

รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

THE ENHANCE MODEL FOR TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF
HEADS OF POLICY AND PLANNING CLUSTER UNDER THE OFFICE OF
THE BASIC EDUCATION COMMISSION IN THE 21ST CENTURY



ชาญ คำภีระเปง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาผู้นำทางการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

พ.ศ. 2560

หัวข้อวิทยานิพนธ์ รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ ๒๑
ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน

ชื่อผู้วิจัย นายชาญ คำภีระแปง

สาขาวิชา ผู้นำทางการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

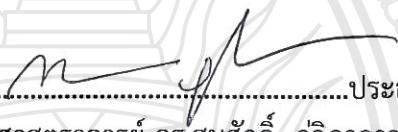
เค้าโครงวิทยานิพนธ์

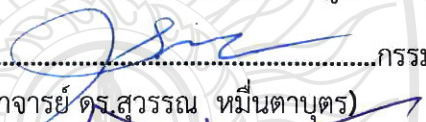
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

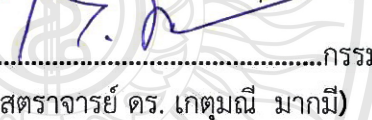
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	รองศาสตราจารย์ ดร. เกตุมณี มากมี
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	อาจารย์ ดร. รังสรรค์ มณีเล็ก
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมาน พูแสง

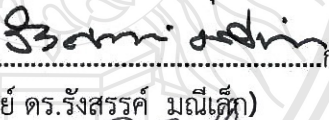
คณะกรรมการสอบ

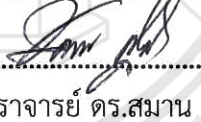



.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. สมศักดิ์ ภูวิภาดาธรรม)


.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร. สุวรรณ หมิ่นตาบุตร)


.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. เกตุมณี มากมี)


.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร. รังสรรค์ มณีเล็ก)


.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมาน พูแสง)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วน
หนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาผู้นำทางการศึกษาและการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์


.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กมลณี ภู่วัน)

วันที่ ๒๑ เดือน มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๐

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

หัวข้อวิทยานิพนธ์ : รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ชื่อผู้วิจัย : ชาญ คำภิระเปง

สาขาวิชา : ผู้นำทางการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

: รองศาสตราจารย์ ดร. เกตุมณี มากมี	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
: อาจารย์ ดร. รังสรรค์ มณีเล็ก	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมาน พูแสง	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบและสมรรถนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ในสภาพปัจจุบันและที่คาดหวังภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ศึกษาแนวทางการเสริมสร้าง และสร้างรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี พ.ศ. 2559 จำนวน 142 คน ซึ่งถูกคัดเลือกจากการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่ แนวทางการสัมภาษณ์เชิงลึก แบบสอบถามสมรรถนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน แนวทางการสนทนากลุ่ม และแบบประเมินรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล 2 ลักษณะ ได้แก่ ข้อมูลเชิงปริมาณ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

สรุปผลการวิจัย

1. องค์ประกอบ และสมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) สมรรถนะภาวะ

ผู้นำในศตวรรษที่ 21 3) สมรรถนะหลักและ 4) สมรรถนะประจำสายงานของผู้อำนวยการ
กลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน
ประกอบด้วยกระบวนการ 4 ขั้นตอน คือ 1) การจัดกลุ่มผู้เข้าอบรม 2) การเสริมสร้างภาวะผู้นำ
3) การกำกับติดตาม และ 4) การประเมินผลการเสริมสร้างภาวะผู้นำ

3. รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการ
กลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย วัตถุประสงค์
หลักการ กระบวนการเสริมสร้าง ผลผลิต ผลลัพธ์ ผลกระทบ เงื่อนไขความสำเร็จและข้อมูลย้อนกลับ



Title : The Enhance Model for Transformational Leadership of Heads of Policy and Planning Cluster Under the Office of the Basic Education Commission in the 21St Century

Author : Chan Khumpirapang

Degree : Ph.D. (Educational Leadership and Human Resources Development)

Advisors : Associate Professor Dr. Ketmanee Markmee Advisor
 : Dr. Rangsana Maneelek Co-advisor
 : Assistant Professor Dr. Sman Foosang Co-advisor

ABSTRACT

The purposes of this research were to study components and competencies of the 21St century transformational leadership and to study state and expectations of leadership in order to study the guideline for enhancing and developing the 21St century transformational leadership enhancement model for director of Policy and Planning Group under the Office of the Basic Education Commission. The 142 administrative directors of Policy and Planning Group under the Office of the Basic Education Commission in 2016 were obtained by stratified sampling. The research was conducted using in-depth interview guide line, questionnaires, focus group discussion guideline, and model evaluation form. Quantitative data were analysed by frequency, percentage, mean, and standard deviation while content analysis were used in qualitative data.

The results of this research revealed that:

1. The components and competencies of the 21St century transformational leadership for director of Policy and Planning Group under the Office of the Basic Education Commission were 1) Transformational Leadership 2) Leading Competencies in the 21St century 3) Core Competencies and 4) Functional Competencies.
2. The guideline to enhance the 21St century transformational leadership of Policy and Planning Group under the office of the Basic Education Commission were 4 steps as following: 1) Grouping, 2) Enhancing, 3) Monitoring, and 4) Evaluation.

3. Model of the 21st century transformational leadership enhancement for director of Policy and Planning Group under the Office of the Basic Education Commission comprised 5 components: 1) Name, 2) Objective, 3) Principles, 4) Leadership Enhancing Process, 5) Output, 6) Outcome, 7) Impact, 8) Key Success Factors and 9) Feedback.



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ลุล่วงด้วยดี โดยได้รับการดูแลและเอาใจใส่อย่างดี จากคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา คือ รองศาสตราจารย์ ดร.เกตุมณี มากมี อาจารย์ ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมาน พูแสง ซึ่งกรุณาเสียสละเวลาให้ความสนใจใส่ ให้คำปรึกษาและแนะนำเพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จไปได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ ภู่วิภาดาบรรณ ที่กรุณาให้เกียรติเป็นประธาน และ อาจารย์ ดร.สุวรรณ หมั่นตาบุตร เป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ซึ่งได้กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำในทุก ๆ ด้าน และตรวจแก้ไขวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้นตลอดจนผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน คณะกรรมการบริหารสมาคมนักวางแผนการศึกษาไทย และผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจคุณภาพเครื่องมือ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบและประเมินรูปแบบ รวมถึงเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ที่ให้ความสะดวกด้านอำนวยความสะดวก และประสานงาน ในการทำวิทยานิพนธ์ให้ผู้วิจัยตลอดมาตลอดจนค้นคว้าหาข้อมูลในการจัดทำวิทยานิพนธ์ของผู้วิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ท้ายที่สุดขอขอบคุณ ครอบครัวคำภีระเปงทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณจันทร์จิรา คำภีระเปง เกสัชกรหญิง ดร.ณัฐกานต์วีดี คำภีระเปง และคุณพีรคนธ์ คำภีระเปง ที่ให้การสนับสนุนเป็นกำลังใจ และคอยติดตามความก้าวหน้าของการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ชาญ คำภีระเปง

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	5
ขอบเขตของการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
แนวคิด และทฤษฎีภาวะผู้นำ	10
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ	22
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	32
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ	57
รูปแบบการประเมินของเคิร์กแพทริก (Kirkpatrick).....	68
การประเมินความต้องการจำเป็น.....	73
กรอบแนวคิดในการวิจัย	79
3 วิธีดำเนินการวิจัย	81
ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบ และสมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในศตวรรษที่ 21 ในสภาพปัจจุบันและที่คาดหวังของผู้อำนวยการ กลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	81
ระยะที่ 2 การศึกษาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบาย และแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	87
ระยะที่ 3 การสร้างรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	91

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	93
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบและสมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในศตวรรษที่ 21 ในสภาพปัจจุบันและที่คาดหวังของผู้อำนวยการกลุ่ม นโยบายและแผน สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน .	94
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้อำนวยการ กลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานที่มีความเหมาะสมกับบริบทการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของประเทศไทย.....	121
ตอนที่ 3 ผลการสร้างรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน ศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	131
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	135
สรุปผลการวิจัย	135
อภิปรายผล	137
ข้อเสนอแนะ	143
บรรณานุกรม	145
ประวัติผู้วิจัย	152
ภาคผนวก	153
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	154
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย	155
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	158
ภาคผนวก ง รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	215
ภาคผนวก จ หนังสือราชการ	238

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
4.1	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในการสำรวจสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวัง ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	101
4.2	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในการสำรวจสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวัง สมรรถนะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและ แผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	103
4.3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในการสำรวจสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวัง สมรรถนะหลัก ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและ แผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	106
4.4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในการสำรวจสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวัง สมรรถนะหลัก ด้านบริการที่ค้ำด้วยจิตบริการของผู้อำนวยการกลุ่ม นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	108
4.5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในการสำรวจสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวัง สมรรถนะหลัก ด้านส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพของผู้อำนวยการ กลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน.....	111
4.6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในการสำรวจสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวัง สมรรถนะหลัก ด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรม ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	113
4.7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในการสำรวจสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวัง สมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีมของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและ แผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	115
4.8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในการสำรวจสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวัง สมรรถนะประจำสายงานด้านการคิดวิเคราะห์ของผู้อำนวยการกลุ่ม นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	117

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า	
4.9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในการสำรวจสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวัง สมรรถนะประจำสายงานด้านการมองภาพองค์รวมของผู้อำนวยการกลุ่ม นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	118
4.10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในการสำรวจสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวัง สมรรถนะหลัก ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและ แผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	119
4.11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในการสำรวจสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวัง สมรรถนะประจำสายงานด้านศิลปะการสื่อสารจูงใจของผู้อำนวยการกลุ่ม นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	120
4.12	ค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน และสภาพที่คาดหวังภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ค่าดัชนีความต้องการ PNI _(Modified) และ ลำดับความต้องการจำเป็น จำแนกตามรายองค์ประกอบ.....	121
4.13	ค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน และสภาพที่คาดหวังภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ค่าดัชนีความต้องการ PNI _(Modified) และ ลำดับความต้องการจำเป็น ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	122
4.14	ค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน และสภาพที่คาดหวังภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ค่าดัชนีความต้องการ PNI _(Modified) และ ลำดับความต้องการจำเป็น ด้านสมรรถนะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21	123
4.15	ค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน และสภาพที่คาดหวังภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ค่าดัชนีความต้องการ PNI _(Modified) และ ลำดับความต้องการจำเป็น ด้านสมรรถนะหลัก.....	125
4.16	ค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน และสภาพที่คาดหวังภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ค่าดัชนีความต้องการ PNI _(Modified) และ ลำดับความต้องการจำเป็น ด้านสมรรถนะประจำสายงาน.....	126
4.17	ความถี่และร้อยละแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบาย และแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตาม	127

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	กรอบแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ไมเคิล พูลเลน.....	16
2.2	กรอบแนวคิดการวิจัย.....	80
4.1	กระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21.....	129
4.2	ร่างรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21..	130
4.3	รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของ ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	132

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันสังคมโลกได้เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ การย่อโลกด้วยเครือข่ายการติดต่อสื่อสาร โลกได้เข้าสู่ยุคของสังคมความรู้ (Knowledge-Based Society) องค์กรจึงต้องมีการปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม การบริหารจัดการที่ต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีประสิทธิภาพ การบริหารทรัพยากรคนจึงมีความสำคัญที่สุด เพราะคนเปรียบเสมือนสายใยของสังคมที่จะขับเคลื่อนทรัพยากรต่างๆ ไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพในปัจจุบันจะเห็นได้ว่า สังคมทุกสังคมถูกเชื่อมโยงเป็นสังคมเดียวกันเป็นสังคมโลกาภิวัตน์ สังคมแห่งการเรียนรู้ สังคมฐานความรู้ สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ และสังคมแห่งข้อมูลข่าวสาร (ชัยเสถฐ์ พรหมศรี, 2549 : 85-89 และประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2551 : 1-17) กระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อทุกคนโดยเฉพาะอย่างยิ่งสังคม เปิด เช่นประเทศไทยซึ่งได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงจนมีอาจหลีกเลี่ยงได้ โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างทางเศรษฐกิจของประเทศในช่วงปีพุทธศักราช 2540-2542 ดังเช่น ชร สุนทรายุทธ (2550 : 244-248) กล่าวว่าประเทศไทยพ่ายแพ้ต่อกระแสของการแข่งขันและกระแสของโลกาภิวัตน์ เพราะเราขาดศักยภาพในความจริงมั่นคงอย่างถาวร องค์กรทั้งหลายจะรอดพ้นวิกฤตและเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงต่อไปในทศวรรษหน้า จำเป็นต้องยอมรับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ในขณะเดียวกันก็ต้องพร้อมที่จะปรับระบบและวิธีการบริหารให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และตอบโต้การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและรุนแรงของกระแสโลกาภิวัตน์ ได้ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของจุมพจน์ เชื้อสาย (2550 : 233) และชัชวาลิต สรวารี (2550 : 116-119) ที่มีความเห็นสอดคล้องกันว่า การพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงถือเป็นวิถีแห่งความเป็นมนุษย์ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่อย่างแท้จริงจะยอมรับการเปลี่ยนแปลง เพราะถ้าไม่มีการเปลี่ยนแปลงจะไม่มีสิ่งใดอยู่รอดได้

การก้าวเข้าสู่ยุคศตวรรษที่ 21 ยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ ผลักดันให้หน่วยงาน องค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐ และเอกชน ต้องเตรียมพร้อม ยอมรับและรู้เท่าทันกับเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ผู้นำองค์กรจึงมีบทบาทสำคัญต่อการเตรียมองค์กร ทรัพยากรบุคคลให้มีความพร้อมในการขับเคลื่อน

การพัฒนา การสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการวางแผนกลยุทธ์และการสร้างค่านิยม วัฒนธรรมและภาวะผู้นำที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง รวมถึงด้านการศึกษาจึงเป็นเรื่องที่สำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ได้กำหนดแนวคิดและหลักการให้มีเขตพื้นที่การศึกษาเป็น “นวัตกรรมท้องถิ่น การศึกษาขั้นพื้นฐาน” เพื่อให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษาให้ทั่วถึงเด็กและประชาชน โดยคำนึงถึงอัตลักษณ์และความเป็นท้องถิ่น ตามมาตรา 39 ให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรงและกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยยึดหลักด้านความพร้อมและความเหมาะสม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีอำนาจหน้าที่ต้องดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาตามมาตรา 38 แห่ง พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไข และมาตรา 34 แห่ง พ.ร.บ.ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 โดยพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization) สามารถส่งมอบบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพมาตรฐาน ตามเจตนารมณ์การปฏิรูปการศึกษาทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552- พ.ศ. 2561) และแผนยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบบริหารราชการไทย (พ.ศ. 2556 – พ.ศ. 2561)

ผู้นำ ถือเป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลว เพราะผู้นำ คือผู้ที่มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการคิด การวางแผนและการตัดสินใจสำหรับการดำเนินงานขององค์กร องค์กรที่มีประสิทธิผลจำต้องมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญ Carnall (1990 : 172); Kotter (1989 : 5-15) นอกจากนี้ Drucker (1968 : 272) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำว่า สังคมปัจจุบันเป็นสังคมที่ต้องอาศัยภาวะผู้นำ องค์กรความรู้ ประสบการณ์ ความคิดสร้างสรรค์ และความรับผิดชอบของผู้นำ จากความสำคัญของภาวะผู้นำดังกล่าวได้เกิดแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำในลักษณะต่าง ๆ เช่น ผู้นำตามแนวคิดเชิงพฤติกรรม ผู้นำตามแนวคิดเชิงสถานการณ์ แนวคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องยอมรับว่าคนในองค์กรเป็นทรัพยากรที่ยิ่งใหญ่ ดังนั้น การนำการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้นำต้องมีความเชื่ออย่างสนิทใจว่า “คนคือ สินทรัพย์ (Asset) ที่สำคัญขององค์กร” (Joiner, 1987) คุณลักษณะของผู้นำในด้านนี้มี 3 มิติ ได้แก่ 1) ผู้นำให้คุณค่าของผลงานทางวิชาชีพ (Professional) ของบุคลากรที่สร้างให้กับองค์กร 2) ผู้นำต้องมีความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับคนใน

หน่วยงาน และ 3) ผู้นำต้องสามารถสร้างบรรยากาศให้เกิดสัมพันธภาพแบบให้ความร่วมมือร่วมใจ (Collaborative relationship) ระหว่างบุคคลต่าง ๆ ขององค์กร จากคุณลักษณะทั้ง 3 มิติ ดังกล่าวจะเห็นว่ามิติตามข้อ 1) นั้น ผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะและความชำนาญการ (Skills and expertise) ในขณะที่สองมิติหลังตามข้อ 2) และ 3) นั้นเกี่ยวข้องกับทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal skills) ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะต้องไม่เป็นเพียงผู้ขอให้พนักงานปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์เท่านั้น แต่ผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งจะช่วยสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น ส่งผลให้เกิดการทำงานแบบร่วมมือร่วมใจกัน (Collaboration) ขึ้นในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน ช่วยทำให้เกิดสภาพแวดล้อมและกระบวนการทำงานที่นำไปสู่การใช้ความพยายามร่วมของทุกคนในองค์กร (Organization's collective efforts) ขึ้นตลอดจนช่วยให้ทราบถึงความต้องการส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงานและของกลุ่มอีกด้วย ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องให้ความไว้วางใจในศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งให้คุณค่าต่อการใช้ความพยายามและความเสียสละของคนเหล่านี้ในการทำทุกอย่างเพื่อให้วิสัยทัศน์ขององค์กรกลายเป็นความจริง

แต่จากผลการวิจัยประเมินเพื่อวัดระดับคุณภาพเขตพื้นที่การศึกษา ที่มีความพร้อมรองรับการกระจายอำนาจ 4 ด้าน ใน 185 เขต โดยระบบประเมิน 4 มิติ 9 ตัวบ่งชี้ ปรากฏว่าไม่มีเขตพื้นที่การศึกษาใดที่มีคุณภาพอยู่ในระดับสูงมาก (A) และพบว่ามีผลประเมินระดับสูง (B) จำนวน 16 เขต คิดเป็นร้อยละ 8.65 ระดับปานกลาง (C) จำนวน 114 เขต คิดเป็นร้อยละ 61.62 และระดับต่ำ (D) จำนวน 55 เขต คิดเป็นร้อยละ 29.33 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา : 2556) ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าระดับคุณภาพการศึกษาของประเทศไทยส่วนใหญ่ยังอยู่เพียงแค่ระดับปานกลาง ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกแห่งมีส่วนสำคัญเพราะเป็นหน่วยงานที่มีเป็นองค์กรหลักในการพัฒนาการศึกษา ตลอดจนมีศักยภาพและความคล่องตัวเพียงพอที่จะกำกับ ดูแล การปฏิบัติงานในเชิงนโยบาย สนับสนุน ส่งเสริมและประสานงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในความรับผิดชอบของแต่ละเขตพื้นที่ ทั้งนี้ในการขับเคลื่อนกระบวนการการบริหารจัดการ การวางแผน รวมถึงการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและก่อเกิดประสิทธิผลได้ตามที่มุ่งหวัง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญต่อสัมฤทธิ์ผลขององค์กร ในกรนำแนวนโยบายสู่การปฏิบัติภายใต้กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) และการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) อย่างมีประสิทธิภาพในยุคเทคโนโลยีแห่งศตวรรษที่ 21 ได้แก่ ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลาง

จากเหตุผลและความสำคัญดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 2 และในฐานะนายกสมาคมนักวางแผน

การศึกษาไทย ซึ่งเป็นองค์กรวิชาชีพด้านการวางแผนการศึกษา จึงสนใจศึกษากระบวนการพัฒนา
ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ที่จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผลการศึกษาที่ได้ในครั้งนี้จะประโยชน์ต่อ
การเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางหรือทีมยุทธศาสตร์องค์กรเพื่อการดำเนินภารกิจ
องค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นต่อไป

คำถามการวิจัย

1. องค์ประกอบและสมรรถนะภาวะผู้นำในปัจจุบัน ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและ
แผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่จะนำไปสู่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน
ศตวรรษที่ 21 มีลักษณะอย่างไร ? และสภาพปัจจุบันและที่คาดหวังภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกลุ่ม
นโยบายและแผนแตกต่างกันอย่างไร?
2. กระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ที่เหมาะสม
และมีความเป็นไปได้ควรเป็นอย่างไร ?
3. รูปแบบการเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่ม
นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรเป็นรูปแบบที่มีลักษณะ
อย่างไร ?

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบ และสมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ใน
สภาพปัจจุบันและที่คาดหวังของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อศึกษาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความเหมาะสมกับบริบทการศึกษา
ขั้นพื้นฐานของประเทศไทย
3. เพื่อสร้างรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของ
ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ได้ทราบถึงองค์ประกอบ และสมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ในสภาพปัจจุบันและที่คาดหวังของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ได้รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถนำรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ไปใช้เพื่อการเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน และส่วนงานอื่นๆ ที่สังกัดได้ซึ่งจะส่งผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นองค์กรสมรรถนะสูงตามเจตนารมณ์แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่กำหนดให้เขตพื้นที่การศึกษาเป็น “นวัตกรรมท้องถิ่นการศึกษา” สามารถบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถเสริมสร้างความเข้มแข็งให้สถานศึกษาให้มีความพร้อมพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพและมีศักยภาพพร้อมอยู่ในโลกศตวรรษที่ 21 อันจะเป็นส่งมอบบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพ เพื่อเป็นปัจจัยพื้นฐานพัฒนาสังคมไทย

ขอบเขตการวิจัย

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบ และสมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ในสภาพปัจจุบันและที่คาดหวังของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึก ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านบริหารการศึกษาและด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 6 คน
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม
 - 2.1 ประชากร ได้แก่ ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี พ.ศ. 2559 จำนวน 225 คน
 - 2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี พ.ศ. 2559 จำนวน 142 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดย

เทียบจำนวนจากตารางของ Krejcie and Morgan การเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling)

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ในสภาพปัจจุบัน และที่คาดหวังของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้กำหนดเนื้อหาไว้ดังนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สมรรถนะตามมาตรฐานตามตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน

ขอบเขตด้านเวลา

ผู้วิจัยใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร งานวิจัย สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและการสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่คาดหวัง จากกลุ่มตัวอย่าง ในเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2558 – กรกฎาคม พ.ศ. 2559 รวมเวลา 12 เดือน

ระยะที่ 2 การศึกษาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการสอบทานองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 และแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ตัวแทนผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน จำนวน 14 คน

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการสนทนากลุ่ม ได้แก่ คณะกรรมการบริหารสมาคมนักวางแผนการศึกษาไทย จำนวน 10 คน

ขอบเขตด้านเนื้อหา

แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และด้านสมรรถนะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

ขอบเขตด้านเวลา

ผู้วิจัยใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลการศึกษาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการประชุมสอบทานและสนทนากลุ่ม ในเดือนสิงหาคม - ตุลาคม 2559

ระยะที่ 3 การสร้างรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มละ 4 คน รวมทั้งสิ้น 12 คน

ขอบเขตด้านเนื้อหา

ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบของรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

ขอบเขตด้านเวลา

ผู้วิจัยใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลการพัฒนาารูปแบบและการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบของรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ในเดือนตุลาคม - ธันวาคม พ.ศ. 2559

นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะดังต่อไปนี้

1. **องค์ประกอบ** หมายถึง กรอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งได้มาจากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. **รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21** หมายถึง รูปแบบที่แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบและกระบวนการในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. **สมรรถนะ** หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานโดดเด่นในองค์กรเชิงสามารถ ประกอบด้วยสมรรถนะของผู้บริหารกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แยกเป็นสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency)
4. **ภาวะผู้นำ** หมายถึง ความสามารถบุคคลที่เป็นผู้นำ ที่สามารถเปลี่ยนแปลงหรือมีอิทธิพลต่อผู้อื่น โดยเฉพาะการมุ่งเป้าหมายที่ท้าทายต่ออนาคตขององค์กร

5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 หมายถึง ภาวะของผู้นำที่มีมุมมองกว้างไกล แสวงหาความท้าทายใหม่ มีความอดทนต่อความหลากหลาย ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและ มีความสามารถในการคิด เชิงซับซ้อน (Cognitive Complexity) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-learning) ยืดหยุ่นทางพฤติกรรม (Behavioral Flexibility) ไวต่อการรับรู้ทางวัฒนธรรม (Culture Sensitivity) การวิเคราะห์กระบวนการ (Process Analysis) และการบริหารจัดการอย่างอิสระ (Entrepreneurial Ability)

6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หมายถึง สำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

7. ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน หมายถึง บุคลากรทางการศึกษาอื่น ตามมาตรา 38 ค.(2) ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นกรอบแนวคิดดังนี้

1. แนวคิด และทฤษฎีภาวะผู้นำ
 - 1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
 - 1.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ
2. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
 - 2.1 ความเป็นมาของสมรรถนะ
 - 2.2 ความหมายของสมรรถนะ
 - 2.3 ประเภทของสมรรถนะ
 - 2.4 ประโยชน์ของสมรรถนะ
 - 2.5 การประเมินและวิธีการประเมินสมรรถนะ
 - 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 3.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 3.2 ทักษะศตวรรษที่ 21
 - 3.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ
 - 4.1 ความหมายของรูปแบบ
 - 4.2 ประเภทของรูปแบบ
 - 4.3 ลักษณะของรูปแบบที่ดี
 - 4.4 การประเมินรูปแบบ

5. รูปแบบการประเมินของเคิร์กแพทริก
6. การประเมินความต้องการจำเป็น
7. กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิด และทฤษฎีภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลาย ผู้วิจัยจึงขอนำเสนอดังนี้ ไมเคิล ฟูลแลน (Micheal Fullan, 2006 : 42) กล่าวถึงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ควรรู้จัก การบริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management) ในด้านต่อไปนี้

1. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจเป็นผู้ชี้นำและทำให้คนเห็นตามวิสัยทัศน์ หรือภารกิจที่มีร่วมกัน สื่อสารภารกิจร่วมกันโดยวิธีการ ที่ทำให้เกิดแรงบันดาลใจ ให้ผู้อื่นทำตามได้ กำหนดเป้าหมาย ร่วมกันที่อยู่เหนือขึ้นไปจากงานที่ทำในหน้าที่แต่ละวันทำให้งานที่มีความน่าตื่นเต้นมากขึ้น

2. การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Influence) ตัวบ่งชี้ผู้นำที่มีอิทธิพลเห็นได้ตั้งแต่การรู้ว่าจะใช้วิธีใดในการดึงดูดใจ ผู้ฟังไปจนถึงรู้ว่าจะดึงบุคคลสำคัญเข้ามาร่วมกลุ่มและการสร้างเครือข่ายในการช่วยเหลือสนับสนุนเมื่อเกิดความคิดริเริ่ม และรู้จักหว่านล้อมชักจูงและทำให้คนคล้อยตามได้

3. การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) ผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาความสามารถของผู้อื่นได้จะแสดงความสนใจอย่างแท้จริงในตัวคนที่เขาช่วย เข้าใจเป้าหมาย จุดแข็งและจุดอ่อนของเขา สามารถให้ผลสะท้อนกลับที่สร้างสรรค์และรู้เท่าทันความเป็นไปได้

4. การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) ผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วจะสามารถรู้ได้ถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ทำทนายสภาพที่เป็นอยู่เพื่อให้ได้มาซึ่งความเป็นเลิศ เป็นปากเสียงที่เข้มแข็ง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแม้จะมีฝ่ายตรงข้ามคอยคัดค้าน โดยให้เหตุผลที่คนต้านทานได้ยากมาแย้ง มีวิธีการปฏิบัติที่จะเอาชนะอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง

5. การบริหารจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ผู้นำที่สามารถจัดการกับปัญหาความขัดแย้งได้ดีคือผู้ที่ทำให้ทุกฝ่ายกล้าแสดงความคิดเห็นของตนเอง เข้าใจมุมมองที่แตกต่างของแต่ละฝ่าย และหาทางออกที่ทุกคนเห็นพ้องต้องกันได้ เผชิญหน้ากับข้อขัดแย้งที่ปรากฏและรับรู้

ความรู้สึกและความคิดเห็นจากทุกด้านและปรับทัศนคติให้ไปในทิศทางที่มาจากตกลงร่วมกัน

6. การสร้างพันธะความผูกพัน (Building Bonds) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องรู้จักสร้างสายใยแห่งสายสัมพันธ์ เข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล สร้างความเชื่อถือและความไว้วางใจ รวมทั้งความปรองดองกันภายในองค์กร และกับผู้ร่วมงานจากภายนอกและเครือข่าย

7. การทำงานร่วมกันเป็นทีมและความร่วมมือกัน (Teamwork and Collaboration) ผู้นำที่ดีต้องรู้จักการทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างบรรยากาศของการมีอำนาจระหว่างเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตร เป็นแม่แบบของการให้ความเคารพ การช่วยเหลือกัน และการร่วมมือกัน สามารถชักจูงผู้อื่นให้เข้าร่วมทำงานอย่างกระตือรือร้น กระฉับกระเฉงเพื่อความพยายามในระดับกลุ่ม และสร้างสปีริตและเอกลักษณ์ของกลุ่ม ใช้เวลาในการหล่อหลอมและฝึกความ สัมพันธ์เข้าด้วยกัน ให้ไปไกลเกินกว่าที่ภาระหน้าที่ในการทำงานได้กำหนดไว้

โดยที่ ไมเคิล ฟูลแลน (Micheal Fullan, 2006:16) พิจารณาภาวะผู้นำในลักษณะการเป็นผู้นำด้านวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง แสดงถึงภาวะผู้นำที่มีพลังงาน ความกระตือรือร้นและเป็นผู้ที่มีความคาดหวังบนความคิดและการกระทำที่เป็นหลัก 5 ประการ ซึ่งกระตุ้นให้สมาชิกคนอื่น ๆ ในองค์กรเกิดความกระฉับกระเฉงพร้อมที่จะทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ทำให้เกิดผลดีต่องานมากยิ่งขึ้น ก่อเกิดผลเสียน้อยลง ซึ่งความคิดและการกระทำที่เป็นหลัก 5 ประการดังกล่าว ได้แก่

1. เข้าหมายทางคุณธรรม ที่มาจากตัวผู้นำและความเป็นผู้นำ คุณธรรมเป็นกุญแจสำคัญ
2. เข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลง ที่ต้องมีหลายปัจจัยมาเกี่ยวข้อง เช่น สถานการณ์ ยุทธศาสตร์ คู่แข่ง วัฒนธรรมองค์กร
3. สร้างความสัมพันธ์ โดยผู้นำที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีความฉลาดทางอารมณ์ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำความรู้ไปใช้ประโยชน์
4. ความรู้ หมายถึง มีความรู้ ใช้ความรู้ พัฒนาความรู้ ได้โดยการแบ่งปันความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำความรู้ไปใช้ประโยชน์
5. ยึดโยงส่วนต่าง ๆ สร้างความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องตั้งแต่ข้อ 1-4 ให้มีปฏิสัมพันธ์เกิดผลสรุปที่ส่งผลออกมาเป็นแบบแผนซึ่งจะรวมเป็นส่วนหนึ่ง และฝังรากลึกอยู่ในองค์กร

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556 : 247) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร มีการสร้างความผูกพันต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้สามารถกลายเป็นผู้นำและร่วมใน

กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวมและเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยย่อยและขององค์กร นอกเหนือจากนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความคาดหวัง มีการพัฒนาความสามารถของผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจของกลุ่มและองค์กร มีการจูงใจผู้ตามให้มองเห็นกว่าความสนใจประโยชน์ส่วนตนไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์กรและสังคม

บาส (Bass, 1994 : 20) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่นิยมมากที่สุด เนื่องจากสามารถนำไปใช้ได้ในระดับสากล โดยไม่ต้องคำนึงถึงวัฒนธรรม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาสประกอบด้วยทักษะขั้นสูง ได้แก่ การชี้้นำการเจรจาต่อรองและชักชวน การมีส่วนร่วม และการให้อำนาจ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้ที่แสวงหาวิธีการที่จะกระตุ้นและทำให้เกิดความพึงพอใจสูงขึ้นเพื่อให้ผู้ตามเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ สู่ระดับความต้องการที่สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ กระตุ้นให้ผู้ตามมองข้ามความสนใจส่วนตัวเพื่อประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กร ผู้ตามได้รับการจูงใจให้ใช้ความหมายมากกว่าที่ถูคาดหวัง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถที่จะทำให้คำนิยามเกี่ยวกับผลลัพธ์สูงขึ้น นอกจากนี้แล้ว บาสและ อโวลีโอ ยังได้กำหนดมิติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญจำนวน 4 มิติ คือ การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้สติปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ในการกล่าวถึงการกระตุ้นการใช้ปัญญาและการสร้างแรงบันดาลใจ เสนอแนะว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องการผู้นำในการเชื่อมต่อระดับความรู้ ความเข้าใจ และระดับอารมณ์กับผู้ปฏิบัติงาน กระบวนทัศน์ของภาวะผู้นำใหม่ เน้นความรู้สึกรักของผู้นำต่อผู้ตาม

ส่วน Rounaq Jahan (2007:2) กล่าวว่าภาวะผู้นำ คือ กระบวนการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ซึ่งผู้นำ พยายามที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตาม จูงใจสมาชิกขององค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ รักษาความสัมพันธ์ด้านความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม ตลอดจนขอความร่วมมือและการสนับสนุนจากภายนอกองค์กร ในการทำความเข้าใจภาวะผู้นำจึงต้องคำนึงถึงสมาชิกด้วย องค์กรประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำ คือ การแนะนำ (Guide) การชี้้นำ (Direct) การมีอิทธิพลเหนือ (Influence) ดังนั้นภาวะผู้นำจึงไม่ใช่การมีพลังอำนาจ (Power) หรือการมีอำนาจหน้าที่ (Authority) แต่เป็นการมีวิสัยทัศน์ (Vision) และมีเป้าหมายประสงค์ (Sense of Purpose) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นผู้ที่สามารถแนะนำ ชี้นำและมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในการนำการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญมาสู่องค์กรซึ่งไม่เพียงโลกภายนอก แต่เป็นกระบวนการภายในด้วย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มาจากคำว่า “การเปลี่ยนแปลง หรือ Transformation” และคำว่า “ภาวะผู้นำ หรือ Leadership” คือ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Fundamental Change) ซึ่งหมายถึง

การเปลี่ยนแปลง (Changing) “รูปแบบ (Form)” “สภาพ (Condition)” “ลักษณะนิสัย (Character)” หรือ “หน้าที่ (Function)” (David, 1989 : 794) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ กระบวนการซึ่งก่อให้เกิดการจูงใจและความผูกพัน การสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การปฏิบัติงานขององค์กรและมุ่งให้บรรลุอุดมการณ์และคุณค่าของผู้ตามในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำจะทำให้เกิดความไว้วางใจและทำให้ความไว้วางใจยั่งยืน สัญญาทางสังคมใหม่ของการเปลี่ยนแปลงไป และไม่มีผู้ใดสามารถขึ้นอยู่กับความจงรักภักดี หรือความผูกพันต่อองค์กรใด ๆ ตลอดชีวิต ความไว้วางใจมีความหมายและเป็นองค์ประกอบที่สำคัญซึ่งเป็นการรวมสมรรถนะ (Competencies) ความซื่อสัตย์ (Constancy) ความเอาใจในใส่ ความยุติธรรม ความปราศจากอคติ ซึ่งส่วนมากเชื่อถือได้อย่างแท้จริง (Authenticity) (Subir Clowdury, 2000: 280)

ขณะเดียวกัน ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการพัฒนามาจากวิจัยเชิงพรรณนาเกี่ยวกับผู้นำทางการเมือง โดยเบิร์นส (Burns) อธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองเป็นไปได้ทั้งในระดับแคบที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อบุคคล (Individual) และในระดับกว้าง ในทฤษฎีของเบิร์นส ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตามโดยยกกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ในเรื่อง เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันภาพและมนุษยธรรม โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ความเห็นแก่ตัว ความอิจฉา ริษยา ผู้นำจะทำให้ผู้ตามก้าวขึ้นจาก “ตัวตนที่เป็นอยู่ในทุกวัน” ไปสู่ตัวตนที่ดีกว่า โดยที่ เบิร์นส ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า (Yukl and Fleet. 1992 : 175) หมายถึงการที่ผู้นำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็นและความคาดหวังทั้งของผู้นำและผู้ตาม เบิร์นสเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่ความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยใช้กระบวนการต่อรองโดยผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตาม ไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนัก

ถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์อันสูงส่ง และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรมเป็นค่านิยมจุดหมาย เช่น อิศรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันภาพ และสิทธิมนุษยชน ทั้งนี้เพื่อไม่ให้ผู้ตามครอบงำด้วยอำนาจฝ่ายต่ำ เช่น ความกลัว ความโลภ ความเกลียด ความอิจฉาริษยา เป็นต้น

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้นและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิถีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาของโคลเบอร์ก แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงสิ่งที่ผู้นำทำแล้วประสบความสำเร็จหรือทำแล้วก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ๆ มากกว่าที่จะมุ่งอธิบายถึงการใช้คุณลักษณะของผู้นำเพื่อให้เกิดความศรัทธาและการมีปฏิกริยาจากผู้ตามเพราะลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การมุ่งให้มีการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ (Change Oriented) โดยการกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึง โอกาสหรือปัญหาและร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ในองค์กร (วิโรจน์ สารรัตน์, 2557 : 26) เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงได้ สามารถเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กร ในขณะที่มีการสร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ผู้นำไม่ได้ใช้วิธีการจูงใจด้วยสิ่งที่มีตัวตนในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาแต่จะเน้นที่การจูงใจในสิ่งที่ไม่มีความตัวตน เช่น วิสัยทัศน์ การมีค่านิยมร่วมกัน และแนวความคิด เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันที่มีความหมายและคุณค่ายิ่งในการทำงาน ในภารกิจที่มีความหลากหลาย (เนตรพัฒนา ยาวีราช, 2556 : 124)

รูปแบบการเปลี่ยนแปลง (Change Models)

Jack Welch (2008, อ้างถึงใน สมคิด สกุลสถาปัตย์, 2552 : 14) เสนอรูปแบบการเปลี่ยนแปลง (Change Models) ว่าแบ่งได้เป็น 3 แบบ ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงจากบนลงล่าง (Top-down models) เน้นภาวะผู้นำ ผู้บริหารระดับสูงสามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยการพัฒนาวิสัยทัศน์ สื่อสารวิสัยทัศน์และรวมผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำกำหนดเป้าหมาย ท าให้ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ชัดเจน ให้ผลป้อนกลับ ให้รางวัลกับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และดำเนินการเมื่อไม่บรรลุเป้าหมาย ไม่ปฏิเสธปัจจัยมนุษย์ คำนึงถึง

บุคลากรและต้องการให้บุคลากรก้าวหน้า อย่างไรก็ตาม ผู้นำจะเน้นพฤติกรรมการทำงานที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงวัฒนธรรม ผู้นำสามารถควบคุม สรรหา ส่งเสริม ให้สิ่งจูงใจ สนใจ บังคับบุคลากร และการเปิดโอกาสให้มีการให้ผลป้อนกลับ พฤติกรรมใหม่ จะได้รับการยอมรับและกลายเป็นวัฒนธรรม

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เน้นคุณค่าและการจัดลำดับความสำคัญในการจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมาย กระตุ้นการทำงาน โดยใช้พันธกิจ การมองโลกในแง่ดี ความศรัทธาอย่างแรงกล้า ความสมบูรณ์ทางอารมณ์ ผู้นำจะสนับสนุนและส่งเสริม แสดงความสนใจและเสนอการสนับสนุน เสียสละเพื่อกลุ่ม และแสดงความมีจริยธรรม ผู้นำท้าทายคนให้มองปัญหาในมุมมองใหม่ และหาวิธีการแก้ปัญหาใหม่ ผู้ตาม จะเชื่อมโยงกับพันธกิจมากขึ้น แสวงหาวิธีที่จะพัฒนาพฤติกรรมการทำงานและทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร

3. วิธีการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Approach) เน้นการใช้ยุทธศาสตร์ 8 ชั้น คือ การสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นแรงจูงใจ การสร้างแนวทาง การแนะนำให้ชนิกกำลังกัน (Guiding Coalition) การพัฒนาวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ การสื่อสารวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง การให้อำนาจผู้ปฏิบัติงานในการปฏิบัติงาน โดยใช้คณะกรรมการเป็นฐาน การทำให้ประสบความสำเร็จในระยะสั้น การทำให้ผลประโยชน์มั่นคง และการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ยึดวิธีการใหม่ ในวัฒนธรรมการทำงาน ซึ่งรูปแบบไม่ได้เริ่มด้วยวิสัยทัศน์ ผู้นำองค์กรจะเป็นผู้สร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นแรงจูงใจที่ต้องเปลี่ยนแปลงและสร้างพลังเพื่อช่วยผลักดัน การข้ามขั้นแรกจะนำไปสู่ความล้มเหลว

ไมเคิล ฟูลแลน (Michael Fullan, 2003 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กาเพ็ง, 2551:17) นำเสนอกรอบแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นปัจจุบัน มีลักษณะพิเศษที่แสดงให้เห็นถึงการปรับเข้าหากันในทางทฤษฎี ตั้งอยู่บนฐานแห่งความรู้และกลยุทธ์ที่จะช่วยให้ผู้นำเผชิญหน้ากับปัญหาที่มีความซับซ้อนได้ เขาเชื่อว่ากรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่นำเสนอ เป็นแนวคิดใหม่ ซึ่งจะทำให้ผู้นำสามารถนำท่ามกลางเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าอดีตที่ผ่านมา



ภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ไมเคิล ฟุลแลน
ที่มา : Fullan, Michael. (2003 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ, 2551 : 17)

จากภาพที่ 2.1 พบว่า แนวคิดที่นำเสนอ มีความสัมพันธ์กับแนวคิดที่เขาเคยนำเสนอไปแล้วก่อนหน้าในหนังสือ Leading in a Culture of Change เพียงแต่เพิ่มเติมองค์ประกอบบางส่วนเข้ามาเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปในทิศทางบวก (Fullan, 2003, อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ, 2551:17) กล่าวคือ ด้านผู้นำ (Leader) จะกล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำ 5 องค์ประกอบ ภายใต้การขับเคลื่อนโดยอาศัยความกระตือรือร้น (Enthusiasm) ความหวัง (Hope) และพลังขับเคลื่อน (Energy) ที่ประกอบไปด้วย (1) เป้าหมายเชิงจริยธรรม (Moral Purpose) หมายถึง การปฏิบัติของผู้นำ โดยความตั้งใจ (Intention) ที่จะสร้างชีวิตเชิงบวกให้แก่เพื่อนร่วมงาน ลูกศิษย์ และสังคม ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (Inevitable) ทั้งนี้เพื่อให้การนำท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงเกิดประสิทธิผล เป้าหมายดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็นต่อการนำองค์การทุกแห่งไปสู่ผลสำเร็จในระยะยาว (2) ความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง (Understanding Change) ความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำ เป้าหมายเชิงจริยธรรม

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของฟุลแลนที่ น่าจะเหมาะสมกับการนำท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงได้ในระดับหนึ่งโดยเฉพาะอย่างยิ่ง เป้าหมายเชิงจริยธรรม (Moral Purpose) และการสร้างความสัมพันธ์ (Building Relationship) ที่สะท้อนให้เห็นถึงแนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเปลี่ยนแปลงไปมากจากในอดีตที่การบริหารงานที่เน้นการควบคุมกลายมาเป็นการมอบอำนาจ การแข่งขันกลายเป็นการให้ความร่วมมือ จากการเน้นรางวัลที่เป็นวัตถุสิ่งของกลายเป็นการรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้

ชี้ให้เห็นถึงสังขรณ์ที่ว่าทุกสิ่งในโลกย่อมมีการเปลี่ยนแปลงคำถามที่เกิดตามมาก็คือ ผู้นำควรมีความรับผิดชอบทางศีลธรรมหรือแสดงความรับผิดชอบต่อผู้ตามมากขึ้น

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในปัจจุบันจึงเน้นไปที่ผู้นำที่มีคุณธรรมซึ่งสนับสนุนให้ผู้ตามสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นผู้นำได้มากกว่าที่จะใช้ตำแหน่งเพื่อการควบคุมหรือจำกัดความสามารถของผู้ตาม ผู้นำในอดีตจะรับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยการควบคุมการทำงานของผู้ตามอย่างใกล้ชิด ซึ่งดาฟท์ (Daft, 2002 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กาเพ็ง, 2551:19) ได้แยกประเภทผู้นำ ออกเป็น 4 รูปแบบ คือ ผู้นำแบบเผด็จการ (Authoritarian Management) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) ผู้นำแบบผู้พิทักษ์ (Stewardship) และผู้นำใฝ่บริการ (Servant Leadership) โดยผู้นำใฝ่บริการควรเป็นรูปแบบที่น่าจะนำมาใช้ในการบริหารงานยุคโลกาภิวัตน์ที่เป็นรูปแบบการทำงานด้วย การเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันทำให้องค์กรมีลักษณะยืดหยุ่น ไร้ขอบเขตและโครงสร้างที่แน่นอน และเนื้อหาของการทำงานยังเปลี่ยนแปลงไป จากการทำงานที่อาศัยความสามารถทางด้านร่างกายกลายเป็นการทำงานที่ต้องใช้ความสามารถหรือความฉลาดทางปัญญา มากกว่า ดังนั้น ในการทำงานจึงไม่สามารถสังเกตการณ์ ตรวจสอบ และควบคุมได้อย่างทั่วถึง แสดงให้เห็นถึงการที่มีผู้นำที่เก่งเพียงคนเดียวอาจไม่สามารถเกิดประสิทธิผล แต่สมาชิกในกลุ่มหรือทีมต้องมีภาวะผู้นำร่วมกันด้วย

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 206) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการในการกำหนดทิศทางและการกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กร ในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ขึ้นมา เพื่อให้องค์กรอยู่รอดต่อไปได้ โดยที่ ทรรสนะ บุญขวัญ (2548:3) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการทำอนาคต ด้วยมีสายตาที่กว้างไกล รักษาความยืดหยุ่นและใจกว้างพอที่จะให้อำนาจหรือรับฟังบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์และเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เท่าที่จำเป็น และเนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550:44) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบของผู้นำเชิงกลยุทธ์เริ่มต้นจากการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้นำที่มองการณ์ไกล ในอนาคตถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในระยะยาวข้างหน้า เช่น 5-10 ปี และวางแผนกลยุทธ์เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางที่ตั้งใจไว้ ผู้นำกลยุทธ์มีความสนใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการกำหนด โดยสรุปภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบ ของผู้นำที่มองการณ์ไกลในการสร้างและพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลตามที่กำหนดไว้เพื่อไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างสูงสุด

ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นแนวทางการบริหารที่เป็นระบบ โดยแต่ละส่วนจะมีความสัมพันธ์ระหว่างกันในเชิงการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) สู่เป้าหมายที่มีการกำหนดไว้ในกรอบทิศทางเชิงกลยุทธ์ หรือที่เรียกว่า “ภารกิจ” (Mission) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) นั้นมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วน คือ ส่วนที่ว่าด้วยการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และส่วนที่ว่าด้วยการดำเนินการ (Implementation) เพื่อให้แผนดังกล่าวสำเร็จ ล่วงในการดำเนินการดังกล่าว ทรัพยากรจะถูกจัดสรร เพื่อให้มีการใช้กรอบที่มีทิศทางแน่นอน ทั้งเงื่อนไขเวลาในทุกองค์จะถูกกำหนด เพื่อให้มีความสัมพันธ์กันในการผลักดันองค์การไปสู่ทิศทางที่มีการวางกรอบไว้ความจริงแล้ว การบริหารเชิงกลยุทธ์แม้จะมีกรอบกำหนดไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้มีการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและเอื้ออำนวยต่อกันก็จริง แต่ได้เปิดโอกาสให้มีความยืดหยุ่นในการบริหาร เพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมจะเห็นได้ว่า ภารกิจ (Mission) ที่ถูกต้องจะต้องกำหนดไว้ในลักษณะที่เป็นนามธรรม เพื่อให้มีความยืดหยุ่น ในการตีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตในระยะยาวได้ การบริหารเชิงกลยุทธ์ จึงมีลักษณะเป็นการบริหารบนพื้นฐานของดุลยภาพ (Balance) ระหว่างกรอบทิศทางและความยืดหยุ่นในการปรับตัวการบริหารเชิงกลยุทธ์

ด้วยเหตุนี้ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) จึงหมายถึง กระบวนการในการกำหนดทิศทางและการกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กร ในการริเริ่มสร้างสรรค์ต่าง ๆ ขึ้นมาเพื่อให้องค์การอยู่รอดต่อไปได้ และเรื่องของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ก็เป็นอีกหนึ่งในประเภทภาวะผู้นำที่จะเป็นตัวผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จล่วงด้วยดี (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544 ก:207)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีหลายแนวคิด ซึ่งในที่นี้ขอเสนอ 3 แนวคิด ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของไอร์แลนด์และฮิทท์ (Ireland and Hitt)
2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของนาฮาเวนไดและมาเลกซาเดห์ (Nahavandi and Malekzadeh 1993 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548 : 419-420)
3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดสภาพบริบทสังคมไทย

การก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 เป็นที่น่าสนใจอย่างยิ่งเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 จึงขอนำเสนอแนวความคิดของไอร์แลนด์และฮิทท์ เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ดังนี้

ไอร์แลนด์และฮิทท์ (Ireland & Hitt, 1999:48-57 อ้างถึงในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548 : 429-430) สองนักวิจัยยุทธศาสตร์ให้ทัศนะเกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับศตวรรษที่ 21 ว่า ในขณะที่บริบทของโลกาภิวัตน์ขยายตัวเพิ่มขึ้นทั้งแนวกว้างและแนวลึกควบคู่กับสภาวะการแข่งขันทวีความรุนแรงยิ่งขึ้นเช่นนี้ จำเป็นที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องดำเนินการใน 6 กิจกรรมต่อไปนี้

1. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสามารถใช้วิสัยทัศน์ที่แจ่มชัดและมีลักษณะที่จูงใจขององค์กรได้ เป็นวิสัยทัศน์ที่ได้มาจากบุคคลฝ่ายต่าง ๆ
2. ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องตระหนักให้ความสำคัญต่อการใช้ประโยชน์และดำรงรักษาจุดเด่นที่เป็นแกนสมรรถนะขององค์กรให้ได้ เพราะจุดเด่นดังกล่าวจะเป็นทั้งทรัพยากรและขีดความสามารถที่จะทำให้องค์กรมีอัตลักษณ์ที่นำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน
3. ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องมุ่งเน้นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระบวนการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
4. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของศตวรรษที่ 21 จะต้องดำเนินกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมความมีประสิทธิผลอย่างยั่งยืนขององค์กร ด้วยการกระตุ้นและเปิดกว้างแก่ทุกคน
5. ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องยึดมั่นและมุ่งมั่นแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ อย่างมีจริยธรรมด้วยการแสดงถึงความซื่อสัตย์ มีคุณธรรมยึดมั่นในหลักการของตน ทั้งสามารถในการคล้อยตามพนักงานให้ประกอบธุรกิจบนหลักของความมีจริยธรรม
6. ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะต้องสามารถสร้างความมีประสิทธิผล และความมีคุณภาพขององค์กรระหว่างการควบคุมที่เน้นในความยืดหยุ่นและการริเริ่มใหม่ ๆ ที่มุ่งผลระยะสั้นกับที่มุ่งผลระยะยาว

นาฮาเวนไดและมาเลซซาเดห์ (Nahavandi & Malekzadeh, อ้างถึงในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548 : 419-420) พบว่า คุณลักษณะเด่นสำคัญ 2 ด้านของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ

1. ด้านแสวงหาความท้าทาย (Degree of Challenge Seeking) คือ ผู้นำมีความเต็มใจที่จะเสี่ยงมากน้อยเพียงใด ผู้นำจะมุ่งต่อกลยุทธ์สู่อานาจกับการมุ่งการดำเนินงานประจำปีปัจจุบันมากน้อยต่างกันเพียงไร เป็นต้น ผู้นำที่มุ่งแสวงหาความท้าทายสูงพบว่า มักจะกำหนดกลยุทธ์ที่มีลักษณะของความเสี่ยงสูง และมักจะพยายามริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในขณะที่ผู้นำซึ่งมีระดับของการแสวงหาความท้าทายต่ำ มักจะไม่ชอบและปฏิเสธต่อความเสี่ยงทั้งหลายด้วยการยึดติดอยู่กับแนวคิดและวิธีเดิมที่พิสูจน์ว่าเคยได้ผลมาแล้ว
2. ด้านความต้องการที่จะมีอำนาจในการควบคุม (Need of Control) คือ ผู้นำที่มีความต้องการอำนาจในการควบคุมสูง จะจัดรูปแบบขององค์กรที่เป็นการรวมศูนย์อำนาจ มีการกระจายงานกระจายอำนาจค่อนข้างน้อยและมุ่งมั่นที่กระบวนการต่ำจะเน้นวัฒนธรรมแบบตั้งตัว เน้นการปฏิบัติแบบเดียวที่เหมือนกันและการให้ลอกเลียนแบบการปฏิบัติเป็นหลัก ในขณะที่ผู้นำที่มีระดับความต้องการมีอำนาจในการควบคุมต่ำ มักจะเน้นการกระจายอำนาจในองค์กร จะกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจแก่บุคคลต่าง ๆ ที่ร่วมงาน ผู้นำแบบนี้จะมุ่งมั่นวัฒนธรรมแบบปรับตัว พยายามกระตุ้นการมีส่วนร่วมและการแสดงออกโดยเปิดเผยของผู้ตาม มุ่งเน้นการใช้วิธีการบูรณา

การความคิดที่หลากหลายของบุคคลต่าง ๆ มากกว่าความคิดที่เป็นแบบเดียวเหมือน ๆ กันจะสร้างวัฒนธรรมที่กระตุ้นการมีส่วนร่วมของพนักงานและวัฒนธรรมในการแสดงความอดทนต่อการรับฟังความคิดของผู้อื่นที่เกิดขึ้นในองค์กร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

การดี อนันต์นาวิ (2549) วิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาและบรรยากาศขององค์กร ที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่ดี ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่า

1. ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับมากและภาวะผู้นำแบบตามสบายอยู่ในระดับน้อย

2. บรรยากาศขององค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับดี

3. การบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก

4. ตัวแปรที่ส่งผลสูงสุดและมีนัยสำคัญทางสถิติ ต่อการบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รองลงมาคือ บรรยากาศ องค์กร และร่วมกันทำนาย การบริหาร จัดการที่ดีได้ร้อยละ 76 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศ องค์กรส่งผลทางตรงต่อการบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ขณะเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาส่งผลทางอ้อมผ่านบรรยากาศขององค์กร ไปยังการบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05

ปัทม ปฎิพินพาคม (2550) ศึกษาถึงรูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผล ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษา พบว่า 1. องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนมี 6 องค์ประกอบ คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ดี ความสามารถในการจูงใจ การเป็นตัวอย่งที่ดี การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ด้านความฉลาดและมีไหวพริบ และด้านหลักในการปกครองโรงเรียน 2. องค์ประกอบประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 8 องค์ประกอบ คือ ความสามารถในการผลิต ความสามารถในการพัฒนาเจตคติ ความสามารถในการปรับตัว บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน ความพึงพอใจในงานบุคลากร ความสามัคคีของบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และการแก้ปัญหาภายใน 3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของ โรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จุฑารัตน์ นิรันดร (2552) ศึกษารูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า 1. องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
มี 4 องค์ประกอบคือ 1) บทบาทของผู้บริหาร 2) การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร 3) การวางกลยุทธ์ของ
ผู้บริหาร 4) การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ 2. รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้น
พื้นฐาน ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 4 องค์ประกอบ ซึ่งมีความเหมาะสมถูกต้องเป็นไปได้
และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

ธนภณ ชรรมรักษ์ (2556) ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งผลการศึกษา พบว่า รูปแบบการ
พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่
1. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ 2. การบริหารทรัพยากรในองค์กร 3. การส่งเสริมวัฒนธรรม
องค์กร 4. การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม 5. การควบคุมองค์การอย่างสมดุล และ 6. การเป็น
ผู้นำองค์กร ส่วนแนวคิดของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนา
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุดในการมุ่งเน้นการปฏิบัติ
อย่างมีคุณธรรม และอยู่ในระดับมากในการเป็นผู้นำองค์กร ด้านการบริหารทรัพยากรใน
องค์กร ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร ด้านการควบคุมองค์การอย่างสมดุล และด้านการ
กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์

จรรยา ชำนาญไพร (2557) ศึกษาตัวแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันองค์กรที่
ส่งอิทธิพลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีของตลาดกลางสินค้าเกษตรขนาดใหญ่ของไทย ซึ่งภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงส่งอิทธิพลทางตรงเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ต่อความผูกพันองค์กร ภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงส่งอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อการเป็นสมาชิกที่ดีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแต่อิทธิพล
รวมยังคงเป็นเชิงบวกต่อการเป็นสมาชิกที่ดีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและความผูกพันองค์กรส่งอิทธิพล
ทางตรงเชิงบวกต่อการเป็นสมาชิกที่ดีของตลาดกลางสินค้าเกษตรขนาดใหญ่ของไทยอย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติ สภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อการเป็นสมาชิกที่ดี แต่ส่งผล
ทางอ้อมเชิงบวกต่อการเป็นสมาชิกที่ดีของตลาดกลางสินค้าเกษตรขนาดใหญ่ของไทยซึ่งเป็นข้อ
ค้นพบใหม่ นั่นแสดงถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังไม่สามารถทำให้บุคลากรเป็นสมาชิกที่ดีได้
โดยตรง แต่ผลที่น่าสนใจคือ หากใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผ่านไปยังความผูกพันองค์กร
จะก่อให้เกิดการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จันทนา แสนสุข (2557) ศึกษาปัจจัยที่เป็นเหตุและผลของความสามารถภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
ของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ความสามารถของตน ความสามารถ

