



การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
RESEARCH AND DEVELOPMENT OF PROGRAM FOR DEVELOPING
THE BASIC SCHOOL ADMINISTRATORS' COMPETENCY

นายอนันต์ พันนึก

วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

พ.ศ. 2554

การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

นายอนันต์ พันนึก

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น

พ.ศ. 2554

**RESEARCH AND DEVELOPMENT OF PROGRAM FOR DEVELOPING
THE BASIC SCHOOL ADMINISTRATORS' COMPETENCY**

MR. ANAN PHANNUEK

**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS
FOR THE DEGREE OF DOCTOR OF PHILOSOPHY
IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION
GRADUATE SCHOOL KHON KAEN UNIVERSITY**

2011



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
มหาวิทยาลัยขอนแก่น
หลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ชื่อวิทยานิพนธ์: การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน

ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์: นายอนันต์ พันนึก

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล สุวรรณน้อย	ประธานกรรมการ
รองศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ สารรัตนะ	กรรมการ
ดร.ดิเรก พรสีมา	กรรมการ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีชัย บุญเต็ม	กรรมการ
รองศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราชญ์	กรรมการ
อาจารย์ ดร.ประยุทธ์ ชูสอน	กรรมการ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์:

..... อาจารย์ที่ปรึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ สารรัตนะ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ดร.ดิเรก พรสีมา)

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ลำปาง แม่ณมาตย์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไมตรี อินทร์ประสิทธิ์)
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น

อนันต์ พันนึก. 2554. การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: รศ.ดร.วิโรจน์ สารรัตนะ, ดร.ดิเรก พรสีมา

บทคัดย่อ

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาโปรแกรมและประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนา
สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มเป้าหมายของการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้น
พื้นฐาน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาคาย เขต 2 แบ่งเป็นกลุ่มทดลอง และกลุ่ม
ควบคุม กลุ่มละ 30 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย มีวิธีการดำเนินการวิจัยและพัฒนา 5 ขั้นตอน คือ
1) การตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรมเป็นการตรวจสอบกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี 2) การ
สร้างรายละเอียดโปรแกรม 3) การตรวจสอบและปรับปรุงโปรแกรม 4) การสร้างเครื่องมือประเมิน
ประสิทธิภาพของโปรแกรม ได้แก่ แบบประเมินปฏิกริยาตอบสนอง แบบประเมินความรู้ แบบประเมิน
ทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แบบประเมินการนำความรู้ทักษะใหม่ไปสู่การ
ปฏิบัติงาน และแบบประเมินผลที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ และ 5) การทดลองโปรแกรมในภาคสนาม
โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบกึ่งทดลอง ซึ่งผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

1. โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 ส่วน ส่วนที่ 1
ความนำ ส่วนที่ 2 รายละเอียดโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนที่ 3
เครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคสนาม
และ ส่วนที่ 4 แนวทาง เงื่อนไข ตัวชี้ความสำเร็จในการนำโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้

2. โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีประสิทธิภาพ เห็นได้จาก
1) กลุ่มทดลองมีปฏิกริยาตอบสนองต่อโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
โดยรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมาก 2) หลังการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มทดลอง มีความรู้และทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี
การนำความรู้ทักษะใหม่สู่การปฏิบัติ และผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่สูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 3) หลังการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มทดลอง มีความรู้ และทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารตามสมรรถนะผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่สูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่
ระดับ .01

Anan Phannuek. 2011. **Research and Development of Program for Developing the Basic School Administrators' Competency.** Doctor of Philosophy Thesis in Educational Administration, Graduate School, Khon Kaen University.

Thesis Advisors: Assoc. Prof. Dr. Wirot Sanrattana, Dr. Direk Pornsima

ABSTRACT

The objectives of this research were to develop the program, and evaluate the efficient program for developing the Basic School Administrators' Competency. The target group of this study consisted of the Basic School Administrators under jurisdiction of the Office of Nongkhai Primary Educational Service Area 2, assigning into experimental group and control group, 30 persons each group. They were selected by Simple Sample Random Sampling. There were 5 phases of implementation in Research and Development including: 1) theoretical framework investigation of program as the examination in theoretical framework, 2) the creation of program details, 3) the program investigation and improvement, 4) the construction of instruments for evaluating efficiency of program including: (4.1) the Response Reaction Evaluation Scale, (4.2) the Knowledge Evaluation Form, (4.3) the Skill Evaluation based on competency of Basic School Administrators, (4.4) Evaluation Form of Application in new Knowledge and Skill into Practice, and (4.5) the Evaluation Form of Findings from Work Practice, and 5) the Programs were tried out in field work study by using Quasi-experimental Design.

The findings could be concluded as follows:

1. There were 4 parts of program developing Basic School Administrators' Competency: Part 1; the introduction, Part 2; the details of program for developing Basic School Administrators' Competency, Part 3; the instrument for evaluating efficiency of program developing Basic School Administrators' Competency in field work study, and Part 4; the guidelines, conditions, and indicators of success in applying the program developing Basic School Administrators' Competency.

2. The efficient program for developing the Basic School Administrators' Competency, could be viewed from: 1) the experimental group reacted on program for developing the Basic School Administrators, in overall and each aspect, were in "High" level, 2) after development based on the program for developing Basic School Administrators' competency, the experimental group obtained higher level of knowledge and skill based on the Basic School Administrators' Competency, they applied new knowledge into practice, and performances from practices, than before the development at .01, and .05 level, and 3) after development based on program for developing the Basic School Administrators' Competency, from the experimental group, they obtained knowledge and skill based on Basic School Administrators' Competency, the performances from practices, were significant higher than those of control group at .01 level.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์นี้ สำเร็จลงได้ด้วยความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ สารรัตนะ อาจารย์ที่ปรึกษา และ ดร.ดิเรก พรสีมา อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม วิทยานิพนธ์ที่ได้ทุ่มเททั้งแรงกายแรงใจอบรมสั่งสอน และให้คำแนะนำในการปรับปรุงสิ่งที่บกพร่องอัน เป็นประโยชน์ต่อคุณภาพของวิทยานิพนธ์ ซึ่งผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาอย่างยิ่ง และขอกราบ ขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ผู้สอน คณาจารย์ ประจำโครงการปริญญาเอกสาขาวิชาการ บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น ทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอนให้วิชาความรู้วิชาการ ตลอดจน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล สุวรรณน้อย ประธานคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่ให้คำแนะนำ ความถูกต้องของวิทยานิพนธ์ทำให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่ายิ่ง เพื่อให้ การตรวจสอบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในแต่ละขั้นตอนเพื่อให้ได้ ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาโปรแกรมให้มีความสมบูรณ์ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนา เครื่องมือวิจัยจนได้เครื่องมือที่มีคุณภาพสำหรับการทำวิจัย ครังนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2 ที่อนุเคราะห์ให้ผู้วิจัยทดลองโปรแกรมกับกลุ่มเป้าหมาย ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาหนองคาย เขต 2 และขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่สละเวลาและให้ความร่วมมือในการ ทดลองโปรแกรมในภาคสนามเป็นอย่างดี ตลอดจนเพื่อน ๆ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา รุ่นที่ 6 ที่เป็นกำลังใจให้เสมอมา โดยเฉพาะ ดร.เพ็ญพร ทองคำสุข และคุณ เพิ่มพร ลักขณาวรรณกุล และเพื่อนร่วมงานทุกคนที่คอยช่วยเหลือและให้กำลังใจด้วยดีเสมอมา

ขอขอบพระคุณ นางบังอร พันนีก นายอดิรุจ พันนีก ภรรยาและบุตร ที่เป็นทุกสิ่งทุกอย่างคอย ให้ความเอาใจใส่ ความห่วงใย เป็นกำลังใจให้ผู้วิจัย มีแรงผลักดันเพื่อฝ่าฟันอุปสรรค จนทำให้ประสบ ความสำเร็จการศึกษาใน ครังนี้

คุณค่าทั้งหมดที่เกิดขึ้นจากวิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์นี้ ผู้วิจัยน้อมรำลึกและ บูชาพระคุณแก่บุพการีของผู้วิจัย และบูรพาจารย์ทุกท่านที่อยู่เบื้องหลังในการวางรากฐานการศึกษา ให้กับผู้วิจัยตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน

อนันต์ พันนีก

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
2. คำถามการวิจัย	6
3. วัตถุประสงค์การวิจัย	6
4. สมมุติฐานการวิจัย	6
5. ขอบเขตของการวิจัย	7
6. นิยามศัพท์เฉพาะ	7
7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	11
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	12
2.1 การออกแบบการวิจัยและพัฒนาโปรแกรม	12
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะและสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	19
2.3 แนวคิดการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	28
2.4 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	45
2.5 แนวคิดการประเมินประสิทธิผลการพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษา	55
2.6 การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	58
2.7 แนวคิดเกี่ยวกับโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา	89
2.8 บทสังเคราะห์โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน	94
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	107
ขั้นตอนที่ 1 การตรวจสอบกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรม	107
ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรายละเอียดโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร สถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน	109
ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบและการปรับปรุงโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	110
ขั้นตอนที่ 4 การสร้างเครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมในภาคสนาม	117

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ขั้นตอนที่ 5 การทดลองโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานในภาคสนาม	129
บทที่ 4 การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	135
4.1 ผลการตรวจสอบกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรมพัฒนา สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	135
4.2 ผลการสร้างรายละเอียดโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน	142
4.3 ผลการตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	149
4.4 ผลการสร้างเครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	177
บทที่ 5 ผลการทดลองโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	181
5.1 การทดลองโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	181
5.2 ผลการประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	190
บทที่ 6 โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	205
บทที่ 7 สรุปผลการวิจัยและการอภิปรายผลการวิจัย	535
7.1 สรุปผลการวิจัยและพัฒนา	536
7.2 การอภิปรายผลการวิจัย	540
7.3 ข้อเสนอแนะ	547
บรรณานุกรม	549
ภาคผนวก	557
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบโปรแกรมและเครื่องมือวิจัย	559
ภาคผนวก ข ประมวลภาพการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	563
ภาคผนวก ค ผลการประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	567
ประวัติผู้เขียน	583

สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 1	การสังเคราะห์องค์ประกอบสำคัญในความหมายของสมรรถนะตามแนวคิดของนักวิชาการ	24
ตารางที่ 2	สังเคราะห์สมรรถนะทางบริหาร ตามแนวคิดขององค์การและนักวิชาการ เพื่อนำไปสู่การกำหนดเป็นสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	42
ตารางที่ 3	การสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาวิชาชีพตามแนวคิดของนักวิชาการ	54
ตารางที่ 4	แสดงรูปแบบและกรอบแนวคิดการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ Werner & DeSimone (2009)	56
ตารางที่ 5	กรอบเหตุผลสัมพันธ์ในรูปตารางเมตริกซ์	90
ตารางที่ 6	โครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (โครงการที่ 1)	101
ตารางที่ 7	โครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (โครงการที่ 2)	103
ตารางที่ 8	แนวทางการออกแบบเครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	118
ตารางที่ 9	กรอบการตั้งประเด็นคำถามเพื่อออกแบบเครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	121
ตารางที่ 10	การวิเคราะห์เนื้อหาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อออกแบบทดสอบวัดความรู้	124
ตารางที่ 11	รูปแบบการทดลองแบบสองกลุ่มมีกลุ่มควบคุมวัดก่อนและหลังการทดลอง	130
ตารางที่ 12	แผนการทดลองโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคสนาม	132
ตารางที่ 13	ผลการสร้างรายละเอียดโครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (โครงการที่ 1)	143
ตารางที่ 14	ผลการสร้างรายละเอียดโครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (โครงการที่ 2)	145
ตารางที่ 15	ผลการสร้างรายละเอียดเอกสารประกอบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	147
ตารางที่ 16	รายละเอียดผลการสังเคราะห์และประเด็นสำคัญเพื่อการปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการตรวจสอบเบื้องต้น (ระยะที่ 1)	151

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 17	154
รายละเอียดโครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน ที่ผ่านการตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขเบื้องต้น	
ตารางที่ 18	156
รายละเอียดโครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหาร สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ที่ผ่านการตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขเบื้องต้น	
ตารางที่ 19	158
ผลการปรับปรุงแก้ไขเอกสารประกอบโปรแกรมที่ผ่านการตรวจสอบและ ปรับปรุงแก้ไขเบื้องต้น (ระยะที่ 1)	
ตารางที่ 20	162
รายละเอียดผลการสังเคราะห์และประเด็นสำคัญเพื่อการปรับปรุงแก้ไข โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ครั้งสำคัญ (ระยะที่ 2)	
ตารางที่ 21	164
รายละเอียดโครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานที่ผ่านการตรวจสอบปรับปรุงแก้ไขครั้งสำคัญ (ระยะที่ 2)	
ตารางที่ 22	168
ผลการปรับปรุงแก้ไขเอกสารประกอบโปรแกรมที่ผ่านการตรวจสอบ ครั้งสำคัญ (ระยะที่ 2)	
ตารางที่ 23	171
ผลการตรวจสอบความมีประสิทธิภาพของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร สถานศึกษาชั้นพื้นฐานเพื่อการยืนยันและการปรับปรุงแก้ไข (ระยะที่ 3)	
ตารางที่ 24	173
สถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน (ระยะที่ 4)	
ตารางที่ 25	174
ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมพัฒนา สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ระยะที่ 4 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ	
ตารางที่ 26	176
ผลการสังเคราะห์ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อโปรแกรมพัฒนา สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน	
ตารางที่ 27	177
ผลการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนา สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน	
ตารางที่ 28	191
ผลการประเมินปฏิกิริยาตอบสนองของกลุ่มทดลองที่มีต่อโปรแกรมพัฒนา สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน โครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนา สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน	
ตารางที่ 29	194
ผลการประเมินปฏิกิริยาตอบสนองของกลุ่มทดลองที่มีต่อโปรแกรมพัฒนา สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน โครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่ การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน	

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 30 ผลประเมินความรู้สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของ กลุ่มทดลองเปรียบเทียบกับก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนา สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน	196
ตารางที่ 31 ผลประเมินความรู้สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของ กลุ่มควบคุมเปรียบเทียบกับก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนา สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน	196
ตารางที่ 32 ผลประเมินความรู้สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานเปรียบเทียบ ระหว่างกลุ่มทดลองกับกลุ่มควบคุม	197
ตารางที่ 33 ผลการประเมินทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของ กลุ่มทดลองเปรียบเทียบกับก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรม	198
ตารางที่ 34 ผลการประเมินทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของ กลุ่มควบคุมเปรียบเทียบกับก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรม	198
ตารางที่ 35 ผลการประเมินทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน เปรียบเทียบระหว่างกลุ่มทดลองกับกลุ่มควบคุม	199
ตารางที่ 36 ผลการประเมินการนำความรู้ ทักษะใหม่สู่การปฏิบัติในภาระงานของของ กลุ่มทดลองเปรียบเทียบกับก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนา สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน	200
ตารางที่ 37 ผลการประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของกลุ่มทดลอง เปรียบเทียบกับก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะ ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน	201
ตารางที่ 38 ผลการประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของกลุ่มควบคุม เปรียบเทียบกับก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะ ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน	202
ตารางที่ 39 ผลการประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มทดลองกับกลุ่มควบคุม	203
ตารางที่ 40 ผลการประเมินทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของ กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรม จำแนกเป็นรายด้าน	569
ตารางที่ 41 ผลการประเมินการนำความรู้ ทักษะใหม่สู่การปฏิบัติของกลุ่มทดลอง ก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรม จำแนกเป็นรายด้าน	575

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 42 ผลการประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมก่อนและหลังการพัฒนาตาม จำแนกเป็นรายด้าน	578

สารบัญภาพ

	หน้า	
ภาพที่ 1	กระบวนการวิจัยและพัฒนา ตามแนวคิดของธเนศ ขำเกิด (2550)	15
ภาพที่ 2	ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาตามแนวคิดของนางลักษณ์ วิรัชชัย และ สุวิมล ว่องวาณิช (2544)	16
ภาพที่ 3	ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพ ตามทัศนะของวิโรจน์ สารรัตน์ (2550)	18
ภาพที่ 4	สมรรถนะที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม ผลงานและผลลัพธ์	21
ภาพที่ 5	แสดงประเภทของสมรรถนะ	27
ภาพที่ 6	ความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์สามระดับตามแนวคิดของวิโรจน์ สารรัตน์ (2539)	90
ภาพที่ 7	โครงสร้างความสัมพันธ์ในองค์ประกอบต่างๆ ของโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพ บุคลากรทางการศึกษาจากการประยุกต์ใช้แนวคิดการจัดทำโครงการแบบ ตารางสมเหตุสมผล ตามแนวคิดของวิโรจน์ สารรัตน์ (2551)	94
ภาพที่ 8	กรอบโครงสร้างความสัมพันธ์ของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	100
ภาพที่ 9	ขั้นตอนการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรม พัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	129
ภาพที่ 10	ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน	134
ภาพที่ 11	กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานที่ผ่านการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	141
ภาพที่ 12	การตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมและเอกสารประกอบโปรแกรม เบื้องต้น (ระยะที่ 1)	150
ภาพที่ 13	การจัดอภิปรายกลุ่มเพื่อตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมและเอกสาร ประกอบโปรแกรมครั้งสำคัญ (ระยะที่ 2)	161
ภาพที่ 14	การทดลองโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใน ภาคสนาม ระยะที่ 1	187
ภาพที่ 15	การทดลองโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใน ภาคสนาม ระยะที่ 2	189
ภาพที่ 16	ส่วนประกอบของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	537

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบัน รวมถึงสภาพการแข่งขันกันอย่างรุนแรงในขณะนี้ทำให้องค์กรทุกแห่งต้องเผชิญกับความท้าทายที่สูงขึ้นและการสร้างโอกาสที่ตึงมากขึ้น ซึ่งเป็นผลจากกระแสโลกาภิวัตน์ (globalization) เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องและแนวโน้มทางสังคม อีกทั้งองค์การแบบยุคคลาสสิก (classical organization) ในศตวรรษที่ 20 ก็ไม่สามารถดำเนินการได้ดีภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้เนื่องจากโครงสร้าง (structure) ระบบ (systems) การปฏิบัติ (practices) และวัฒนธรรม (culture) เป็นเหตุที่ทำให้เกิดความล่าช้าและเป็นอุปสรรคทำให้ยากต่อการเปลี่ยนแปลง (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2545) อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้กับทุกองค์การ ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีมากมาย อาทิ การปฏิรูประบบราชการ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ การออกนอกระบบ การร่วมทุน การรวมกิจการ รวมทั้งการนำเทคนิคการจัดการใหม่ๆ มาใช้ในองค์การ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2547) การเปลี่ยนแปลงองค์การสามารถเกิดขึ้นได้ในหลายระดับ คือ ในระดับบุคคล กลุ่ม หรือองค์การ โดยอาจจะเป็นการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งหมดหรือบางส่วนขององค์การ ซึ่งรวมถึงการออกแบบโครงสร้างองค์การใหม่ การติดตั้งระบบสารสนเทศใหม่ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เป็นต้น

ในยุคปัจจุบัน องค์การทั้งภาครัฐและเอกชนที่ต้องการอยู่รอดและยั่งยืน จำเป็นต้องประยุกต์เอาแนวคิดในเรื่องของสมรรถนะหลัก (core competency) มาใช้ที่เรียกว่า สมรรถนะขีดความสามารถ หรือความเข้มแข็งขององค์การที่ดีแล้วแต่ต้องผ่านกระบวนการสะสมความรู้ ทำการวิจัย ค้นคว้ามาเป็นระยะเวลาที่ยาวนานทั้งสิ้นโดยอันที่จริงแล้ว การเรียนรู้เป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งของความเป็นมนุษย์ เพราะโลกในปัจจุบันเป็นโลกที่ต้องอาศัยฐานความรู้อย่างมากก็ยิ่งทำให้มนุษย์มีการเรียนรู้มากขึ้นด้วย นอกจากนี้คนส่วนใหญ่มักกล่าวถึงและเข้าใจความรู้ในความหมายที่แคบ ความรู้ไม่ใช่ข้อมูลหรือสารสนเทศ ถึงแม้ว่าความรู้จะมีความหมายเกี่ยวข้องกับสองคำที่กล่าวมาแล้วก็ตามแต่ความรู้มีความหมายกว้างกว่าและยิ่งใหญ่กว่าข้อมูลหรือสารสนเทศ ความรู้คือ กรอบของการผสมผสานระหว่างประสบการณ์ ค่านิยม ความรอบรู้ในบริบท และความรู้แจ้งอย่างซ้ำซ้อน ในแง่ขององค์การความรู้มักจะสั่งสมอยู่ในรูปเอกสาร หรือแฟ้มเก็บเอกสารต่างๆ รวมไปถึงสั่งสมอยู่ในการทำงาน กระบวนการปฏิบัติงานและบรรทัดฐานขององค์การนั่นเอง (นิสตากร เวชยานนท์, 2549) นอกจากนี้ในสังคมยุคโลกาภิวัตน์ สิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยที่การบริหารงานในองค์การต่างๆ ที่ต้องมีความมุ่งมั่นความรู้ ทักษะความชำนาญและความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นสำคัญในการปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง การนำเทคโนโลยีหรือวิทยาการสมัยใหม่ๆ เข้ามาปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การจะนำความรู้ใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานได้นั้น จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรในองค์การให้มีความพร้อมรับความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ๆ การที่องค์การจะสามารถอยู่รอดและสามารถแข่งขันกับองค์การอื่นๆ

ได้ องค์การจะต้องเห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอันดับแรก เพราะเป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ (นิสตากร์ เวชยานนท์, 2548) ซึ่งสอดคล้องกับ อารังศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2550) ที่อธิบายว่าในปัจจุบันกระบวนการพัฒนาบุคลากร โดยปกติแล้วจะดำเนินการตามกระบวนการ 4 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา การกำหนดหลักสูตร การจัดทำแผน และการติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ซึ่งผลจากการดำเนินการดังกล่าวจะประสบปัญหาตั้งแต่เริ่มต้นการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา (training needs) เพราะส่วนใหญ่จะเป็นความต้องการฝึกอบรมและพัฒนา (training wants) ของผู้บังคับบัญชาหรือผู้มีหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากร จึงมักพบเสมอว่าบ่อยครั้งที่บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาในหลักสูตรที่บุคลากรมีความรู้อยู่แล้ว หรือเป็นหลักสูตรที่เคยอบรมและพัฒนามาแล้ว ดังนั้น แนวคิดในกระบวนการพัฒนาบุคลากรยุคใหม่ จึงแตกต่างจากเดิม คือ มีการนำเอาสมรรถนะเข้ามาในกระบวนการพัฒนาทุกกระบวนการเพื่อให้การพัฒนาบุคลากรตอบสนองความต้องการขององค์การ นอกจากนี้ยังเป็นการเพิ่มสมรรถนะความสามารถและศักยภาพของบุคลากรให้สอดคล้องกับการเจริญเติบโตขององค์การอีกด้วย

การพัฒนาบุคลากรในองค์การ เป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น เพื่อให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและก่อให้เกิดประสิทธิผลในการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การได้ต่อไปซึ่งการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่ควรกระทำอย่างต่อเนื่องและดำเนินการอย่างหลากหลายรูปแบบด้วย เช่นเดียวกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549) ได้จัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550 เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการยกระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้เป็นหน่วยงานที่ผลการปฏิบัติงานสูง และมีมาตรฐานการทำงานเทียบเท่ากับมาตรฐานสากล ซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์ 7 หมวด คือ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6 การจัดการกระบวนการและหมวด 7 ผลสัมฤทธิ์การดำเนินการ โดยในหมวด 5 ที่ว่าด้วยการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลนี้เป็นการตรวจประเมินว่า ระบบงานและระบบการเรียนรู้ของบุคคลและการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อให้มุ่งไปในแนวเดียวกัน โดยกำหนดให้ส่วนราชการกำหนดวิธีการพัฒนาบุคลากรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมทั้งส่งเสริมให้มีการนำความรู้และทักษะใหม่ๆ ที่ได้จากการศึกษาและฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 72 ระบุไว้ว่า ให้ส่วนราชการมีหน้าที่ดำเนินการให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อให้ข้าราชการพลเรือนสามัญมีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม คุณภาพชีวิต มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) กำหนดในกรณีที่เหมาะสมและเพื่อการประหยัด โดยจัดให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแทนส่วนราชการตามวรรคหนึ่งก็ได้ สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้กำหนดปรัชญาในการพัฒนากำลังคนภาครัฐของไทยไว้ 8 ประการ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้เพิ่มพูนทั้งความรู้ ทักษะ

และทัศนคติ รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรควรดำเนินการโดยยึดหลักสมรรถนะ (competency based development) เป็นต้น และเมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2552 คณะรัฐมนตรีเห็นชอบ ยุทธศาสตร์การพัฒนข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552-2556 ตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เสนอให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติและดำเนินการตามยุทธศาสตร์ 4 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาคุณภาพข้าราชการในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของสมรรถนะ เป้าหมาย คือ ข้าราชการในส่วนราชการต่างๆ ได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานตามความจำเป็นและคุ้มค่า ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาข้าราชการให้เป็นคนดีมีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม จริยธรรม มีวินัย และเข้าถึงประชาชน เป้าหมาย คือ ข้าราชการในส่วนราชการต่างๆ ได้รับการพัฒนาให้เป็นคนดี มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม มีวินัย และเข้าถึงประชาชน ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกระดับในองค์กรโดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลายให้สามารถเป็นผู้นำตนเอง ผู้นำทีม ผู้นำองค์กร และผู้นำเครือข่าย เป้าหมาย คือ ผู้นำทุกระดับของทุกส่วนราชการได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้เป็นผู้การเปลี่ยนแปลง สามารถผลักดันองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยุทธศาสตร์ที่ 4 การส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการทุกคนทุกระดับให้มีพลังกายที่เข้มแข็งและพลังใจที่พร้อมอุทิศเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน เป้าหมาย คือ ข้าราชการเกิดความตระหนัก มีแนวทางปรับปรุง พัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเอง และมีจิตสำนึก มีส่วนร่วมในการแก้ไขสิ่งแวดล้อมการทำงานให้ดีขึ้น สามารถปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสมเพื่อส่งเสริมสิ่งแวดล้อมของตนเอง เพื่อนร่วมงานและองค์กร หากพิจารณายุทธศาสตร์ดังกล่าวแล้วจะเห็นว่า ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาข้าราชการโดยยึดสมรรถนะเป็นฐาน ซึ่งกำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ที่ 1 คือ การพัฒนาคุณภาพข้าราชการในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของสมรรถนะโดยกำหนดเป้าหมายให้ข้าราชการในส่วนราชการต่าง ๆ ได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานตามความจำเป็นและคุ้มค่า ดังจะเห็นได้ว่าการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการในปัจจุบันมุ่งเน้นการพัฒนาโดยยึดหลักสมรรถนะ (competency based development) และการพัฒนายึดความสามารถ (capability) เพื่อให้ข้าราชการเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ (knowledge worker) สามารถปฏิบัติงานภายใต้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและระบบบริหารการจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพก้าวทันการเปลี่ยนแปลงสามารถพัฒนางานในหน้าที่อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ โดยการพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง

สำหรับในยุคของการปฏิรูปการศึกษา การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน นับว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องกระทำอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ทั้งนี้ด้วยรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ได้บัญญัติไว้ชัดเจนในมาตรา 80 (3) โดยระบุว่า “จัดให้มีการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก” พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 52 ได้มีบทบัญญัติให้กระทรวงศึกษาธิการส่งเสริมให้มีระบบกระบวนการผลิต การพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยการกำกับและประสานให้สถาบันที่ทำหน้าที่ผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์ รวมทั้งบุคลากรทางการศึกษาให้มีความพร้อม และมีความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่และการพัฒนาบุคลากรประจำการอย่างต่อเนื่อง โดยรัฐพึงจัดสรรงบประมาณให้อย่างเพียงพอ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549) และมาตรา 80

แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ยังได้ระบุให้มีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบางวิทยฐานะ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม ในอันที่จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความก้าวหน้าแก่ราชการ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2549) ซึ่งทิศทางของการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ได้มีการกำหนดให้มีระบบการพัฒนาที่เน้นสมรรถนะ (competency) ซึ่งขณะนี้ได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์ เครื่องมือต่าง ๆ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครูเข้าสู่กระบวนการประเมินสมรรถนะ โดยนำไปเชื่อมโยงกับกระบวนการเลื่อนวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

จากการติดตามผลการจัดการศึกษาของไทย การจัดการศึกษาและการพัฒนาคุณภาพการศึกษา พบว่า อุปสรรคในการจัดการศึกษาที่ต้องเร่งรัดแก้ไข ได้แก่ คุณภาพครู ผู้บริหารสถานศึกษา คุณภาพผู้เรียน หลักสูตร การจัดการเรียนรู้และการบริหารจัดการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2552) และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การเป็นอย่างมากปัจจัยหนึ่ง คือ ผู้บริหารองค์การซึ่งเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินการในฐานะผู้ควบคุมบังคับบัญชาและริเริ่มกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การให้ไปตามเป้าหมาย (เบญจพร แก้วมีศรี, 2545) การพัฒนาผู้บริหารถือว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญยิ่งของการบริหารบุคคลากร เพราะเมื่อเวลาผ่านไปวิทยาการต่าง ๆ เจริญก้าวหน้าขึ้น เทคนิควิธีทำงานเปลี่ยนแปลงไปจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสม (กิติมาปริดีติล, 2532) ผู้บริหารการศึกษายุคใหม่ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นผู้นำที่งานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปสู่การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เป็นยุทธศาสตร์หลักในการแก้ไขและพัฒนาสังคมมวลชน โดยต้องตระหนักว่า คุณภาพคนต้องเกิดจากระบบการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ (สนธิรัก เทพธัญญ์, 2547) การบริหารการศึกษาในปัจจุบันมีส่วนประกอบที่สำคัญหลายอย่างที่จะช่วยให้สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ องค์ประกอบที่สำคัญที่จะขาดเสียมิได้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำของสถานศึกษา เพราะผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ออกแบบและจัดระบบการศึกษา พัฒนาระบบความคิดและระบบการบริหาร ซึ่งหมายรวมถึง การนำเอาทรัพยากรเพื่อการศึกษาไปบริหารจัดการให้เกิดผลผลิตทางการศึกษา ตามที่ระบบการศึกษาของประเทศต้องการ (เกษม วัฒนชัย, 2546) โดยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทสำคัญยิ่งในการเป็นผู้นำหรือเป็นตัวจักรสำคัญในการขับเคลื่อนและพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องอาศัยความรู้และทักษะการบริหารจัดการ เพื่อให้การบริหารสถานศึกษามีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของสังคม ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษามาโดยตลอด และส่งเสริมการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถด้านการบริหาร โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ และมีทักษะที่จำเป็นสำหรับการเอาตัวรอดในสังคมที่มีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (อึ้ง อึ้ง และคณะ, 2545) สอดคล้องกับที่สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545) กล่าวถึงความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านของการบริหารการศึกษาว่า การบริหารสถานศึกษาจะประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ ทั้งนี้เพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีหน้าที่ในการดำเนินงานทุกอย่างในโรงเรียน ผลการจัดการศึกษาของสถานศึกษาจะ

เป็นเช่นไรย่อมขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานของผู้บริหารเป็นหลัก ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ให้บรรลุจุดหมายของการจัดการศึกษาซึ่งเปรียบเสมือนผู้จัดการทางการศึกษาเพื่อให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น ดำเนินการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นไปตามจุดหมายของการจัดการศึกษาและความคาดหวังของสังคมอย่างมีคุณภาพ จะเห็นได้ผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญต่อความสำเร็จของการจัดการศึกษาและพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาความรู้ และทักษะที่จำเป็นต่อการบริหารจัดการศึกษา โดยเฉพาะการพัฒนาตามแนวที่ยึดสมรรถนะเป็นหลัก (competency – based training) ซึ่งเป็นการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญ (competency) ที่สอดคล้องกับความต้องการของตนเองและหน่วยงาน ซึ่งสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548) ได้กล่าวไว้ว่า ในปัจจุบันแนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาเชื่อว่า การฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จะช่วยเพิ่มความได้เปรียบเชิงแข่งขัน (competitive advantage) ขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการฝึกอบรมและพัฒนาจะทำให้บุคลากรมีความสามารถสูงขึ้นและตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการได้ดีขึ้น รวมทั้งสามารถสร้างผลผลิตให้แก่องค์กรมากขึ้นและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการเป็นอย่างดี ดังนั้น องค์กรในปัจจุบันจึงเข้าใจดีว่าการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นการลงทุนที่ให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า เพราะการดำเนินการดังกล่าวช่วยให้เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรบรรลุผล

ด้วยเหตุผลดังกล่าวมาข้างต้นและกระแสการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ รวมทั้งนโยบายการปฏิรูปการศึกษา ในทศวรรษที่สองที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา และผลการดำเนินการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร โดยเฉพาะผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนแทบทุกระดับต่ำกว่าเป้าหมาย (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2547) และผลการประเมินภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) รอบแรกในช่วงปี 2544-2548 พบว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ร้อยละ 65 มีผลการประเมินต่ำกว่ามาตรฐานและยังพบว่า มาตรฐานด้านผู้บริหารสถานศึกษา ผลการประเมินที่ต่ำกว่ามาตรฐาน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการที่ส่งเสริมกิจกรรมและการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การมีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2549) จากปัญหาดังกล่าว ประกอบกับข้อเสนอแนะของสมศ.ในการนำสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผ่านวิฤตีสู่ความเป็นมาตรฐานนั้น มีปัจจัยประการหนึ่งที่สำคัญ ได้แก่ การที่สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาต้องเร่งบริหารจัดการปฏิรูปครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษาและการปฏิรูประบบราชการในปัจจุบัน อีกทั้งจากการศึกษาเอกสารงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเฉพาะการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรงมีค่อนข้างน้อย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อให้ได้โปรแกรมที่มีประสิทธิภาพ มีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เกิดความรู้ ทักษะ และความสามารถตามสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและเมื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริงก่อให้เกิดประสิทธิภาพในภาระงานต่อไป

2. คำถามการวิจัย

- 2.1 โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยอะไรบ้าง
- 2.2 โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีประสิทธิภาพหรือไม่เพียงใด

3. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 3.1 เพื่อพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3.2 เพื่อประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

4. สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานครั้งนี้ ได้ออกแบบและพัฒนาจากการศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎี รวมทั้งผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีการนำไปตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไข โดยผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้มีส่วนได้เสียที่ผ่านกระบวนการหลายขั้นตอน ซึ่งผู้วิจัยได้นำหลักแนวคิดการวิจัยและพัฒนา รูปแบบ ผลงานวิจัย วิธีการดำเนินการ และนวัตกรรมต่าง ๆ ของนักวิชาการมาใช้เป็นแนวทางในการวิจัย เช่น วรเทพ ภูมิภักดีพรธ (2550) ที่ดำเนินการวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน การวิจัยรูปแบบการพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาและผู้เรียนในการใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาเรียนรู้ตลอดชีวิต (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553) การพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในองค์กรข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (สุรจัญญ์ ญญลักษณ์, 2550) การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมทางไกลเรื่องการวิจัยและพัฒนางานวิชาการ (สมคิด พรหมจัญญ์ และสุพัตกร พิบูลย์, 2552) การวิจัยและพัฒนากระบวนการสร้างวิสัยทัศน์สู่การพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้วยกระบวนการทางธรรมชาติบนฐานการวิจัยในชั้นเรียน (สมคิด สวอนไพบูลย์และคณะ, 2550) และการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ชัยรัตน์ หลายวัชรกุล, 2547) โดยผลงานวิจัยส่วนใหญ่เมื่อนำผลผลิตหรือนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นไปทดลองในภาคสนาม พบว่า ผลก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งผลหลังการพัฒนาหรือการทดลองสูงกว่าก่อนการพัฒนาหรือก่อนการทดลอง ดังนั้นผู้วิจัยจึงคาดคะเนผลการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในทิศทางเดียวกันกับผลงานวิจัยดังกล่าว โดยผู้วิจัยตั้งสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

4.1 กลุ่มทดลองมีปฏิริยาตอบสนองต่อโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมาก

4.2 หลังการพัฒนาตามโปรแกรมกลุ่มทดลอง มีความรู้ ทักษะสูงกว่าก่อนการพัฒนา และสูงกว่ากลุ่มควบคุม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4.3 หลังการพัฒนาตามโปรแกรมกลุ่มทดลองมีการนำความรู้และทักษะที่ได้รับจากการพัฒนาตามโปรแกรมไปสู่การปฏิบัติงานในภาระงานสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4.4 หลังการพัฒนาตามโปรแกรมผลการปฏิบัติงานของกลุ่มทดลองสูงกว่าก่อนการพัฒนา และสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

5. ขอบเขตของการวิจัย

5.1 กลุ่มเป้าหมาย

5.1.1 กลุ่มเป้าหมายในการนำโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

5.2 กลุ่มเป้าหมายในการทดลองโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคสนาม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2 จำนวน 30 คน และกลุ่มควบคุม จำนวน 30 คน ซึ่งได้มาซึ่งได้มาด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

5.3 สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่นำมาพัฒนาตามโปรแกรม ประกอบด้วย 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 2) การทำงานเป็นทีม 3) การพัฒนาบุคลากร 4) การตัดสินใจ 5) การสื่อสาร และ 6) การเป็นผู้นำ

5.4 ระยะเวลาดำเนินการทดลองโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคสนาม คือ ภาคเรียนที่ 1/2553 (พฤษภาคม 2553 - ตุลาคม 2553)

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง แนวทางการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนา มีความรู้ ทักษะ และความสามารถตามสมรรถนะที่กำหนด ซึ่งโปรแกรมพัฒนามีส่วนประกอบที่สำคัญ 2 โครงการ ดังนี้ 1) โครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 2) โครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีรายละเอียด ดังนี้

6.1.1 โครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง แนวทางการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในระยะที่ 1 มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถตามสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยนำรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษา มาใช้ในการพัฒนาแบบผสมผสานและบูรณาการ ดังนี้

6.1.1.1 การจัดทำคู่มือ หมายถึง การจัดทำเอกสารประกอบโปรแกรมเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

6.1.1.2 การปฐมนิเทศ หมายถึง รูปแบบการดำเนินการพัฒนาผู้เข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการประชุมชี้แจง สร้างความเข้าใจ ตลอดจนสร้างความตระหนักแก่ผู้เข้าร่วมโปรแกรม

6.1.1.3 การศึกษาด้วยตนเอง หมายถึง รูปแบบการดำเนินการพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยการศึกษาค้นคว้าเรียนรู้ด้วยตนเอง

6.1.1.4 การฝึกอบรม หมายถึง รูปแบบการดำเนินการพัฒนาความรู้ ทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ จำนวน 3 วัน มีการให้ความรู้โดยวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ การฝึกปฏิบัติจริง และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้าร่วมโปรแกรม

6.1.1.5 การสืบค้น หมายถึง รูปแบบการพัฒนาความรู้ ทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการศึกษา ค้นคว้า หาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งเรียนรู้/สื่อต่าง ๆ

6.1.1.6 การศึกษาเป็นกลุ่ม หมายถึง รูปแบบการพัฒนาความรู้ ทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของผู้เข้าร่วมโปรแกรมด้วยการศึกษาหาความรู้ร่วมกันเป็นกลุ่ม

6.1.1.7 การศึกษาดูงาน หมายถึง รูปแบบการพัฒนาความรู้ ทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการเข้าเยี่ยมชมและศึกษาเป็นรายกรณีจากวิทยากรหรือผู้บริหารของหน่วยงาน/องค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นที่ยอมรับ

6.1.2 โครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารขั้นพื้นฐาน หมายถึง แนวทางดำเนินการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในระยะที่ 2 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและส่งเสริมให้กลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมโปรแกรมนำความรู้ ทักษะที่ได้รับจากการพัฒนาไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อันจะส่งผลให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ โดยนำรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษาใช้ในการพัฒนาแบบผสมผสานและบูรณาการ ดังนี้

6.1.2.1 การสังเกตหรือการประเมิน หมายถึง รูปแบบการพัฒนาและส่งเสริมการนำความรู้ ทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติ โดยการสังเกต และประเมินจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

6.1.2.2 การให้ส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาและปรับปรุง หมายถึง รูปแบบการพัฒนาผู้เข้าร่วมโปรแกรม โดยการให้มีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนา และสะท้อนข้อมูลเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

6.1.2.3 การจัดระบบพี่เลี้ยง หมายถึง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการจัดให้มีระบบการนิเทศ ติดตาม ช่วยเหลือ จากผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการนำความรู้ ทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

6.1.2.4 การพัฒนาในระหว่างปฏิบัติงาน หมายถึง รูปแบบการพัฒนาความรู้ ทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และส่งเสริมการนำความรู้ทักษะไปสู่การปฏิบัติงานในระหว่างที่ผู้เข้าร่วมโปรแกรมปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

6.2 การประเมินประสิทธิภาพโปรแกรม หมายถึง การตรวจสอบโปรแกรมโดยการนำไปทดลองในภาคสนามเพื่อประเมินผลที่เกิดจากการทดลองโปรแกรม ประกอบด้วย 1) การประเมินปฏิริยาตอบสนองต่อโปรแกรม 2) การประเมินความรู้สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) การประเมินทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 4) การประเมินการนำความรู้ ทักษะไปสู่การปฏิบัติ และ 5) การประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ มีรายละเอียด ดังนี้

6.2.1 การประเมินปฏิริยาตอบสนองต่อโปรแกรม หมายถึง การตรวจสอบระดับความคิดเห็นหรือทัศนคติของกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมโปรแกรมที่มีต่อโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ได้ข้อมูลสะท้อนกลับในการนำมาปรับปรุงแก้ไขโปรแกรม

6.2.2 การประเมินความรู้สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง การตรวจสอบความรู้ที่เกิดจากการเข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของกลุ่มเป้าหมาย

6.2.3 การประเมินทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง การตรวจสอบทักษะและความสามารถตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เกิดจากการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของกลุ่มเป้าหมาย

6.2.4 การประเมินการนำความรู้และทักษะสู่การปฏิบัติในหน้าที่ หมายถึง การตรวจสอบผลการนำความรู้ ทักษะที่ได้จากการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้สู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของกลุ่มทดลอง

6.2.5 การประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ หมายถึง การตรวจสอบผลงานที่เกิดขึ้นจากการที่กลุ่มเป้าหมายนำความรู้และทักษะไปสู่การปฏิบัติงานในหน้าที่

6.3 สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง ความรู้ ทักษะและความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จเป็นที่ยอมรับ ประกอบด้วย 6 ด้าน ดังนี้ 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 2) การทำงานเป็นทีม 3) การพัฒนาบุคลากร 4) การตัดสินใจ 5) การสื่อสาร และ 6) การเป็นผู้นำ มีรายละเอียดดังนี้

6.3.1 สมรรถนะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความรู้ ทักษะและความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการกำหนดแผนกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายในการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ถูกกำหนดขึ้น ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ 1) สามารถวิเคราะห์ได้ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่มีผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา 2) สามารถวิเคราะห์ได้ถึงโอกาสและเป้าหมายของการจัดการศึกษา 3) สามารถกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง และ 4) สามารถปรับเปลี่ยนแผนเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้

6.3.2 สมรรถนะการทำงานเป็นทีม หมายถึง ความรู้ ทักษะและความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุนเสริมแรง ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่น หรือแสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตามได้อย่างเหมาะสม ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ 1) การให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุน เพื่อนร่วมงาน 2) การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสม 3) การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย และ 4) การเสริมแรงให้กำลังใจส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน

6.3.3 สมรรถนะการพัฒนาบุคลากร หมายถึง ความรู้ ทักษะและความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานในการให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยแก้ปัญหาให้แก่เพื่อนร่วมงาน และผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างรวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่างๆ ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ 1) การให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยแก้ปัญหาแก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง 2) การมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร 3) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างและสร้างเครือข่ายการพัฒนาบุคลากร และ 4) การส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสเพื่อนร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่างๆ

6.3.4 สมรรถนะการตัดสินใจ หมายถึง ความรู้ ทักษะและความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการกำหนดหลักการ แนวทาง วิธีการอย่างเป็นระบบรวมถึงการวิเคราะห์สังเคราะห์ การวิจัยและกำหนดทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อแก้ปัญหาและตัดสินใจในการบริหารจัดการศึกษา ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ 1) สามารถวิเคราะห์ได้ถึงทิศทางและกลยุทธ์ขององค์การเพื่อประกอบการตัดสินใจ 2) ตัดสินใจบนพื้นฐานของแนวโน้มโครงสร้าง วัฒนธรรม และทรัพยากรขององค์การ 3) ประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นที่เกิดจากการตัดสินใจที่มีต่อภารกิจขององค์การ และ 4) สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางเลือกจากการตัดสินใจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้

6.3.5 สมรรถนะการสื่อสาร หมายถึง ความรู้ ทักษะและความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการพูด การเขียน การสื่อสาร การโต้ตอบ ในโอกาสและสถานการณ์ต่างๆ ตลอดจนสามารถชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่น เห็นด้วย ยอมรับ คล้อยตาม เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ 1) ความสามารถในการพูดและเขียนในโอกาสต่างๆ 2) ความสามารถในการสื่อสารผ่านสื่อเทคโนโลยี เทคโนโลยีสมัยใหม่ 3) ความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับคล้อยตาม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร และ 4) ความสามารถในการนำเสนอเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผลงานของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ

6.3.6 สมรรถนะการเป็นผู้นำ หมายถึง ความรู้ ทักษะและความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการแสดงออกถึงความร่วมมิตชอบในเรื่องต่างๆของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีผลต่อทีมงาน หน่วยงาน รวมทั้งความสามารถในการบริหารจัดการและความสามารถในการจูงใจหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ปฏิบัติตามเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ 1) แสดงออกถึงความเชื่อมั่นในความคิด คำพูด และการกระทำของตนเอง 2) กระตุ้นให้บุคลากรนำเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ 3) นำเสนอประเด็นหรือเรื่องที่มีผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และ 4) เป็นพี่เลี้ยงหรือให้คำปรึกษาแนะนำผู้อื่นในการบริหารงานบริหารคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6.4 การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง ขอบข่าย/ภาระหน้าที่ของผู้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลงานตามเป้าหมาย ดังนี้ 1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงบประมาณ 3) การบริหารงานบุคคล และ 4) การบริหารงานทั่วไป มีรายละเอียด ดังนี้

6.4.1 การบริหารงานวิชาการ หมายถึง ภาระงานที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนวการศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน การประสานความร่วมมือพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่นและการส่งเสริม สนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

6.4.2 การบริหารงบประมาณ หมายถึง ภาระงานที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำและเสนอของบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา การบริหารงานการเงิน การบริหารบัญชี และการบริหารพัสดุและสินทรัพย์

6.4.3 การบริหารงานบุคคล หมายถึง ภาระงานที่ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานต้องดำเนินการเกี่ยวกับการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัยและการออกจากราชการ

6.4.4 การบริหารงานทั่วไป หมายถึง ภาระงานที่ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ต้องดำเนินการเกี่ยวกับการดำเนินงานธุรการ งานเลขานุการคณะกรรมการศึกษาชั้นพื้นฐาน การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร งานเทคโนโลยีสารสนเทศ การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหารทั่วไป การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การรับนักเรียน การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา และการส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

7. ประโยชน์ที่จะได้รับ

ผลจากการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ยังผลให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

7.1 ประโยชน์ในเชิงวิชาการ

การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ถือเป็นจุดเริ่มต้นของงานวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะ ซึ่งสามารถนำไปพัฒนาต่อยอดหรือการวิจัยด้วยระเบียบวิธีวิจัยรูปแบบอื่น เช่น

7.1.1 การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

7.1.2 การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดอื่น

7.1.3 การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตำแหน่งอื่น

7.1.4 การศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

7.1.5 การศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะและรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

7.1.6 การศึกษารูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาที่สอดคล้องกับสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน

7.1.7 การศึกษาสมรรถนะหลักที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในยุคปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองตามความต้องการของกระทรวงศึกษาธิการ

7.2 ประโยชน์ในเชิงของการนำไปใช้

7.2.1 หน่วยงานทางการศึกษาสามารถนำโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานทางการศึกษา

7.2.2 ผู้เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จะช่วยพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาเพราะผู้ที่มีสมรรถนะสูงอาจจะได้รับแต่งตั้งให้อยู่ในตำแหน่งที่สำคัญและเลื่อนวิทยฐานะสูงขึ้น

7.2.3 โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จะช่วยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทราบถึงระดับความรู้ ทักษะและความสามารถของตนเองว่าอยู่ในระดับใด

7.2.4 โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จะเป็นแนวทางในการออกแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในตำแหน่งอื่นในหน่วยงานทางการศึกษาทุกระดับ

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับ ดังนี้ 1) การออกแบบการวิจัยและพัฒนาโปรแกรม 2) แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะและสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา 3) แนวคิดที่เกี่ยวข้องการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 4) การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 5) แนวคิดการพัฒนาโปรแกรม 6) บทสังเคราะห์โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา

2.1 การออกแบบการวิจัยและพัฒนาโปรแกรม

การออกแบบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนา (research & development: R&D) มาเป็นแนวทางในการพัฒนาโปรแกรมเพื่อให้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอความหมายของการวิจัยและพัฒนา ลักษณะและรูปแบบการวิจัยและพัฒนา ตามลำดับ ดังนี้

2.1.1 ความหมายของการวิจัยและพัฒนา

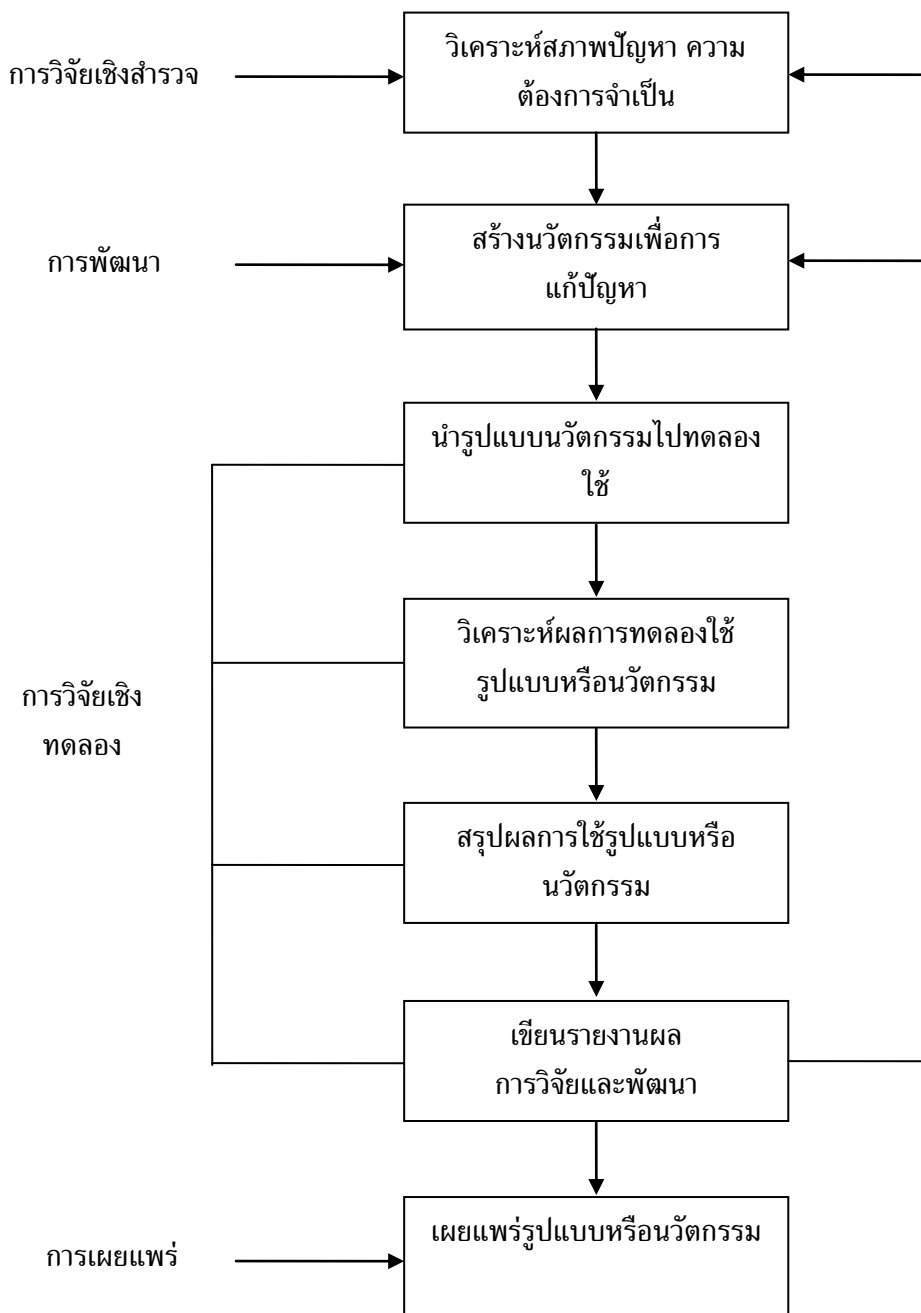
ทิตนา แคมมณี และสร้อยสน สกกรักษ์ (2540) กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนา คือ การพัฒนารูปแบบหนึ่งที่ใช้การวิจัยเป็นเครื่องมือหรือเป็นวิถีทางกลยุทธ์ในการดำเนินงานทั้งนี้เพราะเชื่อว่าการพัฒนาจะเป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม ถ้าใช้ข้อมูลที่มีคุณภาพเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ รวมทั้งเชื่อว่าการพัฒนาจะเป็นไปอย่างมีชีวิตชีวา (active) หากนักพัฒนาใช้กระบวนการวิจัยในการพัฒนางาน เพราะจะทำให้นักพัฒนาเห็นภาพของงานโดยตลอดอย่างชัดเจนและนักพัฒนาจะมั่นใจในทิศทางและลักษณะการพัฒนาที่ดำเนินการไปในแต่ละขั้นว่าจะตรงเป้าหมายและจะปิติสุขในการทำงาน ลักษณะการวิจัยเป็นการวิจัยปฏิบัติการ (action research or operation research) อุทัย บุญประเสริฐ (2542) ได้กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนา เป็นการวิจัยประยุกต์ที่เน้นการแสวงหาผลิตภัณฑ์ใหม่ (new products) สิ่งประดิษฐ์ใหม่ (new inventions) พัฒนาระบบการ (process) พัฒนาระบบและวิธีการทำงาน (system and procedures) และเทคโนโลยีใหม่ๆ (new technology) โดยใช้การวิจัยเป็นฐาน (research - based) สำหรับพัฒนาสิ่งที่ต้องการ ส่วน วรณี โสมประยูร (2546) ให้ความหมายของการวิจัยและพัฒนาไว้สอดคล้องกันว่า เป็นการวิจัยที่นำองค์ความรู้เดิมจากผลการวิจัยประเภทต่างๆ หรือนำสิ่งประดิษฐ์ที่มีอยู่แล้วไปจัดกระทำต่อเป็นระบบอย่างต่อเนื่องทั้งในกระบวนการวิจัยและกระบวนการพัฒนาที่เชื่อมโยงเข้าด้วยกันเป็นชุดโครงการวิจัยที่มีหลายโครงการวิจัยอย่างสมบูรณ์ เพื่อเป็นการต่อยอดของเดิมให้เพิ่มผลผลิตที่มีคุณค่าสูงเด่นชัดแน่นอน อันเป็นที่เชื่อถือ หรือยอมรับทางวิชาการและเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่จะนำผลการวิจัยไปใช้ในสังคมได้อย่างแท้จริง

จากเหตุผลข้างต้น สรุปได้ว่า ความหมายของการวิจัยและพัฒนา มี 3 ความหมาย คือ 1) หน่วยงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการวิจัยเฉพาะทางหรือการวิจัยหลายๆ ประเภท เพื่อนำผลการวิจัยไป

ประยุกต์ใช้พัฒนางานต่าง ๆ ที่วงการประชาสังคมนั้น ๆ เกี่ยวข้องโดยตรง 2) ชื่อของงานวิจัยใด ๆ ก็ตามที่ผู้วิจัยเรียกชื่อหรือระบุว่าเป็นงานวิจัยและพัฒนา โดยเจาะจงว่าจะนำผลการวิจัยที่ได้ไปพัฒนาแก้ไขปัญหาของงานที่กำลังดำเนินการอยู่เป็นประจำและ 3) กระบวนการหรือวิธีการแสวงหาองค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหา และพัฒนาองค์การ บุคคล หรือกลุ่มบุคคล

2.1.2 ขั้นตอนการออกแบบการวิจัยและพัฒนา

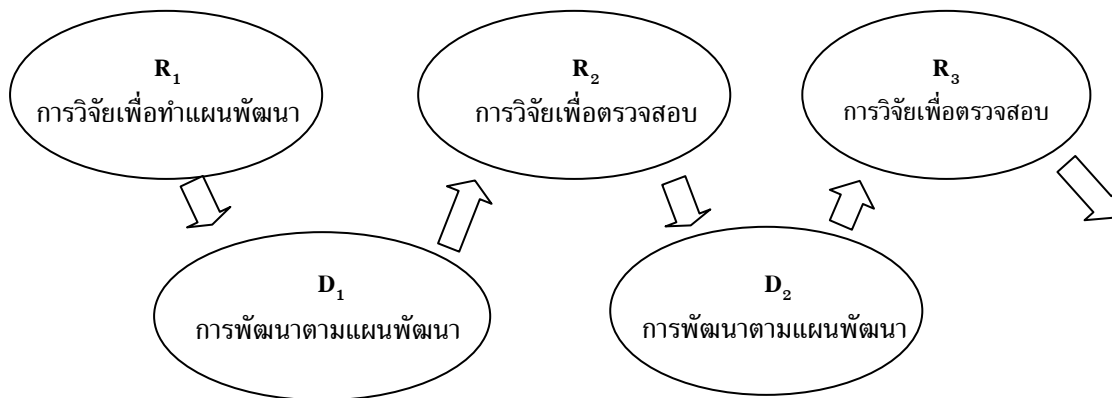
นางลักษณ์ วิรัชชัยและสุวิมล ว่องวาณิช (2544) กล่าวว่า รูปแบบการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษาเป็นการวิจัยที่มุ่งพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือโครงการใหม่ๆ ทางการศึกษาโดยใช้กระบวนการวิจัยกิจกรรมหลัก 3 กิจกรรม ได้แก่ 1) การวิจัยพื้นฐาน (basic research) เพื่อศึกษาคำว่าทฤษฎีและหลักการต่างๆ ให้ได้ทฤษฎีที่เป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ 2) การวิจัยประยุกต์ (applied research) เพื่อนำข้อทฤษฎีข้อค้นพบจากการวิจัยพื้นฐานมาใช้ประโยชน์ในการดำเนินการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นหรือปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น และ 3) การพัฒนาเชิงทดลอง (experimental development) เพื่อพัฒนาและตรวจสอบสิ่งที่เป็นนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ ส่วน Gall, Borg and Gall (1996) แบ่งการดำเนินการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา ออกเป็น 8 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดเป้าหมาย 2) การศึกษางานทฤษฎีและวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อวิเคราะห์ให้ได้ความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ขั้น R: research) 3) การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงปฏิบัติการ (performance objectives) 4) การสร้างเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติการ 5) การพัฒนากลยุทธ์รวมทั้งผลิตภัณฑ์หรือโครงการที่จะนำไปใช้เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย (ขั้น D: development) 6) การทดลองใช้จริง (ขั้น R: research) 7) การตรวจสอบและปรับปรุง และ 8) การนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือโครงการทางการศึกษาที่พัฒนาแล้ว ธเนศ ขำเกิด (2540) ได้กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนา มีกระบวนการขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา ดังนี้ ขั้นตอนแรกเป็นการวิเคราะห์สภาพปัญหา ความต้องการจำเป็น เป็นการศึกษาให้รู้ว่าจะงานในหน้าที่ความรับผิดชอบนั้นมีปัญหาที่แท้จริงคืออะไร การสืบค้นหรือวิธีการแก้ปัญหาอย่างไร ระบบก็คือ การวิจัยเชิงสำรวจนั่นเอง จากนั้นเมื่อได้ทราบปัญหาแล้ว ถ้าหยุดนิ่งไม่แก้ปัญหาหรือพัฒนาให้ดีขึ้น ก็ย่อมไม่มีการเปลี่ยนแปลงที่ดีเกิดขึ้นจึงต้องคิดค้นรูปแบบหรือนวัตกรรมเพื่อใช้ในการแก้ปัญหา นั่นคือ การพัฒนาและเมื่อพัฒนารูปแบบการแก้ปัญหาหรือนวัตกรรมแล้วเพื่อให้รู้ว่าจะรูปแบบหรือนวัตกรรมนั้นมีประสิทธิภาพเพียงใดก็นำไปทดลองใช้การวิจัยเชิงทดลอง หากแก้ปัญหาไม่สำเร็จก็กลับวิเคราะห์ปัญหาและปรับปรุงรูปแบบนวัตกรรม แล้วทดลองใช้ใหม่จนสามารถแก้ปัญหาได้สำเร็จตรงกันข้ามหากแก้ปัญหาได้แล้วก็เขียนรายงานการวิจัยและเผยแพร่รูปแบบหรือนวัตกรรมนั้น ๆ ให้เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและวงวิชาการต่อไป ซึ่งจะเห็นได้ว่า บางครั้งจึงมีผู้เรียกการวิจัยและพัฒนาว่า R & D (research and development) หรือบางคนก็เรียก R & D & D ซึ่ง D ตัวหลัง ก็คือการเผยแพร่ (diffuse) ซึ่งจากที่กล่าวแสดงให้เห็นดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กระบวนการวิจัยและพัฒนา ตามแนวคิดของธเนศ ขำเกิด (2540)

นางลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวาณิช (2544) กล่าวว่า ขั้นตอนหลักในการดำเนินการวิจัยพัฒนามีขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญแบ่งตามกระบวนการหลักเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการวิจัย (R) และขั้นตอนการพัฒนา (D) ซึ่งอาจดำเนินการตามขั้นตอนทั้งสองซ้ำ ๆ กันหลายรอบก็ได้ โดยทั่วไปการวิจัยและและพัฒนาทางอุตสาหกรรมมีขั้นตอนการดำเนินการ 4 ขั้นตอน คือ นักวิจัยเริ่มต้นการดำเนินการขั้นตอนแรก เป็นขั้นตอน 1 (R1) เพื่อแสวงหาความรู้และแนวทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์นำมาจัดทำแผนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ขั้นตอนที่สอง เป็นการพัฒนาตอน 1 (D1) ซึ่งนักวิจัย

ปฏิบัติการพัฒนาผลิตภัณฑ์ตามแผนพัฒนาที่กำหนดไว้ ขั้นตอนที่สาม เป็นขั้นตอนการวิจัยตอน 2 (R2) เพื่อตรวจสอบและประเมินคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาขึ้น หาข้อบกพร่องและวิธีการปรับปรุงแก้ไข ขั้นตอนที่สี่ เป็นขั้นตอนการพัฒนาตอน 2 (D2) เพื่อปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ทั้งนี้ กวิจัยอาจดำเนินการตามขั้นตอนที่สามและขั้นตอนที่สี่ ซ้ำ ๆ หลายรอบจนกว่าได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด กระบวนการวิจัยและพัฒนาจึงมีขั้นตอนเรียงจาก R1 - D1 - R2 - D2 ... ซึ่งอาจมีขั้นตอนต่อเนื่องไปจนกว่าจะได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาตามแนวคิดของนงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช (2544)

วิโรจน์ สารรัตน์ (2550) กล่าวว่า หากนักวิจัยจะนำกรอบแนวคิดการวิจัยและพัฒนาไปใช้ในการออกแบบโปรแกรมในการพัฒนาวิชาชีพ ผู้วิจัยจะต้องเน้นการศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์ประเด็นที่จะศึกษาวิจัยหรือที่ต้องการพัฒนาเพื่อที่จะนำไปสู่การกำหนดเป็นโปรแกรมการพัฒนา และได้เสนอขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและพัฒนาไว้ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การตรวจสอบกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีจากผู้ทรงคุณวุฒิและหรือผู้มีส่วนได้เสีย

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างโปรแกรมในรายละเอียด โดยเฉพาะจากกรอบเหตุผลสัมพันธ์ในระดับโครงการนั้น จะเป็นเสมือนกรอบแนวคิดเพื่อนำไปสู่การนำเสนอเนื้อหาที่ต้องการให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมาย กรณีศึกษา กิจกรรมเพื่อการฝึกทักษะใดทักษะหนึ่ง แนวปฏิบัติในเรื่องนั้น ๆ และอื่น ๆ

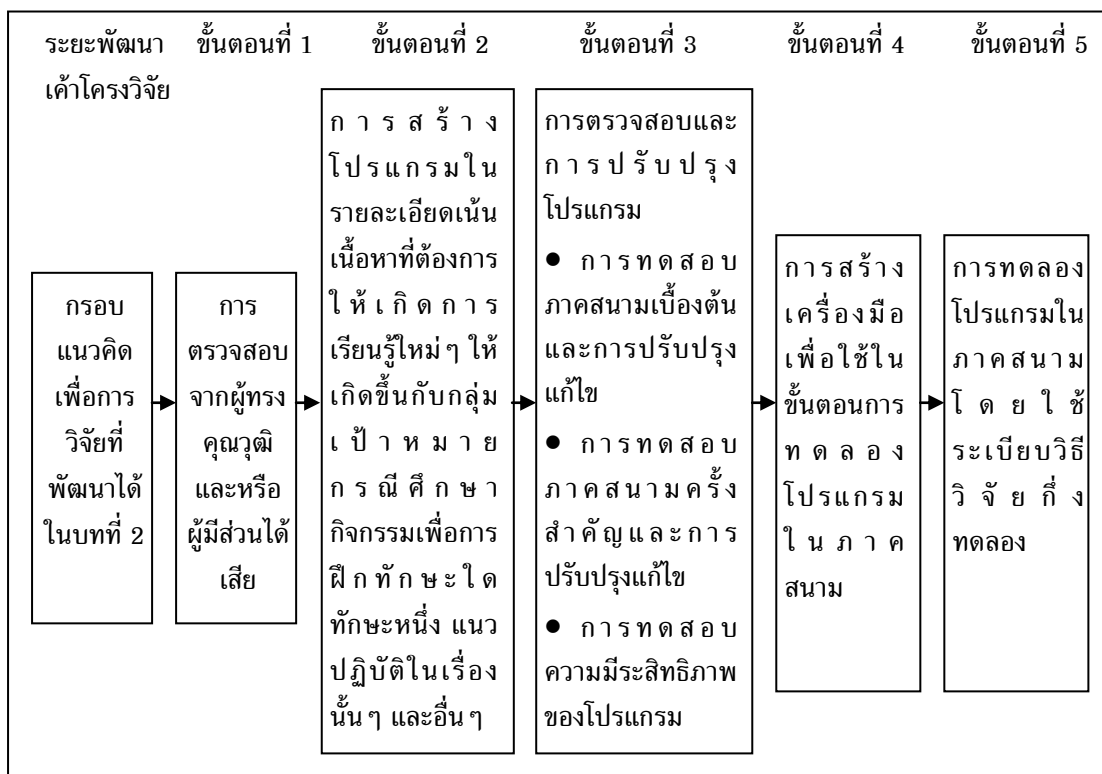
ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบและการปรับปรุงโปรแกรม โดยประยุกต์ใช้แนวคิดของ Borg (1982) ที่กล่าวถึงการปรับปรุงแก้ไขสื่อการเรียนการสอนทั่ว ๆ ไป ในกระบวนการวิจัยและพัฒนา 3 ระยะ ดังนี้ คือ ระยะที่ 1 การทดสอบภาคสนามเบื้องต้นและการปรับปรุงแก้ไข (preliminary field testing and revision) ระยะที่ 2 การทดสอบภาคสนามครั้งสำคัญและการปรับปรุงแก้ไข (main field testing and revision) และ ระยะที่ 3 การตรวจสอบเพื่อยืนยันและปรับปรุงแก้ไข

ขั้นตอนที่ 4 การสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในขั้นตอนการทดลองใช้โปรแกรมในภาคสนาม ซึ่งหากพิจารณาจากแนวคิดของ Guskey (2000) ได้อธิบายว่า ควรมีแบบประเมินผล 5 ประเภท คือ 1) แบบประเมินปฏิกิริยาของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยต่อโปรแกรมเพื่อการปรับปรุงแก้ไข 2) แบบ

ประเมินผลการเรียนรู้ของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยในความรู้และทักษะใหม่ที่ได้รับตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในระดับโครงการแต่ละโครงการ 3) แบบประเมินการสนับสนุนและการเปลี่ยนแปลงขององค์การ 4) แบบประเมินการใช้ความรู้และทักษะใหม่ของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยและ 5) แบบประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในระดับโปรแกรม

โดยการสร้างเครื่องมือในขั้นตอนหลังจากที่โปรแกรมได้รับการพัฒนาตามขั้นตอนที่ 4 จนได้โปรแกรมที่มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด (ค่า IOC สูงกว่า 0.50) นั้น วิโรจน์ สารัตนะ (2551) ให้เหตุผลว่า ก็เพื่อให้ได้เครื่องมือการประเมินที่มีความตรงเชิงเนื้อหากับโปรแกรมที่มีประสิทธิภาพแล้ว นั้นเป็นเบื้องต้น แต่อย่างไรก็ตาม เครื่องมือที่สร้างขึ้น จะต้องมีการนำไปพัฒนาคุณภาพและทดสอบต่อไป เช่นการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยการสอบถามความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง แล้ววิเคราะห์หาค่า IOC รวมทั้งการทดลองใช้ (try out) เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) จากกลุ่มตัวอย่าง เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 5 การทดลองใช้โปรแกรมในภาคสนาม โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยกึ่งทดลอง (quasi-experiment) รูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เช่น The nonrandomized control group pretest-posttest design หรือ The time-series experiment หรือ control group, time series หรือ equivalent time - samples design เป็นต้น Leedy (1993) มีกิจกรรมหลักในการดำเนินการวิจัย คือ การใช้แบบประเมินการสนับสนุนและการเปลี่ยนแปลงขององค์การและแบบประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในระดับโปรแกรม หากเลือกใช้รูปแบบการวิจัยที่มีการทดสอบก่อนเรียน (Pretest) ด้วย เพื่อให้ทราบผลก่อนดำเนินการทดลองใช้โปรแกรม จากนั้นจึงเป็นการใช้โครงการแต่ละโครงการที่บรรจุในโปรแกรมที่พัฒนาได้ในขั้นตอนที่ 3 ดำเนินการพัฒนาวิชาชีพกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยหลังเสร็จสิ้นการพัฒนาของแต่ละโครงการก็มีการประเมินผลการเรียนรู้ของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยในความรู้และทักษะใหม่ที่ได้รับตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในระดับโครงการแต่ละโครงการ ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาดังกล่าวข้างต้น แสดงภาพที่ 3 ดังนี้



ภาพที่ 3 ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพ ตามทัศนะของวิโรจน์ สารรัตน์ (2550)

การนำเสนอผล การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษานั้น มักกำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยไว้สองประการ คือ เพื่อสร้างและพัฒนาโปรแกรม และเพื่อทดลองโปรแกรมในภาคสนามด้วยระเบียบวิธีวิจัยที่ทดลอง ดังนั้น การนำเสนอผลการวิจัยจึงควรนำเสนอในสองประเด็นหลักนั้น คือ ประเด็นแรก นำเสนอผลการสร้างและพัฒนาโปรแกรมจากขั้นตอนที่ 1-3 โดย 1) นำเสนอผลการตรวจสอบของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้เสีย 2) นำเสนอโปรแกรมเบื้องต้นที่สร้างขึ้นจากขั้นตอนที่ 2 2) นำเสนอผลการทดสอบภาคสนามเบื้องต้นและการปรับปรุงแก้ไข (preliminary field testing and revision) 3) นำเสนอผลการทดสอบภาคสนามครั้งสำคัญและการปรับปรุงแก้ไข (main field testing and revision) 4) นำเสนอผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของโปรแกรม 5) นำเสนอโปรแกรมที่ได้รับการตรวจสอบและเป็นไปตามเกณฑ์ IOC ที่กำหนด ประเด็นที่สอง นำเสนอผลการทดลองโปรแกรมในภาคสนามโดยแสดงผลจากแบบประเมินต่างๆ ที่ใช้ คือ 1) การเรียนรู้ของกลุ่มตัวอย่างในความรู้และทักษะใหม่ที่ได้รับตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในระดับโครงการแต่ละโครงการ 2) การใช้ความรู้และทักษะใหม่ของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย 3) ปฏิกริยาของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยต่อโปรแกรมเพื่อการปรับปรุงแก้ไข 4) การสนับสนุนและการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และ 5) การเรียนรู้ของนักเรียนตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในระดับโปรแกรม (สองประเภทหลังนี้อาจนำเสนอในลักษณะเปรียบเทียบ pretest-posttest) นอกจากผลการประเมินต่างๆ ดังกล่าว ผู้วิจัยอาจนำเสนอผลการบันทึกการดำเนินงานของกลุ่มตัวอย่าง

ในเชิงพรรณนา มีการแสดงทักษะหรือการวิพากษ์ประกอบ ในลักษณะเสนอเป็นบทเรียน ผลการเรียนรู้ หรือองค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติจริง (learning by doing) ของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด หลักการ ขั้นตอนการออกแบบการวิจัยและพัฒนา ของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาประยุกต์และบูรณาการเป็นกรอบในการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและพัฒนา ออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การตรวจสอบกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรม

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรายละเอียดโปรแกรม

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบและปรับปรุงโปรแกรม

ขั้นตอนที่ 4 การสร้างเครื่องมือเพื่อประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมในภาคสนาม

ขั้นตอนที่ 5 การทดลองโปรแกรมในภาคสนาม

สำหรับรายละเอียดของการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แต่ละขั้นตอน ผู้วิจัยได้นำเสนอไว้ใน บทที่ 3

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะและสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

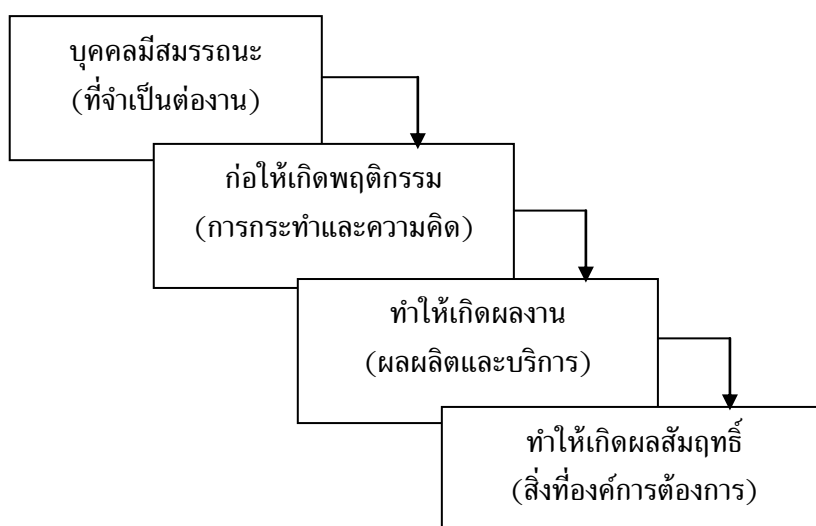
2.2.1 ความหมายสมรรถนะ (competency)

นักวิชาการทั้งต่างประเทศและของไทยได้ให้ความหมายของสมรรถนะ (competency) ivo อย่างกว้างขวาง ดังนี้ McClelland (1970) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในแต่ละบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการของสมรรถนะประกอบด้วย 1) ทักษะ (skills) หมายถึง สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ 2) ความรู้ (knowledge) หมายถึง ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรการสอน การบริหารจัดการ และการสอนคณิตศาสตร์ เป็นต้น 3) มโนทัศน์เกี่ยวกับตนเอง (self - concept) หมายถึง เจตคติ (attitudes) ค่านิยม (value) และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง 4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (traits) หมายถึง สิ่งที่อยู่ติดกับบุคคลนั้น เช่น เป็นคนที่ไว้วางใจได้ หรือเป็นคนที่มีอารมณ์ต่อบุคคลอื่น เป็นต้น และแรงจูงใจ (motive) หมายถึง เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่ที่เป็นเป้าหมายของเขา เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (achievement orientation) จะตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ส่วนที่เป็นความรู้ (knowledge) และ ทักษะ (skills) ถือว่าเป็นส่วนที่แต่ละคนสามารถพัฒนาให้มีได้ไม่ยาก ด้วยการศึกษา ค้นคว้าทำให้เกิดความรู้และด้วยการปฏิบัติทำให้เกิดทักษะ ส่วนองค์ประกอบที่เป็นมโนทัศน์เกี่ยวกับตนเอง (self - concept) ได้แก่ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเองรวมทั้ง บุคลิกลักษณะประจำตัวของแต่ละบุคคล (traits) และแรงจูงใจ (motive) เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยาก เพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ในตัวบุคคล

นอกจากความหมายตามแนวคิดของ McClelland ที่กล่าวมาข้างต้นแล้วนั้น ยังมีนักการศึกษาอีกหลายท่านได้ให้ความหมายของสมรรถนะ (competency) ว่าหมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (underlying characteristic) ของบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (motive) อุปนิสัย (trait) ทักษะ (skills)

จินตนาการส่วนบุคคล (self-image) หรือบทบาททางสังคม (social role) หรือองค์ความรู้ (body of knowledge) ซึ่งบุคคลจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานสูงกว่า/เหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้ (Boyatzis, 1982) Boam & Sparrow (1992) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่ง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบประสบความสำเร็จ Mitrani, Dalziel & Fitts (1992) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่เด่นชัดของแต่ละบุคคลซึ่งมีเหตุเกี่ยวข้องกับผลงานที่ดีที่สุดหรือมีประสิทธิภาพในงานหนึ่ง ๆ Spencer & Sparrow (1993) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (underlying characteristic) ที่มีอยู่ในตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (motive) อุปนิสัย (trait) อัตตมโนทัศน์ (self-concept) ความรู้ (knowledge) และทักษะ (skills) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (causal relationship) ให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ/หรือสูงกว่าเกณฑ์อ้างอิง (criterion-reference) หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ Spencer, McClellan & Spencer (1994) ให้ความหมายไว้ว่า สมรรถนะ (competency) หมายถึง ผลรวมของการจูงใจ อุปนิสัย แนวความคิดส่วนตัว ทศนคติ หรือคุณค่า ที่มีความรู้ หรือ ทักษะจากพฤติกรรมที่มีคุณลักษณะของแต่ละบุคคลซึ่งสามารถวัดผลและแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของผู้ที่มีผลงานดีเลิศกับผลงานเฉลี่ย Rylatt & Lohan (1995) กล่าวว่า สมรรถนะ (competency) หมายถึง ลักษณะของทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ณ สถานการณ์หรือเฉพาะงานนั้น Fleishman, Wetrogen, Uhlman & Marshall - Mies (1995) ให้ความหมาย สมรรถนะ (competency) หมายถึง ส่วนผสมของความรู้ ทักษะ ความสามารถ การจูงใจ ความเชื่อ คุณค่าและความใส่ใจ Ulrich, Brockbank, Yeung & Lake (1995) กล่าวว่า สมรรถนะ (competency) หมายถึง ความรู้ ทักษะ และความสามารถส่วนบุคคล Blancero, Boroski & Dyer (1996) กล่าวว่า สมรรถนะ (competency) หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติอื่น ๆ ที่มีเพื่อให้ได้พฤติกรรมที่ต้องการในอนาคต Klein (1996) กล่าวไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้ที่มีผลงานดีเลิศแสดงออกอย่างสม่ำเสมอมากกว่าผู้ที่มีผลงานระดับเฉลี่ยทั่วไป Mansfield (1996) ให้คำจำกัดความของ สมรรถนะ (competency) ว่าหมายถึง ทักษะ อุปนิสัย ซึ่งบุคลากรจำเป็นต้องมีเพื่อให้ทำงานสำเร็จ Mc Lagan (1996) กล่าวว่า สมรรถนะ (competency) หมายถึง ความรู้และทักษะซึ่งจะทำให้ผลงานมีประสิทธิภาพ Slivinski et al. (1996) กล่าวไว้ว่า สมรรถนะ (competency) หมายถึง คุณลักษณะที่จำเป็นต่อผลงานหรือพฤติกรรมในการทำงาน Mirabile (1997) กล่าวว่า สมรรถนะ (competency) หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ หรือคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับผลงานที่ดีเยี่ยมของผลงานหนึ่ง ๆ Scott B. Parry (1997) ให้ความหมาย สมรรถนะ คือ กลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และคุณลักษณะ (attitudes) ที่เกี่ยวข้องกันซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ มีความสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งนั้น ๆ และสามารถวัดผลเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับและเป็นสิ่งที่สามารถสร้างเสริมได้โดยผ่านการอบรมและพัฒนา Clark (1999) กล่าวว่า สมรรถนะ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ 1) ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และความสามารถ (abilities) ซึ่งสามารถสังเกตได้หรือสามารถวัดได้ และ 2) ความรู้ ทักษะและความสามารถเหล่านี้ จะต้องแยกความแตกต่างระหว่างผู้ปฏิบัติงานได้สูงกว่าและผู้ปฏิบัติงานคนอื่น ๆ ออกจากกันได้ Green (1999) กล่าวว่า สมรรถนะ

(competency) หมายถึง คำอธิบายที่เป็นลายลักษณ์อักษรของอุปนิสัยที่วัดผลได้และทักษะส่วนตัวที่ใช้ทำงานตามวัตถุประสงค์ Catano et al. (2001) กล่าวว่า สมรรถนะ (competency) เห็นว่า คำนิยามส่วนมากจะมอง competency หรือกลุ่มของ KSAO (knowledge, skill, ability and other characteristics) ที่บุคลากรต้องมี ซึ่งทั้งสองกลุ่มตระหนักถึงคุณลักษณะส่วนบุคคลหรือพฤติกรรมที่จะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงาน ในทางตรงกันข้ามตามแนวคิดเริ่มแรกนั้น คำนิยามบางส่วนไม่ได้เน้นที่ความแตกต่างของกลุ่มพฤติกรรมระหว่าง competency ของผู้มีผลงานดีเลิศกับผู้อื่นตตินิยมบนพื้นฐานของผลสัมฤทธิ์ของงาน ดังนั้น พันธกิจเริ่มแรกของ competency-based management จะต้องให้นิยามของคำว่า competency ให้ชัดเจนกันเสียก่อน Nadailac (2003) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า สมรรถนะนั้นเป็นสิ่งที่ต้องลงมือปฏิบัติให้เกิดขึ้น กล่าวคือ ความสามารถที่ใช้เพื่อให้เกิดการบรรลุผลและวัตถุประสงค์ต่างๆที่เป็นตัวขับเคลื่อนที่ทำให้เกิดความรู้ (knowledge) การเรียนรู้ทักษะ (know how) และเจตคติ/ลักษณะนิสัยหรือบุคลิกภาพต่างๆ (attitude) ที่ช่วยให้สามารถเผชิญและแก้ไขสถานการณ์หรือปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นได้จริง Bonder (2003) ให้ความหมายของ สมรรถนะ (competency) หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ หรือคุณภาพของบุคคลที่แสดงออกผ่านพฤติกรรมที่จะมีผลต่อการบริการที่ดีเลิศ Dubois & Rothwell (2004) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่ทุกคนมีและใช้ได้อย่างเหมาะสม เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งลักษณะเหล่านี้ได้แก่ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ แรงจูงใจทางสังคม ลักษณะนิสัยส่วนบุคคล ตลอดจนรูปแบบความคิดและวิธีการคิด ความรู้สึกและการกระทำ Shermon (2004) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะและขยายเป็นแนวคิดผลลัพธ์ขององค์การต้องการได้ คือ สมรรถนะ หมายถึง คุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจากความหมายนี้จะทำให้บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรมทำให้เกิดผลงานและผลลัพธ์ขององค์การ ดังภาพที่ 5 ต่อไปนี้



ภาพที่ 4 สมรรถนะที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม ผลงานและผลลัพธ์ (Shermon, 2004)

นอกจากนี้ ก็ยังมีนักวิชาการของไทยที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะได้ให้ความหมายของสมรรถนะอย่างหลากหลาย ดังนั้นเดชา เดชะวิฒนไพศาล (2543) ก็ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง ทักษะ ความรู้และความสามารถหรือความสามารถของบุคลากร ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามอย่างหนึ่ง กล่าวคือ ในการทำงานหนึ่ง ๆ ผู้ปฏิบัติต้องรู้อะไร เมื่อมีความรู้หรือข้อมูลแล้วต้องรู้ว่า จะทำงานนั้น ๆ อย่างไรและควรมีพฤติกรรมหรือคุณลักษณะเฉพาะอย่างไรจึงจะทำงานนั้นได้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรทราบว่าคุณลักษณะที่ดีในการทำงานของบุคลากรในองค์กร (superior performer) นั้นเป็นอย่างไร อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ (2543) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถความชำนาญด้านต่าง ๆ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้บุคคลสามารถกระทำการหรืองดเว้นการกระทำในกิจการใด ๆ ให้ประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว ซึ่งความสามารถเหล่านี้ได้มาจากการเรียนรู้ ประสบการณ์ การฝึกฝน และการปฏิบัติจนเกิดเป็นนิสัย ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2545) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะและแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมายของงานในตำแหน่งนั้น ๆ สมรรถนะแต่ละตัวจะมีความสำคัญต่องานแต่ละงานแตกต่างกันออกไป บริษัท เฮย์กรุ๊ป (2547) ให้ความหมาย สมรรถนะ ว่าเป็นชุดของแบบแผนพฤติกรรมความสามารถและคุณลักษณะที่ผู้ปฏิบัติงานควรมีในการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จสำหรับนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารงานและการพัฒนาองค์กร เพื่อให้สมาชิกขององค์กรได้พัฒนาตนเองเพื่อให้ปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่ต้องการ ต้องการ ส่วนเสน่ห์ จุ้ยโต (2548) ได้กล่าวถึง สมรรถนะว่า ไม่ได้แตกต่างจาก KSAOs ซึ่งเป็นคำย่อที่แสดงคุณลักษณะของบุคคลที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน โดย K หมายถึง ความรู้ (knowledge) S หมายถึง ทักษะ (skill) A หมายถึง ความสามารถ (ability) และ O หมายถึง คุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับงาน (other characteristics) แต่ความแตกต่างจะอยู่ที่สมรรถนะ จะเน้นการการวิเคราะห์คนมากกว่าการวิเคราะห์งาน สีมา สีมานันท์ (2548) กล่าวว่าลักษณะร่วมของคำว่า สมรรถนะ คือ 1) มักจะหมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถของลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) คุณลักษณะที่ซ่อนเร้นนั้นจะต้องเป็นสิ่งที่ไม่สังเกตเห็นได้ วัดได้และ 3) คุณลักษณะที่ซ่อนเร้นต้องสามารถแยกผลงานเด่นได้และนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร หรืออีกนัยหนึ่ง คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการเพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้วจะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดีและส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ นิสตาร์ก เวชยานนท์ (2549) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมที่ทำให้คนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งไม่เกี่ยวกับตัวตนโดยตรง ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2549) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ ทักษะ ความรู้ ความสามารถหรือพฤติกรรม ของบุคลากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถทำงานจนบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานนั้น และธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2550) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ทักษะ สมรรถนะ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ แรงจูงใจ หรือ คุณลักษณะที่เหมาะสมของบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ เป็นต้น

จากข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบสำคัญในความหมายของสมรรถนะ เพื่อค้นหาและคัดสรรองค์ประกอบสำคัญของสมรรถนะตามแนวคิดของนักวิชาการทั้งของไทยและต่างประเทศเพื่อนำไปเป็นแนวคิดในการพัฒนาสมรรถนะตามโปรแกรม ดังรายละเอียดในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบสำคัญในความหมายของสมรรถนะตามแนวคิดของนักวิชาการ

ที่	องค์ประกอบของสมรรถนะ	(1) McClelland (1970)	(2) Boyatzis (1982)	(3) Boam & Sparow (1992)	(4) Mitraini, Dalziel & Fitts (1992)	(4) Spencer & Sparow (1993)	(5) Spence & McClelland & spencer (1994)	(6) Rylatt & Lohan (1995)	(7) ZFleishman, Wetrogen, Uhlman & Marshall-Mies (1995)	(8) Ulrich, Brockhank, Yeung & Lake (1995)	(9) Blanco, Boroski & Dyer (1996)	(9) Klein (1996)	(10) Mansfield (1996)	(11) Mclogan (1996)	(12) Slivinski et al. (1996)	(13) Mirbile (1997)	(14) Scott B. Parry (1997)	(15) Clark (1999)	(16) Green (1999)	(17) Catano et al. (1999)	(18) Nadaillac (2003)	(19) Bonder (2003)	(20) Dubis & Rothwell (2004)	(21) Sherman (2004)	(22) เตชา เดชวิวัฒน์ไพศาล (2543)	(23) อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ (2543)	(24) ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2545)	(25) บริษัท เฮกกรุ๊ป (2547)	(26) เสนต์ พรหมจ้อย (2548)	(27) สีม่า สีมาร์กซ์ (2548)	(28) สำนักงาน ก.พ. (2548)	(29) นิสตารักษ์ เวชยานนท์ (2549)	(30) ปิยะชัย จันทร์วงศ์ไพศาล (2549)	(31) อังศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2550)	ผลการสังเคราะห์		
1	ความรู้	✓	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	26	
2	ทักษะ	✓	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	-	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	25
3	มโนทัศน์เกี่ยวกับตนเอง	✓	-	-	-	✓	-	✓	✓	-	✓	-	-	-	-	-	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7	
4	บุคลิกลักษณะของบุคคล	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	-	-	-	✓	✓	-	✓	✓	-	✓	✓	✓	-	-	✓	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	20	
5	แรงจูงใจ	✓	✓	-	✓	✓	✓	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	✓	-	9		
6	จินตนาการส่วนบุคคล	-	✓	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2		
7	บทบาททางสังคม	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1		

หมายเหตุ เครื่องหมาย (✓) หมายถึง มีข้อมูลที่สอดคล้อง, (-) หมายถึง ไม่มีข้อมูลสอดคล้อง

จากตารางที่ 1 พบว่า องค์ประกอบสำคัญในความหมายของสมรรถนะตามแนวคิดของนักวิชาการ ส่วนมากให้ความหมายเกี่ยวกับความรู้ (knowledge) มากที่สุด รองลงมา คือ ทักษะ (skills) และบุคลิกลักษณะของบุคคล (traits) ซึ่งสอดคล้องแนวคิดของผู้วิจัยที่ได้จำแนกความหมายและองค์ประกอบของสมรรถนะเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่สามารถมองเห็น หมายถึง ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และส่วนที่มองไม่เห็นเป็นส่วนที่ซ่อนอยู่ในตัวของแต่ละคน หมายถึง มโนทัศน์เกี่ยวกับตนเอง (self - concept) บุคลิกลักษณะ (traits) แรงจูงใจ (motive) จินตนาการส่วนบุคคล (self image) และบทบาททางสังคม (social role) เช่นเดียวกับ McClelland ที่ได้แสดงทัศนะไว้ว่า องค์ประกอบของสมรรถนะ ส่วนที่เป็นความรู้และทักษะ เป็นส่วนที่แต่ละคนสามารถพัฒนาให้มีได้ไม่ยาก ซึ่งสามารถดำเนินการได้ด้วยการศึกษาค้นคว้าทำให้เกิดความรู้และด้วยการปฏิบัติก็ก่อให้เกิดทักษะ ส่วนองค์ประกอบของสมรรถนะที่เป็นมโนทัศน์เกี่ยวกับตนเอง บุคลิกลักษณะ แรงจูงใจ จินตนาการส่วนบุคคลและบทบาททางสังคม เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยากเพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในตัวของบุคคล

จากการสรุปความหมายและองค์ประกอบของสมรรถนะดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น ในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามโปรแกรมพัฒนาในครั้งนี้ มุ่งพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถแต่ละสมรรถนะเพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ ซึ่งสอดคล้องสำนักงาน ก.พ. (2553) ที่สรุปว่าแนวคิดการเรียนรู้ตามทฤษฎีของบลูม (Bloom s Taxnomomy) มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน ดังนี้ 1) การพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการต้องเริ่มจากการให้เกิดความรู้(knowledge) ความเข้าใจ(comprehensive)เกี่ยวกับลักษณะของสมรรถนะแต่ละรายการ โดยต้องสามารถประยุกต์ (application)ใช้ในบริบทหรือสถานการณ์ที่แตกต่างกันในงานได้ ดังนั้นการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมที่จะต้องเริ่มจากความรู้และความเข้าใจก่อนเพื่อนำไปสู่การประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป 2) ประโยชน์ของการพัฒนาสูงสุดจะไม่เกิดขึ้น หากข้าราชการเพื่อจะส่งผลให้เกิดคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมหรือบุคลิกลักษณะประจำไม่นำความรู้ ความเข้าใจและการประยุกต์เนื้อหาในหลักสูตรไปใช้ในการปฏิบัติงาน ดังนั้นส่วนราชการและผู้บังคับบัญชาจึงควรเข้าใจแนวทางในการมอบหมายงานที่เปิดโอกาสให้เกิดการใช้สมรรถนะหลักของข้าราชการ อันจะนำไปสู่การวิเคราะห์(anlysis)การสังเคราะห์ (synthesis) และการประเมินค่า (evaluation) ที่จะส่งผลกระทบต่อ การพัฒนาสมรรถนะหลักให้เกิดขึ้นได้จริงอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

2.2.2 ความสำคัญของสมรรถนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้เห็นว่าสมรรถนะมีความสำคัญอย่างไร จึงขอเสนอความสำคัญของสมรรถนะตามทัศนะของนักวิชาการ ดังนี้

ฐิติพัฒน์ พิษุทธาตพงษ์ (2548) ได้กล่าวว่า ปัจจุบันนี้โลกของเรากำลังก้าวสู่ยุคการดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานขององค์ความรู้ (knowledge-based economy) นั่นคือ “องค์การใดก็ตามที่มีทรัพยากรที่มีศักยภาพสูงหรือมีความรู้ความสามารถสูงก็จะสามารถสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง” ดังนั้น องค์การต่างๆ จึงพยายามแสวงหาเครื่องมือและวิทยาการใหม่ๆ เพื่อนำมาจัดทำระบบหรือวางแผนทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายในการดำเนินการธุรกิจขององค์การ สมรรถนะเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่กำลังได้รับความนิยมและทวีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมากขึ้นเรื่อยๆ ในวงการบริหารทรัพยากรบุคคลองค์กรชั้นนำต่างๆ ได้นำเอาระบบสมรรถนะมาเป็นพื้นฐานในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบต่อเนื่องสามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างถูก

ทิศทางและคุ่มค่ากับการลงทุน นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่บุคลากรในองค์กรอีกแนวทางหนึ่งด้วย ดังนั้นสมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร ดังนี้ 1) สมรรถนะ เป็นเครื่องมือในการแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ต่างๆ ขององค์กรมาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล 2) สมรรถนะ เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กรอย่างมีระบบต่อเนื่องและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กรและยุทธศาสตร์องค์กร 3) สมรรถนะ เป็นมาตรฐานการแสดงผลกิจกรรมที่ดีในการทำงานของบุคลากร ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ และ 4) สมรรถนะ เป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆ ขององค์กร เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น

ซูซีย์ สมิติโก (2550) ได้กล่าวว่า สมรรถนะมีความสำคัญทั้งต่อบุคคลและองค์กรดังนี้

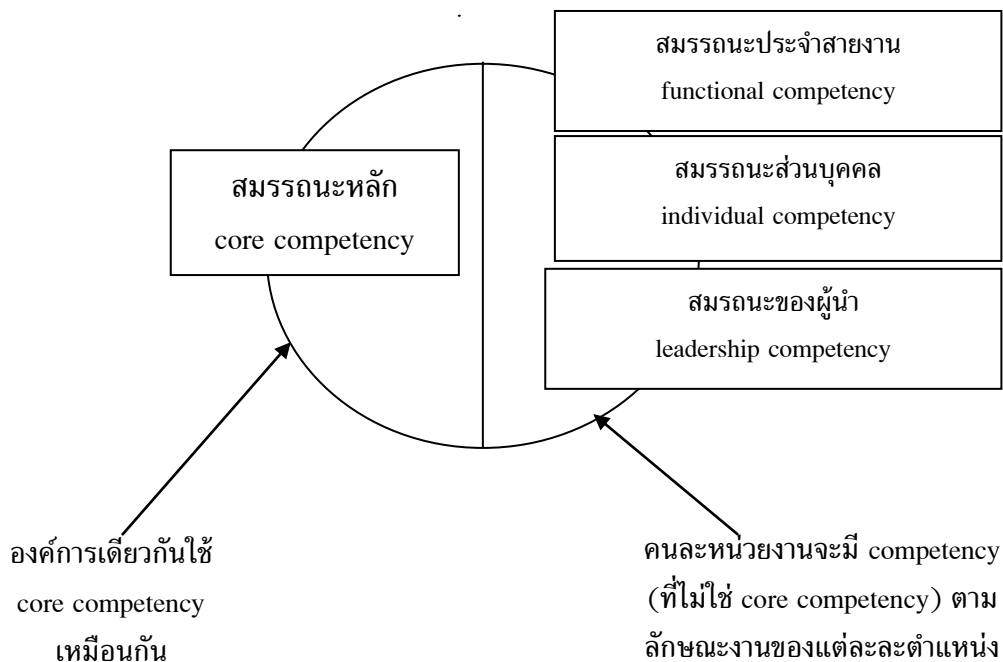
- 1) สมรรถนะช่วยให้องค์กรสามารถคัดสรรบุคคลที่มีคุณสมบัติที่ดีทั้งทางด้านความรู้ ทักษะและความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง
- 2) สมรรถนะเพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความรู้ ทักษะ และความสามารถของตนเองว่าอยู่ในระดับใดและจำเป็นต้องพัฒนาในเรื่องใด ซึ่งจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น
- 3) สมรรถนะสามารถนำไปใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลในองค์กร
- 4) สมรรถนะช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (key performance indicators: KPIs) บรรลุเป้าหมายเพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่า ถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายของ KPIs แล้วจะใช้สมรรถนะใดบ้าง
- 5) สมรรถนะป้องกันไม่ให้งานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว เช่น ยอดขายของพนักงานขายเพิ่มขึ้นสูงกว่าเป้าที่กำหนด ทั้งๆที่พนักงานคนนั้นไม่ค่อยตั้งใจทำงานมากนัก แต่เนื่องจากความต้องการของตลาดสูง จึงทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นเองโดยไม่ต้องทุ่มเทความพยายามมากนัก แต่ถ้ามีการวัดสมรรถนะแล้วจะทำให้สามารถตรวจสอบได้ว่าพนักงานคนนั้นประสบความสำเร็จเพราะโชคช่วยหรือความสามารถของเขาเองและ
- 6) สมรรถนะช่วยให้การหล่อหลอมสมรรถนะขององค์กรประสบผลสำเร็จเร็วขึ้น เพราะถ้าบุคลากรในองค์กรทุกคนปรับสมรรถนะของตนเองให้เข้ากับมาตรฐานที่องค์กรกำหนดตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาวก็จะสามารถส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์กรนั้นๆ เช่น เป็นองค์กรแห่งการคิดสร้างสรรค์เพราะทุกคนในองค์กรมีสมรรถนะในเรื่องการคิดสร้างสรรค์ (creative thinking)

จากความสำคัญของสมรรถนะที่ได้จากการศึกษาดังที่นำเสนอมาแล้วนั้น จะเห็นได้ว่าสมรรถนะมีความสำคัญทั้งต่อบุคคลและองค์กร เพราะสมรรถนะจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งสามารถนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะไปใช้ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ การวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น สำหรับการวิจัยในครั้งนี้เป็นการนำสมรรถนะมาใช้เป็นกรอบในการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2.3 ประเภทของสมรรถนะ

การศึกษาสมรรถนะนั้น จำเป็นจะต้องทราบประเภทของสมรรถนะว่ามีการแบ่งประเภทของสมรรถนะอย่างไร มีนักวิชาการได้แบ่งประเภทของสมรรถนะไว้ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 คือ นักวิชาการกลุ่มนี้ กล่าวว่า สมรรถนะ แบ่งออกเป็นสองกลุ่มหรือสองประเภท นักวิชาการกลุ่มนี้ประกอบด้วย McClelland (1973) แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็นสองกลุ่ม คือ 1) สมรรถนะพื้นฐาน (threshold competency) หมายถึง ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงานสมรรถนะพื้นฐานจะไม่ทำให้บุคคลมีผลงานที่แตกต่างจากผู้อื่น 2) สมรรถนะที่ทำให้แตกต่างจากผู้อื่น (differentiating competency) หมายถึง มุ่งเน้นการใช้ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะอื่นๆ (รวมถึง ค่านิยมแรงจูงใจและเจตคติ) ที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานส่งกว่ามาตรฐานช่วยทำให้งานเกิดผลสำเร็จอย่างดีเลิศเป็นสมรรถนะที่นักวิชาการให้ความสำคัญในการพัฒนาให้มีขึ้นในบุคคลมากกว่า สมรรถนะพื้นฐานและอรัางศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2548) ก็ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะ (competency) ออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ เช่นกัน คือ 1) สมรรถนะหลัก (core competency) หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะพื้นฐานที่เป็นหลักที่ทุกตำแหน่งงานในองค์การจะต้องมีถือเป็น “คุณสมบัติร่วม” ของทุกคนในองค์การ ที่จะต้องมีสมรรถนะหลักขององค์การหนึ่งอาจจะไม่เหมือนกับองค์การหนึ่งก็ได้ สมรรถนะหลักก็คือส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ (corporate culture) 2) สมรรถนะอื่น (others competency) หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่องค์การต้องการสำหรับแต่ละตำแหน่งงานที่แตกต่างกันออกไป ได้แก่ สมรรถนะตามหน้าที่สมรรถนะวิชาชีพ สมรรถนะทางเทคนิค หรือสมรรถนะในสายงาน (functional /professional /technical /job competency) สมรรถนะส่วนบุคคล (personal / individual competency) สมรรถนะภาวะผู้นำหรือการบริหาร (leadership / managerial competency) ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 แสดงประเภทของสมรรถนะ (อรัางศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2548)

กลุ่มที่ 2 คือ กลุ่มนักวิชาการที่มองว่า สมรรถนะ (competency) แบ่งออกเป็น 3 ประเภท อาทิเช่น ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2549) แบ่งประเภทของสมรรถนะ (competency) ออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) ความสามารถหลัก (core competency) 2) ความสามารถในการบริหารจัดการ (professional competency) 3) ความสามารถในตำแหน่งหน้าที่ (functional competency) ชูชัย สมितिไกร (2550) ก็ได้กล่าวว่า สมรรถนะของบุคลากร (employee competency) สามารถจำแนกได้ 3 ประเภทด้วยกัน คือ 1) สมรรถนะหลัก (core competency) คือ สมรรถนะที่บุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องมีเหมือนกันทุกคน ไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งสายงานใดหรือระดับตำแหน่งใดก็ตาม 2) สมรรถนะตามสายงาน (functional competency) คือ สมรรถนะที่เป็นความรู้ ความสามารถทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามสายงานหนึ่งๆ เช่น ผู้ที่ทำงานในแผนกการตลาดก็จำเป็นต้องมีสมรรถนะสายงานการตลาด ส่วนผู้ที่ทำงานอยู่ในแผนกบัญชีและการเงินก็จำเป็นต้องมีสมรรถนะของสายงานบัญชีและการเงิน เป็นต้น เพราะฉะนั้นบุคลากรแต่ละคนจะต้องมีสมรรถนะ 2 ประเภท ซึ่งประกอบด้วย สมรรถนะหลักและสมรรถนะตามสายงาน 3) สมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (role competency) คือ สมรรถนะที่บุคลากรในระดับบริหารจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่และบทบาทการเป็นผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด องค์กรบางแห่งอาจเรียกสมรรถนะประเภทนี้ว่า “สมรรถนะเชิงการจัดการ (management competency)” ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2550) แบ่งประเภทของสมรรถนะ competency ตามแหล่งที่มาออกเป็น 3 ประเภท เช่นกัน คือ 1) core competency หมายถึง บุคลิก ลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กร โดยรวม ที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ 2) job competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนๆ นั้นสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน 3) personal competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น พวกที่สามารถอาศัยกับแมลงป่องหรือสรรพพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักเรียกว่า personal competency ว่า “ความสามารถพิเศษส่วนบุคคล” และนิสตาร์ก เวชยานนท์ (2550) แบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) สมรรถนะที่บุคลากรทุกตำแหน่งงานควรต้องมี และเป็นสมรรถนะที่สะท้อนค่านิยมหลัก วิสัยทัศน์ขององค์กร เรียกสมรรถนะนี้ว่า core competency 2) สมรรถนะที่เป็นความสามารถในการบริหารตามระดับตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบ เรียกว่า management competency และ professional competency 3) สมรรถนะที่บุคลากรต้องมีในตำแหน่งงาน เพื่อให้ตนเองสามารถทำงานได้ดี เรียกว่า functional competency หรือ job competency ในองค์กรบางแห่งอาจจะระบุสมรรถนะที่มี คือ ความรู้ความสามารถทั่วไปที่สำคัญที่เรียกว่า personal competency

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดที่สอดคล้องกันเพื่อการจัดประเภทสมรรถนะ สามารถแบ่งประเภทของสมรรถนะได้ 4 ประเภท ดังนี้ 1) สมรรถนะหลัก (core competency) คือ สมรรถนะที่บุคลากรทุกตำแหน่งในองค์กรต้องมีหรือเป็นความสามารถที่บุคลากรทุกตำแหน่งภายในองค์กรต้องมีเพื่อการสนับสนุนให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจและมีความสามารถหลักขององค์กรและนำพาองค์กรประสบผลสำเร็จ 2) สมรรถนะในสายงาน (functional competency) คือ ความสามารถที่ใช้เฉพาะสายงานตำแหน่งนั้นๆ เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงาน

นั้น ๆ มีความรู้ ทักษะและความสามารถเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน 3) สมรรถนะส่วนบุคคล (personal competency) คือ ความสามารถของบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึง ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานได้โดดเด่นกว่าคนอื่น และ 4) สมรรถนะทางการบริหาร (managerial competency) คือ ความสามารถและคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลในการนำความรู้ ทักษะ ทางการบริหารไปใช้ในการบริหารงานที่รับผิดชอบให้บรรลุผลสูงกว่าระดับปกติและเป็นที่ยอมรับ การวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาสมรรถนะพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน เพื่อให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถตามสมรรถนะแต่ละรายการและเมื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบทำให้บรรลุผลสูงกว่าระดับปกติและเป็นที่ยอมรับต่อไป

2.3 แนวคิดการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้น เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2543) ได้กล่าวว่า การนำสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (human resource management) สามารถทำได้หลายประการ ดังนี้ คือ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (human resource planning) จะเป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทั้งความต้องการเกี่ยวกับตำแหน่ง ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับ การกำหนดสมรรถนะในแต่ละตำแหน่งเพื่อให้ทราบว่าในองค์กรมีคนที่เหมาะสมจะต้องมีสมรรถนะใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับการวางกลยุทธ์ขององค์กร 2) การตีค่างานและการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (job evaluation of wage and salary administration) สมรรถนะสามารถนำมาใช้ในการ กำหนดค่าจ้าง (compensable factor) โดยการกำหนดปัจจัยแล้วให้คะแนนว่าแต่ละปัจจัยมีความ จำเป็นต้องใช้ในตำแหน่งงานนั้น ๆ มากน้อยเพียงใด เป็นต้น 3) การสรรหาและการคัดเลือก (recruitment and selection) เมื่อมีการสมรรถนะไว้แล้ว การสรรหาพนักงานก็ต้องให้สอดคล้องกับ สมรรถนะตรงกับตำแหน่งงาน 4) การบรรจุตำแหน่ง ก็ควรคำนึงถึงสมรรถนะของผู้มีคุณสมบัติ เหมาะสมหรือมีความสามารถตรงตามตำแหน่งที่ต้องการ 5) การฝึกอบรมและพัฒนา (training and development) การฝึกอบรมและพัฒนาต้องดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่ จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนให้เต็มศักยภาพ 6) การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง (career planning and succession planning) องค์กรจะต้องวางแผนเส้นทางอาชีพ (career path) ในแต่ละเส้นทางที่แต่ละคนก้าวเดินไปในแต่ละขั้นตอนนั้นต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง องค์กรจะช่วยเหลือให้ก้าวหน้าได้อย่างไรและตนเองจะต้องพัฒนาอย่างไร ในองค์กรจะต้องมีการ สร้างบุคคลขึ้นมาแทนในตำแหน่งบริหารเป็นการสืบทอด จะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะอย่างไร และต้อง มีการวัดสมรรถนะเพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างไร ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการฝึกอบรมต่อไป 7) การโยกย้าย การเลิกจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง (rotation termination and promotion) การทราบสมรรถนะ ของแต่ละคนทำให้สามารถบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับการโยกย้าย การเลิกจ้าง และการเลื่อนตำแหน่ง ได้ง่ายและเหมาะสม 8) การจัดการผลการปฏิบัติงาน (performance management) เป็นการนำ หลักการจัดการทางคุณภาพที่เรียกว่า วงจรคุณภาพ (PDCA) มาใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การวางแผนที่ต้องคำนึงถึงสมรรถนะของแต่ละคน วางคนให้เหมาะกับงานและความสามารถ รวมทั้งการติดตามการทำงานและการประเมินผลก็พิจารณาจากสมรรถนะเป็นสำคัญ และนำผลที่ได้ไป ปรับปรุงต่อไป นิสตาร์ก เวชยานนท์ (2549) กล่าวว่า แนวคิดของ competency-based นี้สามารถ

นำไปใช้ในการบริหารคนและองค์การได้อย่างกว้างขวางและยังสามารถทำให้องค์การสามารถบรรลุผล
งานที่มีประสิทธิภาพสูงได้โดยการตั้งศักยภาพของพนักงานในองค์การ การสร้างแรงจูงใจกระตุ้นและให้
รางวัลสำหรับพนักงานที่มีพฤติกรรมที่เอื้อต่อการสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน ประโยชน์ที่เห็นได้
ชัดเจนเมื่อนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในการบริหารคน คือ 1) ช่วยปรับปรุงกระบวนการคัดเลือก
บุคลากร 2) ช่วยปรับปรุงการประเมินศักยภาพของบุคลากร 3) ช่วยพัฒนากระบวนการปรับปรุงผลการ
ปฏิบัติงาน 4) ช่วยปรับปรุงกระบวนการสื่อสารเพื่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง 5) ช่วยให้
พนักงานมีการประเมินและการพัฒนาตนเอง 6) เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการอบรมและชี้แนะแก่
พนักงาน 7) ช่วยพัฒนาและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การให้แข็งแกร่ง 8) ช่วยสร้างทีมงานที่ประสบ
ผลสำเร็จ 9) ช่วยให้การออกแบบงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2550) ก็ได้
กล่าวถึงประโยชน์ของสมรรถนะ (competency) ไว้ ดังนี้ 1) สมรรถนะช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ การกิจ
และกลยุทธ์ขององค์การ 2) สมรรถนะช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์การ (corporate culture) และ 3)
สมรรถนะเป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับการคัดเลือกบุคลากร (selection) การ
พัฒนาและฝึกอบรม (training and development) การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง (promotion) การ
โยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ (rotation) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) การบริหาร
ผลตอบแทน (compensation) เป็นต้น ซึ่งแนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับชูชัย สมितिไกร (2550) ที่
กล่าวว่องค์กรสามารถนำสมรรถนะไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้หลายด้าน
ดังนี้ 1) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานใน
สายงานหรือตำแหน่งต่าง ๆ นั้น สมรรถนะถือเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยพิจารณาได้ว่าบุคคลที่จะเข้ามาทำงาน
ในตำแหน่งต่าง ๆ ควรจะมีคุณสมบัติและความรู้ ความสามารถอย่างไร ระดับไหน จึงจะเหมาะสมกับ
ตำแหน่งนั้น ๆ 2) การพัฒนาบุคลากร สมรรถนะจะเป็นเครื่องมือช่วยในการวางแผนพัฒนาบุคลากรใน
แต่ละขั้นตอนของการเติบโตในวิชาชีพ สามารถช่วยให้การกำหนดสิ่งที่ต้องพัฒนา การออกแบบ
โครงการการพัฒนาบุคลากรแต่ละระดับเป็นไปอย่างถูกต้องและชัดเจนมากขึ้น บุคลากรในระดับต่าง ๆ
สามารถที่จะทราบและเห็นแนวทางในการที่จะต้องพัฒนาตนเองเพื่อเสริมสร้างศักยภาพให้สอดคล้องกับ
ภารกิจในการทำงานได้อย่างถูกต้อง 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบสมรรถนะมีประโยชน์อย่าง
ยิ่งต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ช่วยให้ทราบว่าสมรรถนะใดบ้างที่จะช่วยทำให้ผู้ปฏิบัติงาน
สามารถทำงานได้สูงกว่ามาตรฐานทั่วไปและยังช่วยในการกำหนดว่าพฤติกรรมการทำงานอะไรบ้างที่จัด
ว่าเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสม และสมควรจะได้รับยกย่องและให้รางวัล 4) การจ่ายค่าตอบแทน
ระบบสมรรถนะจะช่วยในการกำหนดอัตราค่าตอบแทนว่าพนักงานแต่ละคนควรจะได้รับค่าตอบแทน
เท่าไรจึงจะเหมาะสมกับระดับสมรรถนะที่มีอยู่ ถ้าบุคลากรในองค์การมีการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง
ให้อยู่ในระดับสูงอยู่ตลอดเวลา ก็จะส่งผลต่อผลงานโดยรวมขององค์การ ดังนั้น หากบุคลากรคนใดมี
การพัฒนาได้ตามที่กำหนดไว้หรือสูงกว่า องค์การก็ควรพิจารณาให้ผลตอบแทนเป็นพิเศษ 5) การ
วางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพ เมื่อมีการประเมินสมรรถนะของบุคลากรในสายงานหรือตำแหน่งต่าง ๆ
แล้ว องค์การสามารถนำผลการประเมินมาจัดกลุ่มของบุคลากรตามความสามารถได้ชัดเจนยิ่งขึ้นว่า
บุคคลใดมีสมรรถนะในระดับที่สูง ระดับกลางหรือระดับต่ำ และสามารถเอามาใช้ในเรื่องของการ
กำหนดการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพตามตำแหน่งต่าง ๆ ได้เพราะการบริหารทรัพยากรบุคคลจะใช้
หลักความสามารถตามสมรรถนะที่แต่ละบุคคลมี บุคคลที่มีสมรรถนะสูงอาจจะได้รับการแต่งตั้งให้อยู่ใน

ตำแหน่งที่มีความสำคัญมากขึ้น ดังนั้น บุคลากรจะเห็นความสำคัญและพยายามพัฒนาตัวเองให้มีความรู้ความสามารถอยู่ในระดับที่สูง ผลสุดท้ายก็คือ องค์กรจะได้บุคลากรที่มีความสามารถในระดับที่ค่อนข้างสูงและคนเหล่านี้จะไปผลทำงานให้เกิดขึ้นในองค์กรในระดับที่สูงอย่างต่อเนื่อง

จากแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับความสำคัญและประโยชน์ของสมรรถนะดังกล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า องค์กรสามารถนำแนวคิดของสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ เริ่มตั้งแต่ กระบวนการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง ตลอดจนการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม เป็นต้น

สำหรับการวิจัยนี้ เป็นการนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งเน้นการพัฒนาให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.3.1 สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในที่นี้ หมายถึง ความรู้ ทักษะและความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกในเชิงพฤติกรรมทำให้เกิดผลงานในการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ต่อไปนี้ ผู้วิจัยจะได้นำเสนอสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารตามแนวคิดขององค์กรและนักวิชาการ เพื่อนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์หาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งจะนำไปเป็นกรอบในการพัฒนาตามโปรแกรมต่อไป

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) (2546) ได้กำหนดสมรรถนะของผู้บริหารระดับสูงในภาครัฐเพื่อนำมาใช้ในการสรรหาผู้บริหารระดับสูง ซึ่งสมรรถนะของนักบริหารระดับสูงดังกล่าว ประกอบด้วย สมรรถนะหลักทางการบริหาร 4 ด้าน ดังนี้

1. การบริหารคน ประกอบด้วย สมรรถนะในการจัดการและการบริหาร ดังนี้ 1) การปรับตัวและความยืดหยุ่น (adaptability and flexibility) คือ ความสามารถในการปรับตัวหรือการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับทุกสถานการณ์ บุคคลหรือ กลุ่ม ตามความต้องการของงานหรือขององค์กร สามารถทำความเข้าใจและรับฟังข้อความคิดเห็นในมุมมองที่แตกต่างกัน 2) ทักษะในการสื่อสาร (communication) คือ ความสามารถที่เป็นทักษะและศิลปะในการรับรู้และจับประเด็นในการฟังและการอ่านตลอดจนทักษะในการถ่ายทอดความคิดและโน้มน้าวผู้ฟังและผู้อ่านโดยการพูด การเขียนและการนำเสนอ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการและได้รับการสนับสนุนเห็นด้วยอย่างชัดเจน และ 3) การประสานสัมพันธ์ (collaborative) คือ ความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นที่เอื้อต่อการทำงาน โดยสร้างความเคารพ ความเข้าใจซึ่งกันและกันและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

2. ความรอบรู้ในการบริหาร ประกอบด้วย สมรรถนะในการบริหารจัดการและการบริหาร ดังนี้ 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (managing change) คือ ความสามารถในการริเริ่มเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ การให้การสนับสนุนผู้อื่นในองค์กรให้นำความคิดริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมาปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จโดยมุ่งเน้นด้านการกำหนดขอบเขต ขั้นตอนและช่วงเวลาที่เหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง 2) การมีจิตมุ่งบริการ (customer service orientation) คือ ความมุ่งมั่นในการให้บริการช่วยเหลือเสริมสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ โยมุ่งหาความต้องการของผู้รับบริการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติที่สอดคล้อง สนองความต้องการของผู้รับบริการในสถานการณ์ต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพอย่าง

ต่อเนื่อง และ 3) การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) คือ ความสามารถในการสร้างแผนการปฏิบัติงานที่มีการระบุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ เป็นการวางแผนในเชิงกลยุทธ์และในระดับปฏิบัติการโดยพิจารณาเงื่อนไขของเวลา ทรัพยากร ความสำคัญเร่งด่วน ภาระการคาดการณ์ถึงปัญหาและโอกาสที่อาจเป็นไปได้ด้วย

3. การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประกอบด้วย สมรรถนะในการจัดการและการบริหาร ดังนี้ 1) ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ (accountability) คือ สำนึกในบทบาท หน้าที่ มุ่งมั่น เพื่อปฏิบัติงานตามการตัดสินใจให้บรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติตามข้อยืนยันที่ให้กับผู้อื่นในขณะเดียวกันมีความพร้อมให้ตรวจสอบและพร้อมรับผิดชอบในผลการกระทำและการตัดสินใจ 2) การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ (achieving result) คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้ได้ผลสำเร็จทันตามแผนและเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ เพื่อให้ผลผลิตและการบริหารที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้อง (stakeholders) ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และ 3) การบริหารทรัพยากร (managing resources) คือ ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกองค์การ เช่น บุคลากร ข้อมูล เทคโนโลยี เวลาและทรัพยากรต้นทุนอื่น ๆ เป็นต้น มีการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การ กลุ่มและบุคคล โดยสามารถสอดคล้องกับความจำเป็นของการดำเนินการตามเป้าหมาย

4. การบริหารอย่างมืออาชีพ ประกอบด้วย สมรรถนะในการจัดการและการบริหาร ดังนี้ 1) การตัดสินใจ (decision making) คือ ความสามารถในการเลือกดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยพิจารณาจากข้อมูล โอกาสปัญหา ประเมินทางเลือก และผลลัพธ์ เพื่อการตัดสินใจที่ดีที่สุด สถานการณ์นั้น ๆ ในเวลาที่เหมาะสม ตลอดจนวิเคราะห์แยกแยะ ระบุประเด็นของปัญหาและตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ 2) การคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) คือ ความสามารถในการระบุ กำหนดขอบข่ายและวิเคราะห์ปัญหาสถานการณ์ โดยใช้หลักเหตุผล และประสบการณ์ประกอบกัน เพื่อให้ได้ข้อสรุป การตัดสินใจแนวทางปฏิบัติและแนวทางแก้ไขที่เหมาะสม อีกทั้งทำให้เห็นศักยภาพและแนวทางใหม่ ๆ และ 3) ความเป็นผู้นำ (Leadership) คือ ความสามารถในการสร้างและประสานสัมพันธ์กับผู้อื่นในองค์กรโน้มน้าวผู้อื่นให้ยอมรับและมุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร ให้การสนับสนุนผู้อื่น ทั้งในด้านการใช้คำแนะนำ และการให้อำนาจให้สามารถเจริญก้าวหน้าอย่างมืออาชีพ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทั้งในระดับบุคคล ทีมงานหรือระดับองค์การในด้านทัศนคติ การปฏิบัติงาน และการตัดสินใจ

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโชค (2546) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับสมรรถนะด้านการบริหาร ว่า หมายถึงความสามารถของบุคคลเกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดการ การคิดเชิงวิเคราะห์ การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะ 7 ด้าน ดังนี้ 1) การวางแผน 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การคิดในเชิงวิเคราะห์ 4) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 5) การบริหารคน และ 6) การบริหารการเปลี่ยนแปลง และ 7) การบริหารความขัดแย้ง

สำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ปปช.) (2547) ได้กำหนดสมรรถนะทางการบริหารไว้ในสมรรถนะหลักของสำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ประกอบด้วยสมรรถนะ 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย สมรรถนะย่อย 2 สมรรถนะ คือ

1.1 สมรรถนะการคิดวิเคราะห์ ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ ดังนี้ 1) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คือ ความสามารถในการสังเคราะห์รายละเอียดปลีกย่อยและประกอบขึ้นมาเป็นกรอบความคิดโดยกว้างได้ หรือมีมุมมองต่อภาพรวมละเอียดความเชื่อมโยงของประเด็นต่างๆ โดยความสามารถในการเชื่อมโยงได้นี้ ทำให้เกิดการสร้างสรรค์แนวคิด แนวทางการทำงานใหม่ๆ และนำไปสู่การริเริ่มสร้างโครงการให้เกิดผลได้จริง เช่น นวัตกรรมการทำงานที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน 2) ความคิดเชิงวิเคราะห์ คือ ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางแก้ไข โดยมองเห็นประเด็นความเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ รวมทั้งสาเหตุและผลกระทบการประเมินสถานการณ์ที่จะนำไปสู่การตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 3) การใช้ดุลยพินิจและการแก้ปัญหา คือ ความสามารถในการตัดสินใจ ซึ่งเป็นทักษะ ความสำคัญและจำเป็นในการปฏิบัติงาน โดยความสามารถนี้ประกอบด้วยความสามารถในการแก้ปัญหาการใช้เกณฑ์รวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ หลักการลงความเห็นหรือข้อวินิจฉัยต่อกรณีต้องพิจารณา

1.2 สมรรถนะการจัดการประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ดังนี้ 1) การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง คือ ความสามารถในการเข้าใจสภาพแวดล้อมในการทำงาน การพยากรณ์ คาดการณ์ภาวะอนาคตที่ทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนการสร้างวิสัยทัศน์ในการทำงาน การประเมินความเสี่ยง การขจัดความขัดแย้ง ละไกล่เกลี่ยข้อพิพาท และความสามารถในการวางแผน การดำเนินงานโครงการและการทำให้โครงการสัมฤทธิ์ผล 2) การเพิ่มคุณภาพระบบงาน คือ ความสามารถในการเพิ่มคุณภาพของกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบและให้ความมั่นใจในการการรักษาคุณภาพของผลงาน รวมทั้งการพัฒนากระบวนการและปรับปรุงวิธีการทำงานที่สร้างสรรค์ 3) การสื่อสาร นำเสนอและให้ข้อมูลข่าวสาร คือ ความสามารถในการให้ข้อมูล การนำเสนอข้อมูลเพื่อโน้มน้าว และเสริมสร้างความเข้าใจการเป็นวิทยากร หรือการสอนงาน การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลต่อคณะกรรมการรวมถึงการเขียนเรียบเรียงรายงาน 4) การบริหารจัดการทางธุรกิจ คือ ความสามารถและความเข้าใจในการบริหารงานธุรกิจ รวมถึงเทคนิคการจัดการสมัยใหม่ ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปรับหรือพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และ 5) ยุทธศาสตร์และภารกิจขององค์กร คือ ความสามารถในฐานะสมาชิกองค์กรที่ควรได้แก่ ประวัติความเป็นมาขององค์กร ค่านิยมสร้างสรรค์ขององค์กร ความรู้ความสามารถในการจัดทำแผนปฏิบัติการ กลยุทธ์และการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์

2. ด้านการพัฒนาตนเอง ประกอบด้วย สมรรถนะย่อย 2 สมรรถนะ ดังนี้ 1) ความรอบรู้โลกทัศน์สากล คือ ความสามารถของบุคคลในวิสัยทัศน์และมุมมองต่อโลกทัศน์ภายนอก ความเข้าใจในสถานะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อม ความสนใจใฝ่รู้ รวมทั้งความรับผิดชอบต่อสังคมโลก หรือหลักการบริหารจัดการที่ดี 2) ความมุ่งมั่นในหน้าที่และจริยธรรม คือ ความสามารถที่สะท้อนคุณสมบัติส่วนบุคคล ความภาคภูมิใจในหน้าที่ จรรยาบรรณในการทำงานแบบมืออาชีพ จริยธรรมในการทำงาน เพื่อให้บุคคลมีความสามารถและสร้างความสำเร็จในการประกอบอาชีพ

3. ด้านการพัฒนาผู้ร่วมงาน ประกอบด้วย สมรรถนะย่อย 2 สมรรถนะ ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำและทีมงาน คือ ความสามารถในการนำตนเองและบุคคลอื่น โดยเฉพาะผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา การกำหนดทิศทางและสนับสนุนกระบวนการทำงาน มีความเข้าใจในหลักการบริหารและการมุ่งเน้นในการทำงาน การเป็นแบบอย่างที่ดี การเสริมแรง การสร้างความและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การ

ประสานการทำงานและการทำงานเป็นทีมข้ามสายงาน ละครเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน และ 2) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ ความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับการสรรหา การคัดเลือก การส่งเสริม การเรียนรู้และการฝึกอบรม การจัดสวัสดิการ รวมทั้งทักษะในการมอบหมายงานและการกำกับ นิเทศ ติดตามงานอย่างเป็นระบบ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ซึ่งถือเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบและดูแลการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้กำหนดสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในส่วนของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2548) ได้กำหนดไว้ 2 กลุ่มใหญ่ ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ดังนี้

1.1 สมรรถนะที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 คุณภาพงานด้านความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง

1.2 สมรรถนะที่ 2 การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การปรับปรุงระบบบริการ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือผู้เกี่ยวข้อง

1.3 สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาตนเอง หมายถึง การศึกษา ค้นคว้า หาความรู้ องค์กรความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางานประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ ด้วยการเข้าประชุมทางวิชาการอบรมสัมมนาหรือวิธีการอื่น ๆ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 การรวบรวมและประมวลความรู้ในการพัฒนาองค์กรและวิชาชีพ

ตัวบ่งชี้ที่ 3 การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านวิชาการในหมู่เพื่อนร่วมงาน

1.4 สมรรถนะที่ 4 การทำงานเป็นทีม หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุนเสริมแรง ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นหรือแสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตามได้อย่างเหมาะสม ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุน เพื่อนร่วมงาน

ตัวบ่งชี้ที่ 2 การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสม

ตัวบ่งชี้ที่ 3 การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย

ตัวบ่งชี้ที่ 4 การเสริมแรงให้กำลังใจ ส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน

2. สมรรถประจำสายงานผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ดังนี้

2.1 สมรรถนะที่ 1 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ แล้วแยกประเด็นเป็นส่วนย่อยตามหลักการหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนดและสามารถรวบรวมสิ่งต่าง ๆ จัดทำอย่างเป็นระบบเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางานรวมทั้งสามารถวิเคราะห์ห่องค์การหรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาความต้องการของงานและเสนอทางเลือกหรือแนวทาง ป้องกันแก้ไขปัญหางาน ในความรับผิดชอบ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความเหมาะสม ของแผนงาน/โครงการในความรับผิดชอบ

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความคิดเชิงระบบ ในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน

2.2 สมรรถนะที่ 2 การสื่อสารและจูงใจ หมายถึง ความสามารถในการพูด เขียน สื่อสารโต้ตอบ ในโอกาสและสถานการณ์ต่างๆ ตลอดจน สามารถชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่น เห็นด้วย ยอมรับ คล้อยตาม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 ความสามารถในการพูด และเขียนในโอกาสต่างๆ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความสามารถในการสื่อสารผ่านสื่อเทคโนโลยี

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับคล้อยตาม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร

2.3 สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร หมายถึง ความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยแก้ปัญหาให้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนา บุคลากร ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างรวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่างๆ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยแก้ปัญหาแก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง

ตัวบ่งชี้ที่ 2 การมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง และสร้างเครือข่ายการพัฒนาบุคลากร

ตัวบ่งชี้ที่ 4 การส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสเพื่อนร่วมงาน ได้พัฒนาในรูปแบบต่างๆ

2.4 สมรรถนะที่ 4 การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางหรือแนวทางการพัฒนาองค์กรที่เป็นรูปธรรมเป็นที่ยอมรับและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การยอมรับแนวคิด/วิธีการใหม่ๆ เพื่อ การพัฒนางาน ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ หรือทิศทางการพัฒนาองค์กร

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความทันสมัยและสร้างสรรค์ของวิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนางาน และความสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรที่สังกัด

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความเป็นรูปธรรมความเป็นไปได้ หรือโอกาสความสำเร็จตามวิสัยทัศน์

ตัวบ่งชี้ที่ 4 การยอมรับการปรับเปลี่ยนเทคนิควิธีการเมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป

อาภรณ์ ภูวิทยา (2548) ได้นำเสนอสมรรถนะทางการบริหาร ว่าหมายถึง ความสามารถในการจัดการที่สะท้อนให้เห็นถึงทักษะในการบริหารจัดการงานต่าง ๆ ของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะ 15 สมรรถนะ ดังนี้ 1) ความเป็นผู้นำ 2) การแก้ไขปัญหา 3) การวางแผน 4) การจัดลำดับความสำคัญของงาน 5) การวิเคราะห์ธุรกิจ 6) การตัดสินใจ 7) การมีไหวพริบ 8) การสร้างทีมงาน 9) การมอบหมายงาน 10) การบริหารทรัพยากร 11) การคิดเชิงวิเคราะห์ 12) การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา 13) การสอนงาน 14) การติดตามงาน และ 15) การบริหารความขัดแย้ง

คณะกรรมการคุรุสภา กำหนดสาระความรู้และสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา โดยได้กำหนดสาระความรู้และสมรรถนะของผู้ประกอบอาชีพผู้บริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2551)

1. หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา ประกอบด้วย

1.1 สาระความรู้

- 1.1.1 หลักและทฤษฎีทางการบริหารและการบริหารการศึกษา
- 1.1.2 ระบบและกระบวนการบริหารและการจัดการศึกษายุคใหม่
- 1.1.3 การสร้างวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการศึกษา
- 1.1.4 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา
- 1.1.5 บริบทและแนวโน้มการจัดการศึกษา

2.2 สมรรถนะ

- 1.2.1 สามารถนำความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา
- 1.2.2 สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการการศึกษา
- 1.2.3 สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการศึกษา
- 1.2.4 สามารถจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และกำหนดภารกิจของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เหมาะสม

2. นโยบายและการวางแผนการศึกษา ประกอบด้วย

2.1 สาระความรู้

- 2.1.1 พื้นฐานทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีที่มีผลต่อการจัดการศึกษา
- 2.1.2 ระบบและทฤษฎีการวางแผน
- 2.1.3 การวิเคราะห์และการกำหนดนโยบายการศึกษา
- 2.1.4 การวางแผน พัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 2.1.5 การพัฒนานโยบายการศึกษา
- 2.1.6 การประเมินนโยบายการศึกษา

2.2 สมรรถนะ

- 2.2.1 สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำนโยบายการศึกษา

- 2.2.2 สามารถกำหนดนโยบาย วางแผนการดำเนินงานและประเมินคุณภาพ การจัดการศึกษา
- 2.2.3 สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดี คุ่มค่าต่อการศึกษา สังคมและสิ่งแวดล้อม
- 2.2.4 สามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติ
- 2.2.5 สามารถติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงาน
3. การบริหารด้านวิชาการ ประกอบด้วย
- 3.1 สารความรู้
- 3.1.1 การบริหารจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 3.1.2 หลักการและรูปแบบการพัฒนาหลักสูตร
- 3.1.3 การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น
- 3.1.4 หลักและแนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศ
- 3.1.5 กลยุทธ์การนิเทศการศึกษา
- 3.1.6 การวางแผนและการประเมินผลการนิเทศการศึกษา
- 3.1.7 ระเบียบวิธีวิจัยทางการศึกษา
- 3.1.8 หลักการและเทคนิคการวัดและประเมินผลทางการศึกษา
- 3.1.9 สถิติและคอมพิวเตอร์เพื่อการวิจัย
- 3.2 สมรรถนะ
- 3.2.1 สามารถบริหารจัดการการเรียนรู้
- 3.2.2 สามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 3.2.3 สามารถนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา
- 3.2.4 สามารถส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้
4. การบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่ ประกอบด้วย
- 4.1 สารความรู้
- 4.1.1 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่
- 4.1.2 การวางระบบควบคุมภายใน
- 4.1.3 เทคนิคการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา
- 4.2 สมรรถนะ
- 4.2.1 สามารถจัดระบบงานสารบรรณได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4.2.2 สามารถบริหารจัดการงบประมาณอย่างถูกต้องและเป็นระบบ
- 4.2.3 สามารถวางระบบการบริหารและจัดการทรัพยากรภายในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4.2.4 สามารถพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้
5. การบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย
- 5.1 สารความรู้
- 5.1.1 หลักการบริหารงานบุคคล

5.2 สมรรถนะ

- 5.2.1 สามารถสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน
- 5.2.2 สามารถจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ
- 5.2.3 สามารถพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 5.2.4 สามารถเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา
- 5.2.5 สามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรใน

สถานศึกษา

6. การบริหารกิจการนักเรียน ประกอบด้วย

6.1 สาระความรู้

- 6.1.1 คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์
- 6.1.2 ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน
- 6.1.3 การจัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน

6.2 สมรรถนะ

- 6.2.1 สามารถบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียน
- 6.2.2 สามารถบริหารจัดการให้เกิดงานบริการผู้เรียน
- 6.2.3 สามารถส่งเสริมการจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนในด้าน

ต่าง ๆ

- 6.2.4 สามารถส่งเสริมวินัย คุณธรรม จริยธรรมและความสามัคคีในหมู่คณะ

7. การประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย

7.1 สาระความรู้

- 7.1.1 หลักการและกระบวนการในการประกันคุณภาพการศึกษา
- 7.1.2 องค์ประกอบของการประกันคุณภาพการศึกษา
- 7.1.3 มาตรฐานการศึกษา
- 7.1.4 การประกันคุณภาพภายในและภายนอก
- 7.1.5 บทบาทของผู้บริหารในการประกันคุณภาพการศึกษา

7.2 สมรรถนะ

- 7.2.1 สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา
- 7.2.2 สามารถประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

ของสถานศึกษา

- 7.2.3 สามารถจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษาเพื่อรองรับการ

ประเมินภายนอก

8. การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย

8.1 สาระความรู้

- 8.1.1 เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา
- 8.1.2 เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ

- 8.1.3 เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้
- 8.2 สมรรถนะ
- 8.2.1 สามารถใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม
- 8.2.2 สามารถประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาปรับปรุงการบริหารจัดการ
- 8.2.3 สามารถส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา
9. การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน ประกอบด้วย
- 9.1 สาระความรู้
- 9.1.1 หลักการประชาสัมพันธ์
- 9.1.2 กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน
- 9.2 สมรรถนะ
- 9.2.1 สามารถบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปสู่ผู้เรียนครูและบุคลากรในสถานศึกษา
- 9.2.2 สามารถเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารและกิจกรรมของสถานศึกษาไปสู่ชุมชน
- 9.2.3 สามารถใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์
- 9.2.4 สามารถสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนโดยมี เป้าหมายในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชนและเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม
- 9.2.5 สามารถระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา
10. คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย
- 10.1 สาระความรู้
- 10.1.1 คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร
- 10.1.2 จรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา
- 10.1.3 การพัฒนาจริยธรรมผู้บริหารให้ปฏิบัติตนในกรอบคุณธรรม
- 10.1.4 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
- 10.2 สมรรถนะ
- 10.2.1 เป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรมและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- 10.2.2 ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา
- 10.2.3 ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม
- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.) (2552) ได้นำแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักสมรรถนะ (competency-based approach) มาประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้วยการจัดทำรูปแบบสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาขึ้น และได้กำหนดสมรรถนะตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา(principal competency model) ประกอบด้วย 10 สมรรถนะ ดังนี้ 1) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) 2) ผู้นำการจัดการเรียนรู้ (learning management leader) 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (change management) 4) จริยธรรม (integrity) 5) การสื่อสารและจูงใจ (communication and influencing) 6) ความเชี่ยวชาญ

การบริหารทรัพยากรบุคคล (human resource management expertise) 7) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (problem solving and decision making) 8) การร่วมแรงร่วมใจ (teamwork) 9) การบริหารจัดการเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (information technology management for education) และ 10) การประเมินและติดตามผลการจัดการศึกษา (assessing and monitoring educational management)

Spencer & Spencer (1993) ได้นำเสนอสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ไว้ 8 ด้าน ดังนี้ 1) การมุ่งสู่ความสำเร็จ 2) การแสวงหาข้อมูลสารสนเทศ 3) ความเข้าใจบุคคล 4) ผลกระทบและอิทธิพล 5) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 6) ความคิดเชิงมนทัศน์ 7) ความเชื่อมั่นในตนเอง และ 8) ความร่วมมือประสานงาน

Sneed (1996) ได้สรุปสมรรถนะทางการบริหารที่ปรากฏในรายงานของ Commission On Achieving Necessary Skills: Scans ที่รายงานใน America 2000 จำแนกสมรรถนะทางการบริหารซึ่งเป็นความสามารถในการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ดังนี้

1. ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร (handle resource) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะย่อยดังนี้ 1) การบริหารจัดการเวลา 2) การบริหารจัดการการเงิน 3) การบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก และ 4) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

2. ความสามารถในการบริหารจัดการสารสนเทศ (handle information) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะย่อยดังนี้ 1) การใช้และประเมินผลสารสนเทศ 2) จัดระบบและบำรุงรักษาสารสนเทศ 3) การแปลความและการสื่อสารสารสนเทศ และ 4) การใช้คอมพิวเตอร์ในการประเมินผลสารสนเทศ

3. การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal) ประกอบด้วย 6 สมรรถนะย่อย ดังนี้ 1) การมีส่วนร่วมในฐานะสมาชิกของทีมงาน 2) การสอนงาน 3) การให้บริการผู้รับบริการหรือลูกค้า 4) การแสดงภาวะผู้นำ 5) การเจรจาต่อรองเพื่อการตัดสินใจ และ 6) การปฏิบัติงานในวัฒนธรรมที่หลากหลายได้

4. การบริหารจัดการระบบ (handle system) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะย่อย ดังนี้ 1) มีความเข้าใจระบบ 2) การตรวจสอบและแก้ไขการทำงาน และ 3) การปรับระบบและการพัฒนาระบบ

5. การบริหารจัดการเทคโนโลยี (handle technology) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะย่อย คือ 1) การเลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสม 2) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีกับงาน และ 3) การบำรุงรักษาและแก้ไขเทคโนโลยี

Davies & Ellison (1997) กล่าวว่า ศูนย์ประเมินการศึกษาแห่งชาติ (National Educational Assessment Center: NEAC) ของประเทศอังกฤษ ได้กำหนดสมรรถนะที่สำคัญของนักบริหารระดับกลาง ไว้ 4 ด้าน ดังนี้ 1) สมรรถนะด้านบุคคล ได้แก่ ภาวะผู้นำ ความไวต่อการรับรู้ ความทนทานต่อความเครียด 2) สมรรถนะด้านการสื่อสาร ได้แก่ การสื่อสารทางวาจา และลายลักษณ์อักษรหรือภาษาเขียน 3) สมรรถนะด้านการบริหาร ได้แก่ การวิเคราะห์ปัญหา การตัดสินใจ การจัดการ และการ 4) สมรรถนะด้านบุคลิกลักษณะ ได้แก่ ความสนใจ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และแรงจูงใจส่วนบุคคล

Delmont (2002) ได้ศึกษาสมรรถนะผู้บริหารระดับภาควิชาและได้นำเสนอสมรรถนะที่สำคัญ ดังนี้

1. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 1) มีวิสัยทัศน์ที่สร้างสรรค์และยั่งยืน 2) ตัดสินใจและใช้ความเป็นผู้นำอย่างเหมาะสม 3) การจูงใจ การสร้างแรงบันดาลใจและการโน้มน้าว 4)

การสร้างสรรคงานและนวัตกรรม 5) การใช้ทรัพยากรที่ก่อให้เกิดรายได้ 6) การแสดงถึงพันธะที่ต้องรับผิดชอบ 7) การแสดงคุณลักษณะที่นุ่มนวล ซื่อตรงไว้ใจได้ มีคุณธรรมและจริยธรรม และ 8) การแสดงถึงความเป็นผู้มีความรู้ความชำนาญทางวิชาการ

2. สมรรถนะด้านมนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วย 1) การสื่อสาร การฟัง การพูด การเขียน และการนำเสนอในที่ชุมชน 2) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่แสดงถึงความเข้าใจและความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นและสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่น 3) การนำทีม กรรมการหรือโครงการหรือการดำเนินการประชุม และ 4) การคาดการณ์ล่วงหน้า การต่อรอง การจัดการความขัดแย้ง และแก้ไขปัญหา การจัดการความเครียดและการบริหารการเปลี่ยนแปลง

3. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 1) การจัดการองค์การ การวางแผน การมอบหมายงาน และการจัดลำดับความสำคัญของงาน 2) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และประสิทธิภาพขององค์การ 3) การตัดสินใจที่ทันเวลาและเหมาะสม 4) ความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับนโยบาย ระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการศึกษา 5) การดำเนินการที่มีประสิทธิภาพและคงทน และ 6) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการดำเนินการ

Slocum, Jackson, Hellriegel (2008) ได้นำเสนอสมรรถนะหลักที่จำเป็นของผู้บริหาร ไว้ 6 สมรรถนะ (six core managerial competencies) ดังนี้

1. สมรรถนะด้านการสื่อสาร (communication competency) มีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (informal communication) 2) การสื่อสารแบบเป็นทางการ (formal communication) และ 3) การเจรจาต่อรอง (negotiation)

2. สมรรถนะด้านการวางแผนการบริหาร (planning administration competency) ประกอบด้วย 1) การรวบรวม การวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศและการแก้ปัญหา (information gathering, analysis and problem solving) 2) การวางแผนและการจัดการโครงการ (planning and organizing projects) 3) การบริหารเวลา (time management) และ 4) การบริหารการเงินและงบประมาณ (budgeting and financial management)

3. สมรรถนะด้านการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (strategic action competency) ประกอบด้วย 1) ความเข้าใจในธุรกิจ (understanding the industry) 2) ความเข้าใจในองค์กร (understanding the organization) และ 3) การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (taking strategic actions)

4. สมรรถนะด้านการบริหารตนเอง (self - management competency) ประกอบด้วย 1) การควบคุมและประพฤติตามจริยธรรม (inquiry and ethical conduct) 2) การแรงขับและความยืดหยุ่นเฉพาะบุคคล (personal drive and resilience) 3) การสร้างความสมดุลในการดำรงชีวิตและการทำงาน (balancing work and life demand) และ 4) การสร้างความตระหนักและการพัฒนาตนเอง (self - awareness and development)

5. สมรรถนะด้านการผสมผสานวัฒนธรรม (multicultural competency) ประกอบด้วย 1) การสร้างความเข้าใจวัฒนธรรมแห่งความรู้ (cultural knowledge and understanding) และ 2) วัฒนธรรมการตอบสนองอย่างรวดเร็วและตรงไปตรงมา (cultural openness and sensitivity)

ตารางที่ 2 สังเคราะห์สมรรถนะทางบริหาร ตามแนวคิดขององค์การและนักวิชาการ เพื่อนำไปสู่การกำหนดเป็นสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ต่อ)

ที่.	สมรรถนะทางการบริหาร	สำนักงาน ก.พ. (2546)	กรีกเกียรติ ศรีเสริมโชค (2546)	สำนักงาน ปช. (2547)	อภรณ์ ภูวิทยา (2548)	สำนักงาน กคศ. (2548)	สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา(2549)	สศปศ. (2552)	Spencer & Spencer (1993)	Sneed (1996)	Davies & Ellison (1997)	Delmout (2002)	Slocum (2008)	Jackson (2008)	Hellriegel (2008)	สรุปผลการวิเคราะห์
2	ด้านการบริหารคน															
	1. การปรับตัวและความยืดหยุ่น	✓														1
	2. การทำงานเป็นทีม			✓		✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	9*
	3. การสอนงาน				✓				✓	✓						3
	4. การประสานงาน	✓														1
	5. การสร้างมนุษยสัมพันธ์										✓	✓				2
	6. การพัฒนาบุคลากร	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓			✓	✓	✓	10*
	7. การมอบหมายงาน				✓		✓					✓				3
	8. ความเชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรบุคคล							✓								1
3	ด้านการบริหารงาน															
	1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	✓		✓		✓			✓							4
	2. การคิดเชิงวิเคราะห์			✓	✓	✓	✓				✓					5
	3. การคิดเชิงกลยุทธ์	✓														1
	4. การคิดเชิงระบบ									✓						1
	5. การคิดริเริ่มสร้างสรรค์			✓					✓			✓				3
	6. การตัดสินใจ	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓				8*
	7. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี						✓	✓	✓		✓	✓				4
	8. การบริหารทรัพยากร	✓		✓	✓				✓		✓	✓				5

ตารางที่ 2 สังเคราะห์สมรรถนะทางบริหาร ตามแนวคิดขององค์กรและนักวิชาการ เพื่อนำไปสู่การกำหนดเป็นสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ต่อ)

ร.น.	สมรรถนะทางการบริหาร	สำนักงาน ก.พ. (2546)	กรีกเกียรติ ศรีเสริมโชค (2546)	สำนักงาน ปช. (2547)	อารรณ์ ภูวิทยา (2548)	สำนักงาน กคศ. (2548)	สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา(2549)	สคปศ. (2552)	Spencer & Spencer (1993)	Sneed (1996)	Davies & Ellison (1997)	Delmont (2002)	Slocum (2008)	Jackson (2008)	Hellriegel (2008)	สรุปผลการวิเคราะห์
3	ด้านการบริหารงาน (ต่อ)															
	9. การจัดกระบวนการ									✓						1
	10. การมีจิตมุ่งบริการ	✓					✓			✓						3
	11. การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน				✓		✓	✓								3
4	ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล															
	1. ความเชื่อมั่นในตนเอง								✓							1
	2. การสื่อสาร	✓	✓			✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	10*
	3. การยึดมั่นในจริยธรรม			✓			✓	✓				✓				4
	4. การรอบรู้โลกทัศน์สากล			✓												1
	5. การเป็นผู้นำ	✓		✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓				8*
	6. ความมุ่งมั่นในหน้าที่การงาน										✓	✓				2
	7. การจัดการความเครียด										✓	✓				2

หมายเหตุ เครื่องหมาย (✓) หมายถึง มีความสอดคล้อง, (-) หมายถึง ไม่มีความสอดคล้อง

จากตารางที่ 2 ผลการสังเคราะห์สมรรถนะทางการบริหารตามแนวคิดขององค์กรและนักวิชาการที่ได้นำเสนอที่ชนะเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารดังกล่าวมาข้างต้น เมื่อพิจารณาความสอดคล้องปรากฏว่า สมรรถนะที่มีความสอดคล้องกันมากที่สุด 6 อันดับ ได้แก่ 1) การวางแผนเชิงกล

ยุทธ์ 2) การทำงานเป็นทีม 3) การพัฒนาบุคลากร 4) การตัดสินใจ 5) การสื่อสาร และ 6) การเป็นผู้นำ ผู้วิจัยจึงนำไปเป็นกรอบในพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.4 แนวคิดเกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development) ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญในองค์กรหรือในสถานศึกษาในอันที่จะส่งผลให้การบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นแล้ว ผู้บริหารสถานศึกษานับว่าเป็นวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษาที่มีความสำคัญที่ต้องได้รับการพัฒนา ดังนั้น เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับเกี่ยวกับการวิจัยในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอผลการศึกษาแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาวิชาชีพ การพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษา และการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และรูปแบบการประเมินประสิทธิผลการพัฒนาวิชาชีพเพื่อเป็นแนวคิดในการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

2.4.1 แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.4.1.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการได้กล่าวถึง การพัฒนาคน การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาทรัพยากรบุคคล หรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งอาจเรียกได้แตกต่างกัน นั้น โดยนักวิชาการส่วนใหญ่มักจะกล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development) ในส่วนของความหมายนั้น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์ ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักวิชาการทั้งของไทยและต่างประเทศ ประกอบด้วยนิสตาร์ก เวชยานนท์ (2548) กิรติ ยศยิ่งยง (2549) Nadler (1989) Pace, Smith and Mills (1991) De Simone and Harris (1998) Gilley and Eggland (2002) และ Jon & Randy (2009) พอสรุปความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ 3 ลักษณะ ดังนี้

ลักษณะที่ 1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินการให้บุคลากรได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงเวลาหนึ่งเพื่อนำมาปรับปรุงความสามารถในการทำงานโดยมีวิธีดำเนินการ 3 ประการ คือ 1) การฝึกอบรม (training) เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ มุ่งเน้นเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน เป้าหมายคือ การยกระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะของบุคลากรในขณะนั้นให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้ ผู้ผ่านการอบรมไปแล้วสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที 2) การศึกษา (education) เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรง เพราะการศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทศนะคติ ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการปรับปรุงตนเองในทุก ๆ ด้านให้กับบุคลากรและ 3) การพัฒนา (development) เป็นกระบวนการปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งเน้นที่ตัวงานแต่มีจุดเน้นเพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงตามท้องถื่นที่ต้องการ

ลักษณะที่ 2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การนำกิจกรรมที่มีการกำหนดและวางรูปแบบอย่างมีระบบมาใช้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถและปรับปรุงพฤติกรรมบุคลากรให้ดีขึ้นโดยมุ่งเน้นการพัฒนา 3 ส่วน คือ 1) การพัฒนาบุคลากร (individual development) 2) การพัฒนาสายอาชีพ (career development) และ 3) การพัฒนาองค์การ (organization

development) ซึ่งการดำเนินการพัฒนาดังกล่าวมีจุดหมายร่วมกันคือ การปรับปรุงการทำงานของบุคลากรให้ดีขึ้น

ลักษณะที่ 3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ซึ่งเป็นการบูรณาการระหว่างการเรียนรู้และงานเข้าด้วยกัน ให้สามารถรวมกันได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบใน 3 ส่วนคือ ในระดับบุคคล ระดับกลุ่มหรือทีม ผู้ปฏิบัติงาน และระดับระบบโดยรวม ซึ่งกระบวนการเรียนรู้แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต 2) การเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ในปัจจุบันและ 3) การเรียนรู้เพื่อเตรียมตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

จากความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นักวิชาการทั้งหลายได้ให้คำจำกัดความไว้สำหรับการศึกษาในครั้งนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การดำเนินการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การให้สูงขึ้น

2.4.1.2 หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารจัดการองค์การสมัยใหม่ โดยที่องค์การจะต้องมีกรอบแนวทางการพัฒนาทั้งความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการให้เกิดการเรียนรู้และนำไปสู่การปฏิบัติโดยต้องมีกระบวนการสำคัญในการสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติ เพื่อสร้างจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา ร่วมกัน

แนวความคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ถือกำเนิดขึ้นมาเพื่อตอบสนองและรองรับต่อการท้าทายของความเปลี่ยนแปลงที่ผันผวนอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจำเป็นจะต้องมีการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นแนวทางหนึ่งที่จะมีบทบาทสำคัญต่อการยกระดับขององค์การ หลายองค์การได้นำการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาเป็น “กลยุทธ์ในการแข่งขันและพัฒนาองค์การ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศและแข่งขันได้ในระดับโลก” ทั้งนี้เนื่องจากองค์การมีสมมติฐานที่เชื่อว่ามนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์การ ซึ่งเป็นพลังสำคัญที่จะผลักดันการบริหารจัดการในองค์การให้เกิดประสิทธิภาพ และผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ดีที่สุด ดังนั้นสิ่งสำคัญที่องค์การยุคใหม่จะต้องเร่งดำเนินการกระทำก็คือ การสร้างความทันสมัยและความคล่องตัว รวมถึงการเตรียมทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งต้องเน้นการปรับเปลี่ยนกระบวนการคิดใหม่ ให้เป็นกระบวนการคิดในเชิงนวัตกรรม การคิดเชิงสร้างสรรค์และการคิดแบบองค์รวมในเชิงบูรณาการ รวมทั้งกระบวนการคิดและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้มีวิสัยทัศน์ในการมองการณ์ไกล กล้านำและผลักดันการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตามทิศทางของกระแสสังคมโลก และสังคมรอบข้างได้อย่างเหมาะสม (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547)

สำหรับแนวคิด หลักการในการพัฒนาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีนักวิชาการได้ให้แนวคิดและหลักการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

ยงยุทธ เกษสาคร (2547) ได้เสนอแนวคิดเบื้องต้นในการพัฒนาไว้ 6 ประการ คือ

1. การยอมรับว่าทุกคนมีแนวโน้มที่จะพัฒนาตนเองอย่างเต็มที่ ทุกคนมีความสามารถ แต่ความสามารถนั้นอาจแตกต่างกันออกไปตามความถนัดและความสนใจแต่ละคน

2. การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความรู้ความสามารถของตนเอง เพื่อก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงและพัฒนางานในหน้าที่ซึ่งผลโดยตรงต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

3. การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมอย่างเท่าเทียมกัน เพราะการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติอย่างเท่าเทียมกัน จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงานที่เป็นการเพิ่มขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

4. การเชื่อว่าทุกคนมีศักยภาพในตนเอง ถ้าคนได้รับการกระตุ้น ส่งเสริมหรือแนะนำที่ถูกต้องและเหมาะสม จะทำให้ทุกคนมีโอกาสได้พัฒนาตนเองอย่างเต็มที่ รวมทั้งสามารถใช้ความรู้ที่ตนเองมีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนางานและองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. การเชื่อว่าทุกคนมีคุณค่า ศักดิ์ศรีและเกียรติยศ ดังนั้นทุกคนควรได้รับสิทธิและเสรีภาพที่จะตัดสินใจและปฏิบัติงานได้ตามความสนใจและความถนัดของตนเอง

6. การสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานในองค์การจะมีผลอย่างมากต่อคุณภาพและประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรซึ่งเป็นความสำเร็จในส่วนร่วมขององค์การ

นอกจากนั้น จักร อินทรจักรและเกรียงไกร เจียมบุญศรี (2548) ก็ได้เสนอหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 8 ประการ คือ

1. หลักการกำหนดวัตถุประสงค์ (establish objective) เป็นการทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนารับว่า องค์กรต้องการอะไรจากการพัฒนาในครั้งนี้ เป็นเสมือนเป้าหมายที่จะต้องร่วมกันฝ่าต่อไปจนกว่าจะบรรลุตามที่คาดหวัง การที่ผู้เข้ารับการพัฒนาได้ทราบวัตถุประสงค์จะช่วยให้การเรียนรู้มีความหมายน่าสนใจเพราะทราบเป็นอย่างดีว่า จะต้องกระทำเพื่ออะไร

2. หลักการถ่ายทอดความรู้ (transfer of training) เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีการแสดงออกให้เห็นว่า ตนเองมีความรู้ความเข้าใจอย่างไรต่อประเด็นที่ได้เรียนรู้ ซึ่งจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นในกระบวนการเรียนรู้มากยิ่งขึ้นและหลักการนี้ยังรวมถึงการเชื่อมโยงความรู้จากเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์ลักษณะเดียวกันอีกด้วย อันจะทำให้รู้สึกเรียนรู้ได้เร็วยิ่งขึ้นเพราะว่าเหมือนกับความรู้เดิมที่มีอยู่และจะมีความเข้าใจมากยิ่งขึ้น

3. หลักการสะท้อนกลับของข้อมูล (feedback) หรือการป้อนข้อมูลย้อนกลับจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับเปลี่ยนแนวคิดพฤติกรรมการเรียนรู้โดยตัวของผู้เข้ารับการพัฒนาเอง หากเห็นว่าการเรียนรู้เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นบุคคลนั้นจะมีแนวโน้มในการพัฒนาความรู้ต่อไป ในทางกลับกันหากเป็นการสะท้อนกลับเชิงลบ บุคคลมีแนวโน้มที่จะหยุดยั้งพฤติกรรมนั้น ๆ หรือปรับเปลี่ยนเป็นแนวทางที่ปลอดภัยหรือรู้สึกว่ามี ความสบายใจที่สุด

4. หลักการเสริมแรง (reinforcement) เป็นการพัฒนาพฤติกรรมในลักษณะสองทิศทางตามผลของการเสริมแรง กล่าวคือ หากเป็นพฤติกรรมที่ได้รับรางวัลบุคคลจะทำต่อไป แต่หากได้รับการลงโทษบุคคลนั้นมีแนวโน้มที่จะหยุดพฤติกรรมดังกล่าว ส่วนรูปแบบการเสริมแรงอาจจะแตกต่างกันไปตามความต้องการหรือความคาดหวังของบุคคลนั้น

5. หลักการสร้างความสำคัญ (meaningfulness) เป็นการตอบสนองต่อธรรมชาติของมนุษย์เพราะมนุษย์ทุกคนล้วนต้องการความสำคัญและการยอมรับจากบรรดาบุคคลที่เขาเห็นว่ามีความสำคัญ ดังนั้นท่ามกลางบรรยากาศการเรียนรู้ที่ติจะต้องเอื้ออำนวยให้บุคคลได้แสดงออกให้เห็นว่าตัวเขามีความสำคัญอยู่ตลอดเวลา

6. หลักการทำซ้ำ (repetition) เป็นการทบทวนความเข้าใจที่เกิดจากการเรียนรู้จากการกระทำ การทำซ้ำจะช่วยให้เกิดความมั่นใจในความรู้ที่ได้รับมา ดังนั้นเทคนิคการเรียนรู้ส่วนหนึ่งควรกำหนดกิจกรรมให้บุคลากรได้มีการกระทำหรือการแสดงออกหลาย ๆ ครั้ง ย่อมช่วยให้การเรียนรู้มีประโยชน์และสามารถนำไปปฏิบัติต่อไปได้

7. หลักการจูงใจ (motivation) เป็นการสร้างแรงจูงใจของบุคคลด้วยการตอบสนองต่อความคาดหวังของบุคคลด้วยการให้ในสิ่งที่บุคคลนั้นต้องการ ดังนั้นการฝึกอบรมหรือพัฒนาจะต้องมีการสังเกตพฤติกรรมหรือพยายามให้บุคลากรได้แสดงออกในสิ่งที่อยู่ในความสนใจ เพื่อเป็นข้อมูลสำคัญที่จะกำหนดกิจกรรมให้ตรงกับประเด็นที่ต้องการ

8. หลักการเรียนรู้ภาพรวม – รายละเอียด – ภาพรวม (whole-specifics-whole) เป็นวิธีการเรียนรู้จากภาพรวมกว้าง ๆ ของเรื่องที่พัฒนาให้ครอบคลุม แล้วเรียนรู้ในรายละเอียดปลีกย่อยในแต่ละส่วนประกอบ และสรุปภาพรวมความสัมพันธ์ของภาพรวมอีกครั้ง หลักการนี้จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่ดียิ่งขึ้น

ดังนั้นหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือการพัฒนาวิชาชีพ พอสรุปได้ว่า การจะดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดต้องยึดหลักการที่เชื่อว่าทุกคนสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองได้ ยอมรับว่าทุกคนมีแนวโน้มที่จะพัฒนาตนเองอย่างเต็มที่ เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมอย่างเท่าเทียมกัน โดยกำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ชัดเจน ยึดหลักการเสริมแรง หลักการสร้างความสำเร็จ หลักการทำซ้ำ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงเงื่อนไขหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อาทิ การกำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้และพัฒนาไว้อย่างชัดเจน การกำหนดขอบข่ายเนื้อหาของการพัฒนาไว้อย่างชัดเจน การใช้รูปแบบการพัฒนาที่หลากหลายได้อย่างเหมาะสม การติดตามผลการพัฒนาอย่างเหมาะสม เป็นต้น

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ เป็นการพัฒนสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยยึดหลักการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ หลักการที่ว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคนมีแนวโน้มที่จะพัฒนาตนเองอย่างเต็มที่ สามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองได้ โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการร่วมกิจกรรมอย่างเท่าเทียมกัน เน้นหลักการเสริมแรง การจูงใจ การสร้างความสำเร็จ และหลักการทำซ้ำ

2.4.1.3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพ

การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานถือเป็นการพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งในการพัฒนาวิชาชีพในปัจจุบัน มีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงค่านิยมในการดำเนินการพัฒนาวิชาชีพ ดังจะเห็นได้จากอาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2548) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือการพัฒนาวิชาชีพในปัจจุบันได้เปลี่ยนรูปแบบจากเดิม เป็นการบริหารการพัฒนาด้วยกลยุทธ์เชิงรุกมากกว่าเชิงรับ หมายความว่า หน่วยงานต้องคิดล่วงหน้าว่าจะต้องจัดการพัฒนาเรื่องใดบ้างตามความสามารถหรือสมรรถนะที่ต้องการเพื่อจะได้จัดโปรแกรมหรือหลักสูตรการพัฒนาให้สอดคล้องกับความสามารถที่กำหนดขึ้น

ในประเด็นนี้ Castetter & Young (2000) ก็ได้เปรียบเทียบให้เห็นถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในค่านิยมการพัฒนาวิชาชีพในสองช่วงทศวรรษที่ผ่านมาที่น่าสนใจ ดังนี้ คือ แนวการ

พัฒนาวิชาชีพแบบเดิมจะมีลักษณะใช้หลักการจากบนลงล่าง วางแผนจากส่วนกลาง มีมุมมองที่แคบ เป็นโครงการเดี่ยวที่มุ่งทำเพื่อเสร็จสิ้นภารกิจ เน้นการเปลี่ยนแปลงระบบ แก้ปัญหาสำหรับบุคลากร รายบุคคล ริเริ่มโดยฝ่ายบริหาร เป็นโปรแกรมที่ได้รับการกำหนดไว้แล้ว จัดตามความเคยชินและ ประสบการณ์ที่มีมาก่อน มีการใช้สื่อเทคโนโลยีและอิเล็กทรอนิกส์จำกัด ตลอดจนใช้วิธีการและรูปแบบ การพัฒนาที่จำกัด ในทางตรงกันข้ามแนวทางการพัฒนาวิชาชีพแบบใหม่นั้น จะเป็นการดำเนินการที่ใช้ หลักการจากล่างขึ้นบน มีมุมมองที่กว้างขวางครอบคลุม เป็นโปรแกรมที่มีปฏิสัมพันธ์และส่งผลซึ่งกัน และกัน มุ่งเน้นที่ผู้รับการพัฒนา เปลี่ยนแปลงระบบและบุคลากร วางแผนในระดับหน่วยงานผู้ปฏิบัติ พัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อให้เกิดปัญหาตนเองได้ เน้นทั้งรายบุคคลและกลุ่มมีจุดมุ่งหมายเพื่อ เปลี่ยนแปลงทั้งตัวบุคคล กลุ่มบุคคลและระบบ มีการพัฒนาอย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ทั้งเป็นแบบ ทางการและไม่ทางการ โดยจะพัฒนาทั้งบทบาทและวิชาชีพ และเน้นการประเมินระบบและประเมิน ตนเอง เป็นต้น

วิโรจน์ สารรัตน์ (2551) กล่าวถึง แนวคิดการพัฒนาวิชาชีพแนวใหม่ ไว้ว่า แนวคิดการพัฒนาวิชาชีพในปัจจุบันแตกต่างจากในอดีต ซึ่งเดิมนักศึกษามีมุมมองเกี่ยวกับการ พัฒนาวิชาชีพในวงแคบ แต่มุมมองในการพัฒนาวิชาชีพแบบใหม่มีทัศนะที่กว้างขึ้น ทั้งในเรื่องของ กิจกรรม (activity) และกระบวนการ (process) เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากรทาง การศึกษา ที่มีจุดเน้นเพื่อให้ส่งผลต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน (student learning) ซึ่งถือว่า เป้าหมายสุดท้าย (ultimate goal) ที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการพัฒนา ซึ่งแนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับ แนวคิดของ Lynton & Pareek (1967) ที่กล่าวว่า ปัจจุบันแนวความคิดด้านการอบรมรวมทั้งการเรียน การสอนทั่วไปกำลังปรับเปลี่ยนและปฏิรูปตนเอง เพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นใน องค์กร โดยเน้นแนวความคิดอบรมแนวใหม่ ซึ่งได้แก่ ทักษะ แรงจูงใจ นำไปปฏิบัติและทักษะสามารถ พัฒนาได้จากการฝึกอบรม การเรียนรู้เกิดจากศักยภาพ แรงจูงใจของผู้เรียน วิธีการและศักยภาพของ วิทยากรหรือผู้ฝึกอบรม การปฏิบัติงานที่ดีขึ้นเป็นผลมาจากการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล บรรทัดฐานของ กลุ่มทำงานและบรรยากาศทั่วไปขององค์กร

Guskey (2000) ได้กล่าวถึง ลักษณะสำคัญของการพัฒนาวิชาชีพในยุคปัจจุบันไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. การพัฒนาวิชาชีพเป็นกระบวนการที่มีจุดมุ่งหมาย (purposeful process) ซึ่งจะช่วย ให้การกำหนดเนื้อหาและวัสดุอุปกรณ์ กระบวนการ หรือแนวปฏิบัติ ตลอดจนแนวการประเมิน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งก็มีแนวทางที่จะทำได้ ดังนี้ 1) การกำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนเป็น จุดเริ่มต้นที่สำคัญ เพราะในบรรดาตัวแปรที่ส่งผลต่อการพัฒนาวิชาชีพที่มีประสิทธิภาพการกำหนด จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนถือเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญที่สุด ตามทัศนะของทฤษฎีการกำหนดจุดหมาย (goal-setting theory) (Bartol et al, 1998) โดยเฉพาะในกรณีที่ต้องการให้มีการปฏิบัติการในชั้น เรียนหรือในโรงเรียนเพื่อให้ส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียน จะช่วยให้สามารถกำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวัง (intended outcome) ได้ชัดเจนขึ้น ในลักษณะที่เรียกว่า “เริ่มต้นโดยมีผลลัพธ์อยู่ในใจ” (beginning with the end in mind) หรืออาจจะเรียกว่าเป็นการพัฒนาวิชาชีพที่มุ่งให้เกิดผลลัพธ์ (results-driven professional development) ตามทัศนะของ Sparks (1996) 2) การทำให้มั่นใจว่าจุดมุ่งหมายนั้นมี คุณค่า มีความหมาย เพราะเชื่อว่าทุกจุดมุ่งหมายจะมีความสำคัญเท่ากันหรือมีคุณค่า ดังนั้นจะต้องมีวิธีการที่

จะตรวจสอบความสำคัญหรือความมีคุณค่าของจุดมุ่งหมายนั้น 3) มีการกำหนดวิธีการประเมินผลตามจุดมุ่งหมายนั้นที่คำนึงถึงการมีตัวบ่งชี้ที่หลากหลาย (multiple indicators) ทั้งที่คาดหวังและไม่คาดหวัง

2. การพัฒนาวิชาชีพเป็นกระบวนการต่อเนื่อง (ongoing process) เนื่องจากการศึกษาเป็นสาขาที่มีพลวัต (dynamic) เป็นสาขาที่มีการขยายตัวขององค์ความรู้ตลอดเวลา ซึ่งเพื่อให้เกิดความรู้และความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่ ๆ บุคลากรทางการศึกษาจะต้องมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา จะต้องสำรวจถึงประสิทธิภาพของสิ่งที่ตนเองกำลังทำอยู่ ประเมินถึงสภาพปฏิบัติงานในปัจจุบันทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหากสิ่งที่ทำนั้นยังเป็นไปได้ไม่ดีและพยายามหาทางเลือกหรือโอกาสใหม่ ๆ เพื่อการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง กิจกรรมบางประการจะเกิดขึ้น เช่น การทบทวนปรับปรุงหลักสูตร การอ่านวารสารหรือเอกสารทางวิชาชีพ การสังเกตห้องเรียน การสนทนาระหว่างครูด้วยกันเองหรือกับผู้บริหาร เป็นต้น

3. การพัฒนาวิชาชีพเป็นกระบวนการเชิงระบบ (systemic process) การพัฒนาวิชาชีพเป็นกระบวนการเชิงระบบ (systemic) ซึ่งจะต้องไม่มุ่งพัฒนาในส่วนตัวส่วนหนึ่งหรือในระดับใดระดับหนึ่งเท่านั้น แต่จะต้องในทุกส่วนอย่างสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งในระดับรายบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์การ มิฉะนั้นอาจจะเกิดปรากฏการณ์ขัดแย้งกันขึ้นระหว่างระดับหรือส่วนที่ได้รับการพัฒนากับส่วนหรือระดับที่ไม่ได้รับการพัฒนา และประเด็นที่ควรคำนึงถึงที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การพัฒนาวิชาชีพนั้นจะต้องกระทำเพื่อคนทุกคน (for everyone) ที่จะส่งผลต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน แม้แต่ผู้ปกครองหรือชุมชนในบางโอกาสบางกรณีที่เหมาะสมการพัฒนาวิชาชีพ อาจกระทำได้หลากหลายรูปแบบ (model) บางรูปแบบใช้กันมานานแล้ว ในบางครั้งบางสถานการณ์ยังสามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่

นอกจากนั้น Guskey (2000) ก็ยังได้เสนอหลักการพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ไว้ดังนี้ คือ 1) เน้นเพื่อการเรียนรู้และเพื่อนักเรียนที่ชัดเจน ซึ่งโดยปกติจะพิจารณาจากองค์ประกอบที่เป็นได้ทั้งจุดมุ่งหมาย (goal) และเป็นผลลัพธ์ (outcome) ใน 3 ด้าน คือ (1) ด้านพุทธิพิสัย คือ ความรู้และความเข้าใจ (2) ด้านจิตพิสัย คือ ทศนคติและค่านิยม (3) ด้านทักษะพิสัย คือ ทักษะ พฤติกรรม และการปฏิบัติ 2) เน้นการเปลี่ยนแปลงทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ 3) มุ่งการเปลี่ยนแปลงในลักษณะคิดใหญ่แต่เริ่มทีละนิด (think big, but start small) จากชุดปฏิบัติการเล็กหลายชุด (a series of smaller steps) โดยเน้นการเปลี่ยนแปลงในประเด็นเกี่ยวกับการสอนและการเรียนรู้

สำหรับการออกแบบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในครั้ง นี้ ได้ยึดแนวคิดค่านิยมใหม่ของการพัฒนาวิชาชีพ ดังนี้ คือ เป็นการดำเนินการที่ใช้หลักการจากล่างขึ้นบน มีมุมมองที่กว้างขวางครอบคลุม เป็นโครงการที่มีปฏิสัมพันธ์และส่งผลซึ่งกันและกัน มุ่งผู้รับการพัฒนา เปลี่ยนแปลงระบบและบุคลากร วางแผนในระดับหน่วยงานผู้ปฏิบัติ พัฒนาศักยภาพบุคลากร เพื่อให้แก้ปัญหาตนเอง ที่เน้นทั้งรายบุคคลและกลุ่ม โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเปลี่ยนแปลงทั้งตัวบุคคล กลุ่มบุคคล และระบบ มีการพัฒนาอย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่องทั้งเป็นแบบทางการและไม่ทางการ โดยจะพัฒนาทั้งบทบาทและวิชาชีพ ที่เน้นการประเมินระบบและประเมินตนเอง นอกจากนั้นจะต้องดำเนินการพัฒนาในลักษณะที่เป็นกระบวนการที่มีจุดมุ่งหมาย มีความต่อเนื่อง และเป็นระบบ อีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดใหม่ของการพัฒนาวิชาชีพตามแนวคิดของ Casttetter & Young (2000);

Guskey (2000) และวิโรจน์ สารรัตนะ (2551) คือ เป็นโครงการที่มีปฏิสัมพันธ์และส่งผลซึ่งกันและกัน มุ่งผู้รับการพัฒนา พัฒนาศักยภาพบุคลากร มีการพัฒนาอย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่อง โดยจะพัฒนาทั้งบทบาทและวิชาชีพและเน้นการประเมินระบบและประเมินตนเอง

2.4.1.4 แนวคิดรูปแบบการพัฒนางานวิชาชีพ

รูปแบบการพัฒนางานวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษาก็นับว่ามีความสำคัญอันจะส่งผลให้การพัฒนาประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ ดังนั้นเพื่อให้ได้รูปแบบการพัฒนาศมรรณะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอรูปแบบของการพัฒนางานวิชาชีพตามแนวคิดของนักวิชาการเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดรูปแบบในการพัฒนาศมรรณะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

Spark & Loucks - Horsley (1989) และ Drago - Severson (1994) ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาเอาไว้ 7 รูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบการฝึกอบรม (training model) เป็นรูปแบบที่ใช้กันมาจนถือเป็นปกติที่ทุกคนต่างมีประสบการณ์ ซึ่งการฝึกอบรมนี้ อาจเป็นการนำเสนอและการอภิปรายผลงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา การสาธิต บทบาทสมมุติ การจำลองสถานการณ์ หรือการสอนระดับจุลภาค เป็นต้น

2. รูปแบบการสังเกตหรือการประเมิน (observation/assessment model) อาจเป็นการสังเกตคนอื่นหรือคนอื่นสังเกตตัวเรา อาจเป็นรายเดี่ยวหรือเป็นกลุ่ม เพื่อให้ได้ผลสะท้อนกลับ (feedback) เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ตัวอย่างเทคนิคที่ใช้ อาจเป็น peer coaching หรือ clinical supervision เป็นต้น

3. รูปแบบการให้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนาหรือการปรับปรุง (involvement in a development/improvement process model) เพราะการพัฒนาหรือปรับปรุงเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จำเป็นต้องอาศัยความรู้ใหม่ๆ ทักษะใหม่ๆ จะทำให้ผู้ที่ให้เข้ามามีส่วนร่วมนั้น ต้องมีการศึกษาหาความรู้และพัฒนาทักษะเพิ่มเติม มีโอกาสในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ตลอดจนมีการตัดสินใจร่วม และผลจากการมีส่วนร่วมนั้น จะทำให้เกิดความรู้สึกการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ และการมีพันธะผูกพันต่อการนำไปปฏิบัติให้บรรลุผล ซึ่งจะก่อประโยชน์ต่อการพัฒนาหรือปรับปรุงในเรื่องนั้นๆ ด้วย

