การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

ปริญญานิพนธ์
ของ
ชาญวุฒิ วงศ์เพ็ง

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารและการจัดการการศึกษา
แขนงวิชาการบริหารการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
สิงหาคม 2560

การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

ปริญญานิพนธ์
ของ
ชาญวุฒิ วงศ์เพ็ง

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิตสาขาการบริหารและการจัดการการศึกษา
แขนงวิชาการบริหารการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
สิงหาคม 2560
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

บทคัดย่อ

ของ

ชาญวุฒิ วงศ์เพ็ง

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิตสาขาการบริหารและการจัดการการศึกษา
แขนงวิชาการบริหารการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
สิงหาคม 2560

ชาญวุฒิ วงศ์เพ็ง. (2560). *การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค.* ปริญญานิพนธ์. กศ.ด. (การบริหารและการจัดการการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. คณะกรรมการควบคุม: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ขวัญหญิง ศรีประเสริฐภาพ, อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์.

งานวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายการวิจัยดังนี้ 1)ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค2)พัฒนาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคโดยมีขั้นตอนในการวิจัยเป็น ระยะที่ 1 ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค กลุ่มตัวอย่าง เป็นข้าราชการที่ปฏิบัติราชการอยู่ในสำนักงานศึกษาธิการภาคทั่วประเทศ จำนวน 150คน ได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค วิเคราะห์ข้อมูลโดย วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เป็นรายข้อ รายด้านและโดยภาพรวม จัดลำดับความต้องการจำเป็นโดยใช้สูตร Modified Priority Needs Index ($PNI_{Modified}$)ระยะที่ 2 ประเมินความเหมาะสมการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 การร่างแนวทางการการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 13 คน และนำผลมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา และขั้นตอน 2 ยืนยันความเหมาะสมการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคด้วยแบบประเมินและแบบสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน

ผลการวิจัยพบว่า 1) โดยภาพรวม ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านวิชาการ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะ ตามลำดับ 2) ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านวิชาการรายข้อรายข้อสามารถคัดกรอง คัดเลือกและจัดทำข้อเสนอในการพัฒนาการจัดการศึกษา ด้านทักษะรายข้อประยุกต์ทฤษฎี แนวคิดที่ซับซ้อนหรือแนวโน้มเพื่อแก้ปัญหาตามสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านคุณลักษณะ รายข้อสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้เข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน เป็นลำดับแรก 3) การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนการฝึกอบรม(Training)ขั้นตอนการลงมือปฏิบัติ (Doing) และขั้นตอนการนำเสนอผลงาน (Sharing) โดยมีกระบวนการสนับสนุน 4 กระบวนการ ได้แก่ กระบวนการสร้างความตระหนักรู้ (Self-awareness) กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning by experience) กระบวนการสะท้อนคิด (Refection) และกระบวนการทบทวนเพื่อพัฒนา (Action review)มีความเหมาะสมโดยมีค่าคะแนนความสอดคล้องระหว่าง .714 – 1.000

LEADERSHIP DEVELOPMENT FOR REGIONAL EDUCATION OFFICERS

AN ABSTRACT

BY

CHANWHUT WONGPENG

Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the

Doctor of Education Program in Educational Administration

at Srinakharinwirot University

August 2017

Chanwhut Wongpeng.(2017). *Leadership Development for Regional Education Officers.*Dissertation,Ed.D.(Educational Administration). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor Committee:Asst.Prof. Dr.Khwanying Sriprasertpap, Dr.GumpanatBoriboon.

The purposes of this study are to (1) study the need for leadership development among regional educationofficers; and (2) to establish guidelines for leadership development among regional education officers.The research processes consisted of two steps: Step onewas to study the needsfor leadership development among regional educationofficers.The sample consisted of officers of the Regional Education Office around Thailand. There were one hundred and fifty subjects chosen by multistagesampling. The instruments used in this study included a questionnaire of the needs for leadership development among regional education officers.The data were statistically analyzed using the frequency, percentage, mean and sorting the prioritysettings of the needs for leadership development among regional education officer.Step two was to confirm the appropriateness ofLeadership Development for the Regional EducationOfficers. There are twosub processes in this step. The first sub process is a draft of aguideline forleadership development among regional education officers with thecontent analysis derived from in-depth-interviews with thirteen experts. The second sub process is toconfirm the appropriateness ofLeadership Development among the Regional EducationOfficersby an evaluation form and in-depth-interview questionnaires with seven experts to assess them.

The results of the study were as follows: 1) Overall, the need for leadership development among regional education officers is paramount; they need to develop academic skills and attributes;2) They need to develop academic skills; can screen selections and the preparation of proposals for the development of education, the skill of applying theory,complex concepts and trends to solve problems effectively, attributes such as communicatingvision in the same direction; 3) The leadership development of regional education officers which is suitable andconsists of three steps: Training, Doing, and Sharing. There are also four supporting processes;raising awareness (self-awareness), learning by experience, reflection, and action review. It has index of Item-Objective Congruence score of between .714-1.000

ปริญญานิพนธ์
เรื่อง
การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค
ของ
ชาญวุฒิ วงศ์เพ็ง

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา
แขนงวิชาการบริหารการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.2560

อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

.....ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ขวัญหญิงศรีประเสริฐภาพ)

.....ที่ปรึกษาร่วม
(อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์)

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

.....ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระเทพ ปทุมเจริญวัฒนา)

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ขวัญหญิงศรีประเสริฐภาพ)

.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์)

.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บูรศิริรักษ์)

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์นี้สำเร็จได้ด้วยดีเป็นเพราะผู้วิจัยได้รับความกรุณาอย่างยิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ขวัญหญิง ศรีประเสริฐภาพประธานกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์ กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ท่านทั้งสองได้เสียสละเวลาอันมีค่าเพื่อให้คำปรึกษาแนะนำในการจัดทำงานวิจัยอีกทั้งทำให้ผู้วิจัยได้รับความรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์ในกระบวนการทำงานวิจัยได้เป็นอย่างมาก

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระเทพ ปทุมเจริญวัฒนา ประธานสอบปริญญานิพนธ์ และอาจารย์ ดร. สมบูรณ์ บูรศิริรักษ์ กรรมการสอบ ที่ได้เสียสละเวลาเพื่อให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะที่ช่วยให้งานวิจัยฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิและเพื่อนข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคทุกท่านที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยและคอยให้ความช่วยเหลือ ร่วมมือในการวิจัยเป็นอย่างดี

คุณค่าและประโยชน์อันใดที่เกิดขึ้นจากปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ผู้วิจัยขอน้อมบูชาให้ผู้มีพระคุณที่คอยอุปการะเลี้ยงดูตลอดจนบูรพาจารย์ทุกท่านทั้งในอดีตและปัจจุบันที่ได้ให้ความกรุณาอบรมสั่งสอนและเกื้อหนุนตลอดระยะเวลาที่ศึกษาและทำงานวิจัย จนกระทั่งปริญญานิพนธ์สำเร็จเรียบร้อย

ชาญวุฒิ วงศ์เพ็ง

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	**บทนำ**	1
	ภูมิหลัง	1
	ความมุ่งหมายของการวิจัย	4
	ความสำคัญของการวิจัย	4
	ขอบเขตการวิจัย	4
	นิยามศัพท์เฉพาะ	6
	กรอบแนวคิดในการวิจัย	7
2	**เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**	8
	ระเบียบ กฎหมาย ที่เกี่ยวข้องกับ การดำเนินงานสำนักงานศึกษาธิการภาค	9
	บทบาท อำนาจหน้าที่ โครงสร้างสำนักงานศึกษาธิการภาค	9
	สภาพปัญหาการบริหารงานตามโครงสร้างกระทรวงศึกษาธิการ	12
	ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	14
	แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ	16
	ความหมายภาวะผู้นำ	16
	ทฤษฎีภาวะผู้นำ	17
	ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theories)	18
	ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theories)	21
	ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Transformational Leadership Theories)	22
	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ	25
	แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น	28
	ความหมายความต้องการจำเป็น	28
	วิธีการประเมินความต้องการจำเป็น	30
	ทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์	30
	ทฤษฎีการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง	32
	ทฤษฎีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่	34
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	37
	งานวิจัยในประเทศ	37
	งานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำทางการศึกษา	37

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
2	(ต่อ)	
	งานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำ	40
	งานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำทางการศึกษา	43
	งานวิจัยต่างประเทศ	46
	กรอบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค	49
3	**วิธีดำเนินการวิจัย**	50
	ระยะที่ 1ศึกษาความต้องการจำเป็นขององค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค	51
	การกำหนดประชากรและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง	51
	การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	52
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	54
	การวิเคราะห์ข้อมูล	54
	ระยะที่ 2 พัฒนาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค	55
	ตอนที่ 1 ร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค	56
	การกำหนดประชากรและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง	56
	การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	56
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	57
	การวิเคราะห์ข้อมูล	57
	ตอนที่ 2 ประเมินความเหมาะสมแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค	58
	การกำหนดประชากรและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง	58
	การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	58
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	59
	การวิเคราะห์ข้อมูล	60

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
4	**ผลการวิเคราะห์ข้อมูล**	61
	ตอนที่ 1 ความต้องการจำเป็นในการภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการ สำนักงานศึกษาธิการภาค	61
	สถานภาพและข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	61
	ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการ สำนักงานศึกษาธิการภาค	62
	ตอนที่ 2 การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค	74
	ผลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการ สำนักงานศึกษาธิการภาค	75
	การประเมินความเหมาะสมแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับ ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค	92
5	**สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ**	100
	สรุปผลการวิจัย	102
	อภิปรายผล	105
	ข้อเสนอแนะ	112
บรรณานุกรม		114
ภาคผนวก		122
ภาคผนวก ก	รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ	123
ภาคผนวก ข	เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	127
ภาคผนวก ค	ตารางแสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม	147
ภาคผนวก ง	ตารางความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ	156
ประวัติย่อผู้วิจัย		162

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	แสดงการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ.....	48
2	แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	51
3	จำนวนและร้อยละข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	61
4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการ สำนักงานศึกษาธิการภาคที่มีความสามารถและต้องการดำเนินการได้ จำแนกเป็นรายด้านและโดยภาพรวม.....	63
5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการ สำนักงานศึกษาธิการภาค ด้านวิชาการที่มีความสามารถและต้องการ ดำเนินการได้จำแนกเป็นรายข้อและโดยภาพรวม.....	63
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการ สำนักงานศึกษาธิการภาค ด้านทักษะ ที่มีความสามารถและต้องการ ดำเนินการได้จำแนกเป็นรายข้อและโดยภาพรวม.....	65
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการ สำนักงานศึกษาธิการภาค ด้านคุณลักษณะ ที่มีความสามารถและต้องการ ดำเนินการได้จำแนกเป็นรายข้อและโดยภาพรวม.....	98
8	แสดงการวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคด้านกรอบเนื้อหาการพัฒนา ภาวะผู้นำ.....	76
9	ผลการวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ด้านวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ..	79
10	แสดงขอบข่ายเนื้อหาการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านวิชาการ ด้านทักษะและ ด้านคุณลักษณะ จำแนกตามระดับตำแหน่ง.....	83
11	แสดงความเหมาะสมแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยภาพรวม.....	92
12	แสดงความเหมาะสมแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านขอบข่ายเนื้อหา สำหรับข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญและชำนาญการพิเศษ.....	93
13	แสดงความเหมาะสมแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านสาระการเรียนรู้ สำหรับข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญและชำนาญการพิเศษ.....	94

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
14	แสดงความเหมาะสมแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านขอบข่ายเนื้อหาสำหรับข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ ชำนาญงาน ปฏิบัติการและปฏิบัติงาน	95
15	แสดงความเหมาะสมแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านสาระการเรียนรู้สำหรับข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ ชำนาญงาน ปฏิบัติการและปฏิบัติงาน	96
16	เปรียบเทียบความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคโดยภาพรวมจำแนกตามระดับตำแหน่ง	157
17	เปรียบเทียบความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ด้านวิชาการ จำแนกตามระดับตำแหน่งเป็นรายข้อ	157
18	เปรียบเทียบความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ด้านทักษะ จำแนกตามระดับตำแหน่งเป็นรายข้อ	158
19	เปรียบเทียบความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ด้านคุณลักษณะ จำแนกตามระดับตำแหน่งเป็นรายข้อ	160

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
2	โครงสร้างสำนักงานศึกษาธิการภาค.....	11
3	วงจรการเรียนรู้จากประสบการณ์ของโคล์บ.....	31
4	กรอบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค.....	49
5	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค.....	50
6	ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค โดยภาพรวมจำแนกตามระดับตำแหน่งเป็นรายด้าน.....	70
7	ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคด้านวิชาการ จำแนกตามระดับตำแหน่ง.....	71
8	ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ด้านทักษะจำแนกตามระดับตำแหน่ง.....	72
9	ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ด้านคุณลักษณะ จำแนกตามระดับตำแหน่ง.....	73
10	ขั้นตอน กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค.....	80
11	ขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค.....	82
12	ขั้นตอนการจัดทำแบบประเมินตนเอง (Self-assessment)……	87
13	กระบวนการนำแบบประเมินตนเอง(Self-assessment) สู่การปฏิบัติ.....	88
14	ขั้นตอนการนำเสนอผลงาน (Sharing).....	90
15	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค.....	99

บทที่ 1
บทนำ

ภูมิหลัง

การประเมินผลการปฏิรูปการศึกษาตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา พบว่า ประเด็นปัญหาที่ต้องเร่งดำเนินการแก้ไขปรับปรุงพัฒนาที่สำคัญประการหนึ่งคือ เรื่องคุณภาพการศึกษา การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารการศึกษา และการเพิ่มโอกาสทางการศึกษา (สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย, 2552: 1) คณะอนุกรรมการสภาการศึกษาเฉพาะกิจ ได้เสนอยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาเพื่อการพัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ให้มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ สามารถเรียนรู้ด้วยตนเองและแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชนและทุกภาคส่วน กระทรวงศึกษาธิการ จึงได้กำหนดนโยบายการปฏิรูประบบราชการไปสู่การปฏิบัติโดยนำแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ที่เน้นการทำงานเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนตามหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-Based Management : RBM) มีการวัดผลผลิต (Outputs) ผลลัพธ์(Outcomes) และค่าใช้จ่ายหรือทรัพยากรอย่างเป็นรูปธรรม

จากผลการประเมินผลการปฏิรูปการศึกษาในช่วงที่ผ่านมา คุณภาพการจัดการศึกษายังเป็นประเด็นปัญหาที่ต้องเร่งดำเนินการแก้ไขปรับปรุง กระทรวงศึกษาธิการ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2559: 3) ถ้ารัฐบาลและกระทรวงศึกษาธิการจะขับเคลื่อนการศึกษาไปสู่ความสำเร็จ รัฐบาลและกระทรวงศึกษาธิการต้องแก้ไขปัญหาสำคัญ 5 ประการ ประกอบด้วย 1) การพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ 2) การผลิตและพัฒนากำลังคนและงานวิจัย 3) การพัฒนาระบบ ICT4) การปรับปรุงระบบบริหารจัดการและการพัฒนาครู และเพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาสำคัญทั้ง 5 ประการดังกล่าว รัฐบาลและกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดการปรับปรุงระบบบริหารจัดการ เป็นยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาที่สำคัญ เพื่อดำเนินการเร่งรัดและขับเคลื่อนการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ ปรับระบบบริหารจัดการศึกษา มุ่งเน้นการกระจายอำนาจการบริหารจัดการไปยังส่วนภูมิภาคให้เกิดความเป็นเอกภาพ รัฐบาลจึงได้ประกาศจัดตั้งสำนักงานศึกษาธิการภาคขึ้นเมื่อวันที่ 22 เมษายน 2559 (ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 133 ตอนพิเศษ 68 ง, 2559) ทำหน้าที่อำนวยการ ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาการศึกษาแบบร่วมมือและบูรณาการกับหน่วยงานทั้งในและนอกสังกัดกระทรวงศึกษาธิการสามารถนำเสนอข้อมูลสภาพการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ได้อย่างเป็นรูปธรรม ผลักดันการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายการจัดการศึกษา และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาของกลุ่มจังหวัด สามารถพัฒนากำลังได้ตามความต้องการของพื้นที่

ผลจากการประกาศจัดตั้งสำนักงานศึกษาธิการภาค และความคาดหวังของสังคมที่มีต่อคุณภาพการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ที่สูงขึ้น ส่งผลกระทบต่อโครงสร้าง บทบาทภารกิจ และการบริหารจัดการขององค์กรของสำนักงานศึกษาธิการภาค การพัฒนาข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานให้มีคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็น เพื่อปฏิบัติงานไปสู่ความสำเร็จเป็นยุทธศาสตร์ที่สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการให้ความสำคัญ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2556: ม.ป.ป.) โดยกำหนดให้มีการพัฒนาผู้นำในทุกระดับในองค์กรผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย ให้สามารถเป็นผู้นำตนเอง ผู้นำทีม ผู้นำองค์กรและผู้นำเครือข่าย รวมทั้งการเสริมสร้างจิตสำนึกที่ดี มีคุณธรรมจริยธรรม สามารถปฏิบัติงานบนพื้นฐานของสมรรถนะได้อย่างมีประสิทธิภาพการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้มีผลกระทบต่อตัวผู้ปฏิบัติงานหรือข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการภาคทุกระดับ ภายใต้ความความกดดันที่เกิดขึ้นจากความคาดหวังของสังคมและลักษณะงานเปลี่ยนไปเป็นความท้าทายของข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการภาคในการที่จะปรับตัวเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

ภาวะผู้นำในตัวข้าราชการเป็นปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่งที่พัฒนาการปฏิบัติงานไปสู่ความสำเร็จ โดย วรรณา พิสิฐศุภมิตร (2550: 338-348) ได้ให้ความเห็นว่า วิสัยทัศน์ คุณธรรมและจริยธรรม การสื่อสาร ความคิดเชิงวิเคราะห์ ความคิดเชิงระบบ และความคิดริเริ่ม รวมทั้งการจัดการทรัพยากร การจัดการองค์การ การวางแผนกลยุทธ์และการสร้างวัฒนธรรมองค์การเป็นสมรรถนะหลักของผู้นำในระบบราชการไทย สมบัติ กุสุมาวลี (2552: 1-24) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่จะทำให้ข้าราชการสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานสอดคล้องกับบริบทของสังคมไทยในทศวรรษหน้า ประกอบด้วย ค่านิยม บุคลิกลักษณะ ทักษะ ความรู้และขีดความสามารถที่สำคัญ ๆ เช่น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เน้นการทำงานอย่างมีคุณภาพมีความสามารถในการจัดการกับกลุ่มคนที่หลากหลาย มีความพร้อมกับการทำงานภายใต้ภัยวิกฤต ฉุกเฉิน มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในงานสูง มีความรู้ทั่วไปดีและพร้อมที่จะเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ตลอดเวลาเน้นผลสัมฤทธิ์และสามารถส่งมอบผลงานได้ มีความแม่นตรงในข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และมีความรู้ความเข้าใจใน “กระบวนการทางกฎหมาย” มีความคล่องตัว ฉับไวในการทำงาน มีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี มีความสามารถในการรับมือกับปัญหาเฉพาะหน้า และสามารถจัดการกับสถานการณ์ที่หลากหลายมีทักษะและความสามารถในการติดต่อสื่อสาร สามารถสื่อสารภาษาต่างประเทศได้มีทักษะในการเจรจาความรู้เรื่องการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันทางเศรษฐกิจเรียนรู้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีมีความทันสมัย ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2545: 13) กล่าวว่า คนที่จะเป็นผู้นำได้ต้องถูกฝึกบริหารความกล้า และกล้าที่จะต่อสู้เพื่อความถูกต้อง ประกอบด้วย คุณลักษณะสำคัญ7 ประการ คือ ความคิดความเชื่อในสิ่งที่เห็นว่าถูกต้อง ความประสงค์ที่จะแสดงออกซึ่งความเชื่อนั้นๆมโนธรรม สัมปชัญญะ ที่จะตัดสินใจว่าสิ่งใดควร สิ่งใดไม่ควร ความฉลาดรู้ เห็นความเป็นเหตุและผลของประเด็นปัญหา เห็นความเชื่อมโยงของเรื่องราวต่าง ๆ ยึดมั่นในความกล้าอย่างคงเส้นคงวาและบุคลิกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง สำหรับพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารการศึกษา

ประสิทธิ์ เขียวศรีและคณะ (2548: 173-183) ได้ให้ความเห็นว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารการศึกษา มี 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วย การวางแผน การจัดโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการ การบริหารความเปลี่ยนแปลง การระดมทรัพยากร การสร้างช่องทางการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้านการบริหารหลักสูตรและการสอน ประกอบด้วย การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การพัฒนาความสามารถและคุณภาพในการสอน การนิเทศการสอน การประเมินผลการเรียนการสอน การกระตุ้นให้กำลังใจครูและนักเรียน การสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และด้านการบริหารตนเอง ทีมงานและชุมชน ประกอบด้วย การเป็นแบบอย่างทางคุณธรรมจริยธรรม การเป็นแบบอย่างในการเรียนการสอน การยอมรับความแตกต่างทางความคิดและการกระทำของผู้อื่น การคิดนอกกรอบ การพัฒนาในบุคลากรมีความเป็นผู้นำ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงานและชุมชน พระธรรมปิฎก(2540: 29-31) กล่าวว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องอาศัยวิธีการที่หลากหลายมาบูรณาการสร้างความเป็นผู้นำ ซึ่งมนุษย์แต่ละคนต่างก็มีความเป็นผู้นำอยู่ในตนเอง จะต่างเพียงมีมากมีน้อย ดังนั้น ควรจะเรียนรู้และพัฒนาคุณสมบัติผู้นำให้เกิดภายในตน

การพัฒนาข้าราชการในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค ให้มีคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นเพื่อปฏิบัติงานไปสู่ความสำเร็จตามบทบาทภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นยุทธศาสตร์สำคัญที่สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กำหนดให้มีการพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งเน้นที่จะพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง พัฒนาให้บุคลากรมีความพร้อมและมีความสามารถโดยยึดสมรรถนะหลัก(Core Competency) ที่ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ จิตบริการ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม โดยกำหนดเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้กับข้าราชการทุกระดับในองค์กร เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำให้ข้าราชการสามารถเป็นผู้นำตนเอง ผู้นำทีม ผู้นำองค์กรและผู้นำเครือข่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มุ่งเน้นการสร้างระบบการพัฒนาข้าราชการ ส่งเสริมและพัฒนาผู้บริหารเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง แต่สำหรับข้าราชการที่ไม่ใช่นักบริหารระดับสูง รวมถึงข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการภาคในทุกระดับตำแหน่ง สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการยังมิได้มีการศึกษาเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ชัดเจน ส่งผลให้ข้าราชการขาดการพัฒนาจิตสำนึกที่ดีมีคุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์ ขาดการเสริมสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาภาวะผู้นำมีแนวทางในการพัฒนาที่หลากหลายผู้นำที่จะประสบความสำเร็จต้องรู้จักปรับพฤติกรรมการเป็นผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ และความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของภาวะผู้นำในแบบต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชาและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ผู้นำจึงต้องรู้จักปรับพฤติกรรมการเป็นผู้นำให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตามและสภาพแวดล้อม โดยอาศัยภาวะผู้นำ เช่น การมีวิสัยทัศน์ การมีจริยธรรม การโน้มน้าวจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจเพื่อกระตุ้นในผู้ตามปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายผู้วิจัย

จึงมีความสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค และศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคโดยแบ่งการวิจัยเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค และระยะที่ 2 การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษา จะเป็นแนวทางในการพัฒนาข้าราชการ สู่การพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและช่วยพัฒนาให้ข้าราชการมีภาวะผู้นำเป็นที่ยอมรับและศรัทธาของสังคมสืบไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคครั้งนี้ มีความมุ่งหมาย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค
2. เพื่อพัฒนาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

ความสำคัญของการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค มีความสำคัญ ดังนี้

1. สำนักงานศึกษาธิการภาค สามารถนำข้อค้นพบจากการวิจัยไปกำหนดกรอบการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค
2. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สามารถนำข้อค้นพบจากการวิจัย ไปกำหนดเป็นนโยบายในการพัฒนาข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้อย่างเป็นระบบ

ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ ได้กำหนดขอบเขตของการศึกษา ดังนี้

1. ขอบเขตด้านพื้นที่

ศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค จำนวน 18 สำนักงานศึกษาธิการภาค ซึ่งมีที่ตั้งสำนักงานอยู่ทั่วประเทศ ประกอบด้วย

1. ภาคเหนือ
   1.1 สำนักงานศึกษาธิการภาค 15 (เชียงใหม่)
   1.2 สำนักงานศึกษาธิการภาค 16 (เชียงราย)
   1.3 สำนักงานศึกษาธิการภาค 17 (พิษณุโลก)
   1.4 สำนักงานศึกษาธิการภาค 18 (กำแพงเพชร)

2. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.1 สำนักงานศึกษาธิการภาค 10 (อุดรธานี)

2.2 สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 (สกลนคร)

2.3 สำนักงานศึกษาธิการภาค 12 (ขอนแก่น)

2.4 สำนักงานศึกษาธิการภาค 13 (อุบลราชธานี)

2.5 สำนักงานศึกษาธิการภาค 14 (นครราชสีมา)

3. ภาคกลาง

3.1 สำนักงานศึกษาธิการภาค1 (ปทุมธานี)

3.3 สำนักงานศึกษาธิการภาค2 (ลพบุรี)

3.3 สำนักงานศึกษาธิการภาค3 (ฉะเชิงเทรา)

3.4 สำนักงานศึกษาธิการภาค4 (ราชบุรี)

3.4 สำนักงานศึกษาธิการภาค5 (เพชรบุรี)

3.5 สำนักงานศึกษาธิการภาค 9 (ชลบุรี)

4. ภาคใต้

4.1 สำนักงานศึกษาธิการภาค6 (นครศรีธรรมราช)

4.2 สำนักงานศึกษาธิการภาค7 (ภูเก็ต)

4.3 สำนักงานศึกษาธิการภาค8 (ยะลา)

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค3 ด้าน ประกอบด้วย 1. ด้านวิชาการ 2. ด้านทักษะ และ 3. ด้านคุณลักษณะ

3. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ข้าราชการซึ่งเป็นปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการทั่วประเทศ ดังนี้

3.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค จำนวน 241 คน

3.2 กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคในครั้งนี้ สุ่มจากประชากร ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistage Cluster Random Sampling) โดยมีขั้นตอนการสุ่มตัวอย่าง โดยการใช้สูตรของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 เปอร์เซ็นต์ การสุ่มแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster Random Sampling) ตามภูมิภาค4 ภาค ได้แก่ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง และภาคใต้ และสุ่มตามระดับชั้นอย่างเป็นสัดส่วน (proportional stratified random sampling) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 150 คน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึงกระบวนการการพัฒนาเพื่อส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำด้านวิชาการ ด้านทักษะและด้านคุณลักษณะด้วยการฝึกอบรม ลงมือปฏิบัติ และนำเสนอผลงาน โดยอาศัยกระบวนการสร้างความตระหนัก การเรียนรู้จากประสบการณ์การสะท้อนคิดและการทบทวนพัฒนา

2. ข้าราชการ หมายถึง ข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการที่ได้รับคำสั่งแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับปฏิบัติงาน ปฏิบัติการ ชำนาญงาน ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษและเชี่ยวชาญ ปฏิบัติหน้าที่ในสำนักงานศึกษาธิการภาคทั่วประเทศ ในช่วงปี พ.ศ. 2558-2559

3. ความต้องการจำเป็น หมายถึง การประเมินเพื่อกำหนดความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำที่ต้องการจะเป็นกับภาวะผู้นำที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และนำมาจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น เพื่อนำไปพัฒนาหรือแก้ปัญหาตามลำดับความสำคัญ

4. ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการชักจูงผู้อื่นให้ทำตามด้วยความเต็มใจ โดยใช้ศาสตร์และศิลป์ในการกระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน จูงใจให้คนอื่นๆ คล้อยตามเกิดความกระตือรือร้นในการกระทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการ โดยใช้ความสามารถด้านวิชาการ ด้านทักษะและด้านคุณลักษณะเพื่อนำองค์การไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ

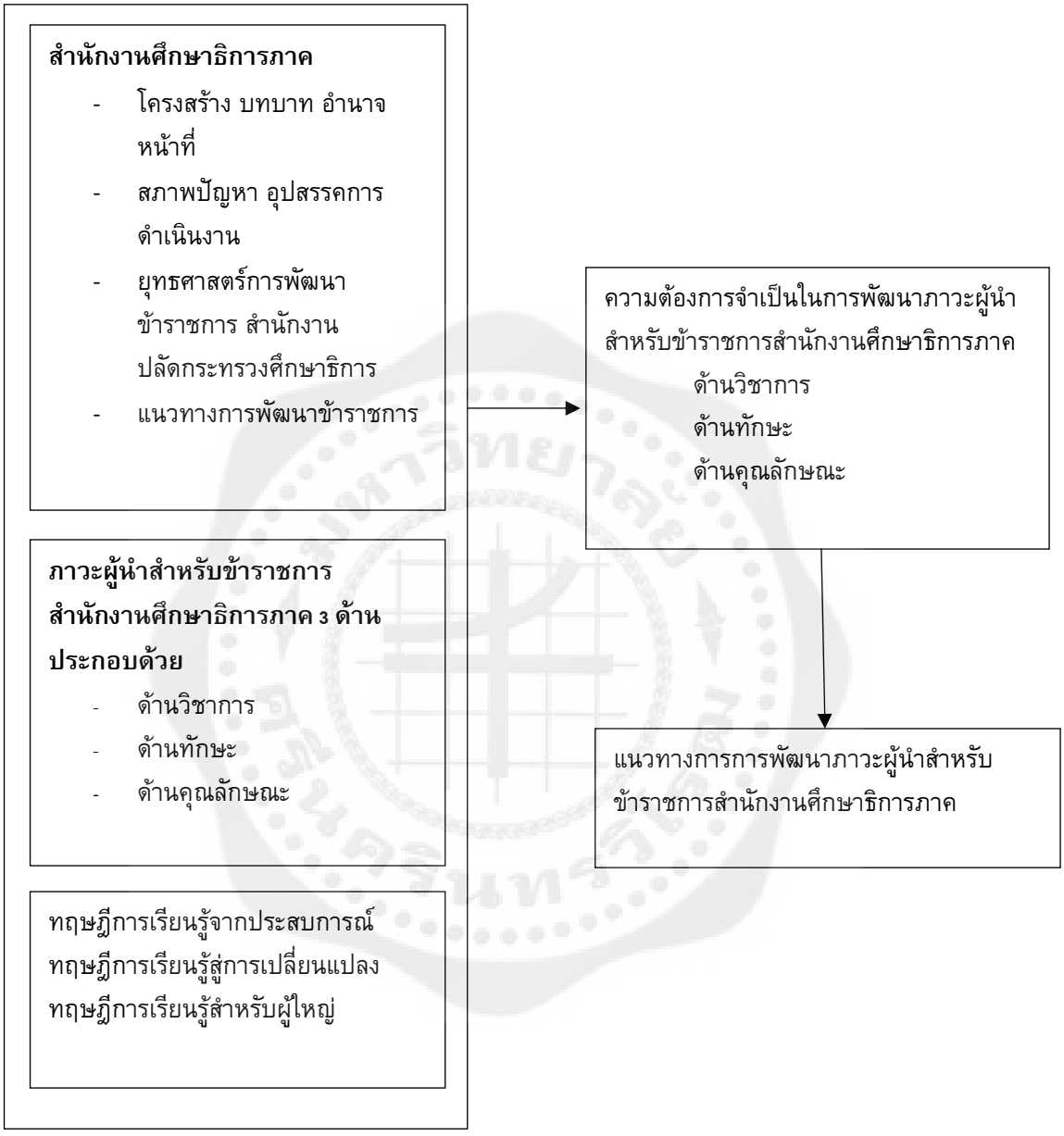
5. ด้านวิชาการ หมายถึง ความสามารถในการวางแผนการศึกษา การวิจัย การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบายและยุทธศาสตร์และสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการบริหารจัดการ

6. ด้านทักษะ หมายถึง ความสามารถในการคิดอย่างมีเหตุผล ตัดสินใจได้อย่างดีและทันกาล สามารถมอบหมายหน้าที่การงาน สื่อสารจูงใจ เจรจาต่อรอง และบริหารความขัดแย้ง

7. ด้านคุณลักษณะ หมายถึง เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบ ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงกำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษา ดังนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสารตำราบทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ เพื่อกำหนดกรอบเนื้อหาของการศึกษาครั้งนี้ ดังนี้

1. ระเบียบ กฎหมาย ที่เกี่ยวข้องกับ การดำเนินงานสำนักงานศึกษาธิการภาค
    1.1 บทบาท อำนาจหน้าที่ โครงสร้างสำนักงานศึกษาธิการภาค
    1.2 สภาพปัญหาการบริหารงานตามโครงสร้างกระทรวงศึกษาธิการ
    1.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
2.แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
    2.1 ความหมายภาวะผู้นำ
    2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
        2.2.1 ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theories)
        2.2.2 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theories)
        2.2.3 ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theories)
    2.3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ
3. แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น
        3.1 ความหมายความต้องการจำเป็น
        3.2 วิธีการประเมินความต้องการจำเป็น
4. ทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์
5. ทฤษฎีการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง
6. ทฤษฎีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
    7.1 งานวิจัยในประเทศ
        7.1.1 งานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำ
        7.1.2 งานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำ
        7.1.3 งานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำทางการศึกษา
    7.2 งานวิจัยต่างประเทศ
8. กรอบการพัฒนาภาวะของผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

1. ระเบียบ กฎหมาย ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานสำนักงานศึกษาธิการภาค

1.1 บทบาท อำนาจหน้าที่ โครงสร้างสำนักงานศึกษาธิการภาค

สำนักงานศึกษาธิการภาค (ราชกิจจานุเบกษา:เล่ม 133 ตอนพิเศษ 68 ง, 2559) จัดตั้งตามคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติที่ 19/2560 เพื่อขับเคลื่อนภารกิจของกระทรวงศึกษาธิการในระดับพื้นที่ให้มีเอกภาพ สามารถประสานเชื่อมโยงและบูรณาการการศึกษาของประเทศโดยสำนักงานศึกษาธิการภาคมีหน้าที่ในการกำหนดยุทธศาสตร์และบทบาทการพัฒนาภาคต่าง ๆ ให้เชื่อมโยงและสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ นโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการ และยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด รวมทั้งการพัฒนาด้านอื่น ๆ ตามศักยภาพและโอกาสของบุคคลและชุมชน สนับสนุนการพัฒนาจังหวัด เกี่ยวกับงานด้านวิชาการ การวิจัยและพัฒนากำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสนับสนุนการตรวจราชการและติดตามประเมินผล การดำเนินงานตามนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการประสานการบริหารงานระหว่างราชการส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ให้เกิดการพัฒนาอย่างบูรณาการในระดับพื้นที่ โดยยึดการมีส่วนร่วมและประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก และปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมายในพื้นที่รับผิดชอบ โดยให้มีศึกษาธิการภาค เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการพนักงานราชการและลูกจ้างในสำนักงานศึกษาธิการภาค ขึ้นตรงต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ มีที่ตั้งสำนักงานศึกษาธิการภาคและพื้นที่รับผิดชอบครอบคลุมพื้นที่การปฏิบัติงานทั่วประเทศ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2559) ดังนี้

1. สำนักงานศึกษาธิการภาค 1 ตั้งสำนักงานอยู่ที่จังหวัดปทุมธานี รับผิดชอบดำเนินการในพื้นที่จังหวัดปทุมธานี จังหวัดนนทบุรี จังหวัดพระนครศรีอยุธยาและจังหวัดสระบุรี

2. สำนักงานศึกษาธิการภาค 2 ตั้งสำนักงานอยู่ที่จังหวัดลพบุรี รับผิดชอบดำเนินการในพื้นที่จังหวัดลพบุรี จังหวัดชัยนาท จังหวัดสิงห์บุรีและจังหวัดอ่างทอง

3. สำนักงานศึกษาธิการภาค 3 ตั้งสำนักงานอยู่ที่จังหวัดฉะเชิงเทรา รับผิดชอบดำเนินการในพื้นที่จังหวัดฉะเชิงเทรา จังหวัดนครนายก จังหวัดปราจีนบุรี จังหวัดสมุทรปราการและจังหวัดสระแก้ว

4. สำนักงานศึกษาธิการภาค 4 ตั้งสำนักงานอยู่ที่จังหวัดราชบุรี รับผิดชอบดำเนินการในพื้นที่จังหวัดราชบุรี จังหวัดกาญจนบุรี จังหวัดนครปฐม และจังหวัดสุพรรณบุรี

5. สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ตั้งสำนักงานอยู่ที่จังหวัดสมุทรสงคราม รับผิดชอบดำเนินการในพื้นที่จังหวัดเพชรบุรี จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จังหวัดสมุทรสงคราม และจังหวัดสมุทรสาคร

6. สำนักงานศึกษาธิการภาค 6 ตั้งสำนักงานอยู่ที่จังหวัดนครศรีธรรมราช รับผิดชอบดำเนินการในพื้นที่จังหวัดชุมพร จังหวัดนครศรีธรรมราช จังหวัดพัทลุง จังหวัดสุราษฎร์ธานี

7. สำนักงานศึกษาธิการภาค 7 ตั้งสำนักงานอยู่ที่จังหวัดภูเก็ต รับผิดชอบดำเนินการในพื้นที่จังหวัดภูเก็ต จังหวัดกระบี่ จังหวัดตรัง จังหวัดพังงา และจังหวัดระนอง

8. สำนักงานศึกษาธิการภาค 8 ตั้งสำนักงานอยู่ที่จังหวัดยะลา รับผิดชอบดำเนินการในพื้นที่จังหวัดยะลา จังหวัดนราธิวาส จังหวัดปัตตานี จังหวัดสตูล และจังหวัดสงขลา

9. สำนักงานศึกษาธิการภาค9 ตั้งสำนักงานอยู่ที่จังหวัดชลบุรี รับผิดชอบดำเนินการในพื้นที่จังหวัดชลบุรี จังหวัดจันทบุรี จังหวัดตราด และจังหวัดระยอง

10. สำนักงานศึกษาธิการภาค10 ตั้งสำนักงานอยู่ที่จังหวัดอุดรธานี รับผิดชอบดำเนินการในพื้นที่จังหวัดอุดรธานี จังหวัดเลย จังหวัดหนองคาย จังหวัดหนองบัวลำภู และจังหวัดบึงกาฬ

11. สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ตั้งสำนักงานอยู่ที่จังหวัดสกลนคร รับผิดชอบดำเนินการในพื้นที่จังหวัดสกลนคร จังหวัดมุกดาหาร และจังหวัดนครพนม

12. สำนักงานศึกษาธิการภาค 12 ตั้งสำนักงานอยู่ที่จังหวัดขอนแก่น อุบลราชธานี รับผิดชอบดำเนินการในพื้นที่จังหวัดขอนแก่น จังหวัดกาฬสินธุ์ จังหวัดมหาสารคามและจังหวัดร้อยเอ็ด

13. สำนักงานศึกษาธิการภาค 13 ตั้งสำนักงานอยู่ที่จังหวัดอุบลราชธานี รับผิดชอบดำเนินการในพื้นที่จังหวัดอุบลราชธานี จังหวัดยโสธร จังหวัดศรีสะเกษ และจังหวัดอำนาจเจริญ

14. สำนักงานศึกษาธิการภาค 14 ตั้งสำนักงานอยู่ที่จังหวัดนครราชสีมา รับผิดชอบดำเนินการในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา จังหวัดชัยภูมิ จังหวัดบุรีรัมย์และจังหวัดสุรินทร์

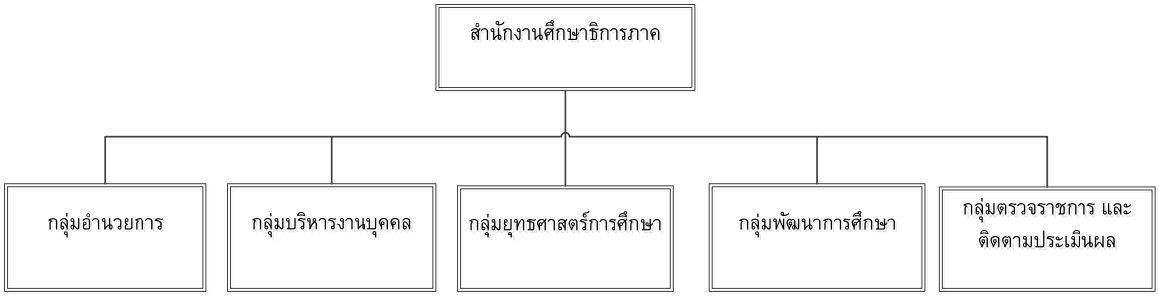
15. สำนักงานศึกษาธิการภาค 15 ตั้งสำนักงานอยู่ที่จังหวัดเชียงใหม่ รับผิดชอบดำเนินการในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดแม่ฮ่องสอน จังหวัดลำปาง จังหวัดลำพูน

16. สำนักงานศึกษาธิการภาค 16 ตั้งสำนักงานอยู่ที่จังหวัดเชียงราย รับผิดชอบดำเนินการในพื้นที่จังหวัดเชียงราย จังหวัดน่าน จังหวัดพะเยา และจังหวัดแพร่

17. สำนักงานศึกษาธิการภาค 17 ตั้งสำนักงานอยู่ที่จังหวัดพิษณุโลก รับผิดชอบดำเนินการในพื้นที่จังหวัดพิษณุโลก จังหวัดเพชรบูรณ์ จังหวัดสุโขทัยและจังหวัดอุตรดิตถ์

18. สำนักงานศึกษาธิการภาค 18 ตั้งสำนักงานอยู่ที่จังหวัดกำแพงเพชรรับผิดชอบดำเนินการในพื้นที่จังหวัดกำแพงเพชร จังหวัดตาก จังหวัดนครสวรรค์ จังหวัดพิจิตร และจังหวัดอุทัยธานี

สำนักงานศึกษาธิการภาค มีการแบ่งบทบาทหน้าที่ตามโครงสร้าง ออกเป็น 5 กลุ่มงาน ประกอบด้วยกลุ่มยุทธศาสตร์การศึกษา กลุ่มพัฒนาการศึกษา กลุ่มตรวจราชการและติดตามประเมินผล กลุ่มบริหารงานบุคคล และกลุ่มอำนวยการ โดยกำหนดโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ ดังนี้



ภาพประกอบ 2: โครงสร้างสำนักงานศึกษาธิการภาค

ที่มา: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2559). โครงสร้างอัตรากำลัง.

