

การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทราชการระดับสูงของไทย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

LEADERSHIP DEVELOPMENT OF PUBLIC SECTOR EXECUTIVES TO ENHANCE NATIONAL COMPETITIVENESS

นภาพร สิงห์นวล¹ และอิสระ สุวรรณบล²
Napaporn Singnual¹ and Issara Suwanabol²

ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสาธารณะ มหาวิทยาลัยบูรพา จังหวัดชลบุรี

E-mail: tangpiw63_ku57@hotmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะและภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทราชการระดับสูงของไทยและเพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทราชการระดับสูงของไทย และเพื่อศึกษาปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทราชการระดับสูงของไทยให้สามารถแข่งขันระหว่างประเทศในสถานะที่มีการเปลี่ยนแปลงทางบริบทอย่างรวดเร็วได้ เป็นการศึกษาวิจัยแบบผสมวิธี โดยการนำวิธีการวิจัยเชิงปริมาณและวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ มาร่วมกันศึกษาคำตอบของงานวิจัยเรื่องเดียวกัน แล้วนำผลการวิจัยมาสรุปร่วมกันเพื่อที่จะตอบคำถามการวิจัยได้สมบูรณ์ขึ้น การวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างมาทำการวิเคราะห์ โดยวิธีการทางสถิติตามวัตถุประสงค์ในการวิจัย แล้วนำผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณมาสร้างข้อคำถามสำหรับดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยกระบวนการประชุมกลุ่มกับผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำ การจัดทำหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นกระบวนการวิจัยที่ดำเนินการเพื่อพิสูจน์ผลการวิจัย (รูปแบบ) และยืนยันผลการวิจัยว่าถูกต้องสมบูรณ์ และสามารถนำรูปแบบที่ผู้วิจัยเสนอไปใช้ในการดำเนินการได้จริงในอนาคต กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการพลเรือนผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ ไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือผู้ดำรงตำแหน่งอื่นที่ปฏิบัติราชการเช่นเดียวกับประเภทอำนวยการมาแล้ว ไม่น้อยกว่า 2 ปี ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.พ. กำหนด หรือเคยดำรงตำแหน่งข้างต้นรวมกันมาแล้ว ไม่น้อยกว่า 2 ปี ซึ่งได้รับการคัดสรรจากส่วนราชการมาเข้ารับการศึกษาอบรมในหลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม (นบส. 1) เพื่อตอบแบบสอบถามสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ จำนวน 364 คน ผู้ทรงคุณวุฒิทางการบริหารและผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคลากรภาครัฐและภาคเอกชน ผู้ใช้งานผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูง และผู้รับผิดชอบหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูง จำนวน 12 คน เพื่อการจัดประชุม เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ และกระบวนการวิจัยเชิงปริมาณใช้โปรแกรมสถิติเพื่อ

สังคมศาสตร์ในการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน และโปรแกรมสมการโครงสร้างในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) และนำโมเดลที่ค้นพบได้ไปจัดทำการประชุมกลุ่ม

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทยที่ได้จากการวิจัยแบบผานวิธี คือ **“รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบบูรณาการ”** โดยมีแนวทางการพัฒนาสมรรถนะและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย ซึ่งประกอบด้วย แนวทางการพัฒนาวิธีการปรับปรุงกระบวนการงานและวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง การฝึกอบรมและการพัฒนาเฉพาะบุคคล การเรียนรู้เพื่อสร้างทีมงาน สร้างความรู้สึกร่วมและการสร้างคุณค่าในการทำงาน การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร การเทียบเคียง และการเรียนรู้โดยใช้แบบอย่างที่ดี การประเมินแบบ 360 องศา แล้วนำมาแก้ไขปรับปรุง และการพัฒนาบุคลิกภาพและความฉลาดทางอารมณ์ และปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย ได้แก่ การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการระดับสูงของไทย โดยต้องพัฒนาสมรรถนะตามองค์ประกอบ คือ ภาวะผู้นำและการบริหารอย่างมืออาชีพ วิสัยทัศน์และการบริหารคน การวางกลยุทธ์ภาครัฐและความรอบรู้ในการบริหาร ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง การควบคุมตนเอง การสอนงานและการมอบหมายงาน นอกจากนี้ยังมีปัจจัยที่สำคัญอีก คือ ความพร้อมของผู้ที่จะได้รับการพัฒนา เช่น ทักษะของการเป็นผู้บริหาร สมรรถนะทางการบริหารตามที่นักบริหารระดับสูงพึงมี ซึ่งการตัดสินใจเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำ ความสามารถในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ การมีความชำนาญในงาน การเป็นทีมงานที่ดี การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ด้านจริยธรรม คุณธรรม และที่สำคัญคือด้านมีจิตมุ่งบริการ ผู้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอีกปัจจัยหนึ่ง เพราะผู้บังคับบัญชาเป็นผู้สร้างความเป็นผู้นำ ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการพัฒนาเพื่อให้พร้อมสำหรับการเลื่อนสู่ตำแหน่งในระดับสูง เป็นตัวแทนสำหรับการสืบทอดตำแหน่ง และระบบ Career Path ของหน่วยงาน หากหน่วยงานมีการวางระบบการสืบทอดตำแหน่งและให้ข้าราชการเดินทางตามระบบที่กำหนดไว้ก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยส่งเสริมหรือเอื้อให้ข้าราชการมีความพร้อมในการที่จะได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำต่อไปได้

คำสำคัญ :

ภาวะผู้นำ ข้าราชการประเภทบริหารระดับสูง ขีดความสามารถในการแข่งขัน

ABSTRACT

The proposes of this research were to study the patterns and approaches of leadership and competencies' development of those eligible to be appointed to the executive positions of the Thai public sector as well as to propose approaches and patterns of the aforesaid development, and also to find out contributing factors to the development of public sector executives that will enhance national competitiveness in a fast paced environment. This research combines the qualitative and quantitative methods and draw conclusions together to conclusively answer the research question.

