

บทที่ 5

สรุปการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาสภาพและปัญหาในการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติ วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และนำเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติ ผู้วิจัยได้สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

สรุปการวิจัย

1. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1 เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาในการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2 เพื่อศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.3 เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและองค์ประกอบของสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการดำเนินการ 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา และการนำนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติ เพื่อให้ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาในการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหาร และองค์ประกอบของสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นที่ 2 การสนทนากลุ่มเกี่ยวกับสภาพ ปัญหาและองค์ประกอบของสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยดำเนินการวิจัย ดังนี้ 1) *ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ* ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านนโยบายและการนำไปปฏิบัติ ผู้บริหารระดับกระทรวงศึกษาธิการ นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา ผู้บริหารระดับเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และศึกษานิเทศก์ จำนวน 13 คน 2) *เครื่องมือการวิจัย* คือแนวคำถามในการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาในการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติ และองค์ประกอบเกี่ยวกับสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติ 3) *วิเคราะห์ข้อมูล* โดยการวิเคราะห์เนื้อหา

ขั้นที่ 3 การจัดทำร่างองค์ประกอบสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการนำข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร และการสนทนากลุ่มมาจัดทำร่างองค์ประกอบ โดยดำเนินการวิจัย ดังนี้ 1) *ประชากร* ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม (พ.ศ.2554 - 2558) จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ในสถานศึกษาระดับคุณภาพดีขึ้นไป จำนวน 1,129 คน กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้เกณฑ์การกำหนดขนาดตัวอย่างของ Osborne & Costello (2004, pp.126 - 131) ได้จำนวนตัวอย่าง 400 คน และดำเนินการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามขนาดของสถานศึกษา 2) *เครื่องมือการวิจัย* เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีค่าความเที่ยงเท่ากับ .978 3) *การเก็บรวบรวมข้อมูล* โดยการส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ทางไปรษณีย์ ได้รับกลับคืนมา 334 คน คิดเป็นจำนวน 83.50 4) *การวิเคราะห์ข้อมูล* โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) เพื่อตรวจสอบความตรงของตัวแปรแฝงในรูปแบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการดำเนินการ 2 ขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 การยกร่างแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยดำเนินการวิจัย 1) *ผู้ให้ข้อมูล* ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหารระดับกระทรวงศึกษาธิการ นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา ผู้บริหารระดับเขตพื้นที่การศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน 2) *เครื่องมือการวิจัย* คือ แนวคำถามในการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา 3) *การเก็บรวบรวมข้อมูล* โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิตามแนวคำถามที่สร้างขึ้น 4) *วิเคราะห์ข้อมูล* โดยการวิเคราะห์เนื้อหา

ขั้นที่ 2 การพิจารณาความเหมาะสมของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสัมมนาอิงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) โดยดำเนินการวิจัย ดังนี้ 1) ผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับเขตพื้นที่การศึกษาและระดับกระทรวงศึกษาธิการ ผู้บริหารสถานศึกษา นักวิชาการ และศึกษานิเทศก์ รวม 11 คน 2) *เครื่องมือการวิจัย* ได้แก่ แนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา และแบบประเมินความเหมาะสมของแนวทางทางการพัฒนาสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติ และ 3) *วิเคราะห์ข้อมูล* โดยการวิเคราะห์เนื้อหา การหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3. ผลการวิจัย

3.1 สภาพการดำเนินการในการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1) สภาพในการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวมมีความแตกต่างกันตามบริบทที่ต่างกัน

สภาพการดำเนินการสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

ลักษณะที่ 1 เมื่อได้รับนโยบายมาผู้บริหารจะมอบครูดำเนินการตามนโยบายโดยทันที

ลักษณะที่ 2 เมื่อได้รับนโยบายมาผู้บริหารจะมอบครูดำเนินโดยพิจารณาตามความเหมาะสมว่าครูคนใดมีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ

ลักษณะที่ 3 เมื่อได้รับนโยบายมาผู้บริหารจะพิจารณาก่อนว่านโยบายใดที่ทำแล้วเห็นผลงานเป็นรูปธรรมชัดเจน เป็นที่พอใจของผู้บริหารระดับสูงจะดำเนินการก่อนเป็นอันดับแรก

ลักษณะที่ 4 เมื่อได้รับนโยบายจากส่วนกลางมาผู้บริหารจะมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีการวิเคราะห์นโยบาย ประชุมชี้แจงและสร้างทำความเข้าใจกับครู ร่วมกันกำหนดแนวทางในการขับเคลื่อนตามนโยบาย มีการดำเนินการอย่างจริงจัง

2) สภาพการขับเคลื่อนนโยบายการศึกษาสู่การปฏิบัติของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในแต่ละขั้นตอน สภาพการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนของการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ มีดังนี้

2.1) การแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ มีการดำเนินการในด้านการวิเคราะห์นโยบาย การบูรณาการนโยบาย การวางแผนงานโครงการที่สอดคล้องกับนโยบาย โดยมีสภาพการดำเนินการโดย (1) สถานศึกษาส่วนหนึ่งมีการวิเคราะห์เป้าหมายของนโยบาย แต่ในบางแห่งไม่มีการวิเคราะห์เพราะเห็นว่านโยบายมาจากส่วนกลางที่ถูกกำหนดให้ปฏิบัติ (2) สถานศึกษาวิเคราะห์นโยบายและบูรณาการนโยบายเข้ากับพันธกิจของสถานศึกษา (3) สถานศึกษามีการทำให้นโยบายมีความชัดเจนเป็นรูปธรรมซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจน (4) การกำหนดแผนงาน/กิจกรรม/โครงการสอดคล้องกับเป้าหมายของนโยบายและบริบทของสถานศึกษา

2.2) การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายและการยอมรับนโยบายจากครูอาจารย์และบุคลากร โดยจัดให้มีการประชุมชี้แจง ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างความเข้าใจและการยอมรับนโยบาย โดยมีการประชุมชี้แจงครูอาจารย์ และกรรมการสถานศึกษา ให้ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของนโยบาย เห็นเป้าหมายร่วมกันที่จะร่วมผลักดันนโยบายเพื่อไม่ให้เกิดการขับเคลื่อนนโยบายเป็นไปลักษณะของการดำเนินการเพื่อรอรับการตรวจและการประเมิน

2.3) สถานศึกษาส่วนใหญ่ไม่ได้กำหนดโครงสร้างการทำงานเพื่อรองรับนโยบายใดนโยบายหนึ่งโดยเฉพาะ สถานศึกษาส่วนใหญ่ไม่ได้กำหนดโครงสร้างการทำงานเพื่อรองรับนโยบายใดนโยบายหนึ่งโดยเฉพาะ แต่จะวิเคราะห์นโยบายและบูรณาการงานตามนโยบายลงไปสู่โครงสร้างของสถานศึกษา โดยจะจัดเตรียมบุคลากรเป็นทีมงานเพื่อดำเนินการจัดทำกิจกรรมตามนโยบาย

2.4) สถานศึกษาบางแห่งมีการดำเนินการตามแผนและโครงการที่กำหนดไว้และการกำกับติดตามการทำงาน แต่การดำเนินการบางส่วน ยังไม่จริงจัง มีการดำเนินการตามแผนงานและโครงการที่กำหนดไว้ โดยผู้บริหารจะคอยกำกับติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อให้นโยบายประสบความสำเร็จ อย่างไรก็ตาม มีข้อมูลบางส่วนชี้ให้เห็นว่า การดำเนินการบางส่วน ยังไม่จริงจัง อาจสืบเนื่องจากงบประมาณที่ได้รับ สถานศึกษาขนาดใหญ่จะมีงบประมาณมากกว่าจึงสามารถดำเนินการได้ผลสำเร็จมากกว่า ในขณะที่สถานศึกษาขนาดเล็กจะได้รับงบประมาณสนับสนุนน้อย จึงดำเนินการเพียงให้ครบตามที่กำหนดโดยไม่คำนึงถึงผลสำเร็จที่เกิดขึ้น

2.5) สถานศึกษาส่วนใหญ่ไม่ได้ดำเนินการไปถึงการประเมินนโยบายหรือการประเมินโครงการ/กิจกรรมที่ดำเนินการ ยกเว้นสถานศึกษาขนาดใหญ่ สถานศึกษาส่วนใหญ่ไม่ได้ดำเนินการไปถึงการประเมินนโยบายหรือการประเมินโครงการกิจกรรมที่ดำเนินการ แต่ในส่วนของสถานศึกษาขนาดใหญ่บางแห่ง สามารถดำเนินการถึงการประเมินโครงการเพื่อให้ได้สารสนเทศมาปรับปรุง

พัฒนา สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กบางแห่งก็มีการประเมินโครงการ/กิจกรรม แต่จำนวนน้อยเพราะขาดงบประมาณ และต้องทำงานแบบบูรณาการทั่วทั้งโรงเรียน

2.6) การสร้างความต่อเนื่องในการดำเนินเพื่อให้เกิดความยั่งยืนของนโยบายยังไม่เกิดขึ้น การสร้างความต่อเนื่องในการดำเนินเพื่อให้เกิดความยั่งยืนของนโยบายยังไม่เกิดขึ้นในสถานศึกษาแต่ละแห่ง สถานศึกษาบางแห่งอาจทำได้ แต่เมื่อมีการปรับเปลี่ยนผู้บริหาร การดำเนินการไม่ต่อเนื่องและมีนโยบายหลายเรื่องที่ดำเนินการมาเพียงระยะสั้นๆ และก็ไม่มีผลการดำเนินการต่อเนื่อง

3.2 ปัญหาในการขับเคลื่อนนโยบายการศึกษาสู่การปฏิบัติของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ปัญหาในการขับเคลื่อนนโยบายการศึกษาไปสู่การปฏิบัติมีปัญหาในการดำเนินการ โดยจำแนกออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ปัญหาจากปัจจัยภายนอก และปัญหาจากปัจจัยภายใน

