

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและความรู้พื้นฐานจากเอกสารและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวกับการขับเคลื่อนนโยบายการศึกษาสู่การปฏิบัติ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเป็นพื้นฐานในการสร้างความรู้ความเข้าใจและกำหนดกรอบเบื้องต้นของการวิจัย โดยศึกษาสาระสำคัญในประเด็นต่อไปนี้

- 1.แนวคิดเกี่ยวกับการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ
- 2.แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะและการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

ในแต่ละประเด็นมีสาระสำคัญ ดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

1. ความหมายของการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

นักวิชาการให้ความหมาย การขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติหรือการนำนโยบายสู่การปฏิบัติไว้ ดังนี้

Mazmanian and Sabatier (1983, อ้างถึงใน Hill and Hupe, 2014) ให้ความหมายการนำนโยบายไปปฏิบัติ หรือการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติว่า หมายถึง พื้นฐานการตัดสินใจให้นโยบายบรรลุความสำเร็จ ประกอบด้วย ปัญหาที่ต้องการการจัดการ การกำหนดเป้าหมายที่จะบรรลุ และขั้นตอนการดำเนินการ

Bardach (1980, อ้างถึงใน กล้า ทองขาว, 2556) กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นกระบวนการของกลยุทธ์เกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ ในอันที่จะต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่งการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตน โดยเป้าหมายของกลุ่มเหล่านั้นอาจจะสอดคล้องหรือไปกันได้หรือไม่ได้กับเป้าหมายตามอาณัติ (mandate) ของนโยบาย

Dunn (1994) กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง การกระทำหรือชุดของการกระทำที่กำหนดโดยทิศทางของทางเลือก เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามคุณค่าที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นการแปลงความตั้งใจไปสู่การกระทำ ทางเลือกนโยบายที่ผู้ตัดสินใจเลือกที่นำไปปฏิบัตินั้นอาจจะอยู่ในรูปของกฎหมาย คำสั่ง มติคณะรัฐมนตรี หรือประกาศกระทรวงโดยหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องมีหน้าที่รับผิดชอบในการนำไปปฏิบัติให้บรรลุผล

Lester and Stewart (2000) ให้ความหมายการนำนโยบายไปปฏิบัติว่า หมายถึง องค์กร ผู้ปฏิบัติ นักเทคนิค ทำงานร่วมกันเพื่อให้นโยบายบรรลุผลสำเร็จ

วรเดช จันทรศร (2551) กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นเรื่องของการศึกษาว่า องค์กรที่รับผิดชอบสามารถนำและกระตุ้นให้ใช้ทรัพยากรทางการบริหาร ตลอดจนกลไกที่สำคัญทั้งหมดมาปฏิบัติงานให้บรรลุตามนโยบายที่ระบุไว้หรือไม่ เพียงใด

สมพร เพ็ญจันทร์ (2552) กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง การปฏิบัติภายใต้ข้อกำหนดของนโยบาย โดยมีบุคคล คณะบุคคล ขั้นตอน/กระบวนการที่เข้ามาเกี่ยวข้อง และส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของนโยบายโดยผ่านกระบวนการประเมินผลนโยบายอีกทีหนึ่ง มยุรี อนุমানราชชน (2556) ให้ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติว่า เป็นการแปลงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในนโยบาย ซึ่งอาจเป็นกฎหมายหรือคำสั่งรัฐบาลหรือคณะรัฐมนตรีให้เป็นแนวทาง แผนงาน โครงการ กิจกรรมที่เป็นรูปธรรม ประกอบด้วยการจัดหาทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อดำเนินการให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ การวางแผนโครงการเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ที่กำหนด การออกแบบองค์การและการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางการดำเนินงานโครงการที่กำหนดไว้

กล่าวโดยสรุปการขับเคลื่อนหรือการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ หมายถึง การกระทำของหน่วยงานหรือบุคคลเพื่อให้วัตถุประสงค์ของนโยบายที่กำหนดไว้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งเป็นการแปลงความตั้งใจไปสู่การกระทำภายใต้ข้อกำหนดของนโยบาย โดยหน่วยงานบริหารจัดการองค์การ และทรัพยากรทางการบริหาร เพื่อเป็นกลไกในการดำเนินการตามนโยบายให้บรรลุวัตถุประสงค์ของนโยบายนั้น ๆ

2. ความสำคัญของการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ

สมบัติ อารังธัญวงศ์ (2557) ได้อธิบายถึงความสำคัญของการนำนโยบายไปปฏิบัติ หรือการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ สรุปได้ ดังนี้

2.1 ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติจะส่งผลกระทบต่อผู้ตัดสินใจนโยบาย ซึ่งจะได้รับความสำเร็จหรือความล้มเหลวจากประชาชน เพราะได้ทำการตัดสินใจเลือกนโยบายที่ถูกตองและเลือกหน่วยปฏิบัติที่เหมาะสม ในทางตรงกันข้ามหากการนำนโยบายไปปฏิบัติ ประสบความล้มเหลว จะส่งผลให้ถูกตำหนิหรือวิพากษ์วิจารณ์ต่อการตัดสินใจเลือกนโยบายที่ไม่เหมาะสม และความบกพร่องในการมอบหมายให้หน่วยปฏิบัติที่ไม่เหมาะสมเป็นผู้รับผิดชอบ

2.2 ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติจะส่งผลกระทบต่อกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง ในกรณีที่การนำนโยบายไปปฏิบัติประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ จะทำให้ปัญหาของกลุ่มเป้าหมายได้รับการแก้ไขด้วยดี กลุ่มเป้าหมายจะมีความพอใจต่อผลงานของผู้ตัดสินใจนโยบาย แต่ถ้าการนำนโยบายไปปฏิบัติประสบความล้มเหลว ปัญหาของกลุ่มเป้าหมายจะไม่ได้มีการแก้ไข กลุ่มเป้าหมายจะยังคงเรียกร้องให้เร่งรัดหามาตรการใหม่ในการแก้ไขต่อไป และสภาพปัญหาอาจจะยิ่งทวีความรุนแรงขึ้น

2.3 ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติจะส่งผลกระทบต่อหน่วยปฏิบัติในกรณีที่การนำนโยบายไปปฏิบัติประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ หน่วยปฏิบัติจะได้รับความเชื่อถือและความไว้วางใจทั้งจากผู้กำหนดนโยบายและกลุ่มเป้าหมายว่าเป็นหน่วยปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล ซึ่งผู้กำหนดนโยบายอาจเฝ้าระวังวัดผลตอบแทนเพื่อเป็นขวัญกำลังใจ

2.4 ความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร เนื่องจากประเทศทุกประเทศมีทรัพยากรจำกัด ดังนั้น ถ้าการนำนโยบายไปปฏิบัติประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ แสดงว่าการใช้ทรัพยากรมีความคุ้มค่าเพราะสามารถแก้ไขปัญหาของกลุ่มเป้าหมายหรือของสังคมอย่างได้ผล

2.5 ความก้าวหน้าในการพัฒนาประเทศ การนำนโยบายไปปฏิบัติมีความสำคัญต่อความก้าวหน้าในการพัฒนาประเทศอย่างยิ่ง เพราะถ้าหากการนำนโยบายไปปฏิบัติตามแผนงานและโครงการพัฒนาต่าง ๆ ประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ จะส่งผลให้การพัฒนาประเทศบรรลุเป้าหมายเพื่อความก้าวหน้าทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งจะทำให้ประชาชนมีความกินดีอยู่ดี และมีความสุข ในทางตรงกันข้าม ถ้าการนำนโยบายไปปฏิบัติประสบความสำเร็จในแผนงานและโครงการพัฒนาต่าง ๆ ด้วย ทำให้การพัฒนาประเทศไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

จะเห็นได้ว่า การขับเคลื่อนนโยบายมีความสำคัญต่อกลุ่มผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายหรือกำหนดนโยบายและหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ เนื่องจากหากมีการขับเคลื่อนนโยบายที่ถูกต้องเหมาะสมก็จะได้รับยอมรับ เชื่อถือศรัทธา สำหรับกลุ่มเป้าหมายการพัฒนาก็จะได้รับประโยชน์โดยตรงจากนโยบาย ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาประเทศต่อไป

3. แนวทางหรือกระบวนการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

การนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัตินี้ ผู้วิจัยนำเสนอเป็น 2 ส่วน คือ แนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับแนวทางหรือกระบวนการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางหรือกระบวนการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

3.1 แนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับแนวทางหรือกระบวนการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับแนวทางหรือกระบวนการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ มีดังต่อไปนี้

Goggin, Boman, Lester and O'Toole (1990) เสนอกิจกรรมของการขับเคลื่อนนโยบายสู่ปฏิบัติเป็น 5 กิจกรรม ดังนี้ 1) รัฐบาลบัญญัตินโยบายเป็นกฎหมายโดยกระบวนการมีส่วนร่วม 2) หน่วยงานราชการจัดทำระเบียบปฏิบัติบริหารจัดการให้เป็นงานปกติ 3) รัฐสนับสนุนงบประมาณอย่างเหมาะสม ทั้งเงินและบุคคลที่มีศักยภาพที่สามารถทำให้นโยบายบรรลุความสำเร็จ 4) ติดตามช่วยเหลือ ให้รางวัลกับผู้ปฏิบัติงาน และ 5) นำประสบการณ์ที่ได้จากการปฏิบัติ มาปรับปรุงนโยบายตามข้อจำกัดและโอกาสที่พบ

Lester and Stewart (2000) เสนอแนวทางการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย 5 กิจกรรม ดังนี้ 1) รัฐบาลบัญญัติเป็นกฎหมายและรับฟังความคิดเห็นอย่างมีส่วนร่วม 2) หน่วยงานราชการจัดทำแนวปฏิบัติและกำหนดเป็นงานประจำ 3) รัฐจัดสรรทรัพยากร ทั้งงบประมาณ บุคลากรที่มีความสามารถตรงตามต้องการ ซึ่งช่วยให้การดำเนินงานตามนโยบายบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

สำหรับแนวคิดของ Goggin et al (1990) และ Lester and Stewart (2000) เป็นการนำเสนอแนวทางในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติในระดับมหภาคในมิติของภาครัฐที่ขับเคลื่อนนโยบายด้วยการบัญญัติเป็นกฎหมาย โดยเน้นให้มีการรับฟังความคิดเห็นหรือจัดให้มีการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง การให้หน่วยงานราชการจัดทำแนวปฏิบัติ การจัดสรรทรัพยากร การกำกับติดตามการทำงาน และการนำผลการดำเนินการมาใช้เพื่อการปรับปรุงนโยบาย

นอกจากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ยังมีนักวิชาการได้นำเสนอแนวทางหรือกระบวนการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติในระดับหน่วยปฏิบัติ ดังนี้

Edward (1980) ได้เสนอวิธีการศึกษาการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ 4 ขั้นตอน คือ 1) การสื่อสาร เพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้เข้าใจในแนวทางของการปฏิบัติ นโยบาย 2) การจัดทรัพยากร เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน 3) การจัดวางอัตรากำลัง เพื่อขจัดปัญหาอุปสรรคและสามารถดำเนินงานตามนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ (4) การจัดโครงสร้างของหน่วยงาน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของบุคคลในหน่วยงาน

Sabatier and Mazmanian (1980) ได้เสนอขั้นตอนของกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติว่า ประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ซึ่งมีลักษณะเป็นลำดับขั้นต่อเนื่องกัน คือ 1) ผลผลิตของนโยบายของหน่วยงานที่รับนโยบายไปปฏิบัติ (Policy outputs of implementing agencies) เป็นขั้นตอนของการแปลงวัตถุประสงค์ของนโยบายให้เป็นวิธีการปฏิบัติ 2) กลุ่มเป้าหมายยอมปฏิบัติตามผลผลิตของนโยบาย (Compliance with policy outputs by target group) 3) ผลกระทบที่แท้จริงจากผลผลิตของนโยบาย (Actual impact of policy outputs) เป็นขั้นที่จะกล่าวถึงความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของนโยบาย 4) การรับรู้ผลกระทบของนโยบาย (Perceived impact of policy outputs) และ 5) การทบทวนประเด็นสำคัญ (Major revision institute) หรืออาจจะเรียกว่าเป็นขั้นตอนการปรับปรุงนโยบาย

Dror (1988) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การกระตุ้นและเตรียมการดำเนินการนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นการเสนอแนะในการนำนโยบายไปปฏิบัติ รวมทั้งการประกาศใช้นโยบายอย่างเป็นทางการ และการจัดสรรทรัพยากรในการนำไปปฏิบัติ 2) การนำนโยบายไปปฏิบัติ จะครอบคลุมถึงการปฏิบัติการต่างๆ ที่จะให้เป็นไปตามนโยบาย 3) การประเมินผลการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ เป็นการประเมินผลโดยทั่วไปใน 2 ลักษณะ คือ การเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นจริงกับผลที่คาดหวัง และการประเมินและวิเคราะห์ผลความแตกต่างระหว่างผลที่เกิดขึ้นจริงกับผลที่คาดหวัง และ 4) การกำหนดช่องทางการสื่อสารเชื่อมโยงภายในขั้นตอน ด้วยการสื่อสารและข้อมูลย้อนกลับ

Mauriel, Bowles, and Bunker (1989) ได้เสนอกระบวนการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ ดังนี้ 1) กำหนดจุดมุ่งหมายย่อยในเชิงปฏิบัติของนโยบาย 2) ระบุถึงทักษะที่จำเป็นและบทบาทหน้าที่ของผู้ปฏิบัติหรือผู้ใช้นโยบายนั้นโดยชัดเจน 3) กำหนดมาตรฐานในการสรรหาและการพัฒนาทักษะของผู้ปฏิบัติหรือผู้ใช้นโยบายนั้น 4) กำหนดโครงสร้างและวิธีการในการควบคุมนโยบาย 5) เลือกเฉพาะเป้าหมายที่มีความสำคัญมากๆ แล้วนำไปปฏิบัติก่อนหน้าตามลำดับ โดยถือตามความจำเป็นและความเหมาะสมเป็นหลัก และ 6) กำหนดสัมพันธ์ภาพกับหน่วยงานหรือโครงการอื่น ๆ

Baker (1994) ได้จำแนกขั้นตอนของการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ ได้ 4 ขั้นตอน คือ 1) การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Operational programming) 2) การจัดเตรียมหน่วยงานที่จะนำนโยบายไปปฏิบัติ (Institutional arrangements) 3) การจัดองค์การและการบริหาร (Organization and administration) เพื่อให้การนำนโยบายไปปฏิบัติบรรลุเป้าหมายของนโยบาย และ 4) การจัดสรรงบประมาณและการวางแผน (Budgeting and Planning)

Hill and Hupe (2014) กล่าวว่า การขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ มีลักษณะ

เหมือนกับการบริหารจัดการ ดังนี้ 1) จัดทำข้อบัญญัติในการดำเนินงานให้ชัดเจน 2) กำหนดภารกิจและความสามารถในการทำงานให้ชัดเจน 3) จัดทรัพยากรสนับสนุนอย่างพอเพียง 4) สร้างแรงจูงใจภายในให้มากขึ้น 5) สร้างความตระหนักให้ยอมปฏิบัติตามมาตรฐานกำหนด 6) กำหนดกระบวนการทำงาน 7) ภาวะผู้นำ และ 8) อบรม/พัฒนาผู้ปฏิบัติงานไปพร้อมกับการทำงาน

ศุภชัย ยาวะประภาส (2533) ได้สรุปเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติว่า เป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นหลังจากการตรวจกฎหมายหรือพระราชบัญญัติเรียบร้อยแล้ว กิจกรรมในขั้นตอนนี้ จะครอบคลุมถึงการแปลงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ในกฎหมาย หรือพระราชบัญญัติ ซึ่งโดยปกติมักจะกว้าง คลุมเครือและกำกวม ให้เป็นโครงการหรือกิจกรรมที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม การรวบรวมทรัพยากรต่าง ๆ ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ เครื่องมือ เครื่องใช้ และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อการดำเนินการให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การวางแผน การจัดองค์การและการปฏิบัติการให้ป็นไปตามโครงการที่วางแผนไว้ สรุปเป็นขั้นตอนได้ 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การแปลงนโยบาย 2) การรวบรวมทรัพยากร 3) การวางแผน 4) การจัดองค์การ และ 5) การดำเนินงาน

วเรช จันทรศร (2551) กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัตินั้นสามารถแบ่งได้ออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับมหภาค (macro) และระดับจุลภาค (micro) และได้นำเสนอขั้นตอนในแต่ละระดับ สรุปได้ดังนี้ 1) *ขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับมหภาค* ในขั้นตอนนี้สามารถแบ่งออกได้เป็นขั้นตอนย่อย 2 ขั้นตอนหลัก คือ ขั้นตอนการแปลงนโยบายออกเป็นแนวปฏิบัติหรือออกมาในรูปของแผนงานหรือโครงการ และขั้นตอนในการทำให้หน่วยงานในระดับท้องถิ่นหรือระดับปฏิบัติยอมรับ (adopt) แนวทาง แผนงาน โครงการหรือผลของการแปลงนโยบายนั้นไปปฏิบัติต่อไป และ 2) *ขั้นตอนของการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติในระดับจุลภาค* แบ่งออกได้เป็น 3 ขั้นตอนย่อย คือ (1) *ขั้นการระดมพลัง (mobilization)* เป็นการพิจารณารับนโยบาย และการแสวงหาความสนับสนุนในกิจกรรมแรก หน่วยงานระดับท้องถิ่นจะพิจารณาว่านโยบายส่วนกลางมีความเหมาะสม มีความเร่งด่วน ตรงตามเป้าหมายของหน่วยงานและสามารถตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นหรือไม่ แสวงหาความสนับสนุนจากสมาชิกในหน่วยงาน ตลอดจนบุคคลสำคัญหรือองค์กรอื่น ๆ ที่อยู่ในท้องถิ่น การสร้างการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นอย่างกว้างขวางมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างความสำเร็จและความต่อเนื่องให้เกิดขึ้นในการนำนโยบายไปปฏิบัติ (2) *ขั้นการปฏิบัติ (deliverer implementation)* ครอบคลุมถึงกระบวนการปรับเปลี่ยนโครงการที่ได้มีการยอมรับแล้วออกมาในรูปการปฏิบัติ การสร้างความสำเร็จของการปฏิบัติงาน จึงขึ้นอยู่กับแสวงหาวิธีการในการปรับแนวทางในการปฏิบัติหรือปรับโครงการและหรือแผนงานที่ส่วนกลางกำหนดให้สอดคล้องสนองตอบกับความต้องการของท้องถิ่นในแต่ละช่วงเวลา (3) *ขั้นการสร้างความเป็นปึกแผ่นหรือความต่อเนื่อง (institutionalization or continuation)* ขั้นนี้เป็นผลพลอยได้ที่เกิดมาจากขั้นการปฏิบัติ เพราะความสำเร็จในระยะยาวของนโยบายใดก็ตามจะเกิดขึ้นไม่ได้ หากนโยบายนั้นไม่ถูกนำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

จุมพล หนีมพานิช (2554) นำเสนอกระบวนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริงเป็น 2 ระดับ ดังนี้ ระดับมหภาค ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ การแปลงนโยบายออกเป็นแผน แผนงาน โครงการ และขั้นตอนการสร้างการยอมรับของหน่วยงานปฏิบัติ ส่วนระดับจุลภาค ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนคือ 1) การระดมพลัง ได้แก่ การรับนโยบายและการแสวงหาการสนับสนุน 2) การปฏิบัติจริง

ได้แก่ การยอมรับปฏิบัติ การแสวงหาวิธีการปรับปรุงพฤติกรรมผู้ปฏิบัติ และ 3) การสร้างความเป็นปึกแผ่นต่อเนื่อง ได้แก่ การทำให้ผู้ปฏิบัติ/หน่วยงานปฏิบัติเห็นความสำคัญของนโยบายอย่างต่อเนื่อง กล่าวโดยสรุป แนวทางหรือกระบวนการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติในมิติของภาครัฐที่ขับเคลื่อนนโยบายด้วยการบัญญัติเป็นกฎหมาย การรับฟังความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง การให้หน่วยราชการจัดทำแนวปฏิบัติ การจัดสรรทรัพยากร การกำกับติดตาม และการนำผลการดำเนินการมาใช้ในการปรับปรุงนโยบาย ส่วนในมิติของระดับหน่วยปฏิบัติ ประกอบด้วย 1) การแปลงนโยบายไปสู่แผนงานโครงการ 2) การสร้างการยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน 3) การกำหนดบทบาทหน้าที่ผู้รับผิดชอบ 4) การจัดทรัพยากร 5) การพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะของผู้ปฏิบัติ 6) การควบคุม กำกับและประเมินผล และ 7) การสร้างความเป็นปึกแผ่นต่อเนื่อง

3.2 งานวิจัยเกี่ยวกับแนวทาง/กระบวนการในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทาง/กระบวนการในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ มีดังนี้

