**ความก้าวหน้าในสายอาชีพของพัฒนาการอำเภอในเขตตรวจราชการที่ 15**

**ธนัชพร ตื้อแปง**

**สาขารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่**

**E-mail: tue.pang@hotmail.com**

**บทคัดย่อ**

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) การวางแผนอาชีพก่อนเข้าสู่ตำแหน่งพัฒนาการอำเภอของพัฒนาการอำเภอที่มีอายุราชการน้อยในพื้นที่เขตตรวจราชการที่ 15 2) ปัจจัยส่วนบุคลคลและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานของพัฒนาการอำเภอที่มีอายุราชการน้อยในพื้นที่เขตตรวจราชการที่ 15 ที่ส่งผลให้สามารถเข้าสู่ตำแหน่งพัฒนาการอำเภอได้ และ 3) บทเรียน (Lessons Learned) ของการเป็นพัฒนาการอำเภอที่มีอายุราชการน้อย ในงานวิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกพัฒนาการอำเภอที่มีอายุราชการน้อย พัฒนาการจังหวัด และตัวแทนพัฒนากร จำนวน 12 คน จากนั้นจึงวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ร่วมกับการศึกษาข้อมูลต่างๆ จากเอกสาร คู่มือ ประกาศของกรมการพัฒนาชุมชน

ผลการศึกษาพบว่า พัฒนาการอำเภอที่เข้าสู่ตำแหน่งในขณะที่อายุราชการน้อยมีการวางแผนอาชีพ มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะที่เกิดจากการทำงานในตำแหน่งเดิม การเป็นคนรุ่นใหม่ส่งผลให้สามารถปรับตัวในบทบาทหน้าที่ได้ดี ได้รับการยอมรับชื่นชมและมีผลงานโดดเด่น มีแบบภาวะผู้นำที่มุ่งให้เกิดความสำเร็จในงาน นอกจากนี้ พบว่ามีปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยส่วนงานที่ส่งผลให้สามารถเข้าสู่ตำแหน่งพัฒนาการอำเภอได้เร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คือ การปรับปรุงเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพขององค์กร เมื่อได้ดำรงตำแหน่งในขณะที่ยังมีอายุราชการน้อยแล้ว พัฒนาการอำเภอยังได้มีบทเรียนที่แสดงถึงสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง โดยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้สะท้อนสมรรถนะ  
การทำงานของพัฒนาการอำเภอจากการทำงานร่วมกันด้วย

**คำสำคัญ:** พัฒนาการอำเภอ, อายุราชการ, การวางแผนอาชีพ, เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

**Career Advancement of Chief of Community Development Districts**

**in the Inspection Region 15**

**Tanutchaporn Tuepang**

**Master of Public Administration** **in Political Science and Public Administration, Chiangmai University**

**E-mail: tue.pang@hotmail.com**

**ABSTRACT**

This research aims to study 1) career planning of the Chief of Community Development Districts position who’s had short length of tenure in civil service before entered the position in the Inspection Region 15 area. 2) personal factors and factors related to the work of Chief of Community Development Districts in the Inspection Region 15 area that affected to enter the position while they had short length of tenure in civil service. and 3) lessons learned from being the Chief of Community Development Districts. This research utilizes a qualitative research methodology, employing in-depth interviews to the Chief of Community Development Districts, Superiors, and representatives of subordinates were 12 key informants. The informs obtained from key informants will be analyzed with studying various documents, manuals, and announcements of Community Development Department.

The study found that the Chief of Community Development Districts with short length of tenure in civil service have career planning, knowledge, expertise, and skills acquired from their previous positions. Being younger allows them to adapt well to their roles, receive recognition, and produce outstanding results. They possess leadership qualities that contribute to the success of their work. Furthermore, personal factor and work-related factors were found to expedite their entry into the position, especially the improvement of career path of the organization. While holding the position, the Chief of Community Development Districts also learned lessons demonstrating their competence in their roles, which were reflected by both superiors and subordinates who work with.

**Keywords:** Chief of Community Development Districts, tenure in civil service, Career planning, Career path

**บทนำ**

การก้าวเข้าสู่ตำแหน่งสำคัญต่างๆ ขององค์กรนับเป็นเรื่องของการพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) ประกอบไปด้วยการวางแผนอาชีพ (Career planning) การจัดการอาชีพ (Career management) และเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) โดยองค์กรจะต้องพัฒนาศักยภาพ ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ของคนในองค์กรให้พร้อมและสอดคล้องกับภารกิจ และต้องให้ความสำคัญกับการสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ สร้างโอกาสในการเติบโตในตำแหน่งหน้าที่ให้แก่คนในองค์กร รวมถึงสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นให้แก่คนในองค์กร เพื่อที่จะทำให้คนซึ่งเป็นทรัพยากรหลักได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจที่กำหนดไว้ได้ สำหรับหน่วยงานภาครัฐที่มีกำลังพลจำนวนมากกระจายตัวทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญในทุกกระบวนการดำเนินงานของภาครัฐ จึงจะต้องวางแผนกำลังคน สรรหาคัดเลือก พัฒนาคน ธำรงรักษา และใช้ประโยชน์ ตามที่ Jerry W.Gilley, Steven A. Eggland and Ann Maycunich Gilley ได้กล่าวไว้ (2002; อ้างถึงใน เอกสิทธิ์ สนามทอง, 2562)

กรมการพัฒนาชุมชน เป็นหนึ่งในหน่วยงานภายใต้กระทรวงมหาดไทย ซึ่งมีข้าราชการในสังกัดเป็นข้าราชการ พลเรือนสามัญ มีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่เป็นแบบแผนซึ่งถูกกำหนดโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ พลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) โครงสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพภายในองค์กรนั้น จึงถูกกำหนดตำแหน่งให้สอดคล้องกับประเภทและระดับของ สำนักงาน ก.พ. ด้วยเช่นกัน โดยทั่วไปแล้วตำแหน่งในสายงานหลักของกรมการพัฒนาชุมชน คือ ตำแหน่ง นักวิชาการพัฒนาชุมชน หรือที่เรียกว่า “พัฒนากร” ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานและผู้ปฏิบัติงานของกรมการพัฒนาชุมชนในระดับพื้นที่ตั้งแต่ระดับหมู่บ้าน/ชุมชน ระดับตำบล และระดับอำเภอ ซึ่งในปัจจุบันเริ่มบรรจุรับราชการตำแหน่งดังกล่าวในตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ (K1) จากนั้นจึงจะเลื่อนตำแหน่งไประดับชำนาญการ (K2) และไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น คือ สู่ตำแหน่ง “พัฒนาการอำเภอ” เป็นระดับชำนาญการพิเศษ (K3) และเป็นหัวหน้าสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอที่มีอยู่ทั่วประเทศไทย 878 อำเภอ (อำเภอละ 1 แห่ง) ซึ่งจะเป็นผู้กำกับดูแลพัฒนากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอนั้นๆ และทำงานเป็นหัวหน้าทีมของสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอ รวมไปถึงมีบทบาทเป็นหัวหน้าส่วนราชการขององค์กรประจำอำเภอนั้นๆ อีกด้วย

ในปัจจุบัน กรมการพัฒนาชุมชนมีการปรับปรุงเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้คนในองค์กรสามารถเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ดังจะเห็นได้จากประกาศกรมการพัฒนาชุมชน เรื่องการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนที่ปรับปรุงถึง 5 ครั้ง ถือเป็นการสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงเป็นการวางแผนโครงสร้างบุคลากรให้สอดคล้องกับอัตรากำลังของกรมอีกด้วย นอกจากนั้น ยังได้ปรับหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการสรรหาผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งพัฒนาการอำเภอ ส่งผลให้มีข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนที่มีคุณสมบัติสามารถเข้าสู่ตำแหน่งได้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ พบว่าในระยะหลังนี้มีพัฒนาการอำเภอที่มีอายุราชการน้อยเพิ่มมากขึ้น ถือเป็นปรากฎการณ์ใหม่ของกรมการพัฒนาชุมชนที่ข้าราชการที่มีอายุราชการน้อยได้มาปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บังคับบัญชาและปฏิบัติหน้าที่เป็นหัวหน้าส่วนราชการระดับอำเภอ ซึ่งมีความแตกต่างจากในอดีตที่ผ่านมา

