัญหา เห็นความเชื่อมโยงของเรื่องราวต่าง ๆ ยึดมั่นในความกล้าอย่างคงเส้นคงวา และบุคลิกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง สำหรับพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารการศึกษา 3 ด้าน (ประสิทธิ์ เขียวศรีและคณะ, 2548: 173-183) ประกอบด้วย ด้านการบริหารจัดการ เช่น การวางแผน การจัดโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการ การบริหารความเปลี่ยนแปลง ด้านการบริหารหลักสูตรและการสอน เช่น การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การพัฒนาความสามารถและคุณภาพในการสอน การนิเทศการสอน การประเมินผลการเรียนการสอน การสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และด้านการบริหารตนเอง เช่น การเป็นแบบอย่างทางคุณธรรมจริยธรรม การยอมรับความแตกต่างทางความคิดและการกระทำของผู้อื่น การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงานและชุมชน

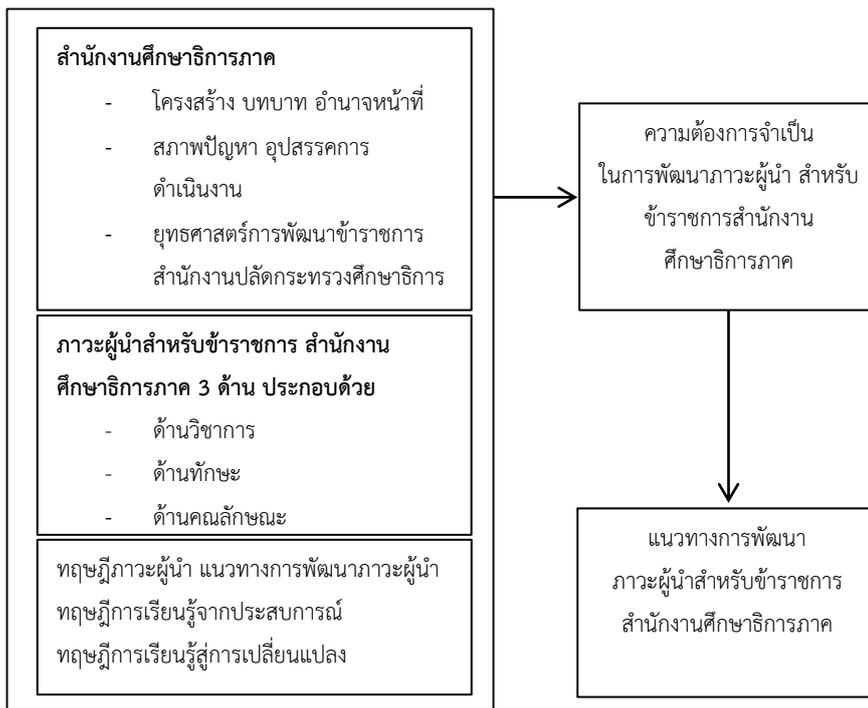
การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมีแนวทางการพัฒนาที่มีความหลากหลาย ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จต้องรู้จักปรับพฤติกรรมการเป็นผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของภาวะผู้นำในแบบต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชาและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ผู้นำจึงต้องรู้จักปรับพฤติกรรมการเป็นผู้นำให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตามและสภาพแวดล้อม โดยอาศัยคุณลักษณะผู้นำ เช่น การมีวิสัยทัศน์ บารมี จริยธรรม การโน้มน้าวใจและสร้างแรงบันดาลใจเพื่อกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการทุกระดับ แต่เท่าที่ผ่านมาสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ยังไม่มีการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคอย่างจริงจัง ส่งผลให้กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคขาดประสิทธิภาพ กระทั่งต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค และเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีความสอดคล้องเหมาะสมสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษา จะเป็นแนวทางในการพัฒนาข้าราชการที่จะส่งผลสู่การพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและช่วยพัฒนาให้ข้าราชการมีคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นที่ยอมรับและศรัทธาของสังคมสืบไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค
2. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

### กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสารตำราบทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ เพื่อกำหนดกรอบเนื้อหาของการศึกษา ประกอบด้วยระเบียบ กฎหมาย ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานสำนักงานศึกษาธิการภาค ยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์กลาง สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำและทฤษฎีการจัดการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ ทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์และทฤษฎีการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง ดังที่แสดงในภาพประกอบที่ 1



ภาพประกอบที่ 1: กรอบแนวคิดการวิจัย

### ขอบเขตการวิจัย

#### ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ประกอบด้วย ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการภาค ทั่วประเทศ จำนวน 241 คน

กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการภาค ทั่วประเทศ จำนวน 150 คน ที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistage Cluster Random Sampling) โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 เปอร์เซ็นต์ และสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster Random Sampling) ตามภูมิศาสตร์ ได้แก่ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง และภาคใต้

### ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ซึ่งผู้วิจัยศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านวิชาการ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านวิชาการ หมายถึง เป็นผู้มีความรู้ เชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติ สามารถจัดทำแผนพัฒนาการศึกษากลุ่มจังหวัดให้สอดคล้องกับบริบทการพัฒนาการศึกษาในพื้นที่ กำกับติดตามและประเมินผลงานตามนโยบายและยุทธศาสตร์และสามารถใช้เทคโนโลยีช่วยในการบริหารจัดการและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ด้านทักษะ หมายถึง มีทักษะในการวางแผน คิดอย่างมีเหตุผล สามารถตัดสินใจได้อย่างดีและให้ทันกาล รู้จักการมอบหมายหน้าที่การงาน มีทักษะในการสื่อสารจูงใจ เจรจาต่อรอง และบริหารความขัดแย้ง
3. ด้านคุณลักษณะ หมายถึง เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ สามารถสร้างภาพให้ผู้เกี่ยวข้องรับรู้ว่าการให้องค์กรเป็นไปอย่างไรในอนาคต สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน เป็นผู้มีความประพฤติที่เป็นแบบอย่าง ซื่อสัตย์ ยุติธรรม มีคุณธรรม ความรับผิดชอบ ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ และเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค โดยใช้เครื่องมือ 2 ฉบับ คือ

1) แบบสอบถามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค 3 ด้าน ประกอบด้วย 1. ด้านวิชาการ 2. ด้านทักษะ และ 3. ด้านคุณลักษณะ จำนวน 51 ข้อ ที่ผ่านความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหาร จำนวน 3 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านวิจัยและประเมินผล จำนวน 1 คน และผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล จำนวน 1 คน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) และภาษาที่ใช้และปรับปรุงแก้ไข ด้วยเทคนิค IOC (Item – Objective Congruence) และนำแบบสอบถามดังกล่าวไปหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) โดยการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับข้าราชการสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาคที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน นำมาหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (reliability) ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  – coefficient) ของครอนบาช (Cronbach, 1974: 161) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .970

2) แบบสัมภาษณ์การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค 3 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะ จำนวน 6 ข้อ โดยผู้วิจัยขอคำถามจากแบบสัมภาษณ์ ที่ผ่านความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหาร จำนวน 3 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านวิจัยและประเมินผล จำนวน 1 คน และผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล จำนวน 1 คน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) และภาษาที่ใช้ นำมาปรับปรุงแก้ไข ด้วยเทคนิค IOC (Item – Objective Congruence) และนำแบบสัมภาษณ์ดังกล่าวไปหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) โดยการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) โดยการทดลองสัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง

และนำมาหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (reliability) ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  – coefficient) ของครอนบาช (Cronbach, 1974: 161) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 1.00

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ และเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค โดยแบ่งวิธีการดำเนินการวิจัยเป็น 2 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค และขั้นตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ดังนี้

#### ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงาน

1. ผู้วิจัยการเก็บรวบรวมข้อมูลความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค โดยผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามให้ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ทางไปรษณีย์ลงทะเบียนและดำเนินการติดตามและจัดเก็บแบบสอบถามคืนผ่านทางผู้อำนวยการกลุ่มอำนวยการและประสานราชการ ของสำนักงานศึกษาธิการภาคทุกภาค และรวบรวมข้อมูลแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก โดยผู้วิจัยลงพื้นที่เพื่อดำเนินการสัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารของสำนักงานศึกษาธิการภาค ด้วยตนเองทั้ง 4 ภูมิภาค

2. วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลโดยนำมาแจกแจงความถี่ (frequency) หาค่าร้อยละ (percentage) วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นรายชื่อ รายด้าน และโดยภาพรวม และจัดลำดับความต้องการจำเป็นโดยใช้สูตร Modified Priority Needs Index (PNI Modified) แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วนำเสนอในรูปแบบการบรรยาย

#### ขั้นตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

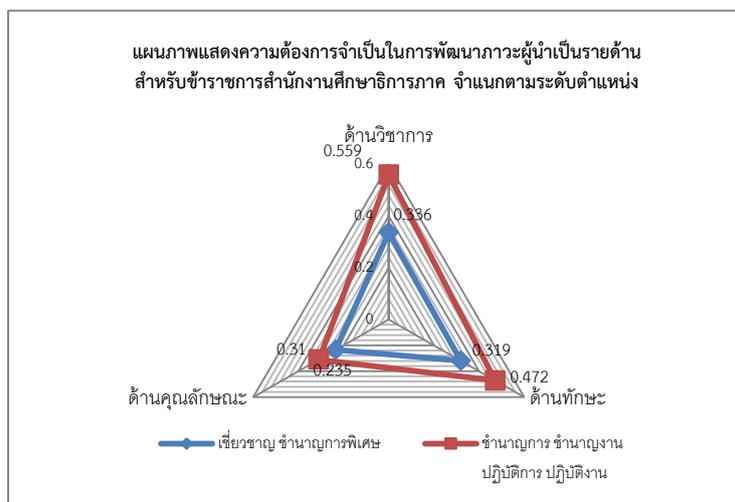
นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมจากแบบสอบถามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค และผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้จากการสัมภาษณ์มาดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และพัฒนาเสนอเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

### ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค และตอนที่ 2 ข้อเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

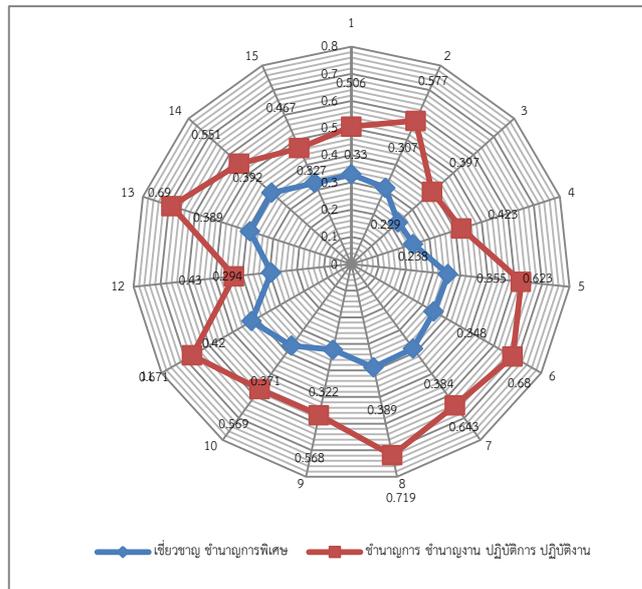
## ตอนที่ 1. ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