1. กลุ่มอำนวยการ มีอำนาจหน้าที่ รับผิดชอบในการดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารงานทั่วไป การบริหารงานการเงิน การบริหารบัญชีและพัสดุ การบริหารงานบุคคลของสำนักงานศึกษาธิการภาค

2. กลุ่มบริหารงานบุคคลมีหน้าที่ สนับสนุน ประสานและพิจารณาให้ความเห็น กำกับดูแล เร่งรัด ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เกี่ยวกับงานบริหารงานบุคคล การออกจากราชการ การอุทธรณ์ ร้องทุกข์ ของข้าราชการ รวมทั้ง ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาการเสริมสร้างและปกป้องคุ้มครองระบบคุณธรรมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในพื้นที่รับผิดชอบ

3. กลุ่มยุทธศาสตร์การศึกษา มีอำนาจหน้าที่ ในการกำหนดทิศทางและดัชนีทางการศึกษาระดับภาค จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษาการระดับภาคแบบบูรณาการ จัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานศึกษาธิการภาคและจัดทำข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาระดับภาค

4.กลุ่มพัฒนาการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ ในการส่งเสริมสนับสนุนและดำเนินการวิจัยและพัฒนาการศึกษา พัฒนาคุณภาพและเครือข่ายทางการศึกษาระดับภาค ประสานการบริหารงานระหว่างราชการส่วนกลางและส่วนภูมิภาคให้เกิดการบูรณาการ

5. กลุ่มตรวจราชการและติดตามประเมินผล มีอำนาจหน้าที่ ในการกำกับดูแล ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการในพื้นที่รับผิดชอบ การสนับสนุนการตรวจราชการของผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ และการติดตามและรายงานภัยพิบัติภาวะวิกฤตและสภาวการณ์ทางการศึกษา

1.2 สภาพปัญหาการบริหารงานตามโครงสร้างกระทรวงศึกษาธิการ

1.2.1 สภาพปัญหาด้านคุณภาพการศึกษา

ปัญหาด้านคุณภาพการจัดการศึกษา สภาการศึกษา(สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552)พบว่า ด้านคุณภาพสถานศึกษา มีสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ยังไม่ได้มาตรฐานตามเกณฑ์ประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ซึ่งส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดเล็กในชนบทในภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านคุณภาพผู้เรียนพบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในวิชาหลัก ได้แก่ ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่า ร้อยละ 50 ผู้สำเร็จอาชีวศึกษาและอุดมศึกษามีความสามารถและสมรรถนะยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน ขาดทักษะความรู้พื้นฐานที่จำเป็น ด้านการผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์ อาจารย์ให้มีความรู้ ความสามารถและมีปริมาณเพียงพอ พบว่า มีปัญหาครูสอนไม่ตรงวุฒิและการขาดแคลนครูในบางพื้นที่ ทำให้มีการขาดแคลนครูโดยรวมในเชิงปริมาณและคุณภาพทั้งระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและการอาชีวศึกษารวมทั้งอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่อง ด้านการพัฒนาครู พบว่า ขาดระบบการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพต่อเนื่อง และขาดการดูแลเอาใจใส่อย่างจริงจัง ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการศึกษาและการส่งเสริมการมีส่วนร่วมรวมทั้งการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาจากส่วนกลางสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา พบว่า หน่วยปฏิบัติยังไม่มีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารงานและจัดการศึกษา ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา พบว่า มีการถ่ายโอนสถานศึกษาไปองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การจัดการศึกษาของเอกชนยังไม่มีการขยายตัวเท่าที่ควร สัดส่วนนักเรียนเอกชนขั้นพื้นฐานและอุดมศึกษามีไม่ถึงร้อยละ 20 การผลิตและพัฒนากำลังคนมีปัญหาการดำเนินการเนื่องมาจากผู้สำเร็จอาชีวศึกษากว่าร้อยละ 70 ศึกษาต่อระดับปริญญาตรี ทำให้ขาดแคลนกำลังคนระดับกลางอย่างต่อเนื่อง ผู้สำเร็จการศึกษาขาดคุณลักษณะด้านความรู้และทักษะที่จำเป็นและมีการผลิตกำลังคนระดับปริญญาตรีด้านสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์เกินความต้องการ ส่งผลให้บัณฑิตที่จบใหม่ไม่มีงานทำ ด้านการศึกษาตลอดชีวิต การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย แม้จะมีความก้าวหน้าจากเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้มีเครื่องมือมากขึ้นแต่ยังขาดเนื้อหาและวิธีการ ที่เหมาะสมที่จะทำให้มีสัมฤทธิผลตามที่ควร อีกทั้งยังขาดการปรับปรุงกฎระเบียบที่จะเอื้ออำนวยให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง ทำให้การศึกษาตลอดชีวิตยังไม่เป็นวิถีชีวิตของคนในชาติ

จากสภาพปัญหาคุณภาพการจัดการศึกษาดังกล่าว กระทรวงศึกษาธิการจึงเร่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยการปฏิรูประบบความรู้ของสังคมไทยอันประกอบด้วย 1) การยกระดับองค์ความรู้ให้ได้มาตรฐานสากล 2) การปรับปรุงโครงสร้างระบบบริหารการศึกษาโดยการกระจายอำนาจสู่พื้นที่ให้เสร็จสมบูรณ์โดยเริ่มจากพื้นที่ที่มีความพร้อม 3) การปฏิรูปครู 4) จัดการศึกษาขั้นอุดมศึกษาและอาชีวศึกษาให้สอดคล้องกับตลาดแรงงานทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เร่งพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาให้ทัดเทียมกับนานาชาติ โดยร่วมมือกับ

ภาคเอกชนและสถาบันการศึกษาในการวางแผนการผลิตและพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพและปริมาณเพียงพอ สอดคล้องตามความต้องการของภาคการผลิตและบริการ เป็นเป้าหมายที่สำคัญในพัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (ราชกิจจานุเบกษา, 2554)มอบหมายให้สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการเร่งรัดการดำเนินการในพื้นที่ให้การพัฒนาคุณภาพการศึกษาในส่วนภูมิภาค เป็นไปตามวัตถุประสงค์

1.2.2 สภาพปัญหาด้านโครงสร้าง

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีภารกิจในการพัฒนายุทธศาสตร์และแปลงนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการไปสู่การปฏิบัติ ดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติจัดทำงบประมาณและบริหารราชการประจำทั่วไปของกระทรวง(กลุ่มพัฒนาระบบราชการกระทรวงศึกษาธิการ, 2558:ม.ป.ป.)สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานในการส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาการศึกษาแบบร่วมมือกับหน่วยงานในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ รวมทั้งหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องและภาคส่วนต่างๆ ในพื้นที่ เพื่อขับเคลื่อนเชื่อมโยงนโยบายและยุทธศาสตร์รวมทั้งภารกิจของกระทรวงศึกษาธิการไปสู่การปฏิบัติ ให้บรรลุเป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

ปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในส่วนภูมิภาคไปสู่ความสำเร็จ ปัจจัยหนึ่งคือการปฏิรูประบบบริหารการศึกษา พัฒนาโครงสร้างระบบบริหารการศึกษาและการกระจายอำนาจสู่พื้นที่โดยยึดพื้นที่เป็นฐานในการพัฒนา (Area-Based Development) แต่จากการปฏิรูประบบบริหารการศึกษาสมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2554: ม.ป.ป.)พบว่า การบริหารการศึกษาในกระทรวงศึกษาธิการยังขาดเอกภาพในการบริหาร ขาดระบบประกันคุณภาพมาตรฐานการศึกษาและขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน การขาดคุณภาพการจัดการศึกษาทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและศักยภาพการแข่งขันกับประชาคมโลกดังนั้นเพื่อให้มีการพัฒนาการศึกษาอย่างบูรณาการและประสานเชื่อมโยงกัน โดยยึดพื้นที่เป็นศูนย์กลาง กระทรวงศึกษาธิการจึงได้จัดตั้งสำนักงานศึกษาธิการภาค เพื่ออำนวยการ ส่งเสริม สนับสนุนและขับเคลื่อนการพัฒนาการจัดการศึกษาในภูมิภาคให้เชื่อมโยงและสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ นโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการ และยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด รวมทั้งการพัฒนาด้านอื่น ๆ ตามศักยภาพและโอกาสของบุคคลและชุมชน

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารจัดการศึกษาที่ผ่านมามีปัญหาให้ต้องเร่งดำเนินการแก้ไขหลายปัญหา แต่ปัญหาสำคัญ 2 ประการที่ทางรัฐบาลและกระทรวงศึกษาธิการกำลังเร่งรัดดำเนินการ ได้แก่ การปรับระบบบริหารจัดการศึกษาโดยการกระจายอำนาจการบริหารจัดการไปยังส่วนภูมิภาคโดยให้เกิดความเป็นเอกภาพในทางนโยบาย หลากหลายในการปฏิบัติรัฐบาลจึงจัดตั้งสำนักงานศึกษาธิการภาค และพัฒนาการศึกษาแบบร่วมมือและบูรณาการกับหน่วยงานทั้ง

ในและนอกสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ และขับเคลื่อนการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและชุมชน

1.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ความท้ายทายจากความคาดหวังของสังคมที่เพิ่มสูงขึ้น สภาพโครงสร้างการบริหารจัดการองค์กรและภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป การพัฒนาข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการให้มีคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นเพื่อปฏิบัติงานไปสู่ความสำเร็จ จึงเป็นยุทธศาสตร์ที่สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการให้ความสำคัญ กำหนดให้มีการพัฒนาผู้นำในองค์กรทุกระดับผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย ให้สามารถเป็นผู้นำตนเอง ผู้นำทีม ผู้นำองค์กรและผู้นำเครือข่าย รวมทั้งการเสริมสร้างจิตสำนึกที่ดี มีคุณธรรมจริยธรรม สามารถปฏิบัติงานบนพื้นฐานของสมรรถนะได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2556: ม.ป.ป.) ได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรโดยมียุทธศาสตร์การพัฒนา ประกอบด้วยการพัฒนาคุณภาพข้าราชการในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของสมรรถนะการพัฒนาข้าราชการให้เป็นคนดีมีความซื่อสัตย์สุจริตมีคุณธรรมจริยธรรมมีวินัยและเข้าถึงประชาชนและการส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการทุกคนให้มีพลังกายที่เข้มแข็งและพลังใจที่พร้อมอุทิศเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงานเพื่อให้บรรลุตามประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดกลยุทธ์และตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ดังนี้

1) ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพข้าราชการในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของสมรรถนะ

การพัฒนาคุณภาพข้าราชการในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของสมรรถนะสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดตัวชี้วัดในการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการโดยเน้นการพัฒนาสมรรถนะหลัก(Core Competency) และพัฒนาสมรรถนะประจำสายงาน (FunctionalCompetency)รวมทั้งกำหนดแนวทางให้เกิดการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ โดยมีการบริหารผลการปฏิบัติงาน และกำหนดเป้าหมายระดับความสำเร็จของงานและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน กำหนดให้มีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลที่ชัดเจน

2) ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการให้เป็นคนดีมีความซื่อสัตย์สุจริตมีคุณธรรมจริยธรรมมีวินัยและเข้าถึงประชาชน

การพัฒนาคุณภาพข้าราชการในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการให้เป็นคนดีมีความซื่อสัตย์สุจริตมีคุณธรรมจริยธรรมมีวินัยและเข้าถึงประชาชนสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดตัวชี้วัดสำคัญตั้งแต่การคัดเลือกข้าราชการ โดยการใช้ระบบการสรรหาและคัดเลือกตามมาตรการที่ราชการกำหนดอย่างเคร่งครัดมีการกำหนดคณะกรรมการดำเนินงานสรรหาและคัดเลือกบุคคลทุกขั้นตอน มีการกำหนดหลักเกณฑ์และกรอบมาตรฐานทางคุณธรรมจริยธรรมข้อบังคับและจรรยาของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการและการประเมินทั้งด้านคุณลักษณะภายในและวิธีปฏิบัติงานมีการบังคับใช้

อย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งมีการเสริมสร้างจิตสำนึกที่ดีอย่างต่อเนื่องและพัฒนาผู้บังคับบัญชาทุกระดับให้เป็นแบบอย่างที่ดีสามารถจูงใจและพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมผู้ใต้บังคับบัญชาและสนับสนุนการปฏิบัติตามมาตรฐานทางคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาวิชาชีพมีการคัดเลือกบุคลากรดีเด่นเป็นประจำทุกปี

3) ยุทธศาสตร์พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกระดับ

การพัฒนาคุณภาพข้าราชการในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพข้าราชการในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กำหนดตัวชี้วัดสำคัญ โดยมุ่งเน้นการสร้างระบบการพัฒนาให้ข้าราชการทุกระดับในองค์กรให้สามารถเป็นผู้นำตนเอง ผู้นำทีม ผู้นำองค์กรและผู้นำเครือข่ายรู้จักการนำตนเองนำทีม นำองค์กรและนำเครือข่าย มีการส่งเสริมและพัฒนาผู้บริหารเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง รวมทั้งพัฒนาให้มีความรู้เรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อเตรียมความพร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลง มีการสร้างทีมงานเพื่อร่วมสร้างวิสัยทัศน์และระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

4) ยุทธศาสตร์การส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการ

การพัฒนาคุณภาพข้าราชการในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพข้าราชการในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์พัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดตัวชี้วัดสำคัญ โดยเน้นการพัฒนาเสริมสร้างความรู้เรื่องการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เหมาะสมและจำเป็นให้กับข้าราชการทุกคนให้มีพลังกายที่เข้มแข็งและพลังใจที่พร้อมอุทิศเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงานมีการพัฒนาระบบเงินเดือนและค่าตอบแทนให้เชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์ของงานอย่างเป็นธรรม รวมทั้งพัฒนาระบบเสริมเพื่อให้ข้าราชการมีคุณภาพชีวิตที่ดี

จากที่กล่าวมา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร 4 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 1) ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพข้าราชการในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของสมรรถนะ 2) ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการให้เป็นคนดีมีความซื่อสัตย์สุจริตมีคุณธรรมจริยธรรมมีวินัยและเข้าถึงประชาชน 3) ยุทธศาสตร์พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกระดับ 4) ยุทธศาสตร์การส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการ โดยยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการดังกล่าวมุ่งเน้นที่จะพัฒนาบุคากรมีความพร้อมมีความสามารถโดยยึดสมรรถนะหลัก(Core Competency) ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ จิตบริการ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมและการทำงานเป็นทีม

จากยุทธศาสตร์ดังกล่าว สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมุ่งเน้นการสร้างระบบและการพัฒนาข้าราชการโดยการส่งเสริมให้ผู้บริหารระดับสูงเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูงสำหรับการสร้างระบบและการพัฒนาให้ข้าราชการในระดับอื่นๆ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการยังมิได้กำหนดแนวทางในการพัฒนาข้าราชการที่ชัดเจน ขาดการเสริมสร้างและการพัฒนาให้มีภาวะผู้นำให้รู้จักการนำตนเอง นำทีม นำองค์กรและนำเครือข่าย สามารถปฏิบัติงานบน

พื้นฐานของสมรรถนะได้อย่างมีประสิทธิภาพการพัฒนาข้าราชการให้มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ที่ตนต้องรับผิดชอบอย่างชัดเจน สามารถปฏิบัติงานที่สามารถสะท้อนถึงบทบาทหน้าที่ได้อย่างมีคุณภาพ สามารถขับเคลื่อนภารกิจที่ได้รับให้ประสบความสำเร็จ ได้นั้น ข้าราชการต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เข้าใจในบทบาทหน้าที่ที่ตนต้องรับผิดชอบอย่างชัดเจน ส่วนราชการต้องจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) พรรณนาลักษณะงานที่สามารถสะท้อนถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน มีการกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน เป็นรูปธรรมเพื่อใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลปฏิบัติงาน แสวงหาแนวทางที่จะส่งเสริมและจูงใจให้ข้าราชการมีความใฝ่รู้และนำระบบการประเมินตนเองเพื่อวางแผนพัฒนาตนเอง (ID-plan) เข้ามาสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ และผูกโยงการพัฒนาข้าราชการกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการส่งเสริมให้บุคลากรทำงานด้วยระบบทีม จัดให้มีกลไกในการเผยแพร่องค์ความรู้ให้ทั่วถึงทั้งองค์กรโดยใช้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Management) ที่มีประสิทธิภาพส่งเสริมให้ข้าราชการได้เข้ารับพัฒนาหรือเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาข้าราชการให้มีภาวะผู้นำต้องพัฒนาควบคู่ไปกับการทำงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม มีการวางแผนการปฏิบัติงานให้เป็นระบบ สอดคล้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานด้วยระบบทีมงาน และจัดให้การเผยแพร่องค์ความรู้และส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรที่มีประสิทธิภาพจัดให้มีระบบพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำ กำกับ ช่วยเหลือรวมทั้งสร้างเสริมทัศนคติและพฤติกรรมที่พร้อมรับผิดชอบ ซื่อสัตย์สุจริตโปร่งใสเป็นธรรม

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ

2.1 ความหมายภาวะผู้นำ

ผู้นำ (Leader)ฮาล์พินน์(Halpin, 1958: 27-28); ฟีลเดอร์ (Fiedler,1967: 8); สต๊อกดิล (Stogdill,1974: 7-15); ดูบิลน์ (DuBrin, 1998: 431); โอเรลีย์ (O'Leary, 2000: 1);(เศาวนิตเศาณานนท์, 2542: 2);(กิติ ตยัคคานนท์,2543: 21); (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544: 12); (พรนพ พุกกะพันธ์, 2544: 1-2); (วิภาดา คุปตานนท์, 2544: 37)หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่นและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกอาจโดยการแต่งตั้งหรือผู้ริเริ่มหรือส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงการกระทำของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่มสามารถที่จะชักนำ สร้างแรงจูงใจ กระตุ้นหรือแก้ไขปัญหา ช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ ทำให้องค์การประสบความก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยมีคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น เป็นผู้มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในองค์การมากกว่าคนอื่นเป็นศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในงาน สามารถใช้สื่อเทคโนโลยีช่วยการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ มีมนุษย์สัมพันธ์ มีความสามารถในการใช้ศิลปะของการทำให้เป็นที่ชื่นชม มีทักษะในการเจรจาต่อรอง

ภาวะผู้นำ (Leadership) ยุคล์ (Yukl, 1998: 2); ดูบิลน์ (DuBrin, 1998: 2); นิวสตรอร์มและเดวิส (Newstrom; & Davis, 1993: 222);สูธานส์ (Luthans,1992: 269); โอเรลีย์ (O'Leary, 2000: 1); คูลเตอร์ (Coulter, 2000: Online);ร็อบบินส์ (Robbins, 2005: Online);เชอร์เมอร์ฮอน (Schermerhorn et al. 2005: Online)เป็นพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันเป็นกระบวนการของการแผ่อิทธิพลและการสนับสนุนผู้อื่นในการทำงานอย่างกระตือรือร้น เป็นความสามารถในการชักจูงผู้อื่นหรือใช้อิทธิพลของบุคคลต่อกลุ่มให้ทำตามในสิ่งที่ตนเองต้องการเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ สามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

ดาฟท์(Daft, 1999: 5) คือความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

กิติ ตยัคคานนท์ (2543, 22);ฉวีวรรณ จันทร์เม่ง (2552, 20);สุภัทรา นุชสาย (2553, 18) ภาวะผู้นำ คือศิลปะหรือคุณลักษณะของบุคคลที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ให้เกิดความกลมเกลียว ความร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจ ทำงานด้วยความสมัครใจ แสดงออกในการสร้างสรรค์ปลูกฝังศรัทธาให้เกิดขึ้นระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำต้องการนำองค์การก้าวไปสู่ความสำเร็จในจุดมุ่งหมายที่วางไว้

กนกวรรณ วิเชียรเขต (2551, 21);เชวงศักดิ์ พฤกษเทเวศ (2553, 43-44); ตวัญจ์ลักษณ์ พวงนิล (2555, 47-49) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่น มีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการกระทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการ เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งหรือกลุ่มใช้อิทธิพลที่ไม่ใช่ลักษณะของการบังคับต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนดด้วยความเต็มใจเป็นความสามารถในการขับเคลื่อนหรือสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อทำให้เป้าประสงค์ของปัจเจกบุคคลหรือของกลุ่มบรรลุผลสำเร็จรวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขององค์การช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถดำเนินการต่างๆ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องในกระบวนการภาวะผู้นำ ได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม สถานการณ์และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นองค์ประกอบเหล่านี้จะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันและส่งผลกระทบซึ่งกันและกันเสมอ

โดยสรุป ภาวะผู้นำเป็นความสามารถของบุคคลเพื่อชักจูงผู้อื่นให้ทำตามด้วยความเต็มใจ กระตุ้นชี้นำ ผลักดันให้เกิดความกระตือรือร้นในการกระทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ หรือจูงใจให้คนอื่นๆ คล้อยตามเพื่อนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ ผ่านความรู้ความสามารถทางด้านวิชาการ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะ ของตน

2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

เสริมศักดิ์วิศาลาภรณ์ (2536: 29-30)กล่าวว่า ในการพัฒนาการเป็นผู้นำควรจะเรียนรู้หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ซึ่งมีนักทฤษฎีได้ศึกษาค้นคว้าภาวะผู้นำจากอดีตถึงปัจจุบัน

โดยมีเป้าหมายเดียวกันคือค้นคว้าองค์ประกอบหรือปัจจัยที่ทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ในการศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคทฤษฎีภาวะผู้นำที่ผู้วิจัยนำมาอ้างอิงและเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theories)กลุ่มทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theories) กลุ่มทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theories) และแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์(Creative Leadership)

2.2.1 ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theories)

ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theories) เป็นการศึกษาภาวะผู้นำที่ยึดผู้ตามเป็นศูนย์กลาง ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรมมีจุดมุ่งหมายเพื่อฝึกฝนคนให้เป็นผู้นำนักทฤษฎีที่สำคัญ เช่นเคิร์ทเลวิน (Kurt Lewin), ลิเคิร์ต (Likert),เบลคและมูตัน (Blake and Mouton)

เคิร์ทเลวิน(Kurt Lewin)ของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐไอโอวา อ้างถึงในโบว์เดนและมาส์ทูลาโน (Bolden; & Marturano,2003: 6-17) เสนอว่า พฤติกรรมผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงได้เนื่องจากพฤติกรรมผู้นำไม่ใช่คุณลักษณะหรือคุณสมบัติที่ติดตัวยั่งยืนซึ่งจากแนวคิดนี้มีผลให้บางองค์กรให้ความสำคัญต่อการสร้างพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์แก่ผู้บริหารขององค์กร โดยเคิร์ทเลวิน (Kurt Lewin)ได้แบ่งผู้นำออกตามลักษณะการตัดสินใจ เป็น 3 ลักษณะได้แก่

1) ผู้นำเผด็จการ (Autocratic Leaders) เป็นผู้นำที่ตัดสินใจทุกอย่างด้วยตนเอง ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมน้อยมุ่งผลสำเร็จของงานเป็นหลักไม่ให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงาน

2) ผู้นำประชาธิปไตย (Democratic Leaders) เป็นผู้นำที่สนับสนุนให้สมาชิกของกลุ่มได้ตัดสินใจด้วยตนเอง รับฟังความคิดเห็นส่วนร่วมทำงานเป็นทีมมีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ให้ความสำคัญแก่กฎและระเบียบน้อยกว่าผู้นำเผด็จการ

3) ผู้นำปล่อยเสรี (Laissez-Faire Leaders) เป็นผู้นำที่ให้อิสระทำงานตามต้องการ ผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างเต็มที่ ไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน

ศูนย์วิจัยของมหาวิทยาลัยรัฐมิชิแกน (University of Michigan Studies) อ้างถึงใน (สมบูรณ์ ศิริสรรหิรัญ, 2547: 44-45) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำโดยการสัมภาษณ์ทั้งผู้นำและผู้ตาม ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1) พฤติกรรมผู้นำมุ่งงาน ผู้นำแบบมุ่งงานให้ความสำคัญแก่มิติด้านเทคนิควิธีการและความสำเร็จของงาน มีการควบคุมอย่างใกล้ชิดเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามกระบวนการที่กำหนดไว้ พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงาน รวมถึงการบอกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงเทคนิควิธีการทำงานและกำกับการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปตามกระบวนการทำงาน การใช้ทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรอื่น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ การใช้อำนาจหน้าที่การบีบบังคับ

และรางวัลเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีพฤติกรรมและผลการดำเนินงานตามที่ผู้นำต้องการและปรับปรุงความสามารถในการผลิตและคุณภาพของงาน

2) พฤติกรรมผู้นำมุ่งพนักงาน ผู้นำมุ่งพนักงานให้ความสำคัญแก่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สนใจความต้องการและความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชาและยอมรับเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้นำมุ่งพนักงานมีพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานสร้างความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีมงานสร้างความพอใจและความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นในบรรดาผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาและกลุ่มให้มีความก้าวหน้า เจริญเติบโต โดยมีความคาดหวังว่าจะนำมาซึ่งผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล

ลิเคิร์ต (Likert R. 1967. อ้างอิงจาก ชิติมา ไชยมงคล, 2556: 3-4)แบ่งลักษณะผู้นำเป็น4 แบบ ดังนี้

1) ผู้นำแบบใช้อำนาจ (Explorative–Authoritative) ผู้นำเป็นผู้ใช้อำนาจไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบบังคับมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชา

2) ผู้นำแบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent – Authoritative) ปกครองแบบพ่อปกครองลูก ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้างและบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

3) ผู้นำแบบปรึกษาหารือ (Consultative – Democratic) ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจ และการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด ใช้ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง วางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างจากระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

4) ผู้นำแบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative–Democratic) ผู้บริหารให้ความไว้วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง ผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้

เบลคและมูตัน (Blake; & Mouton)อ้างถึงใน สุโขทัยธรรมาธิราช (2546: 76-79) ได้คิดค้นและพัฒนาแนวคิดในการพัฒนาผู้บริหารทีมงานและองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Grid Theory) แบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 มิติ ระหว่างมิติที่ผู้นำมุ่งให้ความสนใจเกี่ยวกับการผลิต (Concern for Production) และมิติที่ผู้นำมุ่งให้ความสนใจ ต่อคนผลิตหรือต่อผู้ปฏิบัติงาน (Concern for People) ผู้นำที่มุ่งสนใจการผลิต (Concern for Production) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจในเรื่องคุณภาพของการตัดสินใจ เลือกนโยบายวิธีการและกระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพและปริมาณของผลผลิต สำหรับผู้นำที่มุ่งสนใจคนผลิต (Concern for People) เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามเต็มใจ

ยอมรับในเป้าหมายของงาน ผู้นำยอมรับและยกย่องในเกียรติของลูกน้องมีความศรัทธาในความรับผิดชอบระหว่างลูกน้องกับตนเอง จัดสภาพการทำงานที่ดีให้และพยายามสร้างความพอใจในการทำงาน ซึ่งตามแนวคิดของเบลคและมูตัน (Blake; & Moutonอ้างถึงใน โบว์เดนและมาส์ทูลาโน Bolden; & Marturano, 2003: 8) ได้แบ่งรูปแบบของผู้นำออกเป็น 5 รูปแบบ ได้แก่

1) ผู้นำแบบมุ่งงาน (Authority Compliance) เป็นผู้นำที่มุ่งเอางานเป็นหลัก (Production Oriented)มีพฤติกรรมแบบเผด็จการผู้นำเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิตสนใจคนน้อยไม่ให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน

2) ผู้นำแบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) ผู้นำให้ความสำคัญกับการใช้มนุษย์สัมพันธ์เน้นความพึงพอใจของผู้ตามไม่คำนึงถึงผลผลิตส่งเสริมให้มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จะสร้างผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้นำมีความเชื่อว่าไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมการทำงาน เน้นความพึงพอใจในการทำงานเพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้าน

3) ผู้นำแบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished Management) ผู้นำสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย ผู้นำมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

4) ผู้นำแบบทางสายกลาง (Organization man Management) ผู้นำใช้กฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ เน้นขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ หลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้งผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์ที่มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

5) ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม (Team Management) ผู้นำให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผลสำเร็จของงานเกิดจากสัมพันธภาพความไว้วางใจ ความเคารพนับถือซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำแบบนี้เชื่อว่าการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคลก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ผู้นำเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น

มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University, 1945. อ้างถึงใน สมบูรณ์ ศิริสรรหิรัญ ,2547: 42-44)ได้เสนอรูปแบบพฤติกรรมผู้นำ ใน 2 มิติ ได้แก่

1) พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน (Initiating Structure) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน การจัดโครงสร้างงาน การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างงาน และกำหนดชัดเจนว่าผู้นำและสมาชิกของกลุ่มจะต้องทำอย่างไรจึงจะได้ผลผลิตสูงสุด

2) พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (Consideration Structure) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่ให้ความสำคัญแก่คน มุ่งเน้นที่การสร้างความไว้วางใจแก่สมาชิกของกลุ่ม ให้ความสำคัญกับความต้องการและความปรารถนาของสมาชิกของกลุ่ม และปฏิบัติต่อทุกคนในกลุ่มอย่างเท่าเทียมกัน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามมีความอบอุ่น

จากพฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 มิติ สามารถกำหนดเป็นรูปแบบพฤติกรรผู้นำได้เป็น 4 รูปแบบ ประกอบด้วย 1) รูปแบบพฤติกรรมผู้นำโครงสร้างการริเริ่มต่ำ – เอาใจใส่สูง2) รูปแบบพฤติกรรมผู้นำโครงสร้างการริเริ่มสูง – เอาใจใส่สูง 3) รูปแบบพฤติกรรมผู้นำโครงสร้างการริเริ่มต่ำ – เอาใจใส่ต่ำและ4) รูปแบบพฤติกรรมผู้นำโครงสร้างการริเริ่มสูง - เอาใจใสต่ำ

สรุปได้ว่า ผู้นำเชิงพฤติกรรมเป็นภาวะผู้นำที่ยึดผู้ตามเป็นหลักทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ผู้นำอาจมีพฤติกรรมผู้นำหลากหลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะและความพร้อมหรือความสามารถของผู้ตาม

2.2.2 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theories)

กลุ่มทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theories) โบว์เดนและมาส์ทูลาโน (Bolden; & Marturano, 2003: 8-9) เป็นการศึกษาถึงพฤติกรรมผู้นำที่ต้องปรับเปลี่ยนแบบของผู้นำให้เหมาะสมหรือสอดคล้องกับสถานการณ์นั้น ๆ สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการผู้นำที่แตกต่างกัน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ แบบของภาวะผู้นำหนึ่งอาจใช้ได้ผลดีในสถานการณ์หนึ่ง แต่อาจจะไม่ได้ผลกับอีกสถานการณ์หนึ่ง ประสิทธิผลของผู้นำจะขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างรูปแบบความเป็นผู้นำและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนความพึงพอใจในสถานการณ์โดยพิจารณาโครงสร้างงานความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกและอำนาจตำแหน่งของผู้นำ

ฟิดเลอร์(Fiedler, 1967: 79) ได้เสนอแนวความคิดการบริหารเชิงสถานการณ์ (Situational Management Theory) หรือทฤษฎีอุบัติการณ์ (Contingency Theory) ซึ่งถือเป็นทฤษฎีการบริหารที่ขึ้นอยู่กับสภาพข้อเท็จจริง ด้วยแนวคิดที่ว่าการเลือกทางออกที่จะไปสู่การแก้ปัญหาทางการบริหารไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุดสถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดว่าควรจะใช้การบริหารแบบใดในสภาวการณ์นั้น ๆบางสถานการณ์ต้องใช้การตัดสินใจที่เฉียบขาดบางสถานการณ์ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบางสถานการณ์ต้องคำนึงถึงหลักมนุษยสัมพันธ์และแรงจูงใจบางสถานการณ์ต้องคำนึงถึงเป้าหมายหรือผลผลิตขององค์กรเป็นหลักการบริหารจึงต้องอาศัยสถานการณ์เป็นตัวกำหนดการตัดสินใจโดยให้ความสำคัญกับปัจจัย 3 ประการ ที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โครงสร้างของงานและการใช้อำนาจในการบริหารจัดการ ประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ลักษณะภาวะผู้นำแบบมุ่งงานหรือมุ่งคนนั้นไม่ควรใช้ตลอดเวลาในทุกสถานการณ์ เพราะผู้นำแต่ละลักษณะจะทำหน้าที่ได้ดีในบางสถานการณ์เท่านั้น

เฮอร์ซี่ย์และแบลนชาร์ด (Hersey; & Blanchard) อ้างถึงใน สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2543, 272) นำเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ที่เรียกว่า ทฤษฎีวงจรชีวิต (Life–cycle Theory) บนความเชื่อที่ว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องที่เหมาะสมระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวุฒิภาวะของกลุ่มหรือผู้ตาม โดยจำแนกระดับความพร้อมของผู้ตามเป็น4 ระดับ

ได้แก่ 1) ผู้ตามไม่มีความสามารถและไม่เต็มใจที่จะทำงาน 2) ผู้ตามไม่มีความสามารถในการทำงานแต่เต็มใจที่จะทำงาน 3) ผู้ตามมีความสามารถในการทำงานแต่ไม่เต็มใจที่จะทำงานและ 4) ผู้ตามมีทั้งความสามารถและเต็มใจที่จะทำงานความสำเร็จของผู้นำขึ้นอยู่กับความสามารถในการที่ผู้นำเลือกวิธีการนำอย่างเหมาะสมผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องปรับเปลี่ยนลักษณะการนำของตนโดยคำนึงถึงความพร้อมของผู้ตามภายใต้สถานการณ์ที่เป็นอยู่ โดย เฮอร์ซี่ย์และแบลนชาร์ด ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็น 4 ลักษณะ ได้แก่

1) การมอบอำนาจ (Delegating)ความสัมพันธ์ต่ำ มุ่งงานต่ำ (Low Relationship; & Low Task) เหมาะสำหรับสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีวุฒิภาวะในการทำงานสูง มีความเชี่ยวชาญชำนาญการปฏิบัติงาน จึงเป็นผู้ที่มีความพร้อมและมีความสามารถมีความเต็มใจที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงได้ ผู้บังคับบัญชาไม่จำเป็นต้องมีบทบาทมากสามารถมอบหมายงานให้ดูแลรับผิดชอบได้ เป็นวิธีการมอบอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงานได้โดยอัตโนมัติ

2) การมีส่วนร่วม (Participating)ความสัมพันธ์สูง มุ่งงานต่ำ (High Relationship; & Low Task) เหมาะกับสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพร้อมค่อนข้างสูง ผู้ปฏิบัติงานมีประสบการณ์ในการทำงานพอใช้ มีความรับผิดชอบปานกลาง ผู้นำจึงควรจูงใจผู้ปฏิบัติงานโดยใช้การมีส่วนร่วม เป็นการให้เกียรติและสร้างความรับผิดชอบต่องานให้มากขึ้นโดย บทบาทที่สำคัญของผู้นำ คือมุ่งอำนวยความสะดวกและสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

3) การสอนงานหรือขายความคิด (Selling) มุ่งความสัมพันธ์สูง มุ่งงานสูง(High Relationship; & High Task) เหมาะกับสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพร้อมค่อนข้างต่ำมีประสบการณ์ในการทำงานน้อยผู้นำต้องสอนงานให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ โดยให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มความสามารถ

4) การสั่งงาน (Telling) มุ่งงานสูง มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ (High Task; & Low Relationship)เหมาะกับสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพร้อมต่ำมาก ไม่มีประสบการณ์ในการทำงาน ไม่เต็มใจหรือขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้นำจะกำหนดบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชาและชี้นำ สั่งงาน เป็นขั้นเป็นตอนอย่างสูง

สรุปได้ว่าผู้นำตามสถานการณ์จะแสดงพฤติกรรมผู้นำปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมหรือสอดคล้องกับสถานการณ์และความพร้อมของผู้ตาม สถานการณ์หรือผู้ตามที่มีความพร้อมที่แตกต่างกันผู้นำย่อมมีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างรูปแบบความเป็นผู้นำและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องตลอดจนความพึงพอใจในสถานการณ์โดยพิจารณาโครงสร้างงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม

2.2.3 ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theories)

กลุ่มทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theories) ทฤษฎีนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้นำเป็นเสมือนตัวแทนของการเปลี่ยนแปลง ให้ความสนใจไปยังความต้องการ

ของพนักงานหรือองค์กรที่มีต่อตัวผู้นำ เชอร์เมอร์ฮอล์ (Schermerhorn,1999 อ้างอิงจาก จันทกานต์ ตันเจริญพานิช,2550: 15-17) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ภาวะผู้นำที่พึงปรารถนาซึ่งเป็นการนำผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่การบรรลุผลสำเร็จของการปฏิบัติงานในระดับสูง โดยอาศัยคุณลักษณะพิเศษหรือบารมีและคุณภาพต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยภาวะผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะที่จะจูงใจให้บุคคลแสดงผลงานได้เหนือความคาดหมาย โดยการสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มุ่งไปที่พันธกิจที่กว้างกว่าผลประโยชน์ส่วนตน เน้นเป้าหมายที่อยู่ในระดับสูงกว่าและมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตน ในการที่จะทำงานให้บรรลุพันธกิจที่เหนือธรรมดาได้ เชอร์เมอร์ฮอล์ได้เสนอคุณลักษณะเฉพาะที่มักพบในผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) คือ การที่ผู้นำสามารถสร้างภาพให้ผู้ตามรับรู้ว่าต้องการให้องค์กรเป็นไปอย่างไรในอนาคต มีความคิดและความสามารถในการสามารถสื่อสารความคิดให้ผู้ตามมองเห็นไปในทิศทางเดียวกันและสามารถสร้างความผูกพันและพัฒนาวิธีที่จะทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริงคุณสมบัติพิเศษหรือบารมี (Charisma) คือ ความสามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นมีความกระตือรือร้น มีความศรัทธา ความจงรักภักดี ความภูมิใจพร้อมอุทิศตนโดยผู้ตามจะเชื่อว่าความเชื่อของผู้นำการเป็นสัญลักษณ์ (Symbolism) คือ การถูกระบุว่าเป็นวีรบุรุษ คนเก่งการมอบอำนาจ (Empowerment) คือการช่วยเหลือผู้อื่นในการพัฒนาและสนับสนุนช่วยขจัดปัญหาอุปสรรคในการทำงาน ร่วมแบ่งปันความรับผิดชอบและมอบหมายงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถอย่างแท้จริงการกระตุ้นภูมิปัญญา (Intellectual stimulation) คือ การพยายามสร้างความรู้สึกผูกพันกับงานให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการสร้างความตระหนักในปัญหาที่เกิดขึ้นและช่วยปลุกจินตนาการเพื่อให้ได้มาซึ่งวิธีการแก้ไขใหม่ ๆ ที่มีคุณภาพสูง เป็นการเน้นหยิบยื่นความคิดใหม่ ให้แก่ผู้ตาม เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้ตาม และ.จริยธรรมและความโปร่งใส (Integrity) คือการมีความซื่อสัตย์และเชื่อถือได้ทำงานอย่างคงเส้นคงวา มีพฤติกรรมมุ่งมั่นรักษาความดีและปฏิบัติตามข้อตกลงหรือคำมั่นสัญญา

นาฮาแวนดิ (Nahavandi,1997 อ้างอิงจาก วรรณา พิสิฐศุภมิตร,2550: 63) ได้แบ่งองค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ประกอบด้วย บารมีและแรงบันดาลใจ (charisma and inspiration) ผู้นำที่มีบารมีจะสร้างสัมพันธ์ทางอารมณ์อย่างลึกซึ้งระหว่างผู้นำกับผู้ตามก่อให้เกิดความจงรักภักดีและความเชื่อถือไว้วางใจและลอกเลียนแบบผู้นำ ผู้ตามถูกกระตุ้นให้นำวิสัยทัศน์ของผู้นำไปปฏิบัตินำไปสู่การเปลี่ยนแปลง สติปัญญาและการกระตุ้นหรือการส่งเสริม (intellectual and stimulation) คือ ความสามารถของผู้นำเพื่อท้าทายผู้ตามให้แก้ไขปัญหา เปลี่ยนค่านิยมเก่าที่มองปัญหาเก่าในมุมมองใหม่และแก้ปัญหาแบบใหม่ ผู้นำผลักดันให้ผู้ตามมีผลงานสูงกว่าที่เป็นไปได้ การพัฒนาสติปัญญาเป็นองค์ประกอบสำคัญในการมอบอำนาจหน้าที่ให้บุคคลอื่นดำเนินการแทนและการให้ความสำคัญแก่บุคคล เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตามเพื่อให้เกิดความรู้สึกพิเศษและมีแรงจูงใจ รวมทั้งเปิดโอกาสให้ทักษะและความสามารถของผู้ตามบรรลุความต้องการขององค์การ

เฮลล์รีเจลแจ็คสันและ*สโลคัม* (Hellriegel, Jackson; & Slocum: 2005 อ้างอิงจาก วรรณา พิสิฐศุภมิตร, 2550: 64) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีคุณลักษณะเฉพาะและพฤติกรรมที่สัมพันธ์กัน ได้แก่ 1) มีวิสัยทัศน์ เป็นคุณลักษณะเฉพาะที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการสร้างวิสัยทัศน์ซึ่งเชื่อมบุคคลต่างๆ เข้าด้วยกันและสร้างอนาคตใหม่2) บารมีและจริยธรรม ไม่จำเป็นที่ผู้นำที่มีบารมีทุกคนจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพราะอาจเป็นประโยชน์หรือเป็นอันตรายต่อองค์การหรือสังคมแต่ต้องมีจริยธรรมเมื่อต้องสัมพันธ์กับบุคคลอื่น 3) ความไว้วางใจ เกิดจากความซื่อสัตย์ภายใต้แรงกดดัน รวมทั้งการพูดแบบตรงไปตรงมาและการรักษาพันธะสัญญา ยิ่งไปกว่านั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังแสดงการไว้ใจผู้ตามโดยการมอบอำนาจและแต่งตั้งให้ผู้ตามทำงานแทน 4) ความรอบคอบเป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมที่ไตร่ตรองรอบคอบสร้างวิสัยทัศน์โดยเสนอทางเลือกที่มีนวัตกรรมและความคิดใหม่กระตุ้นให้เกิดความคิดและการแก้ปัญหาเชิงบวกกล้าเสี่ยง แต่ดำเนินการโดยวิเคราะห์ และอภิปรายอย่างรอบคอบ ตลอดจนสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์5) การคำนึงถึงผู้อื่น สนใจความต้องการของบุคคลอื่น รับฟังพนักงาน ลูกค้า และสาธารณะที่เกี่ยวข้อง มีความรับผิดชอบเมื่อเกิดความผิดพลาด ไม่หาแพะรับผิด เสียสละผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อผู้อื่น และใช้อำนาจในการย้ายคนและกลุ่มคนผ่านวิสัยทัศน์ มิใช่เพื่อผลที่ตนเองได้รับ และ6) ความเชื่อมั่น (Confident) แต่ไม่เย่อหยิ่ง เป็นคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถแสดงออกได้

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการนำผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่การบรรลุผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน โดยอาศัยคุณลักษณะ เช่น การมีวิสัยทัศน์ บารมี จริยธรรม โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะการโน้มน้าวจูงใจ สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นหรือส่งเสริมปัญญา และให้ความสำคัญเป็นรายบุคคลเพื่อกระตุ้นในผู้ตามแสดงผลงานได้เหนือความคาดหมาย

จากทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรมทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ และทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าผู้นำที่จะประสบความสำเร็จต้องรู้จักปรับพฤติกรรมการเป็นผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของภาวะผู้นำในแบบต่างๆขึ้นอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชาและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องรู้จักปรับพฤติกรรมการเป็นผู้นำให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตามและสภาพแวดล้อม โดยอาศัยภาวะผู้นำ เช่นการมีวิสัยทัศน์ บารมี จริยธรรม การโน้มน้าวจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจเพื่อกระตุ้นในผู้ตามปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายซึ่งเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการกระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน หรือจูงใจให้คนอื่นๆ คล้อยตาม เกิดความกระตือรือร้นในการกระทำสิ่งต่างๆ ตามที่ผู้นำต้องการโดยการใช้ภาวะผู้นำด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำด้านวิชาการ ภาวะผู้นำด้านทักษะ และภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะ ซึ่งผู้วิจัยได้นำไปกำหนดเป็นกรอบในการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

2.3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ

การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของการสร้างความเข้มแข็งสำหรับผู้ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ และยังเป็นจุดเริ่มต้นในการเตรียมความพร้อมเพื่อความก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงานโดยนักวิชาการได้ให้ทัศนะถึงรูปแบบวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำพอสรุปได้ ดังนี้

ดูบริน (DuBrin,1998: 388-389); รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 276-281)ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำว่า การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเองและการสร้างวินัยในตนเอง (Development Through Self-Awareness and Self-Discipline) เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่ใช้การรับรู้หรือความเข้าใจด้วยการให้การศึกษา การฝึกอบรม การสร้างประสบการณ์ในงานและการสอนงานตลอดจนพัฒนาตนเองทางทักษะด้านการสื่อสาร การพัฒนาความสามารถพิเศษ โดยในการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเองมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ คือ การสร้างการรับรู้ด้วยตนเอง (Leadership Development Through Self-awareness) เป็นการเข้าใจข้อเท็จจริงเกี่ยวกับเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาตนเองและการสร้างวินัยในตนเอง(Leadership Development Through Self-discipline) เป็นการปฏิบัติตนด้วยการควบคุมตนเองให้สามารถปฏิบัติตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ยังได้นำเสนอปัจจัยสำคัญ 3 ประการในการพัฒนาผู้นำประกอบด้วย 1) การศึกษา (Education) เป็นการได้รับความรู้ ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องกับการนำไปใช้ทันที แต่ผู้นำจะประยุกต์ใช้ความรู้เหล่านั้นในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนในอนาคต ประสบการณ์และการได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่มีอาวุโสมากกว่า การศึกษาเป็นการได้รับความรู้ ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องกับการนำไปใช้ทันที แต่ผู้นำจะประยุกต์ใช้ความรู้เหล่านั้นในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนในอนาคต 2) ประสบการณ์ (Experience) เป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน เนื่องจากประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมาในอดีตจะมีบทบาทในการตัดสินใจของผู้นำและประสบการณ์ที่มากขึ้นของผู้นำทำให้ผู้นำมีความสามารถมากขึ้น และ 3) การได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่อาวุโสกว่า (Mentoring) เป็นการที่ผู้ที่มีอาวุโสและประสบการณ์มากกว่าคอยช่วยเหลือ โดยการให้คำแนะนำ การช่วยเหลือและการกระตุ้นต่าง ๆ แก่ผู้ที่มีอาวุโสน้อยกว่า เพื่อให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยนำเสนอโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นพัฒนาการวางแผน การจัดองค์การ ใช้ระยะเวลา 4 สัปดาห์ หลักสูตรการพัฒนาประกอบด้วย การพัฒนาวิสัยทัศน์สำหรับองค์การ (Developing a Vision for Organization) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)การเป็นผู้นำหลากหลายวัฒนธรรม (Becoming a Multicultural Leader) วิธีการนำเสนอด้วยความมั่นใจ (How to Make Presentations with Confidence and Power) การจำลองสถานการณ์ด้านการบริหาร (Looking Glass) ทักษะการสร้างทีมงาน (Team Building Skills for Managers) ภาวะผู้นำและการพัฒนาทีมงาน (Leadership and Team Development for Managerial Success) การฝึกภาคปฏิบัติ (Outdoor Training) การพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Developing Effective Leadership) ภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ (Excellence in Leadership)จริยธรรมการเป็นผู้จัดการมืออาชีพ

(Business Ethics and The Professional Manager) และแนวคิดใหม่สู่การเป็นผู้นำ (A New Approachto Leading Your Company) โดยให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า การพัฒนาและฝึกอบรมผู้นำต้องออกแบบ อย่างรอบคอบโดยได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารและทำแบบมืออาชีพโดยมีความเห็นว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำควรมีลักษณะสำคัญ (Key Characteristics of A leadership Development Program) ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมและให้การสนับสนุนของฝ่ายบริหาร มีการเปลี่ยนเป้าหมายในการประกอบอาชีพ มีการกำหนดความต้องการขององค์การในปัจจุบันและอนาคต ใช้โมเดลในการพัฒนาที่เหมาะสม สนับสนุนให้เกิดการปรับปรุงในแต่ละบุคคล เนื้อหาที่ฝึกอบรมมีความสัมพันธ์กับปัญหาในการปฏิบัติงาน เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและทีมงาน และมีกำหนดแผนพัฒนาตนเอง

แม็คคัวเลย์และคณะ (McCauley; & Others,1998: 205-208) มีความเชื่อว่าบุคคลสามารถพัฒนาความสามารถเป็นผู้นำได้โดยได้เสนอแนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาภาวะผู้นำว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นการพัฒนาความสามารถของบุคคลแต่ละบุคคลโดยเป้าหมายเบื้องต้นคือการพัฒนาความสามารถของบุคคลให้มีประสิทธิผล ในบทบาทของผู้นำและกระบวนการนำ โดยเชื่อว่าในชีวิตของบุคคลส่วนใหญ่มักจะต้องแสดงบทบาทของผู้นำและเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการนำ แม็คคัวเลย์ (McCauley, 1986: 16 อ้างอิงจาก เบญจพร แก้วมีศรี, 2545: 64-65) ได้สังเคราะห์รายงานการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำสรุปว่าวิธีในการพัฒนาภาวะผู้นำ มี 4 วิธี คือ 1) การเรียนรู้จากการทำงาน การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากการทำงาน ในระบบราชการแต่ละตำแหน่งเป็นงานที่ท้าทายในระดับที่แตกต่างกันงานที่ท้าทายจะกระตุ้นให้คนมีความคิดสร้างสรรค์และทำงานดีขึ้น ผู้บริหารจึงต้องเรียนรู้ภาวะผู้นำในระดับที่แตกต่างกัน 2) การเรียนรู้จากผู้อื่น การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากคนอื่น เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ในองค์กรที่มีหลายระดับ ผู้บังคับบัญชาจะเป็นแหล่งสำคัญของการเรียนรู้เพราะเป็นตัวแบบของบทบาททั้งในด้านดีและด้านไม่ดี ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายงานที่ท้าทาย เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะเป็นแหล่งของข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงสามารถพัฒนาได้โดยอาศัยการเรียนจากผู้อื่น 3) การเรียนรู้จากความผิดพลาด ความผิดพลาดทำให้บุคคลตระหนักถึงข้อจำกัดของตนเอง รู้จุดอ่อน สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของตนเพื่อหาทางปรับปรุงและพัฒนา และ4) การเรียนรู้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำที่สำคัญ การฝึกอบรมภาวะผู้นำจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสถานการณ์และเข้าใจวิธีการที่จะควบคุมกิจกรรมของกลุ่ม การฝึกอบรมจะช่วยให้มีความรู้ รู้กระบวนการในการนำ รู้จักเทคนิคที่จะปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์

คูซส์และพอสเนอร์ (Kouzes; & Posner,2008: online) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำพบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง 2) สร้างแรงบันดาลใจในการมีส่วนร่วมด้านวิสัยทัศน์ 3) ทุกระบบขั้นตอนให้หาความท้าทาย 4) สนับสนุนให้ทีมงานหรือผู้ร่วมงานได้แสดงออก และ5) สร้างแรงกระตุ้นเพิ่มพลังทางจิตใจ

นอกจากนี้ยังได้จัดทำหนังสือคู่มือแบบฝึกการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งในคู่มือแบบฝึกประกอบด้วย การตั้งคำถาม การทำแบบฝึกหัด การตอบแบบประเมิน

วิทยาลัยออสเบิร์ก (Augsburg College,2009: online) ได้เสนอเป้าหมายในการพัฒนาภาวะผู้นำ 3 ประการ ประกอบด้วย 1) แรงบันดาลใจให้เกิดความร่วมมือในกลุ่มผู้ร่วมงานในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด 2) ส่งเสริมผลผลิตทั้งภายในและภายนอกองค์กร 3) ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าทั้งตัวบุคคลและองค์กร การพัฒนาภาวะผู้นำไปสู่เป้าหมายดังกล่าวจะต้องพัฒนาคุณลักษณะ 3 ประการ ได้แก่ การมีจิตวิญญาณในการกำหนดเป้าหมายในอนาคตที่เป็นไปได้ (Sense of Vision) การกำหนดทิศทางในการปฏิบัติที่เป็นไปได้ (Orientation toward Action) ความสามารถในการจูงใจ (Facility for Persuasion)

อรวรรณี ไชยปัญหา (2556: 74-75) วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทีม หมายถึง รูปแบบการพัฒนาที่ได้มีการกำหนดหลักการ วัตถุประสงค์ เทคนิควิธีการ ขั้นตอนการดำเนินงานและการติดตามประเมินผล โดยมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ วิธีการพัฒนาเป็นรายบุคคล ประกอบด้วย 1) การศึกษาที่บ้าน ซึ่งเป็นการพัฒนาที่เกิดจากความสนใจและความต้องการของบุคคล โดยใช้วิธีการศึกษาจากชุดการเรียน โปรแกรมสำเร็จรูป ระบบออนไลน์ เอกสารตำรา 2) การพัฒนาตน เป็นการลงมือปฏิบัติงานในหน่วยงานเพื่อได้เรียนรู้หลักการวิธีการวัฒนธรรมการทำงาน ที่ตรงกับสภาพจริง 3) การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน เป็นการพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงโดยสับเปลี่ยนเรียนรู้งานที่หลากหลาย มีขั้นตอนสำคัญ 6 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นการวางแผน ขั้นการเลือกบุคลากร ขั้นการเลือกงาน ขั้นสอบถามความสมัครใจ ขั้นหมุนเวียนเปลี่ยนงานขั้นติดตามประเมินผล และวิธีการพัฒนาเป็นรายกลุ่ม ประกอบด้วย 1) การบรรยายเป็นการถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ หลักการแนวคิด ทักษะและแนวทางปฏิบัติ โดยอาศัยการบรรยายเป็นหลัก 2) การประชุม เป็นการประชุมทางวิชาการ ประชุมเชิงปฏิบัติการ สัมมนา โดยผู้เข้าร่วมประชุม เป็นผู้มีพื้นฐาน เป้าหมาย ผลประโยชน์ในหน่วยงานร่วมกัน เพื่อทำความเข้าใจ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน 3) การอภิปราย เป็นการแสดงความคิดเห็นร่วมกันของกลุ่มผู้ที่มีความสนใจหรือเชี่ยวชาญด้านนั้นๆ