เมื่อข้าราชการที่มีอายุราชการน้อยต้องมีบทบาทหน้าที่ในฐานะหัวหน้างานของสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอและในฐานะหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ ย่อมส่งผลต่อความท้าทายในการปฏิบัติงานและการบริหารจัดการด้านต่างๆ เช่น การได้รับการยอมรับนับถือ การสั่งสมประสบการณ์ การสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงาน การบริหารงานและคน เป็นต้น งานวิจัยนี้จึงต้องการที่จะศึกษาเกี่ยวกับการวางแผนอาชีพและการเตรียมความพร้อมก่อนการเข้าสู่ตำแหน่งพัฒนาการอำเภอตั้งแต่เริ่มได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนจนถึงการเข้าสู่ตำแหน่งพัฒนาการอำเภอ การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลให้สามารถเข้าสู่ตำแหน่งพัฒนาการอำเภอได้ในขณะที่ยังมีอายุราชการน้อย และเมื่อได้ดำรงตำแหน่งพัฒนาการอำเภอแล้ว มีบทเรียนของการเป็นพัฒนาการอำเภอในฐานะหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภออย่างไร รวมถึงผู้บังคับบัญชาอย่างพัฒนาการจังหวัดและผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างพัฒนากรมีบทเรียนต่อการทำงานของพัฒนาการอำเภอที่มีอายุราชการน้อยอย่างไรซึ่งสัมพันธ์กับเรื่องสมรรถนะที่พัฒนาการอำเภอมีในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่

**วัตถุประสงค์การวิจัย**

1. เพื่อศึกษาการวางแผนอาชีพก่อนเข้าสู่ตำแหน่งพัฒนาการอำเภอของพัฒนาการอำเภอที่มีอายุราชการน้อยในพื้นที่เขตตรวจราชการที่ 15

2. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคลคลและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานของพัฒนาการอำเภอที่มีอายุราชการน้อยในพื้นที่เขตตรวจราชการที่ 15 ที่ส่งผลให้สามารถเข้าสู่ตำแหน่งพัฒนาการอำเภอได้

3. เพื่อศึกษาบทเรียน (Lessons Learned) ของการเป็นพัฒนาการอำเภอที่มีอายุราชการน้อย

**วิธีดำเนินการวิจัย**

การศึกษาวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Quantitative Research) ผู้วิจัยได้ออกแบบการศึกษาวิจัย ดังนี้

**1. กลุ่มเป้าหมาย**

1.1 พัฒนาการอำเภอที่มีอายุราชการน้อยที่สุด ซึ่งมีอายุราชการนับตั้งแต่เข้ารับราชการของกรมการพัฒนาชุมชนจนถึงปีที่เข้าสู่ตำแหน่งพัฒนาการอำเภอ ไม่เกิน 13 ปี และได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งพัฒนาการอำเภอ ในระหว่างปี 2564 – 2566 ในพื้นที่เขตตรวจราชการที่ 15 ประกอบด้วย จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดแม่ฮ่องสอน จังหวัดลำปาง และจังหวัดลำพูน ซึ่งเป็นเขตตรวจราชการที่มีจำนวนอำเภอมากที่สุดในพื้นที่ภาคเหนือ โดยมีกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 5 คน ต่อไปนี้ (1) พัฒนาการอำเภอแม่ออน จังหวัดเชียงใหม่ (2) พัฒนาการอำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่ (3) พัฒนาการอำเภอไชยปราการ จังหวัดเชียงใหม่ (4) พัฒนาการอำเภอลี้ จังหวัดลำพูน (5) พัฒนาการอำเภอแม่ทา จังหวัดลำพูน

1.2 พัฒนาการจังหวัดซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาระดับจังหวัด ที่มีพัฒนาการอำเภอที่มีอายุราชการน้อยเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 2 คน ประกอบด้วย พัฒนาการจังหวัดเชียงใหม่ และพัฒนาการจังหวัดลำพูน

1.3 ตัวแทนพัฒนากรซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาของพัฒนาการอำเภอที่มีอายุราชการน้อย (อำเภอละ 1 คน) จำนวน 5 คน ประกอบด้วย (1) ตัวแทนพัฒนากรอำเภอแม่ออน จังหวัดเชียงใหม่ (2) ตัวแทนพัฒนากรอำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่ (3) ตัวแทนพัฒนากรอำเภอไชยปราการ จังหวัดเชียงใหม่ (4) ตัวแทนพัฒนากรอำเภอลี้ จังหวัดลำพูน (5) ตัวแทนพัฒนากรอำเภอแม่ทา จังหวัดลำพูน

รวมผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 3 กลุ่มในงานวิจัยนี้ จำนวน 12 คน

**2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวมรวมข้อมูลของการศึกษาวิจัย คือ การใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi – Structured Interview Form) ซึ่งกำหนดให้มีแบบสัมภาษณ์ จำนวน 3 ชุด สำหรับ พัฒนาการอำเภอ พัฒนาการจังหวัด และตัวแทนพัฒนากร

**3. การเก็บรวบรวมข้อมูล**

ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์ (Interviewing) กับกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งจะดำเนินการสัมภาษณ์ในรูปแบบกึ่งทางการ (Semi-formal Interviewing) และใช้วิธีการศึกษาข้อมูลต่างๆจากเอกสาร คู่มือ ประกาศของกรมการพัฒนาชุมชน ประเด็นคำถามที่ต้องการจะศึกษาจะถูกกำหนดไว้ล่วงหน้า ซึ่งมีทั้งคำถามแบบปลายปิดและปลายเปิด โดยผู้สัมภาษณ์สามารถชักถามประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติมได้ เพื่อให้ได้ข้อมูลของการศึกษาวิจัยที่ละเอียดและชัดเจนมากยิ่งขึ้น ทำให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลและได้รายละเอียดที่ครบถ้วนสมบูรณ์

**4. การวิเคราะห์ข้อมูล**

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิเคราะห์เนื้อหาจากข้อมูลเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุปแบบอุปนัยซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ นำมาเรียบเรียงเป็นเนื้อหาและข้อเสนอแนะ

**ผลการวิจัย**

ผูวิจัยได้สรุปผลการวิจัยเรื่อง “ความก้าวหน้าในสายอาชีพของพัฒนาการอำเภอในเขตตรวจราชการที่ 15” ดังนี้

1. การวางแผนอาชีพของพัฒนาการอำเภอเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งพัฒนาการอำเภอในขณะที่มีอายุราชการน้อย

(1) เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพนับแต่เป็นพัฒนากรถึงพัฒนาการอำเภอ