Hahn, Green and Waterman (1994) ได้ประเมินผลการนำนโยบายสาธารณะด้านการศึกษาไปปฏิบัติ โดยการดำเนินงานของโครงการที่เป็นนวัตกรรมจำนวน 11 โครงการ พบว่า 1) ความเป็นไปได้ในการนำเสนอแผนงาน/โครงการที่เป็นนโยบายของรัฐไปปฏิบัติในพื้นที่ที่แตกต่างกัน มีปัญหาไม่เหมือนกัน โดยการออกแบบโครงการที่มีความแตกต่างกัน 2) สิ่งที่ขาดหายไปของหลาย ๆ โครงการคือ การเข้าไปมีส่วนช่วยเหลือสนับสนุนจากนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ และ 3) ความสำเร็จของโครงการจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีความร่วมมือของหน่วยงาน องค์กรและบุคคลต่างๆ ทั้งในการวางแผนและการปฏิบัติตามโครงการ

พุลย์ชัย ยาวีราช (2550) ศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยมีดังนี้ 1) สภาพปัจจุบันและปัญหาของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติพบว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติยังขาดกระบวนการที่เป็นแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินการ 2) ยุทธศาสตร์หรือแนวทางสู่ความสำเร็จในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติที่สำคัญ คือ ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วม และยุทธศาสตร์การบริหารเชิงกลยุทธ์ 3) รูปแบบที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 2 ส่วน คือ ส่วนแรก เป็นกระบวนการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษา 7 ขั้นตอน คือ (1) การตีความนโยบาย (2) การวางแผน (3) การจัดองค์การ (4) การจัดหา/ระดมทรัพยากร (5) การดำเนินการ (6) การสร้างความต่อเนื่อง และส่วนที่สองคือ ยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จที่มีความสัมพันธ์กับกระบวนการทุกขั้นตอน

เคนหวัง บุญเทศ (2556) ศึกษาแบบการนำนโยบายกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลไปสู่การปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการนำนโยบายกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลไปสู่การปฏิบัติในด้านสภาพปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จ และ 2) เสนอรูปแบบการนำนโยบายกระจายอำนาจการบริหารงาน ไปสู่การปฏิบัติ ผลการศึกษา พบว่า 1) การนำนโยบายกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลไปสู่การปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก และ 2) ปัจจัยความสำเร็จในการนำนโยบายกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านความชัดเจนในเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของนโยบาย ด้าน

ภารกิจและการมอบหมายงาน ด้านมาตรการกำกับตรวจสอบ ประเมินผล และการกระตุ้นเสริมแรง ด้านสมรรถนะขององค์กร ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารและความร่วมมือของผู้ปฏิบัติ ด้านการสนับสนุนจากส่วนกลางและท้องถิ่น ทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ (3) รูปแบบการนำนโยบายกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย องค์กรประกอบที่ 1 กระตุ้นมาตรการกำกับ ตรวจสอบ ประเมินผลและการเสริมแรง ได้แก่ วางแผนและกำหนดมาตรการกำกับ ตรวจสอบ เสริมแรงบวกแก่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน และให้ข้อมูลและข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานและให้คำแนะนำ องค์กรประกอบที่ 2 สมรรถนะขององค์กร ได้แก่ มีโครงสร้างที่เหมาะสม ปรับระบบการตัดสินใจ ระบบข้อมูล ข่าวสาร และการสื่อสารให้สามารถสื่อสารนโยบายให้เข้าใจตรงกัน ทัวถึงและทันที บุคลากรมีความรู้ความสามารถและความเต็มใจในงาน มีการพัฒนาความรู้ทักษะของบุคลากร บริหาร งบประมาณ อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรประกอบที่ 3 ความชัดเจนใน เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบาย ได้แก่ จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน ถ่ายทอดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ จากบนลงล่างเป็นระยะในช่วงก่อนลงมือปฏิบัติงาน ระหว่างปฏิบัติงาน ประชาสัมพันธ์ผ่านกลไกสื่อมวลชน สื่อสิ่งพิมพ์ เครือข่าย อินเทอร์เน็ตและสนทนาสื่อสารโดยตรงกับกลุ่มเป้าหมาย ประชุมอบรมทำความเข้าใจ องค์กรประกอบที่ 4 การสนับสนุนจากส่วนกลางและท้องถิ่น การให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ และทรัพยากรจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และความร่วมมือจากผู้บริหารสถานศึกษา

สุชาดา ลิ้มสวัสดิ์, นิคม จารุณณี และผ่องศรี วาณิชย์ศุภวงศ์ (2560) ศึกษา นโยบายการใช้แท็บเล็ตเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนในสถานศึกษาจังหวัดภาคใต้ตอนบน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการนำนโยบายการใช้แท็บเล็ต เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนในสถานศึกษา 2) เปรียบเทียบผลการเรียนรู้การอ่านออก เขียนได้ คิดเลขเป็นของนักเรียน ก่อนและหลังการนำนโยบายการใช้แท็บเล็ตเพื่อการเรียนรู้ และ 3) เสนอแนวทางการนำนโยบายการใช้แท็บเล็ตเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนสู่การปฏิบัติ ผลการวิจัย พบว่า 1) สถานศึกษาทุกแห่งมีการนำนโยบายการใช้แท็บเล็ตเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนี้ *ด้านความชัดเจนของนโยบาย* สถานศึกษามีความเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายของนโยบาย แต่ไม่ชัดเจนในเรื่องวิธีการหรือแนวทางที่จะนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ *ด้านการสื่อสารนโยบาย* ผู้บริหารได้มีการประชุมชี้แจงทำความเข้าใจนโยบายแก่ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง การกำหนด ภารกิจและการมอบหมายงาน ส่วนใหญ่ มอบหมายให้เป็นหน้าที่ของครูประจำชั้นและครูผู้สอน และครูคอมพิวเตอร์ สำหรับการนิเทศ กำกับ ติดตามการดำเนินงานตามนโยบาย มีการนิเทศภายในโดยผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้างานวิชาการ นิเทศภายนอกโดยศึกษานิเทศก์ ประเด็นที่มีสภาพการปฏิบัติที่แตกต่างกัน คือ สมรรถนะองค์กร ศักยภาพและความพร้อมของแต่ละสถานศึกษา โดยเฉพาะในเรื่องทักษะความสามารถในการใช้แท็บเล็ตและการใช้เทคโนโลยีของครูผู้สอน งบประมาณ สถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ ทรัพยากรที่ใช้และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง 2) ส่วนการเปรียบเทียบผลการเรียนรู้ การอ่านออก เขียนได้ คิดเลขเป็นของนักเรียน ก่อนและหลังการนำนโยบายการใช้แท็บเล็ตเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา ปรากฏว่า ผลการประเมินการอ่านออก เขียนได้ คิดเลขเป็นของนักเรียน ไม่ได้สูงขึ้น จึงไม่สามารถสรุปได้ว่า การใช้แท็บเล็ตส่งผลให้นักเรียนอ่านออก เขียนได้ คิดเลขเป็น ได้ดีกว่าการไม่ได้ใช้แท็บเล็ตในการเรียนรู้ 3) แนวทางการนำนโยบายการใช้แท็บเล็ตเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนสู่การ

ปฏิบัติในสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วย แนวทางการสร้างความชัดเจนของนโยบาย การสื่อสารนโยบาย การกำหนดภารกิจและการมอบหมายงาน การพัฒนาสมรรถนะองค์กร และการกำกับติดตามการดำเนินงานตามนโยบาย

คณิต ธีรบุญฤณี (2560) ได้ศึกษารูปแบบในการนำนโยบายการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้สู่การปฏิบัติ และได้ข้อสรุปว่า กระบวนการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ มีกระบวนการดังนี้ 1) การกำหนดเป็นนโยบายวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของสถานศึกษาและการสร้างการยอมรับเพื่อกำหนดนโยบายของสถานศึกษา และแนวทางสร้างการยอมรับตัวเนื้อหาของนโยบายให้ถูกต้องชัดเจน ดำเนินการโดย (1) การให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องนโยบายการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ (2) การสร้างความสนใจ โดยการ พุดคุย ปรีกษาหารือ การจัดประชุมกลุ่มใหญ่และกลุ่มย่อย เพื่อโน้มน้าวและกระตุ้นครูให้เกิดความสนใจในการปฏิบัติการวิจัยฯ (3) การตัดสินใจเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากร (4) การยืนยัน สถานศึกษาแปลงนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดเป็นนโยบายสำคัญของสถานศึกษา กำหนดเป้าหมาย แนวทางปฏิบัติที่จะดำเนินการอย่างชัดเจน 2) การจัดโครงสร้างงานสนับสนุนการนำนโยบายสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา เพื่อสร้างกลุ่มงาน บุคคลสนับสนุนการทำงานในสถานศึกษาโดยการกำหนดให้มีหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้อง ว่าต้องรับผิดชอบงานในแต่ละระดับ หรือแต่ละด้านให้ชัดเจน เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ ให้เหมาะกับทรัพยากรที่มีอยู่ และเป็นไปตามความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน มีการมอบหมายงาน หรือการมอบอำนาจหน้าที่ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีการประสานงานกันทั้งภายใน และนอกสถานศึกษา 3) การจัดทำแผนการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของสถานศึกษา เพื่อกำหนดชุดของกิจกรรมหรือโครงการต่างๆที่ครอบคลุม เชื่อมโยงการวิจัยเข้าด้วยกัน สามารถกำหนดความก้าวหน้าและติดตามงานความก้าวหน้าของงานวิจัยได้อย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการนำการวิจัยไปพัฒนาการเรียนรู้ได้ 4) การพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นของครู เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ทั้งการศึกษาด้วยตนเอง เข้าประชุมอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการและการประชุมภายในอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการในสถานศึกษา 5) การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการสร้างเครื่องมือช่วยควบคุมให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การมอบหมายหน้าที่และการสั่งการสามารถทำได้โดยสะดวก และรวดเร็ว การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความยุติธรรมและน่าเชื่อถือ เนื่องจากมีทั้งหลักฐานและหลักเกณฑ์ที่ผู้บริหารสามารถชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับผลการประเมินได้โดยง่าย ในส่วนของผู้ปฏิบัติงานมาตรฐานที่กำหนดไว้ถือเป็นสิ่งท้าทายที่ทำให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะไปให้ถึงเป้าหมาย การปฏิบัติงานมีความถูกต้องมากขึ้น เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานมีกรอบหรือแนวทางในการปรับปรุงงานและการพัฒนาศักยภาพ 6) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษาช่วยเหลือและร่วมมือร่วมใจกันพัฒนางานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการแก้ปัญหาขณะปฏิบัติงานวิจัยอยู่ตลอดเวลาอย่างกัลยาณมิตร 7) การกำกับติดตาม นิเทศและประเมินผล เพื่อเป็นการส่งเสริม การติดตามความก้าวหน้า การช่วยเหลือครูในการดำเนินการ และประเมินผลว่าการปฏิบัติงานดังกล่าวบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่เพียงใด วิธีการนิเทศกำกับติดตาม และประเมินผล ประกอบด้วย การประชุมกลุ่มย่อยทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ประชุมสายชั้น 8) การสร้างขวัญกำลังใจ เพื่อสร้างกำลังใจและแรงจูงใจให้กับครูที่กำลัง

ดำเนินงานวิจัยให้มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จ 9) *การสร้างวัฒนธรรมการวิจัย* เพื่อสร้างแบบแผนพฤติกรรมกรรมการจัดการเรียนรู้ ที่ครูตระหนักรู้ถึงความสำคัญจำเป็นในการใช้การวิจัยเป็นฐานในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยถือปฏิบัติจนเป็นวิถีชีวิตการปฏิบัติตนตามปกติในการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการดำเนินการอย่างมั่นคงต่อเนื่อง 10) *การสร้างเครือข่ายสนับสนุนการปฏิบัติงาน* เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายมีการทำงานและประสานงานร่วมกันในลักษณะกัลยาณมิตร มีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน ทั้งด้านความคิด กำลังคน ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ทรัพยากรของแต่ละสถานศึกษา การสนับสนุนการปฏิบัติงานร่วมกัน เน้นการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมกันแก้ปัญหา จากฝ่ายต่าง ๆ เปิดโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข่าวสาร ประสบการณ์ ทั้งภายในและระหว่างสถานศึกษา เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ปัทมา พูนทรัพย์, วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์, อัจฉรา นิยมภา และรังสรรค์ มณีเล็ก (2561) ศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการนำนโยบายการปฏิรูปการเรียนการสอนภาษาอังกฤษสู่การปฏิบัติในโรงเรียนมาตรฐานสากล ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบของแนวทางการนำนโยบายปฏิรูปการเรียนการสอนภาษาอังกฤษสู่การปฏิบัติในโรงเรียนมาตรฐานสากล ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบสำคัญ และแนวปฏิบัติสู่ความสำเร็จ 26 แนวดำเนินการ ได้แก่ 1) *โครงสร้างระบบราชการ/องค์การ* มีแนวทางปฏิบัติสู่ความสำเร็จ 2 แนวดำเนินการ คือ การกำหนดขอบข่ายหน้าที่ ภารกิจความรับผิดชอบงานและการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ตามนโยบาย 2) *นโยบาย* มีแนวทางปฏิบัติสู่ความสำเร็จ 2 แนวดำเนินการ คือ กำหนด นโยบาย เป้าหมายของนโยบาย และการจัดการทรัพยากรตามความเข้าใจของผู้ปฏิบัติ 3) *กฎระเบียบและข้อบังคับของแนวปฏิบัติ* มีแนวทางปฏิบัติสู่ความสำเร็จ 3 แนวดำเนินการ คือ กฎระเบียบและข้อบังคับเชิงนโยบาย การนำกฎระเบียบและข้อบังคับตามนโยบายไปปฏิบัติ และรูปแบบการเรียนการสอนที่กำหนดตามแนวปฏิบัตินโยบายการปฏิรูปการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ 4) *คุณลักษณะและสมรรถนะของหน่วยปฏิบัติ* มีแนวทางปฏิบัติสู่ความสำเร็จ 5 แนวดำเนินการ คือ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน สมรรถนะการบริหารจัดการ การสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก ความสัมพันธ์ที่ดีของผู้ปฏิบัติงาน และคุณภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงาน 5) *ทรัพยากรองค์การ* มีแนวทางปฏิบัติสู่ความสำเร็จ 5 แนวดำเนินการ คือ ด้านการบริหารจัดการทรัพยากร งบประมาณ บุคลากร ทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวก และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 6) *ทัศนคติของผู้ปฏิบัติ* มีแนวทางปฏิบัติสู่ความสำเร็จ 2 แนวดำเนินการ คือ การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย เป้าหมาย และแนวทางการนำนโยบายไปปฏิบัติ และการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของผู้ปฏิบัติและการนำนโยบายไปปฏิบัติ 7) *การสื่อสาร* มีแนวทางปฏิบัติสู่ความสำเร็จ 3 แนวดำเนินการ คือ การสื่อสารในการทำงาน การสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงาน และการสื่อสารที่ชัดเจนถูกต้องตามนโยบาย 8) *สภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง* มีแนวทางปฏิบัติ สู่ความสำเร็จ 3 แนวดำเนินการ คือ สภาพทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง

จากแนวคิดของนักวิชาการ และงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการในการขับเคลื่อนนโยบายสู่ปฏิบัติ สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบของแนวทาง/กระบวนการในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ

แนวทาง/กระบวนการในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ	Mauriel et al (1989)	Edward (1980)	Sabatier and Mazmanian (1980)	Dror (1988)	Baker (1994)	Hill & Hupe (2014)	ศุภชัย ยาวะประภาษ (2533)	จุมพล ทิมพณิช (2554)	วรเดช จันทศร (2551)	คณิต ฉัญญะภูมิ (2560)	พูลชัย ยาวีราช (2550)	สุชาติ ลิ้มสวัสดิ์ และคณะ (2560)	ปฐมา พูนทรัพย์ (2561)	เคนท1วัง บุญเทศ (2556)	รวม
1.การแปลงนโยบายเป็นแผนงาน โครงการ/การจัดทำแผน/การตีความนโยบาย			✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓			8
2.การจัดองค์การ /การจัดโครงสร้างองค์การ/ระบุทักษะและบทบาทหน้าที่/กำหนดภารกิจและความสามารถในการทำงาน	✓	✓			✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	10
3. การจัดสรรงบประมาณ/ทรัพยากร/การแสวงหาทรัพยากร		✓		✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓		9
4.การกำหนดจุดมุ่งหมายย่อยในการปฏิบัติงาน	✓														1
5.การจัดเตรียมบุคลากร/การพัฒนาบุคลากร/การหาวิธีการปรับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน						✓		✓	✓	✓			✓	✓	6
6.การจัดทำข้อบัญญัติและแนวทางการดำเนินการ						✓				✓				✓	3
7.ภาวะผู้นำ						✓									1
8.การกำหนดกระบวนการทำงาน				✓	✓						✓				3

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

แนวทาง/กระบวนการในการขับเคลื่อนนโยบาย สู่การปฏิบัติ	Mauriel, et al (1989)	Edward (1980)	Sabatier and Mazmanian (1980)	Dror (1988)	Baker (1994)	Hill & Hupe, (2014)	ศุภชัย ยาวะประภาษ (2533)	จุมพล ทิมพณิช (2554)	วรเดช จันทศร (2551)	คณิต ัญญะภุม (2560)	พูลชัย ยาวีราช (2550)	สุชาติ ลิ้มสวัสดิ์ และคณะ (2560)	ปฎิมา พูนทรัพย์ (2561)	เคนทวี่ บัญเทศ (2556)	รวม
9.การสร้างความตระหนัก/การสร้างการยอมรับ/ปรับทัศนคติ/การสื่อสารนโยบาย		✓	✓					✓	✓	✓		✓	✓	✓	8
10.การสร้างแรงจูงใจ				✓		✓				✓					4
11.การกำกับ ติดตามการดำเนินการ/การปรับปรุงการดำเนินการตามนโยบาย	✓		✓	✓						✓		✓		✓	6
12.การสร้างความเป็นปึกแผ่น/การสร้างความต่อเนื่อง								✓	✓	✓	✓				4
13.การสร้างเครือข่าย	✓								✓	✓			✓		3
14.การสร้างความร่วมมือ และทีมงาน									✓				✓		2

จากตารางที่ 2.1 พบว่า กระบวนการในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ตามที่นักวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ มีกระบวนการต่าง ๆ ที่นำเสนอตั้งตารางข้างต้น อย่างไรก็ตาม กระบวนการแต่ละกระบวนการที่นำเสนอ ในบางส่วนมีความซ้ำซ้อนกัน และสามารถนำมารวมอยู่ในกระบวนการอื่น ๆ ได้ ดังนี้ 1) การกำหนดจุดมุ่งหมายย่อยในการปฏิบัติงาน และการจัดทำข้อบัญญัติและแนวทางการดำเนินการ สามารถนำมารวมกับการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ 2) ภาวะผู้นำและการกำหนดกระบวนการทำงาน เป็นส่วนที่มีเนื้อหาครอบคลุมกระบวนการในการดำเนินการทั้งหมด 3) การสร้างแรงจูงใจ โดยเนื้อหาสามารถนำไปรวมอยู่กับการสร้างความตระหนัก/การสร้างการยอมรับ/ปรับทัศนคติ/การสื่อสารนโยบาย และ 4) การสร้างเครือข่าย และการสร้างความร่วมมือและทีมงาน สามารถนำไปรวมอยู่กับการสร้างความเป็นปึกแผ่น/การสร้างความต่อเนื่อง

จากประเด็นที่กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์เป็นกระบวนการในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติได้ ดังนี้

1) การแปลงนโยบายเป็นแผนงานโครงการ เป็นการตีความนโยบายเพื่อให้เกิดความเข้าใจนโยบายอย่างชัดเจน ทั้งนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทัศนคติที่ดีต่อนโยบาย และมีการวิเคราะห์นโยบาย เพื่อจะแปลงนโยบายให้ออกมาเป็นแผนงานหรือโครงการ และกำหนดขั้นตอนในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้

2) การจัดองค์การหรือการจัดโครงสร้างองค์การ เป็นการเตรียมความพร้อมขององค์การเพื่อการรองรับการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ โดยการจัดโครงสร้างองค์การ หรือกำหนดผู้รับผิดชอบในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน มีการมอบหมายและแบ่งความรับผิดชอบในการดำเนินการ โดยกำหนดบทบาทหน้าที่และกำหนดภารกิจในการทำงาน และพิจารณามอบหมายงานให้สอดคล้องกับทักษะและความสามารถของบุคลากรกับภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

3) การจัดการทรัพยากร เป็นการดำเนินการเพื่อการบริหารจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรต่าง ๆ ได้แก่ งบประมาณ บุคลากร และวัสดุอุปกรณ์ สื่อเทคโนโลยี ที่จะนำมาใช้เพื่อการสนับสนุนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยมีการดำเนินการทั้งในการจัดสรร การแสวงหาทรัพยากร และการระดมทรัพยากร ซึ่งจำเป็นต้องมีการบริหารเครือข่ายและชุมชน