สำนักงาน ก.พ. (2553: 1-6) ได้พัฒนาหลักสูตรผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพและทักษะของผู้ที่ทำหน้าที่หัวหน้ากลุ่มงานหรือผู้นำทีมซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารทีมงานและผลักดันทีมงานให้สามารถทำงาน เพื่อความสำเร็จขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้นำในยุคปัจจุบันต้องมีความรู้เรื่องระบบเป็นอย่างดี สามารถนำไปใช้ในการบริหารความเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะผู้นำที่พึงปรารถนา ประกอบด้วย รู้งานรู้คนรู้สังคม รู้อนาคตมีคุณธรรมและจริยธรรมบริหารงานกึ่งธรรมาภิบาล มีภาวะผู้นำและการตัดสินใจที่เด็ดขาด มีเป้าหมายที่ชัดเจนซื่อสัตย์สนับสนุนคนที่เก่งและสร้างคนเพื่อทดแทนรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นมีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือและเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงานและต้องเป็นผู้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ โดยได้เสนอรูปแบบในการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1) การอบรมในห้องซึ่งเป็นลักษณะบรรยายโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 2) การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างผู้เข้ารับการ

ฝึกอบรมและวิทยากร 3) ศึกษาดูงานในองค์กรหรือหน่วยงานที่มีผู้นำที่ประสบความสำเร็จ 4) การอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้เข้ารับการอบรม

สรุปได้ว่าการพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการการพัฒนาเพื่อส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำด้านวิชาการ ด้านทักษะและด้านคุณลักษณะด้วยการฝึกอบรม ลงมือปฏิบัติ และนำเสนอผลงานโดยอาศัยกระบวนการสร้างความตระหนัก การเรียนรู้จากประสบการณ์การสะท้อนคิดและการทบทวนพัฒนา

3. แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น

3.1 ความหมายความต้องการจำเป็น

การกำหนดความต้องการจำเป็น ตามนิยามความต้องการจำเป็น มีบทบาทสำคัญต่อการออกแบบการประเมินความต้องการจำเป็น ซึ่งสุวิมล ว่องวาณิช (2548, 41-42) ได้กล่าวถึงประเภทของการนิยามความต้องการจำเป็นไว้ดังนี้

3.1.1 การนิยามตามโมเดลความแตกต่าง (Discrepancy model) หมายถึง ความแตกต่างระหว่างสิ่งที่มุ่งหวังกับสิ่งที่เป็นอยู่จริง นิยามนี้ยังสามารถจำแนกออกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรกกำหนดความต้องการจำเป็นในลักษณะของความแตกต่างของผลที่เกิดขึ้น แต่ไม่ได้กำหนดว่าต้องมีความแตกต่างกันเท่าใด จึงจะถือว่าเป็นความต้องการจำเป็น กลุ่มที่สองกำหนดความต้องการจำเป็นลักษณะของความแตกต่างของผลที่เกิดขึ้นก็ได้หรือไม่ใช่ก็ได้ เช่น มุมมองของ สคริฟเวน (Scriven) แต่เกณฑ์การพิจารณาว่าจะเป็นความต้องการหรือไม่ ให้พิจารณาจากประโยชน์ที่ได้รับ หากความต้องการจำเป็นได้รับการตอบสนอง หรือความเสียหายหรือผลเสียที่จะเกิดขึ้น หากความต้องการจำเป็นนั้นไม่ได้รับการตอบสนอง นิยามนี้ สคริฟเวน เรียกว่า Performance needs

3.1.2 การนิยามตามโมเดลการแก้ปัญหา (Solution model) สคริฟเวน (Scriven) ให้ข้อเสนอแนะว่าความต้องการจำเป็นไม่ต้องกำหนดในลักษณะของความแตกต่างเสมอไป แต่สามารถกำหนดเป็นสิ่งซึ่งหากไม่ได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดสภาวะที่ไม่พึงประสงค์ขึ้น หรือสิ่งที่แสดงว่ามีความต้องการจำเป็นและเป็นประโยชน์ ซึ่งต้องเสริมในส่วนที่ขาดหายไปให้มีความสมบูรณ์ขึ้น ความต้องการจำเป็นตามนิยามนี้ จัดอยู่ในกลุ่มของนิยามตามโมเดลการแก้ปัญหา (Solution model) หมายความว่า สิ่งที่ต้องการและจำเป็นต้องทำให้ได้ หรือทำให้เกิด หรือทำให้มี ซึ่งหากไม่ได้รับจะอยู่ในสภาวะที่ไม่พึงประสงค์ นิยามตามโมเดลการแก้ปัญหานี้ สคริฟเวน เรียกว่า Treatment needs

นักวิชาการและนักประเมินทางการศึกษาให้นิยามความหมายของคำว่าการประเมินความต้องการจำเป็น (Needs assessment) ไว้หลากหลาย ที่สำคัญมีดังนี้

กูบา และลินคอน (Guba; & Lincoln.1982) นิยามว่า ความต้องการจำเป็นเป็นผลต่างระหว่างสภาพที่ควรจะเป็นกับสภาพที่เป็นอยู่จริง และจะเป็นความต้องการจำเป็นต่อเมื่อสิ่งที่ได้รับ

ก่อให้เกิดประโยชน์และหากไม่ได้รับการตอบสนองก็จะอยู่ในสภาพที่เป็นทุกข์ อันตราย หรือสภาพที่ไม่น่าพอใจ

ซัวเรส (Suarez. 1990) ได้นิยามความต้องการจำเป็น เป็น3 ประเภท ได้แก่ ประเภทแรก คือความแตกต่างปัญหาอยู่ที่การกำหนดระดับของสภาพที่ควรจะเป็น ตั้งแต่ระดับอุดมคติ ระดับปกติวิสัย ระดับที่พอใจ ระดับที่คาดหวัง และระดับที่คิดว่าควรจะเป็นประเภทที่สอง คือความต้องการ (want) หรือความชอบ (preference) ประเภทที่สาม คือ ความขาดแคลน(deficit) ซึ่งหากไม่ได้รับการตอบสนองจะตกอยู่ในสภาวะอันตราย

คอฟแมน โรเจอร์และเมเยอร์ (Kaufman, Rojas; & Mayer, 1993 อ้างอิงจาก สุวิมล ว่องวาณิช, 2548: 60-61) กล่าวว่าการประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึงกระบวนการที่ใช้เพื่อระบุช่องว่างระหว่างผลที่เกิดขึ้นในปัจจุบันกับที่ปรารถนาจะให้เกิด แล้วจัดลำดับความสำคัญที่สุดมาเป็นประเด็นที่ต้องดำเนินการต่อไป ผลการประเมินความต้องการจำเป็นทำให้ทราบว่ามีความต้องการอะไรบ้างที่สำคัญที่สุดที่ต้องเติมเต็มหรือขจัดออก ตามความคิดนี้ การประเมินความต้องการจำเป็นจะให้ข้อมูลทั้งตัวความต้องการจำเป็นและวิธีการแก้ไขหรือขจัดปัญหาหรือสนองความต้องการ

วิทคิน, แมคคิลลิป (Witkin, 1984, Mckillip,1987 อ้างอิงจาก สุวิมล ว่องวาณิช, 2548: 60) ได้นิยามการประเมินความต้องการจำเป็นไว้ว่า เป็นกระบวนการที่เป็นระบบซึ่งใช้เพื่อกำหนดความแตกต่างระหว่างสภาพที่มุ่งหวังกับสภาพที่เป็นอยู่จริง ส่วนใหญ่จะเน้นที่ความแตกต่างของผลลัพธ์ (Outcome gaps) จากนั้นมีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความแตกต่างนั้น แล้วเลือกความต้องการจำเป็นที่สำคัญมาแก้ไข และวิทคินยังเสนอให้นำวิธีการวิจัยเชิงอนาคตมาใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็น ทำให้การวางแผนงานขององค์กรมีลักษณะเป็นเชิงรุกมากขึ้น เนื่องจากมีการกำหนดความต้องการจำเป็นที่คาดว่าจะเป็นแนวโน้มหรือเกิดขึ้นในอนาคต เหนือจากการวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็นแล้ว ยังมีการกำหนดว่าประเมินความต้องการจำเป็น ต้องมีการวิเคราะห์หาแนวทางการแก้ไขปัญหาด้วยอันเป็นที่มาของแนวคิดการประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์ (Complete needs assessment) ที่มีการกำหนดความต้องการจำเป็นนักวิชาการที่มีบทบาทสำคัญในการประเมินความต้องการจำเป็น

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าความต้องการจำเป็น เป็นการประเมินเพื่อกำหนดความแตกต่างระหว่างสภาพที่ควรจะเป็นกับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน และนำมาจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นนำไปพัฒนาหรือแก้ปัญหาตามลำดับความสำคัญ โดยผู้วิจัยนำเป็นเป็นกรอบในการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ซึ่งในการวิจัย เป็นการประเมินเพื่อกำหนดความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำที่ต้องการจะเป็นกับภาวะผู้นำที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และนำมาจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น เพื่อนำไปพัฒนาหรือแก้ปัญหาตามลำดับความสำคัญ

3.2 วิธีการประเมินความต้องการจำเป็น

วิธีการประเมินความต้องการจำเป็นมีหลากหลายวิธี ตั้งแต่การสำรวจ การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การสังเกต การวิจัยอนาคต วงล้ออนาคต และการจัดลำดับความสำคัญ วิธีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ดังนี้ (สุวิมล ว่องวาณิช.2548: 275-279)

3.2.1 วิธี Mean Difference Method (MDF) กำหนดโดยหาผลต่างของค่าเฉลี่ยของสภาพการดำเนินการที่คาดหวัง(I) และค่าเฉลี่ยของสภาพการดำเนินการปัจจุบัน (D) บางท่านเรียกวิธีนี้ว่า rank order of difference scoresMDF = I – D

3.2.2 วิธี Priority Needs Index (PNI) เป็นวิธีการเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นซึ่งพัฒนาขึ้นมาโดยใช้ค่าสถิติในรูปดัชนีที่สามารถบอกค่าต่ำสุดและสูงสุดได้ Lane,Croftonและ Hall (1983, อ้างใน Witkin, 1984) ได้สร้างดัชนีชื่อว่า Priority Needs Index (PNI) ซึ่งดัดแปลงมาจากวิธีการเรียงตำแหน่งความต้องการจำเป็นจากความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของสภาพที่คาดหวังกับที่เป็นอยู่จริง (mean difference) โดยการถ่วงน้ำหนักของผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างสภาพที่คาดหวัง (I) และสภาพที่เป็นอยู่จริง (D)ด้วยน้ำหนักความสำคัญของ (I) PNI = (I – D) X I

3.3.3 วิธี Priority Needs Index (PNI) แบบปรับปรุง เป็นสูตรที่ปรับปรุงจากสูตร PNI ดั้งเดิมโดย นงลักษณ์ วิรัชชัย และ สุวิมล ว่องวาณิช เป็นวิธีการที่หาค่าผลต่างสภาพการดำเนินการที่คาดหวัง (I)กับสภาพการดำเนินการปัจจุบัน (D) แล้วนำไปหารด้วยค่าสภาพการดำเนินการปัจจุบัน (D)เพื่อควบคุมขนาดของความต้องการจำเป็นไม่ให้มีช่วงกว้างมากเกินไปและให้ความหมายเชิงเปรียบเทียบ เมื่อใช้ระดับของสภาพที่เป็นอยู่เป็นฐานในการคำนวณค่าอัตราการพัฒนาเข้าสู่สภาพที่คาดหวังของกลุ่มPNImodified = (I – D) / D

3.3.4 การวิเคราะห์เมทริกซ์ (matrix analysis) เป็นวิธีการวิเคราะห์ที่เน้นการเสนอผลการดำเนินงานของหน่วยงานในส่วนที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนที่ควรได้รับการพัฒนา โดยการแบ่งตารางออกเป็น 4 ช่อง แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพที่มุ่งหวังหรือเรียกว่าเกณฑ์ที่ควรจะเป็นและสภาพที่เกิดขึ้นจริง จุดที่ใช้ในการแบ่งอาจเป็นค่าเฉลี่ยของคะแนนสูง – ต่ำที่กำหนด หรือเกณฑ์ที่ผู้ประเมินเห็นว่าเหมาะสมที่จะเป็นจุดตัด (cut-off-score)

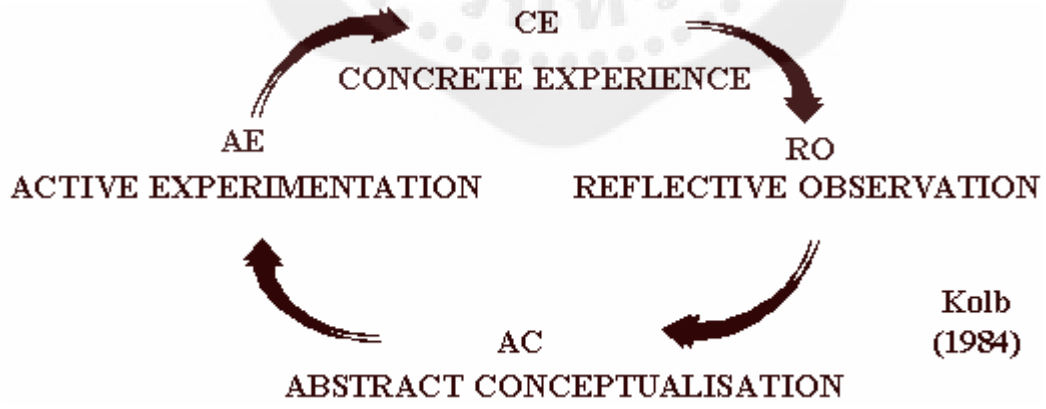
สรุปความต้องการจำเป็น เป็นการศึกษาผลต่างระหว่างสภาพการดำเนินการที่คาดหวังกับสภาพที่เป็นจริง มีวิธีประเมินความต้องการจำเป็นและจัดลำดับความต้องการจำเป็น4 วิธี ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้วิธี Priority Needs Index (PNI) แบบปรับปรุง

4. ทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์

ดิวอี้ (Dewey,1983อ้างอิงจาก เมษยา ชิ้นอาภรณ์,2550: 50-60) ได้ให้ความหมายของการเรียนรู้จากประสบการณ์ว่าเป็นการลองกระทำ เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการกระทำจริง ผู้เรียนเป็นผู้สร้างความรู้ใหม่หรือผู้เรียนปรับเปลี่ยนตนเองในการปฏิบัติตามบทบาทใหม่ การเรียนรู้จาก

ประสบการณ์เป็นวงจรของการลองกระทำ โดยเริ่มจากการรับรู้ปัญหาแล้วเริ่มหาทางแก้ปัญหา จากนั้นลองปฏิบัติจนเกิดประสบการณ์จากผลของการกระทำและในที่สุดผู้เรียนจะสร้างความรู้ด้วยตนเองโดยการยืนยันในความรู้เดิมหรือปรับเปลี่ยนความรู้เดิมเป็นความรู้ใหม่ กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์จะทำให้ผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่การสร้างความรู้ในรูปของการปรับเปลี่ยนความรู้กลายเป็นความรู้อย่างมีความหมาย มีคุณค่าและนำไปใช้เป็นประโยชน์ได้ในชีวิตประจำวัน ประโยชน์สูงสุดของวงจรการเรียนรู้จากประสบการณ์ คือ การทำให้ผู้ใหญ่มีประสบการณ์คิด กระทำและคิดไตร่ตรองจนเกิดความหมาย จนเกิดการเรียนรู้วิธีการเรียนรู้

โคล์บ (Kolb,1984) ได้อธิบายว่าผู้เรียนแต่ละคนเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆอย่างเป็นกระบวนการที่ดำเนินกันไปเป็นวงจร ซึ่งแต่ละขั้นของการเรียนรู้ก็จะส่งเสริมการเรียนรู้ของขั้นต่อไป ผู้เรียนจะได้รับประสบการณ์อย่างเป็นรูปธรรมที่ทำให้ผู้เรียนสามารถค้นหากฎเกณฑ์ด้วยการลองผิดลองถูก การให้ข้อมูลย้อนกลับและทบทวนข้อสรุปโคล์บ (Kolb) ได้เสนอรูปแบบการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้ใหญ่ 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1.ประสบการณ์การเรียนรู้ (Learning Experience) เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อผู้เรียน เป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการเรียนรู้ทั้งการยอมรับและการปฏิเสธ2. การสังเกตและการไตร่ตรอง (Observe and Reflect) การเรียนรู้ที่ดีที่สุดโดยการให้ผู้เรียนได้สะท้อนกลับ มีการไตร่ตรองประสบการณ์ที่ได้รับ เพื่อนำมาใช้ในการพิจารณาว่าสิ่งใดเป็นประโยชน์หรือไม่เป็นประโยชน์ 3. การพิจารณาลงความเห็นและสร้างแนวความคิด (Generalize and Conceptualize) เป็นการรวบรวมความรู้เพื่อสร้างกรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดอื่นๆ ที่ได้จากความรู้และประสบการณ์ในอดีต แล้วนำมากำหนดเป็นกรอบความคิดของตนเองและ4. การตรวจสอบและการบูรณาการ (Experiment and Integrate) เป็นการทดลอง ฝึกปฏิบัติลองผิดลองถูก เพื่อตรวจสอบแนวคิดนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง



ภาพประกอบ 3 วงจรการเรียนรู้จากประสบการณ์ของ โคล์บ (Kolb,1984)

ที่มา: กรีนเวย์ (Greenaway,n.d.) http://reviewing.co.uk/research/learning.cycles.htm

วงจรการเรียนรู้จากประสบการณ์ของโคล์บ (เสาวภา วิชาดี,ม.ป.ป.: 177) เป็นกระบวนการเรียนรู้และการปรับตัวของบุคคล ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1ประสบการณ์รูปธรรมเป็นขั้นตอนที่ผู้เรียนเข้าไปมีส่วนร่วมและรับรู้ประสบการณ์ต่าง ๆเน้นการใช้ความรู้สึกและยึดถือสิ่งที่เกิดขึ้นจริงตามที่ตนประสบในขณะนั้น ขั้นที่2การไตร่ตรอง เป็นขั้นตอนที่ผู้เรียนมุ่งที่จะทำความเข้าใจความหมายของประสบการณ์ที่ได้รับโดยการสังเกตอย่างรอบคอบเพื่อการไตร่ตรองพิจารณา ขั้นที่ 3 การสรุปเป็นหลักการนามธรรมเป็นขั้นที่ผู้เรียนใช้เหตุผลและใช้ความคิดในการสรุปรวบยอดเป็นหลักการต่าง ๆและขั้นที่4การทดลองปฏิบัติจริงเป็นขั้นตอนที่ผู้เรียนนำเอาความเข้าใจที่สรุปได้ในขั้นที่ 3 ไปทดลองปฏิบัติจริงเพื่อทดสอบว่าถูกต้องหรือขั้นตอนนี้เน้นที่การประยุกต์ใช้

สรุปได้ว่า การเรียนรู้จากประสบการณ์เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการกระทำจริงผู้เรียนเป็นผู้สร้างความรู้ใหม่จากประสบการณ์เดิมโดยเริ่มจากการรับรู้ปัญหาแล้วเริ่มหาทางแก้ปัญหาด้วยตนเองโดยการยืนยันในความรู้เดิม หรือปรับเปลี่ยนความรู้เดิมไปสู่ความรู้ใหม่

5. ทฤษฎีการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง

เมซิโรว์ (Mezirow,2000: 26) การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง(Transformative Learning or Transformational Learning) หมายถึง กระบวนในการเปลี่ยนแปลงกรอบอ้างอิง (Frames of References) ซึ่งได้แก่ มุมมองในการให้ความหมาย แบบแผนความคิดและชุดความคิดความเชื่อที่เราใช้อยู่เป็นประจำ เป็นการเรียนรู้ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในตัวผู้เรียนมากกว่าการเรียนรู้ประเภทอื่น ๆ โดยเฉพาะประสบการณ์การเรียนรู้จะทำให้ผู้เรียนเปลี่ยนแปลงมโนทัศน์ (Paradigm Shift)ที่มีผลต่อประสบการณ์ของผู้เรียน เมซิโรว์ (Mezirow)(Sunny Cooper,n.d.: Online อ้างอิงจาก สนอง โลหิตวิเศษ,2554: 77) การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ช่วยพัฒนาแนวความคิดและความเข้าใจที่จำเป็นในการพัฒนาทักษะชีวิตในวัยผู้ใหญ่ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคลนับจากการเป็นเด็กที่อยู่ในสภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่ปลอดภัย มาใช้ชีวิตที่ต้องรับผิดชอบหน้าที่การงาน และอยู่ในสภาพสังคมที่ซับซ้อน สามารถนำไปสู่การเข้าใจปัญหาอย่างลึกซึ้งบนแนวความคิดและความเชื่อพื้นฐานที่ท้าทาย นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโลกทัศน์พัฒนาทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณและไตร่ตรอง ส่งเสริมให้ตระหนักระดับความสำคัญของความต้องการว่าเป็นความต้องการของบุคคลหรือสังคม สิ่งที่เป็นหัวใจของทฤษฎีการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดนี้ เมซิโรว์(Mezirow,2000: 28) คือ การปรับเปลี่ยนกรอบอ้างอิง (frames of references) ที่ใช้ในการมองโลก กรอบอ้างอิงนี้คือ ระบบความคิด ข้อสรุปในใจและความคาดหวังที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้และให้ความหมายกับประสบการณ์ต่าง ๆ โดยที่อาจจะตระหนักรู้หรือไม่ตระหนักรู้ถึงกระบวนการประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ที่จะทำให้บุคคลเกิดการปรับเปลี่ยนมโนทัศน์ (Mezirow,n.d.: Online และชิดชงค์ ส.นันทนาเนตร,2551อ้างถึงใน สนอง โลหิตวิเศษ,2554: 76-77) ดังนี้

1. การวิพากษ์อย่างมีเหตุมีผลบนสมมติฐานหรือความเชื่อของบุคคล (Critical Reflection on One's Assumptions) จนบุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงสมมติฐานที่เคยเชื่อถือ

2. การสนทนาที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้อง ซึ่งมาจากการวิพากษ์อย่างมีเหตุมีผล (Discourse to Validate the Critically Reflective Insight) จนบุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงมโนทัศน์ของตน

3. การลงมือปฏิบัติ (Action) จนบุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

เทเลอร์ (Taylor,1998: 8-12; Sunny Cooper: Online) การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเป็นยุทธศาสตร์ที่จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาด้านการคิดและพฤติกรรมไปในทิศทางที่ผู้เรียนมีทัศนะมุมมองต่อโลกตามที่ผู้เรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นเสาะแสวงหาความรู้ที่เป็นข้อเท็จจริง เป็นวิธีการสร้างความหมายให้บุคคลนั้นเกิดการเปลี่ยนแปลงด้วยการเรียนรู้ของบุคคล เมสซิโรว์ได้ระบุว่า (Carol Holmes,n.d.: Online อ้างอิงจาก สนอง โลหิตวิเศษ,2554: 77-78) การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการใคร่ครวญอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Reflection) ซึ่งพร้อมรับต่อสถานการณ์ที่ไม่พึงพอใจ การปรับเปลี่ยนสภาวะต่อสถานการณ์ที่ไม่พึงพอใจเพราะข้อมูลใหม่ที่ได้รับไม่ได้สอดคล้องต่อความเชื่อดั้งเดิม บุคคลจะได้เรียนรู้ความหมายใหม่ๆ ได้ บุคคลนั้นจะต้องคิดสะท้อนกลับไปมาอย่างมีวิจารณญาณอย่างต่อเนื่อง กลไกแห่งทฤษฎีการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงที่ถือเป็นคุณลักษณะเฉพาะที่มีความสำคัญ3 ประการ ประกอบด้วย 1) ประสบการณ์ (Experience) 2) การใคร่ครวญอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Reflection) และ 3) การแลกเปลี่ยนทางความคิดอย่างมีเหตุผล (Rational Discourse)

1) ประสบการณ์ (Experience) เป็นจุดเริ่มต้นของการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง เพราะประสบการณ์จะต้องถูกตีความและรับรู้ผ่านกรอบอ้างอิง หากกรอบอ้างอิงที่มีอยู่สามารถอธิบายประสบการณ์ได้ดี ประสบการณ์นั้นก็จะกลับไปเสริมกรอบอ้างอิงเดิม แต่ถ้าประสบการณ์ไม่สอดคล้องกับกรอบอ้างอิงก็จะต้องขยายกรองอ้างอิงหรือถึงกับต้องปรับเปลี่ยนกรอบอ้างอิงใหม่ ดังนั้น ประสบการณ์จึงเป็นจุดขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เป็นสิ่งที่สามารถกระตุ้นให้เกิดการใคร่ครวญได้

2) การใคร่ครวญอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Reflection) เป็นหัวใจในกระบวนการของปรับเปลี่ยนกรอบอ้างอิงหรือกระบวนทัศน์ และมีความสำคัญทั้งในกระบวนการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับการปฏิบัติหรือการเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหา และการเรียนรู้เพื่อการสื่อสาร ตีความและแปลความหมายที่เกิดขึ้นในการสื่อสาร โดยแบ่งการใคร่ครวญออกเป็น 3 ระดับ (Meziow,2000: online) คือการใคร่ครวญเนื้อหา (Critical Reflection of Content) การใคร่ครวญกระบวนการ (Critical Reflectionof Process) และการใคร่ครวญกระบวนทัศน์ (Critical Reflection of Premises) การใคร่ครวญเนื้อหาและกระบวนการจะเห็นชัดเจนในกระบวนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ เป็นการตั้งคำถามและใคร่ครวญอย่างมีวิจารณญาณต่อความถูกต้องของเนื้อหาว่ามีเหตุผลหรือไม่ มีหลักฐานยืนยันมากน้อยเพียงใด และสามารถพิจารณากระบวนการของการได้มาของข้อมูลนั้นว่ามีความน่าเชื่อถือเพียงใด การใคร่ครวญกระบวนทัศน์มีความสำคัญที่สุดในการเปลี่ยนโลกทัศน์หรือกรอบอ้างอิง(frames

ofreferences) เป็นการตั้งคำถามและใคร่ครวญกับแบบแผนวิธีคิดและกรอบอ้างอิงในแง่มุมต่าง ๆ เช่นมุมมองทางตรรกะจริยศาสตร์ การเมืองและสังคม สิ่งแวดล้อม จิตวิญญาณ โดยแบ่งออกเป็น2 ระดับ ได้แก่ ระดับการใคร่ครวญข้อสรุปเบื้องหลังโดยทั่วไป (Critical Reflection of Assumptions) เป็นการตั้งคำถามกับกระบวนทัศน์ของบุคคลอื่น และระดับการใคร่ครวญข้อสรุปเบื้องหลังของตนเอง(CriticalSelf-Reflection of Assumptions) เป็นการตั้งคำถามกับกระบวนทัศน์ของตนเองว่าปฏิกิริยาที่ตนมีต่อประสบการณ์ต่าง ๆ หรือสิ่งต่าง ๆ มีมุมมองอย่างไร สะท้อนพื้นฐานอะไรในตน และทัศนะนั้นส่งผลสะท้อนกับตนเองอย่างไรบ้าง นอกจากนี้ การใคร่ครวญข้อสรุปเบื้องหลังที่สะท้อนทัศนะพื้นฐานของตนเอง จะช่วยให้มีอิสระและหลุดพ้นจากทัศนะที่บิดเบือนและสามารถหลุดออกจากกรอบอ้างอิงเดิมสามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างการให้ความหมายของตนเองได้

3) การแลกเปลี่ยนทางความคิดอย่างมีเหตุผล (Rational Discourse) เมซิโรว์ (Mezirow, 2000: online) เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนกรอบอ้างอิง หรือกระบวนทัศน์ เป็นการแลกเปลี่ยนทางความคิดเพื่อตรวจสอบความเชื่อ ความรู้สึกและคุณค่าต่าง ๆ กระบวนการแลกเปลี่ยนทางความคิดอย่างมีเหตุผล

สรุปได้ว่า การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ช่วยพัฒนาแนวความคิดและความเข้าใจที่จำเป็นในการพัฒนาชีวิตสามารถนำไปสู่การเข้าใจปัญหาอย่างลึกซึ้งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโลกทัศน์ และพัฒนาการคิดอย่างมีวิจารณญาณ

6. ทฤษฎีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่

การเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่สนอง โลหิตวิเศษ (2554: 36-42)เริ่มมีการศึกษาค้นคว้าและพัฒนาการมาจากแนวความคิดของ ธอร์นไดค์ (Edward L. Thorndike. 1982) เป็นศึกษาถึงความสามารถในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ โดยเน้นให้เห็นว่าผู้ใหญ่นั้นสามารถเรียนรู้ได้ ทั้งยังได้พบว่ากระบวนการเกี่ยวกับด้านความสนใจและความสามารถแตกต่างจากการเรียนรู้ของเด็กเป็นอันมากลินเดอร์แมน (Edward C. Linderman) การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ควรเริ่มต้นจากสถานการณ์ต่าง ๆ มากกว่าเริ่มจากเนื้อหาวิชาในการศึกษาผู้ใหญ่หลักสูตรควรจะได้สร้างขึ้นมาจากความสนใจและความต้องการของผู้เรียนเป็นสำคัญ

บูลคฟิวส์ (Brookfield, 1986 อ้างอิงจาก เมษยา ชิ้นอาภรณ์ 2550: 46-47) ได้เสนอวิธีการออกแบบการสอนผู้ใหญ่ที่มีประสิทธิภาพ ว่าต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้ดีเมื่อได้ทราบเป้าหมายการเรียน แนวคิด หลักการ ที่ใช้ในการเรียนการสอน ผู้ใหญ่ต้องการได้รับทักษะใหม่ที่ดีกว่า ลักษณะของงานที่มอบหมาย ง่ายและมีลักษณะเฉพาะบุคคลเป็นขั้นตอน มีคู่มือประกอบกิจกรรมเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ ที่ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้เป็นส่วน ๆ โดยคู่มือสามารถนำมาใช้ทบทวนและยืนยันความเข้าใจของผู้เรียน มีการประเมินการเรียนรู้เพื่อวัดความก้าวหน้าของผู้เรียน ให้ผู้เรียนสามารถกำหนดกิจกรรมการปฏิบัติเป็นบางส่วน เพราะผู้ใหญ่ต้องการเรียนรู้ทำความเข้าใจด้วยตนเอง

คาร์ล โรเจอร์(Carl Rogers, n.d.อ้างถึงใน สนอง โลหิตวิเศษ,2554: 39-42)ได้ให้แนวคิดในการสอนผู้ใหญ่ว่าครูผู้สอนควรจะเป็นผู้อำนวยความสะดวกเพื่อการเรียนรู้ โดยผู้สอนควรมีคุณสมบัติสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) การให้ความไว้วางใจและความนับถือยกย่องแก่ผู้เรียน 2) การมีความจริงใจต่อผู้เรียน และ 3) การมีความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ รวมทั้งการตั้งใจฟังผู้เรียนพูด นอกจากนี้ยังได้เสนอแนวทาง เพื่อการอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ 10ประการ ประกอบด้วย

1. เริ่มต้นในการสร้างบรรยากาศภายในกลุ่มเพื่อให้เกิดประสบการณ์ที่ดีในชั้นเรียน

2. ควรช่วยให้เกิดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน ของแต่ละบุคคลในชั้นเรียน รวมทั้งจุดมุ่งหมายของกลุ่มด้วย

3. ควรจะดำเนินการเรียนการสอนไปตามความต้องการของผู้เรียนแต่ละคน เพราะว่ามีความหมายสำหรับผู้เรียนอย่างมาก และถือว่าเป็นพลังจูงใจที่จะก่อให้เกิดผลสำเร็จทางการเรียนอันสำคัญยิ่ง

4. ต้องพยายามจัดการเกี่ยวกับแหล่งการเรียนรู้ (Resource for Learning) ให้เป็นไปอย่างกว้างขวางและแลดูเป็นเรื่องง่ายๆ สำหรับผู้เรียนด้วย

5. ควรจะต้องมีความเข้าใจตนเองในฐานะเป็น "แหล่งความรู้ที่มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นได้" ในการที่สมาชิกในกลุ่มอาจจะสามารถนำมาใช้ให้เกิดคุณประโยชน์ต่อการเรียนรู้

6. การแสดงออกต่อสมาชิกในกลุ่มผู้เรียน เขาจะต้องยอมรับทั้งทางด้านเนื้อหาวิชาการและด้านทัศนคติหรืออารมณ์ของผู้เรียน

7. เพื่อที่จะให้บรรยากาศในห้องเรียนดำเนินไปด้วยดี ผู้อำนวยความสะดวกควรเปลี่ยนฐานะตนเองเป็นเสมือนหนึ่งผู้เรียน เช่น มีฐานะเป็นสมาชิกของกลุ่มโดยการร่วมแสดงความคิดเห็นเช่นเดียวกับผู้เรียนแต่ละคน

8. ควรจะได้เริ่มต้นแสดงความรู้สึกให้เกิดขึ้นในกลุ่มเมื่อมีความคิดเห็น โดยไม่ใช้การบังคับหรือวิธีการข่มขู่ ซึ่งความคิดที่แสดงออกมานั้นสมาชิกอื่นๆ อาจยอมรับฟังหรือไม่ก็ได้

9. ตลอดเวลาของการมีประสบการณ์ร่วมกันในห้องเรียน ผู้อำนวยความสะดวกจะต้องมีความว่องไวอยู่ตลอดเวลา ในการแสดงออกเพื่อการรับรู้อารมณ์ต่างๆ อย่างลึกซึ้ง

10. พยายามรับรู้และยอมรับว่าตัวเองก็ย่อมจะมีข้อจำกัดอยู่หลายประการด้วยกัน

โนลส์ (Knowles,1978: 31 อ้างอิงจาก สุวัฒน์วัฒนวงศ์,2547: 248-249)ผู้ใหญ่จะถูกชักจูงให้เกิดการเรียนรู้ได้ดี ถ้าหากว่าตรงกับความต้องการและความสนใจในประสบการณ์ที่ผ่านมา โดยเฉพาะการจัดกิจกรรมเพื่อให้ผู้ใหญ่เกิดการเรียนรู้จะต้องคำนึงถึงสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับชีวิต การวิเคราะห์ประสบการณ์เนื่องจากประสบการณ์เป็นแหล่งการเรียนรู้ที่มีคุณค่าสำหรับการศึกษาสำหรับผู้ใหญ่ที่สามารถนำมาใช้ในการเรียนการสอนได้ โดยผู้ใหญ่ต้องการเป็นผู้นำตนเองและความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยได้สรุปพื้นฐานการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ ดังนี้

1. ความต้องการและความสนใจ (Needs; & Interests) ผู้ใหญ่จะถูกชักจูงให้เกิดการเรียนรู้ได้ดี ถ้าหากตรงกับความต้องการและความสนใจในประสบการณ์ที่ผ่านมา เขาก็จะเกิดความพึงพอใจเพราะฉะนั้นควรจะมีการเริ่มต้นในสิ่งเหล่านี้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะการจัดกิจกรรมทั้งหลายเพื่อให้ผู้ใหญ่เกิดการเรียนรู้นั้นต้องคำนึงถึงสิ่งนี้ด้วยเสมอ

2. สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตผู้ใหญ่ (Life Situation) การเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะได้ผลดีถ้าหากถือเอาตัวผู้ใหญ่เป็นศูนย์กลางในการเรียนการสอน (Life-Centered) ดังนั้น การจัดหน่วยการเรียนที่เหมาะสมเพื่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ควรจะยึดถือเอาสถานการณ์ทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับชีวิตผู้ใหญ่เป็นหลักสำคัญมิใช่ยึดที่ตัวเนื้อหาวิชาทั้งหลาย

3. การวิเคราะห์ประสบการณ์ (Analysis of Experience) เนื่องจากประสบการณ์เป็นแหล่งการเรียนรู้ที่มีคุณค่ามากที่สุดสำหรับผู้ใหญ่ ดังนั้น วิธีการหลักสำคัญของการศึกษาผู้ใหญ่ก็คือการวิเคราะห์ถึงประสบการณ์ของผู้ใหญ่แต่ละคนอย่างละเอียดว่ามีส่วนไหนของประสบการณ์ที่จะนำมาใช้ในการเรียนการสอนได้บ้างแล้วจึงหาทางนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป

4. ผู้ใหญ่ต้องการเป็นผู้นำตนเอง (Self-Directing) ความต้องการที่อยู่ในส่วนลึกของผู้ใหญ่ก็คือการมีความรู้สึกต้องการที่จะสามารถนำตนเองได้ เพราะฉะนั้นบทบาทของครูจึงอยู่ในกระบวนการสืบหาหรือค้นหาคำตอบร่วมกันกับผู้เรียน (Mutual Inquiry) มากกว่าการทำหน้าที่ส่งผ่านหรือเป็นสื่อสำหรับความรู้ แล้วทำหน้าที่ประเมินผลว่าเขาคล้อยตามหรือไม่เพียงเท่านั้น

5. ความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Difference) ความแตกต่างระหว่างบุคคลจะเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ในแต่ละบุคคลเมื่อมีอายุเพิ่มมากขึ้นเพราะฉะนั้นการสอนนักศึกษาผู้ใหญ่จะต้องจัดเตรียมการในด้านนี้อย่างดีพอ เช่น รูปแบบของการเรียนการสอน (Style) เวลาที่ได้ทำการสอน สถานที่สอน และประการสำคัญ คือความสามารถในการเรียนรู้ในแต่ละขั้นของผู้ใหญ่ ย่อมเป็นไปตามความสามารถของผู้ใหญ่แต่ละคน (Pace of Learning)

สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2547: 7-26) ได้ให้แนวคิดในการจัดการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ ไว้ว่าการเรียนรู้ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ อาจเกิดขึ้นได้มากกว่าหรือดีกว่าในอีกสถานการณ์หนึ่งในการจัดการศึกษาหรือการอบรมสำหรับผู้ใหญ่ มีแนวทางที่นักการศึกษาและวิทยากรการฝึกอบรมควรคำนึงถึง 10 ประการ ดังนี้

1. ควรพิจารณาและให้ความสำคัญกับแรงจูงใจในการเรียน (Motivation to Learn)

2. สภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ (Learning Environment)ต้องมีความสะดวกสบายเหมาะสมตลอดจนได้รับความไว้วางใจและการให้เกียรติผู้เรียนหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรม

3. ควรคำนึงถึงความต้องการในการเรียนของแต่ละบุคคลและรูปแบบของการเรียนรู้ (Learning Styles)

4. ต้องคำนึงถึง ความรู้เดิมและประสบการณ์ (Experience) อันมีคุณค่า

5. ควรได้พิจารณาถึงการดูแล และให้ความสำคัญกับ เนื้อหาและกิจกรรมในการเรียนรู้ (Learning Content and Activities)

6. ให้ความสำคัญเกี่ยวกับ ปัญหาที่สอดคล้องกับความจริง (Realistic Problem) และนำการเรียนรู้ไปใช้ในการแก้ปัญหา

7. ต้องให้การเอาใจใส่กับการมีส่วนร่วมทั้งทางด้าน สติปัญญา และทางด้านร่างกายในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

8. ควรให้มีเวลาอย่างเพียงพอ ในการเรียนรู้โดยเฉพาะการเรียนรู้ข้อมูลใหม่ การฝึกทักษะใหม่ ๆ และการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ

9. ให้โอกาสในการฝึกภาคปฏิบัติจนเกิดผลดีหรือการนำความรู้ไปประยุกต์ได้

10. ให้ผู้เรียนได้แสดงศักยภาพหรือสมรรถภาพในการเรียนรู้จนกระทั่งผู้เรียนได้เล็งเห็นถึงความก้าวหน้าจนสามารถบรรลุเป้าหมายได้

สรุปได้ว่า แนวทางในการจัดการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่มีความแตกต่างไปจากการจัดการเรียนรู้สำหรับผู้เรียนที่เป็นเด็ก ผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่มีความแตกต่างกันทั้งด้านการศึกษา ทักษะ ทัศนคติ จึงจำเป็นต้องเตรียมการสร้างความท้าทายเพื่อกระตุ้นผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ให้เกิดความกระตือรือร้นในการที่จะเรียนรู้ การออกแบบหลักสูตร วิธีการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ครอบคลุม ยืดหยุ่น จะมีผลต่อประสิทธิภาพในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ซึ่งโดยภาพรวมของการออกแบบการจัดเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ เน้นการตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ใช้การเรียนรู้ที่ใช้ประสบการณ์เดิมของผู้เรียนเป็นทรัพยากรในการเรียนรู้ การจัดบรรยากาศการเรียนรู้ที่เหมาะสม ปรับเปลี่ยนบทบาทของครูผู้สอนให้เป็นเพียงผู้อำนวยความสะดวก เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้จนสามารถปรับเปลี่ยนแนวความคิด มุมมองใหม่

จากแนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้นำไปกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างประเด็นการสัมภาษณ์เชิงลึก แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการศึกษาธิการภาคในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่นำไปสู่การดำเนินการวิจัยประกอบด้วยงานวิจัยในประเทศและงานวิจัยในต่างประเทศ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

7.1 งานวิจัยในประเทศ

7.1.1 งานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำทางการศึกษา

วนิดา พิพัฒน์วัฒนะกุล (2551) ศึกษาคุณลักษณะผู้นำและประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทรรศนะของครูจังหวัดอุทัยธานี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาและเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำและประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทรรศนะของครูจังหวัดอุทัยธานี กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย เป็นครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี สังกัด

เทศบาลเมืองอุทัยธานีและสังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำนวน 566 คนโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi – Stage Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามชนิดมาตรส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)และการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี มีคุณลักษณะผู้นำตามทรรศนะของครู ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยคุณลักษณะผู้นำทางบุคลิกภาพมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาเป็นคุณลักษณะผู้นำทางแรงจูงใจ ผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดอุทัยธานีมีประสิทธิผลภาวะผู้นำตามทรรศนะของครูในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีประสิทธิผลภาวะผู้นำด้านการรับรู้และการยอมรับสูงสุด ได้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไปให้ความเคารพ ยกย่อง ชื่นชมและมีทรรศนะคติที่ดีต่อตัวผู้บริหาร รองลงมามีประสิทธิผลภาวะผู้นำด้านความพึงพอใจสูงสุด ได้แก่ผู้บริหารมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี ไม่ถือตัว ให้ความสนิทสนมและเป็นกันเองกับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา และมีประสิทธิผลภาวะผู้นำด้านการบรรลุเป้าหมาย ได้แก่ ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทรรศนะของครูจังหวัดอุทัยธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี สังกัดเทศบาลเมืองอุทัยธานี และสังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทรรศนะของครูจังหวัดอุทัยธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี สังกัดเทศบาลเมืองอุทัยธานี และสังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ปราโมศ อิสโร (2554) ศึกษาภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผ่านการประเมินและรับรองคุณภาพจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(สมศ.) ในรอบที่สองที่มีผลการประเมินในระดับดีและดีมากโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างแบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของสัมประสิทธิ์อิทธิพลของแบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยอาศัยหลักการวิเคราะห์พหุกลุ่ม กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูที่รับผิดชอบระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและครูผู้สอนปกติ รวมโรงเรียนละ3 คน เป็นรายภาคตามขนาดโรงเรียน รวมจำนวน 3,747 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม จำนวน 3 ชุด ประกอบด้วย แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามทฤษฎีการบริหาร แบบสอบถามเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาตามแนวทางที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด และแบบประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาของสถานศึกษาตามแนวทางที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

(SD) และทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของแบบจำลองโดยอาศัยหลักการวิเคราะห์พหุกลุ่ม ผลการศึกษาพบว่า แบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นการวิเคราะห์พหุกลุ่มภาวะผู้นำตามขนาดโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษาที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลภาวะผู้นำส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษามีความแปรเปลี่ยนไปตามขนาดโรงเรียน ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก ได้แก่ ภาวะผู้นำองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ตามทฤษฎีของเซ็งเก้ (Senge) ในโรงเรียนขนาดกลาง ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานตามทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ของ เบลคและมูตัน (Blake and Mouton) และในโรงเรียนขนาดใหญ่ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานตามทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ของ เบลคและมูตัน (Blake and Mouton) และภาวะผู้นำองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ตามทฤษฎีของเซ็งเก้ (Senge)

สุภาพ ฤทธิ์บำรุง(2556) ศึกษาภาวะผู้นาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต30โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาและความมีประสิทธิผลของโรงเรียน ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับความมีประสิทธิผลของโรงเรียน และศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิผลของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นครูและผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 334 คน ในโรงเรียนสังกัดสานักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต30 ปีการศึกษา 2555 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามมีค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยง 0.98 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ Pearson Product Moment Coefficient และสร้างสมการถดถอยเพื่อพยากรณ์ตัวแปรตาม โดยวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 30 มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากทุกรายการ โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ด้านการทำงานเป็นทีม ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านความคิดสร้างสรรค์ ความมีประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 30 โดยภาพรวมทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก เพื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกรายการ โดยมีด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ ด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านคุณลักษณะของผู้เรียน ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับความมีประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 30 โดยภาพรวมมีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ทุกด้านมีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 30 ได้แก่ด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการทำงาน

เป็นทีม และด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .782 มีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย ร้อยละ 61.20 (R^2= 0.612)

7.1.2 งานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำ

สุรัชนี เคนสุโพธิ์ (2554) ศึกษารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของนักบริหารงานเทศบาล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพคุณลักษณะภาวะผู้นำของนักบริหารหน่วยงานเทศบาล สร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของนักบริหารงานเทศบาล หน่วยงานเทศบาล และประเมินรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของนักบริหารงานเทศบาล หน่วยงานเทศบาล ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 13 คน และนักบริหารงานเทศบาล หน่วยงานเทศบาล 213 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์แบบเจาะลึก สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษา พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญและจำเป็นต้องพัฒนาสำหรับนักบริหารงานเทศบาลหน่วยงานเทศบาล มีจำนวน 72 คุณลักษณะ แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหารจัดการ 18 คุณลักษณะ เรียงลำดับความสำคัญ 3 อันดับ ได้แก่ มีทักษะการตัดสินใจและใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหาอย่างรอบคอบ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่สูงและยอมรับการกระทำของตนและมีทักษะการวางแผนจัดระบบงาน จัดสรรทรัพยากรทางการบริหารอย่างคุ้มค่า คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการ 10 คุณลักษณะ เรียงลำดับความสำคัญ 3 อันดับ ได้แก่ มีทักษะการเรียนรู้ วิเคราะห์ สังเคราะห์ในการคิดอย่างเป็นเหตุเป็นผล มีปฏิภาณไหวพริบดี เฉลียวฉลาดรอบรู้ในการแก้ปัญหาและเคารพและยอมรับในความรู้ความสามารถบุคลิกภาพและความคิดเห็นของผู้อื่น คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ 17 คุณลักษณะ เรียงลำดับความสำคัญ 3 อันดับ ได้แก่ รู้จักตนเองและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่และการกระทำของตนสูงและปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดความเชื่อมั่นไว้วางใจและเกิดความศรัทธาในความเป็นผู้นำ และคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรม 27 คุณลักษณะ เรียงลำดับความสำคัญ 3 อันดับ ได้แก่ ยึดมั่นในความถูกต้องดีงามในแง่ของศีลธรรม จริยธรรม วัฒนธรรมให้เป็นแบบอย่างต่อสังคม มีความซื่อสัตย์ สุจริต จริงใจต่อการปฏิบัติงานและมีศีลธรรมประพฤติเหมาะสมใช้วิชาชีพเพื่อให้บุคลากรในองค์กรไว้วางใจและเชื่อมั่นในการทำงาน รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของนักบริหารงานเทศบาล หน่วยงานเทศบาล ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 คุณลักษณะภาวะผู้นำของนักบริหารงานเทศบาล หน่วยงานเทศบาลที่มีความสำคัญต้องพัฒนา รวม 72 คุณลักษณะ ส่วนที่ 2 แนวคิดและหลักการกำกับรูปแบบและวัตถุประสงค์ทั่วไปของรูปแบบ ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของนักบริหารงานเทศบาล หน่วยงานเทศบาล ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นการประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา ขั้นการเตรียมการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ขั้นการดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 4 รูปแบบย่อย ตามกลุ่มคุณลักษณะที่ต้องพัฒนา คือ รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะ

ภาวะผู้นำด้านการบริหารจัดการ รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการ รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ และรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม และการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ ขั้นการประเมินผลการพัฒนาและดำเนินการ ได้แก่การประเมินผลการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านพุทธิพิสัย ด้านทักษะพิสัย และด้านจิตพิสัยและการประเมินผลการดำเนินงานในภาพรวม