4. รูปแบบการศึกษาเป็นกลุ่ม (study groups model) ในกรณีที่โรงเรียนต้องการหาทางแก้ปัญหาหลักร่วมกันจากทุกคนทุกฝ่าย โดยหากปัญหาหลักนั้นสามารถแยกย่อยเป็นหลายประเด็น ก็จะแบ่งออกเป็นกลุ่มๆ อาจจะมีกลุ่มละ 4-6 ราย เพื่อศึกษาวิเคราะห์ประเด็นปัญหาในส่วนของกลุ่มนั้น ในตอนท้ายเมื่อมีการนำเสนอและแลกเปลี่ยนผลการศึกษาวิเคราะห์ของแต่ละกลุ่มร่วมกัน จะก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความเห็นและข้อมูล ก่อให้เกิดการเรียนรู้ และก่อให้เกิดเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งก็ถือว่าเป็นการพัฒนางานวิชาชีพอีกรูปแบบหนึ่ง

5. รูปแบบการสืบค้นหรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (inquiry/action research model) เป็นความพยายามที่จะแก้ปัญหาหรือหาคำตอบในข้อคำถามที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจกระทำได้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม หรือระดับโรงเรียน และสามารถกระทำได้หลายวิธีการ แต่โดยทั่วไปจะมีขั้นตอนดังนี้ 1) กำหนดหรือเลือกปัญหาหรือคำถามที่สนใจ 2) รวบรวม จัดกระทำ และ

แปลความในข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น 3) ศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 4) กำหนดทางเลือกเพื่อการปฏิบัติ และ 5) ลงมือปฏิบัติและสรุปเป็นเอกสาร

6. รูปแบบการพัฒนาตนเอง (individually guided activities model) โดยแต่ละบุคคลจะกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาวิชาชีพของตนเอง แล้วเลือกกิจกรรมเพื่อการปฏิบัติที่เชื่อว่าจะช่วยให้บรรลุผลสำเร็จ เป็นรูปแบบที่มีข้อตกลงเบื้องต้นว่า บุคคลสามารถจะตัดสินใจถึงความต้องการจำเป็นในการเรียนรู้ของตนเองได้ดีที่สุด สามารถที่จะกำหนดทิศทางและริเริ่มการเรียนรู้ด้วยตนเองได้ และมีแรงจูงใจในตนเองได้มากขึ้นจากการที่ได้มีโอกาสได้ริเริ่มและวางแผนในกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตัวเขาเอง อย่างไรก็ตาม รูปแบบแบบนี้อาจมีจุดอ่อนที่อาจจะขาดการมีส่วนร่วมหรือการแลกเปลี่ยนกับบุคคลอื่น ดังนั้นจึงควรออกแบบให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลอื่นด้วย

7. รูปแบบการเป็นพี่เลี้ยง (mentoring model) นิยมจับคู่กันระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์และประสบผลสำเร็จแล้วกับบุคคลที่เริ่มงานใหม่หรือที่มีประสบการณ์น้อยกว่า โดยให้มีการอภิปรายกันถึงจุดมุ่งหมายในการพัฒนาวิชาชีพ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและกลยุทธ์ที่จะให้การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ การสะท้อนถึงวิธีการที่ใช้กันอยู่ การสังเกตการณ์ทำงาน และการใช้เทคนิคเพื่อการปรับปรุงแก้ไข

การจำแนกรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพออกเป็น 7 รูปแบบดังกล่าว มีความครอบคลุมและหลากหลาย แม้จะมีนักวิชาการรายอื่นได้กล่าวถึง ก็จะอยู่ในกรอบรูปแบบการพัฒนาของ 7 รูปแบบดังกล่าวมาแล้วข้างต้น เช่น

Hughes (1999) ได้จำแนกรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษา ออกเป็น 5 รูปแบบ ดังนี้ 1) รูปแบบการพัฒนาตนเอง (individually guided staff development model) 2) รูปแบบการสังเกตหรือการประเมิน (observation / assessment model) 3) รูปแบบการให้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนาหรือการปรับปรุง (involvement in a development / improvement process model) 4) รูปแบบการฝึกอบรม (training model) และ 5) รูปแบบการสืบค้น (inquiry model)

Robert (1990) และ Seldin (1988) ได้เสนอโปรแกรมหรือรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะไว้ ดังต่อไปนี้ 1) การพัฒนาด้วยระบบพี่เลี้ยง 2) การจัดปฐมนิเทศ 3) การจัดทำคู่มือ 4) การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ 5) การฝึกอบรมและ 6) การศึกษาดูงาน

นอกจากนี้สมชาติ กิจยรรยง และอรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2550) ก็ได้เสนอรูปแบบในการพัฒนาวิชาชีพ ไว้ 3 ลักษณะ ดังนี้

1. ให้การศึกษา และส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง (self development) มีวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

- 1.1 ใช้บทเรียนสำเร็จรูป
- 1.2 การศึกษาทางไกล
- 1.3 การจัดทำวารสารวิชาการในสาขาอาชีพ
- 1.4 ศึกษาจากเอกสาร คู่มือการทำงาน
- 1.5 ศึกษาจากสื่อโสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ
- 1.6 ให้การศึกษาเพิ่มเติมในระยะสั้นและระยะยาว

คือ

- 1.7 ส่งเอกสารให้สรุป รายงานและเสนอ
- 1.8 การมอบหมายให้วิจารณ์หนังสือ
2. ให้การฝึกอบรมและการพัฒนา (training and development) มีรูปแบบต่าง ๆ
 - 2.1 จัดโครงการฝึกอบรมภายในองค์กร
 - 2.2 ส่งเข้าอบรมสถาบันภายนอก
 - 2.3 วางแผนโครงการฝึกอบรมประจำปี
 - 2.4 วางแผนการฝึกอบรม พัฒนาบุคลากรตามความจำเป็น
 - 2.5 พัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนการและเทคโนโลยี
 - 2.6 ใช้เทคนิคการฝึกอบรมแบบผสมผสานและการพัฒนาบุคลากรสมัยใหม่
 - 2.7 ใช้หลักสูตรอบรมในการประเมินผลงาน การเลื่อนขั้น และการโยกย้าย
 - 2.8 สร้างแรงจูงใจในการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยกิจกรรม/เกมต่าง ๆ
3. การพัฒนาในงาน (in-service development) มีวิธีการต่าง ๆ คือ
 - 3.1 การรักษาราชการแทน
 - 3.2 ทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการ
 - 3.3 ให้ความร่วมมือคณะกรรมการ
 - 3.4 การจัดตั้งกลุ่มร่วมกิจกรรม
 - 3.5 การให้คำปรึกษาหารือ
 - 3.6 การให้ออกไปสังเกตการณ์
 - 3.7 การมีเพื่อนร่วมงานที่มีประสิทธิภาพ
 - 3.8 การเป็นตัวอย่างที่ดี
 - 3.9 การเสนอแนะให้นำไปประยุกต์ใช้
 - 3.10 การศึกษาดูงาน
 - 3.11 การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน
 - 3.12 การสอนงาน แนะนำ
 - 3.13 การฝึกอบรมในงาน
 - 3.14 การมอบหมายงาน

จากการศึกษาแนวคิด รูปแบบการพัฒนาวิชาชีพ ผู้วิจัยได้นำข้อค้นพบจากการศึกษาดังกล่าวมาสังเคราะห์เพื่อหารูปแบบการพัฒนาวิชาชีพที่นักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศเสนอรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพเพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจน และนำไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนานักวิชาชีพตามแนวคิดของนักวิชาการ

ที่	รูปแบบการพัฒนานักวิชาชีพ	Spark & Locks – Horsley (1989)	Drago – Severson (1994)	Hughes (1998)	Robert (1990) Seldin (1988)	สมชาติ กิจยรรยง และ อรุณีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2550)
1	การฝึกอบรม	✓	✓	✓	✓	✓
2	การสังเกตหรือการประเมิน	✓	✓	✓	-	-
3	การให้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนาหรือการปรับปรุง	✓	✓	✓	-	-
4	การศึกษาเป็นกลุ่ม	✓	✓	✓	-	-
5	การสืบค้นหรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการ	✓	✓	✓	-	-
6	การพัฒนาตนเอง	✓	✓	✓	-	✓
7	การเป็นพี่เลี้ยง	✓	✓	-	✓	-
8	การปฐมนิเทศ	-	-	-	✓	-
9	การจัดทำคู่มือ	-	-	-	✓	-
10	การศึกษาดูงาน	-	-	-	✓	-
11	การพัฒนาในงาน	-	-	-	-	✓

หมายเหตุ เครื่องหมาย (✓) หมายถึง มีความสอดคล้อง, (-) หมายถึง ไม่มีความสอดคล้อง

จากตารางที่ 3 แสดงให้เห็นว่า การสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนานักวิชาชีพจากแนวคิดของนักวิชาการทั้ง 11 รูปแบบ พบว่า รูปแบบการฝึกอบรมเป็นรูปแบบที่นักวิชาการมีความทัศนะสอดคล้องกันมากที่สุด รองมาคือ รูปแบบการพัฒนาตนเอง รูปแบบการสังเกตหรือการประเมิน การให้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนาหรือปรับปรุง รูปแบบการศึกษาเป็นกลุ่ม รูปแบบการสืบค้นหรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการ รูปแบบการเป็นพี่เลี้ยง รูปแบบการปฐมนิเทศ รูปแบบการจัดทำคู่มือ รูปแบบการศึกษาดูงาน และรูปแบบการพัฒนาในงาน ตามลำดับ

จากการศึกษารูปแบบการพัฒนานักวิชาชีพในแต่ละรูปแบบมีความแตกต่างกันในการดำเนินการนำรูปแบบการพัฒนาไปใช้อย่างผสมผสานหรือบูรณาการ (combination/integration) จะช่วยให้การพัฒนานักวิชาชีพเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วยเหตุผลดังกล่าว ในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาตามโปรแกรมในครั้งนี้ผู้วิจัยจะได้นำรูปแบบการพัฒนานักวิชาชีพมาใช้แบบผสมผสานและบูรณาการกัน เพื่อให้การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามโปรแกรมให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของโปรแกรม

2.5 แนวคิดการประเมินประสิทธิผลการพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษา

เป็นที่ทราบกันดีแล้วว่า การพัฒนาวิชาชีพสามารถดำเนินการได้หลากหลายรูปแบบแต่ละรูปแบบการมีวิธีการดำเนินการแตกต่างกันไปโดยผู้ที่ดำเนินการพัฒนาต้องเลือกรูปแบบที่มีความเหมาะสมเพื่อให้การดำเนินการพัฒนาบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งในการที่จะทราบว่าประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดจะต้องมีการประเมินผลการพัฒนา และในที่นี่จะได้นำเสนอรูปแบบการประเมินประสิทธิผลการพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษาจากแนวคิดของนักวิชาการเพื่อนำไปสู่แนวคิดการประเมินประสิทธิผลโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ต่อไป ดังนี้

Guskey (2000) ได้เสนอแนวคิดการประเมินผลการพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษาไว้ 5 ประเภท คือ 1) การประเมินปฏิกิริยาจากผู้มีส่วนร่วม (participants' reaction) เพื่อการปรับปรุง 2) การประเมินการเรียนรู้ของผู้มีส่วนร่วม (participants' learning) ในความรู้และทักษะใหม่ที่ได้รับ 3) การประเมินการสนับสนุนและการเปลี่ยนแปลงขององค์การ (organization support and change) 4) การประเมินการใช้ความรู้และทักษะใหม่ของผู้มีส่วนร่วม (participants' use of new knowledge and skills) และ 5) การประเมินผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักเรียน (student learning outcomes)

Schuler & Jackson (2006) ได้เสนอแนวทางการประเมินผลการพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษา ไว้ 2 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 ประเมินผลกระทบระยะสั้น (short-term effects) ซึ่งจะประเมินในด้านปฏิกิริยาต่อกิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนา (reaction to training and development activity) ด้านความรู้ความเข้าใจและการเรียนรู้ (cognitive/ learning) ด้านการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและเจตคติ (change in behavior and attitude) และด้านผลงานตามภารกิจ (performance on a task)

ระยะที่ 2 ประเมินผลลัพธ์ระยะยาว (long-term outcomes) โดยแบ่งการประเมินออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ประเมินผลลัพธ์ผลลัพธ์ระยะยาวที่เกี่ยวข้องกับองค์การ (long-term outcomes for the organization) ได้แก่ การปรับปรุงผลผลิต (improved productivity) ต้นทุนต่ำลง (lower cost) การปรับปรุงการบริการลูกค้า (improved customer service) ผู้นำที่มีความสามารถ (pool of competent global leaders) การคงสภาพการพัฒนา (improved retention rate) และการเพิ่มขึ้นของผู้สมัคร (applicant pool increases) และส่วนที่ 2 ประเมินผลลัพธ์ระยะยาวที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรรายบุคคล (long-term outcomes for individual employees) ซึ่งได้แก่ การลดความเครียดในการปฏิบัติงาน (reduced stress) ความพึงพอใจในงานของบุคลากรเพิ่มขึ้น (increased job satisfaction) บุคลากรความก้าวหน้าในวิชาชีพ (career advancement) ความพึงพอใจของครอบครัว (family satisfaction) และความสามารถของบุคลากร (employability) เป็นต้น

1. Werner & DeSimone (2009) ได้สรุปรูปแบบและกรอบแนวคิดของการประเมินโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD evaluation models) โดยนำเสนอในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงรูปแบบและกรอบแนวคิดการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวคิดของ Werner & DeSimone (2009)

รูปแบบ (Model)	เกณฑ์การประเมินการฝึกอบรม (Training Evaluation Criteria)
1. Kirkpatrick (1967,1987,1994)	4 ระดับ (four level) ได้แก่ ปฏิกริยาการตอบสนอง(reaction) การเรียนรู้ (learning) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม(job behavior) และผลลัพธ์ (result)
2. CIPP (Galvin.1983)	4 ระดับ (four level) ได้แก่ บริบท (context) ปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการ (process) และผลผลิต (product)
3. Brinkerhoff (1987)	6 ระดับ (six level) ได้แก่ การตั้งเป้าหมาย (goal setting) การออกแบบโปรแกรม (program design) การนำโปรแกรมไปปฏิบัติ (program implement) ผลลัพธ์ระยะสั้น(immediate outcomes) ผลลัพธ์ระยะกลาง (intermediate or usage outcomes) และผลกระทบหรือความคุ้มค่า (impact and worth)
4. Kraiger, Ford & Salas (1993)	ได้แบ่งประเภทของผลลัพธ์จากการเรียนรู้ไว้ 3 ประเภท ความรู้(cognitive) ทักษะ (skill-based) และทางด้านอารมณ์(affective) เสนอแนะโดยเอกสารและข้อเสนอการประเมินและการวัดผลที่เหมาะสมแต่ละประเภทของผลลัพธ์
5. Holton (1996)	ระบุไว้ 5 ประเภทระหว่างความสัมพันธ์ของตัวแปร ได้แก่ สภาพการจูงใจ (secondary influences motivation elements) สภาพแวดล้อม (environmental elements) ผลลัพธ์(outcomes) ทักษะและความสามารถ (ability/enabling elements)
6. Phillips (1996)	5 ระดับ (five level): ปฏิกริยาตอบสนองและการปฏิบัติตามแผน (reaction and planned action) การเรียนรู้ (learning) การประยุกต์ใช้การปฏิบัติงาน (applied learning on the job) ผลลัพธ์ทางธุรกิจ (business result) และความคุ้มค่าในการลงทุน (return on investment)

จากการศึกษารูปแบบการประเมินประสิทธิผลของการพัฒนาวิชาชีพดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น พอที่จะสรุป วิเคราะห์ แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการประเมินประสิทธิผลการพัฒนาวิชาชีพของนักวิชาการ ได้ ดังนี้

ตามทัศนะของ Guskey (2000) ได้อธิบายถึง ได้รูปแบบการประเมินประสิทธิผลการพัฒนาวิชาชีพ เป็นรูปแบบที่เน้นการประเมินประสิทธิผลการพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งได้กำหนดรูปแบบการประเมินไว้ 5 ประเภท คือ 1) การประเมินปฏิกริยาตอบสนองจากผู้มีส่วนร่วม เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปปรับปรุงโครงการหรือโปรแกรมการพัฒนาวิชาชีพ 2) การประเมินการเรียนรู้ของผู้มีส่วนร่วมเพื่อเป็นการประเมินผู้รับการพัฒนาน่าเกิดการความรู้และทักษะใหม่มากขึ้นเพียงใด 3) การประเมินการสนับสนุนและการเปลี่ยนแปลงขององค์กร 4) การประเมินการใช้ความรู้และทักษะใหม่ของผู้มีส่วนร่วมและ 5) การประเมินผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งเป็นการประเมินผลที่เกิดจากผู้รับการพัฒนานำความรู้ทักษะใหม่ไปปฏิบัติและส่งผลลัพธ์ให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ ซึ่งเป็นเป้าหมายสุดท้ายของการพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษา หากพิจารณาแล้วจะเห็นว่าเป็นรูปแบบการประเมิน

ที่ประเมินทั้งผลที่เกิดกับผู้รับการพัฒนาและผลลัพธ์ที่เกิดจากผู้รับพัฒนานำความรู้ ทักษะไปปฏิบัติ จนก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

1. Schuler & Jackson (2006) ได้เสนอแนวทางการประเมินผลการพัฒนาวิชาชีพ บุคลากรทางการศึกษา โดยแบ่งเป็น 2 ระยะ คือ 1) การประเมินผลกระทบในระยะสั้น เป็นการประเมิน ในด้านปฏิบัติการต่อกิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านความรู้ความเข้าใจและการเรียนรู้ ด้านการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและเจตคติและด้านผลงานตามภารกิจ ซึ่งหากพิจารณาแล้วส่วนใหญ่ก็มีความ สอดคล้องกับแนวคิดของ Guskey 2) ประเมินผลลัพธ์ระยะยาว ซึ่งเป็นการประเมินผลลัพธ์ที่เกี่ยวกับ องค์กรและบุคลากรรายบุคคล แต่หากพิจารณาโดยรวมแล้วรูปแบบการประเมินดังกล่าวเหมาะกับการ ประเมินการพัฒนาวิชาชีพในหน่วยงานภาครัฐมากกว่า เพราะมีการเน้นการปรับปรุงผลผลิต คำนึงถึง การลดต้นทุน หรือการปรับปรุงการบริการลูกค้า เป็นต้น

2. ตามทัศนะของ Werner & De Simone (2009) ได้สรุปรูปแบบและกรอบแนวคิดของ การประเมินโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของนักวิชาการต่างๆไว้ คือ Kirkpatrick (1967, 1987, 1994), Galvin (1983), Brinkerhoff (1987), Kraiger, Ford & Salas (1993), Holton (1996) และ Phillips (1996) ซึ่งแต่ละรูปแบบก็แบ่งประเภทของการประเมินแตกต่างกันไป ตาม วัตถุประสงค์ของการประเมิน หากพิจารณาโดยละเอียดแล้วจะเป็นเกณฑ์การประเมินการฝึกอบรมซึ่ง อาจไม่ครอบคลุมประเด็นที่ต้องการประเมินประสิทธิผลการพัฒนาวิชาชีพ

จากการวิเคราะห์รูปแบบการประเมินประสิทธิผลการพัฒนาวิชาชีพที่กล่าวมาแล้วนั้น ผู้วิจัย จึงได้คัดสรรและนำใช้รูปแบบการประเมินตามแนวคิดของ Guskey (2000) มาประยุกต์ใช้รูปแบบใน การประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้เป็นเพราะ รูปแบบการประเมินดังกล่าวเหมาะสมที่จะนำมาประเมินประสิทธิผลการพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทาง การศึกษาเพราะนอกจากจะประเมินผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาแล้วยังมีการประเมินผลลัพธ์ซึ่งเป็นผลจาก การที่ผู้เข้ารับพัฒนานำความรู้ ทักษะใหม่ไปปฏิบัติ ซึ่งถือเป้าหมายสูงสุดของการพัฒนาวิชาชีพ โดย ออกแบบเครื่องมือประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในครั้งนี้ไว้ 5 ประเภท ดังนี้ 1) การประเมินปฏิบัติการตอบสนองต่อโปรแกรม 2) การประเมินความรู้ สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) การประเมินทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน 4) การประเมินการนำความรู้ ทักษะ ของผู้เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรม และ 5) การ ประเมินผลงานที่เกิดการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ผู้เข้าร่วมโปรแกรมนำความรู้ทักษะไปสู่การปฏิบัติใน สถานศึกษาซึ่งถือเป็นการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดจากการพัฒนาตามโปรแกรม ส่วนประเมินผลลัพธ์การ เรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุด ตามแนวคิดของ Guskey นั้น ผู้วิจัยไม่ประเมินประสิทธิผล ในด้านนี้ ด้วยเหตุผล เพราะว่าการพัฒนาในครั้งนี้เป็นการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้น พื้นฐานโดยเน้นที่ตัวผู้เข้ารับการพัฒนาและส่งเสริมให้ผู้เข้ารับพัฒนานำความรู้ทักษะใหม่ไปสู่การ ปฏิบัติอันจะก่อให้เกิดประสิทธิผลในภาระงานตามขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา ดังนั้น จึงไม่คาดหวังว่าจะส่งผลลัพธ์ต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน อีกทั้งการดำเนินการพัฒนาในครั้งนี้เป็นการดำเนินการใน ระยะเวลาเพียง 1 ภาคเรียน เท่านั้น จึงไม่คาดหวังที่จะให้เกิดผลลัพธ์ที่ผู้เรียนเพราะเป็นที่ทราบกันดีว่า หากจะให้เกิดผลลัพธ์ที่ผู้เรียนต้องใช้ระยะเวลาต่อเนื่องหรือตลอดหลักสูตรการศึกษาในแต่ละระดับ รวมทั้งต้องอาศัยปัจจัยด้านอื่น ๆที่จะนำมาส่งเสริมและพัฒนาสนับสนุนการพัฒนาผู้เรียน

2.6 การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในครั้งนี้ มีความมุ่งหวังให้ผู้เข้าร่วมโครงการนำความรู้ทักษะที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา ดังนั้นเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยจะได้นำเสนอไว้ดังต่อไปนี้

2.6.1 ความหมายของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

กระทรวงศึกษาธิการ (2545) กล่าวถึง การศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามที่ระบุไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในมาตรา 4 วรรคสองว่า การศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง การศึกษาก่อนระดับอุดมศึกษา มาตรา 4 วรรคสี่ กล่าวว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และมาตรา 16 กล่าวว่าการศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง การศึกษาที่จัดไม่น้อยกว่าสิบสองปีก่อนระดับอุดมศึกษา และการแบ่งระดับและประเภทของการศึกษา ให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวง ดังนั้น กระทรวงศึกษาธิการ จึงได้ออกกฎกระทรวงว่าด้วยการแบ่งระดับ และประเภทของการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2546 ตามความในข้อ 1 และ 2 สรุปว่า การศึกษาที่จัดเป็นการศึกษาขั้นพื้นฐานแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา โดยระดับมัธยมศึกษา แบ่งย่อยเป็นระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย และระดับมัธยมศึกษาตอนปลายนั้น แบ่งย่อยเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ประเภทสามัญศึกษา และประเภทอาชีวศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ.2546)

จากการศึกษา ความหมายของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานดังกล่าว สรุปได้ว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาในระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา

2.6.2 ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีหน้าที่ในการให้บริการทางการศึกษาแก่ประชาชน ดังนั้นการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงต้องนำหลักการว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีหรือหลักธรรมาภิบาล มาบูรณาการใช้ในการบริหารจัดการศึกษา เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษา หลักการดังกล่าว ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใสหลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า (กระทรวง ศึกษาธิการ. 2546) โดยผู้บริหารสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้อง ควรนำหลักธรรมาภิบาล มาบูรณาการกับงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา ตามขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รวม 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป เพื่อให้สามารถบริหารจัดการศึกษาได้บรรลุตามเป้าหมาย ของการจัดการศึกษา คือ ทำให้ผู้เรียนเป็นคนดี เก่ง และมีความสุข สำหรับขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 4 ด้าน ดังกล่าวนั้น กระทรวงศึกษาธิการกำหนดไว้สรุปได้ ดังนี้

2.6.2.1 การบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การปฏิบัติงานในหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษา เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อ

การศึกษา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน การประสานความร่วมมือพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น และการส่งเสริม สนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุติธรรม องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

1. วัตถุประสงค์

1.1 เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารงานวิชาการได้อิสระ คล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชนและท้องถิ่น

1.2 เพื่อให้การบริหารจัดการสถานศึกษาของสถานศึกษา ได้มาตรฐานและมีคุณภาพ สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา และการประเมินคุณภาพภายในเพื่อพัฒนาตนเอง รวมทั้ง การประเมินจากหน่วยงานภายนอก

1.3 เพื่อให้สถานศึกษาดำเนินการพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ตลอดจน ปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาการเรียนรู้ ที่สนองต่อความต้องการของผู้เรียน ชุมชนและท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

1.4 เพื่อให้สถานศึกษาประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา บุคคล ครอบครัวยุติธรรม องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น อย่างกว้างขวาง

2. ขอบข่ายการบริหารวิชาการ ประกอบด้วย

2.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

2.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

2.3 การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน

2.4 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2.5 การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

2.6 การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้

2.7 การนิเทศการศึกษา

2.8 การแนะแนวการศึกษา

2.9 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

2.10 การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน

2.11 การประสานความร่วมมือพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น

2.12 การส่งเสริม สนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุติธรรม องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา โดยมีแนวปฏิบัติ ดังรายละเอียด ต่อไปนี้

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา แนวทางการปฏิบัติ

1.1 การศึกษาวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชน และท้องถิ่น

1.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และประเมินสถานศึกษาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายรวมทั้งคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.3 จัดทำโครงสร้างหลักสูตรและสาระต่างๆที่กำหนดให้มีในหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยบูรณาการเนื้อหาสาระทั้งในกลุ่มสาระการเรียนรู้ตามความเหมาะสม

1.4 นำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนและบริหารจัดการใช้หลักสูตรให้เหมาะสม

1.5 นิเทศการใช้หลักสูตร

1.6 ติดตามประเมินผลการใช้หลักสูตร

1.7 ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง เหมาะสม

2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ แนวทางการปฏิบัติ

2.1 ส่งเสริมให้ข้าราชการครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.2 ส่งเสริมให้ข้าราชการครูจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยจัดเนื้อหาและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อป้องกันและแก้ปัญหา การเรียนรู้จากประสบการณ์จริงและการปฏิบัติจริง การส่งเสริมให้รักการอ่าน และใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง การผสมผสานความรู้ต่างๆให้สมดุลกัน ปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะที่พึงประสงค์

2.3 จัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่องเป็นประจำ

2.4 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาครู เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตามความเหมาะสม

3. การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน แนวทางการปฏิบัติ

3.1 กำหนดระเบียบแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียนของสถานศึกษา

3.2 ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดผล ประเมินผล แต่ละรายวิชา ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา สาระการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้

3.3 ส่งเสริมให้ครูดำเนินการการวัดผล ประเมินผลการเรียนการสอนโดยเน้นการประเมินตามสภาพจริง จากกระบวนการ การปฏิบัติ และผลงาน

3.4 จัดให้มีการเทียบโอนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และผลการเรียนรู้ตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

3.5 พัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลให้ได้มาตรฐาน

4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา แนวทางการปฏิบัติ

4.1 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การบริหารการศึกษา การจัดการและการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการโดยภาพรวมของสถานศึกษา

4.2 ส่งเสริมให้ครู ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ให้แก่กลุ่มสาระการเรียนรู้

4.3 ประสานความร่วมมือในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ตลอดจนการเผยแพร่ ผลงานการวิจัย หรือพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและงานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัวยุติธรรม หน่วยงานและสถาบันอื่น

5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี แนวทางการปฏิบัติ

5.1 ศึกษา วิเคราะห์ ความจำเป็นในการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอนและการบริหารงานวิชาการ

5.2 ส่งเสริมให้ครูผลิต พัฒนาสื่อและนวัตกรรมการเรียนการสอน

5.3 จัดทำสื่อเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนางานวิชาการ

5.4 ประสานความร่วมมือในการผลิต จัดทำ พัฒนาการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนางานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัวยุติธรรม หน่วยงานและสถาบันอื่น

5.5 ประเมินผลการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ แนวทางการปฏิบัติ

6.1 สำรวจแหล่งเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งในและนอกสถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น ในเขตพื้นที่การศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาใกล้เคียง

6.2 จัดทำเอกสารเผยแพร่แหล่งเรียนรู้แก่ครู สถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัวยุติธรรม หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษาใกล้เคียง

6.3 จัดตั้งและพัฒนาแหล่งเรียนรู้รวมทั้งพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้และประสานความร่วมมือกับหน่วยงาน สถาบันอื่นในการจัดตั้ง ส่งเสริม พัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่ใช้ร่วมกัน

6.4 ส่งเสริมสนับสนุนครู ใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษาในการจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยครอบคลุมภูมิปัญญาท้องถิ่น

7. การนิเทศการศึกษา แนวทางการปฏิบัติ

7.1 จัดระบบการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนภายในโรงเรียน

7.2 ดำเนินการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนในรูปแบบที่หลากหลายและเหมาะสมกับสถานศึกษา

7.3 ประเมินผลการจัดระบบและกระบวนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา

7.4 ติดตาม ประสานงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนของสถานศึกษา

7.5 แลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์การจัดระบบและกระบวนการนิเทศภายในสถาน

7.6 ศึกษาสถานศึกษาอื่นหรือเครือข่ายการนิเทศการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา

8. การแนะแนวการศึกษา แนวทางการปฏิบัติ

8.1 จัดระบบการแนะแนวทางการศึกษาและวิชาชีพภายในสถานศึกษาโดยเชื่อมโยงระบบดูแลช่วยเหลือเหล่านักเรียนปลงกระบวนการเรียนการสอน

8.2 ดำเนินการแนะแนวการศึกษา โดยความร่วมมือของของครูทุกคนในสถานศึกษา

8.3 ติดตามประเมินผลการจัดระบบและกระบวนการแนะแนวในสถานศึกษา

8.4 ประสานความร่วมมือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์แนะแนวการศึกษา กับสถานศึกษาหรือเครือข่ายการแนะแนวภายในเขตพื้นที่การศึกษา

9. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา แนวทางการปฏิบัติ

9.1 จัดระบบโครงสร้างองค์การ ให้รองรับการจัดระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

9.2 กำหนดเกณฑ์การประเมิน เป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษาตามมาตรฐานและตัวชี้วัด เป้าหมายความสำเร็จของเขตพื้นที่การศึกษา หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินของสำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

9.3 วางแผนการพัฒนาคูณภาพการศึกษา ตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษา

9.4 ดำเนินการพัฒนางานตามผลผลิต ติดตาม ตรวจสอบและประเมินคุณภาพการศึกษาภายในเพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

9.5 ประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาอื่นและหน่วยงานอื่นในการปรับปรุง

9.6 พัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน และการพัฒนาคูณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

9.7 ประสานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อการประเมินคุณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

9.8 ประสานงานสำนักงานรับรองมาตรฐานการศึกษาและประเมินคุณภาพการศึกษาในการประเมินสถานศึกษาเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

10. การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน แนวทางการปฏิบัติ

10.1 ศึกษา สสำรวจความต้องการ สนับสนุนงานทางวิชาการแก่ชุมชน

10.2 จัดให้ความรู้ เสริมสร้างความคิด และเทคนิค ทักษะทางวิชาการเพื่อการพัฒนาทักษะวิชาชีพ และคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชนท้องถิ่น

10.3 ส่งเสริมให้ประชาชนในท้องถิ่น ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมทางวิชาการของสถานศึกษา

10.4 ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล ครอบครั้ว ชุมชน

11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่นแนวทางการปฏิบัติ

11.1 ประสานความร่วมมือ ช่วยเหลือในการพัฒนางานวิชาการกับสถานศึกษาของรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและอุดมศึกษาในพื้นที่ใกล้เคียง ภายในเขตพื้นที่การศึกษาและต่างเขตพื้นที่การศึกษา

11.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับองค์กรต่าง ๆ

12. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันที่จัดการศึกษา แนวทางการปฏิบัติ

12.1 สำรวจและศึกษาข้อมูลการจัดการศึกษารวมทั้งความต้องการในการได้รับการสนับสนุนด้านวิชาการของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันที่จัดการศึกษา

12.2 ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาวิชาการและการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันที่จัดการศึกษา

12.3 จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันที่จัดการศึกษา

สรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การส่งความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน การประสานความร่วมมือพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น และการส่งเสริม สนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

2.6.2.2 การบริหารงบประมาณ

การบริหารงบประมาณ สถานศึกษา มุ่งเน้นที่ความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ มีความคล่องตัว โปร่งใสตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้ง จัดหารายได้จากบริการมาใช้จัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพ ที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

การบริหารงบประมาณ หมายถึง การปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา เกี่ยวกับการจัดทำและการเสนอของบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การตรวจสอบ ติดตามและประเมินผล การรายงานผล การใช้เงินและผลการดำเนินงาน การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา การบริหารการเงิน การบริหารบัญชี และการบริหารพัสดุและสินทรัพย์

1. วัตถุประสงค์

1.1 เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านงบประมาณมีความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้

1.2 เพื่อให้เกิดผลผลิต ผลลัพธ์เป็นไปตามข้อตกลงการให้บริการ

1.3 เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ

2. ขอบข่ายการบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย

2.1 การจัดทำและเสนอของบประมาณ

2.1.1 การวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา

2.1.2 การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2.1.3 การวิเคราะห์ความเหมาะสมของการเสนอของบประมาณ

2.2 การจัดสรรงบประมาณ

2.2.1 การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา

2.2.2 การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ
 2.2.3 การโอนเงินงบประมาณ
 2.3 การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

2.3.1 การตรวจสอบติดตามการใช้เงินและการดำเนิน
 2.3.2 การตรวจสอบผลการใช้เงินและผลการดำเนิน
 2.4 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
 2.4.1 การจัดการทรัพยากร
 2.4.2 การระดมทรัพยากร
 2.4.3 การจัดหารายได้และผลประโยชน์
 2.4.4 กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา
 2.4.5 กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา
 2.5 การบริหารงานการเงิน
 2.5.1 การเบิกเงินจากคลัง
 2.5.2 การรับเงิน
 2.5.3 การเก็บรักษาเงิน
 2.5.4 การจ่ายเงิน
 2.5.5 การนำส่งเงิน
 2.5.6 การกักเงินไว้เบิกเหลือมปี
 2.6 การบริหารบัญชี
 2.6.1 การจัดทำบัญชีการเงิน
 2.6.2 การจัดทำรายงานทางการเงิน
 2.6.3 การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน
 2.7 การบริหารพัสดุและสินทรัพย์
 2.7.1 การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา
 2.7.2 การจัดหาพัสดุ
 2.7.3 การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะและการจัดจ้าง
 2.7.4 การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและการจำหน่ายพัสดุ
 2.7.5 แนวทางการดำเนินการของสถานศึกษาตามขอบข่ายการบริหาร

งบประมาณ มีดังนี้

1. การจัดทำและเสนอของบประมาณ

1.1 การวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา มีแนวทางการปฏิบัติดังนี้

1.1.1 วิเคราะห์ทิศทางและยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต้นสังกัด ได้แก่

เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติ แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงศึกษาธิการ และพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1.2 ศึกษาข้อตกลงผลการปฏิบัติงานและเป้าหมายการให้บริการ สาธารณะทุกระดับ ได้แก่ เป้าหมายการให้บริการสาธารณะ (public service agreement: PSA) ข้อตกลง การจัดทำผลผลิต (service delivery agreement: SDA) ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานของเขตพื้นที่ การศึกษาและผลการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ต้องดำเนินการ เพื่อให้บรรลุข้อตกลงที่สถานศึกษาทำ กับเขตพื้นที่การศึกษา

1.1.3 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยการจัดและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

1.1.4 ตามกรอบทิศทางของเขตพื้นที่การศึกษาและความต้องการของ สถานศึกษา

1.1.5 วิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสถานศึกษาตามข้อตกลงที่ทำกับ

1.1.6 เขตพื้นที่การศึกษาด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา ตลอดจนต้นทุน ซึ่งต้องคำนวณต้นทุนผลผลิตของหน่วยงาน ผลผลิตงาน/โครงการ

1.1.7 จัดทำข้อมูลสารสนเทศผลการศึกษาเพื่อใช้ในการวิเคราะห์

1.1.8 สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

1.1.9 เผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ

1.2 การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีแนวทางการ ปฏิบัติ ดังนี้

1.2.1 ทบทวนภารกิจ การจัดการศึกษาของสถานศึกษา และข้อมูล สารสนเทศที่เกี่ยวข้อง

1.2.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่มีผลกระทบต่อการจัด การศึกษา (SWOT) และประเมินสถานภาพสถานศึกษา

1.2.3 กำหนดวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) และเป้าประสงค์ (goal) ของสถานศึกษา

1.2.4 กำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา

1.2.5 กำหนดผลผลิต (outputs) ผลลัพธ์ (outcomes) และตัวชี้วัด

1.2.6 ความสำเร็จ(key performance indicators: KPI) โดยการจัดทำ เป็นข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา

1.2.7 กำหนดเป้าหมายระยะปานกลางของผลผลิตในเชิงปริมาณ คุณภาพและผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาที่จะทำร่างข้อตกลงกับเขตพื้นที่ การศึกษา

1.2.8 จัดทำรายละเอียดโครงสร้าง แผนงาน งาน โครงการและกิจกรรม หลัก

1.2.9 จัดรับฟังความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องเพื่อปรับปรุงและนำเสนอขอ ความเห็นชอบต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2.10 เผยแพร่ผลงาน ประกาศต่อสาธารณะและผู้เกี่ยวข้อง

1.2.11 วิเคราะห์ทิศทางและยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต้นสังกัด ได้แก่ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติ แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงศึกษาธิการ และพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2.12 ศึกษาข้อตกลงผลการปฏิบัติงานและเป้าหมายการให้บริการ สาธารณะทุกระดับ ได้แก่ เป้าหมายการให้บริการสาธารณะ (public service agreement : PSA) ข้อตกลงการจัดทำผลผลิต (service delivery agreement : SDA) ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานของเขตพื้นที่การศึกษาและผลการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ต้องดำเนินการ เพื่อให้บรรลุข้อตกลงที่สถานศึกษาทำกับเขตพื้นที่การศึกษา

1.2.13 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยการจัดและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา ตามกรอบทิศทางของเขตพื้นที่การศึกษาและความต้องการของสถานศึกษา

1.2.14 วิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสถานศึกษาตามข้อตกลงที่ทำกับเขตพื้นที่การศึกษาด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา ตลอดจนต้นทุน ซึ่งต้องคำนวณต้นทุนผลผลิตของหน่วยงาน ผลผลิตงาน/โครงการ

1.2.15 จัดทำข้อมูลสารสนเทศผลการศึกษาเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

1.2.16 เผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ

1.3 การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

1.3.1 ทบทวนภารกิจ การจัดการศึกษาของสถานศึกษา และข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง

1.3.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่มีผลกระทบต่อจัดการศึกษา (SWOT) และประเมินสภาพสถานศึกษา

1.3.3 กำหนดวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) และเป้าประสงค์ (goal) ของสถานศึกษา

1.3.4 กำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา

1.3.5 กำหนดผลผลิต (outputs) ผลลัพธ์ (outcomes) และตัวชี้วัด

1.3.6 ความสำเร็จ(key performance indicators: KPI) โดยการจัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา

1.3.7 กำหนดเป้าหมายระยะปานกลางของผลผลิตในเชิงปริมาณ คุณภาพและผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาที่จะทำร่างข้อตกลงกับเขตพื้นที่การศึกษา

1.3.8 จัดทำรายละเอียดโครงสร้าง แผนงาน งาน โครงการและกิจกรรมหลัก

1.3.9 จัดรับฟังความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องเพื่อปรับปรุงและนำเสนอขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.3.10 เผยแพร่ผลงาน ประกาศต่อสาธารณะและผู้เกี่ยวข้อง

1.4 การวิเคราะห์ความเหมาะสมของการเสนอของงบประมาณ มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

1.4.1 จัดทำรายละเอียดแผนงบประมาณ แผนงาน งาน/โครงการให้มีความเชื่อมโยงกับผลผลิตและผลลัพธ์ ตามตัวชี้วัดความสำเร็จของสถานศึกษา พร้อมทั้งวิเคราะห์และจะลำดับความสำคัญของแผน งาน/โครงการ เมื่อเขตพื้นที่การศึกษาแจ้งนโยบาย แผนพัฒนามาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักเกณฑ์ ขั้นตอนและวิธีการจัดตั้งงบประมาณให้สถานศึกษาดำเนินการ

1.4.2 จัดทำกรอบประมาณการรายจ่ายระยะปานกลาง (medium term expenditure framework: MTEF) โดยวิเคราะห์นโยบาย หน่วยงานต้นสังกัด ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม วิเคราะห์ผลการดำเนินงานปีงบประมาณที่ผ่านมาเพื่อปรับปรุงเป้าหมายผลิตที่สถานศึกษาต้องการใน 3 ปีข้างหน้า พร้อมปรับแผนงาน งาน/โครงการและกิจกรรมหลักให้สอดคล้องกับประมาณรายได้ของสถานศึกษาทั้งจากเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ

1.4.3 จัดทำคำขอรับงบประมาณของสถานศึกษาและกรอบประมาณการรายจ่ายระยะปานกลาง (MTEF) เสนอต่อเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อพิจารณาความเหมาะสมสอดคล้องกับนโยบาย

1.4.4 จัดทำร่างข้อตกลงบริการผลผลิตของสถานศึกษาที่จะทำกับเขตพื้นที่การศึกษาเมื่อได้รับงบประมาณ โดยมีเป้าหมายการให้บริการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. การจัดสรรงบประมาณ

2.1 การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

2.1.1 จัดทำข้อตกลงบริการผลผลิตของสถานศึกษากับเขตพื้นที่การศึกษาเมื่อได้รับงบประมาณ

2.1.2 ศึกษาข้อมูลการจัดสรรงบประมาณที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแจ้งผ่านเขตพื้นที่การศึกษา แจ้งให้สถานศึกษาทราบในเนื้องานนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรงบประมาณ

2.1.3 ตรวจสอบกรอบวงเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรร ตลอดจนตรวจสอบเงินนอกงบประมาณที่ได้จากการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

2.1.4 วิเคราะห์กิจกรรมตามภารกิจงานที่ต้องดำเนินการตามโครงสร้างแผนงาน งาน/โครงการของสถานศึกษาเพื่อจัดลำดับความสำคัญและกำหนดงบประมาณ ทรัพยากรแต่ละสายงานให้เป็นไปตามกรอบวงเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรร ตลอดจนตรวจสอบเงินนอกงบประมาณที่ได้จากการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

2.1.5 ปรับปรุงกรอบประมาณการรายจ่ายระยะปานกลาง (MTEF) ให้สอดคล้องกับกรอบวงเงินที่ได้รับจัดสรร

2.1.6 จัดทำรายละเอียดแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งระบุแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องวงเงินกรอบวงเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรร ตลอดจนตรวจสอบเงินนอกงบประมาณที่ได้จากการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

2.1.7 จัดทำร่างข้อตกลงผลผลิตของหน่วยงานภายในสถานศึกษาและกำหนดผู้รับผิดชอบ

2.1.8 นำเสนอแผนปฏิบัติการประจำปี และร่างข้อตกลงผลผลิตขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1.9 แจกจัดสรรวงเงินและจัดทำข้อตกลงให้หน่วยงานภายในสถานศึกษาไปดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ

2.2 การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

2.2.1 จัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณรายไตรมาส โดยกำหนดปฏิทินปฏิบัติงานของสถานศึกษาให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปี แล้วสรุปแยกเป็นรายไตรมาส แบ่งเป็นงบบุคลากร งบอุดหนุน งบลงทุน

2.2.2 รวบรวมผลการแจ้งอนุมัติเงินประจำงวดจากเขตพื้นที่การศึกษา

2.2.3 เบิกจ่ายงบประมาณประเภทต่างๆให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีและขออนุมัติเบิกงบประมาณของสถานศึกษาตามประเภทและรายการที่ได้รับจัดสรร

2.3 การโอนเงินงบประมาณ มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

2.3.1 การโอนเงินงบประมาณดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงการคลังกำหนด

3. การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

3.1 การตรวจสอบติดตามการใช้เงินและการดำเนิน มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

3.1.1 จัดทำแผนการตรวจสอบ ติดตามการใช้เงินของสถานศึกษาให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณและแผนการใช้งบประมาณรายไตรมาส

3.1.2 จัดทำแผนการตรวจสอบ ติดตามผลการดำเนินงานตามข้อตกลงการให้บริการผลผลิตของสถานศึกษาให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณและแผนการใช้งบประมาณรายไตรมาส

3.1.3 จัดทำแผนการกำกับ ตรวจสอบ ติดตามและป้องกันความเสี่ยง

3.1.4 ประสานแผนและกำกับดำเนินการตรวจสอบ ติดตามให้เป็นไปตามแผนการตรวจสอบ ติดตามของสถานศึกษา

3.1.5 จัดทำข้อสรุปผลการตรวจสอบ ติดตามพร้อมทั้งข้อเสนอแนะปัญหาที่อาจทำให้การดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จ

3.1.6 รายงานผลการดำเนินการตรวจสอบ ติดตามต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.1.7 สรุปข้อมูลสารสนเทศที่ได้และจัดทำรายงานข้อมูลการใช้งบประมาณผลการดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นรายไตรมาสต่อเขตพื้นที่การศึกษา

3.2 การตรวจสอบผลการใช้เงินและผลการดำเนิน มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

3.2.1 กำหนดปัจจัยหลักความสำเร็จและตัวชี้วัดความสำเร็จของสถานศึกษา

3.2.2 จัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จของผลผลิตที่กำหนดตามข้อตกลงการให้บริการผลผลิตของสถานศึกษา

3.2.3 สร้างเครื่องมือการประเมินผล ผลิตตามตัวชี้วัดความสำเร็จที่กำหนดตามข้อตกลงการให้บริการผลผลิตของสถานศึกษา

3.2.4 ประเมินแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา

3.2.5 รายงานผลการประเมินแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษาต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและเขตพื้นที่การศึกษา

4. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

4.1 การจัดการทรัพยากร มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

4.1.1 ประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานภายในสถานศึกษาทราบรายการสินทรัพย์

4.1.2 วางระบบการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพร่วมกับบุคคลและหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน

4.1.3 สนับสนุนให้บุคลากรและสถานศึกษาร่วมมือกันใช้ทรัพยากรในชุมชนเกิดประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอน

4.2 การระดมทรัพยากร มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

4.2.1 ศึกษา วิเคราะห์กิจกรรมและภารกิจ งาน /โครงการ ตามกรอบประมาณการรายจ่ายระยะปานกลาง (MTEF) และแผนปฏิบัติการประจำปีที่มีความจำเป็นต้องใช้วงเงินเพิ่มเติมจากประมาณการรายได้งบประมาณไว้เพื่อจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมให้เป็นไปตามความสำคัญและเร่งด่วน

4.2.2 สำรวจข้อมูลผู้เรียนที่มีความต้องการได้รับการสนับสนุนการศึกษา ตามเกณฑ์การรับทุนทุกประเภท ตั้งคณะกรรมการพิจารณาคัดเลือกผู้เรียน ได้รับทุนการศึกษาโดยตรวจสอบข้อมูลเชิงลึกพร้อมๆ กับการจัดทำข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน

4.2.3 ศึกษา วิเคราะห์แหล่งทรัพยากร บุคคล หน่วยงาน องค์กร และท้องถิ่นที่มีศักยภาพให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา ตลอดจนติดต่อประสานงานความร่วมมืออย่างเป็นรูปธรรม

4.2.4 จัดทำแผนการระดมทรัพยากรทางการศึกษาและทุนการศึกษา โดยกำหนดวิธี แหล่งสนับสนุน เป้าหมาย เวลาดำเนินการและผู้รับผิดชอบ

4.2.5 เสนอแผนการระดมทรัพยากรทางการศึกษาและทุนการศึกษาต่อคณะกรรมการการศึกษาเพื่อขอความเห็นชอบและดำเนินการในรูปคณะกรรมการ

4.2.6 เก็บรักษาเงินและเบิกจ่ายไปใช้ตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่ต้องใช้เงินเพิ่มเติมให้เป็นไปตามระเบียบของทุนการศึกษาและระเบียบว่าด้วยการใช้เงินนอกงบประมาณ

4.3 การจัดการรายได้และผลประโยชน์ มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

4.3.1 วิเคราะห์ศักยภาพของสถานศึกษาที่จะดำเนินการจัดการรายได้ และสินทรัพย์ในส่วนที่จะนำมาซึ่งรายได้และผลประโยชน์ของสถานศึกษาเพื่อจัดทำข้อมูล

4.3.2 จัดทำแนวปฏิบัติ หรือระเบียบของสถานศึกษาเพื่อจัดหารายได้และบริหารรายได้และผลประโยชน์ตามแก่สภาพของสถานศึกษาโดยไม่ขัดต่อกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

4.3.3 จัดหารายได้และผลประโยชน์ และจัดทำทะเบียนคุม เก็บรักษาเงินและเบิกจ่ายให้เป็นไปตามระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

4.4 กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

4.4.1 สํารวจประเภทของทุน และจัดทำข้อมูลยอดวงเงินและหลักเกณฑ์ของแต่ละทุน

4.4.2 สํารวจความต้องการของผู้เรียนและคัดเลือกเสนอให้กู้ยืมตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

4.4.3 ประสานการกู้ยืมกับหน่วยงานปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

4.4.4 สร้างความตระหนักแก่ผู้กู้ยืม

4.4.5 ติดตามตรวจสอบ ประเมินผลและรายงานผลการดำเนินการ

4.5 กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

4.5.1 จัดระบบการจัดสวัสดิการเพื่อการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องและเป็นไปตามระเบียบ กฎหมายว่าด้วยการจัดและการใช้สวัสดิการเพื่อการศึกษา

4.5.2 วางระเบียบการใช้สวัสดิการ

4.5.3 ดำเนินการจัดสวัสดิการให้เป็นไปตามระเบียบ

4.5.4 ติดตาม กำกับ ตรวจสอบให้การดำเนินการเป็นไปตามระเบียบ

5. การบริหารงานการเงิน

5.1 การเบิกเงินจากคลัง มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้ เป็นไปตามที่กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลังกำหนด โดยเคร่งครัด

5.2 การรับเงิน มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้ เป็นไปตามที่กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลังกำหนด โดยเคร่งครัด

5.3 การเก็บรักษาเงิน มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้ เป็นไปตามที่กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลังกำหนด โดยเคร่งครัด

5.4 การจ่ายเงิน มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้ เป็นไปตามที่กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลังกำหนด โดยเคร่งครัด

5.5 การนำส่งเงิน มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้ เป็นไปตามที่กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลังกำหนด โดยเคร่งครัด

5.6 การกันเงินไว้เบิกเหลือมปี มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้ เป็นไปตามที่กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลังกำหนด โดยเคร่งครัด

6. การบริหารบัญชี

6.1 การจัดทำบัญชีการเงิน มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

6.1.1 ตั้งยอดบัญชีระหว่างปีงบประมาณ ทั้งการตั้งยอดหลังการปิดบัญชีงบประมาณปีก่อน และการตั้งยอดก่อนปิดบัญชีปีงบประมาณก่อน

6.1.2 จัดทำกระดาษทำการโดยการปรับปรุงบัญชีงบประมาณ โดยปิดบัญชีเงินนอกงบประมาณเข้าบัญชีทุนและบัญชีเงินรับฝากเงินประกัน ตั้งยอดบัญชีสินทรัพย์ที่เป็นบัญชีวัสดุหรือ(บัญชีสินค้าคงเหลือ) และบัญชีสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน พร้อมทั้งจัดทำใบสำคัญการลงบัญชีทั่วไปโดยใช้จำนวนเงินตามรายการหลังการปรับปรุง

6.1.3 บันทึกเปิดบัญชีคงค้าง (พึงรับพึงจ่าย: accrual basis) โดยบันทึกรายการด้านเดบิตในบัญชีแยกประเภท (สินทรัพย์และค่าใช้จ่าย) และบันทึกรายการด้านเครดิตในบัญชีแยกประเภท (หนี้สิน ทุน รายได้)

6.1.4 บันทึกบัญชีประจำวัน ให้ครอบคลุมการรับเงินงบประมาณ การรับรายได้ จากการขายสินค้าหรือการให้บริการ การรับเงินรายได้ การจ่ายเงินงบประมาณ การจ่ายเงินงบประมาณให้ยืม การจ่ายเงินนอกงบประมาณให้ยืม การซื้อวัสดุหรือสินค้าคงเหลือ เงินทรองจ่าย เงินมัดจำและค่าปรับ รายได้จากเงินกู้ของรัฐ สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน การรับเงินบริจาคการรับเงินรายได้แผ่นดิน การถอนเงินรายได้แผ่นดินการเบิกเงินงบประมาณแทนกัน การจ่ายเงินให้หน่วยงานปฏิบัติตามระบบควบคุมเงิน การรับเงินความรับผิดชอบละเมิด

6.1.5 สรุปรายการบันทึกบัญชีทุกวันทำการสรุปรายรับหรือรายจ่ายไปบัญชีแยกประเภทเงินสด เงินฝากธนาคาร และเงินฝากคลัง สำหรับรายการอื่นและรายการในสมุดบัญชีรายวันทั่วไปให้ผ่านรายการบัญชีแยกประเภท ณ วันทำการสุดท้ายของเดือน

6.1.6 ปรับปรุงบัญชีเมื่อสิ้นปีงบประมาณ โดยปรับรายการบัญชีรายได้จากงบประมาณค้างรับ ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย/รับที่ได้รับล่วงหน้า/รายได้ค้างรับวัสดุหรือสินค้าที่ใช้ระหว่างงวดบัญชี ค่าเสื่อมราคา/ค่าตัดจำหน่าย ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญและหนี้สูญ

6.1.7 ปิดบัญชีรายได้และค่าใช้จ่ายเพื่อบันทึกบัญชีรายได้สูงกว่า(ต่ำกว่า) ค่าใช้จ่ายในงวดบัญชีและปิดรายได้สูงกว่า(ต่ำ) กว่าค่าใช้จ่ายงวดบัญชีรายได้สูง(ต่ำ) กว่าค่าใช้จ่ายสะสม แล้วให้ออนบัญชีรายได้แผ่นดินนำส่งคลังเข้าบัญชีรายได้แผ่นดิน หากมียอดคงเหลือให้ออนเข้าบัญชีรายได้แผ่นดินรอนำส่งคลัง

6.1.8 ตรวจสอบความถูกต้องของตัวเงินสดและเงินฝากธนาคารตามรายงานเงินคงเหลือประจำวันลงทะเบียนพิสูจน์ยอดฝากธนาคารตลอดจนตรวจสอบความถูกต้องของบัญชีแยกประเภททั่วไปและการตรวจสอบความถูกต้องของบัญชีย่อยและทะเบียน

6.1.9 แก้ไขข้อผิดพลาดจากการบันทึกบัญชีรายการผิดบัญชี จากการเขียนข้อความผิดหรือตัวเลขผิดจากการบันทึกตัวเลขผิดช่องบัญชีย่อยแต่ยอดรวมถูกต้องด้วยการขีดฆ่าข้อความหรือตัวเลขที่ผิดลงลายมือชื่อยกกำกับพร้อมวันเดือนปีที่เขียนข้อความหรือตัวเลขที่ถูกต้อง

6.2 การจัดทำรายงานทางการเงิน มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

6.2.1 จัดทำรายงานประจำเดือนส่งหน่วยงานต้นสังกัด สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินและกรมบัญชีกลางภายในวันที่ 15 ของเดือนถัดไป โดยจัดทำรายงานรายได้แผ่นดิน รายงานรายได้และค่าใช้จ่าย รายงานเงินประจำงวด

6.2.2 จัดทำรายงานประจำปี โดยจัดทำงบแสดงฐานะทางการเงิน จัดทำงบแสดงผล การดำเนินงานทางการเงิน งบกระแสเงินสดโดยวิธีตรง จัดทำหมายเหตุประกอบงบ

การเงินและจัดส่งรายงานประจำปีให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานผ่านเขตพื้นที่การศึกษาและจัดส่งสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินและกรมบัญชีกลางตามระยะเวลาที่กำหนด

6.3 การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

จัดทำและจัดหาแบบพิมพ์ขึ้นใช้เองเว้นแต่เป็นแบบพิมพ์กลางที่เขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัดหรือส่วนราชการที่เกี่ยวข้องจัดทำขึ้นเพื่อจำหน่ายแจก

7. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

7.1 การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

7.1.1 แต่งตั้งคณะกรรมการหรือบุคลากรขึ้นสำรวจวัสดุ ครุภัณฑ์ ที่ดิน อาคารและสิ่งก่อสร้างทั้งหมดเพื่อทราบสภาพการใช้งาน

7.1.2 กำหนด ปรึกษา หรือขายทอดตลาดให้เป็นไปตามระเบียบในกรณีทั้งหมดสภาพหรือไม่ได้ใช้ประโยชน์

7.1.3 จัดทำทะเบียนคุมสินทรัพย์ที่เป็นวัสดุ ครุภัณฑ์ให้เป็นปัจจุบัน ทั้งที่ซื้อหรือจัดหาจากเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ ตลอดจนที่ได้จากการบริจาคที่ยังไม่ได้บันทึกคุมไว้โดยบันทึกทะเบียนคุมราคาวันเวลาที่ได้รับสินทรัพย์

7.1.4 จัดทำทะเบียนที่ราชพัสดุ ในกรณีที่ยังไม่ได้ดำเนินการ และยังไม่สมบูรณ์ให้ประสานกรมธนารักษ์หรือสำนักงานธนารักษ์จังหวัดเพื่อดำเนินการให้เป็นปัจจุบันและให้จัดทำทะเบียนคุมในส่วนของสถานศึกษาให้เป็นปัจจุบัน

7.1.5 จัดทำฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา ซึ่งอาจใช้โปรแกรมทะเบียนคุมสินทรัพย์ก็ได้

7.1.6 จัดทำทะเบียนการใช้ทรัพย์สินที่เกิดจากการจัดหาของสถานศึกษา โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

7.2 การจัดหาพัสดุ มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

7.2.1 วิเคราะห์แผนงาน/โครงการ ที่จัดทำรอบประมาณการรายจ่ายระยะปานกลางเพื่อตรวจดูกิจกรรมที่ต้องใช้พัสดุที่ยังไม่มีตามทะเบียนคุมสินทรัพย์ และเป็นไปตามเกณฑ์การขายที่กำหนดตามราคากลาง

7.2.2 จัดทำแผนระยะปานกลางและจัดหาพัสดุทั้งในส่วนที่สถานศึกษาจัดหาเองและที่ร่วมมือกับหน่วยงานอื่นจัดหา

7.3 การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะและการจัดจ้าง มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

7.3.1 จัดทำเอกสารแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ สิ่งก่อสร้างในกรณีที่เป็นแบบมาตรฐาน

7.3.2 แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะหรือแบบรูปรายการในกรณีที่ไม่เป็นแบบมาตรฐาน โดยดำเนินการตามระเบียบ

7.3.3 จัดซื้อจัดจ้าง โดยการตรวจสอบงบประมาณ รายละเอียด เกณฑ์ คุณลักษณะเฉพาะ ประกาศ ขาย/จ่ายแจก แบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะ พิจารณาของโดย คณะกรรมการ จัดทำสัญญา และเมื่อตรวจรับงานให้มอบเรื่องให้เจ้าหน้าที่การเงินวางฎีการเบิกเงิน ให้แก่ผู้ขายและผู้รับจ้าง

7.4 การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและการจำหน่ายพัสดุ มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

7.4.1 จัดทำทะเบียนคุมสินทรัพย์ให้เป็นปัจจุบัน

7.4.2 กำหนดระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้สินทรัพย์ของ สถานศึกษา

7.4.3 กำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดเก็บ ควบคุม และเบิกจ่ายให้เป็นไป ตามระบบและแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบพัสดุประจำปี

7.4.4 ตรวจสอบสภาพและการบำรุงรักษา ซ่อมแซมทั้งก่อนและหลังการใช้ สำหรับทรัพย์สินที่มีสภาพไม่สามารถใช้งานได้ให้ตั้งคณะกรรมการขึ้นพิจารณาและทำการจำหน่ายหรือ ขอรื้อถอนกรณีที่เป็นสิ่งปลูกสร้าง

สรุปได้ว่า การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จะเป็นภาระงานที่ เกี่ยวกับการจัดทำและการเสนอของบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การตรวจสอบ ติดตามและ ประเมินผล การรายงานผล การใช้เงินและผลการดำเนินงาน การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อ การศึกษา การบริหารการเงิน การบริหารบัญชี และการบริหารพัสดุและสินทรัพย์

2.6.2.3 การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาเป็นภารกิจสำคัญที่ส่งเสริมสถานศึกษาให้ สามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา ในการดำเนินการด้านการบริหาร งานบุคคลให้ เกิดความคล่องตัว มีความเป็นอิสระ ภายใต้กฎหมาย ระเบียบ แนวปฏิบัติ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ทำให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546)

การบริหารงานบุคคล หมายถึง การปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา เกี่ยวกับการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้าง ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย และการออกจากราชการ

1. วัตถุประสงค์

1.1 เพื่อให้การดำเนินงานด้านบริหารงานบุคคลถูกต้อง รวดเร็วเป็นไปตาม หลักธรรมาภิบาล

1.2 เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และมีจิตสำนึกในการ ปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบ ให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

1.3 เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานได้เต็มตาม ศักยภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณอย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ

1.4 เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ ได้รับการยกย่อง เชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

2. ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย

- 2.1 การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
- 2.2 การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
- 2.3 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
- 2.4 วินัยและการรักษาวินัย
- 2.5 การออกจากราชการ

โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

1.1 การวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังคน มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

1.1.1 วิเคราะห์ภารกิจและประเมินสภาพความต้องการกำลังคนกับภารกิจของสถานศึกษา

1.1.2 จัดทำแผนอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด

1.1.3 นำเสนอแผนอัตรากำลังเพื่อขอความเห็นชอบต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

1.1.4 นำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษาสู่การปฏิบัติ

1.2 การกำหนดตำแหน่ง มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

1.2.1 สถานศึกษาจัดทำภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

1.2.2 นำแผนอัตรากำลังมากำหนดตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาเพื่อนำเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา และหรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณีพิจารณาอนุมัติ

1.3 การขอลือตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาและวิทยฐานะข้าราชการครู มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

1.3.1 สถานศึกษาขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง/ขอเลื่อนวิทยฐานะ/ขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่ง/ขอเพิ่มตำแหน่งจากข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1.3.2 ประเมินเพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะ/ขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่ง/ขอเพิ่มตำแหน่งจากข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามหลักเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด

1.3.3 ส่งคำขอปรับปรุงกำหนดตำแหน่ง/เพื่อเลื่อนวิทยฐานะ/ขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่ง/ขอเพิ่มตำแหน่งจากข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อนำเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา และหรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณีพิจารณาอนุมัติและเสนอผู้มีอำนาจแต่งตั้ง

2. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

2.1 ดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษากรณีได้รับมอบอำนาจจาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

2.1.1 การสอบแข่งขันการสอบคัดเลือกและการคัดเลือกในกรณีจำเป็นหรือมีเหตุพิเศษในตำแหน่งครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่นในสถานศึกษาให้ดำเนินการตามเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

2.1.2 การบรรจุแต่งตั้งผู้อำนวยการหรือผู้เชี่ยวชาญระดับสูง

2.1.2.1 ให้สถานศึกษาเสนอเหตุผลและความจำเป็นอย่างยั่งยืนต่อการเรียนการสอนของสถานศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อขอความเห็นชอบจาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาและขออนุมัติต่อ ก.ค.ศ.

2.1.2.2 เมื่อ ก.ค.ศ. อนุมัติแล้วให้สถานศึกษาดำเนินการบรรจุและแต่งตั้งในตำแหน่งวิทยฐานะและให้ได้รับเงินเดือนตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด

2.2 การจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

2.2.1 กรณีการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวโดยใช้เงินงบประมาณให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

2.2.2 กรณีการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวกรณีอื่นนอกจากสถานศึกษาสามารถดำเนินการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวของสถานศึกษาได้โดยใช้เงินรายได้ของสถานศึกษาภายใต้หลักเกณฑ์และวิธีการที่สถานศึกษากำหนด

3. การแต่งตั้ง ย้าย โอนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.1 การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาหรือเขตพื้นที่การศึกษาอื่น มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

3.1.1 เสนอคำร้องขอย้ายไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อนำเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาเพื่อพิจารณาอนุมัติของผู้ประสงค์ย้ายและผู้รับย้ายแล้วแต่กรณี

3.1.2 บรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่รับย้ายมาจากสถานศึกษาอื่นในเขตพื้นที่การศึกษาหรือเขตพื้นที่การศึกษาอื่นสำหรับตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.1.3 รายงานการบรรจุแต่งตั้งและข้อมูลประวัติส่วนตัวไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อจัดทำทะเบียนประวัติต่อไป

3.2 การโอนหรือการเปลี่ยนสถานะของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นมีแนวทางการปฏิบัติตามมาตรา 58 ดังนี้

3.2.1 เสนอคำร้องขอโอนของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นไปยังเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการต่อไป

3.2.2 บรรจุแต่งตั้งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. หรือ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่ศึกษากำหนด

4. การบรรจุกลับเข้ารับราชการ

การบรรจุกลับเข้ารับราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กรณีออกจากราชการ (มาตรา 64) ออกจากราชการตามมติคณะรัฐมนตรี (มาตรา 65) ออกจากราชการเพื่อรับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร (มาตรา 66) และลาออกจากพนักงานส่วนท้องถิ่นหรือข้าราชการอื่นที่ไม่ใช่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

กรณีออกจากราชการ (มาตรา 64) เสนอคำขอของผู้ขอกลับเข้ารับราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อขออนุมัติ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา สำหรับตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้ง กรณีออกจากราชการตามมติคณะรัฐมนตรี(มาตรา 65) ให้ยื่นเรื่องขอ กลับเข้ารับราชการภายในกำหนดเวลาที่คณะรัฐมนตรีได้อนุมัติแต่ไม่เกิน 4 ปี ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้ง กรณีออกจากราชการเพื่อรับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร (มาตรา 66) ให้ยื่นเรื่องขอกลับเข้ารับราชการภายใน 180 วัน นับแต่วันพ้นจากราชการทหาร ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้ง กรณีลาออกจากพนักงานส่วนท้องถิ่นหรือข้าราชการอื่นที่ไม่ใช่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (มาตรา 67) สมัครเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 ที่ต้องการจะรับเข้ารับราชการเสนอเรื่องไปให้ ก.ค.ศ. หรือผู้ที่ ก.ค.ศ.มอบหมายพิจารณาอนุมัติ เมื่อได้รับอนุมัติแล้วให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

5. การรักษาราชการแทนและรักษาราชการในตำแหน่ง มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

กรณีที่ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้รองผู้อำนวยการสถานศึกษารักษาราชการแทน ถ้ามีรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหลายคนให้ผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาคนใดคนหนึ่งรักษาราชการแทน ถ้าไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการแทนได้ ให้สถานศึกษาเสนอข้าราชการที่เหมาะสมให้ผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งข้าราชการในสถานศึกษาคนใดคนหนึ่งเป็นผู้รักษาราชการแทน (มาตรา 54 แห่งระเบียบกฎหมายระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ) กรณีตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตำแหน่งใดว่างลง หรือผู้ดำรงตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 สั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษารักษาราชการในตำแหน่ง (มาตรา 68 แห่งกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา)

6. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

6.1 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การพัฒนาก่อนมอบหมายการปฏิบัติหน้าที่ มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

6.1.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาดำเนินการปฐมนิเทศแก่ผู้ได้รับการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

6.1.2 แจ้างภาระงานมาตรฐานคุณภาพงาน มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพ เกณฑ์การประเมินผลงาน ฯลฯ แก่ข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ก่อนมีการมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติงาน

6.1.3 ดำเนินการติดตามประเมินผลและจัดให้มีการพัฒนาตามความเหมาะสมและต่อเนื่อง

6.2 การพัฒนาระหว่างปฏิบัติหน้าที่ราชการ (มาตรา 79) มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

6.2.1 ศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา

6.2.2 กำหนดหลักสูตรการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา

6.2.3 ดำเนินการพัฒนาตามหลักสูตร

6.2.4 ติดตาม ประเมินการพัฒนา

6.2.5 รายงานผลการดำเนินงานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

6.3 การพัฒนาก่อนเลื่อนตำแหน่ง (มาตรา 80) มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

6.3.1 ศึกษาวิเคราะห์คุณลักษณะเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ลักษณะงานตามตำแหน่งที่ได้รับการปรับปรุงกำหนดตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

6.3.2 ดำเนินการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติ คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม

6.3.3 ติดตามประเมินการพัฒนา

6.4 การพัฒนากรณีไม่ผ่านการประเมินวิทยฐานะ (มาตรา 55) มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

6.4.1 ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

6.4.2 รายงานผลการดำเนินงานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

7. การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

7.1 การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีปกติและกรณีพิเศษ มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

7.1.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

7.1.2 คณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบพิจารณาตามกฎ ก.ค.ศ. ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน

7.1.3 ผู้อำนวยการสถานศึกษาพิจารณาสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา กรณีสั่งไม่เลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ต้องชี้แจงเหตุผลให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาดังกล่าวทราบ กรณีเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ถึงแก่ความตายอันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้รายงานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

7.1.4 รายงานการสั่งเลื่อนและไม่เลื่อนชั้นเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อจัดเก็บข้อมูลลงในทะเบียนประวัติต่อไป

7.2 การเลื่อนชั้นเงินเดือนกรณีถึงแก่ความตายอันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการ มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

7.2.1 แจ้งชื่อผู้ตายและข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับการตายอันเนื่องมาจากการปฏิบัติราชการให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการขอความเห็นไปยังคณะรัฐมนตรี

7.2.2 สั่งเลื่อนชั้นเงินเดือนให้แก่ผู้ตายเป็นกรณีพิเศษเพื่อประโยชน์ในการคำนวณบำเหน็จบำนาญ

7.2.3 รายงานผลการดำเนินการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการต่อไป

7.2.4 การเลื่อนชั้นเงินเดือนกรณีไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม ดูนานหรือปฏิบัติงานวิจัย มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

7.2.4.1 ดำเนินการตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อมูลของผู้ไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม ดูนานหรือปฏิบัติงานวิจัยจากสถานศึกษาหรือสถานฝึกอบรม ฯลฯ

7.2.4.2 ดำเนินการพิจารณาตามระเบียบที่ ก.ค.ศ. กำหนด

7.2.4.3 สั่งเลื่อนชั้นเงินเดือนสำหรับผู้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

7.2.4.4 รายงานผลการดำเนินการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

7.3 การเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้
กรณีการเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวโดยใช้เงินงบประมาณให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงการคลังหรือตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด กรณีการเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวกรณีอื่นนอกเหนือจากสถานศึกษาสามารถดำเนินการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวของสถานศึกษาได้โดยใช้เงินรายได้ของสถานศึกษา ภายใต้หลักเกณฑ์และวิธีการที่สถานศึกษากำหนด

7.4 การดำเนินการเกี่ยวกับบัญชีถือจ่ายเงินเดือน มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้
ดำเนินการตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

7.5 เงินวิทยฐานะและค่าตอบแทนอื่น มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้ ดำเนินการตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

7.6 งานทะเบียนประวัติ

7.6.1 การจัดทำและเก็บรักษาทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และลูกจ้าง มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

7.6.1.1 สถานศึกษาจัดทำทะเบียนประวัติของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 2 ฉบับ

7.6.1.2 สถานศึกษาเก็บไว้ 1 ฉบับ ส่งไปเก็บรักษาไว้ที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 1 ฉบับ

7.6.1.3 เปลี่ยนแปลงบันทึกข้อมูลลงในทะเบียนประวัติ

7.6.2 การแก้ไขวัน เดือน ปีเกิด ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และลูกจ้าง มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

7.6.2.1 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้างประสงค์ขอแก้ไข วัน เดือน ปีเกิด ยื่นคำขอตามแบบที่กำหนด โดยแนบเอกสารต่อผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ประกอบด้วย สูติบัตร ทะเบียนราษฎร หลักฐานทางการศึกษา

7.6.2.2 ตรวจสอบความถูกต้อง

7.6.2.3 นำเสนอไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อขออนุมัติการแก้ไขต่อ ก.ค.ศ.

7.6.2.4 ดำเนินการแก้ไขในทะเบียนประวัติ

7.6.2.5 แจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

7.7 งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

7.7.1 ตรวจสอบผู้มีคุณสมบัติครบถ้วนสมควรได้รับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

7.7.2 ดำเนินการในการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์และเหรียญจักรพรรดิมาลาแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด

7.7.3 จัดทำทะเบียนผู้ได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์และเหรียญจักรพรรดิมาลา เครื่องราชอิสริยาภรณ์ดิเรกคุณาภรณ์ และผู้คืนเครื่องราชอิสริยาภรณ์

7.8 การขอมีบัตรประจำตัวเจ้าหน้าที่ของรัฐ มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

7.8.1 ผู้ขอมีบัตรกรอกรายละเอียดข้อมูลส่วนบุคคลต่าง ๆ โดยมีเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้อง

7.8.2 ตรวจสอบเอกสารความถูกต้อง

7.8.3 นำเสนอผู้มีอำนาจลงนามในบัตรประจำตัวโดยผ่านผู้บังคับบัญชาตามลำดับ โดยคุมทะเบียนประวัติไว้

7.8.4 ส่งคืนบัตรประจำตัวถึงสถานศึกษา

7.9 งานขอหนังสือรับรอง งานขออนุญาตให้ข้าราชการไปต่างประเทศ งานขออนุญาตลาอุปสมบท งานขอพระราชทานเพลิงศพ การลาศึกษาต่อ ยกย่องเชิดชูเกียรติและให้ได้รับเงินวิทยพัฒนาและการจัดสวัสดิการ ดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการที่เกี่ยวข้อง

8. วินัยและการรักษาวินัย

8.1 กรณีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

8.1.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินการสอบสวนให้ได้ความจริงและความยุติธรรม โดยไม่ชักช้า เมื่อมีกรณีอันมีมูลที่ควรกล่าวหาว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษากระทำความผิดวินัยไม่ร้ายแรง

8.1.2 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งยุติเรื่องในกรณีที่คณะกรรมการสอบสวนแล้วพบว่าไม่ได้กระทำผิดวินัย หรือสั่งลงโทษภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือนหรือลดขั้นเงินเดือนตามที่คณะกรรมการสอบสวนแล้วพบว่ามีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง

8.1.3 รายงานการดำเนินงานทางวินัยไม่ร้ายแรงไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

8.2 กรณีความผิดวินัยร้ายแรง มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

8.2.1 ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนกรณีอันมีมูลว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ.

8.2.2 ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เสนอผลการพิจารณาให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณา ลงโทษ

8.2.3 ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสั่งลงโทษปลดออกหรือไล่ออกตามผลการพิจารณาของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

8.2.4 รายงานการดำเนินการทางวินัยไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

9. การอุทธรณ์

9.1 การอุทธรณ์กรณีความผิดวินัย มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

กรณีการอุทธรณ์ความผิดวินัยที่ไม่ร้ายแรง ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษายื่นเรื่องขออุทธรณ์ต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด กรณีการอุทธรณ์ความผิดวินัยร้ายแรงให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษายื่นเรื่องขออุทธรณ์ต่อ ก.ค.ศ. ภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

9.2 การร้องทุกข์ มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

กรณีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาถูกสั่งให้ออกจากราชการ ให้ร้องทุกข์ต่อ ก.ค.ศ. ภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่ง กรณีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไม่ได้รับความเป็นธรรมหรือมีความคับข้องใจเนื่องมาจากการกระทำของผู้บังคับบัญชาหรือการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัย ให้ร้องทุกข์ต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา หรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณี

9.3 การเสริมสร้างและการป้องกันการกระทำผิดวินัย มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

9.3.1 ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

9.3.2 ดำเนินการให้ความรู้ ฝึกอบรม การสร้างขวัญและกำลังใจในการจูงใจ ฯลฯ ในอันที่จะเสริมสร้างและพัฒนาเจตคติ จิตสำนึกและพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา

9.3.3 หมั่นสังเกตตรวจสอบดูแลเอาใจใส่ ป้องกันและขจัดเหตุเพื่อมิให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัยตามควรแก่กรณี

10. งานออกจากราชการ

10.1 การลาออกจากราชการ มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

10.1.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาพิจารณาอนุญาตการลาออกจากราชการของข้าราชการครู ผู้ช่วย ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น

10.1.2 รายงานการอนุญาตการลาออกไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

10.2 การให้ออกจากราชการกรณีไม่พ้นทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือไม่ผ่านการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มต่ำกว่าเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

10.2.1 ดำเนินการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือเข้ารับการพัฒนาอย่างเข้มตามหลักเกณฑ์ และวิธีการตามที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ. กำหนด

10.2.2 ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

10.2.3 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ผู้ที่ไม่ผ่านการประเมินการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มออกจากราชการ

10.2.4 รายงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทราบ

10.3 การออกจากราชการกรณีขาดคุณสมบัติทั่วไป มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

10.3.1 สถานศึกษาตรวจสอบคุณสมบัติครู ผู้ช่วย ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น

10.3.2 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาออกจากราชการหากภายหลังปรากฏว่าขาดคุณสมบัติทั่วไปตามมาตรา 30 แห่งกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

10.3.3 รายงานการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

10.4 การให้ออกจากราชการไว้ก่อน มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

10.4.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งพักราชการหรือสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนในกรณีที่ครู ผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีกรณีถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงจนถูกตั้งกรรมการสอบสวน หรือถูกฟ้องคดีอาญา หรือต้องหาว่ากระทำผิดทางอาญา (เว้นแต่ได้กระทำผิดโดยประมาทหรือความผิด ลหุโทษ)

10.4.2 รายงานการสั่งพักราชการหรือการให้ออกจากราชการไว้ก่อนไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

10.5 การให้ออกจากราชการเพราะเหตุรับราชการนานหรือเหตุทดแทน ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด และรายงานการออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นอกจากดำเนินการตามที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ. แล้วยังสามารถดำเนินการได้ดังต่อไปนี้ คือ

10.5.1 กรณีเจ็บป่วยโดยไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้โดยสม่ำเสมอ มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

10.5.1.1 ตรวจสอบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการอันเนื่องมาจากการเจ็บป่วย

10.5.1.2 ถ้าผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเมื่อเห็นว่าไม่สามารถปฏิบัติราชการได้

10.5.1.3 รายงานการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

10.5.2 กรณีไม่ปฏิบัติงานตามความประสงค์ของทางราชการ มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

10.5.2.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่สมัครใจจะไปปฏิบัติราชการตามความประสงค์ของทางราชการออกจากราชการ

10.5.2.2 รายงานสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

10.5.3 กรณีสั่งให้ออกจากราชการเพราะขาดคุณสมบัติทั่วไป ตามมาตรา 30 แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กรณีเป็นผู้ไม่มีสัญชาติไทย (มาตรา 30(1)) กรณีเป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง สมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น ตาม (มาตรา 30(4)) กรณีเป็นคนไร้ความสามารถ หรือจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบ หรือเป็นโรคที่กำหนดใน กฎ ก.ค.ศ. (มาตรา 30(5)) กรณีเป็นผู้บกพร่องในศีลธรรมอันดี (มาตรา 30(5)(7)) กรณีเป็นกรรมการบริหารพรรคการเมืองหรือเป็นเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมือง (มาตรา 30(8)) หรือกรณีเป็นบุคคลล้มละลาย (มาตรา 30(9)) มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

10.5.4 กรณีขาดคุณสมบัติทั่วไป กรณีมีเหตุสงสัยว่าเป็นผู้ไม่เลื่อมใสในการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข (มาตรา 30(3))

สรุปได้ว่า การบริหารงานบริหารบุคคลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีภาระงานเกี่ยวกับการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย และการออกจากราชการ

2.6.2.4 การบริหารงานบริหารทั่วไป

การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร เพื่อให้ การบริหารงานด้านอื่น ๆ บรรลุตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทในการประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนา สถานศึกษาให้ใช้วัตกรรมการและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม และส่งเสริม การบริหารและการจัดการศึกษา ของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก เน้นความโปร่งใส ความ

รับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจน การมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546)

1. วัตถุประสงค์

1.1 เพื่อให้บริการ สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงาน และอำนวยความสะดวกให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษา เป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.2 เพื่อประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ผลงานของสถานศึกษาต่อสาธารณชน ซึ่งก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ เจตคติที่ดี เลื่อมใส ศรัทธาและให้การสนับสนุนการศึกษาศึกษา

2. ขอบข่ายการบริหารทั่วไป ประกอบด้วย

2.1 การดำเนินงานธุรการ

2.2 งานเลขานุการคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.3 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

2.4 การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

2.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร

2.6 งานเทคโนโลยีสารสนเทศ

2.7 การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป

2.8 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

2.9 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน

2.10 การรับนักเรียน

2.11 การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตาม

อัธยาศัย

2.12 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

2.13 การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน

2.14 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา

2.15 การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

2.16 งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น

2.17 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

2.18 งานบริการสาธารณะ

2.19 งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

แนวทางดำเนินงานของสถานศึกษาเกี่ยวกับการบริหารทั่วไป

1. การดำเนินงานธุรการ มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

1.1 ศึกษาวิเคราะห์สภาพงานธุรการของสถานศึกษาและระเบียบกฎหมาย แนวทางปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

1.2 วางแผนออกแบบระบบงานธุรการ ลดขั้นตอนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ โดยนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินการ

- 1.3 จัดผู้รับผิดชอบและพัฒนาความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานด้านธุรการตามที่กำหนดไว้
- 1.4 จัดหา hardware และ software ให้สามารถรองรับการปฏิบัติงานด้านธุรการ
- 1.5 ดำเนินงานธุรการตามท่วงระบบไว้ โดยยึดหลักความถูกต้อง รวดเร็ว ประหยัด
- 1.6 ติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงงานธุรการให้มีประสิทธิภาพ
2. งานเลขานุการคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้
 - 2.1 รวบรวมประมวลวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ใช้ในการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 2.2 สนับสนุนข้อมูล รับทราบหรือดำเนินการตามมติที่ประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 2.3 ดำเนินงานธุรการในการจัดประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 2.4 จัดทำรายงานการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและแจ้งมติที่ประชุมให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบหรือถือปฏิบัติ
 - 2.5 ประสานการดำเนินงานตามมติที่ประชุมในเรื่องการอนุมัติ อนุญาต สั่งการเร่งรัดการดำเนินการและรายงานผลการดำเนินการให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้
 - 3.1 สสำรวจระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
 - 3.2 จัดทำทะเบียนเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
 - 3.3 จัดระบบสารสนเทศของสถานศึกษา เพื่อใช้ในการบริการจัดการภายในสถานศึกษา
 - 3.4 ให้สอดคล้องกับระบบฐานข้อมูลสารสนเทศของเขตพื้นที่การศึกษา
 - 3.5 พัฒนาผู้รับผิดชอบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
 - 3.6 จัดระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเชื่อมโยงกับสถานศึกษาอื่นเขตพื้นที่การศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 3.7 นำเสนอและเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริการและประชาสัมพันธ์
 - 3.8 ประเมินและประสานงานระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศและปรับปรุงพัฒนาเป็นระยะ
4. การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้
 - 4.1 จัดให้มีระบบการประสานงานและเครือข่ายการศึกษา
 - 4.2 พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
 - 4.3 ประสานงานกับเครือข่ายการศึกษาเพื่อแสวงหาความร่วมมือ ความช่วยเหลือเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาของสถานศึกษา
 - 4.4 เผยแพร่ข้อมูลเครือข่ายการศึกษาให้บุคลากรในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องรับทราบ
 - 4.5 กำหนดแผนโครงการหรือกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเครือข่ายการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

4.6 ให้ความร่วมมือและสนับสนุนทางวิชาการแก่เครือข่ายการศึกษาของสถานศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษาอย่างต่อเนื่อง

5. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

5.1 การจัดระบบบริหาร

5.1.1 ศึกษาวิเคราะห์ โครงสร้าง ภารกิจ การดำเนินงาน ปริมาณคุณภาพและสภาพของสถานศึกษา

5.1.2 วางแผน ออกแบบการจัดระบบโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายในระบบการทำงานและการบริหารสถานศึกษา

5.1.3 นำเสนอคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา พิจารณาให้ความเห็นชอบในการแบ่งส่วนราชการในสถานศึกษา

5.1.4 ประกาศและประชาสัมพันธ์ให้ส่วนราชการและประชาชนทั่วไปทราบ

5.1.5 ดำเนินการบริหารจัดการให้เป็นไปตามโครงสร้าง

5.1.6 ติดตามประเมินผลและปรับปรุงการจัดระบบบริหารให้มีประสิทธิภาพ

5.2 การพัฒนาองค์กร

5.2.1 ศึกษาวิเคราะห์ ข้อมูล สภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาองค์กร

5.2.2 กำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรให้ครอบคลุมโครงสร้าง ภารกิจ บุคลากร เทคโนโลยี และกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการจำเป็นของสถานศึกษา

5.2.3 ดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้ความรู้ ทักษะ เจตคติ ความสามารถที่เหมาะสมกับโครงสร้างภารกิจ เทคโนโลยีและกลยุทธ์สถานศึกษา

5.2.4 กำหนดเป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด ในการปฏิบัติงานของบุคลากร

5.2.5 ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวทางพัฒนาองค์กรและกระบวนการปฏิบัติงานให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

5.2.6 นำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาองค์กรและกระบวนการปฏิบัติงานให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

6. งานเทคโนโลยีสารสนเทศ มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

6.1 สืบค้นข้อมูลด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา

6.2 วางแผนกำหนดนโยบาย และแนวทางการนำนวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มาใช้ในการบริหารและพัฒนาการศึกษา

6.3 ระดมและจัดหาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

6.4 สนับสนุนให้บุคลากรนำนวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มาใช้ในการบริหารและพัฒนาการศึกษา

6.5 ส่งเสริม พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะในการผลิต ใช้ นวัตกรรม เทคโนโลยีที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพ

6.6 ส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาการผลิตและพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

6.7 ติดตาม ประเมินผลการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เพื่อให้เกิดการใช้ที่คุ้มค่าและเหมาะสมกับกระบวนการเรียนรู้

7. การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

7.1 สำรวจ ปัญหาความต้องการ จำเป็นของสถานศึกษาด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป

7.2 จัดระบบส่งเสริม สนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป

7.3 จัดหาสื่อ วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานทุกด้าน

7.4 ติดตามประเมินผลการสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา

7.5 นำผลการปฏิบัติงานมาปรับปรุงแก้ไข

8. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

8.1 กำหนดแนวทาง วางแผนการบริหารจัดการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมสถานศึกษา

8.2 บำรุง ดูแลและพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาให้อยู่ในสภาพที่มั่นคง ปลอดภัย เหมาะสมพร้อมที่จะใช้ประโยชน์

8.3 ติดตาม ตรวจสอบการใช้อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาเพื่อให้เกิดความคุ้มค่า

8.4 สรุปผลและรายงานการใช้อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา

9. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

9.1 ประสานงานกับชุมชน ท้องถิ่นในการสำรวจข้อมูลจำนวนนักเรียนที่จะเข้ารับบริการทางการศึกษาในเขตบริการของสถานศึกษา

9.2 จัดทำสำมะโนนักเรียนที่จะเข้ารับบริการทางการศึกษาในเขตบริการของสถานศึกษา

9.3 จัดระบบสารสนเทศจากการสำมะโนนักเรียน เพื่อให้สามารถนำข้อมูลมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9.4 เสนอข้อมูลสารสนเทศการสำมะโนนักเรียนให้เขตพื้นที่การศึกษาทราบ

10. การรับนักเรียน มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

10.1 ประสานงานการดำเนินการแบ่งเขตพื้นที่บริการร่วมกันและเสนอข้อตกลงให้เขตพื้นที่การศึกษาเห็นชอบ

10.2 กำหนดแผนการรับนักเรียนโดยประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา

10.3 ดำเนินการรับนักเรียนตามแผนที่กำหนดไว้

10.4 ร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชนในการติดตามช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาในการเข้าเรียน

10.5 ประเมินผลและรายงานผลการรับเด็กเข้าเรียนให้เขตพื้นที่การศึกษาทราบ

11. การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

11.1 สำรวจความต้องการในการเข้ารับบริการศึกษาทุกรูปแบบทั้งในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย

11.2 กำหนดแนวทางและความเชื่อมโยงในการจัดและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา การศึกษา

11.3 ในระบบ การศึกษานอกกระบบ การศึกษาตามอัธยาศัย ตามความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่นที่สอดคล้องกับเขตพื้นที่การศึกษา

11.4 ดำเนินการจัดการศึกษาในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง หรือทั้งสามรูปแบบ ตามความเหมาะสมและศักยภาพของสถานศึกษา

11.5 ประสานเชื่อมโยง ประสานความร่วมมือและส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

11.6 ติดตามประเมินผลการส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาทั้ง ในระบบนอกกระบบและตามอัธยาศัย เพื่อปรับปรุงแก้ไข ต่อไป

12. การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน แนวทางดำเนินการ มีดังนี้

12.1 วางแผนกำหนดแนวทางส่งเสริมงานกิจการนักเรียนของสถานศึกษา โดยเน้นการให้นักเรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน

12.2 ดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมอย่างหลากหลายตามความถนัดและความสนใจของผู้เรียน

12.3 จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนเรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่าน เกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

12.4 จัดระบบช่วยเหลือนักเรียน

12.5 ส่งเสริม สนับสนุน รักษา ขนบธรรมเนียมประเพณี คุณธรรมจริยธรรม

12.6 สรุปและประเมินผลเพื่อปรับปรุงแก้ไข งานส่งเสริมกิจการนักเรียนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนอย่างแท้จริง

13. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

13.1 ศึกษาความต้องการในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลงานของสถานศึกษารวมทั้งความต้องการได้รับข้อมูลข่าวสารทางการศึกษาของชุมชน

13.2 วางแผนการประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษา โดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร ชุมชน องค์กร สื่อมวลชนในท้องถิ่น

13.3 จัดให้มีเครือข่ายการประสานงานประชาสัมพันธ์

13.4 พัฒนาบุคลากรผู้รับผิดชอบให้มีความรู้ ความสามารถในการประชาสัมพันธ์ผลงานของสถานศึกษา

13.5 สร้างกิจกรรมประชาสัมพันธ์ในรูปแบบที่หลากหลาย โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของเครือข่ายประชาสัมพันธ์

13.6 ติดตาม ประเมินผลการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ทราบผลที่ได้รับและนำไปดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้มีความเหมาะสม ต่อไป

14. การส่งเสริม สนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษา ของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

14.1 กำหนดแนวทางในการส่งเสริม สนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษา ของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

14.2 ให้คำปรึกษา แนะนำ ส่งเสริม ประสานความร่วมมือ ในการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

15. งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

15.1 กำหนดแนวทางและวางแผนในการประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น

15.2 ดำเนินการประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องตามแผนที่กำหนดไว้

15.3 ประเมินผลการดำเนินการประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น เพื่อนำผลมาปรับปรุงแก้ไขให้การดำเนินการมีประสิทธิภาพ

16. การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

16.1 วิเคราะห์สภาพ ปัจจุบัน ปัญหาตามโครงสร้าง ภารกิจของสถานศึกษา

16.2 วิเคราะห์ความเสี่ยงของการดำเนินงานของสถานศึกษา กำหนดปัจจัยเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง

16.3 กำหนดมาตรการป้องกันการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในการดำเนินงานของสถานศึกษา

16.4 วางแผนจัดระบบควบคุมภายในสถานศึกษา

16.5 ให้บุคลากรในสถานศึกษาทุกฝ่ายนำมาตรการป้องกันความเสี่ยงไปใช้ในการดำเนินงานของสถานศึกษา

16.6 ดำเนินการจัดระบบควบคุมภายในสถานศึกษาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินกำหนด

16.7 ประเมินผลการจัดระบบควบคุมภายใน และนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น

16.8 รายงานผลการประเมินการควบคุมภายในให้เขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่นตามที่กำหนด

17. งานบริการสาธารณะ มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

17.1 จัดให้มีระบบบริการสาธารณะ

17.2 จัดระบบข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาไว้บริการสาธารณะ

17.3 ให้บริการข้อมูล ข่าวสาร และบริการอื่น ๆ แก่สาธารณะตามความเหมาะสมและศักยภาพของสถานศึกษา

17.4 พัฒนาระบบการให้บริการแก่สาธารณะเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ

17.5 ประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ

17.6 นำผลการประเมินมาพัฒนาและปรับปรุงระบบการให้บริการสาธารณะ

18. งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

18.1 จัดให้มีบุคลากรรับผิดชอบงานตามความถนัดและความสามารถของแต่ละคน

18.2 กำกับ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้รับผิดชอบงานที่ได้รับ

มอบหมาย

18.3 ปรับปรุง พัฒนา แก้ไขการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การบริหารงานทั่วไปของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีภาระงานเกี่ยวกับการประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนา สถานศึกษาให้ใช้วัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม และส่งเสริม การบริหารและการจัดการศึกษา ของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก เน้นความโปร่งใส ความ รับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจน การมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง

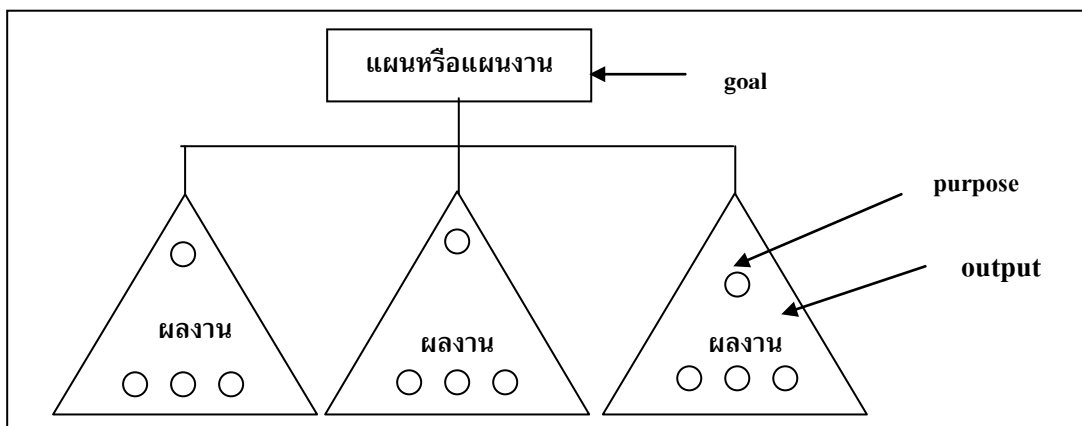
จากการศึกษา ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานดังกล่าวมาข้างต้นแล้วนั้น พอจะ สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีขอบข่ายภาระงานที่ต้องบริหารจัดการให้การบริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพรวม 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ซึ่งเป็นภาระงานที่กลุ่มทดลองจะนำความรู้และทักษะที่ ได้รับจากการดำเนินการตามโครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปสู่การปฏิบัติตามโครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้วิจัยจะใช้เป็นกรอบในการประเมินผลงานที่เกิดขึ้นหลังจากกลุ่มทดลองได้นำความรู้ และทักษะ ใหม่ไปปฏิบัติในสถานศึกษาที่ตนรับผิดชอบ เพื่อนำผลการประเมินไปหาประสิทธิภาพของโปรแกรม พัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป

2.7 แนวคิดเกี่ยวกับโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.7.1 แนวคิด รูปแบบ ลักษณะโครงการแบบตารางสมเหตุสมผล (log Frame)

การออกแบบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในครั้งนี้ เป็นการนำ แนวคิดโครงการแบบตารางสมเหตุสมผล (logical framework) มาประยุกต์ใช้ เพราะการพัฒนา จะต้อง เริ่มต้นด้วยการวางแผน (planning) เป็นการวางแผนเพื่อกำหนด “โปรแกรม” (program) เพื่อให้การ พัฒนาเป็นไปอย่างอย่างเป็นระบบและอย่างมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวิโรจน์ สารัตนะ (2551) ที่ได้กล่าวว่า ในสาขาการบริหารการศึกษา หากจะนำเอาแนวคิดการจัดทำโครงการ แบบตารางสมเหตุสมผล หรือที่เรียกกันสั้น ๆ ว่า log frame มาประยุกต์ใช้ในการออกแบบโปรแกรม จะ ทำให้ได้ “โปรแกรมการพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษา” ที่สอดคล้องกับกรอบแนวคิดเชิงเหตุผล ดังกล่าวข้างต้นได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนเพื่อพัฒนาวิชาชีพบุคลากรในหน่วยงาน หรือเพื่อการวิจัยในลักษณะที่เป็นการวิจัยและพัฒนา (research and development: R&D)

วิโรจน์ สารรัตนะ (2539) ได้ศึกษาและนำเสนอสาระการจัดทำโครงการแบบตาราง สมเหตุสมผล ไว้ในหนังสือชื่อ “การวางแผนการศึกษาระดับจุลภาค: หลักการและแนวคิดเชิงประยุกต์” ว่าเป็นเทคนิคที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์และความสอดคล้องกันอย่างมีเหตุผลของส่วนประกอบ ต่าง ๆ ของโครงการ โดยได้รับอิทธิพลจากแนวความคิดเรื่องความสัมพันธ์กันระหว่าง “แผน – แผนงาน – โครงการ” เพราะโครงการหนึ่ง ๆ จะไม่ปรากฏอยู่อย่างอิสระ โดยไม่มีความสัมพันธ์กับ โครงการอื่น ๆ หรือกับแผนงานหรือแผนที่อยู่เหนือขึ้นไป เพราะผลสำเร็จของโครงการหนึ่ง ๆ เมื่อ รวมกันแล้ว จะเป็นตัวก่อให้เกิดความสำเร็จให้กับแผนงานในระดับสูงขึ้นไป จากแนวคิดเรื่องระดับของ วัตถุประสงค์ 3 ระดับ คือ 1) วัตถุประสงค์ระดับสูงสุด (ultimate goal) เป็นวัตถุประสงค์ของแผนหรือ แผนงาน 2) วัตถุประสงค์ระดับกลาง (intermediate goal) เป็นวัตถุประสงค์ของโครงการและ 3) วัตถุประสงค์ใกล้ตัว (immediate goal) เป็นวัตถุประสงค์ระดับล่างของโครงการ โดยปกติเป็น “ผลงาน” ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามโครงการที่กำหนด มิใช่วัตถุประสงค์ที่แท้จริงของโครงการ ใน กรอบเหตุผลสัมพันธ์นั้น วัตถุประสงค์ระดับสูงสุดจะใช้คำว่า “goal” วัตถุประสงค์ระดับกลางใช้ “purpose” และวัตถุประสงค์ระดับใกล้ตัวใช้ “output” ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 ความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์สามระดับตามแนวคิดของวิโรจน์ สารรัตนะ (2539)

จากแนวคิดความสัมพันธ์ดังกล่าว ก่อให้เกิดกรอบเหตุผลสัมพันธ์ ซึ่งมีลักษณะเป็นตาราง เมตริกซ์แบบ 4 x 4 รวมเป็น 16 ช่อง ซึ่งผู้จัดทำโครงการจะนำเอาสาระสำคัญต่าง ๆ มาบรรจุลงในช่อง ทั้ง 16 ช่องนี้ แต่ก่อนจะบรรจุสาระสำคัญลงได้ ต้องทำการวิเคราะห์ความสมเหตุสมผลของโครงสร้าง หลัก 4 ช่องในคอลัมน์แรกของตาราง อันประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์ของแผนหรือแผนงาน 2) วัตถุประสงค์ของโครงการ 3) ผลงานที่จะเกิดจากโครงการ และ 4) กิจกรรมและทรัพยากรที่ใช้ใน โครงการดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 กรอบเหตุผลสัมพันธ์ในรูปตารางเมตริกซ์

สาระสำคัญของโครงการ	ตัวบ่งชี้เวลาปริมาณละคุณภาพ	แหล่งพิสูจน์	เงื่อนไขประกอบที่สำคัญ
วัตถุประสงค์ของแผนหรือแผนงาน	เครื่องวัดความสำเร็จของจุดหมายของแผนหรือแผนงาน	แหล่งเพื่อตรวจสอบความสำเร็จของจุดหมายของแผนหรือแผนงาน	คำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นในระยะยาวจากแผนหรือแผนงาน
วัตถุประสงค์ของโครงการ	เครื่องวัดความสำเร็จของจุดหมายของโครงการ	แหล่งเพื่อตรวจสอบความสำเร็จของจุดหมายของโครงการ	เงื่อนไขสำคัญที่จะทำให้บรรลุจุดหมายของแผนหรือแผนงาน
ผลงานที่เกิดขึ้นจากโครงการ	ขนาดของผลงานที่ได้จากโครงการ	แหล่งเพื่อตรวจสอบผลงานโครงการ	เงื่อนไขสำคัญที่จะทำให้บรรลุจุดหมายของโครงการ
กิจกรรมและทรัพยากรที่จะใช้ในโครงการ	ค่าใช้จ่าย วิธีการ หรือความพยายามอื่น ๆ ให้ได้ผลงาน	แหล่งเพื่อตรวจสอบที่จะใช้จ่ายในแต่ละกิจกรรม	เงื่อนไขสำคัญที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จจากการกระทำเพื่อให้ได้ผลงาน

การจัดทำโครงการแบบตารางสมเหตุสมผล จะต้องมีการบรรจุสาระสำคัญลงในกรอบเหตุผลสัมพันธ์ในคอลัมน์ที่ 1 – 4 ดังนี้

1. การบรรจุสาระสำคัญลงในคอลัมน์ที่ 1 มี 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 จัดทำแผนภูมิแสดงความสัมพันธ์ระหว่าง แผน/แผนงาน - โครงการ - ผลงาน - กิจกรรมและทรัพยากร เพื่อให้มองเห็นถึงระบบความสัมพันธ์ทั้งหมด

ขั้นตอนที่ 2 การบรรจุสาระสำคัญลงในคอลัมน์ที่ 1 นั้นคือ เมื่อได้ภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างแผน/แผนงาน-โครงการ-ผลงาน-กิจกรรมและทรัพยากร แล้ว ก็สามารถจะบรรจุสาระสำคัญของโครงการลงในคอลัมน์ที่ 1 ได้ ไหลลงไปตามลำดับจากวัตถุประสงค์ของแผนหรือแผนงาน ไปสู่วัตถุประสงค์ของโครงการ ไปสู่ผลงานของโครงการ และไปสู่กิจกรรมและทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเหตุผลในแนวตั้ง (vertical logic) ของคอลัมน์ที่ 1 เพื่อให้แน่ใจว่าสาระสำคัญที่บรรจุลงไปนั้นมีความสมเหตุสมผลหรือไม่ ซึ่งสามารถกระทำได้ทั้งจากบนลงล่าง และย้อนกลับจากล่างขึ้นบน ดังนี้ 1) การตรวจสอบจากบนลงล่าง เริ่มต้นจากวัตถุประสงค์ของแผนหรือแผนงาน โดยตั้งคำถามว่า “อย่างไร” (how?) ต่อเนื่องกันดังนี้ 1.1) ทำอย่างไรจึงจะบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของแผนหรือแผนงาน คำตอบที่ได้จะเป็นสิ่งที่กำหนดเป็น “วัตถุประสงค์ของโครงการ” 1.2) ทำอย่างไรจึงจะบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของโครงการ คำตอบที่ได้จะเป็นสิ่งที่กำหนดเป็น “ผลงานที่จะได้รับจากโครงการ” 1.3) ทำอย่างไรจึงจะทำให้ได้ผลงานนั้น คำตอบที่ได้จะเป็นสิ่งที่กำหนดเป็น “กิจกรรมที่จะกระทำและทรัพยากรที่จะใช้ในโครงการนั้น” 2) การตรวจสอบย้อนกลับจากล่างขึ้นบน เริ่มต้นจากกิจกรรมและทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ โดยการตั้งคำถามว่า “ทำไม” (why?) ต่อเนื่องกันดังนี้ 2.1) ทำไมจึงต้องใช้กิจกรรมนั้นและทรัพยากรนั้น คำตอบที่ได้จะ

เป็นสิ่งที่กำหนดเป็น “ผลงานที่จะได้รับจากโครงการ” 2.2) ทำไมต้องกำหนดผลงานนั้น คำตอบที่ได้จะเป็นสิ่งที่กำหนดเป็น “วัตถุประสงค์ของโครงการ” 2.3) ทำไมต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ เช่นนั้น คำตอบที่ได้จะเป็นสิ่งที่กำหนดเป็น “วัตถุประสงค์ของแผนหรือแผนงาน”

2. การบรรจุข้อความลงในคอลัมน์ที่ 2 เป็นข้อความที่แสดงให้เห็นถึงตัวบ่งชี้แสดงเวลา ปริมาณ และคุณภาพ ตลอดจนสถานที่ เพื่อขยายข้อความในคอลัมน์ที่ 1 ว่า จากสาระสำคัญในคอลัมน์ที่ 1 นั้น ทำอย่างไรจึงจะทราบผลความสำเร็จ ตลอดจนเวลาและสถานที่ของการปฏิบัติงานได้ ยกเว้น ช่องที่ขยายความกิจกรรมและทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ ซึ่งจะกำหนดค่าใช้จ่าย วิธีการ หรือความพยายามอื่นที่จะทำให้ได้ผลงานแทน

3. การบรรจุข้อความลงในคอลัมน์ที่ 3 เป็นข้อความแสดงถึงการตรวจสอบผลความสำเร็จตามที่ระบุไว้ในคอลัมน์ที่ 2 ว่าทำอย่างไรจึงพิสูจน์ได้ ได้ข้อมูลมาจากไหน ทั้งเพื่อใช้เป็นแนวทางในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

4. การบรรจุข้อความลงในคอลัมน์ที่ 4 เป็นข้อความที่คาดการณ์ถึงเงื่อนไขหรือข้อจำกัดซึ่งอาจเกิดขึ้นอันจะเป็นอุปสรรคปัญหาหรือส่งผลต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงาน ยกเว้นในช่องที่ตรงกับ วัตถุประสงค์ของแผนหรือแผนงาน จะเป็นการคาดการณ์ถึงผลที่จะเกิดขึ้นในระยะยาวจากการดำเนินงานตามแผนหรือแผนงาน

ดังนั้น สรุปได้ว่า logical framework หรือ log frame เป็นเทคนิคในการจัดทำโครงการที่มีการพิจารณาโครงการอย่างเป็นระบบ เน้นหลักการวิเคราะห์แบบ “ค่าใช้จ่ายเปรียบเทียบกับประสิทธิผล หรือ ผลสัมฤทธิ์” (cost-effectiveness) และใช้หลักตรรกวิทยา (เหตุและผล) ในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบที่สำคัญของโครงการ โดยมีการสรุปสาระสำคัญของโครงการไว้ในตาราง 16 ช่อง แต่ log frame เองยังมีข้อยุ่งยากในการปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดเตรียมข้อมูลรายละเอียด และการเขียนสรุปสาระลงตารางที่สอดคล้องเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน ซึ่งต้องใช้เวลาในการเขียนโครงการ ที่ผ่านมาจึงทำให้ log frame ไม่เป็นนิยมในช่วงหลังๆ แต่ปัจจุบันระบบราชการปรับตัวเข้าสู่การบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ที่จะต้องระบุผลผลิต ผลลัพธ์ที่ชัดเจนและสามารถวัดผลสำเร็จของแผนงานโครงการต่างๆ การเขียนโครงการแบบ log frame จะช่วยให้เห็นความสัมพันธ์ของการทำงานต่างๆ สามารถดำเนินการตามขั้นตอนและติดตามประเมินผลได้ log frame จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์นั่นเอง อย่างไรก็ตามแต่ละหน่วยงานยังมีรูปแบบการเสนอโครงการที่เป็นแบบดั้งเดิม คือ นำเสนอร่างกรอบโครงการลงในตารางเหตุผลสัมพันธ์ แล้วจึงค่อยนำมาบรรยายตามประเด็นหัวข้อที่กำหนด โดยให้มีสาระสำคัญตาม log frame หรือกรณีมีโครงการอยู่แล้ว และต้องการทดสอบความสัมพันธ์ความเป็นเหตุและผลของโครงการ อาจใช้วิธีกลับกัน โดยให้สรุปสาระสำคัญของโครงการลงในตาราง log frame

2.7.2 การประยุกต์ใช้ Log frame เพื่อออกแบบโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษา

การประยุกต์ใช้แนวคิดการจัดทำโครงการแบบตารางสมเหตุสมผล log frame เพื่อการวางแผนกำหนด “โปรแกรมพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษา” ดังกล่าว มีประเด็นที่จะต้องตั้งข้อคำถามต่อเนื่อกัน โดยจะต้องมีการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์นโยบาย หลักการ แนวคิด ทฤษฎี หรือผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้วย ดังนี้ (วิโรจน์ สารรัตน์, 2551)

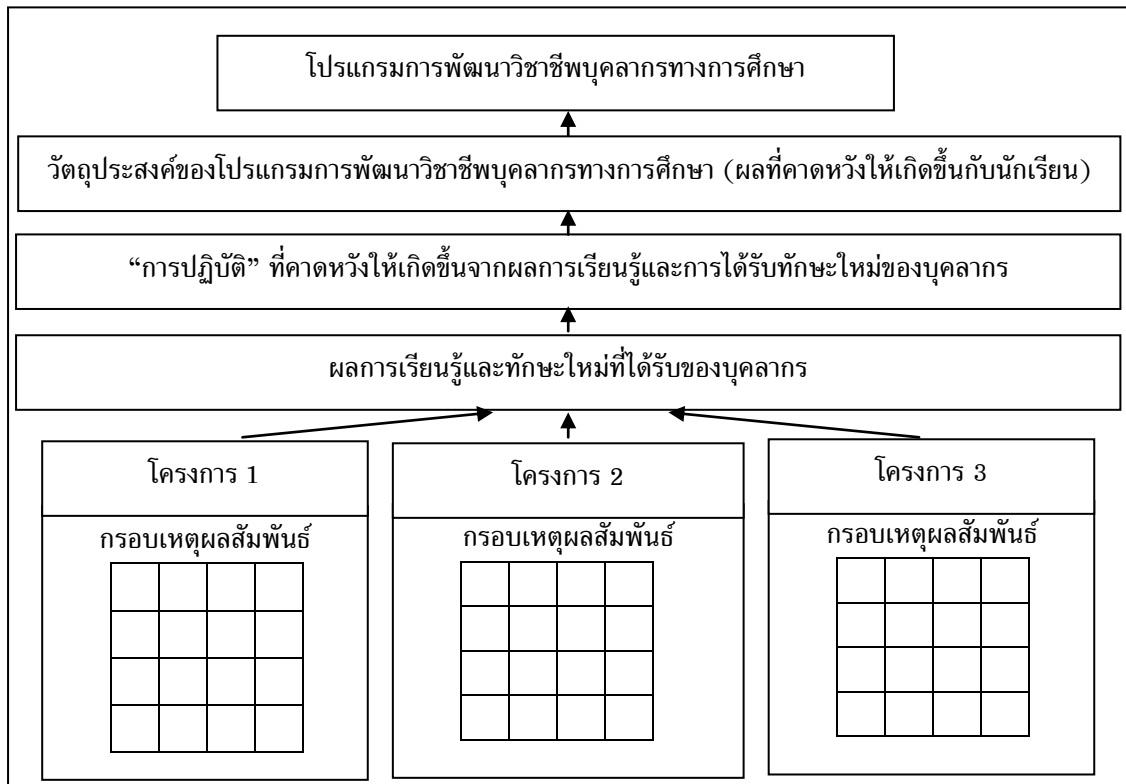
1. การพัฒนาวิชาชีพนั้น มีจุดมุ่งหมายพัฒนาในด้านใด จะพัฒนาทุกด้านหรือพัฒนาในด้านใดด้านหนึ่ง คำตอบที่ได้จะนำไปสู่การกำหนดเป็นชื่อ “โปรแกรมการพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษา”

2. การพัฒนาวิชาชีพในทุกด้าน หรือด้านใดด้านหนึ่งนั้น จะส่งผลต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนในด้านอะไรบ้าง คำตอบที่ได้รับ จะนำไปสู่การกำหนดเป็น “วัตถุประสงค์ของโปรแกรมการพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษา” เป็นวัตถุประสงค์สุดท้าย (ultimate goal) ที่คาดหวังจะได้รับหรือคาดหวังให้เกิดขึ้นกับนักเรียนดังกล่าวข้างต้น

3. การพัฒนาวิชาชีพในทุกด้าน หรือด้านใดด้านหนึ่งนั้น คาดหวังให้เกิด “การเรียนรู้หรือได้รับทักษะใหม่” อะไรขึ้นมากับบุคลากร และคาดหวังให้เกิด “การปฏิบัติ” อะไรจากผลการเรียนรู้หรือการได้รับทักษะใหม่นั้น แล้วจะใช้รูปแบบการพัฒนาวิชาชีพรูปแบบใด หรือผสมผสานกันระหว่างรูปแบบใดบ้าง จึงจะเหมาะสม มีความเป็นไปได้ แล้วรูปแบบต่างๆ ที่จะใช้ นั้น กำหนดเป็น “โครงการ” อะไรได้บ้าง

โครงการที่กำหนดได้นั้น มีวัตถุประสงค์เพื่ออะไร คาดหวังให้เกิดผลงานอะไร ต้องดำเนินกิจกรรมอะไร ต้องใช้ทรัพยากรอะไร เท่าใด ที่ไหน เมื่อไรและอย่างไร มีตัวบ่งชี้ความสำเร็จอะไรบ้าง มีแหล่งพิสูจน์ความสำเร็จและตัววัดอะไร และมีเงื่อนไขประกอบที่สำคัญอะไรบ้าง ทั้งนี้ เพื่อนำสาระสำคัญต่างๆ ไปบรรจุในกรอบเหตุผลสัมพันธ์ และจะต้องคำนึงถึงลักษณะสำคัญของการพัฒนาวิชาชีพ หลักการพัฒนาวิชาชีพที่มีประสิทธิผล แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในค่านิยมใหม่หรือกระบวนทัศน์ใหม่เกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพ และการประเมินผลการพัฒนาวิชาชีพประเภทต่างๆ ดังกล่าวถึงข้างต้นด้วย

ดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7 โครงสร้างความสัมพันธ์ในองค์ประกอบต่างๆ ของโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษาจากการประยุกต์ใช้แนวคิดการจัดทำโครงการแบบตารางสมเหตุสมผล ตามแนวคิดของวิโรจน์ สารัตนะ (2551)

จากการศึกษาแนวคิด รูปแบบ โครงการแบบตารางสมเหตุสมผล (log frame) ผู้วิจัยได้นำมาประยุกต์ใช้ในการออกแบบและสร้างโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเริ่มด้วยการออกแบบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งประกอบด้วยโครงการแบบสมเหตุสมผลโดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ ความคาดหวังให้เกิดผลงาน กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ ทรัพยากรที่ต้องใช้คืออะไร จำนวนเท่าใด ดำเนินการที่ไหน เมื่อไร และอย่างไร มีตัวบ่งชี้ความสำเร็จอะไรบ้าง มีแหล่งพิสูจน์ความสำเร็จและตัววัดอะไร และมีเงื่อนไขประกอบที่สำคัญอะไรบ้าง ดังจะได้นำเสนอรายละเอียดในแต่ละโครงการ ในตารางที่ 6-7 ต่อไป

2.8 บทสังเคราะห์โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการศึกษาแนวคิดการประยุกต์ใช้ โครงการแบบตารางสมเหตุสมผล (log frame) ตามที่ วิโรจน์ สารัตนะ ได้นำเสนอไว้แล้วนั้น ผู้วิจัยจะได้นำมาใช้เป็นแนวทางการสังเคราะห์ โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการตั้งคำถามเพื่อหาคำตอบในแต่ละประเด็น ดังนี้

2.8.1 ผลการพัฒนาการเรียนรู้ที่คาดหวังให้เกิดขึ้นกับนักเรียน จากการใช้โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การวิจัยในครั้งนี้มุ่งพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้กลุ่มทดลองมีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ตามสมรรถนะที่จำเป็นในการบริหารจัดการศึกษาและมีการนำไปสู่การปฏิบัติในภาระงานเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะวางแผนเชิงกลยุทธ์ การทำงานเป็นทีม การพัฒนาบุคลากร การตัดสินใจ การสื่อสาร และการเป็นผู้นำ ดังนั้น ผลจากการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงไม่คาดหวังว่าจะส่งผลต่อคุณลักษณะและการเรียนรู้ของนักเรียนได้อย่างสมบูรณ์ เนื่องจากการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนี้เป็นเพียงการพัฒนาความรู้ และทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาและส่งเสริมให้นำความรู้และทักษะใหม่ไปสู่การปฏิบัติในภาระงานของสถานศึกษาคือการบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป โดยคาดหวังผลการบริหารตามภาระงานมีประสิทธิภาพซึ่งที่เกิดจากการที่ผู้บริหารนำความรู้และทักษะที่ได้รับไปบริหารงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ นอกจากนี้ เป็นที่ทราบกันดีว่า การที่จะพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนตามที่คาดหวังให้เกิดขึ้นจะต้องใช้ระยะเวลาที่ต่อเนื่องยาวนาน แต่งานวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (R&D) ที่กำหนดจะให้มีการทดลองในภาคสนามจริง 1 ภาคเรียน นอกจากนั้นผลวิจัยของนิพล พลกลาง (2549) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 ปีการศึกษา 2549 ด้านผู้บริหาร ตัวแปรพยากรณ์ได้แก่ ขนาดโรงเรียน วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ด้านการบริหาร การบริหารจัดการศึกษา มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ดังนั้น เป้าหมายสุดท้าย (ultimate goal) จาก “โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะไม่ประเมินผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักเรียน ทั้งนี้เป็นเพราะเหตุผลดังที่กล่าวมาข้างต้น แต่จะประเมิน “ผลงานที่เกิดจากการที่กลุ่มเป้าหมายนำความรู้ ทักษะไปสู่การปฏิบัติในหน้าที่” หลังจากการทดลองโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคสนาม ในด้านการบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป

2.8.2 การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน: พัฒนาในประเด็นอะไร ใช้รูปแบบการพัฒนาอย่างไร คาดหวังให้เกิดการเรียนรู้อะไร และคาดหวังให้เกิดการปฏิบัติอะไร

2.8.2.1 พัฒนาในประเด็นอะไร

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับหลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะในหัวข้อที่ 2 พบว่า สมรรถนะมีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อองค์การและบุคลากรคือ 1) สมรรถนะช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์การ 2) สมรรถนะช่วยสร้างวัฒนธรรมขององค์การ 3) สมรรถนะเป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ 4) สมรรถนะจะเป็นเครื่องมือช่วยในการวางแผนพัฒนาบุคลากรในแต่ละขั้นตอนของความก้าวหน้าในวิชาชีพ สามารถช่วยในการกำหนดสิ่งที่ต้องพัฒนา การออกแบบโครงการการพัฒนาบุคลากรแต่ละระดับเป็นไปอย่างถูกต้องและชัดเจนมากขึ้น บุคลากรในระดับต่างๆสามารถที่จะทราบและเห็นแนวทางในการที่จะต้องพัฒนา

ตนเองเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบันเป็นอย่างยิ่ง ด้วยความสำคัญของสมรรถนะดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นสมรรถนะพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการนำไปใช้จริงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสอดคล้องกับความต้องการของระบบราชการที่ต้องการให้เกิดขึ้นจริง

ดังนั้น ผู้วิจัยได้นำกรอบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์จากความคิดและทัศนะขององค์การและนักวิชาการ จากหัวข้อ 2.5 มาเป็นกรอบประเด็นในการพัฒนาครั้งนี้ ดังนี้

1. สมรรถนะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความรู้ ทักษะและความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการกำหนดแผนกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายในการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ถูกกำหนดขึ้น ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ 1) สามารถวิเคราะห์ได้ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่มีผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา 2) สามารถวิเคราะห์ได้ถึงโอกาสและเป้าหมายของการจัดการศึกษา 3) สามารถกำหนดแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง และ 4) สามารถปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้

2. สมรรถนะการทำงานเป็นทีม หมายถึง ความรู้ ทักษะและความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุนเสริมแรง ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่น หรือแสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตามได้อย่างเหมาะสม ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ 1) การให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุน เพื่อนร่วมงาน 2) การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสม 3) การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลายและ 4) การเสริมแรงให้กำลังใจส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน

3. สมรรถนะการพัฒนาบุคลากร หมายถึง ความรู้ ทักษะและความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยแก้ปัญหาให้แก่เพื่อนร่วมงาน และผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างรวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่างๆ ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ 1) การให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยแก้ปัญหาแก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง 2) การมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร 3) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างและสร้างเครือข่ายการพัฒนาบุคลากรและ 4) การส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสเพื่อนร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่างๆ

4. สมรรถนะการตัดสินใจ หมายถึง ความรู้ ทักษะและความสามารถผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการกำหนดหลักการ แนวทาง วิธีการอย่างเป็นระบบรวมถึงการวิเคราะห์สังเคราะห์ การวิจัยและกำหนดทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อแก้ปัญหาและตัดสินใจในการบริหารจัดการศึกษา ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ 1) สามารถวิเคราะห์ได้ถึงทิศทางและกลยุทธ์ขององค์การเพื่อประกอบการตัดสินใจ 2) ตัดสินใจบนพื้นฐานของแนวโน้มโครงสร้าง วัฒนธรรม และทรัพยากรขององค์การ 3) ประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจที่มีต่อภารกิจขององค์การ และ 4) สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางเลือกจากการตัดสินใจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้

5. สมรรถนะการสื่อสาร หมายถึง ความรู้ ทักษะและความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาขั้น ในการพูด เขียน สื่อสาร โต้ตอบ ในโอกาสและสถานการณ์ต่างๆ ตลอดจนสามารถชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่น เห็นด้วย ยอมรับ คล้อยตาม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือ 1) ความสามารถในการพูดและเขียนในโอกาสต่างๆ 2) ความสามารถในการสื่อสารผ่านสื่อเทคโนโลยี และ 3) ความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับคล้อยตาม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร และ 4) ความสามารถในการนำเสนอ เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผลงานของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ

6. สมรรถนะการเป็นผู้นำ หมายถึง ความรู้ ทักษะและความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการแสดงออกถึงความร่วมมิตชอบในเรื่องต่างๆของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีผลต่อทีมงาน หน่วยงาน รวมทั้งความสามารถในการบริหารจัดการและความสามารถในการจูงใจหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ปฏิบัติตามเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ 1) แสดงออกถึงความเชื่อมั่นในความคิด คำพูด และการกระทำของตนเอง 2) กระตุ้นให้บุคลากรนำเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ 3) นำเสนอประเด็นหรือเรื่องที่มีผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และ 4) เป็นที่เล็งหรือให้คำปรึกษาแนะนำผู้อื่นในการบริหารงานบริหารคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.8.2.2 ใช้รูปแบบการพัฒนาอย่างไร

จากผลการสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาวิชาชีพ ในหัวข้อ 3.3 สามารถสรุปรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพได้ 11 รูปแบบ คือ 1) รูปแบบการฝึกอบรม 2) รูปแบบการพัฒนาตนเอง 3) รูปแบบการสังเกตหรือการประเมิน 4) การให้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนาหรือปรับปรุง 5) รูปแบบการศึกษาเป็นกลุ่ม 6) รูปแบบการสืบค้นหรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการ 7) รูปแบบการเป็นที่เลี้ยง 8) รูปแบบการปฐมนิเทศ 9) รูปแบบการจัดทำคู่มือ 10) รูปแบบการศึกษาดูงาน และ 11) รูปแบบการพัฒนาในงาน

จากรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นแล้วนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพดังกล่าวมาประยุกต์ใช้แบบผสมผสานกัน เพื่อให้การพัฒนาสมรรถนะตามโปรแกรมมีประสิทธิภาพ ซึ่งในการดำเนินการวิจัยโดยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 ภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการพัฒนาผู้เข้าร่วมโครงการเพื่อให้มีความรู้ และทักษะ ตามตัวบ่งชี้ในแต่ละสมรรถนะ สำหรับรูปแบบการพัฒนาที่ใช้ในระยะนี้ใช้รูปแบบผสมผสาน ประกอบด้วย

1. การจัดทำคู่มือ เป็นการจัดทำคู่มือประกอบการพัฒนาเพื่อให้กลุ่มทดลองใช้เป็นคู่มือพัฒนาสมรรถนะตนเอง
2. การปฐมนิเทศ เป็นการประชุมชี้แจงแนวทาง และหลักการปฏิบัติในการพัฒนาสมรรถนะ เพื่อให้กลุ่มทดลองมีความรู้ความเข้าใจและมีความตระหนักในการพัฒนาในครั้งนี้
3. การศึกษาด้วยตนเอง เป็นการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาโดยให้กลุ่มทดลองศึกษาและเรียนรู้จากเอกสารหรือชุดการเรียนรู้ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น
4. การฝึกอบรม เป็นการฝึกอบรมเข้มข้น (intensive training) จำนวน 5 วัน ประกอบด้วยกิจกรรมเรียนรู้จากวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ การอภิปรายกลุ่ม การนำเสนอผลงาน เป็นต้น

5. การสืบค้น เป็นการให้กลุ่มทดลองได้แสวงหาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งเรียนรู้อื่น เพื่อเป็นการเสริมสร้างความรู้ และทักษะที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา

6. การศึกษาเป็นกลุ่ม เป็นรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะโดยมอบหมายให้ศึกษาเป็นกลุ่มซึ่งอาจเป็นการดำเนินการฝึกอบรมหรือการศึกษาด้วยตนเอง

7. การศึกษาดูงาน เป็นการนำกลุ่มทดลองศึกษาดูงานหน่วยงานที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรหรือหน่วยงานที่นำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

ผลที่คาดหวังจากการดำเนินการในระยาะที่ 1 ผู้เข้าร่วมโครงการเกิดการเรียนรู้ตามกรอบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการดำเนินการในระยาะที่ 1 ก่อให้เกิด “โครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” สำหรับรายละเอียดของโครงการ จะนำเสนอเป็นกรอบเหตุผลสัมพันธ์ ดังในตารางที่ 6

ระยาะที่ 2 การส่งเสริมการนำความรู้สู่การปฏิบัติงานจริง เป็นการดำเนินการต่อเนื่องหลังจากการพัฒนากลุ่มทดลองในระยาะที่ 1 แล้ว เป็นการเรียนรู้ระหว่างปฏิบัติงาน (learning on the job) และการพัฒนางานในหน้าที่ ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมได้นำความรู้ทักษะใหม่ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริงในสถานศึกษาที่ตนเองรับผิดชอบ สำหรับรูปแบบในการพัฒนาในระยาะนี้ ใช้รูปแบบผสมผสาน ประกอบด้วย

1. รูปแบบการสังเกตหรือการประเมิน ซึ่งอาจเป็นการสังเกตและประเมินโดยคนอื่นเพื่อให้ได้ผลสะท้อนกลับเกี่ยวกับการนำความรู้ และทักษะใหม่ไปปฏิบัติงาน

2. รูปแบบการให้ส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนาและปรับปรุง เป็นการส่งเสริมให้กลุ่มทดลองมีโอกาสทำงานเป็นกลุ่ม ตลอดจนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจซึ่งผลของการมีส่วนร่วมจะทำให้กลุ่มทดลองเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีพันธะผูกพันต่อการนำความรู้ และทักษะไปปฏิบัติให้บรรลุผล ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาในภาระงาน

3. รูปแบบการเป็นพี่เลี้ยง เป็นการพัฒนากลุ่มทดลองโดยการนิเทศของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีประสบการณ์และประสบผลสำเร็จ โดยให้มีการอภิปรายและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และกลยุทธ์ที่จะทำให้การพัฒนาสมรรถนะสู่การพัฒนาในงานในหน้าที่ประสบผลสำเร็จ

4. การพัฒนาในงาน ถือเป็นกรนำความรู้ ทักษะไปสู่การปฏิบัติ อีกทั้งเป็นการเรียนรู้ระหว่างปฏิบัติงานในหน้าที่ เพื่อให้เป็นการพัฒนาที่ต่อเนื่อง และเป็นระบบ

ผลที่คาดหวังของการดำเนินการในระยาะนี้ คือ คาดหวังให้กลุ่มทดลองนำความรู้ และทักษะ ที่ได้รับจากการพัฒนานำไปสู่การปฏิบัติในภาระงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อันส่งผลต่อการพัฒนางานในหน้าที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในภาระงาน 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป

จากการดำเนินการในระยาะที่ 2 ก่อให้เกิด “โครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” สำหรับรายละเอียดของโครงการ จะนำเสนอเป็นกรอบเหตุผลสัมพันธ์ ดังในตารางที่ 7

2.8.2.3 โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะยึดหลักการมีอะไรบ้าง

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการสร้างโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งถือเป็นการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินการพัฒนามีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้หลักการ แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวคิดพื้นฐานในการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

1. หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ หลักการที่ว่าทุกคนมีแนวโน้มที่จะพัฒนาตนเองอย่างเต็มที่ สามารถพัฒนาตนเองได้ เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม เน้นหลักการเสริมแรงและการจูงใจ

2. แนวโน้มค่านิยมใหม่ของการพัฒนาวิชาชีพ คือ เป็นการพัฒนาที่ครอบคลุม มีปฏิสัมพันธ์และส่งผลซึ่งกันและกัน มุ่งผู้รับการพัฒนา มีการพัฒนาอย่างเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง ดำเนินการพัฒนาในลักษณะที่เป็นกระบวนการที่มีจุดมุ่งหมาย มีความต่อเนื่อง และเป็นระบบ

3. รูปแบบการพัฒนาวิชาชีพ คือ สำหรับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในครั้งนี้ใช้แบบผสมผสานและบูรณาการ (combination & integration)

4. การประเมินประสิทธิผลการพัฒนาวิชาชีพ คือ 1) การประเมินปฏิบัติการตอบสนองของผู้เข้าร่วมโปรแกรม 2) การประเมินความรู้สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) การประเมินทักษะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 4) การประเมินการนำความรู้ ทักษะไปสู่การปฏิบัติ และ 5) ประเมินผลการปฏิบัติงานในหน้าที่

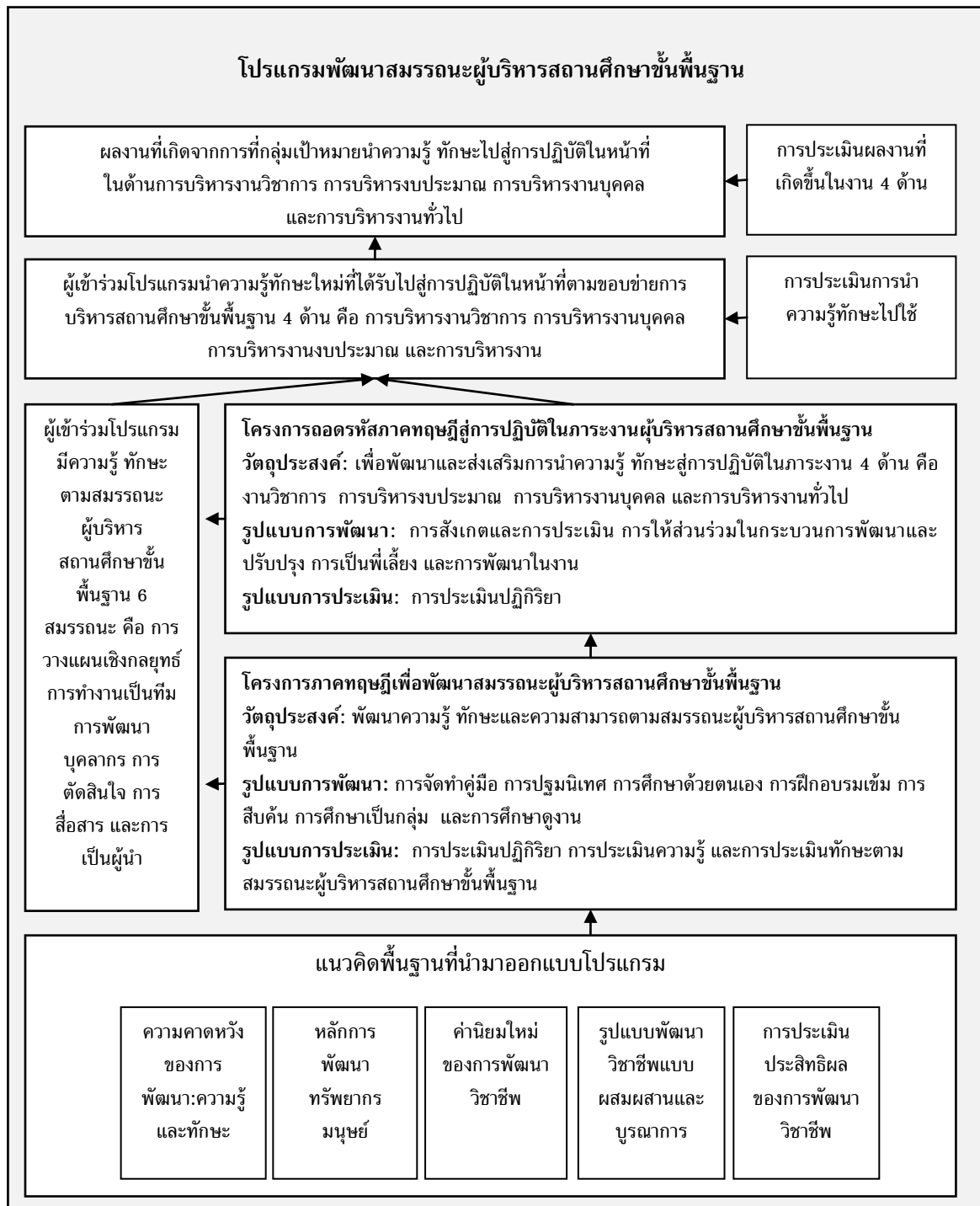
2.8.2.4 คาดหวังให้เกิดการเรียนรู้อะไร

การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามโปรแกรมในครั้งนี้ มีความคาดหวังให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมเกิดการเรียนรู้ เกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 6 สมรรถนะ คือ 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 2) การทำงานเป็นทีม 3) การพัฒนาบุคลากร 4) การการตัดสินใจ 5) การสื่อสาร และ 6) การเป็นผู้นำ โดยมีการประเมินการเรียนรู้และสมรรถนะของผู้เข้าร่วมโปรแกรมทั้งก่อนและหลังการพัฒนา

2.8.2.5 คาดหวังให้เกิดการปฏิบัติอะไร

การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามโปรแกรมมีความคาดหวังให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมนำความรู้ ทักษะที่ได้รับไปสู่ “การปฏิบัติ” ในภาระงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานทั่วไป อันจะก่อให้เกิดการประสิทธิภาพในภาระงานดังกล่าว ในการนี้ เพื่อให้ได้ข้อมูลสะท้อนกลับ ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้รูปแบบการประเมินประสิทธิผลการพัฒนาวิชาชีพของ Guskey มาใช้ในกระบวนการประเมินผลการนำความรู้และทักษะใหม่ที่ได้รับจากการพัฒนาไปสู่การปฏิบัติในภาระงานว่ามีมากน้อยเพียงใด และมีการประเมินผลงานที่เกิดขึ้นในภาระงานนั้นด้วย

จากผลการสังเคราะห์โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานดังกล่าว ผู้วิจัยจะได้นำเสนอโครงสร้างความสัมพันธ์ของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังภาพที่ 8 และรายละเอียดของโปรแกรมแต่ละโครงการ ดังตารางที่ 6-7 ดังนี้



ภาพที่ 8 กรอบโครงสร้างความสัมพันธ์ของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากภาพที่ 8 กรอบแนวคิดความสัมพันธ์ของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา
 ขั้นพื้นฐานที่ได้จากการสังเคราะห์โปรแกรมในแต่ละประเด็น ซึ่งต่อไปนี้จะผู้วิจัยจะได้นำเสนอละเอียด

แต่ละโครงการของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามรูปแบบโครงการแบบ ตารางสมเหตุสมผล (log frame) ดังในตารางที่ 6-7

ตารางที่ 6 โครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (โครงการที่ 1)

สาระสำคัญของโครงการ	ตัวบ่งชี้	แหล่งพิสูจน์	เงื่อนไขประกอบที่สำคัญ
วัตถุประสงค์ของโปรแกรม เพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	1) ผู้เข้าร่วมโปรแกรม มีความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และความสามารถตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) การเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาของผู้เข้ารับการพัฒนา	1) พิจารณาผลจากการประเมินผู้เข้ากลุ่มตัวอย่างก่อนและหลังพัฒนาตามโปรแกรม 2) ผู้เข้าร่วมโครงการ 3) นักเรียน 4) บุคลากรในสถานศึกษา 5) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสถานศึกษา	1) ใช้รูปแบบการพัฒนาที่หลากหลายและแบบบูรณาการ 2) ผู้เข้ารับการพัฒนา มีความตระหนักและมุ่งมั่นในการที่จะพัฒนาตนเอง
วัตถุประสงค์ของโครงการ เพื่อพัฒนาสมรรถนะของผู้เข้าร่วมโครงการในด้านความรู้และทักษะ	ผู้เข้าร่วมโครงการทุกคนมีความรู้ ทักษะ และความสามารถตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ผลการประเมินผลผู้เข้าร่วมโครงการ: 1) ประเมินปฏิบัติการ 2) ประเมินความรู้ 3) ประเมินการใช้ความรู้และทักษะใหม่ 4) ประเมินประสิทธิผลในการทำงาน	1) ยึดค่านิยมใหม่ในการพัฒนาวิชาชีพ 2) ระยะเวลาในการศึกษา 3) การตระหนักในความสำคัญในการพัฒนาของผู้เข้าร่วมโครงการ 4) ยึดหลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่
ผลงานที่เกิดจากโครงการ ผู้เข้าร่วมโครงการมีความรู้ ทักษะ และความสามารถตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่กำหนด	ผู้เข้าร่วมโครงการมีความรู้ ทักษะ และความสามารถตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานร้อยละ 80	1) ข้อมูลจากกลุ่มทดลอง 2) การประเมินผล	1) ความร่วมมือของผู้เข้าร่วมโครงการ 2) คุณภาพของสื่อ/ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง 3) การตระหนักในความสำคัญ

ตารางที่ 6 โครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (โครงการที่ 1)
(ต่อ)

สาระสำคัญของโครงการ	ตัวบ่งชี้	แหล่งพิสูจน์	เงื่อนไขประกอบที่สำคัญ
<p>กิจกรรมและทรัพยากรที่ใช้</p> <p>กิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาภาคทฤษฎีโดยใช้รูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) การจัดทำคู่มือเป็นการจัดทำคู่มือประกอบการพัฒนา 2) การปฐมนิเทศเป็นการประชุมชี้แจงแนวทางการพัฒนา 3) การศึกษาด้วยตนเอง 4) การฝึกอบรมเป็นการฝึกอบรมเข้มข้น (intensive training) จำนวน 3 วัน 5) การสืบค้น เป็นการให้กลุ่มทดลองได้แสวงหาความรู้เพิ่มเติม 6) การศึกษาเป็นกลุ่ม 7) การศึกษาดูงาน 	<ol style="list-style-type: none"> 1) การพัฒนาผู้เข้าร่วมโครงการให้มีความรู้ ทักษะและความสามารถตามรูปแบบที่กำหนดไว้ 2. ระยะเวลาดำเนินการดำเนินการพัฒนาแต่ละรูปแบบ 3. งบประมาณ ค่าวัสดุ ค่าตอบแทนและใช้สอย จำนวน 100,000 บาท 	<ol style="list-style-type: none"> 1) กลุ่มทดลอง 2) รายงานการใช้จ่ายงบประมาณ 3) วิทยากร 4) แบบประเมิน 	<ol style="list-style-type: none"> 1) ความร่วมมือของผู้เข้าร่วมโครงการ 2) การวางแผนการพัฒนาตามโปรแกรม 3) การมีงบประมาณเพียงพอ 4) ความสามารถและความเชี่ยวชาญของวิทยากร

จากตารางที่ 6 เป็นการแสดงรายละเอียดของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โครงการที่ 1 โครงการภาคทฤษฎีเพื่อการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นการนำแนวคิดโครงการแบบสมเหตุสมผล (log frame) มาใช้ในการจัดทำโครงการ ในแนวตั้ง แสดงให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ของโปรแกรม วัตถุประสงค์ของโครงการ ผลงานที่เกิดจากโครงการ กิจกรรมและทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินโครงการ ส่วนในแนวนอนเป็นการแสดงให้ทราบถึงตัวบ่งชี้ทั้งในด้านเวลา ปริมาณและคุณภาพ แหล่งพิสูจน์ และเงื่อนไขประกอบที่สำคัญ เอกสารประกอบโปรแกรมตามโครงการนี้ ได้แก่ ชุดการเรียนรู้ รวม 6 เล่ม ดังนี้ เล่มที่ 1 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ เล่มที่ 2 การทำงานเป็นทีม เล่มที่ 3 การพัฒนาบุคลากร เล่มที่ 4 การตัดสินใจ เล่มที่ 5 การสื่อสาร และเล่มที่ 6 การ

เป็นผู้นำ ถือเป็นรายละเอียดโปรแกรมในเบื้องต้น ซึ่งจะได้นำไปตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขโปรแกรม ก่อนนำไปทดลองในภาคสนามจริงต่อไป โดยผู้วิจัยจะได้นำเสนอรายละเอียดใน บทที่ 4

ตารางที่ 7 โครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (โครงการที่ 2)

สาระสำคัญของโครงการ	ตัวบ่งชี้	แหล่งพิสูจน์	เงื่อนไขประกอบที่สำคัญ
วัตถุประสงค์ของโปรแกรม เพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	1) ผู้เข้าร่วมโปรแกรมมีความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และความสามารถตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) การเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาของผู้เข้ารับการพัฒนา	1) พิจารณาผลจากการประเมินผู้เข้ากลุ่มตัวอย่างก่อนและหลังพัฒนาตามโปรแกรม 2) ผู้เข้าร่วมโครงการ 3) นักเรียน 4) บุคลากรในสถานศึกษา 5) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสถานศึกษา	1) ใช้รูปแบบการพัฒนาที่หลากหลายและแบบบูรณาการ 2) ผู้เข้ารับการพัฒนาที่มีความตระหนักและมุ่งมั่นในการที่จะพัฒนาตนเอง
วัตถุประสงค์ของโครงการ เพื่อส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วมโครงการนำความรู้ ทักษะไปสู่การปฏิบัติในภาระงาน	1) ผู้เข้าร่วมโครงการมีการนำความรู้ ทักษะไปสู่การปฏิบัติในภาระงาน 2) ผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่	1) กลุ่มทดลอง 2) บุคลากรในสถานศึกษา 3) นักเรียน 4) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1) ยึดค่านิยมใหม่ในการพัฒนาวิชาชีพและหลัก 2) ความมุ่งมั่นของผู้เข้าร่วมโครงการ 3) การกำกับติดตามนิเทศของพี่เลี้ยง (Mentoring) 4) การให้ความร่วมมือของบุคลากรในสถานศึกษา
ผลงานที่เกิดขึ้นจากโครงการ ผู้เข้าร่วมโครงการมีการนำความรู้ ทักษะตามสมรรถนะ ไปสู่การปฏิบัติและก่อให้เกิดประสิทธิผลในภาระงาน	1) ผู้เข้าร่วมโครงการมีการนำความรู้ ทักษะไปสู่การปฏิบัติงานภาระงานของสถานศึกษา 4 ด้าน คือ ด้านงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารทั่วไป 2) ระยะเวลา 1 ภาคเรียน 3) ผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่	1) ผลการประเมินผู้เข้าร่วมโครงการ 2) ผลการประเมินประสิทธิผลในภาระงาน	1) ความร่วมมือของผู้เข้าร่วมโครงการ 2) การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ 3) การเปิดโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา 4) การกำกับนิเทศติดตามและประเมินผล 5) การสะท้อนกลับข้อมูลของผู้เข้าร่วมการ

ตารางที่ 7 โครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
(โครงการที่ 2) (ต่อ)

สาระสำคัญของโครงการ	ตัวบ่งชี้เวลา ปริมาณละคุณภาพ	แหล่งพินิจ	เงื่อนไขประกอบที่สำคัญ
<p>กิจกรรมและทรัพยากรที่ใช้</p> <p>กิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ระหว่างการปฏิบัติงาน และส่งเสริมการใช้ความรู้ทักษะในการปฏิบัติงาน โดยใช้รูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน ดังนี้</p> <p>1) รูปแบบการสังเกตหรือการประเมิน ซึ่งอาจเป็นการสังเกตและประเมินโดยคนอื่น</p> <p>2) รูปแบบการให้ส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนาและปรับปรุง</p> <p>3) รูปแบบการเป็นพี่เลี้ยง</p> <p>4) การพัฒนาในงานถือเป็นการนำความรู้ทักษะไปสู่การปฏิบัติ อีกทั้งเป็นการเรียนรู้ระหว่างการทำงานในหน้าที่ เพื่อให้เป็นการพัฒนาที่ต่อเนื่องเป็นระบบ</p>	<p>1) การจัดกิจกรรมส่งเสริมการนำความรู้ทักษะตามสมรรถนะไปสู่การปฏิบัติ</p> <p>2) งบประมาณ จำนวน 30,000 บาท</p>	<p>1) ผู้เข้าร่วมโครงการ 2) ข้อมูลรายงานการประเมินการเปลี่ยนแปลงและการนำทักษะใหม่ไปใช้ในการปฏิบัติงาน</p>	<p>1) ความมุ่งมั่นตั้งใจของผู้เข้าร่วมโครงการ</p> <p>2) ความรู้ความสามารถของพี่เลี้ยง (Mentor)</p> <p>3) ความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ และทักษะ ของผู้เข้าร่วมโครงการ</p> <p>4) ความร่วมมือของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง</p>

จากตารางที่ 7 เป็นการแสดงรายละเอียดของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน โครงการที่ 2 โครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงาน ซึ่งเป็นการนำแนวคิด
โครงการแบบสมเหตุสมผล (log frame) มาใช้ในการจัดทำโครงการเช่นกัน ในแนวตั้งแสดงให้ทราบถึง
วัตถุประสงค์ของโปรแกรม วัตถุประสงค์ของโครงการ ผลงานที่เกิดจากโครงการ กิจกรรมและทรัพยากร
ที่ใช้ในการดำเนินโครงการ ส่วนในแนวนอนเป็นการแสดงให้ทราบถึงตัวบ่งชี้ทั้งในด้านเวลา ปริมาณและ
คุณภาพ แหล่งพิสูจน์ และเงื่อนไขประกอบที่สำคัญ และเอกสารประกอบโปรแกรมตามโครงการนี้
ได้แก่ ชุดการเรียนรู้ เล่มที่ 7 การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ถือเป็นรายละเอียดโปรแกรมในเบื้องต้น
ซึ่งจะได้นำไปตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมก่อนนำไปทดลองในภาคสนามจริง ต่อไป โดยผู้วิจัย
ได้นำเสนอรายละเอียดไว้ในบทที่ 4

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 2) เพื่อประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) ที่ผู้วิจัยได้ประยุกต์และบูรณาการแนวคิดหลักในการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษาจากแนวคิดของนักวิชาการที่ประกอบด้วยแนวคิดหลัก ดังนี้ 1) ลักษณะการพัฒนาวิชาชีพ 3 ประการ คือ เป็นกระบวนการที่มีจุดมุ่งหมายต่อเนื่อง เป็นระบบ 2) ค่านิยมใหม่และกระบวนการใหม่เกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพ 3) รูปแบบการพัฒนาวิชาชีพแบบผสมผสานและบูรณาการ 11 รูปแบบ 4) การประเมินประสิทธิภาพโปรแกรม 5 ประเภท คือ การประเมินปฏิริยาตอบสนองต่อโปรแกรมของผู้เข้าร่วมโปรแกรม การประเมินความรู้ของผู้เข้าร่วมโปรแกรม การประเมินทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้เข้าร่วมโปรแกรม การประเมินการนำความรู้ ทักษะไปสู่การปฏิบัติของผู้ร่วมเข้าโปรแกรม และการประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติของผู้เข้าร่วมโปรแกรม 5) การออกแบบโปรแกรมโดยตารางเหตุผลสัมพันธ์ (Log Frame) และ 6) ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในบทนี้เป็นการนำเสนอรายละเอียดขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 5 ขั้นตอน ตามลำดับ ดังนี้

1. ขั้นตอนการตรวจสอบกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรม
2. ขั้นตอนการสร้างรายละเอียดของโปรแกรม
3. ขั้นตอนการตรวจสอบและการปรับปรุงโปรแกรม
4. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมในภาคสนาม
5. ขั้นตอนการทดลองโปรแกรมในภาคสนาม

ขั้นตอนที่ 1 การตรวจสอบกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรม

การดำเนินการในขั้นตอนนี้ คือ การตรวจสอบกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรมที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายที่จะเข้าร่วมโปรแกรมตามสภาพที่เป็นจริง

1.1 วิธีตรวจสอบกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรม

ในการดำเนินการตรวจสอบกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรม ผู้วิจัยกำหนดให้มีการตรวจสอบกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรม ที่จากผลการศึกษาเอกสาร วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 ในประเด็น ดังต่อไปนี้ 1) ความเหมาะสมของแนวคิดพื้นฐานที่นำมาในการ

ออกแบบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) ความเหมาะสมของการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) ความเหมาะสมของสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การทำงานเป็นทีม การพัฒนาบุคลากร การตัดสินใจ การสื่อสาร และการเป็นผู้นำ 4) ความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 5) ความเหมาะสมของกรอบโครงสร้างความสัมพันธ์ของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 6) ความเหมาะสมของรูปแบบการประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 7) ความเหมาะสมองค์ประกอบของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 8) ข้อเสนอแนะอื่นเกี่ยวกับแนวคิดโปรแกรม โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) ตามแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 3 ท่าน รวม 6 ท่าน ดังนี้

1. รศ.ดร.สุพักตร์ พิบูลย์
2. รศ.ดร.อุทัย บุญประเสริฐ
3. ดร.จักรพรรดิ วัฒนา
4. นายธนากร งามชมภู
5. นายประเสริฐ ทองทิพย์
6. นายประยูร ยวนยี

สำหรับเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีคุณสมบัติ ดังนี้

1. เป็นผู้ทรงคุณวุฒิและมีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา
2. เป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการวิจัยและพัฒนา
3. เป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกิดจากการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ซึ่งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วย ครู ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา

1.2 เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนนี้ คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดและประเด็นที่ต้องการตรวจสอบความเหมาะสมของกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี รวม 8 ประเด็น ดังที่กล่าวข้างต้น

1.3 เอกสารประกอบการตรวจสอบกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรม

ในการตรวจสอบกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเข้าใจในกรอบแนวคิดของการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อันจะส่งผลให้การตรวจสอบในครั้งนี้มีความถูกต้อง ผู้วิจัยจึงจัดทำเอกสารประกอบการตรวจสอบกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี ซึ่งประกอบด้วย 1) บทสรุปแนวคิดหลักของโปรแกรม 2) ประเด็นการสังเคราะห์โปรแกรม 3) กรอบแนวคิดโปรแกรมเชิงทฤษฎีของโปรแกรมที่ได้จากการสังเคราะห์ของผู้วิจัย เพื่อมอบให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้พิจารณาประกอบการตรวจสอบ

1.4 การดำเนินการตรวจสอบกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรม

การดำเนินการตรวจสอบกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ถือเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะแต่ละท่านล้วนเป็นผู้ที่มีภารกิจมากและมีข้อจำกัดในเรื่องเวลา ดังนั้น ผู้วิจัยมีการเตรียมความพร้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการขออนุญาตแนะนำตนเองต่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียก่อนการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้รับอนุญาตให้เดินทางไปพบเพื่อแนะนำตนเอง พร้อมทั้งมอบหนังสือแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิจากมหาวิทยาลัยขอนแก่น ไปมอบให้ทุกท่านด้วยตนเอง ตลอดทั้งได้เรียนให้ทราบวัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์ โดยได้รับความอนุเคราะห์จากทุกท่านด้วยดี ในการรับเอกสารประกอบการสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยนำไปมอบด้วย เพื่อพิจารณาก่อนที่จะได้นัดหมายวัน เวลาและสถานที่สัมภาษณ์ ในวันสัมภาษณ์ผู้วิจัยขออนุญาตบันทึกเสียงการสัมภาษณ์ด้วย เพื่อนำข้อมูลที่ได้อามาวิเคราะห์และสรุปประเด็นเพื่อการปรับปรุงกรอบแนวคิดการวิจัยในขั้นต่อไป

1.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาวิเคราะห์ในแต่ละประเด็นและสรุปเป็นความเรียง ดังนี้

1.5.1 ความเหมาะสมของแนวคิดพื้นฐานที่นำมาในการออกแบบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.5.2 ความเหมาะสมของการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.5.3 ความเหมาะสมของสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การทำงานเป็นทีม การพัฒนาบุคลากร การตัดสินใจ การสื่อสาร และการเป็นผู้นำ

1.5.4 ความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.5.5 ความเหมาะสมของกรอบโครงสร้างความสัมพันธ์ของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.5.6 ความเหมาะสมของรูปแบบการประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.5.7 ความเหมาะสมองค์ประกอบของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.5.8 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ในการสร้างกรอบแนวคิดโปรแกรม

ผลที่ได้จากการดำเนินการในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยจะนำไปปรับปรุงแก้ไขกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (theoretical framework) เพื่อให้มีความสอดคล้องเหมาะสมเหมาะสมต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรายละเอียดโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากผลการศึกษาขั้นตอนที่ 1 การตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทำให้ได้กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการและสภาพความเป็นจริงในบริบทของสังคมไทย ดังนั้นในขั้นตอนนี้จึงประกอบด้วย

- 1) การออกแบบและการจัดทำรายละเอียดโปรแกรมด้วยตารางสมเหตุสมผล (log frame) และ
- 2) เอกสารประกอบโปรแกรม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 การจัดทำรายละเอียดโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยนำกรอบแนวคิดหลังการปรับปรุงมาเป็นแนวทางในการจัดสร้างรายละเอียดโปรแกรม อันประกอบด้วยโครงการย่อย 2 โครงการ คือ โครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และโครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการประยุกต์ใช้ตารางสมเหตุสมผล (Log Frame) มาใช้ในการสร้างรายละเอียดโปรแกรมแต่ละโครงการ

2.2 การจัดสร้างรายละเอียดเอกสารประกอบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

นอกจากการสร้างรายละเอียดโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในแต่ละโครงการแล้ว ผู้วิจัยยังได้จัดสร้างเอกสารประกอบโปรแกรมเพื่อนำไปใช้ประกอบในระหว่างการพัฒนาโปรแกรมภาคสนาม ได้แก่ ชุดการเรียนรู้เกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งหมด 7 เล่ม ประกอบด้วย เล่มที่ 1 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ เล่มที่ 2 การทำงานเป็นทีม เล่มที่ 3 การพัฒนาบุคลากร เล่มที่ 4 การตัดสินใจ เล่มที่ 5 การสื่อสาร เล่มที่ 6 การเป็นผู้นำ และเล่มที่ 7 การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เอกสารเล่มที่ 1-6 เป็นเอกสารประกอบโครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และเล่มที่ 7 เป็นเอกสารประกอบโครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการดำเนินการในขั้นตอนนี้ จะทำให้ได้โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและเอกสารประกอบโปรแกรมต้นแบบ เพื่อนำไปตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมในขั้นตอนที่ 3 ต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบและการปรับปรุงโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในขั้นตอนนี้เป็นการตรวจสอบรายละเอียดของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและเอกสารประกอบโปรแกรมที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นในเบื้องต้น ที่ผ่านคำแนะนำและข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมวิทยานิพนธ์ ซึ่งเป็นผลจากการดำเนินงานวิจัยในขั้นตอนที่ 2 ในการดำเนินการตรวจสอบและปรับปรุงโปรแกรมในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดให้มีการดำเนินการทดสอบภาคสนามเพื่อตรวจสอบและปรับปรุงโปรแกรม ตามทัศนะของ Borg (1982 อ้างใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2551) และแนวคิดที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยอื่น โดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เนื่องจากเป็นกลุ่มเป้าหมายในการนำโปรแกรมที่ได้จากการวิจัยและพัฒนาไปใช้ในสถานศึกษาเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ ทั้งนี้การตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมในขั้นตอนนี้ แบ่งออกเป็น 4 ระยะ ดังนี้ 1) การตรวจสอบเบื้องต้นและปรับปรุงแก้ไข 2) การตรวจสอบครั้งสำคัญและปรับปรุงแก้ไข 3) การตรวจสอบ

เพื่อการยืนยันและการปรับปรุงแก้ไข และ4) การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ รายละเอียด เป็นดังนี้

ระยะที่ 1 การตรวจสอบเบื้องต้นและการปรับปรุงแก้ไข (preliminary field testing and revision)

ในระยะที่ 1 เป็นการตรวจสอบเบื้องต้นและปรับปรุงแก้ไขโปรแกรม โดยวิธีการจัดอภิปรายกลุ่ม (focus group discussion) โดยเกณฑ์ในการเลือกสมาชิกผู้เข้าร่วมอภิปรายกลุ่มในครั้งนี้ยึดหลักการคัดเลือกสมาชิกที่มีภูมิหลังคล้ายคลึงกัน อยู่ในบริบทเดียวกัน และมีความคุ้นเคยกันเพื่อให้เข้าใจประเด็นที่ต้องการตรวจสอบร่วมกันและมีความสะดวกใจที่จะแสดงความคิดเห็นของตนเอง และผู้วิจัยเลือกผู้เข้าร่วมอภิปรายกลุ่มเป็นผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 3 จำนวน 1 กลุ่ม โดยกำหนดขนาดของกลุ่มสมาชิก ไว้ประมาณ 10 คน (Morgan และ Scannell, 1998) เพื่อร่วมกันตรวจสอบโปรแกรมและเอกสารประกอบโปรแกรมในเบื้องต้นแล้วนำข้อมูล ข้อคิดเห็นที่ได้ไปปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน รายละเอียดขั้นตอนของการจัดอภิปรายกลุ่มเพื่อตรวจสอบโปรแกรมและเอกสารประกอบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานเบื้องต้น ดังนี้

1. ขั้นตอนการอภิปรายกลุ่ม

1.1 ผู้วิจัยนำเสนอรายละเอียดความเป็นมาของการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอภิปรายได้มีความรู้ความเข้าใจ ก่อนดำเนินการอภิปรายกลุ่ม

1.2 ผู้วิจัยชี้แจงวัตถุประสงค์ของการจัดอภิปรายกลุ่มในครั้งนี้ให้ผู้สมาชิกทุกคนได้ทราบและให้การดำเนินการในครั้งนี้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

1.3 นำเสนอรายละเอียดโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน พร้อมเอกสารประกอบโปรแกรมที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการวิจัยและพัฒนาในขั้นตอนที่ 2

1.4 นำเข้าสู่การอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อตรวจสอบหาข้อบกพร่องของโปรแกรมและเอกสารประกอบโครงการ ด้วยการให้ผู้ร่วมอภิปรายเป็นผู้เสนอแนะแนวทางการปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมและเอกสารประกอบโปรแกรม ทั้งนี้ผู้วิจัยและผู้ช่วยผู้วิจัยเป็นผู้บันทึกความคิดจากผู้เข้าร่วมอภิปรายเพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไขในเบื้องต้น

2. ประเด็นการอภิปราย

การอภิปรายกลุ่มในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำประเด็นหลักตามเอกสารประกอบการจัดอภิปรายกลุ่มที่ประกอบด้วยโครงการหลักของโปรแกรม 2 โครงการที่ออกแบบโดยการประยุกต์ใช้ตารางสมเหตุสมผล (Log Frame) เพื่อรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากผู้เข้าร่วมตรวจสอบแนวคำถาม (guideline) ที่จะใช้ในการอภิปรายกลุ่มแยกเป็นประเด็นย่อยๆ ตามรายละเอียดของแต่ละโครงการที่ละประเด็น รวมโครงการละ 16 ประเด็น รวมทั้งร่วมตรวจสอบเอกสารประกอบโปรแกรมในประเด็นความครอบคลุมของเนื้อหาสาระแต่ละเล่ม

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ในการตรวจสอบโปรแกรมเอกสารประกอบโปรแกรมในเบื้องต้น ในระยะที่ 1 นี้ ประกอบด้วย 1) โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นพื้นฐานต้นแบบ ซึ่งประกอบด้วย โครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และโครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เอกสารประกอบโปรแกรม รวม 7 เล่ม 3) แบบบันทึกผลการอภิปรายกลุ่ม 4) เทปบันทึกเสียง และ 5) กล้องถ่ายรูป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการจัดอภิปรายกลุ่มมาวิเคราะห์โดยการจัดระบบ ถอดเทป บันทึกเสียง จัดพิมพ์ข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความหมายเกี่ยวข้องกับโปรแกรมในแต่ละโครงการ โครงการละ 16 ประเด็น และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเอกสารประกอบทั้ง 7 เล่ม มาจัดหมวดหมู่แล้วมาสรุปเป็นประเด็นการปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมรวมทั้งเอกสารประกอบโปรแกรมและนำข้อมูลที่ได้ไปปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมและเอกสารประกอบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเบื้องต้นก่อนนำไปตรวจสอบและปรับปรุงครั้งสำคัญในระยะที่ 2 ต่อไป

ระยะที่ 2 การตรวจสอบครั้งสำคัญและการปรับปรุงแก้ไข (main field testing and revision)

เป็นการตรวจสอบเพื่อปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานครั้งสำคัญ ภายหลังจากที่ผ่านการตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมและเอกสารประกอบโปรแกรมเบื้องต้นในระยะที่ 1 แล้ว การตรวจสอบในครั้งนี้ ดำเนินการโดยวิธีการอภิปรายกลุ่ม (focus group discussion) ผู้เข้าร่วมอภิปรายกลุ่มเพื่อตรวจสอบโปรแกรมและเอกสารประกอบโปรแกรม คือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม โดยกำหนดขนาดของกลุ่มสมาชิกกลุ่มละ 10 คน สำหรับลำดับขั้นตอนของการอภิปรายกลุ่ม ประเด็นการอภิปราย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายละเอียดและขั้นตอนในการดำเนินการเช่นเดียวกับการตรวจสอบโปรแกรมและเอกสารประกอบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเบื้องต้น ในระยะที่ 1

ผลที่ได้จากการตรวจสอบโปรแกรมและเอกสารประกอบโปรแกรมครั้งสำคัญจะทำให้ได้ข้อมูล สำคัญที่จะนำไปปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานครั้งสำคัญก่อนที่จะนำไปตรวจสอบเพื่อยืนยันและปรับปรุงแก้ไข ในระยะที่ 3 ต่อไป

ระยะที่ 3 การตรวจสอบเพื่อการยืนยันและการปรับปรุงแก้ไข (confirmative checking and revision)

การตรวจสอบในขั้นตอนนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผ่านการตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขในระยะที่ 2 แล้ว ในประเด็นความสอดคล้องในเชิงเนื้อหาของโครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และโครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการตรวจสอบเพื่อการยืนยันและการปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมในระยะที่ 3 ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับความสอดคล้องเชิงเนื้อหาของแต่

ละโครงการในประเด็นต่อไปนี้ 1) ข้อคำถามความสอดคล้องของวัตถุประสงค์โปรแกรมกับวัตถุประสงค์โครงการ ตัวบ่งชี้ แหล่งข้อมูล เงื่อนไขประกอบที่สำคัญ 2) ข้อคำถามความสอดคล้องของวัตถุประสงค์โปรแกรมกับวัตถุประสงค์โครงการ ตัวบ่งชี้ แหล่งข้อมูล เงื่อนไขประกอบที่สำคัญ 3) ข้อคำถามความสอดคล้องของวัตถุประสงค์โครงการกับผลงานโครงการ ตัวบ่งชี้ แหล่งข้อมูล เงื่อนไขประกอบที่สำคัญ และ 4) ข้อคำถามความสอดคล้องของผลงานโครงการกับกิจกรรม ตัวบ่งชี้ แหล่งข้อมูล เงื่อนไขประกอบที่สำคัญ

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามความสอดคล้องเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบหาค่า IOC โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

นำแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน ตรวจสอบแล้วไปวิเคราะห์หาค่า (item objective congruency: IOC) หากพบว่ามีค่า IOC สูงกว่า .60 ก็แสดงว่า โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้นนั้นมีประสิทธิภาพเหมาะสมที่จะนำไปทดลองใช้ในภาคสนามต่อไปได้ หากรายการใดยังมีค่า IOC ต่ำกว่า .60 ก็จะดำเนินการปรับปรุงแก้ไขและสอบถามความเห็นซ้ำอีกจนกว่าจะพบว่ารายการนั้น ๆ มีค่า IOC ตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งผลการตรวจสอบจะได้นำเสนอรายละเอียดไว้ในบทที่ 4 ต่อไป

ระยะที่ 4 การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม

การดำเนินการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการดำเนินการตรวจสอบโปรแกรมภายหลังจากการตรวจสอบเพื่อยืนยันและปรับปรุงแก้ไขในระยะที่ 3 แล้ว โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 ท่าน ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของโปรแกรม ในประเด็น ดังต่อไปนี้ 1) หลักการแนวคิดของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา 2) องค์ประกอบของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา 3) วัตถุประสงค์ของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา 4) วัตถุประสงค์ของโครงการที่เป็นองค์ประกอบของโปรแกรม 5) การพัฒนาสมรรถนะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 6) การพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีม 7) การพัฒนาสมรรถนะการพัฒนาบุคลากร 8) การพัฒนาสมรรถนะการตัดสินใจ 9) การพัฒนาสมรรถนะการสื่อสาร 10) การพัฒนาสมรรถนะการเป็นผู้นำ 11) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา 12) รูปแบบการประเมินประสิทธิภาพโปรแกรม 13) โครงการภาคทฤษฎีเพื่อการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 14) โครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและ 15) ผลที่คาดหวังเมื่อผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนำความรู้ ทักษะใหม่ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งผลการตรวจสอบและข้อเสนอแนะที่ได้จากผู้ทรงคุณวุฒิจะนำมาเป็นข้อมูลในการพิจารณาปรับปรุงโปรแกรมต่อไป สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิที่จะตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 2 คน

กลุ่มที่ 2 ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 3 คน

กลุ่มที่ 3 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล จำนวน 2 คน

กลุ่มที่ 4 ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และผลงานทางวิชาการด้านสมรรถนะ จำนวน 2 คน

1. หลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ

การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อเป็นผู้ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดหลักเกณฑ์สำหรับการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ ไว้ ดังนี้

1.1 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา ต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

1.1.1 เป็นผู้สำเร็จการศึกษาในระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา หรือสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง

1.1.2 เป็นผู้ที่เคยหรือดำรงตำแหน่งผู้บริหารการศึกษาในองค์การทางการศึกษา ในระดับชาติ

1.2 ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

1.2.1 เป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2.2 เป็นผู้มีผลงานดีเด่นในด้านการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.3 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต้องมีคุณสมบัติตามข้อใดข้อหนึ่ง ดังนี้

1.3.1 เป็นผู้สำเร็จการศึกษาในระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษาหรือสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง

1.3.2 เป็นผู้ทำหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์การในภาครัฐหรือ เอกชน

1.3.3 เป็นวิทยากรในการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

1.4 ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และผลงานทางวิชาการด้านสมรรถนะ ต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

1.4.1 เป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับสมรรถนะและการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการในหน่วยงาน

1.4.2 เป็นผู้มีงานเขียนผลงานทางวิชาการ งานเขียนตำรา เกี่ยวกับด้านสมรรถนะของบุคลากร

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม ได้แก่ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 ข้อมูลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการพัฒนา ลักษณะข้อความถามเป็นแบบมาตรวัดประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง ผู้ทรงคุณวุฒิที่ตอบแบบประเมินมีความเห็นว่าโปรแกรมมีความเหมาะสมและเป็นไปได้มากที่สุด

4 หมายถึง ผู้ทรงคุณวุฒิที่ตอบแบบประเมินมีความเห็นว่าโปรแกรมมีความเหมาะสมและเป็นไปได้มาก

3 หมายถึง ผู้ทรงคุณวุฒิที่ตอบแบบประเมินมีความเห็นว่าโปรแกรมมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ปานกลาง

2 หมายถึง ผู้ทรงคุณวุฒิที่ตอบแบบประเมินมีความเห็นว่าโปรแกรมมีความเหมาะสมและเป็นไปได้น้อย

1 หมายถึง ผู้ทรงคุณวุฒิที่ตอบแบบประเมินมีความเห็นว่าโปรแกรมมีความเหมาะสมและเป็นไปได้น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อโปรแกรมสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นลักษณะคำถามปลายเปิด

3. การสร้างและการหาคุณภาพของแบบประเมิน

การสร้างและการหาคุณภาพแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวิธีการและขั้นตอน ดังนี้

3.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ขั้นตอนการสร้างและพัฒนาแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.2 ดำเนินการสร้างแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.3 นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมวิทยานิพนธ์เพื่อนำข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นที่ได้ไปปรับปรุงแก้ไขในการพัฒนา สร้างแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.4 นำแบบประเมินที่สร้างมาพัฒนาขึ้นเพื่อเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ภาษาและความสอดคล้องของเครื่องมือ (พงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540 และ McKeen & Smith, 2003) โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (index of item objective congruence: IOC) ของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเพื่อพิจารณาคัดเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่า IOC เท่ากับ 0.50 ขึ้นไป ซึ่งแสดงว่า ข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์/เนื้อหาที่ต้องการประเมิน โดยผู้วิจัยได้กำหนดระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญไว้ ดังนี้

- + 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับเนื้อหาที่จะประเมิน
- 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับเนื้อหาที่จะประเมิน
- 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับเนื้อหาที่จะประเมิน

นำคะแนนที่ได้มาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความถามกับเนื้อหาที่ต้องการประเมินในแต่ละด้าน ข้อคำถามที่มีค่า IOC เท่ากับ 0.50 ขึ้นไป ผู้วิจัยจึงจะเลือกข้อคำถามนั้นไว้ ปรากฏว่าทุกข้อมีค่า IOC เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด

3.5 นำแบบประเมินที่ประกอบด้วยข้อคำถามที่ได้จากการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องตามเกณฑ์ที่กำหนดในข้อ 3.4 ไปจัดทำแบบประเมินฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยขอนแก่น พร้อมด้วยโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้นแบบ และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ เสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 9 ท่าน พิจารณาตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม

ผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละกลุ่มประกอบด้วยบุคคลดังรายชื่อ ต่อไปนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 2 ท่าน ได้แก่

1. รศ.ดร.สมคิด สร้อยน้ำ
2. นายประเสริฐ งามพันธ์

กลุ่มที่ 2 ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 3 ท่าน ได้แก่

1. ว่าที่ ร้อยตรี บรรจง มูลตรีแก้ว
2. นายศักดาเดช ทาช้าย
3. นายนภดล ผดุงศรี

กลุ่มที่ 3 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 2 ท่าน

ได้แก่

1. ดร.ปัญญา แก้วกีฬาร
2. ดร.พิษณุ ตูลสุข

กลุ่มที่ 4 ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และผลงานทางวิชาการด้านสมรรถนะ จำนวน 2 ท่าน

ได้แก่

1. นายณรงค์วิทย์ แสนทอง
2. นางสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และนำเสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยายแบบความเรียง ดังนี้

5.1 ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้ค่าสถิติความถี่และร้อยละ

5.2 ตอนที่ 2 ข้อมูลผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม

วิเคราะห์ด้วยค่าสถิติ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยกำหนดค่าคะแนนของแต่ละระดับไว้ ดังนี้

4.50-5.00	หมายถึง มีความเหมาะสมและเป็นไปได้มากที่สุด
3.50-4.49	หมายถึง มีความเหมาะสมและเป็นไปได้มาก
2.50-3.39	หมายถึง มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ปานกลาง
1.50-2.49	หมายถึง มีความเหมาะสมและเป็นไปได้น้อย
1.00-1.49	หมายถึง มีความเหมาะสมและเป็นไปได้น้อยที่สุด

5.3 ตอนที่ 3 ข้อมูลและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อโปรแกรมที่เป็นลักษณะคำถามปลายเปิด ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อให้ได้ประเด็นและสาระสำคัญที่จะนำมาปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

5.4 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

ผลการดำเนินการในระยณะนี้ จะทำให้ได้โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนำไปทดลองในภาคสนามกับกลุ่มเป้าหมาย ต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 การสร้างเครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมในภาคสนาม

ผลจากการดำเนินการตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมในการวิจัยและพัฒนาขั้นตอนที่ 3 ทำให้ได้โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติในภาคสนาม และในขั้นตอนการทดลองโปรแกรมในภาคสนามกับกลุ่มเป้าหมายจะต้องมีเครื่องมือเพื่อใช้ในการประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผลของการพัฒนาวิชาชีพและการพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษาของนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศ โดยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้รูปแบบการประเมินประสิทธิผลการพัฒนาวิชาชีพตามแนวคิดของ Guskey (2000) มาเป็นกรอบในการสร้างเครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมในขั้นตอนการทดลองโปรแกรมในภาคสนาม จำนวน 5 ประเภท ดังนี้

ชุดที่ 1 แบบประเมินปฏิกริยาตอบสนอง

ชุดที่ 2 แบบประเมินความรู้สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ชุดที่ 3 แบบประเมินทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ชุดที่ 4 แบบประเมินการนำความรู้และทักษะไปสู่การปฏิบัติในหน้าที่

ชุดที่ 5 แบบประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่

ในการสร้างเครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในแต่ละประเภท ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์และบูรณาการแนวการสร้างเครื่องมือประเมินการพัฒนาวิชาชีพของ Guskey (2000) มาเป็นแนวในการออกแบบเครื่องมือเพื่อวัดตัวแปรและเก็บรวบรวมข้อมูล และในการออกแบบเครื่องมือแบบประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมแต่ละประเภท ผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นที่จะต้องนำมาพิจารณาในการสร้างเครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมประกอบด้วยประเด็นสำคัญ 5 ประเด็น ดังนี้ คือ 1) ตัวบ่งชี้ที่จะวัดคืออะไร 2) ข้อคำถามในการวัดมีลักษณะอย่างไร 3) เครื่องมือเก็บข้อมูลคืออะไร และ 4) แหล่งข้อมูลคือใคร และ 5) เก็บรวบรวมข้อมูลเมื่อใด ดังรายรายละเอียด ในตารางที่ 8

