บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพและปัญหาในการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) ศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 3) นำเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพและปัญหาในการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 3 ผลการตรวจสอบยืนยันองค์ประกอบของสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 4 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สาระสำคัญในแต่ละตอน มีดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพและปัญหาในการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับสภาพและปัญหาในการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติ สรุปผลการสนทนากลุ่มได้ดังนี้

1. สภาพการดำเนินการในการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติ

1.1 สภาพการดำเนินการในการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาในภาพรวม

ผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม กล่าวถึง ผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสามสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของ สมศ. ซึ่งสะท้อนถึงสภาพในการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งมีการดำเนินการที่แตกต่างกันตามบริบทต่าง ๆ โดยสามารถแบ่งสภาพการดำเนินการแบ่งเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

- การดำเนินการในลักษณะที่ 1 เมื่อได้รับนโยบายมาผู้บริหารจะมอบครูดำเนินการตามนโยบายโดยทันที *“พอนโยบายมาก็เปิดปุ๊บ ติดปั๊บ ลุยเลยมอบลูกน้องทำ พอเข้าไปประเมินถามอะไรตอบไม่ได้ เพราะมอบไปแล้ว”*

- การดำเนินการในลักษณะที่ 2 เมื่อได้รับนโยบายมาผู้บริหารจะมอบครูดำเนินโดยพิจารณาตามความเหมาะสมว่าครูคนใดมีความเชี่ยวชาญ *“ดูก่อนว่านโยบายข้อไหนควรจะให้ใคร โดยไม่พูดในภาพรวม แต่ก็เชื่อมือเพราะเขาเชี่ยวชาญ ทำเลย ก็พิจารณารายละเอียดบ้าง”*

- การดำเนินการในลักษณะที่ 3 เมื่อได้รับนโยบายมาผู้บริหารจะพิจารณาก่อนว่านโยบายใดที่ทำแล้วเห็นผลงานเป็นรูปธรรมชัดเจน เป็นที่พอใจของผู้บริหารระดับสูงจะที่ดำเนินการก่อนเป็นอันดับแรก *“จะดูก่อนว่านโยบายเรื่องไหน ทำแล้วเวอร์ค คือทำแล้วมีชื่อเสียง ทำแล้วผู้นำคนนี้เขาชอบ เน้นนโยบายที่ได้ผลงาน เห็นเป็นรูปธรรม เกิดได้เร็ว แต่นโยบายที่ไม่ถนัดก็เก็บไว้”*

- การดำเนินการในลักษณะที่ 4 เมื่อได้รับนโยบายจากส่วนกลางมาผู้บริหารจะมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีการวิเคราะห์นโยบาย ประชุมชี้แจงและสร้างทำความเข้าใจกับครู ร่วมกันกำหนดแนวทางในการขับเคลื่อนตามนโยบาย มีการดำเนินการอย่างจริงจัง *“จะมีการประชุมครูบาอาจารย์ และกรรมการสถานศึกษา และวิเคราะห์นโยบาย พิจารณาให้เหมาะสม ทำงานครบวงจร PDCA กำหนดแนวทางการดำเนินการอย่างชัดเจน แบ่งงานให้ไปปฏิบัติ และมีการกำกับติดตาม”*

1.2 สภาพการขับเคลื่อนนโยบายการศึกษาสู่การปฏิบัติของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในแต่ละขั้นตอน

สำหรับสภาพการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนของการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติมีการดำเนินการ ดังนี้

1.2.1 การแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ มีการดำเนินการในด้านการวิเคราะห์นโยบาย การบูรณาการนโยบาย การวางแผนงานโครงการที่สอดคล้องกับนโยบาย

1) สถานศึกษาส่วนหนึ่งมีการวิเคราะห์เป้าหมายของนโยบาย แต่ในบางแห่งไม่มีการวิเคราะห์เพราะเห็นว่านโยบายมาจากส่วนกลางที่ถูกกำหนดให้ปฏิบัติ

ผู้บริหารจะวิเคราะห์นโยบายโดยพิจารณาว่าเป้าหมายของนโยบาย และให้ความสำคัญกับนโยบายที่เน้นเป้าหมายที่ผู้เรียนเป็นสำคัญ นั่นคือ นโยบายการศึกษาต้องเน้นที่เป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียน *“ในทางปฏิบัติในการขับเคลื่อนนโยบายเราต้องนำนโยบายมาวิเคราะห์ก่อนว่าเราเข้ากับข้อไหนอย่างไร แต่เราก็คิดถึงตัวนักเรียนเป็นสำคัญ นโยบายออกมาหลากหลาย แต่เราต้องยึดตัวนักเรียนไว้ก่อน ก็มาใช้ในเชิงบูรณาการว่า เราจะทำมากทำน้อยอย่างไร ต้องยอมรับว่าบางกิจกรรม บางนโยบายเราก็ทำในเชิงพิธีการเฉย ๆ ไม่ได้ลงลึก เพราะเขาขอมา”*

อย่างไรก็ตาม ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนหนึ่ง ระบุว่าสถานศึกษาบางส่วนไม่ได้วิเคราะห์นโยบาย เนื่องจากนโยบายที่มาจากส่วนกลางจะวิเคราะห์มาแล้วว่า นโยบายสอดคล้องกับแผนชาติ แผนยุทธศาสตร์ และกำหนดให้สถานศึกษาปฏิบัติตามแนวทาง คู่มือที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งจัดสรรงบประมาณตามที่กิจกรรมที่กำหนดมาแล้ว *“เมื่อไปดูการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของกระทรวงพบว่า แผนก็อ้าง*

โน่นนี่ว่าเอามาจาก แผนชาติ แผนยุทธศาสตร์ แผนกระทรวง แต่ถามว่าตัวโรงเรียนจริง ๆ มีโอกาสวิเคราะห์นโยบายไหม คิดว่าน้อย เพราะกระบวนจัดสรรงบประมาณของกระทรวง มันจะไปพร้อมกิจกรรมโครงการ เงิน โอกาสที่โรงเรียนจะทำกระบวนการตรงนี้คิดว่าน้อย” และ *“นโยบายจากต้นสังกัดจะมาพร้อมแนวทางละเอียด กำหนดเป็นคู่มือการทำงานให้โรงเรียนเดินตาม”*

2) สถานศึกษาวิเคราะห์นโยบายและบูรณาการนโยบายเข้ากับพันธกิจของสถานศึกษา

สถานศึกษามีการดำเนินการวิเคราะห์นโยบายและบูรณาการนโยบายที่กำหนดให้ปฏิบัติให้เข้ากับพันธกิจของสถานศึกษาและงานประจำของสถานศึกษาเพื่อลดภาระงานของครู *“นโยบายเหล่านี้ที่จะเกิดผลต้องมาบูรณาการให้เข้ากับพันธกิขของเราในการจัดการศึกษา คือต้องลงไปที่บุคคลสำคัญคือ นักเรียน นโยบายจะเป็นตัวเครื่องมือ ให้เกิดผลลัพธ์อะไร เช่น ลดเวลาเรียนต้องการให้เด็กเกิดคุณภาพอะไร ตรงนี้เป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารต้องตีโจทย์ให้ชัดเจน”* และ*“นโยบายออกมาเยอะถ้าเราต้องปฏิบัติหมดทุกนโยบาย ทุกโครงการที่ สพฐ. มอบหมายมา หน่วยงานอื่นก็มอบหมายมาทุกโครงการก็คงทำไม่ได้ เราต้องมาวิเคราะห์ว่า นโยบายที่จะทำ เพิ่มภาระครูหรือเปล่า นโยบายนั้นสามารถผลักเข้าไปในงาน 4 ฝ่ายของเราได้หรือเปล่า เพราะในส่วนของเราต้องมาดูว่าจะทำให้เป็นปกติไหม และส่งผลต่อคุณภาพนักเรียนหรือไม่”*

3) สถานศึกษามีการทำให้นโยบายมีความชัดเจนเป็นรูปธรรมซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจน

ผู้ทรงคุณวุฒิสะท้อนว่า เนื่องจากนโยบายจากส่วนกลางเป็นนโยบายกว้าง ไม่มีรายละเอียดชัดเจน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างความเข้าใจและทำให้นโยบายมีความเป็นรูปธรรมซึ่งจะทำให้การไปสู่การปฏิบัติได้ชัดเจน ผู้ปฏิบัติงานมีทิศทางในการดำเนินการที่ชัดเจน *“ต้องวิเคราะห์กันว่า ถ้าเป็นนโยบายของส่วนกลางมักไม่บอกเป้าหมายมาชัดเจน มักบอกมากว้าง ๆ อันนี้เป็นหลักของนโยบายส่วนกลาง ถ้าเป็นนโยบายของโรงเรียนเราจะระบุเลยว่า เราต้องการอะไร เป้าหมายคืออะไร ถ้าเป็นนโยบายส่วนกลาง ต้องมากำหนดให้ชัดว่า เป้าหมายของนโยบายคืออะไร”*

นอกจากนั้น สิ่งที่สถานศึกษาดำเนินการเพิ่มเติม คือ การกำหนดตัวชี้วัดของนโยบายและโครงการที่ได้รับมอบหมาย โดยให้ทีมงานการนำนโยบายไปปฏิบัติร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดให้มีความชัดเจน *“เราต้องสร้างความเข้าใจเพื่อให้ทีมงานเรามีความเข้าใจตรงกันในเรื่องนโยบาย เนื่องจากนโยบายมีความเป็นนามธรรมค่อนข้างสูง เราต้องมาตีกรอบให้ชัดเจน เช่น นโยบายบอกว่าเด็กต้องขยันเรียนรู้ ครูสอนดี ห้องเรียนคุณภาพ ก็ต้องมากำหนดว่า อย่างไรเรียกว่าครูสอนดี อย่างไรเรียกว่าเด็กขยันเรียนรู้ เด็กขยันเรียนรู้ต้องเป็นอย่างไร มีพฤติกรรมอย่างไร ตัวชี้วัดเป็นอย่างไร แล้วเราจะมาสร้างกิจกรรมให้เด็กทำอย่างนี้ ต้องนิยามเชิงปฏิบัติการออกมา ตัวชี้วัดเป็นอย่างไรบ้างเพื่อจะได้มากำหนดเป็นกิจกรรมดำเนินการต่อไป”*

4) การกำหนดแผนงาน/กิจกรรม/โครงการสอดคล้องกับเป้าหมายของนโยบายและบริบทของสถานศึกษา

ในการแปลงนโยบายมาเป็นแผนงาน/กิจกรรม/โครงการนี้ สถานศึกษาแต่ละแห่งมีการดำเนินการแตกต่างกันตามบริบทของสถานศึกษา สถานศึกษาขนาดใหญ่อาจจัดให้มีโครงการกิจกรรมที่มีความหลากหลาย บางนโยบายสามารถลงไปเป็นโครงการ/กิจกรรมในกลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกกลุ่ม *"โรงเรียนแต่ละที่จะทำในระดับต่าง ๆ บางโรงเรียนมีการทำทั้งโรงเรียน ให้ครูมากำหนดแผนร่วมกัน ลงไปถึงการกำหนดแผนของกลุ่มสาระทุกกลุ่ม แล้วเอาไปทำเป็น action plan การขับเคลื่อนน่าจะไปได้จริง แต่บางโรงเรียนมีอยู่ 2 คน เจอหน้ากันอยู่ 3 คน ต้องออกแบบกิจกรรมอีกแบบ"* อย่างไรก็ตาม สำหรับนโยบายใหญ่ ๆ สถานศึกษาต้องมากำหนดมาเป็นกลยุทธ์ย่อย ๆ และกำหนดโครงการและกิจกรรมรองรับในกลยุทธ์นั้น *"ถ้าเป็นนโยบายที่ใหญ่ เราก็อาจจัดทำเป็นกลยุทธ์ย่อย ๆ ไป และในกลยุทธ์เราก็จะมีโครงการกิจกรรม แต่ถ้าเป็นนโยบายเล็ก ๆ เราก็มีโครงการรองรับ"*

1.2.2 การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายและการยอมรับนโยบายจากครูอาจารย์และบุคลากร โดยจัดให้มีการประชุมชี้แจง

ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างความเข้าใจและการยอมรับนโยบาย โดยมีการประชุมชี้แจงครูอาจารย์ และกรรมการสถานศึกษา ให้ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของนโยบาย เห็นเป้าหมายร่วมกันที่จะร่วมผลักดันนโยบาย เพื่อไม่ให้การขับเคลื่อนนโยบายเป็นไปลักษณะของการดำเนินการเพื่อรอรับการตรวจและการประเมิน *"เราต้องมีการประชุมชี้แจงครู อาจารย์ รวมไปถึงกรรมการสถานศึกษา ต้องเข้าใจตรงกัน"* และ *"นโยบายถ้าไม่เกิดความเข้าใจและการยอมรับ จะทำเพื่อการแก้หน้าแก้ตา ทำเพื่อให้ยอมรับ ทำเพื่อให้มาตรวจ ดังนั้นการยอมรับในนโยบายจึงเป็นเรื่องสำคัญ ถ้าผู้อำนวยการเอาจริง คนร่วมงานเขาก็เห็นว่าเราต้องการอะไร ให้เกิดมรรคเกิดผล และทำไปไม่ใช่เพื่อผู้อำนวยการโรงเรียน ต้องสร้างการยอมรับให้ได้ และต้องบอกว่า นโยบายต้องได้รับอะไร ไม่ใช่แค่ process ไป จัดนิทรรศการ แล้วสุดท้ายจะได้อย่างไร คนที่เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนต้องเอาตัวนี้มาใช้ถือว่าเป็นโอกาสในการบริหารเพื่อขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา ถ้าทุกคนยอมรับก็จะทำให้เกิดผล เห็นประโยชน์ที่เกิดขึ้น"*

1.2.3 สถานศึกษาส่วนใหญ่ไม่ได้กำหนดโครงสร้างการทำงานเพื่อรองรับนโยบายใดนโยบายหนึ่งโดยเฉพาะ

สถานศึกษาส่วนใหญ่ไม่ได้กำหนดโครงสร้างการทำงานเพื่อรองรับนโยบายใดนโยบายหนึ่งโดยเฉพาะ แต่จะวิเคราะห์นโยบายและบูรณาการงานตามนโยบายลงไปสู่โครงสร้างของสถานศึกษา โดยจะจัดเตรียมบุคลากรเป็นทีมงานเพื่อดำเนินการจัดทำกิจกรรมตามนโยบาย *"ในสภาพการทำงานเราก็ต้องมาดำเนินการ แต่โครงสร้างการทำงานเราไม่ได้ปรับเปลี่ยนโครงสร้างเพื่อรองรับโครงการใดโครงการหนึ่ง แต่ใช้โครงสร้างที่มีอยู่ปัจจุบัน"* และ *"ขั้นการกจัดทำทีมงานในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ หลังจากที่กำหนดทีมงานแล้ว ทีมงานก็ไปจัดทำกิจกรรม โครงการ"*

1.2.4 สถานศึกษาบางแห่งมีการดำเนินการตามแผนและโครงการที่กำหนดไว้และการกำกับติดตามการทำงาน แต่การดำเนินการบางส่วน ยังไม่จริงจัง

ผู้ทรงคุณวุฒิระบุว่ามีการดำเนินการตามแผนงานและโครงการที่กำหนดไว้ โดยผู้บริหารจะคอยกำกับติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อให้นโยบายประสบความสำเร็จ อย่างไรก็ตาม มีข้อมูลบางส่วนชี้ให้เห็นว่า การดำเนินการบางส่วน ยังไม่จริงจัง อาจสืบเนื่องจากงบประมาณที่ได้รับ สถานศึกษาขนาดใหญ่จะมีงบประมาณมากกว่าจึงสามารถดำเนินการได้ผลสำเร็จมากกว่า ในขณะที่สถานศึกษาขนาดเล็กจะได้รับงบประมาณสนับสนุนน้อยกว่า จึงดำเนินการเพียงให้ครบตามที่กำหนดโดยไม่คำนึงถึงผลสำเร็จที่เกิดขึ้น *“แต่บางโรง เขาก็บอกว่าไม่รู้จะทำอะไร เพราะเขาบอกว่าที่ขอไปก็ไม่มีการให้เงินมา และสิ่งที่มีอยู่เขาก็ทำตามเอกสารที่มี เขาก็ทำไปเพราะไม่มีเงินมาให้...ตัวทำไปนะสำเร็จไปตอบกลยุทธ์ที่ขับเคลื่อนแผนไปอย่างไร เพราะตัวเองก็ทำไปเพียงหมดงบประมาณ”*

1.2.5 สถานศึกษาส่วนใหญ่ไม่ได้ดำเนินการไปถึงการประเมินนโยบายหรือการประเมินโครงการกิจกรรมที่ดำเนินการ ยกเว้นสถานศึกษาขนาดใหญ่

สถานศึกษาส่วนใหญ่ไม่ได้ดำเนินการไปถึงการประเมินนโยบายหรือการประเมินโครงการกิจกรรมที่ดำเนินการ แต่ในส่วนของสถานศึกษาขนาดใหญ่บางแห่ง สามารถดำเนินการถึงการประเมินโครงการเพื่อให้ได้สารสนเทศมาปรับปรุงพัฒนา สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กบางแห่งก็มีการประเมินโครงการกิจกรรม แต่จำนวนน้อยเพราะขาดงบประมาณ และต้องทำงานแบบบูรณาการทั่วทั้งโรงเรียน *“ไม่เห็นว่าไปถึงประเมิน แต่บางที่ก็ไปถึง มี plan do check ส่วนโรงเรียนเล็ก ๆ ผอ.ต้องรู้จักบูรณาการ เพราะ โรงเรียนขนาดเล็กทรัพยากรทางการศึกษาไม่เท่าขนาดใหญ่ แต่ท่านจะทำงานแบบบูรณาการ โดยที่เป็นการทำแบบช่วยกัน แต่ต้องทำงานหนัก”* และ *“หลังจากนั้นก็ประเมินผลสุดท้ายของโรงเรียน คือการประเมินโครงการเพื่อให้ได้สารสนเทศมาเป็นฐานในการวางแผน”*

1.2.6 การสร้างต่อเนื่องในการดำเนินเพื่อให้เกิดความยั่งยืนของนโยบายยังไม่เกิดขึ้น

ผู้ให้ข้อมูลเห็นตรงกันว่า การสร้างต่อเนื่องในการดำเนินเพื่อให้เกิดความยั่งยืนของนโยบายยังไม่เกิดขึ้นในสถานศึกษาแต่ละแห่ง สถานศึกษาบางแห่งอาจทำได้ดี แต่เมื่อมีการปรับเปลี่ยนผู้บริหาร การดำเนินการไม่ต่อเนื่อง และมีนโยบายหลายเรื่องที่ดำเนินการมาระยะหนึ่งและก็ไม่มีการดำเนินการต่อเนื่อง *“ถ้ามองตามมุมมองทั้ง 7 มุมมอง โรงเรียนดำเนินการทุกอย่าง ยกเว้นข้อเจ็ด คือ การสร้างความเป็นปึกแผ่นต่อเนื่องของการปฏิบัติตามนโยบาย Prolong การทำงานให้ยืดยาวไป ต่อเนื่องกัน พอสรุปว่า ผอ.ที่เก่งๆ ทำไว้ พอคนใหม่เข้ามา ไม่เอาแล้วก็มีผลกับลูกน้อง...”* และ *“ตัวที่จะกลับไปทบทวนปรับปรุงกับเรื่องไปสร้าง CQI continuous quality improvement ก็ไม่เกิด ปัจจุบันก็มีนโยบายที่หายไปแล้วก็มี เพราะขาดความต่อเนื่อง”*

2. ปัญหาในการขับเคลื่อนนโยบายการศึกษาสู่การปฏิบัติของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้ให้ข้อมูลในการสนทนากลุ่มระบุว่า ปัญหาในการขับเคลื่อนนโยบายการศึกษาไปสู่การปฏิบัติมีปัญหาในการดำเนินการ โดยจำแนกออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ปัญหาที่มาจากปัจจัยภายนอก และปัญหาที่มาจากปัจจัยภายใน

2.1. ปัญหาจากปัจจัยภายนอก

2.1.1 หน่วยงานต้นสังกัดมีนโยบายซึ่งกำหนดให้สถานศึกษาต้องนำไปปฏิบัติจำนวนมาก และมีการเร่งรัดการดำเนินการ เร่งกำกับติดตามประเมินนโยบาย

นโยบายที่หน่วยงานต้นสังกัดให้สถานศึกษาปฏิบัติมีจำนวนมาก โดยนโยบายหลายอย่างมากจากหน่วยงานย่อยหรือสำนักต่าง ๆ ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จนทำให้สถานศึกษาซึ่งมีภารกิจเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน ต้องรับภาระงานตอบสนองนโยบายจำนวนมาก *"นโยบายออกมาเยอะ ถ้าเราต้องปฏิบัติหมดทุกนโยบาย ทุกโครงการ สพฐ.มอบหมายมา หน่วยงานอื่นก็มอบหมายมา ทุกโครงการก็คงทำไม่ได้"* และเมื่อกำหนดนโยบายให้สถานศึกษาดำเนินการแล้ว มักจะเร่งรัดให้สถานศึกษาดำเนินการภายในเวลาจำกัด และเร่งรัดกำกับติดตามความสำเร็จของการดำเนินการตามนโยบาย ซึ่งทำให้สถานศึกษาต้องเร่งดำเนินการ เร่งจัดกิจกรรมและท้ายที่สุด สถานศึกษาก็มักใช้งานหรือกิจกรรมที่ทำอยู่แล้วมานำเสนอ *"มีจุดด้อย คือ ออกนโยบายมา 1 เดือนอยากตาม ต้องการรู้แล้วว่านโยบายจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ คนที่ทำนโยบายสู่การปฏิบัติก็ต้องแสดงออก เร่งหากิจกรรม โครงการเพื่อให้สอดรับกับนโยบาย โดยเฉพาะเมื่อผู้บริหารเร่งติดตาม โรงเรียนก็ต้องเอาที่ทำอยู่แล้วมาเสนอ"*