A questionnaire was used for a quantitative collection of data from sample groups and analysed statistically for the research objectives. Then after, its results were set as questions for a qualitative research method through experts and specialists of leadership development, leadership training course designers and stakeholders in a focus group meeting; thus under the research framework. Qualitative research method is a process to prove and confirm the accuracy of research and to further entail application in the future. The sample group includes 364 participants from those holding the position of directors of not less than two years, or those with equivalent positions of not less than two years as per the criteria and conditions set by C.S.C, and those selected by government agencies to attend the Civil Service Executive Development Program: Visionary and Moral Leadership. Experts and specialists includes twelve of those in management and human resource development of the public and private sectors, those attended the CSED Program and its users. Acquired data were analysed by qualitative program. The quantitative research procedure was done through Structural Equation Modeling (SEM) of which a model was set in the aforesaid focus group meeting.

The results of this research showed that integrative leadership management model of public sector executives includes progressive work process and method improvement, individual development plan, team building, shared value, managerial competency development, benchmarking and best practice; 360 degree appraisal, and personality and EQ development. Furthermore, supporting factors of leadership development of the public sector executives include management competency consisting of professional leadership management, vision and human resource management, strategic planning and knowledge of management, competence to lead changes, self control, coaching and delegation. Other vital factors are readiness of course participants such as managerial skills and appropriate managerial competencies. Decision making is a vital factor leading to the development of leadership, performance team skills, integrity and ethics; other important factors are public service consciousness and higher ranking chiefs since they are creators and supporters of such development to prepare for higher position promotions, to be successors and to set career paths within the organizations. If the departments apply succession plans and perform accordingly, it will be one vital key success factor to support the readiness of leadership development.

Keywords :

Leadership, Public Sector Executives, Competitiveness

ความสำคัญของปัญหา

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 ฮองกง และสวิตเซอร์แลนด์ขึ้นมาอยู่ในอันดับที่ 1 และ 2 ตามลำดับ ในขณะที่สหรัฐอเมริกาตกไปเป็นอันดับที่ 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 2014 ในขณะที่ปัจจัยด้านประสิทธิภาพของภาครัฐมีอันดับดีขึ้นถึง 4 อันดับ จากอันดับที่ 27 เป็นอันดับที่ 23 ส่วนด้านประสิทธิภาพของภาคธุรกิจและโครงสร้างพื้นฐานกลับมีอันดับที่ลดลง 1 และ 3 อันดับเป็นอันดับที่ 25 และ 49 ตามลำดับ (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2559)

แม้ว่าขีดความสามารถในการแข่งขันของไทยจะปรับตัวดีขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา แต่การให้ความสำคัญกับการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างต่อเนื่องในทุก ๆ ด้านย่อมจะสร้างความแข็งแกร่งของศักยภาพในการแข่งขันให้กับประเทศ ดังนั้นประเทศไทยจึงควรเร่งพัฒนาความสามารถด้านโครงสร้างพื้นฐาน ได้แก่ สาธารณูปโภคพื้นฐาน โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีและวิทยาศาสตร์ ด้านสุขภาพและสิ่งแวดล้อม และด้านการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องเน้นให้ความสำคัญในด้านประสิทธิภาพภาครัฐ โดยเฉพาะเรื่องกรอบการบริหารด้านสังคม ความเสี่ยงต่อความไม่เสถียรภาพทางการเมือง การรับสินบนและการคอร์รัปชัน และความโปร่งใสของภาครัฐ (สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2556) ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถของประเทศไทยให้ปรับตัวไปในทางที่ดีขึ้นได้ ซึ่งในการพัฒนาประสิทธิภาพภาครัฐนั้น ภาวะผู้นำในระบบราชการมีบทบาทสำคัญอย่างมาก

ระบบราชการไทยเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศ แต่ปัจจุบันประสบปัญหาความด้อยประสิทธิภาพและคุณภาพอย่างมาก เนื่องจากระบบราชการไทยยังเป็นระบบดั้งเดิม (Traditional bureaucracy) ขาดความทันสมัยในการบริหารจัดการ ทำให้ผลการดำเนินงานของรัฐมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่ำ และยังไม่คำนึงถึงคุณค่าและคุณค่าของเม็ดเงิน (Value for money) อันส่งผลให้เกิดภาวะถดถอยด้านความสามารถในการแข่งขันกับต่างประเทศเป็นอย่างมาก (สภาปฏิรูปแห่งชาติ, 2558) ผู้นำภาครัฐหรือข้าราชการระดับสูงในปัจจุบันจึงต้องได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสามารถสร้างหรือผลักดันแรงจูงใจให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้เกิดผลการปฏิบัติงานดีเด่น (Organization for Economic Co-operation and Development: OECD, 2001) ต้องเป็นผู้นำที่มีศักยภาพสูงและมี

คุณสมบัติที่เหมาะสม เพื่อเป็นแรงเสริมให้การพัฒนากระบวนการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ นอกจากนั้นข้าราชการระดับสูงต้องเน้นบทบาทของนักบริหารในการเป็นผู้นำการขับเคลื่อนนโยบาย ยุทธศาสตร์ สร้างหรือนำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน และมีขีดความสามารถในการนำประเทศสู่การแข่งขันระดับสากล และเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและทักษะในด้านการบริหารอย่างถูกต้องและสอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงทำให้ข้าราชการระดับสูงต้องมีคุณสมบัติพิเศษหรือมีสมรรถนะแตกต่างจากภาวะผู้นำทั่วไป