1.1 ภาพรวม พบว่า ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการ เป็นลำดับแรก รองลงมา ภาวะผู้นำด้านทักษะ และภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเป็นลำดับสุดท้าย ดังภาพประกอบที่ 2



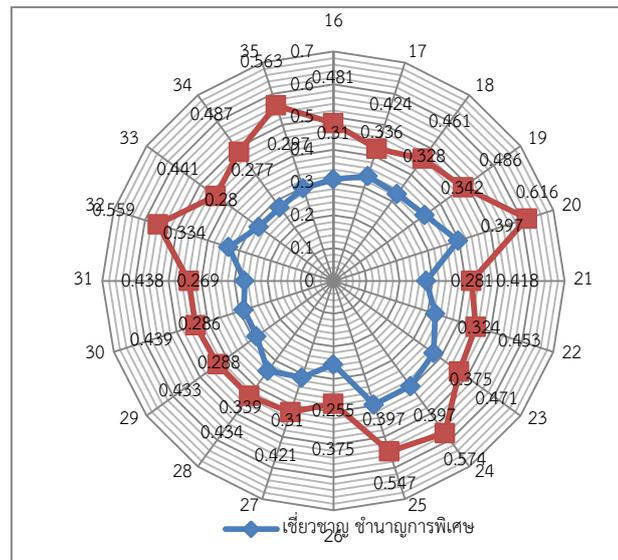
ภาพประกอบที่ 2 : ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค จำแนกรายด้าน

1.2 ด้านวิชาการ พบว่า ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญ จำนวนการพิเศษ มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการ รายชื่อ ความสามารถคัดกรอง คัดเลือก จัดทำข้อเสนอการพัฒนาการศึกษา เป็นลำดับแรก รองลงไปสามารถพัฒนาข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาและประเมินและรายงานผล รายชื่อที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นลำดับสุดท้าย ได้แก่ มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของหน่วยงาน ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ จำนวนงานปฏิบัติการและปฏิบัติงาน มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ รายชื่อสามารถประเมินและรายงานผลการดำเนินงานเป็นลำดับแรก รองลงไป สามารถบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศและสามารถเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ด้านการศึกษาให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน รายชื่อที่มีความต้องการจำเป็นลำดับสุดท้าย ได้แก่ มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของหน่วยงาน ดังภาพประกอบที่ 3



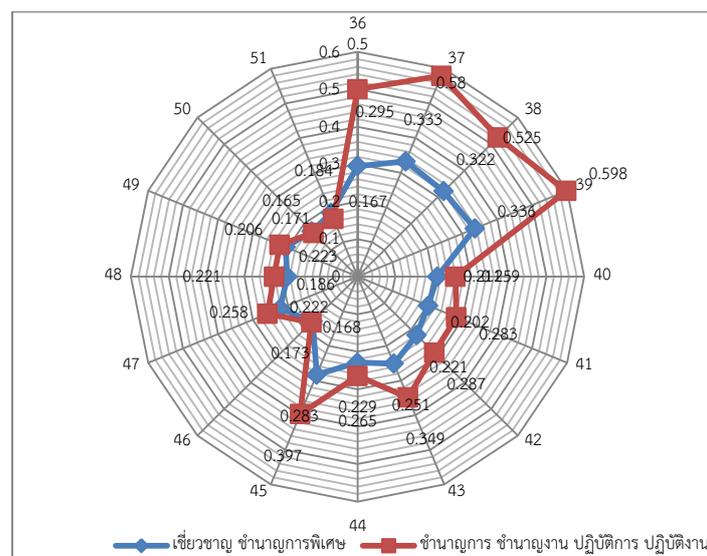
ภาพประกอบที่ 3: ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านวิชาการ สำหรับข้าราชการสำนักงาน  
ศึกษาธิการภาค จำแนกตามระดับตำแหน่ง

1.3 ด้านทักษะ พบว่า ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญ ชำนาญการพิเศษ มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ ลำดับแรกเท่ากัน 3 รายข้อ ได้แก่ รายข้อประยุกต์ทฤษฎี แนวคิดที่ซับซ้อนหรือแนวโน้มเพื่อแก้ปัญหาตามสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตั้งคำถามเชิงลึกในประเด็นที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องจนได้ที่มาของสถานการณ์ เหตุการณ์ ประเด็นปัญหาหรือค้นพบโอกาส ที่จะเป็ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน และรายข้อวางระบบการสืบค้น รวมทั้งการมอบหมายให้ผู้อื่นสืบค้นข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการทันต่อการใช้งานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง รายข้อที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นลำดับสุดท้าย ได้แก่ รายข้อมีความสามารถในการประสานงานให้เกิดความร่วมมือระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ ชำนาญงาน ปฏิบัติการและปฏิบัติงาน มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ รายข้อประยุกต์ทฤษฎี แนวคิดที่ซับซ้อนหรือแนวโน้มเพื่อแก้ปัญหาตามสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นลำดับแรก รองลงไป รายข้อตั้งคำถามเชิงลึกในประเด็นที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องจนได้ที่มาของสถานการณ์ เหตุการณ์ ประเด็นปัญหาหรือค้นพบโอกาสที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน และมีทักษะในการแก้ไขและประสานความขัดแย้ง ตามลำดับ รายข้อที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นลำดับสุดท้าย ได้แก่ มีความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อเพื่อนร่วมงาน ดังภาพประกอบที่ 4



ภาพประกอบที่ 4: ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านทักษะ สำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค จำแนกตามระดับตำแหน่ง