4) การพัฒนาบุคลากร เป็นการดำเนินการจัดเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ มีการดำเนินการพัฒนาบุคลากร โดยการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การจัดการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ และมีทักษะในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

5) การสร้างความเข้าใจและการยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน เป็นการดำเนินการที่ผู้บริหารมีการสื่อสารนโยบาย เพื่อสร้างความเข้าใจ สร้างทัศนคติที่ดีต่อนโยบายของผู้ปฏิบัติงาน จูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน ยอมรับและปฏิบัติตามนโยบายหรือนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติด้วยวิธีการที่หลากหลาย

6) การควบคุม กำกับ ติดตาม และประเมินผล เป็นการดำเนินการกำกับ ติดตามการดำเนินการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ เพื่อจะควบคุมติดตามให้เกิดการดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ

ของนโยบายที่กำหนด และมีการประเมินผลการดำเนินการเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินการ

7) การสร้างความเป็นปึกแผ่นต่อเนื่อง เป็นการดำเนินการที่จะทำให้งิจกรรมหรือโครงการตามนโยบายมีความคงอยู่และต่อเนื่อง โดยการแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ และมีการสร้างความร่วมมือกับบุคลากรภายในและสร้างเครือข่ายการทำงาน เพื่อให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง

4. ปัญหาในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ

นักวิชาการระบุปัญหาในการขับเคลื่อนนโยบายไว้ (Williams,1971; Mountjoy and O'Toole,1979; Barrett and Fudge,1981; Younis and Davidson 1990; Dunsire,1990, อ้างถึงใน สมบัติ ชำรงธัญวงศ์, 2557)

1) ปัญหาเกี่ยวกับระบบราชการ ได้แก่ ระบบราชการที่ใหญ่โตเกินไปทำให้เป็นปัญหาในการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยเฉพาะโครงการที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมขององค์กรและราชการ หน่วยงานของรัฐที่ให้ความสนใจและติดอยู่กับกฎระเบียบ (rule-bound) ของราชการมากกว่าการสนใจการเปลี่ยนแปลงของปัญหาและสถานการณ์ ขาดกลไกที่ยืดหยุ่น และแผนงานในระบบราชการผิด

2) ปัญหาเกี่ยวกับผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ ผู้ปฏิบัติไม่แสวงหาแนวทางเพื่อความสำเร็จของนโยบายหรือมีแนวทางแต่ไม่ปฏิบัติตามที่กำหนดไว้

3) ปัญหาทรัพยากร ได้แก่ ขาดทรัพยากรโดยเฉพาะนโยบายที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงงานกิจวัตรขององค์กรเป็นงานที่มีต้นทุนแพงมาก

4) ปัญหาหน่วยงานไม่ได้รับแนวทางการปฏิบัติใหม่ที่เฉพาะเจาะจงและชัดเจน ซึ่งจะทำให้เป้าประสงค์ส่วนบุคคลภายในองค์กรมีความสำคัญมากขึ้นแทน

5) ปัญหาตัวนโยบายไม่มีความหมายและความชัดเจน ทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการสื่อสารข้อมูล และการถ่ายทอดข้อมูลสื่อสารที่ผิด

6) ปัญหาการเลือกกลยุทธ์การนำนโยบายไปปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม

7) เลือกหน่วยปฏิบัติและกลไกในการปฏิบัติไม่เหมาะสม

8) การเลือกเครื่องมือและวิธีปฏิบัติไม่เหมาะสม

9) การตอบสนอง หรือปฏิกิริยาจากผู้ได้รับผลกระทบ

Greyerbiehl (1993) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับนโยบายการศึกษาและการนำไปปฏิบัติ ในเรื่องการให้เด็กพิการเรียนร่วมชั้นเดียวกับเด็กปกติในรัฐเวอร์จิเนีย ผลการวิจัยพบว่า มีปัญหาหลายประการ ได้แก่ กระบวนการฝึกอบรมบุคลากรที่ไม่มีประสิทธิภาพ ความเชื่อและทัศนคติที่ไม่ดี ความไม่ยืดหยุ่นของนโยบายและการนำไปปฏิบัติ ขาดเงินทุนและทรัพยากรต่าง ๆ ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของผู้บริหารไม่ดีพอ การสื่อสารนโยบายไม่มีประสิทธิภาพ จากผลการวิจัยผู้วิจัยได้ข้อเสนอแนะที่จะไปปฏิบัติตามนโยบายให้ประสบผลสำเร็จจะต้อง 1) ทำให้บุคลากรเกิดทัศนคติและค่านิยมที่ดี 2) พัฒนาปรัชญาและแผนเพื่ออยู่ร่วมกัน 3) ให้การฝึกอบรมให้อยู่ร่วมกัน 4) ให้การสนับสนุนทรัพยากรอย่างเพียงพอ และ 5) จัดตั้งองค์กรในการบริหาร

จากงานวิจัยของ Gibton, Sabar and Goldring (2000) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนนิตยบุคคลเกี่ยวกับการนำนโยบายการกระจายอำนาจและการปฏิรูปการศึกษาไปสู่การปฏิบัติในประเทศอิสราเอล โดยใช้วิธีการเชิงคุณภาพ ผลการวิจัย พบว่า 1) โรงเรียนขนาดเล็กมีการเปิดโอกาสให้ชุมชนและผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในทุกกระบวนการ ทั้งการบริหารและการจัดการเรียนการสอน โดยมีครูเป็นแกนนำในการทำงาน 2) โรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ ผู้ปกครองและชุมชนมีบทบาทอย่างมากในการดำเนินงานของโรงเรียน ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย จนกระทั่งการมีบทบาทอย่างเป็นทางการในกระบวนการการตัดสินใจของโรงเรียนด้วย 3) โรงเรียนในชนบทห่างไกลยังคงต้องพึ่งพารัฐบาลในการพัฒนา ชุมชนและผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน แต่ยังคงขาดงบประมาณในการดำเนินการ องค์กรในส่วนท้องถิ่นก็ไม่สามารถให้การสนับสนุนได้เท่าที่ควร

สรุปผลการศึกษาค้นคว้าความคิดเห็นของผู้บริหารต่อการนำนโยบายการกระจายอำนาจ และการปฏิรูปการศึกษาไปปฏิบัติ มีข้อค้นพบที่สำคัญ คือ 1) โรงเรียนเกิดความสับสนในตนเอง ไม่แน่ใจว่าอยู่ในส่วนไหนของระบบการศึกษา ท้องถิ่นหรือส่วนกลาง 2) นโยบายรัฐบาลขัดแย้งกับการกระจายอำนาจ เช่น การสั่งให้ปฏิบัติโครงการบางโครงการเหมือนกันทั้งที่แต่ละโรงเรียนมีความแตกต่างกัน และ 3) ผู้บริหารโรงเรียนเปรียบเสมือนผู้นำชุมชนและผลลัพธ์ของการกระจายอำนาจ กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นแกนนำหลักในการดำเนินการจัดการศึกษา เพราะถือว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมากที่สุด

คณิต ธีธัญญะภูมิ (2560) ศึกษารูปแบบการนำนโยบายการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้สู่การปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยได้ศึกษาสภาพและปัญหาของการนำนโยบายการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้สู่การปฏิบัติจากสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จและสถานศึกษาทั่วไปในการนำนโยบายไปปฏิบัติ พบว่า สภาพการนำนโยบายการวิจัยสู่การปฏิบัติของสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารมีการกำหนดหลักการ กระบวนการและปัจจัยสนับสนุนในการนำนโยบายการวิจัยสู่การปฏิบัติ ส่วนในสถานศึกษาทั่วไป สภาพการนำนโยบายการวิจัย พบว่า ผู้บริหารดำเนินการโดยยึดระบบระเบียบราชการและการสั่งการเป็นหลัก ในการส่งเสริมให้ครูปฏิบัติตามนโยบาย มีความไม่ชัดเจนในการแปลงนโยบายของหน่วยเหนือเป็นนโยบายของสถานศึกษา ละเลยวิธีการที่เหมาะสมและหลากหลายในการพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ทำให้ครูขาดความเชื่อถือศรัทธา ขาดความรู้ความเข้าใจ ขาดความร่วมมือ และไม่เห็นความสำคัญของนโยบาย ครูขาดขวัญกำลังใจ ขาดระบบ/วิธีการนิเทศ กำกับติดตามที่มีประสิทธิผล รวมทั้งแนวทางและงบประมาณในการดำเนินการในสถานศึกษา

กล่าวโดยสรุป ปัญหาในการขับเคลื่อนนโยบาย พบว่า มีปัญหาที่เกี่ยวข้องกับตัวนโยบายที่ไม่มีความชัดเจน ปัญหาของหน่วยงานต้นสังกัดและระบบราชการที่ยึดติดกับกฎระเบียบของทางราชการ และขาดกลไกการทำงานที่ยืดหยุ่น รวมทั้งปัญหาของหน่วยปฏิบัติที่ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย ไม่แสวงหาแนวทางในการนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างเหมาะสม และขาดทรัพยากรในการนำนโยบายไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. กลยุทธ์ในการขับเคลื่อนนโยบาย

Gardiner and Balch (1980, อ้างถึงใน กล้า ทองขาว, 2556) กล่าวถึงกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนนโยบาย จากผลงานวิจัยที่จัดทำขึ้นในปี ค.ศ. 1978 โดยพบว่า กลยุทธ์ที่จะช่วยประชาชนให้สามารถป้องกันภัยจากอาชญากรรมตามนโยบายการป้องกันซึ่งอาจจัดเป็นกลยุทธ์ทั่วไป มี 4 กลยุทธ์ คือ

1) กลยุทธ์การให้ข้อมูลข่าวสาร (information strategies) ความสำคัญของการให้ข้อมูลข่าวสารคือการเลือกใช้สื่อที่สามารถเข้าถึงประชาชนให้มากที่สุด สื่อที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นสื่อที่สอดคล้องกับระดับการศึกษาและวิถีชีวิตของประชาชน ประชาชนต่างกลุ่มจำเป็นต้องใช้สื่อต่างประเภทกันในการให้ข้อมูลข่าวสาร และข้อมูลข่าวสารต่างประเภทกันจะต้องใช้สื่อต่างกัน

2) กลยุทธ์การอำนวยความสะดวก (Facilitation strategies) การให้ความสะดวกหมายถึงการเอื้ออำนวยให้ผู้รับประโยชน์หรือกลุ่มเป้าหมายของนโยบายมีความสะดวกที่จะปฏิบัติตามนโยบาย หรือสะดวกที่จะเข้ามาใช้บริการจากเจ้าหน้าที่ของรัฐ หรือสะดวกที่จะให้ความร่วมมือกับเจ้าหน้าที่ของรัฐในการปฏิบัติตามนโยบาย ความลังเลใจของประชาชนและผู้เกี่ยวข้องที่จะยอมรับหรือปฏิเสธนโยบายประการหนึ่งคือ การพิจารณาที่ความยากง่ายของการปฏิบัติตามนโยบาย นโยบายนั้นอาจถูกปฏิเสธจากประชาชน หรือประชาชนอาจให้ความร่วมมือน้อยกว่าที่ควรจะเป็น เพราะเห็นว่ามีข้อยุ่งยากในทางปฏิบัติ

3) กลยุทธ์การกำกับควบคุม (Regulatory strategies) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้เพื่อการลงโทษ (sanction) บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ไม่ปฏิบัติตามนโยบาย กลยุทธ์นี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บุคคลและกลุ่มบุคคลปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้เกิดสิ่งที่ตั้งตามแก่สังคม ในนโยบายด้านการศึกษา เช่น นโยบายควบคุมคุณภาพมาตรฐานการศึกษาและมาตรฐานหลักสูตรต่าง ๆ ที่เปิดสอนในสถานศึกษาของรัฐและเอกชน นโยบายควบคุมความประพฤติของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เรียกว่าจรรยาบรรณวิชาชีพ นโยบายในด้านมาตรฐานวิชาชีพครู อัตราการปฏิบัติตามกฎหมายหรือนโยบายของกลุ่มเป้าหมายขึ้นอยู่กับความเอาใจจริงเอาใจ ความรวดเร็ว ฉับไว และความรุนแรงของบทลงโทษผู้ละเมิดกฎหมายหรือนโยบาย เพราะฉะนั้น กลยุทธ์การกำกับควบคุมด้วยการลงโทษก็สมควรนำมาใช้ในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์นี้จำเป็นต้องใช้ร่วมกับกลยุทธ์การให้ข้อมูลข่าวสาร และกลยุทธ์การให้ความสะดวกที่กล่าวมาแล้ว

4) กลยุทธ์การให้สิ่งเสริมแรง (Incentives strategies) การให้สิ่งเสริมแรงเป็นกลยุทธ์การเข้าไปแทรกแซงเพื่อส่งเสริมผู้ปฏิบัติให้ได้รับประโยชน์ในลักษณะการให้รางวัลและสิ่งทดแทน หรือลดค่าใช้จ่ายเป็นกรณีพิเศษแก่ผู้ปฏิบัติตามนโยบาย เช่น การใช้ระบบภาษี การให้สิทธิพิเศษทางด้านการค้าหรือสิทธิพิเศษด้านภาษีตามนโยบายส่งเสริมการลงทุน การใช้ระบบการให้เงินอุดหนุนสำหรับนโยบายส่งเสริมการศึกษาเอกชนหรือการใช้ระบบเงินช่วยเหลือแบบก้อนเงิน (block grant) ตามนโยบายส่งเสริมการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในทางธุรกิจรัฐบาลอาจให้สิทธิพิเศษด้านภาษีนำเข้าและภาษีการค้าเกี่ยวกับอุปกรณ์ เครื่องมือ สื่อการเรียนการสอน เครื่องดนตรี อุปกรณ์กีฬา เพื่อส่งเสริมนโยบายการศึกษา การกีฬา และการดนตรีของประเทศ กลยุทธ์การเสริมแรงดังตัวอย่างที่ยกมาจะเป็นเครื่องจูงใจให้นโยบายที่นำไปปฏิบัติมีลักษณะสร้างสรรค์

ประชาชนและกลุ่มเป้าหมายมีความพอใจ และพร้อมจะปฏิบัติตามนโยบายเพราะเห็นประโยชน์ที่จะได้รับทั้งในด้านส่วนตัวและส่วนรวม

กล่าวโดยสรุป นโยบายและแผนที่น่าไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จจำเป็นจะต้องอาศัยกลยุทธ์การให้ข้อมูลข่าวสาร การให้ความสะดวกในทางปฏิบัติ การกำกับควบคุม และการให้สิ่งเสริมแรง อย่างไรก็ตาม การที่ผู้มีอำนาจจะเลือกกว่านโยบายใดสมควรให้นำหน้าการใช้แก่กลยุทธ์ใดมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของกลุ่มเป้าหมายและนโยบายที่น่าไปปฏิบัติ

6. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ

ในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องมีปัจจัยซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญที่สนับสนุนการดำเนินงาน มีผู้เสนอแนวคิดไว้ ดังนี้

Nakamura and Smallwood (1980) ได้เสนอว่า เงื่อนไขสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ คือ ความชัดเจนในเป้าหมายของนโยบาย วิธีการที่กำหนดเพื่อปฏิบัติตามนโยบาย ผู้กำหนดนโยบาย ผู้ที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ประชาชนกลุ่มเป้าหมาย กลุ่มผลประโยชน์อื่น ๆ โครงสร้างและระเบียบของหน่วยงานหรือองค์การ

สมบัติ อารังธัญวงศ์ (2557) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ สรุปว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ แหล่งที่มาของนโยบาย ความชัดเจนของนโยบาย การสนับสนุนนโยบาย ความซับซ้อนในการบริหารงาน สิ่งจูงใจของผู้ปฏิบัติ และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการนำนโยบายไปปฏิบัติให้เหมาะสมและเพียงพอ และที่สำคัญคือ ความสำเร็จของแผนงานหรือโครงการมีความสัมพันธ์กับความสามารถของผู้นำและภาวะผู้นำขององค์การที่จะต้องให้ความร่วมมืออย่างจริงจังในการสนับสนุนนโยบายตั้งแต่ต้นจนสิ้นสุดนโยบาย

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ มีงานวิจัย ดังต่อไปนี้

Knight (1991) การนำนโยบายการประเมินครูไปใช้: กรณีศึกษาครูใหญ่ใน 2 โรงเรียน การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษากระบวนการนำนโยบายการประเมินครูใหม่ไปปฏิบัติ โดยการศึกษากรณีศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสองคนในเขตโรงเรียนเมืองใหญ่ วัตถุประสงค์ของการศึกษาคือเพื่อศึกษาประสบการณ์ของครูใหญ่ในนำนโยบายการประเมินครูไปปฏิบัติ เพื่อที่จะได้รับความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการที่ครูใหญ่นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับบริบทการทำงานของโรงเรียน ความเชื่อค่านิยม และความต้องการของครูใหญ่ กรอบการวิเคราะห์เริ่มต้นที่การผสมผสานมุมมองที่หลากหลาย โดยพยายามหามุมมองอื่น ๆ ที่สามารถช่วยอธิบายและวิเคราะห์เชิงพรรณนาเพื่ออธิบายว่าครูใหญ่นำนโยบายไปปฏิบัติอย่างไร ผลการวิจัยสรุปได้ว่า การนำนโยบายสามารถเข้าใจได้ดีขึ้นภายใต้กรอบการทำงานของสมาชิกขององค์การ เป็นการศึกษาแบบองค์รวมซึ่งสามารถนำมาใช้ในการอธิบายได้มากที่สุด และในแต่ละกรณีก็มีลักษณะเฉพาะ ครูใหญ่แต่ละคนต่างมีความเข้าใจเกี่ยวกับบริบทที่เขาทำงานอยู่ มีการตีความนโยบาย และมีชุดความเชื่อค่านิยมและความต้องการของตนเอง ดังนั้น กระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติจึงมีลักษณะที่แตกต่างกันตามความเชื่อและการจัดการกับความขัดแย้งของครูใหญ่ การตีความเจตนาของนโยบายก็จะได้รับอิทธิพลจากบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมของโรงเรียนและการสอนของครู การดำเนินการเพื่อเติมเต็ม

ความต้องการของตนเองสำหรับโครงสร้าง การสนับสนุน ข้อมูลสารสนเทศ ฯลฯ การใช้อำนาจและการนำผู้ปฏิบัติงาน การจัดการกับแรงกดดันในโรงเรียน การปฏิบัติตามนโยบายการประเมิน ซึ่งเห็นได้ว่าการปฏิบัติตามนโยบายการประเมินครูมีความซับซ้อนมาก

Ikoya and Ikoya (2005) ได้ศึกษาอิทธิพลของความแตกต่างระหว่างชุมชนเมืองกับชนบทที่มีต่อการนำนโยบายกระจายอำนาจการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ ในการพัฒนาประเทศ: ประสบการณ์จากประเทศไนจีเรีย ผลการวิจัย พบว่า ความแตกต่างกันของชุมชนเมืองกับชนบทมีผลต่อการนำนโยบายกระจายอำนาจการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ ในประเด็นต่อไปนี้คือ ความไม่ยุติธรรมหรือความไม่เท่าเทียมกันในการได้รับสิ่งอำนวยความสะดวก ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และภาระหน้าที่ในการดำเนินการกระจายอำนาจ และที่สำคัญ พบว่า ทักษะคติของประชาชนต่อการกระจายอำนาจการศึกษาทั้งในเมืองและในชนบทยังอยู่ในระดับต่ำ

Mitchell (2006) ศึกษาวิจัยเรื่อง Applying and Assessing a Contingency Model for Online Learning Policy Implementation in Higher Education การศึกษาครั้งนี้ พบว่า โมเดลลูกเงินสำหรับการเรียนทางออนไลน์นี้ เป็นผลจากระดับความพอดีระหว่าง 2 ตัวแปรคือ โครงสร้างองค์กร และตัวนโยบาย ซึ่งถ้าตัวแปรทั้งคู่เข้ากันได้พอดีจะทำให้ปัญหาการนำนโยบายไปปฏิบัติมีน้อยลง นอกจากนี้ในการทดสอบสมมติฐานและการตรวจสอบโมเดล นอกจากสนับสนุนข้อค้นพบดังกล่าวแล้ว ยังแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัญหาการดำเนินการนโยบาย และช่องว่างระหว่างบริบทและตัวนโยบายด้วย