ปัทมา แคนยุกต์ (2554) ศึกษารูปแบบการสร้างเสริมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของนักศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม สร้างรูปแบบการสร้างเสริมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และตรวจสอบรูปแบบการสร้างเสริมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยแบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น 3 ระยะ ประกอบด้วย ระยะที่ 1 วิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยการวิเคราะห์เอกสาร ตำรา งานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และนำผลการวิเคราะห์มากำหนดเป็นรูปแบบการสร้างเสริมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ระยะที่ 2 กรสร้างรูปแบบและคู่มือภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยการสัมภาษณ์ สนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาและปรับปรุง ระยะที่ 3 ทดลองรูปแบบเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความเชื่อมั่น ผลการศึกษาพบว่า บทบาท คุณลักษณะและทักษะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม สอดคล้องกับลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ ปีเตอร์ จี นอร์ทเฮาส์ (Peter G. Northouse) มี 5 ประการ คือ การให้ความเคารพผู้อื่น การให้บริการผู้อื่น การแสดงถึงความเที่ยงธรรม ยืนหยัดความซื่อสัตย์ และสร้างสรรค์ความเป็นทีม รูปแบบการสร้างเสริมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม มี 9 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นการตระหนักรู้ในตนเอง ขั้นการรู้จักผู้อื่น ขั้นการสร้างบรรยากาศจริยธรรม ขั้นการกระตุ้นด้วยประเด็นจริยธรรมปัญหาหรือสถานการณ์จริยธรรมทางการพยาบาล ขั้นวิเคราะห์หรืออภิปรายประเด็นปัญหาหรือสถานการณ์จริยธรรมทางการพยาบาล ขั้นวิพากษ์หรือสะท้อนคิดประเด็นปัญหาหรือสถานการณ์จริยธรรมทางการพยาบาล ขั้นการทดลองปฏิบัติในสถานการณ์จำลองหรือสถานการณ์จริง ขั้นการสรุปประเมินผลการทดลองปฏิบัติ และขั้นถอดบทเรียนและสร้างข้อสรุปเกิดความคิดรวบยอด ผ่านการสร้างรูปแบบจากการสัมภาษณ์หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป โรงพยาบาลชุมชน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่มวิชา ได้คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและแนวทางการสร้างเสริม นำผลที่ได้มาสนทนากลุ่มกับหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป โรงพยาบาลชุมชน อาจารย์ผู้รับผิดชอบวิชาการพบริหารการพยาบาล เพื่อจัดทำรูปแบบการสร้างเสริมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม นำไปตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหากับผู้เชี่ยวชาญ และหาค่าความเชื่อมั่นของรูปแบบ ได้เท่ากับ 0.89 ปรับปรุงแก้ไข นำไปทดลองกับนักศึกษาพยาบาลศาสตร์ชั้นปีที่ 4 โดยการสุ่มอย่างง่าย จำนวน 32 คน ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงทดลอง (Pretest-Posttest One Group Design) พบว่า ค่าเฉลี่ยคะแนนพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมหลังการทดลองใช้รูปแบบการสร้างเสริม สูงกว่าก่อนการทดลองใช้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และมีระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.642) ประสิทธิผลของรูปแบบ

พิจารณาจากค่าคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมหลังการทดลองสูงกว่าก่อนการทดลอง และความคิดเห็นที่พึงพอใจต่อรูปแบบการสร้างเสริมอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด

ละม้าย กิตติพร (2555) ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการของบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษากระทรวงศึกษาธิการโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการให้บริการของบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ สร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการของบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ตรวจสอบประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการของบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ตามที่พัฒนาขึ้น ดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการให้บริการ ประกอบด้วยการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ และการวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการและเจ้าหน้าที่ในสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาจังหวัด ปีการศึกษา 2553 จำนวน 159 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระยะที่ 2 การร่างและสร้างรูปแบบ ประกอบด้วย การร่างรูปแบบ ตรวจสอบร่างรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ การสร้างและยืนยันรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ ระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบในสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาจังหวัด 3 จังหวัด ประกอบด้วย จังหวัดมุกดาหาร จังหวัดอำนาจเจริญ และจังหวัดยโสธร จำนวน 15 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษา พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการให้บริการของบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ มี 5 องค์ประกอบ คือ การวางแผน การให้บริการ การเพิ่มคุณค่า การมุ่งมั่นพัฒนาและการสื่อสาร สภาพการปฏิบัติงานด้านภาวะผู้นำการให้บริการของบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษากระทรวงศึกษาธิการโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับน้อย เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ด้านการสื่อสาร ด้านการให้บริการและด้านการมุ่งมั่นพัฒนา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการของบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการ และการวัดและประเมินผล ผลของการตรวจสอบประสิทธิผลโดยการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการของบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พบว่า ค่าเฉลี่ยของคะแนนประเมินภาวะผู้นำการให้บริการของบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา ระยะฝึกปฏิบัติจริง สูงกว่าก่อนการทดลอง และระยะติดตาม สูงกว่าระยะปฏิบัติการ หลังทดลองใช้รูปแบบผู้รับบริการมีความพึงพอใจสูงขึ้น

ธวัชชัย ไพไหล (2555) ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับนักวิชาการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ สร้างและตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการตามองค์ประกอบที่กำหนดไว้ จนถึงขั้นได้รูปแบบที่เหมาะสมและเป็นไปได้ ในการนำไปปฏิบัติเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของนักวิชาการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กลุ่มเป้าหมายในการพัฒนา เป็นนักวิชาการศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสกลนคร จำนวน 30 คน จากการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง กลุ่มผู้ให้ข้อมูล จำนวน 90 คน ประกอบด้วยผู้บริหารในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสกลนคร จำนวน 30 คนครูผู้ดูแลเด็ก จำนวน 30 คน และนักวิชาการศึกษา จำนวน 30 คนเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม แบบวัดความรู้และเจตคติและหลักสูตรการฝึกอบรม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบค่าที การดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 3 ระยะ ประกอบด้วย ขั้นวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการที่เหมาะสมของนักวิชาการศึกษา ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ มีความเข้าใจในทฤษฎีและและปรัชญาของหลักสูตรที่ใช้ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะการจัดการเรียนรู้แบบต่างๆ ริเริ่มและส่งเสริมสนับสนุนให้ครูใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ ส่งเสริมให้จัดการเรียนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ มีศักยภาพในการพึ่งตนเองในการพัฒนางานวิชาการ สนับสนุนและส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้จัดการเรียนรู้ และนิเทศและกำกับให้การเรียนรู้เป็นไปตามแผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับนักวิชาการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสกลนคร ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนา ขั้นประเมินผลก่อนการพัฒนา ขั้นดำเนินการพัฒนา ขั้นประเมินผลหลังการพัฒนา ขั้นปรับปรุง และขั้นคงสภาพผลการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับนักวิชาการศึกษา พบว่า การปฏิบัติการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยการศึกษาดูงานหน่วยงานที่จัดการศึกษาดีเด่นและการฝึกอบรม นักวิชาการศึกษาที่เข้ารับการฝึกอบรมพัฒนามีความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการและมีเจตคติต่อพฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการดีกว่าก่อนการฝึกอบรม การประเมินผลการพัฒนา โดยประเมินความคิดเห็นของฝ่ายบริหาร ครูผู้ดูแลเด็กและนักวิชาการศึกษา ต่อพฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการในการปฏิบัติงาน พบว่าฝ่ายบริหาร ครูผู้ดูแลเด็กและนักวิชาการศึกษา มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการในการปฏิบัติงานหลังการพัฒนาอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

7.1.3 งานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำทางการศึกษา

พงกะพรรณ ตะกลมทอง (2553) ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน โดยแบ่งการวิจัยเป็น 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบภาวะ

ผู้นำผู้บริหารระดับกลางเชิงทฤษฎี โดยการศึกษาเอกสาร ตำรา แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ระยะที่ 2 การประเมินความเหมาะสมและยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง โดยใช้เทคนิคเดลฟายกับผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 24 คน ระยะที่ 3 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำและสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจและนำผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ได้ มาวิเคราะห์ร่วมกับวิธีการและเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำที่สังเคราะห์ไว้ สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง ระยะที่ 4 การตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง โดยใช้เทคนิคการประชุมผู้เชี่ยวชาญและการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว การมีวิสัยทัศน์ การมีความเชื่อมั่นในตนเอง การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การมีความน่าเชื่อถือ การมีมนุษย์สัมพันธ์ และการมีวุฒิภาวะ 2) องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ความเป็นผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งคน ความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ความเป็นผู้นำแบบประนีประนอม ความเป็นผู้นำแบบที่ปรึกษา และความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบทบาท ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ บทบาทตามตำแหน่ง บทบาทนักสื่อสาร บทบาทในการติดตามและประสานงาน และบทบาทนักพัฒนา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง ประกอบด้วยวิธีการและเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ 17 วิธี ประกอบด้วย บทบาทสมมุติ เกมการบริหาร กิจกรรมนันทนาการ กิจกรรมพัฒนาจิต กรณีศึกษา การระดมความคิด ศึกษาดูงาน การเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ การเผชิญเหตุการณ์ กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ เกมการศึกษา การฝึกงาน การสนทนาวงกลม การทำแบบฝึกหัด การทำโครงการจริง การฝึกสั่งการ และการประชุมทางวิชาการ

ลลิดา ชาเรืองเดช (2555) ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และศึกษาผลการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปใช้ การวิจัยประกอบด้วย 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 380 คน และครู จำนวน 380 คน ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประเมินรูปแบบที่พัฒนาขึ้น โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 15 คน ระยะที่ 3 นำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปใช้พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา

ขั้นพื้นฐาน จำนวน 25 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และการทดสอบค่าที ผลการศึกษา พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบ พบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก 2 องค์ประกอบ คือ การเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงและการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง 2 องค์ประกอบ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และการสร้างแรงบันดาลใจ และมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับน้อย 1 องค์ประกอบ คือ การกระตุ้นการใช้ปัญญา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นรูปแบบเชิงระบบ ประกอบด้วย บริบท (Context)ได้แก่ หลักการสำคัญ วัตถุประสงค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สภาพปัจจุบันที่พึงประสงค์และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตัวป้อน (Input) ได้แก่ องค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5 องค์ประกอบ กระบวนการ (Process) ได้แก่ การประชุมปฏิบัติการแบบเข้ม ประกอบด้วย 4 โมดูล ดังนี้ โมดูล 1 การให้องค์ความรู้ โมดูล 2 การปฏิบัติการเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โมดูล 3 การปฏิบัติตามแผนพัฒนาในสภาพจริง โมดูล 4 การประเมินผลการพัฒนาในสภาพจริง ผลผลิต (Output) ได้แก่ ผู้บริหารที่เข้ารับการพัฒนามีความรู้และมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ได้แก่ ผู้บริหารที่เข้ารับการพัฒนามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงขึ้นอย่างต่ำอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารที่เข้ารับการพัฒนาต้องทบทวนและพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ผลการประเมินการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หลังการประชุมปฏิบัติการแบบเข้มโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนและหลังการประชุมแบบเข้ม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อรวรรณี ไชยปัญหา (2556) ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก และพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก การดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ด้วยการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบมาตรส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งมีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 0.27-0.69 และค่าความเชื่อมั่น 0.96 กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 1 และปีการศึกษา 2555 ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Sampling) ระยะที่2การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและระยะที่ 3 การตรวจสอบหลักสูตรฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กใช้วิธีประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Expert group Meeting)

จำนวน 9 คน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความสอดคล้องของส่วนประกอบของหลักสูตรผลการศึกษา พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย การติดต่อสื่อสาร การมีวิสัยทัศน์ร่วม การมีทักษะแก้ปัญหาความขัดแย้ง และการมีความเชี่ยวชาญ ซึ่งองค์ประกอบภาวะผู้นำทีมมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Chi-square = 2.75, df = 4, p-value = 0.60, RMSEA = 0.00, GFI = 0.99, AGFI = 0.97) หลักสูตรฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ หลักการและเหตุผล จุดมุ่งหมายของหลักสูตร และหน่วยการฝึกอบรมและหัวข้อการฝึกอบรม แต่ละหน่วยการฝึกอบรม ประกอบด้วย จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม เนื้อหาการฝึกอบรม กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม สื่อการฝึกอบรม และการประเมินผลการฝึกอบรมผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความสอดคล้องของส่วนประกอบของหลักสูตรโดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า องค์ประกอบของหลักสูตรฝึกอบรมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากทุกข้อและมีความสอดคล้องกันในทุกประเด็น โดยมีค่าความสอดคล้องอยู่ในระดับสูง

7.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

เคย์วู (Kay Vu: 2014) ได้ศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางในวิทยาลัยชุมชนแคลิฟอร์เนีย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสบการณ์ของผู้บริหารระดับกลางในวิทยาลัยชุมชนแคลิฟอร์เนียและสำรวจกระบวนการเรียนรู้การมีส่วนร่วมในการปลูกฝังทักษะความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับกลางใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์คณบดีหรือกรรมการในวิทยาลัยชุมชนแคลิฟอร์เนีย จำนวน 12 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับกลางมีภาระงานที่เพิ่มมากขึ้นการให้คำปรึกษาและการฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารระดับกลางเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อเตรียมความพร้อมและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อีกทั้งการฝึกอบรมภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารระดับกลาง ยังเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับความก้าวหน้าในอาชีพ และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและการดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง

มาร์ค โจเซฟ (Mark Joseph: 2014) ได้ศึกษาการปฏิบัติของการเป็นผู้นำ:การสำรวจการให้บริการของหัวหน้าอุทยานแห่งชาติ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของการฝึกอบรมภาวะผู้นำต่อความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานและศึกษาปัจจัยนอกเหนือจากการฝึกอบรมที่มีผลต่อการฝึกฝนภาวะผู้นำ ประชากรในการวิจัยเป็นหัวหน้าวนอุทยานแห่งชาติ กรมอุทยานแห่งชาติ จำนวน 51 คน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย เป็นหัวหน้าวนอุทยานแห่งชาติ กรมอุทยานแห่งชาติ จำนวน 29 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามปลายเปิดในประเด็น1)ผลกระทบของการฝึกอบรมของหัวหน้าวนอุทยานแห่งชาติ2)อุปสรรคในการฝึกฝนภาวะผู้นำจากประสบการณ์ของหัวหน้าวนอุทยานแห่งชาติและ 3)ข้อเสนอในการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าวนอุทยานแห่งชาติ ผลการศึกษาพบว่า การฝึกอบรมมีข้อจำกัดในการพัฒนาภาวะผู้นำแต่ก็มีประโยชน์ต่อการพัฒนา อุปสรรคสำคัญในการฝึกฝนภาวะผู้นำ คือการขาดการฝึกอบรม และวัฒนธรรมองค์กร

ที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการบริหารโดยผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การจัดโปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำและการฝึกฝนภาวะผู้นำรวมถึงการเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบมีผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ

เวอร์เบคก์คริสติ (Verbeke Kristi: 2014) ได้ศึกษาสมรรถนะสำหรับบทบาทภาวะผู้นำการพัฒนาการศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะสำหรับบทบาทภาวะผู้นำการพัฒนาการศึกษาที่จำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงานภาคสนาม การศึกษาครั้งนี้ใช้กระบวนการวิจัยแบบผสมผสานโดยการศึกษาใช้การสำรวจสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับบทบาทภาวะผู้นำในด้านการพัฒนาทางการศึกษาจากผู้เชี่ยวชาญโดยใช้เดลฟายเทคนิคและสำรวจสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับบทบาทภาวะผู้นำในด้านการพัฒนาทางการศึกษาจากผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาการศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 22 คนโดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจงและเทคนิค snowball และนำผลที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหา สามารถกำหนดความรู้ ความสามารถและสมรรถนะสำหรับบทบาทภาวะผู้นำการพัฒนาการศึกษาที่จำเป็น แบ่งออกเป็น4กลุ่ม ได้แก่ การบริหารจัดการชั้นเรียน,ความรู้เกี่ยวกับการศึกษาและการจัดการเรียนการสอน,ความรู้เกี่ยวกับโครงสร้างองค์กรและความรู้เกี่ยวกับระบบการจัดการศึกษาที่สูงขึ้น จากการศึกษาพบว่า ทักษะหรือความสามารถที่จำเป็นที่มีผลต่อความสำเร็จของผู้นำการพัฒนาการศึกษาจำแนกได้เป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการบริหารจัดการ ด้านการพัฒนาบริการการศึกษา ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนการสอน ด้านการพัฒนาวิชาชีพ และด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ช่วยในการอยู่ร่วมกันกับบุคคลอื่น

จากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำทางการศึกษาการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำ และการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำทางการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำที่มีความสอดคล้องเหมาะสมสำหรับข้าราชการซึ่งต้องปฏิบัติงานด้วยการอำนวยการส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาการศึกษาแบบร่วมมือและบูรณาการกับหน่วยงานและภาคส่วนต่าง ๆ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำด้านวิชาการ ภาวะผู้นำด้านทักษะ และภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะ สรุปดังนี้

1. ด้านวิชาการ เป็นความสามารถในการวางแผนการศึกษา การวิจัย การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบายและยุทธศาสตร์และสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการบริหารจัดการ

2. ด้านทักษะ เป็นความสามารถในการคิดอย่างมีเหตุผล ตัดสินใจได้อย่างดีและทันกาล สามารถมอบหมายหน้าที่การงาน สื่อสารจูงใจ เจรจาต่อรอง และบริหารความขัดแย้ง

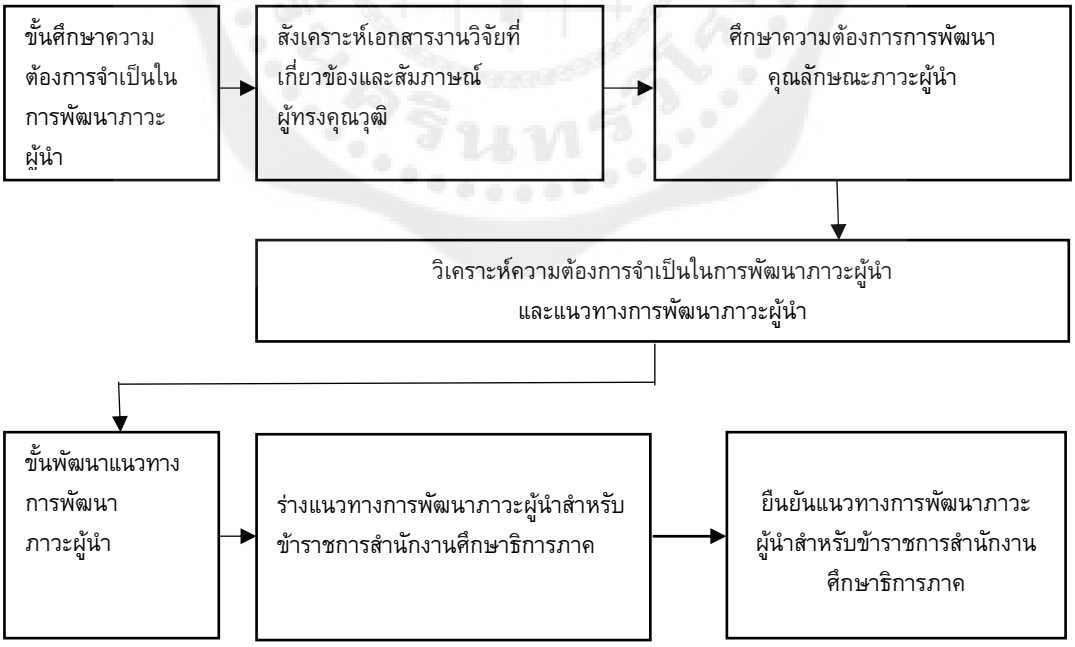
3. ด้านคุณลักษณะเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบ ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ	1	2	3	4	5	6	7	8	9
วิสัยทัศน์ (Vision)	✓			✓				✓	✓
คุณสมบัติพิเศษหรือบารมี	✓								
การเป็นสัญลักษณ์									
การมอบอำนาจ								✓	
การกระตุ้นภูมิปัญญา		✓							✓
จริยธรรมและความโปร่งใส	✓								
สร้างแรงบันดาลใจ							✓	✓	
การสื่อสารที่มีเป้าประสงค์									
การโน้มน้าวจูงใจสร้างการยอมรับ		✓					✓	✓	
มีความเชี่ยวชาญ									
ความจงรักภักดี									
ความไว้วางใจ	✓	✓				✓			
ความรอบคอบ	✓		✓		✓				
การคำนึงถึงผู้อื่น ปัจเจก	✓			✓	✓	✓			✓
ความเชื่อมั่น	✓				✓	✓			
เรียนรู้แบบทีม ทำงานเป็นทีม		✓	✓			✓	✓		✓
สนับสนุนความคิดริเริ่มและค้นคิดนวัตกรรมใหม่			✓						✓
ยึดหลักให้บริการ					✓				
สื่อสารแบบสองทาง					✓				
เน้นการนิเทศภายใน					✓			✓	
มุ่งผลสำเร็จของงาน		✓			✓				✓
กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร		✓			✓	✓			
ยืดหยุ่น ปรับตัว ประนีประนอม			✓		✓	✓			
ใช้เทคโนโลยี นวัตกรรม							✓		
เจรจาต่อรอง								✓	
มนุษยสัมพันธ์									
บริหารจัดการ									

7. กรอบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

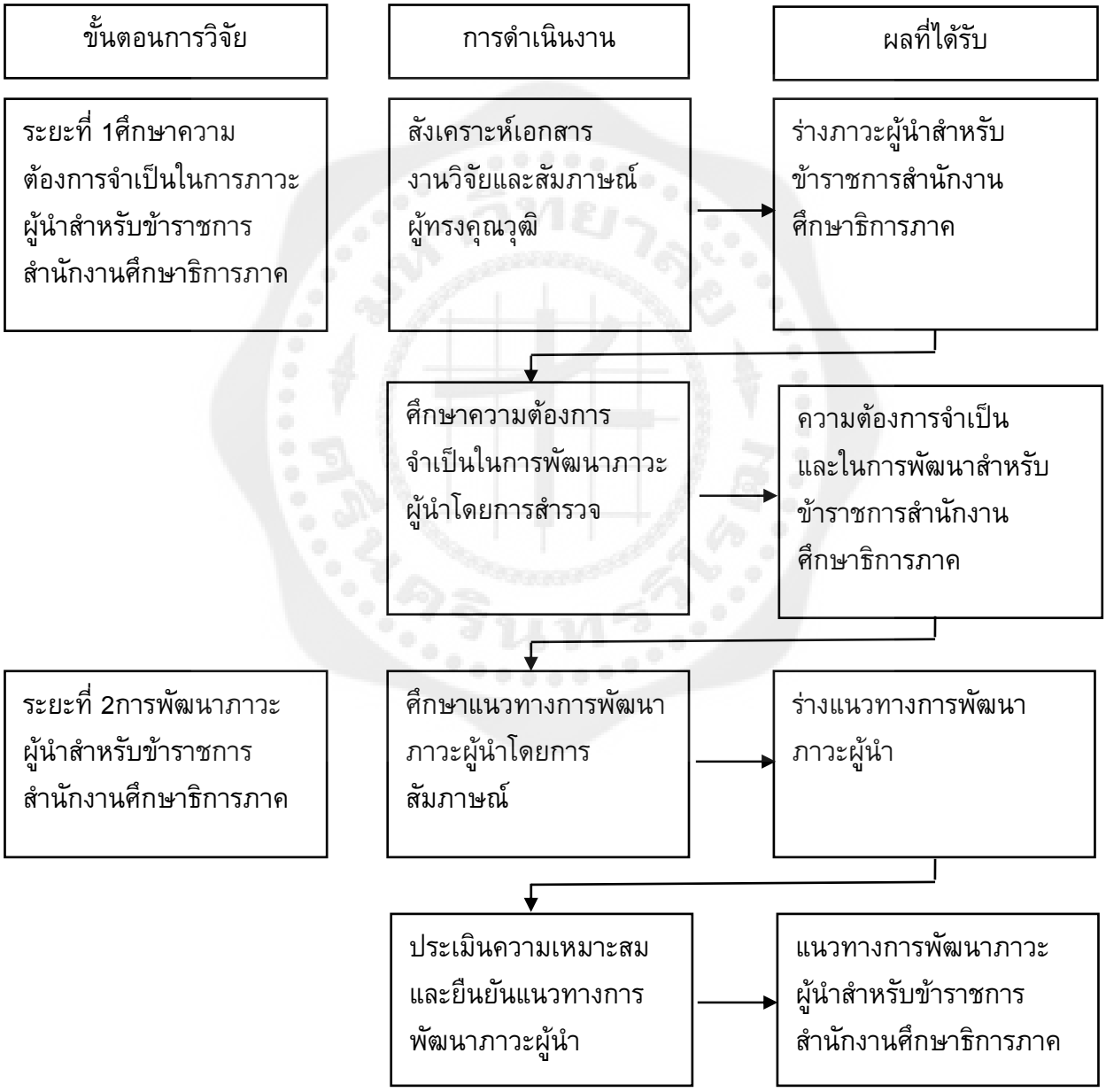
จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำและคุณลักษณะของผู้นำการศึกษาของนักการศึกษาและรูปแบบวิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางการศึกษาผู้ศึกษาได้พิจารณากรอบการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีความสอดคล้องเหมาะสมสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ประกอบด้วย 2 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ซึ่งเป็นขั้นการศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อร่างองค์ประกอบภาวะผู้นำที่เหมาะสมที่ต้องพัฒนาสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค และจัดทำแบบสอบถามเพื่อจัดเก็บข้อมูลความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค จากข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ระยะที่ 2 พัฒนาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค เป็นการยืนยันแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคตามร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่กำหนด ด้วยวิธีการสัมภาษณ์และประเมินความเหมาะสม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งประกอบด้วยข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับสูง จำนวน 2 คน นักบริหารระดับต้น จำนวน 1 คน อำนวยการต้น จำนวน 1 คน และข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งต่ำกว่าอำนวยการต้นที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสำนักหรือผู้อำนวยการกลุ่ม จำนวน 3 คน รวม 7 คน ที่เลือกแบบเจาะจง
ตามภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 กรอบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการ

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ในลักษณะการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยผู้ศึกษามีกระบวนการปฏิบัติงานวิธีดำเนินการศึกษาวิจัย แบ่งเป็น 2 ระยะ ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

ระยะที่ 1 ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

การศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ในระยะที่ 1 มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากร ได้แก่ ข้าราชการที่ในสำนักงานศึกษาธิการภาค ซึ่งปฏิบัติงานในภูมิภาค ครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ จำนวน 18 สำนักงานศึกษาธิการภาค จำนวน 241 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ สุ่มจากประชากร ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistage Cluster Random Sampling) โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 เปอร์เซ็นต์ ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 150 คน และสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster Random Sampling)ตามภูมิศาสตร์ ประกอบด้วย ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง และภาคใต้ ดังตารางที่ 2

ตาราง 2 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

สำนักงานศึกษาธิการภาค	ข้าราชการ ที่ดำรงตำแหน่งระดับ ปฏิบัติการ/ปฏิบัติงาน/ชำนาญการ/ชำนาญงาน		ข้าราชการ ที่ดำรงตำแหน่งระดับ ชำนาญการพิเศษ/เชี่ยวชาญ	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1. ภาคกลาง	23	14	36	23
2. ภาคเหนือ	27	17	29	18
3. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	28	18	51	31
4. ภาคใต้	20	13	27	17
รวมทั้งสิ้น	98	61	143	89

ที่มา: กลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2558,ตุลาคม). เอกสารกรอบโครงสร้างอัตรากำลังสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.

2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขั้นตอนนี้ เป็นขั้นการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคโดยการสำรวจภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคในปัจจุบันและภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคที่คาดหวัง เพื่อกำหนดกรอบในการวิจัยประกอบด้วย การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องภาวะผู้นำทฤษฎีภาวะผู้นำ ระเบียบกฎหมาย ภารกิจอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมทั้งยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการที่เกี่ยวข้องและจัดทำเป็นร่างแบบสอบถาม การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค โดยมีรายละเอียดการหาคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย ดังนี้

2.1 การประเมินองค์ประกอบและเนื้อหา

การประเมินองค์ประกอบและเนื้อหาของการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ดำเนินการโดย ผู้วิจัยนำร่างแบบสอบถามความต้องการจำเป็นในการการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ที่ผ่านความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาให้ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารการจัดการศึกษา ด้านการพัฒนาบุคลากรและด้านวัดและประเมินผล ด้วยวิธีเจาะจง จำนวน5คน ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและเนื้อหาของแบบสอบถามโดยการหาความสอดคล้องความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item objective Congruence: IOC)แล้วนำข้อคำถามมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพ

การประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและเนื้อหาของแบบสอบถามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ผู้วิจัยดำเนินการโดยนำแบบสอบถามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค เป็นแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นตามแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคที่ได้จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และนำมาพัฒนาเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามวิธีของ ลิเคิร์ท (Likert Scale) เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคในปัจจุบันและภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคที่คาดหวัง 3 ด้านประกอบด้วย 1. ด้านวิชาการ 2. ด้านทักษะ และ3. ด้านคุณลักษณะ แบ่งออกเป็น 3ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) จำนวน 4 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด และระดับตำแหน่ง

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ในปัจจุบันและองค์ประกอบของคุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ที่คาดหวัง แบ่งออกเป็น 3 ด้านประกอบด้วย 1) ด้านวิชาการ จำนวน 15 ข้อ 2) ด้านทักษะ จำนวน 20 ข้อ และ 3) ด้านคุณลักษณะจำนวน 16 ข้อ รวมจำนวน 51 ข้อ โดยแบบสอบถามเป็นแบบสอบถามแบบประมาณค่า 5 ระดับของ ลิเคอร์ท(Likert) (อ้างถึงใน บุญเรียง ขจรศิลป์, 2543, หน้า 95) โดยแต่ละข้อคำถามมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

5 หมายถึง มีความสามารถมากที่สุด หรือต้องการดำเนินการได้มากที่สุด

4หมายถึง มีความสามารถมาก หรือ ต้องการดำเนินการได้มาก

3หมายถึง มีความสามารถปานกลาง หรือ ต้องการดำเนินการได้ปานกลาง

2หมายถึง มีความสามารถน้อย หรือ ต้องการดำเนินการได้น้อย

1หมายถึง มีความสามารถน้อยที่สุดหรือ ต้องการดำเนินการได้น้อยที่สุด

ตอนที่ 3แบบสอบถามปลายเปิด เป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่นอกเหนือจากแบบสอบถามในตอนที่ 2 เกี่ยวกับ ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคจำนวน 3 ข้อ

2.3 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

เพื่อให้การวิจัยการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคในครั้งนี้ สามารถตรวจสอบได้ตรงกับกรอบการวิจัยและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือรวบรวมข้อมูลโดยมีขั้นตอนดังนี้

2.3.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องภาวะผู้นำ ระเบียบกฎหมาย ภารกิจอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมทั้งยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการที่เกี่ยวข้อง

2.3.2 นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาสังเคราะห์ วิเคราะห์ ประมวลเพื่อกำหนดโครงสร้างขอบเขตเนื้อหาและสร้างแบบสอบถามตามโครงสร้างและขอบเขตของเนื้อหา

2.3.3 นำร่างแบบสอบถามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคจำนวน 61 ข้อ และแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค จำนวน 6 ข้อ ที่ผ่านความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษา ส่งให้ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารการจัดการศึกษา ด้านการพัฒนาบุคลากรและด้านวัดและประเมินผล ด้วยวิธีเจาะจง จำนวน5คน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) และภาษาที่ใช้แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข ด้วยเทคนิค IOC(Item – Objective Congruence) ได้ข้อคำถามจากแบบสอบถามที่ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.6 – 1.0 จำนวน 51ข้อและข้อคำถามจากแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่ค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 1.0 จำนวน 6ข้อ

2.3.4 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามกับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ฉบับ และนำผลการทดลองใช้หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (reliability)ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่า (α – coefficient) ของครอนบาช (Cronbach, 1974: 161) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .970

2.3.5 นำแบบสัมภาษณ์ไปทดลองใช้ (try out)กับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 3 ฉบับ และนำปัญหาที่เกิดจากการสัมภาษณ์มาปรับปรุงภาษาที่ใช้

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคในครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการรวบรวมข้อมูลความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการ สำนักงานศึกษาธิการภาค ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามให้ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคทางไปรษณีย์ลงทะเบียนและดำเนินการติดตามทวงถามแบบสอบถาม เพื่อเก็บแบบสอบถามคืนผ่านทางผู้อำนวยการกลุ่มอำนวยการสำนักงานศึกษาธิการภาคทุกภาค ภายในวันที่25 กุมภาพันธ์2560

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย ดำเนินการโดยนำข้อมูลจากแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้มาดำเนินการวิเคราะห์และคำนวณค่าสถิติ ดังนี้

4.1.1 ตรวจนับแบบสอบถามและตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาจากแบบสอบถามที่ส่งไปยังกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 150 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 150คน คิดเป็นร้อยละ 100 แล้วนำแบบสอบถาม ตอนที่ 1 ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มาแจกแจงความถี่ (frequency) หาค่าร้อยละ (percentage) และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

4.1.2 นำแบบสอบถามตอนที่ 2 ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะ เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) มาตรวจนับคะแนนแต่ละข้อ วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เป็นรายข้อรายด้านและโดยภาพรวมและจัดลำดับความต้องการจำเป็นโดยใช้สูตร Modified Priority Needs Index($PNI_{Modified}$)แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

4.1.3 นำแบบสอบถามตอนที่ 3 แบบสอบถามแบบปลายเปิด มาวิเคราะห์ โดยผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

4.1.4 การแปลผล ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะ กำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามเกณฑ์ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึงมีคุณลักษณะภาวะผู้นำในระดับน้อยที่สุดหรือเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องการดำเนินการได้ในระดับน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย1.50 – 2.49 หมายถึงมีคุณลักษณะภาวะผู้นำในระดับน้อยหรือเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องการดำเนินการได้ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึงมีคุณลักษณะภาวะผู้นำในระดับปานกลาง หรือเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องการดำเนินการได้ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง มีคุณลักษณะภาวะผู้นำในระดับมาก หรือเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องการดำเนินการได้ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง มีคุณลักษณะภาวะผู้นำในระดับมากที่สุด หรือเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องการดำเนินการได้ในระดับมากที่สุด

นำผลต่างค่าเฉลี่ยที่ได้ มาจัดลำดับโดยผลต่างคะเฉลี่ยสูงที่สุด เป็นลำดับแรก และให้ถือว่า ผลต่างค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูลอยู่ในช่วงระดับใด แสดงว่ามีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำอยู่ในระดับนั้นโดยการจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคใช้การจัดลำดับความสำคัญตามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้สูตร Modified Priority Needs Index ($PNI_{Modified}$)เรียงลำดับ (Sort) ตั้งแต่ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนามากที่สุดไปน้อยที่สุด

4.2 นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสำรวจที่ได้จากแบบสอบถามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค และผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหาจากข้อเสนอแนะไปดำเนินการยกร่างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ในระยะที่ 2

ระยะที่ 2 การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

การศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ในระยะที่ 2 มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย เป็น 2 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1) ร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค และตอนที่ 2) ประเมินความเหมาะสมแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาครายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 ร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

การร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ในครั้งนี้เป็นผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนทั้งสิ้น 13 คน ประกอบด้วย ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 1 คน รองศึกษาธิการภาค จำนวน 3 คน ศึกษาธิการจังหวัด จำนวน 3 คน ผู้อำนวยการกลุ่ม สำนักงานศึกษาธิการภาค จำนวน 3 คน และข้าราชการที่ปฏิบัติราชการในสำนักงานศึกษาธิการภาค จำนวน 3 คน ได้จากการเลือกด้วยวิธีการเจาะจงซึ่งผู้วิจัยเลือกจากผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีคุณสมบัติ ดังนี้

1.1 เป็นผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงศึกษาธิการ ที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการปฏิบัติงานสำนักงานศึกษาธิการภาค ซึ่งดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับสูง (ระดับ 10) จำนวน 1 คน

1.2 เป็นข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่บริหารสำนักงานศึกษาธิการภาค ซึ่งดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับต้นขึ้นไป (ระดับ 9 และระดับ 10) จำนวน 3 คน

1.3 เป็นข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารส่วนราชการในพื้นที่ ซึ่งดำรงตำแหน่งอำนวยการสูง (ระดับ 9) จำนวน 3 คน

1.4 เป็นข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ในสำนักงานศึกษาธิการภาค ที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการกลุ่ม มากกว่า 5 ปี จำนวน 3 คน

1.5 เป็นข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ในสำนักงานศึกษาธิการภาค มากกว่า 5 ปี จำนวน 3 คน

2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างซึ่งมีวิธีการหาคุณภาพของเครื่องมือ ดังนี้

2.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ บทบาท อำนาจหน้าที่ โครงสร้างสำนักงานศึกษาธิการภาคแนวคิดของการพัฒนาข้าราชการ การพัฒนาภาวะผู้นำ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกำหนดกรอบแนวคิด วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ และผลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการศึกษาธิการภาค ที่ได้จากระยะที่ 1มากำหนดเป็นกรอบในการจัดทำแบบสัมภาษณ์การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

2.2 ร่างแบบสัมภาษณ์การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ตามโครงสร้างและขอบเขตของเนื้อหา

2.3 นำร่างแบบสัมภาษณ์การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคที่ผ่านความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาส่งให้ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารการจัดการศึกษาด้านวัดและประเมินผลและด้านการพัฒนาบุคลากรจำนวน 5 คน ด้วยวิธีเจาะจง เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity)และภาษาที่ใช้แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขด้วยเทคนิค IOC(Item – Objective Congruence) ได้ข้อคำถามจากแบบสัมภาษณ์ที่ค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 1.0 จำนวน 6 ข้อ

2.4 นำแบบสัมภาษณ์การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ไปทดลองใช้ (try out)กับข้าราชการที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 3 ฉบับ และนำปัญหาที่เกิดจากสัมภาษณ์มาปรับปรุงภาษาที่ใช้

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 13 คน ประกอบด้วย ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ รองศึกษาธิการภาค ศึกษาธิการจังหวัด ผู้อำนวยการกลุ่ม สำนักงานศึกษาธิการภาค และข้าราชการที่ปฏิบัติราชการในสำนักงานศึกษาธิการภาค โดยผู้วิจัยลงพื้นที่เพื่อดำเนินการสัมภาษณ์ ทั้ง 4 ภาค ด้วยตนเองโดยมีขั้นตอนการสัมภาษณ์ สรุปดังนี้

3.1 ผู้วิจัยติดต่อเรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ ขอนัดวันสัมภาษณ์และจัดส่งเอกสารสรุปสาระสำคัญงานวิจัย พร้อมประเด็นคำถาม และแบบประเมินความเหมาะสมการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ

3.2 ผู้วิจัยขออนุญาตผู้ทรงคุณวุฒิ บันทึกเทปและบรรยายสรุปสาระสำคัญของการวิจัยการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ใช้เวลาประมาณ 30 นาที

3.3 ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ตามประเด็น การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค โดยใช้เวลาประมาณ 60 นาที

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ตามแบบสัมภาษณ์การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคมาดำเนินการวิเคราะห์ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)แล้วนำเสนอในรูปแบบการบรรยาย

ตอนที่ 2 ประเมินความเหมาะสมแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการประเมินความเหมาะสมแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ในครั้งนี้เป็นผู้ทรงคุณวุฒิประกอบด้วย รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 1 คน ศึกษาธิการภาค จำนวน 1 คน รองศึกษาธิการภาค จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการสำนัก สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 2 คน ผู้อำนวยการกลุ่ม สำนักงานศึกษาธิการภาค จำนวน 2 คน จำนวนทั้งสิ้น 7 คน ได้จากการเลือกด้วยวิธีการเจาะจงซึ่งผู้วิจัยเลือกจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณสมบัติ ดังนี้

1.1 เป็นผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงศึกษาธิการ ที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการปฏิบัติงานสำนักงานศึกษาธิการภาค ซึ่งดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับสูง (ระดับ 10) จำนวน 1 คน

1.2 เป็นข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่บริหารสำนักงานศึกษาธิการภาค ซึ่งดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับต้นขึ้นไป (ระดับ 9 และระดับ 10) จำนวน 2 คน

1.3 เป็นข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารระดับสำนัก ซึ่งดำรงตำแหน่งอำนวยการสูง (ระดับ 9) และทำหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการส่งต่อนโยบายมาสู่การปฏิบัติ หรือเคยปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำโครงสร้างส่วนราชการมาไม่น้อยกว่า 3 ปี จำนวน 2 คน

1.4 เป็นข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ในสำนักงานศึกษาธิการภาค ที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการกลุ่ม มากกว่า 5 ปี จำนวน 2 คน

2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินความเหมาะสมแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค เป็นแบบประเมินความเหมาะสมและแบบสัมภาษณ์ความเหมาะสมการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคซึ่งมีวิธีการหาคุณภาพของเครื่องมือดังนี้

2.1 นำผลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการศึกษาธิการภาค ที่ได้จากระยะที่ 1และผลการสัมภาษณ์การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ที่ได้จากการวิเคราะห์ผลในระยะที่ 2 ตอนที่ 1 มากำหนดเป็นกรอบและยกร่างเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

2.2 ร่างแบบประเมินความเหมาะสม และแบบสัมภาษณ์ความเหมาะสมแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคตามโครงสร้างและขอบเขตของเนื้อหา

2.3 นำร่างแบบประเมินความเหมาะสมแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคที่ผ่านความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาส่งให้ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารการจัดการศึกษาด้านวัดและประเมินผล และด้านการพัฒนาบุคลากรจำนวน 5 คน ด้วยวิธีเจาะจง เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity)และภาษาที่ใช้แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขด้วยเทคนิค IOC(Item – Objective Congruence) ได้ข้อคำถามจากแบบสอบถามที่ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.6 - 1.0 จำนวน 52ข้อโดยข้อคำถามจากแบบประเมินความเหมาะสม ที่มีค่า IOC ตั้งแต่ .51 ขึ้นไป เป็นข้อคำถามที่มีความเหมาะสม ส่วนข้อคำถามจากแบบประเมินความเหมาะสมที่มีค่า IOC ตั้งแต่ .50 ลงมาเป็นข้อคำถามที่ไม่เหมาะสม ต้องนำไปปรับปรุง

2.4 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคที่ผ่านความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาส่งให้ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารการจัดการศึกษาด้านวัดและประเมินผล และด้านการพัฒนาบุคลากรจำนวน 5 คน ด้วยวิธีเจาะจง เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity)และภาษาที่ใช้แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขด้วยเทคนิค IOC(Item – Objective Congruence) ได้ข้อคำถามจากแบบสัมภาษณ์ที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 1.0 จำนวน 7ข้อ

2.5 นำแบบประเมินความเหมาะสมและแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ไปทดลองใช้ (try out)กับข้าราชการที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 3 ฉบับ และนำปัญหาที่เกิดจากการประเมินและการสัมภาษณ์มาปรับปรุงภาษาที่ใช้

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 7 คน โดยผู้วิจัยลงพื้นที่ดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง และให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคโดยมีขั้นตอนการสัมภาษณ์และประเมินความเหมาะสม สรุปดังนี้

3.1ผู้วิจัยติดต่อเรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ ขอนัดวันสัมภาษณ์และจัดส่งเอกสารสรุปสาระสำคัญงานวิจัย พร้อมประเด็นคำถาม และแบบประเมินความเหมาะสมแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ

3.2 ผู้วิจัยขออนุญาตผู้ทรงคุณวุฒิ บันทึกเทปและบรรยายสรุปสาระสำคัญของการวิจัยการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ใช้เวลาประมาณ 30 นาที

3.3 ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ตามประเด็น ตามแบบสัมภาษณ์ความเหมาะสมแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคโดยใช้เวลาประมาณ 60 นาที

3.4 ขอรับประเมินความเหมาะสมแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ภายหลังเสร็จสิ้นการสัมภาษณ์

4. **การวิเคราะห์ข้อมูล**

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีขั้นตอน ดังนี้

4.1 นำข้อมูลจากการเก็บรวบรวมได้จากแบบประเมินความเหมาะสมแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค มาวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องและนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

4.2 เกณฑ์การพิจารณาดัชนีความสอดคล้อง ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ .51 ขึ้นไป เป็นองค์ประกอบที่มีความเหมาะสม ส่วนข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ .50 ลงมาเป็นองค์ประกอบที่ไม่เหมาะสม

4.3 นำข้อมูลจากการเก็บรวบรวมที่ได้จากการสัมภาษณ์ ตามแบบสัมภาษณ์ความเหมาะสมแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคมาดำเนินการวิเคราะห์ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)แล้วนำเสนอในรูปแบบการบรรยาย

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค เป็นการศึกษาในลักษณะการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) มีความมุ่งหมาย เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค และเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค โดยผู้วิจัยแบ่งวิธีดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ ประกอบด้วย ตอนที่ 1 ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค และตอนที่ 2 การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคผลการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

การศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคในขั้นตอนนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ ดังนี้

1.1 สถานภาพและข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.2 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

1.1 สถานภาพและข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบตามรายการของแบบสอบถาม ตอนที่ 1 จำนวน 150 คน ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด และระดับตำแหน่ง โดยการหาค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) รายละเอียดตามตารางที่3

ตาราง 3 จำนวนและร้อยละข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม (n=150)	จำนวน (frequency)	ร้อยละ (%)
เพศ		
1. ชาย	48	32.00
2. หญิง	102	68.00

ตาราง 3 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม (n=150)	จำนวน (frequency)	ร้อยละ (%)
อายุ		
1. ต่ำกว่า 40 ปี	51	34.00
2. 41 – 50ปี	36	14.00
3. สูงกว่า 50 ปี	63	42.00
ระดับการศึกษาสูงสุด		
1. ปริญญาตรี	35	23.30
2. ปริญญาโท	110	73.30
3. ปริญญาเอก	5	3.30
ระดับตำแหน่ง		
1. เชี่ยวชาญชำนาญการพิเศษ	89	59.40
2. ชำนาญการ ชำนาญงาน	53	35.30
3. ปฏิบัติการ ปฏิบัติงาน	8	5.30
รวม	150	100

ตาราง 3 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ประชากรส่วนใหญ่ เป็น เพศหญิง จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ68.00 อายุสูงกว่า50 ปี จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 42.00 ระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ73.30 ระดับตำแหน่งเชี่ยวชาญและชำนาญการพิเศษ จำนวน 89คน คิดเป็นร้อยละ 59.40

1.2 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการ สำนักงานศึกษาธิการภาคเป็นการวิเคราะห์ภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคที่มีความสามารถในปัจจุบันและภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคที่ต้องการดำเนินการได้ เพื่อกำหนดระดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค 3 ด้าน ประกอบด้วยด้านวิชาการ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะ จากแบบสอบถาม โดยนำมาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ค่าเฉลี่ย($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และหาความต้องการจำเป็นโดยใช้สูตร Modified Priority Needs Index ($PNI_{Modified}$)และจัดลำดับเป็นรายข้อ รายด้าน และโดยภาพรวมรายละเอียดตามตาราง 3–6 และภาพประกอบ 6-9

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ที่มีความสามารถและต้องการดำเนินการได้จำแนกเป็นรายด้านและโดยภาพรวม

องค์ประกอบภาวะผู้นำ	ที่มีความสามารถ			ที่ต้องการดำเนินการได้			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	$\bar{X}$	SD	แปลผล	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
ด้านวิชาการ	3.07	.659	ปานกลาง	4.35	.510	มาก	.417	1
ด้านทักษะ	3.25	.647	ปานกลาง	4.48	.489	มาก	.378	2
ด้านคุณลักษณะ	3.68	.657	มาก	4.65	.420	มากที่สุด	.264	3
โดยภาพรวม	3.33	.595	ปานกลาง	4.50	.435	มากที่สุด		

ตาราง 4 โดยภาพรวม พบว่าข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคมีภาวะผู้นำที่สามารถดำเนินการได้อยู่ในระดับปานกลาง($\bar{X}$=3.33, SD=.595)ที่ต้องการดำเนินการได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$=4.50, SD=.435)

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำที่สามารถดำเนินการได้เป็นรายด้าน พบว่า ด้านคุณลักษณะอยู่ในระดับมาก($\bar{X}$=3.68, SD=.657) รองลงมาเป็นด้านทักษะและด้านวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$=3.25, SD=.647), ($\bar{X}$=3.07, SD=.659) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำที่ต้องการดำเนินการได้ พบว่าด้านคุณลักษณะอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$=4.65, SD=.420) รองลงมาเป็นด้านทักษะและด้านวิชาการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=.25,SD=.647),($\bar{X}$=3.07,SD=.659) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคเป็นรายด้าน พบว่า ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการเป็นลำดับแรก($PNI_{Modified}$=.417)รองลงมาเป็นภาวะผู้นำด้านทักษะ ($PNI_{Modified}$=.378)และภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเป็นลำดับสุดท้าย ($PNI_{Modified}$=.264)