1) ปัญหาจากปัจจัยภายนอก

1.1) หน่วยงานต้นสังกัดมีนโยบายซึ่งกำหนดให้สถานศึกษาต้องนำไปปฏิบัติจำนวนมาก และมีการเร่งรัดการดำเนินการ นโยบายที่หน่วยงานต้นสังกัดให้สถานศึกษาปฏิบัติมีจำนวนมาก และเมื่อกำหนดนโยบายให้สถานศึกษาดำเนินการแล้ว มักจะเร่งรัดให้สถานศึกษาดำเนินการภายในเวลาจำกัด และเร่งรัดกำกับติดตามความสำเร็จของการดำเนินการตามนโยบาย ซึ่งทำให้สถานศึกษาต้องเร่งดำเนินการ เร่งจัดกิจกรรมหรือในบางครั้งไม่สามารถปฏิบัติกิจกรรมจนสำเร็จ จึงมักใช้งานหรือกิจกรรมที่ทำอยู่แล้วมารายงาน

1.2) หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดนโยบายในช่วงไม่เหมาะสมและไม่มีการบูรณาการนโยบาย หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดนโยบายให้สถานศึกษาดำเนินการโดยออกมาเป็นระยะ ๆ บางช่วงออกมากกลางปีการศึกษา ทำให้สถานศึกษาไม่สามารถวางแผนการดำเนินการ และบูรณาการนโยบายสู่การปฏิบัติได้

1.4) หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดนโยบาย และตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินการตามนโยบายใช้ครอบคลุมทั่วประเทศ หน่วยงานกำหนดนโยบายส่วนใหญ่กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินการตามนโยบายใช้ครอบคลุมทั่วประเทศเหมือนกันทั่วประเทศ โดยไม่คำนึงถึงบริบทที่แตกต่างของสถานศึกษา

1.5) หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดนโยบายแล้วดำเนินการชี้แจงและทำความเข้าใจนโยบายไม่ชัดเจน หน่วยงานกำหนดให้มีความสำคัญและดำเนินการที่จะชี้แจง ทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายเพื่อการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติของสถานศึกษาไม่มากพอ ส่งผลต่อการดำเนินการของสถานศึกษาไม่ตรงกับเป้าหมายของนโยบาย

1.6) นโยบายบางเรื่องเป็นนโยบายเฉพาะกิจไม่ได้ตอบสนองเป้าหมายของนโยบายระดับชาติ นโยบายที่กำหนดให้สถานศึกษาดำเนินการในบางเรื่องเป็นนโยบายเฉพาะกิจที่ไม่ได้ถ่ายทอดหรือแปลงมาจากนโยบายระดับชาติ เป็นนโยบายตามกระแสที่อาจไม่มีงานวิชาการหรืองานวิจัยรองรับ ซึ่งทำให้สถานศึกษาไม่เห็นความเชื่อมโยงระหว่างผลของนโยบายกับเป้าหมายของนโยบายระดับชาติ

1.7) นโยบายที่กำหนดให้สถานศึกษาปฏิบัติบางเรื่องจะกำหนดแนวปฏิบัติคู่มือการดำเนินการ และตัวชี้วัดซึ่งไม่เอื้อต่อการดำเนินการของสถานศึกษา นโยบายที่กำหนดให้สถานศึกษาปฏิบัติบางเรื่องจะกำหนดแนวปฏิบัติ คู่มือการดำเนินการ และตัวชี้วัดส่งผลให้สถานศึกษาดำเนินการตามแนวปฏิบัติที่ไม่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและไม่ประสบความสำเร็จ

2) ปัญหาจากปัจจัยภายใน

2.1) ผู้บริหารสถานศึกษาขาดความตั้งใจและความจริงจังในการขับเคลื่อนนโยบาย การขับเคลื่อนนโยบายการศึกษาไปสู่การปฏิบัติที่ไม่ประสบความสำเร็จ ปัญหาสำคัญคือผู้บริหารสถานศึกษาขาดความตั้งใจและความจริงจัง ซึ่งทำให้ไม่สามารถสร้างการยอมรับจากบุคลากร และส่งผลให้ครูอาจารย์ขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

2.2) ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถวิเคราะห์นโยบาย ผู้บริหารรับนโยบายแต่ไม่สามารถวิเคราะห์นโยบายและเป้าหมายของนโยบาย ทำให้การขับเคลื่อนนโยบายไม่สามารถไปสู่เป้าหมายที่คาดหวังได้

2.3) สถานศึกษาขาดการจัดทำแผนงาน/โครงการในการขับเคลื่อนนโยบาย เนื่องจากนโยบายที่กำหนดให้สถานศึกษาปฏิบัติมักกำหนดแนวปฏิบัติ คู่มือการดำเนินการซึ่งทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวนมากดำเนินการตามแนวปฏิบัติที่กำหนดมาให้ โดยไม่จัดทำแผนงาน/โครงการในการขับเคลื่อนนโยบายที่สอดคล้องกับปัญหาและบริบทของสถานศึกษา หรือดำเนินการ/ปฏิบัติตามคำสั่งโดยไม่มีการกำหนดแผนงานของตนเอง

2.4) ครูมีภาระงานมากและผู้บริหารไม่มีการบูรณาการนโยบาย ครูในสถานศึกษาปัจจุบันมีภาระงานมาก ต้องทำงานสอนและงานอื่นๆ นอกเหนือจากการสอนค่อนข้างมาก เมื่อมีงานนโยบาย และโครงการต่าง ๆ เข้ามามาก ทำให้ประสิทธิผลทั้งการสอนและการปฏิบัติงานต่าง ๆ ลดลง ความสำเร็จของการนำนโยบายสู่การปฏิบัติก็ลดลง โดยเฉพาะเมื่อมีนโยบายมาจากหน่วยงานหลายหน่วยงานทั้งที่อยู่ในกระทรวงศึกษาธิการและกระทรวงอื่น ๆ นอกจากนั้นเมื่อผู้บริหารขาดการวิเคราะห์และบูรณาการนโยบาย ยิ่งทำให้ภาระงานของครูเพิ่มมากขึ้น

3.3 องค์ประกอบของสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบของสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยสมรรถนะ ดังนี้

1) ภาพรวมขององค์ประกอบของสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) สมรรถนะการแปลงนโยบาย 2) สมรรถนะการสร้างความเข้าใจและการยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน 3) สมรรถนะการบริหารจัดการ 4) สมรรถนะการพัฒนาบุคลากร 5) สมรรถนะการควบคุม กำกับ และประเมินผล และ 6) สมรรถนะการสร้างคามยั่งยืน

2) องค์ประกอบย่อยของแต่ละสมรรถนะ ประกอบด้วย

2.1) สมรรถนะการแปลงนโยบาย ประกอบด้วย สมรรถนะย่อย ดังนี้ (1) การสร้างความรู้ความเข้าใจและทัศนคติที่ดีต่อนโยบาย (2) ความสามารถในการวิเคราะห์นโยบาย (3) ความสามารถในการวางแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับนโยบายและบริบทของโรงเรียน (4) ความสามารถกำหนดขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติ (5) ความสามารถบูรณาการนโยบายในแผนงาน/โครงการของโรงเรียน

2.2) สมรรถนะการสร้างความเข้าใจและการยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย สมรรถนะย่อย ดังนี้ (1) ความสามารถในการสร้างทัศนคติที่ดีต่อนโยบาย (2) การสร้างความ

เข้าใจและการยอมรับ (3) ความสามารถจูงใจและการต่อรอง (4) ความสามารถสร้างข้อตกลงและการสร้างคุณค่า (5) ทักษะการสื่อสาร (การฟัง การใช้คำถามและการนำเสนอ)

2.3) สมรรถนะการบริหารจัดการ ประกอบด้วย สมรรถนะย่อย ดังนี้ (1) ความสามารถในการจัดโครงสร้างการทำงาน (2) ความสามารถในการแบ่งงานและการมอบหมายงาน (3) ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและการบริหารจัดการสารสนเทศ (4) การบริหารจัดการความเสี่ยง (5) การกำหนดและจัดหางบประมาณในการดำเนินงาน และ (6) ความสามารถในการแสวงหา/ระดมทรัพยากร

2.4) สมรรถนะการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย สมรรถนะย่อย ดังนี้ (1) การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร (2) ความสามารถในการจัดการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติตามนโยบาย และ (3) ความสามารถนิเทศให้คำแนะนำการปฏิบัติตามนโยบาย

2.5) สมรรถนะการควบคุม กำกับ และประเมินผล ประกอบด้วย สมรรถนะย่อย ดังนี้ (1) ความสามารถในการกำกับ ติดตามการทำงานอย่างเป็นระบบ (2) ความสามารถตรวจสอบการทำงาน (3) ความสามารถประเมินผลการทำงาน และประเมินกระบวนการทำงาน และ (4) ความสามารถปรับปรุงแผนและปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง

2.6) สมรรถนะการสร้างที่ยั่งยืน ประกอบด้วย สมรรถนะย่อย ดังนี้ (1) ความสามารถในการสร้างความคงอยู่ของกิจกรรมและแสวงหาแนวทางการพัฒนา (2) ความสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร (3) ความสามารถแสวงหาและเรียนรู้ระบบและวิธีการใหม่ๆ ในการนำนโยบายไปปฏิบัติ (4) ความสามารถสร้างทีมและสร้างความร่วมมือ (5) ความสามารถสร้างเครือข่ายการทำงานและการประสานงาน และ (6) ความสามารถในการจัดการความรู้

3.4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุดคือ สมรรถนะการบริหารจัดการ รองลงมาคือ สมรรถนะการควบคุม กำกับ และประเมินผล สมรรถนะการพัฒนาบุคลากร สมรรถนะการแปลงนโยบาย สมรรถนะการสร้างความรู้เข้าใจและการยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน และสมรรถนะการสร้างที่ยั่งยืน ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน ดังนี้

สมรรถนะการแปลงนโยบายมีตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร องค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด คือ ความสามารถกำหนดขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติ รองลงมา คือ ความสามารถในการวิเคราะห์นโยบาย ความสามารถบูรณาการนโยบายในแผนงาน/โครงการของโรงเรียน ความสามารถในวางแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับนโยบายและบริบทของโรงเรียน และการสร้างความรู้ความเข้าใจและทัศนคติที่ดีต่อนโยบาย ตามลำดับ