Li (2006) ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์การนำนโยบายเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของครูในประเทศจีนตั้งแต่ปี 1990 ไปปฏิบัติ: กรณีศึกษา การศึกษาครั้งนี้เป็นการอธิบายเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายระดับชาติของการปฏิรูปการศึกษาของครูในประเทศจีน ตั้งแต่ทศวรรษที่ 1990 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการนำนโยบายปฏิรูปการศึกษาของครูไปปฏิบัติในสถาบันการศึกษา และเพื่อศึกษาลักษณะการนำนโยบายไปปฏิบัติจากกรณีศึกษาประเทศจีน การศึกษามุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงในเป้าหมายของสถาบัน กลยุทธ์ที่มหาวิทยาลัยนำมาใช้และตรวจสอบช่องทางการสื่อสารของนโยบาย ความขัดแย้งระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากภายในและภายนอก ปัจจัยภายนอกสำหรับการดำเนินการตามนโยบายแห่งชาติของการปฏิรูปการศึกษาของครู ผลการวิจัย พบว่า การดำเนินการตามนโยบายระดับชาติเป็นกระบวนการเชิงเส้นตรงโดยผู้กำหนดนโยบายใช้อำนาจเพื่อแก้ไขปัญหาที่สำคัญของระบบการศึกษาของครูตามกรอบเหตุและผล การดำเนินการตามนโยบายเป็นการดำเนินการเพื่อตอบสนองความต้องการของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วสังคม กรอบการทำงานที่สำคัญชี้ให้เห็นว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของนโยบาย เป็นกลุ่มที่มีความขัดแย้งหลากหลายซึ่งมีความเห็นแตกต่าง ในขณะที่เดียวกันก็มีความขัดแย้งในเรื่องความชอบธรรมและผลประโยชน์ กระบวนการดำเนินการดังกล่าวกลายเป็นกระบวนการโต้แย้งอย่างร้อนแรงเพื่อแจกจ่ายผลประโยชน์ทางการเมืองและเศรษฐกิจในกลุ่มผลประโยชน์ นอกจากนี้การศึกษายังระบุว่า มีปัญหาและอุปสรรคที่รุนแรงเกี่ยวกับความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการดำเนินนโยบายแห่งชาติ อุปสรรคเหล่านี้รวมถึงทัศนคติที่ไม่ดีของผู้มีส่วนได้เสีย วัฒนธรรมเชิงอำนาจ และการบังคับใช้นโยบายระดับชาติอื่น ๆ ที่ทับซ้อนกัน ข้อค้นพบที่ได้สะท้อนแนวคิดเชิงทฤษฎี โดยเฉพาะในเรื่องบทบาททางมิติด้านวัฒนธรรมในการนำนโยบายไปปฏิบัติ

Cheung and Wong (2012) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติตามการปฏิรูปหลักสูตรในฮ่องกง จากการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านนโยบายทางการศึกษาและปัจจัยทางสังคม ประกอบด้วย 1) การเพิ่มสมรรถนะด้านความสามารถ 2) เทคโนโลยีสารสนเทศในด้านการศึกษา 3) โครงการสอนภาษาอังกฤษเจ้าของภาษา 4) การประเมินตนเองของโรงเรียน 5) การปฏิรูปหลักสูตร 6) ความสามารถในการใช้ภาษาของครู 7) โครงสร้างการเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น 8) การทบทวนการจัดการศึกษาจากภายนอก 9) รูปแบบการดำเนินงานของโรงเรียนที่หลากหลาย 10) เครื่องมือที่ใช้ในการสอน 11) การประเมินระบบทั้งประเทศ 12) การเปลี่ยนแปลงระบบ SSPA 13) การลดจำนวนแถบในระบบ SSPA 14) การประสานงานระหว่างมาตรการปฏิรูปต่างๆ ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา 15) ปัญหาการจ้างงานครู และ 16) การลดลงของจำนวนนักเรียน

รุ่งเรือง สุขากรมย์ (2543) ศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการนำนโยบายการขยายการศึกษาขั้นพื้นฐานถึงระดับมัธยมศึกษาตอนต้นไปปฏิบัติ ผลการวิจัย พบว่า 1) ผลที่เกิดจากการนำนโยบายไปปฏิบัติในด้านปริมาณ โรงเรียนยังรับนักเรียนได้ต่ำกว่าเป้าหมาย ในด้านคุณภาพผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนอยู่ในระดับพอใช้ และ 2) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการนำนโยบายการขยายการศึกษาขั้นพื้นฐานถึงระดับมัธยมศึกษาตอนต้นไปปฏิบัติ ประกอบด้วยปัจจัย 6 ประการ คือ ปัจจัยด้านการพัฒนาครู ความชัดเจนของนโยบาย ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ ความชัดเจนของแนวปฏิบัติ ความพร้อมของทรัพยากร และความร่วมมือจากชุมชน

บัญชา จันทรดา และเจริญวิชัย สมพงษ์ธรรม (2551) ศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายการจัดการศึกษาสำหรับเด็กด้อยโอกาสไปปฏิบัติในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความสำเร็จของการนำนโยบายการจัดการศึกษาสำหรับเด็กด้อยโอกาสไปปฏิบัติ ได้แก่ ปัจจัยวัตถุประสงค์และเป้าหมายของนโยบาย ปัจจัยทรัพยากรขององค์กร ปัจจัยเครือข่ายที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน ปัจจัยสภาพแวดล้อม ปัจจัยลักษณะองค์กร ปัจจัยสมรรถนะขององค์กร ปัจจัยภาวะผู้นำ และปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร โดยผลสำเร็จของการนำนโยบายการจัดการศึกษาสำหรับเด็กด้อยโอกาสไปปฏิบัติ ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยเครือข่ายที่สนับสนุนการปฏิบัติมากที่สุด ซึ่งมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมผ่านสภาพแวดล้อม สมรรถนะขององค์กรและสมรรถนะของบุคลากรทำให้อิทธิพลโดยรวมมีค่า 0.58 รองลงมาเป็นอิทธิพลของปัจจัยวัตถุประสงค์และเป้าหมายนโยบายมีค่า 0.49 และปัจจัยสมรรถนะองค์กรมีค่า 0.33 ส่วนปัจจัยทรัพยากรขององค์กรมีอิทธิพลโดยรวมต่อผลสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติน้อยที่สุด มีค่า -0.09

นพรุจ ศักดิ์ศิริ (2550) วิเคราะห์ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาไปปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า วิเคราะห์ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.780 และตัวแปร 7 ตัวสามารถอธิบายความแปรปรวนความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติได้ร้อยละ 60.9 โดยตัวแปรที่สามารถทำนายความสำเร็จอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ 1) ทักษะของผู้ปฏิบัติ 2) บุคลากรในหน่วยงาน 3) สภาพแวดล้อมทางสังคม 4) ทรัพยากรองค์กร 5) มาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย 6) การติดต่อสื่อสาร และ 7) สภาพแวดล้อมทางการเมือง

พรสวรรค์ ศิริตาดนันท์, เจริญวิชัย สมพงษ์ธรรม และ เสรี ชัดแฉ่ม (2551) ศึกษาปัจจัยเชิงพุทธระดับที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายการกระจายอำนาจไปปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและตรวจสอบโมเดลเชิงสาเหตุแบบพุทธระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายการกระจายอำนาจทางการศึกษาไปปฏิบัติโดยมีตัวแปรระดับสถานศึกษา จำนวน 6 ตัวแปร คือกลุ่มตัวแปรป้อนเข้า ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สมรรถนะของสถานศึกษา การยอมรับของบุคลากร กลุ่มตัวแปรกระบวนการ ได้แก่ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจในการบริหาร และกลุ่มตัวแปร ผลผลิตเป็นตัวแปรตาม คือ ความสำเร็จในการนำนโยบายการกระจายอำนาจไปปฏิบัติ ตัวแปรระดับเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 7 ตัวแปร คือ กลุ่มตัวแปรป้อนเข้า ได้แก่ ลักษณะของนโยบายมาตรฐานนโยบาย ทรัพยากรนโยบาย กลุ่มตัวแปรกระบวนการ ได้แก่ ความสัมพันธ์ขององค์กร การบริหารแบบมีส่วนร่วม การกำกับติดตามประเมินผล กลุ่มตัวแปรผลผลิต คือ ความเข้มแข็งของเขตพื้นที่การศึกษา ผลการวิจัยปรากฏว่า โมเดลพัฒนามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในเกณฑ์ดี โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์เท่ากับ 32.52 ที่ df เท่ากับ 59 ค่า p เท่ากับ 1 ค่า GFI ๑เท่ากับ 1 ค่า RMSEA เท่ากับ 00 ตัวแปรทั้งหมดในโมเดลที่พัฒนาขึ้นสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลสำเร็จในการนำนโยบายการกระจายอำนาจไปปฏิบัติของสถานศึกษาได้ร้อยละ 86 โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลสำเร็จในการนำนโยบายการกระจายอำนาจไปปฏิบัติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ การกระจายอำนาจในการบริหาร ส่วนตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สมรรถนะของสถานศึกษา การยอมรับของบุคลากร และการบริหารแบบมีส่วนร่วม การวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวแปรต่างระดับ ปรากฏว่า กลุ่มตัวแปรผลผลิต คือ ความเข้มแข็งของเขตพื้นที่การศึกษาส่งผลต่อกลุ่มตัวแปรป้อนเข้า กลุ่มตัวแปรกระบวนการ และกลุ่มตัวแปรผลผลิตระดับสถานศึกษา การวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างระดับ ปรากฏว่า กลุ่มตัวแปรผลผลิตถือความเข้มแข็งของเขตพื้นที่การศึกษาส่งผลต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม และการกระจายอำนาจในการบริหารระดับสถานศึกษา

ทินกร วงศ์พุทธ (2554) ศึกษาโมเดลเชิงสาเหตุการนำนโยบายคุณธรรมนำความรู้ไปปฏิบัติในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสงขลา เขต 3 ผลการศึกษา พบว่า 1) การนำนโยบายคุณธรรมนำความรู้ไปปฏิบัติในสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยการปฏิบัติด้านความสะอาดมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านความสุภาพ ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านความขยันและความประหยัด 2) โมเดลเชิงสาเหตุการนำนโยบายคุณธรรมนำความรู้ไปปฏิบัติ ได้รับอิทธิพลทางตรงจากการตั้งใจ การมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม ความผูกพัน และการยอมรับ และได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากตัวแปรภาวะผู้นำ นอกจากนี้ ตัวแปรภาวะผู้นำและตัวแปรการทำงานเป็นทีม มีอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรความผูกพันและการยอมรับ พบว่า ตัวแปรการมีส่วนร่วมและตัวแปรภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรการทำงานเป็นทีม ตัวแปรการตั้งใจและตัวแปรภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรการมีส่วนร่วม ตัวแปรภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรการตั้งใจ และ 3) โมเดลเชิงสาเหตุการนำนโยบายคุณธรรมนำความรู้ไปปฏิบัติในสถานศึกษา มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าไค-สแควร์เท่ากับ 10.71 องศาความเป็นอิสระ 4 ระดับความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ .030 ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์เท่ากับ 2.68 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน

เท่ากับ 0.99 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว เท่ากับ 0.95 และดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน เท่ากับ 0.0059 ตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรด้านการนำนโยบายคุณธรรมนำความรู้ไปปฏิบัติในสถานศึกษาได้ร้อยละ 48

พจนา แยมน์ยนา (2556) ศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการนำนโยบายโรงเรียนคุณภาพมาตรฐานกรุงเทพมหานครไปปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า (1) ปัจจัยนโยบายด้านทรัพยากร และคุณลักษณะของหน่วยงานและผู้นำนโยบายไปปฏิบัติไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติตามนโยบายโรงเรียนคุณภาพมาตรฐานในเชิงทฤษฎี แต่ปัจจัยด้านมาตรฐานนโยบาย เงื่อนไขทางเศรษฐกิจและสังคม เงื่อนไขทางการเมือง และทัศนคติของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ มีความสัมพันธ์และสามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติตามนโยบายโรงเรียนคุณภาพมาตรฐานกรุงเทพมหานคร ได้ร้อยละ 79 (2) ผลการปฏิบัติตามนโยบายโรงเรียนคุณภาพมาตรฐานกรุงเทพมหานครได้รับอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจากปัจจัยทัศนคติของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ คุณลักษณะของหน่วยงานและผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ และมาตรฐานนโยบาย ส่วนเงื่อนไขทางการเมือง เงื่อนไขทางเศรษฐกิจและสังคม และทรัพยากรนโยบายมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติตามนโยบายโรงเรียนคุณภาพมาตรฐานกรุงเทพมหานคร โดยอ้อมผ่านปัจจัยนโยบายอื่น

รัชยา รัตนถาวร (2558) ศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการนำนโยบายส่งเสริมสุขภาพไปปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีการศึกษาสภาพ ปัญหา และความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติร่วมด้วย ผลการวิจัยพบว่า (1) สภาพปัจจุบัน และปัญหาของการนำนโยบายไปปฏิบัติ พบว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติยังขาดกระบวนการที่เป็นแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในนโยบายน้อย ทรัพยากรสนับสนุนไม่เพียงพอ การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนน้อย การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ และข้อมูลในการติดตามและประเมินผลไม่สมบูรณ์ (2) ปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จในการนำนโยบายส่งเสริมสุขภาพไปปฏิบัติ ได้แก่ ความชัดเจนของนโยบาย การจัดองค์กร การประเมินผลและการสร้างความต่อเนื่อง ความร่วมมือของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ และ ความรู้ความเข้าใจของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ (3) รูปแบบที่พัฒนาขึ้นเป็นรูปแบบเชิงกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งประกอบไปด้วย องค์ประกอบหลัก 2 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นหลักการและแนวคิด โดยมี 5 หลักการ ส่วนที่สองคือ กระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน (4) รูปแบบการนำนโยบายส่งเสริมสุขภาพไปปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติทุกองค์ประกอบ

จะเห็นได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัตินั้น มีหลายปัจจัยด้วยกัน ทั้งปัจจัยที่ตัวนโยบายเอง ปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ปัจจัยการสนับสนุนจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ ปัจจัยภายในองค์กร ทั้งที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม การสื่อสารภายในองค์กร โดยปัจจัยที่มีความสำคัญที่นักวิชาการและงานวิจัยทุกฉบับกล่าวถึง คือ ปัจจัยด้านผู้นำ หรือผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินการต่างๆ เพื่อจะสร้างความเข้าใจ ความเชื่อถือ ความร่วมมือเพื่อการขับเคลื่อนนโยบายให้เกิดผลสำเร็จ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะและการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

ในส่วนนี้ผู้วิจัยจะขอเสนอเกี่ยวกับความหมายของสมรรถนะ ความสำคัญของสมรรถนะ ประเภทของสมรรถนะ องค์ประกอบของสมรรถนะ สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา และการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา รายละเอียด มีดังต่อไปนี้

1. ความหมายของสมรรถนะ (Competency)

นักวิชาการได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ ดังนี้

Dale and Hes (1995, อ้างใน อธิพงศ์ ฤทธิชัย, 2556) กล่าวว่า สมรรถนะ เป็นการค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ (Excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior Performance)

Blancero, Boroski and Dyer (1996) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติอื่น ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานมีเพื่อให้ได้พฤติกรรมที่ต้องการในอนาคต

Parry (2006) ได้ให้นิยามคำว่าสมรรถนะ คือ กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกันซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าวสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถ เสริมสร้างขึ้นได้โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

Shermon (2004) ได้กล่าวถึงความหมายของสมรรถนะว่า สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ความหมาย ในความหมายแรก สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถของแต่ละบุคคลที่จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบ และความหมายที่สอง สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะหรือคุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จ โดยความหมายทั้งสองลักษณะมีความแตกต่างกันแต่มีความสัมพันธ์กัน กล่าวคือ ความหมายแรก หมายถึง ระดับพื้นฐานของความสามารถที่บุคคลพึงมี เพื่อให้ปฏิบัติงานได้เท่านั้น แต่ความหมายที่สอง หมายถึง คุณลักษณะที่สำคัญที่จะทำให้ประสบความสำเร็จที่สูงกว่า

Dubois and Rothwell (2004) กล่าวว่า สมรรถนะหมายถึง คุณลักษณะที่ทุกคนมีและใช้ได้ อย่างเหมาะสม เพื่อผลักดันให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าว ได้แก่ ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ แรงจูงใจทางสังคม ลักษณะนิสัยส่วนบุคคล ตลอดจนรูปแบบความคิด และวิธีการคิด ความรู้สึกและการกระทำ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553) ได้ให้ความหมายสมรรถนะว่า คือลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์การ

ชลิตา คงเมือง (2548) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ คือ คุณลักษณะและความสามารถที่มาจากตัวตนทั้งหมดที่สะท้อนออกมาในรูปของพฤติกรรมการทำงานที่มีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล ก่อให้เกิดผลลัพธ์สุดยอดที่เราต้องการโดยมีที่มาจากพื้นฐานความรู้ ทักษะ วิธีคิด (Self-Concept) คุณลักษณะส่วนบุคคล และแรงจูงใจ

อานนท์ ศักดิ์วีระวิชัย (2547) ได้ให้นิยามของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ คือคุณลักษณะของบุคคลซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ ได้แก่ ค่านิยม

จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพและอื่น ๆ ที่จำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่า ผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่น ๆ อะไรหรือลักษณะสำคัญ ๆ อะไรบ้าง

จากความหมายของสมรรถนะดังที่กล่าวมาในตอนต้น จะเห็นได้ว่า สมรรถนะมีความเชื่อมโยงใน 2 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นความสามารถพื้นฐานของบุคคลในการปฏิบัติงานเป็นผลรวมจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์ของบุคคล และส่วนที่เป็นคุณลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล เช่น แรงจูงใจ ค่านิยม ลักษณะนิสัย พฤติกรรมส่วนตัว ภาพลักษณ์ส่วนบุคคลและบทบาททางสังคม ฯลฯ อันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จในงานตามภารกิจและหน้าที่ที่สูงกว่าหรือโดดเด่นกว่า

ดังนั้น อาจสรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ในการปฏิบัติงานตามบทบาท หน้าที่และสถานการณ์ได้อย่างดีเยี่ยมตามที่กำหนด และทำให้งานประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. ความสำคัญของสมรรถนะ

จากความหมายของสมรรถนะที่เป็นความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ นักวิชาการได้อธิบายถึงความสำคัญของสมรรถนะ ดังนี้

ซูซีย์ สมิตธิไกร (2550) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ มีความสำคัญทั้งต่อบุคคลและองค์กร คือ

1) สมรรถนะช่วยให้องค์กรสามารถคัดสรรบุคคลที่มีคุณสมบัติที่ดีทั้งทางด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จตามความต้องการของ องค์กรอย่างแท้จริง

2) สมรรถนะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความรู้ ทักษะ และ ความสามารถของตนเองว่าอยู่ในระดับใดและจำเป็นต้องพัฒนาในเรื่องใด ซึ่งจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น

3) สมรรถนะสามารถนำไปใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลในองค์กร

4) สมรรถนะช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (key performance indicators: KPIs) บรรลุเป้าหมายเพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่า ถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายของ KPIs แล้วจะใช้ สมรรถนะใดบ้าง

5) สมรรถนะป้องกันไม่ให้งานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว ถ้ามีการวัดสมรรถนะแล้วจะทำให้สามารถตรวจสอบได้ว่าบุคลากรประสบความสำเร็จเพราะโชคช่วยหรือความสามารถของตน

6) สมรรถนะช่วยให้การหล่อหลอมสมรรถนะขององค์กรประสบผลสำเร็จเร็วยิ่งขึ้น เพราะถ้าบุคลากรในองค์กรทุกคนปรับสมรรถนะของตนเองให้เข้ากับมาตรฐานที่องค์กรกำหนดตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาวก็จะสามารถส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์กรนั้น

สุรพงษ์ มาลี (2549) กล่าวถึง ความสำคัญของสมรรถนะไว้ 4 ประการ ดังนี้

1) ช่วยให้องค์กรให้ความสนใจต่อพฤติกรรมและทักษะที่เกี่ยวข้องกับความสำคัญของงานอย่างแท้จริง สามารถชี้จุดแข็งของบุคคลที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และระบุจุดอ่อนหรือจุดที่ต้องได้รับการพัฒนาและปรับปรุง

2) สร้างความมั่นใจว่าการพัฒนานั้นมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กรช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ

3) ช่วยให้การใช้ทรัพยากรสำหรับการพัฒนามีประสิทธิภาพมากขึ้น การพัฒนาทักษะและพฤติกรรมที่ช่วยสนับสนุนยุทธศาสตร์ และสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร จะช่วยให้องค์กรใช้ทรัพยากร ทั้งเรื่องงบประมาณ และเวลาได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด

4) ใช้เป็นกรอบในการพัฒนาสำหรับผู้บังคับบัญชาและผู้ที่ทำหน้าที่สอนงาน ในการให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกรอบสมรรถนะจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจตรงกันว่า สมรรถนะใดที่จะนำไปสู่การทำงานให้ประสบความสำเร็จ

