

การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย
เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

นภาพร สิงห์นวล

คุณูปนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการสาธารณะ

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

กรกฎาคม 2560

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

อาจารย์ผู้ควบคุมคุษฎีนิพนธ์และคณะกรรมการสอบปากเปล่าคุษฎีนิพนธ์ ได้พิจารณา
คุษฎีนิพนธ์ของ นภาพร สิงห์นวล ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสาธารณสุข ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

อาจารย์ผู้ควบคุมคุษฎีนิพนธ์

..... อาจารย์ที่ปรึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร.อิสระ สุวรรณบด)

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

..... ประธาน
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปพฤกษ์บาร์มี อุตสาหะวานิชกิจ)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.อิสระ สุวรรณบด)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

..... กรรมการ
(ดร.ธีรต์มย์ พิริยะพลิน)

..... กรรมการ
(ดร.เบญจวรรณ สร้างนิทร)

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์อนุมัติให้รับคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสาธารณสุข ของมหาวิทยาลัยบูรพา

..... คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

วันที่ 13 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2560

กิตติกรรมประกาศ

งานคุณวุฒিনিพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ ดร.อิสระ สุวรรณบล อาจารย์ที่ปรึกษางานคุณวุฒিনিพนธ์ ที่ได้กรุณาให้ความรู้ ช่วยเหลือเอาใจใส่ ให้คำปรึกษา แนะนำ งานงานคุณวุฒিনিพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ จึงขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ปพฤกษ์บาร์มี อุตสาหกรรมาณิชกิจ ประธาน คณะกรรมการสอบคุณวุฒিনিพนธ์ ดร.ธีรรัตน์ พิริยะพลิน ดร.เบญจวรรณ สร้างนิทร และผู้ช่วย ศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช คณะกรรมการสอบฯ ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง แก้ไขงานงานคุณวุฒিনিพนธ์ฉบับนี้ ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ นายปรีชา วัชรากัย ผู้อำนวยการสถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ ในราชการ (สปร.) รองผู้อำนวยการ สปร. ที่ปรึกษา และเจ้าหน้าที่ สปร. ทุกท่านที่เป็นกำลังใจให้ ข้าพเจ้าด้วยดีตลอดมา

ขอขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ และผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่กรุณา สละเวลาให้ความร่วมมือในการเข้าประชุมเพื่อให้ความเห็นที่เป็นประโยชน์และกรุณาตอบ แบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณ คุณพ่อทองแผน คุณแม่สุกักร์ สิงห์นวล และครอบครัว และคุณวราวุธ ศรีแสน ที่เป็นกำลังใจที่ดีที่สุดตลอดระยะเวลาที่ศึกษา และเป็นกำลังใจให้ข้าพเจ้าด้วยดีตลอดมา

คุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษาและจากงานนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่ มูลนิธิพันเอกจินดา ณ สงขลา สำนักงาน ก.พ. ที่ได้มอบทุนสนับสนุนการศึกษาให้แก่ผู้วิจัย

นภาพร สิงห์นวล

54870038: สาขาวิชา: การจัดการสาธารณะ; บช.ด. (การจัดการสาธารณะ)

คำสำคัญ: การพัฒนาภาวะผู้นำ/ ข้าราชการประเภทบริหารระดับสูง/ ชีตความสามารถ
ในการแข่งขัน

นภาพร สิงห์นวล: การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (LEADERSHIP DEVELOPMENT OF PUBLIC SECTOR EXECUTIVES TO ENHANCE NATIONAL COMPETITIVENESS) อาจารย์ผู้ควบคุมคุณฉุฉินพนธ์: อิศระ สุวรรณบล, Ph.D., 263 หน้า.
ปี พ.ศ. 2559.

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะและภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทยและเพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย และเพื่อศึกษาปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทยให้สามารถแข่งขันระหว่างประเทศในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงทางบริบทอย่างรวดเร็วได้ การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยแบบผสมวิธี ทั้งกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพและกระบวนการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการพลเรือนผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ ไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือผู้ดำรงตำแหน่งอื่นที่ปฏิบัติราชการเช่นเดียวกับประเภทอำนวยการมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.พ. กำหนดหรือเคยดำรงตำแหน่งข้างต้นรวมกันมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี ซึ่งได้รับการคัดสรรจากส่วนราชการมาเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรนักบริหารระดับสูง: ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม (นบส. 1) เพื่อตอบแบบสอบถามสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ จำนวน 364 คน ผู้ทรงคุณวุฒิทางการบริหารและผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคลากรภาครัฐและภาคเอกชน ผู้ใช้งานผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูง และผู้รับผิดชอบหลักสูตรการพัฒนา นักบริหารระดับสูง จำนวน 12 คน เพื่อการจัดประชุมกลุ่ม (Focus group) เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ และกระบวนการวิจัยเชิงปริมาณใช้โปรแกรมสถิติเพื่อสังเคราะห์ในการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน และโปรแกรมสมการโครงสร้างในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) และนำโมเดลที่ค้นพบได้ไปจัดทำ การประชุมกลุ่ม (Focus group) ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทยที่ได้จากการวิจัย ทั้งเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบบูรณาการ โดยมีแนวทางการพัฒนา

สมรรถนะและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย ซึ่งประกอบด้วยแนวทางการพัฒนาด้วยวิธีการปรับปรุงกระบวนการงานและวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง การฝึกอบรมและการพัฒนาเฉพาะบุคคล (Individual Development Plan: IDP) การเรียนรู้เพื่อสร้างทีมงาน สร้างความรู้สึกร่วม และการสร้างคุณค่าในการทำงาน การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร การเทียบเคียง (Benchmarking) และการเรียนรู้โดยใช้แบบอย่างที่ดี (Best practice) การประเมินแบบ 360 องศา แล้วนำมาแก้ไขปรับปรุง และการพัฒนาบุคลิกภาพและความฉลาดทางอารมณ์ และปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย ได้แก่ การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการระดับสูงของไทย โดยต้องพัฒนาสมรรถนะตามองค์ประกอบ คือ ภาวะผู้นำและการบริหารอย่างมืออาชีพ วิสัยทัศน์และการบริหารคน การวางกลยุทธ์ภาครัฐและความรอบรู้ในการบริหาร ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง การควบคุมตนเอง การสอนงานและการมอบหมาย งาน นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยที่สำคัญอีก คือ ความพร้อมของผู้ที่จะได้รับการพัฒนา เช่น ทักษะของการเป็นผู้บริหาร สมรรถนะทางการบริหารตามที่นักบริหารระดับสูงพึงมี ซึ่งการตัดสินใจเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำ ความสามารถในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ การมีความชำนาญในงาน (Expertise) การเป็นทีมงานที่ดี การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันด้านจริยธรรม คุณธรรม และที่สำคัญ คือ ด้านมีจิตมุ่งบริการ (Service mind) ผู้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอีกปัจจัยหนึ่ง เพราะผู้บังคับบัญชาเป็นผู้สร้างความเป็นผู้นำ ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการพัฒนาเพื่อให้พร้อมสำหรับการเลื่อนสู่ตำแหน่งในระดับสูง เป็นตัวแทนสำหรับการสืบทอดตำแหน่ง และระบบ Career path ของหน่วยงาน หากหน่วยงานมีการวางระบบการสืบทอดตำแหน่ง และให้ข้าราชการเดินทางตามระบบที่กำหนดไว้ ก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยส่งเสริมหรือเอื้อให้ข้าราชการมีความพร้อมในการที่จะได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำต่อไปได้

54870038: MAJOR: PUBLIC MANAGEMENT; Ph.D. (PUBLIC MANAGEMENT)

KEYWORDS: LEADERSHIP DEVELOPMENT/ PUBLIC SECTOR EXECUTIVES/
COMPETITIVENESS

NAPAPORN SINGNUAL: LEADERSHIP DEVELOPMENT OF PUBLIC SECTOR
EXECUTIVES TO ENHANCE NATIONAL COMPETITIVENESS. ADVISOR: ISSARA
SUWANABOL, Ph.D., 263 P. 2016.

The purposes of this research were 1) to study leadership development and skill development approach of expected candidates for public sector executives; and to propose the leadership development approach of public sector executives for national competitiveness; and 2) to find out factors influencing leadership development of public sector executives that enhances national competitiveness in a fast paced environment. The data collections of this research were questionnaire and focus group. The sample population was 364 civil servants who are currently in charge of directors or related-position at least 2 years or used to be in the position for at least 2 years (according to the Office of Civil Service Commission) that all civil servants were selectively chosen by visions and morals, and 12 honorary leadership development specialists who experienced in leadership skill management for public sector executives both in government and private sectors. The data analysis of this research included qualitative analysis program, SPSS, and SEM. The results of this research showed that integrative leadership management model of public sector executives includes progressive work process and method improvement, benchmarking, individual development plan, shared value, managerial competency, best practice, 360 degree appraisal, and personality and EQ development. Furthermore, factors concerning leadership development of public sector executives include management competency consisting of professional leadership management, vision and human resource management, strategic planning and administration in government sector, creativity, self-control, and work transfer and assignment. Also, the other important factor is readiness of the candidates-the leadership competency in high government officials is an indicator to pathway in leadership development, effectiveness, expertise, teamwork, uniqueness in morals and ethics, and service mind. The supervisor is also another essential factor to be considered because the supervisor is viewed as a leader who governs and encourage the team to the maximum skill competency, as promotion, successor, career path which all of these are able to enhance civil servants and public sector executives' readiness in leadership development competency in the future.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
ปัญหาของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการศึกษา.....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
ระบบนักรับบริหารระดับสูง.....	11
แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ.....	29
การพัฒนาภาวะผู้นำ.....	45
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้และการพัฒนา.....	63
สมรรถนะและสมรรถนะทางการบริหาร.....	69
ความสามารถในการแข่งขัน.....	84
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	90
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	98
การออกแบบการวิจัย.....	98
การวิจัยเชิงปริมาณ.....	101
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล.....	106
การวิจัยเชิงคุณภาพ.....	108

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้.....	111
4 ผลการศึกษา.....	113
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์.....	114
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	116
สรุปผลการศึกษา.....	158
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	161
สรุปผลการวิจัย.....	162
อภิปรายผลการวิจัย.....	172
ข้อเสนอแนะที่ได้จากงานวิจัย.....	175
บรรณานุกรม.....	179
ภาคผนวก.....	190
ภาคผนวก ก.....	191
ภาคผนวก ข.....	200
ภาคผนวก ค.....	210
ภาคผนวก ง.....	234
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	263

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2-1 การเทียบเคียงประเภทของนักบริหารระดับสูงของแต่ละประเทศในกลุ่มประเทศ OECD.....	15
2-2 ขอบเขตของระบบนักบริหารระดับสูง.....	17
2-3 ระดับของการเปิดให้มีการสรรหาจากภายนอก.....	19
2-4 การโยกย้ายจากภายในและภายนอกตามระบบนักบริหารระดับสูง.....	21
2-5 จุดเน้นการฝึกอบรม.....	22
2-6 ตำแหน่งนักบริหารระดับสูงของฟิลิปปินส์.....	25
2-7 ความฉลาดทางอารมณ์ที่ทำให้ผู้นำเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ.....	31
2-8 ลักษณะผู้นำ.....	40
2-9 ลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพตามแนวคิดต่าง ๆ ของนักวิชาการ.....	44
2-10 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ.....	50
2-11 หลักสูตรสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำจากหน่วยงานภาครัฐอื่นที่สำนักงาน ก.พ. พิจารณาให้เป็นผู้ผ่านการมีคุณสมบัติเสมือนได้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตร นักบริหารระดับสูงของสำนักงาน ก.พ.....	57
2-12 สมรรถนะทางการบริหารตามแนวคิดต่าง ๆ ของนักวิชาการ.....	83
2-13 การพัฒนาภาวะผู้นำที่จะเปลี่ยนไป.....	91
3-1 ข้าราชการพลเรือนผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการแต่ละส่วนราชการ ปี พ.ศ. 2556.	101
4-1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ.....	116
4-2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ.....	117
4-3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา.....	117
4-4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามรายได้.....	118
4-5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุงาน.....	118
4-6 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด.....	119
4-7 ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับรูปแบบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	120
4-8 ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหาร....	122

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-9 คำร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหาร ด้านภาวะผู้นำ.....	123
4-10 คำร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหาร ด้านวิสัยทัศน์.....	124
4-11 คำร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหาร ด้านการวางกลยุทธ์ภาครัฐ.....	125
4-12 คำร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหาร ด้านศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน.....	126
4-13 คำร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหาร ด้านการควบคุมตนเอง.....	127
4-14 คำร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหาร ด้านการสอนงานและการมอบหมายงาน.....	128
4-15 คำร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำ ของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย.....	129
4-16 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานขององค์ประกอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	130
4-17 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบองค์ประกอบของรูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำ.....	132
4-18 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานขององค์ประกอบนโยบายของสมรรถนะทางการบริหาร.....	133
4-19 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบองค์ประกอบของสมรรถนะ ทางการบริหาร.....	135
4-20 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานขององค์ประกอบของลักษณะภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง ข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย.....	136
4-21 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบองค์ประกอบของลักษณะภาวะ ผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย.....	137

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-22	139
<p>คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานของ โมเดลสมการ โครงสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทยเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขันของประเทศ.....</p>	
4-23	141
<p>ค่าสถิติความสอดคล้องกลมกลืนของ โมเดลสมการ โครงสร้างรูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ.....</p>	
4-24	143
<p>ค่าสถิติความสอดคล้องกลมกลืนของ โมเดลสมการ โครงสร้างรูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศหลังปรับโมเดล.....</p>	
4-25	145
<p>คำสัมประสิทธิ์ของ โมเดลสมการ โครงสร้างตัวแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่ จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย เพื่อเพิ่มขีด ความสามารถในการแข่งขันของประเทศ.....</p>	
4-26	148
<p>ขนาดอิทธิพลจากตัวแปรสาเหตุไปตัวแปรผลในตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ.....</p>	

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
2-1 ผัง 3 ห่วง.....	37
2-2 Blake and Mouton's managerial grid.....	38
2-3 Best Practices การออกแบบและการนำไปใช้ในการจัดทำกาพัฒนาภาวะผู้นำ ของแต่ละองค์กร.....	48
2-4 Bloom's taxonomy.....	65
2-5 แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง.....	71
2-6 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ.....	72
2-7 กลยุทธ์ทางการแข่งขัน.....	85
2-8 เกณฑ์ที่ใช้ในการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขัน โดย WEF.....	89
3-1 การออกแบบการวิจัย.....	99
3-2 ขั้นตอนการวิจัยแบบพหุวิธีและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	100
3-3 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	108
4-1 ผลการตรวจสอบความตรงของตัวแบบการวัดองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำ.....	132
4-2 ผลการตรวจสอบความตรงของตัวแบบการวัดองค์ประกอบของสมรรถนะ ทางการบริหาร.....	135
4-3 ผลการตรวจสอบความตรงของตัวแบบการวัดองค์ประกอบของลักษณะภาวะผู้นำ ของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย.....	138
4-4 ไคอะแกรมโมเดลสมการ โครงสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทยเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขันของประเทศ ก่อนปรับโมเดล.....	142
4-5 ไคอะแกรมโมเดลสมการ โครงสร้างตัวแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทยเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขันของประเทศ หลังปรับโมเดล.....	144
4-6 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบบูรณาการจากความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ในการจัดประชุมกลุ่ม.....	151

สารบัญญภาพ (ต่อ)

ภาพที่		หน้า
4-7	การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ของประเทศจากความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในการจัดประชุมกลุ่ม.....	152
4-8	ข้อสรุปจากผลการวิจัย.....	154
4-9	รูปแบบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบบูรณาการ.....	156

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยต้องพัฒนาศักยภาพของประเทศในด้านต่าง ๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เพราะประเทศที่มีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงย่อมมีระดับความสามารถในการผลิต (Productivity) ที่สูง ทำให้สามารถรักษาระดับการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจไว้ได้ ซึ่งสถาบันที่จัดอันดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศเป็นที่ยอมรับกันทั่วโลก มีอยู่ 2 สถาบัน คือ World Economic Forum (WEF) และสถาบันการจัดการนานาชาติ (International Institute for Management Development: IMD) ซึ่งจัดอันดับแตกต่างกันไปตามดัชนีวัดค่าด้านต่าง ๆ ที่สร้างขึ้น เพื่อสะท้อนความสามารถในการแข่งขันของประเทศสมาชิกที่จัดอันดับ (International Institute for Management Development, 2015) จากผลสำรวจการจัดอันดับในปี 2016 ประเทศไทยมีอันดับดีขึ้นมาอยู่ในอันดับที่ 28 จาก 61 ประเทศทั่วโลก ซึ่งผลสำรวจในปี 2016 ช่องกมลและสวิตเซอร์แลนด์ขึ้นมาอยู่อันดับที่ 1 และ 2 ตามลำดับ ในขณะที่สหรัฐอเมริกาตกลงไปเป็นอันดับที่ 3 ในการจัดอันดับของ International Institute for Management Development (IMD) มีการพิจารณา 4 ด้าน คือ สภาวะเศรษฐกิจ (Economic performance) ประสิทธิภาพของภาครัฐ (Government efficiency) ประสิทธิภาพของภาคธุรกิจ (Business efficiency) และโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ปรากฏว่าปัจจัยที่ไทยมีอันดับดีที่สุด คือ สภาวะเศรษฐกิจ ซึ่งอยู่ในอันดับที่ 13 จาก 61 ประเทศ เท่ากับเมื่อปี ค.ศ. 2014 ในขณะที่ปัจจัยด้านประสิทธิภาพของภาครัฐมีอันดับดีขึ้นถึง 4 อันดับ จากอันดับที่ 27 เป็นอันดับที่ 23 ส่วนด้านประสิทธิภาพของภาคธุรกิจและโครงสร้างพื้นฐานกลับมีอันดับที่ลดลง 1 และ 3 อันดับเป็นอันดับที่ 25 และ 49 ตามลำดับ [สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย (TMA), 2559]

สำหรับด้านประสิทธิภาพของภาครัฐ (Government efficiency) ประเทศไทยมีอันดับที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี ค.ศ. 2014 เป็นต้นมา โดยทุกปัจจัยย่อยมีอันดับที่ดีขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านกฎหมายด้านธุรกิจที่ดีขึ้นถึง 7 อันดับจากปี ค.ศ. 2015 โดยขึ้นมาอยู่ในอันดับที่ 44 จากอันดับที่ 51 ในปีก่อนหน้า และด้านฐานะการคลังที่ขึ้นมาเป็นอันดับที่ 10 จาก 14 ในปีที่ผ่านมา นอกจากนี้ด้านนโยบายการคลังนั้นยังคงได้อันดับที่สูงกว่าเดิมจากที่เคยสูงอยู่แล้ว โดยขึ้นมาจากอันดับที่ 6 ในปี ค.ศ. 2015 มาอยู่ในอันดับ 5 ในปี ค.ศ. 2016 อีกด้วย ทั้งนี้ ประมาณครั้งหนึ่งของประเด็นที่ใช้ในการจัดอันดับในหมวดนี้มาจากการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารในภาคธุรกิจ

ซึ่งส่วนใหญ่มีอันดับที่สูงขึ้น จึงสะท้อนให้เห็นว่ามาตรการต่าง ๆ ที่รัฐดำเนินการ เช่น มาตรการเกี่ยวกับภาษี สิทธิประโยชน์ด้านการลงทุน รวมถึงความคล่องตัวในการดำเนินนโยบายได้รับการยอมรับ ส่วนประเด็นที่ยังต้องปรับปรุงในหมวดนี้ ได้แก่ ระยะเวลาในการเริ่มต้นธุรกิจ และการกระจายรายได้ เป็นต้น [สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย (TMA), 2559]

แม้ว่าขีดความสามารถในการแข่งขันของไทยจะปรับตัวดีขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา แต่การให้ความสำคัญกับการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างต่อเนื่องในทุก ๆ ด้านย่อมจะสร้างความแข็งแกร่งของศักยภาพในการแข่งขันให้กับประเทศ ดังนั้นประเทศไทยจึงควรเร่งพัฒนาความสามารถด้านโครงสร้างพื้นฐาน ได้แก่ สาธารณูปโภคพื้นฐาน โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีและวิทยาศาสตร์ ด้านสุขภาพและสิ่งแวดล้อม และด้านการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ต้องเน้นให้ความสำคัญในด้านประสิทธิภาพภาครัฐ โดยเฉพาะเรื่องกรอบการบริหาร ด้านสังคม ความเสี่ยงต่อความไม่มีเสถียรภาพทางการเมือง การรับสินบนและการคอร์รัปชัน และความโปร่งใสของภาครัฐ (สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2556) ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถของประเทศไทยให้ปรับตัวไปในทางที่ดีขึ้นได้ ซึ่งในการพัฒนาประสิทธิภาพภาครัฐนั้น ภาวะผู้นำในระบบราชการมีบทบาทสำคัญอย่างมาก

บริบทของภาคราชการไทยมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ทั้งทางด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี ทำให้ระบบราชการต้องพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามนโยบายสาธารณะ และสร้างประสิทธิผลในการนำเสนอบริการสาธารณะ ตอบสนองความต้องการของประชาชน ซึ่งระบบข้าราชการระดับสูง (Higher civil service) เป็นจักรกลสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อข้าราชการระดับสูงมีความเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการกระตุ้น จูงใจผู้อยู่ได้บังคับบัญชา เพื่อร่วมงาน มีความสามารถในการเผชิญแรงกดดันและสถานการณ์หรือปัญหาต่าง ๆ ได้ เพื่อให้ประเทศสามารถก้าวเข้าสู่ความเป็นสากลและมีขีดความสามารถในการแข่งขันระหว่างประเทศ ซึ่งจะทำให้ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่นคง และยั่งยืน

ระบบราชการไทยเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศ แต่ปัจจุบันประสบปัญหาความด้อยประสิทธิภาพและคุณภาพอย่างมาก เนื่องจากระบบราชการไทยยังเป็นระบบดั้งเดิม (Traditional bureaucracy) ขาดความทันสมัยในการบริหารจัดการ ทำให้ผลการดำเนินงานของรัฐมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่ำ และยังไม่คำนึงถึงความคุ้มค่าและคุณค่าของเม็ดเงิน (Value for money) อันส่งผลให้เกิดภาวะถดถอยด้านความสามารถในการแข่งขันกับต่างประเทศเป็นอย่างมาก (สภาปฏิรูปแห่งชาติ, 2558)

ภาวะผู้นำสาธารณะ (Public leadership) หรือภาวะผู้นำภาครัฐ (Public sector leadership) มีความแตกต่างจากภาวะผู้นำทั่วไปหรือภาวะผู้นำทางธุรกิจ เพราะภาวะผู้นำสาธารณะหรือภาวะผู้นำภาครัฐต้องอยู่ภายใต้ระเบียบกฎเกณฑ์ทางราชการอย่างมาก เป็นบุคคลสาธารณะที่ต้องพร้อมที่จะถูกตรวจสอบ (Accountability) จะต้องทำงานประสานกับทั้งฝ่ายการเมืองและภาคส่วนต่าง ๆ ในสังคมได้ และในปัจจุบันบทบาทและจุดเน้นของภาวะผู้นำภาครัฐได้เปลี่ยนไปจากเดิมที่เคยมีอำนาจในการสื่อสารและควบคุม (Command and control) ที่ผู้นำและผู้ตามจะมีบทบาทแยกจากกันอย่างเด่นชัด อย่างไรก็ตามเมื่อมีการกระจายอำนาจและในสังคมภาครัฐที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge intensive) และเป็นสังคมเครือข่าย (Webbed society) ภาวะผู้นำในแบบดั้งเดิมก็ได้ถูกแทนที่ด้วยความท้าทายใหม่ ๆ ดังนั้น ผู้นำภาครัฐหรือข้าราชการระดับสูงในปัจจุบันจึงต้องได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสามารถสร้างหรือผลักดันแรงจูงใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้เกิดผล การปฏิบัติงานดีเด่น [Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), 2001] ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้สูงและมีคุณสมบัติที่เหมาะสม เพื่อเป็นแรงเสริมให้พัฒนาระบบราชการให้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ ข้าราชการระดับสูงต้องเน้นบทบาทของนักบริหารในการเป็นผู้นำการขับเคลื่อนนโยบาย ยุทธศาสตร์ สร้างหรือนำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน และมีขีดความสามารถในการนำประเทศสู่การแข่งขันระดับสากล และเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและทักษะในด้านการบริหารอย่างถูกต้องและสอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงทำให้ข้าราชการระดับสูงต้องมีคุณสมบัติพิเศษหรือมีสมรรถนะแตกต่างจากภาวะผู้นำทั่วไป

ในกลุ่มประเทศ OECD และประเทศในภูมิภาคอาเซียนมีการพัฒนาข้าราชการหรือนักบริหารระดับสูงคล้ายคลึงกัน ทั้งหลักสูตรและวิธีการเรียนรู้ ในหลายประเทศต่างมีสถาบันฝึกอบรมข้าราชการระดับสูง เช่น The National Institute of Public Administration (INTAN) ในประเทศมาเลเซีย Development Academy of Philippines ในประเทศฟิลิปปินส์ หรือ The Singapore Public Service Division (PSD) ในประเทศสิงคโปร์ เป็นต้น ประเทศที่เป็นต้นแบบสำคัญด้านการพัฒนานักบริหารระดับสูงในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกและอาเซียน ได้แก่ สิงคโปร์ เกาหลีใต้ และออสเตรเลีย ซึ่งทำให้การบริหารราชการของประเทศเหล่านี้มีประสิทธิภาพ ประชาชนพึงพอใจกับการนำเสนอบริการสาธารณะ ประเทศสามารถพัฒนาก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว ได้รับความน่าเชื่อถือจากผู้ลงทุนต่างประเทศและมีอัตราการคอร์รัปชันต่ำ ซึ่งมีผลโดยตรงต่อการแข่งขันระหว่างประเทศ (สำนักงาน ก.พ., 2556 ก)

การเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการระดับสูง ซึ่งในประเทศไทย เรียกว่า ข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย ต้องผ่านการพัฒนาภาวะผู้นำเช่นเดียวกับในต่างประเทศ โดยกำหนดให้ต้องผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง: ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม (นบส. 1) สำนักงาน ก.พ. หรือหลักสูตรนักปกครองระดับสูง (นปส.) กระทรวงมหาดไทย หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.) วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร หลักสูตรนักบริหารการทูต (นบท.) กระทรวงการต่างประเทศ หลักสูตรผู้บริหารงานยุติธรรมระดับสูง (บชส.) กระทรวงยุติธรรม เป็นต้น หรือหลักสูตรอื่นที่ได้รับการรับรองจากสำนักงาน ก.พ. (สำนักงาน ก.พ., 2558 ก) และผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม ภาครัฐได้เสนอให้ระบบการแต่งตั้งข้าราชการระดับสูงให้ยึดหลักคุณธรรมและปลอดจากการเมือง โดยเสนอให้พิจารณาแผนขั้นตอนการปฏิรูปภายใน 3 ปี โดยให้สำนักงาน ก.พ./ องค์การกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการแต่ละประเภทดำเนินการเสนอให้มีการเพิ่มประสิทธิภาพและพัฒนาคุณภาพการให้บริการของราชการและความสามารถของบุคลากรภาครัฐ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ประเทศไทย 20 ปี และเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันระหว่างประเทศ (สภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2558) ได้

ดังนั้น ถึงแม้การที่ระบบราชการไทยจะมีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ มีคุณภาพ และมีการเรียนรู้ พัฒนาอย่างก้าวหน้าต่อเนื่อง แต่ระบบข้าราชการระดับสูงของไทยก็เป็นกลไกสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้ระบบราชการสามารถขับเคลื่อนประเทศ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองให้ก้าวหน้าทันสมัย และมีขีดสมรรถนะในการแข่งขันของประเทศ อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันยังไม่มีการศึกษาเกี่ยวกับระบบข้าราชการประเภทบริหารของไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความน่าสนใจศึกษารูปแบบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ รวมถึงการศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของประเทศไทย ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งจะมีภาวะการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว เพื่อให้ข้าราชการระดับสูง ซึ่งเป็นหัวหน้าส่วนราชการมีความพร้อมในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งที่ทำทลายภาวะผู้นำภาครัฐหรือข้าราชการระดับสูงของไทย นอกเหนือจากการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศแล้ว ข้าราชการระดับสูงเหล่านี้จะต้องขับเคลื่อนประเทศตามยุทธศาสตร์ประเทศไทย 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) และนโยบาย Thailand 4.0 ซึ่งจำเป็นต้องเพิ่มศักยภาพด้วยการพัฒนาสมรรถนะด้วยมาตรการต่าง ๆ

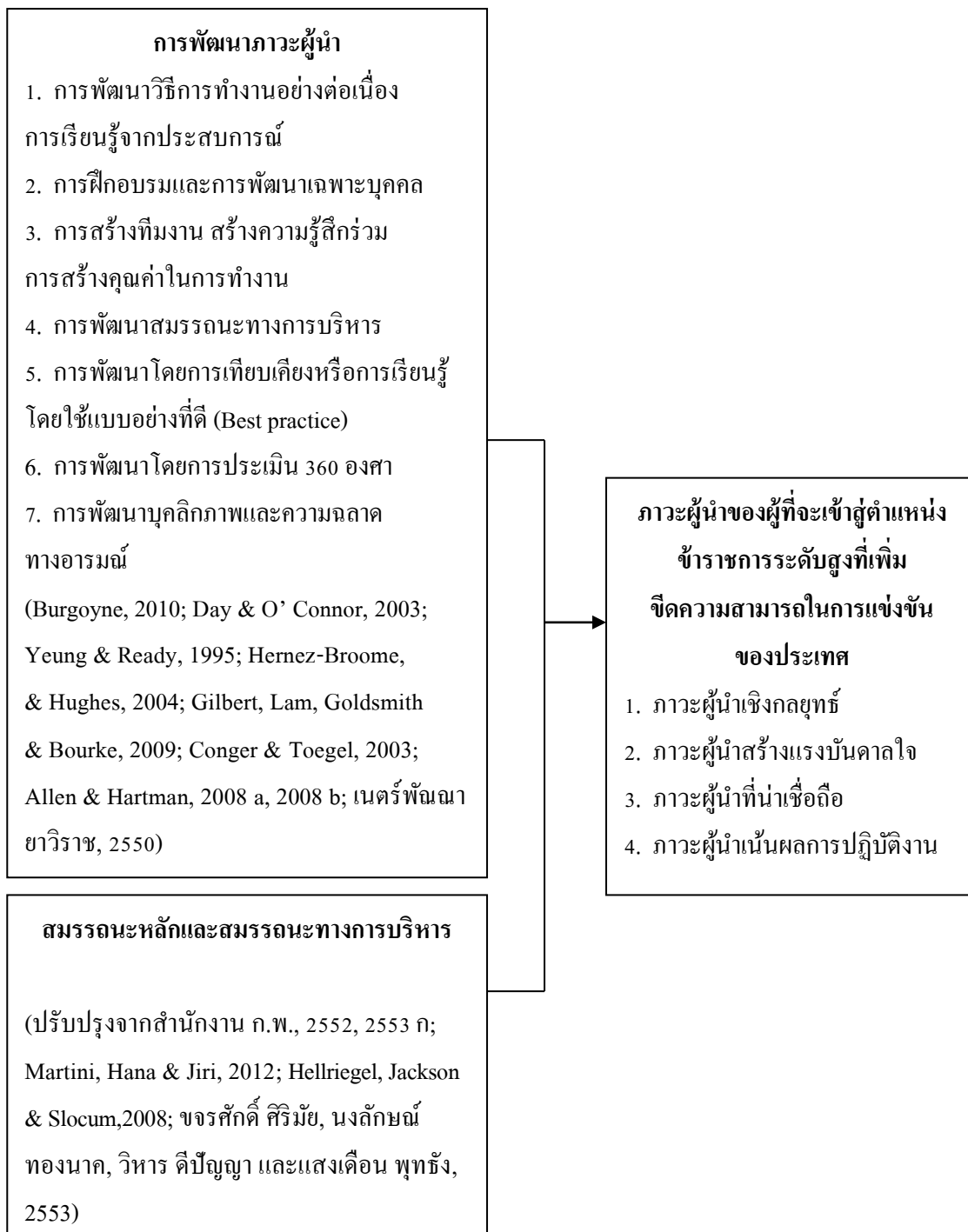
วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะและภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย และเพื่อเสนอแนะแนวทางรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทยให้สามารถแข่งขันระหว่างประเทศในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงทางบริบทอย่างรวดเร็วได้

ปัญหาของการวิจัย

ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทยในปัจจุบันเอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำหรือไม่ อย่างไร รูปแบบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงเป็นอย่างไร และควรพัฒนาอย่างไร

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ขอบเขตของการศึกษา

1. ขอบเขตด้านสาระ ในการศึกษาเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ผู้วิจัยศึกษาสมรรถนะและสมรรถนะหลักทางการบริหารการพัฒนาภาวะผู้นำ และภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 ศึกษาสมรรถนะและสมรรถนะทางการบริหารและการพัฒนาสมรรถนะ (สำนักงาน ก.พ., 2552, 2553 ก, 2556 ข; Martini, Hana & Jiri, 2012; Hellriegel et al. 2008; ขจรศักดิ์ ศิริมัย และคณะ, 2553)

1.2 ศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำ

1.3 ศึกษาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategy leadership) ภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational leadership) ภาวะผู้นำที่น่าเชื่อถือ (Characteristic/ trust) ภาวะผู้นำเน้นผลการปฏิบัติงาน (Performance leadership) และภาวะผู้นำที่มีจริยธรรม (Ethical leadership)

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย 2 กลุ่ม ได้แก่

2.1 ข้าราชการพลเรือนผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ ไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือผู้ดำรงตำแหน่งอื่นที่ปฏิบัติราชการเช่นเดียวกับประเภทอำนวยการมาแล้ว ไม่น้อยกว่า 2 ปี ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.พ. กำหนด หรือเคยดำรงตำแหน่งข้างต้นรวมกันมาแล้ว ไม่น้อยกว่า 2 ปี ซึ่งได้รับการคัดสรรจากส่วนราชการมาเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรนักบริหารระดับสูง: ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม (นบส. 1) เพื่อตอบแบบสอบถามสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

2.2 ผู้ทรงคุณวุฒิทางการบริหารและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 12 คน เพื่อการจัดประชุมกลุ่ม (Focus group) เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่งแบ่งประเภทของกลุ่มได้ ดังนี้

2.2.1 ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคลากรภาครัฐและภาคเอกชน

2.2.2 ผู้ใช้งานผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูง: ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม (นบส. 1) และหลักสูตรเสริมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง (ส.นบส.)

2.2.3 ผู้รับผิดชอบหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูง: ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม (นบส. 1) หลักสูตรเสริมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง (ส.นบส.) และโครงการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการอื่น

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา การศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาในระหว่างเดือนมีนาคม พ.ศ. 2557 ถึงเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2559

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา

1. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูง เพื่อให้ราชการไทยมีรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของประเทศไทยที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสภาพของระบบราชการ ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในอนาคตต่อไปได้
2. ภาวะผู้นำสำหรับผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของประเทศไทยที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสภาพของระบบราชการ ซึ่งสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในอนาคตได้
3. ข้อเสนอรูปแบบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของประเทศไทย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในอนาคตได้

นิยามศัพท์เฉพาะ

การพัฒนา หมายถึง การทำให้เจริญ การเปลี่ยนแปลงทีละเล็กละน้อย โดยผ่านลำดับขั้นต่าง ๆ ไปสู่ลำดับที่สามารถขยายตัวขึ้น เติบโตขึ้น มีการปรับปรุงให้ดีขึ้นและเหมาะสมกว่าเดิม

ภาวะผู้นำ หมายถึง สมรรถนะในการนำองค์การ แน่แนวและนำทางพฤติกรรมของคนในการทำงาน สามารถนำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม

สมรรถนะทางการบริหาร หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะรวมของตำแหน่งประเภทอำนวยการและประเภทบริหาร เพื่อสร้างความเป็นผู้บริหารภาคราชการพลเรือนที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ (Leadership) 2) วิสัยทัศน์ (Visioning) 3) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic orientation) 4) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change

leadership) 5) การควบคุมตนเอง (Self-control) 6) การสอนงานและการมอบหมายงาน (Coaching and empowering others)

สมรรถนะทางการบริหารของนักบริหารระดับสูง หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะรวมของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับสูง ได้แก่ 1) ความรอบรู้ในการบริหาร (Business acumen) 2) การบริหารอย่างมืออาชีพ (Professional management) 3) การบริหารคน (Human resource management) 4) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-based management)

ข้าราชการระดับสูง หมายถึง ข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีตำแหน่งประเภทบริหารสายงานบริหาร มี 2 ประเภท คือ บริหารระดับต้น และบริหารระดับสูง

ประเภทบริหาร หมายถึง ตำแหน่งในฐานะผู้บริหารของส่วนราชการระดับกรมขึ้นไป ทั้งในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และในต่างประเทศ ซึ่งได้แก่ 4 สายงานต่อไปนี้ ตำแหน่งในสายงานนักบริหาร ตำแหน่งในสายงานนักการทูต ตำแหน่งในสายงานนักปกครอง และตำแหน่งในสายงานตรวจราชการ (ระดับกระทรวง) โดยจำแนกเป็น 2 ระดับ คือ

1. ประเภทบริหารระดับต้น ได้แก่ ตำแหน่งอธิบดี รองผู้ว่าราชการจังหวัด อัครราชทูตหรือเทียบเท่า มีหน้าที่ความรับผิดชอบหลักในการบริหารงานในฐานะรองหัวหน้าส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรม หรือตำแหน่งอื่นที่ ก.พ. กำหนด เป็นตำแหน่งประเภทบริหารระดับต้น และปฏิบัติ งานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย บริหารงานในฐานะผู้ช่วยหัวหน้าส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกระทรวงหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น ซึ่งมีหัวหน้าส่วนราชการตำแหน่งเทียบเท่าปลัดกระทรวง เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และมีตำแหน่งรองหัวหน้าส่วนราชการเป็นตำแหน่งนักบริหารระดับสูง หรือในฐานะผู้ช่วยปลัดกระทรวง โดยช่วยหัวหน้าส่วนราชการหรือช่วยปลัดกระทรวงในภารกิจช่วยอำนวยความสะดวก งานนโยบายและยุทธศาสตร์งานบริหารงานบุคคล งานงบประมาณ งานพัสดุและสินทรัพย์ งานประชาสัมพันธ์ งานพัฒนาระบบบริหาร ระบบบริการงานภารกิจพิเศษ และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

2. ประเภทบริหารระดับสูง ได้แก่ ตำแหน่งปลัดกระทรวง รองปลัดกระทรวง อธิบดีผู้ว่าราชการจังหวัด เอกอัครราชทูต ผู้ตรวจราชการระดับกระทรวง หรือเทียบเท่า มีหน้าที่ความรับผิดชอบหลักในการบริหารในฐานะหัวหน้าส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกระทรวง กรม หรือตำแหน่งอื่นที่ ก.พ. กำหนด เป็นตำแหน่งประเภทบริหารระดับสูงและปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

การเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูง เป็นกระบวนการเสนอชื่อ เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูง จากผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรเตรียมผู้บริหารระดับสูง และผ่านการประเมินสมรรถนะของนักบริหารใน 4 ด้าน คือ ความรอบรู้ในการบริหาร (Business acumen) การบริหารอย่างมืออาชีพ (Professional management) การบริหารคน (People management) และการบริหารระบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result driven management) โดยผ่านกระบวนการเลือกสรรเพื่อการแต่งตั้งในรูปคณะกรรมการเพื่อคัดเลือกผู้จะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอย่างยุติธรรม โปร่งใส และได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง

ขีดความสามารถ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงความสามารถ ความชำนาญของบุคคลในแต่ละสมรรถนะ

ความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (National competitiveness) หมายถึง ขีดความสามารถและผลประกอบการของประเทศในการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมแก่การประกอบกิจการ ซึ่งการประเมินขีดความสามารถทางการแข่งขันนั้นจะช่วยให้เข้าใจถึง จุดเด่นและจุดด้อยของประเทศไทยในเชิงเปรียบเทียบกับประเทศอื่น ๆ ณ ช่วงเวลาเดียวกัน และสามารถพัฒนาประเทศในเชิงแข่งขันในเวทีโลกได้ เป็นการจัดอันดับของ IMD (Institute for Management Development) ซึ่ง IMD ใช้เกณฑ์ในการจัดอันดับ 4 ด้าน ได้แก่ ผลประกอบการของเศรษฐกิจ (Economic performance) ประสิทธิภาพของรัฐ (Government efficiency) ประสิทธิภาพของภาคธุรกิจ (Business efficiency) และ โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะและภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทยและเพื่อเสนอแนะแนวทางรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย และเพื่อศึกษาปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทยให้สามารถแข่งขันระหว่างประเทศในสถานะที่มีการเปลี่ยนแปลงทางบริบทอย่างรวดเร็วได้ โดยศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ระบบนักบริหารระดับสูง
2. แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ
3. การพัฒนาภาวะผู้นำ
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้และการพัฒนา
5. สมรรถนะทางการบริหาร
6. ความสามารถในการแข่งขัน
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ระบบนักบริหารระดับสูง

ระบบนักบริหารระดับสูง (Senior executive service) เป็นระบบที่เชื่อว่านักบริหารระดับสูงเป็นตัวขับเคลื่อนตัวหนึ่งในการปฏิรูประบบราชการ จำเป็นต้องมีการสร้างและพัฒนา นักบริหารระดับสูงในภาครัฐ (สุจิตรา ธนานันท์, 2552) ระบบนักบริหารระดับสูงเป็นระบบ การบริหารงานบุคคลในระบบราชการที่จะสร้างให้ระบบราชการมีผู้ที่เป็นข้าราชการระดับสูงที่มีความรู้ความสามารถสูง มีทักษะและทัศนคติที่ดี เป็นนักบริหารที่มีความกล้าในการตัดสินใจ มีความรับผิดชอบสูง สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้คุณค่า และนำพาองค์กรภาครัฐไปสู่ความเป็นเลิศ และจากคุณลักษณะที่ต้องมีความรู้ความสามารถสูง ของนักบริหารระดับสูงดังกล่าว ทำให้ภาครัฐต้องหาแนวทางและหลักเกณฑ์วิธีการจัดระบบ นักบริหารระดับสูงมา เพื่อให้สามารถบริหารจัดการและสรรหานักบริหาร/ ข้าราชการระดับสูง

ที่เป็นระบบและสามารถบริหารงานของภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ คุณภาพและคุ้มค่า (สำนักงาน ก.พ., 2556 ก) โดยการศึกษาระบบนักรับราชการระดับสูงนี้ ผู้วิจัยจะศึกษาระบบนักรับราชการระดับสูงของประเทศไทย ระบบนักรับราชการระดับสูงของกลุ่มประเทศสมาชิกองค์การความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ หรือ Organization for Economic Co-operation and Development: OECD และระบบนักรับราชการระดับสูงของประเทศในกลุ่มอาเซียน เพื่อศึกษาความคล้ายคลึงและความแตกต่างของระบบดังกล่าว ดังนี้

ระบบนักรับราชการระดับสูงของไทย

วรภา ชัยเลิศวณิชกุล, นำบุญ เจนสรรพกิจกุล, ลักษณ์ ผูกผึ้ง และชุลีพร เดชขำ (2544) ได้ศึกษาการสร้างและการพัฒนาระบบนักรับราชการระดับสูงในภาครัฐที่จะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตของราชการไทย โดยการมีระบบนักรับราชการระดับสูงที่ต้องแยกออกมาเฉพาะจากระบบบริหารงานบุคคลปกติ ซึ่งระบบนี้จะประกอบด้วย โครงสร้างของตำแหน่งนักรับราชการระดับสูง การเลือกสรร การแต่งตั้ง การโยกย้ายสับเปลี่ยน การพัฒนา การประเมินผล การปฏิบัติงาน การกำหนดค่าตอบแทน การดำเนินการทางวินัย และการให้ออกจากราชการ เนื่องจากเมื่อวันที่ 29 สิงหาคม พ.ศ. 2543 มีมติคณะรัฐมนตรีเห็นชอบให้มีการปรับปรุงระบบการแต่งตั้งนักรับราชการระดับสูงใหม่ และในการประชุม ก.พ. เมื่อวันที่ 13 พฤศจิกายน พ.ศ. 2543 ได้มีมติเห็นชอบในหลักการของร่างกฎ ก.พ. ว่าด้วยระบบนักรับราชการระดับสูงตามที่สำนักงาน ก.พ. เสนอ ซึ่งกำหนด ให้ระบบนักรับราชการระดับสูงนี้ มีผลใช้บังคับสำหรับตำแหน่งนักรับราชการ 9 ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2544 นักรับราชการระดับ 10 และนักรับราชการ 11 ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2547 เป็นต้นไป

ศูนย์นักรับราชการระดับสูง (2550) ศึกษาโครงสร้างตำแหน่งของนักรับราชการระดับสูง ตำแหน่งในระบบนักรับราชการระดับสูง คือ ตำแหน่งนักรับราชการ 9-11 ซึ่งสามารถจัดกลุ่มตำแหน่งในระบบนักรับราชการระดับสูงออกมาได้ ดังนี้

1. นักรับราชการระดับสูงกลุ่มที่ 1 (Band 1) คือ ตำแหน่งนักรับราชการ 9 ได้แก่ รองอธิบดี ผู้ช่วยปลัดกระทรวงหรือเทียบเท่า
2. นักรับราชการระดับสูงกลุ่มที่ 2 (Band 2) คือ ตำแหน่งนักรับราชการ 10 ได้แก่ อธิบดี รองปลัดกระทรวงหรือเทียบเท่า
3. นักรับราชการระดับสูงกลุ่มที่ 3 (Band 3) คือ ตำแหน่งนักรับราชการ 11 ได้แก่ ปลัดกระทรวงหรือเทียบเท่า

สำหรับตำแหน่งอื่น ๆ เช่น นักปกครอง ผู้ตรวจราชการ นักการทูต และตำแหน่งในสายวิชาการ/วิชาชีพ เช่น เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 10 ไม่รวมอยู่ในระบบนักบริหารระดับสูง และจะมีระบบนักบริหารงานบุคคลแยกออกไปต่างหาก

การเลือกสรรนักบริหารระดับสูงของไทยจะมีการจัดทำบัญชีเตรียมนักบริหารระดับสูง ผู้มีสิทธิได้รับการเสนอชื่อเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับสูง กลุ่มที่ 1 หรือนักบริหาร 9 นั้น จะจัดทำจากผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรเตรียมนักบริหารระดับสูงและผ่านการประเมินสมรรถนะหลักของนักบริหารระดับสูง โดยบัญชีจะมีอายุ 2 ปี (สำนักงาน ก.พ., 2556 ค) ซึ่งมีขั้นตอนการปฏิบัติ ดังนี้

1. เมื่อตำแหน่งนักบริหารระดับสูงว่างลง กระทรวงจะแจ้งจำนวนตำแหน่งที่ต้องการแต่งตั้งมายังสำนักงาน ก.พ.
2. สำนักงาน ก.พ. ส่งรายชื่อข้าราชการของกระทรวงที่มีอยู่ในบัญชีให้คณะกรรมการสรรหาและกลั่นกรองของกระทรวงพิจารณา
3. คณะกรรมการฯ ทำการคัดเลือกและจัดอันดับ 3 รายชื่อต่อการแต่งตั้ง 1 ตำแหน่ง เสนอปลัดกระทรวงเพื่อพิจารณา

ในระยะต่อไป คณะกรรมการฯ อาจใช้วิธีอื่นเพิ่มเติมเพื่อสรรหาชื่อผู้ที่เหมาะสมเพิ่มเติมให้ เช่น รับสมัครจากภายนอกกระทรวง หรือคนภายนอกกระบวนราชการ

ในการแต่งตั้งนักบริหารระดับสูงนั้น จะมีคณะกรรมการสรรหาและกลั่นกรองผู้ดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับสูงเป็นผู้พิจารณา เพื่อให้เป็นไปอย่างยุติธรรม โปร่งใส และได้ผู้มีความรู้ความสามารถมาบริหารงาน ซึ่งคณะกรรมการสรรหาและกลั่นกรอง (สำนักงาน ก.พ., 2556 ค) ประกอบด้วย

1. ผู้ทรงคุณวุฒิที่ ก.พ. แต่งตั้งจากรายชื่อที่ อ.ก.พ. กระทรวงเป็นผู้เสนอ เป็นประธาน
 2. อ.ก.พ. กระทรวงผู้ทรงคุณวุฒิที่ อ.ก.พ. กระทรวงมอบหมาย 1 คน
 3. อ.ก.พ. กระทรวงที่ได้รับเลือกจากข้าราชการพลเรือนที่ อ.ก.พ. กระทรวงมอบหมาย 1 คน
 4. หัวหน้าส่วนราชการระดับกรมที่มีตำแหน่งว่าง ในกรณีที่เป็นตำแหน่งว่างในสำนักงาน ปลัดกระทรวง ปลัดกระทรวงอาจมอบหมายให้รองปลัดกระทรวงเป็นกรรมการแทน
 5. ผู้แทนสำนักงาน ก.พ. 1 คน
- หลักเกณฑ์และวิธีการเลือกสรรต้องมีการประกาศให้ทราบทั่วกันเป็นการล่วงหน้าและคณะกรรมการมีวาระ 1 ปี

นอกจากนี้ อำนาจในการแต่งตั้งนักบริหารระดับสูง เป็นอำนาจตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 มาตรา 52 ซึ่งไม่มีการเปลี่ยนแปลง

สำหรับการพัฒนานักบริหารระดับสูงของไทย (ศูนย์นักบริหารระดับสูง, 2550) แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การพัฒนาก่อนเข้าสู่ระบบหรือการเตรียมนักบริหารระดับสูง และ ส่วนที่ 2 การพัฒนาเมื่อเข้าสู่ระบบนักบริหารระดับสูงแล้ว เมื่อนักบริหารระดับสูงของไทยได้รับการพัฒนาแล้ว สิ่งก็ตามมา คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานของนักบริหารระดับสูง (สำนักงาน ก.พ., 2556 ข) การประเมินผลการปฏิบัติงานมีการประเมินผลลัพท์ และมีการนำการจัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงาน (Performance agreement) ระหว่างนักบริหารระดับสูงและผู้บังคับบัญชามาใช้

ระบบนักบริหารระดับสูงของกลุ่มประเทศสมาชิกองค์การความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (Organization for Economic Co-operation and Development: OECD)

ศูนย์นักบริหารระดับสูง (2548) ศึกษาระบบนักบริหารระดับสูงในกลุ่มประเทศ OECD มีความเปลี่ยนแปลงและการจัดระบบนักบริหารระดับสูง โดยมีการจัดประเภทของระบบนักบริหารระดับสูง ซึ่งได้มีการแบ่งประเภทระบบนักบริหารระดับสูงไว้แต่เดิมเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มที่เน้นสายอาชีพ ระบบนักบริหารระดับสูงประเภทเน้นสายอาชีพจะสรรหาบุคคลที่มีแนวโน้มเป็นผู้นำจากมหาวิทยาลัยโดยตรง หรือเพิ่งเริ่มปฏิบัติงานและมักจะใช้การสอบแข่งขันในระบบนี้จะมีการใช้ทรัพยากรเพื่อการพัฒนาและสร้างเส้นทางสายอาชีพ เพื่อให้ผู้บริหารมีความพร้อมเหมาะสมกับตำแหน่งระดับสูง นักบริหารระดับสูงประเภทนี้จะเป็นการรวมศูนย์และมีการวางสายความก้าวหน้าในอาชีพไว้อย่างชัดเจน ระบบนักบริหารระดับสูงของกลุ่มนี้มีเป้าหมายที่จะสร้างระบบราชการที่มีนักบริหารระดับสูง ซึ่งมีพื้นฐานวัฒนธรรมเดียวกัน ซึ่งจะทำให้การทำงานร่วมกันและการสื่อสารข้ามหน่วยงานมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังเป็นการอำนวยความสะดวกให้มีการโยกย้ายภายในหน่วยงาน สำหรับข้อดีของระบบนี้ คือ ขาดการแข่งขันในระดับสูง มีแนวโน้มที่จะไม่เห็นความสำคัญของทักษะ “ทั่วไป” และข้าราชการระดับสูงซึ่งมีสายอาชีพมั่นคง เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มวิชาชีพเดียวกัน อาจจะแยกตัวออกจากสังคมทั่วไป

2. กลุ่มที่เน้นตำแหน่งสำหรับประเภทเน้นตำแหน่ง จะใช้กระบวนการคัดเลือกที่เปิดเผย คือ เปิดให้ข้าราชการทั่วไปและในบางกรณีให้บุคคลภายนอกสมัครในตำแหน่งนักบริหารที่ว่างลง ผลที่ได้คือจะมีกลุ่มผู้มีสิทธิมากขึ้น และในระบบนี้การบริหารจะเป็นการกระจายอำนาจระบบที่เน้นตำแหน่งยังมีการแบ่งเป็นกลุ่มย่อยอีก แต่ไม่มีผลต่อการแต่งตั้งและกระบวนการบริหาร ซึ่งการแต่งตั้งดังกล่าว จะเป็นการแต่งตั้งจากภายในหน่วยงานที่เน้นระบบอาวุโสและระบบคุณธรรม ระบบที่เน้นตำแหน่งนี้มุ่งให้มีกลุ่มมีสิทธิกว้างขวางขึ้น ซึ่งรวมถึงผู้มีทักษะพิเศษอยู่ด้วย ซึ่งจะทำให้

เกิดการแข่งขัน การปรับวัฒนธรรมและการปรับตัวของระบบราชการ อย่างไรก็ตาม ระบบดังกล่าวนี้ อาจทำให้การแต่งตั้งและการเลื่อนระดับเสี่ยงต่อการไม่ยึดหลักคุณธรรม ถึงแม้ว่าการกำหนดกลไกในกระบวนการแต่งตั้งที่เข้มข้นจะช่วยป้องกันสิ่งเหล่านี้ได้ แต่เมื่อกระบวนการแต่งตั้งอย่างโปร่งใสได้ยึดกับระบบคุณธรรมแล้ว จุดอ่อนของตัวระบบเองอาจมาจากการที่นักบริหารระดับสูงขาดวัฒนธรรมร่วมกับการไม่มีระบบโยกย้ายได้ทั่วทั้งองค์กรที่ดีพอ และอัตราการออกจากงานที่สูง

ตารางที่ 2-1 การเทียบเคียงประเภทของระบบนักบริหารระดับสูงของแต่ละประเทศในกลุ่มประเทศ OECD (ศูนย์นักบริหารระดับสูง, 2548)

ประเทศ	ประเภทของนักบริหารระดับสูง	
	กลุ่มที่เน้นสายอาชีพ	กลุ่มที่เน้นตำแหน่ง
เบลเยียม		X
แคนาดา		X (มีแนวโน้มที่จะเน้นภายในกรม)
ฟินแลนด์		X (มุ่งสู่ระบบที่เน้นภายในกรม)
ฝรั่งเศส	X	
อิตาลี	X	
เกาหลี	X	
	รองรับด้านระบบเปิดในปี 1998 (20%)	
เม็กซิโก	X	
	(ตั้งวัตถุประสงค์ว่าจะให้มีระบบนักบริหารมืออาชีพตั้งแต่ 1995)	
เนเธอร์แลนด์		X
นิวซีแลนด์		X
สเปน	X	
สหราชอาณาจักร		X
สหรัฐอเมริกา		X (มีแนวโน้มที่จะเน้นภายในกรม)

จากตารางที่ 2-1 จะเห็นว่าประเทศที่มีระบบนักบริหารระดับสูงอยู่ภายใต้ระบบตำแหน่ง มีแนวโน้มที่จะสร้างกระบวนการที่มีการแข่งขัน ทำให้เกิดระบบการแต่งตั้งที่โปร่งใส ซึ่งขึ้นอยู่กับระบบคุณธรรม ในขณะที่เดียวกันหลายประเทศกำลังสร้างระบบกลุ่มผู้นำในอนาคต (Pools of future leaders) และประเทศต่าง ๆ เหล่านี้กำลังกลับไปสู่ระบบรวมศูนย์ด้านการบริหารนักบริหารระดับสูงในระดับหนึ่งด้วยการกำหนดหลักเกณฑ์การบรรจุแต่งตั้งที่จะใช้ทั่วทั้งภาครัฐ ระบุมาตรฐานการปฏิบัติงาน และในบางประเทศมีการทบทวนระบบการเลื่อนและโยกย้ายเพื่อให้เกิดเส้นทางการพัฒนาอาชีพของนักบริหารที่ชัดเจนและดีขึ้น (ศูนย์นักบริหารระดับสูง, 2550) วัตถุประสงค์หลักของการดำเนินการนี้เพื่อให้ลดอัตราการลาออก สนับสนุนการโยกย้ายทั่วทั้งหน่วยงาน และส่งเสริมให้ปฏิสัมพันธ์ทางสังคมเป็นวัฒนธรรมสามัญประการหนึ่ง นอกจากนี้ยังมีรูปแบบคร่าว ๆ ของการคัดเลือกบุคคลในระบบ ซึ่งในปัจจุบันนักบริหารระดับสูงเป็นผู้ที่ถูกคาดหวังให้นำการเปลี่ยนแปลงหรือปรับเปลี่ยนองค์กร ดังนั้นนักบริหารจึงต้องขยายองค์ความรู้ไปสู่เรื่องบทบาทหน้าที่หลัก ซึ่งรวมถึงการระมัดระวังของหน่วยงานและของผู้ปฏิบัติงานด้วย และกลุ่มนักบริหารนี้จะถูกคาดหวังให้ปรับเปลี่ยนหมุนเวียนหรือโยกย้ายทั่วทั้งกระทรวงหรือหน่วยงาน เพื่อให้เกิดแนวทางในการเพิ่มผลการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัด และผลลัพธ์มากขึ้น (สำนักงาน ก.พ., 2558 ก)

ในขณะที่ประเทศที่ใช้ระบบ “สายอาชีพ” ได้มีการระบุและบริหารจัดการข้าราชการระดับสูงของตนจากส่วนกลาง ใช้การสอบแข่งขันที่เปิดเผยและเสมอภาค แต่ยังคงประสบปัญหาความยากลำบากในการโยกผลลัพธ์การปฏิบัติงานเข้ากับเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่ง เนื่องจากได้มีการคัดสรร การอบรมและการจัดระดับ แต่เริ่มต้นนานเกินไป มีเพียงบางประเทศในกลุ่มนี้ที่เชื่อมโยงค่าตอบแทนของนักบริหารระดับสูงกับการประเมินผลลัพธ์การปฏิบัติงานและบางประเทศพยายามทำรูปแบบการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์มาใช้ (สำนักงาน ก.พ., 2558 ข) อย่างไรก็ตาม ในการปฏิรูปยังคงมีแนวโน้มทั้งการรวมศูนย์และกระจายอำนาจอยู่ทั้ง 2 ลักษณะ ซึ่งจะนำไปสู่รูปแบบของ Convergence และระหว่างระบบนักบริหารทั้งสองประเภท

ตารางที่ 2-2 ขอบเขตของระบบนักบริหารระดับสูง (OECD, 2001)

ประเทศ	ขอบเขตของระบบนักบริหารระดับสูง		
	กำหนดความเป็น นักบริหารระดับสูงโดย	ระดับที่อยู่ในระบบ นักบริหารระดับสูง	ขนาดของนักบริหาร ระดับสูง
เบลเยียม	หน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านการบริหาร	4	450
แคนาดา	หน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านการบริหาร	9 (ตามที่ระบุไว้ใน การกำหนดตำแหน่ง)	3600
ฟินแลนด์	ไม่ได้ระบุ	*	200
ฝรั่งเศส	พื้นฐานการศึกษาและ เงินเดือน	*	5360 (เงินเดือน 25,000EURO)
อิตาลี	หน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านการบริหาร	2	4800
เกาหลี	ไม่มีการระบุที่ชัดเจน แต่ใช้สายการบังคับบัญชา เป็นเครื่องชี้บ่ง	2	1325
เม็กซิโก	หน้าที่ความรับผิดชอบด้าน การบริหารตามที่กำหนดไว้ ในพระราชบัญญัติ แต่ยังไม่ ได้ นำมาปฏิบัติ	2-3	381 (1533 รวมระดับ 3)
เนเธอร์แลนด์	หน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านการบริหาร	3	739
นิวซีแลนด์	ระดับแรกโดยหน้าที่ ความรับผิดชอบ ลำดับที่ 2 คือ ระดับ 4 เป็นตำแหน่ง ทาง การบริหารหรือขึ้นอยู่กับ ความเชี่ยวชาญ	2-4	250-300
สเปน	หน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านการบริหาร	5	276 (ไม่รวมตำแหน่ง ทางการเมืองอีก 36 ตำแหน่ง)

ตารางที่ 2-2 (ต่อ)

ประเทศ	ขอบเขตของระบบนักบริหารระดับสูง		
	กำหนดความเป็น นักบริหารระดับสูงโดย	ระดับที่อยู่ในระบบ นักบริหารระดับสูง	ขนาดของนักบริหาร ระดับสูง
สหรัฐอเมริกา	หน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านการบริหาร	*	5940 (ไม่รวมตำแหน่ง ระดับสูงในรัฐบาล 660 ตำแหน่งที่มีระดับ เงินเดือนเดียวกัน แต่ไม่ จัดอยู่ในกลุ่มนักบริหาร ระดับสูง)

หลักเกณฑ์ในการสรรหาจะแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศในกลุ่มนี้ แต่พื้นฐานที่แตกต่างกันนี้ จะมาจากขนาดของนักบริหารระดับสูง ประเทศที่ใช้บทบาทหน้าที่ของนักบริหารระดับสูงเป็นหลัก จะเน้นภาระความรับผิดชอบด้านการบริหารของตำแหน่งนั้น ๆ เป็นหลัก จะมีกระบวนการในการแต่งตั้งที่เน้นการสรรหานักบริหารที่มีคุณสมบัติความสามารถในการนำและการบริหารเป็นหลัก ดังนั้นเกณฑ์การสรรหาจึงเน้นไปที่ประสิทธิภาพการบริหารที่เคยมีกระบวนการสรรหาที่แตกต่างไป และเปิดให้มีผู้สมัครจากภายนอกราชการได้ (ศูนย์นักบริหารระดับสูง, 2548) การค้นหาจึงมุ่งไปที่นักบริหารที่มีบทพิสูจน์ความสามารถแล้ว จากทั้งภาคราชการหรือส่วนอื่น ๆ โดยทั่ว ๆ ไปแล้ว นักบริหารเหล่านี้ จะได้รับการคัดเลือกในช่วงกลางของการทำงาน และในทุกประเทศจะมีสัดส่วนการสรรหาจากภายนอก (โดยเฉพาะอย่างยิ่งนักบริหารที่มาจากภาคเอกชน) เป็นส่วนน้อย อย่างไรก็ตามส่วนน้อยนี้จะยังคงมีความสำคัญมิได้เป็นเพียงสัญลักษณ์ของนโยบายเท่านั้น นักบริหารระดับสูงที่มีบทพิสูจน์ทักษะความเป็นผู้นำจากภายนอกภาคราชการ จะถูกคาดหวังให้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความคิดและเปิดเส้นทางสู่การเปลี่ยนแปลงทางสังคม

ตารางที่ 2-3 ระดับของการเปิดให้มีการสรรหาจากภายนอก (OECD, 2001)

ระดับของการเปิดให้มีการสรรหาจากภายนอก		
ไม่มีข้อจำกัด	มีข้อจำกัด	ปิด
เบลเยียม แคนาดา ฟินแลนด์ เนเธอร์แลนด์ นิวซีแลนด์ สหราชอาณาจักร สหรัฐอเมริกา	อิตาลี เกาหลี	ฝรั่งเศส สเปน

ประเทศที่ไม่มีระบบนักบริหารระดับสูงหรือที่ใช้ระบบระดับ (Grade) ของนักบริหาร จะยังไม่ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำและการบริหารในกระบวนการสรรหามากนัก ประเทศเหล่านี้ใช้ระบบสรรหาจากส่วนกลาง โดยให้มีการสอบแข่งขันและการฝึกอบรมจากส่วนกลางหลังจากสำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยหรือตอนต้นของอาชีพ เมื่อเริ่มมีแวบการเป็นผู้บริหาร บางประเทศในกลุ่มนี้ได้เริ่มสรรหาจากภายนอกและจากต่างประเทศ หรือจากนักบริหารที่มีประสบการณ์ ด้านการวิจัยหรือเคยทำงานภาคเอกชน โดยถือว่าเป็นการเปิดให้มีการแข่งขันมากขึ้น มีการสร้างวัฒนธรรมใหม่ ๆ และให้มีการปรับตัว (ศูนย์นักบริหารระดับสูง, 2555)

บางประเทศในกลุ่มนี้กำหนดหลักเกณฑ์และกระบวนการสรรหา เพื่อให้มั่นใจว่าการสรรหาตำแหน่งนักบริหารระดับสูงจะมีพื้นฐานอยู่บนความเสมอภาค อย่างไรก็ตาม กระบวนการเหล่านี้ทุกประเทศถือว่ามีความสำคัญสูงสุด และส่วนใหญ่เชื่อว่าการแสวงหาคคุณสมบัติเฉพาะไม่ควรทำให้การสรรหาแบบเสมอภาคมีความสำคัญน้อยลงไป ดังนั้นในประเทศส่วนใหญ่ที่ไม่ได้ใช้การสอบแข่งขันเป็นเครื่องประกันความเสมอภาค หรือมีการสรรหาบุคคลจากนอกภาครัฐการจะมีกระบวนการสรรหาที่ซับซ้อนกว่าโดยกระบวนการสรรหาจะมุ่งเน้นความโปร่งใสมากขึ้น โดยมีการประกาศตำแหน่งว่าง และการคัดเลือกโดยใช้องค์คณะ (Panel recruitment) สำหรับกระบวนการคัดเลือกซับซ้อนมากขึ้น เพื่อให้มีการแข่งขันอย่างเป็นธรรมและทั่วถึง โดยจะต้องอยู่บนระบบคุณธรรม กระบวนการดังกล่าวได้รวมถึง

1. มีการใช้ขั้นตอนก่อนการคัดเลือกหรือคณะกรรมการคัดเลือก ซึ่งกรรมการประกอบด้วย ผู้แทนจากภาคเอกชน เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและเป็นกลางอย่างแท้จริง
2. มีการใช้ศูนย์การประเมิน (Assessment center) ซึ่งรวมเทคนิควิธีการทดสอบหรือประเมินหลายรูปแบบ มีการแก้ปัญหาโดยใช้ประสบการณ์เพื่อให้เห็นสมรรถนะของแต่ละคน
3. ใช้วิธีการแข่งขันตั้งแต่เริ่มเข้า เพื่อแยกราชการจากการครอบงำของฝ่ายการเมือง

ทุกประเทศในกลุ่มนี้พยายามดึงดูดบุคลากรที่ดีที่สุด และค่าตอบแทนเป็นองค์ประกอบหนึ่งในหลาย ๆ ส่วนที่ดึงดูดผู้ปฏิบัติงาน เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โดยนำมาสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ขององค์กรและให้สิ่งจูงใจเพื่อให้ปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น โดยกระบวนการประเมินเริ่มจากจุดสำคัญที่มีการระบุวัตถุประสงค์ของการประเมิน ซึ่งจะมีการปรับและเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ขององค์กร หัวหน้างานมีโอกาประเมินผู้บริหาร ปีละ 1-2 ครั้ง จะมีการประเมินอย่างเข้มข้นเมื่อครบกำหนดสัญญาหรือข้อบังคับตามกฎหมาย เพื่อพิจารณาว่าผู้บริหารคนนั้นควรปฏิบัติงานต่อหรือไม่ หรือควรได้รับการเลื่อนหรือไม่ บางประเทศมีกระบวนการอุทธรณ์ในกรณีที่ไม่เห็นด้วย (ศูนย์นักบริหารระดับสูง, 2555) นอกจากนี้ ประเทศส่วนใหญ่ในกลุ่มนี้พยายามเชื่อมโยงระหว่างผลการประเมินผลงานของนักบริหารระดับสูงกับการเลื่อนระดับและความก้าวหน้าทางอาชีพ กำหนดให้ค่าตอบแทนส่วนหนึ่งเชื่อมโยงกับการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ แต่ยังคงมีความแตกต่างกันไปตามประเภทของระบบนักบริหารระดับสูง ในขณะที่ประเทศที่ใช้ระบบสายอาชีพทุกประเทศมีระบบเงินเดือน สำหรับนักบริหารหลายรูปแบบ แต่ก็ไม่ได้เชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งหมด ประเทศที่ใช้ระบบตำแหน่งได้ให้ค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน ยกเว้นเบลเยียมและเนเธอร์แลนด์

การเลื่อนระดับและการโยกย้าย

ในทุกประเทศในกลุ่มนี้ ระบบการเลื่อนระดับขึ้นอยู่กับผลการประเมินผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะส่วนบุคคล ระบบการเลื่อนแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มหลัก ๆ โดยขึ้นอยู่กับระบบนักบริหารระดับสูงที่ใช้อยู่ โดยประเทศที่ใช้ระบบสายอาชีพจะมีกลไกสำหรับการโยกย้ายและเลื่อนระดับที่ทั่วถึง ดังนั้นจึงมีการกำหนดกลุ่มนักบริหารระดับสูงไว้ชัดเจน ซึ่งจะมีปริมาณมากในระดับหนึ่ง และจะลงมาในสายการบังคับบัญชา อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดประการหนึ่งของระบบนี้จะอยู่ที่การขาดการแข่งขันเพื่อไปสู่ตำแหน่งระดับสูงระหว่างผู้มีสิทธิ ทำให้การกำหนดเกณฑ์ผลการปฏิบัติงานสำหรับการเลื่อนระดับจะต่ำลง (ศูนย์นักบริหารระดับสูง, 2548) ส่วนประเทศที่ใช้ระบบเน้นตำแหน่งมีความยุ่งยากในการส่งเสริมให้โยกย้ายนักบริหารระดับสูงข้ามหน่วยงาน และในการรักษาผู้บริหารระดับสูงที่มีความสามารถไว้ ทำให้เกิดปัญหาในภาพรวม ประเทศส่วนใหญ่ในกลุ่มนี้จึงเห็นความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการให้มีศูนย์ข้อมูลกลางของนักบริหารระดับสูง โดยรวมผู้ที่มีศักยภาพพร้อมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับอาชีพอย่างละเอียด (เนเธอร์แลนด์) และข้อมูลเหล่านี้เปิดเผยต่อสาธารณชน และกลุ่มผู้มีสิทธิสมัครสำหรับตำแหน่งในอนาคต โดยอาจจัดทำอย่างเป็นทางการ ในส่วนกลาง (สหราชอาณาจักร) หรือไม่เป็นทางการและตามหน่วยงานต่าง ๆ (สหรัฐอเมริกา) ผู้มีสิทธิเหล่านี้จะได้รับการระบุไว้ตั้งแต่ระยะแรก ๆ ในสายอาชีพ และได้รับการพัฒนาทางวิชาชีพ แต่ในขณะเดียวกันก็จะต้องแข่งขันกับผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพนอกกลุ่มด้วย

ตารางที่ 2-4 การโยกย้ายจากภายในและภายนอกตามระบบนักบริหารระดับสูง (ศูนย์นักบริหารระดับสูง, 2548)

	ระบบเน้นสายอาชีพ	ระบบเน้นตำแหน่ง
การโยกย้าย จากภายใน	ส่วนใหญ่สูง (เช่น ฝรั่งเศสและอิตาลี)	แตกต่างกันไป (อาจมีมากขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจ ที่เกี่ยวข้องกับการโยกย้าย เช่น ในสหราชอาณาจักร หรือมี บางส่วนในประเทศที่มีระบบ เน้นหน่วยงานระดับกรม เช่น ฟินแลนด์)
การโยกย้าย จากภายนอก	โดยทั่วไปมีบางส่วน (แต่อิตาลีและเกาหลีกำลังพยายาม เปิดให้มีการสรรหาจากภายนอก)	โดยทั่วไปน้อย (ในประเทศเหล่านี้ไม่มีการปิดกั้น การสรรหาจากภายนอก แต่การโยกย้ายดังกล่าวจะมีไม่มาก โดยเฉพาะในกลุ่มที่ไม่มีระบบเน้น หน่วยงานระดับกรม)

การฝึกอบรมและการเรียนรู้

เน้นการฝึกอบรมที่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำและคุณสมบัติของนักบริหาร ซึ่งช่วยให้มีความคิดกว้างไกลและมีจุดเน้นความสามารถในการเจรจาต่อรอง รวมทั้งการปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่เป็นสากลและมีส่วนเกี่ยวข้องกับการเมือง ประเทศในกลุ่มนี้ส่วนใหญ่หลักสูตรการฝึกอบรมจะดำเนินการจากส่วนกลาง แต่อาจมอบหมายให้มหาวิทยาลัยหรือศูนย์การฝึกอบรมเป็นผู้ดำเนินการ ในทุกประเทศมีการฝึกอบรมพิเศษสำหรับกลุ่มนักบริหารในอนาคต

ตารางที่ 2-5 จุดเน้นการฝึกอบรม (ศูนย์นักบริหารระดับสูง, 2548)

เน้นการฝึกอบรม ตามความจำเป็น	เน้นการฝึกอบรมในระยะแรก ของการปฏิบัติงาน	เน้นการฝึกอบรมเฉพาะ สำหรับกลุ่มผู้มีความสามารถ พิเศษ
แคนาดา ฟินแลนด์ เนเธอร์แลนด์ นิวซีแลนด์ สหราชอาณาจักร สหรัฐอเมริกา	ฝรั่งเศส อิตาลี เกาหลี สเปน	เบลเยียม แคนาดา เกาหลี เนเธอร์แลนด์ นิวซีแลนด์ สเปน สหราชอาณาจักร สหรัฐอเมริกา

ระบบนักบริหารระดับสูงของต่างประเทศ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกศึกษาระบบนักบริหารระดับสูงของประเทศที่มีลักษณะแตกต่างกัน ได้แก่ ระบบนักบริหารระดับสูงของสิงคโปร์ ระบบนักบริหารระดับสูงของฟิลิปปินส์ และระบบนักบริหารระดับสูงของสหราชอาณาจักร (ศูนย์นักบริหารระดับสูง, 2548) โดยสรุป ดังนี้

1. ระบบนักบริหารระดับสูงของสิงคโปร์

การวางแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการของรัฐบาลสิงคโปร์ สำนักงาน ก.พ. ของสิงคโปร์ เตรียมข้าราชการให้พร้อมรับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับสูง โดยเรียกข้าราชการกลุ่มนี้ว่า Administrative service ซึ่งถือเป็นกลุ่มที่มีความสำคัญสูงสุดของระบบราชการของสิงคโปร์ มีหน้าที่สำคัญในการช่วยให้ผู้บริหาร ซึ่งดำรงตำแหน่งทางการเมืองได้ทราบแนวโน้มสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน รักษามาตรฐานการทำงานและการให้บริการ กำหนดนโยบายและน่านโยบายไปปฏิบัติ เพื่อให้สิงคโปร์มีความมั่นคงและประสบความสำเร็จ (สำนักงาน ก.พ., 2548)

ข้าราชการกลุ่ม Administrative service จะได้รับการเตรียมความพร้อม เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับสูง และมีความสำคัญในราชการ ตำแหน่งนักบริหารระดับสูงในราชการ (Public Service Leadership: PSL) ได้แก่ ตำแหน่งปลัดกระทรวง หัวหน้าส่วนราชการอื่น ๆ เจ้าหน้าที่บริหารสูงสุดของหน่วยงาน (CEOs) หรือคณะกรรมการบริหารต่าง ๆ โดยสำนักงาน ก.พ. ของสิงคโปร์ (The Singapore Public Service Division: PSD) จะทำหน้าที่บริหารข้าราชการกลุ่มนี้แบบรวมศูนย์ โดยจัดการอบรมและพัฒนาอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ข้าราชการกลุ่มนี้มีความพร้อมสำหรับสืบทอดหรือแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับสูง นอกจากนี้ ข้าราชการกลุ่มดังกล่าวยังมีโอกาสได้รับการพัฒนาเพิ่มเติม โดยการมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการกำหนด

นโยบายในหลากหลายงานและต้องเข้ารับการอบรมในหลักสูตรสำคัญ (Milestone programmes) และโครงการฝึกอบรมอื่น ๆ (ศูนย์นักบริหารระดับสูง, 2555)

สมรรถนะของนักบริหารระดับสูงของสิงคโปร์ (ศูนย์นักบริหารระดับสูง, 2550) มี 6 กลุ่ม ได้แก่

1. Intellectual ability (almost all of the members will have an opportunity to have been trained in the best institutions in the world)
2. Good people skills
3. Imagination and initiative
4. Sound judgment
5. A capacity to think clearly
6. Act decisively amidst the uncertainties and complexities of real life

2. ระบบนักบริหารระดับสูงของฟิลิปปินส์

Corazon, A. G. de Leon (2002) กล่าวว่า Career Executive Service Board (CESB) เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารงานและกำหนดนโยบายที่แยกจาก Civil service commission ในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

2.1 ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งและผู้มีสิทธิได้รับการคัดเลือกให้เข้าดำรงตำแหน่งนักบริหาร

2.2 การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตามชั้นยศ (Rank) การมอบหมายงานสำหรับตำแหน่งนักบริหาร

2.3 ค่าตอบแทน

2.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.5 การพัฒนาในสายอาชีพและการฝึกอบรม

คณะกรรมการ CESB ประกอบด้วย สมาชิกทั้งหมด 8 คน ได้แก่

1. Chairman of civil service commission
2. ประธานของ Development academy ของฟิลิปปินส์
3. ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งจากประธานาธิบดี อีกจำนวน 6 คน ซึ่งมาจากหน่วยงานในภาครัฐหรือภาคเอกชน โดยบุคคลเหล่านี้ต้องมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล คณะกรรมการ CESB จะมีวาระคราวละ 6 ปี

ภาพรวมของระบบนักบริหารระดับสูงของฟิลิปปินส์

ระบบนักบริหาร (CES) เริ่มก่อตั้งโดย Development Academy of the Philippine (DAP) เมื่อปลายปี ค.ศ. 1973 โดยมีการประชุมคณะกรรมการชุดแรก เมื่อวันที่ 4 เมษายน ค.ศ. 1974 ต่อมาในปี ค.ศ. 1986 ได้มีการปฏิวัติเกิดขึ้น ทำให้การใช้ระบบ CES หยุดชะงักไปและในสมัยประธานาธิบดีอาควิโนได้นำระบบนี้กลับมาใช้ใหม่ เมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม ค.ศ. 1988 โดยทำการปรับปรุงและพัฒนา นโยบายและได้เพิ่มส่วนของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเข้าไปด้วย

Career Executives Service (CES) เป็นระบบที่กำหนดเพื่อจัดทำบัญชีของกลุ่มผู้บริหารที่ได้รับการเลือกสรรและการพัฒนามาเป็นอย่างดี เพื่อให้ได้มาซึ่งผู้บริหารที่มีความสามารถและมีความน่าเชื่อถือของรัฐบาล (Form a pool of well-selected and development-oriented career administrators who shall provide competent and faithful to the government) 10 CES 11 เป็นตำแหน่งข้าราชการประจำระดับ 3 ซึ่งถือเป็นตำแหน่งที่สูงสุดของข้าราชการพลเรือนในฟิลิปปินส์ ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง CES จะเป็นนักบริหารที่มีอำนาจในการบริหารงานและดำรงตำแหน่งที่สูงกว่าหัวหน้าหน่วยงาน แนวคิดของระบบ Career Executive Service (CES) อยู่กับชั้นยศ (Rank) ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดสถานะเงินเดือนและระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของ CES โดยผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง CES จะต้องอยู่ในชั้นยศที่กำหนดก่อน ทั้งนี้ผู้ที่อยู่ในตำแหน่ง CES สามารถโอนย้ายไปตำแหน่งอื่น ๆ ภายในหรือภายนอกหน่วยงานได้ โดยสามารถโอนย้ายได้ไม่เกิน 1 ครั้ง ภายในระยะเวลา 2 ปี (ศูนย์ข้อมูลข่าวสารอาเซียน, 2557) ซึ่งระบบนี้จะคล้ายกับระบบของทหารหรือข้าราชการต่างประเทศ แต่มีความแตกต่างที่การเข้าสู่ CES ไม่จำเป็นต้องเข้าสู่ตำแหน่งที่ระดับต่ำก่อน

วัตถุประสงค์ของระบบนักบริหารของประเทศฟิลิปปินส์ มี 2 ประการ (ศูนย์นักบริหารระดับสูง, 2550) คือ

1. เพื่อที่จะยกระดับความสามารถและระดับการให้บริการสาธารณะของรัฐ
2. เพื่อให้ราชการเกิดความคล่องตัวทันสมัยและเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในด้านต่าง ๆ ของประเทศ

โดยผู้ที่ดำรงตำแหน่ง CES จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถสูง มีคุณสมบัติเด่น มีทักษะทั้งด้านเทคนิคและกระบวนการในการบริหาร โดยจะต้องผ่านการพิจารณาเลือกสรรอย่างรอบคอบ

ตารางที่ 2-6 ตำแหน่งนักบริหารระดับสูงของฟิลิปปินส์ (ศูนย์นักบริหารระดับสูง, 2550)

ระดับหน้าที่ความรับผิดชอบ (Level of managerial responsibilities)	ชั้นยศที่เทียบเท่า (Equivalent rank)
อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเทียบเท่าปลัดกระทรวง (Undersecretary)	CESO I
อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเทียบเท่าผู้ช่วยเลขาธิการ (Assistant secretary)	CESO II
อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเทียบเท่าผู้อำนวยการ สำนัก (Bureau director) หรือผู้อำนวยการเขต (Department regional director)	CESO III
อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเทียบเท่า ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนัก (Assistant bureau director) ผู้ช่วยผู้อำนวยการเขต (Department assistant regional director) หรือ Department service chief	CESO IV
อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเทียบเท่า Bureau regional director	CESO V
อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเทียบเท่า Bureau assistant regional director	CESO VI

การคัดเลือกนักบริหารจะคัดเลือกจากผู้ที่มีความสมบัติและผ่านการสอบ Career executive service examinations โดยบุคคลเหล่านี้เป็นผู้มีสิทธิที่จะดำรงตำแหน่ง CES ซึ่งในการคัดเลือกจะดำเนินการโดย Career Executive Service Board (CESB) (Corazon, A. G. de Leon, 2002) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. Career executive service examinations มีขั้นตอน ดังนี้

1.1 การวัดความถนัดในการบริหาร (Managerial Aptitude Test Battery: MATB) เป็นการสอบข้อเขียนโดยจะวัดทักษะและความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหาร

1.2 Assessment Center (AC) เป็นการออกแบบสถานการณ์จำลองเพื่อใช้วัดสมรรถนะหรือความสามารถในการบริหาร โดยนำเทคนิคที่หลากหลายเข้ามาใช้ในการประเมิน เช่น สถานการณ์จำลองที่เกี่ยวข้องกับงานในด้านต่าง ๆ เพื่อให้แสดงพฤติกรรม การประเมินพฤติกรรม

ของแต่ละบุคคล โดยการรวมกลุ่มในครั้งเดียวกัน และผู้ประเมินต้องได้รับการอบรมมาแล้วเป็นอย่างดี ซึ่ง Assessment center จะถูกออกแบบมาให้เหมาะสมกับการประเมินสมรรถนะของข้าราชการ โดยจะวิเคราะห์ถึงแนวโน้มและความต้องการในการพัฒนาของข้าราชการแต่ละคน โดยพฤติกรรมต่าง ๆ จะได้รับการสังเกตจากกลุ่มผู้ประเมินที่ได้รับการอบรมจาก Development Academy of the Philippines (DAP) ตามสมรรถนะทั้ง 14 ด้าน (ศูนย์ข้อมูลข่าวสารอาเซียน, 2557) ดังนี้

- 1.2.1 ความเป็นผู้นำ (Leadership)
- 1.2.2 การวางแผนและการจัดองค์การ (Planning and organizing)
- 1.2.3 ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา (Problem analysis)
- 1.2.4 ความสามารถในการใช้วิจารณญาณ (Judgment)
- 1.2.5 การติดต่อสื่อสาร (Communication)
- 1.2.6 การมุ่งประโยชน์ของผู้รับบริการ (Client service orientation)
- 1.2.7 การจัดการกับความเปลี่ยนแปลง (Facilitating change)
- 1.2.8 มาตรฐานในการทำงาน (Work standards)
- 1.2.9 การสร้างเครือข่าย (Building partnerships)
- 1.2.10 การพัฒนาบุคคลอื่น (Developing others)
- 1.2.11 ความสามารถในการชักจูงโน้มน้าว (Persuasiveness)
- 1.2.12 ความอดทนต่อความกดดัน (Stress tolerance)
- 1.2.13 ความไวต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal sensitivity)
- 1.2.14 การกำกับติดตามสารสนเทศ (Information monitoring)

2. การสัมภาษณ์ของคณะกรรมการสัมภาษณ์ (Board interview) คณะกรรมการสัมภาษณ์อาจจะสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัวหรือให้กรรมการของ Career executive service เป็นผู้สัมภาษณ์ก็ได้ ในขณะที่ดำเนินการทดสอบตามขั้นตอนต่าง ๆ CESB จะเป็นผู้พิจารณาว่าผู้สมัครแต่ละคนมีคุณสมบัติครบและสามารถผ่านเข้าสู่ขั้นตอน Validation ซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้าย โดยในบางกรณีที่ผู้สมัครเป็นผู้ที่นำเสนอเกี่ยวกับความสามารถ แนวโน้มความเป็นผู้นำ รวมถึงการปฏิบัติงานและความซื่อสัตย์ คณะกรรมการสัมภาษณ์อาจแนะนำให้ผู้สมัครเข้าสอบในขั้นตอนการสัมภาษณ์ก่อนได้ หรือในบางกรณีคณะกรรมการอาจแนะนำไม่ให้ผู้สมัครเข้ารับการสอบในขั้นตอนต่อไป ซึ่งจะทำให้ผู้สมัครไม่มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือกในตำแหน่ง CES ได้ และใบสมัครของบุคคลผู้นั้นจะถูกแยกไว้ต่างหาก โดยมีเหตุผล คือ คณะกรรมการสัมภาษณ์ประเมินผู้สมัครว่าขาดคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง CES

3. Performance validation on-the-job ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการคัดเลือก ได้แก่ การหาความตรง (Validation) โดยการเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กับข้อมูลที่ได้จากผู้สมัคร ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคคลอื่น ๆ รวมทั้งประวัติต่าง ๆ ผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกที่ผ่านขั้นตอนต่าง ๆ จะเป็นผู้มีสิทธิได้รับคัดเลือกเป็น CES (CES eligibility) โดยรายชื่อจะปรากฏอยู่ในบัญชีของผู้มีสิทธิได้รับคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง CES (Roster of CES eligible)

การแต่งตั้ง (Appointment to CES rank) ผู้ที่อยู่ใน CES จะได้รับการแต่งตั้งโดยประธานาธิบดี ซึ่งจะพิจารณาจากรายชื่อผู้เหมาะสมตามการเสนอแนะของ Career Executive Service Board (CESB) (ศูนย์นักบริหารระดับสูง, 2548) ซึ่งการแต่งตั้งจะพิจารณาจากหน้าที่ ความรับผิดชอบ ผลการปฏิบัติงาน คุณสมบัติส่วนตัว และความสามารถของผู้มีสิทธิจะได้รับ การแต่งตั้งใน CES เมื่อได้รับการแต่งตั้งแล้วจะเรียกว่า Career Executive Service Officer (CESO) นักบริหารหรือข้าราชการใน CES อาจได้รับการโอนให้ไปปฏิบัติงานใหม่ในต่างกระทรวงหรือต่างสำนักงานก็ได้ทั้งนี้ ประธานาธิบดีอาจเลือกบุคคลที่ไม่มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือกเป็นนักบริหารระดับสูงเข้ามาได้แต่จะต้องผ่านการสอบ (Career executive service examinations)

สำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนานักบริหารระดับสูง มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้ข้าราชการระดับสูง (CES) ที่เป็นผู้มีประสบการณ์ มีมุมมองที่กว้างไกล มีความรู้ความสามารถ รวมทั้งทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดย CESB จะมีหน้าที่รับผิดชอบในการฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งประกอบด้วย หลักสูตรต่าง ๆ (พรเฉลิม ดีใจ, ภัทรณัฐ วุฒิวัย, ทรงจตุติ ศีลาคุปต์ และพรพรมนต์ พงศ์อิทธิโกสิน, 2559) ดังนี้

1. Executive Leadership Program (ELP) เป็นการฝึกอบรมขั้นพื้นฐานสำหรับผู้ดำรงตำแหน่ง CESO และผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง CES (CES eligible) ประกอบด้วย 3 หลักสูตร คือ

1.1 Salaminng paglilingkod เป็นหลักสูตรการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับค่านิยม (Values) การเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ (Leadership and visioning)

1.2 Diwang paglilingkod เป็นหลักสูตรการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relations)

1.3 Gabayng paglilingkod เป็นหลักสูตรการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับการบรรลุถึงความต้องการและความท้าทายในการบริหารงานภาครัฐ (Meeting the demands and challenges in public governance)

2. Senior Executive Development Program (SEDP) เป็นโครงการพัฒนานักบริหาร สำหรับผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกในตำแหน่งผู้บริหาร รวมถึงผู้ที่จะได้เลื่อนให้ดำรงตำแหน่ง CES โดยมีวัตถุประสงค์ให้ผู้เข้าร่วมโครงการตระหนักถึงการเลือกตำแหน่ง โดยเฉพาะตำแหน่ง CES ที่ต้องการบุคคลที่มีความสามารถที่จำเป็น นอกเหนือจากสิทธิในการคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่ง CES และประสบการณ์

3. การพัฒนาอาชีพ (Career development) เป็นโครงการที่จัดขึ้นเพื่อสนองตอบ ต่อความต้องการของผู้บริหารของรัฐที่มีมากขึ้น ตั้งแต่เริ่มเข้าสู่ตำแหน่งจนกระทั่งเกษียณ โดยมี กิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

3.1 Sabbatical leave program อนุญาตให้ผู้ดำรงตำแหน่งนักบริหารหรือผู้ที่มีสิทธิ เข้ารับการคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งนักบริหารพักราชการเป็นระยะเวลา 6 เดือนและได้รับเงินเดือน โดยขณะที่พักราชการจะใช้เวลาเพื่อทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่าง ๆ เช่น การเขียนหนังสือ การสอนหนังสือในมหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัย การทำวิจัย การทำกิจกรรมเพื่อชุมชน

3.2 Pre-retirement program เป็นโครงการที่จัดตั้งขึ้นเพื่อเตรียมการดำเนินชีวิตของ นักบริหารเมื่อเกษียณ โดยให้นักบริหารที่เกษียณแล้วเลือกกิจกรรมที่จะเข้าร่วมเมื่อเกษียณราชการ แล้วซึ่งกิจกรรมดังกล่าวจะช่วยให้พนักงานสามารถทำกิจกรรมต่าง ๆ และมีสุขภาพที่ดี

การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management)

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหาร โดยจะประเมินผล การปฏิบัติงานของนักบริหารเป็นประจำทุกปี ทั้งนี้การดำเนินการจะอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบ ของ Career Executive Service Performance Evaluation System (CESPES) ซึ่งผู้บังคับบัญชาและ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ให้คะแนนตามความสามารถและผลการปฏิบัติงาน และจะนำผลคะแนน ไปประกอบการเลื่อนตำแหน่งเลื่อนขั้นยศ รวมไปถึงการให้รางวัล

4. ระบบข้าราชการระดับสูงของสหราชอาณาจักร

ศูนย์นักบริหารระดับสูง (2550) ระบบข้าราชการระดับสูงของสหราชอาณาจักร จัดตั้งขึ้น โดยคณะรัฐมนตรีเพื่อรับประกันการพัฒนาข้าราชการระดับสูงอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งต้องการ ใช้ประโยชน์ของข้าราชการระดับสูง โดยแบ่งระดับของตำแหน่งข้าราชการระดับสูงออกเป็น 3 ระดับ ตาม Job Evaluation of Senior Post (JESP) ดังนี้

4.1 Band 1 (JESP 7-13)

4.2 Band 2 (JPSE 13-18)

4.3 Band 3 (JESP 19-22)

บางหน่วยงานอาจเพิ่ม Band 1A (JESP 11-14) ได้ ขึ้นอยู่กับรูปแบบและความต้องการของหน่วยงาน ตำแหน่งข้าราชการระดับสูงของสหราชอาณาจักร ได้แก่ ตำแหน่งระดับ 1-5 หรือสูงกว่า 10 โดยตำแหน่งข้าราชการระดับสูง (Senior civil service) จัดอยู่ในกลุ่มของข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับสูง ผู้เชี่ยวชาญ ที่ปรึกษาด้านนโยบาย (Senior managers, specialists and policy adviser) ซึ่งเป็นบุคคลที่แม้จะได้รับการว่าจ้างและบริหารโดยกรมเจ้าสังกัด แต่จะมีเอกลักษณ์ คือ เป็นกลุ่มข้าราชการระดับสูงที่มีความสัมพันธ์กัน และเงื่อนไขการทำงานที่เหมือนกัน บุคคลกลุ่มนี้จะรับผิดชอบงานที่ยากและต้องการความเชี่ยวชาญที่มีลักษณะที่ปกป้องและรักษาผลประโยชน์ของแผ่นดิน โดยจะมีจำนวนร้อยละ 1 ของข้าราชการพลเรือนทั้งหมด

จากการศึกษาเกี่ยวกับระบบนักบริหารระดับสูง ทั้งระบบนักบริหารระดับสูงของไทยและของต่างประเทศดังกล่าวมา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ระบบนักบริหารระดับสูง คือ ระบบการบริหารจัดการบุคคลในระบบราชการ เพื่อสร้างนักบริหารระดับสูงหรือข้าราชการระดับสูงที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และความเชี่ยวชาญ สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย และยุทธศาสตร์การบริหารราชการและสามารถขับเคลื่อนหน่วยงานราชการและบริหารงานของราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีคุณภาพและเกิดความคุ้มค่า แต่ระบบนักบริหารระดับสูงในแต่ละประเทศก็มีความแตกต่างกันไป ซึ่งเป็นไปตามรูปแบบการบริหารงานราชการของแต่ละประเทศ รวมถึงบริบทด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และการเมืองของแต่ละประเทศด้วย

แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

ในอดีตมนุษยศาสตร์มีความเชื่อว่าการเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะตระกูล หรือเฉพาะบุคคลและสืบเชื้อสายกันได้ บุคลิกและลักษณะของการเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่มามีแต่กำเนิดและเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะผู้นำด้วย โดยทั่วไปมนุษย์มักมีความเชื่อและคาดหวังว่าบุคคลที่เป็นผู้นำจะต้องมีศักยภาพเพียงพอที่จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กรและสังเกตเห็นได้ทั่วไปจากพฤติกรรมการทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ปัจจุบันแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไป ได้มีการศึกษาค้นคว้าและรวบรวมแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำจากนักคิด นักวิชาการ ทั้งไทยและต่างประเทศไว้หลากหลาย ดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ผู้นำเป็นจักรกลที่มีความสำคัญยิ่งของการบริหารองค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวก็ขึ้นอยู่กับผู้นำ ซึ่งหากองค์กรใดมีผู้นำที่มีความสามารถ มีประสิทธิภาพ สามารถสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานได้ องค์กรนั้นก็มักประสบความสำเร็จอย่างสูงสุด ตรงข้าม

กับองค์การที่ผู้นำที่ไร้ประสิทธิภาพก็จะประสบกับความล้มเหลว เพียงเพราะผู้นำไม่สามารถสั่งการ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานได้ ดังนั้นการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำจึงมีความจำเป็น และเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญยิ่งสำหรับนักบริหาร ซึ่งต้องนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพ องค์การ สังคม และบริบทต่าง ๆ ในลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพต่อองค์การ ผู้ศึกษาจึงขอแนะนำเสนอแนวทางการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยจะขอแนะนำเสนอ รายละเอียด ดังต่อไปนี้

ผู้นำ (Leader)

ผู้นำ ในความหมายที่รู้จักกันเป็นการทั่วไป หมายถึง ผู้มีอำนาจในการสั่งการหรือ มีผลต่อการสั่งการนั้น นักวิชาการและนักวิจัยหลายคนได้มีการพัฒนาและปรับปรุงความหมาย ของผู้นำแตกต่างกันออกไป ดังนี้

ผู้นำ (Leader) เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จ โดยผู้นำ เป็นผู้ที่มิบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือผู้อื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม (Dubrin, 1998) ผู้นำเป็นคนที่สามารถรวมคนให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เพื่อสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ให้ได้ (Simon, Smithburg & Thompson, 1971) และผู้นำยังเป็นบุคคลที่ริเริ่มหรือส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลง การกระทำของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนส่งเสริมให้มีความสัมพันธ์ของสมาชิกภายใน กลุ่มดำเนินไปด้วยดี (Fiedler, 1967) พิเศษฐ์ วงศ์เกียรติขจร (2553, หน้า 37-38) ให้ความหมาย ผู้นำ คือ ผู้ที่มีลักษณะเด่นเป็นพิเศษ ประกอบด้วยความสามารถเป็นพิเศษที่เหนือกว่าบุคคลอื่น ในกลุ่มขององค์การนั้น หรือเป็นผู้ที่มีศิลปะหรือกระบวนการที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นและกระตุ้น ให้คนร่วมมือหรือปฏิบัติงานให้สำเร็จสู่เป้าหมายของกลุ่มได้ และผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ใหม่ มีคุณค่าใหม่ ไม่ติดกับดักความคิดเก่า ๆ และต้องกล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อประชาชนของประเทศ ต้องเป็นนักคิดที่สร้างสรรค์ชีวิตผู้อื่นให้มีความสุข โดยการพัฒนาตนเองให้ถึงพร้อมด้วยความรู้ รู้จักศักยภาพของตนเองและผู้อื่น สามารถปรับตัวได้ดี คิดแบบเป็นนวัตกรรม ตระหนักในภารกิจ หน้าที่และมีเมตตาธรรม (บุญทัน ดอกไธสง, 2551, หน้า 38)

นอกจากนี้ ผู้นำยังเป็นผู้ซึ่งอยู่ในอำนาจหรือตำแหน่งที่ถูกกำหนดให้เป็นผู้ นำ สามารถ มีอิทธิพลในการจัดสรรและการจัดการต่อสิ่งที่มีคุณค่าต่าง ๆ มากกว่าคนอื่น ๆ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จ ตามความมุ่งหมายทั้งของตนเองและชุมชน (Bell, Edwards & Wagner, 1969, p. 112) ซึ่งอำนาจ หรือบทบาทที่ผู้นำต้องแสดงออกมานี้เอง ผู้นำที่ยิ่งใหญ่จึงแตกต่างจากผู้นำทั่วไป คือ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ ต้องมีความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) (Goleman, 2013, pp. 3-5) ซึ่งประกอบด้วย ความฉลาด ทางอารมณ์ 5 อย่าง ที่ทำให้ผู้นำเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่

1. การรู้จักตัวเอง (Self-awareness) คือ การรู้จักจุดแข็งจุดอ่อน แรงขับเคลื่อนและคุณค่าในตัวเอง และผลกระทบที่จะเกิดกับผู้อื่น
2. การควบคุมตัวเอง (Self-regulation) คือ การรู้จักควบคุมหรือปรับเปลี่ยนอารมณ์หรือแรงกระตุ้นที่ก่อให้เกิดปัญหา
3. การมีแรงจูงใจ (Motivation) คือ มีความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ
4. การมีความใส่ใจ สนใจผู้อื่น (Empathy) คือ การเป็นคนเข้าใจอารมณ์ของผู้อื่น
5. การมีทักษะทางสังคม (Social Skill) คือ การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น เพื่อให้ผู้อื่นทำตาม

ตารางที่ 2-7 ความฉลาดทางอารมณ์ที่ทำให้ผู้นำเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Goleman, 2013)

	ความหมาย	ลักษณะสำคัญ
การรู้จักตัวเอง	ความสามารถในการมองเห็นและเข้าใจอารมณ์ ความรู้สึก แรงขับเคลื่อนภายใน และผลที่จะกระทบต่อผู้อื่น	ความมั่นใจในตัวเอง การประเมินตัวเองตามความเป็นจริง อารมณ์ขันต่อความคิดพลาดของตัวเอง
การควบคุมตัวเอง	ความสามารถในการควบคุมหรือปรับเปลี่ยนอารมณ์หรือแรงกระตุ้นที่เป็นปัญหา แนวโน้มที่จะไม่ด่วนตัดสินใจ และคิดก่อนทำ	ความไว้ใจ ฟังพาได้ พร้อมรับความไม่แน่นอน เปิดรับการเปลี่ยนแปลง
การมีแรงจูงใจ	ความปรารถนาที่จะทำงาน ด้วยเหตุผลที่นอกเหนือจากเงิน หรือสถานะทางสังคม การมุ่งไปสู่เป้าหมายด้วยพลังและความสม่ำเสมอ	ความปรารถนาความสำเร็จ อย่างแรงกล้า คิดบวกแม้ในสถานการณ์ที่ล้มเหลว ความทุ่มเทให้องค์กร

ตารางที่ 2-7 (ต่อ)

	ความหมาย	ลักษณะสำคัญ
การมีความใส่ใจผู้อื่น	ความสามารถในการเข้าใจพื้นฐาน อารมณ์ของผู้อื่น ทักษะในการปฏิบัติต่อผู้อื่น ได้เหมาะสมกับอารมณ์ ของแต่ละคน	ความชำนาญในการดึงดูและ รักษาคคนที่มีความสามารถ เข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม มุ่งให้บริการลูกค้าและผู้รับบริการ
การมีทักษะ ทางสังคม	ความสามารถในการบริหาร ความสัมพันธ์และสร้างเครือข่าย ความสามารถในการแสวงหาจุด ร่วมและผูกมิตร	การนำการเปลี่ยนแปลงที่มี ประสิทธิผล ความสามารถในการโน้มน้าว ความชำนาญในการสร้างและ นำทีม

จากตารางที่ 2-7 สรุปว่าความฉลาดทางอารมณ์มีความสำคัญในการทำงานสำหรับผู้บริหารระดับสูงขององค์กร นั่นคือ ยิ่งระดับตำแหน่งของผู้บริหารในองค์กรสูงขึ้นเท่าใด ความฉลาดทางอารมณ์ยิ่งเป็นเหตุผลของความสำเร็จของผู้นำนั่น (Goleman, 2013, p. 7) นอกจากนี้การเป็นผู้นำในองค์กร ในการทำงานผู้นำควรใช้ทักษะที่แตกต่างกันออกไป โดยทักษะที่สำคัญ (Davis, 1981, pp. 147-148) ได้แก่

1. ทักษะทางเทคนิค (Technical skill) หมายถึง ความรู้ความสามารถของคน ในกระบวนการหรือเทคนิคต่าง ๆ ยกตัวอย่างเช่น ทักษะทางบัญชี วิศวกร พิมพ์ดีด หรือช่าง เป็นต้น ทักษะต่าง ๆ เหล่านี้ มีความจำเป็นต่อการทำงานในแต่ละระดับ

2. ทักษะด้านคน (Human skill) คือ ความสามารถที่จะทำงานให้มีประสิทธิภาพและสามารถสร้างทีมงานได้

3. ทักษะด้านแนวความคิด (Conceptual skill) คือ ความสามารถในการคิดรูปแบบต่าง ๆ กรอบการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างกัน

นอกจากนี้ยังมีการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำอีกลักษณะหนึ่งซึ่งมีความสำคัญต่อการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง นั่นคือ ผู้นำที่มีลักษณะอยากให้บริการ (Servant leadership) ซึ่งเป็นผู้นำที่มีลักษณะอยากที่จะสนับสนุน พัฒนา ตอบสนองบริการ เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นการทำความเข้าใจ

ในวิสัยทัศน์ร่วมกันของทั้งองค์กร มีความสามารถในการบริหารตนเอง การฟังและการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ (Greenleaf, 2012) ดังนั้นคุณลักษณะที่สำคัญ 8 ประการของผู้นำแบบ Servant leadership ได้แก่

1. การฟัง (Listening) ต้องมีความสามารถในการฟังอย่างดีและตั้งใจ สามารถรับรู้ความต้องการของแต่ละคนและของกลุ่ม เพื่อที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา
2. การมีความรู้สึกร่วมกับผู้อื่น (Empathy) คือ ต้องสามารถทำความเข้าใจและมีความรู้สึกร่วมกับผู้อื่น ทำความเข้าใจต่อความตั้งใจจริงของผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และยอมรับทั้งในความเป็นมนุษย์ ความรู้ ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานแต่ละคน
3. การรักษาความสัมพันธ์ (Healing) เป็นการรักษาความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เป็นกำลังใจของคนในองค์กร
4. ความตระหนักรู้ (Awareness) โดยเฉพาะที่เรียกว่า การตระหนักถึงตนเอง (Self-awareness) ทั้งในด้านคุณค่า อำนาจ หลักศีลธรรม ทำให้สามารถมองสถานการณ์ต่าง ๆ ในภาพรวมได้ชัดเจนยิ่งขึ้น
5. การโน้มน้าว (Persuasion) มีความสามารถในการโน้มน้าวบุคคลต่าง ๆ มากกว่าการใช้อำนาจที่มีอยู่ในการสั่งการโดยตรง ทำให้ผู้อื่นเชื่อถือและพร้อมที่จะปฏิบัติตามได้มากกว่าการบังคับให้ผู้อื่นทำตาม

ภาวะผู้นำ (Leadership)

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีมาเป็นเวลานาน โดยเริ่มศึกษามาตั้งแต่สมัยสงครามโลกครั้งที่ 1 มาถึงปัจจุบัน เพราะเห็นความสำคัญของภาวะผู้นำ ซึ่งแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตั้งแต่ยุคแรกเริ่มจนปัจจุบัน ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความเห็นไว้จำนวนมาก

วิวัฒนาการของภาวะผู้นำ (The evolution of leadership) แบ่งเป็น 4 ยุค (สรุติพงศ์ ภูวธีรวารานนท์, 2555) ดังนี้

ยุคที่ 1 ภาวะผู้นำแบบผู้ยิ่งใหญ่ (Great man leadership) โดยมีทฤษฎีผู้นำโดยคุณลักษณะ (Trait theories) เป็นตัวกำหนด สิ่งที่เกิดขึ้น คือ หลักการบริหารองค์กรก่อนที่จะเริ่มเป็นราชการ

ยุคที่ 2 ภาวะผู้นำยุคการบริหารงานเชิงเหตุผล (Rational management) โดยมีทฤษฎีเชิงพฤติกรรม ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ เป็นตัวกำหนด สิ่งที่เกิดขึ้น คือ สายงานแบบแนวตั้งและความเป็นราชการ

ยุคที่ 3 ภาวะผู้นำแบบทีมงาน (Team leadership) เน้นการมอบอำนาจ การกระจายอำนาจ ตามความรับผิดชอบ เน้นด้านคุณภาพ สิ่งที่เกิดขึ้น คือ องค์กรแบบแนวนอน ทีมงานแบบไขว้ สลับภาระหน้าที่ การลดขนาดองค์กร

ยุคที่ 4 ภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวก คือ มีวิสัยทัศน์ร่วม การมีสัมพันธภาพ สิ่งที่เกิดขึ้น คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง

ภาวะผู้นำเป็นศัพท์ทางการบริหารที่ปัจจุบันยังไม่สามารถหาความหมายเป็นการเฉพาะได้ ความหมายของภาวะผู้นำมักจะแตกต่างกันออกไป ซึ่งการนิยามความหมายของภาวะผู้นำนั้นได้มีนักวิชาการได้ให้คำนิยามไว้หลากหลายความหมายตามความคิดเห็นและการนำไปใช้ของนักวิชาการแต่ละคน ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง กระบวนการในการแนะแนวและนำทางพฤติกรรมของคนในสภาพการทำงาน (Nelson & Quick, 1997, p. 346) มุมมองของ Gibson, Ivancevich and Donnelly (1997, p. 272) มองภาวะผู้นำ (Leadership) ว่าเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วย นอกจากนี้ ภาวะผู้นำยังเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลของบุคคลที่เป็นผู้นำ มิได้หมายถึงตัวบุคคลที่เป็นผู้นำ (Hollander, 1978, pp. 1-4) ถึงแม้ว่าภาวะผู้นำจะขึ้นอยู่กับอำนาจตามกฎหมายที่ผู้นำมีก็ตาม จริงอยู่ที่กระบวนการภาวะผู้นำนั้นมีตัวผู้นำเป็นส่วนสำคัญและเป็นศูนย์กลางของกระบวนการ แต่ในสถานการณ์โดยรวมแล้ว ผู้ตามก็นับว่ามีความสำคัญมากเช่นกัน เพราะหากปราศจากการตอบสนองจากผู้ตามแล้วก็ไม่เกิดภาวะผู้นำขึ้น ทั้งนี้เพราะภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใช้อิทธิพลและผู้รับแรงอิทธิพล แต่มิได้หมายความว่าอิทธิพลจะถูกใช้โดยผู้นำฝ่ายเดียว ในทางกลับกัน ผู้ตามก็ใช้อิทธิพลต่อผู้นำได้เช่นกัน

ภาวะผู้นำ คือ การเรียนรู้ความสามารถในการนำและจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม (Gill, 2007) และ Gill เชื่อว่าภาวะผู้นำไม่ได้มาจากสัญชาตญาณของมนุษย์ แต่ต้องเกิดจากการเรียนรู้จากประสบการณ์และจากผู้อื่น สำหรับความเป็นธรรมชาติ (Nature) และมีคุณภาพของภาวะผู้นำนั้น มาจากบุคลิกภาพและลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำเอง (Gill, 2007) และมีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยการศึกษาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Great man theory of leadership) ของกรีกและโรมันโบราณ ซึ่งมีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ (Gardner, 1980, pp. 4-10) ได้แก่

1. งานของภาวะผู้นำ (The tasks of leadership) คือ งานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี 9 อย่าง ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม บรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้ เป็นตัวแทนของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2. ปฏิกริยาที่แสดงออกของผู้นำ (Leader-constituent interaction) เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐานหรือความคาดหวังของบุคคล มีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาผู้ตามให้มีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระ ในข้อนี้จะเห็นว่าไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำ เพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา

นอกจากนี้ ภาวะผู้นำยังเป็นการสร้างวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นมองเห็น ปลุกฝังค่านิยมและสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ (Richard & Engle, 1986, p. 206) เพราะภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ให้จุดมุ่งหมาย เพื่อให้เกิดการรวมพลัง ความพยายาม และความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามนั้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Jacob & Jagues, 1990, p. 281) ต่อมา Bass (1990, pp. 19-31) ได้จำแนกความหมายของภาวะผู้นำออกเป็น 12 กลุ่ม คือ

1. ภาวะผู้นำที่เป็นกระบวนการกลุ่ม (Leadership as a focus of group process)
2. ภาวะผู้นำที่เน้นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพ (Leadership as a personality and its effects)
3. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นการกระทำหรือพฤติกรรม (Leadership as an act or behaviors)
4. ภาวะผู้นำเป็นผลมาจากการปฏิสัมพันธ์ (Leadership as an emerging of interaction)
5. ภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือในการเป่าลุเป้าหมาย (Leadership as an instrument of goal achievement)
6. ภาวะผู้นำเป็นความแตกต่างของบทบาท (Leadership as a differenced role)
7. ภาวะผู้นำที่มุ่งคิดปะด้านโครงสร้าง (Leadership as the initiation structure)
8. ภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการยินยอมพร้อมตาม (Leadership as the art of inducing compliance)
9. ภาวะผู้นำที่เป็นการใช้อิทธิพล (Leadership as the exercise of influence)
10. ภาวะผู้นำที่เป็นรูปแบบการจูงใจ (Leadership as a form of persuasion)
11. ภาวะผู้นำในฐานะความสัมพันธ์ของอำนาจ (Leadership as a power relationship)
12. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นการผสมผสานขององค์ประกอบต่าง ๆ (Leadership as a combination of elements)

นอกจากนี้ ทักษะของภาวะผู้นำจะรวมถึงความสามารถที่จะกระทำสิ่งต่อไปนี้ (Dixon, 1994, p. 214)

1. เป็นแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น
2. ชักชวนให้ผู้อื่นเต็มใจทำงานซึ่งมีความแตกต่างจากเดิม
3. ชี้แจงได้ว่าต้องทำอะไรบ้างและเหตุใดต้องทำ
4. สามารถสื่อสารกับทีมงานได้
5. สื่อสารกับลูกน้องได้ว่าพวกเขาสามารถสร้างผลงานของตนเองได้โดยผ่านอำนาจของผู้นำ

6. นำพาทีมให้ปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จได้

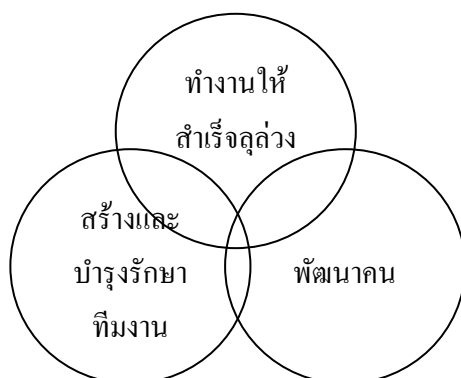
นอกจากนี้ยังมีภาวะผู้นำทางการบริหาร ซึ่งหมายถึง กระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่ผู้นำพยายามใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อนำพฤติกรรมองค์การให้เป็นไปในทิศทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้แล้ว (Trewatha & Newport, 1982, p. 384) ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่มีพลวัตหรือการเปลี่ยนแปลงมากที่สุดปัจจัยหนึ่งขององค์การ เนื่องจากในบางครั้งความมีภาวะผู้นำสามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นทำงานให้ได้ผลผลิตสูงสุด และในทางตรงกันข้ามความขาดภาวะผู้นำทำลายความแข็งแกร่งขององค์การและอาจมีผลต่อความอยู่รอดขององค์การ

ลักษณะของภาวะผู้นำ

Bennis (1984, pp. 14-19) ได้ศึกษาลักษณะภาวะผู้นำที่ดี ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีความสามารถในการสื่อความหมายให้ผู้อื่นเข้าใจในจุดมุ่งหมาย ทิศทาง และผลงานตามที่คุณสนใจ
2. มีความสามารถในการสร้างและสื่อความหมายที่ชัดเจนและเข้าใจง่าย
3. มีความสามารถทำให้ผู้อื่นเกิดความเชื่อถือ
4. มีความสามารถในการทำความเข้าใจตนเอง ใช้ทักษะในการพิจารณาจุดแข็งจุดอ่อนของตนเอง แล้วนำมาพัฒนาให้เกิดประโยชน์

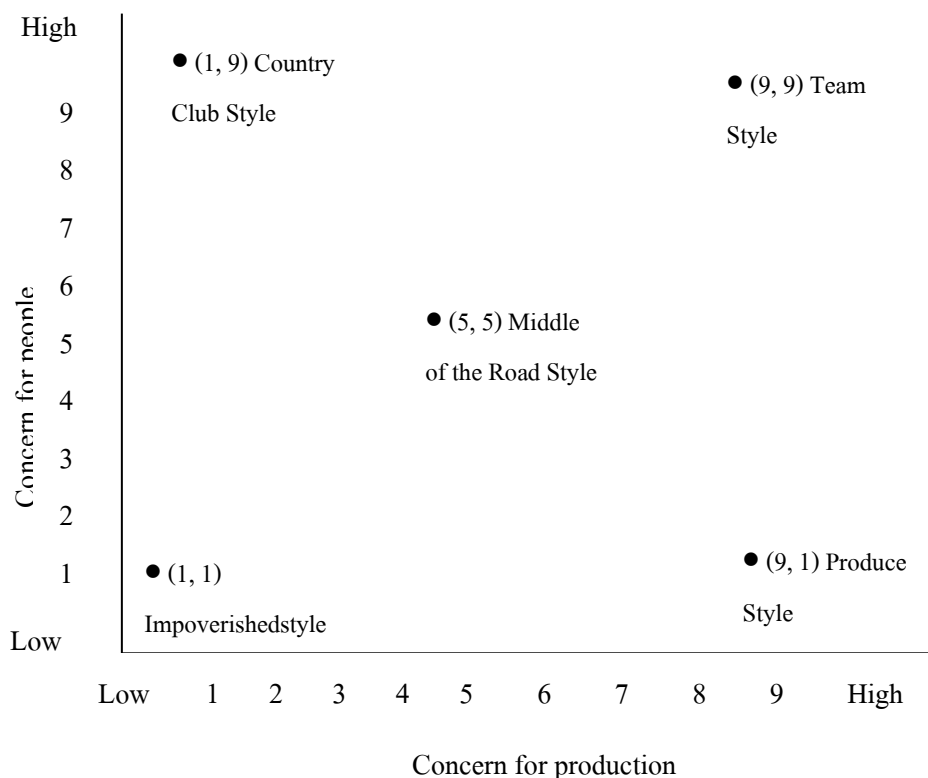
ลักษณะและบุคลิกภาพเป็นส่วนประกอบสำคัญของภาวะผู้นำและมีผู้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาระหน้าที่ที่สำคัญของผู้นำ โดยเป็นผัง 3 ห่วง (Three circle diagram) (Adair, 2009) ดังภาพที่ 2-2



ภาพที่ 2-1 ผัง 3 ห่วง (Three circle diagram) (Adair, 2009)

จากภาพที่ 2-1 ผู้นำแต่ละคนอาจให้ความสำคัญกับองค์ประกอบ 3 อย่างนี้ในสัดส่วนที่ไม่เท่ากัน แต่ในมุมมองของ Adair เอง เขาให้ความสำคัญกับทีมเป็นอย่างมาก เขาเชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับความพยายามของทีม และทีมที่ดีที่สุด คือ ทีมที่ประกอบด้วยผู้นำที่ปรากฏออกมาโดยธรรมชาติภายในองค์กร ซึ่งปกติแล้วแบบของผู้นำแต่ละคนจะปรากฏขึ้นทันทีที่ผู้นำนั้นได้รับหน้าที่ที่ต้องใช้ความเป็นผู้นำ แนวคิด 3 ห่วงนี้ เป็นพื้นฐานของภาวะผู้นำที่ยึดการกระทำเป็นศูนย์กลาง (Action-centered leadership) มองว่าคนควรมีการพัฒนาขึ้นในฐานะผู้นำไม่ใช่ทำตัวเพื่อให้เป็นผู้นำ เพราะผู้นำเป็นกระบวนการแห่งการกระทำและการพัฒนาตน

นอกจากนี้ ลักษณะภาวะผู้นำที่ดีก็มีปัจจัย 2 ประการ คือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1-9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1-9 เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-nine style (9, 9 Style) (Blake & Mouton, 1964) ซึ่งรูปแบบการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่น ๆ ของภาวะผู้นำไว้ 5 แบบ คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม



ภาพที่ 2-2 Blake and Mouton's managerial grid

จากภาพที่ 2-2 Blake and Mouton's managerial grid ซึ่งให้ เห็นว่ามีรูปแบบของผู้ นำ 5 รูปแบบ คือ

1. ผู้นำแบบมุ่งงาน (Task-oriented/ authority compliance) แบบ 9, 1 ผู้นำจะมุ่งงานเป็นหลัก (Production oriented) สนใจคนน้อย เผด็จการ จะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ที่บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพของ ผู้ร่วมงาน

2. ผู้นำแบบมุ่งคนสูง (Country club management) แบบ 1, 9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์การ ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข มุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ที่บังคับบัญชา โดยมีความเชื่อว่าบุคลากรมีความสุขในการทำงานก็ไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่เน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่าง ๆ

3. ผู้นำแบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1, 1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้นำมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย เพราะขาดภาวะผู้นำและมักจะมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

4. ผู้นำแบบทางสายกลาง (Middle of the road management) แบบ 5, 5 ผู้นำหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้นำ มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงาน หลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

5. ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม (Team management) แบบ 9, 9 ผู้นำให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตามเกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้นำแบบนี้เชื่อว่าตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบัญชา อยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

นอกจากนี้ Fiedler (1967) ได้ศึกษาภาวะผู้นำและนำเสนอรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ หรือ Fiedler's contingency model of leadership effectiveness ซึ่ง Fiedler กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ต้องประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วน คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำ
2. โครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับโครงสร้างของงาน อำนาจของผู้นำจะลดลง แต่ถ้างานใดต้องใช้ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น
3. อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุด คือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุด และผู้นำที่จะทำเช่นนี้ได้ต้องมีอำนาจและมีอิทธิพลมาก

รูปแบบของ Fiedler ดังกล่าวนี้อาจจะผู้นำจะมีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดี มีโครงสร้างของงานที่ชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้ และเพิ่มมิติประสิทธิผลเข้ากับมิติพฤติกรรมด้านงาน และมิติพฤติกรรมด้านมนุษย์ ภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ อาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับ

กับสถานการณ์ (Reddin, 1970) ซึ่งประสิทธิผลจะหมายถึง การที่ผู้นำประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่ แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้เหมาะสม เรียกว่า มีประสิทธิผล แต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เรียกว่า ไม่มีประสิทธิผล นอกจากนี้ ความไม่มีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำในแต่ละองค์กรเป็นสาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้ผลผลิตขององค์กรลดลง (Yulk, 1994) Reddin จึงแบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ ดังตารางที่ 2-8

ตารางที่ 2-8 ลักษณะผู้นำ (Reddin, 1970)

ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ	ลักษณะพื้นฐาน ภาวะผู้นำ	ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
1. Deserter คือ ผู้นำแบบละทิ้งหน้าที่และหนึ่งงาน	Separated	Bureaucrat คือ ทำงานแบบเครื่องจักร ไม่มีความคิดสร้างสรรค์ ให้งานเสร็จไปวัน ๆ
2. Autocrat คือ ผู้นำที่เอาแต่ผลของงานอย่างเดียว	Dedicated	Benevolent autocrat คือ มีความเมตตากรุณาผู้ร่วมงานมากขึ้น
3. Missionary คือ เห็นแก่สัมพันธภาพ เสียสละทำคนเดียว จึงได้คุณภาพงานต่ำ	Related	Developer คือ ต้องรู้จักพัฒนาผู้ตามให้มีความรับผิดชอบงานมากขึ้น
4. Compromiser คือ ผู้ประนีประนอมทุก ๆ เรื่อง	Integrated	Executive คือ ต้องมีผลงานดีเลิศและสัมพันธภาพที่ดีด้วย

จากตารางที่ 2-8 Reddin (1970) สรุปว่าองค์ประกอบที่สำคัญในการระบุสถานการณ์มี 5 ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาองค์กร ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา และ Reddin ได้เสนอแนะว่าองค์ประกอบทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ได้แก่ เทคโนโลยี องค์กร และคน ดังนั้นในการบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้นำที่จะใช้วิจรรณญาณพิจารณาว่าจะยึดองค์ประกอบตัวใดเป็นหลักในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด

การศึกษาและเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational leadership theory) (Burns, 1978) โดยระยะแรก Burns เชื่อว่าผู้นำควรมีภาวะผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional leadership) ซึ่งเป็นวิธีการที่ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่ผู้นำคาดหวังไว้ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจนและมีการให้รางวัล เพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมาย ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายนี้มีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำแบบนี้ดำเนินงานเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น ต่อมาแต่ละองค์กรมีการแข่งขันมากขึ้น Burns จึงได้เสนอวิธีการของภาวะผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational leadership) แนวคิดใหม่ที่ Burns เสนอเชื่อว่า ภาวะผู้นำเชิงเป้าหมายกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นรูปแบบที่แยกจากกันโดยเด็ดขาด และการแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ปัจจุบัน คือ การแสดงภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational leadership) ดังนั้น Burns จึงสรุปลักษณะภาวะผู้นำตามแนวคิดของเขา เป็น 3 แบบ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) คือ ผู้นำจะติดต่อกับผู้ตาม โดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน โดยสิ่งแลกเปลี่ยน คือ ประโยชน์ร่วมกันนั่นเอง ภาวะผู้นำลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ปรับเงินเดือน ได้โบนัส เป็นต้น

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) คือ ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนสามารถเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ และมีการเปลี่ยนต่อ ๆ กันไป เรียกว่า Domino effect ซึ่งต่อไปภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะกลายเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เช่น ผู้นำชุมชน เป็นต้น

3. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Moral leadership) คือ ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้นำและผู้ตามมักจะมีความสัมพันธ์ในด้านความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และควรรีจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการและความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม

ต่อมา Bass (1985) พบว่า แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของเขาขัดแย้งกับของ Burns คือ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้นำในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้ผลดีหรือสูงกว่าที่คาดหวัง ผู้นำจะต้องแสดงภาวะผู้นำทั้ง 2 ลักษณะร่วมกัน คือ ทั้งภาวะผู้นำเชิงเป้าหมายและ

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป โดยทิศทาง การแสดงภาวะผู้นำจะออกมาในสัดส่วนของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป หรือภาวะผู้นำเชิงเป้าหมายมากขึ้นเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับสิ่งต่อไปนี้

1. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในสังคม วัฒนธรรม ประเพณีของแต่ละท้องถิ่น
2. สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ งาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และวัฒนธรรมองค์กร
3. คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำ ได้แก่ บุคลิกภาพ ความสามารถเฉพาะบุคคล และความสนใจของแต่ละบุคคล

ภาวะผู้นำในอนาคต

แนวโน้มภาวะผู้นำในอนาคต (Leadership: looking toward the future) ภายใต้บริบทของโลกที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบันย่อมมีผลกระทบต่อองค์กรและผู้นำที่จะต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดเชิงกระบวนทัศน์ขึ้นใหม่ เพื่อให้สามารถเผชิญต่อภาวะแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นต่อไปในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (สรุติพงศ์ ภูวรัชรวานนท์, 2555) จึงคาดว่าผู้นำในอนาคตน่าจะต้อง

1. ยอมรับแนวคิดที่ต้องให้บริการ
 2. มีมุมมองที่กว้างไกลระดับโลก
 3. เข้าใจองค์กรรูปแบบใหม่จากมุมมองที่เป็นองค์รวมเป็นลักษณะบูรณาการ
 4. มีความยืดหยุ่นสูง ต้องมีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้นำในศตวรรษที่ 21 ต้องชอบความท้าทายและการทดลองทำงานใหม่ๆ
 5. จะต้องผูกพันต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงกับภาวะผู้นำจะต้องคู่กันตลอดไป
 6. ต้องมีความสามารถในการสร้างสมดุลได้ระหว่างงานในตำแหน่งหน้าที่ผู้นำกับด้านชีวิตส่วนตัว รวมทั้งการสร้างความองงามด้านความรู้สมัยใหม่เกี่ยวกับวิชาชีพของตน
- สำหรับในภาคราชการ รูปแบบของภาวะผู้นำมีผลต่อการจัดโครงสร้างองค์กรและประสิทธิภาพของบุคลากร แต่จะแตกต่างกันออกไปตามธรรมชาติและโครงสร้างของแต่ละส่วนราชการ (Colley, 2001, pp. 9-20) และภาวะผู้นำในอนาคตในศตวรรษที่ 21 ต้อง “ภาวะผู้นำชั้นยอด (Super leadership)” ซึ่งหมายถึง ผู้นำที่สามารถนำคนอื่นเพื่อให้เขาสามารถนำตนเองได้ (Manz & Sims, 2001, p. 242) และบทบาทของภาวะผู้นำในภาคราชการก็ไม่มีแตกต่างจากบทบาทของภาวะผู้นำในภาคเอกชน เพราะภาคราชการหลายแห่งได้นำผลจากงานวิจัยและรูปแบบของภาวะผู้นำของภาคเอกชนมาใช้ในส่วนราชการ (Wyse & Vilkinas, 2004)

วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในระดับ CEO อาจมีความซับซ้อนอย่างมากในการบริหารจัดการ และเมื่อมาถึงระดับโครงการ วิสัยทัศน์ก็อาจถูกแปลงให้เข้าใจง่ายขึ้น ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ในองค์กรที่ซับซ้อน ควรมีดังต่อไปนี้ (Kotter, 1995, pp. 59-67)

1. การสร้างการเปลี่ยนแปลง โดยพิจารณาวิสัยทัศน์ว่าควรเป็นอย่างไร วิสัยทัศน์ที่คำนึงถึงผลประโยชน์ ระยะทางอันชอบธรรมของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง กลยุทธ์สำหรับใช้กับวิสัยทัศน์นั้น และกลยุทธ์ที่คำนึงถึงแรงผลักดันทุกอย่างจากองค์การและจากสภาพแวดล้อม
2. การสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงานที่เข้มแข็ง ประกอบด้วย ความสัมพันธ์เชิงเกื้อหนุนกับแหล่งอำนาจที่สำคัญ ซึ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ความสัมพันธ์อันมั่นคงเข้มแข็งที่จะนำมาซึ่งความร่วมมือ การยินยอม และการทำงานเป็นทีม กลุ่มคนที่เป็นแกนสำคัญที่มีแรงจูงใจสูง กลุ่มคนที่เป็นแกนสำคัญที่มุ่งมั่นจะทำวิสัยทัศน์นั้นให้เป็นจริง

Kotter ยังเน้นว่าภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่เกิดจากความไม่พอใจในสภาพปัจจุบัน ซึ่งทำให้ผู้นำจำเป็นต้องมีความสามารถในการกระตุ้น ให้กำลังใจและจูงใจคน และการที่ผู้นำจะกระทำสิ่งเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ก็เป็นเรื่องของการปรับรูปแบบการกระทำให้เข้ากับสถานการณ์ที่ผู้นำกำลังเผชิญอยู่

จากการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำจากนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยขอสรุปภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ได้ดังตารางที่ 2-9

ตารางที่ 2-9 ลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพตามแนวคิดต่าง ๆ ของนักวิชาการ

นักวิชาการต่าง ๆ	ปี ค.ศ.	นำผู้ติดตาม มาปฏิบัติ/จอมยุทธ์	ยึดมั่นกับ อุดมการณ์	แรงบันดาลใจ	มีคุณธรรม และเสียสละ	ผู้ปฏิบัติ สามารถเรียนรู้ จากประสบการณ์	สร้างสัมพันธภาพ กับทีมงาน	รู้จักตัวเอง/ ตระหนักรู้	รู้จักควบคุม ตัวเอง	การ เอาใจใส่/ใจ จริง	มีความ ใจ/สนใจ ผู้อื่น	มีทักษะ ทางสังคม	มีทั้ง ใจและ อารมณ์	ทำงาน ให้สำเร็จ	พัฒนา ระบบ ที่	มี จริยธรรม
Goleman	2013					✓	✓	✓	✓	✓	✓					
Greenleaf	2012						✓			✓	✓	✓				
Dixon	1994	✓								✓			✓	✓		
Bennis	1984						✓			✓			✓			
Fiedler	1967			✓							✓					
Adair	2009													✓	✓	
Kotter	1995	✓								✓						
Abramson	2007	✓														✓
ศรุติพงษ์ ภูวัชรนันท์	2555	✓	✓	✓	✓	✓										
รวม		4	1	2	1	1	1	3	1	5	3	1	3	2	2	1

จากตารางที่ 2-9 พบว่าลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น สรุปเรียงจากค่าคะแนนมากไปน้อย พบว่าผู้นำต้องสร้างแรงจูงใจ/ โน้มน้าวใจ รองลงมา คือ มีมุมมอง/ วิสัยทัศน์ อันดับที่สาม คือ รู้จักตัวเอง/ ตระหนักรู้ตัวเอง มีความใส่ใจ/ สนใจผู้อื่น มีทักษะการฟังและการสื่อสาร อันดับที่ดีสี่ คือ การเข้าใจองค์กร ทำงานให้สำเร็จ พัฒนาและรักษาคคน และน้อยที่สุดคือ การยอมรับแนวคิด มีความยืดหยุ่น ผูกพันกับการเรียนรู้ สร้างสมดุลชีวิตกับการทำงาน รู้จักการควบคุมตนเอง มีทักษะทางสังคม และมีคุณธรรม จริยธรรม

จากการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำดังกล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่าภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการใช้ทักษะและความสามารถในการจูงใจผู้อื่นเต็มใจทำงานให้ออกมาดีที่สุด และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นเกิดการเรียนรู้เพื่อให้ทำงานประสบผลสำเร็จ บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โดยมีผู้นำเป็นตัวบุคคลที่แสดงบทบาทนั้น

การพัฒนาภาวะผู้นำ

การพัฒนาภาวะผู้นำจะเกี่ยวกับการได้มา การพัฒนา และการใช้ประโยชน์จากความสามารถของผู้นำ การพัฒนาภาวะผู้นำจึงเป็นการเตรียมคนสำหรับเข้ามามีบทบาทในการเป็นผู้นำองค์กร (Burgoyne, 2010, pp. 42-43) และเขายังเสนอว่ากิจกรรมสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำมีดังนี้

1. การพัฒนาการทำงานของผู้นำ
2. การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาเฉพาะบุคคล รวมไปถึงบริบทของการสอน การวัดผลประเมินผลและการศึกษาทั่ว ๆ ไป และหลักสูตรการฝึกอบรมและการพัฒนา
3. กระบวนการพัฒนาองค์กร รวมถึงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร การสร้างทีม ความรู้สึก และการสร้างคุณค่า

ในระยะแรกของการพัฒนาภาวะผู้นำ หน่วยงานหรือองค์กรมักนิยมใช้วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการเรียนในห้องเรียนและการจัดอบรม แต่เมื่อผ่านมาจนถึงยุคปัจจุบัน การพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงที่สุด คือ การทำงานอย่างต่อเนื่อง (Day & O' Connor, 2003, p. 12) นอกจากนี้การพัฒนาภาวะผู้นำส่วนใหญ่ให้ความสนใจทฤษฎีการเรียนรู้มากกว่าทฤษฎีภาวะผู้นำ และมีการนำวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่หลากหลายมาใช้ดำเนินการในการพัฒนาภาวะผู้นำ เช่น การจัดสัมมนาและการบรรยาย ซึ่งมักจะใช้ควบคู่ไปกับวิธีการเรียนรู้จากประสบการณ์ต่าง ๆ กล่าวคือ เป็นการถ่ายโอนความรู้และหลักการเรื่องภาวะผู้นำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำในอดีตแบบเก่ามักใช้การอบรมภายในห้องเรียนหรือห้องฝึกอบรมเป็นหลัก ซึ่งพวกเขาเห็นว่าเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพแต่อย่างใด แต่การพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

นั้นควรเป็นการพัฒนาในรูปแบบที่เป็นการปฏิบัติไปพร้อมกับงานที่ปฏิบัติอยู่ ซึ่งรูปแบบการพัฒนาและการฝึกอบรมน่าจะเป็นการสอนงาน (Coaching) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (Action learning) และการประเมินแบบ 360 องศา (360 Degree feedback) (Hernez-Broome & Hughes, 2004) และการพัฒนาภาวะผู้นำให้มีประสิทธิภาพนั้น จะเริ่มจากการพัฒนาทักษะในระดับย่อย (Micro-skills) (Gill, 2007) ได้แก่ การตั้งคำถามและการถามคำถาม (Asking question) การตั้งใจฟัง (Active learning) การจัดทำถ้อยแถลง (Making statement) และ การใช้ภาษาท่าทาง (Body language) ดังนั้น จุดเริ่มต้นของการพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องเริ่มทำความเข้าใจว่าอุปสรรคใดจะมาหยุดผู้นำในการที่จะพัฒนาไปเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สิ่งแรกที่จะต้องเริ่มต้นก็คือการเรียนรู้ที่จะรู้จักตนเอง และการควบคุมตนเอง

ปัจจุบันมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำให้ผู้นำมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์อยู่หลายแนวทาง เช่น การศึกษาของ Yeung and Ready (1995, p. 541) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดังนี้

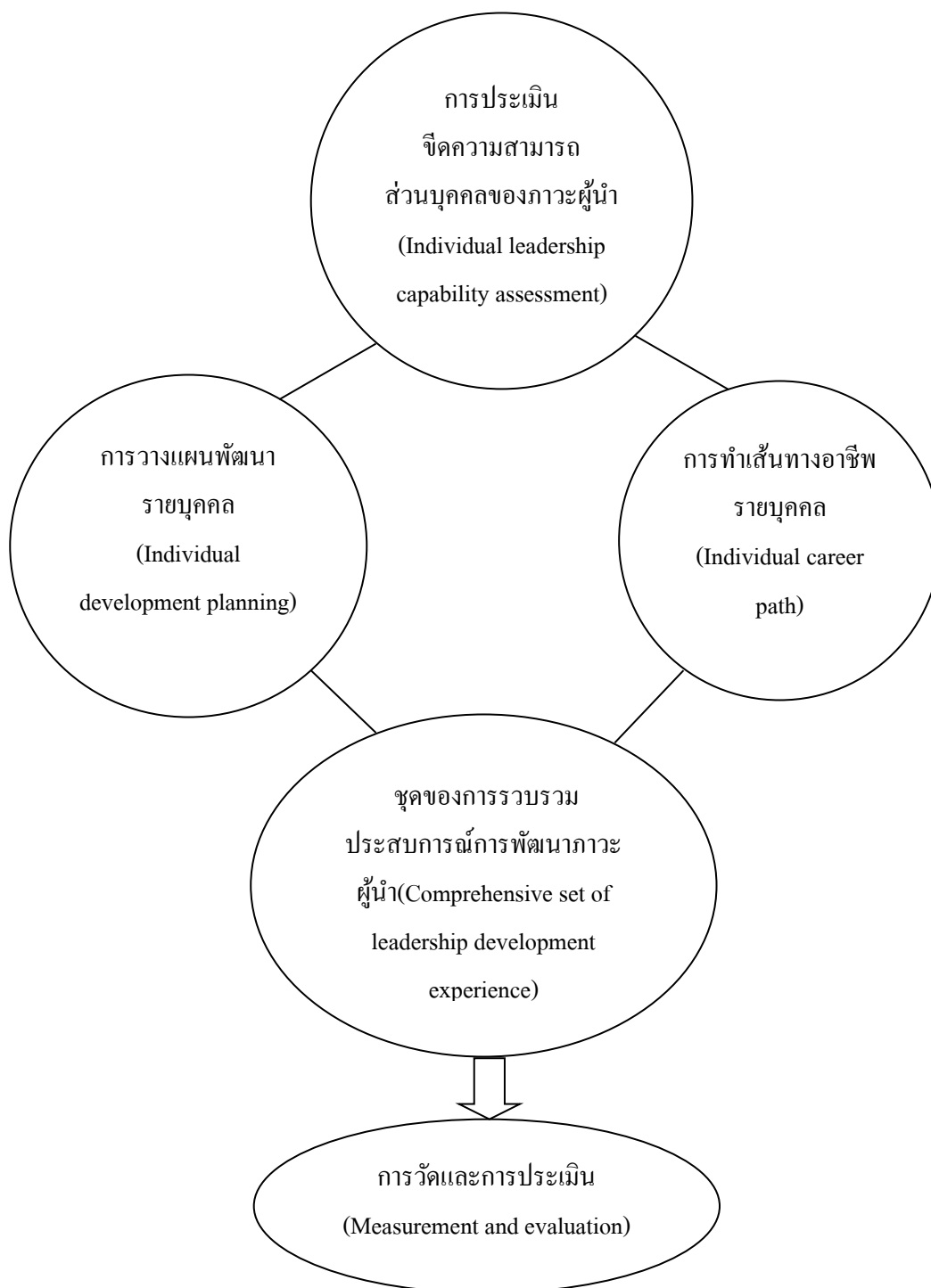
1. การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential learning) การได้รับมอบหมายงานให้ปฏิบัติ และการมีส่วนร่วมกับงาน
2. การบริหารการปฏิบัติงาน (Performance management) เป็นวิธีการพัฒนาสมรรถนะของผู้นำผ่านการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน และการมีพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำการปฏิบัติงาน
3. การเรียนรู้จากห้องเรียน (Classroom learning) เป็นการฝึกอบรมที่อาจทำในหน่วยงานหรือผ่านสถาบันการศึกษา
4. การกำหนดมาตรฐานอ้างอิง (Benchmarking) เพื่อเทียบเคียง ซึ่งได้จากการไปเรียนรู้หรือเยี่ยมชมการปฏิบัติงานขององค์กรที่ปฏิบัติหน้าที่คล้ายหน่วยงานของตน เพื่อหามาตรฐานและแนวทางการปรับปรุงการทำงาน รวมถึงเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กร

องค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ ผลลัพธ์ การปฏิบัติ การตระหนักรู้ การสนับสนุนตนเอง โอกาสในการเรียนรู้ และการทำงาน และความสำเร็จของการพัฒนาภาวะผู้นำนั้น ต้องขึ้นกับสภาวะปัจจัยต่าง ๆ (Yulk, 2006, p. 312) ได้แก่

1. วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ต้องชัดเจน
2. เนื้อหาที่มีความหมายที่ชัดเจน
3. มีการจัดลำดับเนื้อหาอย่างเหมาะสม
4. มีการผสมผสานการฝึกอบรม

5. โอกาสสำหรับการปฏิบัติงาน
6. ผลสะท้อนกลับที่เกี่ยวข้อง
7. มีความมั่นใจสูง
8. สามารถติดตามกิจกรรมต่าง ๆ ได้

โดยเป้าหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ ให้ได้มาซึ่งความสามารถพิเศษของผู้นำในองค์กร (Gilbert et al., 2009, pp. 12-13) โดย Best practices จะใช้รูปแบบตามภาพที่ 2-3 เพื่อช่วยในการออกแบบและการนำไปใช้ของแต่ละองค์กร



ภาพที่ 2-3 Best practices การออกแบบและการนำไปใช้ในการจัดทำการพัฒนาภาวะผู้นำ
ของแต่ละองค์กร (Gilbert et al., 2009, pp. 12-13)

สำหรับรูปแบบและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำนั้น มีหลายรูปแบบ เช่น การฝึกอบรมแบบเป็นทางการ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การประเมินแบบ 360 องศา การเป็นที่เลี้ยง และการสอนงาน แต่รูปแบบที่พบว่าได้รับความนิยมมากที่สุด คือ การประเมินแบบ 360 องศา และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Conger & Toegel, 2003, p. 107) ซึ่ง Conger และ Toegel มองว่าการประเมินแบบ 360 องศา จะช่วยในการวิเคราะห์ภาพผู้นำว่ามีจุดแข็งและจุดอ่อนอย่างไร และการเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นตัวผลักดันให้ผู้ที่มีส่วนร่วม ได้พัฒนาทักษะและมุมมองของตน เพื่อเตรียมการรับบทบาทผู้นำต่อไป

การพัฒนาภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้หลายด้าน เช่น การพัฒนาบุคลิกภาพ จิตใจ อารมณ์ สังคม หรือด้านความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) ให้มีความสมบูรณ์ การพัฒนาด้านความรู้ความสามารถในการทำงานให้มีความเชี่ยวชาญ และการพัฒนาด้านการปรับตัวให้ทันสมัย สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2552) ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำในแต่ละด้านก็สามารถดำเนินการได้ การพัฒนาโดยการฝึกอบรมในเชิงทฤษฎีทั้งหมดหรือการพัฒนาโดยการใช้การฝึกอบรมในเชิงปฏิบัติทั้งหมด (Allen & Hartman, 2008 a, 2008 b)

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการจำนวนหลายท่าน ผู้วิจัยสามารถสรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้ดังตารางที่ 2-10

ตารางที่ 2-10 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ

นักวิชาการต่าง ๆ	ปี ค.ศ.	พัฒนาการทำงาน	การฝึกอบรม	การสร้างความรู้สึก/ สร้างคุณค่า	การสัมมนา	การเรียนรู้จาก ประสบการณ์/ การ ปฏิบัติงาน	การพัฒนาสมรรถนะ	การเรียนรู้ในห้องเรียน	การเทียบเคียง/ Best Practices	การประเมินแบบ 360 องศา	การต่องาน	การเป็นที่เดียว	การพัฒนาบุคลิกภาพ และความฉลาดทาง อารมณ์
Burgoyne	2010	✓	✓	✓									
Day & O' Conner	2003		✓		✓	✓							
Yeung & Ready	1995					✓	✓	✓					
Hernes-Broome & Hughes	2004					✓			✓	✓	✓		
Gilbert, Lam, Goldsmith & Bourke	2009							✓					
Conger & Toegel	2003		✓			✓				✓	✓	✓	
Allen & Hartman	2008a		✓			✓							
	2008b												
เนตต์พัฒนา ยาวีราช	2550	✓											✓
รวม		2	4	1	1	5	1	1	2	2	2	2	1

จากตารางที่ 2-10 สามารถสรุปแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ พบว่าแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีคะแนนมากที่สุด คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์/ การปฏิบัติงาน รองลงมา คือ การฝึกอบรม อันดับที่สาม คือ การพัฒนาการทำงาน การเทียบเคียง (Benchmark)/ Best practice การประเมินแบบ 360 องศา การเป็นพี่เลี้ยง และการสอนงาน อันดับสุดท้าย คือ การสร้างความรู้สึกรับผิดชอบ/ สร้างคุณค่า การสัมมนา การพัฒนาสมรรถนะ การเรียนรู้ในห้องเรียน และการพัฒนาบุคลิกภาพและความฉลาดทางอารมณ์ จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าการพัฒนาภาวะผู้นำนั้น เป็นกระบวนการที่จะได้มาซึ่งบุคคลที่มีภาวะผู้นำที่มีความพร้อมรับมือกับบทบาทการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ โดยสามารถนำนโยบาย ยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้ภารกิจขององค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

การพัฒนานักบริหารระดับสูง

ขณะนี้ประเทศไทยกำลังเข้าสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน วัตถุประสงค์ของรัฐบาล คือ มอบหมายให้ส่วนราชการต่าง ๆ เตรียมความพร้อมของข้าราชการและบุคลากรให้มีความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน การพัฒนาผู้นำ/ ผู้บริหารของภาคราชการ เพื่อให้เป็นกลไกหลักสำคัญที่จะนำการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลและยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัตินั้น ได้ถูกกำหนดให้เป็นเป้าหมายยุทธศาสตร์ที่สำคัญของรัฐบาล ความต้องการพัฒนาศักยภาพของผู้นำในภาครัฐจึงเป็นสิ่งจำเป็น โดยผู้นำของภาครัฐต้องสามารถบริหารงานเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและสามารถบริหารองค์กรให้เกิดความคุ้มค่า ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และโปร่งใส ภายใต้ข้อจำกัดของทรัพยากร วัฒนธรรมองค์กรแบบเก่า และความต้องการที่หลากหลายของประชาชน การพัฒนาข้าราชการในปัจจุบันมุ่งเน้นการพัฒนาข้าราชการโดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency) และการพัฒนาขีดความสามารถ (Capability) เพื่อให้ข้าราชการเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ (Knowledge worker) สามารถปฏิบัติงานภายใต้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและระบบบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง สามารถพัฒนางานในหน้าที่อย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ โดยการพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (สำนักงาน ก.พ.ร., 2556)

สำหรับการศึกษาคณะพัฒนานักบริหารระดับสูงนั้น ผู้วิจัยจะศึกษาองค์ประกอบของการพัฒนาในด้านต่าง ๆ สำหรับข้าราชการระดับสูง เพื่อให้ข้าราชการระดับสูงที่เข้ารับการพัฒนา มีภาวะผู้นำและมีสมรรถนะที่มีประสิทธิภาพ สามารถขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ของประเทศ เพื่อให้สามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้ ผู้วิจัยจึงศึกษาแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับสูง โดยผ่านหลักสูตรต่าง ๆ ซึ่งเป็นที่ยอมรับและมีมาตรฐานที่หน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ

ยอมรับว่ามีประสิทธิภาพ มีคุณค่าและมีความเหมาะสมสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารอย่างแท้จริง ทั้งหลักสูตรในประเทศและต่างประเทศ

การพัฒนาภาวะผู้นำในภาครัฐของไทย

การพัฒนาภาวะผู้นำในภาครัฐของไทย อยู่ภายใต้การดำเนินการของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ในฐานะที่เป็นหน่วยงานกลางที่ดูแลรับผิดชอบการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ซึ่งปัจจุบันสำนักงาน ก.พ. ได้พัฒนาหลักสูตรสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำมาโดยตลอด ซึ่งหลักสูตรที่มีความสำคัญได้รับการยอมรับว่ามีมาตรฐานการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่

1. หลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูง: ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม (นบส. 1) สำนักงาน ก.พ. (2556 ข) ซึ่งเป็นหลักสูตรที่เสริมสร้างความเป็นผู้นำของนักบริหารให้มีสมรรถนะเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ โดยเน้นให้นักบริหารมีสมรรถนะ 4 ด้าน คือ

- 1.1 รอบรู้ในการบริหาร
- 1.2 สามารถบริหารอย่างมืออาชีพ
- 1.3 บริหารคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 1.4 บริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สู่ความเป็นเลิศ

นอกจากนี้ ยังเน้นให้เกิดการเพิ่มพูนองค์ความรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านการบริหารระหว่างนักบริหารระดับสูง มีการประยุกต์ใช้หลักด้านการบริหารในงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เน้นการสร้างหรือพัฒนานักบริหารผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม เป็นหลักสูตรที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม ทั้งด้านความคิด พฤติกรรมที่เหมาะสมกับการเป็นข้าราชการมืออาชีพและนักบริหาร และเป็นหลักสูตรที่สามารถก่อให้เกิดการเรียนรู้ได้ทั้ง 5 ขั้นตอน คือ รู้ เข้าใจ นำไปปฏิบัติ ดัดแปลงให้เหมาะสมกับองค์กร และนำไปขยายผล และถ่ายทอดให้ผู้อื่นได้

วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

1. เพื่อสร้างนักบริหารของส่วนราชการให้เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีสมรรถนะและขีดความสามารถสูง พร้อมทั้งจะเป็นกลไกของรัฐในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้สร้างหรือนำการเปลี่ยนแปลงและมีความพร้อมด้านบริหารจัดการตามแนวทางการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จและเป็นรูปธรรม นักบริหารที่มีขีดความสามารถในการแข่งขันระดับสากล ทั้งในปัจจุบันและอนาคตและผู้มีคุณธรรมและจริยธรรมเป็นตัวอย่างที่ดีของอาชีพข้าราชการที่ต้องปฏิบัติงาน โดยยึดประโยชน์ของประเทศชาติและประชาชนเป็นที่ตั้ง

2. เพื่อส่งเสริมการสร้างเครือข่ายผู้นำที่มุ่งสู่การพัฒนาสังคม
โครงสร้างหลักสูตรแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. หมวดวิชาที่ 1 การพัฒนากระบวนการทางความคิดของผู้บริหาร โดยเน้นด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ ทักษะการคิดอย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และการนำไปเกิดการเปลี่ยนแปลง การจัดทำข้อเสนอนโยบายในฐานะเครื่องมือการตัดสินใจ การนำงานวิจัยหรือข้อมูลมาใช้ในการบริหาร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการพัฒนาเครือข่ายผู้บริหาร

2. หมวดวิชาที่ 2-7 การนำองค์ความรู้มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์เน้นการเสริมสร้างองค์ความรู้ความเข้าใจในสมรรถนะนักบริหาร ทำความเข้าใจกับสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง การเรียนรู้จากประสบการณ์และการปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่การผลักดันหรือขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้เกิดผลในทางปฏิบัติ เนื้อหาประกอบด้วย

2.1 หมวดวิชาที่ 2 การพัฒนามุมมองในระดับประเทศและในระดับสากล

2.2 หมวดวิชาที่ 3 การสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กร

2.3 หมวดวิชาที่ 4 การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 หมวดวิชาที่ 5 การขับเคลื่อนนโยบายสู่ภาคปฏิบัติ

2.5 หมวดวิชาที่ 6 การเสริมสร้างประสบการณ์นักบริหารเชิงประจักษ์

2.6 หมวดวิชาที่ 7 การพัฒนาคุณภาพชีวิตและการสร้างสุนทรียภาพของชีวิต

นอกจากนี้ ผู้เข้าอบรมในหลักสูตรดังกล่าว ต้องจัดทำรายงานทางวิชาการ จำนวน 3 ชิ้นงาน ได้แก่

1. การศึกษาส่วนบุคคล เป็นการศึกษาเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาองค์กรตามกรอบที่นำเสนอในช่วงแรกก่อนการฝึกอบรม เป็นโครงการที่ดำเนินการระหว่างการฝึกอบรมและสามารถนำไปใช้ให้เกิดผลในทางปฏิบัติ การศึกษาส่วนบุคคลนี้จะช่วยเสริมสร้างประสบการณ์การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน มีการนำเสนอความก้าวหน้าเป็นระยะ ๆ

2. การศึกษากลุ่ม เป็นการศึกษาที่เน้นประเด็นที่เป็นวาระแห่งชาติ ด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในด้านต่าง ๆ ตามที่ผู้เข้ารับการศึกษาสนใจ ซึ่งการศึกษากลุ่มนี้อาจจะเชื่อมโยงกับการศึกษาดูงานในประเทศ และศึกษาด้านการพัฒนาเศรษฐกิจการค้าชายแดนของประเทศ หรืออาจจะเน้นในด้านยุทธศาสตร์ที่จะเป็นการขับเคลื่อนประเทศในมิติต่าง ๆ การศึกษากลุ่มนี้จะช่วยเสริมสร้างประสบการณ์การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน มีการนำเสนอความก้าวหน้าเป็นระยะ ๆ ในระหว่างการฝึกอบรม

3. การศึกษาดูงานในประเทศ เป็นการศึกษาเปรียบเทียบการบริหารจัดการองค์กร ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อส่งเสริมศักยภาพของประเทศ ตลอดจนเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน ของประเทศไทยในเวทีภูมิภาคและเวทีโลก เพื่อหาแนวทางและรูปแบบการพัฒนาองค์กรและ ศักยภาพของประเทศให้ก้าวสู่การเป็นผู้นำในภูมิภาคอาเซียน มีการจัดทำรายงานผลการศึกษาดูงาน หลังเสร็จสิ้นการศึกษาดูงานในแต่ละครั้ง

กลุ่มเป้าหมายที่เข้าอบรมในหลักสูตร

1. ข้าราชการพลเรือนผู้ดำรงตำแหน่ง ดังต่อไปนี้

1.1 ผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ ไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือผู้ดำรงตำแหน่งอื่น ที่ปฏิบัติราชการเช่นเดียวกับประเภทอำนวยการมาแล้ว ไม่น้อยกว่า 2 ปี ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไข ที่ ก.พ. กำหนด หรือเคยดำรงตำแหน่งข้างต้นรวมกันมาแล้ว ไม่น้อยกว่า 2 ปี

1.2 ผู้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ หรือเคยดำรงตำแหน่งดังกล่าว แต่ปัจจุบันได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ ในสังกัดส่วนราชการที่มีฐานะ เป็นกรมที่อยู่ในบังคับบัญชาหรือปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี และหัวหน้าส่วนราชการ ดังกล่าว ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารระดับสูง (ตำแหน่งระดับ 11 เดิม)

2. นักบริหารระดับสูงจากหน่วยงานอื่น ๆ เช่น รัฐวิสาหกิจ องค์กรอิสระ สำนักงาน ตำรวจแห่งชาติ หรือองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ฯลฯ

วิธีการเรียนรู้

วิธีการเรียนรู้เน้นหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยนักบริหาร ทุกคนที่เข้าร่วมหลักสูตรสามารถกำหนดประเด็นหรือปัญหาที่จะศึกษาด้วยตนเองหรือโดยกลุ่ม รวมทั้งมีโอกาสศึกษาในวิชาเสริมต่าง ๆ ตามความต้องการได้ ตลอดจนมีโอกาสไปศึกษาดูงาน นอกสถานที่ในหน่วยงานธุรกิจ ส่วนราชการ ซึ่งจะเป็นการช่วยเสริมสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ ภาคนปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และวิธีการฝึกอบรมโดยใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นและประสบการณ์กับนักบริหารที่ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับ การบรรยาย พิเศษโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (Executive forum) หรือฝึกอบรมหลักวิชาการในห้องเรียนการอภิปราย กลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ระหว่างนักบริหาร การศึกษาดูงาน ทั้งในประเทศ และบริเวณชายแดนระหว่างประเทศ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action learning) และการเรียนรู้ จากกรณีศึกษา (Case study)

2. หลักสูตรเสริมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง (ส.นบส.)

เป็นการฝึกอบรมเสริมเนื้อหาสาระที่จำเป็นตามกรอบมาตรฐานฯ สำหรับผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูงหรือหลักสูตรเฉพาะด้านที่จัดโดยหน่วยงานอื่นและได้รับความเห็นชอบจาก ก.พ. เพื่อให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมนั้น ๆ เป็นผู้ที่มีความสมบัติเสมือนได้ผ่านการอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูงของสำนักงาน ก.พ. (สำนักงาน ก.พ., 2558 ก)

วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

เพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นตามกรอบมาตรฐานหลักสูตรนักบริหารระดับสูงของ ก.พ. เพื่อเตรียมความพร้อมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้มีความสามารถทางการบริหารและมีภาวะผู้นำ รวมทั้งเป็นนักบริหารระดับสูงในภาคราชการที่ได้รับการยอมรับความเชื่อถือ ไว้วางใจ และความเชื่อมั่น

กลุ่มเป้าหมายที่เข้าอบรมในหลักสูตร

1. เป็นผู้มีคุณสมบัติครบถ้วนตามเงื่อนไขที่กำหนดในกรอบมาตรฐานหลักสูตรนักบริหารระดับสูงของ ก.พ. คือ เป็นผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือผู้ดำรงตำแหน่งอื่นที่ปฏิบัติราชการเช่นเดียวกับประเภทอำนวยการมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.พ. กำหนด หรือเคยดำรงตำแหน่งข้างต้นรวมกันมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี นับถึงวันเปิดการฝึกอบรม หรือเป็นผู้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ หรือเคยดำรงตำแหน่งดังกล่าว แต่ปัจจุบันได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการในสังกัดส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรมที่อยู่ในบังคับบัญชาหรือปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี และหัวหน้าส่วนราชการดังกล่าว ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารระดับสูง (ตำแหน่งระดับ 11 เดิม)
2. ส่วนราชการต้นสังกัดประสงค์จะให้ ก.พ. พิจารณาว่าเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติเสมือนผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูงของสำนักงาน ก.พ. และเป็นผู้ส่งเข้าอบรม ทั้งนี้ การพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครเข้ารับการฝึกอบรมให้คำนึงถึงประโยชน์ที่หน่วยงานต้นสังกัดจะได้รับจากการส่งข้าราชการเข้ารับการฝึกอบรมเป็นสำคัญ ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 10 พฤษภาคม พ.ศ. 2559 เรื่อง การพัฒนาบุคลากรภาครัฐ โดยการจัดหลักสูตรฝึกอบรมของหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งกำหนดไว้ว่าหน่วยงานของรัฐไม่ควรอนุญาตให้ผู้ที่จะต้องพ้นจากตำแหน่งหน้าที่หรือมีเวลาปฏิบัติราชการเหลืออยู่ไม่ถึงหนึ่งปีเข้ารับการฝึกอบรม
3. เป็นผู้ที่ได้รับการอนุมัติการสำเร็จการฝึกอบรมก่อนวันที่ปีครบใบสมัครโครงการในหลักสูตรที่ผ่านความเห็นชอบจาก ก.พ.

วิธีการฝึกอบรม

วิธีการฝึกอบรมเน้นหลักการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมและการเรียนรู้ด้วยตัวเอง โดยนักบริหารทุกคนที่เข้ารับการฝึกอบรมสามารถกำหนดประเด็นหรือปัญหาที่จะศึกษาด้วยตัวเอง หรือโดยกลุ่ม รวมทั้งมีโอกาสศึกษาในวิชาเสริมต่าง ๆ ตามความต้องการได้ โดยใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การบรรยายโดยผู้ทรงคุณวุฒิ การอภิปรายกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ระหว่างนักบริหาร กรณีศึกษา การเรียนรู้จากการปฏิบัติ

3. หลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูง: ผู้บริหารส่วนราชการ (นบส. 2)

หลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูง: ผู้บริหารส่วนราชการ (นบส. 2) เป็นโครงการที่จัดเป็นการเฉพาะสำหรับผู้บริหาร ซึ่งดำรงตำแหน่งหัวหน้าหรือรองหัวหน้าส่วนราชการ ระดับกรม กระทรวง (ดำรงตำแหน่งระดับรองอธิบดีหรือเทียบเท่าขึ้นไป) โดยมีวัตถุประสงค์ คือ

3.1 สร้างความตระหนักและภาคภูมิใจในบทบาทการเป็นผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ

3.2 สร้างความพร้อมในระยะเปลี่ยนผ่านการเข้าสู่ตำแหน่งบริหารระดับสูง

3.3 เสริมสร้าง เร่งเร้า และรักษาไว้ซึ่งทักษะและสมรรถนะด้านการบริหารและการปฏิบัติราชการให้กับผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ในฐานะหัวหน้าหรือรองหัวหน้าส่วนราชการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มกำลังความสามารถ

3.4 ส่งเสริมให้เกิดเครือข่ายการบริหารราชการ ทั้งในระดับประเทศและนานาชาติ สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การปฏิบัติงาน และเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้การบริหารราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและ เกิดสัมฤทธิ์ผลสูงสุด

กลุ่มเป้าหมาย

ผู้บริหารระดับสูงที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหรือรองหัวหน้าส่วนราชการ ระดับกรม กระทรวง ดำรงตำแหน่งระดับรองอธิบดีหรือเทียบเท่าขึ้นไป ทั้งในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และในต่างประเทศ

วิธีการฝึกอบรม

รูปแบบการดำเนินกิจกรรมพิจารณาจัดสรรรูปแบบวิธีการที่หลากหลาย เหมาะสมกับภาระหน้าที่และกิจวัตรของผู้บริหารระดับสูง ดังต่อไปนี้

1. การอบรมในชั้นเรียน ใช้เวลา 4 วันทำการ

2. การพบหารือ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับที่ปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งได้รับเกียรติจากผู้บริหารระดับปลัดกระทรวง 5 ท่าน รับหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและพร้อมให้คำแนะนำในการปฏิบัติและบริหารราชการ

3. การเปิดเวทีเครือข่ายระหว่างผู้บริหารระดับสูง ภายใต้กิจกรรมรูปแบบของ “สโมสรผู้บริหารระดับสูง” ประมาณเดือนละ 2 ครั้ง โดยใช้เวลาในช่วงเย็นจนถึงค่ำ

4. การประชุมสัมมนาเชิงวิชาการ โดยวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิระดับประเทศหรือนานาชาติ ซึ่งกำหนดดำเนินการ 2 ครั้ง

นอกจากนี้ยังมีหลักสูตรสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำจากหน่วยงานภาครัฐอื่นที่สำนักงาน ก.พ. พิจารณาให้เป็นผู้ผ่านการมีคุณสมบัติเสมือนได้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูงของสำนักงาน ก.พ. (สำนักงาน ก.พ., 2556 ข) รายละเอียดตามตารางที่ 2-11

ตารางที่ 2-11 หลักสูตรสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำจากหน่วยงานภาครัฐอื่นที่สำนักงาน ก.พ.

พิจารณาให้เป็นผู้ผ่านการมีคุณสมบัติเสมือนได้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูงของสำนักงาน ก.พ.

สถาบัน	หลักสูตร	หมายเหตุ
กระทรวงมหาดไทย	หลักสูตรนักปกครองระดับสูง (นปส.)	ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. 1. ที่ นร 1013.3/ 220 ลงวันที่ 31 สิงหาคม พ.ศ. 2549 2. ที่ นร 1013.1/ 207 ลงวันที่ 6 พฤษภาคม พ.ศ. 2554
วิทยาลัยป้องกัน ราชอาณาจักร	1. หลักสูตรการป้องกัน ราชอาณาจักร (วปอ.)	ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. 1. ที่ นร 1013.3/ 220 ลงวันที่ 31 สิงหาคม พ.ศ. 2549 2. ที่ นร 1013.1/ 207 ลงวันที่ 6 พฤษภาคม พ.ศ. 2554 หนังสือวิทยาลัยป้องกัน ราชอาณาจักร ที่ กห 317.2.2/ 138 ลงวันที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2556
	2. หลักสูตรการป้องกัน ราชอาณาจักรภาครัฐ ร่วมเอกชน (ปรอ.)	ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1013.3/ 68 ลงวันที่ 12 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2550

ตารางที่ 2-11 (ต่อ)

สถาบัน	หลักสูตร	หมายเหตุ
	3. หลักสูตรการป้องกัน ราชอาณาจักรภาครัฐ เอกชนและการเมือง (วปม.)	หนังสือวิทยาลัยป้องกัน ราชอาณาจักร ที่ กห 317.2.2/ 138 ลงวันที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2556
กระทรวงการต่างประเทศ	หลักสูตรนักบริหารการทูต (นบท.) รุ่นที่ 1-3 เฉพาะราย ที่ผ่านการฝึกอบรม ในโครงการฝึกอบรมเสริม หลักสูตรนักบริหารระดับสูง (ส.นบส.) แล้ว	ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. 1. ที่ นร 1013.1/ 207 ลงวันที่ 6 พฤษภาคม พ.ศ. 2554 2. ที่ นร 1013.1/ 27 ลงวันที่ 7 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2555
สถาบันพระปกเกล้า	1. หลักสูตรประกาศนียบัตร ชั้นสูงการเมืองการปกครอง ในระบอบประชาธิปไตย สำหรับนักบริหารระดับสูง (ปปร.) รุ่นที่ 1-12 และรุ่นที่ 13 เป็นต้นไป เฉพาะรายที่ผ่าน การฝึกอบรมในโครงการ ฝึกอบรมเสริมหลักสูตร นักบริหารระดับสูง (ส.นบส.) แล้ว** 2. หลักสูตรประกาศนียบัตร ชั้นสูงการบริหารงานภาครัฐ และกฎหมายมหาชน (ปรม.) รุ่นที่ 1-8 และรุ่นที่ 9 เป็นต้นไป เฉพาะรายที่ผ่านการฝึกอบรม ในโครงการฝึกอบรมเสริม	ตามหนังสือสำนักงานก.พ. 1. ที่ นร 1013.3/ 220 ลงวันที่ 31 สิงหาคม พ.ศ. 2549 2. ที่ นร 1013.3/ 313 ลงวันที่ 6 ตุลาคม พ.ศ. 2551 3. ที่ นร 1013.1/ 67 ลงวันที่ 4 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2553 4. ที่ นร 1013.1/ 207 ลงวันที่ 6 พฤษภาคม พ.ศ. 2554 5. ที่ นร 1013.1/ 27 ลงวันที่ 7 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2555 ** ตามหนังสือสำนักงานก.พ. ที่ นร 1013.1/ 27 ลงวันที่ 7 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2555 ได้อนุมัติ ผู้ผ่านการฝึกอบรมจากสถาบัน พระปกเกล้าฯ ไว้จนถึงรุ่นที่ ได้รับอนุมัติการสำเร็จการศึกษา

ตารางที่ 2-11 (ต่อ)

สถาบัน	หลักสูตร	หมายเหตุ
	หลักสูตรนักบริหารระดับสูง (ส.นบส.) แล้ว ** 3. หลักสูตรประกาศนียบัตร ชั้นสูงการบริหารเศรษฐกิจ สาธารณะสำหรับนักบริหาร ระดับสูง (ปศส.) รุ่นที่ 1-7 และรุ่นที่ 8-9 เป็นต้นไป เฉพาะรายที่ผ่านการฝึกอบรม ในโครงการฝึกอบรมเสริม หลักสูตรนักบริหารระดับสูง (ส.นบส.) แล้ว**	จากสถาบันพระปกเกล้าฯ ภายในวันที่ 10 มิถุนายน พ.ศ. 2557 ที่ผ่านการฝึกอบรม ในโครงการเสริมหลักสูตร นักบริหารระดับสูง (ส.นบส.) แล้ว
กระทรวงการคลัง	หลักสูตรนักบริหารการคลัง (นบค.) รุ่นที่ 2 เฉพาะรายที่ผ่าน การฝึกอบรมในโครงการ ฝึกอบรมเสริมหลักสูตร นักบริหารระดับสูง (ส.นบส.) แล้ว	ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. 1. ที่ นร 1013.1/ 333 ลงวันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ. 2554 2. ที่ นร 1013.1 /27 ลงวันที่ 7 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2555
กระทรวงศึกษาธิการ	หลักสูตรพัฒนานักบริหาร การศึกษาระดับสูง กระทรวง ศึกษาธิการ (นศส.ศธ.) รุ่นที่ 1 เฉพาะรายที่ผ่านการฝึกอบรม ในโครงการฝึกอบรมเสริม หลักสูตรนักบริหารระดับสูง (ส.นบส.) แล้ว	ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1013.1/ 27 ลงวันที่ 7 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2555

การพัฒนาภาวะผู้นำในภาครัฐของต่างประเทศ

ประเทศสิงคโปร์

การพัฒนาภาวะผู้นำในภาครัฐของสิงคโปร์อยู่ภายใต้การดูแลของวิทยาลัยข้าราชการพลเรือน (Civil Service College: CSC) โดยมีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาผู้นำภาครัฐในอนาคตและข้าราชการที่มีศักยภาพสูงในทุกกระดับ สำหรับหลักสูตรการพัฒนานี้จะยึดหลักสมรรถนะเป็นฐาน (Competency-based) หลักสูตรการพัฒนภาวะผู้นำของสิงคโปร์นั้น แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ตามหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการพัฒนา (Lee & Wong, 2006) ดังนี้

1. การประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับหลักการสำคัญของภาวะผู้นำควบคู่ไปกับการปฏิบัติ รวมทั้งการสนทนากับผู้นำที่เป็น Best practice จากภาครัฐและภาคเอกชน
2. การฝึกอบรมในห้องเรียน เพื่อพัฒนาทักษะและสมรรถนะต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการดำรงตำแหน่งผู้บริหารขององค์กร รวมถึงการจัดสัมมนา การจัดเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ด้านนโยบายในระดับต่าง ๆ นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญในเรื่องการสอนงานและการเป็นที่เลี้ยงด้วย

ประเทศฟิลิปปินส์

การพัฒนานักบริหารระดับสูงของฟิลิปปินส์ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้ซึ่งข้าราชการระดับสูง (CES) ที่เป็นผู้มีประสบการณ์ มีมุมมองที่กว้างไกล มีความรู้ความสามารถ รวมทั้งทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ศูนย์นักบริหารระดับสูง, 2548, หน้า 77-78) โดย CESB จะมีหน้าที่รับผิดชอบในการฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งประกอบด้วยหลักสูตรต่าง ๆ ดังนี้

1. Executive Leadership Program (ELP) เป็นการฝึกอบรมขั้นพื้นฐานสำหรับผู้ที่ดำรงตำแหน่ง CESO และผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง CES (CES eligible) ประกอบด้วย 3 หลักสูตร คือ

1.1 Salaminng paglilingkod เป็นหลักสูตรการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับค่านิยม (Values) การเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ (Leadership and visioning)

1.2 Diwang paglilingkod เป็นหลักสูตรการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relations)

1.3 Gabayng paglilingkod เป็นหลักสูตรการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับการบรรลุถึงความต้องการและความท้าทายในการบริหารงานภาครัฐ (Meeting the demands and challenges in public governance)

2. Senior Executive Development Program (SEDP) เป็นโครงการพัฒนานักบริหารสำหรับผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกในตำแหน่งผู้บริหาร รวมถึงผู้ที่จะได้เลื่อนให้ดำรงตำแหน่ง CES โดยมีวัตถุประสงค์ให้ผู้เข้าร่วม โครงการตระหนักถึงการเลือกตำแหน่ง โดยเฉพาะตำแหน่ง CES

ที่ต้องการบุคคลที่มีความสามารถที่จำเป็นนอกเหนือจากสิทธิในการคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่ง CES และประสบการณ์

3. การพัฒนาอาชีพ (Career development) เป็นโครงการที่จัดขึ้นเพื่อสนองตอบต่อความต้องการของผู้บริหารของรัฐที่มีมากขึ้น ตั้งแต่เริ่มเข้าสู่ตำแหน่งจนกระทั่งเกษียณ โดยมีกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

3.1 Sabbatical leave program อนุญาตให้ผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารหรือผู้ที่มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารพักราชการเป็นระยะเวลา 6 เดือนและได้รับเงินเดือน โดยขณะที่พักราชการจะใช้เวลาเพื่อทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่าง ๆ เช่น การเขียนหนังสือ การสอนหนังสือในมหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัย การทำวิจัย การทำกิจกรรมเพื่อชุมชน

3.2 Pre-retirement program เป็นโครงการที่จัดตั้งขึ้นเพื่อเตรียมการดำเนินชีวิตของนักบริหารเมื่อเกษียณ โดยให้นักบริหารที่เกษียณแล้วเลือกกิจกรรมที่จะเข้าร่วมเมื่อเกษียณราชการแล้วซึ่งกิจกรรมดังกล่าวจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถทำกิจกรรมต่าง ๆ และมีสุขภาพที่ดี

ประเทศออสเตรเลีย

การอบรมและการพัฒนานักบริหารระดับสูง (Executive leadership development program) คณะกรรมการข้าราชการและพิทักษ์ระบบคุณธรรม (Public Service and Merit Protection Commission: PSMPC) ของออสเตรเลีย มีหน้าที่พัฒนาและฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง (ศูนย์นักบริหารระดับสูง, 2548, หน้า 23-24) โดยจัดให้มีหลักสูตรต่าง ๆ ดังนี้

1. Executive leadership development program
2. Sustaining the leadership contribution
3. Senior executive fellowship
4. Executive coach and mentor
5. Career development assessment centre
6. Courses and seminars
7. Senior women in management program

ประเทศสหรัฐอเมริกา

Office of Personnel management (OPM) มีหน้าที่ในการพัฒนานักบริหารระดับสูงของสหรัฐอเมริกา (ศูนย์นักบริหารระดับสูง, 2548, หน้า 41-42) โดยมีการดำเนินการ ดังนี้

1. การพัฒนา ก่อนเข้าสู่ระบบนักบริหารระดับสูง โดยจัดให้มีหลักสูตร Candidate development program เป็นหลักสูตรสำหรับข้าราชการที่อยู่ในระดับ GS14/ 15 หรือเทียบเท่าหรือบุคคลภายนอกที่มุ่งมั่นที่จะเข้าสู่ระบบนักบริหารระดับสูง จัดให้มีหลักสูตรการฝึกอบรมเกี่ยวกับ

คุณสมบัติหลักของนักบริหารระดับสูง (Executive Core Qualifications: ECQs) และทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งนักบริหารระดับสูง

2. การพัฒนาหลังเข้าสู่ระบบนักบริหารระดับสูง รัฐบาลได้จัดตั้ง Federal Executive Institute (FEI) โดยจัดให้มี Federal executive institute management development centre ไว้ 3 แห่ง (Shepherd town ใน West Virginia, Denver ใน Colorado และ Charlottesville ใน Virginia) เพื่อพัฒนาผู้บริหารในเรื่องของการเรียนรู้ การทบทวนความรู้ การเสริมสร้างทักษะ ซึ่งในการฝึกอบรมจะเปิดโอกาสให้นักบริหารได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างนักบริหารระดับสูง เพื่อสร้างวัฒนธรรมในการทำงานเป็นทีม

ประเทศสหราชอาณาจักร

การฝึกอบรมและพัฒนาเป็นส่วนที่สำคัญของนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการระดับสูง การฝึกอบรมไม่ใช่เป็นเพียงการพัฒนาทักษะของข้าราชการระดับสูง แต่จะอยู่ในรูปของการที่ข้าราชการระดับสูงแสดงความตั้งใจที่จะเรียนรู้โดยอาศัยตนเองเป็นตัวอย่าง (ศูนย์นักบริหารระดับสูง, 2548, หน้า 64-65) โดยมีการจัดหลักสูตร ดังนี้

1. ศูนย์พัฒนา (Development centre) สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งข้าราชการระดับสูงได้ประมาณ 2-3 วัน เพื่อทำหน้าที่ประเมินความต้องการในการพัฒนาและฝึกอบรมในอนาคต
2. Route map เพื่อกำหนดทางเลือกสำหรับโครงการพัฒนาข้าราชการที่มีประสิทธิภาพที่กำหนดโดย Cabinet office
3. แผนพัฒนาตนเอง (Personal development plan) ข้าราชการระดับสูงแต่ละคนจะต้องจัดทำแผนพัฒนาตนเอง 1 ปี
4. การสัมมนา (Awareness seminars)
5. การพิจารณาทบทวนทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career review)
6. โครงการบริหารจัดการระดับสูง การฝึกอบรมในสถานการณ์ต่าง ๆ และการสัมมนา (Top management programme, nodes and seminars) ซึ่งเป็นการพัฒนาทั่วไปของข้าราชการระดับสูง

การศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำดังกล่าวมาข้างต้น จะเห็นว่าการพัฒนาภาวะผู้นำยังคงเป็นเรื่องที่สำคัญสำหรับทุกองค์กร ในหลายประเทศ ภาคราชการไทยเองก็ควรจะต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง เพราะความสามารถของข้าราชการระดับสูงที่ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารนั้น จะเป็นสิ่งที่นำพาภาคราชการให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่ประเทศไทยต้องเข้าสู่การแข่งขันระหว่างประเทศ ทั้งในภูมิภาคอาเซียนด้วยกัน ดังนั้น ลักษณะของผู้นำในอนาคตที่พึงประสงค์ จะต้องมิลักษณะดังต่อไปนี้

1. ผู้นำต้องมีการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเอง เพื่อที่จะเข้าใจประเด็นในบริบทต่าง ๆ เพื่อให้สามารถแข่งขันได้
2. ผู้นำต้องเรียนรู้และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี
3. ผู้นำต้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรรอบด้าน
4. ผู้นำที่ดีต้องมีทีมงานที่คอยช่วยเหลือ เพราะการที่ผู้นำจะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องมีผู้ร่วมงานที่ทำงานไปด้วยกันได้ดี ทำให้งานสามารถบรรลุเป้าหมายที่คาดไว้ได้
5. ผู้นำต้องเข้าใจความต้องการของผู้ร่วมงาน เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานได้ตามความเหมาะสม

นอกจากนี้ ผู้นำที่ดีต้องมีลักษณะภาวะผู้นำที่มีความสำคัญอย่างยิ่งอีก 2 อย่าง (Abramson, 2007) คือ ต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) และมีจริยธรรมในการทำงาน (Ethical leadership) นั่นคือ ผู้นำที่ดีนั้นต้องเก่งทั้งด้านการบริหารจัดการและต้องเป็นคนดีควบคู่กันไปด้วย

จากการศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลที่เป็นหลักสูตรและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทั้งของภาคราชการไทยและภาคราชการในต่างประเทศ โดยสรุปจากการศึกษาและสังเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้วิจัยเห็นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับธรรมชาติของภาวะผู้นำผ่านกระบวนการศึกษาที่หลากหลาย รวมถึงการเรียนรู้ผ่านเหตุการณ์ทั่วไปและการเรียนรู้ผ่านหลักสูตรและการสอน และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยวิธีการต่าง ๆ จะมีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการเรียนรู้แบบต่อเนื่อง แต่อย่างไรก็ตาม ถึงแม้จะมีรูปแบบหรือวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและได้รับความนิยมจากองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า รูปแบบการพัฒนาต่าง ๆ เหล่านั้น จะมีศักยภาพในการพัฒนาภาวะผู้นำได้อย่างเต็มที่ แต่อาจจะมีการมีรูปแบบและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบอื่นที่มีความเหมาะสมกับลักษณะของแต่ละองค์กรก็เป็นได้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้และการพัฒนา

ในศตวรรษที่ 21 สถานการณ์โลกมีความแตกต่างจากศตวรรษที่ 20 และ 19 การบริหารงานภาคราชการต้องมีการพัฒนาในหลายด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาการเรียนรู้ การพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อให้สอดคล้องกับภาวะความเป็นจริงในปัจจุบัน การศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้และการพัฒนาจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อจะหาวิธีการหรือแนวทางการเรียนรู้และการพัฒนาที่เหมาะสมกับการนำมาปรับใช้กับข้าราชการระดับสูงหรือนักบริหาร เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

ทฤษฎีการเรียนรู้ (Learning theory)

การเรียนรู้ คือ การแสวงหาสิ่งใหม่หรือการปรับเปลี่ยนและการเสริมแรงที่มีอยู่ ทั้งความรู้ พฤติกรรม ทักษะ ค่านิยม หรือสิ่งที่ชอบ และอาจเกี่ยวข้องกับการสังเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ Karban (2015, pp. 31-44) การเรียนรู้ไม่ได้เกิดขึ้นทั้งหมดในครั้งเดียว แต่มันสร้างขึ้นและมีรูปแบบจากความรู้ก่อน ๆ อาจมองว่าเป็นกระบวนการที่มากกว่ารูปแบบของความรู้ที่เป็นข้อเท็จจริงและขั้นตอนการเรียนรู้ (Schacter, Gilbert & Wegner, 2011, p. 264) การเรียนรู้มีความหมาย 2 แบบ คือ Single-loop learning หมายถึง การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นแก่องค์กรเมื่อการทำงานบรรลุผลที่ต้องการ นั่นคือเกิดความสอดคล้องระหว่างการออกแบบแนวปฏิบัติและผลที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง หากไม่สอดคล้องก็อาจนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรมปฏิบัติและ Double-loop learning เมื่อเกิดสิ่งที่ตั้งใจมุ่งหวังไว้กับผลการกระทำที่ปรากฏไม่สอดคล้องกันและมีการเรียนรู้แก้ไขปรับปรุงใหม่ บังเกิดความสอดคล้องในที่สุดด้วยการศึกษาตรวจสอบทำความเข้าใจกับตัวแปรและการกระทำที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น การเรียนรู้แบบนี้จึงเป็นการมุ่งสร้างสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร เป็นการคิดคำนึงถึงอนาคตมากกว่าจะมุ่งถึงอดีต การเรียนรู้จะบรรลุผลได้ต้องมีทีมงานที่ใช้ความคิดแบบสร้างสรรค์ (Argyris, 1995, p. 37)

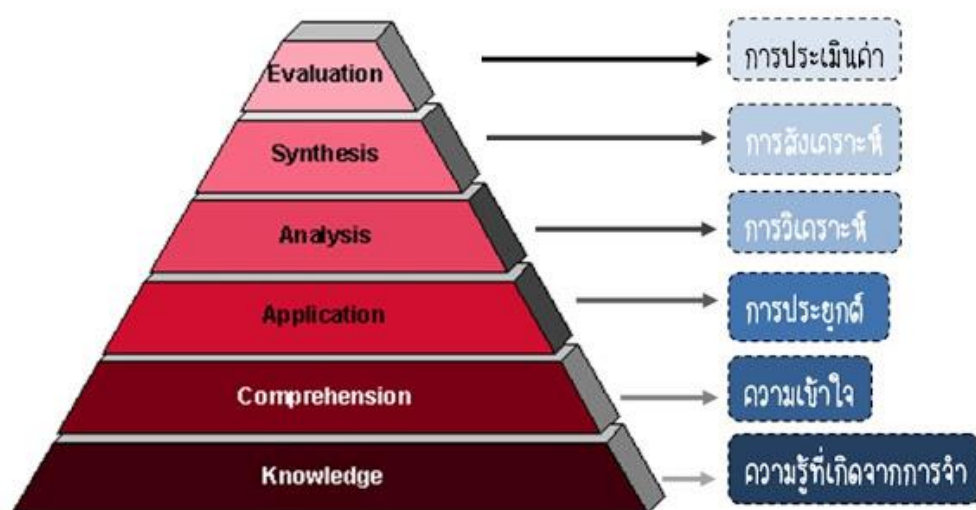
การเรียนรู้ตามทฤษฎีของ Bloom (Bloom's taxonomy)

การเรียนรู้ตามทฤษฎีของ Bloom (Bloom's taxonomy) จำแนกการเรียนรู้ตามทฤษฎี ซึ่งแบ่งเป็น 3 ด้าน คือ ด้านพุทธิพิสัย ด้านจิตพิสัย และด้านทักษะพิสัย โดยในแต่ละด้านจะมีการจำแนกระดับความสามารถจากต่ำสุดไปจนถึงสูงสุด เช่น ด้านพุทธิพิสัย เริ่มจากความรู้ ความเข้าใจ การนำไปใช้ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การประเมิน (Bloom, Engelhart, Furst, Hill, & Krathwohl, 1956) นอกจากนี้ยังนำเสนอระดับความสามารถที่มีการปรับปรุงใหม่ตามแนวคิดของ Anderson and Krathwohl (2001) เป็นการจำ (Remembering) การเข้าใจ (Understanding) การประยุกต์ใช้ (Applying) การวิเคราะห์ (Analyzing) การประเมินผล (Evaluating) และการสร้างสรรค์ (Creating) ด้านจิตพิสัย จำแนกเป็นการรับรู้ การตอบสนอง การสร้างค่านิยม การจัดระบบ และการสร้างคุณลักษณะจากค่านิยม ด้านทักษะพิสัย จำแนกเป็น ทักษะการเคลื่อนไหวของร่างกาย ทักษะการเคลื่อนไหวอวัยวะสองส่วนหรือมากกว่าพร้อม ๆ กัน ทักษะการสื่อสารโดยใช้ท่าทาง และทักษะการแสดงพฤติกรรมทางการพูด

Bloom ได้แบ่งการเรียนรู้เป็น 6 ระดับ ได้แก่

1. ความรู้ที่เกิดจากความจำ (Knowledge) ซึ่งเป็นระดับต่ำสุด
2. ความเข้าใจ (Comprehend)
3. การประยุกต์ (Application)

4. การวิเคราะห์ (Analysis) สามารถแก้ปัญหา ตรวจสอบได้
5. การสังเคราะห์ (Synthesis) สามารถนำส่วนต่าง ๆ มาประกอบเป็นรูปแบบใหม่ได้ ให้แตกต่างจากรูปเดิม เน้นโครงสร้างใหม่
6. การประเมินค่า (Evaluation) วัดได้ และตัดสินได้ว่าอะไรถูกหรือผิด ประกอบการตัดสินใจบนพื้นฐานของเหตุผลและเกณฑ์ที่แน่ชัด ดังภาพที่ 2-4



ภาพที่ 2-4 Bloom's taxonomy

การเรียนรู้ตามทฤษฎีของบรูเนอร์ (Bruner, 1957)

1. ความรู้ถูกสร้างหรือหล่อหลอมโดยประสบการณ์
2. ผู้เรียนมีบทบาทรับผิดชอบในการเรียน
3. ผู้เรียนเป็นผู้สร้างความหมายขึ้นมาจากแง่มุมต่าง ๆ
4. ผู้เรียนอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เป็นจริง
5. ผู้เรียนเลือกเนื้อหาและกิจกรรมเอง
6. เนื้อหาควรถูกสร้างในภาพรวม

การเรียนรู้ตามทฤษฎีของไทเลอร์ (Tyler)

1. ความต่อเนื่อง (Continuity) หมายถึง ในวิชาทักษะต้องเปิดโอกาสให้มีการฝึกทักษะในกิจกรรมและประสบการณ์บ่อย ๆ และต่อเนื่องกัน

2. การจัดช่วงลำดับ (Sequence) หมายถึง การจัดสิ่งที่มีความง่ายไปสู่สิ่งที่มีความยาก ดังนั้นการจัดกิจกรรมและประสบการณ์ให้มีการเรียงลำดับก่อนหลัง เพื่อให้ได้เรียนเนื้อหาที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น

3. บูรณาการ (Integration) หมายถึง การจัดประสบการณ์ควรเป็นในลักษณะที่ช่วยให้ผู้เรียนได้เพิ่มพูนความคิดเห็นและได้แสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกัน เนื้อหาที่เรียนเป็นการเพิ่มความสามารถทั้งหมดของผู้เรียนที่จะได้ใช้ประสบการณ์ได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ กัน

4. ประสบการณ์การเรียนรู้ เป็นแบบแผนของปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ระหว่างผู้เรียนกับสถานการณ์ที่แวดล้อม

องค์ประกอบที่สำคัญที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ ได้แก่ ผู้เรียน (Learner) มีระบบสัมผัสและระบบประสาทในการรับรู้สิ่งเร้า (Stimulus) คือ สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นสิ่งเร้าให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และการตอบสนอง (Response) คือ พฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ (Gagne, 1985) และ Gagne ยังเสนอแนวคิดการสอนด้วยสื่อว่าเป็นการเร้าความสนใจ กระตุ้นความสนใจของผู้เรียน เช่น การใช้การ์ตูนหรือกราฟิกที่ดึงดูดสายตา ความอยากรู้อยากเห็นจะเป็นแรงจูงใจให้ผู้เรียนสนใจในบทเรียน และตามมาด้วยการตั้งคำถามการบอกวัตถุประสงค์เพราะผู้เรียนควรทราบถึงวัตถุประสงค์ ให้ผู้เรียนสนใจในบทเรียน เพื่อให้ทราบว่าบทเรียนเกี่ยวกับอะไร กระตุ้นความจำ ผู้เรียน สร้างความสัมพันธ์ในการโยงข้อมูลกับความรู้ที่มีอยู่ก่อนเพราะสิ่งนี้สามารถทำให้เกิดความทรงจำในระยะยาวได้เมื่อได้โยงถึงประสบการณ์ผู้เรียน โดยการตั้งคำถามเกี่ยวกับแนวคิดหรือเนื้อหานั้น ๆ การเสนอเนื้อหา ขั้นตอนนี้จะเป็นการอธิบายเนื้อหาให้กับผู้เรียน โดยใช้สื่อชนิดต่าง ๆ ในรูปกราฟิกหรือเสียงวิดีโอ การยกตัวอย่าง การยกตัวอย่างสามารถทำได้ โดยยกกรณีศึกษา การเปรียบเทียบ เพื่อให้เข้าใจได้ซาบซึ้ง การฝึกปฏิบัติ เพื่อให้เกิดทักษะหรือพฤติกรรม เป็นการวัดความเข้าใจว่าผู้เรียนได้เรียนถูกต้อง เพื่อให้เกิดการอธิบายซ้ำเมื่อรับสิ่งที่ผิด การให้คำแนะนำเพิ่มเติม เช่น การทำแบบฝึกหัด โดยมีคำแนะนำการสอบเพื่อวัดระดับความเข้าใจ และการนำไปใช้กับงานที่ทำ ในการทำสื่อควรมีเนื้อหาเพิ่มเติมหรือหัวข้อต่าง ๆ ที่ควรจะรู้เพิ่มเติม (Gagne, 1985)

ธรรมชาติของการเรียนรู้ มี 4 ขั้นตอน คือ

1. ความต้องการของผู้เรียน (Want) คือ ผู้เรียนอยากทราบอะไร เมื่อผู้เรียนมีความต้องการอยากรู้อยากเห็นในสิ่งใดก็ตาม จะเป็นสิ่งที่ยั่วยู่ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้

2. สิ่งเร้าที่น่าสนใจ (Stimulus) ก่อนที่จะเรียนรู้ได้ จะต้องมียั่วยู่ที่น่าสนใจ และนำสัมผัสสำหรับมนุษย์ ทำให้มนุษย์ค้นร่นขวนขวาย และใส่ใจที่จะเรียนรู้ในสิ่งที่น่าสนใจนั้น ๆ

3. การตอบสนอง (Response) เมื่อมีสิ่งเร้าที่น่าสนใจและน่าสัมผัส มนุษย์จะทำการสัมผัส โดยใช้ประสาทสัมผัสต่าง ๆ เช่น ตา หู ฟัง ลิ้นชิม จมูกดม ผิวหนังสัมผัส และสัมผัสด้วยใจ เป็นต้น ทำให้มีการแปลความหมายจากการสัมผัสสิ่งเร้า เป็นการรับรู้ จำได้ ประสานความรู้เข้าด้วยกัน มีการเปรียบเทียบ และคิดอย่างมีเหตุผล

4. การได้รับรางวัล (Reward) ภายหลังจากการตอบสนอง มนุษย์อาจเกิดความพึงพอใจ ซึ่งเป็นกำไรชีวิตอย่างหนึ่งจะได้นำไปพัฒนาคุณภาพชีวิต เช่น การได้เรียนรู้ในวิชาชีพชั้นสูง จนสามารถออกไปประกอบอาชีพชั้นสูง (Professional) ได้ นอกจากจะได้รับการรางวัลทางเศรษฐกิจ เป็นเงินตราแล้ว ยังจะได้รับเกียรติยศจากสังคมเป็นศักดิ์ศรีและความภาคภูมิใจทางสังคมได้ ประการหนึ่งด้วย

ในกระบวนการเรียนรู้ของคนเรานั้น จะประกอบด้วยลำดับขั้นตอนที่สำคัญ (Mouly, 1964) ดังนี้

1. เกิดแรงจูงใจ (Motivation) แรงจูงใจมีผลให้แต่ละคนไวต่อการสัมผัสสิ่งเร้าแตกต่างกัน เป็นสิ่งที่จะกำหนดทิศทางและความเข้มของพฤติกรรมและเป็นสิ่งจำเป็นเบื้องต้นสำหรับการเรียนรู้

2. กำหนดเป้าประสงค์ (Goal) เมื่อมีแรงจูงใจเกิดขึ้นแต่ละบุคคลก็จะกำหนดเป้าประสงค์ที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจ เป้าประสงค์จึงเป็นผลบั่นปลายที่อินทรีย์แสวงหา บางครั้งอาจกำหนดขึ้น เพื่อสนองความต้องการทางสรีระหรือบางครั้งเพื่อสนองความต้องการทางสังคม

3. เกิดความพร้อม (Readiness) คนแต่ละคนมีขีดความสามารถที่จะรับและความต้องการพื้นฐานเพื่อที่จะเสาะแสวงหาความพอใจ หรือหาสิ่งที่จะสนองความต้องการ ได้จำกัดและแตกต่างกันไปตามสภาพความพร้อมของแต่ละบุคคล สภาพความพร้อมในการเรียนของบุคคลนั้นจะต้องอยู่กับองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น ความเจริญเติบโตของโครงสร้างทางร่างกาย การจูงใจ ประสบการณ์ด้วย เป็นต้น

4. มีอุปสรรค (Obstacle) อุปสรรคจะเป็นสิ่งขวางกั้นระหว่างพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจกับเป้าประสงค์ ถ้าหากไม่มีอุปสรรคหรือสิ่งกีดขวางเราก็จะไปถึงเป้าประสงค์ได้โดยง่าย ซึ่งเราก็คือว่าสภาพการณ์เช่นนี้ไม่ได้ช่วยให้เกิดความต้องการที่จะแก้ปัญหาและเรียนรู้ ตรงกันข้าม การที่เราไม่สามารถไปถึงเป้าหมายได้จะก่อให้เกิดความเครียดและจะเกิดความพยายามที่จะหาวิธีการแก้ปัญหาซึ่งจะทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น

5. การตอบสนอง (Response) เมื่อบุคคลมีแรงจูงใจ มีเป้าประสงค์ เกิดความพร้อม และเผชิญกับอุปสรรคเข้าก็จะมีพฤติกรรมต่าง ๆ เกิดขึ้น พฤติกรรมนั้นอาจเริ่มด้วยการตัดสินใจ เกิดอาการตอบสนองที่เหมาะสม ทดลองทำแล้วปรับปรุงแก้ไขการตอบสนองนั้นให้แก้ปัญหาได้ดีที่สุด ซึ่งแนวทางของการตอบสนองอาจมุ่งสู่เป้าประสงค์โดยตรงหรือโดยทางอ้อมอย่างใดอย่างหนึ่ง

6. การเสริมแรง (Reinforcement) การเสริมแรงก็หมายถึง การได้รางวัลหรือให้สิ่งเร้าที่ก่อให้เกิดความพอใจ ซึ่งปกติผู้เรียนจะได้รับหลังจากที่ตอบสนองแล้ว ตัวเสริมแรงไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่งของหรือวัตถุที่มองเห็นได้เสมอไป เพราะความสำเร็จ ความรู้ ความก้าวหน้า ฯลฯ ก็เป็นตัวเสริมแรงได้เช่นเดียวกัน

7. การสรุปความเหมือน (Generalization) หลังจาก que ผู้เรียนสามารถตอบสนองหรือหาวิธีการที่จะมุ่งสู่เป้าประสงค์ได้แล้ว อาจจะประสงค์ใช้กับปัญหาหรือสถานการณ์ที่จะพบในอนาคตได้นั้นก็แสดงว่า ผู้เรียนเกิดความสามารถที่จะสรุปความเหมือนระหว่างสถานการณ์การเรียนรู้ที่มีมาก่อนกับปัญหาหรือสถานการณ์ที่เพิ่งจะพบใหม่ ซึ่งเป็นการขยายขอบเขตของพฤติกรรม

หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult learning) (สำนักงาน ก.พ., 2558 ก) มี 6 ประการ ได้แก่

1. ต้องทราบเหตุผลว่าจะอบรมเพื่ออะไร สิ่ง que อบรมเรียนรู้จะเป็นประโยชน์ต่อชีวิตตนเองอย่างไร สิ่ง que อบรมเรียนรู้จะต้องสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ได้ทันที
2. ต้องการอิสระในการตัดสินใจในเรื่อง que อบรม มีแนวคิดเป็นของตนเอง
3. ต้องการโอกาสได้แสดงความรู้และประสบการณ์เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ

มีการแสดงความคิดเห็นย้อนกลับ (Feedback) อย่างตรงไปตรงมา

4. มีความพร้อมที่จะเรียนรู้ในการพัฒนาตนเองเพื่อปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่ใหม่
5. ต้องการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและสามารถนำไปใช้ได้จริง
6. มีแรงจูงใจในการเรียนรู้เพื่อเปลี่ยนแปลงตัวเองและมีคุณภาพชีวิตที่ดี เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

จากที่ศึกษามาข้างต้นเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้ ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ทำให้คนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความคิด ความสามารถเรียนรู้ได้จากการได้ยิน การสัมผัส การอ่าน การใช้เทคโนโลยี การเรียนรู้ของเด็กและผู้ใหญ่จะต่างกัน เด็กจะเรียนรู้ด้วยการเรียนในห้องการซักถาม ผู้ใหญ่มักเรียนรู้ด้วยประสบการณ์ที่มีอยู่ แต่การเรียนรู้จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์ที่ผู้สอนนำเสนอ โดยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนและผู้เรียน ผู้สอนจะเป็นผู้ที่สร้างบรรยากาศทางจิตวิทยาที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ที่จะให้เกิดขึ้นเป็นรูปแบบใดก็ได้

สมรรถนะและสมรรถนะทางการบริหาร

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเป็นที่รู้จักและมีการพูดถึงกันมานานแล้ว ประมาณปี ค.ศ. 1920 ปรากฏในงานของ Frederick Winslow Taylor บิดาแห่งการบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific management) ซึ่งในขณะนั้นศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและงาน แม้จะไม่ได้ใช้คำที่กล่าวถึงสมรรถนะโดยตรงก็ตาม แต่ที่มีการศึกษากันอย่างจริงจังและถือเป็นต้นแบบของแนวคิดสมรรถนะนั้น เกิดขึ้นในปี ค.ศ. 1973 จากผลงานของ David C. McClelland ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด โดยพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพ เพื่อศึกษาว่าบุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น มีทัศนคติและนิสัยอย่างไร และได้ใช้ความรู้ในเรื่องเหล่านี้ช่วยแก้ปัญหาคัดเลือกบุคคลให้กับหน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ซึ่งกระบวนการคัดเลือกเน้นวัดความถนัดที่ทำให้คนมีความอดทนและชนกลุ่มน้อยอื่น ๆ ไม่ได้รับการคัดเลือกและผลการทดสอบความถนัดที่ออกมาแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ความถนัดกับผลการปฏิบัติงานน้อยมาก อีกทั้งยังได้เก็บข้อมูลของกลุ่มที่มีผลงานโดดเด่นและผู้ที่ไม่ได้มีผลงานโดดเด่น จากการสัมภาษณ์พบว่า สมรรถนะเกี่ยวกับความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่การทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัด

สมรรถนะ

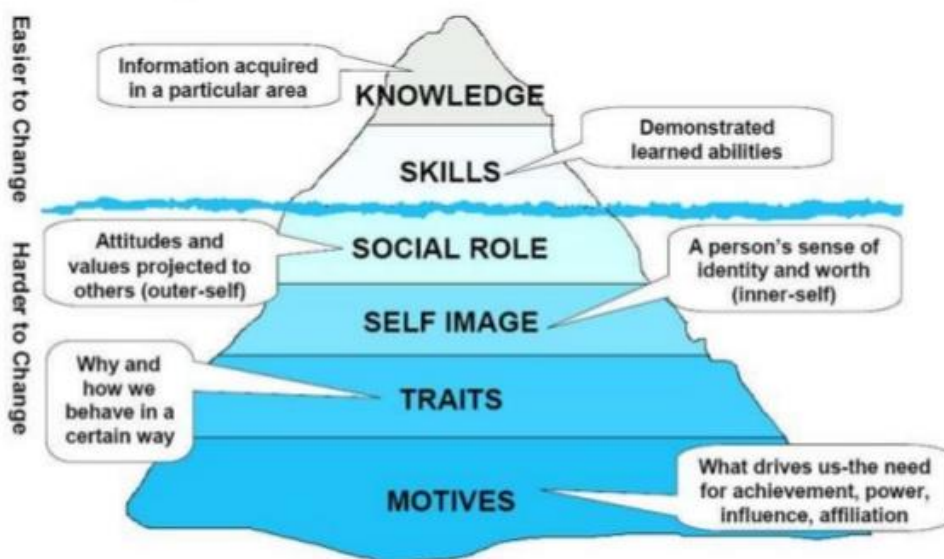
สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในงานที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่าหรือเหนือกว่าเกณฑ์/ เป้าหมายที่กำหนดไว้ (McClelland, 1970) ต่อมาในปี ค.ศ. 1999 McClelland (1999, p. 15) ได้จำแนกสมรรถนะออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่แสดงให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กร โดยรวมที่จะเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้
2. สมรรถนะตามสายงาน (Job competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่แสดงให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้บุคคลนั้น สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน
3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่แสดงให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่นมากกว่าคนทั่วไป

ในทัศนะอื่น ๆ ก็ได้มีคำนิยามของคำว่า สมรรถนะ ไว้หลากหลาย เช่น สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่ง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบประสบความสำเร็จ (Boam & Sparrow, 1992) หรือ สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying characteristic) ที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) อัตมโนทัศน์ (Self-concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ จะเป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal relationship) ให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ/ หรือสูงกว่าเกณฑ์อ้างอิง (Criterion-reference) หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Spencer & Spencer, 1993)

สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่ทุกคนมีและใช้ได้อย่างเหมาะสม เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ แรงจูงใจทางสังคม ลักษณะ นิสัยส่วนบุคคล ตลอดจนรูปแบบความคิดและวิธีการคิด ความรู้สึก และการกระทำ (David & Rothwell, 2004) สมรรถนะก็เป็นการค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior performance) (Dale & Hes, 1995, p. 80) นอกจากนี้ ยังได้ให้ความหมายของสมรรถนะในด้านอาชีพ (Occupational competency) ว่า หมายถึง ความสามารถ (Ability) ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในสายอาชีพ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานทีู่กคาดหวังไว้ ซึ่ง McClelland (1973) ได้ศึกษาว่า เหตุใดบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกันจึงมีผลงานที่แตกต่างกัน โดยเขาทำการศึกษาโดยแยกบุคลากรออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานดี และกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานพอใช้ และศึกษาว่าบุคลากรทั้ง 2 กลุ่มทำงานแตกต่างกันอย่างไร ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดี จะมี “สมรรถนะ (Competency)” จากนั้นเขาจึงเขียนบทความวิจัยเรื่อง “Testing for competence rather than intelligence” ซึ่งถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นของแนวคิดเรื่องสมรรถนะที่สามารถอธิบายลักษณะของคนได้ว่าเปรียบเหมือน “ภูเขาน้ำแข็ง” (Iceberg)

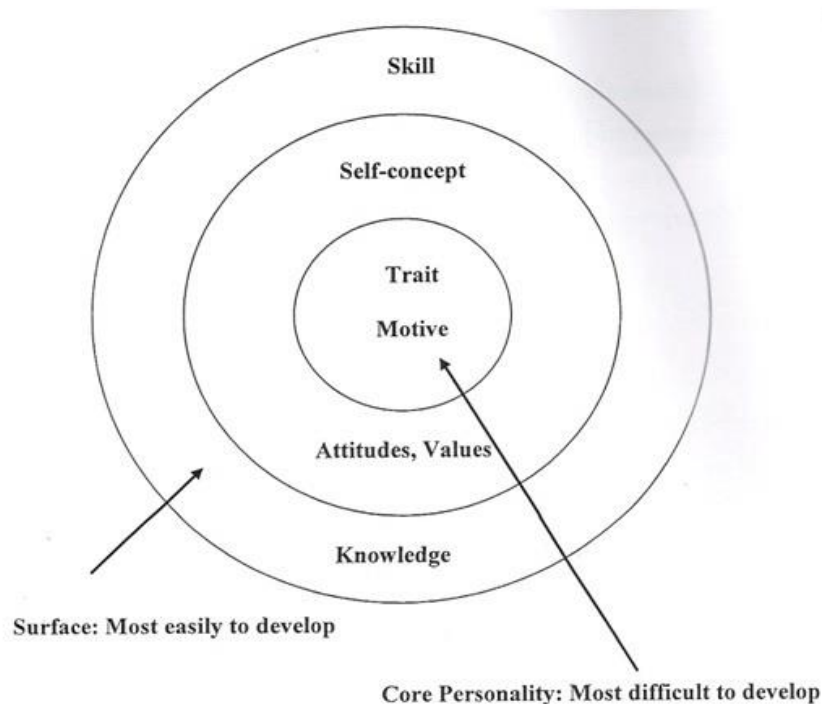
Iceberg model of competencies



ภาพที่ 2-5 แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง

จากภาพที่ 2-5 สามารถอธิบายได้ว่า คุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำ ซึ่งสามารถสังเกตและวัดได้ง่าย ได้แก่ ความรู้สาขาต่าง ๆ ที่ได้เรียนมา (Knowledge) และส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษด้านต่าง ๆ (Skill) สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำ ซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่านั้น เป็นส่วนที่ไม่อาจสังเกตได้ชัดเจนและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเขว่นปัญญาของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีความฉลาดสามารถเรียนรู้องค์ความรู้ต่าง ๆ และทักษะได้นั้น ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น จึงจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องลึก คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเองและบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมอย่างเหมาะสมด้วย จึงจะทำให้บุคคลกลายเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นได้

นอกจากนี้ยังมีความเห็นหรือทัศนะของนักคิดหลายคนเกี่ยวกับการให้ความหมายของสมรรถนะ เช่น สมรรถนะ หมายถึง สิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งถือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงาน ภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ (Boyatzis, 1982, p. 58) หรือสมรรถนะ หมายถึง ลักษณะเฉพาะของบุคคลที่มีความเชื่อมโยงกับประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงานในการทำงาน (Mitrani, Dalziel & Fitt, 1992, p. 11) ซึ่งสอดคล้องกับการให้ความหมายของ Spencer and Spencer (1993, p. 9) ที่ให้ความหมายของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลต่อความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้และ/ หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม นอกจากนี้ Spencer and Spencer (1993, p. 11) ได้ขยายความหมายของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละบุคคล (Underlying characteristic) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลจากความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ (Criterion reference) และ/ หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐาน (Superior performance) สามารถอธิบายรายละเอียดเพิ่มเติมได้ ตามภาพที่ 2-6



ภาพที่ 2-6 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ (Spencer & Spencer, 1993, p. 11)

จากภาพที่ 2-6 สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานได้ ดังนี้

1. แรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่บุคคลคิดหรือต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งจะเป็นแรงขับเคลื่อนในการกำหนดทิศทางหรือการเลือกของบุคคลเพื่อแสดงออกถึงพฤติกรรมหรือการตอบสนองต่อเป้าหมายหรือการถอยออกไปจากสิ่งต่าง ๆ เหล่านั้น

2. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) เป็นคุณลักษณะทางกายภาพของบุคคลและรวมถึงการตอบสนองของบุคคลต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่เผชิญ

3. แนวคิดของตนเอง (Self-concept) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Value) และภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self-image) ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจที่ทำให้เกิดพฤติกรรมและทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ในช่วงระยะสั้น ๆ ได้

4. ความรู้ (Knowledge) เป็นขอบเขตของข้อมูลหรือเนื้อหาเฉพาะด้านที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งครอบครองอยู่

5. ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งที่เกี่ยวข้องกับด้านกายภาพ การใช้ความคิดและจิตใจของบุคคลในระดับที่สามารถวิเคราะห์ ใช้ความรู้กำหนดเหตุผลหรือการวางแผนในการจัดการ และในขณะเดียวกันก็ตระหนักถึงความซับซ้อนของข้อมูลได้

คุณลักษณะของสมรรถนะทั้ง 5 คุณลักษณะนี้ สามารถนำมาจัดกลุ่มภายใต้เกณฑ์ของพฤติกรรมที่แสดงออกและสังเกตเห็นได้ง่าย 2 คุณลักษณะ ดังนี้

1. สมรรถนะที่สังเกตได้หรือเห็นได้ (Visible) ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่มีโอกาสพัฒนาได้โดยง่าย

2. สมรรถนะที่อยู่ลึกลงไปหรือซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล (Hidden) ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ยากต่อการวัดและพัฒนา นอกจากนี้ยังมีสมรรถนะที่เรียกว่า แนวคิดของตนเอง (Self-concept) ได้แก่ ทัศนคติ และค่านิยม ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ปรับเปลี่ยนได้ แต่ต้องใช้ระยะเวลาและสามารถทำได้ด้วยการฝึกอบรม การใช้หลักจิตวิทยา หรือการสั่งสมประสบการณ์ในการพัฒนาแต่ก็เป็นสิ่งที่ทำได้ค่อนข้างยากและต้องใช้เวลา

ความไม่ชัดเจนระหว่างสมรรถนะของงานกับสมรรถนะของคน ทำให้เกิดความสับสนในการทำความเข้าใจสมรรถนะ สมรรถนะของงาน (Job-based competency or area competence) หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องทำในการทำงาน ในขณะที่สมรรถนะของคน (Person-based competencies) หมายถึง คุณลักษณะที่ทำให้บุคคลสามารถทำงานได้ดี (Kierstead, 1998) เช่น วิสัยทัศน์จัดเป็น

สมรรถนะของงาน เพราะเป็นสิ่งที่คนที่อยู่ในตำแหน่งต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดี แต่อีกมุมมองหนึ่งจะมองว่าแล้วคนที่วิสัยทัศน์ที่ดีต้องมีลักษณะอย่างไร อาจเป็นคนที่ต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความคิดวิเคราะห์ เป็นต้น และนิยามของสมรรถนะ คือ องค์กรประกอบ (Cluster) ของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitudes) ของปัจเจกบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ของการทำงานของบุคคลนั้น ๆ เป็นบทบาทหรือความรับผิดชอบ ซึ่งสัมพันธ์กับผลงานและสามารถวัดค่าเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานและสามารถพัฒนาได้โดยการฝึกอบรม (Parry, 1997) แต่อีกมุมมองหนึ่ง สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร (สำนักงาน ก.พ., ม.ป.ป.) กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ทักษะ/ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดี ก็คือการที่เราสามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ หากขาดองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทน ชอบช่วยเหลือผู้อื่น แล้วบุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการพึงพอใจ ซึ่งศูนย์นักบริหารระดับสูง สำนักงาน ก.พ. (2558) ได้กำหนดสมรรถนะหลักทางการบริหารไว้ 4 กลุ่มสมรรถนะที่มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับสูงภาครัฐ ดังนี้

1. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำในการบริหารจัดการงานภาครัฐ (Leadership) ประกอบด้วย
 - 1.1 ความสามารถในการสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานแบบบูรณาการและเชื่อมโยง (Building leadership teams)
 - 1.2 ความสามารถในการเข้าใจบทบาทในการนำและการตัดสินใจ (Understanding and taking responsibility on leadership roles in making effective decisions)
 - 1.3 ความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลง (Leading change)
 - 1.4 ความสามารถในการนำการบริหารจัดการภายใต้ประเด็นขัดแย้งและสภาวะวิกฤติ (Leading through conflict and adversity)
2. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการภาครัฐแบบบูรณาการ (Managing cross-functional & sectorial work) ประกอบด้วย
 - 2.1 ความรู้ความเข้าใจ เป้าหมาย นโยบายการพัฒนาประเทศและมีความสามารถในการขับเคลื่อนนโยบายและการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Implementing policies and managing strategies)

2.2 ความสามารถในการประสานงานเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานกับประเด็นยุทธศาสตร์ของแต่ละกลุ่มภารกิจ (Blending corporate-level & sector-level strategies)

2.3 ความรู้ความเข้าใจและความสามารถในการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงานเชิงบูรณาการ (Identifying performance targets and indicators)

2.4 ความรู้ความเข้าใจความสามารถในการกำหนดแผนปฏิบัติการเพื่อการขับเคลื่อนนโยบาย แผนงาน/ โครงการที่มีประสิทธิภาพ (Performance/ program management)

3. ความสามารถในการคิดเชื่อมโยงในการกำกับ ตรวจสอบ/ ประเมินความสำเร็จของนโยบาย/ กลยุทธ์ (Monitoring & evaluating policies/ strategies) กลุ่มสมรรถนะด้านการสื่อสารและประสานงาน (Communication & collaboration) ได้แก่ ความสามารถในการประสานงานเชื่อมโยงการทำงานแบบบูรณาการกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในแต่ละภาคส่วนที่มีความแตกต่างหลากหลาย (Ability to coordinate and manage diversity of stakeholders to work towards common goals)

4. ความสามารถในการเจรจาต่อรองและจัดการกับข้อขัดแย้ง (Ability to negotiate and manage resolve conflict) ความสามารถในการบริหารจัดการเครือข่ายการทำงานทั้งภายนอกและภายในกลุ่มภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ (Ability to manage internal and external networks)

สมรรถนะทางการบริหาร

สมรรถนะทางการบริหาร หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะรวมของตำแหน่งประเภทอำนวยการและประเภทบริหาร เพื่อสร้างความเป็นผู้บริหารภาคราชการพลเรือนที่มีประสิทธิภาพสูงสุด (สำนักงาน ก.พ., 2553 ข) โดยสมรรถนะทางการบริหารในภาคราชการพลเรือน ประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำ
2. วิสัยทัศน์
3. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ
4. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน
5. การควบคุมตนเอง
6. การสอนงานและการมอบหมายงาน

สมรรถนะหลักทางการบริหารของนักบริหารระดับสูง จะเน้นสมรรถนะทางการบริหารเป็นสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน (สำนักงาน ก.พ., 2553 ก) โดยได้แบ่งสมรรถนะทางการบริหารออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1. สภาวะผู้นำ (Leadership) คือ ความสามารถหรือความตั้งใจที่จะรับบทบาทในการเป็นผู้นำของกลุ่ม กำหนดทิศทาง เป้าหมาย วิธีการทำงาน ให้ทีมปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนราชการ โดยมีระดับสมรรถนะในกลุ่มนี้ ดังนี้

1.1 ดำเนินการประชุมได้ดีและคอยแจ้งข่าวสารความเป็นไปโดยตลอด เช่น ดำเนินการประชุมให้เป็นไปตามระเบียบวาระ วัตถุประสงค์ และเวลา ตลอดจนมอบหมายงานให้แก่บุคคลในกลุ่มได้ แจ้งข่าวสารให้ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจรับทราบอยู่เสมอ แม้ไม่ได้ถูกกำหนดให้ต้องกระทำ อธิบายเหตุผลในการตัดสินใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

1.2 เป็นผู้นำในการทำงานของกลุ่มและใช้อำนาจอย่างยุติธรรม เช่น ส่งเสริมและกระทำการเพื่อให้กลุ่มปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ กำหนดเป้าหมาย ทิศทางที่ชัดเจน จัดกลุ่มงานและเลือกคนให้เหมาะกับงาน หรือกำหนดวิธีการที่จะทำให้กลุ่มทำงานได้ดีขึ้น รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติต่อสมาชิกในทีมด้วยความยุติธรรม

1.3 ให้การดูแลและช่วยเหลือทีมงาน เช่น เป็นที่ปรึกษาและช่วยเหลือทีมงาน ปกป้องทีมงานและชื่อเสียงของส่วนราชการ จัดหาบุคลากร ทรัพยากร หรือข้อมูลสำคัญมาให้ทีมงาน

1.4 ประพฤติตนสมกับเป็นผู้นำ เช่น กำหนดธรรมเนียมปฏิบัติประจำกลุ่มและประพฤติตนอยู่ในกรอบของธรรมเนียมปฏิบัตินั้น ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ยึดหลักธรรมาภิบาลในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา

1.5 นำทีมงานให้ก้าวไปสู่พันธกิจระยะยาวขององค์กร เช่น สามารถรวมใจคนและสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง เล็งเห็นการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และมีวิสัยทัศน์ในการสร้างกลยุทธ์เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้น

2. วิสัยทัศน์ (Visioning) คือ ความสามารถในการกำหนดทิศทาง ภารกิจ และเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและความสามารถในการสร้างความร่วมแรงร่วมใจ เพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์

2.1 รู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร เช่น รู้ เข้าใจ และสามารถอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ว่างานที่ทำอยู่นั้นเกี่ยวข้องกับหรือตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของส่วนราชการอย่างไร

2.2 ช่วยทำให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร เช่น อธิบายให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงานของหน่วยงานภายใต้ภาพรวมของส่วนราชการได้ แลกเปลี่ยนข้อมูล รวมถึงรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์

2.3 สร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เช่น โน้มน้าวให้สมาชิกในทีมเกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการ เพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์

ให้คำปรึกษาแนะนำแก่สมาชิกในทีมถึงแนวทางในการทำงาน โดยยึดถือวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

2.4 กำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ เช่น ริเริ่มและกำหนดนโยบายใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองต่อการนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ

2.5 กำหนดวิสัยทัศน์ของส่วนราชการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของประเทศ เช่น กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และทิศทางในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศ คาดการณ์ได้ว่าประเทศจะได้รับผลกระทบอย่างไร จากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก

3. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic orientation) คือ ความเข้าใจวิสัยทัศน์และนโยบายภาครัฐและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของส่วนราชการได้ โดยมีรายละเอียดของสมรรถนะในข้อนี้ ดังนี้

3.1 รู้และเข้าใจนโยบาย รวมทั้งภารกิจภาครัฐว่าสัมพันธ์เชื่อมโยงกับภารกิจของหน่วยงานอย่างไร เช่น เข้าใจนโยบาย ภารกิจ รวมทั้งกลยุทธ์ของภาครัฐและส่วนราชการว่าสัมพันธ์เชื่อมโยงกับภารกิจของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบอย่างไร สามารถวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคหรือโอกาสของหน่วยงานได้

3.2 นำประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ได้ เช่น ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ภาครัฐได้ ใช้ความรู้ความเข้าใจในระบบราชการมาปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้

3.3 นำทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อนมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ เช่น ประยุกต์ใช้ทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อนในการคิดและพัฒนาเป้าหมายหรือกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบ ประยุกต์แนวทางปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ (Best practice) หรือผลการวิจัยต่าง ๆ มากำหนดแผนงานเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบ

3.4 กำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เช่น ประเมินและสังเคราะห์สถานการณ์ ประเด็น หรือปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองภายในประเทศหรือของโลก โดยมองภาพในลักษณะองค์รวม เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ภาครัฐหรือส่วนราชการ คาดการณ์สถานการณ์ในอนาคต และกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้บรรลุพันธกิจของส่วนราชการ

3.5 บูรณาการองค์ความรู้มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ภาครัฐ เช่น ริเริ่ม สร้างสรรค์ และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่ในการกำหนดกลยุทธ์ภาครัฐ โดยพิจารณาจากบริบทในภาพรวม ปรับเปลี่ยนทิศทางของกลยุทธ์ในการพัฒนาประเทศอย่างต่อเนื่อง

4. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change leadership) คือ ความสามารถในการกระตุ้นหรือผลักดันหน่วยงานไปสู่การปรับเปลี่ยนที่เป็นประโยชน์ รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ และดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจริง โดยมีรายละเอียดของสมรรถนะในข้อนี้ ดังนี้

4.1 เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน เช่น เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยนและปรับพฤติกรรมหรือแผนการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น เข้าใจและยอมรับถึงความจำเป็นของการปรับเปลี่ยนและเรียนรู้ เพื่อให้สามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้

4.2 สามารถทำให้ผู้อื่นเข้าใจการปรับเปลี่ยนที่จะเกิดขึ้น เช่น ช่วยเหลือให้ผู้อื่นเข้าใจถึงความจำเป็นและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนความพยายามในการปรับเปลี่ยนองค์กร พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการและมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนดังกล่าว

4.3 กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยน เช่น กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยน เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เปรียบเทียบให้เห็นว่าสิ่งที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงไปนั้น แตกต่างกันในสาระสำคัญอย่างไร สร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ที่ยังไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น

4.4 วางแผนงานที่ดีเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เช่น วางแผนอย่างเป็นระบบและชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ของการปรับเปลี่ยน เตรียมแผนและติดตามการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ

4.5 ผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ผลักดันให้การปรับเปลี่ยนสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จ สร้างขวัญ กำลังใจ และความเชื่อมั่นในการขับเคลื่อนให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การควบคุมตนเอง (Self-control) คือ ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมในสถานการณ์ที่อาจจะถูกขู่ขู่ หรือเผชิญหน้ากับความไม่เป็นมิตร หรือต้องทำงานภายใต้สภาวะกดดัน รวมถึงความอดทนอดกลั้น เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ก่อความเครียดอย่างต่อเนื่อง โดยมีรายละเอียดของสมรรถนะในข้อนี้ ดังนี้

5.1 ไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม เช่น ไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่สุภาพหรือไม่เหมาะสมในทุกสถานการณ์

5.2 ควบคุมอารมณ์ในแต่ละสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี เช่น รู้เท่าทันอารมณ์ของตนเอง และควบคุมได้อย่างเหมาะสม โดยอาจหลีกเลี่ยงจากสถานการณ์ที่เสี่ยงต่อการเกิดความรุนแรงขึ้น หรืออาจเปลี่ยนหัวข้อสนทนา หรือหยุดพักชั่วคราวเพื่อสงบสติอารมณ์

5.3 สามารถใช้ถ้อยทีวาจาหรือปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างสงบ แม้จะอยู่ในภาวะที่ถูกขู่ข่ม เช่น รู้สึกได้ถึงความรุนแรงทางอารมณ์ในระหว่างการสนทนาหรือการปฏิบัติงาน เช่น ความโกรธ ความผิดหวัง หรือความกดดัน แต่ไม่แสดงออกแม้จะถูกขู่ข่ม โดยยังคงสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสงบ สามารถเลือกใช้วิธีการแสดงออกที่เหมาะสม เพื่อไม่ให้เกิดผลในเชิงลบ ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น

5.4 จัดการความเครียดได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น สามารถจัดการกับความเครียด หรือผลที่อาจเกิดขึ้นจากภาวะกดดันทางอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประยุกต์ใช้วิธีการเฉพาะตน หรือวางแผนล่วงหน้าเพื่อจัดการกับความเครียดและความกดดันทางอารมณ์ที่คาดหมายได้ว่า จะเกิดขึ้น บริหารจัดการอารมณ์ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อลดความเครียดของตนเองหรือผู้ร่วมงาน

5.5 เอาชนะอารมณ์ด้วยความเข้าใจ เช่น ระวังอารมณ์รุนแรงด้วยการพยายามทำความเข้าใจและแก้ไขที่ต้นเหตุของปัญหา รวมทั้งบริบทและปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ในสถานการณ์ที่ตึงเครียดมากก็ยังสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ รวมถึงทำให้คนอื่น ๆ มีอารมณ์ที่สงบลงได้

6. การสอนงานและการมอบหมายงาน (Coaching and empowering others) คือ ความตั้งใจที่จะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาวจนถึงระดับที่เชื่อมั่นว่าจะสามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้นั้นมีอิสระที่จะตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนได้ โดยมีรายละเอียดของสมรรถนะในข้อนี้ ดังนี้

6.1 สอนงานหรือให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงาน เช่น สอนงานด้วยการให้คำแนะนำอย่างละเอียดหรือด้วยการสาธิตวิธีปฏิบัติงาน ชี้แนะแหล่งข้อมูลหรือแหล่งทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน

6.2 ตั้งใจพัฒนาผู้บังคับบัญชาให้มีศักยภาพ เช่น สามารถให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทางในการพัฒนาหรือส่งเสริมข้อดีและปรับปรุงข้อด้อยให้ลดลง ให้โอกาสผู้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพเพื่อสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน

6.3 วางแผนเพื่อให้โอกาสผู้บังคับบัญชาแสดงความสามารถในการทำงาน เช่น วางแผนในการพัฒนาผู้บังคับบัญชา ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว มอบหมายงานที่เหมาะสม รวมทั้งให้โอกาสผู้บังคับบัญชาที่จะได้รับการอบรมหรือพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสนับสนุน

การเรียนรู้ มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในระดับตัดสินใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นบางเรื่อง เพื่อให้มีโอกาสริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ หรือบริหารจัดการด้วยตนเอง

6.4 สามารถช่วยแก้ไขปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้ได้บังคับบัญชา เช่น สามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติเดิมที่เป็นปัจจัยขัดขวางการพัฒนาศักยภาพของผู้ได้บังคับบัญชา สามารถเข้าใจถึงสาเหตุแห่งพฤติกรรมของแต่ละบุคคล เพื่อนำมาเป็นปัจจัยในการพัฒนาศักยภาพของผู้ได้บังคับบัญชาได้

6.5 ทำให้ส่วนราชการมีระบบการสนองงานและการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ เช่น สร้างและสนับสนุนให้มีการสนองงานและมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเป็นระบบ ในส่วนราชการ สร้างและสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในส่วนราชการ

นอกจากนี้ สมรรถนะหลัก ยังหมายถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะรวมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์รวมกัน (สำนักงาน ก.พ., 2553 ข) โดยสมรรถนะหลักในภาคราชการพลเรือน ประกอบด้วย

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีที่สุดให้มีประสิทธิผล หรือให้สูงเกินกว่ามาตรฐานที่มีอยู่

2. บริการที่ดี หมายถึง ความมุ่งมั่น ความตั้งใจ และความพยายามที่จะให้บริการแก่ผู้ขอรับบริการจากงานในหน้าที่ราชการของตน หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องที่ตนเองสามารถที่จะให้บริการได้

3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หมายถึง ความสนใจใฝ่รู้ในอันที่จะสั่งสมความรู้ความสามารถของตนด้วยการศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้

4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม คือ การดำรงตนและการประพฤติปฏิบัติตนในวิถีแห่งความดีงาม ความถูกต้อง ทั้งในกรอบของกฎหมาย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ เพื่อภาพลักษณ์ ศักดิ์ศรีชื่อเสียง และเกียรติยศของความเป็นข้าราชการที่ดี

5. การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความตั้งใจและความพร้อมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือเป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นที่จะต้องอยู่ในฐานะหรือตำแหน่งหัวหน้าทีมแต่เพียงตำแหน่งเดียว ความเป็นสมาชิกในทีมดังกล่าว หมายความว่าความรวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพกับสมาชิกในทีมด้วย

สมรรถนะทางการบริหารยังสามารถแบ่งได้อีกหลายกลุ่ม (Martini, et al., 2012, pp. 129-142) ได้แก่

1. มีทักษะทางการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง
2. มีลักษณะการทำงานเชิงรุก มุ่งเน้นเป้าหมาย และบรรลุวัตถุประสงค์
3. มีทักษะในการวิเคราะห์และทักษะในการตัดสินใจ
4. มีการคิดเป็นระบบและมุ่งเน้นกระบวนการทำงาน

มีการเสนอหลักสมรรถนะทางการบริหาร 6 ประการ (Six key managerial competencies)

ของ Hellriegel, Jackson and Slocum (2008) ได้แก่

1. สมรรถนะทางการสื่อสาร (Communication competency) คือ ความสามารถในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีทั้งการสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal communication) การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal communication) และการเจรจาต่อรอง (Negotiation)
2. สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ (Planning and administration competency) คือ มีความสามารถในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งการแก้ปัญหาต่าง ๆ สามารถวางแผนและบริหาร โครงการ มอบหมายผู้รับผิดชอบ เพื่อให้งานสำเร็จ สามารถบริหารเวลา โดยควบคุมงานให้ทันตามกำหนด รวมถึงการบริหารการเงินและงบประมาณด้วย
3. สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม (Teamwork competency) คือ สามารถสร้างทีมงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ สร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อกูลกัน และสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงของทีมงานได้เป็นอย่างดี
4. สมรรถนะเชิงกลยุทธ์ (Strategic action competency) คือ ต้องสามารถปฏิบัติและแนะนำให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับภารกิจและค่านิยม โดยต้องเข้าใจในภารกิจ เข้าใจองค์กร และการดำเนินกลยุทธ์
5. สมรรถนะในการรับรู้เรื่องราวระหว่างประเทศ (Global awareness competency) คือ ต้องมีความรู้ความเข้าใจวัฒนธรรมที่หลากหลาย แนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ตลอดจนสถานการณ์ต่าง ๆ รับรู้ผลกระทบของสถานการณ์โลกและสามารถประเมินสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ต้องมีใจที่เปิดกว้างและความไวในการรับรู้วัฒนธรรมอื่น ๆ เข้าใจความแตกต่างของเชื้อชาติ วัฒนธรรม ปรับพฤติกรรมได้อย่างเหมาะสม
6. สมรรถนะในการควบคุมตนเอง (Self-management competency) คือ การฝึกตนเองให้มีความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม มีแรงขับส่วนตัวและการตั้งสติ การสร้างความสมดุลระหว่างการทำงานกับชีวิตส่วนตัว และมีความเข้าใจตนเองและมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

การศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะด้านการบริหารของขจรศักดิ์ ศิริมัย และคณะ (2553) พบว่าสมรรถนะด้านการบริหาร (Management Competency: MC) หมายถึง ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะด้านการบริหารจัดการที่จำเป็นสำหรับหน้าที่ในระดับจัดการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งสมรรถนะด้านการบริหาร ประกอบไปด้วย

1. วิสัยทัศน์ (Visioning-VI)
2. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management-CM)
3. การให้อำนาจผู้อื่น (Empowerment-EM)
4. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management-PM)
5. การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others-DEV)

จากการศึกษาและสังเคราะห์สมรรถนะทางการบริหารของนักวิชาการหลายคน ผู้วิจัยสามารถสรุป ได้ดังตารางที่ 2-12

ตารางที่ 2-12 สมรรถนะทางการบริหารตามแนวคิดต่าง ๆ ของนักวิชาการ

นักวิชาการ	ปี พ.ศ./ ค.ศ.	การบริหารคน	ความรอบรู้ ในการบริหารและส่งเสริม ความเชี่ยวชาญ	การบริหาร แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	การบริหาร อย่างมืออาชีพ	การสื่อสารและ การเจรจาต่อรอง	การวิเคราะห์และการ ตัดสินใจ	การคิดอย่างเป็นระบบ	การทำงานเป็นทีมและมี จิตบริการที่ดี	การทำงานเชิงรุกและ การคิดเชิงกลยุทธ์	การบริหารการ เปลี่ยนแปลง	การมีคุณธรรม จริยธรรม	การบริหารผลการ ปฏิบัติงาน	การมีวิสัยทัศน์
Martini, Hana & Jiri	2012			✓		✓	✓	✓		✓				✓
Hellriegel, Jackson & Slocum	1999	✓	✓	✓		✓			✓	✓	✓			✓
สำนักงาน ก.พ.	2552	✓	✓	✓	✓									
	2553 ก	✓		✓					✓		✓	✓	✓	✓
	2553 ข		✓		✓							✓		
	2558		✓			✓		✓						✓
ขจรศักดิ์ ศิริมัย, นงลักษณ์ ทองนาค, วิหาร ดีปัญญา และ แสงเดือน พุทธรัง	2553	✓	✓		✓						✓	✓	✓	✓
รวม		4	5	4	6	6	1	2	2	2	3	3	2	5

จากที่กล่าวมากล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สมรรถนะทั่วไป เป็นคุณลักษณะทาง พฤติกรรมของบุคคลแต่ละคนที่แสดงถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะที่ทำให้บุคคลนั้นสามารถ ปฏิบัติงานได้ดีและโดดเด่นกว่าบุคคลอื่น ส่งผลต่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ สำหรับ บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งระดับผู้บริหาร ต้องแสดงออกถึงสมรรถนะทางการบริหาร ซึ่งก็คือ คุณลักษณะของบุคคลที่อยู่ในระดับผู้บริหาร ต้องแสดงสมรรถนะในระดับการบริหารจัดการ มีความรู้ความสามารถในระดับการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ หรือนโยบาย เข้าใจและสามารถ นำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จและเป้าสู่เป้าประสงค์ขององค์การได้ สำหรับการศึกษาเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย เพื่อเพิ่ม จิตความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตการศึกษาไว้ที่การศึกษา สมรรถนะทางการบริหารและการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภท บริหารระดับสูงของไทย ดังนั้นจึงกำหนดขอบเขตด้านสมรรถนะไว้ว่าศึกษาเฉพาะสมรรถนะ ที่จำเป็น คือ สมรรถนะทางการบริหาร ผู้วิจัยจึงกำหนดกรอบแนวคิดด้านสมรรถนะทางการบริหาร เป็นตัวแปรต้นในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

ความสามารถในการแข่งขัน

กระแสโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาส่งผลให้หลายประเทศ ต้องเผชิญกับความหลากหลาย ทั้งด้านสังคมและระบบเศรษฐกิจ ซึ่งมีอิทธิพลต่อวิถีชีวิตเป็นอย่างมาก ทำให้หลายประเทศต้องเร่งเตรียมพร้อม โดยการสร้างกลไกและพัฒนาคนให้มีศักยภาพสูงขึ้น ให้สามารถปรับตัวและรู้เท่าทันกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อให้ประเทศก้าวไปข้างหน้า ได้อย่างมั่นคงและเท่าเทียม ความสามารถในการแข่งขันแสดงให้เห็นถึงขีดความสามารถและ ผลประกอบการในประเทศต่อการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมแก่การประกอบกิจการ ประเทศที่มีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงย่อมมีระดับความสามารถในการผลิต (Productivity) ที่สูง ทำให้สามารถรักษาระดับการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจได้อย่างยั่งยืน

ในส่วนของภาคราชการก็ต้องพัฒนาขีดความสามารถของข้าราชการและบุคลากร เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนระบบราชการให้มีความสามารถในการแข่งขันกับนานาชาติเช่นกัน ภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ได้ส่งเสริมสนับสนุนและผลักดัน ให้ส่วนราชการเห็นความสำคัญของการพัฒนาข้าราชการตามกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการ พลเรือนที่มุ่งเน้นพัฒนาข้าราชการ โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency) และพัฒนาขีด ความสามารถ (Capability) เพื่อให้ข้าราชการเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ทรงความรู้ (Knowledge worker) สามารถปฏิบัติงานภายใต้การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และระบบบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง สามารถพัฒนางานในหน้าที่อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ นักบริหารทุกระดับมีศักยภาพในการเป็นผู้นำการบริหารราชการยุคใหม่ เพื่อให้ภาคราชการ มีขีดความสามารถและมาตรฐานการปฏิบัติงานในระดับสูงเทียบเท่าเกณฑ์สากล (สำนักงาน ก.พ., 2556 ค)

ความหมายของความสามารถในการแข่งขัน

ความสามารถในการแข่งขัน คือ การเจริญเติบโตของผลผลิต โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่ามีต้นทุนในการผลิตที่ต่ำ ใช้ทรัพยากรที่น้อยที่สุด แต่ผลิตภาพที่ได้รับสูงสุด (Porter, 1985) โดยได้สรุปเป็น “กลยุทธ์ทางการแข่งขัน (Competitiveness strategy)” ดังภาพที่ 2-7

กลยุทธ์ผู้นำต้นทุนต่ำ Cost leadership strategy	กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง Differentiation strategy
กลยุทธ์ด้านนวัตกรรม Innovation strategy	กลยุทธ์กลยุทธ์ประสิทธิภาพ ในการดำเนินงาน Operational effectiveness strategy

ภาพที่ 2-7 กลยุทธ์ทางการแข่งขัน (Competitiveness strategy) (Porter, 1985)

โดยจากภาพที่ 2-7 สามารถสรุปกลยุทธ์ทางการแข่งขันต่าง ๆ ได้ (Porter, 1985) ดังนี้

1. กลยุทธ์ผู้นำต้นทุนต่ำ (Cost leadership strategy) เป้าหมายของกลยุทธ์เป็นค่าใช้จ่ายที่จะนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ค่าใช้จ่ายที่ต่ำที่สุด ความท้าทายของกลยุทธ์นี้ คือ การได้รับกำไรที่เหมาะสมสำหรับองค์กรที่มากกว่าการทำงานที่สูญเสียบ

2. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation strategy) เป้าหมายของกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง คือ การเสนอความหลากหลายของผลิตภัณฑ์หรือบริการให้กับผู้บริโภคที่คู่แข่งยังไม่ได้นำเสนอหรือไม่สามารถที่จะนำเสนอ ซึ่งองค์กรสามารถให้ผลิตภัณฑ์ที่ไม่ซ้ำหรือบริการที่ไม่มีคู่แข่งสามารถนำเสนอ

3. กลยุทธ์ด้านนวัตกรรม (Innovation strategy) เป้าหมายของกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม คือการเปิดตัวผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ที่สมบูรณ์แบบหรือดีกว่าด้วยการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือที่ประสบความสำเร็จ

4. กลยุทธ์ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Operational effectiveness strategy) เป้าหมายของกลยุทธ์ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน คือ การดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจภายในดีกว่าเป็นคู่แข่ง ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีเพื่อนบ้านที่ดี

นอกจากนี้ยังมีผู้ให้คำจำกัดความของคำว่า ความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) แตกต่างกันไป เช่น ความสามารถในการแข่งขันของประเทศ หมายถึง จิตความสามารถ ผลประกอบการของประเทศในการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมแก่การประกอบกิจการ ซึ่งการประเมินจิตความสามารถในการแข่งขัน จะช่วยให้เข้าใจถึงจุดเด่นและจุดด้อยของประเทศไทยในเชิงเปรียบเทียบกับประเทศอื่น ๆ (International Institute for Management Development [IMD], 2013) หรือความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) เป็นการวัดความมีประสิทธิภาพของสถาบันนโยบาย และปัจจัยที่บ่งชี้ถึงประสิทธิภาพของประเทศ เป็นเรื่องของระดับผลผลิตการผลิตของแต่ละประเทศ โดยปัจจัยด้านสถาบัน เช่น กฎหมาย ตลอดจนนโยบายและปัจจัยอื่น ๆ จะมีบทบาทต่อการเพิ่มขึ้นหรือการลดลงของผลผลิตการผลิต ซึ่งความมีประสิทธิภาพของประเทศจะส่งผลถึงความอยู่ดีกินดีของประชากรและการเติบโตของเศรษฐกิจ ซึ่งการพิจารณาความสามารถในการแข่งขันต้องเน้นที่ปัจจัยที่กำหนดจิตความสามารถในการแข่งขัน คือ ผลผลิตหรือประสิทธิภาพการผลิต (Productivity) (World Economic Forum [WEF], 2012) ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานสถิติแห่งชาติ (2555) ให้นิยามคำว่า ความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (National competitiveness) ว่า คือ จิตความสามารถและผลประกอบการของประเทศในการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมแก่การประกอบกิจการ ซึ่งการประเมินจิตความสามารถทางการแข่งขันนั้น จะช่วยให้เข้าใจถึงจุดเด่นและจุดด้อยของประเทศไทยในเชิงเปรียบเทียบกับประเทศอื่น ๆ ณ ช่วงเวลาเดียวกัน และสามารถพัฒนาประเทศในเชิงแข่งขันในเวทีโลกได้ จะเห็นว่าคำจำกัดความของความสามารถในการแข่งขันเกิดขึ้นจากการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขัน 3 ด้าน คือ ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการการทำงานขององค์กร (Process) และด้านผลลัพธ์จากการแข่งขัน (Output) (Hamalainen, 2003 อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการจิตความสามารถในการแข่งขันของประเทศ, 2554)

สำหรับคำนิยาม จิตความสามารถในการแข่งขันที่เหมาะสมสำหรับประเทศไทยเป็นการผสมผสานนิยามของ Porter, OECD, WEF และ IMD โดยใช้นิยามของ Porter และ WEF เป็นกรอบในการพัฒนาจิตความสามารถในระดับจุลภาค ส่วน OECD และ IMD เป็นกรอบ

ในการพัฒนาในระดับมหภาค ทั้งนี้ การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันมีวัตถุประสงค์
ในภาพรวมเพื่อยกระดับความเป็นอยู่และสวัสดิการของประชาชนให้ดีขึ้น ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม
สิ่งแวดล้อม ตลอดจนครอบคลุมถึงสิทธิเสรีภาพที่ประชาชนพึงได้รับเป็นสำคัญด้วย (สำนักงาน
คณะกรรมการพัฒนาการขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ, 2554)

หลักเกณฑ์การจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

วิธีที่ใช้ในการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดย สถาบันการจัดการ
นานาชาติ หรือ International Institute for Management Development (IMD) ได้กำหนดปัจจัยสำคัญ
คือ ปัจจัยเชิงโครงสร้างจำนวนเกณฑ์ที่ใช้ทั้งหมดที่ใช้ในการจัดอันดับในแต่ละปี อยู่ระหว่าง
314-331 เกณฑ์ชี้วัด (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2555) ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มหลัก และให้น้ำหนัก
กลุ่มร้อยละ 25 เท่ากัน ได้แก่

1. สมรรถนะทางเศรษฐกิจ (Economic performance)
2. ประสิทธิภาพภาครัฐ (Government efficiency)
3. ประสิทธิภาพภาคเอกชน (Business efficiency)
4. โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)

แต่อีกด้านหนึ่งที่ใช้วิธีในการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันของ World Economic Forum
(WEF) กำหนดปัจจัยที่นำมาใช้ในการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เรียกว่า
Global Competitiveness Index (GCI) (ฝ่ายวิจัยและการจัดการนโยบาย, 2556) โดยมีปัจจัยหลัก
ดังนี้

1. ปัจจัยพื้นฐาน (Basic requirements) ประกอบด้วย 4 ปัจจัยย่อย ได้แก่
 - 1.1 ปัจจัยเกี่ยวกับสถาบัน (Institutions)
 - 1.2 โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructures)
 - 1.3 สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจมหภาค (Macroeconomic environment)
 - 1.4 สุขภาพและการศึกษาขั้นพื้นฐาน (Health and primary education)
2. ปัจจัยยกระดับประสิทธิภาพ (Efficiency enhancers) ประกอบด้วย 6 ปัจจัยย่อย

ได้แก่

- 2.1 การฝึกอบรมและการศึกษาขั้นสูง (Higher education and training)
- 2.2 ประสิทธิภาพของตลาดสินค้า (Goods market efficiency)
- 2.3 ประสิทธิภาพของตลาดแรงงาน (Labor market efficiency)
- 2.4 พัฒนาการของตลาดการเงิน (Financial market development)

2.5 ความพร้อมด้านเทคโนโลยี (Technological readiness)

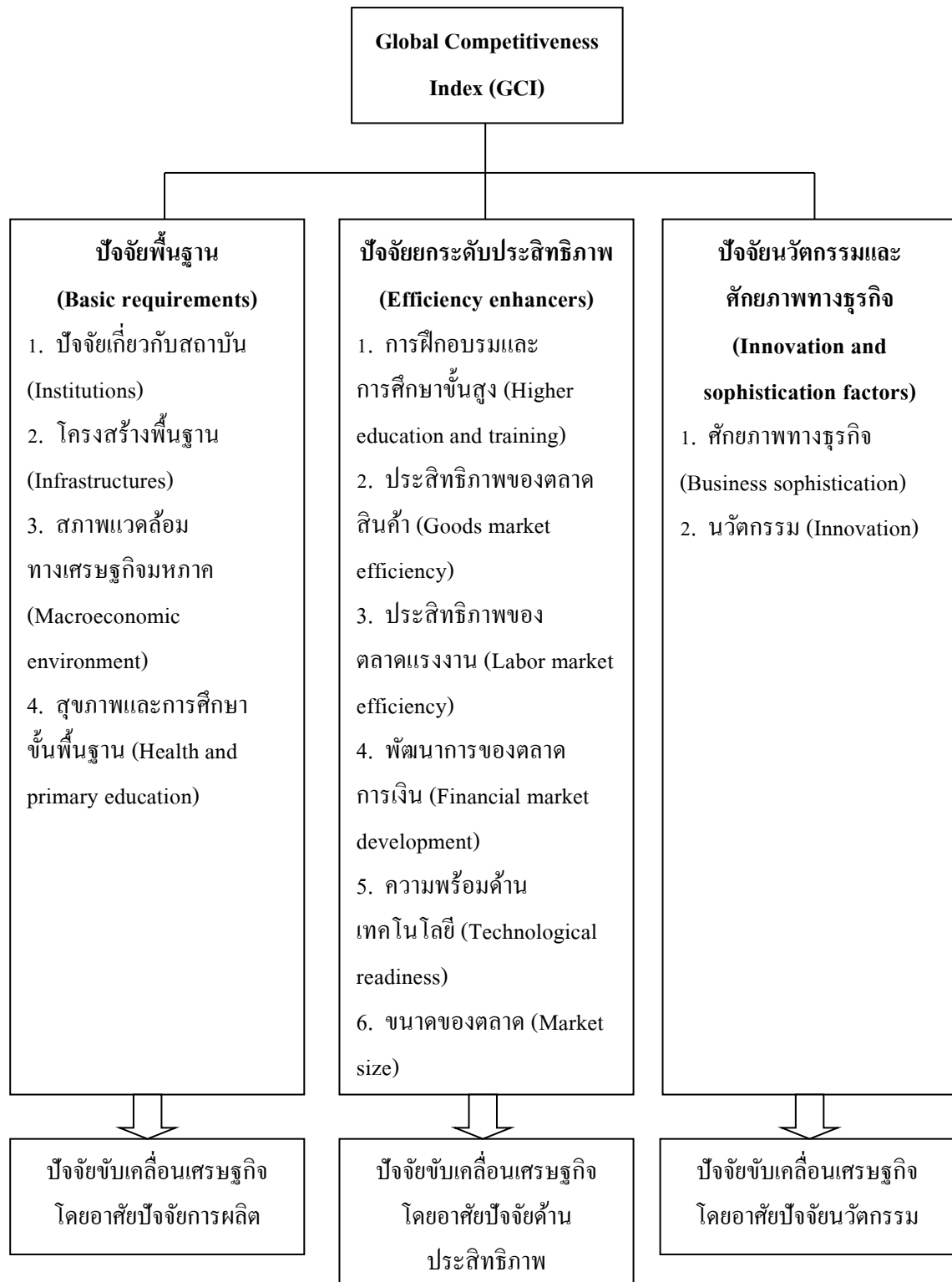
2.6 ขนาดของตลาด (Market size)

3. ปัจจัยนวัตกรรมและศักยภาพทางธุรกิจ (Innovation and sophistication factors)

ประกอบด้วย 2 ปัจจัยย่อย ได้แก่

3.1 ศักยภาพทางธุรกิจ (Business sophistication)

3.2 นวัตกรรม (Innovation)



ภาพที่ 2-8 เกณฑ์ที่ใช้ในการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขัน โดย WEF (ฝ่ายวิจัยและการจัดการนโยบาย, 2556)

ดังนั้น จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศจะเกิดผลสัมฤทธิ์เพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง และวิธีในการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันขององค์กร/ หน่วยงานจัดอันดับความสามารถในการแข่งขัน จะมีวิธีหรือหลักเกณฑ์และปัจจัยต่าง ๆ ประกอบการพิจารณาการจัดอันดับความสามารถของแต่ละประเทศ ภาครัฐที่มีหน้าที่นำเสนอข้อมูลต่อองค์กรจัดอันดับฯ หรือภาคเอกชนในการให้คะแนนความคิดเห็น ซึ่งต้องทำอย่างรอบคอบและให้ข้อมูลตามความเป็นจริง เนื่องจากผลการวิเคราะห์ที่ออกมาจะมีผลต่อภาพลักษณ์ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการบริหารประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาพลักษณ์ของภาคราชการ ซึ่งมีผลต่อระดับการตัดสินใจเข้ามาลงทุนของต่างชาติด้วย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ฉัตรพงษ์ วงษ์สุข และสมบัติ กุสุมาวดี (2552) ทำการศึกษาโครงการวิจัยระบบข้าราชการในอนาคต: คุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้า ได้สรุปคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของข้าราชการไทยในทศวรรษหน้า ควรประกอบด้วย 3 คุณลักษณะสำคัญ คือ คุณลักษณะของข้าราชการมืออาชีพ (Professionalism) คุณลักษณะของข้าราชการที่มีจิตวิญญาณสาธารณะ (Public ethos) และคุณลักษณะของข้าราชการในเชิงจริยธรรม (Ethics) การพัฒนาข้าราชการระดับสูงในองค์กรภาครัฐเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาระบบราชการ โดยสำนักงาน ก.พ. ได้จัดอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูงอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ พ.ศ. 2530 เพื่อการเตรียมความพร้อมของผู้ที่จะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (นักบริหาร 9 เดิม) ให้เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ เป็นนักบริหารที่มีภาวะผู้นำ และมีสมรรถนะด้านการจัดการที่ดี สามารถนำการเปลี่ยนแปลง และขับเคลื่อนยุทธศาสตร์อันจะนำไปสู่ประโยชน์สุขของประชาชนและส่วนรวม

เฮย์ กรู๊ป (ม.ป.ป.) ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในปี ค.ศ. 2030 ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำในอนาคตต้องมีคุณลักษณะ คือ ต้องคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic leaders) หาพันธมิตรแข่งขันได้กับสภาพการเปลี่ยนแปลง ต้องสามารถสร้างสมดุล (Creative leaders) ระหว่างการบริหารจัดการและการปฏิบัติงานที่ลดมลภาวะและลดแรงกดดันของสังคม รู้จักปรับปรุงวิธีการทำงานหรือแสวงหาเทคโนโลยีใหม่ ต้องสร้างโอกาส (Attuned leaders) ให้กับบุคลากรในองค์กรและผู้รับบริการในการได้สิ่งที่ต้องการ สร้างสัมพันธ์ภาพอันดีกับบุคลากรที่จะมีความหลากหลายมากขึ้น ต้องสามารถบริหารงานด้วยความชาญฉลาด (Wise leaders) พร้อมด้วยความซื่อสัตย์ ซื่อตรง รักษาภาพลักษณ์องค์กร ต้องสามารถบริหารและสร้างบรรยากาศการทำงาน (Sensitive leaders) ที่รองรับกำลังคนที่มีลักษณะหลากหลายสามารถแข่งขัน เพื่อให้ได้มา

ซึ่งกำลังคนคุณภาพ และต้องให้ความสำคัญต่อการวิจัยและพัฒนา สร้างเครือข่าย (Collaborative leaders) เพื่อพร้อมต่อการแข่งขัน

Petrie (2011) ศึกษาแนวโน้มการพัฒนาภาวะผู้นำในอนาคต ผลการศึกษาพบว่า แนวโน้มการพัฒนาภาวะผู้นำในอนาคต มี 4 ประการหลัก ดังนี้

1. มุ่งเน้นการพัฒนาภาวะผู้นำในแนวตั้งมากขึ้น ซึ่งมีความแตกต่างระหว่างการพัฒนาภาวะผู้แบบแนวนอนและแนวตั้ง คือ การพัฒนาในแนวนอน ส่วนใหญ่จะเน้นไปที่เรื่องของสมรรถนะ (Competencies) แต่การพัฒนาในแนวตั้งจะใช้เวลาไม่มากนักเรื่องระยะเวลาของการพัฒนา

2. การถ่ายทอดหลักเกี่ยวกับการพัฒนาจะขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล เพราะคนที่สามารถจะพัฒนาได้เร็วที่สุด คือ คนที่สามารถรับรู้ภาระหน้าที่ของตนเองได้

3. มุ่งเน้นการทำงานร่วมกันมากกว่าที่จะทำงานเพื่อเป็นผู้นำ เพราะเมื่อมีการทำงานคำถามจะเปลี่ยนจาก “ใครคือผู้นำ” เป็น “สถานการณ์ใดที่เราต้องการภาวะผู้นำ”

4. มุ่งเน้นนวัตกรรมในกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ

จากผลการศึกษาของเพทรีที่กล่าวมาแล้ว สามารถสรุปให้เห็นชัดเจนมากขึ้น ดังตารางที่

2-13

ตารางที่ 2-13 การพัฒนาภาวะผู้นำที่จะเปลี่ยนไป (Four transitions for leadership development)

จุดเน้นปัจจุบัน (Current focus)	จุดเน้นในอนาคต (Future focus)
ภาวะผู้นำคืออะไร	การพัฒนาคืออะไรและอย่างไร
การพัฒนาในแนวนอน	การพัฒนาทั้งแนวตั้งและแนวนอน
ฝ่ายบุคคล/ ฝ่ายฝึกอบรมเป็นเจ้าของเรื่อง	การจัดการพัฒนาเป็นเรื่องของแต่ละคน
การจัดการพัฒนา	
ภาวะผู้นำอยู่ในตัวของผู้จัดการแต่ละคน	ภาวะผู้นำจะกระจายออกไปทั้งเครือข่าย

Rosner (1990, pp. 119-125) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้หญิงเปรียบเทียบกับภาวะผู้นำของผู้ชาย ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำไม่จำเป็นต้องมีลักษณะที่เหมือนกันทุกอย่าง ผู้หญิงที่ประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำระดับสูงได้ แสดงให้เห็นแล้วว่า แบบภาวะผู้นำแนวใหม่จะเข้ากับสภาพแวดล้อมบางอย่างได้ดี และสามารถเพิ่มโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในโลกแห่ง

ความไม่แน่นอนให้แก่องค์กรได้ และการมีภาวะผู้นำหลาย ๆ แบบ ถือได้ว่าเป็นจุดแข็งอย่างหนึ่งขององค์กร โดยผู้ชายมีแนวโน้มที่จะมีภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ในขณะที่ผู้หญิงมักจะมีภาวะผู้นำก่อนไปทางภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational leadership) กล่าวคือ ผู้หญิงมีแนวโน้มที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแปลงผลประโยชน์ส่วนตนให้กลายเป็นผลประโยชน์ของกลุ่ม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยรวม และผู้หญิงเชื่อว่าอำนาจของตนเกิดจากบุคลิกลักษณะส่วนตัว ทักษะด้านความสัมพันธ์ส่วนบุคคล และการทำงานแบบเครือข่าย ไม่ใช่เกิดจากตำแหน่งในองค์กร นอกจากนี้ ผู้นำผู้หญิงจะปรับความเชื่อและแบบของตนให้เข้ากับความต้องการของสังคมและกับอาชีพที่เลือกแล้วได้อย่างง่ายดาย ผู้หญิงจะทำงานที่ไม่ใช้ความรุนแรง แต่จะใช้ความร่วมมือและการช่วยเหลือสนับสนุน และถึงแม้จะมีอำนาจในการควบคุมแหล่งทรัพยากรต่าง ๆ ผู้นำหญิงก็มักจะเห็นว่าการแบ่งปันอำนาจและข้อมูลข่าวสารนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ไม่ใช่การเสียประโยชน์ จึงสรุปว่า ระดับของการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้หญิงมีโอกาสในการก้าวหน้า ยังมีเปลี่ยนแปลงมากเท่าใด ผู้หญิงก็จะมีโอกาสที่ดีขึ้น และในสภาพแวดล้อมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ต้องการความร่วมมือในการทำงาน ภาวะผู้นำแบบปฏิสัมพันธ์จึงอาจกลายเป็นตัวเลือกที่น่าสนใจ แต่เนื่องจากภาวะผู้นำแบบปฏิสัมพันธ์มักเป็นผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย องค์กรบางองค์กรจึงอาจเข้าใจว่าเป็นภาวะผู้นำแบบผู้หญิง และปฏิเสธภาวะผู้นำแบบอื่น ๆ ที่การมีแบบภาวะผู้นำที่หลากหลาย จะทำให้องค์กรมีความเข้มแข็งและยืดหยุ่นในการรับมือกับความไม่แน่นอน

Bem (1974, pp. 155-162) ศึกษาลักษณะสภาพที่เป็นได้ทั้งชายและหญิง (Androgyny) ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำที่สามารถใช้ลักษณะทั้ง 2 แบบ ได้อย่างยืดหยุ่นตามสถานการณ์ น่าจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรจะใช้อิทธิพลอำนาจเมื่อจำเป็น และแสดงความเห็นอกเห็นใจตามความเหมาะสม จึงเรียกลักษณะความสามารถแบบนี้ว่า “Androgyny” และเสนอว่าคนที่ต้องการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น จะต้องพัฒนาทักษะความเป็นชายและหญิงให้มีความหลากหลายมากกว่าเดิม โดยไม่ต้องคำนึงถึงเพศของตนเอง

Institute for Corporate Productivity (2014) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในอนาคตที่จะให้เป็นที่ Global leader หรือผู้นำระดับสากล ผลการศึกษา พบว่า ผู้นำระดับสากลต้อง

1. ต้องมีความรู้เป็นอย่างดีเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ (Local knowledge) ทั้งเศรษฐกิจ สังคม การเมืองในประเทศของตนและในประเทศอื่น ๆ ที่จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้อง รวมทั้ง ต้องมีทักษะภาษาที่จะต้องใช้ในการติดต่อสื่อสาร
2. ต้องมีความสามารถในการสร้างความร่วมมือและการมีอิทธิพลจูงใจต่อบุคคลที่จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องมากกว่าที่จะใช้อำนาจ (Collaboration and influence)

3. ต้องมีพฤติกรรมส่วนตัวที่น่าเชื่อถือ (Focus selection on behaviors)

4. ต้องได้รับการพัฒนาทักษะ สมรรถนะ ภาษา และพฤติกรรม ด้วยรูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสม เป็นระบบและต่อเนื่อง (Looking longer-term pays off)

Center for Creative Leadership (2015) ศึกษาแนวโน้มการพัฒนานักบริหารระดับสูง ผลการศึกษาพบว่า แนวโน้มการพัฒนานักบริหารระดับสูงในอนาคต ได้แก่

1. เน้นการพัฒนาจากตัวผู้เรียน (Vertical development) มากกว่าการเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ การดูงาน หรือการสอนงาน

2. เน้นการพัฒนาผู้นำแบบสร้างเครือข่าย (Collective leadership) มากกว่าผู้นำเก่งคนเดียว (Individual leadership)

3. เน้นการพัฒนาให้เรียนรู้ว่า “ทำอะไร ด้วยเหตุผลใด” มากกว่า “ทำอะไรสำเร็จ”

4. เน้นการพัฒนาให้คิดสร้างสรรค์ผลงาน (Focus on innovation leadership)

5. ให้ความสำคัญกับการประเมินศักยภาพแบบ 360 องศา เพื่อให้ตระหนักปัญหาและศักยภาพที่ต้องการพัฒนาก่อนการเข้าฝึกอบรม

นอกจากนั้น ยังมีทักษะอื่น ๆ ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking) ทักษะการแก้ไขปัญหา (Problem solving) การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking) การตัดสินใจแก้ปัญหา (Decision making) และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Adaptability) สำหรับวิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนาทำได้โดยการเรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติจริง (Action learning) การเรียนรู้จากการมอบหมายงานที่ยากและท้าทายให้เกิดผลสำเร็จ การเรียนรู้จาก Executive coaching และการเรียนรู้จาก Mentor

WEF (2015) พบว่า ทักษะที่สำคัญของผู้นำในปี ค.ศ. 2020 ที่จำเป็นต้องมีเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของโลก คือ

1. ทักษะในการคิดแก้ปัญหาที่ซับซ้อน พร้อมเสนอทางเลือกที่จะแก้ปัญหานั้น ๆ ได้

2. ต้องมีความสามารถประสานรอบด้าน

3. ต้องตัดสินใจอย่างมีหลักการและรวดเร็ว และมีหลักการที่คงเส้นคงวา

4. ต้องเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญตลาดทางอารมณ์

5. ต้องมีความยืดหยุ่นทางความคิด

จุฑามาศ แก้วพิจิตร (2553, บทคัดย่อ) ศึกษาการพัฒนาผู้นำระดับสูงระบบข้าราชการพลเรือน ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในองค์กรภาครัฐมี 2 ประการ คือ การมีคุณธรรมและจริยธรรม และทักษะด้านการบริหารจัดการ ดังนั้น จึงกำหนดปรัชญา

การเรียนรู้ “หลักสูตรพัฒนานักบริหารระดับสูงของส่วนราชการ มุ่งเตรียมข้าราชการที่มีศักยภาพ ให้เป็นนักบริหารมืออาชีพ ภายใต้การมีวิสัยทัศน์ คุณธรรม และมีชีวิตที่สมดุล” โดยเนื้อหา

ในการเรียนรู้แบ่งเป็น 5 หมวดวิชา คือ

1. ภาวะผู้นำเพื่อการพัฒนาประเทศ
2. การพัฒนาทีมเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน
3. การสร้างเครือข่ายเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถของประเทศ
4. การพัฒนาผู้บริหารที่มีความน่าเชื่อถือและศรัทธา
5. การสร้างความสมดุลในชีวิตด้วยวิถีคิดเชิงบวก

ทั้งนี้ ความโดดเด่นของหลักสูตรเป็นการเรียนด้วยการให้ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วม และได้ใช้ประสบการณ์การเดิมของตัวเอง ด้วยวิธีการบรรยาย การเรียนรู้โดยวิธีการอื่น เช่น กรณีศึกษา/ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ/ บทบาทสมมุติ การศึกษาส่วนบุคคล การศึกษากลุ่ม การศึกษาดูงานในประเทศ การศึกษาดูงานในต่างประเทศ และการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมเพื่อสร้างสมดุลชีวิต

สำนักงาน ก.พ. (2545) ศึกษาภาพรวมผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหาร ของผู้ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง นักบริหารระดับ 9 หรือรองอธิบดีหรือเทียบเท่า ประจำปี พ.ศ. 2545 โดยศึกษาในกลุ่มนักบริหาร 9 จำนวน 33 คน จากการกำหนดสมรรถนะหลักทางการบริหาร 12 ด้าน พบว่า สมรรถนะหลักทางการบริหารที่นักบริหารมีโดดเด่นมากที่สุด คือ สมรรถนะด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ร้อยละ 81.15 รองลงมา คือ สมรรถนะด้านการทำงาน ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ความเป็นผู้นำ และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ส่วนสมรรถนะที่อ่อนที่สุด ได้แก่ การตัดสินใจ ร้อยละ 65.51 รองลงมา ได้แก่ การบริหารทรัพยากร การปรับตัวและความยืดหยุ่น และความสามารถและทักษะในการสื่อสาร ส่วนสมรรถนะที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การรับผิดชอบตรวจสอบได้ ร้อยละ 78.21 การประสานสัมพันธ์การมีจิตมุ่งบริการ และการคิดเชิงกลยุทธ์ เรียงตามลำดับ ทั้งนี้ เมื่อเปรียบเทียบผลการประเมินดังกล่าวกับการประเมินกลุ่ม นักบริหารระดับ 8-9 จำนวน 1,060 คนในปี พ.ศ. 2545 และจำนวน 566 คน ในปี พ.ศ. 2543-2544 ปรากฏว่ามีผลไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้ สมรรถนะหลักทางการบริหาร 12 ด้านดังกล่าว เป็น 1 ใน 5 รายการที่ใช้ประเมินบุคคลในการคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง นักบริหาร 9 ซึ่งได้แก่ 1) สมรรถนะหลักทางการบริหาร 2) สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงาน 3) ความประพฤติ 4) ประวัติการรับราชการ และ 5) คุณลักษณะอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ในตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ. ยังใช้สมรรถนะหลักทางการบริหารดังกล่าว เพื่อกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมพัฒนานักบริหารระดับสูง รวมทั้งในอนาคตจะใช้ประกอบการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน และการกำหนดค่าตอบแทนนักบริหารระดับสูงอีกด้วย

สำนักงาน ก.พ. (2556 ค) ศึกษาผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารของนักบริหารในราชการพลเรือนในประเทศไทย ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2552-2556 ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมสมรรถนะหลักด้านความรู้ในการบริหารมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด หากพิจารณาข้อย่อยพบว่า ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาในภาพรวมสมรรถนะหลักด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ หากพิจารณาข้อย่อยพบว่า ด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด สำหรับสมรรถนะด้านการตัดสินใจมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

Development Dimensions International [DDI] (2011) ได้ทำการศึกษาทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในระดับต่าง ๆ โดยเฉพาะในช่วงรอยต่อของการเข้าสู่ตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ผลการศึกษาพบว่า ทักษะที่ผู้บริหารเห็นว่ามีค่ามากที่สุด 3 อันดับแรก คือ การสร้างและการนำเสนอวิสัยทัศน์ การจัดการในสภาวะที่มีความซับซ้อนและความคลุมเครือ การสร้างงานที่แข็งแกร่ง ซึ่งจะเห็นว่าผู้นำรุ่นใหม่ต้องการทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำหน้าที่ของผู้บริหาร เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Development Dimensions International [DDI] (2015) ศึกษาแนวโน้มการพัฒนาผู้บริหารระดับสูง โดยทำการสำรวจจากผู้บริหาร จำนวน 13,124 คน ครอบคลุม 2,031 บริษัท 48 ประเทศทั่วโลก ผลการศึกษาพบว่า ทักษะที่ผู้บริหารควรพัฒนา ได้แก่ เทคนิคการสื่อสารและประสานงานกับบุคคลอื่น การสร้างความเห็นชอบและความร่วมมือ การสอนงาน การบริหารความเปลี่ยนแปลง การบริหารภาคีเครือข่าย การค้นหาและพัฒนาคนเก่ง การสร้างแรงบันดาลใจให้คนอื่นร่วมกันไปตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ การสร้างบรรยากาศของความสร้างสรรค์และนวัตกรรม การบริหารพนักงานในหลากหลายช่วงวัย และการบริหารข้ามประเทศ/ข้ามวัฒนธรรม โดย DDI ยังได้เสนอกรอบแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำของนักบริหารในระดับสากลไว้ ดังนี้

1. การมีมุมมองที่ยาวไกลและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Global perspective)
2. การมีความรู้ที่ลึกและกว้าง (Global knowledge)
3. การมีทักษะการเป็นผู้นำที่สามารถตัดสินใจหรือยืดหยุ่นตามสถานการณ์ (Global leadership skills)
4. การมีประสบการณ์กว้างขวางทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ (Global experiences)

ประภัสสร คำสวัสดิ์ (2554, บทคัดย่อ) ศึกษาตัวชี้วัดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ผลการศึกษาพบว่า ตัวชี้วัดความสามารถในการแข่งขันของประเทศที่สำคัญ ได้แก่

- 1) รายได้ประชาชาติที่แท้จริง คือ ผลรวมของมูลค่าของสินค้าและบริการขั้นสุดท้ายที่ผลิตขึ้นได้ภายในประเทศในระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยใช้ราคาปีฐานเป็นเกณฑ์ในการคำนวณ 2) อัตรา

การเจริญเติบโตอย่างแท้จริงทางเศรษฐกิจ ซึ่งจะเกิดจากประเทศนั้น ๆ มีการเพิ่มประสิทธิภาพของปัจจัยการผลิต รวมไปถึงความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี 3) รายได้ประชาชาติต่อหนึ่งหน่วยประชากร แสดงให้เห็นถึงมาตรฐานการครองชีพของตัวแทนประชากรในประเทศต่าง ๆ 4) มูลค่าส่งออกเป็นตัวเลขที่บ่งบอกถึงความสามารถในการค้าระหว่างประเทศ 5) ดัชนีการพัฒนามนุษย์ แสดงถึงความสนใจในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของรัฐบาล 6) ผลสัมฤทธิ์ทางเทคโนโลยี เป็นการแสดงออกถึงศักยภาพในการผลิตสินค้าและบริการ 7) หนี้สาธารณะ เป็นการพิจารณาหนี้ภายในประเทศและต่างประเทศที่รัฐบาลสร้างขึ้น ซึ่งเป็นการพิจารณานโยบายของภาครัฐ 8) หนี้ต่างประเทศ หมายถึง ภาระการชำระคืนหนี้ต่างประเทศในช่วงเวลาหนึ่ง 9) การกระจายรายได้ของครัวเรือน เพื่อพิจารณาความไม่เท่าเทียมกันของรายได้ของภาคครัวเรือน พิจารณาจากสัมประสิทธิ์จีนิ ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ความเหลื่อมล้ำของการกระจายรายได้ 10) เส้นความยากจน คือ เครื่องมือในการกำหนดเกณฑ์ความต้องการขั้นพื้นฐานขั้นต่ำของบุคคล 11) ดัชนีบิกแม็ค เป็นการเปรียบเทียบอัตราเงินเฟ้อของสินค้าพื้นฐานในแต่ละประเทศ

นภวรรณ คณานุกรักษ์ (2552) ศึกษาภาวะผู้นำเพื่อองค์กรที่มีประสิทธิภาพ พบว่าการดำเนินธุรกิจในยุคปัจจุบันจะเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้น สามารถจัดแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ 1) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Continuous change) และ 2) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหัน (Discontinuous change) จึงเป็นความจำเป็นที่องค์กรจะต้องปรับเปลี่ยนให้พร้อมที่จะยืดหยุ่นและกลายเป็นองค์กรที่เข้มแข็ง พร้อมที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นต่อไป ดังนั้นองค์กรยุคใหม่จึงควรที่จะมีผู้นำที่มี 1) ภาวะผู้นำที่เปรียบเสมือนความสามารถที่สำคัญขององค์กร ซึ่งความสามารถที่ผู้นำควรมี คือ คุณภาพและคุณลักษณะส่วนบุคคล ช่วงเวลาสำหรับการตัดสินใจอย่างรอบคอบ การจัดการสถานการณ์ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากรจากศักยภาพที่แท้จริง ความสามารถในการกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจ การให้ความสนใจต่อรายละเอียด และการจัดการความสามารถหลัก 2) ภาวะผู้นำที่มีศักยภาพเป็นเลิศ ที่มีความสามารถเป็นผู้นำตนเองและผู้อื่น รวมทั้งการบ่มเพาะภาวะผู้นำที่มีศักยภาพเป็นเลิศในทุก ๆ ระดับขององค์กร และ 3) ภาวะผู้นำที่เกิดจากการปฏิบัติงานภายใต้สภาพเสมือนจริง ซึ่งจะมีกระบวนการสร้างภาวะผู้นำที่เกิดจากการปฏิบัติงานภายใต้สภาพเสมือนจริง 5 ขั้นตอน คือ ภาวะผู้นำเปรียบเสมือนการจัดการภาวะผู้นำเปรียบเสมือนกับการจัดการที่ดีเลิศ ภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญกับค่านิยม ภาวะผู้นำที่มีความน่าเชื่อถือ และภาวะผู้นำที่มีจิตวิญญาณ จึงจะสามารถจัดการองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อจัดการและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้นำข้อสรุปของแต่ละเรื่องไปใช้ในการสรุปและอภิปรายผลการวิจัย ใช้ขยายความและยืนยันผลการวิจัยที่ค้นพบ ซึ่งอาจจะมีข้อค้นพบที่สอดคล้องหรือขัดแย้งกัน โดยผู้วิจัยต้องอาศัยแนวคิด ทฤษฎี หรือผลการศึกษาต่าง ๆ เหล่านั้น เพื่อประกอบการสรุปและอภิปรายผลต่อไป

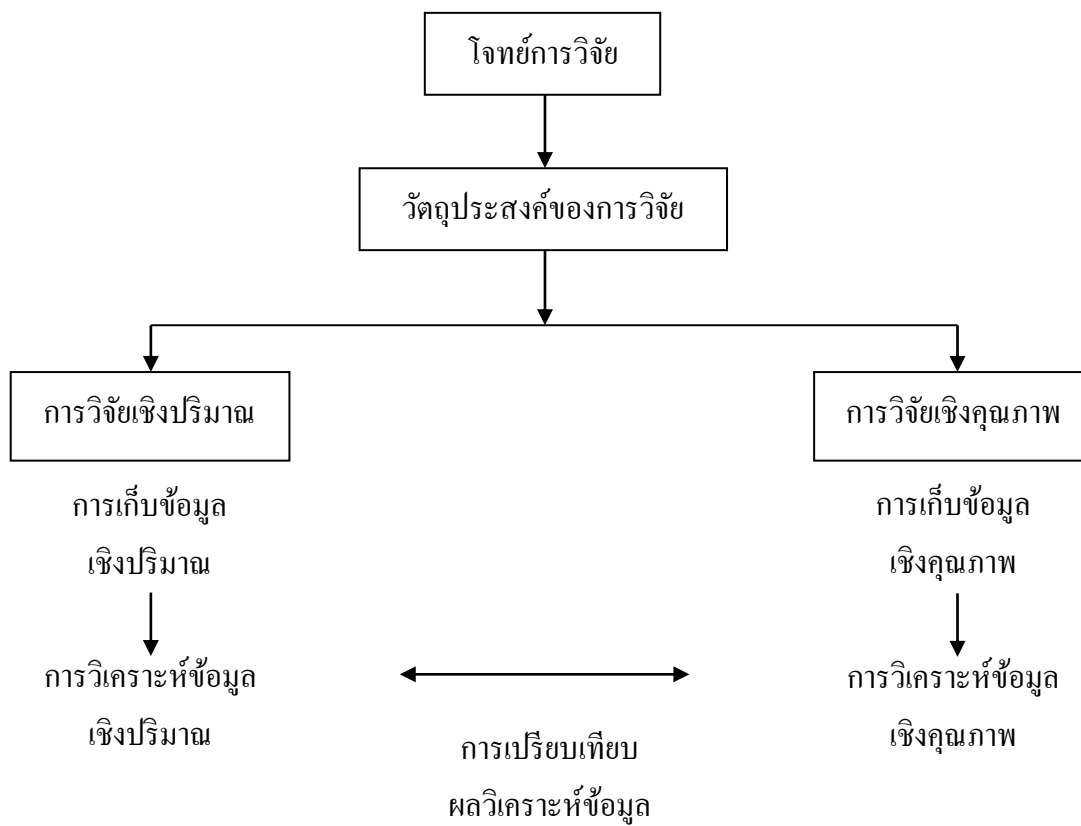
บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed-methods research) เป็นการนำวิธีการวิจัยเชิงปริมาณและวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพมารวมกันศึกษาหาคำตอบของงานวิจัยเรื่องเดียวกัน แล้วนำผลการวิจัยมาสรุปร่วมกันเพื่อที่จะตอบคำถามการวิจัยได้สมบูรณ์ขึ้น (Creswell & Clark, 2007 อ้างถึงใน รัตนะ บัวสนธิ, 2554) ประกอบด้วย การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 364 คน มาทำการวิเคราะห์โดยวิธีการทางสถิติตามวัตถุประสงค์ในการวิจัยแล้วนำผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณมาสร้างข้อคำถามสำหรับดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ด้วยกระบวนการประชุมกลุ่ม (Focus group) กับผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำ การจัดทำหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นกระบวนการวิจัยที่ดำเนินการเพื่อพิสูจน์ผลการวิจัย (รูปแบบ) และยืนยันผลการวิจัยว่าถูกต้องสมบูรณ์ และสามารถนำรูปแบบที่ผู้วิจัยเสนอไปใช้ในการดำเนินการได้จริงในอนาคต

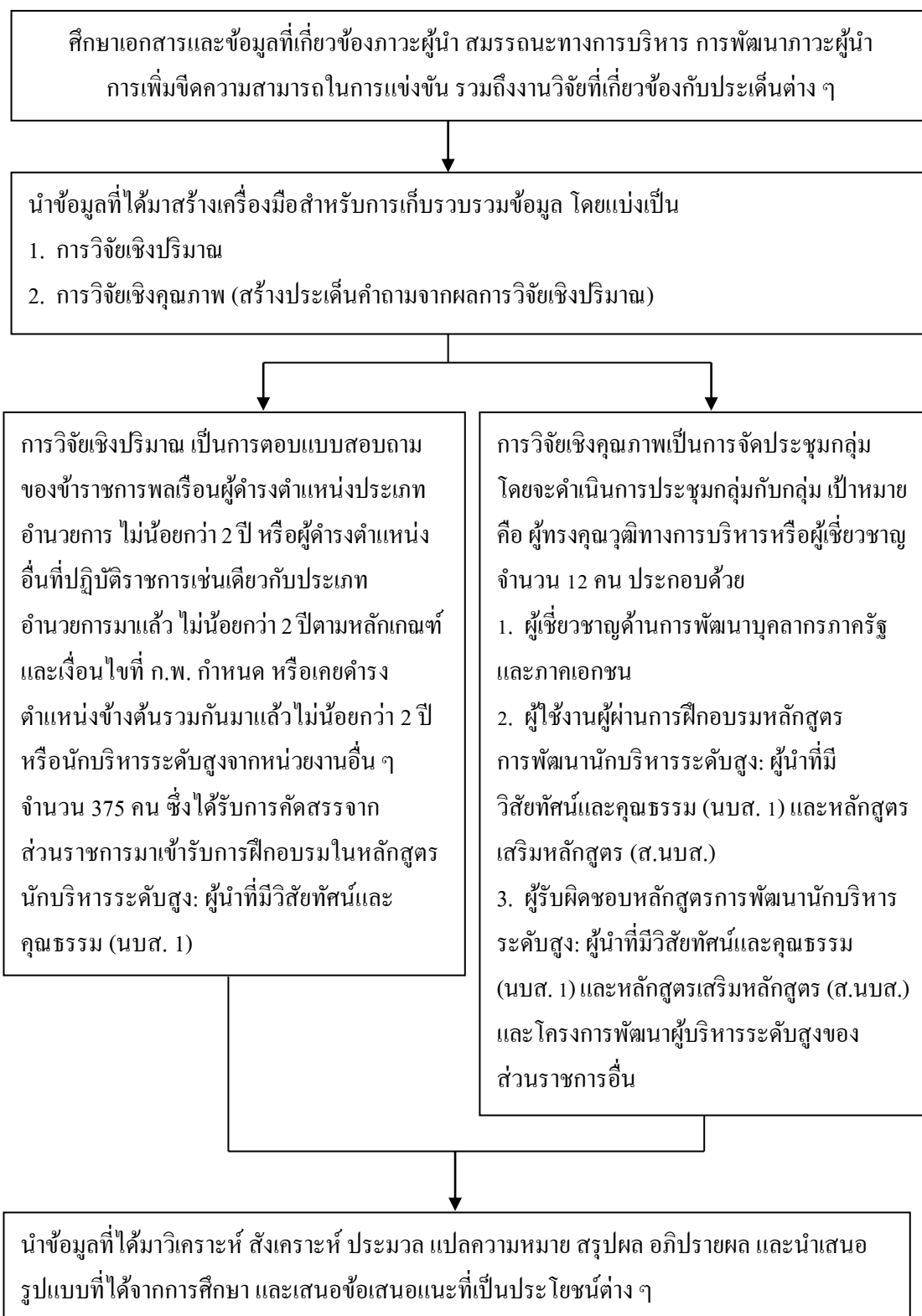
การออกแบบการวิจัย

การออกแบบการวิจัย (Research design) การออกแบบการวิจัยเป็นการวางแผนและกำหนดกระบวนการในการวิจัยแบบกว้าง ๆ เกี่ยวกับวิธีการเก็บข้อมูลและวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล (Creswell, 2009, p. 210) ตามภาพที่ 3-1



ภาพที่ 3-1 การออกแบบการวิจัย (Creswell, 2009, p. 210)

ขั้นตอนการวิจัยแบบผสานวิธีและการวิเคราะห์ข้อมูล



ภาพที่ 3-2 ขั้นตอนการวิจัยแบบผสานวิธีและการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเชิงปริมาณ

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) เป็นการศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ โดยการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ได้กำหนดขึ้นในการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งเป็นการศึกษาข้อมูลเชิงสำรวจ (Survey research method) โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) วิเคราะห์อภิปรายและแปลผล โดยใช้วิธีวิจัยเชิงพรรณนา ซึ่งส่วนสำคัญที่จะดำเนินการมีดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ ข้าราชการพลเรือนผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนาจการ ไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือผู้ดำรงตำแหน่งอื่นที่ปฏิบัติราชการ เช่นเดียวกับประเภทอำนาจการมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.พ. กำหนด หรือเคยดำรงตำแหน่งข้างต้นรวมกันมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือนักบริหารระดับสูงจากหน่วยงานอื่น ๆ สำหรับการสุ่มตัวอย่างเป็นการสุ่มแบบเจาะจง ซึ่งมีจำนวนประชากร (N) ทั้งหมด 6,015 คน (สำนักงาน ก.พ., 2556 ก) ดังตารางที่ 3-1

ตารางที่ 3-1 ข้าราชการพลเรือนผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนาจการแต่ละส่วนราชการ ปี พ.ศ. 2556 (สำนักงาน ก.พ., 2556 ก)

	ส่วนราชการ	จำนวนข้าราชการ ระดับอำนาจการ (คน)
1	สำนักนายกรัฐมนตรี	210
2	กระทรวงการคลัง	532
3	กระทรวงการต่างประเทศ	56
4	กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา	40
5	กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์	177
6	กระทรวงเกษตรและสหกรณ์	855
7	กระทรวงคมนาคม	298
8	กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	207
9	กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	107
10	กระทรวงพลังงาน	68
11	กระทรวงพาณิชย์	180
12	กระทรวงมหาดไทย	1,595

ตารางที่ 3-1 (ต่อ)

	ส่วนราชการ	จำนวนข้าราชการ ระดับอำนาจการ (คน)
13	กระทรวงยุติธรรม	511
14	กระทรวงแรงงาน	390
15	กระทรวงวัฒนธรรม	115
16	กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	15
17	กระทรวงศึกษาธิการ	35
18	กระทรวงสาธารณสุข	330
19	กระทรวงอุตสาหกรรม	150
20	ไม่สังกัด	144
	รวมทั้งหมด	6,015

การคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรการหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างแบบทราบจำนวนประชากร โดยกำหนดความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 ความคลาดเคลื่อนที่ร้อยละ ± 5 ตามสูตรของ Yamane (1973) ดังนี้

$$\text{สูตร } n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

โดย n คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
 N คือ จำนวนประชากร
 e คือ 0.05 ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95

$$\text{แทนค่า } n = \frac{6,015}{1 + (6,015)(0.05)^2} = 375.06$$

ดังนั้น จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จึงเท่ากับ 375 คน ผู้วิจัย
 แจกแบบสอบถามไปสอบถามกลุ่มตัวอย่างจากผู้เข้าอบรมหลักสูตรการพัฒนานักบริหาร
 ระดับสูง: ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม (นบส.1) และหลักสูตรเสริมหลักสูตรนักบริหาร
 ระดับสูง (ส.นบส.) จำนวนทั้งสิ้น 375 ชุด และได้แบบสอบถามที่มีข้อมูลสมบูรณ์ ถูกต้อง และ
 สามารถใช้เป็นตัวแทนของประชากรกลุ่มนี้ขึ้นมาทั้งสิ้น จำนวน 364 ชุด คิดเป็นร้อยละ 97.06
 ซึ่งวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยมีวิธีการสุ่มตัวอย่าง คือ ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยไม่ใช้
 ความน่าจะเป็น (Non probability sampling) เป็นการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling)
 คือ เลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยพิจารณาจากการตัดสินใจของผู้วิจัยเอง ลักษณะของกลุ่มที่เลือกก็เป็นไป
 ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย (Cohen & Manion, 1989)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลในส่วนของ การวิจัย
 เชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล แบบสอบถามเป็นแบบปลายปิด
 มีคำตอบให้เลือกตามแบบ Likert rating scale ในส่วนท้ายของแบบสอบถามมีคำถามแบบ
 ปลายเปิดจำนวนหนึ่ง เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นของตนเอง
 ทั้งนี้เพื่อใช้ในการอธิบายหรือขยายความการตอบคำถามบางประเด็น ซึ่งเป็นประโยชน์
 ในการวิเคราะห์ข้อมูลและการตีความข้อมูล

สำหรับลักษณะของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้แบ่งโครงสร้างคำถามออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่
 ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล โดยแบบสอบถามมีจำนวน 7 ข้อ
 ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยแบบสอบถามมีจำนวน 7 ข้อ
 โดยข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale) ที่มีระดับคะแนนจำนวน 5 ระดับ
 ตั้งแต่ 1 ถึง 5

คะแนน	ความหมาย
5	ระดับการปฏิบัติมากที่สุด
4	ระดับการปฏิบัติมาก
3	ระดับการปฏิบัติปานกลาง
2	ระดับการปฏิบัติน้อย
1	ระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด

วิธีการแปลผลแบบสอบถามเกี่ยวกับเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำได้ใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X})
 ตามเกณฑ์คะแนน ดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5-1}{5} = 0.8$$

ค่าเฉลี่ย	1.00-1.80	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ย	1.81-2.60	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติน้อย
ค่าเฉลี่ย	2.61-3.40	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	3.41-4.20	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติมาก
ค่าเฉลี่ย	4.21-5.00	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติมากที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหาร ประกอบด้วย ข้อคำถามเกี่ยวกับการบริหารคน ได้แก่ การปรับตัวและความยืดหยุ่น ความสามารถและทักษะในการสื่อสาร การประสานสัมพันธ์ ความรอบรู้ในการบริหาร ได้แก่ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การมีจิตมุ่งบริการ การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ การรับผิดชอบตรวจสอบได้ การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ การบริหารทรัพยากร การบริหารอย่างมืออาชีพ ได้แก่ การตัดสินใจ การคิดเชิงกลยุทธ์ ความเป็นผู้นำ การสื่อสาร และการเจรจาต่อรอง การวิเคราะห์และการตัดสินใจ การคิดอย่างเป็นระบบ การทำงานเป็นทีม การทำงานเชิงรุกและการคิดเชิงกลยุทธ์ การบริหาร การเปลี่ยนแปลง การบริหารผลการปฏิบัติงาน การมีวิสัยทัศน์

โดยแบบสอบถามมีจำนวนทั้งสิ้น 25 ข้อ โดยข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale) ที่มีระดับคะแนนจำนวน 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 ถึง 5

คะแนน	ความหมาย
5	ระดับการปฏิบัติมากที่สุด
4	ระดับการปฏิบัติมาก
3	ระดับการปฏิบัติปานกลาง
2	ระดับการปฏิบัติน้อย
1	ระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด

วิธีการแปลผลแบบสอบถามเกี่ยวกับเกี่ยวกับสมรรถนะการบริหารได้ใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ตามเกณฑ์คะแนน ดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5-1}{5} = 0.8$$

ค่าเฉลี่ย	1.00-1.80	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติที่น้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ย	1.81-2.60	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติที่น้อย
ค่าเฉลี่ย	2.61-3.40	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	3.41-4.20	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติมาก
ค่าเฉลี่ย	4.21-5.00	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติมากที่สุด

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของข้าราชการระดับสูงที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategy) ภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) ภาวะผู้นำที่น่าเชื่อถือ [Characteristic (trust)] และภาวะผู้นำเน้นผลการปฏิบัติงาน (Performance) โดยแบบสอบถามมีจำนวนทั้งสิ้น 4 ข้อ โดยข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale) ที่มีระดับคะแนนจำนวน 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 ถึง 5

คะแนน	ความหมาย
5	ระดับการปฏิบัติมากที่สุด
4	ระดับการปฏิบัติมาก
3	ระดับการปฏิบัติปานกลาง
2	ระดับการปฏิบัติที่น้อย
1	ระดับการปฏิบัติที่น้อยที่สุด

วิธีการแปลผลแบบสอบถามเกี่ยวกับเกี่ยวกับสมรรถนะการบริหารได้ใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ตามเกณฑ์คะแนน ดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5-1}{5} = 0.8$$

ค่าเฉลี่ย	1.00-1.80	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติที่น้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ย	1.81-2.60	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติที่น้อย
ค่าเฉลี่ย	2.61-3.40	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	3.41-4.20	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติมาก
ค่าเฉลี่ย	4.21-5.00	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติมากที่สุด

การศึกษาครั้งนี้ใช้แหล่งข้อมูล 2 แหล่ง คือ แหล่งข้อมูลปฐมภูมิและแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) รวบรวมจากแบบสอบถามที่ได้รับข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการพลเรือนผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ ไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือผู้ดำรงตำแหน่งอื่น

ที่ปฏิบัติราชการเช่นเดียวกับประเภทอำนาจการมาแล้ว ไม่น้อยกว่า 2 ปี ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไข
ที่ ก.พ. กำหนด หรือเคยดำรงตำแหน่งข้างต้นรวมกันมาแล้ว ไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือนักบริหารระดับสูง
จากหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งได้รับการคัดสรรจากส่วนราชการมาเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตร
นักบริหารระดับสูง: ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม (นบส. 1) จำนวน 375 ชุด โดยวิธีการเก็บ
รวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ ผู้ทำการวิจัยได้ชี้แจงข้อคำถามให้ผู้ตอบแบบสอบถามในกรณีที่ไม่เข้าใจ
ข้อคำถาม โดยการเก็บข้อมูลได้ทำการเก็บกับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด โดยทำการชี้แจงจุดประสงค์
ของการทำวิจัยครั้งนี้ และขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม เมื่อได้รับแบบสอบถามคืน
แสดงความขอบคุณแก่ผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร
วารสารสิ่งพิมพ์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น ฐานข้อมูลวิทยานิพนธ์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ แบบสอบถาม ซึ่งการวิจัย
เชิงปริมาณได้สร้างและพัฒนาขึ้นจาก

1. การศึกษาจากการทบทวนวรรณกรรม ตำรา เอกสาร บทความ ทฤษฎี หลักการและ
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดขอบเขตของการวิจัยและสร้างเครื่องมือวิจัยให้ครอบคลุม
วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2. นำข้อมูลที่ได้มาสร้างเป็นร่างแบบสอบถาม เพื่อให้ได้คำตอบที่สามารถตอบโจทย์
ปัญหาการวิจัยได้

3. เพื่อให้ได้เครื่องมือในการเก็บข้อมูลที่มีความเชื่อมั่นได้ (Validity and reliability)
จึงนำแบบสอบถามที่ร่างได้ นำไปทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity)
จากผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจสอบ และขอคำแนะนำในการแก้ไข ปรับปรุง
เนื้อหาและภาษาที่ใช้ในแบบสอบถาม โดยใช้ดัชนี Item Objective Congruence (IOC)

การทดสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content validity) ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบ
ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาด้วยการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective
Congruence: IOC) เพื่อตรวจสอบคำถามที่ใช้จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ประกอบด้วย

นางสิริวรรณศิริอารยา

ที่ปรึกษาโครงการ นบส. 1

นายชาญวิทย์ ไกรฤกษ์

อดีตรองเลขาธิการ ก.พ.

และอาจารย์พิเศษวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

มหาวิทยาลัยบูรพา

ดร.ชนิษฐา สารพิมพา	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ สำนักงาน ก.พ.
ดร.ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์	อาจารย์ประจำวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ดร.กฤษ จรินโท	อาจารย์ประจำวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนคำถามแต่ละข้อ ดังนี้

ค่า +1	หมายถึง	ข้อคำถามสอดคล้อง
ค่า 0	หมายถึง	ข้อคำถามไม่แน่ใจว่าสอดคล้องหรือไม่
ค่า -1	หมายถึง	ข้อคำถามไม่สอดคล้อง

4. โดยหลังจากที่ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้นำความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมาบันทึก และวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) แต่ละคำถาม (สิทธิธีรสรณ์, 2552)

$$IOC = \sum R / N$$

โดยที่

IOC	หมายถึง	ค่าดัชนีความสอดคล้อง
R	หมายถึง	ผลรวมคะแนนแต่ละคำถามจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด
N	หมายถึง	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ทั้งนี้ หากคำถามแต่ละข้อ ข้อใดที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป แสดงว่าคำถามข้อนั้นมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และหากคำถามข้อใดที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) น้อยกว่า 0.60 แสดงว่าคำถามข้อนั้นไม่มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (ทองใบ สุธาจารี, 2551) ซึ่งจากผลการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาด้วยการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ผู้วิจัยพบว่าคำถามทั้งหมดทุกข้อ มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.60-1.00 ซึ่งแสดงว่าคำถามทุกข้อสามารถนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลได้

5. ทำการปรับแบบสอบถามตามความเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ เมื่อได้ปรับแบบสอบถามแล้ว นำแบบสอบถามมาดำเนินการทดสอบ (Try out) กับผู้ตอบแบบสอบถามที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ จำนวน 30 คน

6. นำแบบสอบถามที่นำไปดำเนินการทดสอบ (Try out) กับผู้ตอบแบบสอบถามที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่เก็บรวบรวมได้ มาทำการวิเคราะห์และทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability analysis) ของแบบสอบถามด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ตามวิธีของครอนบาช (Cronbach's alpha coefficient) (Cronbach, 1951; สุวิมล ติรกานันท์, 2555) ซึ่งผลการวิเคราะห์และทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability analysis) ของแบบสอบถาม ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) เท่ากับ 0.8975

7. ปรับปรุงรูปแบบสอบถามอีกครั้ง แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อแก้ไขปรับปรุงเพิ่มเติมเพื่อให้ได้แบบสอบถามที่มีประสิทธิภาพก่อนนำออกไปใช้

8. นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่คัดเลือกไว้ คือ ผู้เข้าอบรมที่ผ่านการคัดสรรจากส่วนราชการมาเข้ารับการศึกษาอบรมในหลักสูตรนักบริหารระดับสูง: ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม (นบส. 1) รุ่นที่ 81 และรุ่นที่ 82 ในระหว่างเวลาที่ผู้เข้าอบรมฯ เข้าอบรม คือ ตั้งแต่เวลา 09.00-16.30 น. โดยให้ผู้เข้าอบรมสามารถลงมือทำแบบสอบถามในช่วงเวลาใดก็ได้ ระหว่างการอบรม และผู้วิจัยคอยสังเกตการณ์ในช่วงเวลาดังกล่าว หากมีผู้เข้าอบรมท่านใดเกิดข้อสงสัยผู้วิจัยได้เข้าไปอธิบายเพื่อให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจวัตถุประสงค์และสิ่งที่ผู้วิจัยต้องการ

9. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS และการใช้โมเดลสมการ โครงสร้าง (Structural equation model: SEM) (สุกมาศ อังสุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชนิภา ฤกษ์ปัญญาวัฒน์, 2552)

การวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เป็นการศึกษาข้อมูลเชิงลึกจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ตามกระบวนการเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ (Berg, 1998; Creswell, 2007; Denzin & Lincoln, 2005; Marshall & Rossman, 1999) ส่วนสำคัญที่จะดำเนินการมีดังนี้

1. วิธีการเก็บข้อมูล ในส่วนของการวิจัยเชิงคุณภาพในการวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยวิธีการจัดประชุมกลุ่ม (Focus group) ซึ่งเป็นเทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพวิธีหนึ่ง (ชินสุมล บุนนาค, 2553) คือเป็นรูปแบบและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลประเภทหนึ่งของการทำวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีเป้าหมายสำคัญ คือ ต้องการรู้ข้อเท็จจริงระหว่างกลุ่มในเรื่องที่เฉพาะเจาะจง เพื่อให้ได้ทราบถึงประสบการณ์ ความเชื่อ ความรู้และการปฏิสัมพันธ์ในกลุ่มของผู้ร่วมประชุมกลุ่ม โดยใช้วิธีการกระตุ้นให้เกิดทัศนคติและความคิดเห็นที่หลากหลาย (Brain storming) จากผู้ดำเนินการประชุม

(Moderator) ภายในเวลาที่กำหนดไว้ ดังนั้น การประชุมกลุ่ม (Focus group) ซึ่งจัดให้มีกลุ่มจำนวน 12 คน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ ใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง และผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการประชุมกลุ่ม (Moderator) จุดประเด็นเพื่อให้กลุ่มเกิดแนวคิดและแสดงความคิดเห็นต่อประเด็นหรือแนวทางการสนทนาอย่างละเอียดลึกซึ้ง (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, 2551)

ทั้งนี้ ก่อนที่ผู้วิจัยจัดให้มีการประชุมกลุ่ม ผู้วิจัยได้นำประเด็นคำถามสำหรับการประชุมกลุ่มนี้ไปทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) จากผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจสอบ และขอคำแนะนำในการแก้ไข ปรับปรุงเนื้อหาและภาษาที่ใช้ในประเด็นคำถาม โดยใช้ดัชนี Item Objective Congruence (IOC) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนคำถามแต่ละข้อ ดังนี้

ค่า +1	หมายถึง	ข้อคำถามสอดคล้อง
ค่า 0	หมายถึง	ข้อคำถามไม่แน่ใจว่าสอดคล้องหรือไม่
ค่า -1	หมายถึง	ข้อคำถามไม่สอดคล้อง

หลังจากที่ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้นำความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ปรับประเด็นคำถามตามความเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ จากนั้นนำเสนอคณะกรรมการจริยธรรมของมหาวิทยาลัยเพื่อตรวจสอบและเห็นชอบให้ใช้ประเด็นคำถามที่เสนอในการจัดประชุมกลุ่มได้ ซึ่งผู้เข้าร่วมประชุมกลุ่ม ประกอบด้วย

1.1 ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคลากรภาครัฐและภาคเอกชน จำนวน 5 คน ได้แก่

- 1.1.1 รองศาสตราจารย์ฐปนรรต พรหมอินทร์ รักษาการผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- 1.1.2 นางชลิดา โชติยกุล ที่ปรึกษาระบบราชการ สำนักงาน ก.พ.
- 1.1.3 นายสุชาติ แสงทองสวัสดิ์ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ สำนักงาน ก.พ.
- 1.1.4 ดร.สมนึก เกตุสิงห์สร้อย ที่ปรึกษาการจัดการ (ด้านการพัฒนาบุคลากร)
- 1.1.5 นางสาวชลิดา สุรชนิตกุล ที่ปรึกษาการจัดการ (ด้านการพัฒนาบุคลากร)

1.2 ผู้ใช้งานผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูง: ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม (นบส.1) และหลักสูตรเสริมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง (ส.นบส.) และหลักสูตรพัฒนานักบริหารของหน่วยงานอื่น จำนวน 3 คน ได้แก่

- 1.2.1 นางพงษ์ทอง ตั้งชูพงษ์ อดีตที่ปรึกษา สำนักเลขาธิการรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี และอดีตรองเลขาธิการ สถาบันพระปกเกล้า
- 1.2.2 นายชาญวิทย์ ไกรฤกษ์ อดีตรองเลขาธิการ ก.พ.

1.2.3 นายชาติรี อยู่ประเสริฐ เลขาธิการสมาคมองค์การบริหารส่วนจังหวัด
แห่งประเทศไทย

1.3 ผู้รับผิดชอบหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูง: ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และ
คุณธรรม (นบส.1) หลักสูตรเสริมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง (ส.นบส.) และโครงการพัฒนา
ผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการอื่น จำนวน 4 คน ได้แก่

1.3.1 ว่าที่ ร้อยตรี วินัย ชาตรียานุโยค ที่ปรึกษาโครงการผู้บริหารงานยุติธรรม
ระดับสูง (บรศ.) ของกระทรวงยุติธรรม

1.3.2 นางสาวสมศรี จันทร์รัตน์ รองผู้อำนวยการ สปร.

1.3.3 นางศิริวรรณ ศิริอารยา ที่ปรึกษาโครงการหลักสูตรการพัฒนานักบริหาร
ระดับสูง: ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม (นบส.1)

1.3.4 นางสาวนพพร วัฒนาภรณ์ ที่ปรึกษาโครงการหลักสูตรการพัฒนา
นักบริหารระดับสูง: ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม (นบส.1)

การประชุมกลุ่มเพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลซึ่งถือว่าเป็นผู้ที่มีความรู้หรือประสบการณ์เป็น
รายบุคคลให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับประเด็นคำถามที่ได้จากการวิเคราะห์ผลการวิจัย
เชิงปริมาณ ใช้เวลาในการประชุมกลุ่ม 3 ชั่วโมง คือ ตั้งแต่เวลา 09.30-12.30 น. ณ ห้องประชุม
Midas 5 โรงแรมไมด้า งามวงศ์วาน จังหวัดนนทบุรี มีการจัดบันทึกและบันทึกเทปการประชุม
กลุ่มระหว่างดำเนินการประชุม ซึ่งวัตถุประสงค์ของการประชุมกลุ่มนั้น เพื่อนำผลการประชุม
มาเป็นข้อมูลวิเคราะห์เชิงคุณภาพเพื่อเป็นการยืนยันและสนับสนุนข้อค้นพบจากการวิจัยเชิงปริมาณ
ให้มีความถูกต้องมากที่สุด

2. เครื่องมือที่ใช้ในการประชุมกลุ่ม (Focus group) ในการจัดประชุมกลุ่ม (Focus group)
ใช้ประเด็นคำถามจากผลการวิจัยเชิงปริมาณเป็นเครื่องมือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล

3. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลไปพร้อมกับการเก็บข้อมูล
(Creswell, 2007; Lincoln & Guba, 1985) โดยดำเนินการตามกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

4. ความน่าเชื่อถือของงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Rigor and trustworthiness) การควบคุม
ดูแลงานวิจัยเชิงคุณภาพจะแตกต่างจากการวิจัยเชิงปริมาณ เนื่องจากการวิจัยเชิงปริมาณอาศัย
เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความถูกต้องสูง (Validity) ความเชื่อถือได้ (Reliability)
ซึ่งต้องทำในขั้นตอนการสร้างและการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นหลัก โดยถือหลักการที่ว่าถ้าเครื่องมือ
ที่ใช้ในการเก็บข้อมูลได้มาตรฐาน ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้เป็นข้อมูลที่มีคุณภาพ ประกอบกับ
การวิจัยเชิงปริมาณมีหลักการตายตัว หากผู้วิจัยดำเนินการตามกรอบแนวทางการวิจัยที่กำหนด
ไว้แล้ว ข้อมูลที่ได้รับก็จะมีที่น่าเชื่อถือ ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพนั้นมีกระบวนการที่มี

ความยืดหยุ่นสูงแม้จะสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามหลักและวิธีการดังกล่าวข้างต้นแล้วก็ตามไม่เพียงพอ จึงจำเป็นต้องมีแนวทางในการสร้างความน่าเชื่อถือของงานวิจัยเชิงคุณภาพเพิ่มเติมอีก

5. ประเด็นจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพนักวิจัย (Ethical issues) ข้อแตกต่างที่สำคัญของการวิจัยเชิงคุณภาพกับการวิจัยเชิงปริมาณอีกอย่างหนึ่ง คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมการประชุมกลุ่มกับผู้วิจัย (Bryman, 1988) การวิจัยเชิงปริมาณนั้น ผู้วิจัยกับผู้ตอบแบบสอบถามไม่มีความใกล้ชิดกัน เพราะสิ่งสำคัญที่สุดที่ผู้วิจัยต้องการ คือ คำตอบของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยไม่จำเป็นต้องทราบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเป็นใคร ผู้วิจัยต้องการเพียงคำตอบกลับมาเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเท่านั้น แต่การวิจัยเชิงคุณภาพจะแตกต่างไปมากกว่า กล่าวคือผู้วิจัยต้องการข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นข้อมูลเชิงลึก ทั้งแง่บวกและแง่ลบ และข้อมูลที่จะใช้ในการวิเคราะห์นั้น จะต้องเป็นข้อมูลโดยตรงจากผู้เข้าร่วมการประชุมกลุ่ม การที่จะได้ข้อมูลเชิงลึกทั้งด้านลบและด้านบวก ผู้วิจัยจะต้องเชื่อมั่นและเชื่อถือไว้วางใจผู้ให้ข้อมูล ดังนั้นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยจึงต้องยึดถือจริยธรรมและจรรยาบรรณนักวิจัยอย่างเคร่งครัด (Berg, 1998; Hitchcock & Hughes, 1995; Marshall & Rossman, 1999)

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยใช้สถิติ ดังนี้

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
2. สถิติเชิงอนุมาน โดยการใช้สถิติโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เป็นเทคนิคทางสถิติที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย เนื่องจากเป็นวิธีการทางสถิติที่สามารถใช้ในการยืนยันโครงสร้างของทฤษฎีว่าสามารถนำไปใช้กับข้อมูลเชิงประจักษ์ได้จริง และที่สำคัญการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเป็นวิธีการที่ค่อนข้างยืดหยุ่นเบื้องต้น โดยยอมให้ความคลาดเคลื่อนของข้อมูลที่ได้จากการวัดตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวแปร มีความสัมพันธ์กันได้ ทำให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง มีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น (Barbara, 2012) โดยมีผู้ที่พัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ให้สามารถวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างให้มีความถูกต้อง แม่นยำ และเป็นมิตรต่อผู้ใช้โปรแกรม ไม่ว่าจะเป็นโปรแกรม EQS โปรแกรม AMOS โปรแกรม Mx โปรแกรม Ramona โปรแกรม M-plus และโปรแกรม LISREL เป็นต้น โดยแต่ละโปรแกรมก็จะมีจุดเด่นในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างหรือ SEM ที่แตกต่างกัน

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ดังนี้

2.1 สัดส่วนของค่าไค-สแควร์และค่าองศาอิสระ น้อยกว่า 3.0 ที่ระดับความน่าจะเป็นมากกว่า 0.05

2.2 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) และระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) ต้องมีค่ามากกว่า 0.90

2.3 ค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของเศษเหลือมาตรฐาน (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) ต้องมีค่าเข้าใกล้ 0

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การนำเสนอผลการศึกษาคำวิเคราะห์ข้อมูล เรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษารูปแบบและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะและภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย และเพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทยให้สามารถแข่งขันระหว่างประเทศในสถานะที่มีการเปลี่ยนแปลงทางบริบทอย่างรวดเร็วได้

โดยการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed-methods research) ซึ่งประกอบด้วย การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการพลเรือนผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือผู้ดำรงตำแหน่งอื่นที่ปฏิบัติราชการเช่นเดียวกับประเภทอำนวยการมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.พ. กำหนด หรือเคยดำรงตำแหน่งข้างต้นรวมกันมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี ซึ่งได้รับการคัดสรรจากส่วนราชการมาเข้ารับการศึกษาอบรมในหลักสูตรนักบริหารระดับสูง: ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม (นบส. 1) จำนวน 375 คน มาทำการวิเคราะห์โดยวิธีการทางสถิติตามวัตถุประสงค์ในการวิจัย แล้วนำผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณมาสร้างข้อคำถามสำหรับดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ด้วยกระบวนการประชุมกลุ่ม (Focus group) กับผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 12 คน ประกอบด้วย

1. ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคลากรภาครัฐและภาคเอกชน

2. ผู้ใช้งานผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูง: ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม (นบส. 1) และหลักสูตรเสริมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง (ส.นบส.)

3. ผู้รับผิดชอบหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูง: ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม (นบส. 1) และหลักสูตรเสริมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง (ส.นบส.) และโครงการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการอื่น

การวิจัยเชิงคุณภาพที่ดำเนินการในครั้งนี้ ได้ทำขึ้นเพื่อพิสูจน์ผลการวิจัย (รูปแบบ) และเพื่อเป็นการยืนยันและสนับสนุนข้อค้นพบจากการวิจัยเชิงปริมาณให้มีความถูกต้องมากที่สุด และสามารถนำรูปแบบที่ผู้วิจัยเสนอไปใช้ในการดำเนินการได้จริงในอนาคต

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัย โดยแบ่งเป็น 7 ส่วน ดังนี้

1. ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ
3. ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารที่แสดงถึงภาวะผู้นำ
4. ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
5. ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยข้อมูลเชิงปริมาณด้วยโปรแกรมสถิติเพื่อสังคมศาสตร์และโปรแกรมโมเดลสมการโครงสร้าง
6. ส่วนที่ 6 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ด้วยโปรแกรมโมเดลสมการโครงสร้าง
7. ส่วนที่ 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์

\bar{X}	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยเลขคณิตของข้อมูลที่ได้จากตัวอย่าง
SD	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวอย่าง
n	หมายถึง	จำนวนของตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์
t	หมายถึง	ค่าสถิติ t ที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน
F	หมายถึง	ค่าสถิติ F ที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน
Sig	หมายถึง	ค่าความน่าจะเป็นที่คำนวณได้จากค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน
*	หมายถึง	นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
**	หมายถึง	นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
b	หมายถึง	ค่าคงที่ของสมการถดถอยพหุคูณในรูปของสมการตัวอย่าง
β	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน แสดงถึงน้ำหนักของความสำคัญหรืออิทธิพลของตัวแปรอิสระแต่ละตัวที่มีผลต่อตัวแปรตาม

R	หมายถึง	ค่าที่แสดงระดับของความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวแปรอิสระทั้งหมดกับตัวแปรตาม ซึ่งเรียกว่า ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์พหุคูณ
R ²	หมายถึง	ค่าที่แสดงอิทธิพลของตัวแปรอิสระทั้งหมดที่มีต่อตัวแปรตาม
χ^2	หมายถึง	ค่าสถิติไค-สแควร์
df	หมายถึง	องศาความเป็นอิสระ (Degree of freedom)
GFI	หมายถึง	ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสมบูรณ์ (Goodness of fit)
AGFI	หมายถึง	ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสมบูรณ์ที่ปรับแก้แล้วด้วยองศาความเป็นอิสระ (Adjusted goodness of fit)
RMSEA	หมายถึง	ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (Root mean square of approximation)
CFI	หมายถึง	ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative fit index)
TE	หมายถึง	อิทธิพลรวม
IE	หมายถึง	อิทธิพลทางอ้อม
DE	หมายถึง	อิทธิพลทางตรง
CV	หมายถึง	สัมประสิทธิ์การกระจาย
DLS	หมายถึง	รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ
DLS1	หมายถึง	การพัฒนาวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้จากประสบการณ์ เช่น การศึกษาคูงาน การสังเกตการทำงาน หรือการลงมือปฏิบัติงานจริง สามารถพัฒนาภาวะผู้นำได้
DLS2	หมายถึง	การฝึกอบรมและการพัฒนาเฉพาะบุคคล เช่น การเรียนในห้องเรียน การเข้าร่วมการสัมมนา สามารถพัฒนาภาวะผู้นำได้
DLS3	หมายถึง	การสร้างทีมงาน สร้างความรู้สึกร่วม และการสร้างคุณค่าในการทำงาน สามารถพัฒนาภาวะผู้นำได้
DLS4	หมายถึง	การพัฒนาโดยเน้นสมรรถนะทางการบริหาร สามารถพัฒนาภาวะผู้นำได้
DLS5	หมายถึง	การเทียบเคียง (Benchmarking) และการเรียนรู้โดยใช้แบบอย่างที่ดี (Best practice) สามารถพัฒนาภาวะผู้นำได้
DLS6	หมายถึง	การประเมินแบบ 360 องศา สามารถพัฒนาภาวะผู้นำได้

DLS7	หมายถึง	การพัฒนาบุคลากรและความฉลาดทางอารมณ์ สามารถพัฒนาภาวะผู้นำได้
PFM	หมายถึง	สมรรถนะทางการบริหาร
PFM1	หมายถึง	ภาวะผู้นำ
PFM2	หมายถึง	วิสัยทัศน์
PFM3	หมายถึง	การวางกลยุทธ์ภาครัฐ
PFM4	หมายถึง	ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน
PFM5	หมายถึง	การควบคุมตนเอง
PFM6	หมายถึง	การสอนงานและการมอบหมายงาน
SLD	หมายถึง	ภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการระดับสูงที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
SLD1	หมายถึง	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
SLD2	หมายถึง	ภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ
SLD3	หมายถึง	ภาวะผู้นำที่น่าเชื่อถือ
SLD4	หมายถึง	ภาวะผู้นำเน้นผลการปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4-1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	245	67.31
หญิง	119	32.69
รวม	364	100.00

จากตารางที่ 4-1 พบว่า ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 245 คน คิดเป็นร้อยละ 67.31 และเป็นหญิง จำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 32.69

ตารางที่ 4-2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 39 ปี	12	3.30
40-49 ปี	81	22.25
50-59 ปี	271	74.45
รวม	364	100.00

จากตารางที่ 4-2 พบว่า ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 50-59 ปี จำนวน 271 คน คิดเป็นร้อยละ 74.45 รองลงมา มีอายุ 40-49 ปี จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 22.25 และมีอายุต่ำกว่า 39 ปี คิดเป็นร้อยละ 3.30

ตารางที่ 4-3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ปริญญาตรี	68	18.68
ปริญญาโท	270	74.18
ปริญญาเอก	25	6.87
อื่น ๆ	1	0.27
รวม	364	100.00

จากตารางที่ 4-3 พบว่า ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 270 คน คิดเป็นร้อยละ 74.18 รองลงมา มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 18.68 ระดับการศึกษาปริญญาเอก จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 6.87 และมีระดับการศึกษาอื่น ๆ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.27

ตารางที่ 4-4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามรายได้

รายได้	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 40,000 บาท	7	1.92
40,001-50,000 บาท	64	17.58
50,001-60,000 บาท	140	38.46
ตั้งแต่ 60,001 บาทขึ้นไป	153	42.03
รวม	364	100.00

จากตารางที่ 4-4 พบว่า ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ตั้งแต่ 60,001 บาทขึ้นไป จำนวน 153 คน คิดเป็นร้อยละ 42.03 รองลงมา มีรายได้ 50,001-60,000 บาท จำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 38.46 มีรายได้ 40,001-50,000 บาท จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 17.58 และมีรายได้ต่ำกว่า 40,000 บาท จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 1.92

ตารางที่ 4-5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุงาน

อายุงาน	จำนวน	ร้อยละ
10-20 ปี	16	4.40
21-30 ปี	70	19.23
31 ปี ขึ้นไป	87	23.90
ไม่ตอบ	191	52.47
รวม	364	100.00

จากตารางที่ 4-5 พบว่า ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่ตอบแบบสอบถามเรื่องอายุงาน จำนวน 191 คน คิดเป็นร้อยละ 52.47 รองลงมา มีอายุงาน 31 ปีขึ้นไป จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 23.90 มีอายุงาน 21-30 ปี จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 19.23 และมีอายุงาน 10-20 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 4.40

ตารางที่ 4-6 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

หน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ
กระทรวงการคลัง	15	4.12
กระทรวงมหาดไทย	22	6.04
สำนักนายกรัฐมนตรี	20	5.49
กระทรวงการต่างประเทศ	4	1.10
กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์	7	1.92
กระทรวงเกษตรและสหกรณ์	17	4.67
กระทรวงคมนาคม	7	1.92
กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	8	2.20
กระทรวงพลังงาน	3	0.82
กระทรวงยุติธรรม	12	3.30
กระทรวงแรงงาน	9	2.48
กระทรวงวัฒนธรรม	5	1.38
กระทรวงศึกษาธิการ	6	1.65
กระทรวงสาธารณสุข	13	3.57
หน่วยงานอิสระ	6	1.65
กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	6	1.65
กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	2	0.55
กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา	4	1.10
กระทรวงอุตสาหกรรม	7	1.92
กระทรวงพาณิชย์	6	1.65
สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี	7	1.92
ไม่ตอบ	178	48.90
รวม	364	100.00

จากตารางที่ 4-6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่ตอบแบบสอบถามเรื่องหน่วยงานที่สังกัด จำนวน 178 คน คิดเป็นร้อยละ 48.90 จากการตรวจสอบทะเบียนผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูง: ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม (นบส.1)

และหลักสูตรเสริมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง (ส.นบส.) พบว่า ผู้บริหารไม่ตอบข้อนี้ รองลงมา สังกัดกระทรวงมหาดไทย จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 6.04 สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 5.49 สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 4.67 สังกัดกระทรวงการคลัง จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 4.12 สังกัดกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 3.57 สังกัดกระทรวงยุติธรรม จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 3.30 สังกัดกระทรวงแรงงาน จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 2.48 สังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.20 สังกัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงคมนาคมกระทรวงอุตสาหกรรม และสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี จำนวน 7 คนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 1.92 สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ หน่วยงานอิสระ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และกระทรวงพาณิชย์ จำนวน 6 คนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 1.65 สังกัดกระทรวงวัฒนธรรม จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.38 สังกัดกระทรวงการต่างประเทศ และกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา จำนวน 4 คนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 1.10 สังกัดกระทรวงพลังงาน จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.82 สังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.55

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ

ตารางที่ 4-7 ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับรูปแบบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ

รูปแบบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ	ร้อยละ					\bar{x}	SD	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. การพัฒนาวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้จากประสบการณ์ เช่น การศึกษาดูงาน การสังเกตการทำงานหรือการลงมือปฏิบัติงานจริง	40.93	51.37	6.87	0.82	0.00	4.32	0.64	มากที่สุด
2. การฝึกอบรมและการพัฒนาเฉพาะบุคคล เช่น การเรียนในห้องเรียน การเข้าร่วมการสัมมนา	25.82	56.04	15.93	2.20	0.00	4.05	0.71	มาก

ตารางที่ 4-7 (ต่อ)

รูปแบบและแนวทางการพัฒนา ภาวะผู้นำ	ร้อยละ					\bar{X}	SD	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
3. การสร้างทีมงาน สร้างความรู้สึกร่วม และ การสร้างคุณค่าในการทำงาน	40.38	50.55	8.52	0.27	0.27	4.30	0.66	มากที่สุด
4. การพัฒนาสมรรถนะทาง การบริหาร	32.97	54.95	10.99	0.82	0.27	4.20	0.68	มาก
5. การเทียบเคียง (Benchmarking) และการเรียนรู้โดยใช้แบบอย่างที่ดี (Best practice)	29.67	56.59	13.46	0.00	0.27	4.15	0.66	มาก
6. การประเมินแบบ 360 องศา	29.40	53.30	15.66	1.37	0.27	4.10	0.72	มาก
7. การพัฒนาบุคลิกภาพและ ความฉลาดทางอารมณ์ และการมี จิตบริการสาธารณะ	37.36	52.20	9.89	0.27	0.27	4.26	0.66	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	33.79	53.57	11.62	0.82	0.19	4.20	0.44	มาก

จากตารางที่ 4-7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.20$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การพัฒนาวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้จากประสบการณ์ เช่น การศึกษาดูงาน การสังเกตการทำงาน หรือการลงมือปฏิบัติงานจริง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.32$) รองลงมา คือ การสร้างทีมงานสร้างความรู้สึกร่วม และการสร้างคุณค่าในการทำงาน ($\bar{X} = 4.30$) การพัฒนาบุคลิกภาพและความฉลาดทางอารมณ์ ($\bar{X} = 4.26$) ส่วนการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ($\bar{X} = 4.20$) การเทียบเคียง (Benchmarking) และการเรียนรู้โดยใช้แบบอย่างที่ดี (Best practice) ($\bar{X} = 4.15$) การประเมินแบบ 360 องศา ($\bar{X} = 4.10$) และการฝึกอบรมและการพัฒนาเฉพาะบุคคล เช่น การเรียนในห้องเรียน การเข้าร่วมการสัมมนา ($\bar{X} = 4.05$) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารที่แสดงถึงภาวะผู้นำ

ตารางที่ 4-8 ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหาร

สมรรถนะทางการบริหาร	\bar{X}	SD	ระดับ
1. ภาวะผู้นำ	4.19	0.42	มาก
2. วิสัยทัศน์	4.08	0.53	มาก
3. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	4.07	0.59	มาก
4. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน	4.15	0.50	มาก
5. การควบคุมตนเอง	4.08	0.48	มาก
6. การสอนงานและการมอบหมายงาน	4.24	0.42	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.13	0.38	มาก

จากตารางที่ 4-8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหาร เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า สมรรถนะทางการบริหารที่แสดงถึงภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.13$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การสอนงานและการมอบหมายงาน ($\bar{X} = 4.24$) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ภาวะผู้นำ ($\bar{X} = 4.19$) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน ($\bar{X} = 4.15$) วิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 4.08$) การควบคุมตนเอง ($\bar{X} = 4.08$) และการวางกลยุทธ์ภาครัฐ ($\bar{X} = 4.07$) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4-9 ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหาร
ด้านภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ	ร้อยละ					\bar{X}	SD	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. เป็นผู้ดำเนินการประชุมให้ดำเนินไปได้ด้วยดีและคอยแจ้งข่าวสารความเป็นไปของการปฏิบัติงานโดยตลอด	26.10	60.16	11.81	1.92	0.00	4.10	0.67	มาก
2. เป็นผู้นำในการทำงานของกลุ่มที่ใช้อำนาจอย่างยุติธรรม	30.22	59.34	10.16	0.27	0.00	4.20	0.61	มาก
3. ให้การดูแลและช่วยเหลือทีมงาน	39.84	51.92	7.97	0.27	0.00	4.31	0.63	มากที่สุด
4. ประพติดทนสมกับเป็นผู้นำ	23.08	62.91	12.64	1.37	0.00	4.08	0.64	มาก
5. เป็นผู้สนับสนุนทีมงานให้ก้าวไปสู่พันธกิจระยะยาวขององค์กร	33.24	59.34	7.42	0.00	0.00	4.26	0.58	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	30.50	58.73	10.00	0.77	0.00	4.19	0.42	มาก

จากตารางที่ 4-9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหาร ด้านภาวะผู้นำ เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.19$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ให้การดูแลและช่วยเหลือทีมงาน ($\bar{X} = 4.31$) เป็นผู้สนับสนุนทีมงานให้ก้าวไปสู่พันธกิจระยะยาวขององค์กร ($\bar{X} = 4.26$) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ เป็นผู้นำในการทำงานของกลุ่มที่ใช้อำนาจอย่างยุติธรรม ($\bar{X} = 4.20$) เป็นผู้ดำเนินการประชุมให้ดำเนินไปได้ด้วยดีและคอยแจ้งข่าวสารความเป็นไปของการปฏิบัติงานโดยตลอด ($\bar{X} = 4.10$) และประพติดทนสมกับเป็นผู้นำ ($\bar{X} = 4.08$) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4-10 ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหาร
ด้านวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์	ร้อยละ					\bar{X}	SD	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. รู้เข้าใจ และจดจำวิสัยทัศน์ขององค์กรได้เป็นอย่างดี และสามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้	31.04	56.87	10.99	1.10	0.00	4.18	0.66	มาก
2. ช่วยทำให้ผู้อื่นนำวิสัยทัศน์มาเป็นหลักในการปฏิบัติงาน	23.35	59.62	15.93	1.10	0.00	4.05	0.66	มาก
3. สร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์	27.20	58.24	13.74	0.55	0.27	4.12	0.67	มาก
4. สามารถกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ	25.82	56.32	17.03	0.55	0.27	4.07	0.69	มาก
5. ดูแลให้วิสัยทัศน์ของส่วนราชการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของประเทศ	20.60	58.79	17.86	1.92	0.82	3.96	0.73	มาก
รวมเฉลี่ย	25.60	57.97	15.11	1.04	0.27	4.08	0.53	มาก

จากตารางที่ 4-10 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหาร ด้านวิสัยทัศน์ เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า รู้ เข้าใจ และจดจำวิสัยทัศน์ขององค์กรได้เป็นอย่างดี และสามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้ ($\bar{X} = 4.18$) สร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 4.12$) สามารถกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ ($\bar{X} = 4.07$) ช่วยทำให้ผู้อื่นนำวิสัยทัศน์มาเป็นหลักในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.05$) ดูแลให้วิสัยทัศน์ของส่วนราชการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของประเทศ ($\bar{X} = 3.96$) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4-11 ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหาร
ด้านการวางกลยุทธ์ภาครัฐ

การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	ร้อยละ					\bar{X}	SD	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. รู้และเข้าใจนโยบาย รวมทั้ง จดจำภารกิจภาครัฐได้ว่าสัมพันธ์ เชื่อมโยงกับภารกิจของหน่วยงาน	24.45	56.32	17.31	1.65	0.27	4.03	0.71	มาก
2. นำประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ ในการกำหนดกลยุทธ์ อย่างสม่ำเสมอ	28.02	55.49	15.66	0.82	0.00	4.11	0.68	มาก
รวมเฉลี่ย	26.24	55.91	16.49	1.24	0.14	4.07	0.59	มาก

จากตารางที่ 4-11 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหาร ด้านการวางกลยุทธ์ภาครัฐ เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า นำประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์อย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.11$) รู้และเข้าใจนโยบาย รวมทั้งจดจำภารกิจภาครัฐได้ว่าสัมพันธ์เชื่อมโยงกับภารกิจของหน่วยงาน ($\bar{X} = 4.03$) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทั้งสองข้อ

ตารางที่ 4-12 ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหาร
ด้านศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน

ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน	ร้อยละ					\bar{X}	SD	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน	38.19	52.20	9.34	0.27	0.00	4.28	0.64	มากที่สุด
2. กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเข้าใจและเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยนต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น	29.40	59.34	10.44	0.82	0.00	4.17	0.63	มาก
3. มีการวางแผนงานที่ดีเพื่อการปรับเปลี่ยนในองค์กร	23.63	60.71	15.38	0.27	0.00	4.08	0.63	มาก
4. ผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ	25.82	54.67	19.51	0.00	0.00	4.06	0.67	มาก
รวมเฉลี่ย	29.26	56.73	13.67	0.34	0.00	4.15	0.50	มาก

จากตารางที่ 4-12 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหาร ด้านศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าเป็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน ($\bar{X} = 4.28$) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเข้าใจและเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยนต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น ($\bar{X} = 4.17$) มีการวางแผนงานที่ดีเพื่อการปรับเปลี่ยนในองค์กร ($\bar{X} = 4.08$) ผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.06$) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4-13 ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหาร
ด้านการควบคุมตนเอง

การควบคุมตนเอง	ร้อยละ					\bar{X}	SD	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. รู้ด้วยตัวเองหากได้แสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม	29.40	58.24	11.54	0.82	0.00	4.16	0.65	มาก
2. ควบคุมอารมณ์ในแต่ละสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี	22.53	62.09	14.84	0.55	0.00	4.07	0.63	มาก
3. สามารถใช้ถ้อยทีวาจาตอบโต้และกำกับ ควบคุมการปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างสงบ แม้จะอยู่ในภาวะที่ถูกข่มขู่	20.60	61.81	16.76	0.82	0.00	4.02	0.64	มาก
4. จัดการความเครียดของตัวเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเอาชนะอารมณ์ด้วยความเข้าใจ	21.70	62.36	15.38	0.55	0.00	4.05	0.63	มาก
รวมเฉลี่ย	23.56	61.13	14.63	0.69	0.00	4.08	0.48	มาก

จากตารางที่ 4-13 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหาร ด้านการควบคุมตนเอง เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่ารู้ด้วยตัวเอง หากได้แสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม ($\bar{X} = 4.16$) ควบคุมอารมณ์ในแต่ละสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 4.07$) จัดการความเครียดของตัวเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเอาชนะอารมณ์ด้วยความเข้าใจ ($\bar{X} = 4.05$) สามารถใช้ถ้อยทีวาจาตอบโต้และกำกับ ควบคุมการปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างสงบ แม้จะอยู่ในภาวะที่ถูกข่มขู่ ($\bar{X} = 4.02$) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4-14 ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหาร
ด้านการสอนงานและการมอบหมายงาน

การสอนงานและการมอบหมายงาน	ร้อยละ					\bar{X}	SD	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. การใช้เทคนิคการสอนงาน การให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธี ปฏิบัติงาน หรือการใช้ระบบที่เล็ง ปฏิบัติงาน	40.38	51.65	7.69	0.27	0.00	4.32	0.62	มากที่สุด
2. ตั้งใจพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้มี ศักยภาพอยู่เสมอ	36.81	55.77	7.14	0.27	0.00	4.29	0.61	มากที่สุด
3. วางแผนเพื่อให้โอกาส ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความสามารถ ในการทำงาน	34.89	58.24	6.59	0.27	0.00	4.28	0.59	มากที่สุด
4. สามารถช่วยแก้ไขปัญหา ที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา ศักยภาพของผู้ได้บังคับบัญชา	27.20	65.93	6.59	0.27	0.00	4.20	0.56	มาก
5. ทำให้ส่วนราชการมีระบบ การสอนงานและการมอบหมาย หน้าที่ความรับผิดชอบ	25.27	62.64	11.26	0.55	0.27	4.12	0.63	มาก
รวมเฉลี่ย	32.91	58.85	7.85	0.33	0.05	4.24	0.42	มากที่สุด

จากตารางที่ 4-14 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหาร ด้านการสอนงานและการมอบหมายงาน เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.24$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การใช้เทคนิคการสอนงาน การให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงานหรือการใช้ระบบที่เล็งปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.32$) ตั้งใจพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้มีศักยภาพอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.29$) วางแผนเพื่อให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความสามารถในการทำงาน ($\bar{X} = 4.28$) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด สามารถช่วยแก้ไขปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้ได้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 4.20$) ทำให้ส่วนราชการมีระบบการสอนงานและการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ ($\bar{X} = 4.12$) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

**ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการ
ประเภทบริหารระดับสูงที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ**

ตารางที่ 4-15 ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำของผู้ที่จะ
เข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย

ลักษณะภาวะผู้นำของผู้ที่จะ เข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการ ประเภทบริหารระดับสูง ของไทย	ร้อยละ					\bar{X}	SD	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	38.74	50.55	9.62	0.55	0.55	4.26	0.70	มากที่สุด
2. ภาวะผู้นำที่สามารถสร้าง แรงบันดาลใจ	33.79	56.59	8.52	0.55	0.55	4.23	0.67	มากที่สุด
3. ภาวะผู้นำแบบน่าเชื่อถือ	36.54	53.02	9.62	0.27	0.55	4.25	0.68	มากที่สุด
4. ภาวะผู้นำที่เน้นการบริหาร ผลการปฏิบัติงาน	32.42	57.97	8.52	0.00	0.00	4.22	0.64	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	35.37	54.53	9.07	0.34	0.41	4.24	0.53	มากที่สุด

จากตารางที่ 4-15 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำ
ของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่า
มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.24$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
($\bar{X} = 4.26$) ภาวะผู้นำแบบน่าเชื่อถือ ($\bar{X} = 4.25$) ภาวะผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 4.23$)
และภาวะผู้นำที่เน้นการบริหารผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.22$) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
ทั้ง 4 ลักษณะ

**ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยข้อมูล
เชิงปริมาณด้วยโปรแกรมสถิติเพื่อสังคมศาสตร์และโปรแกรมโมเดลสมการโครงสร้าง**

ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบองค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่าง
ตัวแปรสังเกตได้ ให้ได้เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในแต่ละ
องค์ประกอบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบว่าเมทริกซ์สัมประสิทธิ์แตกต่างจากศูนย์หรือไม่
ถ้าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในเมทริกซ์ใดไม่มีความสัมพันธ์กันหรือมีความสัมพันธ์กันน้อย

แสดงว่าเมทริกซ์นั้นไม่มีองค์ประกอบร่วมกันและไม่มีประโยชน์ที่จะนำเมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ไปวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยพิจารณาจากค่าสถิติ Bartlett's test of sphericity และค่าดัชนีไกเซอร์-เมเยอร์-ออลคิน (Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy: KMO) ค่า KMO ควรจะมีค่าเข้าใกล้ 1.00

เมื่อได้เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้แต่ละองค์ประกอบแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) ค่ารากของกำลังสองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) และค่ารากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษเหลือ (RMR) ผู้วิจัยนำเสนอค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปแบบคะแนนดิบ (b) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน (β)

การตรวจสอบองค์ประกอบเชิงยืนยันของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ (DLS) ดังแสดงในตารางที่ 4-16

ตารางที่ 4-16 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

ตัวแปร	DLS1	DLS2	DLS3	DLS4	DLS5	DLS6	DLS7
DLS1	1						
DLS2	0.277**	1					
DLS3	0.440**	0.342**	1				
DLS4	0.318**	0.458**	0.416**	1			
DLS5	0.281**	0.282**	0.362**	0.407**	1		
DLS6	0.150**	0.252**	0.282**	0.336**	0.442**	1	
DLS7	0.268**	0.262**	0.303**	0.394**	0.305**	0.370**	1
\bar{X}	4.32	4.05	4.30	4.20	4.15	4.10	4.26
SD	0.64	0.71	0.66	0.68	0.66	0.72	0.66

Bartlett's test of sphericity = 545.774, df = 21, p = 0.000, KMO = 0.822

**p < 0.01

จากตารางที่ 4-16 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันพบว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่บ่งชี้องค์ประกอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ (DLS) ทุกตัว มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.150 ถึง 0.458 โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด คือ ตัวแปรการฝึกอบรมและการพัฒนาเฉพาะบุคคล เช่น การเรียนในห้องเรียน การเข้าร่วมการสัมมนา (DLS2) กับตัวแปรการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร (DLS4) มีค่าเท่ากับ 0.458 รองลงมา คือ ตัวแปรการเทียบเคียง (Benchmarking) และตัวแปรการเรียนรู้โดยใช้แบบอย่างที่ดี (Best practice) (DLS5) กับตัวแปรการประเมินแบบ 360 องศา (DLS6) มีค่าเท่ากับ 0.442 และตัวแปรการพัฒนาวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้จากประสบการณ์ เช่น การศึกษาดูงาน การสังเกตการทำงาน หรือการลงมือปฏิบัติงานจริง (DLS1) กับตัวแปรการสร้างทีมงาน สร้างความรู้สึกร่วม และการสร้างคุณค่าในการทำงาน (DLS3) มีค่าเท่ากับ 0.440 ตามลำดับ ส่วนคู่ที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด คือ ตัวแปรการพัฒนาวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้จากประสบการณ์ เช่น การศึกษาดูงาน การสังเกตการทำงานหรือการลงมือปฏิบัติงานจริง (DLS1) กับตัวแปรการประเมินแบบ 360 องศา (DLS6) มีค่าเท่ากับ 0.150

ค่า Bartlett's test of sphericity มีค่าเท่ากับ 545.774 ($p < 0.01$) แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญ และค่า KMO มีค่าเท่ากับ 0.822 แสดงว่า ตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้

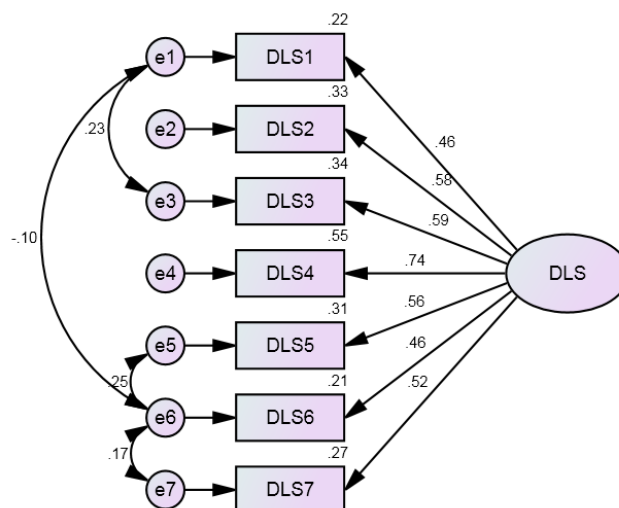
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในตารางที่ 4-17 และภาพที่ 4-1 พบว่า ตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจาก $X^2 = 6.438$, $df = 10$, $p = 0.777$, $GFI = 0.995$, $AGFI = 0.986$, $RMSEA = 0.000$, $RMR = 0.008$ แสดงว่าตัวแบบการวัดมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 4-17 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบองค์ประกอบของรูปแบบ
การพัฒนาภาวะผู้นำ

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				R ²	สัมประสิทธิ์ องค์ประกอบ
	B	SE	β	t		
DLS1	1.000	-	0.465	-	0.216	0.050
DLS2	1.379	0.207	0.576	6.671**	0.332	0.084
DLS3	1.300	0.167	0.586	7.788**	0.344	0.082
DLS4	1.693	0.234	0.740	7.226**	0.548	0.167
DLS5	1.241	0.189	0.559	6.566**	0.313	0.076
DLS6	1.118	0.200	0.459	5.585**	0.211	0.034
DLS7	1.166	0.184	0.521	6.337**	0.271	0.068

$X^2 = 6.438, df = 10, p = 0.777, GFI = 0.995, AGFI = 0.986, RMSEA = 0.000, RMR = 0.008$

**p < 0.01



Chi-square=6.438,df=10,p=.777
CMIN/DF=.644,GFI=.995,RMSEA=.000

ภาพที่ 4-1 ผลการตรวจสอบความตรงของตัวแบบการวัดองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนา
ภาวะผู้นำ

เมื่อพิจารณาความสำคัญขององค์ประกอบมาตรฐานแต่ละตัวแปรสังเกตได้ในตัวแบบองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพบว่า น้ำหนักองค์ประกอบทั้งหมดมีค่าเป็นบวก โดยมีขนาดตั้งแต่ 0.459 ถึง 0.740 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกตัว โดยเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ได้แก่ ตัวแปรการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร (DLS4) ($\beta = 0.740$) ตัวแปรการสร้างทีมงาน สร้างความรู้สึกร่วม และการสร้างคุณค่าในการทำงาน (DLS3) ($\beta = 0.586$) ตัวแปรการฝึกอบรมและการพัฒนาเฉพาะบุคคล เช่น การเรียนในห้องเรียน การเข้าร่วมการสัมมนา (DLS2) ($\beta = 0.576$) ตัวแปรการเทียบเคียง (Benchmarking) และการเรียนรู้โดยใช้แบบอย่างที่ดี (Best practice) (DLS5) ($\beta = 0.559$) ตัวแปรการพัฒนาบุคลิกภาพและความฉลาดทางอารมณ์ (DLS7) ($\beta = 0.521$) ตัวแปรการพัฒนาวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้จากประสบการณ์ เช่น การศึกษาดูงาน การสังเกตการทำงาน หรือการลงมือปฏิบัติงานจริง (DLS1) ($\beta = 0.465$) และ

การประเมินแบบ 360 องศา (DLS6) ($\beta = 0.456$) ตามลำดับ และมีความแปรผันร่วมกับองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำร้อยละ 54.8, 34.4, 33.2, 31.3, 21.6, 27.1 และ 21.1 ตามลำดับ

การตรวจสอบองค์ประกอบเชิงยืนยันของสมรรถนะทางการบริหาร (PFM)

ตารางที่ 4-18 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบนโยบายของสมรรถนะทางการบริหาร

ตัวแปร	PFM1	PFM2	PFM3	PFM4	PFM5	PFM6
PFM1	1					
PFM2	0.502**	1				
PFM3	0.379**	0.607**	1			
PFM4	0.511**	0.532**	0.588**	1		
PFM5	0.502**	0.419**	0.420**	0.509**	1	
PFM6	0.542**	0.518**	0.491**	0.597**	0.461**	1
\bar{X}	4.19	4.08	4.07	4.15	4.08	4.24
SD	0.42	0.53	0.59	0.50	0.48	0.42

Bartlett's test of sphericity = 879.061, df = 15, p = 0.000, KMO = 0.863

**p < 0.01

จากตารางที่ 4-18 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันพบว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่บ่งชี้องค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหาร (PFM) ทุกตัว มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.379 ถึง 0.607 โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด คือ ตัวแปรวิสัยทัศน์ (PFM2) กับตัวแปรการวางกลยุทธ์ภาครัฐ (PFM3) มีค่าเท่ากับ 0.607 รองลงมา คือ ตัวแปรการวางกลยุทธ์ภาครัฐ (PFM3) กับตัวแปรศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (PFM4) มีค่าเท่ากับ 0.588 ตัวแปรศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (PFM4) กับตัวแปรการดำเนินงานและการมอบหมายงาน (PFM6) มีค่าเท่ากับ 0.597 ตามลำดับ ส่วนคู่ที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด คือ ตัวแปรภาวะผู้นำ (PFM1) กับตัวแปรการวางกลยุทธ์ภาครัฐ (PFM 3) มีค่าเท่ากับ 0.376

ค่า Bartlett's test of sphericity มีค่าเท่ากับ 879.061 ($p < 0.01$) แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญ และค่า KMO มีค่าเท่ากับ 0.863 แสดงว่า ตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้

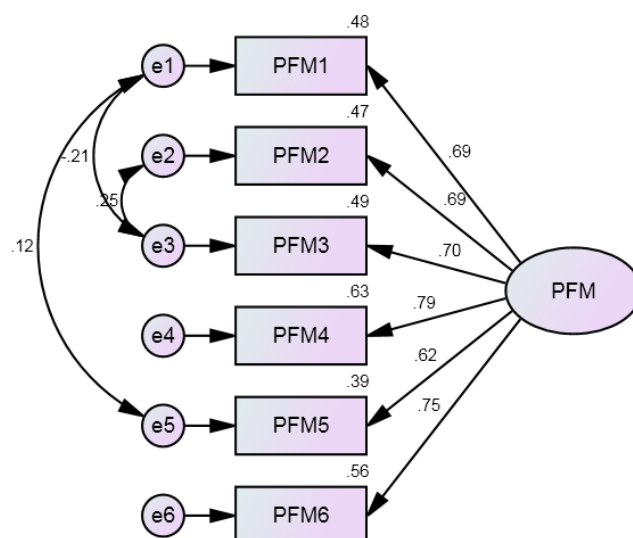
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบของสมรรถนะทางการบริหาร ในตารางที่ 4-19 และภาพที่ 4-2 พบว่า ตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจาก $X^2 = 4.033$, $df = 6$, $p = 0.672$, $GFI = 0.996$, $AGFI = 0.986$, $RMSEA = 0.000$, $RMR = 0.005$ แสดงว่า ตัวแบบการวัดมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 4-19 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบองค์ประกอบของสมรรถนะ
ทางการบริหาร

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				R ²	สัมประสิทธิ์ องค์ประกอบ
	b	SE	B	T		
PFM1	1.000	-	0.692	-	0.478	0.146
PFM2	1.239	0.111	0.688	11.175**	0.474	0.073
PFM3	1.423	0.137	0.699	10.422**	0.489	0.099
PFM4	1.346	0.108	0.793	12.511**	0.628	0.174
PFM5	1.025	0.092	0.622	11.157**	0.387	0.071
PFM6	1.072	0.089	0.748	12.033**	0.559	0.164

$X^2 = 9.106$, $df = 6$, $p = 0.168$, $GFI = 0.992$, $AGFI = 0.971$, $RMSEA = 0.038$, $RMR = 0.004$

**p < 0.01



Chi-square=9.106,df=6,p=.168
CMIN/DF=1.518,GFI=.992,RMSEA=.038

ภาพที่ 4-2 ผลการตรวจสอบความตรงของตัวแบบการวัดองค์ประกอบของสมรรถนะทาง
การบริหาร

เมื่อพิจารณาความสำคัญขององค์ประกอบมาตรฐานแต่ละตัวแปรสังเกตได้ในตัวแบบองค์ประกอบของสมรรถนะทางการบริหาร พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบทั้งหมดมีค่าเป็นบวก โดยมีขนาดตั้งแต่ 0.622 ถึง 0.793 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกตัว โดยเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ได้แก่ ตัวแปรศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (PFM4) ($\beta = 0.793$) ตัวแปรการสอนงานและการมอบหมายงาน (PFM6) ($\beta = 0.748$) ตัวแปรการวางกลยุทธ์ภาครัฐ (PFM3) ($\beta = 0.699$) ตัวแปรสมรรถนะทางการบริหาร (PFM1) ($\beta = 0.692$) ตัวแปรวิสัยทัศน์ (PFM2) ($\beta = 0.688$) และตัวแปรการควบคุมตนเอง (PFM5) ($\beta = 0.622$) ตามลำดับและมีค่าความแปรผันร่วมกับองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำร้อยละ 62.8, 55.9, 48.9, 47.8, 47.7 และ 0.387 ตามลำดับ

การตรวจสอบองค์ประกอบเชิงยืนยันของลักษณะภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย (SLD)

ตารางที่ 4-20 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของลักษณะภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย

ตัวแปร	SLD1	SLD2	SLD3	SLD4
SLD1	1			
SLD2	0.624**	1		
SLD3	0.524**	0.582**	1	
SLD4	0.416**	0.428**	0.505**	1
\bar{X}	4.26	4.23	4.25	4.22
SD	0.70	0.67	0.68	0.64

Bartlett's test of sphericity = 477.000, df = 6, p = 0.000, KMO = 0.776

**p < 0.01

จากตารางที่ 4-20 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันพบว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่บ่งชี้องค์ประกอบลักษณะภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย (SLD) ทุกตัว มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง

0.416 ถึง 0.624 โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด คือ ตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (SLD1) กับตัวแปรภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ (SLD2) มีค่าเท่ากับ 0.624 รองลงมา คือ ตัวแปรภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ (SLD2) กับตัวแปรภาวะผู้นำที่น่าเชื่อถือ (SLD3) มีค่าเท่ากับ 0.582 ตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (SLD1) กับตัวแปรภาวะผู้นำที่น่าเชื่อถือ (SLD3) มีค่าเท่ากับ 0.524 ตามลำดับ ส่วนคู่ที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด คือ ตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (SLD1) กับตัวแปรภาวะผู้นำเน้นผลการปฏิบัติงาน (SLD4) มีค่าเท่ากับ 0.416

ค่า Bartlett's test of sphericity มีค่าเท่ากับ 477.000 ($p < 0.01$) แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญ และค่า KMO มีค่าเท่ากับ 0.776 แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะนำมาวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบได้

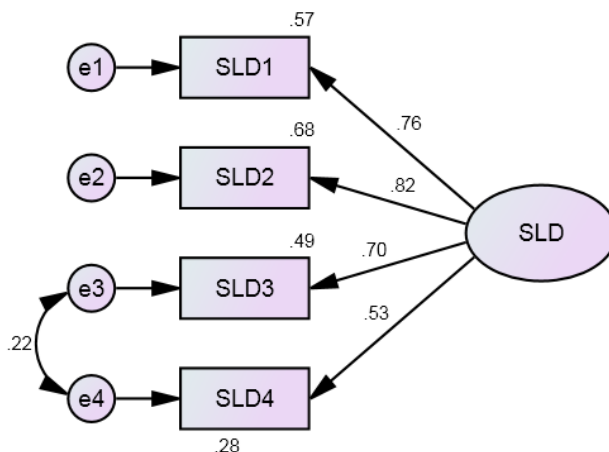
ผลการวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบของสมรรถนะทางการบริหาร ในตารางที่ 4-21 และภาพที่ 4-3 พบว่า ตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจาก $X^2 = 4.033$, $df = 6$, $p = 0.672$, $GFI = 0.996$, $AGFI = 0.986$, $RMSEA = 0.000$, $RMR = 0.005$ แสดงว่า ตัวแบบการวัดมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 4-21 ผลการวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบขององค์ประกอบของลักษณะภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ			t	R ²	สัมประสิทธิ์องค์ประกอบ
	b	SE	β			
SLD1	1.000	-	0.756	-	0.572	0.239
SLD2	1.042	0.083	0.825	12.603**	0.680	0.364
SLD3	0.902	0.076	0.701	11.825**	0.491	0.172
SLD4	0.642	0.072	0.531	8.942**	0.282	0.075

$X^2 = 0.561$, $df = 1$, $p = 0.545$, $GFI = 0.999$, $AGFI = 0.992$, $RMSEA = 0.000$, $RMR = 0.003$

** $p < 0.01$



Chi-square=.561,df=1,p=.454
CMIN/DF=.561,GFI=.999,RMSEA=.000

ภาพที่ 4-3 ผลการตรวจสอบความตรงของตัวแบบการวัดองค์ประกอบของลักษณะภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย

เมื่อพิจารณาความสำคัญขององค์ประกอบมาตรฐานแต่ละตัวแปรสังเกตได้ในตัวแบบองค์ประกอบของลักษณะภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทยพบว่า น้ำหนักองค์ประกอบทั้งหมดมีค่าเป็นบวก โดยมีขนาดตั้งแต่ 0.531 ถึง 0.825 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกตัว โดยเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ได้แก่ ตัวแปรภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ (SLD2) ($\beta = 0.825$) ตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (SLD1) ($\beta = 0.756$) ตัวแปรภาวะผู้นำที่น่าเชื่อถือ (SLD3) ($\beta = 0.701$) และตัวแปรภาวะผู้นำเน้นผลการปฏิบัติงาน (SLD4) ($\beta = 0.531$) ตามลำดับ และมีความแปรผันร่วมกับองค์ประกอบของลักษณะภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย ร้อยละ 68.0, 57.2, 49.1 และ 28.2 ตามลำดับ

ส่วนที่ 6 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ด้วยโปรแกรมโมเดลสมการโครงสร้าง

ตารางที่ 4-22 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของโมเดลสมการ โครงสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

ตัวแปร	DLS1	DLS2	DLS3	DLS4	DLS5	DLS6	DLS7	PFM1	PFM2	PFM3	PFM4	PFM5	PFM6	SLD1	SLD2	SLD3	SLD4
DLS1	1																
DLS2	0.277**	1															
DLS3	0.440**	0.342**	1														
DLS4	0.318**	0.458**	0.416**	1													
DLS5	0.281**	0.282**	0.362**	0.407**	1												
DLS6	0.150**	0.252**	0.282**	0.336**	0.442**	1											
DLS7	0.268**	0.262**	0.303**	0.394**	0.305**	0.370**	1										
PFM1	0.313**	0.224**	0.321**	0.276**	0.323**	0.271**	0.291**	1									
PFM2	0.231**	0.340**	0.269**	0.374**	0.337**	0.312**	0.215**	0.502**	1								
PFM3	0.228**	0.191**	0.260**	0.244**	0.325**	0.257**	0.168**	0.379**	0.607**	1							
PFM4	0.302**	0.213**	0.363**	0.247**	0.286**	0.302**	0.256**	0.511**	0.532**	0.588**	1						
PFM5	0.322**	0.218**	0.291**	0.219**	0.281**	0.262**	0.205**	0.502**	0.419**	0.420**	0.509**	1					
PFM6	0.310**	0.154**	0.323**	0.217**	0.282**	0.236**	0.188**	0.542**	0.518**	0.491**	0.597**	0.461**	1				
SLD1	0.247**	0.065	0.184**	0.205**	0.199**	0.149**	0.190**	0.219**	0.207**	0.246**	0.308**	0.207**	0.328**	1			
SLD2	0.197**	0.038	0.195**	0.134*	0.172**	0.101	0.103*	0.243**	0.162**	0.173**	0.300**	0.215**	0.293**	0.624**	1		
SLD3	0.228**	0.092	0.145**	0.140**	0.136**	0.128*	0.131*	0.211**	0.190**	0.180**	0.317**	0.280**	0.238**	0.524**	0.582**	1	
SLD4	0.273**	0.120*	0.242**	0.226**	0.169**	0.215**	0.152**	0.286**	0.265**	0.179**	0.365**	0.285**	0.279**	0.416**	0.428**	0.505**	1
\bar{X}	4.32	4.05	4.30	4.20	4.15	4.10	4.26	4.19	4.08	4.07	4.15	4.08	4.24	4.26	4.23	4.25	4.22
SD	0.64	0.71	0.66	0.68	0.66	0.72	0.66	0.42	0.53	0.59	0.50	0.48	0.42	0.70	0.67	0.68	0.64

Bartlett's test of sphericity = 2208.792, df = 136, p = 0.000, KMO = 0.885

**p < 0.01

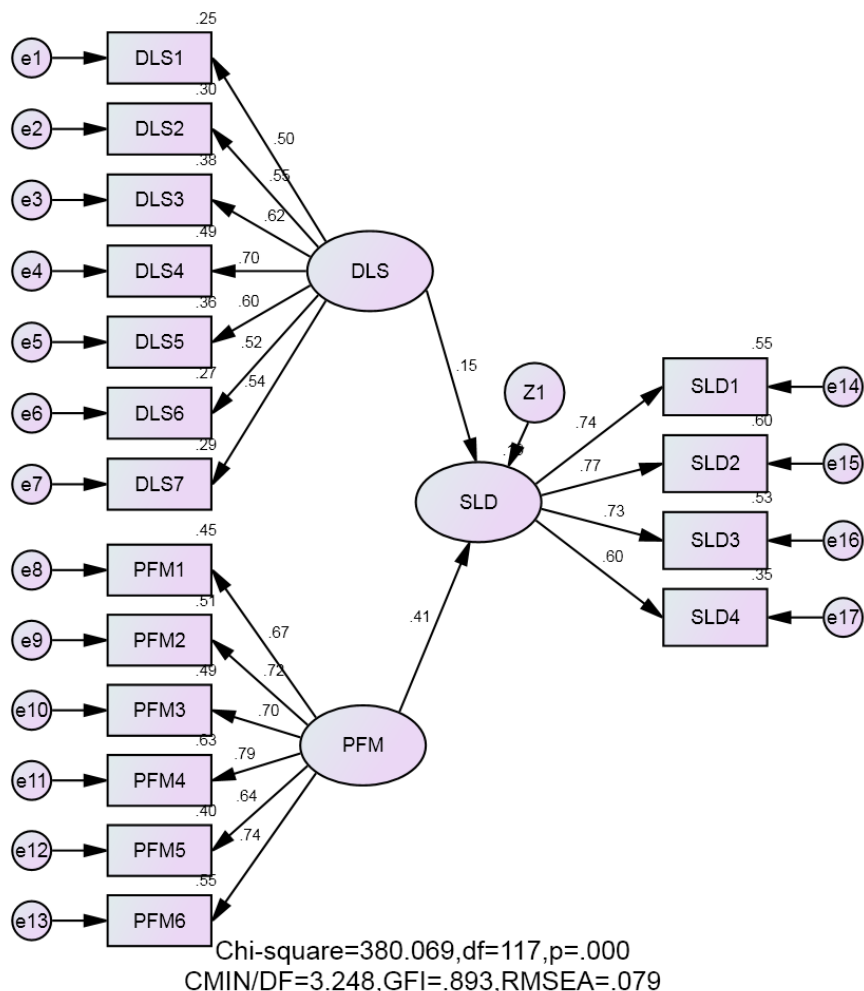
จากตารางที่ 4-22 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันพบว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่บ่งชี้ตัวแบบการพัฒนาก้าวหน้าของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ตัวแปรเกือบทุกตัวมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.038 ถึง 0.607 โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุดคือ ตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (SLD1) กับตัวแปรภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ (SLD2) มีค่าเท่ากับ 0.624 รองลงมา คือ ตัวแปรวิสัยทัศน์ (PFM2) กับตัวแปรการวางกลยุทธ์ภาครัฐ (PFM3) มีค่าเท่ากับ 0.607 ตัวแปรการวางกลยุทธ์ภาครัฐ (PFM 3) กับตัวแปรศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (PFM4) มีค่าเท่ากับ 0.588 ตัวแปรภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ (SLD2) กับตัวแปรภาวะผู้นำที่น่าเชื่อถือ (SLD3) มีค่าเท่ากับ 0.582 ตามลำดับ ส่วนคู่ที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุดคือ ตัวแปรการฝึกอบรมและการพัฒนาเฉพาะบุคคล เช่น การเรียนในห้องเรียน การเข้าร่วมการสัมมนา (DLS2) กับตัวแปรภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ (SLD2) มีค่าเท่ากับ 0.038

ค่า Bartlett's test of sphericity มีค่าเท่ากับ 2208.792 ($p < 0.01$) แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญ และค่า KMO มีค่าเท่ากับ 0.885 แสดงว่า ตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะนำมาวิเคราะห์หองค์ประกอบได้

ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ก่อนปรับโมเดลการวิจัย เมื่อพิจารณาผลการตรวจสอบข้อมูลความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศก่อนปรับโมเดลการวิจัย ดังแสดงในตารางที่ 4-23 และภาพที่ 4-4

ตารางที่ 4-23 ค่าสถิติความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างรูปแบบการพัฒนา
ภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย
เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

ค่าดัชนี	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
X^2	$p > 0.05$	380.069	ไม่ผ่านเกณฑ์
X^2/df	< 2.00	3.248	ไม่ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.893	ไม่ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.860	ไม่ผ่านเกณฑ์
CFI	> 0.90	0.876	ไม่ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.079	ไม่ผ่านเกณฑ์



ภาพที่ 4-4 ไดอะแกรมโมเดลสมการโครงสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ก่อนปรับโมเดล

จากตารางที่ 4-23 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ค่า P-value มีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.000 โดยค่าที่กำหนดต้องมีค่ามากกว่า 0.05 ผลการพิจารณาไม่ผ่านเกณฑ์ ค่า Chi-square (X^2) มีค่าเท่ากับ 380.069 และค่าองศาอิสระมีค่าเท่ากับ $df = 117$ ค่าสัดส่วน Chi-square (X^2/df) เท่ากับ 3.248 ซึ่งมีค่ามากกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้คือ น้อยกว่า 2 ผลการพิจารณาถือว่าไม่ผ่านเกณฑ์ ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 0.893 (เกณฑ์ที่กำหนด > 0.90) ผลการพิจารณาถือว่าไม่ผ่านเกณฑ์ มีค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.860 (เกณฑ์ที่กำหนด > 0.90) ผลการพิจารณาถือว่าไม่ผ่านเกณฑ์ มีดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ

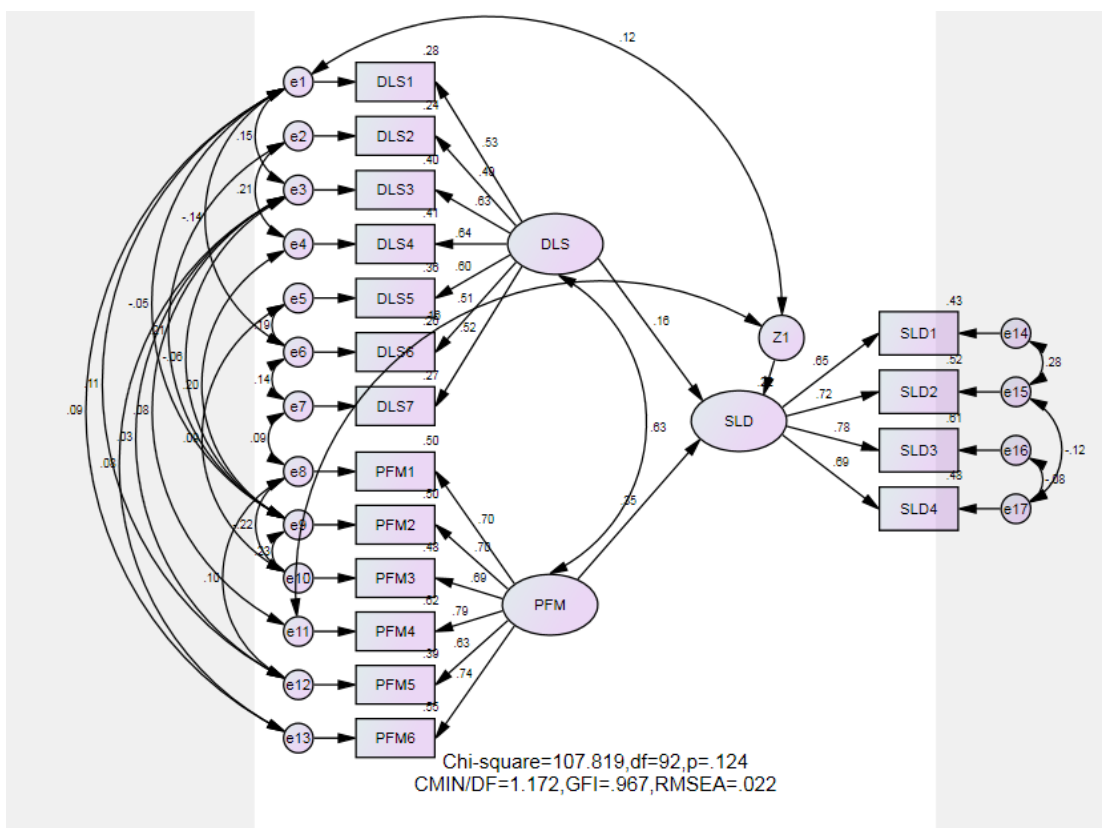
(CFI) เท่ากับ 0.876 (เกณฑ์ที่กำหนด > 0.90) ผลการพิจารณาถือว่าไม่ผ่านเกณฑ์ มีค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (RMSEA) เท่ากับ 0.079 (เกณฑ์ที่กำหนด < 0.05) ผลการพิจารณาถือว่าไม่ผ่านเกณฑ์

ดังนั้นสรุปได้ว่าโมเดลสมการ โครงสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไม่สอดคล้องกับข้อมูลประจักษ์ ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลสมการ โครงสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังปรับโมเดลการวิจัย

หลังจากที่การตรวจสอบความสอดคล้องโมเดลครั้งแรกพบว่า โมเดลสมการ โครงสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศตามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นผู้วิจัยจึงดำเนินการปรับโมเดลการวิจัย โดยพิจารณาความเป็นไปได้ในเชิงทฤษฎี และอาศัยดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices: MI) เป็นการปรับค่าที่โปรแกรมเสนอแนะหรือค่ามากที่สุดก่อน ซึ่งเป็นค่าสถิติเฉพาะของพารามิเตอร์แต่ละตัวมีค่าเท่ากับค่า Chi-square ที่ลดลง เมื่อกำหนดให้พารามิเตอร์ตัวนั้นเป็นพารามิเตอร์อิสระหรือมีการผ่อนคลายข้อกำหนดเงื่อนไขบังคับของพารามิเตอร์นั้นได้ด้วยการกำหนดความคลาดเคลื่อนในการวัดตัวแปรสังเกตและความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์กันได้ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542)

ตารางที่ 4-24 ค่าสถิติความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลสมการ โครงสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศหลังปรับโมเดล

ค่าดัชนี	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
X^2	$p > 0.05$	107.819	ผ่านเกณฑ์
X^2/df	< 2.00	1.172	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.967	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.945	ผ่านเกณฑ์
CFI	> 0.90	0.993	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.022	ผ่านเกณฑ์



ภาพที่ 4-5 ไคอะแสมการโมเดลสมการ โครงสร้างตัวแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศหลังปรับโมเดล

เมื่อพิจารณาดัชนีปรับ โมเดล (MI) พบว่า ค่าดัชนีที่มีค่ามากที่สุดที่โปรแกรมเสนอแนะ และการปรับ โมเดล ได้เพิ่มเส้นความสัมพันธ์ระหว่างความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตได้และหยุดปรับโมเดลสมการ เมื่อได้ค่าสถิติตามเกณฑ์ดัชนีความสอดคล้อง โมเดล ทำให้ได้โมเดลสุดท้ายคือ โมเดลสมการ โครงสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังแสดงในภาพที่ 4-5 และจากตารางที่ 4-24 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ค่า P-value มีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.124 โดยที่กำหนดต้องมีค่ามากกว่า 0.05 ผลการพิจารณาผ่านเกณฑ์ค่า Chi-square (X^2) มีค่าเท่ากับ 107.819 และค่าองศาอิสระมีค่าเท่ากับ $df = 92$ ค่าสัดส่วน Chi-square (X^2/df) มีค่าเท่ากับ 1.172 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้คือ น้อยกว่า 2 ผลการพิจารณาถือว่าผ่านเกณฑ์ ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 0.967 (เกณฑ์ที่กำหนด > 0.90) ถือว่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด มีค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.945

(เกณฑ์ที่กำหนด > 0.90) ถือว่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด มีดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 0.993 (เกณฑ์ที่กำหนด > 0.90) ถือว่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด มีค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (RMSEA) เท่ากับ 0.022 (เกณฑ์ที่กำหนด < 0.05) ถือว่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งทุกค่ามีค่าเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด

ดังนั้น โมเดลสมการโครงสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลประจักษ์

ตารางที่ 4-25 ค่าสัมประสิทธิ์ของโมเดลสมการ โครงสร้างตัวแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ			t	R ²	สัมประสิทธิ์องค์ประกอบ
	b	SE	β			
องค์ประกอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ (DLS)						
DLS1	1.000	-	.529	-	0.280	0.005
DLS2	1.022	.158	.487	6.469**	0.237	0.000
DLS3	1.236	.145	.632	8.507**	0.399	0.007
DLS4	1.289	.169	.642	7.642**	0.413	0.010
DLS5	1.169	.158	.598	7.381**	0.358	0.009
DLS6	1.094	.174	.511	6.277**	0.261	0.011
DLS7	1.022	.150	.519	6.825**	0.270	0.005
องค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหาร (PFM)						
PFM1	1.000	-	.704	-	0.496	0.149
PFM2	1.256	.106	.705	11.826**	0.497	0.077
PFM3	1.385	.130	.695	10.636**	0.483	0.095
PFM4	1.312	.101	.787	12.932**	0.620	0.159
PFM5	1.012	.089	.628	11.357**	0.395	0.072
PFM6	1.038	.084	.740	12.350**	0.548	0.152

ตารางที่ 4-25 (ต่อ)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ			t	R ²	สัมประสิทธิ์องค์ประกอบ
	b	SE	β			
ภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทยที่เพิ่มขึ้น						
ความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (SLD)						
SLD1	1.000	-	.652	-	0.425	0.002
SLD2	1.057	.087	.722	12.197**	0.521	0.004
SLD3	1.171	.148	.784	7.932**	0.615	0.006
SLD4	.970	.137	.692	7.063**	0.478	0.005

**p < 0.01

จากตารางที่ 4-25 พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบทั้งหมดมีค่าเป็นบวก โดยมีขนาดตั้งแต่ 0.487 ถึง 0.787 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกตัว โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดเป็นองค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหาร (PFM) ได้แก่ ด้านศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (PFM4) น้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.787 ส่วนตัวแปรสังเกตได้ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ (DLS) คือ การฝึกอบรมและการพัฒนาเฉพาะบุคคล เช่น การเรียนในห้องเรียน การเข้าร่วมการสัมมนา (DLS2) น้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.487 ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ทุกค่า (R²) ซึ่งบอกค่าความแปรปรวนร่วมของตัวแปรสังเกตได้ภายนอก มีค่าตั้งแต่ 0.237-0.620 เมื่อพิจารณาแต่ละโมเดลได้ดังนี้

1. โมเดลรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ (DLS) ที่วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 7 ตัวแปร คือ ตัวแปรการพัฒนาวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้จากประสบการณ์ เช่น การศึกษาดูงาน การสังเกตการทำงาน หรือการลงมือปฏิบัติงานจริง (DLS1) ตัวแปรการฝึกอบรมและการพัฒนาเฉพาะบุคคล เช่น การเรียนในห้องเรียน การเข้าร่วมการสัมมนา (DLS2) ตัวแปรการสร้างทีมงาน สร้างความรู้สึกร่วม และการสร้างคุณค่าในการทำงาน (DLS3) ตัวแปรการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร (DLS4) ตัวแปรการเทียบเคียง (Benchmarking) และการเรียนรู้โดยใช้แบบอย่างที่ดี (Best practice) (DLS5) ตัวแปรการประเมินแบบ 360 องศา (DLS6) ตัวแปรการพัฒนาบุคลิกภาพและความฉลาดทางอารมณ์ (DLS7) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (β) อยู่ระหว่าง 0.487-0.642 และมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ของตัวแปรสังเกตได้ (R²) อยู่ระหว่าง 0.237-0.413 ซึ่งทุกค่าแตกต่างกัน

จากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยตัวแปรสังเกตได้ การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร (DLS4) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด (β) มีค่าเท่ากับ 0.642 และมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์สูงสุด (R^2) มีค่าเท่ากับ 0.413

2. โมเดลองค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหาร (PFM) ที่วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัวแปร คือ ตัวแปรภาวะผู้นำ (PFM1) ตัวแปรวิสัยทัศน์ (PFM2) ตัวแปรการวางกลยุทธ์ภาครัฐ (PFM3) ตัวแปรศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (PFM4) ตัวแปรการควบคุมตนเอง (PFM5) ตัวแปรการสอนงานและการมอบหมายงาน (PFM6) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (β) อยู่ระหว่าง 0.628-0.787 และมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ของตัวแปรสังเกตได้ (R^2) อยู่ระหว่าง 0.395-0.620 ซึ่งทุกค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยตัวแปรสังเกตได้ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (PFM4) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด (β) มีค่าเท่ากับ 0.878 และมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์สูงสุด (R^2) มีค่าเท่ากับ 0.620

3. โมเดลภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการระดับสูงที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (SLD) ที่วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร คือ ตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (SLD1) ตัวแปรภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ (SLD2) ตัวแปรภาวะผู้นำที่น่าเชื่อถือ (SLD3) ตัวแปรภาวะผู้นำเน้นผลการปฏิบัติงาน (SLD4) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (β) อยู่ระหว่าง 0.652-0.784 และมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ของตัวแปรสังเกตได้ (R^2) อยู่ระหว่าง 0.425-0.615 ซึ่งทุกค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยตัวแปรสังเกตได้ภาวะผู้นำที่น่าเชื่อถือ (SLD3) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด (β) มีค่าเท่ากับ 0.784 และมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์สูงสุด (R^2) มีค่าเท่ากับ 0.615

ตารางที่ 4-26 ขนาดอิทธิพลจากตัวแปรสาเหตุไปตัวแปรผลในตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

ตัวแปรเหตุ	ตัวแปรผล		
	SLD		
	DE	IE	TE
DLS	0.158*	-	0.158*
	(0.122)	-	(0.122)
PFM	0.352***	-	0.352***
	(0.142)	-	(0.142)
$R^2 = 0.220$			

*** $p < 0.01$, * $p < 0.10$

จากตารางที่ 4-26 ค่าสัมประสิทธิ์องค์ประกอบรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำ (DLS) มีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (SLD) (อิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.158) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และค่าสัมประสิทธิ์องค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหาร (PFM) มีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (SLD) (อิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.352) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งองค์ประกอบรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำ (DLS) และองค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหาร (PFM) สามารถอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (SLD) ได้ร้อยละ 22.0

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย ข้อที่ 1 เพื่อศึกษารูปแบบและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะและภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย และเพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนากภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย

รูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทยที่จะทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในการบริหารจัดการบริการสาธารณะและเพิ่มขีดความสามารถ

ในการแข่งขันของประเทศที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ คือ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่ประกอบด้วย แนวทางการพัฒนาด้วยวิธีดังต่อไปนี้

1. การปรับปรุงกระบวนการงานและวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง
2. การฝึกอบรมและการพัฒนาเฉพาะบุคคล (Individual Development Plan: IDP)
3. การเรียนรู้เพื่อสร้างทีมงาน สร้างความรู้สึกร่วม และการสร้างคุณค่าในการทำงาน
4. การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร
5. การเทียบเคียง (Benchmarking) และการเรียนรู้โดยใช้แบบอย่างที่ดี (Best practice)
6. การประเมินแบบ 360 องศา แล้วนำมาแก้ไขปรับปรุง
7. การพัฒนาบุคลิกภาพและความฉลาดทางอารมณ์

วัตถุประสงค์ของการวิจัย ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทยให้สามารถแข่งขันระหว่างประเทศได้

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณพบว่า ปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย ได้แก่ การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการระดับสูงของไทย โดยต้องพัฒนาสมรรถนะตามองค์ประกอบ คือ ภาวะผู้นำและการบริหารอย่างมืออาชีพ วิสัยทัศน์และการบริหารคน การวางกลยุทธ์ภาครัฐและความรอบรู้ในการบริหาร ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง การควบคุมตนเอง การสอนงานและการมอบหมายงาน

ส่วนที่ 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ จากการจัดประชุมกลุ่ม (Focus group) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 คน โดยใช้ประเด็นคำถามที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ จำนวน 5 ประเด็น เพื่อสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ โดยผู้วิจัยทำการสรุปข้อมูลที่ได้จากการจัดประชุมกลุ่ม โดยเรียงตามประเด็นที่ตอบ โจทย์วัตถุประสงค์ของการศึกษา และผู้วิจัยได้จัดรวมคำตอบที่มีเนื้อหาใกล้เคียงกัน และสัมพันธ์กันให้อยู่ในกลุ่มคำตอบเดียวกัน สรุปได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย ข้อที่ 1 เพื่อศึกษารูปแบบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทยที่จะทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในการบริหารจัดการบริการสาธารณะและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศที่ได้จากความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 12 คน ในการจัดประชุมกลุ่ม คือ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบบูรณาการ ซึ่งมีแนวทางหรือวิธีการพัฒนาที่สำคัญเพิ่มเติมจาก

ผลการวิจัยที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณ โดยแบ่งเป็น 2 แนวทาง คือ แนวทางการเรียนรู้กับแนวทางการพัฒนา

1. แนวทางการเรียนรู้ (Learning) ได้แก่

1.1 การสอนงานและระบบพี่เลี้ยง (Coaching and mentoring)

1.2 การมอบหมายงาน (Assignment)

1.3 การให้บุคลากรของหน่วยงานได้มีโอกาสเปลี่ยนจากการปฏิบัติงานที่ทำอยู่ประจำไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่นเป็นการชั่วคราว (Secondment) ซึ่งรวมถึงการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสเรียนรู้งานใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น และพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของตน

1.4 การพัฒนาตนเอง (Self development)

1.5 E-learning/ tele conference

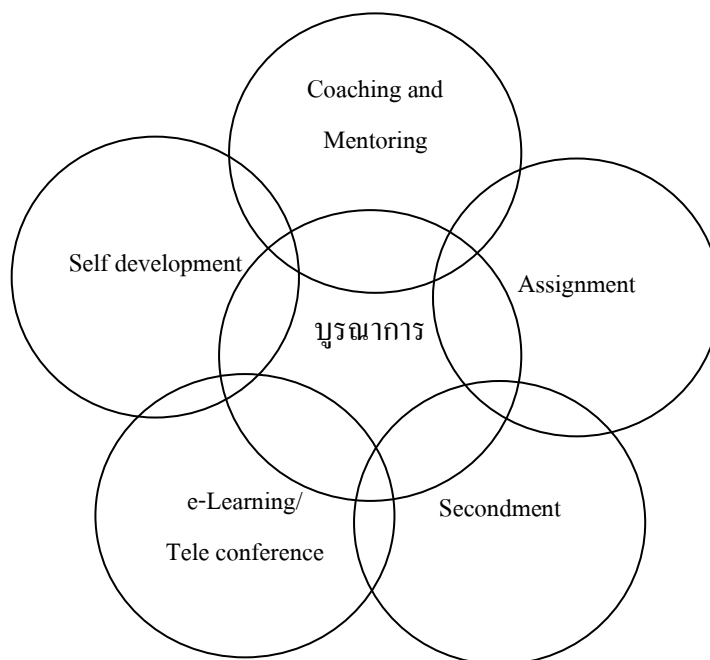
2. แนวทางการพัฒนา (Development) ได้แก่

2.1 การบรรยายพิเศษ

2.2 การจัดอบรมด้วยหลักสูตร เช่น หลักสูตรนักบริหารระดับสูง (นบส. 1) หลักสูตรนักบริหารระดับสูง (นบส. 2) และหลักสูตรเสริมนักบริหารระดับสูง (ส.นบส.) หรือหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการอื่น เป็นต้น

2.3 การทำ Workshop/ กรณีศึกษา (Case study)

โดยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบบูรณาการ ดังภาพที่ 4-6

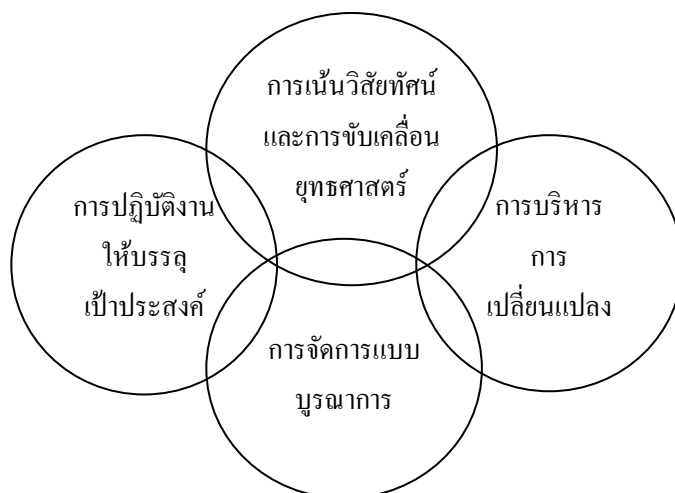


ภาพที่ 4-6 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบบูรณาการจากความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในการจัดประชุมกลุ่ม

การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารสามารถพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศได้ ซึ่งการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่ได้มาจากความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 12 คน จากการจัดประชุมกลุ่ม โดยนำคำตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 จากการวิจัยเชิงปริมาณมาจัดกลุ่มใหม่ โดยเน้นการพัฒนา 3 สมรรถนะที่สำคัญ ได้แก่

1. การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าประสงค์ โดยเน้นการสื่อสารและเครือข่าย
2. การเน้นวิสัยทัศน์
3. การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management)

จากนั้นจะได้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ดังภาพที่ 4-7



ภาพที่ 4-7 การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ จากความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในการจัดประชุมกลุ่ม

รูปแบบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นผลจากการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นปัจจัยหลักที่สามารถพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศได้ จากความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 12 คน ดังนี้

1. มีมุมมองในระดับสากล (Global perspective)
2. สามารถแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้ หรือ Complicated problem solving
3. มีทักษะ หรือ Skill ทั้งด้านภาษาต่างประเทศ ด้าน IT
4. มีความรู้ หรือ Knowledge ที่เกี่ยวกับบริบทต่าง ๆ มีความรู้ทางการบริหารรอบด้าน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทยให้สามารถแข่งขันระหว่างประเทศได้ ผลจากการประชุมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 12 คน พบว่า ปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย ได้แก่

1. ความพร้อมของผู้ที่จะได้รับการพัฒนา เช่น ทักษะของการเป็นผู้บริหาร สมรรถนะทางการบริหารตามที่นักบริหารระดับสูงพึงมี ซึ่งการตัดสินใจเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำ
2. ความสามารถในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ การมีความชำนาญในงาน (Expertise) การเป็นทีมงานที่ดี

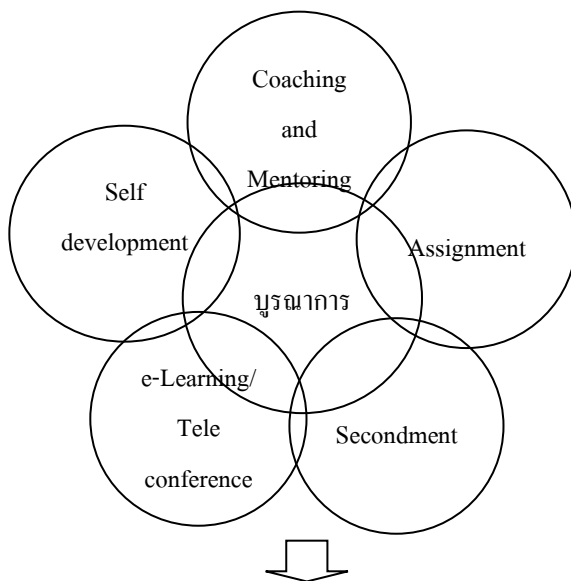
3. การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันด้านจริยธรรม คุณธรรม และที่สำคัญคือด้านมีจิตมุ่งบริการ (Service mind)

4. ผู้บังคับบัญชา เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอีกปัจจัยหนึ่ง เพราะผู้บังคับบัญชาเป็นผู้สร้างความเป็นผู้ นำ ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา ได้รับการพัฒนาเพื่อให้พร้อมสำหรับการเลื่อนสู่ตำแหน่งในระดับสูง เป็นตัวแทนสำหรับการสืบทอดตำแหน่ง

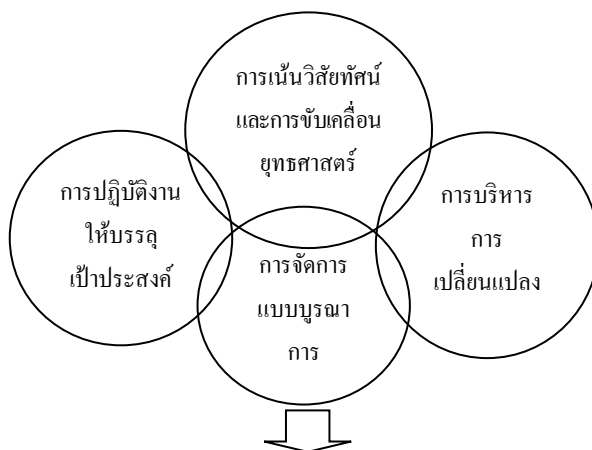
5. ระบบ Career path ของหน่วยงาน หากหน่วยงานมีการวางระบบการสืบทอดตำแหน่ง และให้ข้าราชการเดินทางตามระบบที่กำหนดไว้ ก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยส่งเสริมหรือเอื้อให้ข้าราชการมีความพร้อมในการที่จะได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำต่อไปได้

จากข้อสรุปงานวิจัยเชิงคุณภาพที่ได้จากการประชุมกลุ่ม ดังภาพที่ 4-8

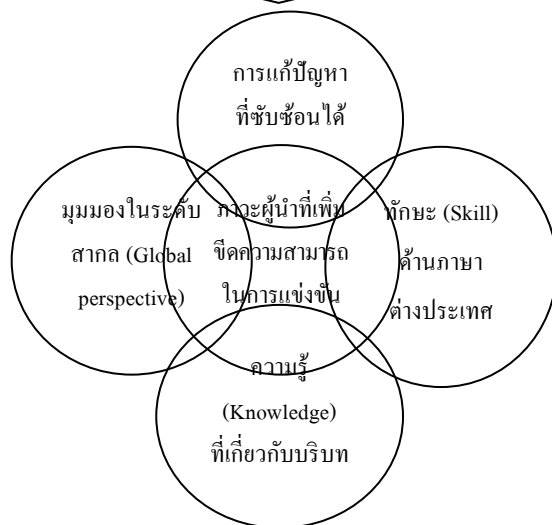
รูปแบบการพัฒนา



สาระการพัฒนาสมรรถนะ



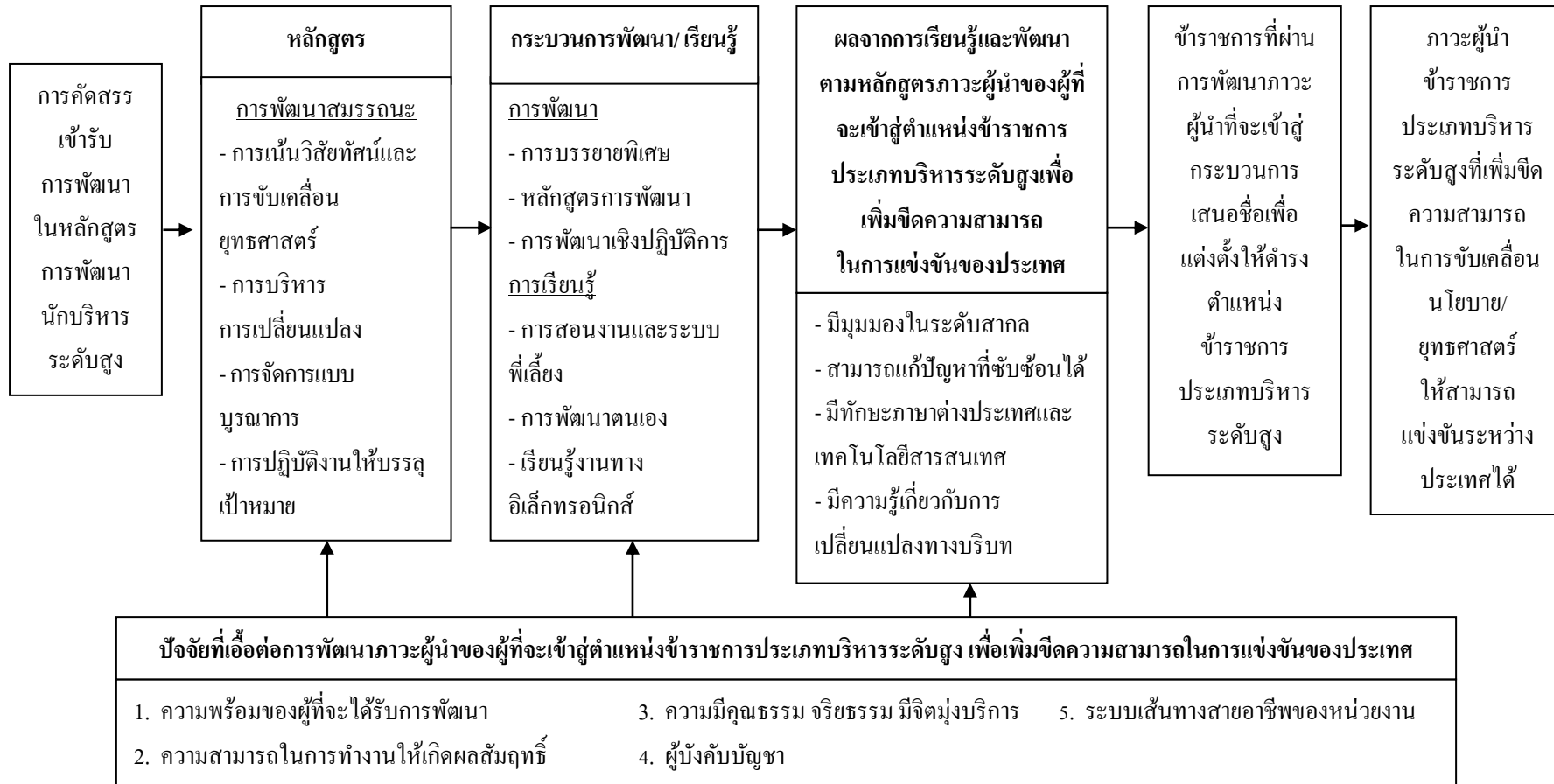
ผล



ภาพที่ 4-8 ข้อสรุปจากผลการวิจัย

จากภาพที่ 4-8 ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทยเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ คือ “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบบูรณาการ” ซึ่งประกอบด้วย แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำที่หลากหลาย เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพและกระตุ้นให้แสดงออกซึ่งภาวะผู้นำที่เด่นชัดของแต่ละคน ให้ปรากฏ ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอรูปแบบที่เหมาะสม ดังภาพที่ 4-9

“รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบบูรณาการ”



ภาพที่ 4-9 รูปแบบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบบูรณาการ

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยพบข้อสังเกตที่น่าสนใจหลายประการ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำพบว่า ส่วนใหญ่ไม่ตอบเกี่ยวกับอายุงานมากที่สุด ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากอยู่ในวัยที่ใกล้เคียงอายุนายทหาร หลังจากผ่านการฝึกอบรมแล้ว บุคคลเหล่านี้จะรับราชการได้อีกเพียงไม่เกิน 1-2 ปี ซึ่งไม่ได้นำความรู้ที่ได้รับการฝึกอบรมหรือพัฒนาไปใช้พัฒนาหรือนำไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จต่อหน่วยงานได้ และคุณสมบัติเกี่ยวกับหน่วยงานที่สังกัดของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งผู้ตอบส่วนใหญ่ไม่ตอบข้อนี้มากที่สุด

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารของนักบริหารระดับสูงพบว่า สมรรถนะที่ผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงที่ยังอยู่ในระดับน้อย คือ การตัดสินใจการเข้าใจวิสัยทัศน์และนำยุทธศาสตร์หรือนโยบายของหน่วยงาน/ องค์กรลงไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมได้ ซึ่งเป็นสมรรถนะหลักที่ผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงต้องมีสมรรถนะด้านนี้ในระดับมาก

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ มีข้อสังเกตที่น่าสนใจ คือ การพัฒนาหรือการอบรมในปัจจุบันควรปรับปรุงเพื่อให้เหมาะสมกับผู้เข้าอบรมมากขึ้น เช่น เรื่องสัดส่วนของเวลาในการอบรมและการทำกิจกรรมของผู้เข้าอบรม ซึ่งการเรียนรู้ของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูง ต้องลดระยะเวลาการบรรยายในห้องเรียน และเพิ่มเวลากิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การอภิปรายร่วมระหว่างผู้เข้าอบรมกับวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีประสบการณ์ และเน้นให้ผู้เข้าอบรมได้แสดงวิสัยทัศน์ ประสบการณ์ และการบริหารจัดการ ปัญหาของแต่ละคน นอกจากนั้นผู้เข้าอบรมต้องสามารถถ่ายทอดสิ่งที่เรียนรู้ ประสบการณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานต่อไปได้ด้วย

4. หลักสูตรการอบรมผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงควรมี การแก้ไข ปรับปรุง และวิพากษ์เพื่อการพัฒนาหลักสูตรอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากบริบทด้านสังคม เศรษฐกิจ บ้านเมืองมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น การพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรอยู่เสมอ จะช่วยให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เหล่านั้น และสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้

5. ผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงที่ผ่านการฝึกอบรม/ พัฒนาแล้ว ก่อนที่จะเสนอชื่อเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงนั้น ต้องมีการประเมินหลังการฝึกอบรม/ พัฒนาอีกครั้ง เพื่อติดตามและประเมินศักยภาพว่าเหมาะสมและสามารถที่จะดำรงตำแหน่งประเภทบริหารได้ เนื่องจากที่ผ่านมาเมื่อผ่านการฝึกอบรม/ พัฒนาแล้ว บุคคลเหล่านั้นยังนำสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรม/ พัฒนา ไปใช้ในการปฏิบัติงานในหน่วยงานได้ค่อนข้างน้อย และไม่เกิดเป็นรูปธรรม

สรุปผลการศึกษา

1. เพื่อศึกษารูปแบบและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะและภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย และเพื่อเสนอแนะแนวทางรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอรูปแบบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทยที่ได้จากการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบบูรณาการ” โดยมีแนวทางการพัฒนาสมรรถนะและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย คือ

1.1 การปรับปรุงกระบวนการงานและวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้จากประสบการณ์ รวมถึงการสอนงานและระบบพี่เลี้ยง (Coaching and mentoring)

1.2 การฝึกอบรมและการพัฒนาเฉพาะบุคคล เน้นการพัฒนาตนเอง (Self-development) หรือการให้บุคลากรของหน่วยงานได้มีโอกาสเปลี่ยนจากการปฏิบัติงานที่ทำอยู่ประจำไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่นเป็นการชั่วคราว (Secondment) รวมถึงการเรียนรู้ผ่าน E-learning/ tele conference

1.3 การเรียนรู้เพื่อสร้างทีมงาน สร้างความรู้สึกร่วม และการสร้างคุณค่าในการทำงาน การมอบหมายงาน (Assignment)

1.4 การพัฒนาโดยเน้นสมรรถนะทางการบริหาร

1.5 การเทียบเคียง (Benchmarking) และการเรียนรู้โดยใช้แบบอย่างที่ดี (Best practice)

1.6 การประเมินแบบ 360 องศา

1.7 การพัฒนาบุคลิกภาพและความฉลาดทางอารมณ์ และมีจิตมุ่งบริการสาธารณะ

2. วัตถุประสงค์การวิจัย ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทยให้สามารถแข่งขันระหว่างประเทศในสถานะที่มีการเปลี่ยนแปลงทางบริบทอย่างรวดเร็วได้

ปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำที่ได้จากการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบไปด้วย

2.1 ความพร้อมสำหรับการเป็นผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการระดับสูง คือ พร้อมทั้งความรู้ สมรรถนะทางการบริหาร และพฤติกรรม

2.2 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การมีความชำนาญในงาน (Expertise) การเป็นทีมงานที่ดี

2.3 การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันด้านจริยธรรม คุณธรรม และที่สำคัญ คือ ด้านมีจิตมุ่งบริการ (Service mind)

2.4 ผู้บังคับบัญชา เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอีกปัจจัยหนึ่ง เพราะผู้บังคับบัญชา เป็นผู้สร้างความเป็นผู้นำ ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการพัฒนาเพื่อให้พร้อมสำหรับการเลื่อนตำแหน่งในระดับสูง เป็นตัวแทนสำหรับการสืบทอดตำแหน่ง

2.5 ระบบCareer path ของหน่วยงาน หากหน่วยงานมีการวางระบบการสืบทอดตำแหน่ง และให้ข้าราชการเดินทางตามระบบที่กำหนดไว้ ก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยส่งเสริมหรือเอื้อให้ข้าราชการมีความพร้อมในการที่จะได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำต่อไปได้

อย่างไรก็ตาม เป็นที่น่าสังเกตว่าหลังจากที่ผู้วิจัยได้สรุปข้อค้นพบจากการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้พบว่ายังมีปัจจัยที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่

1. ระบบการคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ามารับการพัฒนา ส่วนราชการหรือหน่วยงานมักคัดเลือกคนที่ไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอที่พร้อมสำหรับการเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูง เพราะหน่วยงานจะพิจารณาจากคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ทั่วไปเพียงอย่างเดียว แต่ขาดการประเมินความรู้ความสามารถและความพร้อมของผู้ที่จะเข้ามาอบรมว่าพร้อมสำหรับการเข้ารับการพัฒนาเพื่อขึ้นสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูง
2. วัฒนธรรมองค์กรของข้าราชการ คือ พิจารณาจากบุคคลที่อาวุโสสูงสุดในตำแหน่ง อำนวยการเพื่อมารับการพัฒนา ทำให้คนที่มีความพร้อม มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง แต่อาวุโสน้อยกว่าไม่ได้รับโอกาสสำหรับการเข้ามารับการพัฒนา ซึ่งคนกลุ่มนี้ส่วนใหญ่เป็น Key person สำหรับภารกิจหลักที่สำคัญของหน่วยงาน ทำให้ไม่มีเวลาสำหรับการเข้ารับการพัฒนาหรืออบรม นอกจากนี้วัฒนธรรมของข้าราชการไทยอีกด้านที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ การไม่กล้าตัดสินใจเพราะอยู่ภายใต้อำนาจของนักการเมือง
3. ผู้เข้ารับการพัฒนา เป็นส่วนสำคัญเพราะผู้เข้ารับพัฒนาต้องมีความตั้งใจ อยากรู้ เรียนรู้สิ่งที่เป็นประโยชน์เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานและการบริหารหน่วยงานของตน มีความจริงจังและเข้มข้นในการเรียนรู้ คือ ผู้เข้ารับการพัฒนาต้องมี Learning to learn คือ ความตั้งใจที่จะเรียนรู้เพื่อเรียนรู้ และหลังจากจบการอบรมหรือพัฒนาไปแล้ว ต้องเปิดประเด็นการเรียนรู้ให้ต่อเนื่อง เชื่อมโยงได้ด้วย สำหรับหลักสูตร/ วิธีการอาจเป็นเพียงส่วนหนึ่งที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ เพราะหลักสูตรหรือวิธีการสามารถปรับเปลี่ยนเพื่อให้ตรงกับความต้องการของผู้รับการพัฒนาได้และปัจจุบันส่วนราชการหรือหน่วยงานต่าง ๆ ส่วนใหญ่จะจัดทำหลักสูตรนักบริหารระดับสูงของหน่วยงานอยู่แล้ว เพียงแต่หากต้องเสนอชื่อเพื่อรับการแต่งตั้งเป็นนักบริหารระดับสูงต้องเข้ารับการพัฒนาเพิ่มเติมในหลักสูตรนักบริหารระดับสูงของสำนักงาน ก.พ.
4. ระบบการแต่งตั้งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูง ปัจจุบันการแต่งตั้งข้าราชการระดับสูงของไทยเป็นระบบปิด ในอนาคตอาจต้องพิจารณาระบบการแต่งตั้งเป็นระบบเปิด

5. งบประมาณ เนื่องจากปัจจุบันส่วนราชการต่าง ๆ มักมีข้อจำกัดเกี่ยวกับงบประมาณ การพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาสำหรับผู้จะเข้าสู่ตำแหน่งระดับที่สูงขึ้น งบประมาณ ค่าใช้จ่ายจะสูงกว่าการจัดหลักสูตรในระดับที่ต่ำกว่า

6. ระยะเวลาสำหรับการพัฒนา ปรับเปลี่ยนระยะเวลาสำหรับการอบรมหรือพัฒนา เช่น ลดเวลาสำหรับการนั่งฟังการบรรยาย แล้วเพิ่มเวลาให้มีการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ และเน้นการเรียนรู้แบบ Learning to learn หรือเพิ่มเวลาของกิจกรรมที่ให้ผู้เข้ารับการอบรมได้แสดงวิสัยทัศน์หรือ การถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ด้านต่าง ๆ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้าอบรม และวิทยากร หรือร่วมกันวิเคราะห์กรณีศึกษาตัวอย่าง เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนวิธีคิดและร่วมกัน แก้ปัญหา

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษารูปแบบและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะและภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทยและเพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย และ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทยให้สามารถแข่งขันระหว่างประเทศในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงทางบริบทอย่างรวดเร็วได้

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed method research) เป็นการนำวิธีการวิจัยเชิงปริมาณและวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพมารวมกันศึกษาหาคำตอบของงานวิจัยเรื่องเดียวกัน แล้วนำผลการวิจัยมาสรุปร่วมกันเพื่อที่จะตอบคำถามการวิจัยได้สมบูรณ์ขึ้น (Creswell & Clark, 2007 อ้างถึงใน รัตนะ บัวสนธ์, 2554) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative) โดยนำการวิจัยเชิงคุณภาพมาช่วยอธิบายผลการวิจัยเชิงปริมาณ (Creswell & Clark, 2011) เพื่อให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความสมบูรณ์และครบถ้วน โดยการวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการพลเรือนผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือผู้ดำรงตำแหน่งอื่นที่ปฏิบัติราชการเช่นเดียวกับประเภทอำนวยการมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.พ. กำหนด หรือเคยดำรงตำแหน่งข้างต้นรวมกันมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือนักบริหารระดับสูงจากหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งได้รับการคัดสรรจากส่วนราชการมาเข้ารับการศึกษาอบรมในหลักสูตรนักบริหารระดับสูง: ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม (นบส. 1) การกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมตามตารางการคำนวณของ Yamane (1973) โดยมีค่าความเชื่อมั่นอย่างน้อยร้อยละ 95 ค่าความคลาดเคลื่อนร้อยละ 0.05 ได้กลุ่มตัวอย่างสำหรับการศึกษา จำนวน 375 คน ผู้วิจัยจึงทอดแบบสอบถามไปสอบถามกลุ่มตัวอย่าง จำนวนรวมทั้งสิ้น 375 ชุด และสามารถเก็บแบบสอบถามคืนได้จำนวน 364 ชุด คิดเป็นร้อยละ 97.07 ซึ่งเป็นข้อมูลที่เพียงพอสำหรับการวิเคราะห์ผลการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

การวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการจัดประชุมกลุ่ม เพื่อพิสูจน์และยืนยันรูปแบบที่ผู้วิจัยเสนอ และเป็นการยืนยันและสนับสนุนข้อค้นพบจากการวิจัยเชิงปริมาณให้มีความถูกต้องมากที่สุด และสามารถนำรูปแบบที่ผู้วิจัยเสนอไปใช้ในการดำเนินการได้จริงในอนาคต โดยจัดการประชุมกลุ่ม กับกลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้ทรงคุณวุฒิทางการบริหารหรือผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 12 คน ประกอบด้วย กลุ่มเป้าหมาย 3 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคลากรภาครัฐและภาคเอกชน กลุ่มผู้ใช้งาน ผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูง: ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม (นบส. 1) และหลักสูตรเสริมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง (ส.นบส.) และหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูงของส่วนราชการอื่น และกลุ่มผู้รับผิดชอบหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูง: ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม (นบส. 1) และหลักสูตรเสริมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง (ส.นบส.) และหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูงของส่วนราชการอื่น

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยนี้ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ เพื่อศึกษารูปแบบและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะและภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทยและเพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย และเพื่อศึกษาปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทยให้สามารถแข่งขันระหว่างประเทศในสถานะที่มีการเปลี่ยนแปลงทางบริบทอย่างรวดเร็วได้ ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษา ได้ดังนี้

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 245 คน คิดเป็นร้อยละ 67.31 และเป็นหญิง จำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 32.69 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 50-59 ปี จำนวน 271 คน คิดเป็นร้อยละ 74.45 รองลงมามีอายุ 40-49 ปี จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 22.25 และมีอายุต่ำกว่า 39 ปี คิดเป็นร้อยละ 3.30 ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 270 คน คิดเป็นร้อยละ 74.18 รองลงมา มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 18.68 ระดับการศึกษาปริญญาเอก จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 6.87 และมีระดับการศึกษาอื่น ๆ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.27 ส่วนใหญ่มีรายได้ตั้งแต่ 60,001 บาทขึ้นไป จำนวน 153 คน คิดเป็นร้อยละ 42.03 รองลงมา มีรายได้ 50,001-60,000 บาท จำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 38.46 มีรายได้ 40,001-50,000 บาท จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 17.58 และมีรายได้ต่ำกว่า 40,000 บาท จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 1.92 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่

ไม่ตอบแบบสอบถามเรื่องอายุงาน จำนวน 191 คน คิดเป็นร้อยละ 52.47 รองลงมาคืออายุงาน 31 ปีขึ้นไป จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 23.90 มีอายุงาน 21-30 ปี จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 19.23 และมีอายุงาน 10-20 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 4.40 ส่วนใหญ่ไม่ตอบแบบสอบถามเรื่องหน่วยงานที่สังกัด จำนวน 178 คน คิดเป็นร้อยละ 48.90 จากการตรวจสอบทะเบียนผู้เข้ารับการศึกษาอบรมหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูง: ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม (นบส.1) และหลักสูตรเสริมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง (ส.นบส.) พบว่า ผู้บริหารไม่ตอบข้อนี้ รองลงมาสังกัดกระทรวงมหาดไทย จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 6.04 สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 5.49 สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 4.67 สังกัดกระทรวงการคลัง จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 4.12 สังกัดกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 3.57 สังกัดกระทรวงยุติธรรม จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 3.30 สังกัดกระทรวงแรงงาน จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 2.48 สังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.20 สังกัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงคมนาคม กระทรวงอุตสาหกรรม และสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี จำนวน 7 คน เท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 1.92 สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ หน่วยงานอิสระ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และกระทรวงพาณิชย์ จำนวน 6 คน เท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 1.65 สังกัดกระทรวงวัฒนธรรม จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.38 สังกัดกระทรวงการต่างประเทศ และกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา จำนวน 4 คน เท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 1.10 สังกัดกระทรวงพลังงาน จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.82 สังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.55

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ

รูปแบบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าการพัฒนาวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้จากประสบการณ์ เช่น การศึกษาคูงาน การสังเกตการทำงาน หรือการลงมือปฏิบัติงานจริง การสร้างทีมงาน สร้างความรู้สึกร่วม และการสร้างคุณค่าในการทำงาน และการพัฒนาบุคลิกภาพและความฉลาดทางอารมณ์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร การเทียบเคียง (Benchmarking) และการเรียนรู้โดยใช้แบบอย่างที่ดี (Best practice) การประเมินแบบ 360 องศา และการฝึกอบรมและการพัฒนาเฉพาะบุคคล เช่น การเรียนในห้องเรียน การเข้าร่วมการสัมมนา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารที่แสดงถึงภาวะผู้นำ

3.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหาร ด้านภาวะผู้นำ เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การให้การดูแลและช่วยเหลือทีมงาน เป็นผู้สนับสนุนทีมงานให้ก้าวไปสู่พันธกิจระยะยาวขององค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนการเป็นผู้นำในการทำงานของกลุ่มที่ใช้อำนาจอย่างยุติธรรม เป็นผู้ดำเนินการประชุมให้ดำเนินไปได้ด้วยดี และคอยแจ้งข่าวสารความเป็นไปของการปฏิบัติงานโดยตลอด และเห็นว่าท่านประพฤติตนสมกับเป็นผู้นำ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

3.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหาร ด้านวิสัยทัศน์ เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า รู้ เข้าใจ และจดจำวิสัยทัศน์ขององค์กรได้เป็นอย่างดี และสามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้ สร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ สามารถกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ ช่วยทำให้ผู้อื่นนำวิสัยทัศน์มาเป็นหลักในการปฏิบัติงาน ดูแลให้วิสัยทัศน์ของส่วนราชการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของประเทศ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

3.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหาร ด้านการวางกลยุทธ์ภาครัฐ เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การนำประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์อย่างสม่ำเสมอ และรู้และเข้าใจนโยบายรวมทั้งจดจำภารกิจภาครัฐได้ว่าสัมพันธ์เชื่อมโยงกับภารกิจของหน่วยงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

3.4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหาร ด้านศักยภาพเพื่อ้นำการปรับเปลี่ยน เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเข้าใจและเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยนต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น มีการวางแผนงานที่ดีเพื่อการปรับเปลี่ยนในองค์กร และผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

3.5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหาร ด้านการควบคุมตนเอง เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า รู้ด้วยตัวเองหากได้แสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม ควบคุมอารมณ์ในแต่ละสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี จัดการความเครียดของตัวเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเอาชนะอารมณ์ด้วยความเข้าใจ สามารถใช้ถ้อยทีวาจาตอบโต้และกำกับ ควบคุมการปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างสงบ แม้จะอยู่ในภาวะที่ถูกข่มขู่ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

3.6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหาร ด้านการสอนงานและการมอบหมายงาน เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การใช้เทคนิคการสอนงาน การให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงาน หรือการใช้ระบบที่เลี้ยง ตั้งใจพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีศักยภาพอยู่เสมอ วางแผนเพื่อให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถในการทำงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด สามารถช่วยแก้ไขปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา และทำให้ส่วนราชการมีระบบการสอนงานและการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ภาวะผู้นำทั้ง 4 ลักษณะ คือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำแบบน่าเชื่อถือ ภาวะผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ และภาวะผู้นำที่เน้นการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

5. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยข้อมูลเชิงปริมาณด้วยโปรแกรมสถิติเพื่อสังคมศาสตร์และโปรแกรมโมเดลสมการโครงสร้าง

การตรวจสอบองค์ประกอบเชิงยืนยันของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ (DLS)

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันพบว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่บ่งชี้องค์ประกอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทุกตัว มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.150 ถึง 0.458 โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด คือ ตัวแปรการฝึกอบรมและการพัฒนาเฉพาะบุคคล เช่น การเรียนในห้องเรียน การเข้าร่วมการสัมมนากับตัวแปรการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร มีค่าเท่ากับ 0.458 รองลงมา คือ ตัวแปรการเทียบเคียง (Benchmarking) และตัวแปรการเรียนรู้โดยใช้แบบอย่างที่ดี (Best practice) กับตัวแปรการประเมินแบบ 360 องศา มีค่าเท่ากับ 0.442 และตัวแปรการพัฒนาวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้จากประสบการณ์ เช่น การศึกษาดูงาน การสังเกตการทำงาน หรือการลงมือปฏิบัติงานจริง กับตัวแปรการสร้างทีมงาน สร้างความรู้สึกร่วม และการสร้างคุณค่าในการทำงาน มีค่าเท่ากับ 0.440 ตามลำดับ ส่วนคู่ที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด คือ ตัวแปรการพัฒนาวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้จากประสบการณ์ เช่น การศึกษาดูงาน การสังเกตการทำงาน หรือการลงมือปฏิบัติงานจริง กับตัวแปรการประเมินแบบ 360 องศา มีค่าเท่ากับ 0.150

ค่า Bartlett's test of sphericity มีค่าเท่ากับ 545.774 ($p < 0.01$) แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญ และค่า KMO มีค่าเท่ากับ 0.822 แสดงว่า ตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และเมื่อพิจารณาความสำคัญขององค์ประกอบมาตรฐานแต่ละตัวแปรสังเกตได้ในตัวแบบองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพบว่า น้ำหนักองค์ประกอบทั้งหมดมีค่าเป็นบวก โดยมีขนาดตั้งแต่ 0.459 ถึง 0.740 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกตัว โดยเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ได้แก่ ตัวแปรการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ($\beta = 0.740$) ตัวแปรการสร้างทีมงาน สร้างความรู้สึกร่วม และการสร้างคุณค่าในการทำงาน ($\beta = 0.586$) ตัวแปรการฝึกอบรมและการพัฒนาเฉพาะบุคคล เช่น การเรียนในห้องเรียน การเข้าร่วมการสัมมนา ($\beta = 0.576$) ตัวแปรการเทียบเคียง (Benchmarking) และการเรียนรู้โดยใช้แบบอย่างที่ดี (Best practice) ($\beta = 0.559$) ตัวแปรการพัฒนาบุคลิกภาพและความฉลาดทางอารมณ์ ($\beta = 0.521$) ตัวแปรการพัฒนาวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้จากประสบการณ์ เช่น การศึกษาดูงาน การสังเกตการทำงาน หรือการลงมือปฏิบัติงานจริง ($\beta = 0.465$) และการประเมินแบบ 360 องศา ($\beta = 0.456$) ตามลำดับ และมีความแปรผันร่วมกับองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำร้อยละ 54.8, 34.4, 33.2, 31.3, 21.6, 27.1 และ 21.1 ตามลำดับ

การตรวจสอบองค์ประกอบเชิงยืนยันของสมรรถนะทางการบริหาร (PFM)

เมื่อพิจารณาความสำคัญขององค์ประกอบมาตรฐานแต่ละตัวแปรสังเกตได้ในตัวแบบองค์ประกอบของสมรรถนะทางการบริหารพบว่า น้ำหนักองค์ประกอบทั้งหมดมีค่าเป็นบวก โดยมีขนาดตั้งแต่ 0.622 ถึง 0.793 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกตัว โดยเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ได้แก่ ตัวแปรศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (PFM4) ($\beta = 0.793$) ตัวแปรการสอนงานและการมอบหมายงาน (PFM6) ($\beta = 0.748$) ตัวแปรการวางกลยุทธ์ภาครัฐ (PFM3) ($\beta = 0.699$) ตัวแปรสมรรถนะทางการบริหาร (PFM1) ($\beta = 0.692$) ตัวแปรวิสัยทัศน์ (PFM2) ($\beta = 0.688$) และตัวแปรการควบคุมตนเอง (PFM5) ($\beta = 0.622$) ตามลำดับ และมีความแปรผันร่วมกับองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำร้อยละ 62.8, 55.9, 48.9, 47.8, 47.7 และ 0.387 ตามลำดับ

การตรวจสอบองค์ประกอบเชิงยืนยันของลักษณะภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย (SLD)

เมื่อพิจารณาความสำคัญขององค์ประกอบมาตรฐานแต่ละตัวแปรสังเกตได้ในตัวแบบองค์ประกอบของลักษณะภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทยพบว่า น้ำหนักองค์ประกอบทั้งหมดมีค่าเป็นบวก โดยมีขนาดตั้งแต่ 0.531 ถึง 0.825 และ

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกตัว โดยเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ได้แก่ ตัวแปรภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ (SLD2) ($\beta = 0.825$) ตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (SLD1) ($\beta = 0.756$) ตัวแปรภาวะผู้นำที่น่าเชื่อถือ (SLD3) ($\beta = 0.701$) และตัวแปรภาวะผู้นำเน้นผลการปฏิบัติงาน (SLD4) ($\beta = 0.531$) ตามลำดับ และมีความแปรผันร่วมกับองค์ประกอบของลักษณะภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทยร้อยละ 68.0, 57.2, 49.1 และ 28.2 ตามลำดับ

6. ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย เพื่อเพิ่มความขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ด้วยโปรแกรมโมเดลสมการโครงสร้าง

น้ำหนักองค์ประกอบทั้งหมดมีค่าเป็นบวก โดยมีขนาดตั้งแต่ 0.487 ถึง 0.787 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกตัว โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดเป็นองค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหาร (PFM) ได้แก่ ด้านศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (PFM4) น้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.787 ส่วนตัวแปรสังเกตได้ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุดคือ องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ (DLS) คือ การฝึกอบรมและการพัฒนาเฉพาะบุคคล เช่น การเรียนในห้องเรียน การเข้าร่วมการสัมมนา (DLS2) น้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.487 ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ทุกค่า (R^2) ซึ่งบอกค่าความแปรปรวนร่วมของตัวแปรสังเกตได้ภายนอก มีค่าตั้งแต่ 0.237-0.620 เมื่อพิจารณาแต่ละโมเดลได้ ดังนี้

6.1 โมเดลรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ (DLS) ที่วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 7 ตัวแปร คือ ตัวแปรการพัฒนาวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้จากประสบการณ์ เช่น การศึกษาดูงาน การสังเกตการทำงาน หรือการลงมือปฏิบัติงานจริง (DLS1) ตัวแปรการฝึกอบรมและการพัฒนาเฉพาะบุคคล เช่น การเรียนในห้องเรียน การเข้าร่วมการสัมมนา (DLS2) ตัวแปรการสร้างทีมงาน สร้างความรู้สึกร่วม และการสร้างคุณค่าในการทำงาน (DLS3) ตัวแปรการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร (DLS4) ตัวแปรการเทียบเคียง (Benchmarking) และการเรียนรู้โดยใช้แบบอย่างที่ดี (Best practice) (DLS5) ตัวแปรการประเมินแบบ 360 องศา (DLS6) ตัวแปรการพัฒนาบุคลิกภาพและความฉลาดทางอารมณ์ (DLS7) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.487-0.642 และมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ของตัวแปรสังเกตได้ (R^2) อยู่ระหว่าง 0.237-0.413 ซึ่งทุกค่าแตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยตัวแปรสังเกตได้การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร (DLS4) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุด มีค่าเท่ากับ 0.642 และมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์สูงที่สุด (R^2) มีค่าเท่ากับ 0.413

6.2 โมเดลองค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหาร (PFM) ที่วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัวแปร คือ ตัวแปรภาวะผู้นำ (PFM1) ตัวแปรวิสัยทัศน์ (PFM2) ตัวแปรการวางกลยุทธ์ภาครัฐ (PFM3) ตัวแปรศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (PFM4) ตัวแปรการควบคุมตนเอง (PFM5) ตัวแปรการสอนงานและการมอบหมายงาน (PFM6) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.628-0.787 และมีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณของตัวแปรสังเกตได้ (R^2) อยู่ระหว่าง 0.395-0.620 ซึ่งทุกค่าแตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยตัวแปรสังเกตได้ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (PFM4) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด มีค่าเท่ากับ 0.878 และมีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณสูงสุด (R^2) มีค่าเท่ากับ 0.620

6.3 โมเดลภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการระดับสูงที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (SLD) ที่วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร คือ ตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (SLD1) ตัวแปรภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ (SLD2) ตัวแปรภาวะผู้นำที่น่าเชื่อถือ (SLD3) ตัวแปรภาวะผู้นำเน้นผลการปฏิบัติงาน (SLD4) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.652-0.784 และมีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณของตัวแปรสังเกตได้ (R^2) อยู่ระหว่าง 0.425-0.615 ซึ่งทุกค่าแตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยตัวแปรสังเกตได้ภาวะผู้นำที่น่าเชื่อถือ (SLD3) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด มีค่าเท่ากับ 0.784 และมีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณสูงสุด (R^2) มีค่าเท่ากับ 0.615

7. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย ข้อที่ 1 เพื่อศึกษารูปแบบและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะและภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย และเพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทยที่จะทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในการบริหารจัดการบริการสาธารณะและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศที่ได้จากความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 12 คน ในการจัดประชุมกลุ่ม คือ “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบบูรณาการ” ซึ่งมีแนวทางหรือวิธีการพัฒนาที่สำคัญเพิ่มเติมจากผลการวิจัยที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณ โดยแบ่งเป็น 2 แนวทาง คือ แนวทางการเรียนรู้กับแนวทางการพัฒนา

7.1 แนวทางการเรียนรู้ (Learning) ได้แก่

7.1.1 การสอนงานและระบบพี่เลี้ยง (Coaching and mentoring)

7.1.2 การมอบหมายงาน (Assignment)

7.1.3 การให้บุคลากรของหน่วยงานได้มีโอกาสเปลี่ยนจากการปฏิบัติงานที่ทำอยู่ประจำไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่นเป็นการชั่วคราว (Secondment) ซึ่งรวมถึงการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสเรียนรู้งานใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น และพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของตน

7.1.4 การพัฒนาตนเอง (Self development)

7.1.5 E-learning/ tele conference

7.2 แนวทางการพัฒนา (Development) ได้แก่

7.2.1 การบรรยายพิเศษ

7.2.2 การจัดอบรมด้วยหลักสูตร เช่น หลักสูตรนักบริหารระดับสูง (นบส. 1) หลักสูตรนักบริหารระดับสูง (นบส. 2) และหลักสูตรเสริมนักบริหารระดับสูง (ส.นบส.) หรือหลักสูตรพัฒนานักบริหารระดับสูงของส่วนราชการอื่น เป็นต้น

7.2.3 การทำ Workshop/ กรณีศึกษา (Case study)

รูปแบบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นผลจากการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นปัจจัยหลักที่สามารถพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทยเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศได้ จากความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 12 คน ดังนี้

1. มีมุมมองในระดับสากล (Global perspective)
 2. สามารถแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้ หรือ Complicated problem solving
 3. มีทักษะ หรือ Skill ทั้งด้านภาษาต่างประเทศ ด้าน IT
 4. มีความรู้ หรือ Knowledge ที่เกี่ยวกับบริบทต่าง ๆ มีความรู้ทางการบริหารรอบด้าน
- วัตถุประสงค์ของการวิจัย ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทยให้สามารถแข่งขันระหว่างประเทศได้

ผลจากการประชุมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 12 คน พบว่า ปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย ได้แก่

1. ความพร้อมของการเป็นผู้นำ เช่น ทักษะของการเป็นผู้บริหาร สมรรถนะทางการบริหาร ตามที่นักบริหารระดับสูงพึงมี ซึ่งการตัดสินใจเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำ
2. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การมีความชำนาญในงาน (Expertise) การเป็นทีมเวิร์คที่ดี
3. การเป็น Integrity ที่ดี ด้านจริยธรรม คุณธรรม และที่สำคัญคือด้านมีจิตมุ่งบริการ (Service mind)

สำหรับปัจจัยที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำพบว่า ปัจจัยที่ไม่เอื้อ ได้แก่

1. ระบบการคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ามารับการพัฒนา ส่วนราชการหรือหน่วยงานมักคัดเลือกคนที่ไม่มีความรู้เฉพาะที่พร้อมสำหรับการเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงเพราะหน่วยงานจะพิจารณาจากคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ทั่วไปเพียงอย่างเดียว แต่ขาดการประเมินความรู้ความสามารถและความพร้อมของผู้ที่จะเข้ามาอบรมว่าพร้อมสำหรับการเข้ารับการพัฒนาเพื่อขึ้นสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูง

2. วัฒนธรรมองค์กรของข้าราชการ คือ พิจารณาจากบุคคลที่อาวุโสสูงสุดในตำแหน่งอำนวยการเพื่อมารับการพัฒนา ทำให้คนที่มีความพร้อม มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง แต่อาวุโสน้อยกว่าไม่ได้รับโอกาสสำหรับการเข้ารับการพัฒนา ซึ่งคนกลุ่มนี้ส่วนใหญ่เป็น Key person สำหรับภารกิจหลักที่สำคัญของหน่วยงาน ทำให้ไม่มีเวลาสำหรับการเข้ารับการพัฒนาหรือการอบรม นอกจากนี้ วัฒนธรรมของข้าราชการไทยอีกด้านที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ การไม่กล้าตัดสินใจเพราะอยู่ภายใต้อำนาจของนักการเมือง

3. ผู้เข้ารับการพัฒนา เป็นส่วนสำคัญเพราะผู้เข้ารับการพัฒนาดูมีความตั้งใจอยากเรียน ตั้งใจเรียนรู้สิ่งที่เป็นประโยชน์เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานและการบริหารหน่วยงานของตน มีความจริงจังและเข้มข้นในการเรียนรู้ คือ ผู้เข้ารับการพัฒนาดูต้องมี Learning to learn คือความตั้งใจที่จะเรียนรู้เพื่อเรียนรู้ และหลังจากจบการอบรมหรือพัฒนาไปแล้ว ต้องเปิดประเด็นการเรียนรู้ให้ต่อเนื่อง เชื่อมโยงได้ด้วย สำหรับหลักสูตร/ วิธีการอาจเป็นเพียงส่วนหนึ่งที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ เพราะหลักสูตรหรือวิธีการสามารถปรับเปลี่ยนเพื่อให้ตรงกับความต้องการของผู้รับการพัฒนาได้และปัจจุบันส่วนราชการหรือหน่วยงานต่าง ๆ ส่วนใหญ่จะจัดทำหลักสูตรนักบริหารระดับสูงของหน่วยงานอยู่แล้ว เพียงแต่หากต้องเสนอชื่อเพื่อรับการแต่งตั้งเป็นนักบริหารระดับสูงต้องเข้ารับการพัฒนาเพิ่มเติมในหลักสูตรนักบริหารระดับสูงของสำนักงาน ก.พ.

4. ระบบการแต่งตั้งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูง ปัจจุบันการแต่งตั้งข้าราชการระดับสูงของไทยเป็นระบบปิด

5. งบประมาณ เนื่องจากปัจจุบันส่วนราชการต่าง ๆ มักมีข้อจำกัดเกี่ยวกับงบประมาณการพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การพัฒนาสำหรับผู้จะเข้าสู่ตำแหน่งระดับที่สูงขึ้น งบประมาณค่าใช้จ่ายจะสูงกว่าการจัดหลักสูตรในระดับที่ต่ำกว่า

6. ระยะเวลาสำหรับการพัฒนา ปรับเปลี่ยนระยะเวลาสำหรับการอบรมหรือพัฒนา เช่น ลดเวลาสำหรับการนั่งฟังการบรรยาย แล้วเพิ่มเวลาให้มีการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ และเน้นการเรียนรู้แบบ Learning to learn หรือเพิ่มเวลาของกิจกรรมที่ให้ผู้เข้ารับการอบรมได้แสดงวิสัยทัศน์หรือการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ด้านต่าง ๆ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้าอบรม และวิทยากร

หรือร่วมกันวิเคราะห์กรณีศึกษาตัวอย่าง เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนวิธีคิดและร่วมกันแก้ปัญหา

จากสรุปผลการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอแนวทางสำหรับปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่เป็นข้อสังเกตที่น่าสนใจ ดังนี้

1. ระบบการคัดเลือกผู้ที่จะเข้ามารับการฝึกอบรม/ พัฒนา นอกจากจะพิจารณาตามหลักเกณฑ์และคุณสมบัติทั่วไปจากส่วนราชการนั้น ๆ แล้ว สำนักงาน ก.พ. ควรหลักเกณฑ์การคัดเลือกมากลั่นกรองอีกครั้งก่อนให้เข้ารับการฝึกอบรม/ พัฒนา เช่น อาจประเมินความรู้ความสามารถและความพร้อมของผู้ที่จะเข้าอบรมว่าพร้อมสำหรับการเข้ารับการพัฒนาเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูง เป็นต้น

2. การพิจารณาจากบุคคลที่อาวุโสสูงสุดในตำแหน่งอำนวยการเพื่อมารับการฝึกอบรม/ พัฒนา ส่วนราชการนั้น ๆ อาจต้องพิจารณาคัดเลือกคนที่มีความพร้อม มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง แม้จะมีอาวุโสน้อยกว่าให้ได้มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรม/ พัฒนา

3. การพัฒนาหรือการอบรมในปัจจุบันควรปรับปรุงเพื่อให้เหมาะสมกับผู้เข้าอบรมมากขึ้น เช่น เรื่องสัดส่วนของเวลาในการอบรมและการทำกิจกรรมของผู้เข้าอบรม ซึ่งการเรียนรู้ของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูง ต้องลดระยะเวลาการบรรยายในห้องเรียน และเพิ่มเวลากิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การอภิปรายร่วมระหว่างผู้เข้าอบรมกับวิทยากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ และเน้นให้ผู้เข้าอบรมได้แสดงวิสัยทัศน์ ประสบการณ์ และการบริหารจัดการปัญหาของแต่ละคน และสิ่งที่สำคัญสำหรับผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งฯ คือ ต้องเป็นผู้บริหารที่เรียนรู้งานหลากหลาย เพราะผู้บริหารยุคใหม่ต้องไม่รู้เฉพาะงานที่ตนเองรับผิดชอบ แต่ต้องรู้กว้าง รู้ลึก และรู้จริง นอกจากนั้นยังต้องสามารถถ่ายทอดสิ่งที่เรียนรู้ และประสบการณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานต่อไปได้ด้วย

4. หลักสูตรการอบรมผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูง ควรมีการแก้ไข ปรับปรุง และวิพากษ์เพื่อการพัฒนาหลักสูตรอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากบริบทด้านสังคม เศรษฐกิจ บ้านเมืองมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น การพัฒนา ปรับปรุงหลักสูตรอยู่เสมอ จะช่วยให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เหล่านี้ และสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้ ที่ทำให้ผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งฯ เป็นคนที่มี “มุมมองระดับสากล (Global perspective)”

5. ระบบการแต่งตั้งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูง ปัจจุบันการแต่งตั้งข้าราชการระดับสูงของไทยเป็นระบบปิด อาจต้องใช้การสรรหาเป็นระบบเปิด

6. งบประมาณ เนื่องจากปัจจุบันส่วนราชการต่าง ๆ มักมีข้อจำกัดเกี่ยวกับงบประมาณ การพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การพัฒนาสำหรับผู้จะเข้าสู่ตำแหน่งระดับที่สูงขึ้น งบประมาณ ค่าใช้จ่ายจะสูงกว่าการจัดหลักสูตรในระดับที่ต่ำกว่า

7. ระยะเวลาสำหรับการพัฒนา ปรับเปลี่ยนระยะเวลาสำหรับการอบรมหรือพัฒนา เช่น ลดเวลาสำหรับการนั่งฟังการบรรยาย แล้วเพิ่มเวลาให้มีการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ และเน้นการเรียนรู้แบบ Learning to learn หรือเพิ่มเวลาของกิจกรรมที่ให้ผู้เข้ารับการอบรมได้แสดงวิสัยทัศน์หรือ การถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ด้านต่าง ๆ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้าอบรม และวิทยากร หรือร่วมกันวิเคราะห์กรณีศึกษาตัวอย่าง เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์และร่วมกัน แก้ปัญหา

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษาเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหาร ระดับสูงของไทย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ผู้วิจัยได้ทำการอภิปรายผล ตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ รูปแบบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย และเสนอแนะแนวทางการพัฒนา ภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย และปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทยให้สามารถ แข่งขันระหว่างประเทศได้ ซึ่งมีประเด็นการอภิปราย ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษารูปแบบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะ เข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย และเพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนา ภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของข้าราชการประเภทบริหารระดับสูง ของไทย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ คือ “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ แบบบูรณาการ” โดยมีแนวทางหรือวิธีการพัฒนา คือ การพัฒนาวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้จากประสบการณ์ เช่น การศึกษาดูงาน การสังเกตการทำงาน หรือการลงมือปฏิบัติงาน จริง การสร้างทีมงาน สร้างความรู้สึกร่วม และการสร้างคุณค่าในการทำงานการพัฒนานุคลิกภาพ และความฉลาดทางอารมณ์ การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร การเทียบเคียง (Benchmarking) และการเรียนรู้โดยใช้แบบอย่างที่ดี (Best practice) การประเมินแบบ 360 องศา และการฝึกอบรม และการพัฒนาเฉพาะบุคคล เช่น การเรียนในห้องเรียน การเข้าร่วมการสัมมนาและยังมีแนวทาง หรือวิธีการพัฒนาที่สำคัญเพิ่มเติมจากผลการวิจัยที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ คือ

การสอนงานและระบบพี่เลี้ยง (Coaching and mentoring) การมอบหมายงาน (Assignment) การให้บุคลากรของหน่วยงานได้มีโอกาสเปลี่ยนจากการปฏิบัติงานที่ทำอยู่ประจำไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่นเป็นการชั่วคราว (Secondment) ซึ่งรวมถึงการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสเรียนรู้งานใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น และพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเอง (Self development) E-learning/ tele conference และการมอบหมายงาน (Assignment) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Center for Creative Leadership (2015) ศึกษาแนวโน้มการพัฒนานักบริหารระดับสูง ผลการศึกษาพบว่า แนวทางหรือวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำต้องเน้นการพัฒนาจากตัวผู้เรียนมากกว่าการผ่านการเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ การดูงาน หรือการสอน เน้นการพัฒนาผู้นำแบบสร้างเครือข่ายมากกว่าผู้นำเก่งคนเดียว เน้นการพัฒนาให้เรียนรู้ว่า “ทำอย่างไร ด้วยเหตุผลใด” มากกว่า “ทำอะไรสำเร็จ” เน้นการพัฒนาให้คิดสร้างสรรค์ผลงาน และให้ความสำคัญกับการประเมินศักยภาพแบบ 360 องศา เพื่อให้ตระหนักถึงปัญหาและศักยภาพที่ต้องการพัฒนา ก่อนการเข้าฝึกอบรม สำหรับวิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนาทำได้โดยการเรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติจริง (Action learning) การเรียนรู้จากการมอบหมายงานที่ยาก และท้าทายให้เกิดผลสำเร็จ การเรียนรู้จาก Executive coaching และการเรียนรู้จาก Mentor

การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร สามารถพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศได้ ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะทางการบริหารที่มีผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ ตัวแปรภาวะผู้นำด้านการให้การดูแลและช่วยเหลือทีมงาน และเป็นผู้สนับสนุนทีมงานให้ก้าวไปสู่พันธกิจระยะยาวขององค์กรมีผลมากที่สุด สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Institute for Corporate Productivity (2014) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในอนาคตที่จะให้เป็น Global leader หรือผู้นำระดับสากล ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำต้องมีความสามารถในการสร้างความร่วมมือและการมีอิทธิพลจูงใจต่อบุคคลที่จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องมากกว่าที่จะใช้อำนาจ (Collaboration and influence) ตัวแปรวิสัยทัศน์ด้านการรู้ เข้าใจ และจดจำวิสัยทัศน์ขององค์กรได้เป็นอย่างดี และสามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้มีผลมากที่สุด ตัวแปรการวางกลยุทธ์ภาครัฐตัวแปรศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน ด้านเห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยนมีผลมากที่สุด ตัวแปรการควบคุมตนเอง ตัวแปรการสอนงานและการมอบหมายงาน ด้านการใช้เทคนิคการสอนงาน การให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงาน หรือการใช้ระบบพี่เลี้ยง มีผลมากที่สุด สอดคล้องกับการศึกษาของ Center for Creative Leadership (2015) ศึกษาแนวโน้มการพัฒนานักบริหารระดับสูง ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรการเรียนรู้จาก Executive coaching และการเรียนรู้จาก Mentor เป็นตัวแปรที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร และการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่ได้จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ เน้นการพัฒนาสมรรถนะที่สำคัญ ได้แก่

การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าประสงค์ โดยเน้นการสื่อสารและเครือข่ายการเน้นวิสัยทัศน์ และการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Center for Creative Leadership (2015) ศึกษาแนวโน้มนักพัฒนานักบริหารระดับสูง ผลการศึกษาพบว่า เน้นการพัฒนาผู้นำแบบสร้างเครือข่าย (Collective leadership) มากกว่าผู้นำเก่งคนเดียว (Individual leadership) เน้นการพัฒนาให้คิดสร้างสรรค์ผลงาน (Focus on innovation leadership) และสอดคล้องกับผลการศึกษาของสำนักงาน ก.พ. (2556 ข) ศึกษาผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารของนักบริหารในราชการพลเรือนในประเทศไทย ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2552-2556 ผลการศึกษา พบว่า ในภาพรวมสมรรถนะหลักด้านความรู้ในการบริหารมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด หากพิจารณาข้อย่อย พบว่า ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 ปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทยให้สามารถแข่งขันระหว่างประเทศได้

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย ได้แก่ ความพร้อมของการเป็นผู้นำ เช่น ทักษะของการเป็นผู้บริหาร สมรรถนะทางการบริหารตามที่นักบริหารระดับสูงพึงมี ซึ่งการตัดสินใจเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การมีความชำนาญในงาน (Expertise) การเป็นทีมเวิร์คที่ดี และการเป็น Integrity ที่ดี ด้านจริยธรรม คุณธรรม และที่สำคัญ คือ ด้านมีจิตมุ่งบริการ (Service mind) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของจุฬามาศ แก้วพิจิตร (2553, บทคัดย่อ) ศึกษาการพัฒนาผู้นำระดับสูงระบบข้าราชการพลเรือน ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในองค์กรภาครัฐ มี 2 ประการ คือ การมีคุณธรรมและจริยธรรม และทักษะด้านการบริหารจัดการ ดังนั้นจึงกำหนดปรัชญาการเรียนรู้ “หลักสูตรพัฒนานักบริหารระดับสูงของส่วนราชการมุ่งเตรียมข้าราชการที่มีศักยภาพให้เป็นนักบริหารมืออาชีพ ภายใต้การมีวิสัยทัศน์ คุณธรรม และมีชีวิตที่สมดุล” สอดคล้องกับการศึกษาของสำนักงาน ก.พ. (2545) ศึกษาภาพรวมผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง นักบริหารระดับ 9 หรือรองอธิบดีหรือเทียบเท่า ประจำปี พ.ศ. 2545 ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะหลักทางการบริหารที่เป็นปัจจัยเอื้อต่อการพัฒนา คือ การประสานสัมพันธ์การมีจิตมุ่งบริการ และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Petrie (2011) ศึกษาแนวโน้มนักพัฒนาภาวะผู้นำในอนาคต ผลการศึกษาพบว่า การถ่ายทอดหลักเกี่ยวกับการพัฒนาจะขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล เพราะคนที่สามารถจะพัฒนาได้เร็วที่สุด คือ คนที่สามารถรับรู้ภาระหน้าที่ของตนเองได้

3. ภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศที่พึงมี คือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ ภาวะผู้นำที่น่าเชื่อถือ และภาวะผู้นำเน้นผลการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำที่น่าเชื่อถือนำหนักองค์ประกอบสูงสุด (β) มีค่าเท่ากับ 0.784 และมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์สูงสุด (R^2) มีค่าเท่ากับ 0.615 ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ เฮย์ กรู๊ป (ม.ป.ป.) ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในปี ค.ศ. 2030 ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำในอนาคตต้องมีคุณลักษณะ คือ ต้องคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic leaders) สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Institute for Corporate Productivity (2014) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในอนาคตที่จะให้เป็น Global leader หรือผู้นำระดับสากล ผลการศึกษา พบว่า ผู้นำระดับสากลต้องมีพฤติกรรมส่วนตัวที่น่าเชื่อถือ (Focus selection on behaviors)

ข้อเสนอแนะที่ได้จากงานวิจัย

ผู้วิจัยขอเสนอข้อเสนอแนะ โดยแบ่งการนำเสนอเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 ส่วนราชการต้องให้ความสำคัญเรื่องคนที่มีความพร้อมและมีศักยภาพสำหรับการเข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อเป็นข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของส่วนราชการของตน จัดสรรงบประมาณเพื่อรองรับสำหรับการพัฒนาข้าราชการกลุ่มที่มีความพร้อมอย่างเพียงพอ เนื่องจากงบประมาณเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการสร้างผู้นำที่มีความรู้ความสามารถและมีศักยภาพสูงเพื่อการบริหารส่วนราชการ

1.2 ส่วนราชการที่จัดทำหลักสูตรสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำของผู้จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของตนเอง ควรพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรอยู่เสมอ เพื่อให้ตรงกับความต้องการของผู้เรียน เข้ากับบริบทด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองของประเทศในปัจจุบัน เพื่อให้สามารถพัฒนาข้าราชการระดับสูงให้สามารถบริหารงานและแก้ไขปัญหาของประเทศได้ทันทั่วทั้ง และตรงกับปัญหามากที่สุด อีกทั้งควรปรับปรุงวิธีการพัฒนาให้ทันกับสถานการณ์ปัจจุบันและน่าสนใจสำหรับผู้เรียน ควรยกเลิกหรือลดวิธีการเรียนรู้หรือการพัฒนาแบบเดิม เช่น การฟังบรรยายครั้งละ 2-3 ชั่วโมง หรือการทำรายงานส่ง แต่เปลี่ยนวิธีเป็นการศึกษาเกี่ยวกับตัวอย่างหรือกรณีศึกษาที่เคยเกิดขึ้น การทดลองฝึกปฏิบัติ การระดมสมองภายในกลุ่มหรือระหว่างผู้บริหารแต่ละคน การอภิปรายร่วมกัน เป็นต้น

1.3 การพัฒนาภาวะผู้นำในอนาคตต้องกระตุ้นให้ผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งฯ เกิดกระบวนการคิดและมีความกล้าที่จะแสดงออกในเชิงท้าทาย รวมไปถึงการกระตุ้นให้เกิดทักษะด้านภาษาและความเชี่ยวชาญด้าน IT เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงบริบทรอบนอก

2. ข้อเสนอแนะเชิงบริหารจัดการ

2.1 การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูง ควรพัฒนาตั้งแต่เริ่มเข้ามาปฏิบัติงาน คือ ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการ โดยพัฒนาอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง จนกระทั่งถึงวันที่จะขึ้นเป็นข้าราชการระดับสูง ต้องเน้นการพัฒนาทักษะทางบริหารใหม่ ๆ เช่น การคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อบริหารความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลง การคิดวิเคราะห์และ การประเมินสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจจะสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา เป็นต้น และเมื่อจะเข้ารับ การคัดสรรเพื่อจะเข้ารับการพัฒนา ควรมีการเตรียมตัวก่อนเข้ารับการพัฒนา เช่น ต้องทบทวน Assignment ล่วงหน้า การนำเสนอรายงานเกี่ยวกับงานและภารกิจ หรือการแสดงวิสัยทัศน์ของผู้ที่ จะเข้ารับการพัฒนา เป็นต้น

2.2 การคัดสรรผู้ที่จะเข้ามารับการพัฒนาคัดสรรบุคคลที่มีศักยภาพและมี ประสิทธิภาพ พร้อมสำหรับการพัฒนาเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูง ไม่ควรพิจารณาบุคคลที่มีเพียงคุณสมบัติผ่านเกณฑ์ตามอาวุโสในตำแหน่งอำนวยการ แต่ไม่มี ศักยภาพ (Potential) สำหรับที่จะพัฒนาให้ขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยอาศัยกระบวนการคัดสรร เพื่อเข้ารับการพัฒนา เช่น

2.2.1 มีการสอบแข่งขันเพื่อเข้ารับการอบรม

2.2.2 มีการกำหนดอายุขั้นสูง เช่น ผู้ที่เข้ารับการคัดสรรเพื่อเข้ามารับการอบรม อายุต้องไม่เกิน 55 ปี เป็นต้น

2.2.3 มีการกำหนดโควตาพิเศษสำหรับผู้ที่จะเข้ารับการอบรม เช่น ข้าราชการ ที่ปฏิบัติงานใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็นต้น

2.2.4 มีการกำหนดสัดส่วนข้าราชการตามแต่ละส่วนราชการ

2.2.5 มีการเปิดโอกาสให้มี Talent

2.3 นอกจากการพัฒนาภาวะผู้นำและสมรรถนะหลักทางการบริหารแล้ว ควรให้ ความสำคัญกับการพัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง ข้าราชการประเภทบริหารระดับสูง เนื่องจากภาวะผู้นำด้านคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล จะเชื่อมโยงถึงทิศทางและความมุ่งมั่นของข้าราชการระดับสูงที่จะปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนอง ความต้องการของประเทศชาติ นอกจากนั้นควรเน้นให้ความสำคัญเกี่ยวกับการยื่นหยัด กล้าทำ

ในสิ่งที่ถูกต้อง และการตัดสินใจเชิงคุณธรรม เนื่องจากในปัจจุบันข้าราชการระดับสูงยังขาดหรือมีค่อนข้างน้อย

2.4 การพัฒนาภาวะผู้นำ ต้องมีการประเมินผู้ที่จะเข้ารับการพัฒนาเพื่อค้นหาจุดเด่นและจุดด้อยของแต่ละคน ความพร้อมสำหรับเข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งผลการประเมินก่อนการพัฒนาจะทำให้ทราบว่าแต่ละคนต้องพัฒนาด้านใดเพิ่มเติม และภายหลังจากการพัฒนาแล้วต้องประเมินหลังการพัฒนาอีกครั้ง เพื่อเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจากก่อนและหลังการอบรม

2.5 เน้นการพัฒนาด้วยวิธีการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เพื่อการเรียนรู้ (Learning to learn) ซึ่งเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่สามารถโน้มน้าวผู้เรียนและสามารถกระตุ้นให้ผู้เรียนเปิดประเด็นการเรียนรู้ให้ต่อเนื่อง เชื่อมโยงต่อไป

2.6 การพัฒนาภาวะผู้นำในอนาคตต้องกระตุ้นให้ผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งฯ เกิดกระบวนการคิดและมีความกล้าที่จะแสดงออกในเชิงท้าทาย รวมไปถึงการกระตุ้นให้เกิดทักษะด้านภาษาและความเชี่ยวชาญด้าน IT เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงบริบทรอบนอก

2.7 การพัฒนาภาวะผู้นำของข้าราชการระดับสูงในอนาคต ควรพัฒนาให้ข้าราชการมีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำระดับสากล (Global leader) โดยยังต้องมุ่งเน้นการพัฒนาด้านความรู้ความสามารถ ทักษะ และลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติการกิจของข้าราชการระดับสูงควบคู่กับการพัฒนาไปสู่การเป็นผู้นำที่มีมาตรฐานระดับสากล เนื่องจากข้าราชการระดับสูงเป็นผู้มีบทบาทในการขับเคลื่อนภารกิจของประเทศให้ก้าวหน้าและสามารถแข่งขันระหว่างประเทศ และข้าราชการระดับสูงต้องมีความพร้อมรับสภาพการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่จะมีความยุ่งยากและความสลับซับซ้อนของการบริหารราชการมากขึ้น

2.8 ส่วนราชการต้องนำระบบ HiPPs โดยเน้นระบบพี่เลี้ยง (Coaching) เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูง รวมไปถึงการใช้ระบบ Mentor ควบคู่กันด้วย

2.9 เมื่อสิ้นสุดการอบรมในแต่ละหลักสูตรแล้ว ต้องมีการประเมินผลการอบรมทันทีหรืออาจประเมินแบบรอบ 3 เดือน หรือ 6 เดือน ทั้งการประเมินหลักสูตร อาจารย์ผู้สอน/ วิทยากรวิธีการอบรม เพื่อทบทวนและปรับปรุงให้หลักสูตรที่มีสามารถพัฒนาภาวะผู้นำ สมรรถนะทางการบริหารแก่ผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงให้เป็นนักบริหารที่มีภาวะผู้นำที่สามารถบริหารจัดการ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริงให้ประเทศมีความสามารถในการแข่งขันในอนาคตได้

3. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของหน่วยงาน/ ส่วนราชการอื่น เพื่อเปรียบเทียบทิศทางและแนวโน้มการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของภาคราชการไทย

3.2 ควรศึกษาเปรียบเทียบหลักสูตรของนักบริหารระดับสูงของภาคราชการกับภาคเอกชน เพื่อวิเคราะห์ความคล้ายคลึงและความแตกต่างของบทบาทและภารกิจของผู้บริหารภาคราชการและภาคเอกชน และสามารถนำข้อได้เปรียบของผู้บริหารของแต่ละภาคมาปรับใช้สำหรับหน่วยงานได้

3.3 ควรศึกษาบริบทของข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงตามแนวคิดของประเทศในตะวันออกกับประเทศตะวันตก เพื่อเปรียบเทียบความเหมือนและแตกต่างของบริบทต่าง ๆ ของการพัฒนาข้าราชการระดับสูง เนื่องจากบริบทของการพัฒนาภาวะผู้นำของแต่ละประเทศมีความแตกต่างกันในหลายเรื่อง

บรรณานุกรม

- ขจรศักดิ์ ศิริมัย, นงลักษณ์ ทองนาค, วิหาร คีปัญญา และแสงเดือน พุทธิง. (2553). *การพัฒนาาระบบ
สมรรถนะเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคล สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.*
- จำเนียร จวงตระกูล. (2553). *การวิจัยเชิงคุณภาพ: เครื่องมือสร้างองค์ความรู้เพื่อการพัฒนาประเทศ.
กรุงเทพฯ: ศูนย์กฎหมายธุรกิจอินเตอร์เนชันแนล.*
- จุฑามาศ แก้วพิจิตร. (2553). *การพัฒนาผู้นำระดับสูงระบบราชการพลเรือน. กรุงเทพฯ: สถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.*
- ฉัตรพงษ์ วงษ์สุข และสมบัติ กุสุมาวดี. (2552). *รายงานผลการศึกษาโครงการวิจัยระบบข้าราชการ
ในอนาคต: คุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้า. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.*
- ชื่นสุมล บุนนาค. (2553). *หลักการทำสนทนากลุ่ม (Focus group) เพื่อเจาะใจผู้ □ บริโภค. วารสาร
บริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร. 7(2), 13-15.*
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2545). *การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ภาคปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 2).
กรุงเทพฯ: เอชอาร์ เซ็นเตอร์.*
- ทองใบ สุดซารี. (2551). *การวิจัยธุรกิจ: ปฏิบัติการวิจัยนอกตำรา. อุบลราชธานี: ขงสวัสดิ์อินเตอร์
กรุป.*
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). *การวิเคราะห์ห่อภิมาน. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- นภวรรณ คณานุกฤษ. (2552). *ภาวะผู้นำเพื่อองค์กรที่มีประสิทธิภาพ. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัย
หอการค้าไทย. 29(4), 136-146.*
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2550). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: เซ็นทรัล
เอ็กซ์เพรส.*
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2552). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล
กรุป.*
- บุญทัน ดอกไธสง. (2551). *การจัดการทุนมนุษย์. กรุงเทพฯ: พิมพ์ตะวัน.*
- ประภัสสร คำสวัสดิ์. (2554). *ตัวชี้วัดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ. สหศาสตร์ศรีปทุม
ชลบุรี, 1(3), 1-13.*
- ฝ่ายวิจัยและการจัดการนโยบาย. (2556). *บทวิเคราะห์การจัดอันดับความสามารถในการแข่งขัน
ของประเทศไทย ประจำปี 2012-2013. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการนโยบาย
วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมแห่งชาติ.*

- พรเฉลิม ดีใจ, ภัทรณัฐ วุฒิวิทย์, ตรองจตุติ ศิลาคุปต์ และพรระยมนต์ พงศ์อิทธิ โภทิน. (2559). *การศึกษาการรวมลงทุนรัฐ-เอกชน (Public Private Partnership: PPP) สาธารณรัฐฟิลิปปินส์*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.ร.
- พิชาย รัตนคิดถก ณ ภูเก็ต. (2552). *องค์การและการบริหารจัดการ*. กรุงเทพฯ: ชิงค์บียอนด์บุค.
- พิเชษฐ วงศ์เกียรติขจร. (2553). *ผู้นำการบริหารยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- รัตนะ บัวสนธ์. (2554). *วิธีการวิจัยเชิงผสมผสานทางการศึกษา. วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย*. 2(2).
- วราภา ชัยเลิศวานิชกุล, นานาญ เจนสรรพกิจกุล, ลักขณา ผูกผึ้ง และชุลีพร เดชขำ. (2544). *การพัฒนา รูปแบบการจัดระบบนักบริหารระดับสูง (Senior executive service) ที่เหมาะสมสำหรับข้าราชการพลเรือนไทย: การสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการต่อการจัดระบบนักบริหารระดับสูง*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- ศรุตติพงษ์ ภูวัชรวรานนท์. (2555). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการผ่านการเรียนรู้แบบผสมผสานสำหรับผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้. ศึกษาศาสตรดุษฎีนิพนธ์, สาขาวิชาภาวะผู้นำและนวัตกรรมทางการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*.
- ศูนย์ข้อมูลข่าวสารอาเซียน. (2557). *กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรภาครัฐฟิลิปปินส์*. กรุงเทพฯ: กรมประชาสัมพันธ์.
- ศูนย์นักบริหารระดับสูง. (2548). *การบริหารงานบุคคลสำหรับนักบริหารระดับสูงของภาครัฐในต่างประเทศ*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.
- ศูนย์นักบริหารระดับสูง. (2550). *รายงานการบริหารงานบุคคลสำหรับนักบริหารระดับสูงของภาครัฐในต่างประเทศ*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.
- ศูนย์นักบริหารระดับสูง. (2555). *ระบบข้าราชการระดับสูงของต่างประเทศ*. นนทบุรี: สำนักงาน ก.พ.
- สถาปณารูปแห่งชาติ. (2558). *สรุปผลการดำเนินงาน “การปฏิรูปการบริหารราชการแผ่นดิน” ของคณะกรรมการปฏิรูปการบริหารราชการแผ่นดิน*. กรุงเทพฯ: สถาปณารูปแห่งชาติ.
- สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (2556). *ความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย ปี 2013*. กรุงเทพฯ: สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย.
- สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย (TMA). (2559). *ผลการจัดอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย ประจำปี 2559*. กรุงเทพฯ: TMA.
- สำนักงาน ก.พ. (2545). *การประเมินข้าราชการระดับสูง*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.

- สำนักงาน ก.พ. (2552). หนังสือเวียนสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 เรื่อง มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.
- สำนักงาน ก.พ. (2553 ก). หนังสือเวียนสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 7 ลงวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2553 เรื่อง มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ตำแหน่งประเภทบริหาร. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.
- สำนักงาน ก.พ. (2553 ข). คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะทางการบริหาร. กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง.
- สำนักงาน ก.พ. (2556 ก). กำลังคนภาครัฐ 2556: ข้าราชการพลเรือนสามัญ. กรุงเทพฯ: 21 เซนจูรี่.
- สำนักงาน ก.พ. (2556 ข). หลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูง: ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม (นบส. 1) ประจำปีงบประมาณ 2556. นนทบุรี: สำนักงาน ก.พ.
- สำนักงาน ก.พ. (2556 ค). สมรรถนะหลักทางการบริหารของนักบริหารระดับสูง. นนทบุรี: สำนักงาน ก.พ.
- สำนักงาน ก.พ. (2558 ก). โครงการอบรมเสริมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง (ส.นบส.) รุ่นที่ 8. นนทบุรี: สำนักงาน ก.พ.
- สำนักงาน ก.พ. (2558 ข). ระบบนักบริหารระดับสูง. เข้าถึงได้จาก <http://www2.ocsc.go.th/ses>
- สำนักงาน ก.พ. (ม.ป.ป.). สมรรถนะหลักข้าราชการพลเรือน. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.
- สำนักงาน ก.พ.ร. (2556). แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556-พ.ศ. 2561). กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.ร.
- สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย. (2551). การสนทนากลุ่ม (Focus group discussion). เข้าถึงได้จาก http://www.vijai.org/Tool_vijai/12/02.asp
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ. (2554). ผลการวิเคราะห์ตัวชี้วัดและแนวทางการจัดการจุดอ่อนของประเทศไทยจากการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขัน โดย WEF และ IMD. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2555). ความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย. กรุงเทพฯ: สำนักงานสถิติแห่งชาติ
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2559). ความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย. เข้าถึงได้จาก <http://service.nso.go.th/nso/nsopublish/citizen/thaiglobal/nov-02.jsp>

- สำนักพัฒนาระบบงานตำแหน่งและค่าตอบแทน. (2553). *คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะทางการบริหาร*. นนทบุรี: ประชุมช่าง.
- สิทธิ์ ชีรสรณ์. (2552). *แนวคิดพื้นฐานทางการวิจัย*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุจิตรา ธานันท์. (2552). *ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุภมาศ อังสุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชณีกุล ภิญโญภาณุวัฒน์. (2552). *สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL*. กรุงเทพฯ: เจริญดีมั่นคงการพิมพ์.
- สุวิมล ตีรกันันท์. (2555). *ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 10)*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เฮย์ กรู๊ป. (2547). *แนวทางการพัฒนาระบบสมรรถนะเพื่อพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล*. กรุงเทพฯ: เฮย์ กรู๊ป.
- เฮย์ กรู๊ป. (ม.ป.ป.). *คุณลักษณะของผู้นำเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในปี 2030*. กรุงเทพฯ: เฮย์ กรู๊ป.
- Abramson, N. R. (2007). The leadership archetype: a jungian analysis of similarities between modern leadership theory and the Abraham myth in the Judiac-Christian tradition. *Journal of business ethics*, 72, 115-129.
- Adair, J. (2009). *Effective leadership: how to be a successful leader*. UK: Pan Macmillan.
- Allen, S. J., & Hartman, N. S. (2008 a). Leadership development: an exploration of sources of learning. *SAM advanced management journal*, Winter, 10-19.
- Allen, S. J., & Hartman, N. S. (2008 b). Leadership development: an exploration of sources of learning. *SAM advanced management journal*, 26(2), 10-19.
- Anderson, L. W. & Krathwohl, D. R. (2001). *A taxonomy for learning, teaching and assessing: a revision of Bloom's taxonomy of educational objectives*. Boston: MA (Pearson Education Group).
- Argyris, C. (1995). Action science and organizational learning. *Journal of managerial psychology*, 10(6), 20.
- Barbara, M. B. (2012). *Structural equation modeling with M plus: basic concepts, application, and programming*. New York: Taylor & Francis Group.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.

- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational dynamics journal*, 18(3), 19-31.
- Bell, R., Edwards, D. V., & Wagner, H. R. (1969). *Political power: a reader in theory and theory and research*. New York: The Free.
- Bem, S. L. (1974). The measurement of psychological androgony. *Journal of consulting and clinical psychology*, 42(2), 155-162.
- Bennis, W. (1984). The 4 competencies of leadership. *Training & development journal*, 38(8), 14-19.
- Berg, B. L. (1998). *Qualitative research methods for the social sciences* (3rd e.d.). Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Blake, R. R. & Mouton, J. (1964). *The managerial grid: the key to leadership excellence*. Houston: Gulf publishing.
- Bloom, B. S., Engelhart, M. D., Furst, E. J., Hill, W. H., & Krathwohl, D. R. (1956). *Taxonomy of educational objectives*. New York: David McKay.
- Boam, R., & Sparrow, P. (1992). *Designing and achieving competency: a competency-based approach to developing people and organizations*. London: McGraw-Hill.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Bruner, J. S. (1957). On perceptual readiness. *Psychological review*. 64(2), 123.
- Bryman, A. (1988). *Quantity and quality in social research (Contemporary social research)*. London: Unwin Hyman.
- Burgoyne, J. (2010). *Crafting a leadership and management development strategy*. Vancouver: Gower publishing.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York. Harper & Row.
- Burns, J. M. (2003). *Transforming leadership: the pursuit of happiness*. New York: Atlantic Monthly press.
- Cabinet office. (2000). *Directory of civil service guidance*. London: Copyright OECD.
- Center for Creative Leadership. (2015). *Future trends in leadership development*. Retrieved from <http://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/futureTrends.pdf>
- Cohen, L., & Manion, L. (1989). *Research method in education* (3rd). London: Routledge.

- Colley, L. (2001). The changing face of public sector employment. *Australian journal of public administration*, 60(1), 9-20.
- Conger, J. A., & Toegel, G. (2003). *Action learning and multilayer feedback: pathways to leadership development in future of leadership development*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Corazon, A. G. de Leon. (2002). *Former Chairman Philippine Civil Service Commission, Reforms in The Civil Service the Philippine Experience*, p. 4.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches* (2nd e.d.). Thousand Oak: SAGE.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design, qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (3rd e.d.). Los Angeles: SAGE.
- Creswell, J. W., & Clark, P. (2011). *Designing and conducting mixed methods research*. California: SAGE.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Dales, M., & Hes, K. (1995). *Creating training miracles*. Sydney: Prentice Hall.
- Daniel, L. S., Daniel, T. G., & Daniel, M. W. (2011). *Psychology* (2nd ed.). New York: Worth.
- David, D. D., & Rothwell, W. J. (2004). *Competency-based human resource management*. California: Davies-Black.
- Davis, K. (1981). *Human behavior at work: organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Day, D. V., & O' Connor, P. M. G. (2003). *Leadership development: understanding in the process in future of leadership development*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). *Handbook of qualitative research* (3rd e.d.). Thousand Oaks: SAGE.
- Development Dimensions International [DDI]. (2011). *A blueprint for leadership success*. Retrieved from <http://www.ddiworld.com/expertise/leadership-development>.
- Development Dimensions International [DDI]. (2015). *A blueprint for leadership success*. Retrieved from <http://www.ddiworld.com/expertise/leadership-development>.

- Dixon, N. (1994). *The organizational learning cycle. How we can learn collectively*. United Kingdom: McGraw-Hill Book Company Europe.
- Dixon, N. F. (1994). *On the psychology of military incompetence*. London: Pimlice.
- Downton, J. V. (1973). *Rebel leadership: commitment and charisma in the revolutionary process*. New York: Free press.
- Dubrin, J. (1998). *Leadership research finding: practice and skills*. Boston Houghton: Mifflin.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F. E. (1981). *Leader attitudes and group effectiveness*. New York: Greenwood.
- Gagné, R. M. (1985). *The conditions of learning and theory of instruction* (4thed.) New York: Holt, Rinehart, and Winston.
- Gardner, J. W. (1980). *On leadership*. New York: Free press.
- George J. M. (1964). *Psychology for effective teaching*. New York: Rinehart and Winston.
- Gibson, J. L, Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. Jr. (1997). *Organizations, behavior structure processes*. USA: Irwin/ McGraw-Hill.
- Gilbert, D., Lam, S., Goldsmith, M., & Bourke, J. (2009). *Best practices in leadership development handbook* (2nd e.d.). San Francisco: Pfeiffer.
- Gill, R. (2007). *Theory and practice of leadership*. New Delhi: Sage.
- Gold, J., Thorpe, R., & Mumford, A. (2010). *Handbook of leadership and management development*. Aldershot: Gower.
- Gold, J., Thorpe, R., & Mumford, A. (2012). *Handbook of leadership and management development* (5th e.d.). Aldershot: Gower.
- Goleman, D. (2013). *What make a leader*. Boston: Harvard business review press.
- Greenleaf, K. R. (2012). *Servant leadership*. Indiana: Center for servant leadership.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2008). *Managing: a competency-based Approach* (9th e.d.). USA: Thompson higher education.
- Hernez-Broome, G., & Hughes, R. L. (2004). Leadership development: past, present and the future. *Human resource planning*, 27(1), 24-31.
- Hitchcock, G., & Hughes, D. (1995). *Research and the teacher: a qualitative introduction to school-based research* (2nd e.d.). London: Routledge.

- Hollander, E. P. (1978). *Leadership dynamics: a practical guide to effective relationships*. New York: Free press.
- Hooljberg, R., & Choi, J. (2001). The impact of organizational characteristics on leadership effectiveness models: an examination of leadership in a private and a public sector organization. *Administrative & Society*, 33(4), 403-431.
- Institute for Corporate Productivity. (2014). *Global leadership development: for higher effectiveness in 2014*. Retrieved from <http://www.efmd.org/blog/view/407-global-leadership-development-for-higher-effectiveness-in-2014>
- Institute for Management Development [IMD]. (2012). *IMD world competitiveness yearbook 2013*. Retrieved from <http://www.imd.org/news/World-Competitiveness-2013.cfm>
- International Institute for Management Development [IMD]. (2013). *IMD world competitiveness yearbook 2013*. Retrieved from <http://www.imd.org/news/World-Competitiveness-2013.cfm>
- International Institute for Management Development [IMD]. (2015). *The world competitiveness yearbook 2015*. Retrieved from <http://stiic.sti.or.th/stat/ind-ct/ind-ct-t001/International>
- International Institute for Management Development [IMD]. (2016). *The world competitiveness yearbook 2016*. Retrieved from <http://stiic.sti.or.th/stat/ind-ct/ind-ct-t001/International>
- Jacobs, T. O., & Jaques, E. (1990). *Military executive leadership*. New Jersey: West Orange.
- Karban, R. (2015). *Plant learning and memory in plant sensing and communication*. Chicago: The university of Chicago.
- Kierstead, J. (1998). *Personality and job performance: a research preview*. Retrieved from http://www.psc-fp.gc.ca/research/personnel/personality_e.htm.
- Kotter, J. P. (1995). The leading change: why transformation efforts fail. *Harvard business review*, 59-67.
- Lee, M., & Wong, A. (2006). *Paper for presenting on ASEAN new wave leadership development training program*. Singapore: CSC.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: SAGE.
- Manz, C., & Sims, H. (2001). *The new super leadership: leading others to lead themselves*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

- Marshall, C., & Rossman, G. B. (1999). *Designing qualitative research* (3rd e.d.). California: SAGE.
- Martini, K., Hana, U., & Jiri, F. (2012). Identification of managerial competencies in knowledge-based organizations. *Journal of competitiveness*, 4(1), 129-142.
- Maykut, P., & Morehouse, R. (1994). *Beginning qualitative research: a philosophic and practical guide*. London: The Falmer Press.
- McClelland, D. C. (1970). *Testing for competency rather than for intelligence*. Harvard University.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American psychologist*, 28(1), 1-14.
- McClelland, D. C. (1999). Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological science*, 9(5), 331-339.
- Mitrani, A., Dalziel, M., & Fitt, D. (1992). *Competency based human resource management: value driven strategies for recruitment, development, and reward*. London: McGraw-Hill.
- Mouly, G. J. (1964). *The science of educational research*. New Delhi: Eurasia Publishing House.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (1997). *Organization behavior* (2nd ed.). New York: Harper and Row.
- Ogbonna, E., & Harris, L. (2002). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *The International of human resource management*, 11(4), 766-788.
- Organization for Economic Co-operation and Development. (2001). *Public sector leadership for the 21st century*. Paris: OECD.
- PacRim Group. (2015). *4 E's of leadership*. Retrieve from [http://www.pacrimgroup.com/blog/4-es-of-leadership/#/172/LEADERSHIP & CULTURE](http://www.pacrimgroup.com/blog/4-es-of-leadership/#/172/LEADERSHIP%20&%20CULTURE)
- Parry, S. B. (1997). *The managerial mirror: competencies*. New York: Human resource development.
- Petrie, N. (2011). *Future trends in leadership development*. Massachusetts: Center for Creative Leadership.
- Pimpa, N. (2010). *Global marketing for Australian education: lessons and strategies*. Berlin: Lambert Academic Publishing.

- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- Reddin, W. J. (1970). *Managerial effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Richards, D., & Engle, S. (1986). *The formal definitions of leadership*. Retrieved from <http://www.mindsaligned.com.au/leadership-development>
- Rosner, R. J. (1990). Way women lead. *Harvard business review*, 68(6), 119-125.
- Schacter, D. L., Gilbert, D. T., & Wegner, D. M. (2011). *Psychology*. New York: Worth Publishers.
- Schien, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Simon, H. A., Smithburg, D. W., & Thompson, V. A. (1971). *Public administration* (14thed.). New York: Alfred A Knof.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competency at work: model for superior performance*. New York: John Wiley and Sons.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate analysis* (4the.d.). New York: Harper Collins.
- Transparency International. (2012). *Corruption perception index 2012*. Retrieved from <http://www.transparency.org/cpi2012/results>
- Trewatha, R. L., & Newport, G. M. (1982). *Management*. Plano Texas: Business Publication.
- Wart, M. (2003). Public sector leadership theory: an assessment. *Public administration review*, 63(2), 214-228.
- World Economic Forum [WEF]. (2012). *Global competitiveness report 2012-2013*. Retrieved from <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2012-2013>.
- World Economic Forum [WEF]. (2013). *Global competitiveness index: GCI2013*. Retrieved from <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2013>
- World Economic Forum [WEF]. (2015). *Lack of leadership*. Retrieved from <http://reports.weforum.org/outlook-global-agenda-2015/top-10-trends-of-2015/3-lack-of-leadership/>
- Wright, B., & Pandey, S. (2010). Transformational leadership in the public sector: does structure matter?. *Journal of public administration research and theory*. 20(1), 75-89.
- Wyse, A., & Vilkinas, T. (2004). Executive leadership roles in the Australian public service. *Women in management review*, 19(4), 205-211.

Yamane, T. (1973). *Statistics an introductory analysis* (3rd e.d.). New York: Harper & Row Publishers.

Yeung, A. K., & Ready, D. A. (1995). Developing leadership capabilities of global corporations: a comparative study in eight nations. *Human resource management*, 34(4), 529-547.

Yulk, G. (1994). *Leadership in organizations* (3rd e.d.). New Jersey: Prentice-Hall.

Yulk, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th e.d.). New Jersey: Prentice-Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

การทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

ตารางภาคผนวก ก-1 การทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ด้วยการวิเคราะห์
 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC)
 เพื่อตรวจสอบคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกจากความคิดเห็นของ
 ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน

ข้อคำถาม	ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ					IOC	แปลผล
	1	2	3	4	5		
1. เพศ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	สอดคล้อง
<input type="checkbox"/> ชาย							
<input type="checkbox"/> หญิง							
2. อายุ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	สอดคล้อง
<input type="checkbox"/> 1. 30-39 ปี							
<input type="checkbox"/> 2. 40-49 ปี							
<input type="checkbox"/> 3. 50-59 ปี							
<input type="checkbox"/> 4. 60 ปีขึ้นไป							
3. ระดับการศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	สอดคล้อง
<input type="checkbox"/> 1. ปริญญาตรี							
<input type="checkbox"/> 2. ปริญญาโท							
<input type="checkbox"/> 3. ปริญญาเอก							
<input type="checkbox"/> 4. อื่น ๆ							
4. รายได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	สอดคล้อง
<input type="checkbox"/> 1. 30,000-40,000 บาท							
<input type="checkbox"/> 2. 40,001-50,000 บาท							
<input type="checkbox"/> 3. 50,001-60,000 บาท							
<input type="checkbox"/> 4. ตั้งแต่ 60,001 ขึ้นไป							
5. ตำแหน่ง.....	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	สอดคล้อง
6. อายุราชการ.....ปี	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	สอดคล้อง

ตารางภาคผนวก ก-1 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ					IOC	แปลผล
	1	2	3	4	5		
รูปแบบ/ แนวทาง การพัฒนาภาวะผู้นำ							
7. ท่านเห็นว่าการพัฒนาการทำงาน อย่างต่อเนื่อง สามารถพัฒนาภาวะ ผู้นำได้	+1	0	+1	+1	+1	0.8	สอดคล้อง
8. ท่านเห็นว่าการฝึกอบรมและ การพัฒนาเฉพาะบุคคล สามารถ พัฒนาภาวะผู้นำได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	สอดคล้อง
9. ท่านเห็นว่าการสร้างทีมงาน ความรู้ดีกร่วม และการสร้างคุณค่า ในการทำงาน สามารถพัฒนา ภาวะผู้นำได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	สอดคล้อง
10. ท่านเห็นว่าการเข้าร่วมสัมมนา สามารถพัฒนาภาวะผู้นำได้	+1	+1	0	+1	+1	0.8	สอดคล้อง
11. ท่านเห็นว่าการเรียนรู้จาก ประสบการณ์จริงหรือการปฏิบัติงาน จริง สามารถพัฒนาภาวะผู้นำได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	สอดคล้อง
12. ท่านเห็นว่าการพัฒนาสมรรถนะ สามารถพัฒนาภาวะผู้นำได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	สอดคล้อง
13. ท่านเห็นว่าการอบรม โดยการเรียนรู้ในห้องเรียน สามารถ พัฒนาภาวะผู้นำได้	+1	+1	0	+1	+1	0.8	สอดคล้อง
14. ท่านเห็นว่าการเทียบเคียงหรือ การเรียนรู้โดยใช้แบบอย่างที่ดี (Best practice) สามารถพัฒนาภาวะผู้นำได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	สอดคล้อง
15. ท่านเห็นว่าการประเมินแบบ 360 องศา สามารถพัฒนาภาวะผู้นำได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	สอดคล้อง

ตารางภาคผนวก ก-1 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ					IOC	แปลผล
	1	2	3	4	5		
16. ท่านเห็นว่าการใช้เทคนิคการสอนงานสามารถพัฒนาภาวะผู้นำได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	สอดคล้อง
17. ท่านเห็นว่าการใช้ระบบพี่เลี้ยง (Coaching) สามารถพัฒนาภาวะผู้นำได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	สอดคล้อง
18. ท่านเห็นว่าการพัฒนาบุคลิกภาพและความฉลาดทางอารมณ์ สามารถพัฒนาภาวะผู้นำได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	สอดคล้อง
19. ท่านดำเนินการประชุมได้ดีและคอยแจ้งข่าวสารความเป็นไปโดยตลอด	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	สอดคล้อง
20. ท่านเป็นผู้นำในการทำงานของกลุ่มและใช้อำนาจอย่างยุติธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	สอดคล้อง
21. ท่านให้การดูแลและช่วยเหลือทีมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	สอดคล้อง
22. ท่านประพฤติตนสมกับเป็นผู้นำ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	สอดคล้อง
23. ท่านนำทีมงานให้ก้าวไปสู่พันธกิจระยะยาวขององค์กร	+1	+1	0	+1	+1	0.8	สอดคล้อง
24. ท่านรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร	+1	+1	0	+1	+1	0.8	สอดคล้อง
25. ท่านช่วยทำให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	สอดคล้อง
26. ท่านสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	สอดคล้อง

ตารางภาคผนวก ก-1 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ					IOC	แปลผล
	1	2	3	4	5		
27. ท่านกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	สอดคล้อง
28. ท่านกำหนดวิสัยทัศน์ของส่วนราชการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของประเทศ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	สอดคล้อง
29. ท่านรู้และเข้าใจนโยบายรวมทั้งภารกิจภาครัฐว่าสัมพันธ์เชื่อมโยงกับภารกิจของหน่วยงานอย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	สอดคล้อง
30. ท่านนำประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	สอดคล้อง
31. ท่านนำทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อนมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	สอดคล้อง
32. ท่านกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	สอดคล้อง
33. ท่านบูรณาการองค์ความรู้มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ภาครัฐ	+1	+1	0	+1	+1	0.8	สอดคล้อง
ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change leadership)							
34. ท่านเห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	สอดคล้อง
35. ท่านสามารถทำให้ผู้อื่นเข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	สอดคล้อง
36. ท่านกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยน	+1	0	+1	+1	+1	0.8	สอดคล้อง

ตารางภาคผนวก ก-1 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ					IOC	แปลผล
	1	2	3	4	5		
37. ท่านวางแผนงานที่ดีเพื่อรับ การเปลี่ยนแปลงในองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	สอดคล้อง
38. ท่านผลักดันให้เกิด การปรับเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ การควบคุมตนเอง (Self control)	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	สอดคล้อง
39. ท่านไม่แสดงพฤติกรรม ที่ไม่เหมาะสม	0	+1	0	+1	+1	0.6	สอดคล้อง
40. ท่านควบคุมอารมณ์ในแต่ละ สถานการณ์ได้เป็นอย่างดี	+1	+1	0	+1	+1	0.8	สอดคล้อง
41. ท่านสามารถใช้ถ้อยทีวาทหรือ ปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างสงบ แม้จะ อยู่ในภาวะที่ถูกข่มขู่	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	สอดคล้อง
42. ท่านจัดการความเครียดได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	สอดคล้อง
43. ท่านเอาชนะอารมณ์ ด้วยความเข้าใจ การสอนงานและการมอบหมายงาน (Coaching and empowering others)	+1	+1	-1	+1	+1	1.0	สอดคล้อง
44. ท่านสอนงานหรือให้คำแนะนำ เกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงาน	+1	0	+1	+1	+1	0.8	สอดคล้อง
45. ท่านตั้งใจพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีศักยภาพ	+1	+1	0	+1	+1	0.8	สอดคล้อง
46. ท่านวางแผนเพื่อให้โอกาส ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถ ในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	สอดคล้อง

ตารางภาคผนวก ก-1 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ					IOC	แปลผล
	1	2	3	4	5		
47. ท่านสามารถช่วยแก้ไขปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา ศักยภาพของผู้ได้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	สอดคล้อง
48. ท่านทำให้ส่วนราชการมีระบบการสอนงานและการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	สอดคล้อง
ลักษณะภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการระดับสูงของไทย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ							
49. ท่านเห็นว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการระดับสูงของไทย	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	สอดคล้อง
50. ท่านเห็นว่าภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ เป็นภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการระดับสูงของไทย	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	สอดคล้อง
51. ท่านเห็นว่าภาวะผู้นำน่าเชื่อถือ เป็นภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการระดับสูงของไทย	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	สอดคล้อง
52. ท่านเห็นว่าภาวะผู้นำเน้นผล การปฏิบัติงาน เป็นภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการระดับสูงของไทย	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	สอดคล้อง
รวมค่าเฉลี่ย	0.98	0.94	0.81	1.00	1.00		สอดคล้อง
IOC	0.946						

ตารางภาคผนวก ก-2 การทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ด้วยการวิเคราะห์
ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC)
เพื่อตรวจสอบประเด็นคำถามการประชุมกลุ่ม (Focus group) จากความคิดเห็น
ของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน

ข้อความ	ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ					IOC	แปลผล
	1	2	3	4	5		
1. รูปแบบ/แนวทางการพัฒนาภาวะ ผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการ ระดับสูงของไทยควรเป็นเช่นใดที่จะทำ ให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในการบริหารจัดการ บริการสาธารณะและการเพิ่มขีด ความสามารถในการแข่งขันระหว่าง ประเทศ ได้แก่ 1) การพัฒนาวิธี การทำงานอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้จาก ประสบการณ์ 2) การฝึกอบรมและ การพัฒนาเฉพาะบุคคล 3) การสร้าง ทีมงาน สร้างความรู้สึกร่วม และ การสร้างคุณค่าในการทำงาน 4) การพัฒนาโดยเน้นสมรรถนะ ทางการบริหาร 5) การเทียบเคียง (Bench marking) และการเรียนรู้โดยใช้ แบบอย่างที่ดี (Best practice) 6) การประเมินแบบ 360 องศา และ 7) การพัฒนาบุคลิกภาพและความฉลาด ทางอารมณ์	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	สอดคล้อง
2. ท่านมีความเห็นว่าการพัฒนาสมรรถนะ ทางการบริหาร ทั้ง 6 สมรรถนะ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ 2) วิสัยทัศน์ 3) การวาง กลยุทธ์ภาครัฐ 4) ศักยภาพเพื่อนำ การปรับเปลี่ยน 5) การควบคุมตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	สอดคล้อง

ตารางภาคผนวก ก-2 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ					IOC	แปลผล
	1	2	3	4	5		
และ 6) การสอนงานและการมอบหมายงาน สามารถพัฒนาภาวะผู้นำ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศได้หรือไม่ อย่างไร							
3. ท่านมีความเห็นว่ารูปแบบ/ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ และสมรรถนะทางการบริหารที่ดำเนินการอยู่ในขณะนี้ เป็นปัจจัยหลักที่สามารถพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการระดับสูงของไทยเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศได้หรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	สอดคล้อง
4. ที่ผ่านมา ท่านเห็นว่ามียุทธศาสตร์/ แนวทางการพัฒนาแบบใด หรือหลักสูตรลักษณะใดที่จะช่วยพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการระดับสูงของไทยเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	สอดคล้อง
5. ควรพัฒนาหลักสูตร นบส. นี้อย่างไร ให้ข้าราชการระดับสูงมีความพร้อมรับนโยบายปฏิรูประบบราชการ Digital economy Thailand 4.0 วิสัยทัศน์ประเทศไทย 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจ ฉบับที่ 12	+1	+1	0	+1	+1	0.8	สอดคล้อง
รวมค่าเฉลี่ย	1.00	1.00	0.80	1.00	1.00		
IOC						0.96	

ภาคผนวก ข

แบบสอบถามที่ใช้ในงานวิจัยและประเด็นคำถามสำหรับการจัดประชุมกลุ่ม (Focus group)



แบบสอบถามเพื่อการวิจัยงานคุณวุฒิ
เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการระดับสูงของไทย
เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

ผู้วิจัย: นางสาวนภาพร สิงห์นวล
นิสิตปริญญาเอกปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการสาธารณะ
วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
อาจารย์ที่ปรึกษาคณบดี: รองศาสตราจารย์ ดร.อิสระ สุวรรณผล

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ซึ่งแบบสอบถามนี้ไม่มีคำตอบที่ถูกต้องหรือผิดแต่อย่างใด และข้อมูลที่ตอบจะถูกเก็บไว้เป็นความลับ ไม่มีผลเสียหายต่อหน่วยงานหรือผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด ขอความกรุณาให้ท่านตอบคำถามให้ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพื่อนำผลการศึกษามาวิเคราะห์เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และเพื่อเป็นรูปแบบ/แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการระดับสูงของไทยต่อไป โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ตอน (รวมชุดแบบสอบถามจำนวน 8 หน้า) ดังนี้

- ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 7 ข้อ
- ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับรูปแบบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ จำนวน 7 ข้อ
- ตอนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารที่แสดงถึงภาวะผู้นำ จำนวน 26 ข้อ
- ตอนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ จำนวน 4 ข้อ
- ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

หมายเหตุ

การเทียบเคียง (Benchmarking) และการเรียนรู้โดยใช้แบบอย่างที่ดี (Best practice) คือ การศึกษาคุณภาพของผู้อื่น แล้วนำวิธีการมาเปรียบเทียบเพื่อหาวิธีการปฏิบัติต่าง ๆ ที่ดีที่สุด (Best practices) และนำมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ วิธีการปฏิบัติต่าง ๆ ในองค์กรให้เทียบเท่าหรือดีกว่า

การประเมินแบบ 360 องศา หมายถึง การประเมินที่ครบวงจร โดยอาศัยผู้เกี่ยวข้องรู้เห็นการปฏิบัติงานของบุคคลตามตำแหน่งเป้าหมาย เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่าอีก 1 ระดับ ลูกค้า ที่ปรึกษา ร่วมกันให้ข้อมูล เป็นทางเลือกหนึ่งของการประเมินที่ต้องอาศัยสารสนเทศของข้อมูลย้อนกลับของผู้ประเมินที่หลากหลาย เป็นการประเมินที่ให้ความสำคัญกับการประเมินทั้งจากล่างขึ้นบน (Upward appraisal) และจากบนลงล่าง (Downward appraisal) การประเมินแบบนี้จะได้ข้อมูลย้อนกลับรอบด้านจากผู้เกี่ยวข้อง

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategy leadership) คือ ภาวะที่ผู้นำเป็นผู้กำหนดทิศทางและสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรในองค์กรยอมรับ และร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยที่มีความเข้าใจในงานที่ทำในระดับสูง (Professional insight) ในระดับการคิดเชิงมโนทัศน์ (Conceptuality) และการคิดเชิงระบบ (Systems thinking) มีวิสัยทัศน์ มองสภาพขององค์กรในอนาคตได้ดี มีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ มีมุมมองเชิงอนาคต (Perspective) มีวิธีคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary thinking) นั่นคือ การคิดนอกกรอบและนวัตกรรม

ภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational leadership) คือ ภาวะที่ผู้นำสร้างความชัดเจนขององค์กรในอนาคต จัดวางความต้องการขององค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้สร้างผลงานได้มากกว่าที่คิดว่าจะทำได้ และส่งสัญญาณให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ถึงเป้าหมายขององค์กร การสื่อสารถึงความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา และการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองโลกในแง่ดี รวมถึงสร้างโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จ

ภาวะผู้นำแบบน่าเชื่อถือ (Characteristic/ trust leadership) คือ ภาวะที่ผู้นำพาทีมงานไปสู่เป้าหมายได้ มีวิธีการบริหารงานเป็นของตนเองที่ไม่เหมือนใคร นำพาผู้ใต้บังคับบัญชาและองค์กรด้วยความซื่อสัตย์และมั่นคง และมุ่งมั่นไปที่ผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องเข้าไปทำให้สามารถทำงานได้สำเร็จ ให้ความช่วยเหลือ ให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา และหาทางพัฒนา สร้างพลังให้กับผู้อื่นในการทำงาน

ภาวะผู้นำที่เน้นการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance leadership) คือ ภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นผลลัพธ์จากการบริหารจัดการและการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และนำผลลัพธ์นั้นไปสู่การดำเนินงานหรือการปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายสูงสุดขององค์กร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ลงในช่อง ซึ่งตรงกับความเป็นจริงของท่านและขอความกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ

1. เพศ

1. ชาย 2. หญิง

2. อายุ

1. ต่ำกว่า 39 ปี 2. 40-49 ปี
 3. 50-59 ปี 4. 60 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

- 1.ปริญญาตรี 2.ปริญญาโท
 3.ปริญญาเอก 4. อื่น ๆ

4. รายได้ต่อเดือน

1. ต่ำกว่า 40,000 บาท 2. 40,001-50,000 บาท
 3. 50,001-60,000 บาท 4. ตั้งแต่ 60,001 ขึ้นไป

5. ตำแหน่ง.....

6. หน่วยงาน/ ส่วนราชการที่สังกัด (กระทรวง).....

7. อายุราชการ.....ปี

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบ/ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ
 คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อ แล้วใส่เครื่องหมาย ✓ เพื่อเลือกระดับความคิดเห็นที่ตรงกับ
 ความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเกี่ยวกับรูปแบบ/ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ (เพียงคำตอบ
 เดียว)

ระดับ 5	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
ระดับ 3	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
ระดับ 1	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

รูปแบบ/ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
8. การพัฒนาวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้จากประสบการณ์ เช่น การศึกษาดูงาน การสังเกตการทำงาน หรือการลงมือปฏิบัติงานจริง สามารถพัฒนาภาวะผู้นำได้					
9. การฝึกอบรมและการพัฒนาเฉพาะบุคคล เช่น การเรียนในห้องเรียน การเข้าร่วมการสัมมนา สามารถพัฒนาภาวะผู้นำได้					
10. การสร้างทีมงาน สร้างความรู้สึกร่วม และการสร้างคุณค่าในการทำงาน สามารถพัฒนาภาวะผู้นำได้					
11. การพัฒนาโดยเน้นสมรรถนะทางการบริหาร สามารถพัฒนาภาวะผู้นำได้					
12. การเทียบเคียง (Benchmarking) และการเรียนรู้โดยใช้แบบอย่างที่ดี (Best practice) สามารถพัฒนาภาวะผู้นำได้					
13. การประเมินแบบ 360 องศา สามารถพัฒนาภาวะผู้นำได้					
14. การพัฒนาบุคลิกภาพและความฉลาดทางอารมณ์ สามารถพัฒนาภาวะผู้นำได้					

ตอนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหาร

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อ แล้วใส่เครื่องหมาย ✓ เพื่อเลือกระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารที่แสดงถึงภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งนักบริหารระดับสูงได้ (เพียงคำตอบเดียว)

ระดับ 5	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
ระดับ 3	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
ระดับ 1	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

สมรรถนะทางการบริหาร	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
คำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ					
15. ท่านเป็นผู้ดำเนินการประชุมให้ดำเนินไปได้ด้วยดีและคอยแจ้งข่าวสารความเป็นไปของการปฏิบัติงานโดยตลอด					
16. ท่านเป็นผู้นำในการทำงานของกลุ่มที่ใช้อำนาจอย่างยุติธรรม					
17. ท่านให้การดูแลและช่วยเหลือทีมงาน					
18. ท่านเห็นว่าท่านประพฤติตนสมกับเป็นผู้นำ					
19. ท่านเป็นผู้สนับสนุนทีมงานให้ก้าวไปสู่พันธกิจระยะยาวขององค์กร					
คำถามเกี่ยวกับวิสัยทัศน์					
20. ท่านรู้ เข้าใจ และจดจำวิสัยทัศน์ขององค์กรได้เป็นอย่างดี และสามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้					
21. ท่านช่วยทำให้ผู้อื่นนำวิสัยทัศน์มาเป็นหลักในการปฏิบัติงาน					
22. ท่านสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์					

สมรรถนะทางการบริหาร	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
23. ท่านสามารถกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ					
24. ท่านดูแลให้วิสัยทัศน์ของส่วนราชการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของประเทศ					
คำถามเกี่ยวกับการวางกลยุทธ์ภาครัฐ					
25. ท่านรู้และเข้าใจนโยบาย รวมทั้งจัดกิจกรรมภาครัฐได้ว่าสัมพันธ์เชื่อมโยงกับภารกิจของหน่วยงาน					
26. ท่านนำประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์อย่างสม่ำเสมอ					
คำถามเกี่ยวกับศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน					
27. ท่านเห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน					
28. ท่านกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเข้าใจ และเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยนต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น					
29. ท่านมีการวางแผนงานที่ดีเพื่อการปรับเปลี่ยนในองค์กร					
30. ท่านผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ					
คำถามเกี่ยวกับการควบคุมตนเอง					
31. ท่านรู้ด้วยตัวเองหากท่านได้แสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม					
32. ท่านควบคุมอารมณ์ในแต่ละสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี					
33. ท่านสามารถใช้ถ้อยทีวาทตอบโต้และกำกับควบคุมการปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างสงบ แม้จะอยู่ในภาวะที่ถูกรบกวน					
34. ท่านจัดการความเครียดของตัวท่านได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเอาชนะอารมณ์ด้วยความเข้าใจ					

สมรรถนะทางการบริหาร	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
คำถามเกี่ยวกับการสอนงานและการมอบหมายงาน					
35. ท่านเห็นว่าการใช้เทคนิคการสอนงาน การให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงาน หรือการใช้ระบบพี่เลี้ยง สามารถพัฒนาภาวะผู้นำได้					
36. ท่านตั้งใจพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีศักยภาพอยู่เสมอ					
37. ท่านวางแผนเพื่อให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถในการทำงาน					
38. ท่านสามารถช่วยแก้ไขปัญหาคือที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา					
39. ท่านทำให้ส่วนราชการมีระบบการสอนงานและการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ					

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อ แล้วใส่เครื่องหมาย ✓ เพื่อเลือกระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (เพียงคำตอบเดียว)

ระดับ 5	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
ระดับ 3	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
ระดับ 1	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

ประเด็นคำถามสำหรับการประชุมกลุ่ม (Focus group)
งานวิจัย เรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูง
ของไทย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ”
วันศุกร์ที่ 16 กันยายน พ.ศ. 2559 เวลา 09.30-12.00 น.
ณ ห้องประชุม Midas 5 โรงแรม ไม้ด้า งามวงศ์วาน จังหวัดนนทบุรี

ประเด็น	คำถามสำหรับการประชุมกลุ่ม
1	รูปแบบ/ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการระดับสูงของไทยควรเป็นเช่นใดที่จะทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในการบริหารจัดการบริการสาธารณะ และการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระหว่างประเทศ ได้แก่ 1) การพัฒนาวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้จากประสบการณ์ 2) การฝึกอบรมและการพัฒนาเฉพาะบุคคล 3) การสร้างทีมงาน สร้างความรู้สึกร่วม และการสร้างคุณค่าในการทำงาน 4) การพัฒนาโดยเน้นสมรรถนะทางการบริหาร 5) การเทียบเคียง (Benchmarking) และการเรียนรู้โดยใช้แบบอย่างที่ดี (Best practice) 6) การประเมินแบบ 360 องศา และ 7) การพัฒนานวัตกรรมและความฉลาดทางอารมณ์
2	ท่านมีความเห็นว่าการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ทั้ง 6 สมรรถนะ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ 2) วิสัยทัศน์ 3) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ 4) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน 5) การควบคุมตนเอง และ 6) การสอนงานและการมอบหมายงาน สามารถพัฒนาภาวะผู้นำ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศได้หรือไม่ อย่างไร
3	ท่านมีความเห็นว่ามีรูปแบบ/ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ และสมรรถนะทางการบริหาร ที่ดำเนินการอยู่ในขณะนี้ เป็นปัจจัยหลักที่สามารถพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการระดับสูงของไทยเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศได้หรือไม่ อย่างไร มีปัญหาอุปสรรคหรือข้อจำกัดอะไรบ้าง
4	ที่ผ่านมา ท่านเห็นว่า มีรูปแบบ/ แนวทางการพัฒนาแบบใด หรือหลักสูตรลักษณะใด ที่จะช่วยพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการระดับสูงของไทยได้ดียิ่งขึ้น เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศได้
5	ควรพัฒนาหลักสูตร นบส. หรือหลักสูตรอื่น ๆ อย่างไร ให้ข้าราชการระดับสูง มีความพร้อมรับนโยบายปฏิรูประบบราชการ Digital economy Thailand 4.0 วิสัยทัศน์ประเทศไทย 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจ ฉบับที่ 12

ภาคผนวก ค

ผลการจัดสนทนากลุ่ม (Focus group)

หลังจากที่ผู้วิจัยนำเสนอเรียบร้อย ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความเห็นในแต่ละประเด็น ดังนี้

นายสุชาติ แสงทองสวัสดิ์

ใช้ Yamane เขียนหัวข้อว่าข้าราชการระดับสูงของไทย แล้วเก็บข้อมูลจากตำแหน่งประเภทอำนวยการและเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญด้วย หัวข้ออาจจะกว้างไปหรือไม่ วิธีการวิจัยมุ่งเป้าหมายที่ข้าราชการพลเรือนสามัญใช่หรือไม่ แล้วก็บอกว่ามีประชากร 6,015 คน แล้วบอกว่าเก็บมา 375 คน ซึ่งมันน่าจะเป็นตัวแทนของข้าราชการพลเรือนสามัญ ไม่ใช่ทหาร ตำรวจ ครู หรืออื่น ๆ ใช่หรือไม่

รองศาสตราจารย์ฐปนรรต พรหมอินทร์

ผู้อำนวยการ คือ ผู้อำนวยการสำนักใช่หรือไม่ แล้วสอบถามได้ครบทุกกระทรวงหรือไม่ เพราะคำถามในตอนท้ายไม่ได้พูดถึง เพราะข้อมูลที่นำเสนอไม่มีประเด็นเกี่ยวกับเรื่องหน่วยงานเห็นแค่เพศ อายุ ระดับการศึกษา และอายุงานเท่านั้น แต่หน่วยงานที่สังกัดของผู้ตอบแบบสอบถามไม่มี ก็เลยทำให้ไม่รู้ว่าการเก็บข้อมูลมันครอบคลุมหรือไม่ อย่างไร

นายชาญวิทย์ ไกรฤกษ์

กลุ่มตัวอย่าง ตอนท้ายบอกว่า “หรือนักบริหารระดับสูงจากหน่วยงานอื่น” เราสามารถแยกแยะได้หรือไม่ว่านอกจากอำนวยการ มีสูงกว่าอำนวยการหรือไม่ เพราะที่เขียนมานี้หมายถึงว่าคนตอบอาจจะเป็นนักบริหารระดับสูงก็ได้ ตรงนี้เราให้ผู้ตอบแบบสอบถามกรอกหรือไม่ว่าเป็นประเภทอำนวยการหรือนักบริหารระดับสูง

นางศิริวรรณ ศิริอารยา

กลุ่มนี้คือกลุ่มที่ผ่าน นบส. เป็นผู้มีประสบการณ์ตรง

นายวินัย ชاکริยานุ โยค

เน้นข้าราชการพลเรือน เน้นไปว่าขอบเขตการศึกษาของผู้วิจัยจะเน้นไปว่าเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญใช่หรือไม่ เพราะระดับสูงของไทยจะกว้างมาก น่าจะพูดในขอบเขตการศึกษาว่า จะเน้นไปที่ข้าราชการพลเรือนสามัญ หรือแม้จะเป็นองค์กรอิสระก็ไม่ค่อยยึดระเบียบของสำนักงาน ก.พ. อาจจะแค่นำเอาไปปรับใช้บางเรื่อง แต่ถ้าเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญจะยึดระเบียบนี้โดยตรง และส่วนราชการอื่น ๆ ก็อาจจะนำไปใช้บ้างแต่ก็ไม่ได้ใช้โดยตรง ถ้าบอก

ขอบเขตการศึกษาในระดับสูงเน้นข้าราชการพลเรือนสามัญ ซึ่งค่อนข้างจะดี เนื่องจากว่าข้าราชการพลเรือนสามัญครอบคลุมข้าราชการระดับสูงอยู่แล้ว ได้ครบทุกส่วนราชการและค่อนข้างจะเป็นกลุ่มประชากรกลุ่มใหญ่ จะค่อนข้างเป็นประโยชน์มาก

รองศาสตราจารย์ฐปนรรต พรหมอินทร์

ในเล่มงานวิจัยมีการพูดถึงขอบเขตของการศึกษาไว้หรือไม่ คือ ถ้ามีผู้วิจัยต้องนำเสนอ เพราะถ้าเห็นขอบเขตของการศึกษาแล้ว จะทำให้เห็นว่าขอบเขตการศึกษา ตัวสาระที่ศึกษาคืออะไร ตัวกลุ่มประชากรคือใคร ระยะเวลาในการศึกษาคือแค่ไหน จะทำให้เห็นกรอบเห็นภาพการศึกษาชัดเจนตามที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาจะชัดมากขึ้น

นางพงษ์ทอง ตั้งชูพงศ์

เป็นระดับผู้อำนวยการใช่หรือไม่ ผู้อำนวยการสำนัก รองอธิบดีหรือไม่

นายชาญวิทย์ ไกรฤกษ์

ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไป กลุ่มตัวอย่างมาจากการสุ่ม การสุ่มคือหยิบออกมาแล้วไปสอบถามเอาข้อมูลใช่หรือไม่ ถ้ามากกว่านั้นคือส่งแบบสอบถามไปให้ใช่หรือไม่ นั่นก็หมายความว่าอำนวยความสะดวกขึ้นไป และ นบส. 2 ก็เป็นระดับรองอธิบดี

รองศาสตราจารย์ฐปนรรต พรหมอินทร์

ในส่วนของการกรอกข้อมูล ผู้วิจัยน่าจะเปลี่ยนจากคำว่า “ท่าน” เป็นคำว่า “ผู้ตอบแบบสอบถาม” เพราะเวลาไปอ่านในตัวคุณฉันทน์มันจะหมายถึงตัวเรา (ตัวผู้วิจัย) แต่จริง ๆ แล้ว “ท่าน” หมายถึงผู้ที่ตอบแบบสอบถาม ดังนั้นต้องเปลี่ยนคำจาก “ท่าน” เป็น “ผู้ตอบแบบสอบถาม” ตามข้อเท็จจริงที่ผู้วิจัยทำ

วัตถุประสงค์คือผู้วิจัยจะใช้ 3 เรื่อง คือ

1. รูปแบบหรือแนวทาง แต่เวลาอธิบายผู้วิจัยจะใช้คำว่ารูปแบบ/แนวทาง ตรงนี้ต้องให้ชัดเจน อยากเห็นว่า รูปแบบ/แนวทาง ผลจากงานชิ้นนี้ออกมาอย่างไร ปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำจากงานชิ้นนี้ถึงจะเป็นเฉพาะเชิงปริมาณ ปัจจัยใดที่เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ อยากให้ผู้วิจัยสรุปตรงนี้เป็นเบื้องต้นก่อน สิ่งสำคัญที่ไม่เห็นในงานชิ้นนี้คือไม่เห็นคำนิยาม เพราะว่าเวลาพูดถึงคำว่ารูปแบบและแนวทาง ก็แสดงว่าอันนี้มีสองคำคือมีทั้งรูปแบบและก็มีทั้งแนวทาง แต่เวลาผู้วิจัยเสนอใช้รูปแบบ/แนวทาง ซึ่งไม่ใช่ ไม่เหมือนกัน เพราะถ้าใช้/แสดงว่าเทียบเคียงกันได้ คือ

อาจจะเป็นรูปแบบหรือแนวทางก็ได้ ซึ่งอันนี้จะย้อนกลับไปที่วัตถุประสงค์ของการศึกษาของผู้วิจัย เนื่องจากผู้วิจัยใช้คำว่ารูปแบบและแนวทาง เพราะถ้าพูดคำว่ารูปแบบเรามากจะนึกถึงคำว่าโมเดล เหมือนกับว่าเวลาอ่านงานชิ้นนี้แล้วจะต้องรู้ว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของข้าราชการมันน่าจะมีรูปแบบที่ 1, 2, 3, 4, 5 และแต่ละรูปแบบจะมีวิธีการอย่างไร เพราะฉะนั้นตรงนี้คือไม่เห็นตัวนิยามคำศัพท์ด้วย ผู้วิจัยอาจต้องกลับไปดูว่าที่นิยามไว้ว่าอย่างไร คือต้องระวังว่าที่นิยามไว้กับวัตถุประสงค์ที่นำเสนอไปมันไปด้วยกันหรือไม่ เพราะถ้าตามความเข้าใจจากประเด็นที่อ่านคือถ้าอ่านงานชิ้นนี้เราจะเห็นรูปแบบ และในรูปร่างจะมีวิธีหรือแนวทางในการพัฒนาอย่างไร แต่ถ้าในความหมายของนักวิจัยไม่ใช่อย่างนี้ ผู้วิจัยต้องกลับไปดูในวัตถุประสงค์ เพราะผลที่ศึกษามาเวลาจะบอกว่า 7 ข้อนี้คือรูปแบบหรือแนวทาง ซึ่งถ้ามันเป็นรูปแบบหรือวิธีหรือแนวทางมันใช่หรือไม่ ในมุมมองส่วนตัวเห็นว่าจริง ๆ บางอันมันเป็นวิธีการหรือไม่ อันนี้คือความเข้าใจที่อาจจะเกิดจากความไม่เห็นในตัวนิยามศัพท์

นายชาญวิทย์ ไกรฤกษ์

จากตารางผลการศึกษา ผู้ตอบให้ความเห็นอื่น ๆ มากกว่านั้นหรือไม่ ความเห็นส่วนตัว

นางศิริวรรณ ศิริอรยา

ที่มาก่อนจะได้ชุดคำถามเหล่านี้ มีที่มาอย่างไร

นายชาญวิทย์ ไกรฤกษ์

ตั้งข้อสังเกต สมรรถนะ ผู้วิจัยลองไปดูงานวิจัยของศูนย์นักบริหารระดับสูงที่ศึกษาไว้คือสำรวจย้อนหลังไป 10 ปีที่ผ่านมา ว่าสมรรถนะนักบริหารในราชการพลเรือน มีคะแนนเป็นอย่างไรบ้างในแต่ละด้าน แต่ละตัว เท่าที่ทำได้ตัวที่วิกฤติที่สุด คือ การตัดสินใจได้คะแนนน้อยที่สุดแต่ไม่เห็นปรากฏอยู่ในงานของผู้วิจัย อันนั้นเป็นปัจจัยที่เป็นผลพวงให้ปัจจุบันมีปัญหาเยอะมาก เพราะเรามีปัญหาด้านการตัดสินใจและมีผลกระทบทำให้งานราชการหลาย ๆ เรื่องที่มันควรจะเป็นมาตรฐานมันไม่ได้

นางศิริวรรณ ศิริอรยา

เรื่องการตัดสินใจมันเป็น Sub set ของภาวะผู้นำหรือไม่

นายชาญวิทย์ ไกรฤกษ์

ที่ตั้งข้อสังเกตเพราะว่าถ้ามันเป็น Sub set การตัดสินใจเป็นปัจจัยเด่น ๆ ที่จะนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำ

นายสุชาติ แสงทองสวัสดิ์

ผู้วิจัยไม่ได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยใช่หรือไม่ เห็นบอกว่าใน Literature review มีแต่นักคิดของต่างประเทศ อยากให้นำมุมมองเอามาปรับใช้ในบริบทของไทย ซึ่งความเป็นไทย ถ้าเอาแต่นักคิดต่างประเทศแต่ไม่ได้ทบทวนวรรณกรรมของนักคิดไทย เช่น วัฒนธรรมตะวันออก คือการสร้างบารมี สมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. การที่จะให้คนร่วมมือร่วมใจกัน มีภาวะของการนำได้ จริง ๆ แล้ว น่าจะสนใจศึกษา แล้วบางอย่าง เช่น วุฒิกวาทะทางอารมณ์ ทางตะวันออกมีเรื่องการเจริญสติ ซึ่งเหล่านี้มันอยู่ในภาวะที่เราสามารถขยับยังขังใจได้ ซึ่งคิดว่ารูปแบบต่าง ๆ เหล่านี้น่าจะมีไว้ให้เหมาะกับบริบทของประเทศไทย

นายวินัย ชاکริยานุโยค

จากผลการวิจัยที่จะต้องการผลิตออกมา มีทั้งรูปแบบและแต่ละรูปแบบมีแนวทางในการพัฒนาอย่างไร หรือมีเฉพาะแต่เรื่องแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเท่านั้น เพราะฉะนั้นรูปแบบอาจจะมีเยอะ และแต่ละรูปแบบจะต้องมีแนวทางจะทำให้งานของผู้วิจัยเยอะหรือไม่ ถ้ามองว่ามีแต่แนวทางอย่างเดียวโดยรูปแบบผู้วิจัยไม่ Concern มากก็คงต้องพยายามทำให้มันชัดเจน

อันที่สอง คือ เรื่องสมรรถนะที่ทางนักบริหารมันเป็นความต่อยอดของสมรรถนะหลักที่ทางสำนักงาน ก.พ. โปรยออกไปว่าข้าราชการทุกคนต้องมีสมรรถนะ คือ มุ่งผลสัมฤทธิ์ การเป็น Expertise เป็นเรื่องของการชำนาญในงาน การเป็นทีมเวิร์คที่ดี การเป็น Integrity ที่ดี ด้านจริยธรรม และที่สำคัญคือด้าน Service mind อันนี้คืออันที่ไม่ลืมจะเอ่ยถึง แล้วคนที่จะเป็นผู้บริหารจะต้องมีตาม Dictionary ที่ Set เอาไว้ จะเป็นคะแนนสูง ๆ เลย อาจจะเป็นคะแนน 5 หรืออย่างน้อยต้อง 4 ในแต่ละตัว เพราะว่าเป็นสิ่งที่คนที่จะขึ้นไปสู่ตำแหน่งนักบริหารระดับสูงต้องมีแล้วใช้สมรรถนะทางการบริหารเสริมเข้าไป พวกที่เป็น Fundamental 5 ตัวนี้ ต้องอยู่ในระดับสูงด้วย และมาเติมให้อีก นี่คือการต้องเตรียมให้มีความพร้อมและเกิดเป็นภาวะผู้นำ ให้เป็นผู้นำที่มีคุณภาพแล้วจะไปแข่งขันอะไรกับข้างนอกได้ เพราะถือว่าเรื่องนี้ทุกคนที่เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญต้องมีส่วนนี้ อยู่ในตัว และจะมีน้ำหนักไม่เท่ากัน เช่น คนที่เข้ามาใหม่ ๆ อย่างระดับปฏิบัติการอาจอยู่ระดับ 2

ก็ได้ เป็นต้น แต่ในวันที่จะขึ้นเป็นนักบริหารระดับสูง คะแนนส่วนนี้ต้องอยู่ในระดับที่สูงที่คะแนน 4-5 แล้ว ซึ่งมีอยู่ใน Dictionary ซึ่งผู้วิจัยสามารถเอามาประกอบได้ ซึ่งการจะทำให้มีภาวะผู้นำก็ควรจะมีสิ่งเหล่านี้เสริม

นายชาญวิทย์ ไกรฤกษ์

ในแต่ละระดับจะมีความยากง่าย ไม่แน่ใจว่างานของผู้วิจัยจะแตกรายละเอียดเยอะหรือไม่ ถ้าต้องมีเยอะ เวลาไป Defense หรือการนำเสนอ ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นตัวช่วย ภาวะผู้นำจริง ๆ แล้ว ต้องมีทุกระดับ แต่ถ้าเป็นนักบริหารระดับสูงจะมีการ Defined ไว้ชัดเจนว่าจะต้องมีสมรรถนะเป็นอย่างไร แล้วจะโยกไปสู่แนวทางการพัฒนา

นางศิริวรรณ ศิริอารยา

ในนี้ไม่ได้มีการพูดถึงคุณธรรม จริยธรรม การตัดสินใจ เพราะมันจะต้องไปโยงกับทิศทางที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ว่า ทิศทางของผู้นำสามารถสนองต่อความต้องการของประเทศชาติในแผนของรัฐบาล 20 ปี ซึ่งมันจะมีจุดเน้นของเรื่องนี้อยู่

รองศาสตราจารย์ฐปนรต พรหมอินทร์

ผลการวิจัยที่น่าเสนอมาน่าสนใจ จากตัวเลขที่เห็น ถ้าเราดูตารางที่เป็นเรื่องของรูปแบบและแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ สิ่งที่ต้องการให้ผู้วิจัยไปดู คือ ในข้อ 2 ที่เราจะเห็นว่าการฝึกอบรมและการพัฒนาเฉพาะบุคคล เช่น การเรียนในห้องเรียน การเข้าร่วมสัมมนา สามารถพัฒนาภาวะผู้นำได้ ได้ค่าเฉลี่ยต่ำสุด เลยทำให้อยากรู้ว่าข้อที่ค่าเฉลี่ยต่ำ ๆ จะมีการพัฒนาอย่างไร มันกำลังสะท้อนใช่หรือไม่ว่ามันเป็นอะไรที่น่าเบื่อ เพราะเข้าไปนั่งฟังบรรยายความรู้เชิงวิชาการ ถ้าไปดูตัวแรก การสังเกต การศึกษาดูงาน ค่าเฉลี่ยจะสูง คือ สูงที่สุดในบรรดาข้อย่อยทั้งหมด เพราะฉะนั้นคำถามก็คือว่าแล้วเช่นนั้นตัวที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ ผู้วิจัยมองวิธีการหรือแนวทาง เสนอวิธีการที่จะไปปรับไปลด หรือจะไปทำอย่างไรให้มาทดแทนข้อนี้ มันควรจะอยู่ในสัดส่วนที่น้อยกว่าอันอื่นหรือไม่ ซึ่งผู้วิจัยน่าจะให้คำตอบหรือข้อเสนอเพิ่มเติมขึ้นมา คือจากที่ดูผลแล้วเห็นว่า เป็นผลการวิจัยที่น่าสนใจ

ด้านสมรรถนะต่าง ๆ ในสมรรถนะที่เป็นเรื่องวิสัยทัศน์ ตัวที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ คุณเล ให้วิสัยทัศน์ของส่วนราชการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของประเทศมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดจากทั้งหมด ผลวิจัยกำลังสะท้อนอะไรหรือไม่ ว่าในแง่ของการทำงานของข้าราชการ เวลาคิดอะไรออกมา อาจจะลืมนองวิสัยทัศน์ของประเทศที่ต้องการไป ตัวอย่างเช่น ตอนนี้เรากำลังพูดถึง Thailand 4.0

รัฐบาลกำลังพูดถึง Thailand 4.0 แต่ภาคราชการลงไปถึงระดับปฏิบัติได้มีการทำวิจัยทัศนังตรงนี้หรือไม่

ด้านภาวะผู้นำ ตัวที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านเห็นว่าท่านประพฤตินสมกับเป็นผู้นำ มีค่าเฉลี่ย 4.08 กำลังเกิดคำถามว่าท่านเป็นผู้นำแต่ท่านกำลังมองตัวเองว่าตัวนี้ท่านต่ำ มันมีปัญหาอะไรหรือไม่ หรือต้องพัฒนาอะไรหรือไม่ เป็นสิ่งที่น่าสนใจมาก

การวางกลยุทธ์ภาครัฐ ก็จะพบว่าตัวที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่านรู้และเข้าใจนโยบาย รวมทั้งจดจำภารกิจภาครัฐได้ว่าสัมพันธ์กับภารกิจของหน่วยงาน แสดงว่าในการทำงานอาจจะไม่ได้มีการบูรณาการอย่างที่ดีในระดับสูงอยากให้เป็น และผลการวิจัยนี้ก็ที่น่าสนใจ

ด้านศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง ตัวที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ท่านผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยสะท้อนว่าในฐานะที่ท่านเป็นผู้ในระดับสูง เรามีโอกาสในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงน้อยใช้หรือไม่ มีปัญหาอะไร ทำไมผลักดันไม่ได้ ซึ่งในข้อเท็จจริงอาจจะเป็นเช่นนั้นก็ได้ ถ้าเราไม่ได้เป็นผู้บริหารในระดับสูงสุด บางครั้งก็เปลี่ยนกันยากเพราะมีคนตำแหน่งสูงกว่าเรา

ด้านการสอนงานและการมอบหมายงาน ตัวที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ทำให้ส่วนราชการมีระบบการสอนงานและการมอบหมายงานในหน้าที่ เป็นประเด็นที่น่าสนใจ

ด้านการควบคุมตนเอง คือ ให้อำนาจให้ตัวเองตอบแบบสอบถามเอง ตัวที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สามารถใช้ถ้อยทีวาจาตอบได้และกำกับ ควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปด้วยความสงบ แม้จะอยู่ในภาวะที่ถูกขู่ขู่ ได้ค่าเฉลี่ยต่ำสุด แสดงว่าผู้บังคับบัญชาที่อยู่ในระดับตรงนี้ก็กำลังจะบอกว่าตัวเองคุมไม่ได้ คำถามคือจากค่าเฉลี่ยในข้อที่ต่ำ ๆ เหล่านี้ ในเชิงของการทำวิจัยที่เกิดขึ้น ผู้วิจัยได้เสนอแนะอะไร

นายวินัย ชاکริยานุโยค

ตามที่พูดถึงผลการวิจัยด้านต่าง ๆ มานี้แล้ว ผู้วิจัยได้มาสรุปอันที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ก็ต้องบอกเลยว่าผลการวิจัยมันสะท้อนบทบาทของกลุ่มประชากรที่เราไปเก็บข้อมูลตอนที่ตอบแบบสอบถาม กลุ่มนี้คือกลุ่มอำนาจการ อำนาจการเป็นกลุ่มนักบริหารระดับกลางที่ไม่ค่อยมีโอกาสหรือด้วยวัฒนธรรมของความเป็นข้าราชการ การไปสร้าง Policy ระดับบน เขาก็จะคิดว่าตัวเองยังไม่ถึงขั้นนั้น ก็จะให้ความสนใจไม่มาก นอกจากไม่มากแล้ว ความที่เป็น Middle management เป็นตำแหน่งที่ Stress มาก คือ เครียดเนื่องจากข้างบนสั่ง ข้างล่างงอแง ต้องทำให้เสร็จตามข้างบนสั่ง ต้องควบคุมคนข้างล่างให้ทำงาน เพราะต้องทำงานเป็นทีม จะเห็นว่าสิ่งที่อาจารย์พูดในส่วนที่ค่าเฉลี่ยน้อยสุดมันกลายเป็นบทบาทหลักของรองอธิบดีหรืออธิบดี ที่จะต้องได้คะแนนค่าเฉลี่ย

มาก แต่กลุ่มอำนาจการมักจะคิดว่ายังไม่ทำเรื่องนี้ ปล่อยให้หัวหน้าทำไป จึงเป็นตัวที่บ่งบอกว่าเขาคิดว่ามันไม่ใช่ภาระหลักของเขาในขณะนี้ ภาระของเขาคือทำงานกลุ่มเขาให้ดีที่สุด ให้อุทกนองเขาตั้งใจทำงานด้วยเพื่อให้งานเขาดีที่สุด ผลการวิจัยจึงออกมาว่าการสอนงานเขาได้คะแนนดี เพื่อให้ทีมงานของเขาสำเร็จ อันนี้จึงเห็นว่าเป็นการสะท้อนวัฒนธรรมและสะท้อนโดย Position เพราะคนที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มอำนาจการ จากประสบการณ์ที่ผ่านมาเห็นว่าคนส่วนใหญ่ถ้าให้ไปคิดเรื่องวิสัยทัศน์ต้องเป็นระดับผู้อำนาจการ คนกลุ่มนี้มักจะอ้างว่าขอให้งานนี้ให้เรียบร้อยก่อน พองานนั้นเสร็จจะให้มาทำโอกาสที่จะไปดูไปทำมันก็ไม่มีแล้ว จึงทำให้คนกลุ่มนี้คิดว่าภาระมันยังไม่ถึงเขาหรือบทบาทของเขา แต่ถามว่าเขาคิดเป็นหรือไม่ คิดเป็นนะ เพียงแต่เขาจะตอบว่าวันนี้เขายังเป็นเพียงแค่ผู้อำนาจการแต่เขายังต้องดูเรื่องอื่น เขาจึงไม่ตอบหรือให้ความสำคัญกับเรื่องวิสัยทัศน์ ประเด็นนี้อยากให้ผู้วิจัยเห็นว่ามันเป็นวัฒนธรรมที่เราสั่งสมมาว่าระดับของการดูแลกันมาแล้วพอขึ้นไปในระดับที่สูงขึ้นเขาก็ทำหน้าที่ในบทบาทของเขา แต่จริง ๆ อยากผลักดัน ในข้อเสนอแนะอยากให้ผู้ผลักดันในเรื่องที่ได้คะแนนค่าเฉลี่ยน้อย เพราะเขาจะเป็นผู้บริหารที่สูงขึ้น นี่คือข้อเสนอแนะหรือข้อเสนอแนะให้เขาทำให้สูงขึ้น เพราะเหล่านี้เป็นหัวใจที่จะทำให้เขาเติบโตในตำแหน่งต่อไป ก็เป็นอีกช่องทางที่จะทำให้ผู้วิจัยเห็นแนวทางว่านี่คือจุดอ่อนของคนที่กำลังจะเติบโตเป็นผู้บริหาร

นางศิริวรรณ ศิริอารยา

บทบาทของระดับอำนาจการ คือ การแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ ซึ่งความเข้าใจของผู้ตอบแบบสอบถาม ดูเหมือนว่าเขาจะมีความเข้าใจที่น้อย มันก็กระทบหลายอย่าง เพราะเขาต้องแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติและในอนาคตข้างหน้าเพื่อการพัฒนาให้ตัวเองก้าวหน้าต่อไป

นางพงษ์ทอง ตั้งชูพงศ์

รูปแบบที่ได้คะแนนค่าเฉลี่ยมากที่สุด ผู้ตอบแบบสอบถามต้องการ Coaching ให้ผู้วิจัยไปดูประเด็นอื่น ๆ ที่ได้คะแนนน้อยด้วย ความต้องการทำงานเป็นทีมได้คะแนนค่าเฉลี่ยสูง คือระดับนี้ความต้องการทำงานเป็นทีมงาน ถ้าผู้วิจัยจะหารูปแบบอื่นก็สามารถหาได้จากประเด็นที่ได้คะแนนค่าเฉลี่ยมาก เป็นรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งก็ได้เพื่อจะได้ไม่ต้องมีหลาย ๆ รูปแบบ เพราะไม่เช่นนั้นผู้วิจัยต้องมาหาแนวทางหลายแนวทาง เพราะรูปแบบเยอะ เพราะระดับนี้ต้องการระดับที่สูงกว่ามาบอก เพราะเวลาไปประชุม ผู้บริหารระดับสูงเวลาไปประชุมจะเป็นระดับนโยบาย กลับมาที่ทำงานอาจจะไม่ได้สื่อสารภายในองค์กร เพราะการสื่อสารในองค์กรเป็นเรื่องสำคัญ

นายชาญวิทย์ ไกรฤกษ์

มีข้อสังเกตคือประชากรกลุ่มเป้าหมายมี 2 ระดับ คือ ระดับอำนาจการ กับระดับรองอธิบดี ประเด็นที่ให้ความเห็นอาจจะไม่เหมาะกับระดับอำนาจการ เพราะเป็นระดับที่รับนโยบายมาแล้วถ่ายทอดสู่การนำไปปฏิบัติ

นางศิริวรรณ ศิริอารยา

ถ้ามองว่าคนกลุ่มนี้เข้ามาอบรมเพื่อจะก้าวต่อไป นี่ก็จุดที่ผู้เข้าอบรมต้องตระหนัก ต้องรับรู้ ซึ่งถ้าเขาไม่ตระหนักมันก็จะประเด็นในข้อเสนอแนะ เพื่อสะท้อนผลการวิจัยที่ได้จากการเก็บแบบสอบถามเชิงปริมาณ

นายชาญวิทย์ ไกรฤกษ์

ผู้ตอบแบบสอบถามอาจจะกำลังมอง as is ว่าเขาเป็นอำนาจการ

รองศาสตราจารย์ฐปนรรต พรหมอินทร์

กำลังมองว่าสิ่งที่ได้จากการ Focus group ของผู้ทรงคุณวุฒิที่มาร่วมให้ความเห็น ในประเด็นเหล่านี้แล้วก็นำไปเป็นข้อเสนอแนะในงานวิจัยได้

นายชาติรี อยู่ประเสริฐ

รูปแบบและแนวทาง คือมองไว้ว่าพอเล่มงานวิจัยออกไปแล้ว อยากรู้ว่าจะเอาไปใช้ ได้อย่างไร นักการเมือง ข้าราชการส่วนท้องถิ่นน่าจะได้ประโยชน์จากงานวิจัยนี้ เห็นจากคะแนน ค่าเฉลี่ยที่ออกมาในแต่ละประเด็นที่มีคะแนนน้อย กำลังคิดว่ามีสาเหตุจากตัวผู้เข้าอบรมหรือ หลักสูตร เพราะผู้อบรมส่วนหนึ่งคืออยากเรียนแต่ไม่อยากเข้าเรียน ในส่วนของข้าราชการท้องถิ่น จะเห็นว่าการพัฒนาภาวะผู้นำค่อนข้างวิกฤติพอสมควร เพราะเวลาไปจัดอบรมให้ พออบรมเสร็จ กลับไม่ได้เกิดการพัฒนาอะไรเลย หรือ สดง. ไปบรรยายเรื่องทุจริตแต่การทุจริตกลับเพิ่มขึ้น เป็นต้น ขอให้ผู้วิจัยไปดูว่าจะมีวิธีการพัฒนาตรงนี้อย่างไร คือให้ชัดเจนว่ารูปแบบคืออะไร มีวิธีการอย่างไรบ้าง และวิธีทั้ง 7 ข้อนี้จะเอามาใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างไร

นายวินัย ชاکริยานุโยค

สะท้อนด้านจริยธรรมผลออกมาเป็นอย่างไรบ้าง แต่ให้ผู้วิจัยไปดูข้อที่ว่าท่านประพฤติ ตนสมกับเป็นผู้นำหรือไม่ ซึ่งผู้นำจะมี 2 ส่วน คือ ผู้นำด้านความเก่งกับผู้นำด้านความดี เพราะเวลา

ผู้วิจัยให้ข้อเสนอแนะ อาจจะเป็นไปได้ว่าในวันนี้ในความเป็นข้าราชการ ระบบอุปถัมภ์ยังคงฝังอยู่ คือฝังแบบไม่รู้ตัวและฝังแบบตั้งใจ คำว่าไม่รู้ตัว คือ ชอบลูกน้องคนใดคนหนึ่ง ชอบทีมงานใด ทีมงานหนึ่ง ก็จะมอบหมายงานให้มาก หรือมอบหมายงานที่สำคัญให้ โดยที่ไม่รู้ว่ากำลังทำอะไร ผิดอยู่หรือไม่ เพียงแต่อยากให้งานเสร็จเพราะเห็นว่าลูกน้องคนนี้เก่ง ชอบการทำงานเลยมอบหมายงานให้มาก บางทีพลาดไปโดยทำให้เจ้าตัวลืมหินคิดถึงตรงนี้เป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง การมอบหมายงาน ต้องมีการเกลี้ยกล่อม เกลี้ยกล่อมให้ทั่วถึง เพราะจะนำไปสู่การประเมินผลการปฏิบัติงานในอนาคต ถ้ามอบหมายงานไปที่คนใดคนหนึ่ง งานเยอะก็ดี งานสำคัญมากก็ดี คนที่รับมอบหมายก็จะได้รับการประเมินที่ดีกว่าแน่นอน ถ้าโดยรู้ตัวก็ยังไม่ควรทำ เช่น ตั้งใจเลยว่าจะส่งคนนี้ให้ได้รับประโยชน์ จึงอยากให้ผู้วิจัยให้นำเอาเรื่องนี้ไปไว้ในข้อเสนอแนะจะช่วยได้มาก เพราะผู้นำต้องเก่งและต้องดี ต้องเน้น 2 เรื่องนี้ (ผู้นำต้องเก่ง + ดี) แต่จริง ๆ แล้วในอนาคต ผู้นำที่เก่ง ๆ จะต้องดี 3 เรื่อง คือ เก่ง ดี และเป็น คำว่า “เป็น” คือ จังหวะถูกต้อง จะทำให้องค์กรได้ประโยชน์ถ้าเห็นว่าตอนนี้ต้องรีบทำต้องพูด ต้องสื่อสาร หรือคิดว่าตอนนี้ไม่ได้ต้องรอก่อน คุณก่อน เป็นต้น ต้องรู้จังหวะเวลา ผู้บริหารระดับสูงต้องมีเรื่องนี้ประกอบกันไปด้วย ก็ขอให้ผู้วิจัยนำไปไว้ในข้อเสนอแนะว่าผู้นำต้องมีสิ่งเหล่านี้ประกอบอยู่ เพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลที่องค์กรวางเป้าหมายไว้

รองศาสตราจารย์ฐปนรรต พรหมอินทร์

เนื่องจากว่ามีการอบรมทั้งที่สำนักงาน ก.พ. จัด ทั้งสถาบันพระปกเกล้า หรือหน่วยงานอื่น ๆ จัด ซึ่งค่อนข้างเยอะมาก แต่เวลาการจะเลื่อนเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการระดับสูง จะดูเฉพาะที่อบรมของสำนักงาน ก.พ. ใช่หรือไม่ หลักสูตรของหน่วยงานอื่นต้องประกอบด้วยหรือไม่

นายชาญวิทย์ ไกรฤกษ์

ถ้าเป็นข้าราชการพลเรือนจะต้องผ่านหลักสูตร นบส. ของสำนักงาน ก.พ. หรือหลักสูตรอื่นที่สำนักงาน ก.พ. รับรอง คือตอนนี้มีหลักสูตรนักบริหารระดับสูงทำเยอะมาก ซึ่งของหลาย ๆ กระทรวง สำนักงาน ก.พ. ก็ไม่ได้รับรอง แต่เขาก็จัดไป แต่จะเอามาเป็นคุณสมบัติในการเลื่อนไม่ได้

รองศาสตราจารย์ฐปนรรต พรหมอินทร์

การเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการระดับสูง แม้หน่วยงานอื่นจัดมาก็สามารถเอามาเทียบหรือเข้าสู่ตำแหน่งได้ คือ เทียบได้แต่ไม่สามารถเอาเข้าสู่ตำแหน่งได้ กำลังมองว่าหน่วยงานส่งไปอบรมเพื่อเอาความรู้มาพัฒนางาน พัฒนาองค์กร หรือเกิดประโยชน์ในการทำงาน แต่ไม่ได้มีผลต่อเนื่องจากการเข้าสู่หรือการเลื่อนตำแหน่ง เพราะฉะนั้นในแง่ของการย้อนกลับไปพัฒนาคนที่เข้าสู่ในระดับ

ข้าราชการระดับสูงไม่ใช่ดูการเข้าสู่ตำแหน่งอย่างเดียว แต่อาจจะมียังอื่นด้วยหรือไม่ และในขณะที่เดียวกันอาจจะต้องกำหนดด้วย เพราะในความเห็นส่วนตัวจะเห็นว่ามีส่วนหนึ่งชอบไปอบรม คำถามคือมันจำเป็นต้องไปอบรมเยอะขนาดนั้นหรือไม่ ก็อาจจะต้องมีการวางข้อกำหนดเหมือนอย่างจะบอกว่าถ้าจะขึ้นไปสู่ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญอย่างใดอย่างหนึ่ง ต้องมี Career path แล้ว การเดินทางไป อาจต้องบอกว่าคน ๆ นั้น จะต้องอบรมหลักสูตรในลักษณะใดหรือเนื้อหาใด เพื่อให้เกิดการก้าวเข้าไปสู่ตำแหน่งข้าราชการระดับสูง แต่ถ้าไปอบรมแล้วมันอาจจะไม่ควรอนุญาตเมื่อย้อนกลับมาดู ถ้าเราบอกว่าในแง่ของผู้นำต้องรู้วิสัยทัศน์ของประเทศ ต้องรู้การเปลี่ยนแปลงของประเทศ เพราะหน่วยงานของเราก็เป็นหนึ่งในส่วนราชการทั้งหมดของประเทศในการที่จะต้องรับนโยบายของรัฐบาลหรือวิสัยทัศน์ต่าง ๆ ตรงนี้คือจุดที่สำคัญ ในแง่ของการอบรม การพัฒนาหน่วยงานต้องมีความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว เช่น ถ้าเป็นรัฐบาลปกติก็ไม่มีปัญหาอะไร แต่วันนี้ถ้ารัฐบาลมีการเปลี่ยนนโยบาย เราต้องรู้ว่าในเรื่องอะไรที่เราควรต้องรู้ แต่ผู้บริหารระดับนี้อาจจะยังขาด แบบนี้หน่วยงานต้องเติมทันที หรืออย่างต่อไปบอกว่าจะไม่มีการกระทรวง ICT จะต้องไม่มีด้วยเช่นกัน แต่ทุกหน่วยงานต้องมีคนทำ ICT ได้ แต่จะไม่มีกระทรวง ICT แล้ว ถ้าหากเกิดเหตุการณ์แบบนี้จริง นั่นหมายความว่าผู้นำที่อยู่ในหน่วยงานของข้าราชการต้องมีการเรียนรู้เรื่องเหล่านี้ ต้องรู้เรื่องอื่น ๆ เพิ่ม อาจจะไม่ใช่การอบรมแบบเดิมแล้ว

นางสาวสมศรี จันทรัตน์

ผู้วิจัยลองดูรูปแบบอื่น อยากเห็นรูปแบบและแนวทางอื่นเพิ่ม การอบรมแบบเดิม ๆ คงจะไม่ได้แล้ว คิดว่าในเอกชนก็ดี ระดับผู้บริหารก็จะมี Executive coach น่าจะเอาระบบการ Coach เข้ามาใช้ในระดับบริหารบ้าง ส่วนราชการที่กำหนดให้มี Succession plan คนที่เป็น Successor ควรจะมี Coach มี Career coach ที่สามารถจะทำให้เขาเติบโต มีมุมมองของการบริหาร เป็นรูปแบบและแนวทางที่น่าสนใจ

นายชาติรี อยู่ประเสริฐ

ผลการวิจัยที่ผู้วิจัยได้มาจะรู้เลยหรือไม่ว่าจากคะแนนการอบรมที่ได้คะแนนเฉลี่ยน้อย มีปัญหาจากตัวหลักสูตรหรือตัวผู้เข้าอบรม แต่การดูงานจะมีคะแนนที่สูงกว่า อันนี้สำคัญเพราะจะมีผลกระทบ ในส่วนราชการส่วนภูมิภาคจะเห็นชัดเจน การดำเนินการตามนโยบายหรือ Road map ของรัฐบาล เมื่อผลลัพธ์ออกมาประชาชนจะได้ประโยชน์อะไร สามารถบอกได้หรือไม่ จากผลการวิจัยของผู้วิจัยจึงอยากได้รูปแบบการพัฒนาที่เป็นตำราสามารถเอาไปใช้พัฒนาข้าราชการส่วนภูมิภาคได้จริง ที่สามารถอ้างอิงได้

นายวินัย ชاکริยานุโยค

ข้อเสนอแนะอีกอย่าง คือ บุคลากรในองค์กรมี 2 กลุ่ม คือ กลุ่มหนึ่งอบรมมากมายไปหมดจริง ๆ แล้ว กลุ่มนี้ไม่ค่อย Perform นัก ดังนั้นเวลาเป้าหมายถูกเชิญอบรมก็เชิญมา เพราะเขาเชื่อว่าจะได้อะไร ในฐานะส่งผู้แทนไปอบรม ปรากฏว่าผู้อบรมนั้นเสียประโยชน์ เพราะคนที่ส่งไปไม่ Perform เมื่อเขาไม่ Perform เขาก็ไม่สามารถไป Participate อะไรได้ แต่ด้วยความเป็นโควตาเลยต้องไป ซึ่งเป็นวิธีที่ไม่ดี แต่คนที่ Perform ไม่มีเวลาเพราะต้องเป็น Key person ตลอด และคนกลุ่มนี้จะถูกใช้งานจนแม้เขาไปอบรมก็จะอบรมแบบไม่มีความสุข เพราะจะถูกตามงาน ถูกใช้งานจากหัวหน้าตลอดเวลา เมื่อเขาเป็น Key person เขาไม่ใช่แค่ต้องให้ความคิดเห็นแต่ต้องมาทำเองด้วย ดังนั้นเวลาของไป Train เขาจะไม่ได้โอกาสนั้น ก็เลยต้องเสียทั้งสองแบบ ผู้เข้าอบรมก็เสียหาย คนจัดอบรมก็เสียหาย ลักษณะนี้คือความไม่สมดุล จึงต้องคิดกันว่าต้องเตรียมคนเพื่อเป็นทีมงานที่ประสิทธิภาพต้องเตรียมให้ได้ และใครที่ใช้ประโยชน์จากทางภาครัฐการโดยให้ประโยชน์ส่วนรวมน้อยต้องให้เขาเปลี่ยนตัวเอง แต่อาจจะไม่เข้าช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำเท่าใดนัก แต่ในเรื่องของการพัฒนาภาวะผู้นำจริง ๆ ในระบบราชการ มองกันตั้งแต่ตอนที่เขายังไม่ได้เป็นผู้นำ จึงมีระบบการเลือกคนเก่ง ที่เรียกว่ากลุ่ม Talent กลุ่มเหล่านี้ก็เหมือนกับถูกวาง Path ให้เขาได้รับความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการ Coach ค่อนข้างมาก และมี Training บางหลักสูตร มันควรจะมีแนวทางการพัฒนาเพื่อเติมให้เขาระหว่างทาง ซึ่งคนกลุ่มนี้ทางระบบราชการพลเรือน ค่อนข้างจะมีการเตรียม รวมทั้งการอบรมที่เรียกว่า New wave leader สำนักงาน ก.พ. จะมีให้จนกว่าคนเหล่านี้จะเป็นผู้บริหาร สำหรับระดับกลางก็จะมีการอบรม นบค. แล้วพอมายัง นบส. ด้วยความที่ข้าราชการพลเรือนได้ศึกษาเรื่องเหล่านี้ เมื่อก่อนนี้อยู่ในระบบราชการพลเรือนจะเห็นคนที่มาเรียน นบส. คือ คนที่ได้ถูกเลือกเป็นรองอธิบดีแล้ว จะได้อะไรเพื่อมาเติมเต็มแล้วนำไปพัฒนาการบริหารของตน แต่ระยะหลังมีบางรุ่นบางคนให้เวลากับการฝึกอบรมน้อย อาจจะเนื่องมาจากภาระงานที่รับผิดชอบ อันนี้จึงเป็นที่มาว่าทำไมบางครั้งการอบรมเหมือนไม่ค่อยสมประโยชน์เท่าใดนัก ในการ Training จึงต้องมีที่มาว่าต้องออกกติกา กฎระเบียบว่าคนจะไปเป็นรองอธิบดีต้องผ่านหลักสูตร นบส. ของสำนักงาน ก.พ. แล้วสำนักงาน ก.พ. จะคุมหลักสูตรนี้อย่างเข้มข้น และหลักสูตรนี้จะเป็นการเตรียมคนเหล่านี้ให้เป็นคนที่สามารถคิดในเชิงความเป็น Policy ได้ เพราะคนที่มาอบรมต้องทำตัวเป็น Individual study ให้บอกว่าจะพัฒนาองค์กรของท่านอย่างไร ต้องสามารถทำงานแบบบูรณาการเป็นกลุ่ม แล้วเมื่อผ่านสิ่งเหล่านี้แล้วตัวผู้อบรมจะอยู่ในตะกร้าที่สามารถสมัครเป็นรองอธิบดีได้ และเวลาที่ไปสมัครรองอธิบดีจะต้องถูกบอกให้เขียนวิสัยทัศน์ การ Train ตรงนี้ มันคือต้นทุนที่มี จะเขียนวิสัยทัศน์ได้แบบ

มีหลักการและมีประเด็น หลักสูตร นบส. จะ Train ให้อยู่แล้ว ถ้าตั้งใจเวลาที่เข้าอบรม ก็จะอยู่ในกลุ่มคนที่มีความรู้ จะเห็นว่าการ Training มีความตั้งใจสูง ให้อย่างเต็มที่สำหรับผู้เข้าอบรม เป็นการเตรียมการคน และเชื่อว่าเป็นการเตรียมการที่มีคุณภาพและจะเป็นประโยชน์กับทุกองค์กร ถ้าได้บุคลากรที่ได้รับเรื่องการพัฒนาและสามารถเอาไปต่อยอดเพื่อการพัฒนาองค์กร น่าจะเป็นข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ได้

ดร.สมนึก เกตุสิงห์สร้อย

ผู้นำยุคนี้ต้อง “ทัน” เพราะการทำงานในแต่ละวันมักจะมีเรื่องเร่งด่วนต่าง ๆ แทรกเข้ามา เนื่องจากหน่วยงานราชการมีนโยบายต่าง ๆ จากรัฐบาล ออกมามากมาย ถ้าระดับผู้อำนวยการกลุ่ม ผู้อำนวยการสำนัก รองอธิบดีไม่ทันภารกิจของรัฐบาล การพัฒนาขีดความสามารถของผู้ที่จะมาขึ้นเป็นผู้บริหารก็อาจจะช้าและไม่ทันกับต่างประเทศ ต้องทันกับนโยบายของโลกที่เกี่ยวข้องกับประเทศไทย นี่เป็นอีกข้อเสนอแนะที่ให้ผู้วิจัยเพิ่มเติมด้วย

นายชาญวิทย์ ไกรฤกษ์ (ประเด็นข้อที่ 1)

มีข้อสังเกตอยู่ 2 ประเด็น ประเด็นแรก คือ ตักรูปแบบออกแต่กำลังพูดถึงแนวทางการพัฒนา แต่ที่ผู้วิจัยเสนอมา เช่น ข้อ 4 จะพัฒนาโดยเน้นสมรรถนะทางการบริหารจะพัฒนาโดยแนวทางไหน มันไม่ชัดเจน ถ้าเราเน้นแนวทาง ผู้วิจัยต้องบอกว่า How (อย่างไร) ประเด็นที่ 2 การประเมิน 360 องศา ไม่ใช่แนวทางการพัฒนา แต่เป็นการหาความต้องการ หา Development need เพราะฉะนั้นคิดว่า การประเมิน 360 องศา ไม่ใช่แนวทางการพัฒนา ก็มันต้องทำให้เราารู้ว่า จะต้องพัฒนาอะไร ในเล่มวิทยานิพนธ์ แนวทางการพัฒนาจะเสนอมากกว่านี้หรือไม่ เวลาจะนำไปนำเสนอตอน Defense หากมองในแง่ HRD การ Assignment ปัจจุบันจะเห็นว่ารัฐบาลมอบหมายงานเชิงกลยุทธ์ให้คนเก่ง ๆ ไป Think tank หรือถ้าเป็นหลาย ๆ ประเทศ เขาจะใช้ Exchange program เป็นบุคลากรระดับสูง

นางสาวนพพร วัฒนภรณ์

ประเด็นที่ขอให้ผู้วิจัย Define คำว่ารูปแบบและแนวทาง รูปแบบหมายถึงทำอะไร และแนวทางคือทำอย่างไร แบบนี้จะได้หรือไม่เพื่อจะได้เป็นแนวทางที่ชัดเจนมากขึ้น

มีการพูดถึง Assignment และ Secondment นี้คือ How แนวทาง ส่วนรูปแบบอาจจะเป็นบูรณาการ 6 ประเด็นที่ผู้วิจัยค้นพบจากการวิจัยเชิงปริมาณ แล้วยกนอกเหนือจากนี้ได้จากการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้ได้เสนอแนะ

นายชาญวิทย์ ไกรฤกษ์

ในระดับข้าราชการระดับสูงควรใช้แนวทางเหล่านี้ การสร้างทีมงาน เขียนไม่ชัดเจน จะต้องสร้างเองหรือให้ใครมาสร้างให้ คือทำงานเป็นทีมเป็น ถือเป็น Competency ตัวหนึ่ง คือ Team work ที่มีประสิทธิภาพ

นายวินัย ชاکริยานุโยค

วิธีการที่จะทำให้ผู้นำมีคุณภาพ สำนักงาน ก.พ. เคยทำ Re-engineering การอบรมอาจจะดูน่าเบื่อ แต่จริง ๆ แล้วอยู่ที่วิธีการอบรมมากกว่าว่าจะทำอย่างไรไม่ให้น่าเบื่อ การคัดเลือกคน ต้องจริงจังกับเรื่องการคัดเลือกคนเข้าอบรม จริงจังกับการอบรม การ Train ขนาดของกลุ่มที่อบรม ก็ไม่ควรใหญ่มาก

ปัจจัยที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนา นอกจากเรื่องวัฒนธรรมองค์กรแล้ว ยังมีเรื่องของคนที่ Perform แต่ไม่ได้เข้ารับการพัฒนา เพราะต้องเป็น Key man ในเรื่องงานหลักสำคัญ ๆ จนไม่มีเวลาเข้าไปอบรม แต่กลุ่มคนเหล่านี้จะได้ อย่างหนึ่ง คือ เขาจะเป็นคนที่ได้ใกล้ชิดกับผู้บริหาร เพราะเขาจะได้รับ Policy โดยตรงจากผู้บริหาร ได้รับคำแนะนำดี ๆ เพื่อมาสร้างการทำงานให้มีประสิทธิภาพ แต่การมีเครือข่ายภายนอกของคนกลุ่มนี้ก็จะน้อย เป็นสิ่งที่ไม่สมดุลและไม่เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ เพราะต่อไปในอนาคต ความเป็นเครือข่ายบูรณาการก็เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการทำงานในอนาคต

นายชาญวิทย์ ไกรฤกษ์

จุดอ่อนอย่างหนึ่งของนักบริหารคือเรื่องของการขึ้นหยัดกล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง ซึ่งนักบริหารส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีหรือมีค่อนข้างน้อยมาก ซึ่งหากตัวนักบริหารไม่มี ก็จะไม่พัฒนาระบบราชการก็จะไม่พัฒนา ค่อนข้างจะต้องเน้นความสำคัญ ในกฎหมายข้าราชการพลเรือน ก็เขียนไว้แต่ทางปฏิบัติมีค่อนข้างน้อย

นางศิริวรรณ ศิริอารยา

ดังนั้นผู้วิจัยจะได้เพิ่มอีก 2 ตัว คือ กล้าขึ้นหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง กับการตัดสินใจเชิงคุณธรรม

รองศาสตราจารย์ฐปนรรต พรหมอินทร์

การกล้าขึ้นหัดในสิ่งที่ถูกต้องไม่ใช่เฉพาะผู้ที่จะเป็นขึ้นเป็นนักบริหารระดับสูง แต่รวมถึงข้าราชการทุกระดับ คือ อยากให้ข้าราชการคิดถึงประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว หากเราเป็นข้าราชการของประชาชน เราก็ต้องนึกถึงประโยชน์ของประชาชนมาก่อนผลประโยชน์ส่วนตัว

นางชลิตา โชติยกุล

ผู้นำจริง ๆ ต้องเป็นผู้นำที่ฟังเป็น ผู้นำหลาย ๆ ท่านจะเป็นคนพูด แล้วก็ไม่มีใครฟัง ซึ่งถือเป็นจุดอ่อนของผู้นำ จริง ๆ คือ การสื่อสารที่ดี คือ ต้องเป็นทั้งผู้พูดและผู้ฟัง ส่วน Definition ผู้วิจัยต้องไปศึกษาเพิ่มเติมว่าการสื่อสารที่ดีต้องพูดแบบกระชับ พูดเข้าใจ พูดเสียงดังฟังชัด พูดแล้วต้องจำได้ด้วยว่าพูดอะไรไป แล้วกลับมาทบทวนว่าสิ่งที่ตัวเองพูดไปนั้น ผู้นำต้องขอโทษเป็น พูดผิด พูดคลาดเคลื่อน ผู้นำต้องรู้จักขอโทษทีมงาน ขอโทษผู้ฟัง ผู้นำบางคนไม่พูดเพราะกลัวจะเสียศักดิ์ศรี ซึ่งเป็นการจำวัฒนธรรมที่ไม่ถูกต้อง การชมเชยลูกทีมก็เป็นเรื่องที่ผู้นำควรทำ นี่คือบทบาทของการสร้างทีมงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ ทีมที่มีประสิทธิภาพต้องมีผู้นำที่มีลักษณะแบบนี้ จะทำให้ทีมงานตั้งใจอยากทำงาน เพราะมีผู้นำที่ไม่ลำเอียง ผู้นำมีจริยธรรม ผู้นำรู้จักฟัง รู้จักพูด แล้วสามารถนำสิ่งที่ทุกคนมาวิเคราะห์สังเคราะห์ได้ เลยคิดว่าสิ่งเหล่านี้ผู้วิจัยน่าจะนำไปเขียนเป็นกรณีศึกษาในเรื่องทีมงานได้

จะมีวิธีการพัฒนาอย่างไร ในเรื่องของการสร้างทีมงาน อาจเป็นการมอบหมายงานแล้วให้ทำงานเป็นทีมให้ได้ ผู้วิจัยจะนำเสนออย่างไรสำหรับแนวทางนี้

นางพงษ์ทอง ตั้งชูพงศ์

การพัฒนาทีมงานบางครั้งมันไม่ใช่เฉพาะในองค์กร นอกองค์กรเองก็มีความจำเป็น ถ้าไม่มีการประสานงานหรือทีมงานก็จะทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ จะส่งเสริมหรือทำอย่างไรให้มีการพัฒนาผู้นำให้มีภาวะผู้นำที่สามารถสร้างทีมงานสร้างเครือข่ายได้ ไม่เฉพาะในองค์กร ต้องนอกองค์กรด้วย เพราะส่วนราชการทุกวันนี้ไม่ประสานงานกัน

นายชาติรี อยู่ประเสริฐ

เรื่องจิตบริการสาธารณะของผู้นำ ผู้วิจัยต้องนำไปเขียนไว้ในงานวิจัยด้วย เพราะเรื่องนี้สำคัญมากในระบบราชการไทย

นางศิริวรรณ ศิริอารยา

จริง ๆ การพัฒนาจิตสาธารณะของข้าราชการดำเนินการมาเป็นลำดับขั้นแล้ว นับตั้งแต่การปฐมนิเทศ ซึ่งการปฐมนิเทศก็จะมีกรอบรมหัวข้อการมีจิตบริการสาธารณะ ยังมีเรื่อง CSR ขององค์กร ซึ่งขณะนี้ก็ใช้รูปแบบนี้ในการพัฒนา

นางสาวสมศรี จันทรัตน์

เรื่องจิตบริการสาธารณะสามารถนำไปไว้ในกลุ่มการพัฒนาบุคลากรและความฉลาดทางอารมณ์ได้ แล้วเขียนอธิบายให้ชัดเจนมากขึ้น

นายสมนึก เกตุสิงห์สร้อย

ผู้วิจัยจะเชื่อมโยงความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้ในวันนี้กับการเพิ่มขีดความสามารถของประเทศได้อย่างไร ผู้วิจัยต้องโยงให้ได้

นางสาวนพพร วัฒนารักษ์

การใช้คำว่า “เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ” คือคำนี้อาจกว้างไป ผู้วิจัยกำลังจะมองการแข่งขันในมิติใด ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เพราะฉะนั้นผู้วิจัยต้องไป Define ว่าขอบเขตของคำนี้ ผู้วิจัยศึกษาแค่ด้านมุมมองของภาคราชการ ถ้ามองในมุมมองของข้าราชการ ในมิติที่เราต้องไปแข่งขัน เราจะแข่งขันด้านไหน ซึ่งจริง ๆ ก็แข่งขันได้ทุกด้าน เศรษฐกิจก็เกี่ยว สังคมก็เกี่ยว เพราะฉะนั้นการพัฒนากภาวะผู้นำเพื่อไปแข่งขันในระดับประเทศ ในด้านเศรษฐกิจ จะมองอะไร ด้านสังคมจะมองอะไร

นายสุชาติ แสงทองสวัสดิ์

เรื่องสมรรถนะที่เฮย์กรู๊ปเคยทำ จะบอกว่าสมรรถนะของเฮย์กรู๊ปที่ทำมาให้ข้าราชการ มันเป็นการดูที่พฤติกรรมเป็นหลัก เอกชนจะเน้น KS คือ K-Knowledge และ S-Skill แต่ข้าราชการเน้น Behavior เรื่องของพฤติกรรม ซึ่งนอกจากนี้มันคือทักษะ ทักษะผู้บริหาร เช่น ฟังคนเป็น คุณคนเป็น จะมอบหมายงานแต่ละงาน จะดูว่าต้องมอบใคร แต่ละคนเป็นสไตลไหน เราจะคุยสื่อสารกับเขาอย่างไร เพราะคนแต่ละประเภทไม่เหมือนกัน เพราะฉะนั้นผู้นำต้องดูคนเป็นด้วย ฟังคนเป็น ถามคนเป็น ผู้นำเปลี่ยนจากคำสั่งเป็นคำถามเป็นหรือไม่ เพราะการถามจะทำให้ลูกน้องคิดเป็น

งานจึงจะก้าวหน้าได้ อันนี้คือทักษะ ผู้นำแชร์เป็นหรือไม่ อยากให้เขาคิดในแบบการคิดอย่างผู้บริหาร ผู้นำสามารถแชร์ได้หรือไม่ นี่เป็นส่วนหนึ่งของทักษะผู้นำ ต้องสร้าง Trust สร้างศรัทธา หรือสร้าง Empathy ให้เกิดขึ้น

นางชลิดา โชติยกุล

ผู้วิจัยน่าจะต้องนำเสนอความพร้อมของการเป็นผู้นำ นอกจากเรื่องสมรรถนะแล้ว ยังต้องมีทักษะ (Skill) และความรู้ (Knowledge) เช่น จะต้องนำเสนอว่าผู้บริหารระดับสูงในข้าราชการพลเรือนต้องมีความรู้ที่จำเป็น เช่น Digital economy เป็นต้น อีกอัน คือ ผู้บริหารระดับสูงต้องมี 2 ตัวคือ Global perspective คือ ต้องมีมุมมองระดับสากล อันที่สอง คือ ต่อไปผู้บริหารระดับสูงต้องสามารถแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้ คาดการณ์ให้ได้

นายวินัย ชคริยานุโยค

นอกจากสิ่งที่พูดกันไปแล้ว ยังมีอีก 2 อย่าง ที่เป็น Self development ของผู้นำเองที่ฟังจะต้องให้ความสนใจ ตอนนี้เป็นยุค Digital ตัวผู้บริหารต้องเก่ง IT การใช้ IT และภาษาต่างประเทศ เพราะเป็นไปไม่ได้ที่ข้าราชการระดับสูงจะขาดสองตัวนี้ เพราะนี่จะเป็นตัวที่บอกว่าเขาเป็นผู้บริหารที่มีคุณภาพต่อไปในอนาคต ดังนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำในเรื่องเหล่านี้ ผู้วิจัยต้องเสนอแนะในเล่มงานวิจัยด้วย เขาสามารถเน้นเรื่อง ASEAN ได้ด้วย อาจจะต้องรู้ภาษาอาเซียนเพิ่มมาอีกสักหนึ่งภาษา เป็นต้น เป็นเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อข้าราชการระดับสูง

นายชาติรี อยู่ประเสริฐ

ประเด็นของมิติที่จะพัฒนาภาวะผู้นำของข้าราชการระดับสูง อธิบดี ปลัดกระทรวงผู้ว่าราชการจังหวัด ความรู้เรื่องต่าง ๆ ต้องรอบตัว 360 องศา กับการพัฒนาจึงต้องพัฒนาให้ครบทุกด้าน ต้องเป็นนักประสานสิบทิศ เป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอีกเรื่องหนึ่งสำหรับข้าราชการระดับสูงสามารถเชื่อมโยงหน่วยงานทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนได้

นางศิริวรรณ ศิริอารยา

ผู้นำต้องเป็นคนเก่ง ดี และเป็น เป็น คือ การสร้างเครือข่าย การรู้จักจูงใจ ผู้วิจัยต้องไป Classify ด้วย รู้จักจังหวะการนำเสนอ ความสามารถในการเสนองาน (Presentation) การนำเสนอแบบที่มีสไตล์ดี ๆ โนม่น้าวผู้ฟังได้

รองศาสตราจารย์ฐปนรศ พรหมอินทร์

การพัฒนาภาวะผู้นำของข้าราชการระดับสูง ในอนาคต ไม่น่าจะงานชิ้นนี้จะไปถึงอนาคตหรือไม่ เพราะว่าพวกรุ่นใหม่เข้ามา เชื่อว่าภาษา หรือ IT คนรุ่นใหม่ได้เปรียบแน่นอน แต่ถ้ามองว่าข้าราชการที่กำลังพูดถึงในงานวิจัยชิ้นนี้ มันจะมีคำถามว่า แล้ว IT ของข้าราชการระดับสูง กลุ่มนี้เก่งหรือไม่ พูดได้ 2-3 ภาษาจริงหรือไม่ เพราะเมื่อดูจากข้อเท็จจริงแล้ว คนที่ขึ้นมาเป็นผู้บริหารระดับสูงในยุคปัจจุบันนี้อาจจะยังมีบางท่านที่อาจจะได้ภาษา บางท่านอาจจะยังมีข้อจำกัด นั่นหมายความว่าในงานวิจัยชิ้นนี้ต้องเติมให้ได้ว่าถ้าพูดถึงข้าราชการ จะมองมิติไหนที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เป็นข้าราชการที่อยู่ในกระทรวงที่ต้องติดต่อกับหน่วยงานต่างประเทศ ภาษต้องได้แน่นอน แต่ในขณะที่เดียวกันส่วนราชการอื่น ซึ่งเวลานี้เรามีเทคโนโลยีที่สามารถจะสื่อสารได้ทั้งหมดทั่วโลก นั่นหมายความว่า แม้หน่วยงานเองจะไม่ได้มีหน้าที่ในการสื่อสารภาษาต่างประเทศ แต่หน่วยงานเหล่านี้ก็ต้องมีการเรียนรู้จากหน่วยงานต่างประเทศ ก็ต้องรู้ เช่นเดียวกัน เพราะฉะนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำของข้าราชการระดับสูง อาจจะต้องมานั่งดูเป็นกลุ่ม ๆ เข้าใจบริบทว่าบางหน่วยงานผู้บริหารไม่เก่งภาษาอังกฤษแต่มีความเชี่ยวชาญในงานของหน่วยงานมาก และต้องเข้ามาสู่ข้าราชการระดับสูง และเขาขาดทักษะทางด้านภาษา หรือ IT อาจต้องมีการเติมหรือเสริมให้เต็มเป็นการเฉพาะ แต่ก็ต้องยอมรับและไม่อายว่า เราไม่เก่งภาษาอังกฤษ ต้องพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ผู้วิจัยอาจต้องให้ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะในเรื่องนี้ด้วย

นายวินัย ชاکริยานุ โยค

ถ้าผู้วิจัยต้องการให้งานวิจัยนี้ใช้ประโยชน์ได้ทุกยุค ตั้งแต่นี้เป็นต้นไปมันเป็นยุคของการเปลี่ยนผ่าน เป็นยุคของผู้บริหารที่ยังไม่ชำนาญทั้งเรื่องของภาษาและ IT ผู้บริหารเหล่านี้จึงต้องเก่งเรื่องทีมงาน ต้องมีทีมงานช่วย ซึ่งนั่นหมายความว่าผู้บริหารเหล่านี้ต้องสร้างทีมงานให้ดี และต้องทำให้ทีมเป็นทีมงานที่ยอมรับผู้นำว่าเขาสามารถทำงานร่วมด้วยได้และเกิดประสิทธิภาพ ซึ่งทีมงานที่เก่งเรื่องภาษาและ IT จะเป็นทีมงานที่ค่อนข้าง Ego สูงมาก ถ้าผู้บริหารจะคุมทีมงานเหล่านี้จึงไม่ใช่เรื่องง่าย ดังนั้นทักษะในการทำงานเป็นทีมของเขาจึงจำเป็นต้องเอามาใส่ในงานวิจัย เช่น ฟังทีม พูดกับทีม ขอบคุณเป็น ขอโทษได้ เป็นต้น และในอนาคตจนถึงคนรุ่นใหม่ ๆ ซึ่งเก่งทั้งสองทักษะนี้แล้ว เขาอาจจะไม่ต้องอาศัยทีมงานทั้งสองนี้ก็ได้ แต่ก็ยังต้องอาศัยทีมงานที่ทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพราะเราไม่สามารถทำงานคนเดียวได้ ต้องมีอะไรมาเสริมซึ่งกันและกัน ถึงอย่างไรก็ต้องมีทีมงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงานร่วมทีมด้วยอย่างขาดไม่ได้ แต่อาจจะไม่ต้องเติมทักษะที่เราขาดในช่วงแรก คือ ทักษะภาษา หรือ IT เป็นต้น แต่ปัจจัยอื่นที่ทีมจะต้องไปเสริม

คือ ปัจจัยของการมีพลังร่วมในการไปสู่ความเป็น Unity ในการทำงาน และในอนาคตก็คือ เครือข่าย ที่ออกไปนอกส่วนราชการของตัวเองได้

นายสุชาติ แสงทอสวัสดิ์

เพิ่มเติมในส่วนของมุมมองของสังคมในยุคหน้า ในเรื่องของผู้บริหารยุคใหม่ คือ เห็นว่า ต่อไปการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้จะขึ้นตำแหน่งข้าราชการระดับสูงต้องพัฒนาทั้งด้าน Soft side และ Hard side ด้าน Soft side คือ เรื่องค่านิยม ความเชื่อในวิถีคิดในบริบทใหม่ Paradigm การเรียนรู้กับการเปลี่ยนแปลง กับการปรับเปลี่ยนที่มันจะรวดเร็วและรุนแรงมากกว่าเดิมกับคนยุคใหม่ที่ขณะนี้ กำลังออกมาอีกรุ่นหนึ่ง ซึ่งกำลังเข้าสู่ตลาดแรงงาน ส่วนทางด้าน Hard side ต้องบอกว่าต้องมีแนวคิดทางด้านนวัตกรรม งานทุกชิ้นต้องมีนวัตกรรม การรู้ระบบเศรษฐกิจใหม่ รู้ระบบการเงินแบบใหม่ จะมี Robot มาแทนกำลังคน สิ่งที่คุณจะมีคุณค่าคือทางด้าน Soft side ต้องสามารถเข้าใจและใช้ เทคโนโลยีได้ ถ้าจะไป Thailand 4.0 ต้องเข้าใจมุมมองของผู้บริหารต้องเรียนรู้เทคโนโลยีและเข้าใจ

นางพงษ์ทอง ตั้งชูพงศ์

Spec ของคนในอนาคต ต่อไปการ Recruit คนเข้ามาในระบบราชการต้องให้ความสำคัญ มาก

นายชาติรี อยู่ประเสริฐ

หลักสูตรใดที่จะช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำได้ นอกเหนือจาก นบส. หรือ ส.นบส. มีหลักสูตรอื่นอีกหรือไม่

นายวินัย ชาคริยานุโยค

หลักสูตร นบส. (ให้ผู้วิจัยเอาวัตถุประสงค์ของโครงการ นบส. มาเขียนจะชัดเจนมาก) เป็นกระบวนการสำหรับการเตรียมผู้นำ ทั้งการได้เห็นประสบการณ์จริง การดูงาน มีวิทยากรมา ไม่อยากให้เน้นบรรยายมาก ลักษณะการอบรมจะเป็นแบบฟังบรรยายน้อย แต่จะมีกรณีศึกษามาให้ แล้วมีการวิพากษ์ การ Discussion เอาคนที่มีส่วนร่วมมาแชร์ประสบการณ์กันเพื่อนำไปสู่หัวข้อ ต่าง ๆ ตั้งแต่หัวข้อการเป็นผู้นำ การพัฒนาภาวะผู้นำ มุมมองต่าง ๆ ประสบการณ์ทั้งในประเทศและ ต่างประเทศ ซึ่งจะครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ และที่ขาดไม่ได้คือการสร้างคุณภาพชีวิต ไม่ใช่เน้นงาน อย่างเดียว แต่ต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตของคนในองค์กรด้วย ซึ่งทั้งหมดคือการเตรียมคน

ขึ้นมาเพื่อเป็นข้าราชการระดับสูงต่อไป ระหว่างการอบรมหลักสูตรจะให้เรียนรู้ทุกอย่างครอบคลุมงานบริหารส่วนราชการอย่างเข้มข้น แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับตัวผู้รับการอบรมด้วย

ดังนั้น เวลาส่วนราชการ Screen เพื่อส่งคนมาเรียน ขอให้ส่งคนที่มี Potential ที่จะขึ้นตำแหน่งระดับสูงได้จริง ๆ มาอบรม ไม่ใช่ส่งมาตามอาวุโสที่อยู่ในตำแหน่งอำนวยการมา นี่เป็นเครื่องมือหนึ่งที่เป็นประโยชน์สำหรับการสร้างผู้นำ

นางศิริวรรณ ศิริอารยา

ทิศทางของการพัฒนาภาวะผู้นำในปัจจุบัน ปัจจัยความสำเร็จไม่ได้อยู่ที่หลักสูตร และไม่ใช่ End all สำหรับทุกสิ่งทุกอย่าง แต่เป็นจุดเริ่มต้น แนวโน้มคือได้เน้นผู้เรียนมากขึ้น นั่นคือบทบาทของผู้เรียน หลักสูตรได้เน้นการเรียนรู้เป็นประเด็นสำคัญ ผู้เรียนต้องมี Learning to learn คือความตั้งใจที่จะเรียนรู้เพื่อเรียนรู้ เขาต้องเปิดกว้างการเรียนรู้ต่อไปด้วย และยังประเด็นอีก 3-4 ประเด็นหลัก ๆ ซึ่งตรงนี้อาจจะไปใส่ในเรื่องของการพัฒนา ในประเด็นคำถามข้อที่ 4 รูปแบบการพัฒนา การพัฒนาในห้องเรียนมี 2 ลักษณะ คือ พวกอภิมภุมิความรู้ อีกพวกคือชอบเข้ามาแต่ไม่ชอบเรียน ซึ่งได้ Connection อย่างเดียว อาจจะไปเชื่อมเครือข่ายเพื่อไปสู่การตัดสินใจที่มีคุณธรรม การสร้างจิตสาธารณะ จุดสำคัญคือเมื่อเขาจบการอบรมออกไปเขาต้องเปิดประเด็นการเรียนรู้ให้ต่อเนื่อง เชื่อมโยง และมากขึ้น

นายวินัย ชาคริยานุโยค

รูปแบบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ การ Training in class จำเป็นแน่ ๆ เพียงแต่ต้องทำอย่างจริงจังและเข้มข้น ผู้เรียนต้องตั้งใจอยากเรียน ตั้งใจมาเรียนรู้สิ่งที่เป็นประโยชน์เพื่อนำไปใช้ในการทำงาน อีกรูปแบบหนึ่งที่จะทำให้ข้าราชการเก่ง คือ ต้องได้ Coach ดี Mentor ดี ต้องเป็นสิ่งที่ต้องสะสมมาตั้งแต่วัยเด็ก เพราะมันเป็นการใกล้ชิดกับสิ่งที่เป็นปัจจัยในการทำงาน รูปแบบเรื่อง Coaching หรือ Mentor เป็นช่องทางหนึ่งที่ช่วยเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำ

รองศาสตราจารย์ฐปนรรต พรหมอินทร์

ยุคต่อไปคนเก่งจะไม่อยู่ในระบบราชการ ก่อนจะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการระดับสูง มีการประเมินก่อนเข้าสู่ตำแหน่งหรือไม่ เพราะเท่าที่ทราบในการจะส่งเข้าสู่หลักสูตรใดหลักสูตรหนึ่ง คน ๆ นั้นจะต้องมีประสบการณ์ในตำแหน่งนั้นแล้ว แต่จะไม่มีมีการประเมิน ถ้าจะเข้าสู่ตำแหน่งเลยหากคุณมีระดับที่สามารถขึ้นตำแหน่งได้ แล้วมันต้องมีการประเมินสมรรถนะต่าง ๆ ก่อนหรือไม่ แต่อย่างไรก็ต้องมีการประเมินว่าคนนี้ขาดด้านไหน เพราะสิ่งที่กำลังอยากจะเสนอคือเวลาจัดหลักสูตร

ต่าง ๆ ในปัจจุบันนี้จะเห็นว่ามีหลักสูตรของสำนักงาน ก.พ. หลักสูตรของกระทรวงมหาดไทย เข้าใจว่าสำนักงาน ก.พ. ไม่สามารถจัดได้ทันทุกหลักสูตร จึงให้หน่วยงานนั้น ๆ จัดได้ แล้วหลังจบหลักสูตรก็มาเทียบเคียงเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งระดับสูงของหน่วยงานนั้น ๆ กับหลักสูตรของสำนักงาน ก.พ. แต่สิ่งที่กำลังมองคือน่าจะมีหลักสูตรใหม่ ๆ ที่สามารถตอบโจทย์เพื่อการพัฒนา ข้อจำกัดหรือจุดที่เป็นจุดอ่อนของผู้บริหารระดับสูงคนนั้น น่าจะมีการจัดหลักสูตรพิเศษขึ้นมา เป็นหลักสูตรเฉพาะ ข้าราชการที่กำลังเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น หลักสูตรของสำนักงาน ก.พ. ที่มีอยู่ อาจจะยังไม่พอ อาจต้องมีหน่วยงานอื่นเข้ามาจัดเพิ่มเพื่อให้พอเพียง และถ้าจัดจะเป็นหลักสูตรใดที่เทียบเคียงหลักสูตรของสำนักงาน ก.พ. ได้ เพื่อจะได้เป็นการเปิดกว้างมากขึ้น

นายวินัย ชاکริยานุ โยค

จริง ๆ แล้ว หลักสูตร นบส. ถ้าส่วนราชการเลือกคนที่มี Potential มากก็มีพอ แต่ด้วยความที่ส่วนราชการไม่กล้าเอาคนที่อาวุโสน้อยกว่ารุ่นพี่แต่มี Potential มากกว่ามาเรียน ส่วนราชการก็เกรงจะถูกฟ้อง สมัยก่อนเวลาที่มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการจะให้การประเมินด้วยดุลยพินิจ กระทรวงหลายกระทรวงเลยจัดหลักสูตรของตัวเองขึ้นมา ไม่ว่าจะเป็นกระทรวง การคลัง กระทรวงยุติธรรม กระทรวงศึกษาธิการ จัดหลักสูตรนักบริหารระดับสูงของกระทรวงตนเอง แต่สำนักงาน ก.พ. บอกว่ารับรองหลักสูตรของส่วนราชการนั้น ๆ ได้ แต่ต้องเหมือนหลักสูตร นบส. ต้องมาเรียนกับสำนักงาน ก.พ. อาจจะใช้เวลาประมาณ 1 เดือน เพื่อเป็นการเพิ่มโควตาให้กระทรวงเหล่านี้มีคนที่ผ่านมาการอบรมจำนวนมากขึ้น เป็นทางออกอีกทางหนึ่ง เพราะบางกระทรวงมีคนมากทำให้มีคนที่มีคุณภาพหลายคน แต่จะส่งคนเข้ามาเรียนกับสำนักงาน ก.พ. ได้ทั้งหมดก็ไม่ได้ กระทรวงเลยต้องขอทำหลักสูตรของตัวเองแล้วมาเทียบเคียงและเรียนเพิ่มหลักสูตร ส.นบส. กับสำนักงาน ก.พ. อีก 1 เดือน เป็นต้น

อยากให้เป็นข้อเสนอแนะแก่ผู้วิจัยอีกข้อว่าการพัฒนานี้ อยากให้ส่วนราชการมองคนที่มีความศักยภาพ มี Potential ที่พร้อมสำหรับการขึ้นสู่ตำแหน่งข้าราชการระดับสูงได้มาอบรมแทนที่จะให้คนที่มีความอาวุโสแต่ขาด Potential มาเรียน เพราะจะกลายเป็นจุดอ่อนของส่วนราชการนั้นไป

รองศาสตราจารย์ฐปนรรต พรหมอินทร์

สำนักงาน ก.พ. น่าจะจัดหลักสูตรที่สูงกว่าหลักสูตร นบส. เนื่องจากว่าในหน่วยงานต่าง ๆ ของแต่ละกระทรวงมีจำนวนมาก ควบคุมหลักสูตรให้ได้มาตรฐานแล้วถ้าต้องการหลักสูตรที่สูงกว่า ก็ให้สำนักงาน ก.พ. จัดหลักสูตรให้ เป็นต้น

นายชาญวิทย์ ไกรฤกษ์

ข้อเสนอต้องเป็นข้อเสนอว่าการพัฒนาภาวะผู้นำ ต้องปรับปรุงระบบให้มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล คำว่า ระบบ หมายถึงว่าก่อนจะส่งเข้าอบรมต้องมีการประเมิน เพราะในปัจจุบัน ไม่ได้บังคับว่าก่อนส่งเข้าอบรมต้องมีการประเมินก่อน คือถ้าแค่คุณสมบัติผ่านก็สามารถส่งมาได้ พอเข้ามาอบรมประสิทธิผลก็ไม่เกิด คนเหล่านั้นก็จะเป็นผู้นำที่ไม่พร้อม ต้องมีการปรับปรุงระบบ การรับเข้าอบรม

ประเด็นคำถามที่ 3 ในแง่ภาพรวมข้าราชการพลเรือน จะต้องมีการควบคุมการจัดหลักสูตรอบรม เพราะสำนักงาน ก.พ. เองอยากให้หน่วยงานนั้น ๆ ไปจัดเอง เพราะขณะนี้สำนักงาน ก.พ. จัดไม่ไหว แต่เหตุเพราะที่เขาทำกันเอง มาตรฐานไม่ผ่านเกณฑ์ ต้องส่งมาให้สำนักงาน ก.พ. Define ก็เลยได้แค่ 4-5 หลักสูตร ซึ่งตอนนี้ที่ทำอยู่หลักสูตรที่สูงกว่า นบส. คือ หลักสูตร นบส. 2 ซึ่งประเด็นการอบรมส่วนใหญ่จะเน้นประเด็นที่เป็นปัญหาระดับชาติ

ในส่วนของผู้ที่ดำรงจรรยาบรรณ (Presentation) ขณะนี้สำนักงาน ก.พ. จะใช้คำว่า “สมรรถนะทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ” การสื่อสาร คือ 1) นำเสนอเป็น 2) ถ่ายทอดนโยบายลงไปสู่ภาคปฏิบัติได้ 3) สื่อสารกับลูกน้องเป็น

นายวินัย ชاکริยานุโยค

การทำอะไรที่เป็นมาตรฐานขององค์กรกลาง อย่างที่สำนักงาน ก.พ. ทำหลักสูตร นบส. ถ้าส่วนราชการอื่นจะทำหลักสูตรของตัวเองก็เป็นเรื่องที่ดี แล้วมาเสริมเพิ่มจากสำนักงาน ก.พ. อีกประมาณ 1 เดือน ก็จะเป็นเรื่องที่ดีและมีประโยชน์ ในอดีตนักบริหารระดับต้น ระดับกลาง สำนักงาน ก.พ. ก็จัด แต่ตอนหลังให้แต่ละส่วนราชการไปทำเอง แต่สำนักงาน ก.พ. ควบคุมเรื่องมาตรฐาน จะได้เป็นการเตรียมคนที่มีคุณภาพที่จะขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูง หรือถ้าเป็นนักวิชาการระดับสูงก็จะเป็นนักวิชาการที่มีความรู้และหลักการ มีตรรกะในการทำงาน

นางพงษ์ทอง ตั้งชูพงศ์

คนที่เข้าอบรมควรจะมีการประเมินก่อน จากผลการวิจัยของผู้วิจัยพบว่า มีเรื่องการประเมิน 360 องศาด้วย ควรจะต้องประเมินลักษณะนี้ก่อนส่งเข้าอบรม เพราะผลการประเมินที่ได้จะรอบด้าน ส่วนราชการที่จะส่งคนเข้าอบรม ควรต้องใช้เครื่องมือนี้ในการประเมิน เพราะประเมินทั้งในระดับเดียวกัน สูงกว่า และต่ำกว่า และควรมีการประเมินตนเองด้วย

นายสุชาติ แสงทองสวัสดิ์

ในเรื่องของรูปแบบ ลักษณะของหลักสูตร อย่างหัวข้อคุณธรรม เพราะตอนนี้ผู้บริหารต้องมีเรื่องของคุณธรรม จริยธรรม วิธีการอบรมหัวข้อนี้ น่าจะไม่ใช่การนั่งฟังบรรยายแต่ควรเป็นการสนทนา ต้องสร้างบรรยากาศการอบรมเป็นแบบ Dialogue เหมือนเป็นการพูดคุย และมีวิทยากรที่อาจมาเป็น Model ของหัวข้อการบรรยาย

นายชาญวิทย์ ไกรฤกษ์

นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงที่สำนักงาน ก.พ. จัด มีหลักสูตรที่สูงกว่า คือ นบส. 2 ส่วนระดับปลัดกระทรวงก็ควรได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำเช่นกัน สำนักงาน ก.พ. เคยจัดอบรมแต่ค่อนข้างมีปัญหามาก โดยจัดในรูปแบบที่เหมาะสมกับระดับปลัดกระทรวง คือ เป็นหลักสูตรที่ร่วมอบรมกับ CEO ภาคเอกชน ท้ายที่สุดพบว่า ภาคเอกชนตื่นตัวและสนใจมาก แต่ข้าราชการมีความสนใจและตื่นตัวน้อยมาก

รองศาสตราจารย์ฐปนรรต พรหมอินทร์

อาจใช้เทคโนโลยีแทนการมานั่งอบรมในห้องเรียน เช่น การใช้ Web cam, Conference สามารถเชิญวิทยากรในต่างประเทศบรรยายผ่านเทคโนโลยีได้ และมีกระบวนการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการอบรมผ่านเทคโนโลยีว่าเมื่อเปลี่ยนวิธีการในการอบรมมาเป็นรูปแบบนี้ แต่สิ่งที่สำคัญคือการวัดและการประเมินผลการอบรมด้วยเทคโนโลยี ซึ่งจะเป็นตัวยืนยันว่าแม้ว่าผู้อบรมไม่ได้อยู่ในห้องเรียนแต่อบรมผ่านรูปแบบนี้ ผู้เข้าอบรมได้ความรู้หรือไม่ เป็นการนำเอาเทคโนโลยีมาพัฒนาศักยภาพของคน

นายสุชาติ แสงทองสวัสดิ์

ปัจจุบันใช้ Smart phone กันจำนวนมาก สามารถใช้ Application มาช่วยการอบรมผ่านมือถือได้ อาจจัดจ้าง Coach มีอาชีพมา Coach วิธีการ Coach มีหลายวิธี เช่น มานั่งพูดคุยกัน แล้วให้เขาตกผลึกด้วยความคิดของตัวเอง Coach จะเป็นเสมือนกระจกสะท้อนให้ว่าต้องคิดอย่างไร แก้ไขอย่างไร

นายวินัย ชาศรียานุกุโยค

ทุกระดับในองค์กรต้องพัฒนา เพราะทุกอย่างมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทั้งบริบท ปัจจัยของโลก ปัจจัยประเทศ ปัจจัยทางสังคม เป็นต้น รวมถึงการแก้ไขปัญหาที่เป็นวิกฤติหนักและเร่งด่วน การบริหารความเสี่ยง ซึ่งผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสนใจ

นางศิริวรรณ ศิริอารยา

ถ้าจะเน้นเรื่อง Coach ต้องคำนึงอีกอย่าง คือ Certified coach มีหลายคน แต่ละคนคุณภาพไม่เท่ากัน ถ้าในระดับผู้บริหารที่สูงขึ้นไป ถ้าต้องลงทุนสูง (เช่น ของ SCG) ใช้ Coach จากบริษัทที่มีชื่อเสียงก็อาจต้องลงทุน

นายวินัย ชาศรียานุกุโยค

ด้วยความเป็นราชการ ทุกอย่างต้องมีปัจจัยเรื่องงบประมาณ ผู้วิจัยอาจต้องเสนอว่าการจะพัฒนาภาวะผู้นำของข้าราชการระดับสูง ไม่ควรเอาข้อจำกัดเรื่องงบประมาณมาอ้าง พอไม่มีงบประมาณเลยไม่ต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำ เพราะการพัฒนาที่ไม่ต้องใช้เงินก็มี ดังนั้นผู้วิจัยต้องเสนอแนะว่า ต้องมีการบริหารการพัฒนาด้วยงบประมาณที่ส่วนราชการจัดสรรให้ได้

นางศิริวรรณ ศิริอารยา

ปัจจุบันหลักสูตร นบส. เน้นการทบทวนความรู้และผสมกับประสบการณ์ในงานของแต่ละคน ลักษณะเป็น Case study และในแต่ละ Module จะมีการทบทวน มี Work shop เพื่อทบทวนภาพรวมของแต่ละ Module แล้วเอาเนื้อหาในแต่ละโมดูลมาเชื่อมโยงกัน

ต้อง “พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงปฏิรูประบบราชการ”

การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารควรมีตัวไหนบ้าง ซึ่งสรุปแล้ว จะมีในเรื่องของการทำงานเป็นทีม การสื่อสาร การสั่งงาน การนำเสนอ งาน วิสัยทัศน์ รวมถึงการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ และที่สำคัญที่สุดคือ Change management เป็นตัวหลัก 3 ตัว ถ้าหากก้าวไปสู่อนาคตจะมีเรื่องของความรู้รอบด้าน รวมถึงเรื่อง Global perspective/ ภาษา/ Digital/ ความเสี่ยง แต่อย่างไรก็ตาม วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เป็นเรื่องวัฒนธรรมองค์กรเป็นส่วนใหญ่ การประเมินก่อนเข้ามาอบรมในระดับที่สูงไปอีกจะมีหลักสูตร นบส. 2 และอาจต้องมี นบส. 3 เพิ่มอีก ทำเป็น Set หลักสูตร ซึ่งจะได้ประโยชน์ในการพัฒนานักบริหาร เพราะแค่หลักสูตร นบส. 1 ไม่น่าพอ

ภาคผนวก ง

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้าง

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างก่อนปรับโมเดล

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SLD <--- DLS	.238	.101	2.360	.018	par_15
SLD <--- PFM	.741	.119	6.224	***	par_16
DLS1 <--- DLS	1.000				
DLS2 <--- DLS	1.214	.170	7.144	***	par_1
DLS3 <--- DLS	1.276	.167	7.652	***	par_2
DLS4 <--- DLS	1.481	.183	8.076	***	par_3
DLS5 <--- DLS	1.236	.164	7.523	***	par_4
DLS6 <--- DLS	1.180	.170	6.953	***	par_5
DLS7 <--- DLS	1.126	.158	7.106	***	par_6
PFM1 <--- PFM	1.000				
PFM2 <--- PFM	1.324	.112	11.767	***	par_7
PFM3 <--- PFM	1.466	.127	11.580	***	par_8
PFM4 <--- PFM	1.387	.108	12.790	***	par_9
PFM5 <--- PFM	1.077	.101	10.634	***	par_10
PFM6 <--- PFM	1.098	.090	12.171	***	par_11
SLD1 <--- SLD	1.000				
SLD2 <--- SLD	.999	.079	12.622	***	par_12
SLD3 <--- SLD	.962	.079	12.153	***	par_13
SLD4 <--- SLD	.740	.073	10.137	***	par_14

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
SLD <--- DLS	.149
SLD <--- PFM	.413
DLS1 <--- DLS	.501
DLS2 <--- DLS	.547
DLS3 <--- DLS	.620
DLS4 <--- DLS	.698
DLS5 <--- DLS	.600
DLS6 <--- DLS	.523
DLS7 <--- DLS	.542
PFM1 <--- PFM	.672
PFM2 <--- PFM	.715
PFM3 <--- PFM	.702
PFM4 <--- PFM	.794
PFM5 <--- PFM	.636
PFM6 <--- PFM	.745
SLD1 <--- SLD	.740
SLD2 <--- SLD	.775
SLD3 <--- SLD	.730
SLD4 <--- SLD	.596

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
DLS	.102	.023	4.535	***	par_17
PFM	.080	.012	6.839	***	par_18
Z1	.208	.029	7.173	***	par_19
e1	.304	.025	12.243	***	par_20
e2	.352	.030	11.903	***	par_21

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e3	.266	.024	11.164	***	par_22
e4	.235	.024	9.953	***	par_23
e5	.277	.024	11.397	***	par_24
e6	.378	.031	12.093	***	par_25
e7	.311	.026	11.944	***	par_26
e8	.097	.008	11.772	***	par_27
e9	.135	.012	11.307	***	par_28
e10	.178	.016	11.469	***	par_29
e11	.091	.009	9.927	***	par_30
e12	.137	.011	12.078	***	par_31
e13	.078	.007	10.884	***	par_32
e14	.213	.022	9.727	***	par_33
e15	.172	.019	8.838	***	par_34
e16	.209	.021	9.952	***	par_35
e17	.257	.022	11.822	***	par_36

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
SLD	.193
SLD4	.355
SLD3	.533
SLD2	.600
SLD1	.548
PFM6	.555
PFM5	.404
PFM4	.630
PFM3	.492
PFM2	.511

	Estimate
PFM1	.452
DLS7	.294
DLS6	.273
DLS5	.360
DLS4	.488
DLS3	.385
DLS2	.299
DLS1	.251

Matrices (Group number 1 - Default model)

Factor Score Weights (Group number 1 - Default model)

	S	S	S	S	P	P	P	P	P	P	D	D	D	D	D	D	D
	L	L	L	L	F	F	F	F	F	F	L	L	L	L	L	L	L
	D	D	D	D	M	M	M	M	M	M	S7	S6	S5	S4	S3	S2	S1
	4	3	2	1	6	5	4	3	2	1							
P	.0	.0	.0	.0	.1	.0	.1	.0	.1	.1	-	.0	-	-	-	-	.0
F	05	08	10	08	49	82	61	87	04	08	.0	00	.0	.0	.0	.0	00
M											01		01	01	01	01	
D	.0	.0	.0	.0	-	-	-	-	-	-	.0	.0	.0	.1	.1	.0	.0
L	03	05	06	05	.0	.0	.0	.0	.0	.0	78	68	97	36	04	75	71
S					02	01	02	01	01	02							
S	.1	.2	.2	.2	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
L	33	12	68	16	24	13	26	14	17	18	04	03	05	07	05	04	04
D																	

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	PFM	DLS	SLD
SLD	.741	.238	.000
SLD4	.549	.176	.740
SLD3	.713	.228	.962
SLD2	.741	.237	.999

	PFM	DLS	SLD
SLD1	.741	.238	1.000
PFM6	1.098	.000	.000
PFM5	1.077	.000	.000
PFM4	1.387	.000	.000
PFM3	1.466	.000	.000
PFM2	1.324	.000	.000
PFM1	1.000	.000	.000
DLS7	.000	1.126	.000
DLS6	.000	1.180	.000
DLS5	.000	1.236	.000
DLS4	.000	1.481	.000
DLS3	.000	1.276	.000
DLS2	.000	1.214	.000
DLS1	.000	1.000	.000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	PFM	DLS	SLD
SLD	.413	.149	.000
SLD4	.246	.089	.596
SLD3	.302	.109	.730
SLD2	.320	.116	.775
SLD1	.306	.110	.740
PFM6	.745	.000	.000
PFM5	.636	.000	.000
PFM4	.794	.000	.000
PFM3	.702	.000	.000
PFM2	.715	.000	.000
PFM1	.672	.000	.000

	PFM	DLS	SLD
DLS7	.000	.542	.000
DLS6	.000	.523	.000
DLS5	.000	.600	.000
DLS4	.000	.698	.000
DLS3	.000	.620	.000
DLS2	.000	.547	.000
DLS1	.000	.501	.000

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	PFM	DLS	SLD
SLD	.741	.238	.000
SLD4	.000	.000	.740
SLD3	.000	.000	.962
SLD2	.000	.000	.999
SLD1	.000	.000	1.000
PFM6	1.098	.000	.000
PFM5	1.077	.000	.000
PFM4	1.387	.000	.000
PFM3	1.466	.000	.000
PFM2	1.324	.000	.000
PFM1	1.000	.000	.000
DLS7	.000	1.126	.000
DLS6	.000	1.180	.000
DLS5	.000	1.236	.000
DLS4	.000	1.481	.000
DLS3	.000	1.276	.000
DLS2	.000	1.214	.000
DLS1	.000	1.000	.000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	PFM	DLS	SLD
SLD	.413	.149	.000
SLD4	.000	.000	.596
SLD3	.000	.000	.730
SLD2	.000	.000	.775
SLD1	.000	.000	.740
PFM6	.745	.000	.000
PFM5	.636	.000	.000
PFM4	.794	.000	.000
PFM3	.702	.000	.000
PFM2	.715	.000	.000
PFM1	.672	.000	.000
DLS7	.000	.542	.000
DLS6	.000	.523	.000
DLS5	.000	.600	.000
DLS4	.000	.698	.000
DLS3	.000	.620	.000
DLS2	.000	.547	.000
DLS1	.000	.501	.000

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	PFM	DLS	SLD
SLD	.000	.000	.000
SLD4	.549	.176	.000
SLD3	.713	.228	.000
SLD2	.741	.237	.000
SLD1	.741	.238	.000
PFM6	.000	.000	.000

	PFM	DLS	SLD
PFM5	.000	.000	.000
PFM4	.000	.000	.000
PFM3	.000	.000	.000
PFM2	.000	.000	.000
PFM1	.000	.000	.000
DLS7	.000	.000	.000
DLS6	.000	.000	.000
DLS5	.000	.000	.000
DLS4	.000	.000	.000
DLS3	.000	.000	.000
DLS2	.000	.000	.000
DLS1	.000	.000	.000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	PFM	DLS	SLD
SLD	.000	.000	.000
SLD4	.246	.089	.000
SLD3	.302	.109	.000
SLD2	.320	.116	.000
SLD1	.306	.110	.000
PFM6	.000	.000	.000
PFM5	.000	.000	.000
PFM4	.000	.000	.000
PFM3	.000	.000	.000
PFM2	.000	.000	.000
PFM1	.000	.000	.000
DLS7	.000	.000	.000
DLS6	.000	.000	.000

	PFM	DLS	SLD
DLS5	.000	.000	.000
DLS4	.000	.000	.000
DLS3	.000	.000	.000
DLS2	.000	.000	.000
DLS1	.000	.000	.000

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	36	380.069	117	.000	3.248
Saturated model	153	.000	0		
Independence model	17	2249.064	136	.000	16.537

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.054	.893	.860	.683
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.106	.387	.311	.344

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	.831	.804	.877	.855	.876
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.860	.715	.753
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	263.069	207.838	325.910
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	2113.064	1963.059	2270.435

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1.047	.725	.573	.898
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	6.196	5.821	5.408	6.255

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.079	.070	.088	.000
Independence model	.207	.199	.214	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	452.069	455.825	592.366	628.366
Saturated model	306.000	321.965	902.265	1055.265
Independence model	2283.064	2284.838	2349.316	2366.316

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	1.245	1.093	1.418	1.256
Saturated model	.843	.843	.843	.887
Independence model	6.289	5.876	6.723	6.294

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	137	149
Independence model	27	29

Modification Indices (Group number 1 - Default model)

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
DLS <--> PFM	98.403	.057
e17 <--> PFM	5.609	.020
e17 <--> DLS	6.791	.026
e16 <--> e17	5.586	.033
e15 <--> e17	4.466	-.028
e14 <--> e15	4.820	.028
e13 <--> e14	4.413	.018
e12 <--> e16	4.746	.023
e11 <--> Z1	4.146	.019
e11 <--> e17	4.019	.019
e9 <--> DLS	9.971	.024
e9 <--> Z1	5.647	-.026
e9 <--> e15	4.070	-.020
e9 <--> e10	21.098	.043

			M.I.	Par Change
e8	<-->	DLS	8.452	.018
e8	<-->	e12	7.505	.018
e8	<-->	e10	14.144	-.029
e7	<-->	e8	4.201	.021
e6	<-->	PFM	6.716	.027
e6	<-->	e7	6.189	.049
e5	<-->	PFM	8.337	.026
e5	<-->	e10	4.989	.030
e5	<-->	e6	15.684	.074
e4	<-->	e9	14.260	.042
e3	<-->	PFM	8.660	.026
e3	<-->	e11	5.130	.022
e3	<-->	e9	5.134	-.026
e2	<-->	Z1	4.555	-.036
e2	<-->	e9	13.942	.048
e2	<-->	e4	7.841	.049
e1	<-->	PFM	10.223	.029
e1	<-->	Z1	5.468	.037
e1	<-->	e12	4.609	.025
e1	<-->	e9	5.252	-.027
e1	<-->	e6	9.835	-.060
e1	<-->	e3	16.037	.066

Variances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
--	------	------------

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
SLD4 <--- PFM	5.609	.251
SLD4 <--- DLS	6.791	.258
SLD4 <--- PFM5	5.173	.133
SLD4 <--- PFM4	7.992	.160
SLD4 <--- PFM2	5.386	.124
SLD4 <--- PFM1	5.399	.154
SLD4 <--- DLS6	6.156	.096
SLD4 <--- DLS4	4.871	.091
SLD4 <--- DLS3	5.203	.097
SLD4 <--- DLS1	6.014	.108
SLD2 <--- PFM2	4.793	-.106
PFM6 <--- SLD1	4.170	.048
PFM5 <--- DLS1	6.897	.084
PFM4 <--- SLD4	6.691	.073
PFM4 <--- DLS3	5.683	.065
PFM3 <--- SLD4	5.400	-.087
PFM3 <--- PFM2	9.103	.136
PFM3 <--- PFM1	7.036	-.149
PFM2 <--- DLS	9.971	.231
PFM2 <--- SLD2	4.891	-.070
PFM2 <--- PFM3	9.570	.108
PFM2 <--- DLS6	5.097	.065
PFM2 <--- DLS5	5.033	.071
PFM2 <--- DLS4	19.118	.134
PFM2 <--- DLS2	20.379	.132
PFM1 <--- DLS	8.452	.178

	M.I.	Par Change
PFM1 <--- PFM5	4.124	.073
PFM1 <--- PFM3	6.382	-.074
PFM1 <--- DLS7	9.265	.080
PFM1 <--- DLS5	4.483	.056
PFM1 <--- DLS1	4.790	.060
DLS7 <--- DLS6	4.173	.087
DLS6 <--- PFM	6.716	.330
DLS6 <--- PFM4	6.075	.167
DLS6 <--- PFM3	4.329	.118
DLS6 <--- PFM2	5.553	.151
DLS6 <--- DLS7	4.017	.102
DLS6 <--- DLS5	8.939	.153
DLS6 <--- DLS1	6.884	-.138
DLS5 <--- PFM	8.337	.321
DLS5 <--- PFM6	4.784	.154
DLS5 <--- PFM3	11.394	.168
DLS5 <--- PFM2	5.808	.135
DLS5 <--- PFM1	5.471	.163
DLS5 <--- DLS6	10.611	.133
DLS4 <--- PFM2	7.543	.149
DLS4 <--- DLS2	5.121	.091
DLS3 <--- PFM	8.660	.323
DLS3 <--- PFM6	9.889	.219
DLS3 <--- PFM5	4.422	.127
DLS3 <--- PFM4	11.503	.199
DLS3 <--- PFM1	4.621	.148
DLS3 <--- DLS1	11.282	.153

	M.I.	Par Change
DLS2 <--- PFM2	8.135	.177
DLS1 <--- PFM	10.223	.363
DLS1 <--- SLD	11.427	.220
DLS1 <--- SLD4	9.043	.143
DLS1 <--- SLD3	7.954	.126
DLS1 <--- SLD2	4.685	.099
DLS1 <--- SLD1	7.170	.117
DLS1 <--- PFM6	11.107	.239
DLS1 <--- PFM5	12.087	.217
DLS1 <--- PFM4	6.760	.158
DLS1 <--- PFM1	7.584	.196
DLS1 <--- DLS6	6.620	-.107
DLS1 <--- DLS3	8.658	.134

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างหลังปรับโมเดล

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SLD <--- DLS	.214	.122	1.754	.079	par_15
SLD <--- PFM	.537	.142	3.787	***	par_16
DLS1 <--- DLS	1.000				
DLS2 <--- DLS	1.022	.158	6.469	***	par_1
DLS3 <--- DLS	1.236	.145	8.507	***	par_2
DLS4 <--- DLS	1.289	.169	7.642	***	par_3
DLS5 <--- DLS	1.169	.158	7.381	***	par_4
DLS6 <--- DLS	1.094	.174	6.277	***	par_5
DLS7 <--- DLS	1.022	.150	6.825	***	par_6
PFM1 <--- PFM	1.000				
PFM2 <--- PFM	1.256	.106	11.826	***	par_7
PFM3 <--- PFM	1.385	.130	10.636	***	par_8
PFM4 <--- PFM	1.312	.101	12.932	***	par_9
PFM5 <--- PFM	1.012	.089	11.357	***	par_10
PFM6 <--- PFM	1.038	.084	12.350	***	par_11
SLD1 <--- SLD	1.000				
SLD2 <--- SLD	1.057	.087	12.197	***	par_12
SLD3 <--- SLD	1.171	.148	7.932	***	par_13
SLD4 <--- SLD	.970	.137	7.063	***	par_14

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
SLD <--- DLS	.158
SLD <--- PFM	.352
DLS1 <--- DLS	.529
DLS2 <--- DLS	.487
DLS3 <--- DLS	.632
DLS4 <--- DLS	.642
DLS5 <--- DLS	.598
DLS6 <--- DLS	.511
DLS7 <--- DLS	.519
PFM1 <--- PFM	.704
PFM2 <--- PFM	.705
PFM3 <--- PFM	.695
PFM4 <--- PFM	.787
PFM5 <--- PFM	.628
PFM6 <--- PFM	.740
SLD1 <--- SLD	.652
SLD2 <--- SLD	.722
SLD3 <--- SLD	.784
SLD4 <--- SLD	.692

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
DLS <--> PFM	.063	.010	6.202	***	par_41
e9 <--> e10	.037	.011	3.431	***	par_17
e8 <--> e10	-.028	.008	-3.633	***	par_18
e5 <--> e6	.063	.021	3.003	.003	par_19
e2 <--> e4	.068	.021	3.163	.002	par_20

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e2 <--> e9	.049	.013	3.689	***	par_21
e1 <--> e3	.042	.019	2.287	.022	par_22
e1 <--> e6	-.047	.018	-2.610	.009	par_23
e8 <--> e12	.011	.007	1.484	.138	par_24
e4 <--> e9	.039	.012	3.242	.001	par_25
e6 <--> e7	.050	.021	2.396	.017	par_26
e16 <--> e17	-.016	.027	-.583	.560	par_27
e15 <--> e17	-.026	.017	-1.494	.135	par_28
e1 <--> e12	.021	.011	1.849	.064	par_29
e1 <--> e13	.013	.009	1.394	.163	par_30
e3 <--> e12	.005	.011	.449	.654	par_31
e14 <--> e15	.069	.026	2.631	.009	par_32
e7 <--> e8	.015	.010	1.520	.129	par_33
e5 <--> e10	.019	.013	1.530	.126	par_34
e3 <--> e11	.013	.010	1.288	.198	par_35
e3 <--> e9	-.012	.011	-1.086	.278	par_36
e3 <--> e13	.012	.009	1.235	.217	par_37
e1 <--> e9	-.011	.011	-.995	.320	par_38
e1 <--> Z1	.027	.014	1.954	.051	par_39
e11 <--> Z1	.019	.009	2.164	.030	par_40

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
DLS <--> PFM	.633
e9 <--> e10	.232
e8 <--> e10	-.217
e5 <--> e6	.194
e2 <--> e4	.212

	Estimate
e2 <--> e9	.213
e1 <--> e3	.154
e1 <--> e6	-.142
e8 <--> e12	.096
e4 <--> e9	.199
e6 <--> e7	.143
e16 <--> e17	-.082
e15 <--> e17	-.122
e1 <--> e12	.106
e1 <--> e13	.085
e3 <--> e12	.027
e14 <--> e15	.284
e7 <--> e8	.088
e5 <--> e10	.086
e3 <--> e11	.085
e3 <--> e9	-.064
e3 <--> e13	.082
e1 <--> e9	-.055
e1 <--> Z1	.123
e11 <--> Z1	.158

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
DLS	.113	.025	4.581	***	par_42
PFM	.088	.012	7.104	***	par_43
Z1	.161	.029	5.474	***	par_44
e1	.292	.025	11.448	***	par_45
e2	.381	.032	11.945	***	par_46

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e3	.261	.025	10.402	***	par_47
e4	.268	.026	10.377	***	par_48
e5	.278	.025	11.005	***	par_49
e6	.383	.033	11.521	***	par_50
e7	.320	.027	11.849	***	par_51
e8	.090	.008	10.810	***	par_52
e9	.141	.013	11.166	***	par_53
e10	.182	.017	10.770	***	par_54
e11	.093	.009	9.867	***	par_55
e12	.139	.012	11.805	***	par_56
e13	.079	.007	10.865	***	par_57
e14	.279	.031	8.943	***	par_58
e15	.212	.030	6.980	***	par_59
e16	.177	.033	5.299	***	par_60
e17	.211	.032	6.659	***	par_61

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
SLD	.220
SLD4	.478
SLD3	.615
SLD2	.521
SLD1	.425
PFM6	.548
PFM5	.395
PFM4	.620
PFM3	.483
PFM2	.497

	Estimate
PFM1	.496
DLS7	.270
DLS6	.261
DLS5	.358
DLS4	.413
DLS3	.399
DLS2	.237
DLS1	.280

Matrices (Group number 1 - Default model)

Factor Score Weights (Group number 1 - Default model)

	S	S	S	S	P	P	P	P	P	P	D	D	D	D	D	D	D
	L	L	L	L	F	F	F	F	F	F	L	L	L	L	L	L	L
	D	D	D	D	M	M	M	M	M	M	S7	S6	S5	S4	S3	S2	S1
	4	3	2	1	6	5	4	3	2	1							
P	.0	.0	.0	.0	.1	.0	.1	.0	.0	.1	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
F	05	06	04	02	52	72	59	95	77	49	05	11	09	10	07	00	05
M																	
D	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	-	.0	.0	.0	.0	.1	.1	.0	.0
L	06	08	06	03	29	12	41	31	.0	45	72	59	94	13	07	50	79
S									02								
S	.2	.2	.1	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	-	.0	.0
L	05	55	77	85	08	02	61	07	06	12	02	06	03	04	.0	01	26
D															02		

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	PFM	DLS	SLD
SLD	.537	.214	.000
SLD4	.521	.207	.970
SLD3	.629	.250	1.171
SLD2	.568	.226	1.057

	PFM	DLS	SLD
SLD1	.537	.214	1.000
PFM6	1.038	.000	.000
PFM5	1.012	.000	.000
PFM4	1.312	.000	.000
PFM3	1.385	.000	.000
PFM2	1.256	.000	.000
PFM1	1.000	.000	.000
DLS7	.000	1.022	.000
DLS6	.000	1.094	.000
DLS5	.000	1.169	.000
DLS4	.000	1.289	.000
DLS3	.000	1.236	.000
DLS2	.000	1.022	.000
DLS1	.000	1.000	.000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	PFM	DLS	SLD
SLD	.352	.158	.000
SLD4	.243	.110	.692
SLD3	.276	.124	.784
SLD2	.254	.114	.722
SLD1	.229	.103	.652
PFM6	.740	.000	.000
PFM5	.628	.000	.000
PFM4	.787	.000	.000
PFM3	.695	.000	.000
PFM2	.705	.000	.000
PFM1	.704	.000	.000

	PFM	DLS	SLD
DLS7	.000	.519	.000
DLS6	.000	.511	.000
DLS5	.000	.598	.000
DLS4	.000	.642	.000
DLS3	.000	.632	.000
DLS2	.000	.487	.000
DLS1	.000	.529	.000

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	PFM	DLS	SLD
SLD	.537	.214	.000
SLD4	.000	.000	.970
SLD3	.000	.000	1.171
SLD2	.000	.000	1.057
SLD1	.000	.000	1.000
PFM6	1.038	.000	.000
PFM5	1.012	.000	.000
PFM4	1.312	.000	.000
PFM3	1.385	.000	.000
PFM2	1.256	.000	.000
PFM1	1.000	.000	.000
DLS7	.000	1.022	.000
DLS6	.000	1.094	.000
DLS5	.000	1.169	.000
DLS4	.000	1.289	.000
DLS3	.000	1.236	.000
DLS2	.000	1.022	.000
DLS1	.000	1.000	.000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	PFM	DLS	SLD
SLD	.352	.158	.000
SLD4	.000	.000	.692
SLD3	.000	.000	.784
SLD2	.000	.000	.722
SLD1	.000	.000	.652
PFM6	.740	.000	.000
PFM5	.628	.000	.000
PFM4	.787	.000	.000
PFM3	.695	.000	.000
PFM2	.705	.000	.000
PFM1	.704	.000	.000
DLS7	.000	.519	.000
DLS6	.000	.511	.000
DLS5	.000	.598	.000
DLS4	.000	.642	.000
DLS3	.000	.632	.000
DLS2	.000	.487	.000
DLS1	.000	.529	.000

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	PFM	DLS	SLD
SLD	.000	.000	.000
SLD4	.521	.207	.000
SLD3	.629	.250	.000
SLD2	.568	.226	.000
SLD1	.537	.214	.000
PFM6	.000	.000	.000

	PFM	DLS	SLD
PFM5	.000	.000	.000
PFM4	.000	.000	.000
PFM3	.000	.000	.000
PFM2	.000	.000	.000
PFM1	.000	.000	.000
DLS7	.000	.000	.000
DLS6	.000	.000	.000
DLS5	.000	.000	.000
DLS4	.000	.000	.000
DLS3	.000	.000	.000
DLS2	.000	.000	.000
DLS1	.000	.000	.000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	PFM	DLS	SLD
SLD	.000	.000	.000
SLD4	.243	.110	.000
SLD3	.276	.124	.000
SLD2	.254	.114	.000
SLD1	.229	.103	.000
PFM6	.000	.000	.000
PFM5	.000	.000	.000
PFM4	.000	.000	.000
PFM3	.000	.000	.000
PFM2	.000	.000	.000
PFM1	.000	.000	.000
DLS7	.000	.000	.000
DLS6	.000	.000	.000

	PFM	DLS	SLD
DLS5	.000	.000	.000
DLS4	.000	.000	.000
DLS3	.000	.000	.000
DLS2	.000	.000	.000
DLS1	.000	.000	.000

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	61	107.819	92	.124	1.172
Saturated model	153	.000	0		
Independence model	17	2249.064	136	.000	16.537

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.014	.967	.945	.582
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.106	.387	.311	.344

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	.952	.929	.993	.989	.993
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.676	.644	.671
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	15.819	.000	45.866
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	2113.064	1963.059	2270.435

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.297	.044	.000	.126
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	6.196	5.821	5.408	6.255

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.022	.000	.037	1.000
Independence model	.207	.199	.214	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	229.819	236.184	467.545	528.545
Saturated model	306.000	321.965	902.265	1055.265
Independence model	2283.064	2284.838	2349.316	2366.316

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.633	.590	.716	.651
Saturated model	.843	.843	.843	.887

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Independence model	6.289	5.876	6.723	6.294

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	389	426
Independence model	27	29