Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 - 3431

การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค*

Leadership development for regional education's officer

ชาญวุฒิ วงศ์เพ็ง (Chanwhut Wongpeng)**
ขวัญหญิง ศรีประเสริฐภาพ (Khwanying Sriprasertpap)***
กัมปนาท บริบูรณ์ (Gumpanat Boriboon)****

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการ สำนักงานศึกษาธิการภาค (2) เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค กลุ่มตัวอย่าง เป็นข้าราชการที่ปฏิบัติราชการอยู่ในสำนักงานศึกษาธิการภาคทั่วประเทศ จำนวน 150 คน ได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคและแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดย วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เป็นรายข้อ รายด้าน และโดยภาพรวม จัดลำดับความต้องการจำเป็นโดยใช้สูตร Modified Priority Needs Index ($PNI_{Modified}$)

ผลการวิจัยพบว่า

1. โดยภาพรวม ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคทุกระดับตำแหน่ง มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านวิชาการ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะ ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านวิชาการ ข้าราชการทุกระดับตำแหน่ง มีความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำในรายข้อที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การบริหารสารสนเทศและการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ด้านทักษะ พบว่า ข้าราชการดำรงตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญและชำนาญการพิเศษ มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการตัดสินใจ การบริหารความขัดแย้ง สำหรับข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ ชำนาญงาน ปฏิบัติการ และปฏิบัติงาน มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านการคิดวิเคราะห์ และการทำงานเป็นทีมด้านคุณลักษณะ ข้าราชการ

---

* บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต 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

ดำรงตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญและชำนาญการพิเศษ มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านการฟังอย่างสร้างสรรค์ และการเจรจาต่อรอง ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ ชำนาญงาน ปฏิบัติการ และปฏิบัติงาน มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านคุณธรรม ความซื่อสัตย์ และจรรยาบรรณข้าราชการ

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ 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 (Refection) และกระบวนการทบทวนเพื่อพัฒนา (Action review)

คำสำคัญ : การพัฒนาภาวะผู้นำ ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

Abstract

The purposes of this study were (1) to study the needs assessment 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 150 subjects chosen by multistage sampling. The instruments used in this study included the questionnaire of the needs assessment 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 assessment 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.

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 - 3431

2. The guideline 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.

Keywords: Leadership Development, Regional Education Officer

บทนำ

จากการปฏิรูปการศึกษาในช่วงที่ผ่านมา คุณภาพการศึกษา การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารการจัดการศึกษาและการเพิ่มโอกาสทางการศึกษา เป็นปัญหาสำคัญที่รัฐบาลเร่งดำเนินการแก้ไขโดยการปฏิรูปโครงสร้างกระทรวงศึกษาธิการ โดยประกาศจัดตั้งสำนักงานศึกษาธิการภาค เมื่อวันที่ 22 เมษายน 2559 กระทรวงศึกษาธิการ. (2559) เพื่อทำหน้าที่ขับเคลื่อนการจัดการศึกษา อำนวยการ ส่งเสริม สนับสนุนพัฒนาการศึกษาแบบร่วมมือ และบูรณาการกับหน่วยงานทั้งในและนอกสังกัดกระทรวงศึกษาธิการในระดับพื้นที่ให้สามารถนำเสนอข้อมูลสภาพการจัดการศึกษาในพื้นที่ได้อย่างเป็นรูปธรรม ผลักดันการขับเคลื่อน การจัดการศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาของกลุ่มจังหวัด สามารถพัฒนากำลัง ได้ตามความต้องการของสังคม ซึ่งจากบทบาทภารกิจที่กล่าวมา ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการภาคต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการทำงานให้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจและสภาพการบริหาร จัดการเพื่อให้สามารถขับเคลื่อน เชื่อมโยงนโยบายสู่การปฏิบัติ ติดตามตรวจสอบและรายงานผลการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถและทักษะของข้าราชการ เป็นเครื่องมือสำคัญในการผลักดันการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

ประเด็นที่ท้ายทายจากความคาดหวังของสังคมที่เพิ่มสูงขึ้น สภาพโครงสร้าง ภารกิจ และการบริหารจัดการขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป การพัฒนาข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการภาคให้มีคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นเพื่อปฏิบัติงานไปสู่ความสำเร็จ จึงเป็นยุทธศาสตร์ที่สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการให้ความสำคัญ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2556) โดยกำหนดให้มีการพัฒนาผู้นำในทุกระดับในองค์กรผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย ให้สามารถเป็นผู้นำตนเอง ผู้นำทีม ผู้นำองค์กรและผู้นำเครือข่าย รวมทั้งการเสริมสร้างจิตสำนึกที่ดี มีคุณธรรมจริยธรรม สามารถปฏิบัติงานบนพื้นฐานของสมรรถนะได้อย่างมีประสิทธิภาพ สมบัติ กุสุมาวลี (2552: 1-24) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่จะทำให้ข้าราชการสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานสอดคล้องกับบริบทของสังคมไทยในทศวรรษหน้า ประกอบด้วย ค่านิยม บุคลิกลักษณะ ทักษะ ความรู้และขีดความสามารถที่สำคัญๆ เช่น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เน้นการทำงานอย่างมีคุณภาพมีความสามารถในการจัดการกับกลุ่มคนที่หลากหลาย มีความพร้อมกับการทำงานภายใต้ภัยวิกฤตฉุกเฉิน มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในงานสูง มีความรู้ทั่วไปดีและพร้อมที่จะเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ตลอดเวลาเน้นผลสัมฤทธิ์และสามารถส่งมอบผลงานได้ มีความแม่นตรงในข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน มีความคล่องตัว ฉับไวในการทำงาน มีความสามารถในการปรับตัวต่อ