นิสตากร เวทยานนท์ (2549) กล่าวว่าความสำคัญที่เห็นได้ชัดเจนเมื่อนำเอาแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานบุคคล คือ สมรรถนะช่วยปรับปรุงกระบวนการคัดสรรบุคลากร การประเมินศักยภาพของบุคคล กระบวนการสื่อสารเพื่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง สมรรถนะช่วยพัฒนากระบวนการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้พนักงานมีการประเมินและพัฒนาตนเอง เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการอบรมและชี้แนะแก่พนักงาน และยังช่วยพัฒนาและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้แข็งแกร่ง สร้างทีมงานที่ประสบความสำเร็จ และการออกแบบงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จากความสำคัญของสมรรถนะที่ได้จากการศึกษาดังที่นำเสนอ จะเห็นได้ว่าสมรรถนะมีความสำคัญต่อตัวบุคคลและองค์กร โดยสมรรถนะจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งสามารถนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. ประเภทของสมรรถนะ

อภีรักษ์ วรณสาธ (2545) จำแนกประเภทของสมรรถนะเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1) ประเภทที่ต้องมีทั้งองค์กร (Core/Organization Competency) คือ สมรรถนะที่เป็นแก่นหรือแก่นหลักขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งทุกคนในองค์กรต้องมีคุณสมบัติที่เหมือนกัน เพราะความสามารถและคุณสมบัติประเภทนี้เป็นตัวกำหนดหรือผลักดันให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์พันธกิจ ที่วางไว้ ตลอดจนยังเป็นตัวสะท้อนค่านิยมที่คนในองค์กรมีการถือปฏิบัติร่วมกัน

2) ประเภทที่มีตามลักษณะงานหรือมีเฉพาะด้าน (Technical/Function Competency) คือ สมรรถนะที่กำหนดไว้สำหรับงานในแต่ละด้านหรือตามลักษณะงาน ซึ่งจะมีขึ้นความสามารถแตกต่างกันไปตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือที่คาดหวัง สมรรถนะประเภทนี้จะสะท้อนถึงความลึกซึ้งของความสามารถที่พนักงานต้องมีก่อนที่จะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานหนึ่งๆ

3) ประเภทที่ต้องมีตามระดับตำแหน่งหรือตามสายการบริหาร (Professional /Structural /Managerial Competency) คือ สมรรถนะที่พนักงานในแต่ละระดับหรือตำแหน่งจะต้องมีและแตกต่างกันไป ตามระดับของความรับผิดชอบหรือตามสายการบริหาร ซึ่งสมรรถนะ

ประเภทนี้จะสะท้อนถึงความหวัง ความกว้างขวาง ความลึกซึ้งของความสามารถที่พนักงานต้องมีการที่จะได้รับเลื่อนระดับความรับผิดชอบในการบริหารการจัดการและความก้าวหน้าในองค์กร

จิระประภา อัครบวร (2549) กล่าวว่า สมรรถนะในตำแหน่งหนึ่ง ๆ จะประกอบไปด้วย 3 ประเภท ได้แก่

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมีเพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร

2) สมรรถนะบริหาร (Professional Competency) คือ คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ และสอดคล้องกับแผน กลยุทธ์ วิสัยทัศน์ขององค์กร

3) สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน โดยสามารถจำแนกได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core Technical Competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ (Specific technical competency)

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) แบ่งประเภทของสมรรถนะตามแหล่งที่มาของสมรรถนะออกได้ 3 ประเภท คือ 1) Personal competencies เป็นสมรรถนะที่เฉพาะตัวของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเท่านั้น 2) Job competencies เป็นสมรรถนะที่เป็นความสามารถเฉพาะของบุคคลที่ตำแหน่งหรือบทบาทนั้น ๆ ต้องการ เพื่อให้งานบรรลุความสำเร็จตามที่ต้องการ 3) Organization competencies เป็นสมรรถนะที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะขององค์กร ที่มีส่วนทำให้องค์กรนั้นไปสู่ความสำเร็จได้

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปประเภทของสมรรถนะได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ ได้แก่ 1) สมรรถนะหลัก (Core competency) เป็นคุณลักษณะที่บุคลากรทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี 2) สมรรถนะในงาน (Functional/Job competency) เป็นคุณลักษณะที่บุคลากรที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ควรมีเพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ และ 3) สมรรถนะด้านการบริหารและการนำ (Managerial and Leadership competency) เป็นความสามารถทางการบริหารและความสามารถด้านการนำในองค์กรที่กำหนดขึ้น จะเห็นได้ว่า ประเภทของสมรรถนะอาจแบ่งออกได้เป็นหลายประเภท

สำหรับงานวิจัยนี้ศึกษาสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา แม้จะเป็นสมรรถนะในตำแหน่งบริหาร (Managerial competency) แต่เป็นสมรรถนะที่ใช้เฉพาะงานการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ ซึ่งเป็นลักษณะของการดำเนินการเฉพาะงาน จึงอาจกล่าวได้ว่า เป็นสมรรถนะตามลักษณะงาน (Functional competency)

4. องค์ประกอบของสมรรถนะ

ในการศึกษาเรื่อง สมรรถนะ ส่วนใหญ่นักวิชาการได้ให้ความหมายของตามแนวคิดของ McClelland (อ้างถึงใน จำลอง นักพ่อน, 2562) ที่กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จในงาน ซึ่งเป็นบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ในตัวบุคคลที่ทำให้เกิดผลสำเร็จในงานตามเกณฑ์ที่กำหนดและได้จำแนกสมรรถนะออกเป็น 2 ลักษณะ คือ สมรรถนะที่เห็นได้ภายนอกสามารถวัดและสังเกตได้ง่าย ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ที่บุคคลมีอยู่เป็นพื้นฐาน

และสมรรถนะที่แฝงอยู่ในภายในตัวบุคคล ซึ่งเป็นคุณลักษณะเฉพาะตัวของบุคคล ดังนั้น สมรรถนะตามแนวคิดของ McClelland จะประกอบด้วย องค์ประกอบ 5 ส่วน ได้แก่ (1) Skills: ทักษะหรือความชำนาญ หรือประสบการณ์ที่บุคคลได้ฝึกฝน และปฏิบัติจนมีความชำนาญ (2) Knowledge: ความรู้ที่บุคคลได้เรียนรู้และสั่งสมมาด้วยวิธีการและรูปแบบต่าง ๆ จนเกิดเป็นองค์ความรู้ที่บุคคลนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ (3) Self-concept: เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนหรือสิ่งที่ตนเองเชื่อว่าเป็นตัวตนของเขาหรือองค์ประกอบที่เป็นลักษณะของตนเอง (4) Trait: คุณลักษณะประจำตัวของบุคคล เช่น อุปนิสัย พฤติกรรมในการประพุดติและปฏิบัติ เช่น การเป็นผู้นำการใช้เหตุผล ความน่าเชื่อถือ ความน่าไว้วางใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง ฯลฯ (5) Motive: แรงจูงใจหรือแรงขับจากภายในจากตัวบุคคลให้แสดงพฤติกรรมออกมาในลักษณะที่เขาพึงประสงค์ เช่น ต้องการความสำเร็จในงานต้องการอำนาจหรือต้องการในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งเป็นความต้องการซึ่งซ่อนลึกลงในตัวตน จากองค์ประกอบของสมรรถนะดังกล่าว สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้นำมาประยุกต์ใช้และนำมาสร้างตัวแบบสมรรถนะ (Competency model) โดยสรุปองค์ประกอบไว้ 3 ประการ ได้แก่ ทักษะ (Skills) ความรู้ (Knowledge) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) ตามแนวทางของ Parry (1997) โดยได้รวมส่วนที่เป็น Traits, Self-concept และ Motive เข้าไว้เป็นกลุ่มเดียวกันและเรียกว่าคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attributes)

อย่างไรก็ตาม ศิริชัย กาญจนวาสี (2546) ได้อธิบายเกี่ยวกับสมรรถนะไว้สอดคล้องกันว่า สมรรถนะเป็นลักษณะของกลุ่มความรู้ ทักษะ และบุคลิกลักษณะที่จำเป็นต่อความพึงพอใจและความสำเร็จของการปฏิบัติงานหรือการดำรงตำแหน่ง โดยแบ่งสมรรถนะเป็นกลุ่ม ดังนี้

1) สมรรถนะด้านความรู้ หมายถึง ความสามารถในการจดจำ เข้าใจ หลักการ ทฤษฎี แนวคิดข้อเท็จจริง สามารถคิดวิเคราะห์ขั้นสูง และนำไปใช้ในการแก้ปัญหา สมรรถนะด้านนี้จึงเป็นความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเนื้อหาสาระที่จำเป็นต่อความรู้ ต้องเข้าใจเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ในกรปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

2) สมรรถนะด้านทักษะ หมายถึง ความสามารถในการลงมือทำหรือปฏิบัติการด้วยความคล่องแคล่วและมีประสิทธิภาพ สมรรถนะด้านนี้จึงเป็นทักษะการปฏิบัติการต่าง ๆ ที่สำคัญและจำเป็นต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

3) สมรรถนะด้านบุคลิกลักษณะ หมายถึง คุณลักษณะภายในที่สำคัญสำหรับแสดงออกเพื่อสนับสนุนความรู้ ทักษะและประสานสัมพันธ์กับบริบท และผู้เกี่ยวข้องจนบรรลุผลความสำเร็จของงาน

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบของสมรรถนะที่นักวิชาการได้นำเสนอไว้ อาจสรุปได้เป็น 3 ส่วนคือ 1) ทักษะ (Skills) เป็นความสามารถในการปฏิบัติการต่างๆ ด้วยความคล่องแคล่วและมีประสิทธิภาพ 2) ความรู้ (Knowledge) ซึ่งเป็นความสามารถเข้าใจหรือมีความรู้เกี่ยวกับหลักการ ทฤษฎี แนวคิด หรือเนื้อหาสาระที่จำเป็นต่อรู้เกี่ยวกับเรื่องที่จะปฏิบัติงาน และ 3) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) เป็นคุณลักษณะภายใน ที่เกี่ยวกับ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพและอื่น ๆ ที่แสดงออกเพื่อสนับสนุนความรู้ ทักษะและช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุผลความสำเร็จของงาน

5. สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา จึงขอเสนอแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารทั่วไปก่อนนำเสนอสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

5.1 สมรรถนะผู้บริหาร

Jirasinghe and Lyons (1995) กล่าวถึง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่ามีลักษณะ ดังนี้

- 1) ความรู้ทางวิชาชีพและทางเทคนิค ประกอบด้วย สมรรถนะด้านความรู้ทางวิชาชีพและความรู้ทางเทคนิค
- 2) กระบวนการวางแผนและกระบวนการบริหาร ประกอบด้วย สมรรถนะด้านการวิเคราะห์ ด้านการวางแผน และภาวะผู้นำในการกำหนดทิศทาง
- 3) การเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับบุคคล ประกอบด้วย สมรรถนะด้านความไวต่อความรู้สึก การจูงใจ และการประเมิน
- 4) การจัดการสภาพแวดล้อมทางการเมือง ประกอบด้วย สมรรถนะด้านความสามารถทางการเมือง และการโน้มน้าวและการเจรจาต่อรอง
- 5) ทักษะส่วนบุคคล ประกอบด้วย ความมุ่งมั่นและค่านิยม การให้เหตุผลและการใช้ดุลพินิจ การตระหนักรู้ในตนเองและการพัฒนา การมีภาพลักษณ์ที่ดีและการสื่อสาร

Slocum, Jackson and Hellriegel (2008) ได้นำเสนอสมรรถนะหลักที่จำเป็นของผู้บริหารไว้ 6 สมรรถนะ ดังนี้

- 1) สมรรถนะด้านการสื่อสาร (communication competency) ประกอบด้วย (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) การมีแรงขับและความยืดหยุ่นเฉพาะบุคคล (personal drive and resilience) (3) การสร้างความสมดุลในการดำรงชีวิตและการทำงาน (balancing work and life demand) และ (4) การสร้างความตระหนักรู้และการพัฒนาตนเอง (self - awareness and development)

5) สมรรถนะด้านความหลากหลายทางวัฒนธรรม (multicultural competency) ประกอบด้วย (1) ความรู้ความเข้าใจเชิงวัฒนธรรม (cultural knowledge and understanding) และ (2) ความไว้วางใจและการเปิดเผยทาง (cultural openness and sensitivity)

6) สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม (teamwork competency) ประกอบด้วย (1) การออกแบบทีม (designing teams) (2) การเสริมสร้างและสนับสนุนบรรยากาศในการทำงาน (creating a supportive environment) และ (3) การจัดการทีมอย่างต่อเนื่อง (managing team dynamic)

ศุภชัย ยาวะประภาส (2548) กล่าวถึง สมรรถนะหลักของนักบริหาร (executive core competency) ว่าประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารคน (people management) ความรอบรู้ในการบริหาร (business acumen) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (result driven management) และการบริหารอย่างมืออาชีพ (professional management) โดยมีรายละเอียดดังนี้

สมรรถนะด้านที่ 1 การบริหารคน ได้แก่ 1) การปรับตัวและความยืดหยุ่น (adaptability and flexibility) 2) ทักษะในการสื่อสาร (communication) 3) การประสานสัมพันธ์ (collaborativeness)

สมรรถนะด้านที่ 2 ความรอบรู้ในการบริหาร ได้แก่ 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (managing change) 2) การมีจิตมุ่งบริการ (customer service orientation) 3) การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning)

สมรรถนะด้านที่ 3 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ 1) ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ (accountability) 2) การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ (achieving result) 3) การบริหารทรัพยากร (managing resources)

สมรรถนะด้านที่ 4 บริหารอย่างมืออาชีพ ได้แก่ 1) การตัดสินใจ (decision making) 2) การคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) 3) ความเป็นผู้นำ (leadership)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553) ระบุว่า สมรรถนะทางการบริหารนั้น หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของตำแหน่งประเภทอำนวยการและประเภทบริหาร เพื่อสร้างความเป็นผู้บริหารภาคราชการพลเรือนที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยสมรรถนะทางการบริหารในภาคราชการพลเรือน ประกอบด้วย 1) สภาวะผู้นำ 2) วิสัยทัศน์ 3) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ 4) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน 5) การควบคุมตนเอง และ 6) การสอนงานและการมอบหมายงาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร (2555) ได้กำหนดสมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานครไว้ ดังนี้

1) สภาวะผู้นำ (Leadership) ความสามารถในการกำหนดทิศทางของหน่วยงาน ชี้แนะ สั่งการ นำเสนอ หรืออำนวยการโดยใช้ศิลปะในการเป็นผู้นำ กลุ่มคน โดยให้กลุ่มคนทำงานร่วมกันด้วยความทุ่มเทและใช้ความสามารถสูงสุดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์สูงสุดของกลุ่ม รวมถึงการประพฤติปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีทางด้านคุณธรรมและจริยธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างขวัญ

กำลังใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเต็มใจ กระตือรือร้น มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

2) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ความเข้าใจในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทั้งในและนอกองค์กร และสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยใช้ทักษะทางการบริหารผลักดันให้เกิดการมีส่วนร่วมทั้งในสวนภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน และสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

3) การมองภาพรวมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ความสามารถในการคิดและทำความเข้าใจในเชิงสังเคราะห์ หาข้อสรุปจากสถานการณ์หรือข้อมูลและความคิดเห็นต่าง ๆ รวมถึงการมองภาพเชิงกลยุทธ์จนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่

4) การบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Drive for Result) การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องให้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ โดยได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วน และนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้เพื่อสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีและ สร้างความพึงพอใจต่อ ประชาชน/ผู้รับบริการ

กล่าวโดยสรุป สมรรถนะของผู้บริหาร ตามที่นักวิชาการนำเสนออันมีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน แต่อาจมีการใช้คำอธิบายที่มีความแตกต่างกันในบางเรื่อง อย่างไรก็ตาม สมรรถนะของผู้บริหาร ครอบคลุม สมรรถนะเกี่ยวกับ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารงานบุคคล การสื่อสาร และการบริหารตนเอง

5.2 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) (2549) ได้กำหนดสมรรถนะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งได้กำหนดสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้

1) สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย

(1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยมีการวางแผน กำหนดเป้าหมาย ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานและปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพและผลงานอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 1) การวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การวิเคราะห์ สังเคราะห์ภารกิจงาน 2) ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ 3) ความสามารถในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) ความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

(2) การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ประกอบด้วย ความสามารถในการสร้างระบบการให้บริการ คือ การศึกษาความต้องการของผู้รับบริการ การจัดระบบการให้บริการบนพื้นฐานของข้อมูลความต้องการ และการจัดรูปแบบระบบบริการที่ดี และความสามารถในการให้บริการ คือ ความตั้งใจ เต็มใจ และกระตือรือร้นในการให้บริการ การศึกษาผล การให้บริการเพื่อปรับปรุงพัฒนาการให้บริการ และความพึงพอใจของผู้รับบริการ

(3) การพัฒนาตนเอง คือ การศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ ติดตามองค์ความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในวงวิชาการเพื่อพัฒนางาน ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการวิเคราะห์ตนเอง คือ วิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยด้วยตนเอง การเลือกวิธีการพัฒนาตนเองให้เหมาะสมกับจุดเด่น จุดด้อย 2) ความสามารถในการใช้ภาษาไทยเพื่อการสื่อสาร การจับใจความ การสรุปความจากการอ่านและการฟัง ความชัดเจนในการอภิปรายและการอ่าน ยกตัวอย่าง การตั้งคำถามและตอบคำถาม ได้ตรงประเด็น 3) ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการแสวงหาความรู้ คือ การจับใจความ และการสรุปจากการอ่านและการฟัง ความชัดเจนในการอภิปรายและยกตัวอย่าง การตั้งคำถามและตอบคำถามตรงประเด็น 4) ความสามารถในการติดตามความเคลื่อนไหวทางวิชาการและวิชาชีพ คือ การใช้ Computer เบื้องต้น การใช้ e-mail Internet การเลือกแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายและเหมาะสม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงาน 5) ความสามารถในการประมวลความรู้และนำความรู้ไปใช้ คือ การวิเคราะห์รวบรวม องค์ความรู้เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนางานและการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนางาน

(4) การทำงานเป็นทีม หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุน เสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นหรือแสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตาม ได้อย่างเหมาะสม ได้แก่ 1) ความสามารถในการวางแผนเพื่อการปฏิบัติงานเป็นทีม คือ การมีส่วนร่วมในการวางแผนร่วมกับผู้อื่น การรับฟังความคิดเห็น การยอมรับข้อตกลงของทีม การตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล 2) ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกัน คือ ความเต็มใจร่วมมือในการปฏิบัติงานความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตน การปฏิบัติตนเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้เหมาะสมกับบทบาท การร่วมมือกับทีมงานในแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน การสนับสนุนให้กำลังใจยกย่องให้เกียรติผู้อื่นในโอกาสที่เหมาะสม

2) สมรรถนะประจำสายงาน ประกอบด้วย ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ สังเคราะห์และการวิจัย 2) การสื่อสารและการจูงใจ 3) การพัฒนาศักยภาพบุคคล และ 4) การมีวิสัยทัศน์

(1) การวิเคราะห์และสังเคราะห์และการวิจัย หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ แล้วแยกประเด็นเป็นส่วนย่อยตามหลักการหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนด สามารถรวบรวมสิ่งต่าง ๆ จัดทำอย่างเป็นระบบ เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน รวมทั้งสามารถวิเคราะห์ห้องค์กรหรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการของงานและเสนอทางเลือกหรือแนวทางป้องกัน แก้ไขปัญหาในงานในความรับผิดชอบ 2) ความเหมาะสมของแผนงาน/โครงการในความรับผิดชอบ 3) ความคิดเชิงระบบในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน

(2) การสื่อสารและจูงใจ หมายถึง ความสามารถในการพูด เขียนสื่อสารโต้ตอบ ในโอกาสและสถานการณ์ต่าง ๆ ตลอดจน สามารถชักจูง โน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับ คล้อยตาม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร ดังนี้ 1) ความสามารถในการพูด และเขียนในโอกาสต่าง ๆ 2) ความสามารถในการสื่อสารผ่านสื่อเทคโนโลยี 3) ความสามารถในการจูงใจโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วยยอมรับ คล้อยตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร

(3) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร หมายถึง ความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำ และช่วยแก้ปัญหาให้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนและ ให้ออกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่างๆ

(4) การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดทิศทางหรือแนวทางการพัฒนาองค์กรที่เป็นรูปธรรม เป็นที่ยอมรับและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การยอมรับแนวคิด/วิธีการใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนางาน ดังนี้ 1) การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ หรือทิศทางการพัฒนาองค์กร 2) ความทันสมัยและสร้างสรรค์ของวิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนางาน และความสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรที่สังกัด 3) ความเป็นรูปธรรมความเป็นไปได้ หรือโอกาสความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ 4)การยอมรับการปรับเปลี่ยนเทคนิควิธีการ เมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป

สำนักงานคณะกรรมการคุรุสภา (ราชกิจจานุเบกษา, 2556) ประกาศ สมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา โดยกำหนดว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีสาระความรู้และสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1) การพัฒนาวิชาชีพ ประกอบด้วย