1.4 ด้านคุณลักษณะ พบว่า ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญ ชำนาญการพิเศษ และข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ ชำนาญงาน ปฏิบัติการและปฏิบัติงาน มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ 3 อันดับแรก และอันดับสุดท้ายเหมือนกัน ได้แก่ สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้เข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน เป็นลำดับแรก รองลงไป สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ การบริหารจัดการองค์กร และนำเสนอแนวคิดในการทำงานให้ผู้ร่วมงานยอมรับ ตามลำดับ รายข้อที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นลำดับสุดท้าย ได้แก่ ปฏิบัติงานโดยไม่ใช้ตำแหน่งหน้าที่แสวงหาผลประโยชน์และยึดถือประโยชน์ทางราชการมากกว่าประโยชน์ส่วนตนร่วมงาน ดังภาพประกอบที่ 5



ภาพประกอบที่ 5: ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านคุณลักษณะ สำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค จำแนกตามระดับตำแหน่ง

## ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

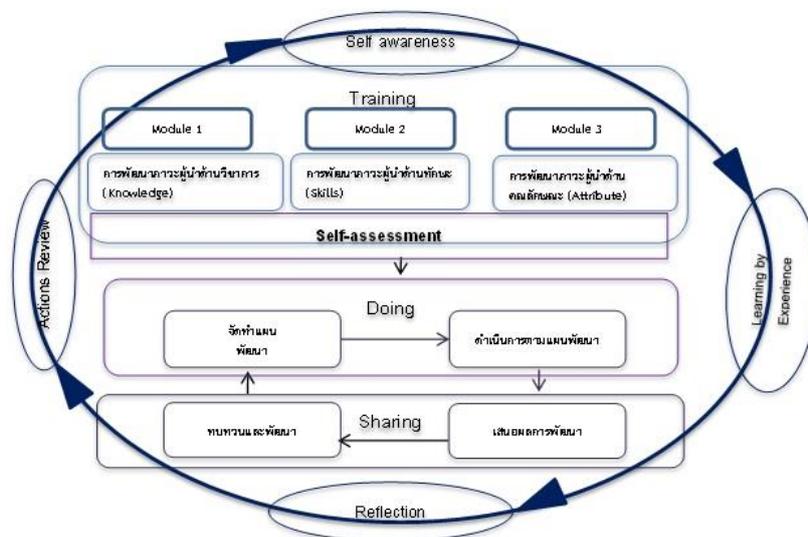
2.1 ด้านวิชาการ พบว่า ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการภาค มีหน้าที่รับผิดชอบ ต้องจัดทำยุทธศาสตร์และบทบาทการพัฒนาการศึกษาให้เชื่อมโยงและสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษากลุ่มจังหวัด รวมทั้งสนับสนุนงานด้านวิชาการ วิจัยและพัฒนา สนับสนุน การตรวจราชการ กำกับ ติดตามประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และการพัฒนา ด้านอื่นๆ ตามศักยภาพและโอกาสของบุคคลและชุมชนในแต่ละพื้นที่ การพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการ ควรใช้ วิธีการที่หลากหลายที่สามารถทำให้นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริงในลักษณะในลักษณะ on the job training ใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง หรือผู้มีประสบการณ์ โดยตั้งเป็นคณะทำงาน ร่วมกัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในลักษณะ “Learning by doing” ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และ องค์กรความรู้ที่ถาวร สามารถพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรไปพร้อมๆกับการปฏิบัติงาน สำหรับการพัฒนาด้วย กระบวนการจัดการฝึกอบรมสัมมนา เห็นว่าควรปรับมาใช้ในลักษณะของการฝึกอบรมกลุ่มเล็กๆ ที่เน้น การฝึกปฏิบัติจริง มากกว่าการรับฟังความรู้จากวิทยากรเพียงอย่างเดียว หรืออาจใช้กระบวนการนิเทศภายใน การให้คำปรึกษาและพัฒนาการทำงาน เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กร จัดให้มีการสอนแนะ (Coaching) ระหว่างการทำงาน โดยจัดบรรยากาศองค์กรให้เอื้อต่อการเรียนรู้ เน้นการฝึกปฏิบัติจากสถานการณ์ จำลอง หรือกรณีศึกษา (Case study) และให้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง โดยผู้บังคับบัญชามีการสอนแนะ อย่างใกล้ชิด ใช้ระบบพี่เลี้ยง (mentor) คอยให้คำแนะนำ กำกับ ช่วยเหลือ ข้าราชการที่ย้ายมาใหม่ หรือ ข้าราชการบรรจุใหม่

2.2 ด้านทักษะ พบว่า ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการภาค ควรมีทักษะ ในการปฏิบัติงานในหลากหลายด้าน เช่น กำหนดยุทธศาสตร์การศึกษาได้ ใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างสารสนเทศเป็น สร้างเครือข่ายการทำงาน แสวงหาความรู้ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถคิด วิเคราะห์สถานการณ์และมองภาพองค์รวม โดยเน้นการฝึกปฏิบัติจากสถานการณ์จำลอง หรือกรณีศึกษา (Case study) และให้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง โดยผู้บังคับบัญชามีการสอนแนะอย่างใกล้ชิด ใช้กระบวนการ วางแผนอย่างมีส่วนร่วมเพื่อเรียนรู้ ในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Share Vision) หรืออาจใช้กิจกรรมการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ (Knowledge Management) ที่มีประสิทธิภาพ ใช้กระบวนการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ตรงกับ ความรู้ความสามารถ ความถนัด และมอบหมายงานที่มีความหลากหลาย ตั้งแต่งานที่ง่ายไปจนถึงงานที่ต้องให้ ความรู้ความสามารถที่สูงขึ้น เพื่อเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Learning by experience) ทั้งอย่างไม่เป็นทางการและเป็นทางการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเปิดโอกาสให้ข้าราชการใหม่ที่เข้าสู่ องค์กรได้มีโอกาสเรียนรู้จากประสบการณ์ของรุ่นก่อน การมอบหมายงานที่ยุ่งยาก ซับซ้อนท้าทายมากขึ้นโดย เน้นการมอบหมายงานในลักษณะ Project Base เนื่องจากการทำงานที่มุ่งเน้น Project Base เพื่อทำให้ ผู้รับผิดชอบงาน ได้วิเคราะห์ปัญหาและนำปัญหานั้นมาวางแผนกำหนดแนวทางแก้ไข และลงมือปฏิบัติ