พัฒนาการอำเภอได้รับการแต่งตั้งเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง ในระหว่างปี 2564-2566 และมีอายุราชการนับแต่บรรจุราชการถึงปีที่ได้รับการแต่งตั้งในตำแหน่ง มีอายุราชการมากที่สุด คือ 13 ปี และน้อยที่สุด คือ 11 ปี ซึ่งถือว่าเป็นปรากฎการณ์ใหม่ของกรมการพัฒนาชุมชนที่มีผู้บริหารระดับอำเภอเป็นข้าราชการที่มีอายุราชการน้อยและต้องดำรงตำแหน่งในฐานะผู้บังคับบัญชาของพัฒนากรและเป็นหัวหน้าส่วนราชการระดับอำเภอ จากการศึกษาข้อมูลจากประกาศของกรมการพัฒนาชุมชนพบว่าการเข้าสู่ตำแหน่งพัฒนาการอำเภอนี้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรด้านการพัฒนาระบบบริหารกำลังคนกับแผนการกำหนดตำแหน่งเป็นระดับที่สูงขึ้นของกรมการพัฒนาชุมชน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564-2566 ตามประกาศฯ เรื่อง แก้ไขเพิ่มเติมประกาศการพัฒนาระบบบริหารกำลังคนในตำแหน่งประเภทวิชาการ ภายใต้กลุ่มงานในสังกัดส่วนกลางและส่วนภูมิภาค (จังหวัด) ที่ส่งเสริมให้ข้าราชการสามารถเข้าสู่ตำแหน่งประเภทวิชาการระดับชำนาญการพิเศษได้เร็วยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของพัฒนาการอำเภอทั้ง 5 คน ผ่านการทำงานในฐานะ พัฒนากรซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานในระดับอำเภอ และเป็นนักวิชาการระดับจังหวัดมาแล้วทุกคน รวมถึงมีพัฒนาการอำเภอเคยปฏิบัติหน้าที่ในระดับกรมหรือมีการโย้กย้ายเปลี่ยนสายงานไปเป็นนักทรัพยากรบุคคลอีกด้วยเช่นกัน ซึ่งในเส้นทางอาชีพที่กล่าวมาข้างต้นนี้ ก่อให้เกิดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกันออกไป เสริมให้เกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมถึงการมีวุฒิการศึกษาที่สูงขึ้น การเข้าร่วมการอบรมตามหลักสูตรที่สำนักงาน กพ. รับรองและที่กรมการพัฒนาชุมชนกำหนด การมีผลงานที่ได้รับรางวัลในระดับจังหวัด ระดับกรม หรือระดับประเทศก็เป็นอีกส่วนที่ส่งเสริมให้พัฒนาการอำเภอสามารถเข้าสู่ตำแหน่งได้เร็วขึ้นเช่นกัน

(2) การวางแผนอาชีพเพื่อสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพนับแต่เป็นพัฒนากร

พัฒนาการอำเภอส่วนใหญ่ ได้มีการวางแผนเพื่อให้ตนเองมีความก้าวหน้าในสายอาชีพมากขึ้นตามลำดับ โดยพบว่า แม้ว่าพัฒนาการอำเภอจะมีการวางแผนอาชีพไว้แต่ไม่ได้ตั้งเป้าไว้ว่าจะต้องเข้าสู่ตำแหน่งพัฒนาการอำเภอให้ได้เร็วมากที่สุด เพียงแต่การเข้าสู่ตำแหน่งได้ในขณะที่อายุราชการยังน้อยนั้นเกิดจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ส่งเสริมและผลักดัน จึงถือเป็นโอกาสที่ดีที่กรมการพัฒนาชุมชนมีการเปลี่ยนแปลงเรื่องของการสรรหาบุคคลเพื่อดำรงตำแหน่งพัฒนาการอำเภอ รวมถึงพัฒนาการอำเภอเองก็มีแรงผลักดันภายในทั้งที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์ตนเองความสนใจ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ บุคลิกภาพ ความคิดและทัศนคติของตนเองที่มีต่องานกรมการพัฒนาชุมชนว่ามีความพร้อมต่อการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น นอกจากนี้ยังได้ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการเปิดรับตำแหน่งและติดตามข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ตนเกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นการติดตามข่าวสารด้วยตนเองตามช่องทางสื่อต่างๆ หรือมีการปรึกษาผู้รู้ผู้มีประสบการณ์ มีการวิเคราะห์ค่าตอบแทน รวมถึงมีการวางแผนที่จะก้าวหน้าในอาชีพต่อไป

(3) การเตรียมตัว/เตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งพัฒนาการอำเภอ

(3.1) การศึกษาต่อ

พัฒนาการอำเภอส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาโท เกิดจากคำแนะนำของผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน และความต้องการส่วนบุคคล เพื่อวางแผนลดระยะเวลาในการปรับตำแหน่งจากระดับปฏิบัติการไประดับชำนาญการ (จาก 6 ปี เป็น 4 ปี) ส่งผลให้สามารถเข้าสอบตำแหน่งพัฒนาการอำเภอได้เร็วมากยิ่งขึ้น รวมถึงใช้เป็นคะแนนประกอบการสอบพัฒนาการอำเภอได้ตามหลักเกณฑ์ ซึ่งการศึกษาต่อส่งผลต่อการพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเองและเสริมให้มีทักษะที่ช่วยในการสอบตำแหน่งพัฒนาการอำเภอได้ เช่น การจับประเด็น การคิดเชิงระบบ การทำงานเชิงวิชาการ เป็นต้น

(3.2) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน

พัฒนาการอำเภอทุกคนผ่านการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานภายในหน่วยงานที่เหมือนกัน คือ เป็นพัฒนากรในระดับพื้นที่และเป็นนักวิชาการระดับจังหวัด รวมถึงมีผู้ที่ได้เป็นนักวิชาการระดับกรมหรือโยกย้ายตำแหน่งเป็นนักทรัพยากรบุคคลอีกด้วย การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานที่ได้รับผิดชอบส่งผลให้ได้เรียนรู้งานใหม่ๆ เรียนรู้พื้นที่ เรียนรู้การทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน เกิดกระบวนการเรียนรู้ เกิดทักษะและความเชี่ยวชาญในงานของกรมการพัฒนาชุมชนที่มี ความหลากหลาย ซึ่งการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานจากระดับอำเภอ เป็นระดับจังหวัด ระดับกรม ส่งผลให้พัฒนาการอำเภอมีความแม่นยำในงานเชิงนโยบาย งานวิชาการต่างๆ งานสารบรรณ การคิดและวางแผนเชิงระบบ และมีความสามารถในแปลงงานนโยบายสู่การปฏิบัติในระดับพื้นที่ รวมถึงการได้ทำงานในระดับจังหวัดและระดับกรมส่งผลให้ได้เรียนรู้การทำงานที่ดีจากผู้บังคับบัญชาในระดับที่สูงขึ้นด้วย

(3.3) การศึกษาพฤติกรรมและแนวทางการทำงานจากผู้อื่น

พัฒนาการอำเภอทุกคนมีการศึกษาพฤติกรรมและแนวทางการทำงานจากผู้บังคับบัญชาที่เคยร่วมงานจากประสบการณ์การทำงานร่วมกันโดยตรง จึงได้รับแนวความคิด วิธีการทำงาน รวมถึงทัศนคติที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการเข้าสู่ตำแหน่งพัฒนาการอำเภอ โดยยกย่องนับถือผู้บังคับบัญชาในอดีตไว้เป็นแบบอย่างและแรงผลักดันในการพัฒนาตนเอง รวมถึงได้ศึกษาพฤติกรรมและแนวทางการทำงานจากพัฒนาการอำเภอคนอื่นๆ เพื่อที่จะได้นำมาเป็นแบบอย่างหรือระมัดระวังไม่ให้ตนเองประพฤติปฏิบัติในแบบที่ตนเองเห็นว่าไม่เหมาะสม

(3.4) การพัฒนาความรู้และทักษะตนเอง

พัฒนาการอำเภอส่วนใหญ่มีการพัฒนาความรู้และทักษะของตนเองตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เป็นไปตามแผนงานด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในองค์กร มีการต่อยอดพัฒนาความรู้และทักษะเพิ่มเติม ซึ่งเกิดขึ้นจากความจำเป็น ความถนัด หรือความสนใจส่วนบุคคล

(3.5) การปรึกษาผู้มีประสบการณ์

พัฒนาการอำเภอส่วนใหญ่มีการปรึกษาผู้รู้หรือผู้มีประสบการณ์ที่เคยผ่านการดำรงตำแหน่งพัฒนาการอำเภอมาแล้ว ซึ่งการปรึกษาผู้รู้หรือผู้มีประสบการณ์ส่งผลให้ได้รับคำแนะนำและข่าวสารที่เป็นปัจจุบันต่อการเตรียม ความพร้อมเพื่อสอบเข้าสู่ตำแหน่งพัฒนาการอำเภอ รวมถึงมีการสอบถามผู้มีประสบการณ์ในงานที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของกรม/นโยบายภาครัฐเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่ถ่องแท้ในเนื้อหาของงานที่คาดว่าจะออกสอบพัฒนาการอำเภอ