ดังนั้น ถึงแม้การที่ระบบราชการไทยจะมีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ มีคุณภาพ และมีการเรียนรู้ พัฒนาอย่างก้าวหน้าต่อเนื่อง แต่ระบบข้าราชการระดับสูงของไทยก็เป็นกลไกสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้ระบบราชการสามารถขับเคลื่อนประเทศ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ให้ก้าวหน้าทันสมัย และมีขีดสมรรถนะในการแข่งขันของประเทศ อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันยังไม่มีการศึกษาเกี่ยวกับระบบข้าราชการประเภทบริหารของไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งประเภทบริหารระดับสูง ดังนั้น ผู้วิจัยเห็นว่ามีความน่าสนใจศึกษารูปแบบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ รวมถึงการศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของประเทศไทย

โจทย์วิจัย/ปัญหาวิจัย

ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทยในปัจจุบันเอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำหรือไม่ อย่างไร รูปแบบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงเป็นอย่างไรและควรพัฒนาอย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะและภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทยและเพื่อเสนอแนะแนวทางรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทยให้สามารถแข่งขันระหว่างประเทศในสถานะที่มีการเปลี่ยนแปลงทางบริบทอย่างรวดเร็วได้

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ใช้การวิจัยแบบผสมวิธี เป็นการนำวิธีการวิจัยเชิงปริมาณและวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพมารวมกันศึกษาหาคำตอบของงานวิจัยเรื่องเดียวกัน แล้วนำผลการวิจัยมาสรุปร่วมกัน เพื่อที่จะตอบคำถามการวิจัยได้สมบูรณ์ขึ้น (Creswell, J. W. & Clark, V. L., 2007 อ้างถึงใน รัตนะ บัวสนธ์, 2554) โดยการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ใช้แบบสอบถาม จำนวน 375 ชุด จากประชากร คือ ข้าราชการพลเรือนผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ ไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือผู้ดำรงตำแหน่งอื่นที่ปฏิบัติราชการเช่นเดียวกับประเภทอำนวยการมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปีตาม

หลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.พ. กำหนด หรือเคยดำรงตำแหน่งข้างต้นรวมกันมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือนักบริหารระดับสูงจากหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งมีจำนวนประชากร (N) ทั้งสิ้น 6,015 คน (สำนักงาน ก.พ., 2556) ผู้วิจัยมีวิธีการสุ่มตัวอย่าง คือ ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non probability sampling) เป็นการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) คือ เลือกกลุ่มตัวอย่างโดยพิจารณาจากการตัดสินใจของผู้วิจัย ลักษณะของกลุ่มที่เลือกก็เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย (Cohen & Manion, 1989) การคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรการหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างแบบทราบจำนวนประชากร โดยกำหนดความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 ความคลาดเคลื่อนที่ร้อยละ ± 5 ตามสูตรของ Yamane (1973) ดังนี้

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

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

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

ดังนั้น จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จึงเท่ากับ 375 คน ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้โปรแกรมสถิติเพื่อสังคมศาสตร์ในการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน และโปรแกรมสมการโครงสร้างในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ประกอบด้วย สัดส่วนของค่าไค-สแควร์และค่าองศาอิสระ น้อยกว่า 3.0 ที่ระดับความน่าจะเป็นมากกว่า 0.05 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (Goodness of fit index: GFI) และระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted goodness of fit index: AGFI) ต้องมีค่ามากกว่า 0.90 และค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของเศษเหลือมาตรฐาน (Root mean square error of approximation: RMSEA) ต้องมีค่าเข้าใกล้ 0 (สุภมาศ อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และ รัชนิกุล ภิญญานานุวัฒน์, 2552) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการประชุมกลุ่ม (Focus group) ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำ การจัดทำหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับการพัฒนาภาวะผู้นำของข้าราชการประเภทบริหารระดับสูง จำนวน 12 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ข้าราชการพลเรือนผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ ไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือผู้ดำรงตำแหน่งอื่นที่ปฏิบัติราชการเช่นเดียวกับประเภทอำนวยการมาแล้ว ไม่น้อยกว่า 2 ปีตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.พ. กำหนด หรือเคยดำรงตำแหน่งข้างต้นรวมกันมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือนักบริหารระดับสูงจากหน่วยงานอื่น ๆ จำนวน 375 คน ซึ่งได้รับการคัดสรรจากส่วนราชการมาเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม (นบส. 1) จำนวนทั้งสิ้น 375 คน สำหรับการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการจัด

ประชุมกลุ่ม โดยจะดำเนินการประชุมกลุ่มกับกลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้ทรงคุณวุฒิทางการบริหารหรือผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 12 คน ประกอบด้วย 1) ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคลากรภาครัฐและภาคเอกชน 2) ผู้ใช้งานผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม (นบส. 1) และหลักสูตรเสริมหลักสูตร (ส.นบส.) และ 3) ผู้รับผิดชอบหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม (นบส. 1) และหลักสูตรเสริมหลักสูตร (ส.นบส.) และโครงการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการอื่น

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในส่วนของ การวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล แบบสอบถามเป็นแบบปลายปิด มีคำตอบให้เลือกตามแบบ Likert rating scale ในส่วนท้ายของแบบสอบถามมีคำถามแบบปลายเปิดจำนวนหนึ่ง เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นของตนเอง ทั้งนี้เพื่อใช้ในการอธิบายหรือขยายความการตอบคำถามบางประเด็น ซึ่งเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อมูลและการตีความข้อมูล และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้ประเด็นคำถามจากผลการวิจัยเชิงปริมาณมาเป็นเครื่องมือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการจัดประชุมกลุ่ม (Focus group)

ผลการวิจัย

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทยที่จะทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในการบริหารจัดการบริการสาธารณะและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ คือ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่ประกอบด้วย แนวทางการพัฒนาด้วยวิธีดังต่อไปนี้