ในการปรับตัว และความรับผิดชอบต่อสังคมส่งผลเชิงบวกต่อความสามารถภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สำหรับความตระหนักในการแข่งขันไม่ส่งผลต่อความสามารถภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ในขณะที่เดียวกัน ความสามารถภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งผลของการวิจัยจะเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาของไทยในการพัฒนาตนเองและองค์กรให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้นเพื่อนำไปสู่ความได้เปรียบการแข่งขันอย่างยั่งยืน

จากผลการศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำซึ่งในงานวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ พอสรุปได้ว่า ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์โลกยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 เป็นยุคที่ผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรควรเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำ เป็นผู้ที่มีสมรรถนะสูงทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน ควรต้องได้รับการพัฒนาตามทักษะภาวะผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21 ให้เป็นผู้นำที่เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง และบริหารองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ เพื่อนำพาองค์กรสู่องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ด้วยเหตุนี้ การเสริมสร้างภาวะผู้นำให้ทั่วถึงทั้งองค์กร และการพัฒนาสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานให้แก่ผู้นาองค์กรให้เป็นผู้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแห่งศตวรรษที่ 21 จึงเป็นเรื่องที่ทุกองค์กรควรมีการเตรียมพร้อมและดำเนินการอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับบริบทและสภาวะการณ์ที่ปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

สมรรถนะ (Competency) เป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กร

ในปัจจุบันมีหลายหน่วยงานหรือองค์กร ได้นำแนวคิดสมรรถนะมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนางานบริการหรือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นต้น

ความเป็นมาของสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ หรือขีดความสามารถในการทำงาน (Competency) เกิดขึ้นในปี 1970 เริ่มจากการนำเสนอบทความทางวิชาการของ David C. McClelland (1973:17) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัย Harvard ได้ทำการศึกษาคุณสมบัติและคุณลักษณะของนักธุรกิจและผู้บริหารระดับสูงที่ประสบความสำเร็จในองค์กรชั้นนำ ว่ามีคุณลักษณะอย่างไร จากการวิจัย พบว่า ประวัติและผลการศึกษาที่ดีเด่นของบุคคลไม่ได้เป็นปัจจัยที่จะชี้วัดว่าบุคคลนั้น ๆ จะประสบความสำเร็จใน

หน้าที่การงานเสมอไป แต่การประสบความสำเร็จได้นั้น มีองค์ประกอบอื่น ๆ ร่วม เช่น ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความสามารถในการสื่อสารและการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น เป็นต้น McClelland ได้ใช้โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ในการศึกษาสมรรถนะ David C. McClelland ได้อธิบายบุคลิกลักษณะของคน เปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่มีส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่ายในตัวแบบภูเขาน้ำแข็งคือ ความรู้ ทักษะ ถือว่าเป็นส่วนที่แต่ละคนสามารถพัฒนาให้มีขึ้นได้ไม่ยากนักด้วยการศึกษาค้นคว้าและการฝึกฝนปฏิบัติ ซึ่งในส่วนนี้เรียกว่า Hard Skills ในขณะที่องค์ประกอบส่วนที่เหลือคือ ทักษะคิด ค่านิยม และความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง (Self-Concept) รวมทั้งบุคลิกลักษณะประจำแต่ละบุคคล (Trait) และแรงจูงใจหรือแรงขับภายในของแต่ละบุคคล (Motive) เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยาก เพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ในส่วนนี้เรียกว่า Soft Skills เช่น ภาวะผู้นำความอดทนต่อความกดดัน เป็นต้น

สำหรับประเทศไทยได้มีการนำแนวคิดของสมรรถนะมาใช้ในองค์กรบริษัทชั้นนำของประเทศ เช่น เครือปูนซิเมนต์ไทย ไทยธนาคาร และการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ต่อมาได้มีการนำแนวคิดนี้ไปทดลองใช้ในหน่วยราชการ โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนว่าจ้างบริษัท Hay Group เป็นที่ปรึกษา เรียกว่าเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based Human Resource Development) ในระยะแรกได้ทดลองใช้ในระบบการสรรหาผู้บริหารระดับสูงและกำหนดสมรรถนะของข้าราชการในอนาคต การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนนำไปสู่การมีมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 ได้มีมติเห็นชอบกับแผนงานปฏิรูประบบบำนาญตำแหน่งและค่าตอบแทน ตามแผนการปรับเปลี่ยนระบบบริหารบุคคลภายใต้แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐให้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนพัฒนาระบบบำนาญตำแหน่งและค่าตอบแทนภาครัฐใหม่ให้สอดคล้องกับแนวทางปฏิรูประบบบริหารจัดการภาครัฐที่เน้นผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน เพื่อประชาชน การปรับปรุงระบบบำนาญตำแหน่งและค่าตอบแทนในภาครัฐ เน้นการทำงาน โดยยึดผลลัพธ์ ความคุ้มค่า ความรับผิดชอบ ตอบสนองความต้องการความต้องการของสังคมและประชาชนรับบริการ เป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพในการปรับคุณภาพข้าราชการ ส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาและใช้สมรรถนะอย่างสัมฤทธิ์ผล ระบบบำนาญตำแหน่งค่าตอบแทนในภาครัฐที่ปรับปรุงใหม่นี้เป็นระบบที่มีการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารผลงานข้าราชการ โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของผลงานที่คาดหวังจากข้าราชการ ในขณะที่เดียวกันก็ยังสามารถนำไปใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลด้านอื่น ๆ เช่น การสรรหา การคัดเลือกบุคลากร และการพัฒนาบุคลากรอีกด้วย (สุกัญญา รัศมีโชติ, 2549 : 50)

ความหมายของสมรรถนะ

มีนักวิชาการและหลายหน่วยงานได้ให้ความหมายของสมรรถนะ เช่น David C. McClelland. 1973 : 17), อานนท์ สักดิ์วีระชัย (2547 : 61) ฌรงค์วิทย์ แสันทอง (2547 : 51), สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2004 : 48) ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

สมรรถนะ คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ David C. McClelland (1973 : 18) ส่วนอานนท์ สักดิ์วีระชัย (2547 : 61) กล่าวว่า หมายความว่า สมรรถนะ นอกจากจะหมายถึง ความสามารถในการทำงานแล้ว ยังประกอบไปด้วยความรู้ แรงขับ คุณลักษณะ บทบาททางสังคม และการมีทักษะเพื่อการทำงาน โดยที่องค์ประกอบของสมรรถนะต่าง ๆ เหล่านี้ ทำให้บุคคลมีการทำงานที่ได้ผลดีกว่าและสมบูรณ์มากกว่าบุคคลที่ไม่มีคุณลักษณะดังกล่าว ฌรงค์วิทย์ แสันทอง (2547 : 35) ได้กล่าวในทำนองเดียวกันว่าสมรรถนะ เป็นกลุ่มของความรู้ ทักษะและคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะและคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา เป็นต้น

นอกจากนี้ อานนท์ สักดิ์วีระชัย (2547 : 61) สรุปคำนิยามของสมรรถนะในความหมายที่ใกล้เคียงกันไว้ว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่น ๆ อะไร หรือลักษณะสำคัญ ๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการ เป็นต้น

จากที่กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า สมรรถนะจึงเป็น ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคลในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่า เป็นต้น

ประเภทของสมรรถนะ

ในทัศนะของนักวิชาการ หลายท่าน ได้จำแนกประเภทของสมรรถนะไว้หลากหลาย ตามทัศนะที่อยู่เบื้องหลังของการปฏิบัติงาน ขององค์กร ตามสายงาน และ วัตถุประสงค์ และการปฏิบัติงาน สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัย ของคนในองค์กร โดยรวม เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติการกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งแต่ประเภทสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ให้เกิดผลที่ดีและเหมาะสมกับลักษณะงาน พอสรุปและนำเสนอ ได้ดังนี้

เพ็ญจันทร์ แสนประสาน และคณะ (2548) จำแนกสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นสมรรถนะหลักขององค์กรและของบุคคลที่ทุกหน่วยงานต้องถือเป็นรูปแบบเดียวกัน เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรสมรรถนะหลักขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ตามพันธกิจ วิสัยทัศน์ เช่น ความมุ่งมั่น ความสำเร็จการติดต่อ สื่อสาร การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การให้ความสำคัญกับลูกค้า ความซื่อสัตย์สุจริต การคิดอย่างเป็นระบบ การทำงานเป็นทีม
2. สมรรถนะเชิงวิชาชีพ (Professional Competency) เป็นสมรรถนะของบุคคล ซึ่งกำหนดไว้ในแต่ละสาขาวิชาชีพ ว่าบุคคลในวิชาชีพนี้ควรมีสมรรถนะหรือคุณลักษณะอย่างไร เช่น ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กร การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ อดทนต่อความกดดัน การควบคุมตนเอง
3. สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานตามลักษณะเฉพาะและจำเป็นในวิชาชีพ ตัวอย่างเช่น ความคิดเชิงวิเคราะห์ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การใส่ใจในเรื่องคุณภาพความชำนาญด้านเทคนิค เป็นต้น

ส่วน ฌรงค์วิทย์ แสงทอง (2547:51) แบ่งประเภทของสมรรถนะ (Competencies) ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะซ่อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัย ของคนในองค์กรโดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้
2. สมรรถนะในงาน (Job Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะซ่อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัย ที่จะช่วยส่งเสริมให้คน ๆ นั้น สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน
3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึงบุคลิกลักษณะของคนที่จะซ่อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัย ที่ทำให้บุคคลคนนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป

สุกัญญา รัศมิธรรมโชติ (2548 : 48) ได้จำแนกได้เป็น 5 ประเภทคือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมีเป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้
2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่ง หรือบทบาทเฉพาะตัว
3. สมรรถนะองค์กร (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์กรนั้น ๆ

4. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมีหรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงานต้องมีสมรรถนะหลักคือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อประสานงานได้ดี เป็นต้น

5. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือน แต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) กำหนดสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภทได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน

2. สมรรถนะวิชาชีพ (Professional Competencies) คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการ แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติการในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น

ประโยชน์ของสมรรถนะ

มีนักวิชาการหลายท่าน กล่าวถึง ประโยชน์ของสมรรถนะ (Competency) ต่อการดำเนินงานขององค์กรและบุคลากร หากบุคลากรในองค์กรมีสมรรถนะที่เหมาะสมตามพันธกิจและนโยบายขององค์กรและมีการพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง ตามบทบาทหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนอกจากจะมีผลต่อการบรรลุเป้าหมายโดยรวมขององค์กรแล้วยังส่งผลให้บุคลากรได้รับการพัฒนาและมีโอกาสก้าวหน้าในการดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จและส่งผลต่อภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรด้วย ดังเช่น การศึกษาของ ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547:51) กล่าวถึงประโยชน์ของสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้

1. การคัดเลือก สรรหาบุคลากร โดยคัดเลือกบุคลากรที่มีแรงจูงใจและมีคุณลักษณะแฝงลึกที่เหมาะสมกับงาน แล้วฝึกความรู้ความชำนาญที่เกี่ยวกับงาน ซึ่งพบว่าวิธีการทำให้ประสิทธิผลแก่หน่วยงานสูงกว่าองค์กรที่คัดเลือกบุคคลจากที่มีคะแนนในระดับดี

2. การเลื่อนขั้นเข้าสู่ตำแหน่งสำคัญ การประเมินผลที่ผ่านมา แต่การประเมินบุคคลเพื่อเลื่อนเข้าสู่ตำแหน่งเป็นการมองในอนาคต

3. การพัฒนาบุคลากร การประเมินบุคลากรโดยใช้กรอบความสามารถของงานที่ทำหรือต้องทำในอนาคต จะทำให้ทราบว่าแต่ละคนมีความสามารถในระดับใด มีจุดอ่อนอะไร ทั้งนี้เพื่อนำมาสู่การจัดทำแผนการพัฒนารายบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

4. การจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถ โดยใช้ผลการประเมินความสามารถเป็นปัจจัยกระตุ้นให้บุคคลมุ่งมั่นพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดความสามารถในการปฏิบัติงานในขอบข่ายที่รับผิดชอบให้พัฒนาความสามารถที่พึงประสงค์ได้

ประโยชน์ของสมรรถนะต่อการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กรในการสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทศนคติของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน การดำเนินงานของ องค์กรมีประสิทธิภาพ เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กร ได้ชัดเจนและ ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์ได้

2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยกำหนดกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนใน องค์กรโดยรวมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ เป็นแนวทาง ในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กรได้ชัดเจน และช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร ตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์ได้

3. เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยนำมาใช้ในการคัดเลือกบุคลากร เข้าทำงานให้เหมาะสมสอดคล้องในการปฏิบัติงานและบริหารผลตอบแทน เป็นต้น
จิตพัฒนา พิษณุธาดาวงศ์ (2547) กล่าวถึงประโยชน์ของสมรรถนะไว้ดังนี้

1. เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ขององค์กรมาใช้ในการบริหารบุคคล
2. ช่วยในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรอย่างมีทิศทาง ถูกต้องตรงกับความต้องการของ แต่ละบุคคล
3. ช่วยในการคัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถและพฤติกรรมที่เหมาะสม กับงาน
4. ช่วยสนับสนุนตัวชี้วัดหลักของหน่วยงานบรรลุเป้าหมาย
5. ช่วยให้บุคลากรทราบถึงระดับความสามารถของตนเองเพื่อให้เกิดการพัฒนาและเรียนรู้
6. ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมสมรรถนะขององค์กรไปในทางที่ดีขึ้น ทำให้เกิดเป็นสมรรถนะ ขององค์กรส่งผลดีในระยะยาว

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) กล่าวถึงประโยชน์ของสมรรถนะมีดังนี้

1. องค์กรมีมาตรฐานกลางในการบริหารทรัพยากรบุคคลในเรื่องของการสรรหาบุคลากร การฝึกอบรม การนำไปพัฒนาระบบการประเมินผลงาน การจ่ายค่าตอบแทนและการพัฒนาความก้าวหน้า ตามตำแหน่งงาน

2. องค์กรสามารถลงทุนในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความสามารถที่ตอบสนองต่อ ภาระหน้าที่ขององค์กรเพื่อบรรลุผลสำเร็จ (Result) ตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ ตลอดจนการใช้ เป็นเครื่องมือในการดึงศักยภาพที่ซ่อนเร้นของบุคคลให้แสดงออกซึ่งพฤติกรรมในการทำงานเชิง สร้างสรรค์ (Positive) เพื่อพัฒนาผลผลิตของงาน (Performance) ให้สามารถแข่งขันได้

3. บุคลากรในองค์กรมีมาตรฐานในการประเมินจุดอ่อน จุดแข็งของตนเองและสามารถวางแผนการพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

4. เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรเข้าสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และเป็นเครื่องมือชี้้นำการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรทุกคนในองค์กรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เป็นต้น

การประเมินและวิธีการประเมินสมรรถนะ

การประเมินสมรรถนะ เป็นกระบวนการหาคุณค่าจากความรู้ ความสามารถ ทักษะและบุคลิกลักษณะของบุคคลที่แสดงออกที่สะท้อนผ่านการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นข้อมูลนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการตรวจสอบให้มั่นใจว่า บุคลากรมีความพร้อมและสามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ ซึ่งมีวิธีการที่หลากหลาย ดังที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ พอสรุปเป็นวิธีการประเมินสมรรถนะ ได้ดังนี้

1. วิธีการประเมิน โดยการสังเกตการปฏิบัติงานของบุคลากรปฏิบัติงานได้ไม่มีข้อบกพร่องผิดพลาด สามารถสรุปได้ว่าเป็นผู้ที่มีสมรรถนะ Gopee (2000 : 724) กล่าวว่า การประเมินสมรรถนะด้วยวิธีการสังเกต นอกจากจะเป็นวิธีที่ผู้ประเมินได้เห็นสมรรถนะที่แท้จริงในขณะที่ปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินแล้ว ยังเป็นการพัฒนาการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานและกระตุ้นให้มีความกระตือรือร้น แสวงหาสิ่งที่จะช่วยให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานมากขึ้น

แต่อย่างไรก็ตาม การประเมินด้วยวิธีดังกล่าว อาจมีข้อจำกัดในด้านความรู้ ความสามารถที่เกี่ยวข้อง ผู้ประเมินวิจารณ์ การปฏิบัติงานมากเกินไปและขาดการสนับสนุนอย่างเหมาะสม ส่วนผู้ถูกประเมินอาจมีความวิตกกังวลมากขึ้น ขาดความมั่นใจในตัวเองและไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ประเมิน อาจนำไปสู่ความขัดแย้งในหน่วยงานได้

นอกจากนี้ การสังเกตขณะปฏิบัติงานเป็นการตรวจ สังเกตขณะปฏิบัติงานมีการบันทึกอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง สม่ำเสมอ ทำให้ทราบสถานการณ์ที่บุคลากรใช้แก้ปัญหาและตัดสินใจ ข้อดีคือผู้บังคับบัญชาสามารถทบทวนเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ได้จากการบันทึกทำให้การประเมินมีความถูกต้องเหมาะสม ข้อเสีย คือ ผู้บังคับบัญชามักไม่ได้บันทึกไว้ ทำให้จำเหตุการณ์ไม่ได้ เมื่อถึงเวลาประเมิน

2. การทดสอบสมรรถนะ เป็นการประเมินความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบ โดยการใช้แบบทดสอบ หรือมีการสาธิตให้ดู แล้วมอบหมายงานให้ทำมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ ส่งเสริมสมรรถนะในการพยาบาลที่เหมาะสมถูกต้องตามมาตรฐานและเป็นข้อมูลในการประเมินการปฏิบัติการพยาบาล Miller et al. (1998 : 9)

3. การจำลองสถานการณ์ การประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานบางครั้งไม่สามารถกระทำได้ เนื่องจากขาดโอกาสในการแสดงความสามารถในการปฏิบัติงาน บางอย่าง เช่น การดูแลผู้ที่เสียชีวิตแล้ว ดังนั้น การจำลองสถานการณ์จึงเป็นวิธีการที่เหมาะสมในการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ยาก

นอกจากนั้น Kob (1997 : 10) ได้กล่าวถึงการประเมินสมรรถนะโดยการจำลองสถานการณ์นั้น ช่วยให้มีโอกาสแสดงความสามารถในการปฏิบัติงาน ทั้งด้านการตัดสินใจและด้านการให้บริการ แต่การประเมินด้วยวิธีนี้ ต้องมีการวางแผนการปฏิบัติและการประสานงานหลายด้าน ทั้งด้านบุคลากรที่มีส่วนร่วมในการประเมิน ด้านอุปกรณ์ ด้านสถานที่ เวลาตลอดจนค่าใช้จ่ายในการประเมิน ซึ่งต้องใช้งบประมาณจำนวนมากเช่นกัน

4. การประเมินตนเองของแต่ละบุคคลเกี่ยวกับความรู้ทักษะหรือความสามารถของตนเอง เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างและพัฒนาสมรรถนะต่อไป

เกี่ยวกับเรื่องนี้ องค์กร พะวรัมย์ (2546 : 32) กล่าวว่า การประเมินตนเองมีข้อดี คือ การได้มีโอกาสประเมินตนเองทำให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานและกระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและข้อมูลบางอย่างไม่มีใครทราบนอกจากตัวเราเอง

นอกจากนี้การประเมินตนเอง เป็นวิธีกระตุ้นให้ผู้ประเมินตระหนักถึงความซื่อสัตย์ต่อตนเอง การรับรู้ถึงข้อจำกัดหรือความต้องการการเรียนรู้ของตนเอง อีกทั้งยังก่อให้เกิดความสบายใจแก่ผู้ประเมินอีกด้วย แต่ทั้งนี้ จุดอ่อนของการประเมินตนเองคือ อาจเกิดผลการประเมินค่อนข้างสูงกว่าความเป็นจริงและอาจมองข้ามปัญหาที่สำคัญบางประการของตนเองได้ประเมินโดยหัวหน้างานโดยตรง การประเมินของหัวหน้างานเป็นสิ่งสำคัญในระบบการประเมิน ซึ่งอาจทำง่าย ๆ โดยหัวหน้างานที่ใกล้ชิดควรใช้การสังเกตในการประเมินผลการปฏิบัติงานของลูกน้อง และดูความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

5. การใช้เพื่อนร่วมงานเป็นผู้ประเมิน เพื่อนร่วมงานสามารถทำการประเมินได้อย่างมีประสิทธิภาพเกี่ยวกับการคาดคะเนความสำเร็จในอนาคตแต่ปัญหาที่เกิดขึ้นคือเพื่อนมักประเมินซึ่งกันและกันสูง

6. ประเมินโดยคณะกรรมการ หัวหน้าหน่วยงานจำนวนมากใช้คณะกรรมการในการประเมินพนักงาน คณะกรรมการเหล่านี้มักประกอบด้วยหัวหน้างานขั้นต้นของพนักงานและหัวหน้างานคนอื่น ๆ อีก 3-4 คน

7. ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา ปัจจุบันมีหลายหน่วยงานให้ลูกน้องเป็นผู้ประเมินหัวหน้างานของตนเองเรียกว่าการป้อนกลับสู่ระดับบน การประเมินผู้บริหารด้วยวิธีนี้มีคุณค่ามากเพราะ

จะสามารถใช้สำหรับการพัฒนาการทำงานของผู้บริหารและผู้บริหารที่ได้รับการป้อนกลับจากลูกน้องจะสามารถมองภาพของตนเองได้ดีขึ้น

8. การป้อนกลับจากทุกฝ่ายแบบรอบทิศทาง (360 องศา) ข้อมูลผลการปฏิบัติงานจะได้รับการรวบรวมทั้งหมดจากพนักงาน หัวหน้างาน ลูกน้อง เพื่อน รวมทั้งลูกค้าภายในและภายนอก การป้อนกลับมักใช้สำหรับการฝึกอบรมและพัฒนา มากกว่าการจ่ายค่าตอบแทนเพิ่ม ซึ่งการป้อนกลับจะใช้วิธีถามคำถามแบบสำรวจ แต่ละบุคคล และควรนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการรวบรวม การป้อนกลับข้อมูลเหล่านี้เข้าสู่รายงานของแต่ละบุคคล เพื่อจัดเตรียมและนำเสนอต่อบุคคลที่จะทำการประเมินระดับคะแนนการประเมินสมรรถนะ ผู้ประเมินอาจใช้วิธีการประเมินได้หลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับการพิจารณาว่าเหมาะสมกับจุดมุ่งหมายและสิ่งที่ต้องการจากการประเมิน ทั้งนี้เพื่อนำผลจากการประเมินมาพัฒนางานและยกระดับการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ ผู้วิจัยได้รวบรวมและนำเสนอทั้งงานวิจัยภายในประเทศ และต่างประเทศดังนี้

งานวิจัยภายในประเทศ

ชวนพิศ ลิทธิธาดา (2552) ศึกษา รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล ซึ่งผลการศึกษาพบว่า 1. องค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) สมรรถนะด้านวิชาชีพ 2) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ 3) สมรรถนะด้านหน้าที่ 4) สมรรถนะด้านบุคคล และ 5) สมรรถนะด้านการบังคับบัญชา 2. รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล เป็นรูปแบบที่ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 องค์ประกอบที่มีความถูกต้อง เหมาะสมเป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

งานวิจัยต่างประเทศ

สถาบันการจัดการแห่งประเทศนิวซีแลนด์ (New Zealand Institute of Management : 2005) ได้ทำการศึกษาและจัดกลุ่มสมรรถนะของผู้บริหาร โดยทำการจัดกลุ่มตามภาระหน้าที่และตามคุณลักษณะเฉพาะของสมรรถนะ พร้อมกับตำแหน่งทางการบริหาร เป็นกรอบในการพิจารณาโดยได้ข้อสรุปถึงสมรรถนะของผู้บริหาร จำแนกได้เป็น 3 ระดับ คือ 1) สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (capable) ซึ่งผู้บริหารที่มีคุณลักษณะตามกรอบ สมรรถนะระดับนี้ จะเป็นผู้ที่มีความรู้ และทักษะที่สำคัญใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการทั่วไป (Broad Management Skill and Knowledge) ซึ่งประกอบด้วย การคิดเชิงกลยุทธ์ การตัดสินใจอย่างมีกระบวนการการวางแผน การจัดองค์การ การจัดการบุคลากร กระบวนการพัฒนาและการบริหารโครงการ ด้านการจัดการบุคคล (Personnel Management Skills) ที่สำคัญ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การสร้างความเชื่อมั่นและการจัดการ เป็นต้น ด้านความเชี่ยวชาญ

เฉพาะที่สามารถขยายคุณค่าของการจัดการองค์การได้ เช่น การบัญชี คอมพิวเตอร์ เป็นต้น ด้านความรู้ความสามารถในการจัดการธุรกิจทั่วไป (Knowledge of Business Disciplines) สมรรถนะระดับเชี่ยวชาญ (Executive) โดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะและความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย ด้านการบริหารจัดการวัฒนธรรมองค์การซึ่งสามารถสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กรได้ ด้านการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงขององค์กรและด้านการสร้างความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล และ 3) สมรรถนะระดับนโยบาย (Governance) เป็นสมรรถนะที่ผู้บริหารจะต้องมีเพิ่มเติมมากกว่าสมรรถนะระดับหนึ่งและระดับสอง ซึ่งในภาพรวมก็คือความสามารถในการมองภาพรวมขององค์การและกำกับดูแลบนพื้นฐานที่เกี่ยวกับภาระหน้าที่ที่สำคัญได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจขององค์การ การกำหนดรูปแบบวัฒนธรรมองค์การและพฤติกรรมที่องค์การคาดหวัง ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มุ่งเสริมสร้างคุณค่าทางจริยธรรมตามจุดเน้นหรือความต้องการของสังคม การกำกับติดตามการปฏิบัติและทบทวนการปฏิบัติงานขององค์การและการกำกับติดตาม รวมทั้งการสอนงานให้กับผู้บริหารระดับรองลงมา

ขณะที่ เอนา เบลน โอ โนเบิล นาโน (Ana Belen O. Noble-Nano: 2008) ศึกษาสมรรถนะของโครงการการศึกษาข้อมูลด้านเทคโนโลยีของเขตพื้นที่ 1: เครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา จากการศึกษา พบว่า ผู้บริหารในเขตพื้นที่ที่อยู่ในกลุ่มตัวอย่างของการทำการศึกษา มีสมรรถนะด้านองค์ความรู้และความเข้าใจในคุณลักษณะและบทบาทในการเรียนรู้ในระดับน้อย คณาจารย์ในคณะมีระดับสมรรถนะในการทำงานที่แตกต่างกัน ในส่วนของสมรรถนะของผู้บริหารคณะ พบว่า การพัฒนาการเรียนรู้ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ กลยุทธ์ในการใช้อำนาจและความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ อยู่ในระดับน้อย

จากการศึกษา ค้นคว้าแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ สรุปแนวคิดว่าสมรรถนะเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์การและสมรรถนะที่ผู้นำองค์กรและบุคลากรทุกคนในองค์กร ควรได้รับการพัฒนาทั้งสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) อย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรได้วางไว้ ทั้งนี้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่ระดับผู้บริหารและบุคลากรสายงานต่าง ๆ ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะ และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา โดยการสร้างแรงบันดาลใจต่อการยกระดับสมรรถนะและการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ อันเป็นการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

คำจำกัดความของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ได้ระบุไว้ว่า มนุษย์ คือ สัตว์ที่รู้จักใช้เหตุผล สัตว์ที่มีจิตใจสูง ทรัพยากร หมายถึง สิ่งทั้งปวง อันเป็นทรัพย์ ส่วนพัฒนา หมายถึง ทำให้เจริญ จากความหมายของศัพท์ดังกล่าว สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือการทำให้มนุษย์เจริญ มีศักยภาพมากขึ้นจนกลายเป็นทรัพยากรที่มีค่าในสังคม และในประเทศ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่ส่งเสริมให้บุคลากร เพิ่มความรู้และทักษะ มีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ ซึ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพหลาย ๆ คนมักจะมีคำถามกับคำว่า “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” (Human Resources Development) มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการต่าง ๆ ในองค์กรอย่างไร ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นกระบวนการของการพัฒนา และทำให้บุคลากรได้แสดงความเชี่ยวชาญ (Expertise) โดยใช้การพัฒนาองค์กร การฝึกอบรมบุคคลและพัฒนาบุคคลโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน เป็นการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) โดยนายจ้างเป็นผู้รับผิดชอบ เพื่อจุดประสงค์ในการปรับปรุงการทำงานซึ่งเน้นการทำให้บุคลากรทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยการบูรณาการเป้าหมายขององค์กรและความต้องการของบุคคลให้สอดคล้องกัน (Rothwell and Sredl, 1992 และ Swanson, 1995 อ้างถึงใน จิตติมา อัครธิตินพงศ์, 2556 : 19)

หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการนำศักยภาพของแต่ละบุคคลมาใช้ ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสร้างให้แต่ละบุคคลเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ตลอดจนเกิดความตระหนักในคุณค่าของตนเอง เพื่อนร่วมงานและองค์กร เมื่อพิจารณา

1. มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาให้เพิ่มพูนขึ้นได้ ทั้งด้านความรู้ ด้าน ทักษะ และเจตคติ ถ้าหากมีแรงจูงใจที่ดีพอ
2. การพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ควรเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก นำมาสู่การพัฒนาในระบบขององค์กร
3. วิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมีหลายวิธี จะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร และบุคลากร

4. จัดให้มีระบบการประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเป็นระยะ ๆ เพื่อช่วยแก้ไขบุคลากรบางกลุ่ม ให้พัฒนาความสามารถเพิ่มขึ้นและในขณะเดียวกันก็ สนับสนุนให้ผู้มีขีดความสามารถสูงได้ก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งใหม่ที่ต้องใช้ ความสามารถสูงขึ้น

5. องค์กรจะต้องจัดระบบทะเบียนบุคลากรให้เป็นปัจจุบันที่สามารถ ตรวจสอบ ความก้าวหน้าได้เป็นรายบุคคล

แนวความคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม

กลุ่มที่ 1 ให้นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การดำเนินการให้ บุคคลได้รับ ประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อที่จะนำเอามา ปรับปรุงความสามารถในการทำงานโดยวิธีการ 3 ประการ คือ

1. การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้น เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน (Present Job) เป้าหมาย คือการยกระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะของพนักงานในขณะนั้น ให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้ ซึ่ง ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมไปแล้วสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที

2. การศึกษา (Education) เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรงเพราะการให้ การศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ทักษะ ทศนคติ ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวในทุก ๆ ด้านให้กับบุคคล โดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับงานของพนักงานในอนาคต (Future Job) เพื่อเตรียมพนักงานให้มีความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการของ องค์กรในอนาคต

3. การพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการปรับปรุงองค์กรให้มี ประสิทธิภาพ เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งตัวงาน (Not focus on a job) แต่มีจุดเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการและพร้อมที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรใน อนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีรวมทั้งสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

กลุ่มที่ 2 ให้นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การนำกิจกรรมที่มีการำและวางรูปแบบอย่างเป็นระบบเพื่อใช้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถและปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานให้ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นการพัฒนาใน 3 ส่วน คือ

1. การพัฒนาบุคคล (Individual Development)
2. การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development)
3. การพัฒนา องค์กร (Organization Development)

โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเกิดได้จากการนำเป้าหมายของบุคคล ซึ่งต้องให้ได้มาซึ่งเป้าหมายของแต่ละคน เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรที่ต้องการบุคลากรประเภทใด ทั้งในระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว โดยการนำการพัฒนาสายงานอาชีพเป็นตัวเชื่อมเป้าหมายของบุคคลกับเป้าหมายขององค์กรนั้น

กลุ่มที่ 3 ให้นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การที่จะพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งเป็นการบูรณาการระหว่างการเรียนรู้และงานเข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถนำมารวมกันได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบใน 3 ส่วน คือ

1. ระดับบุคคล (Individual)
2. ระดับกลุ่มหรือทีมผู้ปฏิบัติงาน (Work Group or Teams)
3. ระดับระบบ โดยรวม (The System)

ซึ่งกระบวนการเรียนรู้สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. การเรียนรู้จากประสบการณ์ (อดีต)
2. การเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ปัจจุบัน
3. การเรียนรู้เพื่อที่จะเตรียมตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

อันเป็นที่มาของ วินัย 5 ประการ (Disciplines of The Learning Organization)

ประกอบด้วย

1. ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล (Personal Mastery)
2. กรอบแนวความคิด (Mental Models)
3. การร่วมวิสัยทัศน์ (Shared Vision)
4. การเรียนรู้ของทีม (Team Learning)
5. การคิดแบบเป็นระบบ (Systems Thinking)

เป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2538 : 32-36) กล่าวถึงเป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่ามีเป้าหมายเฉพาะในการทำงานให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การประสบความสำเร็จผู้นำทั้งหลายภายในองค์การควรมีส่วนร่วมในโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ประเมินและพุดน โยบายที่ครอบคลุมความหลากหลายอย่างชัดเจนชัดคำในการทำสิ่งดังกล่าวให้แสดงภาวะผู้นำที่จะกำจัดการคดขี่ทุกรูปแบบ ผลลัพธ์ ก็คือการส่งเสริมผลิตภาพกำไรและการตอบสนองต่อตลาดโดยทำให้้องค์การและแรงงานมีการเคลื่อนไหว ซึ่งเป็นเป้าหมายแรกของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการฝึกอบรมภาวะผู้นำ

1. การก่อให้เกิดประสิทธิผลองค์กร เพื่อประกันว่า จำนวนบุคลากรที่มีพื้นฐานและประสบการณ์ ที่มีทางอุตสาหกรรมทั้งพนักงานทั่วไปและพนักงานผู้เชี่ยวชาญเฉพาะมีในระดับปฏิบัติการ นิเทศงานและบริหารมีเพียงพอเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลองค์กร

การกระตุ้นความหลากหลายในแรงงานช่วยในการส่งเสริมสิ่งแวดล้อมที่มีส่วนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พนักงานต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การที่เชื่อใจพวกเขา ไม่ว่าจะพวกเขา

จะมาจากพื้นเพเดิมหรือวัฒนธรรมอะไร เขาก็เหมือนกับผู้นำของเขา นั่นคือต้องการทำประโยชน์ มีส่วนร่วมในกำไร และเป็นแรงงานที่เคลื่อนไหวอยู่เสมอ

2. การส่งเสริมผลิตภาพและคุณภาพ เพื่อพัฒนาระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้พนักงานได้รับโอกาสอย่างเสมอภาคในการขยับขยายในองค์กรภายใต้พื้นฐานของการปฏิบัติงานและความสามารถของเขา อันจะเป็นการส่งเสริมผลิตภาพและคุณภาพ องค์กรควรประกันว่า ความรับผิดชอบเพื่อผลลัพธ์ได้รับตั้งแต่ระดับล่าง เพื่อให้พนักงานสามารถพัฒนาความรู้สึกรักอิสระและความมั่นใจในตัวเอง

3. การส่งเสริมความเจริญงอกงามและการพัฒนาบุคคล พนักงานต้องมีความมั่นใจในหลักบริหารงานบุคคล นโยบายต้องยุติธรรม เพื่อส่งเสริมความเจริญงอกงามและการพัฒนาส่วนบุคคล

4. การผสมผสานเข้ากับธุรกิจ ควรขยายและเพิ่มเนื้อหาของงาน เพื่อเขาจะได้ทำงานที่ส่งเสริมทีมงาน ให้โอกาสแก่เขาในการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ และหลากหลาย ทำให้เขามีความพอใจมากขึ้นและงานก็มีความหมายมากขึ้น สิ่งดังกล่าวจะประกันว่าถึงการผสมผสานทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่ธุรกิจ

ความสำคัญและประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความสำคัญและประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่

1. คน คือ สินทรัพย์ที่สำคัญ และองค์การสามารถใช้ศักยภาพของปัจเจกบุคคลให้ได้ประโยชน์สูงสุดโดยให้สิ่งแวดล้อมและโอกาสในการพัฒนา ด้วยการส่งเสริมและให้รางวัลสำหรับสิ่งใหม่ๆ และความสร้างสรรค์

2. สมรรถนะสามารถพัฒนาได้ในคน ณ จุดใดจุดหนึ่งของเวลาและองค์การต้องสนับสนุนการส่งเสริมสมรรถนะ

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้คุณภาพของชีวิตการทำงานที่สูงผ่านโอกาสของอาชีพที่มีความหมายความพอใจในงาน และการพัฒนาวิชาชีพ

4. ประสิทธิภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เน้นความผาสุกของมนุษย์และความเจริญงอกงามในองค์กร

5. นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เน้นความสัมพันธ์เป็นศูนย์กลางและระดับของความสัมพันธ์ภายใต้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ ตลอดชีวิต ไม่ใช่แค่ 8 ชั่วโมงต่อวัน

6. ถ้าพนักงานรับรู้สิ่งแวดล้อมที่ก่อให้เกิดความงอกงาม มันจะมีการตอบสนองในทางบวกโดยอัตโนมัติในการจับคู่การคล้อยตามของปัจเจกบุคคลกับความต้องการขององค์กร

7. กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการวางแผน และเป็นไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีประสิทธิภาพ

8. สัญญาที่ให้กับพนักงานที่ว่า ฝ่ายบริหารเชื่อว่า พวกเขามีความสำคัญและควรจูงใจพวกเขาให้ได้รับทักษะใหม่ ๆ และรางวัล

9. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อให้เกิดพันธะผ่านการสื่อความหมายในคำนิยาม

10. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อให้เกิดเอกลักษณ์กับเป้าหมายองค์การ โดยฝ่ายความเข้าใจดีกว่าของพนักงาน

11. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้การสื่อความหมายเปิดสองทางและมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงาน

12. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โฟกัสไปยังความพอใจในความต้องการผ่านผลสัมฤทธิ์และการยอมรับ

13. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้การเพิ่มเนื้อหางานผ่านการฝึกอบรมและการได้มาซึ่งทักษะใหม่ ๆ

14. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพิ่มความตระหนักในความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวของพนักงานที่ตามมา

ประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การจัดการองค์การในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐหรือภาคเอกชนต่างนำหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้เพื่อความอยู่รอด สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และประสิทธิภาพในการดำเนินการ องค์การต่าง ๆ จึงมีความประสงค์ที่จะมีทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ซึ่งหมายถึง ผลรวมของความรู้ (Knowledge) ความชำนาญ (Expertise) และกำลังความสามารถ (Dedication) ของทรัพยากรมนุษย์ จากการสำรวจของวารสาร Fortune พบว่า ธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศสหรัฐอเมริกาที่ประสบความสำเร็จคือ ธุรกิจที่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือเป็นที่สนใจ สามารถจูงใจและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถพิเศษหรือมีพรสวรรค์ (Talented) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ องค์การต่าง ๆ ต่างมีวัตถุประสงค์เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การทุกระดับ ป้องกันความล้าหลัง และเพื่อเตรียมตัวสำหรับการขยายในอนาคต การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเพิ่มประสบการณ์ในการเรียนรู้ (Learning Experience) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลเกี่ยวกับงานอย่างถาวรที่ช่วยให้เกิดการปรับปรุงคุณลักษณะต่าง ๆ ของทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวกับงาน เช่น ความรู้ ทักษะ ทักษะคิดและพฤติกรรมในการทำงาน รวมทั้งความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา การที่องค์การต่าง ๆ มีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว แต่ละองค์การจึงพยายามคิดค้นวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สามารถบรรลุได้ตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจำแนกประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อาจจำแนกได้ตามแนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้ (เชาว์ โจรนแสง, 2544 : 20-48)

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประเภทมุ่งเพิ่มประสิทธิภาพและการเรียนรู้ให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา (Education) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการฝึกอบรม (Training) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนา (Development) ซึ่งการฝึกอบรมจะเน้นการพัฒนางานในปัจจุบัน การศึกษาจะเน้นการพัฒนางานในอนาคต และการพัฒนาจะเน้นการพัฒนางานเพื่อการเปลี่ยนแปลง

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประเภทมุ่งการปรับปรุงพฤติกรรมทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยการพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development) การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) และการพัฒนาองค์การ (Organization Development) การพัฒนาปัจเจกบุคคลเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเพิ่มประสิทธิภาพ การเรียนรู้และการปรับปรุงพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การพัฒนาสายอาชีพเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาที่เน้นการเตรียมความพร้อมและสร้างโอกาสให้กับทรัพยากรมนุษย์

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประเภทมุ่งพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นการบูรณาการการเรียนรู้กับงานเข้าด้วยกันอย่างต่อเนื่องทั้งระดับบุคคล กลุ่มและองค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยมุ่งพัฒนาองค์การเป็นสิ่งที่ต่อเนื่องมาจากการพัฒนาโดยการศึกษา การอบรม การพัฒนาปัจเจกบุคคล และการพัฒนาอาชีพ การพัฒนาองค์การมุ่งที่ทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดในองค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อาศัยกระบวนการเรียนรู้ จากประสบการณ์ เน้นการกำหนดเป้าหมายและการกำหนดแผนปฏิบัติการ มุ่งเปลี่ยนพฤติกรรม ทัศนคติ ทักษะการปฏิบัติงานของคนในกลุ่มต่าง ๆ ขององค์การ โดยมีเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาคือเพื่อความเจริญเติบโตของทรัพยากรมนุษย์ในด้านอาชีพและในองค์การ การพัฒนาองค์การ ต้องมีผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้กระตุ้นกระบวนการพัฒนาให้ดำเนินการไปได้

จากการจำแนกประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวความคิดต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น ดังนั้น เพื่อความครอบคลุมขอบเขตการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงได้จัดแบ่งประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 7 ประเภท ดังนี้

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการปฐมนิเทศ (Orientation)
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา (Education)
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการฝึกอบรม (Training)
4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development)
5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาสายอาชีพ (Career Development)
6. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาองค์การ (Organization Development)
7. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาตนเอง (Self Development)

ทั้งนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แต่ละประเภทมีสาระสำคัญ โดยสรุปดังนี้

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการปฐมนิเทศ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการปฐมนิเทศเป็นกิจกรรมการแนะนำบุคลากรขององค์กรที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ให้รู้จักโครงการลักษณะงาน ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เพื่อช่วยให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับงานและกลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรได้ โดยให้รู้ข้อมูลที่เป็นต่อการปฏิบัติงาน และมีทัศนคติมาตรฐาน ค่านิยมและรูปแบบพฤติกรรมตามความคาดหวังขององค์กร การปฐมนิเทศมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือ

1.1 เพื่อช่วยให้บุคลากรใหม่รู้จักปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่ปฏิบัติงานใหม่ได้เร็วขึ้น และปฏิบัติตนอยู่ร่วมกับเพื่อนร่วมงาน ได้อย่างเหมาะสม

1.2 เพื่อช่วยให้บุคลากรใหม่เข้าใจเป้าหมายและนโยบายในการดำเนินงานขององค์กร

1.3 เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับบุคลากรใหม่ โดยมองถึงความภาคภูมิใจ ความมั่นคงในหน้าที่การงานที่ต้องลงมือปฏิบัติและตระหนักถึงภาระหน้าที่อย่างเข้มแข็ง

1.4 เพื่อช่วยให้บุคลากรใหม่ได้เข้าใจบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน รวมทั้งการรับรู้สิทธิประโยชน์ที่ตนเองพึงมี

1.5 เพื่อช่วยกระตุ้นให้บุคลากรใหม่เห็นคุณค่าและความสำคัญในตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และตระหนักถึงการศึกษอบรมเพื่อให้ได้ความรู้ใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในงานของตน

1.6 เพื่อช่วยลดความผิดพลาดหรือความบกพร่องในการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นจากการทดลองผิดลองถูก

1.7 เพื่อช่วยปลูกฝังทัศนคติของบุคลากรใหม่ให้มีความรู้สึกที่ดีต่องานและเพื่อนร่วมงาน เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

1.8 เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรใหม่ตื่นตัวต่อภาระหน้าที่และกล้าแสดงวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา เป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สำหรับงานในอนาคต โดยเตรียมบุคลากรเพื่องานที่ไม่ใช่งานปัจจุบัน หรือเพื่อเลื่อนตำแหน่งบุคลากร เป็นการลงทุนระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งแล้วแต่วัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ๆ การลงทุนในการให้การศึกษาให้กับบุคลากรอาจไม่ได้ผลตอบแทนให้กับองค์กรและอาจเป็นการลงทุนที่สูญเปล่าก็ได้ อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งและวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต วัตถุประสงค์สำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา ก็เพื่อการวางแผนกำลังคน (Work for Planning) ที่จัดเตรียมไว้ในอนาคต จัดเตรียมการวางแผนอาชีพ (Career Planning) ให้กับบุคลากร

เพื่อสับเปลี่ยนหน้าที่ในอนาคต เพื่อการเตรียมการทดแทน (Preparing Replacement) บุคลากรที่โยกย้ายจึงอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการให้การศึกษาเป็นการจัดให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้เพื่อมุ่งงานในอนาคต การศึกษาจึงสัมพันธ์กับการพัฒนาอาชีพ และเป็นสิ่งที่ริเริ่มโดยบุคคล ซึ่งประกอบด้วยการศึกษา เพื่อให้ได้พื้นฐานที่จำเป็นในงาน (Remedial Education) การศึกษาเพื่อเพิ่มการเป็นวิชาชีพ (Qualifying Education) และการศึกษาต่อเนื่อง (Continuing Education) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการให้การศึกษาอาจจะทำได้โดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาเพิ่มเติมจากการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย การที่องค์กรใดจะให้โอกาสทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนาโดยการศึกษาได้มากน้อยเพียงใด หรือโดยระบบใด ขึ้นอยู่กับนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กรแต่ละองค์กร อย่างไรก็ตาม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษาจะต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร จึงจะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษาเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นเพียงวิธีการหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นวิธีการที่ใช้ได้กับการพัฒนาบุคลากรทั่วไป ๆ บางเรื่องเน้นเพื่อให้บุคลากรที่เข้ามาใหม่ได้ใช้ความรู้ ความสามารถ ทดลองปฏิบัติงานจริง (Probation) และใช้การฝึกอบรมยกระดับความสามารถของบุคลากรซึ่งประกอบด้วยความรู้ในเชิงการจัดการ ความสามารถในการแก้ปัญหา และความรับผิดชอบต่อน้ำที่ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเชี่ยวชาญและหลากหลาย มีความพร้อมในการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ เพื่อสร้างสรรค์ผลงานให้แก่องค์กรมากยิ่งขึ้น การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดทำขึ้นอย่างมีระบบเพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานให้ดีขึ้น นำไปสู่การเพิ่มผลผลิต และก่อให้เกิดผลสำเร็จ บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้การฝึกอบรมยังเป็นสิ่งที่เสริมสร้างทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา ตลอดจนพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต จึงอาจกล่าวได้ว่าการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่ช่วยเสริมสร้างการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร 3 ด้าน คือ

1. ด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะและความชำนาญ ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพตรงตามที่ต้องการ และส่งผลต่อความเจริญเติบโตขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต
2. ด้านขวัญกำลังใจ ทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อน้ำที่ความรับผิดชอบและต่อองค์กร
3. ด้านการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรได้มีโอกาสเตรียมตัวให้พร้อมสำหรับตำแหน่งหน้าที่

รับผิดชอบที่สูงขึ้นในอนาคต และมีความรู้ มีความมั่นใจที่จะรับผิดชอบงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย การฝึกอบรมอาจจำแนกได้ตามสถานที่ฝึกอบรม คือ

3.1 การฝึกอบรมแบบการเรียนรู้จากการทำงาน (On-The-Job Training) เป็นการฝึกอบรมความรู้ ทักษะ และความสามารถในที่ทำงานจริง ประกอบด้วย การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Orientation Training) การเสนอแนะ (Job Instruction Training : JIT) การฝึกงาน (Apprenticeship Training) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การสอนงาน และการทำหน้าที่ตักเตือน (Coaching And Monitoring)

3.2 การฝึกอบรมนอกสถานที่ทำงาน (Off-The-Job Training) เป็นการอบรมแบบการเรียนรู้ที่ได้ออกสถานที่ ได้แก่ การบรรยาย (Lectures) การจำลองสถานการณ์ (Vestibule Training) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Programmed Instruction) กรณีศึกษา (Case Study And Incident Method) การรวมปัญหา (In-Basket Technique) การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing And Multiple Role Playing) การเข้ากลุ่ม T-Group (Sensitivity Training) เกมการจัดการหรือเกมธุรกิจ (Management Or Business Games)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาปัจเจกบุคคล

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาปัจเจกบุคคลเป็นการพัฒนาที่มุ่งให้ประสิทธิภาพการเรียนรู้แก่ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นรายบุคคล ให้ทรัพยากรมนุษย์แต่ละรายมีความสามารถไปในทิศทางตามการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้ การพัฒนาปัจเจกบุคคลเป็นการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับองค์กร การพัฒนาปัจเจกบุคคลเป็นการลงทุนระยะยาวที่มีความเสี่ยงสูง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา และการฝึกอบรมเพราะการพัฒนาการเรียนรู้จะเน้นที่บุคคล ซึ่งเป็นการยากที่จะเห็นได้ว่าบุคคลที่ได้รับการพัฒนาจะเรียนรู้ได้ บางรายอาจไม่สามารถเรียนรู้ได้จะทำให้องค์กรต้องเสียเวลา เสียทรัพยากร และเสียโอกาสได้ การพัฒนาขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของผู้บริหาร ในการพัฒนาการเรียนรู้ให้กับบุคคล ในบางกรณีการพัฒนาปัจเจกบุคคลเป็นการเสริมเติมเต็มในสิ่งที่ขาดเฉพาะบุคคล เช่น การพัฒนาการทำงานเป็นทีม การพัฒนาจิตสำนึกของการอยู่ร่วมกัน การพัฒนาบุคลิกภาพของบุคคล การพัฒนาความเป็นผู้นำ การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ การพัฒนาประเภทปัจเจกบุคคล จะเป็นการพัฒนาที่องค์กรเป็นผู้ดำเนินการเพื่อให้บุคลากรเกิดความมั่นใจ และช่วยให้เกิดสิ่งใหม่กับองค์กร โดยผ่านการเรียนรู้ เป็นการเพิ่มโอกาสให้กับแต่ละบุคคลในองค์กรได้เติบโต ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพสูงขึ้น มีความคิดสร้างสรรค์ ได้รับประสบการณ์และความรู้จากการทำงาน การพัฒนาเป็นสิ่งที่ไม่มีที่สิ้นสุด เพราะมีรูปแบบหลากหลายที่ทำให้ผู้ต้องการพัฒนาตนเองสามารถเรียนรู้ได้ องค์กรขนาดใหญ่จำนวนมากมักให้ความสนใจในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประเภทปัจเจกบุคคลเป็นอันดับแรก เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพขององค์กรให้มีความพร้อมกับการพัฒนาระบบงานและระบบเทคโนโลยี ทั้งนี้ เพราะ

หากมีการพัฒนาระบบงานและระบบเทคโนโลยี แต่ไม่ได้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ความสามารถรองรับการพัฒนาาระบบดังกล่าวไว้เป็นการล่วงหน้าแล้ว องค์กรก็จะไม่สามารถพัฒนาสิ่งใดได้

การพัฒนาปัจเจกบุคคลมักนิยมใช้กับการพัฒนาบุคลากรในระดับผู้บริหาร ทั้งนี้ เพราะหากผู้บริหารไม่ได้รับการพัฒนาหรือพัฒนาน้อยก็จะทำให้การใช้ทรัพยากรทุกประเภทขององค์กรเกิดประโยชน์สูงสุดได้ยาก การพัฒนาผู้บริหารเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารได้ใช้ความรู้ ความสามารถ และคุณพินิจตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กรความรู้ ความสามารถดังกล่าว ได้แก่ การเป็นผู้นำการ จัดการเปลี่ยนแปลง การสอนแนะและการให้คำแนะนำผู้บังคับบัญชา การควบคุมและให้ข้อมูลย้อนกลับ แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับสูงและระดับกลางขององค์กรที่ใช้กันแพร่หลาย มีดังนี้

1. แม่แบบทางการบริหาร (Managerial Modeling) ผู้บริหารมักทำตามสิ่งที่เคยทำมาจน กล่าวได้ว่า ผู้บริหารเรียนรู้โดยการเลียนแบบกัน เพราะมนุษย์จำนวนมากเรียนรู้ตามแม่แบบ เช่น เด็กเลียนแบบจากพ่อแม่หรือเพื่อนในโรงเรียน ดังนั้น การพัฒนาผู้บริหารโดยใช้การพัฒนาแบบ ปัจเจกบุคคลอาจทำได้โดยการหาแม่แบบที่ดีมาเป็นตัวอย่าง และให้การเสริมแรงเมื่อแสดงออกได้ ตามที่ต้องการ การให้ตัวอย่างอาจให้ได้ทั้งทางบวกและทางลบเพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจและนำไป พัฒนาตนเอง

2. การสอนแนะโดยผู้บริหาร (Management Coaching) การสอนแนะเป็นการรวมพิธี การสองอย่างเข้าด้วยกัน ได้แก่ การสังเกต (Observations) และการสอนแนะ (Suggestions) ซึ่งเป็นการเรียนรู้โดยธรรมชาติของมนุษย์ การพัฒนาผู้บริหารโดยวิธีนี้จะประสบผลสำเร็จเป็นอย่างมาก หากในระยะเวลาหนึ่งมีผู้บริหารสองคนทำงานอย่างเดียวกัน และทำการสอนแนะแก่กัน การสอนแนะสามารถทำได้หลายด้าน ที่ได้ประโยชน์มากที่สุดคือการช่วยแก้ปัญหาพฤติกรรมของผู้บริหารที่กำลัง ออกนอกกลุ่มนอกทาง ผู้บริหารที่กำลังท้อแท้ หรือทำงานไม่ยืดหยุ่นจะได้รับคำแนะนำที่ดีจากผู้บริหาร ที่ทำงานมาอย่างถูกต้อง การสอนแนะไม่ใช่การเปลี่ยนพฤติกรรมที่ผิดปกติได้ทันทีทันใด แต่ช่วยให้ มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กันว่าจะแก้ปัญหาหากันอย่างไร การสอนแนะที่ดีทั้งผู้สอนแนะและ ผู้รับการสอนแนะต้องมีความอดทนและความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งการสอนแนะ โดยทั่วไปมักกระทำโดยผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้บริหารท่านนั้น ๆ การสอนแนะที่ดีควร ดำเนินการตามแนวทางดังนี้ 1) บอกและอธิบายพฤติกรรมที่เหมาะสม 2) ทำความเข้าใจให้ชัดเจนว่า ทำไมจึงเกิดการกระทำเช่นนั้น 3) กล่าวถึงสิ่งที่สังเกตเห็น 4) ให้ทางเลือกหรือคำแนะนำที่เป็นไปได้ 5) คอยติดตามผลและเสริมแรง

3. การเป็นที่ปรึกษา (Mentoring) หรือเป็นที่เลี้ยง คือการที่ผู้บริหารที่เข้ามาอยู่ก่อนให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารที่เข้ามาใหม่ ซึ่งหมายถึงผู้บริหารคนเก่าคอยถ่ายทอดทักษะทางด้านเทคนิค มนุษยสัมพันธ์และการเมืองแก่ผู้บริหารที่เข้ามาใหม่ จะทำให้ไม่เพียงผู้บริหารที่เข้ามาใหม่ได้ประโยชน์ แต่ผู้บริหารที่อยู่เดิมก็ยังได้พัฒนาตนเองอีกด้วย

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาสายอาชีพ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาสายอาชีพเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการเตรียมความพร้อมและสร้างโอกาสให้กับทรัพยากรมนุษย์อาชีพ คือตำแหน่งที่บุคคลครองไปตลอดชีวิตการทำงาน บุคคลเลือกอาชีพก็เพราะต้องการสร้างความพึงพอใจให้กับตนเอง การได้ทำงานในเวลาหนึ่งเป็นการตอบสนองความต้องการหลายด้าน ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกอาชีพของทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

1. ความสนใจ (Interests) บุคคลเลือกอาชีพเพราะเชื่อว่าอาชีพนั้นตรงต่อความต้องการของตนเอง
2. ภาพลักษณ์ของตนเอง (Self-Image) บุคคลเลือกอาชีพเพราะอาชีพช่วยให้ภาพลักษณ์ของตนเป็นที่ยอมรับและชื่นชมของผู้อื่นและสร้างความภูมิใจให้กับตนเอง
3. บุคลิกภาพ (Personality) เป็นลักษณะของบุคคลและความต้องการส่วนบุคคลที่มีผลต่อการเลือกอาชีพ เช่น การดำรงชีวิต และความชอบในการทำธุรกิจ ความเป็นศิลปิน ความชอบสัมพันธ์กับผู้อื่น ชอบอำนาจ และมีความมุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จ
4. ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) บุคคลเลือกอาชีพตามความเหมาะสมกับระดับสังคม ฐานะทางเศรษฐกิจ การศึกษา และอาชีพของครอบครัว ซึ่งเป็นเหตุให้บุคคลคุ้นเคยกับอาชีพและเลือกอาชีพ

การประกอบอาชีพของบุคคลนั้น Mathis และ Jackson (อ้างถึงในจิตติมา อัครชิตพิงศ์, 2556 : 20) ได้จำแนกช่วงของการประกอบอาชีพของบุคคลออกเป็น 3 ช่วง ดังนี้

1. ช่วงอายุ 20-30 ปี เป็นช่วงต้นของการประกอบอาชีพ (Early Career Concerns) ในช่วงนี้บุคคลจะมุ่งประกอบอาชีพเพื่อหวังรางวัลที่เป็นสิ่งนอกกาย เช่น เงิน วัตถุสิ่งของ และการพัฒนาความสามารถให้สูงขึ้น คั่นหาตนเองว่าอาชีพใดเหมาะสมตรงกับความต้องการของตนเอง ทำให้บุคคลในช่วงอายุนี้อาจเลือกงานหลายงานเป็นทางเลือก

2. ช่วงอายุ 31-50 ปี เป็นช่วงกลางของการประกอบอาชีพ (Mid-Career Concerns) เป็นช่วงที่บุคคลแสวงหาคูณค่าในชีวิต รวมทั้งการมีส่วนร่วม การกินดีอยู่ดี ชีวิตบุคคลในช่วงนี้อาจจำแนกออกเป็น 31-40 ปี เป็นช่วงที่เริ่มก้าวเข้าสู่ทางเลือกในการดำเนินชีวิตที่มีจำกัด แต่จะมีความเจริญเติบโตในอาชีพมากขึ้น และช่วง 41-50 ปี เป็นช่วงของการปรับปรุงทักษะให้มีความทันสมัย

เป็นช่วงที่เป็นผู้นำที่เป็นที่ยอมรับ มีความคิดความเห็นที่มีคุณค่าเป็นที่ยอมรับ

3. ช่วงอายุ 51-60 หรือ 70 ปี เป็นช่วงสิ้นสุดอาชีพ (Final-Career Concerns) อายุบุคคลในช่วงนี้ บุคคลจะพัฒนาไปเป็นที่ปรึกษา และเริ่มแยกตัวออกไปในที่สุด โดยเริ่มวางแผนเกษียณอายุการทำงาน มองหาความสนใจด้านอื่นนอกเหนือจากการทำงาน

การพัฒนาอาชีพเป็นการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะจิตของบุคลากรให้ดำเนินไปตามที่องค์กรต้องการ ช่วยให้บุคลากรเติบโตก้าวหน้าในอาชีพที่ปฏิบัติอยู่ เป็นการแสดงให้เห็นบุคลากรมองเห็นเส้นทางความก้าวหน้าของอาชีพ ผลประโยชน์ตอบแทนที่พึงจะได้รับจากการปฏิบัติงาน โอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ ได้รับประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง และการเปลี่ยนแปลงสถานภาพของบุคลากรในลักษณะของการสร้างความก้าวหน้าในงานอาชีพที่ปฏิบัติอยู่ให้สูงขึ้น

การพัฒนาสายอาชีพเป็นกิจกรรมสองด้านคือด้านองค์กรและด้านตัวบุคคล การพัฒนาสายอาชีพด้านองค์กรจะเน้นที่งานและการสร้างสายอาชีพเพื่อให้เห็นเส้นทางความก้าวหน้าในการทำงานซึ่งเป็นเส้นทางที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน เช่น งานของฝ่ายการตลาดอาจมีเส้นทางความก้าวหน้าเริ่มจากพนักงานการตลาด หัวหน้าเขตการขาย ผู้จัดการตลาด ผู้จัดการผลิตภัณฑ์ ผู้จัดการการตลาด และรองประธานฝ่ายการตลาด เป็นต้น ส่วนการพัฒนาสายอาชีพด้านบุคคลจะเน้นที่ความต้องการของบุคคลมากกว่าองค์กร ซึ่งแต่ละบุคคลต้องวางแผนอาชีพของตนเอง เช่น ต้องรู้จักวิเคราะห์จุดมุ่งหมายและทักษะของตนเอง บุคคลอาจมองไปไกลกว่าองค์กร โดยเฉพาะการจัดการสมัยใหม่จะมีการตัดทอนงบประมาณและลดขนาดขององค์กรลง จึงทำให้บุคลากรอยู่ในช่วงการเปลี่ยนแปลงอาชีพ (Career Transition) ทำให้บุคลากรต้องหางานใหม่ ดังจะเห็นได้จากการจัดตั้งธุรกิจขนาดย่อมเกิดขึ้นมากมาย ซึ่งธุรกิจขนาดย่อมเหล่านี้เป็นธุรกิจที่จัดตั้งโดยผู้เกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retires) จากธุรกิจขนาดใหญ่หรือองค์กรขนาดเล็ก จึงเป็น โอกาสของอาชีพใหม่ ๆ ที่กำลังเกิดขึ้นทั่วไปในปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม องค์กรยังมีบทบาทในการกระตุ้นและช่วยเหลือการพัฒนาสายอาชีพของบุคลากร โดยเฉพาะการเตรียมการสำหรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับบุคลากรอันเนื่องมาจากนโยบายขององค์กร การพัฒนาสายอาชีพในองค์กรในปัจจุบันดำเนินการในลักษณะเป็นส่วนร่วมกับบุคลากร การพัฒนาสายอาชีพโดยทั่วไปกระทำได้โดยการจัดทำเส้นทางสายอาชีพ (Career Path) การมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ (Challenging Assign, Ents) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การแจ้งผลการปฏิบัติงานและการสอนแนะ (Performance Feedback And Coaching) การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาอาชีพ (Career-Development Work Shop) และการเพิ่มพูนความรู้ (Sabbaticals)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาองค์กร

ปัจจุบันองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เช่น การจัดขนาดขององค์กรใหม่ (Rightsizing) การจัดการคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Management) การแตกสาขางาน (Diversity) การปรับรีอระบบ (Reengineering) และการลดขนาดองค์กร (Downsizing) การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้องค์กรต้องมีการพัฒนาองค์กร (Organizational Development) การพัฒนาองค์กรมีหลักการพื้นฐานที่สำคัญคือ การช่วยให้ทรัพยากรมนุษย์มีความสามารถปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงได้ การปรับตัวของทรัพยากรมนุษย์ตามแนวความคิดของเคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin) คือการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นขั้นตอน 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การละลายสถานภาพเดิม (Unfreezing Status Quo) ขั้นตอนที่ 2 การเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพใหม่ (Change To The New State) และขั้นตอนที่ 3 คือการทำให้สภาพใหม่แข็งตัว (Refreezing) ซึ่งจะทำการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นโดยถาวร การพัฒนาองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเนื่องมาจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา การฝึกอบรม การพัฒนาปัจเจกบุคคล และการพัฒนาสาขาอาชีพ การพัฒนาองค์กรจึงมุ่งที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทั้งหมดอย่างเป็นระบบ การพัฒนาองค์กรต้องอาศัยกระบวนการการเรียนรู้จากประสบการณ์ เน้นการกำหนดเป้าหมายและแผนปฏิบัติการที่มุ่งเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทักษะคิด การปฏิบัติงานของบุคคลในกลุ่มต่าง ๆ ขององค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อความเจริญเติบโตของบุคลากรในด้านอาชีพและในองค์กร การพัฒนาองค์กรต้องมีการวางแผนระยะยาวและต่อเนื่องเพื่อแก้ปัญหาบุคลากรและองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องเทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร ระบบวิธีการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้กับการพัฒนาองค์กรคือ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในองค์กร องค์กรการเรียนรู้เป็นแนวคิดของการจัดองค์กรสมัยใหม่ ซึ่งต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว แนวคิดขององค์กรการเรียนรู้คือ การเพิ่มสมรรถนะในการเรียนรู้เพื่อสร้างอนาคตด้วยตนเอง หลักการสำคัญ (Core Discipline) ของการสร้างองค์กรการเรียนรู้ตามแนวความคิดของมิล โควิชและบูโดร (Mikovich And Boudreau) ได้แบ่งหลักการสำคัญออกเป็น 5 ประการ คือ

1. คิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) คือการมองสิ่งต่าง ๆ สัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างชัดเจน
2. การควบคุมตนเอง (Personal Mastery) คือความสามารถในการควบคุมตนเองเพื่อสร้างความสำเร็จในชีวิตอย่างต่อเนื่อง
3. มีตัวแบบทางความคิด (Mental Model) คือการคิดอย่างเป็นรูปแบบตามขั้นตอน
4. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) คือมีความเข้าใจและผูกพันกับสิ่งที่ต้องการสร้างร่วมกัน

5. เรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) คือการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและนำสิ่งที่เรียนรู้ไปสร้างนวัตกรรมใหม่ โดยมีการประสานการปฏิบัติและพูดคุยให้เป็นที่เข้าใจร่วมกัน

การปรับเปลี่ยนองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ได้มีโอกาสเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในขณะที่อยู่ในองค์กรของตน ประกอบด้วย 2 แนวทาง คือ การปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เป็นการปรับเปลี่ยนองค์กรแบบค่อยเป็นค่อยไป เช่น การนำ TQM (Total Quality Management) มาใช้ และการทำ ISO กับการสร้างนวัตกรรมในกระบวนการดำเนินการ (Process Innovation) เช่น การปรับหรือโครงสร้าง (Reengineering) หรือการปรับเปลี่ยนโดยการสร้างกลยุทธ์บนฐานของเวลา (Time Based Strategy) จากแนวทางการปรับเปลี่ยนองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเห็นได้ว่าเป็นภาพพัฒนารูปแบบการจัดการทั้งระบบขององค์กรโดยมีทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง มีการวางแผนการปฏิบัติอย่างมีเป้าหมาย มุ่งการปฏิบัติงานกลุ่มบุคคลในองค์กร และทำการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาองค์กรที่นิยมนำมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร คือ การเรียนรู้ของทีมงาน เป็นลักษณะการเรียนรู้ที่เรียกว่า ทีมการเรียนรู้ (Team Learning) เมื่อองค์กรเกิดการเรียนรู้ในลักษณะทีมการเรียนรู้แล้วจะทำให้องค์กรกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Organization Learning) ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมีพื้นฐานการเรียนรู้ให้สามารถพัฒนาการเรียนรู้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การเรียนรู้ของบุคลากรแต่ละบุคคลจะเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความคิดเปิดกว้าง มีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ปฏิบัติงานและพัฒนาตนไปสู่วิสัยทัศน์ร่วมกัน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาตนเอง

ทรัพยากรมนุษย์แต่ละบุคคลในองค์กรสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่องโดยไม่มีที่สิ้นสุด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยองค์กรอาจยังไม่เพียงพอ เพราะองค์กรมีขีดจำกัดในด้านทรัพยากรและเวลา อย่างไรก็ตามความเป็นมนุษย์ของทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันต้องพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม เพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมปัจจุบันได้อย่างมีความสุข โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรและทรัพยากรของชาติ ต้องมีความรู้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ทรัพยากรมนุษย์ที่ขาดการพัฒนาตนเองจะไม่สามารถครองตำแหน่งงานที่ตนรับผิดชอบในองค์กรได้ในระยะยาว เพราะขาดความรู้ ความสามารถที่จะนำพาองค์กรไปสู่การเจริญเติบโตในภาวะการแข่งขันที่รุนแรงได้ อย่างไรก็ตาม เป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะต้องสนับสนุน ผลักดันให้ทรัพยากรมนุษย์ได้มีการพัฒนาตนเองด้วยการให้ข้อมูลข่าวสาร เช่น จัดให้มีมุมข้อมูลข่าวสารในองค์กรเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ได้รับข่าวสารอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้พัฒนาหาความรู้เพิ่มเติมด้วยการเข้าศึกษาอบรมในระบบ

การศึกษาทางไกลและการศึกษานอกระบบ ตลอดจนการศึกษาตามอัธยาศัย รวมทั้งฝึกให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีการค้นคว้านวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องโดยไม่หยุดยั้ง การพัฒนาตนเองประกอบด้วยการพัฒนาเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับตนเอง และการพัฒนาจิตใจให้เป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง องค์กรและผู้อื่น เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรมและปฏิบัติงานโดยยึดหลักจรรยาบรรณของวิชาชีพ ดำเนินชีวิตด้วยความเป็นสุขทั้งกายและใจ

ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยทั่วไป ผู้บริหารองค์กรมักจะพิจารณาในด้านคุณประโยชน์ ในการที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยรวมทั้งองค์กรหรือเฉพาะหน่วยงาน นอกจากนี้ยังมองว่า ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะเป็นประโยชน์ในด้านการปรับปรุงการจูงใจ การเพิ่มผลผลิต คุณภาพของงาน ความพึงพอใจ ทำงานเป็นทีมและการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง ซึ่งในทางปฏิบัติ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งส่วนที่เป็นประโยชน์และส่วนที่เป็นปัญหาอุปสรรค ในส่วนที่เป็นปัญหาอุปสรรค ผู้บริหารจำเป็นต้องทำความเข้าใจและหาปัญหาให้ได้ว่า ปัญหาอุปสรรคของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คืออะไร เพื่อการเตรียมความพร้อมและหาแนวทางในการแก้ปัญหาที่อาจเกิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารองค์กรต้องหาแนวทางในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรดำเนินการต่อไปโดยไม่มีปัญหา อุปสรรค หรือมีปัญหาอุปสรรคน้อยที่สุด ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญอาจกล่าวได้โดยสรุปอย่างกว้าง ๆ ได้ดังนี้

1. ปัญหาการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าและมีประสิทธิภาพเอาไว้ในองค์กรให้นานที่สุดเท่าที่จะกระทำได้ ซึ่งในทางปฏิบัติจะกระทำได้ยากอันเนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าและมีประสิทธิภาพมักจะค้นหาสิ่งที่ทำหายมากยิ่งขึ้นไปเรื่อย ๆ และในบางกรณีเมื่อได้รับการพัฒนาแล้วมักจะมองว่างานที่รับผิดชอบอยู่ไม่เหมาะสมกับความสามารถของตน

2. ปัญหาความขัดแย้งระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีความไม่เข้าใจกัน รวมทั้งปัญหาความขัดแย้งระหว่างทรัพยากรมนุษย์รุ่นเก่าและทรัพยากรมนุษย์รุ่นใหม่ ฝ่ายบริหารมักจะไม่ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่าที่ควร ทั้งนี้ เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กว่าจะเห็นผลได้ต้องใช้เวลา และเป็นการลงทุนระยะยาว ส่วนความขัดแย้งระหว่างทรัพยากรมนุษย์เก่ากับทรัพยากรมนุษย์รุ่นใหม่มักเกิดจากทรัพยากรมนุษย์รุ่นเก่า ไม่สามารถตามทรัพยากรมนุษย์รุ่นใหม่ได้ทัน ซึ่งในบางครั้งอาจเป็นสิ่งที่สร้างความหนักใจให้กับผู้บริหารในการที่จะพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถทัดเทียมกับทรัพยากรมนุษย์รุ่นใหม่ได้

3. ปัญหาการขาดประสิทธิภาพในการทำงานและไม่พึงพอใจในงานที่ทำอันเนื่องมาจาก

การมีความสามารถสูงเกินความจำเป็นที่จะใช้ในการปฏิบัติงาน จึงเป็นเหตุให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเกิดความเบื่อหน่ายและไม่พอใจกับงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ

4. ปัญหาการจัดองค์การไม่เหมาะสม และขาดบรรยากาศในการทำงาน ในบางองค์การอาจจัดโครงสร้างองค์การที่มีสายการบังคับบัญชาที่สลับซับซ้อน ขาดความคล่องตัวในการทำงาน การทำให้การไหลของการทำงานเป็นไปด้วยความยากลำบากและเชื่องช้า ต้องผ่านขั้นตอนหลายขั้นตอน เป็นเหตุให้ทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการพัฒนาไม่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มตามความสามารถของตัวเอง

5. ปัญหาการขยายตัวของธุรกิจที่รวดเร็ว จนทำให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การไม่สามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลง แม้้องค์การจะมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในรูปแบบต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องก็ตาม

6. ปัญหาด้านการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ไม่ยุติธรรม แม้โครงการจะมีกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีสักปานใดก็ตาม หากไม่สามารถบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ ที่ยุติธรรมได้แล้ว โครงการก็จะไม่สามารถรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการพัฒนาแล้วเอาไว้ได้

7. ปัญหาการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การจะทำให้องค์การเกิดการสูญเปล่าในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การไม่ตรงกับความต้องการหรือไม่สอดคล้องกับแผนขององค์การในอนาคต

8. ปัญหาด้านการทำงานเป็นทีมของทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากไม่สามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้ อันเนื่องมาจากทัศนคติในการทำงานรูปแบบเดิมกับรูปแบบใหม่ไม่ตรงกัน

9. ปัญหาการขาดวิสัยทัศน์ในการบริหารงานของผู้บริหารและการขาดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาตนเองของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ซึ่งเป็นผลทำให้ทั้งผู้บริหารและทรัพยากรมนุษย์ขาดความสนใจในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

10. ปัญหาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นปัจเจกบุคคล การพัฒนาอาชีพและการพัฒนาองค์การที่ไม่เป็นระบบ รวมทั้งทรัพยากรมนุษย์ไม่ให้ความร่วมมือในการพัฒนาไม่เข้าใจการพัฒนาจากการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพราะไม่สามารถยอมรับการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงได้

11. ปัญหาการใช้เวลาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องใช้เวลา ซึ่งโดยทั่วไปจะเป็นอุปสรรคกับการทำงานเพราะองค์การอาจไม่มีเวลาพอที่จะปล่อยให้ทรัพยากรมนุษย์ใช้เวลาปฏิบัติงานไปกับการพัฒนาได้

12. ปัญหาค่าใช้จ่ายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บางองค์การอาจขาดแคลนงบประมาณในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะทำให้องค์การไม่สามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

13. ความล่าช้าในการจ่ายค่าใช้จ่ายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือไม่จ่ายตรงตามกำหนด

14. ปัญหาการเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อาจทำให้ต้องมีการเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลบางประการของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งในบางกรณีอาจกระทำได้อย่าง เพราะเจ้าตัวไม่ประสงค์ที่จะเปิดเผย หากนำมาเปิดเผยโดยพลการอาจเป็นการกระทำที่ไม่ชอบด้วยกฎหมาย

15. ยกต่อการประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปเป็นสิ่งที่ยากที่จะประเมินได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แต่ละราย หรือแต่ละครั้งบรรลุได้ตามความต้องการขององค์กรในระดับใด การประเมินจะได้ผลอย่างจริงจังก็ต่อเมื่อทรัพยากรมนุษย์รายนั้น ๆ สามารถนำความรู้ความสามารถที่ได้รับจากการพัฒนาไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง ซึ่งโอกาสในการที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานจริงมีน้อยและมีสถานการณ์ให้ได้ใช้ความรู้ความสามารถมากน้อยแตกต่างกันตามภาวการณ์

16. ปัญหาผู้ได้รับการพัฒนาไม่สามารถนำทักษะที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานได้ เนื่องจากยังต้องปฏิบัติงานด้วยวิธีเดิม และยังไม่มียุทธศาสตร์ใหม่ ๆ เข้ามารองรับ

17. ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติไม่สอดคล้องกัน ทำให้ทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถนำสิ่งที่ได้รับการเรียนรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้

18. ปัญหาการขาดแคลนปัจจัยเสริมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ครบวงจร เช่น ปัจจัยด้านการเงิน ด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านกายภาพ ด้านเทคโนโลยี และอื่น ๆ

19. ปัญหาวิทยากรด้อยคุณภาพแลขาดการเรียนรู้ ซึ่งในบางกรณีองค์กรอาจจัดวิทยากรหรือผู้รับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ด้อยประสิทธิภาพ ไม่สนใจเทคโนโลยีใหม่ ๆ ขาดประสบการณ์ในนวัตกรรมใหม่ ๆ ทั้งด้านเทคโนโลยีและกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้อง

ปัญหาทุกปัญหาไม่ว่าจะเป็นปัญหาเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือปัญหาอื่นใดที่เกิดขึ้น ย่อมต้องมีแนวทางในการแก้ปัญหา สำหรับการแก้ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อาจต้องเกี่ยวข้องกับบุคคล 3 ฝ่าย คือ เจ้าขององค์กรหรือผู้ถือหุ้น ผู้บริหารองค์กรทุกระดับและทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยมีแนวทางแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นดังนี้

1. ผู้บริหารองค์กรต้องให้ความสนใจกับปัญหาอย่างจริงจัง และต้องเข้าใจความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรว่ามีความต้องการอะไร

2. ผู้บริหารองค์กรควรต้องวิเคราะห์ห้วงการของตนอย่างจริงจัง และสร้างระบบการวางแผนทรัพยากรมนุษย์กับการวางแผนองค์กรให้สอดคล้องกัน

3. ผู้บริหารองค์การและทรัพยากรมนุษย์ควรให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม และการสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมในการจัดการ

4. ผู้บริหารองค์การควรผลักดันตนเองให้เป็นผู้บริหารแบบประชาธิปไตยและเป็น ผู้ให้คำปรึกษามากกว่าเป็นผู้ควบคุม จัดการองค์การในลักษณะของการเป็นหุ้นส่วน

5. ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การควรเปิดรับการพัฒนาตนเองอย่างจริงจัง โดยปลูก จิตสำนึกของตนเองในการแก้ปัญหา ปรับปรุงตนเองตามที่องค์การต้องการเพื่อสร้างศักยภาพของ ตนและขององค์การโดยรวม

6. องค์การควรพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน มีการเรียนรู้ตั้งแต่ระดับ ผู้บริหารจนถึงระดับปฏิบัติการ

7. องค์การควรถ่ายทอดนโยบายที่ได้กำหนดไว้ให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การทุก ระดับได้รับรู้ และเข้าใจถึงจุดมุ่งหมายที่จะดำเนินการอย่างถูกต้องและทันเวลา

ปัญหาอุปสรรคและแนวทางในการแก้ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อาจกล่าว โดยสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อาจมีทั้งคุณประโยชน์และปัญหาอุปสรรค แต่ปัญหา อุปสรรคใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นมีทางแก้ หากผู้บริหารได้มีการวิเคราะห์พิจารณา ปัญหาและอุปสรรคที่ อาจเกิดจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดแนวทางและเตรียมการใน การแก้ปัญหาต่าง ๆ ดังกล่าวเอาไว้ล่วงหน้า ปัญหาบางปัญหาอาจแก้ได้ในระยะยาว และปัญหาบาง ปัญหาสามารถแก้ไขได้ในระยะสั้น อย่างไรก็ตาม หากได้มีการพิจารณาปัญหาอย่างถี่ถ้วน และได้ มีการเตรียมการในการแก้ปัญหาทุกแง่มุมที่สามารถมองเห็น ก็จะทำให้ปัญหาที่อาจเกิดกับการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีน้อย หรืออาจจะไม่มีเลยในที่สุด

จากแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงพอสรุปได้ว่าในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นั้นมีบทบาทที่สำคัญ ไม่เพียงแต่พัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น แต่ยังทำให้การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายทางธุรกิจขององค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อก้าวสู่ความ เป็นเลิศ

ทักษะศตวรรษที่ 21

ทักษะในศตวรรษที่ 21 นั้น เครือข่ายองค์กรความร่วมมือเพื่อทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษ ที่ 21 (Partnership for 21st Century Skills) หรือมีชื่อย่อว่า เครือข่าย P21 (2558, ระบบออนไลน์) ได้ พัฒนาวิสัยทัศน์เพื่อความสำเร็จของนักเรียนในระบบเศรษฐกิจโลกใหม่

ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ตามรูปสามารถแจกแจงออกได้เป็น

3Rs + 8Cs และ + 2Ls ด้วย คือ Learning กับ Leadership

Reading, 'Riting, 'Rithmetics + 21st Century Themes

1. ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณและทักษะในการแก้ปัญหา (Critical Thinking)

& Problem Solving)

2. ทักษะด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity & Innovation)
3. ทักษะด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำ (Collaboration, Teamwork

& Leadership)

4. ทักษะด้านความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์ (Cross-cultural Understanding)
5. ทักษะด้านการสื่อสารสนเทศ และรู้เท่าทันสื่อ (2-3 ภาษา) Communication, Information

& Media Literacy

6. ทักษะด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Computing & Media Literacy)

7. ทักษะอาชีพ และทักษะการเรียนรู้ (Career & Learning Self-reliance)
8. ทักษะการเปลี่ยนแปลง (Change)
9. ภาวะผู้นำ (Leadership)

10. ทักษะการเรียนรู้ (Learning Skills)

ทักษะการเรียนรู้ หรือ Learning Skills ต้องมี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. Learning คือเรียนสิ่งใหม่
2. De learning หรือ Unlearning ก็คือเลิกเชื่อของเก่า เพราะมันผิดไปแล้ว และ
3. Relearning คือเรียนสิ่งใหม่ ก็ต้องเปลี่ยนชุดความรู้เป็นโลกสมัยใหม่เพราะความรู้

มันเกิดขึ้นใหม่มากมายและหลายส่วนมันผิดหรือมันไม่ดีแล้ว มีของใหม่ที่ดีกว่า

เพราะฉะนั้น Learning Skills ต้องประกอบด้วย 3 ส่วนนี้ มี 3Rs + 8Cs + 2Ls ได้กล่าวถึง 2Ls ไปแล้ว สำหรับ 3Rs คือ Reading, (W) Riting, (A) Rithmetics ซึ่งก็คืออ่านออก เขียนได้ คิดเลขเป็น ตามที่พูดกันทั่วไป แต่การเรียนรู้สมัยใหม่ต้องตีความใหม่

อ่านออกเท่านั้นไม่เพียงพอ ต้องให้เกิดนิสัยรักการอ่าน อ่านแล้วเกิดสุนทรียะ เกิดความสุข จับใจความเป็น มีทักษะในการอ่านหลาย ๆ แบบเขียนได้ก็ไม่พอ ต้องเขียนสื่อความได้ ย่อความเป็น รู้วิธีเขียนหลาย ๆ แบบตามวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน ส่วนคิดเลขเป็นหรือวิชาคณิตศาสตร์นั้น ไม่ใช่แค่คิดเลข แต่ต้องเรียนให้ได้ทักษะการคิดแบบนามธรรม (abstract thinking) 8Cs เป็นกลุ่มทักษะที่สำคัญ/จำเป็น ที่แจกแจงมาจากทักษะ 3 กลุ่ม แต่ละ C เป็นทักษะเชิงซ้อน และสัมพันธ์หรือซ้อนทับกับ C ตัวอื่นด้วย ดังนั้น จึงอาจแจกแจงใหม่ เป็น 5C/4C ก็ได้จุดที่สำคัญคือ อย่าจัดรายวิชา เพื่อสอนทักษะเหล่านี้แต่ละทักษะต้องให้นักเรียน/นักศึกษา เรียนและฝึกทักษะเหล่านี้ผ่านการเรียน โดยการลงมือปฏิบัติ (Learning by Doing) และคิดทบทวน หรือเรียนแบบ Active Learning โดยครู/อาจารย์ ทำหน้าที่ออกแบบกิจกรรม

การเรียนรู้สมัยใหม่ตั้งแต่อนุบาลหรือก่อนอนุบาลไปจนถึงจบปริญญาเอก จนแก่ ต้องเรียนให้ได้ที่เรียกว่า Transformative Learning แปลว่าต้องเรียนให้ได้องค์ประกอบส่วนที่เป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง มีทักษะผู้นำ ภาวะผู้นำ และหมายถึงว่าเป็นผู้ที่เข้าไปร่วมกันสร้างการเปลี่ยนแปลง (โดยต้องเปลี่ยนตัวเองก่อน) เพราะ โลกสมัยใหม่ทุกอย่างเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เด็กต้องมีชีวิตอีก 50-60-70 ปี โลกมันจะเปลี่ยนไปอย่างนี้ไม่ถึงเลยว่าจะเปลี่ยนไปอย่างไร เขาต้องเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง เขาต้องเป็นผู้หนึ่งที่มีส่วนร่วมสร้างการเปลี่ยนแปลง หากเขาไม่ทำอย่างนั้น เขาจะถูกเปลี่ยนแปลง ชีวิตเขาจะยากลำบากมาก เพราะเขาจะเป็นผู้ถูกระทำ นี่คือหัวใจของทักษะการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรมส่วนทักษะทางด้านสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี ตอนนี้จะเห็นว่า ICT สำคัญและทักษะทางด้านสื่อ เราต้องรู้ว่าสื่อในปัจจุบันนี้ที่คิมมีเยอะที่ลลอลลวงก็เยอะ กิ่งดีกิ่งชั่วก็มีเยอะ เป็นมายา ในสังคมนี้เต็มไปด้วยมายา เด็กต้องมีทักษะความเข้าใจข้อจำกัดของสื่อได้

ขณะที่เครือข่ายองค์กรความร่วมมือเพื่อทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (Partnership for 21st Century Skills) ได้เสนอสาระวิชาหลักและทักษะเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ไว้คล้ายกันว่า การรอบรู้สาระวิชามีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของนักเรียน สาระวิชาหลัก ได้แก่ ภาษาอังกฤษ การอ่านภาษาของโลก ศิลปะ คณิตศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ การปกครองและความเป็นพลเมืองที่ดีแต่ไม่เพียงพอสำหรับการเรียนรู้เพื่อมีชีวิตในโลกยุคศตวรรษที่ 21 โรงเรียนต้องส่งเสริมความเข้าใจเนื้อหาวิชาการให้อยู่ในระดับสูง ด้วยการสอดแทรกทักษะเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ต่อไปนี้เข้าในทุกวิชาหลัก

1. ความรู้เรื่องโลก (Global Awareness)
2. ความรู้ด้านการเงิน, เศรษฐกิจ, ธุรกิจและการเป็นผู้ประกอบการ (Financial, Economic, Business and Entrepreneurial Literacy)
3. ความรู้ด้านการเป็นพลเมืองที่ดี (Civic Literacy)
4. ความรู้ด้านสุขภาพ (Health Literacy)
5. ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Literacy)

ทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม

ทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมจะเป็นตัวกำหนดความพร้อมของนักเรียนในการเข้าสู่การทำงานซึ่งมีความซับซ้อนเพิ่มขึ้น ในโลกปัจจุบัน ทักษะด้านนี้ ได้แก่

1. ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation)
2. การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving)
3. การสื่อสารและความร่วมมือ (Communication and Collaboration)

ทักษะสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี

การอาศัยอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ขับเคลื่อนด้วยสื่อและเทคโนโลยี ซึ่งจะเห็นได้จากการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารจำนวนมากมาย การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้านเทคโนโลยีการศึกษาและความสามารถในการเชื่อมโยงกันและการมีส่วนร่วมในอัตราที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน พลเมืองและแรงงานที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถแสดงทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณและปฏิบัติงานได้หลากหลาย เช่น

1. ทักษะด้านสารสนเทศ (Information Literacy)
2. ทักษะด้านสื่อ (Media Literacy)
3. ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information, Communications and Technology, Literacy)

ทักษะชีวิตและอาชีพ

ชีวิตและสภาพการทำงานในทุกวันนี้จำเป็นต้องมีทักษะการคิดและองค์ความรู้เพิ่มขึ้นมากมาย ความสามารถในการทำงานในยุคที่แข่งขันกันด้านข้อมูลข่าวสารและการดำรงชีวิตที่มีความซับซ้อนให้ประสบความสำเร็จได้นั้น จำเป็นที่นักเรียนต้องใส่ใจอย่างเคร่งครัดในการพัฒนาทักษะชีวิตต่อไปนี้ให้เพียงพอ

1. ความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว (Flexibility and Adaptability)
2. การริเริ่มและการกำกับดูแลตนเองได้ (Initiative and Self-Direction)
3. ทักษะด้านสังคมและทักษะข้ามวัฒนธรรม (Social and Cross-Cultural Skills)
4. การมีผลงานและความรับผิดชอบตรวจสอบได้ (Productivity and Accountability)
5. ภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ (Leadership and Responsibility)

ระบบส่งเสริมการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

การพัฒนากรอบความคิดที่ครอบคลุมเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 นั้นจำเป็นต้องจะต้องสร้างระบบส่งเสริมเพิ่มขึ้นจากทักษะเฉพาะด้าน องค์ความรู้ ความชำนาญการและความสามารถในการเรียนรู้ด้านต่างๆ เพื่อช่วยให้นักเรียนรอบรู้มีความสามารถที่จำเป็นและหลากหลาย เครือข่าย P21 ได้ระบุระบบส่งเสริมให้นักเรียนได้รอบรู้ทักษะการเรียนรู้ที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 ไว้ด้วยกันห้าระบบดังนี้

1. มาตรฐานการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (21st Century Standards)
2. การประเมินผลทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (Assessments of 21st Century Skills)
3. หลักสูตรและวิธีการสอนในศตวรรษที่ 21 (21st Century Curriculum and Instruction)
4. การพัฒนาวิชาชีพในศตวรรษที่ 21 (21st Century Professional Development)

5. บรรยากาศการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (21st Century Learning Environments)

ผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21

ในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 อันเป็นผลจากสงครามโลกและการตกต่ำทางเศรษฐกิจ ทำให้ภาวะผู้นำองค์กรเป็นไปตามสายการบังคับบัญชาจากบนลงล่าง มุ่งผลในระยะสั้นมากกว่าผลในระยะยาว แต่ในระยะยี่สิบกว่าปีที่ผ่านมา อันเนื่องจากผลการเปลี่ยนแปลงทางวิสัยทัศน์จากการทำงานแบบมุ่งผู้ถือหุ้น เป็นมุ่งผู้บริโภครู้สึกหรือลูกค้ามากขึ้น และเนื่องจากการเกิดขึ้นของแนวคิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ทำให้คนในองค์กรไม่ยอมรับแนวคิดภาวะผู้นำแบบบนลงล่าง ต่างแสวงหาโอกาสเพื่อความเป็นผู้นำ และการทำงานที่มีความหมาย ไม่มุ่งเฉพาะเรื่องผลตอบแทนที่เป็นเงินซึ่งส่งผลต่อภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ซึ่งควรมีลักษณะพิเศษ 4 ประการดังนี้

1. มุ่งไปในแนวทางเดียวกัน (Aligning) ถือเป็นงานที่ยากที่สุดสำหรับผู้นำที่จะทำให้คนในองค์กรมีความผูกพันกับพันธกิจและค่านิยมขององค์กรร่วมกัน โดยเฉพาะในองค์กรระดับโลกที่คนงานในท้องถิ่นยังยึดติดกับวัฒนธรรมท้องถิ่น

2. เสริมพลังอำนาจ (Empowering) หากเป็นภาวะผู้นำตามสายการบังคับบัญชาจะมีการมอบอำนาจหน้าที่น้อยมาก แต่สำหรับผู้นำศตวรรษที่ 21 จะมีการเสริมพลังอำนาจให้คนอื่น ๆ ในองค์กรในทุกระดับ รวมทั้งระบบความรับผิดชอบที่จะทำให้ผู้คนมีความผูกพันกับพันธกิจและค่านิยมขององค์กรร่วมกัน

3. ให้บริการ (Service) ดังคำกล่าวที่ว่า “ภาระหน้าที่แรกของผู้ผู้นำไม่ใช่เพื่อผู้ถือหุ้น แต่เพื่อลูกค้า” ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และคนงานเกิดแรงจูงใจที่จะก่อให้เกิดนวัตกรรมและการให้บริการลูกค้าที่เหนือกว่า อันเป็นหัวใจที่จะนำไปสู่ความเติบโตอย่างยั่งยืนและส่งผลตอบแทนต่อมูลค่าของผู้ถือหุ้นด้วย

4. ความร่วมมือ (Collaborating) องค์กรในปัจจุบันมีความซับซ้อนเกินไปที่จะแก้ปัญหาได้ด้วยบุคคลหรือองค์กรแบบเดียว จะต้องอาศัยหลักความร่วมมือระหว่างองค์กรกับลูกค้า คู่ค้าและแม้แต่คู่แข่ง ผู้นำจะต้องส่งเสริมวิญญูณความร่วมมือ ขจัดการเมืองภายในส่งเสริมความร่วมมือภายใน

ขณะที่สมาคมการศึกษาภาวะผู้นำและการพูดในที่สาธารณะในแคลิฟอร์เนียตอนใต้ ได้กล่าวถึงทักษะภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ว่า คงเหมือนกับศตวรรษที่ 20 ที่ยังคงให้ความสำคัญกับลักษณะพิเศษ การสื่อสารที่ชัดเจน การเป็นส่วนหนึ่งของทีม ความยืดหยุ่น มุ่งการเปลี่ยนแปลง การฝึกสอนที่สม่ำเสมอ ความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ และการนำโดยเป็นแบบอย่าง เป็นต้น และยังคงเน้น “ทุกคน” จำเป็นต้องมีทักษะภาวะผู้นำอย่างไรก็ตาม ก็ได้กล่าวถึงทักษะภาวะผู้นำไว้ 10 ประการว่า

จะต้องมี (Must have) สำหรับศตวรรษที่ 21 (วิโรจน์ สารรัตนะ 2557 : 170)

1. ให้ลักษณะพิเศษมีความสำคัญเป็นลำดับแรก (Character is Number one) ถือเป็นรากฐานของภาวะผู้นำ โดยเฉพาะการยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม ความซื่อสัตย์ และจริยธรรม

2. มีวิสัยทัศน์ (Vision) และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ เพราะผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจของคนอื่นได้โดยการมีวิสัยทัศน์ และคนงานจะสร้างสรรค์สิ่งที่น่าสนใจได้หากมีแรงบันดาลใจจากวิสัยทัศน์

3. เป็นที่รักใคร่ (Passion) เป็นความรักใคร่ที่เกิดจากการเคารพในคนอื่น การรับฟังคนอื่นและความมั่นใจในตนเอง

4. การสื่อสาร (Communication) ถือเป็นทักษะที่สำคัญในลำดับต้นๆ เพราะภาวะผู้นำทุกรูปแบบเป็นเรื่องความสัมพันธ์ และความสัมพันธ์ทุกประเภทต้องอาศัยการสื่อสาร

5. ทักษะการฝึกสอน (Coaching Skills) ไม่ถือว่าเป็นการจัดการแบบจุลภาค แต่เป็นการจัดการที่แท้จริง (This is not Micromanagement, It's Real Management)

6. ความสามารถในการสร้างคุณค่า (Ability to Create Value) ไม่มุ่งแต่ผลลัพธ์ทางการเงินแต่ต้องสามารถสร้างควมมีคุณค่าให้กับองค์กรด้วย

7. ความยืดหยุ่น (Flexibility) ในความหมายที่มากกว่าความเต็มใจ ที่จะเปลี่ยนแปลง แต่เป็นความยืดหยุ่นในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และมีความฉลาดทางอารมณ์ที่เข้มแข็ง

8. บริหารความคลุมเครือ (Comfort with Ambiguity) เป็นทักษะสำหรับผู้นำในยุคปัจจุบัน ที่มีความหลากหลาย และมีความเป็นโลกาภิวัตน์มากขึ้น ทำให้ยากต่อการทำความเข้าใจในจุดมุ่งหมายและเนื้อหาของงานที่ชัดเจน

9. ความร่วมมือ (Collaboration) เป็นลักษณะสำคัญของทฤษฎีภาวะผู้นำในปัจจุบันที่เน้นการมีส่วนร่วมมากกว่าการสั่งการหรือการควบคุม เป็นทักษะที่ต้องการความฉลาดทางอารมณ์และความฉลาดทางวัฒนธรรม เพิ่มเติมจากความฉลาดในกระบวนการคิด

10. เป็นนักแสวงหาความรู้ (Knowledge Seekers) แม้ไม่สามารถจะพัฒนาเป็นผู้นำระดับโลกได้ แต่ทุกคนต่างสามารถพัฒนาความสามารถเพื่อความเป็นผู้นำได้ มุ่งการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำและเพื่อเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learners) โดยอาจอ่านจากรายการภาวะผู้นำชีวิตประจำวันของผู้ใหญ่ สังเกตการณ์ทำงานของผู้นำ และขอเพียงแต่ลงมือทำ (Just do it)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จุฑามาส แสงอาวุธและพรนิภา จินดา (2553) ศึกษาแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี ผลการศึกษา พบว่า สภาพการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของวิทยาเขตสุราษฎร์ธานีบุคลากรส่วนใหญ่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รูปแบบการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่ดำเนินงานผ่านหน่วยงานทั้งภายใน

และภายนอกมี 4 รูปแบบ คือ การประชุมอบรมสัมมนา การศึกษาดูงาน การปฐมนิเทศและการศึกษาต่อ โดยรูปแบบที่บุคลากรเห็นว่าจำเป็นและเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานมากที่สุด คือ การประชุมอบรมสัมมนา โครงการ/กิจกรรมส่วนใหญ่ที่บุคลากรเข้ารับการพัฒนาเป็นการพัฒนาความรู้ที่ความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามสายงานมากกว่าพัฒนาทักษะและสมรรถนะของบุคลากร สำหรับรูปแบบการพัฒนาที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ดำเนินการเอง พบว่าการพัฒนาตนเองด้วยวิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานมากที่สุด รองลงมาการศึกษาจากตำรา ระเบียบข้อบังคับต่างๆ การสอนงาน โดยผู้บังคับบัญชา หรือบุคคลอื่นๆ การศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงาน

ปัญหาในการพัฒนาบุคลากรตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนเรียงตามลำดับ ได้แก่ งบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอและไม่มีเวลาเข้ารับการพัฒนาเพราะไม่สามารถปลีกตัวออกจากงานประจำแตกต่างจากหัวหน้ากลุ่มงาน/หัวหน้างานที่เห็นว่าปัญหาในการพัฒนา เรียงตามลำดับ คือ ไม่มีคู่มือในการปฏิบัติงานให้ศึกษา/ขาดผู้สอนงานเฉพาะด้าน และงบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอ ปัญหาการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้ากลุ่มงาน/หัวหน้างานโดยรวมเหมือนกันคืออยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่ามีปัญหาเรียงตามลำดับ ได้แก่ ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ แรงจูงใจสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่เลี้ยวหรือที่ปรึกษาช่วยตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในงานที่รับผิดชอบ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย และภารกิจของหน่วยงานที่สังกัด ส่วนหัวหน้ากลุ่มงาน/หัวหน้างานเห็นว่าผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาเรียงตามลำดับ ได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบ ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ ความรู้เกี่ยวกับการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศและการนำเสนอข้อมูล ความรู้เรื่องการวางแผน การวิเคราะห์ทำงานและการตัดสินใจเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน และปัญหาคุณภาพงาน งานล่าช้าและไม่ประหยัด

ผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้ากลุ่มงานหัวหน้างานมีความเห็นตรงกันว่าด้านที่บุคลากรสายสนับสนุนมีความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพระดับมากที่สุดมี 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ความเข้าใจและทักษะในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ ด้านแนวคิดวิธีการขั้นตอนการทำงานและพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพ และด้านการวางแผนการวิเคราะห์งานความสามารถในการแก้ปัญหาและการคิดอย่างเป็นระบบ โดยผู้ปฏิบัติงานได้เรียงลำดับความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพ ได้แก่ ด้านความรู้ความเข้าใจและทักษะในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ ด้านการวางแผนการวิเคราะห์งานความสามารถในการแก้ปัญหาและการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านแนวคิดวิธีการขั้นตอนการทำงานและพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพ ส่วนหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน เรียงลำดับความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ได้แก่ ด้านการวางแผน การวิเคราะห์งานความสามารถในการแก้ปัญหาและการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านแนวคิดวิธีการขั้นตอนการทำงาน และพัฒนาระบบงานให้มี

ประสิทธิภาพ และด้านความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ

มาตรฐานการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนตามวิชาชีพตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าบุคลากรสายสนับสนุนจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพในระดับมากที่สุดเรียงตามลำดับ ได้แก่ ด้านความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ ด้านมนุษยสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม ด้านแนวคิด วิธีการขั้นตอนการทำงาน และพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพ ด้านหลักการครองตน ครองคน ครองงาน และด้านการงานแผนการวิเคราะห์ความสามารถในการแก้ปัญหาและการคิดอย่างเป็นระบบ

พิชิต ฤทธิจรูญ (2555) วิจัยและพัฒนานโยบายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้ข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา 4 ประเด็น คือ 1) จัดระบบและกลไกในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพสามารถจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการและสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนที่ส่งผลถึงคุณภาพผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา 3) จัดระบบการส่งเสริม สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา และ 4) จัดระบบการเสริมสร้างขวัญกำลังใจและความก้าวหน้าในวิชาชีพของครูและบุคลากรทางการศึกษา

พีระกัญญา สุขโพธารมณ (2558) การพัฒนาศักยภาพบุคลากรและนักศึกษา เพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน 2558 ซึ่งเสนอผลการศึกษาว่า การกำหนดทิศทางเพื่อก้าวสู่การเป็นประชาคมประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2558 เป็นสิ่งที่มีประโยชน์ต่อการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรและนักศึกษา ด้วยเหตุนี้สถานศึกษาซึ่งถือเป็นกลไกหลักสำคัญ ในการขับเคลื่อนการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ต้องสร้างความเข้าใจและให้ความรู้เกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เพื่อให้บุคลากรและนักศึกษาระดับมัธยมศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของการเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนและพร้อมที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เท่าเทียมกับประเทศสมาชิกในสังคมอาเซียน

จากกรอบทักษะศตวรรษที่ 21 แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพอสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะ โดยเฉพาะการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความจำเป็นที่องค์กรต้องเตรียมการและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้นำและบุคลากรมีศักยภาพ มีภาวะผู้นำ สามารถบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้เพื่อการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรให้บังเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ

ความหมายของรูปแบบ

อานวยวิทย์ ชูวงษ์ (2525 : 56) กล่าวว่า ในแง่ของการวิจัยนั้น รูปแบบมีคุณค่าในการวิจัย เพราะช่วยในการสร้างทฤษฎีและการนำทฤษฎีไปใช้ รูปแบบทำให้เกิดความชัดเจนใน การอธิบาย ช่วยให้การแปลแหล่งสมมติฐานที่ยังไม่ได้พิสูจน์ นอกจากนี้รูปแบบยังเป็นเครื่องกรองข้อเท็จจริง แสดงการเป็นตัวแทนความจริงที่ยังไม่สมบูรณ์ ช่วยให้นักวิจัยคาดหวังผลลัพธ์บางอย่างหรืออาจจะกล่าวโดยสรุปได้ว่าทฤษฎีคือ รูปแบบทดสอบแล้วนั่นเองนักวิชาการ ให้ความหมายคำว่า รูปแบบ (Model) เป็นการจำลองความเป็นจริงของปรากฏการณ์ เพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้น ๆ ได้ง่ายขึ้น (Stoner and Wankel, 1986 : 16) การแสดงโครงสร้างเพื่อใช้ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร (Keeves, 1997 : 559) และตัวแทนอย่างง่ายที่ใช้อธิบายมิติที่สำคัญบางมิติขององค์กร (Daft, 1992 : 20) อาจกล่าวได้ว่า รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วน (Simplified Form) ของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอรูปแบบได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นมาเพื่ออธิบายหรือแสดงปรากฏการณ์ให้เข้าใจง่ายขึ้นและใช้ในการพยากรณ์ปรากฏการณ์ หรือใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป (เบญจพร แก้วมีศรี, 2545 : 89) และเป็นชุดของความสัมพันธ์จะเป็นเชิงปริมาณหรือคุณภาพก็ได้ ซึ่งจะแสดงให้เห็นความหมายเกี่ยวพันของลักษณะที่แท้จริงของสิ่งที่เราเกี่ยวข้องกับ คำว่า รูปแบบ โดยมโนทัศน์ของคำจะมีความหมายอย่างน้อย 3 อย่าง คือ (รัตนาลิงกุล, 2547 : เว็บไซด์)

1. ในทางสถาปัตยกรรมหรือทางศิลปะ จะหมายถึง หุ่นจำลอง
2. ในทางคณิตศาสตร์และเศรษฐศาสตร์ จะหมายถึง สมการ
3. ในทางศึกษาศาสตร์ จะหมายถึง ความสัมพันธ์ของตัวแปร กรอบของความคิด หรือ

การแทนความคิดออกเป็นรูปธรรม

การให้ความหมายของรูปแบบนั้นมีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้หลายลักษณะ ทั้งที่คล้ายคลึงและแตกต่างกัน กล่าวคือ

1. รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองที่เป็นตัวแทนของความเป็นจริง แต่มีความต่างกันอยู่ที่ขนาดเท่านั้น กล่าวคือ อาจมีขนาดเล็กหรือใหญ่กว่าปกติ ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจถึงสภาพที่แท้จริงของสิ่งนั้นได้อย่างลึกซึ้ง นักวิชาการที่ได้ให้ความหมายของรูปแบบในลักษณะนี้ ได้แก่ สวัสดิ์ สุคนธรังสี (2520 : 206); วัชณีย์ เชาว์ดำรง (2542 : 74); พิณสุดา สิริธรังศรี (2546 : 10); Smith and others (1980 : 461)

2. รูปแบบ หมายถึง แนวความคิดหรือทฤษฎีต่างๆ ที่เป็นข้อเสนอในการพัฒนา โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อจัดระเบียบความคิดเกี่ยวกับความเป็นจริง เพื่อให้เข้าใจถึงสาระสำคัญของความเป็นจริง และชัดเจนมากขึ้นนักวิชาการที่ได้ให้ความหมายของรูปแบบในลักษณะนี้ ได้แก่ สุมณ อมรวิวัฒน์ (2545 : 80) ; Willer (1968 : 18)

3. รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ โดยอาศัยองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์และมีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ โดยจัดวางแบบแผนให้เข้าใจง่ายขึ้น นักวิชาการที่ได้ให้ความหมายของรูปแบบในลักษณะนี้ ได้แก่ สมาน อัสวภูมิ (2537 : 11) ; พูลสุข หิงคานนท์ (2540 : 50) ; อุทุมพร จามรมาน (2541 : 22) ; สุภาวี่ อวสกุลสุทธิ (2552 : 58)

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ โดยอาศัยองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์และมีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

ประเภทของรูปแบบ

รูปแบบที่นำมาใช้ในการวิจัยมีหลายประเภท นักวิชาการได้แบ่งประเภทของรูปแบบไว้หลายลักษณะ ดังนี้

เสรี ชัดเข้ม (2538 : 7) สรุปความคิดเห็นของนักวิชาการและนำเสนอประเภทของแบบจำลองหรือรูปแบบไว้ ดังนี้

1. แบบจำลองเชิงกายภาพ (Physical Model) แบ่งได้ ดังนี้

1.1 แบบจำลองของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model of) เช่น แบบจำลองเครื่องบินที่สร้างเหมือนจริงแต่มีขนาดย่อส่วน

1.2 แบบจำลองเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model for) เช่น แบบจำลองที่ออกแบบไว้เพื่อเป็นต้นแบบผลิตสินค้า ต้องสร้างแบบจำลองเท่าของจริงขึ้นมาก่อน แล้วจึงผลิตสินค้าตามแบบจำลองนั้น

2. แบบจำลองเชิงแนวคิด (Conceptual Model) แบ่งได้ ดังนี้

2.1 แบบจำลองเชิงแนวคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model of) เป็นแบบจำลองที่สร้างขึ้นจากแนวคิดทฤษฎี เพื่ออธิบายปรากฏการณ์บางอย่าง เช่น แบบจำลองการคงอยู่ในโรงเรียนของนักเรียน เป็นต้น

2.2 แบบจำลองเชิงแนวคิดเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model for) เป็นแบบจำลองที่สร้างขึ้นจากแนวคิดทฤษฎีการคัดสรรตามธรรมชาติ เพื่อนำไปอธิบายทฤษฎี การคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน เป็นต้น

นอกจากนี้ ศิริชัย กาญจนวาสี (2546 : 57-59) แบ่งประเภทของรูปแบบจากวิธีการนำเสนอแนวคิดของรูปแบบตามการกระทำได้ 3 ลักษณะ ดังนี้

1. รูปแบบเชิงบรรยาย เป็นการนำเสนอโดยใช้คำบรรยายระบุถึงหลักการหรือตัวแปร และมีคำอธิบายถึงปรากฏการณ์ด้วยคำบรรยายความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิด หลักการหรือตัวแปรเหล่านั้น

2. รูปแบบเชิงรูปภาพ เป็นการนำเสนอโดยใช้รูปภาพหรือสัญลักษณ์จำลองแสดงถึงแนวคิด หลักการ หรือตัวแปร และลากเส้นโยงความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิด หลักการหรือตัวแปรเหล่านั้น

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ เป็นการนำเสนอโดยใช้สัญลักษณ์แทนความคิด หลักการหรือตัวแปรและใช้ฟังก์ชันคณิตศาสตร์เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิด หลักการหรือตัวแปรเหล่านั้น

สำหรับ Smith and others (1980 : 461-462) จำแนกประเภทของรูปแบบออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) ได้แก่

1.1 รูปแบบคล้ายจริง (Iconic Model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง หุ่นไล่กา หุ่นตามร้านตัดเสื้อผ้า เป็นต้น

1.2 รูปแบบเหมือนจริง (Analog Model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนจะทำการทดลองจริง เครื่องบินจำลองที่บินได้หรือเครื่องฝึกบิน เป็นต้น แบบจำลองชนิดนี้ใกล้เคียงความจริงกว่าแบบแรก

2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Model) ได้แก่

2.1 รูปแบบข้อความ (Verbal Model) หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Model) รูปแบบนี้พบมากที่สุด เป็นการใช้อธิบายปฏิกิริยาในการอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนา ลักษณะงาน คำอธิบายรายวิชา เป็นต้น

2.2 รูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Model) เช่น สมการและโปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น

ในส่วน Keeves (1997 : 386-387) แบ่งประเภทของรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ และได้มีพัฒนาการใช้รูปแบบทางการศึกษาเป็น 4 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงเทียบเคียง (Analogue Model) เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียงปรากฏการณ์ ซึ่งเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน ซึ่งอนุมานแนวคิดมาจากการเปิดน้ำเข้า

และปล่อยน้ำออกจากถัง นักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบเปรียบเสมือนกับน้ำที่ไหลเข้าถัง นักเรียนที่ออกจากระบบเปรียบเสมือนกับน้ำที่ไหลออกจากถัง ดังนั้น นักเรียนที่คงอยู่ในระบบจึงเท่ากับนักเรียนที่เข้าสู่ระบบลบด้วยนักเรียนที่ออกจากระบบ เป็นต้น จุดมุ่งหมายของรูปแบบก็เพื่ออธิบายการเปลี่ยนแปลงประชากรนักเรียนของโรงเรียน

2. รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น ๆ และใช้ข้อความในการอธิบายเพื่อให้เกิดความกระจ่างมากขึ้น แต่จุดอ่อนของรูปแบบประเภทนี้คือ ขาดความชัดเจนแน่นอนทำให้ยากแก่การทดสอบรูปแบบ แต่อย่างไรก็ตามก็ได้มีการนำรูปแบบนี้มาใช้ในการศึกษามาก เช่น รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เป็นรูปแบบที่ใช้แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปร โดยสัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ รูปแบบประเภทนี้นิยมใช้กันทั้งในสาขาวิชาจิตวิทยาและศึกษาศาสตร์ รวมทั้งการบริหารการศึกษา นอกจากนี้รูปแบบลักษณะนี้สามารถนำไปสู่การสร้างทฤษฎีเพราะสามารถนำไปทดสอบสมมุติฐานได้ รูปแบบทางคณิตศาสตร์นี้ส่วนมากพัฒนามาจากรูปแบบเชิงข้อความ

4. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคที่เรียกว่าเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ในการศึกษาเกี่ยวกับพันธุศาสตร์ รูปแบบเชิงสาเหตุทำให้สามารถศึกษารูปแบบเชิงข้อความที่มีตัวแปรสลับซับซ้อนได้ แนวคิดสำคัญของรูปแบบนี้คือต้องสร้างขึ้นจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องหรืองานวิจัยที่มีมาแล้ว รูปแบบจะเขียนในลักษณะสมการเส้นตรง แต่ละสมการแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลระหว่างตัวแปร จากนั้นมีการรวบรวมข้อมูลในสภาพการณ์ที่เป็นจริง เพื่อทดสอบรูปแบบ รูปแบบเชิงสาเหตุแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

4.1 รูปแบบระบบเชิงเส้นเดียว (Recursive Model) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ รูปแบบเชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรด้วยเส้นโยงที่มีทิศทางของการเป็นสาเหตุในทิศทางเดียว โดยไม่มีความสัมพันธ์ย้อนกลับ

4.2 รูปแบบเชิงสาเหตุเส้นคู่ (Non-recursive Model) คือ รูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โดยมีทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรภายในตัวแปรตัวหนึ่ง อาจเป็นทั้งตัวแปรเชิงเหตุและเชิงผลพร้อมกันจึงมีทิศทางย้อนกลับได้

ในขณะที่ Dell'Olio and Donk (2007 : 69-71) กล่าวถึง การจัดแบ่งประเภทของรูปแบบตามแนวคิดพื้นฐานในการเสนอรูปแบบในการบรรยายและอธิบายปรากฏการณ์นั้นๆ เป็นหลัก และได้แบ่งรูปแบบการสอนไว้ 4 รูปแบบ ดังนี้

1. Information - processing Model เป็นรูปแบบที่ชี้วัดหลักความสามารถในกระบวนการประมวลข้อมูลของผู้เรียนและแนวทางในการปรับปรุงวิธีการจัดเก็บข้อมูลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. Personal Model เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคลและการพัฒนาบุคคลเฉพาะราย โดยมุ่งเน้นกระบวนการที่แต่ละบุคคลจัดระบบและปฏิบัติต่อสรรพสิ่ง (Reality) ที่ทั้งหลาย

3. Social Interaction Model เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและบุคคลต่อสังคม

4. Behavior Model เป็นกลุ่มของรูปแบบการสอนที่ใช้องค์ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นหลักในการพัฒนารูปแบบ จุดเน้นที่สำคัญ คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สังเกตได้ของผู้เรียนมากกว่าการพัฒนาโครงสร้างทางจิตวิทยาและพฤติกรรมที่ไม่สามารถสังเกตได้

การใช้รูปแบบ (Model) เพื่อเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติการของนักวิเคราะห์หรือใช้รูปแบบเป็นวิธีการหนึ่งในการศึกษาค้นคว้าและการวิจัยมีความนิยมกันมาก ซึ่งรูปแบบ ดังกล่าวต้องเป็นแนวคิด ที่มีทฤษฎี หลักการ หรือเหตุผลต่าง ๆ มาสนับสนุนเป็นหลักเพื่อการเปรียบเทียบกับสภาพจริงที่เกิดขึ้นได้ ดังนั้น องค์ประกอบที่กำหนดในรูปแบบดังกล่าว ต้องแสดงความสัมพันธ์ว่าเป็นอย่างใดมีส่วนคล้ายคลึงหรือส่วนแตกต่างไปจากแนวคิดในรูปแบบมากน้อยอย่างไรมีความหมายอย่างไรเพราะรูปแบบมิได้มุ่งเฉพาะการศึกษาว่าอะไรเป็นอะไร แต่มุ่งหมายให้นำเอาผลการศึกษาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในทันทีหรืออนาคตได้และจากการศึกษากรณีตัวอย่างของรูปแบบจากเอกสารหรืองานวิจัยพบว่า ไม่ปรากฏหลักเกณฑ์ที่ตายตัวว่าองค์ประกอบของรูปแบบมีองค์ประกอบอะไร บ้างอย่างไรส่วนใหญ่มักจะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ผู้สนใจดำเนินการศึกษา หรือออกแบบตามแนวคิดทฤษฎีหรือหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบแต่ละรูปแบบนั้นเป็นหลัก

จากการศึกษาประเภทของรูปแบบ สรุปได้ว่า การแบ่งประเภทของรูปแบบสามารถแบ่งเป็นรูปแบบเชิงกายภาพ รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ รูปแบบเชิงเทียบเคียง รูปแบบเชิงแนวคิด รูปแบบเชิงรูปธรรม รูปแบบเชิงนามธรรม และรูปแบบเชิงข้อความ

อย่างไรก็ตามการที่จะนำรูปแบบใดไปใช้ต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับเรื่องที่จะนำไปใช้ด้วย สำหรับการวิจัย เรื่อง รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยใช้รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) (ซึ่งหมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างชุดของปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์ หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ)

(Keeves. 1997 : 386-387) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยาย อธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษา ด้วยภาษาและแผนภูมิ เพื่อให้เห็น โครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ของ องค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญเกี่ยวกับกระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษ ที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ลักษณะของรูปแบบที่ดี

รูปแบบช่วยในการสร้างทฤษฎี เช่น ลดการอ้างอิงหลักฐานจำนวนมาก อธิบายและพยากรณ์ สิ่งต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว ทำให้เข้าใจได้ง่าย แต่รูปแบบก็มีข้อจำกัด กล่าวคือ รูปแบบอาจไม่สอดคล้อง กับความเป็นจริง บางครั้งรูปแบบก่อให้เกิดความเข้าใจผิดว่าเรื่องจริงหรือของจริงนั้นเป็นเรื่องง่าย ๆ (Oversimplification) เช่น การสร้างรูปแบบโครงสร้างของร่างกายมนุษย์จำเป็นต้องตัดอวัยวะ ต่างๆ ออกไปเป็นจำนวนมาก แต่ถ้าส่วนที่ขาดหายไปเป็นส่วนที่มีความสำคัญรูปแบบนั้นก็จะเป็น อันตรายต่อผู้ใช้เพราะอาจจะก่อให้เกิดความเข้าใจผิด อันตรายของการใช้รูปแบบยิ่งจะมีมากขึ้น หากรูปแบบนั้นเป็นตัวแทนของปรากฏการณ์จริงที่มีความซับซ้อนสูง เช่น ปรากฏการณ์ทางสังคม และปรากฏการณ์ทางจิตวิทยา เป็นต้น บ่อยครั้งที่พบว่าทฤษฎี ที่สำคัญและมีชื่อเสียงหลายทฤษฎีมี รูปแบบที่ไม่สมบูรณ์ เช่น เสนอข้อเท็จจริงของทฤษฎีผิดพลาด แปลความหมายผิด เสนอข้อสรุป โดยอ้างเหตุผลผิด เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ นักวิจัยควรระมัดระวัง (Bertalanffy. 1968 : 200) ดังนั้น การสร้างรูปแบบที่ดีนับเป็นเรื่องจำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจ ซึ่งมีนักการศึกษาและนักวิชาการ ได้ นำเสนอลักษณะของรูปแบบที่ดี ดังนี้

คองคัลดี สันติพฤกษวงศ์ (1986 : 15 อ้างอิงมาจาก เบญจพร แก้วมีศรี. 2546 : 92) แปล หนังสือของ ทาคาโอะ มียากาวะ ซึ่งกล่าวเกี่ยวกับลักษณะรูปแบบที่ดี ไว้ว่า รูปแบบที่ดีเปรียบเสมือน สิ่งที่จะทำให้ผู้ที่สนใจศึกษาในเรื่องนั้น ๆ ได้มีความเข้าใจเป็นเบื้องต้นก่อนการศึกษาในแนวลึก ต่อไป ดังนั้น การสร้างรูปแบบที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่าเน้น ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแบบรวม ๆ
2. รูปแบบควรนำไปสู่การพยากรณ์ผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูล เชิงประจักษ์ โดยเมื่อทดสอบรูปแบบแล้วถ้าปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รูปแบบนั้น ต้องถูกยกเลิกไป
3. รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลของเรื่องที่ศึกษาได้อย่าง ชัดเจน
4. รูปแบบควรนำไปสู่การสร้างแนวคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ของเรื่องที่ศึกษาได้
5. รูปแบบในเรื่องใดจะเป็นเช่นไรขึ้นกับกรอบของทฤษฎีในเรื่องนั้น ๆ

นอกจากนี้ อุทุมพร จามรมาน (2541 : 22) ทำการศึกษาและสรุปถึงรูปแบบที่อยู่ในขอบข่ายของงานวิจัยควรมีลักษณะที่ดี ดังนี้

1. นำไปสู่การอธิบาย การทำนายได้ โดยอ้างอิงข้อมูลจากการสังเกตที่เชื่อถือได้
2. นำไปสู่ผลเดิมที่มีการทดลองซ้ำ ๆ
3. นำไปสู่การอธิบายเชิงเหตุผล
4. ช่วยขยายความรู้และนำไปสู่การแสวงหาคำถามความรู้ได้มากขึ้น
5. มีความชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้
6. กระบวนการสร้างรูปแบบเป็นกระบวนการที่ไม่อยู่นิ่งและไม่สิ้นสุด

ในขณะที่ Keeves (1988 : 560) กล่าวถึง ลักษณะของรูปแบบที่ดี ดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดา อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงมีประโยชน์ในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ

2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

3. รูปแบบควรระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์แล้วยังใช้เป็นเครื่องมือในการอธิบายปรากฏการณ์ได้อีกด้วย

4. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรอบขอบ (Concept) ใหม่และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ในเรื่องที่กำลังศึกษาด้วย

สรุปได้ว่าลักษณะของรูปแบบที่ดีควรประกอบด้วยองค์ประกอบของความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างและแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่จะศึกษาได้อย่างชัดเจน สามารถนำไปสู่ความคิดใหม่ ช่วยขยายความรู้และนำไปสู่การแสวงหาคำถามความรู้ได้มากขึ้น ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

การประเมินรูปแบบ

รูปแบบเป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการค้นหาคำตอบ ความรู้ความเข้าใจในปรากฏการณ์ทั้งหลาย หรือจากทฤษฎี หลักการต่างๆ ได้ แต่รูปแบบไม่ใช่ทฤษฎี Keeves (1997 : 386-387) กล่าวว่า รูปแบบโดยทั่วไปจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. รูปแบบจะต้องนำไปสู่การทำนาย (Prediction) ผลที่ตามมาซึ่งสามารถพิสูจน์ทดสอบได้ กล่าวคือ สามารถนำไปสร้างเครื่องมือเพื่อไปพิสูจน์ทดสอบได้

2. โครงสร้างของรูปแบบจะต้องประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Relationship) ซึ่งสามารถใช้อธิบายปรากฏการณ์ของเรื่องนั้นๆ ได้

3. รูปแบบจะต้องสามารถสร้างจินตนาการ (Imagination) ความคิดรวบยอด (Concept) และความสัมพันธ์ (Interrelations) รวมทั้งช่วยขยายขอบเขตของการสืบเสาะความรู้

4. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (Structural Relationships) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเชื่อมโยง (Associative Relationships)

การพัฒนาารูปแบบอาจมีขั้นตอนการดำเนินงานแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้วจะแบ่งเป็นสองขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ 1) การสร้างรูปแบบ (Construct) และ 2) การหาความตรง (Validity) ของรูปแบบ (Willer, 1968 : 83) ส่วนรายละเอียดแต่ละขั้นตอนว่ามีการดำเนินการอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ หากเป็นการพัฒนารูปแบบที่เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยหรือวิทยานิพนธ์ก็อาจมีวิธีดำเนินการ 2 ขั้นตอนหลัก คือ การพัฒนารูปแบบและการทดสอบประสิทธิภาพประสิทธิผลของรูปแบบนั้น ซึ่งก็มีความสำคัญยิ่งต่อการที่จะให้ได้มาซึ่งรูปแบบในการศึกษาวิจัยที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ที่ตรง เชื่อถือได้ โดยปกติแล้วในการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ มักจะทำการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ หรือวิธีการเชิงปริมาณ ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องคำนึงถึงความถูกต้องและความเชื่อมั่นของข้อมูลตัวเลขเหล่านั้น มิฉะนั้นอาจเกิดผลเสียมากกว่าผลดีเสียอีก การทดสอบหรือการประเมินรูปแบบอาจกระทำได้หลายลักษณะ ดังที่ Joint Committee on Standard or Education Evaluation ได้นำเสนอหลักการประเมินเพื่อเป็นบรรทัดฐานของกิจกรรมการตรวจสอบรูปแบบซึ่งจัดเป็น 4 มาตรฐาน (Stufflebeam Madaus and Scriven, 2000 : 399-402) ดังนี้

1. มาตรฐานด้านอรรถประโยชน์ (Utility Standards) ผลการประเมินต้องให้ข้อมูลตรงตามที่ผู้ใช้ผลการประเมินอยากรู้ และนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนา ปรับปรุงการดำเนินงานได้จริง โดยเฉพาะถ้าสามารถให้ข้อมูลช่วยในการปรับปรุงตนเองได้ในระดับบุคคลก็จะยิ่งเป็นประโยชน์มากขึ้น

2. มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) วิธีการที่ใช้ในการประเมินจะต้องมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง ประหยัด คุ่มค่า และเหมาะสม

3. มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standards) วิธีการที่ใช้ในการประเมินต้องไม่ส่งผลกระทบต่อผู้ที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน คำนึงถึงสิทธิส่วนบุคคล มีจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน ไม่ทำให้การประเมินก่อให้เกิดผลเสียแก่ผู้ใด

4. มาตรฐานด้านความถูกต้อง (Accuracy Standards) วิธีการที่ใช้ในการประเมินต้องมีความถูกต้อง ให้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ เช่น เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินต้องสามารถวัดตัวบ่งชี้ที่ต้องการ

จะวัดได้จริง มีความครบถ้วนสมบูรณ์ตามตัวบ่งชี้ที่ต้องการวัด แหล่งผู้ให้ข้อมูลเชื่อถือได้ ให้ข้อมูลตามความเป็นจริง วิธีการวิเคราะห์และการเสนอผลการประเมินถูกต้องและผลการประเมินมีความเป็นปรนัย

การทดสอบรูปแบบหรือการประเมินในบางเรื่องก็ไม่สามารถกระทำได้ด้วยข้อจำกัดของสภาพการณ์ต่างๆ ซึ่ง Day and Eisner (2004 : 808-810) นำเสนอแนวคิดของการทดสอบหรือประเมินโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิด้วยเห็นว่าการวิจัยทางการศึกษาส่วนใหญ่ดำเนินการตามหลักการทางวิทยาศาสตร์หรือเชิงปริมาณมากเกินไป และในบางเรื่องก็ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการได้ตัวเลขแล้วสรุป จึงได้เสนอแนวคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ดังนี้

1. การประเมินโดยแนวทางนี้ มิได้ประเมินโดยเน้นสัมฤทธิ์ผลของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบของการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal Based Model) การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องตามรูปแบบของการประเมินแบบสนองตอบ (Responsive Model) หรือการรองรับกระบวนการตัดสินใจตามรูปแบบการประเมินอิง การตัดสินใจ (Decision Making Model) แต่อย่างไรอย่างหนึ่ง แต่การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไปแต่อาจจะผสมผสานปัจจัยต่าง ๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิถึการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพและความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

2. รูปแบบการประเมินที่เป็นความเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมินโดยที่พัฒนามาจากแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากการวัดคุณค่าไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใด ๆ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงมากขึ้นทั้งนี้เพราะเป็นองค์ความรู้เฉพาะสาขา ผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริง ๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ดังนั้นในวงการอุดมศึกษาจึงนิยมนำรูปแบบนี้มาใช้ในเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง

3. รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒินั้นทั้งเชิงธรรมและมีคุณพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้นจะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

4. รูปแบบที่ขอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามอรรถาธิบายและความถนัดของแต่ละคนนับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะนำมาพิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

การทดสอบหรือประเมินรูปแบบทั้ง 2 วิธีที่กล่าวมา ตามแนวคิดของ Joint Committee on Standards for Education Evaluation นำเสนอและการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิตามแนวคิดของ Day and Eisner (2004 : 808-810) ซึ่งเป็นวิธีที่แสดงถึงโครงสร้างทางความคิดโดยใช้หลักการเทียบเคียงจากแนวความคิด ประสบการณ์ ข้อมูลและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseur) ที่มีความรู้ความสามารถ และมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

งานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ

มีนักการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำ ดังนี้

ภูมิพงศ์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2556) ศึกษารูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำเหนือผู้นำสำหรับการปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษา สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลใน จังหวัดสกลนคร กลุ่มเป้าหมายของการวิจัยครั้งนี้ ประกอบไปด้วย กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 8 คน ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 20 คน กรณีศึกษา จำนวน 9 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงสำรวจ คือสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดสกลนคร จำนวน 324 คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น ผลการวิจัย พบว่า

1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ เป็น 1) การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง 2) การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง 3) การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง 4) การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก 5) การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการให้รางวัล และคำחי้อย่างสร้างสรรค์ 6) การสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างคณะทำงาน และ 7) การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง

2. ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำเหนือผู้นำ สำหรับการปกครองส่วนท้องถิ่นลักษณะเป็นรูปแบบเชิงโครงสร้างที่ประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้ 1) ภูมิหลัง 2) แนวคิด และทฤษฎีพื้นฐาน 3) หลักการ 4) วัตถุประสงค์ 5) เนื้อหา 6) แนวทางในการพัฒนา 7) การวัดและการประเมินผล ประกอบด้วย 11 แนวทาง ได้แก่ 1. การอบรมเชิงปฏิบัติการ 2. การฝึกการวิเคราะห์งานแบบ SWOT Analysis 3. การสอนแนะ 4. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง 5. กรณีศึกษา 6. การระดมสมอง 7. การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน 8. การศึกษาดูงาน 9. การฝึกวิธีทำงาน 10. การฝึกในสถานการณ์จำลอง และ 11. การพัฒนาจิต

ภัทร แสงเพ็ง (2556) วิจัยรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) สมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทาง

วิชาการในปัจจุบัน (2) องค์ประกอบที่เสริมสร้างสมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ (3) นำเสนอรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ และ (4) ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 480 คน และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 19 คน ผลการวิจัยพบว่า (1) สมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในปัจจุบัน ประกอบด้วย การจัดทำหลักสูตรและแผนการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ การพัฒนาและใช้สื่อการเรียนรู้ การพัฒนาและส่งเสริมงานวิชาการ การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการนิเทศภายในโรงเรียน (2) องค์ประกอบที่เสริมสร้างสมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ ประกอบด้วย การบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการกำกับติดตามงาน การเสริมสร้างพลังอำนาจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ และการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (3) รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ มี 2 องค์ประกอบหลัก (4) ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก

ทวีศักดิ์ ยศดา (2558) วิจัยการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 และเพื่อตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ การดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและศึกษากรณีศึกษาโรงเรียนที่ปฏิบัติงานเป็นเลิศและประสบความสำเร็จ สถานศึกษา 2 แห่ง ขั้นตอนที่ 2 พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งใช้วิธีการสนทนากลุ่มโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 คน ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบรูปแบบวิธีการประชุมวิพากษ์ผู้ที่เกี่ยวข้องจำนวน 16 คน ตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสมองค์ประกอบที่สำคัญทั้งหมด 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียน การสอน ด้านการใช้เทคโนโลยี และการสร้างสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ ด้านการพัฒนานักเรียนสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ ด้านการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพและด้านการนิเทศและการประเมินผลการสอน ผลการตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามีความถูกต้องเหมาะสมเป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ทุกด้าน

ธัญวิทย์ ศรีจันทร์ (2559) ได้วิจัยการวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา และ 2) วิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา กลุ่มตัวอย่างคือ กรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาจำนวน 488 คน จากสถาบันอุดมศึกษาทุกประเภท (สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและสถาบันอุดมศึกษาเอกชน) ผลการวิจัย พบว่า สภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาจากสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 3 ประเภทมีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($F = 0.20, p = 0.82$) แสดงว่ากรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษามีสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ไม่แตกต่างกันตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา มีทั้งหมด 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) มีคุณธรรมและจริยธรรม 2) สร้างแรงจูงใจ 3) มีวิสัยทัศน์ 4) กล้าตัดสินใจ กล้าคิด พุด ทำ 5) มีทักษะในการสื่อสาร 6) ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย และ 7) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน

ประคอง รัศมีแก้ว (2551) ศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร 2) การครองตนของผู้บริหาร 3) ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร และ 4) บุคลิกภาพของผู้บริหาร และแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพประกอบด้วย การศึกษาเอกสารและคู่มือการปฏิบัติงาน การศึกษาต่อการศึกษาดูงาน การเข้ารับการฝึกอบรม และการเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการ

รูปแบบการประเมินของเคิร์กแพทริก (Kirkpatrick)

การประเมินเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญยิ่งในวงจรการวางแผนและการบริหารคุณภาพ ซึ่งจะเริ่มจากการวางแผน โครงการ การปฏิบัติตามแผน โครงการ การกำกับ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาแผน/โครงการที่เป็นระบบและต่อเนื่อง ซึ่งฟิลลิปส์ เจ (อ้างใน อติศักดิ์ จินดานุกุล. 2545 : 28) ได้รวบรวมรูปแบบการประเมินการฝึกอบรมไว้ 7 รูปแบบ ได้แก่ (1) The Kirkpatrick Approach (2) The Bell System Approach (3) The CIRO Approach (4) Saratoga Institute Approach (5) The IBM Approach (6) Xerox Approach (7) CIPP Model โดยทั้ง 7 รูปแบบดังกล่าว เป็นรูปแบบการประเมินที่พัฒนาขึ้นเพื่อให้มีความเหมาะสมที่จะใช้ในการประเมิน

โครงการฝึกอบรมโดยเฉพาะ ซึ่งแต่ละรูปแบบต่างมีปรัชญาที่แตกต่างกันบ้าง คล้ายกันบ้างตามความเชื่อของนักทฤษฎีที่พัฒนารูปแบบนั้นๆ เป็นผลให้แต่ละรูปแบบมีข้อเด่น และข้อด้อยในการใช้ที่แตกต่างกันไป ซึ่งใน 7 รูปแบบ มีอยู่ 1 รูปแบบที่ค่อนข้างเป็นที่นิยมในการนำไปประยุกต์ใช้กับการประเมินการฝึกอบรมในหน่วยงานต่าง ๆ อย่างมาก คือ The Kirkpatrick Approach ซึ่งมีลักษณะการประเมินที่ตรงกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม โดยเป็นรูปแบบการประเมินที่พัฒนาขึ้นเพื่อใช้กับการประเมินผลการฝึกอบรมโดยเฉพาะและจะมุ่งเน้นผลการประเมินในทางลึกมากกว่าทางกว้าง กล่าวคือ มุ่งเน้นไปที่ผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรมเป็นหลัก มิได้มุ่งเน้นไปที่ตัวโครงการมากนัก ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

โดนัลด์ แอล เคิร์กแพทริก (Donald L. Kirkpatrick, 1978) แห่งมหาวิทยาลัยวิสคอนซิน สหรัฐอเมริกา อดีตเคยเป็นประธาน ASTD (The American Society for Training and Development) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ การฝึกอบรมและการประเมินผลการฝึกอบรมว่า “การฝึกอบรมนั้นเป็นการช่วยเหลือบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการฝึกอบรมใด ๆ ควรจะจัดให้มีการประเมินผลการฝึกอบรม ซึ่งถือเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้รู้ว่า การจัดโปรแกรมการฝึกอบรมมีประสิทธิภาพเพียงใด การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมปกติที่เกิดขึ้นในทุกองค์กร เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นมาเพื่อการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน โดยมุ่งหวังให้ผู้ผ่านการอบรมได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแนวทางการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

เคิร์กแพทริก เห็นว่าการประเมินผลการฝึกอบรมจะทำให้ได้ความรู้อย่างน้อย 3 ประการ (สมคิด พรหมจ้อย, 2544) คือ

1. การฝึกอบรมนั้นได้ให้อะไร หรือเกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานในลักษณะใดบ้าง
2. ควรยุติโครงการชั่วคราวก่อน หรือควรดำเนินการต่อไปเรื่อย ๆ
3. ควรปรับปรุงหรือพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมในส่วนใดบ้างอย่างไร

แนวทางการประเมิน

ในการประเมินผลโครงการฝึกอบรม เคิร์กแพทริก เสนอว่า ควรดำเนินการประเมินใน 4 ลักษณะ คือ

1. ประเมินปฏิกิริยาตอบสนอง (Reaction Evaluation) เป็นการตรวจสอบความรู้สึกหรือความพอใจของผู้เข้ารับการอบรม
2. ประเมินผลการเรียนรู้ (Learning Evaluation) เป็นการตรวจสอบผลการเรียนรู้โดยควรตรวจสอบให้ครอบคลุมทั้งด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และเจตคติ (Attitude)

3. ประเมินพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปหลังการอบรม (Behavior Evaluation) เป็นการตรวจสอบว่าผู้ผ่านการอบรมได้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเป็นไปตามความคาดหวังของโครงการหรือไม่

4. ประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อหน่วยงาน (Results Evaluation) เป็นการตรวจสอบว่าผลจากการอบรมได้เกิดผลดีต่อองค์กร หรือเกิดผลกระทบต่อองค์กรในลักษณะใดบ้าง คุณภาพขององค์กรดีขึ้น หรือมีคุณภาพขึ้นหรือไม่

รายละเอียดแนวทางการดำเนินการประเมินแต่ละรายการ (Kirkpatrick, 1978) ดังนี้

ขั้นประเมินปฏิกิริยาตอบสนอง (Reaction)

การประเมินในขั้นนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะให้รู้ว่าผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมนั้นมีความรู้สึกอย่างไรต่อการฝึกอบรม เช่น ผู้เข้ารับการอบรมพอใจหรือไม่ต่อสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรมและมากน้อยเพียงใด การประเมินปฏิกิริยาตอบสนองนั้น เราต้องการได้รับข้อมูลที่เป็นปฏิกิริยาตอบสนองของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ที่มีความหมาย และความเป็นจริง เพราะข้อมูลเหล่านี้จะเป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของการฝึกอบรมอันแรก เคิร์กแพทริก กล่าวว่า มีอยู่บ่อยครั้งที่ผู้บริหารตัดสินใจให้ล้มเลิกโปรแกรมฝึกอบรมนั้นเสีย หรือไม่ก็ตัดสินใจให้ดำเนินการฝึกอบรมนั้นต่อไปโดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการประเมินปฏิกิริยาตอบสนองเป็นพื้นฐาน วิธีการที่จะช่วยให้ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับปฏิกิริยาตอบสนองที่มีความหมาย/และตรงตามความจริงจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้แก่

1. กำหนดให้แน่นอนชัดเจนลงไปว่า ต้องการได้รับข้อมูลอะไร เช่น ปฏิกิริยาตอบสนองของเนื้อหาหลักสูตรการฝึกอบรม วิทยากร สถานที่การฝึกอบรม ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม ฯลฯ
2. วางรูปแบบของเครื่องมือ หรือแบบสอบถามที่จะใช้เก็บข้อมูล
3. ข้อคำถามที่ใช้ ควรเป็นชนิดที่เมื่อได้รับข้อมูล หรือได้คำตอบแล้ว สามารถนำมาแปลเป็นตัวเลขแจกแจงความถี่ และวิเคราะห์ในเชิงปริมาณได้ ไม่ควรใช้คำถามประเภทปลายเปิด
4. กระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เขียนแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในข้อคำถามต่าง ๆ
5. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงปฏิกิริยาตอบสนองผ่านแบบสอบถามตามความเป็นจริง ไม่ควรให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเขียนชื่อตนเองลงไปแบบสอบถาม

อนึ่ง ในการแจกแจงแบบสอบถามเพื่อประเมินปฏิกิริยาตอบสนองนี้ ผู้ประเมินต้องแน่ใจว่า ได้ใช้เวลาผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างเพียงพอที่จะให้คำตอบครบทุกข้อ และควรแจกก่อนผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะออกไปจากห้องฝึกอบรมเมื่อสิ้นสุดโปรแกรม พึงหลีกเลี่ยงการปล่อยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเอาแบบสอบถามคิดตัวออกไป และส่งคืนกลับมาในภายหลัง

ขั้นประเมินการเรียนรู้ (Learning)

การประเมินผลในขั้นนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะให้รู้ว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ และทักษะอะไรบ้าง และมีเจตคติอะไรบ้างที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ทั้งนี้เพราะความรู้ ทักษะและเจตคติ ล้วนแต่เป็นองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญ ที่จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในโอกาสต่อไป เคิร์กแพทริก ได้ให้ข้อเสนอแนะสำหรับการประเมินในขั้นการเรียนรู้เอาไว้ ดังนี้

1. ต้องวัดความรู้ ทักษะ และเจตคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม
2. วิเคราะห์ทั้งคะแนนรายข้อ และคะแนนรวม โดยเปรียบเทียบกันระหว่างก่อนและหลังการฝึกอบรม
3. ถ้าเป็นไปได้ควรใช้กลุ่มควบคุมซึ่งเป็นกลุ่มของผู้ที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมแล้ว เปรียบเทียบคะแนนความรู้ ทักษะ และเจตคติของกลุ่มควบคุมกับกลุ่มทดลอง ซึ่งเป็นกลุ่มของผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร

สำหรับเครื่องมือที่ใช้วัดความรู้ ทักษะ และเจตคติ เคิร์กแพทริก ได้กล่าวว่ามีอยู่ 2 วิธี คือ

1. ใช้แบบสอบวัดความรู้ ทักษะ และเจตคติเป็นแบบสอบวัดมาตรฐาน ผู้ประเมินควรสั่งข้อ หรือเลือกใช้เฉพาะแบบสอบวัดความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ตรงกับ โปรแกรมการฝึกอบรม
2. สร้างแบบสอบวัดขึ้นเอง แบบสอบวัดความรู้ ทักษะ และเจตคติที่จะสร้างขึ้นเองนี้ จะให้มีรูปแบบอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่าง หรือทุกอย่างต่อไปนี้ก็ได้
 - แบบ “ถูก” หรือ “ผิด”
 - แบบ “เห็นด้วย” หรือ “ไม่เห็นด้วย” ซึ่งอาจเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 4 หรือ 5 หรือ 6 สเกล ก็ได้
 - แบบเลือกคำตอบที่เห็นว่าถูกต้องที่สุด
 - แบบเติมคำ / ข้อความลงในช่องว่าง

ขั้นประเมินพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปหลังการอบรม (Behavior)

การประเมินผลในขั้นนี้มีวัตถุประสงค์จะให้รู้ว่า เมื่อได้รับการฝึกอบรมไปแล้ว ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานไปในทิศทางที่พึงประสงค์หรือไม่ การประเมิน ผลในขั้นนี้นับว่ายาก และใช้เวลามากกว่าการประเมินผลในสองขั้นแรก เพราะต้องออกไปติดตามการประเมินผลในสถานที่ทำงานจริง ๆ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งจะมีคำถามอยู่หลายข้อ ที่ผู้ประเมินจะต้องตอบให้ได้เสียก่อน เช่น

- ควรจะออกไปประเมินเมื่อไร (1 เดือน หรือ 3 เดือน หรือ ครึ่งปี หรือ 1 ปี ภายหลังการฝึกอบรม)

- จะเก็บข้อมูลจากใครถึงจะเชื่อถือได้มากที่สุด (จากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อนร่วมงาน จากผู้ใต้บังคับบัญชา หรือจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมเอง)

1. ควรจะวัดพฤติกรรมการทำงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม
2. ระยะเวลาระหว่างการฝึกอบรมกับการประเมินผลหลังการฝึกอบรมนั้นควรจะให้ห่างกันพอสมควร เพื่อให้แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานได้เกิดขึ้นจริง ๆ ทางที่ดีควรจะประเมินหลาย ๆ ครั้ง เป็นระยะ ๆ เช่น ประเมินทุก 3 เดือน เป็นต้น
3. ควรจะได้เก็บข้อมูลจากหลาย ๆ แหล่ง เช่น จากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อนร่วมงาน และจากกลุ่มผู้ผ่านการอบรม

เคิร์กแพทริก เห็นว่าการประเมินผลในขั้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานตามข้อที่เสนอนั้น จะนำไปใช้จริง ๆ ต้องใช้เวลา และอาศัยความชำนาญของผู้ประเมินเป็นอย่างมาก เขาจึงได้เสนอให้ทำกับโปรแกรมฝึกขนาดใหญ่ และกับโปรแกรมที่จำเป็นต้องจัดหลาย ๆ ครั้งต่อไป ในอนาคตเท่านั้น ส่วนโปรแกรมการฝึกอบรมขนาดเล็กทั่วไป เขาได้เสนอให้ใช้วิธีการง่าย ๆ ดังนี้

- กำหนดว่ามีพฤติกรรมการทำงานอะไรบ้างที่คาดหวังจะให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
- เตรียมคำถามที่จะใช้สำหรับการสัมภาษณ์
- ทำการสัมภาษณ์บุคคลหลาย ๆ กลุ่ม ภายหลังการฝึกอบรมสักระยะหนึ่งเพื่อให้รู้ว่าพฤติกรรมที่คาดหวังเอาไว้เหล่านั้นเกิดการเปลี่ยนแปลงจริง ๆ หรือไม่
- ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ควรจะนำมาแปลงเป็นตัวเลข ทำการวิเคราะห์ในเชิงปริมาณ อนึ่ง ถ้าการสัมภาษณ์ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ควรจะต้องแน่ใจว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรม จะไม่มีอิทธิพลต่อการตอบ หรือสัมภาษณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา

ขั้นประเมินผลที่เกิดขึ้นต่อหน่วยงาน (Results)

การประเมินผลในขั้นนี้มีวัตถุประสงค์จะรู้ว่าในที่สุดแล้ว การฝึกอบรมได้ก่อให้เกิดผลดีต่อหน่วยงานอย่างไรบ้าง ซึ่งนับเป็นการประเมินผลที่ยากที่สุด เพราะในความเป็นจริงนั้นมีตัวแปรอื่น ๆ อีกมากมายนอกเหนือการฝึกอบรมที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน และตัวแปร “เหล่านั้น” บางทีก็ยากต่อการควบคุม ฉะนั้นอะไรก็ตามที่เกิดแก่หน่วยงานในทางที่ดีจึงสรุปได้ยากกว่าเป็นผลมาจากโปรแกรมการฝึกอบรม เคิร์กแพทริก ได้ให้ข้อเสนอแนะในการประเมินผลในขั้นนี้ไว้ดังนี้

- 1) ควรจะจัดสภาวะการณ์หรือเงื่อนไขต่างๆ ก่อนการฝึกอบรมเอาไว้แล้วนำไปเปรียบเทียบกับสภาวะการณ์ภายหลังการฝึกอบรม โดยใช้ข้อมูลที่สังเกตได้ หรือสอบวัดได้

2) พยายามหาทางควบคุมตัวแปรอื่นๆ ซึ่งคาดว่าจะมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในผลที่ต้องการให้เกิดแก่หน่วยงาน วิธีหนึ่งที่จะทำได้คือ การใช้กลุ่มควบคุมกับกลุ่มตัวอย่าง สรุปลงได้ว่า แนวทางการประเมินของเคิร์กแพตทริก สามารถเก็บข้อมูลการประเมินผลการฝึกอบรม ได้อย่างครบถ้วนและมีประสิทธิภาพแนวทางหนึ่ง ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำมาใช้ในการประเมินผลการพัฒนาตามรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การประเมินความต้องการจำเป็น

ความหมายของความต้องการจำเป็น

แบร์โรว์ และมิลเบอร์น (Barrow and Milburn. 1990 : 222-224) ได้ให้ความหมายความต้องการจำเป็นว่า หมายถึง บางสิ่งบางอย่างที่ขาดแคลนหรืออาจจะไม่ขาดแคลนแต่จำเป็นสำหรับวัตถุประสงค์บางอย่าง

คันเตอร์และ แอนดิว (Dunter and Andrew. 1996 : 219) ได้ให้ความหมายของความต้องการจำเป็นว่า หมายถึง แรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือความจำเป็นของสิ่งมีชีวิตในขั้นพื้นฐานคือ อาหาร ที่พัก เครื่องนุ่งห่มและอากาศที่สะอาด

ยอร์ก (York. 1982 : 53) ได้ให้ความหมายของความต้องการจำเป็นทางการเมืองว่าสิ่งที่เป็นเรื่องทางสังคมมักจะได้รับความนิยามว่าเป็นปัญหาทางสังคมโดยผ่านกระบวนการทางการเมืองซึ่งจะมีตัวแสดงจำนวนมากที่เข้ามามีส่วนได้เสียในผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน

สตัฟเฟิลบีม และคณะ (Stufflebeam and other. 1985 : 6-7) ให้ความหมายของความต้องการจำเป็นว่า หมายถึง สิ่งที่จะต้องได้รับการตอบสนองหรือก่อให้เกิดประโยชน์เมื่อได้รับการตอบสนอง โดยจำแนกความต้องการจำเป็นตามมุมมองที่แตกต่างกันได้ 4 มุมมอง ดังนี้

1. มุมมองความแตกต่าง (discrepancy view) เป็นความต้องการจำเป็นที่กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างการกระทำหรือผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ (desired performance) กับการกระทำหรือผลการปฏิบัติงานที่สังเกตได้จากการปฏิบัติจริง (observed performance) 2. มุมมองของความเป็นประชาธิปไตย (democratic view) เป็นความต้องการจำเป็นที่กล่าวถึงความปรารถนาหรือความต้องการของคนส่วนใหญ่ ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มอ้างอิงที่เชื่อถือได้

3. มุมมองของการวิเคราะห์ (analytic view) เป็นความต้องการจำเป็นที่กล่าวถึง สารสนเทศของสิ่งหนึ่งสิ่งใดในหน่วยงานที่บุคลากรผู้มีความสามารถได้พิจารณาถึงความเห็นว่ามีมีความสำคัญต่อหน่วยงานและจะทำให้เกิดการพัฒนาในหน่วยงาน

4. มุมมองของการวินิจฉัย (diagnostic view) เป็นความต้องการจำเป็นที่กล่าวถึงสิ่งที่บุคคลได้พิจารณาแล้วว่ามีควมบกพร่องหรือขาดหายไป (deficiency or absence) และพิสูจน์ได้ว่าสิ่งที่ขาดหายไปนั้นจะทำให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงาน

แมคคิลลิป (Mckillip. 1987 : 10) ให้ความหมายของความต้องการจำเป็นว่า หมายถึง การตัดสินคุณค่าของกลุ่มบุคคลใดบุคคลหนึ่งเกี่ยวกับปัญหาที่พบ และพยายามหาหนทางในการแก้ปัญหา ความหมายดังกล่าวจะเกี่ยวข้องกับ 4 ลักษณะ คือ

1. ความต้องการจำเป็น เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคุณค่าซึ่งแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล
2. ความต้องการจำเป็น เป็นเรื่องเฉพาะของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง
3. ความต้องการจำเป็นเรื่องที่อยู่ในรูปของปัญหาเมื่อผลผลิตไม่เพียงพอ
4. ความต้องการจำเป็น เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจหรือการพิจารณาหาหนทางในการแก้ปัญหา

วิสกิน และอัลชูลด์ (Witkin and Altschuld. 1995 : 4) กล่าวว่า ความต้องการจำเป็นคือ ความแตกต่างหรือช่องว่าง ระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่หรือสภาพที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและสภาพที่ควรจะเป็นหรือสภาพที่พึงปรารถนา

คอร์ทแมน (Kaufman. 2000 : 47) ให้ความหมายของความต้องการจำเป็น คือ ผลต่างระหว่างผลที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและผลที่ต้องการ

สุวิมล ว่องวาณิช (2542 : 12) ให้ความหมายของความต้องการจำเป็นไว้ว่าเป็นความแตกต่างระหว่างสิ่งที่มุ่งหวังหรือสิ่งที่ต้องการ กับสิ่งที่เป็นจริงในปัจจุบัน โดยความแตกต่างที่เกิดขึ้นจะบอกสภาพปัญหาที่มีอยู่

สรุปได้ว่า ความต้องการจำเป็น หมายถึง สภาพปัญหาที่ต้องการได้รับการแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคล หน่วยงาน ซึ่งวัดได้จากการเปรียบเทียบสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น

ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น

คำว่า การประเมินความต้องการจำเป็น (needs assessment) มีความหมาย ดังนี้

คอร์ทแมน (Kaufman.1981 : 8) ให้ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็นว่าเป็นกระบวนการที่เป็นทางการซึ่งกำหนดช่องว่างระหว่างผลผลิตหรือผลลัพธ์ในปัจจุบันและผลลัพธ์หรือผลผลิตที่เป็นที่ต้องการ และจัดวางช่องว่างเหล่านี้ตามลำดับความสำคัญและเลือกสิ่งที่เห็นว่าสำคัญที่สุดเพื่อแก้ปัญหา

รีเวอริส และคณะ (Reviere and other.1996 : 6) ให้ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็นว่า คือกระบวนการที่เป็นระบบในการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์เมื่อมีการใส่

ข้อมูลเข้าไปในการตัดสินใจแบ่งสรรทรัพยากร โดยมีความตั้งใจที่จะค้นหาและกำหนดสินค้าและบริการที่ชุมชนขาดแคลนเมื่อเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ โดยทั่ว ๆ ไปและมีความเห็นสอดคล้องกันในเรื่องความรับผิดชอบของสังคมที่มีการจัดหามาให้

วิตกิน (Witkin. 1995 : 4) ให้ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็นว่าเป็นกระบวนการที่เป็นระบบ เพื่อจัดเรียงลำดับความสำคัญก่อนหลัง และการตัดสินใจเกี่ยวกับแผนการดำเนินการและการจัดการทรัพยากร

สุวิมล ว่องวานิช (2542 : 14) กล่าวสรุปว่า การประเมินความต้องการจำเป็นเป็นกระบวนการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างสภาพในปัจจุบัน (what is) กับสภาพที่ควรจะเป็น (what should be) ที่มีระบบเพื่อจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง โดยเป็นการระบุความต้องการจำเป็นพิจารณาตัดสินใจความขัดแย้ง ตรวจสอบสภาพทั่วไปตามธรรมชาติและหาสาเหตุที่ทำให้เกิดความจำเป็น และจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปรับปรุงแก้ไข การจัดสรรงบประมาณ การจัดทำแผนการดำเนินงานขององค์กร

สรุปได้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการหาความต้องการจำเป็น เพื่อให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจเลือกหรือหาวิธีแก้ไขปัญหาก็ได้ตรงสภาพหรือความต้องการที่แท้จริง

จุดมุ่งหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น

นักการศึกษาได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการประเมินความต้องการจำเป็นไว้ ดังนี้ คือ วิตกิน และอัลชูลด์ (Witkin and Altschuld. 1995 : 10) กล่าวถึง จุดมุ่งหมายของการประเมินความต้องการจำเป็นว่า เป็นการดำเนินการเพื่อมุ่งพัฒนาและปรับปรุงโปรแกรมการบริการโครงสร้างขององค์กร และการดำเนินการเพื่อมุ่งพัฒนาและปรับปรุงโปรแกรมการบริการโครงสร้างขององค์กร และการดำเนินงานขององค์กรให้ดีขึ้นหรือประสานองค์ประกอบเหล่านี้เข้าด้วยกัน การประเมินความต้องการจำเป็นจะวางหลักเกณฑ์ในการกำหนดว่าจะจัดสรรเงินพนักงาน อุปกรณ์ และทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้อย่างไร

คมศร วงษ์รักษา (2540 : 21) ได้กล่าวว่า จุดมุ่งหมายที่เป็นพื้นฐานสำคัญ ของการประเมินความต้องการจำเป็นมี 4 ประการ คือ

1. เพื่อให้ได้ข้อมูลเพื่อการวางแผน ซึ่งจะส่งผลในการจำแนกเป้าหมายการตัดสินใจขอบเขตของเป้าหมายว่าจะทำได้แค่ไหน
2. เพื่อเป็นการตรวจวิเคราะห์หรือการจำแนกแยกแยะปัญหาหรือหาจุดอ่อนของสิ่งที่ศึกษา อันจะทำให้การวางแผนเป็นไปอย่างเหมาะสม

3. เพื่อใช้เป็นส่วนประกอบสำหรับการประเมินหลาย ๆ รูปแบบ

4. เพื่อนำไปใช้กับการรับรองสถาบันการศึกษา เช่น การประเมินผลผลิตในเรื่องของนักศึกษา ผลการประเมินชนิดนี้นำไปจำแนกความพยายามทางการศึกษาของโรงเรียนว่าเกิดประสิทธิผลหรือไม่ และยังจำแนกของเขตวิชาหรือสถานที่ตั้ง ซึ่งสัมฤทธิ์ผลทางการศึกษามีน้อย

สวิมล ว่องวานิช (2542 : 14) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายของการประเมินความต้องการจำเป็นคือความพยายามให้ได้ข้อมูลที่ช่วยเสริมการวางแผนการดำเนินงาน ทำให้การพัฒนากิจกรรมหรือการแก้ปัญหาต่าง ๆ สอดคล้องกับสภาพที่เกิดขึ้นจริงนั้น

สรุปได้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็นมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้ข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการวางแผนการดำเนินการให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น

ประเภทของการประเมินความต้องการจำเป็น

นักการศึกษาได้แบ่งประเภทของการประเมินความต้องการจำเป็นไว้ ดังนี้

วิสกิน และ อัลชูลด์ (Witkin and Altschuld. 1995 : 10) จัดแยกประเภทของการประเมินความต้องการจำเป็นตามระดับความต้องการ 3 ระดับ ซึ่งแต่ละระดับเป็นตัวแทนของกลุ่มเป้าหมายสำหรับการประเมินความต้องการจำเป็น ดังนี้

ระดับที่ 1 (ปฐมภูมิ) เป็นการประเมินความต้องการจำเป็นของกลุ่มผู้รับบริการ เช่น นักเรียน ลูกค้า คนไข้ผู้ใช้ข้อมูล ผู้แลกเปลี่ยน ผู้ที่มีศักยภาพเป็นลูกค้า

ระดับที่ 2 (ทุติยภูมิ) เป็นการประเมินความต้องการจำเป็นของผู้ให้บริการและผู้วางนโยบาย เช่น ครู ผู้ปกครอง พนักงานที่อยู่ในสังคม ผู้ให้การดูแลรักษา ผู้เชี่ยวชาญในด้านการดูแลสุขภาพ พนักงานในโรงงาน พนักงานไปรษณีย์ เจ้าหน้าที่บรรณารักษ์ ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา ผู้จัดการ

ระดับที่ 3 (ตติยภูมิ) เป็นการประเมินความต้องการจำเป็นที่เกี่ยวกับทรัพยากรหรือการแก้ไขปัญหา เช่น อาคาร อุปกรณ์อำนวยความสะดวก เครื่องไม้เครื่องมือ วัสดุ เทคโนโลยี โปรแกรม ขนาดห้องเรียน กระบวนการผ่าตัด ระบบการนำข้อมูลมาใช้ การขนส่ง เงินเดือนและผลประโยชน์ ระบบการจัดส่งโปรแกรม การจัดแบ่งเวลา สภาพแวดล้อมในการทำงาน

คอร์ทแมน (Kaufman. 1981 : 66-67) จัดแยกประเภทของการประเมินความต้องการจำเป็น ไว้ 2 ประเภท ตามของข่ายของการประเมิน คือ การประเมินความต้องการจำเป็นภายนอก (external needs assessment) และการประเมินความต้องการจำเป็นภายใน (internal needs assessment) เกณฑ์ที่ใช้ในการแบ่งประเภทวิธีการประเมินความต้องการจำเป็นดังกล่าว ได้แก่ ขอบข่ายการดำเนินงานและประโยชน์ที่ได้จากการประเมินความต้องการจำเป็น นั่นคือการประเมินความต้องการจำเป็นภายใน เป็นการวิเคราะห์ตีความความต้องการจำเป็นเพื่อศึกษาจัดลำดับ คัดเลือกความต้องการ

จำเป็นภายในขอบเขตขององค์กร ในขณะที่ความต้องการจำเป็นภายนอก เป็นการประเมินความต้องการจำเป็นที่มุ่งหวังจะให้ได้ความต้องการจำเป็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตต่อองค์กรและต่อสังคมโดยรวม

สุมิต ว่องวานิช (2542 : 15-16) กล่าวว่า ความต้องการจำเป็นแบ่งได้หลายประเภทขึ้นอยู่กับลักษณะที่ใช้ในการจัดประเภท ดังนี้

1. ระดับความต้องการจำเป็น เช่น ความจำเป็นขององค์กร (organizational needs) ความต้องการจำเป็นของบุคลากร (personal needs) ความจำเป็นของกลุ่ม (group needs)
2. สาระเนื้อหาของความต้องการจำเป็น เช่น ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร (staff development needs) ความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม (development needs) ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาหลักสูตร (curriculum development needs)
3. ระดับความลึกซึ้งของความต้องการจำเป็น เช่น ความต้องการจำเป็นตามการรับรู้ (felt needs) ความต้องการจำเป็นเชิงวิเคราะห์ (analytical needs)
4. สิ่งที่ถูกประเมิน เช่น ความต้องการจำเป็นด้านปัจจัย (input needs) ความต้องการจำเป็นด้านกระบวนการ (process needs) ความต้องการจำเป็นด้านผลลัพธ์ (outcome needs) ความต้องการจำเป็นด้านแก้ปัญหา (solution needs) ตามความคิดของ Kaufman ความต้องการจำเป็นด้านปัจจัยและด้านกระบวนการ ถือเป็น “ความต้องการจำเป็นเทียม หรือ กิ่งความต้องการจำเป็น” (quais needs) ส่วนความต้องการจำเป็นด้านผลลัพธ์ ถือเป็น “ความต้องการที่แท้จริง” (needs)
5. ช่วงเวลาที่ต้องการกำหนดความต้องการจำเป็น เช่น ความต้องการจำเป็นในปัจจุบัน (present หรือ current needs) ความต้องการจำเป็นในอนาคต (future needs)
6. ธรรมชาติของข้อมูลที่แสดงความต้องการจำเป็น เช่น ความต้องการจำเป็นเชิงคุณลักษณะ (qualitative needs) ความต้องการจำเป็นเชิงปริมาณ (quantitative needs)
7. เจ้าของความต้องการจำเป็น ซึ่งแบ่งเป็น 2 ระดับ ได้แก่ ความต้องการจำเป็นด้านปฐมภูมิ (primary needs) ซึ่งเป็นความต้องการจำเป็นของผู้รับบริการ (service receivers) ในทางการศึกษาส่วนใหญ่เป็นความต้องการจำเป็นของนักเรียน และความต้องการจำเป็นทุติยภูมิซึ่งแบ่งความต้องการจำเป็นของผู้ให้บริการ (service providers) เช่น ความต้องการจำเป็นของผู้บริหาร อย่างไรก็ตาม Witkin ได้เพิ่มเติมระดับความต้องการจำเป็นระดับที่สาม (tertiary needs) ซึ่งถือว่าเป็นความต้องการจำเป็นด้านทรัพยากร และการแก้ไขปัญหา (resources/solution)

สรุปได้ว่า ประเภทของการประเมินความต้องการจำเป็นมีหลายประเภทด้วยกันตามที่นักการศึกษาได้เสนอไว้ ดังนั้นในการเลือกประเภทของการประเมินความต้องการจำเป็นให้

เหมาะสมมาใช้ในการประเมิน จะต้องอาศัยวัตถุประสงค์ของการประเมินความต้องการจำเป็นนั้นเป็นตัวกำหนดในการเลือก

ขั้นตอนในการประเมินความต้องการจำเป็น

นักการศึกษาได้เสนอขั้นตอนในการประเมินความต้องการจำเป็นไว้ดังนี้

สตัฟเฟิลบีม และคณะ (Stufflebeam and other. 1985 : 16) ได้กล่าวถึงกระบวนการประเมินความต้องการจำเป็นว่า ประกอบด้วยชุดกิจกรรมที่มีความเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน 5 ชุด คือ

1. การเตรียมการที่จะทำการประเมินความต้องการจำเป็น
2. เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็น
3. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็น
4. รายงานข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็น
5. การนำข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินความต้องการมาประยุกต์ใช้

ขั้นตอนเหล่านี้ไม่จำเป็นจะต้องเกิดขึ้นเรียงลำดับตามลำดับตายตัวเนื่องจากแต่ละขั้นตอนสามารถเกิดขึ้นพร้อม ๆ กันและเนื่องจากไม่สามารถหลีกเลี่ยงลักษณะของการเกิดเวียนเป็นวัฏจักรได้

วิสกิน และ อัลชูลด์ (Witkin and Altschuld. 1995 : 14-15) เสนอโมเดลการประเมินความต้องการจำเป็นที่เรียกว่า “three-phase model” โดยแบ่งขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็นออกเป็น 3 ระยะ

ระยะที่ 1 ก่อนการประเมิน (การสำรวจ) เป็นระยะการเตรียมการก่อนการประเมินความต้องการจำเป็น ได้แก่ การกำหนดแผนการดำเนินการ การกำหนดจุดจุดหมายหลักการ กำหนดขอบเขตหรือประเด็นของความต้องการจำเป็น การระบุข้อมูลที่มีอยู่ที่เกี่ยวข้องกับขอบเขตของความต้องการจำเป็น รวมถึงการกำหนดข้อมูลที่จะรวบรวม แหล่งที่มาของข้อมูล วิธีการ ระดับความสามารถในการใช้ข้อมูล

ระยะที่ 2 การประเมิน (การเก็บรวบรวมข้อมูล) เป็นระยะการเก็บข้อมูลและความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น การจัดลำดับความต้องการจำเป็นก่อนหลังขั้นแรกการวิเคราะห์สาเหตุ ระดับที่ 1,2 และ 3 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 3 หลังการประเมิน (การนำไปใช้ประโยชน์) เป็นระยะของการใช้ผลการประเมินความต้องการจำเป็น ได้แก่ การจัดเรียงลำดับความต้องการจำเป็นก่อนหลังในทุกระดับที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ การพิจารณาแนวทางแก้ไขปัญหา การพัฒนาแผนปฏิบัติงานในการแก้ไขปัญหา การประเมินความต้องการจำเป็น การเผยแพร่ผลที่ได้รับ

สามารถสรุปได้ว่า ขั้นตอนประเมินความต้องการจำเป็นประกอบด้วยเรื่องที่สำคัญ คือ การกำหนดจุดประสงค์ของการประเมินความต้องการจำเป็น การกำหนดขอบเขตของการประเมินความต้องการจำเป็น การกำหนดวิธีการของการประเมินความต้องการจำเป็น การจัดเรียงลำดับความต้องการจำเป็น การรายงานผลการประเมินความต้องการจำเป็นและการใช้ผลการประเมินความต้องการจำเป็น ซึ่งการประเมินความต้องการจำเป็น (needs assessment) คือ กระบวนการรวบรวมสารสนเทศเพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความสามารถที่คาดหวังและความสามารถที่เกิดขึ้นจริง จากนั้นทำการจัดลำดับความสำคัญของความแตกต่างนั้น

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์กำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ประกอบด้วย

1. กรอบแนวคิดด้านภาวะผู้นำ

แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และงานวิจัย ระบุถึงความสำคัญและความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับประสิทธิผลขององค์กรสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการองค์กรของ McKinsey 7-S Framework หลักเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) และการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management)

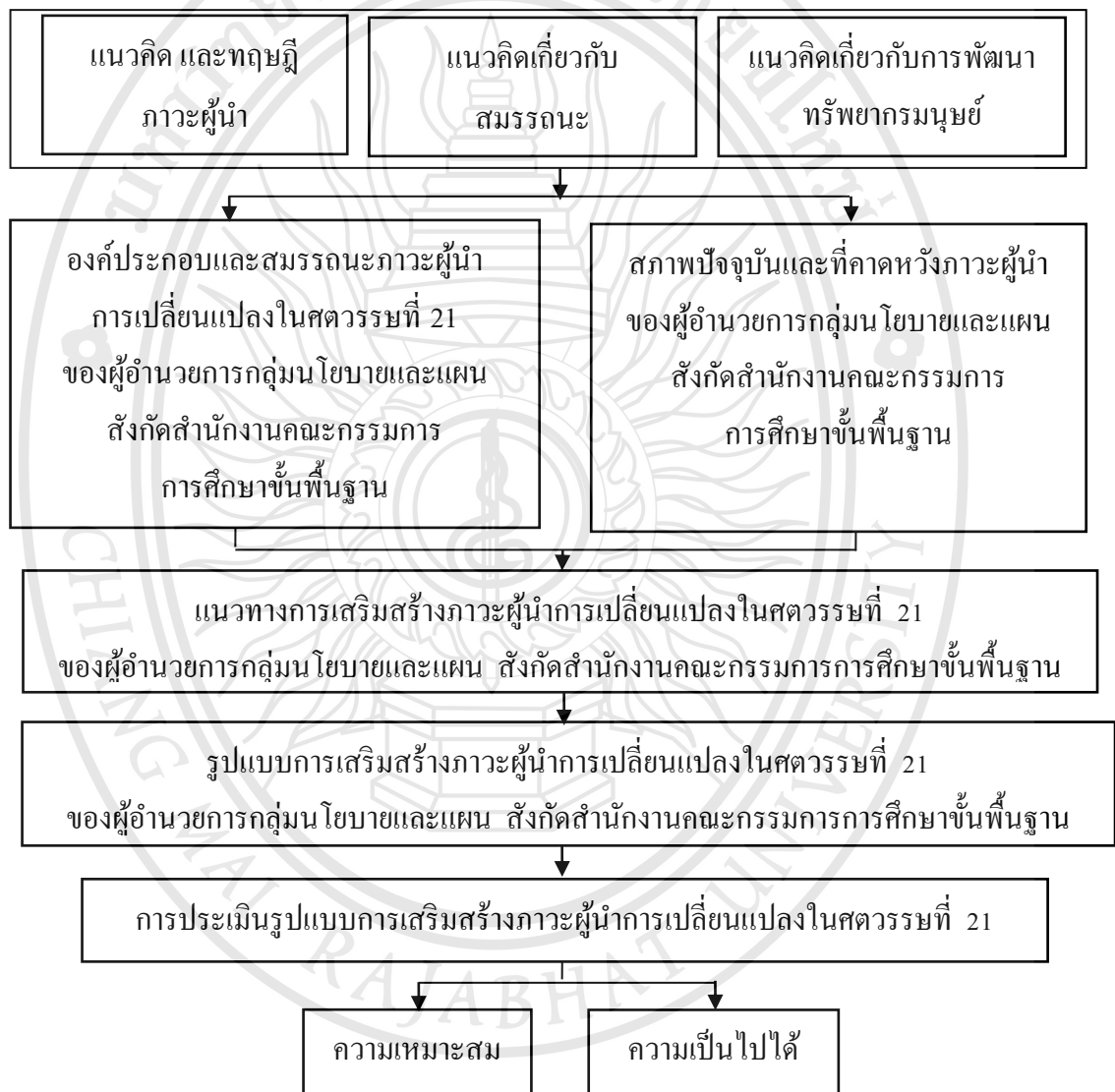
2. กรอบแนวคิดด้านสมรรถนะ

แนวคิดและงานวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะ ระบุถึงความสำคัญของสมรรถนะที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) หรือเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งคุณภาพหรือองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO)

3. กรอบแนวคิดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะ แสดงถึงแนวคิดทรัพยากรมนุษย์หรือทรัพยากรบุคคล เป็นต้นทุนที่ต้องพัฒนาให้เกิดมูลค่าเพิ่ม มีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ มีกระบวนการคิด มีแรงบันดาลใจและมีภาวะผู้นำสามารถบริหารจัดการในสภาวะการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในสังคมยุค ศตวรรษที่ 21 การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการวิเคราะห์บริบท องค์ประกอบภาวะ

ผู้นำและสมรรถนะเพื่อสังเคราะห์องค์ความรู้ของผู้ทรงคุณวุฒิและเทียบเคียงการพัฒนาในต่างประเทศ เพื่อกำหนดรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 อันจะเป็นปัจจัยนำไปสู่การเสริมสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้เป็น “องค์กรแห่งคุณภาพ” มีประสิทธิผลต่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งสถานศึกษาให้มีศักยภาพ นำส่งบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพมาตรฐานสู่สังคม ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) ที่จะใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผู้วิจัยจึงได้วางแผนการดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 เป็นการศึกษาองค์ประกอบและสมรรถนะภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ในสภาพปัจจุบันและที่คาดหวังของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบาย และแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความเหมาะสมกับบริบทการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทย และระยะที่ 3 เป็นการสร้างรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบ และสมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ในสภาพปัจจุบันและที่คาดหวังของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 และการเสริมสร้างภาวะผู้นำ เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ประกอบด้วย ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2. สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) จำนวน 6 คน

3. การสำรวจข้อมูลสภาพปัจจุบัน และที่คาดหวังภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึก ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านบริหารการศึกษาและด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 6 คน

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม

1. ประชากร ได้แก่ ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี พ.ศ. 2559 จำนวน 225 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี พ.ศ. 2559 จำนวน 142 คน โดยมีวิธีการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

2.1 การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยเทียบจำนวนจากตารางของ Krejcie and Morgan ประชากร 225 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 142 คน

2.2 การเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ซึ่งมีวิธีการสุ่ม ดังนี้