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ด้านวิชาการ ที่มีความสามารถและที่ต้องการดำเนินการได้จำแนกเป็นรายข้อและโดยภาพรวม

องค์ประกอบด้านวิชาการ	ที่มีความสามารถ			ที่ต้องการดำเนินการได้			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	$\bar{X}$	SD	แปลผล	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
1.มีความรู้ในเรื่องการพัฒนาองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง	3.19	.754	ปานกลาง	4.45	.585	มาก	.395	11
2.มีความเข้าใจในโครงสร้างลักษณะการจัดองค์กร ซึ่งช่วยให้สามารถทำงานเชิงรุกได้ตามบทบาทที่ได้รับมอบหมาย	3.17	.755	ปานกลาง	4.45	.574	มาก	.403	10

ตาราง 5 (ต่อ)

องค์ประกอบด้านวิชาการ	ที่มีความสามารถ			ที่ต้องการดำเนินการได้			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	$\bar{X}$	SD	แปลผล	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
3.มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของหน่วยงาน	3.41	.984	ปานกลาง	4.40	.666	มาก	.290	15
4.มีความเข้าใจในหน้าที่ที่รับผิดชอบสามารถประสานการดำเนินงานกับหน่วยงานทางการศึกษาในพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพ	3.51	.784	มาก	4.58	.594	มากที่สุด	.304	14
5.สามารถทบทวนบริบทด้านการจัดการศึกษาของจังหวัดและกลุ่มจังหวัด	2.96	.858	ปานกลาง	4.29	.698	มาก	.449	7
6.สามารถเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ด้านการศึกษาของ หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในและนอกกระทรวงในกลุ่มจังหวัดให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน	2.91	.919	ปานกลาง	4.26	.690	มาก	.463	5
7.สามารถจัดทำแผนพัฒนาการศึกษากลุ่มจังหวัดให้สอดคล้องกับความต้องการของพื้นที่	2.92	.879	ปานกลาง	4.31	.714	มาก	.476	4
8.สามารถประเมินและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการศึกษากลุ่มจังหวัด	2.84	.868	ปานกลาง	4.27	.739	มาก	.503	2
9.กำกับ ติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ของหน่วยงาน	3.09	.882	ปานกลาง	4.35	.685	มาก	.407	9
10.สามารถติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวง ของหน่วยงานทางการศึกษาในกลุ่มจังหวัด	2.95	.929	ปานกลาง	4.26	.680	มาก	.444	8
11.สามารถคัดกรอง คัดเลือกและจัดทำข้อเสนอในการพัฒนาการจัดการศึกษาในกลุ่มจังหวัด	2.79	.879	ปานกลาง	4.21	.762	มาก	.509	1
12.สามารถนำเทคโนโลยีมาจัดระบบการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ	3.37	.756	ปานกลาง	4.54	.575	มากที่สุด	.347	13
13.มีความสามารถในการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนาการจัดการศึกษาระดับกลุ่มจังหวัด	2.90	.896	ปานกลาง	4.34	.684	มาก	.496	3
14.มีความสามารถในการพัฒนาข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานในระดับกลุ่มจังหวัด	2.93	.841	ปานกลาง	4.26	.764	มาก	.453	6
15.สามารถใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง	3.17	.841	ปานกลาง	4.38	.730	มาก	.381	12
โดยภาพรวม	3.07	.659	ปานกลาง	4.35	.510	มาก	.416	

ตาราง 5 ด้านวิชาการ พบว่า ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค มีภาวะผู้นำที่สามารถดำเนินการได้โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$=3.07, SD=.659)

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำด้านวิชาการที่สามารถดำเนินการได้เป็นรายข้อส่วนใหญ่ อยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่ารายข้อมีความเข้าใจในหน้าที่ที่รับผิดชอบสามารถประสานการดำเนินงานกับหน่วยงานทางการศึกษาในพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=3.51, SD=.784) รองลงมา ได้แก่รายข้อมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของหน่วยงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$=3.41,SD=.948) รายข้อ สามารถนำเทคโนโลยีมาจัดระบบการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$=3.37, SD=.756) และรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ สามารถคัดกรองคัดเลือกและจัดทำข้อเสนอในการพัฒนาการจัดการศึกษาในกลุ่มจังหวัด มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$=2.79, SD=.879)

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำด้านวิชาการที่ต้องการดำเนินการได้โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก($\bar{X}$=4.35, SD=.510)เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อส่วนใหญ่ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า รายข้อมีความเข้าใจในหน้าที่ที่รับผิดชอบสามารถประสานการดำเนินงานกับหน่วยงานทางการศึกษาในพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$=4.58, SD=.594) รองลงมาได้แก่รายข้อ สามารถนำเทคโนโลยีมาจัดระบบการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$=4.54, SD=.575) รายข้อ มีความรู้ในเรื่องการพัฒนาองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=4.45, SD=.585) ตามลำดับ รายข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่สามารถคัดกรอง คัดเลือกและจัดทำข้อเสนอในการพัฒนาการจัดการศึกษาในกลุ่มจังหวัดมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=4.21, SD=.762)

เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคด้านวิชาการเป็นรายข้อ พบว่ารายข้อสามารถคัดกรอง คัดเลือกและจัดทำข้อเสนอในการพัฒนาการจัดการศึกษาในกลุ่มจังหวัด มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเป็นลำดับแรก ($PNI_{Modified}$=.509)รองลงมารายข้อสามารถประเมินและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการศึกษากลุ่มจังหวัด ($PNI_{Modified}$=.503)รายข้อมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของหน่วยงานมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเป็นลำดับสุดท้าย($PNI_{Modified}$=.290)

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ด้านทักษะ ที่มีความสามารถและที่ต้องการดำเนินการได้จำแนกเป็นรายข้อและโดยภาพรวม

องค์ประกอบด้านทักษะ	ที่มีความสามารถ			ที่ต้องการดำเนินการได้			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	$\bar{X}$	SD	แปลผล	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
1. สามารถวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาความต้องการเพื่อการวางแผน	3.25	.819	ปานกลาง	4.46	.701	มาก	.372	10
2. มีการคาดการณ์อุปสรรคในการดำเนินงาน	3.19	.757	ปานกลาง	4.37	.700	มาก	.369	11

ตาราง 6 (ต่อ)

องค์ประกอบด้านทักษะ	ที่มีความสามารถ			ที่ต้องการดำเนินการได้			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	$\bar{X}$	SD	แปลผล	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
3. สามารถนำประเด็นปัญหาไปสู่การแก้ไขอย่างรอบคอบ	3.17	.766	ปานกลาง	4.37	.671	มาก	.378	8
4. สามารถจัดระบบงานและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม	3.17	.740	ปานกลาง	4.43	.660	มาก	.397	6
5. ประยุกต์ทฤษฎี แนวคิดที่ซับซ้อนหรือแนวโน้มเพื่อแก้ปัญหาตามสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2.91	.806	ปานกลาง	4.29	.681	มาก	.474	1
6. วางแผนงานโดยจัดเรียงงานหรือกิจกรรมต่าง ๆตามลำดับความสำคัญหรือความเร่งด่วนได้	3.38	.808	ปานกลาง	4.51	.621	มากที่สุด	.334	19
7. กำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานที่มีหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย รวมถึงคาดการณ์ปัญหา อุปสรรคและวางแนวทางการป้องกันแก้ไขไว้ล่วงหน้า	3.19	.822	ปานกลาง	4.37	.640	มาก	.369	12
8.ใช้เทคนิคการวิเคราะห์หลากหลายรูปแบบเพื่อหาทางเลือกในการแก้ปัญหารวมถึงพิจารณาข้อดีข้อเสียของทางเลือกแต่ละทาง	3.05	.830	ปานกลาง	4.30	.693	มาก	.409	5
9. ตั้งคำถามเชิงลึกในประเด็นที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องจนได้ที่มาของสถานการณ์ เหตุการณ์ประเด็นปัญหาหรือค้นพบโอกาสที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	2.93	.860	ปานกลาง	4.28	.706	มาก	.460	2
10. วางระบบการสืบค้น รวมทั้งการมอบหมายให้ผู้อื่นสืบค้นข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องทันต่อการใช้งานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	2.95	.870	ปานกลาง	4.29	.708	มาก	.454	3
11. มีความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อเพื่อนร่วมงาน	3.47	.841	ปานกลาง	4.52	.621	มากที่สุด	.302	20
12. มอบหมายงานและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนตรงตามทักษะ ความรู้ความสามารถของบุคคล	3.40	.867	ปานกลาง	4.60	.602	มากที่สุด	.352	14
13. มอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้เกี่ยวข้องปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ	3.31	.904	ปานกลาง	4.55	.661	มากที่สุด	.374	9
14. สนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีม	3.51	.873	มาก	4.71	.509	มากที่สุด	.341	16
15. ส่งเสริมความริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน	3.45	.879	ปานกลาง	4.64	.559	มากที่สุด	.344	15
16. มีความสามารถในการฟัง พูดและการสรุปความ	3.49	.809	ปานกลาง	4.66	.541	มากที่สุด	.335	18
17. มีความสามารถในการโน้มน้าวให้ผู้อื่นคล้อยตาม	3.23	.837	ปานกลาง	4.57	.617	มากที่สุด	.414	4

ตาราง 6 (ต่อ)

องค์ประกอบด้านทักษะ	ที่มีความสามารถ			ที่ต้องการดำเนินการได้			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	$\bar{X}$	SD	แปลผล	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
18. มีความสามารถในการประสานงานให้เกิดความร่วมมือระหว่างผู้ปฏิบัติงาน	3.45	.863	ปานกลาง	4.62	.564	มากที่สุด	.339	17
19. สามารถประสานและสร้างความร่วมมือทำให้ทีมงานเกิดความพึงพอใจในความสำเร็จ	3.41	.876	ปานกลาง	4.62	.552	มากที่สุด	.354	13
20. มีทักษะในการแก้ไขและประสานความขัดแย้ง	3.25	.882	ปานกลาง	4.52	.621	มากที่สุด	.390	7
โดยภาพรวม	3.25	.647	ปานกลาง	4.48	.489	มาก	.378	

ตาราง 6 ด้านทักษะพบว่า ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค มีภาวะผู้นำที่สามารถดำเนินการได้โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง($\bar{X}$=3.25, SD=.647)

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำด้านทักษะที่สามารถดำเนินการได้ เป็นรายข้อส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่ารายข้อสนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=3.51, SD=.873) รองลงมารายข้อมีความสามารถในการฟัง พูดและการสรุปความมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$=3.49,SD=.809) มีความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อเพื่อนร่วมงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$=3.47, SD=.841) ตามลำดับรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่รายข้อ ประยุกต์ทฤษฎี แนวคิดที่ซับซ้อนหรือแนวโน้มเพื่อแก้ปัญหาตามสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$=2.91, SD=.806)

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำด้านทักษะที่ต้องการดำเนินการได้โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยนอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=4.48, SD=.489)เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อส่วนใหญ่ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า รายข้อสนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีมรองลงมารายข้อ มีความสามารถในการฟัง พูดและการสรุปความรายข้อส่งเสริมความริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$=4.71, SD=.509)($\bar{X}$=4.66, SD=.541)($\bar{X}$=4.64, SD=.559) ตามลำดับ รายข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ รายข้อตั้งคำถามเชิงลึกในประเด็นที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องจนได้ที่มาของสถานการณ์ เหตุการณ์ประเด็นปัญหาหรือค้นพบโอกาสที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=4.28,SD=.706)

เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคด้านทักษะเป็นรายข้อ พบว่า รายข้อประยุกต์ทฤษฎี แนวคิดที่ซับซ้อนหรือแนวโน้มเพื่อแก้ปัญหาตามสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเป็นลำดับแรก ($PNI_{Modified}$=.474)รองลงมารายข้อตั้งคำถามเชิงลึกในประเด็นที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องจนได้ที่มาของสถานการณ์ เหตุการณ์ประเด็นปัญหาหรือค้นพบโอกาสที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ($PNI_{Modified}$=.460)รายข้อวางระบบการสืบค้น รวมทั้งการมอบหมายให้ผู้อื่นสืบค้นข้อมูลเพื่อให้ได้

ข้อมูลที่ถูกต้องทันต่อการใช้งานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเป็นลำดับสุดท้าย (PNI $_{Modified}$=.454)

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ด้านคุณลักษณะที่มีความสามารถและต้องการดำเนินการได้จำแนกเป็นรายข้อ และโดยภาพรวม

องค์ประกอบด้านคุณลักษณะ	ที่มีความสามารถ			ที่ต้องการดำเนินการได้			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	$\bar{X}$	SD	แปลผล	PNI $_{Modified}$	ลำดับ
1. เป็นผู้มีความสามารถในการมองเห็นแนวโน้มสถานการณ์ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต	3.24	.833	ปานกลาง	4.44	.650	มาก	.370	4
2. เป็นผู้มีความสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายกลยุทธ์ การบริหารจัดการองค์กร	3.13	.892	ปานกลาง	4.45	.651	มาก	.421	2
3. เป็นผู้มีความสามารถในการนำเสนอแนวคิดในการทำงานให้ผู้ร่วมงานยอมรับ	3.22	.874	ปานกลาง	4.50	.632	มากที่สุด	.397	3
4. เป็นผู้มีความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้เข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน	3.11	.824	ปานกลาง	4.45	.661	มาก	.430	1
5. เป็นผู้ที่ยอมรับในความรู้ความสามารถ ความคิดเห็นและยกย่องให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน	3.73	.902	มาก	4.59	.636	มากที่สุด	.230	11
6. เป็นผู้ที่สามารถบริหารจัดการตนเองปรับปรุงตนเองได้ตลอดเวลาและยอมรับผลของการกระทำของตน	3.73	.880	มาก	4.61	.612	มากที่สุด	.235	10
7. เป็นผู้ที่เสนอความคิดเห็น ตัดสินใจเพื่อกระทำการใด ๆ บนพื้นฐานของระเบียบกฎหมาย โดยยึดประโยชน์ของราชการเป็นหลัก	3.78	818	มาก	4.71	.522	มากที่สุด	.246	7
8. เป็นผู้ที่สามารถบริหารจัดการได้อย่างดีถูกต้องตามระเบียบมาตรฐานของหน่วยงาน	3.62	.774	มาก	4.67	.575	มากที่สุด	.290	6
9. เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการส่งเสริมและธำรงไว้ซึ่งชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีของหน่วยงาน	3.81	.800	มาก	4.73	527	มากที่สุด	.241	8
10. เป็นผู้ที่เป็นแบบอย่างในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและกระตุ้นให้ผู้อื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ	3.49	.857	ปานกลาง	4.63	.584	มากที่สุด	.326	5
11. เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ สุจริตจริงใจต่อการปฏิบัติงาน	4.09	.827	มาก	4.78	.462	มากที่สุด	.168	16
12. เป็นผู้ที่ฝึกฝนเรียนรู้และพัฒนาตนเองด้านจริยธรรมให้เป็นแบบอย่างที่ดี	3.84	.820	มาก	4.75	.494	มากที่สุด	.237	9

ตาราง 7 (ต่อ)

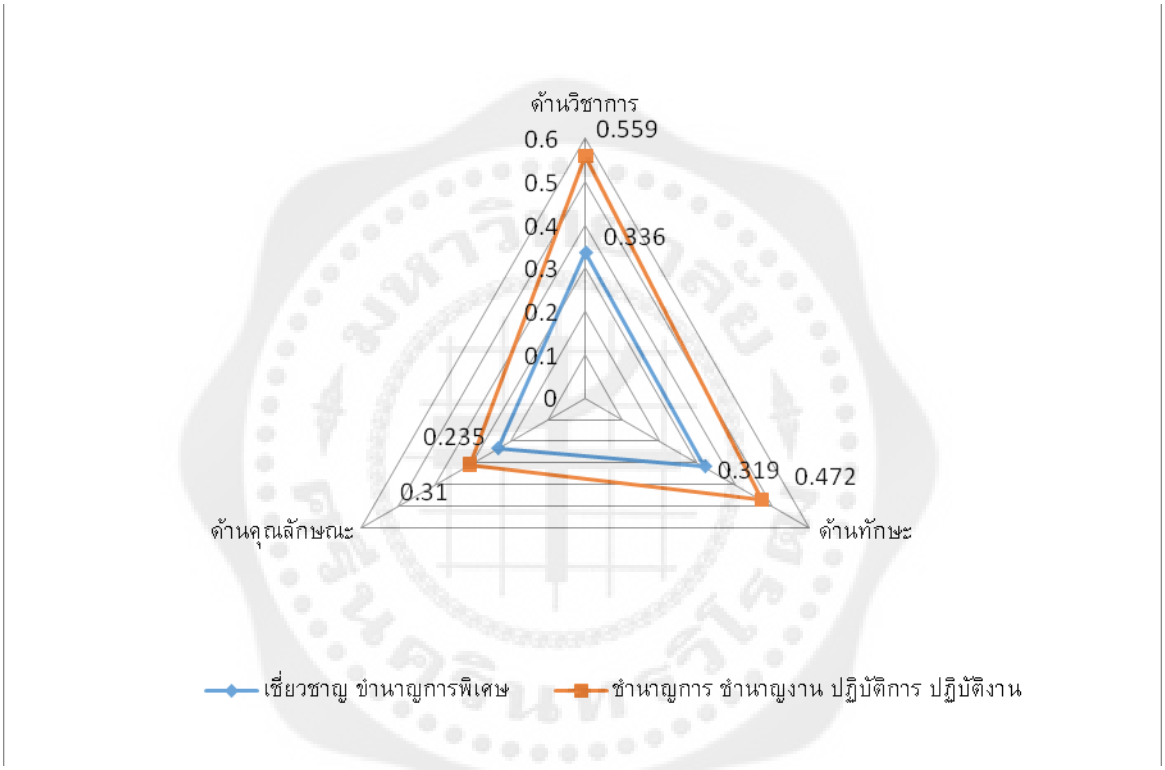
องค์ประกอบด้านคุณลักษณะ	ที่มีความสามารถ			ที่ต้องการดำเนินการได้			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	$\bar{X}$	SD	แปลผล	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
13. เป็นผู้ที่มีกลไกการทำงานที่เปิดเผย ยึดหลักธรรมาภิบาลเช่นความโปร่งใส ตรวจสอบได้ในการปฏิบัติงาน	4.00	.875	มาก	4.80	.433	มากที่สุด	.200	13
14. เป็นผู้ที่มุ่งมั่น อุทิศตน เสียสละปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ	3.95	.850	มาก	4.79	.442	มากที่สุด	.212	12
15.เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานโดยไม่ใช้ตำแหน่งหน้าที่แสวงหาผลประโยชน์และยึดถือประโยชน์ทางราชการมากกว่าประโยชน์ส่วนตน	4.11	.886	มาก	4.81	.429	มากที่สุด	.170	15
16. เป็นผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้องเป็นธรรมแม้อาจก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่ผู้เสียประโยชน์	4.07	.833	มาก	4.79	.457	มากที่สุด	.176	14
โดยภาพรวม	3.68	.657	มาก	4.65	.420	มากที่สุด	.263	

ตาราง 7 ด้านคุณลักษณะโดยภาพรวม พบว่า ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคมีภาวะผู้นำที่สามารถดำเนินการได้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=3.68, SD=.647)

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะที่สามารถดำเนินการได้เป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า รายข้อเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานโดยไม่ใช้ตำแหน่งหน้าที่แสวงหาผลประโยชน์และยึดถือประโยชน์ทางราชการมากกว่าประโยชน์ส่วนตนมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=4.11, SD=.886) รองลงมา รายข้อเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ สุจริตจริงใจต่อการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=4.09, SD=.827) เป็นผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้องเป็นธรรมแม้อาจก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่ผู้เสียประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=4.07, SD=.833) ตามลำดับ รายข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ เป็นผู้มีความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้เข้าใจไปในทิศทางเดียวกันมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$=3.11,SD=.824)

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะที่ต้องการดำเนินการได้โดยภาพรวม พบว่า ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคมีภาวะผู้นำที่ต้องการดำเนินการได้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$=4.65, SD=.420)เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า รายข้อเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานโดยไม่ใช้ตำแหน่งหน้าที่แสวงหาผลประโยชน์และยึดถือประโยชน์ทางราชการมากกว่าประโยชน์ส่วนตนมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$=4.81, SD=.429) รองลงมา รายข้อเป็นผู้ที่มีกลไกการทำงานที่เปิดเผยยึดหลักธรรมาภิบาลเช่นความโปร่งใส ตรวจสอบได้ในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$=4.80, SD=.433) ตามลำดับ รายข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ เป็นผู้มีความสามารถในการมองเห็นแนวโน้มสถานการณ์ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคตมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=4.44, SD=.650)

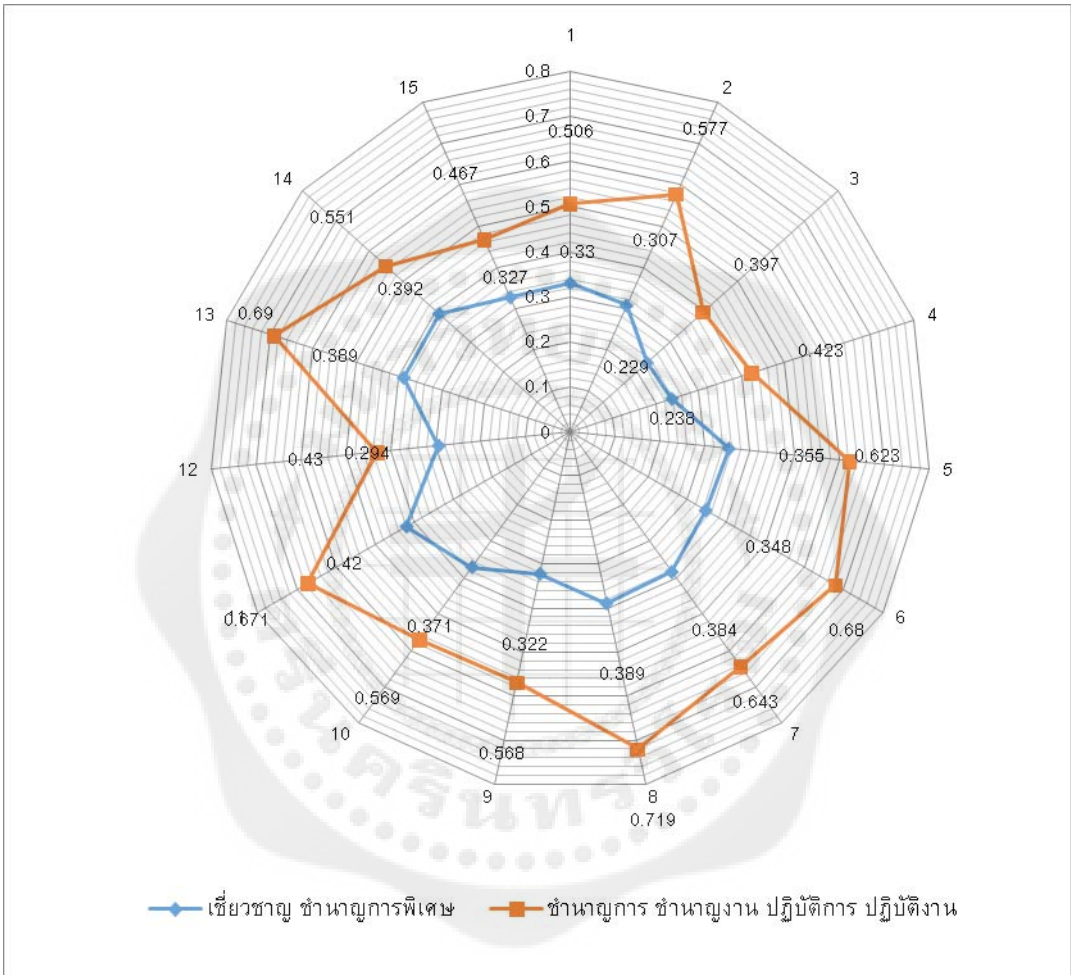
เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคด้านคุณลักษณะเป็นรายข้อ พบว่า รายข้อเป็นผู้มีความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้เข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเป็นลำดับแรก ($PNI_{Modified}$=.430) รองลงมารายข้อสามารถกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าหมายกลยุทธ์ การบริหารจัดการองค์กร($PNI_{Modified}$=.421)รายข้อเป็นความซื่อสัตย์ สุจริตจริงใจต่อการปฏิบัติงานมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเป็นลำดับสุดท้าย ($PNI_{Modified}$=.168)



ภาพประกอบ 6 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค โดยภาพรวมจำแนกตามระดับตำแหน่งเป็นรายด้าน

ภาพประกอบ 6เมื่อพิจารณาเรียงตามค่าดัชนีลำดับความสำคัญ พบว่า ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญ ชำนาญการพิเศษ มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการเป็นลำดับแรก ($PNI_{Modified}$=.336) มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำด้านทักษะในลำดับรองลงมา ($PNI_{Modified}$=.319) และมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านคุณลักษณะเป็นลำดับสุดท้าย ($PNI_{Modified}$=.235)

ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ ชำนาญงาน ปฏิบัติการ และปฏิบัติงาน มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านวิชาการ เป็นลำดับแรก (PNI $_{Modified}$=.559) มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านทักษะ ในลำดับรองลงมา (PNI $_{Modified}$=.472) และมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านคุณลักษณะ เป็นลำดับสุดท้าย (PNI $_{Modified}$=.310)รายละเอียดตามตารางที่ 16 ภาคผนวก ง



ภาพประกอบ 7 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ด้านวิชาการ จำแนกตามระดับตำแหน่ง

ภาพประกอบ 7 เมื่อพิจารณาเรียงตามค่าดัชนีลำดับความสำคัญ พบว่าข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ที่ดำรงตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญ ชำนาญการพิเศษ มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านวิชาการ รายข้อ ความสามารถคัดกรอง คัดเลือกและจัดทำข้อเสนอในการพัฒนาการจัดการศึกษาในกลุ่มจังหวัด เป็นลำดับแรก (PNI $_{Modified}$=.421)

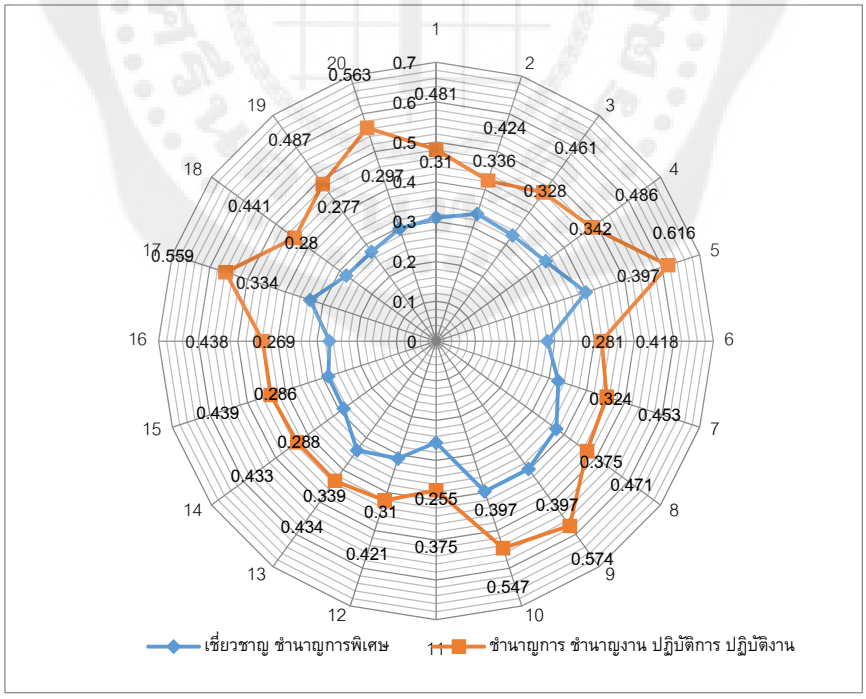
รองลงไป มีความสามารถในการพัฒนาข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานในระดับกลุ่มจังหวัด (PNI $_{Modified}$=.392) สามารถประเมินและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการศึกษากลุ่มจังหวัด(PNI $_{Modified}$=.389) ตามลำดับ

รายข้อที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเป็นลำดับสุดท้าย ได้แก่ มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของหน่วยงาน (PNI $_{Modified}$=.229)

เมื่อพิจารณาข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคที่ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการชำนาญงาน ปฏิบัติการและปฏิบัติงานมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการ รายข้อความสามารถประเมินและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการศึกษากลุ่มจังหวัด เป็นลำดับแรก (PNI $_{Modified}$=.719)

รองลงไปมีความสามารถในการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนาการจัดการศึกษาระดับกลุ่มจังหวัด (PNI $_{Modified}$=.690) และสามารถเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ด้านการศึกษาของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในและนอกกระทรวงในกลุ่มจังหวัดให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน (PNI $_{Modified}$=.680) ตามลำดับ

รายข้อมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของหน่วยงาน มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นลำดับสุดท้าย (PNI $_{Modified}$=.396) รายละเอียดตามตารางที่ 17 ภาคผนวก ง



ภาพประกอบ 8 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ด้านทักษะจำแนกตามระดับตำแหน่ง

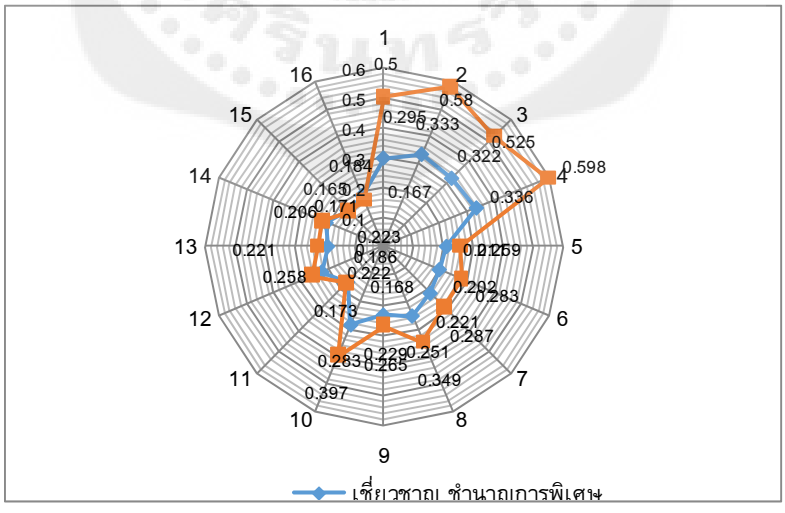
ภาพประกอบ 8 เมื่อพิจารณาเรียงตามค่าดัชนีลำดับความสำคัญ พบว่า ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ที่ดำรงตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญ ชำนาญการพิเศษ มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ ด้านทักษะ 3 ลำดับแรกเท่ากัน ได้แก่ รายข้อประยุกต์ทฤษฎี แนวคิดที่ซับซ้อนหรือแนวโน้มเพื่อแก้ปัญหาตามสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพรายข้อตั้งคำถามเชิงลึกในประเด็นที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องจนได้ที่มาของสถานการณ์ เหตุการณ์ประเด็นปัญหาหรือค้นพบโอกาสที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและรายข้อวางระบบการสืบค้นรวมทั้งการมอบหมายให้ผู้อื่นสืบค้นข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องทันต่อการใช้งานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง (PNI $_{Modified}$=.397)

รายข้อมีความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อเพื่อนร่วมงาน(PNI $_{Modified}$=.255) พบว่า ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ที่ดำรงตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญ ชำนาญการพิเศษ มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเป็นลำดับสุดท้าย

เมื่อพิจารณาข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคที่ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ ชำนาญงาน ปฏิบัติการ และปฏิบัติงาน มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำด้านทักษะ รายข้อประยุกต์ทฤษฎี แนวคิดที่ซับซ้อนหรือแนวโน้มเพื่อแก้ปัญหาตามสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นลำดับแรก (PNI $_{Modified}$=.616)

รองลงไปรายข้อ ตั้งคำถามเชิงลึกในประเด็นที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องจนได้ที่มาของสถานการณ์ เหตุการณ์ประเด็นปัญหาหรือค้นพบโอกาสที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน (PNI $_{Modified}$=.574) และมีทักษะในการแก้ไขและประสานความขัดแย้ง(PNI $_{Modified}$=.563) ตามลำดับ

รายข้อมีความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อเพื่อนร่วมงาน(PNI $_{Modified}$=.375)มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำด้านทักษะเป็นลำดับสุดท้ายรายละเอียดตามตารางที่ 18 ภาคผนวก ง



ภาพประกอบ 9 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ด้านคุณลักษณะ จำแนกตามระดับตำแหน่ง

ภาพประกอบ 9เมื่อพิจารณาเรียงตามค่าดัชนีลำดับความสำคัญ พบว่า ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคที่ดำรงตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญ ชำนาญการพิเศษ มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านคุณลักษณะรายข้อเป็นผู้มีความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้เข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน เป็นลำดับแรก ($PNI_{Modified}$=.336)

รองลงไปรายข้อ เป็นผู้มีความสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายกลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร($PNI_{Modified}$=.333)และเป็นผู้มีความสามารถในการนำเสนอแนวคิดในการทำงานให้ผู้ร่วมงานยอมรับ ($PNI_{Modified}$=.322)ตามลำดับ

รายข้อปฏิบัติงานโดยไม่ใช้ตำแหน่งหน้าที่แสวงหาผลประโยชน์และยึดถือประโยชน์ทางราชการมากกว่าประโยชน์ส่วนตน($PNI_{Modified}$=.171) มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะเป็นลำดับสุดท้าย

ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคที่ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการชำนาญงานปฏิบัติการและปฏิบัติงาน มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านคุณลักษณะรายข้อความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้เข้าใจไปในทิศทางเดียวกันเป็นลำดับแรก ($PNI_{Modified}$=.598)

รองลงไปรายข้อ สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายกลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร ($PNI_{Modified}$=.580) และสามารถในการนำเสนอแนวคิดในการทำงานให้ผู้ร่วมงานยอมรับ ($PNI_{Modified}$=.525) ตามลำดับ

รายข้อปฏิบัติงานโดยไม่ใช้ตำแหน่งหน้าที่แสวงหาผลประโยชน์และยึดถือประโยชน์ทางราชการมากกว่าประโยชน์ส่วนตน($PNI_{Modified}$=.165) มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะเป็นลำดับสุดท้าย รายละเอียดตามตารางที่ 19 ภาคผนวก ง

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค เป็นการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (content analysis) จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ แบบเจาะลึกรายบุคคล (In-depth interview)กับผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงศึกษาธิการที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการปฏิบัติงานสำนักงานศึกษาธิการภาค และข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ในสำนักงานศึกษาธิการภาค รวมทั้งข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคในพื้นที่ จำนวน 13 คน ประกอบด้วย ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ รองศึกษาธิการภาค ศึกษาธิการจังหวัดผู้อำนวยการกลุ่ม สำนักงานศึกษาธิการภาค และข้าราชการที่ปฏิบัติราชการในสำนักงานศึกษาธิการภาคตามโครงสร้างประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิเคราะห์ ดังนี้

2.1 ผลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

2.2 การประเมินความเหมาะสมแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

2.1 ผลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

จากการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ ดังนี้

2.1.1 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

2.1.1.1 ด้านเนื้อหาการพัฒนาภาวะผู้นำ

จากการวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกรายบุคคล(In-depthinterview) ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคเป็นการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (content analysis) จากการสัมภาษณ์ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะ ผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นเกี่ยวกับกรอบเนื้อหาการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการดังนี้

1) ด้านวิชาการ ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ควรมีความรู้ เข้าใจถึงดัชนีทางการศึกษามีความรอบรู้ถึงสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงความก้าวหน้า รวมทั้งความเคลื่อนไหวกระแสทิศทางของสังคมโลกสามารถวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาการศึกษาระดับภาค วิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศ สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการนำเสนอข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ มีความรู้เรื่องการติดตามประเมินผล มีความเข้าใจในนโยบายที่แปลง สามารถขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติจนสามารถนำไปกำหนดเป็นตัวชี้วัดสำคัญ (KPI) ของหน่วยงานได้ รวมถึงสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร

2) ด้านทักษะ ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ควรมีทักษะในด้านการวางแผน การคิดอย่างมีเหตุผล มีทักษะในการตัดสินใจ มีทักษะในการมอบหมายหน้าที่การงาน รวมทั้งทักษะในการกำกับการติดตามประเมินผล มีทักษะในการสื่อสารจูงใจ รวมทั้งมีความสามารถในการวิเคราะห์ วิจัยนโยบายการศึกษาเพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา

3) ด้านคุณลักษณะ ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ควรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ สามารถสร้างภาพให้ผู้เกี่ยวข้องรับรู้ว่าต้องการให้องค์กรเป็นไปอย่างไรในอนาคต สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันมีความสามารถในการคาดการณ์มองแนวโน้มของทิศทางของสถานการณ์ในอนาคตได้จากข้อมูลที่มี มีความคิดสร้างสรรค์ เป็นนักประชาธิปไตย ประพฤติและปฏิบัติตนตามกรอบจรรยาบรรณของข้าราชการที่ดี ดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และยึดมั่นประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ดังตาราง 8

ตาราง 8 แสดงการวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ด้านกรอบเนื้อหาการพัฒนาภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำด้าน	การพัฒนาภาวะผู้นำ	
	ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา	กรอบการพัฒนา
ตำแหน่งเชี่ยวชาญและชำนาญการพิเศษ		
ด้านวิชาการ (K: Knowledge)	1. ความสามารถคัดกรอง คัดเลือก และจัดทำข้อเสนอในการพัฒนาการจัดการศึกษาในกลุ่มจังหวัด 2. ความสามารถในการพัฒนาข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานในระดับกลุ่มจังหวัด 3. ความสามารถประเมินและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการศึกษากลุ่มจังหวัด	1. หลักการแผนเชิงยุทธศาสตร์และการวางแผนการศึกษา 2. ประเด็นความท้าทายต่อนโยบายและการวางแผนการศึกษาเพื่อการเข้าถึงการศึกษา คุณภาพการศึกษา ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา 3. หลักการบริหารข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา 4. หลักการกำหนดระบบการติดตาม และประเมินผล
ด้านทักษะ (S: Skills)	1. ประยุกต์ทฤษฎี แนวคิดที่ซับซ้อนหรือแนวโน้มเพื่อแก้ปัญหาตามสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2. ตั้งคำถามเชิงลึกในประเด็นที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องจนได้ที่มาของสถานการณ์ เหตุการณ์ ประเด็นปัญหาหรือค้นพบโอกาสที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน 3. วางระบบการสืบค้น รวมทั้งการมอบหมายให้ผู้อื่นสืบค้นข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง ทันต่อการใช้งานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	1. กระบวนการคิดเพื่อการตัดสินใจแก้ปัญหา 2. ตัดสินใจอย่างเป็นระบบ 3. จิตวิทยาในการบริหารความขัดแย้ง 4. การใช้เครื่องมือเชิงวิเคราะห์เพื่อการแก้ปัญหา 5. การวิเคราะห์ประเภทของลูกน้องเพื่อเลือกวิธีการมอบหมายงาน 6. เทคนิคการมอบหมายงานและการติดตามงานที่มีประสิทธิภาพ 7. การสื่อสารโน้มน้าวให้ผู้อื่นคล้อยตาม

ตาราง 8 (ต่อ)

ภาวะผู้นำด้าน	การพัฒนาภาวะผู้นำ	
	ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา	กรอบการพัฒนา
ด้านทักษะ (S: Skills)		8. เทคนิคการสร้างแรงจูงใจ 9. กลยุทธ์การสร้างทีมงาน
ด้านคุณลักษณะ (A: Attributes)	1. มีความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้เข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน 2. มีความสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ การบริหารจัดการองค์กร 3. มีความสามารถในการนำเสนอแนวคิดในการทำงานให้ผู้ร่วมงานยอมรับ	1. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 2. การฟังอย่างสร้างสรรค์ 3. การประสานงานให้ทุกฝ่ายร่วมมือ 4. การเจรจาต่อรอง
ตำแหน่งชำนาญการ ชำนาญงาน ปฏิบัติการและปฏิบัติงาน		
ด้านวิชาการ (K: Knowledge)	1. ความสามารถประเมินและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการศึกษากลุ่มจังหวัด 2. ความสามารถในการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนาการจัดการศึกษาระดับกลุ่มจังหวัด 3. เชื่อมโยงยุทธศาสตร์ด้านการศึกษาของ หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในและนอกกระทรวงในกลุ่มจังหวัดให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน	1. ด้านการวางแผนการจัดการศึกษา 2. สถิติสำหรับการวางแผน 3. การจัดทำดัชนีสำคัญทางการศึกษาที่จำเป็นในการบริหารจัดการศึกษาในพื้นที่ 4. การจัดทำข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา 5. หลักการเขียนรายงาน 6. การนำเสนอสารสนเทศทางการศึกษา 7. บทบาทหน้าที่ อำนาจหน้าที่และแนวทางการปฏิบัติงานตามภารกิจ 8. การปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วม
ด้านทักษะ (S: Skills)	1. ประยุกต์ทฤษฎี แนวคิดที่ซับซ้อนหรือแนวโน้มเพื่อแก้ปัญหาตามสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1. แนวทางการพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ 2. เทคนิคและการใช้เครื่องมือเชิงวิเคราะห์

ตาราง 8 (ต่อ)

ภาวะผู้นำด้าน	การพัฒนาภาวะผู้นำ	
	ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา	กรอบการพัฒนา
ด้านทักษะ (S: Skills)	2. ตั้งคำถามเชิงลึกในประเด็นที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องจนได้ที่มาของสถานการณ์ เหตุการณ์ประเด็นปัญหาหรือค้นพบโอกาสที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน 3. ทักษะในการแก้ไขและประสานความขัดแย้ง	3. เทคนิคการจัดทำข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ 4. หลักการทำงานเป็นทีม 5. ทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
ด้านคุณลักษณะ (A: Attributes)	1. มีความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้เข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน 2. มีความสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายกลยุทธ์ การบริหารจัดการองค์กร 3. มีความสามารถในการนำเสนอแนวคิดในการทำงานให้ผู้ร่วมงานยอมรับ	1. วิธีปฏิบัติราชการ ระเบียบกฎหมาย และวินัยข้าราชการ 2. จรรยาข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

2.1.1.2 ด้านวิธีการพัฒนาภาวะนำ

จากการวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกรายบุคคล (In-depthinterview) ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคเป็นการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (content analysis) จากการสัมภาษณ์ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะ ผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นเกี่ยวกับวิธีการการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการ ดังนี้

1) ด้านวิชาการ ควรใช้วิธีการที่หลากหลายที่สามารถทำให้นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริงในลักษณะของการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (on the job training) ใช้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากรุ่นพี่ หรือผู้มีประสบการณ์ โดยตั้งเป็นคณะทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในลักษณะการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning by doing)ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และเกิดองค์ความรู้ที่ถาวร สำหรับการพัฒนาความรู้ผ่านกระบวนการจัดการฝึกอบรมสัมมนา มีความเห็นว่าควรปรับมาใช้การฝึกปฏิบัติจากสถานการณ์จำลองหรือกรณีศึกษา (Case study) การฝึกอบรมด้วยการปฏิบัติจริง ใช้กระบวนการนิเทศภายในช่วยในการให้คำปรึกษาและพัฒนา ใช้การสอนแนะ (Coaching) ระหว่างการทำงาน

2) ด้านทักษะ ควรใช้การฝึกปฏิบัติจากสถานการณ์จำลอง หรือกรณีศึกษา (Case study) ให้ผู้บังคับบัญชาการสอนแนะอย่างใกล้ชิดใช้ระบบพี่เลี้ยง (mentor) คอยให้คำแนะนำกำกับช่วยเหลือการฝึกอบรมใช้กระบวนการวางแผนอย่างมีส่วนร่วม เพื่อเรียนรู้ในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Share Vision) หรืออาจใช้กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Management)ใช้การการพัฒนาผ่านการมอบหมายงานในลักษณะโครงการ (Project Base) และลงมือปฏิบัติซึ่งจะสามารถพัฒนาทักษะในการวางแผน ทักษะการตัดสินใจและการคาดคะเนปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เน้นกระบวนการ การทำงานที่ต้องปฏิบัติงาน ร่วมกับผู้อื่น การทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้(Learning by experience) ทั้งอย่างไม่เป็นทางการและเป็นทางการอย่างสม่ำเสมอ

3) ด้านคุณลักษณะ เห็นว่าการพัฒนาภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะ อาจไม่สามารถพัฒนาได้โดยตรงโดยเฉพาะในการพัฒนาภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะ ในประเด็น ความซื่อสัตย์ สุจริต ดังนั้น ควรสร้างสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติราชการด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่าง เป็นต้นแบบ “ตัวอย่างดี มีค่ามากกว่าคำสอน” สำหรับกระบวนการพัฒนาความซื่อสัตย์ สุจริตใช้การพัฒนาความรู้ด้านระเบียบ กฎหมาย และวิธีปฏิบัติราชการ รวมทั้งจัดกิจกรรมส่งเสริมจริยธรรมคุณธรรมและพัฒนาจิตสำนึกของบุคลากรอย่างต่อเนื่องผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning by experience) ศึกษาดูงาน

การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ด้านวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังตาราง 9

ตาราง 9 แสดงการวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ด้านวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

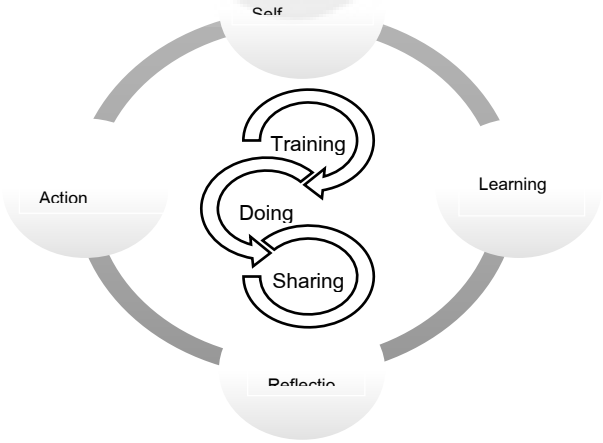
การพัฒนาภาวะผู้นำ	วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ
ด้านวิชาการ (K: Knowledge)	1. การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (on the job training) 2. ใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากรุ่นพี่สู่รุ่นน้องหรือผู้มีประสบการณ์ 3. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning by doing 4. ใช้กระบวนการนิเทศภายใน การให้คำปรึกษา 5. การสอนแนะ (Coaching) ระหว่างการทำงาน 6. ฝึกปฏิบัติจากสถานการณ์จำลอง หรือกรณีศึกษา (Case study) และให้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง 7. ใช้ระบบพี่เลี้ยง (mentor)

ตาราง 9 (ต่อ)

การพัฒนาภาวะผู้นำ	วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ
ด้านทักษะ (S: Skills)	1. การฝึกปฏิบัติจากสถานการณ์จำลอง หรือกรณีศึกษา (Case study) 2. เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง โดยผู้บังคับบัญชามีการสอนแนะอย่างใกล้ชิด 3. ใช้กระบวนการวางแผนอย่างมีส่วนร่วมเพื่อเรียนรู้ ในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Share Vision) หรืออาจ 4. ใช้กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Management) 5. แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning by experience) การมอบหมายงานในลักษณะ Project Base
ด้านคุณลักษณะ (A: Attributes)	1. แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ Learning by experience) 2. การศึกษาดูงาน 3. จัดกิจกรรมพัฒนาองค์กรที่เน้นการเสริมสร้างคุณธรรม

2.1.2 ร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

จากผลการสังเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค และการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคผู้วิจัยได้นำมายกร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอน และกระบวนการพัฒนา ดังภาพประกอบ 10



ภาพประกอบ 10 ขั้นตอน กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ตามภาพประกอบที่ 10 เป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ที่ได้จากการวิเคราะห์ผล ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคจากผู้ปฏิบัติงานจริง และการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคจากผู้ทรงคุณวุฒิ ถึงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำและ กรอบเนื้อหาในการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค 3 ด้าน ประกอบด้วย 1) การพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการ 2) การพัฒนาภาวะผู้นำด้านทักษะ และ 3) การพัฒนาภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะ ดังนี้

1. ขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1.1 ขั้นตอนการฝึกอบรม (Training)

1.2 ขั้นตอนการลงมือปฏิบัติ (Doing)

1.3 ขั้นตอนการนำเสนอผลงาน(Sharing)

2. กระบวนการสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ประกอบด้วย 4 กระบวนการสนับสนุน

2.1 กระบวนการสร้างความตระหนักรู้ (Self-awareness)

2.2 กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning by experience)

2.3 กระบวนการสะท้อนคิด (Refection)

2.4 กระบวนการทบทวนเพื่อพัฒนา (Action review)