2.1.2 หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดนโยบายในช่วงไม่เหมาะสมและไม่มีบูรณาการนโยบาย

หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดนโยบายให้สถานศึกษาดำเนินการโดยออกมาเป็นระยะ ๆ บางช่วงออกมากลางปีการศึกษา ทำให้สถานศึกษาไม่สามารถวางแผนการดำเนินการ และบูรณาการนโยบายได้ *"เราเห็นโครงการมาเป็นระลอก ใน 1 ปีการศึกษา เรามีกิจกรรมโครงการ ทั้งโครงการเก่าและใหม่ โครงการใหม่เราก็ไม่ทราบว่าจะเดินต่อไปหรือไม่ ถ้านโยบายถูกวางแผนมาแต่ต้นปีการศึกษา โรงเรียนก็สามารถจะวางแผนดำเนินการได้อย่างไม่เป็นปัญหาอุปสรรค หน่วยงานไม่เกิดการวางแผนบูรณาการ ก็เป็นอุปสรรคของการขับเคลื่อน โรงเรียนก็เป็นเพียงทำตามที่กำหนด ก็ไม่เกิดการบูรณาการตั้งแต่เริ่มต้น ถ้าทุกอย่างเริ่มก่อนปีการศึกษาก็สามารถจะบูรณาการได้"*

2.1.3 หน่วยงานภายนอกอื่น ๆ มีนโยบายและโครงการที่ลงสู่สถานศึกษาเป็นจำนวนมาก

นโยบายที่ให้สถานศึกษาปฏิบัติมีทั้งนโยบายจากหน่วยงานต่าง ๆ ของกระทรวงศึกษาธิการ นโยบายที่มาจากกระทรวงอื่น ๆ รวมทั้งนโยบายจากหน่วยงานระดับท้องถิ่น *"นโยบายออกมาเยอะ ถ้าเราต้องปฏิบัติหมดทุกนโยบาย ทุกโครงการ สพฐ.มอบหมายมา หน่วยงานอื่นก็มอบหมายมา ทุกโครงการก็คงทำไม่ได้"* และ *"ยิ่งตอนนี้มันเยอะ เราไม่ได้มาจากกระทรวงศึกษาธิการอย่างเดียว เรามาจากหลายหน่วยงาน มองว่า โรงเรียนเป็นเหมือนกลุ่มตัวอย่างของทุกๆ กระทรวง ทุกนโยบายต้องใช้บุคลากรจากโรงเรียนขับเคลื่อน"*

2.1.4 หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดนโยบายกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินการตามนโยบายและตัวชี้วัดแบบเดียวกันทั่วประเทศ

หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดนโยบายส่วนใหญ่กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินการตามนโยบายใช้ครอบคลุมทั่วประเทศเหมือนกันทั่วประเทศ โดยไม่คำนึงถึงบริบทที่แตกต่างของสถานศึกษา *“สิ่งที่เห็น คือการกำหนด KPI ลงไปจากส่วนกลาง สถานศึกษาของประเทศไทย เราไม่เหมือนประเทศอื่น เช่น ฟินแลนด์ ฮ่องกง ของเรามีความหลากหลายมาก แต่ของเราเวลาสั่งการ สั่งแบบเหมือน ๆ กัน”*

2.1.5 หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดนโยบายชี้แจงและทำความเข้าใจนโยบายไม่ชัดเจน

หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดให้ความสำคัญและดำเนินการที่จะชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายเพื่อการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติของสถานศึกษาไม่มากพอ ทำให้การสื่อสารไม่ชัดเจนส่งผลต่อการดำเนินการของสถานศึกษาไม่ตรงกับเป้าหมายของนโยบาย ผู้ทรงคุณวุฒิในระดับกระทรวงศึกษาธิการ กล่าวว่า *“ส่วนหนึ่งก็เป็นความรับผิดชอบของหน่วยนโยบายที่เรายังทำความเข้าใจไม่มากพอ ว่าเป้าหมายจริง ๆ เราต้องการอะไร เราค่อนข้างเป็นหน่วยงานที่ห่างจากโรงเรียนไปนิดหนึ่ง เราไปถ่ายทอดจากหน่วยที่ทำนโยบายระดับสังกัด คือ สพฐ. สช.แล้วกว่าจะไปถึงโรงเรียนมันอาจมีการสื่อสารที่เพี้ยนไปอีก นโยบายที่ถูกเอาไปปฏิบัติจริง ๆ อาจไม่ตรงเป้ากับนโยบายใหญ่ในบางเรื่อง”*

2.1.6 นโยบายบางเรื่องเป็นนโยบายเฉพาะกิจไม่ได้ตอบสนองเป้าหมายของนโยบายระดับชาติ

นโยบายที่กำหนดให้สถานศึกษาดำเนินการในบางเรื่องเป็นนโยบายเฉพาะกิจที่ไม่ได้ถ่ายทอดมาจากนโยบายระดับชาติ เป็นนโยบายตามกระแสที่อาจไม่มีงานวิชาการหรืองานวิจัยรองรับ ซึ่งทำให้สถานศึกษาไม่เห็นความเชื่อมโยงระหว่างผลของนโยบายกับเป้าหมายของนโยบายระดับชาติ *“นโยบายไม่มีงานวิชาการหรืองานวิจัยรองรับ บางเรื่องก็เป็นไปตามกระแส อย่างนั้นมันสามารถไปตอบเป้าหมายของนโยบายการศึกษาของชาติไหม บางเรื่องมีการแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ แต่ไม่ได้ไปสู่เป้าหมายการศึกษาของชาติ”*

2.1.7 นโยบายที่กำหนดให้สถานศึกษาปฏิบัติบางเรื่องจะกำหนดแนวปฏิบัติ คู่มือการดำเนินการ และตัวชี้วัดอย่างเฉพาะเจาะจง ซึ่งไม่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา

นโยบายที่กำหนดให้สถานศึกษาปฏิบัติบางเรื่องจะกำหนดแนวปฏิบัติ คู่มือการดำเนินการ และตัวชี้วัดส่งผลให้สถานศึกษาดำเนินการตามแนวปฏิบัติที่ไม่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและไม่ประสบความสำเร็จ *“เขามักมีแนวทาง คู่มือ แนวปฏิบัติให้ซึ่งบางทีก็ใช้ไม่ได้ เวลาจะเขียนอะไรหรือทำอะไร บริบทถือว่าสำคัญ...ตรงนี้ต้องเปลี่ยนและเปิดโอกาสให้โรงเรียนตั้ง KPI ที่เหมาะสมกับบริบทของเขา ไม่ใช่ตั้ง KPI มาจากส่วนกลาง และยกระดับผลสัมฤทธิ์อย่างเดียว”*

2.2 ปัญหาจากปัจจัยภายใน

2.2.1 ปัญหาจากผู้บริหารสถานศึกษาขาดความตั้งใจและความจริงใจในการขับเคลื่อนนโยบาย

การขับเคลื่อนนโยบายการศึกษาไปสู่การปฏิบัติที่ไม่ประสบความสำเร็จ ปัญหาสำคัญคือผู้บริหารสถานศึกษาขาดความตั้งใจและความจริงใจ ซึ่งทำให้ไม่สามารถสร้างการยอมรับจากบุคลากร และส่งผลให้ครูอาจารย์ขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน *"แต่บางโรงก็ไม่ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติว่ามีความพร้อม มีความตั้งใจ และทำให้ทีมงานยอมรับขนาดไหน"*

2.2.2 ผู้บริหารไม่สามารถวิเคราะห์นโยบาย

ผู้บริหารรับนโยบายแต่ไม่สามารถวิเคราะห์นโยบายและเป้าหมายของนโยบาย ทำให้การขับเคลื่อนนโยบายไม่สามารถไปสู่เป้าหมายที่คาดหวังได้ *"...อย่างเช่น นโยบายทวิศึกษา ผู้บริหารวิเคราะห์ไม่เป็น งานก็ไม่สำเร็จ เริ่มต้นโรงเรียนที่คัดเด็กเข้าโครงการ โรงเรียนที่ทำผ่านๆ ผู้บริหารไม่เข้าใจ วิเคราะห์ไม่เป็น เขาคัดเด็กอ่อนเข้าโครงการ เด็กออทิสติกไปเรียนอาชีวะ แต่ถ้าโรงเรียนคิดเป็นเขามองว่าเด็กของเขาส่วนหนึ่งต้องเรียนอาชีวะได้... โครงการนี้เกิดปัญหาตรงไหน เกิดปัญหาพอเด็กเกรดต่ำ มันไม่ผ่านเกณฑ์ของ โรงเรียนอาชีวะ และถ้าเราไม่คิดจะแก้ปัญหาล่วงหน้ากับสถาบันอาชีวะที่จับคู่กันเด็กไม่จบ เกิดปัญหามากมาย นี่จะยกตัวอย่างว่ามันหลากหลายมากบ้านเรา"*

2.2.3 ปัญหาสถานศึกษาขาดการจัดทำแผนงาน/โครงการในการขับเคลื่อนนโยบาย

เนื่องจากนโยบายที่กำหนดให้สถานศึกษาปฏิบัติมักกำหนดแนวปฏิบัติ คู่มือการดำเนินการซึ่งทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวนมากดำเนินการตามแนวปฏิบัติที่กำหนดมา โดยไม่จัดทำแผนงานโครงการในการขับเคลื่อนนโยบายที่สอดคล้องรับกับปัญหาและบริบทของสถานศึกษา เป็นการปฏิบัติตามคำสั่งโดยไม่การกำหนดแผนงานของตนเอง *"เพราะมาที่โรงเรียน ก็ทำตามคำสั่ง ปฏิบัติตามคำสั่ง เพราะถ้าทางจังหวัดบอกมา ศธจ.ว่าทำอย่างนี้เขาก็พยายามจะรายงาน แต่จะทำหรือไม่ทำก็ไม่รู้แต่เขาก็พยายามจะรายงานว่าทำตามท่านพูด ท่านสั่ง ซึ่งไม่ปฏิบัติหรือการปฏิบัติที่เรียกว่า anecdotal ปฏิบัติแบบเจื้อยแจ้ว วกวน ซ้ำซาก"*

2.2.4 ปัญหาครูมีภาระงานมากและผู้บริหารไม่บูรณาการนโยบาย

ครูในสถานศึกษาปัจจุบันมีภาระงานมาก ต้องทำงานสอนและงานอื่นๆ นอกเหนือจากการสอนค่อนข้างมาก เมื่อมีงานนโยบาย และโครงการต่าง ๆ เข้ามามาก ทำให้ประสิทธิผลทั้งการสอนและการปฏิบัติงานต่าง ๆ ลดลง ความสำเร็จของการนำนโยบายสู่การปฏิบัติก็ลดลง โดยเฉพาะเมื่อมีนโยบายมาจากหน่วยงานหลายหน่วยงานทั้งที่อยู่ในกระทรวงศึกษาธิการ และกระทรวงอื่น ๆ นอกจากนั้นผู้บริหารขาดการวิเคราะห์และบูรณาการนโยบาย ยิ่งทำให้ภาระงานของครูเพิ่มมากขึ้น *"ด้วยภาระงานที่เยอะ และเมื่อมีนโยบายเข้ามามาก ครูมีภาระงานสอนและภาระงานนอกเหนือที่เราต้องทำ มีโครงการหลายเรื่องที่ให้ตอบสนองนโยบายระดับชาติ ระดับเขต และระดับภาค ก็ทำให้ครูผู้สอนลดบทบาทการสอน วันหยุดต้องไปอบรม ส่งให้ครูทำ แต่ถ้าเป็นโรงเรียนใหญ่ก็จะมีการแยกฝ่าย มีประชุมวางแผน วางคนให้ถูกกับงาน วิเคราะห์ต่อเนื่อง"* และ *"นโยบายออกมาเยอะ ถ้าเราต้องปฏิบัติหมดทุกนโยบาย ทุกโครงการ สพฐ. มอบหมายมา หน่วยงานอื่นก็มอบหมายมา ทุกโครงการก็คงทำไม่ได้ เราต้อง*

มาวิเคราะห์ว่า นโยบายที่จะทำเพิ่มภาระครูหรือเปล่า นโยบายนั้นสามารถผลักเข้าไปในงาน 4 ฝ่ายของเราได้หรือเปล่า เพราะในส่วนของเราต้องมาดูว่าจะทำให้เป็นปกติไหม และส่งผลต่อคุณภาพนักเรียนหรือไม่”

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนี้ ดำเนินการใน 2 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาและวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดร่างองค์ประกอบของสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 2) การสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพิจารณาร่างองค์ประกอบของสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูล นำเสนอดังต่อไปนี้

1.ผลการศึกษาและวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดร่างองค์ประกอบของสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดร่างองค์ประกอบของสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำแนกเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางหรือกระบวนการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ และ 2) เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสมรรถนะและองค์ประกอบของสมรรถนะ เพื่อกำหนดเป็นร่างองค์ประกอบของสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยได้ทำการสังเคราะห์เพื่อกำหนดร่างองค์ประกอบซึ่งมีรายละเอียดการดำเนินการระบุไว้ในบทที่ 2 มีสาระโดยสรุป ดังนี้

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติและแนวทางหรือกระบวนการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติของ Edward (1980); Sabatier and Mazmanian (1980); Dror (1988); Mauriel,et al. (1989); Baker (1994); Hill and Hupe, (2014); ศุภชัย ยาวะประภาษ (2533); จุมพล หนิมพานิช (2554); วรเดช จันทศร (2551); คณิต ธัญญะภูมิ (2560); พูลย์ชัย ยาวิราช (2550); เคนหวัง บุญเพศ (2556); สุชาดา ลิ่มสวัสดิ์ และคณะ(2560); ปฏิมา พูนทรัพย์ และคณะ (2561) พบว่า นักวิชาการได้นำเสนอแนวทางหรือกระบวนการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติไว้ ดังนี้ 1) การแปลงนโยบาย 2) การสร้างความเข้าใจและการยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน 3) การจัดโครงสร้างการทำงาน 4) การจัดการทรัพยากร 5) การพัฒนาบุคลากร 6) การควบคุม กำกับ และประเมินผล และ 7) การสร้างความเป็นปึกแผ่นต่อเนื่อง

สำหรับการศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสมรรถนะและองค์ประกอบของสมรรถนะ

ของ Parry (1997); Shermon (2004); McClelland (อ้างถึงใน จำลอง นักฟ้อน,2562); และ ศิริชัย กาญจนวาสี (2546) สรุปได้ว่า องค์ประกอบของสมรรถนะที่นักวิชาการได้นำเสนอไว้ อาจสรุปได้เป็น 3 ส่วน คือ 1) ความรู้ (Knowledge) ซึ่งเป็นความสามารถเข้าใจหรือมีความรู้เกี่ยวกับหลักการ ทฤษฎี แนวคิด หรือเนื้อหาสาระที่จำเป็นต้องรู้เกี่ยวกับเรื่องที่จะปฏิบัติงาน 2) ทักษะ (Skills) เป็นความสามารถในการปฏิบัติการต่างๆ ด้วยความคล่องแคล่วและมีประสิทธิภาพ และ 3) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) เป็นคุณลักษณะภายในที่เกี่ยวกับ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ที่แสดงออกเพื่อสนับสนุนความรู้ ทักษะและช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุผลความสำเร็จของงาน

ดังนั้น สมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายการศึกษาสู่การปฏิบัติจึงเป็นสมรรถนะเฉพาะงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ ซึ่งเป็นความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะที่จะนำมาใช้ในการดำเนินการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ เป็นสมรรถนะตามกรอบกระบวนการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติเป็นการเฉพาะ ประกอบด้วย 7 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะการแปลงนโยบาย สมรรถนะการสร้างความเข้าใจและการยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน สมรรถนะการจัดโครงสร้างการทำงาน สมรรถนะการจัดการทรัพยากร สมรรถนะการพัฒนาบุคลากร สมรรถนะการควบคุม กำกับ และประเมินผล และสมรรถนะในการสร้างความเป็นปึกแผ่นต่อเนื่อง องค์ประกอบของแต่ละสมรรถนะ มีรายละเอียด ดังนี้

1.1 สมรรถนะการแปลงนโยบาย ประกอบด้วย สมรรถนะย่อย ดังนี้ 1) การมีความรู้ความเข้าใจและทัศนคติที่ดีต่อนโยบาย 2) ความสามารถในการวิเคราะห์นโยบาย 3) ความสามารถในวางแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับนโยบาย (ทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาว) 4) ความสามารถกำหนดขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติ 5) ความสามารถบูรณาการนโยบายในแผนงาน/โครงการของโรงเรียน

1.2 สมรรถนะการสร้างความเข้าใจและการยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย สมรรถนะย่อย ดังนี้ 1) ความสามารถในการสร้างทัศนคติที่ดีต่อนโยบาย 2) การสร้างความเข้าใจและการยอมรับ 3) ความสามารถจูงใจและการต่อรอง 4) ความสามารถสร้างข้อตกลงและการสร้างคุณค่า 5) ทักษะการสื่อสาร (การฟัง การใช้คำถามและการนำเสนอ) 6) ทักษะการใช้เทคโนโลยีและการบริหารจัดการสารสนเทศ 7) ความสามารถในการคาดการณ์การต่อต้านเพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติที่เหมาะ

1.3 สมรรถนะการจัดโครงสร้างการทำงาน ประกอบด้วย สมรรถนะย่อย ดังนี้ 1) ความสามารถในการจัดโครงสร้างการทำงาน 2) ความสามารถในการแบ่งงานและการมอบหมายงาน

1.4 สมรรถนะการจัดการทรัพยากร ประกอบด้วย สมรรถนะย่อย ดังนี้ 1) ความสามารถในการแสวงหา/ระดมทรัพยากร 2) การกำหนดและจัดหางบประมาณในการดำเนินงาน 3) ความสามารถในการบริหารเครือข่ายและชุมชน

1.5 สมรรถนะการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย สมรรถนะย่อย ดังนี้ 1) การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของบุคลากร 2) ความสามารถในการจัดการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติตามนโยบาย 3) ความสามารถนิเทศให้คำแนะนำการปฏิบัติตามนโยบาย

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

1.7 สมรรถนะในการสร้างความเป็นปึกแผ่นต่อเนื่อง ประกอบด้วย สมรรถนะย่อย ดังนี้ 1) ความสามารถในการสร้างความคงอยู่ของกิจกรรมและแสวงหาแนวทางการพัฒนา 2) ความสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การ 3) ความสามารถแสวงหาและเรียนรู้ระบบและวิธีการใหม่ ๆ ในการนำนโยบายไปปฏิบัติ 4) ความสามารถสร้างทีมและสร้างความร่วมมือ 5) ความสามารถสร้างเครือข่ายการทำงานและการประสานงาน 6) ความสามารถในการจัดการความรู้

2. ผลการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพิจารณาร่างองค์ประกอบของสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพิจารณาร่างองค์ประกอบดังกล่าว ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อคิดเห็น นำเสนอดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ข้อคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในการพิจารณาร่างองค์ประกอบของสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ร่างองค์ประกอบ	ข้อคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ
1. องค์ประกอบสมรรถนะ 1.1 การแปลงนโยบาย 1.2 การสร้างความเข้าใจและการยอมรับ 1.3 การจัดโครงสร้างการทำงาน 1.4 การจัดการทรัพยากร 1.5 การพัฒนาบุคลากร 1.6 การควบคุม กำกับ และประเมินผล 1.7 การสร้างความเป็นปึกแผ่นต่อเนื่อง	1. จำนวนองค์ประกอบมีมากเกินไป ควรปรับลดจำนวนองค์ประกอบที่มีความคล้ายกัน 2. องค์ประกอบการจัดการทรัพยากร ควรรวมกับองค์ประกอบการจัดโครงสร้างการทำงาน แล้วตั้งชื่อองค์ประกอบใหม่คือ การบริหารจัดการ หรือ 3. องค์ประกอบการจัดการทรัพยากร ควรรวมกับองค์ประกอบการจัดโครงสร้างการทำงาน และการพัฒนาบุคลากร แล้วตั้งชื่อองค์ประกอบใหม่คือ การบริหารจัดการ 4. องค์ประกอบการสร้างความเป็นปึกแผ่นต่อเนื่อง ควรเปลี่ยนชื่อเป็น การสร้างความยั่งยืน
2. ตัวแปรสังเกตได้ขององค์ประกอบ 2.1 การแปลงนโยบาย 1) การมีความรู้ความเข้าใจและทัศนคติที่ดีต่อนโยบาย 2) ความสามารถในการวิเคราะห์นโยบาย	1. การวัดความรู้ความเข้าใจและทัศนคติต่อนโยบายอาจจะต้องใช้แบบทดสอบ ซึ่งไม่เหมาะกับบริบท จึง