(3.6) ติดตามข่าวสารอยู่เป็นประจำ

พัฒนาการอำเภอส่วนใหญ่มีการติดตามข่าวสารเรื่องความก้าวหน้าในสายอาชีพและการเปิดสอบตำแหน่งพัฒนาการอำเภอจากกรมอยู่เป็นประจำผ่านช่องทางสื่อต่างๆ เช่น เว็ปไซต์ของกรมการพัฒนาชุมชน และได้รับทราบข่าวสารจากการเข้าร่วมการประชุมในระดับกรมและระดับจังหวัด มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมรุ่นถึงความเคลื่อนไหวในการเปิดรับสมัครตำแหน่งพัฒนาการอำเภออยู่เสมอ

2. ปัจจัยที่ส่งผลให้พัฒนาการอำเภอสามารถเข้าสู่ตำแหน่งพัฒนาการอำเภอได้ในขณะที่ยังมีอายุราชการน้อย

(1) ปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อการเข้าสู่ตำแหน่งพัฒนาการอำเภอ

พัฒนาการอำเภอแต่ละคนมีปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลหรือผลักดันให้เข้าสู่ตำแหน่งพัฒนาการอำเภอได้ในขณะที่ยังมีอายุราชการน้อยที่แตกต่างกัน เนื่องจากมีแบบแผน วิถีชีวิต ความคิด ทัศนคติ บริบททางสังคมและครอบครัวที่แตกต่างกันออกไป แต่ทุกคนมีความต้องการส่วนบุคคลจึงมาสอบแข่งขันเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งพัฒนาการอำเภอ ไม่ว่าจะเป็นเพราะความต้องการเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การทำงานตามอุดมการณ์ที่ยึดมั่นไว้ของตนเอง การได้รับการยกย่องเชิดชูที่ส่งผลต่อความรู้สึกภาคภูมิใจและได้รับการยอมรับ ความรู้สึกมั่นคงในหน้าที่การงานและมีคุณค่า รวมถึงค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ต่างๆ จากสวัสดิการ เป็นต้น

ทั้งนี้ แม้ว่าทุกคนจะมีปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลให้เข้าสู่ตำแหน่งพัฒนาการอำเภอได้ข้างต้น แต่ไม่ได้ลำดับความสำคัญไว้แบบเดียวกัน บ้างก็ให้ความสำคัญกับอุดมการณ์ที่ยึดมั่นเป็นอันดับแรก บ้างก็ให้ความสำคัญกับครอบครัวบุคคลใกล้ชิด บางคนมองว่าค่าตอบแทนเป็นส่วนที่มีความสำคัญ หรือบางคนให้น้ำหนักกับการเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานเพื่อสร้างการยอมรับและก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ

(2) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานที่ส่งผลต่อการเข้าสู่ตำแหน่งพัฒนาการอำเภอ

พัฒนาการอำเภอแต่ละคนมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานซึ่งส่งผลต่อการเข้าสู่ตำแหน่งพัฒนาการอำเภอในขณะที่ยังมีอายุราชการน้อยเกิดจากหลายองค์ประกอบที่มาจากบริบทแวดล้อมรอบตัวของพัฒนาการอำเภอในขณะนั้น ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วพัฒนาการอำเภอมองและวิเคราะห์ตนเองว่าตนมีความรู้และทักษะที่พร้อมต่อการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น จากประสบการณ์ในการทำงานกรมการพัฒนาชุมชนทั้งในระดับจังหวัดและระดับกรมมาระยะเวลาหนึ่ง รวมถึงมีประสบการณ์ในการทำงานที่หลากหลาย มีผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ครอบครัว หรือผู้มีประสบการณ์ได้ให้คำแนะนำและเป็นแรงผลักดัน เช่นเดียวกันกับการมีทัศนะคติที่ดีต่องานกรมการพัฒนาชุมชนเองก็มีผลต่อการเข้าสู่ตำแหน่งเพื่อที่หากได้เข้าสู่ตำแหน่งแล้วจะบริหารงานให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างที่ตั้งใจเอาไว้ ซึ่งกรมการพัฒนาชุมชนเองยังได้กำหนดหลักเกณฑ์ที่เอื้อให้สามารถสอบพัฒนาการอำเภอได้ในขณะที่ยังมีอายุราชการน้อย นอกจากนี้ยังพบว่ามีการวิเคราะห์ค่าตอบแทนที่จะได้รับเมื่อเป็นพัฒนาการอำเภอ ซึ่งถือเป็นเป็นอีกปัจจัยที่ส่งผลให้ผลักดันให้เข้าสู่ตำแหน่งด้วยเช่นกัน

3. บทเรียน (Lessons Learned) ของการเป็นพัฒนาการอำเภอในขณะที่ยังมีอายุราชการน้อย

(1) บทเรียน (Lessons Learned) ส่วนบุคคล

เมื่อพัฒนาการอำเภอได้เข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นขณะที่ยังมีอายุราชการน้อยนั้น ได้มีบทเรียน (Lessons Learned) ส่วนบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของตนเองตามแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ตามทฤษฎีวิถีทางและเป้าหมาย ของ House (1974, อ้างถึงใน สุดารัตน์ นารอยี, 2564) ประกอบด้วย ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน ซึ่งเมื่อวิเคราะห์ทั้งก่อนและหลังได้รับตำแหน่งพัฒนาการอำเภอของตนเองแล้ว พบว่าพัฒนาการอำเภอส่วนใหญ่ไม่ได้ปรับเปลี่ยนแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ของตนเองไปจากเดิมก่อนที่จะมาดำรงตำแหน่งนี้มากนัก โดยภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน เป็นภาวะผู้นำที่พัฒนาการอำเภอทุกคนมองว่าตนเองมีแบบภาวะผู้นำนี้สูงสุดและภาวะผู้นำแบบสั่งการเป็นแบบภาวะผู้นำที่มีต่ำสุด แต่อย่างไรก็ดีผลจากการวิเคราะห์ตนเองของพัฒนาการอำเภอด้วยระดับคะแนนต่อแบบภาวะผู้นำนั้นพบว่าแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย อันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อม บริบทในการทำงาน ทีมงาน กระบวนการ กลยุทธในการทำงาน หรือมุมมองในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันออกไป

(2) บทเรียน (Lessons Learned) ส่วนที่เกี่ยวข้องกับงาน

ในข้อมูลบทเรียน (Lessons Learned) ส่วนที่เกี่ยวข้องกับงาน เป็นการสัมภาษณ์ข้อมูลจากทั้งพัฒนาการอำเภอ พัฒนาการจังหวัด และตัวแทนพัฒนากร ภายใต้ประเด็นที่สอดคล้องกัน พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 3 กลุ่ม ส่วนใหญ่แล้วให้ข้อมูลไปในทิศทางที่ดีเช่นเดียวกัน โดยสิ่งสำคัญคือประเด็นเรื่องของอายุราชการน้อยนั้น ไม่พบว่าเป็นปัญหาในการทำงานถึงขั้นไม่ได้รับการยอมรับนับถือ เพียงแต่เป็นการปรับตัวเพื่อดำรงตำแหน่งและอยู่ในช่วงของการสร้างการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานภายในหน่วยงานเสียมากกว่า ซึ่งหากสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามบทบาท เหมาะสมต่อตำแหน่ง ก็ไม่เป็นปัญหา สำหรับการเป็นผู้บังคับบัญชาที่มีอายุราชการน้อย จึงนับเป็นความท้าทายใหม่ที่ต้องทำงานบนความหลากหลายของงานและคน ทั้งนี้ สามารถสรุปข้อมูลบทเรียนส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานของกลุ่มเป้าหมายทั้ง 3 กลุ่มที่สอดคล้องกันได้ดังนี้