ขั้นที่ 1 นำประชากรมาแบ่งออกเป็นกลุ่มย่อยตามสังกัด ได้ดังนี้

(1) ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 คน

(2) ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 183 คน

ขั้นที่ 2 เลือกสุ่มตัวอย่างจากแต่ละกลุ่มตามสัดส่วนประชากร จำนวน 142 คน จะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของเขตพื้นที่การศึกษาที่สังกัดตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสังกัด

รายการ	สังกัด		รวม
	สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา	สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา	
จำนวนประชากร	183	42	225
จำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละ สังกัด	115	27	142

ขั้นที่ 3 สุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มอย่างง่ายตามสัดส่วนของประชากรในแต่ละภาค โดยการจับสลากเพื่อให้ทุกคน (ทุกหน่วย) มีโอกาสถูกเลือกเท่า ๆ กัน ได้กลุ่มตัวอย่างครบ 142 คน ดังรายละเอียดในตาราง

ตารางที่ 3.2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสังกัดและรายภาค

ภาค	สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ประถมศึกษา		สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา		รวม	
	ประชากร	กลุ่ม ตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่ม ตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่ม ตัวอย่าง
ตะวันออก	8	5	2	1	10	6
ตะวันออกเฉียงเหนือ	61	38	15	10	76	48
เหนือ	44	28	9	6	53	34
ใต้	30	19	6	4	36	23
รวม	183	115	42	27	225	142

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ประเภทของเครื่องมือ

1. แนวทางการสัมภาษณ์เชิงลึก มีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง
2. แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังภาวะผู้นำของผู้บริหารกลุ่มนโยบายและแผน มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ชนิด 5 ระดับ

วิธีการสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ

1. การสร้างและหาคุณภาพแนวทางการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและหาคุณภาพตามขั้นตอน ดังนี้

1) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 และการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากเอกสารวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ

1.1 สังเคราะห์เนื้อหาโดยวิธีการจัดกลุ่มเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดประเด็นการสัมภาษณ์

1.2 กำหนดประเด็นในการสัมภาษณ์เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

1.3 นำประเด็นการสัมภาษณ์ที่กำหนดขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณา/ตรวจสอบความเหมาะสม และดำเนินการแก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ

1.4 นำประเด็นการสัมภาษณ์ที่ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอแนะจัดทำเป็นแนวทางการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง แล้วนำเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน

1.5 ปรับปรุงแก้ไขแนวทางการสัมภาษณ์ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญแล้วจัดทำแนวทางการสัมภาษณ์ฉบับจริงเพื่อนำไปใช้ในการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยต่อไป

2. การสร้างและหาคุณภาพแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังภาวะผู้นำของผู้บริหารกลุ่มนโยบายและแผน ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและหาคุณภาพตามขั้นตอน ดังนี้

1) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

2) สร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ให้ครอบคลุมองค์ประกอบ และสมรรถนะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารกลุ่ม

นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ จำนวน 116 ข้อ

3) การหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปตรวจสอบหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

3.1 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อขอคำแนะนำ จากนั้นจึงนำมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

3.2 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) ความถูกต้องของภาษาที่ใช้ (Wording) และหาค่าดัชนีความสอดคล้องโดยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence -IOC) ซึ่งผู้เชี่ยวชาญเป็นชุดเดิมกับข้อ 3.1.5

3.3 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ มาวิเคราะห์หาค่า IOC พบว่า แบบสอบถามทั้ง 116 ข้อ มีค่า IOC เท่ากับ 1.00 ทุกข้อ (รายละเอียดในภาคผนวก) แสดงว่าแบบสอบถามทุกข้อมีความตรงเชิงเนื้อหา จากนั้นนำแบบสอบถามกลับไปให้ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

3.4 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปทดลองใช้ (Try out) กับ ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนก (Power of Discrimination) เพื่อตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามโดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item Total Correlation) ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ตั้งแต่ 0.38 – 0.94 และวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Co-efficient Method) ตามวิธีของ Cronbach พบว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.84 (รายละเอียดในภาคผนวก)

3.5 ผู้วิจัยปรับปรุงแบบสอบถามหลังทดลองใช้อีกครั้ง แล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอคำแนะนำก่อนนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้ได้สาระสำคัญ สำหรับการสร้างกรอบแนวคิดภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยแบ่งการเก็บข้อมูลเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. การศึกษาเอกสารวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยการอ่านและจดบันทึกสาระแยกประเด็น เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21
2. การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ดำเนินการ ดังนี้

2.1 ผู้วิจัยขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิจากบัณฑิตวิทยาลัยถึงกลุ่มผู้ให้ สัมภาษณ์

2.2 นำหนังสือขอความอนุเคราะห์มอบผู้ทรงคุณวุฒิพร้อมนัดหมายวัน เวลาและสถานที่ สัมภาษณ์

2.3 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิตามกำหนดวัน เวลาและสถานที่ที่นัดหมาย

3. การสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังภาวะผู้นำของผู้ผู้อำนวยการกลุ่ม นโยบายและแผน ดำเนินการดังนี้

3.1 ผู้วิจัยขอหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย ถึงกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

3.2 นำหนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย ส่งถึงกลุ่มผู้ให้ข้อมูลด้วยตนเอง

3.3 ดำเนินการติดต่อขอรับแบบสอบถามคืนจนได้ครบตามจำนวนที่ส่งไป

ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารงานวิจัย สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และการสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่คาดหวัง จากกลุ่มตัวอย่าง ในเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2558

– กรกฎาคม พ.ศ. 2559 รวมเวลา 12 เดือน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ ร้อยละและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
2. สถิติที่ใช้หาคุณภาพของเครื่องมือ ได้แก่

1) หาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของผลคะแนนจากผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้การหาค่า IOC

2) หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยวิธีหาความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item Total Correlation) ด้วยสูตรสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) โดยใช้สูตร r_{xy}

3) หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยวิธีหาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แอลฟา (α - Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน จากเอกสารวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากการเก็บรวบรวมข้อมูลในข้อ 1 และข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกในข้อ 2 โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และจัดกลุ่มเพื่อให้ได้ประเด็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

2. วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน โดยใช้สถิติพื้นฐาน คือ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำไปเทียบกับเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.51-5.00	สภาพปัจจุบัน/สภาพที่คาดหวัง อยู่ในระดับมากที่สุด
3.51-4.50	สภาพปัจจุบัน/สภาพที่คาดหวัง อยู่ในระดับมาก
2.51-3.50	สภาพปัจจุบัน/สภาพที่คาดหวัง อยู่ในระดับปานกลาง
1.51-2.50	สภาพปัจจุบัน/สภาพที่คาดหวัง อยู่ในระดับน้อย
1.00-1.50	สภาพปัจจุบัน/สภาพที่คาดหวัง อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. วิเคราะห์วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้สถิติพื้นฐาน คือ ความถี่และร้อยละ

ระยะที่ 2 การศึกษาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. การดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1.1 นำข้อมูลผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่คาดหวังภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน มาประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) และนำผลการวิเคราะห์วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปให้ตัวแทนผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สอบทาน เพื่อให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะในการปรับปรุง แก้ไข

1.2 จัดทำร่างรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.3 จัดการสนทนากลุ่ม (Focus group Discussion) คณะกรรมการบริหารสมาคมนักวางแผนการศึกษาไทย เพื่อตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงพัฒนารูปแบบ

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

2.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการสอบทานองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 และแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ คณะกรรมการบริหารสมาคมนักวางแผนการศึกษาไทย จำนวน 14 คน

2.2 กลุ่มผู้ร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus group Discussion) รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ คณะกรรมการบริหารสมาคมนักวางแผนการศึกษาไทย จำนวน 10 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ประเภทของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่

1.1 แบบสอบทานองค์ประกอบและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2 แนวทางการสนทนากลุ่มรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. วิธีการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

2.1 แบบสอบทานองค์ประกอบและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ดำเนินการสร้างและหาคุณภาพตามขั้นตอน ดังนี้

1) ศึกษาผลการวิจัยในระยะที่ 1 เพื่อนำมาประกอบในการจัดทำเอกสารประกอบการสอบทาน

2) จัดทำเอกสารประกอบการสอบทาน องค์ประกอบและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3) นำแบบสอบถามองค์ประกอบและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อขอคำแนะนำ จากนั้นจึงนำมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

4) จัดทำแบบสอบถามองค์ประกอบและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

3. แนวทางการสนทนากลุ่มรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ดำเนินการสร้างและหาคุณภาพตามขั้นตอน ดังนี้

1) ศึกษาผลการสอบทานองค์ประกอบและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 เพื่อนำมาจัดทำเป็นร่างรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน

2) จัดทำเอกสารแนวทางการสนทนากลุ่มรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3) นำเอกสารแนวทางการสนทนากลุ่มรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อขอคำแนะนำ จากนั้นจึงนำมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

4) จัดทำเอกสารแนวทางการสนทนากลุ่มรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลในการสอบทาน

1.1 ผู้วิจัยขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิจากบัณฑิตวิทยาลัย ถึงกลุ่มผู้ร่วมสอบทาน

1.2 นำหนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิพร้อมด้วยหนังสือเชิญเข้าร่วมสอบทาน องค์ประกอบและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ถึงผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละคนด้วยตนเอง

1.3 ดำเนินการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อสอบทาน องค์ประกอบและวิธีการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ในวันที่ 15 กันยายน 2559 เวลา 13.00 น. ณ โรงแรม บีคอนดีสวีท กรุงเทพมหานคร

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลในการสนทนากลุ่ม

2.1 ผู้วิจัยขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิจากบัณฑิตวิทยาลัยถึงกลุ่ม ผู้ร่วมสนทนากลุ่ม

2.2 ทำหนังสือนัดหมายวันเวลา ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยสนทนากลุ่ม (Focus group Discussion) ผู้ทรงคุณวุฒิ (คณะกรรมการบริหารสมาคมนักวางแผนการศึกษาไทย) ในการ เข้าร่วมสนทนากลุ่ม รวมทั้งสิ้น 10 คน ด้วยตนเอง

2.3 ดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ในวันที่ 27 เดือนกันยายน พ.ศ. 2559 เวลา 13.00 น. - 16.00 น. ณ โรงแรมเดอะพาลาสโซ กรุงเทพมหานคร

ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลการศึกษาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำของ ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการประชุม เพื่อสอบทานองค์ประกอบและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ใน เดือนสิงหาคม - ตุลาคม 2559

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น โดยใช้ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI Modified)
2. วิเคราะห์ข้อมูลจากผลการสอบทานองค์ประกอบและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสรุปประเด็นสำคัญ ข้อเสนอแนะของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้องค์ประกอบและแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. วิเคราะห์ข้อมูลจากผลการสนทนากลุ่มรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในศตวรรษที่ 21 โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสรุปประเด็นสำคัญข้อเสนอแนะ ของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ สมบูรณ์

**ระยะที่ 3 การสร้างรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของ
ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

1. การดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1.1 นำข้อมูลจากการสนทนากลุ่มมาปรับปรุงพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มละ 4 คน รวมทั้งสิ้น 12 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ประเภทของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบประเมินรูปแบบ มีลักษณะเป็นแบบประเมินแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบของรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงเพื่อให้ได้รูปแบบที่มีความสมบูรณ์

3.2 วิธีการสร้างและหาคุณภาพของแบบประเมินรูปแบบ

3.2.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแบบประเมินรูปแบบ

3.2.2 ศึกษาวิธีการสร้างแบบประเมินรูปแบบ จากหนังสือการประเมินผลการศึกษา

3.2.3 สร้างแบบประเมินรูปแบบ ให้มีประเด็นครอบคลุมองค์ประกอบของรูปแบบมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง รูปแบบมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับ มากที่สุด

4 หมายถึง รูปแบบมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับ มาก

3 หมายถึง รูปแบบมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับ ปานกลาง

2 หมายถึง รูปแบบมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับ น้อย

1 หมายถึง รูปแบบมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

3.2.4 นำแบบประเมินที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อให้คำแนะนำแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

3.2.5 นำแบบประเมินที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญ (ชุดเดิม) ซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะให้ปรับปรุงข้อความในแบบประเมินให้สั้น กระชับ และได้ใจความ

3.2.6 นำแบบประเมินมาปรับปรุงแก้ไขตามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะจากนั้นนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์อีกครั้งหนึ่งแล้วนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนจัดทำแบบประเมินฉบับสมบูรณ์

3.2.7 จัดทำแบบประเมินฉบับจริงเพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

4.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลในการประเมินรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ดำเนินการดังต่อไปนี้

1) ผู้วิจัยขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิจากบัณฑิตวิทยาลัย ถึงกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

2) นำหนังสือขอความอนุเคราะห์พร้อมด้วยรูปแบบและแบบประเมินรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ไปขอความอนุเคราะห์ให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินรูปแบบด้วยตนเอง

3) ติดต่อขอรับแบบประเมินรูปแบบคืนด้วยตนเอง

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินรูปแบบ โดยการวิเคราะห์คะแนนจากแบบประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้ของรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผนโดยหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. นำค่าเฉลี่ยไปเทียบกับเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545 : 67) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย

ความหมาย

4.51-5.00 รูปแบบที่มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 รูปแบบที่มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 รูปแบบที่มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 รูปแบบที่มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 รูปแบบที่มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานครั้งนี้ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ ตั้งเคราะห์ข้อมูล 2 ลักษณะ ได้แก่ ข้อมูลเชิงปริมาณ ทำการวิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหา นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบ และสมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ในสภาพปัจจุบันและที่คาดหวังของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1 การศึกษาองค์ประกอบและสมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2 การสำรวจสภาพปัจจุบันและที่คาดหวังภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความเหมาะสมกับบริบทการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทย

2.1 การศึกษาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2 การสอบทาน องค์ประกอบและสมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 และแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.3 การสนทนากลุ่มเกี่ยวกับแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 3 การสร้างรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21
ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.1 สร้างรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน

3.2 การประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ที่สอดคล้องกับบริบทของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบ และสมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ในสภาพปัจจุบันและที่คาดหวังของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1 ผลการศึกษาองค์ประกอบและสมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์ องค์ประกอบและสมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยคุณลักษณะย่อย ดังนี้

1. สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)
2. สร้างฉันทามติด้านเป้าหมาย (Developing Consensus about Goal)
3. สร้างความคาดหวังสูงด้านการปฏิบัติงาน (High Expectations)
4. สนับสนุนช่วยเหลือและสร้างความสัมพันธ์รายบุคคล (Individualized Consideration)
5. สร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)
6. เป็นแบบอย่างของการปฏิบัติและค่านิยมสำคัญขององค์กร (Idealized Influence)
7. เป็นผู้สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
8. ริเริ่มและรักษาไว้ซึ่งโครงสร้างและกระบวนการที่เน้นการตัดสินใจร่วมกัน (Initiate and Maintain on Joint Decisions)
9. เป็นผู้สานความสัมพันธ์ของคนในองค์กรและชุมชน (Organization and Community Related)

10. เป็นผู้ที่เข้าใจปัญหาและสามารถแก้ปัญหาเชิงซับซ้อนได้อย่างต่อเนื่อง (Understand and Solve Complex Issues)

11. มีความรู้ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในความเป็นผู้นำ (Leadership Fluency)

12. เป็นผู้ที่มองการณ์ไกล (Visionary)

13. เป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม (Ethics)

14. เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)

องค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบาย และแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยคุณลักษณะย่อย ดังนี้

1. ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม มีความซื่อสัตย์และยึดมั่นในจริยธรรม (Ethics)

2. เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์

3. มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจคนอื่นได้จากวิสัยทัศน์ (Inspirational Motivation)

4. เป็นที่รักใคร่ (Passion) ของคนอื่น

5. เป็นผู้ที่เคารพในคนอื่น และรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น (Others Respect)

6. มีความมั่นใจในตนเอง (Confidence)

7. มีทักษะการฝึกสอน (Coaching Skills)

8. มีความสามารถในการสร้างคุณค่า (Ability to Create Value) ไม่มุ่งแต่ผลลัพธ์ทางการเงินแต่ต้องสามารถสร้างความมีคุณค่าให้กับองค์กร

9. มีความยืดหยุ่น (Flexibility) เต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลง

10. มีความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)

11. มีความสามารถในการบริหารความคลุมเครือ (Comfort with Ambiguity)

12. การสั่งการเน้นความร่วมมือ (Collaboration) มากกว่าการสั่งการหรือการควบคุม

13. มีความฉลาดทางวัฒนธรรม ความเข้าใจต่างวัฒนธรรมต่างกระบวนทัศน์ (Cross Cultural Understanding)

14. มีความฉลาดในกระบวนกรคิด (Wisdom)

15. มีความสามารถในการแสวงหาความรู้ (Knowledge Seekers)

16. ศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learners)

17. มีทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking)

18. มีทักษะในการแก้ปัญหา (Problem Solving)

19. มีทักษะด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity & Innovation)

20. มีทักษะด้านการสื่อสารสนเทศและรู้เท่าทันสื่อ (2-3 ภาษา) (Communication, Information & Media Literacy)

21. มีทักษะด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Computing & Media Literacy)

องค์ประกอบที่ 3 สมรรถนะหลัก (Core Competency) ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ดังนี้

องค์ประกอบย่อยที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation - ACH) ประกอบด้วยคุณลักษณะย่อย ดังนี้

1. พยายามปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง
2. พยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา
3. มีความมานะอดทนและขยันหมั่นเพียรในการปฏิบัติงาน
4. แสดงออกถึงความต้องการในการปฏิบัติงานให้ได้ประสพผลสำเร็จ เช่น ถามถึงวิธีการ

หรือขอคำแนะนำอย่างกระตือรือร้น

5. แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นความสูญเปล่าหรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน

6. กำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี

7. ติดตาม และประเมินผลงานของตน โดยเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน

8. ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดหรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ

9. มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ

10. ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้การปฏิบัติงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น

มีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น

11. เสนอหรือทดลองวิธีการปฏิบัติงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

12. ตัดสินใจได้โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการเพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด

13. บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้

องค์ประกอบย่อยที่ 2 บริการที่ดี ด้วยจิตบริการ (Service Mind - SERV) ประกอบด้วยคุณลักษณะย่อย ดังนี้

1. ให้การบริการที่เป็นมิตรและสุภาพอ่อนน้อม
 2. ให้ข้อมูล ข่าวสารที่ถูกต้องชัดเจนแก่ผู้รับบริการ
 3. แข็งใจให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินงานหรือขั้นตอนต่าง ๆ ระหว่างการให้บริการ
 4. ประสานงานภายในหน่วยงานและกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว
 5. เอาใจใส่ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัวหรือบิดการะ
 6. ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจและนำข้อขัดข้องใด ๆ ในการให้บริการไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น
 7. ให้เวลาแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษ เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ
 8. ให้ข้อมูลข่าวสารเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน
 9. นำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด
 10. เข้าใจ หรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ
 11. ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ
 12. คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ
 13. เป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจ
 14. สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการให้สอดคล้องกับความจำเป็นปัญหาโอกาส เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการ
- องค์ประกอบย่อยที่ 3 สังเกตความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise - EXP) ประกอบด้วยคุณลักษณะย่อย ดังนี้
1. ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน
 2. พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น
 3. ติดตามเทคโนโลยี และความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่

4. รอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้องซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตน
 5. รับรู้ถึงแนวโน้มของวิทยาการที่ทันสมัยและเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างต่อเนื่อง
 6. สามารถนำความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่
 7. สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่
 8. มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการและสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง
 9. สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต
 10. พัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา
 11. บริหารจัดการให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยี ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างต่อเนื่อง
- องค์ประกอบย่อยที่ 4 การยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity - ING) ประกอบด้วยคุณลักษณะย่อย ดังนี้
1. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบวินัยของข้าราชการ
 2. แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต
 3. รักษาคำพูดมีสัจจะและเชื่อถือได้ แสดงให้ปรากฏถึงความมีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ
 4. ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพและจรรยาข้าราชการไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล่าวรับผิดและรับผิดชอบ
 5. เสียสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ
 6. ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แม้มักอยู่ในสถานการณ์ที่อาจยากลำบาก
 7. กล่าวตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้อง เป็นธรรมแม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์
 8. ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงานหรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต

องค์ประกอบย่อยที่ 5 การทำงานเป็นทีม (Teamwork - TW) ประกอบด้วยคุณลักษณะย่อย ดังนี้

1. สนับสนุนการตัดสินใจของทีมและทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย
2. รายงานให้สมาชิกในทีมทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานของทีม
3. ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม
4. สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี
5. ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี
6. กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของสมาชิกในทีม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง
7. รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น
8. ตัดสินใจหรือวางแผนร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของสมาชิกในทีม
9. ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
10. ยกย่อง และให้กำลังใจสมาชิกในทีมอย่างจริงจัง
11. ให้ความช่วยเหลือแก่สมาชิกในทีมแม้ไม่มีการร้องขอ
12. รักษามิตรภาพอันดีระหว่างเพื่อนร่วมทีมเพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่างๆ ให้งานสำเร็จ
13. เสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว
14. คลี่คลายหรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม
15. ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีมเพื่อปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการให้

บรรลุผล

องค์ประกอบที่ 4 สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ดังนี้

องค์ประกอบย่อยที่ 1 การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ประกอบด้วยคุณลักษณะย่อย ดังนี้

1. แยกแยะประเด็นปัญหาหรืองานออกเป็นส่วนย่อย ๆ
2. เข้าใจความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานของปัญหาหรืองาน
3. เข้าใจความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนของปัญหาหรืองาน
4. สามารถวิเคราะห์ หรือวางแผนงานที่ซับซ้อนได้

5. ใช้เทคนิคและรูปแบบต่าง ๆ ในการกำหนดแผนงานหรือขั้นตอนการทำงานเพื่อเตรียมทางเลือกสำหรับการป้องกันหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

องค์ประกอบย่อยที่ 2 การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) ประกอบด้วยคุณลักษณะย่อย ดังนี้

1. ใช้กฎพื้นฐาน หลักเกณฑ์หรือสามัญสำนึกในการระบุประเด็นปัญหา หรือแก้ปัญหในงาน
2. การประยุกต์ใช้ประสบการณ์
3. การประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อน
4. อธิบายข้อมูล หรือสถานการณ์ที่มีความยุ่งยากซับซ้อนให้เข้าใจได้ง่าย
5. คิดริเริ่มสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่

องค์ประกอบย่อยที่ 3 การดำเนินการเชิงรุก (Pro Activeness) ประกอบด้วยคุณลักษณะย่อย ดังนี้

1. เห็นปัญหาหรือ โอกาสระยะสั้นและลงมือดำเนินการ
2. จัดการปัญหาเฉพาะหน้าหรือเหตุวิกฤติ
3. เตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้าง โอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาระยะสั้น
4. เตรียมการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระยะปาน

กลาง

5. เตรียมการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระยะยาว

องค์ประกอบย่อยที่ 4 ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing) ประกอบด้วยคุณลักษณะย่อย ดังนี้

1. นำเสนอข้อมูล หรือความเห็นอย่างตรงไปตรงมา
2. ใช้ความพยายามขั้นต้นในการจูงใจ
3. ปรับรูปแบบการนำเสนอเพื่อจูงใจ
4. ใช้ศิลปะการจูงใจ
5. ใช้กลยุทธ์ซับซ้อนในการจูงใจ

1.2 ผลการสำรวจสภาพปัจจุบันและที่คาดหวังภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้สอบถามความคิดเห็นของ ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี พ.ศ. 2559 จำนวน 142 คน ที่มีต่อสภาพปัจจุบันและที่คาดหวังภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏผล ดังนี้

ตารางที่ 4.1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในการสำรวจสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังภาวะ
ผู้นำของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน

ข้อความ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่คาดหวัง		
	\bar{X}	S	แปลผล	\bar{X}	S	แปลผล
1. สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision)	3.75	0.84	มาก	4.63	0.55	มากที่สุด
2. สร้างฉันทามติด้านเป้าหมาย (Developing consensus about goal)	3.58	0.84	มาก	4.42	0.72	มาก
3. สร้างที่คาดหวังสูงด้านการ ปฏิบัติงาน (High Expectations)	3.79	0.84	มาก	4.53	0.68	มากที่สุด
4. สนับสนุนช่วยเหลือและสร้าง ความสัมพันธรัายบุคคล (Individualized consideration)	3.76	0.79	มาก	4.51	0.62	มากที่สุด
5. สร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิด การใช้ปัญญา (Intellectual stimulation)	3.53	0.83	มาก	4.52	0.62	มากที่สุด
6. เป็นแบบอย่างของการปฏิบัติและ ค่านิยมสำคัญขององค์กร (Idealized Influence)	3.74	0.87	มาก	4.56	0.62	มากที่สุด
7. เป็นผู้สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่ง การเรียนรู้ (Learning organization)	3.72	0.74	มาก	4.58	0.60	มากที่สุด
8. ริเริ่มและรักษาไว้ซึ่งโครงสร้างและ กระบวนการที่เน้นการตัดสินใจ ร่วมกัน (Initiate and maintain on joint decisions)	3.82	0.91	มาก	4.54	0.59	มากที่สุด
9. เป็นผู้สานความสัมพันธ์ของคนใน องค์กรและชุมชน (Organization and community Related)	3.76	0.76	มาก	4.51	0.66	มากที่สุด

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อความ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่คาดหวัง		
	\bar{X}	S	แปลผล	\bar{X}	S	แปลผล
10. เป็นผู้ที่เข้าใจปัญหาและสามารถแก้ปัญหาเชิงซับซ้อนได้อย่างต่อเนื่อง (Understand and solve complex issues)	3.66	0.80	มาก	4.43	0.70	มาก
11. มีความรู้ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในความเป็นผู้นำ (Leadership Fluency)	3.76	0.71	มาก	4.54	0.68	มากที่สุด
12. เป็นผู้ที่มองการณ์ไกล (Visionary)	3.96	0.76	มาก	4.64	0.61	มากที่สุด
13. เป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม (Ethics)	4.25	0.66	มาก	4.54	0.65	มากที่สุด
14. เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation)	3.86	0.77	มาก	4.59	0.66	มากที่สุด
โดยรวม	3.78	0.58	มาก	4.54	0.64	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.1 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีขอบเขตค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.53 ถึง 4.25

ส่วนสภาพที่คาดหวังภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.54$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เกือบทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีขอบเขตค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.42 ถึง 4.64 ยกเว้นข้อ 2 สร้างฉันทามติด้านเป้าหมาย (Developing consensus about goal) และข้อ 10 เป็นผู้ที่เข้าใจปัญหาและสามารถแก้ปัญหาเชิงซับซ้อนได้อย่างต่อเนื่อง (Understand and solve complex issues) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.42, 4.43$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในการสำรวจสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวัง
สมรรถนะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อความ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่คาดหวัง		
	\bar{X}	S	แปลผล	\bar{X}	S	แปลผล
1. ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม มีความซื่อสัตย์ และยึดมั่นในจริยธรรม (Ethics)	4.32	0.66	มาก	4.60	0.67	มากที่สุด
2. เป็นผู้วิสัยทัศน์ (Vision) และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์	3.99	0.69	มาก	4.73	0.48	มากที่สุด
3. มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจของคนอื่นได้จากวิสัยทัศน์ (Inspirational Motivation)	3.82	0.78	มาก	4.68	0.54	มากที่สุด
4. เป็นที่รักใคร่ (Passion) ของคนอื่น	3.91	0.68	มาก	4.54	0.60	มากที่สุด
5. เป็นผู้ที่เคารพในคนอื่นและรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น (Others respect)	4.20	0.65	มาก	4.56	0.61	มากที่สุด
6. มีความมั่นใจในตนเอง (Confidence)	4.18	0.59	มาก	4.58	0.64	มากที่สุด
7. มีทักษะการฝึกสอน (Coaching Skills)	3.80	0.70	มาก	4.51	0.67	มากที่สุด
8. มีความสามารถในการสร้างคุณค่า (Ability to Create Value) ไม่มุ่งแต่ผลลัพธ์ทางการเงินแต่ต้องสามารถสร้างความมีคุณค่าให้กับองค์กร	3.91	0.76	มาก	4.63	0.67	มากที่สุด

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ข้อความ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่คาดหวัง		
	\bar{X}	S	แปลผล	\bar{X}	S	แปลผล
9. มีความยืดหยุ่น (Flexibility) เต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลง	4.25	0.73	มาก	4.58	0.64	มากที่สุด
10. มีความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)	4.05	0.61	มาก	4.56	0.60	มากที่สุด
11. มีความสามารถในการบริหารความคลุมเครือ (comfort with ambiguity)	3.67	0.76	มาก	4.43	0.66	มาก
12. การสั่งการเน้นความร่วมมือ (Collaboration) มากกว่าการสั่งการหรือการควบคุม	4.01	0.74	มาก	4.44	0.68	มาก
13. มีความฉลาดทางวัฒนธรรม ความเข้าใจต่างวัฒนธรรมต่างกระบวนทัศน์ (Cross-cultural Understanding)	3.95	0.70	มาก	4.45	0.76	มาก
14. มีความฉลาดในกระบวนกรคิด (Wisdom)	3.90	0.63	มาก	4.46	0.72	มาก
15. มีความสามารถในการแสวงหาความรู้ (Knowledge Seekers)	4.06	0.78	มาก	4.62	0.65	มากที่สุด
16. ศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learners)	4.22	0.71	มาก	4.49	0.74	มาก
17. มีทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking)	3.96	0.66	มาก	4.56	0.55	มากที่สุด
18. มีทักษะในการแก้ปัญหา (Problem Solving)	3.91	0.61	มาก	4.59	0.52	มากที่สุด

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ข้อความ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่คาดหวัง		
	\bar{X}	S	แปลผล	\bar{X}	S	แปลผล
19. มีทักษะด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรม(Creativity & Innovation)	3.64	0.74	มาก	4.65	0.57	มากที่สุด
20. มีทักษะด้านการสื่อสารสนเทศและรู้เท่าทันสื่อ (2-3 ภาษา) Communication, Information & Media Literacy	3.35	0.86	ปานกลาง	4.46	0.69	มาก
21. มีทักษะด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร(Computing & Media Literacy)	3.74	0.79	มาก	4.50	0.63	มาก
โดยรวม	3.94	0.50	มาก	4.55	0.63	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.2 พบว่า สภาพปัจจุบันสมรรถนะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.94$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเกือบทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีขอบเขตค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.35 ถึง 4.32 ยกเว้นข้อ 20 มีทักษะด้านการสื่อสารสนเทศและรู้เท่าทันสื่อ (2-3 ภาษา) Communication, Information & Media Literacy ($\bar{X} = 3.35$)

ส่วนสภาพที่คาดหวังสมรรถนะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.55$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 14 ข้อ อยู่ในระดับมาก 7 ข้อ โดยมีขอบเขตค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.43 ถึง 4.73

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในการสำรวจสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวัง
สมรรถนะหลัก ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อความ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่คาดหวัง		
	\bar{X}	S	แปลผล	\bar{X}	S	แปลผล
1. พยายามปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง	4.36	0.71	มาก	4.68	0.58	มากที่สุด
2. พยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา	4.37	0.68	มาก	4.65	0.57	มากที่สุด
3. มีความมานะอดทนและขยันหมั่นเพียรในการปฏิบัติงาน	4.34	0.71	มาก	4.64	0.55	มากที่สุด
4. แสดงออกถึงความต้องการในการปฏิบัติงานให้ได้ประสพผลสำเร็จ	4.21	0.77	มาก	4.62	0.58	มากที่สุด
5. แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นความสูญเปล่าหรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน	4.08	0.74	มาก	4.69	0.52	มากที่สุด
6. กำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี	4.04	0.77	มาก	4.70	0.52	มากที่สุด
7. ติดตาม และประเมินผลงานของตนโดยเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน	3.83	0.81	มาก	4.59	0.60	มากที่สุด
8. ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดหรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ	4.19	0.71	มาก	4.65	0.60	มากที่สุด
9. มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ตรวจตราความถูกต้อง เพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ	4.22	0.75	มาก	4.63	0.63	มากที่สุด

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ข้อความ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่คาดหวัง		
	\bar{X}	S	แปลผล	\bar{X}	S	แปลผล
10. ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้การปฏิบัติงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น	4.12	0.77	มาก	4.72	0.51	มากที่สุด
11. เสนอหรือทดลองวิธีการปฏิบัติงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น	3.82	0.82	มาก	4.55	0.63	มากที่สุด
12. ตัดสินใจได้โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการเพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด	3.92	0.78	มาก	4.73	0.58	มากที่สุด
13. บริหารจัดการและทุ่มเทเวลาตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้	4.18	0.75	มาก	4.80	0.47	มากที่สุด
โดยรวม	4.13	0.61	มาก	4.67	0.56	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.3 พบว่า สภาพปัจจุบันสมรรถนะหลัก ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.13$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีขอบเขตค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.82 ถึง 4.37

ส่วนสภาพที่คาดหวังสมรรถนะหลัก ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.67$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีขอบเขตค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.55 ถึง 4.80

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในการสำรวจสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวัง
สมรรถนะหลัก ด้านบริการที่ดีด้วยจิตบริการของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อความ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่คาดหวัง		
	\bar{X}	S	แปลผล	\bar{X}	S	แปลผล
1. ให้การบริการที่เป็นมิตรและสุภาพ อ่อนน้อม	4.44	0.71	มาก	4.59	0.52	มากที่สุด
2. ให้ข้อมูล ข่าวสารที่ถูกต้องชัดเจน แก่ผู้รับบริการ	4.30	0.70	มาก	4.61	0.55	มากที่สุด
3. แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความ คืบหน้าในการดำเนิน งานหรือ ขั้นตอนต่าง ๆ ระหว่างการให้บริการ	4.16	0.73	มาก	4.55	0.55	มากที่สุด
4. ประสานงานภายในหน่วยงานและ กับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและ รวดเร็ว	4.18	0.72	มาก	4.52	0.57	มากที่สุด
5. เอาใจใส่ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนว ทางแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ ผู้รับบริการ อย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัวหรือปิดภาวะ	4.17	0.74	มาก	4.60	0.52	มากที่สุด
6. ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึง พอใจและนำข้อขัดข้องใด ๆ ในการ ให้บริการไปพัฒนาการให้บริการให้ดี ยิ่งขึ้น	4.15	0.72	มาก	4.63	0.49	มากที่สุด
7. ให้เวลาแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษ เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ	4.12	0.71	มาก	4.60	0.53	มากที่สุด

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ข้อความ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่คาดหวัง		
	\bar{X}	S	แปลผล	\bar{X}	S	แปลผล
8. ให้ข้อมูลข่าวสารเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน	4.04	0.79	มาก	4.63	0.58	มากที่สุด
9. นำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด	4.00	0.79	มาก	4.61	0.63	มากที่สุด
10. เข้าใจ หรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ	4.03	0.80	มาก	4.58	0.65	มากที่สุด
11. ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบ สนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ	4.12	0.79	มาก	4.74	0.53	มากที่สุด
12. คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ	4.15	0.78	มาก	4.73	0.46	มากที่สุด
13. เป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจ	4.16	0.81	มาก	4.71	0.55	มากที่สุด
14. สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการ ให้สอดคล้องกับความจำเป็นปัญหาโอกาส เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการ	4.10	0.77	มาก	4.56	0.71	มากที่สุด
โดยรวม	4.15	0.65	มาก	4.62	0.56	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.4 พบว่า สภาพปัจจุบันสมรรถนะหลัก ด้านบริการที่ดีด้วยจิตบริการของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีขอบเขตค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.00 ถึง 4.44

ส่วนสภาพที่คาดหวังสมรรถนะหลัก ด้านบริการที่ดีด้วยจิตบริการของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.62$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีขอบเขตค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.52 ถึง 4.74



ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในการสำรวจสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวัง
สมรรถนะหลัก ด้านสังสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบาย
และแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อความ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่คาดหวัง		
	\bar{X}	S	แปลผล	\bar{X}	S	แปลผล
1. ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยี และองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพ ของตน	4.00	0.78	มาก	4.59	0.55	มากที่สุด
2. พัฒนาคำรู้ความสามารถของตน ให้ดียิ่งขึ้น	4.02	0.76	มาก	4.61	0.63	มากที่สุด
3. ติดตามเทคโนโลยี และความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่ง ต่าง ๆ ที่จะเป็ประโยชน์ต่อการปฏิบัติ หน้าที่	4.09	0.74	มาก	4.65	0.53	มากที่สุด
4. รอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่ เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อ การปฏิบัติหน้าที่ของตน	3.85	0.78	มาก	4.61	0.52	มากที่สุด
5. รับรู้ถึงแนวโน้มของวิทยาการที่ ทันสมัย และเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ หน้าที่ของตนอย่างต่อเนื่อง	3.83	0.76	มาก	4.64	0.51	มากที่สุด
6. สามารถนำความรู้หรือเทคโนโลยี ใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติ หน้าที่	3.89	0.79	มาก	4.68	0.51	มากที่สุด
7. สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจาก การนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการ ปฏิบัติหน้าที่	3.72	0.80	มาก	4.51	0.64	มากที่สุด

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ข้อความ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่คาดหวัง		
	\bar{X}	S	แปลผล	\bar{X}	S	แปลผล
8. มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการและสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง	3.85	0.78	มาก	4.52	0.67	มากที่สุด
9. สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต	3.87	0.78	มาก	4.70	0.56	มากที่สุด
10. พัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กรด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา	3.93	0.72	มาก	4.53	0.66	มากที่สุด
11. บริหารจัดการให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยี ความรู้หรือวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างต่อเนื่อง	3.96	0.67	มาก	4.72	0.56	มากที่สุด
โดยรวม	3.91	0.62	มาก	4.61	0.58	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.5 พบว่า สภาพปัจจุบันสมรรถนะหลัก ด้านสังสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีขอบเขตค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.72 ถึง 4.09

ส่วนสภาพที่คาดหวังภาวะสมรรถนะหลัก ด้านสังสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีขอบเขตค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.51 ถึง 4.72

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในการสำรวจสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวัง
สมรรถนะหลัก ด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรมของผู้อำนวยการ
การกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อความ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่คาดหวัง		
	\bar{X}	S	แปลผล	\bar{X}	S	แปลผล
1. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย และระเบียบวินัยของข้าราชการ	4.51	0.65	มากที่สุด	4.70	0.58	มากที่สุด
2. แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพ อย่างสุจริต	4.35	0.67	มาก	4.72	0.50	มากที่สุด
3. รักษาคำพูด มีศักดิ์ และเชื่อถือได้ แสดงให้เห็นถึงความมีจิตสำนึกใน ความเป็นข้าราชการ	4.34	0.69	มาก	4.67	0.56	มากที่สุด
4. ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่ง วิชาชีพและจรรยาข้าราชการไม่ เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล้ารับผิดชอบและรับผิดชอบ	4.44	0.58	มาก	4.75	0.43	มากที่สุด
5. เสี่ยงสละความสุขส่วนตัว เพื่อให้เกิด ประโยชน์ แก่ทางราชการ	4.36	0.70	มาก	4.70	0.58	มากที่สุด
6. ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่ง พิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แม้ตกอยู่ในสถานการณ์ที่อาจ ยากลำบาก	4.40	0.60	มาก	4.80	0.43	มากที่สุด
7. กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ราชการ ด้วยความถูกต้อง เป็นธรรมแม้อาจก่อ ความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์	4.36	0.59	มาก	4.78	0.45	มากที่สุด

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ข้อความ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่คาดหวัง		
	\bar{X}	S	แปลผล	\bar{X}	S	แปลผล
8. ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงานหรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต	4.26	0.63	มาก	4.67	0.60	มากที่สุด
โดยรวม	4.38	0.54	มาก	4.72	0.52	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.6 พบว่า สภาพปัจจุบันสมรรถนะหลัก ด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ซอบธรรมและจริยธรรม ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.38$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เกือบทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีขอบเขตค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.26 ถึง 4.51 ยกเว้น 1 ข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$)

ส่วนสภาพที่คาดหวังสมรรถนะหลักด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ซอบธรรมและจริยธรรม ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.72$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีขอบเขตค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.67 ถึง 4.80

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในการสำรวจสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวัง
สมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีม ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อความ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่คาดหวัง		
	\bar{X}	S	แปลผล	\bar{X}	S	แปลผล
1. สนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย	4.29	0.74	มาก	4.68	0.55	มากที่สุด
2. รายงานให้สมาชิกในทีมทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานของทีม	4.15	0.73	มาก	4.68	0.65	มากที่สุด
3. ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม	4.29	0.70	มาก	4.73	0.53	มากที่สุด
4. สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี	4.24	0.68	มาก	4.72	0.51	มากที่สุด
5. ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี	4.49	0.70	มาก	4.75	0.46	มากที่สุด
6. กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของสมาชิกในทีม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง	4.19	0.71	มาก	4.73	0.52	มากที่สุด
7. รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น	4.32	0.70	มาก	4.74	0.50	มากที่สุด
8. ตัดสินใจหรือวางแผนร่วมกันในทีม จากความคิดเห็นของสมาชิกในทีม	4.30	0.72	มาก	4.85	0.39	มากที่สุด
9. ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุน การทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	4.29	0.73	มาก	4.75	0.50	มากที่สุด
10. ยกย่อง และให้กำลังใจสมาชิกในทีมอย่างจริงใจ	4.35	0.78	มาก	4.77	0.47	มากที่สุด
11. ให้ความช่วยเหลือแก่สมาชิกในทีมแม้ไม่มีการร้องขอ	4.32	0.76	มาก	4.76	0.49	มากที่สุด

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ข้อความ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่คาดหวัง		
	\bar{X}	S	แปลผล	\bar{X}	S	แปลผล
12. รักษามิตรภาพอันดีระหว่างเพื่อนร่วมทีมเพื่อช่วยเหลือกันในวันระต่างๆให้งานสำเร็จ	4.33	0.74	มาก	4.78	0.45	มากที่สุด
13. เสริมสร้างความสามัคคีในทีมโดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว	4.36	0.77	มาก	4.83	0.38	มากที่สุด
14. คลีคลาย หรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม	4.19	0.75	มาก	4.80	0.40	มากที่สุด
15. ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีมเพื่อปฏิบัติการกิจของส่วนราชการให้บรรลุผล	4.32	0.76	มาก	4.77	0.44	มากที่สุด
โดยรวม	4.30	0.63	มาก	4.76	0.48	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.7 พบว่า สภาพปัจจุบันสมรรถนะหลัก ด้านการทำงานเป็นทีมของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.30$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีขอบเขตค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.15 ถึง 4.49

ส่วนสภาพที่คาดหวังสมรรถนะหลัก ด้านการทำงานเป็นทีม ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.76$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีขอบเขตค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.68 ถึง 4.85

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในการสำรวจสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวัง
สมรรถนะประจำสายงานด้านการคิดวิเคราะห์ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อความ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่คาดหวัง		
	\bar{X}	S	แปลผล	\bar{X}	S	แปลผล
1. แยกแยะประเด็นปัญหาหรืองาน ออกเป็นส่วนย่อย ๆ	4.00	0.70	มาก	4.67	0.53	มากที่สุด
2. เข้าใจความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานของ ปัญหาหรืองาน	4.02	0.64	มาก	4.68	0.55	มากที่สุด
3. เข้าใจความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนของ ปัญหาหรืองาน	3.93	0.70	มาก	4.70	0.53	มากที่สุด
4. สามารถวิเคราะห์ หรือวางแผนงาน ที่ซับซ้อนได้	3.97	0.71	มาก	4.77	0.46	มากที่สุด
5. ใช้เทคนิคและรูปแบบต่างๆ ในการ กำหนดแผนงานหรือขั้นตอนการ ทำงานเพื่อเตรียมทางเลือกสำหรับการ ป้องกัน หรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	4.02	0.69	มาก	4.73	0.51	มากที่สุด
โดยรวม	3.99	0.60	มาก	4.71	0.51	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.8 พบว่า สภาพปัจจุบันสมรรถนะประจำสายงานด้านการคิดวิเคราะห์ของ
ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่
ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมี
ขอบเขตค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.93 ถึง 4.02

ส่วนสภาพที่คาดหวังสมรรถนะประจำสายงานด้านการคิดวิเคราะห์ของผู้อำนวยการกลุ่ม
นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด
($\bar{X} = 4.71$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีขอบเขต
ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.67 ถึง 4.77

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในการสำรวจสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวัง
สมรรถนะประจำสายงานด้านการมองภาพองค์รวมของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบาย
และแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อความ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่คาดหวัง		
	\bar{X}	S	แปลผล	\bar{X}	S	แปลผล
1. ใช้กฎพื้นฐาน หลักเกณฑ์ หรือ สามัญสำนึกในการระบุประเด็น ปัญหา หรือแก้ปัญหาในงาน	3.96	0.73	มาก	4.75	0.54	มากที่สุด
2. การประยุกต์ใช้ประสบการณ์	4.08	0.73	มาก	4.61	0.59	มากที่สุด
3. การประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวคิด ซับซ้อน	3.82	0.73	มาก	4.76	0.50	มากที่สุด
4. อธิบายข้อมูล หรือสถานการณ์ที่มี ความยุ่งยากซับซ้อนให้เข้าใจได้ง่าย	4.00	0.76	มาก	4.63	0.51	มากที่สุด
5. คิดริเริ่มสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่	3.98	0.71	มาก	4.82	0.42	มากที่สุด
โดยรวม	3.97	0.65	มาก	4.72	0.51	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.9 พบว่า สภาพปัจจุบันสมรรถนะประจำสายงานด้านการมองภาพองค์รวม
ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่
ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมี
ขอบเขตค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.92 ถึง 4.08

ส่วนสภาพที่คาดหวังสมรรถนะประจำสายงานด้านการมองภาพองค์รวมของผู้อำนวยการ
กลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด
($\bar{X} = 4.72$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีขอบเขตค่าเฉลี่ย
อยู่ระหว่าง 4.61 ถึง 4.82

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในการสำรวจสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวัง
สมรรถนะหลัก ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อความ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่คาดหวัง		
	\bar{X}	S	แปลผล	\bar{X}	S	แปลผล
1. เห็นปัญหาหรือโอกาสระยะสั้น และลงมือดำเนินการ	4.01	0.65	มาก	4.70	0.52	มากที่สุด
2. จัดการปัญหาเฉพาะหน้าหรือเหตุ วิกฤติ	4.04	0.68	มาก	4.76	0.52	มากที่สุด
3. เตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาระยะสั้น	4.00	0.74	มาก	4.71	0.54	มากที่สุด
4. เตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้าง โอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจ เกิดขึ้นในระยะปานกลาง	3.99	0.75	มาก	4.75	0.51	มากที่สุด
5. เตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นใน ระยะยาว	3.97	0.79	มาก	4.84	0.44	มากที่สุด
โดยรวม	4.00	0.66	มาก	4.75	0.50	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.10 พบว่า สภาพปัจจุบันสมรรถนะประจำสายงานด้านการดำเนินการเชิงรุก
ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่
ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมี
ขอบเขตค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.97 ถึง 4.04

ส่วนสภาพที่คาดหวังสมรรถนะประจำสายงานด้านการดำเนินการเชิงรุกของผู้อำนวยการ
กลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด
($\bar{X} = 4.75$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีขอบเขต
ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.70 ถึง 4.84

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในการสำรวจสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวัง
สมรรถนะประจำสายงานด้านศิลปการสื่อสารของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบาย
และแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อความ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่คาดหวัง		
	\bar{X}	S	แปลผล	\bar{X}	S	แปลผล
1. นำเสนอข้อมูล หรือความเห็นอย่างตรงไปตรงมา	4.22	0.82	มาก	4.72	0.54	มากที่สุด
2. ให้ความพยายามขั้นต้นในการจูงใจ	3.96	0.75	มาก	4.65	0.65	มากที่สุด
3. ปรับรูปแบบการนำเสนอเพื่อจูงใจ	3.95	0.74	มาก	4.75	0.52	มากที่สุด
4. ใช้ศิลปการจูงใจ	3.97	0.81	มาก	4.77	0.51	มากที่สุด
5. ใช้กลยุทธ์ซับซ้อนในการจูงใจ	3.73	0.93	มาก	4.79	0.50	มากที่สุด
โดยรวม	3.97	0.72	มาก	4.74	0.55	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.11 พบว่า สภาพปัจจุบันสมรรถนะประจำสายงานด้านศิลปการสื่อสาร
จูงใจของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก
โดยมีขอบเขตค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.73 ถึง 4.22

ส่วนสภาพที่คาดหวังสมรรถนะประจำสายงานด้านศิลปการสื่อสารจูงใจ ของผู้อำนวยการ
กลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด
($\bar{X} = 4.74$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีขอบเขต
ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.65 ถึง 4.79

**ตอนที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการกลุ่ม
นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มี
ความเหมาะสมกับบริบทการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทย**

2.1 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แสดงใน
ตารางที่ 4.12 ถึง ตารางที่ 4.15

**ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน และสภาพที่คาดหวังภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ค่าดัชนีความต้องการ PNI_(Modified) และลำดับ
ความต้องการจำเป็น จำแนกตามรายองค์ประกอบ**

องค์ประกอบ	D	I	PNI _(Modified)	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1. ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.78	4.54	0.167	1
2. ด้านสมรรถนะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21	3.94	4.55	0.134	3
3. ด้านสมรรถนะหลัก	4.17	4.68	0.107	4
4. ด้านสมรรถนะประจำสายงาน	3.98	4.73	0.158	2

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำของ
ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรียงลำดับ
ความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ด้านสมรรถนะ
ประจำสายงาน 3) ด้านสมรรถนะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 และ 4) ด้านสมรรถนะหลัก ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน และสภาพที่คาดหวังภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ค่าดัชนีความต้องการ PNI_(Modified) และลำดับ
ความต้องการจำเป็น ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	D	I	PNI _(Modified)	ลำดับความต้องการ จำเป็น
1. สร้างวิสัยทัศน์ร่วม	3.75	4.63	0.190	2
2. สร้างฉันทามติด้านเป้าหมาย	3.58	4.42	0.190	2
3. สร้างที่คาดหวังสูงด้านการ ปฏิบัติงาน	3.79	4.53	0.163	8
4. สนับสนุนช่วยเหลือและสร้าง ความสัมพันธ์รายบุคคล	3.76	4.51	0.166	7
5. สร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการ ใช้ปัญญา	3.53	4.52	0.219	1
6. เป็นแบบอย่างของการปฏิบัติและ ค่านิยมสำคัญขององค์กร	3.74	4.56	0.180	4
7. เป็นผู้สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่ง การเรียนรู้	3.72	4.58	0.188	3
8. ริเริ่มและรักษาไว้ซึ่งโครงสร้างและ กระบวนการที่เน้นการตัดสินใจร่วมกัน	3.82	4.54	0.159	8
9. เป็นผู้สานความสัมพันธ์ของคนใน องค์กรและชุมชน	3.76	4.51	0.166	7
10. เป็นผู้ที่เข้าใจปัญหา และสามารถ แก้ปัญหาเชิงซับซ้อนได้อย่างต่อเนื่อง	3.66	4.43	0.174	5
11. มีความรู้ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ ในความเป็นผู้นำ	3.76	4.54	0.172	6
12. เป็นผู้ที่มีมองการณ์ไกล	3.96	4.64	0.147	10
13. เป็นผู้ที่มิคุณธรรม จริยธรรม	4.25	4.54	0.064	11
14. เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ	3.86	4.59	0.159	9

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำของ ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่

- 1) สร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา
- 2) สร้างวิสัยทัศน์ร่วม, สร้างฉันทามติด้านเป้าหมาย
- และ 3) เป็นผู้สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามลำดับ

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน และสภาพที่คาดหวังภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ค่าดัชนีความต้องการ PNI_(Modified) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านสมรรถนะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	D	I	PNI _(Modified)	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1. ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม มีความซื่อสัตย์ และยึดมั่นในจริยธรรม (Ethics)	4.32	4.6	0.061	18
2. เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์	3.99	4.73	0.156	7
3. มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจคนอื่นได้จากวิสัยทัศน์ (Inspirational Motivation)	3.82	4.68	0.184	3
4. เป็นที่รักใคร่ (Passion) ของคนอื่น	3.91	4.54	0.139	9
5. เป็นผู้ที่เคารพในคนอื่น และรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น (Others respect)	4.2	4.56	0.079	16
6. มีความมั่นใจในตนเอง (Confidence)	4.18	4.58	0.087	15
7. มีทักษะการฝึกสอน (Coaching Skills)	3.8	4.51	0.157	6
8. มีความสามารถในการสร้างคุณค่า (Ability to Create Value) ไม่มุ่งแต่ผลลัพธ์ทางการเงินแต่ต้องสามารถสร้างควมมีคุณค่าให้กับองค์กร	3.91	4.63	0.156	7
9. มีความยืดหยุ่น (Flexibility) เต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลง	4.25	4.58	0.072	17

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	D	I	PNI _(Modified)	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
10. มีความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)	4.05	4.56	0.112	13
11. มีความสามารถในการบริหารความคลุมเครือ (comfort with ambiguity)	3.67	4.43	0.172	4
12. การสั่งการเน้นความร่วมมือ (Collaboration) มากกว่าการสั่งการหรือการควบคุม	4.01	4.44	0.097	14
13. มีความฉลาดทางวัฒนธรรม ความเข้าใจต่างวัฒนธรรมต่างกระบวนทัศน์ (Cross-cultural Understanding)	3.95	4.45	0.112	13
14. มีความฉลาดในกระบวนกรคิด (Wisdom)	3.9	4.46	0.126	11
15. มีความสามารถในการแสวงหาความรู้ (Knowledge Seekers)	4.06	4.62	0.121	12
16. ศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learners)	4.22	4.49	0.060	19
17. มีทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking)	3.96	4.56	0.132	10
18. มีทักษะในการแก้ปัญหา (Problem Solving)	3.91	4.59	0.148	8
19. มีทักษะด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity & Innovation)	3.64	4.65	0.217	2
20. มีทักษะด้านการสื่อสารสนเทศและรู้เท่าทันสื่อ (2-3 ภาษา) Communication, Information & Media Literacy	3.35	4.46	0.249	1

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	D	I	PNI _(Modified)	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
21. มีทักษะด้านคอมพิวเตอร์และ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Computing & Media Literacy)	3.74	4.5	0.169	4

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำของ
ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้าน
สมรรถนะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก
ได้แก่ 1) มีทักษะด้านการสื่อสารสนเทศและรู้เท่าทันสื่อ (2-3 ภาษา) Communication, Information
& Media Literacy 2) มีทักษะด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity & Innovation) และ 3)
มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจคนอื่นได้จากวิสัยทัศน์ (Inspirational Motivation) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน และสภาพที่คาดหวังภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ลำดับนี้ความต้องการ PNI_(Modified) และลำดับ
ความต้องการจำเป็น ด้านสมรรถนะหลัก

องค์ประกอบย่อย	D	I	PNI _(Modified)	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.13	4.67	0.116	2
2. ด้านบริการที่ดีด้วยจิตบริการ	4.15	4.62	0.102	3
3. ด้านสังคมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	3.91	4.61	0.152	1
4. ด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง	4.38	4.72	0.072	5
5. ด้านการทำงานเป็นทีม	4.30	4.76	0.097	4

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำของ
ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้าน
สมรรถนะหลัก เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) ด้านสัง
คมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 2) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และ 3) ด้านบริการที่ดีด้วยจิตบริการ
ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน และสภาพที่คาดหวังภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
 ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ค่าดัชนีความต้องการ PNI_(Modified) และลำดับ
 ความต้องการจำเป็น ด้านสมรรถนะประจำสายงาน

องค์ประกอบย่อย	D	I	PNI _(Modified)	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1. ด้านการคิดวิเคราะห์	3.99	4.71	0.153	4
2. ด้านการมองภาพองค์รวม	3.97	4.72	0.159	2
3. ด้านการดำเนินการเชิงรุก	4.00	4.75	0.158	3
4. ด้านศิลปะการสื่อสาร จูงใจ	3.97	4.74	0.162	1

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำของ
 ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐาน ด้านสมรรถนะ
 ประจำสายงาน เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) ด้านศิลปะ
 การสื่อสาร จูงใจ 2) ด้านการมองภาพองค์รวม และ 3) ด้านการดำเนินการเชิงรุก ตามลำดับ

2.2 การศึกษาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน
 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้สอบถามความคิดเห็นของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน จำนวน 142 คน ที่
 มีต่อแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงาน
 คณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ปรากฏผล ดังนี้

ตารางที่ 4.17 ความถี่และร้อยละแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบาย และแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตาม

วิธีการเสริมสร้าง	คุณลักษณะภาวะผู้นำ							
	ด้านภาวะผู้นำ เปลี่ยนแปลง		ด้านสมรรถนะภาวะ ผู้นำในศตวรรษที่ 21		ด้านสมรรถนะหลัก		ด้านสมรรถนะ ประจำสาขางาน	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. การปฐมนิเทศ	11	5.37	22	11.40	2	1.26	21	11.48
2. การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	13	6.34	20	10.36	21	13.21	15	8.20
3. การฝึกอบรม	89	43.41	76	39.38	65	40.88	68	37.16
4. การพัฒนาสายอาชีพ	32	15.61	21	10.88	32	20.13	43	23.50
5. การพัฒนาองค์กร	55	26.83	43	22.28	33	20.75	32	17.49
6. การพัฒนาตนเองด้วยวิธีอื่นๆ	5	2.44	11	5.70	6	3.77	4	2.19
รวม	205	100	193	100	159	100	183	100.