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ร่างองค์ประกอบ	ข้อคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ
3) ความสามารถในวางแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับนโยบาย (ทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาว) 4) ความสามารถกำหนดขั้นตอนการนโยบายไปปฏิบัติ 5) ความสามารถบูรณาการนโยบายในแผนงาน/โครงการของโรงเรียน	ควรปรับเป็นการสร้างความรู้ความเข้าใจและทัศนคติต่อนโยบาย 2. ปรับชื่อเป็น ความสามารถในวางแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้องกับนโยบายและเหมาะสมกับบริบทโรงเรียน 3. ควรรวมตัวแปรสังเกตได้ ความสามารถในการวิเคราะห์นโยบายกับความสามารถในวางแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับนโยบาย เนื่องจากการวิเคราะห์นโยบายเป็นขั้นตอนส่วนหนึ่งในการวางแผน
2.2 การสร้างความเข้าใจและการยอมรับ 1) ความสามารถการสร้างทัศนคติที่ดีต่อนโยบาย 2) การสร้างความเข้าใจและการยอมรับ 3) ความสามารถจูงใจและการต่อรอง 4) ความสามารถสร้างข้อตกลงและการสร้างคุณค่า 5) ทักษะการสื่อสาร (การฟัง การใช้คำถามและการนำเสนอ) 6) ทักษะการใช้เทคโนโลยีและการบริหารจัดการสารสนเทศ 7) ความสามารถในการคาดการณ์การต่อต้านเพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติที่เหมาะ	1. ตัวแปรสังเกตได้ ข้อ 6 ทักษะการใช้เทคโนโลยีและการบริหารจัดการสารสนเทศ และข้อ 7 ความสามารถในการคาดการณ์การต่อต้านเพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติที่เหมาะ ควรอยู่ในเรื่องการบริหารจัดการทรัพยากร
2.3 การจัดโครงสร้างการทำงาน 1) ความสามารถในการจัดโครงสร้างการทำงาน 2) ความสามารถในการแบ่งงานและการมอบหมายงาน	1. ควรนำไปรวมกับองค์ประกอบการจัดการทรัพยากร
2.4 การจัดการทรัพยากร 1) ความสามารถในการแสวงหา/ระดมทรัพยากร 2) การกำหนดและจัดหางบประมาณในการดำเนินงาน	1. ตัวแปรสังเกตได้ข้อ 3 ความสามารถในการบริหารเครือข่ายและชุมชน ควรนำไปรวมกับองค์ประกอบการสร้างความเป็นปึกแผ่นต่อเนื่อง

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ร่างองค์ประกอบ	ข้อคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ
3) ความสามารถในการบริหารเครือข่ายและชุมชน	
2.5 การพัฒนาบุคลากร 1) การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของบุคลากร 2) ความสามารถในการจัดการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติตามนโยบาย 3) ความสามารถนิเทศให้คำแนะนำการปฏิบัติตามนโยบาย	คงเดิม
2.6 การควบคุม กำกับ และประเมินผล 1) ความสามารถในการกำกับ ติดตามการทำงานอย่างเป็นระบบ 2) ความสามารถตรวจสอบการทำงาน 3) ความสามารถประเมินผลการทำงานและประเมินกระบวนการทำงาน 4) ความสามารถปรับปรุงแผนและปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง	คงเดิม
2.7 การสร้างความเป็นปึกแผ่นต่อเนื่อง 1) ความสามารถในการสร้างความคงอยู่ของกิจกรรมและแสวงหาแนวทางการพัฒนา 2) ความสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การ 3) ความสามารถแสวงหาและเรียนรู้ระบบและวิธีการใหม่ ๆ ในการนำนโยบายไปปฏิบัติ 4) ความสามารถสร้างทีมและสร้างความร่วมมือ 5) ความสามารถสร้างเครือข่ายการทำงานและการประสานงาน 6) ความสามารถในการจัดการความรู้	1. ตัวแปรสังเกตได้ข้อ 4 ความสามารถสร้างทีมและสร้างความร่วมมือ และข้อ 5 ความสามารถสร้างเครือข่ายการทำงานและการประสานงาน อาจมีความหมายใกล้เคียงกัน ควรรวมตัวแปรสังเกตเข้าด้วยกันได้ 2. ตัวแปรสังเกตได้ข้อ 6 ความสามารถในการจัดการความรู้ อาจใช้คำที่ครอบคลุมความหมายให้ทันสมัยมากขึ้นตามนโยบายรัฐบาลคือ การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC)

จากผลการพิจารณาร่างองค์ประกอบของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ทรงคุณวุฒิมีข้อเสนอว่า 1) ควรปรับลดจำนวนองค์ประกอบที่มีความคล้ายกัน 2) องค์ประกอบการจัดการทรัพยากร ควรรวมกับองค์ประกอบการจัดโครงสร้างการทำงาน แล้วตั้งชื่อใหม่คือ การบริหารจัดการ 3) องค์ประกอบการสร้างความเป็นปึกแผ่นต่อเนื่อง ควรเปลี่ยนชื่อเป็น การสร้างความยั่งยืน ซึ่งทำให้องค์ประกอบสมรรถนะลดลง จากข้อเสนอทำให้องค์ประกอบจากร่างองค์ประกอบร่างแรกซึ่งมี 7 องค์ประกอบลดจำนวนลงเหลือเพียง 6 องค์ประกอบ โดยรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบผู้วิจัยได้ปรับให้สอดคล้องกับข้อเสนอของผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเสนอไว้ในตารางที่ 4.1

องค์ประกอบของสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งผ่านการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ มีดังนี้

1.ภาพรวมขององค์ประกอบของสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย

1.1 สมรรถนะการแปลงนโยบาย

1.2 สมรรถนะการสร้างความเข้าใจและการยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน

1.3 สมรรถนะการบริหารจัดการ

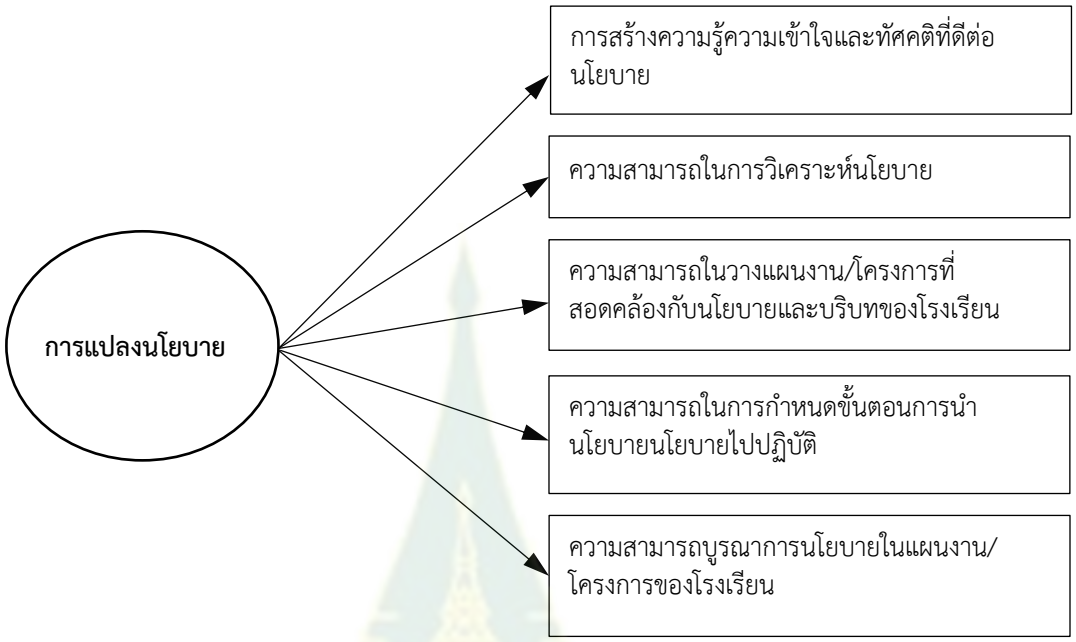
1.4 สมรรถนะการพัฒนาบุคลากร

1.5 สมรรถนะการควบคุม กำกับ และประเมินผล

1.6 สมรรถนะการสร้างความยั่งยืน

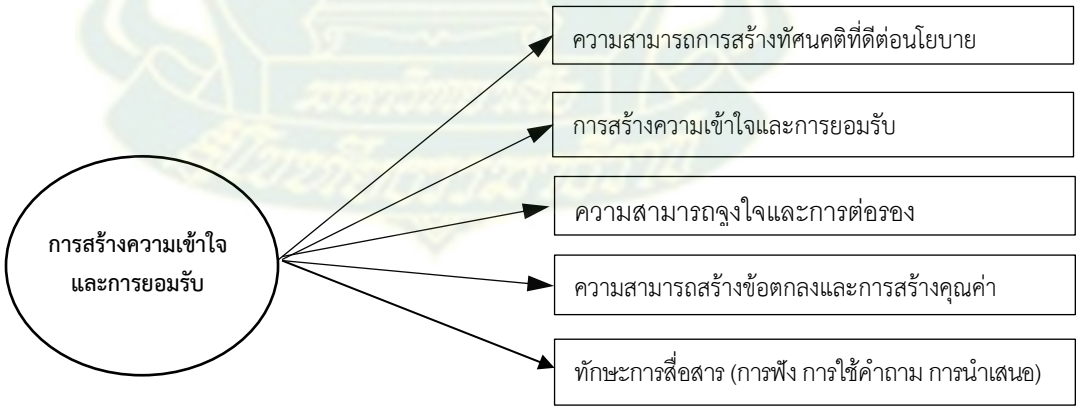
2. องค์ประกอบย่อยของแต่ละสมรรถนะ ประกอบด้วย

2.1 สรรถนะการแปลงนโยบาย ประกอบด้วย สมรรถนะย่อย ดังนี้ 1) การสร้างความรู้ความเข้าใจและทัศนคติที่ดีต่อนโยบาย 2) ความสามารถในการวิเคราะห์นโยบาย 3) ความสามารถในวางแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับนโยบายและบริบทของโรงเรียน) 4) ความสามารถกำหนดขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติ และ 5) ความสามารถบูรณาการนโยบายในแผนงาน/โครงการของโรงเรียน นำเสนอดังภาพ 4.1



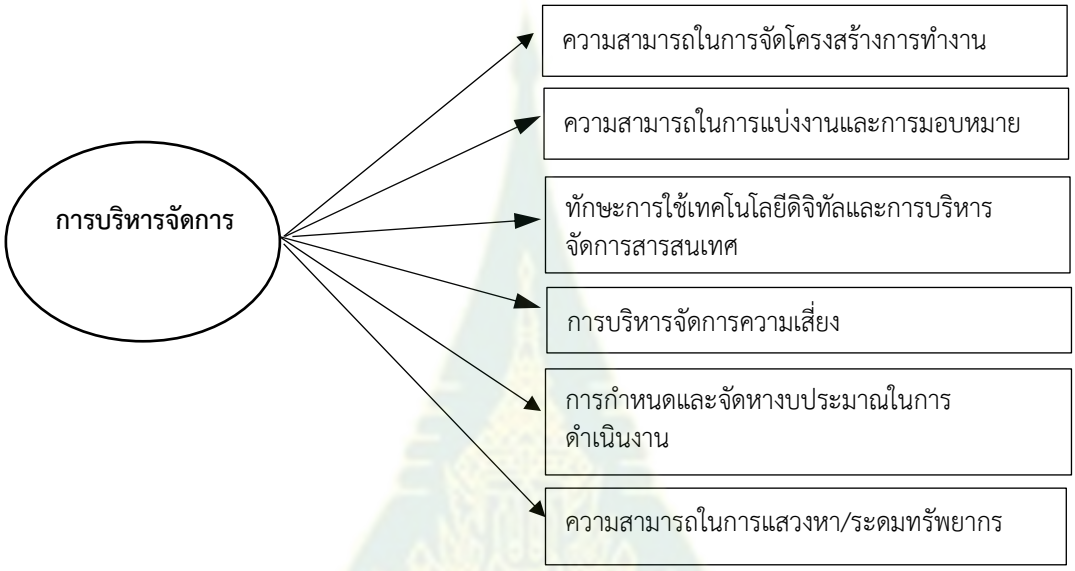
ภาพที่ 4.1 องค์ประกอบสรรถนะการแปลงนโยบาย

2.2 สมรรถนะการสร้างความเข้าใจและการยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย ดังนี้ 1) ความสามารถการสร้างทัศนคติที่ดีต่อนโยบายให้กับผู้ปฏิบัติงาน 2) การสร้างความเข้าใจและการยอมรับนโยบาย 3) ความสามารถจูงใจและการต่อรอง 4) ความสามารถสร้างข้อตกลงและการสร้างคุณค่า 5) ทักษะการสื่อสาร (การฟัง การใช้คำถามและการนำเสนอ) นำเสนอดังภาพ 4.2



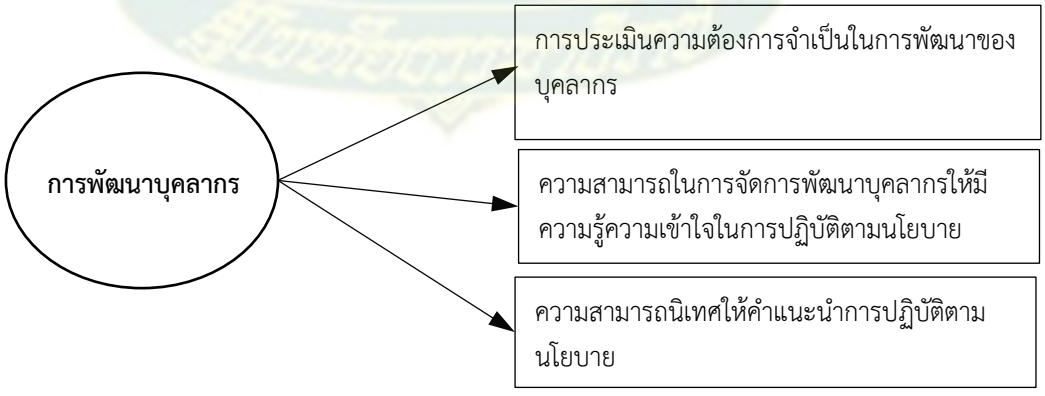
ภาพที่ 4.2 องค์ประกอบสมรรถนะการสร้างความเข้าใจและการยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน

2.3 สมรรถนะการบริหารจัดการ ประกอบด้วย สมรรถนะย่อย ดังนี้ 1) ความสามารถในการจัดโครงสร้างการทำงาน 2) ความสามารถในการแบ่งงานและการมอบหมายงาน 3) ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและการบริหารจัดการสารสนเทศ 4) การบริหารจัดการความเสี่ยง 5) การกำหนดและจัดหางบประมาณในการดำเนินงาน และ 6) ความสามารถในการแสวงหา/ระดมทรัพยากร นำเสนอดังภาพ 4.3



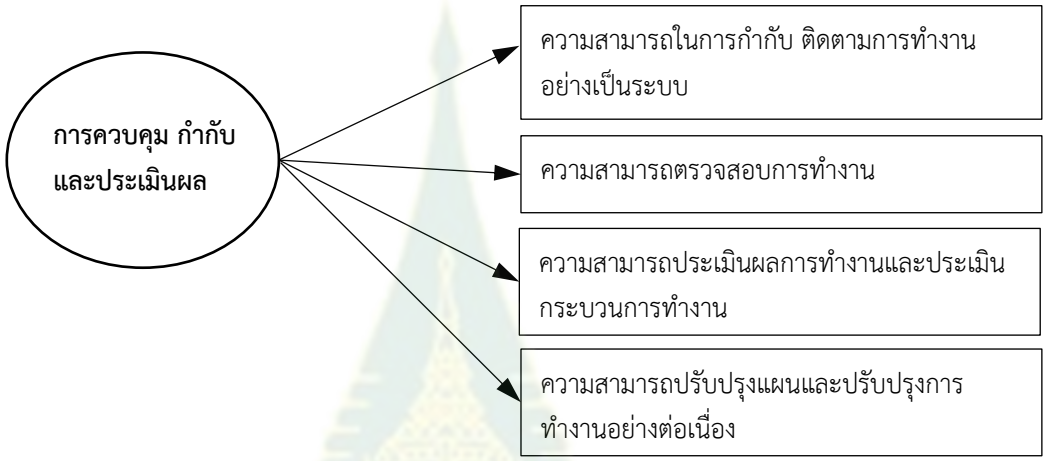
ภาพที่ 4.3 องค์ประกอบสมรรถนะการบริหารจัดการ

2.4 สมรรถนะการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย สมรรถนะย่อย ดังนี้ 1) การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของบุคลากร 2) ความสามารถในการจัดการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติตามนโยบาย และ 3) ความสามารถนิเทศให้คำแนะนำการปฏิบัติตามนโยบาย นำเสนอดังภาพ 4.4



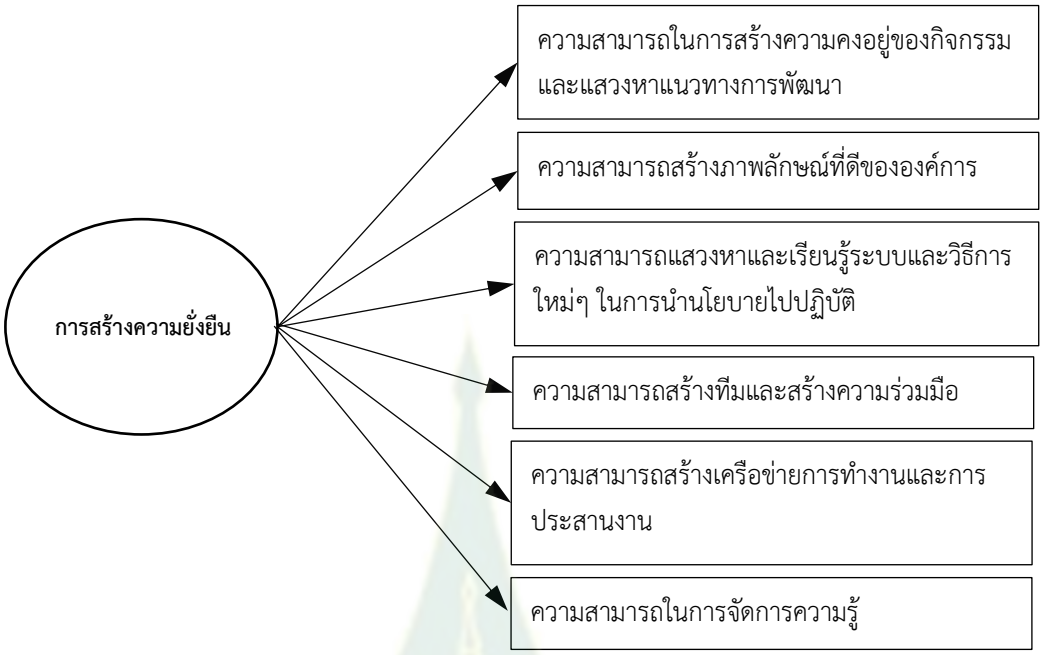
ภาพที่ 4.4 องค์ประกอบสมรรถนะการพัฒนาบุคลากร

2.5 สมรรถนะการควบคุม กำกับ และประเมินผล ประกอบด้วย สมรรถนะย่อย ดังนี้ 1) ความสามารถในการกำกับ ติดตามการทำงานอย่างเป็นระบบ 2) ความสามารถตรวจสอบการทำงาน 3) ความสามารถประเมินผลการทำงาน และประเมินกระบวนการทำงาน และ 4) ความสามารถปรับปรุงแผนและปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง นำเสนอดังภาพ 4.5



ภาพที่ 4.5 องค์ประกอบสมรรถนะการควบคุม กำกับ และประเมินผล

2.6 สมรรถนะการสร้างความยั่งยืน ประกอบด้วย สมรรถนะย่อย ดังนี้ 1) ความสามารถในการสร้างความคงอยู่ของกิจกรรมและแสวงหาแนวทางการพัฒนา 2) ความสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การ 3) ความสามารถแสวงหาและเรียนรู้ระบบและวิธีการใหม่ๆ ในการนำนโยบายไปปฏิบัติ 4) ความสามารถสร้างทีมและสร้างความร่วมมือ 5) ความสามารถสร้างเครือข่ายการทำงานและการประสานงาน และ 6) ความสามารถในการจัดการความรู้ นำเสนอดังภาพ 4.6



ภาพที่ 4.6 องค์ประกอบสมรรถนะการสร้างความยั่งยืน

ตอนที่ 3 ผลการตรวจสอบยืนยันองค์ประกอบของสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในตอนที่ 3 ผลการตรวจสอบยืนยันองค์ประกอบของสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

นำเสนอรายละเอียด ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การตรวจสอบยืนยันองค์ประกอบของสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนทั้งสิ้นจำนวน 334 คน เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การบริหาร พบว่า มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งบริหารน้อยกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 16.50 มีประสบการณ์ 5 – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 24 และมีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 59.60 นอกจากนั้นยังพบว่า เป็นผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กคิดเป็นร้อยละ

26.30 ขนาดกลางคิดเป็นร้อยละ 26.60 ขนาดใหญ่คิดเป็นร้อยละ 21 และขนาดใหญ่พิเศษคิดเป็นร้อยละ 26

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาทุกด้านอยู่ในระดับมาก (M=4.33, SD.= .461) โดย**สรรถนะการแปลงนโยบาย**มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าสมรรถนะด้านอื่น ๆ (M=4.39, SD.= .439) ซึ่งรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ศึกษาค้นคว้าเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย อยู่ในระดับมากที่สุด (M=4.53, SD.= .546) รองลงมา**สรรถนะการพัฒนาบุคลากร** (M= 4.37, SD.= .547) ซึ่งรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สามารถนิเทศให้คำแนะนำบุคลากรในการปฏิบัติตามนโยบาย อยู่ในระดับมาก (M=4.46, SD.= .587) **สมรรถนะในการสร้างความยั่งยืน** (M= 4.34, SD.= .532) ซึ่งรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การ อยู่ในระดับมาก (M=4.49, SD.= .568) **สมรรถนะการสร้างความเข้าใจและการยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน** (M= 4.31, SD.= .496) ซึ่งรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สามารถจูงใจบุคลากรในโรงเรียนและบุคคลอื่นๆที่เกี่ยวข้องให้ดำเนินการตามนโยบาย อยู่ในระดับมาก (M=4.43, SD.= .569) **สมรรถนะการควบคุม กำกับ และประเมินผล** (M= 4.27, SD= .542) ซึ่งรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สามารถกำกับ ติดตาม และตรวจสอบการปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนนโยบายได้อย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับมาก (M=4.42, SD.= .609) และ**สมรรถนะการบริหารจัดการ** (M= 4.26, SD= .522) ซึ่งรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีความสามารถในการจัดโครงสร้างการทำงานในโรงเรียนเพื่อดำเนินงานตามนโยบายให้มีความคล่องตัว (M=4.35, SD.= .658) และมีความสามารถในการแบ่งงานและการมอบหมายงานได้เหมาะสมกับความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน (M=4.35, SD.= .619) ตามลำดับ รายละเอียดดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประเด็น	M	SD	ระดับ
สรรถนะการแปลงนโยบาย	**4.39**	**.439**	**มาก**
1. ศึกษาค้นคว้าเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย	4.53	.546	มากที่สุด
2. มีเจตคติที่ดีต่อนโยบายที่ได้รับจากหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานอื่น ๆ	4.42	.613	มาก
3. สามารถวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยของนโยบาย	4.35	.559	มาก
4. สามารถระบุถึงความสำคัญหรือความจำเป็นของนโยบาย	4.47	.578	มาก
5. สามารถจัดทำแผนงานและโครงการที่สอดคล้องกับนโยบายและบริบทของโรงเรียน	4.38	.587	มาก
6. สามารถกำหนดขั้นตอนในการนำนโยบายไปปฏิบัติ	4.28	.688	มาก
7.สามารถจัดทำแนวทางสำหรับบุคลากรในการนำนโยบายไปปฏิบัติ	4.42	.584	มาก