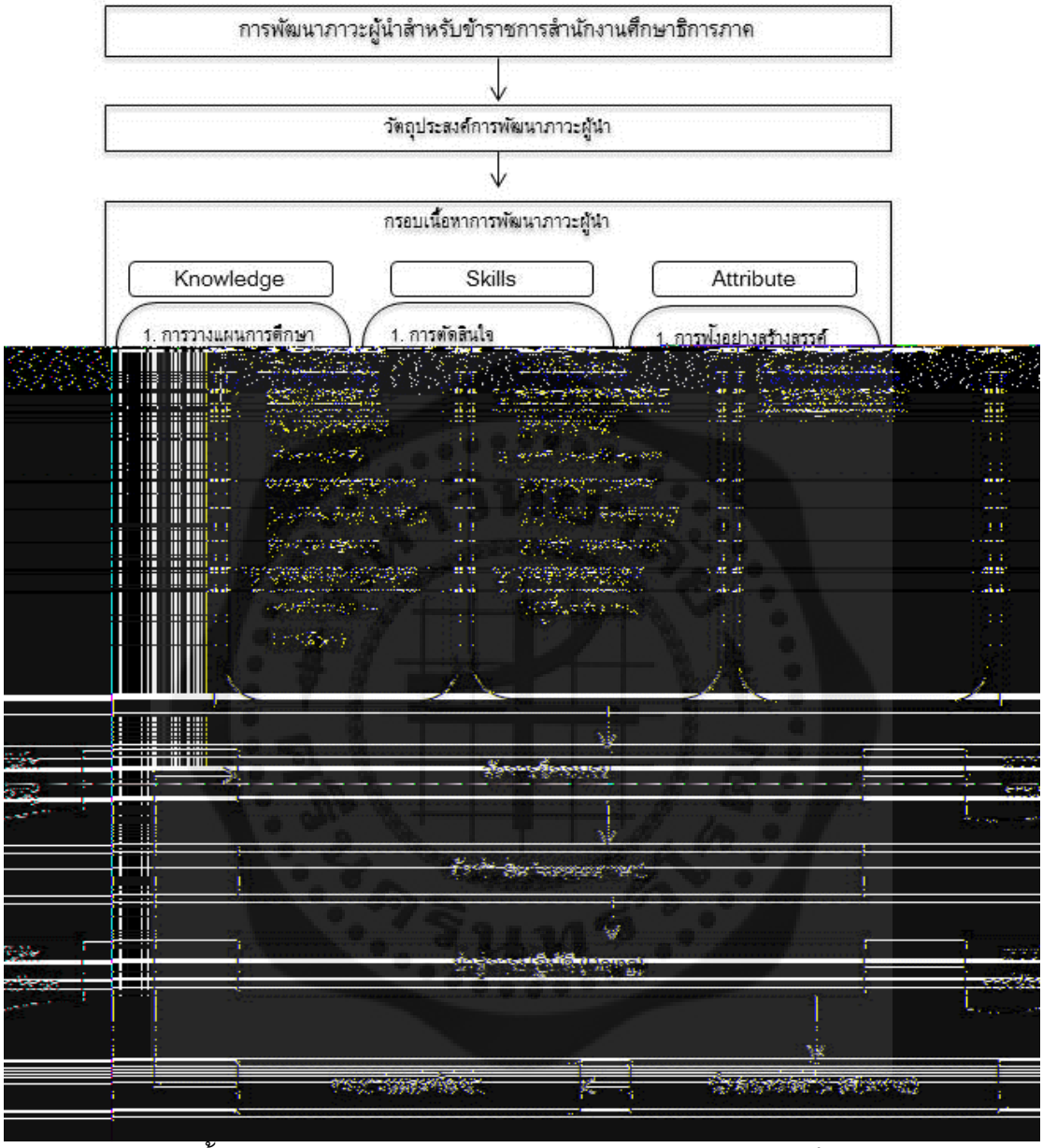
1. ขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

1.1. ขั้นตอนการฝึกอบรม (Training)

เป็นขั้นตอนที่มุ่งเน้นการพัฒนาตามกรอบโครงสร้าง เนื้อหาหลักสูตร เพื่อเสริมสร้างความตระหนักรู้ให้กับข้าราชการที่เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำ ทั้ง 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านวิชาการ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะ และเพื่อเป็นการทบทวนความรู้เดิม เสริมสร้างความรู้ใหม่กระตุ้นให้เกิดความต้องการที่จะพัฒนา จากวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญในด้านนั้น ๆ โดยผลการพัฒนาที่ต้องการให้เกิดกับผู้เข้ารับการพัฒนาในขั้นตอนการฝึกอบรม ประกอบด้วย1) การยอมรับและตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง 2) เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่จะพัฒนาตนเองให้เกิดภาวะผู้นำ ด้านวิชาการด้านทักษะและด้านคุณลักษณะและ3) รู้ความคาดหวังและความตั้งใจของตนเอง ในการพัฒนาภาวะผู้นำ

การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยวิธีการฝึกอบรม (Training) เป็นการสร้างองค์ความรู้เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนา เกิดความตระหนัก โดยเชิญวิทยากรให้ความรู้ตามหลักสูตรการพัฒนา โดยใช้กระบวนการบรรยาย การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ระหว่างผู้เข้ารับการพัฒนา ลงมือ

ปฏิบัติ และจัดทำแผนพัฒนาตนเอง โดยระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม 40 ชั่วโมง หรือ 5 วัน รายละเอียดวิธีการดำเนินการฝึกอบรมตามภาพประกอบ11



ภาพประกอบ 11 ขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

การพัฒนาภาวะผู้นำในขั้นตอนการฝึกอบรม (Training) มีวิธีการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม ดังนี้

1) หน่วยจัดฝึกอบรมจัดส่งเอกสารประกอบการฝึกอบรมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมศึกษาเอกสารประกอบการฝึกอบรมก่อนล่วงหน้าเป็นเวลา 2 สัปดาห์เพื่อนำความรู้ความเข้าใจมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

2) การจัดกิจกรรมการฝึกอบรมใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านกระบวนการสนทนากลุ่มเป็นกิจกรรมหลักและนำเสนอผลงานกลุ่ม โดยใช้การบรรยายเป็นกิจกรรมสนับสนุน

3) ประชุมกลุ่มย่อยระดมความคิดเห็น วิเคราะห์โจทย์ปัญหาตามประเด็น นำเสนอผลงานกลุ่มย่อยและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิทยากรสรุปผลองค์ความรู้ในแต่ละประเด็น

4) ศึกษาหลักการ แนวคิด เนื้อหาหลักสูตร ในการพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะ จากวีดิทัศน์ ศึกษาดูงาน รวมทั้งฝึกปฏิบัติและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อถอดบทเรียนจากการชมวีดิทัศน์และศึกษาดูงาน

5) นำเสนอแนวทางการพัฒนางานตามแบบประเมินตนเอง (Self-assessment)

ในการพัฒนาภาวะผู้นำในขั้นตอนการฝึกอบรม (Training) เป็นการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำความความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค รายละเอียดกรอบเนื้อหาการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังตาราง 10

ตาราง10 แสดงขอบข่ายเนื้อหาการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านวิชาการ ด้านทักษะและด้านคุณลักษณะ จำแนกตามระดับตำแหน่ง

ภาวะผู้นำ	ขอบข่ายเนื้อหาการพัฒนาภาวะผู้นำ	
	ตำแหน่งเชี่ยวชาญและชำนาญการพิเศษ	ตำแหน่งชำนาญการ ชำนาญงาน ปฏิบัติการและปฏิบัติงาน
ด้านวิชาการ (K: Knowledge)	1. แผนเชิงยุทธศาสตร์และการวางแผนการศึกษา 2. ประเด็นความท้าทายต่อนโยบายและการวางแผนการศึกษาเพื่อการเข้าถึงการศึกษา คุณภาพการศึกษา ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา 3. การบริหารข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา 4. การกำหนดระบบการติดตามและประเมินผล	1. การวางแผนการจัดการศึกษา 2. สถิติสำหรับการวางแผน 3. การจัดทำดัชนีสำคัญทางการศึกษาที่จำเป็นในการบริหารจัดการศึกษาในพื้นที่ 4. การจัดทำข้อมูล และการนำเสนอสารสนเทศทางการศึกษา 5. หลักการเขียนรายงาน 6. บทบาท อำนาจหน้าที่และแนวทางการปฏิบัติงานตามภารกิจ 7. การปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วม

ตาราง 10 (ต่อ)

ภาวะผู้นำ	กรอบเนื้อหาการพัฒนาภาวะผู้นำ	
	ตำแหน่งเชี่ยวชาญและชำนาญการพิเศษ	ตำแหน่งชำนาญการ ชำนาญงาน ปฏิบัติการและปฏิบัติงาน
ด้านทักษะ (S: Skills)	1. การคิดเพื่อการตัดสินใจแก้ปัญหา 2. การบริหารความขัดแย้ง 3. การวิเคราะห์ประเภทของลูกน้องเพื่อเลือกวิธีการมอบหมายงาน 4. เทคนิคการสร้างแรงจูงใจ 5. กลยุทธ์การสร้างทีมงาน	1. การพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ 2. เทคนิคการจัดทำข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ 3. หลักการทำงานเป็นทีม 4. ทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
ด้านคุณลักษณะ (A: Attributes)	1. การฟังอย่างสร้างสรรค์ 2. การประสานงานให้ทุกฝ่ายร่วมมือ 3. การเจรจาต่อรอง	1. วิธีปฏิบัติราชการ ระเบียบ กฎหมาย และวินัยข้าราชการ 2. จรรยาข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

จากขอบข่ายเนื้อหาในการพัฒนาภาวะสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ผู้วิจัยได้นำมากำหนดกรอบในการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยวิธีการฝึกอบรม เป็น 3 หน่วยการเรียนรู้ ประกอบด้วย หน่วยการเรียนรู้ที่ 1การพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการ จำนวน 12 ชั่วโมง หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 การพัฒนาภาวะผู้นำด้านทักษะ จำนวน 12 ชั่วโมง และหน่วยการเรียนรู้ที่ 3 การพัฒนาภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะ จำนวน 6 ชั่วโมง และการจัดทำแบบประเมินตนเอง (Self-assessment) จำนวน 10 ชั่วโมง รวมระยะเวลาในขั้นตอนการฝึกอบรมทั้งสิ้น 40 ชั่วโมง

หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 การพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการ

จุดประสงค์การเรียนรู้ เพื่อให้ผู้รับการพัฒนามีภาวะผู้นำด้านการวางแผน

1) สามารถกำหนดประเด็นความท้าทายต่อนโยบาย และวางแผนการศึกษาเพื่อการเข้าถึงการศึกษา คุณภาพ การศึกษา ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาได้

2) สามารถการประเมิน ติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายได้

สาระการเรียนรู้

1) การวางแผนการศึกษาเพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่

2) การวิเคราะห์ทางเลือกนโยบาย

3) การคาดคะเนและการสร้างภาพอนาคต ด้านการจัดการศึกษา

4) การติดตามและประเมินผล

หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 การพัฒนาภาวะผู้นำด้านทักษะ

จุดประสงค์การเรียนรู้ เพื่อให้ผู้รับการพัฒนามีภาวะผู้นำ

1) สามารถตัดสินใจอย่างเป็นระบบ สามารถบริหารความขัดแย้งในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) สามารถวิเคราะห์ประเภทของผู้ร่วมงานและมอบหมายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สาระการเรียนรู้

1) บทบาทสำคัญของผู้บังคับบัญชาในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา

2) กระบวนการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ

3) การบริหารงานกับการบริหารความขัดแย้ง

4) การมอบหมายงานและการติดตามงานที่มีประสิทธิภาพ

หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 การพัฒนาภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะ

จุดประสงค์การเรียนรู้ เพื่อให้ผู้รับการพัฒนามีภาวะผู้นำ

1) สามารถกำหนดและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ และให้ผู้ร่วมงานเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน

2) สามารถนำเสนอแนวคิดในการทำงานให้ผู้ร่วมงานยอมรู้

สาระการเรียนรู้

1) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

2) การฟังอย่างสร้างสรรค์

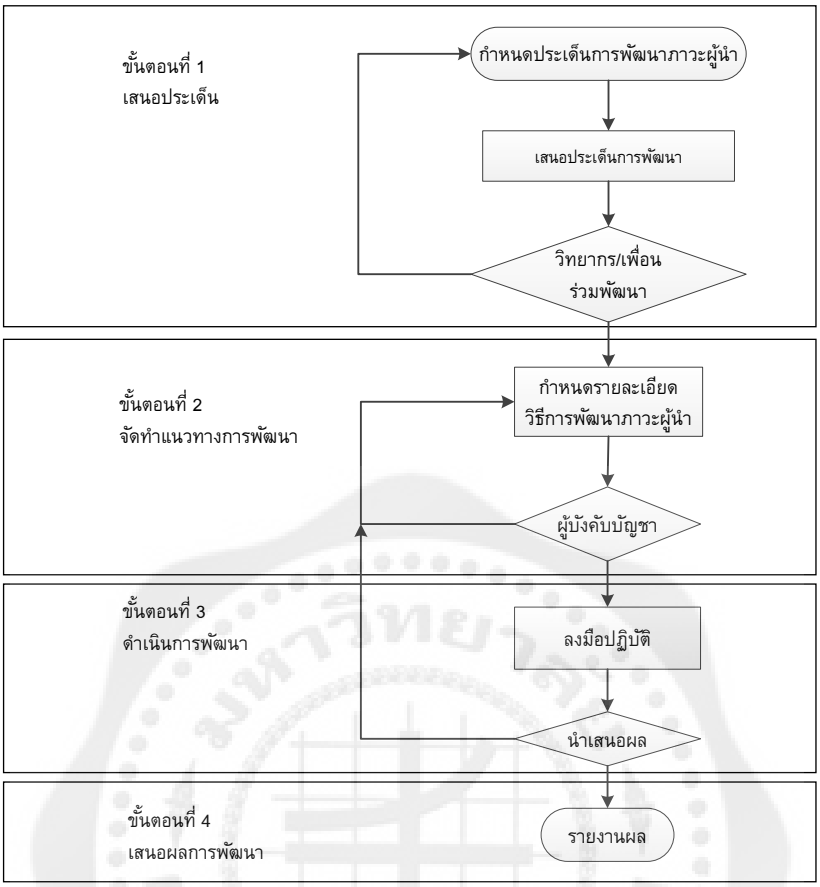
3) ประสานงานอย่างไรให้ทุกฝ่ายร่วมมือ

4) วิธีปฏิบัติราชการ

การประเมินผลการพัฒนาในการตอนการฝึกอบรม (Training)ใช้การประเมินด้วยตนเองจากการทำแบบประเมินตนเอง (Self-assessment)ซึ่งเป็นการเขียนรายงานส่วนบุคคลที่แสดงถึงความคาดหวังและความตั้งใจในการนำความรู้ ที่ได้รับจากการพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะ ในขั้นตอนการฝึกอบรมไปปรับประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง ด้วยการลงมือปฏิบัติงานที่ปฏิบัติจริง โดยการจัดทำแผนพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบเพื่อนำความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองในขั้นตอนลงมือปฏิบัติ (Doing)

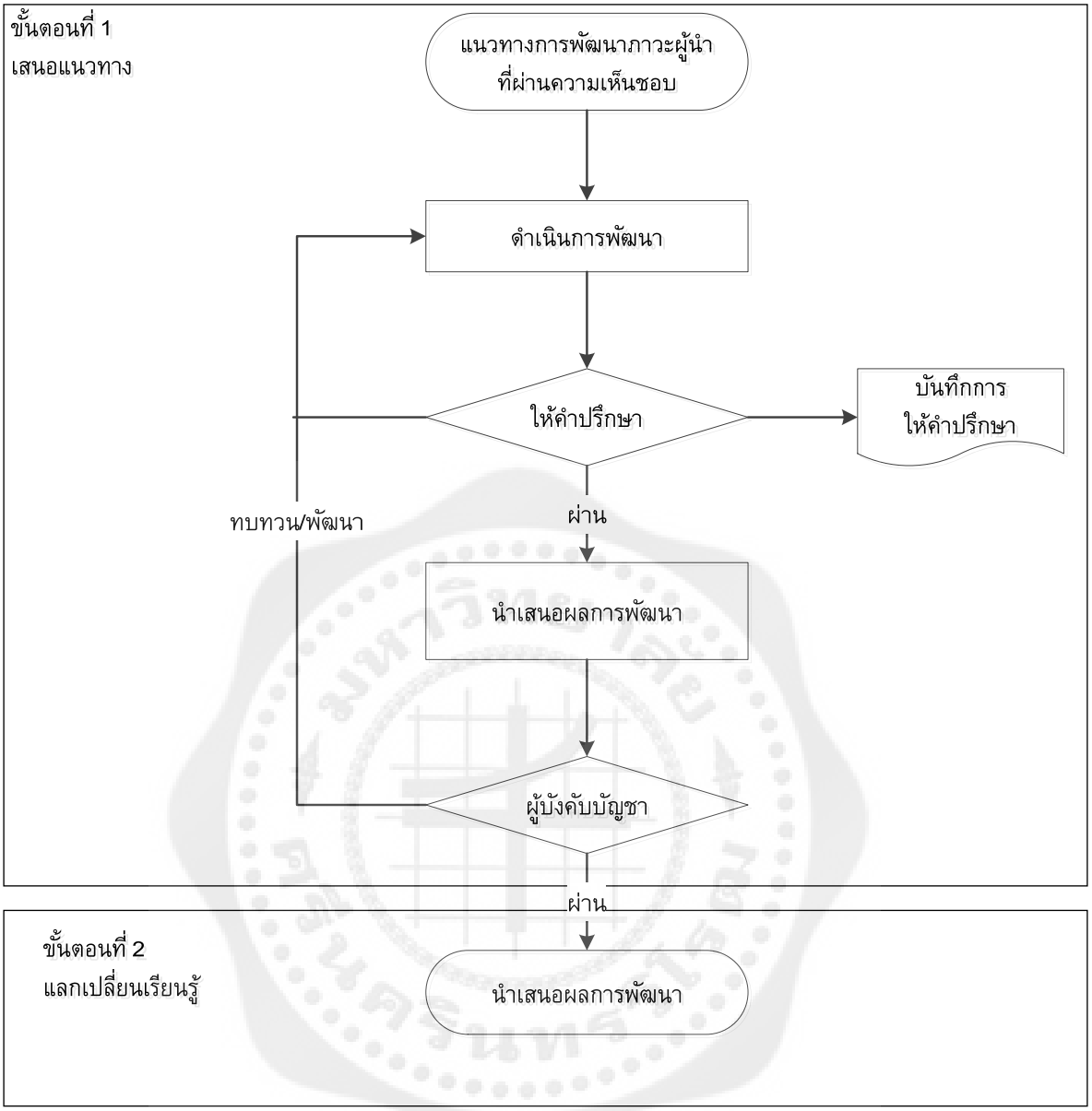
1.2 ขั้นตอนลงมือปฏิบัติ (Doing)

ขั้นตอนลงมือปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากขั้นตอนการฝึกอบรมโดยการนำแบบประเมินตนเอง (Self-assessment) ที่ผู้เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำได้จัดทำในขั้นตอนการฝึกอบรม มาปฏิบัติจริง ขั้นตอนลงมือปฏิบัติมุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเองระหว่างการปฏิบัติงาน (On the job training) เป็นขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำตามแผนพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบและมีเป้าหมายที่ชัดเจน โดยใช้เรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning by experience)จากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง หรือผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยข้าราชการที่เข้ารับการพัฒนาสามารถเรียนรู้ถึงข้อบกพร่องของตนเองผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทักษะและประสบการณ์ จากรุ่นพี่สู่รุ่นน้องหรือผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะการสอนแนะ (Coaching) และระบบพี่เลี้ยง (mentor) ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นขั้นตอนการพัฒนาที่เชื่อมโยงการพัฒนาตนเองเข้ากับการพัฒนาการทำงานมีความยืดหยุ่นผสมผสานกับการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนาให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคคลและหน่วยงาน โดยผู้เข้ารับการพัฒนาจะนำปัญหาในการปฏิบัติงานมาเป็นโจทย์ในการพัฒนา โดยผู้เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำ นำเสนอประเด็นปัญหาในการปฏิบัติงาน ตามแบบประเมินตนเอง(Self-assessment) ที่ผ่านความเห็นชอบจากวิทยากร ในขั้นตอนการฝึกอบรม (Training) ต่อหัวหน้าส่วนราชการ เพื่อขอความเห็นชอบในการพัฒนาการปฏิบัติงานสามารถพัฒนาขีดสมรรถนะของผู้รับการพัฒนา ด้วยการลงมือปฏิบัติไปพร้อมๆ กับการปฏิบัติงาน โดยใช้เวลาในการพัฒนา เป็น 2 ระยะๆ ละ 6 เดือน หรือ 2 รอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยมีขั้นตอนการจัดทำแบบประเมินตนเอง(Self-assessment) ดังภาพประกอบ 12



ภาพประกอบ 12 ขั้นตอนการจัดทำแบบประเมินตนเอง(Self-assessment)

การนำแบบประเมินตนเอง (Self-assessment) มาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานในขั้นตอนการลงมือปฏิบัติ (Doing)มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้แบบประเมินตนเองเป็นเครื่องมือในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้เข้ารับการพัฒนาต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา เนื่องจากในขั้นตอนลงมือปฏิบัติเป็น การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเองระหว่างการปฏิบัติงาน (On the job training)ดังนั้น แบบประเมินตนเอง(Self-assessment) ต้องได้รับการสนับสนุนจากส่วนราชการโดยผ่านความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชา และได้รับการสนับสนุนให้ลงมือปฏิบัติอย่างจริงจัง มีการมอบหมายให้ข้าราชการ รับผิดชอบในการการสอนแนะ (Coaching) และระบบพี่เลี้ยง (mentor) ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน กระบวนการนำแบบประเมินตนเอง(Self-assessment) สู่การปฏิบัติ ดังภาพประกอบ 13



ภาพประกอบ 13 กระบวนการนำแบบประเมินตนเอง(Self-assessment)สู่การปฏิบัติ

ขั้นตอนการลงมือปฏิบัติ (Doing) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากขั้นตอนการฝึกอบรม(Training)มาประยุกต์ใช้ในในการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองในกระบวนการปฏิบัติงานจริง (On the job training)มีวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำในขั้นตอนลงมือปฏิบัติ ดังนี้

1) การเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ มุ่งให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านวิชาการ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะ ด้วยตนเอง

2) การอภิปรายเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ กับผู้มีประสบการณ์หรือผู้มีผลงานดีเด่น เพื่อนำประสบการณ์มาประยุกต์ใช้แก้ไขจุดบกพร่อง เสริมจุดแข็งในการปฏิบัติงานระหว่างการลงมือปฏิบัติ

3) ส่วนราชการ มีคำสั่งมอบหมายให้พัฒนางานตามกระบวนการที่ผู้เข้ารับการพัฒนานำเสนอ ภายใต้การควบคุมดูแลและการสอนแนะ และจัดให้มีการวิเคราะห์ความสำเร็จในการพัฒนาในทุกไตรมาส เพื่อให้เกิดกระบวนการวิพากษ์หรือสะท้อนความคิดเสนอแนะ จากเพื่อร่วมงานในส่วนราชการ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดการสะท้อนคิด นำไปทบทวนและพัฒนากระบวนการทำงานการอย่างต่อเนื่อง

4) จัดทำรายงานส่วนบุคคล ที่แสดงถึงความสำเร็จและความคาดหวังในการพัฒนาภาวะผู้นำและความสำเร็จในการพัฒนางานจากการลงมือปฏิบัติ เพื่อนำไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Sharing) ในขั้นตอนต่อไป

การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำในขั้นตอนการลงมือปฏิบัติ (Doing) เป็นการประเมินเพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับหลังการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านวิชาการ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะ นำไปสู่การปรับปรุงกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้วิจัยใช้กระบวนการประเมินความก้าวหน้าและภาพรวมสรุปในการดำเนินการ ประกอบด้วย

1) แบบบันทึกการให้คำปรึกษา เป็นแบบการประเมินความก้าวหน้า (formative evaluation) เพื่อปรับปรุงการพัฒนาภาวะผู้นำ ทั้ง 3 ด้านขณะดำเนินการพัฒนาตามแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ

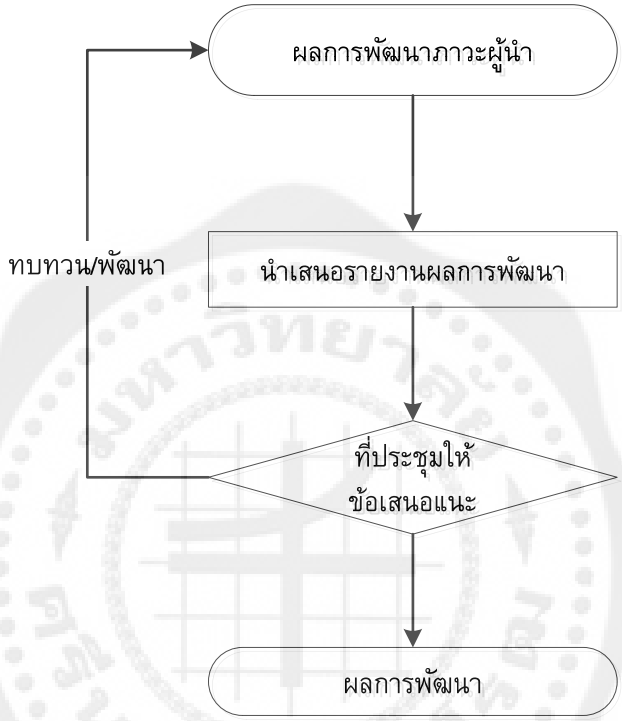
2) รายงานผลการพัฒนาการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินโดยสรุป (summative evaluation) หลังสิ้นสุดการพัฒนาภาวะผู้นำในขั้นตอนการลงมือปฏิบัติ เพื่อตรวจสอบและประเมินผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาตามแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ

1.3 ขั้นตอนการนำเสนอผลงาน (Sharing)

ขั้นตอนการนำเสนอผลงาน (Sharing) เป็นการสัมมนาเพื่อนำเสนอผลสำเร็จของการพัฒนาภาวะผู้นำตามแผนพัฒนาตนเองที่ได้ลงมือปฏิบัติ (Doing) ในขั้นตอนที่ 2 เป็นขั้นตอนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์เพื่อให้เกิดการสะท้อนความคิดเห็น (Refection) จากวิทยากรและผู้ร่วมสัมมนาคนอื่นๆ ก่อให้เกิดการต่อยอดความคิดนำไปสู่การทบทวนและพัฒนา (Action review) โดยระยะเวลาที่ใช้ในการสัมมนา 3 วัน

ในขั้นตอนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Sharing) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาภาวะผู้นำ เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การพัฒนา ความคิดเห็น ผ่านการวิพากษ์จากผู้ทรงคุณวุฒิระหว่างผู้ร่วมพัฒนาด้วยกันเป็นการสร้างความภาคภูมิใจให้เกิดขึ้นในตัวผู้เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำ ผ่านผลงานการพัฒนาภาวะผู้นำที่ผู้เข้ารับการพัฒนานำเสนอโดยมีวิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยผู้เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำจัดทำรายงานส่วนบุคคล ที่แสดงถึงความ

สำเร็จและความคาดหวังในการพัฒนาภาวะผู้นำ ในขั้นตอนที่ 1 ขั้นตอนการฝึกอบรม และความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำจากการลงมือปฏิบัติในขั้นตอนที่ 2 ขั้นตอนลงมือปฏิบัติ เพื่อนำเสนอผลการพัฒนาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในที่ประชุมสัมมนา โดยส่วนราชการให้การสนับสนุนเชิญผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำ และผู้บริหารระดับสูง เข้าร่วมการถกแถลงนำเสนอผลการพัฒนาวิธีการนำเสนอผลงานดังภาพประกอบ 14



ภาพประกอบ14 ขั้นตอนนำเสนอผลงาน (Sharing)

2. กระบวนการสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ประกอบด้วย 4 กระบวนการสนับสนุน ดังนี้

2.1 กระบวนการสร้างความตระหนักรู้ (Self-awareness)

กระบวนการสร้างความตระหนักรู้ (Self-awareness) เป็นกระบวนการ ในการแสดงออกซึ่งความรู้สึกที่เกิดขึ้น จากการที่เคยรับรู้ เข้าใจ หรือมีประสบการณ์ เป็นภาวะที่บุคคลเข้าใจและประเมินสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับตนเองได้ โดยอาศัยเวลา เหตุการณ์ประสบการณ์

2.2 กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning by experience)

กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning by experience)เป็นกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยส่งเสริมให้ผู้รับการพัฒนาเกิดการเรียนรู้จาก

กิจกรรมหรือการปฏิบัติซึ่งเป็นประสบการณ์ผ่านการสะท้อนประสบการณ์ การคิดวิเคราะห์ การสรุปเป็นหลักการ ความคิดรวบยอด เพื่อนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริง โดยมุ่งเน้นกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านประสบการณ์หรือการปฏิบัติของผู้เข้ารับการพัฒนา ทำให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ ที่ท้าทายอย่างต่อเนื่อง และเป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากบทบาทการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการพัฒนาร่วมทั้งการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยกันเองและวิทยากร ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ออกไปอย่างกว้างขวาง

2.3 กระบวนการสะท้อนคิด (Refection)

กระบวนการสะท้อนคิด (Refection)เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนทางความคิดอย่างมีเหตุผลเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนทางความคิดเพื่อตรวจสอบความเชื่อ ความรู้สึกและคุณค่าต่างๆ

2.4 กระบวนการทบทวนเพื่อพัฒนา (Action review)

การทบทวนเพื่อพัฒนา (Action review)เป็นขั้นตอการทบทวนวิธีการทำงานทั้งด้านความสำเร็จและปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาและพัฒนาให้ดีขึ้น

กระบวนการสนับสนุน ทั้ง 4 กระบวนการ ใช้เป็นกรอบแนวทางในการสนับสนุนการจัดกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ทั้งในขั้นตอนการฝึกอบรม (Training) ขั้นตอนการลงมือปฏิบัติ (Doing) และขั้นตอนนำเสนอผลงาน (Sharing) โดยใช้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านกจิกรรมการสนทนา (dialogue) เพื่อเชื่อมโยงประสบการณ์เดิมของตนเข้ากับประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้ใหม่ จนเกิดการสร้างความตระหนักรู้ (Self-awareness) และการสะท้อนคิด (Refection) นำไปสู่การวางแผนเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีเป้าประสงค์ที่ชัดเจน และนำไปทบทวนเพื่อพัฒนา(Action review)ขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำ

2.2 การประเมินความเหมาะสมแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคในระยะที่ 2 มีความมุ่งหมายเพื่อประเมินความเหมาะสมแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคโดยผู้ทรงคุณวุฒิผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยดังนี้

2.2.1 การประเมินความเหมาะสมแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

2.2.2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

2.2.1 การประเมินความเหมาะสมแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

การประเมินความเหมาะสมแนวทางการพัฒนาข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ผู้วิจัยใช้การประเมินความสอดคล้องของเนื้อหา เพื่อยืนยันความเหมาะสมของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำและการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยนำเสนอผลการประเมินความเหมาะสมแนวทางการพัฒนาข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคดังนี้

2.2.1.1ผลการประเมินความเหมาะสมแนวทางการพัฒนาข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

2.2.1.2 ผลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

2.2.1.1 ผลการประเมินความเหมาะสมแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

การประเมินความเหมาะสมแนวทางการพัฒนาข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ผู้วิจัยใช้การประเมินความสอดคล้องของเนื้อหา เพื่อยืนยันความเหมาะสมของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำและการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้จากการเลือกด้วยวิธีการเจาะจงซึ่งผู้วิจัยเลือกจากผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับสำนัก ผู้บริหารและข้าราชการระดับผู้อำนวยการกลุ่มของสำนักงานศึกษาธิการภาค รวมทั้งข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ในสำนักงานศึกษาธิการภาค จำนวน 7 คน ผลการประเมินความเหมาะสมแนวทางการพัฒนาข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาครายละเอียดดังตารางที่ 11 - 15

ตาราง 11 แสดงความเหมาะสมแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยภาพรวม (N=7)

ลำดับ	การพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาภาค	ค่าเฉลี่ยความสอดคล้อง	เกณฑ์การประเมิน
1	การนำไปใช้	.857	เหมาะสม
2	ขอบข่ายเนื้อหาในการพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญและชำนาญการพิเศษ	1.000	เหมาะสม
3	สาระการเรียนรู้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญและชำนาญการพิเศษ	1.000	เหมาะสม
4	ขอบข่ายเนื้อหาในการพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ ชำนาญงาน ปฏิบัติการ และปฏิบัติงาน	.857	เหมาะสม
5	สาระการเรียนรู้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ ชำนาญงาน ปฏิบัติการ และปฏิบัติงาน	.714	เหมาะสม

ตาราง 11 โดยภาพรวม พบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค มีความเหมาะสมโดยมีค่าคะแนนความสอดคล้องระหว่าง .714 – 1.000โดยรายข้อขอบข่ายเนื้อหา และสาระการเรียนรู้ ในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญและชำนาญการพิเศษค่าคะแนนความสอดคล้องเท่ากับ 1.000

ตาราง 12 แสดงความเหมาะสมแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านขอบข่ายเนื้อหา(N=7)

ลำดับ	การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญและชำนาญการพิเศษ	ค่าเฉลี่ยความสอดคล้อง	เกณฑ์การประเมิน
1	ด้านวิชาการ (Knowledge)		
	1.1 แผนเชิงยุทธศาสตร์ และการวางแผนการศึกษา	1.000	เหมาะสม
	1.2 ประเด็นความท้าทายต่อนโยบาย และการวางแผนการศึกษาเพื่อการเข้าถึงการศึกษา คุณภาพการศึกษา และลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา	1.000	เหมาะสม
	1.3 การบริหารข้อมูลสารสนเทศ ทางการศึกษา	.857	เหมาะสม
2	ด้านทักษะ (Skills)		
	2.1 การคิดเพื่อการตัดสินใจแก้ปัญหา	1.000	เหมาะสม
	2.2 การบริหารความขัดแย้ง	1.000	เหมาะสม
	2.3 การวิเคราะห์ประเภทของลูกน้องเพื่อเลือกวิธีการมอบหมายงาน	1.000	เหมาะสม
	2.4 เทคนิคการสร้างแรงจูงใจ	.857	เหมาะสม
	2.5 กลยุทธ์การสร้างทีมงาน	1.000	เหมาะสม
3	ด้านคุณลักษณะ		
	3.1 การฟังอย่างสร้างสรรค์	.857	เหมาะสม
	3.2 การประสานงานให้ทุกฝ่ายร่วมมือ	.857	เหมาะสม
	3.3 การเจรจาต่อรอง	1.000	เหมาะสม

ตาราง12 ขอบข่ายเนื้อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญและชำนาญการพิเศษ พบว่า ค่าคะแนนความสอดคล้องระหว่าง.857 – 1.000

เมื่อพิจารณาขอบข่ายเนื้อหาด้านวิชาการ พบว่า รายข้อแผนเชิงยุทธศาสตร์ และการวางแผนการศึกษาประเด็นความท้าทายต่อนโยบาย และการวางแผนการศึกษาเพื่อการเข้าถึง

การศึกษา คุณภาพการศึกษา และลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา มีคะแนนความสอดคล้องเท่ากับ 1.000

เมื่อพิจารณาขอบข่ายเนื้อหาด้านทักษะ พบว่า รายข้อการคิดเพื่อการตัดสินใจแก้ปัญหา การบริหารความขัดแย้งการวิเคราะห์ประเภทของลูกน้องเพื่อเลือกวิธีการมอบหมายงาน และกลยุทธ์การสร้างทีมงาน มีคะแนนความสอดคล้องเท่ากับ 1.000

เมื่อพิจารณาขอบข่ายเนื้อหาด้านคุณลักษณะ พบว่า รายข้อการเจรจาต่อรอง มีคะแนนความสอดคล้องเท่ากับ 1.000

ตาราง 13 แสดงความเหมาะสมแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านสาระการเรียนรู้ (N=7)

ลำดับ	การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญและชำนาญการพิเศษ	ค่าเฉลี่ยความสอดคล้อง	เกณฑ์การประเมิน
1	ด้านวิชาการ		
	1.1 การวางแผนการศึกษาเพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่	1.000	เหมาะสม
	1.2 การวิเคราะห์ทางเลือกนโยบาย	.857	เหมาะสม
	1.3 การคาดคะเนและการสร้างภาพอนาคตด้านการจัดการศึกษา	.857	เหมาะสม
	1.4 การติดตามและประเมินผล	.714	เหมาะสม
2	ด้านทักษะ		
	2.1 บทบาทสำคัญของผู้บังคับบัญชาในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา	1.000	เหมาะสม
	2.2 กระบวนการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ	1.000	เหมาะสม
	2.3 การบริหารงานกับการบริหารความขัดแย้ง	1.000	เหมาะสม
	2.4 การมอบหมายงานและการติดตามงานที่มีประสิทธิภาพ	1.000	เหมาะสม
3	ด้านคุณลักษณะ		
	3.1 การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	1.000	เหมาะสม
	3.2 การฟังอย่างสร้างสรรค์	1.000	เหมาะสม
	3.3 ประสานงานอย่างไรให้ทุกฝ่ายร่วมมือ	.857	เหมาะสม
	3.4 วิธีปฏิบัติราชการ	.857	เหมาะสม

ตาราง13 สาระการเรียนรู้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญและชำนาญการพิเศษ พบว่า มีค่าคะแนนความสอดคล้อง ระหว่าง .714 - 1.000

เมื่อพิจารณาสาระการเรียนรู้ด้านวิชาการ พบว่า รายข้อการวางแผนการศึกษาเพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่ มีคะแนนความสอดคล้องเท่ากับ 1.000

เมื่อพิจารณาสาระการเรียนรู้ด้านทักษะ พบว่า มีคะแนนความสอดคล้องเท่ากับ 1.000 ทุกรายข้อ

เมื่อพิจารณาสาระการเรียนรู้ด้านคุณลักษณะ พบว่า รายข้อการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและการฟังอย่างสร้างสรรค์ มีคะแนนความสอดคล้องเท่ากับ 1.000

ตาราง 14 แสดงความเหมาะสมแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านขอบข่ายเนื้อหา (N=7)

ลำดับ	การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ ชำนาญงาน ปฏิบัติการและปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ยความสอดคล้อง	เกณฑ์การประเมิน
1	ด้านวิชาการ		
	1.1 การวางแผนการจัดการศึกษา	.857	เหมาะสม
	1.2 สถิติสำหรับการวางแผน	1.000	เหมาะสม
	1.3 การจัดทำดัชนีสำคัญทางการศึกษา	.714	เหมาะสม
	1.4 การจัดทำข้อมูล และการนำเสนอสารสนเทศทางการศึกษา	.857	เหมาะสม
	1.5 หลักการเขียนรายงาน	.857	เหมาะสม
	1.6 บทบาท อำนาจหน้าที่และแนวทางการปฏิบัติงานตามภารกิจ	1.000	เหมาะสม
	1.7 การปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วม	1.000	เหมาะสม
2	ด้านทักษะ		
	2.1 การพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์	1.000	เหมาะสม
	2.2 เทคนิคการจัดทำข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ	1.000	เหมาะสม
	2.3 หลักการทำงานเป็นทีม	.714	เหมาะสม
	2.4 ทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	1.000	เหมาะสม
3	ด้านคุณลักษณะ		
	3.1 วิธีปฏิบัติราชการ ระเบียบ กฎหมาย และวินัยข้าราชการ	.857	เหมาะสม
	3.2 จรรยาข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	.714	เหมาะสม

ตาราง14 ขอบข่ายเนื้อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ ชำนาญงาน ปฏิบัติการและปฏิบัติงานพบว่า มีค่าคะแนนความสอดคล้อง ระหว่าง .714 - 1.000

เมื่อพิจารณาขอบข่ายเนื้อหาด้านวิชาการ พบว่า รายข้อสถิติสำหรับการวางแผนบทบาทอำนาจหน้าที่และแนวทางการปฏิบัติงานตามภารกิจ และการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วม มีคะแนนความสอดคล้องเท่ากับ 1.000

เมื่อพิจารณาขอบข่ายเนื้อหาด้านทักษะ พบว่า รายข้อการพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์เทคนิคการจัดทำข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ และทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจมีคะแนนความสอดคล้องเท่ากับ 1.000

เมื่อพิจารณาขอบข่ายเนื้อหาด้านคุณลักษณะ พบว่า วิธีปฏิบัติราชการ ระเบียบ กฎหมายและวินัยมีคะแนนความสอดคล้องสูงสุด เท่ากับ .857

ตาราง 15 แสดงความเหมาะสมแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านสาระการเรียนรู้ (N=7)

ลำดับ	การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ ชำนาญงาน ปฏิบัติการและปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ยความสอดคล้อง	เกณฑ์การประเมิน
1	ด้านวิชาการ		
	1.1 การวางแผนการศึกษา	1.000	เหมาะสม
	1.2 การวิเคราะห์ดัชนีทางการศึกษา	.857	เหมาะสม
	1.3 การติดตามและประเมินผล	1.000	เหมาะสม
	1.4 การเขียนรายงานผลการดำเนินงาน	1.000	เหมาะสม
	1.5 การวิจัยและพัฒนา	.857	เหมาะสม
2	ด้านทักษะ		
	2.1 กระบวนการตัดสินใจ	.857	เหมาะสม
	2.2 กระบวนการทำงานเป็นทีม	1.000	เหมาะสม
	2.3 การคิดวิเคราะห์	1.000	เหมาะสม
	2.4 การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	1.000	เหมาะสม
3	ด้านคุณลักษณะ		
	3.1 กฎหมาย ระเบียบ และวิธีปฏิบัติราชการ	1.000	เหมาะสม
	3.2 จรรยาข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง	1.000	เหมาะสม

ตาราง 15 สาระการเรียนรู้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ ชำนาญงาน ปฏิบัติการและปฏิบัติงาน พบว่า มีค่าคะแนนความสอดคล้อง ระหว่าง .857 - 1.000

เมื่อพิจารณาสาระการเรียนรู้ด้านวิชาการ พบว่า รายข้อการวางแผนการศึกษาการติดตามและประเมินผลการเขียนรายงานผลการฐำเนินงาน มีคะแนนความสอดคล้องเท่ากับ 1.000

เมื่อพิจารณาสาระการเรียนรู้ด้านทักษะ พบว่า กระบวนการทำงานเป็นทีม การคิดวิเคราะห์ และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีคะแนนความสอดคล้องเท่ากับ 1.000

เมื่อพิจารณาสาระการเรียนรู้ด้านคุณลักษณะ พบว่า รายข้อกฎหมาย ระเบียบ และวิธีปฏิบัติราชการและจรรยาข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง มีคะแนนความสอดคล้องเท่ากับ 1.000

2.2.1.2 ผลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้สำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อยืนยันความเหมาะสมของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคสรุปผลการสัมภาษณ์ดังนี้

1) ด้านวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

ผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นว่า ขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำในภาพรวมมีเหมาะสมในการนำไปพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคได้ โดยในขั้นตอนการฝึกอบรม (Training) ควรจัดกิจกรรมการฝึกอบรมให้เหมาะสมสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของข้าราชการโดยเฉพาะข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการพิเศษ และเชี่ยวชาญ ควรใช้กระบวนการสร้างความตระหนัก (Self-awareness)และกระบวนการสะท้อนคิด(Reflection) ผ่านกิจกรรมการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning by experience)การสนทนากลุ่ม ให้มากกว่าข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับปฏิบัติงาน ปฏิบัติการ ชำนาญงาน และชำนาญการ

สำหรับขั้นตอนการลงมือปฏิบัติ (Doing) ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำตามแผนพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบและมีเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเองระหว่างการปฏิบัติงาน (On the job training) ผู้ทรงคุณวุฒิ เห็นว่ามีความเหมาะสมสำหรับข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับปฏิบัติงาน ปฏิบัติการ ชำนาญงาน และชำนาญการ โดยการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านกิจกรรมการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning by experience)การสอนแนะ (Coaching) และระบบพี่เลี้ยง (mentor) ซึ่งผู้รับการพัฒนาภาวะผู้นำ สามารถเชื่อมโยงการพัฒนาตนเองเข้ากับการพัฒนาการทำงานผสมผสานกับการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนาให้เหมาะสมกับความต้องการของตนเองและหน่วยงานซึ่งกิจกรรมการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning by experience)การสอนแนะ (Coaching) และระบบพี่เลี้ยง (mentor)จะ

เครื่องมือกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดกระบวนการสะท้อนคิด (Reflection) และกระบวนการทบทวนพัฒนา (Action Review)

ขั้นตอนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Sharing) ผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นว่า เป็นขั้นตอนสำคัญที่จะทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญและมีเหมาะสมในการนำไปพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เนื่องจากขั้นตอนการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Sharing) เป็นการนำเสนอภาพความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำจากขั้นตอนการลงมือปฏิบัติไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำให้ข้าราชการที่ได้รับการพัฒนาเกิดความภาคภูมิใจในความสำเร็จที่ตนเองได้ลงมือทำ เป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากวิทยากรและผู้ร่วมสัมมนาคนอื่นๆ ก่อให้เกิดการต่อยอดความคิดนำไปสู่การเกิดกระบวนการสะท้อนคิด (Reflection) และกระบวนการทบทวนและพัฒนา(Action review)

2) ด้านเนื้อหาการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการกำหนดขอบข่ายเนื้อหา และสาระการเรียนรู้ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค เพิ่มเติมดังนี้

2.1) ด้านวิชาการ มีความเห็นว่า ควรกำหนดขอบข่ายเนื้อหาการพัฒนาให้ครอบคลุมภารกิจของสำนักงานศึกษาธิการภาคเนื่องจากเนื้อหาส่วนใหญ่เป็นการกำหนดจากความต้องการจำเป็นของข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคเท่านั้น ยังไม่ครอบคลุมความต้องการจำเป็นของหน่วยงาน ดังนั้น จึงควรเพิ่มขอบข่ายเนื้อหาในประเด็น การวิจัยและพัฒนา

2.2) ด้านทักษะมีความเห็นว่า เนื่องจากการปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษาธิการภาค มีภารกิจที่สำคัญประการหนึ่งคือการกำกับ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบาย ซึ่งต้องมีการติดตามและการประสานงานกับหน่วยงานทั้งระดับกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานในพื้นที่ดังนั้น ควรเพิ่มเติมขอบข่ายเนื้อหาเกี่ยวเกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร

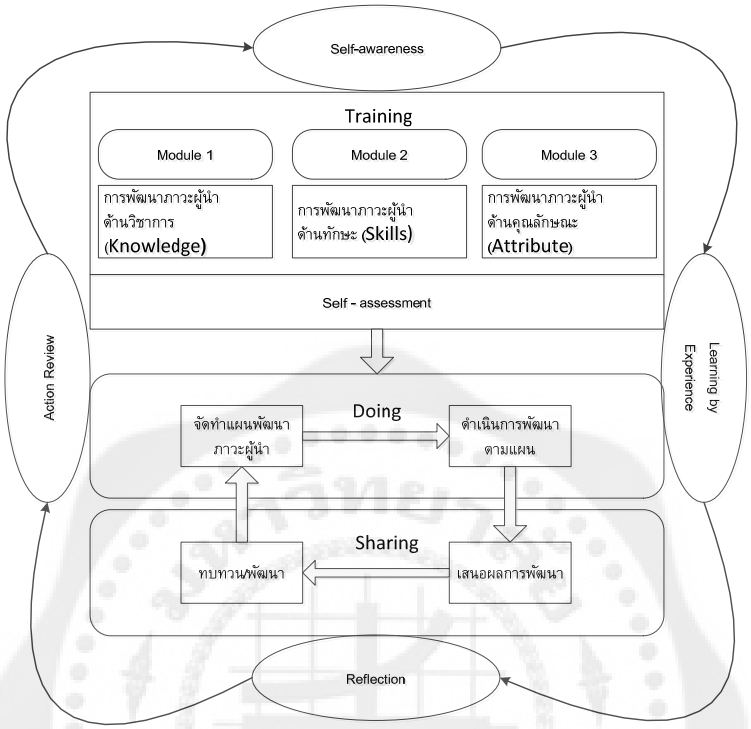
2.3) ด้านคุณลักษณะมีความเห็นว่า ควรเพิ่มเติม เรื่องคุณธรรม จริยธรรม การเป็นผู้ให้การชี้แนะ และเป็นที่ปรึกษาทีมงาน

สรุปโดยภาพรวมแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ทั้ง 3 ขั้นตอน 4 กระบวนการ มีความเหมาะสม สามารถนำไปปรับใช้ในการพัฒนาข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้ทุกส่วนราชการ