ตารางที่ 8 แนวทางการออกแบบเครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประเภทของ ประเมิน	ตัวบ่งชี้ที่ ต้องการจะวัด คืออะไร	ลักษณะข้อคำถามในการวัด เป็นอย่างไร	เครื่องมือ เก็บข้อมูล คืออะไร	แหล่งข้อมูล คือใคร	เก็บรวบรวม ข้อมูลเมื่อใด
1. การ ประเมิน ปฏิบัติการ ตอบสนอง ต่อ โปรแกรม	เพื่อวัดความ คิดเห็นและ ความพึงพอใจ ของผู้เข้าร่วม โปรแกรม	1) ผู้ร่วมโปรแกรมมีความพึง พอใจต่อโปรแกรมหรือไม่ 2) เนื้อหาของการพัฒนาตาม โปรแกรมมีความเหมาะสม หรือไม่ 3) สื่อ เอกสารประกอบ โปรแกรม มีความเหมาะสม หรือไม่ 4) โปรแกรมมีประโยชน์ หรือไม่ 5) ผู้นำโปรแกรม วิทยากรมี ความรู้และให้ความช่วยเหลือ หรือไม่ 6) สภาพแวดล้อมบรรยากาศ สถานที่เหมาะสมหรือไม่	แบบ สอบถาม	ผู้เข้าร่วม โปรแกรม (กลุ่มทดลอง)	เมื่อสิ้นสุดการ ดำเนินการแต่ ละโครงการ
2. การ ประเมิน ความรู้ สมรรถนะ ผู้บริหาร สถานศึกษา	เพื่อวัดความรู้ สมรรถนะ ผู้บริหาร สถานศึกษาขั้น พื้นฐาน	1) ผู้ร่วมโปรแกรมได้มี ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะ หรือไม่ 2) ผู้ร่วมโปรแกรมมีความรู้ เกี่ยวกับสมรรถนะเพียงใด	แบบ ทดสอบ	1) กลุ่ม ทดลอง 2) กลุ่ม ควบคุม	ก่อนและหลัง การทดลอง โปรแกรมใน ภาคสนาม
3. การ ประเมิน ทักษะของผู้ บริหารสถาน ศึกษาขั้น พื้นฐาน	เพื่อวัดทักษะ และ ความ สามารถตาม สมรรถนะ ผู้บริหาร สถานศึกษา ของผู้เข้าร่วม โปรแกรม	1) ผู้เข้าโปรแกรมมีทักษะ และความสามารถในแต่ละ สมรรถนะตามที่ต้องการ หรือไม่ 2) ผู้เข้าร่วมโปรแกรมมี ทักษะและความสามารถใน แต่ละสมรรถนะเพียงใด	แบบ สอบถาม	1)กลุ่ม ตัวอย่าง 2) ผู้ใต้บังคับ บัญชาของ กลุ่มตัวอย่าง 3) ผู้บังคับ บัญชาของ กลุ่มตัวอย่าง	ก่อนและหลัง การทดลอง โปรแกรมใน ภาคสนาม

ตารางที่ 8 แนวทางการออกแบบเครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ต่อ)

ประเภท	ตัวบ่งชี้ที่ ต้องการจะวัด คืออะไร	ลักษณะข้อคำถามในการวัด เป็นอย่างไร	เครื่องมือ เก็บข้อมูล คืออะไร	แหล่งข้อมูล คือใคร	เก็บรวบรวม ข้อมูลเมื่อใด
4. การ ประเมินการ นำความรู้ ทักษะไปสู่ การปฏิบัติ ในหน้าที่	เพื่อวัดการนำ ความรู้ ทักษะ ไปสู่การปฏิบัติ ในภาระงาน ของผู้เข้าร่วม โปรแกรม	1) ผู้เข้าร่วมโปรแกรมมีการ นำความรู้ทักษะไปสู่การ ปฏิบัติงานหรือไม่ 2) ผู้เข้าร่วมโปรแกรมมีการ นำความรู้ทักษะไปใช้ในการ ปฏิบัติงานเพียงใด	แบบ สอบถาม	ผู้เข้าร่วม โปรแกรม (กลุ่ม ทดลอง)	ก่อนและหลัง การทดลอง โปรแกรมใน ภาคสนาม
5. การ ประเมิน ผลงานที่เกิด จากการ ปฏิบัติหน้าที่	เพื่อวัดผลงาน ที่เกิดจากการ ปฏิบัติหน้าที่ ของผู้เข้าร่วม โปรแกรม	1) ผลการปฏิบัติงานใน หน้าที่ของผู้เข้าร่วมโปรแกรม โดยภาพรวมเป็นอย่างไร 2) ผลการบริหารงานวิชาการ เป็นอย่างไร 3) ผลการบริหารงาน บริหารงานบุคคลเป็นอย่างไร 4) ผลการบริหารงานบริหาร งบประมาณเป็นอย่างไร 5) ผลการบริหารงานบริหาร ทั่วไปเป็นอย่างไร	แบบ สอบถาม	1) กลุ่ม ตัวอย่าง 2) ผู้ใต้ บังคับ บัญชา ของ กลุ่มตัวอย่าง 3) ผู้บังคับ บัญชา ของ กลุ่มตัวอย่าง	ก่อนและหลัง การทดลอง โปรแกรมใน ภาคสนาม

4.1 การออกแบบเครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมในภาคสนาม

ในการสร้างเครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แต่ละประเภท มีรายละเอียด ดังนี้

1. แบบประเมินปฏิบัติการตอบสนองต่อโปรแกรม

แบบประเมินปฏิบัติการตอบสนองที่มีต่อโปรแกรม ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีลักษณะเป็น
แบบสอบถามแบบมาตรวัดประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ คือ 5 4 3 2 1 หมายถึง มากที่สุด มาก
ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ตามลำดับ เพื่อใช้ในการสอบถามปฏิบัติการที่มีต่อโครงการ 2 โครงการ คือ
โครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และโครงการถอดรหัส
ภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยพิจารณาภาพรวมของโครงการ
ในประเด็น ต่อไปนี้ 1) ด้านเนื้อหา 2) ด้านกระบวนการ 3) สภาพแวดล้อมและสื่อประกอบ และ
4) ผลที่ได้รับจากการที่เข้าร่วมโครงการ

2. แบบประเมินความรู้สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

แบบประเมินความรู้ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีลักษณะเป็นแบบทดสอบแบบเลือกตอบ (multiple choice item) ชนิด 4 ตัวเลือก เพื่อนำไปประเมินว่าผู้ร่วมโปรแกรม เกิดความรู้ ทักษะ ตามกรอบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประเด็นการประเมินเป็นการประเมินความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 6 ด้าน ดังนี้ 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 2) การทำงานเป็นทีม 3) การพัฒนาบุคลากร 4) การตัดสินใจ 5) การสื่อสาร และ 6) การเป็นผู้นำ

3. แบบประเมินทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

แบบประเมินทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้เข้าร่วมโปรแกรม ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีลักษณะแบบประเมินเป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ คือ 5 4 3 2 1 หมายถึง มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ตามลำดับ เพื่อนำมาใช้ในการประเมินทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้เข้าร่วมโปรแกรม ในกรอบ 6 ด้าน ดังนี้ 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 2) การทำงานเป็นทีม 3) การพัฒนาบุคลากร 4) การตัดสินใจ 5) การสื่อสาร และ 6) การเป็นผู้นำ

4. แบบประเมินการนำความรู้ ทักษะไปสู่การปฏิบัติในหน้าที่

แบบประเมินการนำความรู้ ทักษะไปสู่การปฏิบัติในหน้าที่ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีลักษณะเป็นแบบสอบถาม แบบมาตรวัดประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ คือ 5 4 3 2 1 หมายถึง มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ตามลำดับ เพื่อใช้ประเมินผู้เข้าร่วมโปรแกรมเกี่ยวกับการนำความรู้ ทักษะตามสมรรถนะแต่ละรายการที่ได้จากการพัฒนาตามโปรแกรมไปสู่การปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบ

5. แบบประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่

แบบประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติงานหน้าที่ เป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ คือ 5 4 3 2 1 หมายถึง มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ตามลำดับ เพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาอันเกิดจากการที่ผู้เข้าร่วมโปรแกรมนำความรู้ ทักษะไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ 4 ด้าน ดังนี้ 1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงานงบประมาณ 3) การบริหารงานบุคคล และ 4) การบริหารงานทั่วไป

4.2 การสร้างกรอบการตั้งประเด็นคำถามเครื่องมือแบบประเมินประสิทธิภาพโปรแกรม

ในการสร้างเครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยทำการศึกษาวิเคราะห์และบูรณาการแนวทางการออกแบบเครื่องมือประเมินการพัฒนาวิชาชีพของ Guskey (2000) แนวคิดและงานวิจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินโครงการ และนำผลจากการศึกษาจากเอกสารมาบูรณาการ มาประยุกต์เป็นกรอบในการออกแบบเครื่องมือเพื่อประเมินโปรแกรม เพื่อสร้างกรอบในการตั้งประเด็นคำถามสำคัญของเครื่องมือแต่ละประเภท ผลการวิเคราะห์ทำให้ได้ข้อสรุปแนวทางการสร้างเครื่องมือประเมินในประเด็นต่าง ๆ ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 กรอบการตั้งประเด็นคำถามเพื่อออกแบบเครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ที่	ประเภทของแบบประเมิน	วัตถุประสงค์การประเมิน	ลักษณะข้อคำถามของแบบประเมิน
1	การประเมิน ปฏิบัติการ ตอบสนองต่อ โปรแกรม	เพื่อศึกษาความคิดเห็นของ ผู้เข้าร่วมโครงการที่มีต่อ โครงการแต่ละโครงการ 1) ด้านเนื้อหาโครงการ 2) ด้านกระบวนการดำเนิน โครงการ 3) ด้านสภาพแวดล้อมทั่วไปใน การดำเนินโครงการ 4) ด้านประโยชน์ที่ได้รับจากการ เข้าร่วมโครงการ	1) ผู้ร่วมโปรแกรมมีความพึงพอใจต่อโปรแกรม หรือไม่ 2) เนื้อหาของการพัฒนาตามโปรแกรมมีความ เหมาะสมหรือไม่ 3) สื่อ เอกสารประกอบาโปรแกรม มีความ เหมาะสมหรือไม่ 4) โปรแกรมมีประโยชน์หรือไม่ 5) ผู้นำโปรแกรม วิทยากรมีความรู้และให้ความ ช่วยเหลือหรือไม่ 6) สภาพแวดล้อม บรรยากาศ สถานที่เหมาะสม หรือไม่
2	การประเมิน ความรู้ สมรรถนะ ผู้บริหาร สถานศึกษาขั้น พื้นฐาน	เพื่อวัดความรู้ สมรรถนะ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 6 ด้าน คือ 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 2) การทำงานเป็นทีม 3) การพัฒนาบุคลากร 4) การตัดสินใจ 5) การสื่อสาร 6) การเป็นผู้นำ	1) ผู้ร่วมโปรแกรมมีความรู้ในแต่ละสมรรถนะ หรือไม่ 2) ผู้ร่วมโปรแกรมมีความรู้ในแต่ละสมรรถนะ เพียงใด
3	การประเมิน ทักษะตาม สมรรถนะ ผู้บริหาร สถานศึกษาขั้น พื้นฐาน	เพื่อ ประเมิน ทักษะ และ ความสามารถตามสมรรถนะ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของผู้เข้าร่วมโปรแกรม 6 ด้าน คือ 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 2) การทำงานเป็นทีม 3) การพัฒนาบุคลากร 4) การตัดสินใจ 5) การสื่อสาร 6) การเป็นผู้นำ	1) ผู้เข้าร่วมโปรแกรมมีทักษะและความ สมรรถนะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา หรือไม่ 2) ผู้เข้าร่วมโปรแกรมมีทักษะและความสามารถ ตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพียงใด

ตารางที่ 9 กรอบการตั้งประเด็นคำถามเพื่อออกแบบเครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ต่อ)

ที่	ประเภทของแบบประเมิน	วัตถุประสงค์การประเมิน	ลักษณะข้อคำถามของแบบประเมิน
4	แบบประเมินการนำความรู้ทักษะไปสู่การปฏิบัติในหน้าที่	เพื่อวัดการนำความรู้ ทักษะในแต่ละสมรรถนะที่ได้จากการพัฒนาตามโปรแกรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้เข้าร่วมโปรแกรม	1) ผู้เข้าร่วมโปรแกรมมีการนำความรู้ทักษะที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานหรือไม่ 2) ผู้เข้าร่วมโปรแกรมมีการนำความรู้ทักษะไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่เพียงใด
5	การประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่	เพื่อประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ในภาระงานที่เกิดจากผู้เข้าร่วมโปรแกรมนำความรู้ทักษะไปสู่การปฏิบัติ ตามขอบข่าย ภาระงานของสถานศึกษา 4 ด้าน ได้แก่ 1) งานวิชาการ 2) งานบริหารงานบุคคล 3) งานบริหารงบประมาณ 4) งานบริหารทั่วไป	1) ผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้เข้าร่วมโปรแกรมโดยภาพรวมเป็นอย่างไร 2) ผลการปฏิบัติงานวิชาการเป็นอย่างไร 3) ผลการปฏิบัติงานบริหารงานบุคคลเป็นอย่างไร 4) ผลการปฏิบัติงานบริหารงบประมาณเป็นอย่างไร 5) ผลการปฏิบัติงานงานบริหารทั่วไปเป็นอย่างไร

4.3 การสร้างและหาคุณภาพแบบประเมินประสิทธิภาพโปรแกรม

การสร้างและการหาคุณภาพแบบประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแต่ละประเภท ผู้วิจัยมีขั้นตอนการสร้างและการหาคุณภาพแบบประเมินแต่ละประเภท ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ชุดที่ 1 แบบประเมินปฏิริยาตอบสนองต่อโปรแกรม

- ศึกษาหลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างแบบประเมินปฏิริยาตอบสนองต่อโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- กำหนดโครงสร้างของแบบสอบถามเพื่อประเมินปฏิริยาตอบสนองต่อโปรแกรม
- ดำเนินการเขียนข้อคำถามเพื่อสร้างเป็นแบบประเมินปฏิริยาตอบสนองต่อโครงการที่มีลักษณะเป็นแบบสอบถาม แบบมาตรวัดประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ในการสร้างแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะคำนึงถึงการเขียนข้อคำถามให้ครอบคลุมประเด็นที่ต้องการประเมินและถูกต้องตามหลักวิชาการ และโดยสร้างข้อคำถามในสัดส่วนที่สร้างขึ้นประมาณ 1.5 เท่าของข้อคำถามในแบบสอบถามที่กำหนด
- นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาคณะนิพนธ์ เพื่อหาความตรงเชิงพิณิจ (face validity) ของแบบสอบถาม พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

5. นำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) พิจารณาเกี่ยวกับการใช้ภาษาและครอบคลุมของเนื้อหา โดยการหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (index of item-objective congruence: IOC) แล้วคัดเลือกข้อที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป (บุญเชิด ภิญโญอนันตพงษ์, 2545) โดยมีเกณฑ์การพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

- +1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้อง
- 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้อง
- 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้อง

$$\text{สูตร} \quad \text{IOC} = \frac{\sum R}{N} \quad (1)$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อที่ประเมิน
 $\sum R$ แทน ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
 N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

6. นำแบบสอบถามที่ผ่านการคัดเลือกจัดพิมพ์เป็นฉบับแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับผู้บริหารสถานศึกษาพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 จำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ไปวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (item discrimination) และหาค่าความเที่ยง (reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha coefficient) ของครอนบาค (cronbach) (บุญเชิด ภิญโญอนันตพงษ์, 2545)

7. จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้ในการประเมินปฏิกิริยาตอบสนองต่อโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลในภาคสนามต่อไป

ชุดที่ 2 แบบประเมินความรู้สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขั้นตอนการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

1. วิเคราะห์เนื้อหา และการทำตารางวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อกำหนดเนื้อหาที่ต้องการจะวัดความรู้และจำนวนแบบทดสอบในแต่ละสมรรถนะ ดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 การวิเคราะห์เนื้อหาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อออกแบบทดสอบวัดความรู้

ที่	สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา	จำนวนแบบทดสอบ (ข้อ)
1	การวางแผนเชิงกลยุทธ์	9
2	การทำงานเป็นทีม	9
3	การพัฒนาบุคลากร	8
4	การตัดสินใจ	8
5	การสื่อสาร	8
6	การเป็นผู้นำ	8
	รวมทั้งสิ้น	50

2. กำหนดรูปแบบของแบบทดสอบเป็นแบบเลือกตอบ ชนิด 4 ตัวเลือก

3. เขียนแบบทดสอบให้สอดคล้องตามตารางวิเคราะห์เนื้อหาและวัตถุประสงค์ โดยให้มากกว่าจำนวนที่ใช้จริง

4. นำแบบทดสอบที่เขียนไว้มาพิมพ์เพื่อสร้างเป็นแบบทดสอบ ประกอบด้วยคำชี้แจงและคำอธิบายวิธีการทำแบบทดสอบ จำนวน 70 ข้อ แล้วตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสม

5. นำแบบทดสอบที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบหาคุณภาพ โดยครั้งแรกนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) พิจารณาเกี่ยวกับการใช้ภาษาและครอบคลุมของเนื้อหา โดยการหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและจุดประสงค์ (index of item-objective congruence: IOC) แล้วคัดเลือกข้อสอบที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป (บุญเชิด ภิญโญอนันตพงษ์, 2545) โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

- +1 รู้สึกแน่ใจว่าข้อสอบสามารถวัดได้ตรงตามจุดประสงค์
- 0 รู้สึกไม่แน่ใจว่าข้อสอบสามารถวัดได้ตรงตามจุดประสงค์
- 1 รู้สึกแน่ใจว่าข้อสอบไม่สามารถวัดตรงตามจุดประสงค์

ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญในแต่ละข้อไปหาค่าดัชนีความเที่ยงตรงตามเนื้อหาและค่าดัชนีความสอดคล้อง(IOC) ระหว่างข้อสอบกับจุดประสงค์ โดยมีสูตรคำนวณดังนี้

$$\text{สูตร} \quad \text{IOC} = \frac{\sum R}{N} \quad (2)$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อที่ประเมิน
 $\sum R$ แทน ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
 N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยการแปลความคือ ถ้า IOC \geq 0.5 แสดงว่า ข้อสอบนั้นวัดวัตถุประสงค์ข้อนั้นจริง
 ถ้า IOC $<$ 0.5 แสดงว่า ข้อสอบนั้นไม่วัดวัตถุประสงค์ข้อนั้น

6. นำแบบทดสอบที่คัดเลือกไว้ จำนวน 50 ข้อ ที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพจากผู้เชี่ยวชาญ ไปทดลองใช้ (try out) กับผู้บริหารสถานศึกษาพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาวิเคราะห์ค่าความยากง่ายของข้อสอบ (item difficulty: p) แล้วคัดเลือกข้อสอบที่มีค่าระหว่าง 0.20 - 0.80 วิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกของข้อสอบ (item discrimination power: r) แล้วคัดเลือกข้อสอบที่มีค่าตั้งแต่ 0.20 ขึ้นไป และวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบทั้งฉบับ โดยใช้วิธีการของคูเดอร์ ริชาร์ดสัน (Kuder-Richardson) KR-21 หากมีค่าอยู่ระหว่าง 0-1.00 แต่มีค่าที่เข้าใกล้ 1 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อถือได้สามารถวัดได้มีความสอดคล้องระหว่างภายในและสามารถนำไปใช้ได้ (บุญเชิด ภิญโญอนันตพงษ์, 2545)

7. นำแบบทดสอบที่ได้ จำนวน 50 ข้อ ไปจัดพิมพ์เป็นแบบทดสอบฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้ในการประเมินความรู้ผู้เข้าร่วมโปรแกรม ต่อไป

ชุดที่ 3 แบบประเมินทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขั้นตอนการสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ ดังนี้

1. ศึกษาหลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างแบบประเมินทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. กำหนดโครงสร้างของแบบประเมินทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในแต่ละสมรรถนะ ดังนี้

2.1 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	จำนวน 6 ข้อ
2.2 การทำงานเป็นทีม	จำนวน 9 ข้อ
2.3 การพัฒนาบุคลากร	จำนวน 7 ข้อ
2.4 การตัดสินใจ	จำนวน 7 ข้อ
2.5 การสื่อสาร	จำนวน 9 ข้อ
2.6 การเป็นผู้นำ	จำนวน 7 ข้อ

3. ดำเนินการเขียนข้อคำถามตามโครงสร้างเพื่อสร้างเป็นแบบประเมินที่มีลักษณะเป็นแบบประเมินแบบมาตรวัดประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ในการสร้างแบบประเมิน ผู้วิจัยจะคำนึงถึงการเขียนข้อคำถามให้ครอบคลุมประเด็นที่ต้องการประเมินและถูกต้องตามหลักวิชาการ

4. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาและที่ปรึกษาร่วม เพื่อหาความตรงเชิงพินิจ (face validity) ของแบบประเมิน แล้วดำเนินการปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามในแบบประเมินตามข้อแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

5. นำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) พิจารณาเกี่ยวกับการใช้ภาษาและครอบคลุมของเนื้อหา โดยการหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (index of item-objective congruence: IOC) แล้วคัดเลือกข้อที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป (บุญเชิด ภิญโญอนันตพงษ์, 2545) โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

+1	เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้อง
0	เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้อง
-1	เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้อง

$$\text{สูตร} \quad \text{IOC} = \frac{\Sigma R}{N} \quad (3)$$

เมื่อ	IOC	แทน	ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อที่ประเมิน
	ΣR	แทน	ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
	N	แทน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

6. นำแบบสอบถามที่ผ่านการคัดเลือกจัดพิมพ์เป็นฉบับแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 จำนวน 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (item discrimination) และหาค่าความเที่ยง (reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha coefficient) ของครอนบาค (cronbach) (บุญเชิด ภิญโญนนตพงษ์, 2545)

7. จัดทำแบบประเมินฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้ในการประเมินทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ต่อไป

ชุดที่ 4 แบบประเมินการนำความรู้และทักษะไปสู่การปฏิบัติในหน้าที่

ขั้นตอนการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

1. ศึกษาหลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างแบบประเมินการนำความรู้ ทักษะตามสมรรถนะสู่การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. กำหนดโครงสร้างของแบบสอบถามการนำความรู้ ทักษะตามสมรรถนะสู่การปฏิบัติในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. ดำเนินการเขียนข้อคำถามเพื่อสร้างเป็นแบบประเมินการนำความรู้ ทักษะตามสมรรถนะสู่การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีลักษณะเป็นแบบสอบถาม แบบมาตรวัดประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ในการสร้างแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะคำนึงถึงการเขียนข้อคำถามให้ครอบคลุมประเด็นที่ต้องการประเมินและถูกต้องตามหลักวิชาการ และโดยสร้างข้อคำถามในสัดส่วนที่สร้างขึ้นประมาณ 1.5 เท่าของข้อคำถามในแบบสอบถามที่กำหนด

4. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาคุณวุฒิพนธ์ เพื่อหาความตรงเชิงพิณิจ (face validity) ของแบบสอบถาม พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

5. นำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) พิจารณาเกี่ยวกับการใช้ภาษาและครอบคลุมของเนื้อหา โดยการหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (index of item-objective congruence: IOC) แล้วคัดเลือกข้อที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป (บุญเชิด ภิญโญนนตพงษ์, 2545) โดยเกณฑ์การพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

+1	เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้อง
0	เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้อง
-1	เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้อง

$$\text{สูตร} \quad \text{IOC} = \frac{\Sigma R}{N} \quad (3)$$

เมื่อ	IOC	แทน	ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อที่ประเมิน
	ΣR	แทน	ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
	N	แทน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

6. นำแบบสอบถามที่ผ่านการคัดเลือกจัดพิมพ์เป็นฉบับแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับผู้บริหารสถานศึกษาพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานองคาย เขต 1 จำนวน 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (item discrimination) และหาค่าความเที่ยง (reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha coefficient) ของครอนบาค (cronbach) (บุญเชิด ภิญโญนนตพงษ์, 2545)

7. จัดทำแบบประเมินฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้ในการประเมินการนำความรู้ ทักษะ ตามสมรรถนะสู่การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ต่อไป

ชุดที่ 5 แบบประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่

ขั้นตอนการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

1. ศึกษาหลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างแบบประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ผู้วิจัยกำหนดโครงสร้างของแบบสอบถามเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็น 4 ด้าน ดังนี้

- | | |
|-----------------------|--------------|
| 2.1 งานวิชาการ | จำนวน 11 ข้อ |
| 2.2 งานบริหารงบประมาณ | จำนวน 9 ข้อ |
| 2.3 งานบริหารบุคคล | จำนวน 7 ข้อ |
| 2.4 งานบริหารทั่วไป | จำนวน 9 ข้อ |

3. ดำเนินการเขียนข้อคำถามเพื่อสร้างเป็นแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีลักษณะเป็นแบบสอบถาม แบบมาตรวัดประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ในการสร้างแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะคำนึงถึงการเขียนข้อคำถามให้ครอบคลุมประเด็นที่ต้องการประเมินและถูกต้องตามหลักวิชาการ และโดยสร้างข้อคำถามในสัดส่วนที่สร้างขึ้นประมาณ 1.5 เท่าของข้อคำถามในแบบสอบถามที่กำหนด

4. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาและที่ปรึกษาร่วมดูขุมนิพนธ์ เพื่อหาความตรงเชิงพินิจ (face validity) ของแบบสอบถาม พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

5. นำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) พิจารณาเกี่ยวกับการใช้ภาษาและครอบคลุมของเนื้อหา โดยการหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (index of item-objective congruence: IOC) แล้วคัดเลือกข้อที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป (บุญเชิด ภิญโญอนันตพงษ์, 2545) โดยมีเกณฑ์การพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

+1	เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้อง
0	เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้อง
-1	เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้อง

$$\text{สูตร} \quad \text{IOC} = \frac{\sum R}{N} \quad (4)$$

เมื่อ IOC	แทน	ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อที่ประเมิน
$\sum R$	แทน	ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
N	แทน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

6. นำแบบสอบถามที่ผ่านการคัดเลือกจัดพิมพ์เป็นฉบับแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (item discrimination) และหาค่าความเที่ยง (reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha coefficient) ของครอนบัค (cronbach) (บุญเชิด ภิญโญอนันตพงษ์, 2545)

7. จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้ในการประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากขั้นตอนการนำเสนอขั้นตอนสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแต่ละประเภทที่กล่าวมาข้างต้นแล้วนั้นสามารถสรุปได้ดังภาพที่ 9 สำหรับผลการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแต่ละปะเภท ผู้วิจัยได้นำเสนอไว้ ในบทที่ 4



ภาพที่ 9 ขั้นตอนการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 5 การทดลองโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคสนาม

การทดลองโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคสนาม เป็นการนำโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปทดลองในภาคสนามกับกลุ่มเป้าหมาย โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบกึ่งทดลอง (quasi-experimental) แบบสองกลุ่มมีกลุ่มควบคุมวัดก่อนและหลังการทดลอง (pretest-posttest control and experimental groups design) (องอาจ นัยวัฒน์, 2551) มีลักษณะ ดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 รูปแบบการทดลองแบบสองกลุ่มมีกลุ่มควบคุมวัดก่อนและหลังการทดลอง (pretest-posttest control and experimental groups design)

E	T ₁	X	T ₂
C	T ₁	~X	T ₂

เมื่อ	E	แทน กลุ่มทดลอง
	C	แทน กลุ่มควบคุม
	T ₁	แทน การทดสอบก่อนการทดลอง (pretest)
	T ₂	แทน การทดสอบหลังการทดลอง (posttest)
	X	แทน ดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนา
	~X	แทน ไม่มีการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาแต่อย่างใด

ในการทดลองโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคสนาม มีรายละเอียด ดังนี้

5.1 พื้นที่ดำเนินการทดลองโปรแกรมในภาคสนาม

สำหรับพื้นที่ในการทดลองโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในครั้งนี้ ได้แก่ สถานศึกษาที่จัดการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ เนื่องจากเป็นพื้นที่ปฏิบัติงานของผู้วิจัยปฏิบัติในตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2 กล่าวคือเพื่อเป็นการสะดวกต่อการทดลองโปรแกรมในภาคสนาม ตลอดจนเพื่อเป็นการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัด อันจะส่งผลผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ อีกด้วย

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2 มีสถานศึกษารวมทั้งสิ้น จำนวน 163 แห่ง ครอบคลุมในพื้นที่ 5 อำเภอ คือ อำเภอโพธิ์ชัย อำเภอโซ่พิสัย อำเภอปากคาด อำเภอเฝ้าไร่ และอำเภอรันตีวนาปี สถานศึกษาส่วนใหญ่รับผิดชอบจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษา จนถึงระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (ขยายโอกาสทางการศึกษา) และแแนสถานศึกษาขนาดเล็ก

5.2 กลุ่มเป้าหมายการทดลองโปรแกรมในภาคสนาม

5.2.1 กลุ่มเป้าหมายสำหรับการทดลองโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคสนามครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2 ซึ่งได้มาด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ คือ 1) กลุ่มทดลอง และ 2) กลุ่มควบคุม สำหรับรายละเอียดของกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่ม เป็นดังนี้

5.2.2 กลุ่มทดลอง จำนวน 30 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนดังต่อไปนี้ 1) โรงเรียนบ้านนาเมย 2) โรงเรียนบ้านนาตาลเหนือ 3) โรงเรียนชุมชนบ้านปากสวย 4) โรงเรียนบ้านใหม่ 5) โรงเรียนยูเนสโกสัมมนา 6) โรงเรียนบ้านกุดบง 7) โรงเรียนเตชะไพบูลย์ 1 8) โรงเรียนบ้านคำจำปา 9) โรงเรียนคำเจริญ 10) โรงเรียนหมู่บ้านตัวอย่าง 11) โรงเรียนบ้านคำแก้วโนนสามัคคี 12) โรงเรียนบ้านห้วยทราย 13) โรงเรียนบ้านหนองแอก 14) โรงเรียนบ้านโพนทัน 15) โรงเรียนบ้านด้าย 16) โรงเรียนบ้านชุมชนสมสนุก 17) โรงเรียนบ้านนาตง 18) โรงเรียนบ้านคลองทิพย์ 19) โรงเรียนบ้านท่าคำบง 20) โรงเรียนบ้านโพนทอง 21) โรงเรียนบ้านสามัคคีชัย 22) โรงเรียนประชาบำรุง 23) โรงเรียนบ้านหนองวัวซุม 24) โรงเรียนบ้านกุดแคนโนนมันปลา 25) โรงเรียนบ้านป่าไม้อุทิศ 8 26) โรงเรียนบ้านหนองยาง 27) โรงเรียนบ้านคำโคนสว่าง 28) โรงเรียนรสถินคัคณางค์ 29) โรงเรียนบ้านจับไม้ และ 30) โรงเรียนบ้านหนองหลวง

5.2.3 กลุ่มควบคุม จำนวน 30 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนดังต่อไปนี้ 1) โรงเรียนบ้านเหล่าโพธิ์ศรี 2) โรงเรียนบ้านเชียงอาด 3) โรงเรียนสร้างนางขาว 4) โรงเรียนบ้านหนองแคนดอนสนุก 5) โรงเรียนดงกำพี้ 6) โรงเรียนบ้านดอนเหนือ 7) โรงเรียนดงสระพัง 1 8) โรงเรียนบ้านก่องขันธุ์ 9) โรงเรียนหนองหอย 10) โรงเรียนหมู่บ้านนาหนัง 11) โรงเรียนบ้านฝื่อ 12) โรงเรียนบ้านบัว 13) โรงเรียนบ้านโนนโนนสวรรค์ 14) โรงเรียนบ้านโนนฤาษี 15) โรงเรียนบ้านหนองกุ่ม 16) โรงเรียนบ้านน้ำเป 17) โรงเรียนบ้านโปร่งสำราญ 18) โรงเรียนบ้านตาลชุม 19) โรงเรียนบ้านชุมช้าง 20) โรงเรียนบ้านพระบาทนาสิงห์ 21) โรงเรียนบ้านช่าบอน 22) โรงเรียนบ้านโนนประเสริฐ 23) โรงเรียนบ้านหนองแวง 24) โรงเรียนบ้านคำแวง 25) โรงเรียนบ้านป่าไร่โนนม่วง 26) โรงเรียนบ้านชุมชนบ้านตุม 27) โรงเรียนบ้านศรีนาวา 28) โรงเรียนบ้านแสงอรุณ 29) โรงเรียนบ้านนาดี และ 30) โรงเรียนบ้านหนองจอกโนนสมบูรณ์

5.3 การสร้างความรู้ความเข้าใจแก่กลุ่มเป้าหมายการทดลองโปรแกรม

การสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทดลองโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคสนามแก่กลุ่มเป้าหมาย ผู้วิจัยได้นำเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับการทดลองโปรแกรมให้ผู้กลุ่มเป้าหมายได้ทราบในประเด็น ดังต่อไปนี้ 1) รายละเอียดโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) ขั้นตอน วิธีการ ระยะเวลา การดำเนินการทดลองโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคสนาม 3) การประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก่อนและหลังการทดลองโปรแกรม

5.4 ระยะเวลาการทดลองโปรแกรมในภาคสนาม

การทดลองโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคสนามกับกลุ่มเป้าหมายในครั้งนี้ใช้ระยะเวลา 1 ภาคเรียน คือ ภาคเรียนที่ 1/2553 (พฤษภาคม 2553-ตุลาคม 2553)

5.5 งบประมาณและทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินการ

การดำเนินการทดลองโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคสนามกับกลุ่มเป้าหมายในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้งบประมาณและทรัพยากรส่วนตัว ส่วนผู้ดำเนินการและวิทยากรในชั้นการทดลองโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคสนามแต่ละ

กิจกรรม/รูปแบบ ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการเอง และวิทยากรผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และคณะกรรมการที่เล็ง ศึกษานิตศกข์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5.6 แผนการทดลองโปรแกรมในภาคสนาม

การทดลองโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคสนาม กำหนดระยะเวลาไว้ 1 ภาคเรียน (ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2553) ระหว่างเดือน พฤษภาคม 2553- ตุลาคม 2553 โดยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ระหว่างเดือน พฤษภาคม 2553- มิถุนายน 2553 เป็นการทดลองโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคสนาม ตามโครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระยะที่ 2 ระหว่างเดือน มิถุนายน 2553-ตุลาคม 2553 เป็นการทดลองโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคสนาม ตามโครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังรายละเอียดในตาราง ที่ 12

ตารางที่ 12 แผนการทดลองโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคสนาม

ที่	กิจกรรม	กลุ่มเป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ
1.	ประชุมชี้แจงสร้างความรู้ความเข้าใจแก่กลุ่มเป้าหมายในการทดลองโปรแกรม	1) กลุ่มทดลอง 2) กลุ่มควบคุม	วันที่ 18 มีนาคม 2553
2.	<p>ระยะที่ 1 ดำเนินการตามโครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กิจกรรม ดังนี้</p> <p>1.1 ประเมินก่อนการทดลองโปรแกรม (pretest) ประกอบด้วย ประเมินความรู้ ประเมินทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ประเมินการนำความรู้ทักษะไปสู่การปฏิบัติในภาระงานและประเมินผลงานที่เกิดการปฏิบัติหน้าที่</p> <p>1.2 ดำเนินการพัฒนาพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามโปรแกรมในระยะที่ 1 ประกอบด้วยรูปแบบการพัฒนา การปฐมนิเทศ การศึกษาด้วยตนเอง การฝึกอบรมเข้ม การสับคั่น การศึกษาเป็นกลุ่ม การศึกษาดูงาน</p>	1) กลุ่มทดลอง 2) กลุ่มควบคุม	พ.ค.53 - มิ.ย.53

ตารางที่ 12 แผนการทดลองโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคสนาม
(ต่อ)

ที่	กิจกรรม	กลุ่มเป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ
3	<p>ระยะที่ 2 ดำเนินการตามโครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงาน</p> <p>2.1 ประเมินปฏิริยาตอบสนองและประเมินผลการนำความรู้ทักษะไปสู่การปฏิบัติ</p> <p>2.2 ดำเนินการพัฒนาระหว่างปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การสังเกตหรือการประเมิน การมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและพัฒนา การเป็นพี่เลี้ยง และการพัฒนาในงาน</p>	กลุ่มทดลอง	มี.ย.53-ต.ค.53
4.	ประเมินผลหลังการพัฒนาตามโปรแกรม (postest) ประเมินปฏิริยาตอบสนอง ประเมินความรู้ ประเมินทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ประเมินผลการนำความรู้ทักษะไปสู่การปฏิบัติ และประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่	1) กลุ่มทดลอง 2) กลุ่มควบคุม	หลังสิ้นสุดการทดลองโปรแกรมในภาคสนาม (วันที่ 31 ตุลาคม 2553)
5.	วิเคราะห์ สรุปผลการประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคสนาม	ผู้วิจัย	หลังสิ้นสุดการทดลองโปรแกรมในภาคสนาม เดือน พฤศจิกายน 2554
6	รายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์	ผู้วิจัย	หลังการทดลองโปรแกรมในภาคสนาม

จากการนำเสนอรายละเอียดขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังกล่าวมาแล้วข้างต้นสรุปได้ เป็นดังภาพที่ 10



ภาพที่ 10 ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำหรับการรายงานผลการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอในลักษณะการพรรณนาความเรียงประกอบด้วยข้อมูล เอกสาร ภาพถ่าย และอื่น ๆ ดังนี้ บทที่ 4 เป็นการนำเสนอผลการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน บทที่ 5 เป็นการนำเสนอการทดลองโปรแกรมในภาคสนามและผลการประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน บทที่ 6 เป็นการนำเสนอโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผ่านการทดลองในภาคสนาม และบทที่ 7 เป็นการนำเสนอสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลวิจัยและข้อเสนอแนะ ตามลำดับ

บทที่ 4

ผลการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำหรับการรายงานผลการวิจัยในบทนี้ เป็นการนำเสนอผลการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชั้นตอนที่ 1-4 โดยจะนำเสนอในรูปแบบการพรรณนาความเรียงประกอบตาราง รูปภาพและอื่น ๆ ตามลำดับ ดังนี้ 1) ผลการตรวจสอบกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรม 2) ผลการสร้างรายละเอียดโปรแกรมในเบื้องต้น 3) ผลการตรวจสอบและปรับปรุงโปรแกรม 4) ผลการสร้างและพัฒนาเครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามลำดับ ดังนี้

4.1 ผลการตรวจสอบกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผู้วิจัยได้จากการศึกษาเอกสาร วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 ซึ่งเป็นการนำแนวคิดทฤษฎีที่ได้จากการศึกษามาเป็นกรอบแนวคิดพื้นฐานในการสร้างและออกแบบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเบื้องต้น และเพื่อให้ได้กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีในการออกแบบโปรแกรมที่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและสภาพความเป็นจริง ผู้วิจัยจึงได้กำหนดให้มีการตรวจสอบกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบในครั้งนี้มาปรับปรุงแก้ไขกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีต่อไป ซึ่งผลการดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยขอเสนอรายละเอียด ดังนี้

การตรวจสอบกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ดำเนินการใน เดือน มกราคม 2553 โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (indept interview) ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 9 ท่าน ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา และการวิจัยและพัฒนา รวม 3 ท่าน ดังนี้ คือ 1) รศ.ดร.อุทัย บุญประเสริฐ 2) รศ.ดร.สุพักตร์ พิบูลย์ 3) ดร.จักรพรรดิ วัฒนา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นผู้บริหารการศึกษาในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รวม 3 ท่าน ดังนี้ คือ นายธนากร งามชมภู 2) นายประยูร ขวนยี่ และ 3) นายประเสริฐ ทองทิพย์ ในการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อตรวจสอบกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีนี้ ผู้วิจัยได้ประสานบุคคลดังกล่าวโดยส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์แต่งตั้งเป็นผู้ตรวจสอบกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก่อน ต่อจากนั้นได้ประสานขอความอนุเคราะห์ทางโทรศัพท์เพื่อนัดวัน เวลาเพื่อขอสัมภาษณ์ ทั้งนี้ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเองตามแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ในประเด็นสำคัญ ดังนี้ 1) แนวคิดพื้นฐานที่นำมาในการออกแบบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) สมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย การวางแผนเชิง

กลยุทธ์ การทำงานเป็นทีม การพัฒนาบุคลากร การตัดสินใจ การสื่อสาร และการเป็นผู้นำ 4) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 5) ความเหมาะสมของกรอบโครงสร้างความสัมพันธ์ของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 6) รูปแบบการประเมินประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 7) องค์ประกอบของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 8) ข้อเสนอแนะอื่นในการสร้างกรอบแนวคิดโปรแกรม ก่อนเริ่มดำเนินการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้แนะนำตนเองและขอเข้าพบเพื่อขอความอนุเคราะห์ในสัมภาษณ์ พร้อมทั้งมอบเอกสารที่สรุปแนวคิดหลักในการออกแบบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ท่านเหล่านั้นได้ดูประกอบระหว่างการสนทนาพร้อมทั้งนำเรียนชี้แจงวัตถุประสงค์ของการดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อตรวจสอบกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีในครั้งนี้ให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบ ในการสัมภาษณ์เพื่อตรวจสอบกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์จากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกท่านด้วยดี บางท่านก็ให้ความอนุเคราะห์ด้วยการเขียนตอบแบบสัมภาษณ์ในแต่ละประเด็นด้วยตนเอง บางท่านก็ยินดีให้ข้อมูลเพิ่มเติมหากข้อมูลที่ให้ไม่ครบถ้วน สมบูรณ์ และในระหว่างการสัมภาษณ์บรรยากาศเป็นไปแบบกัลยาณมิตร การพูดคุยในลักษณะเป็นกันเองทำให้ได้ข้อมูลและข้อคิดเห็นเพื่อนำมาปรับปรุงแนวคิดในการสร้างโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผลการตรวจสอบกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ได้มาสังเคราะห์ประเด็นที่สอดคล้องกันและสรุปประเด็นสำคัญแต่ละประเด็น ตามลำดับ ดังนี้

4.1.1 กรอบแนวคิดพื้นฐานในการนำมาสร้างโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความคิดเห็นว่ากรอบแนวคิดพื้นฐานที่นำมาสร้างละออกแบบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อันประกอบด้วย หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แนวโน้มค่านิยมใหม่ของการพัฒนาวิชาชีพ รูปแบบการพัฒนาวิชาชีพแบบผสมผสานและบูรณาการ และการประเมินประสิทธิผลการพัฒนาวิชาชีพ นั้นว่ามีความเหมาะสมเพราะโปรแกรมที่สร้างขึ้นมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งถือเป็นการพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษา และเป็นการพัฒนาในระหว่างประจำการ ดังนั้น ในการสร้างโปรแกรมเพื่อพัฒนาจะต้องเน้นการมีส่วนร่วม เป็นกระบวนการที่มีจุดมุ่งหมาย มีความต่อเนื่อง เป็นระบบ ในการพัฒนาตามโปรแกรมต้องใช้วิธีการหรือรูปแบบการพัฒนาและประเมินผลการพัฒนาด้วยวิธีการที่หลากหลายและผสมผสานกัน ดังคำกล่าวของผู้ทรงคุณวุฒิที่ว่า “การพัฒนาบุคลากรจะนำรูปแบบการพัฒนาแบบใดรูปแบบหนึ่งมาใช้ในการดำเนินการพัฒนาคงจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ยาก ทางที่ดีควรใช้รูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสานและบูรณาการ” และในการประเมินผลการพัฒนาตามโปรแกรมก็เช่นเดียวกัน ต้องจัดให้มีการประเมินทั้งความรู้สึกนึกคิดที่มีต่อโปรแกรม ประเมินผลการเรียนรู้ และทักษะที่เกิดจากการพัฒนา การประเมินผลการนำความรู้ ทักษะที่ได้จากการพัฒนาไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน และประเมินผลที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่งานที่เกิดจากผู้เข้ารับการพัฒนา นำความรู้ ทักษะไปบูรณาการในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ดังนั้น พอสรุปได้ว่า ประเด็นการตรวจสอบ

เกี่ยวกับแนวคิดพื้นฐานที่นำมาใช้ในสร้างโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเห็นสอดคล้องกันว่ามีความเหมาะสมที่จะนำมาเป็นแนวคิดพื้นฐานในการสร้างโปรแกรม

4.1.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวคิดการสร้างโปรแกรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความคิดเห็นมีความสำคัญและจำเป็นเป็นอย่างยิ่ง ดังจะเห็นได้ว่าหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน เช่น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) บริษัทปูนซีเมนต์ไทย เป็นต้น ได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานโดยยึดหลักการพัฒนาสมรรถนะ (competency) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพราะด้วยเหตุผลที่ว่า หากบุคลากรในหน่วยงานมีสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน คือ มีความรู้ ทักษะตามสมรรถนะที่จำเป็นในแต่ละตำแหน่งก็จะส่งผลให้การปฏิบัติงานในหน้าที่เกิดประสิทธิภาพบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ดังนั้น การที่ผู้วิจัยได้ออกแบบโปรแกรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นบุคคลสำคัญในการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายตามมาตรฐานการจัดการศึกษาของชาติจึงมีความจำเป็นและสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันเป็นอย่างยิ่ง ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ว่า “การออกแบบโปรแกรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสำคัญและจำเป็นเป็นอย่างยิ่งเพราะจะส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เข้ารับการเกิดความรู้ ทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและหากผู้เข้ารับการพัฒนามีการนำความรู้ ทักษะที่ได้รับจากการพัฒนาตามโปรแกรมไปสู่การปฏิบัติจะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพและมีผลงานเป็นที่ยอมรับ” หรือ “การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษามีสำคัญและความจำเป็นเป็นอย่างยิ่ง เพราะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องเป็นผู้นำในการบริหารจัดการศึกษา ตลอดจนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร นักเรียน ในสถานศึกษา” เป็นต้น นอกจากนี้การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นอกจากจะเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะตามสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานแล้ว ยังเป็นการส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษาอีกด้วย เพราะผู้ที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่สูงก็จะได้รับการปรับหรือเลื่อนวิทยฐานะให้สูงขึ้นหรือได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ.กำหนด เช่นกัน ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ว่า “การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญเพราะเป็นการพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษาเพราะการพัฒนาตามโปรแกรมดังกล่าวมีความสอดคล้องกับวิธีการประเมินเพื่อขอมีและเลื่อนวิทยฐานะตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ.กำหนด” เป็นต้น ดังนั้น ผลจากการตรวจสอบในประเด็นนี้โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จึงสรุปได้ว่า การสร้างหรือการออกแบบโปรแกรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในครั้งนี้ มีความเหมาะสมและจำเป็นที่จะต้องดำเนินการเพราะนอกจากเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานแล้วยังเป็นการส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพ อีกด้วย

4.1.3 สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความเห็นสอดคล้องกันว่ากรอบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยนำมาเป็นกรอบเนื้อหาในการพัฒนาในครั้งนี้ประกอบด้วย การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การทำงานเป็นทีม การพัฒนาบุคลากร การตัดสินใจ การสื่อสาร และการเป็นผู้นำ มีความเหมาะสมและเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในยุคปัจจุบันและสมควรได้รับการพัฒนาเป็นอย่างมาก เพราะสมรรถนะดังกล่าวมีความจำเป็นและสำคัญต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่จะนำมาประยุกต์ใช้และบูรณาการในการบริหารจัดการ การศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การบริหารคน การบริหารงานและคุณลักษณะส่วนบุคคลที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิที่ว่า “สมรรถนะทั้ง 6 ด้านที่นำมาเป็นกรอบเนื้อหาในการพัฒนามีความสำคัญต่อผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในยุคปัจจุบัน เพราะเป็นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ การบริหารงาน บริหารคน ตลอดจนคุณลักษณะบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา” หรือ “สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่นำมาเป็นกรอบในการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเหมาะสมเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะสมรรถนะด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ สมรรถนะด้านการตัดสินใจ สมรรถนะการทำงานเป็นทีม และสมรรถนะด้านการเป็นผู้นำ ถือว่าเป็นสมรรถนะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อีกทั้งยังสอดคล้องกับสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ ก.ค.ศ. และคุรุสภา กำหนดอีกด้วย เป็นต้น ดังนั้นสำหรับประเด็นการตรวจสอบในด้านสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จึงสรุปได้ว่า สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่นำมาเป็นกรอบเนื้อหาในการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเหมาะสมกับสภาพปัจจุบันเพราะเป็นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ การบริหารคน การบริหารงานและคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษา

4.1.4 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามโปรแกรม

ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความคิดเห็นว่าการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานรวมทั้งการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ถ้าหากจะให้การพัฒนาประสบผลสำเร็จและบรรลุตามวัตถุประสงค์ของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรนำรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพบุคลากรมาใช้ในการพัฒนาแบบผสมผสานและบูรณาการกัน เพราะการพัฒนาบุคลากรจะใช้เพียงรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งมาใช้ในการพัฒนามักจะไม่ประสบผลสำเร็จ ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรต้องเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลด้วย ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ให้ความเห็นสอดคล้องกันว่า “การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานควรใช้รูปแบบหรือกิจกรรมการพัฒนาที่หลากหลาย ผสมผสานกัน เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล จึงจะประสบผลสำเร็จ” นอกจากนั้น ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังได้เสนอแนะหลักการพัฒนาที่สำคัญๆ ดังนี้ คือ 1) การให้ความรู้กับผู้เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรม ควรจะใช้วิธีการหรือรูปแบบการพัฒนาที่หลากหลาย 2) ผู้เข้ารับการพัฒนาต้องมีการนำความรู้ ทักษะที่ได้รับไปสู่การปฏิบัติและควรมีการทำวิจัยและพัฒนาทั้งของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้นิเทศ 3) ควรมีการนิเทศ

กำกับและติดตามผลการปฏิบัติของผู้เข้ารับการพัฒนาอย่างจริงจัง 4) ควรมีการวัดและประเมินผลการพัฒนาตามเกณฑ์ที่กำหนด 5) ควรนำผลสะท้อนกลับที่ได้จากการพัฒนามาปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น ผลการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในประเด็นนี้ สรุปความคิดเห็นได้ว่าการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามโปรแกรมต้องใช้รูปแบบการพัฒนาวิชาชีพแบบผสมผสานและบูรณาการกันมีความเหมาะสมและจะส่งผลให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโปรแกรม

4.1.5 กรอบแนวคิดโครงสร้างความสัมพันธ์ของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการที่ผู้วิจัยได้ประยุกต์แนวคิดโครงการแบบสมเหตุสมผล (log frame) มาจัดสร้างรายละเอียดของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งสองโครงการ คือ โครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและโครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความเห็นสอดคล้องกันว่า โครงสร้างความสัมพันธ์ของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมดีแล้ว เพราะสามารถมองเห็นภาพได้ตลอดทั้งแนว สามารถดำเนินกิจกรรมได้ง่าย และสะดวกต่อการติดตามประเมินผลดำเนินงานตามโครงการ เนื่องจากในตารางมีการกำหนดกรอบแนวทางในการประเมินผล โดยพิจารณาจากตัวชี้วัดผลงาน ตลอดจนแหล่งข้อมูลและวิธีการตรวจสอบไว้ด้วย โดยผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านให้ความเห็นว่า “ในการเขียนรายละเอียดแต่ละขั้นตอนควรให้มีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน” ดังนั้น สรุปได้ว่าในประเด็นนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความเห็นที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ

4.1.6 การประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการนำโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปทดลองในภาคสนาม จำเป็นต้องมีเครื่องมือประเมินผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการโปรแกรม จากการตรวจสอบรูปแบบการประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมที่ผู้วิจัยนำมาใช้ โดยมีการนำรูปแบบการประเมินที่หลากหลาย รวม 5 ประเภท คือ การประเมินปฏิกิริยาตอบสนองที่มีต่อโปรแกรม ประเมินความรู้ การประเมินทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประเมินผลการนำความรู้ ทักษะไปสู่การปฏิบัติในการปฏิบัติงาน และการประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ความเห็นว่าสอดคล้องกันว่า “รูปแบบที่นำมาใช้ในการประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมในขั้นตอนการทดลองโปรแกรมในภาคสนามนั้นมีความเหมาะสม เพราะใช้รูปแบบการประเมินที่วัดทั้งทัศนคติ ความพึงพอใจ ของผู้เข้าร่วมโปรแกรม มีการวัดความรู้ ทักษะตามสมรรถนะผู้บริหาร มีการวัดการนำความรู้ ทักษะไปสู่การปฏิบัติในภาระงาน และวัดผลที่เกิดจากผู้เข้าร่วมโปรแกรมนำความรู้ ทักษะไปสู่การปฏิบัติ” เป็นต้น ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าในประเด็นรูปแบบการประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความเห็นที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

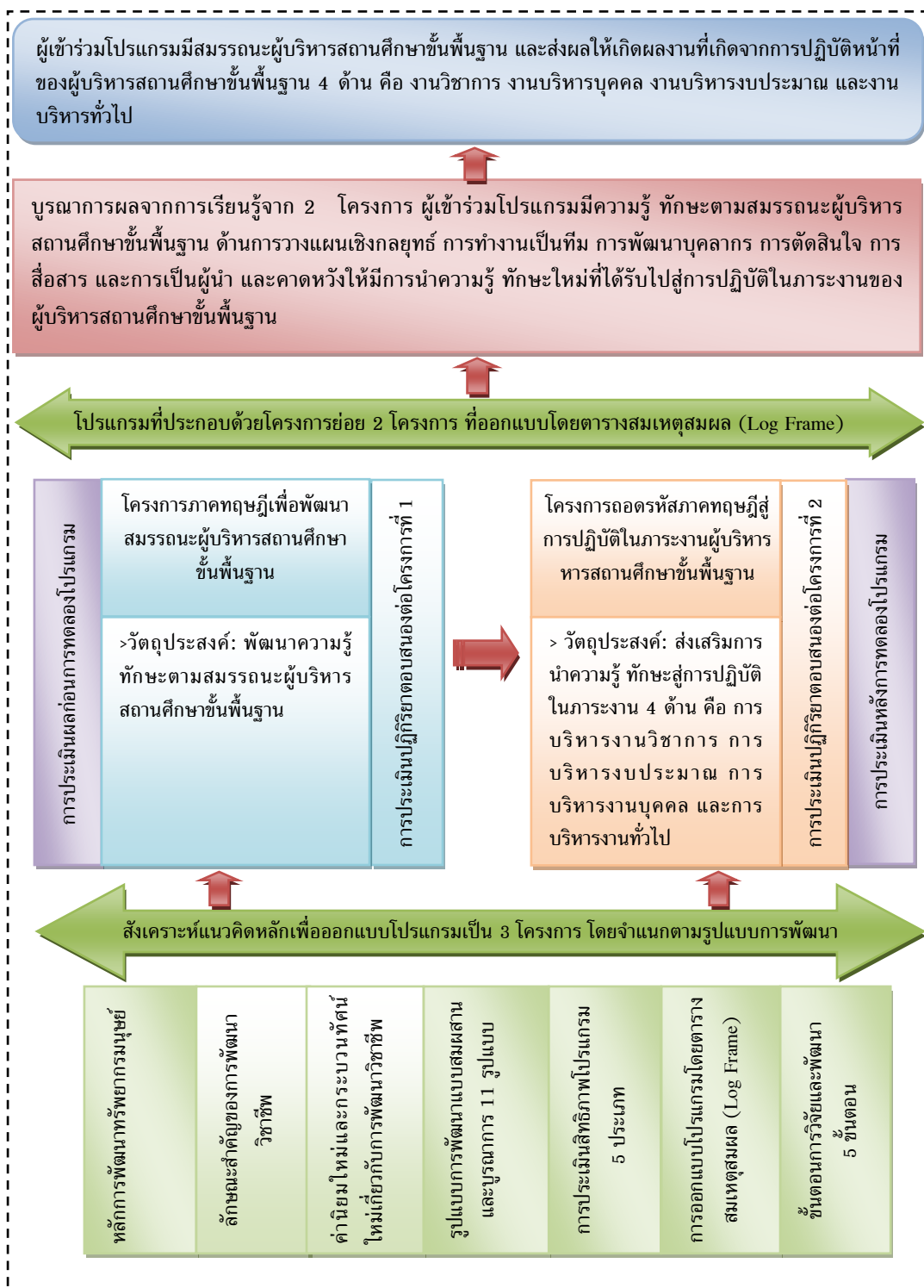
4.1.7 โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้ตรวจสอบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีส่วนประกอบหลัก 2 โครงการ คือ 1) โครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนา

สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดำเนินการในระยะที่ 1 ที่เน้นการพัฒนาความรู้ ทักษะตามกรอบเนื้อหาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 2) โครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นโครงการที่ดำเนินการในระยะที่ 2 ภายหลังจากการดำเนินการในระยะที่ 1 ผ่านไปเน้นการพัฒนาและสนับสนุนส่งเสริมการนำความรู้ ทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในประเด็นนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แบ่งออกเป็น 2 ระยะดังกล่าว มีความเหมาะสม โดยให้เหตุผลว่า การพัฒนาบุคลากรในเรื่องใดก็ตามต้องเริ่มด้วยการพัฒนาภาคทฤษฎีก่อนเพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนา มีความรู้ ความเข้าใจและทักษะตามเนื้อหาที่ต้องการพัฒนา หลังจากนั้นจึงส่งเสริม สนับสนุน กระตุ้นให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้มีการนำความรู้ ทักษะที่ได้รับจากการพัฒนาไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดทักษะ ความชำนาญมากยิ่งขึ้น อันจะส่งผลให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพ ต่อไป ดังนั้น การออกแบบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในครั้งนี้นี้จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ต่อไป

4.1.8 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พอสรุปได้ ดังนี้ คือ โปรแกรมจะต้องมีความชัดเจนในจุดมุ่งหมายว่าต้องการทำอะไร ใช้เนื้อหาอะไร อย่างไร กิจกรรมที่จะนำมาพัฒนาจะทำอย่างไร สุดท้าย คือ ต้องการประเมินทั้งตัวโปรแกรมและผู้เข้ารับการพัฒนาด้วย

สรุปผลการตรวจสอบกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ผู้วิจัยนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างและออกแบบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในครั้งนี้ สรุปได้ว่า เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีมีความเหมาะสม สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง และได้กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผ่านการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นดังภาพที่ 11



ภาพที่ 11 กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผ่านการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4.2 ผลการสร้างรายละเอียดโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยจะได้นำเสนอรายละเอียดโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผ่านการตรวจสอบกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีแล้ว ในการจัดทำรายละเอียดโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้นำเอาหลักการ แนวคิดโครงการแบบสมเหตุสมผล (log frame) มาประยุกต์ใช้ในการจัดทำรายละเอียดโปรแกรมในแต่ละโครงการซึ่งเป็นส่วนประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย โครงการที่ 1 ได้แก่ โครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ โครงการที่ 2 ได้แก่ โครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นอกจากนี้ ยังยึดหลักการ แนวคิด ที่เกี่ยวข้อง คือ 1) หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ว่าทุกคนมีแนวโน้มที่จะพัฒนาตนเองอย่างเต็มที่ สามารถพัฒนาตนเองได้ เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทุกคนมีส่วนร่วม เน้นหลักการเสริมแรงและการจูงใจ 2) ยึดหลักแนวโน้มค่านิยมใหม่ของการพัฒนาวิชาชีพ คือ เป็นการพัฒนาที่ครอบคลุม มีปฏิสัมพันธ์และส่งผลซึ่งกันและกัน มุ่งผู้รับการพัฒนา มีการพัฒนาอย่างเป็นกระบวนการที่มีจุดมุ่งหมาย มีความต่อเนื่อง และเป็นระบบ 3) ในการพัฒนาได้ยึดรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพ คือ ใช้รูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสานและบูรณาการ (combination & integration) และ 4) การประเมินประสิทธิผลของโปรแกรมยึดหลักการประเมินประสิทธิผลการพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษา มาเป็นแนวคิดพื้นฐานในการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการสร้างรายละเอียดโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และเอกสารประกอบโปรแกรม ที่ผู้วิจัยร่างขึ้นจากกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ผ่านการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว และผ่านการตรวจสอบและการเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษาและที่ปรึกษาร่วมดุชฎินิพนธ์ ซึ่งจะทำให้ได้โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและเอกสารประกอบโปรแกรมต้นแบบเพื่อนำไปตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขในขั้นตอนที่ 3 ในที่นี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอรายละเอียดของโปรแกรม อันประกอบด้วยโครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และเอกสารประกอบโปรแกรม ตามลำดับ เป็นดังนี้

4.2.1 ผลการสร้างรายละเอียดของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในที่นี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอรายละเอียดของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ประกอบด้วยโครงการหลักสองโครงการ คือ โครงการที่ 1 ได้แก่ โครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โครงการที่ 2 ได้แก่ โครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นดังรายละเอียดที่นำเสนอในตารางที่ 13 และ ตารางที่ 14

ตารางที่ 13 ผลการสร้างรายละเอียดโครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (โครงการที่ 1)

สาระสำคัญของโครงการ	ตัวบ่งชี้	แหล่งพินิจ	เงื่อนไขประกอบที่สำคัญ
วัตถุประสงค์ของโปรแกรม เพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	1) ผู้เข้าร่วมโปรแกรมมีความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และความสามารถตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) การเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาของผู้เข้ารับการพัฒนา	1) พิจารณาผลจากการประเมินผู้เข้ากลุ่มตัวอย่างก่อนและหลังพัฒนาตามโปรแกรม 2) ผู้เข้าร่วมโครงการ 3) นักเรียน 4) บุคลากรในสถานศึกษา 5) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสถานศึกษา	1) ใช้รูปแบบการพัฒนาที่หลากหลายและแบบบูรณาการ 2) ผู้เข้ารับการพัฒนาที่มีความตระหนักและมุ่งมั่นในการที่จะพัฒนาตนเอง
วัตถุประสงค์ของโครงการ เพื่อพัฒนาสมรรถนะของผู้เข้าร่วมโครงการในด้านความรู้และทักษะ	ผู้เข้าร่วมโครงการทุกคนมีความรู้ ทักษะ และความสามารถตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ผลการประเมินผลผู้เข้าร่วมโครงการ : 1) ประเมินปฏิกิริยา 2) ประเมินความรู้ 3) ประเมินการใช้ความรู้และทักษะใหม่ 4) ประเมินผลการปฏิบัติงาน	1) ยึดค่านิยมใหม่ในการพัฒนาวิชาชีพ 2) ระยะเวลาในการศึกษา 3) การตระหนักในความสำคัญในการพัฒนาของผู้เข้าร่วมโครงการ 4) ยึดหลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่
ผลงานที่เกิดจากโครงการ ผู้เข้าร่วมโครงการมีความรู้ ทักษะ และทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่กำหนด	ผู้เข้าร่วมโครงการมีความรู้ ทักษะ และความสามารถตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานร้อยละ 80	1) ข้อมูลจากกลุ่มทดลอง 2) การประเมินผล	1) ความร่วมมือของผู้เข้าร่วมโครงการ 2) คุณภาพของสื่อ/ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง 3) การตระหนักในความสำคัญ
กิจกรรมและทรัพยากรที่ใช้ กิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาภาคทฤษฎีโดยใช้รูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน ดังนี้	1) การพัฒนาผู้เข้าร่วมโครงการให้มีความรู้และทักษะ ตามรูปแบบที่กำหนดไว้ 2. ระยะเวลาดำเนินการพัฒนาแต่ละรูปแบบ	1) กลุ่มทดลอง 2) รายงานการใช้จ่ายงบประมาณ 3) วิทยากร 4) แบบประเมิน	1) ความร่วมมือของผู้เข้าร่วมโครงการ 2) การวางแผนการพัฒนาตามโปรแกรม 3) การมีงบประมาณเพียงพอ

ตารางที่ 13 ผลการสร้างรายละเอียดโครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้น
พื้นฐาน (โครงการที่ 1) (ต่อ)

สาระสำคัญของ โครงการ	ตัวบ่งชี้	แหล่งพิสูจน์	เงื่อนไขประกอบที่ สำคัญ
<p>กิจกรรมและทรัพยากรที่ใช้ (ต่อ)</p> <p>1) การจัดทำคู่มือเป็นการจัดทำคู่มือประกอบการพัฒนา</p> <p>2) การปฐมนิเทศ เป็นการประชุมชี้แจงแนวทางการพัฒนา</p> <p>3) การศึกษาด้วยตนเอง</p> <p>4) การฝึกอบรม เป็นการฝึกอบรมเข้มข้น (intensive training) จำนวน 3 วัน</p> <p>5) การสืบค้น เป็นการให้กลุ่มทดลองได้แสวงหาความรู้เพิ่มเติม</p> <p>6) การศึกษาเป็นกลุ่ม</p> <p>7) การศึกษาดูงาน</p>	<p>3. งบประมาณ ค่าวัสดุ ค่าตอบแทนและใช้สอย จำนวน 100,000 บาท</p>		<p>4) ความสามารถและความเชี่ยวชาญของวิทยากร</p>

จากตารางที่ 13 เป็นการนำเสนอผลการสร้างรายละเอียดโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานโครงการที่ 1 คือ โครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นโครงการที่ดำเนินการในระยะที่ 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาสมรรถนะของผู้เข้าร่วมโครงการในด้านความรู้และทักษะ ซึ่งแสดงให้เห็นรายละเอียดในรูปของกรอบความสัมพันธ์ตามโครงการแบบสมเหตุสมผล (log frame) ซึ่งในแนวตั้งผู้วิจัยแสดงให้เห็นถึงวัตถุประสงค์ของโปรแกรม วัตถุประสงค์ของโครงการ ผลงานที่เกิดการดำเนินการตามโครงการ กิจกรรมและทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินโครงการ ส่วนในแนวนอนเป็นการแสดงให้เห็นถึงตัวบ่งชี้ทั้งในด้านเวลา ปริมาณและคุณภาพ แหล่งพิสูจน์ และเงื่อนไขประกอบที่สำคัญ ดังรายละเอียดที่นำเสนอข้างต้น

ตารางที่ 14 ผลการสร้างรายละเอียดโครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (โครงการที่ 2)

สาระสำคัญของ โครงการ	ตัวบ่งชี้	แหล่งพื้สุจน์	เงื่อนไขประกอบที่ สำคัญ
วัตถุประสงค์ของ โปรแกรม เพื่อพัฒนาสมรรถนะ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน	1) ผู้เข้าร่วมโปรแกรม มีความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และ ความสามารถตาม สมรรถนะ ผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) การเปลี่ยนแปลงใน สถานศึกษาของผู้เข้ารับ การพัฒนา	1) พิจารณาผลจากการ ประเมิน ผู้เข้ากลุ่ม ตัวอย่างก่อนและหลัง พัฒนาตามโปรแกรม 2) ผู้เข้าร่วมโครงการ 3) นักเรียน 4) บุคลากรใน สถานศึกษา 5) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใน สถานศึกษา	1) ใช้รูปแบบการพัฒนา ที่หลากหลายและแบบ บูรณาการ 2) ผู้เข้ารับการพัฒนา มีความตระหนักและ มุ่งมั่นในการที่จะพัฒนา ตนเอง
วัตถุประสงค์ของ โครงการ เพื่อส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วม โครงการนำความรู้ ทักษะ ไปสู่การปฏิบัติในภาระ งาน	1) ผู้เข้าร่วมโครงการมี การนำความรู้ ทักษะไปสู่ การปฏิบัติในภาระงาน 2) ผลงานที่เกิดจากการ ปฏิบัติหน้าที่	1) กลุ่มทดลอง 2) บุคลากรใน สถานศึกษา 3) นักเรียน 4) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1) ยืดค่านิยมใหม่ใน การพัฒนาวิชาชีพและ หลัก 2) ความมุ่งมั่นของ ผู้เข้าร่วมโครงการ 3) การกำกับติดตาม นิเทศของพี่เลี้ยง (Mentoring) 4. การให้ความร่วมมือ ของบุคลากรใน สถานศึกษา
ผลงานที่เกิดขึ้นจาก โครงการ ผู้เข้าร่วมโครงการมีการ นำความรู้ ทักษะ ตาม สมรรถนะ ไปสู่การปฏิบัติ และก่อให้เกิดประสิทธิผล ในภาระงาน	1) ผู้เข้าร่วมโครงการมี การนำความรู้ทักษะไปสู่ การปฏิบัติงานภาระงาน ของสถานศึกษา 4 ด้าน คือด้านงานวิชาการ การ บริหารงานบุคคล การ บริหารงบประมาณ และ การบริหารทั่วไป 2) ระยะเวลา 1 ภาค เรียน 3) ประสิทธิภาพในภาระ งาน	1) ผลการประเมิน ผู้เข้าร่วมโครงการ 2) ผลการประเมิน ประสิทธิผลในภาระงาน	1) ความร่วมมือของ ผู้เข้าร่วมโครงการ 2) การสร้างบรรยากาศ แห่งการเรียนรู้ 3) การเปิดโอกาสในการ เรียนรู้และพัฒนา 4) การกำกับ นิเทศ ติดตามและประเมินผล 5) การสะท้อนกลับ ข้อมูลของผู้เข้าร่วมการ

ตารางที่ 14 ผลการสร้างรายละเอียดโครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (โครงการที่ 2) (ต่อ)

สาระสำคัญของโครงการ	ตัวบ่งชี้	แหล่งพินิจ	เงื่อนไขประกอบที่สำคัญ
<p>กิจกรรมและทรัพยากรที่ใช้</p> <p>กิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาระหว่างการปฏิบัติงาน และส่งเสริมการใช้ความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน โดยใช้รูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน ดังนี้</p> <p>1) รูปแบบการสังเกตหรือการประเมิน ซึ่งอาจเป็นการสังเกตและประเมิน</p> <p>2) รูปแบบการให้ส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนาและปรับปรุง</p> <p>3) รูปแบบการเป็นพี่เลี้ยง</p> <p>4) การพัฒนาในงาน ถือเป็น การนำความรู้ ทักษะไปสู่การปฏิบัติ อีกทั้งเป็นการเรียนรู้ ระหว่างการปฏิบัติงานในหน้าที่ เพื่อให้เป็นการพัฒนาที่ต่อเนื่อง เป็นระบบ</p>	<p>1) การจัดกิจกรรมส่งเสริมการนำความรู้ ทักษะตามสมรรถนะไปสู่การปฏิบัติ</p> <p>2) งบประมาณ จำนวน 30,000 บาท</p>	<p>1) ผู้เข้าร่วมโครงการ</p> <p>2) ข้อมูลรายงานการประเมินการเปลี่ยนแปลงและการนำทักษะใหม่ไปใช้ในการปฏิบัติงาน</p>	<p>1) ความมุ่งมั่นตั้งใจของ ผู้เข้าร่วมโครงการ</p> <p>2) ความรู้ ความสามารถของพี่เลี้ยง (Mentor)</p> <p>3) ความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ และ ทักษะ ของผู้เข้าร่วมโครงการ</p> <p>4) ความร่วมมือของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง</p>

จากตารางที่ 14 เป็นการนำเสนอผลการสร้างรายละเอียดโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โครงการที่ 2 คือ โครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นโครงการที่ดำเนินการในระยะที่ 2 ต่อเนื่องหลังจากการดำเนินการในระยะที่ 1 เสร็จแล้ว โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วมโครงการนำความรู้ ทักษะไปสู่การปฏิบัติในภาระงาน การจัดทำรายละเอียดของโครงการแสดงในรูปของกรอบความสัมพันธ์ตามโครงการ

แบบสมเหตุสมผล (log frame) โดยรายละเอียดในแนวตั้งแสดงให้เห็นถึงวัตถุประสงค์ของโปรแกรม วัตถุประสงค์ของโครงการ ผลงานที่เกิดจากการดำเนินการตามโครงการ กิจกรรมและทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินโครงการ ส่วนในแนวนอนเป็นรายละเอียดแสดงให้เห็นถึงตัวบ่งชี้ทั้งในด้านเวลา ปริมาณและคุณภาพ แหล่งพิสูจน์ และเงื่อนไขประกอบที่สำคัญ

4.2.2 ผลการสร้างรายละเอียดเอกสารประกอบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน

ในการจัดสร้างรายละเอียดโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นอกจากโครงการหลัก 2 โครงการ คือ โครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และโครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในการะงานผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังกล่าวมาข้างต้นแล้ว ผู้วิจัยยังได้จัดสร้างรายละเอียดเอกสารประกอบโปรแกรมเพื่อนำไปใช้ในขั้นตอนการทดลองโปรแกรมในภาคสนาม อันได้แก่ ชุดการเรียนรู้ รวมทั้งสิ้น 7 เล่ม ดังรายละเอียดในตารางที่ 15

ตารางที่ 15 ผลการสร้างรายละเอียดเอกสารประกอบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน

เล่มที่	ชื่อเอกสาร	วัตถุประสงค์ของเอกสาร	ขอบข่ายเนื้อหา
1	การวางแผนเชิงกลยุทธ์	เพื่อให้ผู้ศึกษาชุดการเรียนรู้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด วิธีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษา และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ	1) แนวคิดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 2) ความหมายของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) ลักษณะของแผนกลยุทธ์ 4) กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 5) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร 6) การประเมินสภาพองค์กร 7) การจัดวางทิศทางองค์กร 8) การควบคุมกลยุทธ์ 9) ใบงานที่ 1.1
2	การทำงานเป็นทีม	เพื่อให้ผู้ศึกษาชุดการเรียนรู้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด การทำงานเป็นทีม เทคนิคการสร้างทีมงาน และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ	1) ความหมายของการทำงานเป็นทีม 2) ความสำคัญของการสร้างทีมงาน 3) ใบงานที่ 2.1 4) กระบวนการสร้างทีมงาน 5) องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม 6) แนวทางสร้างความร่วมมือปฏิบัติงานเป็นทีม 7) ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่อทีมงาน 8) ใบงานที่ 2.2 9) เทคนิคการทำงานเป็นทีม 10) แนวทางการตัดสินใจโดยทีม 11) ใบงานที่ 2.2

ตารางที่ 15 ผลการสร้างรายละเอียดเอกสารประกอบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน (ต่อ)

เล่มที่	ชื่อเอกสาร	วัตถุประสงค์ของเอกสาร	ขอบข่ายเนื้อหา
3	การพัฒนาบุคลากร	เพื่อให้ผู้ศึกษาชุดการเรียนรู้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด การพัฒนาบุคลากร รูปแบบการพัฒนาบุคลากรและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ	1) ความหมายของการพัฒนาบุคลากร 2) ความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร 3) ใบบางที่ 3.1 4) รูปแบบการพัฒนาบุคลากร 5) การพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรมและรูปแบบอื่นๆ 6) ใบบางที่ 3.2
4	การตัดสินใจ	เพื่อให้ผู้ศึกษาชุดการเรียนรู้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด การตัดสินใจ เทคนิคการรูปแบบการตัดสินใจ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ	1) แนวคิดการตัดสินใจ 2) ความหมายของการตัดสินใจ 3) ความสำคัญของการตัดสินใจ 4) ประเภทการตัดสินใจ 5) กระบวนการตัดสินใจ 6) ผู้บริหารกับการตัดสินใจ 7) ใบบางที่ 4.1
5	การสื่อสาร	เพื่อให้ผู้ศึกษาชุดการเรียนรู้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด การสื่อสาร การจูงใจ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ	1) ความหมายของการสื่อสาร 2) วัตถุประสงค์ของการสื่อสาร 3) รูปแบบของการสื่อสาร 4) ปัญหาและอุปสรรคการสื่อสารในหน่วยงาน 5) ใบบางที่ 5.1
6	การเป็นผู้นำ	เพื่อให้ผู้ศึกษาชุดการเรียนรู้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎีการเป็นผู้นำ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ	1) ความหมายของการเป็นผู้นำ 2) คุณสมบัติการเป็นผู้นำ 3) ผู้นำกับการจูงใจในองค์กร 4) รูปแบบผู้นำ 5) ใบบางที่ 6.1 6) ความหมายของภาวะผู้นำ 7) ทฤษฎีภาวะผู้นำ 8) ใบบางที่ 6.2

ตารางที่ 15 ผลการสร้างรายละเอียดเอกสารประกอบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน (ต่อ)

เล่มที่	ชื่อเอกสาร	วัตถุประสงค์ของเอกสาร	ขอบข่ายเนื้อหา
7	การบริหาร สถานศึกษาขั้น พื้นฐาน	เพื่อให้ผู้ศึกษาเอกสารมี ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ ขอบข่ายการบริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 4ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การ บริหารงานบุคคล และการ บริหารงานทั่วไป	1) แนวคิดการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) การบริหารงานวิชาการ 3) ใบบงานที่ 7.1 4) การบริหารงานงบประมาณ 5) ใบบงานที่ 7.2 6) การบริหารงานบุคคล 7) ใบบงานที่ 7.3 8) การบริหารงานทั่วไป 9) ใบบงานที่ 7.4

จากตารางที่ 15 เป็นรายละเอียดการสร้างเอกสารประกอบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะ
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยวัตถุประสงค์และขอบข่ายเนื้อหาของชุดการเรียนรู้ซึ่งเป็น
เอกสารประกอบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้ง 7 เล่ม โดยแต่ละเล่มจะ
นำไปใช้ประกอบโปรแกรม ดังนี้ คือ เล่มที่ 1-6 ใช้ประกอบการทดลองโปรแกรมในภาคสนามตาม
โครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เล่มที่ 7 ใช้ประกอบการ
ทดลองโปรแกรมในภาคสนามตามโครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามลำดับ

สรุปผล การสร้างรายละเอียดโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทำให้
ได้รายละเอียดของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในรูปโครงการแบบ
สมเหตุสมผล (log frame) และเอกสารประกอบโปรแกรม เพื่อนำไปตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขใน
ขั้นตอนต่อไป

4.3 ผลการตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การดำเนินการตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมในขั้นตอนนี้ เพื่อให้ได้โปรแกรมพัฒนา
สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีถูกต้อง ความสมบูรณ์และสามารถนำไปใช้จริงใน
ภาคสนามอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยนำโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและ
เอกสารประกอบโปรแกรมที่ได้จัดสร้างรายละเอียดตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขโปรแกรม โดยการ
ประยุกต์แนวคิดการตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมของ Borg (1982 อ้างใน วิโรจน์ สารรัตน์,
2551) และแนวคิดของนักวิชาการอื่นที่ได้จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาบูรณาการในการ
ดำเนินการตรวจสอบ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การตรวจสอบเบื้องต้นและการปรับปรุง
แก้ไข (preliminary field testing and revision) ระยะที่ 2 การตรวจสอบครั้งสำคัญและการปรับปรุง
แก้ไข(main field testing and revision) ระยะที่ 3 การตรวจสอบเพื่อการยืนยันและการปรับปรุงแก้ไข

(confirmative checking and revision) และระยะที่ 4 การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม ผลการตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขในแต่ละระยะ เป็นดังนี้

4.3.1 ผลการตรวจสอบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเบื้องต้นและการปรับปรุงแก้ไข (preliminary field testing and revision) ระยะที่ 1

การตรวจสอบในระยะที่ 1 นี้ เป็นการตรวจสอบเบื้องต้นเพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบไปปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและเอกสารประกอบโปรแกรมในเบื้องต้น การตรวจสอบจัดทำโดยการจัดอภิปรายกลุ่ม (focus group discussion) ซึ่งดำเนินการ ในวันที่ 16 มีนาคม 2553 เวลา 09.00 น. ณ ห้องประชุมเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานองคาย เขต 3 ผู้เข้าร่วมตรวจสอบ มีทั้งหมด 10 คน สำหรับเกณฑ์ในการกำหนดกลุ่มเป้าหมายในการเข้าร่วมอภิปรายกลุ่มเพื่อตรวจสอบโปรแกรมในครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดไว้ ดังนี้ 1) เป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษามีสภาพบริบทใกล้เคียงกับผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มเป้าหมายการทดลองโปรแกรมในภาคสนาม และ 3) เป็นผู้ที่สนใจเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนั้น ผู้เข้าร่วมตรวจสอบในครั้งนี้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนต่อไปนี้ คือ โรงเรียนอนุบาลวิเศษฐ์อำนาจศิลป์ โรงเรียนบ้านนาป่าน โรงเรียนบ้านพันลำ”เจริญวิทยา” โรงเรียนบ้านบึงกาฬ โรงเรียนบ้านหนองแขง โรงเรียนบ้านท่าไคร้ โรงเรียนบ้านท่าโพธิ์ โรงเรียนบ้านเหล่าถาวร โรงเรียนบ้านโนนสว่าง และ โรงเรียนบ้านแสนสำราญ เมื่อถึงเวลาดำเนินการ ผู้วิจัยและผู้ช่วยผู้วิจัยแนะนำตนเองแบบสั้น ๆ และกล่าวขอบคุณที่ทุกคนเสียสละเวลาเข้ามาเข้าร่วมตรวจสอบโปรแกรมและให้ความร่วมมือด้วยดี ต่อจากนั้นผู้วิจัยได้ให้นำเสนอโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ทุกคนทราบพอสังเขป ตลอดจนชี้แจงวัตถุประสงค์ในการดำเนินการจัดอภิปรายกลุ่มในครั้งนี้ ว่าผู้วิจัยต้องการรับฟังความคิดเห็นของทุกคนเกี่ยวกับความถูกต้องและเหมาะสมในประเด็นวัตถุประสงค์โปรแกรม วัตถุประสงค์โครงการ ผลที่เกิดจากโครงการ กิจกรรมและทรัพยากรที่ใช้ ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ แหล่งพิสูจน์ตัวบ่งชี้ และเงื่อนไขประกอบที่สำคัญของโครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และโครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งรายละเอียดของเอกสารประกอบโปรแกรมที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้น จำนวน 7 เล่ม และขอให้ทุกคนพูดคุยอย่างเปิดเผยและเป็นกันเอง โดยผู้วิจัยและผู้ช่วยผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการอภิปรายและบันทึกข้อมูล ข้อคิดเห็น ตลอดจนข้อเสนอแนะที่ได้จากการอภิปรายกลุ่ม บรรยายภาคการอภิปรายกลุ่มเพื่อตรวจสอบโปรแกรม เป็นดังภาพที่ 12



ภาพที่ 12 การตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมและเอกสารประกอบโปรแกรมเบื้องต้น (ระยะที่ 1)

ผลการตรวจสอบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและเอกสารประกอบโปรแกรมเบื้องต้น (ระยะที่ 1) ผู้วิจัยได้นำข้อมูลผลการตรวจสอบในครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 ผลการตรวจสอบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเบื้องต้น ส่วนที่ 2 ตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขเอกสารประกอบโปรแกรมเบื้องต้น ตามลำดับ

ส่วนที่ 1 ผลการตรวจสอบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการนำเสนอข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมในเบื้องต้น แต่ละโครงการ และรายละเอียดโปรแกรมภายหลังการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะที่ได้จากการตรวจสอบโปรแกรม ดังตารางที่ 16 - 18

ตารางที่ 16 รายละเอียดผลการสังเคราะห์และประเด็นสำคัญเพื่อการปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการตรวจสอบเบื้องต้น (ระยะที่ 1)

ที่	โครงการ	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข
1	โครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	<p><u>วัตถุประสงค์ของโปรแกรม</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีข้อเสนอแนะเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข <p><u>ตัวบ่งชี้วัตถุประสงค์โปรแกรม</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ตัดคำว่า “2)การเปลี่ยนแปลงในภาระงาน” เพราะเป็นนามธรรมและมีความหมายที่กว้างยากแก่การวัด โดยใช้ข้อความนี้แทน “ 2) ผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่” <p><u>แหล่งพิสูจน์วัตถุประสงค์โปรแกรม</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ตัด “3) นักเรียน” เพราะนักเรียนไม่ใช่แหล่งพิสูจน์วัตถุประสงค์ของวัตถุประสงค์โครงการ - ไม่มีข้อเสนอแนะเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข <p><u>เงื่อนไขประกอบที่สำคัญของวัตถุประสงค์โปรแกรม</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - เพิ่ม “3) ความตั้งใจจริงของผู้ดำเนินการพัฒนาและผู้ให้ข้อมูล” <p><u>วัตถุประสงค์โครงการ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีข้อเสนอแนะที่จะนำมาปรับปรุงแก้ไข <p><u>ตัวบ่งชี้วัตถุประสงค์โครงการ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีข้อเสนอแนะที่จะนำมาปรับปรุงแก้ไข <p><u>แหล่งพิสูจน์วัตถุประสงค์โครงการ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - เพิ่ม “5) ประเมินทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา” <p><u>เงื่อนไขประกอบที่สำคัญของวัตถุประสงค์โครงการ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีข้อเสนอแนะที่จะนำมาปรับปรุงแก้ไข <p><u>ผลที่เกิดจากโครงการ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีข้อเสนอแนะที่จะนำมาปรับปรุงแก้ไข <p><u>ตัวบ่งชี้ผลที่เกิดตามโครงการ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ตัด “ร้อยละ 80” ออก

ตารางที่ 16 รายละเอียดผลการสังเคราะห์และประเด็นสำคัญเพื่อการปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการตรวจสอบเบื้องต้น (ระยะที่ 1) (ต่อ)

ที่	โครงการ	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข
1	โครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ต่อ)	<p><u>เงื่อนไขประกอบสำคัญผลที่เกิดตามโครงการ</u> - ไม่มีข้อเสนอแนะที่จะนำมาปรับปรุงแก้ไข</p> <p><u>กิจกรรมและทรัพยากรที่ใช้</u> - เพิ่มคำว่า “1) การประเมินผู้เข้าร่วมโครงการก่อนการพัฒนา”</p> <p><u>ตัวบ่งชี้กิจกรรมและทรัพยากรที่ใช้</u> - ไม่มีข้อเสนอแนะที่จะนำมาปรับปรุงแก้ไข</p> <p><u>แหล่งพิสูจน์กิจกรรมและทรัพยากรที่ใช้</u> - ตัดคำว่า “3) วิทยากร และ 4) แบบประเมิน”</p> <p><u>เงื่อนไขประกอบที่สำคัญกิจกรรมและทรัพยากรที่ใช้</u> - ไม่มีข้อเสนอแนะที่จะนำมาปรับปรุงแก้ไข</p>
2	โครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	<p><u>วัตถุประสงค์ของโปรแกรม</u> - ไม่มีข้อเสนอแนะเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข</p> <p><u>ตัวบ่งชี้วัตถุประสงค์โปรแกรม</u> - ปรับให้เหมือนโครงการที่ 1</p> <p><u>แหล่งพิสูจน์วัตถุประสงค์โปรแกรม</u> - ตัด “3) นักเรียน” เพราะไม่มีการเก็บข้อมูลกับนักเรียน</p> <p><u>เงื่อนไขประกอบสำคัญของวัตถุประสงค์โปรแกรม</u> - เพิ่ม “3) ความตั้งใจจริงของผู้ดำเนินการพัฒนาและผู้ให้ข้อมูล”</p> <p><u>วัตถุประสงค์โครงการ</u> - ไม่มีข้อเสนอแนะเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข</p> <p><u>ตัวบ่งชี้วัตถุประสงค์โครงการ</u> - ตัด “ข้อ 2. ระยะเวลาที่ใช้ 1 ภาคเรียน” ออกเพราะไม่ใช่ตัวบ่งชี้</p> <p><u>แหล่งพิสูจน์วัตถุประสงค์โครงการ</u> - ตัด “ข้อ 3 นักเรียน” ออกเพราะนักเรียนไม่ใช่ผู้ให้ข้อมูล</p> <p><u>เงื่อนไขประกอบที่สำคัญของวัตถุประสงค์โครงการ</u> - ไม่มีข้อเสนอแนะเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข</p> <p><u>ผลที่เกิดจากโครงการ</u> - ไม่มีข้อเสนอแนะเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข</p> <p><u>ตัวบ่งชี้ผลที่เกิดตามโครงการ</u> - ตัด “ข้อ 2 ตัดระยะเวลา 1 ภาคเรียน” ออก เพราะไม่ใช่ตัวบ่งชี้</p> <p><u>แหล่งพิสูจน์ผลที่เกิดตามโครงการ</u> - ไม่มีข้อเสนอแนะเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข</p>

ตารางที่ 16 รายละเอียดผลการสังเคราะห์และประเด็นสำคัญเพื่อการปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการตรวจสอบเบื้องต้น (ระยะที่ 1) (ต่อ)

ที่	โครงการ	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข
2	โครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ต่อ)	<p>เงื่อนไขประกอบสำคัญผลที่เกิดตามโครงการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีข้อเสนอแนะเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข <p>กิจกรรมและทรัพยากรที่ใช้</p> <ul style="list-style-type: none"> - เพิ่ม “1) ประเมินผู้เข้าร่วมโครงการและผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ <p>ตัวบ่งชี้กิจกรรมและทรัพยากรที่ใช้</p> <ul style="list-style-type: none"> - ตัด “ข้อ 3 ระยะเวลา 1 ภาคเรียน” ออกเพราะไม่ใช่ตัวบ่งชี้กิจกรรมและทรัพยากรที่ใช้ <p>แหล่งพิสูจน์กิจกรรมและทรัพยากรที่ใช้</p> <ul style="list-style-type: none"> - ตัด “ข้อ 2 ข้อมูลรายงานการประเมินการเปลี่ยนแปลงและการนำทักษะใหม่ไปใช้ในการปฏิบัติงาน” ออก เพราะไม่ใช่แหล่งพิสูจน์กิจกรรมและทรัพยากรที่ใช้ - และใช้คำว่า “ 2) รายงานการใช้จ่ายงบประมาณ” แทน <p>เงื่อนไขประกอบที่สำคัญ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีข้อเสนอแนะเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข

จากตารางที่ 16 ผลจากการสังเคราะห์การตรวจสอบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเบื้องต้นทั้งสองโครงการที่ผู้วิจัยนำเสนอ พบว่า ผู้เข้าร่วมตรวจสอบมีข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมดังรายละเอียดที่กล่าวมาข้างต้น นอกจากนั้น ผู้เข้าร่วมตรวจสอบโปรแกรมยังได้ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้ 1) รูปแบบที่นำมาใช้ในการพัฒนาตามโปรแกรมทุกรูปแบบควรใช้แบบบูรณาการและใช้ได้ทั้งสองโครงการ 2) การเขียนวัตถุประสงค์โปรแกรมควรเขียนให้ชัดเจนและสามารถวัดผลสำเร็จได้ และ 3) แหล่งพิสูจน์ข้อมูลควรระบุให้ชัดเจนเพื่อประโยชน์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผลการตรวจสอบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเบื้องต้น ที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้นำข้อมูลและข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมตามข้อเสนอแนะของผู้เข้าร่วมตรวจสอบในเบื้องต้น ดังจะได้นำเสนอโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผ่านการตรวจสอบปรับปรุงแก้ไขเบื้องต้น ดังรายละเอียดในตารางที่ 17 และตารางที่ 18

ตารางที่ 17 รายละเอียดโครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผ่านการตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขเบื้องต้น

สาระสำคัญของโครงการ	ตัวบ่งชี้	แหล่งพินิจ	เงื่อนไขประกอบที่สำคัญ
วัตถุประสงค์ของโปรแกรม เพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	1) ผู้เข้าร่วมโครงการ มีความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และความสามารถตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) ผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่	1) พิจารณาผลจากการประเมินผู้เข้ากลุ่มตัวอย่างก่อนและหลังพัฒนาตามโปรแกรม 2) ผู้เข้าร่วมโครงการ 3) บุคลากรในสถานศึกษา 4) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสถานศึกษา	1) ใช้รูปแบบการพัฒนาที่หลากหลายและแบบบูรณาการ 2) ผู้เข้ารับการพัฒนาที่มีความตระหนักและมุ่งมั่นในการที่จะพัฒนาตนเอง 3) ความตั้งใจจริงของผู้ดำเนินการพัฒนาและผู้ให้ข้อมูล
วัตถุประสงค์ของโครงการ เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ผู้เข้าร่วมโครงการทุกคนมีความรู้ ทักษะ และความสามารถตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ผลการประเมินผลผู้เข้าร่วมโครงการ : 1) ประเมินปฏิบัติการ 2) ประเมินความรู้ 3) ประเมินการนำความรู้ทักษะไปใช้ 4) ประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ 5) ประเมินทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	1) ยึดค่านิยมใหม่ในการพัฒนาวิชาชีพ 2) ระยะเวลาในการศึกษา 3) การตระหนักในความสำคัญในการพัฒนาของผู้เข้าร่วมโครงการ 4) ยึดหลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่
ผลงานที่เกิดจากโครงการ ผู้เข้าร่วมโครงการมีความรู้ ทักษะและความสามารถตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ผู้เข้าร่วมโครงการมีความรู้ ทักษะ และความสามารถตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	1) กลุ่มทดลอง 2) ผลการประเมินผล	1) ความร่วมมือของผู้เข้าร่วมโครงการ 2) คุณภาพของสื่อ/ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง 3) การตระหนักในความสำคัญ

ตารางที่ 17 รายละเอียดโครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผ่านการตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขเบื้องต้น (ต่อ)

สาระสำคัญของโครงการ	ตัวบ่งชี้	แหล่งพิสูจน์	เงื่อนไขประกอบที่สำคัญ
<p>กิจกรรมและทรัพยากรที่ใช้</p> <p>1) ประเมินผู้เข้าร่วมโครงการก่อนการพัฒนา</p> <p>2) กิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาภาคทฤษฎี โดยการใช้รูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน ดังนี้</p> <p>1) การจัดทำคู่มือเป็นการจัดทำคู่มือประกอบการพัฒนา</p> <p>2) การปฐมนิเทศ เป็นการประชุมชี้แจงแนวทางการพัฒนา</p> <p>3) การศึกษาด้วยตนเอง</p> <p>4) การฝึกอบรม เป็นการฝึกอบรมเข้มข้น (intensive training) จำนวน 3 วัน</p> <p>5) การสืบค้น เป็นการให้กลุ่มทดลองได้แสวงหาความรู้เพิ่มเติม</p> <p>6) การศึกษาเป็นกลุ่ม</p> <p>7) การศึกษาดูงาน</p>	<p>1) ผู้เข้าร่วมโครงการได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถตามรูปแบบที่กำหนดไว้</p> <p>2) ระยะเวลาดำเนินการดำเนินการดำเนินการพัฒนาแต่ละรูปแบบ</p> <p>3) งบประมาณ ค่าวัสดุ ค่าตอบแทนและใช้สอย จำนวน 100,000 บาท</p>	<p>1) กลุ่มทดลอง</p> <p>2) รายงานการใช้จ่ายงบประมาณ</p>	<p>1) ความร่วมมือของผู้เข้าร่วมโครงการ</p> <p>2) การวางแผนการพัฒนาตามโปรแกรม</p> <p>3) การมีงบประมาณเพียงพอ</p> <p>4) ความสามารถและความเชี่ยวชาญของวิทยากร</p>

ตารางที่ 18 รายละเอียดโครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาชั้น
พื้นฐาน ที่ผ่านการตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขเบื้องต้น

สาระสำคัญของ โครงการ	ตัวบ่งชี้	แหล่งพินิจ	เงื่อนไขประกอบที่ สำคัญ
วัตถุประสงค์ของ โปรแกรม เพื่อพัฒนาสมรรถนะ ผู้บริหารสถานศึกษาชั้น พื้นฐาน	1) ผู้เข้าร่วมโครงการ มี ความรู้ (knowledge) (skills) และความสามารถ ตามสมรรถนะผู้บริหาร สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน 2) การเปลี่ยนแปลงใน สถานศึกษาของผู้เข้ารับ การพัฒนา	1) พิจารณาผลจากการ ประเมินผู้เข้ากลุ่ม ตัวอย่างก่อนและหลัง พัฒนาตามโปรแกรม 2) ผู้เข้าร่วมโครงการ 3) บุ ค ล า ก ร ใน สถานศึกษา 4) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใน สถานศึกษา	1) ใช้รูปแบบการพัฒนา ที่หลากหลายและแบบ บูรณาการ 2) ผู้เข้ารับพัฒนามี ความตระหนักและ มุ่งมั่นในการที่จะพัฒนา ตนเอง 3) ความตั้งใจจริงของ ผู้ดำเนินการพัฒนาและ ผู้ให้ข้อมูล
วัตถุประสงค์ของ โครงการ เพื่อส่งเสริมให้ ผู้เข้าร่วมโครงการนำ ความรู้ ทักษะตาม สมรรถนะไปสู่การ ปฏิบัติในภาระงาน	1) ผู้เข้าร่วมโครงการมี การนำความรู้ทักษะไปสู่ การปฏิบัติในภาระงาน 2) ผลงานที่เกิดจากการ ปฏิบัติหน้าที่	ผลการประเมินผู้เข้าร่วม โครงการ : 1) ประเมินปฏิบัติการ 2) ประเมินความรู้ 3) ประเมินการนำ ความรู้ทักษะไปใช้ 4) ประเมินผลงานที่เกิด จากการปฏิบัติหน้าที่ 5) ประเมินทักษะตาม สมรรถนะผู้บริหาร สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน	1) ยึดค่านิยมใหม่ใน การพัฒนาวิชาชีพและ หลัก 2) ความมุ่งมั่นของ ผู้เข้าร่วมโครงการ 3) การกำกับติดตาม นิเทศของพี่เลี้ยง (Mentoring) 4. การให้ความร่วมมือ ของบุคลากรใน สถานศึกษา
ผลงานที่เกิดขึ้นจาก โครงการ ผู้เข้าร่วมโครงการมีการ นำความรู้ ทักษะตาม สมรรถนะไปสู่การ ปฏิบัติและก่อให้เกิด ผลงานตามขอบข่าย ภาระงาน	1) ผู้เข้าร่วมโครงการมี การนำความรู้ ทักษะไปสู่ การปฏิบัติงานภาระงาน ของสถานศึกษา 4 ด้าน คือด้านงานวิชาการ การ บริหารงานบุคคล การ บริหารงบประมาณ และ การบริหารทั่วไป 2) ผลงานที่เกิดจากการ ปฏิบัติหน้าที่	1) ผลการประเมิน ผู้เข้าร่วมโครงการ 2) ผลการประเมินผล การปฏิบัติงาน	1) ความร่วมมือของ ผู้เข้าร่วมโครงการ 2) การสร้างบรรยากาศ แห่งการเรียนรู้ 3) การเปิดโอกาสในการ เรียนรู้และพัฒนา 4) การกำกับ นิเทศ ติดตามและประเมินผล 5) การสะท้อนกลับ ข้อมูลของผู้เข้าร่วม โครงการ

ตารางที่ 18 รายละเอียดโครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาชั้น
พื้นฐาน ที่ผ่านการตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขเบื้องต้น (ต่อ)

สาระสำคัญของ โครงการ	ตัวบ่งชี้	แหล่งพินิจ	เงื่อนไขประกอบที่ สำคัญ
<p>กิจกรรม และ ทรัพยากรที่ใช้</p> <p>1) ประเมินผู้เข้าร่วม โครงการ</p> <p>2) จัดกิจกรรมการ พัฒนาสมรรถนะ ผู้บริหารสถานศึกษา ระหว่างการทำงาน และส่งเสริมการใช้ ความรู้ ทักษะในการ ปฏิบัติงาน โดยใช้ รูปแบบการพัฒนาแบบ ผสมผสาน ดังนี้</p> <p>1) รูปแบบการสังเกต หรือการประเมิน ซึ่ง อาจเป็นการสังเกตและ ประเมินโดยคนอื่น</p> <p>2) รูปแบบการให้ส่วน เกี่ยวข้องในกระบวนการ พัฒนาและปรับปรุง</p> <p>3) รูปแบบการเป็นพี่ เลี้ยง</p> <p>4) การพัฒนาในงาน ถือเป็นการนำความรู้ ทักษะไปสู่การปฏิบัติ อีกทั้งเป็นการเรียนรู้ ระหว่างการทำงาน ในหน้าที่ เพื่อให้เป็น การพัฒนาที่ต่อเนื่อง เป็นระบบ</p>	<p>1) การส่งเสริมการนำ ความรู้ ทักษะตาม สมรรถนะไปสู่การปฏิบัติ</p> <p>2) การพัฒนาสมรรถนะ ผู้บริหารสถานศึกษาใน ระหว่างปฏิบัติงาน</p> <p>3) งบประมาณ จำนวน 30,000 บาท</p>	<p>1) ผู้เข้าร่วมโครงการ</p> <p>2) รายงานการใช้ งบประมาณ</p>	<p>1) ความมุ่งมั่นตั้งใจของ ผู้เข้าร่วมโครงการ</p> <p>2) ความรู้ความสามารถ ของพี่เลี้ยง (Mentor)</p> <p>3) ความสามารถในการ ประยุกต์ใช้ความรู้ และ ทักษะ ของผู้เข้าร่วม โครงการ</p> <p>4) ความร่วมมือของผู้มี ส่วนเกี่ยวข้อง</p>

ส่วนที่ 2 ผลการปรับปรุงแก้ไขเอกสารประกอบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร
สถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ผ่านการตรวจสอบเบื้องต้น (ระยะที่ 1) เป็นดังตารางที่ 19

ตารางที่ 19 ผลการปรับปรุงแก้ไขเอกสารประกอบโปรแกรมที่ผ่านการตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขเบื้องต้น (ระยะที่ 1)

เล่มที่	เอกสารประกอบโปรแกรม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง	ผลการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
1	การวางแผนเชิงกลยุทธ์	ควรเพิ่มเติมเนื้อหาในเอกสารประกอบโปรแกรม เล่มที่ 1 ดังนี้ 1) ลักษณะหรือความแตกต่างของแผนกลยุทธ์กับแผนทั่วไป 2) การกำหนดกลยุทธ์ในหน่วยงาน 3) ขั้นตอนการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 4) การจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลาง	1) แนวคิดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 2) ความหมายของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) ลักษณะของแผนกลยุทธ์ 4) กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 5) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การ 6) การประเมินสถานภาพองค์การ 7) การจัดวางทิศทางองค์การ 8) การกำหนดกลยุทธ์ 9) การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 10) การจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลาง 11) การควบคุมกลยุทธ์ 12) ใบงานที่ 1.1
2	การทำงานเป็นทีม	ควรเพิ่มเติมเนื้อหาในเอกสารประกอบโปรแกรม เล่มที่ 2 ดังนี้ 1) องค์ประกอบที่สำคัญของทีมงาน 2) ลักษณะของทีมที่มีประสิทธิภาพ 3) ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการทำงานเป็นทีม	1) ความหมายของการทำงานเป็นทีม 2) ความสำคัญของการสร้างทีมงาน 3) องค์ประกอบของทีมงาน 4) ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ 5) ใบงานที่ 2.1 6) กระบวนการสร้างทีมงาน 7) องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม 8) แนวทางสร้างความร่วมมือปฏิบัติงานเป็นทีม 9) ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่อทีมงาน 10) ใบงานที่ 2.2 11) เทคนิคการทำงานเป็นทีม 12) แนวทางการตัดสินใจโดยทีม 13) ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการทำงานเป็นทีม 14) ใบงานที่ 2.2

ตารางที่ 19 ผลการปรับปรุงแก้ไขเอกสารประกอบโปรแกรมที่ผ่านการตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขเบื้องต้น (ระยะที่ 1) (ต่อ)

เล่มที่	เอกสารประกอบโปรแกรม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง	ผลการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
3	การพัฒนาคูคลากร	ควรเพิ่มเติมเนื้อหาในเอกสารประกอบโปรแกรม เล่มที่ 3 ดังนี้ 1) แนวคิดใหม่ของการพัฒนาคูคลากร 2) ประโยชน์ของการพัฒนาคูคลากรในหน่วยงานหรือองค์การ	1) ความหมายของการพัฒนาคูคลากร 2) ความจำเป็นของการพัฒนาคูคลากร 3) แนวคิดใหม่ของการพัฒนาคูคลากร 4) ประโยชน์ของการพัฒนาคูคลากร 5) ใบบางที่ 3.1 6) รูปแบบการพัฒนาคูคลากร 7) การพัฒนาคูคลากรโดยการฝึกอบรมและรูปแบบอื่นๆ 8) ใบบางที่ 3.2
4	การตัดสินใจ	ควรเพิ่มเติมเนื้อหาในเอกสารประกอบโปรแกรม เล่มที่ 4 ดังนี้ 1) ขั้นตอนการตัดสินใจของผู้บริหาร 2) แหล่งข้อมูลและเทคโนโลยีสำหรับการตัดสินใจของผู้บริหาร	1) แนวคิดการตัดสินใจ 2) ความหมายของการตัดสินใจ 3) ความสำคัญของการตัดสินใจ 4) ขั้นตอนการตัดสินใจ 5) ประเภทการตัดสินใจ 6) กระบวนการตัดสินใจ 7) ผู้บริหารกับการตัดสินใจ 8) แหล่งข้อมูลและเทคโนโลยีสำหรับการตัดสินใจของผู้บริหาร 7) ใบบางที่ 4.1
5	การสื่อสาร	ควรเพิ่มเติมเนื้อหาในเอกสารประกอบโปรแกรม เล่มที่ 5 ดังนี้ 1) ปัจจัยที่ส่งผลการสื่อสารมีในองค์การมีประสิทธิภาพ 2) แนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจในองค์การ	1) ความหมายของการสื่อสาร 2) วัตถุประสงค์ของการสื่อสาร 3) รูปแบบของการสื่อสาร 4) ปัจจัยที่ส่งผลการสื่อสารมีประสิทธิภาพ 5) ปัญหาและอุปสรรคการสื่อสารในหน่วยงาน 6) ใบบางที่ 5.1 7) ความหมายของการจูงใจ 8) ความสำคัญของการจูงใจ 9) ทฤษฎีการจูงใจ 10) แนวทางสร้างแรงจูงใจ 11) ประโยชน์ของการจูงใจ 12) ใบบางที่ 5.2

ตารางที่ 19 ผลการปรับปรุงแก้ไขเอกสารประกอบโปรแกรมที่ผ่านการตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขเบื้องต้น (ระยะที่ 1) (ต่อ)

เล่มที่	เอกสารประกอบโปรแกรม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง	ผลการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
6	การเป็นผู้นำ	ควรเพิ่มเติมเนื้อหาในเอกสารประกอบโปรแกรม เล่มที่ 6 ดังนี้ 1) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำรูปแบบต่างๆ	1) ความหมายของการเป็นผู้นำ 2) คุณสมบัติการเป็นผู้นำ 3) ผู้นำกับการจูงใจในองค์กร 4) รูปแบบผู้นำ 5) ใบงานที่ 6.1 6) ความหมายของภาวะผู้นำ 7) ทฤษฎีภาวะผู้นำ 8) การพัฒนาภาวะผู้นำ 9) ใบงานที่ 6.2
7	การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ควรเพิ่มเติมเนื้อหาในเอกสารประกอบโปรแกรม เล่มที่ 7 ดังนี้ 1) แนวคิดการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	1) แนวคิดการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) การบริหารงานวิชาการ 3) ใบงานที่ 7.1 4) การบริหารงานงบประมาณ 5) ใบงานที่ 7.2 6) การบริหารงานบุคคล 7) ใบงานที่ 7.3 8) การบริหารงานทั่วไป 9) ใบงานที่ 7.4

จากตารางที่ 19 ผลจากการตรวจสอบเอกสารประกอบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะที่ได้ไปดำเนินการปรับปรุง เพิ่มเติมเนื้อหารายละเอียดของเอกสารประกอบโปรแกรมแต่ละเล่มเพื่อให้มีความสมบูรณ์ มีเนื้อหาสาระสอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้าร่วมโปรแกรม ก่อนนำไปตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขครั้งสำคัญ ต่อไป

4.3.2 ผลการตรวจสอบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานครั้งสำคัญและการปรับปรุงแก้ไข (main field testing and revision) ระยะที่ 2

การตรวจสอบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและเอกสารประกอบโปรแกรมครั้งสำคัญ ในระยะที่ 2 ดำเนินการหลังจากการตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมและเอกสารประกอบโปรแกรมเบื้องต้น ในระยะที่ 1 แล้ว ด้วยวิธีการจัดอภิปรายกลุ่ม (focus group discussion) ซึ่งได้ดำเนินการในวันที่ 20 มีนาคม 2553 ณ ห้องประชุม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานองคาย เขต 3 สำหรับเกณฑ์ที่นำมาใช้ในการกำหนดกลุ่มเป้าหมายในการเข้าร่วมอภิปรายกลุ่มเพื่อตรวจสอบโปรแกรมในครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกกลุ่มเป้าหมาย

ดังนี้ 1) เป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษามีสภาพบริบทใกล้เคียงกับผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 3) เป็นผู้ที่สนใจเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา และ 4) ไม่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เข้าร่วมอภิปรายเพื่อตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมในเบื้องต้น สำหรับการดำเนินการในครั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งผู้เข้าร่วมอภิปรายออกเป็น 2 กลุ่มๆ ละ 10 คน ดังนี้ กลุ่มที่ 1 ประกอบด้วย โรงเรียนบ้านแก่งอาสง โรงเรียนบ้านหอค้า โรงเรียนบ้านสะง้อ โรงเรียนบ้านหนองเข็ง โรงเรียนบ้านโนนยาง 6) โรงเรียนบ้านโคกสะอาด โรงเรียนธเนศวรวิทยา โรงเรียนบ้านหนองหมู โรงเรียนบ้านนาเจริญ และโรงเรียนบ้านคลองเค็ม กลุ่มที่ 2 ประกอบด้วย โรงเรียนบ้านกำแพงเพชร โรงเรียนบ้านโนนจำปา โรงเรียนบ้านนาสวรรค์ โรงเรียนบ้านเล็ดสิน โรงเรียนบ้านหนองตอ โรงเรียนบ้านชมภูพร โรงเรียนบ้านนาเจริญวิทยา โรงเรียนบ้านดอนแก้ว โรงเรียนบ้านโคกสว่าง และ โรงเรียนบ้านโนนวังเยี่ยม การดำเนินการ เริ่มต้นด้วยผู้วิจัยและผู้ช่วยผู้วิจัยแนะนำตนเองแบบสั้น ๆ และกล่าวขอบคุณที่ทุกคนเสียสละเวลาเข้ามาเข้าร่วมตรวจสอบโปรแกรมและเอกสารประกอบโปรแกรมในวันนี้ ต่อจากนั้นผู้วิจัยได้ให้นำเสนอโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ผู้เข้าร่วมอภิปรายกลุ่มได้ทราบพอสังเขป แล้วชี้แจงวัตถุประสงค์ในการดำเนินการจัดอภิปรายกลุ่มในครั้งนี้ ว่าผู้วิจัยต้องการรับฟังความคิดเห็นของทุกคนในกลุ่มเกี่ยวกับประเด็นวัตถุประสงค์โปรแกรม วัตถุประสงค์โครงการ ผลที่เกิดจากโครงการ กิจกรรม และทรัพยากรที่ใช้ ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ แหล่งพิสูจน์ตัวบ่งชี้ และเงื่อนไขประกอบที่สำคัญของโครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และโครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงาน ตลอดจนการตรวจสอบรายละเอียดของเอกสารประกอบโปรแกรม โดยขอให้ทุกคนพูดคุยอย่างเปิดเผยและเป็นกันเอง ผู้วิจัยและผู้ช่วยผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการอภิปรายและบันทึกข้อมูลข้อคิดเห็น ตลอดจนข้อเสนอแนะที่ได้จากการอภิปรายกลุ่ม เพื่อนำผลที่ได้จากการตรวจสอบไปปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมและเอกสารประกอบโปรแกรมให้มีความถูกต้องสมบูรณ์ ต่อไป สำหรับบรรยากาศในการจัดอภิปรายกลุ่มเพื่อตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมเป็นดังภาพที่ 13



ภาพที่ 13 การจัดอภิปรายกลุ่มเพื่อตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมและเอกสารประกอบโปรแกรมครั้งสำคัญ (ระยะที่ 2)

ผลการตรวจสอบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและเอกสารประกอบโปรแกรมครั้งสำคัญ (ระยะที่ 2) ผู้วิจัยได้นำข้อมูลผลการตรวจสอบในครั้งนี้ โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 นำเสนอผลการตรวจสอบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานครั้งสำคัญ ส่วนที่ 2 นำเสนอผลการปรับปรุงแก้ไขเอกสารประกอบโปรแกรมจากการตรวจสอบครั้งสำคัญ

ส่วนที่ 1 ผลการตรวจสอบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการนำเสนอข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมในเบื้องต้น แต่ละโครงการ และรายละเอียดโปรแกรมภายหลังการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะที่ได้จากการตรวจสอบโปรแกรม ดังตารางที่ 20 - 22

ตารางที่ 20 รายละเอียดผลการสังเคราะห์และประเด็นสำคัญเพื่อการปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครั้งสำคัญ (ระยะที่ 2)

ที่	โครงการ	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข
1	โครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	<p><u>วัตถุประสงค์ของโปรแกรม</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีข้อเสนอแนะเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขโปรแกรม <p><u>ตัวบ่งชี้วัตถุประสงค์โปรแกรม</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีข้อเสนอแนะเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขโปรแกรม <p><u>แหล่งพิสูจน์วัตถุประสงค์โปรแกรม</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - แก้ไข “3) บุคลากรในสถานศึกษา” เป็น “3) ผู้ได้บังคับบัญชาของผู้เข้าร่วมโครงการ” เพื่อให้ชัดเจนและสอดคล้องกับการเก็บข้อมูล - แก้ไข “4) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสถานศึกษา” เป็น “4) ผู้บังคับบัญชาของผู้เข้าร่วมโครงการ” เพื่อให้ชัดเจนและสอดคล้องกับการเก็บข้อมูล <p><u>เงื่อนไขประกอบที่สำคัญของวัตถุประสงค์โปรแกรม</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - เพิ่มเติม “4) ความมีคุณภาพของเครื่องมือในการประเมิน” เพราะถือเป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะส่งผลให้ประสงคโปรแกรมบรรลุผล <p><u>วัตถุประสงค์โครงการ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีข้อเสนอแนะเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขโปรแกรม <p><u>ตัวบ่งชี้วัตถุประสงค์โครงการ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีข้อเสนอแนะเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขโปรแกรม <p><u>แหล่งพิสูจน์วัตถุประสงค์โครงการ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ตัด “3) ผลการประเมินการนำความรู้ทักษะไปใช้ และ 4) ผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่” ออก เพราะการประเมินทั้งสองรายการต้องไปดำเนินการในโครงการที่ 2 <p><u>เงื่อนไขประกอบที่สำคัญของวัตถุประสงค์โครงการ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีข้อเสนอแนะเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขโปรแกรม <p><u>ผลที่เกิดจากโครงการ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีข้อเสนอแนะเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขโปรแกรม <p><u>ตัวบ่งชี้ผลที่เกิดตามโครงการ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีข้อเสนอแนะเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขโปรแกรม

ตารางที่ 20 รายละเอียดผลการสังเคราะห์และประเด็นสำคัญเพื่อการปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมพัฒนา
สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครั้งสำคัญ (ระยะที่ 2) (ต่อ)

ที่	โครงการ	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข
1	โครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	<p><u>แหล่งพิสูจน์ผลที่เกิดตามโครงการ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - แกไขจาก “ 1) ข้อมูลจากกลุ่มทดลอง” เป็น 1) ข้อมูลจากผู้เข้าร่วมโครงการ” เพื่อให้เกิดความชัดเจน <p><u>เงื่อนไขประกอบสำคัญผลที่เกิดตามโครงการ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีข้อเสนอแนะเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมกิจกรรมและทรัพยากรที่ใช้ - ไม่มีข้อเสนอแนะเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมตัวบ่งชี้กิจกรรมและทรัพยากรที่ใช้ - ไม่มีข้อเสนอแนะเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมแหล่งพิสูจน์กิจกรรมและทรัพยากรที่ใช้ - แกไขจาก “ 1) กลุ่มทดลอง” เป็น 1) ผู้เข้าร่วมโครงการ” เพื่อให้เกิดความชัดเจน <p><u>เงื่อนไขประกอบที่สำคัญกิจกรรมและทรัพยากรที่ใช้</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีข้อเสนอแนะเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขโปรแกรม
2	โครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	<p><u>วัตถุประสงค์ของโปรแกรม</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีข้อเสนอแนะเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขโปรแกรม <p><u>ตัวบ่งชี้วัตถุประสงค์โปรแกรม</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีข้อเสนอแนะเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขโปรแกรม <p><u>แหล่งพิสูจน์วัตถุประสงค์โปรแกรม</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ปรับเหมือนโครงการที่ 1 <p><u>เงื่อนไขประกอบที่สำคัญของวัตถุประสงค์โปรแกรม</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ปรับเหมือนโครงการที่ 1 <p><u>วัตถุประสงค์โครงการ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีข้อเสนอแนะเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขโปรแกรม <p><u>ตัวบ่งชี้วัตถุประสงค์โครงการ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีข้อเสนอแนะเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขโปรแกรม <p><u>แหล่งพิสูจน์วัตถุประสงค์โครงการ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ตัด “2) ประเมินความรู้” เพราะเป็นโครงการโครงการที่ 2 ไม่ได้ประเมินการเรียนรู้แต่อย่างใด <p><u>เงื่อนไขประกอบที่สำคัญของวัตถุประสงค์โครงการ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีข้อเสนอแนะเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขโปรแกรม <p><u>ประเด็นการตรวจสอบเกี่ยวกับผลที่เกิดจากโครงการ กิจกรรมและทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินโครงการ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้เข้าร่วมตรวจสอบไม่มีข้อเสนอแนะเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขโปรแกรม เนื่องจากมีความเห็นว่ามีเหมาะสมแล้ว

จากตารางที่ 20 ผลจากการสังเคราะห์การตรวจสอบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานครั้งสำคัญทั้งสองโครงการที่ผู้วิจัยนำเสนอ พบว่า ผู้เข้าร่วมตรวจสอบมีข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมดังรายละเอียดที่กล่าวมาข้างต้น ดังนั้น เพื่อให้ได้โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสม ผู้วิจัยจึงนำข้อมูลและข้อเสนอแนะที่ได้จากการสังเคราะห์ผลการจัดอภิปรายกลุ่มมาปรับปรุงแก้ไขโปรแกรม ดังจะได้นำเสนอโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผ่านการตรวจสอบปรับปรุงแก้ไขครั้งสำคัญรายละเอียดในตารางที่ 21 และตารางที่ 22

ตารางที่ 21 รายละเอียดโครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผ่านการตรวจสอบปรับปรุงแก้ไขครั้งสำคัญ (ระยะที่ 2)

สาระสำคัญของโครงการ	ตัวบ่งชี้	แหล่งพิสูจน์	เงื่อนไขประกอบที่สำคัญ
วัตถุประสงค์ของโปรแกรม เพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	1) ผู้เข้าร่วมโครงการมีความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) ผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่	1) พิจารณาผลจากการประเมิน ผู้เข้ากลุ่มตัวอย่างก่อนและหลังพัฒนาตามโปรแกรม 2) ผู้เข้าร่วมโครงการ 3) ผู้ได้บังคับบัญชาของผู้เข้าร่วมโครงการ 4) ผู้บังคับบัญชาของผู้เข้าร่วมโครงการ	1) ใช้รูปแบบการพัฒนาที่หลากหลายและแบบบูรณาการ 2) ผู้เข้ารับการพัฒนาที่มีความตระหนักและมุ่งมั่นในการที่จะพัฒนาตนเอง 3) ความตั้งใจจริงของผู้ดำเนินการพัฒนาและผู้ให้ข้อมูล 4) คุณภาพของเครื่องมือประเมิน
วัตถุประสงค์ของโครงการ เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ผู้เข้าร่วมโครงการทุกคนมีความรู้ ทักษะและคุณลักษณะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ผลการประเมินผลผู้เข้าร่วมโครงการ : 1) ประเมินปฏิบัติการ 2) ประเมินความรู้ 3) ประเมินทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	1) ยึดค่านิยมใหม่ในการพัฒนาวิชาชีพ 2) ระยะเวลาในการศึกษา 3) การตระหนักในความสำคัญในการพัฒนาของผู้เข้าร่วมโครงการ 4) ยึดหลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่

ตารางที่ 21 รายละเอียดโครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผ่านการตรวจสอบปรับปรุงแก้ไขครั้งสำคัญ (ระยะที่ 2) (ต่อ)

สาระสำคัญของโครงการ	ตัวบ่งชี้	แหล่งพิสูจน์	เงื่อนไขประกอบที่สำคัญ
ผลงานที่เกิดจากโครงการผู้เข้าร่วมโครงการมีความรู้ มีทักษะและคุณลักษณะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่กำหนด	ผู้เข้าร่วมโครงการมีความรู้ ทักษะ คุณลักษณะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	1) ผู้เข้าร่วมโครงการ 2) ผลการประเมิน	1) ความร่วมมือของผู้เข้าร่วมโครงการ 2) คุณภาพของสื่อ/ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง 3) การตระหนักในความสำคัญ
กิจกรรมและทรัพยากรที่ใช้ 1) ประเมินผู้เข้าร่วมโครงการก่อนการพัฒนา 2) กิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาภาคทฤษฎี โดยการใช้รูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน ดังนี้ 1) การจัดทำคู่มือเป็นการจัดทำคู่มือประกอบการพัฒนา 2) การปฐมนิเทศ เป็นการประชุมชี้แจงแนวทางการพัฒนา 3) การศึกษาด้วยตนเอง 4) การฝึกอบรม เป็นการฝึกอบรมเข้มข้น (intensive training) จำนวน 3 วัน 5) การสืบค้น เป็นการให้กลุ่มทดลองได้แสวงหาความรู้เพิ่มเติม 6) การศึกษาเป็นกลุ่ม 7) การศึกษาดูงาน	1) ผู้เข้าร่วมโครงการให้มีความรู้ และทักษะตามรูปแบบที่กำหนดไว้ 2. ระยะเวลาดำเนินการพัฒนา การดำเนินการพัฒนาแต่ละรูปแบบ 3. งบประมาณ ค่าวัสดุ ค่าตอบแทนและใช้สอยจำนวน 100,000 บาท	1) ผู้เข้าร่วมโครงการ 2) รายงานการใช้จ่ายงบประมาณ	1) ความร่วมมือของกลุ่มทดลองในการมุ่งมั่น 2) การวางแผนการพัฒนาตามโปรแกรม 3) การมีงบประมาณเพียงพอ 4) ความสามารถและความเชี่ยวชาญของวิทยากร

ตารางที่ 21 รายละเอียดโครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผ่านการตรวจสอบปรับปรุงแก้ไขครั้งสำคัญ (ระยะที่ 2) (ต่อ)

สาระสำคัญของโครงการ	ตัวบ่งชี้	แหล่งพิสูจน์	เงื่อนไขประกอบที่สำคัญ
วัตถุประสงค์ของโปรแกรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	1) ผู้เข้าร่วมโครงการมีความรู้ (knowledge) (skills) ตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) ผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่	1) พิจารณาผลจากการประเมิน ผู้เข้ากลุ่มตัวอย่างก่อนและหลังพัฒนาตามโปรแกรม 2) ผู้เข้าร่วมโครงการ 3) ผู้ไต่บังคับบัญชาของผู้เข้าร่วมโครงการบุคลากรในสถานศึกษา 4) ผู้บังคับบัญชาของผู้เข้าร่วมโครงการ	1) ใช้รูปแบบการพัฒนาที่หลากหลายและแบบบูรณาการ 2) ผู้เข้ารับการพัฒนาที่มีความตระหนักและมุ่งมั่นในการที่จะพัฒนาตนเอง 3) ความตั้งใจจริงของผู้ดำเนินการพัฒนาและผู้ให้ข้อมูล 4) คุณภาพของเครื่องมือประเมิน
วัตถุประสงค์ของโครงการเพื่อส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วมโครงการนำความรู้ ทักษะตามสมรรถนะไปสู่การปฏิบัติในภาระงาน	1) ผู้เข้าร่วมโครงการมีการนำความรู้ทักษะไปสู่การปฏิบัติในภาระงาน 2) ผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่	ผลการประเมินผู้เข้าร่วมโครงการ : 1) ประเมินปฏิบัติการ 2) ประเมินการนำความรู้ทักษะไปใช้ 3) ประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่	1) ยึดค่านิยมใหม่ในการพัฒนาวิชาชีพและหลัก 2) ความมุ่งมั่นของผู้เข้าร่วมโครงการ 3) การกำกับติดตามนิเทศของพี่เลี้ยง (Mentoring) 4) การให้ความร่วมมือของบุคลากรในสถานศึกษา
ผลงานที่เกิดขึ้นจากโครงการผู้เข้าร่วมโครงการมีการนำความรู้ ทักษะตามสมรรถนะไปสู่การปฏิบัติและก่อให้เกิดผลงานตามขอบข่ายภาระงาน	1) ผู้เข้าร่วมโครงการมีการนำความรู้ทักษะตามสมรรถนะไปสู่การปฏิบัติและก่อให้เกิดผลงานตามขอบข่ายภาระงาน 2) ผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่	1) ผลการประเมินผู้เข้าร่วมโครงการ 2) ผลการประเมินผลงานในหน้าที่	1) ความร่วมมือของผู้เข้าร่วมโครงการ 2) การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ 3) การเปิดโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา 4) การกำกับ นิเทศติดตามและประเมินผล 5) การสะท้อนกลับข้อมูลของผู้เข้าร่วมโครงการ

ตารางที่ 21 รายละเอียดโครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผ่านการตรวจสอบปรับปรุงแก้ไขครั้งสำคัญ (ระยะที่ 2) (ต่อ)

สาระสำคัญของโครงการ	ตัวบ่งชี้	แหล่งพิสูจน์	เงื่อนไขประกอบที่สำคัญ
<p>กิจกรรมและทรัพยากรที่ใช้</p> <p>1) ประเมินผู้เข้าร่วมโครงการ</p> <p>2) จัดกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาระหว่างการปฏิบัติงาน และส่งเสริมการใช้ความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน โดยใช้รูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน ดังนี้</p> <p>1) รูปแบบการสังเกตหรือการประเมิน ซึ่งอาจเป็นการสังเกตและประเมินโดยคนอื่น</p> <p>2) รูปแบบการให้ส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนาและปรับปรุง</p> <p>3) รูปแบบการเป็นพี่เลี้ยง</p> <p>4) การพัฒนาในงาน ถือเป็นการนำความรู้ ทักษะไปสู่การปฏิบัติ อีกทั้งเป็นการเรียนรู้ ระหว่างการปฏิบัติงานในหน้าที่ เพื่อให้เป็นการพัฒนาที่ต่อเนื่อง เป็นระบบ</p>	<p>1) การส่งเสริมการนำความรู้ ทักษะตามสมรรถนะไปสู่การปฏิบัติ</p> <p>2) การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในระหว่างปฏิบัติงาน</p> <p>3) งบประมาณ จำนวน 30,000 บาท</p>	<p>1) ผู้เข้าร่วมโครงการ</p> <p>2) รายงานการใช้งบประมาณ</p>	<p>1) ความมุ่งมั่นตั้งใจของผู้เข้าร่วมโครงการ</p> <p>2) ความรู้ความสามารถของพี่เลี้ยง (Mentor)</p> <p>3) ความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ และทักษะ ของผู้เข้าร่วมโครงการ</p> <p>4) ความร่วมมือของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง</p>

ส่วนที่ 2 ผลการปรับปรุงแก้ไขเอกสารประกอบโปรแกรมจากการตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขครั้งสำคัญ (ระยะที่ 2) เป็นดังตารางที่ 22

ตารางที่ 22 ผลการปรับปรุงแก้ไขเอกสารประกอบโปรแกรมที่ผ่านการตรวจสอบครั้งสำคัญ (ระยะที่ 2)

เล่มที่	เอกสารประกอบโปรแกรม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขครั้งสำคัญ	ผลการปรับปรุงแก้ไขครั้งสำคัญ
1	การวางแผนเชิงกลยุทธ์	เนื้อหาที่ควรเพิ่มเติม ไม่มี	<ol style="list-style-type: none"> 1) แนวคิดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 2) ความหมายของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) ลักษณะของแผนกลยุทธ์ 4) กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 5) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การ 6) การประเมินสถานภาพองค์การ 7) การจัดวางทิศทางองค์การ 8) การกำหนดกลยุทธ์ 9) การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 10) การจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลาง 11) การควบคุมกลยุทธ์ 12) ใบงานที่ 1.1
2	การทำงานเป็นทีม	เนื้อหาที่ควรเพิ่มเติม ไม่มี	<ol style="list-style-type: none"> 1) ความหมายของการทำงานเป็นทีม 2) ความสำคัญของการสร้างทีมงาน 3) องค์ประกอบของทีมงาน 4) ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ 5) ใบงานที่ 2.1 6) กระบวนการสร้างทีมงาน 7) องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม 8) แนวทางสร้างความร่วมมือปฏิบัติงานเป็นทีม 9) ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่อทีมงาน 10) ใบงานที่ 2.2 11) เทคนิคการทำงานเป็นทีม 12) แนวทางการตัดสินใจโดยทีม 13) ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการทำงานเป็นทีม 14) ใบงานที่ 2.2

ตารางที่ 22 ผลการปรับปรุงแก้ไขเอกสารประกอบโปรแกรมที่ผ่านการตรวจสอบครั้งสำคัญ (ระยะที่ 2) (ต่อ)

เล่มที่	เอกสารประกอบโปรแกรม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขครั้งสำคัญ	ผลการปรับปรุงแก้ไขครั้งสำคัญ
3	การพัฒนาบุคลากร	เนื้อหาที่ควรเพิ่มเติม 1) การพัฒนาบุคลากรด้วยการนิเทศ 2) การพัฒนาบุคลากรด้วยบทเรียน e-learning	1) ความหมายของการพัฒนาบุคลากร 2) ความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร 3) แนวคิดใหม่ของการพัฒนาบุคลากร 4) ประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร 5) ใบบางที่ 3.1 6) รูปแบบการพัฒนาบุคลากร 7) การพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรม 8) การนิเทศ 9) บทเรียน e-learning 10) ใบบางที่ 3.2
4	การตัดสินใจ	เนื้อหาที่ควรเพิ่มเติม -	1) แนวคิดการตัดสินใจ 2) ความหมายของการตัดสินใจ 3) ความสำคัญของการตัดสินใจ 4) ขั้นตอนการตัดสินใจ 5) ประเภทการตัดสินใจ 6) กระบวนการตัดสินใจ 7) ผู้บริหารกับการตัดสินใจ 8) แหล่งข้อมูลและเทคโนโลยีสำหรับการตัดสินใจของผู้บริหาร 7) ใบบางที่ 4.1
5	การสื่อสาร	เนื้อหาที่ควรเพิ่มเติม ไม่มี	1) ความหมายของการสื่อสาร 2) วัตถุประสงค์ของการสื่อสาร 3) รูปแบบของการสื่อสาร 4) ปัจจัยที่ส่งผลการสื่อสารมีประสิทธิภาพ 5) ปัญหาและอุปสรรคการสื่อสารในหน่วยงาน 6) ใบบางที่ 5.1 7) ความหมายของการจูงใจ 8) ความสำคัญของการจูงใจ 9) ทฤษฎีการจูงใจ 10) แนวทางสร้างแรงจูงใจ 11) ประโยชน์ของการจูงใจ 12) ใบบางที่ 5.2

ตารางที่ 22 ผลการปรับปรุงแก้ไขเอกสารประกอบโปรแกรมที่ผ่านการตรวจสอบครั้งสำคัญ (ระยะที่ 2) (ต่อ)

เล่มที่	เอกสารประกอบโปรแกรม	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขครั้งสำคัญ	ผลการปรับปรุงแก้ไขครั้งสำคัญ
6	การเป็นผู้นำ	เนื้อหาที่ควรเพิ่มเติม ไม่มี	1) ความหมายของการเป็นผู้นำ 2) คุณสมบัติการเป็นผู้นำ 3) ผู้นำกับการจูงใจในองค์กร 4) รูปแบบผู้นำ 5) ใบงานที่ 6.1 6) ความหมายของภาวะผู้นำ 7) ทฤษฎีภาวะผู้นำ 8) การพัฒนาภาวะผู้นำ 9) ใบงานที่ 6.2
7	การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	เนื้อหาที่ควรเพิ่มเติม ไม่มี	1) แนวคิดการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) การบริหารงานวิชาการ 3) ใบงานที่ 7.1 4) การบริหารงานงบประมาณ 5) ใบงานที่ 7.2 6) การบริหารงานบุคคล 7) ใบงานที่ 7.3 8) การบริหารงานทั่วไป 9) ใบงานที่ 7.4

จากตารางที่ 22 ผลการตรวจสอบเอกสารประกอบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานครั้งสำคัญ (ระยะที่ 2) โดยการจัดอภิปรายกลุ่มนั้น ปรากฏว่า มีข้อเสนอแนะเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขเอกสารประกอบโปรแกรมเฉพาะเล่มที่ 3 การพัฒนาบุคลากร นอกนั้นไม่มีข้อเสนอแนะแต่อย่างใด ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า เอกสารประกอบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้ง 7 เล่ม มีรายละเอียดครอบคลุมประเด็นสำคัญและมีความเหมาะสมในเชิงเนื้อหาที่จะนำไปใช้ประกอบโปรแกรมในภาคสนามกับกลุ่มเป้าหมาย จึงไม่มีการนำไปตรวจสอบในระยะที่ 3 และระยะที่ 4 แต่อย่างใด ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้นำเอกสารดังกล่าวไปจัดทำเป็นรูปเล่มที่สมบูรณ์ สำหรับนำไปใช้ประกอบโปรแกรมแต่ละระยะ ต่อไป

4.3.3 ผลการตรวจสอบเพื่อการยืนยันและการปรับปรุงแก้ไข (confirmative checking and revision) ระยะที่ 3

การตรวจสอบเพื่อการยืนยันและปรับปรุงแก้ไข เป็นการดำเนินการภายหลังการตรวจสอบโปรแกรมและการปรับปรุงแก้ไขครั้งสำคัญ ในระยะที่ 2 แล้ว ด้วยการประยุกต์ใช้แนวคิดการตรวจสอบ

ความตรงเชิงเนื้อหาของโปรแกรม ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องในองค์ประกอบต่างๆ ตามกรอบความสัมพันธ์ของโปรแกรมซึ่งประกอบด้วย 2 โครงการ คือ โครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและโครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงาน ที่ต้องการตรวจสอบมีความมีประสิทธิภาพ จากผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน แล้วนำผลการประเมินดังกล่าวมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (item objective congruency: IOC) หากพบว่ามีค่า IOC สูงเกินกว่า 0.60 ก็แสดงว่า โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้นนั้นมีประสิทธิภาพเหมาะสมที่จะนำไปทดลองใช้ในภาคสนามต่อไปได้ หากรายการใดยังมีค่า IOC ต่ำกว่า 0.60 ก็จะดำเนินการปรับปรุงแก้ไขและสอบถามความเห็นซ้ำอีกจนกว่าจะพบว่ารายการนั้นมีค่า IOC ตามเกณฑ์ที่กำหนด

ผลตรวจสอบเพื่อยืนยันและปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ระยะที่ 3) โดยผู้เชี่ยวชาญ เป็นดังรายละเอียด ในตารางที่ 23

ตารางที่ 23 ผลการตรวจสอบความมีประสิทธิภาพของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการยืนยันและการปรับปรุงแก้ไข (ระยะที่ 3)

ที่	ประเด็นการตรวจสอบความมีประสิทธิภาพของโปรแกรม	ผลการตรวจสอบ ค่าดัชนีความสอดคล้อง	
		โครงการที่ 1	โครงการที่ 2
1.	วัตถุประสงค์โปรแกรม		
	1.1 วัตถุประสงค์โปรแกรมสอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการพัฒนา	1.00	1.00
	1.2 การระบุตัวบ่งชี้วัตถุประสงค์โปรแกรมมีความชัดเจน	0.80	0.80
	1.3 แหล่งพิสูจน์ตัวบ่งชี้วัตถุประสงค์โปรแกรมจากการประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรมโดยผู้ร่วมโครงการ ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการประเมินปฏิกิริยาตอบสนอง ประเมินความรู้ ประเมินสมรรถนะ ประเมินการนำความรู้และทักษะใหม่ไปใช้ในการปฏิบัติงาน และประเมินประสิทธิผลในภาระงาน ก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรม	0.80	0.80
	1.4 เงื่อนไขประกอบสำคัญของวัตถุประสงค์โปรแกรมมีความเหมาะสม	1.00	1.00
2	วัตถุประสงค์โครงการ		
	2.1 ความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์โปรแกรมกับวัตถุประสงค์โครงการ	1.00	0.80
	2.2 ตัวบ่งชี้ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ชัดเจนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์โปรแกรม	0.80	0.80
	2.3 แหล่งพิสูจน์ของวัตถุประสงค์โครงการจากผู้ร่วมโครงการ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา	0.80	0.80
	2.4 เงื่อนไขประกอบที่สำคัญเหมาะสมกับการบรรลุวัตถุประสงค์โครงการและมีความเป็นไปได้	1.00	1.00

ตารางที่ 23 ผลการตรวจสอบความมีประสิทธิภาพของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา
 ชั้นพื้นฐานเพื่อการยืนยันและการปรับปรุงแก้ไข (ระยะที่ 3) (ต่อ)

ที่	ประเด็นการตรวจสอบความมีประสิทธิภาพของโปรแกรม	ผลการตรวจสอบ ค่าดัชนีความสอดคล้อง	
		โครงการที่ 1	โครงการที่ 2
3	ผลงานที่เกิดจากโครงการ		
	3.1 ผลงานที่เกิดจากการดำเนินโครงการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์โครงการและมีความเป็นไปได้	0.80	0.80
	3.2 ตัวบ่งชี้ผลงานชัดเจนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์โครงการ	0.80	0.80
	3.3 แหล่งพิสูจน์ด้านผลงานที่เกิดจากโครงการมีความชัดเจน	0.80	0.80
	3.4 เงื่อนไขประกอบที่สำคัญเหมาะสมกับการบรรลุวัตถุประสงค์โครงการและมีความเป็นไปได้	1.00	1.00
4	กิจกรรมและทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ		
	4.1 รูปแบบการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาและทรัพยากรที่ใช้มีความเหมาะสม	1.00	0.80
	4.2 ตัวบ่งชี้กิจกรรมและทรัพยากรที่ใช้แสดงรายละเอียด ปริมาณ คุณภาพ และระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรมและการใช้ทรัพยากรของผลงานโครงการมีความเหมาะสม	1.00	0.80
	4.3 แหล่งพิสูจน์การใช้ทรัพยากรแต่ละกิจกรรมที่กำหนดของโครงการมีความเหมาะสม	1.00	1.00
	4.4 เงื่อนไขประกอบสำคัญที่จะทำให้การจัดกิจกรรมและการใช้ทรัพยากรนั้นเกิดผลงานตามที่โครงการที่กำหนด มีความเหมาะสม และเป็นไปได้	0.80	0.80

หมายเหตุ โครงการที่ 1: โครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

โครงการที่ 2: โครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงาน

จากตารางที่ 23 ผลการตรวจสอบเพื่อการยืนยันและการปรับปรุงแก้ไข พบว่า ความมีประสิทธิภาพของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน โครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน มีค่าตั้งแต่ 0.80 – 1.00 และโครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงาน มีค่าตั้งแต่ 0.80 – 1.00 จึงสรุปได้ว่า โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้น มีประสิทธิภาพและมีความสอดคล้องในองค์ประกอบต่างๆ ของโปรแกรม โดยมีค่า IOC สูงกว่า 0.60 ทุกประเด็น ดังนั้น จึงไม่มีการปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในระยะที่ 3 นี้

4.3.4 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม ระยะที่ 4

การดำเนินการในระยะนี้ เป็นการตรวจสอบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยภาพรวม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 ท่าน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหาร การศึกษา จำนวน 2 ท่าน คือ 1) รศ.ดร.สมคิด สร้อยน้ำ และ 2) นายประเสริฐ งามพันธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 3 ท่าน คือ 1) ว่าที่ร้อยตรี บรรจง มุลตรีแก้ว 2) นายศักดิ์เดช ทาช้าย และ 3) นายนภดล ผดุงศรี ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารและพัฒนา ทรัพยากรบุคคล จำนวน 2 ท่าน คือ 1) ดร.ปัญญา แก้วกีฏร และ 2) ดร.พิษณุ ตูลสุข และ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และผลงานทางวิชาการด้านสมรรถนะ จำนวน 2 ท่าน คือ 1) ดร.ณรงค์วิทย์ แสนทอง และ 2) ดร. สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูล ผลที่ได้จะเป็นข้อมูลสำคัญในการปรับปรุงและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีความเหมาะสมและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ในการนำเสนอผลการตรวจสอบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในระยะนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนออยู่ในรูปตารางประกอบคำบรรยาย แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ทรงคุณวุฒิ ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ ตอนที่ 3 ผลการสรุปข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิ ในด้านคุณวุฒิทางการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่การงานของผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นดังรายละเอียด ในตารางที่ 24

ตารางที่ 24 สถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ระยะที่ 4)

ที่	สถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิ	จำนวน	ร้อยละ
1	วุฒิการศึกษา	9	100
	1. ปริญญาโท	3	33.33
	2. ปริญญาเอก	6	66.67
2	ตำแหน่งหน้าที่การงาน	9	100
	1. อาจารย์มหาวิทยาลัย	1	11.11
	2. ผู้บริหารการศึกษาระดับสูง	3	33.33
	3. ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	3	33.33
	4. นักวิชาการและผู้จัดการบริษัทฝึกอบรม	2	22.23

จากตารางที่ 24 สถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 ระดับปริญญาโท จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 และพบว่า

ผู้ทรงคุณวุฒิดำรงตำแหน่ง ผู้บริหารการศึกษาระดับสูง จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 นักวิชาการและผู้จัดการบริษัทฝึกอบรม จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 22.23 และอาจารย์มหาวิทยาลัย จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 11.11 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน (ระยะที่ 4)

ผลการการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นดังรายละเอียดปรากฏ ในตารางที่ 25

ตารางที่ 25 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ระยะที่ 4 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ที่	รายการตรวจสอบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน	ด้านความเหมาะสม			ด้านความเป็นไปได้		
		\bar{X}	S.D	แปลผล	\bar{X}	S.D	แปลผล
1	หลักการแนวคิดของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา	4.56	0.53	มากที่สุด	4.22	0.44	มาก
2	องค์ประกอบของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา	4.78	0.44	มากที่สุด	4.33	0.71	มาก
3	วัตถุประสงค์ของโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา	4.56	0.73	มากที่สุด	4.33	0.71	มาก
4	วัตถุประสงค์ของโครงการที่เป็นองค์ประกอบของโปรแกรม	4.89	0.33	มากที่สุด	4.89	0.33	มากที่สุด
5	การพัฒนาสมรรถนะการวางแผนเชิงกลยุทธ์	4.67	0.50	มากที่สุด	4.44	0.53	มาก
6	การพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีม	4.56	0.53	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
7	การพัฒนาสมรรถนะการพัฒนานุเคราะห์	4.78	0.44	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
8	การพัฒนาสมรรถนะการสื่อสาร	4.89	0.33	มากที่สุด	4.89	0.33	มากที่สุด
9	การพัฒนาสมรรถนะการตัดสินใจ	4.78	0.44	มากที่สุด	4.56	0.73	มากที่สุด
10	การพัฒนาสมรรถนะการเป็นผู้นำ	4.56	0.73	มากที่สุด	4.22	0.67	มาก
11	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา	4.78	0.44	มากที่สุด	4.56	0.53	มากที่สุด
12	รูปแบบการประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน	4.11	0.60	มาก	4.00	0.50	มาก
13	โครงการภาคทฤษฎีเพื่อการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน	4.56	0.54	มากที่สุด	4.22	0.44	มาก

ตารางที่ 25 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระยะที่ 4 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ที่	รายการตรวจสอบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ด้านความเหมาะสม			ด้านความเป็นไปได้		
		\bar{X}	S.D	แปลผล	\bar{X}	S.D	แปลผล
1 4	โครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	4.22	0.67	มาก	4.00	0.50	มาก
1 5	ผลที่คาดหวังเมื่อผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนำความรู้ ทักษะใหม่ไปสู่การปฏิบัติ	4.33	0.71	มาก	4.00	0.50	มาก
รวมเฉลี่ย		4.60	0.53	มากที่สุด	4.40	0.53	มาก

จากตารางที่ 25 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมโดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$) และหากพิจารณาความเหมาะสมเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีความเหมาะสมสูงสุดเรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ การพัฒนาความรู้ ทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและการพัฒนาสมรรถนะการสื่อสาร ($\bar{X} = 4.89$) องค์ประกอบของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การพัฒนาสมรรถนะการพัฒนาบุคลากร และรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ($\bar{X} = 4.78$) ตามลำดับ ส่วนผลการประเมินด้านความเป็นไปได้ของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่าโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเป็นไปได้ในการนำไปสู่การปฏิบัติ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$) และเมื่อพิจารณาความเป็นไปได้เป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่ผู้ทรงคุณวุฒิมีความว่ามีความเป็นไปได้มากที่สุด คือ ด้านการพัฒนาความรู้ ทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การพัฒนาสมรรถนะการสื่อสาร ($\bar{X} = 4.89$) การพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีม และการพัฒนาสมรรถนะการพัฒนาบุคลากร ($\bar{X} = 4.67$) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการสังเคราะห์ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

นอกจากการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วผู้ทรงคุณวุฒิยังได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พอสรุปได้ เป็นดังรายละเอียดในตารางที่ 26

ตารางที่ 26 ผลการสังเคราะห์ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ที่	สรุปประเด็นความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ	แนวทางดำเนินการของผู้วิจัย
1	กลุ่มตัวอย่างหรือกลุ่มเป้าหมายที่เลือกจะต้องเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสนใจที่จะพัฒนาตนเองและสามารถเข้ารับการพัฒนาได้ตลอดโปรแกรม	ผู้วิจัยจะได้นำไปเป็นแนวทางในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างเข้ารับการพัฒนาในครั้งนี้ โดยจะดำเนินการพิจารณาผู้ที่มีความสนใจที่จะพัฒนาตนเองและสามารถเข้ารับการพัฒนาได้ตลอดโปรแกรมและไม่ย้ายสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถประเมินผลการพัฒนาได้ถูกต้อง
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีภาระงานอื่นมาก อาจจะมีผลกระทบเล็กน้อยต่อภาระงานเหล่านั้น โดยเฉพาะด้านการบริหารเวลา	ผู้วิจัยจะได้นำไปเป็นข้อมูลในการกำหนดปฏิทินและแผนในการพัฒนาตามโปรแกรม การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่หลากหลายรูปแบบ/กิจกรรม โดยแบ่งเป็น 2 ระยะ คือ พัฒนากาดฤษฎี และภาคปฏิบัติในสถานศึกษา โดยรูปแบบการพัฒนาไม่เป็นการเพิ่มภาระให้ผู้บริหารแต่อย่างใด
3	หน่วยงานที่นำโปรแกรมไปพัฒนาจะต้องเห็นชอบกับสมรรถนะ ซึ่งเป็นการสังเคราะห์ขึ้นมาใหม่ไม่ครอบคลุมสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน ตามที่ ก.ค.ศ.กำหนด ซึ่งต้องสร้างความเข้าใจกับหน่วยงานที่นำไปใช้	ผู้วิจัยจะได้นำข้อมูลดังกล่าวไปหาแนวทางในสร้างความเข้าใจให้ผู้เข้ารับการพัฒนาและหน่วยงานที่จะนำไปใช้ให้มีความเข้าใจ เกี่ยวกับสมรรถนะที่นำมาพัฒนาว่ามีการสังเคราะห์สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาที่จำเป็นและสำคัญจากแนวคิดของนักวิชาการ หน่วยงานทั้งไทยและต่างประเทศ มาเป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนา ซึ่งก็มีบางสมรรถนะที่สอดคล้องกับสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามที่ ก.ค.ศ.กำหนด
4	โปรแกรมอาจนำเสนอให้มีการพัฒนาสมรรถนะในระดับเขตพื้นที่การศึกษาเป็นลำดับแรก และนำเสนอในระดับสพฐ.ต่อไป	ผู้วิจัยจะดำเนินการทดลองใช้กับผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาก่อนและจะมีการปรับปรุงให้สมบูรณ์หลังสิ้นสุดการทดลองใช้
5	โปรแกรมนี้น่าสนใจมาก ถ้าสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษาจะเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่ง ส่งผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ต่อไป	ผู้วิจัยจะนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะไปปรับปรุงโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถนำไปใช้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ต่อไป

สรุปผลจากการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ปรากฏว่า โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร

สถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปสู่การปฏิบัติ ในภาคสนามโดยรวมอยู่ในระดับมากและรายด้านอยู่ในระดับมากขึ้นไป จึงไม่มีการปรับปรุงแก้ไข โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานแต่อย่างใด ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่สมบูรณ์เพื่อนำไปทดลองในภาคสนาม ต่อไป

สำหรับขั้นตอนการทดลองโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในภาคสนาม และผลการประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในภาคสนาม ผู้วิจัยได้นำเสนออย่างละเอียดไว้ในบทที่ 5

4.4 ผลการสร้างเครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

ผลจากการสร้างและพัฒนาเครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน เพื่อนำไปใช้ในการทดลองในภาคสนาม ซึ่งประกอบด้วย 1) แบบประเมินปฏิกิริยาตอบสนองต่อโปรแกรม 2) แบบประเมินความรู้ตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน 3) แบบประเมินทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน 4) แบบประเมินการนำความรู้ทักษะไปสู่การปฏิบัติในหน้าที่ และ 5) แบบประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ เป็นดังรายละเอียดในตารางที่ 27

ตารางที่ 27 ผลการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

ที่	ประเภทเครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรม	ลักษณะเครื่องมือประเมิน	จำนวนคำถาม	IOC	ค่าอำนาจจำแนก	ค่าความยากง่าย	ค่าความเที่ยง
1	แบบประเมินปฏิกิริยาตอบสนองต่อโปรแกรม แบ่งออกเป็น 2 ฉบับ						
	1.1 โครงการภาคทฤษฎี เพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน เป็นโครงการที่ดำเนินการใน(ระยะที่ 1)	แบบสอบถาม มาตราส่วน ประมาณค่า 5 ระดับ	15 ข้อ	0.80-1.00	0.23-0.49	-	0.97
	1.2 โครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน (ระยะที่ 2)	แบบสอบถาม มาตราส่วน ประมาณค่า 5 ระดับ	15 ข้อ	0.80-1.00	0.29-0.52	-	0.95

ตารางที่ 27 ผลการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ต่อ)

ที่	ประเภทเครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรม	ลักษณะเครื่องมือประเมิน	จำนวนคำถาม	IOC	ค่าอำนาจจำแนก	ค่าความยากง่าย	ค่าความเที่ยง
1	แบบประเมินปฏิบัติการตอบสนองต่อโปรแกรม แบ่งออกเป็น 2 ฉบับ 1.3 โครงการภาคทฤษฎี เพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นโครงการที่ดำเนินการใน (ระยะที่ 1) 1.4 โครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ระยะที่ 2)	แบบสอบถาม	15 ข้อ	0.80-1.00	0.23-0.49	-	0.97
		แบบสอบถาม	15 ข้อ	0.80-1.00	0.29-0.52	-	0.95
2	แบบประเมินความรู้สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	แบบทดสอบแบบเลือกตอบ ชนิด 4 ตัวเลือก	50 ข้อ	0.60-1.00	0.22-0.74	0.28 - 0.79	0.88
3	แบบประเมินทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	แบบสอบถาม	45 ข้อ	0.60-1.00	0.34-0.71	-	0.96
4	แบบประเมินการนำความรู้ทักษะสู่การปฏิบัติงานในหน้าที่	แบบสอบถาม	45 ข้อ	0.60-1.00	0.21-0.58	-	0.94
5	แบบประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่	แบบสอบถาม	35 ข้อ	0.60-1.00	0.37-0.66	-	0.99

จากตารางที่ 27 จะเห็นได้ว่า เครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้นเพื่อนำไปใช้ในการทดลองโปรแกรมในภาคสนามแต่ละประเภทมีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำไปจัดทำเครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนการทดลองโปรแกรมในภาคสนามและนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์เพื่อหาประสิทธิภาพ ต่อไป

ผลจากการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในครั้งนี้ ส่งผลให้ได้โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีส่วนประกอบที่สำคัญ มีเหมาะสมที่จะนำไปทดลองในภาคสนามกับกลุ่มเป้าหมายเพื่อหาประสิทธิภาพโปรแกรมในภาคสนามต่อไป

สำหรับขั้นตอนและผลการทดลองโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคสนามและผลการประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมจากเครื่องมือประเมินทั้ง 5 ประเภท ผู้วิจัยได้นำเสนอไว้ดังรายละเอียด ในบทที่ 5

บทที่ 5

ผลการทดลองโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การรายงานผลการวิจัยในบทนี้ เป็นการนำเสนอการผลทดลองโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับกลุ่มเป้าหมายในภาคสนาม และผลการประเมินประสิทธิภาพโปรแกรม ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอรายละเอียดในลักษณะการบรรยายความเรียงประกอบข้อมูล และรูปภาพประกอบ การนำเสนอจะแบ่งได้ ดังนี้ 1) นำเสนอการทดลองโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคสนาม ตามโครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ระยะที่ 1) และโครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ระยะที่ 2) และ 2) นำเสนอผลการประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจากเครื่องมือประเมินประสิทธิภาพ ทั้ง 5 ประเภท ตามลำดับ ดังนี้

5.1 การทดลองโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

5.1.1 โครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการทดลองโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กับกลุ่มเป้าหมายการทดลองในระยะที่ 1 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามกรอบเนื้อหาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รวม 6 ด้านประกอบด้วย 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 2) การทำงานเป็นทีม 3) การพัฒนาบุคลากร 4) การตัดสินใจ 5) การสื่อสาร และ 6) การเป็นผู้นำ การดำเนินการพัฒนาตามโครงการนี้เป็นการดำเนินการระหว่างเดือน พฤษภาคม 2553-มิถุนายน 2553 เป็นดังรายละเอียดต่อไปนี้

ในวันที่ 3 พฤษภาคม 2553 ผู้วิจัยขออนุญาตต่อผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานองคาย เขต 2 เพื่อเชิญกลุ่มเป้าหมายที่เป็นกลุ่มทดลอง จำนวน 30 คน และกลุ่มควบคุม จำนวน 30 คน เข้ารับการปฐมนิเทศ เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามโปรแกรมที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น และเพื่อเป็นการสร้างความตระหนักให้กลุ่มทดลองที่เข้ารับการพัฒนามตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเห็นความสำคัญและจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะ สถานที่ในการดำเนินการ คือ หอประชุมสุนทรธรรมธาดา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานองคาย เขต 2 โดยผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการปฐมนิเทศกลุ่มเป้าหมายด้วยตนเองพร้อมกันนี้ยังได้รับเกียรติอย่างสูงจาก นายธีรพงษ์ สารแสน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานองคาย เขต 2 ที่ให้เกียรติเป็นประธานในการจัดปฐมนิเทศพร้อมทั้งกล่าวให้โอวาทและกล่าวถึงความสำคัญในการเข้าร่วมโปรแกรมในครั้งนี้โดยขอให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ตระหนักและให้ความสำคัญในการเข้าร่วมโปรแกรมเพราะถือเป็นโอกาสที่จะได้พัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังคำกล่าวตอนหนึ่งที่ว่า “ผมเห็นว่าโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้มาจากการวิจัยและพัฒนาและนำมาทดลองในภาคสนามผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2 ในครั้งนี้ ถือเป็นสิ่งที่ดีมากเพราะเป็นโอกาสดีของผู้บริหารสถานศึกษา เพราะนอกจากผู้เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมจะได้พัฒนาตนเองในด้านสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วหากผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้นำความรู้ทักษะที่ได้รับจากการพัฒนาตามโปรแกรมไปสู่การปฏิบัติในภาระงานก็จะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานในสถานศึกษามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้น จึงขอให้ทุกคนที่เข้าร่วมโปรแกรมให้ความสำคัญและตระหนักในการมุ่งมั่นพัฒนาตามโปรแกรมด้วย” ต่อจากนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการปฐมนิเทศ สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขั้นตอนการทดลองโปรแกรมในภาคสนาม กิจกรรมและรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ การประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมในภาคสนาม และระยะเวลาการทดลองโปรแกรมในภาคสนาม ด้วยวิธีการบรรยาย ชี้แจงและมีประกอบเอกสาร ตลอดจนเปิดโอกาสให้มีการซักถามในประเด็นที่ไม่เข้าใจจนกลุ่มเป้าหมายมีความเข้าใจเป็นอย่างดี เมื่อทุกคนมีความเข้าใจในการเข้าร่วมโปรแกรมแล้ว ผู้วิจัยพร้อมด้วยผู้ช่วยผู้วิจัยได้ดำเนินการประเมินก่อนการทดลองโปรแกรมในด้านความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการนำความรู้ทักษะไปสู่การปฏิบัติ และด้านผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของกลุ่มเป้าหมายการทดลองโปรแกรมเพื่อนำไปเปรียบเทียบผลการประเมินหลังการทดลองโปรแกรม และเปรียบเทียบผลการประเมินระหว่างกลุ่มทดลองกับกลุ่มควบคุม ซึ่งบรรยากาศก็เป็นไปด้วยความเรียบร้อยเป็นกันเอง จนถึงเวลา 11.45 น. ผู้วิจัยและคณะเก็บรวบรวมแบบประเมินคืน ก่อนสิ้นสุดการปฐมนิเทศผู้วิจัยได้มอบเอกสารชุดการเรียนรู้เกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 6 เล่ม ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเป็นเอกสารประกอบโปรแกรม เพื่อให้กลุ่มทดลองนำไปศึกษาตามรูปแบบการพัฒนาการศึกษาด้วยตนเอง ต่อไป หลังจากนั้นกลุ่มเป้าหมายได้รับประทานอาหารกลางวันตามที่ผู้วิจัยจัดเตรียมไว้ร่วมกัน ผลจากการดำเนินการทำให้กลุ่มเป้าหมายทั้งที่เป็นกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมีความรู้ ความเข้าใจในแนวทางการเข้าร่วมการทดลองโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นอย่างดี รวมทั้งมีความกระตือรือร้นที่จะร่วมกิจกรรมและให้ความร่วมมือในการดำเนินการในครั้งนี้เป็นอย่างดี โดยทุกคนให้เหตุผลว่าเป็นกาที่ดีที่จะได้พัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในด้าน ความรู้ ทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ส่งผลให้ผู้วิจัยมีกำลังใจที่จะดำเนินการทดลองโปรแกรมในขั้นตอนต่อไป

ในระยะต่อมา ระหว่างวันที่ 4 พฤษภาคม 2553 – 18 พฤษภาคม 2553 ผู้วิจัยได้ให้กลุ่มทดลอง ได้ดำเนินการพัฒนากลุ่มทดลองด้วยรูปแบบการศึกษาด้วยตนเองจากชุดการเรียนรู้ เกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อันประกอบด้วยองค์ความรู้ที่ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิด นักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสมรรถนะ มาจัดทำเป็นรูปเล่มอยู่ในรูปของชุดการเรียนรู้ จำนวน 6 เล่ม ประกอบด้วย เล่มที่ 1 องค์ความรู้เกี่ยวกับแนวคิด หลักการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เล่มที่ 2 องค์ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดการทำงานเป็นทีม การสร้างทีมงาน เล่มที่ 3 องค์ความรู้เกี่ยวกับแนวคิด หลักการพัฒนาพัฒนาบุคลากร เล่มที่ 4 องค์ความรู้เกี่ยวกับหลักการแนวคิดการตัดสินใจ รูปแบบการตัดสินใจ เล่มที่ 5 องค์ความรู้เกี่ยวกับหลักการ แนวคิดการสื่อสารและการจูงใจ และเล่มที่ 6 องค์ความรู้ หลักการแนวคิดการเป็นผู้นำ ภาวะผู้นำ เป็นระยะเวลา 2 สัปดาห์ โดยผู้วิจัยได้ชี้แจงแนวทางการศึกษาชุดการเรียนรู้และการปฏิบัติกิจกรรมระหว่างการศึกษาด้วยตนเองให้กลุ่มทดลองรับทราบ และกลุ่มทดลองดำเนินศึกษาชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง และปฏิบัติตามเส้นทางการศึกษาเอกสารด้วยตนเองที่ระบุ

ไว้ในเอกสารแต่ละเล่ม ในระหว่างการศึกษาค้นคว้าการเรียนรู้กลุ่มทดลองที่ศึกษาเอกสารได้มีการมุ่งมั่นตั้งใจเป็นอย่างดี ดังจะเห็นได้จากการสรุปประเด็นสำคัญตามใบงานในเอกสารแต่ละเล่ม และมีศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ อีกด้วย ผลสะท้อนกลับที่ได้รับ คือ กลุ่มทดลองมีความพึงพอใจในรูปแบบการศึกษาด้วยตนเองเพราะเป็นรูปแบบการพัฒนาความรู้ ที่สอดคล้องกับรูปแบบการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ที่เน้นการศึกษาด้วยตนเอง อีกทั้งเอกสารชุดการเรียนรู้ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมทั้งในด้านเนื้อหา สารที่เกี่ยวกับความรู้ทักษะ เกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และรูปเล่มที่กระชับรัดกุมสวยงาม

ต่อมาภายหลังจากการให้กลุ่มทดลองได้ศึกษาเอกสารชุดการเรียนรู้ด้วยตนเองแล้ว ในระหว่างวันที่ 7-9 มิถุนายน 2553 ได้ดำเนินการฝึกอบรมเข้ม (intensive training) เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นกลุ่มทดลองได้ฝึกทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการฝึกอบรมเข้มจากวิทยากรผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสมรรถนะ เนื้อหาหลักสูตรการฝึกอบรมเข้มเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในแต่ละสมรรถนะ ดังนี้ 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ มุ่งเน้น ความรู้ ทักษะ ความสามารถในการกำหนดแผนกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายในการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ถูกกำหนดขึ้น 2) การทำงานเป็นทีม มุ่งเน้น ความรู้ ทักษะความสามารถในการกำหนดแผนกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายในการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ถูกกำหนดขึ้น 3) การพัฒนาบุคลากร มุ่งเน้นความรู้ ทักษะ ในการให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยแก้ปัญหาให้แก่เพื่อนร่วมงาน และผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างรวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่างๆ 4) การตัดสินใจ มุ่งเน้นพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถในการกำหนดหลักการ แนวทางวิธีการอย่างเป็นระบบรวมถึงการวิเคราะห์ สังเคราะห์ การวิจัยและกำหนดทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อแก้ปัญหาและตัดสินใจในการบริหารจัดการศึกษา 5) การสื่อสาร มุ่งเน้นพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถในการพูด เขียน สื่อสารโต้ตอบ ในโอกาสและสถานการณ์ต่างๆ ตลอดจนสามารถชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่น เห็นด้วย ยอมรับ คล้อยตาม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร 6) การเป็นผู้นำ มุ่งเน้นการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถในการแสดงออกถึงความร่วมมิตชอบในเรื่องต่างๆ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีผลต่อทีมงาน หน่วยงาน รวมทั้งความสามารถในการบริหารจัดการ และความสามารถในการจูงใจหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ปฏิบัติตามเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น ในการดำเนินการฝึกอบรมเข้มผู้วิจัยได้บูรณาการรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพมาบูรณาการด้วยการนำรูปแบบการพัฒนาโดยการสืบค้น และการศึกษาเป็นกลุ่มมาผสมผสานในการดำเนินการ ก่อนดำเนินการฝึกอบรมเข้มผู้วิจัย ได้ขออนุญาตผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2 เพื่อแจ้งกลุ่มทดลองเข้ารับการฝึกอบรมเข้มระหว่างวันที่ 7 - 9 มิถุนายน 2553 ณ โรงแรมทิพย์หนองคาย จังหวัดหนองคาย โดยมีรายละเอียด ดังนี้ วันที่ 7 มิถุนายน 2553 เวลา 08.30-09.00น. ผู้วิจัยและคณะรับรายงานตัว ลงทะเบียนรับเอกสาร และในเวลา 10.00 น. ผู้วิจัยชี้แจงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเข้มตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้มได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ แนวปฏิบัติในระหว่างการฝึกอบรมเข้ม เวลา 10.00-12.00 น.