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ประเด็น	M	SD	ระดับ
8. สามารถนำนโยบายต่าง ๆ ที่โรงเรียนได้รับมาบูรณาการในแผนงาน/โครงการของโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม	4.34	.626	มาก
9.สามารถระบุผลผลิต ผลลัพธ์ของนโยบายได้อย่างถูกต้อง	4.38	.571	มาก
สมรรถนะการสร้างความเข้าใจและการยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน	**4.31**	**.496**	**มาก**
1. สามารถอธิบายหรือให้ความรู้กับบุคลากรเกี่ยวกับความสำคัญหรือความจำเป็นของนโยบาย	4.36	.583	มาก
2.สามารถสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายและทำให้บุคลากรในโรงเรียนยอมรับในการนำนโยบายไปปฏิบัติ	4.25	.618	มาก
3. สามารถจูงใจบุคลากรในโรงเรียนและบุคคลอื่นๆที่เกี่ยวข้องให้ดำเนินการตามนโยบาย	4.43	.569	มาก
4. สามารถสร้างข้อตกลงต่าง ๆ กับบุคลากรในการดำเนินงานตามนโยบาย	4.31	.637	มาก
5. สามารถทำให้บุคลากรตระหนักถึงประโยชน์และคุณค่าของการดำเนินงานตามนโยบายได้	4.32	.613	มาก
6. มีทักษะการฟัง การใช้คำถาม และการนำเสนอประเด็นต่างๆ เพื่อทำความเข้าใจกับบุคลากร เกี่ยวกับนโยบายและแนวทางการนำนโยบายไปปฏิบัติ	4.37	.599	มาก
7.สามารถคาดการณ์การต่อต้านเพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติที่เหมาะสม	4.16	.668	มาก
สมรรถนะการบริหารจัดการ	**4.26**	**.522**	**มาก**
1. มีความสามารถในการจัดโครงสร้างการทำงานในโรงเรียนเพื่อดำเนินงานตามนโยบายให้มีความคล่องตัว	4.35	.658	มาก
2. มีความสามารถในการแบ่งงานและการมอบหมายงานได้เหมาะสมกับความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน	4.35	.619	มาก
3. มีทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการสารสนเทศ	4.22	.701	มาก
4. สามารถ ระบุ ประเมิน และจัดการกับความเสี่ยงในการขับเคลื่อนนโยบายของโรงเรียน	4.16	.689	มาก
5. สามารถจัดทำแผนงบประมาณในการดำเนินการขับเคลื่อนนโยบาย	4.20	.669	มาก
6. สามารถในการแสวงหา/ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ในการขับเคลื่อนนโยบาย	4.27	.648	มาก

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ประเด็น	M	SD	ระดับ
สมรรถนะการพัฒนาบุคลากร	**4.37**	**.547**	**มาก**
1. มีการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมในการขับเคลื่อนนโยบาย	4.28	.670	มาก
2. สามารถดำเนินการเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติตามนโยบายด้วยวิธีการที่หลากหลาย	4.37	.640	มาก
3. สามารถนิเทศให้คำแนะนำบุคลากรในการปฏิบัติตามนโยบาย	4.46	.587	มาก
สมรรถนะการควบคุม กำกับ และประเมินผล	**4.27**	**.542**	**มาก**
1. สามารถกำกับ ติดตาม และตรวจสอบการปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนนโยบายได้อย่างเป็นระบบ	4.42	.609	มาก
2. สามารถประเมินกระบวนการปฏิบัติงานตามนโยบาย	4.37	.621	มาก
3. สามารถประเมินผลสำเร็จของการปฏิบัติตามนโยบาย	4.19	.671	มาก
4. สามารถปรับปรุงแผนและการปฏิบัติงานตามนโยบายอย่างต่อเนื่อง	4.09	.703	มาก
สมรรถนะการสร้างความยั่งยืน	**4.34**	**.532**	**มาก**
1. สามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการตามนโยบายอย่างต่อเนื่อง	4.14	.785	มาก
2. สามารถแสวงหาแนวทางการพัฒนาให้บรรลุผลตามนโยบาย	4.26	.643	มาก
3. สามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การ	4.49	.568	มาก
4.สามารถเรียนรู้และแสวงหาระบบหรือวิธีการใหม่ ๆ ในการนำนโยบายไปปฏิบัติ	4.44	.626	มาก
5. สามารถสร้างทีมและสร้างความร่วมมือในการนำนโยบายไปปฏิบัติกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	4.34	.613	มาก
6. สามารถสร้างเครือข่ายและการประสานการทำงานกับเครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย	4.36	.628	มาก
7. สามารถดำเนินการให้เกิดการจัดการความรู้เกี่ยวกับแนวทางหรือประสบการณ์ในการนำนโยบายไปปฏิบัติ	4.35	.625	มาก
8. สามารถกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในการนำนโยบายไปปฏิบัติ	4.34	.655	มาก
รวม	**4.33**	**.461**	**มาก**

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (Second Order Confirmatory Factor Analysis) ผู้วิจัยได้มีการปรับโมเดลให้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งใช้วิธีการปรับโมเดลสมการโครงสร้างในส่วนที่เป็นความคลาดเคลื่อน โดยที่ค่าพารามิเตอร์ของโมเดลการวัดและโมเดลสมการโครงสร้างทุกเส้นมีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พบว่า องค์ประกอบของสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าสถิติความสอดคล้อง ไค-สแควร์ = 498.634, df = 335, RMSEA = 0.038, RMR = 0.015, CFI = 0.979, GFI = 0.907 ดังแสดงในตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ผลการทดสอบความสอดคล้องขององค์ประกอบของสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สถิติที่ใช้วัดความสอดคล้อง	เกณฑ์การยอมรับ	ค่าที่ได้จากผลการทดสอบ	ผลการพิจารณา
Chi-square (χ^2) ไม่แตกต่าง	p>0.05	0.000	ไม่ยอมรับ
χ^2/df	<2.0	1.488	ยอมรับ
CFI	0.90	0.979	ยอมรับ
GFI	0.90	0.907	ยอมรับ
AGFI	0.90	0.879	ไม่ยอมรับ
RMSEA	<0.05	0.038	ยอมรับ
RMR	<0.05	0.015	ยอมรับ

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากสุดคือ สมรรถนะการบริหารจัดการ **(Manage)** มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.988 รองลงมาคือ สมรรถนะการควบคุม กำกับ และประเมินผล **(Evalua)** สมรรถนะการพัฒนาบุคลากร **(HR)** สมรรถนะการแปลงนโยบาย **(Trans)** สมรรถนะการสร้างความเข้าใจและการยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน **(Accept)** และสมรรถนะการสร้างความยั่งยืน **(Sustain)** มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.980 0.976 0.944 0.942 และ 0.933 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน ดังนี้

สมรรถนะการแปลงนโยบาย (Trans) มีตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกค่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.667 – 0.819 และมีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายอยู่ระหว่าง 0.445 – 0.670

สมรรถนะการสร้างความเข้าใจและการยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน **(Accept)** มีตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกค่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.717 – 0.862 และมีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายอยู่ระหว่าง 0.514 – 0.742

สมรรถนะการบริหารจัดการ **(Manage))** มีตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัวแปร ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกค่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.642 – 0.800 และมีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายอยู่ระหว่าง 0.412 – 0.640

สมรรถนะการพัฒนาบุคลากร **(HR)** มีตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกค่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.733 – 0.809 และมีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายอยู่ระหว่าง 0.538 – 0.654

สมรรถนะการควบคุม กำกับ และประเมินผล **(Evalua)** มีตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกค่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.763 – 0.775 และมีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายอยู่ระหว่าง 0.538 – 0.600

สมรรถนะการสร้างความยั่งยืน **(Sustain)** มีตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัวแปร ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกค่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.731 – 0.898 และมีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายอยู่ระหว่าง 0.535 – 0.807

แสดงรายละเอียดดังตาราง 4.4 และแสดงความสัมพันธ์ดังภาพ 4.7

ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

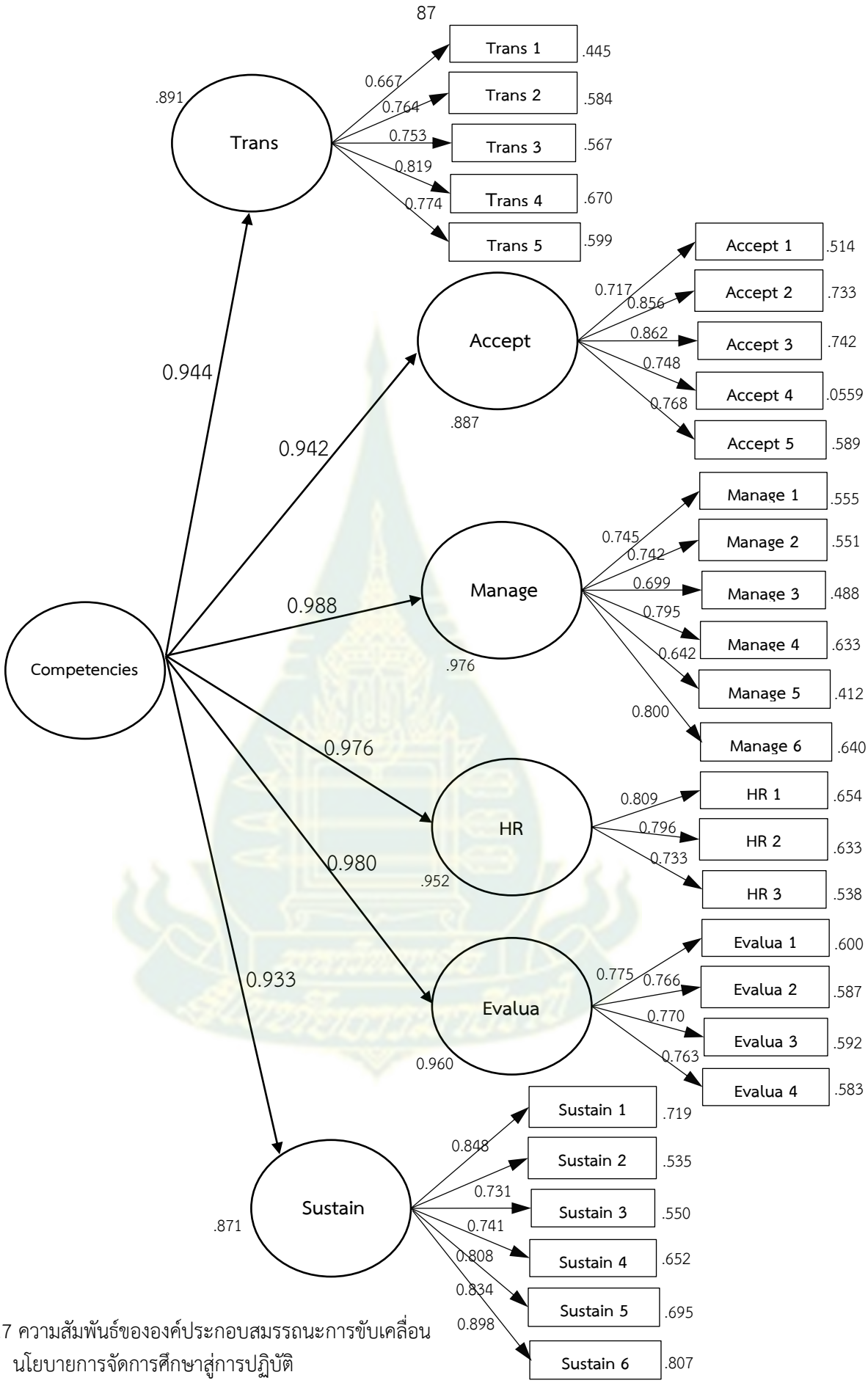
	น้ำหนักปัจจัย				ค่า
ตัวแปร	**Un.Std. Loading**	**Std. Loading**	**SE**	**t-value**	**สัมประสิทธิ์R^2**
การวิเคราะห์องค์ประกอบอันดับหนึ่ง					
1.สรรถนะการแปลงนโยบาย					
1) การสร้างความรู้ความเข้าใจและทัศนคติที่ดีต่อนโยบาย (Trans 1)	.883	0.667	.071	12.412**	0.445
2) ความสามารถในการวิเคราะห์นโยบาย (Trans 2)	1.000	0.764	.091	12.412**	0.584
3) ความสามารถในวางแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับนโยบายและบริบทของโรงเรียน (Trans 3)	.579	0.753	.035	16.456**	0.567
4) ความสามารถกำหนดขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Trans 4)	1.223	0.819	.078	15.650**	0.670
5) ความสามารถบูรณาการนโยบายในแผนงาน/โครงการของโรงเรียน (Trans 5)	1.079	0.774	.073	14.717**	0.599
2. สมรรถนะการสร้างความเข้าใจและการยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน					
1) ความสามารถการสร้างทัศนคติที่ดีต่อนโยบาย (Accept 1)	.454	0.717	.030	15.352**	0.514
2) การสร้างความเข้าใจและการยอมรับ (Accept 2)	1.000	0.856	.144	15.352**	0.733
3) ความสามารถจูงใจและการต่อรอง (Accept 3)	1.084	0.862	.053	20.415**	0.742
4) ความสามารถสร้างข้อตกลงและการสร้างคุณค่า (Accept 4)	.486	0.748	.033	14.519**	0.559
5) ทักษะการสื่อสาร (การฟัง การใช้คำถามและการนำเสนอ (Accept 5)	.552	0.768	.033	16.968**	0.589
3. สมรรถนะการบริหารจัดการ					
1) ความสามารถในการจัดโครงสร้างการทำงาน (Manage 1)	1.060	0.745	.068	15.539**	0.555

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ตัวแปร	น้ำหนักปัจจัย				ค่า
	Un.Std. Loading	Std. Loading	SE	t-value	สัมประสิทธิ์R^2
2) ความสามารถในการแบ่งงานและการมอบหมายงาน (Manage 2)	1.000	0.742	.060	15.539**	0.551
3) ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและการบริหารจัดการสารสนเทศ (Manage 3)	1.065	0.699	.082	12.984**	0.488
4) การบริหารจัดการความเสี่ยง (Manage 4)	1.189	0.795	.079	15.006**	0.633
5) การกำหนดและจัดหางบประมาณในการดำเนินงาน (Manage 5)	.933	0.642	.079	11.839**	0.412
6) ความสามารถในการแสวงหา/ระดมทรัพยากร (Manage 6)	1.127	0.800	.075	15.104**	0.640
4. สมรรถนะการพัฒนาบุคลากร					
1) การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของบุคลากร (HR 1)	1.065	0.809	.064	16.588**	0.654
2) ความสามารถในการจัดการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติตามนโยบาย (HR 2)	1.000	0.796	.057	16.588**	0.633
3) ความสามารถนิเทศให้คำแนะนำการปฏิบัติตามนโยบาย (HR 3)	.846	0.733	.058	14.609**	0.538
5. สมรรถนะการควบคุม กำกับ และประเมินผล					
1) ความสามารถในการกำกับติดตามการทำงานอย่างเป็นระบบ (Evalua 1)	.913	0.775	.060	15.138**	0.600
2) ความสามารถตรวจสอบการทำงาน (Evalua 2)	.918	0.766	.062	14.928**	0.587
3) ความสามารถประเมินผลการทำงาน และประเมินกระบวนการทำงาน (Evalua 3)	1.000	0.770	.059	14.863**	0.592
4) ความสามารถปรับปรุงแผนและปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง **(Evalua 4)**	1.038	0.763	.070	14.863**	0.583

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ตัวแปร	น้ำหนักปัจจัย				ค่าสัมประสิทธิ์R^2
	Un.Std. Loading	Std. Loading	SE	t-value	
6. สมรรถนะการสร้างความยั่งยืน					
1) ความสามารถในการสร้างความคงอยู่ของกิจกรรมและแสวงหาแนวทางการพัฒนา (Sustain 1)	2.095	0.848	.110	19.069**	0.719
2) ความสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดีองค์การ (Sustain 2)	.794	0.731	. 052	15.320**	0.535
3) ความสามารถแสวงหาและเรียนรู้ระบบและวิธีการใหม่ๆในการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Sustain 3)	.885	0.741	.057	15.559**	0.550
4) ความสามารถสร้างทีมและสร้างความร่วมมือ (Sustain 4)	.945	0.808	.054	17.651**	0.652
5) ความสามารถสร้างเครือข่ายการทำงานและการประสานงาน (Sustain 5)	1.000	0.834	.019	25.332**	0.695
6) ความสามารถในการจัดการความรู้ (Sustain 6)	2.071	0.898	.082	25.332**	0.807
การวิเคราะห์องค์ประกอบอันดับสอง					
1.สรรถนะการแปลงนโยบาย **(Trans)**	1.583	0.944	.117	13.994**	0.891
2. สมรรถนะการสร้างความเข้าใจและการยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน **(Accept)**	1.911	0.942	.126	15.211**	0.887
3. สมรรถนะการบริหารจัดการ **(Manage)**	1.000	0.988	.062	14.782**	0.976
4. สมรรถนะการพัฒนาบุคลากร **(HR)**	1.091	0.976	.075	14.509**	0.952
5. สมรรถนะการควบคุม กำกับและประเมินผล **(Evalua)**	1.113	0.980	.086	12.927**	0.960
6. สมรรถนะการสร้างความยั่งยืน **(Sustain)**	1.075	0.933	.073	14.692**	0.871



ภาพที่ 4.7 ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติ

ตอนที่ 4 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในตอนนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาและการนำนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติ และผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และยกร่างแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติ จากนั้นจัดประชุมสัมมนาผู้เชี่ยวชาญเพื่อพิจารณาประเมินร่างแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติ ผลจากการประเมินนำมาใช้ในการปรับปรุงร่างแนวทางเพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การนำเสนอผลการวิจัยตอนที่ 4 นี้ ผู้วิจัยนำเสนอแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ร่างแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่วนที่ 2 ผลการประเมินร่างแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจากสัมมนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

ส่วนที่ 3 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายละเอียดในแต่ละส่วน นำเสนอดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ร่างแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการดำเนินการพัฒนาร่างแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาและการนำนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติ และสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา จากนั้นจึงยกร่างแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยแนวทางมีสาระดังต่อไปนี้

(ร่าง) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษา สู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ และประมวลสรุปจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและการศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า แนวทางการพัฒนาสมรรถนะดังกล่าว ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการในการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา 2) วิธีการพัฒนาสมรรถนะ 3) ขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะ และ 4) ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะ สาระในรายละเอียดมีดังนี้

1. หลักการในการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา

หลักการที่ควรยึดถือในการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา มีดังนี้

1.1 หลักการเสริมสร้างเจตคติที่ดีต่อการพัฒนาตนเองและเจคติที่ดีต่อนโยบาย

การพัฒนาสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายของผู้บริหารจะเกิดขึ้นได้ ควรจะต้องเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้บริหารต้องมีเจตคติที่ดีต่อการพัฒนาและมีเจตคติที่ดีต่อนโยบาย การมีเจตคติที่ดีต่อการพัฒนา คือการที่ผู้บริหารรับรู้ตนเองและมีใจเปิดกว้าง พร้อมที่จะยอมรับและเปลี่ยนแปลงตนเองไปในทางที่ดีขึ้น และตระหนักว่าตนมีสมรรถนะบางอย่างที่ต้องการเสริมสร้างให้เข้มแข็งขึ้น และพร้อมที่จะยอมรับการพัฒนา สำหรับเจตคติที่ดีต่อนโยบายนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องเริ่มต้นที่การเห็นคุณค่าของนโยบายนั้น ๆ โดยตระหนักว่า เมื่อขับเคลื่อนนโยบายดังกล่าวแล้ว จะส่งผลดีในด้านต่าง ๆ อะไรบ้าง การเห็นคุณค่าของนโยบายจะเป็นพลังผลักดันให้มีความตั้งใจมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนนโยบาย

1.2 หลักการพัฒนาตามความต้องการจำเป็นและรูปแบบการเรียนรู้ของผู้รับการพัฒนา

การพัฒนาสมรรถนะจะเกิดผลสูงสุด จำเป็นต้องเป็นการพัฒนาที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็น ความต้องการจำเป็นประเด็นแรก คือ ความต้องการของผู้รับการพัฒนา ซึ่งต้องพิจารณาอย่างถ่องแท้ว่า ตนมีสิ่งใดที่ต้องการรับการเพิ่มพูนพัฒนา และแสวงหาการพัฒนาให้สอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการ นอกจากนั้น วิธีการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพเป็นวิธีการที่สอดคล้องกับรูปแบบการเรียนรู้ (learning style) ของผู้เรียนหรือผู้ได้รับการพัฒนา อย่างไรก็ตามในประเด็นความต้องการจำเป็นนี้ ยังต้องคำนึงถึงความจำเป็นของหน่วยงาน เช่น หน่วยงานต้นสังกัดพิจารณาว่า การจะขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติจำเป็นต้องมีการสื่อสารนโยบายที่ชัดเจน กระชับน่าสนใจ และใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย หน่วยงานอาจเห็นความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาผู้บริหารให้มีสมรรถะในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