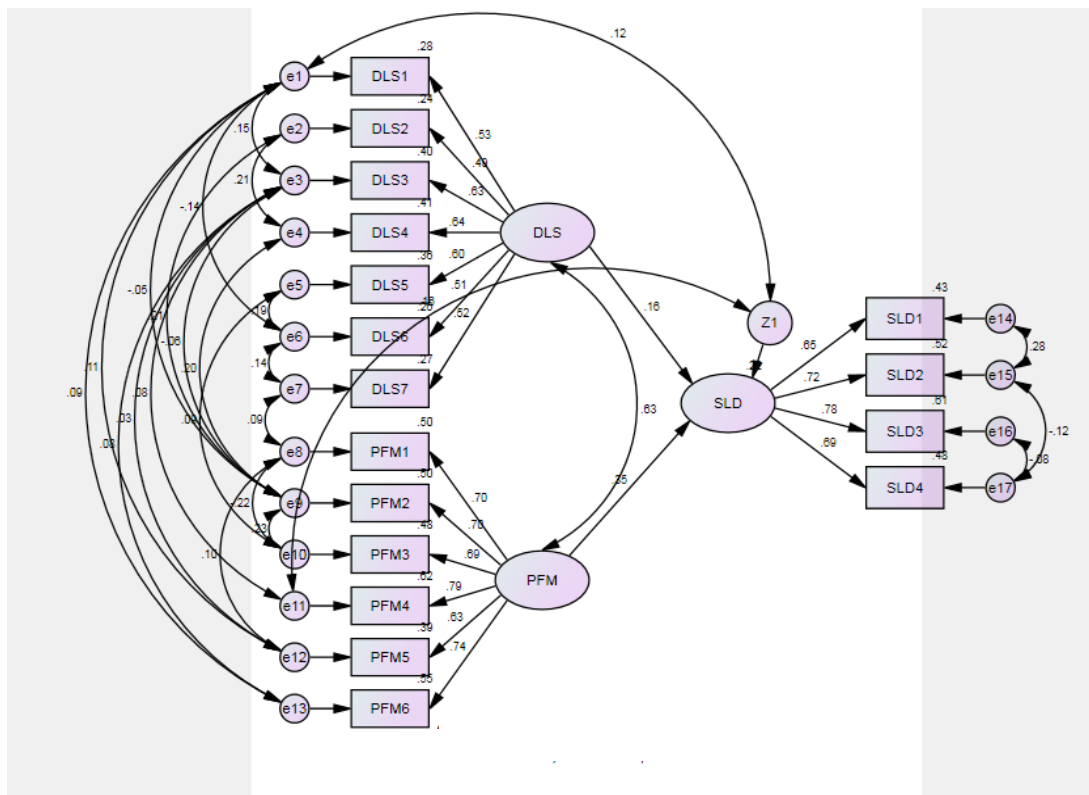
1. การปรับปรุงกระบวนการงานและวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง
2. การฝึกอบรมและการพัฒนาเฉพาะบุคคล (Individual Development Plan: IDP)
3. การเรียนรู้เพื่อสร้างทีมงาน สร้างความรู้สึกร่วม และการสร้างคุณค่าในการทำงาน
4. การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร
5. การเทียบเคียง (Benchmarking) และการเรียนรู้โดยใช้แบบอย่างที่ดี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

ปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย ได้แก่ การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการระดับสูงของไทย โดยต้องพัฒนาสมรรถนะตามองค์ประกอบ คือ ภาวะผู้นำและการบริหารอย่างมืออาชีพ วิสัยทัศน์และการบริหารคน การวางกลยุทธ์ภาครัฐและความรอบรู้ในการบริหาร ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง การควบคุมตนเอง การสอนงานและการมอบหมายงาน

ตารางที่ 1 ค่าสถิติความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทรบริหารระดับสูงของไทย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศหลังปรับโมเดล

ค่าดัชนี	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
χ^2	$p > 0.05$	107.819	ผ่านเกณฑ์
χ^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

(Schumacker & Lomax, 2010)



ภาพที่ 1 โมเดลสมการโครงสร้างตัวแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทรบริหารระดับสูงของไทย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศหลังปรับโมเดล

จากตารางที่ 1 และภาพที่ 1 เมื่อพิจารณาดัชนีปรับโมเดล (MI) พบว่า ค่าดัชนีที่มีค่ามากที่สุดที่โปรแกรมเสนอแนะและการปรับโมเดลได้เพิ่มเส้นความสัมพันธ์ระหว่างความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตได้และหยุดปรับโมเดลสมการ เมื่อได้ค่าสถิติตามเกณฑ์ดัชนีความสอดคล้องโมเดล (Schumacker & Lomax, 2010) ทำให้ได้โมเดลสุดท้ายคือ โมเดลสมการโครงสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดังนั้น โมเดลสมการโครงสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น สอดคล้องกับข้อมูลประจักษ์

รูปแบบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทยที่ได้จากการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ 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)

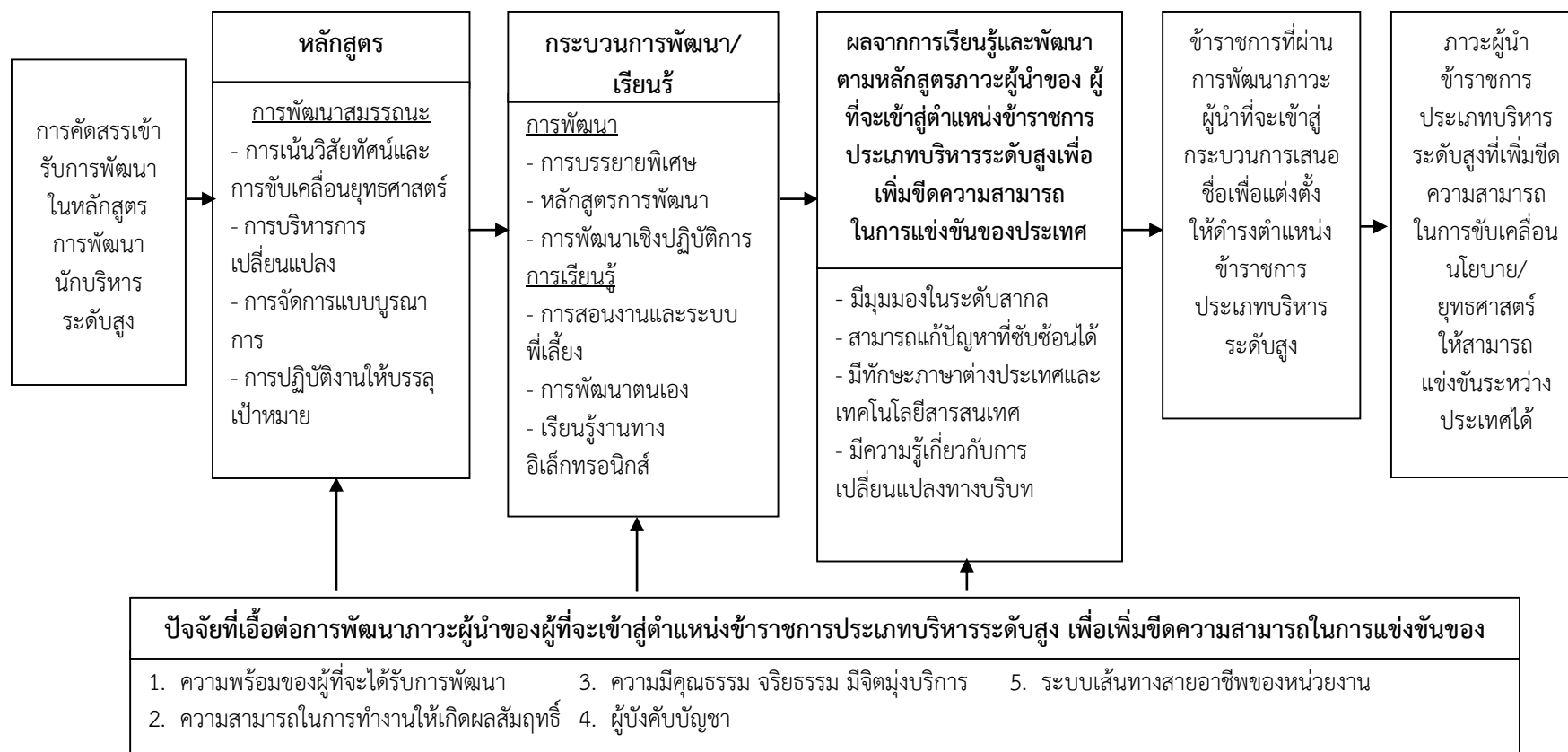
1.4 การพัฒนาโดยเน้นสมรรถนะทางการบริหาร

1.5 การเทียบเคียง (Benchmarking) และการเรียนรู้โดยใช้แบบอย่างที่ดี (Best practice)

1.6 การประเมินแบบ 360 องศา

1.7 การพัฒนาบุคลิกภาพและความฉลาดทางอารมณ์ และมีจิตมุ่งบริการสาธารณะ โดยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบบูรณาการ ดังภาพที่

“รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบบูรณาการ”



ภาพที่ 2 รูปแบบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบบูรณาการ

ปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำที่ได้จากการวิจัยแบบผสมวิธี 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 เพราะผู้บังคับบัญชาเป็นผู้สร้างความเป็นผู้นำ ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการพัฒนาเพื่อให้พร้อมสำหรับการเลื่อนสู่ตำแหน่งในระดับสูง เป็นตัวแทนสำหรับการสืบทอดตำแหน่ง

2.5 ระบบ Career path ของหน่วยงาน หากหน่วยงานมีการวางระบบการสืบทอดตำแหน่ง และให้ข้าราชการเดินทางตามระบบที่กำหนดไว้ ก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยส่งเสริมหรือเอื้อให้ข้าราชการมีความพร้อมในการที่จะได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำต่อไปได้

จากการวิจัยแบบผสมวิธีที่ผู้วิจัยค้นพบนั้น พบว่าทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัย เชิงคุณภาพ ข้อค้นพบมีความสอดคล้องกัน แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าหลังจากที่ผู้วิจัยได้สรุปข้อค้นพบดังกล่าวแล้ว ผู้วิจัยยังได้พบว่ามีปัจจัยที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่

1. ระบบการคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ามารับการพัฒนา ส่วนราชการหรือหน่วยงานจะคัดเลือกคนที่ไม่มีความรู้เพียงพอก็พร้อมสำหรับการเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงเพราะหน่วยงานจะพิจารณาจากคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ทั่วไปเพียงอย่างเดียว แต่ขาดการประเมินความรู้ความสามารถและความพร้อมของผู้ที่จะเข้ามาอบรมว่าพร้อมสำหรับการเข้ารับการพัฒนาเพื่อขึ้นสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูง

2. วัฒนธรรมองค์กรของข้าราชการ คือ พิจารณาจากบุคคลที่อาวุโสสูงสุดในตำแหน่งอำนวยการเพื่อมารับการพัฒนา ทำให้คนที่มีความพร้อม มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง แต่อาวุโสน้อยกว่าไม่ได้รับโอกาสสำหรับการเข้ามารับการพัฒนา ซึ่งคนกลุ่มนี้ส่วนใหญ่เป็น Key person สำหรับภารกิจหลักที่สำคัญของหน่วยงาน ทำให้ไม่มีเวลาสำหรับการเข้ารับการพัฒนาหรือการอบรม นอกจากนี้วัฒนธรรมของข้าราชการไทยอีกด้านที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ การไม่กล้าตัดสินใจ เพราะอยู่ภายใต้อำนาจของนักการเมือง