2.2.2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

จากผลการวิจัย พบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคประกอบด้วย ขั้นตอนการอบรม (Training)ขั้นตอนการลงมือปฏิบัติ (Doing) และขั้นตอนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Sharing)กระบวนการสร้างความตระหนัก (Self-awareness)

กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์(Learning by experience) กระบวนการสะท้อนคิด(Reflection) และกระบวนการทบทวนพัฒนา (Action Review) ดังภาพประกอบ 15



ภาพประกอบ 15 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

บทที่ 5
สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยขอนำเสนอตามลำดับดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. วิธีดำเนินการวิจัย
4. สรุปผลการวิจัย
5. อภิปรายผลการวิจัย
6. ข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค
2. เพื่อพัฒนาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย แบ่งตามขั้นตอนการวิจัย 2 ระยะ มีรายละเอียดดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย เป็นข้าราชการซึ่งเป็นปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการทั่วประเทศจำนวน 241 คนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคสุ่มจากประชากรซึ่งผู้วิจัยได้เลือกวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistage Cluster Random Sampling) โดยมีขั้นตอนการสุ่มตัวอย่างโดยการใช้สูตรของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 เปอร์เซ็นต์ การสุ่มแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster Random Sampling)ตามภูมิภาค4 ภาค ได้แก่ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง และภาคใต้ และสุ่มตามระดับชั้นอย่างเป็นสัดส่วน (proportional stratified random sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 150 คน

ระยะที่ 2 การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย เป็น 2 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1) ร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค และตอนที่ 2) ประเมินความเหมาะสม

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาครายละเอียดประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 ร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ในครั้งนี้เป็นผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนทั้งสิ้น 13 คน ได้จากการเลือกด้วยวิธีการเจาะจงซึ่งผู้วิจัยเลือกจากผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีคุณสมบัติ ดังนี้

1.1 เป็นผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงศึกษาธิการ ที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการปฏิบัติงานสำนักงานศึกษาธิการภาค ซึ่งดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับสูง (ระดับ 10) จำนวน 1 คน

1.2 เป็นข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่บริหารสำนักงานศึกษาธิการภาค ซึ่งดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับต้นขึ้นไป (ระดับ 9 และระดับ 10) จำนวน 3 คน

1.3 เป็นข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารส่วนราชการในพื้นที่ ซึ่งดำรงตำแหน่งอำนวยการสูง (ระดับ 9) จำนวน 3 คน

1.4 เป็นข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ในสำนักงานศึกษาธิการภาค ที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการกลุ่ม มากกว่า 5 ปี จำนวน 3 คน

1.5 เป็นข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ในสำนักงานศึกษาธิการภาค มากกว่า 5 ปี จำนวน 3 คน

ตอนที่ 2 ประเมินความเหมาะสมแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

ประชากรที่ใช้ในการประเมินความเหมาะสมแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ในครั้งนี้เป็นผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนทั้งสิ้น 7 คน ได้จากการเลือกด้วยวิธีการเจาะจงซึ่งผู้วิจัยเลือกจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณสมบัติ ดังนี้

2.1 เป็นผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงศึกษาธิการ ที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการปฏิบัติงานสำนักงานศึกษาธิการภาค ซึ่งดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับสูง (ระดับ 10) จำนวน 1 คน

2.2 เป็นข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่บริหารสำนักงานศึกษาธิการภาค ซึ่งดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับต้นขึ้นไป (ระดับ 9 และระดับ 10) จำนวน 2 คน

2.3 เป็นข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารระดับสำนัก ซึ่งดำรงตำแหน่งอำนวยการสูง (ระดับ 9) และทำหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการส่งต่อนโยบายมาสู่การปฏิบัติ หรือเคยปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำโครงสร้างส่วนราชการมาไม่น้อยกว่า 3 ปี จำนวน 2 คน

2.4 เป็นข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ในสำนักงานศึกษาธิการภาค ที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการกลุ่ม มากกว่า 5 ปี จำนวน 2 คน

วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีการดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

ระยะที่ 2 การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

สรุปผลการวิจัย

1.ศึกษาความต้องการจำเป็นในการภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

1.1. ภาพรวม พบว่า ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการ เป็นลำดับแรก รองลงมา ภาวะผู้นำด้านทักษะ และภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเป็นลำดับสุดท้าย โดยข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ ชำนาญงาน ปฏิบัติการและปฏิบัติงาน

1.2.ด้านวิชาการ พบว่า ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญ ชำนาญการพิเศษ มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการ รายข้อ ความสามารถคัดกรอง คัดเลือก จัดทำข้อเสนอการพัฒนาการศึกษา เป็นลำดับแรก รองลงไปสามารถพัฒนาข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาและประเมินและรายงานผล รายข้อที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นลำดับสุดท้าย ได้แก่ มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของหน่วยงาน ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ ชำนาญงาน ปฏิบัติการและปฏิบัติงาน มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ รายข้อสามารถประเมินและรายงานผลการดำเนินงานเป็นลำดับแรก รองลงไปสามารถบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศและสามารถเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ด้านการศึกษาให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน รายข้อที่มีความต้องการจำเป็นลำดับสุดท้าย ได้แก่ มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของหน่วยงาน

1.3. ด้านทักษะ พบว่า ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญ ชำนาญการพิเศษ มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ ลำดับแรกเท่ากัน 3 รายข้อ ได้แก่ รายข้อประยุกต์ทฤษฎี แนวคิดที่ซับซ้อนหรือแนวโน้มเพื่อแก้ปัญหาตามสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตั้งคำถามเชิงลึกในประเด็นที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องจนได้ที่มาของสถานการณ์ เหตุการณ์ ประเด็นปัญหาหรือค้นพบโอกาส ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน และรายข้อวางระบบการสืบค้นรวมทั้งการมอบหมายให้ผู้อื่นสืบค้นข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องทันต่อการใช้งานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง รายข้อที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นลำดับสุดท้าย ได้แก่รายข้อมีความสามารถในการประสานงานให้เกิดความร่วมมือระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ ชำนาญงาน ปฏิบัติการและปฏิบัติงานมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ รายข้อประยุกต์ทฤษฎี แนวคิดที่ซับซ้อนหรือแนวโน้มเพื่อแก้ปัญหาตาม

สถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นลำดับแรก รองลงไป รายข้อตั้งคำถามเชิงลึกในประเด็นเกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องจนได้ที่มา ของสถานการณ์ เหตุการณ์ ประเด็นปัญหาหรือค้นพบโอกาสที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน และมีทักษะในการแก้ไขและประสานความขัดแย้ง ตามลำดับ รายข้อที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นลำดับสุดท้าย ได้แก่ มีความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อเพื่อนร่วมงาน

1.4. ด้านคุณลักษณะ พบว่า ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญ ชำนาญการพิเศษ และข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ ชำนาญงาน ปฏิบัติการและปฏิบัติงาน มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ 3 อันดับแรก และอันดับสุดท้ายเหมือนกัน ได้แก่ สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้เข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน เป็นลำดับแรก รองลงไป สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ การบริหารจัดการองค์กร และนำเสนอแนวคิดในการทำงานให้ผู้ร่วมงานยอมรับ ตามลำดับ รายข้อที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นลำดับสุดท้าย ได้แก่ ปฏิบัติงานโดยไม่ใช้ตำแหน่งหน้าที่แสวงหาผลประโยชน์และยึดถือประโยชน์ทางราชการมากกว่าประโยชน์ส่วนตนร่วมงาน โดยข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ ชำนาญงาน ปฏิบัติการและปฏิบัติงาน มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะ สูงกว่าข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญและชำนาญการพิเศษ ทุกรายข้อ ยกเว้นรายข้อเป็นผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ราชการ ด้วยความถูกต้องเป็นธรรม แม้อาจก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่ผู้เสียประโยชน์

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค เป็นการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (content analysis) จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ แบบเจาะลึกรายบุคคล (In-depth interview)ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิจัย ดังนี้

2.1 ผลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

2.1.1 ด้านวิชาการ พบว่า ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการภาค มีหน้าที่รับผิดชอบต้องจัดทำยุทธศาสตร์และบทบาทการพัฒนาการศึกษาให้เชื่อมโยงและสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาการศึกษากลุ่มจังหวัด รวมทั้งสนับสนุนงานด้านวิชาการ วิจัยและพัฒนาสนับสนุนการตรวจราชการ กำกับ ติดตามประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และการพัฒนาด้านอื่นๆ ตามศักยภาพและโอกาสของบุคคลและชุมชนในแต่ละพื้นที่ การพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการ ควรใช้วิธีการที่หลากหลายที่สามารถทำให้นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริงในลักษณะในลักษณะการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (on the job training) ใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง หรือผู้มีประสบการณ์ โดยตั้งเป็นคณะทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในลักษณะการเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ (Learning by doing)ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และองค์ความรู้ที่ถาวร สามารถพัฒนาขีดสมรรถนะของ

บุคลากรไปพร้อมๆกับการปฏิบัติงาน สำหรับการพัฒนาด้วยกระบวนการจัดการฝึกอบรมสัมมนา เห็นว่าควรปรับมาใช้ในลักษณะของการฝึกอบรมกลุ่มเล็กๆ ที่เน้นการฝึกปฏิบัติจริง มากกว่าการรับฟังความรู้จากวิทยากรเพียงอย่างเดียว หรืออาจใช้กระบวนการนิเทศภายใน การให้คำปรึกษาและพัฒนาการทำงาน เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กร จัดให้มีการสอนแนะ (Coaching) ระหว่างการทำงาน โดยจัดบรรยากาศองค์กรให้เอื้อต่อการเรียนรู้ เน้นการฝึกปฏิบัติจากสถานการณ์จำลอง หรือกรณีศึกษา (Case study) และให้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง โดยผู้บังคับบัญชามีการสอนแนะอย่างใกล้ชิด ใช้ระบบพี่เลี้ยง (mentor) คอยให้คำแนะนำ กำกับ ช่วยเหลือ ข้าราชการที่ย้ายมาใหม่ หรือข้าราชการบรรจุใหม่

2.1.2 ด้านทักษะ พบว่า ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการภาค ควรมีทักษะในการปฏิบัติงานในหลากหลายด้าน เช่น กำหนดยุทธศาสตร์การศึกษาได้ ใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างสารสนเทศเป็น สร้างเครือข่ายการทำงาน แสวงหาความรู้ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถคิดวิเคราะห์สถานการณ์และมองภาพองค์รวม โดยเน้นการฝึกปฏิบัติจากสถานการณ์จำลอง หรือกรณีศึกษา (Case study) และให้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง โดยผู้บังคับบัญชามีการสอนแนะอย่างใกล้ชิด ใช้กระบวนการวางแผนอย่างมีส่วนร่วมเพื่อเรียนรู้ ในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Share Vision) หรืออาจใช้กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Management) ที่มีประสิทธิภาพ ใช้กระบวนการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ตรงกับความรู้ความสามารถ ความถนัด และมอบหมายงานที่มีความหลากหลาย ตั้งแต่งานที่ง่ายไปจนถึงงานที่ต้องให้ความรู้ความสามารถที่สูงขึ้น เพื่อเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Learning by experience) ทั้งอย่างไม่เป็นทางการและเป็นทางการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเปิดโอกาสให้ข้าราชการใหม่ที่เข้าสู่องค์กรได้มีโอกาสเรียนรู้จากประสบการณ์ของคนรุ่นก่อนการมอบหมายงานที่ยุ่งยาก ซับซ้อนท้าทายมากขึ้นโดยเน้นการมอบหมายงานในลักษณะ Project Base เนื่องจากการทำงานที่มุ่งเน้น Project Base เพื่อทำให้ผู้รับผิดชอบงาน ได้วิเคราะห์ปัญหาและนำปัญหานั้นมาวางแผนกำหนดแนวทางแก้ไข และลงมือปฏิบัติ

2.1.3 ด้านคุณลักษณะ พบว่า ข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการภาค จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จตามภารกิจและอำนาจหน้าที่ เป็นปัจจัยสำคัญคือการได้รับการยอมรับนับถือ การที่ข้าราชการจะมีคุณลักษณะเป็นที่ยอมรับนับถือต้องได้รับการพัฒนา วิสัยทัศน์ สามารถสร้างภาพให้ผู้เกี่ยวข้องรับรู้ว่าต้องการให้องค์กรเป็นไปอย่างไรในอนาคต สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน สามารถคาดการณ์ มองแนวโน้มของทิศทางของสถานการณ์ได้ และเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม มีความประพฤติที่เป็นแบบอย่าง ประพฤติตนและปฏิบัติตนตามกรอบจรรยาบรรณของข้าราชการ ในการพัฒนาภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะที่มีความเป็นนามธรรม ต้องพัฒนาโดยการสร้างสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติราชการด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดี ต้องเป็นต้นแบบ “ตัวอย่างดี มีค่ามากกว่าคำสอน” สนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมจริยธรรม คุณธรรม และพัฒนาจิตสำนึกของบุคลากรอย่างต่อเนื่องผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จาก

ประสบการณ์ Learning by experience) การศึกษาดูงานและจัดกิจกรรมพัฒนาองค์กรที่เน้นการเสริมสร้างคุณธรรม ตลอดจนออกแบบการบริหารองค์กรโดยถือปฏิบัติตามหลักคุณธรรม

2.2 การประเมินความเหมาะสมแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนการอบรม (Training)ขั้นตอนการลงมือปฏิบัติ (Doing) และขั้นตอนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Sharing)4 กระบวนการ ประกอบด้วย กระบวนการสร้างความตระหนัก (Self-awareness) กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning by experience) กระบวนการสะท้อนคิด(Reflection) และกระบวนการทบทวนพัฒนา (Action Review) โดยผลการยืนยันความเหมาะสมของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค จากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า มีความเหมาะสมทุกองค์ประกอบ และมีค่าคะแนนความสอดคล้องเท่ากับ .714-1.000 รายละเอียด ดังนี้

2.2.1 โดยภาพรวม แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคมีความเหมาะสมโดยมีค่าคะแนนความสอดคล้องระหว่าง .714 – 1.000

2.2.2 ขอบข่ายเนื้อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญและชำนาญการพิเศษ พบว่า มีค่าคะแนนความสอดคล้องระหว่าง.857 – 1.000

2.2.3 สาระการเรียนรู้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญและชำนาญการพิเศษ พบว่า มีค่าคะแนนความสอดคล้อง ระหว่าง .714 - 1.000

2.2.4 ขอบข่ายเนื้อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ ชำนาญงาน ปฏิบัติการและปฏิบัติงานพบว่า มีค่าคะแนนความสอดคล้องระหว่าง .714 - 1.000

2.2.5 สาระการเรียนรู้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ ชำนาญงาน ปฏิบัติการและปฏิบัติงาน พบว่า มีค่าคะแนนความสอดคล้องระหว่าง .857 - 1.000

อภิปรายผล

จากการศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค ผู้วิจัยได้สรุปประเด็นและนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

1.1 ด้านวิชาการ พบว่า ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านวิชาการ รายข้อ ความสามารถคัดกรอง คัดเลือก จัดทำข้อเสนอการพัฒนา

การศึกษา การบริหารและพัฒนาข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาและประเมินและรายงานผลการดำเนินงานและสามารถเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ด้านการศึกษาให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งนี้เพราะว่างานตามภารกิจที่ข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการภาคต้องปฏิบัติงาน ในการขับเคลื่อนเชื่อมโยงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ วางแผนการบริหารจัดการศึกษา ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานทางการศึกษาเชิงพื้นที่ ซึ่งต้องอาศัยภาวะผู้นำด้านวิชาการในรายข้อดังกล่าว ซึ่งเป็นสมรรถนะหลักของข้าราชการในประเด็นการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และเป็นสมรรถนะประจำสายงานของนักวิชาการศึกษา เพื่อผลักดันการปฏิบัติงานสู่ความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2556) ที่กำหนดการพัฒนาคุณภาพข้าราชการในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของสมรรถนะเน้นการพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) และพัฒนาสมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) และงานวิจัยของประสิทธิ์ เขียวศรีและคณะ (2548) ศึกษารูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การวางแผน เป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารการศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ ละม้าย กิตติพร (2555) ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการของบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา พบว่า การวางแผน เป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำการให้บริการของบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

สำหรับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ด้านวิชาการ รายข้อสามารถนำเทคโนโลยีมาจัดระบบการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ สามารถบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาการจัดการศึกษา พบว่า ข้าราการสำนักงานศึกษาธิการภาค มีความต้องการจำเป็นในพัฒนาภาวะผู้นำในลำดับเกือบสุดท้าย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการที่มีอายุสูงกว่า 50 ปีขึ้นไป มีประสบการณ์การทำงานในสายงานมาเป็นเวลานานและมีความสามารถในการปรับตัวเรื่องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศจำกัด จึงไม่เห็นความสำคัญในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยในการบริหารจัดการศึกษา ซึ่งไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (2549) ที่กำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนากำลังคนให้มีความสามารถในการแข่งขัน และสามารถต่อยอดความรู้เพื่อการพัฒนานวัตกรรม ตามโมเดลขับเคลื่อนประเทศเทศสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน “ไทยแลนด์ 4.0” ที่มีแนวทางในการพัฒนาคนไทยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากคนไทยที่มีความรู้ ความสามารถและทักษะที่จำกัดเป็นคนไทยที่มีความรู้และทักษะสูง มีความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม มีจิตสาธารณะและมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม มีความภาคภูมิใจในความเป็นไทยและสามารถยืนอย่างมีศักดิ์ศรีในเวทีสากล สามารถดำรงชีวิต เรียนรู้ ทำงานและประกอบธุรกิจ ได้อย่างเป็นปกติสุขในโลกยุคดิจิตอล

1.2 ด้านทักษะ พบว่า ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำด้านทักษะ รายข้อกำหนดยุทธศาสตร์การศึกษาได้ ใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างสารสนเทศเป็น สร้างเครือข่ายการทำงาน แสวงหาความรู้ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง สื่อสารอย่างมี

ประสิทธิภาพ สามารถคิดวิเคราะห์สถานการณ์และมองภาพองค์รวมสอดคล้องกับ สุธารัตน์ ทองเหลือ (2559) ศึกษาคุณลักษณะและพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 พบว่า การติดต่อสื่อสาร การจูงใจเป็นคุณลักษณะและพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาและสอดคล้องกับ สุรัชนี เคนสุโพธิ์ (2554) ศึกษารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของนักบริหารงานเทศบาล พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหารจัดการและด้านวิชาการที่สำคัญ ได้แก่ มีทักษะการตัดสินใจและใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหาอย่างรอบคอบ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่สูงและยอมรับการกระทำของตนและมีทักษะการวางแผนจัดระบบงาน จัดสรรทรัพยากรทางการบริหารอย่างคุ้มค่ามีทักษะการเรียนรู้ วิเคราะห์สังเคราะห์ในการคิดอย่างเป็นเหตุเป็นผล มีปฏิภาณไหวพริบดี เฉลียวฉลาดรอบรู้ในการแก้ปัญหาและเคารพและยอมรับในความรู้ความสามารถบุคลิกภาพและความคิดเห็นของผู้อื่น

1.3 ด้านคุณลักษณะ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ สามารถสร้างภาพให้ผู้เกี่ยวข้องรับรู้ว่าต้องการให้องค์กรเป็นไปอย่างไรในอนาคต สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน สามารถคาดการณ์ มองแนวโน้มของทิศทางของสถานการณ์ได้ และเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม มีความประพฤติที่เป็นแบบอย่าง ประพฤติตนและปฏิบัติตนตามกรอบจรรยาบรรณ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค มีหน้าที่ในการขับเคลื่อนภารกิจของกระทรวงศึกษาธิการในระดับพื้นที่ ต้องทำหน้าที่ประสานเชื่อมโยงการปฏิบัติงานในพื้นที่ให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ นโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการและยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด รวมทั้งการพัฒนาด้านอื่น ๆ ตามศักยภาพและโอกาสของบุคคลและชุมชน ประสานการบริหารงานระหว่างราชการส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ให้เกิดการพัฒนาอย่างบูรณาการโดยยึดการมีส่วนร่วมและประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก จึงทำให้ข้าราชการเห็นว่าการจะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จต้องรู้จักปรับพฤติกรรมการให้เข้ากับสถานการณ์ ความสามารถของผู้ร่วมงาน โดยอาศัยภาวะผู้นำ ด้านการมีวิสัยทัศน์ จริยธรรม และการโน้มน้าวจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจเพื่อกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานจากทุกภาคส่วน ร่วมปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายซึ่งสอดคล้องกับ วิชัย วิศวกุลวาณิช (2559) วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล สำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่า การมีคุณธรรม จริยธรรม และความมุ่งมั่น (Ethic and Intend) การมีวิสัยทัศน์ค่านิยม (Vision and value) การมีความคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking) การมีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relationship) การทำงานเป็นทีม (Team work)การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล (Effective decision) เป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล และสอดคล้องกับ อรวรรณี ไชยปัญหา (2556) ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียนขนาด พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย การติดต่อสื่อสาร การมีวิสัยทัศน์ร่วม การมีทักษะแก้ปัญหาความขัดแย้งและการมีความเชี่ยวชาญและสอดคล้องกับ พสุธิดา ตันตราจิณ (2559) การพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

พบว่าคุณลักษณะของภาวะผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่ ประกอบด้วย มีความยืดหยุ่นในการทำงาน มีทักษะการคิดและการรับรู้ การสร้างขวัญและกำลังใจต่อทีมงาน ตั้งใจและทุ่มเทในการทางาน สร้างสรรค์เทคโนโลยี และเป็นผู้วิสัยทัศน์รวมทั้งงานวิจัยของ สุรัชนี เคนสุโพธิ์ (2554) ศึกษารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของนักบริหารงานเทศบาล พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรม ได้แก่ ยึดมั่นในความถูกต้องดีงามในแง่ของศีลธรรม จริยธรรม วัฒนธรรม เป็นแบบอย่างต่อสังคม มีความซื่อสัตย์ สุจริต จริงใจต่อการปฏิบัติงานและมีศีลธรรมประพฤติเหมาะสม ใช้วิชาชีพเพื่อให้บุคลากรในองค์กรไว้วางใจและเชื่อมั่นในการทำงาน

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

2.1 ด้านวิชาการ การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค โดยใช้ 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นตอนการฝึกอบรม (Training) ขั้นตอนการลงมือปฏิบัติ (Doing) และขั้นตอนการนำเสนอผลงาน (Sharing) ภายใต้ 4 กระบวนการสนับสนุน ได้แก่ กระบวนการสร้างความตระหนักรู้ (Self-awareness) กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning by experience) กระบวนการสะท้อนคิด (Refection) และ กระบวนการทบทวนเพื่อพัฒนา (Action review) มีความเหมาะสมสามารถนำไปพัฒนาข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคได้จริง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการใช้วิธีการที่หลากหลายสามารถทำให้นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริงในลักษณะของการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (on the job training) ใช้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากรุ่นพี่ หรือผู้มีประสบการณ์ โดยตั้งเป็นคณะทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในลักษณะการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning by doing)เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำตรงตามความต้องการ และสามารถแก้ปัญหาที่ผู้เข้ารับการพัฒนาประสบในการปฏิบัติงานจริง ผ่านกระบวนการนิเทศภายใน ช่วยในการให้คำปรึกษาและพัฒนาการทำงาน เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กรโดยการสอนแนะ (Coaching) ระหว่างการทำงานแลกเปลี่ยนประสบการณ์ก่อให้เกิดการสะท้อนคิดนำไปสู่การทบทวนและพัฒนาจนเกิดการเปลี่ยนแปลง มโนทัศน์ สอดคล้องกับ จิรนันท์ นุ่นชูคัน (2559) ประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูผู้สอนด้านการจัดการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า การพัฒนาครูในการจัดการเรียนรู้ควรทำควบคู่ไปกับการจัดการเรียนรู้ในห้องเรียน ครูผู้สอนสามารถเรียนรู้และลงมือปฏิบัติด้วยตนเองด้วยการศึกษาด้วยตนเอง ศึกษาจากเพื่อนครู และวิทยากร ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนครู นอกจากนั้นสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัดจัดสรรงบประมาณการพัฒนาครูผู้สอนอย่างเพียงพอ และตรงกับความต้องการอย่างแท้จริง เปิดโอกาสให้ครูผู้สอนศึกษาหาความรู้ในเรื่องที่สนใจ ผู้บริหารควรให้การสนับสนุน ส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเอง โดยจัดให้มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการให้ครูผู้สอนมีความเข้าใจในการจัดการเรียนรู้ โดยผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ศึกษาดูงาน สร้างเครือข่ายหรือกลุ่มครูผู้สอนแลกเปลี่ยน เรียนรู้พัฒนาการจัดการเรียนรู้ นิเทศติดตามและประเมินผลการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง

2.2 ด้านทักษะ การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค โดยใช้ 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นตอนการฝึกอบรม (Training) ขั้นตอนการลงมือปฏิบัติ

(Doing) และขั้นตอนการนำเสนอผลงาน (Sharing) ภายใต้ 4 กระบวนการสนับสนุน ได้แก่ กระบวนการสร้างความตระหนักรู้ (Self-awareness) กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning by experience) กระบวนการสะท้อนคิด (Refection) และ กระบวนการทบทวนเพื่อพัฒนา (Action review) มีความเหมาะสมสามารถนำไปพัฒนาข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคได้จริง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากแนวทางการพัฒนาตามขั้นตอน และกระบวนการดังกล่าวเป็นการส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการพัฒนาฝึกปฏิบัติจากสถานการณ์จำลอง หรือกรณีศึกษา (Case study) และให้เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง โดยผู้บังคับบัญชามีการสอนแนะอย่างใกล้ชิด ใช้ระบบพี่เลี้ยง (mentor) คอยให้คำแนะนำ กำกับช่วยเหลือ ซึ่งผู้บังคับบัญชาควรเป็นผู้ทำหน้าที่พี่เลี้ยงในระบบการฝึกอบรมมีกระบวนการวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมกัน มีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Management)ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถนำไปสู่กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำที่ตรงกับความรู้ความสามารถความถนัด ผ่านการพัฒนาในลักษณะโครงการ (Project Base) ซึ่งจะสามารถพัฒนาทักษะในการวางแผน ทักษะการตัดสินใจและการคาดคะเนปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้งจะส่งผลให้ผู้รับผิดชอบงานได้วิเคราะห์ปัญหาและนำปัญหานั้นมาวางแผนกำหนดแนวทางแก้ไขและลงมือปฏิบัติ (Action Review)เป็นการพัฒนาที่เน้นกระบวนการทำงานที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น ทำงานเป็นทีมและเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Learning by experience) ทั้งอย่างไม่เป็นทางการและเป็นทางการอย่างสม่ำเสมอสอดคล้องกับงานวิจัยของ ของ พงกะพรรณ ตะกลมทอง (2553) ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า รูปแบบวิธีการและเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ มี 17 วิธี ประกอบด้วย บทบาทสมมุติ เกมการบริหาร กิจกรรมนันทนาการ กิจกรรมพัฒนาจิต กรณีศึกษา การระดมความคิด ศึกษาดูงาน การเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ การเผชิญเหตุการณ์ กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ เกมการศึกษา การฝึกงาน การสนทนาวงกลม การทำแบบฝึกหัด การทำโครงการจริง การฝึกสั่งการ และการประชุมทางวิชาการ

2.3 ด้านคุณลักษณะ การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค มีความเหมาะสมสามารถนำไปพัฒนาข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคได้จริง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการพัฒนาภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะเพื่อให้เกิดพฤติกรรมความซื่อสัตย์ สุจริต เป็นนักประชาธิปไตยและรับฟังคิดของผู้อื่น เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ อาจไม่สามารถพัฒนาได้โดยตรง โดยเฉพาะในการพัฒนาภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะ ในประเด็น ความซื่อสัตย์ สุจริต การสร้างสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติราชการ ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่าง เป็นต้นแบบ “ตัวอย่างดี มีค่ามากกว่าคำสอน” การจัดกิจกรรมส่งเสริมจริยธรรม คุณธรรมและพัฒนาจิตสำนึกของบุคลากรอย่างต่อเนื่องผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning by experience) ศึกษาดูงานและจัดกิจกรรมพัฒนาองค์กรที่เน้นการเสริมสร้างคุณธรรม ตลอดจนออกแบบการบริหารองค์การโดยใช้หลักคุณธรรมให้ทีมงานถือปฏิบัติ ภายใต้ 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นตอนการฝึกอบรม (Training) ขั้นตอนการลงมือปฏิบัติ

(Doing) และขั้นตอนการนำเสนอผลงาน (Sharing) ภายใต้ 4 กระบวนการสนับสนุน ได้แก่ กระบวนการสร้างความตระหนักรู้ (Self-awareness) กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning by experience) กระบวนการสะท้อนคิด (Refection) และ กระบวนการทบทวนเพื่อพัฒนา (Action review จึงเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านคุณลักษณะที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของปัทมา แคนยุกต์ (2554) ศึกษารูปแบบการสร้างเสริมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของนักศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต พบว่า ขั้นการตระหนักรู้ในตนเอง ขั้นวิเคราะห์หรืออภิปรายประเด็นปัญหาหรือสถานการณ์จริยธรรมทางการพยาบาล ขั้นวิพากษ์หรือสะท้อนคิดประเด็นปัญหาหรือสถานการณ์จริยธรรมทางการพยาบาล ขั้นการทดลองปฏิบัติในสถานการณ์จำลองหรือสถานการณ์จริง ขั้นการสรุปประเมินผลการทดลองปฏิบัติ และขั้นถอดบทเรียนและสร้างข้อสรุปเกิดความคิดรวบยอด สามารถสร้างเสริมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของนักศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต

3. ผลการยืนยันความเหมาะสมการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านวิชาการ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะ ด้วย 3 ขั้นตอน 4 กระบวนการ ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอนการอบรม (Training)ขั้นตอนการลงมือปฏิบัติ (Doing) และขั้นตอนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Sharing)กระบวนการสร้างความตระหนัก (Self-awareness) กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning by experience) กระบวนการสะท้อนคิด(Reflection) และกระบวนการทบทวนพัฒนา (Action Review) สอดคล้องกับ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2559) ได้ศึกษาโมเดลเพื่อพัฒนาสมรรถนะของคนยุคใหม่ในสังคมไทย “โมเดลสมรรถนะ KSL31220” พบว่า โมเดลเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นคนที่เต็มไปด้วยศักยภาพและสมรรถนะพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงต้องเชื่อมโยงทั้งศาสตร์และศิลป์จากมิติองค์ความรู้ ทักษะ และลักษณะชีวิต โดย 3 ขั้นตอน 4 กระบวนการ ของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค สอดคล้องกับทฤษฎีของโคล์บ (Kolb,1984)ที่ได้เสนอรูปแบบการเรียนรู้จากประสบการณ์ ของผู้ใหญ่ 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1.ประสบการณ์การเรียนรู้ (Learning Experience) เป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ที่มีผลกระทบต่อการเรียนรู้2. การสังเกตและการไตร่ตรอง (Observe and Reflect) เป็นการให้ผู้เรียนได้สะท้อนกลับ มีการไตร่ตรองประสบการณ์ที่ได้รับ เพื่อนำมาใช้ในการพิจารณาว่าสิ่งใดเป็นประโยชน์หรือไม่ 3.การพิจารณาลงความเห็นและสร้างแนวความคิด (Generalize and Conceptualize)เป็นการรวบรวมความรู้เพื่อสร้างกรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดอื่น ๆ ที่ได้จากความรู้และประสบการณ์ในอดีต แล้วนำมากำหนดเป็นกรอบความคิดของตนเองและ4. การตรวจสอบ และการบูรณาการ (Experiment and Integrate) เป็นการทดลอง ฝึกปฏิบัติลองผิดลองถูก เพื่อตรวจสอบแนวคิดนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงรวมทั้งสอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง(Transformative Learning) ของเมซิโรว์(Mezirow,2000)การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ช่วยพัฒนาระบบความคิด ข้อสรุปในใจและความคาดหวังที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้และให้ความหมายกับประสบการณ์ต่าง ๆ โดยที่อาจจะตระหนักรู้หรือไม่ตระหนักรู้ รวมทั้งสอดคล้องกับ เทเลอร์ (Taylor,1998) พบว่ากลไกแห่งการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย ประสบการณ์

(Experience) การใคร่ครวญอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Reflection) และการแลกเปลี่ยนทางความคิดอย่างมีเหตุผล (Rational Discourse) และสอดคล้องกับเคย์วู (Kay Vu: 2014)ได้ศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางในวิทยาลัยชุมชนแคลิฟอร์เนียพบว่า ผู้บริหารระดับกลางมีภาระงานที่เพิ่มมากขึ้นการให้คำปรึกษาและการฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารระดับกลางเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อเตรียมความพร้อมและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อีกทั้งการฝึกอบรมภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารระดับกลาง ยังเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับความก้าวหน้าในอาชีพ และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและการดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสอดคล้องกับสุรัชนี เคนสุโพธิ์ (2554) ศึกษารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของนักบริหารงานเทศบาล พบว่า กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นการประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา ขั้นการเตรียมการพัฒนา ขั้นการดำเนินการพัฒนา และขั้นการประเมินผลการพัฒนา โดยขั้นตอนการพัฒนา ประกอบด้วยรูปแบบย่อยตามกลุ่มคุณลักษณะที่ต้องพัฒนา คือ รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ด้านการบริหารจัดการ ด้านวิชาการ ด้านบุคลิกภาพ และด้านคุณธรรมจริยธรรมและสอดคล้องกับ ลลิดา ชาเรืองเดช (2555) ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า เป็นรูปแบบเชิงระบบ ประกอบด้วย บริบท (Context)ตัวป้อน (Input) กระบวนการ (Process)ผลผลิต (Output)และข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) โดยบริบท ประกอบด้วยหลักการสำคัญ วัตถุประสงค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สภาพปัจจุบันที่พึงประสงค์และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตัวป้อน ประกอบด้วย องค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กระบวนการ ประกอบด้วย การประชุมปฏิบัติการแบบเข้ม ประกอบด้วย 4 โมดูล ได้แก่ โมดูล 1 การให้องค์ความรู้ โมดูล 2 การปฏิบัติการเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โมดูล 3 การปฏิบัติตามแผนพัฒนาในสภาพจริง และโมดูล 4 การประเมินผลการพัฒนาในสภาพจริง ผลผลิต ประกอบด้วย ผู้บริหารที่เข้ารับการพัฒนามีความรู้และมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และข้อมูลย้อนกลับ ประกอบด้วย ผู้บริหารที่เข้ารับการพัฒนาต้องทบทวนและพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง สำหรับขอบข่ายเนื้อหา และสาระการเรียนรู้ ที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ซึ่งมีขอบข่ายเนื้อหาด้านวิชาการ ประกอบด้วย การวางแผนการศึกษาการบริหารข้อมูลสารสนเทศ การประเมินและรายงานผล ด้านทักษะ ประกอบด้วย การตัดสินใจ การบริหารความขัดแย้ง การคิดวิเคราะห์ การสร้างแรงจูงใจ การทำงานเป็นทีม ด้านคุณลักษณะ ประกอบด้วย มีวิสัยทัศน์ ซื่อสัตย์สุจริต ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากเป็นไปตามบทบาทภารกิจที่ข้าราชการ ต้องรับผิดชอบหลักเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาการศึกษาระดับภาค ต้องสามารถวางแผนการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของพื้นที่ รวมทั้งต้องมีหน้าที่ในการ สื่อสารนโยบายสู่การปฏิบัติรวมทั้ง กำกับติดตามงานตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการในพื้นที่ สอดคล้องกับ เวอร์เบคก์คริสติ (Verbeke Kristi: 2014) ได้ศึกษาสมรรถนะสำหรับบทบาทภาวะผู้นำการพัฒนาการศึกษาพบว่า ทักษะหรือความสามารถที่จำเป็นที่มีผลต่อความสำเร็จของผู้นำการพัฒนาการศึกษาจำแนกได้เป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการบริหาร

จัดการ ด้านการพัฒนาบริการการศึกษา ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนการสอน ด้านการพัฒนาวิชาชีพ และด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ช่วยในการอยู่ร่วมกันกับบุคคลอื่นและสอดคล้องกับ อรวรรณี ไชยปัญหา (2556)ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย การติดต่อสื่อสาร การมีวิสัยทัศน์ร่วม การมีทักษะแก้ปัญหาความขัดแย้ง และการมีความเชี่ยวชาญ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จะต้องเร่งพัฒนานโยบาย และกำหนดเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อพัฒนาข้าราชการให้สามารถใช้ภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อน เชื่อมโยง นโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาการศึกษาสู่การปฏิบัติในพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพข้าราชการบนพื้นฐานของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ

3. การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต ด้วยการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ที่กำหนดโมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืน “ไทยแลนด์ 4.0” สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จึงจำเป็นต้องเร่งพัฒนาข้าราชการทุกระดับทุกประเภท ให้มีความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาจัดระบบการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ สามารถบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาการจัดการศึกษาและใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

4. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กำหนดเป็นนโยบายในพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการ โดยการเชื่อมโยงผลการพัฒนาภาวะผู้นำกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคลประจำปี

5.ส่งเสริมสำนักงานศึกษาธิการภาค ให้เป็นหน่วยงานต้นแบบในการพัฒนาภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะ ด้วยการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคให้เป็นคนดี มีความซื่อสัตย์สุจริตมีคุณธรรมจริยธรรมมีวินัยและเข้าถึงประชาชน

6. ส่งเสริมให้สำนักงานศึกษาธิการภาค นำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนการฝึกอบรม (Training)ขั้นตอนการลงมือปฏิบัติ (Doing) และขั้นตอนการนำเสนอผลงาน (Sharing) 4 กระบวนการสนับสนุน ประกอบด้วย กระบวนการสร้างความตระหนักรู้ (Self-awareness) กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning by experience) กระบวนการสะท้อนคิด (Refection) และกระบวนการทบทวนเพื่อพัฒนา (Action review) ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาข้าราชการอย่างต่อเนื่องและจริงจัง

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรนำข้อเสนอการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคไปจัดทำเป็นหลักสูตรฝึกอบรม และดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ 3 ขั้นตอน 4 กระบวนการ เพื่อนำผลการวิจัยมาทบทวนและพัฒนาเป็น แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ที่ครอบคลุมและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2. ควรมีการศึกษารูปแบบกิจกรรมที่เหมาะสมสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของข้าราชการในแต่ละระดับตำแหน่งภายใต้ขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำที่ประกอบด้วย3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนการฝึกอบรม (Training)ขั้นตอนการลงมือปฏิบัติ (Doing) และขั้นตอนการนำเสนอผลงาน (Sharing) โดยใช้ 4 กระบวนการสนับสนุน ประกอบด้วย กระบวนการสร้างความตระหนักรู้ (Self-awareness) กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning by experience) กระบวนการสะท้อนคิด (Refection) และกระบวนการทบทวนเพื่อพัฒนา (Action review)

3. ควรมีการศึกษาความต้องการจำเป็นของส่วนราชการที่มีผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อให้ได้ข้อมูลประกอบการวางแผนพัฒนาข้าราชการสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กองบริหารงานวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา. (2559).พิมพ์เขียว Thailand 4.0 โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่งคั่ง มั่นคง และยั่งยืน. พะเยา. สืบค้นเมื่อ 10 กุมภาพันธ์ 2560, จาก http://www.libarts.up.ac.th/v2/img/Thailand-4.0.pdf

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

กลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2558). เอกสารกรอบโครงสร้างอัตรากำลังสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ: สำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.

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

การขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการในภูมิภาค. (2559, 21 มีนาคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 133 ตอนพิเศษ 68 ง. หน้า 6-8. สืบค้นเมื่อ1 เมษายน2559, จาก http://www.moe.go.th/moe/upload/news19/FileUpload/45032-5427.pdf

กิติ ตยัคคานนท์. (2530).*เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ.* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ: เชษฐาการพิมพ์.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2559). คนเก่งสร้างได้ อารยโมเดลสมรรถนะ KSL31220. พิมพ์ครั้งที่1. กรุงเทพฯ: ซักเซส มีเดีย จำกัด.

เกศสุดา รัชฎาวิศิษฐกุล. (2547). *การพัฒนาการเรียนการสอนที่สนองต่อรูปแบบการเรียนภาษาอังกฤษของนักศึกษาระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.* ดุษฎีนิพนธ์ ศษ.ด. (หลักสูตรและการสอน). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2548). *การประเมินผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของส่วนราชการกระทรวงศึกษาธิการ.* กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จันทกานต์ ตันเจริญพานิช. (2550*). การพัฒนาภาวะผู้นำคลื่นลูกใหม่ในภาคราชการไทย : โมเดลที่พึงประสงค์.* วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (รัฐศาสตร์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ณัฐยา ป้องกัน. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1.* วิทยานิพนธ์ รป.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์) กรุงเทพฯ:

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

ธวัชชัย ไพใหล. (2555*). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับนักวิชาการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.* วิทยานิพนธ์ ค.ด. (ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา). สกลนคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ธิติมา ไชยมงคล. (2556). ทฤษฎีภาวะผู้นำและทฤษฎีการบริหาร เอกสารประกอบการสอนวิชาภาวะผู้นำทางการพยาบาลและการจัดการ (NUR 4216).(เอกสารประกอบคำสอน). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

นิธิบดี เที่ยงวรรณกานต์. (2556*). ศึกษาระดับทักษะและความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหารของข้าราชการสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค.* รายงานการศึกษาส่วนบุคคล. (พัฒนานักบริหารระดับสูง กระทรวงศึกษาธิการ). นครปฐม: สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา. สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ.

เบญจพร แก้วมีศรี. (2545). *การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข.* วิทยานิพนธ์. ค.ด. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประสิทธิ์ เขียวศรีและคณะ. (2548). *รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. รายงานการวิจัย.* นครปฐม: สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.

ปราโมศ อิสโร. (2554). *ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผ่านการประเมินและรับรองคุณภาพจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ในรอบที่สองที่มีผลการประเมินในระดับดีและดีมาก.* ดุษฎีนิพนธ์ กศ.ด. (ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา). สงขลา: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ.

ปัทมา แคนยุกต์. (2554). *รูปแบบการสร้างเสริมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของนักศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคใต้.* ดุษฎีนิพนธ์ กศ.ด. (ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา). สงขลา: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ.

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-พ.ศ.2559). (2554, 14 ธันวาคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 128 ตอนพิเศษ 152 ง. หน้า 2-22. สืบค้นเมื่อตุลาคม 8, 2557, จากhttp://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2554/E/152/1.PDF

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

พระธรรมปิฎก. (2540). *ภาวะผู้นำ ความสำคัญต่ออนาคตไทย.* กรุงเทพฯ: พิมพ์ไทย.

ไพโรจน์ พรหมมีเนตร. (2552). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาตามหลักพุทธธรรม.* ดุษฎีนิพนธ์ ค.ด. (บริหารการศึกษา). พิษณุโลก: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ.* กรุงเทพหมานคร: ธนธัชการพิมพ์.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (ม.ป.ป.). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง Transformational Leadership. สืบค้นเมื่อตุลาคม 8, 2557จาก: http://www.saruthipong.com/port/document/299-701/229-701-13.pdf

ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ. (2553). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียน.* ดุษฎีนิพนธ์ ค.ด. (ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา). สกลนคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ลลิดา ชาเรืองเดช. (2555). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.* วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารและพัฒนาการศึกษา). มหาสารคาม: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

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

วรรณาพิสิฐศุภมิตร. (2550). *แบบของผู้นำที่มีสมรรถนะในระบบราชการพลเรือนไทย.* ดุษฎีนิพนธ์. ปร.ด. (รัฐประศาสนศาสตร์) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.. (2553). หลักสูตรผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพ (Effective Team Leader). นนทบุรี: สำนักงาน ก.พ..

สนอง โลหิตวิเศษ. (2554). เอกสารประกอบคำบรรยายวิชา ED711 ปรัชญาการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย.(เอกสารประกอบคำสอน). กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร. อัดสำเนา.

สมบัติ กุสุมาวลี. (2552). คุณลักษณะของข้าราชการไทยในทศวรรษหน้า. สืบค้นเมือ 28 กันยายน 2554 จาก http://www.km.nida.ac.th/home/images/pdf/6-3.pdf

สมบูรณ์ ศิริสรรหิรัญ. (2547). *การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี.* วิทยานิพนธ์ ค.ด. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. (2554). ความสงสัยในการเดินหน้าปฏิรูปการศึกษา. สืบค้นเมื่อ 8 ตุลาคม 2557. จาก http://www.moe.go.th/main2/article/article-somsak/article-somsak09.htm.

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2541) พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์ กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2556) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 2557-2559. กรุงเทพฯ: สำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.

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

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศากษาธิการ. (2552). ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษา ในทศวรรษ ที่สอง (พ.ศ. 2552 - 2561). กรุงเทพฯ: บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

สุทธนา สุนทรสถิตย์ (2556*). ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชาและความไว้วางใจในองค์การของบุคลากรเทศบาล นครปฐม*. วิทยานิพนธ์ รป.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สุภาพ ฤทธิ์บำรุง. (2556). *ภาวะผู้นาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ ความมีประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสานักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 30.* วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ขอนแก่น.

สุรัชนี เคนสุโพธิ์. (2554). *รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของนักบริหารงานเทศบาล.* ดุษฎีนิพนธ์ ปร.ด. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สุวัฒน์ เงินฉ่ำ. (2556*). รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. ดุษฎีนิพนธ์ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษาและผู้นำการเปลี่ยนแปลง). ปทุมธานี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย.

สุวัฒน์วัฒนวงศ์. (2547). จิตวิทยาเพื่อการฝึกอบรมผู้ใหญ่กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.

สุวิมล ว่องวาณิช. (2548). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2536). พฤติกรรมผู้นำ. พิษณุโลก:โรงพิมพ์พิฆเณศ.

เสาวภา วิชาดี. (ม.ป.ป.). รูปแบบการเรียนของผู้เรียนในมุมมองของทฤษฎีการเรียนรู้แบบ ประสบการณ์. Executive Journal. หน้า 175-180. สืบค้นเมื่อตุลาคม 8, 2557จาก: http://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive_journal/jan_mar_11/pdf/aw24.pdf

อรวรรณี ไชยปัญหา. (2556). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก.* วิทยานิพนธ์ ปร.ด. (การบริหารและพัฒนาการศึกษา). สกลนคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

Augsburg College. (2009). Augsburg leadership development model. Retrieved March 30, 2014. fromhttp://www.augsburg.edu/mal/academics/leadership-studies-minor/

Augspurger, Bobbie Anita., (2014). *Teacher Perceptions of Effective School Leadership Using Twenty-first Century Skills and Knowledge*.Lindenwood University,

Bass,B.M. (1990). *From Transactional To Transformational Leadership: Theory Research and Managerial Application*. New York: Free press.

Bolden,R and others. (2003) A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks : Edited Version of A Report For Chase Consulting and The Management Standards Centre. University of Exeter Crossmead United Kingdom.

Bolden,R and others. (2003). A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks: Edited Version of A Report For Chase Consulting and The Management Standards Centre. University of Exeter Cross mead United Kingdom.

David A. Kolb and Richard E. Boyatzis. (n.d). Experiential Learning Theory: Previous Research and New Directions. RetrievedFebruary,10. 2016 from http://learningfromexperience.com/media/2010/08/experiential-learning-theory.pdf

DuBrin, Andrew J. (1998). *Leadership Research Findings, Practice and Skills*. New Jersey: Houghton Mifflin.

Fiedler,F.E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: Mc Grow-Hill.

Graeme Knowles. (2012). Managing Quality in The21st Century: Principles and Practice. Ventus publishing Aps.

Guba, E.G., & Lincoln. Y.S. (1989). Fourth generation evaluation. Newbury Park, Ca: SagePublications.

Hersey, P. and Blanchard, K., (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. 4th edition. Prentice Hall International*. New York. Retrieved February 5, 2013. from http://litsikakis.wordpress.com/article/leadership-3ib8exvrc87n4-7/

Kay V. Nguyen. (2014). Leadership Development of Mid-Level Administrators in California Community Colleges. University of California, Riverside.

Keeves, P. J. (1988). Educational research methodology and measurement: An internationalhandbook. Oxford, England: Pergamon Press.

Kolb, D.A. (1984). Experiential Learning: Experience as a Source of Learning and Development. RetrievedFebruary 10, 2016. from http://academic.regis.edu/ed205/kolb.pdf

Kouzes and Posner. (2008). Kouzes and Posner's 5 Practices of Exemplary Leadership and 10 Commitments of Leadership. Retrieved March 28, 2014. fromhttps://offices. nsuok.edu/Portals/17/pdfs/Kouzes_Posner_Leadership_Development_Info.pdf

Likert, R. (1967). The human organization: Its management and value, New York: McGraw-Hill

Luthans,F.(1992). *Organizational Behavior*. Singapore: McGrow-Hill.