1.3 หลักการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ คือ การเรียนรู้ที่เกิดจากการพัฒนาจากภายในของผู้บริหาร เป็นการมีนิสัยใฝ่เรียนรู้ การเปิดรับเพื่อการเรียนรู้ในทุกด้านโดยการเป็นนักอ่าน นักฟัง นักคิด นักปฏิบัติ และเปิดใจยอมรับฟังข้อวิพากษ์ การเรียนรู้และพัฒนาตนเองสิ่งที่สำคัญคือ ควรเป็นการ *"ระเบิดจากข้างใน"* คือ เป็นผู้บริหารจะมีแรงบันดาลใจจากภายใน มีการกำหนดจุดมุ่งหมายเป้าหมายการพัฒนาของตนเอง และแสวงหาแนวทางการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ทั้งนี้อาจมีการวิเคราะห์และประเมินตนเองเกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา โดยควรจัดทำเป็นแผนการเสริมสร้างพัฒนาตนเอง (ID Plan)

1.4 หลักการเน้นการสร้างความรู้

สมรรถนะด้านความรู้ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญ คือ ต้องให้รู้ในเรื่องที่จะทำ ในที่นี้ คือ ต้องรู้ในเรื่องขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติ และรู้เรื่องนโยบายอย่างชัดเจน นอกจากนั้นต้องมีความเข้าใจนโยบาย สามารถเชื่อมโยงนโยบายให้สอดคล้องกับสภาพบริบท หรือสภาพที่เป็นจริงได้ และสามารถวิเคราะห์ปรากฏการณ์ที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย เพื่อสามารถสังเคราะห์ ประเมินค่าเพื่อนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ใหม่ในการนำนโยบายไปปฏิบัติ นั่นคือ ความสามารถในการแสวงหาแนวทางการขับเคลื่อนนโยบายใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา หรือสามารถพัฒนานวัตกรรมในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดผลต่อการเพิ่มคุณค่าของนโยบาย หรือสามารถสร้างแนวทางหรือนโยบายหรือข้อเสนอเชิงนโยบายที่เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้

1.5 หลักความทันสมัยสอดคล้องกับบริบทในปัจจุบันซึ่งมีการเปลี่ยนเปลี่ยนรวดเร็ว

ในโลกยุคดิจิทัล ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเนื่องมาจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยี การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารในขับเคลื่อนนโยบายจำเป็นที่ต้องเป็นการดำเนินการให้สอดคล้อง โดยใช้เทคโนโลยีทันสมัย มีรูปแบบการพัฒนาที่มีความหลากหลายโดยใช้สื่อเทคโนโลยี หรือสื่อสังคม (social media) เป็นต้น

1.6 หลักการพัฒนาสอดคล้องกับลักษณะหรือประเด็นของนโยบาย

ในบางนโยบาย มีลักษณะเฉพาะที่ต้องการผู้บริหารที่มีความรู้ มีความสามารถเฉพาะเจาะจงในเรื่องหรือประเด็นเฉพาะ การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารจึงต้องคำนึงถึงลักษณะหรือประเด็นของนโยบาย เช่น นโยบายเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารโดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือนโยบายเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้เชิงรุก เป็นต้น

1.7 หลักการพัฒนาจากการปฏิบัติจริง

การพัฒนาจากการปฏิบัติจริงจะเป็นการพัฒนาที่เน้นการพัฒนาสมรรรถนะในด้านทักษะเป็นสำคัญ ซึ่งต้องใช้การฝึกฝนจากการลงมือปฏิบัติในสถานการณ์จริง และเป็นการฝึกฝนพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนมีทักษะและความรู้ความสามารถในเรื่องนั้น ๆ และมีความชำนาญจนสามารถปฏิบัติงานขับเคลื่อนนโยบายต่าง ๆ ได้อย่างอัตโนมัติ *"เป็นการพัฒนาทักษะให้เกิดขึ้นที่นำไปสู่การปฏิบัติการอย่างอัตโนมัติ"*

2.วิธีการพัฒนาสมรรถนะ

วิธีการพัฒนาสมรรถนะเป็นวิธีปฏิบัติที่ยึดถือตามหลักการในการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าควรต้องมีวิธีการที่หลากหลาย ซึ่งสามารถสรุปแบ่งวิธีการพัฒนาเป็น 2 ระยะ คือ การพัฒนาก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และการพัฒนาระหว่างดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

2.1 การพัฒนาก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

การพัฒนาก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ควรวิธีการพัฒนา ดังนี้

1) การพัฒนาโดยผ่านหลักสูตรการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาหรือสถาบันการผลิตผู้บริหารสถานศึกษา

หลักสูตรการศึกษาของสถาบันการอุดมศึกษาหรือสถาบันการผลิตผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นหลักสูตรที่เน้นการพัฒนาสมรรถนะ และควรให้ความสำคัญกับสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติ ซึ่งพัฒนาให้เกิดความรู้ ทักษะ และเจตคติ โดยเน้นการเรียนการสอนที่เป็นการปฏิบัติ โดยให้นักศึกษาบริหารการศึกษาได้ฝึกปฏิบัติจากกรณีศึกษา หรือสถานการณ์จำลอง (simulation)

2) การฝึกปฏิบัติการวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

การฝึกปฏิบัติการวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐานของคุรุสภา ควรให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติ และเน้นการพัฒนาสมรรถนะในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติโดยให้มีการฝึกปฏิบัติที่สามารถลงไปสู่การปฏิบัติจริงได้เพื่อเป็นการเสริมสร้างให้เกิดสมรรถนะการแปลงนโยบาย การสร้างความเข้าใจและการยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน การบริหารจัดการเพื่อการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ การพัฒนาบุคลากร การควบคุมกำกับและประเมินผล และสมรรถนะในการสร้างยั่งยืน

3) การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

การพัฒนาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ควรเป็นหลักสูตรที่เน้นการพัฒนาสมรรถนะ และให้ความสำคัญกับสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ และควรจัดให้มีพี่เลี้ยง (mentor) ที่มีความรู้ ประสบการณ์ และเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ

2.2 การพัฒนาระหว่างดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

การพัฒนาระหว่างดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา มีวิธีการพัฒนา ดังนี้

1) การพัฒนาช่องทางการสื่อสารนโยบายที่กระชับ ชัดเจน และมีความน่าสนใจเพื่อสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของนโยบายและสื่อสารเจตจำนงของนโยบาย

ในโลกยุคดิจิทัล การมีช่องทางการสื่อสารนโยบายที่รวดเร็ว กระชับ ชัดเจน และมีความน่าสนใจเป็นสิ่งที่มีความจำเป็น หน่วยงานต้นสังกัดควรเพิ่มช่องทางการสื่อสารนโยบายดังกล่าว โดยใช้สื่อ

สังคมหรือโดยผ่านช่องทางออนไลน์ เพื่อช่วยให้ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของนโยบาย และเป็นการสื่อสารเพื่อให้เข้าใจเจตจำนงของนโยบาย อันจะนำไปสู่ประสิทธิผลในการขับเคลื่อนนโยบาย

2) หน่วยงานต้นสังกัดควรจัดทำเครื่องมือประเมินและมีระบบการประเมินสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา

หน่วยงานต้นสังกัดควรจัดให้มีการจัดทำเครื่องมือประเมินสมรรถนะที่มีตัวชี้วัดชัดเจนซึ่งสามารถระบุสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องการได้รับการพัฒนาได้ นอกจากนั้น หน่วยงานต้นสังกัดควรจัดให้มีระบบการประเมินสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งต้องมีการกำหนดการประเมินเป็นระยะ ๆ เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลที่จะส่งเสริมพัฒนาได้ตรงกับความต้องการ และทันการณ์

3) การพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่มีความหลากหลาย ทันสมัยเพื่อตอบสนองกับความต้องการจำเป็นของผู้บริหาร

หน่วยงานต้นสังกัด หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา ได้แก่ สถาบันพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา สถาบันอุดมศึกษา ควรพัฒนาหลักสูตรผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนนโยบายสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โดยเป็นหลักสูตรแบบทางไกลผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งสามารถเน้นให้ผู้บริหารฝึกปฏิบัติจริง เช่น หลักสูตรการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับนโยบาย หลักสูตรการแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติที่เป็นการฝึกฝนผู้เข้ารับการพัฒนาให้มีความสามารถในการดำเนินการในเรื่องเฉพาะเจาะจงแต่ละเรื่องได้

4) การส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาตนเองโดยผ่านรูปแบบการจัดการเรียนการสอนออนไลน์

หน่วยงานต้นสังกัดควรสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาตนเองในรูปแบบการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ผ่านทางหน้าเว็บไซต์ หรือ MOOC (Massive Open Online Courses) ของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งปัจจุบันมีมหาวิทยาลัยที่จัดรูปแบบการเรียนการสอนดังกล่าวหลายแห่งและในแต่ละแห่งก็มีหลักสูตรหลากหลาย โดย MOOC ที่ได้รับความนิยม ได้แก่ Coursera, edX และ Udacit สำหรับประเทศไทย มีการจัดการเรียนการสอนโดย Thailand Cyber University Project (TCU)

5) การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติควรเป็นหลักสูตรที่เน้นการลงมือปฏิบัติมากกว่าเป็นหลักสูตรที่ให้เพียงองค์ความรู้ โดยควรเป็นหลักสูตรที่มีความต่อเนื่อง ระยะยาว 1 เดือน หรือ 1 ภาคเรียน เพื่อให้ผู้บริหารที่เข้ารับการพัฒนาสามารถนำความรู้ และประสบการณ์ที่ได้รับไปปฏิบัติให้เกิดผล มีการสะท้อนความคิด ความรู้สึกต่อการดำเนินการของตนและนำผลการพัฒนามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้

6) การศึกษาดูงานกรณีศึกษาที่เป็นแบบปฏิบัติที่ดีในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ

การศึกษาดูงานถือเป็นวิธีการพัฒนาที่สำคัญ เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาจะได้เรียนรู้เห็นแบบอย่างการดำเนินการในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ และได้เรียนรู้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นแบบปฏิบัติมีสมรรถนะในการผลักดันให้นโยบายเกิดผลสำเร็จได้อย่างไร แต่อย่างไรก็ตาม ในการศึกษาดูงานของผู้บริหาร หน่วยงานที่จัดการศึกษาดูงาน จำเป็นที่ต้องให้ความสำคัญกับการศึกษาเรียนรู้เกี่ยวกับสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบาย และกำหนดให้เป็นประเด็นสำคัญในการเรียนรู้

7) หน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรจัดทำสื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับหน่วยงานหรือสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

สื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับหน่วยงานหรือสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติอาจเป็นสื่อที่เป็นเอกสาร หรือสื่อเทคโนโลยี ซึ่งสื่อเหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารได้เรียนรู้ด้วยตนเองเกี่ยวกับกระบวนการขับเคลื่อนนโยบาย และสมรรถนะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนนโยบายให้ประสบผลสำเร็จ

8) การส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษามีการรวมกลุ่มเครือข่าย หรือเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และมีกิจกรรมร่วมกันสม่ำเสมอ

การรวมกลุ่มกันเป็นเครือข่ายของสถานศึกษาที่มีความเข้มแข็ง หรือเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และมีการจัดกิจกรรมต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ มีการพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งโดยตรงและโดยการใช้สื่อสังคมในทางวิชาการและวิชาชีพบริหารการศึกษา ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความร่วมมือและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาได้

9) หน่วยงานต้นสังกัดจัดให้มีการนิเทศเพื่อส่งเสริมสนับสนุน ให้คำปรึกษาในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา

การนิเทศถือเป็นแนวทางในการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งหน่วยงานต้นสังกัดจำเป็นต้องแสวงหารูปแบบและพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถในการนิเทศผู้บริหารสถานศึกษาโดยเฉพาะในประเด็นการขับเคลื่อนนโยบาย ผู้นิเทศไม่ใช่เป็นเพียงผู้ติดตามผลการนำนโยบายไปปฏิบัติเท่านั้น แต่ควรเป็นนักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญซึ่งสามารถให้คำปรึกษา แนะนำ และช่วยส่งเสริมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในการขับเคลื่อนนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพได้ โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก หรือผู้บริหารสถานศึกษาที่ยังมีประสบการณ์การทำงานไม่มาก ควรมีผู้นิเทศที่เป็นพี่เลี้ยง (mentor) ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ โดยอาจเป็นผู้บริหารพี่เลี้ยง หรือศึกษานิเทศก์อาวุโส

3. ขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา

ในการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาควรมีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

3.1 การสร้างความตระหนัก การเห็นคุณค่าในการพัฒนาตนเองบนฐานความคิด ความเชื่อว่า *“คนเราสามารถเก่งและดีได้ด้วยตนเอง”* และหลักการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่

3.2 การวิเคราะห์/ประเมินสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาตนเอง เป็นการประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายและความต้องการการเรียนรู้ให้ชัดเจน ผู้บริหารควรระบุเป้าหมายความต้องการของการพัฒนาของผู้บริหาร (Goal setting) และระบุสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาให้ตรงกับความต้องการของผู้บริหาร (Needs Assessment: NA)

3.3 การจัดทำเป็นแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan) ให้สอดคล้องกับเป้าหมายและความต้องการการเรียนรู้ของตนเอง และดำเนินการวางแผนการพัฒนาโดยการออกแบบการเรียนรู้ และจัดทำแผนกิจกรรมการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับความต้องการการพัฒนาและรูปแบบการเรียนรู้ของตนเอง

3.4 การบริหารจัดการการเรียนรู้ให้เป็นไปตามแผนกิจกรรม โดยแสวงหาองค์ความรู้เกี่ยวกับนโยบายที่ต้องการขับเคลื่อน และเลือกโปรแกรมหรือหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะต่าง ๆ ตามความต้องการจำเป็น

3.5 การกำกับติดตามและประเมินความก้าวหน้าในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง (Self-monitor & Formative assessment) ทั้งผู้บริหารที่เข้ารับการพัฒนาและหน่วยงานที่รับผิดชอบต่อหลักสูตรการพัฒนา ประเมินผลการพัฒนา

3.6 การนำเสนอผลงาน ชิ้นงาน หรือบทความวิชาการเพื่อเผยแพร่ หลังจากผ่านการพัฒนาจากหลักสูตรอบรม และการพัฒนาตนเอง ผู้บริหารควรสร้างชิ้นงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่พัฒนาและนำเสนอผลงานดังกล่าว เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและขยายพรมแดนของความรู้และประสบการณ์

3.7 การสะท้อนความคิดต่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง (Self-reflection) เป็นการ สะท้อนความคิด ความรู้ต่อผลงานหรือกรณีความสำเร็จในการปฏิบัติงานของตนเอง อันจะนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาต่อเนื่อง (Continuous improvement)

4. ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา

ปัจจัยที่สนับสนุนหรือบ่งชี้ถึงความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา มีดังนี้

4.1 ปัจจัยที่เกิดจากผู้บริหารสถานศึกษาที่จะเข้ารับการพัฒนา มีปัจจัย ดังนี้

1) ผู้บริหารสถานศึกษามีความตระหนัก เห็นคุณค่า และความจำเป็นในการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติและการพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะตามองค์ประกอบดังกล่าว ซึ่งหากผู้บริหารมีความตระหนักดังกล่าว จะเกิดพลังที่ระเบิดจากข้างในการพัฒนาตนเอง

2) ผู้บริหารสถานศึกษามีแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan) ที่สร้างขึ้นจากการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นและความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตน และดำเนินการพัฒนาตามแผนที่กำหนด

3) ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำกับการดำเนินการตามแผนที่ตั้งไว้ และประเมินตนเองเป็นระยะๆ ตั้งแต่การประเมินระหว่างการดำเนินการตามแผน และประเมินเมื่อสิ้นสุดแผน

4) ผู้บริหารสถานศึกษามีการสะท้อนความคิดต่อการพัฒนาและผลลัพธ์ของการพัฒนาที่เกิดขึ้น และการนำผลการพัฒนาปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารงานอย่างจริงจัง

4.2 ปัจจัยที่เกิดจากหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ มีปัจจัย ดังนี้

1) หน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีความตระหนัก เห็นคุณค่า และความจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารให้มีสมรรถนะตามองค์ประกอบดังกล่าว และส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาผู้บริหารให้มีสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

2) หน่วยงานที่เกี่ยวกับการส่งเสริมพัฒนามีฐานข้อมูลของผู้บริหารเกี่ยวกับการพัฒนา โดยจัดทำเป็นข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ซึ่งจะเป็นฐานข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล และข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาฐานข้อมูลลักษณะนี้จะสามารถนำมาเพื่อใช้ในการส่งเสริมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) หน่วยงานต้นสังกัดมีการจัดทำตัวชี้วัด (KPI) ของสมรรถนะ และจัดทำระบบการประเมินสมรรถนะ รวมทั้งนำผลการประเมินสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนา โดยคำนึงว่าการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพต้องเชื่อมโยงกับการประเมิน

4) หน่วยงานต้นสังกัดมีแผนการพัฒนาอย่างเป็นระบบและดำเนินการพัฒนาตามแผนที่กำหนด โดยต้องมีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติและการพัฒนาผู้บริหารให้มีสมรรถนะตามองค์ประกอบดังกล่าว และการนำผลการพัฒนาไปใช้ประโยชน์

4.3 ปัจจัยเกี่ยวกับโปรแกรม/หลักสูตรการพัฒนา และวิธีการและขั้นตอนการพัฒนา *มีปัจจัยดังนี้*

1) โปรแกรมหรือหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายมีความหลากหลาย ทันสมัย และสามารถจูงใจผู้บริหารสถานศึกษาให้เข้าศึกษาพัฒนาตนเองได้

2) วิธีการพัฒนามีความยืดหยุ่น สอดคล้องกับลักษณะของผู้บริหารและบริบทของสถานศึกษา และเน้นที่การปฏิบัติจริง

3) การใช้สื่อเทคโนโลยีหรือสื่อสังคม (social media) ทำให้เนื้อหาหรือสิ่งที่ต้องการพัฒนาเข้าถึงตัวผู้บริหารสถานศึกษาได้ง่ายและรวดเร็ว สื่อเหล่านี้มีกระบวนการพัฒนาให้ชัดเจน เข้าใจง่าย ตรงประเด็น และมีความน่าสนใจ สามารถจูงใจผู้บริหารสถานศึกษาเข้าไปใช้ได้และเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) ความต่อเนื่องในการพัฒนา โปรแกรม/หลักสูตรการพัฒนาในแต่ละหลักสูตรมีเป้าหมายชัดเจนว่าต้องพัฒนาสมรรถนะในด้านหรือเรื่องใดบ้าง และเป็นหลักสูตรที่มีความเชื่อมโยงต่อเนื่องกัน โดยมีความสอดคล้องกับแผนการพัฒนาที่กำหนดไว้

5) การนำผลการพัฒนาไปใช้ประโยชน์จริง ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นคุณค่าของการพัฒนา และสามารถนำความรู้และประสบการณ์จากการพัฒนาไปประยุกต์ใช้ในการบริหารและพัฒนางานอย่างจริงจัง

ส่วนที่ 2 ผลการประเมินร่างแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจากสัมมนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

ในการประเมินร่างแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติ ผู้วิจัยใช้การสัมมนาอิงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) จำนวน 11 คน ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารระดับกระทรวงศึกษาธิการ ผู้บริหารระดับเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษานิเทศก์ และนักวิชาการ โดยประยุกต์ใช้เกณฑ์มาตรฐานการประเมินตามที่คณะกรรมการพัฒนาเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการประเมินทางการศึกษา (Joint Committee on Standards for Educational Evaluations, 1994) ประกอบด้วยเกณฑ์มาตรฐาน 4 ด้าน คือ ความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และความเหมาะสม

ผลการประเมินในภาพรวม พบว่า ร่างแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติ ผู้เชี่ยวชาญประเมินว่าแนวทางการดำเนินการใน 4 ส่วน คือ 1) หลักการในการพัฒนาสมรรถนะ 2) วิธีการพัฒนาสมรรถนะ 3) ขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะ และ 4) ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะ มีความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และความเหมาะสม ในระดับมากที่สุด (M=4.00-3.73, SD= 0.65-0.00) อย่างไรก็ตาม ผู้เชี่ยวชาญมีข้อเสนอแนะที่สำคัญ คือ 1) การพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายควรให้ครอบคลุมสมรรถนะทั้ง 6 สมรรถนะ 2) อาจยุบรวมวิธีการพัฒนาและขั้นตอนการพัฒนาเข้าด้วยกัน เนื่องจากมีบางประเด็นที่ซ้อนกันอยู่

สำหรับผลการประเมินแต่ละส่วน มีดังนี้

หลักการในการพัฒนาสมรรถนะ ผู้เชี่ยวชาญประเมินว่า มีความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และความเหมาะสมในระดับมากที่สุด (M=4.00-3.64, SD= 0.50 -0.00) โดยมีข้อเสนอแนะที่สำคัญ คือ 1) หลักการข้อ 1-3 เนื้อหามีความซ้ำซ้อน อาจพิจารณารวมกัน 2) การเขียนหลักการ ควรเชื่อมโยงกับสมรรถนะขององค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบ 3) ควรทบทวนคำสรรพนามที่ใช้มีหลายคำ เช่น ผู้เรียน ผู้รับการพัฒนาและนักศึกษาบริหารการศึกษา ควรใช้คำเดียว คือ ผู้รับการพัฒนา 4) ควรเน้นความต้องการจำเป็นของหน่วยงานต้นสังกัด ผู้กำหนดนโยบายมากกว่าความต้องการจำเป็นของผู้บริหาร 5) หลักการเรียนรู้และการพัฒนาตน ควรดำเนินการโดยการวิเคราะห์ประเมินตนเองเกี่ยวกับสมรรถนะการนำนโยบายไปปฏิบัติที่ต้องการพัฒนา แล้วจึงทำ ID Plan 6) การเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนนโยบาย ก็จำเป็นต้องมีความรู้ในเรื่องนโยบายนั้นอย่างชัดเจน สามารถกำหนดแนวทาง ขั้นตอนการดำเนินการให้ไปสู่การบรรลุเป้าหมายได้ 7) โลกยุคปัจจุบัน เทคโนโลยีเป็นสิ่งจำเป็นต้องนำมาใช้ในการพัฒนาทุกด้านเพื่อความทันสมัย เทคโนโลยีสามารถพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้ดี และ 8) หลักการพัฒนาสอดคล้องกับลักษณะหรือประเด็นของนโยบายควรนำไปรวมกับหลักการเน้นการสร้างความรู้