พิธีเปิดและบรรยายพิเศษ ได้รับความอนุเคราะห์จาก นายธีรพงษ์ สารแสน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2 ให้เกียรติมาเป็นประธานพิธีเปิดและ

บรรยายพิเศษในหัวข้อ “สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา” แล้วพักรับประทานอาหารกลางวัน ในภาคบ่าย เริ่มตั้งแต่เวลา 13.00-16.30 น. การพัฒนาสมรรถนะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยได้รับความอนุเคราะห์จาก ดร.วีระเดช เชื้อนาม ผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านการวางแผนกลยุทธ์ มาเป็นวิทยากรบรรยาย และนำฝึกปฏิบัติกิจกรรม จนถึงเวลาที่กำหนด หลังจากนั้นผู้วิจัยได้แสดงความขอบคุณวิทยากร และนัดหมายเวลากับผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้ม แล้วให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้มพักผ่อนและรับประทานอาหารเย็นตามที่ผู้วิจัยจัดเตรียมไว้ให้ เมื่อถึงเวลานัดหมาย ในเวลา 18.00-21.00 น. ผู้วิจัยจัดให้แต่ละกลุ่มสรุปองค์ความรู้ที่ได้จากการฟังบรรยายและการฝึกปฏิบัติจากการวิทยากรและสืบค้นเพิ่มเติม วันที่ 8 มิถุนายน 2553 เวลา 08.30 - 09.00 น. รับรายงานตัวผู้เข้าอบรมเข้ม โดยผู้วิจัยและคณะ ทักทาย พูดคุยกับผู้เข้าอบรมด้วยความเป็นกันเองและเตรียมความพร้อมก่อนถึงเวลาดำเนินการตามตารางด้วยการจัดกิจกรรมเรื่องเล่าเช้านี้โดยการให้ผู้เข้าอบรมมาเล่าเกี่ยวกับความรู้ ประสบการณ์ที่ได้จากการพัฒนาในวันที่ผ่านมาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งแต่ละคนก็ให้ความร่วมมือด้วยดี จนถึงเวลา เวลา 09.00 น. ก็ได้เริ่มดำเนินการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีม โดยการฟังบรรยายเพื่อให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดการทำงานเป็นทีมและฝึกปฏิบัติตามกิจกรรมที่วิทยากร สำหรับวิทยากรผู้นำทำกิจกรรม คือ ดร.ประยูร เจริญสุข ผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการทำงานเป็นทีม กิจกรรมดังกล่าวดำเนินการไปจนถึงเวลา 12.00 น. ก็พักรับประทานอาหารกลางวันตามที่ผู้วิจัยจัดเตรียมไว้ให้ นัดหมายเวลาในภาคบ่าย ในเวลา 13.00 น. เป็นต้นไปจนถึงเวลา 16.30 น. เป็นการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสื่อสาร โดยวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ คือ ท่านอาจารย์ทองสุข มันทาท ผู้ที่มีความชำนาญและเชี่ยวชาญด้านเทคนิคการสื่อสารด้วยรูปแบบต่าง เริ่มด้วยการให้หลักการ แนวคิด เทคนิคการสื่อสารในองค์กร พร้อมทั้งให้ผู้เข้าอบรมได้ฝึกปฏิบัติและซักถามในประเด็นที่สงสัย บรรยายภาคเป็นไปด้วยความเป็นกันเอง จนถึงเวลาตามตารางก็พักผ่อนและรับประทานอาหารเย็นที่ผู้วิจัยจัดไว้ให้ นัดหมายเวลาในภาคกลางคืน เวลา 18.00 น. จัดให้ผู้เข้าอบรมเป็นกลุ่มเพื่อร่วมกันสรุปองค์ความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนาและสืบค้นเพิ่มเติมจากแหล่งเรียนรู้อื่นไปจนถึงเวลา 20.00 น. เพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้ไปนำเสนอในตอนเช้าของวันถัดไป วันที่ 9 มิถุนายน 2553 ซึ่งเป็นวันที่สามของการฝึกอบรมเข้ม เริ่มรับรายงานตัวเวลา 08.30 น. เป็นต้นไป และกิจกรรมเรื่องเล่าเช้านี้ โดยให้แต่ละกลุ่มนำเสนอองค์ความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการอบรมรวมทั้งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จนถึงเวลา 09.00น. เริ่มดำเนินการพัฒนาสมรรถนะด้านการเป็นผู้นำ โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้เกียรติมาเป็นวิทยากร และเป็นผู้นำในการฝึกปฏิบัติกิจกรรม คือ นายอัมพร พิณะสา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานองคาย เขต 3 เมื่อถึงเวลา 12.00 น. พักรับประทานอาหารกลางวันและในวันเดียวกันนี้ ภาคบ่ายเริ่มเวลา 13.00น. ดำเนินการพัฒนาความรู้ ทักษะสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการตัดสินใจ ซึ่งถือว่าเป็นสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยได้รับเกียรติจาก ดร.เชวงศักดิ์ พฤษเทพเวศน์ผู้ทรงคุณวุฒิที่ความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการตัดสินใจ กิจกรรมดำเนินการไปจนถึงเวลา 16.30 น. ผู้วิจัยสรุปผลการฝึกอบรมเข้มตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และปิดการอบรมมอบวุฒิบัตรผู้ผ่านการฝึกอบรมเข้ม โดยท่านผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานองคาย เขต 2 ได้ให้เกียรติมาเป็นประธานและมอบวุฒิบัตรแก่ผู้ผ่านการฝึกอบรมเข้มอบรม

ผลจากการดำเนินการพัฒนากลุ่มทดลองที่เข้ารับการฝึกอบรมเข้มในครั้งนี้นำมาปรากฏว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจในการเข้าร่วมกิจกรรมในครั้งนี้ เพราะได้รับการพัฒนาสมรรถนะจากวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในแต่ละสมรรถนะ อีกทั้งมีกิจกรรมและรูปแบบการพัฒนาที่หลากหลาย อาทิ การฝึกปฏิบัติ การศึกษาเป็นกลุ่ม และการสืบค้นเพิ่มเติมจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เป็นต้น ส่วนข้อควรพึงระวังในการดำเนินการ คือ เนื่องจากการพัฒนาสมรรถนะด้วยการฝึกอบรมเข้มมีกิจกรรมที่หลากหลายต้องให้ความสำคัญกับการคัดเลือกวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิที่จะมาเป็นผู้ดำเนินการพัฒนาและอีกประการหนึ่งกิจกรรมการฝึกอบรมเข้มต้องใช้เวลาอย่างมากซึ่งอาจต้องใช้งบประมาณจำนวนมากมาเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ เป็นต้น

นอกจากนั้น การดำเนินการตามโครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้นำรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษามาดำเนินการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยการจัดให้กลุ่มทดลองไปศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่สามารถบริหารจัดการศึกษาได้ประสบผลสำเร็จ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ให้กับผู้เข้าร่วมโครงการผู้วิจัยและกลุ่มทดลองร่วมกันวางแผนการศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่มีบริบทใกล้เคียงกับสถานศึกษาของกลุ่มทดลอง และประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษา เป็นต้น

ในวันที่ 11 มิถุนายน 2553 ผู้วิจัยประสานขอความอนุเคราะห์ขอร้องให้ผู้เข้าร่วมโครงการที่เป็นกลุ่มทดลองศึกษาดูงานสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานองคาย เขต 2 เพื่อเป็นการประหยัดงบประมาณและสะดวกในการเดินทาง สถานศึกษาที่เป็นเป้าหมายในการศึกษาดูงาน คือ โรงเรียนต้นแบบโรงเรียนในฝัน ที่ประสบความสำเร็จในด้านการบริหารจัดการ ได้แก่ โรงเรียนโซ่พิสัยพิทยาคม และโรงเรียนที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับคัดเลือกด้านผู้มีผลงานดีเด่นและได้รับรางวัล “ครูสุดดี” ของคุรุสภากระทรวงศึกษาธิการ คือ โรงเรียนบ้านห้วยทราย อำเภอโซ่พิสัย ในช่วงเช้าได้เข้าศึกษาดูงานที่ โรงเรียนโซ่พิสัยพิทยาคม โดยได้รับความอนุเคราะห์จากท่านผู้อำนวยการโรงเรียนโซ่พิสัยพิทยาคมด้วยดีเพราะนอกจากจะบรรยายพิเศษ แนวคิดหลักการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความสำเร็จ และนำคณะเยี่ยมชมสถานที่ สร้างความประทับใจแก่คณะผู้มาศึกษาดูงานเป็นอย่างยิ่ง ในช่วงบ่ายคณะศึกษาดูงานได้เดินทางเข้าเยี่ยมชมศึกษาดูงานเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่โรงเรียนบ้านห้วยทราย โดยได้รับความอนุเคราะห์จากท่านผู้อำนวยการโรงเรียนและคณะครูอาจารย์เป็นอย่างดี ผู้ศึกษาดูงานรับฟังคำบรรยายสรุปแนวคิดการนำความรู้ ทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมาบูรณาการและประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน มีการศึกษา แลกเปลี่ยนแนวคิด ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน จนถึงเวลา 17.00 น. คณะผู้ศึกษาดูงานเดินทางกลับถึงที่หมายโดยสวัสดิภาพ

ในการทดลองโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคสนามโครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระยะที่ 1 ซึ่งเป็นการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานภาคทฤษฎี โดยมีกิจกรรมการพัฒนาที่ดำเนินการในระยษะนี้ ดังนี้ คือ การปฐมนิเทศ การศึกษาด้วยตนเอง การฝึกอบรมเข้ม การศึกษาเป็นกลุ่ม การสืบค้น และการศึกษาดูงาน ข้อมูลสะท้อนกลับที่ผู้วิจัยได้รับการดำเนินการตามโครงการนี้ คือ ความมุ่งมั่นตั้งใจของผู้เข้าร่วมโปรแกรมที่จะเข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น โดยเห็นได้จากการความกระตือรือร้น ความตระหนักและเห็นความสำคัญของการพัฒนา การปฏิบัติตามรูปแบบการพัฒนาในแต่ละรูปแบบ และการปฏิบัติกิจกรรมตามที่ได้รับ

มอบหมายเป็นอย่างดี ซึ่งถือเป็นสิ่งที่ดี เพราะปัญหาของการพัฒนาสมรรถนะในด้านผู้เข้ารับการพัฒนาสมรรถนะตามผลการวิจัยของ เตือนใจ ดลประสิทธิ์ (2552) คือ ตัวผู้บริหารสถานศึกษาไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนา เนื่องจากขาดแรงจูงใจ และการกระตุ้นให้มีการพัฒนา ซึ่งมีสาเหตุมาจากหลายปัจจัย เช่น มีภาระมาก ขาดปัจจัยสนับสนุนอื่น ๆ อยู่ในพื้นที่ห่างไกล ขาดวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย โดยผลการวิจัยระบุว่า การพัฒนาจะเกิดขึ้นได้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความตระหนักในการพัฒนา ดังที่ ศุภชัย ยาวะประภาส (2548) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์และความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบันว่า องค์กรต่าง ๆ มุ่งพัฒนาองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) องค์กรยังมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากร เนื่องจากความสามารถในการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรหนึ่ง ๆ เป็นเงื่อนไขแห่งความสำเร็จขององค์กรนั้นและเป็นวิธีการที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน (competitive advantage) ในการนี้ ผู้เข้าร่วมโครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ความร่วมมือด้วยดี โดยให้เหตุผลว่าเป็นโอกาสที่ดีที่จะได้พัฒนาตนเองเกี่ยวกับความรู้ ทักษะตามสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพราะการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนับว่ามีความสำคัญทั้งต่อตนเองและสถานศึกษาโดยเชื่อว่าการพัฒนาในครั้งนี้ นอกจากจะได้รับความรู้ ทักษะ ตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแล้ว ยังเป็นการพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษาเพื่อรองรับการประเมินวิทยฐานะตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนดอันจะส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพ และมีโอกาสนำความรู้ ทักษะที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาให้มีคุณภาพอีกด้วย ดังคำกล่าวความรู้สึกของผู้ร่วมโครงการ ท่านหนึ่งกล่าวว่า “รู้สึกดีใจที่ได้เข้าร่วมโปรแกรมเพราะเป็นโปรแกรมที่ดีมากอยากให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัดจัดให้มีการพัฒนาแบบนี้บ่อย ๆ” (นายสุรัตน์ กุดกันยา) “โครงการมีกิจกรรมการพัฒนาที่หลากหลายน่าสนใจ อยากให้ขยายผลไปยังกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ยังไม่ได้เข้าร่วมโปรแกรมในครั้งนี้” (นายมานิตย์ สนิทบรรเลง) “รูปแบบหรือกิจกรรมที่นำมาใช้การพัฒนาตามโปรแกรมในระยษณ์นี้น่าสนใจเพราะมีการศึกษาเอกสารด้วยตนเอง การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เข้าร่วมโปรแกรมด้วยกัน และการศึกษาดูงาน” (นายชาญชัย ไชยคำภา) เป็นต้น นอกจากนี้ ผู้เข้าร่วมโครงการยังได้สะท้อนผลที่ได้รับตามที่คาดหวังของการเข้าร่วมโครงการนี้ ก็คือ การได้รับการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยรูปแบบการพัฒนาที่หลากหลายและมีกระบวนการพัฒนาที่ต่อเนื่องตลอดจนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันกับเพื่อนร่วมวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน

ส่วนข้อมูลสะท้อนกลับที่ผู้เข้าร่วมโปรแกรมให้ข้อเสนอแนะ คือ เอกสารประกอบโปรแกรมแต่ละเล่มไม่ควรมียละเอียดเนื้อหาจนเกินไป ควรสรุปเป็นประเด็นสำคัญ ๆ (concept) ก็พอ และรูปเล่มควรมีลักษณะกระชับรัดกุมอ่านง่าย ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำไปปรับปรุงแก้ไข ต่อไป ส่วนข้อควรพึงระวังสำหรับการทดลองโปรแกรมตามโครงการนี้ ก็คือ เนื่องจากรูปแบบการพัฒนามีหลากหลาย บางกิจกรรมต้องใช้งบประมาณในการดำเนินการจำนวนค่อนข้างมาก ดังนั้น ควรจัดเตรียมงบประมาณให้เพียงพอ

สำหรับบรรยากาศการดำเนินการทดลองโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคสนาม ตามโครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในระยะที่ 1 ดังกล่าวมาข้างต้น มีบรรยากาศการดำเนินการ เป็นดังภาพที่ 14



ภาพที่ 14 การทดลองโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคสนามระยะที่ 1

เมื่อสิ้นสุดการทดลองโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคสนาม โครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระยะที่ 1 ผู้วิจัยได้มีการประเมินปฏิกิริยาตอบสนองของกลุ่มทดลองที่มีต่อโปรแกรม โครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการประเมินได้นำเสนอไว้ใน ข้อ 5.2 ผลการประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตารางที่ 28

5.1.2 โครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นโครงการต่อเนื่องจากโครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและส่งเสริมการนำความรู้ ทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปประยุกต์และบูรณาการในการปฏิบัติงานในหน้าที่ มีเอกสารประกอบโครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ชุดการเรียนรู้ เล่มที่ 7 การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งการดำเนินการทดลองโปรแกรมในภาคสนามตามโครงการนี้ดำเนินการในระหว่าง เดือน มิถุนายน 2553 ถึง ตุลาคม 2553 รวมเวลา 1 ภาคเรียน (ภาคเรียนที่ 1/2553)

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า โครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นโครงการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและส่งเสริมการนำความรู้ ทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปประยุกต์และบูรณาการในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในระหว่างการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่สถานศึกษาที่ตนเองดำรงตำแหน่ง ในระหว่างการทดลองโปรแกรมในภาคสนาม ซึ่งการดำเนินการตามโครงการนี้ ผู้วิจัยได้นำรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษามาใช้แบบบูรณาการในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคสนาม รูปแบบการพัฒนาวิชาชีพที่ผู้วิจัยนำมาใช้ คือ การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ระหว่างปฏิบัติงานในสถานศึกษา เป็นการส่งเสริมให้กลุ่มทดลองที่เข้าร่วมโครงการได้รับการฝึกปฏิบัติและพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อันประกอบด้วย สมรรถนะด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม สมรรถนะด้านการพัฒนาบุคลากร สมรรถนะด้านการตัดสินใจ สมรรถนะด้านการสื่อสาร และสมรรถนะด้านการเป็นผู้นำ ในระหว่างการปฏิบัติงานในหน้าที่ในสถานศึกษา รวมทั้งเป็นการส่งเสริม สนับสนุนการนำความรู้ ทักษะใหม่ที่ได้จากการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามโปรแกรมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสถานศึกษาตามขอบข่ายภารกิจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป ตามเอกสารประกอบโปรแกรมเล่มที่ 7 ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น และในระหว่างกลุ่มทดลองที่เข้ารับการพัฒนามาตามโปรแกรมปฏิบัติงานใน

สถานศึกษา ผู้วิจัยได้นำรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพ การเป็นพี่เลี้ยง มาใช้เป็นรูปแบบในการพัฒนาผสมผสานกับรูปแบบอื่น ๆ โดยได้รับความอนุเคราะห์ท่านผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาหนองคาย เขต 2 ได้แต่งตั้งทีมพี่เลี้ยง จำนวน 5 ชุด แต่ละชุดประกอบด้วย รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ และศึกษานิเทศก์ ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้กับกลุ่มทดลองที่เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมระหว่างการพัฒนาโปรแกรมในภาคสนาม ก่อนที่จะให้ทีมพี่เลี้ยงปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย ผู้วิจัยได้สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและภารกิจที่จะต้องดำเนินการในฐานะพี่เลี้ยง รวมทั้งขอความอนุเคราะห์ในการดำเนินการในครั้งนี้ด้วย ทั้งนี้ผู้วิจัยได้เรียนย้ำกับทีมพี่เลี้ยงว่าเป็นการไปสนับสนุน ช่วยเหลือ และแนะนำกลุ่มทดลองเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ขอให้หลีกเลี่ยงตรวจสอบเพื่อหาข้อบกพร่องซึ่งจะนำมาซึ่งข้อขัดแย้งและไม่เป็นผลดีต่อการพัฒนาตามโปรแกรมแต่อย่างใด โดยเน้นการนิเทศ ช่วยเหลือ แบบกัลยาณมิตร เปิดโอกาสให้ผู้รับการนิเทศคือกลุ่มทดลองได้ซักถาม พูดคุย และแสดงความคิดเห็นในประเด็นที่เกี่ยวกับการนำความรู้ ทักษะตามสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานในสถานศึกษา ซึ่งทุกท่านมีความเข้าใจและตระหนักในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดีโดยให้ความร่วมมือในการดำเนินการเป็นอย่างดี เพราะทุกท่านเห็นว่า การดำเนินการในครั้งนี้ นอกจากจะเป็นการดำเนินการส่งเสริมและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นตามแล้ว ยังเป็นโอกาสที่จะได้เสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาในแต่ละบริบทในสังกัดอีกด้วย ซึ่งข้อมูลสะท้อนกลับที่ได้จากทีมพี่เลี้ยง พบว่า กลุ่มทดลองที่เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมมีการนำความรู้ ทักษะตามสมรรถนะที่ได้จากการพัฒนาไปสู่การปฏิบัติในภาระงานของผู้บริหารสถานศึกษา และผู้เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมยังมีผลงานโดดเด่น เห็นได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้สมควรได้รับรางวัลดีเด่นในระดับต่างๆทั้งในด้านบุคคลและสถานศึกษา อาทิ ได้รับคัดเลือกให้ได้รับรางวัล ครูสตุติ ของคุรุสภา กระทรวงศึกษาธิการ การได้รับคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนขนาดเล็กต้นแบบ การได้รับคัดเลือกให้เป็นคณะกรรมการ/วิทยากรในระดับต่างๆ เป็นต้น นอกจากนี้ ในระหว่างการทดลองโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคสนาม ตามโครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในระยะที่ 2 นี้ ผู้วิจัยยังได้จัดให้กลุ่มทดลองมีส่วนร่วมในการประเมินและปรับปรุงการพัฒนาตามโปรแกรมด้วยการสะท้อนข้อมูลกลับและเสนอแนะแนวทางในการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องเป็นระยะ ๆ รวมทั้งให้มีส่วนร่วมในการประเมินผลการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับและนำไปปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้สมบูรณ์

ในระหว่างทดลองโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคสนาม โครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระยะที่ 2 ผู้วิจัยได้ข้อมูลสะท้อนกลับ คือ ผู้เข้าร่วมโปรแกรมมีการนำความรู้ ทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้เข้าร่วมโปรแกรมมีความรู้ ทักษะและความสามารถตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อันประกอบด้วย การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การทำงานเป็นทีม การพัฒนาบุคลากร การตัดสินใจ การสื่อสาร และการเป็นผู้นำ ดังคำกล่าวของผู้เข้าร่วมโครงการที่ว่า “ผลจากการเข้าร่วมโปรแกรมทำให้มีความรู้ ทักษะตามสมรรถนะผู้บริหาร

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ในด้านการบริหารงาน วิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบริหารบุคคลและการบริหารงานทั่วไป” (นายปกครอง ธาณัง) “ความรู้ ทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้รับการพัฒนา ตามโปรแกรมสามารถนำไปบูรณาการในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี” (นายบุญพิมพ์ ภูชมศรี) “อยากให้มีการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาในรูปแบบนี้เป็นประจำและ ต่อเนื่องไปตลอดปีการศึกษาเพราะเป็นนอกจากจะได้รับความรู้ ทักษะใหม่แล้วยังได้ฝึกปฏิบัติจริงใน ระหว่างการปฏิบัติงานในสถานศึกษาอีกด้วย อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในภาระงาน” (นายบุญกุล แซ่ตั้ง) สำหรับข้อมูลที่เกี่ยวข้องโครงการสะท้อนกลับเกี่ยวกับกิจกรรมและรูปแบบการพัฒนา ผู้เข้าร่วม โปรแกรมส่วนใหญ่มีความเห็นว่ามีเหมาะสม นอกจากนี้ ข้อค้นพบที่ผู้เข้าร่วมโปรแกรมเห็นว่า ได้รับตามที่คาดหวัง ก็คือ การได้รับการส่งเสริมสนับสนุนการนำความรู้ ทักษะตามสมรรถนะไปสู่การ ปฏิบัติ เพราะได้จัดให้มีการนิเทศ ติดตามช่วยเหลือ และเป็นพี่เลี้ยงในการปฏิบัติงาน และข้อมูล สะท้อนกลับจากผู้เข้าโปรแกรมที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะ คือ การทดลองโปรแกรมภาคสนามในระยะที่ 2 ที่ใช้เวลา 1 ภาคเรียน ก็มีความเหมาะสมมากที่สุด แต่หากกำหนดช่วงเวลาดำเนินการพัฒนามากกว่า 1 ภาคเรียน จะทำให้เห็นผลงานที่เกิดจากการนำความรู้ ทักษะตามสมรรถนะไปใช้ในปฏิบัติงานการบริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานชัดเจนยิ่งขึ้น รวมทั้งจะเห็นความเปลี่ยนแปลงในด้านคุณลักษณะตามสมรรถนะ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้เข้าร่วมโครงการ อันเป็นผลที่เกิดจากการพัฒนาตามโปรแกรม พัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อีกด้วย

สำหรับบรรยากาศการดำเนินการทดลองโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน ในภาคสนาม ตามโครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน ระยะที่ 2 ดังกล่าวมาข้างต้น เป็นดังภาพที่ 15



ภาพที่ 15 การทดลองโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคสนาม ระยะที่ 2

เมื่อสิ้นสุดการดำเนินการทดลองโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคสนาม ระยะที่ 2 โครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน ผู้วิจัยได้มีการประเมินปฏิกิริยาตอบสนองของกลุ่มทดลองที่มีต่อโปรแกรม ส่วนผลการประเมิน ได้นำเสนอไว้ใน ข้อ 5.2 ผลการประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน ตารางที่ 28

ดังที่ได้กล่าวแล้วว่า การทดลองโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใน ภาคสนามกับกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประณตศึกษาหนองคาย เขต 2 เป็นระยะเวลา 1 ภาคเรียน คือภาคเรียนที่ 1/2553 (พฤษภาคม 2553-ตุลาคม 2553) การดำเนินการทดลองโปรแกรมในภาคสนามเป็นการดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัยแบบกึ่งทดลอง (quasi - experimental) แบบสองกลุ่มมีกลุ่มควบคุมวัดก่อนและหลังการทดลอง (pretest-posttest control and experimental groups design) ดำเนินการเปรียบเทียบผลการประเมินก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรมและเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ในด้านปฏิริยาตอบสนองต่อโปรแกรม ด้านความรู้ตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการนำความรู้ทักษะไปสู่การปฏิบัติ และด้านผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากเครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมทั้ง 5 ประเภท ดังนั้น เมื่อการดำเนินการทดลองโปรแกรมในภาคสนามสิ้นสุดตามระยะเวลาที่กำหนดแล้ว ในวันที่ 1 พฤศจิกายน 2553 ผู้วิจัยได้เรียนเชิญกลุ่มเป้าหมายทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมเข้าร่วมประชุม ณ หอประชุมสุนทรธรรมธาดา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานองคาย เขต 2 เพื่อดำเนินการประเมินผลหลังการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านความรู้ ทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการนำความรู้ ทักษะไปสู่การปฏิบัติในภาระงาน และการประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ ในการดำเนินการได้รับความร่วมมือจากกลุ่มเป้าหมายด้วยดี เห็นได้จากความตั้งใจในการดำเนินการประเมินตนเองตามแบบประเมินแต่ละชุดเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดจนครบทุกชุด และหลังจากดำเนินการประเมินเสร็จแล้ว ผู้วิจัยได้แสดงความขอบคุณกลุ่มเป้าหมายทุกคนที่ให้ความร่วมมือในการทดลองโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคสนามเป็นอย่างดีจนทำให้การดำเนินการเป็นไปด้วยความเรียบร้อย หลังจากนั้นได้รับประทานอาหารกลางวันร่วมกัน บรรยากาศเป็นไปด้วยความเรียบร้อยเป็นกันเอง จนได้เวลาอันสมควรจึงได้แยกย้ายกันกลับสถานศึกษา

สำหรับภาควิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคสนาม ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ผลการประเมินปฏิริยาตอบสนองของกลุ่มทดลองที่มีต่อโปรแกรมในแต่ละโครงการ ผลการประเมินความรู้ตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการประเมินทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการประเมินการนำความรู้ ทักษะไปสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษา และผลการประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น ผู้วิจัยได้นำเสนอรายละเอียดไว้ในข้อ 5.2 แล้ว

5.2 ผลการประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ต่อไปนี้เป็น การนำเสนอผลการประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในขั้นตอนการนำโปรแกรมไปทดลองในภาคสนามกับกลุ่มเป้าหมาย ดังนี้ 1) ผลการประเมินปฏิริยาตอบสนองต่อโปรแกรมของกลุ่มทดลอง 2) ผลการประเมินความรู้ตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของกลุ่มเป้าหมายเปรียบเทียบก่อนและหลังการพัฒนาและเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มทดลองกับกลุ่มควบคุม 3) ผลการประเมินทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของกลุ่มเป้าหมายเปรียบเทียบก่อนและหลังการพัฒนาและเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มทดลองกับกลุ่มควบคุม 4) ผลการประเมินการนำความรู้ ทักษะสู่การปฏิบัติในภาระงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 5) ผลการประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของกลุ่มเป้าหมายเปรียบเทียบ

ก่อนและหลังการพัฒนาและเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มทดลองกับกลุ่มควบคุม โดยเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บข้อมูลของเครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมทั้ง 5 ประเภท ในการนี้ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ซึ่งจะได้นำเสนอรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

5.2.1 ผลการประเมินปฏิริยาตอบสนองต่อโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การประเมินปฏิริยาตอบสนองต่อโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของกลุ่มทดลอง แต่ละโครงการเป็นการดำเนินการประเมินหลังสิ้นสุดการดำเนินการแต่ละโครงการ ดังนี้ 1) ผลการประเมินปฏิริยาตอบสนองต่อโครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 2) ผลการประเมินปฏิริยาที่มีต่อโครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติ ในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ซึ่งมีเกณฑ์ค่าเฉลี่ยการประเมิน ดังนี้

4.51-5.00 หมายถึง มีความพึงพอใจมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง มีความพึงพอใจมาก

2.51-3.50 หมายถึง มีความพึงพอใจ

1.51-2.50 หมายถึง มีความพึงพอใจน้อย

1.00-1.50 หมายถึง มีความพึงพอใจน้อยที่สุด

ผลการประเมินเป็นดังรายละเอียดในตารางที่ 28 และ ตารางที่ 29

ตารางที่ 28 ผลการประเมินปฏิริยาตอบสนองของกลุ่มทดลองที่มีต่อโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ที่	รายการประเมิน	ผลการประเมิน		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
	ด้านเนื้อหา	4.33	0.52	มาก
1	วัตถุประสงค์ของโครงการมีความเหมาะสม	4.50	0.69	มาก
2	กิจกรรมการพัฒนามีความเหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ	4.40	0.52	มาก
3	เนื้อหาในการพัฒนามีความสำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา	4.64	0.50	มากที่สุด
4	การวัดและประเมินผลการพัฒนามีความเหมาะสม	4.18	0.40	มาก
	ด้านกระบวนการ	4.42	0.51	มาก
5	การชี้แจงวัตถุประสงค์ของโครงการต่อผู้ร่วมโครงการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	4.27	0.47	มาก
6	การกำหนดระยะเวลาและทรัพยากรเหมาะสมกับกิจกรรมการพัฒนา	4.27	0.55	มาก

ตารางที่ 28 ผลการประเมินปฏิกิริยาตอบสนองของกลุ่มทดลองที่มีต่อโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ต่อ)

ที่	รายการประเมิน	ผลการประเมิน		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
7	ระยะเวลาที่ใช้การพัฒนามีความเหมาะสมและสอดคล้องกับแต่ละกิจกรรม	4.55	0.52	มากที่สุด
8	กระบวนการและกิจกรรมการพัฒนามีความเหมาะสมกับเนื้อหา	4.64	0.50	มากที่สุด
9	ผู้ดำเนินการพัฒนามีการกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนา	4.37	0.52	มาก
	ด้านสภาพแวดล้อมและสื่อประกอบ	4.43	0.46	มาก
10	สื่อ และเอกสารประกอบการพัฒนามีความสอดคล้องกับกิจกรรมการพัฒนา	4.45	0.69	มาก
11	สื่อที่สนับสนุนการประกอบพัฒนามีความเหมาะสม	4.64	0.67	มากที่สุด
12	สถานที่ดำเนินการพัฒนามีความเหมาะสม	4.27	0.65	มาก
13	บรรยากาศในการพัฒนาเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ของกลุ่ม	4.36	0.50	มาก
	ด้านผลที่ได้จากการเข้าร่วมโครงการ	4.23	0.47	มาก
14	ความรู้ ทักษะใหม่ ที่ได้รับการดำเนินการตามโครงการ	4.18	0.40	มาก
15	ผลที่เกิดจากการดำเนินการตามโครงการส่งผลให้เกิดประสิทธิผลในภาระงาน	4.29	0.54	มาก
	รวมเฉลี่ย	4.35	0.49	มาก

จากตารางที่ 28 พบว่า กลุ่มทดลองที่เข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความพึงพอใจต่อโครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ระยะที่ 1) โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.35$) หากพิจารณาเป็นรายด้านมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยด้านที่มีความพึงพอใจสูงสุดเรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ ด้านสภาพแวดล้อมและสื่อประกอบ ($\bar{X} = 4.43$) ด้านกระบวนการ ($\bar{X} = 4.42$) และด้านเนื้อหา ($\bar{X} = 4.33$) หากพิจารณาแต่ละด้านจำแนกเป็นรายชื่อ ปรากฏผลดังนี้

1. ด้านเนื้อหา ผู้เข้าร่วมโครงการที่เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมโครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ระยะที่ 1) ในกลุ่มทดลองมีความพึงพอใจต่อโครงการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33$) หากพิจารณาเป็นรายข้อมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยข้อที่มีความพึงพอใจสูงสุดเรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ เนื้อหาในการพัฒนามีความสำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.64$) วัตถุประสงค์ของ

โครงการมีความเหมาะสม ($\bar{X} = 4.50$) และกิจกรรมการพัฒนามีความเหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ ($\bar{X} = 4.40$) ตามลำดับ

2. ด้านกระบวนการ ผู้เข้าร่วมโครงการที่เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมโครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ระยะที่ 1) ในกลุ่มทดลองมีความพึงพอใจต่อโครงการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.42$) หากพิจารณาเป็นรายข้อมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยข้อที่มีความพึงพอใจสูงสุดเรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ กระบวนการและกิจกรรมการพัฒนามีความเหมาะสมกับเนื้อหา ($\bar{X} = 4.64$) ระยะเวลาที่ใช้การพัฒนามีความเหมาะสมและสอดคล้องกับแต่ละกิจกรรม ($\bar{X} = 4.55$) และผู้ดำเนินการพัฒนามีการกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนา ($\bar{X} = 4.37$) ตามลำดับ

3. ด้านสภาพแวดล้อมและสื่อประกอบ ผู้เข้าร่วมโครงการที่เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมโครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ระยะที่ 1) ในกลุ่มทดลองมีความพึงพอใจต่อโครงการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43$) หากพิจารณาเป็นรายข้อมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยข้อที่มีความพึงพอใจสูงสุดเรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ สื่อทัศนูปกรณ์ ประกอบการพัฒนามีความเหมาะสม ($\bar{X} = 4.64$) สื่อและเอกสารประกอบการพัฒนามีความสอดคล้องกับกิจกรรมการพัฒนา ($\bar{X} = 4.45$) และบรรยากาศในการพัฒนาเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ของกลุ่ม ($\bar{X} = 4.36$) ตามลำดับ

4. ด้านผลที่ได้จากการเข้าร่วมโครงการ ผู้เข้าร่วมโครงการที่เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมโครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ระยะที่ 1) ในกลุ่มทดลองมีความพึงพอใจต่อโครงการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23$) หากพิจารณาเป็นรายข้อมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีความพึงพอใจสูงสุดเรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ ผลที่เกิดจากการดำเนินการตามโครงการส่งผลให้เกิดประสิทธิผลในภาระงาน ($\bar{X} = 4.29$) ความรู้ ทักษะใหม่ ที่ได้รับการดำเนินการตามโครงการ ($\bar{X} = 4.18$) ตามลำดับ

ตารางที่ 29 ผลการประเมินปฏิบัติการตอบสนองของกลุ่มทดลองที่มีต่อโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ที่	รายการประเมิน	ผลการประเมิน		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
	ด้านเนื้อหา	4.43	0.53	มาก
1	วัตถุประสงค์ของโครงการมีความเหมาะสม	4.48	0.60	มาก
2	กิจกรรมการพัฒนามีความเหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ	4.35	0.52	มาก
3	เนื้อหาในการพัฒนามีความสำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา	4.45	0.52	มาก
4	การวัดและประเมินผลการพัฒนามีความเหมาะสม	4.46	0.50	มาก
	ด้านกระบวนการ	4.32	0.55	มาก
5	การชี้แจงวัตถุประสงค์ของโครงการต่อผู้ร่วมโครงการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	4.18	0.60	มาก
6	การกำหนดระยะเวลาและทรัพยากรเหมาะสมกับกิจกรรมการพัฒนา	4.53	0.47	มากที่สุด
7	ระยะเวลาที่ใช้การพัฒนามีความเหมาะสมและสอดคล้องกับแต่ละกิจกรรม	4.27	0.65	มาก
8	กระบวนการและกิจกรรมการพัฒนามีความเหมาะสมกับเนื้อหา	4.27	0.47	มาก
9	ผู้ดำเนินการพัฒนามีการกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนา	4.37	0.57	มาก
	ด้านสภาพแวดล้อมและสื่อประกอบ	4.30	0.52	มาก
10	สื่อ และเอกสารประกอบการพัฒนามีความสอดคล้องกับกิจกรรมการพัฒนา	4.27	0.47	มาก
11	โสตทัศนูปกรณ์ ประกอบการพัฒนามีความเหมาะสม	4.18	0.60	มาก
12	สถานที่ดำเนินการพัฒนามีความเหมาะสม	4.45	0.52	มาก
13	บรรยากาศในการพัฒนาเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ของกลุ่ม	4.33	0.50	มาก
	ด้านผลที่ได้จากการเข้าร่วมโครงการ	4.43	0.47	มาก
14	ความรู้ ทักษะใหม่ ที่ได้รับการดำเนินการตามโครงการ	4.50	0.40	มาก
15	ผลที่เกิดจากการดำเนินการตามโครงการส่งผลให้เกิดประสิทธิผลในภาระงาน	4.36	0.54	มาก
	รวมเฉลี่ย	4.37	0.51	มาก

จากตารางที่ 29 พบว่า กลุ่มทดลองที่เข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความพึงพอใจต่อโครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหาร

สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน (ระยะที่ 2) โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.37$) หากพิจารณาเป็นรายด้านมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยด้านที่มีความพึงพอใจสูงสุดเรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ ด้านเนื้อหา ด้านผลที่ได้จากการเข้าร่วมโครงการ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = 4.43$) ด้านกระบวนการ ($\bar{X} = 4.32$) และด้านสภาพแวดล้อมและสื่อประกอบ ($\bar{X} = 4.30$) หากพิจารณาแต่ละด้านจำแนกเป็นรายชื่อ ปรากฏผล ดังนี้

1. ด้านเนื้อหา ผู้เข้าร่วมโครงการที่เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมโครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ในกลุ่มทดลองมีความพึงพอใจต่อโครงการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43$) หากพิจารณาเป็นรายข้อมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีความพึงพอใจสูงสุดเรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ วัตถุประสงค์ของโครงการมีความเหมาะสม ($\bar{X} = 4.48$) การวัดและประเมินผลการพัฒนามีความเหมาะสม ($\bar{X} = 4.46$) และเนื้อหาในการพัฒนามีความสำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.45$) ตามลำดับ

2. ด้านกระบวนการ ผู้เข้าร่วมโครงการที่เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมโครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ในกลุ่มทดลองมีความพึงพอใจต่อโครงการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.32$) หากพิจารณาเป็นรายข้อมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยข้อที่มีความพึงพอใจสูงสุดเรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ การกำหนดระยะเวลาและทรัพยากรเหมาะสมกับกิจกรรมการพัฒนา ($\bar{X} = 4.53$) ผู้ดำเนินการพัฒนามีการกระตุ้นให้ผู้เข้ารับพัฒนามีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนา ($\bar{X} = 4.37$) และระยะเวลาที่ใช้การพัฒนามีความเหมาะสมและสอดคล้องกับแต่ละกิจกรรม กระบวนการและกิจกรรมการพัฒนามีความเหมาะสมกับเนื้อหา ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = 4.27$) ตามลำดับ

3. ด้านสภาพแวดล้อมและสื่อประกอบ ผู้เข้าร่วมโครงการที่เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมโครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ในกลุ่มทดลองมีความพึงพอใจต่อโครงการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.30$) หากพิจารณาเป็นรายข้อมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีความพึงพอใจสูงสุดเรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ สถานที่ดำเนินการพัฒนามีความเหมาะสม ($\bar{X} = 4.45$) บรรยากาศในการพัฒนาเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ของกลุ่ม ($\bar{X} = 4.33$) และสื่อ และเอกสารประกอบการพัฒนามีความสอดคล้องกับกิจกรรมการพัฒนา ($\bar{X} = 4.27$) ตามลำดับ

4. ด้านผลที่ได้จากการเข้าร่วมโครงการ ผู้เข้าร่วมโครงการที่เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมโครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ในกลุ่มทดลองมีความพึงพอใจต่อโครงการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43$) หากพิจารณาเป็นรายข้อมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีความพึงพอใจสูงสุดเรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ ความรู้ ทักษะใหม่ ที่ได้รับจากการดำเนินการตามโครงการ ($\bar{X} = 4.50$) ผลที่เกิดจากการดำเนินการตามโครงการส่งผลให้เกิดประสิทธิผลในภาระงาน ($\bar{X} = 4.36$) ตามลำดับ

5.2.2 ผลการประเมินความรู้สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความรู้สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม แบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) ผลประเมินความรู้สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของกลุ่มทดลองเปรียบเทียบก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรม 2) ผลประเมินความรู้สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของกลุ่มควบคุมเปรียบเทียบก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรม โดยวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยสองค่าที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่มที่ไม่เป็นอิสระจากกัน (t-test Dependent Sample) และ 3) ผลประเมินความรู้สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มทดลองกับกลุ่มควบคุม โดยวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยสองค่าที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระจากกัน (t-test Independent Sample) ตามลำดับ ดังรายละเอียดในตารางที่ 30

ตารางที่ 30 ผลประเมินความรู้สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของกลุ่มทดลองเปรียบเทียบก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จำนวน (n)	คะแนนก่อนการพัฒนา		คะแนนหลังการพัฒนา		\bar{D}	$S_{\bar{D}}$	t	p
	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D				
30	34.40	4.31	40.0	3.79	5.67	2.37	13.11**	0.00

หมายเหตุ ** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 30 พบว่า ผู้ที่เข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มทดลอง มีความรู้สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยกลุ่มทดลองมีคะแนนความรู้สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาตามโปรแกรม

ตารางที่ 31 ผลประเมินความรู้สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของกลุ่มควบคุมเปรียบเทียบก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จำนวน (n)	คะแนนก่อนการพัฒนา		คะแนนหลังการพัฒนา		\bar{D}	$S_{\bar{D}}$	t	p
	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D				
30	29.47	3.74	30.83	3.75	1.37	2.61	2.87**	0.00

หมายเหตุ ** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 31 พบว่า ผู้ที่เข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มควบคุม มีความรู้สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนา

แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยกลุ่มควบคุมมีคะแนนความรู้สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาตามโปรแกรม

ตารางที่ 32 ผลประเมินความรู้สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มทดลองกับกลุ่มควบคุม

กลุ่ม	จำนวน (n)	คะแนนความแตกต่างของความรู้สมรรถนะ		t	p
		\bar{X}	S.D		
กลุ่มทดลอง	30	5.67	2.37	6.68**	0.00
กลุ่มควบคุม	30	1.37	2.61		

หมายเหตุ ** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 32 พบว่า ผู้ที่เข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มทดลองกับกลุ่มควบคุม มีความรู้สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหลังการพัฒนาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยกลุ่มทดลองมีคะแนนความรู้สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสูงกว่ากลุ่มควบคุม

5.2.3 ผลการประเมินทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการประเมินทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ในที่นี้ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการประเมินทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้ 1) ผลการประเมินทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของกลุ่มทดลองเปรียบเทียบก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรม 2) ผลการประเมินทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของกลุ่มควบคุมเปรียบเทียบก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรม โดยส่วนที่ 1 – 2 วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยสองค่าที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่มที่ไม่เป็นอิสระจากกัน (t-test Dependent Sample) และ 3) ผลการประเมินทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มทดลองกับกลุ่มควบคุม โดยวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยสองค่าที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระจากกัน (t-test Independent Sample) ตามลำดับ เป็นดังรายละเอียดในตารางที่ 33-35 ดังนี้

ตารางที่ 33 ผลการประเมินทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของกลุ่มทดลอง
เปรียบเทียบก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรม

ที่	รายการประเมิน ทักษะตามสมรรถนะ	จำนวน (n)	ก่อนการพัฒนา		หลังการพัฒนา		\bar{D}	$S_{\bar{D}}$	t	p
			\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D				
1	การวางแผนเชิงกลยุทธ์	30	3.74	0.55	4.57	0.41	0.83	0.67	6.74**	0.00
2	การทำงานเป็นทีม	30	3.91	0.39	4.63	0.35	0.72	0.51	7.75**	0.00
3	การพัฒนาบุคลากร	30	3.62	0.47	4.42	0.34	0.80	0.58	7.55**	0.00
4	การตัดสินใจ	30	3.58	0.52	4.31	0.33	0.73	0.65	6.17**	0.00
5	การสื่อสาร	30	3.54	0.53	4.41	0.26	0.88	0.54	8.94**	0.00
6	การเป็นผู้นำ	30	3.69	0.36	4.53	0.28	0.85	0.39	11.91**	0.00
รวม		30	3.68	0.43	4.48	0.23	0.80	0.48	9.20**	0.00

หมายเหตุ ** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 33 พบว่า ผู้ที่เข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในกลุ่มทดลอง มีทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนาโดยรวมและทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานหลังการพัฒนาตามโปรแกรมสูงกว่าก่อนการพัฒนา

ตารางที่ 34 ผลการประเมินทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของกลุ่มควบคุม
เปรียบเทียบก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรม

ที่	รายการประเมิน ทักษะตามสมรรถนะ	จำนวน (n)	ก่อนการพัฒนา		หลังการพัฒนา		\bar{D}	$S_{\bar{D}}$	t	p
			\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D				
1	การวางแผนเชิงกลยุทธ์	30	3.52	0.43	3.92	0.71	0.39	0.85	2.54*	0.02
2	การทำงานเป็นทีม	30	3.61	0.35	3.66	0.50	0.05	0.62	0.42	0.68
3	การพัฒนาบุคลากร	30	3.44	0.39	3.71	0.46	0.27	0.58	2.55*	0.02
4	การตัดสินใจ	30	3.38	0.43	3.49	0.44	0.11	0.61	0.98	0.33
5	การสื่อสาร	30	3.50	0.49	3.54	0.53	0.04	0.68	0.33	0.74
6	การเป็นผู้นำ	30	3.61	0.32	3.70	0.51	0.08	0.51	0.87	0.39
รวม		30	3.51	0.32	3.67	0.23	0.23	0.16	0.35	2.47*

หมายเหตุ * นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 34 พบว่า ผู้ที่เข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มควบคุม มีทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนาโดยรวมและด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยกลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารหลังการพัฒนาตามโปรแกรมสูงกว่าก่อนการพัฒนา ส่วนด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการตัดสินใจ ด้านการสื่อสาร และด้านการเป็นผู้นำไม่พบความแตกต่าง

ตารางที่ 35 ผลการประเมินทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มทดลองกับกลุ่มควบคุม

ที่	รายการประเมินทักษะตามสมรรถนะ	กลุ่ม	จำนวน (n)	คะแนนความแตกต่าง หลัง-ก่อนการพัฒนา		t	p
				\bar{X}	S.D		
1	การวางแผนเชิงกลยุทธ์	ทดลอง	30	0.83	0.67	2.19**	0.00
		ควบคุม	30	0.39	0.85		
2	การทำงานเป็นทีม	ทดลอง	30	0.72	0.51	4.57**	0.00
		ควบคุม	30	0.05	0.62		
3	การพัฒนาบุคลากร	ทดลอง	30	0.80	0.58	3.51**	0.00
		ควบคุม	30	0.27	0.58		
4	การตัดสินใจ	ทดลอง	30	0.73	0.65	3.83**	0.00
		ควบคุม	30	0.11	0.61		
5	การสื่อสาร	ทดลอง	30	0.88	0.54	5.31**	0.00
		ควบคุม	30	0.04	0.68		
6	การเป็นผู้นำ	ทดลอง	30	0.85	0.39	6.57**	0.00
		ควบคุม	30	0.08	0.51		
	รวม	ทดลอง	30	0.80	0.48	5.99**	0.00
		ควบคุม	30	0.16	0.35		

หมายเหตุ ** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 35 พบว่า ผู้ที่เข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มทดลองกับกลุ่มควบคุม มีทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหลังการพัฒนาตามโปรแกรมโดยรวมและด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการตัดสินใจ ด้านการสื่อสาร ด้านการเป็นผู้นำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยกลุ่มทดลองมีทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสูงกว่ากลุ่มควบคุม

5.2.4 ผลการประเมินการนำความรู้ ทักษะใหม่สู่การปฏิบัติแต่ละด้าน

ผลการประเมินการนำความรู้ ทักษะใหม่สู่การปฏิบัติในภาระงานของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในแต่ละด้านของกลุ่มทดลอง ในที่นี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการประเมินการนำความรู้ ทักษะใหม่สู่การปฏิบัติของกลุ่มทดลองเปรียบเทียบก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน โดยวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยสองค่าที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างที่ไม่เป็นอิสระจากกัน (t-test Dependent Sample) เป็นดังรายละเอียดในตารางที่ 36

ตารางที่ 36 ผลการประเมินการนำความรู้ ทักษะใหม่สู่การปฏิบัติในภาระงานของของกลุ่มทดลองเปรียบเทียบก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

ที่	รายการประเมินการนำความรู้ ทักษะแต่ละสมรรถนะไปสู่การปฏิบัติ	จำนวน (n)	ก่อนการพัฒนา		หลังการพัฒนา		\bar{D}	$S_{\bar{D}}$	t	p
			\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D				
1	การวางแผนเชิงกลยุทธ์	30	3.66	0.35	4.59	0.55	0.93	0.67	7.58**	0.00
2	การทำงานเป็นทีม	30	3.64	0.38	4.61	0.43	0.97	0.57	9.33**	0.00
3	การพัฒนาบุคลากร	30	3.59	0.39	4.60	0.47	1.00	0.64	8.59**	0.00
4	การตัดสินใจ	30	3.60	0.41	4.56	0.45	0.96	0.60	8.79**	0.00
5	การสื่อสาร	30	3.72	0.49	4.59	0.49	0.87	0.62	7.75**	0.00
6	การเป็นผู้นำ	30	3.71	0.41	4.63	0.47	0.91	0.62	8.11**	0.00
รวม		30	3.65	0.28	4.60	0.44	0.94	0.51	10.22**	0.00

หมายเหตุ ** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 36 พบว่า ผู้ที่เข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในกลุ่มทดลอง มีการนำความรู้ ทักษะใหม่สู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนาโดยรวมและทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยการนำความรู้ ทักษะใหม่สู่การปฏิบัติภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานหลังการพัฒนาตามโปรแกรมสูงกว่าก่อนการพัฒนา

5.2.5 ผลการประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

ผลการประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ในที่นี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้ 1) ผลการประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของกลุ่มทดลองเปรียบเทียบก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรม 2) ผลการประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของกลุ่มควบคุมเปรียบเทียบก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรม โดยส่วนที่ 1 - 2 วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยสองค่าที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่มที่ไม่เป็นอิสระจากกัน (t-test Dependent Sample) และ 3) ผลการประเมินผล

งานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่เปรียบเทียบระหว่างกลุ่มทดลองกับกลุ่มควบคุม โดยวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยสองค่าที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระจากกัน (t-test Independent Sample) ตามลำดับ ดังรายละเอียดในตารางที่ 37-39 ดังนี้

ตารางที่ 37 ผลการประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของกลุ่มทดลองเปรียบเทียบก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ที่	รายการประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่	จำนวน (n)	ก่อนการพัฒนา		หลังการพัฒนา		\bar{D}	$S_{\bar{D}}$	t	p
			\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D				
1	ด้านการบริหารงานวิชาการ	30	3.38	0.44	4.26	0.41	0.87	0.66	7.22**	0.00
2	ด้านการบริหารงบประมาณ	30	3.49	0.29	4.40	0.37	0.92	0.47	10.71**	0.00
3	ด้านการบริหารงานบุคคล	30	3.68	0.50	4.56	0.44	0.88	0.72	6.73**	0.00
4	ด้านการบริหารงานบริหารทั่วไป	30	3.49	0.47	4.55	0.49	1.06	0.72	8.00**	0.00
รวม		30	3.51	0.36	4.44	0.36	0.93	0.55	9.26**	0.00

หมายเหตุ ** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 37 พบว่า ผู้ที่เข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มทดลอง มีผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนาโดยรวมและทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่หลังการพัฒนาตามโปรแกรมสูงกว่าก่อนการพัฒนา

ตารางที่ 38 ผลการประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของกลุ่มควบคุมเปรียบเทียบก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ที่	รายการประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่	จำนวน (n)	ก่อนการพัฒนา		หลังการพัฒนา		\bar{D}	$S_{\bar{D}}$	t	p
			\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D				
1	ด้านการบริหารงานวิชาการ	30	3.19	0.41	3.62	0.56	0.43	0.72	3.28**	0.00
2	ด้านการบริหารงบประมาณ	30	3.19	0.32	3.71	0.53	0.53	0.67	4.30**	0.00
3	ด้านการบริหารงานบุคคล	30	3.58	0.45	3.62	0.46	0.04	0.64	0.38	0.71
4	ด้านการบริหารงานบริหารทั่วไป	30	3.58	0.63	3.48	0.39	0.10	0.81	0.67	0.51
รวม		30	3.38	0.36	3.61	0.31	0.23	0.48	2.60*	0.01

หมายเหตุ ** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01, * นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 38 พบว่า ผู้ที่เข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มควบคุม มีประสิทธิภาพผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนาโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพผลงานหลังการพัฒนาตามโปรแกรมสูงกว่าก่อนการพัฒนา

ตารางที่ 39 ผลการประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
เปรียบเทียบระหว่างกลุ่มทดลองกับกลุ่มควบคุม

ที่	ผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติ หน้าที่	กลุ่ม	จำนวน (n)	คะแนนความแตกต่าง หลัง-ก่อนการพัฒนา		t	p
				\bar{X}	S.D		
1	ด้านการบริหารงานวิชาการ	ทดลอง	30	0.88	0.66	2.47*	0.02
		ควบคุม	30	0.43	0.72		
2	ด้านการบริหารงบประมาณ	ทดลอง	30	0.92	0.47	2.58*	0.01
		ควบคุม	30	0.53	0.67		
3	ด้านการบริหารงานบุคคล	ทดลอง	30	0.88	0.72	4.77**	0.00
		ควบคุม	30	0.04	0.64		
4	ด้านการบริหารงานบริหาร ทั่วไป	ทดลอง	30	1.07	0.71	5.91**	0.00
		ควบคุม	30	0.10	0.81		
รวม		ทดลอง	30	0.94	0.55	5.35**	0.00
		ควบคุม	30	0.23	0.48		

หมายเหตุ ** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01, * นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

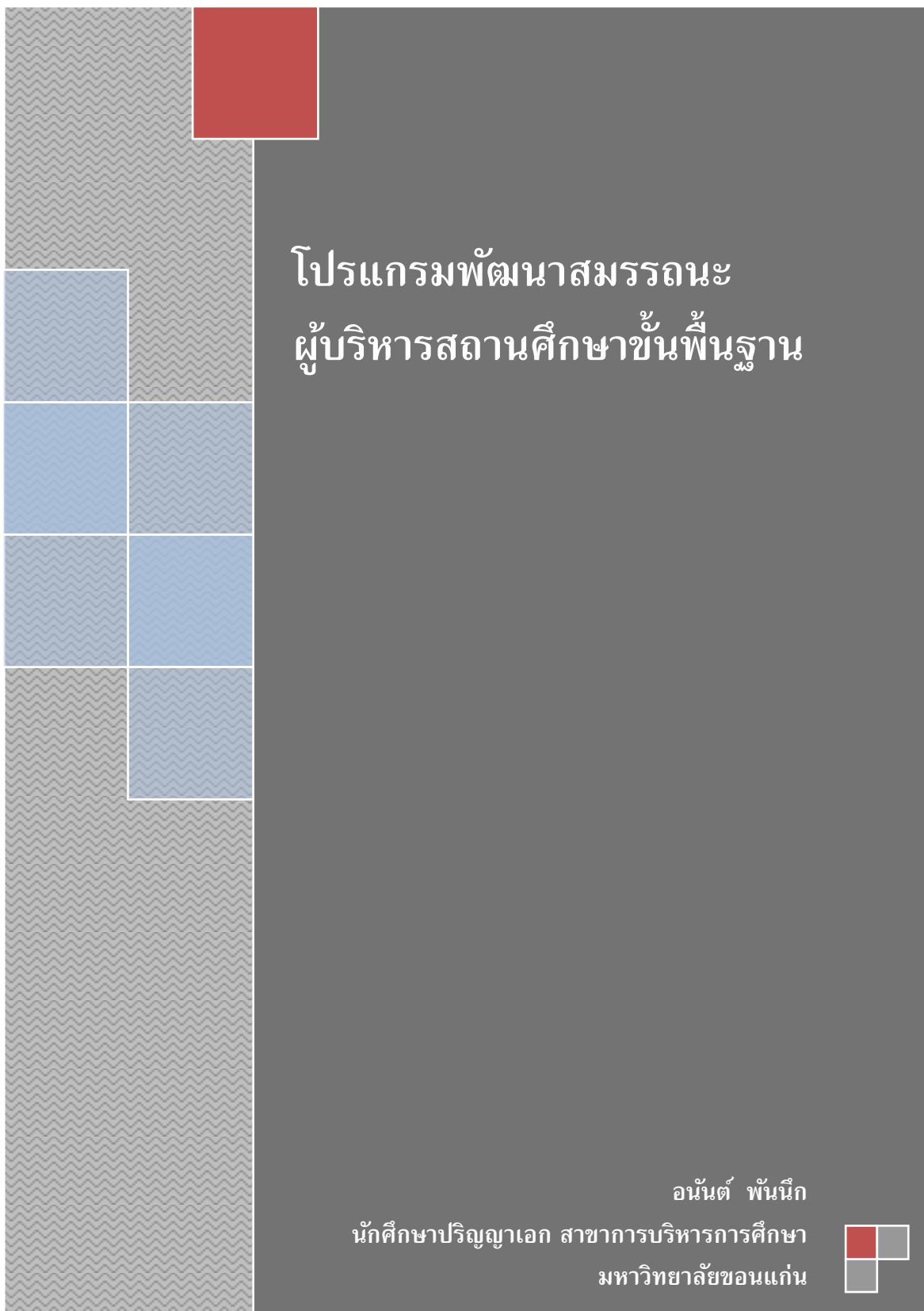
จากตารางที่ 39 พบว่า ผู้ที่เข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในกลุ่มทดลองกับกลุ่มควบคุม มีผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่หลังการพัฒนาโดยรวมและด้านการ
บริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงานบริหารทั่วไปแตกต่างกันอย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านการบริหารงบประมาณแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่
ระดับ .05 โดยกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่สูงกว่ากลุ่มควบคุม

บทที่ 6

โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 6 ด้าน คือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การทำงานเป็นทีม การพัฒนาบุคลากร การตัดสินใจ การสื่อสาร และการเป็นผู้นำ ให้เกิดความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) ตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาและมีการนำความรู้ทักษะไปสู่การปฏิบัติในภาระงานส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 4 ด้าน คือ งานวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคล และงานบริหารงานทั่วไป ซึ่งเป็นผลที่ได้จากการวิจัยและพัฒนา ตามขั้นตอนการวิจัย 5 ขั้นตอน ดังนี้ คือ ขั้นตอนที่ 1 การตรวจสอบกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรม ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรายละเอียดโปรแกรมและเอกสารประกอบ ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบและการปรับปรุงโปรแกรม ขั้นตอนที่ 4 การสร้างเครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมในขั้นตอนการทดลองโปรแกรมในภาคสนาม และ ขั้นตอนที่ 5 การทดลองโปรแกรมในภาคสนาม

โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผ่านทดลองในภาคสนามจริง 1 ภาคเรียน ทำให้ได้โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีส่วนประกอบดังนี้ ส่วนที่ 1) ความนำ ส่วนที่ 2) รายละเอียดโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยโครงการหลัก 2 โครงการ คือ 1) โครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) โครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 3) เอกสารประกอบโปรแกรม ส่วนที่ 3) เครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรม และ ส่วนที่ 4) แนวทาง เงื่อนไข ตัวชี้วัดความสำเร็จในการนำโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้



โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

อนันต์ พันนึก
นักศึกษานิเทศศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยขอนแก่น

คำนำ

การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีความพร้อมทั้งด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นต่อตำแหน่งงานอีกทั้งเป็นการเพิ่มคุณค่าในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยที่ช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กรต่อไป ดังนั้นการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษานับว่ามีความสำคัญยิ่งทั้งนี้เพราะหากผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ก็จะส่งผลให้การบริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพ ซึ่งจะนำมาซึ่งคุณภาพการศึกษา ด้วยเหตุผลดังกล่าว จึงได้มีการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้เป็นแนวทางในการพัฒนาความรู้ ทักษะและความสามารถตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นโปรแกรมที่ได้จากการวิจัยและพัฒนา(R&D) ที่ผ่านตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไข โดยผู้เชี่ยวชาญหลายขั้นตอน และผ่านการทดลองในภาคสนาม ซึ่งมีส่วนประกอบที่สำคัญ ดังนี้ 1) โครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 2) โครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในการะงานผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 6 ด้าน อันประกอบด้วย การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การทำงานเป็นทีม การพัฒนาบุคลากร การตัดสินใจ การสื่อสาร และการเป็นผู้นำ อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการะงาน

โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้จากการวิจัยและพัฒนาในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะได้นำเสนอรายละเอียด ตามลำดับ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ความนำ

ส่วนที่ 2 โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่วนที่ 3 เครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรม

ส่วนที่ 4 เงื่อนไข ความสำเร็จการนำโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ไปใช้

ในการนี้ ใคร่ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ สารรัตนะ อาจารย์ที่ปรึกษา ดร.ดิเรก พรสีมา อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมการวิจัยและพัฒนา ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ ที่ให้ข้อเสนอแนะในการสร้างและพัฒนาโปรแกรม ตลอดจนผู้เข้าร่วมโปรแกรมและผู้เกี่ยวข้องทุกท่านที่ให้ความร่วมมือด้วยดีไว้ ณ โอกาสนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จะเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการะงาน ต่อไป

อนันต์ พันนึก

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

สารบัญ

หน้า

ส่วนที่ 1 ความนำ

- 1.1 แนวคิดของโปรแกรม
- 1.2 หลักการของโปรแกรม
- 1.3 วัตถุประสงค์ของโปรแกรม
- 1.4 คำชี้แจง

ส่วนที่ 2 โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

- 2.1 โครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2.2 รายละเอียดการดำเนินการตามโครงการ
- 2.3 เอกสารประกอบโครงการ
 - 2.3.1 การวางแผนเชิงกลยุทธ์
 - 2.3.2 การทำงานเป็นทีม
 - 2.3.3 การพัฒนาบุคลากร
 - 2.3.4 การตัดสินใจ
 - 2.3.5 การสื่อสาร
 - 2.3.6 การเป็นผู้นำ
- 2.4 โครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2.5 รายละเอียดการดำเนินการตามโครงการ
- 2.6 เอกสารประกอบโครงการ
 - 2.6.1 การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่วนที่ 3 เครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่วนที่ 4 เจ็อนไซ ความสำเร็จการนำโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้

ส่วนที่ 1 ความนำ

แนวคิด หลักการ วัตถุประสงค์ คำชี้แจง

แนวคิด

โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นโปรแกรมที่ได้มาจากกระบวนการวิจัยและพัฒนา 5 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นตอนการตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรม 2) ขั้นตอนการจัดทำรายละเอียดโปรแกรม 3) ขั้นตอนการตรวจสอบและการปรับปรุงโปรแกรม 4) ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือประเมินประสิทธิผลโปรแกรมในภาคสนาม และ 5) ขั้นตอนการทดลองโปรแกรมในภาคสนามจริง ตามแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษาของ รองศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ สารรัตนะ โดยได้นำแนวคิดหลักคือ ▪ ลักษณะสำคัญของการพัฒนาวิชาชีพ 3 ประการ คือเป็นกระบวนการที่มีจุดมุ่งหมาย ต่อเนื่อง เป็นเชิงระบบ ▪ หลักการพัฒนาวิชาชีพที่มีประสิทธิผล 3 ประการ คือเน้นเพื่อการเรียนรู้และเพื่อนักเรียนที่ชัดเจน เน้นการเปลี่ยนแปลงทั้งระดับบุคคล กลุ่ม มุ่งการเปลี่ยนแปลง ▪ ค่านิยมใหม่และกระบวนการใหม่เกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพ ▪ รูปแบบการพัฒนาวิชาชีพแบบบูรณาการ คือ การปฐมนิเทศ การศึกษาด้วยตนเอง การฝึกอบรม การสืบค้น การศึกษาเป็นกลุ่ม การศึกษาดูงาน การสังเกตหรือการประเมิน การให้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนาหรือการปรับปรุง การเป็นที่เล็ง การพัฒนาในงาน ▪ การประเมินผล การพัฒนาตามโปรแกรม คือ การประเมินปฏิบัติการ การประเมินความรู้ การประเมินทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การประเมินการนำความรู้ทักษะไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินผลที่เกิดจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ ▪ การออกแบบโปรแกรมโดยการประยุกต์ใช้ตารางเหตุผลสัมพันธ์ (Log Frame)

หลักการ

- 1) เป็นโปรแกรมที่เปิดโอกาสให้ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- 2) เป็นโปรแกรมที่ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีโอกาสพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ระหว่างกัน โดยใช้วิธีการและรูปแบบการพัฒนาที่หลากหลายมิใช่เพียงแต่ใช้วิธีการฝึกอบรบอย่างเดียว เพื่อเพิ่มพูน ความรู้ ทักษะ ตามสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3) เป็นโปรแกรมที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง มีกระบวนการจัดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างหลากหลาย โดยกำหนดระยะเวลาในการพัฒนาตามโปรแกรมไว้ชัดเจนและไม่ยาวนานเกินไป
- 4) เป็นโปรแกรมที่การยืดหยุ่น สามารถประยุกต์วิธีการและรูปแบบการพัฒนาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้
- 5) เป็นโปรแกรมที่สามารถติดตามและประเมินผลการพัฒนาเป็นรายบุคคลเพื่อประเมินผลการเรียนรู้ ทักษะที่เกิดจากการพัฒนา รวมทั้งเพื่อประเมินว่ามีการนำความรู้ ทักษะไปสู่การปฏิบัติได้หรือไม่ และในการประเมินผลการพัฒนาจะหลีกเลี่ยงการทดสอบหรือการประเมินในลักษณะต่างๆที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการให้คะแนนและจัดลำดับ

วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 6 ด้าน คือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การทำงานเป็นทีม การพัฒนาบุคลากร การตัดสินใจ การสื่อสาร การเป็นผู้นำ ให้เกิดความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) ตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาและมีการนำความรู้ทักษะไปสู่การปฏิบัติ ในภาระงานส่งผลให้เกิดผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 4 ด้าน คือ งานวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคล และงานบริหารงานทั่วไป

คำชี้แจง

โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 โครงการ โดยดำเนินการในลักษณะต่อเนื่องเป็นระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 โครงการภาคทฤษฎีสู่การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

- วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อันจะส่งผลให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดการเรียนรู้ และเกิดทักษะ ตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้
- รูปแบบการพัฒนาวิชาชีพ ประกอบด้วย รูปแบบการจัดทำคู่มือ การปฐมนิเทศ การศึกษาด้วยตนเอง การฝึกอบรม การสืบค้น การศึกษาเป็นกลุ่ม และการศึกษาดูงาน มาประยุกต์ใช้แบบผสมผสานและบูรณาการในการพัฒนา
- เอกสารประกอบการพัฒนา ประกอบด้วย ชุดการเรียนรู้ จำนวน 6 ชุด คือ เล่มที่ 1 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ เล่มที่ 2 การทำงานเป็นทีม เล่มที่ 3 การพัฒนาบุคลากร เล่มที่ 4 การตัดสินใจ เล่มที่ 5 การสื่อสาร และ เล่มที่ 6 การเป็นผู้นำ

ระยะที่ 2 โครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาขั้น

พื้นฐาน

- วัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมนำความรู้ ทักษะใหม่ที่ได้รับจากการพัฒนาไปสู่การปฏิบัติงานภาระงาน อันจะส่งผลให้เกิดผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- รูปแบบการพัฒนาวิชาชีพ ประกอบด้วย รูปแบบการสังเกตและการประเมิน รูปแบบการมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาและปรับปรุง รูปแบบการเป็นพี่เลี้ยง และรูปแบบการพัฒนาในงาน มาประยุกต์ใช้แบบผสมผสานและบูรณาการในการพัฒนา
- เอกสารประกอบการพัฒนา ประกอบด้วย ชุดการเรียนรู้ จำนวน 1 ชุด คือ เล่มที่ 7 การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

**โครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร
ศึกษาขั้นพื้นฐาน
ระยะที่ 1**

อนันต์ พันนึก

**นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยขอนแก่น**

1. รายละเอียดโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระยะที่ 1

โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระยะที่ 1 โครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีรายละเอียดเป็น ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 รายละเอียดโครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สาระสำคัญของโครงการ	ตัวบ่งชี้	แหล่งพิสูจน์	เงื่อนไขประกอบที่สำคัญ
วัตถุประสงค์ของโปรแกรม เพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	1) ผู้เข้าร่วมโครงการ มีความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และความสามารถตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) ผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่	1) พิจารณาผลจากการประเมินผู้เข้ากลุ่มตัวอย่างก่อนและหลังพัฒนาตามโปรแกรม 2) ผู้เข้าร่วมโครงการ 3) ผู้บังคับบัญชาของผู้เข้าร่วมโครงการ 4) ผู้บังคับบัญชาของผู้เข้าร่วมโครงการ	1) ใช้รูปแบบการพัฒนาที่หลากหลายและแบบบูรณาการ 2) ผู้เข้ารับการพัฒนาที่มีความตระหนักและมุ่งมั่นในการที่จะพัฒนาตนเอง 3) ความตั้งใจจริงของผู้ดำเนินการพัฒนาและผู้ให้ข้อมูล 4) คุณภาพของเครื่องมือประเมิน
วัตถุประสงค์ของโครงการ เพื่อพัฒนาสมรรถนะของผู้เข้าร่วมโครงการในด้านความรู้และทักษะ	ผู้เข้าร่วมโครงการทุกคนมีความรู้ ทักษะความสามารถตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ผลการประเมินผลผู้เข้าร่วมโครงการ : 1) ประเมินปฏิบัติการ 2) ประเมินความรู้ 3) ประเมินทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา	1) ยึดค่านิยมใหม่ในการพัฒนาวิชาชีพ 2) ระยะเวลาในการศึกษา 3) การตระหนักในความสำคัญของผู้เข้าร่วมโครงการ 4) ยึดหลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่
ผลงานที่เกิดจากโครงการ ผู้เข้าร่วมโครงการเกิดการเรียนรู้ และมีทักษะ ตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่กำหนด	ผู้เข้าร่วมโครงการมีความรู้ทักษะความสามารถตามกรอบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	1) ผู้เข้าร่วมโครงการ 2) ผลการประเมินผล	1) ความร่วมมือของผู้เข้าร่วมโครงการ 2) คุณภาพของสื่อ/ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง 3) การตระหนักในความสำคัญ

ส่วนที่ 1 รายละเอียดโครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
(ต่อ)

สาระสำคัญของโครงการ	ตัวบ่งชี้	แหล่งพิสูจน์	เงื่อนไขประกอบที่สำคัญ
<p>กิจกรรมและทรัพยากรที่ใช้</p> <p>1) ประเมินผู้เข้าร่วมโครงการก่อนการพัฒนา</p> <p>2) กิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาภาคทฤษฎี โดยการใช้รูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน ดังนี้</p> <p>1) การจัดทำคู่มือเป็นการจัดทำคู่มือประกอบการพัฒนา</p> <p>2) การปฐมนิเทศเป็นการประชุมชี้แจงแนวทางการพัฒนา</p> <p>3) การศึกษาด้วยตนเอง</p> <p>4) การฝึกอบรมเป็นการฝึกอบรมเข้มข้น (intensive training) จำนวน 3 วัน</p> <p>5) การสืบค้น เป็นการให้กลุ่มทดลองได้แสวงหาความรู้เพิ่มเติม</p> <p>6) การศึกษาเป็นกลุ่ม</p> <p>7) การศึกษาดูงาน</p>	<p>1) ผู้เข้าร่วมโครงการได้รับการพัฒนาความรู้ และทักษะ และความสามารถตามรูปแบบที่กำหนดไว้</p> <p>2. ระยะเวลาดำเนินการดำเนินการพัฒนาแต่ละรูปแบบ</p> <p>3. งบประมาณ ค่าวัสดุ ค่าตอบแทนและใช้สอย จำนวน 100,000 บาท</p>	<p>1) ผู้เข้าร่วมโครงการ</p> <p>2) รายงานการใช้จ่ายงบประมาณ</p>	<p>1) ความร่วมมือของกลุ่มทดลองในการมุ่งมั่น</p> <p>2) การวางแผนการพัฒนาตามโปรแกรม</p> <p>3) การมีงบประมาณเพียงพอ</p> <p>4) ความสามารถและความเชี่ยวชาญของวิทยากร</p>

ส่วนที่ 2 รายละเอียดการดำเนินการตามโครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำหรับการดำเนินการตามโครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นการดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในระยะที่ 1 โดยรายละเอียดในการดำเนินการ ดังนี้

1) วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เกิดความรู้ ทักษะ ตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2) เนื้อหา หลักสูตรการพัฒนา ได้แก่ สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย

- 2.1 การวางแผนเชิงกลยุทธ์
- 2.2 การทำงานเป็นทีม
- 2.3 การพัฒนาบุคลากร
- 2.4 การตัดสินใจ
- 2.5 การสื่อสาร
- 2.6 การเป็นผู้นำ

3) ขั้นตอนและรูปแบบการพัฒนา

สำหรับขั้นตอนและรูปแบบการพัฒนาตามโปรแกรมในระยะที่ 1 โครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการพัฒนาโดยใช้รูปแบบการพัฒนาวิชาชีพแบบผสมผสานและบูรณาการ ซึ่งต่อไปผู้วิจัยจะได้นำเสนอรายละเอียดขั้นตอนและรูปแบบการพัฒนา ดังนี้

3.1) การปฐมนิเทศ

3.1.1 วัตถุประสงค์

3.1.1.1 เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามโปรแกรมการพัฒนาที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นให้กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมทราบและให้ความร่วมมือในการดำเนินการพัฒนาในครั้งนี้

3.1.1.2 เพื่อสร้างความตระหนักให้กลุ่มทดลองที่เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเห็นความสำคัญและจำเป็นในการพัฒนาในครั้งนี้

3.1.2 วิธีดำเนินการ

3.1.2.1 ขออนุญาตหัวหน้าหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อเชิญกลุ่มเป้าหมายเข้ารับการปฐมนิเทศและรับฟังคำชี้แจง

3.1.2.2 เรียงเชิญกลุ่มเป้าหมายที่สมัครเข้าร่วมโครงการ เพื่อเข้าประชุม/ปฐมนิเทศเพื่อรับทราบแนวทางในการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาตามโปรแกรมที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

3.1.2.3 การประเมินความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของกลุ่มตัวอย่าง ก่อนดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรมเพื่อนำไปเปรียบเทียบผลการประเมินหลังการพัฒนาตามโปรแกรม และประเมินความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษากับกลุ่มควบคุม เพื่อนำผลการประเมินไปเปรียบเทียบกับกลุ่มทดลอง เมื่อสิ้นการดำเนินการทดลองใช้โปรแกรมในภาคสนาม

3.1.2.4 ประเมินสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ก่อนดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรมเพื่อนำไปเปรียบเทียบผลการประเมินหลังการพัฒนาตามโปรแกรม และประเมินสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของกลุ่มควบคุมเพื่อนำผลการประเมินไปเปรียบเทียบกับกลุ่มทดลอง เมื่อสิ้นการดำเนินการทดลองใช้โปรแกรมในภาคสนาม

3.1.2.5 ประเมินประสิทธิผลในภาระงานของกลุ่มตัวอย่าง ก่อนดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรมเพื่อนำไปเปรียบเทียบผลการประเมินหลังการพัฒนาตามโปรแกรม และประเมินประสิทธิผลในภาระงานของกลุ่มควบคุมเพื่อนำผลการประเมินไปเปรียบเทียบกับกลุ่มทดลอง เมื่อสิ้นการดำเนินการทดลองใช้โปรแกรมในภาคสนาม

3.1.2.5 มอบเอกสารชุดการเรียนรู้ด้วยตนเองเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้นให้กลุ่มทดลองนำไปศึกษาระยะเวลาที่กำหนด ต่อไป

3.1.3 ระยะเวลาดำเนินการ

จำนวน 1 วัน

3.1.4 กลุ่มเป้าหมาย

ผู้เข้าร่วมโปรแกรมพัฒนา

3.1.5 สื่อประกอบการพัฒนา

3.1.5.1 คู่มือสำหรับผู้เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.1.5.2 แบบประเมิน

3.1.6 ผลการพัฒนาที่คาดหวัง

ผู้เข้าร่วมโปรแกรมพัฒนา มีความรู้เข้าใจในวัตถุประสงค์ และให้ตระหนัก และเห็นความสำคัญในการพัฒนาตามโปรแกรม ในครั้งนี้

3.2) การศึกษาดูด้วยตนเอง

3.2.1 วัตถุประสงค์

เพื่อให้กลุ่มทดลองได้ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองจากเอกสารชุดการเรียนรู้ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

3.2.3 ขอบข่ายเนื้อหาการพัฒนา

กรอบเนื้อหาในการพัฒนา ประกอบด้วยองค์ความรู้ที่ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิด จากนักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสมรรถนะ มาจัดทำเป็นรูปเล่มอยู่ในรูปของชุดการเรียนรู้ จำนวน 6 เล่ม คือ

เล่มที่ 1 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ความรู้เกี่ยวกับแนวคิด หลักการวางแผนเชิงกลยุทธ์

เล่มที่ 2 การทำงานเป็นทีม ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดการทำงานเป็นทีม การสร้างทีมงาน

เล่มที่ 3 การพัฒนาบุคลากร ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดหลักการพัฒนาพัฒนาบุคลากร

เล่มที่ 4 การตัดสินใจ ความรู้เกี่ยวกับหลักการแนวคิดการตัดสินใจ รูปแบบการตัดสินใจ

เล่มที่ 5 การสื่อสาร ความรู้เกี่ยวกับหลักการ แนวคิดการสื่อสารและการจูงใจ

เล่มที่ 6 การเป็นผู้นำ ความรู้หลักการแนวคิดการเป็นผู้นำ ภาวะผู้นำ

3.2.4 วิธีดำเนินการ

3.2.4.1 ชี้แจงแนวทางการศึกษาชุดการเรียนรู้และการปฏิบัติกิจกรรมระหว่างการศึกษาด้วยตนเองให้กลุ่มทดลองรับทราบ

3.2.4.2 ส่งมอบชุดการเรียนรู้ด้วยตนเองให้กลุ่มทดลอง ไปศึกษาเป็นระยะเวลา 2 สัปดาห์

3.2.4.3 ดำเนินศึกษาชุดการเรียนรู้ โดยปฏิบัติตามเส้นทางการศึกษาด้วยตนเองที่ระบุไว้ในเอกสารแต่ละชุด และศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมจากแหล่งเรียนรู้อื่น ๆ

3.2.4.4 สรุปผลการศึกษา นำเสนอผลการปฏิบัติกิจกรรมตามใบงาน

3.2.5 ระยะเวลาดำเนินการ จัดให้ศึกษาเอกสารชุดการเรียนรู้ ระยะเวลา 2 สัปดาห์

3.2.6 กลุ่มเป้าหมาย

ผู้เข้าร่วมโปรแกรม

3.2.7 สื่อประกอบการพัฒนา

เอกสารชุดการเรียนรู้

3.2.7 ผลการพัฒนาที่คาดหวัง

ผู้เข้าร่วมโปรแกรม เกิดการเรียนรู้ ตามกรอบเนื้อหาในแต่ละสมรรถนะ

3.3) การสืบค้น

3.3.1 วัตถุประสงค์

เพื่อให้กลุ่มทดลองได้ศึกษาหาความรู้และฝึกทักษะเพิ่มเติมจากแหล่งเรียนรู้อื่น ๆ ด้วยรูปแบบการสืบค้น

3.3.2 ขอบข่ายเนื้อหาการพัฒนา

สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 6 ด้าน ประกอบด้วย สมรรถนะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ สมรรถนะการทำงานเป็นทีม สมรรถนะการพัฒนาบุคลากร สมรรถนะการตัดสินใจ สมรรถนะการสื่อสาร และสมรรถนะการเป็นผู้นำ

3.3.3 วิธีดำเนินการ

3.3.3.1 ผู้วิจัยกำหนดให้กลุ่มทดลองสืบค้นเพื่อศึกษาหาความรู้ และฝึกทักษะเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพิ่มเติมจากแหล่งเรียนรู้อื่นตามความเหมาะสม อาทิ ศึกษา สืบค้นเพิ่มเติมจาก เอกสาร ตำราทางวิชาการ สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ

3.3.3.2 สรุปองค์ความรู้ที่ได้รับจากการสืบค้น

3.3.4 ระยะเวลาดำเนินการ

ระหว่างการดำเนินการศึกษาชุดการเรียนรู้

3.3.5 กลุ่มเป้าหมาย

ผู้เข้าร่วมโปรแกรมพัฒนา

3.3.6 สื่อประกอบการพัฒนา

3.3.6.1 ใบมอบหมายงาน

3.3.6.2 โสตทัศนูปกรณ์

3.3.7 ผลการพัฒนาที่คาดหวัง

ผู้เข้าร่วมโปรแกรมมีการสืบค้นองค์ความรู้จากแหล่งการเรียนรู้อื่น ๆ จนเกิดการเรียนรู้ ทักษะ เพิ่มเติม

3.4) การศึกษาเป็นกลุ่ม

3.4.1 วัตถุประสงค์

3.4.1.1 เพื่อให้กลุ่มทดลองที่เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ศึกษาร่วมกันเป็นกลุ่ม

3.4.1.2 เพื่อให้กลุ่มทดลองที่เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.4.2 เนื้อหาการพัฒนา

สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย สมรรถนะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ สมรรถนะการทำงานเป็นทีม สมรรถนะการพัฒนาบุคลากร สมรรถนะการตัดสินใจ สมรรถนะการสื่อสาร และสมรรถนะการเป็นผู้นำ

3.4.3 วิธีดำเนินการ

3.4.3.1 แบ่งกลุ่มทดลอง ที่เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมออกเป็น จำนวน 6 กลุ่ม

3.4.3.2 กำหนดให้แต่ละกลุ่มศึกษา ค้นคว้าเพิ่มเติม ตามที่กำหนด เพื่อศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามที่ได้รับมอบหมาย

3.4.3.3 นัดหมายและให้แต่ละกลุ่มนำเสนอองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาเป็นกลุ่มและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

3.4.4 ระยะเวลาดำเนินการ

กำหนดระยะเวลาศึกษาเป็นกลุ่ม 1 สัปดาห์

3.4.5 เป้าหมาย

ผู้เข้าร่วมโปรแกรม

3.4.6 สื่อประกอบการพัฒนา

3.4.7.1 ใบมอบหมายงาน

3.4.7.2 โสตทัศนูปกรณ์

3.4.7 ผลที่คาดหวัง

ผู้เข้าร่วมโปรแกรม มีความรู้ ทักษะ เกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา

เพิ่มเติม

3.5 การฝึกอบรมเข้ม (intensive training)

3.5.1 วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้ฝึกทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นพื้นฐาน

3.5.2 ขอบข่ายเนื้อหาการฝึกอบรมเข้ม

ขอบข่ายเนื้อหาหลักสูตรการฝึกอบรมเข้มเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ที่	หลักสูตรการฝึกอบรม	เนื้อหา
1	การวางแผนเชิงกลยุทธ์	ความรู้ ทักษะในการกำหนดแผนกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายในการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ถูกกำหนดขึ้น
2	การทำงานเป็นทีม	ความรู้ ทักษะในการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุนเสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่น หรือแสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตาม ได้อย่างเหมาะสม
3	การพัฒนาบุคลากร	ความรู้ ทักษะในการให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยแก้ปัญหาให้แก่เพื่อนร่วมงาน และผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างรวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่างๆ

ขอขยายเนื้อหาหลักสูตรการฝึกอบรมเข้มเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน(ต่อ)

ที่	หลักสูตรการฝึกอบรม	เนื้อหา
4	การตัดสินใจ	ความรู้ ทักษะในการกำหนดหลักการ แนวทาง วิธีการอย่างเป็นระบบรวมถึงการวิเคราะห์ สังเคราะห์ การวิจัยและกำหนดทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อแก้ปัญหาและตัดสินใจในการบริหารจัดการศึกษา
5	การสื่อสาร	ความรู้ ทักษะในการพูด เขียน สื่อสาร ได้ตอบ ในโอกาสและสถานการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนสามารถชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่น เห็นด้วย ยอมรับ คล้อยตาม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร
6	การเป็นผู้นำ	ความรู้ ทักษะในการแสดงออกถึงความร่วมมิตชอบในเรื่องต่างๆ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีผลต่อทีมงาน หน่วยงาน รวมทั้งความสามารถในการบริหารจัดการและความสามารถในการจูงใจหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ปฏิบัติตามเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

3.5.3 วิธีการดำเนินการ

3.5.3.1 ขออนุญาตหน่วยงานต้นสังกัดของผู้เข้าร่วมโปรแกรม

3.5.3.2 เชิญ แจ้ง /ผู้เข้าร่วมโปรแกรม เข้าร่วมการฝึกอบรมเข้มตามระยะเวลาที่

กำหนด

3.5.3.3 ดำเนินการพัฒนากลุ่มทดลองที่เข้าร่วมการพัฒนา โดยใช้วิธีรูปแบบการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ บรรยายโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ฝึกปฏิบัติ ศึกษาเป็นกลุ่ม และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เป็นต้น

3.5.4 ระยะเวลาดำเนินการ จัดการฝึกอบรมเข้ม(intensive training) จำนวน 3 วัน

วันที่หนึ่งของการฝึกอบรมเข้ม

เวลา 08.30-10.00 น. รายงานตัวรับเอกสาร/ชี้แจงวัตถุประสงค์

เวลา 10.00-12.00 น. พิธีเปิดและบรรยายพิเศษ

เวลา 13.00-16.30 น. การพัฒนาสมรรถนะการวางแผนกลยุทธ์

เวลา 18.00-21.00 น. สรุปลองค์ความรู้ ศึกษาเป็นกลุ่ม นำเสนอ

วันที่สองของการฝึกอบรม

เวลา 08.30 - 09.00 น. รายงานตัว/ชี้แจงวัตถุประสงค์ของโครงการ

เวลา 09.00-12.00 น. การพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีม

เวลา 13.00-16.30 น. การพัฒนาสมรรถนะการสื่อสาร

เวลา 18.00-21.00 น. สรุปลองค์ความรู้ ศึกษาเป็นกลุ่ม นำเสนอ

วันที่สามของการฝึกอบรม

เวลา 08.30 – 09.00 น. รายงานตัว

เวลา 09.00 – 12.00 น. การพัฒนาสมรรถนะการเป็นผู้นำ

เวลา 13.00 – 16.30 น. การพัฒนาสมรรถนะการตัดสินใจ

เวลา 16.30 น. สรุปลองค์ความรู้ /ปิดการอบรม

3.5.5 กลุ่มเป้าหมาย

ผู้เข้าร่วมโปรแกรม

3.5.6 สื่อประกอบการพัฒนา

3.5.7.1 เอกสารประกอบการฝึกอบรมเข้ม

3.5.7.2 โสตทัศนูปกรณ์

3.5.7 ผลการพัฒนาที่คาดหวัง

ผู้เข้าร่วมโปรแกรม เกิดการเรียนรู้ และทักษะตามสมรรถนะที่กำหนด

3.6) การศึกษาดูงาน

3.6.1 วัตถุประสงค์

เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ให้กับผู้เข้าร่วมโครงการ

3.6.2 วิธีดำเนินการ

3.6.2.1 วางแผนการศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่มีบริบทใกล้เคียงกับสถานศึกษาของกลุ่มทดลอง และประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษา โดยดูจากผลการจัดการศึกษา ผลการประเมินคุณภาพภายนอก หรือ เป็นโรงเรียนดีเด่น เป็นต้น

3.6.2.2 ผู้วิจัยประสานขอความอนุเคราะห์หน่วยงาน สถานศึกษาที่กำหนดเป็นที่ศึกษาดูงาน

3.6.2.3 จัดให้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ เพื่อสรุปลองค์ความรู้ที่ได้

3.6.3 ระยะเวลาดำเนินการ ศึกษาดูงานสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการ จำนวน 1 วัน หรือตามความเหมาะสม

3.6.4 กลุ่มเป้าหมาย

ผู้เข้าร่วมโปรแกรม

3.6.7 ผลการพัฒนาที่คาดหวัง

ผู้เข้าร่วมโปรแกรม ได้รับความรู้ และประสบการณ์ในการนำความรู้ทักษะไปสู่การปฏิบัติในภาระงาน

ส่วนที่ 3 รายละเอียดเอกสารประกอบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการดำเนินการตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในระยะที่ 1 โครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีเอกสารประกอบโปรแกรม ได้แก่ ชุดการเรียนรู้เกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 6 เล่ม คือ เล่มที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ เล่มที่ 2 การทำงานเป็นทีม เล่มที่ 3 การพัฒนาบุคลากร เล่มที่ 4 การตัดสินใจ เล่มที่ 5 การสื่อสาร และเล่มที่ 6 การเป็นผู้นำ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ชุดการเรียนรู้ เล่มที่ 1			
<h1 style="font-size: 2em;">การวางแผนเชิงกลยุทธ์</h1> <p style="font-size: 1.2em;">เอกสารประกอบ โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน</p>			
อนันต์ พันนึก			

คำนำ

เอกสารชุดการเรียนรู้นี้ เป็นเอกสารที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นเอกสารประกอบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำหรับการศึกษาค้นคว้าการเรียนรู้ เล่มที่ 1 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) ถือเป็นอีกแนวทางหนึ่งในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) เกี่ยวกับสมรรถนะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยมุ่งหวังให้มีการนำความรู้ ทักษะที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ต่อไป

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า เอกสารชุดนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้สนใจทั่วไป

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิ อาจารย์ที่ปรึกษา และผู้เขียนตำรา หนังสือทุกเล่มที่นำมาอ้างอิงในเอกสารฉบับนี้ ซึ่งนับได้ว่าเป็นเอกสารที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

อนันต์ พันนึก

นักศึกษานิเทศศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

สารบัญ

หน้า

คำนำ

เส้นทางการศึกษาชุดการเรียนรู้

แนวทางการศึกษาชุดการเรียนรู้ เล่มที่ 1 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

แนวคิด

จุดประสงค์

เนื้อหาสาระ

แนวทางดำเนินกิจกรรม

สื่อ/แหล่งเรียนรู้

การวัดผลและประเมินผล

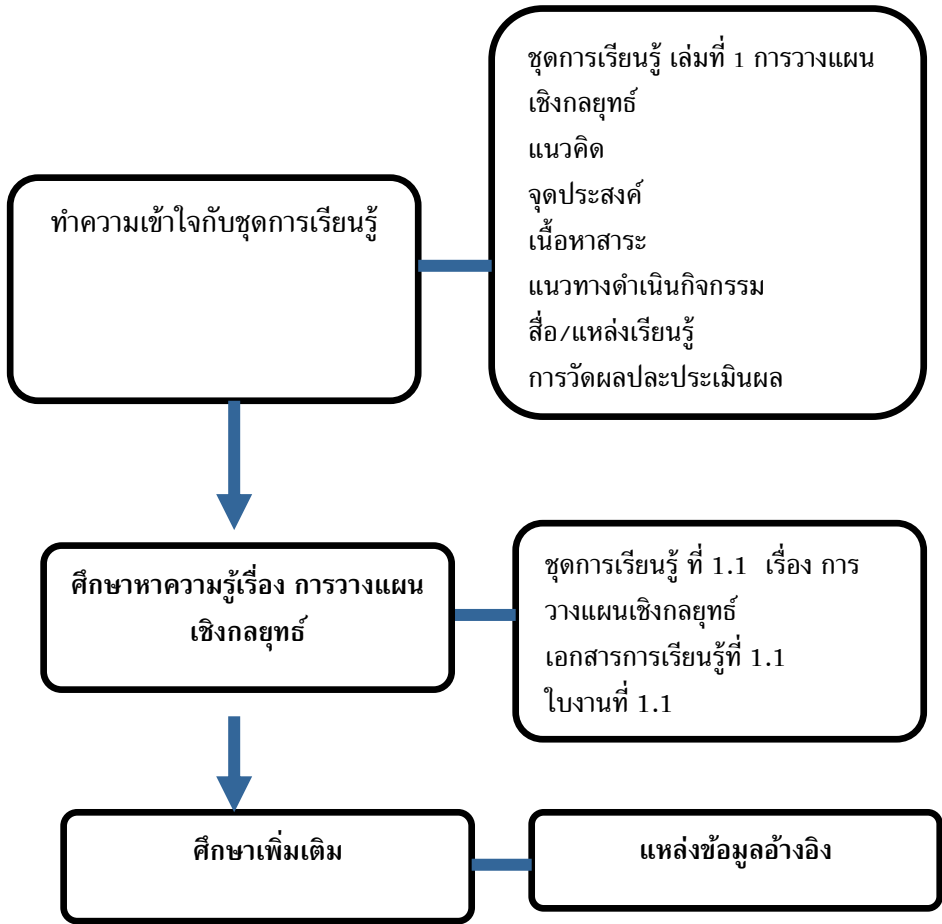
ชุดการเรียนรู้ ที่ 1.1 เรื่อง การวางแผนเชิงกลยุทธ์

เอกสารการเรียนรู้ ที่ 1.1

ใบงานที่ 1.1

บรรณานุกรม

เส้นทางการศึกษาชุดการเรียนรู้



การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

แนวคิด

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) นั้นเป็นรูปแบบที่ใช้กันแพร่หลายมาก ในกิจการด้านการทหาร ในด้านการสงคราม ในด้านการเมืองระหว่างประเทศ และโดยเฉพาะในการบริหารในวงการธุรกิจเอกชนนั้น ประสบความสำเร็จสูงมาก ก้าวหน้าและเป็นที่ยกย่องถึงกันมาก ปัจจุบันนี้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ได้แพร่หลายเข้ามาในวงการต่าง ๆ รวมทั้งในส่วนของราชการมากขึ้น แต่คำที่นิยมใช้และที่ได้รับการยอมรับกันในวงราชการ

จุดประสงค์

1. เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายหลักการวางแผนเชิงกลยุทธ์ได้
2. เพื่อให้ผู้ศึกษาสามารถนำความรู้ ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอันจะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลในภาระงานต่อไป

แนวการดำเนินกิจกรรม

1. ศึกษาหาความรู้จากชุดการเรียนรู้ เล่มที่ 1 การวางแผนเชิงกลยุทธ์
2. ทำกิจกรรมตามที่กำหนด
3. ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม
4. สัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้บริหารสถานศึกษาท่านอื่น เพื่อนำความรู้ไปใช้ในปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. นำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษา

สื่อ / แหล่งเรียนรู้

1. ชุดการเรียนรู้ เล่มที่ 1 การวางแผนเชิงกลยุทธ์
2. เอกสารอ้างอิง
3. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผล

1. ประเมินการทำกิจกรรมตามที่กำหนด
2. ประเมินความสนใจและตั้งใจในการศึกษาชุดการเรียนรู้
3. ประเมินการซักถามและการให้ข้อคิดเห็น
4. ประเมินการรายงานผลการปฏิบัติงานและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

ชุดการเรียนรู้ที่ 1.1

เรื่อง การวางแผนเชิงกลยุทธ์

จุดประสงค์

เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ ทักษะ การวางแผนเชิงกลยุทธ์และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้

เนื้อหาสาระ

1. ความหมายของการวางแผนเชิงกลยุทธ์
2. กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์
3. การวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษา

แนวการดำเนินกิจกรรม

1. ศึกษาหาความรู้จากชุดการเรียนรู้ ที่ 1.1
2. วิเคราะห์ลักษณะสำคัญของแต่ละหัวข้อ สรุปสาระสำคัญลงในใบงานที่ 1.1
3. ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมจากการศึกษาเอกสารและสื่อต่าง ๆ

สื่อ / แหล่งการเรียนรู้

1. ชุดการเรียนรู้ ที่ 1.1
2. ใบงานที่ 1.1
3. เอกสารอ้างอิง
4. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผล

ประเมินผลงานตนเองจากใบงานที่ปฏิบัติ

ชุดการเรียนรู้ ที่ 1.1

การวางแผนเชิงกลยุทธ์

ความหมายการวางแผน

“การวางแผน” (Planning) มาจากคำในภาษาละตินว่า “แพลนัม” (Planum) หมายถึงพื้นที่ราบหรือพิมพ์เขียว คำภาษาอังกฤษใช้ “Planning” สมบัติ อารงธัญวงศ์ (2540) ซึ่งหมายถึงกระบวนการวิเคราะห์และการตัดสินใจ ของผู้บริหารที่จะกำหนดวิธีการไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติให้บรรลุผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำเอาข้อมูลข่าวสาร (Information) ในอดีตมากำหนดหรือพยากรณ์อนาคต ดังนั้นแนวคิดของการวางแผนจึงมีลักษณะเป็น “ศาสตร์” ที่ต้องใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical Information) ที่มีความแม่นยำ และเชื่อถือได้ และจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบที่ชัดเจน และมีความต่อเนื่องกันตามลำดับ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ใช้แผน มีความรู้ และความเข้าใจที่จะสามารถนำแผนไปปฏิบัติ ให้บรรลุผลสำเร็จได้

ประโยชน์ของการวางแผน

การวางแผนทุกระดับจะมีประโยชน์ทั้งต่อผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติ ดังนี้

1. ป้องกันมิให้เกิดปัญหาและความผิดพลาด หรือลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานในอนาคต
2. ทำให้องค์กรมีกรอบหรือทิศทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนว่าจะทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร อย่างไร และใครทำ ทำให้นักบริหารมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ง่าย
3. ช่วยให้เกิดการประหยัดทรัพยากรทางการบริหาร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เวลา ฯลฯ
4. ช่วยให้การปฏิบัติงานรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ เพราะมีแผนเป็นแนวทาง “เปรียบเสมือนเรือที่มีหางเสือ”
5. ช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นระบบ นักบริหารสามารถควบคุม ติดตามการปฏิบัติงานได้ง่าย

องค์ประกอบของการวางแผน

องค์ประกอบของการวางแผนที่สำคัญ คือ

1. การกำหนดจุดหมายปลายทาง (Ends) ที่ต้องการบรรลุ ซึ่งมีหลายระดับ คือ

1.1 จุดมุ่งหมายหรือเป้าประสงค์ (Goals) เป็นการแสดงถึงความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาข้างหน้า ซึ่งมักจะมองในรูปของผลลัพธ์ (Outcomes) ในอนาคต กำหนดอย่างกว้างๆ

1.2 วัตถุประสงค์ (Objective) เป็นองค์ประกอบที่เป็นผลมาจากการแปลงจุดมุ่งหมาย (Goal) ให้เป็นรูปธรรมมากขึ้นเพื่อง่ายในการนำไปปฏิบัติ วัตถุประสงค์จึงเป็นการกำหนดผลผลิต (Output) ที่คาดหวังให้เกิดขึ้นอย่างกว้างๆ แต่ชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้

1.3 เป้าหมาย (Targets) เป็นองค์ประกอบที่เป็นผลมาจากการแปลงวัตถุประสงค์ให้เป็นรูปธรรมในการปฏิบัติมากขึ้น เป้าหมายจึงเป็นการกำหนดผลลัพธ์สุดท้ายที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนโดยจะกำหนดเป็นหน่วยนับที่วัดผลได้เชิงปริมาณ และกำหนดระยะเวลาที่จะบรรลุผลสำเร็จนั้นด้วย

2. วิธีการและกระบวนการ (Means and Process) เป็นองค์ประกอบที่เกิดจากการนำข้อมูลต่างๆ มาวิเคราะห์และกำหนดเป็นทางเลือก (Alternative) สำหรับเป็นแนวทางปฏิบัติ หรือ กลวิธี (Strategy) ให้บรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ จากนั้นจะถ่ายทอดออกมาเป็นแผนงาน (Programs) และโครงการ (Projects) ที่เชื่อมโยงกัน โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 2 องค์ประกอบหลัก คือ

2.1 กลวิธีการปฏิบัติ หรือมาตรการ (Strategy) เป็นการกำหนดแนวทางปฏิบัติให้บรรลุจุดหมาย (Ends) ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 แผนงาน (Programs) และโครงการ (Projects) เป็นการกำหนดแนวทางการกระทำที่เป็นรูปธรรมในการปฏิบัติมากขึ้น ซึ่งโดยทั่วไปจะมีประเด็นในการเขียนที่ชัดเจน ครอบคลุม และเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ

3.ทรัพยากร (Resources) และค่าใช้จ่าย (Cost) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งในการวางแผนและการนำแผนไปปฏิบัติ ซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ ซึ่งผู้วางแผนจะต้องระบุให้ชัดเจนและมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ “มิใช่เขียนแผนแบบวาดวิมานในอากาศ” หรือ “เขียนแผนแบบเพ้อฝัน”

4.การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงกรรมวิธีในการตัดสินใจเลือกแผนงานและโครงการไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จตามจุดหมาย (Ends) ที่กำหนดไว้ ซึ่งขั้นตอนนี้จะต้องอาศัยกลยุทธ์หลายอย่างทั้งกลยุทธ์ภายในองค์การและกลยุทธ์ภายนอกองค์การ

5. การประเมินผลแผน (Evaluation) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงการตรวจสอบการควบคุมและการวัดผลการปฏิบัติตามแผนเพื่อให้ทราบถึง ความก้าวหน้าหรือข้อบกพร่องหรือข้อจำกัดของแผนนั้นๆ เพื่อจะได้ปรับปรุงแผนให้สามารถนำไปปฏิบัติได้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ระดับของการวางแผน

ถ้าจะแบ่งระดับของการวางแผนตามลักษณะของการบริหารงานในองค์การ สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. การวางแผนระดับนโยบาย (Policy Planning) เป็นแผนระดับสูงสุดขององค์การ มักจะระบุแนวทางอย่างกว้าง ๆ ซึ่งเป็นพื้นฐานที่จะก่อให้เกิดแผนชนิดอื่น ๆ ส่วนใหญ่จะเป็นแผนระยะยาว (Long - Range Plan) เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9

2. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการวางแผนหลอมรวมครอบคลุมกิจกรรมทั้งหมดขององค์การ หรือแผนงานใหญ่ขององค์การ โดยจะระบุไว้ “อย่างกว้าง” และ “มองไกล” ไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งมักจะเป็นแผนระยะยาว 5 - 10 ปี ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับแผนระดับนโยบาย

3. แผนปฏิบัติการ หรือแผนดำเนินงาน (Operation Plan) เป็นการวางแผนที่กำหนดจุดมุ่งหมายระยะสั้น ระยะเวลา ไม่เกิน 1 ปี ซึ่งถ่ายทอดมาจากแผนกลยุทธ์ องค์ประกอบของแผนปฏิบัติการจะประกอบด้วย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กิจกรรม ขั้นตอนการปฏิบัติ งบประมาณ ผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน แผนปฏิบัติการ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ แผนใช้ประจำ (Standing Plans) และแผนใช้เฉพาะครั้ง (Single - use Plans)

การวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา

ฐานรากสำคัญ ของการวางแผนกลยุทธ์ คือ บริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมักจะได้ยิน อยู่เสมอ ในช่วงที่ประเทศกำลังอยู่ในขั้นตอนของการปรับตัวอย่างรุนแรง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ การเมืองและสังคม ทั้งนี้เป็นเพราะว่า สภาพแวดล้อม มีการเปลี่ยนแปลงและขยายตัวอย่างรวดเร็วหลายด้าน เช่น การปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางเศรษฐกิจ การลงทุนกับต่างประเทศมากขึ้น การปรับเปลี่ยนอำนาจทางการเมือง การขยายตัวของชุมชนเมืองและการหดตัวของชุมชนชนบทและวิถีชีวิต เป็นต้น อันก่อให้เกิดผลกระทบทั้งที่เป็นโอกาสและภัยอุปสรรคต่อองค์การ ผู้บริหารขององค์การมีความจำเป็นที่จะต้องพิจารณาจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ไม่ว่าจะเป็นเงินงบประมาณ บุคลากร ตลอดจนเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ รวมทั้งจะต้องผนึกกำลังและประสานการดำเนินงานภายในให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อให้สามารถเผชิญกับสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้สิ่งเหล่านี้ทำให้ต้องกำหนดทิศทาง จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน รูปแบบการบริหารที่เน้นกฎ ระเบียบจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนไปโดยใช้ การบริหารเชิงกลยุทธ์เข้ามาเป็นกลไกสำคัญการวางแผนเน้นการวางแผนกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตในโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการแข่งขันรุนแรงมากขึ้นลดความเสี่ยงและความเสียหายที่จะเกิดขึ้นต่อองค์ การบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารต้องคิดล่วงหน้าเกี่ยวกับองค์กร ดังนี้

องค์การกำลังจะก้าวไปทางไหน (Where are you going?) โดยกำหนดพันธกิจ-หลัก (corporate mission) ว่าต้องการจะบรรลุอะไร มีจุดมุ่งหมายอย่างไร ต้องการทำอะไร ขอบเขตกว้างขวางแค่ไหน ปรัชญาและหลักการพื้นฐานของ การดำเนินงานคืออะไร

สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร (What is the environment?) โดยพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อหา ข้อมูลเกี่ยวกับโอกาส – อุปสรรค จุดแข็ง – จุดอ่อน ซึ่งจะช่วยให้สามารถประเมินสถานการณ์ว่าองค์กรมีสภาพอย่างไรและสภาพการณ์ในอนาคตเป็น อย่างไร

องค์การจะไปถึงจุดมุ่งหมายได้อย่างไร (How do you get there?) โดยพิจารณาแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยการวิเคราะห์กลยุทธ์ต่าง ๆ แล้วพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุด

จากแนวคิดเชิงคำถามจะเป็นแนวทางไปสู่การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน ลดความเสี่ยงน้อยที่สุด ดังนั้นการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงให้ความสำคัญกับการจัดการที่เน้นการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทาง สังคม ธุรกิจ เศรษฐกิจ การเมือง ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยดำเนินนโยบายให้มีความสอดคล้องกับโอกาสที่เปิดกว้างจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และสอดคล้องกับจุดอ่อน จุดแข็งของตัวหน่วยงานเอง ในการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น มีองค์ประกอบที่สำคัญ หลายองค์ประกอบ และองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด คือ การวางแผน เราจะเรียกแผนของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ว่า แผนกลยุทธ์ หรือ แผนเชิงกลยุทธ์

ความหมายการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนแรกของการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นแผนที่มีกรอบและทิศทางการบริหารอย่างเป็นระบบ ครบวงจร เป็นแผนที่เกี่ยวข้องกับอดีตสนใจในปัจจุบัน ซึ่งจะส่งผลต่ออนาคต ได้มีผู้นำเสนอ ความหมายของแผนกลยุทธ์และการวางแผนกลยุทธ์ไว้ในแง่มุมต่าง ๆ ไว้ดังนี้

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการวางแผนที่คิดค้นทางเลือกที่เหมาะสมเพื่อให้องค์กรอยู่รอดสามารถดำรงอยู่ได้ในขณะมีสภาวะวิกฤตหรือคิดค้นทางเลือกที่มีประสิทธิภาพและนำไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ (วิสัยทัศน์) ที่โดดเด่นหรือดีที่สุด

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการตัดสินใจในปัจจุบันอย่างมีระบบที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรในอนาคต ดังนั้นแผนกลยุทธ์จึงไม่ใช่เรื่องของอดีตสนใจที่จะทำในอนาคต แต่เป็นการตัดสินใจในปัจจุบันที่ส่งผลถึงอนาคต

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นแนวทางการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ที่เป็นระบบและมีขั้นตอน และเป็นการวางแผนทั้งในเชิงรุกและเชิงรับไปในตัว เป็นการวางแผนแบบมีทิศทาง แต่ก็มีคามยืดหยุ่นในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์

แผนกลยุทธ์ เป็นข้อความเกี่ยวกับภารกิจและทิศทางในอนาคต เป้าหมายการทำงานระยะสั้น และระยะยาว ตลอดจนกลยุทธ์ในการทำงาน

แผนกลยุทธ์ เป็นข้อความที่บ่งบอกถึงภารกิจขององค์กร ทิศทางในอนาคต ผลงานของกลุ่มเป้าหมาย ทั้งระยะสั้น และระยะยาว รวมทั้งข้อตกลงร่วมกันของผู้บริหาร เกี่ยวกับทิศทางที่ควรเป็นไป มีการระบุสิ่งที่จะไปให้ถึงและกระบวนการ และที่สำคัญต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจนกับคนในองค์กร

แผนกลยุทธ์ เป็นแผนชี้แนะยุทธวิธีทางปฏิบัติเฉพาะที่มีการจัดลำดับความสำคัญเป็นแผนที่สามารถดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมเป็นแผนที่ยกเว้นจากกระบวนการที่มีส่วนร่วมและระดมสมองขององค์กร

จากแนวทัศนะที่ได้มีผู้เสนอไว้ข้างต้น จะเห็นได้ว่าการวางแผนกลยุทธ์เป็นเรื่องของอนาคตที่ต้องการให้เกิด ซึ่งการที่จะเกิดขึ้นได้นั้นต้องใช้กระบวนการ การตัดสินใจในปัจจุบันเป็นฐานสำคัญ ซึ่งจะต้องทำอย่างมีระบบ มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน และที่สำคัญแผนกลยุทธ์จำเป็นต้องเกิดขึ้นจากทุกฝ่ายในองค์กร ผลของการวางแผนกลยุทธ์ คือ แผนกลยุทธ์ที่มีองค์ประกอบในด้าน ภารกิจ ทิศทาง กลุ่มเป้าหมายและแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรที่ชัดเจน ดังนั้นสามารถสรุปความหมายของวางแผนกลยุทธ์ ได้ว่า “ การวางแผนกลยุทธ์เป็นการตัดสินใจวางแผนอย่างมีระบบ มีทิศทาง มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ในอนาคตโดยอาศัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของทุกฝ่าย “

จุดเน้นของการวางแผนกลยุทธ์

(1) มุ่งอนาคต การวางแผนกลยุทธ์เป็นแผนที่มุ่งความสำเร็จในอนาคตโดย การกำหนดสภาพการณ์ที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้า และพยายามเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่างๆ ให้สอดคล้องกับทิศทางที่กำหนดไว้

(2) เน้นจุดหมายรวมขององค์กร เพื่อให้บรรลุตามทิศทาง อนาคตที่กำหนดไว้ เพราะแผนกลยุทธ์ดังกล่าวกำหนดเป้าประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจนนำไปปฏิบัติได้ในระยะเวลาที่กำหนด

(3) เน้นกระบวนการที่เป็นวงจรไม่รู้จบ จากการศึกษาพันธกิจ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การจัดทำแผนงานโครงการ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การควบคุมเชิงกลยุทธ์ การทบทวนและปรับกลยุทธ์ใหม่

(4) เน้นภาพรวม การวางแผนกลยุทธ์ไม่ใช้การพิจารณาวิเคราะห์เฉพาะด้าน เฉพาะส่วนหรือวางแผนงานโครงการ แต่มุ่งเน้นการพิจารณาวิเคราะห์สังเคราะห์ และขับเคลื่อนขององค์กรโดยรวมทั้งระบบ

แม้ว่าการวางแผนกลยุทธ์จะเป็นวิธีการเชิงระบบ แต่ไม่ได้หมายถึงการดำเนินการจะต้องต่อเนื่องอย่างเคร่งครัด จากขั้นตอนหนึ่งไปสู่ขั้นตอนหนึ่ง แต่มีความยืดหยุ่นเป็นกระบวนการสร้างสรรค์ แม้บางครั้งจะมีการคิดย้อนหลัง คิดทบทวนกลับไปกลับมาหลายครั้งก่อนการตัดสินใจครั้งสุดท้าย ซึ่งเกี่ยวข้องกับการคิดเชิงกลยุทธ์

ความแตกต่างในการวางแผนกลยุทธ์กับการวางแผนทั่วไป

จากความหมายและจุดเน้นในการวางแผนกลยุทธ์ สามารถเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างวางแผนกลยุทธ์ กับการวางแผนทั่วไปสรุปความ ได้ดังนี้

การวางแผนกลยุทธ์	การวางแผนทั่วไป
1. เป็นกระบวนการตัดสินใจโดยใช้ภาพในอนาคตมาเชื่อมโยงกับข้อมูล และสภาพการจริงของปัจจุบันซึ่งต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์	1.เป็นกระบวนการตัดสินใจโดยใช้ภาพขององค์กรในปัจจุบันไปเชื่อมโยงเหตุการณ์อนาคตไม่จำเป็นต้องสร้างวิสัยทัศน์
2. เน้นกระบวนการตัดสินใจที่ให้ความสำคัญกับข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน	2. เน้นกระบวนการตัดสินใจที่ให้ความสำคัญกับข้อมูลสภาพภายในขององค์กรโดยวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของหน่วยงานเป็นหลักอาจจะไม่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน
3. เน้นการวางแผนเพื่อนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศ จึงต้องคิดใหม่ ทำใหม่ ปรับเปลี่ยนและสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ	3. เน้นการวางแผนเพื่อแก้ปัญหาเดิมที่มีอยู่ให้หมดไป และพัฒนาสิ่งใหม่ตามความต้องการของบุคลากร หรือเจ้าขององค์กรเป็นสำคัญ
4. เน้นการวางแผนที่มีสภาพเป็นผลพัฒนา (dynamic) มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ตลอดเวลา การวางแผนกลยุทธ์จึงมักไม่มีขอบเขตกำหนดตายตัว แม้ในระบบภาครัฐจะมีการกำหนดช่วงจัดทำไว้เพื่อเสนอของบประมาณทุก 3 ปี แต่ผู้บริหารองค์กรจะต้องจัดให้มีการปรับแผนภายในอยู่เสมอ	4. เน้นการวางแผนที่มีช่วงระยะเวลาการจัดทำที่ชัดเจน และมีสภาพคงที่ (Statistic) ขาด การปรับตัวแผนที่จัดทำมีหลายโครงและกำหนดให้ดำเนินการภายใน 1 ปี จึงไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. เน้นการวางแผนขององค์กร โดยองค์กรเพื่อองค์กร ดังนั้นแผนกลยุทธ์ของแต่ละองค์กรย่อมมีเอกลักษณ์ที่แตกต่างกัน และเป็น การวางแผนที่จัดวางทิศทางของตนเองไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการ	5. การวางแผนของหน่วยงานภาครัฐที่ผ่านมา จัดทำขึ้นเพื่อรองรับนโยบายตามที่หน่วยเหนือสั่งการ การวางแผน เพียงเพื่อกำหนดแนวทางในการใช้งบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ไม่ได้เน้นการจัดวางทิศทางของหน่วยงานเอง

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา

ในส่วนของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบไปด้วยขั้นตอนย่อย 5 ขั้นตอน คือ

- ❖ การศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
- ❖ การประเมินสถานภาพองค์การ
- ❖ การจัดวางทิศทางองค์การ
- ❖ การกำหนดกลยุทธ์ในดำเนินงาน
- ❖ การกำหนดผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดความสำเร็จ

จากขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ทั้ง 5 จะต้องสอดคล้องกัน มีการแลกเปลี่ยนและใช้ข้อมูลซึ่งกันและกัน หากองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งเปลี่ยนไปอาจจะก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์ประกอบหนึ่งได้ สำหรับสาระสำคัญของแผนกลยุทธ์ แต่ละขั้นตอนสามารถอธิบายได้ ดังนี้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม คืออะไร

- เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อองค์กรทั้งในแง่เชิงบวกและเชิงลบ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน หรือเรียกอีกอย่างว่า สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน
- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย การต่างประเทศ และกระแสโลกาภิวัตน์ ฯลฯ
- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ โครงสร้างและนโยบายขององค์กร ผลผลิต และการบริการ ปัจจัยการดำเนินการทั้งด้านคน การเงิน วัสดุอุปกรณ์และการบริหารจัดการ ฯลฯ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง การศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อองค์กรทั้งในแง่เชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งแยกปัจจัยที่วิเคราะห์ออกเป็น 2 ประเภท คือ ปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน หรือเรียกอีกอย่างว่า สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน ข้อมูลสภาพแวดล้อมจะเป็นเครื่องมือในการประเมินสภาพขององค์กรว่าเป็นอย่างไรและจะพัฒนาไปในทิศทางใด

ขอบข่ายของการศึกษาสภาพแวดล้อม ประกอบไปด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สภาพสังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมือง และกฎหมาย ฯลฯ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ โครงสร้างและนโยบายขององค์กร ผลผลิตและบริการ บุคลากร ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ประสิทธิภาพทางการเงิน การมีและใช้วัสดุครุภัณฑ์ ตลอดจนประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ ฯลฯ ซึ่งสภาพแวดล้อมในแต่ละประเภทอธิบายได้ดังนี้

สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) เป็นปัจจัยที่ไม่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กรโดยตรง แต่จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจระยะยาวขององค์กรหรือมีความสัมพันธ์กับองค์กรโดยอ้อม ซึ่งเป็นปัจจัยที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ หรือควบคุมได้ในระยะสั้น ๆ สภาพแวดล้อมภายนอกแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. สภาพแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไป (General Environment) เป็นปัจจัยเกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรง ผู้บริหารสูงสุดไม่มีบทบาทในการควบคุมหรือตัดสินใจได้ ได้แก่ สังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย การต่างประเทศ และกระแสโลกาภิวัตน์ ฯลฯ

2. สภาพแวดล้อมภายนอกเชิงปฏิบัติการ (Operating Environment) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กร ในบางครั้งองค์กรสามารถควบคุมได้บ้าง สภาพแวดล้อมดังกล่าว ได้แก่ ผู้รับบริการ หน่วยงานท้องถิ่น กลุ่มวิชาชีพ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร การให้บริการของรัฐ ข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอก จะบ่งบอกโอกาส และปัญหาอุปสรรค ที่มีผลต่อ องค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อการตัดสินใจในการเลือกกลยุทธ์ซึ่งผู้บริหารจะต้องเกิดปฏิกิริยาตอบสนอง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกบ่งบอกโอกาสและอุปสรรคขององค์กรที่มีต่อการดำเนินกิจกรรม

สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานขององค์กร ได้แก่ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ โครงสร้างนโยบายขององค์กร ผลผลิตและการบริการ บุคลากร ประสิทธิภาพทางการเงิน และการบริหารจัดการ เป็นต้น ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในจะบ่งบอก จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร

จุดแข็งขององค์กร หมายถึง สิ่งที่องค์กรเห็นว่าเป็นข้อดีในการทำงานหรือลักษณะที่สำคัญที่แสดงถึงศักยภาพขององค์กร เช่น ทักษะ ความชำนาญการพิเศษ แหล่งทรัพยากร ความสามารถในการแข่งขัน ผลงาน รวมถึงผลจาก การที่ได้ร่วมทำงานกับพันธมิตร

จุดอ่อนขององค์กร หมายถึง สิ่งที่องค์กรยังขาดแคลนหรือบกพร่อง เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นหรือเป็นเงื่อนไขที่ทำให้องค์กรเสียเปรียบ เช่น ทิศทางกลยุทธ์ไม่ชัดเจน ปัญหาเกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวก ขาดการบริหารที่ลุ่มลึกและชาญฉลาด ขาดทักษะที่จำเป็น เครือข่ายการทำงานไม่เข้มแข็ง

การประเมินสถานภาพองค์กร

การประเมินสถานภาพองค์กร คือ อะไร

- ❖ เป็นการประมวลสรุปจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน เพื่อหาคำตอบว่า ปัจจุบันสถานภาพขององค์กรอยู่ที่จุดใดมีลักษณะที่พึงประสงค์หรือไม่ และสภาพที่เป็นอยู่เกิดจากปัจจัยภายนอกหรือภายใน
- ❖ กระบวนการประเมินสถานภาพขององค์กรโดยการนำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร นำมาหาค่าสถิติ หรือให้คะแนนน้ำหนักในแต่ละด้านแล้วสรุปประเด็นสำคัญว่าสถานองค์กร อยู่ ณ ตำแหน่งใด

การประเมินสถานภาพองค์กร เป็นการประมวลสรุปผลจากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน เพื่อหาคำตอบว่าปัจจุบัน สถานภาพของ องค์กรอยู่ที่จุดใด มีลักษณะที่พึงประสงค์หรือไม่ และสภาพที่เป็นอยู่เกิดจากปัจจัยภายนอกหรือภายใน เพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุงพัฒนาองค์กร การประมวลผลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้ง 2 ด้านนิยมใช้การคำนวณโดยหาค่าสถิติ และทำกราฟเพื่อพิจารณาตัดสินใจเกี่ยวกับสถานภาพขององค์กรว่า ควรจะพัฒนา ปรับปรุง สร้างเสริม หรือยุบเลิก

การประเมินสถานภาพขององค์กร ขั้นตอนการประเมินสภาพองค์กร เริ่มต้นจากการให้บุคลากรกำหนดประเด็นที่เป็นลักษณะเด่นเชิงโอกาสและอุปสรรคแล้วซึ่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” มากน้อยเพียงใด ในขณะที่เดียวกันก็สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์กร แล้วร่วมประเมินว่าโน้มเอียงไปในทาง “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” มากน้อยเพียงใด ดังตัวอย่าง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนบ้านทับสถาน

ปัจจัยภายนอก		ปัจจัยภายใน	
โอกาส	อุปสรรค	จุดแข็ง	จุดอ่อน
<ul style="list-style-type: none"> ประชากรวัยเรียนมีเพิ่มมากขึ้นในอัตราที่ลดลงทำให้โรงเรียนมีโอกาสในการให้บริการทางการศึกษาได้ทั่วถึงมากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> สภาพสังคมเต็มไปด้วยปัญหา สุขภาพอนามัย ปัญหายาเสพติด โรคเอดส์ และ ทุพโภชนา ส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียน 	<ul style="list-style-type: none"> โรงเรียนมีนโยบายเน้นให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียน 	<ul style="list-style-type: none"> ครูมีภาระหนี้สินมากทำให้สอนได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ
<ul style="list-style-type: none"> เทคโนโลยีที่มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีการนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการศึกษาอย่าง หลากหลาย 	<ul style="list-style-type: none"> ผู้ประกอบการที่ประกอบอาชีพที่ต้องย้ายที่อยู่บ่อยทำให้ การเรียนของนักเรียนไม่ต่อเนื่อง ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา 	<ul style="list-style-type: none"> โรงเรียนจัดบริการการศึกษาให้ประชากรวัยเรียนได้อย่างครอบคลุมทุกระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา และ มัธยมศึกษาตอนต้น 	<ul style="list-style-type: none"> ข้อตกลงในการเบิกจ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรรมาแล้ว ไม่ ชัดเจนทำให้เกิด ความล่าช้าในการใช้งบประมาณ

เมื่อได้ โอกาส-อุปสรรค จุดแข็ง-จุดอ่อน จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาถ่วงน้ำหนักเพื่อกำหนดตำแหน่งในตาราง 2 x 2 ว่าสถานการณ์ขององค์กรมีความโน้มเอียงไปอยู่ในตำแหน่งที่ “เอื้อและแข็งแกร่ง” “เอื้อแต่อ่อน” “ไม่เอื้อแต่แข็งแกร่ง” หรือ “ไม่เอื้อและอ่อน” ดังภาพต่อไปนี้



ในการพิจารณาสรุปสถานภาพขององค์กรในแต่ละช่องสามารถพิจารณาได้ ดังนี้

- **ดาวรุ่ง (STARS)** เป็นตำแหน่งเอื้อและแข็งแกร่งกว่าสถานศึกษามีปัจจัยภายนอกเอื้อหรือพร้อมให้การสนับสนุน และปัจจัยภายในมีความเข้มแข็ง เช่น ชุมชนผู้ปกครองให้การสนับสนุน มีระบบการบริหารจัดการที่ดี ครูมีความกระตือรือร้นในการจัดการเรียนการสอน และ โรงเรียนอยู่ในแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย เป็นต้น กลยุทธ์ที่ใช้ควรเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการขยายการเติบโตของโรงเรียน การสร้างเครือข่ายโรงเรียน
- **วัวแม่ลูกอ่อน (CASH COWS)** เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าเอื้อแต่อ่อน กล่าวคือ การบริหารจัดการภายในของโรงเรียนดี มีประสิทธิภาพ แต่ยังมีอุปสรรคภายนอก โรงเรียนยังจำเป็นต้องชะลอตัว กลยุทธ์ที่ใช้มักจะเป็น พัฒนา หรือชะลอตัว เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจไม่จริงได้รับการจัดสรร งบประมาณดำเนินงานน้อย
- **เครื่องหมายคำถาม (QUESTION MARKS)** สถานศึกษาได้อยู่ในตำแหน่ง แข็งแต่ไม่เอื้อ มักจะพบว่ามีปัญหาภายในสถานศึกษา แต่ปัจจัยภายนอกเอื้อ แต่ถ้าหากได้รับการปรับปรุงภายในสถานศึกษา ก็จะมี ความเจริญเติบโตไปสู่ระดับดาวรุ่ง ได้
- **สุนัขจิ้งจอก (DOGS)** เป็นตำแหน่งที่มีสถานภาพอ่อนที่สุด ถ้าเป็น องค์กรธุรกิจ กลยุทธ์ที่ใช้ คือ ยุบรวม หรือ เลิกกิจการ แต่หน่วยงานในภาครัฐไม่สามารถดำเนินการเช่นนั้นได้ ดังนั้นกลยุทธ์ในขั้นนี้ จึงมุ่งเน้นการชะลอตัว ยุบรวม และทบทวนการจัดทำกิจกรรมและการจัดสรรทรัพยากร

ข้อมูลที่ได้จากการประเมินสภาพแวดล้อม จะนำไปสู่การพิจารณาตัดสินใจ เกี่ยวกับสถานภาพองค์กรว่าเป็นอย่างไร ดังตัวอย่างของการประเมินสถานภาพสถานศึกษาโรงเรียน บ้านทับสาน สรุปผลได้ ดังนี้

โรงเรียนบ้านทับสาน เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ ตั้งอยู่ในตัวจังหวัด ที่มีประชากรวัยเรียนเพิ่มขึ้นในอัตราที่ลดลงทำให้โรงเรียนมีโอกาสให้บริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงมากขึ้น นอกจากนี้ ผู้ปกครองนักเรียนส่วนใหญ่มีฐานะดี มีการศึกษาสูงพร้อมที่จะสนับสนุนการศึกษา ตลอดเวลา ซึ่งนับได้ว่าเป็นจุดแข็งของโรงเรียนบ้านทับสานแต่อย่างไรก็ตาม สภาพสังคมบริเวณรอบโรงเรียน มีการแพร่ระบาดของยาเสพติดอย่างหนัก นอกจากนี้ คณะครูภายในโรงเรียน ส่วนใหญ่มักจะไม่ค่อยกระตือรือร้นในการสอน มักจะใช้เวลาว่าง หรือเลิกเรียนไปสอนพิเศษหรือ ประกอบอาชีพเสริม ซึ่งทำให้ผลการเรียนของนักเรียน ไม่ดีเท่าที่ควรนับได้ว่าเป็นจุดอ่อนของโรงเรียน

ผลจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก สามารถประเมินได้ว่า ปัจจัยภายนอกมีความเข้มแข็งกล่าวคือชุมชน พร้อมให้การสนับสนุนโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารควรจะต้องเป็นผู้ปรับปรุงปัจจัยภายใน ให้เข้มแข็งมากขึ้น โดยเฉพาะการพัฒนาศักยภาพครูผู้สอน

ผลการประเมินที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่าจะมีทั้งข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนและผลการประเมินองค์ประกอบทั้ง 2 อย่างจำเป็นต้องได้รับการสอบถาม จากข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งผู้ประเมินต้องจัดเก็บและรวบรวมข้อมูลเพื่อยืนยันผลการประเมินซึ่งมีทั้งข้อมูลเป็นลักษณะเชิงคุณลักษณะหรือเชิง

ปริมาณสำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพ สามารถเก็บรวบรวมจากการวิจัยเอกสาร จากข้อมูล จากรายงานวิจัย และเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์อย่างเจาะลึก การสัมภาษณ์บุคคลผู้เกี่ยวข้องในเรื่องที่ศึกษา ทั้งข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงและข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นส่วนบุคคล การระดมความคิดเห็น โดยวิธีจัดอภิปรายกลุ่ม จัดประชุม เชิงปฏิบัติการและจัดสัมมนา การสำรวจความคิดเห็นเชิงนโยบายของผู้เชี่ยวชาญโดยใช้ ข้อมูลเชิงปริมาณ รวบรวมข้อมูลได้จากการสำรวจสภาพทางเศรษฐกิจและสังคม รายงานสถิติย้อนหลังประมาณ 3 – 5 ปี ของหน่วยงานภาครัฐและ ภาคเอกชน และแบบสอบถามหรือ ใช้แบบสำรวจ ความคิดเห็นของประชากร การสัมภาษณ์ จากการสุ่มตัวอย่างประชากร

การจัดวางทิศทางองค์กร

การจัดวางทิศทางองค์กร คืออะไร

- เป็นการระบุเป้าหมายปลายทางที่องค์กรจะเดินไปให้ถึง การจัดวางทิศทางประกอบไปด้วย กำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดพันธกิจ กำหนดเป้าประสงค์

การจัดวางทิศทางองค์กร เป็นการระบุเป้าหมายปลายทางที่องค์กรจะเดินไปให้ถึง ซึ่งมีความสำคัญต่อการเลือกกลยุทธ์ เพราะตัวเป้าหมายปลายทางที่ไม่มีความชัดเจนประกอบกับสภาพของการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและรุนแรง จะทำให้กลยุทธ์ที่เลือกไม่สามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายนั้นได้ ดังนั้นการกำหนด ทิศทางขององค์กรจึงเป็นสิ่งที่สำคัญจะขาดไม่ได้ สำหรับเครื่องมือที่จะกำหนดทิศทางขององค์กรประกอบไปด้วยการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าประสงค์

วิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ คืออะไร

- คือ ภาพความสำเร็จขององค์กรในอนาคต วิสัยทัศน์จะช่วยให้องค์กรสามารถ ตั้งรับ ต่อดรอง เตรียมพร้อม และหาหนทางแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต กระตุ้นให้บุคลากรในหน่วยงาน เกิดความฝัน แรงบันดาลใจ และความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงาน เพื่อให้หน่วยงานของตนเองมีพัฒนาการในทางที่ดีขึ้น

วิสัยทัศน์ คือ สภาพขององค์การในอนาคตที่เราอยากเห็นองค์การหรือ ผลงานของเราเป็นอย่างไร และอยากให้คนอื่น พูดถึงหน่วยงาน ผลงานของเราในอนาคตอย่างไร ดังนั้น วิสัยทัศน์จึงเป็นเรื่องของอนาคต เป็นภาพจินตนาการหรือความฝันที่พึงปรารถนาของคนในหน่วยงานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต

ทำไมต้องมีวิสัยทัศน์

การเปลี่ยนแปลงที่สลับซับซ้อน รวดเร็ว และรุนแรง ของสภาพแวดล้อมในสังคมโลกเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้หน่วยงานต้องมีวิสัยทัศน์ เพราะหน่วยงานที่สามารถคาดคะเนสภาพองค์กรในอนาคตได้อย่างชัดเจนและรวดเร็ว จะมีความได้เปรียบในการตั้งรับ ต่อรอง เตรียมพร้อม และหาหนทางในการแก้ปัญหาที่จะ เกิดขึ้นในอนาคตได้ จะทำให้ลดความความล้มเหลว หรือความเสี่ยงในการทำงานได้เป็นอย่างดี ดังนั้น วิสัยทัศน์จึงเป็นเครื่องชี้นำหน่วยงานให้ไปสู่อนาคต นอกจากนี้ยังเป็นเครื่องมือกระตุ้นให้บุคลากรในหน่วยงาน เกิดความฝัน แรงบันดาลใจ และความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงาน เพื่อให้เห็นหน่วยงานของตนเองมีพัฒนาการในทางที่ดีขึ้น เป็นหน่วยงานที่พึงปรารถนา และบุคลากรจะเกิดความรู้สึกผูกพันมุ่งมั่น การทำงานได้ก็ต่อเมื่อ เขาได้มีส่วนร่วมกำหนดฝันร่วมกัน

ลักษณะของวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ที่พบในปัจจุบันมีรูปแบบหลากหลายแตกต่างกันออกไปตาม เป้าหมาย ขนาดและความความสลับซับซ้อนของหน่วยงานกล่าวคือ ถ้าเป็นองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ ก็จะมีวิสัยทัศน์ที่เน้นการแข่งขันสูงมีความต้องการเป็นผู้นำในด้านการตลาด ข้อความวิสัยทัศน์แสดงถึงความมุ่งหวัง ความทะเยอทะยานสูง สำหรับ วิสัยทัศน์ด้านการศึกษา ส่วนใหญ่บ่งบอกถึงคุณภาพการศึกษาและผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตเป็นอย่างไรดังตัวอย่าง ดังนี้

วิสัยทัศน์องค์กร ธุรกิจ	วิสัยทัศน์สถานศึกษา
<p>◆ บริษัทโกดัก จะเป็นบริษัทที่ดีที่สุด ในด้าน เคมีภัณฑ์ภาพถ่ายและภาพถ่าย</p> <p>.....บริษัทโกดัก</p>	<p>◆ ภายในปีการศึกษา 2554 โรงเรียนบ้านหนองหลวงจะเป็นโรงเรียนแรกของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2 ที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาเน้นการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ โรงเรียนบ้านหนองหลวง สพ.หนองคาย เขต 2</p>

จากตัวอย่างข้างต้นจะเห็นได้ว่า วิสัยทัศน์มีทั้งที่เขียนเป็นประโยคที่ยาวเพื่อให้ครอบคลุมและข้อความที่สั้น กระชับง่ายแก่การจดจำ แต่โดยทั่วไปวิสัยทัศน์ ที่ดีนั้น ควรมีข้อความที่สั้นและกระชับ เพื่อให้บุคลากรหน่วยงาน จดจำได้

นอกจากนี้วิสัยทัศน์ควรมีลักษณะ

- ◆ เป็นข้อความอธิบายภาพของหน่วยงานในอนาคตที่ชัดเจน วางอยู่บนพื้นฐานของสภาพความเป็นจริง
- ◆ มีความเป็นไปได้

- ◆ สอดคล้องกับนโยบายทางการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด
- ◆ ข้อความที่ปรากฏต้องแสดงถึงความทะเยอทะยาน ทำท่าย หรือกระตุ้นในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความเป็นจริง
- ◆ วิสัยทัศน์ต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในหน่วยงาน

กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์

เราจะสร้างวิสัยทัศน์ได้อย่างไร

- ย้อนอดีต โดยทบทวนภารกิจหน่วยงานทั้งหมดที่แล้วเขียนภาพหรือข้อความ เกี่ยวกับการจัดการศึกษาที่ผ่านมาในด้านปัญหา อุปสรรค หรือความสำเร็จ
- มองปัจจุบัน วิเคราะห์บทบาทของหน่วยงานในปัจจุบันและคาดคะเนสิ่งที่จะเกิดขึ้น ในอนาคต ถ้าหากไม่มีการเปลี่ยนแปลง แล้วเขียนเป็นภาพหรือข้อความ
- วาดฝันอนาคต สร้างจินตนาการ หรือ ภาพฝันของหน่วยงานในอนาคต โดยพิจารณาภารกิจในปัจจุบัน สภาพแวดล้อมที่คาดว่าจะเกิดขึ้น
- กำหนดวิสัยทัศน์ เป็นการนำข้อความของแต่ละคนมาเขียนเป็นวิสัยทัศน์ ซึ่ง ข้อความวิสัยทัศน์ที่ดีควรเขียนให้เป็นข้อความที่มีความกระชับ สามารถจดจำง่าย และมีความเข้าใจ กระตุ้นให้อยากนำไปปฏิบัติ

ในการสร้างวิสัยทัศน์ นั้น สามารถทำได้หลายวิธี และจากบุคลากรหลายกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นโดยผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน ผู้บริหารในแต่ละแผนก ตลอดจนบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน และสิ่งที่สำคัญในการสร้างวิสัยทัศน์นั้น ผู้สร้างจะต้องตอบ คำถาม 3 ข้อให้ได้ว่า ที่ผ่านมามหาวิทยาลัยของเราเป็นอย่างไร ถ้ามหาวิทยาลัยของเราไม่มีการเปลี่ยนแปลงจะเกิดอะไรขึ้น และถ้ามีการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยของเราจะเป็นอย่างไรในอีก 3 – 5 ปีข้างหน้า คำถามทั้ง 3 ข้อจะเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างวิสัยทัศน์ ซึ่งต้องพิจารณาหน่วยงานตั้งแต่อดีตที่ผ่านมา จนถึงปัจจุบัน และมองถึงอนาคต ซึ่งจะได้กระบวนการสร้าง 4 ขั้นตอนคือ ย้อนอดีต มองปัจจุบัน วาดฝันอนาคต และกำหนดวิสัยทัศน์ ดังนี้

1. ย้อนอดีต ในขั้นนี้ เป็นการเริ่มต้นในการสร้างวิสัยทัศน์ ผู้สร้างจะต้องตอบ คำถามให้ได้ว่า ที่ผ่านมามหาวิทยาลัยของเราเป็นอย่างไร โดยการทบทวนภารกิจทั้งหมดที่ผ่านมาของมหาวิทยาลัยว่าเป็นอย่างไรโดยให้สมาชิกในมหาวิทยาลัยทุกคนเขียนภาพหรือข้อความเกี่ยวกับการจัดการศึกษาที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบันเป็นอย่างไร มีปัญหา อุปสรรค หรือความสำเร็จ อะไรบ้างที่น่าสนใจหรือเป็น บทเรียนที่มีค่าแก่มหาวิทยาลัย เมื่อเขียนเสร็จแล้วให้รวบรวมข้อความหรือภาพของทุกคน มาเขียนหรือวาดภาพใหม่เป็นภาพของมหาวิทยาลัยแล้วเขียนข้อความอธิบายภาพ อย่างสั้น ๆ

2. **มองปัจจุบัน** ในขั้นนี้ เป็นการวิเคราะห์บทบาทของหน่วยงานในปัจจุบันและคาดคะเนสิ่งที่จะเกิดขึ้น ในอนาคต ซึ่งต้องตอบคำถามให้ได้ว่า ถ้าหน่วยงานของเราไม่มีการเปลี่ยนแปลงจะเกิดอะไรขึ้น โดยการพิจารณาภารกิจในปัจจุบัน และสภาพแวดล้อมที่คาดว่าจะเกิดขึ้น โดยให้สมาชิกในหน่วยงาน ทุกคนเขียนภาพหรือข้อความเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของหน่วยงานที่ไม่มี การเปลี่ยนแปลงในอีก 3 - 5 ปี ชำนาญว่าจะเป็นอย่างไร มีปัญหา อุปสรรค หรือผลดี ผลเสียอย่างไรบ้าง เมื่อเขียนเสร็จแล้วให้รวบรวมข้อความหรือภาพของสมาชิกทุกคน มาเขียนหรือ วาดภาพใหม่เป็นภาพของหน่วยงานแล้วเขียน ข้อความอธิบายภาพ อย่างสั้น ๆ

3. **วาดฝันอนาคต** ในขั้นนี้ เป็นการคาดคะเนหรือจินตนาการ โดยอาศัยข้อมูลจากการมองปัจจุบันในข้อที่ 2 มาสร้างจินตนาการ หรือ ภาพฝันของหน่วยงานในอนาคตซึ่งจะนำไปสู่การตอบคำถามที่ว่า ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงวันนี้ หน่วยงานของเราจะเป็นอย่างไรในอีก 3 - 5 ปีข้างหน้า โดยการพิจารณาภารกิจในปัจจุบัน สภาพแวดล้อมที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและผลเสียของการไม่มีการเปลี่ยนแปลง โดยให้สมาชิกในหน่วยงานทุกคนเขียนภาพหรือข้อความ เกี่ยวกับหน่วยงานของตนเองในอีก 3 - 5 ปีข้างหน้าว่าจะเป็นอย่างไรถ้าหากมีการเปลี่ยนแปลง ณ ปัจจุบัน

4. **กำหนดวิสัยทัศน์** เมื่อสมาชิกเขียนวิสัยทัศน์เสร็จแล้วให้รวบรวมข้อความหรือ ภาพของสมาชิกทุกคนระดมสมองเพื่อเขียนหรือวาดภาพใหม่ เป็นภาพของหน่วยงานแล้วเขียนข้อความอธิบายภาพ อย่างสั้น ๆ แล้วนำปรับแต่งให้ได้ใจความ ข้อความวิสัยทัศน์ควร มีความกระชับ สามารถจดจำได้ง่าย และมีความเข้าใจกระตุ้นให้อยากนำไปปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าจะได้ข้อความที่เป็นวิสัยทัศน์ที่ดี สิ่งหนึ่งที่จะต้องระลึกอยู่เสมอและมีความสำคัญกว่าข้อความคือ กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งทุกคนต้องมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ทุกคนจะต้องมีความรู้สึกที่เป็นเจ้าของ และผูกพันในวิสัยทัศน์ของหน่วยงานร่วมกัน

ความล้มเหลวของการนำวิสัยทัศน์ไปใช้

- ผู้นำขององค์กรไม่สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ให้เข้าถึงจิตใจของผู้ร่วมงานนั้นได้
- วิสัยทัศน์ของหน่วยงานขาดการทบทวน ตรวจสอบ อย่างต่อเนื่อง

จากแนวคิดวิสัยทัศน์ที่ได้นำเสนอมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าวิสัยทัศน์ เป็นภาพฝันหรือจินตนาการขององค์กรที่ทุกคนต้องการเห็นในอนาคต ซึ่งการจะเห็นได้นั้นคนในหน่วยงานขององค์กรต้องมุ่งมั่นปฏิบัติงานจนเกิดผล และการที่จะเกิดความมุ่งมั่นได้นั้น ทุกคนต้องมีแรงบันดาลใจในการทำงานอย่างจริงจัง เพราะได้ร่วมเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

พันธกิจ

พันธกิจ คืออะไร

- พันธกิจคือสิ่งที่องค์กรต้องดำเนินการเพื่อให้วิสัยทัศน์เป็นจริง ดังนั้นพันธกิจจึง บ่งบอก บทบาทหน้าที่ขององค์กรที่กำลังทำหรือจะทำในอนาคตให้แก่ลูกค้า ผู้รับบริการ หรือสังคม ได้รับรู้ว่าองค์กรกำลังทำอะไร เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์

พันธกิจ คือ สิ่งที่องค์กรต้องดำเนินการเพื่อให้วิสัยทัศน์เป็นจริง พันธกิจจึงเป็นการบ่งบอก บทบาทหน้าที่ขององค์กรที่กำลังทำหรือจะทำในอนาคตให้แก่ลูกค้า ผู้รับบริการ หรือสังคม ได้รับรู้ว่า องค์กรกำลังทำอะไร ข้อความที่ปรากฏในพันธกิจมักจะระบุ สินค้า หรือ ผลผลิตของหน่วยงาน กลุ่ม ผู้รับบริการ เทคโนโลยีหรือวิธีการที่ใช้ในการดำเนินงาน และความรับผิดชอบของหน่วยงาน

ทำไมต้องมีพันธกิจ

พันธกิจนอกจากจะบ่งบอกถึงหน้าที่ขององค์กรที่กำลังทำหรือจะทำในอนาคตให้แก่ ผู้รับบริการ หรือสังคม ได้รับรู้ว่ากำลังทำอะไร ยังเป็นจุดเริ่มต้นในการกำหนด แนวทางการดำเนินงานของ หน่วยงานและสาระสำคัญของแผนกลยุทธ์ ได้แก่ การช่วยในการกำหนดกรอบวัตถุประสงค์ และการ จัดทำกลยุทธ์ ตลอดจนการตรวจสอบ ความรับผิดชอบต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ช่วยให้ทุกฝ่ายในองค์กร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทิศทางการทำงานขององค์กรในอนาคต ร่วมกันลดความขัดแย้งและ ความ ช้ำช้อนในการทำงาน มองเห็นภาพบรรยากาศการทำงานและสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน

พันธกิจที่ดี

- บ่งบอกถึงเอกลักษณ์ของหน่วยงานนั้น ๆ ว่ามีความแตกต่างจากหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะ ใกล้เคียงกันอย่างไร
- บ่งบอกแนวทางที่จะบรรลุวิสัยทัศน์
- ลักษณะพันธกิจสอดคล้องกับขนาดและความซับซ้อนขององค์กรเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มี การบริหารงานที่ซับซ้อน พันธกิจก็จะมีมากและหลากหลาย
- พันธกิจทางการศึกษาโดยเฉพาะในระดับโรงเรียนประถมศึกษาซึ่งถือได้ว่าเป็น หน่วยงานขนาดเล็กพันธกิจที่ระบุส่วนใหญ่ จะเน้นการให้บริการการศึกษา การจัดการ เรียนการสอน

ลักษณะของพันธกิจ

พันธกิจที่ติดต่อบ่งบอกถึงเอกลักษณ์ของหน่วยงานว่ามีความแตกต่างจาก หน่วยงานอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกันอย่างไร นอกจากนี้ยังต้องแสดงให้เห็นคุณค่าที่ผู้รับบริการจะได้รับจากการดำเนินพันธกิจหน่วยงานจะมีพันธกิจที่แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับขนาดและความซับซ้อนของหน่วยงานนั้น ๆ ถ้าเป็นองค์กร ขนาดใหญ่ที่มีการบริหารงานที่ซับซ้อน พันธกิจก็จะมีมากและหลากหลาย มีขอบข่ายกว้าง ครอบคลุมที่เป็นพันธกิจก็เป็นลักษณะกว้างที่บ่งบอกถึง ลักษณะสินค้า และถ้าเป็นหน่วยงานที่มีขนาดเล็กก็จะมีน้อยแต่ระบุชัดเจนว่า ผลิตหรือบริการอะไร มีกลุ่มเป้าหมายคือใคร สำหรับพันธกิจทางการศึกษาโดยเฉพาะในระดับโรงเรียนประถมศึกษาซึ่งถือได้ว่าเป็นหน่วยงานขนาดเล็กพันธกิจที่ระบุส่วนใหญ่ จะเน้น การให้บริการการศึกษา การจัดการเรียนการสอน ตลอดจนกิจกรรมที่ทำให้นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

พันธกิจของโรงเรียนเฝ้าไร่วิทยา จัดกิจกรรมการเรียนรู้ การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พัฒนา ครูให้เป็นครูมาตรฐานวิชาชีพ ดำเนินการประกันคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา พัฒนาหลักสูตร นำภูมิปัญญาท้องถิ่นและแหล่งเรียนรู้ในชุมชนมาจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามความต้องการของผู้เรียนและชุมชน สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

โรงเรียนเฝ้าไร่วิทยา

สพป.หนองคาย เขต 2

จากตัวอย่างพันธกิจข้างต้น จะเห็นได้ว่าการเขียนเริ่มต้นด้วยคำกริยาซึ่งเป็น กิจกรรมที่โรงเรียนจะจัดให้แก่ กลุ่มเป้าหมายทั้งที่เป็นนักเรียน และชุมชน ซึ่งมีความแตกต่างกับวิสัยทัศน์ ที่มักจะไม่ระบุถึงกิจกรรมที่ต้องทำ แต่จะระบุภาพ ความฝัน ซึ่งคำขึ้นต้นเป็นคำนาม หรือวลีเป็นส่วนใหญ่ พันธกิจสามารถเขียนได้ทั้งข้อความที่เป็นร้อยแก้ว ความเรียง หรือเขียนแยกออกมาเป็นข้อ ๆ ก็ได้

- พันธกิจเขียนอย่างไร
 - เริ่มต้นด้วยการตอบคำถาม ว่า
 - วิสัยทัศน์ของเราคืออะไร
 - บทบาทหน้าที่ของเราในปัจจุบันคืออะไร
 - เราจะมึบทบาทอย่างไรเพื่อให้วิสัยทัศน์เป็นจริงกำหนดกรอบเป้าประสงค์ และการจัดทำกลยุทธ์
 - จัดทำคำสำคัญและนำจัดระบบความคิด ในรูปของแผนผังมโนทัศน์
 - เรียบเรียงเป็นข้อความมีทั้งกิจกรรมและผลที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรม

การเขียนพันธกิจ

การเขียนพันธกิจผู้เขียนต้องตอบคำถาม ว่า วิสัยทัศน์ของเราคืออะไร บทบาท หน้าที่ของเราในปัจจุบันคืออะไร และ เราจะมึบทบาทอย่างไรเพื่อให้วิสัยทัศน์ เป็นจริง โดยให้สมาชิกทุกคน เขียนข้อความในลักษณะการตอบคำถาม 3 ข้อ ซึ่งอาจจะทำเป็นตาราง 3 ช่อง เพื่อใส่คำตอบ ดังนี้

วิสัยทัศน์ของเราคืออะไร	บทบาทหน้าที่ของเราในปัจจุบันคืออะไร	เราจะมึบทบาทอย่างไรเพื่อให้วิสัยทัศน์เป็นจริง	พันธกิจ

เมื่อได้คำตอบครบทั้ง 3 ช่องแล้ว คำตอบที่ได้อาจจะมึทั้งข้อความที่ระบุถึงหลักในช่องคำสำคัญ หลังจากนั้นนำคำสำคัญในตารางมาจัดระบบความคิด ในรูปของแผนผังมโนทัศน์หรือ Mind Mapping แล้วเรียบเรียงเป็นข้อความพันธกิจให้กระชับ ได้ใจความ ซึ่งในข้อความควรจะมึทั้งกิจกรรมและผลที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรม ว่าให้อะไรหรือมึคุณค่าอะไรแก่ผู้รับบริการบ้าง

เป้าประสงค์

เป้าประสงค์ คืออะไร

- เป็นความคาดหวังหรือผลงานที่หน่วยงานต้องทำให้เกิดหลังจากได้ดำเนินงานตามพันธกิจ สำหรับเป้าประสงค์ของการศึกษาควรมุ่งเน้นคุณภาพหรือคุณลักษณะของนักเรียน

เป้าประสงค์ (Goal) เป็นข้อความที่ระบุความคาดหวังหรือผลงานที่หน่วยงาน คาดหวังจะให้ เกิดหลังจากได้ดำเนินงานตามพันธกิจ ผลงานที่คาดหวังขององค์กรส่วนมากมักจะเป็นผลลัพธ์ที่เป็น ประโยชน์สำหรับหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องจะช่วยผู้ปฏิบัติงานมีความชัดเจนว่า หน่วยงานคาดหวังอะไร จากตน และจะต้องทำอะไรเพื่อตอบสนองความคาดหวังนั้น ๆ ขององค์กรนั้น ๆ

ทำไมต้องมีเป้าประสงค์

ข้อมูลจากเป้าประสงค์ โดยทั่วไปเป้าประสงค์ของโรงเรียนมักจะระบุข้อความอย่างกว้าง ๆ ไม่ ระบุผลงานที่ชัดเจน หรือมีเกณฑ์ที่ชัดเจน เป้าประสงค์จะระบุลักษณะของผู้รับประโยชน์จะได้รับจาก การดำเนินงานตามพันธกิจ ข้อมูลจากเป้าประสงค์จะบ่งบอกถึงขอบข่ายและวิธีดำเนินงานมีความ สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่จริง

เป้าประสงค์ทางการศึกษา จะมุ่งเน้นคุณภาพหรือลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนที่ ต้องการให้เกิดขึ้นภายหลังจากจบการศึกษาจากโรงเรียนไปแล้ว ดังนั้นลักษณะข้อความที่เป็น เป้าประสงค์ทางการศึกษา มักจะบ่งบอกคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนเป็นหลัก และอาจจะมี คุณลักษณะด้านอื่น ควบคู่ไปด้วย เช่น ครู ระบบบริหาร สถานที่ เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่ เป็นภาพที่เกิดขึ้นในอนาคตทั้งสิ้น ดังตัวอย่าง

นักเรียนได้รับโอกาสและประสบการณ์การเรียนรู้จากบริการทางการศึกษาของ โรงเรียนที่มี คุณภาพอย่างทั่วถึง เกิดทักษะพื้นฐาน เกิดการเรียนรู้เกิดการพัฒนาเต็มศักยภาพ เกิดการพัฒนาที่ สมบูรณ์แบบทั้งทางร่างกาย อารมณ์จิตใจ สติปัญญา ความรู้ มีคุณธรรม จริยธรรมและวัฒนธรรม เกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข โรงเรียนวัดดอนทอง สพป. ฉะเชิงเทรา

นักเรียนทุกคนได้รับการพัฒนามีสุภาพดี มีคุณธรรม และมีความเป็นเลิศทางวิชาการ ใน ระดับดีตามเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา สามารถ ดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข

โรงเรียนอนุบาลเชียงใหม่ สพป.เชียงใหม่

การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ คือ อะไร

เป็นการเลือกวิธีการที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมองค์กรเพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ แนวทางการกำหนดกลยุทธ์ทำได้หลายวิธี และวิธีการที่นิยมใช้คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม องค์กรโดยอาศัยเทคนิคตารางแมทริกและตารางวิเคราะห์ปัจจัย

การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการเลือกวิธีการที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมองค์กรเพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ผลจากการประเมินองค์กรทำให้ทราบว่าองค์กรอยู่ในสถานภาพอย่างไรแต่ไม่สามารถ บ่งบอกได้ว่า จะมีแนวทางอะไรบ้างที่จะนำพาองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ แต่การกำหนดกลยุทธ์จะบ่งบอกได้และการที่จะบ่งบอกได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลจากการศึกษาสภาพแวดล้อมและข้อมูลการประเมิน จึงมีเทคนิค 2 วิธี ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์

1. การใช้ตารางแมทริกจับคู่ การใช้วิธีการนี้จะมีความซับซ้อน เหมาะสำหรับผู้มีความรู้พื้นฐานหรือมีประสบการณ์ในการวางแผนมาก่อน การคิดอาศัยหลักในการจับคู่ประเด็นที่เกี่ยวข้อง แล้วคิดกลยุทธ์ออกมาโดยมีขั้นตอนดังนี้

1.1 ทบทวนสถานภาพของโรงเรียนว่าอยู่ในทิศทางใดหลังจากที่ได้วิเคราะห์ สภาพแวดล้อมแล้ว (อยู่ในตำแหน่งดาวรุ่ง เครื่องหมายคำถามวัวแม่ลูกอ่อน หรือสุนัขจิ้งจอก)

1.2 เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อม ทั้งที่เป็นปัจจัย ภายนอกโรงเรียน (สังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ กฎหมายและการเมือง) และสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน (โครงสร้าง และนโยบาย ผลผลิตและการบริการ บุคลากร ประสิทธิภาพทางการเงิน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการ) โดยการสร้างตารางสัมพันธ์ แล้วลงรหัสในตาราง

1.3 หลังจากนั้นเขียนประเด็นจากรหัสในตารางสัมพันธ์ให้ครบทุกช่อง ดังตัวอย่าง

		<i>O</i>			
<i>S</i>	กลยุทธ์สร้างความเจริญเติบโต (Growth Strategies)	กลยุทธ์ความถนัด (Concentration Strategies)			
	<ul style="list-style-type: none"> ● ขยายงาน เพิ่มงาน/โครงการ ● ส่งเสริม ● สนับสนุน 	<ul style="list-style-type: none"> ● ปรับปรุง ● พัฒนา 			
		<i>T</i>			
	กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategies)	กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategies)			
	<ul style="list-style-type: none"> ● คงสภาพ ● พัฒนา ● เร่งรัด 	<ul style="list-style-type: none"> ● ทบทวนงาน/โครงการ ● ยกเลิกแผนงาน งาน /โครงการ ● ลดกิจกรรม ● ยุบเลิก /รวม 			
		<i>W</i>			

ตัวอย่างในการกำหนดกลยุทธ์

SS ₁	SS ₂	S	SM ₁	SM ₂	SM ₃	SM ₄
TS ₁	TS ₂	T	TM ₁	TM ₂	TM ₃	TM ₄
S ₁	S ₂		M ₁	M ₂	M ₃	M ₄
ES ₁	ES ₂	E	EM ₁	EM ₂	EM ₃	EM ₄
PS ₁	PS ₂	P	PM ₁	PM ₂	PM ₃	PM ₄

ความสัมพันธ์	ประเด็น	กลยุทธ์
S		ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษา
S ₁	ชุมชนให้ความร่วมมือด้านทรัพยากรและ วิชาการทำให้สามารถจัดการศึกษาได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	
SS ₁	มีอิสระในการกำหนดนโยบายการบริหาร โดยชุมชนมีส่วนร่วม	

2. การใช้ตารางวิเคราะห์ปัจจัย การกำหนดกลยุทธ์โดยวิธีการใช้ตารางวิเคราะห์ปัจจัย คล้ายกับตารางแมทริก แต่มีความซับซ้อนน้อยกว่า มีการดำเนินงานที่คล้ายกันคือ ต้องมีการประเมินปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยมีขั้นตอน ดังนี้

2.1 ลำดับความสำคัญปัจจัยภายนอก ทั้งในด้านโอกาสและอุปสรรคปัจจัยภายในทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน แล้วกำหนดยุทธศาสตร์ลงในตาราง 4 ช่อง โดยมีแนวทางพิจารณา ดังนี้

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง	จุดอ่อน
	โอกาส	ควรเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ประโยชน์จาก โอกาสโดยอาศัยจุดแข็งภายในองค์กร (สำหรับหน่วยงานที่อยู่ในตำแหน่ง ดาวรุ่ง)
อุปสรรค	ควรเป็นกลยุทธ์หลีกเลี่ยงข้อจำกัด โดยอาศัยจุดแข็ง (สำหรับหน่วยงานที่อยู่ในตำแหน่ง วัวแม่ลูกอ่อน)	ควรเป็นกลยุทธ์ในการลดจุดอ่อน และหลีกเลี่ยงข้อจำกัด (สำหรับหน่วยงานที่อยู่ในตำแหน่ง สุนัขจิ้งจอก)

การกำหนดกลยุทธ์สามารถใช้แนวทางในตาราง เป็นกรอบแนวคิดในการเลือก สามารถเขียนได้
ดังตัวอย่างต่อไปนี้

<p style="text-align: center;">ปัจจัยภายใน</p> <p style="text-align: center;">ปัจจัยภายนอก</p>	<p>จุดแข็ง</p> <ul style="list-style-type: none"> - บริหารงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม - การจัดการเรียนรู้ ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น - โรงเรียนมีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน 	<p>จุดอ่อน</p> <ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรจัดการเรียนรู้ไม่เต็มศักยภาพ - แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนไม่เพียงพอ - โรงเรียนระดมทุนไม่เพียงพอ
<p>โอกาส</p> <ul style="list-style-type: none"> - ชุมชนให้ความร่วมมือ ด้านทรัพยากรวิชาการ - บริเวณชุมชนมีแหล่งเรียนรู้เป็นจำนวนมาก 	<p>กลยุทธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา - ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดบริการแหล่งการเรียนรู้ 	<p>กลยุทธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ - ร่วมมือกับชุมชนในการระดมทรัพยากรเพื่อจัดหาแหล่งเรียนรู้
<p>อุปสรรค</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้ปกครองมีรายได้น้อยลง - ปัญหาด้านอบายมุข 	<p>กลยุทธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> - สนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพจากภูมิปัญญาท้องถิ่น - สร้างความร่วมมือกับชุมชนในกิจกรรมกีฬาและวัฒนธรรมท้องถิ่น 	<p>กลยุทธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> - ปรับลดโครงการที่ใช้ทรัพยากรหรืองบประมาณมากเกินไปจนเกิดความจำเป็น

การกำหนด ผลผลิต (Outputs) ผลลัพธ์ (Outcomes) และ ตัวชี้วัดผลงาน (KPI)

การกำหนดผลผลิต (Outputs) เป็นการบ่งบอกสิ่งของหรือการให้บริการที่จัดหรือดำเนินการให้โดยตรงแก่ผู้รับบริการ เป็นการตอบคำถามว่า “อะไรคือสิ่งที่ได้รับจากการดำเนินการหรือให้บริการ” ที่เป็นรูปธรรมและวัดได้

การกำหนดผลลัพธ์ (Outcomes) เป็นการบ่งบอกผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นเนื่องจากการนำผลผลิตไปใช้ หรือผลประโยชน์ที่เกิดสืบเนื่องจากผลผลิต เป็นการตอบคำถามว่า “จะนำเอาผลผลิตไปใช้ประโยชน์อย่างไร

ตัวชี้วัด

ตัวชี้วัดผลงาน (Key Performances Indicators) เป็นการบ่งบอกตัวเลขที่ใช้ระบุหรือจัดแจงมุมต่าง ๆ ทั้งปริมาณและคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงาน ครอบคลุมผลผลิตและผลลัพธ์ แต่ไม่รวมถึงดัชนีชี้วัดที่เป็นปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Processes) และผลกระทบ (Impact) ดัชนีชี้วัดต้องสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจในการบริหารได้ ถ้าไม่สามารถนำไปใช้ในการบริหารได้ จะเป็นได้แต่เพียงตัวแปร

ประเภทของตัวชี้วัด จำแนกได้ดังนี้

- ดัชนีชี้วัดที่เป็นตัวป้อน (Inputs) เช่น อัตราส่วนครูต่อนักเรียน ร้อยละของนักเรียนที่ได้รับการเตรียมความพร้อม จำนวนนักเรียนต่อ ห้องเรียน และจำนวนสิ่งอำนวยความสะดวกต่อนักเรียน เป็นต้น
- ดัชนีชี้วัดที่เป็นกระบวนการ (Processes) เช่น อัตราการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา สัดส่วนเวลาที่ใช้ในการนิเทศภายใน อัตราการตกซ้ำชั้น อัตราการมาเรียน เป็นต้น
- ดัชนีชี้วัดที่เป็นผลผลิต (Outputs) เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน อัตราการสำเร็จการศึกษา เป็นต้น
- ดัชนีชี้วัดที่เป็นผลลัพธ์ (Outcomes) เช่น อัตราการศึกษาต่อระดับสูงขึ้น อัตราการมีงานทำหลังจบการศึกษา การได้รับรางวัล การแข่งขันต่าง ๆ เป็นต้น
- ดัชนีชี้วัดที่เป็นผลกระทบ (Impacts) เช่น ความสุขเพิ่มขึ้น ฐานะความเป็นอยู่ดีขึ้น ความสามารถในการอยู่ร่วมกับผู้อื่น และความสามารถในการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

ประเด็นตัวชี้วัด

1. ประสิทธิภาพที่ใช้ในภาคราชการ มีดังนี้
 - Performance มุ่งเน้นการวัดผลงานว่ามีความถูกต้อง ความปลอดภัยความประณีต และความครบถ้วน
 - Cost มุ่งเน้นการวัดผลงานว่าความประหยัด และการลดต้นทุน
 - Time มุ่งเน้นการวัดผลงานในด้านความรวดเร็ว และความทันสมัย
2. ประสิทธิภาพ นิยมใช้วัด 3 ประการ คือ
 - Application คือ การประยุกต์ใช้ของกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการเฉพาะ
 - Coverage คือ การครอบคลุมประชากรกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการเฉพาะ
 - Acceptance คือ การยอมรับนวัตกรรม (Innovation) ของกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการเฉพาะ (เช่น การออกแบบอะไร แล้วมีการนำไปใช้) การวัดประสิทธิภาพ วัดที่กลุ่มเป้าหมายที่เข้ารับบริการเท่านั้น

3. ผลกระทบ

- Extension of Application คือ การขยายผลการประยุกต์ใช้ของกลุ่มสังคมเฉพาะ เป็นนักเรียนนำไปประกอบอาชีพได้
- Share of Coverage คือ สัดส่วน ความครอบคลุมประชากรกลุ่มสังคมเฉพาะ
- Value คือ มูลค่าของผลิตภัณฑ์ของกลุ่มสังคมเฉพาะ

ความสำคัญของการกำหนดดัชนีชี้วัด

การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของงานเป็นประโยชน์ในการวางแผนและ ประเมินผลและให้ ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจ วางนโยบายและวิถีทางที่ต้องการในการพัฒนาการศึกษา เพื่อกำหนด จุดมุ่งหมายการพัฒนาในแต่ละด้าน วิเคราะห์เป้าประสงค์ของแผนงานและจัดทำแผนปฏิบัติการของ โครงการ กำหนดโครงการที่มีทางเลือกที่เหมาะสม กำหนดทางเลือกการดำเนินกิจกรรมที่น่าสนใจ ติดตามผลการปฏิบัติงานและประเมินผลการดำเนินงาน

วิธีการกำหนดตัวชี้วัด

การกำหนดตัวชี้วัดเป็นการกำหนดผลงานที่ต้องการให้เกิดจากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ เป็นกิจกรรมต่อเนื่องจากการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับแผนงานและการกำหนด วัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมาย ดังนั้นในการกำหนดตัวชี้วัดจึงจำเป็นต้องพิจารณาเรื่องดังกล่าวด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมายจะต้องใช้เป็นหลักในการพิจารณากำหนดตัวชี้วัด และ ตัวชี้วัดจะต้องกำหนดให้ ครอบคลุมวัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมาย

การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเป็นทั้งในส่วนที่เป็นผลผลิตและผลลัพธ์

$$\text{ผลการดำเนินงาน} = \text{ผลผลิต} + \text{ผลลัพธ์}$$

การปฏิบัติตามกลยุทธ์

การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติถือได้ว่าเป็นหัวใจของการวางแผนกลยุทธ์ที่บ่งบอกความสำเร็จหรือความล้มเหลว เพราะการวางแผนกลยุทธ์ต้องมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กับ ศักยภาพองค์กร นโยบาย งบประมาณ การสื่อสาร และแรงจูงใจ ปัญหาที่พบของการดำเนินกลยุทธ์ มักจะเป็นปัญหาที่ไม่เคยคาดเดามาก่อน ศักยภาพบุคลากรในองค์กรไม่เพียงพอ และแนวทางการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติไม่มีความชัดเจน

ความล้มเหลวหรือความสำเร็จของแผนกลยุทธ์มิได้ขึ้นอยู่กับตัวแผนหากแต่ขึ้นอยู่กับกระบวนการนำแผนไปปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ได้จัดวางไว้ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นหัวใจของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมาก เช่น ศักยภาพขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร ทักษะความสามารถของบุคลากร ศักยภาพผู้บริหาร และการสื่อสารภายในองค์กร การปฏิบัติตามกลยุทธ์ประกอบไปด้วย ขั้นตอนที่สำคัญคือ การแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลาง (MTEF)

การแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติ เป็นขั้นตอนลำดับที่สองของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงานตามภารกิจองค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนย่อย คือ การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ การจัดทำแผนปฏิบัติการ การจัดกระบวนการปฏิบัติงาน และการตรวจสอบกระบวนการปฏิบัติการ

การแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

การแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ คือ อะไร

- เป็นการจัดทำขั้นตอนรายละเอียดการทำงาน ทรัพยากรที่ใช้ เพื่อให้เกิดผลงานที่ได้กำหนดไว้ซึ่งเกี่ยวข้องกับงบประมาณ ระบบการสนับสนุน ระบบสารสนเทศระบบ การให้แรงจูงใจ

การแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

เป็นการจัดทำรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน โดยมีเป้าหมายสุดท้ายเพื่อให้ได้ผลงานที่ได้กำหนดไว้ ในช่วงการปฏิบัติ จะมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องและมีผลต่อกระบวนการทำงานมาก เช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ การดำเนินงาน การนำกลยุทธ์ไปใช้ ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร และการใช้แรงจูงใจและรางวัล

ในการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์แผนกลยุทธ์แล้ว จัดทำรายละเอียดให้เป็นแผนปฏิบัติการโดยเฉพาะกลยุทธ์จะต้องมีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ทั้ง 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับแผนงานและกลยุทธ์ระดับโครงการ สรุปได้ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

1. การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ ในขั้นนี้เป็นการทบทวนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดมา เพื่อพิจารณาว่าเหมาะสมหรือไม่อย่างไร มีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงหรือไม่และในระดับใดบ้าง ซึ่งการตัดสินใจจะเป็น 2 ลักษณะคือ

1.1 ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลง ควรใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงเล็กๆ น้อยๆ (Routine strategy change) เน้นการปรับปรุงขั้นตอนในการดำเนินงาน

1.2 การเปลี่ยนแปลงรูปของบริการควรใช้กลยุทธ์ของ การเปลี่ยนแปลงในขอบเขต (Limited strategy change) โดยเน้นการปรับเปลี่ยนกิจกรรม สำหรับการเปลี่ยนแปลงลักษณะของงาน/โครงการภายใต้แผนงาน ควรใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงค่อนข้างรุนแรง (Radical Strategy change) โดยเน้นการเพิ่มหรือการยกเลิกงาน/โครงการ

2. จัดทำแผนปฏิบัติการ ในขั้นนี้ เป็นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติหน่วยงานจะต้องแปลงแผนกลยุทธ์ เป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) โครงการที่จะดำเนินงานและกำหนดงบประมาณ โดยการทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และ กลยุทธ์ แล้วแปลงเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน การดำเนินการในขั้นตอนนี้ เนื่องจากหน่วยงานภาครัฐ จำเป็นต้องจัดทำค่าของงบประมาณสนับสนุนส่วนหนึ่งจากงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยการจัดทำ กรอบงบประมาณ ล่วงหน้าระยะปานกลาง (MTEF) ตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงาน (PBB) โดยการเชื่อมโยงแผนปฏิบัติไปสู่แผนงบประมาณ ตามที่สำนักงบประมาณกำหนด

3. จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี เมื่อพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ผ่านความเห็นชอบแล้ว ส่วนราชการจะจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานตามภารกิจ โดยการปรับแผนปฏิบัติให้สอดคล้องกับเงินงบประมาณที่ได้รับ

การจัดทำกระบวนการปฏิบัติงาน ในขั้นนี้เป็นการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บุคลากรในองค์กร ในขั้นนี้ได้แก่ จัดประชุม เชิงปฏิบัติการระหว่างผู้บริหาร จัดฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ และจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ (MIS) และการมอบหมายภารกิจตรวจสอบกระบวนการปฏิบัติงาน เป็นการตรวจสอบ หลังจากที่ได้ดำเนินกลยุทธ์แล้ว โดยตรวจสอบในด้าน

- ความเข้าใจบุคลากรมีเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงานและงานโครงการภายใต้แผนงาน
- ผังการปฏิบัติงาน (Gantt chart) สามารถใช้ได้จริงในทางปฏิบัติ
- การดำเนินงานตามผังกระบวนการปฏิบัติงาน (Flow chart)
- กิจกรรมสามารถก่อให้เกิดผลงานและนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

- การดำเนินกิจกรรมได้รับการสนับสนุนจากประชาชนผู้รับบริการ โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน
- บุคลากรได้ปฏิบัติงานประจำที่เป็นภารกิจหลักได้เต็มที่โดยไม่มีงานจร

ปัญหาที่เกิดขึ้นเสมอในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

1. การนำแผนกลยุทธ์ไปใช้มีความล่าช้ากว่าแผนเดิมที่ได้กำหนดไว้
2. แผนกลยุทธ์ไม่สามารถคาดเดาปัญหาสำคัญที่จะพบได้
3. กิจกรรมต่าง ๆ ที่ปรากฏในแผนไม่มีการประสานสัมพันธ์กันอย่างมีประสิทธิภาพ
4. ผู้ร่วมงาน ไม่มีศักยภาพเพียงพอในการทำงานร่วมกัน
5. การฝึกอบรมมีความหลากหลายไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
6. ไม่สามารถควบคุมปัจจัยที่เป็นสิ่งแวดล้อมภายนอกได้
7. ผู้บริหารไม่มีทิศทางที่ชัดเจนและถูกกำกับจากหน่วยงานที่สูงขึ้นการระบุแนวทางการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติทั้งในด้านภาระงานและกิจกรรม คลุมเครือ ไม่ชัดเจน
8. การติดตาม กำกับ ตรวจสอบกิจกรรม จากระบบสารสนเทศ ที่มีความหลากหลาย

การจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลาง

หน่วยงานภาครัฐภายใต้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน มีภารกิจต้องจัดทำแผนงบประมาณ โดยการเชื่อมโยงรายละเอียดจากแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ไปเป็นกรอบงบประมาณล่วงหน้าระยะปานกลาง (MTEF) ซึ่งเป็นแผนการล่วงหน้าระยะ 3 ปี เพื่อใช้เป็นเอกสารคำของบประมาณรายจ่ายประจำปีของรัฐบาล และใช้เป็นกรอบทิศทางการวางแผนปฏิบัติการประจำปี ขององค์กร ที่ต้องวิเคราะห์เชื่อมโยงกับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร

MTEF คืออะไร

เป็นการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (MTEF : Medium Term Expenditure Framework) ที่สื่อความเชื่อมโยงระหว่าง งบประมาณ และผลผลิตเพื่อให้เกิดผลงานตามที่ได้กำหนดไว้

แผนกลยุทธ์จะเชื่อมต่อกับ MTEF ได้อย่างไร

แผนงานและโครงการที่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan) จะเป็นมูลพื้นฐานในการจัดสรรงบประมาณในแต่ละโครงการ หลังจากที่ได้รับอนุมัติงบประมาณแล้ว และการที่ได้รับงบประมาณเป็นวงเงินรวมนั้น คิดจากรายจ่ายต่อหัวและเงินพิเศษ ดังนั้น งบประมาณที่ใช้จึงเป็นการใช้ตามแผนกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดผลงานที่ได้กำหนดไว้

ประโยชน์ของ MTEF

การทำงานงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้า 3 ปี ทำให้สามารถวางแผนได้สอดคล้องกับงบประมาณ ทำให้หน่วยงานเห็นความสำคัญของการวางแผนทำให้มองเห็นแนวทางบรรลุเป้าหมายของงานที่ยากและต้องใช้เวลา

ขั้นตอนการจัดทำ MTEF

ขั้นตอนที่ 1 ประมาณการงบประมาณที่โรงเรียนจะได้รับเงินงบประมาณ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดงบประมาณที่โรงเรียนจะได้รับจัดสรรจากรัฐ ดังนี้

1. ค่าใช้จ่ายรายบุคคลให้แก่ผู้เรียน การศึกษาภาคบังคับและขั้นพื้นฐานม(1) 60.
2. จัดสรรการศึกษาในรูปกองทุนกู้ยืมให้แก่ผู้เรียนที่มาจากครอบครัวที่ยากจน
3. จัดสรรงบประมาณและทรัพยากรอื่น ให้แก่ผู้เรียนที่มีความต้องการพิเศษแต่ละกลุ่ม
4. จัดค่าใช้จ่ายเป็นค่าดำเนินการและงบลงทุนให้แก่สถานศึกษาของรัฐ
5. กองทุนเพื่อพัฒนาการศึกษาของรัฐและเอกชน

สำหรับหน่วยงานนำร่องระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สำนักงบประมาณได้กำหนดประเภทรายจ่ายเป็น 4 ประเภท คือ งบบุคลากร งบดำเนินการ งบลงทุน และงบเงินอุดหนุน ซึ่งโรงเรียนสามารถกำหนดวงเงินล่วงหน้า 3 ปีดังนี้

งบบุคลากร เป็นเงินเดือนค่าจ้างประจำ และค่าจ้างชั่วคราวตามอัตรากำลังที่มีเพิ่มประมาณ 5 % ในแต่ละปี

งบดำเนินงาน เป็นค่าใช้จ่ายในหมวดค่าตอบแทนใช้สอยและวัสดุ หมวดค่าสาธารณูปโภค และรายจ่ายอื่น การจัดสรรงบดำเนินงาน จัดสรรในรูปเงินก้อน ดังนี้

- จัดสรรเป็นค่าใช้จ่ายรายหัวให้นักเรียนเป็นรายบุคคล ดังนั้นโรงเรียนต้องคาดคะเน จำนวนนักเรียนล่วงหน้า 3 ปี ก่อนจึงจะคิดวงเงินงบดำเนินการได้

- งบดำเนินงานตามนโยบายของเขตพื้นที่ โดยศึกษาหลักเกณฑ์และนโยบายของเขตพื้นที่ การศึกษาและคาดคะเนวงเงินที่จะได้รับ

งบลงทุน พิจารณาจากวงเงินที่เคยได้รับแต่ละปีและข้อมูล ความขาดแคลนครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้างตามเกณฑ์มาตรฐานครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้าง

งบอุดหนุน คาดว่าจะไม่มีงบเงินอุดหนุนในงบประมาณรายจ่ายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หมวดเงินอุดหนุนในปัจจุบัน จะรวมเป็นงบดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ 2 งบประมาณรายได้ที่โรงเรียนจะได้รับจากเงินนอกงบประมาณ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนด งบประมาณที่โรงเรียนจะได้รับจากแหล่งอื่น ๆ ดังนี้

1. รายได้จากบริการของสถานศึกษา และค่าธรรมเนียมการศึกษาที่ไม่ขัดหรือแย้งกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และภารกิจหลักของโรงเรียน
2. เงินผลประโยชน์จากทรัพย์สินของโรงเรียน ทั้งปีเป็นที่ราชพัสดุและที่เป็นกรรมสิทธิ์ของสถานศึกษา
3. เงินเบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาการศึกษา และการผิดสัญญา การซื้อทรัพย์สินหรือจัดทำ ของที่ดำเนินการโดยใช้เงินงบประมาณ
4. เงินบริจาคจากเอกชน ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
5. เงินรายได้อื่นๆ

ตัวอย่างประมาณการรายรับของโรงเรียน

รายการ	ปีงบประมาณที่ ผ่านมา	ปีงบประมาณ ปัจจุบัน	ปีงบประมาณ ที่ขอตั้ง	ปีงบประมาณ ต่อไป	ปีงบประมาณ 2 ปี ข้างหน้า	ปีงบประมาณ 3 ปี ข้างหน้า
เงิน งบประมาณ - บุคลากร -งบดำเนินการ -งบลงทุน -อุดหนุน						
รวม						
เงินนอก งบประมาณ -เงินบริจาค -รายได้จาก บริการ - ค่าธรรมเนียม -อื่น						
รวม						
รวมทั้งสิ้น						

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้า 3 ปี

ขั้นตอนที่ 4 จัดลำดับความสำคัญของ งาน / โครงการ และจัดทำงบประมาณรวมของแต่ละงานโครงการ ให้พอดีกับกรอบวงเงินที่คาดคะเนไว้

ขั้นตอนที่ 5 นำเสนอคณะกรรมการสถานศึกษาพิจารณาเห็นชอบ และนำเสนอเขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาอนุมัติ

ขั้นตอนที่ 6 ปรับปรุง MTEF ทุกปี เพื่อให้การจัดทำงบประมาณครอบคลุม 3 ปีงบประมาณที่จะมาถึง (Rolling Plan)

การควบคุมกลยุทธ์

การควบคุมกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่บ่งบอกว่าองค์กรนั้นสัมฤทธิ์ผลตามที่ได้กำหนดไว้ตามเป้าหมายหรือไม่ โดยพิจารณาจากผลงานและเป้าประสงค์ การควบคุมกลยุทธ์แบ่งได้ระหว่างการดำเนินกลยุทธ์เรียกว่าการกำกับติดตามและหลังจากดำเนินกลยุทธ์สิ้นสุดแล้ว เรียกว่าการประเมินผล ผู้ที่ควบคุมกลยุทธ์ได้มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีทักษะในด้าน การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น การจัดสรรทรัพยากร การติดตามผลการปฏิบัติงาน และทักษะการวัดองค์การ

การควบคุมเชิงกลยุทธ์ คืออะไร

- ควบคุมกลยุทธ์ เป็นกระบวนการ ที่บ่งบอกว่า องค์กรนั้นมีสัมฤทธิ์ผลหรือไม่ โดยการเปรียบเทียบผลงาน กับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

การควบคุมกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่บ่งบอกว่า องค์กรนั้นมีสัมฤทธิ์ผลหรือไม่ โดยการเปรียบเทียบผลงานและเป้าประสงค์ เพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับสำหรับผู้บริหาร เพื่อที่จะประเมินผล และกำหนดทิศทางที่ต้องการให้ถูกต้อง การควบคุมกลยุทธ์แบ่งออกได้ 2 ลักษณะ คือ การกำกับติดตาม และการประเมินผลการนำกลยุทธ์ไปใช้

■ การกำกับติดตาม (Monitoring) เป็นการตรวจสอบดูว่า ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรที่จัดสรรให้สถานศึกษานั้น ได้ใช้เป็นไปตามกำหนดเวลาหรือไม่ และมีความก้าวหน้าอย่างไรบ้าง เช่น การบริหารงบประมาณของโรงเรียน การจัดสรรเสื้อผ้า เครื่องเขียนแบบเรียน การพัฒนาครูในโรงเรียน เป็นต้น

■ การประเมินผล (Evaluation) เป็นการพิจารณาว่า กิจกรรมที่ได้กำหนดสามารถดำเนินการประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายหรือไม่ อย่างไรก็ตาม นอกจากการประเมินผลยังมีการประเมินผลกระทบบอกด้วย ซึ่งเป็นการประเมินว่า ผลผลิตที่เกิดขึ้นนั้นส่งผลต่อเป้าประสงค์หลักขององค์กรในระดับโรงเรียน ระดับเขต หรือระดับชาติหรือไม่ ถ้าผลการประเมินไม่เป็นไปตามเป้าประสงค์ก็จะมี การปรับเปลี่ยนทบทวนกลยุทธ์ใหม่

ขั้นตอนการควบคุมกลยุทธ์

โดยทั่วไปจะใช้แนวทางของการประเมิน 5 ขั้นตอนหลัก คือ

- พิจารณาส่งที่ต้องการจะวัด
- กำหนดมาตรฐานของผลงาน
- วัดผลงาน
- เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน
- ปรับปรุงแก้ไขผลงาน

ขอบข่ายการประเมินกลยุทธ์

การประเมินกลยุทธ์ประกอบไปด้วย การประเมินกระบวนการ และการประเมินความสำเร็จขององค์กร การประเมินผลกระบวนการ มุ่งเน้นการพิจารณาว่า

⊕ กิจกรรมในแต่ละขั้นตอนว่าช่วยส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคในการผลิตผลงาน (Outputs) ของงานโครงการในระยะเวลาที่กำหนดหรือไม่

⊕ การจัดหาทรัพยากรของโครงการตามระยะเวลาที่กำหนด

⊕ ผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบของปัจจัยภายนอกที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของงาน/โครงการ

⊕ การประเมินผลความสำเร็จขององค์กร พิจารณาจาก ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของแผนงานตามตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้รวมทั้งกระทบของงาน/โครงการที่มีต่อแผนงาน

ทักษะในการควบคุมการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์

ผู้ที่สามารถควบคุมการนำกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานไปได้อย่างได้ผลดีโดยเฉพาะผู้บริหารในระดับต่างๆขององค์กรควรมีทักษะพื้นฐาน 4 ด้าน คือ

(1) ทักษะในการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่างๆทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์และมีความเข้าใจด้านจิตวิทยาสังคม

(2) ทักษะในการจัดสรรทรัพยากร โดยเฉพาะด้านบุคลากรและงบประมาณให้สอดคล้องกับปริมาณงาน ทันตามเวลาที่กำหนด และมีความเสมอภาค

(3) ทักษะในการติดตามผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะด้านการวิเคราะห์ผล การดำเนินงานจากการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

(4) ทักษะในการจัดองค์การ โดยเฉพาะการจัดองค์การแบบเฉพาะกิจหรือองค์กรแบบไม่เป็นทางการเพื่อแก้ไขปัญหาฉุกเฉินหรือเร่งด่วน

สำหรับปัญหาการควบคุมเชิงกลยุทธ์ มักจะพบว่า หน่วยงานราชการ และเอกชน มีการจัดวางทิศทางองค์กร ที่แตกต่างกัน หน่วยงานราชการ กำหนดภารกิจและเป้าประสงค์ไว้หลากหลายและคลุมเครือ รวมทั้งมักไม่กำหนดตัวชี้วัด ความสำเร็จให้ชัดเจน จึงมีความยากลำบากในการควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานและประเมินผลความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

การจัดทำแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ จะสามารถทำได้โดยวิธีการจัดประชุมคณะกรรมการวางแผนของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหาร ทั้งนี้โดยต้องให้เป็นการประชุมที่มีจำนวนครั้งมากพอ และลักษณะการประชุมจะต้องเปิดกว้างโดยมีการขยายขอบเขตทั่วถึงทุกจุดงานที่มีความสำคัญ พร้อมกับต้องเป็นการประชุมที่มีคุณภาพ ที่ผู้บริหารทุกคนต่างก็ทุ่มเทเอาใจใส่ในผลสำเร็จต่าง ๆ ที่จะทำได้ด้วย ในการจัดประชุมวางแผนนี้ จะมีการจัดการประชุมเพื่อพิจารณาส่วนประกอบของการวางแผนแต่ละส่วนหรือหลายส่วนรวมกันได้ ทั้งนี้สำหรับจำนวนครั้งของการประชุมจะมีมากครั้งเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความยากง่ายของแผนงานที่ต้องพิจารณา (ตัวอย่างเช่น กรณีการวางแผนขนาดใหญ่ของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย การประชุมวางแผนโดยคณะกรรมการวางแผนของธนาคาร ซึ่งประกอบด้วยผู้จัดการใหญ่และผู้บริหารทุกตำแหน่งลงมาถึงผู้จัดการฝ่ายนั้น ได้ใช้เวลาประชุมแผนกลยุทธ์ติดต่อกัน 4-6 วัน และเป็นการประชุมแผนดำเนินงานของฝ่ายต่าง ๆ ต่อเนื่องกันอีก 10-15 วัน โดยจะมีการสรุปแผนเมื่อการประชุมแผนสิ้นสุดลงในเดือนธันวาคมของทุกปี จากนั้นแผนงานก็จะถูกแจกจ่ายไปยังหน่วยต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติ และการติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนก็จะกระทำในทุก 5 วันและไม่เกิน 10 วันของเดือนถัดไป หลักจากที่การปฏิบัติงานได้เสร็จสิ้นลงในทุกปลายเดือน) การให้ความสำคัญต่อการประชุมวางแผนในกระบวนการวางแผนนี้ นับว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของการวางแผนได้ไม่แพ้เนื้อหาของตัวแผนกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นมา ทั้งนี้เพราะตามกระบวนการวางแผนที่มีการพัฒนาจัดทำแผนนั้น การคัดเลือกคณะกรรมการวางแผน การกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ บทบาทหน้าที่ของสมาชิก ตลอดจนการกำหนดลักษณะการประชุมและการกำกับการวางแผนตามขั้นตอนต่าง ๆ เหล่านี้ นับว่ามีความสำคัญเป็นพิเศษ เพราะการร่วมกันคิด การร่วมปรึกษากัน ตลอดจนการโต้แย้งเหตุผลกัน และการปรับแก้ไขบางอย่าง รวมทั้งการหาข้อสรุปที่ต้องกระทำภายในกระบวนการวางแผน หากทำได้ดีแล้วคุณค่าของแผนงานก็จะมีมากขึ้นได้ แต่อย่างไรก็ตาม เนื้อหาของแผนกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นมาก็มีความสำคัญในตัวของมันเอง ซึ่งควรจะต้องจัดทำขึ้นมาอย่างเหมาะสมและเป็นระเบียบครบครันตามกรอบของการวางแผนทางกลยุทธ์ที่กล่าวมาแล้วด้วย

@@@@@@@@

ใบงานที่ 1.1

คำชี้แจง เมื่อศึกษาชุดการเรียนรู้ ชุดที่ 1.1 แล้ว
จงวิเคราะห์ สรุปและตอบคำถามต่อไปนี้

1. ความหมายของการวางแผนเชิงกลยุทธ์

.....
.....

2. กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

.....
.....
.....

**3. ท่านจะนำความรู้เกี่ยวกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษา
ได้อย่างไร**

.....
.....
.....
.....
.....