การเปลี่ยนแปลงได้ดี มีความสามารถในการรับมือกับปัญหาเฉพาะหน้าได้ดีและสามารถจัดการกับสถานการณ์ที่หลากหลาย มีทักษะและความสามารถในการติดต่อสื่อสาร สามารถสื่อสารภาษาต่างประเทศได้ มีทักษะในการเจรจา มีภาวะผู้นำ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นสภาพที่เป็นจริงขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำในการควบคุมงานให้บรรลุเป้าหมาย สมรรถนะหลักที่มีอิทธิพลกับแบบของผู้นำของผู้บริหารในระบบราชการไทย (วรรณา พิสิฐศุภมิตร,2550: 338-348) ได้แก่ วิสัยทัศน์ คุณธรรมและจริยธรรม การสื่อสาร ความคิดเชิงวิเคราะห์ ความคิดเชิงระบบ และความคิดริเริ่มและนวัตกรรม สำหรับสมรรถนะตามหน้าที่ที่มีอิทธิพลกับแบบของผู้นำของผู้บริหารในระบบราชการไทย ได้แก่ การจัดการทรัพยากร การจัดการองค์การ การวางแผนกลยุทธ์และการสร้างวัฒนธรรมองค์การ 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

การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ มีแนวทางการพัฒนาที่มีความหลากหลาย ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จต้องรู้จักปรับพฤติกรรมการเป็นผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของภาวะผู้นำในแบบต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชาและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ผู้นำจึงต้องรู้จักปรับพฤติกรรมการเป็นผู้นำให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตามและสภาพแวดล้อม โดยอาศัยคุณลักษณะผู้นำ เช่น การมีวิสัยทัศน์ บารมี จริยธรรม การโน้มน้าวจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจเพื่อกระตุ้นในผู้ตามปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย แต่เท่าที่ผ่านมา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ยังไม่มีการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคอย่างจริงจัง ส่งผลให้กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคขาดประสิทธิภาพ กระทบต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค และเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีความสอดคล้องเหมาะสมสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษา จะเป็นแนวทางในการพัฒนาข้าราชการที่จะส่งผลสู่การพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและช่วยพัฒนาให้ข้าราชการมีคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นที่ยอมรับและศรัทธาของสังคมสืบไป

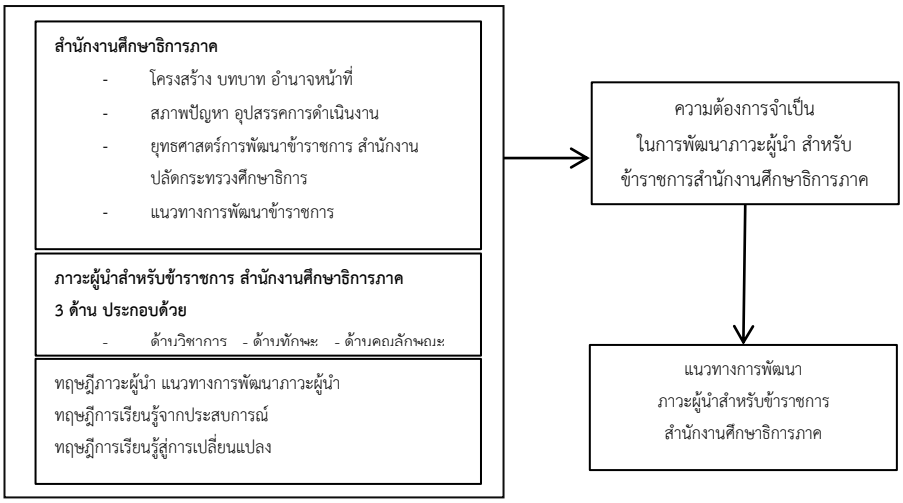
วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค
2. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 - 3431

กรอบแนวคิดการวิจัย

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



ภาพประกอบที่ 1: กรอบแนวคิดการวิจัย

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ประกอบด้วย ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ทั่วประเทศ จำนวน 241 คน

กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการภาค ทั่วประเทศ จำนวน 150 คน ที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistage Random Sampling) โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 เปอร์เซ็นต์ และสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มตามภูมิศาสตร์ 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 สามารถสร้างภาพให้ผู้เกี่ยวข้องรับรู้ว่าต้องการให้องค์กรเป็นไปอย่างไรในอนาคต สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันเป็นผู้มีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่าง ซื่อสัตย์ ยุติธรรม มีคุณธรรม ความรับผิดชอบ ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ และเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค โดยใช้เครื่องมือ 2 ฉบับ คือ

1) แบบสอบถามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค 3 ด้าน ประกอบด้วย 1. ด้านวิชาการ 2. ด้านทักษะ และ3. 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) โดยการนำแบบสอบถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.6 – 1.0 ไปทดลองใช้ (Try Out) กับข้าราชการสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาคที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน นำมาหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (reliability) ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่า (**α** – coefficient) ของครอนบาช (Cronbach, 1974: 161) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .970

2) แบบสัมภาษณ์การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค 3 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะ จำนวน 6 ข้อ โดยผู้วิจัยข้อคำถามจากแบบสัมภาษณ์ 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)

วิธีการดำเนินการวิจัย

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

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 - 3431

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงาน

1. ผู้วิจัยการเก็บรวบรวมข้อมูลความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค และรวบรวมข้อมูลแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกโดยผู้วิจัยลงพื้นที่เพื่อดำเนินการสัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารของสำนักงานศึกษาธิการภาค ด้วยตนเองทั้ง 4 ภูมิภาค

2. วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามโดยการวิเคราะห์ข้อมูลโดยนำมาแจกแจงความถี่ (frequency) หาค่าร้อยละ (percentage) วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นรายข้อรายด้าน และโดยภาพรวม และจัดลำดับความต้องการจำเป็นโดยใช้สูตร Modified Priority Needs Index (PNI Modified) แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

ขั้นตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

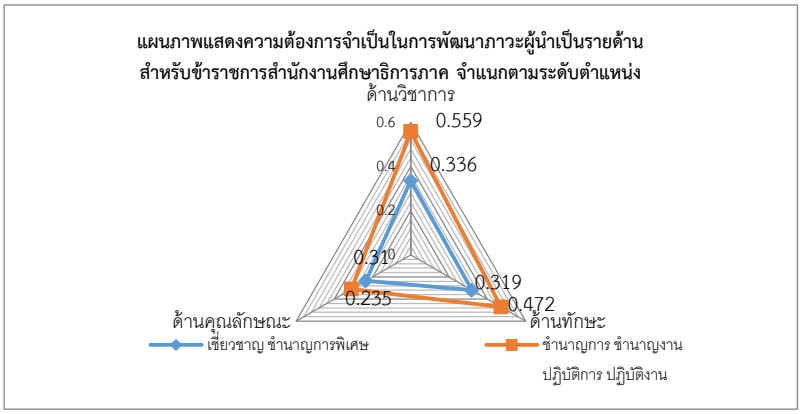
นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมจากแบบสอบถามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ และผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และเสนอเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ

ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค และตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

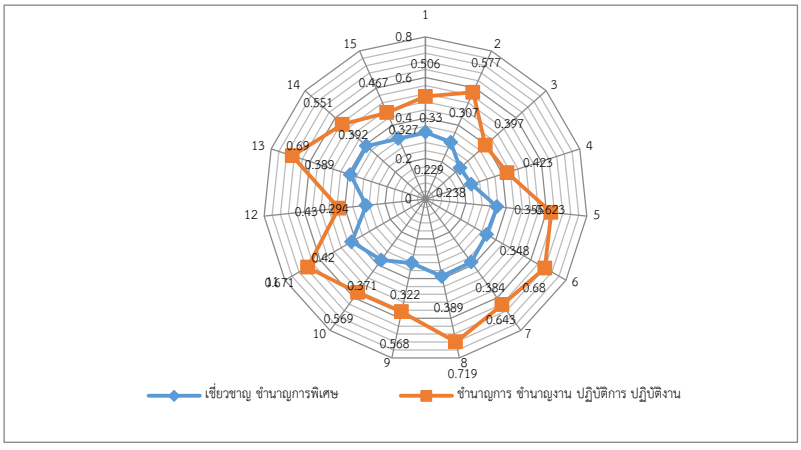
ตอนที่ 1. ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

1.1 ภาพรวม พบว่า ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ระดับเชี่ยวชาญ ชำนาญการพิเศษ และชำนาญการ ชำนาญงาน ปฏิบัติการ ปฏิบัติงาน มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการเป็นลำดับแรก (PNI $_{Modified}$=.336), (PNI Modified=.559) รองลงมา ภาวะผู้นำด้านทักษะ (PNI Modified =319), (PNI Modified=.472) และภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเป็นลำดับสุดท้าย (PNI Modified=.235), (PNI Modified=.310) ดังภาพประกอบที่ 2



ภาพประกอบที่ 2 : ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคจำแนกรายด้าน