Maciha, Mark Joseph, (2014). The practice of leadership: A survey of National Park Service chief park rangers. Northern Arizona University.

McCauley, C.D., and others. (1998). *The center for creative leadership: Handbook of leadership development*. San Franciso: Jossey-Bass.

Mezirow, (2000). Learning as Transformation. RetrievedJune 15, 2015.from: http://abl-uni-goettingen.de/Material/Mezirow2000.Learning_to_Think_like_an_Adult.pdf

Murphy, S.E. and R.E. Riggio. (2003). *"Introduction to the Future of Leadership Development". inS.E.Murphy and R.E. Riggio (eds.) The Future of Leadership Development.* New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Peter G. Northouse. (1997) Leadership Theory and Practice California: SAGE.

Roger Greenaway (ม.ป.ป.). Experiential Learning articles and critiques of David Kolb's theory. Retrieved February 3, 2016,from http://reviewing.co.uk/research /experiential.learning.htm#axzz4pbbnrzMS.

Ruth C. Ash J. and Maurice Persall. (n.d.). The Principal as Chief Learning Officer: Developing Teacher Leaders. Retrieved February 3, 2016, fromhttp://www.change -specialists.com/articles/The%20Principal%20as%20Chief%20Learning %20Officer.pdf.

Salem Ali Al-Salem. (2005). The Impact of the Internet on Saudi Arabian females' self–image and Social Attitudes, Doctor of Philosophy: Indiana University of Pennsylvania.

Suarez, T.M. (1990). Needs assessment studies. In H.J.Walberg, & G.D. Haertel (Eds).

Sunny Cooper. (n.d.). Theories of Learning in Edqcational Psychology**:** Transformational Learning. RetrievedJune 15, 2015. from: http://www.lifecircles-inc.com/ Learning theories/humanist/mezirow.html.

Terri Lyn Edwards. (2007). Classroom Teacher Perceptions of Leadership in The Classroom, School, and Educational Community. Retrieved February 3, 2016. from http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.427.8487&rep=rep1 &type=pdf

The International encyclopedia of education evaluation (pp: 29:31). PergamonPress.

Verbeke, Kristi J., (2014). Competencies for a Leadership Role in Educational Development. Wayne State University.

Yeung A.K. and D.A.Ready. (1995). “Developing Leadership Capabilities of Global Corporations: A Comparative Study in Eight Nations”.Human Resource Management. pp.529-547.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแบบสอบถามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค และ แบบสัมภาษณ์การพัฒนาพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคเพื่อนำมาพัฒนาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

1. ดร.บุญลือ ทองอยู่
   ตำแหน่ง อดีตรองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
   วุฒิการศึกษาสูงสุด Ph.D. วัดและประเมินผล
   ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา
2. ดร.ศกลวรรณ เปลี่ยนขำ
   ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา
   สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
   วุฒิการศึกษาสูงสุด Ph.D. พลศึกษา
   ผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล
3. ดร.วันเพ็ญ ผ่องกาย
   ตำแหน่ง
   วุฒิการศึกษาสูงสุด Ph.D. วัดและประเมินผล
   ผู้เชี่ยวชาญด้านวัดและประเมินผล
4. ดร.เติมชัย ธรรมลักษมี
   ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคโนโลยีพณิชยการอยุธยา
   วุฒิการศึกษาสูงสุด Ph.D. บริหารการศึกษา
   ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา
5. ดร.ปฐมพงศ์ ศุภเลิศ
   ตำแหน่ง กรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (กช)
   วุฒิการศึกษาสูงสุด Ph.D. บริหารการศึกษา
   ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ ในการให้การยืนยันความเหมาะสมและประเมินความเป็นไปได้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

1	ดร.ประเสริฐ บุญเรือง	ตำแหน่ง	รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
2	ดร.วีรกุล อรัณยะนาค	ตำแหน่ง	ศึกษาธิการภาค 1
3	นางรักขณา ตัณฑวุฑโฒ	ตำแหน่ง	รองศึกษาธิการภาค 1
4	นายณัทชัย ใจเย็น	ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
5	นายดุสิทธิ์ คงคาหลวง	ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการสำนักงานกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีกระทรวงศึกษาธิการ
6	นางสุพัตรา ขุนฤทธิ์	ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการกลุ่มยุทธศาสตร์การศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 2
7	นางวีรดา ชุลีกราน	ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการกลุ่มตรวจราชการ และติดตามประเมินผล สำนักงานศึกษาธิการภาค 4

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ ในการสัมภาษณ์การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค เพื่อนำมาจัดทำร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

1	ดร.ดิศกุล เกษมสวัสดิ์	ตำแหน่ง	ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ
2	นางวัลลีย์ ศรีรัตน์	ตำแหน่ง	รองศึกษาธิการภาค 12
3	นายสมศักดิ์ เรืองสุวรรณ	ตำแหน่ง	รองศึกษาธิการภาค 5
4	นายเกื้อกูล ดีประสงค์	ตำแหน่ง	รองศึกษาธิการภาค 18
5	นายพัฒนา ชมเชย	ตำแหน่ง	ศึกษาธิการจังหวัดพัทลุง
6	นายเสถียร รุกขพันธ์	ตำแหน่ง	ศึกษาธิการจังหวัดระนอง
7	นายศราวุธ อรรถานุรักษ์	ตำแหน่ง	ศึกษาธิการจังหวัดยะลา
8	นางไพจิตรา นาคแย้ม	ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาการศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 4
9	นางอนงค์ภัทร์ มาตรา	ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการกลุ่มอำนวยการ สำนักงานศึกษาธิการภาค 10
10	นางเบญจพร โพธิ์ปัดชา	ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการกลุ่มตรวจราชการ และติดตามประเมินผล สำนักงานศึกษาธิการภาค 1
11	ดร.พิมฉัตร์ ฤกษ์รัตน์ระพี	ตำแหน่ง	นักวิชาการศึกษา ชำนาญการพิเศษ สำนักงานศึกษาธิการภาค 1
12	นางพรพิมล สาระรักษ์	ตำแหน่ง	นักวิชาการศึกษา ชำนาญการพิเศษ สำนักงานศึกษาธิการภาค 2
13	นางสาวน้ำฝน อรรคฮาด	ตำแหน่ง	นักวิชาการศึกษา ชำนาญการพิเศษ สำนักงานศึกษาธิการภาค 12

ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

แบบสอบถาม
การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

<u>คำชี้แจง</u>

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคและเพื่อพัฒนาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

2. **ผู้ตอบแบบสอบถาม** คือ ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานศึกษาธิการภาค**ทั่วประเทศ**

3. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค เพื่อการวิเคราะห์ต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

4. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 4 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านวิชาการ จำนวน 15 ข้อ 2. ด้านทักษะ จำนวน 20 ข้อ และ3. ด้านคุณลักษณะ จำนวน 16 ข้อรวมข้อคำถาม จำนวน 51 ข้อ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม

5. เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลมีความครบถ้วนสมบูรณ์ ขอความกรุณาท่านโปรดตอบคำถามให้ครบทุกข้อ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ชาญวุฒิ วงศ์เพ็ง
ผู้วิจัย

<u>ตอนที่ 1</u>ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจงโปรดกาเครื่องหมาย✓ ลงในช่อง ☐ หน้าข้อที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

☐ ชาย ☐ หญิง

2. อายุ

☐ ต่ำกว่า 36 ปี ☐ 36 – 40 ปี

☐ 41 - 45 ปี ☐ 46 – 50 ปี

☐ 51 - 55 ปี ☐ สูงกว่า 55 ปี

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท

☐ ปริญญาเอก ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

4. ระดับตำแหน่ง

☐ เชี่ยวชาญ ☐ ชำนาญการพิเศษ

☐ ชำนาญการ ☐ ชำนาญงาน

☐ ปฏิบัติการ ☐ ปฏิบัติงาน

☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

<u>ตอนที่ 2</u> แบบสอบถามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

<u>คำชี้แจง</u> โปรดกาเครื่องหมาย✓ลงในช่องหลังข้อความแต่ละข้อ ตามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับระดับองค์ประกอบภาวะผู้นำในปัจจุบันและระดับองค์ประกอบภาวะผู้นำที่คาดหวัง ใน 5 ระดับ ดังนี้

สภาพปัจจุบัน หมายถึงสถานะภาพที่ **ท่าน** เป็นอยู่ในปัจจุบัน

ความคาดหวัง หมายถึง **ท่าน** ต้องการให้ **ตัวท่าน** ดำเนินการได้ในระดับใด

5 = มีความสามารถในระดับมากที่สุด**หรือ** ต้องการดำเนินการได้ในระดับมากที่สุด

4 = มีความสามารถในระดับมาก**หรือ** ต้องการดำเนินการได้ในระดับมาก

3 =มีความสามารถในระดับปานกลาง**หรือ** ต้องการดำเนินการได้ในระดับปานกลาง

2 = มีความสามารถในระดับน้อย**หรือ** ต้องการดำเนินการได้ในระดับน้อย

1 **=** มีความสามารถในระดับน้อยที่สุด**หรือ** ต้องการดำเนินการได้ในระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่าง

องค์ประกอบของคุณลักษณะภาวะผู้นำ	**สภาพปัจจุบัน**					**ความคาดหวัง**				
	5	**4**	**3**	**2**	**1**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
ด้านวิชาการ										
0. ความสามารถในการปฏิบัติงาน		✓				✓				
00. ความสามารถในการอดทนในการปฏิบัติงาน			✓				✓			

<u>จากตัวอย่าง</u>

ข้อที่ 0 หมายถึง ท่านมีระดับความสามารถในการปฏิบัติงานในปัจจุบันอยู่ในระดับมาก แต่ท่านต้องการให้ตัวท่านมีระดับความสามารถในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อที่ 00 หมายถึง ท่านมีระดับความสามารถในการอดทนในการปฏิบัติงานในปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง แต่ท่านต้องการให้ตัวท่านมีความสามารถในการอดทนในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

องค์ประกอบของคุณลักษณะภาวะผู้นำ	สภาพปัจจุบัน					ความคาดหวัง				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ด้านวิชาการ										
1.มีความรู้ในเรื่องการพัฒนาองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง										
2.มีความเข้าใจในโครงสร้าง ลักษณะการจัดองค์กร ซึ่งช่วยให้สามารถทำงานเชิงรุกได้ตามบทบาทที่ได้รับมอบหมาย										
3.มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของหน่วยงาน										
4.มีความเข้าใจในหน้าที่ที่รับผิดชอบสามารถประสานการดำเนินงานกับหน่วยงานทางการศึกษาในพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพ										
5.สามารถทบทวนบริบทด้านการจัดการศึกษาของจังหวัดและกลุ่มจังหวัด										
6.สามารถเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ด้านการศึกษาของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในและนอกกระทรวงในกลุ่มจังหวัดให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน										
7.สามารถจัดทำแผนพัฒนาการศึกษากลุ่มจังหวัดให้สอดคล้องกับความต้องการของพื้นที่										
8.สามารถประเมินและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการศึกษากลุ่มจังหวัด										
9.กำกับ ติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ของหน่วยงาน										
10.สามารถติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวง ของหน่วยงานทางการศึกษาในกลุ่มจังหวัด										
11.สามารถคัดกรอก คัดเลือกและจัดทำข้อเสนอในการพัฒนาการจัดการศึกษาในกลุ่มจังหวัด										
12.สามารถนำเทคโนโลยีมาจัดระบบการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ										
13.มีความสามารถในการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนาการจัดการศึกษาระดับกลุ่มจังหวัด										

ระดับองค์ประกอบของคุณลักษณะภาวะผู้นำ	สภาพปัจจุบัน					ความคาดหวัง				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
14.มีความสามารถในการพัฒนาข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานในระดับกลุ่มจังหวัด										
15.สามารถใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง										
ด้านทักษะ										
16. สามารถวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาความต้องการเพื่อการวางแผน										
17. มีการคาดการณ์อุปสรรคในการดำเนินงาน										
18. สามารถนำประเด็นปัญหาไปสู่การแก้ไขอย่างรอบคอบ										
19. สามารถจัดระบบงานและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม										
20. ประยุกต์ทฤษฎี แนวคิดที่ซับซ้อนหรือแนวโน้มเพื่อแก้ปัญหาตามสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ										
21. วางแผนงานโดยจัดเรียงงาน หรือกิจกรรมต่าง ๆ ตามลำดับความสำคัญหรือความเร่งด่วนได้										
22. กำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานที่มีหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย รวมถึงคาดการณ์ปัญหาอุปสรรคและวางแนวทางการป้องกันแก้ไขไว้ล่วงหน้า										
23. ใช้เทคนิคการวิเคราะห์หลากหลายรูปแบบเพื่อหาทางเลือกในการแก้ปัญหารวมถึงพิจารณาข้อดีข้อเสียของทางเลือกแต่ละทาง										
24. ตั้งคำถามเชิงลึกในประเด็นที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องจนได้ที่มาของสถานการณ์ เหตุการณ์ประเด็นปัญหาหรือค้นพบโอกาสที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน										
25. วางระบบการสืบค้น รวมทั้งการมอบหมายให้ผู้อื่นสืบค้นข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องทันต่อการใช้งานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง										

ระดับองค์ประกอบของคุณลักษณะภาวะผู้นำ	สภาพปัจจุบัน					ความคาดหวัง				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ด้านทักษะ										
26. มีความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อเพื่อนร่วมงาน										
27. มอบหมายงานและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนตรงตามทักษะ ความรู้ความสามารถของบุคคล										
28. มอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้เกี่ยวข้องปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ										
29. สนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีม										
30. ส่งเสริมความริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน										
31. มีความสามารถในการฟัง พูด และการสรุปความ										
32. มีความสามารถในการโน้มน้าวให้ผู้อื่นคล้อยตาม										
33. มีความสามารถในการประสานงานให้เกิดความร่วมมือระหว่างผู้ปฏิบัติงาน										
34. สามารถประสานและสร้างความร่วมมือ ทำให้ทีมงานเกิดความพึงพอใจในความสำเร็จ										
35. มีทักษะในการแก้ไขปัญหาและประสานความขัดแย้ง										
ด้านคุณลักษณะ										
36. เป็นผู้มีความสามารถในการมองเห็นแนวโน้มสถานการณ์ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต										
37. เป็นผู้มีความสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ การบริหารจัดการองค์กร										
38. เป็นผู้มีความสามารถในการนำเสนอแนวคิดในการทำงานให้ผู้ร่วมงานยอมรับ										
39. เป็นผู้มีความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้เข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน										

ระดับองค์ประกอบของคุณลักษณะภาวะผู้นำ	สภาพปัจจุบัน					ความคาดหวัง				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ด้านคุณลักษณะ										
40. เป็นผู้ที่ยอมรับในความรู้ความสามารถ ความคิดเห็น และยกย่องให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน										
41. เป็นผู้ที่สามารถบริหารจัดการตนเอง ปรับปรุงตนเองได้ตลอดเวลาและยอมรับผลของการกระทำของตน										
42. เป็นผู้ที่เสนอความคิดเห็น ตัดสินใจเพื่อกระทำการใด ๆ บนพื้นฐานของระเบียบ กฎหมาย โดยยึดประโยชน์ของราชการเป็นหลัก										
43. เป็นผู้ที่สามารถบริหารจัดการได้อย่างดี ถูกต้องตามระเบียบมาตรฐานของหน่วยงาน										
44. เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการส่งเสริมและธำรงไว้ซึ่งชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีของหน่วยงาน										
45. เป็นผู้ที่เป็นแบบอย่างในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและกระตุ้นให้ผู้อื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ										
46. เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ สุจริต จริงใจต่อการปฏิบัติงาน										
47. เป็นผู้ที่ฝึกฝนเรียนรู้และพัฒนาตนเองด้านจริยธรรมให้เป็นแบบอย่างที่ดี										
48. เป็นผู้ที่มีกลไกการทำงานที่เปิดเผย ยึดหลักธรรมาภิบาล เช่นความโปร่งใส ตรวจสอบได้ในการปฏิบัติงาน										
49. เป็นผู้ที่มุ่งมั่น อุทิศตน เสียสละปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ										
50. เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานโดยไม่ใช้ตำแหน่งหน้าที่แสวงหาผลประโยชน์และยึดถือประโยชน์ทางราชการมากกว่าประโยชน์ส่วนตน										
51. เป็นผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้องเป็นธรรม แม้อาจก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่ผู้เสียประโยชน์										

<u>ตอนที่ 3</u> ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม

โปรดแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ทั้ง 3 ด้าน ที่จำเป็นต้องพัฒนานอกเหนือจากที่ระบุแล้ว

1. ผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค**ด้านวิชาการ** ที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาประกอบด้วย

.....

.....

.....

.....

2. ภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค **ด้านทักษะ** ที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา ประกอบด้วย

.....

.....

.....

.....

3. ภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค **ด้านคุณลักษณะ** ที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา ประกอบด้วย

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงที่ตอบคำถามครบทุกข้อ

แบบสัมภาษณ์

การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

<u>คำชี้แจง</u>

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคและเพื่อพัฒนาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารจัดการ หรือข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ศึกษาธิการภาคหรือรองศึกษาธิการภาค ศึกษาธิการจังหวัดหรือข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการภาคที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการกลุ่มด้วยวิธีเจาะจง จำนวน18คน

3. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค เพื่อนำมาวิเคราะห์จัดทำร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคในประเด็นหลักดังนี้

<u>ประเด็นการสัมภาษณ์</u>

1. ตามทัศนะของท่าน ท่านคิดว่าปัจจุบันบุคลากรของสำนักงานศึกษาธิการภาคมีสภาพปัญหาอย่างไร

2. ตามภารกิจและอำนาจหน้าที่ของสำนักงานศึกษาธิการภาค ที่กำหนดให้ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานต้องมีหน้าทีในการจัดทำยุทธศาสตร์และบทบาทการพัฒนาการศึกษา ให้เชื่อมโยงและสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ นโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการ และยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด รวมทั้งการพัฒนาด้านอื่นๆ ตามศักยภาพและโอกาสของบุคคลและชุมชนในแต่ละพื้นที่ ท่านมีความคิดเห็นว่า ข้าราชการในสำนักงานควรต้องมีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ อย่างไรจึงจะสามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. จากภารกิจการสนับสนุนงานด้านวิชาการ การวิจัยและพัฒนาสนับสนุนการตรวจราชการ กำกับดูแล ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการ รวมถึงประสานการบริหารงานระหว่างราชการส่วนกลางและส่วนภูมิภาคให้เกิดการพัฒนาอย่างบูรณาการในระดับพื้นที่โดยยึดการมีส่วนร่วมและประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลักท่านมีความคิดเห็นว่า ข้าราชการในสำนักงานควรต้องมีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอย่างไรจึงจะสามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ แนวทางในการพัฒนาและองค์ประกอบของเนื้อหาการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ด้านความรู้ เพื่อให้

ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคให้เป็นผู้มีความรู้ เชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติ สามารถจัดทำแผนพัฒนาการศึกษากลุ่มจังหวัดให้สอดคล้องกับบริบทการพัฒนาการศึกษาในพื้นที่ กำกับติดตามและประเมินผลงานตามนโยบายและยุทธศาสตร์และสามารถใช้เทคโนโลยี ช่วยในการบริหารจัดการและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรมีองค์ประกอบของเนื้อหาและแนวทางการพัฒนาอย่างไร

5. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาและองค์ประกอบของเนื้อหาในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ด้านทักษะ เพื่อให้ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค เป็นผู้มีความสามารถในการวางแผน คิดอย่างมีเหตุผล สามารถตัดสินใจได้อย่างดีและให้ทันกาล รู้จักการมอบหมายหน้าที่การงาน มีความสามารถในการสื่อสารจูงใจเจรจาต่อรองและบริหารความขัดแย้ง ควรมีองค์ประกอบของเนื้อหาและรูปแบบในการพัฒนาอย่างไร

6. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาและองค์ประกอบของเนื้อหาการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ด้านคุณลักษณะ เพื่อให้ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ สามารถสร้างภาพให้ผู้เกี่ยวข้องรับรู้ว่าต้องการให้องค์กรเป็นไปอย่างไรในอนาคต สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน เป็นผู้มีพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดี ซื่อสัตย์ ยุติธรรม มีคุณธรรม และความรับผิดชอบควรมีองค์ประกอบของเนื้อหาและแนวทางการพัฒนาอย่างไร

แบบสัมภาษณ์ความเหมาะสมแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ
การสัมภาษณ์ เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ .....
ตำแหน่งปัจจุบัน .....
สถานที่ทำงาน .....

1. ขอให้ท่านให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการ สำนักงานศึกษาธิการภาค ขั้นตอนการฝึกอบรม (Training) ในภาพรวมทั้ง 3ด้าน
   - ขอบข่ายเนื้อหาในการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านวิชาการ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะ มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร
   - ขอบข่ายเนื้อหาที่ควรเพิ่มเติมประเด็นใดบ้าง

2. การจัดกิจกรรมการฝึกอบรมโดยใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านกระบวนการสนทนากลุ่มเป็นกิจกรรมหลักในการฝึกอบรม และนำเสนอผลงานกลุ่ม การบรรยายจากวิทยากร เป็นกิจกรรมสนับสนุนกระตุ้นเชื่อมโยงให้เกิดการเรียนรู้ มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไรกับการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการและควรเพิ่มเติมประเด็นใดบ้าง

3. การจัดทำรายงานส่วนบุคคลที่แสดงถึงความคาดหวังและความตั้งใจในการนำความรู้ ที่ได้รับจากการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านวิชาการ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะ ในกระบวนการฝึกอบรม (Training) ไปปรับประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานที่ปฏิบัติจริง โดยจัดทำแผนพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ และนำกลับเสนอผู้บังคับบัญชา เพื่อพัฒนางานที่ตนรับผิดชอบในองค์กรในขั้นตอนลงมือปฏิบัติ (Doing) เรียนรู้ มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร และควรเพิ่มเติมประเด็นใดบ้าง

4. ส่วนราชการต้นสังกัด จัดการให้มีคำสั่งมอบหมายให้พัฒนางานตามกระบวนการที่ผู้เข้ารับการพัฒนานำเสนอ ภายใต้การควบคุมดูแลและการสอนแนะ และจัดให้มีการวิเคราะห์ความสำเร็จในการพัฒนาในทุกไตรมาส เพื่อให้เกิดกระบวนการวิพากษ์หรือสะท้อนความคิด และเสนอแนะจากเพื่อร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนานำไปทบทวนและพัฒนากระบวนการทำงานการอย่างต่อเนื่องมีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไรและควรเพิ่มเติมประเด็นใดบ้าง

5. การประเมินผลการพัฒนา โดยการจัดทำรายงานส่วนบุคคล ที่แสดงถึงความสำเร็จ ความคาดหวังต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ และความสำเร็จในการพัฒนางานจากการลงมือปฏิบัติ เพื่อนำไป

แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในขั้นตอนการ (Sharing)มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร และควรเพิ่มเติมประเด็นใดบ้าง

6. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการ สำนักงานศึกษาธิการภาค ทั้ง 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นตอนการฝึกอบรม ขั้นตอนลงมือปฏิบัติ และขั้นตอนนำเสนอผลงาน ซึ่งผูกโยงการพัฒนาภาวะผู้นำ ไว้กับการประเมินผลการปฏิบัติราชการ มีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด

7. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการ สำนักงานศึกษาธิการภาค ทั้ง 3 ขั้นตอน สามารถนำไปประยุกต์ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และมีความเหมาะสมหรือไม่อย่างไร

แบบประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ
สำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

2. ในการจัดเก็บข้อมูลครั้งนี้ กำลังดำเนินการวิจัยในขั้นตอนของการตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค

3. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำและการบรรลุเป้าหมายของการพัฒนา

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่มีต่อแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค มีความเหมาะสมเพียงใด

ผู้วิจัยใคร่ขอความกรุณาท่านให้การสัมภาษณ์เพื่อประโยชน์ต่อทางวิชาการ
และขอกราบขอบพระคุณอย่างสูง

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัว
คำชี้แจง โปรดเติมข้อความลงในช่องว่างให้สมบูรณ์

1. ชื่อ – สกุล .....
2. วุฒิการศึกษาสูงสุด
   ปริญญา.....
   สาขา .....
3. ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง .....
   ระยะเวลา .....ปี
4. สถานที่ปฏิบัติงาน.....
   .....
   .....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำและการบรรลุเป้าหมายของการพัฒนา

คำชี้แจงโปรดศึกษา (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคแล้วโปรดประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำไปใช้ ว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ เพียงใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ลงในช่องความเห็น

+1 หมายถึง เหมาะสม หรือ เป็นไปได้

0 หมายถึง ไม่มีความคิดเห็น

-1 หมายถึง ไม่เหมาะสม หรือ เป็นไปไม่ได้

รายการที่ประเมิน	เหมาะสม		
	+1	0	-1
1. การนำไปใช้			
1.1 การนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค โดยภาพรวม ทั้ง 3 ขั้นตอน 4 กระบวนการไปประยุกต์ใช้			
1.2 ขั้นตอนการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะ			
1.3 ขั้นตอนการลงมือปฏิบัติ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการพัฒนาการทำงานในหน้าที่			
1.4 ขั้นตอนการนำเสนอผลงาน			
1.5 ความเชื่อมโยงในการพัฒนาภาวะผู้นำ จากขั้นตอนการฝึกอบรมไปปฏิบัติจริง ในขั้นตอนการลงมือปฏิบัติและนำเสนอความสำเร็จในขั้นตอนการนำเสนอผลงาน			
2. ขอบข่ายเนื้อหาในการพัฒนาภาวะผู้นำ การบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับ ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ที่ดำรงตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญและ ชำนาญการพิเศษ			
2.1 ด้านวิชาการ			
2.1.1 แผนเชิงยุทธศาสตร์ และการวางแผนการศึกษา			
2.1.2 ประเด็นความท้าทายต่อนโยบาย และการวางแผนการศึกษาเพื่อการเข้าถึงการศึกษา คุณภาพการศึกษา และลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา			

รายการที่ประเมิน	เหมาะสม		
	+1	0	-1
2.1.3 การบริหารข้อมูลสารสนเทศ ทางการศึกษา			
2.2 ด้านทักษะ			
2.2.1 การคิดเพื่อการตัดสินใจแก้ปัญหา			
2.2.2 การบริหารความขัดแย้ง			
2.2.3 การวิเคราะห์ประเภทของลูกน้องเพื่อเลือกวิธีการมอบหมายงาน			
2.2.4 เทคนิคการสร้างแรงจูงใจ			
2.2.5กลยุทธ์การสร้างทีมงาน			
2.3 ด้านคุณลักษณะ			
2.3.1 การฟังอย่างสร้างสรรค์			
2.3.2 การประสานงานให้ทุกฝ่ายร่วมมือ			
2.3.3 การเจรจาต่อรอง			
3. สาระการเรียนรู้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับ ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ที่ดำรงตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญและ ชำนาญการพิเศษ			
3.1 ด้านวิชาการ			
3.1.1 การวางแผนการศึกษาเพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่			
3.1.2 การวิเคราะห์ทางเลือกนโยบาย			
3.1.3 การคาดคะเนและการสร้างภาพอนาคต ด้านการจัดการศึกษา			
3.1.4 การติดตามและประเมินผล			
3.2. ด้านทักษะ			
3.2.1 บทบาทสำคัญของผู้บังคับบัญชาในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา			
3.2.2 กระบวนการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ			
3.2.3 การบริหารงานกับการบริหารความขัดแย้ง			
3.2.4 การมอบหมายงานและการติดตามงานที่มีประสิทธิภาพ			
3.3. ด้านคุณลักษณะ			
3.3.1 การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ			
3.3.2 การฟังอย่างสร้างสรรค์			
3.3.3 ประสานงานอย่างไรให้ทุกฝ่ายร่วมมือ			

รายการที่ประเมิน	เหมาะสม		
	+1	0	-1
3.3.4 วิธีปฏิบัติราชการ			
4. ขอบข่ายเนื้อหาในการพัฒนาภาวะผู้นำ การบรรลุเป้าหมาย ในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับ ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ที่ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ ชำนาญงาน ปฏิบัติการ และ ปฏิบัติงาน			
4.1 ด้านวิชาการ			
4.1.1 การวางแผนการจัดการศึกษา			
4.1.2 สถิติสำหรับการวางแผน			
4.1.3 การจัดทำดัชนีสำคัญทางการศึกษา			
4.1.4 การจัดทำข้อมูล และการนำเสนอสารสนเทศทางการศึกษา			
4.1.5 หลักการเขียนรายงาน			
4.1.6 บทบาท อำนาจหน้าที่และแนวทางการปฏิบัติงานตามภารกิจ			
4.1.7 การปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วม			
4.2 ด้านทักษะ			
4.2.1 การพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์			
4.2.2 เทคนิคการจัดทำข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ			
4.2.3 หลักการทำงานเป็นทีม			
4.2.4 ทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ			
4.3 ด้านคุณลักษณะ			
4.3.1 วิธีปฏิบัติราชการ ระเบียบ กฎหมาย และวินัยข้าราชการ			
4.3.2 จรรยาข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ			
5. สาระการเรียนรู้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับ ข้าราชการ สำนักงานศึกษาธิการภาค ที่ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ ชำนาญงาน ปฏิบัติการ และปฏิบัติงาน			
5.1 ด้านวิชาการ			
5.1.1 การวางแผนการศึกษา			
5.1.2 การวิเคราะห์ดัชนีทางการศึกษา			
5.1.3 การติดตามและประเมินผล			

รายการที่ประเมิน	เหมาะสม		
	+1	0	-1
5.1.4 การเขียนรายงานผลการดำเนินงาน			
5.1.5 การวิจัยและพัฒนา			
5.2. ด้านทักษะ			
5.2.1 กระบวนการตัดสินใจ			
5.2.2 กระบวนการทำงานเป็นทีม			
5.2.3 การคิดวิเคราะห์			
5.2.4 การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ			
5.3. ด้านคุณลักษณะ			
5.3.1 กฎหมาย ระเบียบ และวิธีปฏิบัติราชการ			
5.3.2 จรรยาข้าราชการ			

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่มีต่อแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ในการนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

1. ท่านคิดว่าแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคมีความเหมาะสม สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เพียงใด

☐เหมาะสม ☐ ไม่เหมาะสม

โปรดระบุเหตุผลสนับสนุน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. โปรดแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อให้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2.1 ความเป็นไปได้ในการนำแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำไปใช้

.....

.....

.....

.....

.....

2.2 ข้อดีในการนำแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำไปใช้

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.3 ข้อจำกัดในการนำแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำไปใช้

.....*.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.4 ข้อเสนอแนะอื่นๆ เพื่อความสมบูรณ์ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงที่กรุณาให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะแก่ผู้วิจัย

ภาคผนวก ค

ตารางแสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม

(Index of Item-Objective Congruence : IOC)

ตารางแสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามแบบสอบถามของ

(Index of Item-Objective Congruence : IOC)

ข้อ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					คะแนนรวม	ค่า IOC
	1	2	3	4	5		
ด้านวิชาการ							
1	+1	+1	0	0	+1	3	0.6
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
4	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
6	+1	+1	+1	0	0	3	0.6
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
11	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8
12	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
13	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
14	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
15	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
16	+1	0	0	+1	+1	3	0.6
17	+1	0	0	+1	+1	3	0.6
18	+1	0	0	+1	+1	3	0.6
19	+1	0	0	+1	0	2	0.4
ด้านทักษะ							
20	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
21	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8
22	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
23	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
24	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
25	+1	+1	+1	+1	+1	5	1

ตารางแสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามแบบสอบถามของ

(Index of Item-Objective Congruence : IOC)(ต่อ)

ข้อ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					คะแนนรวม	ค่า IOC
	1	2	3	4	5		
26	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
27	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
28	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
29	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8
30	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
31	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
32	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8
33	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8
34	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8
35	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
36	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
37	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
38	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
39	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
40	+1	0	0	+1	+1	3	0.6
41	+1	0	0	+1	+1	3	0.6
42	+1	0	0	+1	+1	3	0.6
43	+1	-1	0	+1	+1	2	0.4
44	+1	0	0	0	+1	2	0.4
ด้านคุณลักษณะ							
45	+1	-1	+1	+1	+1	3	0.6
46	+1	-1	+1	+1	+1	3	0.6
47	+1	-1	+1	+1	+1	3	0.6
48	+1	-1	+1	+1	+1	3	0.6
49	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
50	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
51	+1	-1	+1	+1	+1	3	0.6
52	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8
53	+1	+1	+1	+1	+1	5	1

ตารางแสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามแบบสอบถามของ

(Index of Item-Objective Congruence : IOC)(ต่อ)

ข้อ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					คะแนนรวม	ค่า IOC
	1	2	3	4	5		
54	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
55	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
56	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
57	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
58	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
59	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
60	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
61	+1	-1	0	+1	+1	2	0.4
62	+1	-1	0	+1	+1	2	0.4

นำข้อคำถามมีมีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไปและเป็นประโยชน์บอกเล่ามาปรับปรุงตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่

1. ด้านวิชาการ จำนวน 19 ข้อ ปรับปรุงแก้ไขแล้ว คงเหลือ จำนวน 15 ข้อ
2. ด้านทักษะ จำนวน 25 ข้อ ปรับปรุงแก้ไขแล้ว คงเหลือ จำนวน 20 ข้อ
3. ด้านคุณลักษณะ จำนวน 18 ข้อปรับปรุงแก้ไขแล้ว คงเหลือ จำนวน 16 ข้อ

รวมข้อคำถาม จำนวน 51 ข้อ เพื่อนำไปดำเนินการ Tryoutต่อไป

ตารางแสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามของแบบสัมภาษณ์

(Index of Item-Objective Congruence : IOC)

ข้อ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					คะแนนรวม	ค่า IOC
	1	2	3	4	5		
ด้านวิชาการ							
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1

ตารางแสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม แบบประเมินความเหมาะสมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Index of Item-Objective Congruence : IOC)

รายการที่ประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					คะแนนรวม	ค่า IOC
	1	2	3	4	5		
1. การนำไปใช้							
ข้อ 1.1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
ข้อ 1.2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
ข้อ 1.3	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8
ข้อ 1.4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
ข้อ 1.5	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8
2. ขอบข่ายเนื้อหาในการพัฒนาภาวะผู้นำการบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคที่ดำรงตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญและ ชำนาญการพิเศษ							
2.1 ด้านวิชาการ							
ข้อ 2.1.1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
ข้อ 2.1.2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
ข้อ 2.1.3	+1	0	+1	0	+1	3	0.6
2.2 ด้านทักษะ							
ข้อ 2.2.1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
ข้อ 2.2.2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
ข้อ 2.2.3	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8
ข้อ 2.2.4	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8
ข้อ 2.2.5	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8
2.3 ด้านคุณลักษณะ							
ข้อ 2.3.1	+1	0	+1	+1	0	3	0.6
ข้อ 2.3.2	+1	0	+1	0	+1	3	0.6

ตารางแสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม แบบประเมินความเหมาะสมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Index of Item-Objective Congruence : IOC)(ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					คะแนนรวม	ค่า IOC
	1	2	3	4	5		
ข้อ 2.3.3	+1	+0	+1	+1	+1	4	0.8
3. สาระการเรียนรู้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ที่ดำรงตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญและ ชำนาญการพิเศษ							
3.1 ด้านวิชาการ							
ข้อ 3.1.1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
ข้อ 3.1.2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
ข้อ 3.1.3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
ข้อ 3.1.4	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8
3.2. ด้านทักษะ							
ข้อ 3.2.1	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8
ข้อ 3.2.2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
ข้อ 3.2.3	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8
ข้อ 3.2.4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
3.3. ด้านคุณลักษณะ							
ข้อ 3.3.1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
ข้อ 3.3.2	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8
ข้อ 3.3.3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
ข้อ 3.3.4	+1	0	+1	+1	0	3	0.6

ตารางแสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม แบบประเมินความเหมาะสมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Index of Item-Objective Congruence : IOC)(ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					คะแนนรวม	ค่า IOC
	1	2	3	4	5		
4. ขอบข่ายเนื้อหาในการพัฒนาภาวะผู้นำการบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคที่ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ ชำนาญงาน ปฏิบัติการและปฏิบัติงาน							
4.1 ด้านวิชาการ							
ข้อ 4.1.1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
ข้อ 4.1.2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
ข้อ 4.1.3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
ข้อ 4.1.4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
ข้อ 4.1.5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
ข้อ 4.1.6	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8
ข้อ 4.1.7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
4.2 ด้านทักษะ							
ข้อ 4.2.1	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8
ข้อ 4.2.2	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8
ข้อ 4.2.3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
ข้อ 4.2.4	+1	+1	0	+1	0	3	0.6
4.3 ด้านคุณลักษณะ							
ข้อ 4.3.1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
ข้อ 4.3.2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1

ตารางแสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม แบบประเมินความเหมาะสมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Index of Item-Objective Congruence : IOC)(ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					คะแนนรวม	ค่า IOC
	1	2	3	4	5		
5. สาระการเรียนรู้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับ ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค ที่ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ ชำนาญงาน ปฏิบัติการ และปฏิบัติงาน							
5.1 ด้านวิชาการ							
ข้อ 5.1.1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
ข้อ 5.1.2	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8
ข้อ 5.1.3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
ข้อ 5.1.4	+1	0	+1	0	+1	3	0.6
ข้อ 5.1.5	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8
5.2. ด้านทักษะ							
ข้อ 5.2.1	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8
ข้อ 5.2.2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
ข้อ 5.2.3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
ข้อ 5.2.4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
5.3. ด้านคุณลักษณะ							
ข้อ 5.3.1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
ข้อ 5.3.2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1

นำข้อคำถามมีมีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป มาปรับปรุงตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ รวมข้อคำถาม จำนวน 52 ข้อ เพื่อนำไปดำเนินการ Tryoutต่อไป

ตารางแสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (Index of Item-Objective Congruence : IOC)
แบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ

ข้อ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					คะแนนรวม	ค่า IOC
	1	2	3	4	5		
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1

ภาคผนวก ง
ตารางความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ

ตาราง 16 เปรียบเทียบความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค โดยภาพรวมจำแนกตามระดับตำแหน่ง

องค์ประกอบภาวะผู้นำ	เชี่ยวชาญ ชำนาญการพิเศษ		ชำนาญการ ชำนาญงาน ปฏิบัติการ ปฏิบัติงาน	
	$PNI_{Modified}$	ลำดับ	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
ด้านวิชาการ	.336	1	.559	1
ด้านทักษะ	.319	2	.472	2
ด้านคุณลักษณะ	.235	3	.310	3
โดยรวม	.296		.436	

ตาราง 17 เปรียบเทียบความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคด้านวิชาการจำแนกตามระดับตำแหน่ง เป็นรายข้อ

องค์ประกอบด้านวิชาการ	เชี่ยวชาญ ชำนาญการพิเศษ		ชำนาญการ ชำนาญงาน ปฏิบัติการ ปฏิบัติงาน	
	$PNI_{Modified}$	ลำดับ	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
1.มีความรู้ในเรื่องการพัฒนาองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง	.330	9	.506	11
2.มีความเข้าใจในโครงสร้างลักษณะการจัดองค์กร ซึ่งช่วยให้สามารถทำงานเชิงรุกได้ตามบทบาทที่ได้รับมอบหมาย	.307	12	.577	7
3.มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของหน่วยงาน	.229	15	.397	15
4.มีความเข้าใจในหน้าที่ที่รับผิดชอบสามารถประสานการดำเนินงานกับหน่วยงานทางการศึกษาในพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพ	.238	4	.423	14
5.สามารถทบทวนบริบทด้านการจัดการศึกษาของจังหวัดและกลุ่มจังหวัด	.355	7	.623	6
6.สามารถเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ด้านการศึกษาของ หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในและนอกกระทรวงในกลุ่มจังหวัดให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน	.348	8	.680	3
7.สามารถจัดทำแผนพัฒนาการศึกษากลุ่มจังหวัดให้สอดคล้องกับความต้องการของพื้นที่	.384	5	.643	5
8.สามารถประเมินและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการศึกษากลุ่มจังหวัด	.389	3	.719	1

ตาราง 17 (ต่อ)

องค์ประกอบด้านวิชาการ	เชี่ยวชาญ ชำนาญการพิเศษ		ชำนาญการ ชำนาญงาน ปฏิบัติการ ปฏิบัติงาน	
	$PNI_{Modified}$	ลำดับ	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
9.กำกับ ติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงาน ในความรับผิดชอบให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ของหน่วยงาน	.322	11	.568	9
10.สามารถติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวง ของหน่วยงานทางการศึกษาในกลุ่มจังหวัด	.371	6	.569	8
11.สามารถคัดกรอง คัดเลือกและจัดทำข้อเสนอในการพัฒนาการจัดการศึกษาในกลุ่มจังหวัด	.420	1	.671	4
12.สามารถนำเทคโนโลยีมาจัดระบบการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ	.294	13	.430	13
13.มีความสามารถในการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนาการจัดการศึกษาระดับกลุ่มจังหวัด	.389	3	.690	2
14.มีความสามารถในการพัฒนาข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน ในระดับกลุ่มจังหวัด	.392	2	.551	14
15.สามารถใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง	.327	10	.467	12

ตาราง 18 เปรียบเทียบความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคด้านทักษะจำแนกตามระดับตำแหน่ง เป็นรายข้อ

องค์ประกอบด้านทักษะ	เชี่ยวชาญ ชำนาญการพิเศษ		ชำนาญการ ชำนาญงาน ปฏิบัติการ ปฏิบัติงาน	
	$PNI_{Modified}$	ลำดับ	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
1. สามารถวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาความต้องการเพื่อการวางแผน	.310	11	.481	8
2. มีการคาดการณ์อุปสรรคในการดำเนินงาน	.336	7	.424	17
3. สามารถนำประเด็นปัญหาไปสู่การแก้ไขอย่างรอบคอบ	.328	9	.461	10
4. สามารถจัดระบบงานและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม	.342	5	.486	7

ตาราง 18 (ต่อ)

องค์ประกอบด้านทักษะ	เชี่ยวชาญ ชำนาญการพิเศษ		ชำนาญการ ชำนาญงาน ปฏิบัติการ ปฏิบัติงาน	
	$PNI_{Modified}$	ลำดับ	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
5. ประยุกต์ทฤษฎี แนวคิดที่ซับซ้อนหรือแนวโน้มเพื่อแก้ปัญหาตามสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	.397	1	.616	1
6. วางแผนงานโดยจัดเรียงงาน หรือกิจกรรมต่าง ๆตามลำดับความสำคัญหรือความเร่งด่วนได้	.281	16	.418	19
7. กำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานที่มีหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย รวมถึงคาดการณ์ปัญหา อุปสรรคและวางแนวทางการป้องกันแก้ไขไว้ล่วงหน้า	.324	10	.453	11
8. ใช้เทคนิคการวิเคราะห์หลากหลายรูปแบบเพื่อหาทางเลือกในการแก้ปัญหารวมถึงพิจารณาข้อดีข้อเสียของทางเลือกแต่ละทาง	.375	4	.471	9
9. ตั้งคำถามเชิงลึกในประเด็นที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องจนได้ที่มาของสถานการณ์ เหตุการณ์ประเด็นปัญหาหรือค้นพบโอกาสที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	.397	1	.574	2
10. วางระบบการสืบค้น รวมทั้งการมอบหมายให้ผู้อื่นสืบค้นข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องทันต่อการใช้งานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	.397	1	.547	5
11. มีความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อเพื่อนร่วมงาน	.255	20	.375	20
12. มอบหมายงานและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนตรงตามทักษะความรู้ความสามารถของบุคคล	.310	11	.421	18
13. มอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้เกี่ยวข้องปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ	.339	6	.434	15
14. สนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีม	.288	14	.433	16
15. ส่งเสริมความริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน	.286	15	.439	13
16. มีความสามารถในการฟัง พูด และการสรุปความ	.269	19	.438	14

ตาราง 18 (ต่อ)

องค์ประกอบด้านทักษะ	เชี่ยวชาญ ชำนาญการพิเศษ		ชำนาญการ ชำนาญงาน ปฏิบัติการ ปฏิบัติงาน	
	$PNI_{Modified}$	ลำดับ	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
17. มีความสามารถในการโน้มน้าวให้ผู้อื่นคล้อยตาม	.334	8	.559	4
18. มีความสามารถในการประสานงานให้เกิดความร่วมมือระหว่างผู้ปฏิบัติงาน	.280	17	.441	12
19. สามารถประสานและสร้างความร่วมมือ ทำให้ทีมงานเกิดความพึงพอใจในความสำเร็จ	.277	18	.487	6
20. มีทักษะในการแก้ไขและประสานความขัดแย้ง	.297	13	.563	3

ตาราง 19 เปรียบเทียบความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาคด้านคุณลักษณะ จำแนกตามระดับตำแหน่ง เป็นรายข้อ

องค์ประกอบด้านทักษะ	เชี่ยวชาญ ชำนาญการพิเศษ		ชำนาญการ ชำนาญงาน ปฏิบัติการ ปฏิบัติงาน	
	$PNI_{Modified}$	ลำดับ	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
1. เป็นผู้มีความสามารถในการมองเห็นแนวโน้มสถานการณ์ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต	.295	4	.500	4
2. เป็นผู้มีความสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายกลยุทธ์ การบริหารจัดการองค์กร	.333	2	.580	2
3. เป็นผู้มีความสามารถในการนำเสนอแนวคิดในการทำงานให้ผู้ร่วมงานยอมรับ	.322	3	.525	3
4. เป็นผู้มีความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้เข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน	.336	1	.598	1
5. เป็นผู้ที่ยอมรับในความรู้ความสามารถความคิดเห็นและยกย่องให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน	.211	10	.259	10
6. เป็นผู้ที่สามารถบริหารจัดการตนเอง ปรับปรุงตนเองได้ตลอดเวลาและยอมรับผลของการกระทำของตน	.202	12	.283	8

ตาราง 19 (ต่อ)

องค์ประกอบด้านทักษะ	เชี่ยวชาญ ชำนาญการพิเศษ		ชำนาญการ ชำนาญงาน ปฏิบัติการ ปฏิบัติงาน	
	$PNI_{Modified}$	ลำดับ	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
7. เป็นผู้ที่เสนอความคิดเห็น ตัดสินใจเพื่อกระทำการใด ๆ บนพื้นฐานของระเบียบ กฎหมาย โดยยึดประโยชน์ ของราชการเป็นหลัก	.221	9	.287	7
8. เป็นผู้ที่สามารถบริหารจัดการได้อย่างดี ถูกต้องตามระเบียบมาตรฐานของหน่วยงาน	.251	6	.349	6
9. เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการส่งเสริมและธำรงไว้ซึ่งชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีของหน่วยงาน	.229	7	.265	9
10. เป็นผู้ที่เป็นแบบอย่างในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและกระตุ้นให้ผู้อื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ	.283	5	.397	5
11. เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ สุจริต จริงใจต่อการปฏิบัติงาน	.168	16	.173	14
12. เป็นผู้ที่ฝึกฝนเรียนรู้และพัฒนาตนเองด้านจริยธรรมให้เป็นแบบอย่างที่ดี	.222	8	.258	11
13. เป็นผู้ที่มีกลไกการทำงานที่เปิดเผย ยึดหลักธรรมาภิบาลเช่นความโปร่งใส ตรวจสอบได้ในการปฏิบัติงาน	.186	13	.221	13
14. เป็นผู้ที่มุ่งมั่น อุทิศตน เสียสละปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ	.206	11	.223	12
15. เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานโดยไม่ใช้ตำแหน่งหน้าที่แสวงหาผลประโยชน์และยึดถือประโยชน์ทางราชการมากกว่าประโยชน์ส่วนตน	.171	15	.165	16
16. เป็นผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้องเป็นธรรมแม้อาจก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่ผู้เสียประโยชน์	.184	14	.167	15

ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	ชาญวุฒิ วงศ์เพ็ง
วัน เดือน ปีเกิด	5 กุมภาพันธ์ 2510
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	4/1 ถนนคลองพิกุล ตำบลบางปรอก อำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี 12000
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	นักวิชาการศึกษาชำนาญการพิเศษปฏิบัติหน้าที่ ผู้อำนวยการกลุ่มยุทธศาสตร์การศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 1 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ.2532	ครุศาสตร์บัณฑิต (ค.บ.) วิชาเอกภาษาอังกฤษ จาก วิทยาลัยครูสวนสุนันทา
พ.ศ.2537	ครุศาสตร์มหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาการศึกษานอกระบบโรงเรียน จาก จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
พ.ศ.2550	วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (วท.ม.) Management Information Systems(International Program) จาก มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
พ.ศ.2560	การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาการบริหารและการจัดการการศึกษา จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