บรรณานุกรม

- ทวีชัย บุญเต็ม.(2542) การพัฒนาการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น สำหรับ
พุทธศักราช 2550. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์.(2543.) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ในการวางแผนกลยุทธ์หรือการปฏิรูป,
กรุงเทพมหานคร : กราฟิคฟอร์แมท.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2532) การวางแผนเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- ศรีวงศ์ สุมิตร.(2536) การวางแผนกลยุทธ์สำหรับการบริหาร: สรุปผลการอบรมเชิงปฏิบัติการ 17 –
19 ต.ค.
- เสนาะ ดิยาวี. (2543) หลักการบริหาร: การวางแผน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อุทัย บุญประเสริฐ. สารสำคัญของ การวางแผนเชิงกลยุทธ์สำหรับงานวางแผนใสถาบันอุดมศึกษา.
สารสภาคณาจารย์. 23 มี.ย. 2537
- Borden, Victor M.H., Banta Trudy W. (1994). **Using Performance Indicators to Guide
Strategic Decision Making.** Jossey – Bass Publishers.
- Canadian International Development Agency.(2001). **Results Based Management in CIDA :
An Introductory Guide to Concept and Principles.** [http://www.acdi – cida.gc.ca /
cida_ind.nsf.](http://www.acdi – cida.gc.ca / cida_ind.nsf)
- Craham Hubbard.(2000).**STRATEGIC MANAGEMENT:THINKING .ANALYSIS AND
ACTION.** Pearson Education Pty limited.
- Kaplan S. Robert and Norton P. David. (1996). **The Balanced Scorecard : Translation Strategy
into Action.** New York : The President and Fellows of Harvard College.
- Richard S. Williams. (1998). **Performance Management : Perspectives on Employee
Performance.** An International Thomson Publishing Company.
- Ronald C. Nyhan and Herbert A. Marlowe. Performance Measurement in The Public Sector :
Challenges and Opportunities. **Public Productivity & Management Review** Vol.17
No.4 Summer 1995 : 158

ชุดการเรียนรู้ เล่มที่ 2

การทำงานเป็นทีม

เอกสารประกอบ
โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

อนันต์ พันนึก

คำนำ

เอกสารชุดการเรียนรู้นี้ เป็นเอกสารที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นเอกสารประกอบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน


สำหรับการศึกษาค้นคว้าการเรียนรู้ เล่มที่ 2 การทำงานเป็นทีม (teamwork) ถือเป็นอีกแนวทางหนึ่งในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) เกี่ยวกับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมโดยมุ่งหวังให้มีการนำความรู้ ทักษะที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ต่อไป

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า เอกสารชุดนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้สนใจทั่วไป

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิ อาจารย์ที่ปรึกษา และผู้เขียนตำรา หนังสือทุกเล่มที่นำมาอ้างอิงในเอกสารฉบับนี้ ซึ่งนับได้ว่าเป็นเอกสารที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

อนันต์ พันนึก

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยขอนแก่น



สารบัญ

หน้า

คำนำ

เส้นทางการศึกษาชุดการเรียนรู้

แนวทางการศึกษาชุดการเรียนรู้ เล่มที่ 2 การทำงานเป็นทีม

แนวคิด

จุดประสงค์

เนื้อหาสาระ

แนวทางดำเนินกิจกรรม

สื่อ/แหล่งเรียนรู้

การวัดผลและประเมินผล

ชุดการเรียนรู้ ที่ 2.1 เรื่อง การทำงานเป็นทีม

เอกสารการเรียนรู้ เล่มที่ 2.1

ใบงาน ที่ 2.1

ชุดการเรียนรู้ ที่ 2.2 เรื่อง การสร้างทีมงาน

เอกสารการเรียนรู้ เล่มที่ 2.2

ใบงาน ที่ 2.2

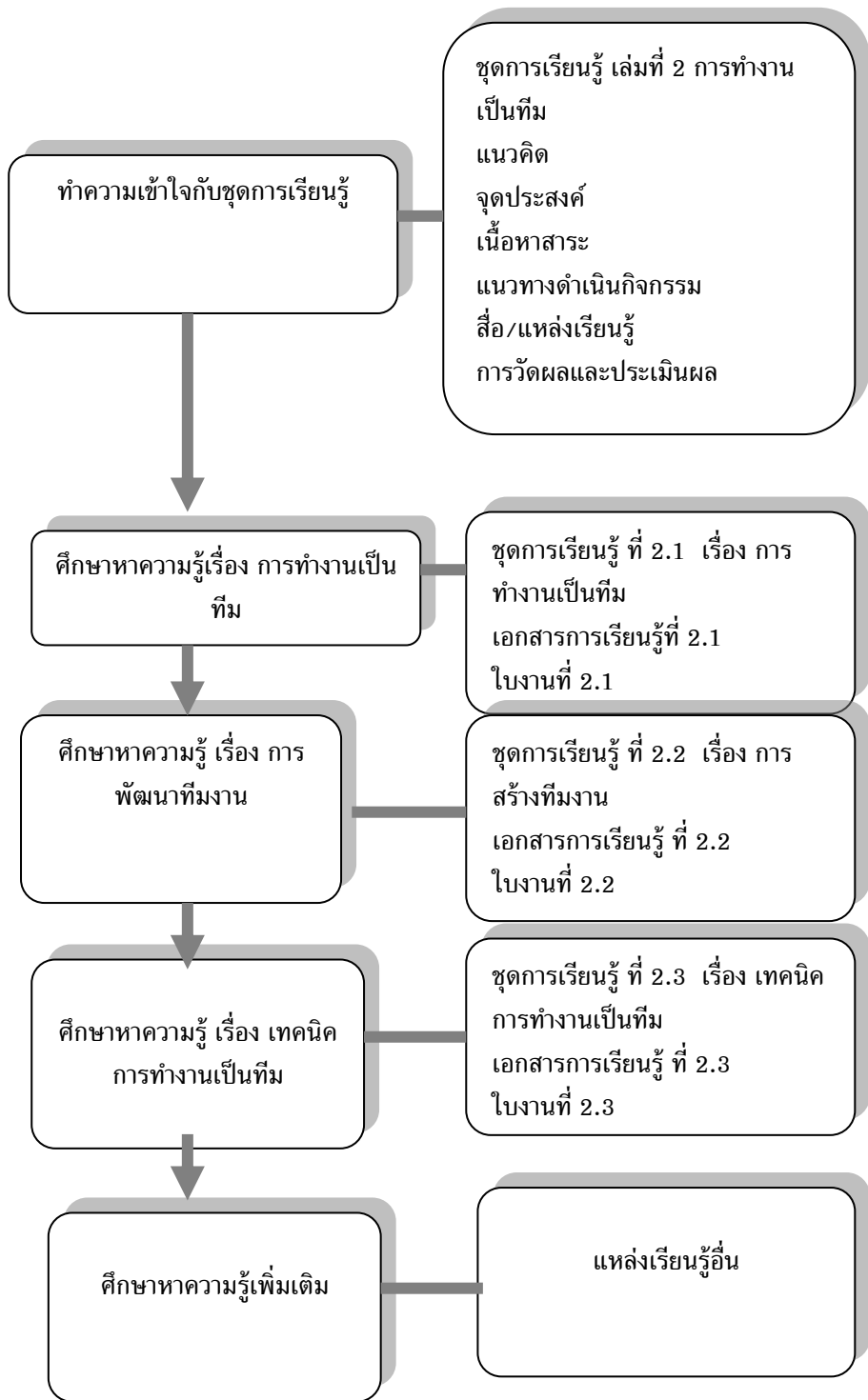
ชุดการเรียนรู้ เล่มที่ 2.3 เรื่อง เทคนิคการทำงานเป็นทีม

เอกสารการเรียนรู้ ที่ 2.3

ใบงานที่ 2.3

บรรณานุกรม

เส้นทางการศึกษาชุดการเรียนรู้



การทำงานเป็นทีม (Teamwork)



แนวคิด

การทำงานเป็นทีม (Teamwork) เป็นเทคนิคการทำงานที่มุ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน รวมถึงความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน ดังนั้น การทำงานเป็นทีม จะต้องมีการบริหารงาน โดยมีโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน มีงานและลักษณะงานที่กำหนดไว้ รวมถึงมีบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีเครื่องมือสำหรับอำนวยความสะดวกไว้ให้พร้อม เพื่อให้การทำงาน มีคุณภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด ตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้

จุดประสงค์

1. เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายความหมาย ความสำคัญ องค์ประกอบ และลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพได้
2. เพื่อให้ผู้ศึกษาวิเคราะห์บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างทีมงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในการทำงานที่มีประสิทธิภาพได้
3. เพื่อให้ผู้ศึกษาวิเคราะห์เทคนิคเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมและการตัดสินใจได้

เนื้อหาสาระ

1. การทำงานเป็นทีม
2. การสร้างทีมงาน
3. เทคนิคการทำงานเป็นทีม

แนวการดำเนินกิจกรรม

1. ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองจากชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 2 การทำงานเป็นทีม
2. ทำกิจกรรมตามที่กำหนด
3. ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม
4. สัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้บริหารสถานศึกษาท่านอื่น เพื่อนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. นำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษา

สื่อ / แหล่งเรียนรู้

1. ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 2 การทำงานเป็นทีม
2. เอกสารอ้างอิง
3. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผล

1. ประเมินการทำกิจกรรมตามที่กำหนด
2. ประเมินความสนใจและตั้งใจในการศึกษาชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง
3. ประเมินการซักถามและการให้ข้อคิดเห็น
4. ประเมินการรายงานผลการปฏิบัติงานและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

ชุดการเรียนรู้ ที่ 2.1

เรื่อง แนวคิดการทำงานเป็นทีม

จุดประสงค์

เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์ประกอบความสำคัญ ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้

เนื้อหาสาระ

1. ความหมายของการทำงานเป็นทีม
2. ความสำคัญในการสร้างทีมงาน
3. องค์ประกอบของทีมงาน
4. ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

แนวการดำเนินกิจกรรม

1. ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองจากชุดการเรียนรู้ ที่ 2.1
2. วิเคราะห์ลักษณะสำคัญแต่ละหัวข้อ สรุปสาระสำคัญลงในใบงานที่ 2.1
3. ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมจากการศึกษาเอกสารและสื่อต่าง ๆ

สื่อ / แหล่งเรียนรู้

1. ชุดการเรียนรู้ ที่ 2.1
2. ใบงานที่ 2.1
3. เอกสารอ้างอิง
4. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผล

ประเมินผลงานของตนเองจากใบงานที่ปฏิบัติ

การทำงานเป็นทีม



ความหมายของทีม (Team) หมายถึง การที่บุคคลหลายคนมาทำงานด้วยกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างเดียวกัน ทุกคนในทีมมีใจตรงกัน ทำงานร่วมกันให้เต็มที่ สุดฝีมือและประสานงานกันอย่างดี เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน

ความหมายของทีมงาน (Teamwork)

“ทีมงาน” (Teamwork) หมายถึง ทีมของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน สามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างประสานสัมพันธ์กัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ และสมาชิกทุกคนพอใจ

ความสำคัญในการสร้างทีมงาน

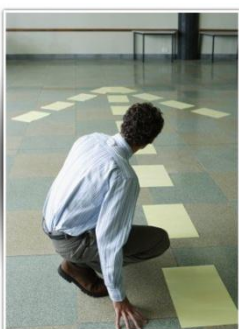
การสร้างทีมงาน เป็นการวางแผนการทำงานที่มีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้บุคคลแต่ละคนสามารถทำงานอย่างเต็มศักยภาพ ทำงานอย่างมีแบบแผน มีระบบโดยที่ตนเองมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นสมาชิกของทีม ทำงานอย่างสัมพันธ์กันกับสมาชิกคนอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งทีมงานยังเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานของหน่วยงานนั้นๆ อีกด้วย

การสร้างทีมงานจะเกิดจากสมมติฐาน ดังนี้

1. งานบางอย่างไม่สามารถทำให้สำเร็จได้จากคนๆ เดียว
2. การทำงานในหน่วยงานต้องร่วมมือร่วมใจจากบุคลากรทุกคน ทำงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด
3. งานบางอย่างต้องอาศัยความสามารถและความเชี่ยวชาญ (Expert) จากบุคคลหลายๆ ฝ่าย
4. งานบางอย่างต้องการความรับผิดชอบร่วมกันของสมาชิก
5. งานบางอย่างต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จากสมาชิก เพื่อหาแนวทาง วิธีการและเป้าหมายใหม่ของงาน

6. งานที่สมาชิกร่วมกันทำนั้นต้องมีบรรยากาศของความสามัคคีเกิดขึ้น
7. บุคลากรที่ทำงานจะต้องมีความจริงใจต่อกัน
8. ทุกคนเข้าใจกระบวนการทำงาน และเป้าหมายความสำเร็จของงานร่วมกัน

ปัจจัยที่สนับสนุนการทำงานในทีม



1. มีเป้าหมายที่ชัดเจน (Clear Aims)
2. มีภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Assertive Leaderships)
3. มีกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Management Process)
4. บรรยากาศที่ดี (Positive Climate)
5. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure)
6. ความสัมพันธ์ของอำนาจที่สมดุลกัน (Balance Power Relations)
7. มีการพัฒนาบุคลากร (Developed Individuals)
8. การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ (Effective Teamwork)

ประเภทของทีม

การจัดรูปแบบของทีมงานมีแบบเป็นทางการ (Formal) และแบบไม่เป็นทางการ (Informal) ทั้งนี้ เพื่อสนองภารกิจขององค์การเป็นสำคัญ ทีมงานบางประเภทจะจัดให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ในแต่ละเรื่องอาจจัดเป็นคณะกรรมการ คณะทำงาน คณะอนุกรรมการเฉพาะกิจ ทีมงานโครงการทีมหรือสมาชิกเฉพาะด้าน บางคนแบ่งทีมในองค์กรไว้เป็นทีมชั้นสูง ทีมบริหาร ทีมปฏิบัติงาน ทีมเทคนิค ทีมสนับสนุน เป็นต้น ไม่ว่าจะมีการแบ่งประเภททีมงานแบบใดก็ตามทุกทีมล้วนมีเป้าหมายร่วมกัน คือ ปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพจากการทำงานเป็นทีมนั่นเอง

องค์ประกอบของทีม

การทำงานเป็นทีม เป็นการร่วมมือร่วมใจกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องมียุทธศาสตร์ ดังนี้

1. มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและมีเป้าหมายร่วมกัน สอดคล้องกัน
2. สมาชิกเปิดใจและร่วมมือกันแก้ปัญหา
3. มีการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
4. สมาชิกร่วมมือกันและใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์
5. ใช้กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม
6. ใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม
7. ทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน
8. มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
9. มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับหน่วยงานอื่น

เป้าหมายของทีม

การทำงานเป็นทีมควรมีการตั้งเป้าหมายที่ต้องการ ทั้งนี้ เพราะการตั้งเป้าหมายของทีมจะก่อประโยชน์ ดังนี้

1. เป็นตัวกำหนดผลของทีม (Output)
2. เป็นตัวกำหนดทิศทางของทีมที่ต้องทำ (Direct)
3. เป็นตัวกำหนดทรัพยากรนำเข้าของทีม (Input)
4. ใช้เป็นเกณฑ์กำหนดความก้าวหน้าและความสำเร็จของทีม (Criteria)

เป้าหมายของทีมยังเป็นตัวกระตุ้นให้สมาชิกมีความสนใจร่วมกัน ให้ได้มาตรฐาน ร่วมกัน การเข้าร่วมทีมที่สมาชิกพึงพอใจจะเป็นความก้าวหน้าของงานโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้

ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

ทีมที่มีประสิทธิภาพ คือ ทีมคนที่ต้องพึ่งพาและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นเป้าหมายที่สมาชิกเห็นพ้องต้องกัน และสมาชิกในทีมจะต้องเชื่อมั่นด้วยวิธีที่ดีที่สุดที่จะช่วยให้ไปถึงเป้าหมายของทีม คือ การช่วยกันทำงานในทีมที่มีประสิทธิภาพสมาชิกจะมีความรู้สึกสนุกสนาน แต่ละคนจะตั้งตาคอยให้ถึงเวลาประชุมของทีม จะมีความรู้สึกที่ตัวเองก้าวหน้าและประสบความสำเร็จซึ่งลักษณะเด่นของทีมและสมาชิกที่มีประสิทธิภาพจะมีอยู่ 12 ข้อ ดังนี้

1. มีจุดมุ่งหมายที่แจ่มชัด สมาชิกในทีมทุกคนเข้าใจและยอมรับในภารกิจหรือเป้าหมายของทีม และทราบอย่างแน่ชัดเกี่ยวกับวาระการประชุม งานที่ได้รับมอบหมาย และทราบดีว่าจะมุ่งความสนใจไปที่งานที่อยู่ในมือได้อย่างไร

2. มีบรรยากาศที่เป็นกันเอง สมาชิกของทีมจะมีความสุขที่ได้อยู่ด้วยกัน พวกเขาจะสื่อสารกันอย่างง่าย ๆ และมีอารมณ์ขันเพื่อสร้างสรรค์บรรยากาศที่ผ่อนคลาย สมาชิกจะเสนอให้ความช่วยเหลือโดยไม่ต้องรอให้ถูกร้องขอเสียก่อน และมีความเต็มใจที่จะแบ่งเกียรติที่ได้จากผลสำเร็จของงานให้กับสมาชิกคนอื่นภายในทีม

3. การมีส่วนร่วม สมาชิกแต่ละคนจะมีส่วนร่วมในการช่วยให้ทีมบรรลุภารกิจหรือเป้าหมายของทีม โดยงานที่แต่ละคนทำนั้นอาจไม่เท่ากันหรือไม่เหมือนกัน

4. การรับฟัง ความสามารถในการฟังของสมาชิกแต่ละคนในทีมเป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดสำหรับทีมที่มีประสิทธิภาพ พวกเขาจะรับฟังความคิดเห็นของคนอื่นอย่างดี โดยไม่มีการวิจารณ์ความเห็นเหล่านั้น ยอมรับความคิดของสมาชิกอื่นและแสดงความสนใจในสิ่งที่สมาชิกพูด

5. การแสดงความไม่เห็นด้วยในลักษณะของผู้ที่เจริญแล้ว สมาชิกของทีมจะสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ความหลากหลายทางความคิดคือพลังของทีม ทีมที่มีประสิทธิภาพจะใช้ทักษะในการแก้ปัญหาเพื่อแก้ไขความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้ง ใช้ทักษะนั้นในการเพิ่มความรักในหมู่คณะด้วยบรรยากาศที่สนับสนุนการแสดงความคิดเห็นอย่างผู้เจริญแล้ว สามารถถูกสร้างขึ้นมาโดยอาศัยความยืดหยุ่น ความเป็นผู้มีเหตุผลและความเป็นผู้มีอารมณ์ขันของเหล่าสมาชิก

6. การลงประชามติ การลงประชามติต้องการเอกภาพแต่ก็ไม่เป็นเอกฉันท์จะบรรลุประชามติได้เมื่อสมาชิกทุกคนเห็นพ้องต้องกันกับผลการตัดสินใจ โดยสมาชิกจะต้องมีความตั้งใจไว้ก่อนแล้วว่าจะให้การสนับสนุนผลการตัดสินใจ ไม่ว่าจะผลจะออกมาในรูปแบบใดก็ตาม

7. มีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ทีมจะสื่อสารกันอย่างเปิดเผยได้ สมาชิกจะต้องมีความเชื่อใจซึ่งกันและกัน ซึ่งการเชื่อใจต้องอาศัยเวลาในการสร้างพอควร สมาชิกของทีมจะช่วยส่งเสริมให้มีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผยด้วยการทำตนให้เป็นคน เชื่อถือได้ พูดตรงไปตรงมาและให้ความร่วมมือกับทีม ผู้นำทีมควรสนับสนุนให้มีการวิพากษ์วิจารณ์กันได้ และไม่ตอบโต้พฤติกรรมดังกล่าวด้วยการวิจารณ์พฤติกรรมนั้น

8. มีบทบาทหน้าที่และการแจกจ่ายงานอย่างเด่นชัด การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของทีมนั้น จะต้องประกอบด้วยงานหลายอย่างที่เกี่ยวข้องกัน ดังนั้น ความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับผลที่ต้องการจากงานของแต่ละคนจึงเป็นสิ่งสำคัญ บทบาทหน้าที่ของสมาชิกแต่ละคนจะต้องชัดเจน การตัดสินใจมีความเด็ดขาดเฉียบคมและมีการวางแผนปฏิบัติ เพื่อรองรับการตัดสินใจนั้น สมาชิกแต่ละคนรับผิดชอบงานที่ได้รับมาอย่างเต็มที่และเต็มใจช่วยผู้อื่น

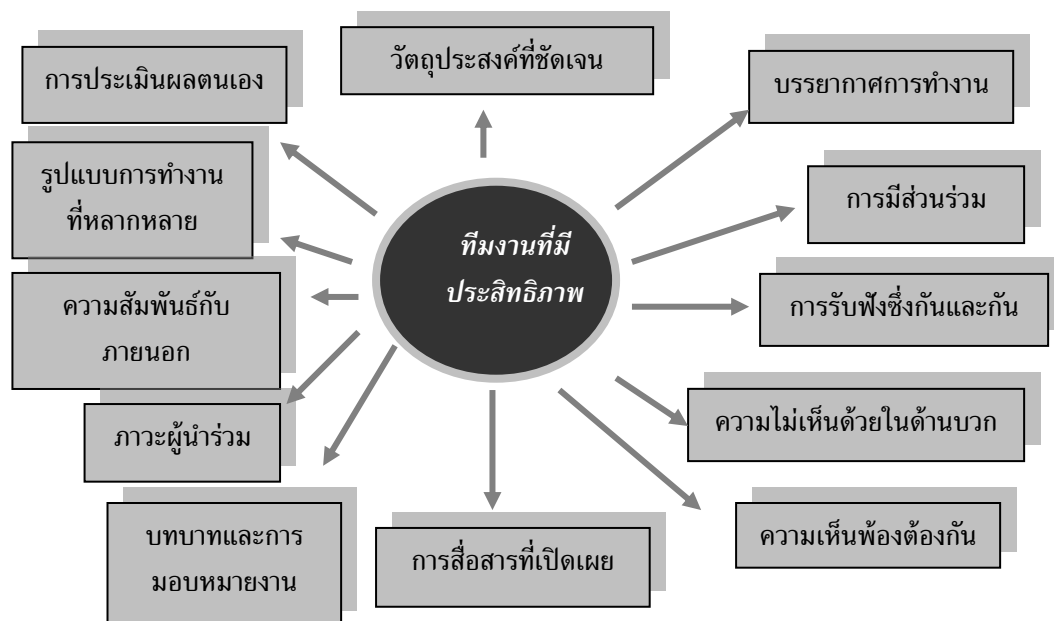
9. มีการกระจายความเป็นผู้นำ สมาชิกแต่ละคนจะมีจิตสำนึกที่จะพยายามทำงาน ให้ได้ตามที่ทีมต้องการ เพราะถ้ามีความล้มเหลวแล้วทุกคนก็จะล้มเหลวตามไปด้วย ผู้นำของทีมหรือผู้ประสานงานมีหน้าที่รับผิดชอบทางด้านบริหารและงานสำนักงานเท่านั้นส่วนหน้าที่อื่น ๆ จะเป็นของสมาชิกคนอื่น จะเป็นใครทำอะไรนั้นขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของแต่ละคน หรือขึ้นอยู่กับความต้องการของทีม

10. ความสัมพันธ์กับภายนอก ทีมที่มีคุณภาพจะสื่อสารให้ผู้อื่นทราบความสำเร็จของทีม เพื่อเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือ จะต้องสร้างข่ายงานการติดต่อกับภายนอกทีมด้วย

11. สมาชิกที่มีลักษณะหลากหลาย ทีมที่ประสบความสำเร็จมาก จะประกอบด้วยสมาชิกที่มีความสามารถและมีบุคลิกที่แตกต่างหลากหลาย

12. ประเมินตนเอง ทีมที่ดีจะมีการประเมินตนเอง ทั้งในแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

ดังนั้น ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สรุปได้ดังภาพ ดังนี้



ภาพที่ 1 ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

ลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วยคุณสมบัติต่าง ๆ ทางด้านจิตวิทยา ดังนี้

1. **ความไว้วางใจ (Trust)** ในการทำงานหรือในสังคม ความไว้วางใจซึ่งกันและกันคือ ความเชื่อถือหรือความเชื่อมั่นของคนแต่ละคนที่มีต่อตนเองและต่อผู้อื่น ซึ่งพัฒนามาจากประสบการณ์จากครอบครัวที่มีความรักมีความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ในทางตรงกันข้าม ถ้าเติบโตมาโดยไม่มีความรัก ไม่มีใครเชื่อถือ ความรู้สึกจะถูกพัฒนาเป็นความระแวง เมื่อทำงานร่วมกับผู้อื่นก็จะขาดความไว้วางใจผู้อื่น ความระแวงย่อมเป็นอุปสรรคขัดขวางการทุ่มเทตนเองให้แก่การทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ควรจัดความระแวงออกไป แล้วพัฒนาความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. **ความอดทน (Endurance)** ในการทำงานร่วมกัน ความอดทนจะช่วยประคับประคองทีมงานไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ การมีความอดทนอดกลั้นต่อปัญหาต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นตามมาหรืออดทนต่ออุปสรรคหรือความยากลำบากต่างๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างกระบวนการทำงาน และการใช้ความอดทนช่วยกันแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ให้ลุล่วงไปได้

3. **ความมีเหตุมีผลและความถูกต้อง (Accountability And Accuracy)** ในการทำงานร่วมกัน ถ้าปราศจากหลักการเหตุผลและความถูกต้องแล้ว ย่อมสร้างความระส่ำระสาย ความวุ่นวาย ความหวาดระแวง การแก่งแย่งแข่งขัน เล่นพรรคเล่นพวก ซึ่งเป็นพฤติกรรมทำลายความมั่นคงของทีม ดังนั้น สมาชิกทุกคนในทีมงานจึงจำเป็นต้องตระหนักถึงหลักการ เหตุผลและ ความถูกต้องที่เที่ยงตรงรวมทั้งความจริงใจที่มีต่อการทำงานร่วมกัน

4. การบริหารจัดการ (Management) การทำงานที่มีประสิทธิภาพส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ตั้งแต่การบริหารนโยบายที่ชัดเจน เป็นจริง เป็นไปได้ และปฏิบัติได้ นอกจากการบริหารนโยบายและบริหารคนแล้ว ยังต้องบริหารเงินหรือค่าใช้จ่ายอย่างเหมาะสมต่อการสร้างสรรค์ผลงานอย่างมีคุณภาพ หรือสนับสนุนการทำงานของทีมนั้น รวมไปถึงการบริหารกระบวนการทำงาน หรือจัดสรรเครื่องมือเครื่องใช้ ให้อำนวยต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วย

5. ความเต็มใจ (Willingness) ในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ถ้าสมาชิกถูกบังคับให้เข้าทำงานในทีม ทีมจะไม่ประสบความสำเร็จ ดังนั้น ความเต็มใจของสมาชิกในทีมที่จะเข้ามาร่วมงานจึงเป็นคุณสมบัติที่จะผูกพันทีมงานเอาไว้ได้

6. การแนะนำ (Orientation) ความยุ่งยากในการทำงานเป็นทีม เนื่องจากความเข้าใจไม่ตรงกันในวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ดังนั้นเพื่อขจัดปัญหาและอุปสรรคของการทำงาน ต้องมีการแนะนำให้มีความรู้ ความเข้าใจในเบื้องต้น หรือปฐมนิเทศจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานในทีมได้เข้าใจในวัตถุประสงค์ของการทำงาน

7. การยอมรับนับถือ (Respect) และความน่าเชื่อถือได้ (Reliability) สมาชิกแต่ละคน ในทีมย่อมมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ การยอมรับนับถือและการเคารพในสิทธิซึ่งกันและกันจะช่วยส่งเสริมความรู้สึกลึกซึ้งก่อให้เกิดยึดซึ่งกันและกัน การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน มีความจริงใจต่อกันและกัน ย่อมสร้างความผูกพันในทีมไว้ได้

8. ความรู้ (Knowledge) และความชำนาญ (Keen) การเลือกสมาชิกมาปฏิบัติงานในทีมต้องเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพ

9. เซาว์ปัญญา (Intelligence) สมรรถภาพทางสมองหรือปัญญาเป็นคุณสมบัติสำคัญของผู้ปฏิบัติงานที่จะให้อำนวยต่อการพัฒนาความสามารถในการทำงานของสมาชิก

10. ความเมตตากรุณา (Nurturance) หลักธรรมะที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันหรือการมีชีวิตอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข คือ พรหมวิหารสี่ ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา

11. ความอ่อนน้อมถ่อมตน (Generosity) ความอ่อนน้อมถ่อมตนสุภาพเรียบร้อย การทำงานร่วมกันก็ควรจะทำางานร่วมกันอย่างแท้จริง ไม่อวดอ้างสรรพคุณของตนเองเพราะผู้ร่วมงานจะรู้สึกงำงที่จะต้องทำงานกับคนประเภทนี้

องค์ประกอบที่ส่งผลให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบที่ส่งผลให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ ได้แก่

ผู้บริหาร :

1. ผู้บริหารให้ความสนใจในผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของสมาชิกแต่ละคน
2. ผู้บริหารมีความภาคภูมิใจสถิติผลงานของทีม
3. ผู้บริหารช่วยให้ทีมปฏิบัติงานร่วมกัน และวางเงื่อนไขการทำงานเอง
4. ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับด้านการปฏิบัติงานของทีมด้วยความจริงใจ

ทีมงาน :

1. ทีมภาคภูมิใจในผลงานของทีม ผลงานได้รับการยอมรับและความสนใจจากบุคคลภายนอก
2. ทีมไม่มีความรู้สึกว่าคุณกดดันให้เปลี่ยนแปลง
3. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงหรือตัดสินใจ จะมีการปรึกษากับทีมก่อน
4. ทีมรู้สึกมีความมั่นใจ และเปิดเผยต่อกัน



ทีมงานที่ด้อยประสิทธิภาพ

ทีมงานที่ด้อยประสิทธิภาพมีลักษณะ ดังนี้

1. บรรยากาศการทำงานเฉยเมย น่าเบื่อหน่าย
2. มีสมาชิก 2 - 3 คน ที่ครอบงำการอภิปราย มีการพูดนอกประเด็น
3. จากการอภิปรายของกลุ่ม ไม่สามารถสรุปได้ว่าอะไรคือวัตถุประสงค์ของการอภิปราย
4. สมาชิกไม่รับฟังซึ่งกันและกัน
5. สมาชิกไม่กล้าแสดงความคิดเห็น รวมถึงความรู้สึกต่าง ๆ เนื่องจากเกรงว่าจะไม่ได้รับการยอมรับจากเพื่อนสมาชิก
6. ทีมงานไม่สามารถดำเนินการกับความเห็นที่แตกต่างกันของสมาชิกได้ ผู้นำอาจกดดันให้เกิดความแตกร้าง
7. สมาชิกที่มีพฤติกรรมก้าวร้าวจะข่มขู่สมาชิกส่วนใหญ่
8. มีการตัดสินใจก่อนที่จะมีการอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง
9. เมื่อมีการตัดสินใจแล้ว ผลจะไม่ชัดเจนว่าใครจะดำเนินการ และดำเนินการอย่างไร
10. หัวหน้าผูกขาดความเป็นผู้นำแต่เพียงผู้เดียว
11. ข้อวิพากษ์วิจารณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นล้วนเป็นไปในทางทำลายมากกว่าสร้างสรรค์

12. ความรู้สึกส่วนบุคคล และทัศนคติต่างๆ ต้องปิดบัง ไม่ได้นำมาเปิดเผย
13. ทีมจะหลีกเลี่ยงการอภิปรายเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน แต่สนใจพูดเรื่องต่างๆ ที่

ผิดพลาด

14. สมาชิกมีความคาดหวังความสำเร็จระดับต่ำ
15. สมาชิกมีความรู้สึกจำกัดเกี่ยวกับหน้าที่หลักของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ และกลัวจะเกิดความขัดแย้งในการประชุม

@@@@@@@@

ชุดการเรียนรู้ ที่ 2.2

เรื่อง การสร้างทีมงาน

จุดประสงค์

เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการทำงาน ขั้นตอน และโครงสร้างของการทำงานเป็นทีมและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้

เนื้อหาสาระ

1. กระบวนการสร้างทีมงาน
2. องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม
3. แนวทางสร้างความร่วมมือปฏิบัติงานเป็นทีม
4. ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่อทีมงาน

แนวการดำเนินกิจกรรม

1. ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองจากชุดการเรียนรู้ที่ 2.2
2. วิเคราะห์ลักษณะสำคัญของแต่ละหัวข้อ สรุปสาระสำคัญลงในใบงานที่ 2.2
3. ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมจากการศึกษาเอกสารและสื่อต่าง ๆ

สื่อ / แหล่งการเรียนรู้

1. ชุดการเรียนรู้ที่ 2.2
2. ใบงานที่ 2.2
3. เอกสารอ้างอิง
4. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผล

ประเมินผลงานตนเองจากใบงานที่ปฏิบัติ

การสร้างทีมงาน

กระบวนการสร้างทีมงาน

กระบวนการสร้างทีมงานเป็นกระบวนการในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายร่วมกันควรมีการตรวจสอบกระบวนการทำงาน สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการตรวจสอบ มีดังนี้

1. การตัดสินใจ การพัฒนาการทำงานของทีมงานทุกทีม มีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึง เกี่ยวข้องกับเรื่องของการตัดสินใจ คือ ใครมีหน้าที่รับผิดชอบในการตัดสินใจ วิธีดำเนินการตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของสมาชิกในทีมงาน

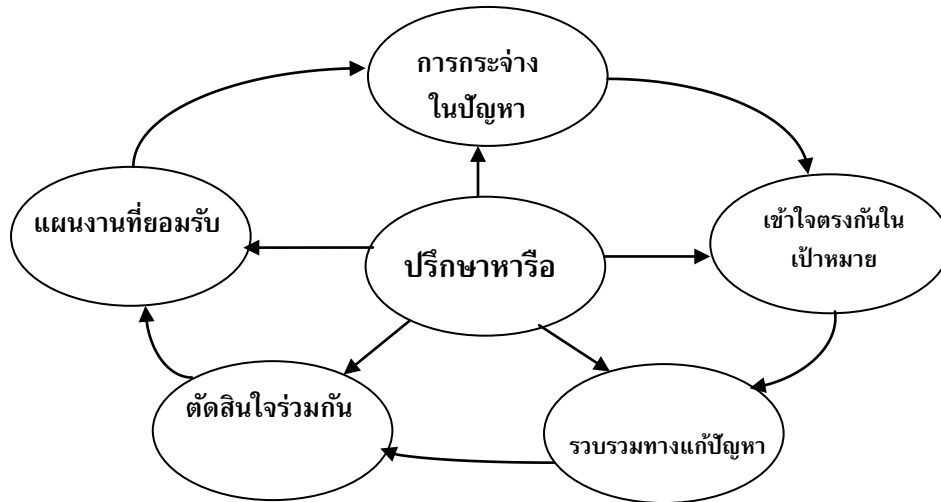
ข้อควรคำนึงถึงเหล่านี้จะถูกนำมาเป็นหลักในการวางระบบการตัดสินใจ เพื่อให้ได้ผลการตัดสินใจที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูง เพราะจะพบอยู่เสมอว่า สมาชิกในทีมงาน บางคนไม่ยอมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2. การสื่อสาร การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกภายในทีมงานได้มีการติดต่อสื่อสารกันได้อย่างอิสระ การที่สมาชิกได้รับรู้ข่าวสารที่เกี่ยวกับเรื่องภายในทีมงานของตนเองและเรื่องระหว่างทีมงานกับสิ่งแวดล้อมภายนอก จะทำให้เกิดความเข้าใจ ในการทำงานร่วมกัน และยังเป็นประโยชน์ต่อประสิทธิภาพของงานด้วย การสื่อสารหรือสื่อความหมายในการทำงานร่วมกันนั้น ทีมงานจำเป็นต้องตรวจสอบข้อมูลดังต่อไปนี้

- 2.1 ความเข้าใจตรงกันในการทำงานร่วมกันของสมาชิก
- 2.2 สมาชิกรับฟังซึ่งกันและกัน
- 2.3 สมาชิกมีความเปิดเผยและจริงใจต่อกัน

หากสมาชิกในทีมงานรับรู้ข้อมูลข่าวสาร หรือมีความเข้าใจไม่ตรงกันเกิดขึ้นเมื่อใด ต้องพยายามปรับความเข้าใจให้ตรงกัน ไม่พูดลับหลังหรือต่างคนต่างเข้าใจคนละทิศคนละทางกัน การรับรู้ของสมาชิกในทีมงานที่ต่างกัน และไม่ยอมรับตรวจสอบการรับรู้ซึ่งกันและกันอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ และถ้าไม่สามารถบริหารความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ได้ ผลเสียต่าง ๆ จะเกิดกับประสิทธิภาพของงานและความพึงพอใจของสมาชิกในการทำงานร่วมกัน

3. การประชุมปรึกษาหารือ หัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับการประชุมปรึกษาหารือ ตามภาพต่อไปนี้



ภาพแสดง องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ

การประชุมปรึกษาหารือจำเป็นต้องอาศัยการแสดงความคิดเห็นของสมาชิกในทีมงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ การแสดงความคิดเห็นดังกล่าว เรียกว่า “การระดมพลังสมอง” (Brainstorming) โดย ออสมบอร์น (Osborn) เป็นผู้คิดสร้างขึ้นมา เพื่อใช้เป็นเทคนิคในการประชุมที่มีประสิทธิภาพและเป็นเทคนิคที่ใช้ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมที่ได้ผล การระดมพลังสมอง หมายถึง การประชุมแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระของสมาชิกในทีมงาน โดยในขั้นต้นจะมีการจดบันทึกรายการที่เป็นความคิดเห็นของสมาชิกไว้ทั้งหมดโดยไม่มีการตีความหมายและไม่มีการประเมินความคิดเห็นของสมาชิกที่แสดงออกม่ว่าดีหรือไม่ดี จากนั้นสมาชิกในที่ประชุมจะอภิปรายโดยอ้างเหตุผลประกอบ เพื่อได้ข้อสรุปขั้นสุดท้ายของทีมงาน

4. ภาวะผู้นำ พฤติกรรมการนำทีมของผู้นำในการทำงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่องานและทีมงานเป็นอย่างมาก ทั้งการสื่อสารภายในทีมงาน การตัดสินใจและกระบวนการทำงานต่าง ๆ ของทีมงาน สิ่งที่สำคัญยิ่งอย่างมากในการพัฒนาทีมงาน คือ ผู้นำที่มีลักษณะเผด็จการอาจประสบความสำเร็จในการทำงาน หรือผู้นำที่มีลักษณะชอบให้สมาชิกในทีมงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจก็อาจประสบความสำเร็จได้มากเช่นกัน แต่ในที่นี้ประเด็นสำคัญขึ้นกับพฤติกรรมของผู้นำว่าต้องอยู่ในสภาพที่พร้อมเสมอที่จะรับฟังข้อมูลย้อนกลับจากสมาชิกภายในทีมงาน พฤติกรรมการนำของผู้นำมีส่วนทั้งในการสนับสนุนและ / หรือขัดขวาง ต่อการทำงานของทีมงาน ผู้นำจะต้องปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เพื่อให้ทีมงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

การทำงานร่วมกันเป็นทีมจะมีประสิทธิภาพสูงได้ ทุกคนในทีมต้องมีทัศนคติที่ดี ต่อการทำงานร่วมกัน ทั้งนี้เพราะความคิดและทัศนคติมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานร่วมกันของแต่ละบุคคล แต่ทัศนคติในทีมจะมีพฤติกรรมดังกล่าวได้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญ สามด้านด้วยกัน คือ ผู้นำทีมหรือหัวหน้าทีมงาน สมาชิกของทีมงาน และแบบแผนของทีมหรือการจัดทีมงาน มีรายละเอียด ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านผู้นำทีม

1.1 ผู้นำทีมงานต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดีคือ อดทน ตั้งใจจริง ไม่หุดหงิดในความล่าช้า พยายามให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึง ไม่บังคับทีมในการตัดสินใจ และเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้เป็นผู้นำบ้างที่สำคัญคือมีความสามารถชักจูงให้สมาชิกเกิดความร่วมมือ

1.2 ผู้นำทีมงานสามารถจัดความขัดแย้งของทีม และผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักใช้ความขัดแย้งในทีมให้เป็นไปในทางสร้างเสริมได้

1.3 ผู้นำต้องเอาใจใส่ทีม เพิ่มพูนความรู้ให้แก่สมาชิก มีความเชื่อมั่นที่จะทำงาน ผู้นำต้องมีเทคนิคในการจูงใจสมาชิก

1.5 ผู้นำต้องมีความเข้าใจพฤติกรรมของสมาชิกแต่ละคน

1.6 ผู้นำต้องมีความรอบรู้และความรู้ในการวางแผนการปฏิบัติงาน การติดตามประเมินผล

2. องค์ประกอบด้านสมาชิกในทีม สมาชิกในทีมควรมีคุณสมบัติอย่างน้อย 4 ประการคือ

2.1 มีเจตนาที่ดีและตั้งใจทำงาน หมายถึง ความกระตือรือร้นที่จะทำงานร่วมกัน ภักดีและซื่อตรงต่อทีม ยึดมั่นในอุดมการณ์ของทีม ยอมรับวัตถุประสงค์ที่ได้ช่วยกันกำหนดไว้

2.2 มีทักษะในการทำงานนั้น คือ เชื่อในความสามารถของเพื่อนสมาชิกด้วยกัน และพร้อมที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

2.3 มีความร่วมมือและประสานงานกันอย่างดี หมายถึง มีการติดต่อสื่อสารและประสานงานระหว่างสมาชิกด้วยความยินดี มีความรู้สึกว่าคุณทุกคนในทีมมีความสำคัญและยอมรับ ซึ่งกันและกัน

2.4 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี คือ มีความไว้วางใจที่ตระหนักถึงความต้องการและความรู้สึกของบุคคลอื่นในทีม พยายามปรับค่านิยมให้กลมกลืนกัน มีความไว้นื้อเชื่อใจกันและพยายามเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลอื่น

3. องค์ประกอบด้านการจัดทีม

3.1 มีเป้าหมายของทีมชัดเจนมีขอบเขตแน่นอน

3.2 มีกลไกย้อนกลับเพื่อปรับปรุงแผนงาน

3.3 มีวิธีการทำงานของทีมตัวอย่างมีระบบ ซึ่งสมาชิกเข้าใจอย่างดี

- 3.4 มีรูปแบบการประสานงานอย่างดี เกิดการยึดเหนี่ยวกันในทีม
- 3.5 มีการแสวงหาวิธีการที่เหมาะสมอยู่เสมอ
- 3.6 มีการจัดเงื่อนไขในการเสริมพลังทีมให้ดี

แนวทางสร้างความร่วมมือการทำงานเป็นทีม



การที่จะสร้างความร่วมมือร่วมใจให้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานนั้น มีข้อควรคำนึงถึง ประเด็น ต่อไปนี้

1. สร้างความเข้าใจในวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างชัดเจน
2. มีความยืดหยุ่นในการที่จะเลือกวิธีปฏิบัติให้เหมาะสมกับงาน เพื่อให้ได้รับความสำเร็จตาม

เป้าหมาย

3. จัดให้มีการติดต่อสื่อสารที่ดี เพื่อจะทำให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างสมาชิก ความรู้สึกและท่าทีของบุคคลตลอดจนแนวความคิดจะต้องแสดงให้เห็นโดยเปิดเผยเพื่อสามารถนำมาพิจารณาใช้ในการปฏิบัติงานของทีม
4. มีความสามารถในการริเริ่มให้มีการวินิจฉัยสั่งการอย่างมีประสิทธิภาพ ความละเอียดรอบคอบในการพิจารณาต่อแง่คิดเล็กๆ น้อยๆ และการยอมรับให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ นับเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง
5. สร้างความสมดุลที่พอเหมาะ ระหว่างผลผลิตของทีมและความพอใจของแต่ละบุคคล
6. มีการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้นำให้แก่ผู้ร่วมงานต่าง ๆ เพื่อที่จะได้ข้อคิดจากเขาเป็นการทดสอบการตัดสินใจที่น่าจะเป็นไปได้และการช่วยเหลืองานอื่น ๆ ของทีมจะช่วยธำรงรักษาไว้ซึ่งความมีประสิทธิภาพของหน่วยงาน
7. มีความยืดหยุ่นที่เหนียวแน่นระหว่างสมาชิก เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดประการหนึ่ง
8. มีความสามารถที่แตกต่างกันของสมาชิก เพื่อเลือกสรรใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรมากที่สุด
9. มีความชัดเจนระหว่างผู้นำและสมาชิก ใครมีอำนาจแค่ไหน เพียงไร
10. มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในวิธีการดำเนินงาน ซึ่งจะสามารถทำให้พบปัญหาและแนวทางแก้ไข เพื่อให้การปฏิบัติงานดีขึ้น

11. มีความสมดุลระหว่างสภาพอารมณ์และเหตุผล เช่น จัดคนที่มีอารมณ์อย่างเดียวกันไว้ด้วยกัน จะทำให้เกิดพลังในการเพิ่มผลผลิตขึ้น

สรุป การทำงานเป็นทีมหรือการสร้างทีมงาน (Team Building) หรือการทำงานร่วมกัน หมายถึง ทีมบุคคลที่เข้ามาร่วมกันปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ภายในทีมต้องแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างชัดเจน คนที่มาด้วยกันนั้น ต้องมีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจในการทำงาน จึงจะทำให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่อทีมงาน

1. ลักษณะและภาวะความเป็นผู้นำที่เหมาะสม ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบหน้าที่และบทบาท สามารถมอบหมายงานและแบ่งสรรงานให้ผู้อื่นโดยทำงานเป็นทีม มีทักษะ ด้านการงาน การขจัดปัญหาความขัดแย้งและสร้างแรงจูงใจเพื่อปรับองค์กรให้มีศักยภาพ การเพิ่มผลผลิต

2. เป้าหมาย ผู้นำต้องวางเป้าหมายเพื่อดำเนินนโยบายและประเมินผลงาน

2.1 การกำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ต้องการให้งานสำเร็จโดยมีเงื่อนไขข้อกำหนดเกี่ยวกับระยะเวลา ปริมาณและคุณภาพ

2.2 การตัดสินใจล่วงหน้าเกี่ยวกับทางเลือกหรือกิจกรรมที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่ต้องการ

3. ความสามัคคีช่วยให้สมาชิกในทีมงานมีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน ไม่มีความคิดเห็นและความสำนึกที่เห็นแก่ตัว ทีมงานเหนียวแน่นด้วยเหตุผล

4. มนุษย์สัมพันธ์ที่ดี ผู้นำต้องสร้างมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีภายในทีมงาน โดยเริ่มจากความเอาใจใส่ ความเข้าใจ เพิ่มความสัมพันธ์ จูงใจสมาชิกทีมงาน ร่วมใจกันทำงาน

5. ความคิดสร้างสรรค์ ได้แก่ ความคิดแปลกใหม่และสามารถปฏิบัติได้ให้เป็นประโยชน์ การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ คือ

5.1 เป็นการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า

5.2 เพิ่มคุณค่าและคุณภาพชีวิต

5.3 แก้ปัญหาต่างๆ

5.4 การยอมรับวิทยาการใหม่ๆ ควบคู่กับการเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพบุคลากร

6. แรงจูงใจ การจูงใจเป็นสิ่งที่ทำให้สมาชิกทีมงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ คือทีมงานได้รับประโยชน์ด้านเศรษฐกิจ ทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น ค่าตอบแทนในรูปค่าจ้างและเงินเดือน รางวัลทางอ้อม เช่น ประโยชน์และบริการ สร้างความปลอดภัยในการทำงาน ผลสำเร็จของการสร้างแรงจูงใจ คือ

6.1 เกิดพฤติกรรมร่วม ช่วยให้สมาชิกที่ทำงานร่วมกันทำงานด้วยความพึงพอใจและมีความสุขกับการทำงาน

6.2 พฤติกรรมทางบวกของสมาชิกที่ทำงานเพิ่มขึ้น ให้ความสนใจงาน มีความสามัคคี องค์กรจึงจะสามารถบรรลุเป้าหมาย

7. การพัฒนาทักษะความรู้ ผู้นำต้องสอนงานหรือนำวิธีการทำงาน การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะและเพิ่มพูนความรู้บุคลากรในองค์กร ช่วยให้ทีมงานต่าง ๆ เพิ่มผลผลิตที่มีคุณภาพสูงขึ้น

บทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาทีมงาน



บทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาทีมงาน พอสรุปได้ ดังนี้

1. สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานหรือสมาชิกมีโอกาสสร้างความคุ้นเคยซึ่งกันและกัน
2. ยกย่องสรรเสริญ ยอมรับความสามารถและให้กำลังใจสมาชิกในทีมงาน
3. เมื่อมีปัญหาใดๆ ต้องหาทางชี้แจงปัญหาอย่างชัดเจนเพื่อให้ทุกคนเข้าใจ
4. ให้โอกาสกับผู้ร่วมงานหรือสมาชิกในการร่วมกันพิจารณาประเด็นปัญหาและแนวทางแก้ปัญหานั้น ๆ ให้ถูกต้อง
5. กระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมีโอกาสทำประโยชน์ให้แก่ทีมงาน
6. ใช้ผลสำเร็จของงานเป็นตัวกระตุ้นให้สมาชิกมีความมั่นใจที่จะทำงานต่อไป
7. หาทางให้สมาชิกทุกคนร่วมคิดร่วมกันปฏิบัติงานและร่วมกันประเมิน
8. กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกในทีมงานให้เหมาะสมกับความรู้และความสามารถของสมาชิกแต่ละคน
9. ส่งเสริมให้สมาชิกในทีมงานใช้ และพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองยิ่งขึ้น

@@@@@@@@@@

ใบงานที่ 2.2

คำชี้แจง เมื่อศึกษาชุดการเรียนรู้ที่ 2.2 แล้ว
จงวิเคราะห์ สรุปและตอบคำถามต่อไปนี้

1. การสร้างทีมงาน

.....
.....
.....
.....

2. องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

.....
.....
.....

3. ท่านจะนำแนวคิดที่ได้จากการศึกษาเอกสาร ไปพัฒนาการทำงานร่วมกันได้อย่างไร

.....
.....
.....
.....

4. ท่านคิดว่าภาวะผู้นำมีผลต่อประสิทธิภาพของทีมงานอย่างไร และท่านจะพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้อย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

ชุดการเรียนรู้ ที่ 2.3

เรื่อง เทคนิคการทำงานเป็นทีม

จุดประสงค์

เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคนิคและประสิทธิภาพที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในการทำงานเป็นทีม

เนื้อหาสาระ

1. เทคนิคการทำงานเป็นทีม
2. แนวการตัดสินใจโดยทีม
3. ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการทำงานเป็นทีม

แนวการดำเนินกิจกรรม

1. ศึกษาหาความรู้จากชุดการเรียนรู้ ที่ 2.3
2. วิเคราะห์ลักษณะสำคัญแต่ละหัวข้อ สรุปสาระสำคัญลงในใบงานที่ 2.3
3. ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมจากการศึกษาเอกสารและสื่อต่างๆ

สื่อ / แหล่งเรียนรู้

1. ชุดการเรียนรู้ที่ 2.3
2. ใบงานที่ 2.3
3. เอกสารอ้างอิง
4. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผล

ประเมินผลงานของตนเองจากใบงานที่ปฏิบัติ

ชุดการเรียนรู้ ที่ 2.3

เทคนิคการทำงานเป็นทีม

การทำงานร่วมกันของทีมงาน จะต้องทำงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ถ้าสมาชิกของทีมนำพฤติกรรมการทำงานแบบร่วมมือร่วมใจเป็นปกติ ก็จะทำให้เพิ่มประสิทธิผลให้กับงาน การทำงานให้ราบรื่นและมีปัญหาน้อยที่สุดจะต้องมีเทคนิคที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม เช่น เทคนิคการประชุมเพื่อวางแผน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การรายงานความล้มเหลวหรือความสำเร็จของงาน การอภิปรายเพื่อแก้ปัญหา การระดมพลังสมองการลงคะแนนเสียงและการจับกลุ่ม การใช้มติเอกฉันท์ เป็นต้น

เทคนิคการทำงานเป็นทีมที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมีหลายรูปแบบ ดังนี้

1. เทคนิคการประชุม เทคนิคการประชุมควรดำเนินการ ดังนี้

- 1.1 มีวาระการประชุม
- 1.2 จุดประสงค์การประชุม
- 1.3 เรื่อง (เพื่อทราบ, เพื่อตัดสินใจ)
- 1.4 วิธีดำเนินการประชุม (ในกรณีที่ซับซ้อน)
- 1.5 ผลที่คาดว่าจะได้จากการประชุม

บทบาทของผู้เข้าร่วมประชุม

ประธาน ทำหน้าที่กำหนดทิศทางการประชุม

- เตรียมข้อมูลให้พร้อม
- เข้าประชุมตรงตามเวลา
 - ประชุมตามวาระที่เตรียมไว้ไม่ออกนอกเรื่อง
 - บันทึกประเด็นการประชุม ยกประเด็นที่ต้องทำความเข้าใจให้ชัดเจน
 - อธิบายรอบๆ ความคิด
 - มีมารยาทที่เหมาะสมและหลีกเลี่ยงการใช้อารมณ์
 - อภิปราย / ตัดสินใจ
- รักษาเวลาการประชุม
 - นัดหมายการประชุมครั้งต่อไป

เลขานุการ บันทึกการประชุม ประเด็นสำคัญต้องบันทึกถ้าเป็นมติต้องสรุปให้ชัดเจน

2. เทคนิคการอภิปราย เทคนิคการใช้การอภิปรายเมื่อต้องการบทสรุป หรือข้อตกลง มีเทคนิคหลายอย่างที่นิยมกัน เช่น เทคนิคการระดมพลังสมอง (Brain Storming) มีแนวปฏิบัติ ดังนี้

- 2.1 ทีมควรมีขนาดเล็ก เพื่อสะดวกในการควบคุมการอภิปรายได้

- 2.2 เริ่มจากการทบทวนปัญหาให้ชัดและเข้าใจตรงกัน
 - 2.3 ให้สมาชิกทุกคนได้อภิปรายและแสดงความคิดเห็น
 - 2.4 สมาชิกไม่วิพากษ์วิจารณ์ความคิดของผู้อื่น ควรเสนอความคิดของตนเองเท่านั้น
 - 2.5 ร่วมกันปรับปรุงประเด็น ประสานความคิดของตนเอง ของแต่ละคนให้ชัดเจน
- ขั้น
- 2.6 บันทึกความคิดของทุกคนบนกระดาน แล้วร่วมกันถ่วงถ่วง สรุป นำไปใช้ในการตัดสินใจต่อไป

3. เทคนิคการลงคะแนนเสียง กระบวนการลงคะแนนเสียงทำดังนี้

- 3.1 เขียนรายงานความเห็นเป็นข้อ ๆ ให้หมายเลขไว้
- 3.2 ให้สมาชิกเขียนข้อที่เห็นพ้องตามที่ต้องการ (อาจเกิน 2 ข้อ)
- 3.3 แจงความถี่
- 3.4 ทำซ้ำแบบเดิมจนเหลือเท่ากับจำนวนข้อที่ต้องการ
- 3.5 อาจเปิดโอกาสให้อภิปรายว่าควรเอาข้อใดไว้ หรือตัดข้อใด

4. เทคนิคการใช้มติเอกฉันท์ เป็นการลงมติสรุปเพื่อตัดสินใจโดยใช้มติของทีมโดยที่สมาชิกทุกคนในทีมตกลงร่วมกัน จากการเข้าใจที่ตรงกันและยอมรับร่วมกันเป็นเอกฉันท์ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

- ขั้นที่ 1 อภิปรายประเด็นปัญหา โดยหยิบยกเอาทุกแง่มุมมาพิจารณา
- ขั้นที่ 2 ตรวจสอบความคิดเห็นของสมาชิกของทีมทุกคน และอภิปรายความคิดเห็นของทุกคนให้กระจ่างชัดเจน แต่ควรละเว้นการวิพากษ์ วิจารณ์ความคิดของผู้อื่น
- ขั้นที่ 3 หากยังไม่ได้มติเอกฉันท์ก็กลับไปทำตามขั้นที่ 1 และ 2 ใหม่ จนกว่า จะมีมติเป็นเอกฉันท์

ข้อควรนำมาพิจารณาเทคนิคการใช้มติเอกฉันท์ มีดังนี้

1. สมาชิกทุกคนฟังอย่างรอบคอบ มีเหตุผล เปิดใจยอมรับฟังความคิดของทุก ๆ คน
2. เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้ร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ อาจถามทีละคนจนครบหรือให้เขียนข้อเสนอก็ได้
3. หาความเห็นที่พ้องกันไว้ส่วนหนึ่งและหาความแตกต่างกันโดยเฉพาะความเห็นแย้งกัน เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจด้วย
4. ค้นหาทางเลือกที่เหมาะสม ที่สามารถสนองเป้าหมายของสมาชิกทุกคน และสมาชิกทุกคนยอมรับได้
5. สมาชิกทุกคนต้องเป็นคนใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นและพร้อมผสมผสานกับความคิดของตนเองเพื่อหาข้อสรุปให้ได้
6. ใช้เวลาในการตัดสินใจ อย่าด่วนสรุปเร็วเกินไป พิจารณาให้รอบคอบ
7. ตรวจสอบความเข้าใจกับทุกคนในทีมว่ามีมติที่เข้าใจตรงกันโดยมีข้ออธิบายถึง มติที่ดีของทีมไว้ด้วย

5. เทคนิคการตัดสินใจ

1. ตระหนักถึงแบบของการตัดสินใจ ซึ่งแบบการตัดสินใจมีอยู่ ดังนี้
 - แบบฉับพลัน ตัดสินใจทันที
 - แบบไตร่ตรอง นำข้อมูลมาพิจารณา
2. ทำความเข้าใจบริบทของการตัดสินใจ
 - ทำความกระจ่างกับเรื่องที่ต้องตัดสินใจ
 - รู้เส้นทางที่ต้องตัดสินใจ
 - เรียนรู้ว่าการตัดสินใจส่งผลต่อการทำงานของทีมอย่างไร
 - รวบรวมข้อสนเทศเกี่ยวกับการตัดสินใจที่ผ่านมา การตัดสินใจที่ยังค้างไว้ และการตัดสินใจเรื่องอื่น ๆ
3. การตัดสินใจโดยใช้มติเอกฉันท์ (Consensus)
 - อภิปรายประเด็นปัญหา
 - ตรวจสอบความคิดเห็นของแต่ละคน
 - หากยังไม่ได้มติเอกฉันท์ กลับไปทำขั้น 1, 2 ใหม่

เคล็ดลับการตัดสินใจแบบมติเอกฉันท์ ประกอบด้วย 1) ฟังอย่างรอบคอบ 2) กระตุ้นให้สมาชิกมีส่วนร่วม 3) หาความแตกต่างระหว่างความเห็น 4) ค้นหาทางเลือกที่ตอบสนองเป้าหมายของสมาชิกทุกคน หาทางเลือกที่สมาชิกทุกคนยอมรับได้ 5) ยืนยันยืนยันความคิดเห็นของตนเองหาทางผสมผสานความคิด 6) ถ่วงดุลอำนาจ 7) ให้ความเวลาในการตัดสินใจ 8) ตรวจสอบความเข้าใจ

แนวการตัดสินใจโดยทีม (Group Decision Making)



โดยทั่วไปแล้วการตัดสินใจโดยทีมจะมีประโยชน์ คือ

1. มีประโยชน์สำหรับสถานการณ์ที่มีความผิดพลาดและมีความสำคัญมากกว่าความรวดเร็วในการตัดสินใจ
2. จะเพิ่มการยอมรับในการตัดสินใจจากสมาชิกของทีมมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในกรณีนำเอาการเปลี่ยนแปลงต่างๆ มาใช้กับองค์กร อย่างไรก็ตามข้อเสียบางอย่างอาจเกิดขึ้นได้กับการตัดสินใจโดยทีม อาจจะมีบุคคลใดบุคคลหนึ่งครอบงำหรือควบคุมทีมได้ สถานการณ์ดังกล่าวมักจะเกิดขึ้นเสมอ เมื่อประธานหรือบุคคลที่อยู่ในระดับสูงเข้ามามีส่วนร่วม ในกระบวนการตัดสินใจและทำให้สมาชิกเกิดความกลัวความกดดันที่จะให้มีการปฏิบัติตาม วิธีการตัดสินใจดังกล่าวต่อไปนี้ ไม่อาจจะตัดสินใจลงไปได้ว่าวิธีการใดดีกว่า แต่ละวิธีใช้ได้สำหรับกาลเวลาที่เหมาะสม แต่ละวิธีจะส่งผลที่เกิดตามมาอย่างเพียงพอจนสามารถที่จะเลือกวิธีการตัดสินใจวิธีใดวิธีหนึ่งได้อย่างเหมาะสมกับเวลาที่มีอยู่ ประวัติศาสตร์ของทีมสภาพของงานและความเหมาะสมกับบรรยากาศที่ทีมอยากให้เป็นวิธีการตัดสินใจ มีดังนี้

2.1 การตัดสินใจโดยขาดปฏิกิริยาโต้ตอบ (Decision by Lack of Response Plop) วิธีการตัดสินใจของทีมแบบธรรมดาที่สุดและเห็นได้ยากที่สุด คือ วิธีการตัดสินใจซึ่งใครคนหนึ่งเป็นผู้เสนอข้อคิด และก่อนที่คนอื่นจะพูดอะไรเกี่ยวกับข้อคิดนั้น ก็มีใครอีกคนหนึ่งเสนอข้อคิดอื่นขึ้นมาใหม่ จนกระทั่งทีมได้ข้อคิดหนึ่งที่จะปฏิบัติตามข้อคิดทั้งหลาย ที่ผ่านเลยมา ทั้งหมดนี้ ย่อมถือได้ว่า ทีมได้ทำการตัดสินใจแล้ว แต่การตัดสินใจ นี้เป็นเพียงการตัดสินใจไม่สนับสนุนข้อคิดเห็นธรรมดาๆ นี้เอง ซึ่งทำให้ผู้เสนอข้อคิดนั้น มีความรู้สึกว่าการเสนอแนะของตนเลือนหายไปเฉยๆ ที่ประชุมทีมก็จะเต็มไปด้วยข้อคิดที่ไม่มีใครให้ความสนใจ

2.2 การตัดสินใจโดยกฎแห่งอำนาจ (Decision by Authority Rule) มีทีมเป็นจำนวนมาก ตั้งขึ้นเป็นโครงการแห่งอำนาจ ซึ่งเห็นได้ชัดเจนว่าประธานหรือผู้ที่มีอำนาจ จะเป็นผู้ทำการตัดสินใจ ทีมสามารถออกข้อคิดเห็นและอภิปรายกันได้อย่างเสรีกว้างขวาง แต่พอถึงเวลาหนึ่งประธานจะพูดขึ้นว่า ได้ฟังการอภิปรายมาโดยตลอดแล้ว เขาตัดสินใจที่จะทำอย่างนั้นๆ วิธีนี้เป็นวิธีที่จะได้ผลดีอย่างมาก การตัดสินใจจะมีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับตัวประธานคนเดียวเป็นส่วนใหญ่ ว่าเขาจะเป็นนักฟังที่ดีหรือไม่ ในการเลือกเก็บความรู้จากการอภิปราย เพื่อใช้เป็นพื้นฐานสำหรับการตัดสินใจ ยิ่งกว่านี้เมื่อทีมจะต้องก้าวไปยังขั้นต่อไปหรือ ขั้นปฏิบัติตามที่ตัดสินใจ วิธีกฎแห่งอำนาจนี้จะทำให้ทีมเข้าร่วมด้วยน้อยที่สุด เมื่อมีการเข้าร่วมน้อยก็จะทำให้คุณภาพ ของการปฏิบัติตามที่ตัดสินใจมีศักยภาพลดน้อยลง

2.3 การตัดสินใจโดยเสียงข้างน้อย (Decision by Minority) เสียงบ่น อย่างหนึ่งของสมาชิกในทีมก็คือ พวกเขา รู้สึกว่าถูกบังคับให้ต้องยอมรับการตัดสินใจ ความรู้สึกนี้เป็นผลที่เกิดมาจากการที่มีบุคคลหนึ่งคน สองคน สามคน ที่ใช้เล่ห์เหลี่ยมต่างๆ ที่ทำให้เกิดการกระทำและต้องถือว่าเป็นการตัดสินใจ แต่เป็นการตัดสินใจที่ส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย ที่ปรึกษามีบทบาทสำคัญเกี่ยวข้องกับวิธีตัดสินใจทั้งสามแบบนี้ ซึ่งเป็นแบบการตัดสินใจที่ไม่ค่อยจะใช้กันมากนักในเบื้องต้น แม้กระนั้นก็ตาม การตัดสินใจจำนวนไม่น้อย โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับปัญหาสำคัญในเรื่องกรรมวิธีดำเนินการของทีม กฎข้อบังคับและอื่นๆ มักจะกระทำอย่างรีบเร่งด้วยวิธีดังกล่าวมาแล้วนี้ ถ้าจะมีใครคนหนึ่งพูดขึ้นว่า “ข้าพเจ้าไม่เห็นด้วยกับการสรุปแบบนี้” เขาก็จะถูกมองไปในแง่ว่าเป็นตัวอุปสรรค จึงเป็นสิ่งบังคับให้สมาชิกของทีมจำต้องยอมนิ่งแล้วก็ปล่อยไปตามเรื่อง แม้นตนจะไม่เห็นด้วยก็ตาม

สิ่งแรกที่ปรึกษาจะต้องทำให้ทีมรู้สึกตัวถึงการตัดสินใจต่างๆ ที่ได้กระทำลงไปแล้ว และรู้สึกถึงวิธีที่ใช้ในการตัดสินใจนั้น แล้วพยายามทำให้ทีมประเมินค่าว่าวิธีตัดสินใจเหล่านั้นเหมาะสมกับสถานการณ์หรือไม่ ตัวอย่างเช่น สมาชิกหลายคน อาจจะรู้ว่าประธานจะรวบรัดตัดสินใจ แต่พวกเขาก็รู้สึกว่า เป็นการเหมาะสม เพราะมีเวลาน้อยและรู้ว่าคนอื่น ๆ ก็อยากให้มีการตัดสินใจโดยเร็ว เพื่อจะได้พิจารณาเรื่องอื่นที่สำคัญกว่าต่อไป

ในทางกลับกันทีมอาจตัดสินใจว่าการตัดสินใจแบบให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นของตนออกมาเช่นนี้เป็นเรื่องเคร่งครัดเกินไป ซึ่งจะทำให้ไม่ได้ข้อคิดที่ก้าวหน้า ทีมอาจจะประสงค์เลือกวิธีรวบรวมข้อคิดด้วยวิธีอื่นบ้าง สิ่งสำคัญก็คือ จะต้องทำให้การอภิปรายแบบนี้ถูกต้องตามหลักเกณฑ์เสียก่อนแล้วให้สังเกตดูว่า ทีมประสบความสำเร็จลำบากเพียงใด ที่เห็นได้อย่างลึกซึ้งว่าที่ปรึกษากำลังพูดถึงเรื่องอะไร หลักที่ให้ทีมพยายามทำการสังเกตเอาเองนี้ ยังคงใช้ได้อยู่ตลอดเวลา

2.4 การตัดสินใจโดยเสียงข้างมาก (Decision by Majority Rule) วิธีการตัดสินใจที่เราคุ้นเคยมาก คือ การตัดสินใจโดยเสียงข้างมาก ถามความเห็นของทุกคน ถ้าส่วนใหญ่เห็นด้วยก็ถือเป็นการตัดสินใจ หรืออีกวิธีหนึ่งก็ใช้วิธีออกเสียงเห็นด้วย ไม่เห็นด้วย หรืองดออกเสียง โดยผิวเผินแล้วจะเห็นว่าวิธีนี้เป็นวิธีที่ดีพร้อม แต่เป็นเรื่องแปลก ที่มักจะกลายเป็นการตัดสินใจที่ไม่สามารถจะนำไปปฏิบัติได้ดีเท่าไรนัก แม้จะเป็นทีมที่ทำการตัดสินใจเองก็ตามมักปฏิบัติไม่ค่อยได้ ถ้าลองให้ทีมอภิปรายกระบวนการตัดสินใจโดยเสียงข้างมากนี้ดีหรือไม่ ลองสัมภาษณ์จากสมาชิกฝ่ายข้างน้อย จะพบว่า มีอุปสรรคทางจิตวิทยาอยู่ 2 ประการ คือ

1) สมาชิกฝ่ายข้างน้อยมักจะมีความรู้สึกว่ามีเวลาสำหรับอภิปรายไม่เพียงพอสำหรับที่จะอธิบายให้เข้าใจข้อคิดของเขาได้ ดังนั้น เขาจึงรู้สึกว่าคนอื่นจะเข้าใจผิดและบางครั้ง จะรู้สึกเสียใจ

2) สมาชิกฝ่ายข้างน้อยมักจะรู้สึกว่า การออกเสียงก่อให้เกิดเป็นสองค่ายในทีมเดียวกัน รู้สึกว่าสองค่ายนี้กำลังเอาชนะกัน รู้สึกว่าคนแพ้ในยกแรก ต่อไปจะต้องเอาชนะให้ได้ หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งว่า การออกเสียงก่อให้เกิดการรวมกันเป็นพวกใหญ่และพวกข้างน้อย ก็จะไม่ปฏิบัติดังที่ฝ่ายข้างมากต้องการ หากแต่จะหาวิธีว่าคราวต่อไปตนจะชนะได้อย่างไร

ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมที่มีความสำคัญต่อผลของงานมาก ถ้ามีทีมที่ดีแล้วก็รับรองว่าการทำงานทุกอย่างทุกขั้นตอนราบรื่นและประสบผลสำเร็จแน่นอน เพราะการทำงานทุกอย่างต้องได้รับการประสานงานและการร่วมมือที่ดีจากทุกคนในกลุ่มงาน สำหรับปัจจัยสู่ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม นั้น มีดังนี้

1. บรรยากาศของการทำงานมีความเป็นกันเอง อบอุ่น มีความกระตือรือร้น และสร้างสรรค์ทุกคนช่วยกันทำงานอย่างจริงจัง และจริงใจ ไม่มีร่องรอยที่แสดงให้เห็นถึงความเบื่อหน่าย
2. ความไว้วางใจกัน (Trust) เป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนในทีมควรไว้วางใจซึ่งกันและกันได้ เชื่อสัจต่อกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผย ไม่มีลับลมคมใน
3. มีการมอบหมายงานอย่างชัดเจน สมาชิกทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และยอมรับภารกิจหลักของทีมงาน
4. บทบาท (Role) สมาชิกแต่ละคนเข้าใจและปฏิบัติตามบทบาทของตน และเรียนรู้เข้าใจในบทบาทของผู้อื่นในทีม ทุกบทบาทมีความสำคัญ รวมทั้งบทบาทในการช่วยรักษาความเป็นทีมงานให้มั่นคง เช่น การประนีประนอม การอำนวยความสะดวก การให้กำลังใจ เป็นต้น
5. วิธีการทำงาน (Work Procedure) สิ่งสำคัญที่ควรพิจารณา คือ

5.1 การสื่อความ (Communication) การทำงานเป็นทีมอาศัยบรรยากาศ การสื่อความที่ชัดเจนเหมาะสม ซึ่งจะทำให้ทุกคนกล้าที่จะเปิดใจ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จนเกิดความเข้าใจ และนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ

5.2 การตัดสินใจ (Decision Making) การทำงานเป็นทีมต้องใช้การตัดสินใจร่วมกัน เมื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็น และร่วมตัดสินใจแล้ว สมาชิกย่อมเกิดความผูกพันที่จะทำในสิ่งที่ตนเองได้มีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น

5.3 ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ บุคคลที่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่น การทำงานเป็นทีมควรส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสแสดงความเป็นผู้นำ (ไม่ใช่ผลัดกันเป็นหัวหน้า) เพื่อให้ทุกคนเกิดความรู้สึกว่าได้รับการยอมรับ จะได้รู้สึกว่าการทำงานเป็นทีมนั้นมีความหมาย บรรณาที่จะทำอีก

5.4 การกำหนดกติกา หรือกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่จะเอื้อต่อการทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วม ในการกำหนดกติกา หรือกฎเกณฑ์ที่จะนำมาใช้ร่วมกัน

6. การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการทำงานของทีม ทีมงานควรมีการประเมินผลการทำงาน เป็นระยะ ในรูปแบบทั้งไม่เป็นทางการ และเป็นทางการ โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน ทำให้สมาชิกได้ทราบความก้าวหน้าของงาน ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมทั้งพัฒนากระบวนการทำงาน หรือการปรับปรุงแก้ไขร่วมกัน ซึ่งในที่สุดสมาชิกจะได้ทราบว่าผลงานบรรลุเป้าหมาย และมีคุณภาพมากขึ้นเพียงใด

7. การพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง

7.1 พัฒนาศักยภาพทีมงาน ด้วยการสร้างแรงจูงใจทางบวก สมาชิกมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการจัดกิจกรรมสร้างพลังทีมงาน เกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

7.2 การให้รางวัล ปัจจุบันการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานไม่เอื้อต่อการพิจารณาผลการทำงานเป็นรายบุคคล ดังนั้นระบบรางวัลที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม คือ การที่ทุกคนได้รางวัลอย่างยุติธรรมทุกคน คือ ควรสนับสนุนการให้รางวัลแก่การทำงานเป็นทีมในลักษณะที่วางอยู่บนพื้นฐานการให้รางวัลกับกลุ่ม (Group base reward system)

สรุป การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความสำเร็จของผู้บริหารในการประสานการทำงานของบุคคลหลายฝ่ายเข้าด้วยกันโดยบรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจในกลุ่มชนิดต่างๆ ที่เกิดจากบุคคลในองค์กร จนกระทั่งพัฒนาการทำงานมาเป็นทีมงานในรูปแบบต่างๆ เช่น ทีมงานแก้ปัญหา ทีมงานระหว่างหน้าที่ทีมงานที่ทำงานด้วยตนเองและควบคุมตนเอง การศึกษาเรื่องกลุ่มและทีมงานมีอยู่ทุกระดับในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและมีความละเอียดอ่อนที่ผู้บริหารควรทำความเข้าใจให้

ถูกต้องจะเป็นประโยชน์ต่อตัวผู้บริหารและองค์กรเป็นอย่างยิ่ง การทำความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร และการปลูกฝังให้คนในองค์กรมีจิตสำนึกในองค์กรร่วมกันจะทำให้การทำงานสำเร็จลุล่วงไปได้เป็นอย่างดี หากมีความขัดแย้งเกิดขึ้นผู้บริหารควรให้ความสนใจและบริหารความขัดแย้งต่าง ๆ ให้เป็นไปในทางสร้างสรรค์ที่จะทำให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรมากที่สุด ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจน้อยที่สุดทำให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความพอใจมากที่สุด

@@@@@@@@

ใบงานที่ 2.3

คำชี้แจง เมื่อศึกษาชุดการเรียนรู้ ชุดที่ 2.3 แล้ว
จงวิเคราะห์ สรุปและตอบคำถามต่อไปนี้

1. เทคนิคการทำงานเป็นทีม

.....
.....

2. แนวการตัดสินใจโดยทีม

.....
.....

3. ท่านจะนำแนวคิดเรื่องเทคนิคการทำงานเป็นทีมไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้
มีประสิทธิภาพได้อย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

บรรณานุกรม

เนตร์พัฒนา ยาวีราช.(2548).การจัดการสมัยใหม่:Modern Management . โรงพิมพ์ บริษัทเซ็นทรัล
เอ็กเพรส

จำกัด.

เปรมวดี คฤหาเดช. (2540). รายงานการวิจัยการพัฒนาชุดฝึกอบรมเชิงประสบการณ์เพื่อ
พัฒนาการทำงานเป็น

ทีม. ม.ป.ท.

พรทิพย์ พันธุ์ชุมชัย.(2544). รายงานการวิจัยพฤติกรรมในการทำงานเป็นทีมและการสร้างทีมงาน
ใน

มหาวิทยาลัย. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

Alban,Billie T. & Pollitt,Irving L. (1973). **Team building**.In Thomas H. Patterm Ir Emerging
Dimensions.

Brill,Naomi I. (1976). **Teamwork:working together in the human service** . New York
:Lippincoff.

DuBrin, A.J. **Effective Business Psychology**. 3rd .ed. New Jersey : prentice – Hall, 1990.

Huse,Edgar F. (1982). **Teambuilding : citing daneil robey and steven altman. Organization
development :**

progress and perspective. New York

Schermarhorn J.R., Hunt J.R. and Osborn, R.N. (1994). **Management Organizational
Behavior**. 5thed.

New York : John Wiley & Sons, 1994.

Woodcock,Mike. (1989). **Team development manual (2nd)** . Worcester : Great Britain By
Billing & sons.

การพัฒนาบุคลากร

เอกสารประกอบ
โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

อนันต์ พันนึก

คำนำ

เอกสารชุดการเรียนรู้นี้ เป็นเอกสารที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นเอกสารประกอบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำหรับการศึกษาค้นคว้าการเรียนรู้ เล่มที่ 3 การพัฒนาบุคลากร (personnel development) ถือเป็นอีกแนวทางหนึ่งในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) เกี่ยวกับสมรรถนะการพัฒนาบุคลากร โดยมุ่งหวังให้มีการนำความรู้ ทักษะที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ต่อไป

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า เอกสารชุดนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้สนใจทั่วไป

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิ อาจารย์ที่ปรึกษา และผู้เขียนตำรา หนังสือทุกเล่มที่นำมาอ้างอิงในเอกสารฉบับนี้ ซึ่งนับได้ว่าเป็นเอกสารที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

อนันต์ พันนึก

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

สารบัญ

หน้า

คำนำ

เส้นทางการศึกษาชุดการเรียนรู้

แนวทางการศึกษาชุดการเรียนรู้ เล่มที่ 3 แนวคิดการพัฒนาคุศลากร

แนวคิด

จุดประสงค์

เนื้อหาสาระ

แนวทางดำเนินกิจกรรม

สื่อ/แหล่งเรียนรู้

การวัดผลประเมินผล

ชุดการเรียนรู้ ที่ 3.1 เรื่อง แนวคิดการพัฒนาคุศลากร

เอกสารการเรียนรู้ ที่ 3.1

ใบงานที่ 3.1

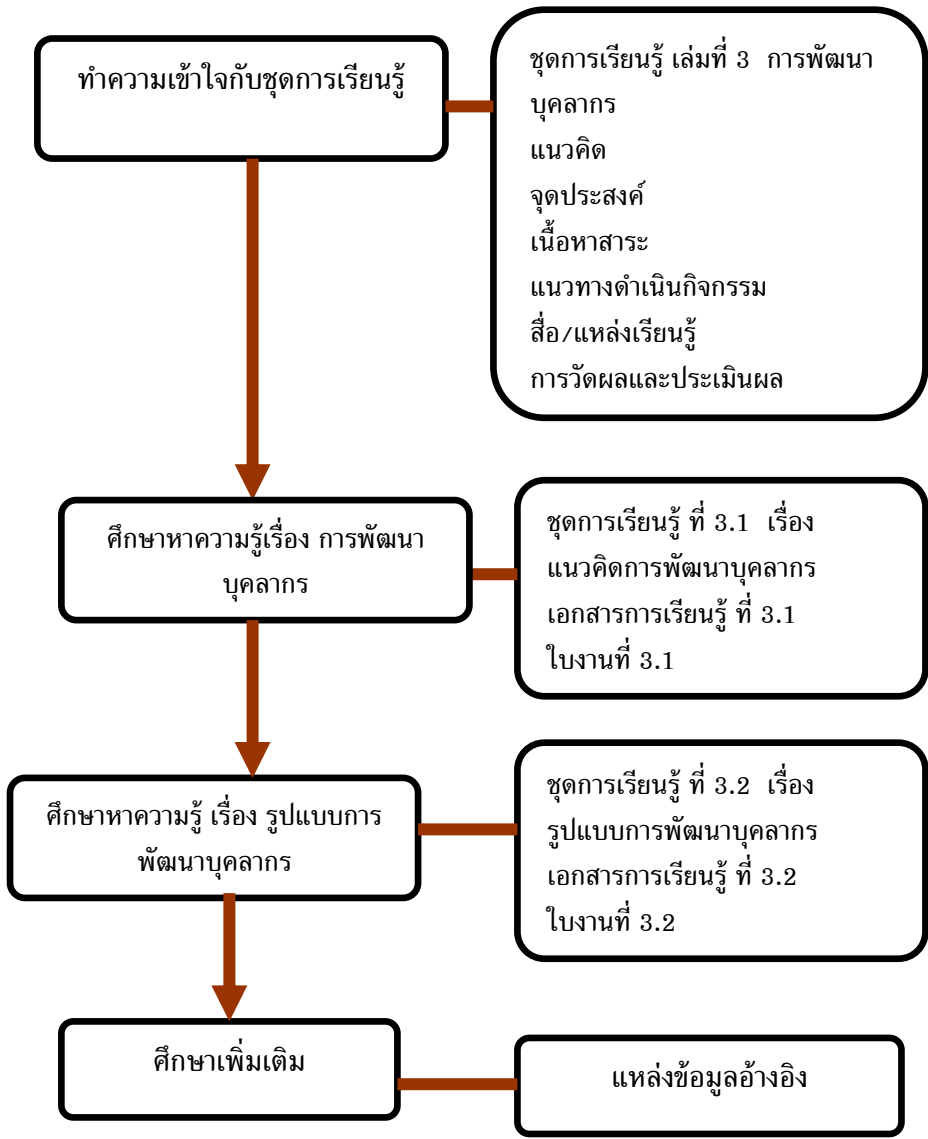
ชุดการเรียนรู้ ที่ 3.2 เรื่อง รูปแบบแบบการพัฒนาคุศลากร

เอกสารการเรียนรู้ ที่ 3.2

ใบงานที่ 3.2

บรรณานุกรม

เส้นทางการศึกษาชุดการเรียนรู้



การพัฒนาบุคลากร



แนวคิด

การพัฒนาบุคลากร ถือเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารจัดการองค์การสมัยใหม่ โดยที่องค์กรจะต้องมีกรอบแนวทางการพัฒนาทั้งความรู้ ทักษะ ทักษะที่เกี่ยวข้อกับเรื่องที่ต้องการให้เกิดการเรียนรู้ และนำไปสู่การปฏิบัติโดยต้องมีกระบวนการสำคัญในการสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติเพื่อสร้างจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

จุดประสงค์

1. เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ความเข้าใจถึงแนวคิด ความสำคัญและความจำเป็นและรูปแบบการพัฒนาบุคลากร
2. เพื่อให้ผู้ศึกษาสามารถนำความรู้ไปส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา

เนื้อหาสาระ

1. แนวคิดการพัฒนาบุคลากร
2. รูปแบบการพัฒนาบุคลากร

แนวการดำเนินกิจกรรม

1. ศึกษาหาความรู้จากชุดการเรียนรู้ เล่มที่ 3 การพัฒนาบุคลากร
2. ทำกิจกรรมตามที่กำหนด
3. ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม
4. สัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้บริหารสถานศึกษาท่านอื่น เพื่อนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. นำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษา

สื่อ / แหล่งเรียนรู้

1. ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง เล่มที่ 3 แนวคิดการพัฒนาบุคลากร
2. เอกสารอ้างอิง
3. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผล

1. ประเมินการทำกิจกรรมตามที่กำหนด
2. ประเมินความสนใจและตั้งใจในการศึกษาชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง
3. ประเมินการซักถามและการให้ข้อคิดเห็น
4. ประเมินการรายงานผลการปฏิบัติงานและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

ชุดการเรียนรู้ ชุดที่ 3.1

เรื่อง แนวคิดการพัฒนาบุคลากร

จุดประสงค์

เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ความเข้าใจถึงแนวคิดความสำคัญ ความจำเป็นและประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร

เนื้อหาสาระ

1. ความหมายการพัฒนาบุคลากร
2. ความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร
2. แนวคิดการพัฒนาบุคลากร
3. ประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร

แนวการดำเนินกิจกรรม

1. ศึกษาหาความรู้จากชุดการเรียนรู้ ที่ 3.1
2. วิเคราะห์ลักษณะสำคัญของแต่ละหัวข้อ สรุปสาระสำคัญลงในใบงานที่ 3.1
3. ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมจากการศึกษาเอกสารและสื่อต่าง ๆ

สื่อ / แหล่งการเรียนรู้

1. ชุดการเรียนรู้ ที่ 3.1
2. ใบงานที่ 3.1
3. เอกสารอ้างอิง
4. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผล

ประเมินผลงานตนเองจากใบงานที่ปฏิบัติ

การพัฒนาบุคลากร

ความหมาย

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการในการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร โดยใช้กิจกรรมที่หลากหลาย กระตุ้นส่งเสริมบุคลากร เกิดการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่สูงที่สุด ตามเป้าหมายขององค์กร

แนวคิดการพัฒนาบุคลากร

แนวคิดในการพัฒนาบุคลากร เราอาจแบ่งจุดประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร ได้เป็น 3 ประการใหญ่ ๆ คือ ทั้งนี้ โดยอาจแบ่งแนวคิดในการพัฒนาบุคลากร ได้เป็น 2 รูปแบบ หรือ Models คือ

1. การพัฒนาบุคลากรในเชิงระบบ (system model) ประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก คือ

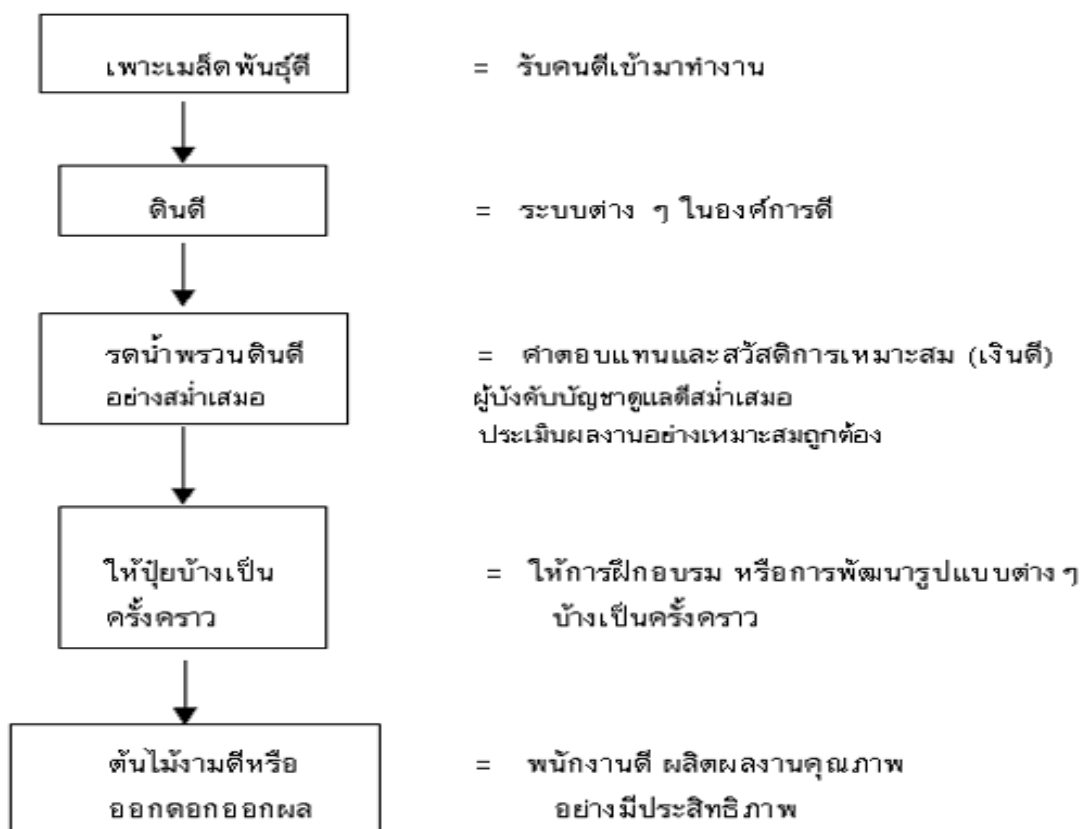
1.1 Inputs หรือสิ่งนำเข้า ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรต่างๆ เช่น เงินงบประมาณ บุคคล วัสดุ อุปกรณ์ ตลอดจน นโยบายและแนวคิด ในการบริหารงานการพัฒนาบุคลากร วิธีการที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร และเทคโนโลยีต่างๆ ฯลฯ ซึ่งหน่วยงานทุ่มเท หรือใส่เข้าไป ในระบบการพัฒนาบุคลากร

1.2 Process หรือ กระบวนการพัฒนาบุคคล หมายถึง การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือการ ดำเนินการพัฒนาบุคลากรในลักษณะอื่นๆ เช่น การมอบหมายงาน การหมุนเวียนหน้าที่การงาน (Job Rotation) เป็นต้น และ

1.3 Outputs หรือผลลัพธ์ คือบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้ว รวมทั้งข้อมูลต่างๆเกี่ยวกับผลลัพธ์ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อ เป็นข้อมูลย้อนกลับ

แนวคิดนี้ต้องการเน้นถึงประเด็นสำคัญว่า ถ้าต้องการผลลัพธ์ที่มีคุณภาพ ก็จำเป็นต้องใส่สิ่งนำเข้าที่สมบูรณ์ และมีคุณภาพ เข้าไปในระบบ และดูแลให้กระบวนการพัฒนาบุคลากร มีประสิทธิภาพด้วย

2. Agricultural Model หรือแนวคิดเชิงเกษตรกรรม ซึ่งเปรียบเทียบการพัฒนาบุคคล เช่นเดียวกับการปลูกต้นไม้ และเห็นว่าเราควรจะต้องดำเนินการพัฒนาบุคลากรในลักษณะ ดังนี้



นอกจากนั้น กิจกรรมในการพัฒนาบุคลากร อาจแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. กิจกรรมทางการบริหาร เป็นเรื่องของผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้ดำเนินการ ได้แก่
 - 1.1 ให้ทำงานแทนกัน
 - ควรใช้ในหน่วยงานที่มีบุคลากรไม่มากนัก
 - 1.2 แบ่งความรับผิดชอบ
 - แบ่งงานที่ไม่ยากนักให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสได้รับผิดชอบตัดสินใจบ้าง
 - 1.3 มอบหมายให้ทำงานโครงการพิเศษ
 - มีข้อดีที่จะทำให้ผู้บังคับบัญชาได้เห็นทักษะในการบริหาร (Managerial Skill) ของผู้ได้รับมอบหมายว่า จะสามารถควบคุมเวลาได้หรือไม่ รู้จักกระจายงานเป็นหรือเปล่า ฯลฯ
 - 1.4 Understudy
 - เป็นการให้ศึกษาวิธีการทำงานขั้นใดขั้นหนึ่งอย่างละเอียดจากผู้ทำงานขั้นนั้นอยู่เดิม เพื่อที่จะให้สามารถ ทำแทนกันได้
 - 1.5 Rotation
 - คือ การสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน มีลักษณะ คือ

- 1) การเปลี่ยนงานกัน โดยเปลี่ยนลักษณะงาน (Job Rotation)
- 2) การเปลี่ยนงานกัน โดยเปลี่ยนสถานที่ทำงาน (Location Rotation)

2. กิจกรรมทางการฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่องค์กรมอบหมายให้หน่วยงาน หรือกลุ่มบุคลากรรับผิดชอบดำเนินการ อาทิเช่น

2.1 การจัดฝึกอบรมเองภายในองค์กร (In house training)

- เป็นการจัดฝึกอบรมให้บุคลากรภายในองค์กรได้เข้าอบรมพร้อม ๆ กัน ทีละจำนวนมาก ๆ (Class room training) โดยดำเนินการตามขั้นตอนในการจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร

2.2 การส่งบุคลากรไปอบรมภายนอกองค์กร

2.3 การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

- มักเป็นการยกปัญหาที่มีอยู่มาให้ศึกษาหรือทดลองปฏิบัติ และอาจใช้เป็นแนวปฏิบัติหลังการประชุมฯ

2.4 ดูงาน

- เป็นการไปขอฟังการบรรยายสรุปถึงลักษณะการจัดระบบงาน และวิธีการปฏิบัติงานจริงของหน่วยงานอื่น ๆ ที่สนใจศึกษา ณ ที่ตั้งของหน่วยงานนั้น

2.5 การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานจริงอื่น ๆ ดังที่เรียกว่า การฝึกอบรมในที่ทำการปกติหรือ On the job training ได้แก่

2.5.1 การสอนแนะหรือการให้คำปรึกษา (Coaching/Counseling) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชา ควบคุมดูแลให้บุคลากรลงมือปฏิบัติงานจริง โดยให้คำปรึกษาแนะนำอย่างใกล้ชิด การ coaching นี้ อาจหมายความรวมถึง การเป็นพี่เลี้ยง ซึ่งไม่จำเป็นต้องสอนเฉพาะเรื่องงานเท่านั้น อาจรวมทั้งเรื่องเกี่ยวกับคน หรือการวางตัวในองค์กรด้วยก็ได้ และ

2.5.2 การสอนงานหรืออินเทคงาน (Job Instruction/Job Supervision) หมายถึงการที่ผู้บังคับบัญชา สอนงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในสังกัด โดยเน้นถึงการแบ่งงานออกเป็นขั้นตอน และการที่ผู้บังคับบัญชา จะต้องสาธิตหรือแสดง วิธีปฏิบัติงานให้เข้าใจก่อน แล้วจึงควบคุมดูแลให้ปฏิบัติตามอย่างถูกต้อง

3. กิจกรรมด้านการวางแผนพัฒนาอาชีพ (Career Path หรือ Career Planning) เป็นแนวทางการ พัฒนาบุคลากร ซึ่งจะต้องเป็นนโยบายขององค์กร เพราะจะต้องครอบคลุมบุคลากรทุกระดับและทุกสายงาน นั่นคือ เป็นการวางแผน การพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในสายงานอาชีพที่ครองอยู่ โดยระบุว่า บุคลากรแต่ละตำแหน่งงาน จะต้องได้รับการ ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ หรือทักษะในด้านใดและเมื่อใด จึงจะได้รับการพิจารณาให้เลื่อนระดับตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ โดยฝ่ายบุคคลขององค์กรนั้นอาจเป็นผู้รับผิดชอบจัดกิจกรรมในการพัฒนานั้นให้ อาทิ เช่น

3.1 การฝึกอบรมเฉพาะระดับ (Pre-promotion training) จัดให้เฉพาะบุคคลซึ่งดำรงตำแหน่งอยู่ในระดับ ที่อยู่ในข่ายที่จะเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้นได้

3.2 กิจกรรมก่อนเลื่อนตำแหน่งอื่น ๆ เช่น

- การทดสอบ
- การมอบให้ทำงานวิชาการ เช่น การเขียนรายงาน หรือโครงการ

4. กิจกรรมร่วมระหว่างพนักงานหรือบุคลากร

มีกิจกรรมหลายชนิดที่องค์การอาจส่งเสริมให้พนักงานกระทำร่วมกันเป็นกลุ่ม โดยอาจมีหลัก ในการร่วมกัน พัฒนางาน หรือคุณภาพชีวิตการทำงานด้วยตัวของพนักงานเอง แต่ผลพลอยได้ที่สำคัญ คือ การพัฒนาตัวพนักงานเองในหลายๆ ด้าน ทั้งในด้านการทำงานเป็นทีม การสร้างทักษะในการคิดวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหา การรู้จักใช้ความริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจน การสร้างนิสัย ในการจัดเก็บข้อมูลให้เป็นประโยชน์ เป็นต้น

ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

ในการพัฒนาบุคลากรนั้นมีความสำคัญและจะช่วยให้เกิดประโยชน์มากมาย อันได้แก่

- 1) การพัฒนาบุคลากร ช่วยให้ระบบการทำงานมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น มีการติดต่อประสานงานดีขึ้นเพราะการพัฒนาบุคคลช่วยกระตุ้นความสนใจในการทำงานของข้าราชการให้มีจิตใจรักงานและทำงานได้ผลมากขึ้น ทั้งนี้ได้รับความรู้จากการพัฒนามากขึ้นแล้วก็จะสามารถนำเทคนิคและวิธีใหม่ๆ ไปใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะสามารถแก้ไขข้อบกพร่องและปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพเสมอ
- 2) การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีหนึ่งซึ่งช่วยลดความเสี่ยงของวัสดุที่ใช้ในการทำงานซึ่งจะมีผลต่องบประมาณ ค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงานให้น้อยลงด้วย
- 3) การพัฒนาบุคลากร ช่วยลดเวลาในการเรียนงานให้น้อยลง ปกติในการเริ่มปฏิบัติงานนั้นควรจะได้รับ การอบรมและแนะนำเสียก่อน เพราะเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการพัฒนาแล้วจะสามารถปฏิบัติงานได้ดี และทันเวลามากกว่า
- 4) การพัฒนาบุคลากร ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่การงานของผู้บังคับบัญชาให้น้อยลง ไม่เสียเวลาชี้แจงสั่งสอน และช่วยลดการทำงานล่วงเวลาให้น้อยลง
- 5) การพัฒนาบุคลากร เป็นทางหนึ่งที่จะกระตุ้นเตือนผู้ปฏิบัติงานให้ทำงานเพื่อความก้าวหน้าของตนเอง ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งบุคลากร

กระบวนการพัฒนาบุคลากร

กระบวนการพัฒนาบุคลากร สรุปลงเป็นขั้นตอน ดังนี้

- 1) ศึกษาสภาพปัญหา รวบรวมปัญหาและสำรวจความต้องการการพัฒนา
- 2) สรุปลักษณะปัญหา และความต้องการการพัฒนา
- 3) กำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาและวางแผนการพัฒนา
- 4) ดำเนินการตามแผน
- 5) ประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

ประเภทของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดผลตามความมุ่งหมาย ซึ่งผู้บังคับบัญชานิยมใช้มีกันดังต่อไปนี้

- 1.1 การปฐมนิเทศ
- 1.2 การสอนงาน
- 1.3 การมอบอำนาจในการปฏิบัติงาน
- 1.4 การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่
- 1.5 การจัดให้มีพี่เลี้ยง
- 1.6 การทำหน้าที่เป็นผู้ช่วย
- 1.7 การรักษาในตำแหน่ง
- 1.8 การพาไปสังเกตการณ์
- 1.9 การส่งไปศึกษาและดูงาน
- 1.10 การจัดประชุมสัมมนาและการฝึกอบรม
- 1.11 การประชุมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน
- 1.12 การส่งเสริมให้บทบาทในองค์การวิชาการ
- 1.13 การส่งเข้าประชุมในหน่วยงาน
- 1.14 การจัดหาเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวกับงานไว้ให้เพียงพอ
- 1.15 การจัดให้มีคู่มือปฏิบัติงานใช้ทั่วถึงกัน
- 1.16 การสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง

2. การพัฒนาตนเองของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งเพราะจะก่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และมีวิธีการดังต่อไปนี้

- 2.1 มีความตั้งใจที่จะพัฒนาตนเอง
- 2.2 แลกเปลี่ยนความรู้แบบกันเอง
- 2.3 ศึกษาความรู้จากเอกสารวิชาการต่างๆ
- 2.4 ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายและโครงการ ของงานที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงและที่เกี่ยวข้อง
- 2.5 ติดตามความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ ทั้งในประเทศและต่างประเทศโดยอาศัยหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และสื่อมวลชนต่างๆ
- 2.6 เข้าร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส
- 2.7 เป็นผู้อภิปรายและบรรยายบางโอกาส
- 2.8 เป็นสมาชิกทางวิชาการหรือองค์กรที่น่าสนใจอื่น ๆ
- 2.9 หาโอกาสไปศึกษาดูงานในประเทศและต่างประเทศเป็นครั้งคราว
- 2.10 เข้ารับการศึกษานในบางวิชาในสถานศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ มีรูปแบบการพัฒนาคนในองค์กรที่สำคัญ 3 วิธี คือ การพัฒนาในขณะที่ปฏิบัติงาน การพัฒนานอกเวลาการปฏิบัติงาน และการพัฒนาตนเอง

1. การพัฒนาในขณะที่ปฏิบัติงาน หมายถึง การพัฒนาที่ผู้เรียนรู้ได้เรียนรู้เทคนิคและวิธีการทำงานจนเกิดทักษะ มีความชำนาญจากการได้ฝึกหรือทดลองปฏิบัติ รวมทั้งอาจได้รับการถ่ายทอดจากผู้บังคับบัญชาหรือพี่เลี้ยงไปพร้อมๆ กับการปฏิบัติงานจริง การพัฒนาขณะที่ปฏิบัติงานนี้เป็นวิธีที่ใช้กันอย่างแพร่หลายมากกว่าวิธีอื่นๆ แต่ไม่ได้มีการจัดทำกันอย่างเป็นระบบ เพราะมีลักษณะเป็นวิธีการทดลองปฏิบัติงานมากกว่าการพัฒนาอย่างจริงจัง ข้อเสียของการพัฒนาแบบนี้คือ อาจทำให้ผลงานของหน่วยงานลดลงไปบ้างทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ตัวอย่างการพัฒนาขณะที่ปฏิบัติงานเช่น การสอนงาน ระบบพี่เลี้ยง การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน ฯลฯ

2. การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ผู้ได้รับการพัฒนาต้องหยุดการทำงานปกติของตนเอง เพื่อเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรหรือโครงการต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น ซึ่งอาจจะจัดขึ้นโดยหน่วยงานพัฒนาของส่วนราชการเอง หรือส่งไปเข้ารับการฝึกอบรมในหน่วยงานภายนอกส่วนราชการ ที่นิยมดำเนินการมี 4 วิธี ได้แก่ การฝึกอบรมในห้องหรือในชั้นเรียน การฝึกอบรมทางไกล การดูงาน การศึกษาต่อ ฯลฯ

3. การพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่บุคคลมีความสนใจ ใฝ่รู้ และพยายามพัฒนาตนเองด้วยวิธีการต่างๆ โดยขึ้นอยู่กับเวลา โอกาส ความถนัดและความสนใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ศึกษาหาความรู้จากหนังสือ หรือเอกสารทางวิชาการๆ ที่เกี่ยวข้องหรือเป็นประโยชน์ต่อตนเอง ใฝ่หาความรู้โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชา เพื่อร่วมงาน และผู้เกี่ยวข้อง ติดตามข่าวและเหตุการณ์ที่สำคัญทั้งภายในและนอกประเทศเพื่อเป็นการเปิดโลกทัศน์ของตน ฯลฯ

สรุป ได้ว่าวิธีการหรือรูปแบบในการพัฒนาบุคลากร มีหลากหลายแนวทาง ที่จะสามารถนำมาพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ มีทักษะในวิชาชีพ ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในวิชาชีพที่ตนเองกำลังปฏิบัติอยู่ เพราะจุดประสงค์หลักในการพัฒนาบุคลากรนอกจากจะส่งผลประโยชน์ต่อตัวบุคลากรเองให้มีความเจริญก้าวหน้า ด้วยเหตุผลที่ว่าบุคลากรในองค์กรคือองค์ประกอบที่สำคัญที่จะผลักดันให้องค์กรมีความก้าวหน้าได้

การเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

แนวทางการเพิ่มสมรรถนะและการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร มีดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากร (Individual Development) คือ การพัฒนาโดยเป้าหมายให้บุคคลมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เหมาะสมในการทำงาน

2. การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) คือการพัฒนาโดยมีเป้าหมายให้บุคคลมีองค์ความรู้เฉพาะทาง เพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพและวิชาชีพ

3. การพัฒนาองค์กร (Organizational Development) คือ การพัฒนาที่เน้นภาพรวมขององค์กร เพราะการพัฒนาองค์กรจะไม่ได้ผลคุ้มค่า หากการพัฒนาบุคคลไม่ได้ผลเท่าที่ควร

ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นสิ่งสำคัญและการฝึกอบรม (Training) ก็ถือว่าเป็นหัวใจในการเพิ่มสมรรถนะและพัฒนาบุคลากรได้เป็นอย่างดี ด้วยการสร้างเสริม พอกพูนความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทัศนคติให้สูงขึ้นตลอดเวลาของการทำงานภายในองค์กร

เกณฑ์มาตรฐานของระบบการพัฒนาบุคลากร

กระทรวงศึกษาธิการ โดยสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้จัดทำระบบการพัฒนาบุคลากรที่มีมาตรฐานต้องมีเกณฑ์และตัวชี้วัด ดังนี้

เกณฑ์มาตรฐาน	ตัวอย่างตัวชี้วัด
การนิเทศงานระบบคุณธรรมจริยธรรม	<ul style="list-style-type: none"> - ความรู้ความเข้าใจในองค์การ - ความสามารถ - ความเป็นกลาง - คุณธรรมของผู้บังคับบัญชา - ความสมานฉันท์ - ความรัก ความศรัทธา
สมรรถนะของเจ้าหน้าที่	- ทักษะ ความรู้ ความสามารถ
ประสิทธิภาพ	<ul style="list-style-type: none"> - ผลผลิตต่อหน่วยเวลา - ผลผลิตต่ออัตราเจ้าหน้าที่
ประสิทธิผล	ระดับการบรรลุผล
ระบบการประเมินผลสัมฤทธิ์ผล	<ul style="list-style-type: none"> - การบรรลุผลลัพธ์ขั้นปลาย - การประกันความก้าวหน้า
ทัศนคติและพฤติกรรม	แบบแผนการปฏิบัติ
จิตสำนึกในการบริการประชาชน	<ul style="list-style-type: none"> - การให้บริการที่เป็นธรรม - การไม่เลือกปฏิบัติ - การเคารพในสิทธิประชาชน - สร้างความพึงพอใจ - การให้บริการ
การไม่คอร์รัปชัน	การไม่มีระบบส่วย
ความรับผิดชอบต่อตนเองและงาน	การปฏิบัติภายใต้ขอบเขตหน้าที่และภารกิจ

ความสำคัญของการพัฒนาวิชาชีพครู

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปแล้วว่า ครูเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดต่อการพัฒนาสังคมและชาติบ้านเมือง ทั้งนี้เพราะครูต้องรับหน้าที่ในการพัฒนาบุคคลในสังคมให้มีความเจริญงอกงามอย่างเต็มที่ จนบุคคลเหล่านั้นสามารถใช้ความรู้ความสามารถของตนเพื่อพัฒนาชาติบ้านเมืองต่อไป ดังนั้นการพัฒนาครูให้เป็นบุคคลที่มีศักยภาพอย่างที่สุด จึงเป็นงานที่นักวิชาการศึกษา / ผู้นิเทศ และ / หรือผู้บริหารการศึกษาจะต้องกระทำอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาครูก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการ ดังนี้

1. การพัฒนาครู ช่วยพัฒนาคุณภาพและวิธีการทำงานของครู ทำให้ครูมีสมรรถภาพในการสอน มีความรู้เพิ่มขึ้น เข้าใจบทบาทหน้าที่และปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแก้ไขข้อบกพร่องให้ดีขึ้น

2. การพัฒนาครู ช่วยทำให้เกิดการประหยัดเวลาและลดความสูญเปล่าทางวิชาการเพราะครูที่ได้รับการพัฒนาจนเป็นครูที่มีคุณภาพนั้นย่อมไม่ทำสิ่งใดผิดพลาดง่าย ๆ สามารถใช้สื่อ การเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ทำการสอนนักเรียนได้ผลเต็มที่และตรงตามจุดประสงค์ ส่วนนักเรียนก็มีความรู้ความสามารถตามเกณฑ์ที่กำหนด

3. การพัฒนาครู ช่วยทำให้ครูได้เรียนรู้งานในหน้าที่ได้เร็วขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งครูที่เพิ่งได้รับการบรรจุให้เข้าทำงานใหม่ ๆ และครูที่ย้ายไปทำการสอน ณ ที่ทำงานแห่งใหม่

4. การพัฒนาครู ช่วยแบ่งเบาหรือลดภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานในสายงานต่าง ๆ เพราะครูที่ได้รับการพัฒนาอย่างดีและอย่างต่อเนื่อง จะมีความเข้าใจงานการสอนและงานอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี

5. การพัฒนาครู ช่วยกระตุ้นให้ครูปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การงานกล่าวคือ ทำให้ครูทุกคนมีโอกาสก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งทางการบริหารที่มีสถานภาพดีขึ้น

6. การพัฒนาครู ช่วยทำให้ครูเป็นบุคคลที่ทันสมัยอยู่เสมอ ทั้งในด้านความรู้และเทคโนโลยีต่าง ๆ รวมทั้งหลักการปฏิบัติงานและเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ

การพัฒนาครูเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารการศึกษา เพราะงานทุกชนิดของสถานศึกษาจะดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่เพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถและความร่วมมือของครู ถ้าครูขาดความรู้ความสามารถ ขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ไม่จรรีกรักดีต่อหน่วยงานของตนเองและขาดความรับผิดชอบ ทะเลาะเบาะแว้งกัน แยกแยะความสามัคคี ต่างคนต่างอยู่และทำงานไปวัน ๆ โดยไม่ให้ความร่วมมือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่สถานศึกษาได้วางไว้ก็จะประสบความล้มเหลว เพราะมีคนก็เหมือนไม่มีในเมื่อคนเหล่านั้นไม่ร่วมมือกันและหย่อนสมรรถภาพ

การพัฒนาครูจึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารการศึกษา แม้ว่าครูทุกคนของสถานศึกษาจะมีความสามารถเพียงใดก็ตาม ถ้าเวลาผ่านไปนาน ๆ บรรดาความรู้ ความชำนาญก็ย่อมอ่อนลงไปเป็นของธรรมดา หรือบางที่การทำงานจำเจอยู่เสมอ ๆ งานที่ทำอาจจะกลายเป็นความเบื่อหน่ายได้เหมือนกัน ดังนั้น การที่ผู้บริหารให้ค่าปรึกษาแนะนำช่วยแก้ปัญหาและส่งเสริมสนับสนุนให้ครูได้รับการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ จึงเป็นสิ่งจำเป็น อย่างยิ่งเพื่อให้ครูทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพรวมทั้งมีขวัญและกำลังใจ

หลักการพัฒนาบุคลากร

ในการพัฒนาพัฒนาบุคลากร มีหลักการสำคัญ 6 ประการ ดังนี้

ประการแรก การยอมรับว่าทุกคนมีแนวโน้มที่จะพัฒนาตนเองอย่างเต็มที่ ทุกคนมีความสามารถ แต่ความสามารถนั้นอาจแตกต่างกันออกไปตามความถนัดและความสนใจแต่ละคน

ประการที่สอง การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความรู้ความสามารถของตนเองเพื่อก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงและพัฒนางานในหน้าที่ซึ่งผลโดยตรงต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การ

ประการที่สาม การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมอย่างเท่าเทียมกัน เพราะการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติอย่างเท่าเทียมกัน จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงานที่เป็นการเพิ่มขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ประการที่สี่ การเชื่อว่าทุกคนมีศักยภาพในตนเอง ถ้าคนได้รับการกระตุ้น ส่งเสริมหรือแนะนำ ที่ถูกต้องและเหมาะสม จะทำให้ทุกคนมีโอกาสได้พัฒนาตนเองอย่างเต็มที่รวมทั้งสามารถใช้ความรู้ที่ตนเองมีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนางานและองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประการที่ห้า การเชื่อว่าทุกคนมีคุณค่า ศักดิ์ศรี และเกียรติยศ ดังนั้นทุกคนควรได้รับสิทธิและเสรีภาพที่จะตัดสินใจและปฏิบัติงานได้ตามความสนใจและความถนัดของตนเอง

ประการที่หก การสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานในองค์การจะมีผลอย่างมากต่อคุณภาพและประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรซึ่งประสบความสำเร็จในส่วนขององค์การ

นอกจากนั้น ยังมีผู้เสนอหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 8 ประการ คือ

1. หลักการกำหนดวัตถุประสงค์ (Establish Objective) เป็นการทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทราบว่า องค์การต้องการอะไรจากการพัฒนาในครั้งนี้ เป็นเสมือนเป้าหมายที่จะต้องร่วมกันฟันฝ่าต่อไป จนกว่าจะบรรลุตามที่คาดหวัง การที่ผู้เข้ารับการพัฒนาได้ทราบวัตถุประสงค์จะช่วยให้การเรียนรู้มีความหมายน่าสนใจเพราะทราบเป็นอย่างไร จะต้องกระทำเพื่ออะไร

2. หลักการถ่ายทอดความรู้ (Transfer of Training) เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีการแสดงให้เห็นว่า ตนเองมีความรู้ความเข้าใจอย่างไรต่อประเด็นที่ได้เรียนรู้ ซึ่งจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นในกระบวนการเรียนรู้มากยิ่งขึ้นและหลักการนี้ยังรวมถึงการเชื่อมโยงความรู้จากเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์ลักษณะเดียวกันอีกด้วย อันจะทำให้รู้สึกเรียนรู้ได้เร็วยิ่งขึ้นเพราะว่าเหมือนกับความรู้เดิมที่มีอยู่และจะมีความเข้าใจมากยิ่งขึ้น

3. หลักการสะท้อนกลับของข้อมูล (Feedback) หรือการป้อนข้อมูลย้อนกลับจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับเปลี่ยนแนวคิดพฤติกรรมการเรียนรู้โดยตัวของผู้เข้ารับการพัฒนาเอง หากเห็นว่าการเรียนรู้เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นบุคคลนั้นจะมีแนวโน้มในการพัฒนาความรู้ต่อไป ในทางกลับกัน หากเป็นการสะท้อนกลับเชิงลบ บุคคลมีแนวโน้มที่จะหยุดยั้งพฤติกรรมนั้น ๆ หรือปรับเปลี่ยนเป็นแนวทางที่ปลอดภัยหรือรู้สึกว่าจะมีความสบายใจที่สุด

4. หลักการเสริมแรง (Reinforcement) เป็นการพัฒนาพฤติกรรมในลักษณะสองทิศทางตามผลของการเสริมแรง กล่าวคือ หากเป็นพฤติกรรมที่ได้รับรางวัลบุคคลจะทำต่อไป แต่หากได้รับ

การลงโทษบุคคลนั้นมีแนวโน้มที่จะหยุดพฤติกรรมดังกล่าว ส่วนรูปแบบการเสริมแรงอาจจะแตกต่างกันไปตามความต้องการหรือความคาดหวังของบุคคลนั้น

5. **หลักการสร้างความสำคัญ (Meaningfulness)** เป็นการตอบสนองต่อธรรมชาติของมนุษย์เพราะมนุษย์ทุกคนล้วนต้องการความสำคัญและการยอมรับจากบรรดาบุคคลที่เขาเห็นว่ามีความสำคัญ ดังนั้นท่ามกลางบรรยากาศการเรียนรู้ที่ที่จะต้องเอื้ออำนวยให้บุคคลได้แสดงออกให้เห็นว่าตัวเขามีความสำคัญอยู่ตลอดเวลา

6. **หลักการซ้ำ (Repetition)** เป็นการทบทวนความเข้าใจที่เกิดจากการเรียนรู้จากการกระทำ การทำซ้ำจะช่วยให้เกิดความมั่นใจในความรู้ที่ได้รับมา ดังนั้นเทคนิคการเรียนรู้ส่วนหนึ่งควรกำหนดกิจกรรมให้บุคคลากรได้มีการกระทำหรือการแสดงออกหลายๆ ครั้ง ย่อมช่วยให้การเรียนรู้มีประโยชน์และสามารถนำไปปฏิบัติต่อไปได้

7. **หลักการจูงใจ (Motivation)** เป็นการสร้างแรงจูงใจของบุคคลด้วยการตอบสนองต่อความคาดหวังของบุคคลด้วยการให้ในสิ่งที่บุคคลนั้นต้องการ ดังนั้นการฝึกอบรมหรือพัฒนาจะต้องมีการสังเกตพฤติกรรมหรือพยายามให้บุคคลากรได้แสดงออกในสิ่งที่อยู่ในความสนใจ เพื่อเป็นข้อมูลสำคัญที่จะกำหนดกิจกรรมให้ตรงกับประเด็นที่ต้องการ

8. **หลักการเรียนรู้ภาพรวม-รายละเอียด-ภาพรวม (Whole-Specifics-Whole)** เป็นวิธีการเรียนรู้จากภาพรวมกว้าง ๆ ของเรื่องที่พัฒนาให้ครอบคลุม แล้วเรียนรู้ในรายละเอียดปลีกย่อยในแต่ละส่วนประกอบ และสรุปภาพรวมความสัมพันธ์ของภาพรวมอีกครั้ง หลักการนี้จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่ดียิ่งขึ้น

เงื่อนไขหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากร

เงื่อนไขหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากร มีดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้และพัฒนาไว้อย่างชัดเจน
2. การกำหนดขอบข่ายเนื้อหาของการพัฒนาไว้อย่างชัดเจน
3. การนำเสนอเนื้อหาตามลำดับที่เหมาะสม
4. การใช้รูปแบบการพัฒนาที่หลากหลายได้อย่างเหมาะสม
5. การเปิดโอกาสให้ฝึกปฏิบัติจริง
6. มีความเหมาะสมในด้านเวลาและผลสะท้อนกลับ
7. ความมั่นใจของผู้เข้ารับการพัฒนา
8. การติดตามผลการพัฒนาอย่างเหมาะสม

ประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร

ความต้องการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาอาชีพและบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้ได้ตามมาตรฐานที่วางไว้ โดยเน้นการพัฒนาครูให้เป็นครูชั้นฝีมืออาชีพ การเร่งรัดพัฒนาครูจึงเป็นยุทธศาสตร์สำคัญ ประโยชน์ของการพัฒนาศกยภาพครู คือ

1. สามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. เป็นที่ยอมรับเชื่อถือซึ่งกันและกันกับบุคคลทั่วไป
3. มีความก้าวหน้าในวิชาชีพของตนเองและชีวิตส่วนตัว
4. มีบุคลิกภาพที่ดี มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูง
5. มีความสมัครสมานสามัคคีกัน ร่วมมือในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศ

ในการทำงานเป็นไปอย่างฉันทันมิตร

@@@@@@@@

ใบงานที่ 3.1

คำชี้แจง เมื่อศึกษาชุดการเรียนรู้ที่ 3.1 แล้ว จงวิเคราะห์
สรุปสาระสำคัญและตอบคำถามต่อไปนี้

1. การพัฒนาบุคลากร

.....
.....
.....
.....
.....

2. ท่านคิดว่าการพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นหรือไม่ เพราะเหตุใด

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

เรื่อง รูปแบบการพัฒนาบุคลากร

จุดประสงค์

1. เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาบุคลากร

เนื้อหาสาระ

1. รูปแบบการพัฒนาบุคลากร
2. การฝึกอบรม
3. การนิเทศ
4. บทเรียน e-learning

แนวการดำเนินกิจกรรม

1. ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองจากชุดการเรียนรู้ ที่ 3.2
2. วิเคราะห์ลักษณะสำคัญของแต่ละหัวข้อ สรุปสาระสำคัญลงในใบงานที่ 3.2
3. ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมจากการศึกษาเอกสารและสื่อต่าง ๆ

สื่อ / แหล่งเรียนรู้

1. ชุดการเรียนรู้ ที่ 3.2
2. ใบงานที่ 3.2
3. เอกสารอ้างอิง
4. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผล

ประเมินผลงานของตนเองจากใบงานที่ปฏิบัติ

รูปแบบการพัฒนาบุคลากร



สิ่งหนึ่งที่ต้องตระหนักเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา คือ บุคลากรเหล่านั้นเป็นผู้ใหญ่ เป็นผู้มีความรู้ มีประสบการณ์ จึงไม่ต้องการให้ใครมาสอนแต่ผู้ใหญ่ก็ต้องการเรียนรู้บางสิ่งบางอย่างเพิ่มเติม ดังนั้น จึงจำเป็นต้องเรียนรู้ลักษณะเฉพาะของผู้ใหญ่ สิ่งที่เป็นแรงจูงใจทำให้อยากเรียนหลักและเงื่อนไขในการเรียนรู้ และองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ จึงจะสามารถจัดการเรียนรู้ได้ตรงตามความต้องการ ก่อให้เกิดความพึงพอใจ เต็มใจอยากเรียนรู้และสามารถนำสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์ได้จริงตาม ความต้องการ

ศาสตร์ในการสอนผู้ใหญ่ที่เราเรียกว่า Andragogy จะเป็นศาสตร์และศิลป์ของการสอนของผู้ใหญ่โดยเชื่อในสมมติฐานที่ว่าแรงจูงใจในการเรียนรู้ เกิดจากปัจจัยภายใน (Intrinsic Motivator) เช่น ความภาคภูมิใจในตนเอง (Self Esteem)ความสำเร็จ ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นหรือคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น เป็นต้น Malcom Knowles ได้เขียนสมมติฐานเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ไว้ในหนังสือชื่อ “The Adult Learner : A Neglected Species (1984)” โดยมีสมมติฐานในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่สำคัญมี 4 ประการ (four critical assumptions) (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548) ดังนี้

1. ผู้ใหญ่ต้องการรู้ว่าทำไมเขาควรจะต้องเรียนรู้เรื่องหนึ่ง ๆ
2. ผู้ใหญ่ต้องการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self - directing)
3. ผู้ใหญ่มีประสบการณ์ที่หลากหลายและมากกว่าเด็ก

4. ผู้ใหญ่พร้อมที่จะเรียนรู้ เมื่อเขาต้องเผชิญกับสถานการณ์ ในชีวิตจริงที่มีความจำเป็นบีบบังคับให้ต้องรู้หรือสามารถทำบางสิ่งบางอย่างให้ได้ เพื่อทำให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพและน่าพึงพอใจมากขึ้น ดังนั้น การเรียนรู้ในแต่ละระดับของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรไม่ว่าจะเป็นในระดับผู้ปฏิบัติการ ระดับผู้บริหารระดับต้น ระดับผู้บริหารระดับกลางและระดับผู้บริหารระดับสูง นั้น สิ่งที่สำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งก็คือ องค์กรจะมีความสามารถในการบริหารจัดการความแตกต่างในแต่ละระดับนี้ได้อย่างไร โดยเฉพาะในเรื่องของความแตกต่างในด้านความรู้(Knowledge)ด้านความเข้าใจ(Understanding) ด้านทักษะ (Skill) ด้านทัศนคติ (Attitude) และด้านคุณค่า (Value) หรือที่เราเรียกว่า “KUSAVA” นับได้ว่าเป็นหน้าที่และเป็นกิจกรรมขององค์กรที่ต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต

Spark & Loucks - Horsley และ Drago - Severson ได้กล่าวถึงรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษาไว้ 7 รูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบการฝึกอบรม (Training Model) เป็นรูปแบบที่ใช้กันมาจนถือเป็นปกติที่ทุกคนต่างมีประสบการณ์ ซึ่งการฝึกอบรมนี้ อาจเป็นการนำเสนอและการอภิปรายผลงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา การสาธิต บทบาทสมมุติ การจำลองสถานการณ์ หรือการสอนระดับจุลภาค เป็นต้น

2. รูปแบบการสังเกตหรือการประเมิน (Observation/Assessment Model) อาจเป็นการสังเกตคนอื่นหรือคนอื่นสังเกตตัวเรา อาจเป็นรายเดี่ยวหรือเป็นกลุ่ม เพื่อให้ได้ผลสะท้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ตัวอย่างเทคนิคที่ใช้ อาจเป็น Peer Coaching หรือ Clinical Supervision เป็นต้น

3. รูปแบบการให้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนาหรือการปรับปรุง (Involvement in a Development/Improvement Process Model) เพราะการพัฒนาหรือปรับปรุงเรื่องใดเรื่องหนึ่งจำเป็นต้องอาศัยความรู้ใหม่ๆ ทักษะใหม่ ๆ จะทำให้ผู้ที่ให้เข้ามามีส่วนร่วมนั้น ต้องมีการศึกษาหาความรู้และพัฒนาทักษะเพิ่มเติมมีโอกาสในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ตลอดจนมีการตัดสินใจร่วม และผลจากการมีส่วนร่วมนั้น จะทำให้เกิดความรู้สึกการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ และการมีพันธะผูกพันต่อการนำไปปฏิบัติให้บรรลุผล ซึ่งจะก่อประโยชน์ต่อการพัฒนาหรือปรับปรุงในเรื่องนั้น ๆ ด้วย

4. รูปแบบการศึกษาเป็นกลุ่ม (Study Groups Model) ในกรณีที่โรงเรียนต้องการหาทางแก้ปัญหาหลักร่วมกันจากทุกคนทุกฝ่าย โดยหากปัญหาหลักนั้นสามารถแยกย่อยเป็นหลายประเด็น ก็จะแบ่งออกเป็นกลุ่ม ๆ อาจจะมีกลุ่มละ 4-6 ราย เพื่อศึกษาวิเคราะห์ประเด็นปัญหาในส่วนของกลุ่มนั้น ในตอนท้ายเมื่อมีการนำเสนอและแลกเปลี่ยนผลการศึกษาวิเคราะห์ของแต่ละกลุ่มร่วมกัน จะก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความเห็นและข้อมูล ก่อให้เกิดการเรียนรู้ และก่อให้เกิดเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งก็ถือว่าเป็นการพัฒนาวิชาชีพอีกรูปแบบหนึ่ง

5. รูปแบบการสืบค้นหรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Inquiry/Action Research Model) เป็นความพยายามที่จะแก้ปัญหาหรือหาคำตอบในข้อคำถามที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะทำได้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม หรือระดับโรงเรียน และสามารถกระทำได้หลายวิธีการ แต่โดยทั่วไปจะมีขั้นตอนดังนี้ 1) กำหนดหรือเลือกปัญหาหรือคำถามที่สนใจ 2) รวบรวม จัดกระทำ และแปลความใน

ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น 3) ศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 4) กำหนดทางเลือกเพื่อการปฏิบัติ 5) ลงมือปฏิบัติและสรุปเป็นเอกสาร

6. รูปแบบการพัฒนาตนเอง (Individually Guided Activities Model) โดยแต่ละบุคคลจะกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาวิชาชีพของตนเอง แล้วเลือกกิจกรรมเพื่อการปฏิบัติที่เชื่อว่าจะช่วยให้บรรลุผลสำเร็จ เป็นรูปแบบที่มีข้อตกลงเบื้องต้นว่า บุคคลสามารถจะตัดสินใจถึงความต้องการจำเป็นในการเรียนรู้ของตนเองได้ดีที่สุด สามารถที่จะกำหนดทิศทางและริเริ่มการเรียนรู้ด้วยตนเองได้ และมีแรงจูงใจในตนเองได้มากขึ้นจากการที่ได้มีโอกาสได้ริเริ่มและวางแผนในกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตัวเอง อย่างไรก็ตาม รูปแบบแบบนี้อาจมีจุดอ่อนที่อาจจะขาดการมีส่วนร่วมหรือการแลกเปลี่ยนกับบุคคลอื่น ดังนั้นจึงควรออกแบบให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลอื่นด้วย

7. รูปแบบการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring Model) นิยมจับคู่กันระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์และประสบผลสำเร็จแล้วกับบุคคลที่เริ่มงานใหม่หรือที่มีประสบการณ์น้อยกว่า โดยให้มีการอภิปรายกันถึงจุดมุ่งหมายในการพัฒนาวิชาชีพ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและกลยุทธ์ที่จะให้การปฏิบัติที่มีประสิทธิผล การสะท้อนถึงวิธีการที่ใช้กันอยู่ การสังเกตการณ์ทำงาน และการใช้เทคนิคเพื่อการปรับปรุงแก้ไข

การจำแนกรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพออกเป็น 7 รูปแบบดังกล่าว มีความครอบคลุมและหลากหลาย แม้จะมีนักวิชาการรายอื่นได้กล่าวถึง ก็จะอยู่ในกรอบของ 7 รูปแบบดังกล่าว เช่น Hughes (1999) ได้จำแนกออกเป็น 5 รูปแบบ ดังนี้ 1) รูปแบบการพัฒนาตนเอง (Individually Guided Staff Development Model) 2) รูปแบบการสังเกตหรือการประเมิน (Observation / Assessment Model) 3) รูปแบบการให้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนาหรือการปรับปรุง (Involvement in a Development/Improvement Process Model) 4) รูปแบบการฝึกอบรม (Training Model) และ 5) รูปแบบการสืบค้น (Inquiry Model)

หากพิจารณาแนวทางการพัฒนาบุคลากรสามารถแบ่งได้ 3 ลักษณะ ดังนี้

1. ให้การศึกษา และส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง (Self Development) มีวิธีการต่าง ๆ ดังนี้
 - 1.1 ใช้บทเรียนสำเร็จรูป
 - 1.2 การศึกษาทางไกล
 - 1.3 การจัดทำวารสารวิชาการในสาขาอาชีพ
 - 1.4 ศึกษาจากเอกสาร คู่มือการทำงาน
 - 1.5 ศึกษาจากสื่อโสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ
 - 1.6 ให้การศึกษาเพิ่มเติมในระยะสั้นและระยะยาว
 - 1.7 ส่งเอกสารให้สรุป รายงานและเสนอ
 - 1.8 การมอบหมายให้วิจารณ์หนังสือ
2. ให้การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) มีรูปแบบต่าง ๆ คือ
 - 2.1 จัดโครงการฝึกอบรมภายในองค์กร
 - 2.2 ส่งเข้าอบรมสถาบันภายนอก
 - 2.3 วางแผนโครงการฝึกอบรมประจำปี
 - 2.4 วางแผนการฝึกอบรม พัฒนาบุคลากรตามความจำเป็น

- 2.5 พัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนการและเทคโนโลยี
 - 2.6 ใช้เทคนิคการฝึกอบรมแบบผสมผสานและการพัฒนาบุคลากรสมัยใหม่
 - 2.7 ใช้หลักสูตรอบรมในการประเมินผลงาน การเลื่อนขั้น และการโยกย้าย
 - 2.8 สร้างแรงจูงใจในการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยกิจกรรม/เกมต่างๆ
3. การพัฒนาในงาน (In-Service Development) มีวิธีการต่างๆคือ
- 3.1 การรักษาราชการแทน
 - 3.2 ทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการ
 - 3.3 ให้ความร่วมมือคณะกรรมการ
 - 3.4 การจัดตั้งกลุ่มร่วมกิจกรรม
 - 3.5 การให้คำปรึกษาหารือ
 - 3.6 การให้ออกไปสังเกตการณ์
 - 3.7 การมีเพื่อนร่วมงานที่มีประสิทธิภาพ
 - 3.8 การเป็นตัวอย่างที่ดี
 - 3.9 การเสนอแนะให้นำไปประยุกต์ใช้
 - 3.10 การศึกษาดูงาน
 - 3.11 การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน
 - 3.12 การสอนงาน แนะนำ
 - 3.13 การฝึกอบรมในงาน
 - 3.14 การมอบหมายงาน

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากรูปแบบที่กล่าวถึงข้างต้นมีความแตกต่างกันในการดำเนินการ จึงเป็นไปได้ที่รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งจะสามารถนำไปใช้ได้กับทุกคนหรือกับทุกสถานการณ์ ดังนั้นการนำรูปแบบการพัฒนาไปใช้อย่างผสมผสานหรือบูรณาการ (Combination/Integration) จะช่วยให้การพัฒนาวิชาชีพเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น อาจเริ่มต้นโดยใช้รูปแบบการศึกษาเป็นกลุ่ม เพื่อนำไปสู่รูปแบบการฝึกอบรม แล้วนำไปสู่รูปแบบการสืบค้นหรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เป็นต้น

นอกจากนี้ เมื่อได้กำหนดรูปแบบในการพัฒนาวิชาชีพแล้ว ในขั้นตอนต่อไปจะต้องกำหนดขั้นตอนในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้การดำเนินการพัฒนาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีขั้นตอนในการพัฒนาไว้ 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการที่แท้จริงขององค์การ ซึ่งมีสิ่งสำคัญ 3 ประการ คือ 1) ประสิทธิภาพของการฝึกอบรม (Training efficiency) หมายความว่า ทำอย่างไรให้มั่นใจได้ว่ากระบวนการในการพัฒนาและฝึกอบรมมีมาตรฐานความน่าเชื่อถือ (reliability) และที่สำคัญมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป (Flexibility) 2) ความสามารถของคน (Employees competent) หมายความว่า ทำอย่างไรให้สามารถวัดผลเพื่อพิสูจน์และยืนยันให้เป็นที่ประจักษ์ว่าคนมีความสามารถมากน้อยเพียงใดและจะมั่นใจได้อย่างไรว่าความรู้ความสามารถที่เพิ่มขึ้นนั้นจะยั่งยืนและ 3) ผลงานขององค์การ (Business performance) หมายความว่า เราจะทราบได้อย่างไรว่าผลของการพัฒนาคนหรือความสามารถคนที่เพิ่มขึ้นนั้นมีความสำคัญต่อองค์การ ถ้าการพัฒนาคนฝึกอบรมดีและคนมีความสามารถเพิ่มขึ้นแล้วสามารถตอบได้อย่างมั่นใจได้หรือไม่ว่าผลงานขององค์การพัฒนาขึ้นด้วย

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาของแต่ละองค์การอาจแตกต่างกัน การกำหนดเป้าหมายเปรียบเสมือนการกำหนดเส้นชัย โดยเป้าหมายการพัฒนาที่กำหนดนั้นจะต้องสอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายหลักขององค์การ

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์ระบบการพัฒนาในปัจจุบัน ก่อนที่จะดำเนินการนั้น สิ่งแรกที่ควรกระทำคือ การสำรวจตนเองก่อนว่ามีจุดบกพร่องอะไรและมีจุดเด่นอะไร ที่สำคัญต้องตอบคำถามเรื่องความสามารถของคนและผลงานขององค์การ ดังต่อไปนี้ คือ 1) มีเป้าหมายในการพัฒนาในระดับองค์การอย่างชัดเจนหรือไม่ 2) มีแผนงานการพัฒนาทั้งระยะสั้นและระยะยาวหรือไม่ 3) แผนพัฒนาสอดคล้องกับแผนงานขององค์การหรือไม่ 4) มีการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถของคนทุกตำแหน่งหรือไม่ 5) มีการวัดระดับความสามารถของบุคลากรที่ชัดเจนหรือไม่ 6) มีการตั้งเป้าหมายเรื่องการพัฒนาความสามารถบุคลากรไว้ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีหรือไม่ 7) มีตัวชี้วัดทั้งในแง่ของประสิทธิภาพการพัฒนา ความสามารถของบุคลากร และผลกระทบต่อผลงานขององค์การหรือไม่ 8) ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารในหน่วยงานอื่นมีความพึงพอใจกับระบบการพัฒนาหรือไม่ และ 9) ในฐานะผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาบุคลากรรู้สึกพึงพอใจกับระบบที่มีอยู่หรือไม่

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดแนวทางหรือกลยุทธ์ ในการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการและจำเป็นของหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 5 กำหนดแผนงานหรือโครงการหลักสูตรการพัฒนา โดยมีกรอบที่ชัดเจนว่าทิศทางกลยุทธ์ขององค์การคืออะไร แผนงานหรือโครงการเป็นตัวย่อยที่เชื่อมต่อระหว่างกลยุทธ์กับหลักสูตรการพัฒนา หลังจากนั้นจึงออกแบบหลักสูตรที่ต้องการและดำเนินการพัฒนาตามหลักสูตรต่อไป

ขั้นตอนที่ 6 กำหนดตัวชี้วัดผลงานด้านการพัฒนา นับเป็นขั้นตอนที่สำคัญ เพราะจะเป็นตัวชี้วัดว่าสิ่งที่ดำเนินการนั้นถูกต้องและเป็นไปตามความต้องการขององค์การหรือไม่ โดยผลงานด้านการพัฒนาสามารถกำหนดตัวชี้วัดได้ 3 ประการ คือ 1) ตัวชี้วัดประสิทธิภาพการพัฒนา (Training efficiency measurement) ได้แก่ อัตราผู้ได้รับการพัฒนาต่อพนักงานทั้งหมด จำนวนชั่วโมงการพัฒนาต่อคนต่อปี ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาต่อคนต่อปี ระดับความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาต่อการจัด การพัฒนา/วิทยากร ค่าใช้จ่ายในการพัฒนา เป็นต้น 2) ตัวชี้วัดความสามารถของบุคลากร (Training effectiveness measurement) ได้แก่ ทักษะเฉลี่ยต่อคน ร้อยละทักษะที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่แล้ว อัตราการเพิ่มขึ้นของคะแนนก่อนและหลังการฝึกอบรม เป็นต้น และ 3) ตัวชี้วัดผลกระทบที่มีต่อผลงานขององค์การ (Training impacts measurement) เป็นการวัดผลลัพธ์ว่าองค์การได้รับอะไรจากการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพและการที่บุคลากรมีความสามารถเพิ่มขึ้น เป็นต้น

นอกจากนี้ หลักการพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิผล มีดังนี้ คือ 1) เน้นเพื่อการเรียนรู้และเพื่อนักเรียนที่ชัดเจน ซึ่งโดยปกติจะพิจารณาจากองค์ประกอบที่เป็นได้ทั้งจุดมุ่งหมาย (Goal) และเป็นผลลัพธ์ (Outcome) ใน 3 ด้าน คือ ด้านพุทธิพิสัย เช่น ความรู้และความเข้าใจ ด้านจิตพิสัย เช่น ทศนคติและค่านิยม ด้านทักษะพิสัย เช่น ทักษะ พฤติกรรม และการปฏิบัติ 2) เน้นการเปลี่ยนแปลงทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ 3) มุ่งการเปลี่ยนแปลงในลักษณะคิดใหญ่แต่เริ่มทีละนิด (Think Big, But Start Small) จากชุดปฏิบัติการเล็กหลายชุด (A series of smaller steps) โดยเน้นการเปลี่ยนแปลงในประเด็นเกี่ยวกับการสอนและการเรียนรู้

สรุปได้ว่า ในการพัฒนาบุคลากรต้องยึดแนวคิดการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่มาออกแบบการพัฒนา เพื่อให้สอดคล้องกับต้องการและจำเป็น ส่วนรูปแบบการพัฒนาวชิชาชีพนั้นมีหลากหลายวิธีทั้งที่รูปแบบการศึกษาด้วยตนเอง การฝึกอบรมและพัฒนาหรือการพัฒนาในงานที่ปฏิบัติ ซึ่งในการพัฒนาวชิชาชีพนั้นควรใช้รูปแบบบูรณาการหลายวิธีเข้าด้วยกัน โดยกำหนดขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาให้ชัดเจน ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินการมีประสิทธิภาพ

นอกจากนั้น Castetter and Young ได้แสดงประเด็นเปรียบเทียบให้เห็นถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในค่านิยมการพัฒนาวชิชาชีพในสองช่วงทศวรรษที่ผ่านมาที่น่าสนใจ ดังต่อไปนี้

เดิม	เปลี่ยนเป็น
ใช้หลักการจากบนลงล่าง	ใช้หลักการจากล่างขึ้นบน
มีมุมมองที่แคบ	มีมุมมองที่กว้างขวางครอบคลุม
เป็นโครงการเดียว	เป็นโปรแกรมที่มีปฏิสัมพันธ์และส่งผลซึ่งกันและกัน
ควบคุม กำกับ	เสริมพลังอำนาจ
มุ่งทำเพื่อเสร็จสิ้นภารกิจ	มุ่งผู้รับการพัฒนา
เปลี่ยนแปลงระบบ	เปลี่ยนแปลงระบบและบุคลากร
ไม่คำนึงถึงวัฒนธรรมองค์กร	ร่วมมือเพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร
วางแผนจากส่วนกลาง	วางแผนในระดับหน่วยงานผู้ปฏิบัติ
แก้ปัญหาสำหรับบุคลากร	พัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อให้อุปสรรคตนเองได้
เน้นรายบุคคล	เน้นทั้งรายบุคคลและกลุ่ม
เน้นเพื่อการเตรียมการและเสริมสร้าง ประสบการณ์	เน้นเพื่อการปฏิบัติ
ไม่จริงจังกับผลลัพธ์ในการพัฒนา	เน้นให้เกิดผลลัพธ์จากการพัฒนา
พัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับการสอน	พัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
เน้นเพียงเพื่อเติมเต็มส่วนบุคคล	มีจุดมุ่งหมายทั้งตัวบุคคล กลุ่ม และระบบ
พัฒนาเป็นครั้ง ๆ เฉพาะกิจ	พัฒนาอย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่อง
เป็นโปรแกรมเบียดหัวแตก ไม่มีการจัดการที่ดี	เป็นยุทธศาสตร์เชิงระบบและมีจุดมุ่งหมายชัดเจน
การสนับสนุนด้านการเงินมีจำกัด	การสนับสนุนการเงินทั้งจากส่วนกลาง เขตพื้นที่และ สถานศึกษา
เน้นการซ่อมเสริมหรือแก้ไข	เน้นการซ่อมเสริม แก้ไข และความก้าวหน้า
ริเริ่มโดยฝ่ายบริหาร	ริเริ่มร่วมกันทั้งฝ่ายบริหารและทีมงาน
เป็นแบบทางการ	เป็นทั้งแบบทางการและไม่ทางการ
เป็นโปรแกรมที่ได้รับการกำหนดไว้แล้ว	เป็นโปรแกรมที่บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน
พึ่งพาผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก	รับการสนับสนุนทั้งจากภายในและภายนอกตามความเหมาะสม
คาดคะเนว่าจะได้รับผลกระทบในทางที่ดี	มีการประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจริง
จัดตามความเคยชินและประสบการณ์ที่มีมาก่อน	มีการสำรวจในเชิงทฤษฎี
พัฒนาบทบาท	พัฒนาทั้งบทบาทและวิชาชีพ
วางแผนแบบสุ่มเป็นบางส่วนบางเรื่อง	วางแผนทั้งระบบ
ประเมินระบบ	ประเมินระบบและประเมินตนเอง
เป็นโครงการที่ไม่เชื่อมโยงกัน เฉพาะกิจ และแยกส่วน	เป็นตัวแบบการพัฒนาวิชาชีพเชิงระบบ
ใช้เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์จำกัด	ใช้เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์มากขึ้น
ใช้วิธีการและรูปแบบที่จำกัด	ใช้วิธีการและรูปแบบที่หลากหลาย
ขาดการใช้การคิดอย่างเป็นระบบ	ใช้การคิดอย่างเป็นระบบเพื่อการเปลี่ยนแปลงระบบ

สำหรับการประเมินผลการพัฒนาวิชาชีพนั้น Guskey ได้เสนอไว้ 5 ประเภท คือ 1) การประเมินปฏิกิริยาจากผู้มีส่วนร่วม (Participants' reaction) เพื่อการปรับปรุง 2) การประเมินการเรียนรู้ของผู้มีส่วนร่วม (Participants' learning) ในความรู้และทักษะใหม่ที่ได้รับ 3) การประเมินการสนับสนุนและการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Organization support and change) 4) การประเมินการใช้ความรู้และทักษะใหม่ของผู้มีส่วนร่วม (Participants' use of new knowledge and skills) และ 5) การประเมินผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักเรียน (Student learning outcomes)

การพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรม

การพัฒนาบุคลากรด้วยการจัดโครงการฝึกอบรมนั้นจะส่งผล และเอื้ออำนวยประโยชน์ให้กับองค์กรหรือหน่วยงานได้เพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถและทัศนคติที่มีต่องานของบุคลากรผู้รับผิดชอบจัดการฝึกอบรมเป็นสำคัญ หากจะให้ได้ผล ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกเหนือไปจากจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับกระบวนการฝึกอบรม และหลักการบริหารงานฝึกอบรมแต่ละขั้นตอนแล้ว ผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรมจะต้องมีความรู้พื้นฐานทางสังคมศาสตร์ และ พฤติกรรมศาสตร์แขนงต่างๆ อย่างกว้างขวาง เช่น สังคมวิทยา จิตวิทยา และศาสตร์การจัดการ ซึ่งจะช่วยให้สามารถ กำหนดหลักสูตร และโครงการฝึกอบรมได้ง่ายขึ้น มีความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารบุคคลและการพัฒนาบุคคลด้วยวิธีการอื่น ๆ นอกเหนือไปจากการฝึกอบรม มีความเข้าใจถึงหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เพื่อให้สามารถปฏิบัติต่อผู้เข้าอบรมได้อย่างเหมาะสม ตลอดจน เข้าใจถึงหลักการวิจัยทางสังคมศาสตร์อยู่บ้างพอที่จะสามารถทำการสำรวจ เพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็น ในการบริหารงาน ฝึกอบรมได้ นอกจากนั้น ผู้ดำเนินการฝึกอบรมยังจำเป็นที่จะต้องมีความสามารถในการสื่อสาร ทั้งด้านการเขียนและการพูดในที่ชุมนุมชน ตลอดจนมีมนุษยสัมพันธ์ดีเพื่อให้สามารถติดต่อสื่อสารกับกลุ่มผู้เข้าอบรม และประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วย

นอกจากการมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวข้างต้นนี้แล้ว ทัศนคติของผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรม ยังเป็นสิ่งสำคัญที่มีผล กระทบต่อการดำเนินงานฝึกอบรมอีกด้วย กล่าวคือ ผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรมเองจะต้องเป็นผู้ที่เห็น ความสำคัญของการฝึกอบรม ต่อการพัฒนาบุคลากร มีความเห็นสอดคล้องกับหลักการและแนวคิดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม รวมทั้งควรจะต้องมีความเชื่อว่าการฝึกอบรมนั้นเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยในการพัฒนาบุคลากร และนำไปสู่การปรับปรุงการบริหารได้ ทัศนคติเช่นนี้จะเกิดขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อเขามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ หลักการบริหารงานฝึกอบรม ตลอดจนเรื่องต่าง ๆ ซึ่งเป็นแนวคิดพื้นฐานที่เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ควรรู้อยู่แล้วข้างต้นนั่นเอง ดังนั้น เพื่อปูพื้นฐานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานด้านการฝึกอบรม จึงจะขอเริ่มต้นคู่มือการจัดโครงการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาบุคลากรด้วยการกล่าวถึงแนวคิดและหลักการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรเสียก่อน

ความหมายของการฝึกอบรม

ความหมายของการฝึกอบรมไว้อย่างมากมาย ขึ้นอยู่กับว่ามองการฝึกอบรมจากแนวคิด (Approach) ใด เช่น

เมื่อมองการฝึกอบรม ในฐานะที่เป็นแนวทางในการพัฒนาข้าราชการตามนโยบายของรัฐ "การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้เพื่อช่วยให้ข้าราชการมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ และเพื่อให้เกิด ความร่วมมือกันระหว่างข้าราชการในการปฏิบัติงานร่วมกัน ในองค์การ" หรือ

การฝึกอบรม คือ " การถ่ายทอดความรู้เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความชำนาญ ความสามารถ และทัศนคติในทางที่ถูกต้อง เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานและภาระหน้าที่ต่าง ๆ ในปัจจุบันและอนาคต เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และ..ไม่ว่าการฝึกอบรม จะมีขั้นที่ใดก็ตามวัตถุประสงค์คือ เป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน หรือเพิ่มขีดความสามารถในการจัดรูปขององค์การ.."

ในระยะหลัง เรามักจะมองการฝึกอบรมในเชิงของกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันสืบเนื่องมาจากเรียนรู้ การฝึก อบรมจึงหมายถึง " กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีระบบ เพื่อให้บุคคลมีความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถที่จำเป็น และมีทัศนคติที่ดีสำหรับการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งของหน่วยงานหรือองค์การนั้น " [2] และ

การฝึกอบรม คือ " กระบวนการในอันที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทัศนคติ และความชำนาญ ในเรื่องหนึ่งเรื่องใด และเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

จะเห็นได้ว่า ความหมายของการฝึกอบรมมีมากมาย ขึ้นอยู่กับว่าจะพิจารณาจากแนวคิด (Approach) ใดที่เกี่ยวกับ การฝึกอบรม ทั้งนี้ มีแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมดังต่อไปนี้

การฝึกอบรมกับการศึกษาและการพัฒนาบุคคล

การศึกษา การพัฒนาบุคลากร และการฝึกอบรมล้วนแต่มีลักษณะที่สำคัญ ๆ คล้ายคลึงกัน และเกี่ยวข้องกันจนดูเหมือน จะแยกออกจากกันได้ยาก แต่ความเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างทั้งสามเรื่องดังกล่าว จะช่วยให้สามารถเข้าใจถึงลักษณะของกระบวนการฝึกอบรม ตลอดจนบทบาทและหน้าที่ของผู้รับผิดชอบจัดการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้น

การศึกษาเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีระบบ เพื่อให้บุคคลมีความรู้ ทักษะ ทัศนคติในเรื่องทั่วไป อย่างกว้าง ๆ โดยมุ่งเน้นการสร้างคนให้มีความสมบูรณ์ เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมด้วยดี และสามารถปรับตัวให้เข้ากับ สภาพแวดล้อมได้เป็นสำคัญ ถึงแม้ว่า การศึกษายุคปัจจุบันจะเน้นให้ความสำคัญแก่ตัวผู้เรียนเป็นหลัก (Student-Centered) ทั้งในด้านของการจัด เนื้อหา การเรียนรู้ ระดับความยากง่ายและเทคนิควิธีการเรียนรู้ เพื่อให้ตรงกับ ความสนใจ ความต้องการ ระดับสติปัญญา และความสามารถของผู้เรียนก็ตาม การศึกษาโดยทั่วไปก็ยังคงเป็นการสนองความต้องการของบุคคล ในการ เตรียมพร้อม หรือสร้างพื้นฐานในการเลือกอาชีพมากกว่า การมุ่งเน้นให้นำไปใช้ใน

การปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง นอกจากนั้น การศึกษาเป็นสิ่งที่สามารถกระทำตลอดชีวิต (Lifelong Education) ไม่จำกัดระยะเวลาอีกด้วย

ส่วนคำว่า การพัฒนาบุคลากรนั้น นักวิชาการด้านการฝึกอบรมบางท่านเห็นว่าเกือบจะเป็นเรื่องเดียวกันกับการฝึกอบรม โดยกล่าวว่า การฝึกอบรม เป็นการเสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้ สำหรับบุคลากรระดับปฏิบัติการ เพื่อให้สามารถทำงานอย่างไร อย่างหนึ่งได้ตามจุดประสงค์เฉพาะอย่าง ในขณะที่การพัฒนาบุคคลนั้น มุ่งเสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องต่างๆ ไปอย่างกว้างๆ จึงเป็นการฝึกอบรมสำหรับบุคลากรระดับบริหารเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วบุคลากรทั้งสองระดับก็ต้องมีทั้งการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรรวมๆ กันไป เพียงแต่ว่าจะเน้นหนักไปในทางใดเท่านั้น

การพัฒนาบุคลากร เป็นคำที่มีความหมายกว้างมาก กล่าวคือ กิจกรรมใดที่จะมีส่วนทำให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และทัศนคติที่ดีขึ้น สามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ ที่ยากขึ้นและมีความรับผิดชอบ ที่สูงขึ้น ในองค์กรได้แล้ว เรียกว่า เป็นการพัฒนาบุคคลทั้งนั้น ซึ่งหมายความรวมถึงการให้การศึกษาเพิ่มเติม การฝึกอบรม การสอนงาน หรือ การนิเทศงาน (Job Instruction) การสอนแนะ (Coaching) การให้คำปรึกษาหารือ (Counselling) การมอบหมาย หน้าที่ให้ ทำเป็นครั้งคราว (Job Assignment) การให้รักษาการแทน (Acting) การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การทำงาน เพื่อให้โอกาสศึกษา งานที่แปลกใหม่ หรือการได้มีโอกาสศึกษาหาความรู้ และประสบการณ์จากหน่วยงานอื่น (Job Rotation) เป็นต้น

จากความหมายของการพัฒนาบุคลาการดังกล่าวข้างต้น ทำให้เข้าใจได้ทันทีว่าการฝึกอบรมเป็นเพียงวิธีการหนึ่ง หรือ ส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคคลเท่านั้น เพราะการพัฒนาบุคคลเป็นเรื่องซึ่งมีจุดประสงค์และแนวคิดกว้างขวางกว่าการฝึกอบรม ดังที่มีผู้นิยามว่า การฝึกอบรม คือ " การพัฒนาบุคลากรให้มี ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทัศนคติ ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน จนกระทั่งเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานไปในทิศทางที่ต้องการ

นอกจากนั้น การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคคลนั้น เป็นเรื่องที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะเจาะจง เน้นถึงการเพิ่มประสิทธิภาพ ของงานซึ่งตัวบุคคลนั้นปฏิบัติอยู่ หรือจะปฏิบัติต่อไปในระยะยาว เนื้อหาของเรื่อง ที่ฝึกอบรมอาจเป็น เรื่องที่ตรงกับความต้องการ ของตัวบุคคลนั้นหรือไม่ก็ได้ แต่จะเป็นเรื่องที่มุ่งเน้นให้ตรงกับงานที่กำลังปฏิบัติอยู่หรือกำลังจะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ การฝึกอบรม จะต้องเป็นเรื่องที่จะต้องมีการกำหนดระยะเวลาเริ่มต้น และสิ้นสุดลงอย่างแน่นอน โดยมีจุดประสงค์ให้เกิดการ เปลี่ยนแปลง พฤติกรรม ซึ่งสามารถประเมินผลได้จากการปฏิบัติงานหรือผลงาน (Performance) หลังจากได้รับการ ฝึกอบรม ในขณะที่การศึกษา เป็นเรื่องระยะยาว และอาจประเมินไม่ได้ในทันที เพื่อสร้างความเข้าใจใน เรื่องดังกล่าวแล้วข้างต้น อาจจะพบความแตกต่างระหว่างการศึกษา การพัฒนาบุคลากร และการฝึกอบรม ได้ดังนี้

การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการศึกษา การพัฒนาบุคลากร และการฝึกอบรม

หัวข้อในการเปรียบเทียบ	การศึกษา	การพัฒนา	การฝึกอบรม
1. เป้าหมาย	>เลือกอาชีพ >ปรับตัวให้เข้ากับสังคมและสภาพแวดล้อม	>เสริมสร้างคุณภาพและความก้าวหน้าของบุคคล	>เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
2. เนื้อหา	>กว้าง	>ตรงกับศักยภาพและงานในอนาคต	> ตรงกับงานที่กำลังปฏิบัติหรือกำลังจะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ
หัวข้อในการเปรียบเทียบ	การศึกษา	การพัฒนา	การฝึกอบรม
3. ตามความต้องการของ	> บุคคล	>หน่วยงานและบุคคล	>งาน
4. ระยะเวลาที่ใช้	>ยาวและสามารถทำได้เรื่อยๆ ไม่สิ้นสุด	> ใช้เวลาตลอดอายุงาน >มองในระยะยาว	>ใช้ระยะเวลาจำกัด
5. วัย	> วัยเรียน	>วัยทำงาน	>วัยทำงาน
6. ความเสี่ยง	> ปานกลาง	> สูง	>ต่ำ
7. การประเมินผล	> การปฏิบัติงานในอนาคต	> เกือบจะทำการประเมินไม่ได้เพราะมีตัวแปรจากสภาพแวดล้อมจำนวนมาก ยากแก่การควบคุม	>จากพฤติกรรมในการปฏิบัติงานในหน้าที่

สรุปความแตกต่างของทั้ง 3 คำ อย่างสั้น ๆ ได้ดังนี้

การศึกษา (Education) เน้นที่ตัวบุคคล (Individual Oriented)

การฝึกอบรม (Training) เน้นถึงการทำให้สามารถทำงานที่ต้องการได้ (Job Oriented)

การพัฒนา (Development) เน้นที่องค์กร (Organizational Oriented) เพื่อให้ตรงกับนโยบาย เป้าหมาย ขององค์กรที่สังกัด

การฝึกอบรมกับกระบวนการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

ในการจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรนั้น ผู้จัดจำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงลักษณะธรรมชาติในกระบวนการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เป็นพื้นฐานเสียก่อน จึงจะมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจเลือกทางเลือกต่างๆ ในการดำเนินการตาม กระบวนการ บริหารงานฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสม และก่อให้เกิดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของ ผู้เข้าอบรมได้ตรงกับ วัตถุประสงค์ของการ ฝึกอบรมมากขึ้น

การฝึกอบรมมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการเรียนรู้ เนื่องจาก การฝึกอบรมเป็นกระบวนการหนึ่งซึ่งมุ่งก่อให้เกิด การเรียนรู้ ซึ่งหมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวร อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการ ปฏิบัติที่มี การเน้นย้ำบ่อยๆ โดยที่ผลของการเรียนรู้อาจไม่สามารถสังเกตเห็นได้โดยตรง แต่อาจตรวจสอบได้จากผลของการกระทำ หรือผลงานของผู้เรียน นักจิตวิทยาได้ทำการวิจัยค้นคว้าเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้ไว้มากมาย ล้วนแต่เห็นว่าการเรียนรู้ของผู้ใหญ่แตกต่างจากการเรียนรู้ของเด็ก เรื่องที่สำคัญเกี่ยวกับลักษณะธรรมชาติในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ อาจพอสรุปเป็นข้อ ๆ ได้ดังนี้

1. ผู้ใหญ่ต้องการรู้เหตุผลในการเรียนรู้ และ ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ต่อเมื่อเขาต้องการจะเรียน เนื่องจากผู้ใหญ่ที่เข้าใจตนเอง และรู้ว่าตนเองมีความรับผิดชอบต่อผลของการตัดสินใจของตนเองได้ ก่อนการเรียนรู้ผู้ใหญ่ มักต้องการจะรู้ว่า เพราะเหตุใดหรือทำไมเขาจึงจำเป็นต้องเรียนรู้ เขาจะได้รับ ประโยชน์อะไร จากการเรียนรู้ และจะสูญเสีย ประโยชน์อะไรบ้างถ้าไม่ได้เรียนรู้สิ่งเหล่านั้น ผู้ใหญ่จึงมีความพร้อมที่จะเรียนรู้ในสิ่งที่เขาต้องการเรียนรู้และพึงพอใจ มากกว่า จะให้ผู้อื่นมา กำหนดให้ และมักมีแรงจูงใจในการเรียนรู้จากภายในตนเองมากกว่าแรงจูงใจภายนอก

2. ลักษณะการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ในกระบวนการเรียนรู้ ผู้ใหญ่ต้องการเป็นอย่างมากที่จะชี้แนะตนเองมากกว่าจะให้ผู้สอน มาชี้แนะหรือควบคุมเขา นั่นคือ ผู้ใหญ่อยากที่จะเรียนรู้ด้วยตนเองมากกว่า และด้วยการเรียนรู้มีลักษณะเป็นการแนะแนวมากกว่า การสอน ดังนั้น บทบาทของ ผู้สอนควรจะเป็น การเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้เรียนในกระบวนการค้นหาความจริง หรือที่เรียกว่าผู้อำนวยความสะดวก ในการเรียนรู้ (Facilitator) มากกว่าที่จะเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ของตนไปยังผู้เรียน นอกจากนี้ บทบาทของผู้อำนวยความสะดวกในการ เรียนรู้ควรจะต้องเป็นผู้สร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ ด้วยการยอมรับ ฟังและยอมรับในการแสดงออก ทศนคติและความรู้สึกนึกคิด เกี่ยวกับเนื้อหาสาระของวิชาที่เรียนของผู้เรียน ช่วยให้ผู้เรียนได้เข้าใจถึงจุดมุ่งหมายในการเรียนรู้ของแต่ละคน และของกลุ่ม ทำหน้าที่จัดหา และจัดการทรัพยากรในการเรียนรู้ หรืออาจเป็นแหล่งทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นเสียเอง

3. บทบาทของประสบการณ์ของผู้เรียน ประสบการณ์ชีวิตมีผลกระทบต่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ข้อแตกต่างในการเรียนรู้ที่สำคัญระหว่างผู้ใหญ่กับเด็กอย่างหนึ่งก็คือ ผู้ใหญ่มีประสบการณ์มากกว่า ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งข้อดีและข้อเสีย ทั้งนี้ เพราะวิธีการเรียนรู้เบื้องต้นของผู้ใหญ่ คือ การวิเคราะห์ และค้นหา ความจริงจากประสบการณ์ ซึ่งนักจิตวิทยาบางคนเชื่อว่า หากเขารับรู้ว่า สิ่งที่เขาเรียนรู้นั้นมีส่วนช่วยรักษา หรือเสริมสร้าง ประสบการณ์ภายในตัวเขา ผู้ใหญ่ก็จะเรียนรู้ได้มากขึ้น แต่ถ้าหาก

กิจกรรมใดหรือประสบการณ์ใด จะทำให้มีการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างภายในของเขา ผู้ใหญ่ก็มีแนวโน้มที่จะต่อต้านโดยการปฏิเสธหรือบิดเบือนกิจกรรมหรือประสบการณ์นั้น ๆ นอกจากนั้น ประสบการณ์เป็นสิ่งที่ทำให้ผู้ใหญ่มีความแตกต่างระหว่างบุคคล เพราะยิ่งอายุมากขึ้นประสบการณ์ของผู้ใหญ่ก็ยิ่งจะแตกต่างกันมากขึ้น ดังนั้น การจัดกิจกรรมการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ จึงควรคำนึงถึงทั้งในด้านของความแตกต่าง ระหว่างบุคคลของผู้ใหญ่ และควรจะอาศัยข้อดีของการมีประสบการณ์ของผู้ใหญ่ และทำให้ประสบการณ์นั้นมีคุณค่าโดยการ ใช้เทคนิคฝึกอบรมต่าง ๆ ซึ่งเน้นการเรียนรู้โดยอาศัยประสบการณ์ (Experiential techniques) ทำให้ผู้เรียนได้มีโอกาส ผสมผสานความรู้ใหม่กับประสบการณ์เดิมที่มีอยู่ ทำให้การเรียนรู้ที่ได้รับใหม่นั้นมีความหมายเพิ่มเติมขึ้นอีก อาทิเช่น วิธีการอภิปรายกลุ่ม กิจกรรมการแก้ปัญหา กรณีศึกษา และเทคนิคการฝึกอบรมโดยอาศัยกระบวนการกลุ่มต่าง ๆ

4. แนวโน้มในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ โดยทั่วไปเด็กมีแนวโน้มที่จะเรียนรู้โดยอาศัยเนื้อหาวิชา และมองการเรียนรู้ในลักษณะเอง การแสวงหาความรู้จากเนื้อหาสาระ ของวิชาใดวิชาหนึ่งโดยตรง แต่สำหรับผู้ใหญ่ การเรียนรู้จะมุ่งไปที่ชีวิตประจำวัน (Life-centered) หรือเน้นที่งาน หรือการแก้ปัญหา (Task-centered) เสียมากกว่า นั่นคือ ผู้ใหญ่จะยอมรับและสนใจกิจกรรมการเรียนรู้ของเขา หากเขาเชื่อและเห็นว่า การเรียนรู้นั้น ๆ จะช่วยให้เขาทำงานได้ดีขึ้น หรือช่วยแก้ปัญหาในชีวิตประจำวันของเขา ดังนั้น การจัดหลักสูตรเพื่อการเรียนการสอน ผู้ใหญ่จึงควรจะอาศัยสถานการณ์ต่าง ๆ รอบตัวของเขา และเป็นการเพิ่มความเข้าใจ ทักษะ ซึ่งมีส่วนช่วยในการแก้ปัญหา ในชีวิตจริงของเขาด้วยทักษะ ซึ่งมีส่วนช่วยในการแก้ปัญหา ในชีวิตจริงของเขาด้วย

5. บรรยากาศในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้ดีกว่าในบรรยากาศที่มีการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ทั้งทางกายภาพ เช่น การจัดแสงสว่าง และ อุณหภูมิของห้องให้พอเหมาะ มีการจัดที่นั่งที่เอื้อต่อการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน หรือระหว่างผู้เรียนด้วยกันได้สะดวก และมีบรรยากาศของการยอมรับในความแตกต่างในทางความคิด และประสบการณ์ที่แตกต่างกันของแต่ละคน มีความเคารพซึ่งกัน และกัน มีอิสระภาพและการสนับสนุนให้มีการแสดงออก และมีความเป็นกันเองมากกว่าบังคับด้วยระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ผู้ใหญ่ก็จะปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้มากกว่า ตรงกันข้าม หากผู้ใหญ่ตกอยู่ในสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่ขมขื่น เขาก็มักจะยั้งหยุด ไม่ยอมยืดหยุ่น หรือไม่ยอมปรับตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมนั้น แต่ถ้าหากเขารู้สึกว่าอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย เขาจะยอมรับ และปรับตนเองให้เข้ากับประสบการณ์และสิ่งแวดล้อมนั้น ๆ ได้

จากลักษณะและธรรมชาติในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ดังกล่าวไปแล้วข้างต้น พอสรุปถึงหลักสำคัญในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ไว้สั้น ๆ ดังนี้ คือ

1. ผู้ใหญ่จะเรียนเมื่อเขาต้องการจะเรียน
2. ผู้ใหญ่จะเรียนเฉพาะสิ่งที่เขามีความรู้สึกว่ามีความจำเป็นจะต้องเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรียนเพื่อนำไปปฏิบัติ
3. ผู้ใหญ่เรียนรู้โดยการกระทำได้ดีกว่า การสอนผู้ใหญ่จึงควรใช้วิธีการหลาย ๆ อย่างรวมทั้งให้ลงมือกระทำด้วย
4. จุดศูนย์กลางในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่อยู่ที่ปัญหา และปัญหาเหล่านั้นจะต้องเป็นจริง
5. ประสบการณ์มีผลกระทบต่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งคุณและโทษต่อการเรียนรู้

6. ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้อย่างดียิ่งในบรรยากาศแวดล้อมที่เป็นกันเอง ไม่ใช่รู้สึกถูกบังคับโดยระเบียบกฎเกณฑ์

7. ผู้ใหญ่ต้องการการแนะแนวไม่ใช่การสอน และต้องการการวัดผลด้วยตนเอง มากกว่าการให้คะแนน

นอกจากนั้น บทบาทที่สำคัญของผู้สอน วิทยากร หรือผู้อำนวยความสะดวก (Facilitators) ในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ซึ่งจำเป็นที่ผู้รับผิดชอบจัดการฝึกอบรมจะต้องเข้าใจและพยายามดำเนินการต่างๆในการจัดฝึกอบรมให้สอดคล้องกันด้วยนั้น อาจสรุปได้ดังนี้

1. ผู้สอนจะต้องยอมรับว่าผู้เรียนแต่ละคนมีคุณค่า และจะต้องเคารพในความรู้สึกรู้สึกคิด และความเห็น ตลอดจน ประสบการณ์ของเขาด้วย

2. ผู้สอนควรพยายามทำให้ผู้เรียนตระหนักด้วยตัวเองว่ามีความจำเป็นที่เขาจะต้องปรับพฤติกรรม (ทั้งด้านความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ และทัศนคติ) โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้วยการเรียนรู้เกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และอาจประสบปัญหาอย่างใดบ้าง อันเนื่องมาจากการขาดพฤติกรรมที่มุ่งหวังดังกล่าว

3. ควรจัดสิ่งแวดล้อมทางกายภาพให้สะดวกสบาย เช่น ที่นั่ง อุณหภูมิ แสงสว่าง การถ่ายเทอากาศ ฯลฯ รวมทั้งเอื้อต่อการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนด้วยกันเองได้สะดวกอีกด้วย เช่น ไม่ควรจัดให้มีการนั่งข้างหน้าข้างหลังซึ่งกันและกัน)

4. ผู้สอนจะต้องแสวงหาวิธีการที่จะแสวงหาความสัมพันธ์อันดี ระหว่างผู้เรียนด้วยกันเพื่อสร้างความรู้สึกไว้น่าเชื่อถือ และความช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน โดยการยั่วยุหรือสนับสนุนให้มีกิจกรรมที่ต้องมีการให้ ความร่วมมือร่วมใจกันและกัน และในขณะเดียวกันควรพยายามหลีกเลี่ยงการแข่งขัน และการใช้วิจารณ์ญาติตัดสินว่าอะไรควรไม่ควรอีกด้วย

5. หากเป็นไปได้ ผู้สอนควรเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในเรื่องดังต่อไปนี้

5.1 การพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้ ตามความต้องการของผู้เรียน โดยสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ของผู้สอน และของเนื้อหาวิชาด้วย

5.2 การพิจารณาทางเลือกในการกำหนดกิจกรรมเพื่อการเรียนการสอน รวมทั้งการเลือกวัสดุอุปกรณ์ และวิธีการเรียนการสอน

5.3 การพิจารณากำหนดมาตรการหรือเกณฑ์การเรียนการสอนซึ่งเป็นที่ยอมรับร่วมกัน รวมทั้งร่วมกันกำหนด เครื่องมือและวิธีการวัดผลความก้าวหน้าเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ตั้งแต่แรกด้วย

5.4 ผู้สอนจะต้องช่วยผู้เรียนให้รู้จักพัฒนาขั้นตอนและวิธีการในการประเมินตนเองตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้แล้ว

การนิเทศ

1. ความหมายของการนิเทศ

การนิเทศ หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนเกี่ยวกับกระบวนการเรียนการสอน เพื่อให้งานดังกล่าวประสบผลสำเร็จ โดยความร่วมมือร่วมใจกันของบุคลากรในโรงเรียน โดยมีจุดหมายสูงสุดคือ การให้ผู้เรียนได้มีการพัฒนาตนเองเต็มตามศักยภาพ

2. ความสำคัญและความจำเป็นของการนิเทศ

ภารกิจหลักสำคัญของโรงเรียน คือ การดำเนินการจัดการเรียนการสอนให้สามารถสร้างเสริมนักเรียนให้มีการพัฒนาทุกด้านเต็มตามวัยและเต็มศักยภาพ บุคลากรที่จะดำเนินการพัฒนาตัวผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพได้นั้น ก็คือ ตัวผู้สอน และครูผู้สอนที่ดีต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนประสบความสำเร็จ ในการพัฒนาครู คือ การนิเทศภายในอย่างเป็นทางการและต่อเนื่อง จะช่วยให้ครูมีความรู้ความสามารถในการปรับปรุงการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของตนเองให้ดียิ่งขึ้นตอบสนองหลักสูตรให้มากขึ้น ได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์และร่วมกันวางแผนพัฒนาตัวนักเรียนให้มีคุณภาพยิ่งขึ้นในขณะเดียวกันก็มีความมั่นใจ มีขวัญกำลังใจ มีความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานของตน จนมีคำกล่าวที่ว่า “การจัดการที่ดีเป็นกุญแจนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร การนิเทศที่ดีเป็นกุญแจนำไปสู่การจัดการเรียนการสอนที่ดี”

การนิเทศภายในโรงเรียน เกิดจากปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงของระบบการจัดการศึกษา
2. การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดจนการพัฒนาหลักสูตร
3. ความเจริญก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งเป็นไปอย่างรวดเร็ว
4. ความเฉื่อยชาและความนิ่งเฉย และการขาดความสนใจของครู-อาจารย์ ซึ่งควรได้รับการกระตุ้นอยู่เสมอ
5. วิชาการ สังคมและวัฒนธรรมมีการเปลี่ยนแปลง
6. การขาดประสบการณ์ของครู-อาจารย์ ที่ก้าวไม่ทันเทคนิค หรือวิธีการสอนใหม่ๆ
7. ผลการวิจัยและการค้นคว้าใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นในด้านวิชาการต่างๆ ควรได้รับการเผยแพร่ และแปลความหมายออกมาเป็นการปฏิบัติ เพื่อให้การศึกษาก้าวหน้า และเจริญงอกงามขึ้น
8. ปรัชญาและอุดมการณ์ทางการศึกษาเปลี่ยนแปลงไป ควรได้รับการถ่ายทอดและสนองตอบจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการให้การศึกษา

ความจำเป็นในการนิเทศภายในโรงเรียน มีดังนี้

1. เพื่อให้การเรียนการสอนพัฒนาไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดจำเป็นต้องมีการนิเทศ ถึงแม้จะไม่มีศึกษานิเทศก์มาให้ความช่วยเหลือ ผู้บริหารโรงเรียนแต่ละโรงเรียนก็ต้องพยายามทำหน้าที่นี้ เพราะการนิเทศจะช่วยเสริมคุณภาพการศึกษาของนักเรียน
2. เพื่อส่งเสริมครู-อาจารย์ในโรงเรียนได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และนำความรู้ความสามารถที่ได้มาปรับปรุงหรือใช้เป็นเครื่องมือ เลือกริธีสอนที่เหมาะสมได้นอกจากการสอนแล้วยังเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงพฤติกรรมบางประเภทของนักเรียนได้

3. การจัดโครงการนิเทศ ไม่ว่าจะด้วยวิธีใด ๆ สามารถกระตุ้นให้เกิดแนวคิดใหม่แก่ครู-อาจารย์ ภายในโรงเรียนได้

4. เพื่อให้ครู-อาจารย์ได้ทราบนโยบาย ปรัชญา ตลอดจนวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ซึ่งจะมีส่วนช่วยให้ครู-อาจารย์ ได้พัฒนาการเรียนการสอนของตน

5. เพื่อเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู-อาจารย์ ก่อให้เกิดความรู้สึกลอดดภัยในการทำงาน เพื่อที่จะได้ร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายอันเดียวกัน ในความสามัคคีมีน้ำหนึ่งน้ำใจเดียวกัน มีความรักและภูมิใจในอาชีพครูที่ปฏิบัติ

3. ความมุ่งหมายของการนิเทศ

การนิเทศภายในโรงเรียนเป็นการส่งเสริมพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและเป็นการร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายอันเดียวกัน

ความมุ่งหมายของการนิเทศภายใน มี 5 ประการ คือ

1. เพื่อพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีความรู้ทักษะในการปฏิบัติงาน และมีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน

2. เพื่อพัฒนาวิธีการปฏิบัติงาน โดยการนำหลักการนิเทศการศึกษา และกระบวนการนิเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา

3. เพื่อประสานความสัมพันธ์อันดีในกลุ่มผู้ร่วมปฏิบัติงาน และผู้เกี่ยวข้อง

4. เพื่อสร้างขวัญกำลังใจ สร้างความมั่นใจ ความสบายใจ ความภูมิใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรที่ได้ร่วมกันวางแผนไว้

5. เพื่อติดตามการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบตามเงื่อนไขหรือข้อตกลงที่ได้ร่วมกันวางแผนไว้

จากความสำคัญของการนิเทศที่กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การนิเทศภายในโรงเรียนเป็นกระบวนการที่จะส่งเสริมและสร้างสรรค์การจัดการเรียนการสอน โดยมีเป้าหมายอยู่ที่คุณภาพของนักเรียน โดยเน้นบรรยากาศความเป็นประชาธิปไตย มีสัมพันธ์ภาพแห่งการร่วมกันคิดร่วมกันทำ ยอมรับซึ่งกันและกัน ให้เกียรติและจริงใจต่อกันระหว่างผู้นิเทศ ผู้สอน เพื่อร่วมกันพัฒนาทักษะวิชาชีพ อันจะส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

4. กระบวนการนิเทศ

กำหนดขั้นตอนและกระบวนการนิเทศภายในเพื่อพัฒนาครู มีดังนี้ คือ

1. การประเมินความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนา หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลที่แสดงสภาพปัจจุบันของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือเรื่องใดเรื่องหนึ่งแล้วนำมาพิจารณาเก็บข้อมูลที่แสดงภาพปลายทาง หรือสภาพความสำเร็จของงาน ถ้าข้อมูลแสดงสภาพปัจจุบันสอดคล้องกับข้อมูลแสดงความสำเร็จของงาน หรือด้อยกว่าก็แสดงว่า มีความต้องการและความ จำเป็นที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขการประเมินความต้องการและความจำเป็น โดยดำเนินการได้ดังนี้

1.1 กำหนดสิ่งที่จะประเมินและองค์ประกอบที่จะประเมิน

1.2 กำหนดสภาพความสำเร็จและเกณฑ์ประเมิน

1.3 กำหนดวิธีการ เครื่องมือ และระยะเวลาที่เก็บรวบรวมข้อมูล

- 1..4 กำหนดแหล่งข้อมูล
- 1.5 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 1.6 วิเคราะห์ข้อมูลและจัดทำสารสนเทศ
- 1.7 เปรียบเทียบสารสนเทศแสดงสภาพปัจจุบันกับสภาพความสำเร็จ
- 1.8 เขียนข้อความที่แสดงถึงสารสนเทศที่ต้องการปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาให้ดีขึ้น
- 1.9 เรียงลำดับความต้องการและความจำเป็นที่จะพัฒนา และนำเสนอให้ตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงอยู่เสมอ
2. วิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อย เพื่อกำหนดจุดที่จะพัฒนาหมายถึง การวิเคราะห์ผลหรือข้อมูลที่ได้จากการประเมิน และองค์ประกอบที่ส่งผลต่อสภาพความสำเร็จของงานเพื่อประโยชน์ในกำหนดจุดที่จะพัฒนา และประเมินแนวทางเลือกเพื่อพัฒนา การเลือกจุดที่จะพัฒนาให้เหมาะสม ทำให้การนิเทศของโรงเรียนมีโอกาสประสบผลสำเร็จได้ จุดที่จะพัฒนาอาจพิจารณาในด้านต่างๆ ได้ดังนี้
 - 2.1 ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน
 - 2.2 เจตคติต่อวิชาชีพ
 - 2.3 ค่านิยมในการพัฒนาตนเอง
 - 2.4 ทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น
 - 2.5 ความตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นที่จะต้องพัฒนานักเรียน
3. หาแนวทางเพื่อพัฒนา เป็นการพิจารณาการเลือกยุทธศาสตร์ที่จะใช้ในการปรับปรุงแก้ไข หรือพัฒนาความเป็นไปได้หรือโอกาสที่จะประสบผลสำเร็จมากที่สุด โดยคำนึงถึงจุดพัฒนา หรือข้อจำกัดของหน่วยงาน การหาทางเลือกเพื่อพัฒนามีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้
 - 3.1 รวบรวมข้อมูลแนวทางเลือกที่มีความเป็นไปได้ในการพัฒนา
 - 3.2 พิจารณาทางเลือกที่มีความเป็นไปได้ในการพัฒนา
 - 3.3 พิจารณาข้อดีข้อเสียของแนวทางเลือกที่มีความเป็นไปได้
 - 3.4 เลือกแนวทางพัฒนาที่เหมาะสมที่สุดให้บรรลุความต้องการ
4. ลงมือปฏิบัติ เป็นการนำเอายุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้มาลำดับขั้นตอนการดำเนินการ และกำหนดสิ่งสนับสนุนในการปฏิบัติงานตามขั้นตอน ดังนี้
 - 4.1 การกำหนดขั้นตอนรายละเอียดในการทำงานได้แก่ งบประมาณ บุคลากร วัสดุ อุปกรณ์
 - 4.2 กำหนดสิ่งสนับสนุนในการดำเนินได้
 - 4.3 กำหนดระยะเวลาในการดำเนินการ
 - 4.4 วางแผนติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 4.5 จัดทำแผนนิเทศภายในสถานศึกษา
 - 4.6 ประชุมชี้แจงและมอบหมายงานที่ตรงกับความสามารถของการปฏิบัติงาน
 - 4.7 ผู้ปฏิบัติงานจัดปฏิทินปฏิบัติงานและประสานการปฏิบัติงานกับผู้เกี่ยวข้อง
 - 4.8 ผู้ปฏิบัติงานลงมือปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ตามปฏิทินงาน
 - 4.9 ผู้ปฏิบัติรายงานความก้าวหน้า และการปฏิบัติงานต่อหน่วยงานเจ้าสังกัด

5. การติดตามผลและปรับปรุงแก้ไข เป็นการรวบรวมข้อมูลด้านการดำเนินการนิเทศผลที่ได้จากการนิเทศ ข้อมูลที่ได้ นำไปเปรียบเทียบกับสภาพความสำเร็จของงาน หากไม่ประสบผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ ก็ต้องมีการพิจารณาว่ามีข้อบกพร่องตรงจุดไหนอย่างไร และหาแนวทางแก้ไข และพัฒนาให้ดีขึ้น

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า กระบวนการนิเทศภายใน หมายถึง ขั้นตอน หรือวิธีการ หรือแบบแผน หรือหลักการการปฏิบัติงานนิเทศ เพื่อให้เทศคนั้นบรรลุผลเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5. ปัญหาและอุปสรรคการนิเทศ

การนิเทศภายในเป็นเรื่องใหม่ที่เกิดขึ้นในวงการศึกษานักเรียนไทยไม่ถึงสองทศวรรษ จากความคิดเดิมครุมีหน้าที่สอน การตรวจสอบคุณภาพการให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุงงานไม่มี การนิเทศจากภายนอกก็กระทำได้ยาก เพราะยังขาดบุคลากรปัญหาประมาณ ในส่วนของผู้บริหารโรงเรียนมีปัญหาการบริหารเวลา ความรู้ ทักษะ

1. ผู้บริหารบางคนให้ความสนใจและสนับสนุนงานวิชาการน้อยไป และยังไม่เห็นความจำเป็นรีบด่วนที่จะจัดการนิเทศงานวิชาการขึ้นภายในโรงเรียน
2. ครู-อาจารย์ ในโรงเรียนยังไม่เข้าใจความหมาย และวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการนิเทศ
3. โรงเรียนขาดแคลนบุคลากรที่รับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับงานนิเทศ
4. โรงเรียนขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการดำเนินการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน
5. ครู-อาจารย์ ในโรงเรียนไม่ยอมรับเทคนิควิธี แนวคิด เทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรเรียนการสอนการปฏิบัติงาน และไม่ศรัทธาในตัวผู้นิเทศภายในโรงเรียน
6. การจัดทำเป้าหมาย แผนงานและโครงการ งานนิเทศงานวิชาการต่างๆ ในโรงเรียนไม่เด่นชัดและจัดทำน้อยมาก
7. โรงเรียนขาดข้อมูลเพื่อการวางแผนการดำเนินงานจัดการนิเทศวิชาการในโรงเรียน
8. เวลาในการปฏิบัติกรนิเทศของบุคลากรในโรงเรียนมีน้อยมาก เพราะบุคลากรมีงานสอนและหน้าที่อื่นที่ได้รับมอบหมายประจำอยู่แล้ว
9. โรงเรียนขาดแคลนงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ สนับสนุนการดำเนินงานจัดการนิเทศ

บทเรียน e-Learning

ปัจจุบันนี้เป็นสังคมของเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology : IT) ได้มีการวิวัฒนาการและเปลี่ยนแปลง มาตามลำดับโดยเฉพาะในยุคของสังคม IT ในขณะนี้จะมีวิถีของการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงของสังคมเป็นไปอย่างรวดเร็ว และ ซับซ้อนมากกว่ายุคใด ๆ ที่ผ่านมา ดังนั้นการพัฒนาประเทศที่จะให้สอดคล้องกับยุค IT นี้จึงต้องมีการระดมกำลังทรัพยากร มนุษย์อย่างมากมายที่จะทำให้เกิดการพัฒนาประเทศไปในแนวทางดังกล่าว ซึ่งทุกประเทศจะต้องเตรียมพร้อม สำหรับการแข่ง ชันอย่างเสรีในเวทีโลก ประเทศไทยได้เตรียมความพร้อมที่จะเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 โดยปรับเปลี่ยนทาง ด้านเทคโนโลยี โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพความรวดเร็วความสะดวกในการบริหารจัดการ และการดำเนินงานทั้ง ภาคสังคม การศึกษา เศรษฐกิจ การผลิตและการปกครอง นอกจากนี้ยังได้มีการก หนดทิศทางเป้า หมาย และแผนงานในส่วนต่างๆ ของประเทศในการดำเนินการสอดคล้องกันเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างรวดเร็ว

1. ความหมาย

e-Learning คือ การเรียนรู้แบบออนไลน์ผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ Internet หรือ Intranet เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผู้เรียน จะได้เรียนตามความสนใจของตน โดยเนื้อหาของบทเรียนซึ่งประกอบด้วย ข้อความ รูปภาพ เสียง วิดีโอและมัลติมีเดียอื่นๆ จะถูกส่งไปยังผู้เรียนผ่าน Web Browser โดยผู้เรียนผู้สอน และเพื่อนร่วมชั้นเรียนทุกคน สามารถติดต่อ ปรึกษา แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่าง กันได้เช่นเดียวกับ การเรียน ในชั้นเรียนปกติ โดยอาศัยเครื่องมือการติดต่อ สื่อสารด้วย e-Mail WebBoard จึงเป็นการเรียน ที่เรียน ได้ทุกเวลา และทุกสถานที่ (anytime and anywhere)

2. ความเป็นมาของ e-Learning ในประเทศไทย

ประเทศไทย ได้มีการนำคอมพิวเตอร์ มาใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างสื่อการเรียน การถ่ายทอดความรู้เป็นระยะเวลานานพอสมควร โดยอาจจะนับได้ว่าจุดเริ่มต้นตั้งแต่การใช้คอมพิวเตอร์ เป็นเครื่องมือในการเรียนการสอน วิชาคอมพิวเตอร์ จากนั้นก็มีการสร้างสื่อการสอน ที่เรียกว่า สื่อคอมพิวเตอร์ช่วยสอน หรือ CAI (Computer Aided Instruction) ซึ่งมีซอฟต์แวร์ที่เป็นเครื่องมือให้ เลือกใช้งานได้หลากหลาย ทั้งที่ทำงานบนระบบปฏิบัติการ DOS เช่น โปรแกรมจุฬาซีเอไอ (Chula CAI) ที่พัฒนาโดยแพทย์จากคณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, โปรแกรม ThaiTas ได้รับการสนับสนุนจาก ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ รวมถึงซอฟต์แวร์สำเร็จรูป จากต่างประเทศ เช่น ShowPartner F/X, ToolBook ฯลฯ

ในปัจจุบันเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และอินเทอร์เน็ตได้พัฒนาเติบโตอย่างรวดเร็ว และได้ก้าว มาเป็นเครื่องมือชิ้นสำคัญ ที่เปลี่ยนแปลงรูปแบบการเรียนการสอน การฝึกอบรม รวมทั้งการถ่ายทอด ความรู้ โดยพัฒนา CAI เดิมๆ ให้เป็น WBI (Web Based Instruction) หรือการเรียนการสอนผ่าน บริการเว็บเพจส่งผลให้ข้อมูลในรูปแบบ WBI สามารถเผยแพร่ได้รวดเร็ว และกว้างไกลกว่าสื่อ CAI ปกติ ทั้งนี้ก็มาจากประเด็นสำคัญอีก 2 ประการ

1. ประหยัดเงินที่ต้องลงทุนในการจัดหาซอฟต์แวร์สร้างสื่อ (Authoring Tools) ไม่ จำเป็นต้องซื้อโปรแกรมราคาแพงๆ มาใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างสื่อการเรียนการสอน เพราะสามารถใช้ NotePad ที่มาพร้อมกับ Microsoft Windows ทุกรุ่น หรือ Text Editor ใดๆ เช่น โปรแกรมEditPlus โดยพิมพ์เป็นรหัสภาษา HTML (HyperText Markup Language) ทำให้สามารถแสดงผลผ่านโปรแกรม ค้นดู (Browser) ทางเครื่องผู้ใช้ได้

2. คุณสมบัติของเอกสาร HTML ที่สามารถนำเสนอข้อมูลได้ทั้งข้อความ ภาพนิ่ง ภาพเคลื่อนไหว เสียง วิดีโอ และสามารถสร้างจุดเชื่อมโยงไปตำแหน่งต่างๆ ได้ตามความต้องการของ ผู้พัฒนา ด้วยเหตุผล 2 ประการดังกล่าวทำให้การพัฒนาสื่อการเรียนการสอนในรูปแบบ WBI เป็นที่ นิยมอย่างสูง และได้รับการพัฒนาปรับปรุงรูปแบบมาเป็นสื่อการเรียนการสอนในรูปแบบ e-Learning (Electronics Learning) ซึ่งกำลังได้รับความนิยมอย่างสูงในปัจจุบันสื่อการเรียนการสอนในรูปแบบ e-Learning สามารถกล่าวได้ว่าเป็นรูปแบบที่พัฒนาต่อเนื่องมาจาก WBI โดยมีจุดเริ่มต้นจากแผน เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาของชาติ สหรัฐอเมริกา (The National Educational Technology Plan, 1996) ของกระทรวงศึกษาธิการสหรัฐอเมริกา ที่ต้องการพัฒนารูปแบบการเรียนของนักเรียนให้เข้ากับศตวรรษ ที่ 21 การพัฒนาระบบการเรียนรู้อัจฉริยะมีการนำเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตมาช่วยเสริมอย่างเป็นทางการเป็นจริงเป็นจัง ดังนั้นสามารถกล่าวได้ว่า e-Learning คือ การนำเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตโดยเฉพาะบริการด้านเว็บเพจ เข้ามาช่วยในการเรียนการสอน การถ่ายทอดความรู้ และการอบรม

e-Learning เทคโนโลยีการเรียนรู้รูปแบบใหม่ล่าสุดที่ได้รับการพูดถึงมากที่สุด และหลาย ๆ หน่วยงานในประเทศไทยต่างก็สนใจที่จะนำมาพัฒนาเป็นระบบการเรียนการสอนของหน่วยงานนั้น ๆ โดยเป็นระบบที่พัฒนาต่อเนื่องมาจาก WBI และเพิ่มเติมระบบจัดการ/บริหารหลักสูตรและการเรียนรู้ (Course/Learning Management System: CMS/LMS) เข้ามาเพื่อให้สามารถบริหารเนื้อหาและติดตามการเรียนรู้ของผู้เรียน สำหรับประเทศไทย มีการพัฒนา e-Learning จากหน่วยงานใหญ่ ๆ 3 หน่วยงาน ได้แก่

1. e-Learning ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ภายใต้ชื่อโครงการ ChulaOnline มี URL ในการเรียกดูคือ www.chulaonline.com โดยปัจจุบันเปิดบริการให้ความรู้หลากหลายวิชา ทั้งสำหรับนักศึกษาและบุคคลภายนอก

2. e-Learning ของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) ภายใต้ชื่อโครงการ NOLP มี URL ในการเรียกดูคือ www.thai2learn.com ปัจจุบันร่วมกับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เปิดบริการให้ความรู้ในวิชา English for Office Staff เว็บไซต์โครงการการเรียนรู้แบบออนไลน์แห่ง สวทช. (NOLP: NSTDA Online Learning Project) www.thai2learn.com เป็นโครงการที่จัดตั้งขึ้นโดย สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) – National Science and Technology Development Agency (NSTDA) โครงการมีหน้าที่ในการวิจัย พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา และให้บริการการเรียนรู้รูปแบบใหม่ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ผู้เรียนจะเรียนผ่าน Web Browser ซึ่งจะเรียกการเรียนรู้รูปแบบใหม่นี้ว่า “การเรียนรู้แบบออนไลน์” มีความมุ่งหมายที่จะเป็นผู้นำศูนย์บริการทางการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาสื่อการสอนด้วยการนำคอมพิวเตอร์มาพัฒนาเพื่อใช้ในการผลิตและให้บริการ จึงถือเป็นการเรียนแบบออนไลน์ อีกทั้งยังได้ร่วมกับสถาบันการศึกษา หน่วยงานภาคเอกชน บุคคลและกลุ่มบุคคลที่มีความสนใจและต้องการนำเอาความรู้ทั้งทางวิชาการ วิชาชีพและอื่น ๆ ที่มีอยู่ มาพัฒนาและเผยแพร่ในระบบการเรียนแบบออนไลน์ ผ่านอินเทอร์เน็ตเพื่อตอบสนองความต้องการที่จะพัฒนาความรู้ ความสามารถของประชาชนโดยทั่วไป ปัจจุบันให้บริการวิชาภาษาอังกฤษ English for Office Staff และทีมพัฒนาได้ทำการออกแบบและพัฒนาระบบจัดการบริหารหลักสูตร ภายใต้ชื่อ “ระบบบริหารการเรียนแบบออนไลน์ (e-Learning Management System)” ขึ้นมาเอง

3. e-Learning ของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) ภายใต้ชื่อโครงการ LearnOnline มี URL ในการเรียกดูคือ www.learn.in.th โดยเปิดวิชาต่าง ๆ 10 วิชา โดยเป็นวิชาเลือกของนักศึกษาสายวิทยาศาสตร์ระดับปริญญาโทและเอก ของทุกมหาวิทยาลัย เป็นเว็บไซต์ที่ดำเนินงานโดย สถาบันบัณฑิตวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีไทย สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ที่เกิดขึ้นจากการประชุมระดมสมอง “Virtual Education Workshop” เมื่อวันที่ 3 ธันวาคม 2542 ณ โรงแรมเซ็นจูรี พาร์ค กรุงเทพฯ โดยมีจุดประสงค์เพื่อเป็นศูนย์รวมของหลักสูตรวิชาที่สอนผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตจากสถาบันการศึกษา และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งที่เป็นสมาชิกและไม่ได้เป็นสมาชิกของ Thailand Virtual Education Consortium (TVEC) ปัจจุบันได้ดำเนินการเปิดสอนหลักสูตรต่าง ๆ รวม 10 วิชา ได้แก่ FPGA for Synthesis and Verification, CMOS IC Layout Design, ความหลากหลายทางชีวภาพในประเทศไทย, การเขียนแผนธุรกิจ Business Plan Online, Bioinformatics, เทคโนโลยีวัสดุก่อสร้างงานคอนกรีตสมัยใหม่ : การใช้ถั่วลอยจากถ่านหิน

(Construction Materials Technology of Modern Concrete : Coal Fly Ash Usage), การออกแบบระบบดิจิทัล ด้วยภาษา VHDL (Digital Design with VHDL), Cybertools for Research, ความเสี่ยงและอันตราย จากวัตถุเคมี (Risks and Dangers of Chemical Products) และวิชา GMOs และลายพิมพ์ดีเอ็นเอ จัดเป็นเว็บไซต์ e-Learning ที่มีระบบบริหารจัดการหลักสูตร (Course Management System) ที่ดีเว็บหนึ่ง

3. องค์ประกอบของ e- learning

องค์ประกอบสำคัญของ e-Learning 4 ประการ คือ

1. เนื้อหาบทเรียน (Content) เป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการเรียนการสอน เป็นส่วนนำเสนอเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ซึ่งเกิดจากการศึกษาค้นคว้า รวบรวมจากแหล่งข้อมูลต่างๆ นำมาประยุกต์ดัดแปลงให้ทันสมัย โดยการออกแบบบทเรียนให้ผู้เรียนได้ศึกษา คติวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์และสรุปองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง เชื่อมโยงความรู้จากง่ายไปยาก

2. ระบบบริหารการเรียน (Learning Management System : LMS) e-Learning เป็นระบบการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้ศึกษาได้เรียนรู้ด้วยตนเอง ดังนั้นระบบบริหารการเรียนจึงเป็นศูนย์กลางทำหน้าที่กำหนดลำดับของเนื้อหาในบทเรียน นำส่งบทเรียนผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ไปยังผู้เรียน รวมทั้งประเมินผลความสำเร็จของบทเรียน ควบคุม และสนับสนุนการให้บริการทั้งหมดแก่ผู้เรียน LMS จึงถือว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของ e-Learning เพราะจะทำหน้าที่ตั้งแต่ผู้เรียนเริ่มเข้ามาเรียน โดยจัดเตรียมหลักสูตรและบทเรียนทั้งหมดเอาไว้ให้พร้อมที่จะให้ผู้เรียนได้เข้ามาเรียน เมื่อผู้เรียนได้เริ่มต้นบทเรียนแล้ว ระบบจะเริ่มทำงานโดยส่งบทเรียนตามคำขอของผู้เรียนผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์(อินเทอร์เน็ตหรือเครือข่ายคอมพิวเตอร์อื่นๆ) ไปแสดงที่ Web Browser ของผู้เรียน จากนั้นระบบก็จะติดตามและบันทึกความก้าวหน้ารวมทั้งสร้างรายงานกิจกรรมและผลการเรียนของผู้เรียนทุกหน่วยการเรียนอย่างละเอียด จนกระทั่งจบหลักสูตร

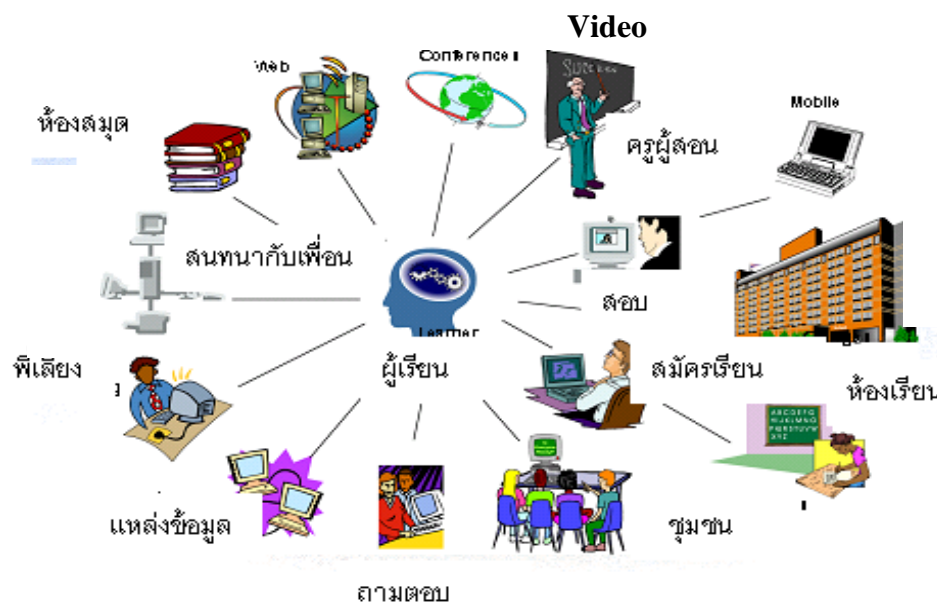
3. การติดต่อสื่อสาร (Communication) การเรียนทางไกลโดยทั่วไปแล้วมักจะเป็นการเรียนด้วยตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องเข้าชั้นเรียนตามปกติ ซึ่งผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้จากสื่อการสอนประเภทสิ่งพิมพ์ วิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และสื่ออื่นๆ การเรียนแบบ e-Learning นับได้ว่าเป็นการเรียนทางไกลแบบหนึ่งแต่สิ่งสำคัญที่ทำให้ e-Learning มีความโดดเด่นและแตกต่างไปจากการเรียนโดยทั่วไปคือ การนำรูปแบบการสื่อสารแบบ 2 ทาง มาใช้ประกอบในการเรียนเพื่อเพิ่มความน่าสนใจและความตื่นตัวของผู้เรียนที่มีต่อบทเรียนให้มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังใช้เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้เรียนได้ติดต่อ สอบถาม ปรัชญาหรือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างตัวผู้เรียนกับครูและระหว่างผู้เรียนกับเพื่อนร่วมชั้นเรียนคนอื่นๆ โดยเครื่องมือติดต่อสื่อสารอาจแบ่งเป็น 2 ประเภท ดังนี้

3.1 ประเภท real-time (เวลาเดียวกัน) ได้แก่ ห้องสนทนา (Chat Room) โดยข้อมูลที่ส่งอาจเป็นข้อความ เสียง ภาพ ได้ตามความพร้อมและความเหมาะสม

3.2 ประเภท non real-time (เวลาเดียวกัน หรือต่างเวลากันก็ได้) เช่น กระดานสนทนา (Web board) และ e-Mail

4. การวัดผลการเรียน (Evaluation) เป็นส่วนประกอบสำคัญที่จะทำให้การเรียนแบบ e-Learning เป็นการเรียนที่สมบูรณ์ กล่าวคือ ในบางวิชาจำเป็นต้องวัดความรู้ก่อนสมัครเข้าเรียน เพื่อให้

ผู้เรียนได้เลือกเรียนในบทเรียนหรือหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนนั้น ๆ มากที่สุด ซึ่งจะทำให้การเรียนที่เกิดขึ้นเป็นการเรียนที่มีประสิทธิภาพสูงสุด เมื่อเข้าเรียนแต่ละบทเรียนก็จะมี การสอบย่อยท้ายบท และการสอบใหญ่ก่อนที่จะจบหลักสูตร ระบบบริหารการเรียนจะเรียกข้อสอบที่จะใช้มาจากระบบบริหารคลังข้อสอบ (Test Bank System) ซึ่งจะเป็นส่วนย่อยที่รวมอยู่ในระบบบริหารการเรียนรู้อัจฉริยะ (LMS) นั้นเอง ดังภาพประกอบ



ภาพแสดงคุณสมบัติระบบการบริหารจัดการการเรียนรู้

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการจัดทำบทเรียน e-Learning มี

1. เนื้อหา (Content)
2. ระบบบริหารการเรียน (Learning Management System)
3. การติดต่อสื่อสาร (Contact)
4. การวัดผล (Evaluation)

4. ความสำคัญ ของ e - Learning

เว็บไซต์ <http://www.nectec.or.th/courseware/cai/index.html> [Online] ได้สรุป

ความสำคัญของ e-Learning ไว้ดังนี้

1. การเรียนในระบบ e-Learning สามารถแก้ปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรบุคคลได้ เนื่องจากผู้สอนเพียงคนเดียวสามารถสอนผู้เรียนนับเป็นร้อยหรือเป็นพันได้ เนื่องจากเหตุผลดังนี้

1.1 e-Learning มีการประมวลผลได้เองทำให้ไม่จำเป็นต้องตรวจข้อสอบเองผู้สอนไม่จำเป็นต้องเสียเวลาตรวจแบบทดสอบของผู้เรียน

1.2 e-Learning มีการเก็บข้อมูลและมีการแปลผลเป็นสารสนเทศต่างๆ ในฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบ สามารถแสดงผลทั้งในรูปแบบตาราง กราฟ สถิติ ฯลฯ และแสดงผลเมื่อต้องการตลอดเวลา ทำให้ครูไม่ต้องเสียเวลารวบรวมและจัดเก็บข้อมูล

1.3 เนื้อหาสาระการเรียนรู้สามารถแสดงผลได้ตลอดเวลาเท่าที่ผู้เรียนต้องการ ครู จึงไม่จำเป็นต้องนำเสนอเนื้อหาซ้ำแล้วซ้ำอีกดังเช่นการสอนในห้องเรียนจริง

1.4 หากสถานศึกษาใดขาดแคลนผู้ชำนาญการด้านหนึ่งด้านใด ก็สามารถให้ผู้เชี่ยวชาญจากสถานศึกษาอื่น โดยผู้เชี่ยวชาญไม่จำเป็นต้องเดินทาง และไม่เพิ่มภาระต่อผู้เชี่ยวชาญมากนัก

2. การเรียนในระบบ e-Learning ตอบสนองต่อความแตกต่างระหว่างบุคคลเนื่องจากเป็นบทเรียนที่ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนได้ตามความถนัด ตามความต้องการ เรียนเร็วหรือช้าตามที่ตนเองต้องการ ผู้เรียนสามารถทบทวนบทเรียนซ้ำแล้วซ้ำอีกได้ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้เรียนสามารถใช้ศักยภาพของตนเองได้มากที่สุด

3. การเรียนในระบบ e-Learning ผู้สอนและผู้เรียนสามารถติดต่อกันได้โดยใช้เครื่องมือสื่อสารในระบบ e-Learning เอง ซึ่งได้แก่กระดานสนทนา (Web board) ห้องสนทนา (Chatroom) หรืออาจเป็นทาง e-mail นอกจากนี้ในโปรแกรม e-Learning เอง ยังมีส่วนติดตามผลการเรียนแสดงเป็นข้อมูลและสถิติอย่างละเอียดโดยอัตโนมัติ เช่น จำนวนเวลาที่เข้าเรียน เรียนในเนื้อหาสาระใด ผลการทดสอบแบบทดสอบต่างๆ การใช้กระดานถาม-ตอบ การส่งการบ้าน ฯลฯ ทำให้ผู้สอนสามารถติดตามผลการเรียนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และไม่เพิ่มภาระงานแก่ผู้สอน

4. การเรียนในระบบ e-Learning ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ไม่จำกัดเวลา (Anytime) ดังนั้นจึงเป็นการเปิดโอกาสให้คนในวัยทำงานสามารถใช้เวลานอกเวลาทำงานไปศึกษาหาความรู้ และพัฒนาตนเองได้โดยไม่ทำให้โอกาสของการทำงานหลุดหายไป

5. การเรียนในระบบ e-Learning ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ไม่จำกัดสถานที่ (Anywhere) ทำให้การเรียนรู้ไม่มีข้อจำกัดที่จะต้องให้ผู้เรียนต้องเดินทางไปเรียน ณ สถานศึกษาซึ่งอยู่ห่างไกล ผู้เรียนจึงไม่ต้องเสียเวลาเดินทาง และค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปศึกษาเล่าเรียน จึงเป็นไปได้ว่าผู้เรียนในเมืองไทยสามารถลงทะเบียนเรียนในมหาวิทยาลัยของต่างประเทศ โดยไม่ต้องเดินทางไปเรียน

6. การเรียนในระบบ e-Learning จะประหยัดงบประมาณในภาพรวม นั่นคือสถานศึกษาอาจไม่จำเป็นต้องมีพื้นที่มาก ๆ อาจไม่จำเป็นต้องสร้างอาคารเรียนใหญ่ ๆ ทำให้ประหยัดงบประมาณในการจัดการศึกษาได้เป็นอย่างมาก อย่างไรก็ตามการจัดการเรียนรู้แบบ e-Learning ผู้เรียนกับผู้สอนอยู่ห่างกัน อาจมีผลเสียในด้านการสอดแทรกคุณธรรมจริยธรรมแก่ผู้เรียน และการที่ผู้สอนกับผู้เรียนไม่ได้พบกัน สถานการณ์จริงการควบคุมดูแลผู้เรียนโดยเฉพาะในวัยเด็กที่ผู้เรียนยังขาดความรับผิดชอบ จำเป็นต้องอาศัยครูคอยดูแลอย่างใกล้ชิด ดังนั้นผู้สอนควรระมัดระวังในข้อจำกัดของ e-Learning เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบต่อทางด้านผู้เรียน

7. ข้อดีและข้อจำกัดในการนำระบบ e-Learning มาใช้ในการจัดการเรียนรู้ สรุปข้อดีและข้อจำกัดของ e-Learning ไว้ดังนี้

1. ข้อดี การเรียนการสอนรูปแบบ e-Learning เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับการเรียนการสอนในห้องเรียนสามารถระบุได้ดังนี้

1.1 ความยืดหยุ่นและความสะดวก (Flexibility and Convenience) ผู้เรียนในระบบ

e-Learning สามารถเรียนรู้เนื้อหาสาระได้ครบถ้วนตามที่หลักสูตรกำหนด ได้ทุกเวลาและทุกสถานที่ การเรียนผ่านเว็บสามารถเรียนได้จากที่บ้าน ที่ทำงาน หรือที่สถานศึกษา ตามความสะดวกของผู้เรียน ซึ่งเป็นการขจัดข้อจำกัดทางกายภาพที่เกิดจากการเรียนในห้องเรียนแบบเดิม เป็นการลดค่าใช้จ่ายในการเดินทางและค่าใช้จ่ายในการใช้ห้องเรียนด้วย

1.2 เรียนได้ทันใจตามความต้องการ (Just-in-time Learning) ผู้เรียนสามารถเรียนผ่านเว็บได้ทุกขณะตามที่ต้องการ การเรียนแบบ e-Learning จึงสามารถชัดเจนและทำให้ผู้เรียนเรียนได้เป็นเวลานานโดยไม่เบื่อ ผู้เรียนสามารถค้นหาและเข้าถึงความรู้ใหม่ ๆ ได้ทันเวลาและความต้องการ นอกจากนี้เนื้อหาบนเว็บที่ถูกสร้างและปรับปรุงขึ้นใหม่ทุกขณะ ทำให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต และนำไปใช้ได้อย่างทันเหตุการณ์

1.3 ผู้เรียนเป็นฝ่ายควบคุม (Learner control) ในสภาพการเรียนการสอนผ่านเว็บ ผู้เรียนจะมีเสรีภาพในการศึกษาค้นคว้าและเรียนรู้สิ่งที่ตนสนใจ ซึ่งบางครั้งอาจเป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือความคาดหวังของผู้สอน ผู้เรียนสามารถตัดสินใจตามช่วงจังหวะที่เหมาะสม และประเด็นสำคัญของเนื้อหาการเรียนเอง จึงทำให้เส้นทางการเรียนแบบ e-Learning ของผู้เรียนแต่ละคนมีความแตกต่างกันตามความต้องการของตน ถ้าผู้เรียนมีวินัยในตนเอง มีเป้าหมาย และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของเว็บจะทำให้ผู้เรียนควบคุมการเรียนผ่านเว็บได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 รูปแบบมัลติมีเดีย (Multimedia Format) เวิลด์ ไรด์ เว็บ ช่วยให้การนำเสนอเนื้อหาที่มีรูปแบบหลากหลาย ทั้งตัวอักษร เสียง ภาพนิ่ง ภาพเคลื่อนไหว และวีดิทัศน์ คุณสมบัตินี้ช่วยให้ผู้เรียนสามารถเลือกรูปแบบการนำเสนอที่มีประสิทธิภาพต่อการเรียนมากที่สุด

1.5 แหล่งทรัพยากรข้อมูล (Information Resource) มีปัจจัย 2 ประการที่ทำให้เว็บเป็นแหล่งทรัพยากรข้อมูลที่สำคัญ คือ

1.5.1 ข้อมูลที่หลากหลายจำนวนมากศาลอยู่บนเว็บ ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลทางการศึกษา จากภาครัฐหรือภาคธุรกิจ

1.5.2 รูปแบบ Hyperlink ของเวิลด์ ไรด์ เว็บ ทำให้ผู้ใช้สามารถเชื่อมโยงเนื้อหาได้อย่างสะดวก และง่ายดาย

1.6 ความทันสมัย (Currency) เนื้อหาที่ใช้ในการเรียนบนเว็บนั้นสามารถปรับปรุงให้ทันสมัยได้ง่ายเมื่อเปรียบเทียบกับหนังสือเรียน จึงทำให้ครูสามารถนำเสนอข้อมูลที่ทันสมัยที่สุดเท่าที่มีอยู่ให้กับผู้เรียนได้

1.7 ช่วยเผยแพร่ผลงาน (Publishing Capability) ผู้เรียนที่ส่งงานไว้บนเว็บถือว่าเป็นโอกาสที่จะได้เผยแพร่ผลงานของตนเองออกสู่สาธารณะ เว็บเป็นแหล่งประกาศผลงานที่ดีเลิศ เพราะคนทั่วไปสามารถเข้าถึงได้ง่ายโดยไม่มีข้อจำกัดด้านเวลาและสถานที่ และผู้เรียนก็มีโอกาสได้เห็นผลงานของผู้อื่นบนเว็บด้วยเช่นเดียวกัน

1.8 เพิ่มทักษะทางเทคโนโลยี (Increase Technology Skills) การเรียนผ่านเว็บทำให้ผู้เรียนได้ใช้ทักษะและเพิ่มพูนความสามารถในการใช้เทคโนโลยียิ่งขึ้นโดยลำดับ เพราะผู้เรียนจะได้รับประสบการณ์ใหม่ ๆ และฝึกฝนทักษะได้จากเทคโนโลยีที่หลากหลาย

ข้อดีของการเรียนการสอนด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ โดยเฉพาะ Web Based Instruction และ e-Learning ศาสตราจารย์ ดร. เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ ให้ความเห็นไว้ว่า e-Learning เป็นทางเลือกหนึ่งที่มีความเหมาะสมสำหรับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของประเทศเพื่อการแข่งขันในยุคใหม่ด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้

1. ขยายโอกาสทางการศึกษา การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา และทุกคน (anywhere, anytime, anyone) ไม่ว่าจะทำการศึกษา ณ สถานที่ใด มีเนื้อหาเหมือนกัน และมีคุณภาพเท่าเทียมกัน และยังสามารถวัดผลของการเรียนรู้ได้ดีกว่า ทำให้โอกาสในการศึกษาของประชาชนเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลทำให้ประชาชนมีความรู้และทักษะที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นผลดีต่อการพัฒนาประเทศไปสู่เศรษฐกิจที่ต้องใช้ความรู้และเทคโนโลยีเข้มข้นมากขึ้น

2. การพัฒนาตามศักยภาพและความสนใจของผู้เรียน การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ทำให้ผู้เรียนมีเสรีภาพในการเลือกเนื้อหาสาระของการเรียนรู้โดยไม่ถูกจำกัดอยู่ภายใต้กรอบของหลักสูตร ผู้เรียนสามารถกำหนดเส้นทางการเรียนรู้ของตนเองได้ (selfpace learning) ตามความสนใจและความถนัดของตน เรียนรู้ตามศักยภาพและความสนใจของผู้เรียน ทำให้ประชาชนในประเทศเกิดการพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะทางและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความจำเป็นในการแข่งขันในทางเศรษฐกิจบนฐานความรู้ (Knowledge Based Economy)

3. การสร้างความสามารถในการหาความรู้ด้วยตนเอง e-Learning ไม่ได้เป็นเพียงการเรียนโดยการรับความรู้หรือการ “เรียนรู้อะไร” เท่านั้นแต่เป็นการเรียน “วิธีการเรียนรู้” หรือ “เรียนอย่างไร” ดังนั้น ผู้เรียนในระบบการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์จะเป็นคนที่มีความสามารถแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง เนื่องจาก e-Learning ไม่มีผู้สอนที่คอยป้อนความรู้ให้เหมือนกับการศึกษาในห้องเรียน ผู้เรียนจึงได้รับการฝึกฝนทักษะในการค้นคว้าข้อมูลการเรียนรู้ วิธีการเข้าถึงแหล่งความรู้ ก็จะทำให้เกิดการพัฒนาอาชีพและการพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเอง

4. การพัฒนาความสามารถในการคิด การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ทำให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาทางความคิดได้มากกว่าการฟังการบรรยายในห้องเรียน เนื่องจากเป็นการสื่อสารแบบสองทางและมีรูปแบบของการเรียนรู้ที่หลากหลายการศึกษาทางไกล(distance learning) ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์จะกระตุ้นและเอื้อให้เกิดการวิพากษ์อย่างมีเหตุผล(critical reasoning) มากกว่าการศึกษาในห้องเรียนแบบเดิม เพราะจะมีการปฏิสัมพันธ์ทางความคิดระหว่างผู้เรียนด้วยกันเอง

2. ข้อจำกัด

การเรียนการสอนผ่านเว็บนั้น ยังคงมีข้อจำกัดบางประการ ได้แก่

2.1 ข้อจำกัดของรูปแบบมัลติมีเดีย (Format Weaknesses) แม้ว่าเว็บจะสามารถนำเสนอมัลติมีเดียรูปแบบต่างๆ ได้มากมาย แต่รูปแบบของสื่อแต่ละชนิดยังเป็นปัญหาอยู่บ้าง การนำเสนอด้วยตัวอักษรทำให้ผู้เรียนสามารถอ่านและพิมพ์ออกมาได้ง่ายในรูปแบบสื่อสิ่งพิมพ์ ในขณะที่วิดีโอบนเว็บเคลื่อนไหวช้ากว่าวีดิทัศน์หรือโทรทัศน์ธรรมดา นอกจากนี้ การติดต่อสื่อสาร ณ เวลาจริง (Realtime Communication) ยังไม่สามารถให้ความรู้สึกได้เหมือนของจริง และด้วยข้อจำกัดเรื่อง bandwidth ทำให้การดาวน์โหลดข้อมูลมัลติมีเดียกินเวลานานและน่าเบื่อหน่ายสำหรับผู้เรียน

2.2 ปัญหาของเส้นทางการเข้าสู่เนื้อหา (Navigational Problems) แม้ Hypertext จะช่วยให้ผู้เรียนสามารถเชื่อมโยงออกไปสู่เนื้อหาภายนอกต่อไปได้ก็ตาม แต่ถ้าการออกแบบบทเรียนไม่ดีพอแล้ว ผู้เรียนอาจจะหลงประเด็นไปได้ ทำให้การเรียนมีปัญหาและไม่ได้ผลตามเป้าหมาย

2.3 การขาดการติดต่อระหว่างบุคคล (Lack of Human Contact) ในการเรียนผ่านเว็บ ครูจะไม่มีโอกาสได้เห็นว่าผู้เรียนเกิดความสงสัยหรือไม่เข้าใจ และผู้เรียนบางคนก็มีความพึงพอใจกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลด้วยการใช้ e-Mail หรือการจัดให้มี Discussion Forum เพื่อให้ผู้เรียนจะสามารถติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นๆ ได้

2.4 แรงจูงใจ (Motivation) ผู้เรียนในชั้นเรียนที่มีการสอนผ่านเว็บต้องมีแรงจูงใจส่วนตัว และมีการจัดระบบการเรียน การขาดการวางแผนการเรียนจะทำให้ผู้เรียนไม่ประสบความสำเร็จกับการเรียนและอาจสอบไม่ผ่านในหลักสูตรนั้นๆ ได้

2.4.1 เนื้อหาที่ไม่มีข้อยุติ (Open-Ended Content) เนื้อหาของการเรียนการสอนผ่านเว็บที่เสนอให้กับผู้เรียนนั้นบางครั้งผู้เรียนไม่รู้ว่าขอบเขตของเนื้อหาสิ้นสุดที่ใด และอาจเป็นเหตุให้ผู้เรียนเกิดความสับสนได้

จากการนำเสนอ ทั้งข้อดีและข้อจำกัดของการเรียนการสอนรูปแบบ e-Learning ทำให้เห็นได้ว่าการเรียนการสอนรูปแบบ e-Learning อาจจะไม่เหมาะสมกับทุกสถานการณ์หรืออาจจะไม่เหมาะสมกับผู้เรียนทุกคน ดังที่มีการศึกษายืนยันแล้วว่าคุณภาพของการสอนไม่ได้ขึ้นอยู่กับสื่อที่ใช้ ดังนั้นการเรียนรูปแบบ e-Learning จึงต้องอาศัยความตั้งใจของผู้เรียนที่จะต้องเรียนให้สำเร็จ นอกจากนี้ ปัจจัยสำคัญที่จะสร้างประสิทธิภาพของการเรียนการสอนรูปแบบ e-Learning ให้เกิดขึ้นได้ก็คือการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนและผู้สอน การให้ผลย้อนกลับโดยทันที รวมทั้งความยืดหยุ่นของเว็บที่ทำให้ผู้สอนสามารถประยุกต์เข้ากับการเรียนการสอนได้หลายรูปแบบ เพื่อทำให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อสร้างประสิทธิภาพในการเรียนการสอนรูปแบบ e-Learning นั้นเอง

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า

1. ข้อดี

1.1 เอื้ออำนวยให้กับการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็ว ไม่จำกัดเวลาและสถานที่ รวมทั้งบุคคล

1.2 ผู้เรียนและผู้สอนไม่ต้องการเรียนและสอนในเวลาเดียวกัน

1.3 ผู้เรียนและผู้สอนไม่ต้องมาพบกันในห้องเรียน

1.4 ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน และผู้สอนที่ไม่พร้อมด้านเวลา ระยะเวลาในการเรียนได้เป็นอย่างดี

1.5 ผู้เรียนที่ไม่มีความมั่นใจ กลัวการตอบคำถาม ตั้งคำถาม ตั้งประเด็นการเรียนรู้ในห้องเรียน มีความกล้ามากกว่าเดิม เนื่องจากไม่ต้องแสดงตนต่อหน้าผู้สอน และเพื่อนร่วมชั้น โดยอาศัยเครื่องมือ เช่น E-Mail, Webboard, Chat, Newsgroup แสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ

2. ข้อจำกัด

2.1 ไม่สามารถรับรู้ความรู้สึก ปฏิภาณที่แท้จริงของผู้เรียนและผู้สอน

2.2 ไม่สามารถสื่อความรู้สึก อารมณ์ในการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง

2.3 ผู้เรียน และผู้สอน จะต้องมีความพร้อมในการใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต ทั้งด้านอุปกรณ์ ทักษะการใช้งาน

2.4 ผู้เรียนบางคน ไม่สามารถศึกษาด้วยตนเองได้

บทสรุป การพัฒนาบุคลากร เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะ ความชำนาญในการทำงาน ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งการเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การจัดส่งให้เข้าร่วมโครงการหรือเข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่ปฏิบัติซึ่งจัดโดยหน่วยงานอื่นๆ ให้ศึกษาต่อเพื่อนำความรู้กลับมาใช้ในการปฏิบัติงาน จัดโครงการพัฒนาบุคลากร ส่งไปดูงานต่างประเทศ ร่วมสัมมนาทั้งในและนอกสถานที่ เป็นต้น

@@@@@@@@

บรรณานุกรม

- กীরติ ยศยิ่งยง. (2548). การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: มิสเตอร์ ก๊อบปี่ (ประเทศไทย).
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง.(2543). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 2 ขอนแก่น : โรงพิมพ์คลัง นานาวิทยา.
- จงกลณี ชูติมาเทวินทร์. (2542). การฝึกอบรมเชิงพัฒนา: Training and Development. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จักร อินทจักร และเกรียงไกร เจียมบุญศรี. (2548). คู่มือการบริหารงานทรัพยากรบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บั๊คแบงก์.
- ชูชัย สมิติไกร. (2549). การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณรงค์วิทย์ แสันทอง. (2550). มาร์จิก Competency กันเถอะ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- นงลักษณ์ ลินสีบผล.(2542). การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏธนบุรี.
- บรรยงค์ โตจินดา.(2543). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : รวมสาสน์.
- ยนต์ ชุ่มจิต. (2535). การพัฒนาครู. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไอ.เอส.พรีนติ้งเฮ้าส์.
- ศึกษาธิการ,กระทรวง. (2545). การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่เพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- Beckhard, Richard.(1969). **Organization Development: Strategies and Models** Reading, Mass : Addison Wesley.
- Ingvarson, L. (1998). **Professional Development as the Pursuit of Professional Standards: The Standard-Based Professional Development System.** Teaching and Teacher Education.
- Ivancevish , J.H., et al. (1989). **Management: Principles and function.** 4th ed. Boston :MA: Richard D. Irwin.
- Johnson, R.B. (1976). **Organization and management of training.** In R.L Craig (Ed.), **Training and development handbook: A Guide to human resource development.** 2nd ed. New York: McGraw-Hill.
- Jon M. Werner & Randy L. Desimone. (2009). **Human Resource Development.** 5th ed. South-Westerns, a part of Cengage Learning.

ชุดการเรียนรู้ เล่มที่ 4

การตัดสินใจ

เอกสารประกอบ
โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

อนันต์ พันนึก

คำนำ

เอกสารชุดการเรียนรู้นี้ เป็นเอกสารที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นเอกสารประกอบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำหรับการศึกษาค้นคว้าการเรียนรู้ เล่มที่ 4 การตัดสินใจ (decision making) ถือเป็นอีกแนวทางหนึ่งในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) เกี่ยวกับสมรรถนะการตัดสินใจ โดยมุ่งหวังให้มีการนำความรู้ ทักษะที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ต่อไป

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า เอกสารชุดนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้สนใจทั่วไป

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิ อาจารย์ที่ปรึกษา และผู้เขียนตำรา หนังสือทุกเล่มที่นำมาอ้างอิงในเอกสารฉบับนี้ ซึ่งนับได้ว่าเป็นเอกสารที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

อนันต์ พันนึก

นักศึกษาศรีปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

สารบัญ

หน้า

คำนำ

เส้นทางการศึกษาชุดการเรียนรู้

แนวทางการศึกษาชุดการเรียนรู้ เล่มที่ 4 การตัดสินใจ

แนวคิด

จุดประสงค์

เนื้อหาสาระ

แนวทางดำเนินกิจกรรม

สื่อ/แหล่งเรียนรู้

การวัดผลประเมินผล

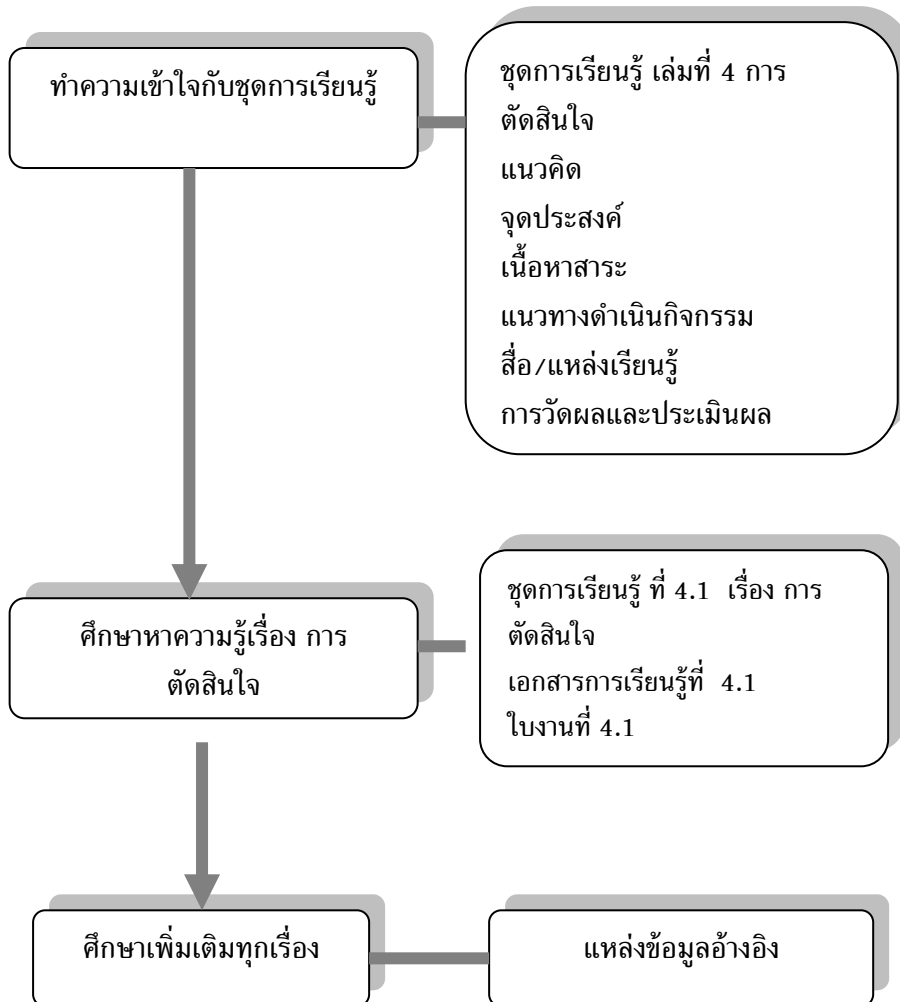
ชุดการเรียนรู้ ที่ 4.1 เรื่อง การตัดสินใจ

เอกสารการเรียนรู้ ที่ 4.1

ใบงานที่ 4.1

บรรณานุกรม

เส้นทางการศึกษาชุดการเรียนรู้



การตัดสินใจ

แนวคิด

การตัดสินใจ เป็นการนำหลักเกณฑ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการตัดสินใจเพื่อให้ผู้ตัดสินใจมีโอกาสผิดพลาดน้อยลงหรือการตัดสินใจได้ถูกต้องมากขึ้น การตัดสินใจที่จะมีขึ้นภายใต้สถานการณ์ต่างๆ ที่สามารถทำการประเมินได้ และใช้กฎเกณฑ์หรือเครื่องมือดังกล่าวพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดในการตัดสินใจอย่างไรก็ตาม การทำการตัดสินใจได้นำเอาความน่าจะเป็นเชิงจิตและแบบเงื่อนไขเข้ามาเกี่ยวข้องเสมอ ทั้งนี้เพราะบุคคลต่างมีเหตุผลในการดำเนินธุรกิจของตนย่อมต้องการเลือกผลลัพธ์หรือผลตอบแทนที่ดีที่สุด

จุดประสงค์

1. เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ ความเข้าใจถึงแนวคิด ความสำคัญของการตัดสินใจ
2. เพื่อให้ผู้ศึกษาสามารถนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติในภาระงาน

เนื้อหาสาระ

1. แนวคิดการตัดสินใจ

แนวการดำเนินกิจกรรม

1. ศึกษาหาความรู้จากชุดการเรียนรู้ เล่มที่ 4 การตัดสินใจ
2. ทำกิจกรรมตามที่กำหนด
3. ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม
4. สัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้บริหารสถานศึกษาท่านอื่น เพื่อนำความรู้ไปใช้ ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. นำความรู้ไปใช้ในการบริหารสถานศึกษา

สื่อ / แหล่งเรียนรู้

1. ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง เล่มที่ 4 การตัดสินใจ
2. เอกสารอ้างอิง
3. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผล

1. ประเมินการทำกิจกรรมตามที่กำหนด
2. ประเมินความสนใจและตั้งใจในการศึกษาชุดการเรียนรู้
3. ประเมินการซักถามและการให้ข้อคิดเห็น
4. ประเมินการรายงานผลการปฏิบัติงานและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

การตัดสินใจ

แนวคิดการตัดสินใจ

การตัดสินใจ หรือเครื่องมือต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการตัดสินใจมีโอกาสผิดพลาดน้อยลงหรือมากขึ้น การตัดสินใจที่มีขึ้นภายใต้สามารถทำการประเมินได้ และใช้ดังกล่าวพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดในการทำการตัดสินใจได้นำเอาความน่าจะเป็นไขเข้ามาเกี่ยวข้องเสมอ ทั้งนี้เพราะการดำเนินธุรกิจของตนย่อมต้องการผลตอบแทนที่ดีที่สุด แต่ถ้ามีทางเลือกการตัดสินใจก็ไม่เกิดขึ้นเพราะถึงอย่างไรก็ต้องเลือกตามวิถีทางเดียวที่มีอยู่ นั้น ซึ่งจะไม่มีการเปรียบเทียบว่าผลลัพธ์หรือผลตอบแทนที่ดีที่สุด หรือไม่ แต่ถ้ามีวิธีให้ผลตอบแทนมากกว่าหนึ่งทางแล้ว ก็จะต้องมีการตัดสินใจเลือกทางหรือวิธีที่จะทำให้ได้ผลตอบแทนมากที่สุด ซึ่งการตัดสินใจเลือกดังกล่าวนี้เป็นเรื่องที่ยุ่งยากและสลับซับซ้อนยิ่งขึ้น



เป็นการนำหลักเกณฑ์การตัดสินใจเพื่อให้ผู้ตัดสินใจได้ถูกต้อง สถานการณ์ต่าง ๆ ที่กฎเกณฑ์หรือเครื่องมือตัดสินใจอย่างไรก็ตาม เป็นเชิงจิต และแบบบุคคลต่างมีเหตุผลในเลือกผลลัพธ์หรือเพียงทางเดียว ปัญหา

ดังนั้นจึงได้พยายามหาสิ่งที่จะช่วยในการตัดสินใจเพื่อให้ได้รับผลตอบแทนสูงสุดโดยสิ่งที่จะช่วยในการตัดสินใจในที่นี้คือ หลักเกณฑ์และเครื่องมือต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. มีทางเลือกหลายทาง (alternatives) ในแต่ละทางเลือกอาจจะอยู่ในรูปนโยบายในการปฏิบัติงานเทคนิค หรือขั้นตอนการดำเนินงาน การที่มีทางเลือกมาก ๆ ถ้าจะอาศัยดุลยพินิจส่วนตัวทำการตัดสินใจนั้นอาจจะผิดพลาดขึ้นได้ ดังนั้น จึงต้องอาศัยเครื่องมือหรือเกณฑ์ต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการตัดสินใจ เพราะยังมีหลักประกันได้ว่า ไม่ได้ตัดสินใจไปตามดุลยพินิจส่วนตัว

2. ข้อมูลในปัจจุบันมีจำนวน เนื่องจากข้อมูลในปัจจุบันมีจำนวนมาก ถ้านำดุลยพินิจ ส่วนตัวมาใช้ในการตัดสินใจแล้ว โอกาสที่จะผิดพลาดมีมาก เพราะไม่อาจจะนำข้อมูลที่มีอยู่ทั้งหมดนั้นมาพิจารณาได้ครบถ้วนสมบูรณ์

3. เพื่อลดความขัดแย้งลงเนื่องจากพื้นฐานความรู้ และประสบการณ์ของแต่ละคนไม่เหมือนกัน ถ้าไม่อาศัยหลักเกณฑ์หรือเครื่องมือที่เหมือนกันทำการตัดสินใจแล้วก็อาจจะทำการตัดสินใจแตกต่างกันออกไปซึ่งจะทำให้คนในองค์การเกิดการขัดแย้งกันขึ้นในกรณีที่มีความเห็นแตกต่างกัน

4. เพื่อลดความเสี่ยง การตัดสินใจที่ปราศจากกฎเกณฑ์หรือเครื่องมือแล้ว โอกาสที่เสี่ยงต่อความผิดพลาดนั้นมีสูง แต่การตัดสินใจที่มีเครื่องมือเข้ามาช่วยแล้ว โอกาสของการตัดสินใจที่ผิดพลาดนั้นมีน้อยหรือไม่เลยก็เป็นไปได้

ความหมายการตัดสินใจ



การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารตอบสนองต่อโอกาสและอุปสรรคที่เผชิญหน้าด้วยการวิเคราะห์ทางเลือกต่างๆ พร้อมทั้งเลือกทางเลือกในการปฏิบัติเพื่อตอบสนองต่อโอกาสและอุปสรรคเหล่านั้น

การตัดสินใจ เป็นกระบวนการของการหาโอกาสที่จะตัดสินใจ การหาทางเลือกที่พอเป็นไปได้ และทางเลือกจากงานต่างๆ ที่มีอยู่ การตัดสินใจเป็นกระบวนการของกิจกรรมต่างๆ 3 ประการคือ กิจกรรมด้านเซาว์ปัญหา ซึ่งจะเน้นการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่จะนำมาใช้ประกอบในการตัดสินใจ, กิจกรรมด้านการออกแบบ คือ การนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาแนวทางที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ, กิจกรรมเกี่ยวกับการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่จะนำไปปฏิบัติ

การตัดสินใจ คือการตกลงใจที่ผู้บริหารตัดสินใจว่าจะทำการหรือละเว้นการกระทำใด ๆ การตัดสินใจเป็นความรับผิดชอบหลักของนักบริหารทุกคน และเป็นกระบวนการที่การตัดสินใจจะได้รับการปฏิบัติ กระบวนการตัดสินใจจะไม่สิ้นสุดจนกว่าการตัดสินใจจะได้รับการดำเนินการปฏิบัติเป็นที่เรียบร้อย

การตัดสินใจหมายถึง การพิจารณาตกลงใจซึ่งขาดจากทางเลือกที่มีอยู่มากกว่าหนึ่งทางขึ้นไปในอันที่จะให้มีการกระทำในลักษณะเฉพาะใด ๆ หรือการตกลงใจที่จะยุติข้อขัดแย้ง ข้อโต้แย้ง โดยให้มีการกระทำไปในทางหนึ่งทางใดที่ได้มีการพิจารณาและตรวจสอบอย่างรอบคอบแล้ว

สรุป การตัดสินใจ เป็นกระบวนการที่ใช้เหตุผลในการพิจารณา วิเคราะห์ และหาทางเลือกเพื่อนำไปสู่ขั้นของการปฏิบัติที่ดีที่สุดซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนด การตัดสินใจจึงต้องเป็นไปตามขั้นตอนของกระบวนการอย่างรอบคอบ เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารองค์การ จะเห็นว่าการตัดสินใจมั่งการเป็นหัวใจของการบริหารหน่วยงาน เพราะผู้บริหารไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ จะต้องทำหน้าที่เกี่ยวกับการตัดสินใจหลายครั้งในวันหนึ่ง ๆ บางครั้งก็มีความสำคัญถึงขั้นของการอยู่รอดหรือไม่ชอบหน่วยงาน บางครั้งก็เป็นเหตุให้กระทบกระเทือนถึงการทำงานของคุณคอลลอื่น ๆ และยิ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปจะต้องเกี่ยวพันกับการตัดสินใจตลอดเวลา ผลของการตัดสินใจของผู้บริหารไม่ว่าจะปรากฏออกมาดีหรือไม่ก็ตาม ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นนั้นด้วย

การตัดสินใจเป็นกระบวนการของการหาโอกาสที่จะหาทางเลือกที่เป็นไปได้ และการเลือกทางเลือกที่มีอยู่หลายๆ ทางเลือกและได้แบ่งการตัดสินใจออกเป็น 2 ชนิด คือ

1. การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้า(Program decision) เป็นการตัดสินใจตามระเบียบ กฎเกณฑ์ แบบแผนที่เคยปฏิบัติมาจนกลายเป็นงานประจำ(Routine) เช่นการตัดสินใจเกี่ยวกับการลาของพนักงาน การอนุมัติการเบิกจ่ายเงินไปราชการ การอนุมัติการใช้อาคารสถานที่ เป็นต้น การตัดสินใจแบบกำหนดไว้ล่วงหน้านี้ จะเปิดโอกาสให้ผู้บริหารเลือกทางเลือกได้น้อย เพราะเป็นการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่แน่นอน

2. การตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า(Non-Program decision) เป็นการตัดสินใจในเรื่องใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน และไม่มีกฎเกณฑ์ไม่มีระเบียบ จึงเป็นเรื่องที่ลำบากใจกับผู้บริหารพอสมควร ซึ่งบางครั้งผู้บริหารจะต้องคิดถึงเรื่องความเสี่ยงและความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นด้วยเช่นการตัดสินใจที่จะออกผลิตภัณฑ์ใหม่ การตัดสินใจที่จะขยายสาขาของธุรกิจเพิ่ม การตัดสินใจที่จะลงทุนในธุรกิจตัวใหม่ เป็นต้น

ความสำคัญของการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นกระบวนการของการแสวงหาทางเลือกที่มีอยู่จากทางเลือกต่างๆ และสามารถเลือกทางเลือกที่เป็นไปได้ โดยทั่วไปการตัดสินใจเป็นบทบาทหน้าที่ที่บ่งบอกถึงแตกต่าง ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารที่ทำการตัดสินใจนั้นจะต้องมีหลักการและเหตุผล มีเจตคติ และวิจรรย์ญาณที่ดี นอกจากนี้การตัดสินใจยังเป็นวิธีที่สามารถนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารควรตระหนักอยู่เสมอว่าการตัดสินใจมิใช่เป็นเป้าหมายในตัวของตัวเอง แต่เป็นเพียง แนวทางหรือเครื่องมือที่จะทำให้การบริหารสามารถประสบความสำเร็จลงได้ นอกจากนี้สิ่งสำคัญ ของการตัดสินใจที่ผู้บริหารจะต้องเริ่มต้น คือ การค้นหาวิธีการและแนวทางการปฏิบัติที่หลากหลาย ตลอดจนสามารถดำเนินการได้อย่างเป็นขั้นตอน จากนั้นจึงทำการกำหนดแนวทางหรือวิธีการ ที่เหมาะสมที่สุด มีการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จต่อไป

สำหรับการตัดสินใจมีความสำคัญ ดังนี้

1. มีทางเลือกหลายทาง การตัดสินใจเพื่อปฏิบัติในแต่ละทางเลือกอาจจะอยู่ในรูปของนโยบาย ในการปฏิบัติงาน เทคนิคหรือขั้นตอนการดำเนินงาน ซึ่งการที่มีทางเลือกหลายทาง ถ้าอาศัยดุลพินิจ ส่วนตัวของผู้บริหารเพื่อการตัดสินใจนั้นอาจจะผิดพลาดขึ้นได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องอาศัยเครื่องมือ หรือเกณฑ์ที่มีความเหมาะสมในด้านต่างๆ เข้ามาช่วยผู้บริหารเพื่อทำการตัดสินใจ

2. การที่มีข้อมูลในปัจจุบันมีจำนวนมาก ถ้าผู้บริหารนำดุลพินิจส่วนตัวมาใช้ในการตัดสินใจบ่อยครั้งแล้ว โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาดและขาดความรอบคอบจึงอาจเกิดขึ้นตามมาได้ด้วย เนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถนำข้อมูลที่มีอยู่ทั้งหมดนั้นมาพิจารณาได้ครบถ้วนสมบูรณ์นั่นเอง

3. เพื่อลดความขัดแย้งเนื่องจากพื้นฐานความรู้ รวมทั้งประสบการณ์ของแต่ละบุคคล มีความแตกต่างกัน ดังนั้นในการตัดสินใจถ้าหากผู้บริหารไม่อาศัยหลักเกณฑ์หรือเครื่องมือที่เหมือนกัน มาทำการตัดสินใจแล้วอาจจะทำการตัดสินใจแตกต่างกันออกไปจนทำให้บุคลากรเกิดความขัดแย้งขึ้นได้

4. เพื่อลดความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอน ในการตัดสินใจของผู้บริหารที่ปราศจากกฎเกณฑ์หรือเครื่องมือแล้วโอกาสที่จะเกิดความผิดพลาดนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นได้ แต่การตัดสินใจโดยใช้เครื่องมือที่มีความถูกต้องและเหมาะสมเข้ามาช่วยโอกาสของการตัดสินใจที่ผิดพลาดนั้นจะสามารถลดลงได้

สรุปความสำคัญของการตัดสินใจ ผู้บริหารที่มีการตัดสินใจที่ดีเปรียบเสมือนคนที่มีความคิดที่ดี ซึ่งจะทำให้สามารถประสบ ความสำเร็จในชีวิตการทำงาน ชีวิตส่วนตัว และชีวิตทางสังคมได้ ในขณะที่เดียวกันการตัดสินใจที่ดีก็จะต้อง มีหลักการและเหตุผลที่ดีด้วย จึงจะทำให้องค์การเกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องแสวงหาแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหา ผู้ตลอดเวลาเพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน และ การกำหนดแนวทางใหม่ๆ เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานได้

ขั้นตอนการตัดสินใจ



สำหรับขั้นตอนการตัดสินใจสามารถแบ่งออกได้เป็น ดังนี้

ขั้นที่ 1 การระบุปัญหา (Define problem) เป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญอย่างมาก เพราะจะต้องระบุปัญหาได้ถูกต้อง จึงจะดำเนินการตัดสินใจในขั้นตอนต่อไปได้

ขั้นที่ 2 การระบุข้อจำกัดของปัจจัย (Identify limiting factors) เป็นการระบุปัญหาได้ถูกต้องแล้ว นำไปพิจารณาถึงข้อจำกัดต่างๆ ขององค์กร โดยพิจารณาจากทรัพยากรซึ่งเป็นองค์ประกอบของกระบวนการผลิต

ขั้นที่ 3 การพัฒนาทางเลือก (Development alternative) ขั้นตอนที่ผู้บริหารต้องพัฒนาทางเลือกต่างๆ ขึ้นมาซึ่งทางเลือกเหล่านี้ควรเป็นทางเลือกที่มีศักยภาพและมีความเป็นไปได้ในการแก้ปัญหาให้น้อยลงหรือให้ประโยชน์สูงสุด เช่น เพิ่มการทำงานกะพิเศษ เพิ่มการทำงานล่วงเวลาโดยใช้ตารางปกติ เพิ่มจำนวนพนักงาน เป็นต้น

ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์ทางเลือก (Analysis the alternatives) เมื่อได้ทำการพัฒนาทางเลือกต่างๆ โดยนำเอาข้อดีข้อเสียของแต่ละทางเลือกมาเปรียบเทียบกันอย่างรอบคอบ ควรพิจารณาว่าทางเลือกนั้นนำมาใช้ จะเกิดผลต่อเรื่องอะไรตามมา

ขั้นที่ 5 การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (Select the best alternative) เมื่อผู้บริหารได้ทำการวิเคราะห์ และประเมินทางเลือกต่างๆ แล้วผู้บริหารควรเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกอีกครั้งหนึ่งเพื่อพิจารณาว่าทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเดียว

ขั้นที่ 6 การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ (Implement the decision) เมื่อผู้บริหารได้ทำทางเลือกที่ดีที่สุดแล้ว ก็ควรมีการนำผลการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ 7 การสร้างระบบควบคุมและประเมินผล (Establish a control and evaluation system) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการตัดสินใจ ได้แก่การสร้างระบบการควบคุมและประเมินผลซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลย้อนกลับที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ข้อมูลย้อนกลับจะช่วยให้ผู้บริหารแก้ปัญหาหรือทำการตัดสินใจใหม่ได้

ประเภทของการตัดสินใจ

หากจะพิจารณาประเภทของการตัดสินใจ แล้วพอสรุปประเภทของการตัดสินใจได้ ดังนี้

1. การตัดสินใจแบบโครงสร้าง (Structure) บางครั้งเรียกว่าแบบกำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว (programmed) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นประจำ จึงมีมาตรฐานในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาอยู่แล้ว โดยวิธีการในการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดจะถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เช่น การหาระดับสินค้าคงคลังที่เหมาะสม หรือการเลือกกลยุทธ์ในการลงทุนที่เหมาะสมที่สุด เมื่อมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดค่าใช้จ่ายต่ำที่สุดหรือเพื่อให้เกิดกำไรสูงสุด การตัดสินใจแบบนี้จึงมักใช้แบบจำลองทางคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) หรือศาสตร์ทางด้านวิทยาการการจัดการ (Management Science) หรือการวิจัยดำเนินงาน (Operation Research) เข้ามาใช้ โดยในบางครั้งอาจนำระบบสนับสนุนการตัดสินใจและระบบผู้เชี่ยวชาญเข้ามาใช้ร่วมด้วย

2. การตัดสินใจแบบไม่เป็นโครงสร้าง (Un structure) บางครั้งเรียกว่า แบบไม่เคยกำหนดล่วงหน้ามาก่อน (Non programmed) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาซึ่งมีรูปแบบไม่ชัดเจนหรือมีความซับซ้อน จึงไม่มีแนวทางในการแก้ปัญหาแน่นอน เป็นปัญหาที่ไม่มีการระบุนิยามไว้อย่างชัดเจนว่าต้องทำอะไรบ้าง การตัดสินใจกับปัญหาลักษณะนี้ จะไม่มีเครื่องมืออะไรมาช่วย มักเป็นปัญหาของผู้บริหารระดับสูง ต้องใช้สัญชาตญาณ ประสบการณ์ และความรู้ของผู้บริหารในการตัดสินใจ

3. การตัดสินใจแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi structure) เป็นการตัดสินใจแบบผสมระหว่างแบบโครงสร้างและแบบไม่เป็นโครงสร้าง คือบางส่วนสามารถตัดสินใจแบบโครงสร้างได้ แต่บางส่วนไม่สามารถทำได้ โดยปัญหาแบบกึ่งโครงสร้างนี้ จะใช้วิธีแก้ปัญหาแบบมาตรฐานและการพิจารณาโดยมนุษย์รวมเข้าไว้ด้วยกัน คือมีลักษณะเป็นกึ่งโครงสร้าง แต่มีความซับซ้อนมากขึ้น ขั้นตอนจึงไม่ชัดเจนว่าจะมีขั้นตอนอย่างไร ปัญหาบางส่วนเขียนเป็นแบบจำลองทางคณิตศาสตร์ได้ แต่ปัญหาบางส่วนไม่สามารถเขียนออกมาในรูปของแบบจำลองได้

นอกจากนี้ยังมีรูปแบบของการตัดสินใจ โดยถือเอาจำนวนคนที่ร่วมตัดสินใจเป็นเกณฑ์ สามารถจำแนกออกได้ 2 รูปแบบ ดังนี้

1. การตัดสินใจโดยบุคคลคนเดียว (Individual decision making) ใช้สำหรับการตัดสินใจในเรื่องง่ายๆ ที่ผู้ทำการตัดสินใจได้กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว หรือเรื่องเร่งด่วนฉุกเฉินที่ไม่มีเวลาพอสำหรับการปรึกษาหารือกับบุคคลอื่น

2. การตัดสินใจโดยกลุ่มบุคคล (Group decision making) เป็นการตัดสินใจโดยให้ผู้ที่ทำหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติตามผลของการตัดสินใจนั้น ได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและให้ข้อมูล การตัดสินใจโดยกลุ่มบุคคลนี้เหมาะสำหรับการตัดสินใจในเรื่องที่ยุ่งยากซับซ้อน หรือเรื่อง que ผู้บริหารไม่

มีข้อมูลข่าวสารเพียงพอหรือยังขาดประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆ หรือไม่มีความชำนาญทางด้านนั้นอย่างเพียงพอ จึงจำเป็นต้องฟังความคิดเห็นจากผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ แล้วประมวลความคิดเห็นเหล่านั้นมาเป็นสิ่งกำหนดการตัดสินใจ กลุ่มบุคคลดังกล่าว อาจได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าส่วนต่างๆ ของหน่วยงาน คณะกรรมการเฉพาะกิจ ซึ่งอาจประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิร่วมกัน วิธีการตัดสินใจโดยกลุ่มอาจทำได้ในลักษณะต่างๆ ดังนี้

2.1 การตัดสินใจโดยใช้ข้อยุติที่เป็นมติในเสียงข้างมาก อาจใช้ระบบเสียงข้างมากเกินครึ่งหนึ่ง หรือระบบสองในสามของกลุ่ม แล้วแต่ความสำคัญของเรื่องที่ตัดสินใจ

2.2 การตัดสินใจโดยข้อยุติเป็นเอกฉันท์คือการที่สมาชิกทุกคนเห็นพร้อมต้องกันโดยไม่มี ความขัดแย้ง และ

2.3 สมาชิกในที่ประชุมเสนอความคิดเห็น แล้วให้ผู้บริหารนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจเอง

การตัดสินใจโดยการคาดเดาผลลัพธ์ของแต่ละทางเลือกการประเมินและเปรียบเทียบทางเลือกแต่ละทาง จำเป็นต้องคาดเดาผลลัพธ์ที่จะเกิดของแต่ละทางเลือกได้ โดยสถานการณ์การตัดสินใจมักจะแบ่งได้ตามระดับข้อมูลที่ผู้ตัดสินใจมี ได้แก่

1. การตัดสินใจภายใต้ความแน่นอน (Decision Making Under Certainty) จะถูกสมมติว่ามีข้อมูลอยู่สมบูรณ์ เพื่อที่ผู้ตัดสินใจทราบว่าสภาวะแวดล้อมจะเกิดขึ้นอย่างไร (Deterministic Environment) ในกรณีนี้ผู้ตัดสินใจจะถูกมองเสมือนเป็นผู้คาดเดาอนาคตที่เก่งมาก การตัดสินใจแบบนี้มักเกิดขึ้นกับปัญหาที่เป็นโครงสร้างที่เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาสั้นๆ

2. การตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยง (Decision Making Under Risk หรือ Risk Analysis) การตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยง (Probabilistic หรือ Stochastic Decision situation) ผู้ตัดสินใจต้องพิจารณาผลลัพธ์ที่เป็นไปได้หลายๆ แบบที่เป็นไปได้ของแต่ละทางเลือก โดยที่ไม่ทราบว่า จะเกิดเหตุการณ์ใดขึ้นแน่นอน แต่มีข้อมูลเพียงพอที่จะประมาณค่าความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์ใดๆ ขึ้น ผู้ตัดสินใจจึงสามารถประเมินระดับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับแต่ละทางเลือกได้ เรียกว่าการวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) ซึ่งจะทำการคำนวณค่าคาดหวังของแต่ละทางเลือก และเลือกทางเลือกที่มีค่าคาดหวังของผลกำไรสูงสุด (Maximize Expected Profit) หรือเลือกทางเลือกที่มีค่าคาดหวังของการสูญเสียต่ำที่สุด (Minimize Expected Losses) หรือใช้เครื่องมือที่เรียกว่าต้นไม้การตัดสินใจ (Decision Tree) เข้ามาช่วยในการตัดสินใจได้

3. การตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน (Decision Making Under Uncertainty) ผู้ตัดสินใจไม่มีข้อมูลเพียงพอที่จะประมาณค่าความน่าจะเป็นในการเกิดเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ต่างๆ ได้ การตัดสินใจแบบนี้จึงทำได้ยาก การสร้างตัวแบบภายใต้สถานการณ์นี้จะขึ้นอยู่กับวิธีการในการประเมินความเสี่ยงของผู้ตัดสินใจ ซึ่งเกณฑ์การตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอนที่สำคัญ ได้แก่

3.1 เกณฑ์มากที่สุด (Maximax Criterion) เป็นเกณฑ์ของคนมองโลกในแง่ดี (Optimistic Criterion) โดยผู้ตัดสินใจจะทำการเลือกทางเลือกที่ให้ผลตอบแทน (Payoff) ที่มากที่สุดในทางเลือกแต่ละทาง และเลือกทางเลือกที่มีค่าตอบแทนมากที่สุดจากทางเลือกทั้งหมด

3.2 เกณฑ์น้อยมากที่สุด (Maximin Criterion) เป็นเกณฑ์ของคนมองโลกในแง่ร้าย (Pessimistic Criterion) โดยผู้ตัดสินใจจะทำการเลือกทางเลือกที่ให้ผลตอบแทน (Payoff) ที่น้อยที่สุดในทางเลือกแต่ละทาง และเลือกทางเลือกที่มีค่าตอบแทนมากที่สุดจากทางเลือกทั้งหมด

3.3 เกณฑ์ค่าเสียโอกาสน้อยที่สุด (Minimax Regret Criterion) ผู้ตัดสินใจจะทำการเลือกทางเลือกที่ให้ค่าเสียโอกาสน้อยที่สุดในทางเลือกแต่ละทาง และเลือกทางเลือกที่มีค่าเสียโอกาสน้อยที่สุดจากทางเลือกทั้งหมด

3.4 เกณฑ์การใช้หลักของความเป็นจริง (Criterion of Realism) เป็นเกณฑ์ที่อยู่ระหว่างเกณฑ์มากที่สุด และเกณฑ์น้อยที่สุด

กระบวนการในการตัดสินใจ

สำหรับกระบวนการในการตัดสินใจ นั้นสามารถจำแนกได้ ดังนี้

1. การกำหนดปัญหา (Intelligent Phase) เป็นขั้นตอนในการพิจารณาว่า ระบบงานมีปัญหาหรือโอกาสในการปรับปรุงองค์การได้หรือไม่ เป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ โดยทำการกำหนดขอบเขตของระบบ และกำหนดให้ได้ว่า มีตัวแปรอะไรที่เกี่ยวข้องบ้าง และนิยามปัญหาหรือโอกาสขึ้น โดยในขั้นตอนนี้จะประกอบด้วย

1.1 การค้นหาปัญหา เริ่มจากการระบุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ และพิจารณาว่าระบบงานที่มีอยู่สามารถบรรลุเป้าหมายเหล่านี้ได้หรือไม่ และดำเนินการหาข้อมูลเพื่อหาปัญหาที่มีอยู่, ระบุอาการของปัญหา, พิจารณาถึงความสำคัญของปัญหานั้นๆ และจึงนิยามปัญหาขึ้นมา โดยการสังเกตว่ามีปัญหาเกิดขึ้นในองค์กรสามารถสังเกตและวิเคราะห์ได้จาก ระดับความสามารถในการผลิต (productivity) ขององค์กรว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร

1.2 การแบ่งประเภทของปัญหา หมายถึง การจัดปัญหาให้อยู่ในประเภทที่สามารถนิยามได้ โดยดูจากระดับความเป็นโครงสร้างของปัญหา ได้แก่

1.2.1 ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาแล้ว (Programmed Problems) เป็นปัญหาแบบมีโครงสร้าง ซึ่งเกิดขึ้นบ่อยๆ เกิดขึ้นเป็นประจำ มีตัวแบบมาตรฐานในการแก้ปัญหาได้ เช่น การจัดตารางพนักงานรายสัปดาห์ การหาการหมุนเวียนของเงินสดรายเดือน การเลือกระดับสินค้าคงคลังของวัสดุใดๆ เป็นต้น

1.2.2 ปัญหาที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน (Non programmed Problems) เป็นปัญหาแบบไม่มีโครงสร้าง เป็นปัญหาที่แปลก ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน หรือไม่เกิดขึ้นบ่อยนัก เช่น การตัดสินใจเข้าถือสิทธิ์หรือรวมบริษัท การทำโครงการพัฒนาและวิจัย การปรับรูปแบบองค์การใหม่ การเปิดมหาวิทยาลัยใหม่ เป็นต้น

1.3 การแตกย่อยปัญหาให้เล็กลง ได้แก่ การแตกย่อยปัญหาที่ยู่ยากซับซ้อน ออกเป็นปัญหาย่อยๆ เพราะการแก้ปัญหาย่อยทำได้ง่ายกว่าการแก้ปัญหาคับซ้อนที่เดียวทั้งหมด

1.4 การหาเจ้าของหรือที่มาของปัญหา ได้แก่การพิจารณาว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นปัญหาของใคร ใครมีหน้าที่ในการแก้ปัญหานี้ และองค์การสามารถแก้ปัญหานี้ได้หรือไม่ ตัวอย่างเช่น

ปัญหาอัตราดอกเบี้ยสูง เป็นปัญหา รัฐบาลที่ต้องแก้ไข บริษัทส่วนมากไม่สามารถทำอะไรกับปัญหาที่นี้ได้ ดังนั้นปัญหาที่บริษัทควรคำนึงถึงก็คือ จะต้อง ดำเนินการอย่างไรภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีอัตราดอกเบี้ยสูงนี้ เพราะอัตราดอกเบี้ยเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้โดยตัวบริษัทเอง

2. การออกแบบ (Design Phase) ในขั้นตอนนี้เกี่ยวข้องกับการสร้าง พัฒนาและวิเคราะห์ทางเลือกในการปฏิบัติที่เป็นไปได้ รวมทั้งการทดสอบและประเมินทางเลือกปัญหาที่เกิดขึ้น โดยในการสร้างตัวแบบนั้น จะทำการแปลงปัญหาให้อยู่ในรูปตัวแบบเชิงปริมาณ หรือตัวแบบทางคณิตศาสตร์ได้แก่การกำหนดตัวแปร และสร้างสมการเพื่ออธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ตัวแปรในตัวแบบเชิงปริมาณ

- ตัวแปรผลลัพธ์ (Result Variables) ตัวแปรเหล่านี้มีผลต่อระดับของประสิทธิผลของระบบ เป็นตัวบ่งชี้ว่าระบบบรรลุเป้าหมายได้ดีแค่ไหน ตัวแปรนี้เป็นตัวแปรไม่อิสระ (Dependent variables) ซึ่งหมายถึงค่าของตัวแปรจะขึ้นอยู่กับค่าของตัวแปรอื่น ๆ

- ตัวแปรตัดสินใจ (Decision Variables) ใช้อธิบายถึงทางเลือกในการปฏิบัติต่าง ๆ ค่าของตัวแปรนี้ถูกกำหนดโดยผู้ทำการตัดสินใจ เช่น ในปัญหาการลงทุนพันธบัตรที่ใช้งบลงทุน จัดเป็นตัวแปรตัดสินใจในปัญหา การจัดตารางเวลา ตัวแปรตัดสินใจ คือบุคคล เวลา และตารางเวลา เป็นต้น

- ตัวแปรที่ไม่สามารถควบคุมได้ (Uncontrollable Variables หรือ Parameters) เป็นปัจจัยที่มีผลกับตัวแปรผลลัพธ์ แต่ผู้ตัดสินใจไม่สามารถควบคุมได้ ปัจจัยเหล่านี้อาจมีค่าคงที่ซึ่งเรียกว่าพารามิเตอร์ หรืออาจเป็นค่าที่เปลี่ยนแปลงได้ ตัวอย่างเช่น อัตราดอกเบี้ย อัตราภาษี อัตราค่าสาธารณูปโภค ซึ่งปัจจัยส่วนใหญ่เหล่านี้จัดเป็นตัวแปรที่ไม่สามารถควบคุมได้ เพราะถูกกำหนดโดยสภาพแวดล้อมรอบ ๆ ตัวผู้ตัดสินใจ บางครั้งผู้ตัดสินใจอาจจำกัดค่าตัวแปรบางตัวเหล่านี้ไว้ เรียกว่าข้อจำกัด (constraint) ของปัญหา

- ตัวแปรผลลัพธ์ระหว่างกลาง (Intermediate Result Variables) เป็นผลลัพธ์ที่เกิดระหว่างการปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์จริง ๆ ตัวอย่าง เช่น เงินเดือนพนักงานเป็นตัวแปรตัดสินใจ ซึ่งเป็นตัวกำหนดความพอใจของพนักงาน (ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างกลาง) ซึ่งเป็นตัวกำหนดระดับของผลงาน (productivity) ระดับของผลงานที่ได้นี้จัดเป็นผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการ

3. การเลือก (Choice Phase) ขั้นตอนนี้ได้แก่การค้นหา การประเมินและการแนะนำทางเลือกที่เหมาะสมของตัวแบบ โดยทางเลือกปัญหาหนึ่งของตัวแบบ ได้แก่การระบุชุดของค่าของตัวแปรตัดสินใจของทางเลือกที่ได้เลือกแล้วนั่นเอง ทางเลือกที่ได้จากตัวแบบ จะให้คำแนะนำในการแก้ปัญหาของระบบ ซึ่งถ้าคำแนะนำนี้ถูกนำไปใช้งานได้จริงและสำเร็จผล จึงจะถือว่าปัญหาได้ถูกแก้ไขแล้ว

3.1 วิธีการค้นหา ในขั้นตอนการเลือกจะเกี่ยวข้องกับการค้นหาทางเลือกปฏิบัติที่เหมาะสมในการแก้ปัญหา ซึ่งมีหลายวิธี ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ในการเลือก สำหรับตัวแบบเชิงมาตรฐาน (Normative Model) สามารถค้นหาทางเลือกโดยใช้วิธีเชิงวิเคราะห์ (Analytical) หรือใช้วิธีการอ้างอิงอย่างสมบูรณ์ (Complete Enumeration) ซึ่งหมายถึงการเปรียบเทียบทางเลือก ทั้งหมดกับทางเลือกทางหนึ่ง ส่วนตัวแบบเชิงบรรยาย (Descriptive Model) จะค้นหาโดยการเปรียบเทียบทางเลือก ที่มีอยู่จำกัด หรือค้นหาโดยใช้วิธีการเดา (Blindly) หรือใช้วิธีฮิวริสติก (Heuristics)

3.2 วิธีการเชิงวิเคราะห์ (Analytical Techniques) ใช้สูตรทางคณิตศาสตร์เข้ามาช่วยในการหาทางแก้ปัญหาที่เหมาะสมที่สุด (optimal) โดยตรง หรือใช้วิธีการพยากรณ์ (Forecasting) ผลลัพธ์ที่จะได้รับ โดยวิธีการเชิงวิเคราะห์ นี้มักใช้กับการแก้ปัญหาที่เป็นโครงสร้าง มักใช้กับระดับการจัดการระดับกลาง (managerial control) หรือระดับ ปฏิบัติการ (operational) เช่นการจัดสรรทรัพยากร หรือการจัดการสินค้าคงคลัง

3.3 วิธีการค้นหาแบบเดา (Blind Search Approaches) เป็นการค้นหาซึ่งกำหนดเอาเอง ไม่เจาะจง ไม่มี กฎเกณฑ์และไม่มีคำแนะนำที่เฉพาะเจาะจง มีสองชนิดคือ

3.3.1 การอ้างอิงอย่างสมบูรณ์ (Complete Enumeration) จะพิจารณาทางเลือกทั้งหมด และหาทางแก้ปัญหาที่เหมาะสมที่สุด

3.3.2 การอ้างอิงอย่างสมบูรณ์ (Incomplete Enumeration) จะพิจารณาทางเลือกเพียงบางส่วน ซึ่งทำงานกระทั่งพบทางแก้ปัญหาที่ดีที่สุดเพียงพอ

3.4 วิธีการค้นหาแบบฮิวริสติก (Heuristic Search Approaches) เป็นการค้นหาโดยพยายามหาหลักเกณฑ์เพื่อที่จะนำมาใช้ในขบวนการค้นหา และลดปริมาณการคำนวณให้น้อยลง ฮิวริสติก (Heuristic) เป็นกฎในการตัดสินใจที่พิจารณาว่าปัญหาหนึ่งๆ ควรจะถูกแก้อย่างไร โดยฮิวริสติก จะทำการวิเคราะห์ปัญหาอย่างมีระเบียบและเป็นขั้นตอน ซึ่งการค้นหาด้วยวิธีนี้จะถูกทำซ้ำๆ จนกระทั่งพบทางแก้ปัญหาที่น่าพอใจ ในทางปฏิบัติการค้นหาแบบนี้จะเร็วและ ถูกกว่าแบบเดา และทางแก้ปัญหาที่ได้จะใกล้เคียงทางแก้ที่ดีที่สุดมากกว่า

4. การนำไปปฏิบัติ (Implementation Phase) เป็นขั้นตอนในการนำทางแก้ปัญหาที่ถูกเสนอนั้นไปปฏิบัติ หมายถึง การเริ่มทำสิ่งใหม่ๆ หรือการแนะนำให้มีการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง หรือหมายถึง การนำคำแนะนำในการแก้ปัญหาที่ได้เลือกไว้ มาปฏิบัติกับระบบจริงนั่นเอง

5. การตรวจสอบ (Monitoring Phase) การประเมินทางเลือก การประเมินทางเลือกที่ได้จะเป็นขั้นสุดท้าย ที่จะนำไปสู่ทางแก้ปัญหา ได้แก่ การประเมินในด้านของ จุดประสงค์ต่างๆ (Multiple Goals) ที่มีหลากหลายด้าน และประเมินในแง่ของความอ่อนไหวของผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นเมื่อค่าตัวแปรที่เกี่ยวข้องต่างๆเปลี่ยนแปลงไป (Sensitivity Analysis)

การประเมินในด้านของจุดประสงค์ที่หลากหลาย การประเมินผลการวิเคราะห์การตัดสินใจด้านการจัดการ มีจุดประสงค์เพื่อที่จะ ประเมินว่าทางเลือกนั้น ครอบคลุมขอบเขตที่ต้องการมากที่สุดหรือไม่ บรรลุวัตถุประสงค์ได้มากน้อยแค่ไหน ซึ่งในการตัดสินใจปัญหาจริง ๆ มักจะยากต่อการประเมินในแง่วัตถุประสงค์ เนื่องจากแต่ละระบบจริง ๆ มีวัตถุประสงค์ที่ระบบต้องการมากมาย หลากหลาย ดังนั้นในการวิเคราะห์ทางเลือกจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์เพื่อให้สามารถเลือกทางที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้มากที่สุด โดยในตัวแบบเชิงปริมาณ อาจจำเป็นต้องแปลงปัญหาที่มีหลาย ๆ เป้าหมายให้อยู่ในรูปของปัญหาที่มีเป้าหมายเดียวก่อน จึงสามารถวัดประสิทธิผลได้ ก่อนที่จะทำการเปรียบเทียบผลขั้นสุดท้าย

การประเมินในแง่ของความอ่อนไหว การวิเคราะห์ความอ่อนไววนั้นผู้สร้างตัวแบบจะทำการคาดเดาและตั้งสมมติฐานของผลลัพธ์ที่ได้ โดยพิจารณาจากข้อมูลเข้าที่มีค่าต่างๆ เนื่องจากผลที่ได้จากตัวแบบจะขึ้นอยู่กับข้อมูลนำเข้าเหล่านี้ ทำให้เกิดความยืดหยุ่นและสามารถนำไปปรับปรุงใช้กับเงื่อนไขที่เปลี่ยนแปลงไป หรือกับความต้องการในสถานการณ์การตัดสินใจที่ต่างออกไปได้ และช่วยทำให้ผู้ตัดสินใจ

เข้าใจตัวแบบ และเข้าใจสถานการณ์ที่ถูกแทนด้วยตัวแบบนั้นได้ดีขึ้น ช่วยให้ผู้จัดการมีความ มั่นใจในการใส่ข้อมูลเข้าให้กับตัวแบบมากขึ้น สามารถใช้ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบ เช่น ผลของการเปลี่ยนแปลงตัวแปรภายนอกและพารามิเตอร์ ที่มีต่อตัวแปรผลลัพธ์ และยังช่วยทำให้เกิดความมั่นคง (Robustness) ในการตัดสินใจ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขเกิดขึ้น

ผู้บริหารกับการตัดสินใจ

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าผู้บริหาร (Executive) เป็นบุคคลหรือคณะบุคคลที่มีความสำคัญต่อการดำรงอยู่และอนาคตขององค์การ เนื่องจากผู้บริหารมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์การผ่านการตัดสินใจในปัญหาหรือโอกาสสำคัญทางธุรกิจซึ่งการตัดสินใจของผู้บริหารโดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง (Top Executive) จะมีผลไม่เพียงต่อการดำเนินงานในระยะสั้น แต่ครอบคลุมถึงความอยู่รอด ความมั่นคง และความเจริญเติบโตขององค์การ

ลักษณะการตัดสินใจของผู้บริหาร

1. Directive Styles เป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ มีเหตุผล ตัดสินใจรวดเร็ว มุ่งระยะสั้น อาจมีข้อมูลไม่มากและประเมินทางเลือกน้อยทาง
2. Analysis Styles เป็นผู้บริหารที่มีการศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์และข้อมูลข่าวสารต่างๆ ใช้เหตุผลและวิเคราะห์ข้อดีข้อเสียของทางเลือกต่างๆ ถี่ถ้วนกว่า มีความรอบคอบ สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่คลุมเครือ ไม่ชัดเจนได้ดี
3. Conceptual Styles เป็นผู้บริหารที่มีสายตายาวไกล มีประสบการณ์สูง มองเห็นทางเลือกและผลที่ตามมาของแต่ละทางเลือกหลากหลาย เน้นระยะยาว คิดวิธีแก้ปัญหาได้เสมอ
4. Behavioral Styles เป็นผู้บริหารที่มีทำงานเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีมนุษยสัมพันธ์สูง ให้ความสำคัญกับลูกน้อง ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น

ระดับของการตัดสินใจของผู้บริหาร

1. ระดับสูงสุด ได้แก่ การตัดสินใจในเรื่องเกี่ยวกับปรัชญาและวัตถุประสงค์ของการศึกษา ทั้งหมดตลอดจนการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายการจัดการศึกษาทั้งหมดของชาติ ตลอดจนการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายการจัดการศึกษาทั้งหมดของชาติ และนโยบายเกี่ยวกับบุคลากรทั้งหมดของวงการศึกษา โดนเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรฝ่ายบริหาร บุคลากรที่ทำหน้าที่เป็นครู ซึ่งการสอนในด้านวิชาการและบุคลากรให้บริการต่างๆ ภายในโรงเรียนตามกฎหมายและประเพณีการบริหารการศึกษา ผู้รับผิดชอบการตัดสินใจในระดับนี้คือ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย และคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติซึ่งจัดเป็นฝ่ายบริหารระดับสูงในวงการศึกษา
2. ระดับกลาง ได้แก่ การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการจำแนกปรัชญา และวัตถุประสงค์อย่างกว้างๆ ของการศึกษาของชาติออกเป็นปรัชญาและวัตถุประสงค์เฉพาะของการสอนรายวิชาในหลักสูตร และประมวลการสอน หรือการวางแผนกำหนดให้ผู้เขียนยึดเป็นแนวทางในการเขียนแบบเรียน เพื่อให้สอดคล้องกับปรัชญาและวัตถุประสงค์รวมของชาติ การวางแผนการศึกษาในด้านรายละเอียด เพื่อให้

การจัดการศึกษาบรรลุตามวัตถุประสงค์ และนโยบายการจัดการศึกษาของชาติและในการตัดสินใจระดับนี้ตกอยู่กับเจ้าหน้าที่วางแผนการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ เจ้าหน้าที่หลักสูตรและแบบเรียน ศึกษานิเทศก์จังหวัด และบุคลากรฝ่ายระดับการศึกษาระดับผู้บริหารทั้งหมด โดยมีศึกษานิเทศก์เป็นที่ปรึกษาในด้านวิชาการ

3. ระดับล่างสุด ได้แก่การตัดสินใจของผู้ที่ได้รับมอบหมายจากฝ่ายบริหาร ให้ปฏิบัติการหรือฝ่ายปฏิบัติการทุกคนนั่นเอง หรือรวมทั้งครู เจ้าหน้าที่ และพนักงานต่าง ๆ การตัดสินใจของบุคลากรระดับนี้ต้องใช้ความรู้ความสามารถทางวิชาการสายอาชีพของผู้ปฏิบัติแต่ละคน และต้องใช้เทคนิคในการทำงานมาประกอบกัน จึงจะทำให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ถูกต้อง

โดยสรุปแล้วระดับของการตัดสินใจสิ่งการมี 3 ระดับ คือ ระดับสูง เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปรัชญา วัตถุประสงค์ และนโยบาย ระดับกลาง เป็นการตัดสินใจที่มุ่งสนองปรัชญาวัตถุประสงค์ระดับต่ำหรือระดับล่าง ก็คือผู้ปฏิบัติสนองรับปรัชญาวัตถุประสงค์และนโยบายให้สัมฤทธิ์ผลมากที่สุด

นอกจากนี้การตัดสินใจของผู้บริหารจะมีคุณลักษณะที่แตกต่างจากการตัดสินใจของบุคลากรอื่นขององค์การ ไม่ว่าผู้จัดการระดับกลาง หัวหน้างาน ตลอดจนพนักงานระดับปฏิบัติการ เพราะผู้บริหารระดับสูงจะต้องปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับปัญหาหรือโอกาสทางธุรกิจที่มีความซับซ้อน หลากหลายและท้าทาย โดยเราสามารถจำแนกการตัดสินใจในการทำงานของผู้บริหารออกเป็น 4 ลักษณะต่อไปนี้

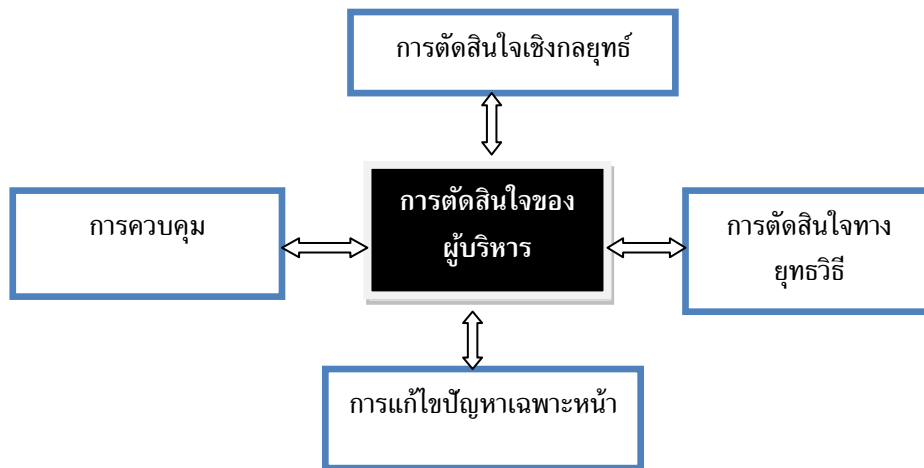
1. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision) เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวกับอนาคตขององค์การ ตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง และภารกิจในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้องค์การมีตำแหน่งเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งจะเป็นผลต่อความมั่นคงและการเจริญเติบโตขององค์การ โดยการกำหนดแผนกลยุทธ์จะเป็นแนวทางสำหรับการตัดสินใจในด้านสำคัญและแนวทางปฏิบัติสำหรับบุคลากรระดับต่าง ๆ ภายในองค์การ

2. การตัดสินใจทางยุทธวิธี (Tactical Decision) เป็นการตัดสินใจว่าองค์การจะทำอะไรที่ไหนเมื่อไร อย่างไร เพื่อให้สามารถบรรลุถึงภารกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ แผนยุทธวิธีจะกำหนดยุทธวิธีการดำเนินงานเฉพาะเรื่อง เพื่อสร้างเอกลักษณ์การดำเนินงานและความได้เปรียบต่อคู่แข่ง อย่างไรก็ตามผู้บริหารจะไม่เจาะลึกถึงรายละเอียดในการปฏิบัติงานเพียงแต่มุ่งถึงการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้บุคลากรในระดับต่อไปปรับมาปฏิบัติให้บรรลุความสำเร็จตามที่ผู้บริหารกำหนดเอาไว้

3. การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า (Fire-fighting) เป็นการตัดสินใจแก้ปัญหาหรือวิกฤตที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า ปัญหาลักษณะนี้เกิดขึ้นกระทันหันโดยผู้บริหารมิได้คาดการณ์ไว้ บางครั้งผู้บริหารต้องตัดสินใจที่จะดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจต่อไป หรือยุติการดำเนินธุรกิจในส่วนใดส่วนหนึ่งหรือทั้งหมด เช่น บริษัทได้ถูกฟ้องร้องทางกฎหมายในระดับที่อาจต้องปิดกิจการ ผลิตภัณฑ์หรือบริการเกิดปัญหาในมุมมอง เป็นต้น หรือผู้บริหารต้องตัดสินใจแก้ปัญหาในกรณีที่ปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจได้รับความเสียหายอย่างหนักหรือเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง เช่น การนัดหยุดงาน ภัยธรรมชาติอย่างรุนแรง หรือความผันผวนของระบบเศรษฐกิจ

4. การควบคุม (Control) เป็นหน้าที่สำคัญทางการจัดการ (Management Functions) ที่ผู้บริหารต้องตรวจสอบและควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปตามความเหมาะสมและสอดคล้องกับแผนงานและสถานการณ์ เนื่องจากการปฏิบัติงานอาจเบี่ยงเบนจากแผนงานที่กำหนด ซึ่ง

ผลมาจากการวางแผนที่คลาดเคลื่อน ข้อจำกัดของทรัพยากรบุคคลหรือทรัพยากร การดำเนินงานอื่น ตลอดจนความผันผวนของสถานการณ์ ผู้บริหารต้องทำการตัดสินใจเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ หลังจากที่ยังคงได้เริ่มปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ไประยะหนึ่งแล้ว ผู้บริหารย่อมมีความสนใจต้องการจะทราบว่าผลการดำเนินงานนั้นเป็นอย่างไร มีแนวโน้มว่าจะบรรลุความสำเร็จตามที่ต้องการหรือไม่ หรือต้องปรับปรุงอย่างไรให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริง ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีการตรวจสอบข้อมูลที่ได้จากการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ แล้วนำมาทำการเปรียบเทียบกับแผนที่วางเอาไว้ เพื่อจะได้แก้ไข ปรับปรุง หรือพัฒนาให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ต่อไป



ภาพแสดงลักษณะการตัดสินใจของผู้บริหาร

ผู้บริหารแต่ละคนจะมีสัดส่วนการตัดสินใจในแต่ละลักษณะแตกต่างกันตามงานของตน หรือสถานการณ์ของธุรกิจ แต่ลักษณะร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหารที่เหมือนกันคือ ผู้บริหารที่มีศักยภาพ ต้องสามารถตัดสินใจในปัญหาหรือวิกฤตการณ์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถนำองค์การฝ่าวิกฤตและดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการอย่างราบรื่น

แหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหาร

คำกล่าวที่ว่า “ผู้ใดมีข้อมูล ผู้นั้นมีอำนาจ” นับว่าเป็นความจริงอยู่ไม่น้อย โดยเฉพาะต่อการแข่งขันในสังคมสารสนเทศที่แต่ละองค์กรต้องสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและการพลวัตของสิ่งแวดล้อมอย่างถูกต้องและทันเวลา ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องการการตอบสนองของข้อมูลที่รวดเร็ว ชัดเจน ทันสมัย สมบูรณ์ ถูกต้องและเชื่อถือได้ เทคโนโลยีสารสนเทศถูกนำมาใช้เป็นเครื่องเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร โดยเทคโนโลยีสารสนเทศถูกนำมาประยุกต์ เพื่อให้การปฏิบัติงานและการตัดสินใจของผู้บริหารมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด การเข้าถึงแหล่งข้อมูลเป็นปัจจัยสำคัญในการจัดการสารสนเทศให้มีความถูกต้อง ชัดเจน เข้าใจง่าย และรวดเร็ว โดดทั่วไปแล้วผู้บริหารจะได้รับข้อมูลจาก 3 แหล่ง ดังต่อไปนี้

ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการดำเนินงาน (Transaction Processing Data) เป็นข้อมูลที่แสดงผลการปฏิบัติงานขององค์กร หน่วยงาน หรือระบบที่สนใจ ข้อมูลจากการดำเนินงานช่วยสร้างความเข้าใจและสะท้อนปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานที่ผ่านมาในอดีต โดยข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการตรวจสอบ การควบคุม และการแก้ปัญหาการดำเนินงานโดยทั่วไป ตลอดจนสามารถนำมาประกอบการวางแผนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

ข้อมูลจากภายในองค์กร (Internal Data) เป็นข้อมูลที่จัดทำขึ้นภายในองค์กร เพื่อแสดงให้เห็นถึงเป้าหมายหรือผลการดำเนินงานของกิจกรรม และ/หรือโครงการในด้านต่าง ๆ ขององค์กรได้แก่ งบประมาณ แผนรายจ่าย การคาดการณ์ยอดขายและรายได้ และแผนทางการเงิน เป็นต้น ซึ่งข้อมูลส่วนใหญ่จะครอบคลุมช่วงเวลาตั้งแต่ 6 เดือนจนถึงหลายปี โดยข้อมูลจะแสดงอดีต ปัจจุบัน และทิศทางในอนาคตขององค์กร เพื่อกำหนดแนวทางและจัดส่วนผสมของทรัพยากรในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อมูลจากภายนอกองค์กร (External Data) ปัจจัยภายนอกมีผลกระทบต่อองค์กรโดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่การเปลี่ยนแปลงปัจจัยทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม แลวิทยาการในประเทศหนึ่งจะมีเกี่ยวเนื่องไปทั่วโลก ผู้บริหารระดับสูงมักใช้ข้อมูลที่มาจากแหล่งภายนอกมาประกอบในการตัดสินใจของผู้บริหารในด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผนกลยุทธ์ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า หรือการตัดสินใจที่จะดำเนินธุรกิจหรือล้มเลิก เป็นต้น แหล่งข้อมูลที่มีประสิทธิภาพจะเป็นประโยชน์ต่อการจัดการสารสนเทศขององค์กร ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กร ดังนั้นองค์กรที่จะประสบความสำเร็จในอนาคตต้องสามารถจัดการข้อมูลให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยเฉพาะข้อมูลสำหรับผู้บริหารที่ต้องตอบสนองต่อความต้องการอย่างถูกต้อง ชัดเจน รวดเร็ว และตามความต้องการ ตลอดจนสามารถปรับตัวเข้ากับรูปแบบของปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสม

การบริหารกับเทคโนโลยี

ความรวดเร็วในการเข้าถึงและแพร่กระจายข้อมูลข่าวสารจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่งตลอดจนการกระจายโอกาสในการเข้าถึงข้อมูลของคนหมู่มาก ส่งผลให้ผู้บริการองค์กรทั้งภาครัฐบาลและภาคธุรกิจต้องสามารถทำการตัดสินใจทางเลือกของการแก้ปัญหาและโอกาสอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เทคโนโลยีสารสนเทศถูกนำมาประยุกต์ให้การดำเนินงานและปัญหาทางธุรกิจที่ซับซ้อนให้มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมซึ่งจะช่วยลดความไม่แน่นอนและความผิดพลาดในการตัดสินใจลง แต่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับเทคโนโลยีสารสนเทศยังมีได้เป็นความสัมพันธ์เชิงบวกทั้งด้านความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติที่มีต่อเทคโนโลยีสารสนเทศเท่านั้น แต่ยังส่งผลต่อการส่งเสริมการนำระบบสารสนเทศมาช่วยงานทางธุรกิจด้วย ดังตัวอย่างจากผลการศึกษาต่อไปนี้ บริษัทที่ปรึกษา Andersen (Andersen Consulting) ในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งทำธุรกิจให้คำแนะนำด้านธุรกิจแก่องค์กรอื่น ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการตื่นตัวของผู้บริหารระดับสูงในธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีต่อเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารกว่า 200 คน จากบริษัทที่มียอดขาย 250 ล้านดอลลาร์ถึง 2 หมื่นล้านเหรียญสหรัฐ โดยกลุ่มผู้บริหารจะดำรงตำแหน่งในคณะผู้บริหารด้านการปฏิบัติการ (Chief Operating Officers) หรือ COOs และหัวหน้าคณะผู้บริหารด้านการเงิน (Chief Financial Officers) หรือ CFOs ผลการศึกษาสรุปว่า ผู้บริหารระดับสูงกว่าร้อยละ 80 ใช้คอมพิวเตอร์ในงานประจำวัน ซึ่งนับเป็นข้อมูลที่ดีต่อพัฒนาการด้านสารสนเทศในสหรัฐอเมริกา เนื่องจากเป็นอัตราส่วนที่สูงกว่าในอดีตมากและน่าจะสูงกว่าอัตราส่วนในประเทศไทย โดยผู้บริหารส่วนใหญ่มีความรู้สึกที่ เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร แต่ปัญหาสำคัญคือ ผู้บริหารกว่าครึ่งครึ่งมีความรู้สึกว่าจะระบบสารสนเทศในองค์กรของตนยังให้ผลตอบแทนไม่คุ้มค่ากับเงินที่บริษัทลงทุนไป การศึกษาทำให้เราสามารถกล่าวได้ว่า ผู้บริหารระดับสูงในประเทศสหรัฐอเมริกามีความรู้และนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ในการทำงานมากขึ้น แต่ภาพรวมของความเข้าใจและการใช้งานของระบบสารสนเทศของผู้บริหารระดับสูง โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงในประเทศไทยยังมีได้พัฒนาทักษะทางสารสนเทศสู่ระดับที่ต้องการ และความเข้าใจอย่างแท้จริงในศักยภาพของเทคโนโลยีสารสนเทศต่อการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นผู้บริหารรุ่นใหม่ที่เกิดโตขึ้นในช่วงเวลาของการตื่นตัวด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศควรมีความเข้าใจและทักษะมากขึ้น โดยเฉพาะผู้ที่เติบโตในยุคของคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล ในทางปฏิบัติผู้บริหารไม่จำเป็นต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านสารสนเทศ แต่ผู้บริหารต้องเข้าใจถึงประโยชน์ของการนำสารสนเทศมาส่งเสริมศักยภาพในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินงานโดยไม่เสียเปรียบคู่แข่งนอกจากนี้การประยุกต์เทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินงานของธุรกิจต้องได้รับความสำคัญและการสนับสนุนจากผู้บริหาร มิเช่นนั้นพัฒนาการของระบบสารสนเทศจะไม่สามารถเกิดขึ้นในทิศทางที่เหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรได้

บทสรุป

ผู้บริหารในองค์การสมัยใหม่จำเป็นต้องมีทักษะที่สำคัญ คือ การคิดวิเคราะห์ และสามารถตัดสินใจที่รวดเร็ว ซึ่งทักษะดังกล่าวนี้ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้ สร้างความเข้าใจและฝึกฝน เทคนิควิธีด้านการตัดสินใจอย่างถูกต้องและเหมาะสมอีกด้วย เพื่อให้้องค์การสามารถปรับตัว ในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้ สำหรับการตัดสินใจมักถูกมองว่าเป็นการแก้ไข ปัญหาที่สะสมมาตั้งแต่ในอดีต และมีแนวโน้มของความรุนแรงมากขึ้นในอนาคตที่ไม่สามารถแก้ไข ให้หมดไป และยังมีปัญหาใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นตามมาอีกด้วย โดยเฉพาะการปรับเปลี่ยนแนวความคิด ในการพิจารณาถึง ปัญหาในอนาคต คือ การป้องกันปัญหาที่ทราบแนวโน้มแล้วว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ผู้บริหารก็ควรตัดสินใจล่วงหน้าก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น นอกจากนี้ปัญหาด้านการพัฒนาองค์กร ก็ยังเป็นปัญหาอีกด้านหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญ โดยการใช้วิธีทัศน์หรือการพิจารณา เป้าหมายที่สำคัญของ องค์กรในการพยากรณ์เหตุการณ์ในอนาคต พร้อมทั้งมีการกำหนดทางเลือก เพื่อการแก้ไขปัญหาในแต่ละด้านนั้นด้วย เช่น วิเคราะห์ถึงการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมของลูกค้า กลยุทธ์ของคู่แข่งชั้น กฎหมายใหม่ เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารควรทำการตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ในด้าน ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์การบริการลูกค้า กลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน กลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดใหม่ ๆ เป็นต้น

จากการพิจารณาถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร พบว่า หน้าที่ทางการตัดสินใจเป็นบทบาท และหน้าที่ของผู้บริหารที่มีความสำคัญและจำเป็นที่จะต้องแสดงบทบาทดังกล่าว ดังนั้น ผู้บริหารจึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงบทบาทด้านการตัดสินใจ (Decision making) ในหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติด้านต่าง ๆ ไปได้ นอกจากนี้ ผู้บริหารจึงควรฝึกฝนเทคนิคด้านการตัดสินใจเพื่อเป็นการเพิ่มพูนทักษะ และความสามารถ เพื่อช่วยให้ผู้บริหารรวมทั้งผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยทั่วไปการตัดสินใจ เป็นการนำหลักเกณฑ์หรือเทคนิคต่าง ๆ เข้ามาช่วยเพื่อทำให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง และลดโอกาสความผิดพลาดให้ลดน้อยลง โดยเฉพาะการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และไม่สามารถทำการประเมินผลได้อย่างแม่นยำ หรือการใช้หลักเกณฑ์หรือเทคนิคในการพิจารณา ทางเลือกที่ดีที่สุดในการตัดสินใจ อย่างไรก็ตามปัจจุบันในการตัดสินใจได้มีการนำหลักการของ ความ น่าจะเป็นและการพิจารณาเงื่อนไขเข้ามาเกี่ยวข้องเสมอ ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรต่างมีเหตุผล ในการ ปฏิบัติของตนเองทำให้ต้องการเลือกผลลัพธ์หรือผลตอบแทนที่ดีที่สุด แต่ถ้ามีทางเลือกเพียง ทางเดียว ปัญหาการตัดสินใจก็ไม่เกิดขึ้น เพราะถึงอย่างไรก็ต้องเลือกตามวิธีเดียวที่มีอยู่นั่นเอง ซึ่งจะ ไม่มี การเปรียบเทียบว่าผลลัพธ์หรือผลตอบแทนที่ดีที่สุดหรือไม่ แต่ถ้ามีวิธีที่ให้ผลตอบแทนมากกว่า หนึ่งทาง แล้ว ผู้บริหารก็ต้องทำการตัดสินใจเลือกทางเลือกหรือวิธีที่จะทำให้ได้ผลตอบแทนสูงที่สุด

@@@@@@@@@@@@

ใบงานที่ 4.1

คำชี้แจง เมื่อศึกษาชุดการเรียนรู้ เล่มที่ 4
แล้วจงวิเคราะห์สรุปและตอบคำถามต่อไปนี้

1. ความหมายของการตัดสินใจ

.....
.....
.....

2. องค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพ

.....
.....

3. สาสนเทศที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจอย่างไร

.....
.....

บรรณานุกรม

การตัดสินใจ [ออนไลน์]. ค้นจาก

http://www.sirikidam.egat.com/WEB_MIS/120_122/section1.html วันที่ค้น 7
กุมภาพันธ์ 2553.

จิระจิตต์ ราวา. (2541). พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 16) .นนทบุรี :

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง. (2542). หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา.

กรุงเทพมหานคร:โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ผู้บริหารกับการตัดสินใจ [ออนไลน์]. ค้นจาก

http://www.sirikidam.egat.com/WEB_MIS/120_122/section1.html วันที่ค้น 7
กุมภาพันธ์ 2553.

ภาวิตา ธาธาศรีสุทธิ, และวิบูลย์ โตวณะบุตร. (2542). หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา.

กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

วิทยา ด้านธำรงกุล . (2546), การบริหาร. กรุงเทพฯ : เอิร์ดเวฟเอ็ดดูเคชั่น

ศิริพงษ์ เสาภายน.(2548). หลักการบริหารการศึกษา : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 2.

กรุงเทพฯ : บั๊ค พอยท์.

สุพจน์ บุญวิเศษ.(2542). ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร.ชลบุรี : ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะมนุษย

ศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

สมยศ นาวิการ .(2545). การบริหารแบบมีส่วนร่วม. กรุงเทพฯ: บรรณกิจเทรดดิ้ง

Cobelli,J.F. (1989). **Aministrative decision making styles in higher education**. Dissertation

Abstracts International,50(5) ,1226-A

Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G. (2001). **Educational and Administration**, 5th McGraw –

Hill Inc. New York : University of Michigan.

Smith, David. (1992). **Administrative Behavior**. New York: McMillan.

Vroom,V.H.,&Yetton,P.W. (1973). **Leadership and decision making** . Pittsburgh: University of

Pittsburgh Press

Zeleny, M. (1982). **Multiple criteria decision making** . New York : McGraw-Hill

การสื่อสาร

เอกสารประกอบ
โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำนำ

เอกสารชุดการเรียนรู้นี้ เป็นเอกสารที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นเอกสารประกอบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำหรับการศึกษาค้นคว้าการเรียนรู้ เล่มที่ 5 การสื่อสาร (communication) ถือเป็นอีกแนวทางหนึ่งในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) เกี่ยวกับสมรรถนะการสื่อสาร โดยมุ่งหวังให้มีการนำความรู้ ทักษะที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ต่อไป

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า เอกสารชุดนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้สนใจทั่วไป

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิ อาจารย์ที่ปรึกษา และผู้เขียนตำรา หนังสือทุกเล่มที่นำมาอ้างอิงในเอกสารฉบับนี้ ซึ่งนับได้ว่าเป็นเอกสารที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

อนันต์ พันนึก

นักศึกษานิเทศศาสตร์ เอก สาขาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

คำนำ

เส้นทางการศึกษาชุดการเรียนรู้

แนวทางการศึกษาชุดการเรียนรู้ เล่มที่ 5 แนวคิดการสื่อสาร

แนวคิด

จุดประสงค์

เนื้อหาสาระ

แนวทางดำเนินกิจกรรม

สื่อ/แหล่งเรียนรู้

การวัดผลและประเมินผล

ชุดการเรียนรู้ ที่ 5.1 เรื่อง การสื่อสาร

เอกสารการเรียนรู้ที่ 5.1

ใบงานที่ 5.1

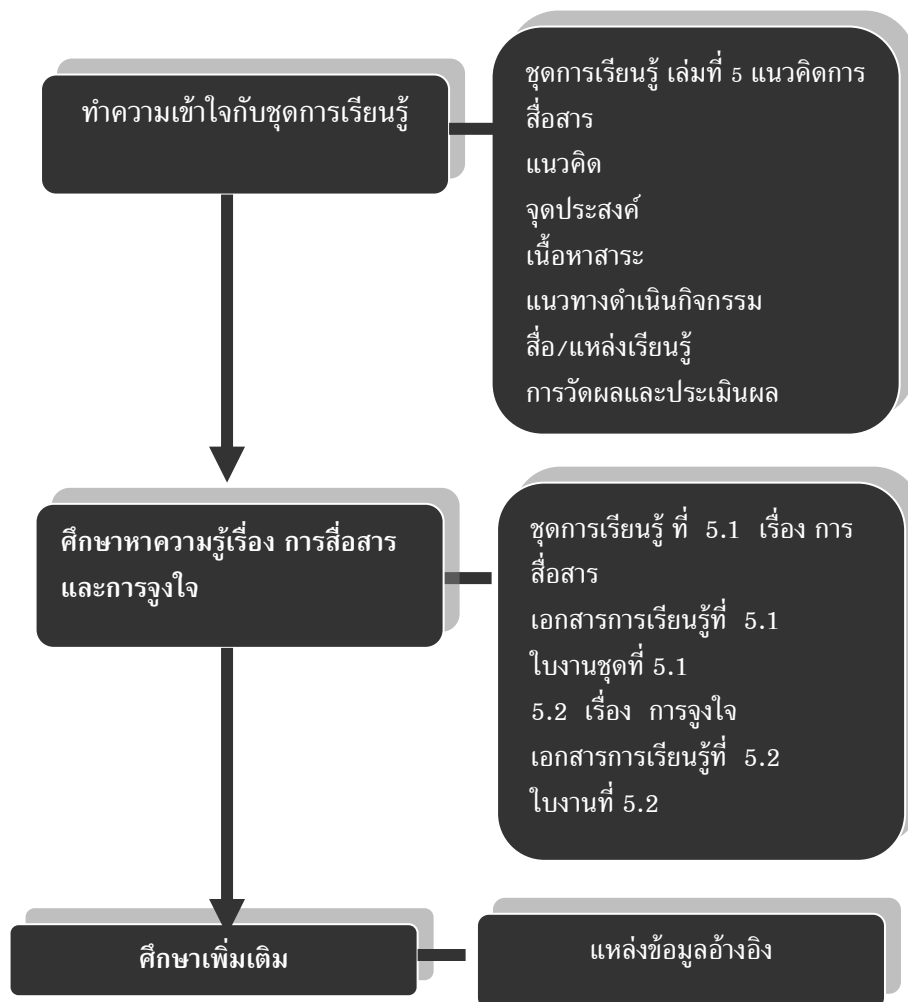
ชุดการเรียนรู้ ที่ 5.2 เรื่อง การจูงใจ

เอกสารการเรียนรู้ ที่ 5.2

ใบงานที่ 5.2

บรรณานุกรม

เส้นทางการศึกษาชุดการเรียนรู้



การสื่อสาร Communication

แนวคิด

การสื่อสาร เป็นสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาซึ่ง หมายถึง ความสามารถในการพูด เขียน สื่อสาร ได้ตอบในโอกาสและสถานการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนสามารถชักจูง โน้มน้าวให้ผู้อื่น เห็นด้วย ยอมรับ คล้อยตาม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร

จุดประสงค์

1. เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสื่อสารและการจูงใจ
2. เพื่อให้ผู้ศึกษาสามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ

เนื้อหาสาระ

1. การสื่อสาร
2. การจูงใจ

แนวการดำเนินกิจกรรม

1. ประเมินตนเองก่อนเข้าทำกิจกรรม
2. ศึกษา ค้นคว้าจากเอกสารชุดการเรียนรู้
3. ทำกิจกรรมตามใบงานที่กำหนดให้
4. สรุปสาระสำคัญที่ได้และนำไปประยุกต์ใช้

สื่อ/แหล่งเรียนรู้

1. เอกสารชุดการเรียนรู้
2. ใบงาน

การวัดและประเมินผล

1. ผู้ศึกษาสามารถพัฒนาสมรรถนะการสื่อสาร
2. ผู้ศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง ครบถ้วน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

ชุดการเรียนรู้ ที่ 5.1

เรื่อง แนวคิดการสื่อสาร (communication)

เนื้อหาสาระ

แนวคิด ความรู้เกี่ยวกับการสื่อสาร

1. ความหมาย
2. วัตถุประสงค์ของการสื่อสาร
3. รูปแบบของการสื่อสาร
4. ปัจจัยที่ส่งผลการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
5. ปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารในหน่วยงาน

จุดประสงค์

เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการสื่อสาร

แนวการดำเนินกิจกรรม

1. ศึกษาเอกสารการเรียนรู้ ที่ 5.1 เรื่อง แนวคิดความรู้เกี่ยวกับการสื่อสาร
2. วิเคราะห์ลักษณะสำคัญแต่ละหัวข้อ สรุปสาระสำคัญลงบนใบงานที่ 7.1
3. ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมจากเอกสารอ้างอิงหรือวารสารวิชาการ

สื่อ/แหล่งเรียนรู้

1. เอกสารการเรียนรู้ที่ 5.1
2. ใบงานที่ 5.1

การวัดและประเมินผล

1. ผู้ศึกษาสามารถพัฒนาสมรรถนะการสื่อสาร
2. ผู้ศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง ครบถ้วน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

การสื่อสาร (Communication)

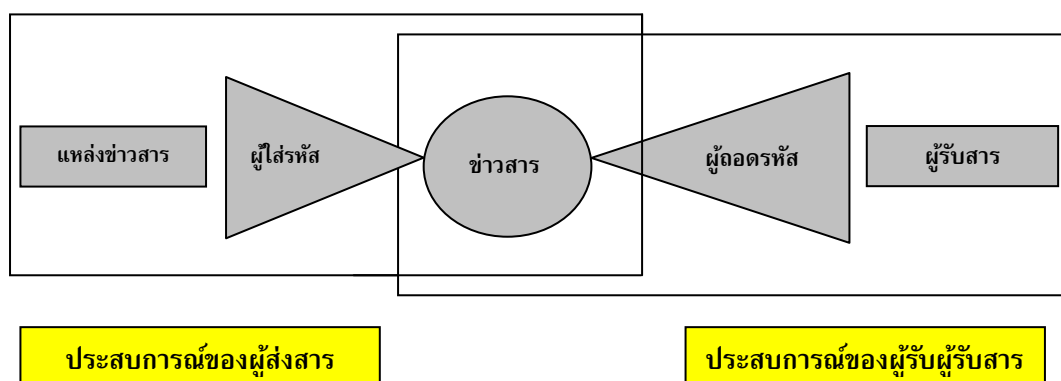


ความหมายและความสำคัญ

การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญมากในกระบวนการบริหารอย่างหนึ่งเพราะการติดต่อสื่อสาร คือ กระบวนการสื่อข้อมูลซึ่งกันและกันระหว่างบุคคลต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นระหว่างผู้บริหาร และระหว่างพนักงาน การสื่อสารเกี่ยวข้องกับข่าวสารของบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มคนที่ต้องการสื่อสารเพื่อให้ทุกคนเข้าใจในข่าวสารนั้น การสื่อสารที่ดีต้องใช้ทักษะและความสามารถในการสื่อโดยการเรียนรู้ว่าจะสื่ออย่างไร โดยวิธีไหนที่จะทำให้เกิดความเข้าใจที่ดีที่สุด เทคนิคการสื่อสารแบบใหม่ช่วยให้ผู้บริหารมีการสื่อสารระหว่างบุคคลที่ดีขึ้น การสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การประกอบด้วยการที่ผู้บริหารทำความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้

1. ผู้บริหารจะสื่อสารในเรื่องงานระหว่างบุคคลอย่างไร
2. ผลสะท้อนกลับของการสื่อสารระหว่างบุคคลเป็นอย่างไร
3. ความสำคัญของการสื่อสารระหว่างบุคคลด้วยคำพูดและไม่ใช้คำพูด

การสื่อสารระหว่างบุคคลในเรื่องงาน ประกอบด้วยส่วนประกอบที่สำคัญคือ แหล่งข่าวสารและการใส่รหัส หมายถึง การที่บุคคลส่งข้อมูลที่ต้องการสื่อสารเพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจโดยใส่รหัส encode เช่น โดยการใช้การเขียนจดหมาย หรือการพูด ข่าวสารที่ถูกส่งไปยังบุคคลอื่นเรียกว่า Message ส่วนผู้รับข่าวสารเรียกว่าผู้ถอดรหัส (Decoder) หรือผู้รับ (Destination) หมายถึง บุคคลผู้ที่ได้รับข่าวสารที่ส่งมาและตีความข่าวสารที่ส่งมานั้น กระบวนการทั้งสามกระบวนการนี้ช่วยให้เกิดการสื่อสารจากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่งได้ การสื่อสารให้ประสบผลสำเร็จหรือไม่สำเร็จเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ การส่งผ่านข้อมูล การสื่อสารที่ไม่สำเร็จ หมายถึง การที่ข้อมูลที่ต้องการส่งมีการเบี่ยงเบนไปหรือเปลี่ยนแปลงไปจากข้อมูลเดิม การสื่อสารที่ทำให้ประสบเกี่ยวกับประสบการณ์ของผู้ส่งและประสบการณ์ของผู้รับด้วยในการใส่รหัสและถอดรหัสข้อมูลข่าวสาร ดังรูป



อุปสรรคของการสื่อสาร (Communication micro barriers)

การสื่อสารมีอุปสรรค คือ การที่การสื่อสารไม่ประสบผลสำเร็จในสิ่งที่ต้องการสื่อ ตัวแปรที่ทำให้การสื่อสารมีอุปสรรคประกอบด้วย

1. ทักษะของผู้รับ เช่น การพูดกับการคิดไม่เหมือนกันทำให้ผู้รับอาจไม่เข้าใจความรู้สึกของผู้ส่งได้ดีพอ ผู้บริหารควรคำนึงถึงเสมอว่าควรสื่อสารกับบุคคลอื่นด้วยความระมัดระวังเพื่อไม่ให้ผู้รับข่าวสารเกิดทัศนคติในทางลบ

2. การสื่อสารมีปัญหา (Message interference) หมายถึง การสื่อสารที่มีอุปสรรคขัดขวาง เช่น การพูดกับพนักงานในขณะที่พนักงานกำลังเหนื่อยอ่อนหรือกำลังมีงานยุ่งแต่ผู้บริหารก็ยังพยายามยึดเยียดข้อมูลให้ ผู้บริหารควรพยายามสื่อสารในขณะที่พนักงานมีความตั้งใจที่จะฟัง

3. ทักษะของผู้รับที่มีต่อข่าวสาร เช่น มีความน่าเชื่อถือเพียงเล็กน้อยเกี่ยวกับข่าวสารนั้น หรือผู้รับข่าวสารไม่ตั้งใจที่จะรับข่าวสารนั้นจริงๆ ผู้บริหารควรพยายามที่จะส่งข่าวสารที่มีคุณค่าต่อทัศนคติของพนักงาน

4. การรับรู้ (Perception) ของพนักงานในการตีความข่าวสาร พนักงานแต่ละคนมีการรับรู้ต่างกันทำให้การตีความต่างกันไปด้วยตามระดับของการศึกษาของพนักงาน ประสบการณ์ของพนักงาน ผู้บริหารควรส่งข่าวสารที่กะทัดรัดชัดเจนเข้าใจง่าย

5. การตีความหมายได้หลายอย่าง (Multi meaning words) หมายถึง การตีความหมายของคำพูดได้หลายทางหลายแง่มุมทำให้เกิดความเข้าใจต่างกัน ผู้บริหารไม่ควรคิดว่าพนักงานจะเข้าใจในเรื่องเดียวกัน ผู้บริหารควรเน้นย้ำความเข้าใจเพื่อให้แน่ใจว่าความเข้าใจถูกต้องตรงกัน

ผลสะท้อนกลับของการสื่อสาร

ผลสะท้อนกลับของการสื่อสารเป็นสิ่งที่ทำให้แน่ใจได้ว่าการสื่อสารประสบความสำเร็จมีความเข้าใจถูกต้องตรงกัน เข้าใจในสิ่งเดียวกัน การสำรวจผลสะท้อนกลับอาจทำได้โดยการถามปัญหาที่ได้สื่อสารไปเพื่อดูว่าผู้รับข่าวสารสามารถตอบคำถามได้ นอกจากนี้ยังสามารถสังเกตได้จากกฏปฏิกิริยาของผู้รับข่าวสารว่าแสดงความรู้สึกออกมาอย่างไร

ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการสื่อสาร

1. ความเข้าใจในเรื่องที่ต้องการสื่อ มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าว่าต้องการสื่อเรื่องอะไร การวางแผนที่ดีจะทำให้ผู้รับข่าวสารมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ส่งข่าวสาร
2. การพิจารณาวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการสื่อสารแต่ละครั้งว่า การสื่อสารแต่ละครั้งเพื่อให้เกิดผลอย่างไร ต้องการให้บรรลุผลอะไร
3. การสื่อสารทุกครั้งควรคำนึงถึงกาลเทศะ ความเหมาะสมของเวลา บรรยากาศ สภาพแวดล้อมของการสื่อสารมีความมีความเหมาะสมที่จะสื่อสารให้เกิดความเข้าใจและมีความน่าสนใจ
4. การวางแผนการสื่อสารได้อย่างเหมาะสม เช่น มีการเขียนข้อความที่จะสื่อเตรียมไว้ก่อนมีการวางแผนหัวข้อของการสื่อสารก่อนหลังตามลำดับเพื่อให้เข้าใจง่าย
5. การรับรู้ความรู้สึกของผู้รับข่าวสารว่ามีความเข้าใจในข่าวสารที่สื่อหรือไม่ มีข้อสงสัยที่ต้องการคำอธิบายเพิ่มเติมหรือไม่
6. การใช้น้ำเสียง ความหนักแน่น ความดังของเสียงที่ใช้ในการสื่อเหมาะสมกับเรื่องที่สื่อ
7. การติดตามผลการสื่อสารว่าผู้รับสารมีความเข้าใจเพียงใด และกระทำตามที่ต้องการหรือไม่
8. การสื่อสารบางอย่างไม่สามารถทำได้ในวันนี้ อาจจะต้องรอจังหวะเวลาที่เหมาะสม
9. การกระทำสอดคล้องกับที่ได้สื่อสารข้อความไว้ หมายถึง การสื่อสารอย่างไรก็ปฏิบัติตามที่ได้พูดไว้
10. แน่ใจว่าการสื่อสารครั้งนั้นสร้างความเข้าใจที่ดีได้ แม้ในสถานการณ์ตึงเครียดก็สามารถสื่อสารให้เกิดบรรยากาศที่ดีได้ การฟังก็เป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งของการสื่อสารคือการรับฟังอีกฝ่ายหนึ่งเพื่อให้เข้าใจความรู้สึกและการแสดงออกของอีกฝ่ายหนึ่ง

รูปแบบการสื่อสารระหว่างบุคคล

ในการสื่อสารระหว่างบุคคล มีรูปแบบ สำคัญ 2 รูปแบบ ดังนี้

1. การสื่อสารระหว่างบุคคล

รูปแบบการสื่อสารระหว่างบุคคลแบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ การสื่อสารด้วยวาจาและการสื่อสารที่ไม่ใช้คำพูด การสื่อสารด้วยวาจาโดยการพูดหรือการเขียนเพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจ ส่วนการสื่อสารที่ไม่ใช้คำพูด คือ การส่งข้อมูลข่าวสารให้ผู้อื่นทราบโดยไม่ใช้การพูดในการใส่รหัสองค์ประกอบที่ใช้ในการสื่อสาร คือ การใส่รหัสด้วยกิริยาอาการ การแสดงออกที่ทำให้ผู้รับเข้าใจได้ ความสำคัญของการสื่อสารที่ไม่ใช้คำพูดมีอิทธิพลต่อความเข้าใจที่ช่วยให้ผู้รับเกิดความเข้าใจที่ดีขึ้น เช่น การแสดงออกท่าทาง แม้แต่การแต่งกายก็เป็นการสื่อสารที่ไม่ใช้คำพูด ผู้บริหารควรทราบว่าการสื่อสารที่ไม่ใช้คำพูดมีอิทธิพลเช่นเดียวกับการสื่อสารด้วยคำพูดสามารถใช้เสริมกันได้ เช่น การส่ายศีรษะหรือน้ำเสียงแสดงให้รู้ว่าผู้ฟังเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย

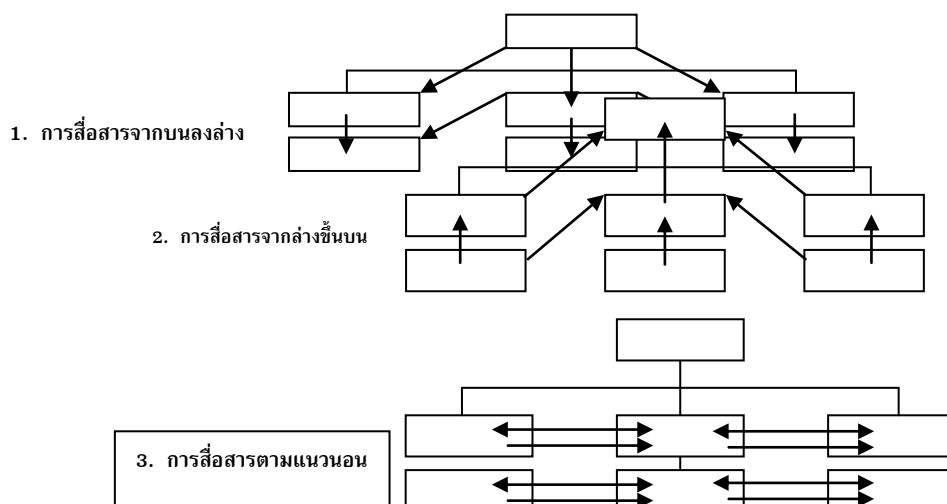
2. การสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การ

รูปแบบการสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การแบ่งได้เป็น 2 ชนิดคือ การสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal Communication) และการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal Communication) หลังจากสงครามโลกครั้งที่สองเป็นต้นมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1950 การสื่อสารในองค์การได้พัฒนาขึ้นจนกระทั่งถึงปี ค.ศ. 1970 การสื่อสารขั้นพื้นฐานสรุปได้เป็น 2 ชนิดดังนี้

รูปแบบการสื่อสารที่เป็นทางการ

(Formal organizational communication)

การสื่อสารที่เป็นทางการ หมายถึง การสื่อสารที่เป็นไปตามสายการบังคับบัญชา แบ่งได้เป็น 3 แบบ คือ



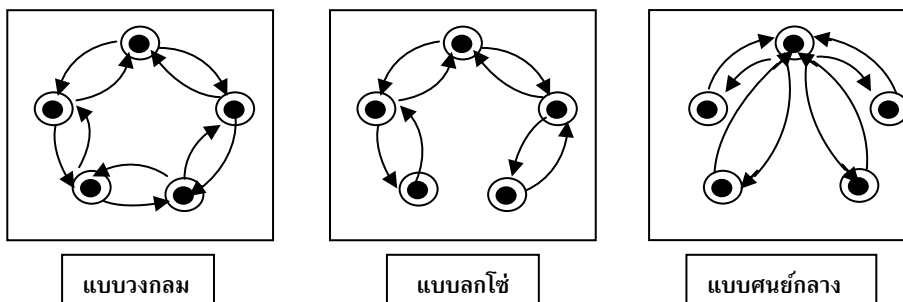
ภาพรูปแบบการสื่อสารแบบเป็นทางการ

รูปแบบที่ 1 การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) หมายถึง การสื่อสารจากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่งที่อยู่ต่ำกว่าในสายการบังคับบัญชา การสื่อสารชนิดนี้เกี่ยวกับการสั่งการและการควบคุมพนักงาน เป็นการสื่อสารในเรื่องเกี่ยวกับการทำงานที่เน้นในเรื่องภารกิจที่ทำและต้องการให้พนักงานกระทำ รวมทั้งการสื่อสารเพื่อการประสานงานกันระหว่างพนักงาน การสื่อสารจากบนลงล่างเกี่ยวข้องกับเรื่องวัตถุประสงค์ขององค์การหน้าที่งานตามตำแหน่งและข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่มีความสำคัญต่อการทำงาน การปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของแผนกต่าง ๆ ในองค์การ

รูปแบบที่ 2 การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) หมายถึง การสื่อสารจากล่างขึ้นบนเป็นไปเพื่อการประเมินผลการทำงานของพนักงานในเรื่องเกี่ยวกับผลการทำงาน ปัญหาอุปสรรคในการทำงาน เทคนิคที่ผู้บริหารใช้ในการสื่อสารจากล่างขึ้นบนคือการสื่อสารพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการกับพนักงาน การสำรวจทัศนคติ การร้องทุกข์ของพนักงาน การใช้ระบบข้อเสนอแนะและการใช้นโยบายเปิดประตู (Open door) เพื่อให้พนักงานเข้ามาพูดคุยได้ตลอดเวลา ผลที่ได้รับจากการสื่อสารจากล่างขึ้นบนจะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จมากขึ้นในอนาคต

รูปแบบที่ 3 การสื่อสารตามแนวนอน (Lateral organizational) หมายถึง การสื่อสารจากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่งตามแนวนอน การสื่อสารระหว่างองค์การโดยทั่วไปเน้นที่การประสานงานระหว่างแผนกต่างๆ และการพัฒนาแผนงานใหม่ๆ สำหรับอนาคตโดยผ่านการสื่อสารตามแนวนอนทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีที่จะช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดีขึ้นในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

รูปแบบของการสื่อสารอย่างเป็นทางการ เรียกว่า การติดต่อสื่อสารที่ติดต่อถึงกัน หรือ Serial Transmission หมายถึง การสื่อข้อมูลข่าวสารจากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลอื่นได้หลายรูปแบบ ดังภาพนี้



การเปรียบเทียบการสื่อสารรูปแบบวงกลม แบบลูกโซ่ และแบบศูนย์กลาง

การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Communication)

การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ หมายถึง การสื่อสารที่ไม่เป็นไปตามสายการบังคับบัญชาเป็นรูปแบบการสื่อสารโดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของสมาชิกในองค์การ เช่น การสื่อสารระหว่างเพื่อนที่ไม่ได้เกิดขึ้นจากการทำงานตามตำแหน่งหน้าที่

รูปแบบของการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการหรือเรียกว่า เถาองุ่น (Grapevine) ประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

1. เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการในองค์การ
2. ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้และไม่มีอิทธิพลที่จะกระทำใดๆ ได้กับเถาองุ่น
3. กลุ่มขยายใหญ่ขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการ หรือผลประโยชน์ของแต่ละคน

การทำความเข้าใจเรื่องเถาองุ่นจะทำให้เข้าใจการสื่อสารในองค์การมากยิ่งขึ้น เพราะประมาณกว่า 70 % ของการสื่อสารทั้งหมดในองค์การเป็นแบบไม่เป็นทางการ ไม่เพียงแต่การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการจะเป็นการสื่อสารที่มีจำนวนมากเท่านั้นแต่ยังมีความเร็วมากด้วย พนักงานมีความเชื่อถือและเชื่อมั่นในข่าวสารที่ไม่เป็นทางการมาก

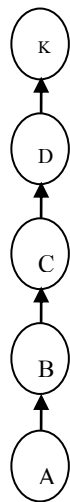
การสื่อสารในองค์การทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการอาศัยการสื่อสารแบบติดต่อกัน Keith Davis ได้ศึกษาวิจัยพบว่ารูปแบบการสื่อสารแบบเถาองุ่นแบ่งได้เป็น 4 แบบคือ

1. แบบเดี่ยว (The single stand grapevine) หมายถึง การติดต่อสื่อสารแบบบอกต่อๆ ถึงกันจากคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่งเป็นทอดๆ ไป การสื่อสารแบบนี้มีการบิดเบือนของข้อมูลข่าวสารมาก

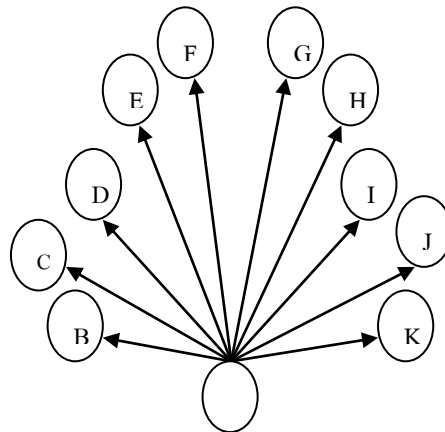
2. แบบกระจายจากศูนย์กลาง (The gossip grapevine) หมายถึง การบอกข้อมูลข่าวสารให้ทุกคนในกลุ่มทราบ

3. แบบบอกต่อไปยังสมาชิก (The probability grapevine) หมายถึง การสื่อสารจากคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่งต่อ ๆ กันไปให้สมาชิกทราบในเรื่องเดียวกัน

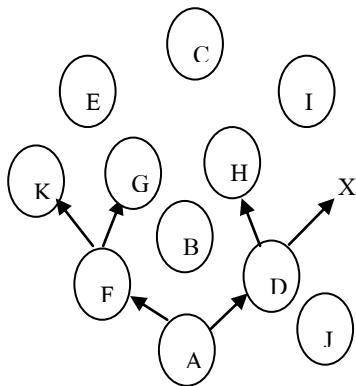
4. แบบบอกต่อตามความพอใจ (The cluster grapevine) หมายถึง การบอกข้อมูลข่าวสารจากคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง แล้วอีกคนหนึ่งเลือกที่จะบอกข่าวสารแก่ใครก็ได้ตามความพอใจ



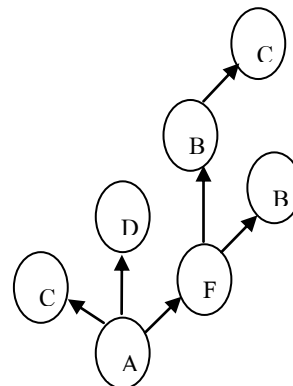
แบบเดี่ยว
(Single Stand)



แบบกระจายจาก
ศูนย์กลาง



แบบบอกต่อไปยังสมาชิก
(Probability)



แบบบอกต่อตามความ
พอใจ

ภาพแสดงการสื่อสารแบบเถาวัลล์รูปแบบต่างๆ

ผู้บริหารเกี่ยวข้องกับเถาวัลล์ที่เกิดขึ้นในองค์กร เช่น ข่าวลือ (Rumours) ที่เกิดจากการสื่อสารแบบเถาวัลล์ซึ่งเถาวัลล์นี้มีประโยชน์ต่อพนักงานมาก เพราะเมื่อพนักงานมีความคิดเห็นต่างๆ ที่จะแสดงถึงความเป็นเจ้าขององค์กรและทำให้เกิดการเพิ่มผลผลิต นักวิชาการบางคนมีความเห็นว่าผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีการสื่อสารแบบเถาวัลล์เพื่อที่จะได้รับข้อมูลย้อนกลับจากพนักงาน เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้น

หลักสลับประการในการเป็นนักฟังที่ดีจะช่วยทำให้การสื่อสารดีขึ้น

1. การเป็นนักฟังที่ดีทำให้รับรู้ข้อมูลมากขึ้น
2. ช่วยให้ผู้พูดมีความเป็นอิสระในการพูดไม่มีการขัดจังหวะ

3. แสดงให้ผู้พูดเห็นว่าผู้ฟังต้องการจะฟัง ทำให้ผู้พูดต้องการพูด
4. ตั้งใจฟังไม่ทำอย่างอื่น
5. ให้ความสนใจในสิ่งที่ผู้พูดถึง เช่น แสดงความคิดเห็นตามสมควร
6. อดทนที่จะเสียเวลาเพื่อฟังผู้พูดโดยไม่ขัดจังหวะ
7. ควบคุมอารมณ์ไม่ให้โกรธเมื่อผู้พูดพูดในสิ่งที่ไม่พอใจ
8. ไม่ก่อให้เกิดการวิวาทหรือขัดแย้ง
9. การถามเพื่อแสดงความสนใจ
10. ไม่พูดสอดแทรกผู้อื่น

การสื่อสารแบบทางเดียวและสองทาง

การสื่อสารแบบทางเดียว หมายถึง การสื่อสารที่มาจากฝ่ายผู้ส่งเพียงฝ่ายเดียวไปยังผู้รับ เช่น ผู้บริหารส่งบันทึก หรือโทรศัพท์สั่งงานพนักงานโดยไม่ได้พูดกันเลย ส่วนการสื่อสารแบบสองทางเกิดขึ้นเมื่อผู้รับได้มีปฏิกิริยาโต้ตอบกับผู้ส่งข้อมูลข่าวสาร ผู้บริหารควรทำการสื่อสารแบบสองทางเพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีและสร้างความแน่ใจได้ว่าผู้รับสารมีความเข้าใจ การสื่อสารแบบสองทางช่วยทำให้เกิดการมีส่วนร่วมกันมากกว่าที่จะสื่อสารแบบทางเดียว ซึ่งเป็นการส่งข้อมูลแต่เพียงฝ่ายเดียว การสื่อสารแบบทางเดียวยรวดเร็วและง่ายสำหรับผู้ส่ง หากเป็นการสื่อสารเรื่องสำคัญ ๆ อาจทำให้ขาดความเข้าใจที่ถูกต้องได้ การสื่อสารแบบสองทางใช้เวลามากกว่าการสื่อสารแบบทางเดียวแต่มีความถูกต้องมากกว่าสร้างความเข้าใจที่ดีกว่า

ปัญหาที่เกิดขึ้นกับการสื่อสาร

การรับรู้ (Perception) หมายถึง กระบวนการรับการสื่อสารและการตีความข่าวสารบิดเบือนไปตามทัศนคติของบุคคลทำให้เกิดความเข้าใจที่ไม่ตรงกันได้

การกลั่นกรอง (Filtering) หมายถึง กระบวนการที่ไม่สนใจ และบิดเบือนข่าวสารเช่น พนักงานมักจะบอกแต่สิ่งดี ๆ ให้นายจ้างทราบโดยไม่ได้บอกรายละเอียดข้อเท็จจริงให้ทราบมีการบิดเบือนไป

การสื่อสารหยุดชะงัก (Communication breakdown) เนื่องมาจากการสื่อสารระหว่างบุคคลที่ใช้ภาษาต่างกันไม่เข้าใจภาษาของแต่ละฝ่ายทำให้ไม่สามารถสื่อสารกันได้รู้เรื่องการแก้ปัญหาการสื่อสารหยุดชะงักสามารถแก้ไขได้ดังนี้

1. ใช้ภาษาพูดที่ชัดเจน พูดช้า ๆ ทุกถ้อยคำ ไม่ใช่ภาษาพูด พูดช้า ๆ ในสาระสำคัญ และอธิบายรายละเอียด ใช้ประโยคง่าย ๆ หลีกเลี่ยงประโยคซ้อนประโยค หรือประโยคยาว ๆ หลีกเลี่ยงการใช้ (passive voice)

2. การใช้ภาษาที่ไม่ใช่คำพูดเช่นการแสดงรูปภาพ กราฟ ตาราง การแสดงกิริยาท่าทาง ประกอบการสาธิตให้ดู การสรุปในเอกสารประกอบ (Hand out) เพื่อให้เข้าใจยิ่งขึ้นประกอบการพูด

3. การตีความที่ถูกต้อง เมื่อมีความเจ็บแสดงว่าบางคนอาจจะยังไม่เข้าใจ อย่าเพิ่งพูดต่อไป อย่าใช้ไวยากรณ์ผิดหรือการออกเสียงผิดเพราะขาดความรู้ในการใช้ภาษาที่ดีพอ
4. ไม่คิดว่าคนอื่นจะเข้าใจ แต่ต้องสมมติว่าคนอื่นยังไม่เข้าใจและควรสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้อื่น โดยการถามว่าเข้าใจหรือไม่ และให้ผู้ฟังอธิบายว่าเข้าใจอย่างไร
5. การหยุดบ่อย ๆ หรือการสื่อสารแต่เพียงเล็กน้อยก่อน จัดเวลาให้เหมาะสมสำหรับการพูด แต่ครั้งที่ช่วยให้เข้าใจได้ดีขึ้น
6. มีการใช้ภาษาพูดและภาษาที่ไม่ใช้คำพูดประกอบการสื่อสาร

วิธีการสื่อสาร

การสื่อสารด้วยการพูด (Oral communication) หมายถึง การพูด การสนทนาโดยมีการพบหน้ากันหรือการนำเสนอประโยชน์ของการสื่อสารโดยการพูดคือทำให้ได้มีการโต้ตอบกันโดยตรงและสามารถทำได้ทันที ผู้รับสามารถสังเกตเห็นความจริงใจของผู้พูดในการพูดได้ และการสนทนาทำให้สามารถโน้มน้าวจิตใจผู้ฟังได้ และไม่มีค่าใช้จ่ายเป็นการสื่อสารที่ประหยัด

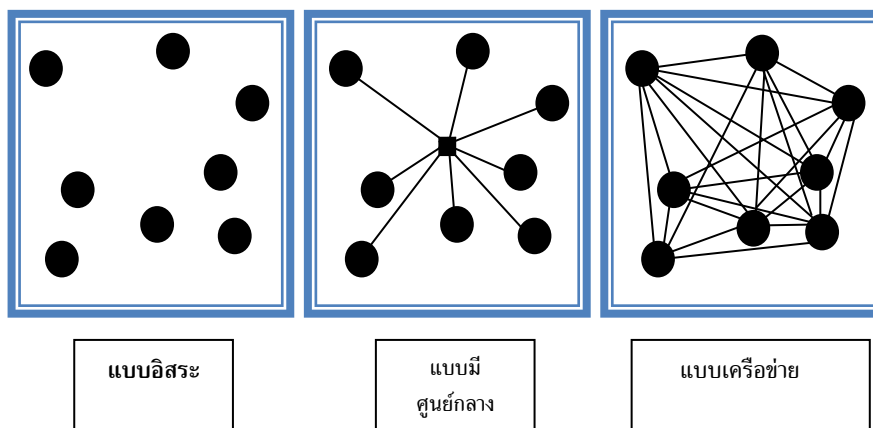
การสื่อสารด้วยการเขียน (Written communication) หมายถึง การเขียนจดหมาย บทความ รายงานต่างๆ ที่ใช้เอกสาร ประโยชน์ของการสื่อสารโดยการเขียนคือ สามารถอ่านทบทวนก่อนได้หลายครั้ง และเอกสารมีลักษณะถาวรที่เก็บรักษาไว้ได้และสามารถส่งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบได้เพราะมีความชัดเจนมากกว่าสามารถอ่านรายละเอียดให้เกิดให้เกิดความเข้าใจได้หลายครั้งการสื่อสารด้วยการเขียนมีข้อเสียคือไม่สามารถโต้ตอบได้ทันทีในขณะนั้น

การสื่อสารด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Electronic media) หมายถึง การสื่อสารโดยอาศัยเทคโนโลยีในการสื่อสาร เช่น คอมพิวเตอร์ซึ่งมีความรวดเร็วและมีประโยชน์มากกว่าการเขียนแต่สามารถพูดโต้ตอบกันได้ทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ หรืออีเมล (e-mail) และยังมีแฟกซ์ (Facsimile) เป็นเครื่องมือสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ชนิดหนึ่งที่ผ่านมาสายโทรศัพท์ การประชุมทางไกล (Teleconferencing) ซึ่งช่วยให้กลุ่มคนที่อยู่ในสถานที่ต่างๆ สามารถพูดคุยกันได้สื่อสารกันได้โดยอาศัยสายโทรศัพท์ ออดิโอคอนเฟอร์เรนซ์ (Audio conferencing) และอาจมองเห็นภาพของอีกฝ่ายหนึ่งได้ทางจอโทรทัศน์หรือที่เรียกว่าวิดีโอคอนเฟอร์เรนซ์ (Video conferencing) ประโยชน์ของเทคโนโลยีในการสื่อสารด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ทำให้เกิดการใช้ข้อมูลร่วมกันส่งข้อมูลถึงกันได้ด้วยความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในการรับและส่งข้อมูลข่าวสารถึงคนจำนวนมากได้และครอบคลุมพื้นที่ที่กว้างใหญ่ ค่าใช้จ่ายน้อย ส่วนข้อเสียของการสื่อสารด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ คือ ทำให้ยากแก่การที่จะแก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อนที่ต้องการการอภิปรายการพบหน้ากันและองค์ประกอบอื่นๆ เช่น การใช้ภาษาที่ไม่ใช่คำพูดในการสื่อ ในการทำงานที่สลับซับซ้อนและมีจำนวนข้อมูลข่าวสารที่ต้องการสื่อจำนวนมาก ไม่อาจทำได้ไม่เหมาะที่จะสื่อสารในเรื่องที่เป็นความลับหรือเรื่องการแก้ปัญหาความขัดแย้ง หรือการเจรจาต่อรอง

เครือข่ายการสื่อสาร (Communications Networks)

เครือข่ายการสื่อสารช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารได้โดยสามารถแบ่งรูปแบบของเครือข่ายการสื่อสารได้เป็น 3 รูปแบบ คือ

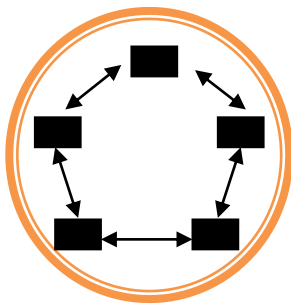
1. การสื่อสารเพื่อการตัดสินใจแบบมีอิสระและกระจายอำนาจ (Independent, decentralized decision makers) การตัดสินใจอย่างเป็นอิสระมีการสื่อสารน้อยที่สุด เช่น ผู้บริหารในสำนักงานในท้องถิ่นสามารถตัดสินใจได้เองโดยไม่ต้องติดต่อมายังสำนักงานใหญ่หรือสำนักงานสาขาอื่น ๆ
2. การสื่อสารเพื่อการตัดสินใจแบบรวมอำนาจ (Centralized decision makers) การตัดสินใจแบบรวมศูนย์ต้องการการสื่อสารมาก และต้องการความคิดเห็นเพื่อการตัดสินใจที่ดีกว่าหากได้รับข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากหลายฝ่ายและจากหลายคนทั้งภายในและภายนอกองค์การ
3. การสื่อสารเพื่อการตัดสินใจแบบกระจายอำนาจ (Connected, decentralized decision makers) การตัดสินใจแบบเชื่อมโยงกันมีเครือข่ายเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ไม่ใช่อาศัยข้อมูลข่าวสารจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเพียงฝ่ายเดียว วิธีนี้ต้องการการสื่อสารมากและมีการใช้ข้อมูลร่วมกันทำให้มีการตัดสินใจที่ดีที่สุดอาจอาศัยเทคโนโลยีในการสื่อสารมาก ดังรูป



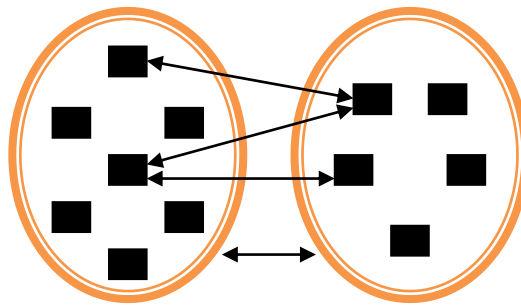
ภาพแสดงเครือข่ายการสื่อสารแบบต่าง ๆ

รูปแบบของการสื่อสารที่สัมพันธ์กันระหว่างหน่วยงาน

การใช้ภาษาเพียงอย่างเดียว เช่น การโทรศัพท์ที่มีข้อเสียในด้านมีความสมบูรณ์น้อยกว่าการสื่อโดยพบหน้ากันหรือการใช้อิเล็กทรอนิกส์หรือบันทึกที่มีความสมบูรณ์ปานกลาง การส่งข้อมูลข่าวสารที่ซับซ้อนหรือไม่ปกติควรใช้สื่อที่มีความสมบูรณ์มาก การส่งข้อความง่าย ๆ หรืองานประจำอาจใช้สื่อที่สมบูรณ์น้อยกว่า เช่น บันทึกหรือการใช้สื่อหลายอย่างกับการสื่อสารข้อมูลสำคัญ ๆ ให้ผู้อื่นทราบเพื่อให้แน่ใจว่าบุคคลมีความเข้าใจ ดังนั้นในการสื่อสารควรพิจารณาข่าวสารและผู้รับข่าวสารเพื่อการเลือกใช้รูปแบบสื่อที่ให้ความสมบูรณ์ในแต่ละระดับตามต้องการ

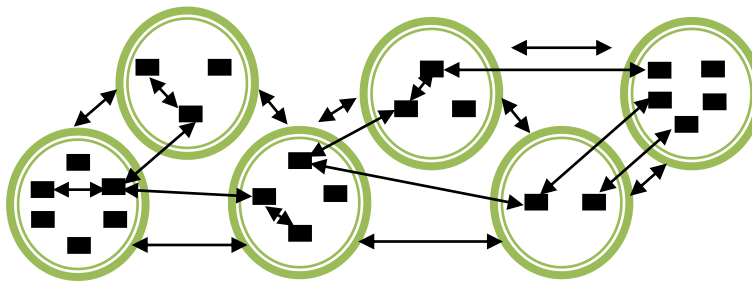


เครือข่ายภายใน
Internal network



การประสานงานกันระหว่างพนักงานแต่ละคู่
Single partner Collaboration

เครือข่ายภายในและการประสานงานภายนอกหลายองค์การ Internal network and multiple external Collaborators



ภาพแสดงการติดต่อสื่อสารและการประสานงานแบบต่างๆ ในองค์กรในปัจจุบัน

การพัฒนาทักษะการสื่อสาร (Improving communication skills)

การพัฒนาทักษะทางการสื่อสาร เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารในการที่จะสื่อสารให้มีประสิทธิภาพทุกครั้งที่มีการสื่อสาร ผู้บริหารควรปรับปรุงทักษะในการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ ดังนี้

1. การพัฒนาทักษะในการสื่อสารของผู้ส่งข่าวสาร (Improving sender skills) หมายถึง การปรับปรุงในด้านผู้ส่งสาร เช่น การเขียนที่ชัดเจน การใช้ภาษาถูกต้องของผู้ส่งสาร และ การใช้ภาษาที่ไม่ใช้ภาษาพูด เรียงลำดับความสำคัญของข่าวสาร

2. ทักษะการนำเสนอและการโน้มน้าวจิตใจ (Presentational and persuasion skills) หมายถึง การใช้เทคนิคในการส่งข้อมูลข่าวสารไปยังผู้รับได้อย่างชัดเจนเข้าใจง่าย การนำเสนอ (Presentation) การขยายความคิดให้แก่ผู้ฟัง (Selling Idea) การแสดงออกมาให้ผู้ฟังรับทราบและ การใช้คำพูดในการโน้มน้าวจิตใจผู้ฟังให้คล้อยตาม

3. ทักษะด้านการเขียน (Writing skills) หมายถึง การเขียนได้ถูกต้อง เช่น ตัวสะกดถ้อยคำสำนวน ไวยากรณ์ เครื่องหมายวรรคตอน การเขียนที่ดีควรมีความชัดเจน กระชับรัดต่อนื่อง เข้าใจง่าย

4. การใช้ภาษาที่ถูกต้อง (Language) หมายถึง การใช้ภาษาในการสื่อสารที่ทำให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน เช่น การใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสารกัน รวมทั้งวัฒนธรรมของคนในประเทศนั้น ในด้านการสื่อสารด้วยถ้อยคำสำนวนต่าง ๆ ด้วย

5. การใช้เทคนิคและทักษะอื่น ๆ ช่วย เช่น Nonverbal skills หมายถึง การใช้ภาษาทางกริยาอาการในการสื่อสารนอกเหนือจากการพูดหรือการเขียน เช่น ในการสื่อสารเรื่องต่าง ๆ ผู้สื่อสารควรสร้างบรรยากาศให้เกิดความรู้สึกในทางบวก เช่น สร้างความอบอุ่นและความร่วมมือ สร้างความมีส่วนร่วม สร้างความรู้สึกเท่าเทียมกันและเต็มใจที่จะฟัง การสื่อสารให้เหมาะสมกับเวลา เช่น การสื่อสารในจังหวะที่ตีเหมาะสมแก่เวลา หรือการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน ผู้บังคับบัญชาไม่ควรสร้างบรรยากาศของการใช้อำนาจ การใช้ภาษาร่างกายก็เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดทัศนคติทางบวกได้ เช่น การสบสายตากับผู้ฟัง การแสดงท่าทาง การยิ้ม เป็นต้น

6. การใช้ภาษาที่ไม่ใช้คำพูดในการสื่อสารกับชาวต่างประเทศ (Nonverbal signals in different countries) หมายถึง ความเข้าใจในการสื่อสารที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ การปฏิบัติของชนชาติต่างๆ ในการสื่อสารหรือภาษาท่าทางซึ่งแต่ละชาติมีลักษณะเฉพาะของตน เช่น การยกศีรษะขึ้นและลงของชนชาวบัลแกเรียหมายถึงปฏิเสธ ชาวมุสลิมไม่สัมผัสหรือรับประทานด้วยมือข้างซ้าย ในประเทศอินโดนีเซียการไขว่หน้าเข้าหมายถึงความหยาบคาย การใช้นิ้วชี้หน้าผู้อื่นเป็นการไม่สุภาพ เป็นต้น เหล่านี้เป็นวัฒนธรรมของประเทศต่างๆ ในการตีความหมายจากการสื่อ

เทคโนโลยีในการสื่อสารในองค์กร

การสื่อสารด้วยระบบอินเทอร์เน็ตมีความจำเป็นและสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจในยุคปัจจุบัน อินเทอร์เน็ตคือเครือข่ายคอมพิวเตอร์ที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในโลกโดยการเชื่อมต่อเข้าด้วยกันเป็นเครือข่ายเดี่ยวภายใต้มาตรฐานที่ซีพี/ไอพี (TCP/IP) การติดตั้งอินเทอร์เน็ตประกอบด้วยการใช้คอมพิวเตอร์ต่อเข้ากับโมเด็ม (Modem : Modulators/ Demodulators) โมเด็มเป็นอุปกรณ์เชื่อมต่อที่ทำให้คอมพิวเตอร์สามารถรับ - ส่งข้อมูลผ่านสายโทรศัพท์กับเครือข่ายอินเทอร์เน็ตได้ โมเด็มทำหน้าที่แปลงสัญญาณดิจิทัลจากคอมพิวเตอร์เป็นสัญญาณอนาล็อกแล้วส่งผ่านสายโทรศัพท์ไปยังโมเด็มที่คอมพิวเตอร์ปลายทาง โมเด็มปลายทางจะแปลงสัญญาณอนาล็อกที่ได้รับกลับเป็นสัญญาณดิจิทัลอีกชั้นหนึ่ง ปัจจุบันมีรูปแบบ 2 แบบ คือแบบติดตั้งภายใน (Internal Modem) และแบบติดตั้งภายนอก (External Modem) ราคาของโมเด็มแบบติดตั้งภายในจะถูกกว่า การประยุกต์ใช้อินเทอร์เน็ตในงานธุรกิจได้แก่ การส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์หรืออีเมล (E - Mail : Electronics Mail) ระบบอินเทอร์เน็ตเข้ามามีบทบาทมากขึ้นในการส่งจดหมายถึงผู้รับได้อย่างรวดเร็ว ข้อมูลจะเดินทางผ่านสายโทรศัพท์ ในปัจจุบันนิยมใช้สาย ISDN เป็นสายโทรศัพท์ที่ได้รับการออกแบบเป็นพิเศษสำหรับรับ - ส่งข้อมูลผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ความเร็วสูง สาย ISDN ใช้ในวงการธุรกิจตลอด 24 ชั่วโมง

รูปแบบการติดต่อสื่อสารในสถานศึกษา

สำหรับรูปแบบการติดต่อสื่อสารที่ใช้ในการบังคับบัญชาในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานนั้น สามารถออกได้เป็น 3 รูปแบบ คือ

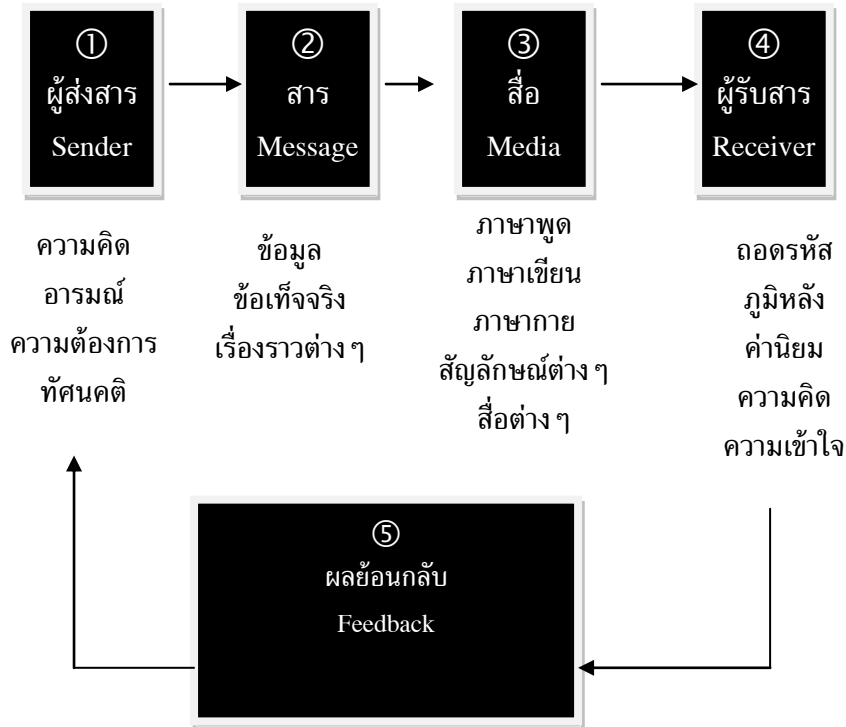
1. การติดต่อสื่อสารจากบนมาล่าง เป็นลักษณะการติดต่อตามสายบังคับบัญชาจากบนมายังฐานล่าง เป็นการสื่อสารแบบดั้งเดิม มักเป็นการสื่อสารทางเดียวโดยมากเป็นเรื่องการสั่งการและการบังคับบัญชาให้ปฏิบัติ หรือให้ทำตามระเบียบข้อบังคับ นโยบายแผนป้ายประกาศ จดหมายเวียนแจ้งข้อมูลข่าวสาร เป็นต้น

2. การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน เป็นลักษณะการติดต่อสนองตามการติดต่อของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการติดต่อสื่อสารที่เป็นพิธีรีตอง คือ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชารายงานผลการปฏิบัติงาน ความคิดเห็น ขอร้องทุกข์ ขอรื้อ เพื่อเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

3. การติดต่อสื่อสารในระดับเดียวกัน เช่น พนักงานกับพนักงาน หัวหน้าฝ่ายกับหัวหน้าฝ่าย เป็นต้น ส่วนใหญ่การติดต่อสื่อสารประเภทนี้ มักจะไม่มีพิธีการทำให้ง่ายแก่การเข้าใจ สะดวกรวดเร็ว และมักเป็นการสื่อสารสองทาง คือ มีการพูดคุยโต้ตอบกันทั้งสองฝ่าย ทำให้เกิดความสนิทสนม เป็นต้น

กระบวนการสื่อสาร (Communication Process)

กระบวนการสื่อสาร มีองค์ประกอบเป็นขั้นตอนตามภาพ ดังต่อไปนี้



ภาพแสดงกระบวนการสื่อสาร

จากภาพแสดงกระบวนการสื่อสารภายในหน่วยงาน จะเห็นว่า

ผู้ส่งสาร (Sender) ผู้บริหารถ้าต้องการจะติดต่อสื่อสารกับใครก็ตาม จะต้องทำความเข้าใจเรื่องที่จะสื่อสารให้ชัดเจน

สารที่จะส่ง (Message) การติดต่อสื่อสารอาจจะใช้วิธีการพูดคุย ออกคำสั่ง บันทึกข้อความ ข่าวสาร รายงาน หรือสิ่งใดๆ ก็ได้

ช่องทางหรือสื่อในการติดต่อสื่อสาร (Media / Source) คือ เครื่องมือหรือตัวกลางที่ข่าวสารสามารถเดินทางจากแหล่งที่กำเนิด อาจเป็นสัญญาณเสียงจากเครื่องขยายเสียง สัญญาณวิทยุ สัญญาณโทรทัศน์ Internet ทาง Website ทาง e-mail ต่างๆ

ผู้รับสาร (Receiver) จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่จะรับอย่างดี ต้องมีความคิด ประสบการณ์ มีทักษะ รวมถึงความสามารถในการถอดรหัส (Decoding) เพื่อให้เข้าใจข่าวสาร ที่ผู้ส่งสารส่งเป็นรหัส (Encoding) ได้ด้วย ซึ่งคุณภาพของการรับสารที่เกิดจากการใช้สื่อประเภทต่างๆ มีดังนี้

	อันดับ 1	อันดับ 2	อันดับ 3	อันดับ 4	อันดับ 5
สื่อกลาง	สนทนา 2 ต่อ 2	โทรศัพท์	เขียนเป็น การ ส่วนตัว	เขียนเป็น ทางการ	แสดงตัวเลขอย่างเป็นทางการ
คุณภาพ ของ การ รับสาร	สูงสุด	สูง	ปานกลาง	ต่ำ	ต่ำสุด

ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เมื่อข่าวสารได้รับการตอบรับจากผู้ส่งสาร หรือผู้รับ ข้อมูลข่าวสารเหล่านั้นควรได้รับการตรวจสอบความถูกต้องด้วย

ผลกระทบจากการสื่อสาร (Communication Effects) เป็นผลลัพธ์ของกระบวนการแลกเปลี่ยน เช่น ความรู้ใหม่ ทักษะคติที่แตกต่างกัน วัฒนธรรมและความพึงพอใจ เป็นต้น

ประโยชน์ของการสื่อสาร

การสื่อสารที่ไม่ดีจะทำให้เกิดความเข้าใจผิดพลาด ผลเสียจะตามมาอย่างคาดไม่ถึง ถ้าสื่อสารได้ดีจะเกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานหรือองค์กร ดังนี้

1. ข้อมูลข่าวสารจากการสื่อสารที่ดี สามารถรวบรวมไว้ใช้ประโยชน์ในการบริหาร ครั้งต่อ ๆ ไป
2. ช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดี
3. ช่วยให้การวินิจฉัยเป็นไปอย่างถูกต้อง สามารถสั่งการได้อย่างรวดเร็ว แม่นยำ
4. ช่วยควบคุมงานให้เกิดผลดี เกิดเอกภาพในสายงาน
5. เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ ผู้ร่วมงานมีขวัญกำลังใจในการทำงาน
6. มีความเข้าใจได้ตรงกัน เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในหมู่คณะ

ในการบริหารงานนั้น การสื่อสารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งของกระบวนการบริหาร ที่จะส่งผลถึงความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารต้องเรียนรู้และเข้าใจกระบวนการติดต่อสื่อสาร และต้องมีกลไกในการติดต่อสื่อสารหลายทิศทาง เพื่อให้ข่าวสารถึงมือผู้รับทั่วถึง ถูกต้องและเชื่อถือได้ การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องชี้ความสำเร็จของงานอย่างหนึ่งในองค์กร เพราะจะเป็นช่องทางให้งานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานเล็กหรือใหญ่ ควรให้ความสนใจ จะมีการสื่อสารแบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ตาม ย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละองค์กร ถือเป็นการอำนวยความสะดวก (Facility) ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดขวัญกำลังใจ (Morale) เกิดความสามัคคี (Esprit) อันจะส่งผลถึงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงาน รวมถึงจะสะท้อนให้เห็นอัจฉริยภาพของนักบริหารขององค์กรนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งสรุปได้

สรุป การสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ ทำให้เกิดการประสานงานที่ดี และทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงระหว่างบุคคลในองค์กรปัจจุบันเทคโนโลยีทางการติดต่อสื่อสารได้พัฒนารูปแบบต่างๆ อย่างไม่หยุดยั้งทำให้องค์กรต่างๆ ได้รับความสะดวกจากการใช้เทคโนโลยีเหล่านั้นในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคการจัดการสมัยใหม่เทคโนโลยีการติดต่อสื่อสารมีความสำคัญยิ่งต่อองค์กร

@@@@@@@@

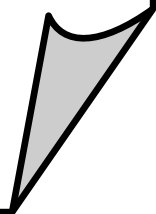
ใบงานที่ 5.1

คำชี้แจง เมื่อศึกษาชุดการเรียนรู้ที่ 5.1 แล้ว
จงวิเคราะห์ สรุปและตอบคำถามต่อไปนี้

1. ความสำคัญและประโยชน์ของการสื่อสาร

2. ควรนำวิธีการสื่อสารประเภทวาจาและลายลักษณ์อักษร มาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาของท่านให้มีประสิทธิภาพได้อย่างไร

3. โรงเรียนบ้านหนองวิทยา มีนักเรียน 1,200 คน โรงเรียนต้องการที่จะประชาสัมพันธ์ให้นักเรียนในโรงเรียนทราบถึงการจัดงานวันสถาปนาโรงเรียน และเชิญผู้ปกครองของนักเรียนมาร่วมกิจกรรมทำบุญตักบาตรในวันสถาปนาโรงเรียน หากท่านเป็นผู้บริหารสถานศึกษานี้ ท่านมีวิธีการประชาสัมพันธ์อย่างไร



ชุดการเรียนรู้ที่ 5.2

การจูงใจ

เรื่อง การจูงใจ

เนื้อหาสาระ

1. ความหมายของการจูงใจ
2. ความสำคัญของการจูงใจ
3. ทฤษฎีจูงใจ
4. แนวทางในการสร้างแรงจูงใจ
5. ประโยชน์ของการจูงใจ

จุดประสงค์

เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการสร้างแรงจูงใจและสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการจูงใจกับผู้เกี่ยวข้อง

แนวการดำเนินกิจกรรม

1. ศึกษาหาความรู้จากชุดการเรียนรู้ ชุดที่ 5.2
2. วิเคราะห์ลักษณะสำคัญของแต่ละหัวข้อ สรุปสาระสำคัญลงในใบงานที่ 5.2
3. ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมจากการศึกษาเอกสารและสื่อต่าง ๆ

สื่อ / แหล่งการเรียนรู้

1. ชุดการเรียนรู้ ที่ 5.2
2. ใบงานที่ 5.2
3. เอกสารอ้างอิง
4. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผล

ประเมินผลงานตนเองจากใบงานที่ปฏิบัติ

การจูงใจ

เรื่อง การจูงใจ

เนื้อหาสาระ

1. ความหมายของการจูงใจ
2. ความสำคัญของการจูงใจ
3. ทฤษฎีจูงใจ
4. แนวทางในการสร้างแรงจูงใจ
5. ประโยชน์ของการจูงใจ

จุดประสงค์

เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการสร้างแรงจูงใจและสามารถ นำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการจูงใจกับผู้เกี่ยวข้อง
แนวการดำเนินกิจกรรม

1. ศึกษาหาความรู้จากชุดการเรียนรู้ ชุดที่ 5.2
2. วิเคราะห์ลักษณะสำคัญของแต่ละหัวข้อ สรุปสาระสำคัญลงในใบงานที่ 5.2
3. ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมจากการศึกษาเอกสารและสื่อต่าง ๆ

สื่อ / แหล่งการเรียนรู้

1. ชุดการเรียนรู้ ที่ 5.2
2. ใบงานที่ 5.2
3. เอกสารอ้างอิง
4. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผล

ประเมินผลงานตนเองจากใบงานที่ปฏิบัติ

การจูงใจ

ความหมายของการจูงใจ



การจูงใจ หมายถึง แรง (Forces) แรงขับ (Drives) ความต้องการ (Needs) ความเครียด (Tension States) หรือกลไกอื่นใด (Mechanism) ที่ทำให้เกิดการกระทำด้วยความเต็มใจ และ กระทำกิจกรรมนั้นต่อไปในทิศทางที่ไปสู่ความสำเร็จตาม เป้าหมายของบุคคล

แรงจูงใจ หมายถึง บางสิ่งบางอย่างที่อยู่ภายในตัวของบุคคล ที่มีผลให้บุคคลต้องกระทำหรือเคลื่อนไหว หรือมีพฤติกรรมในลักษณะที่มีเป้าหมาย หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งแรงจูงใจ ก็คือ เหตุผลของการกระทำนั่นเอง

ความสำคัญในการจูงใจ

การจูงใจเป็นสิ่งสำคัญในการทำให้องค์การประสบความสำเร็จโดยการตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานที่เป็นการตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์การด้วยเช่นกัน การจูงใจเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการจัดการสมัยดั้งเดิมจนถึงปัจจุบันและต่อไปในอนาคตที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาพฤติกรรมของคนในองค์การและรูปแบบการจูงใจแบบต่างๆ การจูงใจ หมายถึง พลังผลักดันจากภายในจิตใจของพนักงานให้แสดงพฤติกรรมที่ทำให้้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ หรือหมายถึงการกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา การเป็นผู้บริหารที่ดีคือการทำความเข้าใจในพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของพนักงานเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายการเพิ่มผลผลิตคือ ผลที่เกิดจากสมาชิกมีแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน

การจูงใจมีอิทธิพลต่อผลสำเร็จของงาน ผลผลิตของงานจะมีมากน้อยและมีประสิทธิภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับแรงจูงใจในการทำงาน การจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้ การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องรู้ว่า อะไรคือแรงจูงใจที่จะทำให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มที่ ความสำคัญของการจูงใจ มีดังนี้

1. พลัง (Energy) เป็นแรงขับที่สำคัญต่อการกระทำ ถ้าบุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมทำให้เกิดความมุ่งมั่น ชัยชนะ แข็ง กระตือรือร้น ต้องการงานให้สำเร็จ ตรงกันข้ามกับคนที่ขาดแรงจูงใจก็จะทำงานแบบเช้าชามเย็นชาม ทำงานเพียงให้ผ่านไปวัน ๆ

2. ความพยายาม (Persistence) ทำให้คนมีความมานะบากบั่น คิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มากที่สุดไม่ย่อท้อหรือละความพยายามง่ายๆ และเมื่อประสบผลสำเร็จด้วยดี ก็มักหาวิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นอยู่เป็นประจำ

3. การเปลี่ยนแปลง (Variability) รูปแบบการทำงานหรือวิธีการทำงานในบางครั้งก่อให้เกิดการค้นพบช่องทางการดำเนินงานที่ดีกว่า หรือประสบผลสำเร็จมากกว่า บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูงจึงดิ้นรนเพื่อจะให้บรรลุวัตถุประสงค์ใด ๆ หากไม่สำเร็จก็มักจะพยายามค้นหาสิ่งใหม่ ผิดพลาดและพยายามแก้ไขให้ดีขึ้นในทุกวิถีทางซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงาน จนในที่สุดทำให้ค้นพบแนวทางที่เหมาะสมซึ่งอาจจะต่างไปจากแนวเดิม

4. บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงาน จะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้าและมุ่งมั่นที่จะทำงานที่ตนเองรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้า จัดว่าบุคคลผู้นั้นมีจรรยาบรรณในการทำงาน เป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบ มั่นคงในหน้าที่ และมีวินัยในการทำงาน

ทฤษฎีจูงใจ

ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal setting theory)

ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย หมายถึง ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายที่ต้องการเพื่อเป็นแนวทางให้พนักงานแสดงพฤติกรรมตามเป้าหมายที่กำหนดซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายของพนักงาน การกำหนดเป้าหมายที่สามารถจูงใจได้ดีคือ เป้าหมายนั้นเป็นที่ยอมรับของพนักงาน (Acceptable), เป้าหมายนั้นท้าทาย (Challenging) และเป็นเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงชัดเจน (specific) สามารถวัดได้ (measurable) กำหนดปริมาณได้ (quantifiable) เช่น การเพิ่มผลผลิต หรือการทำงานโดยใช้เวลาน้อยลงทำให้ลูกค้าไม่ต้องรอคอยเป็นเวลานาน เป็นต้น ข้อจำกัดของการกำหนดเป้าหมาย คือ ถ้างานนั้นเป็นงานที่ต่างคนต่างทำ เป้าหมายของแต่ละบุคคลซ้ำซ้อนกันจะทำให้เกิดการแข่งขันและทำให้ขาดความร่วมมือกัน ถ้าเป็นงานที่ต้องการความร่วมมือกันผู้บริหารจะต้องสร้างทีมงานขึ้นมาบางครั้งผู้บริหารกำหนดเป้าหมาย ที่งานเกินไป พนักงานก็จะไม่ทำงานที่ดีไปกว่าเป้าหมายที่กำหนดผู้บริหารจึงควรกำหนดเป้าหมายที่ธรรมดา ๆ เป็นเป้าหมายที่สูงกว่าที่ต้องการให้บรรลุ ผลสำเร็จ

ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Performance)

จากการศึกษาโดยนักจิตวิทยาชื่อว่าเอ็ดเวิร์ด ธอร์นไดค์ Edward Thorndike ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องกฎแห่งผล (Law of Effect) หมายถึง พฤติกรรมเกิดขึ้นเมื่อมีการกระตุ้นในทางบวกซ้ำแล้วซ้ำอีกทำให้มีการแสดงพฤติกรรมออกมาที่เรียกว่าการเสริมแรง (Reinforcement) ในการจูงใจพนักงานผู้บริหารมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงานที่ช่วยให้พนักงานแสดงพฤติกรรมได้หลายแบบ ดังนี้

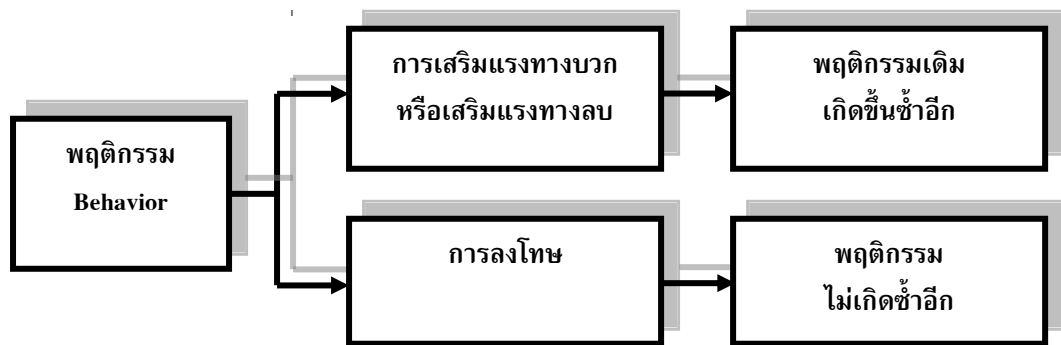
การเสริมแรงทางบวก (Positive reinforcement) หมายถึง การทำงานนั้นมีคุณค่าขึ้นโดยที่พนักงานจะแสดงพฤติกรรมซ้ำๆ หากได้รับการตอบแทนในทางที่ดี มีความพึงพอใจในงานมีการประเมินผลการทำงานเป็นที่น่าพอใจทำให้ได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น การเสริมแรงทางบวกหรือการทำให้เนื้องานเพิ่มขึ้น (Enriched jobs)

การเสริมแรงทางลบ (Negative reinforcement) หมายถึง การลงโทษพนักงานเพื่อไม่ให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่ไม่ดีอีก เพื่อให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่ไม่ปรารถนา

การลงโทษ (Punishment) หมายถึง การลงโทษพนักงานทำผิดกฎระเบียบ ข้อบังคับพนักงาน จะมีความรู้สึกอารมณ์ที่มีดี และทำให้เกิดการเรียนรู้ถึงความไม่ยุติธรรมและขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน

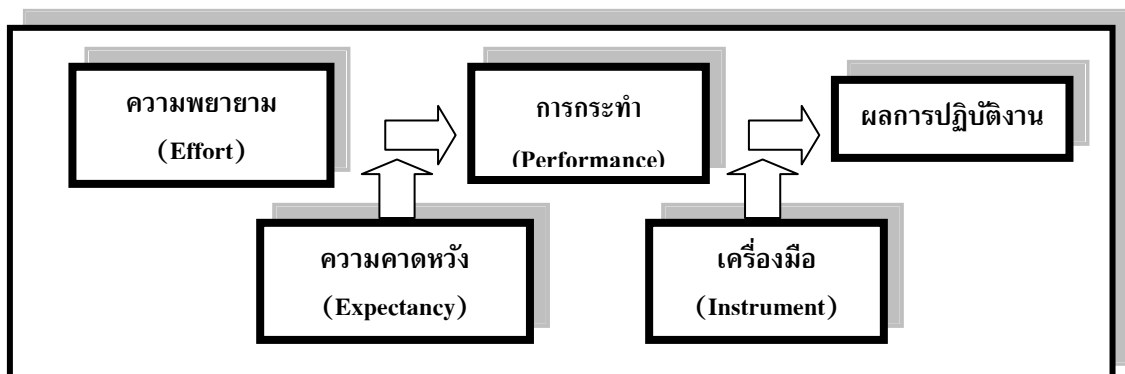
การวางเฉย (Extinction) หมายถึง การไม่มีเสริมแรงใดๆ ทั้งสิ้น เช่น บุคลากรทำงานได้ผลดีก็ไม่มีการยกย่องชมเชยหรือแสดงความพอใจให้พนักงานขาดความรู้สึกที่ดี

การเสริมแรงทางบวกและทางลบมีข้อสรุปได้ว่าพนักงานมีความต้องการเสริมแรงทางบวก เพราะทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมซ้ำอีก หลีกเลี่ยงการเสริมแรงทางลบ ทำให้ไม่เกิดพฤติกรรมซ้ำอีก ดังรูป



ภาพแสดงพฤติกรรมการจูงใจแบบเสริมแรง

ข้อสังเกตในเรื่องการส่งเสริมแรงคือบางครั้งพนักงานมีความคาดหวังผลในระยะสั้น เมื่อได้รับการเสริมแรงแล้วก็จะไม่แสดงพฤติกรรมนั้นอีก ผู้บริหารอาจให้การเสริมแรงได้หลายอย่างเช่นการรับรางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่นการแสดงความคิดเห็นความศรัทธาใหม่ ๆ การให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น การให้ความเป็นอิสระในการทำงาน การได้รับการยอมรับ การให้ผลประโยชน์ในหลายรูปแบบ และการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สิ่งเหล่านี้คือแรงรางวัลที่ทำให้พนักงานมีผลการการทำงานที่ดีการทำงานขอพนักงานเกี่ยวข้องกับการเชื่อของพนักงาน (Performance-related beliefs) เช่นพนักงานมีความเชื่อในความคาดหวังของพนักงานจะได้รับในการทำงานให้สำเร็จทำเป้าหมาย ดังรูป



ภาพแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีความคาดหวัง

ผลที่ได้รับจากการจูงใจ คือ พนักงานมีความเชื่อว่าเขาสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายเพื่อผลที่ได้รับทางบวก พนักงานพยายามทำงานด้วยความคาดหวังในผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับพนักงาน อาจทำงานนั้นโดยหวังเพื่อผลลัพธ์ซึ่งอาจเป็นความต้องการหลายๆ อย่างพร้อมๆ กัน และผลลัพธ์นั้นมีคุณค่าต่อพนักงาน ผลลัพธ์จึงเป็นเครื่องมือในการจูงใจ

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจมีมากมายสมใหญ่แล้วทฤษฎีการจูงใจแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ ทฤษฎีกระบวนการ (Process theories) และทฤษฎีเนื้อหา (Content theories)

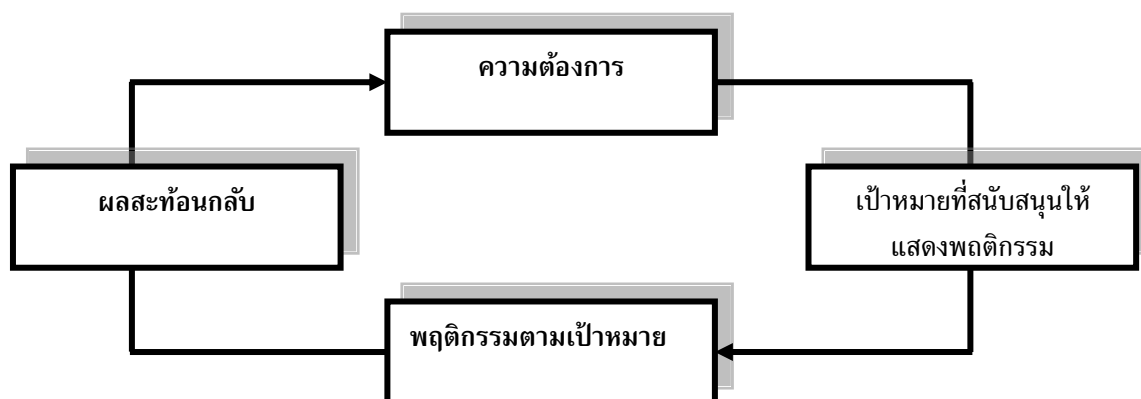
ทฤษฎีกระบวนการเป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงการจูงใจที่เน้นว่าผู้บริหารจะจูงใจบุคลากรอย่างไร ขั้นตอนในการจูงใจส่วนทฤษฎีเนื้อหาหมายถึงการจูงใจที่เน้นคุณลักษณะภายในของพนักงานที่เน้นเรื่อง การทำความเข้าใจว่าพนักงานต้องการอะไร และทำอย่างไรที่จะทำให้พนักงานพอใจ ความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีกระบวนการและทฤษฎีเนื้อหาของการจูงใจมีประโยชน์ต่อผู้บริหารในการใช้จูงใจพนักงาน ดังนี้

ทฤษฎีกระบวนการเกี่ยวกับการจูงใจ (Process Theories of Motivation)

ทฤษฎีกระบวนการเกี่ยวกับการจูงใจประกอบด้วยทฤษฎีที่สำคัญ 4 ทฤษฎีคือ

1. ทฤษฎีความต้องการ เป้าหมาย (Needs-Goal theory)
2. ทฤษฎีความคาดหวังของวูม (Vroom expectancy theory)
3. ทฤษฎีความเสมอภาพ (Equity theory)
4. ทฤษฎีความคาดหวังของพอตเตอร์ - ลอร์เลอร์ (Porter - Lawler theory)

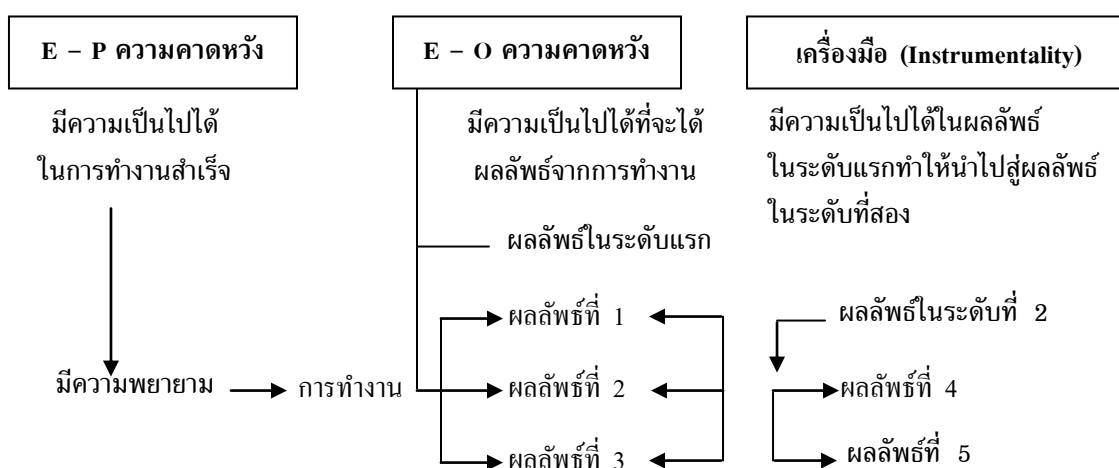
1. ทฤษฎีความต้องการเป้าหมาย (Needs - Goal theory) หมายถึง ทฤษฎีที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลด้านการจูงใจบุคคลเกิดจากความต้องการ ความต้องการทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อตอบสนองความต้องการตามเป้าหมายนั้น เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองแล้วก็จะทำให้ความต้องการลดน้อยลงเมื่อบุคคลได้บรรลุเป้าหมายแล้ว เช่น เมื่อบุคคลมีความรู้สึกหิว ความต้องการนี้จะเปลี่ยนเป็นพฤติกรรมที่ทำให้รับประทานอาหารเมื่อพฤติกรรมได้รับการตอบสนอง เช่น ซื้ออาหารทำอาหารรับประทานก็จะทำให้ความต้องการลดลงจนกระทั่งความหิวเกิดขึ้นอีกก็จะมีพฤติกรรมที่ต้องการตอบสนองก็จะทำให้ลดความหิวลงได้ เช่นเดียวกับการทำงานในองค์การ เช่น เมื่อบุคคลมีความต้องการความสำเร็จก้าวหน้าในอาชีพ ก็จะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการนั้น เช่น ทำงานมากขึ้น รับผิดชอบมากขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการนั้นเองความต้องการของบุคคลเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารควรทำความเข้าใจความต้องการของบุคคลโดยการตอบสนองในรางวัลที่พนักงานต้องการ ก็จะสามารถจูงใจพนักงานได้ เช่น การจ่ายค่าตอบแทน การให้สวัสดิการที่ดีจะเป็นสิ่งล่อใจให้แสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารต้องการให้ทำ



ภาพแสดงทฤษฎีความต้องการและเป้าหมายในการจูงใจ The need – Goal Theory

2. ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (The Vroom Expectancy Theory of Motivation)

การจูงใจเป็นกระบวนการที่สลับซับซ้อนตามแนวคิดของวรูมได้กำหนดว่าความต้องการทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างไรก็ตามวรูมได้กำหนดจุดแข็งของการจูงใจไว้ว่าความคาดหวังในระดับที่บุคคลปรารถนาทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา ทฤษฎีความคาดหวังของวรูมเกี่ยวข้องกับการคาดหวัง ในคุณค่าหรือผลลัพธ์ของการกระทำบุคคลก็จะแสดงพฤติกรรมในรางวัลที่มีคุณค่าตามที่คาดหวังไว้



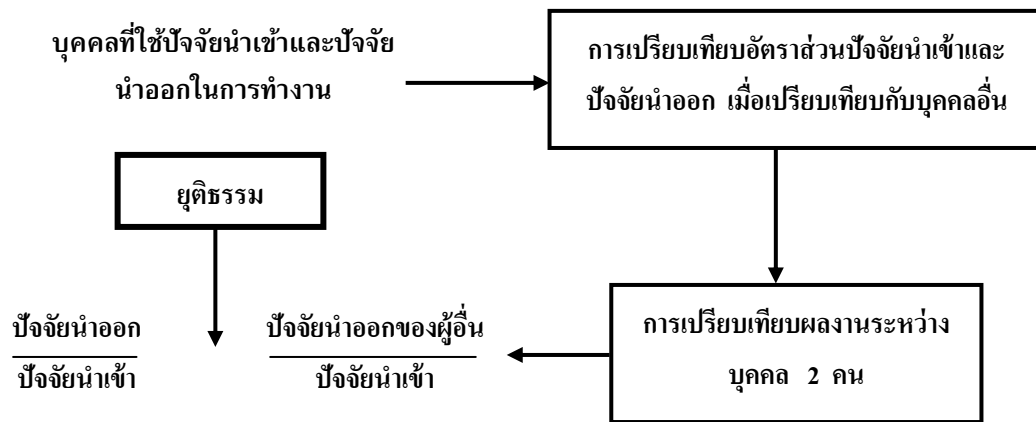
ภาพแสดงทฤษฎีความคาดหวังของวรูม

ทฤษฎีความคาดหวังประกอบด้วย การจูงใจโดยการคาดหวังในผลลัพธ์ซึ่งมี 2 ระดับ คือ ผลลัพธ์ในระดับแรก และผลลัพธ์ในระดับที่ 2 ทำให้ผลจากพฤติกรรมของพนักงาน ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น ลดการขาดงานลดการลาออกและเพิ่มคุณภาพของผลผลิต

- I = เครื่องมือ (Instrument)
- V = ความพอใจในผลที่จะได้รับว่ามีคุณค่า (Valence)
- E = ความคาดหวังในผลที่จะได้รับ (Expectancy)

3. ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory of Motivation)

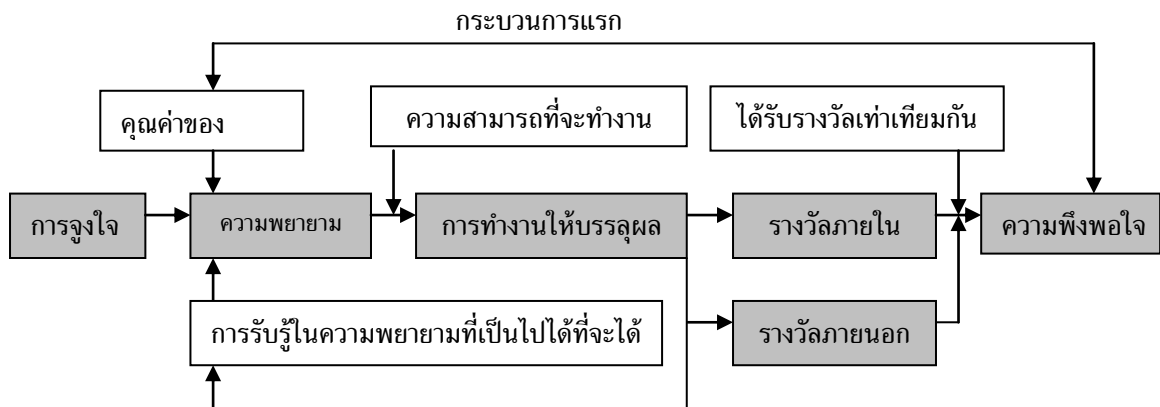
การมุ่งใจตามทฤษฎีความเสมอภาคของ Stacy Adams หมายถึง การได้รับความเป็นธรรมในการทำงานที่เท่าเทียมกันระหว่างพนักงานที่ทำงานในลักษณะเดียวกันควรได้รับรางวัลที่เหมือนกันมีความเท่าเทียมกันมีความเป็นธรรมเสมอภาคกัน เพราะการรับรู้ในความไม่เท่าเทียมกันเกิดได้หลายสถานการณ์ เช่น การมอบหมายงาน การส่งเสริมพนักงานให้มีความก้าวหน้าในงานและองค์ประกอบอื่นในการทำงานอาจแตกต่างกันได้มากมาย ปัญหาเหล่านี้ทำให้เกิดผลกระทบต่ออารมณ์ของพนักงาน ความรู้สึกไม่เป็นธรรมนี้เกิดขึ้นในใจของพนักงาน ดังนั้นผู้บริหารที่มีความสามารถจะต้องทำให้เกิดความเท่าเทียมกันเพราะเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้พนักงานรู้สึกได้ถึงความเป็นธรรมหรือไม่เป็นธรรมซึ่งอาจส่งผลถึงความสำเร็จขององค์การ



ภาพแสดงทฤษฎีความเสมอภาค (The equity theory of motivation)

4. ทฤษฎีความคาดหวังของ Porter - Lawler

ทฤษฎีความคาดหวังของ Pouter and Lawler ได้ให้ความสำคัญกับความคาดหวังในรางวัลที่พนักงานจะได้รับอย่างเท่าเทียมกันซึ่งทำให้พนักงานพึงพอใจ พนักงานจะคำนึงถึงคุณค่าของรางวัลที่จะได้รับ และพิจารณาความเป็นไปได้ที่จะได้รับรางวัลนั้น หากเป็นไปได้พนักงานก็จะมี ความพยายามที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จโดยใช้ความสามารถในการทำงานที่ตนมีความสามารถและความต้องการในงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จแล้วจะได้รับรางวัลซึ่งมีทั้งรางวัลภายในและรางวัลภายนอก ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจซึ่งเป็นกระบวนการสุดท้ายของความคาดหวัง ความคาดหวังในรางวัลเป็นกระบวนการแรก



ภาพแสดงทฤษฎีการจูงใจของ Porter and Lawler

ทฤษฎีเนื้อหาของการจูงใจ (Content Theories of motivation: Human Needs)

ทฤษฎีเนื้อหาของการจูงใจเกี่ยวข้องกับการทำความเข้าใจว่าพนักงานมีความต้องการอะไร

ทฤษฎีเนื้อหาประกอบด้วยทฤษฎีความต้องการตามแนวคิดต่อไปนี้

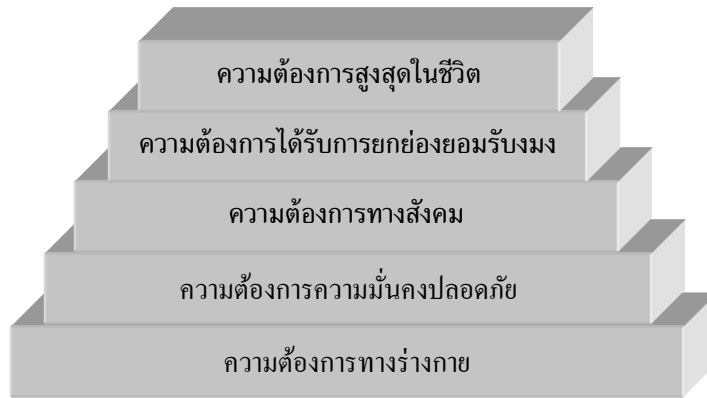
1. ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของมาสโลว์
2. ทฤษฎี อี อาร์ จี ของ Alderfer
3. ทฤษฎีความต้องการของแมคคลีแลนด์ McClelland's acquired needs theory
4. ทฤษฎีสองปัจจัย Herzberg's Two Factor theory

1. ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของ มาสโลว์ (Maslow's need hierarchy)

อับราฮัม มาสโลว์ ได้ศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการที่เรียกว่าทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ Hierarchy of Needs บุคคลมีความต้องการไม่สิ้นสุดและเมื่อความต้องการได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในสิ่งอื่น ๆ จะเข้ามาแทนที่อย่างไม่มีที่สิ้นสุด ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งที่จูงใจอีก เว้นแต่จะมีความต้องการขั้นอีก ความต้องการสามารถจัดลำดับได้ ตั้งแต่ขั้นต่ำสุดไปถึงขั้นสูงสุด เรียกว่าลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of Needs) แบ่งเป็น 5 ชั้นคือ

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) หมายถึง ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ความต้องการทางเพศ ความสะอาดสบาย เป็นต้น
2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety of security needs) หมายถึง ความต้องการได้รับความมั่นคงในการจ้างงาน ความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น
3. ความต้องการทางสังคม (Social needs) หมายถึง ความต้องการเพื่อน ต้องการความรัก ความเป็นเจ้าของ เป็นส่วนหนึ่งทางสังคม
4. ความต้องการได้รับการยกย่องยอมรับจากสังคม (Esteem needs) หมายถึง ความต้องการเป็นอิสระ ต้องการการยอมรับ ได้รับการยกย่อง ได้รับเกียรติจากผู้อื่น เป็นต้น

5. ความต้องการบรรลุผลสำเร็จสูงสุด (Self actualization) หมายถึง ความต้องการได้รับความสำเร็จสูงสุดในสิ่งที่ปรารถนาทุกอย่างที่ตั้งใจไว้



ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of needs) ของมาสโลว์

2. ทฤษฎี อี อาร์ จี ของ (Alderfer)

ทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์ ได้พัฒนาตามแนวคิดทฤษฎีอีอาร์จี เกี่ยวกับการทำความเข้าใจเรื่องความต้องการของพนักงานในการทำงาน ประกอบด้วยความต้องการ 3 ด้าน คือ

1. ความต้องการดำรงชีวิตอยู่ต่อไป (Existence) หมายถึง ความต้องการในทางร่างกายที่มนุษย์ปรารถนา
2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness) เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์กับผู้อื่นและความพึงพอใจในด้านความรู้สึกมีเพื่อน ความต้องการทางสังคม
3. ความต้องการเจริญเติบโตก้าวหน้า (Growth) หมายถึง ความพึงพอใจในความสมบูรณ์ในสิ่งที่ต้องการสูงสุด

ทฤษฎีอี อาร์ จี มีแนวคิดคล้ายคลึงกับทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของมาสโลว์ คือ ทฤษฎีความต้องการคงอยู่ต่อไปเปรียบได้กับความต้องการทางร่างกายและความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ความต้องการความสัมพันธ์เปรียบได้กับความต้องการทางสังคมและความต้องการได้รับการยอมรับยกย่อง และความต้องการเจริญเติบโตเปรียบได้กับความต้องการบรรลุผลสำเร็จสูงสุดทฤษฎีตามแนวคิดของมาสโลว์และอัลเดอเฟอร์แสดงถึงลำดับขั้นของความต้องการซึ่งผู้บริหารสามารถใช้ในการจูงใจพนักงานให้เกิดความพึงพอใจได้และทำได้โดยการให้พนักงานได้รับความสำเร็จสูงสุดในชีวิตและเจริญก้าวหน้า

3. ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคคลีแลนด์ McClelland's needs

ทฤษฎีความต้องการของแมคคลีแลนด์ได้ศึกษาถึงความต้องการของบุคคลซึ่งมีความต้องการ 3 ด้านคือ ความต้องการบรรลุความสำเร็จ (Need to Achieve) ความต้องการทางสังคม (Need for Affiliation) และความต้องการอำนาจ (Need for Power) ความต้องการทั้งสามด้านนี้เป็นสิ่งที่

บุคคลมีความต้องการอยู่เสมอในชีวิต ความต้องการบรรลุความสำเร็จ n'Ach หมายถึง ความต้องการบรรลุความสำเร็จในเป้าหมายที่ตั้งไว้ ความต้องการทางสังคม n'Aff หมายถึง ความต้องการในการเข้ากันได้ดีกับผู้อื่นและทำให้ผลการทำงานก้าวไปสู่ระดับสูงขึ้นได้ ความต้องการอำนาจ n'Pow หมายถึง ความต้องการมีอำนาจมีอิทธิพลความสามารถในการควบคุมผู้อื่นได้ ความต้องการอำนาจแบ่งได้เป็นความต้องการอำนาจในตนเอง (Personalized power) ซึ่งหมายถึง มีอำนาจที่แสดงออกอย่างก้าวร้าวรุนแรงและใช้อำนาจสั่งการต่อผู้อื่นให้กระทำตามเป้าหมายที่ต้องการ และอำนาจในทางสังคม (Socialized power) หรือ N'Aff ซึ่งเป็นอำนาจในทางบวก หมายถึง การมีอำนาจเป็นที่ยอมรับในสังคม ความต้องการทั้งสามด้านนี้มีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารระดับสูงและระดับล่าง ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานให้สัมฤทธิ์ผลตามที่ต้องการ

4. ทฤษฎีสองปัจจัย Herzberg's Two Factor theory

ทฤษฎีสองปัจจัยตามแนวคิดของ เฟรดเดอริก เฮอซเบิร์ก หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการทำงาน พฤติกรรมที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจเรียกว่า ปัจจัยสุขอนามัย Hygiene Factors หรือ Maintenance factors หมายถึง พฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อความไม่พึงพอใจในการทำงาน ผู้บริหารสามารถใช้ปัจจัยสุขอนามัยในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การเพิ่มเงินเดือนค่าตอบแทน แต่ไม่ได้หมายความว่าจะเป็นการกระตุ้นให้พนักงานทำงานที่ทำได้ หากแต่การกระตุ้นให้เกิดการจูงใจนั้นเกิดจากตัวงาน ทำได้โดยการจูงใจโดยการใช้ปัจจัยที่สอง คือ ปัจจัยจูงใจ หรือ Motivating Factors โดยการมอบหมายงานที่มีความสำคัญหรือเพิ่มเนื้อหาของงาน Job enrichment ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความพอใจของพนักงานและสามารถกระตุ้นให้พนักงาน ทำงานได้เป็นอย่างดีเรียกว่า ปัจจัยจูงใจ หรือ Motivating Factors หมายถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการทำงานของพนักงาน และทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น ทฤษฎีนี้เรียกอีกชื่อหนึ่งว่า Hygiene-Motivator Factor หรือ ปัจจัยสุขอนามัยและปัจจัยจูงใจประกอบด้วยการทำงานให้พนักงานพึงพอใจในด้านต่าง ๆ ดังนี้

ปัจจัยสุขอนามัย ทำให้พนักงานพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในเรื่องต่อไปนี้	ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานดังต่อไปนี้
นโยบายการบริหารขององค์กร	การให้โอกาสได้ประสบความสำเร็จในการทำงาน
การมีหัวหน้างานที่ดี	การให้โอกาสพนักงานตระหนักในความสำคัญของพนักงานนั้น
การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา	การให้พนักงานทำงานด้วยตนเอง
การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน	การให้มีความรับผิดชอบ
การให้เงินเดือนค่าจ้างที่เหมาะสม	การมีความก้าวหน้าในอาชีพ
ผู้บริหารมีความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน	พนักงานมีความเจริญก้าวหน้าเต็มโตในหน้าที่

ภาพแสดงสื่อนามัย และปัจจัยจิตใจของ ทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factor Theory)

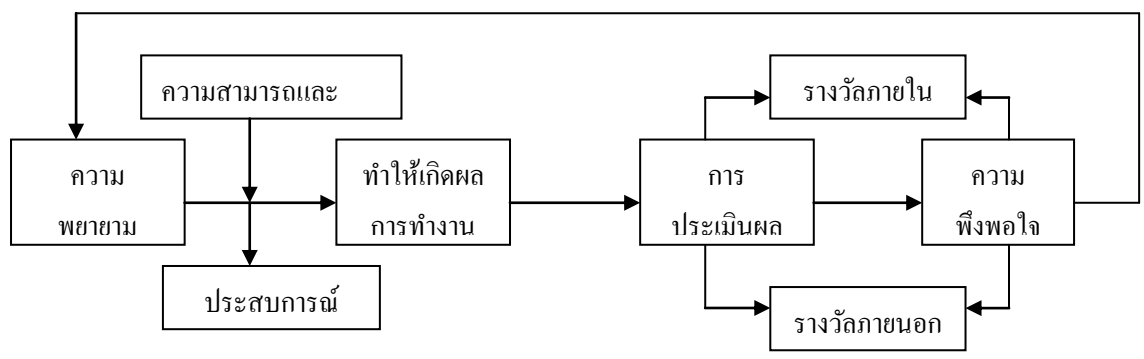
	ทฤษฎีลำดับขั้น ของความต้องการ (Maslow)	ทฤษฎี สองปัจจัย (Herzberg)	ทฤษฎี E.R.G. (Alderfer)	ทฤษฎีแรงจูงใจ ไฟสั่มฤทธิ (McClelland)
ความต้องการ ระดับสูง	ความต้องการบรรลุ ความสำเร็จสูงสุด (Self Actualization)	ตัวงาน -ความรับผิดชอบ -มีความก้าวหน้า -มีความเติบโต ในงาน	การ เจริญเติบโต (Growth)	ความต้องการ บรรลุผลสำเร็จ สูงสุด (Need For Achievement)
	ความต้องการได้รับ การยอมรับยกย่อง (Esteem)	มีความสำเร็จ		
	ความต้องการทาง สังคม (Belongingness,	ความสัมพันธ์กับ เพื่อนร่วมงานดี กับหัวหน้างานกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาดี	ความสัมพันธ์ กับผู้อื่น (Relatedness)	ความต้องการ ทางสังคม (Need For Affiliation)
ความต้องการ พื้นฐาน	ความต้องการความ มั่นคงปลอดภัย (Safety and	มีความมั่นคงใน งาน -สภาพการ ทำงาน -เงินเดือน	การดำรงชีวิตอยู่ (Existency)	
	ความต้องการ ทางร่างกาย (Physiological)			

ภาพแสดงการเปรียบเทียบทฤษฎีความต้องการตามแนวคิดทางทฤษฎีเนื้อหาของแรงจูงใจ

ตัวแบบการให้รางวัลแก่บุคคลในการจูงใจ

กระบวนการให้รางวัล (The Reward Process)

ผลสะท้อนกลับ



ภาพแสดงขบวนการให้รางวัล (The Reward Process)

การจูงใจโดยการให้รางวัลเป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีพฤติกรรมการทำงานที่ดี วัตถุประสงค์สำคัญของการให้รางวัล เพื่อจูงใจบุคลากรที่มีคุณสมบัติมีความสามารถเข้ามาร่วมงานในองค์กรเพื่อรักษาบุคลากรให้ทำงานต่อไป และเพื่อกระตุ้นพนักงานบรรลุเป้าหมายสูงสุด

กระบวนการให้รางวัลจากวิธีการพบว่า การจูงใจและการให้รางวัลอยู่บนพื้นฐานของสิ่งต่อไปนี้

1. ความพึงพอใจในรางวัลที่ได้รับคือ ความมากน้อยของรางวัลที่ได้กับความมากน้อยของความรู้สึกของพนักงาน ทั้งสองปัจจัยนี้มีความสัมพันธ์กัน
2. ความรู้สึกพึงพอใจของพนักงานมักมีการเปรียบเทียบรางวัลที่ตนได้รับกับรางวัลที่คนอื่นได้รับ ว่ามีความเป็นธรรมเท่าเทียมกันหรือไม่
3. ความพึงพอใจของพนักงานเกิดจากทั้งรางวัลภายใน (Intrinsic Reward) และรางวัลภายนอก (Extrinsic Reward)
4. บุคคลมีความพึงพอใจในรางวัลต่างกัน เพราะบุคคลมีความปรารถนาในรางวัลต่างกัน
5. รางวัลภายนอกทำให้พนักงานพึงพอใจเพราะเป็นรางวัลที่นำไปสู่รางวัลอื่นๆ ที่จะตามมารางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards) ประกอบด้วย

รางวัลทางการเงิน (Financial Reward) เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา โบนัส การให้เงินเดือนค่าจ้างแก่พนักงานและการทำงานมีความสัมพันธ์กัน มีความเป็นธรรมสมเหตุสมผล

สวัสดิการประโยชน์เกื้อกูล (Fringe Benefits) เป็นรางวัลทางการเงินด้วย เช่น การให้บำเหน็จ บำนาญ การรักษาพยาบาล เป็นต้น

รางวัลภายใน (Intrinsic Rewards) ได้แก่ การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น การให้ทำงานที่มีความสำคัญตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงที่สุด การทำงานให้บรรลุความสำเร็จต่างๆ ตามที่

ต้องการตามเป้าหมาย ทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจ การให้ทำงานเป็นอิสระ (Autonomy) การได้รับความเจริญก้าวหน้า (Personal Growth) มีการพัฒนาศักยภาพ พัฒนาทักษะ เป็นต้น

กลยุทธ์พื้นฐานในการจูงใจ คือ การที่ผู้บริหารมีสื่อสารที่ตีระหว่างสมาชิกในองค์กรผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพในด้านการสื่อสารที่ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจและรับรู้ในเรื่องของการจูงใจที่ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันและเกิดรู้สึกความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน

การจูงใจโดยการให้ส่วนแบ่งกำไร (Profit – Sharing Plans) หมายถึง การให้ส่วนแบ่งจากผลกำไรแก่พนักงาน เพิ่มขึ้นจากที่พนักงานเคยได้รับตามปกติ เป็นการจูงใจโดยการให้โอกาสพนักงานมีรายได้เพิ่มขึ้นจากการสร้างผลกำไรให้แก่บริษัท

การให้สิทธิพิเศษในการขายหุ้นแก่พนักงาน (Stock Options) หมายถึง การที่หลายๆ บริษัทเสนอขายหุ้นแก่พนักงานในราคาพิเศษเป็นวิธีการจูงใจพนักงานได้วิธีหนึ่ง การเสนอขายหุ้นแก่พนักงานเป็นประโยชน์เกื้อกูลอย่างหนึ่งที่เชื่อมโยงระหว่างพนักงานกับการทำงานของพนักงาน เพราะพนักงานที่ซื้อหุ้นไปถือเสมือนได้มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของบริษัทด้วยองค์การที่เสนอโปรแกรมนี้แก่พนักงานถือเป็นระบบการจูงใจด้วยสิ่งล่อใจอย่างหนึ่งและช่วยทำให้ผลผลิตเพิ่ม เพราะพนักงานมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์การด้วยอัตราค่าจ้าง และอาวุโสของพนักงาน เมื่อพนักงานเกษียณอายุออกจากงานไปก็จะขายหุ้นกลับคืนให้แก่บริษัท โดยได้รับเงินปันผลเป็นจำนวนมาก ทำให้พนักงานได้รับประโยชน์ทางการเงิน และได้รับความภาคภูมิใจในความเป็นเจ้าของทำให้พนักงานมีความสัมพันธ์อันดีกับฝ่ายบริหารด้วย

การจูงใจด้วยทฤษฎี X และทฤษฎี Y

กลยุทธ์การจูงใจของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับธรรมชาติของบุคคลคือความเข้าใจลักษณะของบุคคลที่แบ่งได้เป็นพฤติกรรม 2 แบบ ดังที่ดักลาส แมคเกรเกอร์ Douglas McGregor ได้กล่าวถึงสมมติฐานของมนุษย์ได้เป็นสองแบบคือ ทฤษฎีเอกซ์ (Theory X) เกี่ยวข้องกับสมมติฐานในทางลบของมนุษย์ที่มีความเชื่อว่าพนักงานมักจะไม่นชอบการทำงานและหลีกเลี่ยงการทำงานอยู่เสมอ ทฤษฎีวาย (Theory Y) เป็นสมมติฐานว่าพนักงานจะทำงานด้วยตนเอง พนักงานมีความรับผิดชอบในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้แมคเกรเกอร์เชื่อว่าบุคคลที่มีพฤติกรรมสมมติฐานแบบทฤษฎี X คือพฤติกรรมของบุคคลที่ไม่มีส่วนทฤษฎี Y คือพฤติกรรมในทางที่ดี เช่น มีความขยันหมั่นเพียรมีความรับผิดชอบ

การออกแบบงานด้วยการจูงใจ (Designing motivating jobs)

การเสริมแรงภายนอก (Extrinsic Reinforcement) และการจูงใจภายใน (Intrinsic Reward) หมายถึง รางวัลที่บุคคลปรารถนาจากการทำงาน รางวัลภายใน (Intrinsic Reward) มีความจำเป็นในการจูงใจเป็นอย่างมาก เช่น การที่บุคลากรได้คิดริเริ่มทำสิ่งใหม่ๆ บุคลากรสามารถแสวงหาการจูงใจภายในได้โดยใช้เวลาและพลังในการทำงาน เช่น หัวหน้ายอมให้บุคลากรมีอิสระในการทำงานได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถ พนักงานที่ทำงานง่าย ๆ หรืองานประจำมีผลทำให้พนักงานไม่พึงพอใจ อัตราการขาดงาน และอัตราการหมุนเวียนของพนักงานสูง การออกแบบงานต่อไปนี้จะช่วยให้เกิดแรงจูงใจภายในได้ด้วยงานที่มีลักษณะดังนี้

1. การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job rotation) หมายถึง การหมุนเวียนเปลี่ยนหน้าที่ในการทำงานปกติประจำทุกวันไปเป็นการทำงานอื่น ทำให้พนักงานได้เกิดการเรียนรู้งานและลดการเบื่อหน่ายจากการทำงานประจำทุกวัน บุคลากรได้ทำงานที่แตกต่างกัน

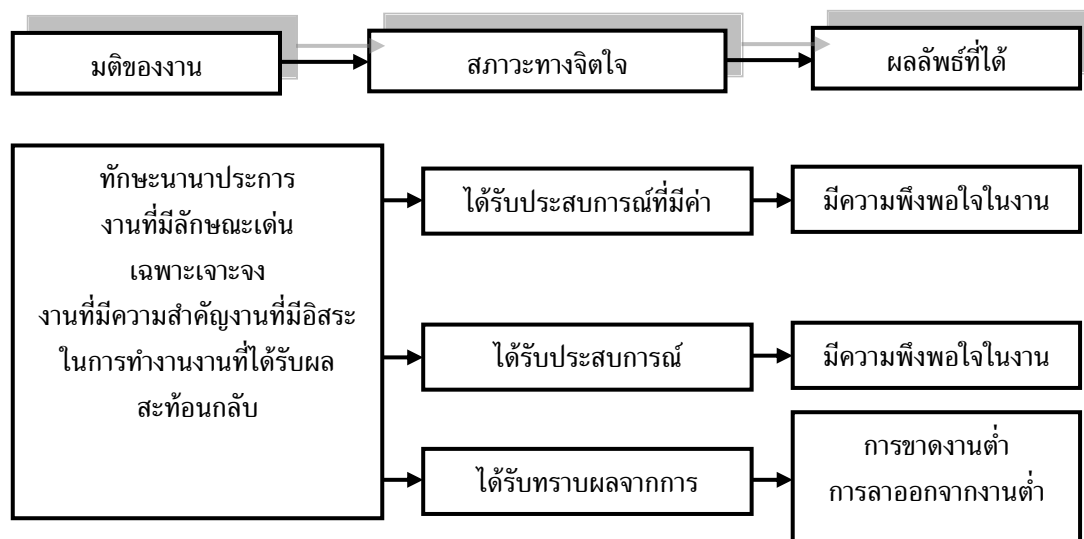
2. การขยายขอบเขตของงาน (Job enlargement) หมายถึง การมอบหมายให้พนักงานทำงานที่เพิ่มขึ้นเพื่อให้บุคลากรมีขอบเขตการทำงานมากขึ้นหลายงานทำให้พนักงานมีความพึงพอใจสูง โดยการให้พนักงานทำงานมากขึ้นมีผลตอบแทนเพิ่มขึ้น

3. การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job enrichment) หมายถึง การจูงใจบุคลากรโดยการให้ทำงานในระดับที่สูงขึ้น มีความรับผิดชอบมากขึ้นทำให้งานมีคุณค่ามากขึ้น เช่น มีการใช้อำนาจหน้าที่ได้เป็นการเพิ่มแรงจูงใจและเพิ่มความพึงพอใจให้แก่บุคลากร

การออกแบบงาน (The Hackman and Oldham model of job design)

Hackman and Oldham ได้ออกแบบงานที่ทำให้เกิดแรงจูงสูงและการทำงานที่มีคุณภาพสูง มีความพึงพอใจสูง และลดอัตราการขาดงานและการออกจากงานทำให้บุคลากรมีความรับผิดชอบมากขึ้น และเรียนรู้ในการทำงานที่ดีขึ้น ได้แก่งานต่อไปนี้

1. งานที่ใช้ทักษะในการทำงานหลายอย่าง (Skill variety) หมายถึง งานที่ใช้ความสามารถที่แตกต่างกันและใช้ทักษะหลายอย่างในการทำงาน



ภาพแสดงการออกแบบงานเพื่อการจูงใจ

2. งานที่มีลักษณะเฉพาะ (Task identity) หมายถึง การทำงานให้สำเร็จทั้งหมดตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุด

3. งานที่มีความสำคัญ (Task Significance) หมายถึง การทำงานที่มีความสำคัญมีผลในทางบวกจากการทำงานนั้น เช่น หากทำงานสำเร็จองค์การก็จะได้รับชื่อเสียงที่ดีด้วยและเป็นที่ยอมรับของคนในองค์การด้วย

4. งานที่เป็นอิสระในการทำงาน (Autonomy) หมายถึง การทำงานที่เป็นอิสระในการทำงานและการตัดสินใจ

5. งานที่ได้รับผลสะท้อนกลับ (Feedback) หมายถึง การทำงานที่ได้รับทราบผลสะท้อนกลับ เช่น ผลสะท้อนกลับของลูกค้าที่มีต่อการทำงาน

การเพิ่มเนื้อหาของงานสามารถทำได้โดยการออกแบบงานสำคัญทั้ง 5 แบบ ซึ่งทำให้เกิดความต้องการเจริญเติบโต (Growth need strength) ซึ่งหมายถึงความต้องการของบุคคลและการพัฒนาทางด้านจิตใจเพราะการทำงานที่มีการเพิ่มเนื้อหาความเข้มข้นของงาน (Job enrichment) มากขึ้นจะช่วยให้พนักงานได้รับความสำเร็จในด้านความเจริญก้าวหน้าสูงขึ้น

ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)

ความพึงพอใจในงานทำให้เกิดผลดีต่อองค์การหลายประการเช่น การลดอัตราการลาออกของพนักงาน ลดการขาดงานของพนักงาน ลดการประท้วงต่อต้านและทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจได้โดยการให้คุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน ทำให้พนักงานมีขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน

ความพึงพอใจในงาน คือ ทศนคติของบุคคลที่มีต่องาน อันเป็นผลมาจากการได้รับสิ่งที่ดีจากการทำงาน และความเหมาะสมพอดีระหว่างบุคคล และองค์การในด้านสิ่งที่ได้รับจากการทำงานดังต่อไปนี้

1. การจ่ายค่าตอบแทน (Pay) หมายถึง จำนวนเงินที่ได้รับจากการทำงานอย่างเป็นธรรมเป็นไปตามความรู้ความสามารถ

2. งานที่ทำ (Work itself) ทำงานที่พนักงานมีความสนใจและมีโอกาสในการเรียนรู้งานและได้รับการยอมรับในการทำงานนั้น

3. มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น (Promotion Opportunities) มีความก้าวหน้าในงานได้รับการส่งเสริมให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น

4. การมีหัวหน้าที่ดี (Supervision) มีความสามารถทางเทคนิคการทำงานและมีทักษะระหว่างบุคคลที่ดี มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน

5. มีเพื่อนร่วมงานที่ดี (Co-workers) มีเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตร มีความสามารถและให้การสนับสนุนที่ดี

6. สภาพการทำงาน (Working Conditions) การมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีมีบรรยากาศการทำงานที่สะดวกสบาย มีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานที่ดี

7. มีความมั่นคงในงาน (Job Security) มีการจ้างงานที่มั่นคงและต่อเนื่องตลอดเวลา

แนวทางในการสร้างแรงจูงใจ

ในการสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารจะต้องเลือกวิธีสร้างแรงจูงใจให้เหมาะสมกับสภาพงาน และตัวบุคคล เพราะองค์กรแต่ละแห่งย่อมมีวิธีที่จะปฏิบัติงานแตกต่างกัน ได้มีการจำแนกแนวทางการจูงใจในการปฏิบัติงานไว้หลายวิธี ดังนี้

1. การดำเนินการอย่างเด็ดขาด (Be Strong) การจูงใจโดยวิธีนี้มุ่งบังคับให้บุคคลปฏิบัติงาน และหากไม่ปฏิบัติตามก็ให้ไล่ออกไป วิธีการนี้มีแนวคิดที่มุ่งยึดถือบุคคลเสมือนวัตถุ คนที่เข้ามาปฏิบัติงานเป็นเสมือนผู้ขายแรงงาน ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องใช้แรงงานให้คุ้มค่า และองค์กรมีความนึกคิดว่าการที่บุคคลเข้ามาปฏิบัติงานและได้ค่าจ้างตอบแทนแล้วนั้น เป็นการสนองความต้องการของคนงานแล้ว ดังนั้น บุคคลเหล่านั้นอาจไม่ปฏิบัติงานโดยเต็มกำลังความสามารถ เหตุว่า ความต้องการของเขาได้รับการสนองตอบแล้ว ดังนั้น องค์กรจึงต้องเข้มงวดกวดขันการปฏิบัติงาน การขู่เชิญ และการลงโทษอย่างรุนแรง เป็นเครื่องมือจูงใจอันสำคัญตามวิธีการนี้

2. การดำเนินการอย่างละมุนละม่อม (Be Good) การจูงใจโดยวิธีนี้ มุ่งที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรกับผู้ปฏิบัติงาน หรือระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน องค์กรพยายามสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงานและองค์ประกอบในการปฏิบัติงานอื่น ๆ เท่าที่ควรจะจัดให้ได้ เช่น การจัดสภาพการปฏิบัติงานที่ดี การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ให้มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานดีขึ้นอันจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานขององค์กร

3. การดำเนินการแบบต่อรอง (Implicit Bargaining Motivation) การจูงใจโดยวิธีนี้ มุ่งที่จะสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างองค์กรกับผู้ปฏิบัติงานหรือระหว่างผู้บังคับบัญชา เช่น การจัดหาอุปกรณ์การปฏิบัติงาน การจัดสภาพการปฏิบัติงานที่ดี การกำหนดอัตราค่าจ้างและชั่วโมง การทำงานร่วมกัน โดยการต่อรองบนพื้นฐานแห่งความเป็นจริงและความสามารถที่พึงปฏิบัติได้ ซึ่งจะสร้างความพึงพอใจและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติได้อุทิศร่างกายและแรงใจให้แก่งานอย่างเต็มที่ ลักษณะการจูงใจแบบต่อรองนี้ ยังรวมถึงการควบคุมการปฏิบัติงานของคนงานด้วย เช่น องค์กรอาจกำหนดมาตรฐานและชั่วโมงการปฏิบัติงานไว้ หากคนงานปฏิบัติงานได้สำเร็จ ตามเป้าหมาย ถูกต้องตามมาตรฐาน ก็จะไม่ผ่อนคลายการควบคุมหรือให้ควบคุมกันเองได้

4. การดำเนินการโดยการแข่งขัน (Competition Motivation) การจูงใจโดยวิธีนี้ มีลักษณะเป็นแบบปฏิฐาน (Positive Motivation) องค์กรหรือผู้บริหารจะต้องกำหนดวิธีการ วัตถุประสงค์ และแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงวิธีการวัดและผลที่จะมอบให้เมื่อปฏิบัติงานได้ผลดี เช่นการจูงใจด้วยการให้เลื่อนเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น การจูงใจในลักษณะนี้ นอกจากจะสามารถทำได้เป็นรายบุคคลแล้ว ยังอาจนำไปใช้ในการจูงใจเป็นกลุ่ม ได้อีกด้วย เช่น จัดให้มีการแข่งขันการปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม ทั้งนี้ เพื่อส่งเสริมให้เกิดสามัคคีธรรม ในกลุ่ม และเกิดการแข่งขันในการปฏิบัติงานระหว่างกลุ่ม อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารจะต้องระมัดระวังเกี่ยวกับข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นระหว่างกลุ่ม และหาทางป้องกันไว้ด้วย

5. การดำเนินการแบบให้จิตใจตนเอง (Internalized Motivation) การจูงใจโดยวิธีนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้แก่บรรดาพนักงานเอง โดยจูงใจให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนรับผิดชอบร่วมกัน พยายามสร้างสรรค์ให้เกิดความร่วมมือจิต (Collective Mind) และร่วมมือ (Cooperation) ในบรรดาผู้ปฏิบัติงาน สร้างท่าทีในการเป็นพวกพ้องเดียวกัน (Sense of Belonging) ขึ้นในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ให้บรรดาผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วม (Participation) ในการปฏิบัติงาน การกำหนดวัตถุประสงค์ เกณฑ์ควบคุมงาน ตลอดจนการมีสิทธิ มีเสียงต่าง ๆ จะช่วยให้เกิดความรักและห่วงใยในงานและองค์กรของตนขึ้น อันจะเป็นผลทำให้คนงานมีความสัมพันธ์อันดีต่อองค์กรและหน่วยงาน การจูงใจโดยวิธีนี้หากสร้างสรรค์ให้มีขึ้นได้ จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าอันยั่งยืนแก่องค์กรเป็นอันมาก

ประโยชน์ของการจูงใจ

การจูงใจถือเป็นหน้าที่อันสำคัญที่หัวหน้างานพึงจัดขึ้นในองค์กร เพราะจะช่วยสนองความต้องการความจำเป็นของคนงานในองค์กรได้ ซึ่งจะเกิดประโยชน์แก่บุคคลและองค์กร ดังนี้

1. เสริมสร้างกำลังใจในการทำงาน
2. เสริมสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ
3. เสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับคนงาน
4. ช่วยให้คนงานมีความคิดสร้างสรรค์ขึ้นได้
5. ช่วยควบคุมให้งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย
6. เสริมสร้างความจงรักภักดีของคนงานต่อองค์กร
7. เกิดความเชื่อมั่น ศรัทธาต่อองค์กร เมื่อทำงานก็ทำอย่างมีความสุข
8. งานที่ได้มีประสิทธิภาพ
9. ประหยัดค่าจ้างแรงงาน ได้พอสมควร
10. การฝ่าฝืนระเบียบน้อยลง การทำงานราบรื่น
11. เสริมสร้างขวัญ กำลังใจ ความพึงพอใจในผลงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
12. เกิดความร่วมมือ ประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ เกิดการประสานน้ำใจทำงาน

ร่วมกัน

ผู้บริหารกับการจูงใจ

การจูงใจ (Motivation) ผู้บริหารจะต้องใช้ความเป็นผู้นำ เพราะความเป็นผู้นำ คือ ศิลปะในการทำให้ผู้อื่นทำในสิ่งที่เราต้องการให้สำเร็จลุล่วงด้วยความเต็มใจของเขาเอง และการจูงใจที่ ผู้นำสามารถนำมาใช้ คือ

1. รับฟังพวกเขาก่อนที่จะลงมือทำ เราจะไม่สามารถจูงใจใครได้เลยถ้าเขาไม่ฟังเรา กฎข้อแรกของการสอนงานใครก็ตาม คือต้องฟังอย่างตั้งใจ หากเราแสดงถึงความตั้งใจฟังสิ่งที่เขากำลังจะบอกเราแล้ว เขาก็จะตั้งใจฟังสิ่งที่เรากำลังจะบอกเขา

2. ทำให้ละเรื่องทีละอย่าง การทำมากกว่าสิ่งหนึ่งในเวลาเดียวกัน ทำให้เกิดความรู้สึก กระวนกระวาย ซึ่งคนรอบข้างสามารถมองเห็นได้และพยายามตีตัวออกห่าง การสร้างแรงจูงใจต้องมาจากผู้บริหารที่มีความสุขุมและมีสติแน่วแน่มั่นคง

3. แสดงการตอบสนองพวกเขาเสมอ การไม่แสดงอาการตอบสนองอย่างเหมาะสมและ ถูกกาลเทศะ ถือว่าเป็นการทรمانอย่างหนึ่ง ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกเครียดและเก็บกด ดังนั้น การที่จะจูงใจใครต้องมีการตอบสนองต่อเขาอย่างสม่ำเสมอและเป็นไปในทางบวก

4. ทำให้พวกเขายอมรับและมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง คนเรามักกลัวการเปลี่ยนแปลง หน้าที่ของผู้บริหาร คือ ทำให้คนในที่ที่มีกำลังใจ มองโลกในแง่ดีและพร้อมเต็มที่ในยามที่มีการเปลี่ยนแปลงเสมอ

5. จัดการกับข้อตกลงไม่ใช่จัดการที่ตัวบุคคล คนเราทุกคนบริหารจัดการไม่ได้ ไม่มีใครให้เราบริหาร นอกจากเราจะบริหารข้อตกลงที่เขาให้ไว้กับเรา

6. วิธีที่ดีที่สุดในการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้อื่นคือเรียนรู้จากผู้ที่สร้างแรงจูงใจให้กับเรา ให้เรียนรู้ตามรอยผู้นำชั้นเลิศที่เรารู้จัก เดินตามรอยพวกเขา เลียนแบบพวกเขา ผนวกลักษณะเหล่านั้นเข้าไว้ในเรา อีกทั้งต้องปฏิบัติตนเช่นนั้น

7. แสดงตัวอย่างให้เขาเห็น เมื่อใดที่พบว่าทีมงานมิได้ทำอะไรบางอย่างได้ตามที่ควรจะเป็น จงทำให้เขาดู ทำในสิ่งที่ถูกต้องให้พวกเขาเห็น การที่จะสร้างแรงจูงใจให้ได้ผลอย่างแท้จริง จงพูดให้น้อยลง และแสดงเป็นตัวอย่างให้มากขึ้น

สรุป การจูงใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สำคัญยิ่งในการบริหาร ผู้บริหารทุกยุคทุกสมัย ประสบความสำเร็จในการทำงานได้เพราะมีการนำเอารูปแบบการจูงใจแบบต่าง ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ การจูงใจมีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน มีผลต่อการสำเร็จขององค์การ ผู้บริหารจึงควรทราบวิธีการจูงใจในรูปแบบต่าง ๆ และทำความเข้าใจในความต้องการของบุคลากร เพราะบุคลากรแต่ละคนมีความต้องการแตกต่างกัน และมีองค์ประกอบในการจูงใจแตกต่างกันตามทฤษฎีการจูงใจต่าง ๆ ที่ผู้บริหารที่เลือกมาใช้ให้เหมาะสมกับบุคลากร และการเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้แก่บุคลากร จะทำให้การบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ

ใบงานที่ 5.2

คำชี้แจง เมื่อศึกษาชุดการเรียนรู้ที่ 5.2 แล้ว

จงวิเคราะห์สรุปและตอบคำถามต่อไปนี้

1. ความสำคัญและประโยชน์ของการจงใจ

2. การสร้างแรงจูงใจมีทั้งภายนอกและภายใน ท่านมีวิธีการสร้างแรงจูงใจเหล่านี้ให้เกิดกับครูและบุคลากรในโรงเรียนของท่านอย่างไร

3. โรงเรียนอนันต์วิทยา เปิดสอนตั้งแต่ระดับปฐมวัยถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีครู 10 คน ครูทุกคนไม่ค่อยตั้งใจสอนนักเรียน ไม่อุทิศเวลาในการสอนเต็มเวลาที่กำหนด หากท่านเป็นผู้บริหารสถานศึกษานี้ ท่านมีวิธีสร้างแรงจูงใจให้ครูตั้งใจและอุทิศเวลาในการสอนอย่างเต็มที่ได้อย่างไร

บรรณานุกรม

- เนตร์พัฒนา ยาวีราช.(2548).การจัดการสมัยใหม่:Modern Management . โรงพิมพ์ บริษัทเซ็นทรัล เอ็กเพรส จำกัด.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2535). การบริหารงานบุคคล หน่วยที่ 8 – 15. พิมพ์ครั้งที่ 15. นนทบุรี : สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ระวีวรรณ เสวตามร. (2540). ยุทธวิธีเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วันทิพย์.
- Daft Richard R. (1991). **MANAGEMENT**. 2nd. ed. The Dryden press.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., and Donnelly, Jr. J.H.(1976). **Organizations : Behavior, Structure, and Processes**. Rev. ed. Dallas, TX : Business Publications.
- Herzberg, Frederick, One More Time : How do you motivate employees **Harvard Business Review**. Vol.46, January – February 1968.
- Hoy, W.K., and Miskel, C.G. (1991). **Educational Administration : Theory, Research, and Practice** 4th ed. Singapore : McGraw – Hill Inc.
- James A.F. Stoner And R. Edward Freeman. (1992). **Management**. 5th ed. Simon and Schuster company.
- Maslow, Abraham H. (1970). **Motivation and Personality**. 2nd ed. New York : Harper and Row.
- Robbins, Stephen P. (1998). **Management**. 3rd ed. Prentice – Hall.
- Tannenbaum, R. and Schmidt, Witt. **How to choose a leadership pattern**. **Harvard Business Review**. May – June. 1973. 34 – 35.

การเป็นผู้นำ

เอกสารประกอบ
โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำนำ

เอกสารชุดการเรียนรู้นี้ เป็นเอกสารที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นเอกสารประกอบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำหรับการศึกษาค้นคว้าการเรียนรู้ เล่มที่ 6 การเป็นผู้นำ (leadership) ถือเป็นอีกแนวทางหนึ่งในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) เกี่ยวกับสมรรถนะการเป็นผู้นำโดยมุ่งหวังให้มีการนำความรู้ ทักษะที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ต่อไป

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า เอกสารชุดนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้สนใจทั่วไป

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิ อาจารย์ที่ปรึกษา และผู้เขียนตำรา หนังสือทุกเล่มที่นำมาอ้างอิงในเอกสารฉบับนี้ ซึ่งนับได้ว่าเป็นเอกสารที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

อนันต์ พันนึก

นักศึกษานิเทศศาสตร์ เอก สาขาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

สารบัญ

หน้า

คำนำ

เส้นทางการศึกษาชุดการเรียนรู้

แนวทางการศึกษาชุดการเรียนรู้ เล่มที่ 6 การเป็นผู้นำ

แนวคิด

จุดประสงค์

เนื้อหาสาระ

แนวทางดำเนินกิจกรรม

สื่อ/แหล่งเรียนรู้

การวัดผลประเมินผล

ชุดการเรียนรู้ ที่ 6.1 เรื่อง แนวคิดการเป็นผู้นำ

เอกสารการเรียนรู้ที่ 6.1

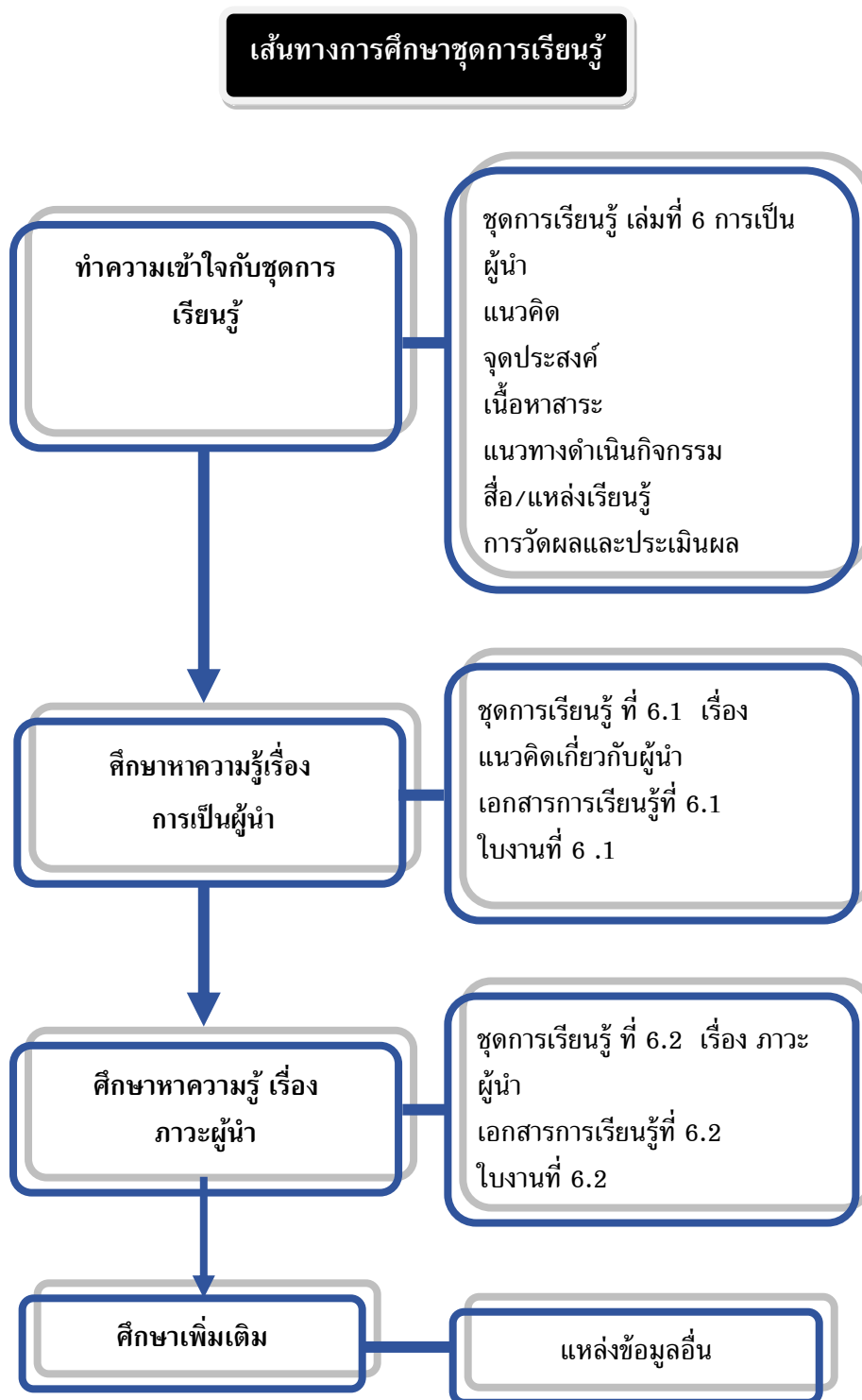
ใบงานที่ 6.1

ชุดการเรียนรู้ ที่ 6.2 เรื่อง ภาวะผู้นำ

เอกสารการเรียนรู้ที่ 6.2

ใบงานที่ 6.2

บรรณานุกรม



การเป็นผู้นำ :Leadership

แนวคิด

ทำในสิ่ง ภาวะผู้นำ

กลุ่ม องค์กร ตลาด



แตกต่างจากที่เคยไป และทำให้เกิดการเกี่ยวพันที่จะทำให้เราได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงรอบ ๆ ตัวเรา คนทุกคนมีภาวะผู้นำอยู่ในตัวมากบ้างน้อยบ้าง คนที่มีภาวะผู้นำสูงไม่จำเป็นต้องเป็นผู้นำเสมอไป แต่ผู้นำต้องมีภาวะผู้นำ บางสถานการณ์คนที่มีสถานภาพเป็นผู้นำอาจไม่มีความสามารถที่จะนำได้ แต่คนที่ไม่ได้เป็นผู้นำกลับสามารถนำได้

การเป็นผู้นำ เป็นความสามารถที่จะทำให้คนที่เขาไม่ยอมทำตามและอยากทำ ควบคุมกำลังที่สามารถดึงบุคคล เศรษฐกิจ และสังคมให้ไปในทางที่

จุดประสงค์

1. เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้เกี่ยวกับแนวคิดการเป็นผู้นำ
2. เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เนื้อหาสาระ

1. แนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้นำ
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวการดำเนินกิจกรรม

1. ประเมินตนเองก่อนเข้าทำกิจกรรม
2. ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองจากเอกสารชุดการเรียนรู้
3. ทำกิจกรรมตามใบงานที่กำหนดให้
4. สรุปสาระสำคัญที่ได้และนำไปประยุกต์ใช้

สื่อ/แหล่งเรียนรู้

1. เอกสารชุดการเรียนรู้
2. ใบงาน

การวัดและประเมินผล

1. ผู้ศึกษามีความรู้เกี่ยวกับการเป็นผู้นำ
2. ผู้ศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง ครบถ้วน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

เรื่อง แนวคิดการเป็นผู้นำ

จุดประสงค์

เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ความเข้าใจถึงแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะการเป็นผู้นำ

เนื้อหาสาระ

1. ความหมายการเป็นผู้นำ
2. คุณสมบัติการเป็นผู้นำ
3. ผู้นำกับการจูงใจในองค์กร
4. การพัฒนาภาวะผู้นำ

แนวการดำเนินกิจกรรม

1. ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองจากชุดการเรียนรู้ ที่ 6.1
2. วิเคราะห์ลักษณะสำคัญของแต่ละหัวข้อ สรุปสาระสำคัญลงในใบงานที่ 6.1
3. ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมจากการศึกษาเอกสารและสื่อต่าง ๆ

สื่อ / แหล่งการเรียนรู้

1. ชุดการเรียนรู้ที่ 6.1
2. ใบงานที่ 6.1
3. เอกสารอ้างอิง
4. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผล

ประเมินผลงานตนเองจากใบงานที่ปฏิบัติ

แนวคิดการเป็นผู้นำ : Leadership

บทนำ

หากพูดถึง “ผู้นำ” เราคงปฏิเสธไม่ได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่มีส่วนช่วย ให้องค์กร ประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลว และสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้หรือไม่ในโลกปัจจุบันที่ ภาวะการแข่งขันนั้นสูงหากเราเปรียบองค์การเหมือนกับเรือลำหนึ่งการที่เรือจะแล่นสู่ฝั่งได้อย่าง ปลอดภัยหรือไม่นั้น มีองค์ประกอบหลายประการทั้ง ความสามารถของลูกเรือสภาพทะเล ฯลฯ แต่ องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดคือกัปตันหรือผู้นำในเรือลำนั้นหากกัปตันไม่มีความรู้ความสามารถที่เพียงพอ โอกาสที่เรือจะเข้าสู่ฝั่งได้อย่าง ปลอดภัยก็จะมีน้อยแต่หากกัปตันมีความรู้ความสามารถมีประสบการณ์ ความชำนาญที่ดีแล้วโอกาสที่เรือจะเข้าสู่ฝั่งได้อย่างปลอดภัยก็จะมีสูง เช่นเดียวกับองค์การหากมีผู้นำ หรือ ผู้บริหารที่มี ความรู้ สามารถ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ ฯลฯ องค์กรก็สามารถที่จะแข่งขันกับ ผู้อื่นได้ และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

ในอดีตลักษณะผู้นำที่ดีและเข้มแข็งนั้น จะมองเพียงในด้านกายภาพ บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ ความมุ่งมั่น และบารมี เท่านั้น แต่สำหรับในปัจจุบันที่เกิดการ เปลี่ยนแปลงด้าน สภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา ผู้นำที่ดีและเข้มแข็งยังต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีการติดต่อสื่อสารใน องค์กรที่ดี ฯลฯ เพื่อที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตาม ที่เป้าหมายได้ตั้งไว้ ขณะเดียวกันก็ต้องทำให้ สมาชิกในองค์กรเกิดความพึงพอใจ ในงานที่เขา ทำด้วย

ความหมายของผู้นำ



นักบริหาร (Administrator) กับผู้นำ (Leader) ถ้าวิเคราะห์แล้ว จะมีความแตกต่างกันอยู่บ้าง กล่าวคือ นักบริหารมักจะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งเป็นทางการไม่ว่าจะ เป็นผู้ได้รับแต่งตั้งหรือเลือกตั้งขึ้นมาให้เป็นถ้านักบริหารที่ ได้รับการคัดเลือก แต่งตั้ง หรือเลือกตั้งอย่างมีเกณฑ์ และ อยู่ในระบบคุณธรรมแล้ว ก็จะมีคุณสมบัติของ ผู้นำมาเป็น เกณฑ์วัดอยู่ด้วยเสมอแต่ในสภาพปัจจุบันของประเทศเรายังมี ระบบเส้นสายครอบครั้ว และพรรคพวก ซึ่งมีอิทธิพลในการ เลือกตั้งหรือคัดเลือกแฝงอยู่เราจึงได้นักบริหารที่เป็นเสมือน

หนึ่ง “หัวหน้านาน” (Headship) ไม่ใช่ผู้นำ (Leadership) ในการบริหารงานปะปนอยู่บ้าง ส่วน “ผู้นำ” จะเป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหมือนคนอื่น ๆ ในการปฏิบัติงานในทางที่ดีโดยมีกลุ่มช่วยกันกำหนดวัตถุประสงค์ ของหน่วยงานขึ้น “ผู้นำ” อาจเป็นบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งบริหารหรือไม่มีตำแหน่งก็ได้ แต่เป็นคนที่

สามารถจูงใจให้คนร่วมมือปฏิบัติงาน มีศรัทธาและเชื่อถือใน ความสามารถ ดังนั้น นักบริหารและผู้นำ อาจจะเป็นคนคนเดียวก็ได้ หรือจะเป็นคนละคนก็ได้ แต่อย่างไรก็ตามนักบริหารที่ดีมักจะมีคุณสมบัติ และลักษณะของผู้นำอยู่ด้วยเสมอ

คำว่า “ผู้นำ” ได้มีผู้อธิบายให้ความหมายไว้มากมาย แต่เมื่อประมวลดูแล้ว จะพบว่ามีความ คล้ายคลึงใกล้เคียงกันทั้งสิ้น ซึ่งพอจะสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลใดก็ตามที่ได้รับการยอมรับจาก กลุ่มหรือสังคมในลักษณะใด ลักษณะหนึ่ง ให้เป็นผู้นำกลุ่มไปสู่เป้าหมาย หรือความต้องการของกลุ่ม การยอมรับจากกลุ่มหรือสังคมที่มีต่อผู้นำนั้นอาจเกิดขึ้นได้ในลักษณะต่าง ๆ กัน ดังต่อไปนี้

1. การยอมรับในลักษณะที่เป็นการสืบทอด เช่นการได้รับตำแหน่งตกทอดมาจาก บรรพบุรุษ หรือผู้ที่เป็นที่เคารพนับถือของกลุ่มหรือสังคมนั้นมาก่อนเรียกผู้นำที่ได้รับการยอมรับในลักษณะนี้ว่า “ผู้นำตกทอด” (HereditaryLeader)

2. การยอมรับในลักษณะที่เป็นทางการ เช่น การได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการเลือกตั้งอย่างเป็นทางการ เนื่องจากมีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำ เรียกผู้นำ ที่ได้รับการยอมรับในลักษณะนี้ว่า “ผู้นำอย่างเป็นทางการ” (LegalLeader)

3. การยอมรับในลักษณะที่เป็นไปตามธรรมชาติ เช่น การที่สมาชิกกลุ่มยอมรับสภาพการเป็น ผู้นำของบุคคล ใดบุคคลหนึ่งให้เป็นผู้นำกลุ่มไปสู่ เป้าหมายอย่าง ไม่เป็นทางการ และผู้นำก็ปฏิบัติไป ตามธรรมชาติ ไม่ได้มีการ ตกกลงกันแต่ ประการใด เรียกผู้นำที่ได้รับการยอมรับในลักษณะนี้ว่า “ผู้นำตามธรรมชาติ” (Natural Leader)

4. การยอมรับในลักษณะที่เป็นเพราะความศรัทธา ทั้งนี้เนื่องจากมีความเคารพ เชื่อถือเพราะ บุคคลนั้นมี คุณสมบัติพิเศษที่เป็นที่ยอมรับของกลุ่ม เรียกผู้นำ ที่ได้รับการยอมรับในลักษณะนี้ว่า “ผู้นำลักษณะพิเศษ” หรือ “ผู้นำโดยอำนาจบารมี”(CharismaticLeader)

5. การยอมรับในลักษณะที่เป็นเพราะบุคคลนั้นอยู่ในตำแหน่งหรือฐานะ อันเป็นที่เคารพยกย่อง ของคนทั้งหลาย เรียกผู้นำที่ได้รับการยอมรับในลักษณะนี้ว่า “ผู้นำสัญลักษณ์” (Symbolic Leader)

คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยทั่วไปจะเป็นดังนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะเปลี่ยนองค์การที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชนักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะใครเลย ต้องมีการเปลี่ยนเป้าหมายเพื่อความเป็นผู้นำและต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ
2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุข และมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญหน้ากับ ความจริง กล้าเปิดเผยความจริง
3. เชื่อมั่นในคนอื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจ และสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ

4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะชี้ให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมายและสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า

5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะนึกถึงสิ่งที่ตนเคยทำผิดพลาดในฐานะที่เป็นบทเรียนและจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา

6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

7. เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการมองการณ์ไกล สามารถที่จะนำความหวังความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้

Micheal Fullan ได้กล่าวถึงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ผู้นำควรรู้จักการบริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management) ในด้านต่อไปนี้

1. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจเป็นผู้ชี้แนะและทำให้คนเห็นตามวิสัยทัศน์ หรือภารกิจที่มีร่วมกัน สื่อสารภารกิจร่วมกันโดยวิธีการที่ทำให้เกิดแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำตามได้ กำหนดเป้าหมายร่วมกันที่อยู่เหนือขึ้นไปจากงานที่ทำในหน้าที่แต่ละวันทำให้งานที่ทํามีความน่าตื่นเต้นมากขึ้น

2. การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Influence) ตัวบ่งชี้ผู้นำที่มีอิทธิพลเห็นได้ตั้งแต่การรู้ว่าจะใช้วิธีใดในการดึงดูดใจผู้ฟังไปจนถึงรู้ว่าจะต้องดึงบุคคลสำคัญเข้ามาร่วมกลุ่มและการสร้างเครือข่ายในการช่วยเหลือสนับสนุนเมื่อเกิดความคิดริเริ่มและรู้จักหว่านล้อมชักจูงและทำให้คนคล้อยตามได้

3. การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) ผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาความสามารถของผู้อื่นได้จะแสดงความสนใจอย่างแท้จริงในตัวคนที่เขาช่วยเข้าใจเป้าหมาย จุดแข็งและจุดอ่อนของเขาสามารถให้ผลสะท้อนกลับที่สร้างสรรค์และรู้เท่าทันความเป็นไปได้

4. การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) ผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วจะสามารถรู้ได้ถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงท่าทหายสภาพที่เป็นอยู่เพื่อให้ได้มาซึ่งความเป็นเลิศ เป็นปากเสียงที่เข้มแข็ง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแม้จะมีฝ่ายตรงข้ามคอยคัดค้านโดยให้เหตุผลที่คนต้านทานได้ยากมาแย้งมีวิธีการปฏิบัติที่จะเอาชนะอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง

5. การบริหารจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ผู้นำที่สามารถจัดการกับปัญหาความขัดแย้งได้ดีคือผู้ที่ทำให้ทุกฝ่ายกล้าแสดงความคิดของตนเอง เข้าใจมุมมองที่แตกต่างของแต่ละฝ่าย และหาทางออกที่ทุกคนเห็นพ้องต้องกันได้ เผชิญหน้ากับข้อขัดแย้งที่ปรากฏ และรับรู้ความรู้สึกและความคิดเห็นจากทุกด้านและปรับทัศนคติให้เป็นไปในทิศทางที่มาจากตกลงร่วมกัน

6. การสร้างพันธะความผูกพัน (Building Bonds) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องรู้จักสร้างสายใยแห่งสายสัมพันธ์ เข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล สร้างความเชื่อถือและความไว้วางใจ รวมทั้งความปรองดองกันภายในองค์กรและกับผู้ร่วมงานจากภายนอกและเครือข่าย

7. การทำงานร่วมกันเป็นทีมและความร่วมมือกัน (Teamwork and Collaboration) ผู้นำที่ดีต้องรู้จักการทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างบรรยากาศของการมีอำนาจระหว่างเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตร เป็นแม่แบบของการให้ความเคารพ การช่วยเหลือกัน และการร่วมมือกันสามารถชักจูงผู้อื่นให้เข้าร่วมทำงานอย่างกระตือรือร้น กระฉับกระเฉงเพื่อความพยายามในระดับกลุ่มและสร้างสปิริตและเอกลักษณ์ของกลุ่ม ใช้

เวลาในการหล่อหลอมและฝึกความสัมพันธ์เข้าด้วยกันให้ไป ไกลเกินกว่าที่ภาระหน้าที่ในการทำงานได้กำหนดไว้

บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกลุ่มเป็นอย่างมาก ผู้นำที่มีคุณสมบัติที่ดีและปฏิบัติ ตามบทบาทหน้าที่ได้เหมาะสม ก็ย่อมจะสามารถพากลุ่มให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในเรื่องบทบาท หน้าที่ของผู้นำในการทำงานเป็นกลุ่มนั้น ได้มีผู้เสนอไว้แตกต่างกันไปบ้าง แต่ส่วนใหญ่จะคล้ายคลึงกันในสาระสำคัญ ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำในการทำงานเป็นกลุ่มไว้กว้างๆ เป็น 2 ลักษณะคือ

1. หน้าที่หลัก ได้แก่ หน้าที่ทางด้านการบริหารงาน วางแผนงาน วางนโยบาย เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นตัวแทนของกลุ่มต่อบุคคลภายนอก เป็นผู้ให้รางวัลและลงโทษ เป็นผู้ประนีประนอมและตัดสิน และเป็นผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

2. หน้าที่รอง ได้แก่ หน้าที่ทางการเป็นตัวอย่งที่ดีแก่กลุ่ม เป็นตัวแทนรับผิดชอบ และเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม เป็นนักอุดมคติ เป็นบิดาของกลุ่ม เป็นผู้ให้คำปรึกษา และเป็นแพะรับบาปเมื่อมีการดำเนินงานผิดพลาดบทบาทหน้าที่ของผู้นำในการทำงานเป็นกลุ่มโดยจำแนกออกเป็น 2 ประเภทหลักๆ คือ

2.1 บทบาทเกี่ยวกับการทำงาน (Task Function) ได้แก่ บทบาทของผู้นำในการที่จะนำกลุ่มให้สามารถทำงานตามที่กลุ่มต้องการให้เป็นผลสำเร็จตามเป้าหมายได้มีรายละเอียดดังนี้

2.1.1 ทำความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของการทำงานและช่วยให้ผู้ร่วมงานได้มีความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของการทำงานตรงกัน

2.1.2 วางแผนงานและขั้นตอนในการทำงานร่วมกับผู้ร่วมงาน

2.1.3 แบ่งงานและมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม

2.1.4 ริเริ่มความคิดใหม่ๆ ให้กับกลุ่ม หรือกระตุ้นกลุ่มให้ริเริ่มความคิดใหม่ๆ

2.1.5 ให้ข้อมูลความคิดเห็นหรือแสวงหาข้อมูลความคิดเห็นที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน

2.1.6 ช่วยให้กลุ่มมีความเข้าใจตรงกันในข้อมูลหรือประเด็นต่างๆที่จำเป็นต่อการบรรลุผลสำเร็จของงาน

2.1.7 ช่วยประสานความคิด ข้อมูลของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายของงาน

2.1.8 ช่วยจัดปัญหาต่างๆที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

2.1.9 ติดตามงาน ประเมินผลงาน สร้างผลงานเป็นระยะๆ และแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบ

2.1.10 ควบคุมมาตรฐานของผลงานของกลุ่ม

2.1.11 ประเมินผลงานเมื่องานสำเร็จและปรับปรุงงานเมื่อยังได้งานไม่เป็นที่พอใจของกลุ่ม

2.2 บทบาทเกี่ยวกับการรวมกลุ่ม (Maintenance Function) ได้แก่ บทบาทของผู้นำในการช่วยให้กลุ่มมีกำลังใจ มีความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจนสามารถทำงานได้สำเร็จ ไม่แตกแยกกันไปเสียก่อนมีรายละเอียดคือ

2.2.1 จัดระเบียบและควบคุมระเบียบของกลุ่ม เพื่อช่วยให้ทุกคนได้มีโอกาสทัดเทียมกันในการแสดงความคิดเห็นหรือการทำงาน ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปโดยเรียบร้อย ไม่ซุหลมุนวุ่นวาย ทำให้กลุ่มสามารถดำเนินการไปได้อย่างราบรื่นไม่แตกแยกกันเป็นกลุ่มเล็กกลุ่มน้อย

2.2.2 ดูแลเอาใจใส่สมาชิกกลุ่ม ให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น หรือแสดงความสามารถอย่างทั่วถึงเพื่อช่วยให้ทุกคนรู้สึกว่าคุณเองเป็นคนที่มีคุณค่า มีประโยชน์ต่อกลุ่มเกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มมีความรักและความพอใจที่จะช่วยเหลือกลุ่มอย่างเต็มความสามารถ

2.2.3 รับฟังและพิจารณาความคิดเห็นของสมาชิกกลุ่มอย่างทั่วถึง การที่ผู้นำรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทุกคนและนำมาพิจารณาไม่ละทิ้งไปเลย ๆจะทำให้ผู้ที่เสนอความคิดเห็นเกิดความพอใจและมีความต้องการที่จะช่วยเหลือกลุ่มให้มากขึ้น

2.2.4 ช่วยทำความกระจ่างให้แก่กลุ่มในเรื่องของการสื่อความหมาย ในการทำงานทุกครั้งกลุ่มมักจะประสบปัญหาอันเนื่องมาจากความเข้าใจไม่ตรงกัน ซึ่งเป็นปัญหาของการสื่อความหมาย ความเข้าใจที่ไม่ตรงกันนี้อาจเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง เกิดความรู้สึกขุ่นข้องหมองใจอันอาจลุกลามใหญ่โตเกิดความแตกแยกในกลุ่มงานได้

2.2.5 สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นมิตรให้เกิดขึ้นในกลุ่ม บรรยากาศที่ดีเป็นมิตรเป็นกันเอง ไม่ต้องกลัวว่าจะถูกตัดสินและมองไปในทางที่ไม่ดี จะช่วยสร้างความรู้สึกปลอดภัยสามารถที่จะเสนอความคิดเห็นหรือทำงานต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่ และมีความรู้สึกว่าตนเองได้รับความรักจากกลุ่ม ทำให้เกิดความต้องการที่จะช่วยเหลือกลุ่มให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

2.2.6 ขจัดหรือลดความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในกลุ่ม เพราะความขัดแย้งเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้กลุ่มแตกแยก หากผู้นำไม่สามารถที่จะช่วยในเรื่องนี้ได้ พลังความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มจะถูกบั่นทอนให้ ลดน้อยลง ประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มก็จะลดลง หรือบางครั้งอาจทำให้ไม่สามารถรวมกลุ่มกันทำงานต่อไปจนบรรลุผลสำเร็จได้

เมื่อวิเคราะห์ผู้นำจากบทบาทและรูปแบบที่แสดงออกอาจพิจารณาแหล่งที่มาของอำนาจของผู้นำ และพิจารณาจากการใช้อำนาจของผู้นำดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การพิจารณาแหล่งที่มาของอำนาจของผู้นำ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1.1 ผู้นำตามกฎหมาย (Legal Leader) เป็นผู้นำที่มีอำนาจตามกฎหมาย เช่น ตำแหน่งต่าง ๆ ที่ตั้งขึ้นตามกฎหมายได้แก่หัวหน้างานต่าง ๆ ที่มีการกำหนดไว้เป็นตำแหน่งขึ้นในหน่วยงานต่าง ๆ

1.2 ผู้นำตามบุคลิกภาพส่วนตัว (Charismatic Leader) ผู้นำที่มีอำนาจติดตัวมาเพราะบุคลิกดี การศึกษาสูงฐานะและตระกูลดีพวกนี้ไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจทางกฎหมายในการโน้มน้าวจิตใจคน

1.3 ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (Symbolic Leader) ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มที่ทุกคนยอมรับและยกย่องเทิดทูนทำนองเดียวกับพระมหากษัตริย์ซึ่งเป็นผู้นำของประเทศ

2. การพิจารณาจากการใช้อำนาจของผู้นำ แบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ

2.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic) ผู้นำประเภทสั่งงานเฉียบขาด ไม่คำนึงถึงคนอื่น ไม่มีการแบ่งงานมอบอำนาจแบบเผด็จการจะตัดสินใจด้วยตนเอง ยึดมั่นในความคิดของตนเองเป็นใหญ่ สร้างบรรยากาศแห่งความกลัวให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน

2.2 ผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-faire) ผู้นำประเภทปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานกันไปตามใจชอบ ตามบุญตามกรรม ไม่มีการนิเทศตรวจตราติดตามผลงาน การตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะเห็นดี เห็นชอบกันไป จะทำอย่างไรก็ตามใจชอบ ถ้าลูกน้องดีงานก็อาจทำได้ ถ้าลูกน้องไม่ดีงานก็อาจจะเสีย และทำงานกันไปวันหนึ่งๆ เท่านั้น

2.3 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) ผู้นำประเภทใช้อำนาจตามวิถีทางประชาธิปไตย การตัดสินใจจะถือความเห็นส่วนใหญ่ มีการประชุมปรึกษาหารือก่อนตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจ รับฟังความคิดเห็น ไม่ใช่อำนาจกดขี่ การแก้ปัญหาที่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ร่วมกันพิจารณา เคารพในสิทธิและหน้าที่ของแต่ละบุคคล

ประเภทของผู้นำ



จากการจำแนกประเภทของผู้นำ อาจจำแนกโดยอธิบายให้เห็นถึงการเกิดผู้นำว่าเกิดขึ้นได้ 2 ประเภท คือ

1. จำแนกโดยสถานการณ์และโดยตำแหน่ง
2. จำแนกโดยลักษณะในการบริหารซึ่งมี 3 ประเภทซึ่งจะเน้นที่พฤติกรรมของผู้นำเป็นสำคัญ

ว่าผู้นำมีพฤติกรรมเช่นไร ดังนี้

- 2.1 ผู้นำแบบใช้พระเดช หมายถึงผู้นำที่ยึดเอากฎหมาย ระเบียบแบบแผนเป็นที่ตั้ง
- 2.2 ผู้นำแบบใช้พระคุณ หมายถึงผู้นำที่มีอำนาจและศิลปะในการที่จะสามารถจูงใจให้บุคคลทั้งหลายทั้งปวงปฏิบัติตามที่ตนประสงค์
- 2.3 ผู้นำแบบสัญลักษณ์ หมายถึงผู้นำที่มีลักษณะเป็นสัญลักษณ์ของผู้อยู่ในฐานะตำแหน่งที่ควรแก่การเคารพนับถือ

ถ้าพิจารณาผู้นำแบบใช้พระเดชจะพบว่า ตรงกับประเภทของภาวะผู้นำคือ ผู้นำประเภทนิเสธ ส่วนผู้นำโดยตำแหน่งก็มักจะมีพฤติกรรมแบบผู้นำแบบใช้พระเดช เป็นส่วนมาก คือเมื่อได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ก็มักยึดเอากฎหมายและระเบียบแบบแผนเป็นที่ตั้ง แต่ก็มีบ้างที่ใช้พระคุณ ส่วนผู้นำแบบใช้พระคุณนั้นตรงกับ ผู้นำประเภทปฏิฐาน และผู้นำโดยสถานการณ์ เพราะเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ร่วมงานเลื่อมใสศรัทธา และเห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงานเหมือนๆ กัน ทั้งยังเป็นผู้นำที่อาจจะไม่ได้รับการแต่งตั้งตามกฎหมายอีกด้วย

องค์ประกอบของผู้นำ

คุณสมบัติของผู้นำ พอสรุปได้ซึ่งควรมีองค์ประกอบ ดังนี้

ครองตน

1. มีความประพฤติปฏิบัติตนดี
2. มีความรู้ ความสามารถ เข้าใจเหตุการณ์
3. มีความซื่อสัตย์สุจริต
4. มีความอดทนอดกลั้น
5. มีเหตุมีผล
6. มีการควบคุมอารมณ์ที่ดี (EQ=Emotional Quotient)

ครองคน

1. มีมนุษยสัมพันธ์ดี
2. มีความเสียสละ
3. มีความจริงใจ
4. มีความสามารถในการจูงใจ
5. มีความปรารถนาส่งเสริมให้ลูกน้องก้าวหน้า

ครองงาน

1. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
2. มีความรับผิดชอบ
3. มีการตรงต่อเวลา
4. มีความมุ่งมั่นในการสร้างผลงาน
5. มีผลงานเป็นที่ประจักษ์
6. มีความกล้าหาญ

ผู้นำที่ดีควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้ คือ

1. มีความรู้ (Knowledge)
2. มีความคิดริเริ่ม (Initiative)
3. มีความกล้าหาญและความเด็ดขาด (Courage and firmness)
4. การมีมนุษยสัมพันธ์ (Human relation)
5. มีความยุติธรรมและซื่อสัตย์สุจริต (Fairness and Honesty)
6. มีความอดทน (Patience)
7. มีความตื่นตัว (Alertness)
8. มีความภักดี (Loyalty)
9. มีความสงบเสงี่ยมไม่ถือตัว (Modesty)

รูปแบบของผู้นำ



การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำมีหลายลักษณะ จากการศึกษาของวิลเลียม เจ เรดดีน (William J. Reddin) เรดดีนอธิบายถึงความสัมพันธ์กันของพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาและสถานการณ์ โดยแสดงให้เห็นถึงรูปแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงและผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ ดังนี้

แบบที่ 1 รูปแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง มี 4 แบบ ดังนี้

1. นักบริหาร (Executive) ผู้นำแบบนี้จะมีความสนใจเป็นอย่างมากทั้งในเรื่องของงานและสัมพันธภาพระหว่างบุคคล มีความสามารถในการจูงใจคน กำหนดมาตรฐานในงานสูง เข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และการทำงานเป็นทีม
2. นักพัฒนา (Developer) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสำคัญกับเรื่องสัมพันธภาพระหว่างบุคคลมากกว่าให้ความสนใจกับงาน จะให้ความไว้วางใจผู้ร่วมงาน สร้างแรงจูงใจและให้กำลังใจเพื่อให้ทุกคนพัฒนาตนเอง
3. นักเผด็จการแบบใช้พระคุณ (Benevolent autocrat) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสนใจอย่างมากกับงาน และให้ความสนใจเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลน้อย มุ่งประสิทธิผลของงาน และทำให้บรรลุผลได้อย่างดี โดยไม่ทำให้เกิดความขุ่นข้องหมองใจ
4. ผู้รักษากฎระเบียบ (Bureaucrat) ผู้นำแบบนี้จะไม่ให้ความสนใจมากนักกับเรื่อง และเรื่องสัมพันธภาพระหว่างบุคคล แต่จะเน้นเรื่องกฎระเบียบ การรักษากฎระเบียบ ตลอดจนควบคุมสถานการณ์โดยใช้กฎระเบียบต่างๆ จากการเข้มงวด ผู้นำแบบนี้เป็นแรงกดดันให้ผู้ปฏิบัติงานต้องตั้งใจทำงานกันเต็มที่ จึงจะทำให้เกิดประสิทธิผลในงานได้โดยอ้อม

แบบที่ 2 รูปแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ มี 4 แบบ ดังนี้

1. ผู้ประนีประนอม (Compromiser) ผู้นำแบบนี้ถึงแม้จะให้ความสนใจทั้งในเรื่องงานและสัมพันธภาพระหว่างบุคคล แต่จะไม่ใช่ผู้นำที่กล้าตัดสินใจ หรือตัดสินใจไม่ดีและอ่อนไหวต่อแรงบีบบังคับมาก
2. นักบุญ (Missionary) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสำคัญกับเรื่องคนและสัมพันธภาพระหว่างบุคคล แต่ให้ความสนใจกับงานน้อยที่สุด และเมื่อมีปัญหาขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน เขาจะพยายามให้ทุกคนสามัคคีปรองดองกัน โดยมีการคำนึงถึงปัญหาที่มาจากงาน
3. นักเผด็จการ (Autocrat) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสนใจกับงานมากที่สุด แต่ให้ความสนใจกับเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลน้อยที่สุด ไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในงาน แต่จะสั่งการให้ทำตามความคิดของตนเสมอ และไม่สนใจที่จะแก้ไขปัญหาคัดแย้งระหว่างบุคคล
4. ผู้ทิ้งงาน (Deserter) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสนใจน้อยที่สุดทั้งเรื่องงานและเรื่องสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ในสถานการณ์ที่ประสบปัญหาทั้งงานและการขัดแย้งระหว่างบุคคล เขาจะมีลักษณะเฉยๆ ไม่เอาใจใส่เรื่องใดๆ และไม่สนใจปัญหาของใคร

โรนัลด์ ลิพพิท (Ronald Lippitt) และราล์ฟ ไวท์ (Ralph White) ได้อธิบายถึงรูปแบบภาวะผู้นำไว้ 3 ลักษณะ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรี หรือเสรีนิยม (Laissez-Faire Leadership) ภาวะการเป็นผู้นำชนิดนี้ ผู้นำจะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ โดยผู้นำเป็นเพียงผู้ดูแลอยู่ห่างๆ ไม่ค่อยมีบทบาทอะไรมากนัก จึงมีคำเรียกผู้นำแบบนี้ว่า “ผู้นำแบบบุรุษไปรษณีย์” เพราะผู้นำมีหน้าที่เพียงส่งผ่านข่าวสารเท่านั้น จุดเน้นอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ จะเห็นว่าผู้นำแบบนี้ไม่ได้เป็นผู้นำการเลย ดังนั้นจึงอาจเรียกว่า เขาเป็นผู้นำจอมปลอม แต่ส่วนใหญ่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจภาวะผู้นำแบบนี้ สำหรับผลการทำงานนั้นขึ้นอยู่กับศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานเอง
2. ภาวะผู้นำแบบอัตตานิยม หรือแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership) ภาวะการเป็นผู้นำแบบนี้ ผู้นำจะยึดตนเองเป็นสำคัญ ตั้งแต่การเป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดเป้าหมาย วิธีการทำงาน การสั่งการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และควบคุมบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดด้วยตนเอง (Close Supervision) ไม่ปล่อยให้มีโอกาสในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะเขาจะไม่มี ความไว้วางใจในผู้ใต้บังคับบัญชา ภายใต้ภาวะการเป็นผู้นำแบบนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความไม่พอใจในผู้นำแบบนี้ และจะแสดงความก้าวร้าวตอบโต้ผู้นำ หรือไม่ก็เฉยเมยเสียเลย หรือแสดงความก้าวร้าวเมื่อผู้นำไม่อยู่
3. ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) ผู้นำแบบนี้จะมี (ทัศนคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างจากแบบอัตตานิยม เขาจะมีความไว้วางใจในผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรู้ความสามารถ ดังนั้นเขาจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม) Participation ในกา (รตัดสินใจ กำหนดนโยบาย รวมตลอดถึงวิธีการปฏิบัติงาน โดยตัวผู้นำเองก็มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่เช่นกัน ดังนั้นจุดเน้นของผู้นำแบบนี้จึงอยู่ที่ทั้งตัวผู้นำและผู้ปฏิบัติงานทั้งหลาย หรือรวมเรียกว่ากลุ่มนั่นเอง ภายใต้ภาวะการเป็นผู้นำแบบนี้ สมาชิกในกลุ่มจะมีความพึงพอใจสูง ซึ่งกล่าวได้ว่าผู้นำที่ดีต้องใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้ตามละสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในขณะนั้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

จากการศึกษาถึงลักษณะผู้นำไปในหลายแนวทาง ทั้งในด้านคุณลักษณะ บทบาท หน้าที่ แต่ในความเป็นจริงนั้นเราสามารถที่จะแบ่งผู้นำออกเป็น 2 ลักษณะคือ

1. ผู้นำแบบเป็นทางการ (Formal Leaders) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานเพราะว่าผู้บังคับบัญชานั้นคือผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหรือให้มีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดตามกฎหมายระเบียบขององค์การ

2. ผู้นำแบบไม่เป็นทางการ (Informal Leaders) คือผู้นำที่ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชา เพราะไม่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าในองค์การ แต่สมาชิกในหน่วยให้การยอมรับ และยกย่องให้เป็นผู้นำ เพราะเขามีคุณสมบัติบางประการที่หน่วยงานหรือสมาชิกในองค์การ ต้องการ ให้การยอมรับ หรือให้ความไว้วางใจ เช่น ประสบการณ์ ความรู้ความสามารถ มนุษย์สัมพันธ์ เป็นต้น

สรุป ลักษณะสำคัญประการหนึ่งของผู้นำไม่ว่าจะเป็นแบบทางการ หรือ ไม่เป็นทางการ ก็คือจะต้องมีลูกน้อง มีเงื่อนไขในการปกครองต่างๆ เช่น กฎระเบียบ ข้อบังคับ การให้คุณ ให้โทษ ฯลฯ นอกจากนี้ผู้นำยังมีเรื่องของ วิสัยทัศน์ ความซื่อสัตย์ การจัดความสำคัญก่อนหลัง ความสามารถในการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงทางบวก ความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถในการสื่อสารที่ดี และมีวินัย

ใบงานที่ 6.1

คำชี้แจง เมื่อศึกษาชุดการเรียนรู้ ชุดที่ 6.1 แล้วจง
วิเคราะห์สรุปและตอบคำถามต่อไปนี้

1. ความหมายของการเป็นผู้นำ

.....
.....

2. คุณสมบัติสำคัญของผู้นำ

.....
.....

3. ท่านจะนำแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้นำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาได้อย่างไร

.....
.....

เรื่อง ภาวะผู้นำ

จุดประสงค์

เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ความเข้าใจถึงแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

เนื้อหาสาระ

1. ความหมายภาวะผู้นำ
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำ
3. การพัฒนาภาวะผู้นำ

แนวการดำเนินกิจกรรม

1. ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองจากชุดการเรียนรู้ที่ 6.2
2. วิเคราะห์ลักษณะสำคัญของแต่ละหัวข้อ สรุปสาระสำคัญลงในใบงานที่ 6.2
3. ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมจากการศึกษาเอกสารและสื่อต่าง ๆ

สื่อ / แหล่งการเรียนรู้

1. ชุดการเรียนรู้ที่ 6.2
2. ใบงานที่ 6.2
3. เอกสารอ้างอิง
4. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผล

ประเมินผลงานตนเองจากใบงานที่ปฏิบัติ

ภาวะผู้นำ

ความนำ

คำว่า “ภาวะผู้นำ” เป็นคำผสมระหว่างคำว่า “ภาวะ” กับ “ผู้นำ” พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ไม่ได้บัญญัติคำว่า “ภาวะผู้นำ” แต่บัญญัติว่า “ภาวะ” เป็นคำนาม แปลว่า “ความมี หรือ ความเป็น หรือความปรากฏ” ส่วนคำว่า “ผู้นำ” ไม่ได้บัญญัติไว้ในพจนานุกรมโดยตรง แต่มีคำที่ใกล้เคียงกันมากคือคำว่า “หัวหน้า” เป็นคำนาม แปลว่า “ผู้ใหญ่ในหมู่หนึ่งๆ” และที่บัญญัติไว้อีกคำหนึ่ง คือ “ผู้จัดการ” เป็นคำนาม แปลว่า “บุคคลที่มีหน้าที่บริหารและควบคุมดูแลกิจการ” เมื่อพิจารณาจากรากศัพท์ที่กล่าวไปแล้วพอสรุปได้ว่าภาวะผู้นำหมายถึง ความเป็นหัวหน้าของกลุ่มหนึ่ง

Webster’s Encyclopedic Unabridged Dictionary บัญญัติว่า “Leadership” เป็นคำนามเกิดจากการผสมระหว่าง “Leader + ship” มีความหมาย 4 ประการ ดังนี้

1. ตำแหน่ง หรือหน้าที่ของผู้นำ
2. ความสามารถในการนำ
3. การนำ
4. ผู้นำของกลุ่ม

สำหรับนักวิชาการด้านพฤติกรรมศาสตร์ ได้นิยามความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำ” จำนวนมากนักวิชาการบางท่านถึงกับกล่าวว่า ยังไม่มีการให้ความหมายไว้ตรงกัน และความหมายต่างๆ ที่กำหนดไว้นั้น มีจำนวนมากพอ ๆ กันกับจำนวนของผู้นิยามความหมายของคำนี้ ผู้เขียนขอเสนอนิยามศัพท์ที่สำคัญ ดังนี้

T. Jacobs and E. Jacques นิยามไว้ว่า “ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของปัจเจกบุคคลที่เขาได้ชี้แนะเพื่อให้การดำเนินการกิจกรรม กลุ่มเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้”

Daniel Katz) และ Robert M. Kahn ได้นิยามไว้ว่า “ภาวะผู้นำ” หมายถึง การใช้อิทธิพลที่เพิ่มมากขึ้นในองค์การ ในอันที่จะทำให้กลไก การปฏิบัติงานประจำ ขององค์การดำเนินไปได้”

C.F. Rauch) และ O. Behling ได้นิยามไว้ว่า “ภาวะผู้นำ” หมายถึงกระบวนการใช้อิทธิพล เพื่อให้การดำเนินงานกิจกรรมกลุ่มบรรลุเป้าหมาย”

T.O. Jacobsและ(Elliott Jacques)ได้นิยามว่า “ภาวะผู้นำ” หมายถึง กระบวนการที่จะพัฒนาเป้าหมายการทำงานและการได้ทุ่มเทพลังในการทำงานในอันที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการหลอมความแตกต่างทางด้านความคิดความสนใจ ความต้องการหรือพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์การให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ ไม่มีความขัดแย้งในองค์การอีกต่อไปในขณะใดขณะหนึ่งหรือในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

โมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูป (Model of Full Range of Leadership)

Bass & Avolio ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปโดยใช้ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเคยเสนอในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วย ภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership) หรือ พฤติกรรม ความไม่มีภาวะผู้นำ (Non leadership Behavior) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายาม ของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังในการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจละวิสัยทัศน์ของกลุ่มและขององค์การจูงใจผู้ร่วมงานได้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา ไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน หรือผู้ตามนี้ จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบของพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการหรือที่เรียกว่า “4I” (Four I’s) คือ

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership: II or CL) การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นรูปแบบสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและ ต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถ ถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจ เพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้าง ความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจ ให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและทำทนายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีและ การคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่

งตามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการ อย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหา ที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนัก ถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหา และการหาคำตอบของปัญหามีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าที่ เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความ เชื่อมั่นให้ผู้ตามว่า ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้น ให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วน สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์ เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความ สำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจ ใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อ ความสัมพันธ์และเติบโตของผู้ตามแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพ ของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการ ให้แรงสนับสนุนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการประพฤติของ ผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้าง งานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมด (As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาส ให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษ

อย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการ คำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะทั้ง 4 ประการ (4I) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะมีความสัมพันธ์กัน (Inter correlated) อย่างไรก็ตาม มีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบเพราะเป็นแนวคิดพฤติกรรมที่มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญในการวินิจฉัยตามวัตถุประสงค์ต่าง

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ซึ่งขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการ แลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุ เป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามต้องการปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความ สำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท รวมทั้งผู้นำจะตระหนักถึง ความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะรับรู้ว่าคุณตามต้องทำอะไรเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะระบุบทบาทเหล่านี้และข้อกำหนด งานที่ชัดเจน ผู้นำจะรับรู้ความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมาย และเข้าใจว่าความต้องการหรือ รางวัลที่พวกเขาต้องการจะเชื่อมโยงกับความ สำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประกอบด้วย

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CR) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปแบบของคำยกย่องชมเชย ประกาศ ความดีความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้น ให้โบนัสเมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจ โดยให้รางวัลเป็นการตอบแทนและมีจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2.2 การบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้ เป็นไปตาม สภาพเดิม (Status Quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงาน จะเข้าไปแทรกแซงก็ต่อเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้น หรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ หรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ มีการบริหารงาน โดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องก็ต่อเมื่องานบกพร่องหรือไม่ได้มาตรฐาน การบริหารแบบ วางเฉย แบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ

2.2.1 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception: MBE-A) ผู้นำจะใช้วิธีการ ทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกัน ความผิดพลาดหรือล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้น

2.2.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception: MBE-P) ผู้นำจะใช้วิธีการ ทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสภาพเดิม ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ได้มาตรฐาน หรือ มีบางอย่างผิดพลาด

2.3 ภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-faire Leadership) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่ปล่อยให้ผู้ตามมีอิสระและเสรีภาพเต็มที่ในการทำงาน ปล่อยให้ทำตามใจชอบ ให้ อำนาจกับผู้ตามในการตัดสินใจ และวินิจฉัยสั่งการในเรื่องต่าง ๆ ได้โดยไม่ต้องรอฟังคำสั่ง เปิดโอกาสให้ทุกคนใช้ เสรีภาพได้อย่างกว้างขวาง โดยที่ผู้นำไม่ต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ หรือถ้าจะมีส่วนร่วมก็เพียงเล็กน้อย ซึ่งถ้าดูแล้วก็เหมือนกับเป็นผู้นำที่ไม่ค่อยจะรับผิดชอบอะไรเลย ไม่ค่อยมีบทบาทในการควบคุมดูแล ความเป็นไปของผู้ตาม เหมือนเป็นคนที่ไม่มีความรู้หรืออุดมการณ์ในการทำงาน ไม่คำนึงหรือยึดถือหลักถือกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติ ปล่อยให้การดำเนินงานเป็นไปเรื่อย ๆ ไม่มีระเบียบแบบแผนในการทำงาน ไม่กล้าตัดสินใจ และแสดงความคิดเห็น ปล่อยให้เป็นที่รับผิดชอบของผู้ตามกันเอง จะทำหน้าที่ของผู้นำก็เพียงลงนามผ่านเรื่อง เท่านั้น ดูแล้ว ไม่ผิดอะไรกับหน้าที่ที่ประณีต ผลที่ได้จากการมีผู้นำแบบนี้ก็คือ การปฏิบัติงานในองค์การจะล้มเหลว ยากที่จะประสบความสำเร็จได้ เพราะ ผู้ตามขาดกำลังใจและหลักยึดในการปฏิบัติงาน การทำงานไม่เป็นระบบ ไม่มีระเบียบแบบแผน ไม่มีผลงานที่จะสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้ได้ สรุปลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำแบบปล่อยตามสบายได้ ดังนี้

1. ทำงานตามอารมณ์ ปล่อยงานตามสบาย ไม่สนใจไม่เอาใจใส่ต่องานมากนัก ไม่กำหนดวัตถุประสงค์ของ การทำงานให้แน่นอน
2. ไม่ใช้อิทธิพล ไม่ใช้ความพยายาม ไม่กล้าใช้หน้าที่ของความเป็นผู้นำสมาชิกอยู่กันอย่างสบายปราศจาก การควบคุมดูแล
3. ไม่มีความคิดริเริ่ม ไม่มีส่วนร่วมในความคิดริเริ่มหรือร่วมมือในกิจกรรมต่าง ๆ หรือมีเป็นเพียงส่วนน้อย ให้ความคิดเห็นและร่วมกิจกรรมในกลุ่มน้อยมาก
4. ไม่มีระเบียบแบบแผนที่แน่นอนในการทำงาน ไม่คำนึงถึงหลักหรือกฎเกณฑ์เท่าใดนัก ไม่มีและไม่สร้าง หลักเกณฑ์สำหรับการควบคุมดูแล
5. ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่กล้าตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ทั้ง ๆ ที่มีอำนาจหน้าที่ ผู้นำไม่ค่อยได้ออก ความคิดเห็นให้สมาชิกได้บ่อยนัก เว้นแต่จะถูกซักถาม
6. ปล่อยให้สมาชิกทุกคนทำงานทุกอย่างอย่างเสรี และตัดสินใจแก้ปัญหาตนเอง ใครจะทำอะไรก็ไม่ยุ่งเกี่ยว ด้วย ถ้าจะมีส่วนร่วมบ้างก็น้อยมาก
7. เป็นเพียงผู้นำที่คอยบริหารจัดการหาวัสดุอุปกรณ์ให้สมาชิก
8. ไม่พยายามให้มีการประเมินผล

ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)

เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ.1940 – 1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้ความสำคัญกับสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติ และชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน นักทฤษฎี ได้แก่ Kurt Lewin, Rensis Likert, Blake and Mouton และ Douglas McGregor

1. Kurt Lewin's Studies

Lewin แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

1.1 ผู้นำแบบอัตตานิยมหรือออตตา (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้นผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอึงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

1.3 ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez-Faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหาจะไม่มีกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำการทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็น การกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

2. Likert's Michigan Studies

2.1 Rensis Likert และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ Likert และกลุ่มคิดขึ้น ประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่อง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพ และสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

2.1.1 แบบใช้อำนาจ (Exploitive – Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูงไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

2.1.2 แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent – Authoritative) ปกครองแบบพ่อปกครองลูกให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษยอมให้การ

ติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

2.1.3 แบบปรึกษาหารือ (Consultative-Democratic) ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจและการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนาน ๆ ครั้งและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

2.1.4 แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative - Democratic) ผู้บริหารให้ความไว้วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน

Likert พบว่า การบริหารแบบที่ 4 จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

3. Blake and Mouton's managerial Grid

Blake and Mouton กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่างคือ คน (People) และผลผลิต (Product) ตามแนวคิดของ Blake and Mouton รูปแบบของผู้นำมี 5 รูปแบบ ได้แก่

1. แบบมุ่งงาน (Task-Oriented /Authorit Compliance) ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้ออกแบบกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงานท่างเห็นผู้ร่วมงาน

2. แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กรส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่ จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่าบุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงานลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่าง ๆ

3. แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมายและคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

4. แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตาม

ระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงาน หลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประเมินประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

5. แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญ กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์การและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกร่วมกันของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตามเกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่าตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชาอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคลก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

4. McGregor's : Theory X and Theory Y

Douglas McGregor เป็นนักจิตสังคมชาวอเมริกา ซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ ซึ่ง McGregor มีความเห็นว่า การทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึงธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐาน และต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

Theory X พื้นฐานของคน คือ ไม่ชอบทำงาน พื้นฐานคนขี้เกียจ อยากได้เงินอยากสบาย เพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลา และต้องมีการลงโทษมีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

Theory Y เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ เต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในตนเอง

ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)

เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหารขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้ ได้แก่

1. แนวคิดทฤษฎี 3 – D Management Style

เรตติน เพิ่มมิติประสิทธิผลเข้ากับมิติพฤติกรรมด้านงานและมิติพฤติกรรมด้านมนุษย์สัมพันธ์ เรตตินกล่าวว่าแบบภาวะผู้นำต่างๆอาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิผลจะหมายถึง การที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษย์สัมพันธ์ ซึ่งแบบ

ภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้เหมาะสม เรียกว่า มีประสิทธิผล แต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เรียกว่า ไม่มีประสิทธิผล และ เทรตินยังแบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ ดังนี้

ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ	ลักษณะพื้นฐานภาวะผู้นำ	ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
1. Deserter คือ ผู้นำแบบละทิ้งหน้าที่และหนีกาน	Separated	Bureaucrat คือ ทำงานแบบเครื่องจักร ไม่มีความคิดสร้างสรรค์ให้งานเสร็จไปวัน ๆ
2. Autocrat คือ ผู้นำที่เอาแต่ผลของงานอย่างเดียว	Dedicated	Benevolent Autocrat คือ มีความเมตตา กรุณาผู้ร่วมงานมากขึ้น
3. Missionary คือ เห็นแก่สัมพันธภาพเสียสละทำคนเดียว จึงได้คุณภาพงานต่ำ	Related	Developer คือ ต้องรู้จักพัฒนาผู้ตามให้มีความรับผิดชอบงานมากขึ้น
4. Compromiser คือ ผู้ประนีประนอมทุก ๆ เรื่อง	Integrated	Executive คือ ต้องมีผลงานดีเลิศและสัมพันธภาพที่ดีด้วย

เรตติน กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการระบุสถานการณ์มี 5 ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาองค์การ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา และเรตตินได้เสนอแนะว่าองค์ประกอบทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ได้แก่ องค์ประกอบทางเทคโนโลยี องค์การ และคน ดังนั้นในการบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะใช้วิจารณญาณพิจารณาว่าจะยึดองค์ประกอบตัวใดเป็นหลักในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพสูงสุด

2. Theory Z Organization

William Ouchi เชื่อว่า มนุษย์ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์และความดีอยู่ในตัว ควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนางาน และมีการกระจายอำนาจไปสู่ส่วนล่าง (Decentralization) และพัฒนาถึงคุณภาพชีวิต ผู้นำเป็นเพียงผู้ที่คอยช่วยประสานงาน ร่วมคิดพัฒนาและใช้ทักษะในการอยู่ร่วมกัน

3. Life – Cycle Theories

Hersey and Blanchard ได้เสนอทฤษฎีวงจรชีวิต โดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีเรตติน และยึดหลักการเดียวกัน คือ แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด ประกอบด้วย

1. ปริมาณการออกคำสั่งคำแนะนำต่าง ๆ หรือพฤติกรรมดำเนินงาน
2. ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์
3. ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม

เฮอริเชย์และบลันชาร์ด แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและดูแลลูกน้องอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่ 1 คือ (M1) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

2. ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้างว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้นโดยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง และต้องคอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจ จะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับที่ 2 คือ (M2) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง

3. ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทางหรือรับฟังเรื่องราว ปัญหาต่าง ๆ จากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 3 (M3) คือ ความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบต่องาน

4. ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็กน้อย ๆ ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 4 (M4) คือ ความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบต่อการทำงาน

4. Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness

Fiedler กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วน คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำ มีส่วนสำคัญ ที่จะทำให้กลุ่มยอมรับ
2. โครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญ เกี่ยวกับโครงสร้างของงานอำนาจของผู้นำจะลดลงแต่ถ้างานใดต้องใช้ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น
3. อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุด คือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุด แต่ถ้าผู้นำที่จะทำเช่นนี้ ได้ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก แต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงาน

ทฤษฎีของ Fiedler ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดี และมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์การได้

ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้นวิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง เบิร์นส์ (Burns) เสนอความเห็นว่าการแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนทุกวันนี้ เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความเป็นผู้นำ เบิร์นส์ อธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตามอำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจ และนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตาม ความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (Special form of power)

เบิร์นส์ (Burns) ได้เสนอ ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) เดิม เบิร์น เชื่อว่า ผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) โดยอธิบายว่าเป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจน และให้รางวัลเพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งที่ค่อนข้างสั้น แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

ปัจจุบันแต่ละองค์กรมีการแข่งขันมากขึ้น เบิร์นส์ จึงได้เสนอวิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่า ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) การที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยกระดับขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น แนวคิดใหม่ของ เบิร์นส์ เชื่อว่า ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายกับความความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นรูปแบบที่แยกจากกันโดยเด็ดขาด และการแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ปัจจุบัน คือ การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำในเชิงปฏิรูป

เบิร์นส์ สรุปลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่

1. ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงาน และในการเลือกตั้งผู้แทนราษฎรมีข้อแลกเปลี่ยนกับชุมชน เช่น ถ้าตนได้รับการเลือกตั้งจะสร้างถนนให้ เป็นต้น

2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ และมีการเปลี่ยนต่อกันไป เรียกว่า Domino effect ต่อไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม ตัวอย่างผู้นำลักษณะนี้ ได้แก่ ผู้นำชุมชน

3. ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และควรรีจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการและความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม ตัวอย่างผู้นำจริยธรรมที่สำคัญ คือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ท่านทรงเป็นนักวางแผนและมองการณ์ไกล นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง เช่น โครงการอีสานเขียว โครงการน้ำพระทัยจากในหลวง โครงการแก้มลิง เป็นต้น

ปี ค.ศ. 1985 แบลสส์ (Bass) พบว่า แนวคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของเขาสอดคล้องกับแนวคิดของเบิร์นส์ ซึ่ง แบลสส์ พบว่า พฤติกรรมของผู้นำในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้ผลดียิ่งขึ้นหรือให้ได้ผลเกินความคาดหวัง ผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง 2 ลักษณะร่วมกัน คือ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย และความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป โดยทิศทางการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะออกมาในสัดส่วนของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปหรือเชิงเป้าหมายมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ

1. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในสังคม วัฒนธรรม และประเพณีของแต่ละท้องถิ่น

2. สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ งาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และวัฒนธรรมองค์กร

3. คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเอง ได้แก่ บุคลิกภาพ ความสามารถเฉพาะบุคคล และความสนใจของแต่ละบุคคล

ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของแบลสส์ หมายถึง การที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและแรงใจในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงตลใจในการทำงาน และพยายามที่จะทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ ซึ่งความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปประกอบด้วย

1. บุคลิกภาพที่น่านับถือ (Charisma)
2. การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Individualized consideration)
3. การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual stimulation)

ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด โดยระบุความชัดเจนด้านบทบาท โครงสร้างงานและสิ่งที่ต้องการจากงานซึ่งจะแลกเปลี่ยนกันด้วยสิ่งตอบแทนที่ผู้ตามต้องการ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่คาดหวังไว้ แบลสส์ได้เสนอแนวทาง 2 ประการ ในการแสดงความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward)
2. การจัดการโดยยึดกฎระเบียบ (management by exception)

การแยกผู้นำเชิงปฏิรูป และผู้นำเชิงเป้าหมาย แยกที่ความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดสติปัญญา รู้จักคิดแก้ปัญหาเก่าในแนวทางใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ มีโลกทัศน์ที่กว้างไกลในการทำงาน เพราะผู้นำเชิงปฏิรูปจะไม่ยึดติดกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและพยายามที่จะหาวิถีทางใหม่ในการทำงาน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จมากที่สุดเท่าที่โอกาสจะอำนวยให้เขาทำได้ ในขณะที่ผู้นำเชิงเป้าหมาย

ยังคงให้ความสำคัญอยู่กับการคงสภาพของระบบการทำงานในปัจจุบันต่อไป เพื่อให้งานสำเร็จไปแบบวันต่อวัน มั่นคง และไม่เสี่ยง

การพัฒนาภาวะผู้นำ

การเป็นผู้นำที่ดีนั้นจะต้องพัฒนาตัวเอง ให้ทันสมัย ทันเหตุการณ์และนำหน้า บุคคลอื่นอยู่เสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ใต้บังคับบัญชาของตัวเอง การพัฒนา ภาวะผู้นำอาจทำได้ ดังนี้

1. Learn on the job คือ เรียนจากงานที่ทำ ส่วนมากเวลาเราไปศึกษา ดูงาน จากสถานศึกษามักจะดู Product (ผลงานมากกว่า เช่น (เราไปดูโรงเรียนดีเด่น ผู้บริหารของโรงเรียนดีเด่น เรามักจะไม่ดูว่าเขาทำอะไรจึงได้รับ ความสำเร็จ เป็นโรงเรียนดีเด่น คือเราไม่ดูกระบวนการ)Process) หรือวิธีการ อย่าลืมว่างาน ยิ่งท้าทายมากเท่าไร คนยิ่งใช้ความพยายามมากขึ้น คนยิ่งกระตือรือร้นยิ่งขึ้น เป็นการท้าทายกระตุ้นความสามารถยิ่งขึ้น

2. Learn from people คือ เรียนจากผู้อื่น ผู้นำต้องพร้อมที่จะเรียน พร้อมที่จะ เป็นพี่เลี้ยงที่ดี ผู้ใดที่อยู่ใน กลุ่มคนเรียนเก่งก็จะเก่งไปด้วย แต่ตรงข้าม ถ้าอยู่ ในกลุ่มของคนเรียนอ่อนก็พลอยเป็นคนเรียนอ่อนไปด้วย เหมือนคำโบราณ ที่กล่าวว่า “คบคนพาล พาลพาไปหาผิด คบบัณฑิต บัณฑิตพาไปหาผล”

3. Learn from bosses คือ เรียนจากนาย ถ้าเราได้นายดี เราจะเรียนรู้อะไร มากมายจากนาย ตรงข้าม ถ้านายเราไม่ดี เราก็พลอยแย่ไปด้วย ผู้นำที่ดีจะต้อง เป็นนายที่ดีของลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย การเรียนจากบทบาท แบบ อย่าง (Roles) จะทำให้ ผู้นำพัฒนาภาวะผู้นำมากยิ่งขึ้น ผู้นำหลายคนเรียนรู้จาก ความผิดพลาดของตัวเอง ซึ่งความผิดพลาดจะกลายเป็นบทเรียนชั้นดีได้

4. Training and Workshop คือ การฝึกอบรมและปฏิบัติการ เป็นสิ่งที่ผู้นำจะพัฒนาภาวะผู้นำของตัวเองได้ การฝึกอบรม)Training) มีอยู่ 4 รูปแบบ คือ

4.1 New Leader คือ ผู้นำคนใหม่ ทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งใหม่ เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น จะต้อง มีการฝึกอบรม เช่น ผู้อำนวยการโรงเรียนจะมีการฝึกอบรมก่อนจะเข้ารับตำแหน่งเสมอ

4.2 Management Development คือ การพัฒนาวิธีการจัดการ การฝึกอบรม จะเน้นทักษะในการทำงาน จะต้องทำให้ดีกว่า)Do the better job) เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง เช่น เมื่อมีกฎ ระเบียบออกมาใหม่ จะต้องเข้าอบรมเสียก่อน จะต้องฝึกให้เป็นผู้เชี่ยวชาญหรือ Specialist ผู้นำก็เช่นเดียวกัน ถ้ารู้จัก ระเบียบ แบบแผน กฎเกณฑ์ ข้อมูลใหม่ๆ สามารถให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้

4.3 Leadership Enhancement คือ เพิ่มพูนภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ หมายถึง ฝึกความสามารถ (Ability) ของคนเพื่อจะได้ทำในสิ่งนั้นได้

4.4 Leadership Vitality คือ ฝึกสิ่งสำคัญของภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ หมายถึง ทุกคนรักความ ก้าวหน้า จะฝึกอย่างไรให้เขามีความก้าวหน้าเพราะ ทุกคนต้องการ

บทสรุป การเป็นผู้นำเป็นหน้าที่หนึ่งในหลายๆหน้าที่ของผู้บริหาร ผู้นำกับผู้บริหารจึงแตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารเป็นตำแหน่งที่กำหนดขึ้นในองค์การ มีอำนาจโดยตำแหน่งและได้รับความคาดหวังในหน้าที่เฉพาะเจาะจง จะมุ่งเน้นที่การควบคุม การตัดสินใจ และผู้บริหารจะต้องมีลักษณะของผู้นำ (Leadership) ไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดก็ตาม ส่วนผู้นำจะไม่ได้รับมอบอำนาจทางสายงานแต่มีอำนาจโดยวิธีอื่น มีบทบาทที่กว้างกว่าบทบาทผู้บริหารและบ่อยครั้งที่ไม่ได้มีส่วนในองค์การอย่างมีรูปแบบ ผู้นำจะเน้นที่กระบวนการกลุ่ม การรวบรวมข้อมูลข่าวสาร การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการใช้อำนาจกับบุคคลอื่น ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารหรือต่อตัวผู้บริหาร เพราะภาวะผู้นำจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นความสำเร็จของหน่วยงาน งานจะดำเนินไปด้วยดีและบรรลุวัตถุประสงค์ย่อมขึ้นอยู่กับทักษะและศิลปะในการบริหารงานของผู้นำ ซึ่งทักษะและศิลปะที่ใช้ในการบริหารงาน คือ ภาวะผู้นำ

@@@@@@@@@@

ใบงานที่ 6.2

คำชี้แจง เมื่อศึกษาชุดการเรียนรู้ที่ 6.2 แล้ว
จงวิเคราะห์ สรุปและตอบคำถามต่อไปนี้

1. ความหมายของภาวะผู้นำ

.....
.....
.....
.....

2. แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำ

.....
.....
.....
.....

3. ท่านจะนำแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาได้อย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

บรรณานุกรม

- ทองใบ สุดชารี.(2550). ภาวะผู้นำ: กลไกขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้. อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช.(2548).การจัดการสมัยใหม่:Modern Management โรงพิมพ์ บริษัทเซ็นทรัล เอ็กเพรส จำกัด.
- บทบาทหน้าที่ของผู้นำ[ออนไลน์],2550. แหล่งที่มา
<http://www.nrru.ac.th/article/leadership/page3.2.html> [26 พฤศจิกายน 2550]
- ประเภทของผู้นำ [ออนไลน์], 2550. แหล่งที่มา:
<http://vdo.kku.ac.th/mediacenter/mediacenteruploads/html/1253/Lb2.html> [26 พฤศจิกายน 2550]
- ผู้นำที่ดี...ควรมีลักษณะอย่างไร? [ออนไลน์], 2550. แหล่งที่มา:
<http://www.bloggang.com/viewdiary.php?id=generalbae&month=062005&16&group=3&gblog=18> [26 พฤศจิกายน 2550]
- พสุ เดชะรินทร์ .(2547). ยอดผู้นำยุคใหม่. กรุงเทพฯ:ผู้จัดการ,อักษรการพิมพ์
- วิเชียร วิทยอุดม. (2550).ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2540).องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: เทคนิค.
- เศวานิต เศษานนท์. ความหมายของผู้นำ [ออนไลน์], 2550. แหล่งที่มา:
<http://www.nrru.ac.th/article/leadership/page1.1.html> [26 พฤศจิกายน 2550]
- สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ. คุณสมบัติและลักษณะผู้นำ [ออนไลน์], 2550.
 แหล่งที่มา: <http://vdo.kku.ac.th/mediacenter/mediacenteruploads/html/1253/Lb3.html> [26 พฤศจิกายน 2550]
- Anna, J.G. and Brown, H.N. (1998). **Supervision: How satisfied are Middle Nurse**
- Bass, B.M. and Stogdill. **Handbook of Leadership: Theory Research and Managerial Applications.** (3rd). New York: Free Press.
- Campbell, Roald F, and Gregg, Russell T. (1957). **Administrative Behavior in Education.** New York: Harper & Row.
- Drucker, P.F. **Management: Tasks, Responsibilities, Practices.** London: Butterworth Heinemann.
- Gardner, JW. (1990). **On Leadership.** New York: A Division of Macmillan.
- Gregor Robbin, S.P.(1996). **Organization Theory.** United State of America: Prentice-Hall International.
- Gulick, Luther and L. Urwick (eds.).(1937). **Papers on the Science of Administration.** New York: Institute of Public Administration.
- Hesburgh, T.M. (1988). Academic Leadership. **New Direction for Higher Education.** Jossey-Bass Publishers, San Francisco. 61 (spring 1998): 1-8.

- Hersey, P., Blanchard, K.H. and Johnson, D.E. (1996). **Management of Organizational Behavior**. (7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Lunenburg, F.C. & Ornstein, A.C. (1996). **Educational Administration. Concept and Practices**. London: Wadsworth Publishing.
- McKee, J.G. (1991). Leadership styles of community college presidents and faculty jobsatisfaction. **Community/Junior College Quarterly of Research and Practice**. 15 (1): 33-46.
- Robert N. Lussier and Christopher F. Achua. (2007). **Effective Leadership**. Thomson South-Western, a part of Thomson Corporation.
- Stogdill, R.M. (1974). **Handbook of Leadership**. London: Collier Macmillan Publishers.
- Trewatha, Robert L. (1982). **Management**. Texas: Business Publication.

**โครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงาน
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**

ระยะที่ 2

อนันต์ พันนึก

**นักศึกษาปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยขอนแก่น**

1. รายละเอียดโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคสนาม ระยะที่ 2 เป็นการดำเนินการตามโครงการถอดถอดถอดถอดสู่การปฏิบัติในภาระงาน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 รายละเอียดโครงการถอดถอดถอดสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ระยะที่ 2)

สาระสำคัญของโครงการ	ตัวบ่งชี้	แหล่งพิสูจน์	เงื่อนไขประกอบที่สำคัญ
วัตถุประสงค์ของโปรแกรม เพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	1) ผู้เข้าร่วมโครงการมีความรู้ (knowledge) (skills) และความสามารถตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) ผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่	1) พิจารณาผลจากการประเมินผู้เข้ากลุ่มตัวอย่างก่อนและหลังพัฒนาตามโปรแกรม 2) ผู้เข้าร่วมโครงการ 3) ผู้ได้บังคับบัญชาของผู้เข้าร่วมโครงการบุคลากรในสถานศึกษา 4) ผู้บังคับบัญชาของผู้เข้าร่วมโครงการ	1) ใช้รูปแบบการพัฒนาที่หลากหลายและแบบบูรณาการ 2) ผู้เข้ารับการพัฒนาที่มีความตระหนักและมุ่งมั่นในการที่จะพัฒนาตนเอง 3 (ความตั้งใจจริงของผู้ดำเนินการพัฒนาและผู้ให้ข้อมูล 4) คุณภาพของเครื่องมือประเมิน
วัตถุประสงค์ของโครงการ เพื่อส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วมโครงการนำความรู้ ทักษะ ไปสู่การปฏิบัติในภาระงาน	1) ผู้เข้าร่วมโครงการมีการนำความรู้ทักษะไปสู่การปฏิบัติในภาระงาน 2) ผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่	ผลการประเมินผู้เข้าร่วมโครงการ : 1) ประเมินปฏิบัติการ 2) ประเมินการนำความรู้และทักษะไปใช้ 3) ประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่	1) ยึดค่านิยมใหม่ในการพัฒนาวิชาชีพและหลัก 2) ความมุ่งมั่นของผู้เข้าร่วมโครงการ 3) การกำกับติดตาม นิเทศของพี่เลี้ยง (Mentoring) 4) การให้ความร่วมมือของบุคลากรในสถานศึกษา
ผลงานที่เกิดขึ้นจากโครงการ ผู้เข้าร่วมโครงการมีการนำความรู้ ทักษะ ตามสมรรถนะ ไปสู่การปฏิบัติและก่อให้เกิดประสิทธิผลในภาระงาน	1) ผู้เข้าร่วมโครงการมีการนำความรู้ทักษะไปสู่การปฏิบัติงานภาระงานของสถานศึกษา 4 ด้าน คือด้านงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารทั่วไป 2) ประสิทธิภาพในภาระงาน	1) ผลการประเมินผู้เข้าร่วมโครงการ 2) ผลการประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่	1) ความร่วมมือของผู้เข้าร่วมโครงการ 2) การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ 3) การเปิดโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา 4) การกำกับ นิเทศ ติดตาม และประเมินผล 5) การสะท้อนกลับข้อมูลของผู้เข้าร่วมโครงการ

โครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ต่อ)

สาระสำคัญของโครงการ	ตัวบ่งชี้	แหล่งพิจูจน์	เงื่อนไขประกอบที่สำคัญ
<p>กิจกรรมและทรัพยากรที่ใช้</p> <p>1) ประเมินผู้เข้าร่วมโครงการ</p> <p>2) จัดกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ระหว่างการปฏิบัติงาน และส่งเสริมการใช้ความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน โดยใช้รูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน ดังนี้</p> <p>1) รูปแบบการสังเกตหรือการประเมิน ซึ่งอาจเป็นการสังเกตและประเมินโดยคนอื่น</p> <p>2) รูปแบบการให้ส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนาและปรับปรุง</p> <p>3) รูปแบบการเป็นพี่เลี้ยง</p> <p>4) การพัฒนาในงานถือเป็นการนำความรู้ ทักษะไปสู่การปฏิบัติ อีกทั้งเป็นการเรียนรู้ ระหว่างการปฏิบัติงานในหน้าที่ เพื่อให้เป็นการพัฒนาที่ต่อเนื่อง เป็นระบบ</p>	<p>1) การส่งเสริมการนำความรู้ ทักษะตามสมรรถนะไปสู่การปฏิบัติ</p> <p>2) การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในระหว่างปฏิบัติงาน</p> <p>3) งบประมาณ จำนวน 30,000 บาท</p>	<p>1) ผู้เข้าร่วมโครงการ</p> <p>2) รายงานการใช้งบประมาณ</p>	<p>1) ความมุ่งมั่นตั้งใจของผู้เข้าร่วมโครงการ</p> <p>2) ความรู้ความสามารถของพี่เลี้ยง (Mentor)</p> <p>3) ความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ และทักษะของผู้เข้าร่วมโครงการ</p> <p>4) ความร่วมมือของ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง</p>

ส่วนที่ 2 รายละเอียดการดำเนินการตามโครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระยะที่ 2

การดำเนินการตามโครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการจัดให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้นำความรู้ทักษะที่ได้รับจากการพัฒนาตามโปรแกรมไปสู่การปฏิบัติในภาระงานในสถานศึกษา เป็นระยะเวลา 1 ภาคเรียน โดยมีแนวทางในการดำเนินการและรายละเอียด ดังนี้

1) วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อพัฒนาและส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้เข้าร่วมโครงการนำความรู้ ทักษะไปสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2) รูปแบบและวิธีดำเนินการพัฒนา

ในการดำเนินการตามโครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยนำรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพแบบผสมผสานและบูรณาการมาประยุกต์ใช้ดังต่อไปนี้

2.1 การให้มีส่วนร่วมในการประเมินผลการพัฒนา

2.1.1 วัตถุประสงค์

2.1.1.1 เพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1.1.2 เพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับและนำไปปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้สมบูรณ์

2.1.2 เนื้อหาการพัฒนา

ประเมินประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามโปรแกรม

2.1.3 วิธีดำเนินการ

ผู้วิจัยออกแบบให้มีการประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ร ประกอบด้วย การประเมินปฏิกิริยาตอบสนองต่อโปรแกรม การประเมินความรู้ ทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา การประเมินผลการนำความรู้ ทักษะไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่

2.1.4 ระยะเวลาดำเนินการ

ก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1.5 กลุ่มเป้าหมาย

ผู้เข้าร่วมโปรแกรม

2.1.6 สื่อประกอบการพัฒนา

2.1.6.1 แบบประเมินปฏิกิริยาตอบสนองต่อโปรแกรม

2.1.6.2 แบบประเมินความรู้

2.1.6.3 แบบประเมินทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา

2.1.6.4 แบบประเมินการนำความรู้ ทักษะสู่การปฏิบัติ

2.1.6.5 แบบประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่

2.1.8 ผลการพัฒนาที่คาดหวัง

ข้อมูลย้อนกลับเพื่อหาประสิทธิภาพของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2 การให้ผู้เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมมีส่วนร่วมในกระบวนการปรับปรุงและพัฒนา

2.2.1 วัตถุประสงค์

2.2.1.1 เพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2.1.2 เพื่อให้กลุ่มทดลองเกิดความตระหนักและเห็นความสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะ

พัฒนาสมรรถนะ

2.2.2 เนื้อหาการพัฒนา

สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 6 ด้าน ประกอบด้วย สมรรถนะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ สมรรถนะการทำงานเป็นทีม สมรรถนะการพัฒนาบุคลากร สมรรถนะการตัดสินใจ สมรรถนะการสื่อสาร และสมรรถนะการเป็นผู้นำ

2.2.3 วิธีดำเนินการ

จัดให้ผู้เข้าร่วมโครงการมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2.4 ระยะเวลาดำเนินการ

ระหว่างดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2.5 กลุ่มเป้าหมาย

ผู้เข้าร่วมโปรแกรม

2.2.6 สื่อประกอบการพัฒนา

2.2.6.1 เอกสารประกอบ

2.2.6.2 โสตทัศนูปกรณ์

2.2.8 ผลการพัฒนาที่คาดหวัง

ผู้เข้าร่วมโครงการ มีความพึงพอใจและเห็นความสำคัญของการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.3 การเป็นที่เลี้ยง

2.3.1 วัตถุประสงค์

เพื่อส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้เข้าร่วมโครงการนำความรู้ ทักษะที่ได้รับจากการพัฒนาไปสู่การปฏิบัติอันจะก่อให้เกิดประสิทธิผลในภาระงาน

2.3.2 เนื้อหาการพัฒนา

การนำความรู้ทักษะไปสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ในด้านการบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป

2.3.3 วิธีดำเนินการ

ผู้ทำหน้าที่พี่เลี้ยงตามที่ได้รับมอบหมาย ดำเนินการนิเทศ ติดตาม ช่วยเหลือ ในระหว่างผู้เข้าร่วมโปรแกรมปฏิบัติงานในสถานศึกษา ตามแผนที่กำหนดไว้ อย่างน้อย สัปดาห์ละ 1 ครั้ง/สถานศึกษา

2.3.4 ระยะเวลาดำเนินการ ระหว่างการดำเนินการตามโครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

2.3.5 กลุ่มเป้าหมาย

ผู้เข้าร่วมโปรแกรม

2.3.6 สื่อประกอบการพัฒนา

2.3.6.1 ชุดการเรียนรู้

2.3.6.2 ใบงาน

2.3.7 ผลที่คาดหวัง

ผู้เข้าร่วมโปรแกรม สามารถนำความรู้ ทักษะใหม่ ไปสู่การปฏิบัติในภาระงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จนก่อให้เกิดประสิทธิผลในภาระงาน

2.4 การพัฒนาระหว่างปฏิบัติงานในสถานศึกษา

2.4.1 วัตถุประสงค์ : เพื่อส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมได้รับการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในระหว่างปฏิบัติงานในสถานศึกษา

2.4.2 เนื้อหาการพัฒนา

สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จำนวน 6 ด้าน ประกอบด้วย สมรรถนะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ สมรรถนะการทำงานเป็นทีม สมรรถนะการพัฒนาบุคลากร สมรรถนะการตัดสินใจ สมรรถนะการสื่อสาร และสมรรถนะการเป็นผู้นำ

2.4.3 วิธีดำเนินการ

นิเทศ ติดตาม ผู้เข้าร่วมโครงการที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง

2.4.4 ระยะเวลาดำเนินการ

ระหว่างการดำเนินการตามโครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

2.4.5 กลุ่มเป้าหมาย : ผู้เข้าร่วมโปรแกรม

2.4.6 สื่อประกอบการพัฒนา

2.4.6.1 ใบงาน

2.4.7.2 เอกสารชุดการเรียนรู้

4.8 ผลที่คาดหวัง

ผู้เข้าร่วมโครงการ มีความมุ่งมั่น ตั้งใจในการปฏิบัติงานจนเกิดประสิทธิภาพใน
ภาระงาน

ส่วนที่ 3 รายละเอียดเอกสารโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
(ระยะที่ 2)

ในการดำเนินการทดลองโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในระยะที่ 2 โครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี
เอกสารประกอบได้แก่ ชุดการเรียนรู้ เล่มที่ 7 การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังรายละเอียด ต่อไปนี้

ชุดการเรียนรู้ เล่มที่ 7			
การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน			
เอกสารประกอบ โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน			
อนันต์ พันนึก			

คำนำ

เอกสารชุดการเรียนรู้นี้ เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ประกอบการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีความมุ่งหวัง เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ถูกต้อง อันจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ต่อไป

สำหรับการศึกษาค้นคว้าการเรียนรู้ เล่มที่ 7 หลักสูตรเกี่ยวกับขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นแนวทางหนึ่งของการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารงานทั่วไป และนำความรู้ไปใช้ประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

เอกสารชุดการเรียนรู้นี้ คงเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาในการที่จะนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาจากเอกสารชุดนี้ไปใช้ประโยชน์ต่อการบริหารสถานศึกษาอันจะก่อให้เกิดประสิทธิผลในภาระงาน

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิ อาจารย์ที่ปรึกษา และผู้เขียนตำรา หนังสือทุกเล่มที่นำมาอ้างอิงในเอกสารฉบับนี้ ซึ่งนับได้ว่าเป็นเอกสารที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

อนันต์ พันนึก

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

สารบัญ

หน้า

คำนำ

เส้นทางการศึกษาชุดการเรียนรู้

แนวทางการศึกษาชุดการเรียนรู้ เล่มที่ 7 การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

แนวคิด

จุดประสงค์

เนื้อหาสาระ

แนวทางดำเนินกิจกรรม

สื่อ/แหล่งเรียนรู้

การวัดผลและประเมินผล

ชุดการเรียนรู้ ที่ 7.1 เรื่อง การบริหารงานวิชาการ

เอกสารการเรียนรู้ที่ 7.1

ใบงานที่ 7.1

ชุดการเรียนรู้ ที่ 7.2 เรื่อง การบริหารงานงบประมาณ

เอกสารการเรียนรู้ที่ 7.2

ใบงานที่ 7.2

ชุดการเรียนรู้ ที่ 7.3 เรื่อง การบริหารงานบุคคล

เอกสารการเรียนรู้ที่ 7.3

ใบงานที่ 7.3

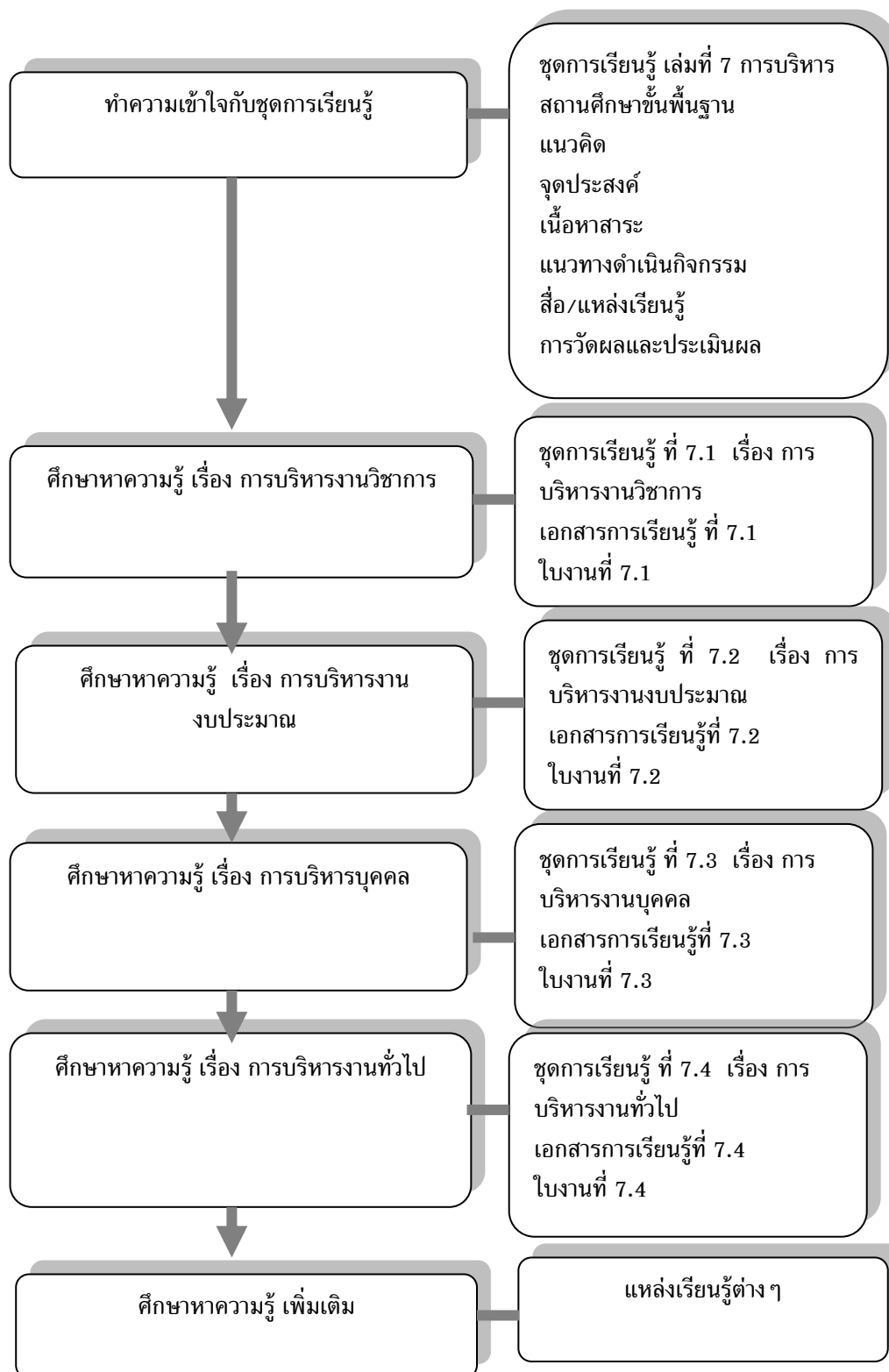
ชุดการเรียนรู้ ที่ 7.4 เรื่อง การบริหารงานทั่วไป

เอกสารการเรียนรู้ที่ 7.4

ใบงานที่ 7.4

บรรณานุกรม

เส้นทางการศึกษาชุดการเรียนรู้



การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



แนวคิด

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ในการให้บริการทางการศึกษาแก่ประชาชน ดังนั้น การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงต้องนำหลักการว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีหรือหลักธรรมาภิบาล มาบูรณาการใช้ในการบริหารจัดการศึกษา เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษา หลักการดังกล่าว ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า โดยผู้บริหารสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้อง ควรนำหลักธรรมาภิบาล มาบูรณาการกับงานด้านต่าง ๆ ของ

สถานศึกษา ตามขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รวม 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป เพื่อให้สามารถบริหารจัดการศึกษาได้บรรลุตามเป้าหมาย ของการจัดการศึกษา คือ ทำให้ผู้เรียนเป็นคนดี เก่ง และมีความสุข
จุดประสงค์

1. เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อให้ผู้ศึกษาวิเคราะห์ห้บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหาร

สถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้

เนื้อหาสาระ

1. การบริหารงานวิชาการ
2. การบริหารงานงบประมาณ
3. การบริหารงานบุคคล
4. การบริหารงานทั่วไป

แนวการดำเนินกิจกรรม

1. ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองจากชุดการเรียนรู้ เล่มที่ 7 การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ทำกิจกรรมตามที่กำหนด
3. ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม
4. สัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้บริหารสถานศึกษาท่านอื่น เพื่อนำความรู้ไปใช้ ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. นำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษา

สื่อ / แหล่งเรียนรู้

1. ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง เล่มที่ 7 การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. เอกสารอ้างอิง
3. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผล

1. ประเมินการทำกิจกรรมตามที่กำหนด
2. ประเมินความสนใจและตั้งใจในการศึกษาชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง
3. ประเมินการซักถามและการให้ข้อคิดเห็น
4. ประเมินการรายงานผลการปฏิบัติงานและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

ชุดการเรียนรู้ ที่ 7.1

การบริหารงานวิชาการ

แนวคิด

งานวิชาการ เป็นงานหลักหรือภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้มุ่งให้มีการกระจายอำนาจในด้านการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่มุ่งจะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะส่งผลทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ ตลอดจน การวัดผลประเมินผล รวมทั้ง การวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ กระทรวงศึกษาธิการ จึงได้กำหนดวัตถุประสงค์และขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ

จุดประสงค์

1. เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขอบข่ายการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อให้ผู้ศึกษาสามารถนำความรู้ ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

แนวการดำเนินกิจกรรม

1. ศึกษาหาความรู้จากชุดการเรียนรู้ ที่ 7.1 การบริหารงานวิชาการ
2. ทำกิจกรรมตามที่กำหนด
3. ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม
4. สัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้บริหารสถานศึกษาท่านอื่น เพื่อนำความรู้ไปใช้ในปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. นำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษา

สื่อ / แหล่งเรียนรู้

1. ชุดที่ 7.1 การบริหารงานวิชาการ
2. ใบงานที่ 7.1
3. เอกสารอ้างอิง
4. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผล

1. ประเมินการทำกิจกรรมตามที่กำหนด
2. ประเมินความสนใจและตั้งใจในการศึกษาชุดการเรียนรู้
3. ประเมินการซักถามและการให้ข้อคิดเห็น
4. ประเมินการรายงานผลการปฏิบัติงานและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

การบริหารวิชาการ

ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การปฏิบัติงานในหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผลและการเทียบโอนผล การเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การส่งความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน การประสานความร่วมมือพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น และการส่งเสริม สนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

1. วัตถุประสงค์

1.1 เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารงานวิชาการได้อิสระ คล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชนและท้องถิ่น

1.2 เพื่อให้การบริหารจัดการสถานศึกษาของสถานศึกษา ได้มาตรฐานและมีคุณภาพ สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา และการประเมินคุณภาพภายในเพื่อพัฒนาตนเอง รวมทั้งการประเมินจากหน่วยงานภายนอก

1.3 เพื่อให้สถานศึกษาดำเนินการพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจน ปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาการเรียนรู้ ที่สนองต่อความต้องการของผู้เรียน ชุมชนและท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

1.4 เพื่อให้สถานศึกษาประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น อย่างกว้างขวาง

2. ขอบข่ายการบริหารวิชาการ ประกอบด้วย

- 2.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 2.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 2.3 การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน
- 2.4 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 2.5 การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 2.6 การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้
- 2.7 การนิเทศการศึกษา
- 2.8 การแนะแนวการศึกษา
- 2.9 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- 2.10 การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
- 2.11 การประสานความร่วมมือพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น

2.12 การส่งเสริม สนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา โดยมีแนวปฏิบัติ ดังรายละเอียด ต่อไปนี้

1. การพัฒนาหลักสูตร แนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

1.1 การศึกษาวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชน และท้องถิ่น

1.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และประเมินสถานศึกษาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายรวมทั้งคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.3 จัดทำโครงสร้างหลักสูตรและสาระต่าง ๆ ที่กำหนดให้มีในหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยบูรณาการเนื้อหาสาระทั้งในกลุ่มสาระการเรียนรู้ตามความเหมาะสม

1.4 นำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนและบริหารจัดการใช้หลักสูตรให้เหมาะสม

1.5 นิเทศการใช้หลักสูตร

1.6 ติดตามประเมินผลการใช้หลักสูตร

1.7 ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง เหมาะสม

2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ แนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

2.1 ส่งเสริมให้ข้าราชการครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.2 ส่งเสริมให้ข้าราชการครูจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยจัดเนื้อหาและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อป้องกันและแก้ปัญหา การเรียนรู้จากประสบการณ์จริงและการปฏิบัติจริง การส่งเสริมให้รักการอ่าน และใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง การผสมผสานความรู้ต่างๆให้สมดุลกัน ปฏิบัติคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะที่พึงประสงค์

2.3 จัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่องเป็นประจำ

2.4 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาครู เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตามความเหมาะสม

3. การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน แนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

3.1 กำหนดระเบียบแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียนของสถานศึกษา

3.2 ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดผล ประเมินผล แต่ละรายวิชา ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา สาระการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้

3.3 ส่งเสริมให้ครูดำเนินการการวัดผล ประเมินผลการเรียนการสอนโดยเน้นการประเมินตามสภาพจริง จากกระบวนการ การปฏิบัติ และผลงาน

3.4 จัดให้มีการเทียบโอนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และผลการเรียนรู้ตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

3.5 พัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลให้ได้มาตรฐาน

4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา แนวทางการปฏิบัติ ดังนี้
 - 4.1 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การบริหารการศึกษา การจัดการและการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการโดยภาพรวมของสถานศึกษา
 - 4.2 ส่งเสริมให้ครู ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ให้แก่กลุ่มสาระการเรียนรู้
 - 4.3 ประสานความร่วมมือในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ตลอดจนการเผยแพร่ผลงานการวิจัยหรือพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและงานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัว องค์กรหน่วยงานและสถาบันอื่น
5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี แนวทางการปฏิบัติ ดังนี้
 - 5.1 ศึกษา วิเคราะห์ ความจำเป็นในการใช้ สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอนและการบริหารงานวิชาการ
 - 5.2 ส่งเสริมให้ครูผลิต พัฒนาสื่อและนวัตกรรมการเรียนการสอน
 - 5.3 จัดทำสื่อเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนางานวิชาการ
 - 5.4 ประสานความร่วมมือในการผลิต จัดทำ พัฒนา การใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนางานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัว องค์กรหน่วยงานและสถาบันอื่น
 - 5.5 ประเมินผลการใช้ สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ แนวทางการปฏิบัติ ดังนี้
 - 6.1 สํารวจแหล่งเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งในและนอกสถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น ในเขตพื้นที่การศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาใกล้เคียง
 - 6.2 จัดทำเอกสารเผยแพร่แหล่งเรียนรู้แก่ครู สถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัว องค์กรหน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษาใกล้เคียง
 - 6.3 จัดตั้งและพัฒนาแหล่งเรียนรู้รวมทั้งพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้และประสานความร่วมมือกับหน่วยงาน สถาบันอื่นในการจัดตั้ง ส่งเสริม พัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่เข้าร่วมกัน
 - 6.4 ส่งเสริมสนับสนุนครู ใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษาในการจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยครอบคลุมภูมิปัญญาท้องถิ่น
7. การนิเทศการศึกษา แนวทางการปฏิบัติ ดังนี้
 - 7.1 จัดระบบการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนภายในโรงเรียน
 - 7.2 ดำเนินการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนในรูปแบบที่หลากหลายและเหมาะสมกับสถานศึกษา
 - 7.3 ประเมินผลการจัดระบบและกระบวนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา
 - 7.4 ติดตาม ประสานงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนของสถานศึกษา
 - 7.5 แลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์การจัดระบบและกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษากับสถานศึกษาอื่นหรือเครือข่ายการนิเทศการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา

8. การแนะแนวการศึกษา แนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

8.1 จัดระบบการแนะแนวทางวิชาการและวิชาชีพภายในสถานศึกษาโดยเชื่อมโยงระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนปลະกระบวนการเรียนการสอน

8.2 ดำเนินการแนะแนวการศึกษา โดยความร่วมมือของของครูทุกคนในสถานศึกษา

8.3 ติดตามและประเมินผลการจัดระบบและกระบวนการแนะแนวในสถานศึกษา

8.4 ประสานความร่วมมือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์แนะแนวการศึกษา กับสถานศึกษาหรือเครือข่ายการแนะแนวภายในเขตพื้นที่การศึกษา

9. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา แนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

9.1 จัดระบบโครงสร้างองค์การ ให้รองรับการจัดระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

9.2 กำหนดเกณฑ์การประเมิน เป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษาตามมาตรฐานและตัวชี้วัด เป้าหมายความสำเร็จของเขตพื้นที่การศึกษา หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินของสำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

9.3 วางแผนการพัฒนาคูณภาพการศึกษา ตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษา

9.4 ดำเนินการพัฒนางานตามผลผลิต ติดตาม ตรวจสอบและประเมินคุณภาพการศึกษาภายในเพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

9.5 ประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาอื่นและหน่วยงานอื่นในการปรับปรุงและพัฒนา ระบบประกันคุณภาพภายใน และการพัฒนาคูณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

9.6 ประสานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อการประเมินคุณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

9.7 ประสานงานสำนักงานรับรองมาตรฐานการศึกษาและประเมินคุณภาพการศึกษาในการประเมินสถานศึกษาเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

10. การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน แนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

10.1 ศึกษา สำรวจความต้องการ สนับสนุนงานทางวิชาการแก่ชุมชน

10.2 จัดให้ความรู้ เสริมสร้างความคิด และเทคนิค ทักษะทางวิชาการเพื่อการพัฒนาทักษะวิชาชีพ และคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชนท้องถิ่น

10.3 ส่งเสริมให้ประชาชนในท้องถิ่น ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมทางวิชาการของสถานศึกษา

10.4 ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล ครอบครัว ชุมชน

11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น แนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

11. 1 ประสานความร่วมมือ ช่วยเหลือในการพัฒนางานวิชาการกับสถานศึกษาของรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและอุดมศึกษาในพื้นที่ใกล้เคียงภายในเขตพื้นที่การศึกษาและต่างเขตพื้นที่การศึกษา

11.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับองค์กรต่างๆ

12. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันที่จัดการศึกษา แนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

12.1 สํารวจและศึกษาข้อมูลการจัดการศึกษารวมทั้งความต้องการในการได้รับการสนับสนุนด้านวิชาการของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันที่จัดการศึกษา

12.2 ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาวิชาการและการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันที่จัดการศึกษา

12.3 จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันที่จัดการศึกษา

@@@@@@@@

ชุดการเรียนรู้ ที่ 7.2

การบริหารงบประมาณ

แนวคิด

การบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งเน้นที่ความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ มีความคล่องตัว โปร่งใสตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้ง จัดหารายได้จากบริการ มาใช้จัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

จุดประสงค์

1. เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขอบข่ายการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อให้ผู้ศึกษาสามารถนำความรู้ ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้

แนวการดำเนินกิจกรรม

1. ศึกษาหาความรู้จากชุดการเรียนรู้ ที่ 7.2 การบริหารงานงบประมาณ
2. ทำกิจกรรมตามที่กำหนด
3. ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม
4. สัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้บริหารสถานศึกษาท่านอื่น เพื่อนำความรู้ไปใช้ในปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. นำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษา

สื่อ / แหล่งเรียนรู้

1. ชุดการเรียนรู้ ที่ 7.2 การบริหารงานงบประมาณ
2. เอกสารอ้างอิง
3. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผล

1. ประเมินการทำกิจกรรมตามที่กำหนด
2. ประเมินความสนใจและตั้งใจในการศึกษาชุดการเรียนรู้
3. ประเมินการซักถามและการให้ข้อคิดเห็น
4. ประเมินการรายงานผลการปฏิบัติงานและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

การบริหารงบประมาณ

ขอบข่ายภารกิจ

การบริหารงบประมาณ หมายถึง การปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา เกี่ยวกับการจัดทำและการเสนอของบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การตรวจสอบ ติดตามและประเมินผล การรายงานผล การใช้เงินและผลการดำเนินงาน การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา การบริหารการเงิน การบริหารบัญชี และการบริหารพัสดุและสินทรัพย์

1. วัตถุประสงค์

1.1 เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านงบประมาณมีความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้

1.2 เพื่อให้เกิดผลผลิต ผลลัพธ์เป็นไปตามข้อตกลงการให้บริการ

1.3 เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ

2. ขอบข่ายการบริหารงานงบประมาณ ประกอบด้วย

2.1 การจัดทำและเสนอของบประมาณ

2.1.1 การวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา

2.1.2 การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2.1.3 การวิเคราะห์ความเหมาะสมของการเสนอของบประมาณ

2.2 การจัดสรรงบประมาณ

2.2.1 การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา

2.2.2 การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ

2.2.3 การโอนเงินงบประมาณ

2.3 การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

2.3.1 การตรวจสอบติดตามการใช้เงินและการดำเนิน

2.3.2 การตรวจสอบผลการใช้เงินและผลการดำเนิน

2.4 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

2.4.1 การจัดการทรัพยากร

2.4.2 การระดมทรัพยากร

2.4.3 การจัดหารายได้และผลประโยชน์

2.4.4 กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา

2.4.5 กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา

2.5 การบริหารงานการเงิน

- 2.5.1 การเบิกเงินจากคลัง
- 2.5.2 การรับเงิน
- 2.5.3 การเก็บรักษาเงิน
- 2.5.4 การจ่ายเงิน
- 2.5.5 การนำส่งเงิน
- 2.5.6 การกักเงินไว้เบิกเหลื่อมปี
- 2.6 การบริหารบัญชี
 - 2.6.1 การจัดทำบัญชีการเงิน
 - 2.6.2 การจัดทำรายงานทางการเงิน
 - 2.6.3 การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน
- 2.7 การบริหารพัสดุและสินทรัพย์
 - 2.7.1 การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา
 - 2.7.2 การจัดหาพัสดุ
 - 2.7.3 การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะและการจัดจ้าง
 - 2.7.4 การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและการจำหน่ายพัสดุ

แนวทางการดำเนินการของสถานศึกษาตามขอบข่ายการบริหารงบประมาณ มีดังนี้

1. การจัดทำและเสนอของบประมาณ

1.1 การวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

1.1.1 วิเคราะห์ทิศทางและยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต้นสังกัด ได้แก่ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติ แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงศึกษาธิการ และพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1.2 ศึกษาข้อตกลงผลการปฏิบัติงานและเป้าหมายการให้บริการสาธารณะทุกระดับ ได้แก่ เป้าหมายการให้บริการสาธารณะ (public service agreement: PSA) ข้อตกลงการจัดทำผลผลิต (service delivery agreement: SDA) ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานของเขตพื้นที่การศึกษาปลผล การดำเนินงานของสถานศึกษาที่ต้องดำเนินการ เพื่อให้บรรลุข้อตกลงที่สถานศึกษาทำกับเขตพื้นที่ การศึกษา

1.1.3 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยการจัดและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาตาม กรอบทิศทางของเขตพื้นที่การศึกษาและความต้องการของสถานศึกษา

1.1.4 วิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสถานศึกษาตามข้อตกลงที่ทำกับเขต พื้นที่การศึกษาด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา ตลอดจนต้นทุน ซึ่งต้องคำนวณต้นทุนผลผลิตของหน่วยงาน ผลผลิตงาน/โครงการ

1.1.5 จัดทำข้อมูลสารสนเทศผลการศึกษา เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

1.1.6 เผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ

1.2 การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีแนวทางการปฏิบัติ

ดังนี้

1.2.1 ทบทวนภารกิจ การจัดการศึกษาของสถานศึกษา และข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง

1.2.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษา (SWOT) และประเมินสถานภาพสถานศึกษา

1.2.3 กำหนดวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) และเป้าประสงค์ (goal) ของสถานศึกษา

1.2.4 กำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา

1.2.5 กำหนดผลผลิต (outputs) ผลลัพธ์ (outcomes) และตัวชี้วัดความสำเร็จ (key performance indicators: KPI) โดยการจัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา

1.2.6 กำหนดเป้าหมายระยะปานกลางของผลผลิตในเชิงปริมาณ คุณภาพ และผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาที่จะทำร่องช้อยตกลงกับเขตพื้นที่การศึกษา

1.2.7 จัดทำรายละเอียดโครงสร้าง แผนงาน งาน โครงการและกิจกรรมหลัก

1.2.8 จัดรับฟังความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องเพื่อปรับปรุงและนำเสนอขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2.9 เผยแพร่ผลงาน ประกาศต่อสาธารณะและผู้เกี่ยวข้อง

1.3 การวิเคราะห์ความเหมาะสมของการเสนอของงบประมาณ มีแนวทางการปฏิบัติดังนี้

1.3.1 จัดทำรายละเอียดแผนงบประมาณ แผนงาน งาน/โครงการให้มีความเชื่อมโยงกับผลผลิตและผลลัพธ์ ตามตัวชี้วัดความสำเร็จของสถานศึกษา พร้อมทั้งวิเคราะห์และจะลำดับความสำคัญของแผน งาน/โครงการ เมื่อเขตพื้นที่การศึกษาแจ้งนโยบาย แผนพัฒนามาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักเกณฑ์ ขั้นตอนและวิธีการจัดตั้งงบประมาณให้สถานศึกษาดำเนินการ

1.3.2 จัดทำกรอบประมาณการรายจ่ายระยะปานกลาง (medium term expenditure framework: MTEF) โดยวิเคราะห์นโยบาย หน่วยงานต้นสังกัด ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม วิเคราะห์ผลการดำเนินงานปีงบประมาณที่ผ่านมาเพื่อปรับปรุงเป้าหมายผลิตที่สถานศึกษาต้องการใน 3 ปีข้างหน้า พร้อมปรับแผนงาน งาน/โครงการและกิจกรรมหลักให้สอดคล้องกับประมาณรายได้ของสถานศึกษาทั้งจากเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ

1.3.3 จัดทำคำขอรับงบประมาณของสถานศึกษาและกรอบประมาณการรายจ่าย ระยะปานกลาง (MTEF) เสนอต่อเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อพิจารณาความเหมาะสมสอดคล้องกับนโยบาย

1.3.4 จัดทำร่องช้อยตกลงบริการผลผลิตของสถานศึกษาที่จะทำกับเขตพื้นที่การศึกษาเมื่อได้รับงบประมาณ โดยมีเป้าหมายการให้บริการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. การจัดสรรงบประมาณ

2.1 การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

2.1.1 จัดทำข้อตกลงบริการผลผลิตของสถานศึกษากับเขตพื้นที่การศึกษา เมื่อได้รับงบประมาณ

2.1.2 ศึกษาข้อมูลการจัดสรรงบประมาณที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแจ้งผ่านเขตพื้นที่การศึกษา แจ้งให้สถานศึกษาทราบในนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรงบประมาณ

2.1.3 ตรวจสอบกรอบวงเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรร ตลอดจนตรวจสอบเงินนอกงบประมาณที่ได้จากการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

2.1.4 วิเคราะห์กิจกรรมตามภารกิจงานที่ต้องดำเนินการตามโครงสร้าง แผนงาน งาน/โครงการของสถานศึกษาเพื่อจัดลำดับความสำคัญและกำหนดงบประมาณ ทรัพยากรแต่ละสายงานให้เป็นไปตามกรอบวงเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรร ตลอดจนตรวจสอบเงินนอกงบประมาณที่ได้จากการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

2.1.5 ปรับปรุงกรอบประมาณการรายจ่ายระยะปานกลาง (MTEF) ให้สอดคล้องกับกรอบวงเงินที่ได้รับจัดสรร

2.1.6 จัดทำรายละเอียดแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งระบุแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องวงเงินกรอบวงเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรร ตลอดจนตรวจสอบเงินนอกงบประมาณที่ได้จากการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

2.1.7 จัดทำร่างข้อตกลงผลผลิตของหน่วยงานภายในสถานศึกษาและกำหนดผู้รับผิดชอบ

2.1.8 นำเสนอแผนปฏิบัติการประจำปี และร่างข้อตกลงผลผลิตขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1.9 แจ้งจัดสรรวงเงินและจัดทำข้อตกลงให้หน่วยงานภายในสถานศึกษา รับผิดชอบดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ

2.2 การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

2.2.1 จัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณรายไตรมาส โดยกำหนดปฏิทินปฏิบัติงานของสถานศึกษาให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปี แล้วสรุปแยกเป็นรายไตรมาส แบ่งเป็น งบบุคลากร งบอุดหนุน งบลงทุน

2.2.2 รอผลการแจ้งอนุมัติเงินประจำงวดจากเขตพื้นที่การศึกษา

2.2.3 เบิกจ่ายงบประมาณประเภทต่างๆให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีและขออนุมัติเบิกงบประมาณของสถานศึกษาตามประเภทและรายการที่ได้รับจัดสรร

2.3 การโอนเงินงบประมาณ มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

2.3.1 การโอนเงินงบประมาณดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงการคลังกำหนด

3. การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

3.1 การตรวจสอบติดตามการใช้เงินและการดำเนิน มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

3.1.1 จัดทำแผนการตรวจสอบ ติดตามการใช้เงินของสถานศึกษาให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณและแผนการใช้งบประมาณรายไตรมาส

3.1.2 จัดทำแผนการตรวจสอบ ติดตามผลการ ดำเนินงานตามข้อตกลงการ ให้บริการผลผลิตของสถานศึกษาให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณและแผนการใช้ งบประมาณรายไตรมาส

3.1.3 จัดทำแผนการกำกับ ตรวจสอบ ติดตามและป้องกันความเสี่ยง

3.1.4 ประสานแผนและกำกับการดำเนินการตรวจสอบ ติดตามให้เป็นไป ตามแผนการตรวจสอบ ติดตามของสถานศึกษา

3.1.5 จัดทำข้อสรุปผลการตรวจสอบ ติดตามพร้อมทั้งข้อเสนอแนะ ปัญหาที่ อาจทำให้การดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จ

3.1.6 รายงานผลการดำเนินการตรวจสอบ ติดตามต่อคณะกรรมการ สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

3.1.7 สรุปข้อมูลสารสนเทศที่ได้และจัดทำรายงานข้อมูลการใช้งบประมาณ ผลการดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นรายไตรมาสต่อเขตพื้นที่การศึกษา

3.2 การตรวจสอบผลการใช้เงินและผลการดำเนิน มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

3.2.1 กำหนดปัจจัยหลักความสำเร็จและตัวชี้วัดความสำเร็จของสถานศึกษา

3.2.2 จัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จของผลผลิตที่กำหนดตามข้อตกลงการ ให้บริการผลผลิตของสถานศึกษา

3.2.3 สร้างเครื่องมือการประเมินผล ผลิตตามตัวชี้วัดความสำเร็จที่กำหนด ตามข้อตกลงการให้บริการผลผลิตของสถานศึกษา

3.2.4 ประเมินแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา

3.2.5 รายงานผลการประเมินแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปีของ สถานศึกษาต่อคณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานและเขตพื้นที่การศึกษา

4. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

4.1 การจัดการทรัพยากร มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

4.1.1 ประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานภายในสถานศึกษาทราบรายการสินทรัพย์ ของสถานศึกษาเพื่อใช้ทรัพยากรร่วมกัน

4.1.2 วางระบบการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพร่วมกับบุคคลและ หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน

4.1.3 สนับสนุนให้บุคลากรและสถานศึกษาร่วมมือกันใช้ทรัพยากรในชุมชน เกิดประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอน

4.2 การระดมทรัพยากร มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

4.2.1 ศึกษา วิเคราะห์กิจกรรมและภารกิจ งาน/โครงการ ตามกรอบ งบประมาณการรายจ่ายระยะปานกลาง (MTEF) และแผนปฏิบัติการประจำปีที่มีความจำเป็นต้องใช้เงิน เพิ่มเติมจากประมาณการรายไต่งบประมาณไว้เพื่อจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมให้เป็นไปตาม ความสำคัญและเร่งด่วน

4.2.2 สํารวจข้อมูลผู้เรียนที่มีความต้องการได้รับการสนับสนุนการศึกษา ตามเกณฑ์การรับทุนทุกประเภท ตั้งคณะกรรมการพิจารณาคัดเลือกผู้เรียน ได้รับทุนการศึกษาโดยตรง จสอบข้อมูลเชิงลึกพร้อมกับให้มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน

4.2.3 ศึกษา วิเคราะห์แหล่งทรัพยากร บุคคล หน่วยงาน องค์กร และ ท้องถิ่นที่มีศักยภาพให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา ตลอดจนถึงต่อประสานงานความร่วมมืออย่าง เป็นรูปธรรม

4.2.4 จัดทำแผนการระดมทรัพยากรทางการศึกษาและทุนการศึกษา โดย กำหนดวิธีการ แหล่งสนับสนุน เป้าหมาย เวลาดำเนินการและผู้รับผิดชอบ

4.2.5 เสนอแผนการระดมทรัพยากรทางการศึกษาและทุนการศึกษาต่อ คณะกรรมการการศึกษาเพื่อขอความเห็นชอบและดำเนินการในรูปคณะกรรมการ

4.2.6 เก็บรักษาเงินและเบิกจ่ายไปใช้ตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่ต้องใช้ เงินเพิ่มเติมให้เป็นไปตามระเบียบของทุนการศึกษาและระเบียบว่าด้วยการใช้เงินนอกงบประมาณ

4.3 การจัดการรายได้และผลประโยชน์ มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

4.3.1 วิเคราะห์ศักยภาพของสถานศึกษาที่จะดำเนินการจัดการรายได้ และ สินทรัพยากรในส่วนที่จะนำมาซึ่งรายได้และผลประโยชน์ของสถานศึกษาเพื่อจัดทำข้อมูล

4.3.2 จัดทำแนวปฏิบัติ หรือระเบียบของสถานศึกษาเพื่อจัดการรายได้และ บริหารรายได้และผลประโยชน์ตามแก่สภาพของสถานศึกษาโดยไม่ขัดต่อกฎหมายและระเบียบที่ เกี่ยวข้อง

4.3.3 จัดหารายได้และผลประโยชน์ และจัดทำทะเบียนคุม เก็บรักษาเงิน และเบิกจ่ายให้เป็นไปตามระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

4.4 กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

4.4.1 สํารวจประเภทของทุน และจัดทำข้อมูลยอดวงเงินและหลักเกณฑ์ของ แต่ละทุน

4.4.2 สํารวจความต้องการของผู้เรียนและคัดเลือกเสนอให้กู้ยืมตาม หลักเกณฑ์ที่กำหนด

4.4.3 ประสานการกู้ยืมกับหน่วยงานปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

4.4.4 สร้างความตระหนักแก่ผู้กู้ยืม

4.4.5 ติดตามตรวจสอบ ประเมินผลและรายงานผลการดำเนินการ

4.5 กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

4.5.1 จัดระบบการจัดสวัสดิการเพื่อการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้อง และเป็นไปตามระเบียบ กฎหมายว่าด้วยการจัดและการใช้สวัสดิการเพื่อการศึกษา

4.5.2 วางระเบียบการใช้สวัสดิการ

4.5.3 ดำเนินการจัดสวัสดิการให้เป็นไปตามระเบียบ

4.5.4 ติดตาม กำกับ ตรวจสอบให้การดำเนินการเป็นไปตามระเบียบ

5. การบริหารงานการเงิน

5.1 การเบิกเงินจากคลัง มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

เป็นไปตามที่กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลังกำหนด โดยเคร่งครัด

5.2 การรับเงิน มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

เป็นไปตามที่กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลังกำหนด โดยเคร่งครัด

5.3 การเก็บรักษาเงิน มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

เป็นไปตามที่กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลังกำหนด โดยเคร่งครัด

5.4 การจ่ายเงิน มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

เป็นไปตามที่กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลังกำหนด โดยเคร่งครัด

5.5 การนำส่งเงิน มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

เป็นไปตามที่กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลังกำหนด โดยเคร่งครัด

5.6 การกันเงินไว้เบิกเหลือมปี มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

เป็นไปตามที่กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลังกำหนด โดยเคร่งครัด

6. การบริหารบัญชี

6.1 การจัดทำบัญชีการเงิน มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

6.1.1 ตั้งยอดบัญชีระหว่างปีงบประมาณ ทั้งการตั้งยอดหลังการปิดบัญชีงบประมาณปีก่อน และการตั้งยอดก่อนปิดบัญชีปีงบประมาณก่อน

6.1.2 จัดทำกระดาษทำการโดยการปรับปรุงบัญชีงบประมาณ ปิดบัญชีเงินนอกงบประมาณเข้าบัญชีทุนและบัญชีเงินรับฝากเงินประกัน ตั้งยอดบัญชีสินทรัพย์ที่เป็นบัญชีวัสดุหรือ (บัญชีสินค้าคงเหลือ) และบัญชีสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน พร้อมทั้งจัดทำใบสำคัญการลงบัญชีทั่วไปโดยใช้จำนวนเงินตามรายการหลังการปรับปรุง

6.1.3 บันทึกเปิดบัญชีคงค้าง (พึงรับพึงจ่าย : accrual basis) โดยบันทึกรายการด้านเดบิตในบัญชีแยกประเภท (สินทรัพย์และค่าใช้จ่าย) และบันทึกรายการด้านเครดิตในบัญชีแยกประเภท (หนี้สิน ทุน รายได้)

6.1.4 บันทึกบัญชีประจำวัน ให้ครอบคลุมการรับเงินงบประมาณ การรับรายได้ จากการขายสินค้าหรือการให้บริการ การรับเงินรายได้ การจ่ายเงินงบประมาณ การจ่ายเงินงบประมาณให้ยืม การจ่ายเงินนอกงบประมาณให้ยืม การซื้อวัสดุหรือสินค้าคงเหลือ เงินอุดหนุน เงินมัดจำและค่าปรับ รายได้จากเงินกู้ของรัฐ สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน การรับเงินบริจาคการรับเงินรายได้แผ่นดิน การถอนเงินรายได้แผ่นดินการเบิกเงินงบประมาณแทนกัน การจ่ายเงินให้หน่วยงานปฏิบัติตามระบบควบคุมเงิน การรับเงินความรับผิดชอบ

6.1.5 สรุปรายการบันทึกบัญชีทุกวันทำการสรุปรายรับหรือรายจ่ายไป บัญชีแยกประเภทเงินสด เงินฝากธนาคาร และเงินฝากคลัง สำหรับรายการอื่นและรายการในสมุดบัญชีรายวันทั่วไปให้ผ่านรายการบัญชีแยกประเภท ณ วันทำการสุดท้ายของเดือน

6.1.6 ปรับปรุงบัญชีเมื่อสิ้นปีงบประมาณ โดยปรับรายการบัญชีรายได้จากงบประมาณค้างรับ ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย/รับที่ได้รับล่วงหน้า/รายได้ค้างรับวัสดุหรือสินค้าที่ใช้ประหวางวดบัญชี ค่าเสื่อมราคา/ค่าตัดจำหน่าย ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญและหนี้สูญ

6.1.7 ปิดบัญชีรายได้และค่าใช้จ่ายเพื่อบันทึกบัญชีรายได้สูงกว่า (ต่ำกว่า) ค่าใช้จ่ายในงวดบัญชีและปิดรายได้สูงกว่า (ต่ำ) กว่าค่าใช้จ่ายงวดบัญชีรายได้สูง (ต่ำ) กว่าค่าใช้จ่ายสะสม แล้วให้ออนบัญชีรายได้แผ่นดินนำส่งคลังเข้าบัญชีรายได้แผ่นดิน หากมียอดคงเหลือให้ออนเข้าบัญชีรายได้แผ่นดินรอนำส่งคลัง

6.1.8 ตรวจสอบความถูกต้องของตัวเงินสดและเงินฝากธนาคารตามรายงานเงินคงเหลือประจำวันลงทะเบียนบัญชียอดฝากธนาคารตลอดจนตรวจสอบความถูกต้องของบัญชีแยกประเภททั่วไปและการตรวจสอบความถูกต้องของบัญชีย่อยและทะเบียน

6.1.9 แก้ไขข้อผิดพลาดจากการบันทึกบัญชีรายการผิดบัญชี จากการเขียนข้อความผิดหรือตัวเลขผิดจากการบันทึกตัวเลขผิดช่องบัญชีย่อยแต่ยอดรวมถูกต้องด้วยการขีดฆ่าข้อความหรือตัวเลขที่ผิดพลาดมีข้อผิดพลาดกับพร้อมวันเดือนปีที่เขียนข้อความหรือตัวเลขที่ถูกต้อง

6.2 การจัดทำรายงานทางการเงิน มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

6.2.1 จัดทำรายงานประจำเดือนส่งหน่วยงานต้นสังกัด สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินและกรมบัญชีกลางภายในวันที่ 15 ของเดือนถัดไป โดยจัดทำรายงานรายได้แผ่นดิน รายงานรายได้และค่าใช้จ่าย รายงานเงินประจำงวด

6.2.2 จัดทำรายงานประจำปีประจำปี โดยจัดทำงบแสดงฐานะทางการเงิน จัดทำงบแสดงผลการดำเนินงานทางการเงิน งบกระแสเงินสดโดยวิธีตรง จัดทำหมายเหตุประกอบงบการเงินและจัดส่งรายงานประจำปีให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานผ่านเขตพื้นที่การศึกษาและจัดส่งสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินและกรมบัญชีกลางตามระยะเวลาที่กำหนด

6.3 การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

จัดทำและจัดหาแบบพิมพ์ขึ้นใช้เองเว้นแต่เป็นแบบพิมพ์กลางที่เขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัดหรือส่วนราชการที่เกี่ยวข้องจัดทำขึ้นเพื่อจำหน่ายแจก

7. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

7.1 การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

7.1.1 แต่งตั้งคณะกรรมการหรือบุคลากรขึ้นสำรวจวัสดุ ครุภัณฑ์ ที่ดิน อาคารและสิ่งก่อสร้างทั้งหมดเพื่อทราบสภาพการใช้งาน

7.1.2 จำหน่าย บริจาค หรือขายทอดตลาดให้เป็นไปตามระเบียบในกรณีทั้งหมดสภาพหรือไม่ได้ใช้ประโยชน์

7.1.3 จัดทำทะเบียนคุมสินทรัพย์ที่เป็นวัสดุ ครุภัณฑ์ให้เป็นปัจจุบัน ทั้งที่ซื้อหรือจัดหาจากเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ ตลอดจนที่ได้จากการบริจาคที่ยังไม่ได้บันทึกคุมไว้โดยบันทึกทะเบียนคุมราคาวันเวลาที่ได้รับสินทรัพย์

7.1.4 จัดทำทะเบียนที่ราชพัสดุ ในกรณีที่ยังไม่ได้ดำเนินการ และยังไม่สมบูรณ์ให้ประสานกรมธนารักษ์หรือสำนักงานธนารักษ์จังหวัดเพื่อดำเนินการให้เป็นปัจจุบันและให้จัดทำทะเบียนคุมในส่วนของสถานศึกษาให้เป็นปัจจุบัน

7.1.5 จัดทำฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา ซึ่งอาจใช้โปรแกรมทะเบียนคุมสินทรัพย์ก็ได้

7.1.6 จัดทำทะเบียนการใช้ทรัพย์สินที่เกิดจากการจัดหาของสถานศึกษา โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

7.2 การจัดหาพัสดุ มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

7.2.1 วิเคราะห์แผนงาน/โครงการ ที่จัดทำรอบประมาณการรายจ่ายระยะปานกลางเพื่อตรวจดูกิจกรรมที่ต้องใช้พัสดุที่ยังไม่มีตามทะเบียนคุมสินทรัพย์ และเป็นไปตามเกณฑ์การขยายที่กำหนดตามราคากลาง

7.2.2 จัดทำแผนระยะปานกลางและจัดหาพัสดุทั้งในส่วนที่สถานศึกษาจัดหาเองและที่ร่วมมือกับหน่วยงานอื่นจัดหา

7.3 การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะและการจัดจ้าง มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

7.3.1 จัดทำเอกสารแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ สิ่งก่อสร้างในกรณีที่เป็นแบบมาตรฐาน

7.3.2 แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะหรือแบบรูปรายการในกรณีที่ไม่เป็นแบบมาตรฐาน โดยดำเนินการตามระเบียบ

7.3.3 จัดซื้อจัดจ้าง โดยการตรวจสอบงบประมาณ รายละเอียด เกณฑ์คุณลักษณะเฉพาะ ประกาศ ขาย/จ่ายแจก แบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะ พิจารณาของ โดยคณะกรรมการ จัดทำสัญญา และเมื่อตรวจรับงานให้มอบเรื่องให้เจ้าหน้าที่การเงินวางฎีการเบิกเงินให้แก่ผู้ขายและผู้รับจ้าง

7.4 การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและการจำหน่ายพัสดุ มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

7.4.1 จัดทำทะเบียนคุมสินทรัพย์ให้เป็นปัจจุบัน

7.4.2 กำหนดระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้สินทรัพย์ของสถานศึกษา

7.4.3 กำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดเก็บ ควบคุม และเบิกจ่ายให้เป็นไปตามระบบและแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบพัสดุประจำปี

7.4.4 ตรวจสอบสภาพและการบำรุงรักษา ซ่อมแซมทั้งก่อนและหลังการใช้สำหรับทรัพย์สินที่มีสภาพไม่สามารถใช้งานได้ให้ตั้งคณะกรรมการขึ้นพิจารณาและทำการจำหน่ายหรือซื้อถอนกรณีที่เป็นสิ่งปลูกสร้าง

.....

การบริหารงานบุคคล

แนวคิด

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นภารกิจสำคัญที่ส่งเสริมสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา ในการดำเนินการด้านการบริหาร งานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว มีความเป็นอิสระ ภายใต้กฎหมาย ระเบียบ แนวปฏิบัติ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ทำให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

จุดประสงค์

1. เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขอบข่ายการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อให้ผู้ศึกษาสามารถนำความรู้ ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

แนวการดำเนินกิจกรรม

1. ศึกษาหาความรู้จากชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 7.3 การบริหารงานบุคคล
2. ทำกิจกรรมตามที่กำหนด
3. ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม
4. สัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้บริหารสถานศึกษาท่านอื่น เพื่อนำความรู้ไปใช้ในปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. นำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษา

สื่อ / แหล่งเรียนรู้

1. ชุดการเรียนรู้ ชุดที่ 7.3 การบริหารงานบุคคล
2. เอกสารอ้างอิง
3. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผล

1. ประเมินการทำกิจกรรมตามที่กำหนด
2. ประเมินความสนใจและตั้งใจในการศึกษาชุดการเรียนรู้
3. ประเมินการซักถามและการให้ข้อคิดเห็น
4. ประเมินการรายงานผลการปฏิบัติงานและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

การบริหารงานบุคคล

ขอบข่าย ภารกิจ

การบริหารงานบุคคล หมายถึง การปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา เกี่ยวกับการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย และการออกจากราชการ

1. วัตถุประสงค์

1.1 เพื่อให้การดำเนินงานด้านบริหารงานบุคคลถูกต้อง รวดเร็วเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

1.2 เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบ ให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

1.3 เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานได้เต็มตามศักยภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณอย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ

1.4 เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ ได้รับการยกย่อง เชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

2. ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย

2.1 การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

2.2 การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง

2.3 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

2.4 วินัยและการรักษาวินัย

2.5 การออกจากราชการ

1. การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

1.1 การวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังคน แนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

1.1.1 วิเคราะห์ภารกิจและประเมินสภาพความต้องการกำลังคนกับภารกิจของสถานศึกษา

1.1.2 จัดทำแผนอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด

1.1.3 นำเสนอแผนอัตรากำลังเพื่อขอความเห็นชอบต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

1.1.4 นำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษาสู่การปฏิบัติ

1.2 การกำหนดตำแหน่ง แนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

1.2.1 สถานศึกษาจัดทำภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

1.2.2 นำแผนอัตรากำลังมากำหนดตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาเพื่อนำเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา และหรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณีพิจารณาอนุมัติ

1.3 การขอลือตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาและวิทยฐานะข้าราชการครู แนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

1.3.1 สถานศึกษาขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง/ขอเลื่อนวิทยฐานะ/ขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่ง/ขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มจากข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1.3.2 ประเมินเพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะ/ขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่ง/ขอ กำหนดตำแหน่งเพิ่มข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามหลักเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด

1.3.3 ส่งคำขอปรับปรุงกำหนดตำแหน่ง/เพื่อเลื่อนวิทยฐานะ/ขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่ง/ขอ กำหนดตำแหน่งเพิ่มจากข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อนำเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา และหรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณีพิจารณาอนุมัติและเสนอผู้มีอำนาจแต่งตั้ง

2. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

2.1 ดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษากรณีได้รับมอบอำนาจจาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา แนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

2.1.1 การสอบแข่งขันการสอบคัดเลือกและการคัดเลือกในกรณีจำเป็นหรือมีเหตุพิเศษในตำแหน่งครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่นในสถานศึกษาให้ดำเนินการตามเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

2.1.2 การบรรจุแต่งตั้งผู้อำนวยการหรือผู้เชี่ยวชาญระดับสูง

2.1.2.1 ให้สถานศึกษาเสนอเหตุผลและความจำเป็นอย่างยั้งต่อการเรียนการสอนของสถานศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อขอความเห็นชอบจาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาและขออนุมัติต่อ ก.ค.ศ.

2.1.2.2 เมื่อ ก.ค.ศ. อนุมัติแล้วให้สถานศึกษาดำเนินการบรรจุและแต่งตั้งในตำแหน่งวิทยฐานะและให้ได้รับเงินเดือนตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด

2.2 การจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว แนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

2.2.1 กรณีการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวโดยใช้เงินงบประมาณให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

2.2.2 กรณีการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวกรณีอื่น นอกจาก 2.2.1 สถานศึกษาสามารถดำเนินการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวของสถานศึกษาได้โดยใช้เงินรายได้ของสถานศึกษาภายใต้หลักเกณฑ์และวิธีการที่สถานศึกษากำหนด

2.3 การแต่งตั้ง ย้าย โอนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.3.1 การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาหรือเขตพื้นที่การศึกษาอื่น แนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

2.3.1.1 เสนอคำร้องขอย้ายไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อนำเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาเพื่อพิจารณาอนุมัติของผู้ประสงค้าย้ายและผู้รับย้ายแล้วแต่กรณี

2.3.1.2 บรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่รับย้ายมาจากสถานศึกษาอื่นในเขตพื้นที่การศึกษาหรือเขตพื้นที่การศึกษาอื่นสำหรับตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.3.1.3 รายงานการบรรจุแต่งตั้งและข้อมูลประวัติส่วนตัวไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อจัดทำทะเบียนประวัติต่อไป

2.3.2 การโอนหรือการเปลี่ยนสถานะของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น แนวทางการปฏิบัติ (ม.58)

2.3.2.1 เสนอคำร้องขอโอนของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นไปยังเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการต่อไป

2.3.2.2 บรรจุแต่งตั้งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. หรือ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษากำหนด

2.4 การบรรจุกลับเข้ารับราชการ

การบรรจุกลับเข้ารับราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กรณีออกจากราชการ (มาตรา 64) ออกจากราชการตามมติคณะรัฐมนตรี (มาตรา 65) ออกจากราชการเพื่อรับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร (มาตรา 66) และลาออกจากพนักงานส่วนท้องถิ่นหรือข้าราชการอื่นที่ไม่ใช่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา แนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

กรณีออกจากราชการ (มาตรา 64) เสนอคำขอของผู้ขอกลับเข้ารับราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อขออนุมัติ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา สำหรับตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้ง กรณีออกจากราชการตามมติคณะรัฐมนตรี(มาตรา 65) ให้ยื่นเรื่องขอ กลับเข้ารับราชการภายในกำหนดเวลาที่คณะรัฐมนตรีได้อนุมัติแต่ไม่เกิน 4 ปี ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้ง กรณีออกจากราชการเพื่อรับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร (มาตรา 66) ให้ยื่นเรื่องขอกลับเข้ารับราชการภายใน 180 วัน นับแต่วันพ้นจากราชการ ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้ง กรณีลาออกจากพนักงานส่วนท้องถิ่นหรือข้าราชการอื่นที่ไม่ใช่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (มาตรา 67) สมัครเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 ที่ต้องการจะรับเข้ารับราชการเสนอเรื่องไปให้ ก.ค.ศ. หรือผู้ที่ ก.ค.ศ.มอบหมายพิจารณาอนุมัติ เมื่อได้รับอนุมัติแล้วให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

2.5 การรักษาราชการแทนและรักษาราชการในตำแหน่ง แนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

กรณีที่ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้รองผู้อำนวยการสถานศึกษารักษาราชการแทน ถ้ามีรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหลายคนให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่งตั้งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาคนใดคนหนึ่งรักษาราชการแทน ถ้าไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการแทนได้ ให้สถานศึกษาเสนอข้าราชการที่เหมาะสมให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่งตั้งข้าราชการในสถานศึกษาคนใดคนหนึ่งเป็นผู้รักษาราชการแทน (มาตรา 54 แห่งระเบียบกฎหมายระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ) กรณีตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตำแหน่งใดว่างลง หรือผู้ดำรงตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 สั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษารักษาราชการในตำแหน่ง (มาตรา 68 แห่งกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา)

3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

3.1 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.1.1 การพัฒนาก่อนมอบหมายการปฏิบัติหน้าที่ แนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

3.1.1.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาดำเนินการปฐมนิเทศแก่ผู้ได้รับการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

3.1.1.2 แจกภาระงานมาตรฐานคุณภาพงาน มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพ เกณฑ์การประเมินผลงาน ฯลฯ แก่ข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาก่อนมีการมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติงาน

3.1.1.3 ดำเนินการติดตามประเมินผลและจัดให้มีการพัฒนาตามความเหมาะสมและต่อเนื่อง

3.1.2 การพัฒนาระหว่างปฏิบัติหน้าที่ราชการ (ม.79) แนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

3.1.2.1 ศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา

3.1.2.2 กำหนดหลักสูตรการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา

3.1.2.3 ดำเนินการพัฒนาตามหลักสูตร

3.1.2.4 ติดตาม ประเมินการพัฒนา

3.1.2.5 รายงานผลการดำเนินงานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.1.3 การพัฒนาก่อนเลื่อนตำแหน่ง (ม.80) แนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

3.1.3.1 ศึกษาวิเคราะห์คุณลักษณะเฉพาะสำหรับตำแหน่งลักษณะงานตามตำแหน่งที่ได้รับการปรับปรุงกำหนดตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

3.1.3.2 ดำเนินการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติ
คุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม

3.1.3.2 ติดตามประเมินการพัฒนา

3.1.4 การพัฒนากรณีไม่ผ่านการประเมินวิทยฐานะ (ม.55) แนวทางการ
ปฏิบัติ ดังนี้

3.1.4.1 ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

3.1.4.2 รายงานผลการดำเนินงานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษา

3.2 การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.2.1 การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีปกติและกรณีพิเศษ แนวทางการปฏิบัติ
ดังนี้

3.2.1.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณา
ความดีความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

3.2.1.2 คณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบพิจารณาตามกฎหมาย
ก.ค.ศ.ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน

3.2.1.3 ผู้อำนวยการสถานศึกษาพิจารณาสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือน
ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษากรณีสั่งไม่เลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการครู
และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาต้องชี้แจงเหตุผลให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
ดังกล่าวทราบ กรณีเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ถึงแก่
ความตาย อันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้รายงานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อ
ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

3.2.1.4 รายงานการสั่งเลื่อนและไม่เลื่อนขั้นเงินเดือนของ
ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อจัดเก็บข้อมูลลงใน
ทะเบียนประวัติต่อไป

3.2.2 การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีถึงแก่ความตายอันเนื่องมาจากการปฏิบัติ
หน้าที่ราชการ แนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

3.2.2.1 แจ้งชื่อผู้ตายและข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับการตายอัน
เนื่องมาจากการปฏิบัติราชการให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการขอความเห็นไปยัง
คณะรัฐมนตรี

3.2.2.2 สั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ผู้ตายเป็นกรณีพิเศษเพื่อ
ประโยชน์ในการคำนวณบำเหน็จบำนาญ

3.2.2.3 รายงานผลการดำเนินการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาเพื่อดำเนินการต่อไป

3.2.3 การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม ดูงานหรือปฏิบัติ
งานวิจัย แนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

3.2.3.1 ดำเนินการตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อมูลของผู้ไปศึกษา
ต่อ ฝึกอบรม ดูงานหรือปฏิบัติงานวิจัยจากสถานศึกษาหรือสถานฝึกอบรม ฯลฯ

3.2.3.2 ดำเนินการพิจารณาตามระเบียบที่ ก.ค.ศ. กำหนด

3.2.3.3 ส่งเลื่อนขั้นเงินเดือนสำหรับผู้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่
กำหนด

3.2.3.4 รายงานผลการดำเนินการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษา

3.3 การเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว แนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

กรณีการเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวโดยใช้เงินงบประมาณให้
ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงการคลังหรือตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด กรณีการเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวกรณีอื่น
นอกเหนือจากสถานศึกษาสามารถดำเนินการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวของสถานศึกษาได้โดย
ใช้เงินรายได้ของสถานศึกษา ภายใต้หลักเกณฑ์และวิธีการที่สถานศึกษากำหนด

3.4 การดำเนินการเกี่ยวกับบัญชีถือจ่ายเงินเดือน แนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

ดำเนินการตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

3.5 เงินวิทยฐานะและค่าตอบแทนอื่น แนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

ดำเนินการตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

3.6 งานทะเบียนประวัติ

3.6.1 การจัดทำและเก็บรักษาทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากร
ทางการศึกษา และลูกจ้าง แนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

3.6.1.1 สถานศึกษาจัดทำทะเบียนประวัติของข้าราชการครูและ
บุคลากรทางการศึกษา จำนวน 2 ฉบับ

3.6.1.2 สถานศึกษาเก็บไว้ 1 ฉบับ ส่งไปเก็บรักษาไว้ที่สำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษา 1 ฉบับ

3.6.1.3 เปลี่ยนแปลงบันทึกข้อมูลลงในทะเบียนประวัติ

3.6.2 การแก้ไขวัน เดือน ปีเกิด ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการ
ศึกษา และลูกจ้าง แนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

3.6.2.1 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้าง
ประสงค์ขอแก้ไข วัน เดือน ปีเกิด ยื่นคำขอตามแบบที่กำหนด โดยแนบเอกสารต่อผู้บังคับบัญชาชั้นต้น
ประกอบด้วย สุนัขบัตร ทะเบียนราษฎร หลักฐานทางการศึกษา

3.6.2.2 ตรวจสอบความถูกต้อง

3.6.2.3 นำเสนอไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อขออนุมัติ
การแก้ไขต่อ ก.ค.ศ.

3.6.2.4 ดำเนินการแก้ไขในทะเบียนประวัติ

3.6.2.5 แจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3.7 งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ แนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

3.7.1 ตรวจสอบผู้มีคุณสมบัติครบถ้วนสมควรได้รับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

3.7.2 ดำเนินการในการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์และเหรียญจักรพรรดิมาลาแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด

3.7.3 จัดทำทะเบียนผู้ได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์และเหรียญจักรพรรดิมาลา เครื่องราชอิสริยาภรณ์ดิเรกคุณาภรณ์ และผู้คืนเครื่องราชอิสริยาภรณ์

3.8 การขอมีบัตรประจำตัวเจ้าหน้าที่ของรัฐ แนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

3.8.1 ผู้ขอมีบัตรกรอกรายละเอียดข้อมูลส่วนบุคคลต่าง ๆ โดยมีเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้อง

3.8.2 ตรวจสอบเอกสารความถูกต้อง

3.8.3 นำเสนอผู้มีอำนาจลงนามในบัตรประจำตัวโดยผ่านผู้บังคับบัญชาตามลำดับ โดยคุมทะเบียนประวัติไว้

3.8.4 ส่งคืนบัตรประจำตัวถึงสถานศึกษา

3.9 งานขอหนังสือรับรอง งานขออนุญาตให้ข้าราชการไปต่างประเทศ งานขออนุญาตลาอุปสมบท งานขอพระราชทานเพลิงศพ การลาศึกษาต่อ ยกย่องเชิดชูเกียรติและให้ได้รับเงินวิทยพัฒนาและการจัดสวัสดิการ ดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการที่เกี่ยวข้อง

4. วินัยและการรักษาวินัย

4.1 กรณีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง แนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

4.1.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินการสอบสวนให้ได้ความจริงและความยุติธรรม โดยไม่ชักช้า เมื่อมีกรณีอันมีมูลที่ควรกล่าวหาว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษากระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง

4.1.2 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งยุติเรื่องในกรณีที่คณะกรรมการสอบสวนแล้วพบว่าไม่ได้กระทำผิดวินัย หรือสั่งลงโทษภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือนหรือลดขั้นเงินเดือนตามที่คณะกรรมการสอบสวนแล้วพบว่ามีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง

4.1.3 รายงานการดำเนินงานทางวินัยไม่ร้ายแรงไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4.2 กรณีความผิดวินัยร้ายแรง แนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

4.2.1 ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนกรณีอันมีมูลว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ.

4.2.2 ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เสนอผลการพิจารณาให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณา ลงโทษ

4.2.3 ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสั่งลงโทษปลดออก หรือไล่ออกตามผลการพิจารณาของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

4.2.4 รายงานการดำเนินการทางวินัยไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4.3 การอุทธรณ์

4.3.1 การอุทธรณ์กรณีความผิดวินัย แนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

กรณีการอุทธรณ์ความผิดวินัยที่ไม่ร้ายแรง ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษายื่นเรื่องขออุทธรณ์ต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด กรณีการอุทธรณ์ความผิดวินัยร้ายแรงให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษายื่นเรื่องขออุทธรณ์ต่อ ก.ค.ศ. ภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

4.4 การร้องทุกข์ แนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

กรณีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาถูกสั่งให้ออกจากราชการ ให้ร้องทุกข์ต่อ ก.ค.ศ. ภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่ง กรณีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไม่ได้รับความเป็นธรรมหรือมีความคับข้องใจเนื่องมาจากการกระทำของผู้บังคับบัญชาหรือการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัย ให้ร้องทุกข์ต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา หรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณี

4.5 การเสริมสร้างและการป้องกันการกระทำผิดวินัย แนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

4.5.1 ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

4.5.2 ดำเนินการให้ความรู้ ฝึกอบรม การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในอันที่จะเสริมสร้างและพัฒนาเจตคติ จิตสำนึกและพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา

4.5.3 หมั่นสังเกตตรวจสอบดูแลเอาใจใส่ป้องกันและขจัดเหตุเพื่อมิให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัยตามควรแก่กรณี

5. งานออกจากราชการ

5.1 การลาออกจากราชการ แนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

5.1.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาพิจารณาอนุญาตการลาออกจากราชการของข้าราชการครู ผู้ช่วย ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น

5.1.2 รายงานการอนุญาตการลาออกไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5.2 การให้ออกจากราชการกรณีไม่พ้นทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือไม่ผ่านการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มต่ำกว่าเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด แนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

5.2.1 ดำเนินการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือเข้ารับการพัฒนาอย่างเข้มตามหลักเกณฑ์และวิธีการตามที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ. กำหนด

5.2.2 ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

5.2.3 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ผู้ที่ไม่ผ่านการประเมินการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มออกจากราชการ

5.2.4 รายงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารอบ

5.3 การออกจากราชการกรณีขาดคุณสมบัติทั่วไป แนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

5.3.1 สถานศึกษาตรวจสอบคุณสมบัติครูผู้ช่วย ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น

5.3.2 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาออกจากราชการหากภายหลังปรากฏว่าขาดคุณสมบัติทั่วไปตามมาตรา 30 แห่งกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

5.3.3 รายงานการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5.4 การให้ออกจากราชการไว้ก่อน แนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

5.4.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งพักราชการหรือสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนในกรณีที่ครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีกรณีถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงจนถูกตั้งกรรมการสอบสวน หรือถูกฟ้องคดีอาญา หรือต้องหาว่ากระทำผิดทางอาญา (เว้นแต่ได้กระทำผิดโดยประมาทหรือความผิด ลหุโทษ)

5.4.2 รายงานการสั่งพักราชการหรือการให้ออกจากราชการไว้ก่อนไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5.5 การให้ออกจากราชการเพราะเหตุรับราชการนานหรือเหตุทดแทน ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด และรายงานการออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นอกจากดำเนินการตามที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ. แล้วยังสามารถดำเนินการได้ดังต่อไปนี้ คือ

5.5.1 กรณีเจ็บป่วยโดยไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้โดยสม่ำเสมอ แนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

5.5.1.1 ตรวจสอบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการอันเนื่องมาจากการเจ็บป่วย

5.5.1.2 ถ้าผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเมื่อเห็นว่าไม่สามารถปฏิบัติราชการได้

5.5.1.3 รายงานการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5.5.2 กรณีไม่ปฏิบัติงานตามความประสงค์ของทางราชการ แนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

5.5.2.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่สมัครใจจะไปปฏิบัติราชการตามความประสงค์ของทางราชการออกจากราชการ

5.5.2.2 รายงานการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5.5.3 กรณีสั่งให้ออกจากราชการเพราะขาดคุณสมบัติทั่วไป ตามมาตรา 30 แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กรณีเป็นผู้ไม่มีสัญชาติไทย (ม.30(1))

กรณีเป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง สมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น ตาม (ม.30(4)) กรณีเป็นคนไร้ความสามารถ หรือจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบ หรือเป็นโรคที่กำหนดใน กฎ ก.ค.ศ. (ม.30(5)) กรณีเป็นผู้บกพร่องในศีลธรรมอันดี (ม.30(5)(7)) กรณีเป็นกรรมการบริหารพรรคการเมืองหรือเป็นเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมือง (ม.30(8)) หรือกรณีเป็นบุคคลล้มละลาย (ม.30(9))

5.5.4 กรณีขาดคุณสมบัติทั่วไป กรณีมีเหตุสงสัยว่าเป็นผู้ไม่เลื่อมใสในการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข (ม.30(3))

@@@@@@@@@

การบริหารงานทั่วไป

แนวคิด

การบริหารทั่วไปของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์การ เพื่อให้ การบริหารงานด้านอื่น ๆ บรรลุตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทในการประสานส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้วัฒนธรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม และส่งเสริม การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก เน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจน การมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง

จุดประสงค์

1. เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขอบข่ายการบริหารงานทั่วไปของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. เพื่อให้ผู้ศึกษาสามารถนำความรู้ ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

แนวการดำเนินกิจกรรม

1. ศึกษาหาความรู้จากชุดการเรียนรู้ ที่ 7.4 การบริหารงานทั่วไป

2. ทำกิจกรรมตามที่กำหนด

3. ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม

4. สัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้บริหารสถานศึกษาท่านอื่น เพื่อนำความรู้ไปใช้ใน

ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. นำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษา

สื่อ / แหล่งเรียนรู้

1. ชุดการเรียนรู้ ที่ 7.4 การบริหารงานทั่วไป

2. เอกสารอ้างอิง

3. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผล

1. ประเมินการทำกิจกรรมตามที่กำหนด

2. ประเมินความสนใจและตั้งใจในการศึกษาชุดการเรียนรู้

3. ประเมินการซักถามและการให้ข้อคิดเห็น

4. ประเมินการรายงานผลการปฏิบัติงานและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

การบริหารงานทั่วไป

ขอบข่ายการบริหารงานทั่วไป

การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์การ การประสานส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ ใช้วัตรกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม และส่งเสริม การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก เน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ ตรวจสอบได้ ตลอดจน การมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง

1. วัตถุประสงค์

1.1 เพื่อให้บริการ สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงาน และอำนวยความสะดวก ให้การ ปฏิบัติงานของสถานศึกษา เป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.2 เพื่อประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ผลงานของสถานศึกษาต่อ สาธารณชนซึ่งก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ เจตคติที่ดี เลื่อมใส ศรัทธาและให้การสนับสนุนการศึกษา ศึกษา

2. ขอบข่ายการบริหารทั่วไป ประกอบด้วย

- 2.1 การดำเนินงานธุรการ
- 2.2 งานเลขานุการคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2.3 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- 2.4 การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- 2.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- 2.6 งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 2.7 การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป
- 2.8 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- 2.9 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- 2.10 การรับนักเรียน
- 2.11 การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบและ ตามอัธยาศัย
- 2.12 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 2.13 การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
- 2.14 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- 2.15 การส่งเสริม สนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษา ของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

2.16 งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น

2.17 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

2.18 งานบริการสาธารณะ

2.19 งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

แนวทางดำเนินงานของสถานศึกษาเกี่ยวกับการบริหารทั่วไป

1. การดำเนินงานธุรการ แนวทางปฏิบัติ มีดังนี้

1.1 ศึกษาวิเคราะห์สภาพงานธุรการของสถานศึกษาและระเบียบกฎหมาย แนวทางปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

1.2 วางแผนออกแบบระบบงานธุรการ ลดขั้นตอนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ โดยนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินการ

1.3 จัดผู้รับผิดชอบและพัฒนาความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานด้านธุรการ ตามที่กำหนดไว้

1.4 จัดหา hardware และ software ให้สามารถรองรับการปฏิบัติงานด้านธุรการ

1.5 ดำเนินงานธุรการตามที่วางระบบไว้ โดยยึดหลักความถูกต้อง รวดเร็ว ประหยัด

1.6 ติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงงานธุรการให้มีประสิทธิภาพ

2. งานเลขานุการคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน แนวทางปฏิบัติ มีดังนี้

2.1 รวบรวมประมวลวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ใช้ในการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2 สนับสนุนข้อมูล รับทราบหรือดำเนินการตามมติที่ประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.3 ดำเนินงานธุรการในการจัดประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.4 จัดทำรายงานการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและแจ้งมติที่ประชุมให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบหรือถือปฏิบัติ

2.5 ประสานการดำเนินงานตามมติที่ประชุมในเรื่องการอนุมัติ อนุญาต สั่งการ เร่งรัดการดำเนินการและรายงานผลการดำเนินการให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ แนวทางปฏิบัติ มีดังนี้

3.1 สำรวจระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

3.2 จัดทำทะเบียนเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

3.3 จัดระบบสารสนเทศของสถานศึกษา เพื่อใช้ในการบริการจัดการภายในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับระบบฐานข้อมูลสารสนเทศของเขตพื้นที่การศึกษา

3.4 พัฒนาผู้รับผิดชอบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

3.5 จัดระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเชื่อมโยงกับสถานศึกษาอื่นเขตพื้นที่การศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.6 นำเสนอและเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริการและประชาสัมพันธ์

3.7 ประเมินและประสานงานระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศและปรับปรุงพัฒนาเป็น

ระยะ

4. การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา แนวทางปฏิบัติ มีดังนี้
 - 4.1 จัดให้มีระบบการประสานงานและเครือข่ายการศึกษา
 - 4.2 พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
 - 4.3 ประสานงานกับเครือข่ายการศึกษาเพื่อแสวงหาความร่วมมือความช่วยเหลือเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาของสถานศึกษา
 - 4.4 เผยแพร่ข้อมูลเครือข่ายการศึกษาให้บุคลากรในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องรับทราบ
 - 4.5 กำหนดแผนโครงการหรือกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเครือข่ายการศึกษาที่เกี่ยวข้อง
 - 4.6 ให้ความร่วมมือและสนับสนุนทางวิชาการแก่เครือข่ายการศึกษาของสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาอย่างต่อเนื่อง
5. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร แนวทางปฏิบัติ มีดังนี้
 - 5.1 การจัดระบบบริหาร
 - 5.1.1 ศึกษาวิเคราะห์ โครงสร้าง ภารกิจ การดำเนินงาน ปริมาณคุณภาพและสภาพของสถานศึกษา
 - 5.1.2 วางแผน ออกแบบการจัดระบบโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายในระบบการทำงานและการบริหารสถานศึกษา
 - 5.1.3 นำเสนอคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา พิจารณาให้ความเห็นชอบในการแบ่งส่วนราชการในสถานศึกษา
 - 5.1.4 ประกาศและประชาสัมพันธ์ให้ส่วนราชการและประชาชนทั่วไปทราบ
 - 5.1.5 ดำเนินการบริหารจัดการให้เป็นไปตามโครงสร้าง
 - 5.1.6 ติดตามประเมินผลและปรับปรุงการจัดระบบบริหารให้มีประสิทธิภาพ
 - 5.2 การพัฒนาองค์กร
 - 5.2.1 ศึกษาวิเคราะห์ ข้อมูล สภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาองค์กร
 - 5.2.2 กำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรให้ครอบคลุมโครงสร้างภารกิจ บุคลากร เทคโนโลยี และกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการจำเป็นของสถานศึกษา
 - 5.2.3 ดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ เจตคติ ความสามารถที่เหมาะสมกับโครงสร้างภารกิจ เทคโนโลยีและกลยุทธ์สถานศึกษา
 - 5.2.4 กำหนดเป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด ในการปฏิบัติงานของบุคลากร
 - 5.2.5 ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวทางการพัฒนาองค์กรและกระบวนการปฏิบัติงานให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
 - 5.2.6 นำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาองค์กรและกระบวนการปฏิบัติงานให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

6. งานเทคโนโลยีสารสนเทศ แนวทางปฏิบัติ มีดังนี้
 - 6.1 สํารวจข้อมูลด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา
 - 6.2 วางแผนกำหนดนโยบาย และแนวทางการนำนวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มาใช้ในการบริหารและพัฒนาการศึกษา
 - 6.3 ระดม จัดหาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
 - 6.4 สนับสนุนให้บุคลากรนำนวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มาใช้ในการบริหาร และพัฒนาการศึกษา
 - 6.5 ส่งเสริม พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะในการผลิต ใช้ นวัตกรรม เทคโนโลยีที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพ
 - 6.6 ส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาการผลิตและพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อ การศึกษา
 - 6.7 ติดตามประเมินผลการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาเพื่อให้เกิดการใช้ที่คุ้มค่าและ เหมาะสมกับกระบวนการเรียนรู้
7. การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป แนวทาง ปฏิบัติ มีดังนี้
 - 7.1 สํารวจ ปัญหาความต้องการ จำเป็นของสถานศึกษาด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป
 - 7.2 จัดระบบส่งเสริมสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป
 - 7.3 จัดหาสื่อ วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานทุกด้าน
 - 7.4 ติดตามประเมินผลการสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของ บุคลากรในสถานศึกษา
 - 7.5 นำผลการปฏิบัติงานมาปรับปรุงแก้ไข
8. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม แนวทางปฏิบัติ มีดังนี้
 - 8.1 กำหนดแนวทางวางแผนการบริหารจัดการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม สถานศึกษา
 - 8.2 บำรุง ดูแลและพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาให้อยู่ใน สภาพที่มั่นคง ปลอดภัย เหมาะสมพร้อมที่จะใช้ประโยชน์
 - 8.3 ติดตาม ตรวจสอบการใช้อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาเพื่อ ให้เกิดความคุ้มค่า
 - 8.4 สรุปผลและรายงานการใช้อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา
9. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน แนวทางปฏิบัติ มีดังนี้
 - 9.1 ประสานงานกับชุมชน ท้องถิ่นในการสำรวจข้อมูลจำนวนนักเรียนที่จะเข้ารับ บริการทางการศึกษาในเขตบริการของสถานศึกษา

- 9.2 จัดทำสำมะโนนักเรียนที่จะเข้ารับบริการทางการศึกษาในเขตบริการของสถานศึกษา
- 9.3 จัดระบบสารสนเทศจากการสำมะโนนักเรียน เพื่อให้สามารถนำข้อมูลมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 9.4 เสนอข้อมูลสารสนเทศการสำมะโนนักเรียนให้เขตพื้นที่การศึกษาทราบ
10. การรับนักเรียน แนวทางปฏิบัติ มีดังนี้
- 10.1 ประสานงานการดำเนินการแบ่งเขตพื้นที่บริการร่วมกันและเสนอข้อตกลงให้เขตพื้นที่การศึกษาเห็นชอบ
- 10.2 กำหนดแผนการรับนักเรียนโดยประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา
- 10.3 ดำเนินการรับนักเรียนตามแผนที่กำหนดไว้
- 10.4 ร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชนในการติดตามช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาในการเข้าเรียน
- 10.5 ประเมินผลและรายงานผลการรับเด็กเข้าเรียนให้เขตพื้นที่การศึกษาทราบ
11. การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย แนวทางปฏิบัติ มีดังนี้
- 11.1 สำรวจความต้องการในการเข้ารับบริการศึกษาทุกระดับทั้งในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย
- 11.2 กำหนดแนวทางและความเชื่อมโยงในการจัดและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ การศึกษาตามอัธยาศัย ตามความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่นที่สอดคล้องกับเขตพื้นที่การศึกษา
- 11.3 ดำเนินการจัดการศึกษาในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง หรือทั้งสามรูปแบบ ตามความเหมาะสมและศักยภาพของสถานศึกษา
- 11.4 ประสานเชื่อมโยง ประสานความร่วมมือและส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
- 11.5 ติดตามประเมินผลการส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาทั้ง ในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย เพื่อปรับปรุงแก้ไข ต่อไป
12. การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน แนวทางปฏิบัติ มีดังนี้
- 12.1 วางแผนกำหนดแนวทางส่งเสริมงานกิจการนักเรียนของสถานศึกษา โดยเน้นการให้นักเรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน
- 12.2 ดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมอย่างหลากหลายตามความถนัดและความสนใจของผู้เรียน
- 12.3 จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนเรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่าน เกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง
- 12.4 จัดระบบช่วยเหลือนักเรียน
- 12.5 ส่งเสริม สนับสนุน รักษา ขนบธรรมเนียมประเพณี คุณธรรมจริยธรรม

12.6 สรุปและประเมินผลเพื่อปรับปรุงแก้ไข งานส่งเสริมกิจการนักเรียนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนอย่างแท้จริง

13. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา แนวทางปฏิบัติ มีดังนี้

13.1 ศึกษาความต้องการในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลงานของสถานศึกษา รวมทั้งความต้องการได้รับข้อมูลข่าวสารทางการศึกษาของชุมชน

13.2 วางแผนการประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษา โดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร ชุมชน องค์กร สื่อมวลชนในท้องถิ่น

13.3 จัดให้มีเครือข่ายการประสานงานประชาสัมพันธ์

13.4 พัฒนาบุคลากรผู้รับผิดชอบให้มีความรู้ ความสามารถในการประชาสัมพันธ์ ผลงานของสถานศึกษา

13.5 สร้างกิจกรรมประชาสัมพันธ์ในรูปแบบที่หลากหลาย โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของเครือข่ายประชาสัมพันธ์

13.6 ติดตาม ประเมินผลการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ทราบผลที่ได้รับและนำไปดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้มีความเหมาะสมต่อไป

14. การส่งเสริม สนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษา ของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา แนวทางปฏิบัติ มีดังนี้

14.1 กำหนดแนวทางในการส่งเสริม สนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษา ของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

14.2 ให้คำปรึกษา แนะนำ ส่งเสริม ประสานความร่วมมือ ในการจัดการศึกษาของ บุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

15. งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น แนวทางปฏิบัติ มีดังนี้

15.1 กำหนดแนวทางและวางแผนในการประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและ หน่วยงานอื่น

15.2 ดำเนินการประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ตามแผนที่กำหนดไว้

15.3 ประเมินผลการดำเนินการประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงาน อื่น เพื่อนำผลมาปรับปรุงแก้ไขให้การดำเนินการมีประสิทธิภาพ

16. การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน แนวทางปฏิบัติ มีดังนี้

16.1 วิเคราะห์สภาพ ปัจจุบัน ปัญหาตามโครงสร้าง ภารกิจของสถานศึกษา

16.2 วิเคราะห์ความเสี่ยงของการดำเนินงานของสถานศึกษากำหนดปัจจัยเสี่ยงและ จัดลำดับความเสี่ยง

16.3 กำหนดมาตรการป้องกันการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในการดำเนินงานของ สถานศึกษา

16.4 วางแผนจัดระบบควบคุมภายในสถานศึกษา

16.5 ให้บุคลากรในสถานศึกษาทุกฝ่ายนำมาตรการป้องกันความเสี่ยงไปใช้ในการ ดำเนินงานของสถานศึกษา

- 16.6 ดำเนินการจัดระบบควบคุมภายในสถานศึกษาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินกำหนด
- 16.7 ประเมินผลการจัดระบบควบคุมภายใน และนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น
- 16.8 รายงานผลการประเมินการควบคุมภายในให้เขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่นตามที่กำหนด
17. งานบริการสาธารณะ แนวทางปฏิบัติ มีดังนี้
- 17.1 จัดให้มีระบบบริการสาธารณะ
- 17.2 จัดระบบข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาไว้บริการสาธารณะ
- 17.3 ให้บริการข้อมูล ข่าวสาร และบริการอื่น ๆ แก่สาธารณะตามความเหมาะสมและศักยภาพของสถานศึกษา
- 17.4 พัฒนาระบบการให้บริการแก่สาธารณะเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ
- 17.5 ประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ
- 17.6 นำผลการประเมินมาพัฒนาและปรับปรุงระบบการให้บริการสาธารณะ
18. งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น แนวทางปฏิบัติ ดังนี้
- 18.1 จัดให้มีบุคลากรรับผิดชอบงานตามความถนัดและความสามารถของแต่ละคน
- 18.2 กำกับ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย
- 18.3 ปรับปรุง พัฒนา แก้ไขการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ

.....

ใบงานที่ 7.4

คำชี้แจง เมื่อศึกษาชุดการเรียนรู้ ชุดที่ 7.4 แล้ว
จงวิเคราะห์ สรุปและตอบคำถามต่อไปนี้

1. ท่านจะนำความรู้ที่ได้จากการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้น
พื้นฐานมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานทั่วไปของสถานศึกษาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ.(2546).คู่มือส่งเสริมการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล.กรุงเทพฯ:
กระทรวงศึกษาธิการ
- ปัญญา แก้วกีฬร และ สุภัทร พันธุ์พัฒนกุล.(2545). การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.กรุงเทพฯ:
โรงพิมพ์คุรุสภา
- อุทัย บุญประเสริฐ.(2545).การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาใน
รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.กรุงเทพฯ:โรงพิมพ์คุรุสภา

ส่วนที่ 3

เครื่องมือประเมินประสิทธิภาพ

โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการนำโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปใช้จริงในภาคสนามนั้น เพื่อให้ทราบว่ามึประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่อย่างไร จะต้องมีเครื่องมือเพื่อการประเมินความมึประสิทธิผลของการพัฒนาตามโปรแกรมด้วย ซึ่งจากผลการศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผลของการพัฒนาวิชาชีพและการพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษาแล้วนั้น ผู้วิจัยประยุกต์ใช้รูปแบบการประเมินประสิทธิผลตามแนวคิดของ Guskey มาเป็นกรอบในการสร้างเครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรม รวม 5 ประเภท ดังนี้

1) แบบประเมินปฏิกริยาการตอบสนองของผู้ร่วมโปรแกรมที่มีต่อโครงการแต่ละโครงการซึ่งเป็องค์ประกอบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ได้ข้อมูลสะท้อนกลับในการนำมาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในแต่ละโครงการ แบบประเมินเป็นแบบมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale)

2) แบบประเมินความรู้ เพื่อใช้ในการประเมินผู้ร่วมโปรแกรมเกี่ยวกับความรู้สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมากน้อยเพียงใด โดยเปรียบเทียบความรู้ของผู้เข้าร่วมโปรแกรมระหว่างก่อนและหลังการพัฒนา (pretest - posttest) เป็นแบบทดสอบแบบเลือกตอบ (multiple choice item) ชนิด 4 ตัวเลือก

3) แบบประเมินทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อใช้ในการประเมินทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผู้ร่วมโปรแกรม ทั้งก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรม แบบประเมินเป็นแบบมาตรวัดประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ และกำหนดให้เป็นการประเมิน โดยผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมโปรแกรม

4) แบบประเมินการนำความรู้และทักษะใหม่สู่การปฏิบัติในภาระงานของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อใช้ในการประเมินผลการนำความรู้ ทักษะที่ได้รับจากการพัฒนาตามโปรแกรมไปใช้สู่การปฏิบัติในภาระงานของผู้บริหารสถานศึกษาของผู้ร่วมโปรแกรม แบบประเมินเป็นแบบมาตรวัดประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ และกำหนดให้เป็นการประเมิน โดยผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมโปรแกรม

5) แบบประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อใช้ในการประเมินผลที่เกิดจากผู้ร่วมโปรแกรมนำความรู้และทักษะไปบูรณาการในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามขอบข่าย 4 งาน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป โดยทำการประเมิน ทั้งก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรม แบบประเมินเป็นแบบมาตรวัดประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ และกำหนดให้เป็นการประเมิน โดยผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมโปรแกรม

แบบประเมินปฏิริยาตอบสนองที่มีต่อโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
คำชี้แจง

1. แบบประเมินชุดนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินปฏิริยาตอบสนองผู้เข้าร่วมโปรแกรมที่มีต่อโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แต่ละโครงการประกอบด้วย ด้านเนื้อหา ด้านกระบวนการ ด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศ และผลที่ได้จากการเข้าร่วมโครงการ
2. เกณฑ์ในการประเมินปฏิริยาตอบสนอง มีดังนี้ 5 หมายถึง มากที่สุด 4 หมายถึง มาก 3 หมายถึง ปานกลาง 2 หมายถึง น้อย 1 หมายถึง น้อยที่สุด

ที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านเนื้อหา						
1	วัตถุประสงค์ของโครงการมีความเหมาะสมและเป็นไปได้					
2	กิจกรรมการพัฒนามีความเหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ					
3	เนื้อหาในการพัฒนามีความสำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา					
4	การวัดและประเมินผลการพัฒนามีความเหมาะสม					
ด้านกระบวนการ						
5	การชี้แจงวัตถุประสงค์ของโครงการต่อผู้ร่วมโครงการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง					
6	การกำหนดระยะเวลาและทรัพยากรเหมาะสมกับกิจกรรมการพัฒนา					
7	ระยะเวลาที่ใช้การพัฒนามีความเหมาะสมและสอดคล้องกับแต่ละกิจกรรม					
8	กระบวนการและกิจกรรมการพัฒนามีความเหมาะสมกับเนื้อหา					
9	ผู้ดำเนินการพัฒนามีการกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนา					
ด้านสภาพแวดล้อมและสื่อประกอบ						
10	สื่อ และเอกสารประกอบการพัฒนามีความสอดคล้องกับกิจกรรมการพัฒนา					
11	โสตทัศนูปกรณ์ ประกอบการพัฒนามีความเหมาะสม					
12	สถานที่ดำเนินการพัฒนามีความเหมาะสม					
13	บรรยากาศในการพัฒนาเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ของกลุ่ม					
ด้านผลที่ได้จากการดำเนินโครงการ						
14	ความรู้ ทักษะใหม่ ที่ได้รับการดำเนินการตามโครงการ					
15	ผลที่เกิดจากการดำเนินการตามโครงการส่งผลให้เกิดประสิทธิผลในภาระงาน					

แบบประเมินความรู้สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก่อนและหลังพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ให้ผู้เข้ารับการประเมินผลการเรียนรู้ในครั้งนี้ ทำเครื่องหมายกากบาท (x) ทับตัวอักษรหน้าคำตอบที่ถูกต้องเพียงข้อเดียว
3. แบบประเมินชุดนี้ มีทั้งสิ้น 50 ข้อ คะแนนเต็ม 50 คะแนน

ข้อ 1 ลักษณะสำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ คือข้อใด

- ก. เป็นการวางแผนที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ
- ข. เป็นการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง
- ค. เป็นเงื่อนไขของการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
- ง. ถูกทุกข้อ

ข้อ 2 ในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ใช้เทคนิค SWOT Analysis ตรงกับข้อใด

- ก. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์การสำหรับนำมาใช้ประโยชน์ในการวางแผน
- ข. การวิเคราะห์องค์ประกอบของแผนว่ามีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุผลสำเร็จเพียงใด
- ค. การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคที่จะมีผลต่อการดำเนินการขององค์การ
- ง. การวิเคราะห์วิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์การ

ข้อ 3 ข้อใด คือ ขั้นตอนแรกของกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

- ก. การกำหนดวิสัยทัศน์
- ข. การวิเคราะห์องค์การ
- ค. การกำหนดกลยุทธ์
- ง. การกำหนดกิจกรรม

ข้อ 4 หัวใจของการกำหนดวิสัยทัศน์ คือข้อใด

- ก. สั้น กระชับ ได้ใจความ
- ข. กำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน
- ค. นำสู่การปฏิบัติได้ภายในปีเดียวหรือใช้เวลาน้อยที่สุด
- ง. ทำให้ทุกคนในองค์การเป็นเจ้าของมีส่วนร่วมรับผิดชอบ

ข้อ 5 ปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องพิจารณาเป็นอันดับแรกในการวางแผนเชิงกลยุทธ์

- ก. ความจำเป็นหรือปัญหาที่จะทำการแก้ไข
- ข. บุคคลผู้รับผิดชอบ
- ค. วัสดุ อุปกรณ์
- ง. งบประมาณ

ข้อ 6 การเขียน พันธกิจ ในแผนเชิงกลยุทธ์ ที่ถูกต้อง คือ ข้อใด

- ก. รายละเอียดของงาน ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาและสิ่งที่ต้องทำเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์
- ข. หน้าที่ของหน่วยงาน ที่ได้รับมอบหมายหรือกำหนดจากนโยบายและสิ่งที่ต้องทำเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์
- ค. กิจกรรมที่จะทำในปีนี้ ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา และสิ่งที่ต้องทำเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์
- ง. ไม่มีข้อใดถูก

ข้อ 7 ถ้าหากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การปรากฏว่า “สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นโอกาสและสภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดแข็ง” องค์การแห่งนั้นควรกำหนดกลยุทธ์ ประเภทใด

- ก. ปรับปรุง
- ข. รุก เพิ่ม ขยาย
- ค. ตัดทอน ถอนตัว
- ง. รักษาสถานภาพ

ข้อ 8 ข้อใดต่อไปนี้เป็น ไม่ใช่ องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน

- ก. วิสัยทัศน์ขององค์การ
- ข. ภารกิจขององค์การ
- ค. กลยุทธ์ขององค์การ
- ง. งบประมาณขององค์การ

ข้อ 9 การกำหนดเป้าหมาย (target) ควรคำนึงถึงสิ่งใดเป็นสำคัญ

- ก. สามารถวัดได้
- ข. ต้องใช้ได้ทั่วทั้งองค์การ
- ค. อยู่ในระดับเดียวกับองค์การอื่น
- ง. แสดงความมุ่งมั่นในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ข้อ 10 ข้อใดต่อไปนี้เป็นประเด็นที่เลือกมาใช้ในการกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพ (efficiency) ของผลผลิต(output)

- ก. ปริมาณ คุณภาพ เวลา สถานที่
- ข. ปริมาณ คุณภาพ ต้นทุน สถานที่
- ค. ปริมาณ เวลา ต้นทุน สถานที่
- ง. ปริมาณ คุณภาพ เวลา ต้นทุน

ข้อ 11 หากท่านได้รับเลือกให้เป็นผู้นำกลุ่ม ท่านควรตามข้อใด จึงจะเหมาะสมที่สุด

- ก. กำหนดเป้าหมายให้กลุ่ม
- ข. วินิจฉัยข้อบกพร่องของสมาชิก
- ค. กำหนดเป้าหมายให้กลุ่ม
- ง. ใช้กระบวนการจูงใจกับสมาชิก

ข้อ 12 ข้อใดต่อไปนี้ ไม่ใช่ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาทีมงาน

- ก. ให้กำลังใจแก่บุคลากรในสถานศึกษา
- ข. วินิจฉัยสั่งการเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหา
- ค. สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิก
- ง. ส่งเสริมให้สมาชิกพัฒนาความคิด

ข้อ 13 ข้อใดต่อไปนี้ ไม่ใช่ เหตุผลของการสร้างทีมงาน

- ก. ต้องการความปลอดภัยส่วนตัว
- ข. ต้องการการยอมรับจากสังคม
- ค. ต้องการความสำเร็จของงาน
- ง. ต้องการสร้างระเบียบวินัยให้หน่วยงานอื่น

ข้อ 14 ประสิทธิภาพของทีมงาน ขึ้นอยู่กับสิ่งใดต่อไปนี้

- ก. กฎ ระเบียบที่ผู้นำทีมงานกำหนด
- ข. ผลประโยชน์ที่สมาชิกจะได้รับ
- ค. คุณลักษณะของสมาชิกในทีม
- ง. จำนวนสมาชิกในทีม

ข้อ 15 ข้อใดต่อไป เป็นปัจจัยที่จะเสริมสร้างทักษะในการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา

- ก. บุคลิกภาพ
- ข. ทักษะการป้อนข้อมูลย้อนกลับ
- ค. ประสบการณ์ความชำนาญการพิเศษ
- ง. ถูกทุกข้อ

ข้อ 16 ข้อใด คือ บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาทีมงาน

- ก. ยกย่อง สรรเสริญ ยอมรับ ให้กำลังใจสมาชิกในทีม
- ข. สนับสนุนให้สมาชิกแสดงความสามารถของแต่ละคน
- ค. เมื่อเกิดปัญหาต้องให้สมาชิกในทีมหาทางแก้ไขปัญหาตนเอง
- ง. ใช้ผลสำเร็จของสมาชิกในทีมเป็นตัวกระตุ้นให้สมาชิกมีความมั่นใจ

ข้อ 17 รูปแบบการตัดสินใจในข้อใดต่อไปนี้จะเหมาะสมที่สุด ที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะนำไปใช้ในการทำงานเป็นทีม

- ก. แบบฉับพลัน ตัดสินใจทันที
- ข. แบบสม่ำเสมอ เหมาะสมกับเวลา
- ค. แบบไตร่ตรอง นำข้อมูลมาพิจารณา
- ง. แบบไม่เร่งร้อน รอจังหวะและโอกาส

ข้อ 18 องค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของทีม คือ ข้อใด

- ก. เป้าหมายที่ชัดเจน
- ข. การประสานงานที่ดี
- ค. มีการเสริมแรงซึ่งกันและกัน
- ง. ถูกทุกข้อ

ข้อ 19 ปัจจัยในข้อใดต่อไปนี้เป็นสำคัญที่สุด ที่ช่วยจะสนับสนุนการทำงานเป็นทีม

- ก. โครงสร้างที่เหมาะสม
- ข. มีเป้าหมายที่ชัดเจน
- ค. บรรยากาศในการทำงาน
- ง. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม

ข้อ 20 ข้อใดต่อไปนี้เป็น ไม่ใช่ องค์ประกอบของทีม

- ก. มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน
- ข. สมาชิกในทีมร่วมกันแก้ปัญหา
- ค. ใช้ภาวะผู้นำในการแก้ปัญหา
- ง. มีกระบวนการทำงานที่ถูกต้อง

ข้อ 21 ข้อใด เป็นการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา โดยยึดหลักการพัฒนาตนเอง

- ก. การรักษาราชการแทน
- ข. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- ค. การมอบอำนาจ
- ง. การสอนงาน

ข้อ 22 ข้อใด คือความหมายของ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร

- ก. ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์
- ข. การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุน เสริมแรงให้กำลังใจแก่บุคลากร
- ค. ความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำ และช่วยแก้ปัญหาให้แก่บุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง
- ง. ความสามารถในการพูด เขียน สื่อสาร ตลอดจนสามารถชักจูง โน้มน้าวให้บุคลากรปฏิบัติตามได้

ข้อ 23 ข้อใด เป็นจุดมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร

- ก. พัฒนาความรู้
- ข. พัฒนาทักษะ
- ค. พัฒนาทัศนคติ
- ง. ถูกทุกข้อ

ข้อ 24 ข้อใดเป็นปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญที่สุด ของการพัฒนาบุคลากร

- ก. ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ที่ดำเนินการพัฒนา
- ข. ปัญหาด้านตัวผู้เข้ารับการพัฒนา
- ค. ปัญหาด้านสถานที่และอุปกรณ์
- ง. ปัญหาด้านวิทยากร

ข้อ 25 ขั้นตอนแรกของกระบวนการพัฒนาบุคลากร คือ ข้อใด

- ก. การวางแผนการพัฒนาบุคลากร
- ข. การระบุความต้องการพัฒนาบุคลากร
- ค. การเลือกวิธีการพัฒนาบุคลากร
- ง. การขอความเห็นชอบของผู้บริหารสถานศึกษา

ข้อ 26 ผู้บริหารสถานศึกษาควรสื่อสารบนพื้นฐานตามข้อใดต่อไปนี้

- ก. สื่อสารต่อไปตรงมา
- ข. สื่อสารตามสถานที่ที่เป็นจริง
- ค. สื่อสารบนข้อมูลที่ถูกต้อง
- ง. สื่อสารโดยใช้ปัญญาควบคุม

ข้อ 27 ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารสถานศึกษาท่านจะมอบหมายงานให้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามข้อใดเป็นผู้รับผิดชอบงานประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษา

- ก. มีความสามารถในการสื่อสารและใช้เทคโนโลยี
- ข. มีมนุษยสัมพันธ์ รู้ภาระงานในสถานศึกษา
- ค. มีบุคลิกภาพที่ดี สุภาพ พุดจาเรียบร้อย
- ง. บุคลิกภาพดี มีความรู้ทางวิชาการ

ข้อ 28 ข้อใดต่อไปนี้ เป็นรูปแบบการสื่อสารตามแนวนอน

- ก. ผู้บริหารสถานศึกษาปรึกษากับครูประจำชั้นประถมศึกษาปีที่ 1
- ข. หัวหน้างานพัสดุปรึกษากับเจ้าหน้าที่พัสดุ
- ค. หัวหน้างานวิชาการปรึกษากับหัวหน้างานงบประมาณ
- ง. รองผู้อำนวยการสถานศึกษาสอบถามเรื่องงานกับครูผู้สอนปฐมวัย

ข้อ 29 เป้าหมายสำคัญของการติดต่อสื่อสารภายในสถานศึกษา คือ ข้อใด

- ก. ผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจ
- ข. ผู้รับข่าวสารทำงานได้
- ค. งานสำเร็จตามภารกิจ
- ง. ผู้รับข่าวสารเข้าใจสิ่งที่ผู้สื่อสารให้ครบถ้วน

ข้อ 30 ข้อใดต่อไปนี้ ไม่ใช่ อุปสรรคของการสื่อสาร

- ก. ทศนคติของผู้รับ
- ข. การตีความข่าวสาร
- ค. เครื่องมือสื่อสาร
- ง. เวลาของการส่งสาร

ข้อ 31 การติดต่อสื่อสารแบบบอกต่อ ๆ ถึงกันจากคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่งเป็นทอด ๆ ไป เป็นการสื่อสารแบบใดต่อไปนี้

- ก. แบบกระจายจากศูนย์กลาง
- ข. แบบบอกต่อตามความพึงพอใจ
- ค. แบบบอกต่อไปยังสมาชิก
- ง. แบบเดี่ยว

ข้อ 32 การสื่อสารเกี่ยวกับการทำงานที่เน้นในเรื่องภารกิจที่ทำและต้องการให้บุคลากรในสถานศึกษากระทำ เป็นการสื่อสารรูปแบบใด

- ก. การสื่อสารจากบนลงล่าง
- ข. การสื่อสารจากล่างขึ้นบน
- ค. การสื่อสารตามแนวนอน
- ง. การสื่อสารแบบวงกลม

ข้อ 33 วิธีการสื่อสารรูปแบบใดเป็นที่นิยมมากที่สุดในปัจจุบัน

- ก. สื่อสารด้วยการพูด
- ข. สื่อสารด้วยการเขียน
- ค. สื่อสารด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์
- ง. สื่อสารด้วยสัญลักษณ์

ข้อ 34 ข้อควรพิจารณาในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการสื่อสาร คือ ข้อใด

- ก. บรรยากาศแห่งความจริงใจ
- ข. ระบบการสื่อสาร
- ค. ลักษณะองค์การ
- ง. ถูกทุกข้อ

ข้อ 35 วัตถุประสงค์สำคัญของการสื่อสารในหน่วยงาน คือ ข้อใด

- ก. เพื่อจูงใจ
- ข. เน้นความเชื่อ
- ค. กระตุ้นการปฏิบัติ
- ง. เพื่อให้ข้อมูลข่าวสาร

ข้อ 36 ข้อใดต่อไปนี้เป็นกล่าวถูกต้องที่สุด

- ก. ความเป็นผู้นำต้องเกี่ยวข้องกับผู้อื่น
- ข. กระบวนการของความเป็นผู้นำจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ
- ค. ผู้นำสามารถใช้อิทธิพลกับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่เท่าเทียมกัน
- ง. ถูกทุกข้อ

ข้อ 37 รูปแบบของผู้นำที่ให้คำแนะนำและปรึกษาหารือ โดยเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอความคิดเห็น สอดคล้องกับผู้นำ แบบใดต่อไปนี่

- ก. ผู้นำแบบสั่งการ
- ข. ผู้นำแบบสนับสนุน
- ค. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม
- ง. ผู้นำแบบมุ่งเน้นความก้าวหน้า

ข้อ 38 ข้อใดต่อไปนี่ ไม่ใช่ ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

- ก. พัฒนาตัดสินใจโดยตนเองเสมอ
- ข. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
- ค. ลดขั้นตอนการดำเนินงานที่ไม่จำเป็น
- ง. วิสัยทัศน์กว้างไกล

ข้อ 39 ข้อใดต่อไปนี่ เรียงลำดับขั้นตอนกระบวนการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

- ก. ระบุปัญหา - ค้นหาทางเลือก - ประเมินทางเลือก - ทำการเลือก - การนำไปปฏิบัติ
- ข. ทำการเลือก - ระบุปัญหา - ค้นหาทางเลือก - ประเมินทางเลือก - การนำไปปฏิบัติ
- ค. ค้นหาทางเลือก - ระบุปัญหา - ประเมินทางเลือก - ทำการเลือก - การนำไปปฏิบัติ
- ง. ระบุปัญหา - ประเมินทางเลือก - ค้นหาทางเลือก - ทำการเลือก - การนำไปปฏิบัติ

ข้อ 40 ข้อใดต่อไปนี่ ไม่ใช่ อุปสรรคต่อการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา

- ก. การเปลี่ยนแปลงในอนาคต
- ข. การมีเวลาในการตัดสินใจมาก
- ค. การมีเวลาในการตัดสินใจน้อย
- ง. การตัดสินใจเน้นที่ความพึงพอใจ

ข้อ 41 ทางเลือกในการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อแก้ปัญหาค่าความขัดแย้งในองค์กร คือ ข้อใด

- ก. การได้ประโยชน์สูงสุด
- ข. ความพอใจสูงสุด
- ค. เป็นไปได้มากที่สุด
- ง. บรรลุเป้าหมายหลายอย่างพร้อม ๆ กัน

ข้อ 42 ต่อไปนี้ข้อใด คือ ข้อดีของการตัดสินใจโดยกลุ่ม

- ก. มีข้อผูกพันสัญญาในการตัดสินใจ
- ข. พึงพอใจในการตัดสินใจ
- ค. เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการเท่านั้น
- ง. เป็นความคิดของคนกลุ่มหนึ่ง

ข้อ 43 การอบรม ประชุมสัมมนาถือว่าเป็นงานหลักในเรื่องใดของผู้บริหารสถานศึกษา

- ก. การนิเทศติดตามงาน
- ข. การพัฒนาบุคลากร
- ค. การเสริมสร้างวินัย
- ง. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข้อ 44 ในสภาพปัจจุบัน ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้รูปแบบใดในการพัฒนาบุคลากรจึงจะเหมาะสม

- ก. การประชุมสัมมนาเป็นหมู่คณะ
- ข. การไปทัศนศึกษาดูงานเป็นหมู่คณะ
- ค. การส่งครูไปอบรมหลักสูตรต่างๆ
- ง. ใช้หลายวิธีขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการพัฒนา

ข้อ 45 ทักษะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ข้อใดสำคัญที่สุด

- ก. ทักษะการสื่อสาร
- ข. ทักษะการวางแผน
- ค. ทักษะการจัดองค์การ
- ง. ทักษะการสอนแนะ

ข้อ 46 “การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุน เสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวให้เข้ากับบุคคลอื่น หรือแสดงบทบาท ผู้นำ ผู้ตาม ได้อย่างเหมาะสม” เป็นความหมายของสมรรถนะตามข้อใดต่อไปนี้

- ก. การเป็นผู้นำ
- ข. การพัฒนาบุคลากร
- ค. การทำงานเป็นทีม
- ง. การสื่อสารและจูงใจ

ข้อ 47 ข้อใด คือ สมรรถนะด้านการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

- ก. การบรรยายพิเศษเรื่องการปฏิรูปการศึกษารอบ 2
- ข. การมอบหมายงานในการประชุมประจำเดือน
- ค. การเป็นวิทยากรอบรมโครงการพัฒนาหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- ง. การจัดระบบโทรศัพท์ภายในโรงเรียนเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการติดต่อสื่อสาร

ข้อ 48 ข้อใด คือ ความหมายของผู้นำ

- ก. บุคคลผู้ทำหน้าที่ประเมินผลงานผู้อื่น
- ข. บุคคลที่ได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น
- ค. บุคคลที่มีความพร้อมด้วยฐานะและคุณวุฒิ
- ง. บุคคลที่ได้รับการเลือกจากกลุ่มได้เป็นหัวหน้า

ข้อ 49 ข้อใดกล่าวถูกต้อง เกี่ยวกับบทบาทของผู้นำ

- ก. วางแผน - วางแนวทางปฏิบัติ - ติดตามผลการปฏิบัติ
- ข. วางแผน - ปฏิบัติ - ติดตามผลการปฏิบัติ
- ค. วางแนวทางปฏิบัติ - ปฏิบัติ - ติดตามผลการปฏิบัติ
- ง. วางโครงสร้างงาน - ปฏิบัติ - ติดตามผลการปฏิบัติ

ข้อ 50 ผู้นำ ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันมากที่สุด คือ ข้อใด

- ก. ผู้นำเชิงคุณลักษณะ
- ข. ผู้นำเชิงพฤติกรรม
- ค. ผู้นำตามสถานการณ์
- ง. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แบบประเมินทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

- กลุ่มทดลอง กลุ่มควบคุม
 ก่อนการพัฒนา หลังการพัฒนา

คำชี้แจง

1. แบบประเมินนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การประเมินทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นการประเมินทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา 6 ด้าน คือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การทำงานเป็นทีม การพัฒนาบุคลากร การตัดสินใจ การสื่อสาร และการเป็นผู้นำ โดยทำเครื่องหมาย “ ” ลงในช่องระดับผลการประเมินที่ตรงตามความเป็นจริงตามความคิดเห็นของท่าน โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

- 5 มากที่สุด** หมายถึง ปรากฏคุณลักษณะเด่นชัดถึง มีลักษณะหลากหลาย หรือสะท้อนคุณภาพในระดับเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง บรรลุผลสัมฤทธิ์เกือบทุกครั้ง หรือตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป ของเป้าหมายงาน มีความต่อเนื่องในเชิงคุณภาพและเป็นแบบอย่างได้ โดยปรากฏร่องรอยคุณภาพจากแหล่งต่างๆ อย่างชัดเจนที่สุด
- 4 มาก** หมายถึง ปรากฏคุณลักษณะเด่นชัด มีลักษณะค่อนข้างหลากหลาย หรือสะท้อนคุณภาพในระดับเป็นที่ยอมรับ เป็นส่วนใหญ่ หรือบรรลุผลสัมฤทธิ์ร้อยละ 70 – 79 ของเป้าหมายงาน มีความต่อเนื่องในเชิงคุณภาพค่อนข้างมากโดยปรากฏร่องรอยคุณภาพจากแหล่งต่างๆ สอดคล้องกันอย่างชัดเจน
- 3 ปานกลาง** หมายถึง ปรากฏคุณลักษณะเด่นชัดพอสมควร มีลักษณะค่อนข้างหลากหลาย หรือสะท้อนคุณภาพในระดับเป็นที่ยอมรับ ปานกลาง หรือบรรลุผลสัมฤทธิ์ร้อยละ 60 – 69 ของเป้าหมายงาน โดยปรากฏร่องรอยคุณภาพบ้างพอสมควร
- 2 น้อย** หมายถึง ไม่ค่อยปรากฏคุณลักษณะ หรือปรากฏพฤติกรรมบ่งชี้ไม่ชัดเจน หรือเกิดขึ้นน้อย หรือบรรลุผลสัมฤทธิ์ ร้อยละ 50-59 ของเป้าหมายงานที่กำหนด
- 1 น้อยที่สุด** หมายถึง ไม่ปรากฏคุณลักษณะ หรือไม่ปรากฏพฤติกรรมบ่งชี้ หรือบรรลุผลสัมฤทธิ์ ต่ำ กว่าร้อยละ 50 ของเป้าหมายงานที่กำหนด

ตอนที่ 1
ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ประเมิน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง () ที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ตอนที่ 1 สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ชื่อผู้รับการประเมิน
2. สถานะของผู้ประเมิน
 - () ผู้บังคับบัญชา
 - () ผู้ใต้บังคับบัญชา
 - () ตนเอง (ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน)

ตอนที่ 2 การประเมินทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านตามความเป็นจริง

ที่	รายการประเมิน	ระดับผลการประเมิน				
		5	4	3	2	1
การวางแผนเชิงกลยุทธ์						
1	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย จุดแข็ง จุดอ่อน ที่มีผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา					
2	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก อันประกอบด้วย โอกาส และอุปสรรค ที่มีผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา					
3	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์ได้ถึงโอกาสและเป้าหมายของการจัดการศึกษา					
4	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน					
5	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง					
6	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้					

ที่	รายการประเมิน	ระดับผลการประเมิน				
		5	4	3	2	1
การทำงานเป็นทีม						
7	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวางแผนการทำงานเป็นทีม					
8	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้					
9	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถให้ความร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อนร่วมงานให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จ					
10	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแก้ปัญหาร่วมกับสมาชิกในทีมได้					
11	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย					
12	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเสริมแรงให้กำลังใจส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานให้บรรลุผล					
13	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแสดงบทบาทผู้นำและผู้ตามได้อย่างเหมาะสม					
14	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถประสานสัมพันธ์ในทีมได้อย่างดี					
15	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปลูกฝังจิตสำนึกให้บุคลากรในสถานศึกษาร่วมกันทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ					
การพัฒนาบุคลากร						
16	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยแก้ปัญหาแก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง					
17	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถในการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการที่เหมาะสม					
18	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างและสร้างเครือข่ายการพัฒนาบุคลากรได้					
19	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสเพื่อนร่วมงาน ได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ					
20	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถถ่ายทอดความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรได้อย่างน่าสนใจ					
21	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวางแผนการพัฒนาบุคลากรได้อย่างเหมาะสม					
22	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์ความต้องการและจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรแต่ละคน					

ที่	รายการประเมิน	ระดับผลการประเมิน				
		5	4	3	2	1
การตัดสินใจ						
23	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์ได้ถึงทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อประกอบการตัดสินใจ					
24	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถตัดสินใจบนพื้นฐานของแนวโน้มโครงสร้าง วัฒนธรรม และทรัพยากรขององค์กร					
25	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจที่มีต่อภารกิจขององค์กร					
26	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับเปลี่ยนแนวทางเลือกจากการตัดสินใจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้					
27	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถระบุปัญหาที่แท้จริงเพื่อทำการตัดสินใจในแต่ละครั้ง					
28	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถค้นหาทางเลือกในการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม					
29	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นให้สมาชิกในกลุ่มทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
การสื่อสาร						
30	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพูดและเขียนในโอกาสต่าง ๆ ได้					
31	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารผ่านสื่อเทคโนโลยีได้					
32	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจูงใจใ้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับ คล้อยตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร					
33	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำเสนอข้อมูลผลการปฏิบัติงานต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้เข้าใจบรรลุตามวัตถุประสงค์					
34	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำเสนอสารสนเทศของหน่วยงานได้อย่างดี					
35	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำเสนอองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของหน่วยงาน					
36	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเตรียมเรื่องที่ต้องการสื่อสารและมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าที่ดี					

ที่	รายการประเมิน	ระดับผลการประเมิน				
		5	4	3	2	1
การสื่อสาร (ต่อ)						
37	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเลือกใช้เทคนิคและเครื่องมือสื่อสารได้อย่างเหมาะสม					
38	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการใช้เทคนิคในการส่งข่าวสารไปยังผู้รับได้อย่างชัดเจนเข้าใจง่าย					
การเป็นผู้นำ						
39	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในความคิด คำพูด และการกระทำของตนเอง					
40	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นให้บุคลากรนำเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ					
41	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำเสนอประเด็นหรือเรื่องที่มีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น					
42	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเป็นพี่เลี้ยงหรือให้คำปรึกษาแนะนำผู้อื่นในการบริหารงานบริหารคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
43	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถส่งเสริมให้ผู้อื่นทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ					
44	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่เสมอ					
45	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ					

แบบประเมิน

การนำความรู้ ทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติในภาระงาน คำชี้แจง

1. แบบประเมินชุดนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินการนำความรู้ ทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปสู่การปฏิบัติในภาระงาน ของผู้เข้าร่วมโปรแกรมที่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การประเมินการนำความรู้ ทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปสู่การปฏิบัติในภาระงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ให้ผู้ประเมินกาเครื่องหมาย ลงในช่องระดับผลการประเมินที่ตรงตามความคิดเห็นของผู้ประเมิน

3. เกณฑ์การประเมิน มีดังนี้

- 5 หมายถึง มีการนำความรู้ ทักษะไปสู่การปฏิบัติในภาระงานอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีการนำความรู้ ทักษะไปสู่การปฏิบัติในภาระงานอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีการนำความรู้ ทักษะไปสู่การปฏิบัติอยู่ในภาระงานในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีการนำความรู้ ทักษะไปสู่การปฏิบัติในภาระงานอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีการนำความรู้ ทักษะไปสู่การปฏิบัติในภาระงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 1 สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง () ที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. ตำแหน่งของผู้ประเมิน

() ผู้บังคับบัญชา

() ผู้ใต้บังคับบัญชา

() ตนเอง (ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน)

ตอนที่ 2 เป็นการประเมินการนำความรู้ ทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปสู่การปฏิบัติในภาระงาน

ที่	รายการประเมิน	ระดับผลการประเมิน				
		5	4	3	2	1
การวางแผนเชิงกลยุทธ์						
1	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน อันจะส่งผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา					
2	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ที่เป็นโอกาส และอุปสรรค อันจะส่งผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา					
3	การวิเคราะห์ได้ถึงโอกาสและเป้าหมายของการจัดการศึกษา					
4	การกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางของสถานศึกษา					
5	การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา					
6	การปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา					
การทำงานเป็นทีม						
7	การวางแผนการทำงานเป็นทีม					
8	การปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้					
9	การให้ความร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน					
10	การแก้ปัญหาร่วมกับสมาชิกในทีม					
11	การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย					
12	การเสริมแรงให้กำลังใจส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานให้บรรลุผล					
13	การแสดงบทบาทผู้นำและผู้ตามได้อย่างเหมาะสม					
14	การประสานและสร้างความสัมพันธ์ในทีม					
15	การปลูกฝังจิตสำนึกให้บุคลากรในสถานศึกษาร่วมกันทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ					
การพัฒนาบุคลากร						
16	การให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยแก้ปัญหาแก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง					
17	การพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการต่างๆ					
18	การสร้างเครือข่ายการพัฒนาบุคลากร					
19	การส่งเสริม สนับสนุนและให้โอกาสเพื่อนร่วมงาน ได้พัฒนาในรูปแบบต่างๆ					
20	การถ่ายทอดความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากร					
21	การวางแผนการพัฒนาบุคลากร					
22	การวิเคราะห์ความต้องการและจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร					

ที่	รายการประเมิน	ระดับผลการประเมิน				
		5	4	3	2	1
การตัดสินใจ						
23	การวิเคราะห์ทิศทางและกลยุทธ์ของสถานศึกษาเพื่อประกอบการตัดสินใจ					
24	การตัดสินใจบนพื้นฐานของแนวโน้มโครงสร้าง วัฒนธรรมของสถานศึกษา					
25	การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจ					
26	การปรับเปลี่ยนแนวทางเลือกจากการตัดสินใจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป					
27	การระบุปัญหาเพื่อทำการตัดสินใจ					
28	การค้นหาทางเลือกในการตัดสินใจ					
29	การกระตุ้นส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
การสื่อสาร						
30	การพูดและเขียนในโอกาสต่าง ๆ					
31	การสื่อสารผ่านสื่อเทคโนโลยีทันสมัย					
32	การจูงใจและโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับและคล้อยตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร					
33	การนำเสนอข้อมูลผลการปฏิบัติงานต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง					
34	การนำเสนอสารสนเทศของสถานศึกษา					
35	การนำเสนอองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับภาระงานของสถานศึกษา					
36	การวางแผนการสื่อสาร					
37	การเลือกใช้เทคนิคและเครื่องมือในการสื่อสาร					
38	การเลือกเทคนิคการส่งข่าวสาร					
การเป็นผู้นำ						
39	การแสดงความคิดเห็น ในโอกาสต่าง ๆ					
40	การกระตุ้นให้บุคลากรนำเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ					
41	การนำเสนอประเด็นหรือเรื่องที่มีผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น					
42	การเป็นพี่เลี้ยงหรือให้คำปรึกษาแนะนำผู้อื่น					
43	การส่งเสริมให้ผู้อื่นทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย					
44	การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในงาน					
45	การกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงาน					

แบบประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

- กลุ่มทดลอง กลุ่มควบคุม
 ก่อนการพัฒนา หลังการพัฒนา

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ ใช้เพื่อประเมินผลที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มควบคุมและกลุ่มตัวอย่าง ตามโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ตามกรอบภาระงาน 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป

2. แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเพื่อประเมินผลที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหาร

สถานศึกษา ที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ชื่อผู้รับการประเมิน.....

- 1.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

- () ผู้บังคับบัญชา
 () ผู้ใต้บังคับบัญชา
 () ตนเอง (ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเพื่อประเมินผลที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ตามกรอบภาระงาน 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ตามเกณฑ์ ดังนี้

- 5 หมายถึง อยู่ในระดับมากที่สุด
 4 หมายถึง อยู่ในระดับมาก
 3 หมายถึง อยู่ในระดับปานกลาง
 2 หมายถึง อยู่ในระดับน้อย
 1 หมายถึง อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ที่	ผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่	ผลการประเมิน				
		5	4	3	2	1
การบริหารงานวิชาการ						
1	การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา					
2	การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนอย่างหลากหลาย					
3	การวัดและประเมินผลผู้เรียนอย่างเป็นระบบ					
4	การวิจัยและพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา					
5	การพัฒนา สื่อ เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา					
6	การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา					
7	การนิเทศภายในสถานศึกษา					
8	การจัดกิจกรรมแนะแนวในสถานศึกษา					
9	การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา					
10	การส่งเสริมและบริการความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน					
11	การประสานความร่วมมือเพื่อพัฒนางานวิชาการกับสถานศึกษาและหน่วยงานอื่น					
การบริหารงบประมาณ						
12	การวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา					
13	การจัดทำและเสนอของบประมาณของสถานศึกษา					
14	การใช้จ่ายงบประมาณตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี					
15	การตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา					
16	การจัดหาและระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา					
17	การลงทุนเพื่อการจัดการศึกษา					
18	การดำเนินการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของสถานศึกษา					
19	การจัดทำระบบบัญชีการเงินของสถานศึกษา					
20	การดำเนินการเกี่ยวกับการพัสดุและสินทรัพย์ของสถานศึกษา					
21	การวางแผนอัตรากำลังในสถานศึกษา					
22	การพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา					

ที่	ผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่	ผลการประเมิน				
		5	4	3	2	1
การบริหารงานบุคคล						
21	การวางแผนอัตรากำลังในสถานศึกษา					
22	การพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา					
23	การดำเนินการสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา					
24	การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง					
25	การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อประกอบการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ					
26	การส่งเสริมและพัฒนาการรักษาวินัยของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา					
การบริหารงานทั่วไป						
27	การจัดระบบงานสารบรรณของสถานศึกษา					
28	การทำระบบข้อมูลสารสนเทศสถานศึกษา					
29	การปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน					
30	การประสานเครือข่ายเพื่อพัฒนาสถานศึกษา					
31	การดูแล บำรุง รักษา อาคารสถานที่ สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาให้มีความปลอดภัยเอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน					
32	การจัดทำสำมะโนนักเรียนในเขตบริการของสถานศึกษา					
33	การรับเด็กเข้าเรียนเป็นไปตามนโยบายและระเบียบของหน่วยงานต้นสังกัด					
34	การจัดกิจกรรมส่งเสริมและบริการผู้เรียนของสถานศึกษา					
35	การประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ข้อมูล ผลการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้หน่วยงานต้นสังกัดและผู้เกี่ยวข้องทราบ					

ส่วนที่ 4

แนวทาง เงื่อนไข ตัวชี้วัดความสำเร็จ

การนำโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้

ในการที่หน่วยงานหรือผู้มีหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรจะนำโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปใช้นั้น ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางการนำโปรแกรมไปใช้ เงื่อนไขความสำเร็จและตัวชี้วัดความสำเร็จ ดังนี้

1. แนวทางการนำโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้

1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัด

1.1.1 ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัด เห็นความสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการกำหนดเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา ในสังกัด

1.1.2 ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัด ใช้ผลการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นมาตรการในการจูงใจ อาทิ การเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี การเลื่อนตำแหน่งและวิทยฐานะที่สูงขึ้น เป็นต้น

1.2 หน่วยงานหรือผู้มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

1.2.1 ศึกษารายละเอียดของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยละเอียดเพื่อให้การพัฒนาประสบผลสำเร็จ

1.2.2 วางแผนการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยประสานผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย จัดเตรียมเอกสาร แบบประเมิน แบบทดสอบที่จะใช้ในการประเมินผลการพัฒนาตามโปรแกรมให้ชัดเจน

1.2.3 ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องมีความมุ่งมั่น ตั้งใจ ดูแลการพัฒนาตามโปรแกรมอย่างใกล้ชิด ให้มีความสมบูรณ์ ครบถ้วนในทุกขั้นตอน

1.2.4 ควรมีการกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้ารับการพัฒนา ซึ่งเป็นดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และไม่มีความประสงค์จะขอย้ายในระหว่างการพัฒนาตามโปรแกรม

1.3 ผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.3.1 ผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรกำกับ ดูแล และ ติดตามการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาตามโปรแกรมอย่างใกล้ชิด โดยให้ความสำคัญต่อ ผลการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.3.2 ผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กำกับ ติดตาม ประสิทธิภาพในภาระงานของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผลมาจากการพัฒนาสมรรถนะตาม โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.4 ผู้เข้ารับการพัฒนา

1.4.1 ผู้เข้ารับการพัฒนาต้องตระหนักและเห็นความสำคัญของการพัฒนา สมรรถนะตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.4.2 ผู้เข้ารับการพัฒนาต้องสามารถจัดสรรเวลาในการศึกษาให้เหมาะสมกับ กิจกรรมการพัฒนาแต่ละรูปแบบเนื่องจากการพัฒนาตามโปรแกรมจะมีลักษณะต่อเนื่อง โดย แบ่งเป็น 2 ระยะ คือระยะที่ 1 เป็นการพัฒนาภาคทฤษฎี และระยะที่ 2 เป็นการส่งเสริมการนำ ความรู้ ทักษะที่ได้รับสู่การปฏิบัติ ในภาระงาน

1.4.3 รับข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ผลการประเมินที่เกิดจากการพัฒนาตาม โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อการแก้ไขปรับปรุงและพัฒนา สมรรถนะของตนเองอันจะนำไปสู่ความก้าวหน้าในวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา ต่อไป

2. เงื่อนไขความสำเร็จของโปรแกรม

2.1 ผู้ที่เข้ารับการพัฒนาต้องมาสามารถให้เวลากับการดำเนินการพัฒนาในแต่ละระยะ ตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างจริงจังและสามารถดำเนินการ ให้ครบตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการพัฒนา

2.2 หน่วยงานที่นำโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะไปใช้ต้องทำความเข้าใจโปรแกรมให้ดีและ สามารถปรับโปรแกรมการพัฒนาให้เข้ากับกิจกรรมของการพัฒนาอย่างเหมาะสม โดยคำนึงถึง ธรรมชาติของผู้เข้ารับการพัฒนาซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. ตัวชี้วัดความสำเร็จของโปรแกรมสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.1 ผู้เข้าร่วมโปรแกรมมีความรู้ ทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่กำหนด

3.2 ปฏิกริยาตอบสนองต่อโปรแกรมของผู้เข้าร่วมโปรแกรม

3.3 ผู้เข้าร่วมโปรแกรมมีทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามที่กำหนด

3.4 ผู้เข้าร่วมโปรแกรมมีการนำความรู้ ทักษะที่ได้รับจากการพัฒนาไปสู่การปฏิบัติในภาระงาน

3.5 ผลงานที่เกิดจากการที่ผู้เข้าร่วมโปรแกรมนำความรู้ ทักษะที่ได้จากการพัฒนาไปสู่การปฏิบัติในภาระงาน

@@@@@@@@@@@@

บทที่ 7

สรุปผล อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การวิจัยและพัฒนาในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 2) เพื่อประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มเป้าหมายของการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม กลุ่มละ 30 คน เป็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมหนองคาย เขต 2 ซึ่งได้มาโดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ กรอบเนื้อหาที่นำมาเป็นกรอบในการพัฒนาตามโปรแกรม ประกอบด้วย สมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งได้มาจากการสังเคราะห์แนวคิดขององค์การและนักวิชาการ รวม 6 สมรรถนะ คือ 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 2) การทำงานเป็นทีม 3) การพัฒนาบุคลากร 4) การตัดสินใจ 5) การสื่อสาร และ 6) การเป็นผู้นำ หลังจากพัฒนาโปรแกรมได้มีการนำโปรแกรมไปทดลองในภาคสนามเพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพโดยกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการทดลองโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคสนาม ไว้เป็นเวลา 1 ภาคเรียน คือ ภาคเรียนที่ 1/2553

วิธีการดำเนินการวิจัยและพัฒนาครั้งนี้ มีขั้นตอนการดำเนินการ 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรมเป็นการตรวจสอบกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (theoretical framework) โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรายละเอียดโปรแกรม เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยดำเนินการจัดสร้างรายละเอียดโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและเอกสารประกอบโปรแกรมจากกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 2 โครงการ คือ 1) โครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) โครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และเอกสารประกอบโปรแกรม จำนวน 7 เล่ม

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบและปรับปรุงโปรแกรม เป็นขั้นตอนการตรวจสอบโปรแกรมและเอกสารประกอบโปรแกรม เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมรวมทั้งเอกสารประกอบโปรแกรมทั้ง 7 เล่ม ซึ่งการดำเนินการในขั้นตอนนี้ แบ่งออกเป็น 4 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 เป็นการตรวจสอบเบื้องต้นและการแก้ไข ระยะที่ 2 เป็นการตรวจสอบครั้งสำคัญและการปรับปรุงแก้ไขดำเนินการโดยวิธีการจัดอภิปรายกลุ่ม (focus group discussion) ระยะที่ 3 เป็นการตรวจสอบเพื่อยืนยันและแก้ไขโปรแกรม โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน เพื่อหาค่า IOC และระยะที่ 4 เป็นการดำเนินการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 9 ท่าน

ขั้นตอนที่ 4 การสร้างเครื่องมือประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรม เป็นขั้นตอนการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมก่อนนำไปใช้ในขั้นตอนการทดลองโปรแกรมในภาคสนาม รวม 5 ประเภท ดังนี้ 1) แบบประเมินปฏิกริยาตอบสนองต่อโปรแกรม 2) แบบประเมิน

ความรู้สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) แบบประเมินทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 4) แบบประเมินการนำความรู้ ทักษะไปสู่การปฏิบัติในภาระงาน และ 5) แบบประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่

ขั้นตอนที่ 5 การทดลองโปรแกรมในภาคสนาม เป็นขั้นตอนการนำโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปทดลองในภาคสนามกับกลุ่มเป้าหมายซึ่ง ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2 เป็นระยะเวลา 1 ภาคเรียน (ภาคเรียนที่ 1/2553) และในการทดลองโปรแกรมในภาคสนามใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบกึ่งทดลอง (quasi-experimental) แบบสองกลุ่มมีกลุ่มควบคุมวัดก่อนและหลังการทดลอง (pretest-posttest control and experimental groups design)

7.1 สรุปผลการวิจัยและพัฒนา

7.1.1 สรุปผลการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีส่วนประกอบสำคัญ ดังนี้ ส่วนที่ 1 ความนำ เป็นส่วนนำของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย แนวคิดหลักการ วัตถุประสงค์ของโปรแกรม และคำชี้แจง ส่วนที่ 2 รายละเอียดโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยรายละเอียดแต่ละโครงการซึ่งนำเสนอในรูปแบบสมเหตุสมผล (log frame) มี 2 โครงการ ดังนี้ โครงการที่ 1 โครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นแนวทางดำเนินการพัฒนาความรู้ ทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในระยะที่ 1 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีความรู้ และทักษะ ตามสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยนำรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพมาใช้ในการพัฒนา แบบผสมผสาน ดังนี้ 1) การจัดทำคู่มือ 2) การปฐมนิเทศ 3) การศึกษาด้วยตนเอง 4) การฝึกอบรม 5) การสืบค้น 6) การศึกษาเป็นกลุ่ม และ 7) การศึกษาดูงาน โดยการบูรณาการรูปแบบการพัฒนาและสามารถปรับให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ โครงการที่ 2 โครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารขั้นพื้นฐาน เป็นแนวทางดำเนินการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในระยะที่ 2 ต่อเนื่องจากระยะที่ 1 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมนำความรู้ ทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับจากการพัฒนาไปสู่การปฏิบัติงานภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อันจะส่งผลให้เกิดผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ โดยนำรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพมาใช้ในการพัฒนา แบบผสมผสาน ดังนี้ 1) การสังเกตหรือการประเมิน 2) การให้ส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนาและปรับปรุง 3) การจัดระบบพี่เลี้ยง และ 4) การพัฒนาในงานโดยการบูรณาการรูปแบบการพัฒนาและสามารถปรับให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ เช่นกัน และ 3) เอกสารประกอบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นเอกสารที่ใช้ประกอบการพัฒนาตามโปรแกรมในแต่ละโครงการ ประกอบด้วย ชุดการเรียนรู้ จำนวน 7 เล่ม ดังนี้ เล่มที่ 1 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ เล่มที่ 2 การทำงานเป็นทีม เล่มที่ 3 การพัฒนาบุคลากร เล่มที่ 4 การตัดสินใจ เล่มที่ 5 การสื่อสาร เล่มที่ 6 การเป็นผู้นำ และเล่มที่ 7 การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนที่ 3 เครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรม

พัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคสนาม เป็นเครื่องมือที่ใช้ในขั้นตอนการทดลอง โปรแกรมในภาคสนาม ประกอบด้วย 5 ประเภท ดังนี้ 1) แบบประเมินปฏิกริยาตอบสนองต่อโปรแกรม 2) แบบประเมินความรู้ตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) แบบประเมินทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 4) แบบประเมินการนำความรู้ ทักษะไปสู่การปฏิบัติ 5) แบบประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ และ ส่วนที่ 4 แนวทาง เจื่อนไข ตัวชี้วัดความสำเร็จในการนำโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้เป็นการสร้างความเข้าใจและศึกษาแนวทางการนำโปรแกรมไปใช้ประกอบด้วย 1) แนวทางการนำโปรแกรมไปใช้ 2) เจื่อนไขความสำเร็จของโปรแกรม และ 3) ตัวชี้วัดความสำเร็จของโปรแกรมจากที่กล่าวมาข้างต้น จึงพอสรุปส่วนประกอบของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นดังภาพที่ 16



ภาพที่ 16 ส่วนประกอบของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

7.1.2 สรุปผลการประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สรุปผลการประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคสนาม สรุปได้ เป็นดังนี้

1. ผลการประเมินปฏิบัติการตอบสนองต่อโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ปรากฏผล ดังนี้

1.1 ผู้ที่เข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มทดลอง มีปฏิบัติการตอบสนองต่อโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โครงการภาคทฤษฎี เพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.35$) หากพิจารณาเป็นรายด้านมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยด้านที่มีความพึงพอใจสูงสุดเรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ ด้านสภาพแวดล้อมและสื่อประกอบ ($\bar{X} = 4.43$) ด้านกระบวนการ ($\bar{X} = 4.42$) และด้านเนื้อหา ($\bar{X} = 4.33$) ตามลำดับ

1.2 ผู้ที่เข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มทดลอง มีปฏิบัติการตอบสนองต่อโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ระยะที่ 2) โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.37$) หากพิจารณาเป็นรายด้านมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยด้านที่มีความพึงพอใจสูงสุดเรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ ด้านเนื้อหา ด้านผลที่ได้จากการเข้าร่วมโครงการ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = 4.43$) ด้านกระบวนการ ($\bar{X} = 4.32$) และด้านสภาพแวดล้อมและสื่อประกอบ ($\bar{X} = 4.30$) ตามลำดับ

2. ผลการประเมินความรู้สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ปรากฏผล ดังนี้

2.1 ผู้ที่เข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มทดลอง มีความรู้สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยกลุ่มทดลองมีคะแนนความรู้สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาตามโปรแกรม

2.2 ผู้ที่เข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในกลุ่มควบคุม มีความรู้สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยกลุ่มควบคุมมีคะแนนความรู้สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาตามโปรแกรม

2.3 ผู้ที่ร่วมโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มทดลองกับกลุ่มควบคุม มีความรู้สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหลังการพัฒนาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยกลุ่มทดลองมีคะแนนความรู้สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสูงกว่ากลุ่มควบคุม

3. ผลการประเมินทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ปรากฏผล ดังนี้

3.1 ผู้ที่เข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มทดลอง มีทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนาโดยรวมและทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหลังการพัฒนาตามโปรแกรมสูงกว่าก่อนการพัฒนา

3.2 ผู้ที่เข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานในกลุ่มควบคุม มีทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนาโดยรวมและด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยกลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารหลังการพัฒนาตามโปรแกรมสูงกว่าก่อนการพัฒนา ส่วนด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการตัดสินใจ ด้านการสื่อสาร และด้านการเป็นผู้นำไม่พบความแตกต่าง

3.3 ผู้ที่เข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มทดลอง กับกลุ่มควบคุม มีทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหลังการพัฒนาตามโปรแกรมโดยรวมและด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการตัดสินใจ ด้านการสื่อสาร ด้านการเป็นผู้นำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยกลุ่มทดลองมีทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสูงกว่ากลุ่มควบคุม

4. ผลการประเมินการนำความรู้ ทักษะใหม่สู่การปฏิบัติในภาระงาน ปรากฏผล ดังนี้

ผู้ที่เข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มทดลอง มีการนำความรู้ ทักษะใหม่สู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนาโดยรวมและทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยการนำความรู้ ทักษะใหม่สู่การปฏิบัติภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหลังการพัฒนาตามโปรแกรมสูงกว่าก่อนการพัฒนา

5. ผลการประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ปรากฏผล ดังนี้

5.1 ผู้ที่เข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มทดลอง มีผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนาโดยรวมและทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่หลังการพัฒนาตามโปรแกรมสูงกว่าก่อนการพัฒนา

5.2 ผู้ที่เข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มควบคุม มีประสิทธิภาพผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนาโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยกลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพผลงานหลังการพัฒนาตามโปรแกรมสูงกว่าก่อนการพัฒนา

5.3 ผู้ที่เข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มทดลอง กับกลุ่มควบคุม มีผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่หลังการพัฒนาโดยรวมและด้านการบริหารงาน วิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงานบริหารทั่วไปแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 ส่วนด้านการบริหารงบประมาณแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่สูงกว่ากลุ่มควบคุม

7.2 การอภิปรายผลการวิจัย

จากสรุปผลการวิจัยดังกล่าวมาแล้วข้างต้นนั้น ผู้วิจัยจะนำประเด็นสำคัญมาอภิปรายผล ดังนี้

7.2.1 การประเมินปฏิกริยาตอบสนองต่อโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การประเมินปฏิกริยาตอบสนองที่มีต่อโปรแกรมมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมโปรแกรมในกลุ่มทดลองว่ามีความคิดเห็นหรือพึงพอใจต่อโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมากน้อยเพียงใด จากผลการวิจัยพบว่า ผู้เข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีปฏิกริยาตอบสนองต่อโครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและโครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นส่วนประกอบของโปรแกรมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีประสิทธิภาพ เห็นได้จากผู้เข้าร่วมโปรแกรมมีความพึงพอใจในการเข้าร่วมโครงการที่เป็นส่วนประกอบของโปรแกรม ทั้งนี้เป็นเพราะโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ออกแบบและพัฒนาจากกรอบแนวคิดพื้นฐานที่ผ่านการตรวจสอบกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีโดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งโปรแกรมดังกล่าวยังผ่านการตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขให้มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ะจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ รวมทั้งสิ้น 4 ระยะ ทำให้มีความสอดคล้องกับบริบทและความต้องการของกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมโปรแกรมในครั้งนี้ส่งผลให้กลุ่มทดลองที่เข้าร่วมโปรแกรมมีปฏิกริยาตอบสนองต่อโปรแกรมอยู่ในระดับมากทั้งสองโครงการ กล่าว คือ กลุ่มทดลองที่เข้าร่วมโปรแกรมมีปฏิกริยาตอบสนองต่อโครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมากโดยมีความคิดเห็นว่าวัตถุประสงค์ของโครงการ กรอบเนื้อหา ระยะเวลาที่ใช้ กระบวนการและกิจกรรมการพัฒนา และสื่อที่สนับสนุนประกอบการพัฒนา มีความเหมาะสมมากที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะว่าโครงการนี้ซึ่งเป็นส่วนประกอบของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่นำมาทดลองกับกลุ่มเป้าหมายในครั้งนี้ ผ่านการตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขจากข้อเสนอแนะ และคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในหลายขั้นตอนจนที่มีความเหมาะสมบริบทและความต้องการของผู้เข้าร่วมโปรแกรม ทั้งนี้วัตถุประสงค์ของโครงการ มุ่งหวังเพื่อพัฒนาผู้เข้าร่วมโครงการให้มีความรู้ ทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ถือว่ามีความสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในยุคปฏิรูปการศึกษา และสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีโครงการพัฒนาครูทั้งระบบถือเป็นนโยบายที่ต้องดำเนินการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีศักยภาพและ

มีสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในทุกตำแหน่ง สำหรับประเด็นที่ผู้เข้าร่วมโครงการเห็นว่ากรอบเนื้อหาที่นำมาพัฒนาในครั้งนี้มีความเหมาะสมมากที่สุดเป็นเพราะกรอบสมรรถนะที่นำมาพัฒนาในครั้งนี้ได้จากการสังเคราะห์สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะขององค์การและนักวิชาการทั้งของไทยและต่างประเทศซึ่งมีความเห็นสอดคล้องกันมากที่สุดว่าสมรรถนะที่มีผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องมีมากที่สุด คือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การทำงานเป็นทีม การพัฒนาบุคลากร การตัดสินใจ การสื่อสาร และการเป็นผู้นำ ซึ่งสมรรถนะเหล่านี้ล้วนมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในฐานะผู้บริหารการศึกษาเพราะถ้าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานก็จะส่งผลให้ผลงานมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ ส่วนระยะเวลาและกระบวนการพัฒนาที่ผู้เข้าร่วมโครงการเห็นว่ามีความเหมาะสมมากที่สุด เป็นเพราะการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามโครงการในระยะที่ 1 ผู้วิจัยได้กำหนดระยะเวลาของการพัฒนาในแต่ละกิจกรรมตามรูปแบบการพัฒนาไว้อย่างชัดเจนโดยคำนึงถึงโอกาสและความเหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดการทับซ้อนกับกรอบปฏิบัติงานประจำของผู้เข้าร่วมโครงการตลอดจนนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด ส่วนกระบวนการหรือกิจกรรมที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการพัฒนาตามโครงการนี้ผู้วิจัยได้นำรูปแบบการวิชาชีพที่ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการทั้งของไทยและต่างประเทศมาผสมผสานและบูรณาการเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่มีความต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Castteter & Young (2000) Guskey (2000) และวิโรจน์ สารรัตนะ (2551) ที่กล่าวว่า แนวคิดใหม่ของการพัฒนาวิชาชีพต้องเป็นโครงการที่มีปฏิสัมพันธ์กันและส่งผลซึ่งกันและกัน มุ่งผู้รับการพัฒนา พัฒนาศักยภาพบุคลากร มีการพัฒนาอย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่อง เป็นต้น ส่วนปฏิกิริยาตอบสนองต่อโครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของกลุ่มทดลองนั้น ด้านที่กลุ่มทดลองผู้เข้าร่วมโครงการมีความพึงพอใจและเห็นว่ามีความเหมาะสมมากที่สุด คือ การกำหนดระยะเวลาการพัฒนา ทั้งนี้เนื่องจากการดำเนินการทดลองโปรแกรมตามโครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระยะที่ 2 กำหนดไว้ 1 ภาคเรียนคือ ภาคเรียนที่ 1/2553 (พฤษภาคม-ตุลาคม 2553) เป็นระยะที่มีความเหมาะสมเพื่อให้กลุ่มทดลองที่เข้าร่วมโครงการได้นำความรู้ ทักษะตามสมรรถนะที่ได้จากการทดลองโปรแกรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในภาระงาน 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป และอีกด้านหนึ่งที่กลุ่มทดลองมีความพึงพอใจและเห็นว่ามีความเหมาะสมมากที่สุดคือ ความรู้ ทักษะใหม่ที่ได้รับจากการทดลองโปรแกรม ที่เป็นเช่นนั้นก็เพราะ เมื่อผู้เข้าร่วมโครงการได้รับการพัฒนาความรู้ตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจากโครงการที่ 1 และมีการนำไปสู่การปฏิบัติก็จะก่อให้เกิดทักษะเพิ่มขึ้น รวมทั้งกิจกรรมการพัฒนาที่นำมาใช้ในการทดลองโปรแกรมตามโครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการนำรูปแบบการพัฒนามาใช้แบบผสมผสานและบูรณาการกัน และดำเนินการในลักษณะต่อเนื่องกัน อาทิ เช่น รูปแบบการพัฒนาในระหว่างปฏิบัติงาน การเป็นพี่เลี้ยง หรือการให้มีส่วนร่วมในการปรับปรุงและพัฒนา เป็นต้น ดังนั้น จึงทำให้ผู้เข้าร่วมโครงการมีความเห็นว่าได้รับความรู้ ทักษะใหม่จากการดำเนินการตามโครงการมากที่สุดด้วยเหตุนี้

7.2.2 การประเมินความรู้สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การประเมินความรู้สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการวัดความรู้สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมโปรแกรมเพื่อเปรียบเทียบผลการประเมินก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรมและเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มทดลองกับกลุ่มควบคุมว่าผลจะเป็นอย่างไร แตกต่างกันหรือไม่ จากผลการวิจัย พบว่า ผลการประเมินความรู้สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคสนาม พบว่า กลุ่มทดลองที่เข้าร่วมโปรแกรมมีความรู้สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพิ่มขึ้นหลังการพัฒนาและสูงกว่ากลุ่มควบคุม แสดงให้เห็นว่า โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้นมีประสิทธิภาพส่งผลต่อการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อันประกอบด้วย การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การทำงานเป็นทีม การพัฒนาบุคลากร การตัดสินใจ การสื่อสาร และการเป็นผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผ่านการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งสอดคล้องกับผล การวิจัยรูปแบบการพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาและผู้เรียนในการใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาเรียนรู้ตลอดชีวิต (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553) การพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในองค์กรข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (สุรวุฒิชัยญลักษณ์, 2550) การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมทางไกลเรื่องการวิจัยและพัฒนางานวิชาการ (สมคิดพรหมจรรย์ และ สุพัตกร พิบูลย์, 2552) การวิจัยและพัฒนากระบวนการสร้างวิสัยทัศน์สู่การพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้วยกระบวนการทางธรรมชาติบนฐานการวิจัยในชั้นเรียน (สมคิด สวอนไพบูลย์ และคณะ, 2550) และการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ชัยรัตน์ หลายวัชรกุล, 2547) ซึ่งเมื่อนำผลผลิตหรือนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นไปทดลองในภาคสนาม ต่างพบว่า ผลก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผลหลังการทดลองสูงกว่าก่อนการทดลอง ทั้งนี้เป็นเพราะส่วนประกอบของโปรแกรมอันประกอบด้วยโครงการหลัก 2 โครงการ คือ 1) โครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นโครงการที่ดำเนินการในระยะที่ 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้รูปแบบการพัฒนาวิชาชีพบุคลากร ได้แก่ การจัดทำคู่มือประกอบโปรแกรม การปฐมนิเทศ การศึกษาด้วยตนเอง การฝึกอบรมเข้ม การสืบค้นการศึกษาเป็นกลุ่ม และการศึกษาดูงาน มาใช้แบบผสมผสาน รวมทั้งมีเอกสารประกอบการทดลองโปรแกรมในภาคสนาม ะยะนี้รวม 6 เล่ม คือ เล่มที่ 1 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ เล่มที่ 2 การทำงานเป็นทีม เล่มที่ 3 การพัฒนาบุคลากร เล่มที่ 4 การตัดสินใจ เล่มที่ 5 การสื่อสาร และเล่มที่ 6 การเป็นผู้นำ และ 2) โครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นโครงการที่ดำเนินการต่อเนื่องหลังจากสิ้นสุดการดำเนินการตามโครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในระยะที่ 1 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาสมรรถนะและส่งเสริมสนับสนุนให้มีการนำความรู้ ทักษะที่ได้รับจากการเข้าร่วมโปรแกรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานตามขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการนำรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพ ได้แก่ การให้มีส่วนร่วมในการสังเกตและการประเมิน การให้มีส่วนร่วมในการปรับปรุงและพัฒนา การเป็นพี่เลี้ยง และการพัฒนาในงาน มาประยุกต์ใช้แบบผสมผสาน และยังมีเอกสารประกอบการทดลองโปรแกรมกับ

กลุ่มเป้าหมาย 1 เล่ม คือ การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากส่วนประกอบและรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพที่หลากหลายดังกล่าวทำให้กลุ่มทดลองมีความรู้ตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหลังพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาและสูงกว่ากลุ่มทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ McClelland (1970) ที่ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การพัฒนาองค์ประกอบของสมรรถนะที่เป็นส่วนของความรู้และทักษะของแต่ละคนเป็นส่วนที่สามารถพัฒนาให้มิได้ไม่ยาก เพราะสามารถดำเนินการได้ด้วยการศึกษาและพัฒนาด้วยรูปแบบต่างๆทำให้เกิดความรู้ และหากมีการนำความรู้ไปสู่การฝึกปฏิบัติก็ก่อให้เกิดทักษะ ไม่เหมือนองค์ประกอบสมรรถนะที่เป็นมโนทัศน์เกี่ยวกับตนเอง บุคลิกลักษณะ แรงจูงใจ จิตนาการส่วนบุคคล เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยากเพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในตัวของบุคคล นอกจากนั้นแล้ว ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Malcolm S. Knowles (1960) ที่ได้สรุปทฤษฎีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่สมัยใหม่ (Modern Adult Learning Theory) ที่ว่าผู้ใหญ่จะเกิดการเรียนรู้ได้ดี ถ้าหากตรงกับความต้องการและความสนใจของบุคคลนั้นๆ ด้วยเหตุผลดังกล่าว การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามโปรแกรม สอดคล้องและตรงกับความต้องการของเข้าร่วมโปรแกรมเพราะเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ อีกทั้งกรอบเนื้อหาสมรรถนะที่นำมาพัฒนาตามโปรแกรมเป็นสมรรถนะที่สอดคล้องกับสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานของ สำนักงาน ก.ค.ศ.ที่กำหนดให้มีการประเมินเพื่อเลื่อนและมีวิทยฐานะที่สูงขึ้น ด้วยเหตุดังกล่าว จึงทำให้กลุ่มทดลองที่เข้าร่วมโปรแกรมจึงมีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการที่จะพัฒนาตนเองจนทำให้ผลการประเมินความรู้ ทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาตามโปรแกรม รวมทั้งผลการประเมินความรู้ ทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของกลุ่มทดลองสูงกว่ากลุ่มควบคุม สำหรับประเด็นเกี่ยวกับผลการประเมินความรู้ของกลุ่มควบคุมหลังทดลองโปรแกรมสูงกว่าก่อนทดลองโปรแกรม ทั้งนี้เนื่องจากในระหว่างทดลองโปรแกรมในภาคสนาม สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ดำเนินโครงการพัฒนาครูทั้งระบบ ตามแผนปฏิบัติการไทยเข้มแข็ง ซึ่งเป็นการดำเนินการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกตำแหน่ง จึงทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นกลุ่มควบคุมมีความรู้เพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับก่อนการทดลองโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคสนาม

7.2.3 การประเมินทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การประเมินทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การประเมินความรู้สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการประเมินทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมโปรแกรมเพื่อเปรียบเทียบผลการประเมินก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรมและเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มทดลองกับกลุ่มควบคุมว่าผลจะเป็นอย่างไร แตกต่างกันหรือไม่ จากผลการวิจัยที่พบว่า ผู้ที่เข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มทดลอง มีทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนาโดยรวมและทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหลังการพัฒนาตามโปรแกรมสูงกว่าก่อนการพัฒนาและมีทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสูงกว่ากลุ่มควบคุม ที่เป็นเช่นนี้เป็นเพราะการออกแบบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีแนวทางการ

พัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาโดยเฉพาะในด้านความรู้ (knowledge) และทักษะ (skills) สมรรถนะที่จำเป็นและสอดคล้องกับความต้องการและจำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาโดยผ่านการดำเนินการพัฒนาในสองโครงการหลักคือ โครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและโครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งในแต่ละโครงการได้นำเอารูปแบบการพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษามาประยุกต์ใช้แบบผสมผสานและบูรณาการกัน โดยโครงการแรกมุ่งเน้นพัฒนาความรู้ในแต่ละสมรรถนะให้ผู้เข้ารับการพัฒนา มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนโครงการที่สองจะมุ่งเน้นการนำความรู้ที่ได้จากโครงการแรกไปสู่การปฏิบัติในภาระงานซึ่งจะก่อให้เกิดทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 6 ด้าน คือ ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการตัดสินใจ ด้านการสื่อสาร และด้านการเป็นผู้นำ นอกจากนี้ในการพัฒนาโปรแกรมผู้วิจัยยังได้จัดทำเอกสารประกอบการพัฒนาตามโปรแกรมเพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมในกลุ่มทดลองใช้ในชุดการเรียนรู้เพิ่มเติมอีกด้วย ด้วยเหตุผลและการการออกแบบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพจึงส่งผลให้กลุ่มทดลองที่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมมีผลการประเมินทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสูงขึ้นหลังการพัฒนาและสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างเห็นได้ชัดเจน สำหรับกลุ่มควบคุม นั้นจะเห็นได้ว่าผลการประเมินทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนาโดยรวมและด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาบุคลากรพบความแตกต่างกัน โดยกลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารหลังการพัฒนาตามโปรแกรมสูงกว่าก่อนการพัฒนา ส่วนด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการตัดสินใจ ด้านการสื่อสาร และด้านการเป็นผู้นำไม่พบความแตกต่าง ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นกลุ่มควบคุมมีการศึกษาหาความรู้จากแหล่งความรู้อื่น ๆ ที่สามารถเข้าถึงได้ หรือ หน่วยงานต้นสังกัดอาจจัดฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาจึงทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาเหล่านั้นมีความรู้ ทักษะเพิ่มขึ้นส่งผลให้เกิดความแตกต่างกันระหว่างก่อนและหลังการทดลองโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคสนาม เพราะทักษะตามสมรรถนะจะเกิดขึ้นได้ต้องผ่านกระบวนการพัฒนาและฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ (McClland, 1970)

7.2.4 การประเมินการนำความรู้ ทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้

การประเมินการนำความรู้ ทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ เป็นการประเมินผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมโปรแกรมเพื่อเปรียบเทียบผลการประเมินก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรมว่าผลเป็นอย่างไรแตกต่างกันหรือไม่ จากผลการวิจัย พบว่า หลังการพัฒนานาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มทดลองมีการนำความรู้ ทักษะใหม่สู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาสูงกว่าก่อนการพัฒนาตามโปรแกรม แสดงให้เห็นว่า โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เป็นเพราะว่า กลุ่มทดลองได้รับการกระตุ้น ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการนำความรู้ ทักษะใหม่ที่ได้จากการพัฒนาตามโปรแกรมในระยะที่ 1 ไปสู่การปฏิบัติในภาระงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยการออกแบบการทดลองโปรแกรมในระยะที่ 2 ให้มีนำรูปแบบและกิจกรรมการพัฒนามาใช้แบบผสมผสาน อาทิ เช่น การจัดพี่เลี้ยงให้ความช่วยเหลือ การ

พัฒนาในระหว่างการปฏิบัติงาน การให้มีส่วนร่วมในการประเมินและปรับปรุง เป็นต้น ตลอดจนเมื่อผู้เข้าร่วมโปรแกรมมีความรู้ และได้ฝึกปฏิบัติจริงจนเกิดทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงาน ก.พ. (2553) ที่สรุปแนวทางการเรียนรู้ตามทฤษฎีของบลูม (Bloom's Taxonomy) ว่ามีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน ดังนี้ คือ 1) การพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการต้องเริ่มจากการให้เกิดความรู้ (knowledge) ความเข้าใจ (comprehensive) เกี่ยวกับสมรรถนะแต่ละรายการ โดยต้องสามารถประยุกต์ (application) ใช้ในบริบทหรือสถานการณ์ที่แตกต่างกันในงานได้ ดังนั้น การกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมที่ดีจะต้องเริ่มจากความรู้และความเข้าใจก่อนเพื่อนำไปสู่การประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป 2) ประโยชน์ของการพัฒนาสูงสุดจะไม่เกิดขึ้น หากข้าราชการไม่นำความรู้ ความเข้าใจและการประยุกต์เนื้อหาในหลักสูตรไปใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

7.2.5 การประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่

การประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการประเมินผลงานที่เกิดจากการที่กลุ่มเป้าหมายได้นำความรู้ ทักษะที่ได้รับจากการเข้าร่วมโปรแกรมไปใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเปรียบเทียบผลการประเมินก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรมและเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มทดลองกับกลุ่มควบคุมว่าผลจะเป็นอย่างไร แตกต่างกันหรือไม่ จากผลการวิจัย พบว่า หลังการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มทดลองที่เข้าร่วมโปรแกรมมีผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่สูงขึ้นกว่าก่อนเข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมและสูงกว่ากลุ่มควบคุม แสดงให้เห็นว่า โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เป็นเพราะโปรแกรมวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และมีความคาดหวังให้ผู้เข้ารับการพัฒนาความรู้ทักษะไปสู่การปฏิบัติในภาระงาน 4 ด้าน ประกอบด้วย การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป จนส่งผลให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเห็นได้ว่า ผลการประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่หลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา สอดคล้องกับ Shermon (2004) ที่กล่าวว่า สมรรถนะเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหากบุคคลมีสมรรถนะจะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมทำให้เกิดผลงานและผลลัพธ์ขององค์การ เช่นเดียวกับ Dubois & Rothwell (2004) ที่กล่าวไว้ว่า สมรรถนะเป็นคุณลักษณะที่ทุกคนต้องมีและใช้ได้อย่างเหมาะสมเพื่อผลักดันให้เกิดผลการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย เป็นต้น และเมื่อเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มทดลองกับกลุ่มควบคุมก็พบว่าผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของกลุ่มทดลองที่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสูงกว่ากลุ่มควบคุมที่ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรม ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะสามารถนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ชูชัย สมितिโกร (2550) ที่กล่าวว่า องค์การสามารถนำสมรรถนะไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้หลายด้าน รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะสมรรถนะมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ช่วยให้ทราบว่าสมรรถนะใดบ้างที่จะช่วยทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้สูงกว่ามาตรฐานทั่วไปและยังช่วยในการกำหนดว่าพฤติกรรมการทำงานอะไรบ้างที่จัดว่าเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสม จิตติพัฒน์ พิษญาธาดางษ์ (2548) ยังได้กล่าวไว้ว่า ในปัจจุบันนี้ โลกของเรากำลังก้าวสู่ยุคการดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานขององค์

ความรู้ (knowledge-based economy) นั่นคือ องค์การใดก็ตามที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงหรือมีความรู้ ความสามารถสูงก็จะสามารถสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ พลัสตันท์ โพธิ์ศรีทอง (ม.ป.ป) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับผลการปฏิบัติงานว่า สมรรถนะมีความสัมพันธ์อย่างมากกับผลการปฏิบัติงาน โดยมีความสัมพันธ์กันในลักษณะของการเป็นเหตุหรือปัจจัยที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่นำไปสู่ผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์ของงานหรือองค์การ สมรรถนะจะเปรียบเสมือนเป็นปัจจัยนำเข้า (input) ที่นำไปสู่ผลผลิต (output) และผลลัพธ์ขององค์การ (outcomes) เป็นต้น

จากผลการประเมินดังกล่าว จึงกล่าวได้ว่า โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน เมื่อนำไปทดลองในภาคสนามกับกลุ่มเป้าหมาย โดยมีการใช้รูปแบบการพัฒนาวิชาชีพแบบ ผสมผสานและบูรณาการที่มุ่งเน้นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานเป็น บุคคลที่อยู่ในวัยผู้ใหญ่ กิจกรรมหรือรูปแบบการพัฒนาเน้นการเรียนรู้ที่สามารถศึกษาได้ด้วยตนเอง หรือโดยกลุ่มมากกว่าการสอนโดยตรง ผู้เชี่ยวชาญ วิทยากร จะทำหน้าที่คอยแนะนำหรือช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกเท่านั้น การเรียนรู้จะเกิดขึ้นต่อเมื่อสิ่งที่เรียนรู้มีความหมายและมีประโยชน์ต่อการ ปฏิบัติงานของบุคคลและองค์การ ตลอดจนสามารถสนองตอบความคาดหวังของผู้เข้ารับการพัฒนาตาม โปรแกรม และการเรียนรู้ที่ดีจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายได้นั้นต้องอาศัยประสบการณ์เดิมและ ประสบการณ์ของผู้คนที่ได้รับรู้มาเป็นพื้นฐานในการกำหนดกรอบเนื้อหาในการพัฒนา โดยมุ่งให้เกิด การเรียนรู้ที่คงทนถาวร ด้วยการจูงใจให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ให้โอกาสมีส่วนร่วมในกิจกรรม มีการศึกษาดูงานในหน่วยงานที่มีผลงานดีเด่น (best practices) การ สอนงานด้วยระบบพี่เลี้ยงและได้ลงมือปฏิบัติจริงแบบบูรณาการ ทั้งนี้กิจกรรมการพัฒนาที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับสิ่งที่เคยรู้หรือเคยมีประสบการณ์มาแล้ว ตลอดจนเปิดโอกาสให้ผู้บริหาร สถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่เข้าร่วมโปรแกรมได้เรียนรู้จากประสบการณ์ตรง จึงทำให้การพัฒนาสมรรถนะ ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานบรรลุตามวัตถุประสงค์ของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

จากผลการวิจัยดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น แสดงให้เห็นว่า โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร สถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ได้จากการวิจัยและพัฒนาในครั้งนี้มีประสิทธิภาพตามที่กำหนด ดังจะเห็นได้จาก การที่ผู้เข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อ โปรแกรมทั้งสองโครงการอยู่ในระดับมาก และภายหลังการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะ ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานกลุ่มทดลองมีความรู้ ทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้น พื้นฐาน มีการนำความรู้ทักษะไปสู่การปฏิบัติในภาระงาน และผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ สูงกว่า ก่อนการพัฒนาและสูงกว่ากลุ่มควบคุม เป็นต้น

7.3 ข้อเสนอแนะ

จากผลจากการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในครั้งนี้ได้ข้อเสนอแนะ 2 ประการ ดังนี้

7.3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับนำผลวิจัยไปใช้

7.3.1.1 สำหรับสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

จากผลการวิจัย ชี้ให้เห็นว่า โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน เป็นแนวทางบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาเป็นผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน และเป็นการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในระหว่างปฏิบัติงานในหน้าที่ โดยมีระยะเวลาในการทดลองโปรแกรมในภาคสนามกับกลุ่มเป้าหมาย แบ่งออกเป็น 2 ระยะคือ ระยะที่ 1 เป็นการพัฒนาภาคทฤษฎีเกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ตามโครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน และระยะที่ 2 เป็นการจัด ส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมนำความรู้ ทักษะที่ได้รับจากการดำเนินการในระยะเวลาที่ 1 ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา รวมระยะเวลาทดลองโปรแกรม 1 ภาคเรียน โดยผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่เข้าร่วมโปรแกรมต้องเข้าร่วมกิจกรรมตลอดโปรแกรมตามระยะเวลาดังกล่าว ดังนั้น จึงขอเสนอแนะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่จะเข้าร่วมโปรแกรมต้องมีความตระหนักและเห็นความสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน อีกทั้งยังต้องสามารถจัดสรรเวลาในการเข้าร่วมพัฒนาตามโปรแกรมให้สอดคล้องกับรูปแบบการพัฒนาแต่ละรูปแบบ เนื่องจากการพัฒนาตามโปรแกรมจะมีลักษณะต่อเนื่องและเป็นระบบ

7.3.1.2 สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

จากผลการวิจัย ชี้ให้เห็นว่า ในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานและประสบผลสำเร็จ ผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดการเรียนรู้ มีทักษะ อันจะส่งให้เกิดประสิทธิภาพในภาระงานนั้น ต้องนำรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพบุคลากรที่หลากหลาย แบบผสมผสานและบูรณาการกัน มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมโปรแกรม จึงมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1) ในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานควรนำรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพที่หลากหลาย มาผสมผสานและบูรณาการในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน อาทิ รูปแบบการจัดทำเอกสารคู่มือประกอบการพัฒนา รูปแบบการปฐมนิเทศ รูปแบบการศึกษาด้วยตนเอง รูปแบบการฝึกอบรมเข้ม รูปแบบการสืบทอด รูปแบบการศึกษาเป็นกลุ่ม รูปแบบการศึกษาดูงาน รูปแบบการให้มีส่วนร่วมในการสังเกตและประเมิน รูปแบบการให้มีส่วนร่วมในการปรับปรุงและพัฒนา รูปแบบการเป็นพี่เลี้ยง รูปแบบการพัฒนาในงาน เป็นต้น ไม่ควรใช้เพียงรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งมาใช้ในการพัฒนา

2) วางแผนการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน โดยประสานผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย จัดเตรียมเอกสาร แบบประเมิน แบบทดสอบที่จะใช้ในการประเมินผลการพัฒนาตามโปรแกรมให้ครบถ้วน ชัดเจน

3) กำหนดผู้มีหน้าที่รับผิดชอบการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีความมุ่งมั่น ตั้งใจ ดูแลการพัฒนาตามโปรแกรมอย่างใกล้ชิด เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

4) ผู้บริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรกำกับ ดูแล และติดตามผลการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาตามโปรแกรมอย่างใกล้ชิด โดยให้ความสำคัญต่อผลการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

7.3.1.3 สำหรับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากผลการวิจัย ชี้ให้เห็นว่า ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของโปรแกรมต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการ 1 ภาคเรียนขึ้นไป อีกทั้งยังต้องใช้รูปแบบการพัฒนาที่หลากหลายมาใช้ในการพัฒนาจึงจะประสบผลสำเร็จ ดังนั้น หากจะให้การดำเนินการดังกล่าวเป็นไปด้วยความเรียบร้อย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรดำเนินการ ดังนี้

1) เพื่อให้การดำเนินการตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรให้การสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรสำหรับใช้ในการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามโปรแกรม

2) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรนำโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัด

7.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับวิจัยในครั้งต่อไป

1) ควรทำการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตำแหน่งอื่น ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2) ควรทำการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะตามจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3) ควรทำการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานความรู้ของคุรุสภา กระทรวงศึกษาธิการ

4) ควรทำการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามเกณฑ์ประเมินวิทยฐานะของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.)

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2552). ทศวรรษที่สองของการปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- กীরติ ยศยิ่งยง. (2548). การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: มิสเตอร์ก๊อบปี้ (ประเทศไทย).
- เกริกเกียรติ ศรีเสริมโชค. (2546). การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ. กรุงเทพฯ: โกลบอลคอนเซิร์น.
- เกษม วัฒนชัย. (2546). การผลิตและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- จงกลณี ชูติมาเทวินทร์. (2542). การฝึกอบรมเชิงพัฒนา: Training and Development. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จักร อินทจักร และเกรียงไกร เจียมบุญศรี. (2548). คู่มือการบริหารงานทรัพยากรบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บুদ্ধแบงก์.
- เฉลียว บุรีภักดี. (2545). ชุมชนวิชาการวิจัยชุมชน. กรุงเทพฯ: เอส.อาร์.พรินติ้ง แมสโปรดักส์.
- ชัยรัตน์ หลายวัชรกุล. (2547). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชูชัย สมितिไกร. (2549). การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. (2550). การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฐิติพัฒน์ พิษญาตาดพงศ์. (2548). การพัฒนาระบบสมรรถนะของกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข. เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการ. กรุงเทพฯ: ปูนซีเมนต์ไทย.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2550). มาตรฐาน Competency กันเถอะ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ณัฐรพันธ์ เขจรนนท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ. (2547). การจัดการ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- เดชา เดชะวัฒนไพศาล. (2543). Competency-based Human Resource Management. วารสารการบริหารคน, 21(4), 11-18.
- เดือนใจ ดลประสิทธิ์. (2552). การพัฒนาระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิตนา เขมมณี และสร้อยสน สกลรักษ์. (2540). แบบแผนและเครื่องมือการวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ธเนศ ขำเกิด. (2540). การวิจัยและพัฒนา (R & D) กระบวนการศึกษาค้นคว้าสู่คุณภาพ. วารสารส่งเสริมเทคโนโลยี 24, 134 (3), 156-158.
- อึ้ง ชูทัฬห, พันธณีย์ วิหคโต, ชลลดา จิตติวัฒนพงศ์, สุดาวรรณ เครือพานิช, บัญชา อึ้งสกุล, สำอาง สีหาพงษ์ และคณะ. (2545). การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ: กองวิจัยทางการศึกษา กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ.
- อึ้งศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2548). เริ่มต้นอย่างไรเมื่อจะนำ COMPETENCY มาใช้ในองค์กร. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย- ญี่ปุ่น).
- _____. (2550). COMPETENCY ภาคปฏิบัติเขาทำกันอย่างไร. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย- ญี่ปุ่น).
- _____. (2551). Training Roadmap ตาม Competency เขาทำกันอย่างไร. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย- ญี่ปุ่น).
- นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช. (2544). การวิจัยและพัฒนาเพื่อการปฏิรูปโรงเรียน. กรุงเทพฯ: ภาควิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิพล พลกลาง. (2549). รายงานวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 ปีการศึกษา 2549. เพชรบูรณ์: กลุ่มงานวัดและประเมินผลการศึกษา กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1.
- นิสตาร์ เวชยานนท์. (2548). บทความวิชาการด้าน HR. กรุงเทพฯ: รัตนไตร.
- _____. (2549). Competency - Based Approach. กรุงเทพฯ: กราฟิโก ซิสเต็มส์.
- _____. (2550). Competency Model กับการประยุกต์ใช้ในองค์กรไทย. กรุงเทพฯ: กราฟิโก ซิสเต็มส์.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2548). การจัดการสมัยใหม่ (Modern Management). พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญเชิด ภิญญอนันตพงษ์. (2545). รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์เรื่องการวัดประเมินการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล. (2549). การค้นหาและวิเคราะห์เจาะลึก Competency ภาคปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- _____. (2552). ISO 9001: 2008 กับการบริหารงานบุคคลและฝึกอบรม. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ: ธรรมกมลการพิมพ์.
- พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง. [ม.ป.ป.]. เอกสารประกอบการบรรยายเรื่องผู้บริหารสถานศึกษา/ผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ. [ม.ป.ท.: ม.ป.พ.]. (เอกสารอัดสำเนา).

- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). **วิธีการทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- พิชิต สุขเจริญพงษ์. (2548). **สุดยอดนักบริหาร**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- มนตรี จุฬาวัดนทล. (2537). **ระบบการวิจัยและพัฒนาในประเทศไทย**. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2547). **การวางแผนและนโยบายทางด้านทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: โครงการศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- _____. (2549). **ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม**. กรุงเทพฯ: วี เจ พรินติ้ง.
- วิภา ธรรมโชติ. (2550). **สมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางในระบบราชการไทย**. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วีวรรณ เผ่ากัณหา. (2548). **สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. (2548). **การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วรเทพ ภูมิภักดีพรรณ. (2550). **รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วรรณิ์ โสมประยูร. (2546). **การวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา**. วารสารวิชาการ, 6(6), 10-14.
- _____. (2547). **การวิจัยและพัฒนาในรูปแบบการสอนและสื่อการสอนคณิตศาสตร์ระดับประถมศึกษา**. วารสารการศึกษาเอกชน, 9(83), 26-28.
- วิจารณ์ พานิช. (2550). **ผู้บริหารองค์กรอัจฉริยะ ฉบับนักปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.).
- วิโรจน์ สารัตนะ. (2548). **ผู้บริหารโรงเรียนสามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผล**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ.
- _____. (2551). **การประยุกต์ใช้ Log Frame เพื่อออกแบบโปรแกรมการพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษาสู่กรอบแนวคิดเพื่อการวิจัยและพัฒนา**. วารสารบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น, 4(2), 3-5.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2549). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ**. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ศุภชัย ยาวะประภาส. (2548). **การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย: กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย**. กรุงเทพฯ: จุดทอง.
- สงบ ลักษณะ. (2532). **การวิจัยและพัฒนา**. วารสารการวิจัยอาชีวศึกษา, 1(1), 1-5.

- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา. (2552). **โครงการศึกษารูปแบบสมรรถนะครู และบุคลากรทางการศึกษา ประจำปี พ.ศ. 2551-2552**. กรุงเทพฯ: เดคเคเดีย ดีไซน์.
- สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (2534). **การจัดการระบบการวิจัยและพัฒนาเพื่อสนับสนุน การพัฒนาอุตสาหกรรม**. กรุงเทพฯ: ฝ่ายวิจัยการพัฒนาวិทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย.
- สมคิด พรหมจ้อย และสุพักตร์ พิบูลย์. (2552). **การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมทางไกลเรื่องการวิจัยและ พัฒนางานวิชาการ**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช.
- สมคิด สวธนไพบุลย์ และคณะ. (2550). **การวิจัยและพัฒนาระบบการสร้างวิสัยทัศน์สู่การพัฒนา ทรัพยากรบุคคลด้วยกระบวนการทางธรรมชาติบนฐานการวิจัยในชั้นเรียน**. ชุดโครงการวิจัย การวิจัยและพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์ ศูนย์วิทยาศาสตร์ศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมชาติ กิจยรรยง และอรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. (2550). **เทคนิคการจัดฝึกอบรม**. กรุงเทพฯ: สมาคม ส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย- ญี่ปุ่น).
- สมนึก ทองเอี่ยม. (2550). **การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางใน มหาวิทยาลัยของรัฐ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2545). **แนวคิดการบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูป การศึกษา**. สำนักนิเทศและมาตรฐานการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา แห่งชาติ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2548). **กฎหมายและหนังสือเวียน ของ ก.ค.ศ.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2546). **การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อเก็บข้อมูล Competency**. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.
- _____. (2548). **เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ**. ค้นเมื่อ 21 มิถุนายน 2548, จาก <http://www.ocsc.go.th/ocscems/frontweb/view.jsp?module=document&documentID=doc0000015>.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2549). **การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: ภารกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.).
- _____. (2549). **รวมกฎหมาย กฎ ระเบียบ การบริหารงานบุคคลด้านกฎหมายของข้าราชการ ครูและบุคลากรทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ. (2548). **รายละเอียดของยุทธศาสตร์ชาติ ข้อ 1, 2, 3 ที่ เกี่ยวข้องกับงานโครงการวิจัยแม่บท: การวิจัยและพัฒนาระบบพฤติกรรมไทยแบบ บูรณาการในรางวัลผลงานการวิจัยและพัฒนาระบบพฤติกรรมไทย ประจำปี 2548**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.

- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2547). การพัฒนาองค์กรและบุคลากรแนวคิดใหม่ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพฯ: 21 เซ็นจูรี่.
- _____. (2550). กฎหมายเกี่ยวกับการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา เล่ม 1. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การค้ำของ สกสค.
- _____. (2551). รวมกฎหมายสภาครูและบุคลากรทางการศึกษาสำหรับผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การค้ำของ สกสค.
- _____. (2553). การวิจัยรูปแบบการพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาและผู้เรียนในการใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาเรียนรู้ตลอดชีวิต. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.
- สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). รายงานการวิจัยเรื่อง ความต้องการในการพัฒนาครู สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สีมา สีมานนท์. (2548). ว่าด้วยเรื่องสมรรถนะในมุมมองของเลขาธิการ ก.พ. วารสารข้าราชการ, 50(1), 1-4.
- สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ. (2548). แนวทางพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สุชาติ โสมประยูรและวรรณ โสมประยูร. (2547). เทคนิคและประสบการณ์งานวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาคุณภาพวิชาการ (พว.).
- สุรวุฒิ ยัญญลักษณ์. (2550). การพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กรข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุวิมล ว่องวานิช และนางลักษณ์ วิรัชชัย. (2550). แนวทางให้คำปรึกษาวิทยานิพนธ์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ศูนย์ตำราและเอกสารทางวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2548). การพัฒนาทรัพยากรสู่ Competency-based Development. วารสารการจัดการสมัยใหม่, 3(1), 11-13.
- องอาจ นัยพัฒน์. (2551). การออกแบบการวิจัย: วิธีการเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ และผสมผสานวิธีการ. กรุงเทพฯ: แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2548). Competency Dictionary. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อุกฤษณ์ กาญจนเกต. (2543). การใช้ Competency ในการบริหารงานบุคคล. วารสารบริหารคน, 21(4), 11-18.
- อุทุมพร จามรมาน. (2541). โมเดล. วารสารวิชาการ, 1(2), 22-24.
- Anderson, J.D. (1997). Leadership training initiatives for community college administrators: a focused synthesis of the literature. *Community College Review*, 24, 27-54.
- Bardo, J.W. & Hardman J.J. (1982). *Urban sociology: a systematic introduction*. Illinois: F.E Peacock.

- Boam, R. & Sparrow, P.(1982). **Designing and achieving competency**. New York: McGraw-Hill.
- Boyatzis, R.E. (1982). **The Competence manager: A model for effective performance**. New York: Wiley
- Broge, W.R. (1982). **Applying educational research: A practical guide for teachers**. New York: Longman.
- Brown, W.B. & Moberg, D.J. (1980). **Organization theory and management: A macro Approach**. New York: John Wiley and Sons.
- Bush, Tony. (1986). **Theories of education management**. London: Harper and Row.
- Castetter, W.B. & Young, P.I. (2000). **The human resource function in educational administration**. 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Merrill/Prentice Hall.
- Clark, D. (1999). **Introduction to Competencies**. Retrieved June 30, 2009, from <http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/case/competl.html>.
- Clarke, J.R. (1979). **Executive power: How to use it effectively**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Corcoran, T.B. (1995). **Helping Teachers Teach Well: Transforming Professional Development: Policy Briefs**. New York: Consortium for Policy Research in Education.
- Davis, B. & Ellison, L. (1997). **School leadership for the 21th century**. London: Rutledge.
- De Simone, R.L. and Harris, D.M. (1998). **Human Resource Development**. 2nd ed. Orlando: Dryden press.
- Delmont, T.J. (2002). **A competency model for the position of chair/head of Academic Unit at the University of Minnesota**. Retrieved August 8, 2002, from <http://www.umm.edu/ohr/adp/heads>
- Desseler, G. (2002). **A framework for human resource management**. 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Dessler, G. & Huat, Tan Chwee. (2006). **Human resource management: An Asian Perspective**. Singapore: Pearson Prentice Hall.
- Eith, G.L. (2002). **Visions, roles and competencies of the 21th century community college continuing education department head**. Teacher College, Columbia University. Digital Dissertations IUMI Number 3042337. ProQuest Information and Learning Company Retrieved August 2, 2002, from <http://www.lip.umi.com/dissertations/previewall3042337>.
- Fullan, M. (1991). **The New Meaning of Educational Change**. New York: Teachers College Press.
- Getzels, J.W. & Guba, E.G. (1957). Social behavior and the administration process. **JSTOR: The School Review**, 65(4), 423-441.

- Gilley, J.W. & Egglund, S. (2002). **Principles of Human Resource Development**. 2nd ed. Cambridge, Mass: Pursues.
- Good, C.V. (1973). **Dictionary of Education**. 3rd ed. New York: McGraw-Hill.
- Guskey, T.R. (1995). Professional Development in Education: in Search of the Optimal Mix. In T.R. Guskey, and M. Huberman (eds.), **Professional Development in Education: New Paradigms and Practices**. New York: Teachers College Press.
- Hughes, A.L. (1999). Phylogenies of developmentally important proteins do not support the hypothesis of two rounds of genome duplication early in vertebrate history. **Journal of Molecular Evolution**, 48(5), 565 – 576.
- Husen, T. & Postlethwaite, T.N. (1994). **International encyclopedia of education**. 2nd ed. New York: Pergamon.
- Ingvarson, L. (1998). Professional development as the pursuit of professional standards: The standards-based professional development system. **Teaching and Teacher Education**, 14(1), 127-140.
- Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H. & Gibson, J.L. (1989). **Management: Principles and function**. 4th ed. Illinois: Irwin.
- Johnson, R.B. (1976). **Organization and management of training**. In R.L Craig (Ed.), Training and development handbook: A Guide to human resource development. 2nd ed. New York: McGraw-Hill.
- Keeves, J.P. (1997). **Educational research methodology and measurement**. 4th ed. New York: Pergamon Press.
- Knowles, M.S. (1960). **Handbook of Adult Education in the United States**. Chicago: Adult Education Association of U.S.A
- Lynton, R.P & Pareek, U. (1967). **Training for Development**. USA: Kumarian Press.
- McClelland D.C. (1973). Test for Competence, rather than intelligence. **American Psychologists**, 17(7), 57 – 83.
- McKeen, J.D. & Smith, H.A. (2003). **Making IT Happen: Critical Issues in IT Management**. Ontario: Wiley.
- McShane, S.L. & Von Gilnow, M.A. (2000). **Organizational Behavior**. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Nadler, L. (1989). **Development Human Resources**. 3rd ed. San Francisco: Josses-Bass.
- Pace, R.W., Mills, G.E. & Smith, P.C. (1991). **Human Resource Development: The Field**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Parry, S.B. (1997). **Evaluating the Impact of Traisin**. Alexanda, VA: American Society of Training and Development.

- Robert, J.N. (1990). Leadership program: A Sampler. **Liberal Education**, 76, 42–49.
- Rosenbach, W.E. & Taylor, R.L. (1989). **Contemporary issues in leadership**. Colorado: Westview Press.
- Seldin, P. (1988). **Evaluating and developing administrative performance**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Shermon, D. (2004). **Competency Based HRM: A Strategic Resource for Competency Mapping Assessment and Development Centre's**. New Delhi: Tata McGraw-hill.
- Slocum, J.W., Jackson, S.E. & Hellriegel, D. (2008). **Competency-Based Management**. Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Sparks, D. & Loucks-Horsley, S. (1989). Five models of development for teacher. **Journal of Staff Development**, 10(4), 40–57.
- Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993). **Competence at Work: Models for Superior Performance**. New York: John Wiley & Sons.
- Summers, Della. (1987). **Longman dictionary of contemporary English**. England: Longman.
- Sydanmaanlakka, P. (2002). **An intelligent organization**. Oxford: Capstone.
- Warner, D. & Crosthwaite, E. (1995). **Human Resource Management in Higher and Further Education**. London: The society for research into higher education & Open University Press.
- Werner, J.M. & Desimone, R.L. (2009). **Human Resource Development**. 5th ed. Mason OH: South-Western Cengage Learning.
- Willer, D. (1986). **Scientific: Theory and Method**. New Jersey: Prentice Hall.
- Yukl, G. (2002). **Leadership in Organizations**. 5th ed. New Jersey: Prentice-Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบโปรแกรมและเครื่องมือวิจัย

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบโปรแกรมและเครื่องมือวิจัย

1. ผศ.ดร.สุกิจ สุวรรณชัยรบ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา
2. รศ.ชาคริต อนันทรวัน มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษา
3. ผศ.เกรียงไกร ศิริวัฒนกุล มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผล
4. ดร.วีระเดช เชื้อนาม นักวิชาการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคลากร
5. นายอัมพร พินะสา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาหนองคาย เขต 3 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา

ภาคผนวก ข

ประมวลภาพการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประมวลภาพ

การพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระยะที่ 1
โครงการภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



ประชุมชี้แจง/ปฐมนิเทศ



การประเมินก่อนพัฒนา



การสืบค้น



การศึกษาเป็นกลุ่ม



การศึกษาดูงาน



การฝึกอบรมเข้ม

ระยะที่ 2

โครงการถอดรหัสภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



การพัฒนาในงาน



การประเมินหลังพัฒนา



การเป็นพี่เลี้ยง

ภาคผนวก ค

ผลการประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะ
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตารางที่ 40 ผลการประเมินทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรม จำแนกเป็นรายด้าน

ที่	ทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	กลุ่มทดลอง						กลุ่มควบคุม					
		ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
		\bar{X}	S.D	ระดับ	\bar{X}	S.D	ระดับ	\bar{X}	S.D	ระดับ	\bar{X}	S.D	ระดับ
	ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์												
1	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในประกอบด้วย จุดแข็ง จุดอ่อน ที่มีผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา	3.73	0.58	ดีมาก	4.63	0.49	ดีมากที่สุด	3.63	0.61	ดีมาก	4.07	0.91	ดีมาก
2	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก อันประกอบด้วย โอกาส และอุปสรรค ที่มีผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา	3.63	0.67	ดีมาก	4.60	0.56	ดีมากที่สุด	3.47	0.63	ปานกลาง	3.90	0.92	ดีมาก
3	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์ได้ถึงโอกาสและเป้าหมายของการจัดการศึกษา	3.70	0.65	ดีมาก	4.57	0.57	ดีมากที่สุด	3.33	0.55	ปานกลาง	3.80	1.06	ดีมาก
4	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน	4.00	0.59	ดีมาก	4.67	0.48	ดีมากที่สุด	3.63	0.61	ดีมาก	3.90	0.88	ดีมาก
5	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง	3.63	0.67	ดีมาก	4.50	0.57	ดีมาก	3.37	0.61	ปานกลาง	3.70	0.99	ดีมาก
6	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้	3.77	0.77	ดีมาก	4.47	0.51	ดีมาก	3.70	0.79	ดีมาก	4.13	0.86	ดีมาก
	ด้านการทำงานเป็นทีม												
7	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวางแผนการทำงานเป็นทีม	4.03	0.67	ดีมาก	4.70	0.53	ดีมากที่สุด	3.77	0.77	ดีมาก	4.30	0.88	ดีมาก

ตารางที่ 40 ผลการประเมินทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรม จำแนกเป็นรายด้าน (ต่อ)

ที่	ทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	กลุ่มทดลอง						กลุ่มควบคุม					
		ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
		\bar{X}	S.D	ระดับ	\bar{X}	S.D	ระดับ	\bar{X}	S.D	ระดับ	\bar{X}	S.D	ระดับ
8	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้	4.17	0.46	ดีมาก	4.70	0.53	ดีมากที่สุด	3.80	0.71	ดีมาก	4.13	0.97	ดีมาก
9	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถให้ความร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อนร่วมงานให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จ	4.00	0.59	ดีมาก	4.60	0.50	ดีมากที่สุด	3.60	0.72	ดีมาก	3.93	0.91	ดีมาก
10	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแก้ปัญหาพร้อมกับสมาชิกในทีมได้	3.87	0.51	ดีมาก	4.63	0.49	ดีมากที่สุด	3.67	0.61	ดีมาก	3.67	0.88	ดีมาก
11	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย	3.87	0.57	ดีมาก	4.57	0.57	ดีมากที่สุด	3.60	0.62	ดีมาก	3.43	0.82	ปานกลาง
12	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเสริมแรงให้กำลังใจส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานให้บรรลุผล	3.83	0.75	ดีมาก	4.60	0.50	ดีมากที่สุด	3.43	0.68	ปานกลาง	3.37	0.85	ปานกลาง
13	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแสดงบทบาทผู้นำและผู้ตามได้อย่างเหมาะสม	3.97	0.49	ดีมาก	4.63	0.49	ดีมากที่สุด	3.60	0.62	ดีมาก	3.37	0.67	ปานกลาง
14	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถประสานสัมพันธ์ในทีมได้อย่างดี	3.87	0.43	ดีมาก	4.73	0.45	ดีมากที่สุด	3.63	0.49	ดีมาก	3.37	0.85	ปานกลาง
15	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปลุกฝังจิตสำนึกให้บุคลากรในสถานศึกษาร่วมกันทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ	3.63	0.61	ดีมาก	4.53	0.57	ดีมากที่สุด	3.43	0.50	ปานกลาง	3.40	0.81	ปานกลาง
ด้านการพัฒนาบุคลากร													
16	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยแก้ปัญหาแก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง	3.87	0.57	ดีมาก	4.60	0.50	ดีมากที่สุด	3.47	0.51	ปานกลาง	3.80	0.89	ดีมาก

ตารางที่ 40 ผลการประเมินทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรม จำแนกเป็นรายด้าน (ต่อ)

ที่	ทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	กลุ่มทดลอง						กลุ่มควบคุม					
		ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
		\bar{X}	S.D	ระดับ	\bar{X}	S.D	ระดับ	\bar{X}	S.D	ระดับ	\bar{X}	S.D	ระดับ
17	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถในการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการที่เหมาะสม	3.50	0.57	ปานกลาง	4.53	0.51	ดีมากที่สุด	3.33	0.55	ปานกลาง	3.50	0.90	ปานกลาง
18	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างและสร้างเครือข่ายการพัฒนาบุคลากรได้	3.60	0.62	ดีมาก	4.37	0.56	ดีมาก	3.43	0.63	ปานกลาง	3.70	0.92	ดีมาก
19	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถส่งเสริม สนับสนุน และให้โอกาสเพื่อนร่วมงาน ได้พัฒนาในรูปแบบต่างๆ	3.77	0.73	ดีมาก	4.43	0.50	ดีมาก	3.57	0.68	ดีมาก	3.93	0.87	ดีมาก
20	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถถ่ายทอดความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรได้อย่างน่าสนใจ	3.70	0.65	ดีมาก	4.17	0.46	ดีมาก	3.60	0.67	ดีมาก	3.77	0.86	ดีมาก
21	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวางแผนการพัฒนาบุคลากรได้อย่างเหมาะสม	3.57	0.63	ดีมาก	4.10	0.40	ดีมาก	3.40	0.62	ปานกลาง	3.63	0.85	ดีมาก
22	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์ความต้องการและจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรแต่ละคน	3.33	0.61	ปานกลาง	4.73	0.45	ดีมากที่สุด	3.27	0.58	ปานกลาง	3.63	0.93	ดีมาก
	ด้านการตัดสินใจ												
23	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์ได้ถึงทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อประกอบการตัดสินใจ	3.57	0.63	ดีมาก	4.53	0.51	ดีมากที่สุด	3.47	0.57	ปานกลาง	3.33	0.80	ปานกลาง
24	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถตัดสินใจบนพื้นฐานของแนวโน้มโครงสร้าง วัฒนธรรม และทรัพยากรขององค์กร	3.67	0.66	ดีมาก	4.23	0.43	ดีมาก	3.57	0.68	ดีมาก	3.67	0.96	ดีมาก

ตารางที่ 40 ผลการประเมินทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรม จำแนกเป็นรายด้าน (ต่อ)

ที่	ทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	กลุ่มทดลอง						กลุ่มควบคุม					
		ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
		\bar{X}	S.D	ระดับ	\bar{X}	S.D	ระดับ	\bar{X}	S.D	ระดับ	\bar{X}	S.D	ระดับ
25	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจที่มีต่อภารกิจขององค์การ	3.47	0.63	ปานกลาง	4.20	0.41	ดีมาก	3.37	0.49	ปานกลาง	3.67	0.88	ดีมาก
26	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับเปลี่ยนแนวทางเลือกจากการตัดสินใจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้	3.57	0.57	ดีมาก	4.30	0.47	ดีมาก	3.20	0.48	ปานกลาง	3.40	0.86	ปานกลาง
27	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถระบุปัญหาที่แท้จริงเพื่อทำการตัดสินใจในแต่ละครั้ง	3.63	0.67	ดีมาก	4.17	0.46	ดีมาก	3.37	0.61	ปานกลาง	3.63	0.93	ดีมาก
28	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถค้นหาทางเลือกในการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม	3.53	0.73	ดีมาก	4.40	0.50	ดีมาก	3.37	0.67	ปานกลาง	3.43	0.86	ปานกลาง
29	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นให้สมาชิกในกลุ่มทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	3.60	0.62	ดีมาก	4.33	0.48	ดีมาก	3.33	0.55	ปานกลาง	3.30	0.79	ปานกลาง
ด้านการสื่อสาร													
30	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพูดและเขียนในโอกาสต่างๆได้	3.57	0.68	ดีมาก	4.13	0.35	ดีมาก	3.50	0.63	ปานกลาง	3.93	0.94	ดีมาก
31	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารผ่านสื่อเทคโนโลยีได้	3.50	0.68	ปานกลาง	4.53	0.51	ดีมากที่สุด	3.43	0.68	ปานกลาง	3.83	0.87	ดีมาก
32	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจูงใจโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วยยอมรับคล้อยตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร	3.47	0.63	ปานกลาง	4.50	0.51	ดีมาก	3.47	0.63	ปานกลาง	3.77	0.90	ดีมาก

ตารางที่ 40 ผลการประเมินทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรม จำแนกเป็นรายด้าน (ต่อ)

ที่	ทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	กลุ่มทดลอง						กลุ่มควบคุม					
		ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
		\bar{X}	S.D	ระดับ	\bar{X}	S.D	ระดับ	\bar{X}	S.D	ระดับ	\bar{X}	S.D	ระดับ
33	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำเสนอข้อมูลผลการปฏิบัติงานต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้เข้าใจบรรลุตามวัตถุประสงค์	3.53	0.57	ดีมาก	4.27	0.45	ดีมาก	3.57	0.50	ดีมาก	3.57	0.77	ดีมาก
34	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำเสนอสารสนเทศของหน่วยงานได้อย่างดี	3.53	0.73	ดีมาก	4.33	0.48	ดีมาก	3.53	0.68	ดีมาก	3.57	0.77	ดีมาก
35	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำเสนอองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของหน่วยงาน	3.63	0.72	ดีมาก	4.27	0.45	ดีมาก	3.53	0.73	ดีมาก	3.30	0.70	ปานกลาง
36	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเตรียมเรื่องที่ต้องการสื่อสารและมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าที่ดี	3.50	0.63	ปานกลาง	4.33	0.48	ดีมาก	3.43	0.63	ปานกลาง	3.37	0.81	ปานกลาง
37	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเลือกใช้เทคนิคและเครื่องมือสื่อสารได้อย่างเหมาะสม	3.43	0.63	ปานกลาง	4.73	0.45	ดีมากที่สุด	3.40	0.62	ปานกลาง	3.23	0.97	ปานกลาง
38	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการใช้เทคนิคในการส่งข่าวสารไปยังผู้รับได้อย่างชัดเจนเข้าใจง่าย	3.67	0.61	ดีมาก	4.63	0.49	ดีมากที่สุด	3.67	0.61	ดีมาก	3.33	0.66	ปานกลาง
ด้านการเป็นผู้นำ													
39	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในความคิด คำพูด และการกระทำของตนเอง	3.90	0.48	ดีมาก	4.37	0.49	ดีมาก	3.90	0.48	ดีมาก	3.07	0.91	ปานกลาง
40	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นให้บุคลากรนำเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ	3.67	0.55	ดีมาก	4.47	0.51	ดีมาก	3.67	0.55	ดีมาก	3.73	0.78	ดีมาก

ตารางที่ 40 ผลการประเมินทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรม จำแนกเป็นรายด้าน (ต่อ)

ที่	ทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน	กลุ่มทดลอง						กลุ่มควบคุม					
		ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
		\bar{X}	S.D	ระดับ	\bar{X}	S.D	ระดับ	\bar{X}	S.D	ระดับ	\bar{X}	S.D	ระดับ
41	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำเสนอประเด็นหรือเรื่องที่มีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	3.57	0.57	ดีมาก	4.37	0.49	ดีมาก	3.57	0.57	ดีมาก	3.47	0.94	ปานกลาง
42	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเป็นที่เล็งหรือให้คำปรึกษาแนะนำผู้อื่นในการบริหารงานบริหารคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.47	0.68	ปานกลาง	4.50	0.51	ดีมาก	3.47	0.68	ปานกลาง	3.93	0.78	ดีมาก
43	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถส่งเสริมให้ผู้อื่นทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ	3.70	0.60	ดีมาก	4.77	0.43	ดีมากที่สุด	3.63	0.61	ดีมาก	3.83	1.05	ดีมาก
44	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่เสมอ	3.73	0.58	ดีมาก	4.70	0.47	ดีมากที่สุด	3.50	0.57	ปานกลาง	3.87	1.01	ดีมาก
45	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ	3.77	0.50	ดีมาก	4.57	0.50	ดีมากที่สุด	3.57	0.57	ดีมาก	3.97	1.07	ดีมาก

ตารางที่ 41 ผลการประเมินการนำความรู้ ทักษะใหม่สู่การปฏิบัติของกลุ่มทดลองก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรม จำแนกเป็นรายด้าน

ที่	การนำความรู้ ทักษะใหม่สู่การปฏิบัติ	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์							
1	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน อันจะส่งผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา	3.90	0.55	มาก	4.63	0.56	มากที่สุด
2	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ที่เป็นโอกาส และอุปสรรค อันจะส่งผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา	3.77	0.57	มาก	4.60	0.56	มากที่สุด
3	การวิเคราะห์ได้ถึงโอกาสและเป้าหมายของการจัดการศึกษา	3.67	0.55	มาก	4.53	0.68	มากที่สุด
4	การกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางของสถานศึกษา	3.70	0.60	มาก	4.57	0.68	มากที่สุด
5	การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา	3.43	0.57	ปานกลาง	4.63	0.67	มากที่สุด
6	การปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา	3.50	0.63	ปานกลาง	4.60	0.56	มากที่สุด
ด้านการทำงานเป็นทีม							
7	การวางแผนการทำงานเป็นทีม	3.80	0.71	มาก	4.57	0.50	มากที่สุด
8	การปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้	3.73	0.64	มาก	4.63	0.56	มากที่สุด
9	การให้ความร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน	3.57	0.57	มาก	4.73	0.52	มากที่สุด
10	การแก้ปัญหาร่วมกับสมาชิกในทีม	3.77	0.50	มาก	4.67	0.48	มากที่สุด
11	การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย	3.67	0.61	มาก	4.60	0.56	มากที่สุด
12	การเสริมแรงให้กำลังใจส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานให้บรรลุผล	3.50	0.63	ปานกลาง	4.57	0.57	มากที่สุด
13	การแสดงบทบาทผู้นำและผู้ตามได้อย่างเหมาะสม	3.53	0.51	มาก	4.57	0.57	มากที่สุด
14	การประสานและสร้างความสัมพันธ์ในทีม	3.67	0.48	มาก	4.67	0.48	มากที่สุด
15	การปลูกฝังจิตสำนึกให้บุคลากรในสถานศึกษาร่วมกันทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ	3.57	0.50	มาก	4.53	0.57	มากที่สุด

ตารางที่ 41 ผลการประเมินการนำความรู้ ทักษะใหม่สู่การปฏิบัติของกลุ่มทดลองก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรม จำแนกเป็นรายด้าน (ต่อ)

ที่	การนำความรู้ ทักษะใหม่สู่การปฏิบัติ	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ด้านการพัฒนาบุคลากร							
16	การให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยแก้ปัญหาแก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง	3.63	0.49	มาก	4.63	0.56	มากที่สุด
17	การพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการต่างๆ	3.47	0.51	ปานกลาง	4.60	0.50	มากที่สุด
18	การสร้างเครือข่ายการพัฒนาบุคลากร	3.70	0.53	มาก	4.63	0.61	มากที่สุด
19	การส่งเสริม สนับสนุน และให้โอกาสเพื่อนร่วมงาน ได้พัฒนาในรูปแบบต่างๆ	3.77	0.57	มาก	4.57	0.57	มากที่สุด
20	การถ่ายทอดความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากร	3.57	0.57	มาก	4.47	0.73	มาก
21	การวางแผนการพัฒนาบุคลากร	3.53	0.57	มาก	4.63	0.56	มากที่สุด
22	การวิเคราะห์ความต้องการและจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร	3.47	0.57	ปานกลาง	4.63	0.56	มากที่สุด
ด้านการสื่อสาร							
23	การพูดและเขียนในโอกาสต่างๆ	3.47	0.63	ปานกลาง	4.50	0.57	มาก
24	การสื่อสารผ่านสื่อเทคโนโลยีทันสมัย	3.40	0.56	ปานกลาง	4.50	0.57	มาก
25	การจูงใจและโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับ และคล้อยตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร	3.40	0.50	ปานกลาง	4.50	0.57	มาก
26	การนำเสนอข้อมูลผลการปฏิบัติงานต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	3.60	0.56	มาก	4.63	0.49	มากที่สุด
27	การนำเสนอสารสนเทศของสถานศึกษา	3.67	0.55	มาก	4.57	0.57	มากที่สุด
28	การนำเสนอองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับภาระงานของสถานศึกษา	3.60	0.56	มาก	4.63	0.49	มากที่สุด
29	การวางแผนการสื่อสาร	3.70	0.53	มาก	4.60	0.56	มากที่สุด
30	การเลือกใช้เทคนิคและเครื่องมือในการสื่อสาร	3.77	0.68	มาก	4.57	0.57	มากที่สุด
31	การเลือกเทคนิคการส่งข่าวสาร	3.80	0.61	มาก	4.53	0.57	มากที่สุด
ด้านการตัดสินใจ							
32	การวิเคราะห์ทิศทางและกลยุทธ์ของสถานศึกษาเพื่อประกอบการตัดสินใจ	3.80	0.48	มาก	4.67	0.55	มากที่สุด
33	การตัดสินใจบนพื้นฐานของแนวโน้มโครงสร้างวัฒนธรรมของสถานศึกษา	3.80	0.55	มาก	4.60	0.56	มากที่สุด

ตารางที่ 41 ผลการประเมินการนำความรู้ ทักษะใหม่สู่การปฏิบัติของกลุ่มทดลองก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรม จำแนกเป็นรายด้าน (ต่อ)

ที่	การนำความรู้ ทักษะใหม่สู่การปฏิบัติ	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
34	การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจ	3.63	0.67	มาก	4.53	0.63	มากที่สุด
35	การปรับเปลี่ยนแนวทางเลือกจากการตัดสินใจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป	3.67	0.71	มาก	4.53	0.63	มากที่สุด
36	การระบุปัญหาเพื่อทำการตัดสินใจ	3.67	0.55	มาก	4.60	0.56	มากที่สุด
37	การค้นหาทางเลือกในการตัดสินใจ	3.63	0.61	มาก	4.63	0.61	มากที่สุด
38	การกระตุ้นส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	3.83	0.53	มาก	4.57	0.57	มากที่สุด
ด้านการเป็นผู้นำ							
39	การแสดงความคิดเห็น ในโอกาสต่างๆ	3.83	0.59	มาก	4.60	0.62	มากที่สุด
40	การกระตุ้นให้บุคลากรนำเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ	3.60	0.56	มาก	4.70	0.53	มากที่สุด
41	การนำเสนอประเด็นหรือเรื่องที่มีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	3.63	0.56	มาก	4.57	0.63	มากที่สุด
42	การเป็นพี่เลี้ยงหรือให้คำปรึกษาแนะนำผู้อื่น	3.70	0.47	มาก	4.67	0.55	มากที่สุด
43	การส่งเสริมให้ผู้อื่นทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย	3.73	0.45	มาก	4.60	0.56	มากที่สุด
44	การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในงาน	3.77	0.57	มาก	4.57	0.63	มากที่สุด
45	การกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงาน	3.73	0.58	มาก	4.70	0.53	มากที่สุด

ตารางที่ 42 ผลการประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมก่อนและหลังการพัฒนาตาม จำแนกเป็นรายด้าน

ที่	ผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่	กลุ่มทดลอง						กลุ่มควบคุม					
		ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
		\bar{X}	S.D	ระดับ	\bar{X}	S.D	ระดับ	\bar{X}	S.D	ระดับ	\bar{X}	S.D	ระดับ
	ด้านการบริหารงานวิชาการ												
1	การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	3.53	0.73	มาก	4.50	0.51	มาก	3.30	0.79	ปานกลาง	3.87	0.86	มาก
2	การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนอย่างหลากหลาย	3.50	0.73	ปานกลาง	4.40	0.56	มาก	3.40	0.77	ปานกลาง	3.80	0.85	มาก
3	การวัดและประเมินผลผู้เรียนอย่างเป็นระบบ	3.33	0.66	ปานกลาง	4.33	0.61	มาก	3.07	0.69	ปานกลาง	3.70	0.88	มาก
4	การวิจัยและพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา	3.00	0.74	ปานกลาง	3.97	0.61	มาก	2.93	0.58	ปานกลาง	3.57	0.77	มาก
5	การพัฒนา สื่อ เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา	3.40	0.67	ปานกลาง	4.40	0.56	มาก	3.20	0.48	ปานกลาง	3.80	0.81	มาก
6	การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา	3.40	0.67	ปานกลาง	4.27	0.87	มาก	3.37	0.67	ปานกลาง	3.37	0.89	ปานกลาง
7	การนิเทศภายในสถานศึกษา	3.53	0.51	มาก	4.23	0.86	มาก	3.17	0.79	ปานกลาง	3.53	0.73	มาก
8	การจัดกิจกรรมแนะแนวในสถานศึกษา	3.20	0.55	ปานกลาง	3.90	0.80	มาก	3.00	0.69	ปานกลาง	3.37	0.72	ปานกลาง
9	การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา	3.53	0.51	มาก	4.30	0.53	มาก	3.27	0.58	ปานกลาง	3.60	0.86	มาก
10	การส่งเสริมและบริการความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน	2.90	0.55	ปานกลาง	3.87	1.11	มาก	2.77	0.63	ปานกลาง	3.33	0.92	ปานกลาง
11	การประสานความร่วมมือเพื่อพัฒนางานวิชาการกับสถานศึกษาและหน่วยงานอื่น	3.53	0.57	มาก	3.93	0.91	มาก	3.23	0.68	ปานกลาง	3.50	0.82	ปานกลาง
	ด้านการบริหารงบประมาณ												
12	การวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา	3.27	0.69	ปานกลาง	4.03	0.76	มาก	3.20	0.81	ปานกลาง	3.43	0.97	ปานกลาง
13	การจัดทำและเสนอของบประมาณของสถานศึกษา	3.47	0.63	ปานกลาง	4.20	0.66	มาก	3.20	0.71	ปานกลาง	3.60	0.93	มาก
14	การใช้จ่ายงบประมาณตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี	3.60	0.67	มาก	4.47	0.51	มาก	3.53	0.78	มาก	3.90	0.88	มาก

ตารางที่ 42 ผลการประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมก่อนและหลังการพัฒนาตาม จำแนกเป็นรายด้าน (ต่อ)

ที่	ผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่	กลุ่มทดลอง						กลุ่มควบคุม					
		ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
		\bar{X}	S.D	ระดับ	\bar{X}	S.D	ระดับ	\bar{X}	S.D	ระดับ	\bar{X}	S.D	ระดับ
15	การตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา	3.47	0.63	ปานกลาง	4.47	0.57	มาก	3.23	0.73	ปานกลาง	3.60	1.10	มาก
16	การจัดการและระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา	3.40	0.56	ปานกลาง	4.37	0.61	มาก	3.40	0.72	ปานกลาง	3.60	0.86	มาก
17	การลงทุนเพื่อการจัดการศึกษา	3.23	0.63	ปานกลาง	4.43	0.63	มาก	2.83	0.59	ปานกลาง	3.63	1.00	มาก
18	การดำเนินการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของสถานศึกษา	3.63	0.56	มาก	4.57	0.50	มากที่สุด	3.10	0.55	ปานกลาง	3.87	0.86	มาก
19	การจัดทำระบบบัญชีการเงินของสถานศึกษา	3.60	0.56	มาก	4.60	0.50	มากที่สุด	3.03	0.49	ปานกลาง	3.90	0.96	มาก
20	การดำเนินการเกี่ยวกับการพัสดุและสินทรัพย์ของสถานศึกษา	3.70	0.60	มาก	4.50	0.51	มาก	3.13	0.57	ปานกลาง	3.90	0.80	มาก
	ด้านการบริหารงานบุคคล												
21	การวางแผนอัตรากำลังในสถานศึกษา	3.63	0.72	มาก	4.47	0.57	มาก	3.30	0.79	ปานกลาง	3.63	0.81	มาก
22	การพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา	3.63	0.72	มาก	4.73	0.52	มากที่สุด	3.53	0.63	มาก	3.63	0.89	มาก
23	การดำเนินการสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา	3.27	0.87	ปานกลาง	4.30	0.65	มาก	3.10	0.76	ปานกลาง	3.63	0.85	มาก
24	การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง	3.57	0.57	มาก	4.53	0.73	มากที่สุด	3.57	0.57	มาก	3.77	0.68	มาก

ตารางที่ 42 ผลการประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมก่อนและหลังการพัฒนาตาม จำแนกเป็นรายด้าน (ต่อ)

ที่	ผลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน	กลุ่มทดลอง						กลุ่มควบคุม					
		ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
		\bar{X}	S.D	ระดับ	\bar{X}	S.D	ระดับ	\bar{X}	S.D	ระดับ	\bar{X}	S.D	ระดับ
25	การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อประกอบการ เลื่อนเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการ ศึกษาอย่างเป็นระบบ	4.00	0.59	มาก	4.73	0.52	มาก ที่สุด	4.00	0.59	มาก	3.60	0.86	มาก
26	การส่งเสริมและพัฒนาการรักษาวินัยของข้าราชการ ครูและบุคลากรทางการศึกษา	3.97	0.56	มาก	4.60	0.56	มาก ที่สุด	3.97	0.56	มาก	3.47	0.86	ปานกลาง
	ด้านการบริหารงานบริหารทั่วไป												
27	การจัดระบบงานสารบรรณของสถานศึกษา	3.43	0.94	ปานกลาง	4.57	0.57	มาก ที่สุด	3.53	0.94	มาก	3.93	0.94	มาก
28	การทำระบบข้อมูลสารสนเทศสถานศึกษา	3.30	0.53	ปานกลาง	4.63	0.56	มาก ที่สุด	3.50	0.63	มาก	3.50	0.90	ปานกลาง
29	การปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน	3.57	0.63	มาก	4.57	0.63	มาก ที่สุด	3.77	0.68	มาก	3.43	0.82	ปานกลาง
30	การประสานเครือข่ายเพื่อพัฒนาสถานศึกษา	3.37	0.67	ปานกลาง	4.30	0.65	มาก	3.57	0.82	มาก	3.27	0.78	ปานกลาง
31	การดูแล บำรุง รักษา อาคารสถานที่ สภาพแวดล้อม ของสถานศึกษาให้มีความปลอดภัยเอื้อต่อการ จัดการเรียนการสอน	3.47	0.73	ปานกลาง	4.63	0.61	มาก ที่สุด	3.70	0.95	มาก	3.37	0.76	ปานกลาง
32	การจัดทำสำมะโนนักเรียนในเขตบริการของ สถานศึกษา	3.47	0.73	ปานกลาง	4.47	0.63	มาก	3.53	0.78	มาก	3.30	0.60	ปานกลาง

ตารางที่ 42 ผลการประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมก่อนและหลังการพัฒนาตาม จำแนกเป็นรายด้าน (ต่อ)

ที่	ผลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน	กลุ่มทดลอง						กลุ่มควบคุม					
		ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
		\bar{X}	S.D	ระดับ	\bar{X}	S.D	ระดับ	\bar{X}	S.D	ระดับ	\bar{X}	S.D	ระดับ
33	การรับเด็กเข้าเรียนเป็นไปตามนโยบายและระเบียบของหน่วยงานต้นสังกัด	3.70	0.84	มาก	4.67	0.55	มากที่สุด	3.63	0.93	มาก	3.27	0.78	ปานกลาง
34	การจัดกิจกรรมส่งเสริมและบริการผู้เรียนของสถานศึกษา	3.57	0.77	มาก	4.57	0.63	มากที่สุด	3.57	0.77	มาก	3.60	0.86	มาก
35	การประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ข้อมูล ผลการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้หน่วยงานต้นสังกัดและผู้เกี่ยวข้องทราบ	3.47	0.68	ปานกลาง	4.53	0.68	มากที่สุด	3.43	0.73	ปานกลาง	3.67	0.80	มาก

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ- สกุล	นายอนันต์ พันนึก
วันเดือนปีเกิด	17 กุมภาพันธ์ 2506
ภูมิลำเนาเดิม	จังหวัดร้อยเอ็ด
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	151 หมู่ที่ 3 ต.โพธิ์ชัย อำเภอเมือง จังหวัดหนองคาย 43000
มือถือ	081 2616943
E-mail	anan_1702@hotmail.com
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2 อำเภอโพนพิสัย จังหวัดหนองคาย 43120
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2527	ปก.ศ.สูง (เกษตรกรรม) วิทยาลัยครูบุรีรัมย์
พ.ศ. 2532	ศษ.บ.(การศึกษา) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พ.ศ. 2534	ศษ.บ.(การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พ.ศ. 2541	ศษ.ม.(การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยขอนแก่น