(2.1) การปรับตัวในการดำรงตำแหน่ง

พัฒนาการอำเภอส่วนใหญ่ไม่พบปัญหาที่เกี่ยวข้องกับประเด็นการมีอายุราชการน้อย เมื่อมาดำรงตำแหน่งนี้ ถือเป็นบทบาทใหม่ที่ต้องการที่จะทำให้ดีที่สุด ให้ความสำคัญกับการสร้างความเชื่อมั่นและการดูแลใส่ใจผู้ใต้บังคับบัญชา สนใจเรื่องการดูแลบุคลิกภาพภายนอกและการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับตนเองและองค์กร นอกจากนี้ยังพบว่าพัฒนาการอำเภอได้ให้ความสำคัญกับการทำงานเชิงนโยบายของผู้บังคับบัญชา มีการแสวงหาความร่วมมือและการให้ความร่วมมือกับหน่วยงานภาคีในระดับพื้นที่ ด้วยแนวคิดเราช่วยเขา เขาช่วยเรา รวมถึงมีความสามารถในแปลงงานระดับนโยบายลงสู่พื้นที่ได้ ด้วยการคิดและวางแผนงานเชิงระบบ มีความพยายามที่จะสร้างความรู้ความเข้าใจในงานเพื่อนำไปสื่อสารและปฏิบัติงานในพื้นที่ร่วมกับผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และหน่วยงานภาคี ซึ่งแม้ว่าพัฒนาการอำเภอจะมีอายุราชการน้อยเมื่อเทียบกับพัฒนาการอำเภอรุ่นก่อนๆ แต่เพราะเป็นคนสมัยใหม่จึงส่งผลให้สามารถปรับตัวในการทำงานในยุคสมัยปัจจุบันได้ดี

(2.2) ความรู้และทักษะที่ใช้ในการดำรงตำแหน่ง

มีการพัฒนาความรู้และทักษะของตนเองตามโครงการหรือกิจกรรมที่กรมการพัฒนาชุมชนระบุให้เข้าร่วมและตามความสนใจเฉพาะบุคคล เช่น การบริหารงานของผู้นำ การทำสื่อ เทคนิคการนำเสนอ เป็นต้น รวมถึงมีการแสวงหาความรู้ให้เท่าทันกับนโยบายภาครัฐ นโยบายกรมใหม่ๆ หรือข้อสั่งการใหม่ๆ เพื่อที่จะได้เข้าใจงานอย่างถ่องแท้และนำมาปรับใช้ในงานได้ รวมถึงสามารถแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติได้ เป็นที่น่าสนใจคือการใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญและทักษะเดิมจากงานที่เคยได้รับหรือประสบการณ์ที่มีก่อนมาดำรงตำแหน่งมาในการประยุกต์ใช้ เช่น การจัดทำสื่อ การนำเสนอผลงาน การประสานความร่วมมือในการทำงาน การทำงานเชิงวิชาการ เป็นต้น โดยพบว่ามีความรู้และทักษะที่โดดเด่นเหมือนกัน คือ การแปลงงานระดับนโยบายลงสู่พื้นที่ โดยออกแบบงานได้สอดคล้องตามนโยบายผ่านการวางแผนงานที่เป็นระบบ สามารถทำงานในพื้นที่ร่วมกับผู้บังคับบัญชาและหน่วยงานภาคีได้อย่างราบรื่น สำเร็จลุล่วงตามแผนงาน มีการใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริง มาคิด วิเคราะห์ วางแผนงาน และนำเสนองานในเชิงวิชาการได้ มากไปกว่านั้นพัฒนาการอำเภอมีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในเรื่องที่ต้องระมัดระวังและต้องทำงานให้มีความแม่นยำ เช่น ข้อกฎหมาย ระเบียบ รวมถึงนโยบายหรือข้อสั่งการต่างๆ

(2.3) การจัดการงานท้าทาย

พัฒนาการอำเภอแต่ละคนให้ความสำคัญและมีวิธีการจัดการงานท้าทายที่แตกต่างกันตามบริบทพื้นที่การทำงาน มีการบริหารงานรวมถึงการบริหารคน ทั้งผู้บังคับบัญชา ทีมงาน หน่วยงานภาคี เพื่อให้งานประสบความสำเร็จบนข้อจำกัดด้านทรัพยากร ซึ่งงานของกรมการพัฒนาชุมชนมีความหลากหลาย มีทรัพยากรจำกัด จึงถือเป็นความท้าทายที่พัฒนาการอำเภอต้องปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จบนข้อจำกัดที่แตกต่างกันของแต่ละพื้นที่ ด้วยความสามารถในการคิดวิเคราะห์แยกแยะงานและทำงานเชิงระบบได้ดี จึงสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานได้ จากการทราบค่าน้ำหนักของงานและเป้าหมายของงาน รวมถึงมีการใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริง ผ่านการสอบถามพัฒนากรและการศึกษางานด้วยตนเองมาประกอบ

(2.4) การสร้างและบริหารทีมงาน

พัฒนาการอำเภอส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ส่งเสริมให้ทีมงานได้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานและสามารถทำงานร่วมกับภาคีอื่นๆ ได้ รวมถึงได้อาศัยการสร้างทีมงานจากกลุ่ม/องค์กรที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกรมการพัฒนาชุมชนที่มีในระดับพื้นที่เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานด้วย โดยถือว่าเป็นทีมงานเดียวกัน จึงสามารถสร้างความร่วมมือเพื่อขับเคลื่อนงานให้สำเร็จได้ ส่งผลให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อกรมการพัฒนาชุมชนทั้งในระดับอำเภอและระดับจังหวัด นอกจากนี้ได้มีความเชื่อมั่นในการทำงานของทีมงาน มีความไว้เนื้อเชื่อใจในเรื่องของงาน มีความเห็นอกเห็นใจ มีความเข้าใจต่อกันในเรื่องส่วนตัว และให้ความสำคัญกับการส่งเสริมสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาตนเอง ศึกษาหาข้อมูล และวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพควบคู่ไปกับการทำงาน เป็นผู้ที่พยายามสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ดี ไม่ให้เกิดความตึงเครียดมากจนเกินไป พยายามหากิจกรรมหรือสร้างความผ่อนคลายให้แก่ทีมงาน

(2.5) การทำงานกับภาคี

พัฒนาการอำเภอทุกคนสามารถปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานภาคีได้เป็นอย่างดี สามารถเชื่อมโยงงานและใช้ทรัพยากรร่วมกันกับหน่วยงานอื่นๆ ได้ ก่อให้เกิดภาพลักษณ์องค์กรที่ดีและได้รับการยอมรับ ซึ่งเป็นผลจากการศึกษาข้อมูลงานและนโยบายต่างๆของทั้งหน่วยงานตนเองและหน่วยงานภายนอกเพื่อบริหารจัดการงานและปฏิบัติงานร่วมกัน ส่งผลให้เกิดภาพความสำเร็จในงาน ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด รวมถึงสามารถใช้ทรัพยากรร่วมกันได้อย่างคุ้มค่า นอกจากนี้ ยังได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาในระดับพื้นที่ คือ นายอำเภอ ในการมอบหมายงานที่เป็นงานเชิงสร้างสรรค์ งานนำเสนอและสื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ รวมถึงงานที่ต้องอาศัยการเชื่อมโยงและบูรณาการความร่วมมืออยู่เสมอ ด้วยความเป็นพัฒนาการอำเภอที่มีอายุราชการน้อยและถือเป็นผู้น้อยในฐานะการเป็นหัวหน้าส่วนราชการ จึงไม่เกี่ยงหรือปฏิเสธงานและมีแนวคิดว่าหากช่วยงานเขา เขาก็จะช่วยงานเรา โดยมองว่าการทำงานเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรอีกรูปแบบหนึ่ง สำหรับปัจจัยภายในของแต่ละบุคคล เช่น บุคลิกภาพ รูปร่างหน้าตา อุปนิสัย หรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลส่งผลต่อความร่วมมือในการทำงานกับภาคีอื่นๆ ด้วยเช่นกัน

(2.6) การแก้ปัญหาและความขัดแย้ง

พัฒนาการอำเภอส่วนใหญ่ไม่พบปัญหาความขัดแย้งรุนแรงในพื้นที่ เว้นแต่เป็นการแก้ไขปัญหาตามเนื้องาน ซึ่งอาศัยหลักการพูดคุยและการประณีประนอมได้ โดยปัญหาและความขัดแย้งในพื้นที่แต่ละพื้นที่มีความแตกต่างกันตามบริบทแวดล้อม จึงไม่สามารถนำมาเปรียบเทียบถึงความสามารถในการแก้ไขปัญหาของพัฒนาการอำเภอได้ หรือแม้แต่แนวทางการแก้ไขปัญหาที่เหมือนกัน ในเชิงปฏิบัติแล้วจะต้องปรับตามพื้นที่ด้วยเช่นกัน แต่เชื่อมั่นว่าหากมีปัญหาข้อขัดแย้งเกิดขึ้นจริงจะสามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่มีได้ และสามารถอาศัยความรู้ในเรื่องระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มองค์กรหรืองานที่ได้รับผลกระทบมาแก้ไขปัญหาได้

(2.7) มุมมองต่อการทำงานกรมการพัฒนาชุมชน (ไม่สัมภาษณ์พัฒนาการจังหวัดและตัวแทนพัฒนากร)

พัฒนาการอำเภอทุกคนมีทัศนคติต่องานกรมการพัฒนาชุมชนที่ดี เห็นคุณค่าของการทำงานตามภารกิจกรมที่สามารถเข้าไปส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาชุมชนให้มีความเข้มแข็ง เล็งเห็นความสำคัญของประชาชนเป็นที่ตั้ง มีความเข้าใจแนวคิด หลักการและความสำคัญของงานเชิงนโยบาย ซึ่งจะไม่นำมาบั่นทอนตนเองและทีมงาน แต่จะมุ่งสร้างความเข้าใจให้ทำงานได้ง่ายและบรรลุผลสำเร็จร่วมกัน

(2.8) โอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพ (ไม่สัมภาษณ์ตัวแทนพัฒนากร)

พัฒนาการอำเภอทุกคนมีการวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นตามสายงานต่อจากตำแหน่งพัฒนาการอำเภอ คือ การเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่มงานต่างๆ และการเติบโตในตำแหน่งที่สูงขึ้นจะเกิดจากการวางแผนอาชีพและกำหนดทิศทางชีวิตต่อไปข้างหน้าด้วยตนเอง ผ่านการวิเคราะห์ความรู้ความสามารถและทักษะที่โดดเด่นของตนเอง รวมถึงได้กำหนดเป้าหมายและระยะเวลาไว้ว่าจะขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยเห็นว่าเป็นจังหวะและโอกาสที่ดีที่กรมการพัฒนาชุมชนได้มีการปรับปรุงเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ทำให้สามารถวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของตนเองได้ชัดเจน ซึ่งพัฒนาการอำเภอมองว่ายิ่งได้ขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นจะยิ่งได้เป็นส่วนหนึ่งในการเปลี่ยนแปลงแก้ไข พัฒนา ออกแบบงานได้ด้วยความรู้ ทักษะ แนวคิดสมัยใหม่ที่มีของตนเองได้ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีทิศทางการทำงานที่ดี ตอบสนองต่อนโยบายในระดับใหญ่ขึ้นได้

**อภิปรายผล**

**1. การวางแผนอาชีพก่อนเข้าสู่ตำแหน่งพัฒนาการอำเภอของพัฒนาการอำเภอที่มีอายุราชการน้อยในพื้นที่เขตตรวจราชการที่ 15**

**พัฒนาการอำเภอส่วนใหญ่ได้วางแผนอาชีพผ่านการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพื่อลดระยะเวลาในการปรับตำแหน่งจากระดับปฏิบัติการเป็นระดับชำนาญการ มีการพัฒนาความรู้และทักษะของตนเองอย่างต่อเนื่อง ก่อให้เกิดความรู้ ทักษะ   
ความถนัด ความสามารถ ที่มีความโดดเด่นของแต่ละบุคคล มีการเข้าร่วมการอบรม การสร้างผลงานผ่านการประกวดต่างๆ   
ซึ่งสามารถนำมาเป็นผลงานส่วนบุคคลและเป็นคะแนนในการประเมินบุคคลสำหรับการสอบในตำแหน่งพัฒนาการอำเภอได้ นอกจากนี้ ด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจและศรัทธาในงานของกรมการพัฒนาชุมชน จึงมุ่งทำงานอย่างเต็มความสามารถ และมองเห็นโอกาสในการเติบโตบนเส้นทางสายอาชีพนี้ได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้นจากการปรับปรุงเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพขององค์กร**

**เมื่อได้วางแผนอาชีพที่จะเติบโตในเส้นทางความก้าวหน้าของกรมการพัฒนาชุมชนแล้วพัฒนาการอำเภอจึงได้มี  
การเตรียมตัวเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งพัฒนาการอำเภอผ่านการการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานตั้งแต่การปฏิบัติงานในระดับอำเภอหรืองานในระดับที่กว้างขึ้นอย่างจังหวัดหรือกรม มีการศึกษาพฤติกรรมและแนวทางการทำงานจากผู้อื่นเพื่อเป็นต้นแบบในการทำงานและเป็นแรงบันดาลใจ มีการพัฒนาความรู้และทักษะตนเองจากการปฏิบัติงานและจากความสนใจส่วนบุคคล เมื่อมีคุณสมบัติที่สามารถเข้าสอบตำแหน่งพัฒนาการอำเภอแล้วได้มีการปรึกษาผู้มีประสบการณ์และติดตามข่าวสารอยู่เป็นประจำ ซึ่งข้อมูลข้างต้นนั้นเป็นไปตามแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนอาชีพ ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 5 องค์ประกอบที่จะส่งผลให้บุคคลสามารถเข้าสู่อาชีพหรือตำแหน่งที่มุ่งหมายตามเส้นทางอาชีพที่ตั้งเป้าหมายไว้ คือ การรู้จักตนเอง การรู้จักโลกของอาชีพและค้นหาอาชีพที่เหมาะกับตนเอง การปรึกษาผู้มีความรู้หรือผู้มีประสบการณ์ด้านอาชีพ   
การเตรียมตัวเพื่อประกอบอาชีพ และการวางแผนในการหางาน (ปรัชญา วัฒนธรรม, 2543 อ้างถึงในอรนุช ศรีบาล, 2559 หน้า 27)**

2. **ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานของพัฒนาการอำเภอที่มีอายุราชการน้อยในพื้นที่เขตตรวจราชการที่ 15 ที่ส่งผลให้สามารถเข้าสู่ตำแหน่งพัฒนาการอำเภอได้**

**พัฒนาการอำเภอมีปัจจัยที่ส่งผลให้สามารถเข้าสู่ตำแหน่งได้ในขณะที่ยังมีอายุราชการน้อยทั้งปัจจัยส่วนบุคลคลและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับบริบทแวดล้อมของพัฒนาการอำเภอรวมถึงประสบการณ์ ความคิด   
ความเชื่อ หรืออุดมการณ์ด้วยเช่นกัน สำหรับปัจจัยส่วนบุคคลของพัฒนาการอำเภอ พบว่าพัฒนาการอำเภอมีความต้องการ ที่จะก้าวหน้าในหน้าที่การงานเพื่อเป็นผู้นำในตำแหน่งที่สูงขึ้นตามลำดับ ต้องการได้รับการยอมรับนับถือซึ่งสร้างภาคภูมิใจในตนเองและครอบครัว มีความรู้สึกว่าตนเองมีศักยภาพและพร้อมต่อการทำบทบาทใหม่ที่ท้าทายมากยิ่งขึ้น มองว่าการได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้นจะส่งผลในระยะยาว นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่นๆ ทั้งทัศนคติส่วนบุคคล อุดมการณ์ในการทำงาน อายุ ครอบครัว ประสบการณ์ ความต้องการส่วนบุคคลของพัฒนาการอำเภอ ที่ส่งผลและต้องได้รับการตอบสนอง   
จึงเป็นแรงผลักดันให้พัฒนาการอำเภอสามารถเข้าสู่ตำแหน่งได้ในขณะที่ยังมีอายุราชการน้อย สัมพันธ์กับทฤษฎีอีอาร์จี (**ERG**) ของแอลเดอร์เฟอร์ (**Alderfer**, 1969 อ้างถึงใน ปฐิญญา อัคราวุธ, 2566 หน้า 22) ที่มองว่ามนุษย์มีความต้องการทางร่างกาย ทางสังคม และทางจิตใจ 3 ประเภท ได้แก่ 1) ความต้องการดำรงชีวิต (**Existence Needs) **2) ความต้องการสัมพันธ์ (**Relatedness Needs) **และ 3) ความต้องการเจริญก้าวหน้า (**Growth Needs) **ทุกความต้องการต้องได้รับการตอบสนองแต่การตอบสนองความต้องการนั้นไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นเป็นลำดับขั้นหรืออาจไม่มีลำดับขั้นเลยก็เป็นได้**

**นอกจากปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลให้พัฒนาการอำเภอสามารถเข้าสู่ตำแหน่งได้ในขณะที่อายุราชการน้อยแล้ว ยังมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานที่เป็นอีกส่วนสำคัญที่ส่งผลต่อการเข้าสู่ตำแหน่งพัฒนาการอำเภอด้วยเช่นกัน ตามแนวคิดสภาพแวดล้อมในการทำงานของ** Moos and Moos(**1986, อ้างถึงในสุรพงษ์ ฉันทพัฒน์พงศ์, 2558) ได้แบ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นออกเป็น 3 มิติที่จะส่งผลต่อบุคคลและการทำงาน คือ 1) มิติด้านสัมพันธภาพ (**Relationship Dimension) **2) มิติความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (**Personal Growth Dimension) **และ3) มิติการคงไว้ซึ่งระบบ** (System Maintenance Dimension) **ซึ่งพัฒนาการอำเภอส่วนใหญ่มองว่าตนเองมีความรู้และทักษะที่พร้อมต่อการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นจากประสบการณ์ในการทำงานกรมการพัฒนาชุมชนทั้งในระดับจังหวัดและระดับกรม ประกอบกับกรมการพัฒนาชุมชนได้ปรับปรุงเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพและหลักเกณฑ์ต่างๆในการสอบพัฒนาการอำเภอเปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้พัฒนาการอำเภอมีคุณสมบัติในการสอบพัฒนาการอำเภอได้ในขณะที่ยังมีอายุราชการน้อย เป็นไปตามมิติการคงไว้ซึ่งระบบ (**System Maintenance Dimension) **และมิติความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (**Personal Growth Dimension) **นอกจากนี้การมีผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ครอบครัว หรือผู้มีประสบการณ์ได้ให้คำแนะนำและเป็นแรงผลักดัน รวมถึงการมีทัศนคติที่ดีต่องานกรมการพัฒนาชุมชนเองก็มีผลต่อการเข้าสู่ตำแหน่ง สัมพันธ์กับมิติด้านสัมพันธภาพ (**Relationship Dimension) **ด้วยเช่นกัน**

3. **บทเรียน (**Lessons Learned) **ของการเป็นพัฒนาการอำเภอที่มีอายุราชการน้อย**

**พัฒนาการอำเภอมีบทเรียนส่วนบุคคลซึ่งเป็นบทเรียนที่ว่าด้วยเรื่องของภาวะผู้นำตามแบบภาวะผู้นำ (**Leadership Style) **ในทฤษฎีวิถีทางและเป้าหมาย (**Path – Goal Theory) **ของ** House (**1974**, **อ้างถึงใน สุดารัตน์ นารอยี, 2564) ประกอบด้วย ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน โดยพบว่าพัฒนาการอำเภอให้ค่าคะแนนของแบบภาวะผู้นำเหมือนและแตกต่างกันในบางภาวะ โดยภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน เป็นภาวะผู้นำที่พัฒนาการอำเภอทุกคนมองว่าตนเองมีแบบภาวะผู้นำนี้สูงสุด และภาวะผู้นำแบบสั่งการเป็นแบบภาวะผู้นำที่มีต่ำสุด นอกจากนี้ เมื่อให้พัฒนาการอำเภอเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงแบบภาวะผู้นำของตนเองก่อนและหลังมารับตำแหน่ง พบว่าพัฒนาการอำเภอส่วนใหญ่มีมุมองว่าตนไม่ได้ปรับเปลี่ยนแบบภาวะผู้นำของตนเองมากนัก และระดับคะแนนต่อแบบภาวะผู้นำนั้นมีความแตกต่างกันเล็กน้อย เนื่องด้วยสภาพแวดล้อมและบริบทในการทำงาน ทีมงาน กระบวนการ กลยุทธในการทำงาน หรือมุมมองในการปฏิบัติงาน โดยในการศึกษาของสุดารัตน์ นารอยี (2564) ได้ทำการวิจัยโดยใช้ทฤษฎีวิถีทางและเป้าหมายในการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำตามวิถีทางและเป้าหมายของผู้บริหารสตรีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล ซึ่งเป็นการศึกษาภาวะผู้นำตามวิถีทางและเป้าหมายของผู้บริหารสตรีตามความคิดเห็นของครูในสังกัดฯ และเปรียบเทียบความคิดเห็นของภาวะผู้นำตามวิถีทางและเป้าหมายของผู้บริหารสตรีสังกัดฯ โดยจำแนกตามเพศ ประสบการณ์ และขนาดของโรงเรียน ทั้งนี้พบว่าผู้บริหารสตรีมีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมากที่สุด แบบมุ่งความสำเร็จของงาน แบบสั่งการ และแบบสนับสนุน รองลงมาตามลำดับ จึงชี้ให้เป็นว่าปัจจัยส่วนบุคคลมีผลต่อแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้นบทเรียนที่พัฒนาการอำเภอได้พบเจอนั้นย่อมส่งผลต่อแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกันไปด้วยเช่นกัน**

**สำหรับบทเรียนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นได้สัมภาษณ์จากทั้งพัฒนาการอำเภอ พัฒนาการจังหวัดและตัวแทนพัฒนากรแต่ละอำเภอในประเด็นที่ครอบคลุมถึงเรื่องของการปรับตัวในการดำรงตำแหน่ง ความรู้และทักษะที่ใช้ใน การดำรงตำแหน่ง การจัดการงานท้าทาย การสร้างและบริหารทีมงาน การทำงานกับภาคี การแก้ปัญหาและความขัดแย้ง มุมมองต่อการทำงานกรมการพัฒนาชุมชน รวมถึงโอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วให้ข้อมูลแต่ละประเด็นไปในทิศทางที่เดียวกันว่าพัฒนาการอำเภอสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามบทบาทเหมาะสมต่อตำแหน่ง ไม่เป็นปัญหาสำหรับการเป็นผู้บังคับบัญชาที่เป็นยังมีอายุราชการน้อย โดยคุณลักษณะ ความสามารถของบุคคลที่อยู่ในรูปแบบของพฤติกรรมนี้ เป็นสิ่งที่จะส่งผลให้บุคคลทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สะท้อนให้เห็นผ่านความรู้ (**Knowledge) **ทักษะ (**Skills) **และคุณลักษณะ (**Attributes) **สามารถที่จะวัดหรือสังเกตเห็นได้ ซึ่งเราเรียกว่าเป็นสมรรถนะ (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2557) และพบว่าพัฒนาการอำเภอซึ่งเป็นข้าราขการพลเรือนสามัญล้วนมีคุณลักษณะร่วมกัน 5 ประการตามที่กำหนด คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (**Achievement Motivation - ACH) **2) บริการที่ดี (**Service Mind - SERV **3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (**Expertise - EXP **4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (**Integrity - ING) **และ5) การทำงานเป็นทีม(**Teamwork - TW) **(สำนักงาน ก.พ., 2552)**

**นอกจากสมรรถนะที่ถูกกำหนดไว้เป็นสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนข้างต้นแล้ว ยังพบว่าพัฒนาการอำเภอมีบทเรียนต่อตนเองหลังจากได้ดำรงตำแหน่งมาระยะหนึ่ง รวมถึงพัฒนาการจังหวัดและตัวแทนพัฒนากรเองต่างก็มีบทเรียนต่อความสามารถในการปฏิบัติงานของพัฒนาการอำเภออายุราชการน้อยด้วยเช่นกัน ซึ่งพบว่าประเด็นการปรับตัวในการดำรงตำแหน่ง ความรู้และทักษะที่ใช้ในการดำรงตำแหน่ง การจัดการงานท้าทาย การสร้างและบริหารทีมงาน การทำงานกับภาคีการแก้ปัญหาและความขัดแย้ง มุมมองต่อการทำงานกรมการพัฒนาชุมชน รวมถึงโอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพ สัมพันธ์กับแนวคิดเรื่องสมรรถนะ ของ** Michael Zwell(**2000**, **อ้างถึงในพิชามญชุ์ ลาวชัย, 2562) ที่ได้แบ่งกลุ่มสมรรถนะออกเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ สมรรถนะด้านการใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่งาน สมรรถะด้านสัมพันธภาพ สมรรถะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล สมรรถนะด้านการจัดการ และสมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ จากการสัมภาษณ์พบว่าพัฒนาการอำเภอมีสมรรถนะทั้ง 5 กลุ่มอย่างครบถ้วน สามารถทำงานในบทบาทหน้าที่ของพัฒนาการอำเภอได้เป็นอย่างดี โดยไม่พบว่าการเข้าสู่ตำแหน่งในขณะที่มีอายุราชการน้อยจะเป็นปัญหาในการทำงาน แต่ด้วยสมรรถนะที่มีข้างต้นส่งผลให้พัฒนาการการอำเภอสามารถทำงานได้อย่างเหมาะสมกับตำแหน่ง การเป็นผู้น้อยและเป็นคนสมัยใหม่ส่งผลให้มีสมรรถนะในการทำงานสูง มีความมุ่งมั่นตั้งใจและเลือกจะเติบโตก้าวหน้าในสายอาชีพของกรมการพัฒนาชุมชนในตำแหน่งที่สูงขึ้นไป**

**ข้อเสนอแนะ**

**ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา**

1. ในอนาคตจะมีพัฒนาการอำเภอที่มีอายุราชการน้อยเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเกิดจากการวางแผนอาชีพตั้งแต่เริ่มบรรจุราชการ กรมการพัฒนาชุมชนควรมีการทบทวนกำลังพลและปรับปรุงเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้บุคลากรมีโอกาสที่จะเติบโตในหน้าที่การงานอย่างเหมาะสมและยุติธรรมอย่างต่อเนื่อง

2. ควรมีการให้ข้อมูลข่าวสารเรื่องเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของกรมการพัฒนาชุมชนที่ชัดเจนและทั่วถึงเพื่อให้บุคลากรได้วางแผนและเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นตามลำดับได้ตั้งแต่บรรจุราชการ รวมถึงได้รับ การส่งเสริมและผลักดันให้เข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพขององค์กรและของภาครัฐ

3. ควรให้การหนุนเสริมปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในงานควบคู่ไปกับการสร้างความสุขในการทำงานรักและเชื่อมั่นในองค์กร มีความต้องการที่จะเติบโตในหน้าที่การงานเพื่อเป็นบุคลากรที่มีความพร้อมในความรู้ ความสามารถ และมีอุดมการณ์ในการทำงานที่ดี

4. พัฒนาการอำเภอที่มีอายุราชการน้อยซึ่งเป็นผู้บริหารระดับพื้นที่ควรมีแผนการทำงานและเตรียมการรับมือกับการปรับตัวของภาครัฐและกรมการพัฒนาชุมชน ซึ่งในปัจจุบันที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากรเพิ่มมากขึ้น เช่น การลดกำลังคน งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ซึ่งข้อจำกัดต่างๆ ล้วนส่งผลต่อการบริหารงาน งบประมาณ ระบบ และคนในระดับพื้นที่

5. พัฒนาการอำเภอที่มีอายุราชการน้อยควรแสวงหาแนวทางการทำงานที่สามารถทำงานในยุคสมัยปัจจุบันได้อย่างเหมาะสม และอาศัยศักยภาพของการเป็นคนรุ่นใหม่ทั้งในแนวปฏิบัติและแนวคิดมาเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น

6. กรมการพัฒนาชุมชนควรมีเวทีการถอดบทเรียนการทำงานและการสะท้อนคิดจากพัฒนาการอำเภอที่มีอายุราชการน้อย ซึ่งถือเป็นผู้ที่จะเติบโตเป็นผู้บริหารรุ่นใหม่และเป็นผู้กำหนดและขับเคลื่อนทิศทางงานกรมการพัฒนาชุมชนในอนาคต เพื่อนำมาถ่ายทอดเป็นแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) สำหรับบุคลากรที่มีความสนใจในความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการบริหารงานโดยสามารถนำบทเรียนและการสะท้อนคิดที่ได้รับไปปรับใช้เชิงปฏิบัติและเชิงนโยบายองค์กรได้

**ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป**

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพที่มีกลุ่มเป้าหมายในการสัมภาษณ์ตามขอบเขตการศึกษา จึงส่งผลให้กลุ่มเป้าหมายมีจำนวนน้อยและมีลักษณะเฉพาะพื้นที่ คือ ในเขตตรวจราชการที่ 15 ซึ่งเป็นพื้นที่ภาคเหนือตอนบนเท่านั้น ดังนั้นในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยควรกำหนดขอบเขตของพื้นที่ในระดับที่ใหญ่ขึ้น เช่น ระดับภาคหรือระดับประเทศ โดยอาจปรับรูปแบบงานวิจัยเป็นงานวิจัยเชิงปริมาณที่จะทำให้มีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติที่แม่นยำได้ รวมถึงกำหนดขอบเขตเนื้อหาที่สามารถนำผลลัพธ์ของการศึกษาไปเป็นส่วนหนึ่งในการปรับใช้ทั้งในการปฏิบัติงานเชิงปฏิบัติและเชิงนโยบายองค์กรของกรมการพัฒนาชุมชนได้

**เอกสารอ้างอิง**

ปฐิญญา อัคราวุธ. (2566). *แรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจสมัครงานของผู้สมัครต่อบริษัท นันยางมาร์เก็ตติ้ง จำกัด.*

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.

พิชามญชุ์ ลาวชัย. (2562). *สมรรถนะของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา*

*ประถมศึกษาสมุทรสงคราม.* บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2557). *สมรรถนะสำคัญของผู้บริหารมืออาชีพ.* มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). *คู่มือสมรรถนะหลัก.* กรุงเทพมหานคร. บริษัท พี. เอ. ลิฟวิ่ง จำกัด.

สุดารัตน์ นารอยี. (2564). *ภาวะผู้นำตามวิถีทางและเป้าหมายของผู้บริหารสตรีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา*

*ประถมศึกษาสตูล.* มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.

สุรพงษ์ ฉันทพัฒน์พงศ์. (2558). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานสายเทคโนโลยีของธนาคารแห่งหนึ่ง.*

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

อรนุช ศรีบาล. **(**2559). *การวางแผนในการประกอบอาชีพของนักศึกษาคณะศิลปกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*

*ศูนย์รังสิต.* มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เอกสิทธิ์ สนามทอง. (2562). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : แนวทางพัฒนาสู่ความสำเร็จขององค์การ.* เกษมบัณฑิต, 20(1), 69-70