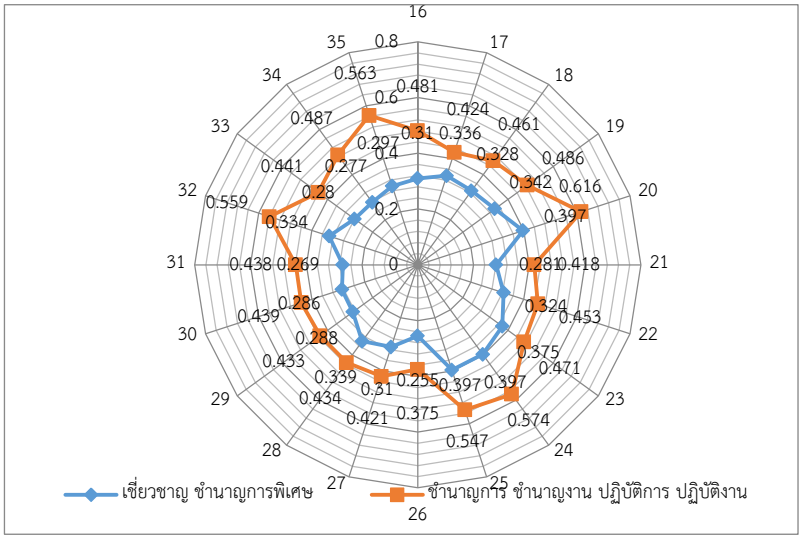
1.2 ด้านวิชาการ พบว่า ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญ ชำนาญการพิเศษ มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการ รายข้อ ความสามารถคัดกรอง คัดเลือก จัดทำข้อเสนอการพัฒนาการศึกษา เป็นลำดับแรก (PNI Modified=.421) รองลงไปสามารถพัฒนาข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาและประเมินและรายงานผล (PNI Modified=.392) รายข้อที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นลำดับสุดท้าย ได้แก่ มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของหน่วยงาน (PNI Modified=.229) ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ ชำนาญงาน ปฏิบัติการและปฏิบัติงาน มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ รายข้อสามารถประเมินและรายงานผลการดำเนินงานเป็นลำดับแรก (PNI Modified=.719) รองลงไป สามารถบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศและสามารถเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ด้านการศึกษาให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน (PNI Modified=.680) รายข้อที่มีความต้องการจำเป็นลำดับสุดท้าย ได้แก่ มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของหน่วยงาน (PNI Modified=.396) ดังภาพประกอบที่ 3



ภาพประกอบที่ 3: ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านวิชาการ สำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค จำแนกตามระดับตำแหน่ง

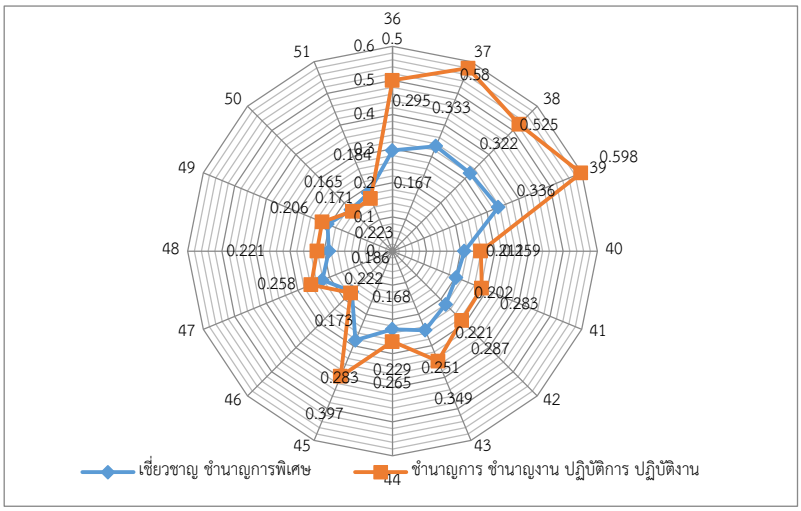
Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 - 3431

1.3 ด้านทักษะ พบว่า ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญ ชำนาญการพิเศษ มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ ลำดับแรกเท่ากัน 3 รายข้อ ได้แก่ รายข้อประยุกต์ทฤษฎี แนวคิดที่ซับซ้อนหรือแนวโน้มเพื่อแก้ปัญหาตามสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตั้งคำถามเชิงลึกในประเด็นที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องจนได้ที่มาของสถานการณ์ เหตุการณ์ ประเด็นปัญหาหรือค้นพบโอกาส ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน และรายข้อวางระบบการสืบค้น รวมทั้งการมอบหมายให้ผู้อื่นสืบค้นข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องทันต่อการใช้งานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง (PNI Modified=.397) รายข้อที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นลำดับสุดท้าย ได้แก่ รายข้อมีความสามารถในการประสานงานให้เกิดความร่วมมือระหว่างผู้ปฏิบัติงาน (PNI Modified=.255) ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ ชำนาญงาน ปฏิบัติการและปฏิบัติงาน มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ รายข้อประยุกต์ทฤษฎี แนวคิดที่ซับซ้อนหรือแนวโน้มเพื่อแก้ปัญหาตามสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นลำดับแรก (PNI Modified=.616) รองลงไป รายข้อตั้งคำถามเชิงลึกในประเด็นที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องจนได้ที่มา ของสถานการณ์ เหตุการณ์ ประเด็นปัญหาหรือค้นพบโอกาสที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน (PNI Modified=.574) และมีทักษะในการแก้ไขและประสานความขัดแย้ง (PNI Modified=.563) ตามลำดับ รายข้อที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นลำดับสุดท้าย ได้แก่ มีความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อเพื่อนร่วมงาน (PNI Modified=.375) ดังภาพประกอบที่ 4