(ก) สาระความรู้ (1) จิตวิญญาณ อุดมการณ์ของผู้บริหาร (2) การจัดการความรู้เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา (3) ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ (4) การวิจัยเพื่อพัฒนาวิชาชีพ

(ข) สมรรถนะ (1) มีอุดมการณ์ของผู้บริหารและแนวทางการพัฒนาเป็นผู้บริหารมืออาชีพ (2) สามารถศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาวิชาชีพ

2) ความเป็นผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย

(ก) สาระความรู้ (1) การเปลี่ยนแปลงของโลกและสังคม ผู้นำการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมผู้นำ ภาวะผู้นำ (2) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา (3) การนิเทศเพื่อพัฒนาครูให้จัดการเรียนรู้ของผู้เรียนให้เติบโตเต็มตามศักยภาพ (4) การบริหารความเสี่ยงและความขัดแย้ง (5) ปฏิสัมพันธ์ และการพัฒนาเพื่อนร่วมงาน (6) ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชนและท้องถิ่น

(ข) สมรรถนะ (1) สามารถระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา (2) สามารถบริหารการศึกษาและสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและท้องถิ่นได้

3) การบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย

(ก) สาระความรู้ (1) ทฤษฎี หลักการ กระบวนการ และหน้าที่ในการบริหาร (2) การบริหารงานวิชาการเพื่อคุณภาพและความเป็นเลิศ (3) การบริหารแหล่งเรียนรู้และสิ่งแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ (4) นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและการเรียนรู้ (5) การบริหารงานบุคคล (6) การบริหารงานธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่ (7) กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา (8) การวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา

(ข) สมรรถนะ (1) สามารถกำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ และนำไปสู่การปฏิบัติให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา (2) เลือกใช้ทฤษฎี หลักการ และกระบวนการบริหารให้

สอดคล้องกับบริบทมหภาค และภูมิสังคม (3) สามารถบริหารงานวิชาการ บริหาร แหล่งเรียนรู้และสิ่งแวดล้อมเพื่อส่งเสริม การจัดการเรียนรู้

4) หลักสูตร การสอน การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ ประกอบด้วย

(ก) สาระความรู้ (1) พัฒนาหลักสูตรและหลักสูตรสถานศึกษา (2) การจัดการเรียนการสอนและการสอนเสริม (3) การวัดและประเมินผลการเรียนรู้

(ข) สมรรถนะ (1) สามารถพัฒนาหลักสูตรและบริหารการจัดการเรียนการสอนในแนวทางใหม่ได้ (2) ปฏิบัติการประเมิน และปรับปรุงการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้

5) กิจกรรมและกิจกรรมนักเรียน ประกอบด้วย

(ก) สาระความรู้ (1) บริหารกิจกรรมเสริมหลักสูตรและกิจกรรมนักเรียน เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียน ให้อำนาจการจัดการและคิดเป็น (2) บริหารจัดการให้เกิดการพัฒนาทักษะชีวิตของผู้เรียน (3) บริหารจัดการให้เกิดการดูแลช่วยเหลือผู้เรียน

(ข) สมรรถนะ (1) สามารถบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน การดูแลช่วยเหลือผู้เรียน (2) สามารถส่งเสริมวินัย คุณธรรม จริยธรรม และความสามัคคีในหมู่คณะ

6) การประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย

(ก) สาระความรู้ (1) หลักการและกระบวนการในการประกันคุณภาพการศึกษา (2) การประกันคุณภาพภายในและภายนอก

(ข) สมรรถนะ (1) สามารถจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมิน ภายนอก (2) นำผลการประกันคุณภาพการศึกษาไปใช้เพื่อพัฒนาสถานศึกษา

7) คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ ประกอบด้วย

(ก) สาระความรู้ (1) หลักธรรมาภิบาลและความซื่อสัตย์สุจริต (2) คุณธรรม และจริยธรรมของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา (3) จรรยาบรรณของวิชาชีพที่คุรุสภากำหนด

(ข) สมรรถนะ (1) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีมีจิตสำนึกสาธารณะและเสียสละให้สังคม (2) ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ

กล่าวโดยสรุป สมรรถนะอาจจำแนกได้เป็น สมรรถนะหลักหรือสมรรถนะทั่วไปซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องมี และสมรรถนะเฉพาะซึ่งอาจเป็นสมรรถนะเฉพาะตามสายงานหรือสมรรถนะเฉพาะด้านหรือสมรรถนะเฉพาะด้านเทคนิค ซึ่งจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานในกิจการใดกิจการหนึ่ง ดังนั้น ในการขับเคลื่อนนโยบายการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีสมรรถนะทั้งสมรรถนะหลักหรือสมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะเฉพาะที่จะนำไปใช้เพื่อการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ โดยคุรุสภากำหนดสมรรถนะที่เกี่ยวกับการขับเคลื่อนนโยบายไว้ในสมรรถนะการบริหารสถานศึกษา คือ “สามารถกำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ และนำไปสู่การปฏิบัติให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา” อย่างไรก็ตาม การกำหนดสมรรถนะลักษณะนี้เป็นสมรรถนะที่กว้าง จึงจำเป็นต้องกำหนดสมรรถนะย่อยเพื่อให้สามารถระบุคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะของผู้บริหารในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ

6. การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา

การพัฒนาสมรรถนะ เป็นการพัฒนาบุคลากรหรือการพัฒนาวิชาชีพ ในที่นี้จะขอกกล่าวถึงเฉพาะการพัฒนาวิชาชีพทางการบริหารการศึกษา เพื่อเป็นการทบทวนแนวคิดและลักษณะของการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

6.1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะ

ในส่วนของแนวคิดเกี่ยวกับหลักการในการพัฒนานั้น Guskey (2000) นำเสนอว่าในการพัฒนาวิชาชีพทางการศึกษา ควรต้องคำนึงถึงหลักการพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิผล ดังนี้ 1) การเน้นเพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยพิจารณาจากองค์ประกอบที่เป็นจุดมุ่งหมาย (goal) และผลลัพธ์ (outcomes) ใน 3 ด้าน คือ (1) ด้านพุทธิพิสัย คือ ความรู้และความเข้าใจ (2) ด้านจิตพิสัย คือ ทศนคติและค่านิยม (3) ด้านทักษะพิสัย คือ ทักษะ พฤติกรรม และการปฏิบัติ 2) การเน้นการเปลี่ยนแปลงทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ และ 3) การมุ่งการเปลี่ยนแปลงในลักษณะมองเห็นภาพรวมของการพัฒนา แต่ปฏิบัติการที่ละเอียดน้อย (think big, but start small) โดยมีชุดปฏิบัติการเล็ก ๆ หลายชุด ซึ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงในประเด็นเกี่ยวกับการสอนและการเรียนรู้ นอกจากนี้ Guskey ยังได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของการพัฒนาวิชาชีพไว้ 3 ประการ ดังนี้ 1) การพัฒนาวิชาชีพเป็นกระบวนการที่มีจุดมุ่งหมาย (intentional process) ซึ่งจะช่วยให้การกำหนดเนื้อหาและวัสดุอุปกรณ์ กระบวนการ หรือแนวปฏิบัติ ตลอดจนแนวการประเมินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 2) การพัฒนาวิชาชีพเป็นกระบวนการต่อเนื่อง (ongoing process) เนื่องจากการศึกษาถือเป็นสาขาที่มีพลวัต (dynamic) องค์ความรู้ของสาขาวิชานี้มีการขยายตัวอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น เพื่อให้เกิดความรู้และความเข้าใจในเรื่องที่เกิดขึ้นใหม่ ๆ บุคลากรทางการศึกษาจะต้องมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา 3) การพัฒนาวิชาชีพเป็นกระบวนการเชิงระบบ (systemic process) ซึ่งต้องไม่มุ่งพัฒนาในส่วนใดส่วนหนึ่งหรือในระดับใด ระดับหนึ่งเท่านั้น แต่ต้องดำเนินการในทุกส่วนอย่างสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งในระดับ รายบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2548) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือการพัฒนาสมรรถนะได้เปลี่ยนรูปแบบจากเดิมเป็นการบริหารการพัฒนาด้วยกลยุทธ์เชิงรุกมากกว่าเชิงรับ หมายความว่า หน่วยงานต้องคิดล่วงหน้าว่าจะต้องจัดการพัฒนาเรื่องใดบ้างตามความสามารถหรือสมรรถนะที่ต้องการเพื่อจะได้จัดโปรแกรมหรือหลักสูตรการพัฒนาให้สอดคล้องกับความสามารถที่กำหนดขึ้น เช่นเดียวกับที่ Castetter and Young (2000) ได้กล่าวถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในค่านิยมการพัฒนาสมรรถนะในสองช่วงทศวรรษที่ผ่านมาที่น่าสนใจ คือ แนวการพัฒนาวิชาชีพแบบเดิมซึ่งมีลักษณะการดำเนินการโดยใช้หลักการจากบนลงล่างหรือการกำหนดจากส่วนกลางซึ่งเป็นการพัฒนาที่มีมุมมองที่แคบลง เป็นโครงการเดี่ยวที่มุ่งดำเนินการเพื่อให้เสร็จสิ้นตามภารกิจ เป็นการแก้ปัญหาสำหรับบุคลากรรายบุคคลโดยฝ่ายบริหารเป็นผู้ริเริ่มและเป็นโปรแกรมที่ได้รับการกำหนดไว้แล้ว จัดตามความเคยชินและประสบการณ์ที่เคยดำเนินการมาก่อน ใช้สื่อเทคโนโลยีจำกัดรวมทั้งใช้วิธีการและรูปแบบการพัฒนาที่จำกัด ปรับเปลี่ยนมาเป็นแนวทางใหม่ซึ่งเป็นการดำเนินการที่ใช้หลักการจากล่างขึ้นบน มีมุมมองที่กว้างขวางครอบคลุม เป็นโปรแกรมที่มีปฏิสัมพันธ์และส่งผลซึ่งกันและกัน มุ่งเน้นที่ผู้รับการพัฒนาเปลี่ยนแปลงระบบและบุคลากร วางแผนในระดับหน่วยงานผู้

ปฏิบัติ พัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อให้แก้ปัญหาตนเองได้เน้นทั้งรายบุคคลและกลุ่ม โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเปลี่ยนแปลงทั้งบุคคล กลุ่มบุคคลและระบบ มีการพัฒนาอย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่องทั้งที่เป็นแบบทางการและไม่ทางการ การพัฒนาเน้นการประเมินระบบและประเมินตนเอง

จะเห็นได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหรือการพัฒนาวิชาชีพมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยเน้นการพัฒนาในเชิงระบบ มีความต่อเนื่อง เป็นการพัฒนาที่ให้ความสำคัญกับผู้รับการพัฒนาคือ การพัฒนาจากบนลงล่าง เน้นการพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดการแก้ปัญหาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง และใช้การพัฒนาทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

6.2 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบในการพัฒนาสมรรถนะ

นักวิชาการได้นำเสนอรูปแบบในการพัฒนาสมรรถนะ ดังนี้

สมชาติ กิจจรยง และอรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2550) เสนอรูปแบบในการพัฒนาวิชาชีพ ไว้ 3 ลักษณะ ดังนี้ 1) ให้การศึกษาและส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง (self-development) มีวิธีการต่างๆ ได้แก่ การใช้บทเรียนสำเร็จรูป การศึกษาทางไกล การจัดทำวารสารวิชาการในสาขาอาชีพ การศึกษาจากเอกสารคู่มือการทำงาน การศึกษาจากสื่อโสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ การศึกษาเพิ่มเติมในระยะสั้นและระยะยาว การส่งเอกสารให้สรุปรายงานและเสนอ การมอบหมายให้วิจารณ์หนังสือ 2) ให้การฝึกอบรมและการพัฒนา (training and development) โดยมีวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ การจัดโครงการฝึกอบรมภายในองค์กร การส่งเข้าอบรมสถาบันภายนอก การวางแผนโครงการฝึกอบรมประจำปี การวางแผนการฝึกอบรม พัฒนาบุคลากรตามความจำเป็น การพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนการและเทคโนโลยี การใช้เทคนิคการฝึกอบรมแบบผสมผสานและการพัฒนาบุคลากรสมัยใหม่ การใช้หลักสูตรอบรมในการประเมินผลงาน การเลื่อนขั้นและการโยกย้าย การสร้างแรงจูงใจในการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยกิจกรรม/เกมต่าง ๆ 3) การพัฒนาในงาน (in-service development) มีวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ การรักษาราชการแทน การทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการ การให้ความร่วมมือคณะกรรมการ การจัดตั้งกลุ่มร่วมกิจกรรม การให้คำปรึกษาหารือ การให้ออกไปสังเกตการณ์ และการมีเพื่อนร่วมงานที่มีประสิทธิภาพ การเป็นตัวอย่างที่ดี การเสนอแนะให้นำไปประยุกต์ใช้ การศึกษาดูงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การสอนงาน แนะนำ การฝึกอบรมในงาน และการมอบหมายงาน

จิระประภา อัครบวร (2549) เสนอว่า การมอบหมายงานและการกำหนด KPI เป็นวิธีการที่ง่ายต่อการพัฒนาขีดความสามารถที่ผู้บริหารบางครั้งอาจหลงลืมไป เช่น อาจส่งลูกน้องไปเรียนวิธีการนำเสนอ (presentation skill) มาหลายหลักสูตรแล้วแต่ยังไม่สามารถทำได้จริงๆ แล้วผู้บริหารสามารถมอบหมายงานให้ลูกน้องนำเสนอแทนตนบ้างในบางกรณี ทำเช่นนี้ลูกน้องก็จะสามารถพัฒนาสมรรถนะด้านนี้ได้เอง หรือการที่ลูกน้องไม่มีความคิดสร้างสรรค์ ผู้บริหารก็อาจตั้ง KPI ให้ลูกน้องต้องมีการนำเสนอวิธีการปรับปรุงงานอย่างน้อย 2 งานในรอบประเมิน เท่านั้นก็สามารถพัฒนาสมรรถนะลูกน้องได้ ส่วนการประเมินแบบ 360 องศาเป็นการประเมินผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้นโดยบุคลากรที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) กับผู้ถูกประเมิน วิธีการประเมินแบบ 360 นี้มีการวิจัยมากมายในหลายประเทศจนมีข้อสรุปในปัจจุบันว่าการประเมินวิธีนี้สามารถใช้ได้ดีในการพัฒนาเท่านั้น โดยเฉพาะการพัฒนาสมรรถนะคือ ทำให้บุคคลในตำแหน่งนั้นรับรู้ตนเองมากขึ้นว่า บุคคลรอบข้างมีการรับรู้คุณลักษณะส่วนบุคคลของตนว่าเป็นอย่างไร ทำให้บุคคลที่รับการประเมิน

นำไปใช้ในการพัฒนาตนเองได้ ส่วนการติดตามผู้ปฏิบัติงานดีในการทำงาน (shadowing) เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่ผู้บริหารสามารถขอให้บุคคลที่ต้องการได้รับการพัฒนาไปร่วมทำงานกับผู้ปฏิบัติงานดีการทำงานด้วยกัน วิธีการเช่นนี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเห็นพฤติกรรมการทำงานที่ทำให้เกิดความสำเร็จในงานได้จึงเกิดการเลียนแบบพฤติกรรม

Spark and Loucks-Horsley และ Drago-Severson (อ้างถึงใน Guskey, 2000) เสนอรูปแบบการพัฒนาไว้ 7 รูปแบบ คือ 1) รูปแบบการฝึกอบรม (training model) 2) รูปแบบการสังเกตหรือการประเมิน (observation/assessment model) 3) รูปแบบการให้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนาหรือการปรับปรุง (involvement in a development / improvement process model) 4) รูปแบบการศึกษาเป็นกลุ่ม (study groups model) 5) รูปแบบการสืบค้นหรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการ 6) รูปแบบการพัฒนาตนเอง (individually guided activities model) และ 7) รูปแบบการเป็นที่เลี้ยง (mentoring model) มีสาระสำคัญแต่ละรูปแบบ ดังนี้

1) *รูปแบบการฝึกอบรม* เป็นรูปแบบการพัฒนาที่ใช้โดยทั่วไป และเป็นรูปแบบหนึ่งที่นักการศึกษาที่มีประสบการณ์มากที่สุด ซึ่งอาจใช้วิธีการนำเสนอ การอภิปราย การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา การสาธิต การแสดงบทบาทสมมติ การจำลองสถานการณ์ หรือการสอนระดับจุลภาค มีวัตถุประสงค์ทั่วไปเพื่อการสร้างควมตระหนัก ให้ความรู้ และการพัฒนาทักษะที่จำเป็น รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ จุดเด่น คือ เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพ เพราะสามารถจัดการพัฒนาวิชาชีพได้เป็นกลุ่มใหญ่ บุคลากรสามารถได้รับความรู้และแบ่งปันความรู้ได้อย่างกว้างขวาง โดยสามารถประหยัดงบประมาณในการดำเนินการได้ อย่างไรก็ตาม รูปแบบนี้มีจุดด้อยหรือข้อจำกัด คือ เนื่องจากการฝึกอบรมที่เป็นกลุ่มใหญ่ ไม่สามารถพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของบุคลากรเป็นรายบุคคล นอกจากนี้ การฝึกทักษะทางวิชาชีพบางอย่าง อาจทำได้ไม่มีประสิทธิภาพนักหากจัดเป็นการฝึกอบรมเป็นกลุ่มใหญ่

2) *รูปแบบการสังเกตหรือการประเมิน* อาจเป็นการเข้าไปสังเกตคนอื่นหรือการเปิดโอกาสให้คนอื่นสังเกตตัวเองเพื่อให้ได้ข้อมูลสะท้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน อาจใช้เทคนิค peer coaching หรือ clinical supervision จุดเด่นของรูปแบบนี้ คือ การได้ประโยชน์ของทั้ง 2 ฝ่าย คือ ทั้งผู้ถูกสังเกต และผู้สังเกต สำหรับผู้สังเกต ก็เป็นการเพิ่มความเชี่ยวชาญจากการสังเกตเพื่อนร่วมงาน การเตรียมข้อมูลย้อนกลับ และการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน สำหรับผู้ถูกสังเกต จะได้รับมุมมองใหม่ ๆ และข้อมูลย้อนกลับที่เป็นประโยชน์ การสังเกตจะช่วยให้ครูหรือผู้บริหารรู้สึกโดดเดี่ยว เนื่องจากมีเพื่อนร่วมวิชาชีพที่จะร่วมทำงานเพื่อไปสู่เป้าหมายร่วมกัน สำหรับจุดด้อยหรือข้อจำกัดของรูปแบบนี้ คือ ในการดำเนินการทั้งผู้สังเกตและผู้ถูกสังเกตจะต้องมีข้อตกลงร่วมกันในการดำเนินการทั้งหมด ต้องมีความตั้งใจที่จะดำเนินการอย่างจริงจัง และกำหนดตารางการทำงานร่วมกัน และการวางแผนการทำงานร่วมกันอย่างดีเพื่อจะตอบสนองความต้องการของทั้งสองฝ่าย นอกจากนี้ ต้องระมัดระวังในการพิจารณาจัดแยกกระบวนการของการสังเกตและการประเมินออกจากกันให้เหมาะสม

3) *รูปแบบการให้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนาหรือการปรับปรุง* การพัฒนาหรือปรับปรุงหลักสูตร กลยุทธ์การสอน หรือปัญหาเรื่องใดเรื่องหนึ่งจำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของกลุ่มต่าง ๆ เพื่อให้ได้ความรู้ใหม่ ๆ ทักษะใหม่ ๆ การเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนานี้จะมีคุณค่า

อย่างมากในการพัฒนาวิชาชีพ สำหรับจุดเด่นของรูปแบบนี้ คือ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาจะไม่ใช้ เป็นเพียงผู้ให้ความรู้และเพิ่มพูนทักษะ แต่จะต้องเป็นผู้ที่ส่งเสริมความสามารถในการทำงานร่วมกัน และการตัดสินใจร่วมกันด้วย โดยมีตัวแทนของฝ่ายต่างๆ ได้แก่ ครู ผู้บริหาร บุคลากร ผู้ปกครอง และ สมาชิกในชุมชน ทั้งนี้เพราะบุคคลกลุ่มต่าง ๆ มีความใกล้ชิดกับปัญหา เข้าใจบริบทอย่างดีที่สุด การ หากกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาจึงมีโอกาสประสบความสำเร็จได้มากขึ้น อย่างไรก็ตาม จุดด้อยหรือ ข้อจำกัดของรูปแบบนี้ ได้แก่ ส่วนใหญ่ในการเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วม สมาชิกกลุ่มต่าง ๆ มักจะ ถูกจำกัดจำนวน จึงมีสัดส่วนคนที่จะเข้ามาไม่มาก นอกจากนั้น ในบางหน่วยงาน ก็มีแนวโน้มที่จะ เสนอความเห็นตามรูปแบบเดิม ๆ หรือพยายามโน้มน้าวให้ดำเนินการตามข้อมูลจากงานวิจัย หรือ องค์ความรู้ที่เป็นแบบปฏิบัติที่ดีมากกว่า รวมทั้งการที่สมาชิกที่จะเข้ามามีส่วนร่วมจะต้องสามารถ เข้าถึงข้อมูลสารสนเทศหรือมีความเชี่ยวชาญเฉพาะที่จะได้มีความรู้ในการตัดสินใจได้เป็นอย่างดี