สมรรถนะการสร้างความรู้เข้าใจและการยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน มีตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร องค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด คือ ความสามารถจูงใจและการต่อรอง รองลงมา คือ การสร้างความรู้เข้าใจและการยอมรับ ทักษะการสื่อสาร (การฟัง การใช้คำถามและการ

นำเสนอ ความสามารถสร้างข้อตกลงและการสร้างคุณค่า และความสามารถการสร้างทัศนคติที่ดีต่อบริษัท ตามลำดับ

สมรรถนะการบริหารจัดการ มีตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัวแปร องค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด คือ ความสามารถในการแสวงหา/ระดมทรัพยากร รองลงมา คือ การบริหารจัดการความเสี่ยง ความสามารถในการจัดโครงสร้างการทำงาน ความสามารถในการแบ่งงานและการมอบหมายงาน ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและการบริหารจัดการสารสนเทศ และการกำหนดและจัดหางบประมาณในการดำเนินงาน ตามลำดับ

สมรรถนะการพัฒนาบุคลากร มีตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร องค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด คือ การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของบุคลากร รองลงมา คือ ความสามารถในการจัดการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติตามนโยบาย และความสามารถนิเทศให้คำแนะนำการปฏิบัติตามนโยบาย ตามลำดับ

สมรรถนะการควบคุม กำกับ และประเมินผล มีตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร องค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด คือ ความสามารถในการกำกับติดตามการทำงานอย่างเป็นระบบ รองลงมา คือ ความสามารถประเมินผลการทำงาน และประเมินกระบวนการทำงาน ความสามารถตรวจสอบการทำงาน และความสามารถปรับปรุงแผนและปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ

สมรรถนะการสร้างที่ยั่งยืน มีตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัวแปร องค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด คือ ความสามารถในการจัดการความรู้ รองลงมา คือ ความสามารถในการสร้างความคงอยู่ของกิจกรรมและแสวงหาแนวทางการพัฒนา ความสามารถสร้างเครือข่ายการทำงานและการประสานงาน ความสามารถสร้างทีมและสร้างความร่วมมือ ความสามารถแสวงหาและเรียนรู้ระบบและวิธีการใหม่ๆในการนำนโยบายไปปฏิบัติ และความสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร ตามลำดับ

3.5 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการประเมินร่างแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติ ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ผลการประเมินในภาพรวม พบว่า ร่างแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญประเมินว่าแนวทางการดำเนินการใน 4 ส่วน คือ 1) หลักการในการพัฒนาสมรรถนะ 2) วิธีการพัฒนาสมรรถนะ 3) ขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะ และ 4) ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะ มีความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และความเหมาะสมในระดับมากที่สุด โดยผู้เชี่ยวชาญมีข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาแนวทางให้มีความสมบูรณ์มากขึ้น ซึ่งมีประเด็นที่สำคัญ คือ การพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายควรให้ครอบคลุมสมรรถนะทั้ง 6 สมรรถนะ และควรบูรณาการวิธีการพัฒนาและขั้นตอนการพัฒนาเข้าด้วยกัน เนื่องจากมีบางประเด็นที่ซ้ำซ้อนกันอยู่ นอกจากนั้นจะเป็นประเด็นในรายละเอียดของแต่ละสมรรถนะ ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงพัฒนา จึงทำให้ได้แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งประกอบด้วยแนวทางในการดำเนินการ 3 ส่วน คือ

1) หลักการในการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2) วิธีการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3) ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สาระโดยสรุปของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีดังนี้

1) **หลักการในการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา** ประกอบด้วยหลักการ ดังนี้

1.1) หลักการเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาตนเอง ถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญในการพัฒนา โดยผู้บริหารสถานศึกษามีการรับรู้และยอมรับตนเอง เห็นคุณค่าและมีใจเปิดกว้างพร้อมที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติครบถ้วนทั้ง 6 ประการ ได้แก่ สมรรถนะการแปลงนโยบาย สมรรถนะการสร้างความเข้าใจและการยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน สมรรถนะการบริหารจัดการ สมรรถนะการพัฒนาบุคลากร สมรรถนะการควบคุม กำกับ และประเมินผล และสมรรถนะในการสร้างความยั่งยืน การมีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาตนเองจึงเป็นพลังในการเรียนรู้และเป็นแรงบันดาลใจในพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา

1.2) หลักการเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อนโยบายการจัดการศึกษา การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติที่ดีต่อนโยบายการจัดการศึกษา จะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้สึกนึกคิดที่ดี และเห็นคุณค่าของนโยบายการจัดการศึกษา ซึ่งจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการบริหารสถานศึกษา โดยมีความเพียรพยายามในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้ดียิ่งขึ้น และทำให้มีพลังผลักดันตนเองและบุคลากรให้มีความร่วมมือและตั้งใจมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติให้มีประสิทธิผล

1.3) หลักการพัฒนาด้วยความยืดหยุ่นตามความต้องการจำเป็น การพัฒนาสมรรถนะจะเกิดผลสูงสุด จำเป็นต้องเป็นการพัฒนาอย่างยืดหยุ่นซึ่งสอดคล้องกับความต้องการจำเป็นใน 2 ส่วน คือ 1) ความต้องการจำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องพิจารณาว่า มีสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายใดที่ควรได้รับการเพิ่มพูนพัฒนา และ 2) ความต้องการจำเป็นของหน่วยงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด

1.4) หลักการที่มุ่งเน้นการสร้างความรู้ เป็นการสร้างความรู้ (construct) เกี่ยวกับนโยบายและความรู้ในการนำนโยบายไปดำเนินการในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิผล ความสามารถในการแสวงหาแนวทางการขับเคลื่อนนโยบายใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา หรือสามารถพัฒนานวัตกรรมในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดผลต่อการเพิ่มคุณค่าของนโยบาย หรือสามารถสร้างแนวทางหรือนโยบายหรือข้อเสนอเชิงนโยบายที่เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้

1.5) หลักการของความทันสมัยสอดคล้องกับบริบทในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารในขับเคลื่อนนโยบายจำเป็นต้องดำเนินการให้ทันสมัยสอดคล้องกับบริบทในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยใช้สื่อเทคโนโลยี หรือสื่อสังคม (social

media) องค์ความรู้ วิทยาการใหม่ และนวัตกรรมทางการศึกษาต่าง ๆ ที่มีอยู่มากมาย ซึ่งจะทำให้มีรูปแบบการพัฒนาที่มีความหลากหลาย เป็นเครื่องมือหรือแนวทางในการพัฒนาที่มีความทันสมัย

1.6) หลักการพัฒนาจากการปฏิบัติจริงและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นแนวคิดและหลักการเรียนรู้แบบลงมือทำ (Learning by doing) ที่จะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะและสามารถปฏิบัติได้จริง ซึ่งมีคุณค่าต่อการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา

2) วิธีการการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

วิธีการพัฒนาสมรรถนะจำแนกออกเป็น 2 ลักษณะ คือ วิธีการพัฒนาโดยหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และวิธีการพัฒนาโดยการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีสาระโดยสรุปดังนี้

2.1) วิธีการพัฒนาโดยหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.1.1) การพัฒนาช่องทางการสื่อสารนโยบายที่กระชับ ชัดเจนและมีความน่าสนใจ ในโลกยุคดิจิทัล หน่วยงานต้นสังกัดจึงควรพัฒนาและใช้ช่องทางการสื่อสารนโยบายรวดเร็ว กระชับ ชัดเจน และมีความน่าสนใจ โดยใช้สื่อสังคมหรือผ่านทางช่องทางออนไลน์ในการพัฒนาสมรรถนะการแปลงนโยบายและสมรรถนะในการสร้างความเข้าใจและการยอมรับนโยบายของผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

2.1.2) การจัดทำระบบการประเมินสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายของผู้บริหารสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัดควรจัดให้มีระบบการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อจำแนกกลุ่มผู้บริหารที่ต้องการการส่งเสริมพัฒนาสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายได้อย่างเหมาะสม จึงควรจัดทำระบบการประเมินสมรรถนะโดยจัดทำหลักเกณฑ์ วิธีการประเมิน และเครื่องมือประเมินสมรรถนะที่มีตัวชี้วัดชัดเจนที่สามารถระบุสมรรถนะที่ต้องการได้รับการพัฒนา มีการกำหนดการประเมินเป็นระยะ ๆ เพื่อใช้ข้อมูลในการส่งเสริมพัฒนาสมรรถนะได้ตรงกับความต้องการ

2.1.3) การพัฒนาหลักสูตรเพื่อพัฒนาสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายของผู้บริหารสถานศึกษาผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ หน่วยงานต้นสังกัดควรพัฒนาหลักสูตรเพื่อพัฒนาสมรรถนะโดยต้องเป็นหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของผู้บริหารและความต้องการจำเป็นของหน่วยงาน และเป็นหลักสูตรที่เน้นการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์หรือหลักสูตรแบบทางไกลผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์

2.1.4) การส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาตนเองโดยผ่านรูปแบบการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ หน่วยงานต้นสังกัดควรกำหนดนโยบายสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายด้วยตนเองโดยใช้รูปแบบการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ที่เปิดโอกาสให้ผู้สนใจสามารถเรียนรู้ได้ผ่านทางเว็บไซต์หรือ MOOC (Massive Open Online Courses) และควรให้การสนับสนุนงบประมาณในการเข้ารับการพัฒนา พร้อมทั้งกำหนดเป็นตัวชี้วัดด้านการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา

2.1.5) การส่งเสริมสนับสนุนให้มีการศึกษาดูงานกรณีศึกษาที่เป็นแบบปฏิบัติที่ดีของการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ หน่วยงานต้นสังกัดควรส่งเสริมให้มีการศึกษาดูงานกรณีศึกษาที่เป็นแบบปฏิบัติที่ดีของการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ โดยเน้นให้ความสำคัญการศึกษาระบบการในการขับเคลื่อนนโยบายและสมรรถนะที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ในการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