ภาพประกอบที่ 4: ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านทักษะ สำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค จำแนกตามระดับตำแหน่ง

1.4 ด้านคุณลักษณะ พบว่า ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญ ชำนาญการพิเศษ และข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ ชำนาญงาน ปฏิบัติการและปฏิบัติงาน มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ 3 อันดับแรก และอันดับสุดท้ายเหมือนกัน ได้แก่ สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้เข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน เป็นลำดับแรก (PNI Modified=.336), (PNI Modified=.598) รองลงไป สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ การบริหารจัดการองค์กร (PNI Modified=.333), (PNI Modified=.580) ตามลำดับ รายข้อที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นลำดับสุดท้าย ได้แก่ ปฏิบัติงานโดยไม่ใช้ตำแหน่งหน้าที่แสวงหาผลประโยชน์และยึดถือประโยชน์ทางราชการมากกว่าประโยชน์ส่วนตน (PNI Modified=.171), (PNI Modified=.165) ดังภาพประกอบที่ 5



ภาพประกอบที่ 5: ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านคุณลักษณะ สำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค จำแนกตามระดับตำแหน่ง

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

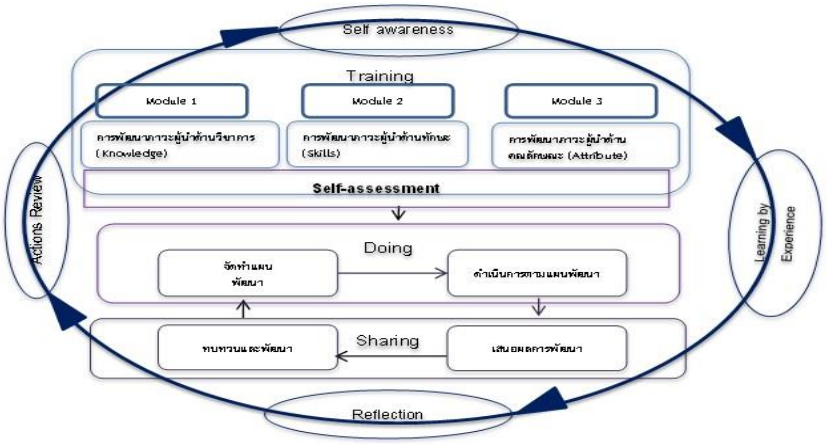
2.1 การพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการ พบว่า ควรใช้วิธีการที่หลากหลาย สามารถทำให้นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริงในลักษณะในลักษณะ on the job training ใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง หรือผู้มีประสบการณ์ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในลักษณะ “Learning by doing” ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และองค์ความรู้ที่ถาวร สามารถพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรไปพร้อมๆกับการปฏิบัติงาน สำหรับกระบวนการฝึกอบรมสัมมนา ควรปรับมาใช้ในลักษณะของการฝึกอบรมกลุ่มเล็กๆ ที่เน้นการฝึกปฏิบัติจริง อาจใช้กระบวนการนิเทศภายใน การให้คำปรึกษาและพัฒนาการทำงาน เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กร จัดให้มีการสอนแนะ (Coaching) เน้นการฝึกปฏิบัติจากสถานการณ์จำลอง หรือกรณีศึกษา (Case study) ใช้ระบบพี่เลี้ยง (mentor) คอยให้คำแนะนำ กำกับ ช่วยเหลือ ข้าราชการที่ย้ายมาใหม่

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 - 3431

2.2 การพัฒนาภาวะผู้นำด้านทักษะ พบว่า ควรใช้การฝึกปฏิบัติจากสถานการณ์จำลอง หรือกรณีศึกษา (Case study) และให้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง โดยผู้บังคับบัญชามีการสอนแนะอย่างใกล้ชิด ใช้กระบวนการวางแผนอย่างมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Share Vision) หรืออาจใช้กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Management) ที่มีประสิทธิภาพ ใช้การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ตรงกับความรู้ความสามารถ ความถนัด และมอบหมายงานที่มีความหลากหลาย เปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Learning by experience) ทั้งอย่างไม่เป็นทางการและเป็นทางการอย่างสม่ำเสมอ