2.3 ด้านคุณลักษณะ พบว่า ข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการภาค จะทำงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จตามภารกิจและอำนาจหน้าที่ เป็นปัจจัยสำคัญคือการ ได้รับการยอมรับนับถือ การที่ข้าราชการจะมีคุณลักษณะเป็นที่ยอมรับนับถือ ต้องได้รับการพัฒนา วิสัยทัศน์

สามารถสร้างภาพให้ผู้เกี่ยวข้องรับรู้ว่าการให้องค์กรเป็นไปอย่างไรในอนาคต สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน สามารถคาดการณ์ มมองแนวโน้มของทิศทางของสถานการณ์ได้ และเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม มีความประพฤติที่เป็นแบบอย่าง ประพฤติตนและปฏิบัติตนตามกรอบจรรยาบรรณของข้าราชการ ในการพัฒนาภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะที่มีความเป็นนามธรรม ต้องพัฒนาโดยการสร้างสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติราชการด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดี ต้องเป็นต้นแบบ “ตัวอย่างดี มีค่ามากกว่าคำสอน” สนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมจริยธรรม คุณธรรม และพัฒนาจิตสำนึกของบุคลากรอย่างต่อเนื่องผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning by experience) การศึกษาดูงานและจัดกิจกรรมพัฒนาองค์กรที่เน้นการเสริมสร้างคุณธรรม ตลอดจนออกแบบการบริหารองค์กรโดยถือปฏิบัติตามหลักคุณธรรม

จากการสังเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ และแบบสัมภาษณ์แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ด้านวิชาการ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะ ผู้วิจัยได้จัดทำร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ภายใต้อัน 3 ขั้นตอน 4 กระบวนการ ประกอบด้วย ขั้นตอนการพัฒนา 3 ขั้นตอน ได้แก่ การฝึกอบรม (Training) การลงมือปฏิบัติ (Doing) และการนำเสนอผลงาน (Sharing) โดยผ่านกระบวนการสร้างความตระหนักรู้ (Self-awareness) กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning by experience) กระบวนการสะท้อนคิด (Reflection) และ กระบวนการทบทวนเพื่อพัฒนา (Action review) ภาพประกอบที่ 6



ภาพประกอบที่ 6: แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค แนวคิดและหลักการในการพัฒนา ภายใต้อัน 4 กระบวนการ 3 ขั้นตอน เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านวิชาการ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะ สำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ให้สามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่องและผูกโยงการพัฒนาไว้กับการพัฒนาการปฏิบัติงาน ซึ่งจะใช้เวลาในการพัฒนา 1 ปี งบประมาณ

ขั้นตอนการฝึกอบรม (Training) เป็นเครื่องมือในการรื้อฟื้นความรู้เดิมและเสริมสร้างความรู้ใหม่ กรอบในการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยวิธีการฝึกอบรมเป็น 3 หน่วยการเรียนรู้ ประกอบด้วย หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 การพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการ จำนวน 12 ชั่วโมง หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 การพัฒนาภาวะผู้นำด้านทักษะ จำนวน 12 ชั่วโมง และหน่วยการเรียนรู้ที่ 3 การพัฒนาภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะ จำนวน 6 ชั่วโมง และการจัดทำแบบประเมินตนเอง (Self-assessment) จำนวน 10 ชั่วโมง รวมระยะเวลาในขั้นตอนการฝึกอบรมทั้งสิ้น 40 ชั่วโมง

ขั้นตอนของการปฏิบัติ (Doing) มุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาตนเองระหว่างการปฏิบัติงาน (On the job training) โดยผู้เข้ารับการพัฒนานำปัญหาในการปฏิบัติงานมาเป็นโจทย์ในการพัฒนา โดยผู้เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำ นำเสนอประเด็นปัญหาในการปฏิบัติงานตามแบบประเมินตนเอง (Self-assessment) ที่ผ่านความเห็นชอบจากวิทยากร ในขั้นตอนการฝึกอบรม (Training) ต่อหัวหน้าส่วนราชการ เพื่อขอความเห็นชอบในการพัฒนาการปฏิบัติงาน สามารถพัฒนาขีดสมรรถนะของผู้รับการพัฒนา ด้วยการลงมือปฏิบัติไปพร้อมๆ กับการปฏิบัติงาน โดยใช้เวลาในการพัฒนา เป็น 2 ระยะๆ ละ 6 เดือน หรือ 2 รอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (1 ปีงบประมาณ) ข้าราชการที่เข้ารับการพัฒนามาสามารถเรียนรู้ถึงข้อบกพร่องของตนเองผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทักษะและประสบการณ์ จากรุ่นพี่ผู้รุ่นน้องหรือผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ได้บังคับบัญชาในลักษณะการสอนแนะ (Coaching) และระบบพี่เลี้ยง (mentor) ในขั้นตอนการปฏิบัติ เป็นขั้นตอนการพัฒนาที่เชื่อมโยงการพัฒนาตนเองเข้ากับการพัฒนางานมีความยืดหยุ่น ผสมผสานกับการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนาให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคคลและหน่วยงาน