วิธีการพัฒนาสมรรถนะ ผู้เชี่ยวชาญประเมินว่า มีความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และความเหมาะสมในระดับมากที่สุดถึงระดับมาก (M=4.00-3.45, SD= 0.93 -0.00) โดยในทุกประเด็นอยู่ในระดับมากที่สุด ยกเว้นในประเด็นความเหมาะสมของการฝึกปฏิบัติการวิชาชีพผู้บริหาร

สถานศึกษา ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาว่า มีความเหมาะสมในระดับมาก (M=3.45, SD= 0.93) ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขที่สำคัญมี ดังนี้ 1) วิธีการพัฒนามีจำนวนมากเกินไป อาจลดในบางข้อได้ และทบทวนว่าบางข้ออาจไม่ใช่วิธีการ 2) การพัฒนาต้องเป็นวิธีการพัฒนาที่ไปสู่สมรรถนะทั้ง 6 องค์ประกอบ และต้องมีกระบวนการคัดกรองให้ผู้บริหารสามารถตระหนักได้ว่า ตนขาดแคลนอะไร 3) ควรทบทวนว่าการพัฒนาก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารเป็นขอบเขตของงานวิจัยนี้หรือไม่ 4) ทบทวนว่าสถาบันอุดมศึกษาจะจัดการเรียนการสอนเน้นเรื่องการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้หรือไม่ 5) การพัฒนาโดยการฝึกปฏิบัติวิชาชีพ การฝึกปฏิบัติงานก่อนได้รับการแต่งตั้งอาจมีข้อจำกัดในการดำเนินการ 6) ควรระบุว่าวิธีการเหล่านี้สามารถนำไปใช้เพื่อการพัฒนาสมรรถนะทั้ง 6 สมรรถนะหรือสมรรถนะใดเป็นการเฉพาะ 7) ในการจัดทำระบบการประเมิน ควรทบทวนว่าต้องการนำเสนอระบบหรือเครื่องมือ 8) การพัฒนาโดยผ่านสื่ออาจนำมาใช้ได้ในบางหลักสูตร/บางประเด็นเพราะสื่ออิเล็กทรอนิกส์มีข้อจำกัด และแต่ละสื่อควรมีช่องทางการเรียนรู้ที่หลากหลาย 9) การพัฒนาโดยใช้รูปแบบการสอนออนไลน์อาจมีข้อจำกัดของระบบกับความเหมาะสมในการพัฒนาสมรรถนะด้านการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ 10) การพัฒนาโดยหลักสูตรเน้นการปฏิบัติจริงเป็นวิธีการที่มีหลักการดี แต่ในทางปฏิบัติอาจต้องศึกษาปัญหาอุปสรรคเพิ่มโดยเฉพาะเรื่องเวลาในการปฏิบัติ ซึ่งเกี่ยวข้องกับสถานที่ฝึกปฏิบัติด้วย 11) ควรกำหนดให้มีการนำความรู้และประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 12) ควรรวมเรื่องศึกษาดูงานข้อ 6 กับการจัดทำสื่อการเรียนรู้ ข้อ 7 13) อาจมีการสร้างกลุ่มไลน์เพื่อประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำเสนองาน และ 14) ในการนิเทศ ควรพี่เลี้ยงซึ่งควรประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษานิเทศก์ ผู้อำนวยการกลุ่มต่าง ๆ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้เชี่ยวชาญประเมินว่า มีความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และความเหมาะสมในระดับมากที่สุด (M=4.00-3.73, SD= 0.67 -0.00)) โดยมีข้อเสนอแนะที่สำคัญ คือ 1) สามารถนำเรื่องขั้นตอนไปเขียนบูรณาการกับวิธีการได้ และ 2) ควรจัดให้มีการนำเสนอผลงานเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้เชี่ยวชาญประเมินว่า มีความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และความเหมาะสมในระดับมากที่สุด (M=4.00-3.73, SD= 0.47 -0.00)) โดยมีข้อเสนอแนะที่สำคัญ คือ 1) หน่วยงานต้นสังกัดต้องมีหลักสูตร เงื่อนไข และสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เลื่อนวิทยฐานะ 2) หลักสูตรต้องยึดโยงกับดิจิทัลให้ได้ 3) การจะมีสมรรถนะที่ดีต้องมีสิ่งกระตุ้น โดยการอบรมระยะสั้น 4) หน่วยงานต้นสังกัดต้องมีข้อมูลการพัฒนาผู้บริหาร และ 5) หน่วยงานต้นสังกัดควรมีศูนย์ข้อมูลเกี่ยวกับหลักสูตรต่างๆ

รายละเอียด นำเสนอดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ผลการประเมินร่างแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากสัมมนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ	ความเป็นประโยชน์		ความเป็นไปได้		ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ข้อเสนอแนะ
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	
องค์ประกอบของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน									
1.หลักการในการพัฒนาสมรรถนะ	4.00	.00	4.00	.00	3.82	.40	3.73	.65	-การพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายควรให้ครอบคลุมสมรรถนะทั้ง 6 สมรรถนะ
2.วิธีการพัฒนาสมรรถนะ	4.00	.00	4.00	.00	3.82	.40	3.82	.40	-อาจยุบรวมวิธีการพัฒนาและขั้นตอนการพัฒนาเข้าด้วยกัน
3.ขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะ	4.00	.00	4.00	.00	4.00	.00	3.91	.30	
4.ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะ	4.00	.00	4.00	.00	4.00	.00	3.91	.30	
1.หลักการในการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา									
1.1 *หลักการเสริมสร้างเจตคติที่ดีต่อการพัฒนาตนเองและเจคติที่ดีต่อนโยบาย* การพัฒนาสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายของผู้บริหารจะเกิดขึ้นได้ ควรจะต้องเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้บริหารมีเจตคติที่ดีต่อการพัฒนาตนเองและมีเจตคติที่ดีต่อนโยบาย การมีเจตคติที่ดีต่อการพัฒนาตนเอง คือ การที่ผู้บริหารรับรู้ตนเอง เห็นคุณค่าและมีใจเปิดกว้าง พร้อมที่จะยอมรับและเปลี่ยนแปลงตนเองไปในทางที่ดีขึ้น ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการบริหารจัดการ	3.91	.30	3.91	.30	3.91	.30	3.91	.30	- หลักการข้อ 1-3 เนื้อหามีความซ้ำซ้อน อาจรวมกัน - เจตคติเป็นเรื่องสำคัญ หากผู้บริหารไม่เห็นคุณค่า การพัฒนาเกิดขึ้นไม่ได้

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ	ความเป็นประโยชน์		ความเป็นไปได้		ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ข้อเสนอแนะ
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	
การศึกษา และตระหนักว่าหากตนมีสมรรถนะบางอย่างที่ต้องการเสริมสร้างให้เข้มแข็งมากขึ้น และพร้อมที่จะยอมรับการพัฒนาตนเอง สำหรับเจตคติที่ดีต่อนโยบายนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องเริ่มต้นที่การเห็นคุณค่าของนโยบายนั้น ๆ โดยตระหนักว่า เมื่อขับเคลื่อนนโยบายดังกล่าวสู่การปฏิบัติแล้ว จะส่งผลดีต่อการพัฒนาการศึกษาในด้านต่าง ๆ อะไรบ้าง การเห็นคุณค่าของนโยบายจะเป็นพลังผลักดันให้มีความตั้งใจมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติให้มีประสิทธิผล									-การเขียนหลักการ ควรเชื่อมโยงกับสมรรถนะขององค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบ
1.2 *หลักการพัฒนาตามความต้องการจำเป็นและรูปแบบการเรียนรู้ของผู้รับการพัฒนา* การพัฒนาสมรรถนะจะเกิดผลสูงสุด จำเป็นต้องเป็นการพัฒนาที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็น ความต้องการจำเป็นประเด็นแรกคือ ความต้องการของผู้รับการพัฒนา ซึ่งต้องพิจารณาอย่างถ่องแท้ว่า ตนมีสิ่งใดที่ต้องการรับการเพิ่มพูนพัฒนา และแสวงหาการพัฒนาให้สอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการ วิธีการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพเป็นวิธีการที่สอดคล้องกับรูปแบบการเรียนรู้ (learning style) ของผู้เรียนหรือผู้รับการพัฒนา นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงความต้องการจำเป็นของหน่วยงานด้วย เช่น หน่วยงานต้นสังกัดพิจารณาว่า การจะขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติได้ดี จำเป็นต้องมีการสื่อสารนโยบายที่ชัดเจน	3.91	.30	3.91	.30	3.73	.47	3.82	.40	-ทบทวนคำสรรพนามที่ใช้มีหลายคำ เช่นผู้เรียน ผู้รับการพัฒนาและนักศึกษาบริหารการศึกษา ควรใช้คำเดียว คือ ผู้รับการพัฒนา - ควรเน้นความต้องการจำเป็นของหน่วยงานต้นสังกัด ผู้กำหนดนโยบายมากกว่าความต้องการจำเป็นของผู้บริหาร

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ	ความเป็นประโยชน์		ความเป็นไปได้		ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ข้อเสนอแนะ
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	
กระชับน่าสนใจ และใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย หน่วยงานอาจเห็นความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาผู้บริหารให้มีสมรรถะในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ									
1.3 หลักการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล ควรเป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการพัฒนาจากภายในของผู้บริหาร (internal development) เป็นการสร้างมีนิสัยใฝ่เรียนรู้ การเปิดรับเพื่อการเรียนรู้ในทุกด้านโดยการเป็นนักอ่าน นักฟัง นักคิด นักปฏิบัติ และเปิดใจยอมรับฟังข้อวิพากษ์ และข้อเสนอแนะที่หลากหลาย การเรียนรู้และพัฒนาตนเองสิ่งที่สำคัญคือ ควรเป็นการ *“ระเบิดจากข้างใน”* คือ ผู้บริหารควรสร้างแรงบันดาลใจจากภายในด้วยตนเอง โดยมีการกำหนดจุดมุ่งหมาย เป้าหมายการพัฒนาของตนเอง (goal setting) และแสวงหาแนวทางการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ทั้งนี้ควรมีการวิเคราะห์และประเมินตนเองเกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา แล้วจัดทำเป็นแผนการเสริมสร้างพัฒนาตนเอง (ID Plan)	3.91	.30	3.91	.30	3.82	.40	3.82	.40	-อาจนำหลักการข้อ 1.3 ไปเขียนรวมกับข้อ 1.1 และ 1.2 ได้ - หลักการเรียนรู้และการพัฒนาตน ควรดำเนินการโดยการวิเคราะห์ประเมินตนเองเกี่ยวกับสมรรถนะการนำนโยบายไปปฏิบัติ ที่ต้องการพัฒนา แล้วจึงทำ ID Plan
1.4 หลักการเน้นการสร้างความรู้ สมรรถนะด้านความรู้ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญ คือ ต้องให้รู้ในเรื่องที่จะทำ ในที่นี้ คือ ต้องรู้ในเรื่องขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติที่มีประสิทธิผล และรู้เรื่องสาระนโยบายที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน นอกจากนั้นต้องมีความเข้าใจนโยบาย สามารถเชื่อมโยงนโยบายให้สอดคล้องกับสภาพบริบท หรือสภาพที่เป็นจริงของสถานศึกษาได้ และสามารถวิเคราะห์ปรากฏการณ์ที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย เพื่อจะได้สังเคราะห์ ประเมินค่าเพื่อนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ใหม่ในการนำนโยบายไปปฏิบัติ กล่าวคือ ความสามารถในการแสวงหาแนวทางการขับเคลื่อนนโยบายใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา หรือสามารถพัฒนานวัตกรรมในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดผลต่อการเพิ่มคุณค่า	4.00	.00	4.00	.00	3.91	.30	3.91	.30	-อาจปรับเป็น “หลักการสร้างความรู้สู่การปฏิบัติ” -การเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนนโยบาย ก็จำเป็นต้องมีความรู้ในเรื่องนโยบายนั้นอย่างชัดเจน สามารถกำหนดแนวทางขั้นตอนการดำเนินการให้ไปสู่การบรรลุเป้าหมายได้

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ	ความเป็นประโยชน์		ความเป็นไปได้		ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ข้อเสนอแนะ
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	
ของนโยบาย หรือสามารถสร้างแนวทางหรือนโยบายหรือข้อเสนอเชิงนโยบายที่เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้									
1.5 หลักความทันสมัยสอดคล้องกับบริบทในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในโลกยุคดิจิทัล ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเนื่องมาจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยี การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารในขับเคลื่อนนโยบายจำเป็นต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับบริบทในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย มีรูปแบบการพัฒนาที่มีความหลากหลายโดยใช้สื่อเทคโนโลยี หรือสื่อสังคม (social media)	4.00	.00	4.00	.00	3.73	.47	3.73	.47	- โลกยุคปัจจุบัน เทคโนโลยีเป็นสิ่งจำเป็นต้องนำมาใช้ในการพัฒนาทุกด้านเพื่อความทันสมัย - เทคโนโลยีสามารถพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้ดี
1.6 หลักการพัฒนาสอดคล้องกับลักษณะหรือประเด็นของนโยบาย นโยบายในบางนโยบาย มีลักษณะเฉพาะที่ต้องการผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะเจาะจงในเรื่องหรือประเด็นเฉพาะการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารจึงต้องคำนึงถึงลักษณะหรือประเด็นของนโยบายต่างๆ เช่น นโยบายเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารโดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือนโยบายเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้เชิงรุก เป็นต้น	3.73	.47	3.73	.47	3.64	.50	3.64	.50	-หลักการพัฒนาสอดคล้องกับลักษณะหรือประเด็นของนโยบาย และควรนำไปรวมกับข้อ 1.4 หลักการเน้นการสร้างความรู้
1.7 หลักการพัฒนาจากการปฏิบัติจริง การพัฒนาจากการปฏิบัติจริงจะเป็นการพัฒนาที่เน้นการพัฒนาสมรรรถนะในด้านทักษะเป็นสำคัญ ซึ่งต้องใช้การฝึกฝนจากการลงมือปฏิบัติในสถานการณ์จริง และเป็นการฝึกฝนพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนมีทักษะและความรู้ความสามารถในเรื่องนั้น ๆ และมีความชำนาญจนสามารถปฏิบัติงาน	4.00	.00	4.00	.00	4.00	.00	4.00	.00	- เป็นหลักการที่ค่อนข้างสำคัญและควรเสนอให้ต้องมีชิ้นงานแสดงผลการปฏิบัติ

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ	ความเป็นประโยชน์		ความเป็นไปได้		ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ข้อเสนอแนะ
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	
ขับเคลื่อนนโยบายต่าง ๆ ได้อย่างอัตโนมัติ *“เป็นการพัฒนาทักษะให้เกิดขึ้นที่นำไปสู่การปฏิบัติการอย่างอัตโนมัติ”*									
2.วิธีการการพัฒนาสมรรถนะ วิธีการพัฒนาสมรรถนะเป็นวิธีปฏิบัติที่ยึดถือตามหลักการในการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งวิธีการพัฒนาเป็น 2 ระยะ คือ การพัฒนาก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และการพัฒนาระหว่างดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา	3.91	.30	3.91	.30	3.82	.40	3.73	.47	- วิธีการพัฒนามีมากเกินไป อาจลดในบางข้อได้ และทบทวนว่าบางข้ออาจไม่ใช่วิธีการ - การพัฒนาต้องเป็นวิธีการพัฒนาที่ไปสู่สมรรถนะทั้ง 6 องค์ประกอบ และต้องมีกระบวนการคัดกรองให้ผู้บริหารสามารถตระหนักได้ว่าตนขาดแคลนอะไร
2.1 การพัฒนาก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา									- ควรทบทวนว่าการพัฒนาก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารเป็นขอบเขตของงานวิจัยนี้หรือไม่ เนื่องจากชื่อเรื่องวิจัยน่าจะเป็นการพัฒนาผู้บริหารประจำการแล้ว
1) การพัฒนาโดยผ่านหลักสูตรการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาหรือสถาบันการผลิตผู้บริหารสถานศึกษา	3.91	.30	3.91	.30	3.82	.40	3.73	.47	-ทบทวนว่าสถาบันอุดมศึกษาจะสามารถเน้นเรื่องการนำ

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ	ความเป็นประโยชน์		ความเป็นไปได้		ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ข้อเสนอแนะ
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	
หลักสูตรการศึกษาของสถาบันการอุดมศึกษาหรือสถาบันการผลิตผู้บริหารสถานศึกษา ควรเป็นหลักสูตรที่เน้นการพัฒนาสมรรถนะ และควรให้ความสำคัญกับสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติ ซึ่งพัฒนาให้เกิดความรู้ ทักษะ และเจตคติ โดยเน้นการเรียนการสอนที่เป็นการปฏิบัติ โดยให้นักศึกษาบริหารการศึกษาได้ฝึกปฏิบัติจากกรณีศึกษา หรือสถานการณ์จำลอง (simulation)									นโยบายไปสู่การปฏิบัติด้วยหรือไม่
2) การฝึกปฏิบัติการวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา การฝึกปฏิบัติการวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐานของคุรุสภา ควรให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติ และเน้นการพัฒนาสมรรถนะในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติโดยให้มีการฝึกปฏิบัติที่สามารถลงไปสู่การปฏิบัติจริงได้เพื่อเป็นการเสริมสร้างให้เกิดสมรรถนะการแปลงนโยบาย การสร้างความเข้าใจและการยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน การบริหารจัดการเพื่อการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ การพัฒนาบุคลากร การควบคุมกำกับและประเมินผล และสมรรถนะในการสร้างยั่งยืน	3.91	.30	3.91	.30	3.73	.47	3.45	.93	- การพัฒนาโดยการฝึกปฏิบัติวิชาชีพ การฝึกปฏิบัติงานก่อนได้รับการแต่งตั้งอาจมีข้อจำกัดในการดำเนินการ
3) การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา การพัฒนาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ควรเป็นหลักสูตรที่เน้นการพัฒนาสมรรถนะ และให้ความสำคัญกับสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ และควรจัดให้มีพี่เลี้ยง (mentor) ที่มีความรู้	3.91	.30	3.91	.30	3.91	.30	3.91	.30	

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ	ความเป็นประโยชน์		ความเป็นไปได้		ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ข้อเสนอแนะ
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	
ประสบการณ์ และเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ									
2.2 การพัฒนาระหว่างดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา									
1) การพัฒนาช่องทางการสื่อสารนโยบายที่กระชับ ชัดเจน และมีความน่าสนใจ ในโลกยุคดิจิทัล การมีช่องทางการสื่อสารนโยบายที่รวดเร็ว กระชับ ชัดเจน และมีความน่าสนใจเป็นสิ่งที่มีความจำเป็น หน่วยงานต้นสังกัดควรเพิ่มช่องทางการสื่อสารนโยบายดังกล่าว โดยใช้สื่อสังคมหรือโดยผ่านช่องทางออนไลน์ เพื่อช่วยให้ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของนโยบาย และเป็นการสื่อสารเพื่อให้เข้าใจเจตจำนงของนโยบาย อันจะนำไปสู่ประสิทธิผลในการขับเคลื่อนนโยบาย	3.91	.30	3.91	.30	3.73	.64	3.73	.67	- ควรระบุว่าวิธีการนี้สามารถนำไปเพื่อการพัฒนาสมรรถนะทั้ง 6 สมรรถนะ หรือสมรรถนะใด
2) หน่วยงานต้นสังกัดควรจัดทำระบบการประเมินสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัดควรจัดให้มีการจัดทำเครื่องมือประเมินสมรรถนะที่มีตัวชี้วัดชัดเจนซึ่งสามารถระบุสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องการได้รับการพัฒนาได้ และควรจัดให้มีระบบการประเมินสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งต้องมีการกำหนดการประเมินเป็นระยะ ๆ เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลที่จะส่งเสริมพัฒนาได้ตรงกับความต้องการ และทันการณ์	3.91	.30	3.91	.30	3.82	.40	3.91	.30	- ทบทวนว่าในข้อนี้ต้อการทำระบบหรือเครื่องมือเป็นสำคัญ
3) การพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ หน่วยงานต้นสังกัด หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา ได้แก่ สถาบันพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา สถาบันอุดมศึกษา ควรพัฒนาหลักสูตร	3.82	.40	3.82	.40	3.82	.40	3.82	.40	- การพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์อาจนำมาใช้ได้บางหลักสูตร/บางประเด็น