2.3 การพัฒนาภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะ พบว่า ด้านคุณลักษณะมีความเป็นนามธรรม ต้องพัฒนาโดยการสร้างสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติราชการด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดี ต้องเป็นต้นแบบ “ตัวอย่างดี มีค่ามากกว่าคำสอน” สนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมจริยธรรม คุณธรรม และพัฒนาจิตสำนึกของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และจัดกิจกรรมพัฒนาองค์กรที่เน้นการเสริมสร้างคุณธรรม ตลอดจนออกแบบการบริหารองค์กรโดยถือปฏิบัติตามหลักคุณธรรม

จากการสังเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ และแบบสัมภาษณ์แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้จัดทำร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ภายใต้ 3 ขั้นตอน 4 กระบวนการ ภาพประกอบที่ 6



ภาพประกอบที่ 6: แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

ขั้นตอนการฝึกอบรม (Training) เป็นการรื้อฟื้นความรู้เดิมและเสริมสร้างความรู้ใหม่ กรอบเนื้อหาในการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วย การพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะ และการจัดทำแบบประเมินตนเอง (Self-assessment) เป็นการฝึกอบรมแบบเข้ม 40 ชั่วโมง

ขั้นตอนของการปฏิบัติ (Doing) มุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาตนเองระหว่างการปฏิบัติงาน (On the job training) โดยผู้เข้ารับการพัฒนาจะนำปัญหาในการปฏิบัติงานตามแบบประเมินตนเอง (Self-assessment) ที่ผ่านความเห็นชอบจากวิทยากร ในขั้นตอนการฝึกอบรม (Training) มาเป็นโจทย์ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน โดยแบ่งเป็น 2 ระยะ ๆ ละ 6 เดือน ข้าราชการที่เข้ารับการพัฒนาสามารถเรียนรู้ถึงข้อบกพร่องของตนเองผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทักษะและประสบการณ์ จากรุ่นพี่สู่รุ่นน้องหรือผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับ บัญชาในลักษณะการสอนแนะ (Coaching) และระบบพี่เลี้ยง (mentor)

ขั้นตอนการนำเสนอผลงาน (Sharing) ใช้ระยะเวลา 3 วัน เป็นการสัมมนาเพื่อนำเสนอผลสำเร็จของการพัฒนาภาวะผู้นำตามแผนพัฒนาตนเอง เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์เพื่อให้เกิดการสะท้อนความคิดจากวิทยากรและผู้ร่วมสัมมนาคนอื่นๆ ก่อให้เกิดการต่อยอดความคิดนำไปสู่การทบทวนและพัฒนา

สรุปผล

จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิจัย สามารถสรุปผลการวิจัยเป็น 2 ประเด็น ประกอบด้วย ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ 3 ด้าน และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ดังนี้

1. ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค โดยภาพรวม พบว่า ข้าราชการทุกระดับตำแหน่งมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านวิชาการ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะ ตามลำดับ เมื่อพิจารณา ด้านวิชาการ พบว่า ข้าราชการทุกระดับตำแหน่งมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ รายข้อการวางแผน สารสนเทศเพื่อการบริหาร และการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ด้านทักษะ ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญและชำนาญการพิเศษมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ เกี่ยวกับการตัดสินใจ การบริหารความขัดแย้งและผู้ร่วมงาน สำหรับข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ ชำนาญงาน ปฏิบัติการ และปฏิบัติงาน มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ เรื่องการคิดวิเคราะห์ และการทำงานเป็นทีม ด้านคุณลักษณะ ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญและชำนาญการพิเศษ มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านการฟังอย่างสร้างสรรค์ และการเจรจาต่อรอง ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ ชำนาญงาน ปฏิบัติการ และปฏิบัติงาน มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับคุณธรรม ความซื่อสัตย์ และจรรยาบรรณข้าราชการ

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านวิชาการ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะ สำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ให้สามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง ควรผูกโยงการพัฒนาไว้กับการพัฒนาการปฏิบัติงาน โดยแบ่งการพัฒนาเป็น 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นตอนการฝึกอบรม (Training) เป็นเครื่องมือในการรื้อฟื้นความรู้เดิมและเสริมสร้างความรู้ใหม่ กรอบในการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยวิธีการฝึกอบรมแบบเข้ม ใช้เวลา 40 ชั่วโมง ขั้นตอนการลงมือปฏิบัติ (Doing) ใช้ระยะเวลา 2 รอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และขั้นตอนการนำเสนอผลงาน (Sharing) ใช้เวลา 3 วัน โดยในแต่ละขั้นตอน มุ่งเน้นให้ผู้รับการพัฒนาได้พัฒนาตนเอง ผ่านการเรียนรู้จากประสบการณ์ การนิเทศ และการลงมือปฏิบัติ โดยอาศัยกระบวนการสร้างความตระหนักรู้ (Self-awareness) กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning by experience) กระบวนการสะท้อนคิด (Refection) และ กระบวนการทบทวนเพื่อพัฒนา (Action review)