ขั้นตอนการนำเสนอผลงาน (Sharing) ใช้ระยะเวลา 3 วัน เป็นขั้นตอนของการสัมมนานำเสนอผลสำเร็จของการฝึกปฏิบัติตามแผนพัฒนาตนเอง แลกเปลี่ยนประสบการณ์เพื่อให้เกิดการสะท้อนความคิดเห็นจากวิทยากรและผู้ร่วมสัมมนาคนอื่นๆ ก่อให้เกิดการต่อยอดความคิดนำไปสู่การทบทวนและพัฒนา ซึ่งผู้เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำจะนำข้อเสนอแนะ หรือแนวคิดที่เกิดจากสะท้อนคิดกลับไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน โดยใช้ระยะเวลา 6 เดือน จึงจัดทำสรุปรายงานการดำเนินงาน และนำกลับมาเสนอภาพความสำเร็จเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำทุกคนได้ร่วมชื่นชมผลความสำเร็จในการพัฒนาร่วมกัน

## สรุปผล

จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิจัย สามารถสรุปผลการวิจัยเป็น 3 ประเด็น ประกอบด้วย ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านวิชาการ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะ สำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค และข้อเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ดังนี้

1. โดยภาพรวม พบว่า ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคทุกระดับตำแหน่ง มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านวิชาการ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะ ตามลำดับ เมื่อพิจารณา ด้านวิชาการ พบว่า ข้าราชการทุกระดับตำแหน่งมีความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำ ในรายชื่อที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน สารสนเทศเพื่อการบริหาร และการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ด้านทักษะ ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่ง ระดับเชี่ยวชาญและชำนาญการพิเศษ มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับ

การตัดสินใจ การบริหารความขัดแย้งและผู้ร่วมงาน สำหรับข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ ชำนาญงาน ปฏิบัติการ และปฏิบัติงาน มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ เรื่องการคิดวิเคราะห์ และการทำงานเป็นทีม ด้านคุณลักษณะ ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญและชำนาญการพิเศษ มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านการฟังอย่างสร้างสรรค์ และการเจรจาต่อรอง ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ ชำนาญงาน ปฏิบัติการ และปฏิบัติงาน มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับคุณธรรม ความซื่อสัตย์ และจรรยาบรรณข้าราชการ

2. การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ด้านวิชาการ พบว่า ควรใช้วิธีการที่หลากหลายที่สามารถทำให้นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริงในลักษณะในลักษณะ on the job training ใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากรุ่นพี่สู่รุ่นน้องหรือผู้มีประสบการณ์ โดยตั้งเป็นคณะทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในลักษณะ “Learning by doing” ด้านทักษะ ควรใช้การฝึกปฏิบัติจากสถานการณ์จำลอง หรือกรณีศึกษา (Case study) และเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง หรืออาจใช้กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Management) ใช้การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีความหลากหลาย ตั้งแต่งานที่ง่ายไปจนถึงงานที่ต้องให้ความรู้ความสามารถที่สูงขึ้น เพื่อเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Learning by experience) ทั้งอย่างไม่เป็นทางการและเป็นทางการอย่างสม่ำเสมอ ด้านคุณลักษณะ ควรสร้างสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติราชการด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และผู้บริหารต้องเป็นต้นแบบ สนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมจริยธรรม คุณธรรม

3. ข้อเสนอแนะทางการพัฒนาภาวะผู้นำ พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านวิชาการ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะ สำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ให้สามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง ควรผูกโยงการพัฒนาไว้กับการพัฒนาการปฏิบัติงาน ซึ่งจะใช้เวลาในการพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นเวลา 1 ปีงบประมาณโดย แบ่งการพัฒนา เป็น 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นตอนการฝึกอบรม (Training) เป็นเครื่องมือในการรื้อฟื้นความรู้เดิมและเสริมสร้างความรู้ใหม่ กรอบในการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยวิธีการฝึกอบรม ใช้เวลา 40 ชั่วโมง ขั้นตอนการลงมือปฏิบัติ (Doing) ใช้ระยะเวลา 2 รอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และขั้นตอนการนำเสนอผลงาน (Sharing) ใช้เวลา 3 วัน โดยในแต่ละขั้นตอน มุ่งเน้นให้ผู้รับการพัฒนาค้นหาพัฒนาตนเอง ด้วยตนเองผ่านการเรียนรู้จากประสบการณ์ การนิเทศ และการลงมือปฏิบัติ โดยอาศัยกระบวนการสร้างความตระหนักรู้ (Self-awareness) กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning by experience) กระบวนการสะท้อนคิด (Reflection) และ กระบวนการทบทวนเพื่อพัฒนา (Action review) เป็นกระบวนการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาอย่างแท้จริง