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ	ความเป็นประโยชน์		ความเป็นไปได้		ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ข้อเสนอแนะ
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	
ผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนนโยบายสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โดยเป็นหลักสูตรแบบทางไกลผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งสามารถเน้นให้ผู้บริหารฝึกปฏิบัติจริง เช่น หลักสูตรการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับนโยบาย หลักสูตรการแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติที่เป็นการฝึกฝนผู้เข้ารับการพัฒนาให้มีความสามารถในการดำเนินการในเรื่องเฉพาะเจาะจงแต่ละเรื่องได้									เพราะสื่ออิเล็กทรอนิกส์มีข้อจำกัด และแต่ละสื่อควรมีช่องทางการเรียนรู้ที่หลากหลาย
4) การส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาตนเองโดยผ่านรูปแบบการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ หน่วยงานต้นสังกัดควรสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาตนเองในรูปแบบการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ผ่านทางหน้าเว็บไซต์ หรือ MOOC (Massive Open Online Courses) ของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งปัจจุบันมีมหาวิทยาลัยที่จัดรูปแบบการเรียนการสอนดังกล่าวหลายแห่งและในแต่ละแห่งก็มีหลักสูตรหลากหลาย โดย MOOC ที่ได้รับความนิยม ได้แก่ Coursera, edX และ Udacit สำหรับประเทศไทย มีการจัดการเรียนการสอนโดย Thailand Cyber University Project (TCU)	3.82	.40	3.82	.40	3.73	.47	3.73	.47	- การพัฒนาตนเองโดยผ่านรูปแบบการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ อาจมีข้อจำกัดของระบบกับความเหมาะสมในการพัฒนาสมรรถนะด้านการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ
5) การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติควรเป็นหลักสูตรที่เน้นการลงมือปฏิบัติมากกว่าเป็นหลักสูตรที่ให้เพียงองค์ความรู้ โดยควรเป็นหลักสูตรที่มีความต่อเนื่อง ระยะยาว 1 เดือน หรือ 1 ภาคเรียน เพื่อให้ผู้บริหารที่เข้ารับการพัฒนาสามารถนำความรู้ และประสบการณ์ที่ได้รับไปปฏิบัติให้เกิดผล มีการสะท้อนความคิด ความรู้สึก	3.91	.30	3.91	.30	3.91	.30	3.82	.40	- การพัฒนาหลักสูตรที่เน้นการปฏิบัติจริงเป็นวิธีการที่มีหลักการดี แต่ในทางปฏิบัติอาจต้องศึกษาปัญหาอุปสรรคเพิ่มโดยเฉพาะเรื่องเวลาในการ

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ	ความเป็นประโยชน์		ความเป็นไปได้		ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ข้อเสนอแนะ
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	
(reflection) ต่อการดำเนินการของตนและนำผลการพัฒนามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้									ปฏิบัติ ซึ่งเกี่ยวข้องกับสถานที่ฝึกปฏิบัติด้วย
6) การศึกษาดูงานกรณีศึกษาที่เป็นแบบปฏิบัติที่ดีของการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ การศึกษาดูงานถือเป็นวิธีการพัฒนาที่สำคัญ เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาจะได้เรียนรู้ เห็นแบบอย่างการดำเนินการในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ และได้เรียนรู้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นแบบปฏิบัติมีสมรรถนะในการผลักดันให้นโยบายเกิดผลสำเร็จได้อย่างไร ในการศึกษาดูงานของผู้บริหารหน่วยงานที่จัดการศึกษาดูงาน จำเป็นที่ต้องให้ความสำคัญกับการศึกษาเรียนรู้เกี่ยวกับสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบาย และกำหนดให้เป็นประเด็นสำคัญในการเรียนรู้	4.00	.00	4.00	.00	4.00	.00	4.00	.00	- ควรกำหนดให้มีการนำความรู้และประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้
7) หน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรจัดทำสื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับหน่วยงานหรือสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ สื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับหน่วยงานหรือสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติอาจเป็นสื่อที่เป็นเอกสาร หรือสื่อเทคโนโลยี ซึ่งสื่อเหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารได้เรียนรู้ด้วยตนเองเกี่ยวกับกระบวนการขับเคลื่อนนโยบาย และสมรรถนะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนนโยบายให้ประสบผลสำเร็จ	3.82	.40	3.82	.40	3.73	.47	3.64	.67	- ควรนำไปรวมไว้ในข้อ 6)

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ	ความเป็นประโยชน์		ความเป็นไปได้		ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ข้อเสนอแนะ
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	
8) การส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) การรวมกลุ่มกันเป็นเครือข่ายของสถานศึกษาที่มีความเข้มแข็ง หรือเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และมีการจัดกิจกรรมต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ มีการพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งโดยตรงและโดยการใช้สื่อสังคมในทางวิชาการและวิชาชีพบริหารการศึกษา ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความร่วมมือและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาได้	3.91	.30	3.91	.30	3.91	.30	3.91	.30	-อาจมีการสร้างกลุ่มไลน์เพื่อประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้นำเสนองาน
9) หน่วยงานต้นสังกัดจัดให้มีการนิเทศ ให้คำปรึกษา เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ การนิเทศถือเป็นแนวทางในการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งหน่วยงานต้นสังกัดจำเป็น ต้องแสวงหารูปแบบและพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถในการนิเทศผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะในประเด็นการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผล ผู้นิเทศไม่ใช่เป็นเพียงผู้ติดตามผลการนำนโยบายไปปฏิบัติเท่านั้น แต่ควรเป็นนักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญซึ่งสามารถให้คำปรึกษา แนะนำ และช่วยส่งเสริมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในการขับเคลื่อนนโยบายได้อย่างมีประสิทธิผล โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก หรือผู้บริหารสถานศึกษาที่ยังมีประสบการณ์การทำงานไม่มาก ควรมีผู้นิเทศที่เป็นพี่เลี้ยง (mentor) ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ โดยอาจเป็นผู้บริหารพี่เลี้ยง หรือศึกษานิเทศก์อาวุโส	3.91	.302	3.91	.302	3.82	.405	3.91	.302	-ในการนิเทศควรมีพี่เลี้ยง ที่อาจประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษานิเทศก์ ผู้อำนวยการกลุ่มต่าง ๆ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ตารางที่ **4.5**

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ	ความเป็นประโยชน์		ความเป็นไปได้		ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ข้อเสนอแนะ
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	
3. ขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา									- ควรนำไปรวมกับวิธีการ หรือนำวิธีการมารวมไว้ด้วยกัน
3.1 การสร้างความตระหนัก การเห็นคุณค่าในการพัฒนาตนเองบนฐานความคิด ความเชื่อว่า *“คนเราสามารถเก่งและดีได้ด้วยตนเอง”* และหลักการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ที่มีศักยภาพในการเรียนรู้ด้วยตนเองได้	3.82	.40	3.82	.40	3.82	.40	3.82	.40	
3.2 การวิเคราะห์/ประเมินสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาตนเอง เป็นการประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายและความต้องการการเรียนรู้ให้ชัดเจน ผู้บริหารควรระบุเป้าหมายความต้องการของการพัฒนาของผู้บริหาร (Goal setting) และระบุสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาให้ตรงกับความต้องการของผู้บริหาร (Needs Assessment: NA)	4.00	.00	4.00	.00	3.82	.40	3.82	.40	
3.3 การจัดทำเป็นแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan) ให้สอดคล้องกับเป้าหมายและความต้องการการเรียนรู้ของตนเอง และดำเนินการวางแผนการพัฒนาโดยการออกแบบการเรียนรู้ และจัดทำแผนกิจกรรมการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับความต้องการการพัฒนาและรูปแบบการเรียนรู้ของตนเอง	3.91	.30	3.91	.30	3.82	.40	3.73	.67	
3.4 การบริหารจัดการการเรียนรู้ให้เป็นไปตามแผนกิจกรรม โดยแสวงหาองค์ความรู้เกี่ยวกับนโยบายที่ต้องการขับเคลื่อน และเลือกโปรแกรมหรือหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะต่าง ๆ ตามความต้องการจำเป็น	4.00	.00	4.00	.00	3.91	.30	3.91	.30	- การบริหารจัดการตามแผน
3.5 การกำกับติดตามและประเมินความก้าวหน้าในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง (Self-monitor & Formative assessment) ทั้งผู้บริหารที่เข้ารับการพัฒนาและหน่วยงานที่รับผิดชอบต่อหลักสูตรการพัฒนา ประเมินผลการพัฒนา	4.00	.00	4.00	.00	3.73	.47	3.73	.47	- ควรเพิ่มบทบาทของเขตพื้นที่การศึกษา - ควรประเมินเฉพาะผู้รับการพัฒนาจะตรงประเด็นมากกว่า

ตารางที่ **4.5 (**ต่อ)

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ	ความเป็นประโยชน์		ความเป็นไปได้		ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ข้อเสนอแนะ
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	
3.6 การนำเสนอผลงาน ชิ้นงาน หรือบทความวิชาการเพื่อเผยแพร่ หลังจากผ่านการพัฒนาจากหลักสูตรอบรม และการพัฒนาตนเอง ผู้บริหารควรสร้างชิ้นงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่พัฒนาและนำเสนอผลงานดังกล่าว เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและขยายพรมแดนของความรู้และประสบการณ์	4.00	.00	4.00	.00	4.00	.00	3.82	.40	
3.7 การสะท้อนความคิดต่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง (Self-reflection) เป็นการสะท้อนความคิด ความรู้ต่อผลงานหรือกรณีความสำเร็จในการปฏิบัติงานของตนเอง อันจะนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาต่อเนื่อง (Continuous improvement)	4.00	.00	4.00	.00	3.91	.30	3.91	.30	- ควรจัดให้มีการนำเสนอผลงานเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน
4. ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา									- ปัจจัยความสำเร็จบางประเด็นยังไม่ชัดเจน - หน่วยงานต้นสังกัดต้องมีหลักสูตร เงื่อนไข และสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เลื่อนวิทยฐานะ - หลักสูตรต้องยึดโยงกับดิจิทัลให้ได้ - การจะมีสมรรถนะที่ดีต้องมีสิ่งกระตุ้น โดยการอบรมระยะสั้น
4.1 ปัจจัยที่เกิดจากผู้บริหารสถานศึกษาที่จะเข้ารับการพัฒนา									
1) ผู้บริหารสถานศึกษามีความตระหนัก เห็นคุณค่า และความจำเป็นในการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติและการพัฒนาตนเองให้มี	3.91	.30	3.91	.30	3.82	.40	3.82	.40	

ตารางที่ 4.5

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ	ความเป็นประโยชน์		ความเป็นไปได้		ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ข้อเสนอแนะ
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	
สมรรถนะตามองค์ประกอบดังกล่าว ซึ่งหากผู้บริหารมีความตระหนักดังกล่าวจะเกิดพลังที่ระเบิดจากข้างในการพัฒนาตนเอง									
2) ผู้บริหารสถานศึกษามีแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan) ที่สร้างขึ้นจากการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นและความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตน และดำเนินการพัฒนาตามแผนที่กำหนด	3.91	.30	3.91	.30	3.91	.30	3.82	.40	
3) ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำกับการดำเนินการตามแผนที่ตั้งไว้ และประเมินตนเองเป็นระยะๆ ตั้งแต่การประเมินระหว่างการดำเนินการตามแผนและประเมินเมื่อสิ้นสุดแผน	4.00	.00	4.00	.00	3.82	.40	3.82	.40	
4) ผู้บริหารสถานศึกษามีการสะท้อนความคิดต่อการพัฒนาและผลลัพธ์ของการพัฒนาที่เกิดขึ้น และการนำผลการพัฒนาปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารงานอย่างจริงจัง	4.00	.00	4.00	.00	3.82	.40	3.91	.30	
4.2 ปัจจัยที่เกิดจากหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ									
1) หน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีความตระหนัก เห็นคุณค่าและความจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารให้มีสมรรถนะตามองค์ประกอบดังกล่าว และส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาผู้บริหารให้มีสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ	4.00	.00	4.00	.00	3.91	.30	3.91	.30	
2) หน่วยงานที่เกี่ยวกับการส่งเสริมพัฒนามีฐานข้อมูลของผู้บริหารเกี่ยวกับการพัฒนา โดยจัดทำเป็นข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ซึ่งจะเป็นฐานข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล และข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนา และเป็นฐานข้อมูลลักษณะนี้จะสามารถนำมาเพื่อใช้ในการส่งเสริมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.00	.00	4.00	.00	3.91	.30	3.91	.30	- หน่วยงานต้นสังกัดต้องมีข้อมูลการพัฒนาผู้บริหาร -หน่วยงานต้นสังกัดควรมีศูนย์ข้อมูลเกี่ยวกับหลักสูตรต่างๆ

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ	ความเป็นประโยชน์		ความเป็นไปได้		ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ข้อเสนอแนะ
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	
3) หน่วยงานต้นสังกัดมีการจัดทำตัวชี้วัด (KPI) ของสมรรถนะ และจัดทำระบบการประเมินสมรรถนะ รวมทั้งนำผลการประเมินสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนา โดยคำนึงว่าการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพต้องที่เชื่อมโยงกับการประเมิน	4.00	.00	4.00	.00	3.91	.30	3.91	.30	
4) หน่วยงานต้นสังกัดมีแผนการพัฒนาอย่างเป็นระบบและดำเนินการพัฒนาตามแผนที่กำหนดโดยต้องมีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติและการพัฒนาผู้บริหารให้มีสมรรถนะตามองค์ประกอบดังกล่าว และการนำผลการพัฒนาไปใช้ประโยชน์	3.90	.32	3.90	.32	3.91	.30	3.91	.30	
4.3 ปัจจัยเกี่ยวกับโปรแกรม/หลักสูตรการพัฒนา และวิธีการและขั้นตอนการพัฒนา									
1) โปรแกรมหรือหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายมีความหลากหลาย ทันสมัย และสามารถจูงใจผู้บริหารสถานศึกษาให้เข้าไปศึกษาพัฒนาตนเองได้	3.82	.40	3.82	.40	3.73	.47	3.73	.47	
2) วิธีการพัฒนามีความยืดหยุ่น สอดคล้องกับลักษณะของผู้บริหารและบริบทของสถานศึกษา และเน้นที่การปฏิบัติจริง	3.91	.30	3.91	.30	3.91	.30	3.91	.30	
3) การใช้สื่อเทคโนโลยีหรือสื่อสังคม (social media) ทำให้เนื้อหาหรือสิ่งที่ต้องการพัฒนาเข้าถึงตัวผู้บริหารสถานศึกษาได้ง่ายและรวดเร็ว สื่อเหล่านี้มีกระบวนการพัฒนาให้ชัดเจน เข้าใจง่าย ตรงประเด็น และมีความน่าสนใจ สามารถจูงใจผู้บริหารสถานศึกษาเข้าไปใช้ได้และเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.82	.40	3.82	.40	3.73	.47	3.73	.47	- ควรเลือกวิธีการให้เหมาะสมกับเนื้อหา
4) ความต่อเนื่องในการพัฒนา โปรแกรม/หลักสูตรการพัฒนาในแต่ละหลักสูตรมีเป้าหมายชัดเจนว่าต้องพัฒนาสมรรถนะในด้านหรือเรื่องใดบ้าง	3.82	.40	3.82	.40	3.73	.47	3.73	.47	

ตารางที่ **4.5** (ต่อ)

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ	ความเป็นประโยชน์		ความเป็นไปได้		ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ข้อเสนอแนะ
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	
และเป็นหลักสูตรที่มีความเชื่อมโยงต่อเนื่องกัน โดยมีความสอดคล้องกับแผนการพัฒนาที่กำหนดไว้									
5) การนำผลการพัฒนาไปใช้ประโยชน์จริง ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นคุณค่าของการพัฒนา และสามารถนำความรู้และประสบการณ์จากการพัฒนาไปประยุกต์ใช้ในการบริหารและพัฒนางานอย่างจริงจัง	3.91	.30	3.91	.30	3.82	.40	3.82	.40	

ส่วนที่ 3 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากผลการประเมินแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจากผู้เชี่ยวชาญซึ่งนำเสนอในส่วนที่ 2 แล้วนั้น ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงเพื่อให้ได้แนวทางที่มีคุณภาพ มีความเหมาะสมตามข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษา
สู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งผลจากการวิเคราะห์พบว่า องค์ประกอบของสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 6 องค์ประกอบในภาพรวม มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าสถิติความสอดคล้อง ไค-สแควร์ = 498.634, df = 335, RMSEA = 0.038, RMR = 0.015, CFI = 0.979, GFI = 0.907 ดังนั้น ในการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา จึงเป็นแนวทางในการพัฒนาตามกรอบของสมรรถนะทั้ง 6 สมรรถนะ โดยได้วิเคราะห์ และประมวลสรุปจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและการศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยแนวทางในการดำเนินการ 3 ส่วน คือ 1) หลักการในการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) วิธีการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 3) ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นำเสนอในรายละเอียด ดังนี้

1. หลักการในการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา

ในการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรยึดหลักการพัฒนา ดังต่อไปนี้

1.1 *หลักการเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาตนเอง*

ทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาตนเอง เป็นความรู้สึกนึกคิดที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษาที่มองเห็นคุณค่า/ประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเอง ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ จึงควรคำนึงถึงหลักสำคัญ คือ การเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาตนเอง ซึ่งถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญในการพัฒนา โดยผู้บริหารสถานศึกษามีการรับรู้และยอมรับตนเอง

อย่างชัดเจนว่า การขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งจะต้องมีสมรรถนะที่สำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายทั้ง 6 ประการ ได้แก่ สมรรถนะการแปลงนโยบาย สมรรถนะการสร้างความเข้าใจและการยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน สมรรถนะการบริหารจัดการ สมรรถนะการพัฒนาบุคลากร สมรรถนะการควบคุม กำกับและประเมินผล และสมรรถนะในการสร้างความยั่งยืน ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องเห็นคุณค่าและมีใจเปิดกว้าง พร้อมที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะครบถ้วนทั้ง 6 ประการ โดยตระหนักว่าหากตนมีสมรรถนะดังกล่าวครบถ้วนแล้วก็จะทำให้การขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติประสบความสำเร็จ การมีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาตนเองจึงเป็นพลังในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการศึกษาสู่ความสำเร็จ เพราะเป็นการ *“ระเบิดจากข้างใน”* คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีแรงบันดาลใจหรือแรงขับในการพัฒนาจากภายในด้วยตนเอง

1.2 หลักการเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อนโยบายการจัดการศึกษา

การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติที่ดีต่อนโยบายการจัดการศึกษา จะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้สึกนึกคิดที่ดี และเห็นคุณค่าของนโยบายการจัดการศึกษา ซึ่งจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการบริหารสถานศึกษา โดยมีความเพียรพยายามในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้ดียิ่งขึ้น ในสมรรถนะการแปลงนโยบาย และการสร้างความเข้าใจและการยอมรับของผู้ปฏิบัติงานนั้น มีองค์ประกอบของสมรรถนะที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมี คือ การมีความรู้ความเข้าใจและทัศคติที่ดีต่อนโยบาย และมีความสามารถในการสร้างทัศนคติที่ดีต่อนโยบาย การสร้างความเข้าใจและยอมรับนโยบาย และความสามารถในการจูงใจและการต่อรอง ซึ่งจากองค์ประกอบของสมรรถนะดังกล่าว จำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการเสริมสร้างทัศนคติและมีทัศนคติที่ดี เห็นคุณค่าของนโยบายที่จะขับเคลื่อน จึงจะมีพลังผลักดันตนเองและบุคลากรให้มีความร่วมมือและตั้งใจมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติให้มีประสิทธิผล

1.3 *หลักการพัฒนาด้วยความยืดหยุ่นตามความต้องการจำเป็น*

การพัฒนาสมรรถนะจะเกิดผลสูงสุด จำเป็นต้องเป็นการพัฒนาที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็น (Needs Assessment : NA) ซึ่งควรเป็นความต้องการจำเป็นใน 2 ส่วน คือ 1) ความต้องการจำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องพิจารณาว่า มีสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายใดที่ควรได้รับการเพิ่มพูนพัฒนาเพื่อจะแสวงหาวิธีการพัฒนาให้มีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของตนเอง รวมทั้งสอดคล้องกับรูปแบบการเรียนรู้ (learning style) ของผู้บริหารที่ต้องการได้รับการพัฒนา เช่น ผู้บริหารอาจพิจารณาว่าสมรรถนะที่ควรได้รับการพัฒนาเพิ่มพูน คือ สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ โดยเฉพาะในเรื่องการบริหารความเสี่ยง และทักษะการใช้เทคโนโลยีและการบริหารจัดการสารสนเทศ และ 2) ความต้องการจำเป็นของหน่วยงาน เช่น หน่วยงานต้นสังกัดพิจารณาว่า การจะขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติได้ดีจำเป็นต้องมีการสื่อสารนโยบายที่ชัดเจน กระชับน่าสนใจ และใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย หน่วยงานอาจเห็นความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาผู้บริหารให้มีสมรรถะในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการศึกษาที่ดี จึงจำเป็นต้องมีการศึกษาความต้องการจำเป็นเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษาและหน่วยงานตันสังกัด

1.4 หลักการเน้นการสร้างความรู้

สมรรถนะด้านความรู้ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้ในเรื่องที่จะทำ กล่าวคือ ต้องรู้ในเรื่องขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติที่มีประสิทธิผล และรู้เรื่องสาระนโยบายที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน นอกจากนั้นต้องมีความเข้าใจนโยบาย สามารถเชื่อมโยงนโยบายให้สอดคล้องกับสภาพบริบท หรือสภาพที่เป็นจริงของสถานศึกษาได้ และสามารถวิเคราะห์ปรากฏการณ์ที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย เพื่อจะได้สังเคราะห์ ประเมินค่าเพื่อนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ใหม่ในการนำนโยบายไปปฏิบัติ กล่าวคือ ความสามารถในการแสวงหาแนวทางการขับเคลื่อนนโยบายใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา หรือสามารถพัฒนานวัตกรรมในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดผลต่อการเพิ่มคุณค่าของนโยบาย หรือสามารถสร้างแนวทางหรือนโยบายหรือข้อเสนอเชิงนโยบายที่เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ ดังนั้น ในการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายของผู้บริหารสถานศึกษา จึงควรมุ่งเน้นให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้สร้างความรู้แนวทางการดำเนินงาน (construct) เกี่ยวกับนโยบายและความรู้ในการนำนโยบายไปดำเนินการในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิผล

1.5 หลักการของความทันสมัยสอดคล้องกับบริบทในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ในโลกยุคดิจิทัล ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเนื่องมาจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยี การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารในขับเคลื่อนนโยบายจำเป็นต้องดำเนินการให้ทันสมัย ซึ่งสอดคล้องกับบริบทในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้น วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยใช้สื่อเทคโนโลยี หรือสื่อสังคม (social media) องค์ความรู้ วิทยาการใหม่ และนวัตกรรมทางการศึกษาต่าง ๆ ที่มีอยู่มากมาย ซึ่งจะทำให้มีรูปแบบการพัฒนาที่มีความหลากหลาย เป็นเครื่องมือหรือแนวทางในการพัฒนาที่มีความทันสมัย