4) รูปแบบการศึกษาเป็นกลุ่ม หากต้องการหาทางแก้ปัญหาาร่วมกันจากทุกคนทุก ฝ่าย โดยสามารถแบ่งเป็นกลุ่มย่อย ๆ กลุ่มละ 4-6 คน มุ่งเน้นไปที่ปัญหาเฉพาะหรือปัญหาทั่วไป เพื่อให้ศึกษาและเข้าใจปัญหาเฉพาะของโรงเรียนชัดเจนขึ้น แม้ว่าทุกกลุ่มจะเน้นไปที่ประเด็นปัญหา ทั่วไปประเด็นเดียวกัน แต่ในกลุ่มย่อยแต่ละกลุ่มอาจจะเน้นไปที่ปัญหาหรือจุดเน้นที่แตกต่างกันเพื่อ เปิดโอกาสให้กลุ่มได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์หรือมุมมองในปรับปรุงพัฒนา จุดเด่นของการพัฒนา รูปแบบนี้ คือ การศึกษาเป็นกลุ่ม หากจัดโครงสร้างกลุ่มได้ดี ฝึกอบรมบุคลากรในกลุ่มและมีการนิเทศ การดำเนินการกลุ่มดี กลุ่มจะสามารถร่วมมือกันทำงานเพื่อหาแนวทางการแก้ปัญหาหรือการพัฒนาได้ เป็นอย่างดี ทำให้บุคลากรไม่รู้สึกโดดเดี่ยวในการทำงาน และส่งเสริมให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ ในการ พัฒนาวิชาชีพได้ สำหรับจุดอ่อนหรือข้อจำกัด ได้แก่ หากมีการจัดโครงสร้างของกลุ่มไม่เหมาะสม สมาชิกบางคนอาจเข้าไปมีอิทธิพลเหนือคนอื่น นอกจากนั้น ในกรณีที่ต้องแก้ปัญหาที่อาจต้องใช้ การศึกษาจากผลงานวิจัยเพื่อมาใช้ในการอภิปรายถกเถียง จำเป็นต้องใช้เวลามากเพียงพอในการ ปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ

5) รูปแบบการสืบค้นหรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เป็นความพยายามที่จะแก้ปัญหา หรือหาคำตอบในคำถามที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน โดยใช้ขั้นตอนการวิจัยปฏิบัติการ 5 ขั้นตอน คือ 1) การเลือกปัญหาที่สนใจศึกษา 2) การเก็บรวบรวม การจัดกระทำ และการตีความปัญหาที่ต้องการ ศึกษา 3) การศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 4) การพิจารณาปฏิบัติการที่จะทำให้บรรลุ เป้าหมาย และ 5) การปฏิบัติการและการรายงานผล จุดเด่นของรูปแบบนี้ จะช่วยให้ทวิวิชาการเป็น ผู้ปฏิบัติงานที่สามารถสะท้อนผลการทำงานของตนเองได้ เป็นผู้สามารถแก้ปัญหาได้อย่างเป็นระบบ และมีการตัดสินใจได้อย่างรอบคอบ สามารถลดช่องว่างระหว่างการวิจัยและการปฏิบัติได้ อย่างไรก็ตาม จุดอ่อนหรือข้อจำกัดของรูปแบบนี้ คือ กระบวนการดังกล่าวต้องการความคิดริเริ่มที่สำคัญของ บุคคลที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม ก็อยู่กับความซับซ้อนของปัญหาที่เกิดขึ้น นอกจากนี้รูปแบบนี้ยังอาจ ต้องใช้เวลามากพอสมควร

6) รูปแบบการพัฒนาตนเอง โดยแต่ละบุคคลจะกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนา วิชาชีพของตนเอง แล้วเลือกกิจกรรมเพื่อพัฒนาที่เชื่อว่าจะช่วยให้บรรลุผลสำเร็จ รูปแบบนี้อยู่บน สมมติฐานที่ว่าบุคคลแต่ละคนจะเป็นผู้ตัดสินใจความต้องการในการเรียนรู้ของตนได้ดีที่สุด และจะเป็น ผู้กำหนดแนวทางการเรียนรู้ของตนเอง ขั้นตอนในการพัฒนาตนเอง ประกอบด้วย 1) ระบุความ

ต้องการหรือความสนใจของตน 2) พัฒนาแผนเพื่อให้บรรลุความต้องการหรือความสนใจของตน 3) จัดกิจกรรมการเรียนรู้ของตน และ 4) ประเมินผลว่าสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่ จุดเด่นของรูปแบบนี้ คือ กิจกรรมที่กำหนดเป็นรายบุคคลจะมีความยืดหยุ่น และเป็นทางเลือกของบุคคลแต่ละคน ซึ่งจะสามารถเป็นรูปแบบที่ดีเยี่ยมสำหรับหารวิเคราะห์ตนเอง การสะท้อนความเป็นบุคคลแต่ละคน และการตัดสินใจที่เหมาะสมรอบคอบ สำหรับจุดอ่อนของรูปแบบนี้ คือ การที่นักการศึกษาออกแบบการเรียนรู้ของตนเองโดยมีการกำหนดออกจากกรอบความต้องการขององค์การ ยิ่งไปกว่านั้นอาจมีการทำงานร่วมกันหรือการแบ่งปันทางวิชาชีพเพียงเล็กน้อย ยกเว้นแต่จะมีการกำหนดเฉพาะเจาะจง สำหรับการแลกเปลี่ยนเพื่อนร่วมงานจะถูกสร้างไว้ในแผนพัฒนาวิชาชีพ เจตนาที่จะให้มีการกำหนดพันธกิจร่วมกันและจุดมุ่งหมายที่เป็นหนึ่งเดียวกันอาจไม่เกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม การดำเนินการพัฒนาตนเอง ต้องสร้างความมั่นใจว่าเป้าหมายของแต่ละบุคคลที่เลือกนั้นมีความท้าทายเพียงพอ มีความคุ้มค่าและเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงเฉพาะในการปฏิบัติวิชาชีพและการเรียนรู้ของนักเรียน

7) รูปแบบการเป็นพี่เลี้ยง เป็นการดำเนินการจับคู่กันระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์และประสบผลสำเร็จแล้วกับบุคคลที่เริ่มงานใหม่หรือที่มีประสบการณ์น้อยกว่า โดยให้มีการอภิปรายถึงจุดมุ่งหมายในการพัฒนาวิชาชีพ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่จะให้การปฏิบัติที่มีประสิทธิผล การสะท้อนถึงวิธีการที่ใช้กันอยู่ ปฏิสัมพันธ์เหล่านี้จะมีประสิทธิผลมากที่สุดเมื่อพี่เลี้ยงและเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์น้อยร่วมมือกันในการพัฒนาเป้าหมายและขั้นตอนของความสัมพันธ์ในการให้คำปรึกษา ความสัมพันธ์ในการให้คำปรึกษาจะทำงานได้ดีที่สุดเมื่อทั้งพี่เลี้ยงและเพื่อนร่วมงานมีความรับผิดชอบในวิชาชีพที่คล้ายคลึงกันและเมื่อทั้งคู่เต็มใจที่จะจัดสรรเวลาให้เพียงพอในการทำงานร่วมกัน จุดเด่นของรูปแบบนี้ คือ รูปแบบการเป็นพี่เลี้ยงจะนำเสนอแนวทางที่เป็นรายบุคคลในการพัฒนาวิชาชีพที่สามารถเป็นประโยชน์ต่อทั้งสองฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าพี่เลี้ยงมีความเชี่ยวชาญในด้านการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานแก้ปัญหาและการวิจารณ์เชิงสร้างสรรค์ กระบวนการนี้สามารถส่งเสริมความสัมพันธ์ในวิชาชีพที่มีประสิทธิผลสูงตลอดชีวิต สำหรับจุดด้อยหรือข้อจำกัด พบว่ารูปแบบการเป็นพี่เลี้ยงไม่สามารถนำไปใช้ให้เกิดความร่วมมือในวงกว้าง หรือการแบ่งปันในกลุ่มเพื่อร่วมวิชาชีพได้มากเท่าที่ควร

จะเห็นได้ว่า แนวทางหรือรูปแบบในการพัฒนาสมรรถนะมีหลากหลายแนวทาง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบทและความพร้อมของหน่วยงานที่จะกำหนดหรือเลือกใช้แนวทางที่เหมาะสม โดยรูปแบบที่นำเสนอข้างต้น หากพิจารณาในรายละเอียดแล้ว อาจจำแนกรูปแบบได้เป็น 4 ลักษณะ คือ

1) **รูปแบบที่เน้นการฝึกอบรม** ถือเป็นรูปแบบที่นิยมและใช้ในการพัฒนาบุคลากรมานาน เป็นการดำเนินการในหลายลักษณะ เช่น การสัมมนา การบรรยายให้ความรู้ การสาธิต หรือการฝึกอบรม ปฏิบัติการต่าง ๆ จุดเด่นของรูปแบบนี้ คือ สามารถดำเนินการได้ในกลุ่มใหญ่ ประหยัดงบประมาณ ในการดำเนินการ และเป็นรูปแบบที่เหมาะสมกับกิจกรรมที่ให้ความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งในมุมมองกว้าง อย่างไรก็ตาม รูปแบบนี้มีข้อจำกัด คือ การพัฒนาบุคลากรกลุ่มใหญ่อาจไม่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของบุคลากรเป็นรายบุคคลที่มีความต้องการหรือมีความจำเป็นในการพัฒนาที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ การฝึกทักษะบางอย่าง เช่น ทักษะการสื่อสาร หรือความไวต่อการรับรู้ (sensitivity) การใช้การฝึกอบรมกลุ่มใหญ่ย่อมไม่มีประสิทธิภาพ

2) **รูปแบบที่เน้นการพัฒนาตนเอง** เป็นรูปแบบที่มี

ความสำคัญในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ มีการใช้เทคโนโลยีและสื่อต่างๆ ที่สามารถเป็นช่องทางให้บุคลากรสามารถเข้าถึงเพื่อการพัฒนาตนเองได้ ได้แก่ การศึกษาทางไกล การมีบทเรียนสำเร็จรูป การศึกษาจากสื่อสังคม และสื่อที่ศนูปรกรณ์ต่าง ๆ จุดเด่นของรูปแบบนี้คือความสามารถในการตอบสนองความต้องการจำเป็นเป็นรายบุคคลได้ดี โดยที่สามารถลดค่าใช้จ่ายในการพัฒนาตนเองและสามารถพัฒนาได้ในหลากหลายประเด็นตามความสนใจและความต้องการจำเป็น อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดสำหรับรูปแบบนี้ จะพบว่า การพัฒนาตนเองจะประสบความสำเร็จหรือไม่ย่อมขึ้นกับความมุ่งมั่น ตั้งใจ ของบุคคลนั้น ๆ ซึ่งในการพัฒนาตนเอง บุคคลจะต้องมีแผนในการพัฒนาตนเองอย่างชัดเจน คือมี ID Plan โดยต้องวิเคราะห์ความต้องการส่วนตนและความจำเป็นขององค์กร ซึ่งในการพัฒนาตนเองแม้ว่าอาจเป็นกิจกรรมส่วนบุคคล แต่ผู้บริหารหรือหน่วยงานต้นสังกัดควรมีนโยบายจูงใจหรือให้การสนับสนุนเพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาตนเองอย่างเต็มที่

3) รูปแบบการพัฒนาโดยใช้การวิจัย เป็นการพัฒนาหรือแก้ปัญหาด้วยกระบวนการวิจัย ซึ่งจุดเด่นของรูปแบบนี้บุคลากรสามารถใช้รูปแบบนี้เพื่อการพัฒนาหรือแก้ปัญหาในการทำงาน ในขณะที่เดียวกันก็เป็นการพัฒนาตนเองได้ด้วย ช่วยให้บุคลากรมีการพัฒนากระบวนการคิดที่เป็นระบบ และการคิดวิเคราะห์ คิดแก้ปัญหาได้เป็นอย่างดี และช่วยลดช่องว่างระหว่างการวิจัยกับการปฏิบัติได้ อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดของรูปแบบนี้ คือ กระบวนการดังกล่าวต้องการความคิดริเริ่มที่สำคัญของบุคคลที่เกี่ยวข้อง และอาจต้องใช้เวลาพอสมควรและ

4) รูปแบบการพัฒนาโดยเน้นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ ซึ่งอาจเป็นการพัฒนาแบบการศึกษาเป็นกลุ่ม รูปแบบการสังเกตและการประเมิน หรือการพัฒนาโดยการใช้ชุมชนทางวิชาชีพ ลักษณะดังกล่าวจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์หรือปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ดังนั้น รูปแบบนี้จึงมีลักษณะที่มีจุดเด่น คือ การที่มีการรวมกลุ่มกัน มีเพื่อนร่วมพัฒนา ทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการพัฒนา ไม่รู้สึกโดดเดี่ยว และทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการแบ่งปันประสบการณ์ซึ่งกันและกัน อย่างไรก็ตามรูปแบบนี้ก็มีข้อจำกัด คือ การต้องให้บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันจำเป็นต้องอาศัยบรรยากาศที่ดีขององค์กร บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน หรือหากจัดโครงสร้างของกลุ่มไม่ดี อาจมีสมาชิกบางคนเข้าไปมีอิทธิพลต่อคนอื่น นอกจากนั้นรูปแบบนี้อาจต้องใช้เวลาจึงจะประสบความสำเร็จ

7. งานวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษานี้ ผู้วิจัยนำเสนอแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) การศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ตั้งแต่การศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะ การพัฒนาตัวบ่งชี้ของสมรรถนะ ความสัมพันธ์ของสมรรถนะกับตัวแปรต่าง ๆ และการศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารในด้านต่าง ๆ และ 2) การศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สำระสำคัญ ดังต่อไปนี้

7.1 การศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

วรกานต์ อินทรโสภ (2555) ได้ศึกษาการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กในปัจจุบันและที่พึงประสงค์ 2) วิเคราะห์และจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก และ 3) พัฒนาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียน

การสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก กลุ่มตัวอย่างเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 390 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กในปัจจุบันอยู่ในระดับสูงทุกคน และสมรรถนะที่พึงประสงค์อยู่ในระดับสูงทุกด้านเช่นกัน 2) ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย 14 สมรรถนะ 35 สมรรถนะย่อย และสมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาโดยมีค่าดัชนี $PNI_{modified}$ สูงกว่าค่าดัชนี $PNI_{modified}$ เฉลี่ยของแต่ละด้านมีจำนวน 4 สมรรถนะ 10 สมรรถนะย่อย ดังนี้ (1) การบริหารทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน (2) การพัฒนาหลักสูตร (3) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ (4) การนิเทศและการประเมินผล และ 3) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กประกอบด้วย แนวทางการพัฒนาที่มีความเหมาะสมเป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

สงค์การ สุทรวงศ์, กฤษณา มาร์เชิร์ท และอาภารัตน์ ราชพัฒน์ (2558) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ค้นหาประสิทธิผลของโรงเรียน และ 3) หาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้ 1) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์ รองลงมา ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ด้านการบริการที่ดี 2) ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านความวิริยะอุตสาหะของครู รองลงมา คือ ด้านคุณภาพครู และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านความสำเร็จของนักเรียน และ 3) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ดารารัตน์ จันทร์กาย (2559) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุดรดิตถ์ ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2558-2567) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุดรดิตถ์ในทศวรรษหน้า ประชากรกลุ่มเป้าหมายได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ทางด้านการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษานิเทศก์และผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรดิตถ์ 18 คน วิธีดำเนินการวิจัยใช้เทคนิคเดลฟาย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรดิตถ์ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2558-2567) ประกอบด้วยสมรรถนะ 6 ด้าน คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านสติปัญญา ด้านทักษะการบริหาร ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านความเป็นผู้นำ และด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งสมรรถนะทั้ง 6 ด้านดังกล่าว มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด

พชระ พลอยทับทิม และนันทรัตน์ เจริญกุล (2560) ศึกษาสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเข้าสู่ AEC ของผู้บริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่จังหวัดเพชรบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับครูที่มีต่อสมรรถนะด้านการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเข้าสู่ AEC ของผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทั้ง 3 ด้าน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยสมรรถนะด้านความรู้ พบว่าผู้บริหารมีความรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือผู้บริหารมีความรู้เกี่ยวกับการใช้ระบบจัดการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ผ่านระบบเครือข่ายในอินเทอร์เน็ตได้ สมรรถนะด้านทักษะ พบว่าผู้บริหารมีความสามารถในการเปิดปิดเครื่องคอมพิวเตอร์ ใช้เมาส์ แป้นพิมพ์และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือผู้บริหารสามารถใช้ Smart Phone หรือ Tablet ในการสืบค้นข้อมูลจาก Internet ได้ ส่วนสมรรถนะด้านเจตคติพบว่า ผู้บริหารมีการส่งเสริมการนำ ICT มาใช้ ในการบริหารวิชาการมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือผู้บริหารมีการส่งเสริมการนำ ICT มาใช้ในการบริหาร บุคลากร 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อสมรรถนะด้านการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เพ็ญประภา ศรีมะโรง, วาโร เฟ็งสวัสดิ์, พรเทพ เสถียรนพเกา และจำนง วงษ์ชาชม (2560) การพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก และทดสอบความสอดคล้องของโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวบ่งชี้สมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้สมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมี 10 องค์ประกอบ 112 ตัวบ่งชี้ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษา 12 ตัวบ่งชี้ ด้านการมีภาวะผู้นำทางวิชาการ 18 ตัวบ่งชี้ ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 10 ตัวบ่งชี้ ด้านการบริหารจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 10 ตัวบ่งชี้ ด้านการส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ 8 ตัวบ่งชี้ ด้านการนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา 10 ตัวบ่งชี้ ด้านการจัดหาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีและสารสนเทศมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน 10 ตัวบ่งชี้ ด้านการพัฒนาบุคลากรด้านงานวิชาการ 10 ตัวบ่งชี้ ด้านการสร้างสรรค์สภาพในการทำงาน 14 ตัวบ่งชี้ และด้านการติดตามการวัดผลประเมินผล 10 ตัวบ่งชี้ โมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้สมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ($2 \chi^2 = 18.08$ df = 23 ค่า P = 0.7532 ค่า GFI = 0.98 ค่า AGFI = 0.96 ค่า RMSEA = 0.000 ค่า CN = 484.55)

เล็ก ขมิ้นเขียว, สมคิด สร้อยน้ำ และนวัตร หอมสิน (2562) ศึกษาสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะผู้บริหารศตวรรษที่ 21 และเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้สมรรถนะผู้บริหารศตวรรษที่ 21 ที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก 6 องค์ประกอบหลัก และ 23 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) สมรรถนะหลักด้านการบริหารจัดการยุคใหม่มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การบริหาร การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ การมอบอำนาจความรับผิดชอบ การตัดสินใจ และการใช้ทรัพยากรอย่าง

มีประสิทธิภาพ 2) สมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีม มี 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การประสานงาน การกำหนดกลยุทธ์ และเป้าหมายร่วมกัน การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการสื่อสาร 3) สมรรถนะหลักด้านการพัฒนาตนเองและบุคลากร มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การจัดการทางอารมณ์ การเข้าใจตนเองและบุคลากร และการมีคุณธรรมจริยธรรม 4) สมรรถนะหลักด้านการพัฒนานวัตกรรมการบริหารมี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การผลิตนวัตกรรมการบริหาร การใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ 5) สมรรถนะหลักด้านการพัฒนาการคิดมี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การคิดสร้างสรรค์ การคิดเชิงวิพากษ์ การคิดวิเคราะห์ และการคิดเชิงระบบ และ 6) สมรรถนะหลักด้านการมีภาวะผู้นำทางวิชาการ มี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การนิเทศภายใน และการพัฒนาคุณภาพนักเรียน และเมื่อปรับความสอดคล้องของโมเดลแล้ว มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก พิจารณาได้จากค่าสถิติไค-สแควร์มีค่าเท่ากับ 176.06 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติค่า df เท่ากับ 153 เมื่อพิจารณาค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ เท่ากับ 1.15 GFI เท่ากับ 0.97 AGFI เท่ากับ 0.95 CFI เท่ากับ 1.00 SRMR มีค่าเท่ากับ 0.02 RMSEA เท่ากับ 0.02 และค่า CN เท่ากับ 552.38 แสดงว่า โมเดลสมการโครงสร้างองค์ประกอบหลักสมรรถนะผู้บริหารศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