## อภิปรายผล

จากการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค ผู้วิจัยได้สรุปประเด็นและนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะ พบว่า ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านวิชาการ รายชื่อความสามารถคัดกรอง คัดเลือก จัดทำข้อเสนอการพัฒนาการศึกษา การบริหารและพัฒนาข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาและประเมินและรายงานผลการดำเนินงาน และสามารถเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ด้านการศึกษาให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ด้านทักษะ พบว่า ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำด้านทักษะ รายชื่อกำหนดยุทธศาสตร์การศึกษาได้ ใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างสารสนเทศเป็น สร้างเครือข่ายการทำงาน แสวงหาความรู้ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถวิเคราะห์สถานการณ์และมองภาพองค์รวม ด้านคุณลักษณะ เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์ สามารถสร้างภาพให้ผู้เกี่ยวข้องรับรู้ความต้องการให้องค์กรเป็นไปอย่างไรในอนาคต สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน สามารถคาดการณ์ มองแนวโน้มของทิศทางของสถานการณ์ได้ และเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม มีความประพฤติที่เป็นแบบอย่าง ประพฤติตนและปฏิบัติตนตามกรอบจรรยาบรรณ ทั้งนี้เพราะว่า งานตามภารกิจที่ข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการภาคต้องปฏิบัติในการขับเคลื่อน เชื่อมโยงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ การวางแผน การติดตาม และประเมินผล ซึ่งต้องอาศัยภาวะผู้นำด้านวิชาการในรายชื่อดังกล่าว ซึ่งเป็นสมรรถนะหลักของข้าราชการในประเด็นการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และเป็นสมรรถนะประจำสายงานของนักวิชาการศึกษา เพื่อผลักดันการปฏิบัติงานสู่ความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2556) ที่กำหนดการพัฒนาคุณภาพข้าราชการในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของสมรรถนะเน้นการพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) และพัฒนาสมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) และงานวิจัยของประสิทธิ์ เขียวศรีและคณะ (2548) ศึกษารูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การวางแผน เป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารการศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ ละม้าย กิตติพร (2555) ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการของบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา พบว่า การวางแผน เป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำการให้บริการของบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับ สุธาร์ตน์ ทองเหลือ (2559) ศึกษาคุณลักษณะและพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 พบว่า การติดต่อสื่อสาร การจูงใจ เป็นคุณลักษณะและพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา และวิจัยของ วิชัย วิศวกุลวานิช (2559) วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิภาพ สำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่า การมีคุณธรรม จริยธรรม และความมุ่งมั่น (Ethic and Intend) การมีวิสัยทัศน์ ค่านิยม (Vision and value) การมีความคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking) การมีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relationship) การทำงานเป็นทีม (Team work) การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective decision) เป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิภาพ รวมทั้ง งานวิจัยของ พสุธิดา ตันตราจิณ (2559) การพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำบุคลากร

รุ่นใหม่ ประกอบด้วย มีความยืดหยุ่นในการทำงาน มีทักษะการคิดและการรับรู้ การสร้างขวัญและกำลังใจต่อทีมงาน ตั้งใจและทุ่มเทในการทำงาน สร้างสรรค์เทคโนโลยี และเป็นผู้วิสัยทัศน์

2. ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ด้านวิชาการ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะ ต้องทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง ใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จากผู้มีประสบการณ์ในลักษณะ “Learning by doing” และเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง ควรผูกโยงการพัฒนาไว้กับการพัฒนาการปฏิบัติงาน พบว่า ขั้นตอนการพัฒนาประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนการฝึกอบรม (Training) เป็นเครื่องมือในการรื้อฟื้นความรู้เดิมและเสริมสร้างความรู้ใหม่ ขั้นตอนการลงมือปฏิบัติ (Doing) มุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาตนเองระหว่างการปฏิบัติงาน นำเสนอประเด็นปัญหาในการปฏิบัติงานตามแบบประเมินตนเอง มาพัฒนาการปฏิบัติงานด้วยการลงมือปฏิบัติไปพร้อมๆ กับการปฏิบัติงานภายใต้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในลักษณะการสอนแนะ (Coaching) และระบบพี่เลี้ยง (mentor) และขั้นตอนการนำเสนอผลงาน (Sharing) เป็นขั้นตอนนำเสนอผลสำเร็จของการฝึกปฏิบัติ เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ก่อให้เกิดการสะท้อนคิด นำไปสู่การทบทวนและพัฒนา และชื่นชมความสำเร็จ โดยใช้ 4 กระบวนการสนับสนุน ได้แก่ กระบวนการสร้างความตระหนักรู้ (Self-awareness) กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning by experience) กระบวนการสะท้อนคิด (Reflection) และกระบวนการทบทวนเพื่อพัฒนา (Action review) เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดการเรียนรู้จนเกิดการเปลี่ยนแปลงมนทัศน์ สอดคล้องกับ จิรนนท์ นุ่นชูคันธ์ (2559) ประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูผู้สอนด้านการจัดการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า การพัฒนาครูในการจัดการเรียนรู้ควรทำควบคู่ไปกับการจัดการเรียนรู้ในห้องเรียน ครูผู้สอนสามารถเรียนรู้และลงมือปฏิบัติด้วยตนเองด้วยการศึกษาดูงาน ศึกษาจากเพื่อนครู และวิทยากร ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนครู นอกจากนั้นสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัดจัดสรรงบประมาณการพัฒนาครูผู้สอนอย่างเพียงพอ และตรงกับความต้องการอย่างแท้จริง เปิดโอกาสให้ครูผู้สอนศึกษาหาความรู้ในเรื่องที่สนใจ ผู้บริหารควรให้การสนับสนุน ส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเอง โดยจัดให้มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการให้ครูผู้สอนมีความเข้าใจในการจัดการเรียนรู้ โดยผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ศึกษาดูงาน สร้างเครือข่ายหรือกลุ่มครูผู้สอนแลกเปลี่ยน เรียนรู้ พัฒนาการจัดการเรียนรู้ นิเทศติดตามและประเมินผลการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง และงานวิจัยของ พงกะพรพรรณ ตะกมลทอง (2553) ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า รูปแบบวิธีการและเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ มี 17 วิธี ประกอบด้วย บทบาทสมมุติ เกมการบริหาร กิจกรรมนันทนาการ กิจกรรมพัฒนาจิต กรณีศึกษา การระดมความคิด ศึกษาดูงาน การเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ การเผชิญเหตุการณ์ กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ เกมการศึกษา การฝึกงาน การสนทนาวางกลม การทำแบบฝึกหัด การทำโครงการจริง การฝึกสั่งการ และการประชุมทางวิชาการ รวมทั้งงานวิจัยของ ปัทมา แคนยุกต์ (2554) ศึกษารูปแบบการสร้างเสริมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของนักศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต พบว่า ขั้นการตระหนักรู้ในตนเอง ขั้นวิเคราะห์หรืออภิปรายประเด็นปัญหาหรือสถานการณ์จริยธรรมทางการพยาบาล ขั้นวิพากษ์หรือสะท้อนคิดประเด็นปัญหาหรือสถานการณ์จริยธรรมทางการพยาบาล ขั้นการทดลองปฏิบัติในสถานการณ์จำลองหรือสถานการณ์จริง ขั้นการสรุปประเมินผลการทดลองปฏิบัติ และขั้นถอดบทเรียนและสร้าง

ข้อสรุปเกิดความคิดรวบยอด สามารถสร้างเสริมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของนักศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. จัดทำหลักสูตรในการพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการ ที่มีเนื้อหาหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับ ด้านการวางแผนการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ ทักษะในการคิดวิเคราะห์ การตัดสินใจแก้ไขปัญหา โดยกำหนดกรอบเนื้อหา ความเข้มข้นของหลักสูตรให้เหมาะสมกับระดับตำแหน่ง โดยข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคที่ดำรงตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญ และชำนาญการพิเศษ กรอบเนื้อหาหลักสูตรควรจัดให้การพัฒนาให้ “รู้กว้าง รู้ไกล” สามารถคาดคะเนแนวโน้มสภาวการณ์ทางการศึกษาในอนาคต สำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ที่ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ ชำนาญงาน ปฏิบัติการและปฏิบัติงาน กรอบเนื้อหาหลักสูตรควรจัดให้การพัฒนาให้ “รู้ลึก รู้จริง” มีความคล่องตัวในเนื้อหาวิชาสามารถนำไปพัฒนาการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นผู้นำทางการวางแผนการจัดการศึกษาในพื้นที่

2. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สามารถนำข้อค้นพบนี้ไปใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจ กำหนดเป็นนโยบายพัฒนาข้าราชการที่เชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล ประจำปี

#### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

ควรนำข้อเสนอแนะทางในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนการฝึกอบรม (Training) ขั้นตอนการลงมือปฏิบัติ (Doing) และขั้นตอนการนำเสนอผลงาน (Sharing) โดยใช้ 4 กระบวนการสนับสนุน ประกอบด้วย กระบวนการสร้างความตระหนักรู้ (Self-awareness) กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning by experience) กระบวนการสะท้อนคิด (Reflection) และ กระบวนการทบทวนเพื่อพัฒนา (Action review) ไปจัดทำเป็นหลักสูตรฝึกอบรม และดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำ ตามแนวทางดังกล่าว เพื่อนำผลการวิจัยมาทบทวนและพัฒนาเป็น แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคที่ครอบคลุมและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

### เอกสารอ้างอิง

#### ภาษาไทย

กระทรวงศึกษาธิการ. (2559, 22 มีนาคม). ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การจัดตั้งสำนักงาน

ศึกษาธิการภาค สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ.

กลุ่มพัฒนาระบบราชการ กระทรวงศึกษาธิการ. (2558). การจัดตั้งสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงาน

ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ: การศึกษา. สืบค้นเมื่อ 10 กุมภาพันธ์ 2559,

จาก <http://www.psdg.moe.go.th/psdg54/index.php>

- จิรนนท์ นุ่นชูคัน (2559: 87). การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูผู้สอนด้านการจัดการเรียนรู้  
โรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร. Veridian E-Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย  
สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ, 9(1): 87-99
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. (2545). **กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยน**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.
- ประสิทธิ์ เขียวศรีและคณะ. (2548). **รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. รายงานการวิจัย. นครปฐม: สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากร  
ทางการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- พงกะพรรณ ตะกลมทอง. (2553). **รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. (การบริหารการศึกษา). อุตรธานี:  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี.
- พสุธิดา ตันตราจิณ (2559: 932). **การพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้**.  
Veridian E-Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์  
และศิลปะ, 9(1): 932-948.
- ละม้าย กิตติพร. (2555). **รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการของบุคลากรในสำนักงานส่งเสริม  
สวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ**. วิทยานิพนธ์ ค.ด.  
(ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา). สกลนคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วรรณภา พิสิฐศุภมิตร. (2550). **แบบของผู้นำที่มีสมรรถนะในระบบราชการพลเรือนไทย**. ดุษฎีนิพนธ์. ปร.ด.  
(รัฐประศาสนศาสตร์) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิชัย วิศวกุลวานิช (2559: 65). **การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิภาพ สำหรับนิสิต  
คณะวิศวกรรมศาสตร์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์**. Veridian E-Journal, Silpakorn University  
ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ, 9(3): 65-82.
- สมบัติ กุสุมาวลี. (2552). **คุณลักษณะของข้าราชการไทยในทศวรรษหน้า**. สืบค้นเมื่อ 28 กันยายน 2554  
จาก <http://www.km.nida.ac.th/home/images/pdf/6-3.pdf>
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2556) **แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวง  
ศึกษาธิการ 2557-2559**. กรุงเทพฯ: สำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2552). **สรุปผลการดำเนินงาน 9 ปีของการปฏิรูป  
การศึกษา (พ.ศ.2542- 2551)**. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น.
- สุธารัตน์ ทองเหลื่อ (2559: 1055). **คุณลักษณะและพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผล  
ต่อวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี  
เขต 2**. Veridian E-Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์  
สังคมศาสตร์ และศิลปะ, 9(3): 1055-1068.