



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การพัฒนากระบวนการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

Chulalongkorn University

Pillar of the Kingdom

นางเตือนใจ คลประสิทธิ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2552

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Chulalongkorn University

Pillar of the Kingdom

DEVELOPMENT OF A COMPETENCY DEVELOPMENT SYSTEM
OF BASIC EDUCATION INSTITUTION PRINCIPALS

Mrs. Tuanjai Donprasit

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration

Department of Educational Policy, Management and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2009

Copyright of Chulalongkorn University



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ค

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การพัฒนากระบวนการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน

โดย

Pillar of the Kingdom นางเตือนใจ คลประสิทธิ์

สาขาวิชา

บริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

รองศาสตราจารย์ ดร.อวยพร เรืองตระกูล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัฐนิภา คุปรัตน์

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุษุบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์
(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาสี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร.อวยพร เรืองตระกูล)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัฐนิภา คุปรัตน์)

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(อาจารย์ ดร.พิณสุดา สิริธรังศรี)



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ง

เดือนใจ คลประสิทธิ์ : การพัฒนาระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน. (THE DEVELOPMENT OF A COMPETENCY DEVELOPMENT

SYSTEM OF BASIC EDUCATION INSTITUTION PRINCIPALS) อ. ที่ปรึกษา

วิทยานิพนธ์หลัก : ผศ.ดร.ชญานิษฐ์ อูสาโท,อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม : รศ.ดร.

อวยพร เรื่องตระกูล, ผศ.ดร.ณัฐนิภา กุปรัตน์, 269 หน้า.

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงบรรยาย แนวคิดในการวิจัยประกอบด้วย
แนวคิดเกี่ยวกับระบบ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบ และแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะ
เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง แบบสอบถามและแบบประเมิน
ระบบ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติบรรยาย การหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบน
มาตรฐาน

ผลการวิจัยสรุปได้ว่าระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. องค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า ได้แก่ หลักการการพัฒนาสมรรถนะ วัตถุประสงค์
บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา และงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนา
2. องค์ประกอบด้านกระบวนการ ได้แก่ การเตรียมการ การประเมินก่อนดำเนินการ
การดำเนินการพัฒนา และการประเมินผลการดำเนินการ
3. องค์ประกอบด้านผลผลิต คือ การรายงานผลการพัฒนา
4. องค์ประกอบด้านข้อมูลป้อนกลับ คือ การวิเคราะห์ผลการดำเนินการพัฒนา
5. องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของการพัฒนา ได้แก่ เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม
และการเมือง

ผลการตรวจสอบระบบพัฒนาโดยผู้ทรงคุณวุฒิมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์ดี
ในช่วงระดับคะแนน 4.16 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.37

ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา ลายมือชื่อนิติดี

สาขาวิชา บริหารการศึกษา ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....

ปีการศึกษา 2552 ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Chulalongkorn University
Pillar of the Kingdom

4884612827 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION
KEYWORDS : COMPETENCY DEVELOPMENT SYSTEM / BASIC EDUCATION
INSTITUTION PRINCIPALS

TUANJAI DONPRASIT : THE DEVELOPMENT OF A COMPETENCY
DEVELOPMENT SYSTEM OF BASIC EDUCATION INSTITUTION PRINCIPALS.
THESIS ADVISOR : ASST. PROF. CHAYAPIM USAHO, Ph.D., THESIS
CO-ADVISOR : ASSOC. PROF, AUYPORN RUENGTRAGUL, Ph.D., ASST.
PROF. NATNIPA COOPARAT, Ph.D., 269 pp.

The purpose of this research was to study the development of a competency development system of basic education institution principals using descriptive research. The concept of this research includes the concept of the system, the system development concept, and the competency development concept. The collected data is about current status, problems and conditions that competency development system should be. Data is collected by interviewing people involved with system development and using questionnaires asking basic education institution principals' opinions. The result was used to design a new system. The new system was reviewed by experts and data were analyzed using descriptive statistic, measuring frequencies, mean, percentage, mean and standard deviation.

The research concluded that the competency development system for basic education institution principals consists of 5 components which are:

1. Input factor has 4 sub-components: 1) the principle of competency development. 2) Objective 3) people-related in development. 4) development budget.
2. Process factor has 4 sub-components: 1) preparation 2) pre evaluation. 3) Implementation phase of development. 4) post evaluation
3. Output: report the development result.
4. Feedback: analyze the development result.
5. Developing environment factor has 4 sub-components: 1)economics 2)technology 3) social 4)political

System development examined result by expert has shown that the average value was 4.16 and the standard deviation was 0.37

Department : Educational Policy, Management and Leadership	Student's Signature
Field of Study : Educational Administration.....	Advisor's Signature
Academic Year : 2009	Co-Advisor's Signature
	Co-Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้รับการสนับสนุนทุนจาก “ทุน 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กองทุนรัชดาภิเษกสมโภช” สำเร็จได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์และรองศาสตราจารย์ ดร.อวยพร เรืองตระกูล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ในการให้คำปรึกษา ชี้แนะ และเป็นกำลังใจที่ดีเยี่ยมมาโดยตลอด รวมทั้งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ ดร.พิณสุดา สิริขันธ์ศรี และอาจารย์ ดร.นันทวัฒน์ เจริญกุล กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์จนกระทั่งวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้รับการอนุมัติอย่างสมบูรณ์

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่สละเวลาในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ตรวจสอบระบบพัฒนาที่ผู้วิจัยออกแบบขึ้น ทำให้ได้เครื่องมือและระบบพัฒนาที่มีความสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ขอขอบคุณท่านผู้บริหารสถานศึกษาทุกท่านที่กรุณาให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาบริหารการศึกษาทุกท่านที่ประสิทธิประสาทวิชาความรู้และถ่ายทอดประสบการณ์ที่มีค่าให้แก่ผู้วิจัย

ขอขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่นคุณฐิติภัฏชิตรวมทั้งรุ่นพี่รุ่นน้องที่เป็นกำลังใจกำลังความรู้ช่วยเหลือและให้ข้อเสนอแนะที่ดีแก่ผู้วิจัย เป็นกำลังใจที่ดีมาโดยตลอด

ขอขอบคุณ ดร.สมศักดิ์ คลประสิทธิ์ และน้องๆร่วมครอบครัวทิพย์-เจริญ นายวิทยาศาสตร์ และนายเกรียงสิทธิ์ คลประสิทธิ์ ที่จุดประกายความคิด สนับสนุน ให้คำปรึกษา เกื้อหนุนและเป็นกำลังใจที่ดีเยี่ยมแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด

คุณความดีหรือประโยชน์ใดๆที่เกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณแด่คุณบิดา-มารดา ผู้ให้ชีวิตและอบรมเลี้ยงดูจนทำให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จ และมีความภาคภูมิใจในวันนี้

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
คำถามการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	9
ขั้นตอนและวิธีดำเนินการวิจัย.....	9
ลำดับขั้นในการเสนอผลการวิจัย.....	11
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
แนวคิดเกี่ยวกับระบบและการพัฒนาระบบ.....	12
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	25
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ.....	46
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	115
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	118
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	123
ขั้นตอนการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	125
ขั้นตอนการวิเคราะห์ระบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	127
ขั้นตอนการออกแบบระบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	135
ขั้นตอนการตรวจสอบระบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	135

บทที่	หน้า
4	
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	139
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์.....	139
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสอบถามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน.....	150
ผลการออกแบบระบบพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	167
ร่างระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	175
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินความเหมาะสมของระบบการพัฒนา สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	182
5	
ระบบพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	190
โครงสร้างของระบบพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	190
คุณลักษณะสำคัญของระบบพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	192
6	
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	198
สภาพปัจจุบันของระบบพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็น อย่างไร	198
ปัญหาของระบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นอย่างไร และมีแนวทางแก้ปัญหาเหล่านั้นด้วยวิธีใด.....	202
ระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความเหมาะสม ในการนำไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพควรมีลักษณะอย่างไร.....	205
การอภิปรายผลการวิจัย.....	211
ข้อเสนอแนะ.....	217
รายการอ้างอิง.....	218
ภาคผนวก.....	225
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	226
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ.....	257
ภาคผนวก ค ผลการประเมินความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ.....	261
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	269

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ความหมายหรือคุณลักษณะของระบบ.....	13
2	ขั้นตอนในการพัฒนาระบบ.....	23
3	กระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	42
4	การวิเคราะห์สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	92
5	จำนวนโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม.....	130
6	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพและข้อมูลเกี่ยวกับสถานศึกษา.....	150
7	ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่ควรจะเป็นของการดำเนินงานพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านปัจจัยนำเข้า.....	151
8	ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่ควรจะเป็นของการดำเนินงานพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านกระบวนการ.....	155
9	ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่ควรจะเป็นของการดำเนินงานพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านผลผลิต.....	159
10	ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่ควรจะเป็นของการดำเนินงานพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านข้อมูลป้อนกลับ.....	160
11	ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่ควรจะเป็นของการดำเนินงานพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านสภาพแวดล้อม.....	161
12	ตารางวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะฯจากการตอบแบบสอบถาม.....	162
13	การกำหนดองค์ประกอบและรายละเอียดของร่างระบบพัฒนาสมรรถนะฯ.....	167
14	สถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบและประเมินระบบการพัฒนาสมรรถนะฯ.....	183
15	ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของ โครงสร้างของระบบการพัฒนาสมรรถนะฯ.....	185
16	ผลการตรวจสอบความเหมาะสมด้านปัจจัยนำเข้าของระบบพัฒนาสมรรถนะ.....	186
17	ผลการตรวจสอบความเหมาะสมด้านกระบวนการของระบบพัฒนาสมรรถนะ.....	187
18	ผลการตรวจสอบความเหมาะสมด้านผลผลิตของระบบพัฒนาสมรรถนะ.....	188
19	ผลการตรวจสอบความเหมาะสมด้านข้อมูลป้อนกลับของระบบพัฒนาสมรรถนะ.....	188
20	ผลการตรวจสอบความเหมาะสมด้านสภาพแวดล้อมของระบบพัฒนาสมรรถนะ.....	189

สารบัญญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดของระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	7
2	องค์ประกอบของระบบตามแนวคิดของ Lunenburg และ Ormstein.....	15
3	กรอบ โครงสร้างพื้นฐานของระบบตามแนวคิดของ Bittel.....	16
4	องค์ประกอบของระบบตามแนวคิดของ Schoderbek และ คณะ.....	17
5	ตัวแบบขั้นต้นของระบบ.....	17
6	การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม.....	33
7	กระบวนการการฝึกอบรม.....	39
8	กระบวนการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร.....	41
9	ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับผลการปฏิบัติงาน.....	46
10	กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล.....	47
11	แสดงตัวแบบภูเขาหิมะ.....	56
12	แสดงผิวนอกและแก่นสมรรถนะ.....	56
13	แสดงขั้นตอนการจัดทำสมรรถนะ.....	69
14	แผนผังแสดงโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	117
15	ขั้นตอนการวิจัย.....	124
16	ร่างระบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โครงสร้างของระบบการ พัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	176
17	ระบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โครงสร้างของระบบการพัฒนา สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	191

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันองค์การทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนต่างยอมรับว่า องค์การจะเติบโตต่อไปได้ ทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการช่วยให้องค์การก้าวไปในทิศทางและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ที่ถูกจัดขึ้นในองค์การเพื่อเป้าประสงค์ของการปรับปรุงงาน บุคคล และองค์การ (Gilley and Eggland, 2002: 5) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จัดเป็นการลงทุนเพื่อคาดหวังผลสำเร็จในอนาคต ซึ่งครอบคลุมทั้งในด้านการพัฒนา และบำรุงรักษาระดับความรู้ ทักษะที่เหมาะสมและการปรับทัศนคติและพฤติกรรมให้สอดคล้องกับลักษณะงาน รวมทั้งการสร้างแรงจูงใจในงาน บรรยากาศการทำงาน และวัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งเสริมให้คนดึงเอาพลังงานและศักยภาพที่มีอยู่ในตัวเองออกมาใช้ให้เป็นประโยชน์กับองค์การให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ (สมศักดิ์ ศรีวุฒิชญา, 2537) กลยุทธ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การตามแนวปฏิรูประบอบราชการ ได้กำหนดแนวทางใหม่ในการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วยองค์การและผู้บริหาร (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2547 : 9-10)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การเป็นอย่างมากปัจจัยหนึ่งคือผู้บริหารองค์การ ซึ่งเป็นบุคคลที่มีบทบาทและความสำคัญต่อการดำเนินการในฐานะที่เป็นผู้ควบคุมบังคับบัญชาและริเริ่มกิจกรรมต่างๆขององค์การให้เป็นไปตามเป้าหมาย (เบญจพร แก้วมีศรี, 2545: 1) การพัฒนาผู้บริหารจึงถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งของการบริหารบุคลากร เพราะเมื่อเวลาผ่านไป วิทยาการต่างๆ เจริญขึ้น เทคนิควิธีการทำงานเปลี่ยนแปลงไป แต่ความรู้ต่างๆ ลดน้อยลง จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสม (กิติมา ปรีดีดิถก, 2532: 117) ผู้บริหารการศึกษายุคใหม่ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องสามารถเป็นผู้นำทีมงานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปสู่การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เป็นยุทธศาสตร์หลักในการแก้ไขและพัฒนาสังคมมวลชน โดยต้องตระหนักว่า คุณภาพคนต้องเกิดจากระบบการศึกษา และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ (สนธิรัก เทพเรณู, 2547: 25)

การกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรเชิงยุทธศาสตร์ บุคลากรต้องได้รับการเตรียมความพร้อม เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน มีความรู้และความสามารถตามโครงสร้างพื้นฐาน 3 ประการ คือ การพัฒนาเพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนคิด การฝึกทักษะในการทำงานของบุคลากรให้รู้จักการทำงานกับเทคโนโลยีใหม่ๆ การฝึกผู้บริหารระดับสูงให้มีทักษะในการเป็นผู้นำ และสิ่งสำคัญที่จะทำให้

บุคลากรเกิดการพัฒนาตามโครงสร้างพื้นฐานข้างต้น ก็คือ สมรรถนะ (competency) เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่ทำให้พฤติกรรมการทำงานมีประสิทธิภาพและเป็นคุณลักษณะที่สามารถวัดและประเมินได้ ในการพัฒนาและการกำหนดผลงานของบุคลากรในองค์กรชั้นนำส่วนใหญ่ จะใช้สมรรถนะเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2547 : 38-39) ความรู้ความสามารถ ทักษะและเจตคติที่รวมกันเป็นสมรรถนะของบุคคล มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหาร เพราะสิ่งที่จะเกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 นี้ คือความเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาย ลักษณะงานจะมีความเป็นนามธรรมซับซ้อนมากขึ้น ต้องอาศัยภูมิปัญญาและสมรรถนะจากผู้ปฏิบัติ ที่สามารถจัดการเกี่ยวกับความซับซ้อนทั้งของคนและงาน ต้องมีทักษะฝีมืออันหลากหลายเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถจัดการกับแรงกดดันต่างๆ ตลอดจนองค์กรในศตวรรษหน้าจะมีการเปลี่ยนแปลงทั้งขนาดและจำนวน อำนาจและโครงสร้าง มีการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานมากขึ้น (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544 : 147)

การศึกษาต้องเตรียมคนให้มีคุณสมบัติเหมาะสมกับเศรษฐกิจยุคโลกาภิวัตน์ แต่ปัจจุบันภาพสะท้อนจากผลิตผลทางการศึกษาทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพของไทย โดยเฉพาะกลุ่มนักเรียนในระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นการศึกษาในระดับพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมและการเมืองของชาติมากกว่าระดับอื่น แต่การจัดการศึกษาในระดับนี้ยังไม่มีความมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศเพื่อนบ้านและประเทศอุตสาหกรรมใหม่พบว่า ยังด้อยกว่าประเทศอื่น ๆ ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ (รุ่ง แก้วแดง, 2545)

ภายใต้สภาวะการแข่งขันกันอย่างรุนแรงในเวทีโลก มีการพัฒนาระบบการเมือง เศรษฐกิจ การค้า เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศอย่างรวดเร็วทำให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐการ รัฐวิสาหกิจ และธุรกิจต้องปรับตัวและแสวงหาวิธีบริหารจัดการใหม่ๆ เข้ามาเพื่อให้องค์กรสามารถฝ่าฟันวิกฤติที่เผชิญอยู่ในปัจจุบัน และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต องค์กรที่จะอยู่รอดได้ ภายใต้สภาวะที่มีการแข่งขันสูงและปัจจัยแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วต้องเป็นองค์กรที่มีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน รู้เท่าทันสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้อาจสามารถพัฒนาวิธีการหรือกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาวะการณ์ขององค์กร ตลอดจนพัฒนาและยกระดับองค์กรจากสมรรถนะปัจจุบันให้ไปถึงสถานะที่ต้องการในอนาคตได้

ผลกระทบจากภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรง เมื่อปี พ.ศ. 2540 ทำให้รัฐบาล ต้องเร่งปฏิรูประบบราชการเพื่อฟื้นฟูสถานภาพของประเทศให้กลับมาอยู่ในสถานะปกติอย่างรวดเร็ว รวมทั้ง โครงสร้างพื้นฐานในการบริหารราชการเพื่อพัฒนาประเทศให้

เจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน นำความผาสุกสู่ประชาชน รัฐบาลในสมัย นายชวน หลีกภัย เป็น นายกรัฐมนตรี ได้ออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารจัดการบ้านเมือง และสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 กำหนดหลักการบริหารบ้านเมืองและสังคมที่ดี 6 ประการ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า เพื่อให้ทุกภาคส่วนของสังคมร่วมกันพัฒนาประเทศภายใต้หลัก 6 ประการ ดังกล่าว ต่อมาในรัฐบาลสมัยพันตำรวจโททักษิณ ชินวัตร ได้ประกาศพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อกำหนดให้การบริหารราชการบรรลุเป้าหมาย 7 ประการ ได้แก่ 1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน 2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ 3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ 4) ไม่มีขั้นตอนปฏิบัติเกิดความจำเป็น 5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ 6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ 7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ หลักการนี้เป็นแนวทางสำคัญในยุคปัจจุบันที่ภาคราชการ จะต้องบริหารราชการให้ บรรลุเป้าหมายทั้ง 7 ประการ เพื่อให้ส่วนราชการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว คณะรัฐมนตรีมีมติให้ในปีงบประมาณ 2547 ส่วนราชการระดับกรม และระดับจังหวัดทั้งหมด จัดทำคำรับรองการพัฒนากิจการปฏิบัติราชการและเข้าร่วมในระบบการประเมินผลเพื่อรับสิ่งจูงใจ โดยคำรับรองการพัฒนากิจการปฏิบัติราชการและการประเมินผลเป็นไปตามกรอบการประเมินผลการ พัฒนากิจการปฏิบัติราชการ 4 มิติ พร้อมตัวชี้วัด ซึ่งประกอบด้วย 1) มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ 2) มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ 3) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ และ 4) มิติด้านการ พัฒนาองค์กร

การปฏิรูปการศึกษาจึงให้ความสำคัญและเน้นการปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษาซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนและยกระดับคุณภาพการศึกษา โดย พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดให้มีหลักการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา และการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง (มาตรา 52) ให้มีองค์กรวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา มีหน้าที่กำหนดมาตรฐานวิชาชีพ ออกและเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ กำกับดูแลการปฏิบัติตามมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพ รวมทั้งการพัฒนาวิชาชีพครู(มาตรา 53) และต่อมาได้ประกาศใช้ พ.ร.บ.สภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2546 กำหนดให้มีครูสภาซึ่งเป็นองค์กรวิชาชีพตามพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ ทำหน้าที่กำหนดมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพ

มาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 มาตรา 42 กำหนดให้ สำนักงานเลขาธิการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) จัดทำมาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อรองรับการประเมินและปรับเลื่อน มาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะดังกล่าวผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการพัฒนา สมรรถนะการบริหารงานในสถานศึกษาให้ได้มาตรฐานอยู่เสมอ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา มาตรา 48 และ มาตรา 49 ให้หน่วยงานต้น สังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและเพื่อรองรับการ ประกันคุณภาพภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ในการ ประเมินผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยหนึ่งที่ต้องได้รับการประเมิน ดังนั้นการพัฒนาสมรรถนะ ผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินจึงเป็นวัตถุประสงค์สำคัญอันหนึ่งซึ่งผู้บริหาร สถานศึกษาต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ด้วยเหตุผลและความเป็นมาดังกล่าวที่เกิดกระแสการเปลี่ยนแปลงต่างๆ รวมทั้งนโยบาย ของภาครัฐที่มุ่งให้สถานศึกษาเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ และผลการดำเนินงานของสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐานที่ยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควรผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนแทบทุกระดับต่ำ กว่าเกณฑ์(สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา,2547 : 25) และผลการประเมินภายนอกสถานศึกษา รอบแรก(พ.ศ. 2544-2548)พบว่าสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 65% มีผลการ ประเมินต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน และยังพบว่ามาตรฐานด้านผู้บริหารสถานศึกษา ผลการประเมินที่ ไม่ได้มาตรฐาน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการที่ส่งเสริมกิจกรรมและการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ การมีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการ เรียนรู้ (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา , 2549 : 12-13) ซึ่งโดยหลักการ บริหารถือว่าการบริหารงานวิชาการเป็นหัวใจสำคัญของการบริหาร จากปัญหาดังกล่าวข้างต้น ประกอบกับข้อเสนอแนะของสมศ.ในการนำสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผ่านวิกฤติสู่ความเป็นมาตรฐาน ประเด็นหนึ่งได้แก่การที่สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาต้องเร่งบริหารจัดการ ปฏิรูปครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาผู้บริหาร สถานศึกษา ให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษาและการปฏิรูประบบราชการในปัจจุบัน

อนึ่งจากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยตรงยังมีน้อย ผู้ศึกษาจึงสนใจศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ได้ระบบการพัฒนาที่สามารถนำไปพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามจุดมุ่งหมายของกระทรวงศึกษาธิการและสามารถพัฒนาสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนาระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำถามการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีคำถามนำสำหรับการวิจัย 3 ประเด็น ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของระบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นอย่างไร
2. ปัญหาของระบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นอย่างไร และมีแนวทางแก้ไขปัญหานั้นด้วยวิธีใด
3. ระบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ ควรมีลักษณะอย่างไร

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งพัฒนาระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยอาศัยแนวคิด 3 ประการ เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับระบบ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด หลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความหมายและองค์ประกอบของระบบของ นักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ Bertalanffy (1968) Couger and Kuapp (1974) ฉัฐนิภา คุปรัตน์ (2523) สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (2530) Smith (1982) และ Lunenburg and Ormstein (1996) Bittel (1978) Schoderbek and others (1990) อุทัย บุญประเสริฐ (2529) (<http://www.Ciras.Iastate/edu>) และนำกรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของระบบของ Schoderbek and others (1990) ซึ่งได้กล่าวถึงรูปแบบพื้นฐานของระบบ (Basic Systems Model) มาเป็นแนวทางในการกำหนดองค์ประกอบต่างๆของระบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่

- 1.1 ปัจจัยนำเข้า
- 1.2 กระบวนการ
- 1.3 ผลผลิต
- 1.4 ข้อมูลป้อนกลับ
- 1.5 สภาพแวดล้อม

2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด หลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบของ Edwards(1985) Kendall and Kendall (1988) วิทยา คู่วิรัตน์ (2539) เฉลิมชัย หาญกล้า(2545) พงศ์เทพ จิระโร (2546) มาใช้เป็นส่วนหนึ่งของขั้นตอนในการวิจัย สรุปขั้นตอนสำคัญของการพัฒนาระบบ ได้ดังนี้

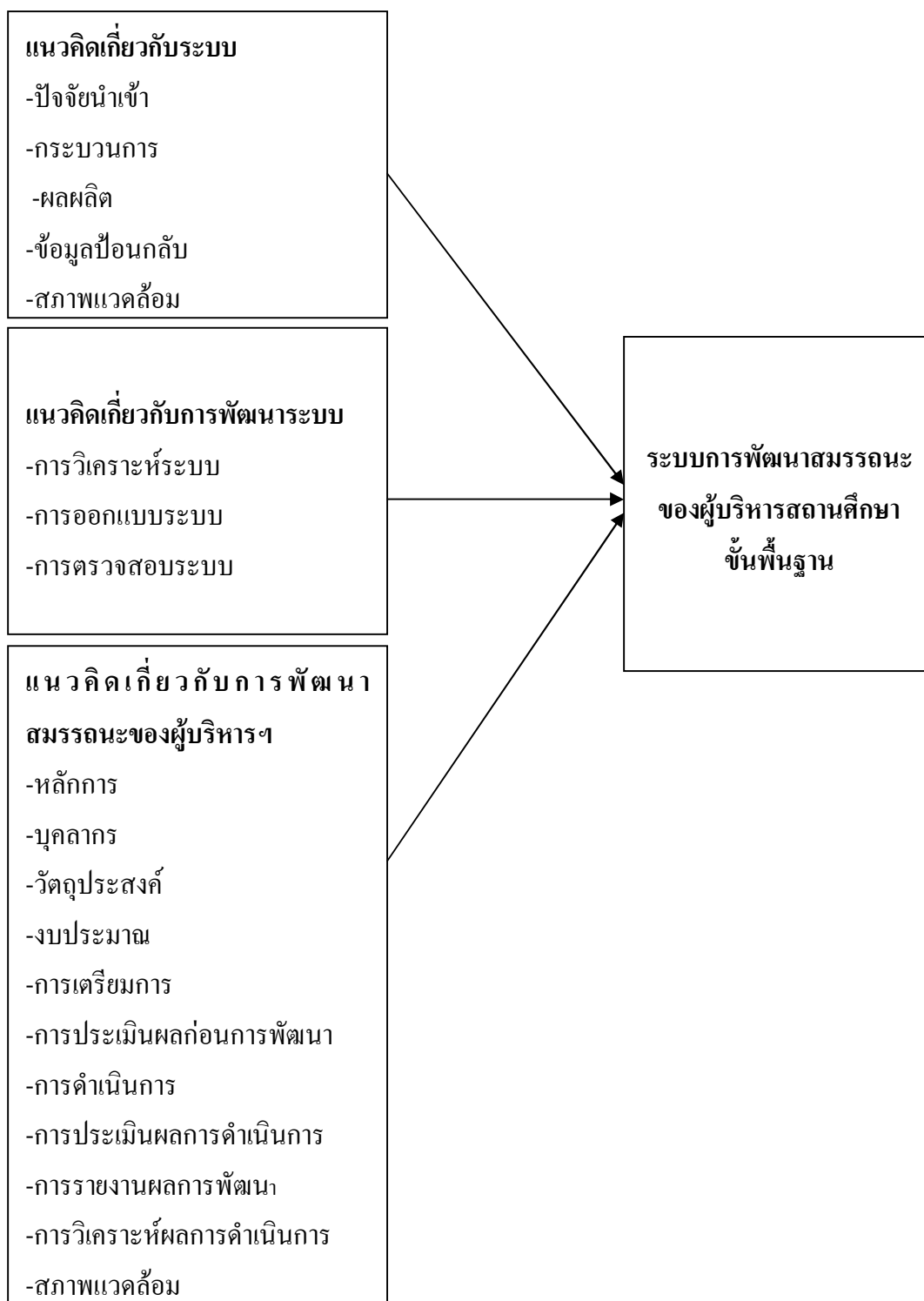
- 2.1 การวิเคราะห์ระบบ
- 2.2 การออกแบบระบบ
- 2.3 การตรวจสอบระบบ

3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร ตำรา แนวคิด หลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Dessler (2003), ศุภชัย ยาวะประภาส (2548) , สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา(ม.ป.ป.), ตลอดจนนโยบาย แผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยได้ทำการสรุปส่วนประกอบที่นักวิชาการส่วนใหญ่ได้กล่าวถึง รวมถึงส่วนประกอบที่ผู้วิจัยพิจารณาแล้วเห็นว่ามีมีความสำคัญ นำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดที่สำคัญของระบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่จะใช้ในการพัฒนาครั้งนี้ ซึ่งสรุปเป็นส่วนประกอบสำคัญได้ดังนี้ คือ

- 3.1 หลักการสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3.2 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3.3 บุคลากรที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3.4 งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3.5 การเตรียมการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3.6 การประเมินก่อนดำเนินการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3.7 การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3.8 การประเมินผลการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3.9 การรายงานผลการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3.10 การวิเคราะห์ผลการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.11 สภาพแวดล้อมของระบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากแนวคิดสำคัญทั้ง 3 ประการ ผู้วิจัยนำแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบมากำหนดเป็นขั้นตอนของการวิจัย สำหรับกรอบแนวคิดเกี่ยวกับระบบและการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ดังแสดงในแผนภาพที่ 1

แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดของระบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

การพัฒนาาระบบ หมายถึง กระบวนการในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงรายละเอียดขององค์ประกอบภายในระบบเดิม ให้เป็นระบบใหม่ที่มีความเหมาะสมต่อการนำไปใช้ในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ โดยมีขั้นตอนสำคัญ 3 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์ระบบ 2) การออกแบบระบบ 3) การตรวจสอบระบบ

การวิเคราะห์ระบบ หมายถึง ขั้นตอนในการศึกษา วิเคราะห์สภาพของระบบที่เป็นอยู่ในปัจจุบันว่ามีลักษณะเป็นอย่างไร มีปัญหาอุปสรรคในการใช้ระบบอย่างไร และควรมีแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมอย่างไร

การออกแบบระบบ หมายถึง ขั้นตอนในการสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยง หรือออกแบบรายละเอียดภายในองค์ประกอบต่างๆของระบบ เพื่อให้มีความเหมาะสมต่อการนำไปปฏิบัติ และเป็นหลักการแนวคิดที่ถูกต้อง

การตรวจสอบระบบ หมายถึง ขั้นตอนในการตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสมตามโครงสร้าง เนื้อหาและคุณลักษณะที่สำคัญ โดยการให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องในเรื่องนั้นๆเป็นผู้ทำหน้าที่ในการตรวจสอบระบบ

ระบบการพัฒนาศมรรณะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง ชุดขององค์ประกอบที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของแนวทางที่ใช้ในการพัฒนาศมรรณะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยองค์ประกอบของระบบ ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ข้อมูลป้อนกลับ และสภาพแวดล้อมของระบบ

ปัจจัยนำเข้า หมายถึง ปัจจัยต่างๆที่นำเข้าสู่ระบบการพัฒนาและทำให้ระบบสามารถดำเนินการได้ประกอบด้วย หลักการพัฒนาศมรรณะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน วัตถุประสงค์ บุคลากร และงบประมาณในการพัฒนาศมรรณะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ หลักการสำคัญของการพัฒนาศมรรณะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน วัตถุประสงค์ บุคลากร งบประมาณ และอื่นๆ

กระบวนการ หมายถึง ขั้นตอน หรือกิจกรรมที่ใช้ในการดำเนินการภายในระบบ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ คือการพัฒนาศมรรณะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ขั้นตอนการเตรียมการพัฒนาศมรรณะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การประเมินก่อนการดำเนินการพัฒนา การดำเนินการพัฒนา และการประเมินผลการดำเนินการพัฒนาศมรรณะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลผลิต หมายถึง ข้อมูลที่ใช้รายงานผลการพัฒนาศมรรณะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

ข้อมูลป้อนกลับ หมายถึง การวิเคราะห์ผลการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและส่งข้อมูลเกี่ยวกับจุดที่มีปัญหาไปให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องปรับปรุงแก้ไข

สภาพแวดล้อมของระบบ หมายถึง ปัจจัยต่างๆที่ส่งผลกระทบต่อระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม และการเมือง

สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถที่ครอบคลุมทั้งด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่พึงมีในการปฏิบัติงานตามภารกิจ พฤติกรรมการทำงานในบทบาทและสถานการณ์ต่างๆที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีเยี่ยม ประสพผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนด

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหาร โรงเรียนที่จัดการศึกษาในช่วงระดับประถมศึกษาถึงระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผลการวิจัยจะได้ข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับสภาพทั่วไปและปัญหาของการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ผลการวิจัยจะเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
3. ผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อการนำข้อมูลที่ได้ เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและการวางแผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาอื่นๆต่อไป
4. ผลการวิจัยจะเป็นการเสริมสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาระบบทางการบริหารการศึกษา และใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบทางการบริหารการศึกษานอื่นๆต่อไป

ขั้นตอนและวิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการวิจัย แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 3 การออกแบบระบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบระบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในแต่ละขั้นตอน มีสาระสำคัญ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นการศึกษาวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แนวคิดเกี่ยวกับระบบและการพัฒนาระบบ โดยใช้วิธีการศึกษาจากหนังสือ ตำรา ผลงานวิจัย เอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องกับระบบการพัฒนาศมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเป็นแนวทางในการนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการวิจัย ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยในขั้นนี้ คือ หลักการ และกรอบแนวคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระบบการพัฒนาศมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 2 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาวิเคราะห์สภาพของการพัฒนาศมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ตามองค์ประกอบของระบบที่ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิตข้อมูลป้อนกลับ และสภาพแวดล้อมของระบบ ในการศึกษาวิเคราะห์สภาพของระบบดังกล่าว ใช้การวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับระบบการพัฒนาศมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เช่น นโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงาน และรายงานต่างๆ ฯลฯ 2) เป็นการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา แนวทางแก้ไข ตลอดจนคุณลักษณะที่ต้องการของระบบการพัฒนาศมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามองค์ประกอบของระบบที่ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง นำไปใช้ในการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องกับระบบการพัฒนาศมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยในขั้นตอนนี้ คือสภาพปัจจุบัน ปัญหา แนวทางแก้ไข และคุณลักษณะที่ต้องการของระบบ

ขั้นตอนที่ 3 การออกแบบระบบการพัฒนาศมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้เป็นการนำผลการวิจัยในขั้นกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยและการวิเคราะห์ระบบมาทำการศึกษาและสรุปเนื้อหา เพื่อดำเนินการตามกิจกรรมย่อยสองประการคือ 1) เป็นการออกแบบส่วนประกอบและคุณสมบัติที่เหมาะสมของระบบการพัฒนาศมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เป็นการจัดทำร่างระบบการพัฒนาศมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่พร้อมจะนำสู่การตรวจสอบของผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นผลลัพธ์ของการวิจัยในขั้นตอนนี้

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบระบบการพัฒนาศมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำหรับการดำเนินการในขั้นตอนนี้ เป็นการศึกษาความเหมาะสมของระบบฉบับร่างในขั้นตอนที่ 3 โดยการสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการ

บริหารการศึกษา ผลลัพธ์ในขั้นนี้ คือระบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผ่านการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของระบบ

ลำดับขั้นในการเสนอผลการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดส่วนประกอบของการเสนอผลการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 6 บท พร้อมด้วยรายการอ้างอิง และภาคผนวก ดังนี้

บทที่ 1 บทนำ ประกอบด้วยความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย วัตถุประสงค์ของการวิจัย คำถามนำสำหรับการวิจัย ขอบเขตในการวิจัย กรอบแนวคิดในการวิจัย คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ขั้นตอนและวิธีดำเนินการวิจัย และลำดับขั้นในการนำเสนอผลการวิจัย

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นการศึกษาทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในครั้งนี้ โดยกล่าวถึงแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับระบบและการพัฒนาระบบ แนวคิดเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล โครงสร้าง บทบาท หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แนวคิดเกี่ยวกับ แผน/ยุทธศาสตร์การพัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย เป็นการนำเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และวิธีดำเนินการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดของแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการนำเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับผลการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 5 ระบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการนำเสนอระบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผ่านขั้นตอนการวิจัยในขั้นสุดท้ายแล้ว ซึ่งถือว่ามีความสมบูรณ์สำหรับงานวิจัยนี้

บทที่ 6 สรุป การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ เป็นการนำเสนอเนื้อหาโดยสรุปของการวิจัยทั้งหมด รวมทั้งมีการอภิปรายผลและการให้ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

รายการอ้างอิง เป็นการนำเสนอรายละเอียดที่มาของหนังสือ ตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่ใช้อ้างอิงในงานวิจัยเล่มนี้ทั้งหมด

ภาคผนวก เป็นการนำเสนอรายละเอียดส่วนอื่นๆ ที่ไม่ได้แสดงไว้ในรายงานการวิจัยบทต่างๆ แต่เป็นส่วนที่มีความสำคัญได้แก่ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบความตรงของเนื้อ ความเหมาะสมของระบบฯลฯ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องออกเป็น 5 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับระบบและการพัฒนาระบบ

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับระบบ และการพัฒนาระบบ

1.1 ความหมายของคำว่าระบบ

จากการศึกษาความหมายของคำว่า ระบบ จากแหล่งต่างๆพบว่า มีความหมาย ดังต่อไปนี้
ระบบ เป็นกลุ่มขององค์ประกอบในองค์กร/หน่วยงาน ซึ่งองค์ประกอบมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน ทำหน้าที่เพื่อจุดมุ่งหมายเฉพาะของหน่วยงานหรือองค์กรนั้น โดยระบบพื้นฐานในเชิงทฤษฎีจะประกอบด้วย ปัจจัย (Inputs) กระบวนการถ่ายโอน/เปลี่ยนแปลง (Transformation) ผลผลิต (Outputs) การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และบริบทแวดล้อม (Environment) (Lunenburg and Ormstein, 1996)

ระบบ คือ การรวมกลุ่มกันขององค์ประกอบ ซึ่งทำหน้าที่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์บางอย่าง โดยองค์ประกอบของระบบจะมีปฏิสัมพันธ์กันภายในระบบ ซึ่งจะมีปฏิสัมพันธ์กันมากกว่านอกระบบ (<http://www.Ciras.Iastate.edu>)

Bertalanffy (1968) ได้ให้ความหมายระบบว่า เป็นองค์ประกอบของส่วนต่างๆ ที่มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

Couger and Kuapp (1974) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับระบบว่า เป็นกลุ่มของหน่วยย่อยต่างๆที่มีปฏิสัมพันธ์กัน ซึ่งจะต้องประกอบด้วยหน่วยย่อย ตั้งแต่ 2 หน่วยขึ้นไป โดยมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน หรือเป็นการสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันเท่านั้น และแต่ละหน่วยย่อยจะต้องต่อเนื่องกันไม่ว่าเป็นไปในลักษณะทางตรงหรือทางอ้อมก็ตาม

ณัฐนิภา คูปรัตน์ (2523: 42) ให้ความหมายว่า ระบบหมายถึงส่วนประกอบหลายๆ ส่วนมารวมกัน โดยมีการประสานสัมพันธ์กัน ทุกระบบจะมีระบบย่อย (Subsystem) ยกเว้นระบบที่เล็กที่สุดแล้วและทุกระบบยกเว้นระบบที่ใหญ่ที่สุดจะมีระบบใหญ่ (Suprasystem) ครอบคลุมอยู่อีกทีหนึ่ง ระบบใหญ่ดังกล่าวนี้ก็คือ สภาพแวดล้อมของระบบนั่นเอง

สนานจิตร์ สุนทรทรัพย์ (2530) ได้ให้ความหมายของระบบว่าเป็นกลุ่มขององค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์ และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน ร่วมกันทำหน้าที่ เพื่อให้ภารกิจของระบบบรรลุวัตถุประสงค์

จากความหมายของระบบที่ได้กล่าวมาข้างต้นจะเห็นว่า นักวิชาการทั้งหลายได้ให้ความเห็นที่สอดคล้องกันเกี่ยวกับความหมายหรือคุณลักษณะของระบบ ดังที่ผู้วิจัยสรุปไว้ในตาราง ดังนี้

ตารางที่ 1 ความหมายหรือคุณลักษณะของระบบ

ความหมาย/คุณลักษณะของระบบ	นักวิชาการ					
	Lunenburg & Ormstein, 1996	http://www.Ciras.lastate.edu	Bertalanffy, 1968	Couger & Kuapp, 1974	ณัฐนิภา คูปรัตน์, 2523	สนานจิตร์ สุนทรทรัพย์, 2530
1. มีองค์ประกอบย่อย	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. มีความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. การสัมพันธ์เป็นลักษณะทิศทางเดียวกันหรือต่อเนื่องกัน		✓	✓	✓		
4. องค์ประกอบย่อยต่างทำหน้าที่เพื่อวัตถุประสงค์ ใดๆอย่างหนึ่งร่วมกัน		✓		✓		
5. มีสภาพแวดล้อมครอบคลุม						✓
6. มีลักษณะเป็นรูปธรรมหรือนามธรรมก็ได้	✓				✓	

จากความหมายหรือคุณลักษณะของระบบดังกล่าวตามตาราง ผู้วิจัยจึงสรุปว่า ระบบคือ กลุ่มขององค์ประกอบในองค์การหรือหน่วยงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน ทำหน้าที่เพื่อจุดมุ่งหมายเฉพาะขององค์การหรือหน่วยงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์

1.2 องค์ประกอบของระบบ

นักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของระบบไว้ ดังต่อไปนี้

Smith (1982) และ Lunenburg and Ormstein (1996: 15-16) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของระบบ สรุปได้ดังนี้

1) ปัจจัยนำเข้า (Inputs) คือ ทุกสิ่งที่ไม่เข้าไปในระบบสำหรับทำการวิเคราะห์ เพื่อใช้ในการดำเนินกิจกรรม แบ่งเป็น 2 ประเภทคือ ปัจจัยในรูปของผู้ถูกระทำได้แก่ โครงสร้างของการลงทรัพยากรควบคุม วิธีการปฏิบัติและบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้าที่ถือว่า จำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารในปัจจุบันและอนาคต

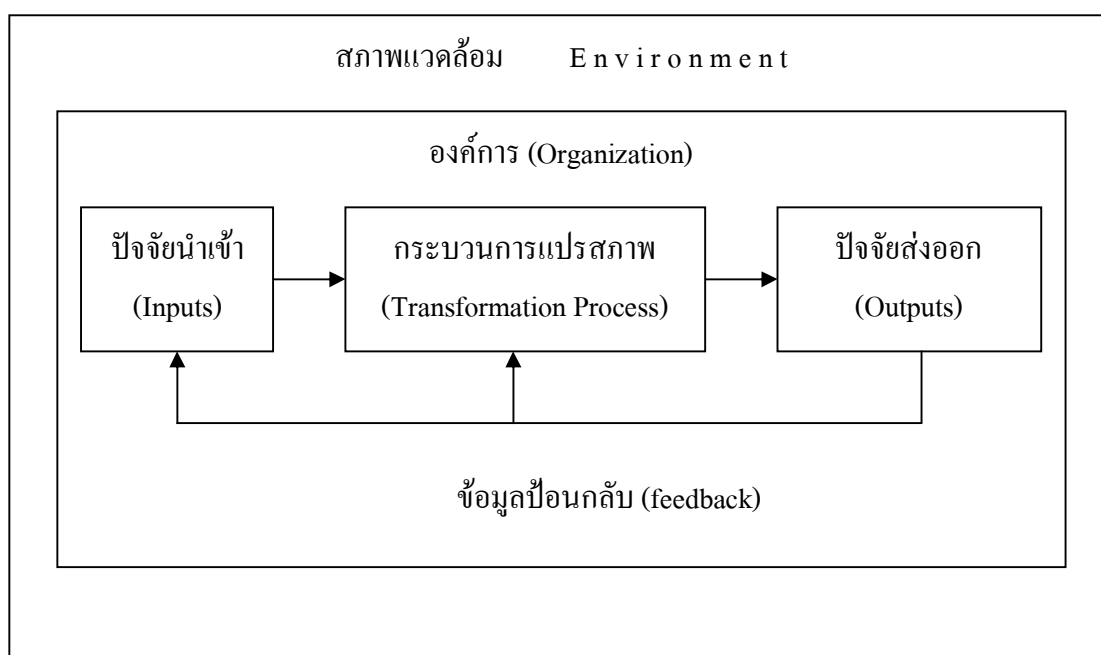
2) กระบวนการ (Process) หมายถึง ชุดของการกระทำที่สัมพันธ์กัน ร่วมกันดำเนินกิจกรรม เพื่อให้เกิดที่มุ่งหวัง โดยใช้ทรัพยากรที่ป้อนเข้าสู่ระบบและทำการกระบวนการแปลงทรัพยากรให้เป็นผลผลิต

3) ผลผลิต (Outputs) เป็นผลที่ได้จากกระบวนการจัดทำกับปัจจัยนำเข้าต่างๆ ผลผลิตตามคำจำกัดความนี้ หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งอาจเป็นในรูปของผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่ส่งออกไปสู่สภาพแวดล้อมภายนอก ผลที่เกิดขึ้นสามารถพิจารณาได้ทั้งผลที่เกิดขึ้นในทันที ผลที่เกิดขึ้นตามมา หรือผลกระทบอื่นๆ ผลผลิตที่ได้ก็เหมือนปัจจัยนำเข้า ซึ่งมีทั้งผลผลิตที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม ที่เป็นรูปธรรม เช่น สินค้า ผลิตภัณฑ์ สิ่งประดิษฐ์ต่างๆ เป็นต้น ผลผลิตที่เป็นจริงจึงต้องพิจารณาทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

4) ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เป็นการนำข้อมูล ซึ่งเป็นผลมาจากผลผลิตที่เกิดขึ้น เพื่อช่วยให้องค์กรได้มีการปรับปรุง พัฒนา ทางด้านปัจจัยนำเข้า และกระบวนการให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

5) สภาพแวดล้อม (Environment) เป็นสภาพของบรรยากาศทั่วไปขององค์กรนั้นๆ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อระบบด้วย เช่น สภาพของสังคม เศรษฐกิจ การเมือง สภาพภูมิศาสตร์ ซึ่งสภาพการตอบสนองต่อระบบต่างๆเหล่านี้ ทำให้เกิดผลกระทบต่อระบบซึ่งต้องพิจารณาอย่างถ่องแท้

แผนภาพที่ 2 องค์ประกอบของระบบตามแนวคิดของ Lunenburg และ Ormstein

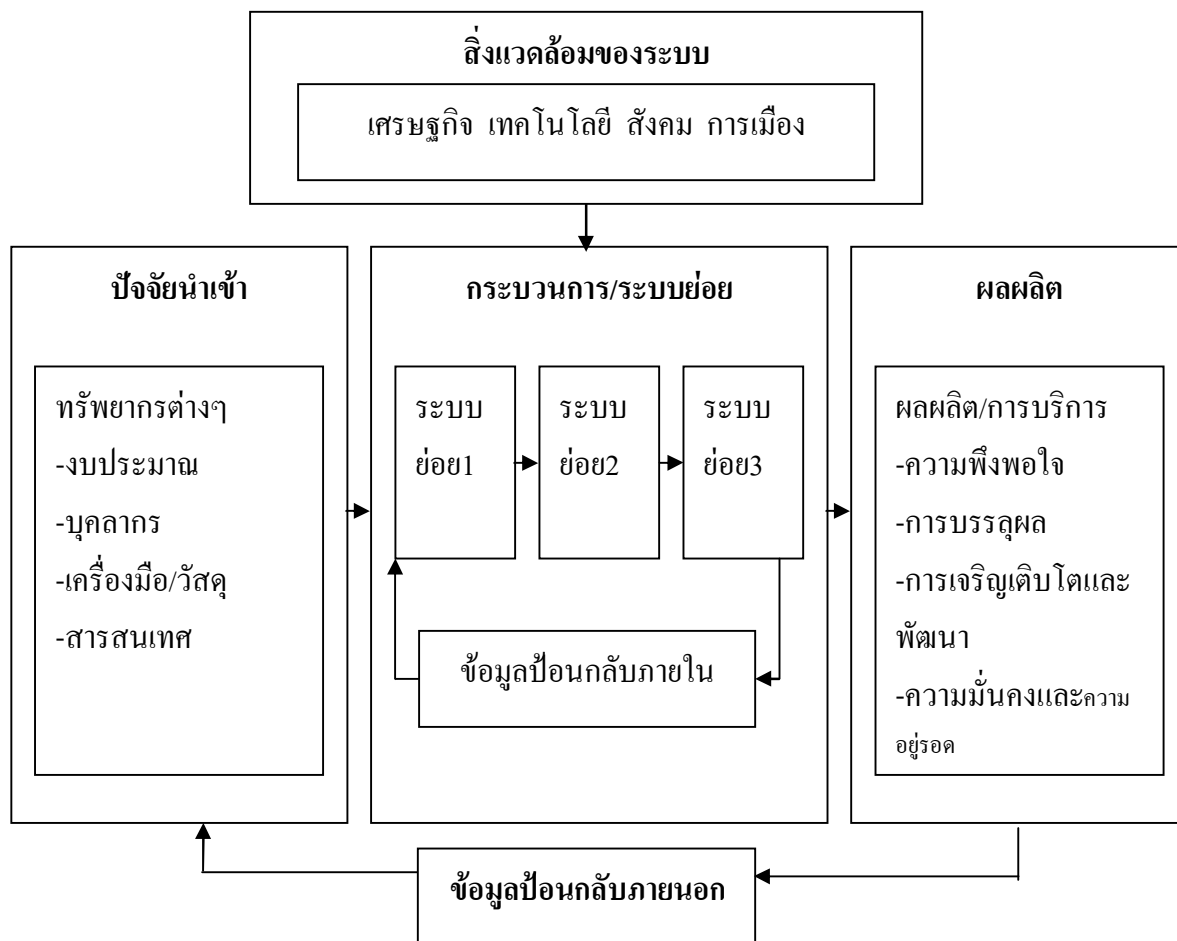


ที่มา: Lunenburg F. C. and Ormstein A. C., 1996

Bittel (1978: 1131) กล่าวว่าองค์ประกอบของระบบสามารถพิจารณาจากกรอบโครงสร้างพื้นฐานของระบบ (The Basic Systems Framework) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบซึ่งเป็นโครงสร้างหลัก 5 ส่วนต่อไปนี้ คือ

- 1) ปัจจัยนำเข้า (Inputs)
- 2) กระบวนการ หรือระบบย่อย (Process/Subsystem)
- 3) ผลผลิต (Outputs)
- 4) ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)
- 5) สิ่งแวดล้อมของระบบ (Environment)

แผนภาพที่ 3 กรอบโครงสร้างพื้นฐานของระบบตามแนวคิดของ Bittel

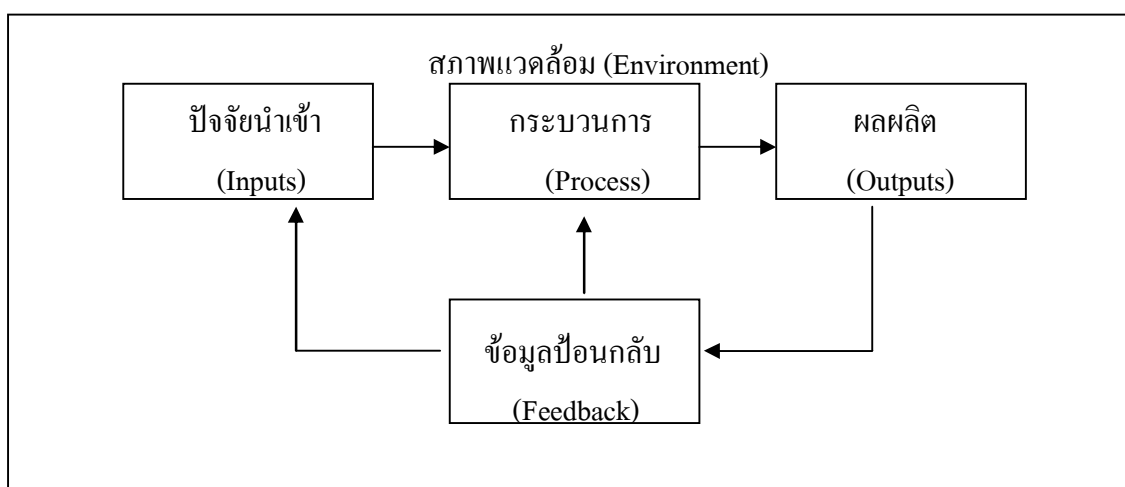


ที่มา: Bittel, L. R., 1978

Schoderbek and others (1990: 22) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของระบบที่สำคัญ ประกอบด้วย

- 1) ปัจจัยนำเข้า (Inputs)
- 2) กระบวนการ (Process)
- 3) ผลผลิต (Outputs)
- 4) ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)
- 5) สภาพแวดล้อม (Environment)

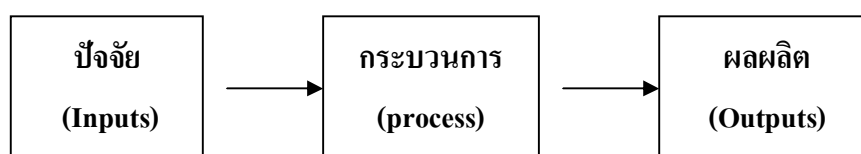
แผนภาพที่ 4 องค์ประกอบของระบบตามแนวคิดของ Schoderbek และคณะ



ที่มา: Schoderbek P. P. and others, 1990

อุทัย บุญประเสริฐ (2529: 5) กล่าวว่า แนวทางซึ่งมองระบบในฐานะที่เป็นวิธีการอันประกอบด้วย ปัจจัย (Inputs) กระบวนการ (process) และผลผลิต (Outputs) นับเป็นการประยุกต์ใช้ทฤษฎีระบบในกรณีที่เป็นกิจกรรมของมนุษย์ได้ทุกรูปแบบและเป็นที่ยอมรับหลายมากที่สุด เนื่องจากมีความสะดวกในการประยุกต์ใช้และมีประสิทธิภาพสูงในการจัดการ การปรับปรุง และควบคุมการทำงานในด้านต่างๆ ดังนั้นระบบการทำงานทุกระบบ จึงสามารถแสดงให้เห็นในลักษณะของตัวแบบขั้นต้น ดังนี้

แผนภาพที่ 5 ตัวแบบขั้นต้นของระบบ



ที่มา: อุทัย บุญประเสริฐ, 2529

จากแผนภูมิข้างต้น เป็นการพิจารณาระบบในลักษณะต่างๆ ไป ในลักษณะของ I-O-P Model จากตัวแบบขั้นต้นของระบบทำให้สามารถจำแนกระบบออกเป็น 2 ลักษณะใหญ่ๆ กล่าวคือ ระบบปิด (Closed System) เป็นระบบที่ให้ความสนใจเฉพาะภายในระบบเท่านั้น ไม่มีการคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ

ระบบเปิด (Open System) เป็นระบบที่มีความหมายกว้างกว่าและสมบูรณ์กว่าระบบปิด เป็นระบบที่ขยายความสนใจไปถึงระบบภายนอกที่อยู่แวดล้อมองค์การควบคู่ไปกับตัวองค์การด้วย

จากการศึกษากล่าวโดยสรุปว่า องค์ประกอบของระบบโดยทั่วไป เน้นให้เห็น ความสำคัญของระบบต่างๆในสถาบันการศึกษาว่า มีลักษณะเป็นระบบเปิด (Open System) ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ข้อมูลป้อนกลับ และสภาพแวดล้อม การนำเสนอ องค์ประกอบของระบบอาจแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ องค์ประกอบของระบบที่เกี่ยวข้อง มีอยู่ 5 ส่วน สรุปได้ ดังนี้

- 1) ปัจจัยนำเข้า หมายถึง สิ่งต่างๆที่นำเข้าไปสู่ระบบ เพื่อให้ระบบสามารถดำเนินการไปได้ ได้แก่ หลักการสำคัญ วัตถุประสงค์ บุคลากร หน่วยงานหรือองค์กรที่รับผิดชอบ เครื่องมืองบประมาณและข้อมูลต่างๆ ฯลฯ
- 2) กระบวนการ หมายถึง วิธีดำเนินการหรือขั้นตอนในการนำเอาปัจจัยนำเข้าต่างๆไปจัดกระทำ เพื่อให้เกิดผลผลิตตามที่ระบบต้องการ
- 3) ผลผลิต หมายถึง ผลที่เกิดจากกระบวนการทำงานของระบบ
- 4) ข้อมูลป้อนกลับ หมายถึง ข้อมูลที่ส่งกลับเข้าสู่ระบบ เพื่อใช้ในการปรับปรุงปัจจัยนำเข้า กระบวนการและผลผลิตของระบบให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น
- 5) สภาพแวดล้อมของระบบ หมายถึง องค์ประกอบที่อยู่ภายนอกขอบเขตของระบบ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อระบบ ประกอบด้วย ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง ได้แก่ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ด้านสังคม ได้แก่ วัฒนธรรมการทำงาน ฯลฯ

1.3 การพัฒนาระบบ

การพัฒนาระบบเป็นกิจกรรมที่สำคัญในการทำให้ระบบที่มีอยู่ หรือการสร้างระบบใหม่ขึ้นมาใช้ให้มีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ในการใช้งาน และมีประสิทธิภาพมากที่สุดในการพัฒนาระบบนั้นจะต้องมีการประยุกต์ใช้เทคนิคเชิงระบบ (System Approach) เข้ามาในการดำเนินการ ซึ่งเรื่องนี้ อูทซ์ บุญประเสริฐ (2529: 14 อ้างถึงในเฉลิมชัย หาญกล้า, 2545: 22) ได้กล่าวว่า จุดเน้นที่สำคัญของวิธีการเชิงระบบจะอยู่ที่การค้นหาปัญหาและการกำหนดวิธีแก้ไขปัญหา และพัฒนางานหรือระบบงานในปัจจุบัน และเมื่อนำมาประยุกต์ใช้กับงาน จุดเริ่มต้นของการประยุกต์ใช้เทคนิคเชิงระบบ จึงมักจะเน้นสภาพงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งก็คือสภาพที่เป็นอยู่ในขณะนั้น และจุดจบที่ต้องการก็คือ สภาพที่ต้องการจะให้ เป็นเมื่อมีการแก้ปัญหาเหล่านั้นแล้ว

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความต้องการพัฒนาระบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ระบบดังกล่าวเป็นเครื่องมือทางการพัฒนาระบบการพัฒนาสมรรถนะเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ และเพื่อให้การพัฒนาระบบของการวิจัยดำเนินไปอย่างถูกต้องตามหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบ จึงขอแนะนำแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบ ที่มีนักวิชาการได้กล่าวถึงไว้ ดังนี้

1.3 ความหมายของการพัฒนาระบบ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการพัฒนาระบบไว้ ดังนี้

Biggs and others (1980: 11) ได้กล่าวว่า การพัฒนาระบบเป็นกระบวนการในการสร้างแนวทางหรือข้อกำหนดอย่างละเอียดของระบบใหม่ให้มีความเหมาะสมต่อการนำไปใช้ปฏิบัติ

Hoffer and others (1996: 879) ให้ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาระบบสารสนเทศว่า หมายถึงกระบวนการที่เป็นขั้นตอนสำคัญ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การออกแบบ การนำไปปฏิบัติ และการรักษาไว้ เพื่อให้ระบบมีความสมบูรณ์ เหมาะสมกับการใช้งาน

วิทยา คู่วิรัตน์ (2539: 4) ให้คำนิยามเกี่ยวกับการพัฒนาระบบว่า หมายถึง การพัฒนาขั้นตอนและองค์ประกอบต่างๆของระบบให้มีคุณภาพและความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

เฉลิมชัย หาญกล้า (2545: 23) ให้ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาระบบว่า เป็นกระบวนการในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงรายละเอียดขององค์ประกอบในระบบที่มีอยู่เดิม ให้มีความเหมาะสมต่อการนำไปใช้ในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

พงศ์เทพ จิระโร (2546: 21) ให้ความหมายของการพัฒนาระบบว่า เป็นการนำองค์ความรู้จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และข้อมูลเบื้องต้นจากการศึกษาสภาพปัจจุบันของหน่วยงาน มาบูรณาการเข้าด้วยกันตามขั้นตอน ทำให้เกิดเป็นกลุ่มกิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมายในการดำเนินการสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างมีคุณภาพและมีความเหมาะสม

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การพัฒนาระบบเป็นกระบวนการในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของระบบเดิมให้เกิดความเหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติที่มีคุณภาพยิ่งขึ้น

1.4 ขั้นตอนของการพัฒนาระบบ

แนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน ที่เกี่ยวกับขั้นตอนของการพัฒนาระบบ มีดังนี้

Banghart (1969: 37-42) กล่าวถึง วงจรในการพัฒนาระบบว่า ประกอบด้วย ขั้นตอนต่างๆ 5 ขั้นตอน คือ

1) ขั้นการวิเคราะห์ระบบ (Systems Analysis) เป็นการศึกษาเพื่อให้เข้าใจถึงสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของระบบว่าสามารถทำหน้าที่ได้ดีหรือไม่อย่างไร หากพบว่ามีความบกพร่องก็จะนำไปสู่ขั้นตอนที่ 2 ของวงจร

2) ขั้นการออกแบบระบบ (Systems Design) เป็นการปรับปรุงจุดบกพร่องที่ปรากฏในระบบเดิมที่มีอยู่ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมต่อการนำระบบไปใช้งาน

3) **ขั้นการประเมินระบบ (Systems Evaluation)** หลังจากที่ได้มีการออกแบบระบบเพื่อนำไปใช้งานแล้ว จะต้องมีการประเมินว่า ระบบดังกล่าวมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ที่นำไปใช้ในการปฏิบัติงานตามสถานการณ์จริงมากน้อยเพียงไร ซึ่งในขั้นนี้จะต้องมีการดำเนินการหลายครั้งจากกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง หรือผู้ทรงคุณวุฒิที่สามารถให้ความเห็นได้อย่างถูกต้อง ก่อนที่จะมีการนำไปใช้ต่อไป

4) **ขั้นการนำระบบใหม่ไปใช้ (Systems Implementation)** เป็นการนำระบบที่ผ่านการประเมินแล้ว ลงสู่การปฏิบัติจริงตามความมุ่งหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นของระบบ

5) **ขั้นการรักษาระบบ (Systems Maintenance)** หลังจากมีการนำระบบใหม่ไปใช้แล้ว จะต้องจัดให้มีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทราบว่าระบบใหม่นั้นสามารถทำหน้าที่ได้อย่างดีที่สุดแล้ว ทั้งนี้เพื่อเป็นการรักษาระบบดังกล่าว ให้สามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากพบข้อบกพร่องอาจต้องกลับเข้าสู่วงจรของการพัฒนาตามขั้นตอนต่างๆ ได้อีกเช่นเดียวกัน

Biggs and others (1980: 45-46) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับขั้นตอนของการพัฒนาระบบซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1) **ขั้นการวางแผนระบบ (Systems Planning)** เป็นขั้นตอนแรกของการพัฒนาระบบ โดยการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความคิดอย่างเป็นทางการว่ามีการร้องขอเพื่อให้มีระบบใหม่ ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย ๆ ได้แก่

- (1) การสำรวจเบื้องต้น
- (2) การศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาระบบ

2) **ขั้นการศึกษาความต้องการของระบบ (Systems Requirements)** เป็นการจัดเตรียมข้อมูลพื้นฐานซึ่งมีความสำคัญต่อการสร้างแนวทางพัฒนาที่ต้องการพัฒนา ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย คือ

- (1) การวิเคราะห์ระบบและการปฏิบัติการ
- (2) การสำรวจความต้องการของผู้ใช้ระบบ
- (3) การใช้วิธีการสนับสนุนในด้านเทคนิค
- (4) การออกแบบและทบทวนเกี่ยวกับแนวความคิดที่ต้องการให้เป็นทางเลือกต่างๆ
- (5) การประเมินทางเลือกและการจัดทำแผนพัฒนา

3) **ขั้นการพัฒนา (Systems Development)** เป็นขั้นตอนซึ่งเริ่มต้นด้วยการยอมรับแนวคิดซึ่งได้มีการออกแบบและประเมินในขั้นตอนที่ผ่านมา และจะจบลงด้วยการพัฒนาให้เป็นระบบที่มีความสมบูรณ์ ซึ่งสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ดังนี้

- (1) การกำหนดลักษณะเฉพาะทางเทคนิคของระบบ
- (2) การพัฒนาเทคนิคที่ใช้ในการสนับสนุนระบบ
- (3) การประยุกต์ลักษณะเฉพาะให้เข้ากับโปรแกรมทางคอมพิวเตอร์
- (4) การทดสอบโปรแกรม
- (5) การพัฒนาคู่มือการดำเนินการและการควบคุมระบบ
- (6) การฝึกฝนผู้ใช้งานระบบ
- (7) การปฏิบัติตามแผน
- (8) การทดลองเปลี่ยนแปลงแผน
- (9) การทดสอบทั้งระบบ

4) ขั้นการนำระบบไปปฏิบัติ (Systems Implementation) เป็นขั้นตอนสำคัญหลังจากที่มีการทดสอบระบบแล้ว ก็จะนำไปสู่การปฏิบัติจริง ในขั้นนี้จะต้องมีการปรับแต่งเพื่อให้ระบบมีความเหมาะสมกับการใช้งานอีกครั้งหนึ่ง และจะต้องมีการทบทวนผลการปฏิบัติหลังจากที่ได้มีการนำเอาระบบไปสู่การดำเนินการจริง ทั้งนี้เพื่อให้ได้ระบบที่มีการพัฒนาขึ้น มีความสมบูรณ์มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ อีกทั้งยังเป็นการรักษาระบบให้คงอยู่ต่อไปอีกด้วย

Edwards (1985: 20) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการพัฒนาระบบ ไว้ดังนี้

1) ขั้นการวิเคราะห์ระบบ (Systems Analysis) เป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นหลังจากมีการเรียกร้องหรือมีความต้องการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงให้ระบบมีความเหมาะสมกว่าที่เป็นอยู่ ซึ่งเมื่อทำการวิเคราะห์ระบบให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจนแล้ว จะต้องมีการศึกษาถึงความเป็นไปได้ก่อนที่จะมีการออกแบบระบบใหม่

2) ขั้นการออกแบบระบบ (Systems Design) เป็นขั้นตอนการออกแบบคุณสมบัติของโปรแกรม หรือคุณสมบัติของระบบที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เหมาะสมกับการใช้งาน ก่อนที่จะได้มีการสร้างเป็นต้นแบบของระบบ

3) ขั้นการพัฒนาการระบบ (Systems Development) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของวงจรชีวิตของระบบ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ต้องมีการพัฒนาระบบให้เป็นต้นแบบที่มีความสมบูรณ์ มีการประเมินผล และตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้เกิดความเหมาะสมมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ก่อนที่จะนำระบบดังกล่าวไปสู่ผู้ใช้

วิทยา คู่วิรัตน์ (2539: 114-115) ได้สรุปขั้นตอนสำคัญในการพัฒนาระบบว่า มีอยู่ 5 ขั้นตอน คือ

1) การวิเคราะห์ระบบ (System Analysis) เป็นขั้นการศึกษาวิเคราะห์แนวคิด หลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับระบบที่ต้องการ พร้อมกับทำการวิเคราะห์สภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของระบบ

2) การสังเคราะห์ระบบ (System Synthesis) เป็นการเปรียบเทียบระบบตามแนวคิด หลักการและทฤษฎี กับระบบที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อที่จะรวบรวมเอาส่วนที่เหมือนและส่วนที่ต่าง ขององค์ประกอบของระบบย่อยๆมารวมกันและจัดองค์ประกอบของระบบให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

3) การออกแบบระบบ (System Design) เป็นขั้นตอนในการร่างรูปแบบระบบให้เป็น รูปเป็นร่างขึ้นมาตามแนวคิด หลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

4) การตรวจสอบระบบ (System Verification) เป็นขั้นตอนในการตรวจสอบความ เทียบตรงตามเนื้อหาและโครงสร้างของระบบ รวมทั้งการตรวจสอบความเหมาะสมและความ เป็นไปได้ในการนำระบบไปใช้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

5) การประเมินระบบ (System Evaluation) เป็นขั้นตอนของการนำเอาระบบที่ผ่าน การตรวจสอบแล้วไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างในสถานการณ์จริง เพื่อทำการประเมินผลว่า ระบบที่ พัฒนาขึ้นนั้นมีข้อบกพร่องหรือสิ่งที่ควรปรับปรุงประการใด

เฉลิมชัย หาญกล้า (2545: 29) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการพัฒนาระบบ ว่าประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1) การวิเคราะห์ระบบ (Systems Analysis) เป็นขั้นตอนในการศึกษา วิเคราะห์สภาพ ของระบบที่ เป็นอยู่ในปัจจุบันว่ามีลักษณะอย่างไร มีปัญหาอุปสรรคในการใช้ระบบอย่างไร และหากจะมีการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม ควรมีแนวทางอย่างไร

2) การออกแบบระบบ (Systems Design) เป็นขั้นตอนในการสร้างความสัมพันธ์ เชื่อมโยง หรือ ออกแบบรายละเอียดภายในองค์ประกอบต่างๆของระบบเสียใหม่ เพื่อให้ระบบ ใหม่ที่เกิดขึ้นมีความเหมาะสมต่อการนำไปปฏิบัติ และเป็นไปตามหลักการแนวคิดที่ถูกต้อง

3) การตรวจสอบระบบ (Systems Verification) เป็นขั้นตอนในการตรวจสอบความ เหมาะสมและความถูกต้องตามเนื้อหา โครงสร้าง โดยการให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง ในเรื่องนั้น เป็นผู้ทำหน้าที่ในการตรวจสอบระบบ

4) การประเมินระบบ (Systems Evaluation) เป็นขั้นตอนในการประเมินผลระบบ หลังจากที่ได้มีการนำไปให้บุคคลที่เกี่ยวข้องกับระบบนั้นในสถานการณ์จริงได้ทดลองใช้หรือได้ พิจารณาตรวจสอบถึงความเหมาะสมหรือข้อบกพร่องอีกครั้งหนึ่ง ทั้งนี้เป็นการยืนยันว่าระบบที่ ผ่านการตรวจสอบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิมาแล้วนั้นมีความเป็นไปได้กับการนำไปใช้จริง

จากแนวคิดเกี่ยวกับขั้นตอนในการพัฒนาระบบที่นักวิชาการได้กล่าวถึงสามารถนำมาจัดทำในรูปของตารางสังเคราะห์ เพื่อใช้ในการพิจารณากำหนดเป็นขั้นตอนในการวิจัยต่อไป ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ขั้นตอนในการพัฒนาระบบ

ขั้นตอนในการพัฒนาระบบ	นักวิชาการ				
	Banghart 1969	Biggs and others 1980	Edwards 1985	วิทยา สุวีริรัตน์ 2539	เฉลิมชัย ทาญักคำ 2545
ขั้นวางแผนระบบ					
-สำรวจเบื้องต้น		✓			
-ศึกษาความเป็นไปได้		✓			
ขั้นศึกษาความต้องการของระบบ					
-วิเคราะห์ระบบ		✓			
-สำรวจความต้องการ		✓			
-ทบทวนแนวความคิด		✓			
-จัดทำแผนพัฒนาระบบ		✓			
ขั้นวิเคราะห์ระบบ					
-ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการของระบบที่ต้องการออกแบบ				✓	✓
-ศึกษาความเป็นไปได้และความต้องการของระบบ			✓		
-ศึกษาสภาพปัจจุบัน	✓		✓	✓	✓
ขั้นสังเคราะห์ระบบ					
-เปรียบเทียบระบบตามแนวคิดกับตามสภาพที่เป็นอยู่				✓	
ขั้นพัฒนาระบบ					
-กำหนดลักษณะเฉพาะ		✓			
-ทดสอบเบื้องต้น/ฝึกฝนผู้ใช้		✓			
-ทดสอบทั้งระบบ		✓			

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ขั้นตอนในการพัฒนาระบบ	นักวิชาการ				
	Banghart 1969	Biggs and others 1980	Edwards 1985	วิทยา คู่วิรัตน์ 2539	เฉลิมชัย หาญกล้า 2545
-พัฒนาระบบให้เป็นต้นแบบ			✓		
-การประเมินผลระบบ			✓		
ขั้นออกแบบระบบ					
-ปรับปรุงข้อดีจากระบบเดิม	✓			✓	✓
-ออกแบบคุณสมบัติที่เหมาะสม				✓	✓
-สร้างต้นแบบของระบบ				✓	
ขั้นตรวจสอบระบบ					
-ตรวจสอบความเที่ยงตรง				✓	
-ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้					
-นำระบบไปใช้ในสถานการณ์จำลองหรือสถานการณ์จริง	✓				
ขั้นประเมินระบบ					
-นำระบบที่ผ่านการตรวจสอบไปใช้ในสถานการณ์จริง	✓	✓			
ขั้นการนำระบบไปใช้จริง					
-นำระบบเข้าสู่การปฏิบัติจริง		✓			✓
-ปรับแต่งให้ระบบเหมาะสม		✓			✓
-ทบทวนผลการปฏิบัติ		✓			
-รักษาระบบให้คงอยู่		✓			
ขั้นการรักษาระบบ					
-ติดตามผลการใช้ระบบ	✓				
-นำระบบกลับสู่วงจรการพัฒนาหากพบข้อบกพร่อง	✓				✓

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวข้างต้น สรุปขั้นตอนสำคัญในการพัฒนาระบบที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ

1) การวิเคราะห์ระบบ (Systems Analysis) เป็นขั้นตอนในการศึกษา วิเคราะห์สภาพของระบบที่เป็นอยู่ในปัจจุบันว่ามีลักษณะเป็นอย่างไร มีปัญหาอุปสรรคในการใช้ระบบอย่างไร และควรมีแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมอย่างไร

2) การออกแบบระบบ (Systems Design) เป็นขั้นตอนในการสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยง หรือออกแบบรายละเอียดภายในองค์ประกอบต่างๆของระบบ เพื่อให้มีความเหมาะสมต่อการนำไปปฏิบัติ และเป็นหลักการแนวคิดที่ถูกต้อง

3) การตรวจสอบระบบ (Systems Verification) เป็นขั้นตอนในการตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสมตามเนื้อหา โครงสร้าง โดยการให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องในเรื่องนั้นๆเป็นผู้ทำหน้าที่ในการตรวจสอบระบบ

ตอนที่ 2 แนวคิด เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

Nadler (1989) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การที่นายจ้างจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้พนักงานในช่วงเวลาที่กำหนด เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น และ/หรือให้เกิดความเจริญงอกงามในตัวพนักงาน โดยกำหนดรูปแบบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 3 วิธี ได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา

Mondy, Noe and Premeaux (1993) ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการวางแผนที่จะปรับปรุงระดับความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร และผลผลิตขององค์กรโดยการให้การอบรม การศึกษา และการพัฒนา

Desimone and Harris (1998) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกิจกรรมที่ออกแบบและวางแผนอย่างเป็นระบบ โดยองค์กร เพื่อที่จะเพิ่มพูนทักษะที่จำเป็นและสอดคล้องกับความต้องการของงานในอนาคต

มัลลี เวชชาชีวะ (2534) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าหมายถึง การวางแผนล่วงหน้าเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ขององค์กรเป็นรายบุคคลให้เขามีความพร้อมที่จะทำงานในหน้าที่ของเขาให้ได้ผลดีแก่องค์กรมากที่สุด

จิระ หงส์ดารมภ์ (2535) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงการปรับปรุงคุณภาพ ทักษะ การจ้างงานโดยเน้นความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ขงยุทธ เกษสาคร (2547: 149) ให้ความหมายไว้ว่า คือกระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Capacities) ของบุคคลในสังคมใดสังคมหนึ่งหรือองค์กรใดองค์กรหนึ่ง

สมาชิกราชการแห่งสหรัฐอเมริกาและแคนาดา : Civil Service Assembly of the United States and Canada อ้างถึงใน ขงยุทธ เกษสาคร (2547: 149) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า หมายถึง กรรมวิธีใหม่ที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ และบุคลิกภาพให้มีความก้าวหน้า เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น และประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

จากการสังเคราะห์แนวคิดดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ มีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดประสบการณ์การเรียนรู้และการปฏิบัติงาน และสร้างความเจริญงอกงามแก่บุคลากร อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจทำได้หลายวิธี เช่น การให้การฝึกอบรมและพัฒนา การให้แรงจูงใจและการสร้างค่านิยมที่ดีในการทำงาน เป็นต้น

2.2 หลักการ ปรัชญาและความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

วิจิตร อวระกุล (2540) ได้กล่าวถึงหลักการ ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ว่าองค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1) เนื่องจากบุคลากรใหม่ที่เข้าทำงานจะมีเพียงความรู้ก่อนการทำงาน ซึ่งได้ศึกษาเล่าเรียนมาจากสถาบันหรือมหาวิทยาลัย แต่ยังไม่อยู่ในสภาพที่จะปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ ต้องมีการสอนงาน อบรมงานเพื่อปรับความรู้ให้สามารถนำมาใช้ปฏิบัติงานในองค์กรได้

2) เพื่อการเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าและมีชื่อเสียงขององค์กร ทำให้องค์กรมีความสมบูรณ์ และพร้อมที่จะดำรงอยู่ท่ามกลางการแข่งขัน การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่พนักงาน จากการฝึกอบรมที่เข้มข้นและมีประสิทธิภาพเป็นประจำทันสมัยอยู่เสมอ

3) องค์กรจะดำรงคงอยู่จะต้องมีความเจริญก้าวหน้า ขยายกิจการทั้งการขาย การผลิต การเติบโตกว้างขวาง จึงจำเป็นต้องสร้างบุคคลให้มีความรู้ความสามารถเพื่อทดแทนเพิ่มเติม และเข้าประจำตามตำแหน่งต่างๆ ตามขนาดงานที่ขยายออกไป องค์กรต้องเตรียมคนเอาไว้เพื่อรับการเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย ลาออก องค์กรจึงต้องพร้อมในการฝึกอบรมและพัฒนา

4) ปัจจุบันสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกๆด้านไม่ว่าด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ ฯลฯ โดยเฉพาะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จำเป็นต้องอบรมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับชุมชนที่เปลี่ยนแปลงไป

5) บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรเป็นเวลานาน แม้แต่เดิมจะมีความรู้ ความชำนาญ แต่เมื่ออยู่กับที่นานๆ จะเกิดความจำเจ เบื่อหน่าย ขาดขวัญและกำลังใจ จำเป็นที่องค์กรต้องจัดให้เข้ารับการสัมมนา เข้าประชุม รับการอบรม ฯลฯ เพื่อการพัฒนาที่เรียกว่า การปิดฝุ่น เพื่อเป็นการกระตุ้น บำรุงขวัญในการทำงาน เป็นการสร้างบรรยากาศ และเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร

6) องค์กรต้องวางแผนพัฒนาตำแหน่งของเจ้าหน้าที่ บุคลากรที่จะฝึกอบรมเพื่อจะทำประโยชน์ให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ เช่นงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถพิเศษ งานด้านบริหาร ที่ต้องใช้เวลาในการเตรียมคนและฝึกอบรมเป็นระยะเวลานานกว่าคนนั้นจะทำงานได้

ยรรยงค์ โตจินดา (2543) กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรว่า เป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อการแสดงออกของศักยภาพบุคคลในองค์กร ทำให้เกิดคุณภาพชีวิตในการทำงาน เกิดการพัฒนาองค์กร รวมทั้งการออกแบบงานใหม่ ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้จะเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่มีลักษณะต่อเนื่องกันไปตลอดชีวิตของบุคคลในองค์กร มีความเกี่ยวข้องกับเรื่อง การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นจะสำเร็จได้ต้องทำอย่างเป็นกระบวนการ ที่มีระบบ และทำอย่างต่อเนื่องติดต่อกันทุกระดับ เพราะคนที่มีความรู้ ความเข้าใจ มีทัศนคติที่แตกต่างกันจะไม่สามารถทำงานร่วมกันได้ การประสานงานให้เป็นระบบอย่างต่อเนื่องกัน จึงจะทำให้เกิดผลสำเร็จแก่องค์กรได้

พลสันห์ โพธิ์ศรีทอง (ม.ป.ป.) ได้กล่าวถึงหลักการ แนวคิดในการพัฒนาบุคลากรในมิติใหม่ สรุปได้ ดังนี้

1) ผู้นำในองค์กรทุกระดับมีหน้าที่ในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา (ถือเป็นการเพิ่มทุนทางปัญญา Intellectual capital) สะท้อนให้เห็นในความเป็นผู้นำถึงความดี ความจริง ความงาม ความสุข และความกล้าอย่างกลมกลืน

2) คนคือปัจจัยชี้ขาด เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่ายิ่ง บันดาลความสำเร็จหรือล้มเหลวในการบริหารราชการแผ่นดินและการพัฒนาประเทศ

3) กลยุทธ์ การทำให้เกิดผลสำเร็จอย่างตั้งใจ

4) การกำหนดคุณภาพของบุคลากร ต้องพิจารณาวัตถุประสงค์ แนวยุทธศาสตร์ องค์กรแล้วจึงพิจารณาเรื่องบุคลากร การพัฒนาคนจำเป็นต้องพัฒนาคนที่มีอยู่เดิมให้มีทักษะแบบใหม่ๆ สมรรถนะใหม่ๆ

- 5) การพัฒนาระบบสารสนเทศภายในองค์กร จำเป็นต้องทำ
 - 6) มิติใหม่ในการทำงานต้องเน้นการทำงานเพื่อให้บังเกิดผลลัพธ์สูงสุด คือ Result Driven เป็นการพัฒนาแนวทางทำงานใหม่ เน้นความเข้าใจในการทำงานที่มีระบบ (Systematical Work Procedure) มุ่งเน้นการทำงานเป็นองค์กรรวม
 - 7) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการปฏิรูประบบราชการ การปฏิรูปการศึกษา
 - 8) การอบรมเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 9) การประกันคุณภาพข้าราชการ ต้องเป็นการจัดการคุณภาพของข้าราชการอย่างครบวงจร
 - 10) ข้าราชการทุกคนควรเข้าสู่ขั้นตอนการพัฒนาเป็นครั้งคราว ไม่ควรใช้เวลากับการพัฒนาเกินความจำเป็น หรือพัฒนาถี่มากจนไม่มีเวลาปฏิบัติราชการ ถ้าบูรณาการการพัฒนากับการปฏิบัติหน้าที่ประจำเข้าด้วยกันได้จะดีที่สุด
 - 11) การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของข้าราชการ ทำให้เกิดความเป็นธรรมโปร่งใส
 - 12) การจัดทำแบบทดสอบเพื่อประเมินตนเอง (Self Appraisal Test) เพื่อให้ข้าราชการรู้สภาพตนเอง
- ยงยุทธ เกษสาคร (2547: 152) กล่าวถึง หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้
- 1) เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
 - 2) เพื่อขจัดปัญหาด้านต้นทุนการผลิตสินค้าและบริการ
 - 3) เปลี่ยนแปลงท่าทีของบุคลากรในองค์กรทั้งด้านเจตคติและพฤติกรรมให้เป็นประโยชน์แก่องค์การในทางที่ดียิ่งที่สุด
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545: 150) ได้กล่าวถึง ปรัชญาในการศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากร
- 1) การยอมรับว่าทุกคนมีแนวโน้มที่จะพัฒนาตนเองอย่างเต็มที่ทุกคนมีความสามารถ แต่ความสามารถนั้นอาจแตกต่างกันออกไปตามความถนัดและความสนใจของแต่ละคน
 - 2) การเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความรู้ ความสามารถของตนเอง เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนางานในหน้าที่ ซึ่งมีผลต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร
 - 3) การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมอย่างเท่าเทียมกัน เพราะการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะและเจตคติอย่างเท่าเทียมกัน จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงานที่เป็นการเพิ่มขวัญกำลังใจในการทำงาน

4) การเชื่อว่าทุกคนมีศักยภาพในตัวเอง ถ้าคนได้รับการกระตุ้น การส่งเสริมหรือแนะนำที่ถูกต้องหรือเหมาะสม จะทำให้คนมีโอกาสพัฒนาตนเองอย่างเต็มที่ รวมทั้งสามารถใช้ความรู้ที่ตนเองมีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนางานและองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5) การเชื่อว่าทุกคนมีคุณค่า ศักดิ์ศรีและเกียรติยศ ทุกคนควรได้รับสิทธิและเสรีภาพที่จะตัดสินใจและปฏิบัติงานได้ตามความสนใจและตามความถนัดของตน การสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานในองค์การจะมีผลอย่างมากต่อคุณภาพและประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร ซึ่งเป็นความสำเร็จในส่วนรวมขององค์การ

แนวคิดในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อพิจารณาจากความจำเป็นและความสำคัญสามารถสรุปปัจจัยหลักๆ ได้ 2 ปัจจัย ดังนี้

1) ความจำเป็นและความสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนาตนเองเพื่อให้มีคุณลักษณะและความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมภายใต้สถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงหรือสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น เช่นแนวคิดของ Webb และ Norton (1999) ที่สรุปว่า มีความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาเพราะเกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เป็นยุคแห่งข้อมูลและข่าวสาร (information age) และการศึกษามีความสัมพันธ์กับสภาพสังคม การเมือง และเศรษฐกิจในแต่ละช่วงเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นบุคลากรที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษา โดยเฉพาะผู้บริหารจึงต้องมีการพัฒนาในด้านคุณลักษณะ บทบาทหน้าที่ เจตคติ และภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อคุณภาพและความสำเร็จของการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในยุคแห่งการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งจะส่งผลและเชื่อมโยงไปสู่คุณภาพการศึกษาของประเทศ

2) ความจำเป็นและความสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องพัฒนาตนเองเพื่อให้มีคุณลักษณะและความสามารถตามที่กำหนดในกฎหมาย ได้แก่ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวด 7 มาตรา 52 ที่กำหนดให้มีระบบการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับวิชาชีพชั้นสูง พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พุทธศักราช 2546 มาตรา 9 (5) ที่สนับสนุนส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ นอกจากนี้ แผนและยุทธศาสตร์การพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2549- 2551 กำหนดเป้าหมาย และวิธีการพัฒนาโดย กำหนดจำนวนครั้งในการพัฒนาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิชาชีพ ทั้งสมรรถนะหลัก (core competency) สมรรถนะในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ (functional competency) และสมรรถนะเฉพาะ (specificational competency)

3) จากการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับหลักการ ปรัชญา ความจำเป็นและความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สรุปได้ว่าหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่มุ่งพัฒนาบุคลากรในองค์กร อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เกิดการพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืน สอดคล้องตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ และแนวทางการปฏิรูปการศึกษา ที่มุ่งปรับเปลี่ยนสมรรถนะด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นผู้นำในองค์กรทางการศึกษา ให้ทันตามสภาวะการเปลี่ยนแปลงในหลายบริบท ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ กฎ ระเบียบ วัฒนธรรมการทำงาน เทคโนโลยี เป็นต้น

2.3 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

O. Glann. Stahl (อ้างถึงในศุภชัย ยาวะประภาส, 2548: 177-178) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์และความจำเป็นที่ต้องพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

1) คนถูกสรรหา และคัดเลือกเข้ามาทำงาน โดยคำนึงถึงลักษณะงานที่กว้างมากกว่าที่จะคัดเลือกเข้ามาเพื่อทำงานเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมจึงจัดเพื่อสร้างความคุ้นเคยกับงาน

2) โครงการของหน่วยงานของรัฐมักไม่อยู่นิ่ง แต่มักเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การจัดฝึกอบรมจึงเป็นแนวทางที่เร็วที่สุดเพื่อปรับบุคลากรให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง

3) อาชีพจำนวนมากเป็นอาชีพที่จำกัดเฉพาะในงานภาครัฐ การจัดฝึกอบรมจึงจัดเพื่อฝึกทักษะที่จำเป็นสำหรับงาน หรืออาชีพ

4) สาขาอาชีพต่างๆ มักพัฒนาเปลี่ยนไป การฝึกอบรมจึงจัดเพื่อเป็นกระบวนการให้ผู้เชี่ยวชาญทั้งหลายสามารถพัฒนาตนเองให้ทันกับวิทยาการที่เปลี่ยนไป

5) การพัฒนาทักษะบุคลากรที่มีอยู่ให้สามารถทำงานได้ เป็นวิธีการที่เหมาะสมกว่าการหวังพึ่งการสรรหาและคัดเลือก

6) การฝึกอบรมผ่านวิธีการต่างๆ เป็นการช่วยกระตุ้นบุคลากรให้เกิดความตื่นตัวในงาน

7) เพื่อสร้างความเป็นปึกแผ่นและการประสานงานในหน่วยงาน

8) การฝึกอบรมมักทำให้องค์กรต่างๆ แตกต่างกันในมิติของคุณภาพบุคลากร

9) การฝึกอบรมต้องทำอย่างระมัดระวัง มีการวางแผนเตรียมการอย่างรอบคอบ

ศุภชัย ยาวะประภาส (2548, 178-181) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์และความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบันว่า องค์กรต่างๆ มุ่งพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรที่เรียนรู้ (Learning organization) องค์กรยังมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากร เนื่องจากความสามารถในการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรหนึ่งๆ เป็นเงื่อนไขแห่งความสำเร็จขององค์กรนั้น และเป็นวิธีการที่ทำให้

องค์กรมีความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน (competitive advantage) หรือมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงกว่าองค์กรอื่นๆ

ในปัจจุบันประเทศต่างๆ ทั่วโลกพยายามสร้างเกณฑ์วัด หรือ “ตัวชี้วัด” เพื่อกำหนดมาตรฐานด้านคุณภาพ ซึ่งมาตรฐานหนึ่งที่ได้รับการยอมรับอย่างสูง คือ มาตรฐาน มัลคอล์ม บอลดริจัน ภายใต้ชื่อรางวัล “Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)” ซึ่งจะมอบให้องค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นด้านคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะกระตุ้นและส่งเสริมให้องค์กรต่างๆ ได้ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพขององค์กร ประเทศไทยก็มีการนำมาตรฐานนี้มาประยุกต์ใช้ เกณฑ์ในการตรวจประเมินเพื่อตัดสินให้รางวัล ประกอบด้วยเกณฑ์ทั้งสิ้น 7 เกณฑ์ คือ

- 1) ภาวะผู้นำ (Leadership)
- 2) สารสนเทศและการวิเคราะห์ (Information and analysis)
- 3) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning)
- 4) การจัดการและการพัฒนาบุคลากร (Human resource development and management)
- 5) การจัดการกระบวนการ (Process management)
- 6) ผลการดำเนินงาน (Business results)
- 7) การมุ่งเน้นต่อความพึงพอใจของลูกค้า (Customer focus and satisfaction)

จากเกณฑ์จะเห็นว่า การจะพิจารณาตัดสินว่าองค์กรใดมีคุณภาพหรือไม่นั้น เกณฑ์ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการและการพัฒนาบุคลากรเป็นอันดับที่ 4 โดยกำหนดคะแนนของเกณฑ์นี้ไว้จำนวน 140 คะแนน หรือร้อยละ 14 ของคะแนนรวม และในเรื่องของผลการดำเนินงานในรายละเอียดก็จะพิจารณาถึงผลการพัฒนาบุคลากรด้วย ยิ่งกว่านั้นการพัฒนาบุคลากรยังมุ่งให้เกิดการพัฒนา/เปลี่ยนแปลงในองค์กรต่างๆ ดังนี้

- 1) ทำให้มีนวัตกรรม (Innovation) ต่างๆ เข้ามาใช้ในองค์กรอันจะเป็นตัวกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร
- 2) ก่อให้เกิดการเผยแพร่ นวัตกรรมนั้นๆ ให้เป็นที่เข้าใจและยอมรับไปปฏิบัติในวงกว้างขององค์กร
- 3) กระตุ้นบุคลากรให้เต็มความพร้อม ด้านสมรรถนะ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรทั้งในระดับนโยบาย กลยุทธ์ในการดำเนินงาน โครงสร้างการจ้องค์การ ระบบการทำงาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2549) ได้กำหนดเป้าหมาย / วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2549-2551 ไว้ดังนี้

1) ครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพ ตามมาตรฐาน ตำแหน่ง มาตรฐานวิทยฐานะ มาตรฐานตามตำแหน่งทางวิชาการ และมาตรฐานวิชาชีพ

2) มีระบบเครือข่ายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาและวิทยากร ทั้งภายใน และภายนอกของภาครัฐและเอกชน ที่เข้มแข็งพอเพียงต่อการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

3) มีผลการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนา การฝึกอบรมในด้านหลักสูตรและรูปแบบการ ฝึกอบรม นวัตกรรม สื่อและเทคโนโลยี ที่ใช้ในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

4) มีระบบสารสนเทศ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษารายบุคคล จากการศึกษาวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักวิชาการศึกษา การ กำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ของการกำหนดแผนกลยุทธ์การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2549-2551 สรุปได้ว่าการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

1) ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้รับการพัฒนาสมรรถนะให้มีคุณภาพ ตาม มาตรฐานตำแหน่ง มาตรฐานวิทยฐานะ มาตรฐานตามตำแหน่งทางวิชาการ และมาตรฐานวิชาชีพ

2) มีระบบเครือข่ายการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และวิทยากร ทั้งภายในและภายนอกของภาครัฐและเอกชน ที่เข้มแข็งพอเพียงต่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมี ประสิทธิภาพ

3) มีผลการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนา การฝึกอบรมในด้านหลักสูตรและรูปแบบการ ฝึกอบรม นวัตกรรม สื่อและเทคโนโลยี ที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

4) มีระบบสารสนเทศเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สถาบันพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (ม.ป.ป. : อัดสำเนา) ได้กำหนดแนวคิด ของการกำหนดวัตถุประสงค์ของการอบรมและพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1) วัตถุประสงค์ เป็นตัวกำหนดความต้องการ หรือเป้าหมายปลายทางของการพัฒนา ซึ่งจะช่วยในการกำหนดเนื้อหา กิจกรรม สื่อ และแนวทางในการประเมินผลการพัฒนา

2) วัตถุประสงค์ที่ดีต้องมีความชัดเจน บ่งบอกถึงคุณลักษณะความรู้ (Knowledge : K) ทักษะ (Skill : S) หรือเจตคติ (Attitude : A) ที่ต้องการให้เกิดกับผู้เข้ารับการพัฒนา

3) การกำหนดวัตถุประสงค์ ต้องระบุพฤติกรรมความสามารถที่ต้องการ ให้เกิดกับผู้ เข้ารับการพัฒนาอย่างชัดเจน ครอบคลุม และสามารถบรรลุได้

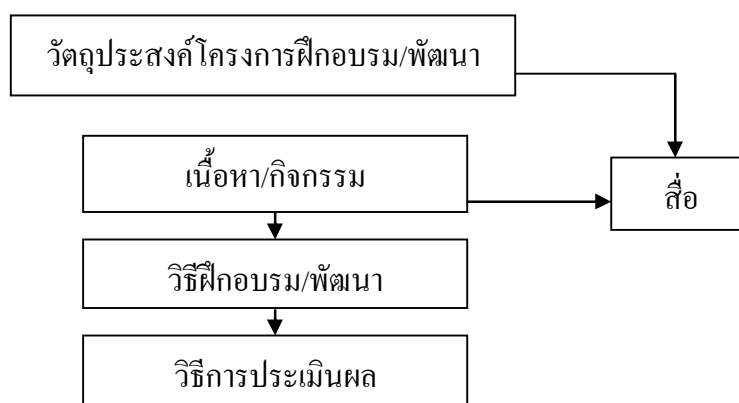
4) วัตถุประสงค์ที่ดี ควรกำหนดโดยการระบุพฤติกรรมการแสดงออกที่ชัดเจน และ สามารถตรวจสอบหรือวัดผลได้

ความจำเป็นของการกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม

โครงการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรหรือหน่วยงานใดๆ ก็ตาม กำหนดขึ้นเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร สาเหตุสำคัญจากคู่มือฝึกอบอรมอาชีพในหน่วยงานที่ 1 ได้เสนอแนวทางในการกำหนดโครงการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพว่า จะต้องเริ่มต้นด้วยการศึกษาความจำเป็นของการฝึกอบรม โดยศึกษาหรือวิเคราะห์ความต้องการ (Need analysis) เพื่อให้ทราบแน่ชัดว่า ปัญหาหรือผลงานส่วนใดขององค์กร หรือหน่วยงานที่ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (Performance discrepancy) สาเหตุของปัญหาส่วนใดเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพหรือความสามารถของบุคลากรและเป็นบุคลากรระดับใด กลุ่มใด เพื่อจะกำหนดเป็นกลุ่มเป้าหมาย (Target Group) ในการฝึกอบรม ในขั้นต่อไปควรทำการวิเคราะห์ หากคุณลักษณะของบุคลากรที่จำเป็นต้องแก้ไขปรับปรุงหรือพิจารณา เพื่อกำหนดเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องการในการฝึกอบรม (Training requirements analysis) โดยคุณลักษณะของบุคลากรที่วิเคราะห์ได้นี้ อาจเป็นคุณลักษณะด้านทักษะ (Skill : S) หรือความรู้ความสามารถ (Knowledge : K) หรือ เจตคติ (Attitude :A) ในการปฏิบัติงานเมื่อทราบว่าใครเป็นกลุ่มเป้าหมายของการฝึกอบรม และต้องฝึกอบรมเพื่อแก้ไข สร้าง หรือพัฒนาคุณลักษณะใดของบุคคลเหล่านั้นแล้ว ในขั้นสุดท้ายก่อนจะตัดสินใจดำเนินโครงการฝึกอบรม ควรจะวิเคราะห์ความคุ้มค่า (Cost-benefit analysis) ของโครงการก่อนว่าโครงการอบรมให้ผลคุ้มค่าหรือไม่ มีวิธีการอื่นที่เหมาะสมกว่าการฝึกอบรมหรือไม่ ถ้าเห็นว่าการฝึกอบรมจะช่วยแก้ปัญหาและพัฒนาบุคลากรที่ให้ผลคุ้มค่ากับการลงทุน ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพหรือผลผลิตได้จริง จึงตัดสินใจใช้วิธีการอบรมต่อไป

กล่าวโดยสรุปวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรม/พัฒนาบุคลากรจะเป็นตัวกำหนดองค์ประกอบส่วนอื่นของโครงการฝึกอบรม/พัฒนา ดังแผนผังข้างล่าง

แผนภูมิที่ 6 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม



ที่มา : สถาบันพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา, ม.ป.ป.

สรุปตามแผนผังข้างต้น มุ่งแสดงให้เห็นว่าวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรนั้น เป็นตัวกำหนดความต้องการ คุณลักษณะที่จะต้องเกิดกับผู้เข้าฝึกอบรมเมื่อสิ้นสุดโครงการ เป็นกรอบในการกำหนดเนื้อหาหรือกิจกรรม วิธีการฝึกอบรม และสื่อ เป็นตัวกำหนดสิ่งที่ควรประเมินความสัมฤทธิ์ผลของโครงการ

ยงยุทธ เกษสาคร (2547: 155) แบ่งวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร ออกเป็น 2 ประการ คือ

1. วัตถุประสงค์ขององค์การ (Institutional Objective) หมายถึง ความมุ่งหมายขององค์การ ซึ่งเป็นความมุ่งหมายที่มีจุดเน้นในแง่ของส่วนรวม ได้แก่ 1) เพื่อสร้างความสนใจในการทำงานของข้าราชการ พนักงาน เจ้าหน้าที่ 2) เพื่อสอนแนะวิธีการทำงานที่ดีที่สุด 3) เพื่อพัฒนาการทำงานให้ได้ผลสูงสุด 4) เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการทำงาน 5) เพื่อจัดวางมาตรฐานในการทำงาน 6) เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงานของบุคคล 7) เพื่อพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารด้านบุคคลให้มีความพอใจทุกฝ่าย 8) เพื่อฝึกฝนคนไว้เพื่อความก้าวหน้าของงาน และการขยายขององค์การ 9) เพื่อสนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะ หรือผู้มาติดต่อกับองค์การ

2. วัตถุประสงค์ส่วนบุคคล (Employee Objective) หมายถึง ความมุ่งหมายของข้าราชการ พนักงาน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การหรือหน่วยงาน ได้แก่ 1) เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง 2) เพื่อพัฒนาท่าที บุคลิกภาพในการทำงาน 3) เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงานโดยทดลองปฏิบัติ 4) เพื่อฝึกฝนการตัดสินใจ 5) เพื่อเรียนรู้งาน และลดความเสี่ยงในการทำงาน 6) เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น 7) เพื่อส่งเสริม และสร้างขวัญในการทำงาน 8) เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การ ที่ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น 9) เพื่อให้มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่าการกำหนดวัตถุประสงค์ในการอบรมและพัฒนาบุคลากร จะต้องกำหนดให้ครอบคลุม ถึงความต้องการขององค์การ ภารกิจ/งาน ตลอดจนความต้องการของบุคคลที่จะเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา

2.4 รูปแบบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Nadler (1989) ได้เสนอรูปแบบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้กรอบในเรื่องของเวลาเป็นตัวกำหนด และได้แบ่งประเภทของผู้ที่ควรจะได้รับการพัฒนา เพื่อหวังว่าผู้ที่ได้รับการพัฒนาจะสามารถทำงานตอบสนองสิ่งที่องค์การคาดหวังได้ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาที่ตัวผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และเจตคติ โดยการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา โดยแบ่งเป็น 3 วิธี ดังนี้

1) การฝึกอบรม เป็นการเรียนรู้งานในปัจจุบันของผู้เรียน การฝึกอบรมจะจัดกระทำให้บุคลากรเมื่อแรกเข้าทำงาน เมื่อต้องปรับปรุงคุณภาพงาน มีการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทำงานหรือแผนงาน ขาดแคลนแรงงาน เปิดโรงงานใหม่ เป็นต้น

2) การศึกษา เป็นการเรียนรู้งานในอนาคตของผู้เรียน โดยทั่วไปการศึกษาจะจัดกระทำให้กับบุคคลที่จะเลื่อนขั้นไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่าหรือเมื่อเปลี่ยนงาน เช่น จากงานช่างไปสู่งานบริหาร และรวมไปถึงการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ต้องเรียนแบบเข้มข้นด้วย

3) การพัฒนา เป็นการเรียนรู้ ซึ่งไม่เน้นในเรื่องงาน เป็นการเรียนรู้ที่นอกเหนือไปจากเรื่องของการงาน ซึ่งอาจจะเป็นผลพลอยได้จากการฝึกอบรม หรือการศึกษา หรือโดยการไปช่วยเหลือสังคม เช่น เป็นอาจารย์พิเศษในมหาวิทยาลัย ทั้งนี้การพัฒนาเป็นไปเพื่อให้เกิดความเจริญงอกงามในตัวบุคคล

พลสันห์ โปธิ์ศรีทอง(ม.ป.ป.) ได้กล่าวถึงรูปแบบการพัฒนาบุคลากรในองค์กรที่สำคัญ 3 วิธี ได้แก่

1) การพัฒนาในขณะที่ปฏิบัติงาน หมายถึงการพัฒนาที่ผู้ได้รับการพัฒนา(ผู้เรียนรู้)ได้เรียนรู้เทคนิควิธีการทำงานจนเกิดทักษะ มีความชำนาญจากการศึกษาหรือทดลองปฏิบัติรวมทั้งอาจได้รับการถ่ายทอดจากผู้บังคับบัญชา หรือพี่เลี้ยงไปพร้อมกับการปฏิบัติงานจริง เป็นวิธีที่ใช้กันแพร่หลายมากกว่าวิธีอื่นๆ แต่ไม่ได้มีการจัดทำกันอย่างเป็นระบบ ตัวอย่างเช่น การสอนงาน ระบบพี่เลี้ยง การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน ฯลฯ

2) การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ผู้ได้รับการพัฒนาต้องหยุดการทำงานปกติของตนเอง เพื่อเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตร หรือ โครงการต่างๆ ที่กำหนดขึ้นซึ่งอาจจัดโดยหน่วยงานพัฒนาของส่วนราชการเองหรือส่งไปรับการฝึกอบรมในหน่วยงานภายนอกส่วนราชการ ที่นิยมกันมี 4 วิธี ได้แก่ การฝึกอบรมในห้องหรือชั้นเรียนการฝึกอบรมทางไกล การดูงาน การศึกษาต่อ ฯลฯ การฝึกอบรมเน้นที่งาน การศึกษาต่อเน้นที่ตัวบุคคล การพัฒนาเน้นที่องค์กรและสังคม

3) การพัฒนาตนเอง หมายถึงการที่บุคคลมีความสนใจใฝ่รู้และพยายามพัฒนาตนเองด้วยวิธีการต่างๆ โดยขึ้นอยู่กับเวลา โอกาส ความถนัด และความสนใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ศึกษาหาความรู้จากหนังสือ หรือเอกสารทางวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือเป็นประโยชน์ต่องานของตนเอง และเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ ความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง ติดตามข่าวสารและเหตุการณ์ที่สำคัญทั้งภายในและภายนอกประเทศ เพื่อเป็นการเปิดโลกทัศน์

อุทัย บุญประเสริฐ และดิเรก วรรณเชียร (2550) กล่าวถึงรูปแบบและวิธีการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า จำเป็นต้องศึกษาความต้องการในการพัฒนาและแสวงหาวิธีการเพื่อตอบสนองความ

ต้องการนั้นๆ ความต้องการในการพัฒนาอาจแบ่งเป็นความต้องการของบุคคล กลุ่ม และสถานศึกษา ความต้องการเหล่านั้น ได้แก่ การปรับปรุงการปฏิบัติงานในปัจจุบัน การเตรียมตัวเพื่อปฏิบัติงานในอนาคต ข้อกำหนดหรือมาตรฐานเกี่ยวกับทักษะและเจตคติในการปฏิบัติงาน การแนะนำวิธีการและเทคโนโลยีอย่างใหม่ และการพัฒนาองค์การเป็นต้น วิธีการในการพัฒนาบุคลากรอาจใช้การพัฒนาโดยใช้ผลลัพธ์เป็นฐาน (result – based staff development) หรือการพัฒนาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน (school – based staff development)

คณะกรรมการคุรุสภา (2548) ได้มีความเห็นให้มีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ตามมาตรฐานหลักสูตรการฝึกอบรมตามวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งหลักสูตรนี้กำหนดให้มีการพัฒนาสมรรถนะ 9 ประการ ดังนี้ 1) ความสามารถทางปัญญา 2) ความฉลาดทางอารมณ์ 3) การจัดการความรู้ 4) การพัฒนาตนเอง 5) การยึดมั่นในคุณธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ 6) การตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการ 7) ภาวะการเป็นผู้นำ 8) การริเริ่มสร้างสรรค์ 9) การมีมนุษยสัมพันธ์

โดยควรให้ศึกษารูปแบบการดำเนินการฝึกอบรมตามมาตรฐานวิชาชีพสถานศึกษาจากหน่วยงานอื่น เช่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ เป็นต้น เพื่อหาช่องทางในการจัดหลักสูตรการอบรมในรูปแบบที่หลากหลาย เช่น e – learning การฝึกอบรมด้วยตนเอง หรือการใช้สถานศึกษาที่คุรุสภารับรองฝึกปฏิบัติงาน เป็นต้น

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่ารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มุ่งเน้นการพัฒนาที่ตัวผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และเจตคติ โดยการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา ซึ่งสามารถนำรูปแบบ วิธีการในการพัฒนามาใช้ในปฏิบัติงาน การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน และการพัฒนาตนเอง

2.5 ขั้นตอนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Nadler (1989) ได้กล่าวถึง แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 ต้องสำรวจองค์การว่าองค์การมีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์อย่างไร และมีความพร้อมเพียงใด โดยผู้บริหารต้องมีความเข้าใจในเรื่องของการใช้คนและมีเป้าหมายในเรื่องของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต้องพิจารณาว่าการใช้คนในองค์การมีประสิทธิภาพแค่ไหน และมีอยู่จำนวนเท่าใด ซึ่งเป็นการมองในแง่อุปทานแรงงาน (Supply side)

ขั้นตอนที่ 2 ต้องมองไปในอนาคตว่า องค์การขยายตัวไปในทิศทางใด จะต้องใช้คนประเภทใดมากขึ้นเท่าใด ซึ่งเป็นการมองในแง่อุปสงค์แรงงาน (Demand side) และหากว่าอุปทานไม่เท่ากับอุปสงค์แรงงาน ก็ต้องพิจารณาไปยังขั้นตอนต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 ต้องมีการวางแผนกำลังคนว่าจะรับคนเพิ่มขึ้นเท่าใด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรมีนโยบายไปในทิศทางใด การหาอุปทานอาจทำได้โดย

- 1) ย้ายคนมาจากหน่วยงาน-อื่นภายในองค์กร
- 2) ฝึกอบรมคนที่มีอยู่แล้ว
- 3) รับคนเข้ามาใหม่

ขั้นตอนที่ 4 เมื่ออุปสงค์แรงงานสามารถสนองตอบอุปทานแรงงาน ก็มาถึงขั้นตอนที่ว่าทำอะไรจะสามารถรักษาทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นไว้ได้ ต้องมีการสร้างแรงจูงใจ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ค่าจ้าง สวัสดิการ และการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง นอกจากนี้ ต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ทุกคนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รู้สึกต้องการทำงานเพื่อองค์กร ทำงานเป็นทีมไปในทิศทางเดียวกันเพื่อเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารขององค์กรเป็นสำคัญ

Dessler (2003: 134-155 อ้างถึงในสมนึก ทองเยี่ยม: 2550, 93-94) กล่าวถึงการฝึกอบรมและพัฒนา ในภาพรวมประกอบด้วยขั้นตอน สำคัญๆ 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ คือ

- a. การกำหนดทักษะการปฏิบัติงานที่สามารถส่งเสริมให้หน่วยงานมีผลิตผลสูง
- b. การวิเคราะห์บุคลากรที่จะพัฒนาเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับโปรแกรมการพัฒนาว่าควรพัฒนาในด้านใด เช่น ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ทักษะคิด และแรงจูงใจส่วนบุคคลที่บุคคลจำเป็นต้องมี
- c. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมพัฒนา

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบหลักสูตรการพัฒนา

การออกแบบหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นการออกแบบที่พิจารณาครอบคลุมตั้งแต่ การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะของหลักสูตร วิธีการพัฒนาเนื้อหาสาระของการพัฒนาและกิจกรรมของหลักสูตร ในการออกแบบหลักสูตรการพัฒนาต้องมีความชัดเจน และนำไปสู่วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้โดยตรง

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผลก่อนดำเนินการ

เป็นการนำหลักสูตรการพัฒนาเข้าสู่การแนะนำและตรวจสอบให้เกิดความถูกต้องเหมาะสม ก่อนจะมีการดำเนินการในขั้นตอนต่อไป เพื่อประกันว่าเป็น โปรแกรมการพัฒนาที่มีประสิทธิผล

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการพัฒนา

เป็นขั้นตอนที่ทำการพัฒนาบุคลากร โดยเน้นหลักการ คือการทำให้งานมุ่งสู่ความสำเร็จ ด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาผู้รับการฝึกอบรมที่มีความสามารถและทักษะในการนำเสนอที่ดี นอกเหนือจากเนื้อหาที่อบรม

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา

เป็นขั้นตอนการติดตามผลเพื่อพิจารณาว่าผลลัพธ์ของการฝึกอบรมและพัฒนาบรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาหรือไม่ ในด้านต่างๆ เช่น ปฏิริยาตอบสนองของผู้เข้ารับการพัฒนารเรียนรู้ พฤติกรรม และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้รับการพัฒนา

ธัญญา ผลอนันต์ (2547: 57) ได้กล่าวถึงกระบวนการการพัฒนาฝ่ายจัดการหรือผู้นำระดับสูงในองค์กร โดยทั่วไป ประกอบด้วย

- 1) การพยากรณ์แนวโน้มและความต้องการขององค์กร
- 2) ทบทวนผลการปฏิบัติงานและทักษะของผู้บริหารที่ดำรงอยู่
- 3) ทำแผนการสืบตำแหน่ง หรือ Succession Plan
- 4) วางโครงการการพัฒนาฝ่ายจัดการหรือผู้นำระดับสูง
- 5) ลงมือพัฒนาฝ่ายจัดการหรือผู้นำระดับสูง
- 6) ประเมินผลการพัฒนา

ศุภชัย ยาวะประภาส (2548: 203) กล่าวถึงแนวคิดและนวัตกรรมในการพัฒนาบุคลากร โดยกล่าวถึง โครงการฝึกอบรมทางไกลของสำนักงานก.พ. ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแนวและนวัตกรรมการพัฒนาบุคลากร ว่าประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญๆ 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ได้มีการสำรวจปัญหา และความจำเป็นในการพัฒนาข้าราชการ และนำผลการดำเนินการมาประกอบในการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาหลักสูตรในขั้นต้น ได้แก่การวางแผนจัดทำหลักสูตร

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาหลักสูตร

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการหรือนำหลักสูตรที่พัฒนาแล้วไปใช้

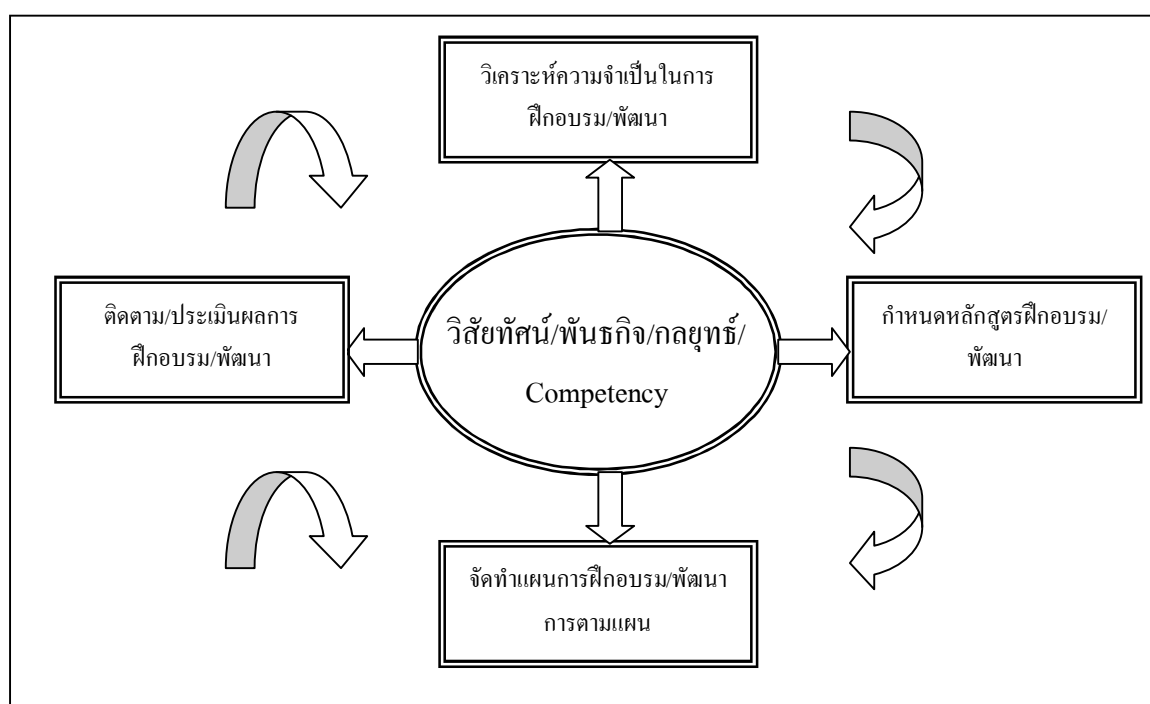
ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการดำเนินการ

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (ม.ป.ป., (อัครสำเนา)) กล่าวไว้ใน คู่มือฝึกอบรมมืออาชีพ ว่าองค์ประกอบของขั้นตอน กระบวนการ ของการจัดอบรมและพัฒนาบุคลากร โดยผู้เชี่ยวชาญในการจัดทำคู่มือฝึกชุดนี้ ได้ด้นแบบมาจาก หนังสือ The Trainer's Library ของ American Telephone and Telegraph Company กระบวนการ 6 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์ความต้องการ (ความจำเป็นและต้นทุนผลได้ในการฝึกอบรมพัฒนา)
- 2) การกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม พัฒนา
- 3) การออกแบบการฝึกอบรม พัฒนา
- 4) การพัฒนาสื่อการฝึกอบรม พัฒนา
- 5) การบริหารโครงการฝึกอบรม พัฒนา
- 6) การประเมินผลการฝึกอบรม พัฒนา

ข้าราชการ คองคาสวัสดิ์ (2549 : 129-132) ได้กล่าวถึง กระบวนการการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรยุคใหม่ ไว้ตามแผนภาพ ดังนี้

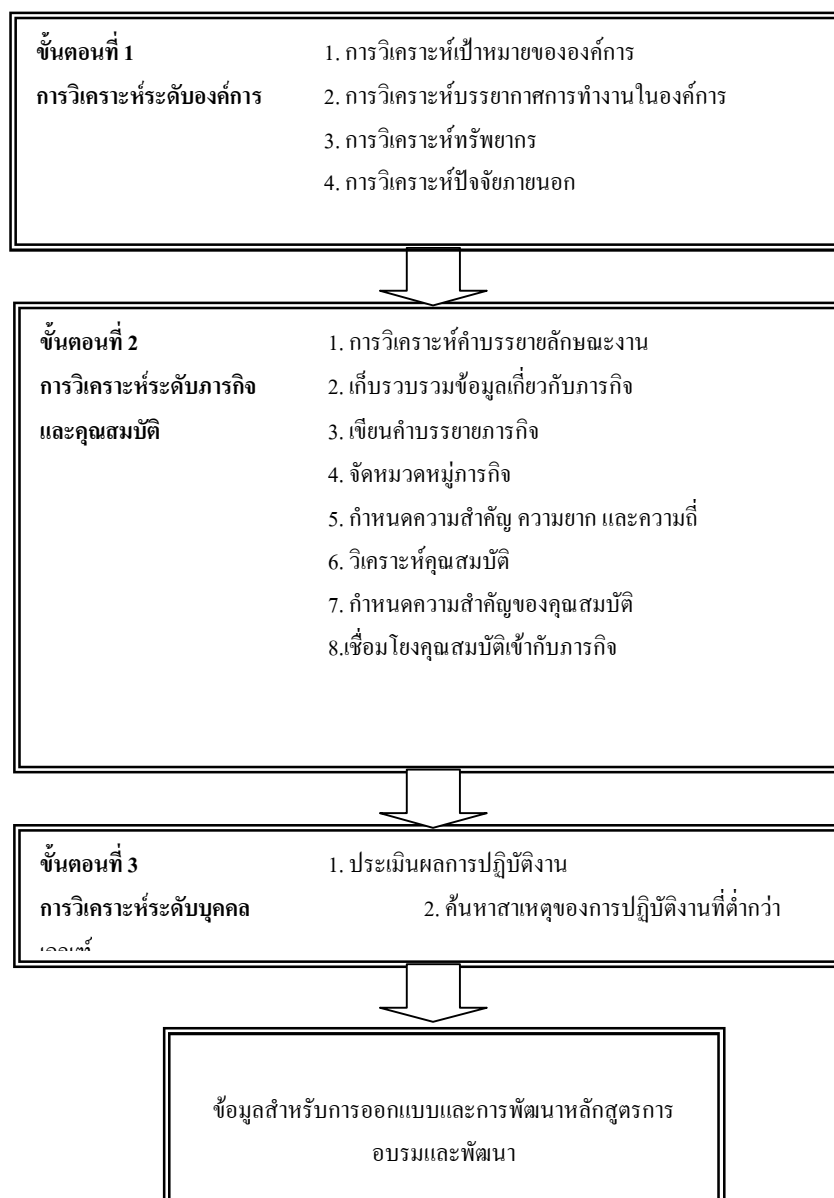
แผนภาพที่ 7 กระบวนการการฝึกอบรม



ที่มา : ข้าราชการ คองคาสวัสดิ์, 2549

- 1) วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการอบรม/พัฒนา ซึ่งประกอบด้วย
 - (1) วิเคราะห์วิสัยทัศน์/พันธกิจ/กลยุทธ์ขององค์กร
 - (2) การอบรมและพัฒนาจะสนับสนุนต่อกลยุทธ์และทิศทางขององค์กรได้อย่างไร
 - (3) วิเคราะห์จากคุณสมบัติความสามารถ (Competency) ที่ตำแหน่งงานต่างๆ ต้องการ
 - (4) วิเคราะห์จาก Competency Gap ของบุคคลที่ยังไม่เป็นไปตามที่องค์กรหรือหน่วยงานคาดหวัง
 - (5) ส่งแบบสอบถามความเป็นจริงในการฝึกอบรมไปยังหัวหน้าหน่วยงานต่างๆ
 - (6) รับแบบสอบถามกลับมาพร้อมพิจารณาข้อมูลอื่นๆ ในการจัดกลุ่มหลักสูตรฝึกอบรม/พัฒนา
 - (7) ลักษณะงานแต่ละตำแหน่งในหน่วยงานต่างๆ ปัญหาในองค์กร
- 2) นำข้อมูลที่ได้มาทำการกำหนดหลักสูตรวิธีการฝึกอบรมหรือพัฒนา โดยวิธีการพัฒนาบุคลากรนั้น ไม่ได้มีแต่เพียงการจัดฝึกอบรมเพียงอย่างเดียวเท่านั้น ยังรวมถึงการสอนงาน (Coaching) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) การพาไปดูงาน (Study Tour) การสับเปลี่ยนหน้าที่งาน (Job Rotation) หรือการมอบหมายงานพิเศษให้ทำ (Special Assignment) ฯลฯ
 - (1) กระบวนการจัดทำแผนการฝึกอบรมและพัฒนา โดยทั่วไปมักจะจัดทำแผนการฝึกอบรมไว้สำหรับปีต่อไป (1 ปี) และอาจจะจัดทำแผนระยะยาวกว่า 1 ปีขึ้นไปที่เรียกว่า Training Roadmap
 - (2) เสนอแผนให้ผู้บริหารระดับสูงรับทราบและอนุมัติ จัดอบรมหรือพัฒนาตามแผนที่วางไว้
 - (3) การติดตามและประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา

แผนภาพที่ 8 กระบวนการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร



ที่มา : Goldstein, 1993 อ้างถึงใน ชูชัย สมิตธิไกร, 2549

ตารางที่ 3 กระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	นักวิชาการ				
	Dessler (2003)	Nadler (1989)	ศุภชัย ยาวะประภาษ (2548)	ข้าราชการ กงคาสวัสดิ์ (2549)	ศศบศ. (ม.ป.ป.)
การเตรียมการก่อนดำเนินการพัฒนา	✓	✓	✓	✓	✓
การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา	✓	✓	✓	✓	✓
การกำหนดทักษะการปฏิบัติงานที่สามารถส่งเสริมให้หน่วยงานมี ผลผลิตสูง	✓				✓
วิเคราะห์วิสัยทัศน์/พันธกิจ/กลยุทธ์ขององค์กร		✓	✓	✓	✓
การวิเคราะห์บุคลากรที่จะพัฒนา	✓			✓	✓
การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมพัฒนา	✓	✓	✓	✓	✓
การวางแผนกำลังคน	✓			✓	✓
การประเมินผลก่อนดำเนินการ	✓	✓	✓	✓	✓
การออกแบบหลักสูตรการพัฒนา	✓		✓	✓	✓
การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะของหลักสูตร	✓			✓	✓
วิธีการพัฒนาเนื้อหาสาระของหลักสูตร	✓		✓	✓	✓
การกำหนดกิจกรรมของหลักสูตร	✓		✓	✓	
การพัฒนาหลักสูตร	✓		✓	✓	✓
การดำเนินการหรือนำหลักสูตรที่พัฒนาแล้วไปใช้	✓		✓	✓	✓
การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา	✓		✓	✓	✓

จากการศึกษาแนวคิดของนักการศึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามตารางวิเคราะห์ ตารางที่ 3 สรุปแนวคิดด้านกระบวนการ หรือขั้นตอนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ซึ่งผู้วิจัยนำแนวคิดดังกล่าวไปปรับใช้ในกระบวนการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญๆ 4 ขั้นตอนได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการพัฒนา ได้แก่

- การวางแผนการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- วิเคราะห์สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- กำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินก่อนดำเนินการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยครอบคลุมตั้งแต่ครอบคลุมตั้งแต่ การสำรวจปัญหา ความต้องการ และความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินการพัฒนาพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นขั้นตอนการติดตามและประเมินผล เพื่อพิจารณาว่าผลลัพธ์ของการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานว่า บรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาหรือไม่

2.6 หน้าที่ของฝ่ายบุคคลด้านการพัฒนาบุคลากร

ยงยุทธ เกษสาคร (2547: 164-165) ภารกิจหลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งภาครัฐและเอกชน มีดังนี้

- 1) ศึกษาวิเคราะห์ และพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาฝึกอบรม พัฒนาสื่อ อุปกรณ์ กำหนดมาตรฐานการจัดการฝึกอบรม พัฒนารูปแบบ และเทคนิควิธีการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ
- 2) ศึกษา พัฒนารูปแบบ และกำหนดแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาฝึกอบรม ให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายและบุคลากรในองค์กร
- 3) กำหนดมาตรฐานการจัดการฝึกอบรม ตลอดจนการวัดและประเมินผลการจัดฝึกอบรม ทั้งด้านประสิทธิภาพในการทำงานและด้านการจัดการฝึกอบรม
- 4) ศึกษา วิจัย และพัฒนาระบบการจัดการฝึกอบรม ให้ทันกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ ตลอดจนเป็นศูนย์กลางข้อมูลข่าวสารด้านการพัฒนาฝึกอบรม
- 5) จัดทำตำรา คู่มือ เอกสารและปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรม ตลอดจนจัดทำทะเบียนผู้รับการฝึกอบรม วุฒิบัตร และเผยแพร่ประชาสัมพันธ์
- 6) ประสานงานกับหน่วยงานภายในและภายนอกองค์กรในการพัฒนาบุคลากร ที่เข้ารับการฝึกอบรมด้วยการให้คำปรึกษา แนะนำด้านเทคนิค วิธีการสอนและการจัดการฝึกปฏิบัติ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กร

บทบาทหน้าที่ของเจ้าหน้าที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาบุคลากร ครอบคลุมในด้านต่างๆ ดังนี้

- 1) ศึกษาเป้าหมาย และนโยบายขององค์กร
- 2) ศึกษาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
- 3) สำรวจความต้องการในการพัฒนาบุคลากร
- 4) การเตรียมการและวางแผนในการพัฒนาบุคลากร
 - (1) กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน
 - (2) หลักสูตรและเนื้อหาการพัฒนาบุคลากร
 - (3) จัดทำงบประมาณ
 - (4) จัดหาสถานที่สำหรับการพัฒนาบุคลากร
 - (5) จัดเตรียมสื่อ วัสดุ อุปกรณ์
- 5) การดำเนินการพัฒนาบุคลากร
- 6) ประเมินผลและติดตามผลการพัฒนาบุคลากร

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545 : 135-136) กล่าวถึงหน้าที่ของผู้จัดการฝึกอบรม ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

- 1) ให้คำแนะนำและเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรม โดยผู้รับผิดชอบต้องมีความรู้และประสบการณ์ เข้าใจถึงปัญหาและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมขององค์กร จึงเป็นผู้ที่เหมาะสมที่จะแสดงความคิดเห็นและให้คำแนะนำต่างๆเกี่ยวกับโครงการและแผนงานฝึกอบรม
- 2) วางแผนงาน โครงการฝึกอบรม ทำหน้าที่เสนอแนะนโยบายและจัดทำแผนงานการฝึกอบรมขององค์กร
- 3) ดำเนินโครงการฝึกอบรม รับผิดชอบในกิจกรรมต่างๆ ได้แก่การวางแผน กำหนดรูปแบบ รายละเอียดและวิธีการในการฝึกอบรม การติดต่อประสานงาน การอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง จนถึงการบริหาร โครงการฝึกอบรมให้ดำเนินไปอย่างราบรื่น
- 4) จัดหาอุปกรณ์การฝึกอบรม การจัดหาอุปกรณ์ที่เหมาะสมนับเป็นอีกหน้าที่หนึ่งของหน่วยงานฝึกอบรม
- 5) วิเคราะห์และประเมินผลการฝึกอบรม การวิเคราะห์และประเมินผลโครงการจะทำให้ทราบว่า การดำเนินการที่จัดขึ้นได้ผลตามความมุ่งหมายเพียงใด

2.7 งบประมาณในการอบรมและพัฒนาบุคลากร

ซูซีย์ สมิตธิไกร (2549:153) กล่าวถึงการเขียนงบประมาณสำหรับโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรว่า อาจแบ่งเป็นหมวดหมู่ ดังนี้

- 1) หมวดค่าตอบแทน
- 2) หมวดค่าวัสดุและอุปกรณ์
- 3) หมวดค่าอาหารและเครื่องดื่ม
- 4) หมวดค่าที่พัก เบี้ยเลี้ยง
- 5) หมวดค่ายานพาหนะและเชื้อเพลิง
- 6) หมวดค่าเช่าสถานที่
- 7) หมวดเบ็ดเตล็ด

2.8 การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

เป็นกระบวนการสำคัญที่จะช่วยตรวจสอบเพื่อให้ทราบผลการดำเนินการว่าประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์เพียงใด สมควรที่จะปรับปรุงแก้ไขอย่างไรในอนาคต โดยข้อมูลจากการประเมินผลจะช่วยบ่งชี้ให้ผู้จัดการพัฒนาบุคลากรทราบถึงอุปสรรค ข้อขัดข้อง และข้อเสนอแนะ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการปรับปรุงหรือพัฒนารูปแบบการพัฒนาบุคลากรในโอกาสต่อไป

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545 : 145-147) ได้กล่าวถึงประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการอบรมและพัฒนาบุคลากร ไว้ ดังนี้

- 1) โครงการ ฝ่ายจัดการพัฒนาบุคลากรต้องประเมินโครงการหรือหลักสูตรการพัฒนาว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างไร สมควรปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประโยชน์สูงสุดกับทุกฝ่าย
- 2) ผู้ร่วมโครงการ เพื่อให้ทราบว่าผู้เข้ารับการพัฒนามีพัฒนาการตามที่ต้องการหรือไม่ โดยทำการประเมินทั้งก่อนหน้า ระหว่างและหลังโครงการ
- 3) วัตถุประสงค์ เป็นการประเมินผลลัพธ์ที่ได้กับเป้าหมายที่ต้องการว่ามีความสอดคล้องหรือเบี่ยงเบนจากความต้องการอย่างไร และสมควรที่จะต้องปรับปรุงหรือพัฒนาอย่างไร เพื่อให้การพัฒนาสอดคล้องกับความต้องการที่ตั้งไว้
- 4) หน่วยงาน การประเมินผลหน่วยงาน เพื่อให้ทราบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานและนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาหน่วยงานให้มีศักยภาพในการตอบสนองความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากร

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

3.1 แนวคิด หลักการ ความเป็นมาของสมรรถนะ

David McClelland (1970s, อ้างถึงใน พลสันห์ โพธิ์ศรีทอง, ม.ป.ป.) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัย Harvard (ซึ่งเป็นผู้ริเริ่มใช้คำว่า (Competency) ทำการศึกษาได้ข้อสรุปว่า) “องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในการทำงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับสติปัญญา (IQ) ของคนเท่านั้น หากแต่ยังเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะอื่นๆของบุคคลด้วย โดยเฉพาะในเรื่องความมั่นคงทางอารมณ์ (EQ) การปรับตัวทัศนคติของบุคคล” และ McClelland ได้ศึกษาพบว่า สมรรถนะ (Competency) เป็นสิ่งที่สามารถใช้นำความสำเร็จในการทำงานได้ดีกว่าวิธีการทำนายแบบเดิมที่พิจารณาความสามารถของบุคคลจากระดับการศึกษา คะแนนสอบ (Testing for Competence Rather than for Intelligence ในปี 1973)

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (2551) กล่าวถึงแนวคิด หลักการของสมรรถนะว่า การปฏิรูประบบราชการ รัฐบาลได้กำหนดมาตรการพัฒนาและบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบราชการ จึงมีนโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ที่ยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based) หลักผลงาน (Performance Based) และหลักคุณธรรม (Merit Based) กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลยุคใหม่จึงให้ความสำคัญที่อยู่บนฐานของหลักการสมรรถนะ (Competency-based Approach) ในด้านการศึกษาหนึ่งในกลุ่มทรัพยากรบุคคลที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและควรมุ่งเน้นพัฒนาให้มีจิตสมรรถนะสูง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจและการเปลี่ยนแปลง คือผู้บริหารสถานศึกษา

พลสันห์ โพธิ์ศรีทอง (ม.ป.ป., อัดสำเนา) กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับผลการปฏิบัติงานว่าสมรรถนะมีความสัมพันธ์อย่างมากกับผลการปฏิบัติงาน โดยมีความสัมพันธ์กันในลักษณะของการเป็นเหตุ หรือปัจจัยที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่นำไปสู่ผลลัพธ์ หรือผลสัมฤทธิ์ของงานและองค์การสมรรถนะจะเปรียบเสมือนเป็นปัจจัยนำเข้า (Process) ที่นำไปสู่ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ขององค์การ (Outcomes)

แผนภาพที่ 9 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับผลการปฏิบัติงาน

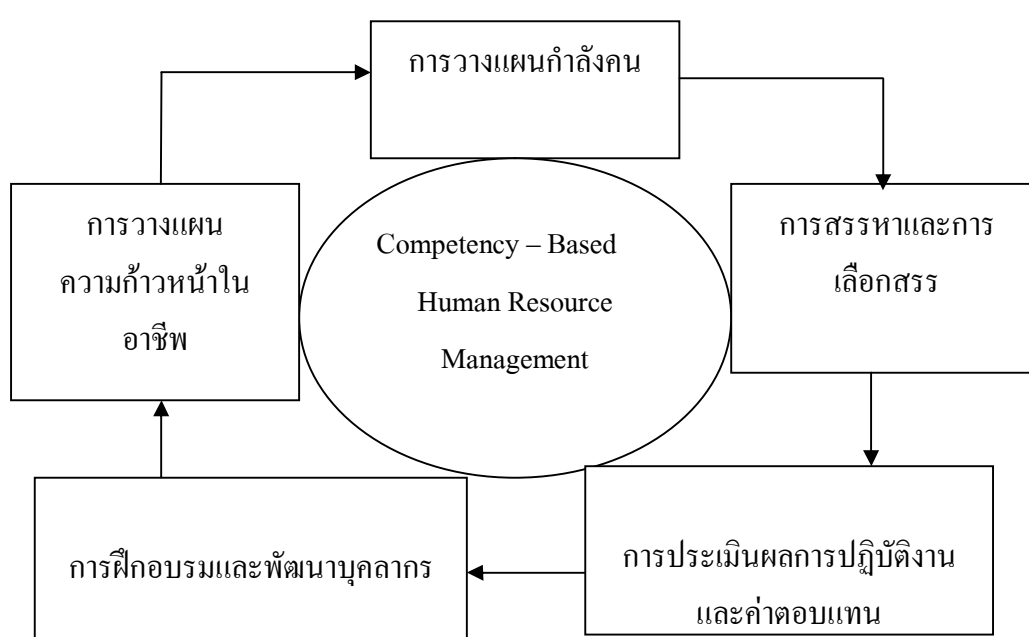


ที่มา : Spencer & Spencer, 1993

การบริหารทรัพยากรบุคคลโดยยึดหลักสมรรถนะ

สมรรถนะเป็นกุญแจสำคัญหรือเป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สมรรถนะต่างๆ ที่แต่ละองค์กรมีเสมือนเป็นแกนกลางที่เชื่อมโยงการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ ภายในขอบเขตภารกิจของการบริการบุคคลเข้าด้วยกัน ซึ่งในอดีตภารกิจต่างๆ ในการบริหารทรัพยากรบุคคลมักเป็นการดำเนินงานแบบแยกส่วน ขาดความเชื่อมโยง แต่เมื่อนำสมรรถนะเข้าใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล จะช่วยให้องค์กรสามารถมองเห็นภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลในลักษณะภาพรวมและเชื่อมโยงสู่ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรได้ดังแผนภาพ

แผนภาพที่ 10 กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล



ภาพแสดงกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยยึดหลักสมรรถนะ : ประกอบด้วย

1) การวางแผนกำลังคน : องค์กรสามารถกำหนดขนาดและองค์ประกอบของบุคลากรที่ต้องการได้จากการคาดการณ์สมรรถนะที่องค์กรต้องการ โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง – จุดอ่อน ด้านกำลังคน เพื่อเตรียมความพร้อมด้านกำลังคนได้อย่างเหมาะสมทั้งในปัจจุบันและอนาคต

2) การสรรหาและเลือกสรร: ผู้ทำหน้าที่สรรหาฯ จะต้องกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นและสำคัญสำหรับการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จในตำแหน่งต่างๆ ซึ่งจะทำให้ได้คนซึ่งมีคุณลักษณะกับความต้องการขององค์กรและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง ซึ่งเปลี่ยนจากอดีตที่ให้ความสำคัญเฉพาะประวัติการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน

3) การประเมินผลการปฏิบัติงานและค่าตอบแทน: สมรรถนะที่กำหนดขึ้นในองค์กรสามารถไปใช้เป็นพื้นฐานการประเมินผลการปฏิบัติงานและนำไปสู่การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมได้ การประเมินผลการปฏิบัติงานและค่าตอบแทนโดยยึดหลักสมรรถนะ จึงมีผลค่าแรงจูงใจของบุคคลในการพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะที่ต้องการในระดับที่สูงขึ้น

4) การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล: ข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวกับสมรรถนะของบุคคลที่จำเป็นต้องมีในตำแหน่งต่างๆ จะช่วยให้การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรสะดวกมากยิ่งขึ้น คือช่วยให้การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรสะดวกมากยิ่งขึ้น คือช่วยให้องค์กรกำหนดรูปแบบ วิธีการ และเนื้อหาฝึกอบรมที่สอดคล้องกับสมรรถนะต่างๆ ตามที่ต้องการได้

5) การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ: ในส่วนขององค์กรการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรเป็นการนำสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการวางแผน และควบคุมให้บุคลากรพัฒนาสมรรถนะได้ในทิศทางที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และในแง่ของบุคคล ผู้ปฏิบัติงานสมควรเรียนรู้สมรรถนะเพื่อยกระดับของตนเอง เพื่อให้ได้เลื่อนไปสู่ตำแหน่งต่างๆ ตามความเหมาะสมกับความสนใจและระดับสมรรถนะของตนได้ วารสาร “คน” วารสารการบริหารสำหรับนักบริหารงานบุคคลมีอาชีพ ฉบับที่ 4/2544 สถาบันการบริหารการพัฒนาองค์กร (Grid Thailand) กล่าวถึงสมรรถนะหลักต่างๆ ได้ถูกนำมาใช้ในเรื่องต่างๆ มากที่สุดเรียงตามลำดับ ได้ดังนี้

ลำดับที่	สมรรถนะหลักถูกนำมาใช้ในเรื่อง
1	การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development)
2	การฝึกอบรม (Training)
3	การคัดเลือก คนเก่งเข้ามาทำงาน (Recruitment/Selection)
4	การให้รางวัล (Reward)

3.2 ความหมายของสมรรถนะ

Competency ซึ่งมีผู้แปลว่า “สมรรถนะ” “ความสามารถ” “สมรรถนะความสามารถ” เป็นต้น สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดจากความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Other Characteristics) ที่ทำให้บุคคลปฏิบัติงาน ได้สำเร็จและบรรลุผลสำเร็จ-ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรในที่สุด

Good (1973) ได้ให้ความหมายว่าสมรรถนะ คือ ความสามารถของบุคคลในการประยุกต์หลักการ เทคนิค และวิธีการในสาขาที่ปฏิบัติให้เข้ากับสภาพการณ์ที่ปฏิบัติจริง

Thompson (1992) ได้ให้ความหมายว่าสมรรถนะ คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพของตนอย่างเต็มที่

Kramer and Shmalenberg (1993) ให้ความหมายของสมรรถนะว่าเป็นความสามารถในการทำงานที่เป็นอิสระมีความเป็นตัวของตัวเองและมีพลังอำนาจ

Krozek and Scoggins (1999) ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะคือ ประสิทธิภาพในการใช้องค์ความรู้ ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนไหวซึ่งเป็นปฏิกิริยาตอบโต้ของขบวนการทางจิต การคิดอย่างมีวิจารณญาณรวมถึงทักษะในการติดต่อประสานงานระหว่างบุคคลที่อยู่บนพื้นฐานของการปฏิบัติที่ตกลงร่วมกันอย่างมีมาตรฐานจนเป็นที่ยอมรับแก่บุคคลทั่วไป

Spencer และ Spencer (1993: 11) , Mitrani, Dalziel และ Fitt (1992: 11) และ Parry (1996: 48) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้สอดคล้องกันว่า หมายถึงเป็นลักษณะของบุคคล (Underlying Characteristics) ที่มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันเชิงเหตุผล (Casual Relationship)

โดยที่ Spencer และ Spencer ได้กล่าวเพิ่มเติมว่าความสัมพันธ์นั้น สัมพันธ์กับประสิทธิภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน หรือเกณฑ์ที่ใช้อ้างอิง หรือการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม ซึ่งลักษณะของบุคคลนั้นประกอบด้วย แรงจูงใจ (Motive) ลักษณะส่วนบุคคล (Trait) การรับรู้ตนเอง (Self-Concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill)

ศิริลักษณ์ เมฆสังข์ (2544: 33) ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง กลุ่มของความรู้ ทักษะและพฤติกรรมที่เป็นคุณสมบัติหรือคุณลักษณะของแต่ละบุคคลในหน่วยงานที่สามารถทำหน้าที่ที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

จรงค์ศักดิ์ หาญณรงค์ (2542) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่าคุณสมบัติดังกล่าวนี้ จะต้องเป็นสิ่งที่แสดงออกมาเพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นบรรลุผลสำเร็จอย่างมีคุณภาพ และประสิทธิผลสูงกว่ามาตรฐาน

ดนัย เทียนพุฒ (2540: 27) กล่าวว่าคุณลักษณะนั้น จะช่วยให้บุคคลสามารถทำงานได้ตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนด ซึ่งความสามารถนั้น เป็นความสามารถในมิติของพฤติกรรมและมิติของงาน

ธีรศักดิ์ คงสวัสดิ์ (2547: 27-29) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ ไว้ว่า หมายถึงคุณลักษณะ เช่นความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อ ตลอดจนพฤติกรรมของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2549: 377-388) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะทางการบริหาร ของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้

- 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ : ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
- 2) การบริการที่ดี : ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ
- 3) การพัฒนาตนเอง : การศึกษา ค้นคว้า หาความรู้ ติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในวงวิชาการและวงวิชาชีพ เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน
- 4) การทำงานเป็นทีม : การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุน เสริมแรง ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่น หรือแสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตาม ได้อย่างเหมาะสม
- 5) การวิเคราะห์และสังเคราะห์ : ความสามารถในการเข้าใจสิ่งต่างๆ แล้วแยกประเด็นเป็นส่วนย่อยตามหลักการหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนด สามารถรวบรวมสิ่งต่างๆ จัดทำอย่างเป็นระบบ เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน รวมทั้งสามารถวิเคราะห์ห้วงการณ์หรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ
- 6) การสื่อสารและจูงใจ : ความสามารถในการพูด เขียน สื่อสาร ได้ตอบในโอกาสและสถานการณ์ต่างๆ ตลอดจนสามารถชักจูง โน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับ คล้อยตาม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร
- 7) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร : ความสามารถในการให้คำปรึกษา แนะนำและช่วยแก้ปัญหาให้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง รวมทั้งส่งเสริม สนับสนุน และให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่างๆ
- 8) การมีวิสัยทัศน์ : ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง หรือแนวทางการพัฒนาองค์กรที่เป็นรูปธรรม เป็นที่ยอมรับและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การยอมรับแนวคิด วิธีการใหม่ๆ เพื่อการพัฒนา

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถที่ครอบคลุมทั้งด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่พึงมีในการปฏิบัติงานตามภารกิจ พฤติกรรมการทำงานในบทบาทและสถานการณ์ต่างๆ ที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ดีเยี่ยม ประสพผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนด

3.3 องค์ประกอบ

เมื่อก้าวถึง องค์ประกอบสมรรถนะมีผู้ที่กล่าวถึงไว้หลายแนวทาง ดังต่อไปนี้

McClelland (1973 อ้างถึงใน ศุภัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548) ได้กล่าวถึงสมรรถนะในรูปของ พฤติกรรม (การกระทำ, ความคิด, ความรู้สึก) พฤติกรรม ผลิต ผลงาน(ผลิตภัณฑ์ และบริการ) ออกเป็น ผลลัพธ์ (Results) มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ คือ

- 1) Skills คือ สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะของพยาบาลในการฉีดยาให้คนไข้ โดยทำให้คนไข้เจ็บน้อยที่สุด
- 2) Knowledge คือความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ ด้านการบริหารงาน หรือความรู้ของศัลยแพทย์เกี่ยวกับเส้นประสาทและกล้ามเนื้อในร่างกายมนุษย์ เป็นต้น
- 3) Self-concept คือทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือ สิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น
- 4) Trait คือ บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น เช่น ลักษณะการเป็นผู้นำ เป็นต้น
- 5) Motive คือ แรงจูงใจหรือแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่ สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา เช่น แรงจูงใจต่อการทำงานที่ท้าทายทำให้บุคคลมีความมุ่งมั่น และมีความรับผิดชอบเพื่อความสำเร็จซึ่งคุณลักษณะทั้ง 5 องค์ประกอบนี้ สามารถจัดเป็น 2 กลุ่มหลัก ๆ คือ

(1) กลุ่มที่สังเกตเห็นได้ (Visible) ได้แก่ ด้านความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) ถือว่าเป็นส่วนที่แต่ละคนสามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้ไม่ยากนัก โดยการศึกษาค้นคว้าและการฝึกฝนปฏิบัติ ซึ่งนักวิชาการบางท่านเรียกว่า “Hard skills”

(2) กลุ่มที่ซ่อนเร้น (Hidden) ได้แก่ อัตตมโนทัศน์ (Self-concept), คุณลักษณะ (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ในตัวบุคคล อยู่ลึกลงไป เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยาก ส่วนนี้นักวิชาการบางคนเรียก “Soft skills” เช่น ภาวะผู้นำหรือ ความอดทนอดกลั้น เป็นต้น

Spencer and Spencer (1993) (อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส, 2548: 37-34)

ที่ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของสมรรถนะที่ถูกจัดไว้ 2 กลุ่มด้วยกัน คือ

- 1) สมรรถนะในลักษณะที่เป็นสมรรถนะฐานราก (Underlying Characteristic) ซึ่งสมรรถนะในลักษณะที่เป็นฐานราก จะประกอบด้วยเหตุจูงใจ ลักษณะเฉพาะ มโนภาพตัวเอง ความรู้และทักษะ
- 2) สมรรถนะในลักษณะของความเชื่อมโยงเหตุและผล (Casually Related) เป็นลักษณะแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ที่เชื่อมโยงไปสู่การตั้งเป้าหมาย ความรับผิดชอบที่ถือเป็นของตนเอง การใช้ข้อมูลย้อนกลับ เมื่อได้รับการประเมินแล้ว ผลเป็นอย่างไร ก็เป็นสาเหตุ หรือเป็นเหตุเป็นผลที่จะ

เชื่อมโยง หรือนำไปสู่การปรับปรุงสมรรถนะให้ดีขึ้น ทั้งในเชิงของนวัตกรรม คุณภาพ บริการ หรือผลิตผลที่ดีกว่า

จากทัศนะต่างๆ ข้างต้นสามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญของแต่ละองค์ประกอบได้แก่ ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ดังนี้

ความรู้ คือความสามารถในการระลึกถึงเรื่องราวต่างๆ ที่บุคคลเคยมีประสบการณ์มาก่อนด้วยวิธีการใด ๆ ซึ่งสามารถแบ่งกลุ่มพฤติกรรมความรู้ออกเป็นความรู้เฉพาะเรื่อง ความรู้ในวิธีดำเนินการและความรู้รวบยอดในเรื่องราว (ภัทธา นิคมานนท์, 2538: 41)

สุรางค์ โคว์ตระกูล (2544: 294) ได้แบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภทคือ

1) ความรู้ที่เรียกว่า Declarative Knowledge หมายถึงความรู้เกี่ยวกับความจริงต่างๆ เช่น ความคิดรวบยอด ข้อคิดเห็น ข้อมูลข่าวสาร

2) ความรู้ที่เรียกว่า Procedural Knowledge หมายถึงความรู้เกี่ยวกับวิธีการทำงานหรือปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

(1) Pattern – Recognition Knowledge คือความรู้ที่สามารถรู้จักและชี้ได้ว่า ความคิดรวบยอดที่ตนรับรู้อยู่ในพวกใด

(2) Action Sequence Knowledge คือลำดับขั้นของวิธีการทำงานว่าจะทำอะไร ก่อนหลัง

ทักษะ (Skill) คือ แผนของพฤติกรรมที่มีการต่อเนื่องกัน ซึ่งประกอบด้วยสิ่งเร้าและการตอบสนองให้การประกอบกิจกรรมนั้นถูกต้อง รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ซึ่ง Bernard (1972, อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2546) ได้แบ่งทักษะออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) ทักษะทางกลไกสัมผัส เป็นทักษะเกี่ยวกับการใช้กล้ามเนื้อและข้อต่อ

2) ทักษะทางกลไกการรับรู้ เป็นทักษะในระดับที่ซับซ้อนต้องอาศัยการรับรู้และการเคลื่อนไหวทางกลไก มักจะเป็นการเรียนรู้ความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ เกี่ยวกับการจำและการคิด

ซึ่งทักษะที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของบุคคลนั้น Gagne (1977) กล่าวว่าจะต้องประกอบด้วยทักษะต่าง ๆ ดังนี้

1) ทักษะทางสติปัญญา หมายถึง ความสามารถทางสติปัญญาในการเรียนรู้จากสิ่งที่ย้ายไปหาหากตามลำดับ

2) ทักษะด้านข้อมูลภาษา หมายถึง ความสามารถที่บุคคลแสดงออกโดยการพูดเขียน เพื่อแสดงความสามารถในการรับรู้ข้อเท็จจริง ข้อมูลหรือหลักการต่างๆ ได้ถูกต้อง

3) ทักษะในการใช้ยุทธวิธีในการคิดเป็นกระบวนการภายในที่เกิดขึ้นในตัวบุคคล

4) ทักษะการเคลื่อนไหวคือ ความสามารถในการใช้ส่วนต่างๆ ของร่างกายและกล้ามเนื้อส่วนต่างๆ ในการเคลื่อนไหวได้อย่างเที่ยงตรง แม่นยำ ทั้งลักษณะที่ง่ายจนถึงเรื่องที่ซับซ้อนมากขึ้น ซึ่งต้องอาศัยความสัมพันธ์กับทักษะทางด้านสติปัญญาเพื่อเรียงลำดับขั้นตอนในการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง

ทัศนคติ (Attitude) คือ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งในความรู้สึกดังกล่าว อาจเกี่ยวกับบุคคล สิ่งของ สภาพการณ์ เหตุการณ์ เป็นต้น เมื่อเกิดความรู้สึกบุคคลนั้นจะเตรียมพร้อมเพื่อมีปฏิกิริยาตอบโต้ไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่งตามความรู้สึกของตนเอง ซึ่งองค์ประกอบทัศนคติที่สำคัญมีอยู่ 3 ส่วนคือ

- 1) องค์ประกอบด้านความรู้ ได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจหรือความคิดรวบยอดเกี่ยวกับสิ่งนั้น
- 2) องค์ประกอบด้านความรู้สึกหรืออารมณ์ ได้แก่ ความรู้สึกพอใจ ไม่พอใจ หรืออาจจะเป็นความรู้ว่าชอบ ไม่ชอบ เป็นต้น
- 3) องค์ประกอบด้านแนวโน้มของการกระทำ ได้แก่ ความโน้มเอียงที่บุคคลจะแสดงพฤติกรรมตอบโต้อย่างไรอย่างหนึ่งออกมา

จากข้างต้นสรุปได้ว่า องค์ประกอบของสมรรถนะนั้นมีองค์ประกอบหลายส่วน ซึ่งในที่ผู้วิจัยได้กล่าวถึงองค์ประกอบของสมรรถนะ ในมุมมองของเนื้อหาของสมรรถนะซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน คือความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะนิสัยเจตคติ (Attitude) ต่าง ๆ รวมเป็นคุณลักษณะ (Attributes) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในองค์การให้ประสบความสำเร็จ คือ

- 1) ความรู้ (Knowledge) คือสิ่งที่องค์การต้องการให้รู้ หรือ ความสามารถทางสติปัญญาที่จำเป็นและต้องการสำหรับระบบหนึ่ง ๆ
- 2) ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่องค์การต้องการให้ทำหรือปฏิบัติได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องผ่านการเรียนรู้ฝึกฝนเป็นประจำจนเกิดเป็นความชำนาญในเรื่องที่ต้องการและนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติ
- 3) คุณลักษณะ (Attributes) เป็นพฤติกรรมที่พึงปรารถนา คือสิ่งที่องค์การต้องการให้คน “เป็น” อันก่อนข้างมีลักษณะเป็นนามธรรมที่จะสังเกตได้ในคนมี หรือแสดงพฤติกรรมที่องค์การต้องการ หรือส่งเสริมความสำเร็จแก่บุคคล กลุ่มและองค์การด้วย

3.4 ระดับสมรรถนะหรือมิติของสมรรถนะ

Spencer and Spencer (1993. อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส, 2548) ได้ให้คำอธิบายเพิ่มเติมจากนิยามโดยนำคำสำคัญ 3 คำคือ ลักษณะที่เป็นฐานราก (Underlying characteristic) การเชื่อมโยงเชิงเหตุและผล (Casually related) และการอ้างอิงตามเกณฑ์มาตรฐาน (Criterion-referenced) มาอธิบายให้เข้าใจ ซึ่งสามารถอธิบายได้ถึงลักษณะที่เป็นฐานราก (Underlying characteristic) ว่า

เป็นส่วนที่ฝังอยู่ก่อนข้างลึก และเหนียวแน่นของบุคลิกภาพของบุคคล สามารถพยากรณ์พฤติกรรม ในลักษณะและสถานการณ์ที่หลากหลายและกว้างขวางลักษณะที่เป็นฐานรากสามารถแยกออกได้ เป็น 5 ระดับ/ประเภทที่สำคัญ คือ

1) เหตุจูงใจ (motives)

เหตุจูงใจ คือ สิ่งต่าง ๆ ที่บุคคลมักเฝ้าคิดคำนึงถึงตลอดเวลา หรือมักต้องการ ตลอดเวลาซึ่งนำไปสู่การกระทำของบุคคล เหตุจูงใจจะเป็นตัวขับ ชี้นำ และคัดสรรพฤติกรรมให้ ไปยังการกระทำ หรือเป้าหมายเฉพาะบางเรื่อง ขณะเดียวกันก็ขับ ชี้นำ และคัดสรรพฤติกรรมให้ แตกต่างจากเป้าหมายหรือพฤติกรรมอื่นๆดังตัวอย่างคนที่มีเหตุจูงใจด้านสัมฤทธิ์ผลสูงมักตั้งเป้าที่ ทำทนายตลอดเวลาจากนั้นถือเป็นการรับผิดชอบส่วนตัวที่ต้องทำให้สำเร็จ และใช้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ในการทำให้ดีขึ้น

2) ลักษณะเฉพาะ (traits)

ลักษณะเฉพาะ หมายถึง ลักษณะทางกายภาพและการตอบสนองที่มีการกระทำ สม่่าเสมอกับสถานการณ์ หรือข่าวสารที่ได้รับดังตัวอย่างคือ ระยะเวลาที่ตอบสนอง และสายตาที่ดี เป็นสมรรถนะด้านลักษณะเฉพาะทางกายภาพของนักบินรบ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการ ควบคุมอารมณ์ด้วยตนเองเป็น “การตอบสนองต่อสถานการณ์ที่ทำเป็นประจำ” ที่ค่อนข้างสลับซับซ้อน บางคนจะไม่ “ระเบิดอารมณ์” ใส่คนอื่น และปฏิบัติงานมากกว่าและเหนือกว่าหน้าที่ที่กำหนดไว้ เพื่อที่จะแก้ปัญหาต่างๆภายใต้ความกดดันสมรรถนะทางลักษณะเฉพาะ (trait -competencies) เหล่านี้เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ เหตุจูงใจ และลักษณะเฉพาะที่กล่าว แล้วนี้จัดว่าเป็นลักษณะที่เป็นแม่บทของการเริ่มต้นเอง หรือเป็นตัวกระทำที่ซ่อนอยู่ภายในที่ พยากรณ์ได้ว่าบุคคลนั้นจะทำงานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นระยะเวลานานโดยปราศจากการดูแล อย่างใกล้ชิด

3) มโนภาพของตัวเอง (self - concept)

มโนภาพของตัวเอง คือ ภาพลักษณ์ของตัวเองคุณค่าความเชื่อ หรือทัศนคติของ บุคคลดังตัวอย่างคือ ความเชื่อมั่นในตัวเองเป็นความเชื่อของบุคคลว่าตัวเองสามารถที่จะประสบ ผลสำเร็จในแทบทุกสถานการณ์จัดว่าเป็นมโนภาพที่บุคคลมองตัวเอง คุณค่าความเชื่อของบุคคล เป็นเหตุจูงใจที่สามารถโต้ตอบ หรือขานรับได้ซึ่งพยากรณ์ได้ว่าบุคคลนั้นจะอย่างไรในช่วงเวลา สั้นๆ ข้างหน้า และในสถานการณ์ที่มีคนอื่นรับผิดชอบดูแลอยู่ หรือผู้ที่มีคุณค่าความเชื่อเรื่องการ เป็นผู้นำจะแสดงท่าทีแห่งพฤติกรรมผู้นำให้เห็นมากกว่าคนอื่น เมื่อรับทราบว่าจะงานที่ได้รับ มอบหมายเป็นการทดสอบความสามารถในการเป็นผู้นำ บุคคลที่มีคุณค่าความเชื่อที่อยากทำงาน ระดับบริหารจัดการแต่โดยด้านลึกแล้วไม่ชอบ หรือไม่สามารถคิดแบบจับพัตันได้ในเรื่องการใช้

อิทธิพลเหนือผู้อื่น ณ ระดับเหตุจูงใจ (motive level) เมื่อได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารแล้วมัก ล้มเหลว มากกว่าประสบความสำเร็จ

4) ความรู้ (knowledge)

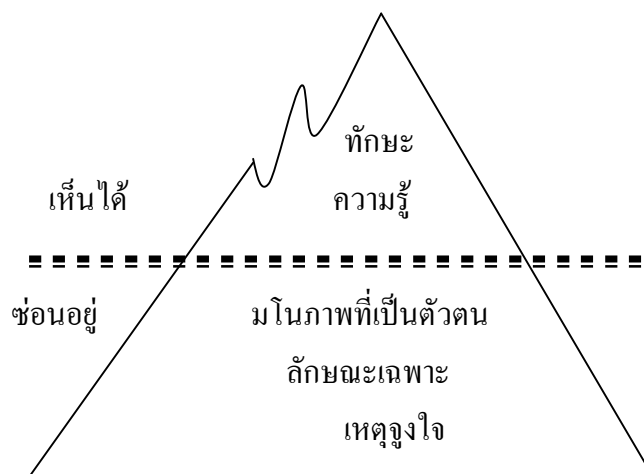
ความรู้ คือ ข่าวสาร (information) ที่บุคคลมีอยู่ในเรื่องเฉพาะนั้นๆ ดังตัวอย่าง ศัลยแพทย์ก็จะมีความรู้เรื่องกล้ามเนื้อและระบบประสาทในร่างกายมนุษย์ ความรู้เป็นสมรรถนะ ที่สลับซับซ้อน คະแนนที่ปรากฏในผลการทดสอบเป็นความรู้ ที่ไม่อาจทำนายผลการปฏิบัติงานได้ เสมอไปเนื่องจากการทดสอบไม่ได้วัดความรู้และทักษะที่ใช้จริงในการทำงาน ข้อสอบจำนวนมาก เพียงแต่วัดความจำทั้งที่สิ่งที่สำคัญจริงๆ คือความสามารถในการหาข่าวสาร ความจำ ในข้อเท็จจริง บางเรื่องมีความสำคัญน้อยกว่าการรู้ว่าข้อเท็จจริงนั้นมีอยู่ และตรงกับปัญหาเฉพาะนั้นๆ และที่ควร จะไปค้นหาเมื่อต้องการใช้ข่าวสารนั้นๆ นอกจากนั้นข้อสอบวัดความรู้มักคิดว่าผู้ตอบสามารถให้ คำตอบที่ถูกต้องจากคำถามที่กำหนดให้ได้หรือไม่ แต่ไม่ได้วัดว่าบุคคลนั้นสามารถสนองหรือกระทำ บนพื้นฐานของความรู้ที่มีอยู่ได้หรือไม่ ตัวอย่าง คือ ความสามารถในการเลือกได้ว่าคำตอบใดในห้า ตัวเลือกที่กำหนดให้เป็นการ ได้แย้งที่มีประสิทธิผล จะแตกต่างอย่างมากกับความสามารถในการลุก ขึ้นในสถานการณ์ขัดแย้ง และได้เถียงอย่างชวนให้คล้อยตาม แต่อย่างไรก็ตามความรู้ที่ดีที่สุดก็ ได้แต่เพียงทำนายว่าบุคคลนั้นสามารถที่ทำได้หรือไม่ แต่ไม่สามารถพยากรณ์ได้ว่าบุคคลนั้นจะลง มือทำหรือไม่

5) ทักษะ (skills)

ทักษะ คือ ความสามารถที่จะแสดงออก หรือกระทำเรื่องงานทั้งที่เป็นงานด้าน จิตใจหรือกายภาพดังตัวอย่างคือ ทักษะแพทย์มีทักษะทางกายภาพในการอุดฟันไม่ทำลาย เส้นประสาทของคนไข้ นักเขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์จะมีความสามารถที่จัดระบบรหัส 50,000 บรรทัดให้เป็นไปตามลำดับเหตุผล

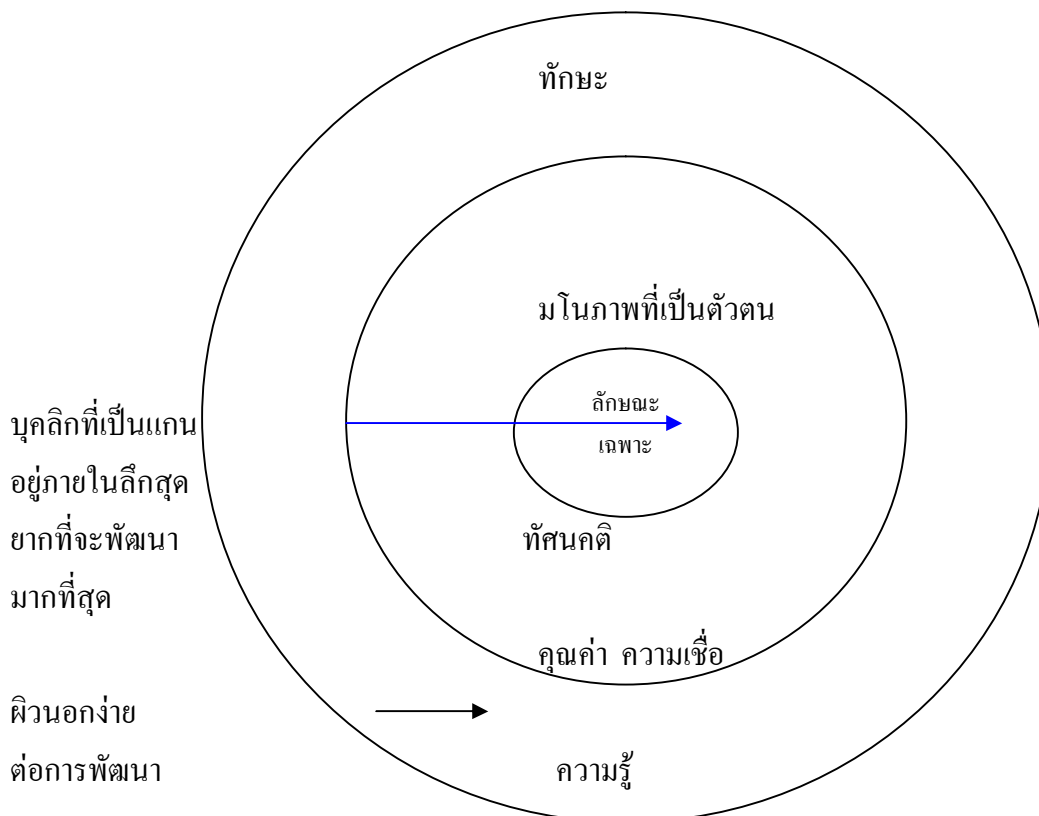
สมรรถนะระดับ/ประเภทต่างๆ ที่กล่าวแล้วทั้ง 5 ระดับ/ประเภทนั้น มีความสำคัญ อย่างยิ่งต่อการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล ความรู้และทักษะเป็นสมรรถนะที่อาจมองเห็น ได้ (visible) และปรากฏให้เห็นภายนอกบุคคล ในขณะที่สมรรถนะที่เป็นลักษณะเฉพาะของบุคคล มโนภาพเกี่ยวกับตนเองและเหตุจูงใจเป็นสมรรถนะที่ไม่ค่อยปรากฏให้เห็น และซ่อนลึก (invisible & hidden) อยู่ภายในใจของบุคลิกลักษณะของบุคคล ดังแสดงให้เห็นชัดเจนยิ่งขึ้น ในแผนภาพที่ 10 และ แผนภาพที่ 11

แผนภาพที่ 11 แสดงตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง (iceberg model)



ที่มา : ศุภชัย ขวาระประภาส, 2548

แผนภาพที่ 12 แสดงผิวนอกและแก่นของสมรรถนะ



ที่มา : ศุภชัย ขวาระประภาส, 2548

จากแผนภาพที่ 1 และแผนภาพที่ 2 นั้น อธิบายเพิ่มเติมได้ว่า ความรู้และทักษะ อันเป็น พื้นผิวภายนอกเป็นสมรรถนะที่ง่ายต่อการที่จะพัฒนา การฝึกอบรมจะเป็นวิธีการที่ได้ผลที่สุดที่จะ ก่อให้เกิดความสามารถเหล่านี้ขึ้นขณะเดียวกันเหตุจูงใจ และลักษณะเฉพาะเป็นสมรรถนะที่เป็นแก่น หรือ ฐานรากของภูเขาน้ำแข็ง อันแสดงบุคลิกภาพของบุคคล ซึ่งยากที่สุดในการวัดประเมินและพัฒนา วิธีการที่ดีคือการคัดเลือกเพื่อให้ได้มาซึ่งลักษณะที่ว่าเป็นส่วนมโนภาพที่เป็นตัวตนของบุคคลอยู่ตรงกลาง ระหว่างสมรรถนะ ที่เป็นแก่นและสมรรถนะที่เป็นเปลือกนอก ทักษะคิด คุณค่า และความเชื่อ เช่น ความ เชื่อมั่นในตนเองเป็นสิ่งที่ปรับเปลี่ยนได้โดยการฝึกอบรม การรักษาทางจิตและ/หรือการผ่านพบ ประสบการณ์ทางบวก แต่มักใช้เวลาและค่อนข้างยาก ซึ่งองค์การส่วนใหญ่คัดเลือกคนเข้าทำงานโดยดู จากความรู้ และทักษะที่เป็นสมรรถนะเปลือกนอกโดยมักมีฐานคิดว่าคนที่คัดเลือกเข้ามาจะมีสมรรถนะ ด้านเหตุจูงใจ และลักษณะเฉพาะอยู่แล้ว หรือเชื่อว่าสมรรถนะทั้งสองสามารถปลูกฝังได้ด้วยการ จัดการที่ดี แต่โดยแท้จริงแล้วการสอนเรื่องความรู้ และทักษะอาจง่ายกว่าการปลูกฝังสมรรถนะด้านเหตุ จูงใจ และลักษณะเฉพาะ เหมือนอย่างที่มีคนกล่าวว่า ในงานที่มีความสลับซับซ้อนสมรรถนะด้านเหตุ จูงใจ และลักษณะเฉพาะจะมีความสำคัญยิ่งขึ้นในการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงาน ในงานระดับบริหารทุก คนมีปริญญาบัตรระดับปริญญาโทจากมหาวิทยาลัยชั้นนำคล้ายกัน ผ่านการอบรมหลักสูตรพิเศษคล้ายๆ กัน มีระดับสติปัญญาหรือไอคิวใกล้เคียงกันแต่สิ่งที่ทำให้บางคนปฏิบัติงานได้ผลมากกว่าคนอื่น คือ สมรรถนะด้านเหตุจูงใจและลักษณะเฉพาะ

สำนักงาน โยบายและแผนพลังงานซึ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐก็ได้ประยุกต์ใช้ สมรรถนะ โดยได้จัดระดับสมรรถนะด้านความสามารถ (Cognitive Domains) ออกเป็น 5 ระดับ โดยมีคำอธิบายขององค์ประกอบของขีดสมรรถนะหลัก และดัชนีบ่งชี้พฤติกรรม (สำนักงาน โยบาย และแผนพลังงาน, 2550) ดังนี้

ระดับ	คำอธิบาย
1. Knowledge	รู้ เข้าใจ ทำได้ในเบื้องต้น
2. Comprehension	เข้าใจลึกซึ้ง จับหลักการ สรุปประเด็นสำคัญได้
3. Application	ประยุกต์ใช้ได้
4. Analysis & Synthesis	วิเคราะห์ สังเคราะห์ มองเห็นทางเลือกต่าง ๆ
5. Evaluation	ประเมินคุณค่า ประเมินทางเลือก จัดทำนโยบายเชิงป้องกัน

ศุภชัย ยาวะประภาส (2548) ได้กล่าวเพิ่มเติมอีกว่า สมรรถนะอาจแบ่งออกได้เป็น มิติโดยการแสดงออก ซึ่งอาจแสดงออกเป็นมิติเดียว หรือหลายๆมิติประกอบกัน มิติของสมรรถนะ ที่พบเสมอ มี 5 มิติ คือ

1) ความเข้ม หรือความสมบูรณ์ของการกระทำ (intensity or completeness of action) ซึ่งจะเห็นว่าสมรรถนะส่วนใหญ่จะแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจที่ทุ่มเทลงไป และความสมบูรณ์ของการกระทำที่เกิดขึ้นเพื่อให้ความตั้งใจนั้นเป็นจริง ตัวอย่างเช่นสมรรถนะเรื่องความมุ่งสู่ผลสำเร็จจะอยู่ในระดับสูงขึ้น ถ้าการแสดงออกนั้นมีการกล้าเสี่ยงเพื่อให้งานสำเร็จประกอบด้วย ไม่ใช่เพียงตั้งใจทำงานให้ดีเท่านั้น

2) ขนาดของผลกระทบ (size of impact) ผลกระทบที่เกิดจากการกระทำอาจหมายถึงทั้งบุคคลที่ได้รับผลกระทบตำแหน่งของบุคคล ขนาดของโครงการ หรือขอบเขตความรุนแรงของปัญหาความแตกต่างเพียงเล็กน้อยในสมรรถนะที่แสดงออก โดยมีมิติของผลกระทบอาจแยกให้เห็นถึงระดับของสมรรถนะที่เยี่ยม หรือดีมาก และระดับที่ยอมรับได้

3) ความสลับซับซ้อน (complexity) ความสลับซับซ้อนของพฤติกรรม ซึ่งรวมถึงการนำปัจจัยหลากหลายต่างๆ เข้าสู่การพิจารณาตัดสินใจ ตั้งแต่สิ่งของ บุคคล ข้อมูล แนวคิด หรือสาเหตุปัจจัยต่างๆ นับเป็นการแสดงถึงสมรรถนะระดับพื้นฐานของสมรรถนะบางประเภท ส่วนใหญ่จะเป็นสมรรถนะด้านการใช้ความคิด (thinking)

4) ความพยายามที่ใส่ลงไป (amount of effort) นั้นเป็นปริมาณของความพยายามเป็นพิเศษที่ใส่ลงไป หรือปริมาณเวลาที่ทุ่มลงไป เพื่อทำงานให้เกิดผลเป็นมิติที่สองของสมรรถนะบางเรื่อง

5) มิติที่ลักษณะเฉพาะ (unique dimension) กล่าวได้ว่าสมรรถนะบางประเภท มีลักษณะเฉพาะตัว ตัวอย่างเช่น สมรรถนะเรื่องความมั่นใจในตนเอง (self confidence) มีระดับสเกลที่สองคือ การจัดการกับความล้มเหลว ซึ่งกล่าวถึงการที่บุคคลฟื้นสภาพจากความผิดหวัง และหลีกเลี่ยงการคิดในแง่ลบที่ห่อเหี่ยว สมรรถนะเรื่องความคิดริเริ่ม (initiative) มีมิติเรื่องเวลาที่เกี่ยวข้องเช่น บุคคลนั้นสามารถมองไปสู่อนาคตได้ไกลแค่ไหน และสามารถดำเนินการเพื่ออนาคตได้หรือไม่ ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานในเกณฑ์ดีมาก มักเป็นผู้ที่สามารถมองภาพอนาคตได้วางแผนเพื่อไปสู่ภาพอนาคต และดำเนินการตามแผนนั้นได้

สรุปได้ว่า สมรรถนะ อาจมี 2-3 มิติประกอบกัน เช่น สมรรถนะด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (achievement orientation) ประกอบด้วย 3 มิติ คือ 1) ความเข้ม และความสมบูรณ์ของการกระทำเพื่อไปสู่สัมฤทธิ์ผลตามแรงจูงใจ 2) ผลกระทบของสัมฤทธิ์ผล และ 3) ระดับของนวัตกรรม สมรรถนะจึงมีหลายมิติประกอบกัน ซึ่งกล่าวได้ว่าผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีมาก อาจได้คะแนนระดับสูงในบางมิติ และระดับปานกลางในบางมิติก็ได้

3.5 ประเภทของสมรรถนะ

เมื่อก้าวถึงประเภทของสมรรถนะ ได้มีนักวิชาการนำเสนอไว้ ดังนี้

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2548: 49) กล่าวถึงสมรรถนะ จำแนกได้ 2 ประเภท คือ

1) สมรรถนะหลัก เป็นสมรรถนะที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนงาน และโครงการต่างๆ ขององค์กร สมรรถนะหลักเหล่านี้จะผูกโยงเข้ากับสมรรถนะหลักขององค์กรเอง องค์กรแต่ละแห่งจะมีบุคลิกลักษณะที่เป็นเสมือนแกน หรือหลักขององค์กร สมรรถนะหลักขององค์กรจะถ่ายทอดลงไปที่บุคลากร และกลายเป็นสมรรถนะที่บุคลากรทุกคนในองค์กรต้องมี

2) สมรรถนะเฉพาะลักษณะงาน เป็นสมรรถนะที่บุคคลที่ทำงานในสายงานนั้นต้องมีเพิ่มจากสมรรถนะหลัก เช่น ฝ่ายกฎหมายต้องมีสมรรถนะด้านความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย และมีสมรรถนะด้านทักษะในการตีความกฎหมาย ฝ่ายการวางแผนต้องมีสมรรถนะหลักคือความสามารถด้านการคิดเชิงวิเคราะห์ และมีทักษะในการจัดทำแผน

ชัชวรินทร์ ชวนวัน (2547: 3-4) แบ่งประเภทของสมรรถนะเป็น 2 ประเภทคือ

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ คุณลักษณะของบุคลากรทุกคนที่ต้องมีเพื่อให้บรรลุความสำเร็จขององค์กร เช่น ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ เป็นต้น

2) สมรรถนะในงาน (Functional Competency) คือ ความสามารถที่ผู้ปฏิบัติงานด้านนั้นพึงมีเพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลผลิตตามที่ต้องการ มี 2 ลักษณะคือ

(1) สมรรถนะร่วมของทุกตำแหน่งของกลุ่มงาน เป็นคุณลักษณะที่บุคคลทุกตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันต้องมี เช่น กลุ่มงานฝึกอบรมจะต้องมีคุณลักษณะเหมือนกันคือ มีความรู้พื้นฐานการฝึกอบรม เป็นต้น

(2) สมรรถนะเฉพาะของตำแหน่งงาน เป็นคุณลักษณะเฉพาะในกลุ่มงานนั้น ๆ เช่น ตำแหน่งนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องมีความรู้ความสามารถในการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม

รชนีวรรธน์ วณิชย์ถนอม (2550: 1) ได้กล่าวถึงประเภทของสมรรถนะของข้าราชการพลเรือนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน โดยสำนักงาน ก.พ. ร่วมกับบริษัทเฮย์กรุ๊ปได้จัดทำ Competency Model ของระบบราชการไทย เพื่อสร้างแบบสมรรถนะ (Competency) ให้แก่ข้าราชการพลเรือน โดยเฉพาะสำหรับใช้ในการบริหารและประเมินผลงานตลอดจนพัฒนาศักยภาพในระยะยาว ซึ่งในด้านแบบสมรรถนะประกอบด้วย สมรรถนะ 2 ส่วน คือ (1) สมรรถนะหลักสำหรับ

ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกกลุ่มงาน และ (2) สมรรถนะประจำกลุ่มงานซึ่งแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มงาน คือ

1) สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่ง กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 ด้าน คือ (1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) (2) การบริการที่ดี (Service Mind) (3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) (4) จริยธรรม (Integrity) และ (5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น และมีการจัดกลุ่มงานเป็นวิธีการจำแนกประเภทของงาน โดยการจัดงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าไว้ในกลุ่มเดียวกัน โดยพิจารณาจากเกณฑ์

(1) กลุ่มลูกจ้าง/ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของตำแหน่งงานนั้นเป็นใคร เป็นกลุ่มลูกจ้างภายใน หรือภายนอกภาคราชการ

(2) ตำแหน่งงานนั้นมุ่งผลลัพธ์/ ผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจหลักของภาครัฐด้านใด

ดังนั้นงานที่ถูกจัดไว้ให้อยู่ในกลุ่มงานเดียวกัน จึงควรมีวัตถุประสงค์ของงานและผลสัมฤทธิ์ของงานที่คล้ายคลึงกัน ด้วยเหตุนี้ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งใดก็ควรจะมีสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมประจำงาน) เช่นเดียวกัน เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

ซึ่งกลุ่มงานในระบบราชการพลเรือนไทยมี 18 กลุ่มงาน คือ (1) กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป (General Support) (2) กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Support) (3) กลุ่มงานให้คำปรึกษา (Advisory) (4) กลุ่มงานบริหาร (Executive) (5) กลุ่มงานนโยบายและวางแผน (Policy and Planning) (6) กลุ่มงานศึกษาวิจัยและพัฒนา (Study and Research) (7) กลุ่มงานข่าวกรองและสืบสวน (Intelligence and Investigation) (8) กลุ่มงานออกแบบเพื่อพัฒนา (Development Design) (9) กลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (International Relations) (10) กลุ่มงานบังคับใช้กฎหมาย (Law Enforcement) (11) กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (Public Communication and Promotion) (12) กลุ่มงานส่งเสริมความรู้ (Public Education and Development) (13) กลุ่มงานบริการประชาชนด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ (Caring Services) (14) กลุ่มงานบริการประชาชนทางศิลปวัฒนธรรม (Cultural and Artistic Vocational Skill Services) (15) กลุ่มงานบริการประชาชนทางเทคนิคเฉพาะด้าน

(Technical Services) (16) กลุ่มงานเอกสารราชการและทะเบียน (Registration and Record) (17) กลุ่มงานการปกครอง (Public Governance) และ (18) กลุ่มงานอนุรักษ์ (Conservation)

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2548 : 259) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะตามแหล่งที่มา ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ

1) Personal Competencies เป็น Competencies ที่เฉพาะตัวของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลเท่านั้น เช่น ความสามารถในการเขียนภาพของศิลปิน การแสดงออกของนักกายกรรม นักกีฬา คนบางคนที่สามารถดำรงชีวิตอยู่กับสรรพสิ่งได้ นักประดิษฐ์คิดค้นสิ่งต่างๆ เหล่านี้ถือเป็นความสามารถเฉพาะตัวที่ยากต่อการเรียนรู้หรือการเลียนแบบ ไม่สามารถถ่ายทอดให้กับผู้อื่นได้

2) Job Competencies เป็น Competencies ที่เป็นความสามารถเฉพาะของบุคคลที่ตำแหน่งหรือบทบาทนั้นๆ ต้องการ ทั้งนี้เพื่อทำให้งานบรรลุความสำเร็จตามที่ต้องการ

3) Organization Competencies เป็น Competencies ที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กร ที่มีส่วนทำให้องค์กรนั้นไปสู่ความสำเร็จได้ เช่น บริษัท 3M ที่เป็นองค์กรที่มีความสามารถเฉพาะในด้านการผลิตสินค้าประเภท กระดาษกาว

ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2547: 27-29) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะ เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

1) Core Competency หมายถึงคุณสมบัติ (หรือคุณลักษณะ) พื้นฐานที่เป็นหลักที่ทุกตำแหน่งงานในองค์กรจะต้องมี หรือพูดอาจพูดอีกอย่างหนึ่งได้ว่า Core Competency ถือเป็น “คุณสมบัติร่วม” ของทุกคนในองค์กรจะต้องมี หรือคือส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

2) Competency อื่นที่ไม่ใช่ Core Competency ได้แก่

- Functional / Professional / Technical / Job Competency
- Personal / Individual Competency
- Leadership / Managerial Competency

นอกจากนี้ อาจจะมองสมรรถนะซึ่งจัดเป็นประเภทต่าง ๆ ในลักษณะของการจัดเป็นกลุ่มให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยมีนักวิชาการที่สำคัญ คือ Spencer and spencer (อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส, 2548) ได้นำเสนอให้เห็นภาพของสมรรถนะ โดยแสดงให้เห็นถึงสมรรถนะกลุ่มต่างๆ รวม 6 กลุ่มสมรรถนะ ดังนี้

1) สมรรถนะกลุ่มที่ 1 การกระทำและสัมฤทธิ์ผล (achievement and action) สมรรถนะกลุ่มการกระทำและสัมฤทธิ์ผล ประกอบด้วยสมรรถนะต่างๆ คือ 1) การมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ (achievement orientation) 2) การเอาใจใส่ต่อระเบียบคุณภาพ และความถูกต้อง (concern for order, quality, and accuracy) 3) ความคิดริเริ่ม (initiative) 4) การแสวงหาข่าวสาร (information seeking)

2) สมรรถนะกลุ่มที่ 2 การบริการคนอื่นและการช่วยเหลือ (helping and influence) สมรรถนะกลุ่มการบริการคนอื่นและการช่วยเหลือ ประกอบด้วยสมรรถนะต่าง ๆ คือ 1) ความเข้าใจด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal understanding) และ 2) การมุ่งสู่การบริการลูกค้า (customer service orientation)

3) สมรรถนะกลุ่มที่ 3 การใช้อิทธิพลและผลกระทบ (impact and influence) สมรรถนะกลุ่มการใช้อิทธิพล และผลกระทบ ประกอบด้วยสมรรถนะต่างๆ คือ 1) การใช้อิทธิพลและผลกระทบ (impact and influence) 2) การตระหนักถึงองค์กร (organizational awareness) และ 3) การสร้างสัมพันธ์ภาพ (relational building)

4) สมรรถนะกลุ่มที่ 4 การบริหารจัดการ (managerial) สมรรถนะกลุ่มการบริหารจัดการ ประกอบด้วยสมรรถนะต่างๆ คือ 1) การมุ่งพัฒนาคนอื่น (developing others) 2) การชี้แนะ : การใช้อำนาจที่มีอยู่ตามตำแหน่งและการขึ้นกราน (directiveness : assertiveness and use of position power) 3) การให้ความร่วมมือและทำงานเป็นกลุ่ม (teamwork and cooperation) 4) ภาวะการเป็นผู้นำกลุ่ม (team leadership)

5) สมรรถนะกลุ่มที่ 5 การรู้คิด (cognitive) สมรรถนะกลุ่มการรู้คิด ประกอบด้วยสมรรถนะต่างๆ คือ 1) การคิดเชิงวิเคราะห์ (analytical thinking) 2) การคิดรวบยอด (conceptual thinking) และ 3) ความชำนาญทางการบริหารจัดการ/วิชาชีพ/เทคนิค (technical/professional/managerial expertise)

6) สมรรถนะกลุ่มที่ 6 ประสิทธิภาพส่วนตัว (personal effectiveness) สมรรถนะกลุ่มประสิทธิภาพส่วนตัว ประกอบด้วยสมรรถนะต่างๆ คือ 1) การควบคุมตนเอง (self-control) 2) ความมั่นใจในตนเอง (self confidence) 3) ความยืดหยุ่น (flexibility) 4) ความมุ่งมั่นต่อองค์กร (organizational commitment)

สมรรถนะทั้ง 6 กลุ่มที่กล่าวข้างต้นบางกลุ่มสมรรถนะก็มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับกลุ่มสมรรถนะอื่น เช่น สมรรถนะเรื่องการมุ่งบริการลูกค้าจะเชื่อมโยงกับสมรรถนะเรื่องการแสวงหาข่าวสาร และเรื่องความเข้าใจด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สมรรถนะบางเรื่องก็ช่วยสนับสนุนสมรรถนะด้าน เช่น สมรรถนะด้านความมั่นใจตนเองอาจสนับสนุนการใช้สมรรถนะอื่นอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง และบางสมรรถนะ เช่น การควบคุมตนเอง จะเชื่อมโยงกับสถานการณ์มากกว่าเชื่อมโยงกับสมรรถนะอื่นๆ โดยที่กลุ่มอาชีพที่ต่างกันอาจมีชุดของกลุ่มสมรรถนะที่กล่าวไปแล้วข้างต้นคล้ายคลึงกันแต่นำหนักของความสำคัญของสมรรถนะแต่ละเรื่องแตกต่างกัน กลุ่มวิชาชีพและเทคนิค (technical and professional) จะให้น้ำหนักกับสมรรถนะเรื่องการมุ่งผลสัมฤทธิ์สูงสุด ที่ตามมาคือเรื่องการใช้อิทธิพล และผลกระทบสูงที่สุด ตามด้วยสมรรถนะเรื่อง

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ กลุ่มอาชีพที่ให้บริการ และช่วยเหลือคนอื่น (helping and human service workers) จะมีสมรรถนะด้านการใช้อิทธิพลและผลกระทบ และการมุ่งพัฒนาคนอื่นสูง ตามด้วยสมรรถนะด้านความเข้าใจด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มบริหารจะมีสมรรถนะด้านการใช้อิทธิพลและผลกระทบกับด้านการมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์สูง ตามด้วยการให้ความร่วมมือ และทำงานเป็นกลุ่ม การคิดวิเคราะห์ และการคิดรวบยอด

จากสาระของการจำแนกประเภทสมรรถนะข้างต้นนั้น สามารถ จำแนกได้ 2 ประเภท คือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะในงาน (Functional Competency) ที่อาจจะมีการจำแนกแยกย่อยลงไปถึงสมรรถนะร่วมของทุกตำแหน่งงานในองค์กร และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งหน้าที่ในงานอันเป็นคุณลักษณะเฉพาะตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกัน ที่จำเป็นต้องมี เช่น สมรรถนะกลุ่มงานนโยบายและแผนที่จะต้องมียุทธศาสตร์เฉพาะเหมือนกัน คือ มีความรู้พื้นฐานในด้านนโยบายและแผนที่ดีกว่ากลุ่มงานอื่น ๆ อย่างชัดเจน

3.6 กระบวนการกำหนดสมรรถนะ

กระบวนการกำหนดสมรรถนะ คือ ขั้นตอน หรือลำดับของการกำหนดสมรรถนะของบุคคล และการที่จะได้มาซึ่งสมรรถนะนั้นมีหลายวิธี ไม่มีการกำหนดเป็นที่แน่นอน ทั้งนี้ให้พิจารณาตามความจำเป็นของวิชาชีพนั้นๆ โดยกำหนดสมรรถนะให้สอดคล้องกับความต้องการในสังคมที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปทั้งปัจจุบันและอนาคต ซึ่งส่งผลให้เกิดความแตกต่างต่อสมรรถนะในแต่ละวิชาชีพ หรือแม้ในวิชาชีพเดียวกันแต่เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว พบว่ามีรายละเอียดที่แตกต่างกันได้ในการศึกษาสมรรถนะมีหลายวิธี (ทบทวมหาวิทยาลัย, 2529 ; กุลยา ตันดิผลาชีวะ, 2532) ได้แก่

1) การใช้ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ (Expert Judgment) เป็นวิธีการที่ต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นกลุ่มในการตัดสินใจแจกแจงพฤติกรรมของนักปฏิบัติการวิชาชีพว่า ผู้มีสมรรถนะในวิชาชีพนั้นต้องมีความรู้เรื่องอะไรบ้าง มีทักษะที่ต้องการและต้องมีทัศนคติทางวิชาชีพอะไรบ้าง ซึ่งผู้เชี่ยวชาญจะพิจารณาตัดสินว่าเป็นผู้มีสมรรถนะ ได้แก่

- 1.1) ความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติ
- 1.2) เรียงลำดับความสำคัญมากน้อยของความรู้และทักษะเหล่านั้น เช่น ความจำเป็นที่ต้องการ หรือไม่จำเป็นแต่ต้องการเพราะเป็นประโยชน์ หรือไม่ควรกำหนดให้มี แม้จะมีประโยชน์และไม่สำคัญ
- 1.3) ระบุตัวประกอบเฉพาะเจาะจงภายใต้หัวข้อเรื่องเหล่านี้
- 1.4) ให้นิยามเชิงปฏิบัติการของตัวประกอบเหล่านี้และกำหนดระดับของสมรรถนะที่นักปฏิบัติการวิชาชีพควรได้แสดงออกในแต่ละเรื่อง

2) การกำหนดสมรรถนะโดยการประเมินความต้องการ (Need assessment) โดยการศึกษากลุ่มผู้ใช้ นักการศึกษา และนโยบายต่างๆ ถึงความต้องการที่จะให้มีการจัดเตรียมผู้สำเร็จการศึกษาให้สามารถทำงานอะไร ต้องมีความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติอย่างไร

3) การกำหนดสมรรถนะโดยการวิเคราะห์งาน (Task analysis) โดยการจำแนกเนื้อหา และเป้าหมายของงานให้อยู่ในรูปของงานที่ต้องปฏิบัติหรือต้องเรียนรู้ แล้วแจกจ่ายในรายละเอียดของแต่ละงานให้เป็นระดับย่อยมากที่สุด การวิเคราะห์งานจะช่วยในการกำหนดงานที่ต้องการจะให้เกิดแก่ผู้ปฏิบัติได้ในรายละเอียด

4) การวิเคราะห์กิจกรรมของผู้ปฏิบัติวิชาชีพ โดยการเก็บข้อมูลจากกิจกรรมการปฏิบัติในงานประจำจากการสังเกต โดยใช้ผู้ร่วมงานหรือผู้อื่น

5) การกำหนดสมรรถนะโดยการวิเคราะห์สมรรถนะอย่างเป็นระบบ (Systemic Competency analysis) หมายถึง เทคนิคการกำหนดสมรรถนะหรือเป้าหมายที่พัฒนามาจากระบบการวิเคราะห์ตามปกติด้วยการจำแนกเนื้อหาของงานออกเป็นหน่วยย่อยที่เป็นรูปแบบชัดเจน

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2545: 261) ได้สรุปแนวทางการจัดทำและพัฒนา (Competencies) ของผู้บริหารระดับสูงในบริษัทชั้นนำของอเมริกาเหนือ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้ 3 แนวทางคือ

1) การวิจัย (Research-Based Approach) เป็นการจัดทำ Competencies โดยการวิจัยพฤติกรรมของผู้ที่ประสบความสำเร็จ เพื่อค้นหาพฤติกรรมที่ทำให้เขาเหล่านั้นประสบความสำเร็จ ซึ่งการเก็บข้อมูลจะใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างมาสัมภาษณ์ หลังจากนั้นก็จะรวบรวมเพื่อจัดทำเป็น Competencies สำเร็จรูป สามารถไปใช้ในองค์กรต่างๆ ได้ทันที บางบริษัทก็ใช้วิธีการซื้อหามาจากบริษัทที่ปรึกษาที่ได้ทำการวิจัยและรวบรวมไว้เรียบร้อยแล้ว ซึ่งวิธีการนี้มีข้อดีคือ Competencies ที่ได้จัดทำมาจากพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริง สะดวกในการนำไปปฏิบัติเพราะมีคู่มือที่ชัดเจน แต่วิธีการนี้ก็มีข้อจำกัดอยู่คือเป็นการหา Competencies จากพฤติกรรมในอดีตมีโอกาสที่จะมองข้ามพฤติกรรมบางตัวที่เป็นปัจจัยสำคัญใช้เวลานาน มีค่าใช้จ่ายสูงและไม่ได้ออกแบบมาเพื่อองค์กรใดองค์กรหนึ่งโดยเฉพาะ

2) กำหนดจากกลยุทธ์องค์กร (Strategy – Based Approach) เป็นการจัดทำ Competencies บนพื้นฐานของกลยุทธ์ในอนาคต โดยคำนึงถึงเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตว่าจะเป็นอย่างไรร และคาดว่าในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นนั้น Competencies ตัวใดมีความสำคัญและมีความจำเป็น การเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่จะเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์เชิงกลยุทธ์ในอนาคต หรือบางบริษัทอาจจะนำเอาข้อมูลทางพฤติกรรมในอดีตจากบริษัทที่ปรึชยามาทำนายพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับเหตุการณ์ในอนาคต วิธีการนี้มีข้อดีคือ Competencies ที่ได้อยู่บนพื้นฐานของอนาคต เน้นพฤติกรรมและทักษะที่ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้ในอนาคต และยังคงสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กรที่จะมุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลง แต่วิธีการนี้ยังมีข้อจำกัดอยู่คือการทำนายอนาคตขององค์กรอาจจะขาดความแน่นอนและความน่าเชื่อถือ และ Competencies ที่ได้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการคาดการณ์ไม่ใช่ข้อมูลที่เกิดจากพฤติกรรมจริง

3) กำหนดจากคุณค่าขององค์กร (Value – Based Approach) เป็นการจัดทำ Competencies โดยให้ผู้บริหารกำหนดคุณค่าขององค์กรขึ้นมาก่อน ซึ่งการกำหนดคุณค่านี้ไม่จำเป็นต้องมาจากคุณค่าทางวัฒนธรรมองค์กรเสมอไป อาจจะกำหนดมาจากความต้องการของผู้บริหารระดับสูงคนเดียวก็ได้เมื่อกำหนดกรอบคุณค่าได้แล้วจึงนำมาวิเคราะห์หา Competencies ที่จะทำให้เกิดคุณค่าขององค์กรตามที่กำหนดไว้ วิธีการนี้มีข้อดีคือ Competencies นั้นๆ สามารถนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์และทิศทางการบริหารขององค์กรระยะยาวได้ แต่ก็มีข้อจำกัดคือการทำหนดคุณค่าที่ผิดจะทำให้ Competencies ผิดไปด้วย เป็นการยากที่จะเปลี่ยนคุณค่าไปสู่พฤติกรรม และขาดกระบวนการจัดทำและพัฒนา Competencies ที่เป็นระบบ

นอกจากนี้ยังมีขั้นตอนการหา Key Competencies ของตำแหน่งงานเฉพาะดังนี้

1) กำหนด Competencies ของ KPIs ให้กำหนด Competencies ของ KPI แต่ละตัวว่าน่าจะใช้ Competencies อะไรบ้าง จึงจะทำให้เป้าหมายนั้นๆ ประสบความสำเร็จตามที่ได้กำหนดไว้

2) ค้นหา Key Competencies วิธีการหา Key Competencies สามารถทำได้ 2 แนวทางคือ

(1) หาจาก Competencies ที่มีซ้ำกันมากที่สุดจากจำนวน KPIs ทั้งหมด

(2) กรณีที่หาตัวซ้ำกันยากก็ให้พิจารณาว่า Competencies ของ KPI แต่ละตัว

นั้นเป็นการหาว่าตัวไหนมีความสำคัญมากกว่ากัน โดยการทดลองตัด Competencies ออกทีละตัวแล้วพิจารณาว่าจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จต่อผลงานนั้นๆ มากน้อยเพียงใด เมื่อทำครบทุกตัวแล้วให้พิจารณาจัดลำดับความสำคัญของ Competencies ทั้งหมดใน KPI ตัวนั้นอีกครั้ง หรืออาจจะใช้สองวิธีดังกล่าวนี้รวมกัน เพื่อพิจารณาหา Key Competencies ที่แท้จริงของงานในตำแหน่งงานนั้นๆ ซึ่งจำนวนของ Competencies ไม่ได้จำกัดว่าจะมีมากน้อยเพียงใด เพราะบางครั้ง KPIs

หลายๆ ตัวใช้ Competencies ตัวเดียวกัน แต่อย่างน้อยที่สุด KPI ทุกตัวจะต้องมี Competencies รองรับอย่างน้อย 1 ตัว

ธำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์ (2549) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของการพัฒนา Competency ในองค์กรซึ่งสามารถสรุปได้เป็นขั้นตอน ดังนี้

- 1) สร้างทัศนคติเชิงบวก
- 2) จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบ Competency มาหนึ่งคณะ ประกอบด้วย
 - 2.1) ผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดในองค์กรเป็นประธาน
 - 2.2) ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานต่างๆ ตามผังโครงสร้างองค์กร หรือหัวหน้ากลุ่มงานต่างๆ
 - 2.3) ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล เป็นกรรมการเลขานุการ
- 3) การจัดทำประกาศ แต่งตั้ง ระบุบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการอย่างชัดเจน
- 4) ให้ความรู้ความเข้าใจกับคณะกรรมการทุกท่านที่ได้รับการแต่งตั้งในเรื่องความรู้ ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการพัฒนา competency ในองค์กร ได้แก่ ความหมาย ที่มาและแนวคิด ประเภท การกำหนดสมรรถนะสำหรับกลุ่มงานในองค์กร ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสมรรถนะ กับการบริหารคน ขั้นตอนการจัดทำสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานมีวิธีการอย่างไร วิธีการเขียนคำจำกัดความ คำอธิบายของสมรรถนะ การกำหนดระดับที่คาดหวังของสมรรถนะ Workshop วิธีการหาสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงาน วิธีการประเมินสมรรถนะ หลักการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานบุคคล(เน้นไปที่การพัฒนาและฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงาน)
- 5) เมื่อคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งมีความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นดีแล้วก็เริ่มระดมความเห็นช่วยกันค้นหาสมรรถนะหลักในองค์กร
 - (1) สืบหา vision mission strategy corporate culture ขององค์กร
 - (2) นำ vision mission strategy corporate culture มาวิเคราะห์หา core competency โดยการแบ่งกลุ่มย่อยระดมความคิดแล้วนำเสนอในที่ประชุมกลุ่มทีละกลุ่มเพื่อหาข้อสรุปร่วมกัน จนกระทั่งกำหนดได้ว่าองค์กรของเรามีสมรรถนะหลักอะไรบ้างสำหรับพนักงานทุกคน
 - (3) เขียนคำนิยามของสมรรถนะหลักแต่ละข้อ กำหนดระดับความคาดหวังของสมรรถนะหลักแต่ละข้อ เขียนคำนิยามระดับความคาดหวัง
 - (4) กำหนดระดับความคาดหวัง (proficiency level) ของสมรรถนะหลักแต่ละข้อ คณะกรรมการพัฒนาระบบจะต้องหารือกันว่าทั้ง 5 ระดับของสมรรถนะแต่ละข้อขององค์กร ต้องการให้พนักงานตำแหน่งใดมีระดับความคาดหวังของสมรรถนะหลักแต่ละข้ออยู่ในระดับใด

(5) สื่อสารให้พนักงานทุกระดับในองค์กรรับทราบโดยวิธีการต่าง ๆ เช่น ใช้วิทยากรภายนอกมาให้ความรู้ ให้กรรมการพัฒนาระบบประชุมชี้แจงภายใน หรือให้ผู้จัดการฝ่ายบุคคลจัดประชุมพนักงานแต่ละหน่วยงานเองหรือประชาสัมพันธ์ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนี้ ธีรศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2549) ยังได้กล่าวถึงขั้นตอนการหา Functional Competencies เพิ่มเติมอีกด้วย ดังนี้

- 1) คณะกรรมการพัฒนาระบบสมรรถนะหรือกันเพื่อจัดแบ่งกลุ่มงานในองค์กร
- 2) ประชุมปฏิบัติการในหน่วยงานเพื่อระดมความคิดว่าหน่วยงานมีงานอะไรบ้าง
- 3) จัดทำแบบฟอร์มวิเคราะห์เนื้อหา Functional Competencies แจกให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้ร่วมกันระดมความคิด ค้นหาผู้ร่วมประชุมค้นหา Functional Competencies

- 4) เขียนคำนิยาม Functional Competencies โดยเขียนระดับตามความคาดหวัง สำหรับหน่วยงานภาครัฐของไทยก็ได้มีการจัดทำสมรรถนะประจำหน่วยงาน โดยมีกระบวนการกำหนดสมรรถนะที่น่าสนใจ เช่น สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน กรมราชทัณฑ์ อธิบายได้ ดังนี้

สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดทำ Competency ของสำนักงานซึ่งมีขั้นตอนคือ

- 1) ขั้นเตรียมการ จะเป็นการให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำ Competency แก่บุคลากรของสำนักงานนโยบายและแผนรวมถึงบุคคลที่เกี่ยวข้องซึ่งจะเป็นหลักในการทำงานหรือประสานงานต่อไป

- 2) วิเคราะห์องค์การ จะทำการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของสำนักงานนโยบายและแผนพลังงานเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำ Core Competency ของสำนักงานนโยบายและแผนพลังงานต่อไป

- 3) จัดทำ Core Competency จะเป็นการพิจารณาว่า บุคลากรทุกคนในสำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน ต้องมีขีดสมรรถนะอะไรบ้างที่จะไปสนับสนุนและทำให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของสำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน บรรลุผลสำเร็จ โดยการพิจารณาจะคัดเลือก Competency ที่จำเป็นจริงๆ เพราะ Core Competency จะเป็น Competency หลักที่บุคลากรทุกคนในสำนักงานนโยบายและแผนพลังงานต้องมี และเป็นชุด Competency ที่ทุกคนในสำนักงานนโยบายและแผนพลังงานต้องใช้ร่วมกัน เมื่อได้ชุดของ Competency แล้ว จึงมาเขียน รายละเอียดของ Core Competency ในแต่ละตัวให้มีรายละเอียดที่ครบถ้วน ถูกต้อง โดยเริ่มตั้งแต่ การกำหนดชื่อ คำนิยาม กำหนดการจัดระดับ และกำหนดพฤติกรรมในแต่ละระดับ

4) จัดทำ Functional Competency เมื่อได้จัดทำ Core Competency แล้ว ต่อไปจะเป็นการจัดทำ Functional Competency หรือความสามารถในแต่ละสายงานหรือแต่ละตำแหน่ง โดยจะพิจารณา Competency หรือความสามารถที่จำเป็นและสอดคล้องกับภารกิจที่ปฏิบัติงานอยู่ ซึ่งเมื่อได้คัดเลือก Functional Competency ในแต่ละสายงานหรือแต่ละตำแหน่งมาแล้ว ก็จะมาเขียนรายละเอียดของ Functional Competency ในแต่ละตัวให้มีรายละเอียดที่ครบถ้วน ถูกต้อง โดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดชื่อ คำนิยาม กำหนดการจัดระดับ และกำหนดพฤติกรรมในแต่ละระดับ

5) จัดทำ Job Mapping เมื่อได้มีการจัดทำ Competency เสร็จเรียบร้อยแล้วทั้งในส่วนของ Core Competency และ Functional Competency ขึ้นต่อไปคือ การจัดทำ Job Mapping ซึ่งมีการดำเนินงาน 2 ขั้นตอนคือ

(1) การทำ Job Mapping Profile คือ กรอบในการพิจารณาว่า แต่ละสายงานและแต่ละตำแหน่งในสำนักงานนโยบายและแผนพลังงานนั้น ต้องการ Competency ตัวไหน ในระดับใด ซึ่งจะมีวิธีการนำเชื่อมกันระหว่างตำแหน่งในสายงานต่างๆ กับ Competency ที่จัดทำขึ้น เพื่อจะกำหนดเป็นมาตรฐานความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่งหรือเรียกว่าการจัดทำ Job Competency Mapping

(2) การกำหนดมาตรฐานความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่ง โดยวิธีการจัดทำนั้น จะต้องรู้ภารกิจแต่ละตำแหน่งให้ถูกต้องว่าทำอะไรบ้าง โดยดูจากการปฏิบัติงานจริงในปัจจุบัน แล้วนำไปกำหนดว่า ตำแหน่งงานนั้นๆ จะต้องมี Competency ที่กำหนดขึ้นในระดับใด ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับตำแหน่งต่าง ๆ ในสำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน ด้วย

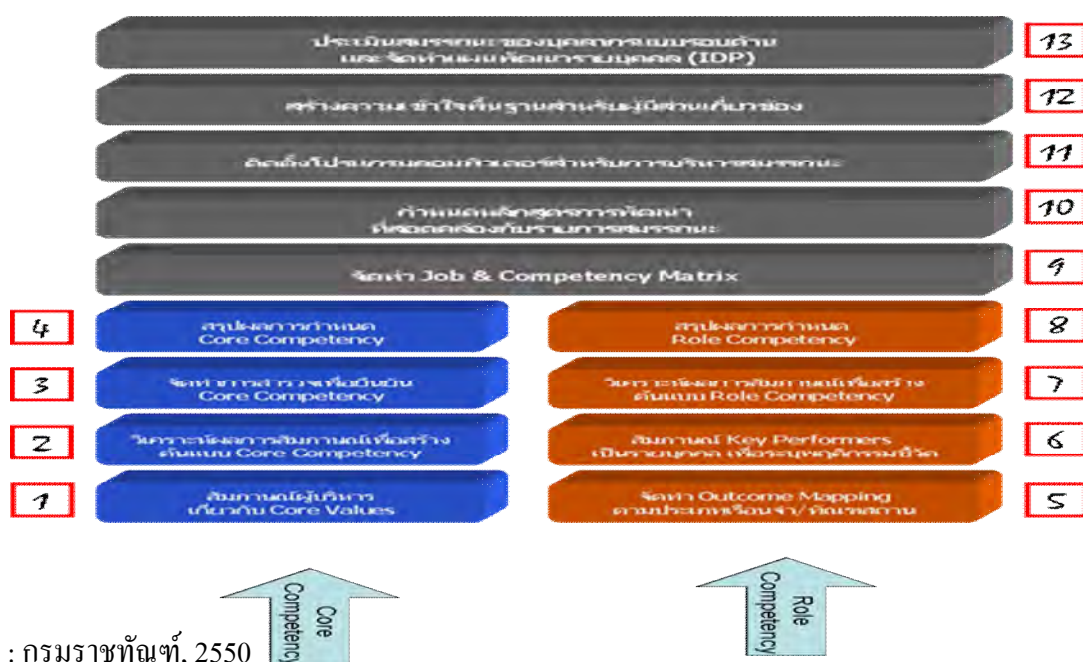
6) จัดทำคู่มือ Competency เมื่อจัดทำ Job Mapping เสร็จเรียบร้อยแล้ว เราก็จะจัดทำเป็น คู่มือ Competency ของสำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน เพื่อนำไปใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานนโยบายและแผนพลังงานต่อไป

กรมราชทัณฑ์เป็นหน่วยงานหนึ่งที่ได้จัดทำสมรรถนะของหน่วยงานซึ่งมีขั้นตอนหลักของการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของบุคคล โดยมีการกำหนดขั้นตอนหลักไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจนคือในช่วงแรกจะแบ่งการดำเนินงานออกเป็นสองส่วน คือ

- 1) การกำหนดรายการสมรรถนะหลัก (Core Competency)
- 2) การกำหนดรายการสมรรถนะตามสายงาน (Functional/Role Competency)

หลังจากนั้นจึงนำผลรายการสมรรถนะที่ได้เป็นพื้นฐานมาใช้ในขั้นตอนการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรในกรมราชทัณฑ์ต่อไป ดังแสดงไว้ในแผนภาพ

แผนภาพที่ 13 แสดงขั้นตอนการจัดทำสมรรถนะ



ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังนี้

- 1) การสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับ Core Values เริ่มด้วยการสัมภาษณ์ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานคืออธิบดีกรมราชทัณฑ์เพื่อกำหนด ค่านิยมหลัก (Core Values) ที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร หลังจากนั้นทำการสัมภาษณ์ท่านอธิบดีละท่านรองอธิบดีเพื่อระบุพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยม
- 2) วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เพื่อสร้างต้นแบบ Core Values เป็นการรวบรวม และวิเคราะห์พฤติกรรมที่สอดคล้องกับ ค่านิยมหลัก เพื่อสังเคราะห์ออกมาเป็นสมรรถนะหลัก (Core -Competency) เพื่อเป็นต้นแบบสำหรับการพัฒนาปรับปรุงต่อไป
- 3) จัดทำการสำรวจเพื่อยืนยัน Core Competency นำรายการสมรรถนะหลักที่ได้มาจัดทำแบบสอบถามเพื่อสำรวจ ยืนยันความคิดเห็นของผู้บริหารต่อรายการสมรรถนะหลักที่จัดทำขึ้นในเบื้องต้น โดยทำการแยกแยะว่า พฤติกรรมใดควรจะแสดงโดยข้าราชการระดับไหน
- 4) สรุปผลการกำหนด Core Competency สรุปผลการกำหนดรายการสมรรถนะหลัก (Core -Competency) ใช้ผลการสำรวจมาช่วยแยกแยะพฤติกรรมออกเป็น 5 ระดับ (Proficiency Level) พร้อมเสนอแนะพฤติกรรมเพิ่มเติมสำหรับระดับที่ยังต้องการ เพื่อการใช้งานร่วมกับ Core Competency อีก 5 ตัวของ ก.พ. ได้

5) จัดทำ Outcome Mapping ตามประเภทเรือนจำ/ทัณฑสถานจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำ ตารางความสัมพันธ์ระหว่าง ผลลัพธ์ที่เป็นที่ต้องการ และบทบาทของงาน แยกตามหน่วยราชการในกรมราชทัณฑ์ที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกัน โดยผลลัพธ์สำคัญของงานที่ได้จะถูกใช้เป็นข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมต่อไป

6) สัมภาษณ์ Key Performer เป็นรายบุคคล เพื่อกำหนดพฤติกรรมชี้วัด สัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูง ถึงพฤติกรรมซึ่งมาจากประสบการณ์การทำงานจริง และที่สำคัญเป็นพฤติกรรมที่เป็นสาเหตุของผลลัพธ์สำคัญขององค์กร ทั้งนี้ข้อมูลพฤติกรรมที่ได้จะเป็นข้อมูลพื้นฐานสำคัญในการจัดทำ Role Competency ที่มีรากฐานมาจากองค์กรต่อไป

7) วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เพื่อสร้างต้นแบบ Role Competency นำผลการสัมภาษณ์ซึ่งออกมาเป็นพฤติกรรมชี้วัด (Behavioral Indicator) มาจัดกลุ่ม และจัดแบ่งระดับความเข้มข้นของพฤติกรรม เพื่อสร้างต้นแบบ สมรรถนะตามสายงานภายในองค์กร (Role Competency)

8) สรุปผลการกำหนด Role Competency นำผลสมรรถนะตามสายงานภายในองค์กร (Role Competency) มารับการยืนยัน หรือเพิ่มเติมพฤติกรรมชี้วัด และระดับของสมรรถนะ (Proficiency Level) จากผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (Key-Performer)

9) จัดทำ Job - Competency Matrix สร้างความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานที่มีอยู่ในองค์กร กับสมรรถนะ และระดับของสมรรถนะ (Proficiency Level) เพื่อกำหนดมาตรฐานของพฤติกรรมชี้วัด (Behavioral Indicator) สำหรับทุกตำแหน่ง

10) กำหนดหลักสูตรการพัฒนาที่สอดคล้องกับสมรรถนะ กำหนดหลักสูตรการพัฒนาที่สอดคล้องกับรายการสมรรถนะที่เป็นที่ต้องการขององค์กรเตรียมไว้เป็นข้อมูลสำหรับผู้บังคับบัญชาเพื่อการเลือกใช้ในการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของตนได้อย่างเหมาะสม

11) คิดตั้งระบบคอมพิวเตอร์สำหรับการบริหารสมรรถนะ เตรียมความพร้อมทั้งในแง่ระบบคอมพิวเตอร์และ โปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อช่วยในการบันทึกพฤติกรรมชี้วัด ตลอดจนการแจกแบบสอบถามและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการบันทึกแผนพัฒนารายบุคคล ทั้งนี้เนื่องจากระบบคอมพิวเตอร์ต้องรองรับการใช้งานจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจำนวนมาก หากมีการเตรียมการที่ไม่เพียงพอหรือไม่เหมาะสมอาจทำให้เกิดปัญหาต่อการใช้งานจริงได้

12) สร้างความเข้าใจพื้นฐานสำหรับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง สร้างความเข้าใจพื้นฐานสำหรับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งในแง่การตรวจสอบถึงสมรรถนะ และพฤติกรรมชี้วัดสำหรับตนเอง และผู้ใต้บังคับบัญชาที่สำคัญคือการสร้างความเข้าใจในเรื่องการประเมินสมรรถนะผ่านพฤติกรรมชี้วัดอย่างมีมาตรฐาน เพื่อการนำไปใช้ในการสร้างแผนพัฒนารายบุคคลต่อไป

13) ประเมินสมรรถนะของบุคลากรอย่างรอบด้าน และจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลประเมินสมรรถนะของบุคลากรผ่านพฤติกรรมชีวิต โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้รับการประเมิน ซึ่งอาจจะเป็นผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน หลังจากนั้นจึงนำผลการประเมินสมรรถนะที่ได้ มาเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนารายบุคคลเพื่อให้สอดคล้องกับจุดอ่อน หรือจุดแข็ง หรือช่องว่างของผู้รับการประเมิน

จากสาระของกระบวนการกำหนดสมรรถนะข้างต้นนั้น ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ๆ โดยสามารถจำแนกเป็นกระบวนการที่สำคัญ ดังนี้

1) กระบวนการกำหนดสมรรถนะหลัก (Core competency) มีขั้นตอนการกำหนดสมรรถนะ ที่สำคัญ คือ

(1) การวิจัย (Research-Based Approach) เป็นการจัดทำ Competencies จากการศึกษาพฤติกรรมของผู้ที่ประสบความสำเร็จ เพื่อค้นหาพฤติกรรมที่ทำให้เขาเหล่านั้นประสบความสำเร็จ จากการใช้วิธีวิทยาการวิจัยในรูปแบบต่าง ๆ และใช้เครื่องมือการเก็บข้อมูลที่เหมาะสม เช่น การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ ตลอดจนไปถึงการวิเคราะห์แนวโน้ม เป็นต้น

(2) การประเมินความต้องการ (Need assessment) โดยการศึกษาจากกลุ่มผู้ใช้นักการศึกษา และนโยบายต่างๆ ถึงความต้องการที่จะให้มีการจัดเตรียมผู้สำเร็จการศึกษาให้สามารถทำงานอะไร ต้องมีความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติอย่างไร

(3) การกำหนดสมรรถนะโดยการวิเคราะห์งาน (Task analysis) โดยการจำแนกเนื้อหา และเป้าหมายของงานให้อยู่ในรูปของงานที่ต้องปฏิบัติหรือต้องเรียนรู้ แล้วแจกแจงลงในรายละเอียดของแต่ละงานให้เป็นระดับย่อยมากที่สุด การวิเคราะห์งานจะช่วยให้ในการกำหนดงานที่ต้องการจะให้เกิดแก่ผู้ปฏิบัติได้ในรายละเอียด

(4) การวิเคราะห์กิจกรรมของผู้ปฏิบัติวิชาชีพ โดยการเก็บข้อมูลจากกิจกรรมการปฏิบัติในงานประจำจากการสังเกต โดยใช้ผู้ร่วมงานหรือผู้อื่น

2) กระบวนการกำหนดสมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Functional competency) มีการกำหนดสมรรถนะสำหรับการปฏิบัติงานในองค์กรซึ่งอาจเป็นสมรรถนะร่วมประจำสายงาน รวมไปถึงสมรรถนะเฉพาะกลุ่มงานในงานใดงานหนึ่งโดยเฉพาะ ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ คือ

(1) ขั้นตอนเตรียมการ ได้แก่ การเตรียมการในการจัดทำสมรรถนะในการปฏิบัติงานท่ามกลางการรับรู้ของสมาชิกในองค์กรทั้งหมดที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร นั่นคือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องตั้งแต่ฝ่ายบริหารจนถึงผู้ปฏิบัติการในองค์กรทุกระดับ ซึ่งอยู่ที่บริบทและวัฒนธรรมองค์กรที่จะเลือกวิธีการหนึ่งวิธีการใดที่เหมาะสมด้วย แต่โดยสรุปแล้ว

องค์กรมักจะเลือกที่จะแต่งตั้งคณะทำงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญขึ้นมารับผิดชอบในการจัดทำสมรรถนะ และดำเนินการสร้างความเข้าใจ ตลอดจนการรับรู้ในการทำงานและอาจมีการเชิญผู้เชี่ยวชาญภายนอกเข้ามาร่วมดำเนินการ เพื่อสร้างบรรยากาศส่งเสริมความสำเร็จในการทำงานมากขึ้นด้วย

(2) ขั้นตอนดำเนินการจัดทำสมรรถนะ เป็นขั้นตอนที่จะเป็นการเขียนสมรรถนะตามที่กำหนดโดยดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ในตอนต้นที่จะเขียนสมรรถนะร่วมประจำสายงาน สมรรถนะเฉพาะบุคคลหรือกลุ่มงานเฉพาะ ๆ ซึ่งอาจจะมีการตั้งอนุกรรมการ หรือคณะทำงานย่อยแต่ละชุดขึ้นมากเขียน และมีการประชุมพิจารณา ตัดสินโดยผู้เชี่ยวชาญ และนำเข้าสู่กระบวนการประชาพิจารณ์ร่วมกันของบุคลากรที่มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร เพื่อหาคำอธิบายระดับ ตัวชี้วัด และเกณฑ์ที่เหมาะสมกับสมรรถนะ เป้าหมาย ขององค์กร ตลอดจนบริบท และจุดยืนในตำแหน่งที่แข่งขันขององค์กรนั้น ๆ มากที่สุด ทั้งนี้เพื่อให้เป็นการทำรายการเข้าสู่การปฏิบัติตามสมรรถนะและเป็นที่ยอมรับของทุกคนในองค์กรด้วย

3.7 ตัวชี้วัดและเกณฑ์สมรรถนะ

จากตัวชี้วัดและเกณฑ์สมรรถนะนั้น สามารถจำแนกได้เป็น คำที่เกี่ยวข้องอยู่ 2 คำที่สำคัญในเนื้อหา คือ ตัวชี้วัดสมรรถนะ และเกณฑ์สมรรถนะ โดยสามารถจะอธิบายให้มีความเข้าใจ ตามลำดับ ดังนี้

3.7.1 ตัวชี้วัดสมรรถนะ

ตัวชี้วัด (Indicator) หมายถึง ตัวแปรประกอบ หรือ องค์ประกอบที่มีค่าแสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของระบบการดำเนินงานส่วนใดส่วนหนึ่งในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นสารสนเทศที่บ่งบอกสถานะหรือสภาพการณ์ในลักษณะใดลักษณะหนึ่งที่เราสนใจ ซึ่งการนำตัวแปรหรือข้อเท็จจริงต่างๆ มาสัมพันธ์กันเพื่อให้เกิดคุณค่าจะสะท้อนให้เห็นสภาพการณ์ที่ต้องการศึกษาโดยรวม เพื่อให้เข้าใจยิ่งขึ้นผู้ศึกษาจะได้กล่าวถึง ลักษณะที่สำคัญของตัวชี้วัด คุณสมบัติที่ดีของตัวชี้วัดตามลำดับต่อไป ได้แก่

1) ลักษณะที่สำคัญของตัวชี้วัดมี 5 ประการ ดังนี้ (Johnstone, 1981)

(1) ตัวชี้วัดสามารถให้สารสนเทศเกี่ยวกับสิ่ง หรือสภาพที่ศึกษาอย่างกว้างๆ ตัวชี้วัดที่นำมาใช้ในด้านสังคมศาสตร์ให้สารสนเทศที่ถูกต้องแม่นยำไม่มากก็น้อยแต่ไม่จำเป็นต้องถูกต้องแม่นยำอย่างแน่นอน

(2) ตัวชี้วัดมีลักษณะที่แตกต่างไปจากตัวแปร เนื่องจากตัวชี้วัดเกิดจากการรวมตัวแปรหลายๆ ตัวที่มีความสัมพันธ์กันเข้าด้วยกันเพื่อให้เห็นภาพรวมของสิ่งหรือสภาพที่ต้องการศึกษา แต่ตัวแปรจะให้สารสนเทศของสิ่งหรือสภาพที่ต้องการศึกษาเพียงด้านเดียวเพราะว่ามีลักษณะที่เฉพาะเจาะจง

(3) ตัวชี้วัดจะต้องกำหนดเป็นปริมาณ ตัวชี้วัดต้องแสดงสภาพที่ศึกษาเป็นค่าตัวเลข หรือปริมาณเท่านั้น ในการแปลความหมายค่าของตัวชี้วัดจะต้องนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นในการสร้างตัวชี้วัดจะต้องมีการกำหนดความหมายและเกณฑ์ของตัวชี้วัดอย่างชัดเจน

(4) ตัวชี้วัดจะเป็นค่าชั่วคราวจะมีค่า ณ จุดเวลา หรือช่วงเวลานั้นๆ เมื่อเวลาเปลี่ยนไป ค่าตัวชี้วัดก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้

(5) ตัวชี้วัดเป็นหน่วยพื้นฐานในการพัฒนาทฤษฎี

2) คุณสมบัติของตัวชี้วัดที่ดี มีคุณสมบัติที่สำคัญ ดังนี้ (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2544)

(1) ความตรง (validity) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องบ่งชี้ได้ตามคุณลักษณะที่ต้องการวัดได้อย่างถูกต้องแม่นยำ ซึ่งมีลักษณะสำคัญดังนี้

- มีความตรงประเด็น (relevant) ตัวชี้วัดต้องบ่งชี้ได้ตรงประเด็น มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณลักษณะที่มุ่งวัด เช่น GPA ใช้เป็นตัวบ่งชี้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยทั่วไป

- มีความเป็นตัวแทน (representative) ตัวชี้วัดจะต้องมีความเป็นตัวแทนคุณลักษณะที่มุ่งวัดหรือมีมุมมองที่ครอบคลุมองค์ประกอบที่สำคัญของคุณลักษณะที่มุ่งวัดอย่างครบถ้วน เช่น อุณหภูมิร่างกายเป็นตัวชี้วัดสภาวะการมีไข้ของผู้ป่วย

(2) ความเที่ยง (reliability) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องบ่งชี้คุณลักษณะที่มุ่งวัดได้อย่างน่าเชื่อถือ คงเส้นคงวา หรือบ่งชี้ได้คงที่เมื่อทำการวัดซ้ำในช่วงเวลาเดียวกัน ซึ่งมีลักษณะสำคัญดังนี้

- ความเป็นปรนัย (objectivity) ตัวชี้วัดต้องบ่งชี้ได้อย่างเป็นปรนัย การตัดสินใจเกี่ยวกับค่าของตัวชี้วัดควรขึ้นอยู่กับสภาวะที่เป็นอยู่หรือคุณสมบัติของสิ่งนั้นมากกว่าที่จะขึ้นอยู่กับความรู้สึกตามอัตวิสัย

- มีความคลาดเคลื่อนต่ำ (minimum Error) ตัวชี้วัดต้องบ่งชี้ได้อย่างมีความคลาดเคลื่อนต่ำ ค่าที่ได้จะต้องมาจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ

(3) ความเป็นกลาง (neutrality) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องบ่งชี้ด้วยความเป็นกลาง ปราศจากความลำเอียง (bias) ไม่โน้มเอียงเข้าหาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ไม่ชี้นำโดยการเน้นการบ่งชี้เฉพาะลักษณะความสำเร็จหรือความล้มเหลวหรือความไม่ยุติธรรม

(4) ความไว (sensitivity) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องมีความไวต่อคุณลักษณะที่มุ่งวัด สามารถแสดงความผันแปรหรือความแตกต่างระหว่างหน่วยวิเคราะห์ได้อย่างชัดเจน โดยตัวชี้วัดจะต้องมีมาตรและหน่วยวัดที่มีความละเอียดเพียงพอ

(5) สะดวกในการนำไปใช้ (practicality) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องสะดวกในการนำไปใช้ ซึ่งมีลักษณะสำคัญดังนี้

- เก็บข้อมูลง่าย (availability) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องสามารถนำไปใช้วัดหรือเก็บข้อมูลได้สะดวก สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตรวจนับ วัด หรือสังเกตได้ง่าย

- แปลความหมายง่าย (interpretability) ตัวชี้วัดที่ดีควรให้ค่าการวัดที่มีจุดสูงสุดและต่ำสุด เข้าใจง่ายและสามารถสร้างเกณฑ์ตัดสินคุณภาพได้ง่าย

ในการกำหนดระดับของสมรรถนะแบบกำหนดเป็นสเกล (scale) นั้น สมรรถนะแต่ละตัวจะกำหนดระดับความรู้ ทักษะและคุณลักษณะแตกต่างกันตามปัจจัย และจะกำหนดเป็นตัวชี้วัดพฤติกรรม (behavioral indicator) ที่สะท้อนถึงความสามารถในแต่ละระดับ (proficiency scale) โดยกำหนดเกณฑ์การจัดระดับความสามารถไว้ 5 ระดับคือ ระดับเริ่มต้น (beginner) ระดับมีความรู้บ้าง (novice) ระดับมีความรู้สูง (intermediate) ระดับมีความรู้สูง (advance) ระดับความเชี่ยวชาญ (expert) ซึ่งในแต่ละเกณฑ์ความสามารถมีตัวชี้วัดพฤติกรรม ดังนี้ (เทื่อน ทองแก้ว, 2550)

เกณฑ์ความสามารถ	ตัวชี้วัดพฤติกรรม
1. ระดับเริ่มต้น	- มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎี
2. ระดับมีความรู้บ้าง	- สามารถประยุกต์แนวคิดทฤษฎีมาใช้ในการงาน
3. ระดับมีความรู้ปานกลาง	- สามารถนำความรู้ ทักษะ มาใช้ให้เป็นรูปธรรม
4. ระดับมีความรู้สูง	- สามารถแปลงทฤษฎีมาเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติและผู้อื่นสามารถนำเครื่องมือไปปฏิบัติได้จริง -สามารถกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการในเรื่องความรู้ ทักษะที่เกี่ยวข้องให้แก่หน่วยงานได้
5. ระดับผู้เชี่ยวชาญ	

ในการแปลความหมายของเกณฑ์ข้างต้นเมื่อเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้จะมีดังนี้

- 1) ระดับเริ่มต้น = ยังไม่สามารถทำได้ตามมาตรฐาน (not meet standard)
- 2) ระดับมีความรู้บ้าง = ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้บางส่วน (partially meet standard)
- 3) ระดับที่สามารถทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนด (meet standard)
- 4) ระดับที่สามารถทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด (exceeds standard)
- 5) ระดับที่สามารถทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดมาก (substantially exceeds standard)

3.7.2 เกณฑ์สมรรถนะ

จากคำนิยามคำว่า สมรรถนะของ Spencer and Spencer (1993. อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส, 2548) ที่ได้ให้คำอธิบายคำสำคัญ 3 คำจากความหมาย ซึ่งสรุปได้ว่าสมรรถนะจะมี ส่วนประกอบสำคัญประการหนึ่ง คือ การอ้างอิงตามเกณฑ์มาตรฐาน (Criterion-referenced)

การอ้างอิงตามเกณฑ์มาตรฐาน (Criterion-referenced) หมายความว่าสมรรถนะ พยากรณ์ได้จริงว่าใครทำงานได้ดีหรือไม่ดี โดยวัดจากมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่เฉพาะเจาะจงอย่างใด อย่างหนึ่ง โดยที่การอ้างอิงตามเกณฑ์มาตรฐานมีความสำคัญยิ่งต่อนิยามของคำว่าสมรรถนะ คุณลักษณะ (characteristic) จัดได้ว่าเป็นสมรรถนะก็ต่อเมื่อสามารถพยากรณ์บางอย่างที่มีความหมายในโลกของการปฏิบัติจริงได้ คุณลักษณะที่ไม่ก่อให้เกิดความแตกต่างในผลการ ปฏิบัติงานไม่ถือเป็นสมรรถนะ และไม่ควรรนำไปใช้ในการประเมินบุคคล

นอกจากที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ในการศึกษาเรื่องสมรรถนะ เกณฑ์ (criterion) ที่มัก ใช้บ่อย คือ

- 1) ผลการปฏิบัติงานระดับดีมากหรือระดับเยี่ยม (superior performance) ผลการ ปฏิบัติงานระดับนี้นิยามว่าเป็นผลการปฏิบัติงานในระดับที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยเลขคณิต (mean) ขึ้นไป หนึ่งส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation:S.D.) ซึ่งประมาณร้อยละ 10 ของบุคคลที่ถูก ประเมินจะตกอยู่ในระดับนี้

- 2) ผลการปฏิบัติงานที่ยอมรับได้ (effective performance) ผลการปฏิบัติงาน ระดับนี้ คือ ผลการปฏิบัติงานที่องค์กรอาจยอมรับได้ แต่ถ้าต่ำกว่าระดับนี้แสดงว่าบุคคลนั้นไม่มี สมรรถนะเพียงพอที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายต่อไปแล้ว

ดังนั้นสรุปได้ว่าเกณฑ์ (criterion) สมรรถนะนั้นมีหลายประเภทแตกต่างกันไปตาม ลักษณะและความเหมาะสมของสมรรถนะ แต่ที่นิยมใช้มี 2 แบบ คือ

1) เกณฑ์สมรรถนะที่มีลักษณะเป็น Unscaled

เกณฑ์สมรรถนะที่มีลักษณะเป็น Unscaled มักใช้กับ Competency ที่มีลักษณะเป็นพฤติกรรมหรือทัศนคติ ซึ่งการประเมิน Competency ประเภทนี้จะเป็นการพิจารณาว่าบุคคลนั้นมี Competency อยู่ในเกณฑ์ระดับที่องค์กรต้องการหรือไม่เท่านั้น ซึ่งจะวัดเพียงว่าพบหรือไม่พบสมรรถนะนั้นๆ หรือไม่ เช่น มีความซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบ หรือไม่เป็นต้น

2) เกณฑ์สมรรถนะที่มีลักษณะเป็น Scale

เกณฑ์สมรรถนะที่มีลักษณะเป็น Scale มักใช้กับกลุ่ม Competency ที่มีลักษณะเป็นทักษะความสามารถ ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นถึงเกณฑ์ระดับความสามารถที่แตกต่างของ Competency ตามปัจจัยต่างๆ ดังนั้นเกณฑ์ในแต่ละระดับความสามารถของ Proficiency Level จะมีการกำหนดตัวบ่งชี้พฤติกรรม (Behavioral Indicator) ที่สะท้อนถึงความสามารถในแต่ละระดับที่มีความแตกต่างกัน Competency แต่ละตัวก็จะมีปัจจัยที่ทำให้ระดับของความสามารถเพิ่มพูนที่แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับลักษณะและความหมายของ Competency นั้น

ทั้งนี้ในการใช้ตัวบ่งชี้และเกณฑ์ของสมรรถนะจึงมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับการกำหนดสมรรถนะว่า สมรรถนะที่จะกำหนดนั้นเป็นสมรรถนะหลัก (core competency) หรือสมรรถนะในสายงานสำหรับผู้ปฏิบัติงาน (Functional competency) หรือไม่อย่างไร ซึ่งในการแต่งตั้งผู้ทำงานในการกำหนด หรือเขียนสมรรถนะขึ้นมานั้นก็มีความจำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ เกณฑ์สมรรถนะ ตลอดจนระดับของสมรรถนะนั้น ๆ ด้วย

3.8 สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา (School Principals Competency)

นักวิชาการทางการบริหารการศึกษา หน่วยงานหรือองค์กรทางการศึกษาหลายหน่วยงาน ได้ให้ความหมาย แนวคิด ตลอดจนกำหนดสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังต่อไปนี้

ชัชรินทร์ ชวนวัน (2548) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาว่า หมายถึง จิตความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Characteristic) ส่วนตัวของผู้บริหาร ที่แสดงออกในเชิงพฤติกรรมทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นเลิศ

พลสันห์ โพธิ์ศรีทอง (ม.ป.ป., อัดสำเนา) กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับการพัฒนาบุคลากรในองค์กรชั้นนำขึ้นมาไว้ดังผลสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในองค์กรชั้นนำต่างๆ ว่าจำเป็นต้องมีสมรรถนะหลักดังนี้

ลำดับ	สมรรถนะหลักที่มีความสำคัญมากที่สุด เรียงตามลำดับ	สมรรถนะหลักที่พัฒนาให้เกิดขึ้นยากที่สุด เรียงตามลำดับ
1	การคิดเชิงยุทธศาสตร์(Strategic Thinking)	การคิดเชิงยุทธศาสตร์(Strategic Thinking)
2	การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management)	การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management)
3	ผู้ชำนาญการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Expertise)	ภาวะผู้นำ (Leadership)
4	ภาวะผู้นำ (Leadership)	การตัดสินใจ (Decision Making)
5	การติดต่อสื่อสาร (Communication)	การแก้ปัญหา (Problem Solving)
6	การแก้ปัญหา (Problem Solving)	การติดต่อสื่อสาร (Communication)

ผลการวิจัยสำนักงาน ก.พ. ของสหรัฐอเมริกา ได้กำหนดรูปแบบของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ(ผู้บริหารมืออาชีพ) ไว้ 2 ประการ คือ

1) ผู้บริหารจะต้องทำอะไรซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะ (competency) 6 ด้าน
และความสามารถในด้านหน้าที่ทางการบริหาร(management function) 12 ประการ ดังตาราง

สมรรถนะ (competency) 6 ประการ	หน้าที่ในการบริหาร 12 ประการ (management functions)
1. สามารถรวบรวมเหตุการณ์ภายนอกและในได้	1. ตระหนักถึงสิ่งแวดล้อมภายนอก 2. การตีความและการถ่ายทอดความหมาย
2. สามารถเป็นตัวแทนและให้ความร่วมมือ	3. เป็นตัวแทน 4. ให้ความร่วมมือ
3. วางแผนและกำหนดแนวปฏิบัติ	5. วางแผนหน่วยงาน 6. กำหนดแนวทางปฏิบัติ
4. บริหารเงินและทรัพยากรต่างๆ	7. งบประมาณ 8. บริหารทรัพยากรเครื่องมือต่างๆ
5. บริหารทรัพยากรมนุษย์	9. บริหารงานบุคคล 10. ให้คำแนะนำปรึกษาในการปฏิบัติงาน
6. ประเมินผลงาน	11. ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามโครงการ 12. ประเมินผลโครงการ

2) ผู้บริหารจะสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะ 10 ประการ (บุคลิกลักษณะที่แสดงถึงควมมีประสิทธิภาพ) ดังแสดงไว้ในตารางข้างล่างนี้

บุคลิกลักษณะ	คำนิยาม
1. มีทัศนคติที่กว้างไกล	มีทัศนคติที่กว้างและมองการณ์ไกล มีคุณการพิจารณาที่เหมาะสม ทั้งระยะสั้นและระยะยาว
2. มีทักษะในการวางแผน	รวบรวม ประเมิน วิเคราะห์ ข้อมูล คาดการณ์ ตัดสินใจ กำหนด ขอบข่ายของงาน
3. มีความรู้ลึกไวก่อถึงแวดลอม	ตระหนักถึงความสำคัญของหน่วยงานและสิ่งแวดลอมรวมทั้ง ปัจจัยอื่นๆที่มีใช้ด้านเทคนิค(non-technical factors)
4. มีความเป็นผู้นำ	มีความเต็มใจที่จะทำทั้งบุคคล และกลุ่ม
5. ความยืดหยุ่น	ยอมรับในสิ่งใหม่ๆมีพฤติกรรมที่ยืดหยุ่นมีความอดทนต่อความ กัดคันต่างๆ ความคลุมเครือ ความเปลี่ยนแปลงความคิดริเริ่ม
6. ความเป็นนักปฏิบัติ	มีความเป็นตัวของตัวเอง กระตือรือร้น และริเริ่มสิ่งใหม่ๆ อยู่ เสมอ กล้าเสี่ยง มีความรับผิดชอบมีการตัดสินใจที่ดี
7. เน้นที่ผลของงาน	ดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเป้าหมายไว้ ติดตาม ผลของงาน โดยสม่ำเสมอ
8. การสื่อความหมาย	พูดเก่ง เขียนเก่ง เป็นนักฟังที่ดี
9. ความรู้ลึกไวก่อบุคคลอื่น	รู้ความต้องการของบุคคลรู้จุดอ่อนหรือจุดแข็ง ผลกระทบที่มี ต่อผู้อื่น เป็นผู้เจรจาตกลงที่ดีแก้ปัญหาความขัดแย้ง มี ความสามารถในการชักจูงเสนอแนวความคิด
10. มีความสามารถในเชิงเทคนิค	มีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษเช่น วิศวกร นักวิทยาศาสตร์ กฎหมาย บัญชี สังคมศาสตร์ ฯลฯ

3.8.1 สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ตามมาตรฐานวิชาชีพ ครูสภา

มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะ และ คุณภาพที่พึงประสงค์ในการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้อง ประพฤติปฏิบัติตาม เพื่อให้เกิดคุณภาพในการประกอบวิชาชีพ สามารถสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธา ให้แก่ผู้รับบริการจากวิชาชีพได้ว่าเป็นบริการที่มีคุณภาพ ตอบสังคมได้ว่าที่กฎหมายให้ความสำคัญ กับวิชาชีพทางการศึกษา และที่กำหนดให้เป็นวิชาชีพควบคุมนั้น เนื่องจากเป็นวิชาชีพที่มี

ลักษณะเฉพาะ ต้องใช้ความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญในการประกอบวิชาชีพ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549 : 19) และเนื่องจากความหมายของ

วิชาชีพ คือ อาชีพที่ต้องอาศัยความรู้ความชำนาญ

วิชาชีพชั้นสูง คือ อาชีพที่ต้องใช้ความรู้ ความชำนาญเฉพาะทางที่ต้องมีการฝึกฝน อบรม เตรียมตัว รับผิดชอบต่อการให้บริการ มีมาตรฐานวิชาชีพและใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ โดยมีองค์กรวิชาชีพดูแลและควบคุมการประกอบวิชาชีพ ดังนั้นครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษา เป็นวิชาชีพชั้นสูงและต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ (พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 52 , 53)

มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 มาตรา 49 กำหนดให้มีมาตรฐานวิชาชีพ 3 ด้าน ประกอบด้วย

- 1) มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ
- 2) มาตรฐานการปฏิบัติงาน
- 3) มาตรฐานการปฏิบัติตนเรียกว่า “จรรยาบรรณของวิชาชีพ” ประกอบด้วย
 - จรรยาบรรณต่อตนเอง
 - จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ
 - จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ
 - จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ
 - จรรยาบรรณต่อสังคม

3.8.2 สมรรถนะตามจรรยาบรรณวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย

จรรยาบรรณต่อตนเอง

1) ผู้ประกอบอาชีพทางการศึกษา ต้องมีวินัยในตนเอง พัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ บุคลิกภาพและวิสัยทัศน์ ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอยู่เสมอ

จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ

2) ผู้ประกอบอาชีพทางการศึกษา ต้องรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริตรับผิดชอบต่อวิชาชีพและเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ

จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ

3) ผู้ประกอบอาชีพทางการศึกษา ต้องรัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริมให้กำลังใจแก่ศิษย์ และผู้รับบริการตามบทบาทหน้าที่โดยเสมอหน้า

4) ผู้ประกอบอาชีพทางการศึกษา ต้องไม่กระทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทางสติปัญญา จิตใจ อารมณ์ และสังคมของศิษย์ผู้รับบริการ

5) ผู้ประกอบอาชีพทางการศึกษา ต้องให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอภาค โดยไม่เรียกรับหรือยอมรับผลประโยชน์จากการใช้ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ

จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมวิชาชีพ

6) ผู้ประกอบอาชีพทางการศึกษา พึงช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ โดยยึดมั่นระบบคุณธรรม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ

จรรยาบรรณต่อสังคม

7) ผู้ประกอบอาชีพทางการศึกษา พึงประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์ และพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวมและยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

3.8.3 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

1) ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพทางบริหารการศึกษา
2) ตัดสินใจปฏิบัติการกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน

3) มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ

4) พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง

5) พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ

6) ปฏิบัติงานขององค์กร โดยเน้นผลถาวร

7) รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ

8) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

9) ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์

10) แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

11) เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ

12) สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

3.8.4 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานความรู้

1) หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา สมรรถนะประกอบด้วย

(1) สามารถนำความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา

(2) สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการการศึกษา

(3) สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการศึกษา

(4) สามารถจัดองค์กร โครงสร้างการบริหารและกำหนด ภารกิจของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เหมาะสม

2) นโยบายและการวางแผนการศึกษา สมรรถนะประกอบด้วย

(1) สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำนโยบายการศึกษา

(2) สามารถกำหนดนโยบาย วางแผนการดำเนินงานและประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา

(3) สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ที่มุ่งให้เกิดผลดี คุ่มค่าต่อการศึกษาสังคมและสิ่งแวดล้อม

(4) สามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติ

(5) สามารถติดตาม ประเมินและรายงานผลการดำเนินงาน

3) การบริหารด้านวิชาการ สมรรถนะประกอบด้วย

(1) สามารถบริหารจัดการการเรียนรู้

(2) สามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

(3) สามารถนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา

(4) สามารถส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

4) การบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุและอาคารสถานที่ สมรรถนะประกอบด้วย

(1) สามารถจัดระบบงานสารบรรณได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(2) สามารถบริหารจัดการงบประมาณอย่างถูกต้องและเป็นระบบ

(3) สามารถวางระบบการบริหารและจัดการทรัพยากรภายในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(4) สามารถพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้

5) การบริหารงานบุคคล สมรรถนะประกอบด้วย

- (1) สามารถสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน
- (2) สามารถจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ
- (3) สามารถพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- (4) สามารถเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา
- (5) สามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา

6) การบริหารกิจการนักเรียน สมรรถนะประกอบด้วย

- (1) สามารถบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน
- (2) สามารถบริหารจัดการให้เกิดงานบริการผู้เรียน
- (3) สามารถส่งเสริมการจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนในด้านต่างๆ
- (4) สามารถส่งเสริมวินัย คุณธรรม จริยธรรม และ ความสามัคคีในหมู่คณะ

7) การประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย

- (1) สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา
- (2) สามารถประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา
- (3) สามารถจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา เพื่อรองรับการประเมินภายนอก

8) การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ สมรรถนะประกอบด้วย

- (1) สามารถใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการศึกษาและการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม
- (2) สามารถประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อนำมาปรับปรุงการบริหารจัดการ
- (3) สามารถส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการศึกษา

9) การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน ประกอบด้วย

- (1) สามารถบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปสู่ผู้เรียนครูและบุคลากรในสถานศึกษา
- (2) สามารถเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร และกิจกรรมของสถานศึกษาไปสู่ชุมชน
- (3) สามารถใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์
- (4) สามารถสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยมีเป้าหมายในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชน และเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม
- (5) สามารถระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา

10) คุณธรรมและจริยธรรม สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย

- (1) เป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรมและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- (2) ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา
- (3) ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรม และจริยธรรมที่เหมาะสม

3.8.5 สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามวิทยฐานะของ สำนักงาน

คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.)

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 มาตรา 42 กำหนดให้ ก.ค.ศ. จัดทำมาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้

ประเภท ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา

สายงาน ผู้บริหารสถานศึกษา

ลักษณะงานโดยทั่วไป

สายงานบริหารสถานศึกษา มีลักษณะงานเกี่ยวกับการจัดการศึกษาและบริหารกิจการของหน่วยงานการศึกษาในด้านวิชาการ งบประมาณ การเงินและทรัพย์สิน การบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไป และงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

ชื่อตำแหน่ง

-ผู้อำนวยการสถานศึกษา

ชื่อวิทยฐานะ

-ผู้อำนวยการชำนาญการ

-ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

-ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ

-ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญพิเศษ

มาตรฐานวิทยฐานะ

ชื่อวิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการ

หน้าที่และความรับผิดชอบ

ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสถานศึกษา บังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษา บริหารกิจการของสถานศึกษา การวางแผนการปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับ ดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไป งานอื่นที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

คุณภาพการปฏิบัติงาน

มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานในหน้าที่ กฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และมีความรอบรู้ทั่วไปในระดับพื้นฐาน มีความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษา ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ตามแนวทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง กำหนดและมีการพัฒนาตนและพัฒนาวิชาชีพ

มีทักษะในการบริหารจัดการศึกษา ส่งผลให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษา ปฏิบัติงานได้ตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาและกระทรวงศึกษาธิการ

เป็นผู้มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

คุณสมบัติเฉพาะสำหรับวิทยฐานะ

ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ. เทียบเท่า มาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี และผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด หรือดำรงตำแหน่งอื่น ที่มีวิทยฐานะชำนาญการ

การให้ได้รับเงินเดือนและเงินวิทยฐานะ

ให้ได้รับเงินเดือนอันดับ คศ.2 และได้รับเงินวิทยฐานะผู้อำนวยการ

ชื่อวิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

หน้าที่และความรับผิดชอบ

ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสถานศึกษา บังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษา บริหารกิจการของสถานศึกษา การวางแผนการปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับ ดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไป งานอื่นที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

คุณภาพการปฏิบัติงาน

มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานในหน้าที่ กฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และมีความรอบรู้ทั่วไปในระดับพื้นฐาน มีความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษา ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยแสดงให้เห็นว่ามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการปรับประยุกต์จากแนวทางที่กฎหมายที่เกี่ยวข้อง กำหนดให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา และมีการพัฒนาคนและพัฒนาวิชาชีพ

มีทักษะในการบริหารจัดการศึกษา ส่งผลให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

เป็นผู้มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

คุณสมบัติเฉพาะสำหรับวิทยฐานะ

1) ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา มีวิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการ หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ. เทียบเท่า มาไม่น้อยกว่า 1 ปี และผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ

2) ผ่านการพัฒนาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

การให้ได้รับเงินเดือนและเงินวิทยฐานะ

ให้ได้รับเงินเดือนอันดับ คศ. 3 และได้รับเงินวิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

ชื่อวิทยฐานะ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ

หน้าที่และความรับผิดชอบ

ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสถานศึกษา บังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษา บริหารกิจการของสถานศึกษา การวางแผนการปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับ ดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไป งานอื่นที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

คุณภาพการปฏิบัติงาน

มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานในหน้าที่ กฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และมีความรอบรู้ทั่วไปในระดับสูง มีความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษา ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยแสดงให้เห็นว่ามีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ คิดค้น วิจัยและนำไปใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา และมีการพัฒนาคนและพัฒนาวิชาชีพ

มีทักษะอย่างสูงในการบริหารจัดการศึกษา มีการคิดค้น พัฒนานวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการศึกษา ส่งผลให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษา ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

เป็นผู้มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

คุณสมบัติเฉพาะสำหรับวิทยฐานะ

1) ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่มีวิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ. เทียบเท่า มาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี และผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่มีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ หรือ

2) ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่มีวิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี และผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์หรือวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

3) ผ่านการพัฒนาตามเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

การให้ได้รับเงินเดือนและเงินวิทยฐานะ

ให้ได้รับเงินเดือนอันดับ คศ. 4 และได้รับเงินวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ

ชื่อวิทยฐานะ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญพิเศษ

หน้าที่และความรับผิดชอบ

ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสถานศึกษา บังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษา บริหารกิจการของสถานศึกษา การวางแผนการปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับ ดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไป งานอื่นที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

คุณภาพการปฏิบัติงาน

มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานในหน้าที่ กฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และมีความรอบรู้ทั่วไปในระดับสูง มีความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษา ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยแสดงให้เห็นว่ามีการวิจัย และพัฒนา สร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อวิชาชีพ เพื่อนำผลไปใช้ในการบริหารจัดการและการพัฒนาสถานศึกษา โดยมีการเผยแพร่อย่างกว้างขวาง มีการถ่ายทอดได้รับการยอมรับ และมีการพัฒนาตนและพัฒนาวิชาชีพ

มีทักษะอย่างสูงในการบริหารจัดการศึกษา มีการคิดค้น พัฒนานวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการศึกษา เป็นแบบอย่างแก่สถานศึกษาอื่น ส่งผลให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

เป็นผู้มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

คุณสมบัติเฉพาะสำหรับวิทยฐานะ

ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่มีวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญหรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ. เทียบเท่ามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี และผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่มีวิทยฐานะเชี่ยวชาญพิเศษ

การให้ได้รับเงินเดือนและเงินวิทยฐานะ

ให้ได้รับเงินเดือนอันดับ คศ. 5 และได้รับเงินวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญพิเศษ

3.8.7 สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.)

กระทรวงศึกษาธิการ (อ้างถึงในซัชรินทร์ ชวนวัน, 2548) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์กำหนดหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารระดับชาติ (School National Leadership) ในปี 2547 ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ควรได้รับการพัฒนาให้เป็นผู้ที่มีสมรรถนะสำคัญ (Competency) รวม 6 กลุ่ม ดังนี้

- 1) ด้านคุณธรรมจริยธรรม (Moral & Ethics Competencies) ประกอบด้วย
 - การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance)
 - ตามรอยพระยุคลบาท และโครงการพระราชดำริ
 - คุณธรรมจริยธรรมสำหรับนักบริหาร
- 2) ด้านวิธีการเชิงระบบ (Systemic Approach Competencies) ประกอบด้วย
 - ระบบแผนที่ข้อมูลทางภูมิศาสตร์ (GIS)
 - การสร้างและบริหารทีมงาน (Team Building & Management)
 - ความคิดสร้างสรรค์และการแก้ปัญหา (Creative Thinking & Problem solving)
 - ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร (ICT)
- 3) ผ่านบริหารงานวิชาการ (Academic Competencies) ประกอบด้วย
 - การจัดการความรู้ (Knowledge Management)
 - การประยุกต์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการเรียนการสอน (CBI)
 - ภูมิปัญญาท้องถิ่น (Local Wisdom) ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และชุมชน

- การออกแบบและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา (Curriculum Design and Development)
 - ศูนย์วิทยภาพในสถานศึกษา (Art Appreciation)
 - การบริหารคุณภาพ (Quality Management)
- 4) ด้านบริหารจัดการ (Managerial Competencies) ประกอบด้วย
- การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)
 - การบริหารการตลาดในสถานศึกษา (School Marketing Management)
 - Balanced Scorecard
 - การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)
 - การออกแบบองค์การ (Organization Design)
 - การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM:School Based Management)
 - การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM:Result Based Management)
 - การบริหารสมรรถนะหลัก (Competency Management)
 - การบริหารโครงการ (Project Management)
- 5) ด้านความสัมพันธ์กับสังคมและชุมชน (Community and Sociality Competencies)

ประกอบด้วย

- การประชาสัมพันธ์ (Public Relation)
 - การสร้างความสัมพันธ์กับชนชั้นนำและองค์กรท้องถิ่น
- 6) ด้านการพัฒนาตนเองเพื่อการบริหาร (Personal Effectiveness Competencies)

ประกอบด้วย

- การพัฒนาตนเอง (Self Development)
- การพัฒนาทักษะด้านคอมพิวเตอร์ (Computer skill Development)
- การพัฒนานุคลิกภาพ (Personality Development)

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ได้ทำการศึกษาความสามารถในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีความสามารถ 5 ด้าน ดังนี้

- 1) ด้านสติปัญญา (Intellectual) ประกอบด้วย
- การจัดสภาพแวดล้อมในงานของบุคลากร
 - การจัดการการอยู่ร่วมกันในสังคมหลายวัฒนธรรม
 - การจัดทำกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษา
 - การจัดการสร้างโอกาสเพื่อปรับปรุงและส่งเสริมสถานศึกษา

- การสืบค้น รวบรวม ปรับปรุงและจัดการข้อมูล
 - การวิเคราะห์และเข้าใจสถานการณ์หรือกรณีปัญหาอย่างชัดเจน
 - การตัดสินใจด้วยวิจรรย์ญาณและเหตุผล
- 2) **ด้านการบริหารจัดการผลลัพธ์ (Results Oriented) ประกอบด้วย**
- การวางแผนและจัดระบบงานให้เกิดผลจริง
 - การจัดการผลลัพธ์
- 3) **ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationships) ประกอบด้วย**
- ทักษะการสื่อความหมาย
 - ทักษะการสร้าง-ดำรงรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
 - ทักษะในบทบาทผู้นำ
 - ทักษะการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า
 - ทักษะในการจัดการความขัดแย้ง
- 4) **ด้านความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ประกอบด้วย**
- การปรับตัว
 - ความยืดหยุ่นผ่อนปรน
- 5) **ด้านความเป็นมืออาชีพหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขา (Professional/Technical) ประกอบด้วย**
- การพัฒนาอาชีพ
 - การสร้างวิสัยทัศน์โดยการมีส่วนร่วม
 - การบริหารงานวิชาการ
 - การบริหารงานธุรการ
 - การบริหารงานการเงินในสถานศึกษา
 - การจัดการสินทรัพย์ในสถานศึกษา
 - การบริหารทรัพยากรบุคคล
 - การบริหารการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
 - การบริหารการเปลี่ยนแปลง
 - การวางแผนและจัดระบบงานให้เกิดผลจริง
 - การจัดการผลลัพธ์
 - การประชาสัมพันธ์

นอกจากนี้ สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนในต่างประเทศ(อ้างถึงในซัชรินทร์ ชวนวัน, 2548) ได้ระบุว่า สำนักงานการศึกษาของฮ่องกง ได้ศึกษาลักษณะความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน แบ่งเป็น 4 กลุ่ม คือ

- 1) ภาวะผู้นำด้านกลยุทธ์ (Strategic Leadership)
- 2) ภาวะผู้นำด้านการสอน (Instructional Leadership)
- 3) ภาวะผู้นำด้านองค์การ (Organizational Leadership)
- 4) ภาวะผู้นำด้านจริยธรรม (Ethical Leadership)

สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนแคนาดา ซึ่ง Smith, Sparkes & Thurow (2000) ได้ศึกษาเรื่องบทบาทผู้นำของอาจารย์ใหญ่ จำแนกเป็น 6 บทบาท คือ

- 1) ผู้นำการสอน (Instructional Leader)
- 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader)
- 3) ผู้นำด้านคุณธรรมด้านคุณธรรม (Ethical leader)
- 4) ผู้นำการมีส่วนร่วม (Participation Leader)
- 5) ผู้นำการจัดการ (Organized Leader)
- 6) ผู้นำในการรวมกลุ่ม (Organize Group)

Aitken และ The Education Review Office ประเทศนิวซีแลนด์ (1995) อ้างถึงใน อภินันท์ เวทยานุกุล ได้สรุปความสามารถที่ต้องการในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย

- 1) สติปัญญา (intellectual) ประกอบด้วย ความสามารถ ต่อไปนี้
 - (1) รับรู้ในความสำคัญของสภาพแวดล้อม ได้แก่
 - รับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง
 - รับรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรม
 - (2) คิดในเชิงกลยุทธ์
 - (3) มุ่งประเด็นสู่ผู้บริหารเชิงธุรกิจ
 - (4) รวบรวม ปรับปรุง และจัดข้อมูล
 - (5) คิดอย่างมีเหตุผล
 - (6) พิจารณาด้วยเหตุผลและตัดสินใจ
 - (7) การวางแผนและการจัดระบบงาน
 - 2) การบริหารจัดการผลลัพธ์ (results orientation) ประกอบด้วยความสามารถ
 - (8) กระบวนการจัดการให้สำเร็จตามเป้าหมาย
- ดังต่อไปนี้

3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal relationships) ประกอบด้วยความสามารถ ต่อไปนี้

- (9) การสื่อสารทางการพูดและทางการเขียน
- (10) การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- (11) ภาวะผู้นำ
- (12) เกี่ยวกับผู้รับบริการ
- (13) การเป็นแบบอย่าง และการให้การสนับสนุน
- (14) การจัดการความขัดแย้ง

4) ความสามารถในการปรับตัว (adaptability) ประกอบด้วยความสามารถ ดังนี้

- (15) ความสามารถในการปรับตนเอง
- (16) ความยืดหยุ่น

5) ความเป็นมืออาชีพ / เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขา (professional/technical) ประกอบด้วยความสามารถ ต่อไปนี้

- (17) ความรู้เกี่ยวกับอาชีพ
- (18) ความมีวิสัยทัศน์ และการแสดงวิสัยทัศน์
- (19) การบริหารจัดการ

- การจัดการการเงิน, การจัดการทรัพย์สินของสถานศึกษา, การจัดการบุคลากร, การจัดการเกี่ยวกับความสำเร็จในการจัดการศึกษา, การจัดการการเปลี่ยนแปลง, การปรับปรุงการศึกษาให้ดียิ่งขึ้น, และการจัดการการประชาสัมพันธ์

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการสมรรถนะ	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง				
	สพฐ.	คุรุสภา	ก.ค.ศ.	สทศ.	ต่างประเทศ
สมรรถนะหลัก					
1.การมุ่งผลสัมฤทธิ์					
1.1ความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓
1.2ความสามารถในการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓
1.3ผลการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓
2.การบริการที่ดี					
2.1ความสามารถในการสร้างระบบในการให้บริการ	✓	✓		✓	✓
2.2ความสามารถในการให้บริการ	✓	✓		✓	✓
3.การพัฒนาตนเอง					
3.1ความสามารถในการวิเคราะห์ตนเอง	✓	✓	✓		✓
3.2ความสามารถในการใช้ภาษาไทยเพื่อการสื่อสาร	✓	✓	✓		✓
3.3ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อแสวงหาความรู้	✓	✓	✓	✓	✓
3.4ความสามารถในการติดตามความเคลื่อนไหวทางวิชาการและวิชาชีพ	✓	✓	✓	✓	✓
3.5ความสามารถในการประมวลความรู้และนำความรู้ไปใช้	✓	✓	✓	✓	✓
4. การทำงานเป็นทีม					
4.1 ความสามารถในการวางแผนเพื่อการปฏิบัติงานเป็นทีม					
4.2 ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกัน					
สมรรถนะประจำสายงาน					
1.การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัย	✓	✓	✓	✓	✓
1.1ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพ ปัญหา ความต้องการ เพื่อจัดทำนโยบายและวางแผนการบริหารสถานศึกษา (ด้านการบริหารทั่วไป วิชาการ งบประมาณ บุคลากรกิจการนักเรียน และการประกันคุณภาพการศึกษา)					

ตารางที่ 4 (ต่อ)

รายการสมรรถนะ	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง				
	สพฐ.	คุรุสภา	ก.ศ.ศ.	สทศ.	ต่างประเทศ
1.2ความสามารถในการสังเคราะห์ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาในการบริหารทั่วไป วิชาการ งบประมาณ บุคลากรกิจการนักเรียน และการประกัน คุณภาพการศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓
1.3ความสามารถในการเขียนเอกสารวิชาการ					
1.4ความสามารถในการวิจัย	✓	✓	✓		✓
2.การสื่อสารและการจูงใจ					
2.1ความสามารถในการสื่อสารเพื่อการบริหารจัดการศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓
2.2ความสามารถในการจูงใจ	✓	✓	✓	✓	✓
3.การพัฒนาศักยภาพบุคคล					
ความสามารถในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในสถานศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓
4.การมีวิสัยทัศน์					
4.1ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ของตนเอง	✓	✓	✓	✓	✓
4.2ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓
ด้านวินัย คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ				✓	✓
1.การมีวินัย	✓	✓	✓		
2.การประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	✓	✓	✓		✓
3.การดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม	✓	✓	✓		✓
4.ความรักและศรัทธาในวิชาชีพ	✓	✓	✓		✓
5.ความรับผิดชอบในวิชาชีพ	✓	✓	✓		✓

จากการศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่ามีการระบุสมรรถนะไว้
อย่างน่าสนใจโดยมีการวิเคราะห์จากวิสัยทัศน์องค์กร การใช้ผู้เชี่ยวชาญในการกำหนดสมรรถนะ
การใช้การศึกษาวิจัย ตลอดจนการเทียบเคียงสมรรถนะแตกต่างกันตามลักษณะองค์กร ตลอดจน

ความเหมาะสมสอดคล้องกับบริบทและแนวคิด ทฤษฎี หลักการที่แต่ละหน่วยงานนำมาประยุกต์ใช้ และจากการจัดทำตารางวิเคราะห์สมรรถนะที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาได้กำหนดสมรรถนะเอาไว้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลเหล่านั้นมาสังเคราะห์เป็นสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์

- 1.1 ความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงาน
- 1.2 ความสามารถในการปฏิบัติงาน
- 1.3 ผลการปฏิบัติงาน

2. การบริการที่ดี

- 2.1 ความสามารถในการสร้างระบบในการให้บริการ
- 2.2 ความสามารถในการให้บริการ

3. การพัฒนาตนเอง

- 3.1 ความสามารถในการวิเคราะห์ตนเอง
- 3.2 ความสามารถในการใช้ภาษาไทยเพื่อการสื่อสาร
- 3.3 ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อแสวงหาความรู้
- 3.4 ความสามารถในการติดตามความเคลื่อนไหวทางวิชาการและวิชาชีพ
- 3.5 ความสามารถในการประมวลความรู้และนำความรู้ไปใช้

สมรรถนะประจำสายงาน ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัย

1.1 ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพ ปัญหา ความต้องการ เพื่อจัดทำนโยบายและวางแผนการบริหารสถานศึกษา (ด้านการบริหารทั่วไป วิชาการ งบประมาณ บุคลากรกิจการนักเรียน และการประกันคุณภาพการศึกษา)

1.2 ความสามารถในการสังเคราะห์ เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาในการบริหารทั่วไป วิชาการ งบประมาณ บุคลากรกิจการนักเรียน และการประกันคุณภาพการศึกษา

- 1.3 ความสามารถในการเขียนเอกสารวิชาการ
- 1.4 ความสามารถในการวิจัย

2. การสื่อสารและการจูงใจ

- 2.1 ความสามารถในการสื่อสารเพื่อการบริหารจัดการศึกษา

2.2 ความสามารถในการจูงใจ

3. การพัฒนาศักยภาพบุคคล

ความสามารถในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในสถานศึกษา

4. การมีวิสัยทัศน์

4.1 ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ของตนเอง

4.2 ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

ด้านวินัย คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ

1. การมีวินัย

2. การประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

3. การดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม

4. ความรักและศรัทธาในวิชาชีพ

5. ความรับผิดชอบในวิชาชีพ

3.9 แผนกลยุทธ์ กฏ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.9.1 แผนกลยุทธ์ การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2549-2551

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

หลักการและเหตุผล

การปฏิรูปการศึกษามุ่งประเด็นหลักสำคัญในการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การปฏิรูประบบการบริหารจัดการ และการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 81 รัฐต้องจัดการศึกษาอบรม และสนับสนุนให้เอกชนจัดการศึกษาอบรมให้เกิดความรู้ คุณธรรม จัดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติ ปรับปรุงการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม สร้างเสริมความรู้ และปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สนับสนุนการค้นคว้าวิจัยในศิลปวิทยาการต่างๆ เร่งรัดพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาประเทศ พัฒนาวิชาชีพครูและส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540: 16)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นองค์กรหลักที่มีภารกิจเกี่ยวกับการจัดและส่งเสริมการศึกษาขั้นพื้นฐาน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546: 17) ครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดเป็นปัจจัยหลักที่จะทำให้การขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

จะต้องได้รับการพัฒนาให้สัมพันธ์กับการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา และสอดคล้องกับหลักกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 7 และมาตรา 52 ให้กระทรวงส่งเสริมให้มีระบบการพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยการกำกับและประสานให้สถาบันที่ทำหน้าที่ผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์ รวมทั้งบุคลากรทางการศึกษา ให้มีความพร้อมและมีความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่ และพัฒนาบุคลากรประจำการอย่างต่อเนื่อง รัฐพึงจัดสรรงบประมาณและจัดตั้งกองทุนพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาอย่างเพียงพอ (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542:15)

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 มาตรา 80 ให้มีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบางตำแหน่งและบางวิทยฐานะ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสมในอันที่จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความก้าวหน้าแก่ราชการ ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด มาตรา 81 ให้ผู้บังคับบัญชาที่มีหน้าที่ในการส่งเสริมสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการให้ไปศึกษา ฝึกอบรม คูงานหรือปฏิบัติงานวิจัยและพัฒนาตามระเบียบที่ ก.ค.ศ. กำหนด ในกรณีที่มีความจำเป็นหรือเป็นความต้องการของหน่วยงานเพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา หรือวิชาชีพ หรือคุณวุฒิขาดแคลน ผู้บังคับบัญชาอาจส่งหรืออนุญาตให้ข้าราชการครูหรือบุคลากรทางการศึกษาลาไปศึกษา ฝึกอบรม หรือวิจัย โดยอนุมัติ ก.ค.ศ. หรือ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาที่ได้รับมอบหมาย โดยให้ถือเป็นการปฏิบัติหน้าที่ราชการ และมีสิทธิได้เลื่อนขึ้นเงินเดือนในระหว่างลาไปศึกษา ฝึกอบรม หรือวิจัย แล้วแต่กรณี

พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พุทธศักราช 2546 มาตรา 9 (5) สนับสนุนส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546-2550) ยุทธศาสตร์ที่ 5: การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม มาตรการที่ 5.1 สร้างรูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเองของกลุ่มเป้าหมาย (Empowerment) ที่เป็นผู้บริหารระดับสูงในลักษณะของการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (Action Learning) ด้วยวิธีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การสร้างความรู้สึกร่วมกัน ต่อพันธกิจที่จะนำไปสู่ระบบอนาคตที่พึงปรารถนาร่วมกัน การเรียนรู้การทำงานเป็นทีมและโดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้วิธีคิดอย่างเป็นระบบ มาตรการที่ 5.2 เสนอแนะการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการสร้างกระบวนการเรียนรู้ของกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการ

สนับสนุนทางด้านทรัพยากรของรัฐ การผลักดันในเชิงกฎ ระเบียบต่างๆรวมทั้งการเชื่อมโยงกับ เครือข่ายการเรียนรู้ต่างๆ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), 2546)

ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน กำหนดเป้าประสงค์หลักของการพัฒนา ข้าราชการพลเรือน 3 ประการ คือ (1) ข้าราชการมีสมรรถนะและความมุ่งมั่นในการปฏิบัติราชการ โดยยึดหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (2) นักบริหาร ทุกระดับมีศักยภาพในการเป็นผู้นำการบริหารราชการยุคใหม่ (3) ภาคราชการมีขีดความสามารถ และมาตรฐานการปฏิบัติงานในระดับสูงเทียบเท่าเกณฑ์สากล ทั้งนี้เพื่อประโยชน์สุขของ ประชาชนและเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ (สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2547) โดย กำหนดระยะเวลาสำหรับการพัฒนาข้าราชการเป็นรายบุคคลไม่น้อยกว่า 10 วันต่อคนต่อปี และถือ เป็นวันปฏิบัติราชการ

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 บัญญัติให้คณะรัฐมนตรีต้องจัดให้มีแผนการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อใช้เป็นกรอบและ แนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ สำหรับใช้ในการบริหารราชการแผ่นดินตลอดระยะเวลาสี่ ปี โดยรัฐบาลได้จัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2548-2551 และคณะรัฐมนตรีได้อนุมัติ เมื่อวันที่ 12 เมษายน 2548 ซึ่งกระทรวงและทุกส่วนราชการจะต้องดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติ ราชการ 4 ปีและแผนปฏิบัติราชการ 1 ปีให้สอดคล้อง เชื่อมโยง สัมพันธ์กับแผนการบริหารราชการ แผ่นดินดังกล่าว สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้จัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี โดยกำหนดให้มีการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ในกลยุทธ์ 2 ข้อ 2.4 เพิ่มและพัฒนา ศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา

Roadmap การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดแนวทางในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยการจัดทำข้อมูลรายบุคคล เพื่อจัดทำแผนพัฒนาและฝึกอบรมครู ประเมินจำแนกครูตามความสามารถของแต่ละกลุ่มสาระเพื่อ จัดทำหลักสูตรการพัฒนาให้สอดคล้องกับระดับความสามารถ อบรมครูในโรงเรียน (on-site training) โดยผู้บริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิ ศึกษานิเทศก์ดำเนินการฝึกอบรม ให้ครูต้นแบบ ครูแกนนำใน สาขาวิชาต่างๆช่วยพัฒนาวิธีการสอนให้เพื่อนครูอบรมครูทางไกล ฝึกอบรมการใช้ ICT เพื่อการ สอน การฝึกอบรมความรู้ด้านเศรษฐกิจ จัดทำแผนในห้องกรภายนอก สถาบันรัฐ/เอกชน ฝึกอบรม เสริมพลังให้ชมรมวิชาการและเครือข่ายมีบทบาทพัฒนาครู ประเมินผลการพัฒนาครูรายบุคคล (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2548)

ยุทธศาสตร์การพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาครู (ปีงบประมาณ 2549-2551) มาตรการที่ 2 พัฒนาครูให้มีความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน มาตรการที่ 3 สร้างเครือข่ายในการพัฒนาครูทั้งในและต่างประเทศ มาตรการที่ 4 สรรหาครูต้นแบบและจัดทำตัวอย่างการเรียนการสอนเผยแพร่

ข้อเสนอแนวทางการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยคณะกรรมการด้านนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดมาตรการในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้

1) การประเมินสมรรถนะครู ให้ผู้บริหารสถานศึกษาทำการประเมินสมรรถนะของครูใน 3 ส่วน ดังนี้ (1) Core Competency ได้แก่ ความเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพครู (2) Functional Competency ได้แก่ ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ความสามารถในการส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน ความสามารถในการพัฒนาตนเอง ความสามารถในการปฏิบัติงานวิชาการและความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน (3) Specific Competency ได้แก่ ความร่วมมือจากชมรม สาขาวิชาต่างๆ เช่น วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษาไทย ICT เป็นต้น

2) จัดทำ Profile ฐานสมรรถนะของครูเป็นรายบุคคล เพื่อจะได้ทราบว่าครูมีสมรรถนะตามที่กำหนดในข้อ 1) มากน้อยเพียงใด และให้ครูเหล่านั้นยอมรับเพื่อที่จะได้พัฒนาในสิ่งที่ขาดหรือพร่องในเรื่องนั้นๆ ได้

3) แนวทางในการพัฒนาตามสมรรถนะของครู (1) ให้ครูได้มีการพัฒนาตนเองโดยใช้เงินตัวเองหรืออุปถัมภ์ (2) ประสานกับสถาบันอุดมศึกษาจัดอบรมให้แต่ละวิชา หรือ (3) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดอบรมให้ (4) กำหนดระยะเวลาของการพัฒนาตามฐานสมรรถนะของครู (5) วิเคราะห์ผลการพัฒนาตามฐานสมรรถนะของครู (6) มีการให้รางวัล (Reward) ให้สิ่งจูงใจสำหรับผู้ผ่านการประเมินหรือมีคุณภาพได้มาตรฐานและมีการลงโทษสำหรับผู้ที่ไม่ผ่านการประเมินหรือผลการประเมินต่ำกว่ามาตรฐาน (7) ให้มีการแข่งขันกันในแต่ละกลุ่มโรงเรียนภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (8) ให้มีการแข่งขันใน 175 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ร่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2549-2551 กำหนดเป้าหมายและวิธีการพัฒนา กล่าวคือ (1) ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนต้องได้รับการพัฒนาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง (2) การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษามุ่งเน้นให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิชาชีพทั้งสมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะการปฏิบัติงานในหน้าที่ (Functional Competency) และสมรรถนะตามกลุ่มสาระ (Specificational Competency) ตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด (3) รูปแบบของการพัฒนามุ่งเน้นการสร้าง

เครือข่ายที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษากำหนดให้กระจายอยู่ทั่วประเทศ เพื่อความสะดวกในการเข้ารับการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ทั้งที่เป็นองค์กรเครือข่ายและบุคคลเครือข่าย (4) วิธีการพัฒนาต้องมีความหลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการพัฒนาของครูและบุคลากรทางการศึกษา แต่มุ่งเน้นวิธีการพัฒนาที่ใช้โรงเรียน/หน่วยงานเป็นฐาน (School Base Development/Insite Base Development)

จากเหตุผลและความจำเป็นที่กล่าวข้างต้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจะต้องมีแผนกลยุทธ์การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2549-2551 ที่มีเป้าหมายชัดเจน สามารถนำไปสู่การปฏิบัติ และชี้ให้เห็นว่าครูและบุคลากรทางการศึกษามีสมรรถนะ คุณภาพ การพัฒนาความก้าวหน้าตามมาตรฐานวิชาชีพ มาตรฐานตำแหน่ง วิทยฐานะ ความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม ในอันที่จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความก้าวหน้าแก่ทางราชการ

เป้าหมาย

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีเป้าหมายสำคัญ ดังต่อไปนี้

- 1) ครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพ ตามมาตรฐานตำแหน่ง มาตรฐานวิทยฐานะ มาตรฐานตามตำแหน่งทางวิชาการ และมาตรฐานวิชาชีพ
- 2) มีระบบเครือข่ายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาและวิทยากร ทั้งภายในและภายนอกของภาครัฐและเอกชน ที่เข้มแข็งพอเพียงต่อการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ
- 3) มีผลการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนา การฝึกอบรมในด้านหลักสูตรและรูปแบบการฝึกอบรม นวัตกรรม สื่อและเทคโนโลยี ที่ใช้ในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 4) มีระบบสารสนเทศ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษารายบุคคล

วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

วิสัยทัศน์

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดได้รับการพัฒนาให้มีความรู้คู่คุณธรรม คุณภาพ ศักยภาพ และสมรรถนะตามมาตรฐานตำแหน่ง มาตรฐานวิทยฐานะ มาตรฐานตามตำแหน่งผลงานทางวิชาการ และมาตรฐานวิชาชีพ ความสามารถในการพัฒนาตนเอง ให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

พันธกิจ

- 1) จัดทำระบบสารสนเทศ แผนกลยุทธ์ รวมทั้งการประเมินและติดตามผลการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 2) ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3) ประสานงาน เชื่อมโยงระบบเครือข่ายและวิทยากร ให้มีบทบาทในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 4) ดำเนินการพัฒนาและส่งเสริม ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

เป้าประสงค์

ครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้รับการพัฒนาให้มีความรู้คู่คุณธรรม มีคุณภาพ ตามมาตรฐานตำแหน่ง มาตรฐานวิชาชีพ ทั้งสมรรถนะหลัก สมรรถนะการปฏิบัติงานในหน้าที่ และสมรรถนะเฉพาะกลุ่มสาระ การเรียนรู้และการพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน และผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ของผู้เรียนที่มีคุณภาพและศักยภาพ

กลยุทธ์การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

- กลยุทธ์ 1 การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน
- กลยุทธ์ 2 สร้างระบบและพัฒนาเครือข่ายและพัฒนาวิทยากรเพื่อพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
- กลยุทธ์ 3 ส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร นวัตกรรม รูปแบบ วิธีการ และสื่อในการอบรม
- กลยุทธ์ 4 สร้างระบบสารสนเทศเกี่ยวกับการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษารายบุคคล

มาตรการ เป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จ

กลยุทธ์ 1 การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน

มาตรการ

- 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา จัดทำแผนพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยกำหนดระยะเวลาการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นรายบุคคล ไม่น้อยกว่า 10 วันต่อคนต่อปี

2) เร่งรัดการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามแผนกลยุทธ์พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง มาตรฐานวิทยฐานะ มาตรฐานตามตำแหน่งทางวิชาการ และมาตรฐานวิชาชีพ ดังนี้

2.1) สมรรถนะหลัก ได้แก่ คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ เทคนิค การสอนสมัยใหม่ การทำงานเป็นทีม การใช้เครือข่าย และการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา

2.2) สมรรถนะการปฏิบัติงานในหน้าที่ ได้แก่ ความสามารถในการจัดการเรียน การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ความชำนาญในการส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน ความสามารถในการ พัฒนาตนเอง ความสามารถในการปฏิบัติงานวิชาการ ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์และความ ร่วมมือกับชุมชน ความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและ การปฏิรูปการเรียนรู้

2.3) สมรรถนะเฉพาะตามกลุ่มสาระ ได้แก่ สมรรถนะตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ และการใช้ ICT เพื่อจัดการเรียนรู้ โดยกำหนดรูปแบบ วิธีการที่หลากหลายตามความเหมาะสม เช่น การฝึกอบรมครูในโรงเรียน (on-site training) โดยผู้บังคับบัญชา ครูต้นแบบ ครูแกนนำ ครูแห่งชาติ การใช้เครือข่ายหรือชมรมวิชาการ การอบรมทางไกล การใช้ ICT เพื่อการศึกษา การแลกเปลี่ยน เรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

3) พัฒนาผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำการเป็นนัก บริหาร จัดการศึกษาเชิงบูรณาการในพื้นที่ รอบรู้งานที่เกี่ยวข้อง ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม

4) ส่งเสริม สนับสนุน ยกย่องเชิดชูเกียรติ สร้างแรงจูงใจครูและบุคลากรทางการ ศึกษา ที่มีผลงานดีเด่น

เป้าหมายตามกลยุทธ์

1) ทุกหน่วยงานมีแผนกลยุทธ์การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา และ แผนปฏิบัติการประจำปี มีการประสานงานขอความร่วมมือในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการ ศึกษาเกี่ยวกับเครือข่าย องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

2) ทุกหน่วยงานสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคน ได้รับการ พัฒนาตามสมรรถนะ ไม่น้อยกว่า 10 วัน ต่อคน ต่อปี โดยวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย มีหลักสูตร การพัฒนาตามสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษา

3) ผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาทุกคน ได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำ ทางการเปลี่ยนแปลง การเป็นผู้บริหารเชิงบูรณาการ

4) มีการสร้างแรงจูงใจ ยกย่องเชิดชูเกียรติ ครูและบุคลากรทางการศึกษา หรือมี ระบบจัดค่าตอบแทน รางวัล ในรูปแบบการพัฒนา

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

เชิงปริมาณ

- 1) ร้อยละของหน่วยงานที่มีแผนกลยุทธ์การพัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษา และแผนปฏิบัติการประจำปีที่สอดคล้องกับเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กร นำไปสู่การปฏิบัติ โดยมีการประสานงานขอความร่วมมือ ในการพัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษากับเครือข่าย องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งภายในและต่างประเทศ
- 2) ร้อยละของครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่ได้รับการพัฒนาตามสมรรถนะ
- 3) ร้อยละของผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา ได้รับการพัฒนา ภาวะผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง การเป็นผู้บริหาร จัดการศึกษาเชิงบูรณาการอย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) ร้อยละของครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ เป็น ที่ยอมรับของสังคม

เชิงคุณภาพ

- 1) ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การพัฒนาคูและ บุคลากรทางการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปี ที่นำไปสู่การปฏิบัติ มีการประสานงานขอความ ร่วมมือ ในการพัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษากับเครือข่าย องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนทั้งใน ประเทศและต่างประเทศอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง
- 2) ระดับความสำเร็จของครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่ใช้สมรรถนะในการ จัดการเรียนรู้ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตัวผู้เรียน มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ แยกแยะ สร้างสรรค์ เกิดทักษะในการดำเนินชีวิต พร้อมทั้งจะเผชิญสิ่งเร้าใหม่ๆในสังคม
- 3) ระดับความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษา การขับเคลื่อน พัฒนาและเพิ่มพูน วิธีการระหว่างผู้บริหาร ครู อาจารย์ บุคลากรทางการศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคมทุกภาค ส่วนที่ใช้วิธีการบริหารจัดการเพื่อความสมบูรณ์ของการจัดการเรียนการสอนให้กับเด็กและเยาวชน
- 4) ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ที่มีต่อครูและ บุคลากรทางการศึกษา ที่ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ

กลยุทธ์ 2 สร้างระบบและพัฒนาเครือข่ายและพัฒนาวิทยากรเพื่อพัฒนาคูและ บุคลากรทางการศึกษา

มาตรการ

- 1) แสวงหาเครือข่ายให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษา เช่นสมาคม ชมรมวิชาการ มหาวิทยาลัย องค์กรเอกชน และองค์กรอื่นๆ

2) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นศูนย์ประสานในการหาแนวทางและวิธีการสร้างความร่วมมือเครือข่ายการพัฒนาแลกเปลี่ยนทรัพยากร การใช้เทคโนโลยี วิทยาการสมัยใหม่ พัฒนาวิทยากร และการเผยแพร่ผลงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา ทั้งภายในและภายนอก จากภาครัฐ เอกชน กลุ่มองค์กรในสังคมและหน่วยงานต่างๆ ให้เพียงพอต่อความต้องการในการพัฒนา อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

3) กำหนดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และผลปฏิบัติงานเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (Action Learning) ท้นกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาซึ่งกันและกัน เช่น ส่งเสริมให้ครูต้นแบบในทุกกลุ่มสาระเผยแพร่เทคนิคการสอนในรูปแบบต่างๆ

เป้าหมาย

- 1) ทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา
- 2) ทุกหน่วยงานประสานการหาแนวทางและวิธีการสร้างความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนทรัพยากร การใช้เทคโนโลยี พัฒนาวิทยากรและวิทยาการสมัยใหม่
- 3) ทุกหน่วยงาน จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ และผลการปฏิบัติงานดีเด่นของครูและบุคลากรทางการศึกษา

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

เชิงปริมาณ

- 1) ร้อยละของหน่วยงานที่สนับสนุนชมรมวิชาการและเครือข่ายให้มีบทบาทการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 2) ร้อยละของหน่วยงานที่ประสานการหาแนวทางและวิธีการสร้างความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนทรัพยากร การใช้เทคโนโลยี พัฒนาวิทยากร และวิทยาการสมัยใหม่
- 3) ร้อยละของหน่วยงานที่จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์และผลการปฏิบัติงานดีเด่นของครู และบุคลากรทางการศึกษา

เชิงคุณภาพ

- 1) ระดับความสำเร็จหน่วยงานที่ได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาจากชมรมวิชาการและเครือข่าย
- 2) ระดับความสำเร็จในการสร้างความร่วมมือการแลกเปลี่ยนทรัพยากร การใช้เทคโนโลยี พัฒนาวิทยากร และวิทยาการสมัยใหม่
- 3) ระดับความสำเร็จในการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ และผลปฏิบัติงานดีเด่นของครูและบุคลากรทางการศึกษา

กลยุทธ์ 3 ส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร นวัตกรรม รูปแบบ วิธีการและสื่อในการอบรม

มาตรการ

- 1) หน่วยงานมีงานวิจัยและส่งเสริมการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา หลักสูตร นวัตกรรม รูปแบบ วิธีการและสื่อในการอบรม
- 2) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นศูนย์ส่งเสริม สนับสนุนในการให้คำปรึกษาหารือ แนะนำ และร่วมมือในการวางแผนการดำเนินการ หรือการวิจัย ตลอดจนการให้ความช่วยเหลือในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3) ดำเนินการกำกับ ดูแล ประสานงาน ให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 4) รายงานและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ งานวิจัยการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

เป้าหมาย

- 1) ทุกหน่วยงานนำข้อเสนอจากการวิจัยในด้านหลักสูตรการฝึกอบรม นวัตกรรม รูปแบบและวิธีการ สื่อ เทคโนโลยีไปใช้ในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 2) ทุกหน่วยงานให้ความร่วมมือในการดำเนินการพัฒนาหรือวิจัย ในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3) ทุกหน่วยงาน มีการกำกับ ดูแล ประสานงาน สนับสนุน การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์การพัฒนา
- 4) ทุกหน่วยงานมีรายงานผลและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ เกี่ยวกับงานวิจัยการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

เชิงปริมาณ

- 1) จำนวนของงานวิจัยในด้านหลักสูตร การฝึกอบรม นวัตกรรม รูปแบบและวิธีการ สื่อเทคโนโลยีไปใช้ในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 2) จำนวนของการให้คำปรึกษาหารือ แนะนำ ร่วมมือ ในการดำเนินการพัฒนาหรือวิจัยในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3) มีการกำกับ ดูแล ประสานงาน สนับสนุน การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

4) มีรายงานผลและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ความสำเร็จของงานวิจัย การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

เชิงคุณภาพ

1) ระดับความสำเร็จของการนำเสนอจากการวิจัยในด้านหลักสูตร การฝึกอบรม วิทยากร นวัตกรรม รูปแบบและวิธีการ สื่อ เทคโนโลยีไปใช้ในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

2) ระดับความพึงพอใจของหน่วยงานที่ได้รับความร่วมมือ ปรีกษา แนะนำ ในการดำเนินการพัฒนาหรือวิจัยในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

3) ระดับความสำเร็จของการกำกับดูแล ประสานงาน สนับสนุนในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ และเป้าประสงค์ขององค์กร

4) ระดับความพึงพอใจของงานวิจัยการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

กลยุทธ์ 4 สร้างระบบสารสนเทศเกี่ยวกับการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
รายบุคคล

มาตรการ

1) สร้างหลักเกณฑ์การจำแนกกลุ่มครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อการศึกษา
2) ประเมินครูและบุคลากรทางการศึกษารายบุคคล เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

3) มีการพัฒนาระบบสารสนเทศของครูและบุคลากรทางการศึกษา

เป้าหมาย

1) ทุกหน่วยงานใช้หลักเกณฑ์จำแนกครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนา
สมรรถนะ

2) ทุกหน่วยงานมีการประเมินผลการพัฒนาครูรายบุคคล และจัดทำเป็นระบบ
ข้อมูลและสารสนเทศ

3) ทุกหน่วยงานมีการพัฒนาระบบสารสนเทศของครูและบุคลากรทางการศึกษา

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

เชิงปริมาณ

- 1) จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่ได้รับการจำแนกเป็นกลุ่มเพื่อการพัฒนา
- 2) จำนวนหน่วยงานที่มีระบบสารสนเทศของครูและบุคลากรทางการศึกษา
รายบุคคล
- 3) จำนวนหน่วยงานที่พัฒนาระบบสารสนเทศของครูและบุคลากรทางการศึกษา
ให้เป็นปัจจุบันและทันสมัย

เชิงคุณภาพ

- 1) ระดับความพึงพอใจของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อการจำแนกกลุ่ม
เพื่อการพัฒนา
- 2) ระดับความสำเร็จของการใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศของครูและ
บุคลากรทางการศึกษา
- 3) ระดับความสำเร็จของหน่วยงานในการพัฒนาระบบสารสนเทศของครูและ
บุคลากรทางการศึกษา

ขั้นตอนการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาคูและ
บุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2549-2551

- 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา นำแผนกลยุทธ์การพัฒนาคู
และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2549-2551 ไปสู่การปฏิบัติตามตัวชี้วัดความสำเร็จ ดังนี้
 - (1) ศึกษาวิจัยในด้านหลักสูตร พัฒนาวิทยากร นวัตกรรม รูปแบบและวิธีการ
สื่อ เทคโนโลยี ความต้องการการพัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษา
 - (2) พัฒนาระบบสารสนเทศ ครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อการพัฒนา
 - (3) สร้างและพัฒนาหลักสูตร วิธีการพัฒนาที่หลากหลาย เหมาะสมกับพื้นที่
และกลุ่มเป้าหมาย
 - (4) เร่งรัด พัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษา ให้ครบทุกคนอย่างต่อเนื่อง
เป็นระบบ
 - (5) ส่งเสริม สร้างและขยายเครือข่ายการพัฒนาและหรือร่วมกับองค์กร
หน่วยงานภายนอก พัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษา
- 2) จัดตั้งและจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษา ให้
เพียงพอทั่วถึง และกระจายลงพื้นที่

3) ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกระดับ เพื่อลดความซ้ำซ้อน ในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา จากกลุ่มเป้าหมายของหน่วยงาน

4) ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและวิจัย การดำเนินงานตามกลยุทธ์

5) นำผลการดำเนินงานไปวางแผน ปรับปรุง พัฒนาต่อไป

6) รายงาน เผยแพร่ และประชาสัมพันธ์ในรูปแบบต่างๆ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1) จัดทำแผนพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2549-2551

2) สนับสนุนให้มีการจัดตั้งเครือข่าย หรือขยายและระดมทรัพยากร ไปใช้ในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย

3) ประสานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อลดการซ้ำซ้อน ในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

4) จัดทำปฏิทินปฏิบัติงานการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา และเร่งรัดให้ เป็นไปตามแผนกลยุทธ์

5) แต่งตั้งคณะกรรมการในการ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และวิจัยการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์

6) นำผลการดำเนินงานไปวางแผน ปรับปรุง พัฒนาต่อไป

7) รายงาน เผยแพร่ และประชาสัมพันธ์

สถานศึกษา

1) จัดทำข้อมูลพื้นฐานและสารสนเทศของครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้เอื้อ ต่อการพัฒนาอย่างครบถ้วน ครอบคลุม

2) จัดทำแผนงาน โครงการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามกลยุทธ์การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ในแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา ให้สอดคล้อง กับกลยุทธ์การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2549-2551 ของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3) กำหนดให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา จัดทำแผนพัฒนาตนเอง

4) ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อลดการซ้ำซ้อน ในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา จากกลุ่มเป้าหมายของสถานศึกษา

5) จัดตั้ง และระดมทรัพยากร ในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมายของสถานศึกษา

- 6) ส่งเสริม สนับสนุน ให้มีการสร้างเครือข่ายการพัฒนา ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา
- 7) กำกับ ติดตาม และประเมินผลการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา
- 8) นำผลการดำเนินงานไปวางแผน ปรับปรุง พัฒนา ปีต่อไป
- 9) รายงาน เผยแพร่ และประชาสัมพันธ์

3.9.2 กฎ ระเบียบต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษา

การปฏิรูปการศึกษา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เก่ง ดี และมีความสุข โดยเน้นการปฏิรูปโครงสร้างการบริหารการศึกษา การปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ การระดมทรัพยากรทางการศึกษา และการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา โดยยึดหลัก 3 ประการ ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546:5)

- 1) เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน
- 2) ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
- 3) การพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

หลักการปฏิรูปการศึกษา

1) หัวใจของการปฏิรูปการศึกษาอยู่ที่ “การปฏิรูปความคิด” ที่เน้นว่าการศึกษาเป็นกระบวนการพัฒนาของคนอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และด้วยเหตุนี้ ไม่เพียงหน่วยงานที่รับผิดชอบจัดการศึกษาโดยตรงของภาครัฐและสถาบันต่างๆ ในสังคมเท่านั้นที่รับผิดชอบเรื่องการศึกษา แต่นับตั้งแต่ครอบครัว สถานศึกษา สถาบันศาสนา ชุมชน สื่อมวลชน องค์กรธุรกิจเอกชน และองค์กรเอกชนสาธารณะประโยชน์ล้วนต้องลุกขึ้นมาใส่ใจและทำหน้าที่ของตน เพื่อการปฏิรูปการศึกษาอย่างจริงจัง

2) ระบบการศึกษาเพื่ออนาคต ต้องไม่เป็นระบบที่รวมศูนย์ความรู้และการบริหารจัดการ แต่จะเป็นระบบที่ทุกกลุ่ม ทุกจุดมีโอกาสพัฒนาการเรียนรู้ และเป็นแหล่งการเรียนรู้ที่สามารถเชื่อมโยงต่อกัน กระจายอยู่ทั่วทุกท้องถิ่นของประเทศ โดยไม่ได้มีศูนย์กลางอยู่ที่ใดที่หนึ่งเพียงที่เดียว ซึ่งมีลักษณะเป็น “เครือข่าย” ที่ประกอบด้วยกลุ่มคนเป็นจำนวนมาก ริเริ่มสิ่งดีๆ ที่ช่วยเสริมสร้างการเรียนรู้ของเด็ก

เป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษา

เจตนารมณ์หรือความคาดหวังสูงสุดในการปฏิรูปการศึกษา คือ เพื่อพัฒนาคุณภาพของคน ที่เป็นผลผลิตของการศึกษา ให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ดังนี้

1) คนไทย เป็นคนมุ่งมั่น รู้ทันโลก โดยมีลักษณะ มองกว้าง คิดไกล ใฝ่รู้ อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างสันติ รักความก้าวหน้า มั่นคง รู้คิด รู้ทำ รู้ผิดชอบ ชั่วดี แก้ปัญหาเป็นและแก้ปัญหาชอบ เป็นผู้มีคุณภาพ

2) ครู มีความตระหนัก และมีจิตสำนึกในการปรับเปลี่ยนบทบาทของตนเอง ในการจัดการเรียนรู้ให้แก่นักเรียน

3) สถานศึกษาและชุมชน เป็นหน่วยงานการจัดการทั้งในเรื่องการตัดสินใจการกำหนดทิศทาง การวางหลักสูตรท้องถิ่น การบริหารงาน บริหารเงินและบริหารคน สำหรับสถานศึกษาที่อยู่ในขอบเขตการดูแลของกลุ่ม ทั้งนี้ โดยเน้นให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารอย่างใกล้ชิด ทั้งในการกำหนดทิศทางและการติดตาม กำกับ ดูแล ตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษา

4) สังคมไทย เป็นสังคมแห่งปัญญาและการเรียนรู้โดยเกิดการเปลี่ยนแปลง 3 ประการคือ

(1) ทุกส่วนของสังคม ตั้งแต่ประชาชน ครอบครัว ชุมชน สถาบันทางสังคม องค์กรธุรกิจเอกชน องค์กรเอกชนสาธารณประโยชน์และสื่อมวลชน มีส่วนร่วมการรับผิดชอบการจัดการศึกษาอย่างเต็มศักยภาพ

(2) หน่วยงานระดับต่างๆ มีการตัดสินใจตามลักษณะภารกิจและความรับผิดชอบ

(3) มีการตรวจสอบคุณภาพการศึกษาเพื่อสร้างความมั่นใจในคุณภาพการเรียนรู้

ต่อมาในปี พ.ศ. 2539 กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดนโยบายการปฏิรูปการศึกษา โดยกำหนดจุดมุ่งหมายสูงสุดของการปฏิรูปการศึกษาเพื่อให้ประชาชนไทยมีศักยภาพในการพัฒนาตนเองให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีและพัฒนาประเทศชาติให้สามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข (กระทรวงศึกษาธิการ, 2547 : 1) นอกจากนี้ยังได้กำหนดจุดมุ่งหมายของการปฏิรูปการศึกษาเพื่อสร้างบุคคลแห่งการเรียนรู้องค์กรแห่งการเรียนรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้ ให้เกิดขึ้น โดยผู้ที่ผ่านการศึกษาแต่ละคนจะมีความสามารถและคุณลักษณะพื้นฐานที่สำคัญดังต่อไปนี้ เป็นผู้มีสุขภาพพลานามัยดี ทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ เป็นผู้มีความสามารถในการคิด เป็นผู้ใฝ่รู้และสามารถ

แสวงหาความรู้ เป็นผู้มีความสามารถในทางวิชาการและวิชาชีพ เป็นผู้มีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ไม่เห็นแก่ตัว เสียสละ และอดทน ร่วมมือกับผู้อื่นได้ มีความเป็นประชาธิปไตย มีความรักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ทั้งนี้อยู่บนพื้นฐานวัฒนธรรมไทยและความเหมาะสมของการศึกษาแต่ละระดับ

การปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงมีแนวทางการดำเนินงาน 4 ด้าน คือ

- 1) การปฏิรูปโรงเรียนและสถานศึกษา
- 2) การปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3) การปฏิรูปหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน
- 4) การปฏิรูประบบการบริหารการศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา 9 (3) กำหนดให้มีการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา และ พัฒนาคู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง มาตรา 52 ให้กระทรวงส่งเสริมให้มีระบบ กระบวนการผลิตและพัฒนาคู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยการกำกับและประสานให้สถาบันที่ทำหน้าที่ผลิตและพัฒนาคู คณาจารย์ รวมทั้งบุคลากรทางการศึกษา ให้มีความพร้อมและมีความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่ และการพัฒนาบุคลากรประจำการอย่างต่อเนื่อง และรัฐพึงจัดสรรงบประมาณและจัดตั้งกองทุนพัฒนาคู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาอย่างเพียงพอ

มาตรา 53 ให้มีองค์กรวิชาชีพครู ผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา เป็นองค์กรอิสระภายใต้การบริหารของสภาวิชาชีพในกำกับของกระทรวง มีอำนาจหน้าที่กำหนดมาตรฐานวิชาชีพ ออกและเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ รวมทั้งการพัฒนาวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา ให้ครู ผู้บริหารสถานศึกษาผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่น ทั้งของรัฐและเอกชนต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ

มาตรา 54 ให้มีองค์กรกลางการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู โดยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งของหน่วยงานทางการศึกษาในระดับสถานศึกษาของรัฐ และระดับเขตพื้นที่การศึกษา เป็นข้าราชการในสังกัดองค์กรกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2)พ.ศ.2545

ความมุ่งหมายสำคัญในการจัดการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ นี้ เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข มีความสามารถในการประกอบอาชีพ รู้จักพึ่งตนเอง มีความริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้ ใฝ่เรียนและเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง

การจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับครู ได้กำหนดมีหลักการ ส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา และการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้โดยยึดหยุ่นหลักกว่าผู้เรียนทุกคนมีความสำคัญสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด

การจัดกระบวนการเรียนรู้ให้สถานศึกษาจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนจากประสบการณ์จริง ฝึกปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดา ผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ จัดการประเมินผู้เรียนพิจารณาจากการพัฒนาการของผู้เรียน ความประพฤติ การสังเกตพฤติกรรมการเรียนการร่วมกิจกรรมและการทดสอบ ควบคู่ไปในกระบวนการเรียนการสอนตามความเหมาะสมของแต่ละระดับและรูปแบบการศึกษา

ให้สถานศึกษาร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน โดยจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน เพื่อให้ชุมชนการศึกษามีการแสวงหาความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ และให้สถานศึกษาพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา

ด้านการปฏิรูปครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีระบบกระบวนการผลิต การพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง ให้มีองค์กรวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา มีหน้าที่กำหนดมาตรฐานวิชาชีพ ออกและเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ กำกับดูแลการปฏิบัติตามมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพ การพัฒนาวิชาชีพ ให้มีองค์กรกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู โดยยึดหลักการกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลสู่เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ให้มีกฎหมายว่าด้วยเงินเดือน ค่าตอบแทนสวัสดิการและสิทธิประโยชน์เกี่ยวกับอื่น มีรายได้เพียงพอเหมาะสมกับฐานะทางสังคมและวิชาชีพ

แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.2545-2559)

แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545 – 2559) ได้นำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มาเป็นปรัชญาพื้นฐานในการกำหนดแผนนโยบายโดยมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ ได้แก่

- 1) พัฒนาคนอย่างรอบด้านและสมดุลเพื่อเป็นฐานหลักของการพัฒนา
- 2) สร้างสังคมคุณธรรมไทยให้เป็นสังคมภูมิปัญญาและการเรียนรู้
- 3) พัฒนาสภาพแวดล้อมของสังคม

การพัฒนาคนอย่างรอบด้านและสมดุลเพื่อเป็นฐานหลักของการพัฒนา มีแนวนโยบายที่เกี่ยวข้องกับครูได้แก่ การปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพโดยมีเป้าหมายให้ครูทุกคนได้รับการพัฒนาให้มีความรู้และความสามารถในการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้บริหารและครูทุกคนได้รับอนุญาตประกอบวิชาชีพโดยกำหนดกรอบการดำเนินงานตามแนวนโยบายได้แก่ การปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การปฏิรูปครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

แนวนโยบายเพื่อการดำเนินการพัฒนากำลังคนด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีเพื่อการพึ่งพาตนเอง และเพิ่มสมรรถนะการแข่งขันในระดับนานาชาติ มีเป้าหมายผลิตครู คณาจารย์ และบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีในปริมาณที่สอดคล้องกับความต้องการ และได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ เพื่อประโยชน์ต่อการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพ เป็นระบบและครบวงจร

วัตถุประสงค์ในการสร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมคุณธรรม ภูมิปัญญา และการเรียนรู้ มีแนวนโยบายเพื่อดำเนินการพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างสรรค์ความรู้ ความคิด ความประพฤติและคุณธรรมของคน มีเป้าหมายให้คนไทย มีทักษะและกระบวนการในการคิด

การวิเคราะห์ และการแก้ปัญหา มีความใฝ่รู้ และสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม สามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่องเต็มตามศักยภาพ มีความซื่อสัตย์สุจริต รู้จักฝึกชอบชั่วดี มีระเบียบวินัย ประหยัดคอดออม มีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อส่วนรวม มีโอกาสและทางที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมีแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วยรูปแบบและวิธีการที่หลากหลาย มีคุณภาพ และยืดหยุ่นตามความต้องการ ความสนใจ และความถนัดของผู้เรียน ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน เป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ส่งเสริมคนมีส่วนร่วม การสร้างมาตรการจูงใจ ใฝ่รู้ใฝ่เรียน ในระดับสถานศึกษา มุ่ง พัฒนารูปแบบและกระบวนการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการส่งเสริมกระบวนการคิดและการเรียนรู้ของคนในแต่ละช่วงชีวิต ใฝ่มีความรอบรู้ และดำเนินชีวิตอย่างมีคุณภาพ ส่งเสริมให้ครูได้มีโอกาสพัฒนากระบวนการเรียนการสอน โดยมีการบูรณาการเนื้อหาและวิธีสอนอย่างเหมาะสมมีการใช้สื่อ และริเริ่มสร้างสื่อจากภูมิปัญญาในท้องถิ่น ส่งเสริมกิจกรรมที่เน้นให้ผู้เรียนเข้าใจ และวิธีการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาทักษะและกระบวนการคิด และการเรียนรู้ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการศึกษา การประกอบอาชีพ การดำเนินชีวิต และการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วยตนเอง

พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2546 และมาตรฐานวิชาชีพครู

ตามพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 มาตรา 43 กำหนดให้วิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษาเป็นวิชาชีพควบคุม และต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ และมาตรา 49 ให้มีข้อบังคับว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ ประกอบด้วย มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ มาตรฐานการปฏิบัติงานและมาตรฐานการปฏิบัติตน ทั้งนี้ จะต้องกำหนดระดับคุณภาพของมาตรฐานในการประกอบวิชาชีพ และต้องจัดให้มีการประเมินระดับคุณภาพของผู้รับใบอนุญาตอย่างต่อเนื่อง เพื่อดำรงไว้ซึ่งความรู้ ความสามารถ และความชำนาญการ ตามระดับคุณภาพของมาตรฐานในการประกอบวิชาชีพ มาตรา 50 มาตรฐานการปฏิบัติตน ให้กำหนดเป็นจรรยาบรรณของวิชาชีพ 5 ด้าน ได้แก่ จรรยาบรรณต่อตนเอง จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ และจรรยาบรรณต่อสังคม

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545

เป็นกฎหมายที่ตราขึ้นให้เป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการเป็นการเฉพาะให้ระบบราชการสนองตอบการพัฒนาประเทศและการให้บริการประชาชนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยกำหนดให้การบริหารราชการแนวใหม่ต้องมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และ

แผนการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละระดับได้อย่างชัดเจน มีกรอบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นแนวทางในการดำเนินการ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน มาตรา 3/1 กำหนดให้การบริหารราชการต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546

โดยที่แนวการบริหารของกระทรวงศึกษาธิการแตกต่างจากกระทรวงอื่น จึงมีพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 นี้เป็นกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงเป็นการเฉพาะ กำหนดให้มีการแบ่งส่วนราชการในกระทรวงโดยให้หัวหน้าส่วนราชการขึ้นตรงต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ กล่าวคือ ประกอบด้วย (1) สำนักงานรัฐมนตรี (2) สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (3) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (4) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (5) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และ (6) สำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา ส่วนราชการตาม (2) – (6) มีฐานะเป็นนิติบุคคลและมีกลุ่มกพร.ของส่วนราชการเป็นการเฉพาะ โดยกพร.สป.ทำหน้าที่เป็น กพร.กระทรวงอีกบทบาทหนึ่ง

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

เป็นกฎหมายที่กำหนดกรอบการพัฒนาระบบราชการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ในหมวดที่ว่าด้วยการบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ กำหนดให้คณะรัฐมนตรีจัดให้มีแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ตลอดระยะเวลาการบริหารราชการของคณะรัฐมนตรี (มาตรา 13) ให้ส่วนราชการต้องกำหนดแผนปฏิบัติราชการไว้ล่วงหน้า โดยแผนนั้นต้องมีรายละเอียดของขั้นตอน ระยะเวลา งบประมาณที่จะต้องใช้ดำเนินการในแต่ละขั้นตอน เป้าหมายของภารกิจและตัวชี้วัดความสำเร็จของภารกิจ และต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น ซึ่งต้องสอดคล้องกับมาตรฐานที่ก.พ.ร.กำหนด (มาตรา 9) นอกจากนั้นยังกำหนดลักษณะของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่จะต้องบรรลุเป้าหมาย 7 ประการ ประกอบด้วย (1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน (2) เกิดสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ (3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ (4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น (5) มีการปรับปรุงภารกิจ

ของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ (6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ และ (7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.1 โครงสร้างการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับว่า การที่องค์การใดองค์การหนึ่งจะสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ต้องอาศัยกระบวนการบริหารซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดบุคลากรเข้าทำงาน (Staffing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting)

ในการบริหารองค์การ การจัดการองค์การหรือการจัดรูปงาน (Organizing) เป็นสิ่งที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย (Goal) ขององค์การ เพราะเป็นการกำหนดกรอบและแนวทางที่กำกับการดำเนินงานในส่วนต่างๆ ขององค์การในส่วนที่เราจะพิจารณาในลักษณะที่เรียกว่าโครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) (จิราภรณ์ จันทรสุพัฒน์, 2539)

นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของโครงสร้างไว้ ดังนี้

โครงสร้างองค์การเป็นแบบสำหรับกำหนดบทบาท และความสัมพันธ์ของบทบาท การจัดวางกิจกรรม เพื่อที่จะแบ่งกิจกรรมของหน่วยย่อย และกระจายอำนาจการบังคับบัญชาในตำแหน่งบริหารต่างๆ และเครือข่ายการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ (Yukl and Wexley, 1985 อ้างถึงในจิราภรณ์ จันทรสุพัฒน์, 2539)

โครงสร้างองค์การ หมายถึง การแสดงให้เห็นถึงลักษณะ (Way) ของการแบ่งและการประสานกิจกรรมในองค์การ (Stoner and Freeman, 1992)

โครงสร้างองค์การ เป็นผลรวมทั้งหมดของวิธีการแบ่งงาน และความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานเหล่านั้น เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผล (Mintzberg, 1983)

4.2 องค์ประกอบของโครงสร้างองค์การ

เมื่อกล่าวถึงโครงสร้างองค์การจะมีการอธิบายในหลายลักษณะ เช่น การแบ่งงาน (Division of Labor) การจัดแผนงาน (Departmentation) การจัดสายงาน (Work Flow) สายการบังคับบัญชา (Authority Hierachy) ช่วงการบังคับบัญชา (Span of Control) การประสานงาน (Coordination) เป็นต้น

Robbins (1990) ได้เสนอให้พิจารณาองค์ประกอบเป็น 3 มิติ คือ ความซับซ้อน (Complexity) การกำหนดรูปแบบมาตรฐาน (Formalization) และการกำหนดอำนาจการตัดสินใจ (Centralization)

4.3 หลักการออกแบบโครงสร้างองค์กร

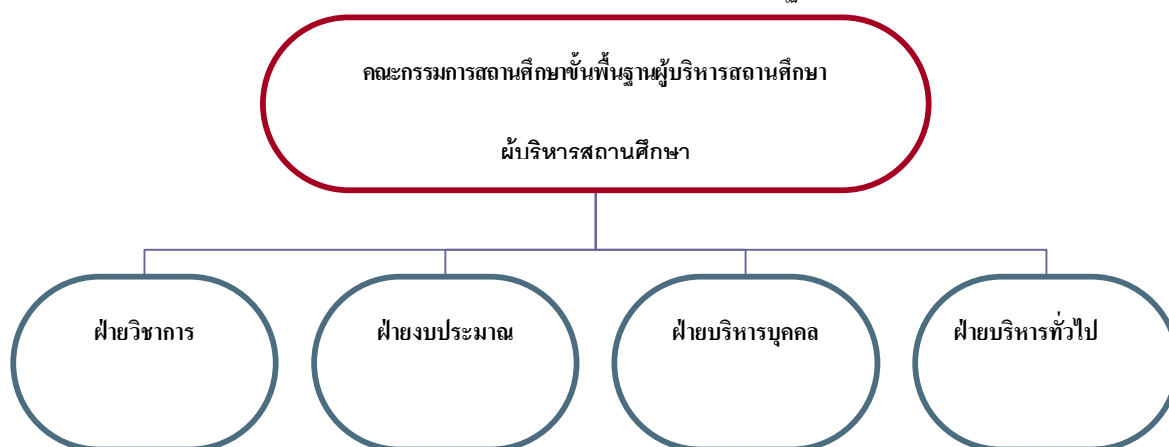
วิระวัฒน์ ปิ่นนิคามย์ (2538) กล่าวถึง โครงสร้างองค์กรว่า การจัดโครงสร้างขององค์กรแนวใหม่ควรมีลักษณะแบนราบ ลดจำนวนชั้นของการบังคับบัญชาและจำนวนผู้บริหารระดับกลาง ขึ้นตอนหรือชั้น (layers) ลงและเปิดโอกาสให้แต่ละส่วน แต่ละฝ่ายขององค์กรมีการทำงานร่วมกันมากที่สุด (cross functional work) มีการหมุนเวียนสลับเปลี่ยนหน้าที่เพื่อให้ได้รับประสบการณ์การปฏิบัติหน้าที่จากสายงานต่างๆ การจัดองค์กรในยุคข้อมูลข่าวสารในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนควรมุ่งเป้าหมายคือ นวัตกรรมเปลี่ยนแปลงความรับผิดชอบ การปฏิบัติที่วัดได้ในเชิงเศรษฐศาสตร์ ควรเป็นแบบ internal market แต่ละส่วน แต่ละฝ่ายมีจิตของการเป็นผู้ประกอบการ มีอิสระ สร้างเครือข่ายพันธมิตรในการทำงานให้มาก

Ivancevich, Donnelly and Gibson (1989 อ้างถึงใน สนานิจิตร สุคนธ์ทรัพย์, 2548) ได้กล่าวถึง โครงสร้างองค์กร โดยสรุปว่า การออกแบบองค์กรก่อนข้างสะท้อนให้เห็นถึง โครงสร้างองค์กร 4 แบบ แบบแรกที่สุดมีลักษณะยึดความเชี่ยวชาญสูง มีการแบ่งหน่วยงานโดยยึดลักษณะงานที่คล้ายคลึงกัน ช่วงการควบคุมแคบและรวมอำนาจแบบองค์กรที่มีลักษณะเหล่านี้มีชื่อเรียกหลายอย่าง เช่น แบบระบบราชการ (bureaucracy) แบบดั้งเดิม (classical) แบบทางการแบบเครื่องจักร (mechanic) และแบบระบบ (system) ส่วนแบบสุดท้ายซึ่งสุดขั้วไปอีกทางหนึ่งสนใจเรื่องความเชี่ยวชาญน้อย การแบ่งหน่วยงานมีลักษณะหลากหลาย ช่วงการควบคุมกว้างและกระจายอำนาจ ชื่อที่ใช้เรียกองค์กรลักษณะนี้ เช่น องค์กรที่ไม่ใช่ระบบราชการ องค์กรที่ยืดแนวคิดเชิงพฤติกรรมศาสตร์ องค์กรแบบไม่เป็นทางการ องค์กรชีวภาพ และองค์กรแบบระบบ ส่วนองค์กรแบบตามสถานการณ์ถือว่าไม่มีวิธีการใดที่ดีที่สุดในการออกแบบองค์กร

1) **โครงสร้างการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** ตามภารกิจเพื่อรองรับการกระจายอำนาจตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แบ่งเป็น 4 ฝ่าย ได้แก่

- (1) ฝ่ายวิชาการ
- (2) ฝ่ายงบประมาณ
- (3) ฝ่ายการบริหารบุคคล
- (4) ฝ่ายการบริหารทั่วไป

แผนภาพที่ 14 แผนผังแสดงโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



2) บทบาทหน้าที่ตามกฎหมาย

การกำหนดภารกิจ บทบาทตามโครงสร้าง

เนื่องจากการบริหารสถานศึกษาเป็นองค์กรระบบเปิด จำเป็นต้องมีภาระงาน เพื่อให้การบริหารจัดการบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรและเป้าหมาย การจัดโครงสร้างของสถานศึกษาจึงมีความสำคัญในการกำกับติดตาม บังคับบัญชา อันประกอบด้วย

(1) **คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** คณะกรรมการตามมาตรา 40 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และกฎกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2546 ประกอบด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 7-15 คน ดังนี้ ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิ โดยให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นคณะกรรมการและเลขานุการ คณะกรรมการมีหน้าที่กำกับ และส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมของสถานศึกษาให้สอดคล้องตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง โดยยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม

(2) **ผู้บริหารสถานศึกษา** มีหน้าที่ วางแผน จัดองค์กร จัดบุคลากร เข้าทำงาน ประสานงาน รายงานและบริหารงบประมาณ พร้อมทั้งจัดการให้มีการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมในการดำรงชีวิต การมีส่วนร่วม และการสร้างเครือข่าย โดยคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเหมาะสม ตามบริบทของสถานศึกษาและท้องถิ่น

(3) **หัวหน้าฝ่ายวิชาการ** มีหน้าที่จัดการให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ศึกษาสภาพปัญหา และจัดทำหลักสูตร ให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น โดยพัฒนากระบวนการเรียนรู้แบบบูรณาการ กับความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น โดยคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ในการงานวิชาการให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ ในด้านการพัฒนาการเรียนการสอน ด้านการ

พัฒนาสื่อเทคโนโลยี การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ พัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน พัฒนาระบบการนิเทศภายใน การสร้างเครือข่าย การเรียนรู้สู่ชุมชน โดยมุ่งเน้นให้สถานศึกษาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้มีหน้าที่ บริหารแผนงานและโครงการจัดทำข้อมูลและสารสนเทศต่างๆ ของสถานศึกษา ชุมชน จัดทำศูนย์เครือข่ายเทคโนโลยี เครือข่ายพัฒนาส่งเสริมการวิจัย วิเคราะห์ข้อมูลวิจัยและพัฒนา ติดตามประเมินผล เก็บรวบรวมพัฒนาเป็นสารสนเทศ โดยเน้นความพอประมาณ ในบริบทของท้องถิ่น

(4) **หัวหน้าฝ่ายงบประมาณ** มีหน้าที่บริหารงานการเงิน พัสดุและสินทรัพย์ ในสถานศึกษา โดยคณะกรรมการสถานศึกษาร่วมศึกษาสภาพปัญหาที่จำเป็นที่จะพัฒนาการศึกษา ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการจัดทำโครงการเร่งด่วน สอดคล้องกับความสำคัญ การระดมทรัพยากรและการลงทุนทางการศึกษา ตามบริบทท้องถิ่น เพื่อมาสนับสนุนโครงการสำคัญ ให้บรรลุเป้าหมาย มีการบูรณาการ ประยุกต์ใช้ วัสดุ อุปกรณ์ ในท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการศึกษา

(5) **หัวหน้าฝ่ายบริหารบุคคล** มีหน้าที่วางแผนอัตรากำลัง พัฒนาวิทยฐานะ สรรหาบุคลากรทางการศึกษา พิจารณาคัดเลือกบุคลากรตามความสามารถอย่างเหมาะสม บริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัวมีอิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล และพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ความสามารถใช้เทคโนโลยี มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ โดยยึดหลักความพอประมาณ มีเหตุผล

(6) **หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป** มีหน้าที่จัดระบบบริหารองค์กร ให้บริการ บริหารงานอื่นๆ ให้บรรลุผลตามมาตรฐานและเป้าหมายที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และการอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ ภายใต้ความมีอิสระ ความมีเหตุผล มีระบบภูมิคุ้มกัน มีคุณธรรมและการพึ่งตนเอง

ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมพิศ ศุภพงษ์ (2540) ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 พบว่า การบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร ด้านการวางแผน บุคลากรมีการปฏิบัติมากที่สุด คือเสนอข้อมูลเกี่ยวกับอัตรากำลัง ไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบ ด้านการจัดบุคลากรปฏิบัติงาน ปฏิบัติมากที่สุด คือ ประชุมชี้แจงนโยบายและแผนงานให้บุคลากรทราบ และมีการกระตุ้นให้เห็นความสำคัญของงาน ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ การพิจารณาความดีความชอบด้วยความยุติธรรมและการปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี ด้านการพัฒนา มีการปฏิบัติมากที่สุดคือ จัดให้มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรในระยะสั้น ด้านการประเมินผล การปฏิบัติงาน ผู้บริหารนำเกณฑ์ต่างๆ มาใช้ประเมินผลตามสภาพของแต่ละโรงเรียน ส่วนใหญ่ปฏิบัติถูกต้อง ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรหลากหลายรูปแบบ ส่วนใหญ่จะอยู่ในลักษณะของ

การกระจายอำนาจ ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญคือไม่สามารถจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ เนื่องจากขาดอัตรากำลัง (บทคัดย่อ)

เยวามาลย์ หุ่ณินิวัฒน์ (2545) ได้ศึกษาขีดความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : กรณีศึกษาสถาบันพัฒนาครูอาชีวศึกษา กรมอาชีวศึกษา พบว่า ขีดความสามารถหลักของนักทรัพยากรบุคคลของสถาบันพัฒนาครูอาชีวศึกษา ประกอบด้วยขีดความสามารถ 8 ด้าน ซึ่งสามารถเรียงตามลำดับความจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ได้ดังนี้ 1) ด้านการทำงานเป็นทีม 2) ด้านภาวะผู้นำ 3) ด้านทักษะวิชาชีพ 4) ด้านการสื่อสาร 5) ด้านการสืบค้นข้อมูล 6) ด้านการบริหารและจัดการในหน้าที่ 7) ด้านใช้ความคิด 8) ด้านความรู้ความเข้าใจในองค์กร

เมื่อพิจารณาตามระดับตำแหน่งพบว่า ในระดับหัวหน้าฝ่าย จากขีดความสามารถหลักทั้ง 8 ด้านขีดความสามารถด้านการสืบค้นข้อมูลไม่ได้รับเลือกให้เป็นขีดความสามารถหลักตามระดับตำแหน่งในระดับหัวหน้างานพบว่า ขีดความสามารถหลักทั้ง 8 ด้าน ได้รับเลือกเป็นขีดความสามารถตามระดับตำแหน่งด้วยเช่นกัน แต่การเรียงลำดับความจำเป็นแตกต่างกัน ในระดับผู้ปฏิบัติงานพบว่า ขีดความสามารถด้านความรู้ความเข้าใจในองค์กรและขีดความสามารถด้านการใช้ความคิดไม่ได้รับเลือกให้เป็นขีดความสามารถในระดับนี้

สุวิมล ว่องวานิช (2546) ได้ศึกษาคุณลักษณะและทักษะของบุคลากรทางการศึกษาที่เอื้อต่อการปฏิรูปการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ระดับของคุณลักษณะและทักษะที่เอื้อต่อการปฏิรูปการศึกษาทั้ง 9 ด้านของบุคลากรทางการศึกษามีคุณลักษณะและทักษะสูงในทุกๆด้าน นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนพบว่า บุคลากรทางการศึกษาที่มีตำแหน่งบริหาร มีคุณลักษณะด้านความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ผู้แก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ความเป็นผู้สร้างสรรค์ความเป็นวิชาชีพ ความเป็นผู้ประกอบการ ความเป็นผู้ใฝ่รู้และพัฒนาตนเอง การเป็นผู้เสริมพลังอำนาจ ทักษะการสื่อสารในการทำงานเป็นทีม และทักษะการจัดความขัดแย้งสูงกว่าบุคลากรทางการศึกษาดำแหน่งครู

บุคลากรทางการศึกษาที่มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาโทมีคุณลักษณะด้านความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ผู้แก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ความเป็นผู้สร้างสรรค์ความเป็นวิชาชีพ ความเป็นผู้ประกอบการ ความเป็นผู้ใฝ่รู้และพัฒนาตนเอง การเป็นผู้เสริมพลังอำนาจ ทักษะการสื่อสารในการทำงานเป็นทีม และทักษะการจัดความขัดแย้งสูงกว่าบุคลากรทางการศึกษาที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาโท

สมนึก ทองเอี่ยม (2550) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนา รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่าการพัฒนา รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีองค์ประกอบ 3 ส่วนคือส่วนที่ 1 ส่วนนำ ประกอบด้วยหลักการและวัตถุประสงค์ของการพัฒนา รูปแบบการพัฒนา

สมรรถนะทางการบริหาร ส่วนที่ 2 องค์ประกอบสำคัญของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบคือ 1)การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา 2)การเตรียมการพัฒนา ประกอบด้วยการเตรียมกลไกการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารและการเตรียมรูปแบบที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร 2 ลักษณะ คือ ลักษณะที่ 1 รูปแบบทั่วไปของการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร ลักษณะที่ 2 รูปแบบเฉพาะของการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร มี 4 รูปแบบ คือรูปแบบที่ 1 การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารด้านความรู้ทางการบริหาร รูปแบบที่ 2 การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ รูปแบบที่ 3 การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารด้านการบริหารคน และรูปแบบที่ 4 การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเอง 3)การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารเป็นการนำเสนอแนวทางการนำรูปแบบของการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารไปดำเนินการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร 4)การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารและ 5)การประเมินผลการดำเนินการและส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้ เงื่อนไขความสำเร็จและข้อควรพิจารณาของรูปแบบ

ทนุพันธ์ หิริญเรือง (2547) ได้ศึกษาสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตราชการที่ 15 พบว่า ค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยสมรรถนะด้านทักษะและศิลปะในการถ่ายทอดและโน้มน้าวบุคคลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านการนิเทศและให้คำปรึกษาแก่ครูและบุคคลมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ส่วนจังหวัดที่ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลสูงสุด คือ จังหวัดสุราษฎร์ธานี

ผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดระนองกับจังหวัดสุราษฎร์ธานีและจังหวัดชุมพรกับจังหวัดสุราษฎร์ธานีมีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดระนองกับจังหวัดชุมพรมีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลแตกต่างกันอย่างไม่มีความนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดระนองกับจังหวัดชุมพรมีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลด้านความยุติธรรมและความเป็นธรรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 และผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดระนอง ชุมพรและสุราษฎร์ธานีมีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลด้านการนิเทศและการให้คำปรึกษาแก่ครูและบุคคลแตกต่างกันอย่างไม่มีความนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วิทยา จันท์ศิริ (2551) ได้ศึกษาการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า ผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐมีความสำคัญต่อการ

สนับสนุนให้การบริหารมหาวิทยาลัยบรรลุตามนโยบายที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดไว้ สมรรถนะหลักเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้ผู้บริหารสายสนับสนุนสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ การวิจัยนี้มีความมุ่งหมายเพื่อวิเคราะห์หาสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาหลักสูตรและวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลัก และเพื่อประเมินผลการใช้หลักสูตรและวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยทำการศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรจากแนวคิดของบุคคลหรือหน่วยงานที่สำคัญในประเทศและต่างประเทศทำการวิจัย 6 ขั้นตอน ผลการวิจัยปรากฏ ดังนี้ 1) สมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการวางแผนและการจัดการ ด้านภาวะผู้นำ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และด้านจริยธรรม 2) วิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้าน มี 9 เทคนิควิธี คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรม การบรรยาย การจัดกิจกรรมเสริม การใช้เกมบริหาร การใช้กิจกรรมนันทนาการ การแสดงบทบาทสมมติ การระดมสมอง และการศึกษาดูงานนอกสถานที่ 3) หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักควรมีหลากหลาย มีเนื้อหาครอบคลุมทุกสมรรถนะ ประกอบด้วย 9 หน่วยการเรียนรู้ ระยะเวลาการพัฒนา 180 ชั่วโมงหรือประมาณ 5 สัปดาห์ในการพัฒนาเน้นการนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง และให้มีการประเมินทั้งผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเอง และประเมินโดยผู้บังคับบัญชา ได้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน โดยประเมินทั้งก่อนและหลังการพัฒนา และมีเกณฑ์ประเมินที่ชัดเจน

อัจฉรา นิยามภา (2550) ได้ศึกษาการพัฒนากระบวนการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียด วิธีการดำเนินการที่ได้รับการตรวจสอบเป็นที่ยอมรับจากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์เหมาะสมมากที่สุด ในช่วงระดับคะแนน 4.51-5.00 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ในเกณฑ์เหมาะสมมากที่สุด องค์ประกอบดังกล่าวมีรายละเอียดดังนี้ 1) องค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้าได้แก่หลักการควบคุมภายในและวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน 2) องค์ประกอบด้านกระบวนการได้แก่ การจัดสภาพแวดล้อมการควบคุม การประเมินความเสี่ยง การวัดกิจกรรมการควบคุม การจัดทำสารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตามประเมินผล 3) องค์ประกอบด้านปัจจัยส่งออกคือการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ 4) องค์ประกอบด้านข้อมูลป้อนกลับ คือผลการประเมินและการปรับปรุงการควบคุมภายใน 5) องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของระบบคือการจัดสภาพแวดล้อมภายนอก

Woolcock and Sullivan (1996) ได้ศึกษาถึงสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารงานบุคคลใน อนาคต พบว่า ในอนาคตผู้บริหารด้านบุคคลขององค์กรพึงมีสมรรถนะที่ต้องการอยู่ 3 ประการที่ ถือว่าสำคัญที่สุดคือ 1) การมีความรอบรู้ในธุรกิจและงานองค์กรเป็นอย่างดี 2) ความสามารถในการขับเคลื่อนก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง 3) ทักษะในการโน้มน้าว

Wattanapong (2000) ได้ศึกษาเรื่อง The Relationship between Factors Impacted by the Economic Crisis and Human Resource Development Roles and Functions in Thailand ซึ่งศึกษา การเปลี่ยนแปลงของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่เกิดวิกฤติในปี 2540 โดยการสัมภาษณ์และ การใช้แบบสอบถามผู้ที่ทำงานเกี่ยวข้องกับงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และนักพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ในภาคธุรกิจที่เป็นสมาชิกของสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) ในปี 2541 พบว่า ผลกระทบทางเศรษฐกิจด้านเทคโนโลยีเป็นตัวแปรเดียวที่มีส่วนสัมพันธ์กับการ เปลี่ยนแปลงในบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญ และการใช้บุคคลภายนอก เข้ามาทำงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น (Outsourcing) นั้นไม่มีการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งมีการให้ ความสำคัญกับบทบาทนักกลยุทธ์เพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อยจากอดีต นอกจากนั้นการฝึกอบรมและพัฒนา ได้รับการจัดให้อยู่ในลำดับความสำคัญเป็นอันดับแรกในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนา บุคลากรเพื่องานในอนาคต การพัฒนาอุปกรณ์การฝึกอบรมและพัฒนา และการวิจัยเกี่ยวกับการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้อยู่ในลำดับความสำคัญของการพัฒนาบุคคล

Marmon (2002) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะหลักของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้อง กับการให้บริการจัดการศึกษาภายใต้ข้อกำหนดของส่วนกลาง เครื่องมือถูกพัฒนาขึ้น โดยการแก้ไข ตามคำแนะนำจากการประชุมร่วมกันของบุคคลผู้เชี่ยวชาญระดับชาติ และนำไปทดลองใช้อีกครั้ง เพื่อขอคำแนะนำในการจัดลำดับในการสำรวจระดับชาติ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักสำหรับ ผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษาตามที่กำหนดจำนวน 18 สมรรถนะ ได้แก่สมรรถนะด้านการบริหาร การรับบุคคล การแนะนำหลักสูตรทั่วไป หลักสูตรพิเศษ การหา เงินมาช่วยเหลือ การติดตามและประเมินผล การจัดทำของงบประมาณ สารสนเทศ ความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำ การจูงใจ การวางแผน การพัฒนาวิชาชีพ ความสัมพันธ์กับชุมชน การสรร หา การสอนและเทคโนโลยี

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) โดยมีวัตถุประสงค์และวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนาระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีการดำเนินการวิจัย ประกอบด้วยขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

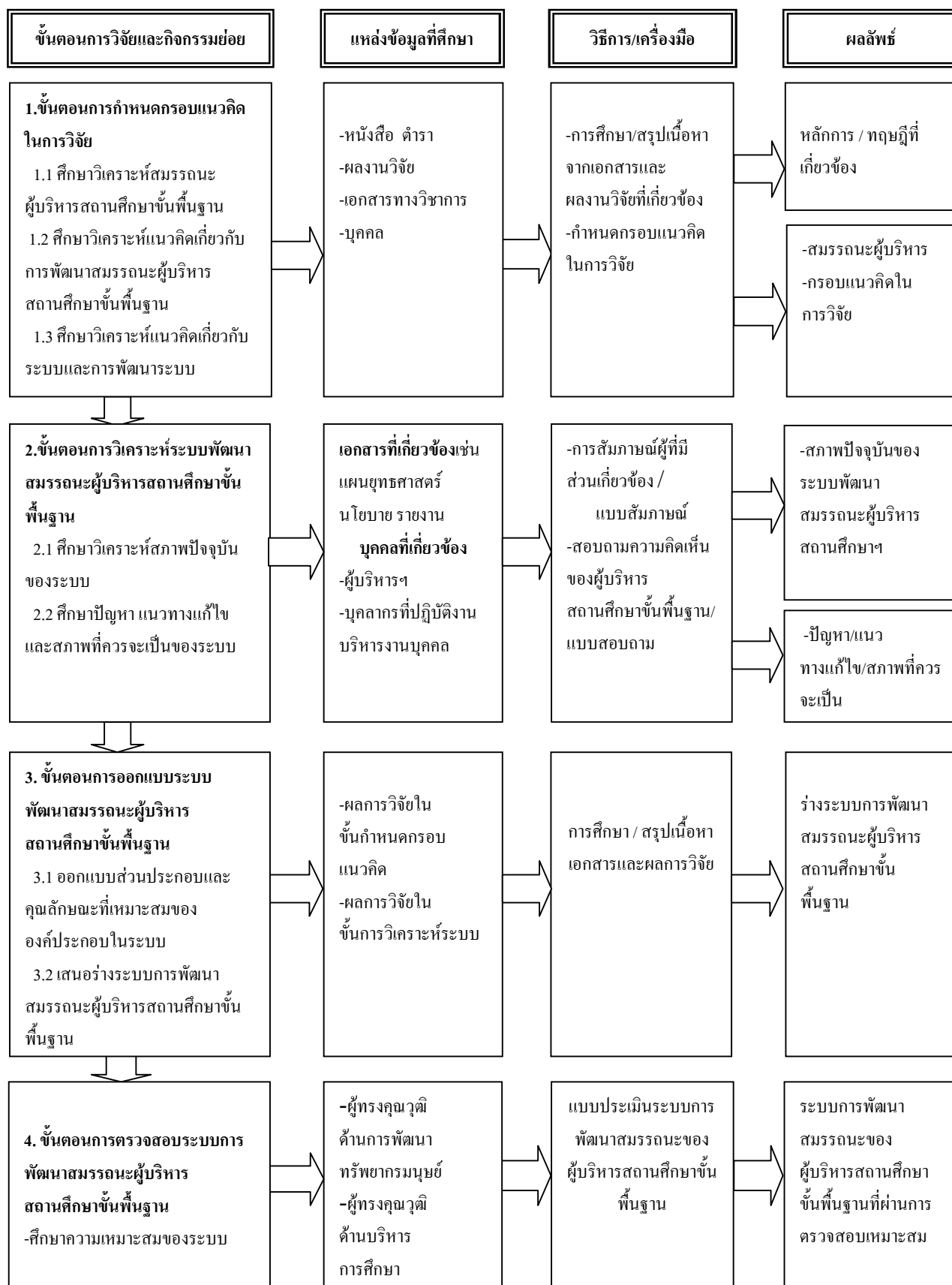
ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 3 การออกแบบระบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบระบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

แผนภาพที่ 15 ขั้นตอนการวิจัย



แผนภาพที่ 15 ขั้นตอนการวิจัย แหล่งข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ และผลลัพธ์ที่ต้องการในแต่ละขั้นตอน มีสาระสำคัญ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

กิจกรรมการวิจัย

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นการศึกษาวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะ การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แนวคิดเกี่ยวกับระบบและการพัฒนาระบบ โดยใช้วิธีการศึกษาจากหนังสือ ตำรา ผลงานวิจัย เอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการวิจัย ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยในขั้นนี้ คือ หลักการ และกรอบแนวคิดในการวิจัย

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

ได้แก่ หนังสือ ตำรา เอกสาร ผลงานวิจัย เอกสารทางวิชาการในรูปแบบต่างๆที่เกี่ยวข้องกับ ระบบ การพัฒนาระบบ การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งแต่ละส่วนจะครอบคลุมเนื้อหาย่อย ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับระบบ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด หลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความหมายและองค์ประกอบของระบบของ Bertalanffy (1968) Couger and Kuapp (1974) ฌ็ญนิภา คูปรัดน์ (2523) สนานจิตร สุคนทรทรัพย์ (2530) Smith (1982) และ Lunenburg and Ormstein (1996) Bittel (1978) Schoderbek and others (1990) อุทัย บุญประเสริฐ (2529) (<http://www.Ciras.Iastate/edu>) และนำกรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของระบบของ Schoderbek and others (1990) ซึ่งได้กล่าวถึงรูปแบบพื้นฐานของระบบ (Basic Systems Model) มาเป็นแนวทางในการกำหนดองค์ประกอบต่างๆของระบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่

- 1.1 ปัจจัยนำเข้า (Inputs)
- 1.2 กระบวนการ (Process)
- 1.3 ผลผลิต (Outputs)
- 1.4 ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)
- 1.5 สภาพแวดล้อม (Environment)

2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด หลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบของ Edwards (1985) Kendall and Kendall (1988) วิทยา กุวีรัตน์ (2539) เณลิมชัย หาญกล้า (2545) พงศ์เทพ จิระโร (2546) มาใช้เป็นส่วนหนึ่งของขั้นตอนในการวิจัย สรุปขั้นตอนสำคัญของการพัฒนาระบบ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ระบบ 2) การออกแบบระบบ 3) การตรวจสอบ

3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร ตำรา แนวคิด หลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของ Dessler (2003), ศุภชัย ยาวะประภาส (2548) , สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (ม.ป.ป.), ตลอดจนนโยบาย แผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยได้ทำการสรุปส่วนประกอบที่นักวิชาการส่วนใหญ่ได้กล่าวถึง รวมถึงส่วนประกอบที่ผู้วิจัยพิจารณาแล้วเห็นว่ามีความสำคัญ นำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดที่สำคัญของระบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่จะใช้ในการพัฒนาครั้งนี้ ซึ่งสรุปเป็นส่วนประกอบสำคัญได้ดังนี้ คือ

- 3.1 หลักการสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3.2 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3.3 บุคลากรที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3.4 งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3.5 การเตรียมการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3.6 การประเมินก่อนดำเนินการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3.7 การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3.8 การประเมินผลการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3.9 การรายงานผลการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3.10 การวิเคราะห์ผลการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3.11 สภาพแวดล้อมของการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นแบบวิเคราะห์เอกสาร ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อศึกษาและสังเคราะห์เอกสารและนำข้อสรุปจากการศึกษาไปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องจากหอสมุดสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ หอสมุดแห่งชาติ ฐานข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง บุคลากรในหน่วยงานที่ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย หรือบุคลากรที่กำลังศึกษาในหัวข้อหรือประเด็นที่ใกล้เคียงกัน แล้วทำการศึกษา วิเคราะห์ สรุปประเด็น และบันทึกข้อมูลในแบบวิเคราะห์เอกสารที่สร้างขึ้น

การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปสาระสำคัญ จำแนกและเรียบเรียงรายการข้อมูลตามแบบวิเคราะห์เอกสารให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

- 1) จำแนกเนื้อหาตามประเด็นสำคัญ เช่น ความหมาย ความสำคัญ กระบวนการ ฯลฯ
- 2) จัดกลุ่มเนื้อหาที่วิเคราะห์เป็นหมวดหมู่และสรุปรวมเป็นรายการให้เหมาะสมตามลำดับ
- 3) สรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระบบการพัฒนาศมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

กิจกรรมการวิจัย

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 2 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาวิเคราะห์สภาพของพัฒนาศมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ตามองค์ประกอบของระบบที่ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ข้อมูลป้อนกลับ และสภาพแวดล้อมของระบบ ในการศึกษาวิเคราะห์สภาพของระบบดังกล่าว ใช้การวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับระบบการพัฒนาศมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เช่น นโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงาน และรายงานต่างๆ ฯลฯ 2) เป็นการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และสภาพที่ควรจะเป็นของระบบการพัฒนาศมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามองค์ประกอบของระบบที่ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยใช้

- 1) แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง นำไปใช้ในการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องกับระบบการพัฒนาศมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานบริหารงานบุคคลในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การกำหนดนโยบาย ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกและเป็นการตรวจสอบยืนยันข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่ได้มาจากการสุ่มตัวอย่าง อย่างง่าย (simple random sampling) จำนวน 10 คน

2) แบบสอบถาม เพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานเกี่ยวกับระบบการกำหนดสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สภาพปัจจุบัน ปัญหา และสภาพที่ควรจะเป็นของระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยในขั้นตอนนี้ คือสภาพปัจจุบัน ปัญหา แนวทางแก้ไข และสภาพที่ควรจะเป็นของระบบ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage sampling) จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 380 คน

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

ในขั้นตอนของการวิเคราะห์ระบบพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ใช้แหล่งข้อมูล 2 ส่วน ดังนี้

1. แหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสาร ประกอบด้วยเอกสารของหน่วยงานที่มีหน้าที่กำหนดนโยบายหรือหน่วยงานกลางที่เชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานที่กำหนดนโยบายกับหน่วยปฏิบัติ ได้แก่ กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เอกสารที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ แผนยุทธศาสตร์ นโยบาย คู่มือ แนวทางการดำเนินการ และรายงานต่างๆ

2. แหล่งข้อมูลที่เป็นบุคคล

กรณีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ผู้วิจัยได้กำหนดประชากรซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลประกอบด้วยบุคคล 3 ส่วน ได้แก่

1) บุคลากรที่ปฏิบัติงานบริหารงานบุคคลในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการกำหนดนโยบาย หน่วยงานละ 1 คน รวมจำนวน 4 คน ประกอบด้วย

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา
- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา

2) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือผู้แทน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยมีจำนวน 3 คน โดยมีคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้

- มีความรู้ และความเชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคลหรือด้านการบริหารการศึกษา
- สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโทขึ้นไป

3) ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย มีจำนวน 3 คน สุ่มตัวอย่าง โดยวิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง โดยกลุ่มตัวอย่างมีคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้

- มีวิทยฐานะตั้งแต่ระดับเชี่ยวชาญขึ้นไป
- สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโทขึ้นไป
- ได้รับรางวัลดีเด่นด้านการบริหารงาน เป็นที่ประจักษ์ในวงการทางการศึกษา

ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ โดยวิธีเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง ได้จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 10 คน (รายชื่อปรากฏในภาคผนวก)

การดำเนินการในขั้นตอนนี้อยู่ในระหว่างเดือนพฤศจิกายนถึงเดือนธันวาคม พ.ศ. 2552

กรณีการตอบแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 380 คน ได้จากวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน ตามลำดับดังต่อไปนี้

1) สํารวจรายชื่อโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นประชากรในการศึกษา 32,288 โรงเรียน (ข้อมูล 30 กันยายน 2550)

2) สุ่มตัวอย่างโดยเปิดตาราง ของ Krejcie และ Morgan ที่ความคลาดเคลื่อน 5% และระดับความเชื่อมั่น 95% ได้กลุ่มตัวอย่าง 380 โรงเรียน

3) ทำการสุ่มตัวอย่างเป็นภาค/จังหวัด/สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา/ขนาดโรงเรียน แบบสัดส่วนไม่เท่ากันแต่มีจำนวนเท่ากัน ได้กลุ่มตัวอย่าง ตามขนาดโรงเรียน 4 ขนาด ได้แก่โรงเรียนขนาดเล็กขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษขนาดละ 95 โรงเรียน รวมเป็น 380 โรงเรียน

ขนาดโรงเรียน แบ่งเป็น 4 ขนาด ตามจำนวนนักเรียน ดังนี้

โรงเรียนขนาดเล็ก มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน	300 คน
โรงเรียนขนาดกลาง มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่	301-1,000 คน
โรงเรียนขนาดใหญ่ มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่	1,001- 2,000 คน
โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษจำนวนนักเรียนมากกว่า	2,000 คน

4) ได้กลุ่มตัวอย่างเพื่อตอบแบบสอบถาม คือผู้บริหารโรงเรียน แบ่งตามขนาดโรงเรียน 4 ขนาด รวมทั้งสิ้น 380 คน ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามจำนวน 450 ฉบับ ได้รับคืน จำนวน 380 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 84.44

ตารางที่ 5 จำนวนโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน ปัญหาและสภาพที่ควรจะเป็นของระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ภาค/จังหวัด/สนง.เขตพื้นที่การศึกษา	กลุ่มตัวอย่างแยกตามขนาดโรงเรียน				รวม
	เล็ก	กลาง	ใหญ่	ใหญ่พิเศษ	
ภาคเหนือ					
เชียงราย เขต 1,2,3	5	5	5	5	20
น่าน เขต 1,2	3	3	3	3	12
พิจิตรโลก เขต 1,2,3	5	5	5	5	20
แพร่ เขต 1,2	3	3	3	3	12
เชียงใหม่ เขต 1,2,3,4,5	10	10	10	10	40
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ					
นครราชสีมา เขต 1,2,3,4,5,6,7	10	10	10	10	40
มหาสารคาม เขต 1,2,3	5	5	5	5	20
ขอนแก่น เขต 1,2,3	5	5	5	5	20
ยโสธร เขต 1,2	4	4	4	4	16
ร้อยเอ็ด เขต 1,2,3	5	5	5	5	20
ภาคกลาง					
กรุงเทพฯ เขต 1,2,3	10	10	10	10	40
พระนครศรีอยุธยา เขต 1,2	4	4	4	4	16
นครปฐม เขต 1,2	4	4	4	4	16
นนทบุรี เขต 1,2	4	4	4	4	16
ระยอง เขต 1,2,3	5	5	5	5	20
ชลบุรี เขต 1,2,3	5	5	5	5	20

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ภาค/จังหวัด/สภ.เขตพื้นที่การศึกษา	กลุ่มตัวอย่างแยกตามขนาดโรงเรียน				รวม
	เล็ก	กลาง	ใหญ่	ใหญ่พิเศษ	
ภาคใต้					
นครศรีธรรมราช เขต 1,2,3	6	6	6	6	24
สุราษฎร์ธานี เขต 1,2,3	6	6	6	6	24
ประจวบคีรีขันธ์ เขต 1,2	3	3	3	3	12
ภูเก็ต เขต 1,2,3	6	6	5	5	22
สงขลา เขต 1,2,3	6	5	5	5	20
รวม	108	108	108	108	450

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยในขั้นตอนนี้ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 แบบ คือ 1) แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง 2) แบบสอบถาม รายละเอียดในการสร้างเครื่องมือแต่ละแบบ มีดังนี้

1) แบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นนี้เป็นแบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง โดยมีเนื้อหาเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สภาพปัจจุบัน ปัญหา แนวทางแก้ไขและสภาพที่ควรจะเป็นของระบบพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามองค์ประกอบของระบบที่ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ข้อมูลป้อนกลับ และสภาพแวดล้อมของระบบมีขั้นตอนในการสร้างแบบสัมภาษณ์ ดังนี้

(1) จำแนกประเด็นการวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย

(2) ระบุรายการข้อมูลที่ต้องการแต่ละประเด็น ได้แก่ ระบบการได้มาหรือการกำหนดสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สภาพปัจจุบัน ปัญหา แนวทางแก้ไข และสภาพที่ควรจะเป็นของระบบ

(3) จัดทำร่างแบบสัมภาษณ์

(4) นำร่างแบบสัมภาษณ์ เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจพิจารณาความถูกต้องและเหมาะสม

(5) ผู้วิจัยทำการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาแบบสัมภาษณ์ดังกล่าวให้มีความสมบูรณ์ ก่อนที่จะได้มีการนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจริง

2) แบบสอบถาม

เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา แนวทางแก้ไข และสภาพที่ควรจะเป็นของระบบพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสอบถามตามลำดับ ดังนี้

1) กำหนดประเด็นหลักในการสอบถามตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ระบุรายการข้อมูลที่ต้องการของแต่ละประเด็นตามกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยมีเนื้อหาเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สภาพปัจจุบัน ปัญหา แนวทางแก้ไขและสภาพที่ควรจะเป็นของระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามองค์ประกอบของระบบที่ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ข้อมูลป้อนกลับ และสภาพแวดล้อมของระบบ

2) จัดทำร่างแบบสอบถามและรายการข้อคำถามแต่ละประเด็น เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า ซึ่งมีตัวเลือก 5 ระดับ คือ 5 , 4 , 3 , 2 และ 1 ตามเกณฑ์ต่อไปนี้

5 (มากที่สุด) หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

- สภาพปัจจุบันมีรายการนั้นมากที่สุดหรือดำเนินการทุกครั้ง
- ต้องการให้มีรายการนั้นเพิ่มขึ้นมากที่สุด

4 (มาก) หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

- สภาพปัจจุบันมีรายการนั้นอยู่มากหรือดำเนินการเป็นส่วนใหญ่
- ต้องการให้มีรายการนั้นเพิ่มขึ้นมาก

3 (ปานกลาง) หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

- สภาพปัจจุบันมีรายการนั้นอยู่ปานกลางหรือดำเนินการเป็นครั้งคราว
- ต้องการให้มีรายการนั้นเพิ่มขึ้นปานกลาง

2 (น้อย) หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

- สภาพปัจจุบันมีรายการนั้นอยู่น้อยหรือดำเนินการเป็นบางครั้ง
- ต้องการให้มีรายการนั้นเพิ่มขึ้นน้อย

1 (น้อยที่สุด) หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

- สภาพปัจจุบันมีรายการนั้นอยู่ที่สุดหรือไม่ได้ดำเนินการ
- ต้องการให้มีรายการนั้นเพิ่มขึ้นน้อยที่สุด

จากนั้นดำเนินการปรับปรุง แก้ไข ความสมบูรณ์และเหมาะสม

3) การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดย1)นำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน เพื่อตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (content validity) ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence Index : IOC) อยู่ระหว่าง 0.71-1.00 (รายละเอียดปรากฏในภาคผนวก) จากนั้นนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อให้ความเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม และนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมต่อไป 2) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปหาค่าความเที่ยง (reliability) โดยนำไปทดลองใช้ (try out) กับผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 30 คน ซึ่งมีลักษณะที่คล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยแต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง เพื่อหาความเที่ยงโดยใช้สูตรการหาสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ Cronbach ซึ่งได้ค่าความเที่ยงดังนี้

แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน ปัญหา แนวทางแก้ไขและสภาพที่ควรจะเป็นของระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งฉบับ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .937

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในขั้นตอนนี้แบ่งวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ออกเป็น 2 ส่วน คือ

การสัมภาษณ์ ผู้วิจัยติดต่อขอความร่วมมือจากบุคคลผู้ให้สัมภาษณ์แล้วนัดหมายเพื่อทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละท่านเป็นผู้กำหนดวัน เวลา และสถานที่ในการให้สัมภาษณ์ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่สร้างขึ้น และทำการบันทึกการสัมภาษณ์ไว้ด้วยเครื่องบันทึกเสียง การดำเนินการในขั้นตอนนี้อยู่ในระหว่างเดือนพฤศจิกายนถึงเดือนธันวาคม พ.ศ. 2552

1) การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย ในการทำหนังสือเพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและติดต่อขอความร่วมมือจากหน่วยงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่จะตอบแบบสอบถามจัดส่งแบบสอบถามถึงกลุ่มตัวอย่างและขอรับแบบสอบถามคืนทางไปรษณีย์ และรับคืนด้วยตัวเองโดยการประสานกับบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือจากกลุ่มตัวอย่างโดยตรง ระยะเวลาการดำเนินการอยู่ระหว่างเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2552 ถึงเดือนมกราคม พ.ศ. 2553

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยพิจารณาจากลักษณะเนื้อหาของข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1) สภาพปัจจุบัน ปัญหา แนวทางแก้ไข และสภาพที่ควรจะเป็นของระบบการพัฒนาศมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา และสรุปเป็นสาระสำคัญ แจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละของผู้ให้สัมภาษณ์ในแต่ละรายการข้อมูล ตามประเด็นที่กำหนดไว้ในองค์ประกอบของระบบการพัฒนาศมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผู้วิจัยใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์

2) ข้อมูลจากแบบสอบถาม ส่วนที่เป็นแบบเลือกตอบใช้วิธีแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ ส่วนที่เป็นแบบมาตราประมาณค่าใช้การหาค่าเฉลี่ย (mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation = S.D.) โดยกำหนดค่าคะแนนของคำตอบหรือตัวเลือกแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับ คำตอบ 5 หมายถึง มากที่สุด กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 5

ระดับ คำตอบ 4 หมายถึง มาก กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 4

ระดับ คำตอบ 3 หมายถึง ปานกลาง กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 3

ระดับ คำตอบ 2 หมายถึง น้อย กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 2

ระดับ คำตอบ 1 หมายถึง น้อยที่สุด กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 1

แปลความหมายของค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้เป็น 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.51-5.00 หมายถึง เป็นค่าระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.51-4.50 หมายถึง เป็นค่าระดับมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.51-3.50 หมายถึง เป็นค่าระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.51-2.50 หมายถึง เป็นค่าระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.50 หมายถึง เป็นค่าระดับน้อยที่สุด

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป คำนวณหาค่าเฉลี่ย (mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

การแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม มีความหมาย ดังนี้

สภาพปัจจุบันของระบบพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.51-5.00 หมายถึง สภาพปัจจุบันดำเนินการในเรื่องนั้นได้มากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.51-4.50 หมายถึง สภาพปัจจุบันดำเนินการในเรื่องนั้นได้มาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.51-3.50 หมายถึง สภาพปัจจุบันดำเนินการในเรื่องนั้นได้ปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.51-2.50 หมายถึง สภาพปัจจุบันดำเนินการในเรื่องนั้นได้น้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.50 หมายถึง สภาพปัจจุบันดำเนินการในเรื่องนั้นได้น้อยที่สุด

สภาพที่ควรจะเป็นของระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.51-5.00 หมายถึง ควรมีการพัฒนาในเรื่องนั้นมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.51-4.50 หมายถึง ควรมีการพัฒนาในเรื่องนั้นมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.51-3.50 หมายถึง ควรมีการพัฒนาในเรื่องนั้นปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.51-2.50 หมายถึง ควรมีการพัฒนาในเรื่องนั้นน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.50 หมายถึง ควรมีการพัฒนาในเรื่องนั้นน้อยที่สุด

ขั้นตอนที่ 3 การออกแบบระบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

กิจกรรมการวิจัย

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้เป็นการนำผลการวิจัยในขั้นกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยและการวิเคราะห์ระบบมาทำการศึกษาและสรุปเนื้อหา เพื่อดำเนินการตามกิจกรรมย่อยสองประการคือ 1) เป็นการออกแบบส่วนประกอบและคุณสมบัติที่เหมาะสมของระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เป็นการจัดทำร่างระบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่พร้อมจะนำสู่การตรวจสอบของผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นผลลัพธ์ของการวิจัยในขั้นตอนนี้ โดยผู้วิจัยได้นำระบบที่ได้มีการจัดทำร่างรายละเอียดต่างๆ พร้อมแบบประเมินระบบ เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาความเหมาะสม และปรับปรุงแก้ไข

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

กิจกรรมการวิจัย

สำหรับการดำเนินการในขั้นตอนนี้ เป็นการศึกษาความเหมาะสมของระบบฉบับร่างในขั้นตอนที่ 3 แบ่งการดำเนินการออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้ คือ

1) การศึกษาความเหมาะสมของร่างระบบ โดยการสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ทางด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารการศึกษา

2) นำผลที่ได้จากการสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ มาทำการแก้ไข ปรับปรุง เพื่อให้มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้มากยิ่งขึ้น ผลลัพธ์ในขั้นนี้ คือระบบการพัฒนา สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผ่านการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของระบบ โดยใช้ระยะเวลาในการดำเนินการขั้นตอนนี้ระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ถึงเดือนมีนาคม พ.ศ. 2553

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยขั้นตอนนี้มาจากบุคคล 2 กลุ่ม ซึ่งเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติ ต่อไปนี้

กลุ่มที่ 1 เป็นนักวิชาการด้านการบริหารงานบุคคล ที่มีผลงานทางวิชาการเป็นที่ประจักษ์ เช่น ผลงานการเขียนตำรา บทความทางวิชาการ งานวิจัย ที่ปรึกษาในการทำวิจัยหรือที่ปรึกษาของ องค์กรต่างๆ ไปในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับว่ามีความรู้ ความเข้าใจในแนวคิดเรื่องการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างดีสำเร็จการศึกษาในการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป

กลุ่มที่ 2 เป็นนักวิชาการด้านบริหารการศึกษา ที่มีผลงานทางวิชาการเป็นที่ประจักษ์ เช่น ผลงานการเขียนตำรา บทความทางวิชาการ งานวิจัย ที่ปรึกษาในการทำวิจัยหรือที่ปรึกษาของ องค์กรต่างๆ ไปในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับว่ามีความรู้ ความเข้าใจในแนวคิดเรื่องการบริหารการศึกษาเป็นอย่างดี สำเร็จการศึกษาในการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป

หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของระบบใช้วิธีการ คัดเลือกแบบเจาะจง คัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ เสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์พิจารณาความเหมาะสม จำนวนกลุ่มตัวอย่าง รวม 15 คน (ดังรายชื่อที่ปรากฏใน ภาคผนวก)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ในการพิจารณา ตรวจสอบความเหมาะสมของร่างระบบ คือ แบบตรวจสอบระบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นแบบตรวจสอบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบ มาตรฐานปรมาณค่า มีตัวเลือก 5 ระดับ คือ 5, 4, 3, 2, และ 1 ตามเกณฑ์ต่อไปนี้

- 5 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสมอย่างยิ่ง และมีความเป็นไปได้มากที่สุด
- 4 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสมมาก และมีความเป็นไปได้มาก
- 3 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสม ปานกลางและมีความเป็นไปได้ปานกลาง
- 2 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสมน้อย และมีความเป็นไปได้น้อย
- 1 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสม น้อยที่สุดและมีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

นอกจากนี้ยังมีแบบสอบถามปลายเปิด สำหรับให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะหรือให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมในแต่ละส่วนประกอบของระบบแทรกอยู่ภายในแบบสอบถามด้วย

ขั้นตอนในการสร้างแบบตรวจสอบระบบ มีดังนี้

1. ผู้วิจัยร่างแบบตรวจสอบระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีเนื้อหาสอดคล้องกับระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผู้วิจัยได้ออกแบบไว้
2. นำร่างแบบตรวจสอบระบบ ไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง และเหมาะสม
3. นำแบบตรวจสอบที่ผ่านการพิจารณาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไปปรับปรุงแก้ไขให้มีความสมบูรณ์ ก่อนนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจริงจากผู้ทรงคุณวุฒิ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยติดต่อกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นแหล่งข้อมูลในการวิจัย ขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย ในการทำหนังสือเพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบตรวจสอบระบบ จากนั้นดำเนินการจัดส่งร่างระบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ทำการศึกษา พร้อมกับแบบตรวจสอบระบบถึงผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเอง และขอให้ผู้ทรงคุณวุฒิส่งแบบตรวจสอบกลับคืนทางไปรษณีย์ โดยผู้วิจัยจัดเตรียมซอง ปิดแสตมป์ จ่าหน้าซองถึงผู้วิจัย ส่งไปพร้อมกับแบบตรวจสอบระบบ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลจากแบบตรวจสอบระบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบตรวจสอบระบบ ในส่วนที่เป็นมาตรฐานค่า โดยใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ย (mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation = S.D.) โดยกำหนดค่าคะแนนของคำตอบหรือตัวเลือกแต่ละระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.51 – 5.00 หมายถึง เป็นค่าระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.51 – 4.50 หมายถึง เป็นค่าระดับมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.51 – 3.50 หมายถึง เป็นค่าระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.51 – 2.50 หมายถึง เป็นค่าระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.50 หมายถึง เป็นค่าระดับน้อยที่สุด

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบตรวจสอบระบบ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ส่วนข้อมูลจากการเสนอแนะเพิ่มเติมที่เป็นคำถามปลายเปิด ผู้วิจัยใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา สรุปสาระสำคัญ ในแต่ละประเด็น ตามองค์ประกอบที่กำหนดไว้ในระบบ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การพัฒนาระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนของการวิจัย ซึ่งผลการวิจัยที่นำเสนอในแต่ละขั้นตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนการวิเคราะห์ระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 2 ผลการออกแบบระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนการพัฒนาระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนการวิเคราะห์ระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในขั้นตอนการวิเคราะห์ระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ข้อมูลจาก 2 แหล่ง คือ

1. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ 1) บุคลากรด้านการบริหารงานบุคคลในหน่วยงานด้านนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 4 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา สำนักงานเลขาธิการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) และสถาบันพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา หน่วยงานละ 1 คน รวม 4 คน 2) บุคลากรในหน่วยปฏิบัติ ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจำนวน 2 คน และผู้บริหารโรงเรียน 3 ขนาด (ใหญ่ กลาง เล็ก) ขนาดละ 1 คน รวม 3 คน รวมผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ทั้งสิ้น 10 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่ การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา นำเสนอเป็นความเรียง ดังนี้

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 10 คน ในประเด็นต่อไปนี้

1.1.1 สภาพปัจจุบันของการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผลการวิเคราะห์ปรากฏดังต่อไปนี้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านปัจจัยนำเข้า จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้ข้อมูล ทั้ง 10 คนสรุปเป็นสาระสำคัญได้ ดังนี้

1. หลักการพัฒนาสมรรถนะ

จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้ข้อมูล ส่วนใหญ่ระบุว่า การพัฒนาสมรรถนะควรยึดหลักการมีส่วนร่วม หลักการบูรณาการ หลักการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ส่วนหลักการที่มีผู้เสนอรองลงมาได้แก่ หลักการวางแผนกลยุทธ์ หลักการเรียนรู้ตามอัธยาศัย หลักการกระจายอำนาจและ หลักการศึกษาอบรม

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดหลักการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้ง ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และบุคลากรจากหน่วยงานต้นสังกัดด้านนโยบาย ร่วมกันกำหนดโดยผ่านการประชุมสัมมนา

2. วัตถุประสงค์ของการพัฒนาสมรรถนะ

พบว่าวัตถุประสงค์ของการพัฒนาสมรรถนะเป็น ดังนี้

2.1 การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1.1 เพื่อการพัฒนาสมรรถนะในระหว่างการทำงาน

2.1.2 เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายต้นสังกัดตามกฎหมายได้แก่

- 1) การพัฒนาเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ
- 2) การพัฒนาเพื่อรับรองสิทธิการใช้ใบประกอบวิชาชีพ
- 3) การพัฒนาเพื่อรองรับการประเมินด้านต่างๆ เช่นการประกันคุณภาพ

2.1.3 เพื่อพัฒนาองค์การให้เป็นที่ยอมรับ

2.1.4 เพื่อรับนวัตกรรมใหม่ๆมาใช้ในการบริหาร

2.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาดำเนินการโดย

2.2.1 กำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนาให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานต้นสังกัด

2.2.2 มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาโดยแบ่งเป็นวัตถุประสงค์หลัก และวัตถุประสงค์ย่อย

2.2.3 กำหนดวัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาตามนโยบายต้นสังกัดส่วน วัตถุประสงค์ย่อยขึ้นอยู่กับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษา

3. บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะ

จากการสัมภาษณ์พบว่า การพัฒนาสมรรถนะมีการจัดประเภทของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโดยแบ่งเป็น 1) ฝ่ายที่ทำหน้าที่จัดการพัฒนา 2) ฝ่ายที่เข้ารับการพัฒนา

การกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา โดยพิจารณาจากความเชี่ยวชาญในงาน ชื่อเสียงและการได้รับการยอมรับในวงการศึกษาศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน คุณวุฒิทางการศึกษาที่ตรงตามสายงาน นอกจากนี้ยังพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานและพิจารณาจากคุณสมบัติด้านทักษะและบุคลิกภาพและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

การกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้ารับการพัฒนา กำหนดไว้เป็นกฎระเบียบที่ชัดเจน โดยพิจารณาจากประสบการณ์ในการทำงาน เงินเดือน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ผลการประเมินการปฏิบัติงาน ความต้องการจำเป็นของผู้เข้ารับการพัฒนาและ คุณสมบัติด้านทักษะและบุคลิกภาพ

4. งบประมาณ

พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ ระบุว่า การพัฒนาสมรรถนะ

4.1 มีการดำเนินการเกี่ยวกับงบประมาณในการพัฒนา โดยจัดประเภทของงบประมาณ ได้แก่ 1) งบประมาณที่รัฐจัดสรร 2) งบส่วนตัว และจัดประเภทงบประมาณเป็นหมวดย่อยตามลักษณะการใช้งาน ได้แก่ ค่าตอบแทน ค่าใช้สอย ค่าวัสดุ ครุภัณฑ์ ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ และค่าสาธารณูปโภค เป็นต้น

4.2 การเบิกจ่ายยึดตามระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ มีการติดตามประเมินผลการใช้จ่ายในการพัฒนา

4.3 ผู้มีส่วนร่วมในการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนา ได้แก่ ผู้รับการพัฒนาออกค่าใช้จ่ายเองหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการระดมทรัพยากรจากหน่วยงานภายนอกและจากหน่วยงานต้นสังกัด

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านกระบวนการ จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้ข้อมูล ทั้ง 10 คนสรุปเป็นสาระสำคัญได้ ดังนี้

1. การเตรียมการพัฒนาสมรรถนะ

การพัฒนาสมรรถนะมีการกำหนดและวิเคราะห์สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานดำเนินการโดย 1) การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) การประชุมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ 3) การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยเชิญหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 4) การศึกษาเอกสารและวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ 5) การจัดทำร่างสมรรถนะเสนอคณะกรรมการและทำประชาพิจารณ์ก่อนกำหนดใช้ 6) การระดมสมองและบูรณาการแนวคิดของนักวิชาการ 7) การสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้อง และ 8) การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะที่กำหนดขึ้น

บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดและวิเคราะห์สมรรถนะ ได้แก่ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารงานบุคคล ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา คณะกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งบุคลากรจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และผู้บริหารสถานศึกษา

สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1)การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2)การบริการที่ดี 3)การพัฒนาตนเอง และ 4)การทำงานเป็นทีม โดยผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ระบุว่าควรมีการกำหนดเรื่องคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาควบคู่กับการกำหนดสมรรถนะหลักด้วย

สมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1)การวิเคราะห์สังเคราะห์ และการวิจัย 2)การสื่อสารและการจูงใจ 3)การพัฒนาศักยภาพบุคคล และ 4)การมีวิสัยทัศน์

2. การประเมินก่อนการดำเนินการพัฒนา

พบว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาไว้ชัดเจน ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการประเมินสมรรถนะทั้งสมรรถนะหลัก คุณธรรมจริยธรรมและสมรรถนะประจำสายงานนำหลักการมีส่วนร่วมมาใช้ในการประเมินสมรรถนะได้แก่ ผู้บริหารประเมินตนเอง ผู้ได้บังคับบัญชา หรือหน่วยงานภายนอกร่วมประเมิน

3. การดำเนินการพัฒนา

พบว่า การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหน่วยพัฒนามีการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา ไว้โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องผ่านการพัฒนาสมรรถนะอย่างน้อย 1 ครั้งต่อคนต่อปี มีการแต่งตั้งคณะกรรมการและมอบหมายหน้าที่ในการดำเนินการพัฒนา โดยผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ระบุว่าพัฒนามักจะจัดในช่วงใกล้สิ้นสุดปีงบประมาณ รูปแบบของการพัฒนาขาดความหลากหลาย ส่วนใหญ่ยังเน้นการบรรยาย และขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนา

4. การประเมินผลการดำเนินการพัฒนา

พบว่า การพัฒนาสมรรถนะมีการประเมินผลการดำเนินการพัฒนาเมื่อสิ้นสุดการพัฒนาโดยผู้เข้ารับการพัฒนาสมรรถนะเป็นผู้ประเมิน โดยใช้เครื่องมือคือแบบสอบถามเหมือนการประเมินโครงการปกติ ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการประเมินผลมีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ นำหลักการมีส่วนร่วมมาใช้ในการประเมินผล การประเมินผลครอบคลุมรายละเอียด ครบทุกขั้นตอนของการพัฒนา มีการประเมินผลยึดหลักความถูกต้อง เป็นธรรม โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ นำผลการประเมิน ไปใช้ประกอบการปรับปรุงและพัฒนา ระบบการพัฒนาสมรรถนะให้มีประสิทธิภาพ มีเครื่องมือประเมินผลการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ และการประเมินผลการพัฒนามีความต่อเนื่องผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ระบุว่ามีการปฏิบัติในแต่ละกิจกรรมอยู่ในระดับปานกลาง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านผลผลิต จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้ข้อมูล ทั้ง 10 คนสรุปเป็นสาระสำคัญได้ ดังนี้

การพัฒนาสมรรถนะด้านผลผลิต การรายงานผลการพัฒนาสมรรถนะ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล พบว่า มีการนำรายงานผลการพัฒนาสมรรถนะทั้งในด้านปริมาณของผู้ที่ผ่านการพัฒนา และด้านคุณภาพได้แก่การนำผลการพัฒนาไปใช้ในการในการบริหารงานในสถานศึกษา รางวัล การยกย่องอื่นๆ หรือการเพิ่มวิทยฐานะในระดับที่สูงขึ้น

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านข้อมูลป้อนกลับ จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้ข้อมูล ทั้ง 10 คนสรุปเป็นสาระสำคัญได้ ดังนี้

การพัฒนาสมรรถนะด้านข้อมูลป้อนกลับ คือการวิเคราะห์ผลการดำเนินการพัฒนา หน่วยพัฒนาฯขาดการวิเคราะห์ผลการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ได้แก่การวิเคราะห์ผลการพัฒนาทั้งในส่วนที่ประสบความสำเร็จและส่วนที่เป็นปัญหาในการพัฒนา แล้วนำผลการวิเคราะห์มาวางแผนการพัฒนา รูปแบบและวิธีการพัฒนา นำผลการวิเคราะห์มาใช้ในการประเมินตรวจสอบการพัฒนา และนำผลการวิเคราะห์มาปรับปรุงระบบการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านสภาพแวดล้อมของการพัฒนาจากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้ข้อมูล ทั้ง 10 คนสรุปเป็นสาระสำคัญได้ ดังนี้

สภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ระบุว่าสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะเรียงตามลำดับดังนี้ 1) นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด 2) กฎหมาย

- และ ระเบียบต่างๆที่เกี่ยวข้อง 3) ระบบข้อมูลสารสนเทศ 4) การยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน
5) ปัญหาด้านเศรษฐกิจ 6) เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ
7) วัฒนธรรมการปฏิบัติงานของผู้บริหาร และ 8) ค่านิยมในการพัฒนางานของผู้บริหาร

1.1.2 ปัญหา แนวทางแก้ไขและสภาพที่ควรจะเป็นในการดำเนินงานการพัฒนา
สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังต่อไปนี้

พบว่า ผู้ให้ข้อมูลระบุถึงปัญหาเกี่ยวกับหลักการการพัฒนาสมรรถนะในประเด็นต่อไปนี้เป็น
คือการนำหลักการสู่การปฏิบัติไม่สอดคล้องกันระหว่างหน่วยนโยบายกับหน่วยปฏิบัติ มีการ
กำหนดหลักการแต่ไม่ได้้นำสู่การพัฒนาหรือการกำหนดหลักการเป็นเพียงทฤษฎี ในทางการปฏิบัติ
ยังขาดความชัดเจน

แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับหลักการพัฒนาสมรรถนะ ในประเด็นต่อไปนี้เป็นคือ หน่วยพัฒนาทำ
การวิเคราะห์หลักการพัฒนาที่เหมาะสมสามารถปฏิบัติได้ และนำหลักการมีส่วนร่วมเข้ามากำหนด
หลักการพัฒนาสมรรถนะ ควรจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับหลักการพัฒนาสมรรถนะให้กับบุคลากร
ที่เกี่ยวข้อง

สภาพที่ควรจะเป็นของหลักการพัฒนาสมรรถนะผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ระบุว่าควรใช้
หลักการต่อไปนี้เรียงตามลำดับ 1) หลักการมีส่วนร่วม 2) หลักการบูรณาการ 3) หลักการ
ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง 4) หลักการวางแผนกลยุทธ์ 5) หลักการเรียนรู้ตามอัธยาศัย 6) หลักการ
กระจายอำนาจ และ 7) หลักการศึกษาอบรม

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาสมรรถนะพบปัญหาในประเด็นต่อไปนี้เป็นคือขาดการมีส่วนร่วม
ในการกำหนดวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์กว้างเกินไปไม่แยกย่อยตามความต้องการของสถานศึกษา
และขาดความเชื่อมโยงของวัตถุประสงค์ที่กำหนดโดยหน่วยนโยบายกับหน่วยปฏิบัติ และ
วัตถุประสงค์มีการกำหนดระยะเวลาการพัฒนาไม่ชัดเจน

แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาสมรรถนะได้แก่นำหลักการมีส่วนร่วม
มากำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดวัตถุประสงค์ให้ครอบคลุมและสอดคล้องตามบริบทของ
สถานศึกษาที่ต้องการพัฒนา มีการกำหนดระยะเวลาในการพัฒนาที่ชัดเจน เช่นพัฒนาสมรรถนะ
หลักทุก 4 ปี สมรรถนะประจำสายงานทุก 2 ปี และหน่วยนโยบายกับหน่วยปฏิบัติมีการ
ประสานงานกันให้เกิดความชัดเจนในการกำหนดวัตถุประสงค์

สภาพที่ควรจะเป็นเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาสมรรถนะ ควรกำหนด
วัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในระหว่างการ
ปฏิบัติงานคือวัตถุประสงค์หลัก ส่วนวัตถุประสงค์ย่อยได้แก่การพัฒนาสมรรถนะ เพื่อให้สอดคล้อง

กับนโยบายต้นสังกัดตามกฎหมายได้แก่ 1) การพัฒนาเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ 2) การพัฒนาเพื่อรับรองสิทธิการใช้ใบประกอบวิชาชีพ 3) การพัฒนาเพื่อรองรับการประเมินด้านต่างๆ เช่นการประกันคุณภาพ 4) เพื่อรับนวัตกรรมใหม่ๆมาใช้ในการบริหารและ5) เพื่อพัฒนาองค์การให้เป็นที่ยอมรับ

ปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรในการพัฒนาสมรรถนะมีในประเด็นต่อไปนี้ คือการปฏิบัติการพัฒนาของบุคลากรแต่ละเขตพื้นที่ยังไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน รูปแบบ วิธีการพัฒนาของวิทยากรยังล้าสมัย เช่นเน้นการบรรยายเชิงนามธรรม และบุคลากรในหน่วยพัฒนา(เขตพื้นที่)ยังไม่มี ความชัดเจนในเรื่องการพัฒนาสมรรถนะ

แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับบุคลากรในการพัฒนาสมรรถนะได้แก่ หน่วยงานด้านนโยบายควรมีการอบรมเชิงปฏิบัติการให้กับบุคลากรในหน่วยปฏิบัติเพื่อความชัดเจนในการปฏิบัติงาน คัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาสมรรถนะและหน่วยพัฒนา นำรูปแบบ วิธีการที่มีความหลากหลายทันสมัยมาใช้ในการพัฒนาสมรรถนะ

สภาพที่ควรจะเป็นเกี่ยวกับบุคลากรในการพัฒนาสมรรถนะผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ระบุว่า ควร มีการจัดประเภทของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโดยแบ่งเป็น 1)ฝ่ายที่ทำหน้าที่จัดการพัฒนา 2)ฝ่ายที่เข้ารับการพัฒนา มีการกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรแต่ละประเภท กำหนดวิธีการคัดเลือกบุคลากร และมีการกำหนด หน้าที่และภาระงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

ปัญหาเกี่ยวกับงบประมาณในการพัฒนาสมรรถนะมีดังนี้ งบประมาณที่รัฐจัดสรรมีจำกัด งบประมาณด้านการพัฒนายังไม่ถึงกลุ่มที่ต้องการ หรือกลุ่มที่ต้องพัฒนาจริง ขาดแหล่งสนับสนุนด้านงบประมาณ และขาดการประชาสัมพันธ์ข้อมูลด้านงบประมาณ

แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับงบประมาณในการพัฒนาสมรรถนะผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ระบุว่า รัฐควรจัดสรรงบประมาณด้านการพัฒนาอย่างเพียงพอ จัดสรรให้หน่วยงานต้นสังกัดระดับปฏิบัติการนำไปใช้อย่างแท้จริง และมีการกำกับติดตามการบริหารงบประมาณให้เกิดความโปร่งใส มีการจัดสรรงบประมาณคิดเป็นรายหัว เช่น5,000 บาท/คน/ปีอย่างมีระบบ ได้แก่ มีการสำรวจความต้องการในการพัฒนา พัฒนาตามความต้องการจำเป็น ติดตามประเมินผล รายงานผลการพัฒนา และปรับปรุงผลการพัฒนา

สภาพที่ควรจะเป็นเกี่ยวกับงบประมาณในการพัฒนาสมรรถนะควรประกอบด้วยประเด็นดังต่อไปนี้ จัดประเภทของงบประมาณ ได้แก่ 1)งบประมาณที่รัฐจัดสรร 2) งบส่วนตัวหรือ งบสนับสนุนจากแหล่งอื่นๆ การจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาอย่างเพียงพอ มีขั้นตอนการจัดสรร

งบประมาณถูกต้อง โปร่งใสและตรวจสอบได้ กำหนดระเบียบวิธีการเบิกจ่ายงบประมาณไว้ชัดเจน และนำหลักการมีส่วนร่วมเข้ามาใช้ในการบริหารงบประมาณ

ปัญหาเกี่ยวกับการเตรียมการในการพัฒนาสมรรถนะมีดังต่อไปนี้ คือ ขาดการมีส่วนร่วมในการเตรียมการพัฒนา ขาดการวิเคราะห์สมรรถนะที่ต้องการพัฒนาอย่างเป็นระบบ

แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการเตรียมการพัฒนาสมรรถนะมีในประเด็นดังต่อไปนี้ มีการวิเคราะห์สมรรถนะที่ต้องการพัฒนาอย่างเป็นระบบและนำหลักการมีส่วนร่วมมาใช้ในการเตรียมการพัฒนา

สภาพที่ควรจะเป็นเกี่ยวกับการเตรียมการพัฒนาสมรรถนะควรประกอบด้วย

1. มีกระบวนการวิเคราะห์สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารไว้ชัดเจน

2. นำหลักการมีส่วนร่วมเข้ามากำหนดและวิเคราะห์สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหาร ได้แก่ 1)การระดมสมองและบูรณาการแนวคิดของนักวิชาการ 2)การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 3)การสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้อง 4)การจัดทำร่างสมรรถนะและทำประชาพิจารณ์ก่อนกำหนดให้อย่างทั่วถึง 5)มีการวิจัยเพื่อศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการกำหนดสมรรถนะของผู้บริหาร

3. สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์, การบริการที่ดี, การพัฒนาตนเอง ,การทำงานเป็นทีม

4. สมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์สังเคราะห์ และการวิจัย ,การสื่อสารและการจูงใจ ,การพัฒนาศักยภาพบุคคล ,การมีวิสัยทัศน์ และ

5. ควรนำเรื่องคุณธรรมจริยธรรมผู้บริหารมาพิจารณาร่วมกับสมรรถนะหลัก

ปัญหาเกี่ยวกับการประเมินก่อนการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะมีในประเด็นต่อไปนี้ คือ ขาดการมีส่วนร่วมในการประเมิน ขาดการประเมินความต้องการจำเป็นก่อนการพัฒนา เกณฑ์และเครื่องมือประเมินไม่มีประสิทธิภาพ และมีการประเมินสมรรถนะแต่ไม่นำผลมาประกอบการพัฒนา

แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการประเมินก่อนการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะผู้ให้ข้อมูลระบุว่า ควรมีการประเมินสมรรถนะผู้บริหารและนำผลการประเมินมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการพัฒนา มีการประเมินความต้องการจำเป็นก่อนการพัฒนาอย่างเป็นระบบ กำหนดเกณฑ์และเครื่องมือในการ

ประเมินก่อนการดำเนินการที่เหมาะสม และนำหลักการมีส่วนร่วมมาใช้ในกระบวนการประเมินก่อนการพัฒนา

สภาพที่ควรจะเป็นเกี่ยวกับการประเมินก่อนการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นว่า ควรประกอบด้วย มีการประเมินสมรรถนะผู้บริหารแล้วนำผลการประเมินมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการพัฒนามีการประเมินความต้องการจำเป็นอย่างเป็นระบบ มีเกณฑ์ประเมินก่อนการดำเนินการที่เหมาะสมและ นำหลักการมีส่วนร่วมมาใช้ในกระบวนการประเมินและวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น

ปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ระบุในประเด็นต่อไปนี้

1) ขาดรูปแบบ วิธีการพัฒนาที่เหมาะสม 2) ระยะเวลาในการพัฒนายังไม่เหมาะสม

3) ผู้บริหารสถานศึกษาไม่เห็นความสำคัญของกระบวนการพัฒนา และ 4) ขาดการประชาสัมพันธ์การดำเนินการพัฒนา

แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะผู้ให้ข้อมูลระบุว่าหน่วยพัฒนาควรมีการกระตุ้นและประชาสัมพันธ์ให้เห็นความสำคัญของกระบวนการพัฒนา อย่างเป็นระบบ กำหนดระยะเวลาในการพัฒนาให้เหมาะสมตามความต้องการจำเป็น และกำหนดรูปแบบวิธีการพัฒนาที่หลากหลายตามศักยภาพและความต้องการของแต่ละบุคคล แต่มีเป้าหมายเดียวกัน

สภาพที่ควรจะเป็นเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะผู้ให้ข้อมูลเห็นว่าควรประกอบด้วยมีการกำหนด มอบหมายหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจน และเหมาะสม มีขั้นตอนการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดอย่างเป็นระบบ มีการจัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องและเหมาะสมตามความต้องการจำเป็นในการพัฒนา นำหลักการมีส่วนร่วม เข้ามาใช้ในการกำหนดและประเมินผล หลักสูตรและกำหนดรูปแบบวิธีการพัฒนาที่หลากหลายตามศักยภาพและความต้องการของแต่ละบุคคล แต่มีเป้าหมายเดียวกันและนำสื่อ อุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้ประกอบการจัดการพัฒนา

ปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผู้ให้ข้อมูลระบุในประเด็นต่อไปนี้ คือ ขาดระบบการประเมินผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ขาดการกำหนดระยะเวลาในการประเมินอย่างเหมาะสม และขาดเทคนิคและวิธีการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ

แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะผู้ให้ข้อมูลระบุว่าควรมีระบบการประเมินผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นำเทคนิคและวิธีการประเมินที่มีความหลากหลาย และควรประเมินให้ครอบคลุมทั้งเจตคติ ความรู้ และทักษะ ตลอดจนบริบทของหลักสูตรในการพัฒนาและมีการกำหนดระยะเวลาในการประเมินอย่างเหมาะสมทุกขั้นตอน

สภาพที่ควรจะเป็นเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นว่า บุคลากรที่รับผิดชอบด้านการประเมินผลต้อง มีความรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ นำหลักการมีส่วนร่วมมาใช้ในการประเมินผล การประเมินผลยึดหลักความถูกต้อง เป็นธรรม โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ เครื่องมือประเมินผลมีความหลากหลายและมีประสิทธิภาพ การประเมินผลกำหนดระยะเวลาชัดเจน เป็นระบบและมีความต่อเนื่อง และควรมีการประเมินครอบคลุมทั้งเจตคติ ความรู้ และทักษะ ตลอดจนบริบทของหลักสูตรในการพัฒนา

ปัญหาเกี่ยวกับการรายงานผลการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ระบุว่า การรายงานผลไม่ถูกต้อง ครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนารองลงมาคือยังขาดขั้นตอนการรายงานผลการพัฒนา

แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการรายงานผลการพัฒนาสมรรถนะผู้ให้ข้อมูลระบุไว้ดังนี้ หน่วยพัฒนาควรกำหนดรูปแบบ วิธีการการรายงานผลที่ถูกต้อง ชัดเจนปฏิบัติได้ตรงกัน มีการกำหนดผู้รับผิดชอบด้านการรายงานผลการพัฒนาอย่างเหมาะสม

สภาพที่ควรจะเป็นเกี่ยวกับการรายงานผลการพัฒนาสมรรถนะผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นว่าควรจัดให้มีการรายงานผลการพัฒนาที่ถูกต้องครบถ้วนทั้งด้านปริมาณและคุณภาพตามระยะเวลาที่กำหนด ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถนำรายงานผลไปประกอบการพิจารณาความดี ความชอบ และการเลื่อนวิทยฐานะ การรายงานการปฏิบัติงานประจำปี การประเมินคุณภาพของสถานศึกษา และนำข้อมูลจากการรายงานผล ไปประกอบการวางแผนพัฒนาต่อไป

ปัญหาเกี่ยวกับการวิเคราะห์ผลการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานผู้ให้ข้อมูลระบุว่าขาดการวิเคราะห์ผลการดำเนินการพัฒนา ขาดการนำผลการวิเคราะห์มาใช้ปรับปรุงและพัฒนาอย่างเป็นระบบ และขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการวิเคราะห์ผลการดำเนินการพัฒนา

แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการวิเคราะห์ผลการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะผู้ให้ข้อมูลระบุว่าควรกำหนดให้มีการวิเคราะห์ผลการดำเนินการพัฒนาเป็นระยะ มีการนำผลการวิเคราะห์มาใช้ปรับปรุงและพัฒนาอย่างเป็นระบบ และมีการคัดเลือกและแต่งตั้งบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการวิเคราะห์ผลการดำเนินการพัฒนา

สภาพที่ควรจะเป็นเกี่ยวกับการวิเคราะห์ผลการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะผู้ให้ข้อมูลระบุว่าควรมีการวิเคราะห์ผลการดำเนินการอย่างครบถ้วนทั้งในส่วนที่การพัฒนาประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และส่วนที่ยังเป็นปัญหาในการพัฒนาเพื่อนำผลการวิเคราะห์มาวางแผนปรับปรุงและพัฒนาและนำหลักการมีส่วนร่วมมาใช้ในขั้นตอนการวิเคราะห์ผลการดำเนินการพัฒนา

ปัญหาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีดังต่อไปนี้ คือขาดเจตคติที่ดีต่อการพัฒนาต่อการเข้ารับการพัฒนา มองการพัฒนาเป็นการถูกบังคับ ไม่มีเวลาในการพัฒนาเนื่องจากภาระงานที่โรงเรียนมีมาก และขาดแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นการพัฒนา

แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของการพัฒนาสมรรถนะผู้ให้ข้อมูลระบุว่าหน่วยงานนโยบายและหน่วยพัฒนาควรสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาที่หลากหลาย เป็นรูปธรรม นำสู่การปฏิบัติจริง มีรูปแบบ วิธีการพัฒนาที่หลากหลายน่าสนใจสภาพแวดล้อมอื่นๆที่เอื้อต่อการพัฒนา ได้แก่ นโยบายที่โน้มน้าว หรือกระตุ้นให้อยากพัฒนาเช่น เรื่องค่าตอบแทนที่สูง ความเป็นมืออาชีพ หรือวิทยฐานะของผู้บริหารสถานศึกษาที่แตกต่างจากสายผู้สอนเพื่อดึงดูดให้อยากพัฒนา

สภาพที่ควรจะเป็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของการพัฒนาสมรรถนะผู้ให้ข้อมูลเห็นว่าสภาพแวดล้อมที่ส่งต่อการพัฒนาประกอบด้วยด้านต่างๆเรียงลำดับดังนี้ 1) นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด 2) กฎหมายและ ระเบียบต่างๆที่เกี่ยวข้อง 3) รูปแบบ วิธีการพัฒนาที่ทันสมัย 4) การกระตุ้นและการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 5) สภาพเศรษฐกิจ 6) เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ 7) วัฒนธรรมการปฏิบัติงานของผู้บริหาร 9) เจตคติ ค่านิยมในการพัฒนางานของผู้บริหาร 10) การยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน และ 11) ระบบข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัย

1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสอบถามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษาชั้น
พื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 380 คน เกี่ยวกับ

1.2.1 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่ควรจะเป็น เกี่ยวกับระบบการพัฒนาสมรรถนะของ
ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพและข้อมูลเกี่ยวกับ
สถานศึกษา

สถานภาพ	จำนวน (n)	ร้อยละ
1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม		
1.1 เพศ		
ชาย	240	63.16
หญิง	140	36.84
1.2 อายุ		
ไม่เกิน 30 ปี	15	3.95
31 – 40 ปี	63	16.58
41 – 50 ปี	132	34.74
51 – 60 ปี	170	44.74
1.3 ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา		
1-5 ปี	126	33.16
6-10 ปี	92	24.21
11-15 ปี	59	15.53
มากกว่า 15 ปี	103	27.11
4 ระดับการศึกษาสูงสุด		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	-	-
ปริญญาตรี	201	52.89
ปริญญาโท	170	44.74
ปริญญาเอก	6	1.58
อื่นๆ (ไปรตระบุ)...ป.บัณฑิต.....	3	0.79

ตารางที่ 6 (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน (n)	ร้อยละ
2. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานศึกษา		
2.1 เปิดทำการสอน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
ระดับประถมศึกษาตอนต้น	220	57.89
ระดับประถมศึกษาตอนปลาย	220	57.89
ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น	191	50.26
ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย	98	25.79
2.2 จำนวนนักเรียน		
ไม่เกิน 300 คน (ขนาดเล็ก)	95	25.00
301-1,000 คน (ขนาดกลาง)	95	25.00
1,001-2,000 คน (ขนาดใหญ่)	95	25.00
มากกว่า 2,000 คน (ขนาดใหญ่พิเศษ)	95	25.00

จากตารางที่ 6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 63.16 มีอายุ 51 ปีขึ้นไป ร้อยละ 44.74 ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.16 วุฒิการศึกษาสูงสุดอยู่ในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 52.89

ข้อมูลเกี่ยวกับสถานศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่เป็นสถานศึกษาที่เปิดทำการสอนระดับประถมศึกษาตอนต้นและระดับประถมศึกษาตอนปลาย คิดเป็นร้อยละ 57.89

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่ควรจะเป็นของการดำเนินงานพัฒนา

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านปัจจัยนำเข้า

การพัฒนาสมรรถนะ	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่ควรจะเป็น	
	Mean	S.D.	Mean	S.D.
1. หลักการ	3.06	.89	4.36	.73
หลักการความเป็นระบบและต่อเนื่อง				
1) มีขั้นตอนและกระบวนการอย่างเป็นระบบ	2.99	.97	4.36	.89
2) จัดให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	2.89	1.05	4.40	.87

ตารางที่ 7 (ต่อ)

การพัฒนาสมรรถนะ	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่ควรจะเป็น	
	Mean	S.D.	Mean	S.D.
หลักการเรียนรู้ของวัยผู้ใหญ่				
3) ยึดหลักการเรียนรู้ตามความต้องการ	2.97	1.10	4.22	.90
4) เป็นการเรียนรู้เพื่อนำสู่การปฏิบัติงาน	3.24	1.09	4.37	.90
5) เป็นการเชื่อมโยงวิธีการปฏิบัติงานกับประสบการณ์ทำงาน	3.17	1.03	4.31	.88
6) เน้นกระบวนการชี้แนะให้เห็นปัญหา	2.99	1.05	4.27	.85
7) นำเทคนิคการมีส่วนร่วมในการอภิปรายแลกเปลี่ยนปัญหา	3.01	1.10	4.32	.90
หลักการบูรณาการแนวคิด ทฤษฎีจากหลายสาขาวิชา				
8) นำการบูรณาการแนวคิดทั้งด้านเศรษฐศาสตร์แนวคิดเชิงระบบ การเรียนรู้และด้านจิตวิทยา	2.77	1.06	4.28	.91
9) สามารถเชื่อมโยงจากระดับบุคคลสู่ระดับงานและระดับองค์กร	3.05	1.04	4.28	.95
10) มุ่งเน้นทั้งการพัฒนาวิชาชีพและพัฒนาองค์กร	3.17	1.08	4.36	.93
หลักการมีส่วนร่วม				
11) นำหลักการมีส่วนร่วมมาใช้ในการพัฒนา	3.28	1.14	4.31	1.00
หลักการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง				
12) ยึดหลักการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง	2.89	1.07	4.38	.89
หลักการมุ่งเน้นผลลัพธ์				
13) ดำเนินการโดยมุ่งเน้นความสำเร็จตามเป้าหมาย	3.18	1.16	4.31	.99
หลักการวางแผนกลยุทธ์				
14) นำหลักการวางแผนกลยุทธ์มาใช้	3.15	1.12	4.34	.91
หลักการส่งเสริม สนับสนุนความมุ่งมั่นในการทำงาน				
15) เป็นการส่งเสริม สนับสนุนความมุ่งมั่นในการทำงาน	3.24	1.14	4.33	.94
หลักการด้านสมรรถนะ				
16) มีการนำหลักการด้านสมรรถนะมาใช้	3.03	1.09	4.31	.94

ตารางที่ 7 (ต่อ)

การพัฒนาสมรรถนะ	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่ควรจะเป็น	
	Mean	S.D.	Mean	S.D.
2. วัตถุประสงค์	3.10	.99	4.33	.94
1) เพื่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในระหว่างการศึกษาปฏิบัติงาน	3.10	.99	4.33	.94
3. บุคลากร	3.03	1.02	4.31	.84
1) จัดประเภทของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาไว้อย่างชัดเจนและเหมาะสม	2.99	1.08	4.27	.93
2) กำหนดคุณสมบัติของบุคลากรแต่ละประเภทที่เกี่ยวข้องไว้ชัดเจน	3.03	1.12	4.28	.92
3) กำหนดวิธีการคัดเลือกบุคลากรในการพัฒนาอย่างเหมาะสม	2.96	1.07	4.32	.92
4) กำหนด หน้าที่และภาระงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง	3.12	1.14	4.36	.95
4. งบประมาณ	2.98	.99	4.34	.83
1) จัดสรรงบประมาณในการพัฒนาอย่างเพียงพอ	2.59	1.11	4.50	.85
2) ขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณที่ถูกต้อง โปร่งใสและตรวจสอบได้	2.89	1.14	4.35	.97
3) จัดประเภทของงบประมาณไว้ชัดเจนและเหมาะสม	3.10	1.26	4.34	1.02
4) กำหนดแหล่งที่มาของงบประมาณไว้ชัดเจน	3.00	1.20	4.31	.98
5) กำหนดระเบียบวิธีการเบิกจ่ายงบประมาณไว้ชัดเจน	3.13	1.20	4.26	1.03
6) การเบิกจ่ายงบประมาณถูกต้องตามระเบียบ	2.91	1.13	4.37	.93
7) นำหลักการมีส่วนร่วมมาใช้ในกระบวนการการจัดสรร ควบคุมและตรวจสอบ งบประมาณ	3.02	1.16	4.31	.97
8) มีกระบวนการบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ	3.05	1.19	4.28	.99
9) การบริหารงบประมาณ โปร่งใส และตรวจสอบได้	3.01	1.11	4.30	.96
10) ทุกฝ่ายในองค์กรมีส่วนร่วมในตรวจสอบการใช้จ่ายอย่างเป็นระบบ	2.98	1.09	4.30	.93
11) มีการควบคุมงบประมาณอย่างเป็นระบบ	3.20	1.14	4.27	1.03

จากตารางที่ 7 พบว่าสภาพปัจจุบันและสภาพที่ควรจะเป็นของการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านปัจจัยนำเข้า ซึ่งประกอบด้วยหลักการพัฒนาสมรรถนะ วัตถุประสงค์ของการพัฒนา บุคลากร และงบประมาณในการพัฒนาสมรรถนะ มีดังนี้

ด้านหลักการพัฒนาสมรรถนะ พบว่า สภาพปัจจุบันมีค่าเฉลี่ยรวม 3.06 อยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยรวม 4.36 อยู่ในระดับมาก

สภาพปัจจุบันนำหลักการมีส่วนร่วมมาใช้ในการพัฒนาสมรรถนะ ค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.28 รองลงมาได้แก่หลักการส่งเสริมสนับสนุนความมุ่งมั่นในการทำงาน ค่าเฉลี่ย 3.24 และหลักการเรียนรู้ของวัยผู้ใหญ่ การพัฒนาเป็นการเรียนรู้เพื่อนำสู่การปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ย 3.24

สภาพที่ควรจะเป็น ควรนำหลักการความเป็นระบบและต่อเนื่องโดยการพัฒนาสมรรถนะ ควรมีการจัดอย่างต่อเนื่อง ค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.40 รองลงมาได้แก่ การพัฒนามีการประเมินอย่างต่อเนื่อง ค่าเฉลี่ย 4.38 และการพัฒนาเป็นการเรียนรู้เพื่อนำสู่การปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ย 4.37

ด้านวัตถุประสงค์ของการพัฒนาสมรรถนะ สภาพปัจจุบันการพัฒนาสมรรถนะมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในระหว่างปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยรวม 3.10 อยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยรวม 4.33 อยู่ในระดับมาก

ด้านบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะ สภาพปัจจุบันมีค่าเฉลี่ยรวม 3.03 อยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยรวม 4.31 อยู่ในระดับมาก

สภาพปัจจุบันการพัฒนาสมรรถนะมีการกำหนดหน้าที่และภาระงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการพัฒนามีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.12 รองลงมาได้แก่มีการกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาไว้ชัดเจน ค่าเฉลี่ย 3.03 และมีการจัดประเภทของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา ค่าเฉลี่ย 2.99

สภาพที่ควรจะเป็น มีการกำหนดหน้าที่และภาระงานของบุคลากร ค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.36 รองลงมาคือ มีการกำหนดวิธีการคัดเลือกบุคลากรในการพัฒนาอย่างเหมาะสม ค่าเฉลี่ย 4.32 และมีการกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรแต่ละประเภทที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา ค่าเฉลี่ย 4.28

ด้านงบประมาณในการพัฒนาสมรรถนะ สภาพปัจจุบันมีค่าเฉลี่ยรวม 2.98 อยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยรวม 4.34 อยู่ในระดับมาก

สภาพปัจจุบันการพัฒนาสมรรถนะมีการควบคุมงบประมาณอย่างเป็นระบบ ค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.20 รองลงมาคือ มีการกำหนดระเบียบวิธีการเบิกจ่ายงบประมาณไว้ชัดเจนค่าเฉลี่ย 3.13 และมีการจัดประเภทของงบประมาณไว้ชัดเจนและเหมาะสม ค่าเฉลี่ย 3.10

สภาพที่ควรจะเป็น มีการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาอย่างเพียงพอ ค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.50 รองลงมาคือมีการเบิกจ่ายงบประมาณที่ถูกต้องตามระเบียบ ค่าเฉลี่ย 4.37 และมีขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณที่ถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ ค่าเฉลี่ย 4.35

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่ควรจะเป็นของการดำเนินงานพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านกระบวนการ

การพัฒนาสมรรถนะ	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่ควรจะเป็น	
	Mean	S.D.	Mean	S.D.
1. การเตรียมการพัฒนา	3.16	.97	4.26	.89
1) มีกระบวนการวิเคราะห์สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารไว้ชัดเจน	3.35	1.17	4.25	1.06
2) นำหลักการมีส่วนร่วมเข้ามากำหนดและวิเคราะห์สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหาร	3.20	1.11	4.23	1.03
3) มีหลักเกณฑ์การกำหนดและวิเคราะห์ สมรรถนะของผู้บริหารไว้เหมาะสม	3.09	1.08	4.24	.99
4) การบูรณาการแนวคิดของนักวิชาการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและผลจากการสัมภาษณ์ มากำหนดและวิเคราะห์สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหาร	3.06	1.06	4.24	.99
5) มีการวิเคราะห์และกำหนดสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง และการทำงานเป็นทีม ไว้ชัดเจน	3.02	1.09	4.31	.93
6) มีการวิเคราะห์และกำหนดสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัย การสื่อสารและการจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคคล และการมีวิสัยทัศน์ ไว้ชัดเจน	3.28	1.10	4.33	.96
2. การประเมินก่อนการดำเนินการ	3.06	.95	4.32	.85
1) มีการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในระดับองค์กร	3.22	1.06	4.37	.92
2) มีการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในระดับงาน	3.09	1.08	4.29	.94
3) มีการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในระดับบุคคล	3.09	1.03	4.29	.97
4) มีเกณฑ์ประเมินก่อนการดำเนินการเหมาะสม	3.00	1.02	4.30	.90

ตารางที่ 8 (ต่อ)

การพัฒนาสมรรถนะ	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่ควรจะเป็น	
	Mean	S.D.	Mean	S.D.
5) นำหลักการมีส่วนร่วมมาใช้ในกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น	2.93	1.12	4.32	.94
3. การดำเนินการพัฒนา	3.13	.99	4.29	.86
1) แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการ ไว้ชัดเจน	3.09	1.09	4.32	.96
2) มอบหมายหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร	3.27	1.13	4.22	1.04
3) ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนด อย่างครบถ้วน	3.26	1.16	4.25	1.01
4) จัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องและเหมาะสมตามความต้องการจำเป็น	3.11	1.13	4.29	.99
5) นำหลักการ และกระบวนการมีส่วนร่วม เข้ามาใช้ในการกำหนดหลักสูตร	3.15	1.11	4.35	.92
6) มีการประเมินผล การใช้หลักสูตร	3.11	1.15	4.28	.97
7) ใช้สื่อ อุปกรณ์ที่ทันสมัย	3.01	1.10	4.30	.97
8) มีกระบวนการตามขั้นตอนการวางแผน	2.98	1.15	4.34	.93
4. การประเมินผลการดำเนินการ	3.00	.99	4.30	.87
1) มีระบบการประเมินผลการดำเนินการ	2.96	1.15	4.31	.98
2) บุคลากรด้านการประเมินผล มีความรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์	2.98	1.12	4.32	.94
3) ผู้เข้ารับการพัฒนามีส่วนร่วมในการประเมินผล	3.08	1.10	4.26	.97
4) การประเมินผลครอบคลุมทุกขั้นตอน	2.97	1.07	4.24	.98
5) การประเมินผลยึดหลักความถูกต้อง เป็นธรรม โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้	2.97	1.07	4.34	.95
6) ใช้เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการประเมินผล	3.13	1.12	4.26	1.04
7) การประเมินผลทำอย่างต่อเนื่อง	2.98	1.09	4.33	.91
8) ประเมินผลการพัฒนา เมื่อสิ้นสุด โครงการ	3.02	1.10	4.28	.96
9) ประเมินผลครบทุกองค์ประกอบย่อยของการพัฒนา	2.99	1.09	4.32	.92

จากตารางที่ 8 พบว่าสภาพปัจจุบันและสภาพที่ควรจะเป็นของการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านกระบวนการพัฒนา ซึ่งประกอบด้วย การเตรียมการพัฒนา การประเมินก่อนการดำเนินการพัฒนา การดำเนินการพัฒนา และการประเมินผลการดำเนินการพัฒนา มีดังนี้

การเตรียมการพัฒนาสมรรถนะ สภาพปัจจุบันมีค่าเฉลี่ยรวม 3.16 อยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยรวม 4.26 อยู่ในระดับมาก

สภาพปัจจุบันการเตรียมการพัฒนาสมรรถนะมีการวิเคราะห์และกำหนดสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหาร ค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.35 รองลงมาคือ การวิเคราะห์สมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัย การสื่อสารและการจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคคล และการมีวิสัยทัศน์ไว้ชัดเจน ค่าเฉลี่ย 3.28 และการนำหลักการมีส่วนร่วมเข้ามากำหนดและวิเคราะห์สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน ค่าเฉลี่ย 3.20

สภาพที่ควรจะเป็นควรมีการวิเคราะห์และกำหนดสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัย การสื่อสารและการจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคคล และการมีวิสัยทัศน์ไว้ชัดเจน ค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.33 รองลงมาคือ ควรมีการวิเคราะห์สมรรถนะหลักของผู้บริหารประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีมไว้ชัดเจน และเหมาะสม ค่าเฉลี่ย 4.31 และควรมีการวิเคราะห์สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหาร ค่าเฉลี่ย 4.25

การประเมินผลก่อนการดำเนินการ สภาพปัจจุบันมีค่าเฉลี่ยรวม 3.06 อยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยรวม 4.32 อยู่ในระดับมาก

สภาพปัจจุบันของการประเมินผลก่อนการดำเนินการพัฒนา มีการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในระดับองค์การ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.22 รองลงมาคือ มีการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในระดับงานไว้ชัดเจน ค่าเฉลี่ย 3.09 และมี การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในระดับบุคคลไว้ชัดเจน ค่าเฉลี่ย 3.09 เท่ากัน

สภาพที่ควรจะเป็นควรมีการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในระดับองค์การไว้ชัดเจน ค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.37 รองลงมาได้แก่ ควรนำหลักการมีส่วนร่วมมาใช้ในกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น ค่าเฉลี่ย 4.32 และควรมีเกณฑ์ประเมินก่อนการดำเนินการที่เหมาะสม ค่าเฉลี่ย 4.30

การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ สภาพปัจจุบันมีค่าเฉลี่ยรวม 3.13 อยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยรวม 4.29 อยู่ในระดับมาก

สภาพปัจจุบันของการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ มีการมอบหมาย หน้าที่รับผิดชอบชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร ค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.27 รองลงมาคือ มีขั้นตอนการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนด ค่าเฉลี่ย 3.26 และนำหลักการมีส่วนร่วมเข้ามาใช้ในการกำหนดหลักสูตรการพัฒนา ค่าเฉลี่ย 3.15

สภาพที่ควรจะเป็นของการดำเนินการพัฒนา ควรนำหลักการและกระบวนการมีส่วนร่วมเข้ามาใช้ในการกำหนดหลักสูตรการพัฒนา ค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.35 รองลงมาได้แก่ ควรมีการพัฒนาตามขั้นตอนการวางแผนอย่างครบถ้วน ค่าเฉลี่ย 4.34 และควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการไว้ชัดเจน ค่าเฉลี่ย 4.32

การประเมินผลการดำเนินการพัฒนา สภาพปัจจุบันมีค่าเฉลี่ยรวม 3.00 อยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยรวม 4.30 อยู่ในระดับมาก

สภาพปัจจุบันของการประเมินผลการดำเนินการพัฒนามีการนำเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการประเมินผล ค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.13 รองลงมาได้แก่ ผู้เข้ารับการพัฒนาส่วนร่วมในการประเมินผล ค่าเฉลี่ย 3.08 และมีการประเมินผลการพัฒนาเมื่อสิ้นสุดโครงการ ค่าเฉลี่ย 3.02

สภาพที่ควรจะเป็นของการประเมินการดำเนินการพัฒนา ควรมีการประเมินผลโดยยึดหลักความถูกต้อง เป็นธรรม โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.34 รองลงมาได้แก่ ควรมีการประเมินการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ค่าเฉลี่ย 4.33 และบุคลากรด้านการประเมินผลมีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ค่าเฉลี่ย 4.32

ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่ควรจะเป็นของการดำเนินงานพัฒนา
สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านผลผลิต

การพัฒนาสมรรถนะ	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่ควรจะเป็น	
	Mean	S.D.	Mean	S.D.
1. การรายงานผลการพัฒนา	2.99	1.03	4.32	.86
1) มีการรายงานผลการพัฒนาตามระยะเวลาที่กำหนด	2.98	1.10	4.32	.92
2) มีการรายงานผลการพัฒนาอย่างถูกต้อง ครบถ้วน	3.03	1.14	4.26	.95
3) มีการนำข้อมูลจากการรายงานผล ไปประกอบการวางแผนพัฒนาในขั้นต่อไป	2.99	1.12	4.30	.98
4) มีการนำรายงานผลการพัฒนาไปใช้ประกอบการพิจารณาความดี ความชอบ และการปรับเลื่อนวิทยฐานะ	3.01	1.12	4.34	.94
5) มีการนำรายงานผลการพัฒนาไปใช้ประกอบการรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี	2.91	1.20	4.36	.92
6) การนำรายงานผลการพัฒนาไปใช้ประกอบการประเมินคุณภาพของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ	3.09	1.15	4.32	.99

จากตารางที่ 9 พบว่าสภาพปัจจุบันและสภาพที่ควรจะเป็นของการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านผลผลิต ซึ่งประกอบด้วยผลการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีดังนี้

การรายงานผลการพัฒนาสมรรถนะ สภาพปัจจุบันมีค่าเฉลี่ยรวม 2.99 อยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยรวม 4.32 อยู่ในระดับมาก

สภาพปัจจุบันของการประเมินคุณภาพของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ มากที่สุดค่าเฉลี่ย 3.09 รองลงมาได้แก่มีการรายงานผลการพัฒนาอย่างถูกต้องครบถ้วนค่าเฉลี่ย 3.03 และมีการนำรายงานผลการพัฒนาไปใช้ประกอบการพิจารณาความดี ความชอบ และการปรับเลื่อนวิทยฐานะค่าเฉลี่ย 3.01

สภาพที่ควรเป็นของการรายงานผลการพัฒนา ควรมีการนำรายงานผลการพัฒนาไปใช้ประกอบการรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี มากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.36 รองลงมาได้แก่ และควรมีการนำรายงานผลการพัฒนาไปใช้ประกอบการพิจารณาความดี ความชอบและการปรับเลื่อนวิทยฐานะ ค่าเฉลี่ย 4.34 และควรมีการรายงานผลตามระยะเวลาที่กำหนด ค่าเฉลี่ย 4.32

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่ควรจะเป็นของการดำเนินงานพัฒนา
สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านข้อมูลย้อนกลับ

การพัฒนาสมรรถนะ	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่ควรจะเป็น	
	Mean	S.D.	Mean	S.D.
1. การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ	3.02	1.03	4.33	.89
1) มีการวิเคราะห์ผลการดำเนินการอย่างครบถ้วน	3.03	1.13	4.34	.94
2) มีการนำผลการวิเคราะห์มาวางแผนปรับปรุงและพัฒนา งาน	3.01	1.05	4.32	.95

จากตารางที่ 10 พบว่า สภาพปัจจุบันของการวิเคราะห์ผลการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะมีค่าเฉลี่ยรวม 3.02 อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นของการวิเคราะห์ผลการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะมีค่าเฉลี่ยรวม 4.33 อยู่ในระดับมาก

สภาพปัจจุบันของการวิเคราะห์ผลการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีการวิเคราะห์ผลการดำเนินการพัฒนามากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.03 รองลงมาคือมีการนำผลการวิเคราะห์มาวางแผนปรับปรุงและพัฒนา งาน มีค่าเฉลี่ย 3.01

สภาพที่ควรจะเป็นมีผลสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ทั้ง 2 ข้อ ค่าเฉลี่ยของแต่ละข้อเป็น 4.34 และ 4.32 ตามลำดับ

ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่ควรจะเป็นของการดำเนินงานพัฒนา
สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านสภาพแวดล้อม

การพัฒนาสมรรถนะ	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่ควรจะเป็น	
	Mean	S.D.	Mean	S.D.
สภาพแวดล้อม	3.15	.92	4.29	.84
1)สภาพแวดล้อมส่งผลกระทบต่อการพัฒนา	2.97	1.08	4.24	1.03
ด้านเศรษฐกิจ				
70) ปัญหาด้านเศรษฐกิจส่งผลกระทบต่อการพัฒนา	3.03	1.10	4.31	.98
71) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจส่งผลต่อการเข้ารับการพัฒนา	2.99	1.14	4.18	1.03
ด้านการเมือง				
72) นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดส่งผลต่อการพัฒนา	3.06	1.22	4.26	1.06
73) กฎหมายและ ระเบียบต่างๆที่เกี่ยวข้องส่งผลต่อการพัฒนา	3.25	1.07	4.21	1.06
ด้านเทคโนโลยี				
74) เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อการพัฒนา	3.33	1.10	4.28	.98
75) ระบบข้อมูลสารสนเทศส่งผลต่อการพัฒนา	3.25	1.12	4.36	.94
ด้านสังคม				
76) วัฒนธรรมการปฏิบัติงานของผู้บริหารส่งผลต่อการพัฒนา	3.18	1.08	4.33	.94
77) ค่านิยมในการพัฒนางานของผู้บริหารส่งผลต่อการพัฒนา	3.25	1.07	4.31	.98
78) การยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงานส่งผลต่อการพัฒนา	3.27	1.08	4.27	1.03

จากตารางที่ 11 พบว่าสภาพปัจจุบันสิ่งแวดล้อมของการพัฒนาสมรรถนะมีค่าเฉลี่ยรวม 3.15 อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยรวมเป็น 4.29 อยู่ในระดับมาก

สภาพปัจจุบันสิ่งแวดล้อมของการพัฒนาสมรรถนะได้แก่ เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อการพัฒนามากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.33 รองลงมาได้แก่ การยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน

ส่งผลต่อการพัฒนา ค่าเฉลี่ย 3.27 กฎหมาย ระเบียบต่างๆที่เกี่ยวข้อง และค่านิยมในการพัฒนางานของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ย 3.25

สภาพที่ควรจะเป็น เรื่องสิ่งแวดล้อมในการพัฒนาควรมีระบบข้อมูลสารสนเทศส่งผลต่อการพัฒนา มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.36 รองลงมา ได้แก่ ปัญหาด้านเศรษฐกิจส่งผลต่อการพัฒนา ค่าเฉลี่ย 4.31และค่านิยมในการพัฒนางาน ของผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ย 4.31

1.2.2 ปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหา

จากการตอบแบบสอบถาม ในตอนที่3 ที่มีลักษณะเป็นปลายเปิด มีผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 109 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่ของแต่ละปัญหาและข้อเสนอแนะ เรียงลำดับ ตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 12 ตารางวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการตอบแบบสอบถามปลายเปิด

ที่	ปัญหา	ความถี่	แนวทางการแก้ไขปัญหา
1	-งบประมาณในการพัฒนามีจำกัดทำให้ผู้บริหารไม่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เฉลี่ย ปีละ 1 ครั้ง -งบประมาณที่ได้รับล่าช้า	60	-จัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาอย่างเพียงพอ -เพิ่มงบประมาณ/ร่วมมือกับมหาวิทยาลัย -มีการระดมทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการพัฒนา
2	-การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร ยังไม่เป็นระบบ และต่อเนื่อง	25	-ควรจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง -จัดทำแผนพัฒนาเป็นระยะเพื่อให้ผู้บริหารได้พัฒนาสมรรถนะของตนเอง -หน่วยงานต้นสังกัดนิเทศติดตามและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง -ควรมีความชัดเจน จริงจังในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร เพราะผู้บริหารคือบุคคลสำคัญที่จะนำองค์กรสู่เป้าหมายที่สำคัญ คือคุณภาพผู้เรียน

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ที่	ปัญหา	ความถี่	แนวทางการแก้ไขปัญหา
			-สร้างความตระหนักและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
3	-ขาดข้อมูลความต้องการในการพัฒนาจากผู้บริหารในการแสดงความจำนงในการพัฒนาส่วนใหญ่มาจากหน่วยงานต้นสังกัดกำหนดเองไม่ได้มาจากการสำรวจความต้องการของผู้ต้องการจะพัฒนา เพื่อนำผลของการพัฒนาไปใช้ประโยชน์จากการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง	20	-ควรจะต้องจัดทำเครื่องมือสำรวจความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะตามความต้องการของผู้บริหาร ตามความจำเป็นที่จะต้องไปพัฒนาให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ -สำรวจความต้องการ จัดกลุ่มและพัฒนา
4	-ขาดการติดตามประเมินผลหลังการพัฒนา	18	-การพัฒนา กำหนดเป้าหมายติดตามที่ชัดเจน นำผลไปใช้ในด้านขวัญกำลังใจ ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงาน -กำกับติดตามนิเทศอย่างจริงจัง เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
5	-ขาดความก้าวหน้าทางนวัตกรรมและองค์ความรู้	16	-จัดการอบรมพัฒนาความรู้ทางเทคโนโลยี ICT นวัตกรรมและการจัดการความรู้แก่ผู้บริหาร
6	-ผู้บริหารขาดภาวะผู้นำทางวิชาการและผู้นำการเปลี่ยนแปลง	11	จะต้องพัฒนาตนเองโดยการเป็นผู้ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน อย่างสม่ำเสมอ -แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์กับผู้บริหารคนอื่นๆ
7	-หลักสูตรในการพัฒนาขาดประสิทธิภาพ	10	-จัดทำหลักสูตรให้เหมาะสม -นำหลักการมีส่วนร่วมเข้ามาจัดทำหลักสูตร
8	-วิทยากรที่ให้ความรู้ในระดับจังหวัดและภูมิภาคขาดความ	8	-จัดทีมวิทยากร ที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน รู้จริง สามารถถ่ายทอด และให้

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ที่	ปัญหา	ความถี่	แนวทางการแก้ไขปัญหา
	เชี่ยวชาญ		ความกระจำงได้ดี
9	-ระยะเวลาในการดำเนินพัฒนาส่วนใหญ่จัดใกล้สิ้นปีงบประมาณขาดการวางแผนที่ดี	7	-ควรดำเนินการในเวลาที่เหมาะสม -หน่วยงานที่รับผิดชอบกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาอย่างเป็นระบบ
10	-หน่วยพัฒนากระจุกอยู่ส่วนกลาง	5	-กระจายมาจัดตามภาคต่างๆหรือหากความสำคัญมากอาจจะมีการใช้สื่อในการเผยแพร่
	-ผู้บริหารสถานศึกษาบางส่วนหมดความกระตือรือร้นในการบริหารสถานศึกษา ด้วยปัจจัยของการอยู่ในสถานศึกษาเดิมนานเกินไปหรือเรียกว่าจุดอิมตัวจึงเห็นควรมีการโยกย้ายไปสู่สถานศึกษาอื่นๆ ตามบริบท -ขาดประสิทธิภาพด้านการใช้ ICT ในการบริหารการใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร -ผลประโยชน์ ที่จูงใจในการเข้าสู่ตำแหน่ง แตกต่างกับสายผู้สอน -เวลาในการพัฒนาสมรรถนะทำให้ไม่มีเวลาในการบริหารโรงเรียน -ข้อมูลสารสนเทศต่างๆยังไม่เป็นปัจจุบัน เพราะข้อมูลสารสนเทศต่างๆค่อนข้างเปลี่ยนแปลงเร็วมาก -ไม่มีการประเมินสมรรถนะผู้บริหารก่อนการพัฒนา -วิทยากร ถ่ายทอด เฉพาะทฤษฎี -หน่วยงานต้นสังกัดให้ความสำคัญต่อ	1	-ประเมินผลโดยการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายอย่างต่อเนื่อง เช่น 4 ปี ประเมิน 1 ครั้ง -เข้ารับการพัฒนาและปรับปรุงด้าน ICT และพัฒนาการใช้ภาษาอังกฤษ -สร้างความแตกต่าง ระหว่างสายผู้บริหารและผู้สอน -มีหน่วยงานที่ให้ความช่วยเหลือในด้านให้คำปรึกษาและมีความชำนาญเฉพาะด้านมาให้ความช่วยเหลือ -การพัฒนาผ่านระบบ ICT -จัดตั้งหน่วย ICT ของสภาพศึกษาดูตามข้อมูลข่าวสารต่างๆ ในด้านการศึกษา และประชาสัมพันธ์ ให้บุคลากรทราบทั่วกัน -เวลาที่ใช้ในการอบรม ควรเป็นช่วงปิดเรียน -ปรับปรุงหลักสูตรพัฒนา -สรรหาวิทยากรที่สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติในเชิงรูปธรรมได้

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ที่	ปัญหา	ความถี่	แนวทางการแก้ไขปัญหา
	<p>การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารน้อยมาก</p> <p>-ไม่ใช้หลักการบริหารธรรมาภิบาล ในการพัฒนา</p>		<p>-ควรเน้นรูปแบบการพัฒนาที่หลากหลายโดยเฉพาะ การพัฒนาในระหว่างปฏิบัติงาน</p> <p>-ควรถ่ายทอดแนวคิดจากเอกสารให้เห็นแนวทางการพัฒนา</p> <p>-วิทยากรควรมีความรู้ในการถ่ายทอด</p>
11	<p>-ข้อเสนอแนะอื่นๆ ได้แก่</p> <p>-ทักษะการวิจัยของผู้บริหาร</p> <p>-ระบบสารสนเทศ และระบบเทคโนโลยี</p> <p>-ไม่มีขีดหลักประชาธิปไตย เศรษฐกิจ</p> <p>-การจัดงบประมาณของภาครัฐไม่เหมาะสม งบประมาณน้อย อย่างเช่น โรงเรียนขนาดเล็ก ยอดที่ได้รับ จัดสรรน้อย ยกแก่การดำเนินการในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เท่า โรงเรียน. ขนาดใหญ่</p> <p>-คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร</p> <p>-ขาดการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีการพัฒนา การบริหารสถานศึกษา</p> <p>-ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไม่ค่อยมีเวลาในการเข้ารับการพัฒนาสมรรถนะเนื่องจากมีภาระงานในหน้าที่และงานนโยบายค่อนข้างมาก</p>	1	<p>-ผู้บริหารส่วนใหญ่ขาดการวิเคราะห์สังเคราะห์และวิจัย ในการพัฒนาตามขั้นตอนของการวิจัยและพัฒนางาน จึงทำให้การปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพ</p> <p>-แก้ปัญหาด้านคุณธรรม</p> <p>-อบรมจรรยาบรรณของบริหาร</p> <p>-ต้องพัฒนาด้านคุณธรรมจริยธรรมอย่างน้อยก็ให้มีศีล 5</p> <p>-จัดทำแบบประเมินคะแนนด้านคุณธรรมสำหรับผู้บริหารให้น้ำหนักคะแนนสูงกว่าด้านอื่นๆ</p> <p>-เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมมากขึ้น</p> <p>-ผู้บริหารเห็นคุณค่าสารสนเทศและเทคโนโลยี</p> <p>-ตั้งคณะกรรมการโดยมาจากกองกลางมีความยุติธรรม</p> <p>-ลดการใช้จ่ายลงเน้นการพอเพียง</p> <p>-การจัดสรรงบควร พิจารณาความจำเป็น และบริบท ของโรงเรียนด้วย</p> <p>-ควรส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้บริหาร</p>

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ที่	ปัญหา	ความถี่	แนวทางการแก้ไขปัญหา
	-ระยะเวลาในการพัฒนาในแต่ละครั้ง ใช้เวลาติดต่อกันในช่วงเดียวทำให้ผู้รับ การพัฒนาสับสนและหนักเกินไป -บุคลากรขาดความกระตือรือร้น ที่จะ พัฒนา	1	สถานศึกษาเล็งเห็นความสำคัญในการ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการ พัฒนาการเรียนการสอน และการ จัดระบบข้อมูลสารสนเทศใน สถานศึกษา -ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาหัวหน้า งานเป็นพิเศษและมอบอำนาจในการ ตัดสินใจในการดำเนินการฝ่ายงานที่ตน รับผิดชอบอย่างชัดเจน -สร้างแรงจูงใจและสร้างเกณฑ์ที่จะวัด เกณฑ์สมรรถนะต้องมีและมีการติดตาม ประเมิน -จัดอบรม ปฏิบัติ และติดตาม ยึดหลัก ธรรมาภิบาล อย่างเคร่งครัด

จากตารางที่ 12 สรุปปัญหาของการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
เรียงลำดับจากมีปัญหามากไปน้อย ดังต่อไปนี้ 1) งบประมาณในการพัฒนามีจำกัด 2) การพัฒนา
ขาดความเป็นระบบและต่อเนื่อง 3) ขาดการประเมินความต้องการจำเป็นก่อนการพัฒนา 4) ขาดการ
ติดตามประเมินผลหลังการพัฒนา 5) ขาดความก้าวหน้าทางนวัตกรรมและองค์ความรู้ 6) ตัว
ผู้บริหารขาดภาวะผู้นำทางวิชาการและผู้นำการเปลี่ยนแปลง 7) หลักรัฐในการพัฒนาไม่ตรงกับ
ปัญหาของผู้เข้ารับการอบรม 8) วิทยากรที่ให้ความรู้ในระดับจังหวัดและภูมิภาคขาดความ
เชี่ยวชาญ 9) ระยะเวลาในการดำเนินพัฒนาส่วนใหญ่จัดใกล้สิ้นปีงบประมาณขาดการวางแผนที่ดี
และ 10) หน่วยพัฒนากระจุกอยู่ส่วนกลาง

แนวทางแก้ไขปัญหาคือให้ข้อมูลเสนอไว้ ดังนี้ 1) จัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาอย่าง
เพียงพอ 2) มีการระดมทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการพัฒนา 3) ควรจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะ
ผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง 4) หน่วยงานต้นสังกัดนิเทศติดตามและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 5) สำรวจความ
ต้องการ จัดกลุ่มและพัฒนา 6) การพัฒนา กำหนดเป้าหมายติดตามและประเมินผลชัดเจน 7) จัดการ
อบรมพัฒนาความรู้ทางเทคโนโลยี ICT นวัตกรรมและการจัดการความรู้แก่ผู้บริหาร 8) จัดทำ

หลักสูตรที่เหมาะสมโดยนำหลักการมีส่วนร่วมเข้ามาจัดทำหลักสูตร 9) จัดทีมวิทยากร ที่มีความเชี่ยวชาญ 10) ควรดำเนินการพัฒนาตามที่กำหนดในกลยุทธ์การพัฒนาอย่างเป็นระบบ 11) หน่วยพัฒนาควรกระจายมาจัดตามภูมิภาคต่างๆมีการใช้สื่อ นวัตกรรมในการพัฒนาอย่างเหมาะสม

ตอนที่ 2 ผลการออกแบบระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การออกแบบเกี่ยวกับองค์ประกอบและรายละเอียดของระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากผลการศึกษาในขั้นการวิเคราะห์ระบบ ผู้วิจัยได้ทำการเปรียบเทียบระบบตามหลักการแนวคิด ทฤษฎี ระบบที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และสภาพที่ควรจะเป็นที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล และสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานรวมถึงข้อมูลที่ผู้วิจัยเห็นว่าสมควรให้มี คงไว้ หรือเพิ่มเติม แล้วนำมาออกแบบระบบใหม่ เพื่อนำไปจัดทำ(ร่าง)ระบบการพัฒนาสมรรถนะ และนำเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมในขั้นตอนต่อไป ดังแสดงในตารางที่ปรากฏต่อไปนี้

ตารางที่ 13 การกำหนดองค์ประกอบและรายละเอียดของ(ร่าง)ระบบพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบ/รายละเอียด	ผลการศึกษา			จัดทำร่างระบบ
	การศึกษาเอกสาร	การสัมภาษณ์	การสอบถาม	
องค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า				
หลักการการพัฒนาสมรรถนะ				
1)หลักการความเป็นระบบและต่อเนื่อง เป็นการพัฒนาสมรรถนะมีขั้นตอนกระบวนการอย่างเป็นระบบและจัดอย่างต่อเนื่อง	✓	✓	✓	✓
2)หลักการเรียนรู้ของวัยผู้ใหญ่ การพัฒนาสมรรถนะยึดหลักการเรียนรู้ตามความต้องการเน้นกระบวนการชี้แนะให้เห็นปัญหาและนำเทคนิคการมีส่วนร่วมในการอภิปรายแลกเปลี่ยนปัญหา	✓		✓	✓

ตารางที่ 13 (ต่อ)

องค์ประกอบ/รายละเอียด	ผลการศึกษา			จัดทำร่างระบบ
	การศึกษาเอกสาร	การสัมภาษณ์	การสอบถาม	
3)หลักการบูรณาการแนวคิดทฤษฎีจากหลายสาขาวิชา ได้แก่แนวคิดด้านเศรษฐศาสตร์ ระบบการเรียนรู้และด้านจิตวิทยา	✓	✓	✓	✓
4)หลักการมีส่วนร่วม นำหลักการมีส่วนร่วมมาใช้ในการพัฒนา	✓	✓	✓	✓
5)หลักการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง การพัฒนา ยึดหลักการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง	✓	✓	✓	✓
6)หลักการมุ่งเน้นผลลัพธ์การพัฒนาเน้นความสำเร็จตามเป้าหมาย	✓		✓	✓
7)หลักการวางแผนกลยุทธ์ การพัฒนามีการนำหลักการวางแผนกลยุทธ์มาใช้	✓	✓	✓	✓
8)หลักการส่งเสริมสนับสนุนความมุ่งมั่นในการทำงาน การพัฒนาเป็นการส่งเสริม สนับสนุนความมุ่งมั่นในการทำงาน	✓	✓	✓	✓
9)หลักการอิงสมรรถนะการพัฒนามีการนำหลักการด้านสมรรถนะมาใช้	✓		✓	✓
1.2 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาสมรรถนะ				
1)เพื่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในระหว่างปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓
2)เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย กฎ ระเบียบต่างๆ ได้แก่	✓	✓	✓	✓
- การพัฒนาเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ				
- เพื่อรองรับการประเมินคุณภาพการศึกษา				
- การมีสิทธิในการใช้ใบประกอบวิชาชีพ				

ตารางที่ 13 (ต่อ)

องค์ประกอบ/รายละเอียด	ผลการศึกษา			จัดทำร่างระบบ
	การศึกษาเอกสาร	การสัมภาษณ์	การสอบถาม	
1.3บุคลากรที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนา				
สมรรถนะ				
1.3.1จัดประเภทของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาไว้อย่างชัดเจนประกอบด้วย	✓	✓		✓
1) บุคลากรที่ทำหน้าที่ในหน่วยพัฒนา				
2) บุคลากรที่เข้ารับการพัฒนา				
1.3.2 กำหนดคุณสมบัติ วิธีการคัดเลือกบุคลากรแต่ละประเภท ดังนี้	✓	✓		✓
1) บุคลากรที่ทำหน้าที่ในหน่วยพัฒนา				
- ยึดคุณสมบัติทางการศึกษาที่ตรงตามสายงานเป็นหลัก	✓	✓		✓
- ยึดประสบการณ์ในการทำงานเป็นหลัก				
- ยึดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน				
- พิจารณาจากความเชี่ยวชาญในงาน				
- พิจารณาจากชื่อเสียงและการได้รับการยอมรับในวงการศึกษา				
- พิจารณาจากคุณสมบัติด้านทักษะและบุคลิกภาพ				
2) บุคลากรที่เข้ารับการพัฒนา				
- กำหนดเกณฑ์ไว้ในระเบียบ กฎหมาย ที่ชัดเจน	✓	✓		✓
- พิจารณาตามความต้องการจำเป็นของผู้เข้ารับการพัฒนา				
- พิจารณาจากประสบการณ์ในการทำงาน				
- พิจารณาจากผลการประเมินการปฏิบัติงาน				
- พิจารณาจากคุณสมบัติด้านทักษะและบุคลิกภาพ				
- พิจารณาจากขั้นเงินเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน				
- พิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน				

ตารางที่ 13 (ต่อ)

องค์ประกอบ/รายละเอียด	ผลการศึกษา			จัดทำ ร่าง ระบบ
	การศึกษา เอกสาร	การ สัมภาษณ์	การ สอบถาม	
1.3.3 กำหนดหน้าที่และภาระงานของบุคลากรใน หน่วยพัฒนาไว้ชัดเจน ได้แก่ ฝ่ายทะเบียน ฝ่ายจัด อบรม พัฒนา ฝ่ายโสตทัศนูปกรณ์ ฝ่ายสถานที่ ฝ่ายงบประมาณ ฝ่ายติดตามและประเมินผล	✓	✓		✓
1.4 งบประมาณในการพัฒนา ดำเนินการ ดังนี้ - จัดประเภท กำหนดแหล่งที่มาของงบประมาณ ไว้ชัดเจนและเหมาะสม เช่น งบประมาณที่รัฐ จัดสรรให้ งบประมาณส่วนตัว งบสนับสนุนจาก หน่วยงาน องค์กรภายนอก เป็นต้น - จัดหมวดหมู่ของงบประมาณตามลักษณะการ เบิกจ่าย ได้แก่ ค่าตอบแทน ค่าใช้สอย ค่าวัสดุ ครุภัณฑ์ ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ และค่า สาธารณูปโภค เป็นต้น - จัดสรรงบประมาณในการพัฒนาอย่างเพียงพอ - ขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณที่ถูกต้อง โปร่งใสและตรวจสอบได้ - กำหนดระเบียบวิธีการเบิกจ่ายงบประมาณไว้ ชัดเจน - การเบิกจ่ายงบประมาณถูกต้องตามระเบียบ - นำหลักการมีส่วนร่วมมาใช้ในกระบวนการการ จัดสรรควบคุมและตรวจสอบ งบประมาณ - กระบวนการบริหารงบประมาณมีประสิทธิภาพ	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 13 (ต่อ)

องค์ประกอบ/รายละเอียด	ผลการศึกษา			จัดทำ ร่าง ระบบ
	การศึกษา เอกสาร	การ สัมภาษณ์	การ สอบถาม	
2.1 การเตรียมการพัฒนาสมรรถนะ				
2.1.1 หน่วยพัฒนามีการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย	✓	✓	✓	✓
2.1.2 มีกระบวนการวิเคราะห์สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารสถานศึกษา	✓	✓	✓	✓
2.1.3 นำหลักการมีส่วนร่วมเข้ามำกำหนดและวิเคราะห์สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารโดย				
1) การระดมสมองและบูรณาการแนวคิดของนักวิชาการ	✓	✓	✓	✓
2) การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ				
3) การสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้อง				
4) การจัดทำร่างสมรรถนะและทำประชาพิจารณ์ก่อนกำหนดใช้				
5) มีการวิจัยเพื่อศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการกำหนดสมรรถนะของผู้บริหาร				
2.1.4 มีหลักเกณฑ์การกำหนดและวิเคราะห์สมรรถนะของผู้บริหารไว้อย่างเหมาะสม				
2.1.5 สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม รวมถึงด้านคุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหาร	✓	✓	✓	✓
	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 13 (ต่อ)

องค์ประกอบ/รายละเอียด	ผลการศึกษา			จัดทำ ร่าง ระบบ
	การศึกษา เอกสาร	การ สัมภาษณ์	การ สอบถาม	
2.1.6 สมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหาร สถานศึกษา ประกอบด้วย การวิเคราะห์สังเคราะห์ และการวิจัย ,การสื่อสารและการจูงใจ ,การพัฒนา ศักยภาพบุคคล ,การมีวิสัยทัศน์	✓	✓	✓	✓
2.2 การประเมินก่อนดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ				
2.2.1 หน่วยพัฒนา กำหนดเกณฑ์ประเมิน สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	✓	✓	✓	✓
2.2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้รับการ ประเมินสมรรถนะ โดย ประเมินตนเอง ผู้ได้บังคับบัญชา หน่วยงานภายนอก	✓	✓	✓	✓
2.2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนำผล ประเมินมาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการ พัฒนา	✓	✓	✓	✓
2.3 การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ				
2.3.1 หน่วยพัฒนามีการแต่งตั้งคณะกรรมการ ดำเนินการ มอบหมายหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจน	✓	✓	✓	✓
2.3.2 หน่วยพัฒนาจัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องและ เหมาะสมตามความต้องการจำเป็นในการพัฒนา	✓	✓	✓	✓
2.3.3 พัฒนาโดยบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญทั้ง ภายในและภายนอกหน่วยพัฒนา	✓	✓	✓	✓
2.3.4 หน่วยพัฒนานำสื่อ อุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้ ประกอบการพัฒนา	✓	✓	✓	✓
2.3.5 ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนด อย่าง ครบถ้วน	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 13 (ต่อ)

องค์ประกอบ/รายละเอียด	ผลการศึกษา			จัดทำ ร่าง ระบบ
	การศึกษา เอกสาร	การ สัมภาษณ์	การ สอบถาม	
2.4การประเมินผลการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ 2.4.1 หน่วยพัฒนากำหนดตัวชี้วัด และเครื่องมือในการประเมิน ประกอบด้วย <ul style="list-style-type: none"> - หลักสูตร - บุคลากร - สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ - งบประมาณ - ระยะเวลาในการพัฒนา - ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนา 	✓	✓	✓	✓
3. องค์ประกอบด้านผลผลิต				
3.1 การรายงานผลการพัฒนาสมรรถนะ 3.1.1 มีการรายงานผลการพัฒนา ตามวัตถุประสงค์ 3.1.2 ผู้เข้ารับการพัฒนานำรายงานผลการพัฒนาไปใช้ประกอบ <ul style="list-style-type: none"> - การพิจารณาความดี ความชอบ และการปรับเลื่อนวิทยฐานะ-การรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี - ประกอบการประเมินคุณภาพของสถานศึกษา - ประกอบการวางแผนพัฒนาในขั้นต่อไป 	✓	✓	✓	✓
4. องค์ประกอบด้านข้อมูลป้อนกลับ				
4.1 การวิเคราะห์ผลการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ <ul style="list-style-type: none"> -หน่วยพัฒนามีการวิเคราะห์ผลการดำเนินการ -มีการนำผลการวิเคราะห์มาวางแผนปรับปรุงและพัฒนางาน 	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 13 (ต่อ)

องค์ประกอบ/รายละเอียด	ผลการศึกษา			จัดทำ ร่าง ระบบ
	การศึกษา เอกสาร	การ สัมภาษณ์	การ สอบถาม	
- หน่วยพัฒนามีการวิจัยเพื่อปรับปรุงและพัฒนา งาน				
5. องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของระบบ				
สภาพแวดล้อมส่งผลกระทบต่อการพัฒนา				
5.1 ด้านเศรษฐกิจ	✓	✓	✓	✓
- ปัญหาด้านเศรษฐกิจส่งผลกระทบต่อการพัฒนา				
- ปัจจัยด้านเศรษฐกิจฐานะส่งผลต่อการเข้ารับ การพัฒนา				
5.2 ด้านเทคโนโลยี				
- เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อการพัฒนา	✓	✓	✓	✓
- ระบบข้อมูลสารสนเทศส่งผลต่อการพัฒนา				
5.3 ด้านสังคม				
- ค่านิยมในการพัฒนางานของผู้บริหารส่งผลต่อ การพัฒนา	✓	✓	✓	✓
- การยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงานส่งผลต่อ การพัฒนา	✓	✓	✓	✓
5.4 ด้านการเมือง				
- นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดส่งผลต่อการ พัฒนา	✓	✓	✓	✓
- กฎหมายและ ระเบียบต่างๆที่เกี่ยวข้องส่งผลต่อ การพัฒนา				

หมายเหตุ ✓ หมายถึง มีการดำเนินการตามรายการที่กำหนดขึ้น ทั้งจากการศึกษาเอกสาร ที่รวม
หลักการ แนวคิด ทฤษฎี การสัมภาษณ์ และการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาชั้น
พื้นฐาน

ผลจากการออกแบบระบบได้ (ร่าง) ระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา
ชั้นพื้นฐาน ดังนี้

(ร่าง)

ระบบการพัฒนาศมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่วนที่ 1 โครงสร้างของระบบการพัฒนาศมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่วนที่ 2 คุณลักษณะที่สำคัญของระบบการพัฒนาศมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่วนที่ 1 โครงสร้างของระบบการพัฒนาศมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระบบการพัฒนาศมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย องค์ประกอบ 5 ด้าน คือ

1. ด้านปัจจัยนำเข้า มี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่

- 1.1 หลักการการพัฒนาศมรรถนะ
- 1.2 วัตถุประสงค์
- 1.3 บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา
- 1.4 งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนา

2. ด้านกระบวนการ มี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่

- 2.1 การเตรียมการ
- 2.2 การประเมินก่อนดำเนินการ
- 2.3. การดำเนินการพัฒนา
- 2.4 การประเมินผลการดำเนินการ

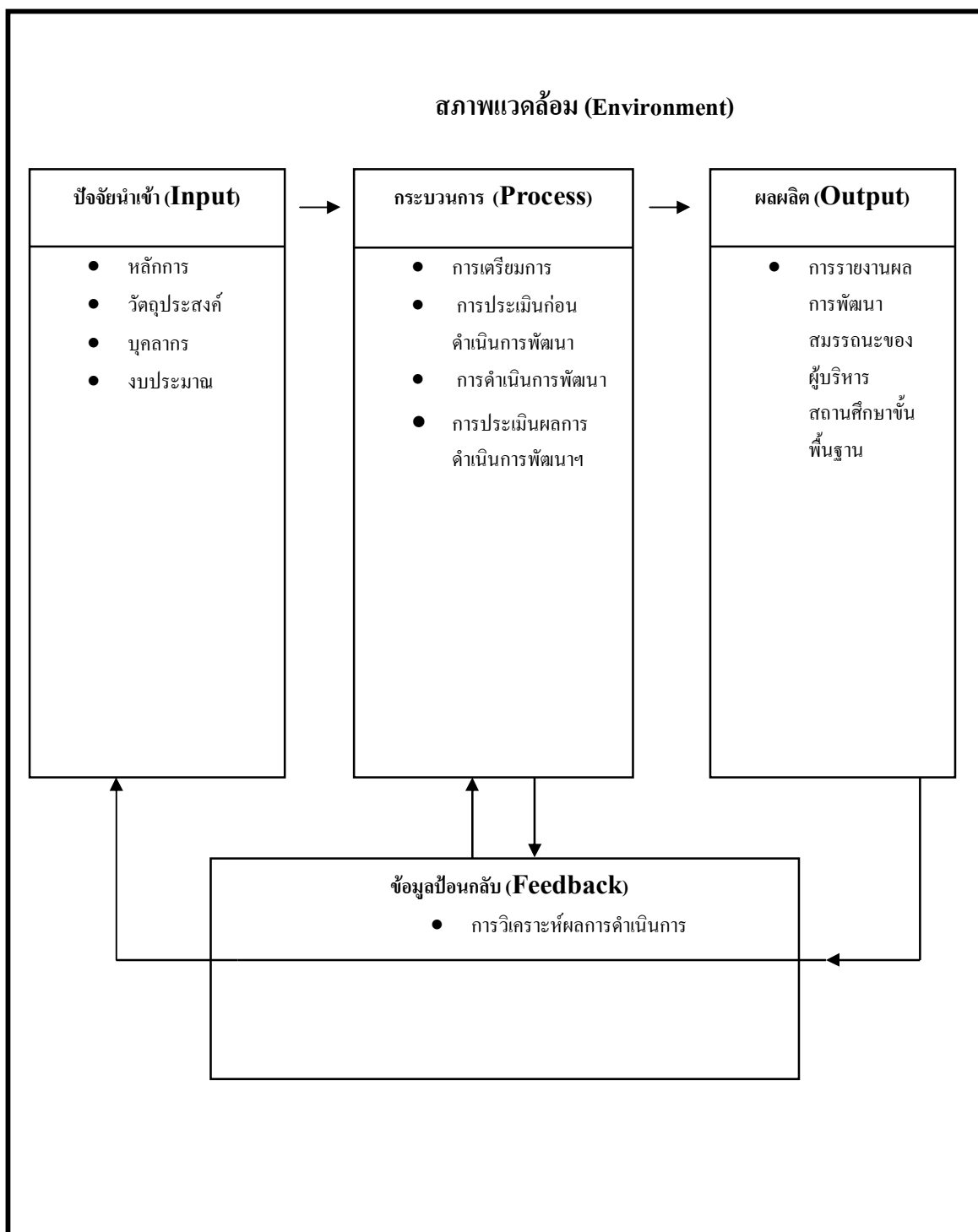
3. ด้านผลผลิต มี 1 องค์ประกอบย่อย คือ การรายงานผลการพัฒนา

4. ด้านข้อมูลป้อนกลับ มี 1 องค์ประกอบย่อย คือ การวิเคราะห์ผลการดำเนินการพัฒนา

5. ด้านสภาพแวดล้อมของการพัฒนา ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี และสภาพสังคม

(ร่าง)

แผนภาพที่ 16 แสดง ระบบการพัฒนาศมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
โครงสร้างของระบบการพัฒนาศมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



ส่วนที่ 2 คุณลักษณะสำคัญของระบบการพัฒนาศมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายละเอียดของคุณลักษณะที่สำคัญของระบบพัฒนาศมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามโครงสร้างของระบบมีดังนี้

1. องค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า

1.1 หลักการการพัฒนาศมรรถนะ การพัฒนาศมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อาศัยหลักการสำคัญ 9 ประการคือ

1) หลักการความเป็นระบบและต่อเนื่อง เป็นการพัฒนาศมรรถนะมีขั้นตอนกระบวนการอย่างเป็นระบบและจัดอย่างต่อเนื่อง

2) หลักการเรียนรู้ของวัยผู้ใหญ่ การพัฒนาศมรรถนะยึดหลักการเรียนรู้ตามความต้องการ นำสู่การปฏิบัติงานเชื่อมโยงวิธีการกับประสบการณ์ทำงาน เน้นกระบวนการชี้แนะให้เห็นปัญหาและนำเทคนิคการมีส่วนร่วมในการอภิปรายแลกเปลี่ยนปัญหา

3) หลักการบูรณาการแนวคิด ทฤษฎี จากหลายสาขาวิชา การบูรณาการแนวคิดด้านเศรษฐศาสตร์ แนวคิดเชิงระบบ การเรียนรู้และด้านจิตวิทยาสามารถเชื่อมโยงจากระดับบุคคลสู่ระดับงานและระดับองค์กร มุ่งเน้นทั้งการพัฒนาวิชาชีพและพัฒนาองค์กร

4) หลักการมีส่วนร่วม นำหลักการมีส่วนร่วมมาใช้ในการพัฒนา

5) หลักการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาศมรรถนะยึดหลักการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

6) หลักการมุ่งเน้นผลลัพธ์ การพัฒนามุ่งเน้นความสำเร็จตามเป้าหมาย

7) หลักการวางแผนกลยุทธ์ การพัฒนามีการนำหลักการวางแผนกลยุทธ์มาใช้

8) หลักการส่งเสริมสนับสนุนความมุ่งมั่นในการทำงาน การพัฒนาเป็นการส่งเสริมสนับสนุนความมุ่งมั่นในการทำงาน

9) หลักการอิงสมรรถนะ การพัฒนามีการนำหลักการด้านสมรรถนะมาใช้วิธีการและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดหลักการได้แก่ทุกส่วนร่วมกันกำหนดโดยผ่านการประชุมสัมมนา การกำหนดโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 3) คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นพิเศษ 4) ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 5) หน่วยงานต้นสังกัดด้านนโยบาย บุคลากรจากกลุ่มบริหารงานบุคคลในแต่ละหน่วยนโยบาย

1.2 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาสมรรถนะ มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ส่วน คือ

- 1) เพื่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในระหว่างปฏิบัติงาน
- 2) เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย กฎ ระเบียบต่างๆ ได้แก่ การพัฒนาเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ เพื่อรองรับการประเมินคุณภาพการศึกษา และการมีสิทธิในการใช้ใบประกอบวิชาชีพ

1.3 บุคลากรที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะ

มีการจัดประเภทของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาไว้อย่างชัดเจนและเหมาะสมประกอบด้วย

1.3.1 จัดประเภทของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาไว้อย่างชัดเจนประกอบด้วย

- 1) บุคลากรที่ทำหน้าที่ในหน่วยพัฒนา
- 2) บุคลากรที่เข้ารับการพัฒนา

1.3.2 กำหนดคุณสมบัติ วิธีการคัดเลือกบุคลากรแต่ละประเภท ดังนี้

- 1) บุคลากรที่ทำหน้าที่ในหน่วยพัฒนา
 - ยึดคุณวุฒิทางการศึกษาที่ตรงตามสายงานเป็นหลัก
 - ยึดประสบการณ์ในการทำงานเป็นหลัก
 - ยึดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
 - พิจารณาจากความเชี่ยวชาญในงาน
 - พิจารณาจากชื่อเสียงและการได้รับการยอมรับในวงการศึกษา
 - พิจารณาจากคุณสมบัติด้านทักษะและบุคลิกภาพ

2) บุคลากรที่เข้ารับการพัฒนา

- กำหนดเกณฑ์ไว้ใน ระเบียบ กฎหมาย ที่ชัดเจน
- พิจารณาตามความต้องการจำเป็นของผู้เข้ารับการพัฒนา
- พิจารณาจากประสบการณ์ในการทำงาน
- พิจารณาจากผลการประเมินการปฏิบัติงาน
- พิจารณาจากคุณสมบัติด้านทักษะและบุคลิกภาพ
- พิจารณาจากขั้นเงินเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

1.3.3 กำหนดหน้าที่และภาระงานของบุคลากรในหน่วยพัฒนาไว้ชัดเจน ได้แก่ ฝ่ายทะเบียน ฝ่ายจัดอบรม พัฒนา ฝ่ายโสตทัศนูปกรณ์ ฝ่ายสถานที่ ฝ่ายงบประมาณ ฝ่ายติดตามและประเมินผล

1.4 งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะ

- จัดประเภทกำหนดแหล่งที่มาของงบประมาณไว้ชัดเจนและเหมาะสม เช่น งบประมาณที่รัฐจัดสรรให้ งบประมาณส่วนตัวงบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงาน องค์กรภายนอก เป็นต้น
- จัดหมวดหมู่ของงบประมาณตามลักษณะการเบิกจ่าย ได้แก่ ค่าตอบแทน ค่าใช้สอย ค่าวัสดุ ครุภัณฑ์ ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ และค่าสาธารณูปโภค เป็นต้น
- จัดสรรงบประมาณในการพัฒนาอย่างเพียงพอ
- ขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณที่ถูกต้อง โปร่งใสและตรวจสอบได้
- กำหนดระเบียบวิธีการเบิกจ่ายงบประมาณไว้ชัดเจน
- การเบิกจ่ายงบประมาณถูกต้องตามระเบียบ
- นำหลักการมีส่วนร่วมมาใช้ในกระบวนการการจัดสรรควบคุมและตรวจสอบงบประมาณ
- กระบวนการบริหารงบประมาณมีประสิทธิภาพ

2. องค์ประกอบด้านกระบวนการ

2.1 การเตรียมการพัฒนาสมรรถนะ

การเตรียมการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่หน่วยพัฒนาควรดำเนินการ มีดังนี้

2.1.1 หน่วยพัฒนา มีการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย

2.1.2 มีกระบวนการวิเคราะห์สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารสถานศึกษา

2.1.3 นำหลักการมีส่วนร่วมเข้ามากำหนดและวิเคราะห์สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหาร โดย

- 1) การระดมสมองและบูรณาการแนวคิดของนักวิชาการ
- 2) การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ
- 3) การสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้อง
- 4) การจัดทำร่างสมรรถนะและทำประชาพิจารณ์ก่อนกำหนดใช้
- 5) มีการวิจัยเพื่อศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการกำหนด

สมรรถนะของผู้บริหาร

2.1.4 มีหลักเกณฑ์การกำหนดและวิเคราะห์สมรรถนะของผู้บริหารไว้อย่างเหมาะสม

2.1.5 สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม รวมถึงด้านคุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหาร

2.1.6 สมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย การวิเคราะห์สังเคราะห์ และการวิจัย , การสื่อสารและการจูงใจ , การพัฒนาศักยภาพบุคคล , การมีวิสัยทัศน์

2.2 การประเมินก่อนดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ

การประเมินก่อนการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะที่หน่วยพัฒนาควรดำเนินการ มีดังนี้

2.2.1 หน่วยพัฒนา กำหนดเกณฑ์ประเมินสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้รับการประเมินสมรรถนะโดย

- ประเมินตนเอง
- ผู้ได้บังคับบัญชา
- หน่วยงานภายนอก

2.2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นำผลประเมินมาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

2.3 การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ

การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานคือการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะที่หน่วยพัฒนาควรดำเนินการ มีดังนี้

2.3.1 หน่วยพัฒนามีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการ มอบหมายหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจน

2.3.2 หน่วยพัฒนาจัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องและเหมาะสมตามความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

2.3.3 พัฒนาโดยบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญทั้งภายในและภายนอกหน่วยพัฒนา

2.3.4 หน่วยพัฒนานำสื่อ อุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้ประกอบการพัฒนา

2.3.5 ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนด อย่างครบถ้วน

2.4 การประเมินผลการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ

การประเมินผลการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะที่หน่วยพัฒนาควรดำเนินการมีดังนี้

2.4.1 หน่วยพัฒนากำหนดตัวชี้วัด และเครื่องมือในการประเมิน ประกอบด้วย

- หลักสูตร
- บุคลากร
- สื่อ วัสดุ อุปกรณ์
- งบประมาณ
- ระยะเวลาในการพัฒนา
- ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนา

3. องค์ประกอบด้านผลผลิต

3.1 การรายงานผลการพัฒนาสมรรถนะ

3.1.1 มีการรายงานผลตามตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนา

3.1.2 ผู้เข้ารับการพัฒนานำรายงานผลการพัฒนาไปใช้ประกอบ

- การพิจารณาความดี ความชอบ และการปรับเลื่อนวิทยฐานะ
- การรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี
- ประกอบการประเมินคุณภาพของสถานศึกษาอย่าง
- ประกอบการวางแผนพัฒนาในขั้นต่อไป

4. องค์ประกอบด้านข้อมูลป้อนกลับ

4.1 การวิเคราะห์ผลการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ

- การวิเคราะห์ผลการพัฒนาสมรรถนะที่หน่วยพัฒนาควรดำเนินการ มีดังนี้
- หน่วยพัฒนา มีการวิเคราะห์ผลการดำเนินการ
- มีการนำผลการวิเคราะห์มาวางแผนปรับปรุงและพัฒนางาน
- หน่วยพัฒนา มีการวิจัยเพื่อปรับปรุงและพัฒนางาน

5. องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของระบบ สภาพแวดล้อมส่งผลกระทบต่อการพัฒนา

5.1 ด้านเศรษฐกิจ

- ปัญหาด้านเศรษฐกิจส่งผลกระทบต่อการพัฒนา
- ปัจจัยด้านเศรษฐกิจส่งผลต่อการเข้ารับการพัฒนา

5.2 ด้านเทคโนโลยี

- เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อการพัฒนา
- ระบบข้อมูลสารสนเทศส่งผลต่อการพัฒนา

1.3 ด้านสังคม

- ค่านิยมในการพัฒนางานของผู้บริหารส่งผลต่อการพัฒนา
- การยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงานส่งผลต่อการพัฒนา

1.4 ด้านการเมือง

- นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดส่งผลต่อการพัฒนา
- กฎหมายและ ระเบียบต่างๆที่เกี่ยวข้องส่งผลต่อการพัฒนา

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นการตรวจสอบระบบการพัฒนาศมรรณะ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

จากการตรวจสอบความเหมาะสมของระบบการพัฒนาศมรรณะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 15 คน ซึ่งประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา 8 คนและผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารงานบุคคล จำนวน 7 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบประเมินระบบการพัฒนาศมรรณะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประเมินความเหมาะสมของระบบและนำข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงและพัฒนาระบบให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น นำเสนอผลการตรวจสอบระบบในรูปของตารางประกอบคำบรรยายแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผลการประเมินความเหมาะสมของระบบ
การพัฒนาศมรรณะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายละเอียดผลการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละตอน มีดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิ

การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นการวิเคราะห์ด้านคุณวุฒิทางการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ ตำแหน่งหน้าที่ทางการปฏิบัติงานของผู้ทรงคุณวุฒิ และประสบการณ์การทำงาน รายละเอียดปรากฏในตารางที่ 14

ตารางที่ 14 สถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบระบบการพัฒนาสมรรถนะ
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สถานภาพผู้ทรงคุณวุฒิ	จำนวน	ร้อยละ
1. วุฒิกการศึกษา	15	100
1) ปริญญาโท	-	-
2) ปริญญาเอก	15	100
2. สาขาวิชา		
1) บริหารการศึกษา	12	80
2) การวิจัยและประเมินผลทางการศึกษา	1	6.67
3) วัตถุประสงค์การศึกษา	1	6.67
4) พัฒนศึกษา	1	6.67
3. ตำแหน่งทางวิชาการ	15	100
1) อาจารย์	7	46.67
2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์	2	13.34
3) รองศาสตราจารย์	1	6.67
4) ศาสตราจารย์	-	-
5) อื่นๆ	5	33.33
4. ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน	15	100
1) ผู้อำนวยการหลักสูตร	4	26.67
2) ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา	1	6.67
3) ผู้อำนวยการสำนัก	2	13.34
4) รองเลขาธิการสพฐ.	1	6.67
5) คณบดี	2	13.34
6) รองอธิการบดี	2	13.34
7) อธิการบดี	2	13.34
8) ข้าราชการบำนาญ	1	6.67

ตารางที่ 14 (ต่อ)

สถานภาพผู้ทรงคุณวุฒิ	จำนวน	ร้อยละ
5. ประสบการณ์การทำงาน	15	100
1) ต่ำกว่า 10 ปี	-	-
2) 10 – 20 ปี	-	-
3) 21 – 30 ปี	10	66.67
4) 30 ปีขึ้นไป	5	33.33

จากตารางที่ 14 สถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า

สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ระดับปริญญาโท จำนวน - คน คิดเป็นร้อยละ- สำเร็จการศึกษาสาขาวิชาบริหารการศึกษา จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 80 สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลทางการศึกษาจำนวน 1 คนคิดเป็นร้อยละ 6.67 สาขาวิชาผลการศึกษานาน 1 คนคิดเป็นร้อยละ 6.67 และสาขาพัฒนศึกษา จำนวน 1 คนคิดเป็นร้อยละ 6.67

ตำแหน่งทางวิชาการ รองศาสตราจารย์จำนวน 1 คนคิดเป็นร้อยละ 6.67 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 2 คนคิดเป็นร้อยละ 13.34 อาจารย์ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 46.67 ตำแหน่งอื่นๆจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33

ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน อธิการบดี 2 จำนวน คนคิดเป็นร้อยละ 13.34 รองอธิการบดี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 13.34 คณบดี จำนวน 2 คนคิดเป็นร้อยละ 13.34 รองเลขาธิการ สภ. จำนวน 1 คนคิดเป็นร้อยละ 6.67 ผู้อำนวยการสำนัก จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 13.34 ผู้อำนวยการหลักสูตรจำนวน 4 คนคิดเป็นร้อยละ 26.67 ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 6.67 ข้าราชการบำนาญจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 6.67

ประสบการณ์การทำงาน 21 – 30 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 ประสบการณ์ 30 ปีขึ้นไปจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผลการประเมินความเหมาะสมของระบบ

การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การประเมินระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้แบบประเมินระบบที่มีลักษณะเป็นแบบมาตราประเมินค่า 5 ระดับพร้อมด้วยส่วนของข้อมูลที่เป็นปลายเปิดซึ่งเป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม การประเมินความเหมาะสมของระบบแบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 โครงสร้างของระบบการพัฒนาศรรณะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่วนที่ 2 คุณลักษณะที่สำคัญของระบบการพัฒนาศรรณะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับเกณฑ์ที่ใช้ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยจากแบบตรวจสอบระบบคือ

ค่าเฉลี่ยในระดับ 4.51 – 5.00 หมายถึง เหมาะสมในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยในระดับ 3.51 – 4.50 หมายถึง เหมาะสมในระดับมาก

ค่าเฉลี่ยในระดับ 2.51 – 3.50 หมายถึง เหมาะสมในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยในระดับ 1.51 – 2.50 หมายถึง เหมาะสมในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยในระดับ 1.00 – 1.50 หมายถึง เหมาะสมในระดับน้อยที่สุด

ปรากฏผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ส่วนที่ 1 โครงสร้างของระบบการพัฒนาศรรณะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตารางที่ 15 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของโครงสร้างของระบบการพัฒนาศรรณะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการ	ความเหมาะสม	
	Mean	S.D.
1. การจัดโครงสร้างของระบบการพัฒนาศรรณะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยแนวคิดเชิงระบบทั่วไป ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ข้อมูลป้อนกลับ และสภาพแวดล้อมของระบบ ตามโครงสร้าง	4.40	.63
2. การกำหนดส่วนประกอบของระบบออกเป็น 11 ส่วน	4.46	.63

จากตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับโครงสร้างและองค์ประกอบของระบบการพัฒนาศรรณะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การจัดโครงสร้างของระบบ โดยใช้แนวคิดเชิงระบบทั่วไป ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ข้อมูลป้อนกลับ และสภาพแวดล้อมของระบบ มีความเหมาะสมในระดับ ดี มีค่าเฉลี่ย 4.40 และการกำหนดองค์ประกอบของระบบออกเป็น 11 ส่วน มีความเหมาะสมในระดับดี มีค่าเฉลี่ย

นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมบางประการ คือควรเพิ่มนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ คุรุสภาในส่วนของปัจจัยนำเข้า

ส่วนที่ 2 คุณลักษณะที่สำคัญของระบบการพัฒนาศรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการตรวจสอบความคิดเห็นโดยใช้แบบประเมินระบบที่มีลักษณะเป็นแบบมาตรประเมินค่า 5 ระดับและคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับคุณลักษณะที่สำคัญอันเป็นองค์ประกอบย่อย และสภาพที่ควรจะเป็นของระบบการพัฒนาศรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 5 องค์ประกอบและส่วนย่อยจำนวน 11 ส่วน แผลผลโดยใช้ค่าเฉลี่ย (mean) ของความคิดเห็น ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมที่สรุปเป็นความเรียง ปรากฏผลการวิเคราะห์ ดังนี้

1.ด้านปัจจัยนำเข้า

ตารางที่ 16 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมด้านปัจจัยนำเข้าของระบบการพัฒนาศรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการ	ความเหมาะสม	
	Mean	S.D.
1.1 หลักการพัฒนาศรรถนะ ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 9 หลักการ	4.20	.41
1.2 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาศรรถนะ	4.26	.59
1.3 บุคลากรที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาศรรถนะ	4.33	.62
1.4 งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาศรรถนะ	4.60	.51

จากตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิพบว่าด้านปัจจัยนำเข้าของระบบการพัฒนาระบบของการพัฒนาศรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านหลักการพัฒนาศรรถนะมีความเหมาะสมในระดับ ดี ค่าเฉลี่ย 4.20 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาศรรถนะมีความเหมาะสมในระดับ ดี ค่าเฉลี่ย 4.26 ด้านบุคลากรมีความเหมาะสมในระดับดี มีค่าเฉลี่ย 4.33 ด้านงบประมาณมีความเหมาะสมในระดับดีมาก ค่าเฉลี่ย 4.60

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านปัจจัยนำเข้า

ด้านหลักการ น่าจะเพิ่มหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี (ธรรมาภิบาล)หรือหลักเศรษฐกิจพอเพียง

ด้านวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ข้อแรกครอบคลุมข้อ 2 อยู่แล้วเพราะการพัฒนาสมรรถนะในระหว่างปฏิบัติงานต้องต้องสนองกฎระเบียบอยู่แล้วการพัฒนาสมรรถนะเพื่อให้สามารถเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

ด้านบุคลากร บุคลากรน่าจะมาจากหลากหลายภายนอกหรือภายในหน่วยพัฒนาก็ได้ หลักเกณฑ์ วิธีการที่ได้มา ต้องมีลักษณะTalent มีผลปฏิบัติงานเยี่ยมยอด

ด้านงบประมาณ ควรใช้ระบบส่วนตัวจ่ายเพราะหน้าที่ของ HP ต้องพัฒนาตัวเอง ไม่ใช่รัฐสนับสนุนอยู่ตลอดเวลา การให้ทั้งหมดถือว่าผิดหลักการพัฒนา ควรมีการศึกษาต้นทุนต่อหน่วยสำหรับการพัฒนา

2. กระบวนการพัฒนาสมรรถนะ

ตารางที่ 17 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมด้านกระบวนการของระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการ	ความเหมาะสม	
	Mean	S.D.
2.1 การเตรียมการพัฒนาสมรรถนะ	4.47	.64
2.2 การประเมินก่อนดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ	4.47	.64
2.3 การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ	4.33	.49
2.4 การประเมินผลการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ	4.40	.51

จากตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิพบว่ากระบวนการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งประกอบด้วย การเตรียมการพัฒนาสมรรถนะ มีความเหมาะสมในระดับ ดี ค่าเฉลี่ย 4.47 การประเมินก่อนดำเนินการพัฒนาสมรรถนะมีความเหมาะสมในระดับ ดี ค่าเฉลี่ย 4.46 การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ มีความเหมาะสมในระดับ ดี ค่าเฉลี่ย 4.33 และการประเมินผลการดำเนินการพัฒนามีความเหมาะสมในระดับ ดี ค่าเฉลี่ย 4.40

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านกระบวนการ

1. ควรกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กรก่อน แล้วมาดูสมรรถนะของผู้บริหารที่สอดคล้องมีด้านใดบ้าง ส่วนใดใช้สมรรถนะใด จะพัฒนาสมรรถนะใด
 2. มีกระบวนการจัดอบรม การศึกษาเพิ่มเติมที่สอดคล้องกับอุดมการณ์องค์กร และผลลัพธ์ที่องค์กรคาดหวังได้
 3. หน่วยที่ทำหน้าที่พัฒนามีวิธีการผลิต พัฒนาหลักสูตรที่ใช้พัฒนา
 4. ควรมีการประเมินแบบ 360 องศา มีความหลากหลายและประเมินเพื่อพัฒนา
 5. มีความเข้าใจในข้อรายการการประเมินผลการดำเนินการพัฒนา
 6. เพิ่มกลยุทธ์ในการพัฒนาที่ชัดเจน
- ### 3. ด้านผลผลิต

ตารางที่ 18 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมด้านผลผลิตของระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการ	ความเหมาะสม	
	Mean	S.D.
3.1 การรายงานผลการพัฒนาสมรรถนะ	4.07	.59

จากตารางที่ 18 ผลการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิผลผลิตของการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้แก่การรายงานผลการพัฒนาที่มีความเหมาะสมในระดับ ดี ค่าเฉลี่ย 4.07

4. ด้านข้อมูลป้อนกลับ

ตารางที่ 19 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมด้านข้อมูลป้อนกลับของระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการ	ความเหมาะสม	
	Mean	S.D.
4.1 การวิเคราะห์ผลการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ	4.40	.63

จากตารางที่ 19 ผลการประเมิน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านข้อมูลป้อนกลับของการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานได้แก่การวิเคราะห์ผลการพัฒนาสมรรถนะมีความเหมาะสมในระดับดี ค่าเฉลี่ย 4.40

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิ วิเคราะห์ผลตามวัตถุประสงค์โดยดูทั้งผลผลิตและผลลัพธ์ รวมทั้งผลกระทบด้วย ควรมีกระบวนการวิจัยเพื่อได้ข้อมูลย้อนกลับที่น่าเชื่อถือ น่าจะดูที่วิธีการประเมินด้วย

5. ด้านสิ่งแวดล้อมของระบบ

ตารางที่ 20 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมด้านสิ่งแวดล้อมของระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการ	ความเหมาะสม	
	Mean	S.D.
5.1สภาพแวดล้อมส่งผลกระทบต่อการพัฒนา	4.60	.51

จากตารางที่ 20 ผลการประเมิน โดยผู้ทรงคุณวุฒิด้านสภาพแวดล้อมของระบบพัฒนาสมรรถนะซึ่งได้แก่สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี มีความเหมาะสมในระดับดีมาก ค่าเฉลี่ย 4.60

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิ

คว่าตอบสนองสิ่งแวดล้อมภายนอก ภายในหรือไม่ อย่างไร สิ่งที่เป็น สิ่งเข้าสู่ปัจจัยในเชิงระบบต่อไป

หมายเหตุ ความเหมาะสมของระบบในภาพรวม มีความเหมาะสมในระดับ ดี ค่าเฉลี่ย 4.16 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ในระดับ 0.37

บทที่ 5

ระบบการพัฒนาระบบการพัฒนาศมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับผลการวิจัย)

รายงานการวิจัยในบทนี้ เป็นการนำเสนอสาระสำคัญของระบบการพัฒนาศมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผ่านกระบวนการพัฒนาระบบ จนครบทุกขั้นตอนแล้ว รายละเอียดของระบบ มีดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 โครงสร้างของระบบการพัฒนาศมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระบบการพัฒนาศมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง ชุดขององค์ประกอบที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของแนวทางที่ใช้ในการพัฒนาศมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยองค์ประกอบของระบบ 5 องค์ประกอบ คือองค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ข้อมูลป้อนกลับและสภาพแวดล้อมของระบบ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

องค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย

1. หลักการสำคัญของการพัฒนาศมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. วัตถุประสงค์ของการพัฒนาศมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. บุคลากรที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาศมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาศมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบด้านกระบวนการ ประกอบด้วย

1. การเตรียมการพัฒนาศมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. การประเมินก่อนดำเนินการพัฒนาศมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. การดำเนินการพัฒนาศมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. การประเมินผลการดำเนินการพัฒนาศมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบด้านผลผลิต ประกอบด้วย

1. การรายงานผลการพัฒนาศมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

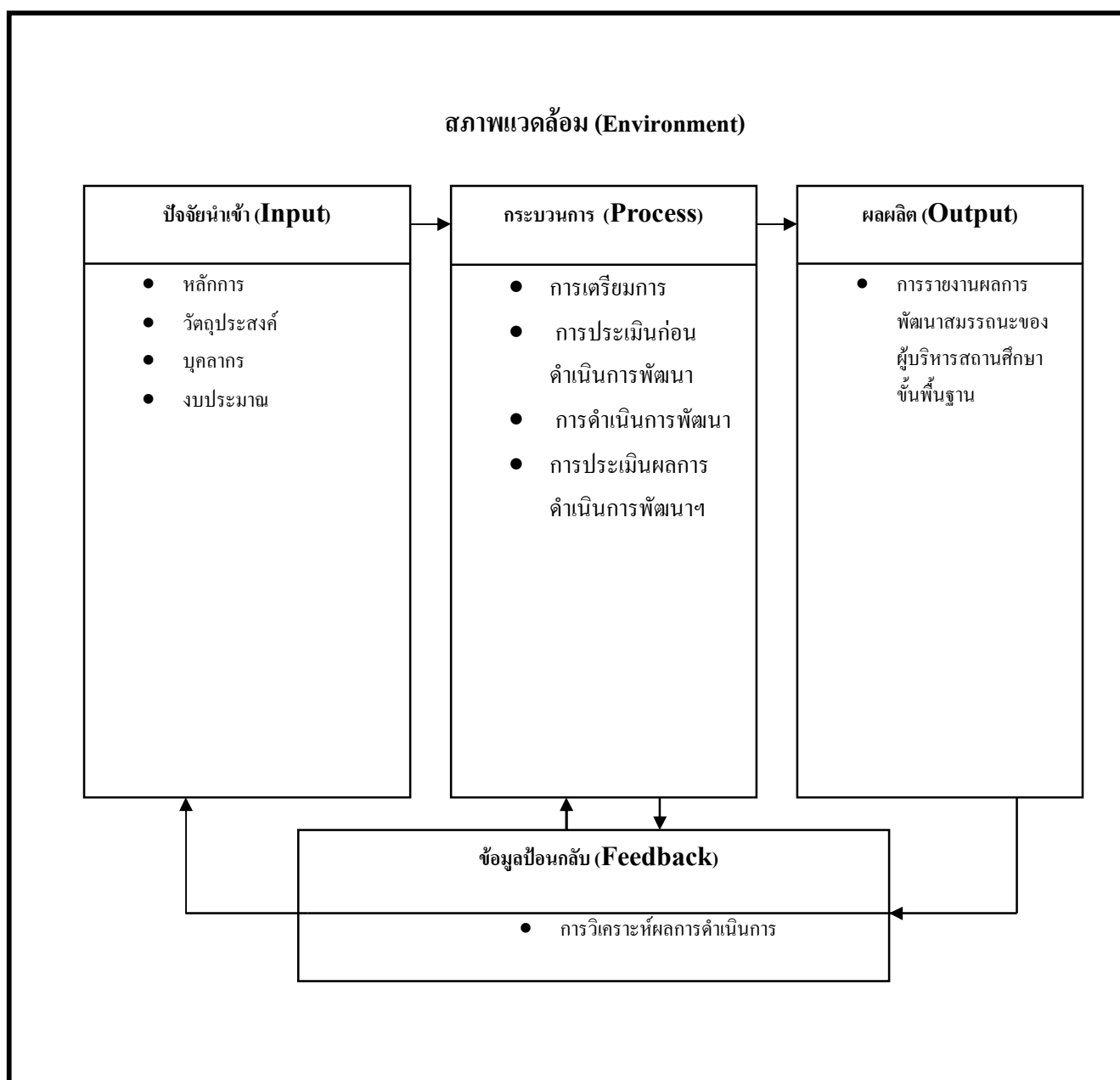
องค์ประกอบด้านข้อมูลป้อนกลับ ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์ผลการดำเนินการพัฒนาศมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของระบบ ประกอบด้วย

1. ด้านเศรษฐกิจ
2. ด้านเทคโนโลยี
3. ด้านสังคม
4. ด้านการเมือง

แผนภาพที่ 17 ระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโครงสร้างของระบบ
การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



ส่วนที่ 2 คุณลักษณะสำคัญของระบบการพัฒนสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายละเอียดของคุณลักษณะที่สำคัญของระบบการพัฒนสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามโครงสร้างของระบบ

1. องค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า

1.1 หลักการการพัฒนสมรรถนะ การพัฒนสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อาศัยหลักการสำคัญ 7 ประการคือ

- 1) หลักการความเป็นระบบและต่อเนื่อง เป็นการพัฒนสมรรถนะมีขั้นตอนกระบวนการอย่างเป็นระบบและจัดอย่างต่อเนื่อง
- 2) หลักการเรียนรู้ของวัยผู้ใหญ่ การพัฒนสมรรถนะยึดหลักการเรียนรู้ตามความต้องการ นำสู่การปฏิบัติงานเชื่อมโยงวิธีการกับประสบการณ์ทำงาน เน้นกระบวนการชี้แนะให้เห็นปัญหาและนำเทคนิคการมีส่วนร่วมในการอภิปรายแลกเปลี่ยนปัญหา
- 3) หลักการบูรณาการแนวคิด ทฤษฎี จากหลายสาขาวิชา การบูรณาการแนวคิดด้านเศรษฐศาสตร์ แนวคิดเชิงระบบ การเรียนรู้และด้านจิตวิทยาสามารถเชื่อมโยงจากระดับบุคคลสู่ระดับงานและระดับองค์กร มุ่งเน้นทั้งการพัฒนาวิชาชีพและพัฒนาองค์กร
- 4) หลักการมีส่วนร่วม นำหลักการมีส่วนร่วมมาใช้ในการพัฒนา
- 5) หลักการมุ่งเน้นผลลัพธ์ การพัฒนานั้นความสำเร็จตามเป้าหมาย
- 6) หลักการวางแผนกลยุทธ์ การพัฒนามีการนำหลักการวางแผนกลยุทธ์มาใช้
- 7) หลักการอิงสมรรถนะ การพัฒนามีการนำหลักการด้านสมรรถนะมาใช้

1.2 วัตถุประสงค์ของการพัฒนสมรรถนะ มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ

เพื่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในระหว่างปฏิบัติงาน

1.3 บุคลากรที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนสมรรถนะ

1.3.1 จัดประเภทของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาไว้อย่างชัดเจนประกอบด้วย

- 1) บุคลากรที่ทำหน้าที่ในหน่วยพัฒนา
- 2) บุคลากรที่เข้ารับการพัฒนา

1.3.2 กำหนดคุณสมบัติ วิธีการคัดเลือกบุคลากรแต่ละประเภท ดังนี้

1) บุคลากรที่ทำหน้าที่ในหน่วยพัฒนา

- ยึดคุณวุฒิทางการศึกษาที่ตรงตามสายงานเป็นหลัก
- ยึดประสบการณ์ในการทำงานเป็นหลัก
- ยึดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
- พิจารณาจากความเชี่ยวชาญในงาน
- พิจารณาจากชื่อเสียงและการได้รับการยอมรับในวงการศึกษา
- พิจารณาจากคุณสมบัติด้านทักษะและบุคลิกภาพ

2) บุคลากรที่เข้ารับการพัฒนา

- กำหนดเกณฑ์ไว้ใน ระเบียบ กฎหมาย ที่ชัดเจน
- พิจารณาตามความต้องการจำเป็นของผู้เข้ารับการพัฒนา
- พิจารณาจากประสบการณ์ในการทำงาน
- พิจารณาจากผลการประเมินการปฏิบัติงาน
- พิจารณาจากคุณสมบัติด้านทักษะและบุคลิกภาพ
- พิจารณาจากขั้นเงินเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

1.3.3 กำหนดหน้าที่และภาระงานของบุคลากรในหน่วยพัฒนาไว้ชัดเจน ได้แก่ ฝ่ายทะเบียน ฝ่ายจัดอบรม พัฒนา ฝ่ายโสตทัศนูปกรณ์ ฝ่ายสถานที่ ฝ่ายงบประมาณ ฝ่ายติดตามและประเมินผล

1.4 งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะ

- จัดประเภท กำหนดแหล่งที่มาของงบประมาณไว้ชัดเจนและเหมาะสม เช่น งบประมาณที่รัฐจัดสรรให้ งบประมาณส่วนตัว งบสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก
- จัดหมวดหมู่ของงบประมาณตามลักษณะการเบิกจ่าย ได้แก่ ค่าตอบแทน ค่าใช้สอย ค่าวัสดุ ครุภัณฑ์ ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ และค่าสาธารณูปโภค เป็นต้น
- จัดสรรงบประมาณในการพัฒนาอย่างเพียงพอ
- นำหลักการมีส่วนร่วมมาใช้ในการจัดสรรควบคุมและตรวจสอบ งบประมาณ
- กระบวนการบริหารงบประมาณมีประสิทธิภาพ

2.องค์ประกอบด้านกระบวนการ

2.1 การเตรียมการพัฒนาสมรรถนะ ที่หน่วยพัฒนาควรดำเนินการ มีดังนี้

2.1.1 หน่วยพัฒนามีการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย

กลยุทธ์ 1 การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน

มาตรการ

5) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จัดทำแผนพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและแผนปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์การพัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยกำหนดระยะเวลาการพัฒนาเป็นรายบุคคล ไม่น้อยกว่า 10 วันต่อ

6) เร่งรัดการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีสมรรถนะตามมาตรฐาน กำหนดตำแหน่ง มาตรฐานวิทยฐานะ มาตรฐานตามตำแหน่งทางวิชาการ และมาตรฐานวิชาชีพ ทั้งสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงาน วิชาการ การอบรมทางไกล การใช้ ICT เพื่อการศึกษา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

7) พัฒนาผู้บริหารการศึกษาสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านภาวะผู้นำการเป็นนักบริหาร จัดการศึกษาเชิงบูรณาการในพื้นที่ รอบรู้งานที่เกี่ยวข้อง ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม

4) ส่งเสริม สนับสนุน ยกย่องเชิดชูเกียรติ สร้างแรงจูงใจผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีผลงานดีเด่น

2.1.2 มีกระบวนการวิเคราะห์สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานของ
ผู้บริหารสถานศึกษา

2.1.3 นำหลักการมีส่วนร่วมเข้ามากำหนดและวิเคราะห์สมรรถนะหลักและ
สมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหาร โดย

- 1) การระดมสมองและบูรณาการแนวคิดของนักวิชาการ
- 2) การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ
- 3) การสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้อง
- 4) การจัดทำร่างสมรรถนะและทำประชาพิจารณ์ก่อนกำหนดใช้
- 5) มีการวิจัยเพื่อศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการกำหนดสมรรถนะ
ของผู้บริหาร

- 2.1.4 มีหลักเกณฑ์การกำหนดและวิเคราะห์สมรรถนะของผู้บริหารไว้อย่างเหมาะสม
- 2.1.5 สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม รวมถึงด้านคุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหาร
- 2.1.6 สมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัย ,การสื่อสารและการจูงใจ ,การพัฒนาศักยภาพบุคคล ,การมีวิสัยทัศน์

2.2 การประเมินก่อนดำเนินการพัฒนาสมรรถนะหน่วยพัฒนาควรดำเนินการ มีดังนี้

- 2.2.1 หน่วยพัฒนา กำหนดเกณฑ์ประเมินสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2.2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้รับการประเมินสมรรถนะ โดยใช้วิธีการประเมินแบบ 360 องศา ประเมินโดย ประเมินตนเอง ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาหน่วยเหนือขึ้นไป หรือหน่วยงานภายนอก
- 2.2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นำผลประเมินมาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

2.3 การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ หน่วยพัฒนาควรดำเนินการ มีดังนี้

- 2.3.1 หน่วยพัฒนามีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการ มอบหมายหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจน
- 2.3.2 หน่วยพัฒนาจัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องและเหมาะสมตามความต้องการจำเป็นในการพัฒนา
- 2.3.3 พัฒนาโดยบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญทั้งภายในและภายนอกหน่วยพัฒนา
- 2.3.4 หน่วยพัฒนานำสื่อ อุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้ประกอบการพัฒนา
- 2.3.5 ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนด อย่างครบถ้วน

2.4 การประเมินผลการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ หน่วยพัฒนาควรดำเนินการมีดังนี้

- 2.4.1 หน่วยพัฒนา กำหนดตัวชี้วัด และเครื่องมือในการประเมิน ประกอบด้วย
- หลักสูตร บุคลากร สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณ ระยะเวลาในการพัฒนา
 - ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนา

3. องค์ประกอบด้านผลผลิต

3.1 การรายงานผลการพัฒนาสมรรถนะ หน่วยพัฒนาควรดำเนินการ มีดังนี้

3.1.1 มีการรายงานผลตามกลยุทธ์การพัฒนา ได้แก่

เชิงปริมาณ

- ร้อยละของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผ่านการพัฒนา

ร้อยละของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ เป็นที่ยอมรับของสังคม

เชิงคุณภาพ

- ระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานภายหลังการพัฒนาสมรรถนะ

3.1.2 ผู้เข้ารับการพัฒนานำรายงานผลการพัฒนาไปใช้ประกอบ

- การพิจารณาความดี ความชอบ และการปรับเลื่อนวิทยฐานะ
- การรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี
- ประกอบการประเมินคุณภาพของสถานศึกษาอย่าง
- ประกอบการวางแผนพัฒนาในขั้นต่อไป

4. องค์ประกอบด้านข้อมูลป้อนกลับ

4.1 การวิเคราะห์ผลการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะหน่วยพัฒนาควรดำเนินการ มีดังนี้

- หน่วยพัฒนามีการวิเคราะห์ผลการดำเนินการ
- มีการนำผลการวิเคราะห์มาวางแผนปรับปรุงและพัฒนางาน
- หน่วยพัฒนามีการวิจัยเพื่อปรับปรุงและพัฒนางาน

5.องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของระบบ สภาพแวดล้อมส่งผลกระทบต่อการพัฒนา ได้แก่

5.1 ด้านเศรษฐกิจ

- ปัญหาด้านเศรษฐกิจส่งผลกระทบต่อการพัฒนา
- ปัจจัยด้านเศรษฐกิจฐานะส่งผลต่อการเข้ารับการพัฒนา

5.2 ด้านเทคโนโลยี

- เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อการพัฒนา
- ระบบข้อมูลสารสนเทศส่งผลต่อการพัฒนา

5.3 ด้านสังคม

- ค่านิยมในการพัฒนางานของผู้บริหารส่งผลต่อการพัฒนา
- การยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงานส่งผลต่อการพัฒนา

5.4 ด้านการเมือง

- นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดส่งผลต่อการพัฒนา
- กฎหมายและ ระเบียบต่างๆที่เกี่ยวข้องส่งผลต่อการพัฒนา

บทที่ 6

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

รายงานการวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในบทนี้ประกอบด้วยเนื้อหาสาระที่สำคัญ คือวัตถุประสงค์ของการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนากระบวนการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยในบทนี้เป็นการนำเสนอผลการวิจัยตามประเด็นหลักในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3 ประการ คือ

4. สภาพปัจจุบันของระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 5. ปัญหาและแนวทางแก้ไขของระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 6. ระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความเหมาะสม
- สรุปผลการวิจัยในแต่ละประเด็นมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

1. สภาพปัจจุบันของระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลและการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สภาพปัจจุบันของระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในแต่ละองค์ประกอบมีความคิดเห็นว่าทุกองค์ประกอบมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางและมีการดำเนินการ ดังนี้

หลักการสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนใหญ่ระบุว่าการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยึดหลักการมีส่วนร่วม หลักการส่งเสริมสนับสนุนความมุ่งมั่นในการทำงาน หลักการเรียนรู้ของวัยผู้ใหญ่ ซึ่งการพัฒนาเป็นการเรียนรู้เพื่อนำสู่การปฏิบัติงาน

การกำหนดหลักการพัฒนา หน่วยงานด้านนโยบาย จัดให้มีการกำหนดโดย 1)ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดโดยผ่านการประชุมสัมมนา 2)การตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิและ 3) คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นพิเศษ

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่วนใหญ่พบว่าวัตถุประสงค์ของการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อ

1. เพื่อการพัฒนาสมรรถนะในระหว่างการปฏิบัติงาน
2. เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายต้นสังกัดตามกฎหมาย ได้แก่ 1) การพัฒนาเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ 2)การพัฒนาเพื่อรับรองสิทธิการใช้ใบประกอบวิชาชีพ 3)การพัฒนาเพื่อรองรับการประเมินด้านต่างๆ เช่นการประกันคุณภาพ

การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาดำเนินการโดยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานต้นสังกัด

บุคลากรที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

พบว่า การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

1.บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา โดยแบ่งเป็น 1)ฝ่ายที่ทำหน้าที่จัดการพัฒนา ได้แก่ บุคลากรจากหน่วยนโยบาย 4 หน่วยและบุคลากรในหน่วยปฏิบัติ ได้แก่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา องค์กรหรือหน่วยงานภายนอกที่เป็นหน่วยจัดการพัฒนาในกรณีที่ผู้เข้ารับการพัฒนามกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาเป็นเฉพาะกลุ่ม 2)ฝ่ายที่เข้ารับการพัฒนา ได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งหมด หรือเฉพาะกลุ่ม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมด้านงบประมาณ เช่นโรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีศักยภาพด้านงบประมาณมากกว่า จะรวมกลุ่มกันจัดพัฒนาในส่วนของสมรรถนะที่มีความจำเป็นเร่งด่วนหรือพัฒนาเพื่อความเป็นมืออาชีพได้แก่การพัฒนาการใช้ ICT สำหรับผู้บริหาร การวิจัยและพัฒนา การพัฒนาเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ หรือการพัฒนาในรูปแบบการศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งผู้เข้ารับการพัฒนาจะคัดเลือกวิทยากรและกำหนดสถานที่เองตามความเหมาะสม

2.การกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหรือฝ่ายจัดการพัฒนา โดยยึดหลักพิจารณาจากความเชี่ยวชาญในงานพิจารณาจากชื่อเสียงและการได้รับการยอมรับในวงการศึกษา ยึดประสบการณ์ในการทำงาน

3.การกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้ารับการพัฒนา มีการกำหนดไว้เป็นกฎ ระเบียบที่ชัดเจน โดย พิจารณาจากประสบการณ์ในการทำงาน ขึ้นเงินเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานส่วนอื่น ๆ ไข่อื่นๆเป็นไปตามความต้องการของผู้เข้ารับการอบรมในกรณีที่ใช้งบประมาณส่วนตัวหรืองบภายนอก

งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนใหญ่พบว่าการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีการดำเนินการเกี่ยวกับงบประมาณในการพัฒนา โดย จัดประเภทของงบประมาณ ได้แก่ 1) งบประมาณที่รัฐจัดสรร การเบิกจ่ายยึดระเบียบอย่างเคร่งครัด โดยแยกประเภทหรือหมวดของงบประมาณตามลักษณะของการใช้จ่าย ได้แก่ ค่าตอบแทน ค่าใช้สอย ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ และค่าวัสดุ มีการติดตามประเมินผลการใช้จ่าย และการรายงานด้านงบประมาณอย่างเป็นระบบ 2) งบประมาณส่วนตัวหรืองบภายนอกที่ได้รับการสนับสนุน ซึ่งในส่วนนี้จะสัมพันธ์กันกับด้านบุคลากรคืองบประมาณส่วนใหญ่มักจะขึ้นอยู่กับขนาดโรงเรียนคือโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดใหญ่พิเศษจะมีศักยภาพมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก การเบิกจ่าย การติดตามประเมินผล ตลอดจนการรายงานจะเป็นไปตามหลักเกณฑ์หรือข้อกำหนดของโรงเรียนซึ่งจะมีคณะกรรมการสถานศึกษาหรือคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลการใช้จ่ายของแต่ละโรงเรียนเป็นฝ่ายรับผิดชอบ

การเตรียมการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าปัจจุบันมีการกำหนดและวิเคราะห์สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารศึกษาขั้นพื้นฐานดำเนินการ โดย การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การประชุมกลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารงานบุคคลและผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษาและการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยเชิญหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วม ได้แก่ คณะกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งจากหน่วยงานและ ผู้บริหารสถานศึกษา การกำหนดสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การพัฒนาตนเอง และ 4) การทำงานเป็นทีม และมีการกำหนดด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาควบคู่กับการกำหนดสมรรถนะหลักด้วย การกำหนดสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัย 2) การสื่อสารและการจูงใจ 3) การพัฒนาศักยภาพบุคคล และ 4) การมีวิสัยทัศน์

การประเมินก่อนดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีเครื่องมือที่กำหนดเกณฑ์การประเมินสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาไว้ชัดเจน แบบประเมินสมรรถนะผู้บริหาร เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการประเมินสมรรถนะทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน โดยนำหลักการมีส่วนร่วมมาใช้ในการประเมินสมรรถนะได้แก่ ผู้บริหารประเมินตนเอง ผู้ได้บังคับบัญชา หรือหน่วยงานภายนอกร่วมประเมิน นำผลการประเมินไปประกอบการกำหนดความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทั้งการพัฒนาตน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กรผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลยังอยู่ในระดับปานกลาง

ผลการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารส่วนใหญ่นำไปใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบ ประกอบการรายงานอื่นๆหรือการประเมินตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดมากกว่า การนำมาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะ

การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหน่วยพัฒนามีการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาไว้ชัดเจนได้แก่การกำหนดแผน กลยุทธ์ของหน่วยนโยบายและหน่วยพัฒนาคือสำนักงานเขตพื้นที่ที่สอดคล้องกันตามนโยบาย มีการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดคือจัดให้มีการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาอย่างน้อย 1 ครั้ง ต่อปี มีการแต่งตั้งคณะกรรมการและมอบหมายหน้าที่ในการดำเนินการพัฒนา นำหลักการมีส่วนร่วมเข้ามาใช้ในการกำหนดหลักสูตรการพัฒนา การดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง

การประเมินผลการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการประเมินผลมีความรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ นำหลักการมีส่วนร่วมเข้าใช้ในการประเมินผล มีการนำเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการประเมินผล การประเมินผลครอบคลุมรายละเอียด ครบทุกขั้นตอนของการพัฒนา มีการประเมินผลยึดหลักความถูกต้อง เป็นธรรม โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้และนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการปรับปรุงและพัฒนาระบบการพัฒนาสมรรถนะให้มีประสิทธิภาพ รองลงมาคือมีเครื่องมือประเมินผลการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพและการประเมินผลการพัฒนาที่มีความต่อเนื่อง การประเมินผลการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน ผลการศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

การรายงานผลการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าการพัฒนาสมรรถนะด้านผลผลิต ได้แก่การรายงานผลการพัฒนา แบ่งเป็น 2 ส่วนคือ 1) การรายงานผลการพัฒนาของผู้เข้ารับการพัฒนา มีการนำรายงานผลการพัฒนามาประกอบ การประเมินคุณภาพของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี ประกอบการประเมินคุณภาพของสถานศึกษาและประกอบการวางแผนพัฒนาต่อไป การนำไปประกอบการพิจารณาความดีความชอบ และการปรับเลื่อนวิทยฐานะของผู้บริหารสถานศึกษา 2) การรายงานของหน่วยงานที่จัดพัฒนา มีการรายงานตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนา โดยระบุจำนวนผู้เข้ารับการพัฒนาและจำนวนผู้ผ่านเกณฑ์การพัฒนาอย่างเป็นระบบ และนำรายงานผลการพัฒนาไปประกอบการวางแผนพัฒนาต่อไป ผลการศึกษาการรายงานผลการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง

การวิเคราะห์ผลการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

พบว่า การพัฒนาสมรรถนะด้านข้อมูลป้อนกลับ ได้แก่การวิเคราะห์ผลการดำเนินการพัฒนา หน่วยพัฒนา มีการวิเคราะห์ผลการพัฒนาอย่างเป็นระบบ นำผลการวิเคราะห์มาวางแผนการพัฒนา นำผลการวิเคราะห์มาพัฒนารูปแบบและวิธีการพัฒนา และนำผลการวิเคราะห์มาใช้ในการประเมินและตรวจสอบการพัฒนา และนำผลการวิเคราะห์มาปรับปรุงระบบการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผลการศึกษากการวิเคราะห์ผลการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับปานกลาง

สภาพแวดล้อมของระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

พบว่าสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ ได้แก่ นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด กฎหมายและ ระเบียบต่างๆที่เกี่ยวข้อง รองลงมาคือ ระบบข้อมูลสารสนเทศ การยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน ปัญหาด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ วัฒนธรรมการปฏิบัติงานของผู้บริหาร และค่านิยมในการพัฒนางานของผู้บริหารซึ่งมีความสอดคล้องกันทั้งจากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์

2. ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาของระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการศึกษาปัญหาของระบบพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และแนวทางแก้ไขปัญหา สรุปได้ ดังนี้

หลักการสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนใหญ่พบว่าปัญหาเกี่ยวกับหลักการการพัฒนาสมรรถนะได้แก่ การนำหลักการสู่การปฏิบัติไม่สอดคล้องกันระหว่างหน่วยนโยบายกับหน่วยปฏิบัติ มีการกำหนดหลักการแต่ไม่ได้้นำสู่การพัฒนา

แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับหลักการพัฒนาสมรรถนะ หน่วยพัฒนาทำการกำหนดและวิเคราะห์หลักการพัฒนาที่เหมาะสมสามารถปฏิบัติได้ โดยนำหลักการมีส่วนร่วมเข้ามากำหนดหลักการพัฒนาสมรรถนะอย่างเป็นระบบ

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนใหญ่พบว่า ขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์กว้างเกินไปไม่แยกย่อยตามความต้องการของสถานศึกษาและขาดความเชื่อมโยงของวัตถุประสงค์ที่กำหนดโดยหน่วยนโยบายกับหน่วยปฏิบัติ และวัตถุประสงค์มีการกำหนดระยะเวลาการพัฒนาไม่ชัดเจน

แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาสมรรถนะได้แก่ นำหลักการมีส่วนร่วม มากำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดวัตถุประสงค์ให้ครอบคลุมและสอดคล้องตามบริบทของ สถานศึกษาที่ต้องการพัฒนาเช่นแบ่งตามขนาด หรือกลุ่มที่ต้องการพัฒนาเฉพาะตามความจำเป็น เร่งด่วน และมีการกำหนดระยะเวลาในการพัฒนาที่ชัดเจน เช่นพัฒนาสมรรถนะหลักทุก 4 ปี สมรรถนะประจำสายงานทุก 1-2 ปี หน่วยงานโยบายกับหน่วยปฏิบัติมีการประสานงานกัน ด้วย ระบบข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัย

บุคลากรที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การปฏิบัติการพัฒนาของบุคลากรแต่ละเขตพื้นที่ยังไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน รูปแบบ วิธีการ พัฒนาของวิทยากรยังล้าสมัย เช่นเน้นการบรรยายเชิงนามธรรม และบุคลากรในหน่วยพัฒนา(เขต พื้นที่)ยังไม่มีความชัดเจนในเรื่องการพัฒนาสมรรถนะ

แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับบุคลากรในการพัฒนาสมรรถนะได้แก่ หน่วยงานด้านนโยบายควรมี การอบรมเชิงปฏิบัติการให้กับบุคลากรในหน่วยปฏิบัติเพื่อความชัดเจนในการปฏิบัติงาน คัดเลือก บุคลากรที่มีความรู้ มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาสมรรถนะและหน่วยพัฒนา นำรูปแบบ วิธีการที่มีความหลากหลายทันสมัยมาใช้ในการพัฒนาสมรรถนะ

งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ามี ปัญหา คืองบประมาณที่รัฐจัดสรรมีจำกัด งบประมาณด้านการพัฒนายังไม่ลงถึงกลุ่มที่ต้องการ หรือ กลุ่มที่ต้องพัฒนาจริง ขาดแหล่งสนับสนุนด้านงบประมาณ และขาดการประชาสัมพันธ์ข้อมูลด้าน งบประมาณ

แนวทางแก้ไขได้แก่ รัฐควรจัดสรรงบประมาณด้านการพัฒนาอย่างเพียงพอ จัดสรรให้ หน่วยงานต้นสังกัดระดับปฏิบัติการและหน่วยที่ต้องการพัฒนานำไปใช้อย่างแท้จริง และมีการ กำกับติดตามการบริหารงบประมาณให้เกิดความโปร่งใส มีการจัดสรรงบประมาณคิดเป็นรายหัว เช่น 5,000 บาท/คน/ปีอย่างมีระบบ ได้แก่ มีการสำรวจความต้องการในการพัฒนา พัฒนามตามความ ต้องการจำเป็น ติดตามประเมินผล รายงานผลการพัฒนา และปรับปรุงผลการพัฒนา

การเตรียมการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าปัญหาเกี่ยวกับ การเตรียมการในการพัฒนาสมรรถนะ คือ ขาดการมีส่วนร่วมในการเตรียมการพัฒนาได้แก่การ กำหนดหลักสูตร รูปแบบ วิธีการพัฒนา บุคลากรและการติดตามประเมินผลการพัฒนา ขาดการ วิเคราะห์สมรรถนะที่ต้องการพัฒนาอย่างเป็นระบบ

แนวทางแก้ไข มีการวิเคราะห์สมรรถนะที่ต้องการพัฒนาอย่างเป็นระบบและนำหลักการมี ส่วนร่วมมาใช้ในวางแผนและการเตรียมการพัฒนา

การประเมินก่อนดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ปัญหาเกี่ยวกับการประเมินก่อนการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ คือ ขาดการประเมินความต้องการจำเป็นก่อนการพัฒนา มีการประเมินสมรรถนะแต่ไม่นำผลมาประกอบการพัฒนา

แนวทางแก้ไขควรมีการประเมินสมรรถนะผู้บริหารและนำผลการประเมินมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการพัฒนา มีการประเมินความต้องการจำเป็นก่อนการพัฒนาและนำผลการประเมินมาเป็นข้อมูลประกอบการพัฒนา

การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะพบว่า ขาดรูปแบบ วิธีการพัฒนาที่เหมาะสม ระยะเวลาในการพัฒนายังไม่เหมาะสม ไม่เห็นความสำคัญของกระบวนการพัฒนา ขาดการประชาสัมพันธ์การดำเนินการพัฒนา และผู้บริหารขาดความร่วมมือในการพัฒนา

แนวทางแก้ไขหน่วยพัฒนามีการกระตุ้นและประชาสัมพันธ์ให้เห็นความสำคัญของกระบวนการพัฒนา อย่างเป็นระบบ กำหนดระยะเวลาในการพัฒนาให้เหมาะสมตามความต้องการจำเป็น ควรพัฒนาในช่วงปิดเทอมเพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อการทำงาน กำหนดรูปแบบวิธีการพัฒนาที่หลากหลายตามศักยภาพและความต้องการของแต่ละบุคคล แต่มีเป้าหมายเดียวกัน และมีการประชาสัมพันธ์การดำเนินการพัฒนาอย่างทั่วถึง

การประเมินผลการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ ขาดระบบการประเมินผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ขาดการกำหนดระยะเวลา และความเหมาะสมด้านเทคนิคและวิธีการประเมิน

แนวทางแก้ไขจัดให้มีระบบการประเมินผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นำเทคนิคและวิธีการประเมินที่มีความหลากหลาย และควรประเมินให้ครอบคลุมทั้งเจตคติ ความรู้ และทักษะ ตลอดจนบริบทของหลักสูตรด้วย มีการกำหนดระยะเวลาในการประเมินอย่างเหมาะสม

การรายงานผลการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ปัญหาเกี่ยวกับการรายงานผลการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า การรายงานผลไม่ถูกต้อง ครบถ้วน ขาดขั้นตอนการรายงานผลการพัฒนา

แนวทางแก้ไขได้แก่ หน่วยพัฒนา กำหนดรูปแบบ วิธีการการรายงานผลที่ถูกต้อง ชัดเจน ปฏิบัติได้ตรงกัน มีการกำหนดผู้รับผิดชอบด้านการรายงานผลการพัฒนาอย่างเหมาะสม กำหนดให้การมีนำผลการพัฒนามารายงานผลประกอบการประเมินผู้บริหารด้านต่างๆ

การวิเคราะห์ผลการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ปัญหาเกี่ยวกับการวิเคราะห์ผลการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร

สถานศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่าขาดการวิเคราะห์ผลการดำเนินการพัฒนา ขาดการนำผลการวิเคราะห์มาใช้ปรับปรุงและพัฒนาอย่างเป็นระบบ และขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการวิเคราะห์ผลการดำเนินการพัฒนา

แนวทางแก้ไขควรกำหนดให้มีการวิเคราะห์ผลการดำเนินการพัฒนาตามวัตถุประสงค์ นำผลการวิเคราะห์มาใช้ปรับปรุงและพัฒนาอย่างเป็นระบบ และมีการคัดเลือกและแต่งตั้งบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ

สภาพแวดล้อมของระบบการพัฒนสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ปัญหาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของการพัฒนสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า เทคนิค รูปแบบ วิธีการพัฒนาขาดความน่าสนใจ ขาดเจตคติที่ดีต่อการพัฒนาต่อการเข้ารับการพัฒนา มองการพัฒนาเป็นการถูกบังคับ ไม่มีเวลาในการพัฒนาเนื่องจากภาระงานที่โรงเรียนมีมาก และขาดแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นการพัฒนา

แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับหน่วยนโยบายและหน่วยพัฒนาควรนำเทคนิค รูปแบบ วิธีการพัฒนาที่น่าสนใจ กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาที่หลากหลาย เป็นรูปธรรม นำผลจากการพัฒนาไปใช้ในการปฏิบัติ เพิ่มค่าตอบแทน ค่าวิทยฐานะของผู้บริหารสถานศึกษาให้สูงกว่าสายปฏิบัติการสอน

3.ระบบการพัฒนสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความเหมาะสม

ระบบการพัฒนสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น และผ่านการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 โครงสร้างของระบบการพัฒนสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนที่ 2 คุณลักษณะที่สำคัญของระบบการพัฒนสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สาระสำคัญโดยสรุปมีดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 โครงสร้างของระบบการพัฒนสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระบบการพัฒนสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหมายถึงชุดขององค์ประกอบที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของแนวทางที่ใช้ในการพัฒนสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยองค์ประกอบของระบบ 5 องค์ประกอบ คือองค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ข้อมูลป้อนกลับและสภาพแวดล้อมของระบบ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

องค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย

1. หลักการสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. วัตถุประสงค์ของการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. บุคลากรที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
6. งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบด้านกระบวนการ ประกอบด้วย

1. การเตรียมการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. การประเมินก่อนดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. การประเมินผลการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบด้านผลผลิต ประกอบด้วย

2. การแสดงผลการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบด้านข้อมูลป้อนกลับ ประกอบด้วย

3. การวิเคราะห์ผลการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของระบบ ประกอบด้วย

1. ด้านเศรษฐกิจ
2. ด้านเทคโนโลยี
3. ด้านสังคม
4. ด้านการเมือง

ส่วนที่ 2 คุณลักษณะสำคัญของระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายละเอียดของคุณลักษณะที่สำคัญของระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามโครงสร้างของระบบมีดังนี้

3. องค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า

1.1 หลักการการพัฒนาสมรรถนะ การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

อาศัยหลักการสำคัญ 7 ประการคือ

- 1) หลักการความเป็นระบบและต่อเนื่อง เป็นการพัฒนาสมรรถนะมีขั้นตอนกระบวนการอย่างเป็นระบบและจัดอย่างต่อเนื่อง

2) หลักการเรียนรู้ของวัยผู้ใหญ่ การพัฒนาสมรรถนะยึดหลักการเรียนรู้ตามความต้องการ นำสู่การปฏิบัติงานเชื่อมโยงวิธีการกับประสบการณ์ทำงาน เน้นกระบวนการชี้แนะให้เห็นปัญหาและนำเทคนิคการมีส่วนร่วมในการอภิปรายแลกเปลี่ยนปัญหา

3) หลักการบูรณาการแนวคิด ทฤษฎี จากหลายสาขาวิชา การบูรณาการแนวคิดด้านเศรษฐศาสตร์ แนวคิดเชิงระบบ การเรียนรู้และด้านจิตวิทยาสามารถเชื่อมโยงจากระดับบุคคลสู่ระดับงานและระดับองค์กร มุ่งเน้นทั้งการพัฒนาวิชาชีพและพัฒนาองค์กร

4) หลักการมีส่วนร่วม นำหลักการมีส่วนร่วมมาใช้ในการพัฒนา

5) หลักการมุ่งเน้นผลลัพธ์ การพัฒนาเน้นความสำเร็จตามเป้าหมาย

6) หลักการวางแผนกลยุทธ์ การพัฒนามีการนำหลักการวางแผนกลยุทธ์มาใช้

7) หลักการอิงสมรรถนะ การพัฒนามีการนำหลักการด้านสมรรถนะมาใช้

1.2 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาสมรรถนะ มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ

3) เพื่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในระหว่างปฏิบัติงาน

3.3 บุคลากรที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะ

1.3.1 จัดประเภทของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาไว้อย่างชัดเจนประกอบด้วย

1) บุคลากรที่ทำหน้าที่ในหน่วยพัฒนา

2) บุคลากรที่เข้ารับการพัฒนา

1.3.2 กำหนดคุณสมบัติ วิธีการคัดเลือกบุคลากรแต่ละประเภท ดังนี้

1) บุคลากรที่ทำหน้าที่ในหน่วยพัฒนา

- ยึดคุณวุฒิทางการศึกษาที่ตรงตามสายงานเป็นหลัก

- ยึดประสบการณ์ในการทำงานเป็นหลัก

- ยึดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

- พิจารณาจากความเชี่ยวชาญในงาน

- พิจารณาจากชื่อเสียงและการได้รับการยอมรับในวงการศึกษา

- พิจารณาจากคุณสมบัติด้านทักษะและบุคลิกภาพ

2) บุคลากรที่เข้ารับการพัฒนา

- กำหนดเกณฑ์ไว้ใน ระเบียบ กฎหมาย ที่ชัดเจน

- พิจารณาตามความต้องการจำเป็นของผู้เข้ารับการพัฒนา

- พิจารณาจากประสบการณ์ในการทำงาน

- พิจารณาจากผลการประเมินการปฏิบัติงาน

- พิจารณาจากคุณสมบัติด้านทักษะและบุคลิกภาพ

- พิจารณาจากขั้นเงินเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

1.3.3 กำหนดหน้าที่และภาระงานของบุคลากรในหน่วยพัฒนาไว้ชัดเจน ได้แก่ ฝ่าย

ทะเบียน ฝ่ายจัดอบรม พัฒนา ฝ่ายโสตทัศนูปกรณ์ ฝ่ายสถานที่ ฝ่ายงบประมาณ ฝ่าย
ติดตามและประเมินผล

1.4 งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะ

-จัดประเภท กำหนดแหล่งที่มาของงบประมาณไว้ชัดเจนและเหมาะสม เช่น งบประมาณที่
รัฐจัดสรรให้ งบประมาณส่วนตัว งบสนับสนุนจากหน่วยงาน องค์กรภายนอก เป็นต้น

-จัดหมวดหมู่ของงบประมาณตามลักษณะการเบิกจ่าย ได้แก่ ค่าตอบแทน ค่าใช้สอย ค่า
วัสดุ ครุภัณฑ์ ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ และค่าสาธารณูปโภค เป็นต้น

-จัดสรรงบประมาณในการพัฒนาอย่างเพียงพอ

-นำหลักการมีส่วนร่วมมาใช้ในกระบวนการการจัดสรรควบคุมและตรวจสอบ งบประมาณ

-กระบวนการบริหารงบประมาณมีประสิทธิภาพ

2.องค์ประกอบด้านกระบวนการ

2.1 การเตรียมการพัฒนาสมรรถนะ

2.1.1 หน่วยพัฒนามีการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย

กลยุทธ์ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน

มาตรการ

8) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จัดทำแผนพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและ
แผนปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์การพัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษา ของ
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยกำหนดระยะเวลาการพัฒนาเป็นรายบุคคล ไม่น้อยกว่า 10 วันต่อคนต่อปี

9) เร่งรัดการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานกำหนด
ตำแหน่ง มาตรฐานวิทยฐานะ มาตรฐานตามตำแหน่งทางวิชาการ และมาตรฐานวิชาชีพ ทั้ง
สมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงาน

10) พัฒนาผู้บริหารการศึกษาสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านภาวะผู้นำการเป็นนักบริหาร จัด
การศึกษาเชิงบูรณาการในพื้นที่ รอบรู้งานที่เกี่ยวข้อง ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและ
ค่านิยม สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม

11) ส่งเสริมสนับสนุน ยกย่อง เชิดชูเกียรติ สร้างแรงจูงใจผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีผลงาน
ดีเด่น

2.1.2 มีกระบวนการวิเคราะห์สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารสถานศึกษา

2.1.3 นำหลักการมีส่วนร่วมเข้ามากำหนดและ

วิเคราะห์สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหาร โดย

- 1) การระดมสมองและบูรณาการแนวคิดของนักวิชาการ
- 2) การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ
- 3) การสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้อง
- 4) การจัดทำร่างสมรรถนะและทำประชาพิจารณ์ก่อนกำหนดใช้
- 5) มีการวิจัยเพื่อศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการกำหนดสมรรถนะของผู้บริหาร

2.1.4 มีหลักเกณฑ์การกำหนดและวิเคราะห์สมรรถนะของผู้บริหารไว้อย่างเหมาะสม

2.1.5 สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม รวมถึงด้านคุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหาร

2.1.6 สมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัย , การสื่อสารและการจูงใจ , การพัฒนาศักยภาพบุคคล , การมีวิสัยทัศน์

2.2 การประเมินก่อนดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ

การประเมินก่อนการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะที่หน่วยพัฒนาควรดำเนินการ มีดังนี้

2.2.1 หน่วยพัฒนา กำหนดเกณฑ์ประเมินสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้รับการประเมินสมรรถนะโดยใช้วิธีการประเมินแบบ 360 องศา ประเมินโดย ประเมินตนเอง ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาหน่วยเหนือขึ้นไป หรือหน่วยงานภายนอก

2.2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนำผลประเมินมาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

2.3 การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ

การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานคือการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะที่หน่วยพัฒนาควรดำเนินการ มีดังนี้

2.3.1 หน่วยพัฒนา มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการ มอบหมายหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจน

2.3.2 หน่วยพัฒนาจัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องและเหมาะสมตามความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

2.3.3 พัฒนาโดยบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญทั้งภายในและภายนอกหน่วยพัฒนา

2.3.4 หน่วยพัฒนานำสื่อ อุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้ประกอบการพัฒนา

2.3.5 ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนด อย่างครบถ้วน

2.4 การประเมินผลการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ

การประเมินผลการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะที่หน่วยพัฒนาควรดำเนินการมีดังนี้

การประเมินผลการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะที่หน่วยพัฒนาควรดำเนินการมีดังนี้

2.4.1 หน่วยพัฒนากำหนดตัวชี้วัด และเครื่องมือในการประเมิน ประกอบด้วย

- หลักสูตร
- บุคลากร
- สื่อ วัสดุ อุปกรณ์
- งบประมาณ
- ระยะเวลาในการพัฒนา
- ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนา

3. องค์ประกอบด้านผลผลิต

3.1 การรายงานผลการพัฒนาสมรรถนะ

3.1.1 มีการรายงานผลตามกลยุทธ์การพัฒนา ได้แก่

เชิงปริมาณ

- ร้อยละของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผ่านการพัฒนา
- ร้อยละของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ เป็นที่ยอมรับของสังคม

เชิงคุณภาพ

- ระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายหลังจากพัฒนาสมรรถนะ

3.1.2 นำรายงานผลการพัฒนาไปใช้ประกอบ

- การพิจารณาความดี ความชอบ และการปรับเลื่อนวิทยฐานะ
- การรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี
- ประกอบการประเมินคุณภาพของสถานศึกษาอย่าง
- ประกอบการวางแผนพัฒนาในขั้นต่อไป

4. องค์ประกอบด้านข้อมูลป้อนกลับ

4.1 การวิเคราะห์ผลการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ

การวิเคราะห์ผลการพัฒนาสมรรถนะที่หน่วยพัฒนาควรดำเนินการ มีดังนี้

- หน่วยพัฒนา มีการวิเคราะห์ผลการดำเนินการ
- มีการนำผลการวิเคราะห์มาวางแผนปรับปรุงและพัฒนางาน
- หน่วยพัฒนา มีการวิจัยเพื่อปรับปรุงและพัฒนางาน

5. องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของระบบ

สภาพแวดล้อมส่งผลกระทบต่อการพัฒนา

5.1 ด้านเศรษฐกิจ

- ปัญหาด้านเศรษฐกิจส่งผลกระทบต่อพัฒนา
- ปัจจัยด้านเศรษฐกิจส่งผลต่อการเข้ารับการพัฒนา

5.2 ด้านเทคโนโลยี

- เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อการพัฒนา
- ระบบข้อมูลสารสนเทศส่งผลต่อการพัฒนา

5.3 ด้านสังคม

- ค่านิยมในการพัฒนางานของผู้บริหารส่งผลต่อการพัฒนา
- การยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงานส่งผลต่อการพัฒนา

5.4 ด้านการเมือง

- นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดส่งผลต่อการพัฒนา
- กฎหมายและ ระเบียบต่างๆที่เกี่ยวข้องส่งผลต่อการพัฒนา

การอภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยพบประเด็นที่เห็นควรนำมาอภิปราย ตามลำดับของประเด็นที่ได้จากผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและสภาพที่ควรจะเป็นของระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการนำไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ ดังต่อไปนี้

1. ผลจากการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการพัฒนาระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1 สภาพปัจจุบันของระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยภาพรวมจากการสอบถามความคิดเห็นจากผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าทุกองค์ประกอบของระบบพัฒนามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่าแต่ละองค์ประกอบซึ่งมีทั้ง

หลักการสำคัญ วัตถุประสงค์ บุคลากรที่ทำหน้าที่และงบประมาณ ยังไม่สามารถนำมาดำเนินการให้เกิดประสิทธิภาพได้

ด้านการเตรียมการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ามีการกำหนดและวิเคราะห์สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานที่ชัดเจนและได้ประเมินก่อนดำเนินการ โดยมีเครื่องมือที่กำหนดเกณฑ์การประเมินสมรรถนะผู้บริหารไว้ชัดเจน แต่มักจะนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบหรือประเมินตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด มากกว่าการนำไปใช้กำหนดความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะ ทำให้การพัฒนาสมรรถนะไม่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นและมีการดำเนินการพัฒนาตามกลยุทธ์ของหน่วยงานซึ่งพบว่าการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง และส่งผลต่อเนื่องไปยังการประเมินผลการรายงานผลและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารมีการดำเนินการในระดับปานกลางด้วย ดังนั้นในสภาพปัจจุบันระบบของการพัฒนาสมรรถนะยังขาดการเชื่อมโยงการพัฒนายังไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดระบบพัฒนาสมรรถนะ เมื่อส่วนหรือองค์ประกอบใดในระบบเกิดความบกพร่อง ก็มักจะส่งผลให้องค์ประกอบด้านอื่นๆ มีคุณภาพลดลงตามไปด้วย ตามความหมายของระบบที่นักวิชาการหลายท่านกล่าวไว้ว่า ระบบ เป็นกลุ่มของหน่วยย่อยต่างๆ ที่มีปฏิสัมพันธ์กัน ซึ่งต้องประกอบด้วยหน่วยย่อยตั้งแต่ 2 หน่วยขึ้นไป โดยมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน หรือเป็นการสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันเท่านั้น และแต่ละหน่วยย่อยจะต้องต่อเนื่องกันไม่ว่าเป็นไปในลักษณะทางตรงหรือทางอ้อมก็ตาม Couger & Kuapp (1974) ในทางตรงกันข้ามการพัฒนาสมรรถนะที่มีประสิทธิภาพหน่วยงานที่รับผิดชอบต้องให้ความสำคัญในทุกองค์ประกอบของการพัฒนาจึงจะทำให้ระบบของการพัฒนาเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

1.2 ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาของระบบพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าส่วนใหญ่ การนำหลักการสู่การปฏิบัติไม่สอดคล้องกันระหว่างหน่วยนโยบายกับหน่วยปฏิบัติ มีการกำหนดหลักการแต่ไม่ได้นำสู่การพัฒนา ซึ่งหน่วยพัฒนาอาจนำหลักการมีส่วนร่วมเข้ามากำหนดหลักการพัฒนาสมรรถนะรวมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อให้มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาที่ต้องการพัฒนา

ปัญหาเกี่ยวกับงบประมาณที่รัฐสนับสนุนยังมีจำนวนจำกัด หน่วยงานต้นสังกัดควรพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการจัดสรร เนื่องจากงบประมาณคือปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งของการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพ เนื่องจากกระบวนการในการพัฒนาก็นำหลักการในเชิงการบริหารเข้ามาใช้ และในการวัดประสิทธิภาพของงานหรือการพัฒนาต้องนำเอาปัจจัยด้านงบประมาณเข้ามาพิจารณาร่วมด้วยทุกครั้ง จึงมีข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

เกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณต่อหน่วยผู้เข้ารับการพัฒนาที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ นอกจากนี้ด้านงบประมาณที่จัดสรรควรพิจารณาถึงความต้องการจำเป็น หรือความเร่งด่วน เช่น กลุ่มของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กที่มีข้อจำกัดของศักยภาพหลายๆด้าน

ปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะพบว่า ขาดรูปแบบ วิธีการพัฒนาที่เหมาะสม ระยะเวลาในการพัฒนายังไม่เหมาะสม ไม่เห็นความสำคัญของกระบวนการพัฒนา ขาดการประชาสัมพันธ์การดำเนินการพัฒนา และผู้บริหารขาดความร่วมมือในการพัฒนา ซึ่งอาจเป็นเพราะหน่วยพัฒนาขาดการประชาสัมพันธ์ให้เห็นความสำคัญของกระบวนการพัฒนา อย่างเป็นระบบ และควรกำหนดรูปแบบวิธีการพัฒนาที่หลากหลายตามศักยภาพและความต้องการของแต่ละบุคคล

ปัญหาเกี่ยวกับการ ขาดระบบการประเมินผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการรายงานผลที่ยังไม่ถูกต้อง ครบถ้วน เนื่องจากหน่วยพัฒนาอาจมีบุคลากรที่ขาดความรู้ ทักษะในการนำเทคนิค และวิธีการประเมินและการรายงานผลที่ถูกต้องเหมาะสม และกานำผลการพัฒนามารายงานผลประกอบการประเมินผู้บริหารด้านต่างๆ

ปัญหาด้านบุคลากร การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนา ดังนั้นหน่วยพัฒนาจึงควรกำหนดเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคลากรที่ทำหน้าที่จัดการพัฒนาที่เหมาะสมเนื่องจากภารกิจหลักในการพัฒนาบุคลากรในหรือนอกหน่วยพัฒนาต้องมีโดยครอบคลุมภารกิจ ดังต่อไปนี้ 1)ศึกษาวิเคราะห์ และพัฒนาหลักสูตร2)การพัฒนาพัฒนาสื่อ อุปกรณ์ 3)กำหนดมาตรฐานการจัดการพัฒนา 4)พัฒนารูปแบบและเทคนิควิธีการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ 5)กำหนดมาตรฐานการวัดและประเมินผลการพัฒนา 6)ศึกษา วิจัย และพัฒนาระบบการจัดการพัฒนา 7) จัดทำตำรา คู่มือ เอกสารและปรับปรุงหลักสูตรการพัฒนา 8) จัดทำทะเบียนผู้รับการพัฒนา วุฒิบัตร และเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ประสานงานกับหน่วยงานภายในและภายนอกองค์การในการพัฒนาบุคลากร ขงยุทธ เกษสาคร (2547: 164-165)

ปัญหาผู้เข้ารับการพัฒนา คือผู้บริหารสถานศึกษาเองที่ไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนา เนื่องจากขาดแรงจูงใจ และการกระตุ้นให้มีการพัฒนา ซึ่งมีสาเหตุจากหลายปัจจัย เช่น มีภาระงานมาก ขาดปัจจัยสนับสนุนอื่นๆ อยู่ในพื้นที่ห่างไกล ขาดวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย แต่การพัฒนาจะเกิดขึ้นได้ตัวผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างความตระหนักในการพัฒนา ดังที่ ศุภชัย ยาวะประภาส (2548, 178-181) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์และความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบันว่า องค์การต่างๆมุ่งพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การที่เรียนรู้ (Learning organization) องค์การยังมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากร เนื่องจากความสามารถในการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การหนึ่งๆ เป็นเงื่อนไขแห่งความสำเร็จขององค์การนั้น และเป็นวิธีการที่ทำให้้องค์การมี

ความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน (competitive advantage) หรือมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงกว่าองค์กรอื่นๆ

ในปัจจุบันประเทศต่างๆ ทั่วโลกพยายามสร้างเกณฑ์วัด หรือ “ตัวชี้วัด” เพื่อกำหนดมาตรฐานด้านคุณภาพ ซึ่งมาตรฐานหนึ่งที่ได้รับการยอมรับอย่างสูง คือ มาตรฐาน มัลคอล์ม บอลดริจัน ภายใต้ชื่อรางวัล “Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)” ซึ่งจะมอบให้องค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นด้านคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะกระตุ้นและส่งเสริมให้องค์กรต่างๆ ได้ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพขององค์กร ประเทศไทยก็มีการนำมาตรฐานนี้มาประยุกต์ใช้ เกณฑ์ในการตรวจประเมินเพื่อตัดสินให้รางวัล ประกอบด้วยเกณฑ์ทั้งสิ้น 7 เกณฑ์ คือ

- 8) ภาวะผู้นำ (Leadership)
- 9) สารสนเทศและการวิเคราะห์ (Information and analysis)
- 10) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning)
- 11) การจัดการและการพัฒนาบุคลากร (Human resource development and management)
- 12) การจัดการกระบวนการ (Process management)
- 13) ผลการดำเนินงาน (Business results)
- 14) การมุ่งเน้นต่อความพึงพอใจของลูกค้า (Customer focus and satisfaction)

จากเกณฑ์จะเห็นว่า การจะพิจารณาตัดสินว่าองค์กรใดมีคุณภาพหรือไม่ นั้น เกณฑ์ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องภาวะผู้นำเป็นอันดับ 1 การจัดการและการพัฒนาบุคลากรเป็นอันดับที่ 4 โดยกำหนดคะแนนของเกณฑ์นี้ไว้จำนวน 140 คะแนน หรือร้อยละ 14 ของคะแนนรวม ด้วย

พลสันท์ โพธิ์ศรีทอง (ม.ป.ป., อดำเนา) กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับผลการปฏิบัติงานว่า สมรรถนะมีความสัมพันธ์อย่างมากกับผลการปฏิบัติงาน โดยมีความสัมพันธ์กันในลักษณะของการเป็นเหตุ หรือปัจจัยที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่นำไปสู่ผลลัพธ์ หรือผลสัมฤทธิ์ของงานและองค์กรสมรรถนะจะเปรียบเสมือนเป็นปัจจัยนำเข้า (Process) ที่นำไปสู่ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ขององค์กร (Outcomes)

นอกจากนี้ยังพบว่าด้านกระบวนการพัฒนาองค์ประกอบย่อยในขั้นการประเมินก่อนดำเนินการพัฒนาส่วนใหญ่พบว่าขาดขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญเนื่องจากข้อมูลส่วนนี้หน่วยพัฒนาจะต้องนำไปเป็นข้อมูลในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาสอดคล้องกับ อุทัย บุญประเสริฐ และดิเรก วรรณเศียร (2550) กล่าวถึงรูปแบบและวิธีการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า จำเป็นต้องศึกษาความต้องการในการพัฒนาและแสวงหาวิธีการเพื่อตอบสนองความต้องการนั้นๆ ความต้องการในการพัฒนาอาจแบ่งเป็นความต้องการของบุคคล

กลุ่ม และสถานศึกษา ความต้องการเหล่านั้น ได้แก่ การปรับปรุงการปฏิบัติงานในปัจจุบัน การเตรียมตัวเพื่อปฏิบัติงานในอนาคต ข้อกำหนดหรือมาตรฐานเกี่ยวกับทักษะและเจตคติในการปฏิบัติงาน การแนะนำวิธีการและเทคนิคอย่างใหม่ และการพัฒนาองค์การเป็นต้น

2. ผลการศึกษาระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในระหว่างปฏิบัติงาน ซึ่งผู้วิจัยขออภิปรายให้เห็นในประเด็นต่างๆที่น่าสนใจ ดังนี้

องค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย 1. หลักการสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2. วัตถุประสงค์ของการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3. บุคลากรที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 4. งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในส่วนของหลักการพัฒนาสมรรถนะ ระบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีองค์ประกอบ 7 หลักการ ได้แก่ คือ 1) หลักการความเป็นระบบและต่อเนื่อง 2) หลักการเรียนรู้ของวัยผู้ใหญ่ 3) หลักการบูรณาการแนวคิด ทฤษฎี จากหลายสาขาวิชา 4) หลักการมีส่วนร่วม 5) หลักการมุ่งเน้นผลลัพธ์ 6) หลักการวางแผนกลยุทธ์ 7) หลักการอิงสมรรถนะ

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาสมรรถนะ มี 1 ข้อ ได้แก่ เพื่อพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในระหว่างปฏิบัติงาน ข้อ 2 เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย กฎ ระเบียบต่างๆ ได้แก่ การพัฒนาเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ เพื่อรองรับการประเมินคุณภาพการศึกษา และการมีสิทธิในการใช้ใบประกอบวิชาชีพ ออกเนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาต้องปฏิบัติตามกฎ ระเบียบของหน่วยงานนโยบายอยู่แล้ว

องค์ประกอบด้านกระบวนการ ประกอบด้วย 1) การเตรียมการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) การประเมินก่อนดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 4) การประเมินผลการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สอดคล้องกับ Dessler (2003: 134-155 อ้างถึงในสมนึก ทองเอี่ยม: 2550, 93-94) กล่าวถึงการฝึกอบรมและพัฒนา ในภาพรวมประกอบด้วยขั้นตอน สำคัญๆคือ 1) การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา 2) การออกแบบหลักสูตรการพัฒนา 3) การประเมินผลก่อนดำเนินการ 4) การดำเนินการพัฒนา 5) การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา

การเตรียมการพัฒนาสมรรถนะ มีการปรับเพิ่มกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับ แผนกลยุทธ์การพัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การประเมินก่อนการดำเนินการพัฒนา เพิ่มวิธีการประเมินแบบ 360 องศา
 การดำเนินการพัฒนา ดำเนินการตามกลยุทธ์ ในขั้นเตรียมการพัฒนา
 การประเมินผลการดำเนินการพัฒนา เพิ่มวิธีการประเมินตามกลยุทธ์
 องค์กรประกอบด้านผลผลิต ประกอบด้วย การรายงานผลการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามกลยุทธ์การพัฒนา โดยระบุผลการพัฒนาในด้านปริมาณและคุณภาพ
 องค์กรประกอบด้านข้อมูลป้อนกลับ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ผลการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระบบที่พัฒนาขึ้นเพิ่มเติมในส่วนการวิจัยเพื่อพัฒนาและปรับปรุงระบบพัฒนาสมรรถนะ

องค์กรประกอบด้านสภาพแวดล้อมของระบบ ประกอบด้วย 1. ด้านเศรษฐกิจ 2. ด้านเทคโนโลยี 3. ด้านสังคม 4. ด้านการเมือง เนื่องจากสภาพแวดล้อมทั้ง 4 ด้านส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสมรรถนะสอดคล้องกับ Webb และ Norton (1999) ที่สรุปว่า มีความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาเพราะเกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆทั้งในปัจจุบันและอนาคต เป็นยุคแห่งข้อมูลและข่าวสาร (information age) และการศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับสภาพสังคม การเมือง และเศรษฐกิจในแต่ละช่วงเวลาเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นบุคลากรที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษา โดยเฉพาะผู้บริหารจึงต้องมีการพัฒนาในด้านคุณลักษณะ บทบาท หน้าที่ เจตคติ และภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อคุณภาพและความสำเร็จของการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ในยุคแห่งการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งจะส่งผลและเชื่อมโยงไปสู่คุณภาพการศึกษาของประเทศ

ความจำเป็นและความสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องพัฒนาตนเองเพื่อให้มีคุณลักษณะและความสามารถตามที่กำหนดในกฎหมาย ได้แก่ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวด 7 มาตรา 52 ที่กำหนดให้มีระบบการพัฒนาคูคณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับวิชาชีพชั้นสูง พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พุทธศักราช 2546 มาตรา 9 (5) ที่สนับสนุนส่งเสริมแลพัฒนาวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ นอกจากนี้ แผนและยุทธศาสตร์การพัฒนาคูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2549- 2551 กำหนดเป้าหมาย และวิธีการพัฒนาโดยกำหนดจำนวนครั้งในการพัฒนาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิชาชีพ ทั้งสมรรถนะหลัก (core competency) สมรรถนะในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ (functional competency) และสมรรถนะเฉพาะ (specificational competency)

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยึดหลักการหลายหลักการ และหนึ่งในหลักการคือความเป็นระบบและต่อเนื่องรัฐควรมีการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ความเป็นมืออาชีพอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยกำหนดรูปแบบ วิธีการพัฒนาที่มีความหลากหลาย ทันสมัย มีการผลักดันให้กำหนดเป็นนโยบายสำคัญที่ต้องดำเนินการ

1.2 ผลการวิจัยพบว่า มีปัญหาเกี่ยวกับงบประมาณในการพัฒนาสมรรถนะ ได้แก่ งบประมาณมีจำกัด งบประมาณยังไม่ถึงกลุ่มที่ต้องการพัฒนา รัฐควรมีการส่งเสริมสนับสนุนให้มีการวิจัยด้านงบประมาณในเชิงลึกที่ศึกษาต้นทุนต่อหน่วยในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความเหมาะสม

2. ข้อเสนอแนะในการนำระบบไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1 ผลการวิจัยพบว่า ระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นประกอบด้วยขั้นตอนการวิจัย 3 ขั้นตอนคือการวิเคราะห์ระบบ การออกแบบระบบ และการตรวจสอบระบบ เพื่อให้ระบบมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรนำระบบไปทดลองใช้ในลักษณะโครงการนำร่อง

2.2 ผลการวิจัยพบว่า มีข้อมูลสภาพปัจจุบันและปัญหาการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาแก้ไขปัญหาการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

3.1 ผลการวิจัยพบว่า ระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นประกอบด้วย 3 ขั้นตอนคือ การวิเคราะห์ระบบ การออกแบบระบบ และการตรวจสอบระบบ เพื่อให้ระบบพัฒนาสมรรถนะมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นควรมีการวิจัยเพื่อประเมินผลการนำระบบการพัฒนาสมรรถนะที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

3.2 ผลการวิจัยพบว่า มีข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและแนวทางแก้ไขของระบบพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแยกตามองค์ประกอบย่อยหลายด้าน จึงควรมีการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการพัฒนาสมรรถนะ โดยจำแนกตามองค์ประกอบย่อยของระบบ

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- ศึกษาธิการ, กระทรวง. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องและพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.), 2545.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 และกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.), 2546.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.), 2547.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. แนวทางการปฏิรูประบบบริหารการศึกษาศึกษาในกระทรวงศึกษาธิการ. นครปฐม: กระทรวงศึกษาธิการ, 2542. (อัดสำเนา)
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546.
- จิราภรณ์ จันทรสุพัฒน์. การวิเคราะห์โครงสร้างองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2539.
- เฉลิมชัย หาญกล้า. การพัฒนาระบบการตรวจติดตามคุณภาพภายในของสถาบันราชภัฏ. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- ชัชรินทร์ ชวนวัน. สมรรถนะ: จุดสารสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. 4(มกราคม 2548): 3.
- ชูชัย สมितिไกร. การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.
- ณัฐนิภา กุปรัตน์. “แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ” บริหารการศึกษา. 1, 2 (เมษายน-มิถุนายน): 41-48, 2523.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2545.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. คู่มือการพัฒนาระบบการบริหารผลงานยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2545.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. มารู้จัก Competency กันเถอะ. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2548.

คนัย เทียนพูน. การจัดการเรื่องความสามารถ : หัวใจสำคัญต่อความสำเร็จด้านธุรกิจ. วารสารบริหาร คน. 18(พฤษภาคม). 26-41, 2540ข.

ดิเรก วรรณเศียร. การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : เพื่อการปฏิรูประบบราชการ. สำนักงานคณะกรรมการการปฏิรูประบบราชการ. กรุงเทพฯ : ศรีเมืองการพิมพ์, 2543.

ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. กรุงเทพมหานคร: คณะกรรมการการปฏิรูประบบราชการ, 2539.

ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์. กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2545.

เทียน แสงแก้ว. ภาวะผู้นำ: สมรรถนะหลักของผู้บริหารในยุคปฏิรูป. วารสารวิชาการ. 5 (9 กันยายน 2545): 35.

ทนุพันธ์ หิริชูเรือง. การศึกษาสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตราชการที่ 15. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา โยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.

เบญจพร แก้วมีศรี. การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคณะลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. จิตวิทยาการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: บริษัทพิมพ์ดี, 2546.

พรเทพ ฐู่แผน. การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

พลสันห์ โพธิ์ศรีทอง. เอกสารประกอบการบรรยายเรื่องผู้บริหารสถานศึกษา/ผู้บริหารการศึกษามีอาชีพ. อัดสำเนา, ม.ป.ป.

- เพ็ญศรี วายวานนท์. การจัดการทรัพยากรคน. กรุงเทพฯ : โครงการส่งเสริมเอกสารวิชาการ, สถาบัน บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2532.
- พิภพ วังเงิน. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร: อักษรพิทยา, 2547.
- พงศ์เทพ จิระโร. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพของกองทัพเรือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา ภาควิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- ธานินทร์ อุดม. Competency Base Training (CBT). จุดสารข้าราชการพลเรือน. 1. 18, 2540.
- ธีรศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. เริ่มต้นอย่างไร...เมื่อจะนำ competency มาใช้ในองค์กร. สำนักพิมพ์ ส.ส.ท กรุงเทพฯ, 2548.
- ธัญญา ผลอนันต์. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลแนวทางการสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน. กรุงเทพมหานคร: บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด, 2546.
- เขาวมาลัย หุ่นนิวัฒน์. การศึกษาขีดความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : กรณีศึกษา สถาบันพัฒนาครูอาชีวศึกษา กรมอาชีวศึกษา. ภาคนิพนธ์การศึกษาตามหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2545.
- ขงยุทธ เกษสาคร. การวางแผนและนโยบายทางด้านทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2547.
- วิทยา คู่วิรัตน์. การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนคาทอลิกอัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2544.
- วัฒนา สุขศิริ. การวิเคราะห์องค์ประกอบที่เหมาะสมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.
- ศิริลักษณ์ เมฆสังข์. Balance Scorecard. วารสารบริหารคน. 22. 33, 2544.
- ศุภชัย ยาวประภาส. การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย: กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย. กรุงเทพมหานคร: บริษัทจุดทอง จำกัด, 2548.

- สนานจิตร สุคนธ์ทรัพย์. การวางแผนงานและการทำงานอย่างเป็นระบบ. เอกสารประกอบการสอนวิชาวางแผนการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530.
- สมพิศ ศุกพงษ์. การบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2540.
- สุวิมล ว่องวานิช. คุณลักษณะและทักษะของบุคลากรทางการศึกษาที่เอื้อต่อการปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ, 2546.
- สุรวงศ์ โค้วตระกูล. จิตวิทยาการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- พัฒนาข้าราชการราชทัณฑ์, สถาบัน กรมราชทัณฑ์. แบบอย่างที่ดีด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล กรมราชทัณฑ์ การพัฒนา สมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร. นนทบุรี : บริษัท ทีพีเอ็ม จำกัด, ม.ป.ป.
- พัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา, สถาบัน. คู่มือการประชุมปฏิบัติการศึกษารูปแบบสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา. สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา, 2551.
- พัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา, สถาบัน. คู่มือการฝึกอบรม. สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา, ม.ป.ป.
- พัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา, สถาบัน. รายงานประจำปี 2549 สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา. สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา, 2549.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. มาตรฐานการศึกษาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพมหานคร: สำนักนายกรัฐมนตรี, 2543.
- คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่เก้า พ.ศ.2545-2549. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี, 2546.
- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. ก้าวสู่กระบวนทัศน์ใหม่ในการปฏิบัติราชการ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เสมาธรรม, 2547.
- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. คู่มือปฏิบัติงานและเตรียมเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวทาง ก.ค.ศ. หลักเกณฑ์ใหม่. 2549. (อัครสำเนา)

- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. แผนกลยุทธ์การพัฒนาระบบราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2549-2551. 2549 .(อัครา)
- ปฏิรูปการศึกษา, สำนักงาน. มาตรฐานตำแหน่ง และมาตรฐานวิทยฐานะครู ศึกษานิเทศก์ ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร: แอล ที เพรส จำกัด, 2545.
- เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน, กระทรวงศึกษาธิการ. มาตรฐานการศึกษาของชาติ. กรุงเทพมหานคร: สหายบล็อกและการพิมพ์, 2548.
- เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. การพัฒนาระบบครูและบุคลากร แนวคิดใหม่ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพมหานคร: บริษัท 21 เซ็นจูรี่ จำกัด, 2547.
- เลขาธิการคุรุสภา, สำนักงาน. ระบบการพัฒนาผู้ประกอบการวิชาชีพทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์เดือนตุลา, 2548.
- เลขาธิการคุรุสภา, สำนักงาน. พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2546. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2547.
- รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์กรมหาชน), สำนักงาน. (ร่าง) บทสรุปสำหรับผู้บริหารผลสะท้อนจากการประเมินคุณภาพภายนอกครั้งแรก (พ.ศ. 2544-2548). สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์กรมหาชน). กรุงเทพฯ, 2549.
- สนธิรัก เทพรณู. การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอกระบบโรงเรียน ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.
- อุทัย บุญประเสริฐ. การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2543.
- อุทัย บุญประเสริฐ. ภารกิจ โครงสร้าง อัตรากำลังของสถานศึกษาตามพ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพมหานคร: ห.จ.ก.วี.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น, 2545.
- อุทัย บุญประเสริฐ. วิธีการหรือเทคนิคเชิงระบบกับการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร: เอกสารประกอบโครงการสัมมนาทางวิชาการ เรื่อง หลักและแนวทางในการบริหารโรงเรียนอย่างเป็นระบบ, 2529.
- อุทัย บุญประเสริฐ และดิเรก วรรณเศียร. รายงานการวิจัยการพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร: פרקหวานกราฟฟิคจำกัด, 2550.

ภาษาอังกฤษ

Armstrong, M. A Handbook of Personnel Management Practrice (6 th ed.). London: Kogan

Page,1996.

Banghart, F. W. Educational Systems Analysis. New York:Collier McMillan,1969.

Bertalanffy, Lduwig Von. General System Theory. New York: George Braziller, 1968

Biggs, C. L., Birks, E. G. and Atkins, W. Managing the Systems Development process.

Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980.

Bittel, L. R. Encyclopedia of Professional Management. New York: McGraw-

Hill, 1978: 1131.

Cascio, W.F. Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits (5th

ed.).Boston: Irwin McGraw-Hill, 1998.

Castetter, B. & Young, I. The Human Resource Fungtion in Educational Administration.

U.S.A., 2000.

Desimone, R.L.,& Harris, D.M. Human Resource Development (2nd ed.). Austin,TX : The

Dryden Press, 1998.

Dessler, G. Human Resource Management (7th ed). Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall,

1997.

Edwards, P. Systems Analysis, Design and Development: With Structured Concepts. NewYork:

Holt, Rinehart and Winston.1985.

Good, V.C. Dictionary of Education. New York: Mc Graw. Hill Book Company, 1973.

Hoffer, J. A., George, J. F. and Valacich, J. S. Modern Systems Analysis and Design.

Menlo Park , CA: The Benjamin/Cummings Publishing, 1996

Iowa State University. [Online]. Available from: <http://www.Ciras.Iastate/edu>.

[2000, December 8].

Jerry, W.Gilley and Steven, A. Egglend. Principle of Human Development.The United States of

America : Persens Publishing, 2002.

Kimbrough, R. B., and Nunnery, M. Y. Education Administration : An Introduction.

3rd ed. New York: Collier Macmillan, 1988.

Lunenburg F. C. and Ormstein A. C. Educational Administration: Concepts and Practice.

2nd ad. CA: Wadsworth Publishing, 1996.

- Mintzberg, Henry. The Structuring of Organization. New Jersey: Prentice-Hall, 1983.
- Marmon, D.H. Core Competencies of Professional Service Providers in Federally Funded Education Programs. Doctoral dissertation, The University of Tennessee, 2002.
- Mitrani, A., Dalziel, M., & Fitt, D. Competency Base Human Resource Management: Value Driven Strategies For Recruitment Development and Reward. London: Kogan Page.
- Nadler, L. & Nadler, A. Developing human resource. London: Jossey-Bass, 1989.
- Parry, S.B. July. The quest competencies. Training, 48-56, 1996.
- Schoderbek P. P. and others. Management Systems: Concept Consideration. Boston, MA: Richard D. Irwin, 1990.
- Sherman, A., Bohlander, G & Snell, S. (1996). Managing Human Resources. (10th ed.). Cincinnati, Ohio : South-Western College Publishing
- Smith, August W. Management Systems: Analysis and Application. New York: The Dryden press, 1982.
- Spencer, M.L. & Spencer, M.S. Competency at work. New York: John Wiley & Son, Inc, 1993.
- Wattanapong, C.T. The Relationship Between Factors Impacted By The Economic Crisis and Human Resource Development Roles and Functions in Thailand. Unpublished doctoral dissertation, The University of Minnesota, United States, 2000.
- Webb, L.D. and Norton, M.S. Human Resources: Personnel Issues and Needs in Education. Upper Saddle River, New Jersey: Merrill, 1999.
- Yeung, A., Woolcock, P. and Sullivan, J. Identifying and developing HR competencies for the future. Human Resource Planning. 1996.
- Webb, L. & Norton, M. Human Resource Administration Personnel Issues and Needs in Education. New Jersey, Columbus, Ohio, 1999.
- Oxford University. Human Resources Management. Oxford University Press Southern Africa, Cape Town, 2004.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



แบบสอบถาม เรื่องการพัฒนาระบบการพัฒนาศมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเพื่อสำรวจข้อมูลการวิจัย ผู้ตอบแบบสอบถามคือผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. แบบสอบถามมี 3 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลเกี่ยวกับสภาพโรงเรียน
 - ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่ควรจะเป็นของการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะของการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้ผู้วิจัยจะนำไปใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น และจะวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมจึงไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี เมื่อท่านตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ขอความกรุณาส่งกลับคืนผู้วิจัยด้วยซองที่แนบภายในวันที่ 30 ธันวาคม พ.ศ.2552 ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้ด้วย

นางเตือนใจ คลประสิทธิ์

นิติระดับคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ
และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของตอบแบบสอบถามและข้อมูลเกี่ยวกับสถานศึกษา
--

คำชี้แจง โปรดเติมข้อความลงในช่องว่างและหรือทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.1 เพศ

ชาย

หญิง

1.2 อายุ

ไม่เกิน 30 ปี

41 – 50 ปี

31 – 40 ปี

51 – 60 ปี

1.3 ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

1-5 ปี

6-10 ปี

11-15 ปี

มากกว่า 15 ปี

1.4 วุฒิการศึกษาสูงสุด

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

อื่นๆ (โปรดระบุ)

2. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานศึกษา

2.1 เปิดทำการสอน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

ระดับประถมศึกษาตอนต้น

ระดับประถมศึกษาตอนปลาย

ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น

ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

2.2 จำนวนนักเรียน

ไม่เกิน 300 คน

1,001- 2,000 คน

301-1,000 คน

มากกว่า 2,000 คน

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่ควรจะเป็นเกี่ยวกับการพัฒนาระบบ
การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามตอนนี้เป็นการสอบถามความคิดเห็นและประสบการณ์ของท่านเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยพิจารณาในภาพรวมของแต่ละประเด็น
 2. แบบสอบถามตอนนี้เป็นแบบสอบถามมาตราประเมินค่า ซึ่งมีตัวเลือก 5 ระดับ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ซึ่งตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด และโปรดตอบทุกข้อ
- เกณฑ์การพิจารณา มีดังนี้**

ระดับ	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่ควรจะเป็น
5	หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า - สภาพปัจจุบันมีรายการนั้นอยู่มากที่สุด หรือดำเนินการทุกครั้ง	- เห็นว่าควรให้มีรายการนั้นเพิ่มขึ้นจาก ปัจจุบันมากที่สุด
4	หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า - สภาพปัจจุบันมีรายการนั้นอยู่มากหรือ ดำเนินการเป็นส่วนใหญ่	- เห็นว่าควรให้มีรายการนั้นเพิ่มขึ้นจาก ปัจจุบันมาก
3	หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า - สภาพปัจจุบันมีรายการนั้นอยู่ปานกลาง หรือดำเนินการเกือบทุกครั้ง	- เห็นว่าควรให้มีรายการนั้นเพิ่มขึ้นจาก ปัจจุบันปานกลาง
2	หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า - สภาพปัจจุบันมีรายการนั้นอยู่น้อยหรือ ดำเนินการเป็นส่วนน้อย	- เห็นว่าควรให้มีรายการนั้นเพิ่มขึ้นจาก ปัจจุบันน้อย
1	หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า - สภาพปัจจุบันมีรายการนั้นอยู่น้อยที่สุด หรือไม่ได้ดำเนินการ	- เห็นว่าควรให้มีรายการนั้นเพิ่มขึ้นจาก ปัจจุบันน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง โปรดแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานลงในช่องที่กำหนดให้ หากเนื้อที่ไม่พอสามารถเขียนเพิ่มเติมในกระดาษอื่นได้ และให้ส่งมาพร้อมแบบสอบถามฉบับนี้

1. ปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ท่านพบมีอะไรบ้าง ท่านมีแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างไร

ปัญหา	แนวทางการแก้ไขปัญหา

2. ความคิดเห็นอื่นๆ (ถ้ามี)

.....

.....

.....

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาระบบการพัฒนาศมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

เรื่องที่สัมภาษณ์ สภาพปัจจุบัน ปัญหาแนวทางแก้ไข และคุณลักษณะที่ต้องการของการพัฒนาระบบการพัฒนาศมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้ให้สัมภาษณ์

ตำแหน่ง โรงเรียน/สำนัก.....จังหวัด.....

ผู้สัมภาษณ์ นางเตือนใจ ดลประสิทธิ์

สัมภาษณ์ เมื่อวันที่ เดือน พ.ศ.

สถานที่

เริ่มสัมภาษณ์ เวลาน. สิ้นสุดการสัมภาษณ์เวลา น.

ประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์

ด้านปัจจัยนำเข้า (Input)

1.จากประสบการณ์ของท่าน ท่านมีความคิดเห็นว่าเป็นปัจจุบัน การพัฒนาศมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหลักการอย่างไร

.....

2.ท่านคิดว่าหลักการที่ใช้มีความเหมาะสมหรือไม่ และมีปัญหาอย่างไรหรือไม่ที่ทำให้การพัฒนาศมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไม่เป็นไปตามหลักการเหล่านั้น

.....

3. ท่านมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างไรและคุณลักษณะของหลักการที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

4. ท่านเห็นว่าการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้อย่างไร

.....

.....

.....

5. ท่านคิดว่ามีวัตถุประสงค์ใด ที่เป็นปัญหาในทางปฏิบัติหรือยังมีความไม่เหมาะสมหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

6. ท่านมีแนวทางแก้ไขปัญหามาอย่างไร และท่านต้องการให้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

7. ท่านคิดว่าบุคลากรที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในปัจจุบันมีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

8. ท่านคิดว่าปัญหาด้านบุคลากรที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในปัจจุบันมีอะไรบ้างและท่านมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้นอย่างไร

.....

.....

.....

9. ท่านมีความต้องการให้บุคลากรที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

10. ท่านคิดว่างบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในปัจจุบันมีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

11. ท่านคิดว่าปัญหาเกี่ยวกับงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

12. ท่านมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างไรและความต้องการเกี่ยวกับงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสมควร เป็นอย่างไร

.....

.....

.....

กระบวนการ (Process)

13. ตามความเห็นของท่านคิดว่าการเตรียมการการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

14. มีปัญหาเกี่ยวกับการเตรียมการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือไม่ อย่างไร และท่านมีแนวทางในการแก้ปัญหาดังกล่าวอย่างไร

.....

.....

15. การเตรียมการเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสมควรเป็น อย่างไร

.....

.....

16. ท่านเห็นว่าในปัจจุบันมีการประเมินก่อนดำเนินการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

17. ท่านคิดว่ามีปัญหาในการประเมินก่อนดำเนินการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหรือไม่ อย่างไร และท่านมีแนวทางในการแก้ปัญหาดังกล่าวอย่างไร

.....

.....

18. การประเมินก่อนดำเนินการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ท่านคิดว่ามีความเหมาะสมควรเป็นอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

19. ท่านเห็นว่าการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในปัจจุบัน มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

20. ท่านคิดว่ามีปัญหาการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือไม่ อย่างไร และท่านมีแนวทางในการแก้ปัญหาดังกล่าวอย่างไร

.....

.....

.....

21. การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสมตาม ความคิดของท่าน ควรเป็นอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

22. ท่านเห็นว่าในปัจจุบันมีการประเมินผลการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

23. ท่านคิดว่ามีปัญหาการประเมินผลการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานหรือไม่ อย่างไร และท่านมีแนวทางในการแก้ปัญหาดังกล่าวอย่างไร

.....

.....

.....

24. การประเมินผลการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสมควรเป็น อย่างไร

.....

.....

.....

ผลผลิต (Output)

25. ท่านเห็นว่ามีภาระงานผลการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในปัจจุบัน หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

26. ท่านคิดว่ามีปัญหาเกี่ยวกับการรายงานผลการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือไม่ อย่างไร และท่านมีแนวทางในการแก้ปัญหาดังกล่าวอย่างไร

.....

.....

.....

27. การรายงานผลการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีความเหมาะสม ท่านคิดว่าควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)

28. ท่านเห็นว่ามีภาระวิเคราะห์ผลการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

29. ท่านคิดว่าการวิเคราะห์ผลการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีปัญหาหรือไม่ อย่างไร และท่านมีแนวทางในการแก้ปัญหาดังกล่าวอย่างไร

.....

.....

.....

30. การวิเคราะห์ผลการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความเหมาะสม ควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

สภาพแวดล้อม (Environment)

31. ท่านมีความเห็นว่า ในสภาพปัจจุบัน ปัจจัยใดบ้างที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และมีผลกระทบอย่างไร

.....

.....

.....

32. ปัจจัยดังกล่าวก่อให้เกิดปัญหาต่อการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

33. ท่านมีแนวทางหรือข้อเสนอแนะในการจัดการกับปัจจัยที่เป็นปัญหาดังกล่าวอย่างไร

.....

.....

.....

34. ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

แบบประเมินระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ด้านบริหารการศึกษา และการบริหารงานบุคคล ได้พิจารณาความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติในสถานการณ์จริง หากมีการนำระบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยได้ออกแบบขึ้นไปใช้
2. แบบประเมินแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้
 ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบประเมิน
 ตอนที่ 2 การประเมินความเป็นไปได้ของระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ผู้วิจัยจะเก็บรักษาข้อมูลของท่านไว้เป็นความลับ

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ที่ท่านได้ให้ความอนุเคราะห์และสละเวลาอันมีค่า
ให้ข้อเสนอแนะข้อมูลจนทำให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบประเมิน

1. ชื่อ นามสกุล
2. ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง
หน่วยงาน
3. วุฒิทางการศึกษาสูงสุด (ชื่อปริญญา / สาขา).....
4. ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
.....
.....
.....

ตอนที่ 2 การประเมินความเป็นไปได้ของระบบการพัฒนาศมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำอธิบายประกอบการทำแบบประเมิน

1. แบบประเมินนี้ จัดทำขึ้นเพื่อให้ท่านได้ใช้สำหรับประเมินว่าระบบการพัฒนาศมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผู้วิจัยได้ออกแบบขึ้นนั้น มีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด หากต้องมีการนำไปปฏิบัติ ภายหลังจากที่ท่านได้ศึกษา “ระบบการพัฒนาศมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ที่ผู้วิจัยแนบมาพร้อมกับแบบประเมินฉบับนี้

2. แบบประเมินมีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า 5 ระดับ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยเกณฑ์ในการตอบมีดังนี้

- | | |
|---|--|
| 5 | หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า รายละเอียดของระบบในประเด็นที่กล่าวถึง มีความเป็นไปได้มากที่สุด |
| 4 | หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า รายละเอียดของระบบในประเด็นที่กล่าวถึง มีความเป็นไปได้มาก |
| 3 | หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า รายละเอียดของระบบในประเด็นที่กล่าวถึง มีความเป็นไปได้ปานกลาง |
| 2 | หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า รายละเอียดของระบบในประเด็นที่กล่าวถึง มีความเป็นไปได้น้อย |
| 1 | หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า รายละเอียดของระบบในประเด็นที่กล่าวถึง มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด |

3. ท่านสามารถให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับรายละเอียดของระบบได้ในตอนท้ายของแต่ละประเด็น

4. “ระบบการพัฒนาศมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” หมายถึง ชุดขององค์ประกอบที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของแนวทางที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปดำเนินการพัฒนาศมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

5. ความเป็นไปได้ หมายถึง ความเหมาะสมของระบบที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นต่อการนำไปพัฒนาจริง

รายการที่จะนำเสนอให้ท่านได้พิจารณา ประกอบด้วย 2 ส่วน ต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 โครงสร้างของระบบการพัฒนาศมรรณะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่วนที่ 2 คุณลักษณะที่สำคัญของระบบการพัฒนาศมรรณะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

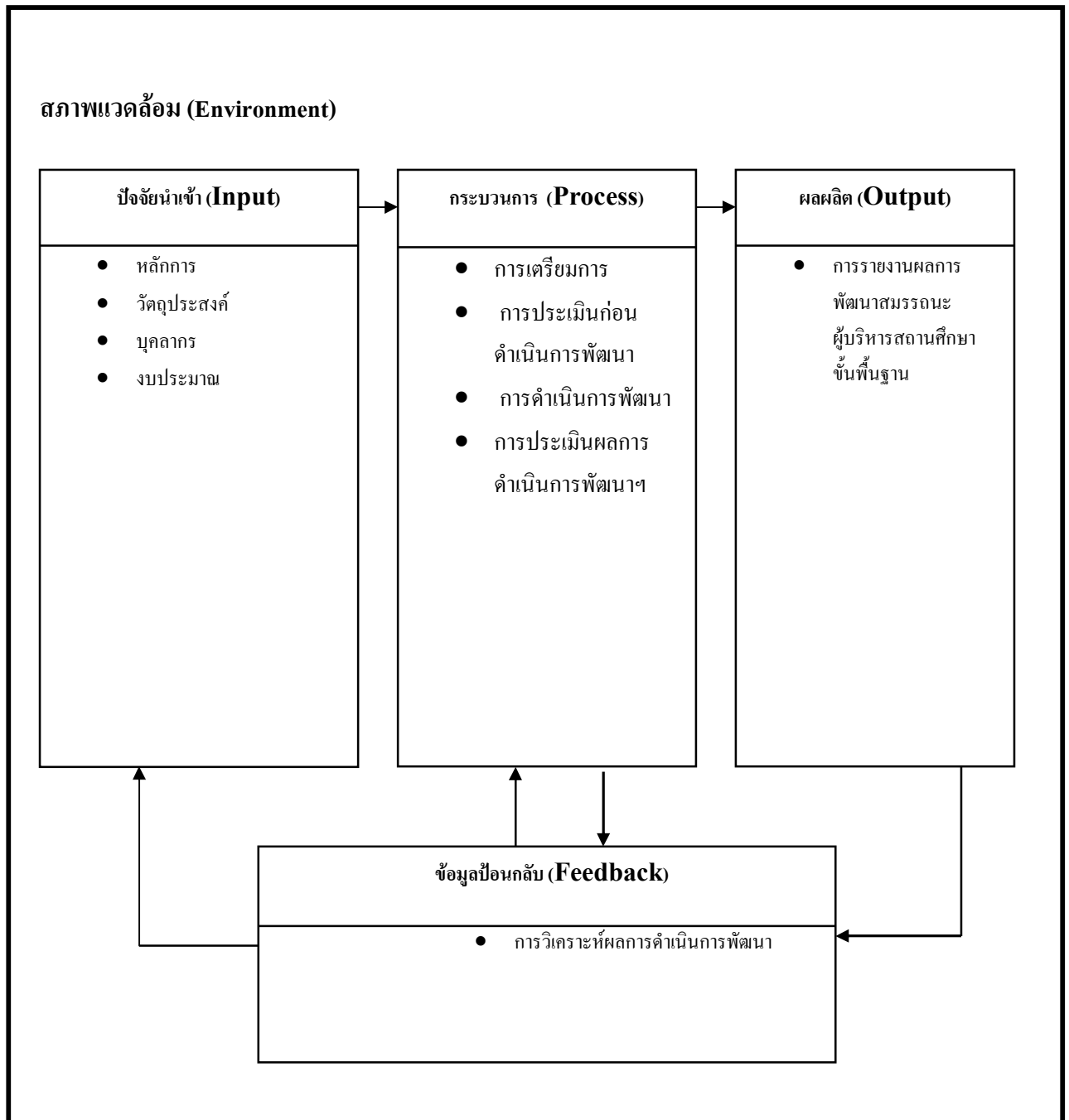
ส่วนที่ 1 โครงสร้างของระบบการพัฒนาศมรรณะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระบบการพัฒนาศมรรณะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ส่วนประกอบต่างๆ 11 ส่วน คือ

1. หลักการสำคัญของการพัฒนาศมรรณะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. วัตถุประสงค์ของการพัฒนาศมรรณะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศมรรณะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาศมรรณะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. การเตรียมการพัฒนาศมรรณะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
6. การประเมินก่อนดำเนินการพัฒนาศมรรณะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
7. การดำเนินการพัฒนาศมรรณะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
8. การประเมินผลการดำเนินการพัฒนาศมรรณะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
9. การรายงานผลการพัฒนาศมรรณะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
10. การวิเคราะห์ผลการดำเนินการพัฒนาศมรรณะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
11. สภาพแวดล้อมของการพัฒนาศมรรณะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

โครงสร้างของระบบพัฒนาศมรรณะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้แนวคิดเชิงระบบทั่วไปในการออกแบบ จึงได้โครงสร้างของระบบการพัฒนาศมรรณะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังแผนภาพต่อไปนี้

โครงสร้างของระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



ส่วนที่ 2 คุณลักษณะที่สำคัญของระบบการพัฒนาศรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า

1. หลักการของการพัฒนาศรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้น มีความเหมาะสมเพียงใด

ความเหมาะสม				
5	4	3	2	1

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

2. วัตถุประสงค์ของการพัฒนาศรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้น มี
ความเหมาะสมเพียงใด

ความเหมาะสม				
5	4	3	2	1

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

3. บุคลากรที่ทำหน้าที่พัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 ที่ผู้วิจัยกำหนดถึง วิธีการได้มา คุณลักษณะ บทบาทหน้าที่ และขนาดหรือจำนวนของบุคลากรการ
 พัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมเพียงใด

ความเหมาะสม				
5	4	3	2	1

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

4. งบประมาณที่ใช้ในระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 ที่มีการกำหนดไว้ มีความเหมาะสมเพียงใด

ความเหมาะสม				
5	4	3	2	1

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

องค์ประกอบด้านกระบวนการ

1. ท่านคิดว่าการเตรียมการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีการออกแบบไว้มีความเหมาะสมเพียงใด

ความเหมาะสม				
5	4	3	2	1

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

2. การประเมินก่อนการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่กำหนดขึ้น มีความเหมาะสมเพียงใด

ความเหมาะสม				
5	4	3	2	1

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

3. การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นมีความเหมาะสมเพียงใด

ความเหมาะสม				
5	4	3	2	1

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

4. การประเมินผลการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีการออกแบบไว้ มีความเหมาะสมเพียงใด

ความเหมาะสม				
5	4	3	2	1

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

องค์ประกอบด้านผลผลิต

1. รูปแบบการรายงานผลการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยกำหนด
ขั้น มีความเหมาะสมเพียงใด

ความเหมาะสม				
5	4	3	2	1

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

องค์ประกอบด้านข้อมูลป้อนกลับ

1. ข้อมูลป้อนกลับจากการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้จริง

ความเหมาะสม				
5	4	3	2	1

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อม

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการสภาพแวดล้อมที่ผู้วิจัยออกแบบขึ้น มีความเหมาะสมเพียงใด

ความเหมาะสม				
5	4	3	2	1

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

ภาคผนวก ข

**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความตรงของข้อคำถาม
หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ
หนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลการวิจัย**

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความตรงของข้อคำถาม

- | | |
|----------------------------|---|
| 1. ดร.คมสร วังษ์รักษา | รองผู้อำนวยการ สำนักประเมินมาตรฐานการศึกษา(สมศ.) |
| 2. ดร.ประภาพรรณ ไชยวงษ์ | ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา |
| 3. ดร.อรรณพ จินะวัฒน์ | อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช |
| 4. ดร.เก็จกนก เอื้อวงศ์ | อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช |
| 5. ผศ.ดร.พิชิต ฤทธิจรรณู | อาจารย์ประจำสาขาวิชา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร |
| 6. ผศ.ดร.ชูชาติ พ่วงสมจิตร | อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช |
| 7. ดร.จินตนา ศักดิ์ภู่อราม | นักวิชาการชำนาญการพิเศษ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา |

รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ข้อมูล

1. นายกฤษฎี ศรีบรรพต รองผู้อำนวยการสำนักพัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ดร.สงบ อินทรมณี ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานบุคคล สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
3. ดร.สมศักดิ์ คลประสิทธิ์ อดีตรองเลขาธิการคุรุสภา สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา
4. นายจักรินทร์ ชวนวัน สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ต.วัดไร่ขิง อ.สามพราน จ.นครปฐม
5. นายสุระชัย ทองทวี รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ฝ่ายบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม.เขต 1
6. นายเจดีย์ เดชพันธ์ รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดเชียงราย เขต 1
7. นายปัญญา มาสุวรรณ รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดมหาสารคาม เขต 1
8. นางพัชรา ทิพย์ทัศน์ ผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญ โรงเรียนสตรีวิทยา กรุงเทพมหานคร
9. นายระวี ขุนิกากรณ์ ผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญ โรงเรียนทุ่งเขาหลวง กิ่งอ.ทุ่งเขาหลวง จ.ร้อยเอ็ด
10. นายปรีชา อุบภัย ผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญ โรงเรียนโสมม่วง จังหวัดขอนแก่น

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

ตรวจสอบระบบพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สาขาบริหารการศึกษา

- | | |
|---------------------------|---|
| 1.รศ.ดร.อุทัย บุญประเสริฐ | ผู้อำนวยการหลักสูตรปริญญาเอกการจัดการศึกษา
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต |
| 2.ดร.ดิเรก พรสีมา | ประธานกรรมการคุรุสภา |
| 3.ดร.สมเกียรติ ขอบผล | รองเลขาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| 4.ดร.สุรางคณา มัญยานนท์ | ผู้อำนวยการศูนย์ศึกษาการพัฒนาคู่มือมหาวิทยาลัยราชภัฏ
ธนบุรี |
| 5.นายนคร ดังคพิภพ | อดีตผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญพิเศษ |
| 6.ดร.พิณสุดา สิริธรังศรี | ผู้อำนวยการหลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิต สาขาการจัด
การศึกษา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต |
| 7.ดร.ประภาพรรณ ไชยวงษ์ | ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานเลขาธิการ
สภาการศึกษา |

สาขาบริหารงานบุคคล

- | | |
|---------------------------|---|
| 1. ผศ.ดร.ชาญชัย ยมดิษฐ์ | อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง จ.ราชบุรี |
| 2. ดร.บูรพาทิศ พลอยสุวรรณ | อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา |
| 3. ดร.ชัยฤทธิ์ ชัยเดช | รองอธิการบดีฝ่ายบริหารจัดการศึกษา มหาวิทยาลัย
ราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง จ.ราชบุรี |
| 4. ดร.ชิตชัย สนั่นเสียง | รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา |
| 5. ดร.ถาวร แซ่เอี้ยด | คณบดี คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง
จ.ราชบุรี |
| 6. ดร.ชัยพฤกษ์ เสรีรัตน์ | รองเลขาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| 7.ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก | ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน สำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| 8.ดร.สุวิทย์ มูลคำ | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นนทบุรี เขต 1 |

ภาคผนวก ค.

ผลการประเมินความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

รายการ	ผู้ทรงคุณวุฒิ (คนที)							ค่าIOC
	1	2	3	4	5	6	7	
24) มีการจัดประเภทของงบประมาณไว้ชัดเจนและเหมาะสม	1	1	1	1	1	1	1	1
25) มีการกำหนดแหล่งที่มาของงบประมาณไว้ชัดเจน	1	1	1	1	1	1	1	1
26) มีการกำหนดระเบียบวิธีการเบิกจ่ายงบประมาณไว้ชัดเจน	1	1	1	1	1	1	1	1
27) มีการเบิกจ่ายงบประมาณที่ถูกต้องตามระเบียบ	1	1	1	1	1	1	1	1
28) นำหลักการมีส่วนร่วมมาใช้ในกระบวนการการจัดสรร ควบคุมและตรวจสอบ งบประมาณ	1	0	1	1	1	1	1	.86
29) มีกระบวนการบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ	1	0	1	1	1	1	1	.86
30) มีการบริหารงบประมาณอย่างโปร่งใส และตรวจสอบได้	1	1	1	1	0	1	1	.86
31) ทุกฝ่ายในองค์กรมีส่วนร่วมในตรวจสอบการใช้จ่ายอย่างเป็นระบบ	1	1	1	1	1	1	1	1
32) มีการควบคุมงบประมาณอย่างเป็นระบบ	1	1	1	1	1	1	1	1
กระบวนการ								
1. การเตรียมการในการพัฒนา								
33) มีกระบวนการวิเคราะห์สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารไว้ชัดเจน	1	1	1	1	1	1	1	1
34) นำหลักการมีส่วนร่วมเข้ามากำหนดและวิเคราะห์สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหาร	1	1	1	1	1	1	1	1
35) มีหลักเกณฑ์การกำหนดและวิเคราะห์ สมรรถนะของผู้บริหารไว้เหมาะสม	1	1	1	1	1	1	1	1
36) มีการบูรณาการแนวคิดของนักวิชาการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและผลจากการสัมภาษณ์ มากำหนดและวิเคราะห์สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหาร	1	1	0	1	1	1	1	.86

รายการ	ผู้ทรงคุณวุฒิ (คนที)							ค่าIOC
	1	2	3	4	5	6	7	
76) วัฒนธรรมการปฏิบัติงานของผู้บริหารส่งผลต่อการพัฒนาของบุคลากรทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร	1	1	0	1	1	1	1	.86
77) ค่านิยมในการพัฒนางานของผู้บริหารส่งผลต่อการพัฒนา	1	1	1	1	1	1	1	1
78) การยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงานส่งผลต่อการพัฒนา	1	1	0	1	1	1	1	.86

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางเตือนใจ คลประสิทธิ์ เกิดที่ อำเภอเสถภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด สำเร็จ การศึกษามัธยมศึกษา (กศ.บ.) สาขาชีววิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม ปีการศึกษา 2526 และศึกษาศาสตรบัณฑิต (ศษ.บ.) สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ปี การศึกษา 2533 ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2540 และเข้าศึกษาปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา บริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2548 ปัจจุบันปฏิบัติ ราชการในตำแหน่งครู โรงเรียนเบญจมราชาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ กรุงเทพมหานคร สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทมมหานคร เขต 1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