รวมทั้งจัดทำสื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

2.1.6) การส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมชมุขวิชาการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) การรวมกลุ่มกันเป็นเครือข่ายของสถานศึกษาที่มีความเข้มแข็ง หรือเป็นชมุขวิชาการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) มีการพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งโดยตรงและโดยการใช้สื่อสังคมในทางวิชาการ และวิชาชีพบริหารการศึกษา ส่งผลให้เกิดความร่วมมือและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่องอันจะนำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายของผู้บริหารสถานศึกษาได้มีประสิทธิภาพ

2.1.7) ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการนิเทศ แนะนำเพื่อพัฒนาสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายของผู้บริหารสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัดแสวงหารูปแบบ วิธีการนิเทศและบุคลากรผู้นิเทศที่มีความสามารถในการนิเทศผู้บริหารสถานศึกษา โดยเน้นบทบาทหน้าที่การนิเทศเพื่อการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติมากกว่าเป็นเพียงผู้ติดตามผลการนำนโยบายไปปฏิบัติเท่านั้น

2.2) วิธีการพัฒนาโดยการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา

วิธีการพัฒนาสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายโดยการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร มีสาระโดยสรุป ดังนี้

2.2.1) การสร้างความตระหนัก การเห็นคุณค่าในการพัฒนาตนเอง ผู้บริหารจำเป็น ต้องตระหนัก เห็นคุณค่าในการพัฒนาตนเองบนฐานความคิด ความเชื่อว่า “*คนเราสามารถเก่งและดีได้ด้วยตนเอง*” วิธีการพัฒนาสมรรถนะมีจุดเด่น คือ ช่วยประหยัดงบประมาณ ประหยัดเวลา ผู้บริหารจะได้มีเวลาบริหารสถานศึกษามากขึ้น สามารถเรียนรู้จากแหล่งเรียนได้หลากหลายแหล่งและหลากหลายวิธีการ

2.2.2) การวิเคราะห์/ประเมินสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายที่ต้องการพัฒนาตนเอง เป็นการวิเคราะห์/ประเมินสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายของตนเองว่า มีสมรรถนะใดที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาโดยใช้การประเมินความต้องการจำเป็น ซึ่งเป็นกระบวนการประเมินเพื่อกำหนดความแตกต่างของสมรรถนะที่มีอยู่กับสมรรถนะที่คาดหวังให้มี วิธีการนี้จะสามารถทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นเป้าหมายในการพัฒนาสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายได้

2.2.3) การจัดทำเป็นแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan) และบริหารจัดการเรียนรู้ให้เป็นไปตามแผน เป็นการดำเนินการวางแผนการพัฒนาโดยการออกแบบการเรียนรู้ และจัดทำแผนกิจกรรมการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับความต้องการการพัฒนาและรูปแบบการเรียนรู้ของตนเอง โดยผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเลือกวิธีการพัฒนาหรือเลือกสรรหลักสูตรที่เหมาะสม มีการกำกับตนเองให้การพัฒนามีความก้าวหน้าตามแผนพัฒนาตนเอง ให้บรรลุเป้าหมายตามแผนพัฒนาตนเอง

2.2.4) การประเมินผลการเรียนรู้และผลการพัฒนาตนเอง การประเมินผลเรียนรู้และผลพัฒนาตนเอง เป็นวิธีการที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะสามารถรับรู้ถึงความก้าวหน้าและผลการพัฒนาตนเองได้ชัดเจนขึ้น สามารถประเมินตนเองได้ว่า ความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนานั้นนำไปสู่การปฏิบัติได้มากน้อยเพียงใด และใช้ข้อมูลผลการประเมินมาปรับปรุง พัฒนา หรือสรุปผลการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาต่อไป

2.2.5) การนำเสนอผลงาน ชิ้นงาน หรือบทความวิชาการเพื่อเผยแพร่ และสะท้อนความคิดต่อการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง เพื่อเป็นการต่อยอดของการพัฒนา หลังจากผ่าน

การพัฒนาจากหลักสูตรอบรมและการพัฒนาตนเอง รวมทั้งการนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารควรสร้างชิ้นงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่พัฒนาและนำเสนอผลงานดังกล่าว มีกิจกรรมการสะท้อนความคิดต่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง (Self-reflection) เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและขยายพรมแดนของความรู้และประสบการณ์ นำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement)

3) ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา

3.1) ปัจจัยที่เกิดจากผู้บริหารสถานศึกษาที่จะเข้ารับการพัฒนา มีปัจจัย ดังนี้ (1) ผู้บริหารสถานศึกษามีความตระหนัก เห็นคุณค่า และความจำเป็นในการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติและการพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะตามองค์ประกอบ (2) ผู้บริหารสถานศึกษามีแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan) ที่สร้างขึ้นจากการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นและความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตน และดำเนินการพัฒนาตามแผนที่กำหนด (3) ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำกับดำเนินการตามแผนพัฒนาตนเองที่ตั้งไว้ และประเมินตนเองเป็นระยะๆ และ (4) ผู้บริหารสถานศึกษามีการสะท้อนความคิดต่อการพัฒนาและผลลัพธ์ของการพัฒนาที่เกิดขึ้น และการนำผลการพัฒนาปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารงานอย่างจริงจัง

3.2) ปัจจัยที่เกิดจากหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่นๆ มีปัจจัย ดังนี้ (1) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารให้มีสมรรถนะและส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาผู้บริหารให้มีสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (2) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการจัดทำตัวชี้วัด (KPI) ของสมรรถนะและจัดทำระบบการประเมินสมรรถนะ รวมทั้งนำผลการประเมินสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนา (3) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานส่งเสริมพัฒนามีฐานข้อมูลของผู้บริหารเกี่ยวกับการพัฒนา โดยจัดทำเป็นข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และ (4) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีแผนการพัฒนาอย่างเป็นระบบและดำเนินการพัฒนาตามแผนที่กำหนดโดยต้องมีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติ

3.3) ปัจจัยเกี่ยวกับหลักสูตรการพัฒนา และวิธีการพัฒนา มีปัจจัย ดังนี้ (1) หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายมีความหลากหลาย ทันสมัย (2) วิธีการพัฒนาที่มีความยืดหยุ่น สอดคล้องกับลักษณะของผู้บริหารและบริบทของสถานศึกษา และเน้นที่การปฏิบัติจริง (3) การใช้สื่อเทคโนโลยีหรือสื่อสังคม (social media) ทำให้เนื้อหาหรือสิ่งที่ต้องการพัฒนาเข้าถึงตัวผู้บริหารสถานศึกษาได้ง่ายและรวดเร็ว (4) ความต่อเนื่องในการพัฒนาโปรแกรม/หลักสูตรการพัฒนาในแต่ละหลักสูตรมีเป้าหมายชัดเจนว่าต้องพัฒนาสมรรถนะในด้านหรือเรื่องใดบ้าง และเป็นหลักสูตรที่มีความเชื่อมโยงต่อเนื่องกัน (5) หลักสูตรการพัฒนาควรเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง มีการสะท้อนความคิด ความรู้สึก (reflection) ต่อการดำเนินการของตนและนำผลการพัฒนามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้มากกว่าเป็นหลักสูตรที่ให้เพียงองค์ความรู้ และ (6) การนำผลการพัฒนาไปใช้ประโยชน์จริง ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นคุณค่าของการพัฒนา และสามารถนำความรู้และประสบการณ์จากการพัฒนาไปประยุกต์ใช้ในการบริหารและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยมีประเด็นสำคัญที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. การดำเนินการในการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของสถานศึกษานั้น พบว่านโยบายทางการศึกษาส่วนใหญ่มาจากหน่วยงานต้นสังกัดที่กำหนดให้สถานศึกษาปฏิบัติ ลักษณะการดำเนินการของสถานศึกษามี 2 ลักษณะคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่จำนวนหนึ่งที่มีความพร้อมจะมีการดำเนินการตามขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีการวิเคราะห์นโยบาย ประชุมชี้แจงและสร้างทำความเข้าใจกับครู ร่วมกันกำหนดแนวทางในการขับเคลื่อนตามนโยบาย ในขณะที่สถานศึกษาส่วนใหญ่ระบุว่าไม่ได้ดำเนินการตามขั้นตอนในการขับเคลื่อนนโยบายอย่างชัดเจนในทุกขั้นตอน โดยการขับเคลื่อนนโยบายยังไม่ครบถ้วนและยังขาดประสิทธิภาพ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การขับเคลื่อนนโยบายยังเป็นประเด็นที่เป็นปัญหา และสภาพการดำเนินการของสถานศึกษามีความแตกต่างกันตามสภาพแวดล้อมหรือบริบทของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของคณิต ัญญะภูมิ (2560) ที่พบว่า สภาพการนำนโยบายการวิจัยสู่การปฏิบัติของสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จบางแห่งเท่านั้นที่ผู้บริหารมีการกำหนดหลักการ กระบวนการและปัจจัยสนับสนุนในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ส่วนในสถานศึกษาทั่วไป สภาพการนำนโยบายการวิจัย พบว่า ผู้บริหารดำเนินการโดยยึดระบบระเบียบราชการ และการสั่งการให้ครูปฏิบัติตามนโยบาย อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาสำหรับสภาพการขับเคลื่อนนโยบายในรายละเอียดแล้ว พบว่า สถานศึกษามีการดำเนินการโดยเฉพาะในส่วนของการแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ โดยการจัดทำแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม และการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายและสร้างการยอมรับนโยบายจากครูอาจารย์และบุคลากร โดยจัดให้มีการประชุมชี้แจง ซึ่งถือว่าการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติในขั้นตอนต้น ๆ แต่ในส่วนของการจัดโครงสร้างการทำงานเพื่อรองรับนโยบายเป็นการเฉพาะ การประเมินนโยบายหรือการประเมินโครงการกิจกรรมที่ดำเนินการ ตลอดจนการสร้างความต่อเนื่องในการดำเนินการส่วนใหญ่ยังดำเนินการไม่จริงจัง และบางส่วนไม่ได้ดำเนินการ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะสถานศึกษาเห็นว่านโยบายส่วนใหญ่เป็นเรื่องที่ถูกสั่งการให้ทำและมีแนวปฏิบัติชัดเจน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาโดยส่วนใหญ่จึงใช้การสั่งการให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการ โดยขาดการวิเคราะห์นโยบาย และแสวงหาแนวทางการนำนโยบายไปปฏิบัติให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา สภาพการดำเนินการเช่นนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของพุลย์ชัย ยาวีราช (2550) และ รัชยา รัตน์ถาวร (2558) ที่พบว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติยังขาดกระบวนการที่เป็นแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในนโยบายน้อย ขาดการวิเคราะห์นโยบาย การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ และการติดตามและประเมินผลไม่สมบูรณ์ เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ คณิต ัญญะภูมิ (2560) ซึ่งพบว่า สภาพการนำนโยบายการวิจัยสู่การปฏิบัติของสถานศึกษาทั่วไป มีความไม่ชัดเจนในการแปลงนโยบาย ละเลยวิธีการที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา ทำให้ครูขาดความเชื่อถือศรัทธา ไม่เห็นความสำคัญของนโยบาย ครูขาดขวัญกำลังใจ และขาดระบบและวิธีการนิเทศติดตาม

สำหรับปัญหาในการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติ พบว่า (1) *ปัญหาจากปัจจัยภายนอกสถานศึกษา* ได้แก่ หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดนโยบายให้สถานศึกษาปฏิบัติจำนวนมาก รวมทั้งมีหน่วยงานอื่น ๆ ที่ประสานและขอความร่วมมือให้สถานศึกษาดำเนินการ ดังนั้น สถานศึกษาจึงมานโยบายที่ต้องปฏิบัติมาก และบางส่วนก็มีความทับซ้อนกันโดยไม่บูรณาการนโยบาย การชี้แจงและทำความเข้าใจนโยบายไม่ชัดเจน นโยบายบางเรื่องเป็นนโยบายไม่ตอบสนองเป้าหมายของนโยบายระดับชาติและขาดความต่อเนื่อง และนโยบายหลายเรื่องหน่วยงานต้นสังกัดจะจัดทำคู่มือและแนวปฏิบัติให้สถานศึกษาทุก

แห่งดำเนินการ ที่เป็นเช่นนี้แสดงให้เห็นว่าหน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานต่าง ๆ มีนโยบายกำหนดให้สถานศึกษาปฏิบัติโดยขาดการบูรณาการนโยบาย นโยบายหลายเรื่องเป็นนโยบายระยะสั้นและขาดความต่อเนื่อง ลักษณะการดำเนินการเช่นนี้ก่อให้เกิดปัญหาในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ สอดคล้องกับงานวิจัย Gibton, Sabar and Goldring (2000) ซึ่งได้สรุปผลการศึกษาค้นคว้าความคิดเห็นของผู้บริหารต่อการนำนโยบายการกระจายอำนาจ และการปฏิรูปการศึกษาไปปฏิบัติในประเทศอิสราเอล โดยพบว่า การมอบหมายนโยบายของต้นสังกัดทำให้สถานศึกษาเกิดความสับสน ไม่แน่ใจว่าอยู่ในส่วนไหนของระบบการศึกษา และนโยบายรัฐบาลขัดแย้งกับการกระจายอำนาจ เช่น การสั่งให้ปฏิบัติโครงการบางโครงการเหมือนกันทั้งที่แต่ละสถานศึกษามีความแตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Li (2006) ที่ศึกษากการวิเคราะห์การนำนโยบายเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของครู ไปปฏิบัติและพบว่า มีประเด็นปัญหาในการบังคับใช้นโยบายระดับชาติอื่น ๆ ของหน่วยงานต้นสังกัดที่มีการมอบหมายนโยบายมาทับซ้อนกัน เช่นกัน

นอกจากนั้น ผลการวิจัยยังพบว่าหลังจากมอบหมายนโยบายแล้ว หน่วยงานต้นสังกัดมีการเร่งรัดการดำเนินการ และเร่งกำกับติดตามนโยบาย ซึ่งในประเด็นนี้ ผู้ให้ข้อมูลในสถานศึกษาสะท้อนว่า “ออกนโยบายมา 1 เดือน อยากตามต้องการจะรู้ว่านโยบายประสบความสำเร็จหรือไม่ คนที่ทำนโยบายสู่การปฏิบัติก็ต้องแสดงออก เร่งกิจกรรม...” การดำเนินการเช่นนี้ถือเป็นอุปสรรคสำคัญต่อความสำเร็จในการขับเคลื่อนนโยบายของสถานศึกษา ซึ่งเคนท้วง บุญเทศ (2556) ได้นำเสนอองค์ประกอบของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้พบว่า องค์ประกอบเกี่ยวกับมาตรการกำกับ ตรวจสอบ ประเมินผลและกระตุ้นเสริมแรง เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ซึ่งการดำเนินการต้องมีการวางแผน มีการเสริมแรงแก่บุคลากรรวมทั้งต้องให้ข้อมูลข้อเท็จจริงจากการปฏิบัติ ดังนั้น หน่วยงานต้นสังกัดควรให้ความสำคัญต่อการวางแผนการกำหนดการติดตาม ประเมินนโยบาย และแสวงหาวิธีการเสริมสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรได้ปฏิบัติตามนโยบาย โดยคำนึงว่าการประเมินติดตามการปฏิบัติตามนโยบายเป็นการดำเนินการเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงอันจะนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนานโยบายและการขับเคลื่อนนโยบายต่อไป

สำหรับปัญหาจากปัจจัยภายใน ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขาดความมุ่งมั่นและความจริงจังในการขับเคลื่อนนโยบาย ไม่ดำเนินการวิเคราะห์นโยบาย สถานศึกษาขาดการจัดทำแผนงาน/โครงการในการขับเคลื่อนนโยบายและไม่บูรณาการนโยบาย ปัญหานี้สะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนนโยบายในสถานศึกษา ผลการวิจัยสอดคล้องกับผลการวิจัยหลายเรื่องที่ได้พบว่าความสำเร็จของการขับเคลื่อนนโยบายนั้น เป็นผลมาจากผู้บริหารสถานศึกษาและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (บัญชากร จันทร์ดา และเจริญวิชัย สมพงษ์ธรรม, 2551; ทินกร วงศ์พุทธ, 2553; คณิต ธีัญญะภูมิ, 2560) ข้อค้นพบอาจช่วยยืนยันได้ว่า ผู้บริหารและสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติของผู้บริหารเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

2. สมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าประกอบด้วยกลุ่มสมรรถนะที่สอดคล้องกับขั้นตอนการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย (1) *สมรรถนะการแปลงนโยบาย* ประกอบด้วย สมรรถนะย่อย ดังนี้ 1) การสร้างความรู้ความเข้าใจและทัศนคติที่ดีต่อนโยบาย 2) ความสามารถในการวิเคราะห์นโยบาย 3) ความสามารถในการวางแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับนโยบายและบริบทของโรงเรียน 4) ความสามารถกำหนดขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติ และ 5) ความสามารถบูรณาการนโยบายในแผนงาน/โครงการของโรงเรียน (2) *สมรรถนะการสร้างความรู้ความเข้าใจและการยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน* ประกอบด้วย สมรรถนะย่อย ดังนี้ 1) ความสามารถในการสร้างทัศนคติที่ดีต่อนโยบาย 2) การสร้างความรู้ความเข้าใจและการยอมรับนโยบาย 3) ความสามารถจูงใจและการ

ต่อรอง 4) ความสามารถสร้างข้อตกลงและการสร้างคุณค่า 5) ทักษะการสื่อสาร (การฟัง การใช้คำถามและการนำเสนอ) (3) *สมรรถนะการบริหารจัดการ* ประกอบด้วย สมรรถนะย่อย ดังนี้ 1) ความสามารถในการจัดโครงสร้างการทำงาน 2) ความสามารถในการแบ่งงานและการมอบหมายงาน 3) ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและการบริหารจัดการสารสนเทศ 4) การบริหารจัดการความเสี่ยง 5) การกำหนดและจัดหางบประมาณในการดำเนินงาน และ 6) ความสามารถในการแสวงหา/ระดมทรัพยากร (4) *สมรรถนะการพัฒนาบุคลากร* ประกอบด้วย สมรรถนะย่อย ดังนี้ 1) การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของบุคลากร 2) ความสามารถในการจัดการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติตามนโยบาย และ 3) ความสามารถนิเทศให้คำแนะนำการปฏิบัติตามนโยบาย (5) *สมรรถนะการควบคุม กำกับ และประเมินผล* ประกอบด้วย สมรรถนะย่อย ดังนี้ 1) ความสามารถในการกำกับ ติดตามการทำงานอย่างเป็นระบบ 2) ความสามารถตรวจสอบการทำงาน 3) ความสามารถประเมินผลการทำงาน และประเมินกระบวนการทำงาน และ 4) ความสามารถปรับปรุงแผนและปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง (6) *สมรรถนะการสร้างความยั่งยืน* ประกอบด้วย สมรรถนะย่อย ดังนี้ 1) ความสามารถในการสร้างความคงอยู่ของกิจกรรมและแสวงหาแนวทางการพัฒนา 2) ความสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร 3) ความสามารถแสวงหาและเรียนรู้ระบบและวิธีการใหม่ๆ ในการนำนโยบายไปปฏิบัติ 4) ความสามารถสร้างทีมและสร้างความร่วมมือ 5) ความสามารถสร้างเครือข่ายการทำงานและการประสานงาน และ 6) ความสามารถในการจัดการความรู้ และผลการวิเคราะห์ห่วงโซ่ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (Second Order Confirmatory Factor Analysis) พบว่า องค์ประกอบของสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าสถิติความสอดคล้อง ไค-สแควร์ = 498.634, df = 335, RMSEA = 0.038, RMR = 0.015, CFI = 0.979, GFI = 0.907 จะเห็นได้ว่าสมรรถนะที่กำหนดขึ้นเป็นสมรรถนะได้มาจากการวิเคราะห์งานที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ และการให้ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานโยบายและการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งเป็นทั้งผู้ทรงคุณวุฒิในกระทรวงศึกษาธิการ นักวิชาการระดับอุดมศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา โดยสมรรถนะดังกล่าวถือเป็นสมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) ซึ่งเป็นความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่บุคลากรจำเป็นต้องมีเพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ (สำนักคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2549) และเป็นสมรรถนะเฉพาะ (Specific Functional Competency: SFC) ตามลักษณะงานเฉพาะคือการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติซึ่งจะแสดงความสามารถในการปฏิบัติงานตามภารกิจของการขับเคลื่อนนโยบาย และแสดงคุณลักษณะพื้นฐานที่สำคัญของบุคคล ได้แก่ การมีความรู้ความเข้าใจในนโยบายและการปฏิบัติงาน การจูงใจ การมีทักษะด้านการสื่อสาร ทักษะทางด้านเทคโนโลยี เป็นต้น ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ Boyatzis (1982, cited in Jirasinghe and Lyons, 1995) ที่ได้อธิบายว่าสมรรถนะควรประกอบ ความรู้เกี่ยวกับงาน และขั้นตอนการทำงาน ทั้งทางเทคนิคหรือระหว่างบุคคล การมีทักษะเกี่ยวกับงานและทักษะในเชิงพฤติกรรม เช่น การสื่อสาร การสังเกต และการฟัง การสร้างแรงจูงใจที่เป็นความต้องการพื้นฐานในการขับเคลื่อนผลักดันการทำงานไปสู่ความสำเร็จ และการมีทัศนคติหรือค่านิยมที่ถูกต้องเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