1.6 หลักการพัฒนาจากการปฏิบัติจริงและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การพัฒนาจากการปฏิบัติจริง เป็นแนวคิดและหลักการเรียนรู้แบบลงมือทำ (Learning by doing) ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะ และสามารถปฏิบัติได้จริง จึงมีคุณค่าต่อการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา โดยเป็นการพัฒนาที่เน้นการพัฒนาสมรรรถนะในด้านทักษะเป็นสำคัญ ซึ่งต้องใช้การฝึกฝนจากการลงมือปฏิบัติในสถานการณ์จริง และเป็นการฝึกฝนพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนมีทักษะและความรู้ความสามารถในการขับเคลื่อนนโยบายการศึกษาสู่การปฏิบัติให้เกิดผลได้จริง และมีความชำนาญจนสามารถปฏิบัติงานขับเคลื่อนนโยบายต่าง ๆ ได้อย่างอัตโนมัติ

2. วิธีการการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

วิธีการพัฒนาสมรรถนะเป็นวิธีปฏิบัติที่ยึดถือตามหลักการในการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าควรต้องมีวิธีการที่หลากหลาย ซึ่งสามารถจำแนกวิธีการพัฒนาออกเป็น 2 ลักษณะ คือ วิธีการพัฒนาโดยหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และวิธีการพัฒนาโดยการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

2.1 วิธีการพัฒนาโดยหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

1) การพัฒนาช่องทางการสื่อสารนโยบายที่กระชับ ชัดเจน และมีความน่าสนใจ

การสื่อสารนโยบายที่ดีเป็นสิ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายที่จะขับเคลื่อน และส่งเสริมให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อนโยบายได้ ในโลกยุคดิจิทัล การมีช่องทางการสื่อสารนโยบายที่รวดเร็ว กระชับ ชัดเจน และมีความน่าสนใจเป็นสิ่งที่มีความจำเป็น หน่วยงานต้นสังกัดจึงควรพัฒนาและใช้ช่องทางการสื่อสารนโยบายรวดเร็ว กระชับ ชัดเจน และมีความน่าสนใจ โดยใช้สื่อสังคมหรือโดยผ่านช่องทางออนไลน์ในการพัฒนาสมรรถนะการแปลงนโยบายและสมรรถนะในการสร้างความเข้าใจและการยอมรับนโยบายของผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี เพราะสามารถช่วยให้ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของนโยบายและเป็นการสื่อสารเพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจเจตจำนงของนโยบาย และสามารถสื่อสารและจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความเข้าใจและมีทัศนคติที่ดีต่อนโยบายที่ต้องการขับเคลื่อน อันจะนำไปสู่ประสิทธิผลในการขับเคลื่อนนโยบายดังกล่าว

2) การจัดทำระบบการประเมินสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายของผู้บริหารสถานศึกษา

การพัฒนาสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายทั้ง 6 สมรรถนะ ควรมีระบบการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อจำแนกกลุ่มผู้บริหารที่ต้องการการส่งเสริมพัฒนาสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายได้อย่างเหมาะสม หน่วยงานต้นสังกัดจึงควรจัดทำระบบการประเมินสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาการขับเคลื่อนนโยบายทั้ง 6 สมรรถนะ โดยจัดทำหลักเกณฑ์ วิธีการประเมิน และเครื่องมือประเมินสมรรถนะที่มีตัวชี้วัดชัดเจนที่สามารถระบุสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องการได้รับการพัฒนา มีการกำหนดการประเมินเป็นระยะ ๆ เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลที่จะส่งเสริมพัฒนาสมรรถนะได้ตรงกับความต้องการ และทันการณ์

3) การพัฒนาหลักสูตรเพื่อพัฒนาสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายของผู้บริหารสถานศึกษาผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์

หน่วยงานต้นสังกัด ควรพัฒนาหลักสูตรเพื่อพัฒนาสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายทั้ง 6 สมรรถนะ โดยต้องเป็นหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของผู้บริหารและความต้องการจำเป็นของหน่วยงาน และเป็นหลักสูตรที่เน้นการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์หรือหลักสูตรแบบทางไกลผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น หลักสูตรการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับนโยบาย หลักสูตรการแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติที่เป็นการฝึกปฏิบัติผู้เข้ารับการพัฒนาให้มีความสามารถในการดำเนินการในเรื่องเฉพาะเจาะจงแต่ละเรื่องได้

สำหรับการพัฒนาโดยหน่วยงานอื่น ได้แก่ สถาบันอุดมศึกษา หรือสถาบันพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้ได้หลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร หน่วยงานต้นสังกัดควรมีการทำข้อตกลงหรือบันทึกความเข้าใจ (MOU) ในการร่วมมือกันพัฒนาหลักสูตรเพื่อพัฒนาสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายทั้ง 6 สมรรถนะ

4) การส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาตนเองโดยผ่านรูปแบบการจัดการเรียนการสอนออนไลน์

ในปัจจุบันมีรูปแบบการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ที่เปิดโอกาสให้ผู้สนใจสามารถเรียนรู้ได้ผ่านทางหน้าเว็บไซต์ หรือ MOOC (Massive Open Online Courses) ของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งปัจจุบันมีมหาวิทยาลัยที่จัดรูปแบบการเรียนการสอนดังกล่าวหลายแห่ง และในแต่ละแห่งก็มีหลักสูตรหลากหลาย โดย MOOC ที่ได้รับความนิยม ได้แก่ Coursera, edX และ Udacit สำหรับประเทศไทย มีการจัดการเรียนการสอนโดย Thailand Cyber University Project (TCU)

ดังนั้น หน่วยงานต้นสังกัดควรกำหนดเป็นนโยบายสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายด้วยตนเอง ที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นทั้งของผู้บริหารสถานศึกษาและความต้องการของหน่วยงาน โดยพิจารณาเลือกหลักสูตรฝึกอบรมในรูปแบบการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ ดังกล่าว ซึ่งทั้งนี้หน่วยงานต้นสังกัดควรให้การสนับสนุนงบประมาณในเข้ารับการพัฒนา พร้อมทั้งกำหนดเป็นตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา นอกจากนั้น หน่วยงานต้นสังกัดควรจัดทำฐานข้อมูลเกี่ยวกับหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเลือกสรรหลักสูตรที่เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการได้

5) การส่งเสริมสนับสนุนให้มีการศึกษาดูงานกรณีศึกษาที่เป็นแบบปฏิบัติที่ดีของการขับเคลื่อนนโยบายการศึกษาสู่การปฏิบัติ

การศึกษาดูงานถือเป็นวิธีการพัฒนาที่สำคัญ เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาจะได้เรียนรู้ เห็นแบบอย่างการดำเนินการในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ และได้เรียนรู้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นแบบปฏิบัติที่ดีมีสมรรถนะในการผลักดันให้นโยบายเกิดผลสำเร็จได้อย่างไร หน่วยงานต้นสังกัดจึงควรส่งเสริมสนับสนุนให้มีการศึกษาดูงานกรณีศึกษาที่เป็นแบบปฏิบัติที่ดีของการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติในการศึกษาดูงานของผู้บริหาร หน่วยงานที่จัดการศึกษาดูงานจำเป็นที่ต้องให้ความสำคัญการศึกษากระบวนการในการขับเคลื่อนนโยบายการศึกษา และสมรรถนะที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ในการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

นอกจากนั้น หน่วยงานต้นสังกัด ควรจัดทำสื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยอาจเป็นสื่อที่เป็นเอกสารหรือสื่อเทคโนโลยี ซึ่งสื่อเหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารได้เรียนรู้ด้วยตนเองเกี่ยวกับกระบวนการขับเคลื่อนนโยบาย และสมรรถนะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนนโยบายให้ประสบผลสำเร็จ

6) การส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)

การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) เป็นวิธีการที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายของผู้บริหารสถานศึกษาได้ โดยเฉพาะสมรรถนะในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องมีความสามารถในการจัดการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติตามนโยบาย และความสามารถนิเทศให้คำแนะนำการปฏิบัติตามนโยบาย รวมทั้งสมรรถนะในการสร้างความยั่งยืนในการนำนโยบายไปปฏิบัติ การรวมกลุ่มกันเป็นเครือข่ายของสถานศึกษาที่มีความเข้มแข็ง หรือเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ มีการพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งโดยตรงและโดยการใช้สื่อสังคมในทาง

วิชาการและวิชาชีพบริหารการศึกษา ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความร่วมมือและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายของผู้บริหารสถานศึกษาได้มีประสิทธิภาพ

7) การส่งเสริมสนับสนุนให้มีการนิเทศแนะนำเพื่อพัฒนาสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายของผู้บริหารสถานศึกษา

การนิเทศ (supervision) เป็นกระบวนการและกิจกรรมที่มุ่งช่วยเหลือ แนะนำ ส่งเสริม ปรับปรุงการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา ถือว่าเป็นวิธีการในการพัฒนาสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพวิธีการหนึ่ง ซึ่งสามารถช่วยเหลือให้คำแนะนำเพื่อพัฒนาสมรรถนะโดยเฉพาะสมรรถนะในการบริหารจัดการ และสมรรถนะการควบคุม กำกับ และประเมินผลของผู้บริหารสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี หน่วยงานต้นสังกัดจึงควรตระหนักถึงความสำคัญของการนิเทศ โดยแสวงหารูปแบบ วิธีการนิเทศและบุคลากรผู้นิเทศที่มีความสามารถในการนิเทศผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้มีการนิเทศอย่างต่อเนื่องในสถานศึกษา ผู้นิเทศการศึกษาควรเน้นบทบาทหน้าที่การนิเทศเพื่อการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในการขับเลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ มากกว่าเป็นเพียงผู้ติดตามผลการนำนโยบายไปปฏิบัติเท่านั้น แต่ผู้นิเทศควรเป็นนักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญซึ่งสามารถให้คำปรึกษา แนะนำ และช่วยส่งเสริมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในการขับเคลื่อนนโยบายได้อย่างมีประสิทธิผล โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก หรือผู้บริหารสถานศึกษาที่ยังมีประสบการณ์การทำงานไม่มากนัก ควรมีผู้นิเทศที่เป็นพี่เลี้ยง (mentor) ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ โดยอาจเป็นผู้บริหารพี่เลี้ยงหรือศึกษานิเทศก์อาวุโสที่มีประสบการณ์สูงและมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

2.2 วิธีการพัฒนาโดยการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา

นอกจากวิธีการพัฒนาสมรรถนะโดยหน่วยงานต้นสังกัด หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการดำเนินการแล้ว ความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายของผู้บริหารสถานศึกษาโดยหน่วยงานต่างๆ จะบรรลุผลได้อย่างเต็มที่จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการพัฒนาตนเอง วิธีการพัฒนาสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายโดยการพัฒนาตนเองของผู้บริหารมีสาระสำคัญ ดังนี้

1) การสร้างความตระหนัก การเห็นคุณค่าในการพัฒนาตนเอง

จุดเริ่มต้นของการพัฒนาตนเองนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องตระหนัก การเห็นคุณค่าในการพัฒนาตนเองบนฐานความคิด ความเชื่อว่า “*คนเราสามารถเก่งและดีได้ด้วยตนเอง*” และเนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ใหญ่ที่ผ่านการเรียนรู้และพัฒนามาบ้างแล้ว จึงมี “ต้นทุน”เพียงพอที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ ซึ่งเป็นไปตามหลักการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ที่มีศักยภาพในการเรียนรู้และพัฒนาด้วยตนเองได้ วิธีการพัฒนาสมรรถนะกรณีนี้มีจุดเด่นหลายประการ อาทิ จะช่วยประหยัดงบประมาณ ประหยัดเวลา ผู้บริหารจะได้มีเวลาบริหารสถานศึกษามากขึ้น สามารถเรียนรู้จากแหล่งเรียนได้หลากหลายแหล่งและหลากหลายวิธีการ

2) การวิเคราะห์/ประเมินสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายที่ต้องการพัฒนาตนเอง

หลังจากที่ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาตนเองแล้ว การดำเนินการที่สำคัญขั้นต่อไป คือการวิเคราะห์/ประเมินสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายของตนเองว่า มีสมรรถนะใดที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาโดยใช้การประเมินความต้องการจำเป็น ซึ่งเป็นกระบวนการประเมินเพื่อกำหนดความแตกต่างของสมรรถนะที่มีอยู่กับสมรรถนะที่คาดหวังให้มี รวมทั้งสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายตามที่หน่วยงานต้องการ โดยระบุสมรรถนะที่ต้องการให้เกิดขึ้นเพื่อนำไปสู่การ กำหนดเป้าหมายและความต้องการการเรียนรู้ในการพัฒนาตนเองให้ชัดเจน วิธีการนี้จะสามารถทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นเป้าหมายในการพัฒนาสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายได้

3) การจัดทำเป็นแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan) และบริหารจัดการเรียนรู้ให้เป็นไปตามแผน

การจัดทำเป็นแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan) ให้สอดคล้องกับเป้าหมายและความต้องการการเรียนรู้ของตนเองและความต้องการจำเป็นของหน่วยงาน และดำเนินการวางแผนการพัฒนาโดยการออกแบบการเรียนรู้ และจัดทำแผนกิจกรรมการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับความต้องการการพัฒนาและรูปแบบการเรียนรู้ของตนเอง โดยผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเลือกวิธีการพัฒนาหรือเลือกสรรหลักสูตรที่เหมาะสมจากฐานข้อมูลของหน่วยงานต้นสังกัดซึ่งสอดคล้องกับความต้องการจำเป็นและควรมีการบริหารจัดการการเรียนรู้ของตนเองให้เป็นไปตามแผน โดยแสวงหาองค์ความรู้เกี่ยวกับนโยบายที่ต้องการขับเคลื่อน และเลือกวิธีการหรือหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายตามที่กำหนด นอกจากนี้ผู้บริหารต้องมีการกำกับตนเองให้การพัฒนามีความก้าวหน้าตามแผนพัฒนาตนเอง หากพบว่า มีปัญหา อุปสรรค หรือข้อจำกัดในการพัฒนา ต้องหาวิธีการและแก้ปัญหา อุปสรรคดังกล่าวให้สามารถดำเนินการพัฒนาตนเองให้บรรลุเป้าหมายตามแผนพัฒนาตนเอง

4) การประเมินผลการเรียนรู้และผลการพัฒนาตนเอง

การประเมินผลเรียนรู้และผลพัฒนาตนเองเป็นวิธีการสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะสามารถรับรู้ถึงความก้าวหน้าและผลการพัฒนาตนเองได้ชัดเจนขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำความรู้ ความเข้าใจจากการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน วิธีการนี้อาจถือว่าเป็นการนำความรู้ไปปฏิบัติจริงซึ่งจะสามารถประเมินตนเองได้ว่า ความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนานั้น สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้มากน้อยเพียงใด ประเด็นสำคัญที่ต้องประเมิน คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายตามที่ได้รับการพัฒนาหรือไม่ เพียงใด และสามารถใช้สมรรถนะเหล่านั้นไปขับเคลื่อนนโยบายการศึกษาสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จหรือไม่ อย่างไร แล้วใช้ข้อมูลผลการประเมินดังกล่าวมาปรับปรุง พัฒนา หรือสรุปผลการการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาต่อไป

5) การนำเสนอผลงาน ชิ้นงาน หรือบทความวิชาการเพื่อเผยแพร่ และสะท้อนความคิดต่อการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง

เพื่อเป็นการต่อยอดของการพัฒนา หลังจากผ่านการพัฒนาจากหลักสูตรอบรมและการพัฒนาตนเอง รวมทั้งการนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารควรสร้างชิ้นงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่พัฒนาและนำเสนอผลงานดังกล่าว เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและขยายพรมแดนของความรู้และประสบการณ์

กิจกรรมการพัฒนาที่ให้ผู้บริหารคิดสร้างชิ้นงานเป็นการใช้สมรรถนะที่ได้จากการเรียนรู้และพัฒนาไปสู่การปฏิบัติงานจริง จะทำให้ผู้บริหารได้มีการประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการขับเคลื่อนโยบายจริง ซึ่งถือเป็นกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะที่สำคัญส่วนหนึ่ง รวมทั้งให้มีกิจกรรมการสะท้อนความคิดต่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง (Self-reflection) เป็นการสะท้อนความคิด ความรู้สึกต่อผลงานหรือกรณีความสำเร็จในการปฏิบัติงานของตนเอง เป็นการให้ผู้บริหารได้ศึกษา วิเคราะห์ ทบทวนกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา รวมทั้งการปฏิบัติจริงที่ผ่านมาว่า มีสิ่งใดที่เป็นจุดเด่น ทำได้ดี มีคุณค่า สิ่งใดที่ควรปรับปรุงพัฒนาต่อไป ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement)

3. ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา

ปัจจัยที่สนับสนุนหรือบ่งชี้ถึงความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา มีดังนี้

3.1 ปัจจัยที่เกิดจากผู้บริหารสถานศึกษาที่จะเข้ารับการพัฒนา มีปัจจัย ดังนี้

1) ผู้บริหารสถานศึกษามีความตระหนัก เห็นคุณค่า และความจำเป็นในการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติและการพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะตามองค์ประกอบดังกล่าว ซึ่งหากผู้บริหารมีความตระหนักดังกล่าวจะเกิดพลังที่ระเบิดจากข้างในการพัฒนาตนเอง

2) ผู้บริหารสถานศึกษามีแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan) ที่สร้างขึ้นจากการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นและความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตน และดำเนินการพัฒนาตามแผนที่กำหนด

3) ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำกับการดำเนินการตามแผนพัฒนาตนเองที่ตั้งไว้ และประเมินตนเองเป็นระยะๆ ตั้งแต่การประเมินระหว่างการดำเนินการตามแผน และประเมินเมื่อสิ้นสุดแผน

4) ผู้บริหารสถานศึกษามีการสะท้อนความคิดต่อการพัฒนาและผลลัพธ์ของการพัฒนาที่เกิดขึ้น และการนำผลการพัฒนาปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารงานอย่างจริงจัง

3.2 ปัจจัยที่เกิดจากหน่วยงานต้นสังกัด มีปัจจัย ดังนี้

1) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความตระหนักเห็นคุณค่าและความจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารให้มีสมรรถนะตามองค์ประกอบดังกล่าว และส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาผู้บริหารให้มีสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

2) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการจัดทำตัวชี้วัด (KPI) ของสมรรถนะและจัดทำระบบการประเมินสมรรถนะ รวมทั้งนำผลการประเมินสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนา โดยคำนึงว่าการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพต้องที่เชื่อมโยงกับการประเมิน

3) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานส่งเสริมพัฒนามีฐานข้อมูลของผู้บริหารเกี่ยวกับการพัฒนา โดยจัดทำเป็นข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ซึ่งจะเป็นฐานข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล และข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนา ฐานข้อมูลลักษณะนี้จะสามารถนำมาเพื่อใช้ในการส่งเสริมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีแผนการพัฒนาอย่างเป็นระบบและดำเนินการพัฒนาตามแผนที่กำหนด โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อกำหนดเป็นแนวทางในการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้ต้องมีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติ และการพัฒนาผู้บริหารให้มีสมรรถนะตามองค์ประกอบดังกล่าว

3.3 ปัจจัยเกี่ยวกับหลักสูตรการพัฒนา และวิธีการพัฒนา มีปัจจัย ดังนี้

1) หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะการขับเคลื่อนนโยบายมีความหลากหลาย ทันสมัย และสามารถจูงใจผู้บริหารสถานศึกษาให้เข้าศึกษาพัฒนาตนเองได้

2) วิธีการพัฒนามีความยืดหยุ่น สอดคล้องกับลักษณะของผู้บริหารและบริบทของสถานศึกษา และเน้นที่การปฏิบัติจริง

3) การใช้สื่อเทคโนโลยีหรือสื่อสังคม (social media) ทำให้เนื้อหาหรือสิ่งที่ต้องการพัฒนาเข้าถึงตัวผู้บริหารสถานศึกษาได้ง่ายและรวดเร็ว สื่อเหล่านี้มีกระบวนการพัฒนาให้ชัดเจน เข้าใจง่าย ตรงประเด็น และมีความน่าสนใจ สามารถจูงใจผู้บริหารสถานศึกษาเข้าไปใช้ได้และเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) ความต่อเนื่องในการพัฒนา โปรแกรม/หลักสูตรการพัฒนาในแต่ละหลักสูตรมีเป้าหมายชัดเจนว่าต้องพัฒนาสมรรถนะในด้านหรือเรื่องใดบ้าง และเป็นหลักสูตรที่มีความเชื่อมโยงต่อเนื่องกัน โดยมีความสอดคล้องกับแผนการพัฒนาที่กำหนดไว้

5) หลักสูตรการพัฒนาควรเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง มากกว่าเป็นหลักสูตรที่ให้เพียงองค์ความรู้ โดยควรเป็นหลักสูตรที่มีความต่อเนื่อง ระยะยาว 1 เดือน หรือ 1 ภาคเรียน เพื่อให้ผู้บริหารที่เข้ารับการพัฒนาสามารถนำความรู้ และประสบการณ์ที่ได้รับไปปฏิบัติให้เกิดผล มีการสะท้อนความคิดความรู้สึก (reflection) ต่อการดำเนินการของตนและนำผลการพัฒนามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้

6) การนำผลการพัฒนาไปใช้ประโยชน์จริง ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นคุณค่าของการพัฒนาและสามารถนำความรู้และประสบการณ์จากการพัฒนาไปประยุกต์ใช้ในการบริหารและพัฒนางานอย่างจริงจัง