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 - 3431

อภิปรายผล

จากการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค ผู้วิจัยได้สรุปประเด็นและนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะ พบว่า ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านวิชาการ รายข้อความสามารถคัดกรอง คัดเลือก จัดทำข้อเสนอการพัฒนาการศึกษา การบริหารและพัฒนาข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาและประเมินและรายงานผลการดำเนินงาน และสามารถเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ด้านการศึกษาให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ด้านทักษะ พบว่า ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำรายข้อกำหนดยุทธศาสตร์การศึกษาได้ ใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างสารสนเทศสร้างเครือข่ายการทำงาน แสวงหาความรู้ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถคิดวิเคราะห์สถานการณ์และมองภาพองค์รวม ด้านคุณลักษณะ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ สามารถสร้างภาพให้ผู้เกี่ยวข้องรับรู้ว่าต้องการให้องค์กรเป็นไปอย่างไรในอนาคต สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน สามารถคาดการณ์ มองแนวโน้มของทิศทางของสถานการณ์ได้ และเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม มีความประพฤติที่เป็นแบบอย่าง ประพฤติตนและปฏิบัติตนตามกรอบจรรยาบรรณ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ภารกิจที่ข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการภาค ต้องปฏิบัติ เป็นการขับเคลื่อน เชื่อมโยงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ เน้นการวางแผน การติดตามและประเมินผล ซึ่งต้องอาศัยภาวะผู้นำด้านวิชาการในรายข้อดังกล่าว และสอดคล้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการ ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ซึ่งเป็นสมรรถนะประจำสายงานของนักวิชาการศึกษาทุกระดับตำแหน่ง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ละม้าย กิตติพร (2555) ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการของบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา พบว่า การวางแผน เป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำการให้บริการของบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิชัย วิศวกุลวาณิช (2559) วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล สำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ พบว่า การมีคุณธรรม จริยธรรม และความมุ่งมั่น (Ethic and Intend) การมีวิสัยทัศน์ ค่านิยม (Vision and value) การมีความคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking) การมีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relationship) การทำงานเป็นทีม (Team work) การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล (Effective decision) เป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล รวมทั้ง งานวิจัยของ พสุธิดา ตันตราจิณ (2559) การพัฒนาภาวะผู้นาของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่ ประกอบด้วย มีความยืดหยุ่นในการทำงานมีทักษะการคิดและการรับรู้ การสร้างขวัญและกำลังใจต่อทีมงาน ตั้งใจและทุ่มเทในการทางาน สร้างสรรค์เทคโนโลยี และเป็นผู้วิสัยทัศน์

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ด้านวิชาการ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะ พบว่า ควรใช้ 3 ขั้นตอน 4 กระบวนการสนับสนุน ประกอบด้วย ขั้นตอนการฝึกอบรม (Training) เป็นเครื่องมือในการรื้อฟื้นความรู้เดิมและเสริมสร้างความรู้ใหม่ ขั้นตอนการลงมือปฏิบัติ (Doing) มุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาตนเองระหว่างการปฏิบัติงาน นำเสนอประเด็นปัญหาในการปฏิบัติงานตามแบบประเมินตนเอง มาพัฒนาการปฏิบัติงานด้วยการลงมือปฏิบัติไปพร้อมๆ กับการปฏิบัติงานภายใต้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในลักษณะการสอนแนะ (Coaching) และระบบพี่เลี้ยง (mentor) และขั้นตอนการนำเสนอผลงาน (Sharing) เป็นขั้นตอนนำเสนอผลสำเร็จของการฝึกปฏิบัติเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ก่อให้เกิดการสะท้อนคิด นำไปสู่การทบทวนและพัฒนา และชื่นชมความสำเร็จ 4 กระบวนการสนับสนุน ได้แก่ กระบวนการสร้างความตระหนักรู้ (Self-awareness) กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning by experience) กระบวนการสะท้อนคิด (Refection) และ กระบวนการทบทวนเพื่อพัฒนา (Action review) เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดการเรียนรู้จนเกิดการเปลี่ยนแปลงมโนทัศน์ สอดคล้องกับ จิรนันท์ นุ่นชูคัน (2559) ประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูผู้สอนด้านการจัดการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า การพัฒนาครูในการจัดการเรียนรู้ควรทำควบคู่ไปกับการจัดการเรียนรู้ในห้องเรียน ครูผู้สอนสามารถเรียนรู้และลงมือปฏิบัติด้วยตนเองด้วยการศึกษาด้วยตนเอง ศึกษาจากเพื่อนครูและวิทยากร ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนครู นอกจากนั้นสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัดจัดสรรงบประมาณการพัฒนาครูผู้สอนอย่างเพียงพอ และตรงกับความต้องการอย่างแท้จริง เปิดโอกาสให้ครูผู้สอนศึกษาหาความรู้ในเรื่องที่สนใจ ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเอง โดยจัดให้มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการให้ครูผู้สอนมีความเข้าใจในการจัดการเรียนรู้โดยผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ศึกษาดูงาน สร้างเครือข่ายหรือกลุ่มครูผู้สอนแลกเปลี่ยน เรียนรู้ พัฒนาการจัดการเรียนรู้ นิเทศติดตามและประเมินผลการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง และงานวิจัยของ พงกะพรรณ ตะกลมทอง (2553) ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า รูปแบบวิธีการและเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ มี 17 วิธี ประกอบด้วย บทบาทสมมุติ เกมการบริหาร กิจกรรมนันทนาการ กิจกรรมพัฒนาจิต กรณีศึกษา การระดมความคิด ศึกษาดูงาน การเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ การเผชิญเหตุการณ์ กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ เกมการศึกษา การฝึกงาน การสนทนาวงกลม การทำแบบฝึกหัด การทำโครงการจริง การฝึกสั่งการ และการประชุมทางวิชาการ รวมทั้งงานวิจัยของ ปัทมา แคนยุกต์ (2554) ศึกษารูปแบบการสร้างเสริมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของนักศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต พบว่า ขั้นการตระหนักรู้ในตนเอง ขั้นวิเคราะห์หรืออภิปรายประเด็นปัญหาหรือสถานการณ์จริยธรรมทางการพยาบาล ขั้นวิพากษ์หรือสะท้อนคิดประเด็นปัญหาหรือสถานการณ์จริยธรรมทางการพยาบาล ขั้นการทดลองปฏิบัติในสถานการณ์จำลองหรือสถานการณ์จริง ขั้นการสรุปประเมินผลการทดลองปฏิบัติ และขั้นถอดบทเรียนและสร้างข้อสรุปเกิดความคิดรวบยอด สามารถสร้างเสริมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของนักศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 - 3431