2.1 สมรรถนะการแปลงนโยบาย มีตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกค่ามีค่าอยู่ระหว่าง 0.667 – 0.819 ซึ่งตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุด คือ ความสามารถกำหนดขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติ ในสมรรถนะนี้

ถือเป็นสมรรถนะที่สำคัญอันดับแรกในที่ผู้บริหารควรมีในการขับเคลื่อนนโยบาย เนื่องจาก เป็นสมรรถนะที่ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นถึงภาพรวมของขั้นตอนในการนำนโยบายไปปฏิบัติ สมรรถนะนี้เป็นสมรรถนะด้านการวางแผนการบริหาร (planning administration competency) ซึ่ง Slocum et al. (2008) กล่าวว่า ในสมรรถนะในการวางแผนการทำงานเป็นสมรรถนะที่ประกอบด้วย (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) สมรรถนะเหล่านี้จะทำให้ผู้บริหารสามารถมองเป็นภาพรวมของปฏิบัติเพื่อการขับเคลื่อนนโยบายได้ชัดเจน สอดคล้องกับ Jirasinghe and Lyons (1995) ที่ระบุว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีสมรรถนะเกี่ยวกับการวางแผนและกระบวนการบริหาร ประกอบด้วย สมรรถนะด้านการวิเคราะห์ ด้านการวางแผน และภาวะผู้นำในการกำหนดทิศทาง

2.2 สมรรถนะการสร้างความเข้าใจและการยอมรับของผู้ปฏิบัติงานมีตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกค่ามีค่าอยู่ระหว่าง 0.717 – 0.862 ซึ่งตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .800 ขึ้นไป คือ ความสามารถเชิงใจและการต่อรอง และการสร้าง ความเข้าใจและการยอมรับ ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า การขับเคลื่อนนโยบายในสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จนั้น บุคลากรของสถานศึกษาถือเป็นกำลังสำคัญที่จะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการในด้านต่าง ๆ ดังนั้น การที่บุคลากรมีความเข้าใจ ตระหนัก และยอมรับนโยบายที่ต้องขับเคลื่อน จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องแสดงความสามารถในการดำเนินการให้เกิดความเข้าใจและการยอมรับของบุคลากร ดังที่ Hill and Hupe (2014) เสนอว่าการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติมีลักษณะเหมือนกับการบริหารจัดการ ซึ่งสิ่งที่ต้องดำเนินการคือ การสร้างแรงจูงใจภายในให้มากขึ้นและการสร้างความตระหนักให้ยอมรับปฏิบัติตามมาตรฐานกำหนด ในประเด็นนี้สอดคล้องกับจุมพล หนิมพานิช (2554) ที่นำเสนอกระบวนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริงเป็น 2 ระดับ คือในระดับมหภาค และระดับจุลภาค ซึ่งการขับเคลื่อนนโยบายทั้ง 2 ระดับ ก็ระบุการสร้างการยอมรับของหน่วยงานปฏิบัติ การสร้างการยอมรับปฏิบัติของผู้ปฏิบัติงาน และการสร้างให้ผู้ปฏิบัติตระหนักถึงความสำคัญของนโยบาย ดังนั้น สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้าง ความเข้าใจและการยอมรับของผู้ปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญ

2.3 สมรรถนะการบริหารจัดการ มีตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัวแปร ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกค่ามีค่าอยู่ระหว่าง 0.642 – 0.800 ซึ่งตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุด คือ ความสามารถในการแสวงหา/ระดม และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด ถึงแม้จะมีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำกว่าสมรรถนะการแปลงนโยบาย ผลการวิจัยดังกล่าว แสดงว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีสมรรถนะในการบริหารจัดการทรัพยากรทั้งในส่วนที่เป็นเรื่อง บุคคล งบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พุฒยชัย ยาวีราช (2550) ที่ศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติ องค์ประกอบหนึ่ง คือ การจัดหา/ระดมทรัพยากรซึ่งบัญชา จันทรดา และเจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม (2551) ที่ศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายการจัดการศึกษาสำหรับเด็กด้อยโอกาสไปปฏิบัติในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ปัจจัยทรัพยากรขององค์การ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ดังนั้น สมรรถนะการบริหารจัดการทรัพยากรจึงเป็นสมรรถนะที่สำคัญ

2.4 สมรรถนะการพัฒนาบุคลากรมีตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกค่ามีค่าอยู่ระหว่าง 0.733 – 0.809 ซึ่งตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .800 ขึ้นไป คือ ความสามารถในการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของบุคลากรและความสามารถในการจัดการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติ ตามนโยบาย ผลการวิจัยสะท้อนว่า บุคลากรในสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนนโยบาย และผู้บริหารจำเป็นต้องมีความสามารถในการพัฒนาบุคลากรในทุกด้านเพื่อให้บุคลากรเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบาย สอดคล้องกับงานวิจัยของ รุ่งเรือง สุขภิรมย์ (2543) ที่ศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการนำนโยบายการขยายการศึกษาขั้นพื้นฐานถึงระดับมัธยมศึกษาตอนต้นไปปฏิบัติ ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านการพัฒนาครูเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการนำนโยบายการขยายการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ บัญชร จันทรตา และเจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม (2551) ที่ศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายการจัดการศึกษาสำหรับเด็กด้อยโอกาสไปปฏิบัติในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยสมรรถนะของบุคลากรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

2.5 สมรรถนะการควบคุม กำกับ และประเมินผลมีตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกค่ามีค่าอยู่ระหว่าง 0.763 – 0.775 ซึ่งตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด คือ ความสามารถประเมินผลการทำงาน และประเมินกระบวนการทำงาน ในการขับเคลื่อนนโยบายให้ประสบความสำเร็จ Gardiner and Balch (1980, อ้างถึงใน กล้า ทองขาว, 2556) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนนโยบาย และระบุว่า กลยุทธ์การกำกับควบคุม (Regulatory strategies) เป็นกลยุทธ์ที่มีความจำเป็นที่จะกำกับและควบคุมให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติตามนโยบาย สอดคล้องกับงานวิจัยของ รัชยา รัตนถาวร (2558) ที่ศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการนำนโยบายส่งเสริมสุขภาพไปปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีการศึกษาสภาพ ปัญหา และความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติร่วมด้วย ผลการวิจัยพบว่า (1) สภาพปัจจุบัน และปัญหาของการนำนโยบายไปปฏิบัติ พบว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติยังขาดกระบวนการที่เป็นแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ และข้อมูลในการติดตามและประเมินผลไม่สมบูรณ์ (2) ปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จในการนำนโยบายส่งเสริมสุขภาพไปปฏิบัติ ได้แก่ ความชัดเจนของนโยบาย การจัดองค์กร การประเมินผลและการสร้างความต่อเนื่อง ความร่วมมือของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ และความรู้ความเข้าใจของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ

2.6 สมรรถนะการสร้างที่ยั่งยืน มีตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัวแปร ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกค่ามีค่าอยู่ระหว่าง 0.731 – 0.898 ซึ่งตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .800 ขึ้นไป คือ ความสามารถในการสร้างความคงอยู่ของกิจกรรมและแสวงหาแนวทางการพัฒนา ความสามารถสร้างทีมและสร้างความร่วมมือ ความสามารถสร้างเครือข่ายการทำงานและการประสานงาน และความสามารถในการจัดการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Gibton et al. (2000) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนนิตยบุคคลเกี่ยวกับการนำนโยบายการกระจายอำนาจและการปฏิรูปการศึกษาไปสู่การปฏิบัติในประเทศอิสราเอล โดยใช้วิธีการเชิงคุณภาพ ผลการวิจัย พบว่า 1) โรงเรียนขนาดเล็กมีการเปิดโอกาสให้ชุมชนและผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในทุกกระบวนการ ทั้งการบริหารและการจัดการเรียนการสอน โดยมีครูเป็นแกนนำในการทำงาน 2) โรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ ผู้ปกครองและชุมชนมีบทบาทอย่างมากในการดำเนินงานของโรงเรียน ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย

จนกระทั่งการมีบทบาทอย่างเป็นทางการในกระบวนการการตัดสินใจของโรงเรียนด้วย 3) โรงเรียนในชนบทห่างไกล ยังคงต้องพึ่งพารัฐบาลในการพัฒนา ชุมชนและผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน จะเห็นได้ว่าชุมชนเข้ามามีบทบาทในการขับเคลื่อนนโยบายและมีส่วนสร้างความยั่งยืนในกิจกรรมต่าง ๆ ของนโยบาย และสอดคล้องกับงานวิจัยของ รุ่งเรือง สุชาภิรมย์ (2543) ที่ศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการนำนโยบายการขยายการศึกษาขั้นพื้นฐานถึงระดับมัธยมศึกษาตอนต้นไปปฏิบัติ ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยหนึ่งที่มีความสัมพันธ์ คือ ความร่วมมือจากชุมชน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ บัญชร จันทรดา และเจริญวิญญู สมพงษ์ธรรม (2551) ที่ศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการนำนโยบายการจัดการศึกษาสำหรับเด็กด้อยโอกาสไปปฏิบัติในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความสำเร็จของการนำนโยบายการจัดการศึกษาสำหรับเด็กด้อยโอกาสไป ก็มีปัจจัยเครือข่ายที่สนับสนุนการปฏิบัติงานเช่นกัน

3. ผลการวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า แนวทางการพัฒนาประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) หลักการในการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติ 2) วิธีการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติ และ 3) ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติ โดยแนวทางดังกล่าวผู้วิจัยได้ศึกษาจากผลการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ และศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร หลังจากนั้นจึงได้จัดทำร่าง แนวทางการพัฒนา เพื่อรับการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ ทั้งนี้ผู้เชี่ยวชาญได้ประเมินแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติในภาพรวม พบว่า แนวทางมีความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าแนวทางดังกล่าวน่าจะมีคุณค่าต่อการนำไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำหรับในประเด็นเกี่ยวกับหลักการในการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ในการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา ควรยึดหลักการพัฒนา คือ หลักการเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาตนเอง หลักการเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อนโยบายการจัดการศึกษา หลักการพัฒนาด้วยความยืดหยุ่นตามความต้องการจำเป็น หลักการเน้นการสร้างความรู้ หลักความทันสมัยสอดคล้องกับบริบทในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หลักการพัฒนาจากการปฏิบัติจริงและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การที่แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ มีการกำหนดหลักการของแนวทางไว้จะเป็นส่วนช่วยให้การพัฒนาที่มีหลักยึดถือในการปฏิบัติหรือเป็นส่วนที่ช่วยในการกำหนดทิศทางในการพัฒนาสมรรถนะเพื่อให้บรรลุตามจุดมุ่งหมาย ในประเด็นนี้ Guskey (2000) กล่าวว่าในการพัฒนาสมรรถนะหรือพัฒนาวิชาชีพทางการศึกษา ต้องคำนึงถึงหลักการในการพัฒนาเช่นกัน สำหรับหลักการการพัฒนาที่พบจากงานวิจัยนี้เป็นหลักการที่มีลักษณะที่เน้นการพัฒนาตนเอง และการปฏิบัติจริงของผู้บริหารสถานศึกษา และต้องมีความทันสมัยสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นแนวคิดที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสอดคล้องกับ Castetter and Young (2000) ที่ระบุถึงการเปลี่ยนแปลงค่านิยมการพัฒนาสมรรถนะ แนวการพัฒนาวิชาชีพแบบเดิมซึ่งมีลักษณะการดำเนินการโดยใช้หลักการจากบนลงล่างหรือการกำหนดจากส่วนกลางซึ่งเป็นการพัฒนาที่มีมุมมองที่แคบ เป็นโครงการเดี่ยวที่มุ่งดำเนินการเพื่อให้เสร็จสิ้นตามภารกิจมาเป็นแนวทางใหม่ซึ่งเป็นการดำเนินการที่ใช้หลักการจากล่างขึ้นบน มีมุมมองที่กว้างขวางครอบคลุม เป็น

โปรแกรมที่มีปฏิสัมพันธ์และส่งผลซึ่งกันและกัน มุ่งเน้นที่ผู้รับการพัฒนา เปลี่ยนแปลงระบบและบุคลากร วางแผนในระดับหน่วยงานผู้ปฏิบัติ พัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อให้แก้ปัญหาตนเองได้เน้นทั้งรายบุคคล และกลุ่ม จะเป็นแนวทางที่มีประสิทธิผลมากกว่า

วิธีการพัฒนาสมรรถนะเป็นวิธีปฏิบัติที่ยึดถือตามหลักการในการพัฒนาสมรรถนะ การขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าวิธีการพัฒนาสามารถจำแนกออกเป็น 2 ลักษณะ คือ วิธีการพัฒนาโดยหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และวิธีการพัฒนาโดยการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา

สำหรับวิธีการพัฒนาโดยหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พบว่า ควรมีแนวทางการพัฒนา เช่น การพัฒนาช่องทางการสื่อสารนโยบายที่กระชับชัดเจนและมีความน่าสนใจ การพัฒนาหลักสูตรเพื่อพัฒนาสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายของผู้บริหารสถานศึกษาผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และการส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาตนเองโดยผ่านรูปแบบการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ เนื่องจากในปัจจุบันเป็นยุคที่สังคมและวิถีชีวิตขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ช่องทางการสื่อสารนโยบาย ควรเป็นช่องทางที่ใช้สื่อเทคโนโลยีดิจิทัลที่สามารถสร้างความน่าสนใจ มีความกระชับชัดเจนซึ่งจะสามารถทำให้ผู้บริหารมีความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของนโยบายได้มากขึ้น รวมทั้งหลักสูตรต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการพัฒนาสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายของผู้บริหารสถานศึกษา ก็จำเป็นต้องเป็นหลักสูตรที่มีความทันสมัยและใช้สื่อเทคโนโลยีหรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ วิธีการดังกล่าวมีจุดเด่นคือ เป็นการพัฒนาที่ทำให้ผู้รับการพัฒนาสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง และการใช้สื่อเทคโนโลยีก็สามารถทำให้กระจายความรู้และข้อมูลข่าวสารไปได้ค่อนข้างกว้างขวางและทั่วถึง และสามารถปรับปรุงพัฒนาองค์ความรู้ได้อยู่ตลอดเวลาเพื่อให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แนวทางการพัฒนานี้สอดคล้องกับงานวิจัยของสมชาติ กิจจรยง และอรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2550) ที่พบว่า การพัฒนาวิชาชีพควรให้เป็น 1) การศึกษาและส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง (self-development) ซึ่งมีวิธีการต่างๆ เช่น การใช้บทเรียนสำเร็จรูป การศึกษาทางไกล การศึกษาจากสื่อโสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ การศึกษาเพิ่มเติมในระยะสั้นและระยะยาว 2) การฝึกอบรมและการพัฒนา (training and development) มีวิธีการต่าง ๆ เช่น การวางแผนการฝึกอบรม พัฒนาบุคลากรตามความจำเป็น การพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนการและเทคโนโลยี การใช้เทคนิคการฝึกอบรมแบบผสมผสานและการพัฒนาบุคลากรสมัยใหม่ 3) การพัฒนาในงาน (in-service development) มีวิธีการต่างๆ เช่น การจัดตั้งกลุ่มร่วมกิจกรรม การให้คำปรึกษาหารือ การให้ออกไปสังเกตการณ์ และการมีเพื่อนร่วมงานที่มีประสิทธิภาพ การเป็นตัวอย่งที่ดี การศึกษาดูงาน การสอนงาน

นอกจากนั้น ข้อค้นพบแนวทางการพัฒนาตามบทบาทของหน่วยงานต้นสังกัดที่สำคัญ ได้แก่ การส่งเสริมสนับสนุนให้มีการศึกษาดูงานกรณีศึกษาที่เป็นแบบปฏิบัติที่ดีของการขับเคลื่อนนโยบาย การส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และให้มีการนิเทศแนะนำเพื่อพัฒนาสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายของผู้บริหารสถานศึกษา แนวทางการพัฒนาในลักษณะนี้เป็นการพัฒนาในลักษณะที่เป็นรูปแบบการพัฒนาเชิงรุกที่ตระหนักถึงความต้องการของการพัฒนาของผู้บริหารมากกว่าเป็นโปรแกรมที่หน่วยงานต้นสังกัดจัดเตรียมเป็นโครงการพัฒนาที่หน่วยงานต้นสังกัดเป็นผู้กำหนด แนวคิดนี้สอดคล้องกับที่อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2548) ได้เสนอไว้ว่า การพัฒนาสมรรถนะได้เปลี่ยนรูปแบบจากเดิมที่เป็นการพัฒนาที่กำหนดจากหน่วยงานกลางโดยใช้กลยุทธ์เชิงรับ มาเป็นการบริหารการพัฒนาด้วยกลยุทธ์เชิงรุก หน่วยงานที่ต้องการการพัฒนาต้องคิดล่วงหน้าว่าต้องการพัฒนาเรื่องใดตาม

ความสามารถหรือสมรรถนะที่ต้องการจะได้ และจัดโปรแกรมหรือหลักสูตรให้เหมาะสม นอกจากนี้ แนวทางการศึกษาดูงานซึ่งต้องอาศัยการศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และและการใช้การสังเกตและประเมิน เพื่อการพัฒนา ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษามีโอกาสได้ศึกษาและได้รับประสบการณ์จากกรณีศึกษาโดยตรง Spark and Loucks-Horsley และ Drago-Severson (อ้างถึงใน Guskey, 2000) กล่าวถึงจุดเด่นของ แนวทางการพัฒนาในลักษณะนี้ จะเป็นประโยชน์ทั้งต่อผู้เข้าไปศึกษาดูงาน และบุคลากรในหน่วยงานที่ให้การศึกษาดูงาน เพราะจะทำให้ทั้งสองฝ่ายได้มีโอกาสเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยผู้เข้าไปศึกษาดูงานก็จะสามารถเพิ่มความเชี่ยวชาญจากการศึกษาดูงาน มีการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน สำหรับหน่วย ที่ให้ศึกษาดูงานจะได้รับมุมมองใหม่ ๆ เช่นเดียวกัน สำหรับการนำการพัฒนาโดยการสร้างชุมชนการเรียนรู้ ทางวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถรวมกลุ่มกันเพื่อแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ในการขับเคลื่อน นโยบายสู่การปฏิบัติ เป็นแนวทางที่เน้นการมีปฏิสัมพันธ์ของบุคลากร ที่มีจุดเด่น คือ การสร้างแรงจูงใจใน การพัฒนา ผู้บริหารสถานศึกษาจะไม่รู้สึกโดดเดี่ยวในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม การพัฒนาในแนวทาง ลักษณะนี้ก็มีข้อจำกัดอยู่บ้าง เนื่องจากการศึกษาดูงานหรือการศึกษากรณีศึกษานั้น จะประสบความสำเร็จ อย่างดียิ่ง ผู้บริหารจะต้องมีความมุ่งมั่นตั้งใจและมีการวางแผนในการศึกษาที่ชัดเจนถึงประเด็นหรือเนื้อหา ที่ต้องการศึกษาเพื่อจะนำองค์ความรู้มาใช้ประโยชน์อย่างจริงจัง ส่วนการพัฒนาโดยใช้ชุมชนการ เรียนรู้ทางวิชาชีพนั้น จำเป็นต้องอาศัยบรรยากาศที่เป็นมิตรและการมีสัมพันธภาพที่ดี ซึ่งจะช่วยให้ ผู้บริหารสถานศึกษามีความไว้วางใจ และเปิดรับความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันจึงจะทำให้ แนวทางการพัฒนาโดยใช้กระบวนการของการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพประสบความสำเร็จ

สำหรับวิธีการพัฒนาโดยการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ควรมีการ สร้างความ ตระหนักในการพัฒนาตนเอง วิเคราะห์/ประเมินสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายที่ต้องการพัฒนา ตนเอง จัดทำเป็นแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan) และบริหารจัดการเรียนรู้ให้เป็นไปตามแผน ประเมินผล การเรียนรู้และผลการพัฒนาตนเอง และนำเสนอผลงาน ชิ้นงาน หรือบทความวิชาการเพื่อเผยแพร่และ สะท้อนความคิดต่อการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง ซึ่งวิธีการนี้เป็นลักษณะของกระบวนการพัฒนาตนเอง ของผู้บริหารที่เน้นให้ผู้บริหารได้ตระหนักและให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองเป็นหลัก โดยมี กระบวนการวิเคราะห์ตนเอง ทำแผนพัฒนา ประเมินการเรียนรู้ นำไปปฏิบัติเพื่อพัฒนางานหรือสร้าง ชิ้นงานของตน วิธีการนี้จึงเป็นวิธีการที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปใช้เพื่อพัฒนาสมรรถนะของ ตนเองได้ โดยเป็นวิธีการที่เหมาะสมกับยุคเทคโนโลยีสารสนเทศที่ผู้บริหารสามารถเข้าถึงสื่อ เทคโนโลยี และรูปแบบการเรียนรู้ทางไกลที่มีประสิทธิภาพได้หลากหลาย สอดคล้องกับที่สำนักงานคณะกรรมการ การข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2549) ระบุว่า สมรรถนะที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมี คือ การ พัฒนาตนเอง โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ ติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยี ใหม่ ๆ ในวงวิชาการเพื่อพัฒนางาน สามารถในการวิเคราะห์ตนเอง เลือกวิธีการพัฒนาตนเองให้เหมาะสม อย่างไรก็ตาม วิธีการดังกล่าวจะประสบความสำเร็จนั้น ก็จำเป็นต้องมีปัจจัยที่เกิดจากผู้บริหารสถานศึกษา เอง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีความตระหนัก เห็นคุณค่า และความจำเป็นในการขับเคลื่อนนโยบายการ จัดการศึกษาสู่การปฏิบัติและการพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะดังกล่าว และดำเนินการเพื่อพัฒนาตนเอง ตามแนวทางที่ระบุไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของภิกษาพัชย์ โทนา (2562) ซึ่งพบว่า เงื่อนไขความสำเร็จ ของการใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคประเทศไทย 4.0 คือการที่ผู้บริหาร สถานศึกษามีความตระหนักและให้ความสำคัญในการพัฒนาตนเอง เพื่อให้มีสมรรถนะตามกรอบสมรรถนะ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคประเทศไทย 4.0 กำหนดแผนการพัฒนาตนเอง และดำเนินการพัฒนาตนเอง

ตามแผนการพัฒนาอย่างจริงจัง จะเห็นได้ว่า แนวทางการพัฒนาตนเองดังกล่าว จำเป็นต้องให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญและมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง ซึ่งประเด็นนี้อาจถือได้ว่าเป็นข้อจำกัดของแนวทางในลักษณะนี้ ดังนั้น หน่วยงานต้นสังกัด ควรให้การสนับสนุนและมีมาตรการในการส่งเสริมพัฒนาผู้บริหารให้มีสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยหน่วยงานต้นสังกัดควรมีการจัดทำตัวชี้วัด (KPI) ของสมรรถนะ และจัดทำระบบการประเมินสมรรถนะ รวมทั้งนำผลการประเมินสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนา และมีแผนการพัฒนาอย่างเป็นระบบและดำเนินการพัฒนาตามแผนที่กำหนดโดยต้องมีการกำกับ ติดตาม และประเมินผล รวมทั้งส่งเสริมพัฒนามีฐานข้อมูลของผู้บริหารเกี่ยวกับการพัฒนาโดยจัดทำเป็นข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) การดำเนินการเช่นนี้จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารในการขับเคลื่อนนโยบายซึ่งกำหนดวิธีการพัฒนาที่หลากหลายวิธีดังกล่าวนี้ประสบความสำเร็จได้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผลการวิจัยพบว่า สภาพการขับเคลื่อนนโยบายการศึกษาไปสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาโดยส่วนใหญ่ไม่ได้ดำเนินการไปถึงขั้นการประเมินนโยบายและแผน หรือการประเมินโครงการ ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะว่า

1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรกำหนดนโยบาย หรือมาตรการให้ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการประเมินนโยบายและแผน หรือการประเมินโครงการที่ปฏิบัติทุกกิจกรรม และนิเทศให้คำปรึกษาสถานศึกษาในการประเมินนโยบายและแผน หรือการประเมินโครงการ เพื่อให้ได้ผลการประเมินที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติตามนโยบายต่อไป

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรตระหนักและให้ความสำคัญกับการประเมินนโยบายและแผน หรือการประเมินโครงการ และสนับสนุนให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาได้ดำเนินการ ประเมินนโยบายและแผน หรือการประเมินโครงการเพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

2. ผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษาต้องปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด และงานตามนโยบายของหน่วยงานอื่น ๆ จำนวนมาก ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

2.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีการบูรณาการนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานอื่น ๆ ก่อนส่งมอบนโยบายให้สถานศึกษานำไปปฏิบัติต่อไป

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรวิเคราะห์นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานอื่น ๆ และจัดทำแผนบูรณาการในการขับเคลื่อนนโยบายการศึกษาสู่การปฏิบัติ เพื่อเป็นการลดภาระงานตามนโยบายของสถานศึกษา

3. ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) การแปลงนโยบาย 2) การสร้างความเข้าใจและการยอมรับ 3) การบริหารจัดการ 4) การควบคุม กำกับ และประเมินผล 5) การพัฒนาบุคลากร และ 6) การสร้างความยั่งยืน โดยในแต่ละสมรรถนะจะมีองค์ประกอบย่อยที่ชัดเจน ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

3.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรจัดทำแบบสำรวจหรือแบบประเมินตนเองที่มีมาตรฐานโดยใช้องค์ประกอบของสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน เพื่อเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ในการสำรวจและประเมินตนเอง

3.2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำองค์ประกอบของสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติมาใช้ในการกำหนดเป็นเกณฑ์ในการพัฒนาหรือการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

3.4 ผู้บริหารสถานศึกษานำองค์ความรู้ที่ได้เกี่ยวกับองค์ประกอบของการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติดังกล่าวมาใช้เพื่อการสำรวจและประเมินสมรรถนะของตนเองซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของตนเอง โดยเฉพาะสมรรถนะการบริหารจัดการ

4. ผลการวิจัยพบว่า แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารให้ความสำคัญกับแนวทางในการพัฒนาตนเอง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

4.1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรมีนโยบายในการส่งเสริมสนับสนุนในการผลิตหรือสร้างชุดการเรียนรู้ หรือสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองเกี่ยวกับการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหาร ทั้งที่เป็นสื่อเทคโนโลยี สื่อออนไลน์ และสื่อเอกสารต่างๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา

4.2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรพัฒนาฐานข้อมูลของผู้บริหารเกี่ยวกับการพัฒนาโดยจัดทำเป็นข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อใช้เป็นข้อมูลให้กับผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาตนเอง และหน่วยงานต้นสังกัดใช้ข้อมูลในการส่งเสริมพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

4.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีมาตรการส่งเสริมจูงใจให้ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติ โดยอาจให้มีตัวชี้วัดการพัฒนาตนเองเพื่อใช้เป็น การแสดงผลการปฏิบัติงาน

4.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีการนิเทศ ติดตามการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาสมรรถนะของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ

5. จากผลการวิจัยพบว่า แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารให้ความสำคัญกับแนวทางการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ การศึกษากรณีศึกษา และการมีเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนา ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

5.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรเป็นหน่วยงานกลางที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดการประสานสร้างเครือข่ายการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างทีมงานและความร่วมมือในการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติ

5.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญให้ความสำคัญการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ การศึกษากรณีศึกษา และการมีเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนา เพื่อจะร่วมกันสร้างบรรยากาศในการสร้างเครือข่ายการทำงาน และการประสานงาน ความสามารถในการจัดการ และความสามารถสร้างทีมและสร้างความร่วมมือ เพื่อให้เกิดความคงอยู่ของกิจกรรมตามนโยบาย

ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา
2. ควรมีการวิจัยและพัฒนา (research and development) โดยมุ่งพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาโดยพิจารณาให้เหมาะสมในหน่วยงานทางการศึกษาทุกระดับ และทุกสังกัด
3. ควรศึกษาเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ของสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา
4. ควรศึกษาโมเดลสมการโครงสร้างของสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายการศึกษาที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการขับเคลื่อนนโยบายการศึกษาสู่การปฏิบัติ