จากตารางที่ 4.17 พบว่า แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบาย และแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน วิธีที่มีความถี่สูงสุด คือ การฝึกอบรม (Training) รองลงมาคือ การพัฒนาองค์กร (Organization Development) และการพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) ตามลำดับ

นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างยังได้เสนอแนะความคิดเห็นต่อแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งสามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ ดังนี้

1. ควรมีการจัดกลุ่มคนตามคุณลักษณะภาวะผู้นำและแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำฯ ในแต่ละเรื่องในแต่ละบริบท ควรมีวิธีการเสริมสร้างที่หลากหลายเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันปัญหา และความต้องการของแต่ละบุคคล

2. ควรปรับเปลี่ยนวิธีการ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการอบรมสัมมนาให้ทันสมัยให้สอดคล้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

3. ควรมีหลักสูตรอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน และนิเทศ กำกับ ติดตามการนำความรู้ ทักษะไปใช้ในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างต่อเนื่อง

4. ควรจัดอบรมผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผนเพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้ใหม่ให้สอดคล้องกับสภาวะสังคม การใช้ระบบ ICT ในการพัฒนาภาวะผู้นำ

2.3 การสอบทานองค์ประกอบ และสมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 และแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

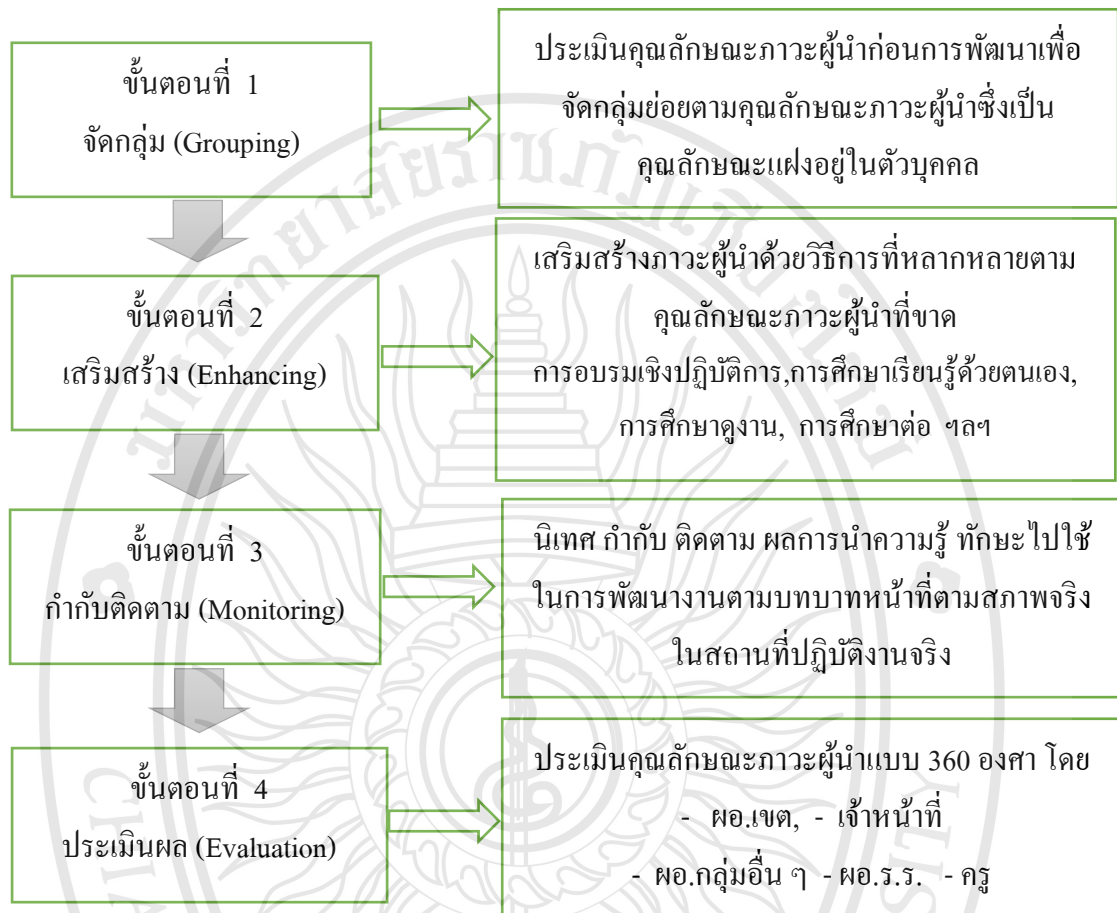
ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาองค์ประกอบ และสมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และข้อมูลจากการสำรวจสภาพปัจจุบัน และที่คาดหวังภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและข้อมูลผลการศึกษานโยบายการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาให้คณะผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน จำนวน 14 คน ได้สอบทานองค์ประกอบ สมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 และแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งได้ข้อสรุป ดังนี้

1. ปรับลดองค์ประกอบ และสมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจาก 4 องค์ประกอบหลัก 9 องค์ประกอบย่อยและ 116 คุณลักษณะ ให้เหลือ 2 องค์ประกอบหลัก 35 คุณลักษณะ

2. ปรับเรียงคุณลักษณะขององค์ประกอบ และสมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผนจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยและปรับเปลี่ยนข้อความให้สื่อถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 สามารถนำไปปฏิบัติตามได้

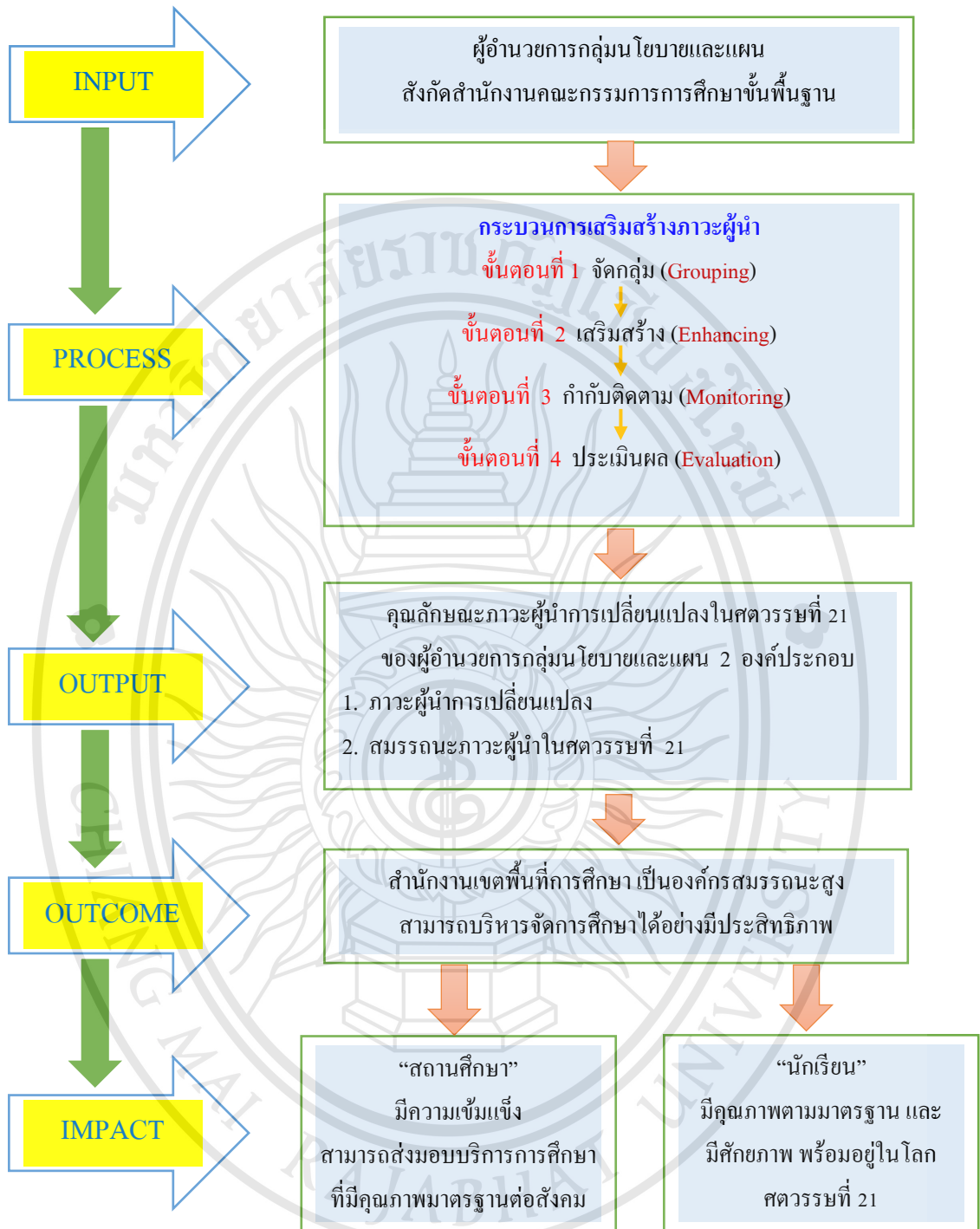
3. แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานต้องทำเป็นกระบวนการ (Process) โดยมีการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันคุณลักษณะภาวะผู้นำเพื่อจัดกลุ่ม จากนั้นวิธีการในการพัฒนาหรือเสริมสร้างภาวะผู้นำต้องมีทางเลือกอย่างหลากหลาย สอดคล้องกับสิ่งที่ภาวะผู้นำที่ขาด และภายหลังการพัฒนาแล้วต้องมีการกำกับติดตาม และประเมินผลภาวะผู้นำในบริบทที่ปฏิบัติงานจริงโดยใช้รูปแบบ

การประเมินแบบ 360 องศา เพื่อสะท้อนผลภาวะผู้นำของผู้บริหารกลุ่มนโยบายและแผนอย่างแท้จริง ซึ่งสามารถสรุปเป็นกระบวนการพัฒนาได้ดังนี้



ภาพที่ 4.1 กระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

ผลจากการสอบทานองค์ประกอบสมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 และแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้จัดทำเป็นร่างรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารกลุ่มนโยบายและแผน ได้ดังนี้



ภาพที่ 4.2 ร่างรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

2.3 การสนทนากลุ่ม เกี่ยวกับแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้อำนวยการ กลุ่มนโยบาย และแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้นำร่างรูปแบบที่สร้างขึ้น ไปให้คณะกรรมการบริหารสมาคมนักวางแผนการศึกษาไทย ได้ให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไข โดยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus group Discussion) ในวันที่ 27 เดือนกันยายน พ.ศ. 2559 เวลา 13.00 น. - 16.00 น. ณ โรงแรมเดอะพลาซ่า กรุงเทพมหานคร ซึ่งที่ประชุมได้ร่วมอภิปรายกันอย่างหลากหลาย และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขรูปแบบให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ซึ่งสามารถสรุปสาระประเด็นสำคัญในการสนทนากลุ่มได้ ดังนี้

1. รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน เป็นสิ่งที่น่าสนใจและมีประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรให้ทันสมัยทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน ควรมีการนำไปใช้จริงในการพัฒนาผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ควรปรับการเขียนรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผนใหม่ให้ประกอบไปด้วย วัตถุประสงค์ หลักการ องค์ประกอบ และกระบวนการเสริมสร้างในเชิงระบบ

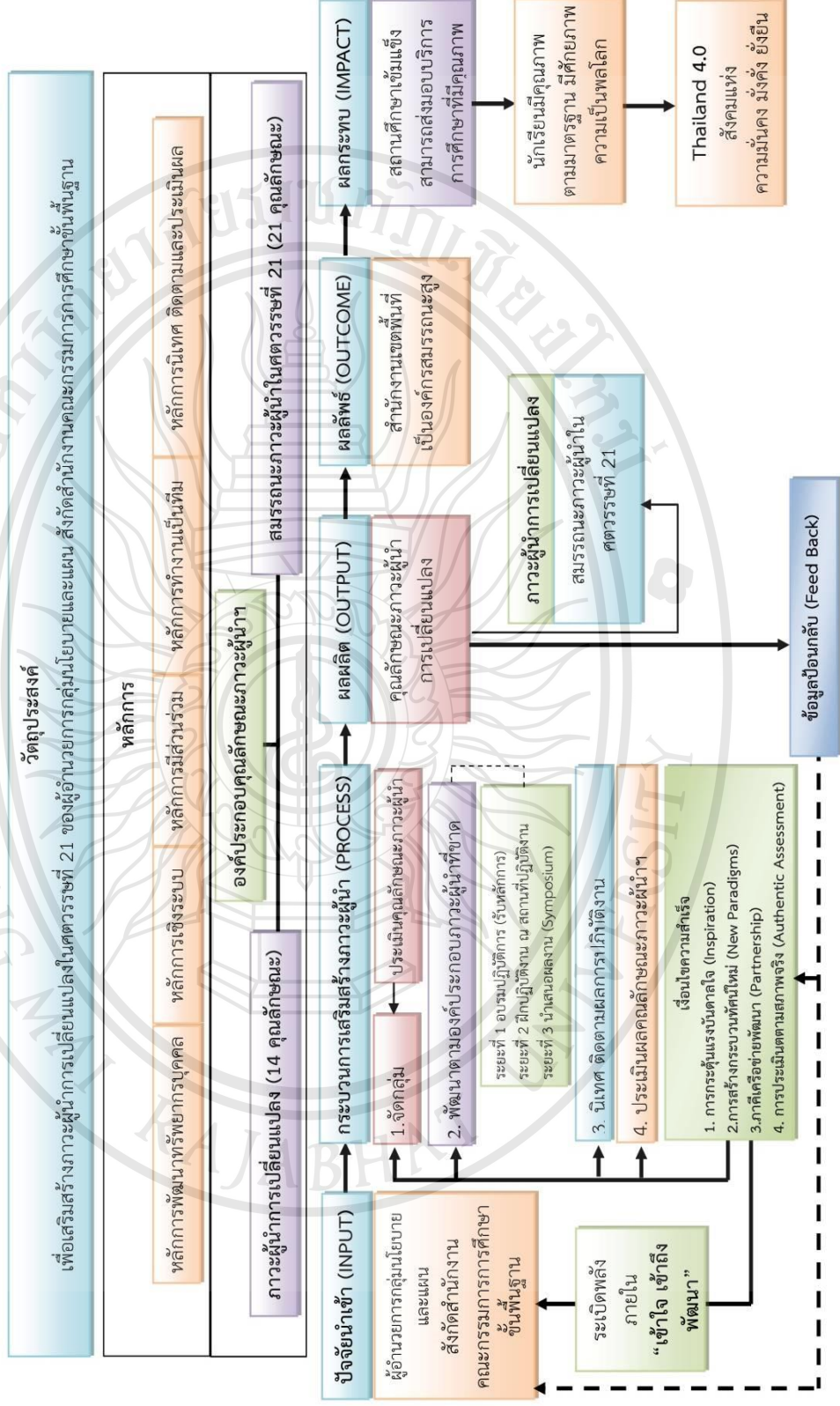
3. ควรนำรูปแบบการประเมินของเคิร์กแพทริก มาใช้ในการประเมินผลในกระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบไปด้วยการประเมินใน 4 ประเด็นหลัก คือ 1) การประเมินปฏิกิริยาตอบสนอง (Reaction Evaluation) 2) การประเมินการเรียนรู้ (Learning Evaluation) 3) การประเมินพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปหลังการอบรม (Behavior Evaluation) และ 4) การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดต่อองค์กร (Results Evaluation)

ตอนที่ 3 ผลการสร้างรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.1 ผลการสร้างรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน

ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากคณะกรรมการบริหารสมาคมนักวางแผนการศึกษาไทย ที่ได้ร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group Discussion) มาปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผนได้ ดังนี้

รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



3.2 ผลการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน

ผู้วิจัยนำรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการ
กลุ่มนโยบายและแผน ที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วพร้อมด้วยแบบประเมินไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 คน
ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 ระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน

รายการประเมิน	\bar{X}	S	แปลผล
ด้านความเหมาะสม			
1. หลักการและเหตุผลของรูปแบบ	4.75	0.45	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ	4.58	0.51	มากที่สุด
3. องค์ประกอบของรูปแบบ	4.50	0.67	มากที่สุด
4. วิธีดำเนินงานของรูปแบบ	4.58	0.67	มากที่สุด
5. แนวทางการประเมินผล	4.58	0.51	มากที่สุด
6. เงื่อนไขของรูปแบบ	4.33	0.49	มาก
รายด้าน	4.56	0.55	มากที่สุด
C.V.	12.14		
ด้านความเป็นไปได้			
1. หลักการและเหตุผลของรูปแบบ	4.75	0.45	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ	4.67	0.49	มากที่สุด
3. องค์ประกอบของรูปแบบ	4.58	0.51	มากที่สุด
4. วิธีดำเนินงานของรูปแบบ	4.75	0.45	มากที่สุด
5. แนวทางการประเมินผล	4.58	0.51	มากที่สุด
6. เงื่อนไขของรูปแบบ	4.42	0.51	มาก
รายด้าน	4.63	0.49	มากที่สุด
C.V.	10.60		
โดยรวม	4.59	0.52	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.59, S = 0.52$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทั้งสองด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและมีการกระจายของข้อมูลน้อยกว่า คือ ด้านความเป็นไปได้ ($\bar{X} = 4.63, S = 0.49, C.V. = 10.66$) รองลงมา คือ ด้านความเหมาะสม ($\bar{X} = 4.56, S = 0.55, C.V. = 12.14$) ซึ่งมีการกระจายของข้อมูลมากกว่าแสดงให้เห็นว่ากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นแตกต่างกันมากกว่า



บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาองค์ประกอบและสมรรถนะของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ในสภาพปัจจุบันและที่คาดหวังของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบาย และแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อศึกษาแนวทางการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐานที่มีความเหมาะสมกับบริบทการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทย และเพื่อสร้างรูปแบบ การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้อำนวยการกลุ่ม นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี พ.ศ. 2559 จำนวน 225 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แนวทางการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview Guideline) แบบสอบถามสมรรถนะ เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของ ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน แบบสอบถาม แนวทางการการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion Guideline) และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ ทำการ วิเคราะห์ สักราะห์ข้อมูล 2 ลักษณะ ได้แก่ ข้อมูลเชิงปริมาณ ทำการวิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI Modified) แล้ว นำเสนอในแบบตารางประกอบการบรรยาย และข้อมูลเชิงคุณภาพ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการ วิเคราะห์เนื้อหา แล้วนำเสนอในลักษณะพรรณนาวิเคราะห์ ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ เป็นลำดับ ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. องค์ประกอบและสมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของ ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประกอบด้วยองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 14 คุณลักษณะ องค์ประกอบด้านสมรรถนะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 จำนวน 21 คุณลักษณะ องค์ประกอบด้านสมรรถนะหลัก จำนวน 5 คุณลักษณะ และองค์ประกอบด้านสมรรถนะประจำสายงาน จำนวน 4 คุณลักษณะ

2. แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ประกอบด้วยกระบวนการ 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 จัดกลุ่ม (Grouping) โดยการประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำก่อนการพัฒนาเพื่อจัดกลุ่มย่อยตามคุณลักษณะภาวะผู้นำซึ่งเป็นคุณลักษณะแฝงอยู่ในตัวบุคคล

ขั้นตอนที่ 2 เสริมสร้าง (Enhancing) โดยการเสริมสร้างภาวะผู้นำด้วยวิธีการที่หลากหลายตามคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ขาด เช่น การอบรมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง การศึกษาคูงาน การศึกษาต่อ ฯลฯ

ขั้นตอนที่ 3 กำกับติดตาม (Monitoring) โดยการนิเทศ กำกับ ติดตาม ผลการนำความรู้ทักษะไปใช้ในการพัฒนางานตามบทบาทหน้าที่ตามสภาพจริงในสถานที่ปฏิบัติงานจริง

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินผล (Evaluation) โดยการประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบ 360 องศา โดยผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา เจ้าหน้าที่กลุ่มนโยบายและแผน ผู้อำนวยการกลุ่มผู้อำนวยการโรงเรียนและครู

3. รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วยชื่อวัตถุประสงค์ หลักการ กระบวนการเสริมสร้าง ผลผลิต ผลลัพธ์ ผลกระทบ เงื่อนไขความสำเร็จและข้อมูลย้อนกลับ สำหรับองค์ประกอบ กระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 1) ประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำเพื่อจัดกลุ่ม ผอ.กลุ่มฯ ตามตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำฯ 2) การฝึกอบรมตามองค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ขาด 3) นิเทศ ติดตามผลการปฏิบัติงานตามคุณลักษณะภาวะผู้นำฯ 4) ประเมินผลคุณลักษณะภาวะผู้นำตามสภาพจริง ณ สถานที่ปฏิบัติงาน องค์ประกอบด้านผลผลิต ได้แก่ คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน 2 องค์ประกอบ คือ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 2) สมรรถนะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 องค์ประกอบด้านผลลัพธ์ ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นองค์กรสมรรถนะสูงสามารถบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์ประกอบด้านผลกระทบ ได้แก่ สถานศึกษามีความเข้มแข็งสามารถส่งมอบบริการการศึกษาที่มีคุณภาพมาตรฐานต่อสังคมและนักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานและมีศักยภาพ พร้อมอยู่ในโลกศตวรรษที่ 21 และเงื่อนไขความสำเร็จของการนำรูปแบบไปใช้ คือ การกระตุ้นแรงบันดาลใจ การสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ การสร้างภาคีเครือข่ายร่วมพัฒนาและการประเมินผลการพัฒนาจากสภาพจริง

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นน่าสนใจนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. จากผลการวิจัย พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) สร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา 2) สร้างวิสัยทัศน์ร่วม , สร้างฉันทามติด้านเป้าหมาย และ 3) เป็นผู้สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามลำดับ ซึ่งจากประเด็นความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทั้ง 3 ข้อ ข้างต้นมีความสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคการแข่งขันอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน จำเป็นต้องอาศัยสังคมฐานความรู้ (Knowledge based society) และเศรษฐกิจความรู้ (Knowledge based economy) ทำให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรประสบปัญหาหลายประการ เช่น พนักงานขาดความรู้และทักษะที่ทันสมัย ดังนั้นปัจจุบันหลายประเทศได้ประกาศว่าประเทศของตนกำลังมุ่งพัฒนาไปสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ ซึ่งมีการนำความรู้มาใช้อย่างแพร่หลายในการทำงานและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เช่น ประเทศสวีเดน เนเธอร์แลนด์ เดนมาร์ก ญี่ปุ่น ไต้หวัน แคนาดา รวมทั้งประเทศไทยที่ถือว่าความรู้เป็นหัวใจสำคัญที่จะสร้างมูลค่าให้เกิดขึ้นในองค์กร องค์กรจะอยู่รอดได้และสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน หากมีการใช้ความรู้ในการพัฒนาการทำงานและแก้ปัญหาให้กับองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความรู้จึงเป็นทรัพย์สินที่สำคัญยิ่งขององค์กรที่ช่วยให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยที่องค์กรอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2548) และยังคงสอดคล้องกับลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ วิโรจน์ สารรัตน์ (2557 : 26) กล่าวไว้ว่า เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงได้ สามารถเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์กร ในขณะที่มีการสร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ผู้นำไม่ได้ใช้วิธีการจูงใจด้วยสิ่งที่มีตัวตนในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาแต่จะเน้นที่การจูงใจในสิ่งที่ไม่ตัวตน เช่น วิสัยทัศน์ การมีค่านิยมร่วมกันและแนวความคิด เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันที่มีความหมายและคุณค่ายิ่งในการทำงานในภารกิจที่มีความหลากหลาย สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปิลาญ ปฎิพิมพาคม (2550) ได้ศึกษาถึงรูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผล ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนมี 6 องค์ประกอบ คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ดี ความสามารถในการจูงใจ การเป็นตัวอย่างที่ดี การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ด้านความฉลาดและมีไหวพริบ และด้านหลักในการปกครองโรงเรียน

ส่วนลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านสมรรถนะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) มีทักษะด้านการสื่อสารสนเทศและรู้เท่าทันสื่อ (2-3 ภาษ) Communication, Information & Media Literacy 2) มีทักษะด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity & Innovation) และ 3) มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจคนอื่นได้จากวิสัยทัศน์ (Inspirational Motivation) ตามลำดับ ซึ่งจากลำดับความต้องการจำเป็นดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า เรื่องของ ทักษะการสื่อสาร โดยใช้ภาษาต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแล้วภาษาอังกฤษมีความสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะต้องมิใช่นอกจากนั้นแล้วทักษะในการสร้างสรรค์องค์กร หรือคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในองค์กรก็เป็นเรื่องที่มีความจำเป็นเช่นเดียวกัน และประเด็นสุดท้ายคือ เรื่องของการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลในองค์กรผ่านวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการพัฒนาองค์กรให้พัฒนา ซึ่งลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทั้ง 3 ประเด็นข้างต้นมีความสอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบันในโลกยุคศตวรรษที่ 21 เป็นอย่างมาก ซึ่งโลกในศตวรรษที่ 21 มีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจและเครือข่าย (Globalization and Network) การคัดเลือกวิธีการสื่อสารต้องถูกรวดเร็ว ไม่จำกัดสถานที่ ผลสืบเนื่องมาจากความเจริญทางด้านเทคโนโลยีมีการทำงานระหว่างสังคมข้ามวัฒนธรรม (ไพฑูริย์ สีนลาร์ตัน, 2557 ; วิจารณ์ พานิช, 2555 ; Canton, 2006) ฉะนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรต้องมีความทันสมัย รู้เท่าทันถึงเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ จับไว้ในการสื่อสาร และเป็นบุคคลที่สามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) สร้างฉันทามติด้านเป้าหมาย (Developing Consensus about Goal) สร้างที่คาดหวังสูงด้านการปฏิบัติงาน (High Expectations) นอกจากนั้นต้องสามารถสนับสนุนช่วยเหลือและสร้างความสัมพันธ์รายบุคคล (Individualized Consideration) สร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) ประพฤติปฏิบัติตนเพื่อเป็นแบบอย่างของการปฏิบัติและค่านิยมสำคัญขององค์กร (Idealized Influence) เป็นผู้สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มีความริเริ่มและรักษาไว้ซึ่งโครงสร้างและกระบวนการที่เน้นการตัดสินใจร่วมกัน (Initiate and maintain on joint decisions) เป็นผู้สานความสัมพันธ์ของคนในองค์กรและชุมชน (Organization and community Related) เป็นผู้เข้าใจปัญหาและสามารถแก้ปัญหาเชิงซับซ้อนได้อย่างต่อเนื่อง ต่อเนื่อง (Understand and Solve Complex Issues) มีความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในความเป็นผู้นำ (Leadership Fluency) เป็นผู้ที่มองการณ์ไกล (Visionary) เป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม (Ethics) และเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) นอกจากนี้แล้วในคุณลักษณะด้านสมรรถนะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 นั้นจะต้องประกอบไปด้วยคุณลักษณะในเรื่องของการยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม มีความ

ชื่อสัตย์ และยึดมั่นในจริยธรรม เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจคนอื่นได้จากวิสัยทัศน์ (Inspirational Motivation) เป็นที่รักใคร่ (Passion) ของคนอื่น เป็นผู้ที่เคารพในคนอื่น และรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น (Others respect) มีความมั่นใจในตนเอง (Confidence) มีทักษะการฝึกสอน (Coaching Skills) มีความสามารถในการสร้างคุณค่า (Ability to Create Value) ไม่มุ่งแต่ผลลัพธ์ทางการเงินแต่ต้องสามารถสร้างความมีคุณค่าให้กับองค์กรมีความยืดหยุ่น (Flexibility) เต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลง มีความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) มีความสามารถในการบริหารความคลุมเครือ (Comfort with Ambiguity) มีการตั้งการเน้นความร่วมมือ (Collaboration) มากกว่าการสั่งการหรือการควบคุม มีความฉลาดทางวัฒนธรรม ความเข้าใจต่างวัฒนธรรมต่างกระบวนทัศน์ (Cross-cultural Understanding) มีความฉลาดในกระบวนกรคิด (Wisdom) มีความสามารถในการแสวงหาความรู้ (Knowledge Seekers) ศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learners) มีทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking) มีทักษะในการแก้ปัญหา (Problem Solving) มีทักษะด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity & Innovation) มีทักษะด้านการสื่อสารสนทนาและรู้เท่าทันสื่อ (2-3 ภาษา) Communication, Information & Media Literacy และมีทักษะด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Computing & Media Literacy) ซึ่งคุณลักษณะที่กล่าวมาข้างต้นนี้ล้วนเป็นคุณลักษณะสำคัญที่เป็นพื้นฐานไม่ว่ายุคสมัยใด คุณลักษณะหรือองค์ประกอบข้างต้นนี้สอดคล้องกับที่ได้มีนักวิจัยและนักการศึกษาได้เสนอไว้ ได้แก่ Kouzes & Posner (2012) ที่เสนอว่าภาวะผู้นำมีองค์ประกอบ 5 ประการ ได้แก่ 1) เป็นต้นแบบนำทาง (Model the Way) 2) สร้างแรงบันดาลใจได้ วิสัยทัศน์ร่วมกัน (inspire a shared vision) 3) พินฝ่าท้าทายต่อกระบวนการ (challenge the process) 4) สานนำให้ผู้อื่นปฏิบัติงานได้ (enable others to act) และ 5) ให้และกระตุ้นกำลังใจ (encourage the heart) นอกจากนี้องค์ประกอบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 จากผลการศึกษาคั้งนี้ยังสอดคล้องกับ Perreault & Zellner (2012) ที่ได้เสนอว่าผู้นำในยุคสมัยใหม่จำเป็นต้องมีคุณลักษณะสำคัญหรือองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้ 1) ไปสู่เป้าหมายด้วยความปรารถนา 2) ปฏิบัติตามค่านิยมอันดีงาม 3) นำด้วยหัวใจ 4) สร้างสัมพันธ์ที่ยั่งยืน และ 5) ปฏิบัติตนแสดงถึงวินัย เช่นเดียวกับ การนำเสนอของ NASA (2014) ที่ได้เสนอว่าผู้นำควรมีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ 1) มีบุคลิกภาพที่น่าเลื่อมใส 2) มีทักษะสมรรถนะในการทำงาน 3) รับรู้วิเคราะห์ข่าวสารอย่างฉลาดและติดต่อสื่อสารเป็นเยี่ยม 4) เป็นผู้ที่มีปฏิภาณไหวพริบดี และ 5) มีทักษะการนำและการจัดการเป็นเลิศ และยังคงสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ประคอง รัศมีแก้ว (2551) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร 2) การครองตนของ

ผู้บริหาร 3) ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร และ4) บุคลิกภาพของผู้บริหารจะเห็นได้ คุณลักษณะต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของ ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นั้นเป็นสิ่ง ที่มีความ สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผนจะต้องมีและได้รับการ เสริมสร้างให้เกิดขึ้น เพื่อจะได้นำไปชักจูง โน้มน้าวหรือเป็นแบบอย่างให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานให้ บรรลุจุดมุ่งหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกันซึ่งจะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรต่อไป

2. แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการ กลุ่มนโยบายและแผน ประกอบด้วยกระบวนการ 4 ขั้นตอน คือ 1) จัดกลุ่ม (Grouping) 2) เสริมสร้าง (Enhancing) 3) กำกับติดตาม (Monitoring) และ 4) ประเมินผล (Evaluation) ซึ่งผู้วิจัยมองแนวทาง ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน เป็นกระบวนการที่ต้องมีการ ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เป็นขั้นตอนและสัมพันธ์กัน สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ที่ Rothwell and Sredl (1992 และ Swanson, 1995 อ้างถึงใน จิตติมา อัครศิริพิงศ์, 2556 : 19) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่ส่งเสริมให้ บุคลากร เพิ่มความรู้และทักษะ มีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ ซึ่งเป็นการเพิ่ม ศักยภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หลาย ๆ คนมักจะมีคำถามกับ คำว่า “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” (Human Resources Development) มีความสำคัญต่อการบริหาร จัดการต่าง ๆ ในองค์กรอย่างไร ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ ว่าเป็นกระบวนการของ การพัฒนาและทำให้บุคลากร ได้แสดงความเชี่ยวชาญ (Expertise) โดยใช้การพัฒนาองค์การ การฝึกอบรมบุคคลและพัฒนาบุคคลโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน เป็นการ จัด ประสิทธิภาพการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) โดยนายจ้างเป็นผู้รับผิดชอบเพื่อ จุดประสงค์ในการปรับปรุงการทำงานซึ่งเน้นการทำให้บุคลากรทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยการบูรณาการเป้าหมายขององค์กรและความต้องการของบุคคลให้สอดคล้องกัน ซึ่งสอดคล้อง กับหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการนำศักยภาพของแต่ละ บุคคลมาใช้ ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสร้างให้แต่ละบุคคลเกิดทัศนคติที่ดีต่อ องค์กร ตลอดจนเกิดความตระหนักในคุณค่าของตนเอง เพื่อนร่วมงานและองค์กร โดยมีหลักการ สำคัญประกอบด้วย 1) มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาให้เพิ่มพูนขึ้นได้ ทั้งด้านความรู้ ด้านทักษะและเจตคติ ถ้าหากมีแรงจูงใจที่ดีพอ 2) การพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ควรเป็น กระบวนการต่อเนื่อง ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก นำมาสู่การพัฒนาในระบบขององค์กร 3) วิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมีหลายวิธี จะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร และบุคลากร 4) จัดให้มีระบบการประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเป็นระยะ ๆ เพื่อ

ช่วยแก้ไขบุคลากรบางกลุ่ม ให้พัฒนาความสามารถเพิ่มขึ้นและในขณะเดียวกันก็ สนับสนุน ให้ผู้มี
จิตความสามารถสูงได้ก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งใหม่ที่ต้องใช้ ความสามารถสูงขึ้น และ 5) องค์กร
จะต้องจัดระบบทะเบียนบุคลากรให้เป็นปัจจุบัน ที่สามารถ ตรวจสอบความก้าวหน้าได้เป็น
รายบุคคล

นอกจากนั้นแนวทางในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21
ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผนในครั้งนี่ยังสอดคล้องกับแนวความคิดของการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์แบ่งทั้ง 3 กลุ่ม โดยกลุ่มที่ 1 ให้นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง
การดำเนินการให้ บุคคลได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อที่จะนำเอามา
ปรับปรุงความสามารถในการทำงานโดยวิธีการ 3 ประการ คือ การฝึกอบรม (Training) การศึกษา
(Education) และการพัฒนา (Development) กลุ่มที่ 2 ให้นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง
การนำกิจกรรมที่มีการนำและวางรูปแบบอย่างเป็นระบบเพื่อใช้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ
และ ปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานให้ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นการพัฒนาใน 3 ส่วน คือ การพัฒนา
บุคคล (Individual Development) การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) และการพัฒนา
องค์กร (Organization Development) โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเกิดได้จากการนำเป้าหมาย
ของบุคคล ซึ่งต้องให้ได้มาซึ่งเป้าหมายของแต่ละคน เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรที่
ต้องการบุคลากรประเภทใดทั้งในระยะ สั้น ระยะกลางและระยะยาว โดยการนำการพัฒนาสาย
งานอาชีพเป็นตัวเชื่อมเป้าหมายของบุคคล กับเป้าหมายขององค์กรนั้นและกลุ่มที่ 3 ให้นิยามการ
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การที่จะพัฒนาองค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
(Learning Organization) ซึ่งเป็นการบูรณาการระหว่างการเรียนรู้และงานเข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถ
นำมารวมกันได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบใน 3 ส่วน คือ ระดับบุคคล (Individual) ระดับกลุ่มหรือ
ทีมผู้ปฏิบัติงาน (Work Group or Teams) และระดับระบบโดยรวม (The System) ซึ่งกระบวนการ
เรียนรู้สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ (อดีต) การเรียนรู้ที่จะ
ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ปัจจุบันและการเรียนรู้เพื่อที่จะเตรียมตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงใน
อนาคต ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ภูมิพงศ์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2556) ที่ได้
ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำสำหรับการปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษา สมาชิก
องค์กรบริหารส่วนตำบลใน จังหวัดสกลนคร พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำ
สำหรับการปกครองส่วนท้องถิ่นลักษณะเป็นรูปแบบเชิง โครงสร้างที่ประกอบด้วยองค์ประกอบ
ดังนี้ 1) ภูมิหลัง 2) แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐาน 3) หลักการ 4) วัตถุประสงค์ 5) เนื้อหา 6) แนวทาง
ในการพัฒนา 7) การวัดและการประเมินผล ประกอบด้วย 11 แนวทาง ได้แก่ การอบรมเชิงปฏิบัติการ
การฝึกการวิเคราะห์งานแบบ SWOT Analysis การสอนแนะ การศึกษาด้วยตนเอง กรณีศึกษาการ

ระดมสมอง การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน การศึกษาดูงาน การฝึกวิธีทำงาน การฝึกในสถานการณ์จำลอง และการพัฒนาจิต และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ประคอง รัศมีแก้ว (2551) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ ผลการวิจัย พบว่า แนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพประกอบด้วย การศึกษาเอกสารและคู่มือ การปฏิบัติงาน การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน การเข้ารับการฝึกอบรม และการเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการ

3. รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ผลผลิต ผลลัพธ์และผลกระทบ ซึ่งผู้วิจัยได้ประยุกต์เอาแนวคิดเชิงระบบมาใช้ในการสร้างรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผนทั้งนี้เพราะเหตุผลที่สำคัญดังนี้ คือ 1) แนวคิดเชิงระบบเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้สามารถกำหนดกรอบการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถมองเห็นกระบวนการทำงานทั้งหมดตั้งแต่ต้นจนจบ 2) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เนื่องจากสามารถสื่อสารกระบวนการทำงานทุกขั้นตอนกับทีมงานได้กระชับรัดกุม ซึ่งทำให้สามารถอธิบายหรือแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ในมุมมองที่กว้าง 3) ทำให้มองเห็นสิ่งที่เกิดขึ้น หรือสิ่งที่กำลังปฏิบัติอยู่ ความผิดพลาดต่าง ๆ ที่เกิดจากระบบ จะทำให้สามารถมองเห็น ได้ชัดเจนและหาวิธีแก้ไขได้ถูกต้อง ทันที ซึ่งนี้เป็นผลดีทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และ 4) ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คือ มีความถูกต้อง ประหยัดค่าใช้จ่าย ทันตามเวลาที่กำหนดและสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ที่เป็นเช่นนี้เพราะผู้วิจัยได้ออกแบบการพัฒนาในรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผนอย่างเป็นระบบ และได้ดำเนินการตามขั้นตอนการพัฒนาแบบ โดยผู้วิจัยได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาแบบ ดังที่ Keeves(1997) และสมาน อัสวภูมิ (2537) ที่ได้กล่าวไว้ว่าการพัฒนาแบบเป็นการกำหนดมโนทัศน์ที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ เพื่อชี้ให้เห็นชัดเจนว่ารูปแบบเสนออะไร เสนออย่างไร เพื่อให้ได้อะไร และสิ่งที่ได้นั้นอธิบายปรากฏการณ์อะไรและนำไปสู่ข้อค้นพบอะไรใหม่ ๆ การพัฒนาแบบอาจมีขั้นตอนการดำเนินงานที่แตกต่างกันออกไป ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนมีการดำเนินงานอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนาแบบนั้น ๆ โดยทั่วไปเป็นการสร้างหรือปรับปรุงรูปแบบการดำเนินงานขององค์กร หน่วยงานหรือองค์ประกอบที่สำคัญ

ในเรื่องที่ต้องการศึกษา ซึ่งแสดงถึงแนวคิด วัตถุประสงค์ เป้าหมายและวิธีการที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น ด้วยกระบวนการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี การสังเคราะห์ การสร้างรูปแบบการศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้หรือการตรวจสอบรูปแบบและการนำเสนอรูปแบบ และจากการนำเสนอรูปแบบ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกคนต่างมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า รูปแบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Eisner (1976) ที่ได้เสนอแนวคิดการตรวจสอบรูปแบบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ว่าเป็นการตรวจสอบรูปแบบที่ใช้วัตถุดิบ คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบ โดยให้ความเชื่อถือว่าผู้ทรงคุณวุฒินั้นเที่ยงธรรมและมีดุลยพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้นจะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

ดังนั้นรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นในครั้งนี้ จึงมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ทวีศักดิ์ ยศธา (2558) ได้วิจัยการพัฒนาแบบภาวะผู้นำการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามีความถูกต้องเหมาะสมเป็นไปได้อย่างดีและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ทุกด้านและยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของภัทร แสงเพ็ง (2556) ได้วิจัยรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำเอาผลการวิจัยไปใช้

1.1 ควรมีการนำรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ในการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ให้กับผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน

1.2 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรนำแนวทางในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ไปปรับประยุกต์ใช้ โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มในส่วนกลาง และภูมิภาค ในฐานะผู้บริหารระดับกลาง

1.3 ควรกำหนดเป็นนโยบายเร่งรัดเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจ ผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ทั่วถึง เป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อสร้างความตระหนักในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ให้ผู้นำทางการศึกษา ผู้บริหารองค์กรเห็นความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 อันจะเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จการบริหารยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี ผู้การปฏิบัติตามภารกิจรองรับการขับเคลื่อนประเทศสู่...ไทยแลนด์ 4.0 ตามเจตนารมณ์ของรัฐบาล

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการวิจัยการศึกษาผลการใช้รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2 ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.3 ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศ สำหรับวางแผนการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน

บรรณานุกรม

- คมศร วงษ์รักษา. การเปรียบเทียบคุณภาพและความ สอดคล้องของเทคนิคการจัดเรียงลำดับ ความสำคัญที่อิงโมเดลความแตกต่างในการประเมินความต้องการจำเป็น. วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- จรรยา ชำนาญไพร. ตัวแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันองค์การที่ส่งอิทธิพลต่อ การเป็นสมาชิกที่ดีของตลาดกลางสินค้าเกษตรขนาดใหญ่ของไทย. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี. ปีที่ 2 ฉบับที่ 2 พฤศจิกายน 2556-เมษายน 2557.
- จันทนา แสนสุข. “ปัจจัยที่เป็นเหตุและผลของความสามารถภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของสถาบัน อุดมศึกษาในประเทศไทย,” วารสารสมาคมนักวิจัย. 19(1) ; 34-46 :ม.ค.-เม.ย., 2557.
- จิตติมา อัครธิตพิงศ์. เอกสารประกอบการสอน รหัส 3563404 วิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, 2556.
- จุมพจน์ เชื้อสาย. “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำสำหรับการปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษา สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลใน จังหวัดสกลนคร,” วารสารบัณฑิตศึกษา. 10(51) ; 24-41 : ตุลาคม – ธันวาคม, 2556.
- จุฑามาศ แสงอาวุธ และพรนิภา จินดา. แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี. รายงานการวิจัย มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี. 2553.
- จุฑารัตน์ นีรันดร. รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. ดุษฎีนิพนธ์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. 2552
- ชวนพิศ สิทธิธาดา. รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล. ดุษฎีนิพนธ์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. 2552
- ชัชวลิต สรวารี. การบริหารคนกับองค์การ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.
- ชัยเสกฐ์ พรหมศรี. ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่. กรุงเทพฯ : ชรรคมกมลการพิมพ์, 2549.
- ชาญชัย อาจินสมอาจาร. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมกรุงเทพ, 2538.
- เขาว์ โรจนแสง. จิตวิทยากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 14. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2544.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. **มารู้จัก competency กันเถอะ.** กรุงเทพฯ : บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.

2547.

จิตติพัฒน์ พิษณุธาดาพงศ์. **การพัฒนาระบบสมรรถนะของกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข,**

2547.

ทวีศักดิ์ ยศดา. “การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 11,” **วารสาร
ราชภัฏสุราษฎร์ธานี.** 2(1) ; 67-86 : มกราคม – มิถุนายน, 2558.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. **องค์การแห่งการเรียนรู้ : จากแนวคิดสู่ทฤษฎีการปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ
: สำนักพิมพ์รัตนไตร, 2548.

ชนภณ ชรรมรัมย์. **รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารการศึกษาและการพัฒนาสังคม
ปีที่ 9 ฉบับที่ 2 ปีการศึกษา 2556.**

ชร สุนทรายุทธ. **การบริหารจัดการความเสี่ยงทางการศึกษา.** กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์, 2550.

เนตรพัฒนา ยาวีราช. **ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ : บริษัททริปเพิ้ลกรุ๊ป จำกัด. 2556.

เบญจพร แก้วมีศรี. **การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย
พยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ ค.ด. : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.**

บุญชม ศรีสะอาด. **การพัฒนาการวิจัยโดยใช้รูปแบบ. ระบบออนไลน์** แหล่งที่มา
<http://www.watpon.com/boonchom/development.pdf>. สืบค้นเมื่อวันที่ 23 มกราคม 2558 .

ประคอง รัศมีแก้ว. **คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ. คุษฎิณีพนธ์ปรัชญา
คุษฎิบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2551.**

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. **องค์การวิถีทัศน์โลกาวิถีทัศน์.** กรุงเทพฯ : พิมพ์ตะวัน, 2551.

ปิลัญญ์ ปฏิพิมพาคม. **รูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผล ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ระดับ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน. คุษฎิณีพนธ์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศิลปากร. 2550.**

พูลสุข หิงคานนท์. **การพัฒนาแบบการจัดการองค์การของวิทยาลัยพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข.
วิทยานิพนธ์ ค.ด. : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.**

เพ็ญจันทร์ แสนประสานและคณะ. **การจัดการทางพยาบาลสู่การเรียนรู้.** กรุงเทพฯ :
สุขุมวิทการพิมพ์, 2548.

พิชิต ฤทธิจรูญ. **การวิจัยและพัฒนานโยบายการพัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษา. วารสารการ
บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ปีที่ 6 ฉบับที่ 1 เดือนตุลาคม 2554-มีนาคม 2555.**

พิณสุดา สิริขันธ์ศรี. การนำเสนอรูปแบบการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.

วิทยานิพนธ์ ค.ศ. : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

พีระกัญญา สุขโพธารมณ. การพัฒนาศักยภาพบุคลากรและนักศึกษา เพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. 2558

ภัทร แสงเพ็ง. “รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย. 3(2) ; 57-70 : กรกฎาคม-ธันวาคม, 2556.

ภาวดี อนันต์นาวี. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาและบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก. วารสารศึกษาศาสตร์ ปีที่ 18 ฉบับที่ 1 เดือนมิถุนายน-ตุลาคม 2549 หน้า 89.

ภูมิพงศ์ จอมหงษ์พิพัฒน์. “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำสำหรับการปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษา สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสกลนคร,” วารสารบัณฑิตศึกษา. 10(51) ; 29-42 : ตุลาคม – ธันวาคม, 2556.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์, 2544.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. ภาวะผู้นำทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2556.

รัตนา สิงห์กุล. รูปแบบการสอน, สืบค้นเมื่อ 15 มิถุนายน 2555. จาก http://sps.lpru.ac.th/script/show_article.pl?mag_id=11&group_id=50&article_id=910.

วัชনী ชาวดำรง. รูปแบบการพัฒนาลักษณะความเป็นครูวิชาชีพของนิสิตนักศึกษาครุศาสตร์ศึกษาศาสตร์. วิทยานิพนธ์ ค.ศ. : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

วิโรจน์ สารรัตน์. กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษา ; กรณีนานาชาติศตวรรษการศึกษาที่ 21. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์, 2557.

ศิริชัย กาญจนวาสี. โมเดลเชิงสาเหตุ : การสร้างและการวิเคราะห์ (รวมบทความทางวิธีวิทยาการวิจัย เล่ม 1). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

สถาบันการจัดการแห่งประเทศนิวซีแลนด์ (New Zealand Institute of Management : 2005)

สวัสดิ์ สุคนธ์รังสี. “โมเดลการวิจัย : กรณีตัวอย่างทางการบริหาร,” พัฒนบริหารศาสตร์. 17 : 206 ; เมษายน, 2520.

สุภาวี่ อวาสกุลสุทธิ. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน. วิทยานิพนธ์ ป.ศ. : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2552.

- สมคิด พรหมจู้ย. **เทคนิคการประเมินโครงการ**. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมา
ธิราช, 2544.
- สมคิด สกุลสถาปัติย์, รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษา
แบบยั่งยืน. คุษฎีนิพนธ์ปรัชญา คุษฎีบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552.
- สมาน อัสวภูมิ. **การพัฒนารูปแบบการบริหารประถมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต
สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. **ภาวะผู้นำใ้บริการในองค์กร : แนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัย**. 2551.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. **Competency : เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้**. Productivity. 9(53)
(พ.ย. – ธ.ค. 2547).
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. **ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์**,
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย. 2548.
- สุมน อมรวิวัฒน์. **รายงานผลการดำเนินโครงการนำร่องระดับชาติ เรื่อง การปฏิรูปกระบวนการ
เรียนรู้ในโรงเรียนนำร่อง : รูปแบบที่คัดสรร**. กรุงเทพฯ : เอสพีเคเอเปอร์แอนฟอรั่ม,
2545.
- สุพัตร์ พิบูลย์. **กลยุทธ์การวิจัยเพื่อพัฒนางาน วิจัยเพื่อพัฒนาองค์กร**. นนทบุรี : จตุพรดีไซน์,
2544.
- สุวิมล ว่องวานิช. **การสังเคราะห์เทคนิคที่ใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็นในนิสิต
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**. ภาควิชาวิจัยการศึกษาคณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
- เสรี ชัดแจ้ง. “แบบจำลอง,” **ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา**. 9(2) : 12-14 ; 2538.
- สำนักงานข้าราชการพลเรือน. **คู่มือสมรรถนะข้าราชการพลเรือนไทย**. กรุงเทพฯ : บริษัท
พี.เอ.ดีฟวิ้ง จำกัด, 2548.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. **การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์**.
เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ, 31 มกราคม 2548.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2556
- อนงค์พร พะวรรัมย์. **การเปรียบเทียบผลการประเมินการปฏิบัติงานสอนของครูระหว่าง
ประเมินตนเองกับการประเมินแบบ 360 องศา**. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2546.

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์. แนวคิดเรื่องสมรรถนะ **Competency** : เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง.

Chulalongkorn Review. 16 ก.ค. – ก.ย. 2547.

อำนวยการวิทย์ ชูวงศ์. ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ : วิ.เจ.พรี้นติ้ง, 2525.

อุทุมพร จามรมาน. โมเดลคืออะไร. วารสารวิชาการ, 1(2), 22-26. 2541.

Ana Belen O. Noble-Nano. **Competency of Information Technology Education Program in Region 1 : Implementation to Quality Education**. Dissertation Saint Louis University. Bonifacio St., Baguio City. 2008.

Barrow,R., and,ed. Milburn,G. **A Critical Dictionary of Educational Concepts**. (2 nd ed.) New York:Teach College Press, 1990.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. **Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership**. London: Sage Publication, 1994.

Bertalanffy, L. V. **General System Theory : Foundations, Development, Applications**. New York : George Braziller, 1968.

Carnall, Colin A. **Managing Change in Organization**. New York : Prentice-Hall, 1990.
Keeves, P. J. **Educational research methodology, and measurement : An international handbook**. Oxford, England: Pergamon Press. 1988.

Daft, R. L. **Organization Theory and Design**. Singapore : Info Access, 1992.

David, C. & Magaret. **Leadership in Organization** (2nd ed.). Englewood Cliffs : New Jersey : Prentice-Hall, 1989.

Day, M. D. and Eisner, E. W. **Handbook of Research and Policy in Art Education**. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates, 2004.

Dell’ Olio, J. M. and Donk, T. **Models of Teaching : Connecting Student Learning with Standards**. Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 2007.

Drucker, P. **The Effective Executive**. New York : Harper & Row, Publishers, Inc, 1968.

Dunster, K., and J.Andrew. **Dictionary of Natural Resource Management**. Canada : University of British Columbia, 1996.

Gopee, N. Self-assessment and the concept of the lifelong learning nurse. **British Journal of Nursing**, 9(11), 724-729. 2000.

Kaufman,R,. **Mega planning**. Thousand Oaks : Sage Publications, 2000.

Kob, A. Competency : The shot heard around the nursing world. **Nursing Management**, 28(2), 10-12. 1997.

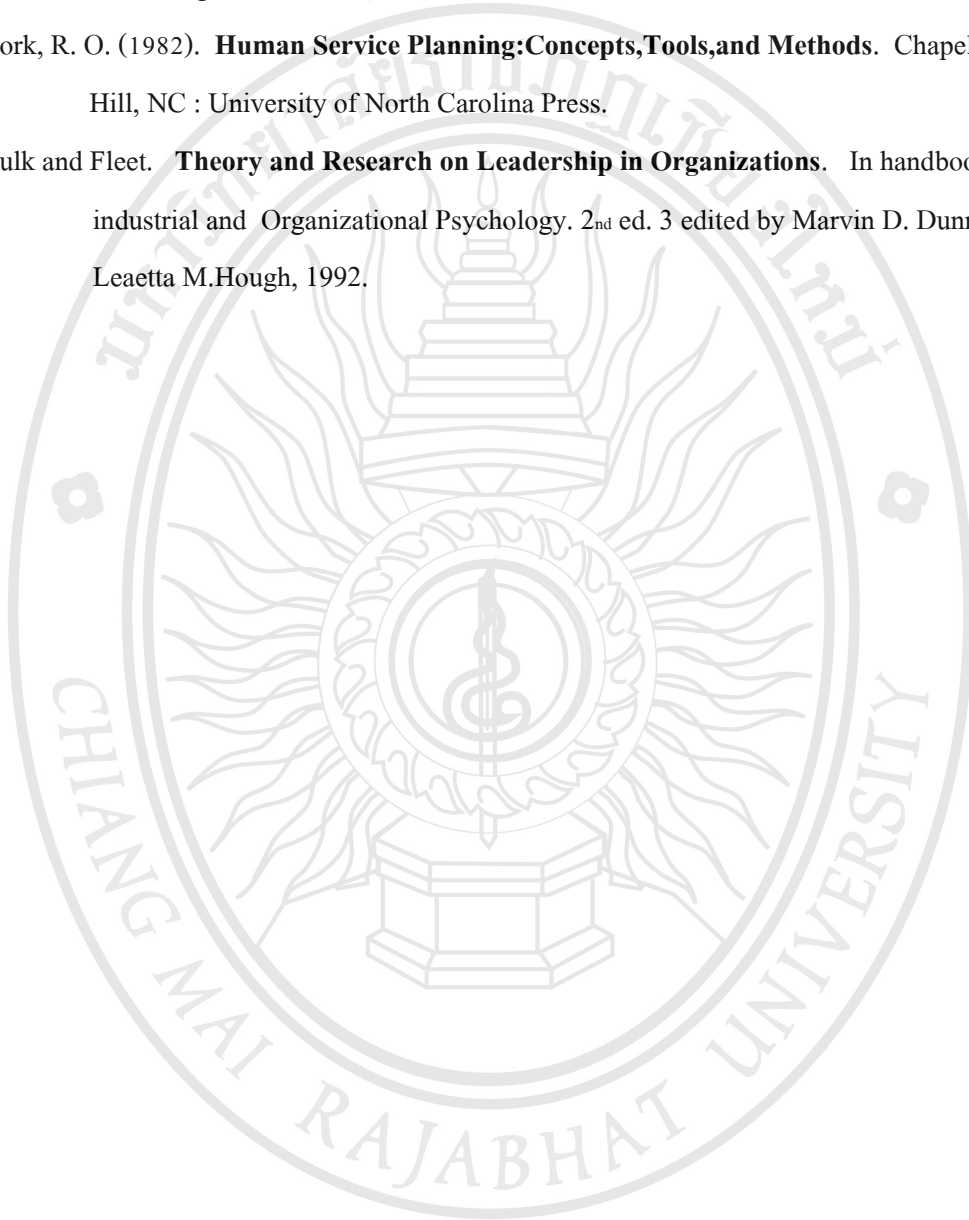
- Keeves, J. P. **Educational Research, Methodology and Measurement : An International Handbook.** 2nd ed. New York : Pergamon, 1997.
- Kirkpatrick, Donald L. “Evaluating In – House Training Program” **Training and Development Journal.** 32 (9) , September, 1978 : 6 – 9.
- Kotter, John P. **Power, Dependence. and Effective Management in Classic Reading in Organizational Behavior.** Edited by J. Steven Ott. P. 487-499. Pacific Grove, California : Brook/Cole Publishing Company, 1989.
- McClelland, D.C. “Testing for Competence rather than for Intelligence,” **American Psychologist.** 28 , 1 – 14, 1973.
- Mckillip, J. **Need Analysis Tools for the Human Services and Education.** Newbury Park : Sage Publications, 1987.
- Micheal Fullan, **Change Theory : A force for school improvement. The Development of Transformational Leaders for the Educational Decentralization.** Bangkok :Ministry of Education. 2006
- Miller, E., Flynn, J. M., & Umadac, J. Assessing, developing, and maintaining staffs competency in times of restructuring. **Journal of Nursing Care Quality,** 12(6). 9-17. 1998.
- National Aeronautics and Space Administration. **NASA’s Leadership.** Retrieved from: leadership.nasa.gov/Model/Overview.htm, 2014.
- Perreault G. & Zellner L. **Social Justice, Competition and quality: 21st Century Leadership Challenges.** United States of America. National Council of Professors of Educational Administration, 2012.
- Reviere, R., and others. **Needs Assessments a Creative and Practical guide For social scientists.** United State of America: Taylor & Francis, 1996.
- Rounaq Jahan . **Transformative.** Leadership in the 21st Century Columbia University. 2007.
- Smith, R. M. and others. **Management : Making Organizations Perform.** New York : Macinillan, 1980.
- Stoner, J. A. F. and Wankel, C. **Management.** Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1986.
- Stufflebeam, D.L., Madaus, G. F. and Scriven, M. S. **Evaluation Model : Viewpoints on Education and Human Services Evaluation.** Norwell, MA : Kluwer Academic, 2000.
- Subir Clowdbury, 2000: 280

Willer, D. **Scientific Sociology : Theory and Method.** Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1968.

Witkin, B. R.,and J. W. Altschuld. **Planning and Conducting Needs Assessments.** Thousand Oaks : sage Publications, 1995.

York, R. O. (1982). **Human Service Planning:Concepts,Tools,and Methods.** Chapel Hill, NC : University of North Carolina Press.

Yulk and Fleet. **Theory and Research on Leadership in Organizations.** In handbook of industrial and Organizational Psychology. 2nd ed. 3 edited by Marvin D. Dunnette and Leaetta M.Hough, 1992.



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-นามสกุล	นายชาญ คำภีระเปง
วัน เดือน ปี เกิด	8 พฤษภาคม 2499
ที่อยู่ปัจจุบัน	333/49 รีเจนท์โฮม 1 ม.3 ตำบลสันทรายน้อย อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ 50210 โทรศัพท์ 09-1569-5356 e-mail : chan2499@windowslove.com
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2524 สำเร็จการศึกษา ครุศาสตร์บัณฑิต (ค.บ.) สาขาครุศาสตร์เกษตร วิทยาลัยครูเชียงใหม่ พ.ศ. 2529 สำเร็จการศึกษา วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (วท.ม.) สาขาวิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2520 ครู 2 โรงเรียนบ้านร่องแซ่ อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย พ.ศ. 2524 อาจารย์ 1 โรงเรียนบ้านเหมืองกวัก อ.แม่ทา จ.ลำพูน พ.ศ. 2533 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สปจ.ลำพูน พ.ศ. 2538 หัวหน้าฝ่ายแผนงานและงบประมาณ สปจ.นันทบุรี พ.ศ. 2540 หัวหน้าฝ่ายแผนงานและงบประมาณ สปจ.แม่ฮ่องสอน พ.ศ. 2541 หัวหน้าฝ่ายแผนงานและงบประมาณ สปจ.เชียงใหม่ พ.ศ. 2546 ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สพป.เชียงใหม่ เขต 2
ประสบการณ์ในองค์วิชาชีพและสาธารณะ	พ.ศ. 2550 นายกสมาคมนี้้วางแผนการศึกษาไทย พ.ศ. 2550 นายกสมาคมผู้ปกครองและครูปรินทร์รอยแยลส์วิทยาลัย พ.ศ. 2557 คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) พ.ศ. 2558 ที่ปรึกษาฯ คณะกรรมการ การศึกษาและการกีฬา สถานติบัญญัติแห่งชาติ



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. ดร.ปภัตสร สุภาสอน
อาจารย์พิเศษ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. ดร.วิชาญ เกษเพชร
ผู้อำนวยการ โรงเรียนเวียงใหญ่พิทยาสรรพ์
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่ 22
3. ดร.สิงห์ประเสริฐ นาคโคตรคำ
ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านนาถ่อน
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนครเขต 2
4. ดร.พงกะพรรณ ตะกลมทอง
อาจารย์พิเศษ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
5. ดร.เกษม คำมุงคุณ
ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนครเขต 2

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย

และ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์

1. ดร.สุเทพ ชิตยวงษ์ รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ดร.บุญรักษ์ ยอดเพชร ผู้ช่วยเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ดร.เชิดศักดิ์ ศรีสง่าชัย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ขอนแก่น เขต 2
4. ดร.รัชชัยย์ ศรีสุวรรณ ผู้แทนคณะกรรมการครูและบุคลากรทางการศึกษา
(ผู้อำนวยการโรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง สำนักงานเขต
พื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาที่ 8)
5. นายบุญฤทธิ์ ไชยบุตร ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยต่อ สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1
6. นางกิตต์สินี อุปพันธ์ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 2

รายชื่อกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการสอบทานและร่วมสนทนากลุ่ม

1. นายประกอบ ทองคำ ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1
2. นายกุลจิตต์ รัชดาศิละกุล ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1
3. นายอุดม ต้องแข่งกี ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2
4. นายนิวัลชัย โคตรพัฒน์ ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 3
5. ดร.ชูศักดิ์ ประเสริฐ ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1
6. ดร.พงกะพรรณ ตะกลมทอง ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1
7. ดร.นพดล เนื่องจางง ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระทอง เขต 2
8. ดร.สมจิต สมอ ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1
9. ดร.เกษม กำมุงคุณ ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2
10. นางสุกัญญา สุทธิอาจ ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23
11. นางสาววัลย์ พลวิสัย ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4
12. นางสาวกฤษณา เกิดบุญส่ง ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร
13. น.ส.สุนิษฐ์ ดิประหลาด ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1
14. นางกิตติ์สินี อุปพันธ์ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 2

รายชื่อกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

ด้านการบริหารการศึกษา

1. ดร.พิชญ์ ตูลสุข รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
2. ดร.อำนาจ วิชาญวดี ผู้ช่วยเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ดร.บูรพาพิศ พลอยสุวรรณ อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขา
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
4. ดร.อัมพร พิณะสา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย

เขต 1

ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. ดร.สมเกียรติ ชอบผล ที่ปรึกษาโครงการตามพระราชดำริ สมเด็จพระเทพ
รัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี
2. ดร.ดวง อันทะไชย ประธานคณะกรรมการการศึกษาและการกีฬา สภานิติ
บัญญัติแห่งชาติ
3. ดร.ดิเรก พรสีมา ที่ปรึกษาสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา
4. ดร.นवलพรรณ วรรณสุธี ผู้ช่วยคณบดี คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ

ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. นายสมยศ มีเทศน์ ที่ปรึกษาสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
2. ดร.ศรีชัย พรประชาธรรม รองเลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากร
ทางการศึกษา
3. ดร.ชูชาติ ทรัพย์มาก ที่ปรึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานด้าน
การพัฒนาการบริหารงานบุคคล
4. ดร.ธีรพงศ์ น่วมศิริ รองเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพ
ครูและบุคลากรทางการศึกษา

ภาคผนวก ค

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แนวทางการสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21
 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปในการสัมภาษณ์

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ ตำแหน่ง

วันที่ เดือน..... พ.ศ. ตั้งแต่เวลา..... ถึง.....

สถานที่สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ประเด็นในการสัมภาษณ์

ในฐานะที่ท่านเป็นท่านมีทรรศนะ
 ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ สมรรถนะตามมาตรฐานตำแหน่งและแนวทางการเสริมสร้างผู้นำการ
 เปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงาน
 คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในประเด็นต่อไปนี้อย่างไร

1. ท่านคิดว่าในปัจจุบันผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน มีภาวะผู้นำแบบใดมี
 คุณลักษณะที่สำคัญอย่างไร
2. ท่านคิดว่าผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ควรได้รับการเสริมสร้างภาวะผู้นำใน
 ประเด็นอะไรเพิ่มเติมอีกบ้าง เพราะเหตุใด
3. ท่านคิดว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ในปัจจุบัน
 เป็นอย่างไร
4. ท่านคิดว่าผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ควรได้รับการเสริมสร้างภาวะผู้นำ
 การเปลี่ยนแปลงในประเด็นอะไรเพิ่มเติมอีกบ้าง เพราะเหตุใด
5. ทักษะภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผนในปัจจุบันเป็น
 อย่างไร
6. ท่านคิดว่าผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ควรได้รับการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำ
 ศตวรรษที่ 21 ในด้านใดเพิ่มเติมอีกบ้าง เพราะเหตุใด
7. ท่านคิดว่า สมรรถนะหลัก (Core competency) ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน
 ตามมาตรฐานตำแหน่งของ กพ. เป็นอย่างไร ควรเน้นเรื่องใด เพราะเหตุใด

- 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation - ACH)
- 2) บริการที่ดี ด้วยจิตบริการ (Service Mind - SERV)
- 3) ตั้งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise - EXP)
- 4) การยึดมั่นในความถูกต้อง ซอบธรรมเนียมและจริยธรรม (Integrity - ING)
- 5) การทำงานเป็นทีม (Teamwork - TW)

8. ท่านคิดว่าสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ตามมาตรฐานตำแหน่งของ กพ. ควรเพิ่มสมรรถนะด้านใดเพิ่มเติมอีกบ้าง เพราะเหตุใด

9. ท่านคิดว่าสมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ตามมาตรฐาน ของ กพ. ในปัจจุบันเป็นอย่างไร ควรเน้นเรื่องใดเป็นพิเศษเพราะเหตุใด ถามทีละประเด็นและให้ผู้ตอบบอกว่าแต่ละประเด็นให้ความสำคัญกับประเด็นใดมากที่สุด (ตะล่อมถามในประเด็นต่อไปนี้)

- 1)* การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
- 2)* การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) :
- 3) การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น (Caring Others)
- 4) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)
- 5) การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)
- 6) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)
- 7) ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
- 8) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)
- 9)* การดำเนินการเชิงรุก (Pro activeness)
- 10) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order)
- 11) ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)
- 12) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
- 13) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)
- 14) สุนทรียภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)
- 15) ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ (Organizational Commitment)
- 16) การสร้างสัมพันธภาพ (Relationship Building)

7. ท่านคิดว่าสมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ตามมาตรฐานของ กพ. ควรเพิ่มสมรรถนะด้านใดเพิ่มเติมอีกบ้าง เพราะเหตุใด

8. ท่านคิดว่าควรมีแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ด้านใด เพราะเหตุใด และมีวิธีการอย่างไรบ้าง โดยให้มีความสอดคล้อง และเหมาะสมกับบริบทของระบบการศึกษาไทย และการขับเคลื่อนนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติ ในระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

หมายเหตุ * สมรรถนะสายงานนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักงาน ก.พ.



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21
 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

แบบสอบถามการวิจัยเรื่อง รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับนี้ เป็นการสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปสร้างตัวแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน โดยแบบสอบถามได้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน

ในสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และสภาพที่คาดหวังควรจะเป็นในอนาคต

ตอนที่ 2 สมรรถนะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบาย

และแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะตามมาตรฐานตำแหน่ง ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก (Core Competency)

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency)

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่อแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ที่สอดคล้องกับบริบทของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน

เมื่อท่านได้ให้ข้อมูลครบถ้วนทุกข้อเรียบร้อยแล้ว โปรดส่งแบบสอบถามฉบับนี้คืนให้แก่ผู้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อจักได้นำไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านที่ได้กรุณาเสียสละเวลาในการให้ข้อมูลไว้ ณ โอกาสนี้

นายชาญ คำภีระเปง

นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาผู้นำทางการศึกษาและการทรัพยากรมนุษย์

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง () ที่ตรงกับสถานภาพของท่านมากที่สุด

1. เพศ

- () ชาย () หญิง

2. อายุ

- () ต่ำกว่า 30 ปี () ระหว่าง 30-35 ปี
 () ระหว่าง 36-40 ปี () ระหว่าง 41-45 ปี
 () ระหว่าง 46-50 ปี () อายุตั้งแต่ 51 ปี ขึ้นไป

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

- () ปริญญาตรี () ปริญญาโท
 () ปริญญาเอก () อื่นๆ โปรดระบุ.....

4. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน

- () ต่ำกว่า 5 ปี () ระหว่าง 5-10 ปี
 () ระหว่าง 11-15 ปี () ระหว่าง 16-20 ปี
 () มากกว่า 20 ปี

5. หน่วยงานต้นสังกัด

- () สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.....เขต.....
 () สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา.....

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ประกอบด้วย

การปฏิบัติ (สภาพปัจจุบัน หรือ สภาพที่คาดหวัง)

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดย

พิจารณา

ระดับ 5 หมายถึง การปฏิบัติในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง การปฏิบัติในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง การปฏิบัติในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง การปฏิบัติในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง การปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

วิธีการเสริมสร้าง

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับวิธีการ

เสริมสร้างภาวะผู้นำ ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน (สามารถเลือกวิธีการเสริมสร้างได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1 หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการปฐมนิเทศ (Orientation)
 - 2 หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น (Education)
 - 3 หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการฝึกอบรม (Training)
 - 4 หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาสายอาชีพ (Career Development)
 - 5 หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาองค์กร (Organization Development)
 - 6 หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาตนเอง (Self Development)
- อื่น ๆ หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยวิธีการอื่น (โปรดระบุ)

ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ

การศึกษาขั้นพื้นฐาน เกี่ยวกับการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวัง รวมทั้งวิธีการเสริมสร้าง

สมรรถนะ	การปฏิบัติ										วิธีการเสริมสร้าง						
	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่คาดหวัง											
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	อื่น ๆ
1) สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision)																	
2) สร้างฉันทามติด้านเป้าหมาย (Developing consensus about goal)																	
3) สร้างความคาดหวังสูงด้านการปฏิบัติงาน (High Expectations)																	

สมรรถนะ	การปฏิบัติ										วิธีการเสริมสร้าง						
	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่คาดหวัง											
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	อื่นๆ
(Others respect)																	
6) มีความมั่นใจในตนเอง (Confidence)																	
7) มีทักษะการฝึกสอน (Coaching Skills)																	
8) มีความสามารถในการสร้าง คุณค่า (Ability to Create Value) ไม่มุ่งแต่ผลลัพธ์ทาง การเงินแต่ต้องสามารถสร้าง ความมีคุณค่าให้กับองค์กร																	
9) มีความยืดหยุ่น (Flexibility) เต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลง																	
10) มีความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)																	
11) มีความสามารถในการบริหาร ความคลุมเครือ (comfort with ambiguity)																	
12) การสั่งการเน้นความร่วมมือ (Collaboration) มากกว่าการ สั่งการหรือการควบคุม																	
13) มีความฉลาดทางวัฒนธรรม ความเข้าใจต่างวัฒนธรรมต่าง กระบวนทัศน์ (Cross-cultural Understanding)																	
14) มีความฉลาดในกระบวนกร คิด(Wisdom)																	

สมรรถนะ	การปฏิบัติ										วิธีการเสริมสร้าง						
	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่คาดหวัง											อื่นๆ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	
15) มีความสามารถในการแสวงหาความรู้ (Knowledge Seekers)																	
16) ศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learners)																	
17) มีทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking)																	
18) มีทักษะในการแก้ปัญหา (Problem Solving)																	
19) มีทักษะด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity & Innovation)																	
20) มีทักษะด้านการสื่อสารสนเทศและรู้เท่าทันสื่อ (2-3 ภาษา) Communication, Information & Media Literacy																	
21) มีทักษะด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Computing & Media Literacy)																	

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะตามมาตรฐานตำแหน่ง ประกอบด้วย

การปฏิบัติ (สภาพปัจจุบันหรือสภาพที่คาดหวัง)

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยพิจารณา

ระดับ 5 หมายถึง การปฏิบัติในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง การปฏิบัติในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง การปฏิบัติในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง การปฏิบัติในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง การปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

วิธีการเสริมสร้าง

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับวิธีการเสริมสร้าง(สามารถเลือกวิธีการเสริมสร้างได้มากกว่า 1 ข้อ)

1 หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการปฐมนิเทศ (Orientation)

2 หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น (Education)

3 หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการฝึกอบรม (Training)

4 หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาสายอาชีพ (Career Development)

5 หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาองค์กร (Organization Development)

6 หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาตนเอง (Self Development)

อื่น ๆ หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยวิธีการอื่น (โปรดระบุ)

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก (Core Competency)

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation - ACH)

สมรรถนะ	การปฏิบัติ										วิธีการเสริมสร้าง						
	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่คาดหวัง											
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	อื่นๆ
1) พยายามปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง																	
2) พยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา																	
3) มีความมานะอดทนและขยันหมั่นเพียรในการปฏิบัติงาน																	
4) แสดงออกถึงความต้องการในการปฏิบัติงานให้ได้ประสพผลสำเร็จ เช่น ถามถึงวิธีการ หรือขอคำแนะนำอย่างกระตือรือร้น																	
5) แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นความสูญเปล่าหรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน																	
6) กำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี																	
7) ติดตาม และประเมินผลงานของตน โดยเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน																	
8) ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดหรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ																	

สมรรถนะ	การปฏิบัติ										วิธีการเสริมสร้าง						
	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่คาดหวัง											
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	อื่น ๆ
9) มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ																	
10) ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้การปฏิบัติงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น																	
11) เสนอหรือทดลองวิธีการปฏิบัติงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น																	
12) ตัดสินใจได้โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการเพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด																	
13) บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้																	

2. บริการที่ดี ด้วยจิตบริการ (Service Mind - SERV)

สมรรถนะ	การปฏิบัติ										วิธีการเสริมสร้าง						
	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่คาดหวัง											
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	อื่น ๆ
1) ให้การบริการที่เป็นมิตรและสุภาพอ่อนน้อม																	
2) ให้ข้อมูล ข่าวสารที่ถูกต้องชัดเจนแก่ผู้รับบริการ																	
3) แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินงานหรือขั้นตอนต่าง ๆ ระหว่างการให้บริการ																	
4) ประสานงานภายในหน่วยงานและกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว																	
5) เอาใจใส่ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัวหรือปิดการะ																	
6) ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจและนำข้อขัดข้องใด ๆ ในการให้บริการไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น																	
7) ให้ความแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษ เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ																	
8) ให้ข้อมูลข่าวสารเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน																	

สมรรถนะ	การปฏิบัติ										วิธีการเสริมสร้าง						
	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่ คาดหวัง											
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	อื่น ๆ
9) นำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด																	
10) เข้าใจ หรือพยายามทำความเข้าใจด้วย วิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตาม ความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ																	
11) ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็น หรือความต้องการที่แท้จริงของ ผู้รับบริการ																	
12) คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการใน ระยะยาว และพร้อมที่จะ เปลี่ยนวิธีหรือ ขั้นตอนการให้บริการเพื่อประโยชน์ สูงสุดของผู้รับบริการ																	
13) เป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการ ตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจ																	
14) สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจาก วิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการ ต้องการให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส เพื่อเป็นประโยชน์อย่าง แท้จริงของผู้รับบริการ																	

3. สังเกตความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise - EXP)

สมรรถนะ	การปฏิบัติ										วิธีการเสริมสร้าง						
	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่คาดหวัง											
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	อื่น ๆ
1) ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน																	
2) พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น																	
3) ติดตามเทคโนโลยี และความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่จะประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่																	
4) รอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตน																	
5) รับรู้ถึงแนวโน้มของวิทยาการที่ทันสมัย และเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างต่อเนื่อง																	
6) สามารถนำความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่																	
7) สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่																	
8) มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการและสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง																	
9) สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต																	

สมรรถนะ	การปฏิบัติ										วิธีการเสริมสร้าง						
	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่คาดหวัง											
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	อื่น ๆ
10) พัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการ จัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อ ต่อการพัฒนา																	
11) บริหารจัดการให้ส่วนราชการนำ เทคโนโลยี ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ อย่างต่อเนื่อง																	

4. การยึดมั่นในความถูกต้อง ขอบธรรมและจริยธรรม (Integrity - ING)

สมรรถนะ	การปฏิบัติ										วิธีการเสริมสร้าง						
	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่คาดหวัง					สภาพปัจจุบัน						
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	อื่น ๆ
1) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย และระเบียบวินัยของข้าราชการ																	
2) แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต																	
3) รักษาคำพูด มีสติ และเชื่อถือได้ แสดงให้ปรากฏถึงความมีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ																	
4) ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพและจรรยาข้าราชการไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล่าวรับผิดและรับผิดชอบ																	

สมรรถนะ	การปฏิบัติ										วิธีการเสริมสร้าง สภาพปัจจุบัน						
	สภาพ ปัจจุบัน					สภาพที่ คาดหวัง											
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	อื่นๆ
5) เสียดความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ																	
6) ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แม้มักอยู่ในสถานการณ์ที่อาจยากลำบาก																	
7) กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้อง เป็นธรรมแม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์																	
8) ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงานหรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต																	

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency)

1. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)

สมรรถนะ	วิธีการปฏิบัติ										วิธีการเสริมสร้าง						
	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่คาดหวัง											
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	อื่นๆ
1) แยกแยะประเด็นปัญหาหรืองาน ออกเป็นส่วนย่อย ๆ																	
2) เข้าใจความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานของ ปัญหาหรืองาน																	
3) เข้าใจความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนของ ปัญหาหรืองาน																	
4) สามารถวิเคราะห์ หรือวางแผนงานที่ ซับซ้อนได้																	
5) ใช้เทคนิคและรูปแบบต่างๆ ในการ กำหนดแผนงานหรือขั้นตอนการ ทำงานเพื่อเตรียมทางเลือกสำหรับ การป้องกัน หรือแก้ไขปัญหาที่ เกิดขึ้น																	

2. การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) :

สมรรถนะ	วิธีการปฏิบัติ										วิธีการเสริมสร้าง						
	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่คาดหวัง											
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	อื่น ๆ
1) ใช้กฎพื้นฐาน หลักเกณฑ์ หรือสามัญสำนึกในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในงาน																	
2) การประยุกต์ใช้ประสบการณ์																	
3) การประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อน																	
4) อธิบายข้อมูล หรือสถานการณ์ที่มีความยุ่งยากซับซ้อนให้เข้าใจได้ง่าย																	
5) คิดริเริ่มสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่																	

3. การดำเนินการเชิงรุก (Pro Activeness)

สมรรถนะ	วิธีการปฏิบัติ										วิธีการเสริมสร้าง						
	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่คาดหวัง											
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	อื่น ๆ
1) เห็นปัญหาหรือโอกาสระยะสั้นและลงมือดำเนินการ																	
2) จัดการปัญหาเฉพาะหน้าหรือเหตุวิกฤติ																	
3) เตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาระยะสั้น																	
4) เตรียมการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระยะปานกลาง																	
5) เตรียมการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระยะยาว																	

เอกสารประกอบการสอบทาน
วิทยานิพนธ์ เรื่อง

รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21
ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

นายชาญ คำภีระแปง
ผู้วิจัย

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาผู้นำทางการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

วิทยานิพนธ์ เรื่อง รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21
ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัย นายชาญ คำภีระแปง

ผู้ดำเนินการสอบทาน

ผู้ร่วมสอบทาน

- 1. ตำแหน่ง
- 2. ตำแหน่ง
- 3. ตำแหน่ง
- 4. ตำแหน่ง
- 5. ตำแหน่ง
- 6. ตำแหน่ง

ผู้จัดบันทึก

วัน เวลา สถานที่

วันที่ เดือน พ.ศ.

เวลา - น.

ณ ห้อง.....

**ผลการศึกษาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบาย
และแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความเหมาะสมกับ
บริบทการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทย**

การศึกษาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้สอบถามความคิดเห็นของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน จำนวน 142 คน
ที่มีต่อแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ปรากฏผล ดังนี้

ตารางแสดงความถี่ และร้อยละแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบาย
และแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

วิธีการเสริมสร้าง	ความถี่ (f)	ร้อยละ (%)	ลำดับที่
1. การปฐมนิเทศ (Orientation)	11	5.37	5
2. การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น (Education)	13	6.34	4
3. การฝึกอบรม (Training)	89	43.41	1
4. การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development)	32	15.61	3
5. การพัฒนาองค์กร (Organization Development)	55	26.83	2
6. การพัฒนาตนเองด้วยวิธีอื่นๆ (Self Development)	5	2.44	6

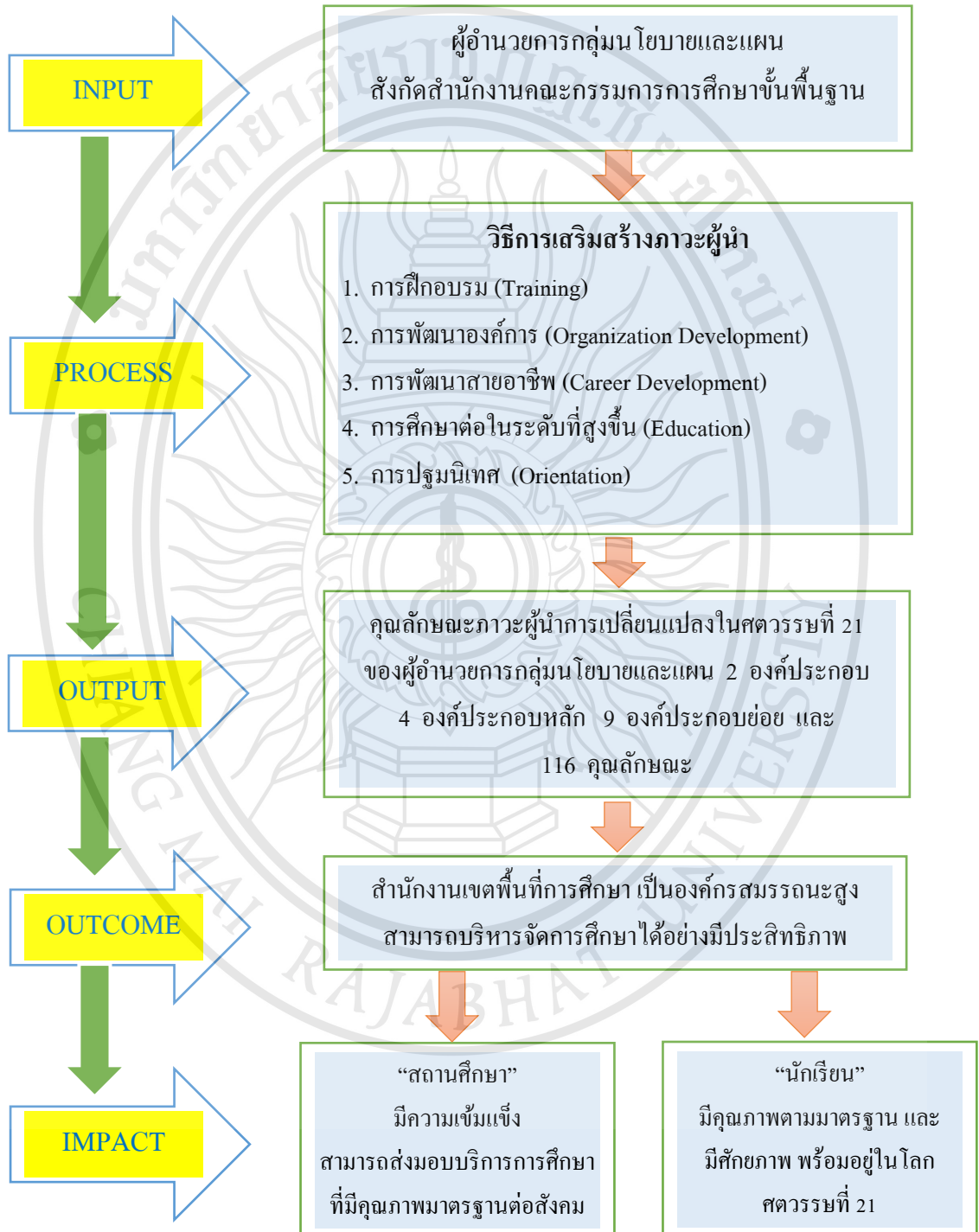
จากตาราง พบว่า แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการกลุ่ม
นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน วิธีที่มีความถี่สูงสุด คือ การ
ฝึกอบรม (Training) ร้อยละ 43.41 รองลงมาคือ การพัฒนาองค์กร (Organization Development)
ร้อยละ 26.83 และการพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) ร้อยละ 15.61 ตามลำดับ

นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างยังได้เสนอแนะความคิดเห็นต่อแนวทางการเสริมสร้างภาวะ
ผู้นำของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ซึ่งสามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ ดังนี้

- 1) ควรมีการจัดกลุ่มคนตามคุณลักษณะภาวะผู้นำและแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำฯ ในแต่ละเรื่องในแต่ละบริบท ควรมีวิธีการเสริมสร้างที่หลากหลายเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันปัญหา และความต้องการของแต่ละบุคคล
- 2) ควรปรับเปลี่ยนวิธีการ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการอบรมสัมมนาให้ทันสมัยให้สอดคล้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21
- 3) ควรมีหลักสูตรอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน และนิเทศ กำกับ ติดตามการนำความรู้ ทักษะ ไปใช้ในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างต่อเนื่อง
- 4) ควรจัดอบรมผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผนเพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้ใหม่ให้สอดคล้องกับสภาวะสังคม การใช้ระบบ ICT ในการพัฒนาภาวะผู้นำ



ร่างรูปแบบแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้อำนวยการ
กลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



ประเด็นการสอบทาน

วิทยานิพนธ์ เรื่อง

รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประเด็นที่ 1 ท่านคิดว่าองค์ประกอบ และสมรรถนะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้ง 4 องค์ประกอบหลัก 9 องค์ประกอบย่อย และ 116 คุณลักษณะมีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

1. ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความคิดเห็น / ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

2. ด้านสมรรถนะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

ความคิดเห็น / ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

3. ด้านสมรรถนะหลัก (Core Competency)

ความคิดเห็น / ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

4. ด้านสมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency)

ความคิดเห็น / ข้อเสนอแนะ

.....
.....
.....

5. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....
.....
.....

ประเด็นที่ 2 ท่านคิดว่าคุณลักษณะแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรเพิ่มเติมจากที่ผู้วิจัยนำเสนออะไรบ้าง

1. ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คุณลักษณะที่เพิ่มเติม คือ

.....
.....
.....
.....
.....

2. ด้านสมรรถนะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

คุณลักษณะที่เพิ่มเติม คือ

.....
.....
.....
.....

3. ด้านสมรรถนะหลัก (Core Competency)

คุณลักษณะที่เพิ่มเติม คือ

.....
.....
.....
.....

4. ด้านสมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency)

คุณลักษณะที่เพิ่มเติม คือ

.....
.....
.....
.....

5. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....
.....
.....

ประเด็นที่ 3 ท่านคิดว่าองค์ประกอบ และสมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ทั้ง 4 องค์ประกอบ ที่ผู้วิจัยเสนอมีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงในบริบทของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือไม่ อย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

ประเด็นที่ 4 ท่านคิดว่าวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของ
ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ที่ผู้วิจัยเสนอมีความเหมาะสม และเป็นไปได้หรือไม่ อย่างไร

1. การฝึกอบรม (Training)

.....
.....
.....

2. การพัฒนาองค์การ (Organization Development)

.....
.....
.....

3. การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development)

.....
.....
.....

4. การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น (Education)

.....
.....
.....

5. การปฐมนิเทศ (Orientation)

.....
.....
.....

เอกสารประกอบ
การสนทนากลุ่ม (Focus group Discussion)



วิทยานิพนธ์ เรื่อง
รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21
ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

นายชาญ คำธิระเปง
ผู้วิจัย

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาผู้นำทางการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากร
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

วิทยานิพนธ์ เรื่อง รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21
 ของผู้อำนวยการกลุ่มน โยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
 การศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัย นายชาญ คำภีระแบ่ง

ผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม (Moderator)

ผู้ร่วมประชุมสนทนากลุ่ม

1. ตำแหน่ง
2. ตำแหน่ง
3. ตำแหน่ง
4. ตำแหน่ง
5. ตำแหน่ง
6. ตำแหน่ง
7. ตำแหน่ง
8. ตำแหน่ง
9. ตำแหน่ง
10. ตำแหน่ง
11. ตำแหน่ง
12. ตำแหน่ง

ผู้จดบันทึก (Note taker)

วัน เวลา สถานที่

วันที่ เดือน พ.ศ.

เวลา - น.

ณ ห้อง.....

สรุปเค้าโครงวิทยานิพนธ์**ชื่อเรื่อง**

รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของ

ผู้ดำเนินการ

กลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ภูมิหลัง

การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันเป็นไปอย่างรวดเร็วซึ่งเป็นผลจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและสภาวะของการแข่งขันอย่างรุนแรง การสนองต่อความต้องการท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ ก่อเกิดการปรับตัวเพื่อให้เท่าทันต่อการพัฒนา การก้าวเข้าสู่ยุคศตวรรษที่ 21 ยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ ผลักดันให้หน่วยงาน องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ และเอกชน ต้องเตรียมพร้อมยอมรับและรู้เท่าทันกับเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ผู้นำองค์กรจึงมีบทบาทสำคัญต่อการเตรียมองค์กรทรัพยากรบุคคลให้มีความพร้อมในการขับเคลื่อนการพัฒนา การสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการวางแผนกลยุทธ์และการสร้างค่านิยม วัฒนธรรม และภาวะผู้นำที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง รวมถึงด้านการศึกษาจึงเป็นเรื่องที่สำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ได้กำหนดแนวคิดและหลักการให้มีเขตพื้นที่การศึกษาเป็น “นวัตกรรมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน” เพื่อให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษาให้ทั่วถึงเด็กและประชาชน โดยคำนึงถึงอัตลักษณ์และความเป็นท้องถิ่น ตามมาตรา 39 ให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาโดยตรง และกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหาร

และการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยยึดหลักด้านความพร้อมและความเหมาะสม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีอำนาจหน้าที่ต้องดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาตามมาตรา 38 แห่ง พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไข และมาตรา 34 แห่ง พ.ร.บ.ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 โดยพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization) สามารถส่งมอบบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพมาตรฐานตามเจตนารมณ์การปฏิรูปการศึกษาทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-พ.ศ.2561) และแผนยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบบริหารราชการไทย (พ.ศ.2556 – พ.ศ.2561)

แต่จากผลการวิจัยประเมินเพื่อวัดระดับคุณภาพเขตพื้นที่การศึกษา ที่มีความพร้อมรองรับการกระจายอำนาจ 4 ด้าน ใน 185 เขต โดยระบบประเมิน 4 มิติ 9 ตัวบ่งชี้ ปรากฏว่าไม่มีเขตพื้นที่การศึกษาใดที่มีคุณภาพอยู่ในระดับสูงมาก (A) ระดับสูง (B) จำนวน 16 เขต คิดเป็นร้อยละ 8.65 ระดับปานกลาง (C) จำนวน 114 เขต คิดเป็นร้อยละ 61.62 และระดับต่ำ (D) จำนวน 55 เขต คิดเป็นร้อยละ 29.33 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา : 2556)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกแห่งมีส่วนสำคัญเพราะเป็นหน่วยงานที่มีเป็นองค์กรหลักในการพัฒนาการศึกษาตลอดจนมีศักยภาพและความคล่องตัวเพียงพอที่จะกำกับ ดูแลการปฏิบัติงานในเชิงนโยบาย สนับสนุน ส่งเสริมและประสานงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในความรับผิดชอบของแต่ละเขตพื้นที่ ทั้งนี้ในการขับเคลื่อนกระบวนการการบริหารจัดการ การวางแผน รวมถึงการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและก่อเกิดประสิทธิผลได้ตามที่มุ่งหวัง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญต่อสัมฤทธิ์ผลขององค์กร ในการนำแผนนโยบายสู่การปฏิบัติภายใต้กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) และการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) อย่างมีประสิทธิภาพในยุคเทคโนโลยีแห่งศตวรรษที่ 21 ได้แก่ ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลาง

จากเหตุผลและความสำคัญดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชิงใหม่ เขต 2 และในฐานะนายกสมาคมนักวางแผนการศึกษาไทย ซึ่งเป็นองค์กรวิชาชีพด้านการวางแผนการศึกษา จึงสนใจศึกษากระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ที่จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผลการศึกษาที่ได้ในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางหรือทีมยุทธศาสตร์องค์กรเพื่อการดำเนินภารกิจองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นต่อไป

คำถามการวิจัย

1) องค์ประกอบ และสมรรถนะในปัจจุบัน ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่จะนำไปสู่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 มีลักษณะอย่างไร ? และสภาพปัจจุบันและที่คาดหวังภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผนแตกต่างกันอย่างไร?

2) กระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ที่เหมาะสม และมีความเป็นไปได้ควรเป็นอย่างไร ?

3) รูปแบบการเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรเป็นรูปแบบที่มีลักษณะอย่างไร ?

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบ และสมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ในสภาพปัจจุบันและที่คาดหวังของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2) เพื่อศึกษาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีความเหมาะสมกับบริบทการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทย

3) เพื่อสร้างรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาองค์ประกอบและสมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้กำหนดเนื้อหาไว้ดังนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สมรรถนะตามมาตรฐานตามตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน

ศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency)

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 การวิจัยระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงสำรวจเพื่อศึกษาองค์ประกอบ และสมรรถนะ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1.1 ประชากร ได้แก่ ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี พ.ศ. 2559 จำนวน 225 คน

2.1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี พ.ศ. 2559 จำนวน 142 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยเทียบจำนวนจากตารางของ Krejcie and Morgan เลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling)

2.1.3 กลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 6 คน ได้แก่ เลขาธิการหรือรองเลขาธิการหรือผู้ช่วยเลขาธิการ คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่กำกับงานด้านนโยบายและแผน นักวิชาการ ผู้อำนวยการเขต เจ้าหน้าที่กลุ่มนโยบายและแผน และผู้อำนวยการสถานศึกษา ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

2.2 การวิจัยระยะที่ 2 เป็นการศึกษาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความเหมาะสมกับบริบทการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทย

2.2.1 กลุ่มผู้ร่วมสอบทาน องค์ประกอบและสมรรถนะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 และแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ตัวแทนผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผนจำนวน 14 คน

2.2.2 กลุ่มผู้ร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ประกอบด้วย คณะกรรมการสมาคมนักวางแผนการศึกษาไทย รวมทั้งสิ้น 10 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

2.3 การวิจัยระยะที่ 3 เป็นการสร้างรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กลุ่มเป้าหมายในการตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลงและด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านละ 4 คน รวมทั้งสิ้น 12 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. กรอบแนวคิดด้านภาวะผู้นำ

แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และงานวิจัย ระบุถึงความสำคัญและความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับประสิทธิผลขององค์กรสอดคล้องกับแนวคิด การบริหารจัดการองค์กรของ McKinsey 7-S Framework หลักเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) และการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management)

2. กรอบแนวคิดด้านสมรรถนะ

แนวคิดและงานวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะ ระบุถึงความสำคัญของสมรรถนะที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) หรือเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งคุณภาพหรือองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO)

3. กรอบแนวคิดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสมรรถนะ แสดงถึงแนวคิดทรัพยากรมนุษย์หรือทรัพยากรบุคคล เป็นต้นทุนที่ต้องพัฒนาให้เกิดมูลค่าเพิ่ม มีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ มีกระบวนการคิด มีแรงบันดาลใจและมีภาวะผู้นำ สามารถบริหารจัดการในสภาวะการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในสังคมยุคศตวรรษที่ 21 การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการวิเคราะห์บริบทองค์กรประกอบภาวะผู้นำและสมรรถนะ เพื่อสังเคราะห์องค์ความรู้ของผู้ทรงคุณวุฒิและเทียบเคียงการพัฒนาในต่างประเทศ เพื่อกำหนด รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 อันจะเป็นปัจจัยนำไปสู่การเสริมสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้เป็น “องค์กรแห่งคุณภาพ” มีประสิทธิผลต่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งสถานศึกษาให้มีศักยภาพ นำส่งบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพมาตรฐานสู่สังคม

ร่างรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. องค์ประกอบของรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

องค์ประกอบ และสมรรถนะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบหลัก 35 องค์ประกอบย่อย

องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยคุณลักษณะย่อย ดังนี้

1. เป็นผู้ที่มีมโนทัศน์ไกล (Visionary)
2. สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision)
3. เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)
4. เป็นผู้สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
5. เป็นแบบอย่างของการปฏิบัติและค่านิยมสำคัญขององค์กร (Idealized Influence)
6. ริเริ่มและรักษาไว้ซึ่งโครงสร้างและกระบวนการที่เน้นการตัดสินใจร่วมกัน (Initiate and Maintain on Joint Decisions)
7. มีความรู้ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในความเป็นผู้นำ (Leadership Fluency)
8. เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม (Ethics)
9. สร้างความคาดหวังสูงด้านการปฏิบัติงาน (High Expectations)
10. สร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)
11. สนับสนุนช่วยเหลือและสร้างความสัมพันธ์รายบุคคล (Individualized Consideration)
12. เป็นผู้สานความสัมพันธ์ของคนในองค์กรและชุมชน (Organization and Community Related)
13. เป็นผู้ที่เข้าใจปัญหาและสามารถแก้ปัญหาเชิงซับซ้อนได้อย่างต่อเนื่อง (Understand and solve complex issues)
14. สร้างฉันทามติด้านเป้าหมาย (Developing consensus about Goal)

องค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบาย และแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยคุณลักษณะย่อย ดังนี้

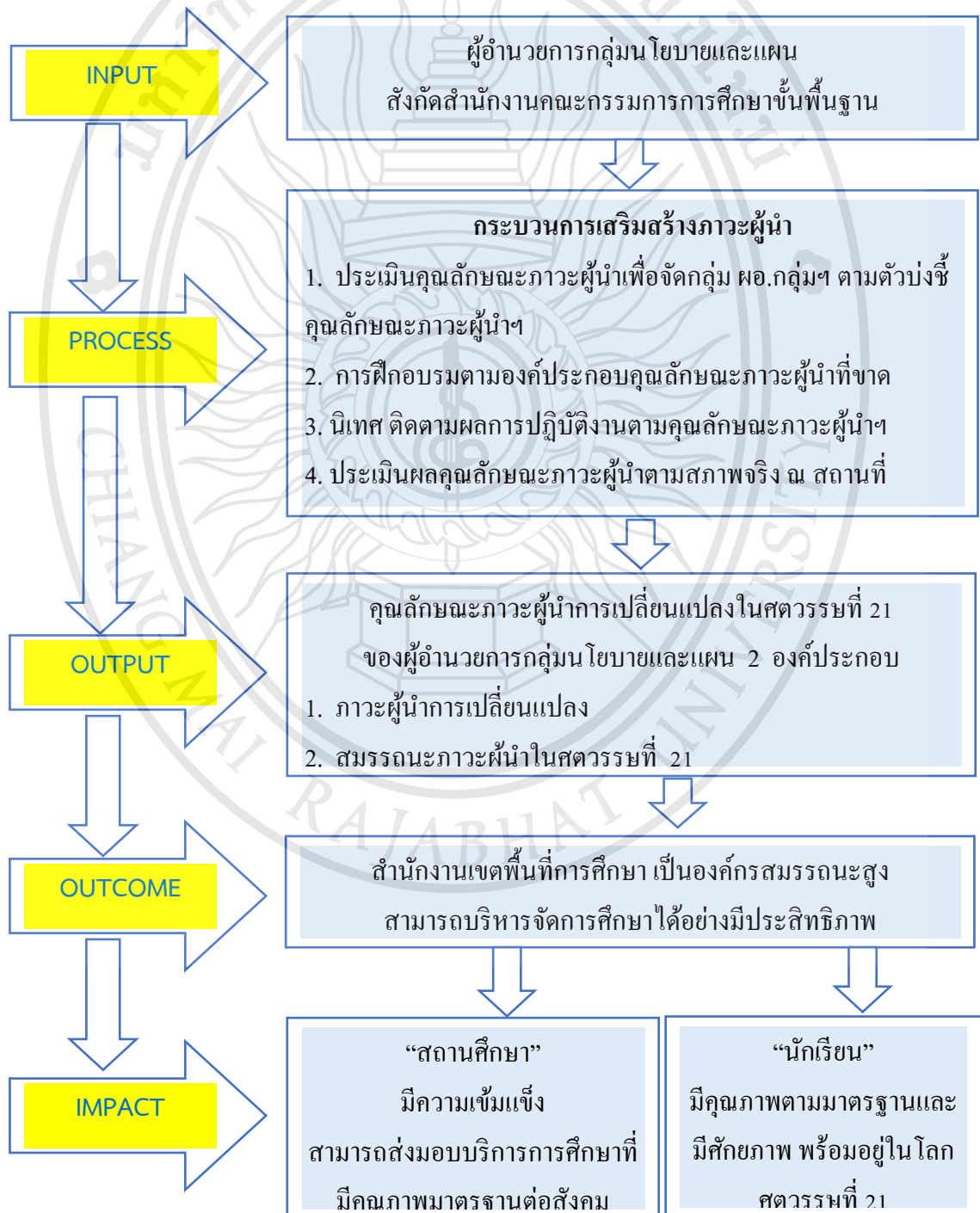
1. เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์
2. มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจคนอื่นได้จากวิสัยทัศน์ (Inspirational Motivation)
3. มีทักษะด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity & Innovation)
4. มีความสามารถในการสร้างคุณค่า (Ability to Create Value) ไม่มุ่งแต่ผลลัพธ์ทางการเงินแต่ต้องสามารถสร้างควมมีคุณค่าให้กับองค์กร
5. มีความสามารถในการแสวงหาความรู้ (Knowledge Seekers)
6. ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม มีความซื่อสัตย์ และยึดมั่นในจริยธรรม (Ethics)
7. มีทักษะในการแก้ปัญหา (Problem Solving)
8. มีความยืดหยุ่น (Flexibility) เต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลง
9. มีความมั่นใจในตนเอง (Confidence)
- 10.เป็นผู้ที่เคารพในคนอื่นและรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น (Others Respect)
- 11.มีทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking)
- 12.มีความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)
- 13.เป็นที่รักใคร่ (Passion) ของคนอื่น
- 14.มีทักษะการฝึกสอน (Coaching Skills)
- 15.มีทักษะด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Computing & Media Literacy)
- 16.ศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learners)
- 17.มีทักษะด้านการสื่อสารสนเทศและรู้เท่าทันสื่อ (2-3 ภาษา) Communication, Information & Media Literacy
- 18.มีความฉลาดในกระบวนการคิด (Wisdom)
- 19.มีความฉลาดทางวัฒนธรรม ความเข้าใจต่างวัฒนธรรมต่างกระบวนการทัศน์ (Cross-Cultural Understanding)

20. การสั่งการเน้นความร่วมมือ (Collaboration) มากกว่าการสั่งการหรือการควบคุม

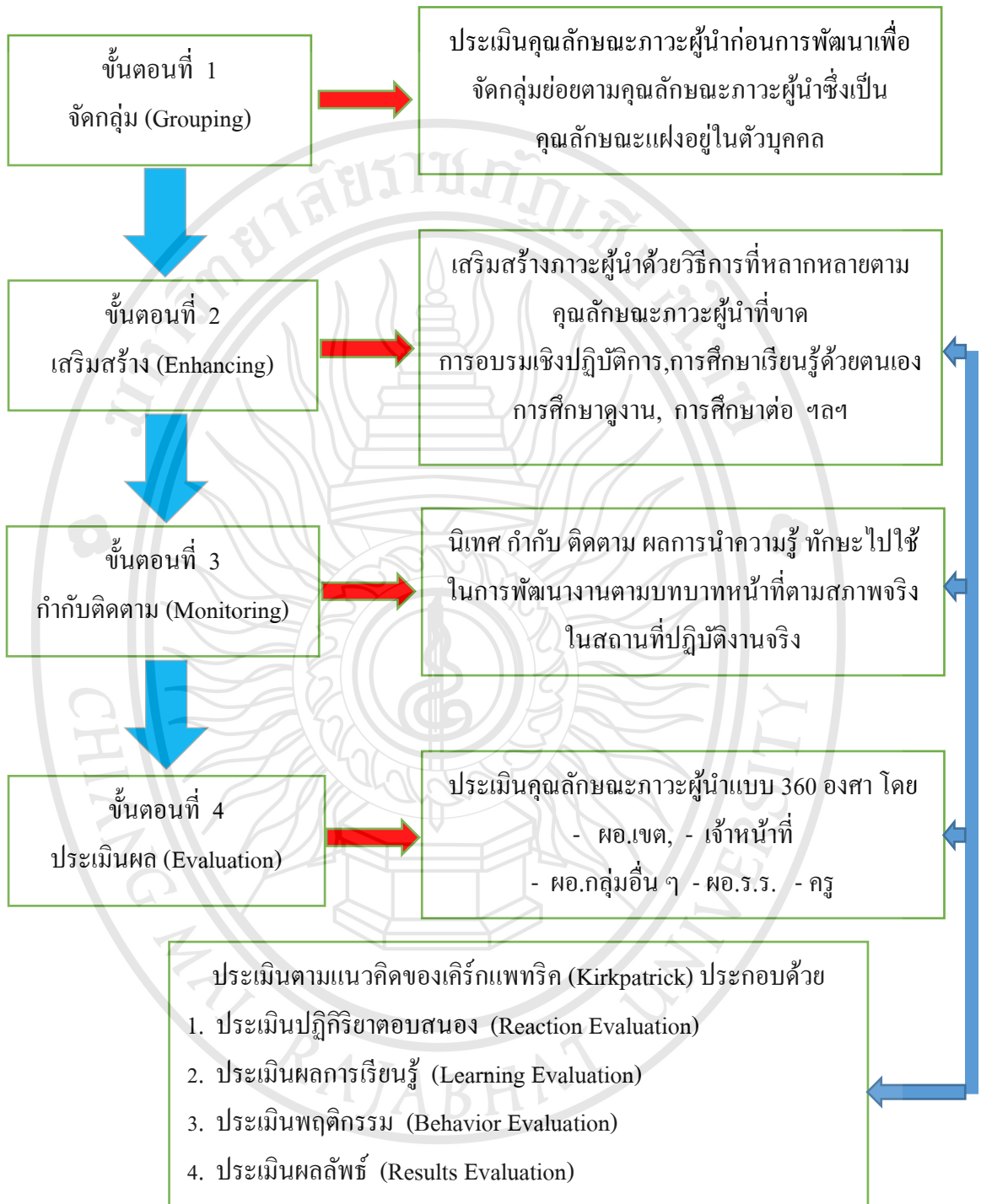
21. มีความสามารถในการบริหารความคลุมเครือ (Comfort with Ambiguity)

2. วิธีดำเนินงานของรูปแบบ

การนำรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปใช้ดำเนินงานตามขั้นตอน ดังนี้



กระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำ



แนวทางการสนทนากลุ่ม

วิทยานิพนธ์ เรื่อง

รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำถามที่ 1 ท่านคิดว่าองค์ประกอบและสมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้ง 2 องค์ประกอบหลัก 35 องค์ประกอบย่อย มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

1. ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความคิดเห็น / ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

2. ด้านสมรรถนะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

ความคิดเห็น / ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

3. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

คำถามที่ 2 ท่านคิดว่าองค์ประกอบ และสมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ทั้ง 2 องค์ประกอบ ที่ผู้วิจัยเสนอมีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงในบริบทของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

คำถามที่ 3 ท่านคิดว่ารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ที่ผู้วิจัยเสนอมีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

1. INPUT

.....

.....

.....

.....

2. PROCESS

.....

.....

.....

3. OUTPUT

.....

.....

.....

4. OUTCOME

.....

.....

.....

5. IMPACT

.....

.....

.....

คำถามที่ 4 ท่านคิดว่ากระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของ
ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ที่ผู้วิจัยเสนอมีความเหมาะสม และเป็นไปได้หรือไม่ อย่างไร

1. ขั้นตอนที่ 1 จัดกลุ่ม (Grouping)

.....

.....

.....

2. ขั้นตอนที่ 2 เสริมสร้าง (Enhancing)

.....

.....

.....

3. ขั้นตอนที่ 3 กำกับติดตาม (Monitoring)

.....

.....

.....

4. ขั้นตอนที่ 4 ประเมินผล Evaluation)

.....

.....

.....

.....

คำถามที่ 5 ท่านคิดว่าการประเมินการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ตามแนวคิดของเคิร์กแพทริก (Kirkpatrick) มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

1. ประเมินปฏิกิริยาตอบสนอง (Reaction Evaluation)

.....

.....

.....

.....

2. ประเมินผลการเรียนรู้ (Learning Evaluation)

.....

.....

.....

.....

3. ประเมินพฤติกรรม (Behavior Evaluation)

.....

.....

.....

.....

4. ประเมินผลลัพธ์ (Results Evaluation)

.....

.....

.....

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....



ลงชื่อ

ผู้ประเมิน

(.....)

...../...../.....

ตาราง 27 ผลการวิเคราะห์ค่า IOC แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง รูปแบบการเสริมสร้างภาวะ
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม คะแนน	ค่า IOC	แปลผล	หมายเหตุ
	1	2	3	4	5				
1	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	ความ คิดเห็น +1 = แน่ใจว่า วัดได้
2	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
3	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
4	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
5	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
6	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
7	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
8	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
9	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
10	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
11	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	0 = ไม่ แน่ใจว่า วัดได้
12	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
13	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
14	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	-1 = แน่ใจว่า วัดไม่ได้
15	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
16	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
17	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
18	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	ค่า IOC > 0.5 จึงถือว่า ใช้ได้
19	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
20	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
21	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
22	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
23	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
24	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
25	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	

ตาราง 27 (ต่อ)

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม คะแนน	ค่า IOC	แปลผล	
	1	2	3	4	5				
26	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
27	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	ความ
28	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	คิดเห็น
29	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	+1 =
30	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	แน่ใจว่า
31	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	วัดได้
32	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
33	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	0 = ไม่
34	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	แน่ใจว่า
35	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	วัดได้
36	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
37	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	-1 = แน่ใจ
38	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	ว่า
39	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	วัดไม่ได้
40	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
41	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	ค่า IOC >
42	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	0.5
43	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	จึงถือว่า
44	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	ใช้ได้
45	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
46	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
47	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
48	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
49	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
50	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	

ตาราง 27 (ต่อ)

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม คะแนน	ค่า IOC	แปลผล	
	1	2	3	4	5				
51	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
52	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
53	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
54	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	ความ
55	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	คิดเห็น
56	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	+1 =
57	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	แน่ใจว่า
58	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	วัดได้
59	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
60	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	0 = ไม่
61	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	แน่ใจว่า
62	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	วัดได้
63	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
64	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	-1 = แน่ใจ
65	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	ว่า
66	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	วัดไม่ได้
67	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
68	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	ค่า IOC >
69	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	0.5
70	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	จึงถือว่า
71	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	ใช้ได้
72	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
73	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
74	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
75	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	

ตาราง 27 (ต่อ)

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม คะแนน	ค่า IOC	แปลผล	
	1	2	3	4	5				
76	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
77	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
78	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
79	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
80	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
81	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
82	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
83	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
84	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
85	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	หมายเหตุ
86	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
87	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
88	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
89	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
90	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
91	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
92	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
93	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
94	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
95	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
96	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
97	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
98	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
99	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
100	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	

ตาราง 27 (ต่อ)

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม คะแนน	ค่า IOC	แปลผล	
	1	2	3	4	5				
101	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
102	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
103	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
104	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
105	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
106	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
107	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
108	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	หมายเหตุ
109	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
110	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
111	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
112	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
113	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
114	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
115	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	
116	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้	

สรุป แบบสอบถามทั้ง 116 ข้อ มีค่า IOC เท่ากับ 1.00

ตาราง 28 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง รูปแบบการเสริมสร้างภาวะ
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน

ข้อ ที่	Corrected Item – total Correlation	ข้อ ที่	Corrected Item – total Correlation
1	0.67	26	0.52
2	0.71	27	0.68
3	0.68	28	0.65
4	0.47	29	0.87
5	0.87	30	0.82
6	0.91	31	0.80
7	0.87	32	0.85
8	0.71	33	0.71
9	0.68	34	0.68
10	0.80	35	0.77
11	0.53	36	0.87
12	0.82	37	0.80
13	0.87	38	0.87
14	0.92	39	0.85
15	0.71	40	0.94
16	0.68	41	0.71
17	0.80	42	0.71
18	0.87	43	0.68
19	0.82	44	0.80
20	0.87	45	0.87
21	0.94	46	0.82
22	0.46	47	0.87
23	0.75	48	0.85
24	0.62	49	0.39
25	0.80	50	0.38

ตาราง 28 (ต่อ)

ข้อ ที่	Corrected Item – total Correlation	ข้อ ที่	Corrected Item – total Correlation
51	0.65	76	0.82
52	0.87	77	0.68
53	0.82	78	0.65
54	0.80	79	0.87
55	0.87	80	0.62
56	0.91	81	0.80
57	0.87	82	0.85
58	0.71	83	0.71
59	0.65	84	0.68
60	0.87	85	0.78
61	0.62	86	0.65
62	0.80	87	0.67
63	0.77	88	0.82
64	0.92	89	0.80
65	0.71	90	0.94
66	0.68	91	0.71
67	0.80	92	0.71
68	0.87	93	0.68
69	0.72	94	0.80
70	0.77	95	0.87
71	0.74	96	0.82
72	0.46	97	0.87
73	0.78	98	0.86
74	0.82	99	0.89
75	0.82	100	0.68

ตาราง 28 (ต่อ)

ข้อ ที่	Corrected Item – total Correlation	ข้อ ที่	Corrected Item – total Correlation
101	0.57	109	0.72
102	0.65	110	0.69
103	0.68	111	0.65
104	0.67	112	0.77
105	0.87	113	0.62
106	0.91	114	0.81
107	0.87	115	0.85
108	0.75	116	0.77

ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ อยู่ระหว่าง 0.38 – 0.94

Reliability Coefficients

N of Cases = 30

N of Items = 116

Alpha = .84

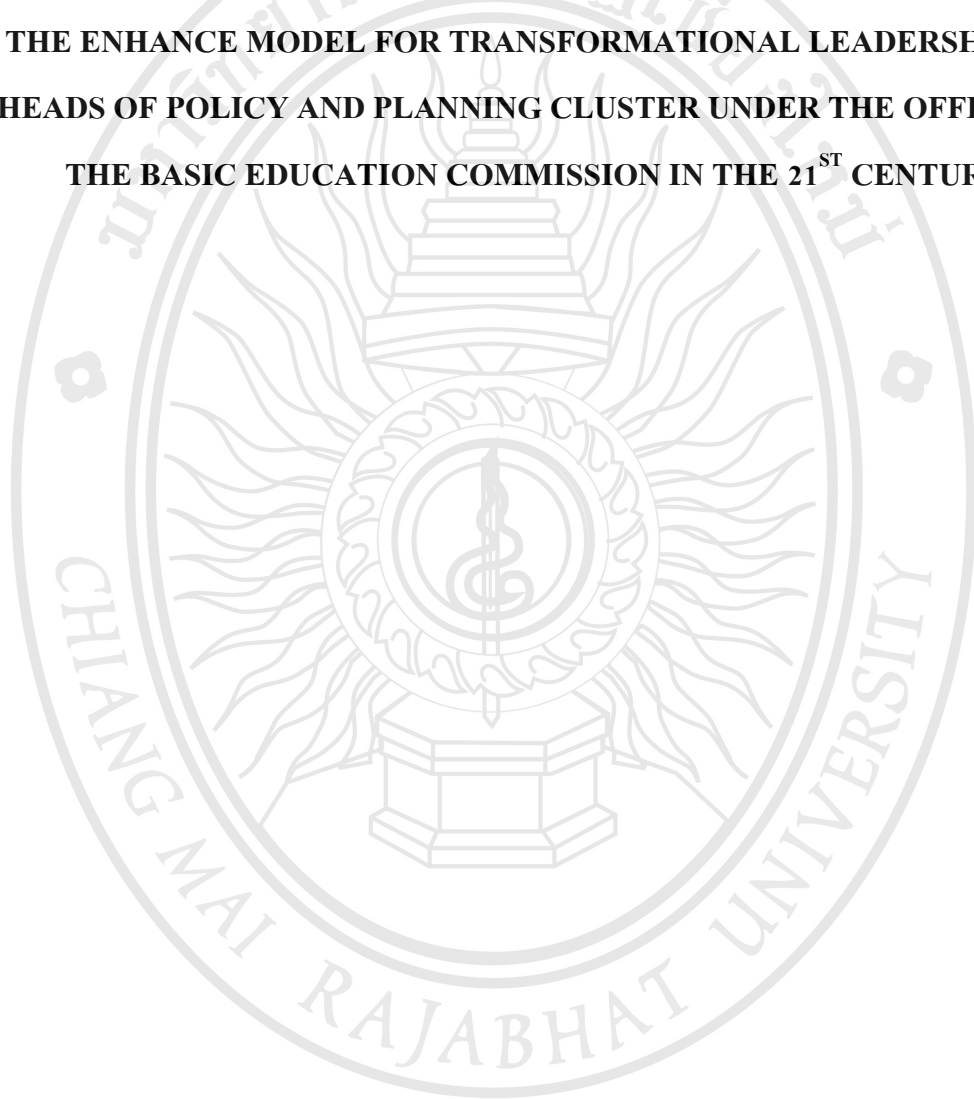
ภาคผนวก ง

รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

THE ENHANCE MODEL FOR TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF
HEADS OF POLICY AND PLANNING CLUSTER UNDER THE OFFICE OF
THE BASIC EDUCATION COMMISSION IN THE 21ST CENTURY

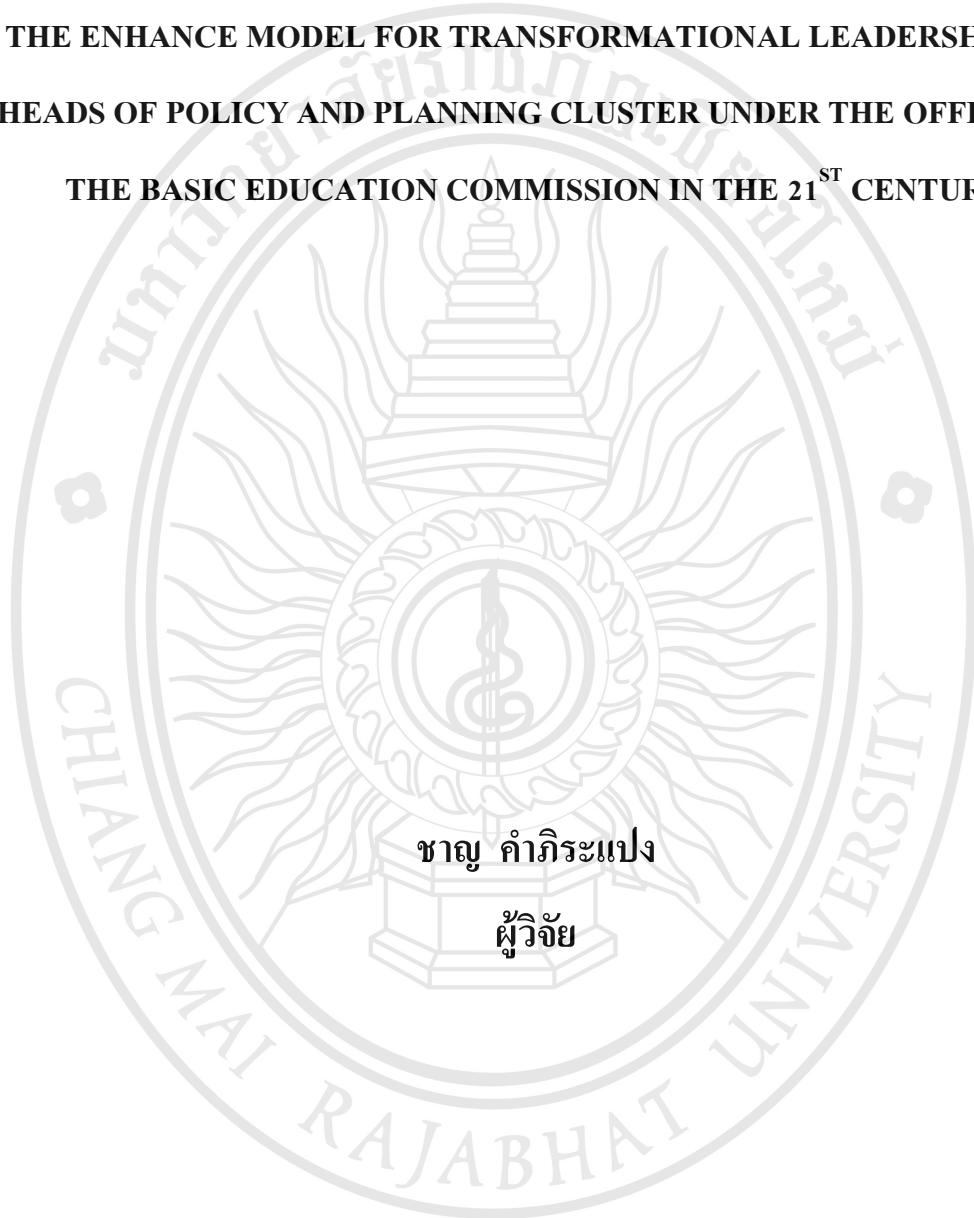


รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

THE ENHANCE MODEL FOR TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF
HEADS OF POLICY AND PLANNING CLUSTER UNDER THE OFFICE OF
THE BASIC EDUCATION COMMISSION IN THE 21ST CENTURY



ชาญ คำภีระแปง

ผู้วิจัย

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาผู้นำทางการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

คำนำ

เอกสารเล่มนี้เป็นเอกสารที่นำเสนอรายละเอียดของรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดทำขึ้นเพื่อเป็นข้อเสนอและนำไปประยุกต์ใช้สำหรับการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ทั้งในระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา สำหรับผู้ที่มีบทบาทในการกำหนดนโยบาย การตัดสินใจและการปฏิบัติแล้วแต่กรณี ภายในเอกสารเล่มนี้ประกอบไปด้วย บทนำ องค์ประกอบของรูปแบบ และคำอธิบายรูปแบบ

เอกสารเล่มนี้สำเร็จได้เพราะความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องหลายส่วนประกอบด้วย ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย อาจารย์ที่ปรึกษาที่ให้คำปรึกษาและให้คำแนะนำ รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ให้ข้อเสนอแนะการสร้างรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำฯ ให้เกิดความสมบูรณ์ในหลักวิชาการและหลักประโยชน์ต่อองค์กร

คุณค่าและประโยชน์อันใดที่เกิดจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยขออุทิศเป็นเครื่องบูชาพระคุณแต่บิดามารดา ครอบครัวที่ให้กำลังใจและสนับสนุน โดยตลอด รวมทั้งบูรพคณาจารย์ที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้ จนสามารถนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่านที่ให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษาอย่างดีมาโดยตลอด

ชาญ คำภีระแปง

ผู้วิจัย

สารบัญ

	เรื่อง
บทนำ	209
ความเป็นมา	209
นิยามศัพท์เฉพาะ	209
องค์ประกอบของรูปแบบ	211
วัตถุประสงค์ของรูปแบบ	211
หลักการของรูปแบบ	211
กระบวนการของรูปแบบ	211
เงื่อนไขแห่งความสำเร็จ	211
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	212
คำอธิบายรูปแบบ	213
อ้างอิง	224

สารบัญญรูปภาพ

หน้า

แผนภาพที่ 1	รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	214
แผนภาพที่ 2	กระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	218
แผนภาพที่ 3	ผังงานแสดงขั้นตอนการจัดกลุ่ม (Grouping)	219
แผนภาพที่ 4	ผังงานแสดงขั้นตอนการเสริมสร้าง (Enhancing)	220
แผนภาพที่ 5	ผังงานแสดงขั้นตอนการกำกับติดตาม (Monitoring)	221
แผนภาพที่ 6	ผังงานแสดงขั้นตอนการประเมินผล (Evaluation)	222

บทนำ

ความเป็นมา

การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันเป็นไปอย่างรวดเร็วซึ่งเป็นผลจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและสภาวะของการแข่งขันอย่างรุนแรง การสนองต่อความต้องการท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ ก่อเกิดการปรับตัวเพื่อให้เท่าทันต่อการพัฒนา การก้าวเข้าสู่ยุคศตวรรษที่ 21 ยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ ผลักดันให้หน่วยงาน องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ และเอกชน ต้องเตรียมพร้อมยอมรับและรู้เท่าทันกับเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ผู้นำองค์กรจึงมีบทบาทสำคัญต่อการเตรียมองค์กรทรัพยากรบุคคลให้มีความพร้อมในการขับเคลื่อนการพัฒนา การสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการวางแผนกลยุทธ์และการสร้างค่านิยม วัฒนธรรมและภาวะผู้นำที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง รวมถึงด้านการศึกษาจึงเป็นเรื่องที่สำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ได้กำหนดแนวคิดและหลักการให้มีเขตพื้นที่การศึกษาเป็น “นวัตกรรมท้องถิ่นการศึกษาขั้นพื้นฐาน” เพื่อให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษาให้ทั่วถึงเด็กและประชาชน โดยคำนึงถึงอัตลักษณ์และความเป็นท้องถิ่น ตามมาตรา 39 ให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรงและกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยยึดหลักด้านความพร้อมและความเหมาะสม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีอำนาจหน้าที่ต้องดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาตามมาตรา 38 แห่ง พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไข และมาตรา 34 แห่ง พ.ร.บ.ระเบียบบริหารราชการ พ.ศ.2546 โดยพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization) สามารถส่งมอบบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพมาตรฐาน ตามเจตนารมณ์การปฏิรูปการศึกษาทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-พ.ศ.2561) และแผนยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบบริหารราชการไทย (พ.ศ. 2556 – พ.ศ. 2561)

แต่จากผลการวิจัยประเมินเพื่อวัดระดับคุณภาพเขตพื้นที่การศึกษา ที่มีความพร้อมรองรับการกระจายอำนาจ 4 ด้าน ใน 185 เขต โดยระบบประเมิน 4 มิติ 9 ตัวบ่งชี้ ปรากฏว่าไม่มีเขตพื้นที่การศึกษาใดที่มีคุณภาพอยู่ในระดับสูงมาก (A) ระดับสูง (B) จำนวน 16 เขต คิดเป็นร้อยละ 8.65 ระดับปานกลาง (C) จำนวน 114 เขต คิดเป็นร้อยละ 61.62 และระดับต่ำ (D) จำนวน 55 เขต คิดเป็นร้อยละ 29.33 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา : 2556)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกแห่งมีส่วนสำคัญเพราะเป็นหน่วยงานที่มีเป็นองค์กรหลักในการพัฒนาการศึกษา ตลอดจนมีศักยภาพและความคล่องตัวเพียงพอที่จะกำกับ ดูแลการปฏิบัติงานในเชิงนโยบาย สนับสนุน ส่งเสริมและประสานงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในความรับผิดชอบของแต่ละเขตพื้นที่ ทั้งนี้ในการขับเคลื่อนกระบวนการการบริหารจัดการ การวางแผน รวมถึงการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลได้ตามที่มุ่งหวัง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญต่อสัมฤทธิ์ผลขององค์กร ในการนำแผนนโยบายสู่การปฏิบัติภายใต้กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) และการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) อย่างมีประสิทธิภาพในยุคเทคโนโลยีแห่งศตวรรษที่ 21 ได้แก่ ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลาง

จากเหตุผลและความสำคัญดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 2 และในฐานะนายกสมาคมนักวางแผนการศึกษาไทย ซึ่งเป็นองค์กรวิชาชีพด้านการวางแผนการศึกษา จึงสนใจศึกษากระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารกลุ่มนโยบายและแผน ที่จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผลการศึกษาที่ได้ในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางหรือทีมยุทธศาสตร์องค์กรเพื่อการดำเนินภารกิจองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นต่อไป

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หมายถึง สำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. **ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน** หมายถึง บุคลากรทางการศึกษาอื่น ตามมาตรา 38 ค.(2) ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. **สมรรถนะ** หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานโดดเด่นในองค์กรเชิงสามารถ ประกอบด้วย สมรรถนะของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แยกเป็นสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency)

4. **ภาวะผู้นำ** หมายถึง ความสามารถบุคคลที่เป็นผู้นำที่สามารถเปลี่ยนแปลงหรือมีอิทธิพลต่อผู้อื่น โดยเฉพาะการมุ่งเป้าหมายที่ทำนายสู่ออนาคตขององค์กร

5. **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21** หมายถึง ผู้นำที่มีมุมมองกว้างไกล แสวงหาความท้าทายใหม่ มีความอดทนต่อความหลากหลาย ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและมีความสามารถในการคิด เชิงซับซ้อน (Cognitive Complexity) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-learning) ยืดหยุ่นทางพฤติกรรม (Behavioral Flexibility) ไวต่อการรับรู้ทางวัฒนธรรม (Culture Sensitivity) การวิเคราะห์กระบวนการ (Process Analysis) และการบริหารจัดการอย่างอิสระ (Entrepreneurial

องค์ประกอบรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21
ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ชื่อรูปแบบ

รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการ
กลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่ม
นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

หลักการของรูปแบบ

1. หลักการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resources Development)
2. หลักการเชิงระบบ (Systematic Approach)
3. หลักการมีส่วนร่วม (Participation)
4. หลักการทำงานเป็นทีม (Teamwork)
5. หลักการนิเทศ ติดตาม และประเมินผล (Supervision, Follow up, and Evaluation)

กระบวนการของรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำ

1. การจัดกลุ่มตามผลการประเมินคุณลักษณะ (Grouping)
2. การเสริมสร้าง (Enhancing)
3. การกำกับติดตาม (Monitoring)
4. การประเมินผล (Evaluation)

เงื่อนไขความสำเร็จของการนำรูปแบบไปใช้

1. กระตุ้นแรงบันดาลใจ (Inspiration) ที่มุ่งให้เกิดพลังขับเคลื่อนในตัวของผู้เข้ารับการพัฒนาหรือระเบิดจากข้างใน
2. สร้างกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) โดยการสร้างค่านิยมร่วม วัฒนธรรมเชิงคุณภาพ และองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. เปิดเวทีร่วมพัฒนา โดยสร้างการมีส่วนร่วมการเสริมสร้างภาวะผู้นำในรูปภาคีพัฒนาหรือหุ้นส่วนการพัฒนา (Partnership) ในกระบวนการพัฒนาแบบเผชิญสถานการณ์จริง (Action Training Program)
4. ประเมินจากสภาพจริง (Authentic Adjustment) โดยการจัดระบบการประเมินที่ต่อเนื่อง และนำผลไปใช้ในการพัฒนา ทั้งก่อน-ระหว่าง-สิ้นสุดการพัฒนา

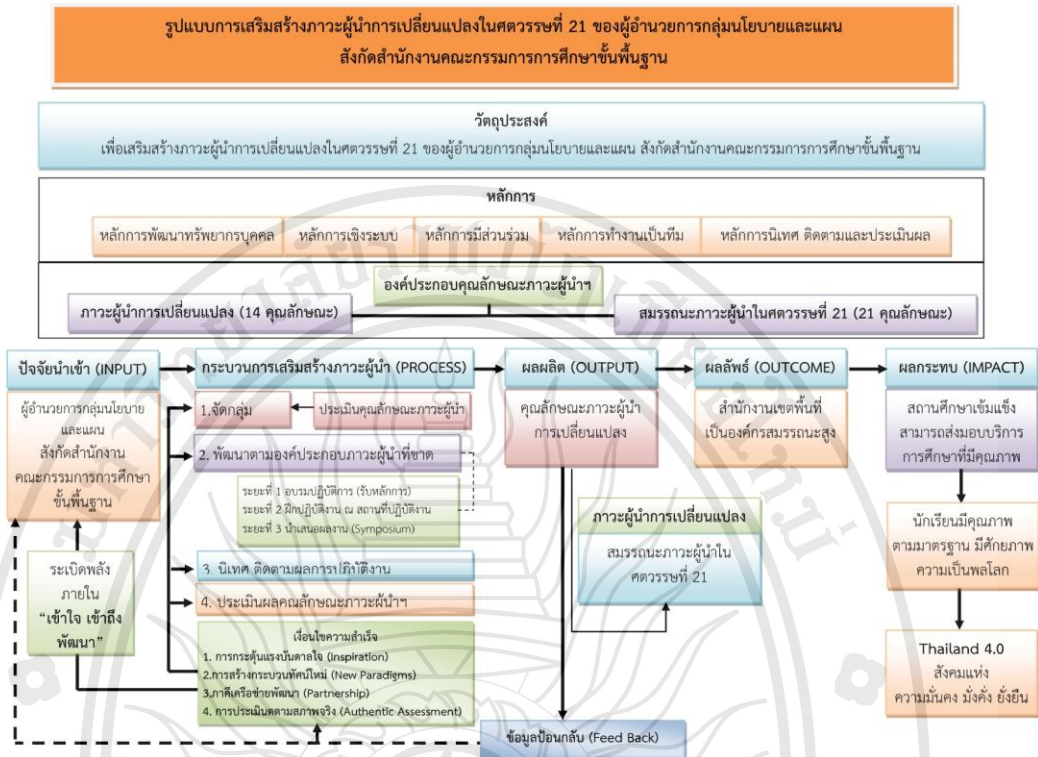
ประโยชน์ของรูปแบบที่คาดว่าจะได้รับ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถนำรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ไปใช้เพื่อการเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน และส่วนงานอื่น ๆ ที่สังกัดได้ ซึ่งจะส่งผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นองค์กรสมรรถนะสูงตามเจตนารมณ์แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่กำหนดให้เขตพื้นที่การศึกษาเป็น “นวัตกรรมท้องถิ่นการศึกษา” สามารถบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถเสริมสร้างความเข้มแข็งให้สถานศึกษาให้มีความพร้อมพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพและมีศักยภาพพร้อมอยู่ในโลกศตวรรษที่ 21 อันจะเป็นส่งมอบบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพ เพื่อเป็นปัจจัยพื้นฐานพัฒนาสังคมไทยสู่ “ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” ตามเจตนารมณ์ของรัฐบาลต่อไป

คำอธิบาย

รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21
ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน





แผนภาพที่ 1: รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากแผนภาพที่ 1 จะเห็นว่า รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีส่วนประกอบสำคัญ 4 ส่วน ได้แก่ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ หลักการของรูปแบบ และระบบในการดำเนินการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ประกอบไปด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ผลลัพธ์ (Outcome) และผลกระทบ (Impact)

หลักการของรูปแบบ

หลักการของรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ๑ ประกอบด้วย

1. หลักการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resources Development)

การพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นกระบวนการดำเนินงานที่ส่งเสริมให้ บุคลากรเพิ่ม ความรู้ และทักษะ มีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ ซึ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพ ของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การนำศักยภาพของแต่ละบุคคลมาใช้ ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสร้างให้แต่ละบุคคลเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ตลอดจน เกิดความตระหนักในคุณค่าของตนเองเพื่อนร่วมงานและองค์กร

2. หลักการเชิงระบบ (Systematic Approach)

การดำเนินการเชิงระบบ เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้สามารถกำหนดกรอบการทำงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ มีความถูกต้อง ประหยัดค่าใช้จ่าย ทันท่วงเวลาที่กำหนดและสอดคล้องกับ เป้าหมายที่กำหนดไว้ หลักการมีส่วนร่วม ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน ดังนี้

3.1 ปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ วัสดุ อุปกรณ์ วัตถุดิบ แรงงาน เงินทุน ทรัพยากร ต่างๆ รวมไปถึงเวลาและสถานที่

3.2 กระบวนการ (Process) ได้แก่ เทคนิควิธี ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ตั้งแต่เริ่ม ประบวนการจนเสร็จสิ้นกระบวนการ

3.3 ผลผลิต (Output) เป็นผลที่ได้รับจากปัจจัยนำเข้าและกระบวนการทั้งหมด ผลผลิตเป็นสิ่งที่ต้องการในขั้นสุดท้ายของระบบ ผลผลิตอาจเป็นเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือหลาย ๆ อย่างรวมกัน

นอกจากนี้ในระบบจะต้องมีการตรวจสอบอยู่ทุกขั้นตอน เรียกว่า Feedback หรือข้อมูล ย้อนกลับ ซึ่งเป็นการบอกให้รู้ว่าแต่ละขั้นตอนดีหรือไม่ดีเพียงใด อย่างไร เพื่อใช้ในการปรับปรุง

3. หลักการมีส่วนร่วม (Participation)

หลักของการมีส่วนร่วม ในความหมายของการบริหารจัดการจะมีความเชื่อมโยงอย่าง ใกล้ชิดกับ “การตัดสินใจ” นั่นคือ การมีส่วนร่วม จะนำไปสู่การตัดสินใจอย่างมีคุณค่าและอย่าง ชอบธรรม และต้องเป็นการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (meaningful participations) ไม่วางระบบไว้ให้ ดูเหมือนว่าได้จัดกระบวนการให้มีส่วนร่วมแล้วเท่านั้น ถ้าการตัดสินใจที่เกิดจากการมีส่วนร่วมมี ความสมเหตุสมผลและชอบธรรมก็ต้องนำไปปฏิบัติ แต่ถ้าผู้มีอำนาจเห็นว่าการตัดสินใจนั้น ไม่เหมาะสม ขัดกับการตัดสินใจของการมีส่วนร่วม ก็จะต้องอธิบายได้โดยมีมาตรฐานแห่งความชอบ ธรรมที่จะเลือกตัดสินใจเช่นนั้น โดยที่สังคมส่วนใหญ่ยอมรับได้

4. หลักการทำงานเป็นทีม (Teamwork)

การทำงานเป็นทีม เป็นการทำงานที่ต้องการความร่วมมือกันของบุคคลหลายคน หรือ หลายกลุ่ม โดยแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่มจะมีความรู้ความสามารถหรือความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน

ไปเพื่อตอบสนองงานที่ต้องทำร่วมกัน ทุกคนมีคุณค่า มีศักดิ์ศรีและมีความสำคัญสำหรับงานและทีมงาน ถึงแม้ว่าการร่วมกลุ่มกันของบุคคลนั้นมาจากเหตุผลที่แตกต่างกัน การทำให้กลุ่มได้รับความพอใจทางด้านจิตวิทยาและสังคม คือ การยอมรับและให้การสนับสนุนในทางสังคม ช่วยลดความหวาดกลัว และลดความขัดแย้ง เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ช่วยทำให้สมาชิกของกลุ่มหรือทีมช่วยกันทำให้ผลงานมีความหมายสำหรับองค์กร

5. หลักการนิเทศ ติดตาม และประเมินผล (Supervision, Follow up, and Evaluation)

5.1 การนิเทศและติดตาม

เป็นกระบวนการทำงานร่วมกันของผู้บริหาร ผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ โดยการดำเนินการนิเทศ ต้องมีการทำงานเป็นขั้นตอน (Steps) มีความต่อเนื่อง (Continuity) ไม่หยุดนิ่งเป็นพลวัต (Dynamic) และมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ (Interaction) นอกจากนี้ยังเป็นกระบวนการติดตามผลงาน ชี้แจงแนวทางปฏิบัติ เสนอแนะ อบรมและฝึกสอน สังเกตการณ์ กระตุ้น แก้ไข และส่งเสริมให้ผู้รับการนิเทศงานสนใจในงานที่รับผิดชอบ และเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานภายในขอบเขตให้ดีขึ้น โดยใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ และการใช้แรงจูงใจเพื่อสนับสนุนให้ผู้รับการนิเทศ ปฏิบัติงาน ได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานและช่วยการทำงานของทุกฝ่ายให้เป็นไปด้วยดี รวมทั้งนำข้อมูลที่ได้จากการนิเทศงานมาวางแผนพัฒนาปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้น และเสริมสร้างความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

5.2 การประเมินผล

เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการการตัดสินใจคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งถือเป็นนิยามพื้นฐานในทางการจัดการ นิยมนิยามการประเมินค่าหรือการประเมินผลว่าเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ การตัดสินใจเลือกทางเลือกโดยอาศัยสารสนเทศที่ถูกต้องเหมาะสม เมื่อผ่านการสังเคราะห์ให้เป็นองค์ความรู้ จะทำให้เกิดปัญญาได้นอกจากนี้ยังใช้ในการพิจารณาตัดสินใจคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่งว่า มีความเหมาะสมหรือไม่เพียงใด เพื่อช่วยในการตัดสินใจ หรือตีค่าผลการดำเนินการนั้น ๆ ว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่

6. คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 2 องค์ประกอบ ดังนี้

6.1 องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยคุณลักษณะย่อย ดังนี้

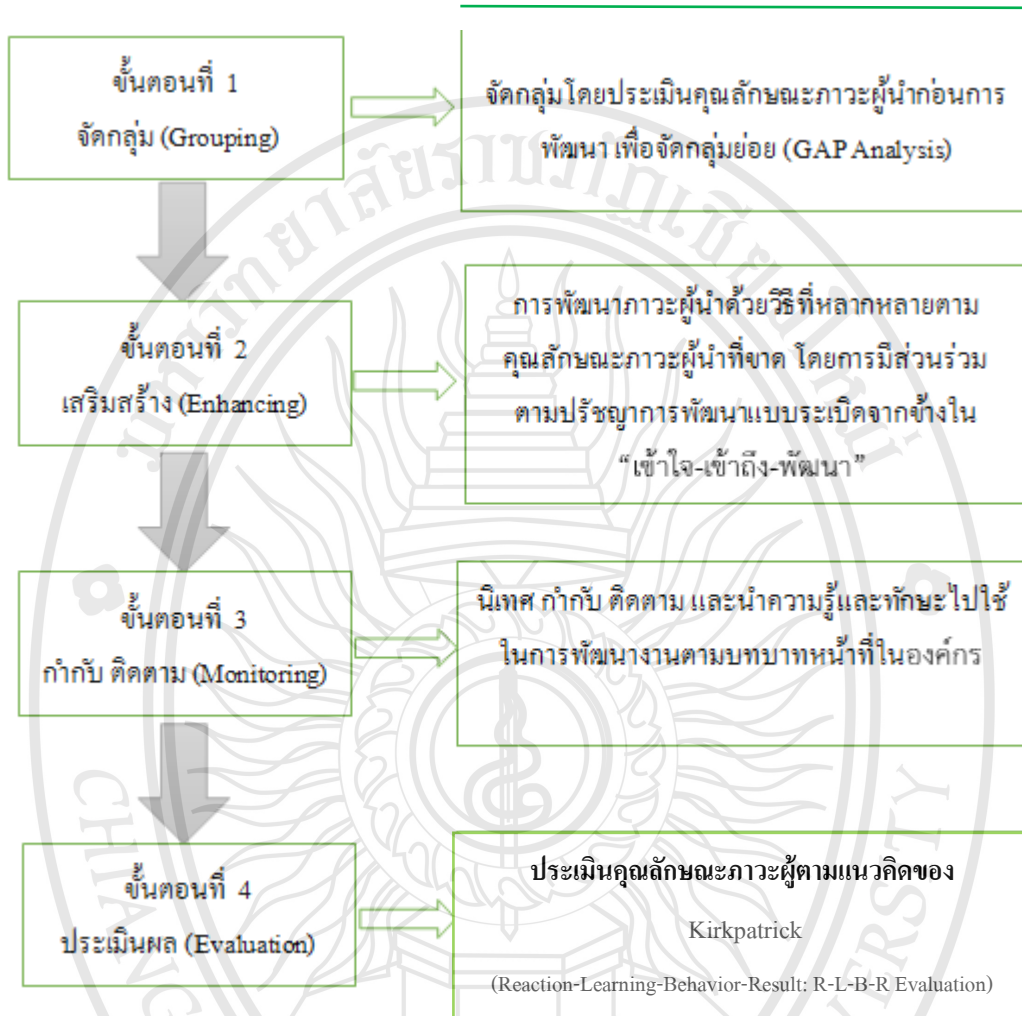
1. เป็นผู้ที่มีมองการณ์ไกล (Visionary)
2. สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision)
3. เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)
4. เป็นผู้สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
5. เป็นแบบอย่างของการปฏิบัติและค่านิยมสำคัญขององค์กร (Idealized Influence)
6. ริเริ่มและรักษาไว้ซึ่งโครงสร้างและกระบวนการที่เน้นการตัดสินใจร่วมกัน (Initiate and Maintain on Joint Decisions)
7. มีความรู้ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในความเป็นผู้นำ (Leadership Fluency)
8. เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม (Ethics)
9. สร้างความคาดหวังสูงด้านการปฏิบัติงาน (High Expectations)
10. สร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)
11. สนับสนุนช่วยเหลือและสร้างความสัมพันธ์รายบุคคล (Individualized Consideration)
12. เป็นผู้สานความสัมพันธ์ของคนในองค์กรและชุมชน (Organization and Community Related)
13. เป็นผู้ที่เข้าใจปัญหา และสามารถแก้ปัญหาเชิงซับซ้อน ได้อย่างต่อเนื่อง (Understand and solve complex issues)
14. สร้างฉันทามติด้านเป้าหมาย (Developing consensus about Goal)

6.2 องค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วยคุณลักษณะย่อย ดังนี้

1. เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Vision) และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์
2. มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจคนอื่นได้จากวิสัยทัศน์ (Inspirational Motivation)

3. มีทักษะด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity & Innovation)
4. มีความสามารถในการสร้างคุณค่า (Ability to Create Value) ไม่มุ่งแต่ผลลัพธ์ทางการเงินแต่ต้องสามารถสร้างควมมีคุณค่าให้กับองค์กร
5. มีความสามารถในการแสวงหาความรู้ (Knowledge Seekers)
6. ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม มีความซื่อสัตย์ และยึดมั่นในจริยธรรม (Ethics)
7. มีทักษะในการแก้ปัญหา (Problem Solving)
8. มีความยืดหยุ่น (Flexibility) เต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลง
9. มีความมั่นใจในตนเอง (Confidence)
10. เป็นผู้ที่เคารพในคนอื่น และรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น (Others Respect)
11. มีทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking)
12. มีความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)
13. เป็นที่รักใคร่ (Passion) ของคนอื่น
14. มีทักษะการฝึกสอน (Coaching Skills)
15. มีทักษะด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Computing & Media Literacy)
16. ศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learners)
17. มีทักษะด้านการสื่อสารสนเทศและรู้เท่าทันสื่อ (2-3 ภาษา) Communication, Information & Media Literacy
18. มีความฉลาดในกระบวนการคิด (Wisdom)
19. มีความฉลาดทางวัฒนธรรม ความเข้าใจต่างวัฒนธรรมต่างกระบวนการทัศน์ (Cross-Cultural Understanding)
20. การสั่งการเน้นความร่วมมือ (Collaboration) มากกว่าการสั่งการหรือการควบคุม
21. มีความสามารถในการบริหารความคลุมเครือ (Comfort with Ambiguity)

แผนภาพที่ 2: กระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



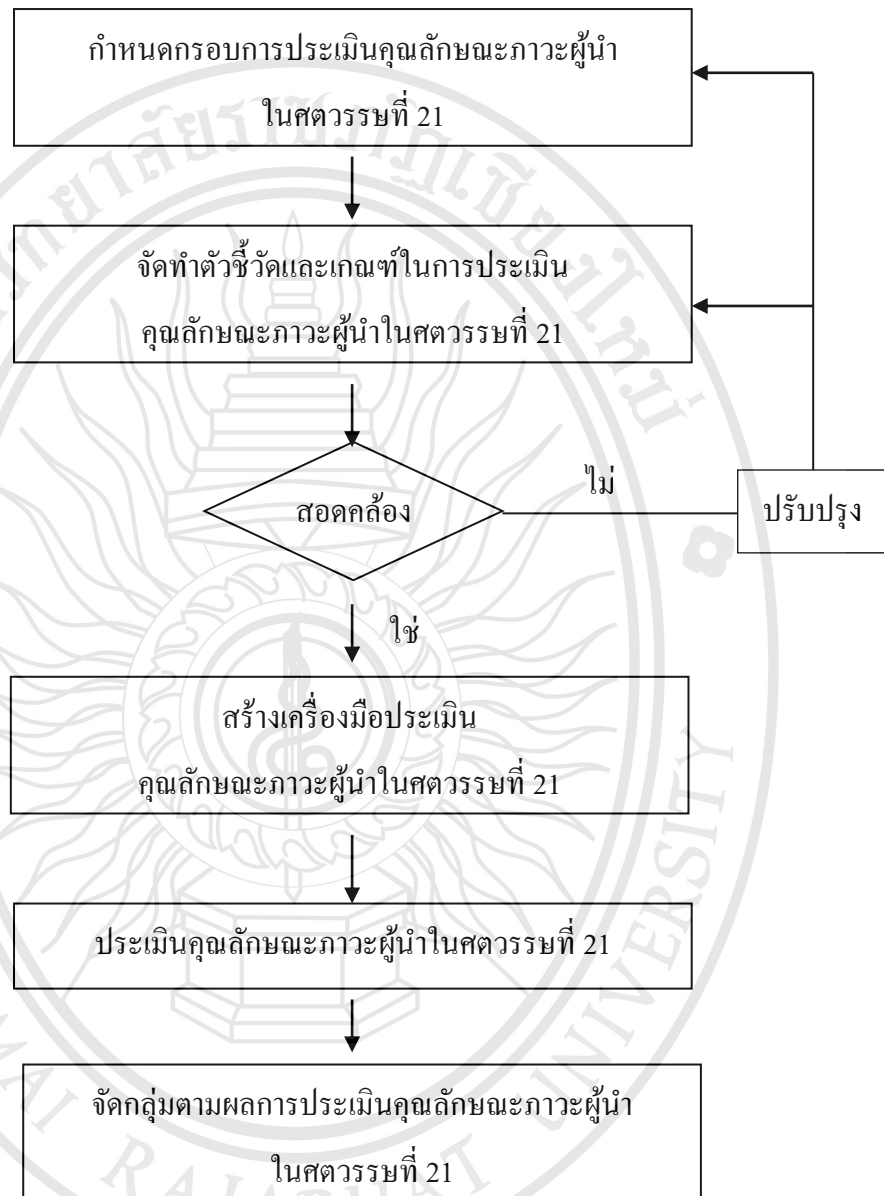
แผนภาพที่ 2: กระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากแผนภาพที่ 2 กระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีขั้นตอนในการดำเนินการ 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 จัดกลุ่ม (Grouping)

เป็นขั้นตอนที่จัดกลุ่มผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน โดยประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำก่อนการพัฒนา เพื่อจัดกลุ่มย่อย (GAP Analysis) ตามองค์ประกอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และ

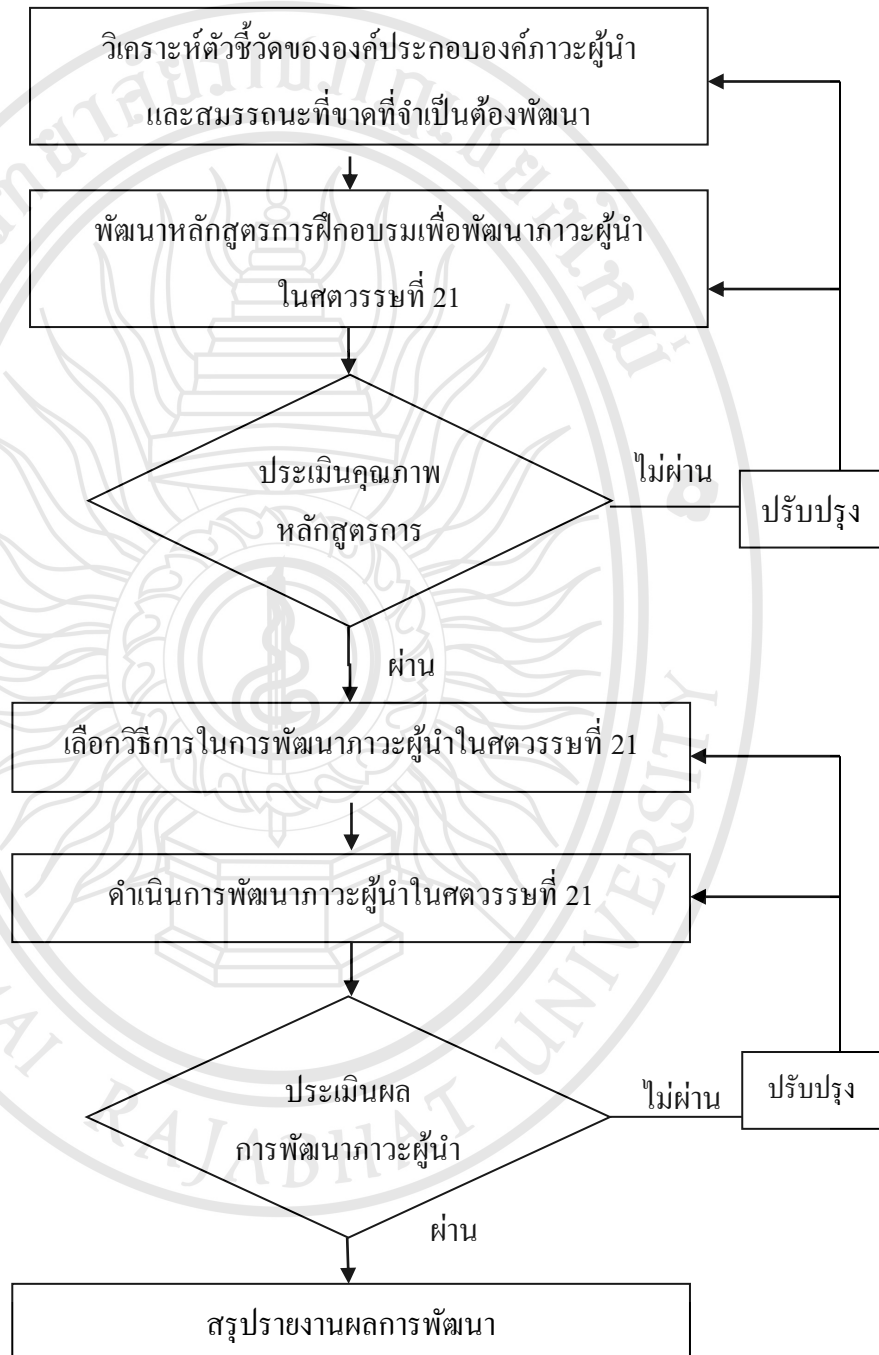
องค์ประกอบของ สมรรถนะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 เพื่อคัดกรองและจัดกลุ่มตามองค์ประกอบ แสดงดังผังงาน ต่อไปนี้



แผนภาพที่ 3: ผังงานแสดงขั้นตอนการจัดกลุ่ม (Grouping)

ขั้นตอนที่ 2 การเสริมสร้าง (Enhancing) ในขั้นตอนพัฒนาผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน โดยวิเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบองค์ภาวะผู้นำและสมรรถนะที่ขาดที่จำเป็นต้องพัฒนา แล้วพัฒนาหลักสูตรสำหรับการพัฒนาด้วยวิธีที่

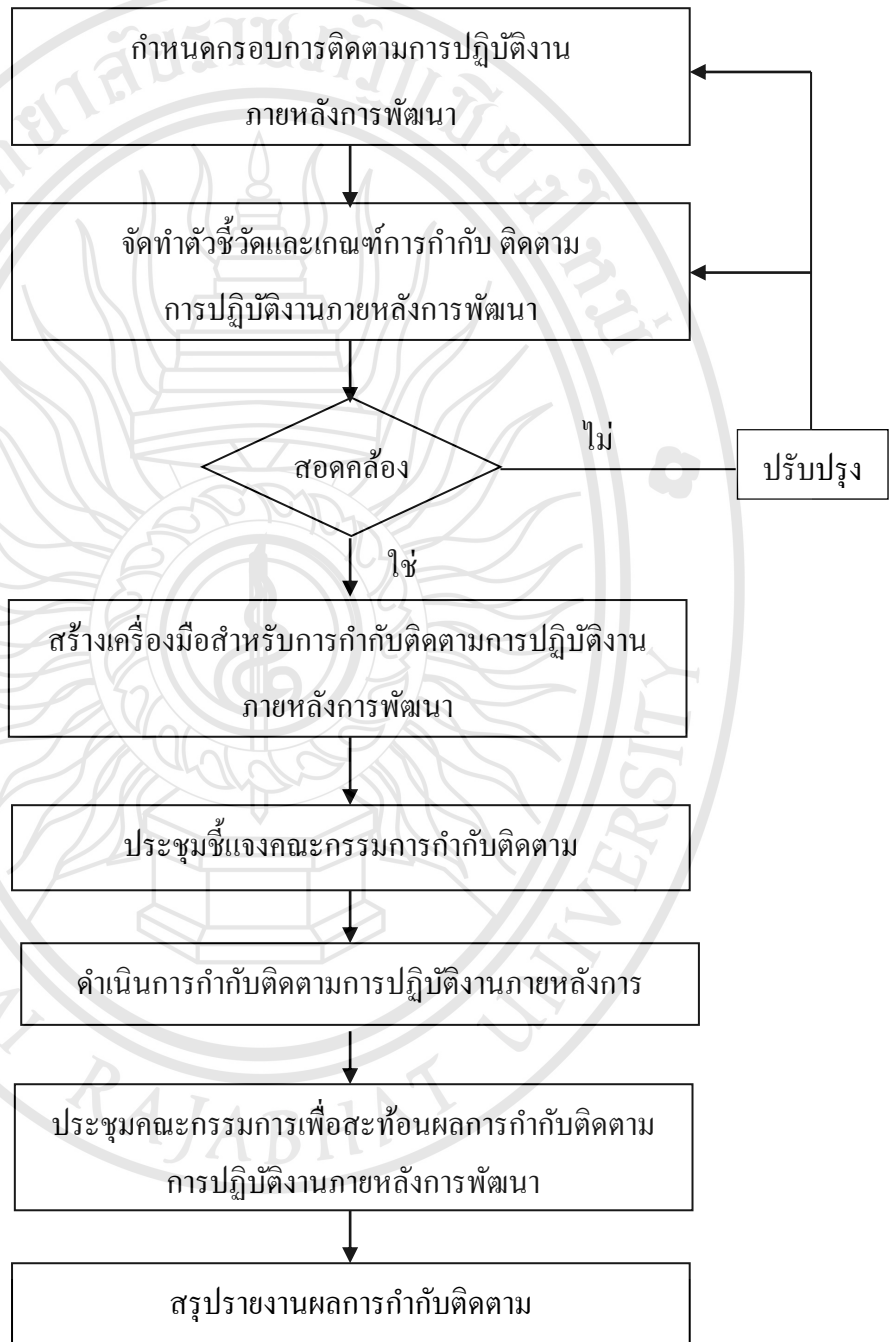
หลากหลาย เพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎี องค์ความรู้ รวมทั้งกระบวนการ เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของ ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาแสดงดัง ผังงานต่อไปนี้



แผนภาพที่ 4: ผังงานแสดงขั้นตอนการเสริมสร้าง (Enhancing)

ขั้นตอนที่ 3 การกำกับติดตาม (Monitor)

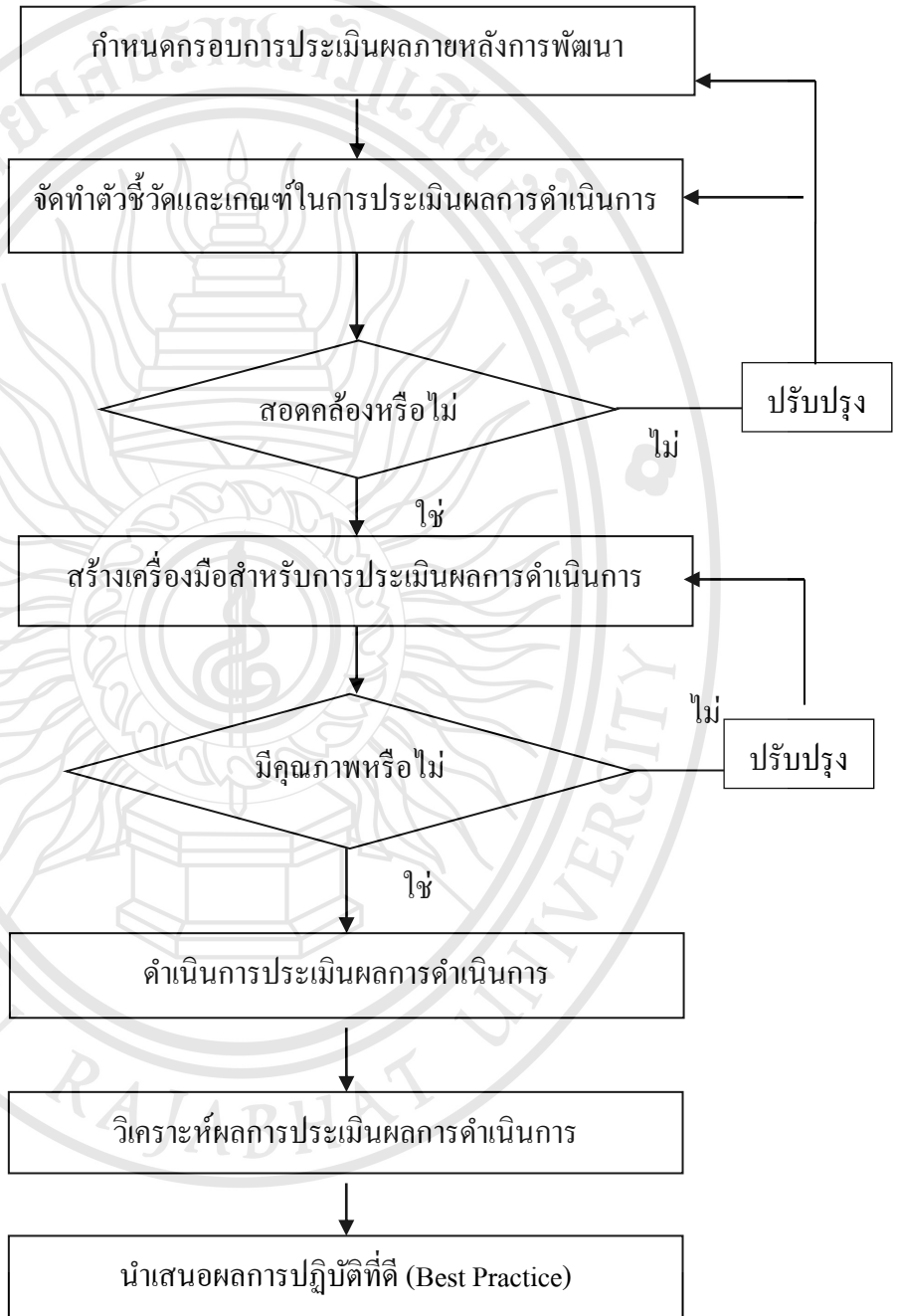
ในระหว่างการดำเนินการตามขั้นตอนที่ 2 ต้องมีการกำกับติดตามการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามอย่างมีระบบมีความต่อเนื่อง รวมทั้งรับทราบปัญหาอุปสรรค ระหว่างการเสริมสร้างภาวะผู้นำ รายละเอียดดังผังงาน ต่อไปนี้



แผนภาพที่ 5: ผังงานแสดงขั้นตอนการกำกับติดตาม (Monitoring)

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินผล (Evaluation)

ในขั้นตอนนี้ เป็นการประเมินผลการดำเนินงาน และนำเสนอผลการปฏิบัติงาน โดยการประชุมสัมมนาแลกเปลี่ยนประสบการณ์เพื่อนำเสนอผลการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) หรือชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices: CoPs) มีรายละเอียดการดำเนินการแสดงได้ดังแผนภาพ ต่อไปนี้



แผนภาพที่ 6: ฟังงานแสดงขั้นตอนการประเมินผล (Evaluation)

เงื่อนไขแห่งความสำเร็จในการนำรูปแบบไปใช้

เงื่อนไขและปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) ที่จะส่งผลให้การเสริมสร้างภาวะผู้นำ บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานต้องปรับบริบท โครงสร้างและปัจจัยพื้นฐาน ดังนี้

1. แรงบันดาลใจ (Inspiration)

การกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการเสริมสร้างภาวะผู้นำ มีความมุ่งมั่น เกิดแรงบันดาลใจที่เป็นพลังขับเคลื่อนหรือ“ระเบิดจากข้างใน; เข้าใจ-เข้าถึง-พัฒนา” ตามพระราชโบายในพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชฯ จึงจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาอย่างเต็มขีดศักยภาพแห่งคน

2. กระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm)

การสร้างเสริมกระบวนทัศน์ใหม่และบรรยากาศที่เอื้อต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยการสร้างค่านิยมร่วม (Share Value) วัฒนธรรมเชิงคุณภาพ และองค์กรแห่งการเรียนรู้ นำไปสู่การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO)

3. ภาคิพัฒนา (Partnership)

การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งการเผชิญสถานการณ์จริง (Action Training Program) จำเป็นต้องสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในรูปภาคิพัฒนาหรือหุ้นส่วนการพัฒนา (Partnership) โดยผู้บังคับบัญชาเป็นตัวแบบ (Model) และตระหนักในบทบาท...”ผู้นำต้องสร้างผู้นำให้ทั่วถึงทั้งองค์กร” ผู้ร่วมงานในฐานะ...ทีมงานและผู้รับบริการในฐานะ...ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4. การประเมินจากสภาพจริง (Authentic Adjustment)

การประเมินจากสภาพจริงในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องที่มุ่งนำผลสะท้อนกลับ (Feed Back) มาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการพัฒนา ทั้งการประเมินก่อนการเสริมสร้างโดยเทคนิค Gap analysis การประเมินระหว่างการเสริมสร้าง (Formative Evaluation) และการประเมินเมื่อสิ้นสุดการเสริมสร้าง (Summative Evaluation) จะส่งผลให้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นระบบ (Systematic Approach)

เอกสารอ้างอิง

- นิสดารค์ เวชยานนท์. **Competency Based Approach**. กรุงเทพฯ : บริษัท กราฟิค โกลซิสเต็มส์ จำกัด. 2549.
- เนตร์พัฒนา ขาววิราช. **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: บริษัท ทริปเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด. 2556.
- พสุ เดชะรินทร์และคณะ. **การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง**. บริษัท วิชั่น พรินท์แอนด์ มีเดีย จำกัด. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2549.
- รัตติกรณ์ จงวิลาศ. **ภาวะผู้นำทฤษฎีการวิจัยและแนวทางสู่การพัฒนา**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2556.
- สาคร สุขศรีวงศ์. **การจัดการ : จากมุมมองของนักบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: บริษัท จี.พี. ไซเบอร์พรินท์ จำกัด. 2551.
- สัมฤทธิ์ กาเพ็ง. **ภาวะผู้นำใ้บริการในองค์การ: แนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัย**. ขอนแก่น: คลังน่านาวิทยา. 2553.
- Benis, W., Nanus B, Leader. (1985). *Strategies for Taking Change*. New York : The Force Press,
- Daft, Richard L. (2003). *Management*. (6th ed.). Ohio: South-western,
- Gatewood, Robert D., Taylor, Robert., & Ferrell, O.C. (1995). *Management : Comprehensionanalysis, and application*. New jersey:
- Jones, Gareth R., & George, Jennifer M. (2003). *Contemporary Management*. (3rd ed.). New Jersey: McGraw-Hill.
- Michael Walton. (1995). *Managing yourself on an off the ward*. London : Blackmell Science .,
- Richard D. Irwin. Griffin, Ricky W. (1999). *Management*. (6th ed). Boston, MA: Houghton Mifflin Company.
- Russell C. Swansburg and Laurel C. (1995). *Swansburg. Nursing Staff Development*. London : Jones and Bartlett Publishers,
- Schermerhorn, John R., Hunt, James G., & Osborn, Richard N. (2000). *Organizational Behavior*.(7th ed.). New York: John Wiley & Son.
- Schermerhorn, John R., Hunt. (2002). *Management*. (7th ed.). New York: John Wiley & Son.
- Stoner, James AF. (1978). *Management*. New jersey: Prentice-Hall.

ภาคผนวก จ

หนังสือราชการ





ที่ ศธ ๐๕๓๓.๑๓/ ว.๕๙๕

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

๒๐๒ ถนนช้างเผือก อ.เมือง

จ. เชียงใหม่ ๕๐๓๐๐

๓๐ ธันวาคม ๒๕๕๘

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์

เรียน

ด้วยบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ได้อนุมัติให้ นายชาญ คำภีระแพง นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาผู้นำทางการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เกตุมณี มากมี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ในการจัดทำวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ จึงขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อจัดทำวิทยานิพนธ์ กำหนดเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์ ในระหว่างเดือนมกราคม ๒๕๕๙ ส่วนรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะประสานกับท่านโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กมลณัฐ พลวัน)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่



ที่ ศธ ๐๕๓๓.๑๓/ว ๑๓๕

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

๒๐๒ ถนนช้างเผือก อ.เมือง

จ. เชียงใหม่ ๕๐๓๐๐

๒๐ เมษายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วยบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ได้อนุมัติให้ นายชาญ คำภีระเปง นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาผู้นำทางการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เกตุมณี มากมี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมาน พูแสง และ ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ในการจัดทำวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย เห็นว่าท่านเป็นผู้มีประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี โดยนักศึกษาได้ประสานกับท่านแล้ว บัณฑิตวิทยาลัย จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจและให้ความเห็นเกี่ยวกับเครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์ ดังเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กมลณัฐ พลวัน)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่



พีธ ๐๕๓๓.๑๓/ ว.๑๓๒

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

๒๐๒ ถนนช้างเผือก อ.เมือง

จ. เชียงใหม่ ๕๐๓๐๐

๔ พฤษภาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขออนุญาตทดลองใช้เครื่องมือเพื่อทำวิทยานิพนธ์

เรียน

ด้วยบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ได้อนุมัติให้ นายชาญ คำภีระแปง นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาผู้นำทางการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เกตุมณี มากมี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ในการจัดทำวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ จึงขออนุญาตให้นักศึกษาทดลองใช้เครื่องมือ เพื่อจัดทำวิทยานิพนธ์ กำหนดทดลองใช้เครื่องมือในระหว่างวันที่ ๗ - ๑๕ มิถุนายน ๒๕๕๙ ส่วนรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะประสานกับท่านโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กมลณัฐ พลวัน)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่



ที่ ศธ ๐๕๓๓.๑๓/ว.๑๔๑

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

๒๐๒ ถนนช้างเผือก อ.เมือง

จ. เชียงใหม่ ๕๐๓๐๐

๒๕ มิถุนายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกแห่ง

ด้วยบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ได้อนุมัติให้ นายชาญ คำภีระแปง นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาผู้นำทางการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เกตุมณี มากมี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ในการจัดทำวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ จึงขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อจัดทำวิทยานิพนธ์ กำหนดเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์ ในระหว่างวันที่ ๑ - ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๕๙ ส่วนรายละเอียดอื่นๆ นักศึกษาจะประสานกับท่านโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กมลนัฏฐ์ พลวัน)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่



ที่ ศธ ๐๕๓๓.๑๓/ว.๕๔๐

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

๒๐๒ ถนนช้างเผือก อ.เมือง

จ. เชียงใหม่ ๕๐๓๐๐

๑ กันยายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขอเชิญประชุมปฏิบัติการสอบทาน

เรียน -----

ด้วย นายชาญ คำภีระแปง นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาผู้นำทางการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เกตุมณี มากมี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมาน พุแสง และ ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ในการจัดทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ พิจารณาเห็นว่า ก่อนการจัดทำการประชุม Focus Group ในหัวข้อวิทยานิพนธ์ดังกล่าว ยังมีข้อมูลบางส่วนที่ประกอบการวิจัยให้มีคุณภาพ จึงขอเรียนเชิญท่านร่วมประชุมปฏิบัติการสอบทานรูปแบบเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อข้อมูลที่เกี่ยวกับการจัดทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาในวันพฤหัสบดีที่ ๑๕ กันยายน ๒๕๕๙ เวลา ๑๓.๐๐ น. เป็นต้นไป ณ ห้องประชุมธงไทย โรงแรมปิยนดส์สวีท กรุงเทพมหานคร โดยนักศึกษาจะติดต่อประสานกับทางท่านอีกครั้ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กมลณัฐ์ พลวัน)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่



ที่ ศธ ๐๕๓๓.๑๓/ ว.๕๕๑

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

๒๐๒ ถนนช้างเผือก อ.เมือง

จ. เชียงใหม่ ๕๐๓๐๐

๒๐ กันยายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขอเชิญประชุม (Focus Group)

เรียน

ด้วยบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ได้อนุมัติให้ นายชาญ คำภีระแปง นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาผู้นำทางการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เกตุมณี มากมี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมาน พูแสง และ ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ในการจัดทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ พิจารณาเห็นว่า การจัดทำวิทยานิพนธ์ระดับดุษฎีบัณฑิตดังกล่าว ยังมีข้อมูลบางส่วนที่ประกอบการวิจัยให้มีคุณภาพจึงขอเรียนเชิญท่านร่วมประชุม (Focus Group) เพื่อข้อมูลที่เกี่ยวกับการจัดทำวิทยานิพนธ์ ของนักศึกษา ในวันอังคารที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๕๙ เวลา ๑๓.๐๐ น. เป็นต้นไป ณ โรงแรมเดอะพาลาสโซ กรุงเทพมหานคร โดยนักศึกษาจะติดต่อประสานกับทางท่านอีกครั้ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กมลนัฏฐ์ พลวัน)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่



ที่ ศธ ๐๕๓๓.๑๓/ว.๖๓๔

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

๒๐๒ ถนนช้างเผือก อ.เมือง

จ.เชียงใหม่ ๕๐๓๐๐

๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย รูปแบบเสริมเสริมสร้างภาวะผู้นำ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายชาญ คำภีระแปง นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาผู้นำทางการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เกตุมณี มากมี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมาน พูแสง และ ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ในการจัดทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ จึงแต่งตั้งท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ตั้งแต่วันที่ ๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๙ เป็นต้นไป ทั้งนี้นักศึกษาจะติดต่อประสานนัดหมาย เพื่อการประเมินรูปแบบภาวะผู้นำกับทางท่านอีกครั้ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กมลณัฐ พลวัน)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่