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. จัดทำหลักสูตรในการพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการ ที่มีเนื้อหาหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับ ด้านการวางแผนการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ ทักษะในการคิดวิเคราะห์ การตัดสินใจแก้ไขปัญหา โดยกำหนดกรอบเนื้อหาความเข้มข้นของหลักสูตรให้เหมาะสมกับระดับตำแหน่ง เช่น ระดับเชี่ยวชาญ และชำนาญการพิเศษ กรอบเนื้อหาหลักสูตรเน้นพัฒนาให้ “รู้กว้าง รู้ไกล” สามารถคาดคะเนแนวโน้มสภาวการณ์ทางการศึกษาในอนาคต สำหรับระดับชำนาญการ ชำนาญงาน ปฏิบัติการและปฏิบัติงาน กรอบเนื้อหาหลักสูตรควรจัดให้การพัฒนาให้ “รู้ลึก รู้จริง” มีความลุ่มลึกในเนื้อหาวิชาสามารถนำไปพัฒนาการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

1. ควรศึกษารูปแบบกิจกรรมที่เหมาะสมสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของข้าราชการในแต่ละระดับตำแหน่งภายใต้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน 4 กระบวนการสนับสนุน

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

กระทรวงศึกษาธิการ. (2559, 22 มีนาคม). ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การจัดตั้งสำนักงานศึกษาธิการภาค สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ.

กลุ่มพัฒนาระบบราชการ กระทรวงศึกษาธิการ. (2558). การจัดตั้งสำนักงานศึกษาธิการภาค 1–13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ: การศึกษา. สืบค้นเมื่อ 10 กุมภาพันธ์ 2559, จาก http://www.psdg.moe.go.th/psdg54/index.php

จิรนันท์ นุ่นชูคัน (2559: 87). การประเมินความต้องการจาเป็นในการพัฒนาครูผู้สอนด้านการจัดการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร. Veridian E-Journal, Silpakorn University, 9.1 (มกราคม-เมษายน): 87-99

ทิพาวดี เมฆสวรรค์. (2545). กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยน**.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.

ประสิทธิ์ เขียวศรีและคณะ. (2548). รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. รายงานการวิจัย. นครปฐม: สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.

พงกะพรรณ ตะกลมทอง. (2553). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. (การบริหารการศึกษา). อุดรธานี: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

พสุธิดา ตันตราจิณ (2559: 932). การพัฒนาภาวะผู้นาของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้. Veridian E-Journal, Silpakorn, 9.1(มกราคม-เมษายน): 932-948.

ละม้าย กิตติพร. (2555). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการของบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา). สกลนคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

วรรณา พิสิฐศุภมิตร. (2550). แบบของผู้นำที่มีสมรรถนะในระบบราชการพลเรือนไทย. ดุษฎีนิพนธ์. ปร.ด. (รัฐประศาสนศาสตร์) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

วิชัย วิศวกุลวาณิช (2559: 65). การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นาแบบทรงประสิทธิผล สำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.Veridian E-Journal, Silpakorn University, 9.3 (กันยายน – ธันวาคม): 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) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ **2557-2559**. กรุงเทพฯ: สำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2552). สรุปผลการดำเนินงาน 9 ปีของการปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ.2542- 2551). กรุงเทพฯ .ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น.

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 - 3431

สุธารัตน์ ทองเหลือ (2559: 1055). คุณลักษณะและพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสานักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2.Veridian E-Journal, Silpakorn University, 9.3 (กันยายน – ธันวาคม): 1055-1068.