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

4. ระบบการแต่งตั้งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูง ปัจจุบันการแต่งตั้งข้าราชการระดับสูงของไทยเป็นระบบปิด

5. งบประมาณ เนื่องจากปัจจุบันส่วนราชการต่าง ๆ มักมีข้อจำกัดเกี่ยวกับงบประมาณ การพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาสำหรับผู้จะเข้าสู่ตำแหน่งระดับที่สูงขึ้น งบประมาณค่าใช้จ่ายจะสูงกว่าการจัดหลักสูตรในระดับที่ต่ำกว่า

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

อภิปรายผล

ผลการศึกษาเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการระดับสูงของไทย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ผู้วิจัยได้ทำการอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ รูปแบบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการระดับสูงของไทย และปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการระดับสูงของไทยให้สามารถแข่งขันระหว่างประเทศได้ซึ่งมีประเด็นการอภิปราย ดังนี้

1. ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ คือ **รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบบูรณาการ** โดยมีแนวทางหรือวิธีการพัฒนา คือ การพัฒนาวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้จากประสบการณ์ เช่น การศึกษาดูงาน การสังเกตการทำงาน หรือการลงมือปฏิบัติงานจริง การสร้างทีมงาน สร้างความรู้สึกร่วม และการสร้างคุณค่าในการทำงานการพัฒนาบุคลิกภาพและความฉลาดทางอารมณ์ การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร การเทียบเคียง (Benchmarking) และการเรียนรู้โดยใช้แบบอย่างที่ดี (Best practice) การประเมินแบบ 360 องศา และการฝึกอบรมและการพัฒนาเฉพาะบุคคล เช่น การเรียนในห้องเรียน การเข้าร่วมการสัมมนาและยังมีแนวทางหรือวิธีการพัฒนาที่สำคัญเพิ่มเติมจากผลการวิจัยที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ คือ การสอนงานและระบบพี่เลี้ยง (Coaching and Mentoring) การมอบหมายงาน (Assignment) การให้**บุคลากรของหน่วยงานได้มีโอกาสเปลี่ยนจากการปฏิบัติงานที่ทำอยู่ประจำไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่นเป็นการชั่วคราว (Secondment)** ซึ่งรวมถึงการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสเรียนรู้งานใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น และพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเอง การพัฒนาตนเอง (Self development) e-Learning/ Tele conference และการมอบหมายงาน (Assignment) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Center for Creative Leadership (2015) ศึกษาแนวโน้มการพัฒนานักบริหารระดับสูง ผลการศึกษาพบว่า แนวทางหรือวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำต้องเน้นการพัฒนาจากตัวผู้เรียนมากกว่าการผ่านการเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ การดูงานหรือการสอน เน้นการพัฒนาผู้นำแบบสร้างเครือข่ายมากกว่าผู้นำเก่งคนเดียว เน้นการพัฒนาให้เรียนรู้ว่า

“ทำอะไรด้วยเหตุผลใด” มากกว่า “ทำอะไรสำเร็จ” เน้นการพัฒนาให้คิดสร้างสรรค์ผลงาน และให้ความสำคัญกับการประเมินศักยภาพแบบ 360 องศา เพื่อให้ตระหนักถึงปัญหาและศักยภาพที่ต้องการพัฒนาก่อนการเข้าฝึกอบรม สำหรับวิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนา ทำได้โดยการเรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติจริง (Action learning) การเรียนรู้จากการมอบหมายงานที่ยากและท้าทายให้เกิดผลสำเร็จ การเรียนรู้จาก Executive coaching และการเรียนรู้จาก Mentor

การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร สามารถพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศได้ ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะทางการบริหารที่มีผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ ตัวแปรภาวะผู้นำด้านการให้การดูแลและช่วยเหลือทีมงาน และเป็นผู้สนับสนุนทีมงาน ให้ก้าวไปสู่พันธกิจระยะยาวขององค์กร มีผลมากที่สุด สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Institute for Corporate Productivity (2014) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในอนาคตที่จะให้เป็น Global leader หรือผู้นำระดับสากล ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำต้องมีความสามารถในการสร้างความร่วมมือและการมีอิทธิพลจูงใจต่อบุคคลที่จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องมากกว่าที่จะใช้อำนาจ (Collaboration and influence) ตัวแปรวิสัยทัศน์ด้านการรู้ เข้าใจ และจดจำวิสัยทัศน์ขององค์กรได้เป็นอย่างดี และสามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้ มีผลมากที่สุด ตัวแปรการวางกลยุทธ์ภาครัฐตัวแปรศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลงด้านเห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยนมีผลมากที่สุด ตัวแปรการควบคุมตนเอง ตัวแปรการสอนงานและการมอบหมายงาน ด้านการใช้เทคนิคการสอนงาน การให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงาน หรือการใช้ระบบพี่เลี้ยงมีผลมากที่สุด สอดคล้องกับการศึกษาของ Center for Creative Leadership (2015) ศึกษาแนวโน้มการพัฒนานักบริหารระดับสูง ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรการเรียนรู้จาก Executive coaching และการเรียนรู้จาก Mentor เป็นตัวแปรที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร และการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ที่ได้จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ เน้นการพัฒนาสมรรถนะที่สำคัญ ได้แก่ การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าประสงค์ โดยเน้นการสื่อสารและเครือข่ายการเน้นวิสัยทัศน์ และการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Center for Creative Leadership (2015) ศึกษาแนวโน้มการพัฒนานักบริหารระดับสูง ผลการศึกษาพบว่า เน้นการพัฒนาผู้นำแบบสร้างเครือข่าย (Collective leadership) มากกว่าผู้นำเก่งคนเดียว (Individual leadership) เน้นการพัฒนาให้คิดสร้างสรรค์ผลงาน (Focus on innovation leadership) และสอดคล้องกับผลการศึกษาของศูนย์นักบริหารระดับสูง สำนักงาน ก.พ. (2556) ศึกษาผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารของนักบริหารในราชการพลเรือนในประเทศไทย ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2552-2556 ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมสมรรถนะหลักด้านความรู้ในการบริหารมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด หากพิจารณาข้อย่อยพบว่า ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด

2. ปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของไทย ได้แก่ ความพร้อมของการเป็นผู้นำ เช่น ทักษะของการเป็นผู้บริหาร สมรรถนะทางการบริหารตามที่นักบริหารระดับสูงพึงมี ซึ่งการตัดสินใจเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การมีความชำนาญในงาน (Expertise) การเป็นทีมเวิร์คที่ดี และการเป็น Integrity ที่ดี ด้านจริยธรรม คุณธรรม และที่สำคัญ คือ ด้านมีจิตมุ่งบริการ (Service mind) ซึ่งสอดคล้อง

กับผลการศึกษาของจุฑามาศ แก้วพิจิตร (2553, บทคัดย่อ) ศึกษาการพัฒนาผู้นำระดับสูงระบบข้าราชการพลเรือน ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในองค์กรภาครัฐ มี 2 ประการ คือ การมีคุณธรรมและจริยธรรม และทักษะด้านการบริหารจัดการ ดังนั้นจึงกำหนดปรัชญาการเรียนรู้ “หลักสูตรพัฒนานักบริหารระดับสูงของส่วนราชการ มุ่งเตรียมข้าราชการที่มีศักยภาพให้เป็นนักบริหารมืออาชีพ ภายใต้การมีวิสัยทัศน์ คุณธรรม และมีชีวิตที่สมดุล” สอดคล้องกับการศึกษาของสำนักงาน ก.พ. (2545) ศึกษาภาพรวมผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง นักบริหารระดับ 9 หรือรองอธิบดีหรือเทียบเท่า ประจำปี พ.ศ. 2545 ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะหลักทางการบริหารที่เป็นปัจจัยเอื้อต่อการพัฒนา คือ การประสานสัมพันธ์การมีจิตมุ่งบริการ และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ เพทรี (Petrie, 2011) ศึกษาแนวโน้มการพัฒนาภาวะผู้นำในอนาคต ผลการศึกษาพบว่า การถ่ายทอดหลักเกี่ยวกับการพัฒนาจะขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล เพราะคนที่สามารถจะพัฒนาได้เร็วที่สุด คือ คนที่สามารถรับรู้ภาระหน้าที่ของตนเองได้

ภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศที่พึงมี คือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ ภาวะผู้นำที่น่าเชื่อถือ และภาวะผู้นำเน้นผลการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำที่น่าเชื่อถือนี้น่าสนใจมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุด (β) มีค่าเท่ากับ 0.784 และมีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณสูงที่สุด (R^2) มีค่าเท่ากับ 0.615 ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของเฮย์ กรู๊ป (ม.ป.ป.) ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในปี 2030 ผลการศึกษา พบว่า ผู้นำในอนาคตต้องมีคุณลักษณะ คือ ต้องคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic leaders) สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Institute for Corporate Productivity (2014) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในอนาคตที่จะให้เป็น Global leader หรือผู้นำระดับสากล ผลการศึกษา พบว่า ผู้นำระดับสากลต้องมีพฤติกรรมส่วนตัวที่น่าเชื่อถือ (Focus selection on behaviors)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ส่วนราชการต้องให้ความสำคัญเรื่องคนที่มีความพร้อมและมีศักยภาพสำหรับการเข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อเป็นข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของส่วนราชการของตน จัดสรรงบประมาณเพื่อรองรับสำหรับการพัฒนาข้าราชการกลุ่มที่มีความพร้อมอย่างเพียงพอ

2. ส่วนราชการที่จัดทำหลักสูตรสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำของผู้จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของตนเอง ควรพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรอยู่เสมอ เพื่อให้ตรงกับความต้องการของผู้เรียน เข้ากับบริบทด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองของประเทศในปัจจุบัน เพื่อให้สามารถพัฒนาข้าราชการระดับสูงให้สามารถบริหารงานและแก้ไขปัญหาของประเทศได้ทันทั่วทั้งที่ และตรงกับปัญหามากที่สุด อีกทั้งควรปรับปรุงวิธีการพัฒนาให้ทันกับสถานการณ์ปัจจุบันและน่าสนใจสำหรับผู้เรียน

3. การพัฒนาภาวะผู้นำในอนาคตต้องกระตุ้นให้ผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งฯ เกิดกระบวนการคิด และมีความกล้าที่จะแสดงออกในเชิงท้าทาย รวมไปถึงการกระตุ้นให้เกิดทักษะด้านภาษาและความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงบริบทรอบนอก

ข้อเสนอแนะเชิงบริหารจัดการ

1. การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงควรพัฒนาตั้งแต่เริ่มเข้ามาปฏิบัติงาน โดยพัฒนาอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง
2. การคัดสรรผู้ที่จะเข้ามารับการพัฒนา ควรคัดสรรบุคคลที่มีศักยภาพและมีประสิทธิภาพพร้อมสำหรับการพัฒนาเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูง โดยอาศัยกระบวนการคัดสรรเพื่อเข้ารับการพัฒนา เช่น มีการสอบแข่งขันเพื่อเข้ารับการอบรม การกำหนดอายุขั้นสูง เช่น ผู้ที่เข้ารับการพัฒนาเพื่อเข้ารับการอบรม อายุต้องไม่เกิน 55 ปี เป็นต้น การกำหนดโควตาพิเศษสำหรับผู้ที่จะเข้ารับการอบรม เช่น ข้าราชการที่ปฏิบัติงานใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็นต้น การกำหนดสัดส่วนข้าราชการตามแต่ละส่วนราชการ และการเปิดโอกาสให้มีกลุ่มคนที่มีความสามารถพิเศษ (Talent)
3. ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูง เนื่องจากภาวะผู้นำด้านคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลจะเชื่อมโยงถึงทิศทางและความมุ่งมั่นของข้าราชการระดับสูงที่จะปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการของประเทศชาติ
4. เน้นการพัฒนาด้วยวิธีการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เพื่อการเรียนรู้ (Learning to learn) ซึ่งเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่สามารถโน้มน้าวผู้เรียนและสามารถกระตุ้นให้ผู้เรียนเปิดประเด็นการเรียนรู้ให้ต่อเนื่อง เชื่อมโยงต่อไป
5. การพัฒนาภาวะผู้นำในอนาคตต้องกระตุ้นให้ผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งฯ เกิดกระบวนการคิด และมีความกล้าที่จะแสดงออกในเชิงท้าทาย รวมไปถึงการกระตุ้นให้เกิดทักษะด้านภาษาและความเชี่ยวชาญด้าน IT เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงบริบทรอบนอก
6. การพัฒนาภาวะผู้นำของข้าราชการระดับสูงในอนาคต ควรพัฒนาให้ข้าราชการมีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำระดับสากล (Global leader) โดยยังต้องมุ่งเน้นการพัฒนาด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติการกิจของข้าราชการระดับสูงควบคู่กับการพัฒนาไปสู่การเป็นผู้นำที่มีมาตรฐานระดับสากล
7. ส่วนราชการต้องนำระบบ HiPPs โดยเน้นระบบพี่เลี้ยง (Coaching) เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูง รวมไปถึงการใช้ระบบ Mentor ควบคู่กันด้วย
8. เมื่อสิ้นสุดการอบรมในแต่ละหลักสูตรแล้ว ต้องมีการประเมินผลการอบรมทันที หรืออาจประเมินแบบรอบ 3 เดือน หรือ 6 เดือน ทั้งการประเมินหลักสูตร อาจารย์ผู้สอน/วิทยากร วิธีการอบรม เพื่อทบทวนและปรับปรุงให้หลักสูตรที่สามารถพัฒนาภาวะผู้นำ สมรรถนะทางการบริหารแก่ผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงให้เป็นนักบริหารที่มีภาวะผู้นำที่สามารถบริหารจัดการ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้อย่างจริงจัง

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของหน่วยงาน/ส่วนราชการอื่น เพื่อเปรียบเทียบทิศทางและแนวโน้มการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงของภาคราชการไทย

2. ควรศึกษาเปรียบเทียบหลักสูตรของนักบริหารระดับสูงของภาคราชการกับภาคเอกชน เพื่อวิเคราะห์ความคล้ายคลึงและความแตกต่างของบทบาทและภารกิจของผู้บริหารภาคราชการและภาคเอกชน และสามารถนำข้อได้เปรียบของผู้บริหารของแต่ละภาคมาปรับใช้สำหรับหน่วยงานได้

3. ควรศึกษาบริบทของข้าราชการประเภทบริหารระดับสูงตามแนวคิดของประเทศในตะวันออกกับประเทศตะวันตก เพื่อเปรียบเทียบความเหมือนและแตกต่างของบริบทต่าง ๆ ของการพัฒนาข้าราชการระดับสูง เนื่องจากบริบทของการพัฒนาภาวะผู้นำของแต่ละประเทศมีความแตกต่างกันในหลายเรื่อง

บรรณานุกรม

- จุฑามาศ แก้วพิจิตร. (2553). **การพัฒนาผู้นำระดับสูงระบบราชการพลเรือน**. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- รัตน์ บัสนธ์. (2554). **วิธีการวิจัยเชิงผสมผสานทางการศึกษา**. วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย. 2(2).
- สุภาวศ อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชนิกุล ภิญญานวนวัฒน์. (2552). **สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL**. กรุงเทพฯ: เจริญดีมั่นคงการพิมพ์.
- สำนักงาน ก.พ. (2545). **การประเมินข้าราชการระดับสูง**. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.
- สำนักงาน ก.พ. (2556ก). **กำลังคนภาครัฐ 2556: ข้าราชการพลเรือนสามัญ**. กรุงเทพฯ: 21 เซนจูรี.
- สำนักงาน ก.พ. (2556 ข). **สมรรถนะหลักทางการบริหารของนักบริหารระดับสูง**. นนทบุรี: สำนักงาน ก.พ.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2559). **ความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย**. สืบค้นจาก <http://service.nso.go.th/nso/nsopublish/citizen/thaiglobal/nov-02.jsp>.
- สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (2556). **ความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย ปี 2013**. กรุงเทพฯ: สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย.
- สภาปฏิรูปแห่งชาติ. (2558). **สรุปผลการดำเนินงาน “การปฏิรูปการบริหารราชการแผ่นดิน” ของคณะกรรมการการปฏิรูปการบริหารราชการแผ่นดิน**. กรุงเทพฯ: สภาปฏิรูปแห่งชาติ.
- เฮย์ กรู๊ป. (ม.ป.ป.). **คุณลักษณะของผู้นำเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในปี 2030**. กรุงเทพฯ: เฮย์ กรู๊ป.
- 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 ed. London: Routledge.
- 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>.

- 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>.
- Organization for Economic Co-operation and Development. (2001). **Public sector leadership for the 21st century**. Paris: OECD.
- Petrie, N. (2011). **Future trends in leadership development**. Massachusetts: Center for Creative Leadership.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). A beginner's guide to structural equation modeling. 3rd ed. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Yamane, T. (1973). **Statistics an introductory analysis**. 3rded. New York: Harper & Row Publishers.