Harsoyo, Astuti and Rahayu (2019) ศึกษาสมรรถนะและคุณค่าภูมิปัญญาท้องถิ่นของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยค่านึงว่าสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนต้องให้ความสนใจกับวัฒนธรรมที่พัฒนาในชุมชนโดยรอบ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการเกี่ยวกับสมรรถนะมาตรฐานของผู้บริหารโรงเรียนและการพัฒนาสมรรถนะตามค่านิยมของภูมิปัญญาท้องถิ่น งานวิจัยนี้ดำเนินการในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารโรงเรียน 30 คนซึ่งโรงเรียนตั้งอยู่ในภูมิภาคของวัฒนธรรม Mataraman เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการรวบรวมแบบสอบถามและสัมภาษณ์ ผลการวิจัย พบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถนะทางสังคมและบุคลิกภาพดี สมรรถนะในการจัดการ สมรรถนะในการเป็นผู้ประกอบการ และสมรรถนะในการนิเทศอยู่ในระดับที่เหมาะสม 2) ผู้บริหารโรงเรียนเข้าใจถึงค่านิยมของ Sistem Among และบางคนก็นำไปปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารยังไม่เข้าใจถึงคุณค่าความเป็นผู้นำบนพื้นฐานของ Asta Brata และ Sastra Gending และ 3) ความเป็นผู้นำส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับ ภูมิปัญญา Asta Brata, Sistem Among และ Sastra Gending ที่สามารถเข้าถึงกับผู้บริหารโรงเรียนและสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาความเป็นผู้นำ

Mei Kin, Abdull Kareem, Nordin and Wai Bing (2017) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความเชื่อในการเปลี่ยนแปลงของครูและทัศนคติของครูที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง สํารวจจากครูทั้งหมด 936 คนในโรงเรียนมัธยม 47 แห่งในมาเลเซีย ใช้แบบจำลองสมการโครงสร้างเพื่อทดสอบแบบจำลอง ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความเชื่อในการเปลี่ยนแปลงของครู ซึ่งอธิบายได้ว่าหากผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถนะในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพียงพอ ความเชื่อในการเปลี่ยนแปลงของครูจะสูงขึ้น 2) ความเชื่อในการ

เปลี่ยนแปลงของครูมีความสัมพันธ์กับทัศนคติของครูที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง โดยความเชื่อในการเปลี่ยนแปลงที่มากขึ้นก็จะทำให้ทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 3) ความเชื่อในการเปลี่ยนแปลงของครูเป็นสื่อกลางในความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและทัศนคติของครูที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ สมรรถนะในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีผลต่อทัศนคติของครูสูงขึ้นเมื่อผ่านความเชื่อในการเปลี่ยนแปลงของครู ดังนั้นการเพิ่มความเชื่อในการเปลี่ยนแปลงของครูในเชิงลึกจึงเป็นวิธีหนึ่งที่มีประสิทธิภาพในการเพิ่มโอกาสของครูในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง 4) สมรรถนะในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลสูงกว่าอิทธิพลของตัวเองต่อการเสริมสร้างทัศนคติของครู ดังนั้นจึงต้องใช้ความพยายามร่วมกันเพื่อจัดลำดับความสำคัญการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ การศึกษากระตุ้นให้เกิดการพัฒนาความเป็นผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง และมองหาแนวทางใหม่ ๆ ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

7.2 การศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

อนันต์ พันนึก (2554) ศึกษาวิจัยเรื่อง การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาโปรแกรมและประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนา สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้ 1) โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 ส่วน ส่วนที่ 1 ความนำ ส่วนที่ 2 รายละเอียดโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนที่ 3 เครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคสนาม และส่วนที่ 4 แนวทาง เงื่อนไข ตัวชี้ความสำเร็จในการนำโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ 2) โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีประสิทธิภาพเห็นได้จาก (1) กลุ่มทดลองมีปฏิริยาตอบสนองต่อโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมาก (2) หลังการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มทดลอง มีความรู้และทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการนำความรู้ทักษะใหม่สู่การปฏิบัติ และผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่สูงกว่าก่อนการพัฒนา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 และ (3) หลังการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะ ผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มทดลอง มีความรู้ และทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่สูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุทัศน์ คร่ำในเมือง (2554) ศึกษาเรื่องรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนในประเทศไทย โดยนำเสนอและประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนในประเทศไทยด้วยวิธีการศึกษาเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณมีการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อรับรองรูปแบบที่เหมาะสมในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ประกอบด้วยสมรรถนะ 3 ด้าน คือ (1) สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย การพัฒนาด้านหน้าที่

ในการป้องกันประเทศ และด้านหน้าที่ตามจรรยาบรรณข้าราชการ (2) สมรรถนะด้านวิชาชีพ ประกอบด้วย การพัฒนาสมรรถนะด้านหน้าที่ในการบริหารจัดการ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี และด้านการจัดการความรู้ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และ (3) สมรรถนะด้านเทคนิค ประกอบด้วย การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงานยุคโลกาภิวัตน์ ด้านการสร้างแรงจูงใจและส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และด้านการบริหารราชการแนวใหม่

สุรศักดิ์ ศุภเมธีวรกุล (2557) ศึกษาเรื่องรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เปรียบเทียบความแตกต่างของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนของผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) ศึกษาปัจจัยสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 4) สร้างรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความเป็นจริงที่ตรงกับสภาพปัจจุบันและความเป็นไปได้ของการใช้สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษา ระดับค่อนข้างมากทุกด้าน 2) ผู้อำนวยการที่มีอายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน แตกต่างกัน มีสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไม่แตกต่างกัน 3) ปัจจัยสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมี 16 องค์ประกอบที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 79.938 โดยองค์ประกอบที่ 1 และองค์ประกอบที่ 2 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้มากกว่าปัจจัยอื่นๆ (ร้อยละ 21.168 และร้อยละ 15.000 ตามลำดับ) 4) ได้รูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษา 5 สมรรถนะหลัก คือ การจัดการเรียนรู้ตามรูปแบบสากล การสื่อสาร การจัดการสารสนเทศ การมุ่งเน้นบุคลากร และการพัฒนานวัตกรรมใหม่ โดยมีแนวทางในการพัฒนาใน 4 ด้าน ได้แก่ (1) เนื้อหาสมรรถนะ (2) วัตถุประสงค์ (3) กระบวนการพัฒนา และ (4) การประเมินผลการพัฒนา

ณัฐพงษ์ ถือดำ, จิตรภา กุณฑลบุตร, ไพบุลย วิริยะวัฒน์ และเกรียงไกร โพธิ์มณี (2557) ศึกษาวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารคณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาตัวบ่งชี้สมรรถนะผู้บริหาร 2) ศึกษาสภาพสมรรถนะผู้บริหาร และ 3) สร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารคณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลการวิจัย พบว่า 1) ตัวบ่งชี้สมรรถนะด้านการบริหารแบบมืออาชีพส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารคณะวิทยาศาสตร์มากที่สุด รองลงมาคือตัวบ่งชี้ด้านภาวะผู้นำ 2) ผู้บริหารคณะวิทยาศาสตร์มีสมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรมสูงที่สุด รองลงมาคือ สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม 3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารคณะวิทยาศาสตร์ มีวิสัยทัศน์คือผู้บริหารคณะวิทยา

ศาสตร์ เป็นนักบริหารแบบมืออาชีพนำคณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุเวทวิชาวาระดับสากล ในปี 2020 พันธกิจ คือ พัฒนาผู้บริหารคณะวิทยาศาสตร์ให้เป็นนักบริหารแบบมืออาชีพ มีทักษะในการสื่อสาร และประสานงานในระดับสากล ประเด็นยุทธศาสตร์คือ พัฒนาสมรรถนะผู้บริหารคณะวิทยาศาสตร์ มีกลยุทธ์ประกอบด้วย กลยุทธ์การพัฒนาวิสัยทัศน์กับความคิดเชิงอนาคต กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์การจัดการความรู้ กลยุทธ์การบริหารงบประมาณแบบมืออาชีพ กลยุทธ์การพัฒนาความคิดเชิงระบบเพื่อการ ตัดสินใจ กลยุทธ์การทำงานเชิงรุกยุคใหม่ กลยุทธ์การเป็นผู้นำทีม กลยุทธ์ภาวะผู้นำและศิลปะ การบริหารคนอย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์การวางแผนและปรับปรุงงานอย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์การบริหารงาน แบบมุ่งเน้นผลลัพธ์ กลยุทธ์พัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อการบริหาร ผลงานอย่างมีคุณภาพและกลยุทธ์การเพิ่มทักษะในการสื่อสารด้วยภาษาสากล

มณฑัสสรณ์ เสถียรบุตร (2558) ศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา และประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ (Qualitative and Quantitative approach) ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้ 1) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ประกอบด้วย 4 ประเด็น ดังนี้ ประเด็นที่ 1 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ประกอบด้วย สมรรถนะ 2 ด้าน ได้แก่ สมรรถนะทางด้านการบริหารและสมรรถนะทางด้านการสื่อสาร ในด้านการบริหาร ประกอบด้วย การสร้างความตระหนักและเห็นความสำคัญการปลูกฝังให้บุคลากรมีความพยายามที่จะพัฒนาตนเอง การสร้างเครือข่าย การมีส่วนร่วม การมีมนุษยสัมพันธ์ และการทำงานเป็นทีม สำหรับด้านการสื่อสารเน้นการพัฒนาการใช้ภาษาอังกฤษ ภาษามลายูกลาง และภาษาจีน ประเด็นที่ 2 นโยบายการดำเนินงานสอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กำหนดในแผนงานของสถานศึกษา เน้นการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน และการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารและสมรรถนะทางการสื่อสาร ประเด็นที่ 3 แนวทางการพัฒนา ประกอบด้วย การจัดงบประมาณสนับสนุน กำกับนิเทศ ติดตามอย่างต่อเนื่อง ดำเนินการโดยรับสมัครผู้บริหารที่ต้องการพัฒนา มีการจัดทำข้อตกลงและร่วมกันเสนอข้อคิดเห็นในแนวทางการพัฒนา การพัฒนาจัดเป็นกลุ่มย่อย สมรรถนะด้านภาษาเน้นการนำไปใช้ในการสื่อสารตามความจำเป็นกับสายงาน มีการฝึกสมรรถนะขั้นพื้นฐานจากง่ายไปหายากและใช้กระบวนการพัฒนาแบบผสมผสาน ประเด็นที่ 4 กระบวนการพัฒนา ประกอบด้วย หลักสูตรที่ดี มีเนื้อหาครอบคลุมความต้องการในการพัฒนา วิชาการเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเป็นการเฉพาะ สื่อและคู่มือมีจำนวนเพียงพอ ระยะเวลาเหมาะสม ดำเนินการโดยการอบรมเชิงปฏิบัติการ มีการทดสอบก่อนการพัฒนา ขณะกำลังพัฒนาและหลังการพัฒนาจัดกิจกรรมที่หลากหลาย และให้มีการประเมินที่มุ่งเน้นการประเมินเพื่อพัฒนา

เอกวิทย์ มั่งอระนะ และจิตติมา วรณศรี (2559) ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะและแนวทางการพัฒนา

ผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล ดังนี้ 1) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม 2) ด้านภาวะผู้นำ 3) ด้านการทำงานเป็นทีม 4) ด้านการบริหารจัดการ 5) ด้านวิสัยทัศน์ 6) ด้านการสื่อสารและเทคโนโลยี และ 7) ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา องค์ประกอบที่ 2 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล ดังนี้ 1) การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ 2) การสัมมนา 3) การเรียนรู้ด้วยตนเอง 4) การประชุมปรึกษาหารือ 5) การศึกษาดูงานนอกสถานที่ และ 6) การสอนงานโดยผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีความเห็นว่าเป็นไปได้นั้น การนำสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลไปใช้อยู่ในระดับมาก

นัจภค บูชาพิมพ์ และจิตติรัตน์ แสงเลิศอุทัย (2561) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษา รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 2) ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัย พบว่า 1) องค์กรประกอบของรูปแบบการยกระดับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อมุ่งสู่การเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย (1) สมรรถนะหลัก (2) สมรรถนะในหน้าที่ (3) สมรรถนะส่วนบุคคล (4) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ 2) รูปแบบการยกระดับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อมุ่งสู่ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้แก่ 1) สมรรถนะในหน้าที่ 2) สมรรถนะหลัก 3) สมรรถนะส่วนบุคคล 4) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ

กฤษาพัชญ์ โทนา (2562) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคประเทศไทย 4.0 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ในยุคประเทศไทย 4.0 2) สร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคประเทศไทย 4.0 และ 3) ประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคประเทศไทย 4.0 ผลการวิจัย พบว่า 1) องค์ประกอบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคประเทศไทย 4.0 มีจำนวน 6 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ด้านการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ (2) ด้านความรู้ (3) ด้านบุคลิกภาพ (4) ด้านการพัฒนาทีมงาน (5) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงและ 6) ด้านการบริหารบุคคล 2) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคประเทศไทย 4.0 ประกอบด้วย องค์ประกอบ 3 ส่วนได้แก่ ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ประกอบด้วย หลักการของรูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ เป้าหมายของรูปแบบ ส่วนที่ 2 ส่วนเนื้อหา ประกอบด้วย (1) องค์ประกอบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคประเทศไทย 4.0 ได้แก่ (1.1) สมรรถนะด้านการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ (1.2) สมรรถนะด้านความรู้ (1.3) สมรรถนะด้านบุคลิกภาพ (1.4) สมรรถนะด้านการพัฒนาทีมงาน (1.5) สมรรถนะด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (1.6) สมรรถนะด้านการบริหารบุคคล (2) กระบวนการพัฒนาสมรรถนะตามองค์ประกอบ (2.1) การประเมินสมรรถนะตนเองก่อนการพัฒนา (2.2) วางแผนการพัฒนาสมรรถนะตนเอง (2.3) กำหนดวิธีการนำไปปฏิบัติและประเมินผล และส่วนที่ 3 ส่วนการนำไปใช้ ประกอบด้วย เงื่อนไขสู่ความสำเร็จ และผลที่เกิดขึ้นหลังจากใช้รูปแบบ และ 3) การประเมินรูปแบบการพัฒนา

สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคประเทศไทย 4.0 ด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

Cane (2005) การศึกษานี้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ 3 ลักษณะกับผลลัพธ์การเรียนรู้แบบรายงานตนเองของผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในรัฐเมน โดยการพัฒนาวิชาชีพภายใต้กฎหมายต่ออายุการรับรองการเป็นผู้บริหาร กลยุทธ์ 3 ลักษณะได้แก่ กลยุทธ์การเรียนรู้โดยพี่เลี้ยง การประเมินความต้องการจำเป็น และการวางแผนการปฏิบัติ เก็บข้อมูลจากผู้บริหารที่มีประสบการณ์จำนวน 125 คนซึ่งได้ผ่านกระบวนการรับรองอย่างน้อยหนึ่งครั้งรอบภายในห้าปี ผลการวิเคราะห์ พบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของผู้บริหารของแต่ละกลยุทธ์การเรียนรู้ (การเป็นพี่เลี้ยง การประเมินความต้องการจำเป็นและการวางแผนปฏิบัติการ) และผลการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยกลยุทธ์การพัฒนาดตนเองด้วยการเป็นพี่เลี้ยงมีความสัมพันธ์ต่อผลลัพธ์การเรียนรู้ด้วยตนเองมากที่สุด การศึกษาสะท้อนให้เห็นถึงแนวโน้มในการทำงานของผู้บริหารสูงอายุที่จะตอบสนองความต้องการในบทบาทที่ซับซ้อนมากขึ้น ผลลัพธ์ดังกล่าวช่วยสร้างแรงบันดาลใจและรักษาการต่ออายุผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเป็นมืออาชีพที่มีประสบการณ์ที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำในโรงเรียนต่อไป

จากการศึกษาแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษานั้น อาจสรุปได้ว่า สมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ในการปฏิบัติงานตามบทบาท หน้าที่และบริบทของสถานศึกษา เพื่อให้งานประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยองค์ประกอบของสมรรถนะที่นักวิชาการได้นำเสนอไว้ อาจสรุปได้เป็น 3 ส่วนคือ 1) ความรู้ (Knowledge) ซึ่งเป็นความสามารถเข้าใจหรือมีความรู้เกี่ยวกับหลักการ ทฤษฎี แนวคิด หรือเนื้อหาสาระที่จำเป็นต้องรู้เกี่ยวกับเรื่องที่จะปฏิบัติงาน 2) ทักษะ (Skills) เป็นความสามารถในการปฏิบัติการต่างๆ ด้วยความคล่องแคล่วและมีประสิทธิภาพ และ 3) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) เป็นคุณลักษณะภายใน ที่เกี่ยวกับ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพและอื่น ๆ ที่แสดงออกเพื่อสนับสนุนความรู้ ทักษะและช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุผลความสำเร็จของงาน

อย่างไรก็ตาม การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายในการศึกษาสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ สมรรถนะที่ศึกษาจึงเป็นสมรรถนะเฉพาะงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ ซึ่งจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์กระบวนการในการขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ พบว่า กระบวนการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ 1) การแปลงนโยบาย 2) การสร้างความเข้าใจและการยอมรับ 3) การจัดโครงสร้างการทำงาน 4) การจัดการทรัพยากร 5) การพัฒนาบุคลากร 6) การควบคุม กำกับ และประเมินผล และ 7) การสร้างความเป็นปึกแผ่นต่อเนื่อง ดังนั้น สมรรถนะที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีในการขับเคลื่อนนโยบาย จึงประกอบด้วย สมรรถนะด้านความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่จะต้องใช้ในการดำเนินการในขั้นตอนต่าง ๆ ของการขับเคลื่อนนโยบาย ดังนี้

1) สมรรถนะการแปลงนโยบาย คือ การมีความรู้ความเข้าใจ และมีทัศนคติที่ต่อนโยบาย การมีความสามารถในการตีความและวิเคราะห์นโยบายเพื่อแปลงนโยบายเป็นแผนงานหรือ

โครงการ กำหนดขั้นตอนในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้ และการมีความสามารถบูรณาการนโยบายในแผนงานหรือโครงการของสถานศึกษา

2) สมรรถนะการสร้างความเข้าใจและการยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน คือ การดำเนินการที่ผู้บริหารมีการสื่อสารนโยบาย เพื่อสร้างความเข้าใจและสร้างทัศนคติที่ดีต่อนโยบายของผู้ปฏิบัติงาน การมีความสามารถตั้งใจและการต่อรองให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับและปฏิบัติตามนโยบาย หรือ การมีความสามารถในการสร้างข้อตกลงและสร้างคุณค่าของนโยบาย และการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งความสามารถในการคาดการณ์การต่อต้านนโยบายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

3) สมรรถนะการจัดโครงสร้างองค์การ คือ การมีความสามารถในการเตรียมความพร้อมขององค์การเพื่อการรองรับการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ โดยการจัดโครงสร้างองค์การหรือกำหนดผู้รับผิดชอบในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน มีการแบ่งความรับผิดชอบและมอบหมายการดำเนินการ โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับทักษะและความสามารถของบุคลากรกับภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

4) สมรรถนะการจัดการทรัพยากร คือ การมีความสามารถในการดำเนินการเพื่อการบริหารจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรต่างๆ ได้แก่ งบประมาณ บุคลากร และวัสดุอุปกรณ์ สื่อเทคโนโลยี ที่จะนำมาใช้เพื่อการสนับสนุนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยมีการดำเนินการทั้งในการจัดสรร การแสวงหาทรัพยากร และการระดมทรัพยากร ซึ่งจำเป็นต้องมีการบริหารเครือข่ายและชุมชน

5) สมรรถนะการพัฒนาบุคลากร คือ การมีความสามารถในการจัดเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมในการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ มีความสามารถในการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ความสามารถในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ และมีทักษะในการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ การการมีความสามารถในการนิเทศให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน

6) สมรรถนะการควบคุม การกำกับ และการประเมินผล คือ การมีความสามารถในการกำกับ ติดตามการดำเนินการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ เพื่อจะควบคุมตรวจสอบให้เกิดการดำเนินการตามแผนงาน/โครงการของนโยบายที่กำหนด และมีการประเมินกระบวนการทำงานและประเมินผลการดำเนินการเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินการ

7) การสร้างความเป็นปึกแผ่นต่อเนื่อง คือ การมีความสามารถในการดำเนินการที่จะทำให้กิจกรรมหรือโครงการตามนโยบายมีความคงอยู่ โดยการแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนา และปรับปรุงการดำเนินการให้มีความต่อเนื่องยั่งยืน มีความสามารถในการสร้างทีมงาน สร้างความร่วมมือกับบุคลากรภายใน และสร้างเครือข่ายการทำงาน รวมทั้งมีความสามารถในการจัดการความรู้ในองค์การ

องค์ประกอบของสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติข้างต้น นำมาใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งนำเสนอไว้ในภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย