

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะด้าน ICT ของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะด้าน ICT ของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้และเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะด้าน ICT ของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เนื้อหาและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนา ยุทธศาสตร์ การพัฒนาสมรรถนะ สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศไทย สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในต่างประเทศ นโยบายและโครงสร้างพื้นฐานด้าน ICT บริบททางการศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ โดยนำเสนอตามลำดับดังนี้

การพัฒนายุทธศาสตร์

1. ความหมาย

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายของคำว่า “ยุทธศาสตร์” หมายถึง วิชาว่าด้วยการพัฒนาและการใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ จิตวิทยา และกำลังรบทางทหารตามความจำเป็นทั้งในยามสงบและยามสงคราม (ราชบัณฑิตยสถาน, 2542) ขณะที่นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า “ยุทธศาสตร์” ไปในทางเดียวกัน แต่ต่างจากพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 กล่าวคือ “ยุทธศาสตร์” หมายถึง แนวทางการดำเนินงานเชิงรุกที่กำหนดมาจากการวิเคราะห์บริบทขององค์กรทั้งภายในและภายนอกเพื่อนำไปสู่เป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์กร โดยที่ความหมายที่นักวิชาการส่วนใหญ่ระบุเน้นไปทางการนำคำว่า “ยุทธศาสตร์” มาใช้ในทางการบริหารจัดการ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2546; อุทัย บุญประเสริฐ, 2537)

ความหมายของคำว่า “ยุทธศาสตร์” ในทางการศึกษา เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546) ได้นิยาม ยุทธศาสตร์การศึกษา หมายถึง การกำหนดแนวทางรูปธรรมที่ดีที่สุดทางการศึกษา ในทุกระดับ ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย โดยการสรรหาแนวทางต่าง ๆ ในการระดมและจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการปฏิรูปการศึกษา เพื่อสร้างคนได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การกำหนดยุทธศาสตร์การศึกษามีปัจจัยสำคัญ 2

ประการ คือ (1) การมีเป้าหมาย (Ends) หรือจุดหมายในการจัดการศึกษาที่ต้องการไปถึงไว้อย่างชัดเจนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (2) การกำหนดวิธีการหรือแนวทางปฏิบัติ (Means) เพื่อเป็นเครื่องมือที่มุ่งสู่การบรรลุจุดหมายที่ได้กำหนดไว้ ส่วนเทียนฉาย กิระนันท์ (2539) กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ของการศึกษาว่าการพัฒนาการศึกษาเป็นการพัฒนาประเทศด้วย การศึกษาต้องให้เกิดภาวะความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา พัฒนาคุณภาพการศึกษาให้อยู่ในระดับที่ดีและได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับประเทศและระดับโลก ในขณะที่ในทางการทหารนั้น ยุทธศาสตร์หมายถึง เป็นวิธีการที่ใช้ในการรบปะทะเพื่อจุดมุ่งหมาย (Purpose) นักยุทธศาสตร์จึงต้องกำหนดเป้าหมาย (Aim) ในการดำเนินการเกี่ยวกับสงครามเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของสงคราม โดยที่นักยุทธศาสตร์จะร่างแผนของสงครามโดยใช้เป้าหมายของสงครามในการกำหนดกลุ่มของการปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ นักยุทธศาสตร์มักจะทำการปรับแต่งการทัพและตัดสินใจเกี่ยวกับการรบโดยลำพัง ตามองค์ประกอบทางยุทธศาสตร์ที่มีผลต่อการปะทะ เช่น สภาพขวัญ สภาพทางกายภาพ หลักการคำนวณ สภาพทางภูมิศาสตร์ และหลักทางสถิติ แต่ในทางการเมืองการปกครองยุทธศาสตร์เป็นเรื่องที่จะต้องใช้เวลาในการแก้ปัญหาการเมือง ยุทธศาสตร์จึงเป็นเครื่องมือที่มุ่งเน้นผลในระยะยาว ยุทธศาสตร์จะช่วยให้เกิดความเปลี่ยนแปลงต่อสภาวะแวดล้อมในอนาคต จึงมีการให้คำนิยามของยุทธศาสตร์ หมายถึง ศิลป์และศาสตร์ในการพัฒนาและการใช้การเมือง เศรษฐกิจ สังคม จิตวิทยา การทหาร วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี พลังงานและสิ่งแวดล้อม เพื่อสนับสนุนในการดำเนินนโยบายของชาติให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ส่วนอมรเทพ ณ บางช้าง (2545) ได้นิยามยุทธศาสตร์ หมายถึง ทิศทางหรือวิธีการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ เป็นทิศทางหรือวิธีการที่ต้องกำหนดอย่างรอบคอบ โดยศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ในปัจจุบันและคาดการณ์ไปสู่อนาคต

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายของยุทธศาสตร์ในงานวิจัยครั้งนี้ว่า หมายถึงวิธีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับนโยบายและสภาพแวดล้อมในพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อให้สามารถบริหารจัดการโรงเรียนภายใต้ข้อจำกัดที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

2. ความเป็นมา

คำว่า “ยุทธศาสตร์” ได้ถูกนำมาใช้เป็นเวลานาน การนำมาใช้ในครั้งแรก ๆ เน้นไปทางศิลปะการสงคราม (The Art of War) หรือตำราพิชัยสงคราม หรือหลักการสงคราม (The Principles of War) หรือศิลปะการนำทัพ (The Art of Generalship) ปรากฏจากหลักฐานทางประวัติศาสตร์ว่านักปราชญ์ชาวจีนที่มีชื่อเสียงมากที่สุดท่านหนึ่ง ชื่อ “ซุน วู ซู” (Sun Wu Tzu) ได้เขียนตำราพิชัยสงครามไว้เล่มแรกของโลกเมื่อประมาณ 500 ปีก่อนคริสต์ศักราช ซึ่งถือว่าเป็นตำราทางวิทยาการทหารของจีน ใช้ถ้อยคำสำนวนที่แสดงถึงสติปัญญาที่เฉียบแหลมและบ่งถึงความฉลาดอย่าง

ล้าลึก ถูกนำมาใช้หรืออ้างอิงจนถึงปัจจุบัน โดยมีสำนวนเป็นที่นิยมจนถึงปัจจุบันที่ว่า รู้เขารู้เรา ร้อย
 ศึกมีร้อยพ่าย รบร้อยครั้งชนะร้อยครั้งหาใช่ความยอดเยี่ยมไม่ หากชนะโดยไม่ต้องรบถือเป็นความยอด
 เยี่ยม (พจน์ พงศ์สุวรรณ, 2536; ศุภลักษณ์ สุวรรณชฎ, 2541; ศุภิกา กุญชร ณ อยุธยา, 2557)
 ในส่วนของซีกโลกตะวันตก คำว่า “ยุทธศาสตร์” (Strategy) ถูกนำมาใช้ประเทศฝรั่งเศสเป็นครั้งแรก
 ในปี ค.ศ.1233 โดยมีที่มาจากภาษาฝรั่งเศสว่า “Stratageme” ซึ่งมาจากภาษากรีก คือ
 Strategema หมายถึง การนำทัพ หรือกลศึก หรือกลอุบาย หรือเล่ห์กลทั้งปวงเพื่อเอาชนะข้าศึกโดย
 ไม่ให้รู้ตัว ต่อมาในปี ค.ศ.1737 ได้เกิดคำว่า “Stratège” หรือ “Stratègue” ซึ่งแผลงมาจากคำใน
 ภาษาลาตินว่า “Strategus” และตรงกับคำในภาษากรีกคือ Stratigos Stratigia ตามความหมาย
 ดั้งเดิมของกรีก หมายถึง แม่ทัพใหญ่ แต่วัตถุประสงค์ในการนำมาใช้ในครั้งนั้นหมายถึง “ศิลปะ
 ศาสตร์ในการนำทัพ” ซึ่งมีความหมายกว้างกว่า ต่อมาในปี ค.ศ. 1808 จึงได้ปรากฏศัพท์ขึ้นมาใหม่คือ
 “Strategie” ในปทานุกรมฝรั่งเศส-เยอรมัน ซึ่งแต่งโดย Mozin และสภาราชบัณฑิตฝรั่งเศส แต่กว่า
 จะได้รับการรับรองก็ใช้เวลาถึง 27 ปี คือในปี ค.ศ. 1835 สมัยหลังนโปเลียนมหาราช ซึ่งมีความหมาย
 ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “Strategy” ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ทั้งนี้คำว่า “Stratry” ได้เกิดขึ้น
 ภายหลัง ชุน วู ชู ประมาณ 2335 ปี แต่ในตำราศิลปะการสงครามของ ชุน วู ชู จึงมีคำว่า
 “Strategy” ความจริงแล้วตำราดังกล่าวได้ถูกนำมาแปลภายหลัง ผู้แปลจึงได้นำเอาคำว่า
 “Strategy” ไปใช้ให้ตรงกับความหมายหรือแนวความคิดของ ชุน วู ชู อย่างใกล้เคียงมากที่สุด (พจน์
 พงศ์สุวรรณ, 2536)

3. กระบวนการพัฒนายุทธศาสตร์

การวางแผนยุทธศาสตร์หรือการวางแผนกลยุทธ์หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ภาษาอังกฤษ
 ใช้คำว่า “Strategic Planning” เป็นสิ่งที่ใช้กันแพร่หลายมากในกิจการด้านการทหาร ด้านการศึกษา
 การสงคราม ด้านการเมืองระหว่างประเทศ และด้านการบริหาร ขณะที่วงการธุรกิจเอกชนมักใช้คำว่า
 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ แต่คำที่นิยมใช้และที่ได้รับการยอมรับกันในวงราชการส่วนใหญ่นิยมเรียกว่า
 แผนยุทธศาสตร์ โดยที่แผนยุทธศาสตร์นั้นจะต้องมีการปรับให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมอยู่เสมอ
 งานวิจัยนี้จึงใช้คำว่า การพัฒนายุทธศาสตร์

การพัฒนายุทธศาสตร์ จะต้องดำเนินการเป็นกระบวนการหรือขั้นตอน ซึ่งได้มีผู้นำเสนอไว้
 ดังนี้

Hunger and Wheelen (2000) ได้นำเสนอกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ว่า
 ประกอบด้วยขั้นตอนพื้นฐาน 4 ขั้นตอน คือ (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (2) การกำหนดยุทธศาสตร์
 (3) การดำเนินยุทธศาสตร์ และ (4) การควบคุมและประเมินยุทธศาสตร์ โดยที่การวิเคราะห์
 สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการ โดยสภาพแวดล้อมภายนอก

ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปซึ่งอาจได้แก่สภาพการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เป็นต้น ส่วนสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน อาจได้แก่ ภูมิประเทศ สภาพการคมนาคม ที่ตั้ง เป็นต้น ส่วนสภาพแวดล้อมภายในจะเกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรงได้แก่ โครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร และทรัพยากร เมื่อมีการวิเคราะห์แล้วข้อมูลที่ได้ถูกนำมากำหนดเป็นภารกิจ วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ และนโยบาย เป็นต้น ซึ่งจะเป็นขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร จากนั้นในขั้นตอนการดำเนินยุทธศาสตร์จะมีส่วนสัมพันธ์กับกิจกรรม งบประมาณและระเบียบวิธีปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะเอื้อหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานก็ได้ สำหรับการควบคุมและประเมินยุทธศาสตร์นั้นมึจุดมุ่งหมายสำหรับตรวจสอบควบคุม เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ข้อมูลที่ได้ในแต่ละขั้นตอนต่างก็มีส่วนที่จะเป็นข้อมูลย้อนกลับไปเพื่อปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน เพื่อให้เป็นไปตามภารกิจขององค์กร

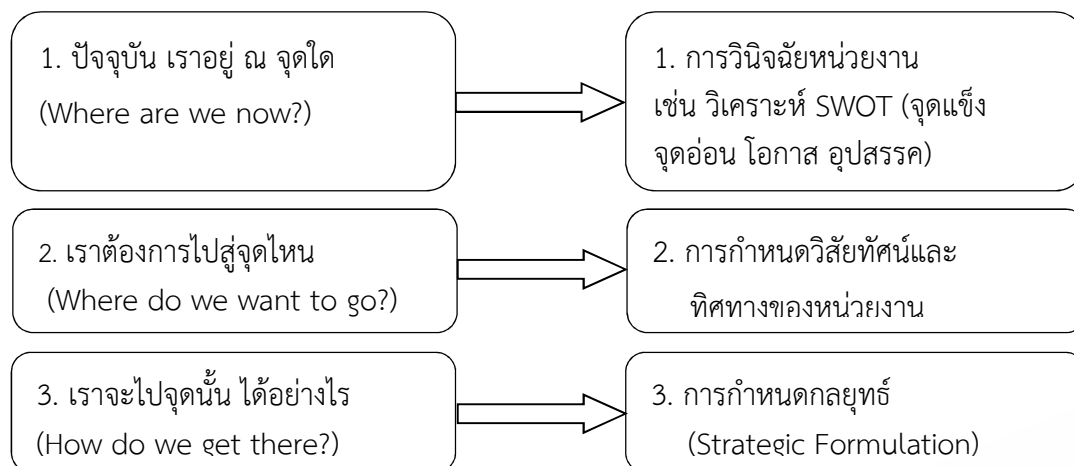
Hill and Jones (1995) ได้นำเสนอกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ว่าประกอบด้วย 5 ส่วนหลัก ๆ คือ (1) การเลือกพันธกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร (2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันภายนอกเพื่อหาโอกาส และอุปสรรค (3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดอ่อนและจุดแข็ง (4) การเลือกยุทธศาสตร์จากจุดแข็งและแก้ไขจุดอ่อนโดยใช้โอกาสจากภายนอกและการตอบโต้กับอุปสรรคภายนอก และ (5) การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกภายในแล้วเลือกยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมนั้นคือ การกำหนดยุทธศาสตร์โดยเปรียบเทียบกัน การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติมักเกี่ยวข้องกับการออกแบบโครงสร้างองค์กรและระบบควบคุมเพื่อให้องค์กรนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งในลักษณะการกำหนดยุทธศาสตร์ที่เป็นกระบวนการจากผู้บริหารระดับสูงหรือจากบนลงล่างจะเป็นยุทธศาสตร์ตั้งใจ ในขณะที่ยุทธศาสตร์บังเกิดจะเป็นกระบวนการที่จากฝ่ายปฏิบัติหรือจากล่างขึ้นไปข้างบน

David (2001) ได้นำเสนอกระบวนการพัฒนายุทธศาสตร์ว่าเริ่มต้นที่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ตลอดจนการกำหนดยุทธศาสตร์ ซึ่งในการนำไปปฏิบัติมักไม่ได้เป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนด มีความจำเป็นต้องปรับปรุงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์จากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งรวมไปถึงวัตถุประสงค์นโยบายและสมรรถนะ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2546) ได้นำเสนอรูปแบบกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ว่าประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) โดยพิจารณา “จุดแข็ง-จุดอ่อน” ภายในองค์กร และ “โอกาส-อุปสรรค” จากภายนอกองค์กร ซึ่งปัจจัยเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งที่เป็นปัจจัยเงื่อนไขในระยะเวลาที่ผ่านมา และที่จะเป็นปัจจัยเงื่อนไขในอนาคต (2) การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing Organizational Direction) ในขั้นตอนนี้จะมีการจัดวางทิศทางขององค์กร ภาครัฐจะพิจารณาพันธกิจองค์กร (Organizational Mission) ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์กร วัตถุประสงค์ของ

องค์กร (Organizational Objectives) ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์กร ส่วนในองค์กรภาคธุรกิจเอกชนนั้น จะพิจารณากำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Organizational Vision) ซึ่งเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์กรต้องการไปให้ถึงพันธกิจขององค์กรและวัตถุประสงค์ขององค์กรตามลำดับ (3) การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) โดยพิจารณาออกแบบและเลือกยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ (4) การปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ (Strategy Implementation) โดยดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ให้เป็นไปอย่างราบรื่น มีการคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร และวัฒนธรรมองค์กร เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์ และ (5) การควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Control) โดยวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงานและวิธีการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กรกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ดี “ต่อเนื่อง” จากขั้นตอนที่ 1 ไปจนถึงขั้นตอนที่ 5 และมีการ “ทบทวน” โดยเวียนกลับมาขั้นตอนที่ 4 จนถึงขั้นตอนที่ 1 โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งองค์กรจะต้องเผชิญและปรับยุทธศาสตร์ให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมตามกาลเวลา

ส่วนเรวัตม์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ (2553); เอกชัย บุญยาภิธาน (2553); สำนักงานนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554) กล่าวถึงการวางแผนยุทธศาสตร์ในลักษณะของการตอบ 3 คำถามสำคัญ ดังนี้ (1) ปัจจุบันเราอยู่ ณ จุดใด? (Where are we now?) ได้คำตอบโดยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) (2) เราต้องการไปสู่ จุดไหน? (Where do we want to go?) ได้คำตอบโดยการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (3) เราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร? (How do we get there?) ได้คำตอบโดยการกำหนดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ ส่วนจะกำหนดอย่างไรนั้นมาจากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ดังภาพประกอบ 2

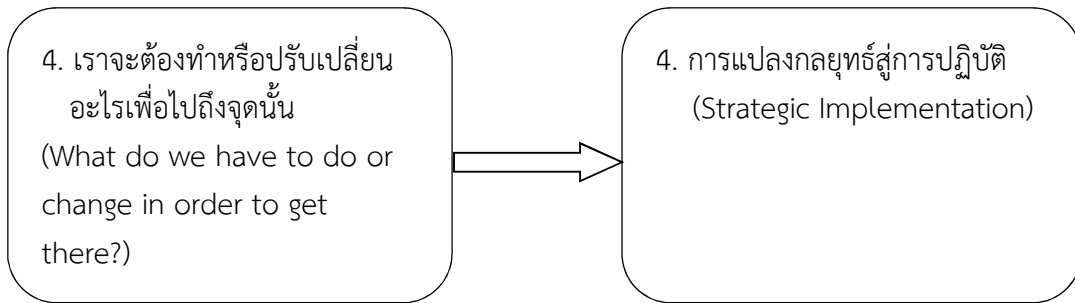


ภาพประกอบ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างคำถามทางยุทธศาสตร์และองค์ประกอบของการ
พัฒนายุทธศาสตร์ 1

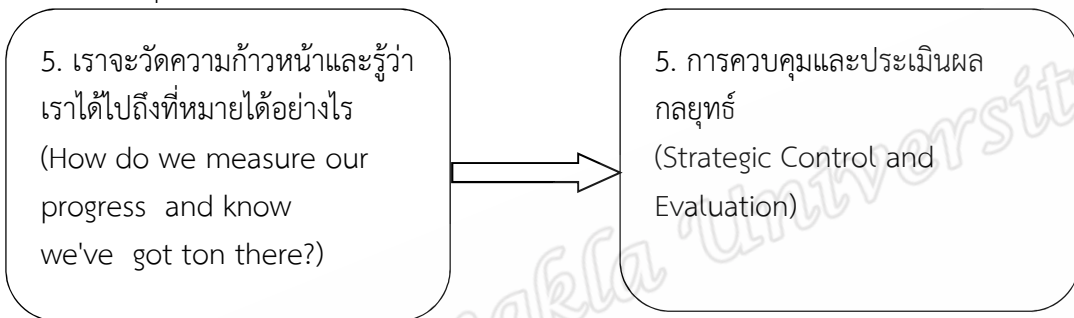
ที่มา : สำนักงานนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554)

นอกจากนี้สำนักงานนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554) ยังเพิ่มคำถามต่อเนื่อง
ไปอีก 2 คำถาม คำถามที่ 4 เราจะต้องทำหรือปรับเปลี่ยนอะไรเพื่อไปถึงจุดนั้น (What do we have
to do or change in order to get there?) ได้คำตอบโดยการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (Strategic
Implementation) อยู่ในขั้นของการนำแผนสู่การปฏิบัติ และคำถามที่ 5 เราจะวัดความก้าวหน้าและ
รู้ว่าเราได้ไปถึงที่หมายได้อย่างไร (How do we measure our progress and know we've got
to there?) ได้คำตอบโดยการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation)
อยู่ในขั้นการควบคุมและประเมินผล ดังภาพประกอบ 3

ขั้นการนำแผนสู่การปฏิบัติ



ขั้นการควบคุมและประเมินผล



ภาพประกอบ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างคำถามทางยุทธศาสตร์และองค์ประกอบของการพัฒนา
ยุทธศาสตร์ 2

ที่มา : สำนักงานนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554)

จากที่กล่าวมาข้างต้น งานวิจัยนี้จึงสรุปว่า กระบวนการพัฒนายุทธศาสตร์ หมายถึง การดำเนินการอย่างมีขั้นตอนเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ และมาตรการ ให้สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554) และเอกชัย บุญยาภิษฐาน (2553) เห็นสอดคล้องกันว่าก่อนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ผู้วิเคราะห์จะต้องศึกษาสถานภาพของหน่วยงานก่อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) กรณีโรงเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย ผู้ปกครอง ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรในส่วนราชการ ผู้ส่งมอบงาน รวมถึงผู้รับบริการคือ นักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน มีความสำคัญต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์หลักของหน่วยงานได้ถูกต้อง ตรงกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งที่มีอิทธิพลต่อการวางแผนและการดำเนินงานของหน่วยงาน

สาคร สุขศรีวงศ์ (2553ค) คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และคณะ (2553) ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2544) และ Bob D.W. and Ron M. (2004) ได้นำเสนอรูปแบบและเทคนิคในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยสรุป กล่าวคือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรทางการศึกษา เพื่อศึกษาแนวโน้มการพัฒนาการศึกษาให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนท้องถิ่น โดยแนวโน้มการพัฒนาการศึกษาขององค์กรทางการศึกษาต้องมีความเป็นไปได้ในการพัฒนาตามเงื่อนไข ข้อจำกัดและองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการจัดการศึกษา ซึ่งได้แก่ นโยบายในการจัดการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด รูปแบบการบริหารงานขององค์กรทางการศึกษา และปัจจัยที่เกี่ยวข้องอื่นการศึกษาตามความต้องการของชุมชน เป็นการสำรวจความต้องการขององค์กรชุมชนที่องค์กรทางการศึกษาตั้งอยู่ความต้องการของผู้ปกครองนักเรียนและความต้องการของชาวบ้านในชุมชนสรุปมาเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนการวิเคราะห์สภาพขององค์กรทางการศึกษาเพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาการศึกษา จะต้องวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ด้วย เรียกว่า SWOT Analysis ซึ่งได้แก่ Strengths-จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ Weaknesses-จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ Opportunities-โอกาสที่จะดำเนินการได้ และ Threats-อุปสรรค หรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กร

การวิเคราะห์ SWOT อาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า เป็นการทำ Situation Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กร หรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต การวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค เพื่อประโยชน์ในการกำหนดวิสัยทัศน์ หรือเลือกยุทธศาสตร์ระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการทำ Strategic Decision การทำ Strategic Decision เป็นการตัดสินใจเลือกยุทธศาสตร์หรือวิธีดำเนินงานที่สำคัญ ที่เป็นหลักในการปฏิบัติไปสู่สภาพที่ต้องการในอนาคตขององค์กร เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์หรือสภาพในอนาคตตามที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งเป็นการเลือกโดยคำนึงถึงสภาพในอนาคตโดยคำนึงถึงจุดที่ต้องการ โดยรู้สถานการณ์ เห็นถึงโอกาสและรู้จุดดี จุดเด่นตลอดจนจุดอ่อนในการดำเนินงานไปสู่จุดหมายที่ต้องการขององค์กรในอนาคต เป็นการค้นหายุทธศาสตร์โดยหลักการ มองกว้าง เห็นไกล รอบคอบ ตามหลักการกำหนดยุทธศาสตร์ในแบบต่าง ๆ เช่น ยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับ S สูง-O สูง, S สูง-T ต่ำ, W ต่ำ-O สูง และ W ต่ำ-T ต่ำ ยุทธศาสตร์เชิงรุก ยุทธศาสตร์เพื่อความเจริญก้าวหน้า (Growth Strategy) ยุทธศาสตร์แบบคงที่ (Stability Strategy) ยุทธศาสตร์แบบตัดทอนป้องกัน (Retrenchment and Defense Strategy) ยุทธศาสตร์การตั้งราคาขาย ยุทธศาสตร์การแข่งขัน ยุทธศาสตร์การเป็นผู้นำ ยุทธศาสตร์ในการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และบริการ ยุทธศาสตร์การจำกัดขอบเขตปฏิบัติการ เป็นต้น

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงานโดยใช้เทคนิค SWOT Analysis ซึ่งจะมีองค์ประกอบของการวิเคราะห์ และรูปแบบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน (สำนักงานนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554) ดังนี้

(1) องค์ประกอบของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (External Environment)

องค์ประกอบของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงานโดย SWOT Analysis ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส (Opportunities) หรืออุปสรรค (Threats) และสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) หรือจุดอ่อน (Weaknesses) โดยทำการวิเคราะห์เฉพาะปัจจัยที่มีอิทธิพลหรือสภาพปัจจุบัน ปัญหาต่อการปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงาน ที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนการบริหารการศึกษาและพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

(2) รูปแบบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

(2.1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) เป็นการวิเคราะห์สภาพที่เป็นโอกาส (Opportunities) หรืออุปสรรค (Threats) โดยพิจารณาถึงแนวโน้มของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคงอยู่และการขยายตัวของภารกิจหน่วยงาน มีทั้งปัจจัยที่เป็นโอกาสและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการของหน่วยงานซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ หรือควบคุมได้ในระยะสั้น ๆ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทางด้านการศึกษาศาสนาสามารถใช้หลักการวิเคราะห์ที่เรียกว่า STEP หรือ C-PEST ซึ่งมีปัจจัยที่ต้องนำมาวิเคราะห์ ดังนี้

เทคนิคการวิเคราะห์แบบ STEP คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่นำปัจจัย 4 ด้านที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์วิเคราะห์ ได้แก่ ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Socio-cultural Factors : S) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง โครงสร้างประชากร ระบบการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี แนวคิดอนุรักษ์ คุณภาพชีวิต การอนามัย สภาพและกระแสสังคมและชุมชนที่ล้อมรอบหน่วยงาน ความต้องการของประชาชน ปัญหาของสังคม เครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ฯลฯ ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors : T) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีการบริหาร ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors : E) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องสภาพและแนวโน้มเศรษฐกิจ สภาพเศรษฐกิจของผู้ปกครอง ภาวะทางการเงิน การว่างงาน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย และการลงทุนต่าง ๆ ฯลฯ และด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors : P) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องรัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ มาตรฐานการศึกษา หลักสูตร นโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงาน ต้นสังกัด กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการหน่วยงาน ฯลฯ

ส่วนเทคนิคการวิเคราะห์แบบ C-PEST คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานนำปัจจัย 5 ด้านที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ มาวิเคราะห์ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ได้แก่ ด้านพฤติกรรมของผู้รับบริการ (Customer Behaviors : C) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องผู้รับผลประโยชน์ ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หน่วยงานท้องถิ่น ผู้ปกครอง ชุมชนที่อยู่โดยรอบ ฯลฯ ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and legal Factors : P) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง รัฐธรรมนูญ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ร.บ.การศึกษาภาคบังคับ มาตรฐาน หลักสูตร นโยบายกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานต้นสังกัด กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการหน่วยงาน ฯลฯ ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors : E) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องสภาพและแนวโน้มเศรษฐกิจ สภาพเศรษฐกิจของผู้ปกครอง ภาวะทางการเงิน การว่างงาน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย และการลงทุนต่าง ๆ ฯลฯ ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social-cultural Factors : S) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง โครงสร้างประชากร ระบบการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี แนวคิดอนุรักษ์ คุณภาพชีวิต การอนามัย สภาพและกระแสสังคมและชุมชนที่ล้อมรอบหน่วยงาน ความต้องการของประชาชน ปัญหาของสังคม เครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ฯลฯ และด้านเทคโนโลยี (Technological Factors : T) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีการบริหาร ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ

(2.2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการวิเคราะห์ถึงแนวโน้มของตัวแปรปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง (Strengths : S) และจุดอ่อน (Weaknesses : W) ที่หน่วยงานสามารถควบคุมหรือบริหารจัดการได้และมีอิทธิพลโดยตรง แสดงถึงศักยภาพของหน่วยงาน ที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงาน มีเทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่น่าประเด็นสำคัญมาวิเคราะห์ที่เรียกว่า 2S 4M กับเทคนิคการวิเคราะห์ตามแนวคิดของ Mckinsey 7S มีรายละเอียดดังนี้

เทคนิคการวิเคราะห์แบบ 2S 4M คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานโดยนำปัจจัย 6 ด้านมาวิเคราะห์ ประกอบด้วย ด้านโครงสร้างและนโยบาย (Structure : S1) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องโครงสร้างการบริหารหน่วยงาน โครงสร้างการแบ่งหน้าที่ทำงาน ระบบงานของหน่วยงาน นโยบายของหน่วยงาน ด้านผลผลิตและการบริการ (Service : S2) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องการให้บริการทางการศึกษา คุณภาพของการให้บริการ คุณภาพนักเรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ด้านบุคลากร (Man : M1) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องปริมาณบุคลากร คุณภาพบุคลากร ความพึงพอใจของบุคลากร การพัฒนาบุคลากร ขวัญกำลังใจบุคลากร ความก้าวหน้าของบุคลากร ความรู้และความสามารถและทักษะของบุคลากร ด้านประสิทธิภาพทางการเงิน (Money : M2) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องความเพียงพอของงบประมาณ แผนการบริหาร

งบประมาณ ประสิทธิภาพการใช้เงิน ความประหยัด ความคุ้มค่า ความคล่องตัวในการเบิกจ่าย ด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material : M3) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องความเพียงพอของสื่อวัสดุครุภัณฑ์ คุณภาพของสื่อ การใช้และการบำรุงรักษาสื่อ เทคโนโลยีในการเรียนการสอน ห้องปฏิบัติการ แหล่งเรียนรู้ และด้านการบริหารจัดการ (Management : M4) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องระบบการบริหารจัดการ การมีส่วนร่วมของบุคลากร การกระจายอำนาจ การใช้เทคโนโลยีการบริหาร การประชาสัมพันธ์ การระดมทรัพยากรจากทุกภาคส่วน

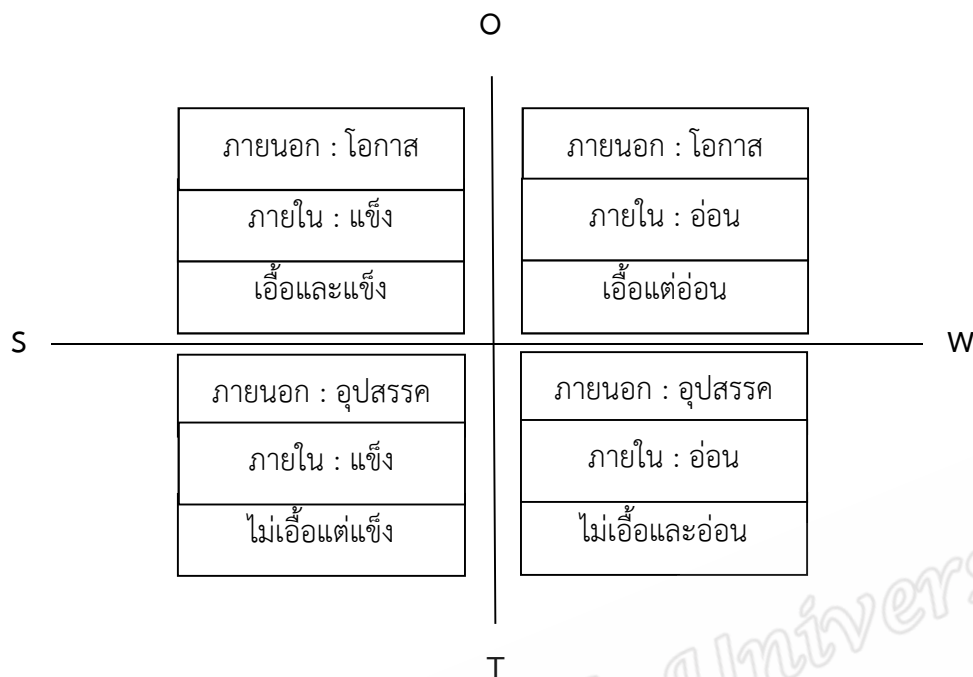
เทคนิคการวิเคราะห์แบบ 7S ตามแนวคิดของ Mckinsey คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานโดยนำไปปัจจัย 7 ด้าน มาวิเคราะห์ ประกอบด้วย ด้านโครงสร้าง (Structure : S1) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องโครงสร้างหน่วยงานที่ได้ตั้งขึ้นตามกฎหมาย การแบ่งหน่วยงาน การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบและสายการบังคับบัญชา การพิจารณาลักษณะของโครงสร้างหน่วยงานมีประโยชน์ต่อการจัดทำกลยุทธ์ของหน่วยงาน เนื่องจากถ้าโครงสร้างหน่วยงานมีความเหมาะสมและสอดคล้อง คล่องตัวต่อการปฏิบัติงาน บุคลากรทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงานผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้ถูกต้อง และรวดเร็วส่งผลดีต่อการผลักดันให้ การดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่เลือกใช้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ก็จะเป็นจุดแข็งของหน่วยงาน แต่ถ้าโครงสร้างของหน่วยงานไม่เหมาะสมและสอดคล้อง ทำให้การดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่เลือก ไม่บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ก็จะเป็นจุดอ่อนของหน่วยงาน ด้านยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategy : S2) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องทิศทางและขอบเขตที่หน่วยงานจะดำเนินการในระยะปานกลาง หรือระยะยาว ที่หน่วยงานได้ศึกษาว่าหน่วยงานของเรานั้นอยู่ที่ไหนในขณะนี้ พันธกิจของเราคืออะไร และใครเป็นผู้รับบริการแล้ววางแผนขึ้นมาเพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้หน่วยงานมีความสามารถในการแข่งขันและบริหารจัดการได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด/บรรลุวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ของหน่วยงานมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างของหน่วยงานอย่างใกล้ชิดเนื่องจากการจัดโครงสร้างของหน่วยงานนั้นจะเป็นเครื่องมือให้การบริหารจัดการตามกลยุทธ์ของหน่วยงานนั้น ๆ บรรลุวัตถุประสงค์หรือวิสัยทัศน์ที่กำหนด ด้านระบบในการดำเนินงานของหน่วยงาน (Systems : S3) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง ระบบหรือขั้นตอนการดำเนินงานภายในหน่วยงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ช่วยให้หน่วยงานสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริหารจัดการหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์/วิสัยทัศน์ ตอบสนองกลยุทธ์ของหน่วยงาน เช่น ระบบงานมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ระบบการวางแผน ระบบการนิเทศติดตามและรายงานผล ระบบด้านงบประมาณและระบบบัญชี/การเงิน การพัสดุ ระบบในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ระบบในการฝึกอบรม ระบบในการติดต่อสื่อสาร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบติดตาม/ประเมินผล ระบบหรือขั้นตอนการทำงานเหล่านี้จะบ่งบอกถึงวิธีการทำงานต่าง ๆ ของ

หน่วยงาน ด้านแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารจัดการ (Style : S4) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องรูปแบบระบบการบริหารจัดการของผู้บริหารหน่วยงาน รวมถึงบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำและคุณธรรมของผู้บริหารเนื่องจากการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้บริหาร จะเป็นแบบอย่างและมีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของหน่วยงาน รวมถึงความรู้สึกนึกคิดของเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานมากกว่าคำพูดของผู้บริหาร หากผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดีจะสามารถนำพาหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จพร้อมด้วยคุณธรรม ด้านบุคลากรในหน่วยงาน (Staff : S5) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องบุคลากรทุกระดับภายในหน่วยงาน ทั้งในเรื่องจำนวนบุคลากร เพียงพอ เหมาะสมกับเกณฑ์ รวมถึงตอบสนองต่อการเจริญเติบโตของหน่วยงานในอนาคต การปฏิบัติต่อบุคลากรภายในหน่วยงาน เช่น การพัฒนาทีมงาน การมอบหมายให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้ดูแลเกี่ยวกับด้านบุคลากรทั้งหมดหรือการที่ผู้บริหารเข้ามาเกี่ยวข้องต่อการจูงใจและพัฒนาบุคลากร ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skills : S6) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง ความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้บริการผู้รับบริการ ความสามารถในด้านการวิจัยและพัฒนา สมรรถนะ (Competency) ของบุคลากร ทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน และจรรยาบรรณวิชาชีพ ซึ่งจะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบและบริหารจัดการให้สำเร็จ มีภาวะผู้นำสามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในหน่วยงาน (Shared Values : S7) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องแนวคิดร่วมกัน ค่านิยม ความคาดหวังของหน่วยงาน เป็นแนวคิดพื้นฐานของหน่วยงานแต่ละแห่งที่บุคลากรส่วนใหญ่ในหน่วยงานเห็นว่าเป็นสิ่งดี พึ่งปฏิบัติจนกลายเป็นวัฒนธรรมในการทำงาน ทำให้เกิดปทัสถาน (Norm) ของหน่วยงาน หน่วยงานที่มีความเป็นเลิศในการบริหารมักจะมีค่านิยมร่วมกัน เช่น “บริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้” ซึ่งเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหาร

(3) การประเมินสภาพของหน่วยงาน

การประเมินสภาพของหน่วยงานจะดำเนินการหลังจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน เพื่อให้ทราบว่าปัจจุบันหน่วยงานเป็นอย่างไร มีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรค มีปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนอะไรบ้าง เพื่อเป็นข้อมูลการวางทิศทางของหน่วยงาน ซึ่งการประเมินสภาพของหน่วยงานจะใช้กระบวนการแบบมีส่วนร่วม ดังนี้

(3.1) นำผลการสรุปจากวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในด้วยเทคนิค SWOT Analysis มาประเมินสภาพหน่วยงานโดย ประมวลสรุปว่าหน่วยงานของเราอยู่ในตำแหน่งใด เอื้อและแข็ง เอื้อแต่อ่อน ไม่เอื้อแต่แข็ง หรือไม่เอื้อและอ่อน เพื่อจะได้เป็นข้อมูลสำหรับจัดวางทิศทางของหน่วยงานต่อไป สภาพภาพของหน่วยงานที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT อาจมีสถานะใดสถานะหนึ่ง ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 สถานภาพของหน่วยงานที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT

ที่มา : สำนักงานนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554)

สถานภาพของหน่วยงานที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT จะแสดงออกมาในรูปของกราฟ เพื่อให้เห็นว่าหลังจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ด้วยเทคนิค SWOT Analysis แล้วจะสามารถประเมินสถานภาพของหน่วยงานเป็นลักษณะใด ซึ่งการแสดงสถานภาพของหน่วยงาน จะบ่งบอกถึงสถานภาพ 4 ลักษณะ ดังนี้

(3.1.1) Stars (เอื้อและแข็ง) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าหน่วยงานโดยภาพรวมส่วนใหญ่มีปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส และมีปัจจัยภายในที่แข็ง เป็นหน่วยงานที่มีความพร้อมสูง เช่น เป็นโรงเรียนที่ดีมีคุณภาพได้มาตรฐาน หน่วยงานเมื่อมีสถานภาพเป็น Stars ให้กำหนดกลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive) ต้องรักษาความเป็น Stars ให้ยืนยงต่อไปและพัฒนางานต่อยอด

(3.1.2) Question Marks (เอื้อแต่อ่อน) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าหน่วยงานโดยภาพรวมส่วนใหญ่มีปัจจัยภายนอกเอื้อ มีความพร้อมสูงให้การสนับสนุน แต่ปัจจัยภายในหน่วยงานอ่อน หากแก้ปัญหาจุดอ่อนของหน่วยงานได้ จะนำไปสู่สภาพที่เอื้อและแข็ง Stars ได้ให้กำหนดกลยุทธ์พัฒนาองค์กร (Turnaround)

(3.1.3) Cash Cows (ไม่เอื้อแต่แข็ง) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าหน่วยงานโดยภาพรวม ส่วนใหญ่ภายนอกหน่วยงานมีอุปสรรค มีปัญหา แต่ภายในหน่วยงานแข็ง มีความพร้อม มีความเข้มแข็ง หากรอให้ปัจจัยภายนอกเป็นโอกาสเอื้อต่อการพัฒนาหน่วยงาน หรือพลิกวิกฤตให้เป็น

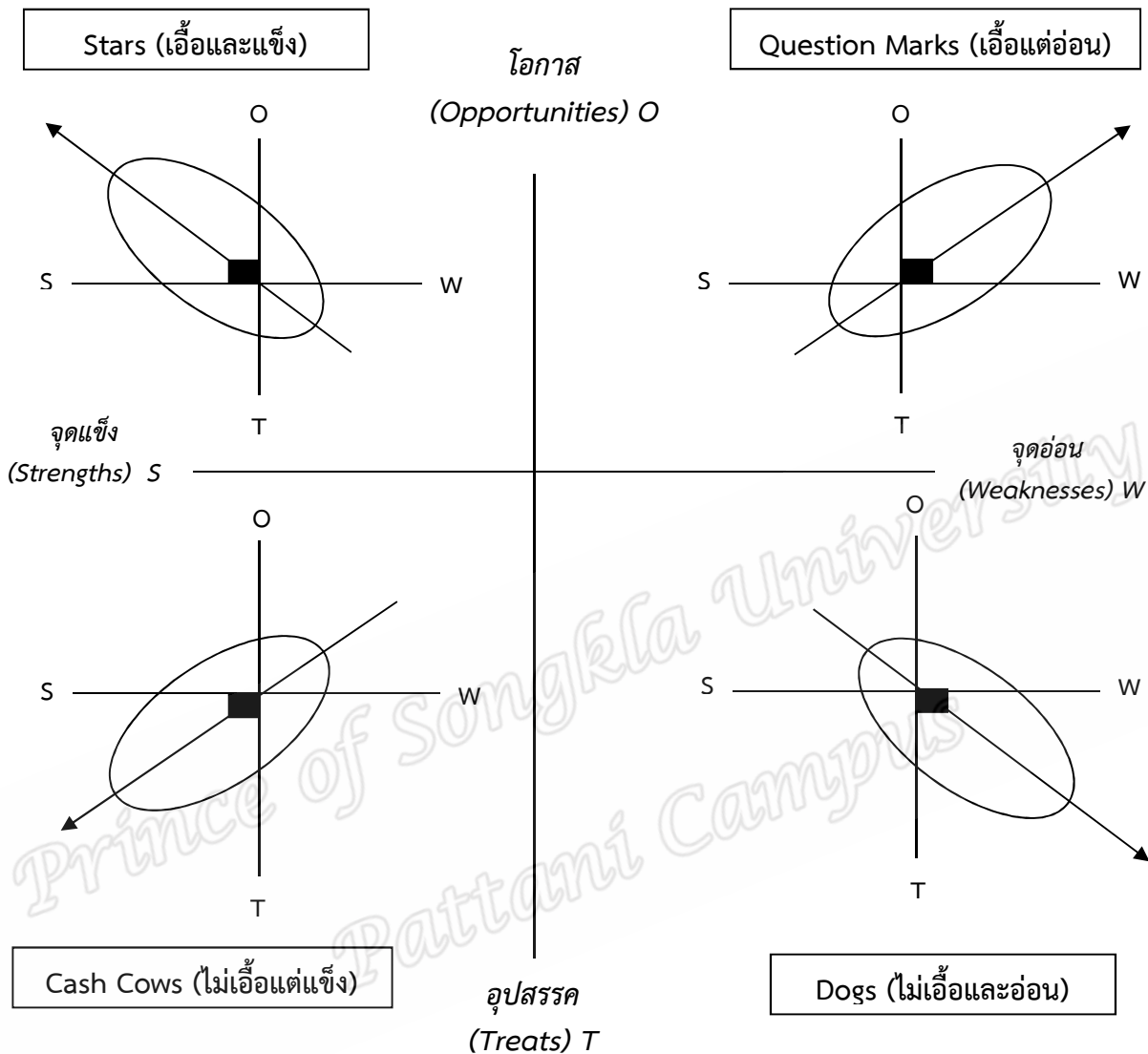
โอกาสก็จะสามารถพัฒนาหน่วยงานนำไปสู่สภาพที่เอื้อและแข็ง Stars ได้ ให้กำหนดกลยุทธ์ป้องกันหรือแตกตัว (Defend/Diversify)

(3.1.4) Dogs (ไม่เอื้อและอ่อน) มีตำแหน่งที่บ่งบอกว่าหน่วยงานโดยภาพรวมส่วนใหญ่ย่อมอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ทั้งภายนอกไม่เอื้อ ภายในอ่อน มีปัญหา ล่อแหลมต่อการประสบความสำเร็จ ความล้มเหลวค่อนข้างสูง จึงเป็นไปได้ว่าต้องปรับปรุงอย่างเร่งด่วน เพราะหากดำเนินการต่อไปปัญหาจะสะสมขึ้นเรื่อย ๆ ถึงอาจขั้นแก้ไขไม่ได้ต้องยุบหน่วยงาน ให้กำหนดกลยุทธ์ระดมตัวหรือถอย (Retrenchment)

กราฟแสดงสถานภาพหน่วยงานอาจจะมีลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ดัง

ภาพประกอบ 5

Prince of Songkla University
Pattani Campus



ภาพประกอบ 5 กราฟแสดงสถานะภาพของหน่วยงานในลักษณะต่าง ๆ

ที่มา : สำนักงานนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554)

จากเนื้อหาเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่กล่าวมาข้างต้น พบว่าจะต้องแยกสภาพแวดล้อมออกเป็นสภาพแวดล้อมภายในกับสภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกนิยมใช้เทคนิค STEP กับ C-PEST ซึ่งทั้งสองเทคนิคนี้คล้ายคลึงกันแต่สลับตัวอักษร และเทคนิค C-PEST เพิ่มการวิเคราะห์พฤติกรรมของลูกค้าเข้ามา ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในนิยมใช้เทคนิค 2S 4M กับ 7S เน้นการวิเคราะห์ให้ครอบคลุมทุกด้าน หลังจากวิเคราะห์แล้วก็ต้องประเมินสถานะภาพของหน่วยงานเพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการกำหนดวิสัยทัศน์ต่อไป

3.2 วิสัยทัศน์

(1) ความหมาย

คำว่า “วิสัยทัศน์” มีนักวิชาการให้ความเห็นที่สอดคล้องและสนับสนุนกัน เช่น ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2544) ได้ให้ความหมายว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ความคาดหวังในอนาคตขององค์กรที่ต้องการจะเป็น (โดยมิได้กำหนดวิธีไว้) เป็นข้อความซึ่งกำหนดทิศทางของพันธกิจหรือภารกิจที่กำหนดวิสัยทัศน์จึงเป็นไปเพื่อตอบคำถามที่พึงประสงค์ขององค์กรในอนาคต (What to be?) นั่นเอง โดยความคิดรวบยอดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ (Vision Concept) เน้นคุณค่าหรือค่านิยมของสังคม (Social Value) เน้นพลังผลักดันที่จะไปให้ถึงจุดหมาย (Driving Forces) และเน้นถึงความมุ่งมั่นในวิธีการที่จะไปให้ถึง (Strategic Intent) (กรมสามัญศึกษา, 2545) การได้มาซึ่งวิสัยทัศน์ภายหลังจากที่องค์กรทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจทั้งภายในและภายนอกองค์กร องค์กรจะต้องนำผลการวิเคราะห์มากำหนดตำแหน่ง (Position) ในการแข่งขันว่า องค์กรของเราต้องการที่จะอยู่ในตำแหน่งใดในอุตสาหกรรมที่เราอยู่ (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, 2551) วิสัยทัศน์เป็นข้อความที่ต้องตอบคำถามว่าเราต้องการจะเป็นอะไร และการจัดทำข้อความวิสัยทัศน์ควรจะมาก่อน และเป็นเรื่องที่สำคัญ (David, 2001) มักจะนำเสนอไว้ในข้อความพันธกิจ สมาชิกในองค์กรต้องการที่เข้าใจในเรื่องพันธกิจ แต่เฉพาะผู้บริหารระดับสูงจะอยู่ในตำแหน่งที่จะระบุและสื่อสารวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์นั้นไปยังงานที่ปฏิบัติกันอยู่อย่างปกติ (Hunger and Wheelen, 2000) ข้อความวิสัยทัศน์จะนำเสนอภาพในอนาคต สร้างพลังของความรู้สึก เป็นสิ่งที่ระบุถึงสินค้าหรือการบริการในอนาคตที่องค์กรเชื่อว่าองค์กรจะปฏิบัติได้จริง คุณค่าที่มีอยู่ และอะไรคือสิ่งที่องค์กรต้องการจะมุ่งไป วิสัยทัศน์เป็นเสมือนแสงสว่างนำทางให้องค์กรมุ่งไป ทุก ๆ ส่วนขององค์กร เช่น โครงสร้าง นโยบาย ขั้นตอนการปฏิบัติ และการจัดสรรทรัพยากรต้องสนับสนุนให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงได้ (Goetsch and Davis, 2003)

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง สิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต โดยถูกกำหนดขึ้นบนพื้นฐานของสถานภาพปัจจุบันและแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

(2) คุณลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2544) ได้ให้ข้อพิจารณาวิสัยทัศน์ที่ดี ประกอบด้วย มีขอบเขต (Scope) ของการปฏิบัติงาน มีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้ (Implementation) เป็นภาพเชิงบวก (Positive image) ที่ทุกคนในหน่วยงานมุ่งมั่นศรัทธา สะท้อนถึงความเป็นเลิศของหน่วยงาน เป็นข้อความในเชิงบวกปลุกเร้า (Motivation) และดึงดูดใจ (Inspiring) ทั้งผู้นำและสมาชิกทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วม (Participation) ในการกำหนด คำนึงถึงความต้องการของผู้รับบริการเป็นสำคัญ (Customer Orient) มีความสอดคล้องกับค่านิยมของหน่วยงาน และมีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต (Future Trend)

คุณลักษณะของวิสัยทัศน์โดยสรุปแล้ว ควรระบุสิ่งที่อยากเป็น เป็นสิ่งที่ท้าทาย ใช้คำสั้น ๆ กระชับแต่ได้ใจความชัดเจน เน้นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของภารกิจของหน่วยงาน มีกรอบระยะเวลา และสามารถนำสู่การปฏิบัติ ง่ายต่อการแยกแยะ แจกแจงให้เชื่อมโยงไปสู่พันธกิจและเป้าประสงค์หลัก

3.3 พันธกิจ

(1) ความหมาย

พันธกิจ มาจากศัพท์ภาษาอังกฤษว่า “Mission” แปลเป็นภาษาไทยว่า พันธกิจ ภารกิจ และภารกิจหลัก

พันธกิจ หมายถึง การกำหนดขอบเขตของงานหรือบทบาทหน้าที่ กิจกรรมที่องค์กรจะต้องทำ มีการระบุวิธีการ เพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ควรแสดงถึงองค์ประกอบด้านค่านิยม จุดมุ่งหมายหลักขององค์กรที่ต้องการบรรลุให้ถึง บ่งบอกทิศทางในอนาคตขององค์กร เป็นขั้นตอนต่อไปจากการอธิบายว่าองค์กรเป็นใคร อะไรที่ต้องทำ และต้องการจะไปไปที่ใด หลังจากที่ได้กำหนดวิสัยทัศน์ที่แสดงถึงความฝันที่องค์กรต้องการที่จะไป เป็นตัวผลักดันให้นักกลยุทธ์ต้องพิจารณาเกี่ยวกับธรรมชาติและขอบเขตการปฏิบัติการ ยืนยันความโดดเด่นขององค์กรเหนือคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน (ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ, 2544; วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, 2551; David, 2001 และ Goetsch and Davis, 2003)

จากความหมายของคำว่าพันธกิจที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า พันธกิจ หมายถึง สิ่งที่ต้องกระทำเพื่อให้วิสัยทัศน์บังเกิดผล

(2) คุณลักษณะของพันธกิจที่ดี ต้องวิเคราะห์จากภารกิจประจำ เชื่อมโยงกับพันธกิจตามวิสัยทัศน์ เป็นกรอบให้กับหน่วยงาน ทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นระบบ และถ่ายทอดพันธกิจเป็นพันธสัญญาทุกระดับ

3.4 เป้าประสงค์

(1) ความหมาย

คำในภาษาอังกฤษ มีหลายที่มักใช้แทนคำว่าเป้าประสงค์ เช่น Objective, Goal, Aim, Target และ Purpose ซึ่งคำเหล่านี้แปลเป็นภาษาไทยโดยใช้คำว่า เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย จุดหมาย จุดมุ่งหมาย แตกต่างกันไป ทั้งนี้มีเชื่อว่าทุกคำนั้นมีความหมายเหมือนกัน

Hunger and Wheelen (2000) ได้นำเสนอว่า เป้าประสงค์ คือ ผลสุดท้ายของกิจกรรมการวางแผนที่ต้องการให้บรรลุผล โดยนำเสนอว่าอะไรที่ต้องทำให้สำเร็จ สำเร็จเมื่อใด และแสดงเป็นเชิงปริมาณหรือข้อความ สอดคล้องกับที่ ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2544) ได้นำเสนอว่า

เป้าประสงค์ หมายถึงข้อความที่สามารถตรวจวัดได้เกี่ยวกับผลสำเร็จของแผนงาน โครงการที่คาดว่า จะทำเสร็จภายในระยะเวลา หรือ เป็นผลผลิตที่ต้องทำให้สำเร็จตามเป้าประสงค์ โดยที่ เทียนฉาย กิระนันท์ (2530) ได้นำเสนอว่าเป้าประสงค์ คือ ข้อความซึ่งแสดงให้เห็นถึงผลงานหรือจุด สดท้ายที่ต้องการจากการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดขึ้น ดังนั้น เป้าประสงค์จึงเป็นความปรารถนา ในอนาคตขององค์กรหรือหน่วยงานที่จะใช้เป็นแนวทางสำหรับวิธีปฏิบัติหรือวิธีดำเนินงานให้เกิดผล ตามที่ปรารถนา เป้าประสงค์นี้มีความหมายแคบและชัดเจนกว่าความมุ่งหมาย (Purpose) ซึ่งใช้อ้างอิงความปรารถนาในเชิงปรัชญาหรือเชิงอุดมการณ์ โดยที่ไม่สะท้อนถึงแนวทางสำหรับวิธีปฏิบัติ อย่างไรก็ตามในบางครั้งก็มักนิยมที่จะพูดถึงเป้าประสงค์ในเชิงปริมาณที่ทำให้วัดได้ชัดเจนเป็นตัวตน ในกรณีนั้นจะอ้างถึงคำว่าเป้าหมาย (Target) หรือ จุดหมายปลายทาง (Goal)

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า เป้าประสงค์ หมายถึง ผลสุดท้ายที่ต้องการให้ บรรลุจากการดำเนินงานตามพันธกิจ โดยเป็นสิ่งที่สามารถตรวจวัดได้

(2) คุณลักษณะของเป้าประสงค์ที่ดี ต้องขยายหลักการ สาระสำคัญที่ระบุไว้ใน วิสัยทัศน์/พันธกิจ ให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น ระบุถึงกลุ่มที่องค์กรต้องการจะมอบสิ่งที่มีคุณค่าให้ ระบุ คุณค่า ผลประโยชน์ ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อกลุ่มเป้าหมาย สามารถแปลงให้เป็นกิจกรรมที่ ง่ายต่อการมอบหมายและการกระจายงาน ต้องเป็นไปได้ในการใช้ทรัพยากรและสามารถวัด ประเมินผลได้

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการหาองค์ประกอบเกี่ยวกับสมรรถนะด้าน ICT ของผู้บริหาร โรงเรียน และนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะด้าน ICT ของผู้บริหารโรงเรียน จึงประยุกต์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสู่การวิจัยโดยการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและ ปัจจัยภายนอกจากตัวแปรที่เกี่ยวกับสมรรถนะด้าน ICT ของผู้บริหารโรงเรียน (รายละเอียดตาม ภาคผนวกหน้า 223-226) แล้วทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจเพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลจากกลุ่ม ตัวอย่าง ประกอบด้วย (1) ผู้อำนวยการโรงเรียน (2) รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือครูที่ได้รับ มอบหมายให้รักษาการแทนผู้อำนวยการโรงเรียนกรณีที่ผู้อำนวยการโรงเรียนไม่อยู่หรือไม่สามารถ ปฏิบัติงานได้ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ได้วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค ผ่านการพิจารณาตัวแปรสมรรถนะด้าน ICT ของผู้บริหารโรงเรียน โดยระบุว่าทักษะใด จำเป็นต่อสมรรถนะด้าน ICT ของผู้บริหารโรงเรียน แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์องค์ประกอบที่ สอดคล้องกัน เพื่อให้ได้องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบร่วม จากนั้นจึงนำองค์ประกอบที่ได้มายกร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนใน เขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

การพัฒนาสมรรถนะ

1. ความหมายของสมรรถนะ

มีคำในภาษาไทยหลายคำที่ใช้แทนคำว่า Competency เช่น สมรรถนะ ความสามารถ และสมรรถภาพ คำว่า สมรรถนะ (สะมัดณะ) ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 แปลว่าความสามารถ คำว่าความสามารถ ตามแนวคิดทางจิตวิทยา ใช้คำว่า Ability หมายถึงความสามารถในการเรียนรู้ที่จะปฏิบัติงาน หรือความสามารถและความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน ส่วนแนวคิดด้านการวัดและประเมินผลบุคคล ใช้คำว่า Potential มีจุดเน้นที่ขีดความสามารถในการทำงานของบุคคลที่มีประสิทธิภาพ แนวคิดทางจิตวิทยาการจัดการใช้คำว่า Core Competency ซึ่งหมายถึงความสามารถหลักขององค์การธุรกิจ ที่ทำให้อุรกิจประสบความสำเร็จ ส่วนคำว่า สมรรถภาพ (Capability) หมายถึงคุณลักษณะของบุคคล ที่ต้องการทักษะทางวิชาชีพ ศักยภาพในการเรียนรู้และความสามารถที่จำเป็นต่อความสำเร็จ (दनัย เทียนพุด, 2547) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552) สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548) อารมณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2548) และณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) ใช้คำว่า สมรรถนะ แทนคำ Competency ทั้งนี้ ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า Competency ประกอบด้วย ความรู้ พฤติกรรม ทักษะ ความเชื่อและอุปนิสัยของบุคคล และคำว่า Competency จะช่วยจัดระบบขององค์ประกอบดังกล่าวให้เห็นภาพรวมที่ชัดเจนขึ้น

สำหรับความหมายของสมรรถนะ ตามแนวคิดของ McClelland (2009a) หมายถึงบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ Spencer and Spencer (2009) ให้ความหมายสอดคล้องกันกับ McClelland คือ สมรรถนะ หมายถึงคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคล (Underlying Characteristics of an Individual) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน เป็นคุณลักษณะในส่วนลึกเฉพาะของบุคคล ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมที่สามารถทำนายผลลัพธ์ที่ดีเลิศ (Superior Performance) ในงานได้

จากการศึกษาความหมายของ สมรรถนะ พบว่า นักวิชาการส่วนใหญ่ให้ความหมายไปในทำนองเดียวกัน โดยใช้แนวคิดของ McClelland เป็นพื้นฐานในการให้ความหมายที่แสดงถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบสมรรถนะ ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมและผลลัพธ์ที่ดีเลิศของงาน เช่น Boyatzis (1982) กล่าวว่าสมรรถนะ คือ กลุ่มของความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งกำหนดพฤติกรรมของบุคคล เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์การ และทำให้บุคคลมุ่งมั่นไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข (2548) สรุปว่าสมรรถนะหมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attribute) ที่จำเป็นใน

การปฏิบัติงานใดงานหนึ่งให้ประสบความสำเร็จ ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าคนอื่น

สก็ญญา รัศมีธรรมโชติ (2548) ให้ความหมายว่าสมรรถนะ คือ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic or Attribute) ที่ทำให้บุคคลผู้นั้นทำงานในความรับผิดชอบตนได้ดีกว่าผู้อื่น และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552) ให้ความหมายว่าสมรรถนะคือ กลุ่มของความรู้ ทักษะ ตลอดจนทัศนคติของบุคคลที่จำเป็นในการทำงาน ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมและผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ ประกอบขึ้นจากทักษะความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ บุคลิกภาพ ค่านิยมของบุคคล หรือพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมในงานหนึ่ง ๆ เนื่องจาก สมรรถนะ เป็นสิ่งที่ประกอบขึ้นมาจาก ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ จึงทำให้เกิดความสับสนว่า สมรรถนะแตกต่างจากความรู้ ทักษะ ทัศนคติและแรงจูงใจอย่างไร ความรู้หรือทักษะที่บุคคลมีอยู่นั้นถือเป็นสมรรถนะหรือไม่ ตามความเห็นของ McClelland ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็นกลุ่ม คือ กลุ่มแรกเป็นสมรรถนะขั้นพื้นฐาน หมายถึงความรู้ หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน เช่นความสามารถในการอ่าน ซึ่งสมรรถนะเหล่านี้ ไม่สามารถทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าผู้อื่นได้ สมรรถนะในกลุ่มที่สองเป็นสมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น มีผลการทำงานที่สูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไป สมรรถนะในกลุ่มนี้ มุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะอื่น ๆ เพื่อช่วยให้เกิดผลสำเร็จที่เลิศในงาน

ดังนั้นความรู้อย่างเดียวไม่ถือเป็น สมรรถนะ เว้นแต่ความรู้ในเรื่องนั้นจะนำมาประยุกต์ใช้กับงานให้ประสบผลสำเร็จจึงถือเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ เช่น ความรู้และความเข้าใจในความไม่แน่นอนของราคาในตลาด ถือเป็นความรู้ แต่ความสามารถในการนำความรู้และความเข้าใจในความไม่แน่นอนของราคาในแต่ละตลาดมาพัฒนารูปแบบการกำหนดราคาได้นั้น จึงจะถือเป็น สมรรถนะ ทักษะอย่างเดียวไม่ถือเป็น สมรรถนะ แต่ทักษะที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างชัดเจนถือเป็น สมรรถนะ เช่นความสามารถในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นทักษะ แต่ความสามารถในการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ใหม่ (Positioning) ในตลาด ให้แตกต่างจากคู่แข่ง ถือเป็น สมรรถนะ และสมรรถนะ ไม่ใช่แรงจูงใจหรือทัศนคติ แต่เป็นแรงขับภายใน ที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ตนมุ่งหวังไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา เช่น ความต้องการความสำเร็จ เป็นแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดแนวคิดหรือทัศนคติที่ต้องการสร้างผลงานที่ดี แต่ความสามารถในการทำงานให้สำเร็จได้ตรงตามเวลาที่กำหนด จึงถือเป็นสมรรถนะ

จากที่กล่าวมาข้างต้น โดยสรุปแล้วนักวิชาการส่วนใหญ่ใช้คำว่า สมรรถนะ ที่หมายถึงความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหมายความรวมถึงการมีความรู้ มีทักษะและมีเจตคติในด้านนั้น ๆ สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ใช้คำว่า สมรรถนะ ที่หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนที่ประกอบด้วยการมีความรู้ ทักษะและเจตคติ ที่สามารถสะท้อนออกมาในรูป

ของพฤติกรรมกรรมการบริหารจัดการโรงเรียนได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดผลลัพธ์สูงสุดท่ามกลางวิกฤติความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้

2. ความเป็นมา

แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) หรือความสามารถของบุคคลในองค์กร ได้เริ่มขึ้นในปี ค.ศ. 1960 จากการเสนอบทความทางวิชาการของ McClelland นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดี (Excellent Performer) ของบุคคลในองค์กรกับระดับทักษะ ความรู้ ความสามารถ โดยระบุว่าการวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพเป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ แต่ควรใช้บุคคลที่มีความสามารถมากกว่าคะแนนทดสอบ (Test Scores) ต่อมาในปี ค.ศ. 1970 บริษัท McBer ซึ่ง McClelland เป็นผู้ดูแล ได้รับการติดต่อจากองค์กร The US State Department ให้ช่วยคัดเลือกเจ้าหน้าที่ให้ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกา (Foreign Service Information Officer : FSIOs) ในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ซึ่งก่อนหน้านั้นการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ FSIOs ใช้แบบทดสอบด้านทักษะที่คิดว่าจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าว แต่พบว่าผู้ที่ทำคะแนนสอบได้ดี ไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการ McClelland จึงได้พัฒนาเครื่องมือชนิดใหม่ ในการคัดเลือกคนที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ดีแทนข้อทดสอบแบบเก่า โดยใช้วิธีการประเมินที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เพื่อค้นหาลักษณะพฤติกรรมของผู้ที่ปฏิบัติงานดี นำมาเปรียบเทียบกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย เพื่อหาพฤติกรรมที่แตกต่างกัน เรียกพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีว่า สมรรถนะ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548)

ต่อมาในปี ค.ศ. 1973 McClelland ได้แสดงแนวคิดเรื่องสมรรถนะ ไว้ในบทความชื่อ Testing for Competence Rather Than Intelligence ว่า IQ ซึ่งประกอบด้วยความถนัดหรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความรู้ และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จโดยรวม แต่สมรรถนะบุคคลกลับเป็นสิ่งที่สามารถคาดการณ์ความสำเร็จในงานได้ดีกว่า ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า ผู้ที่ทำงานเก่ง มิได้หมายถึง ผู้ที่เรียนเก่งเสมอไป แต่ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการ หรือวิชาการที่มีอยู่ในตัวเองเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ จึงจะกล่าวได้ว่าบุคคลนั้นมีสมรรถนะ (Stone, 1999)

แนวคิดเรื่องสมรรถนะ ของ McClelland ที่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า สมรรถนะ หรือความสามารถของบุคคล ส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานมากกว่า IQ ทำให้ได้รับความสนใจจากนักวิชาการทั่วไปอย่างมากและมีพัฒนาการขึ้นเป็นลำดับ ปี ค.ศ. 1982 Boyatzis ได้เขียนหนังสือชื่อ The Competent Manager : A Model of Effective Performance โดยใช้คำว่า Competencies เป็นคนแรก ปี ค.ศ.1994 Hamel และ Prahalad เขียนหนังสือชื่อ Competing for The Future และได้

นำเสนอสิ่งที่เรียกว่าสมรรถนะหลัก (Core Competencies) หรือความสามารถหลักขององค์กร โดยระบุว่าเป็นความสามารถที่จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน และเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่อาจเลียนแบบได้ต่อมา ได้มีการนำแนวความคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ในงานบริหารบุคคลในหน่วยงานราชการของสหรัฐอเมริกา โดยกำหนดว่าในแต่ละตำแหน่งงาน จะต้องมีความรู้ ทักษะ และความสามารถหรือพฤติกรรมนิสัยใดบ้าง และอยู่ในระดับใดจึงจะทำให้บุคลากรนั้นมีคุณลักษณะที่ดี มีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง และได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร หลังจากนั้น แนวความคิดเรื่องสมรรถนะ ได้ขยายผลยังภาคธุรกิจเอกชนของอเมริกามากยิ่งขึ้น สามารถสร้างความสำเร็จให้แก่ธุรกิจอย่างเห็นผลได้ชัดเจน

สำหรับประเทศไทยได้มีการนำแนวคิดสมรรถนะ มาใช้ในองค์กรที่เป็นเครือข่ายบริษัทข้ามชาติก่อนที่จะแพร่หลายเข้าไปสู่บริษัทชั้นนำของประเทศ เช่น เครือปูนซิเมนต์ไทย ซินคอร์เปอร์เซ็น บริษัท ป.ต.ท. สรรวจและผลิตภัณฑ์โรตารี จำกัด (มหาชน) เนื่องจากภาคเอกชนที่ได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้ ทำให้เกิดผลสำเร็จอย่างชัดเจน (ผู้จัดการรายสัปดาห์, 2552) มีผลให้เกิดการตื่นตัวในวงราชการ และได้มีการนำแนวคิดนี้ไปทดลองใช้ในหน่วยงานราชการ โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้นำแนวคิดนี้มาใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน ในระยะแรกได้ทดลองใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based Human Resource Development) ในระบบการสรรหาผู้บริหารระดับสูง (Senior Executive System-SES) ใช้ในการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในภาครัฐโดยยึดหลักสมรรถนะ และกำหนดสมรรถนะต้นแบบของข้าราชการเพื่อพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการและประสิทธิผลของหน่วยงานภาครัฐ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552)

3. ประเภทของสมรรถนะ

อรรถศักดิ์ คองคาสวัสดิ์ (2548) แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่มสมรรถนะหลัก หมายถึงคุณลักษณะพื้นฐานหรือคุณสมบัติร่วมของทุกคนในองค์กรที่จะต้องมี ซึ่งแต่ละองค์การจะแตกต่างกัน และกลุ่มสมรรถนะที่ไม่ใช่สมรรถนะหลัก ประกอบด้วยสมรรถนะย่อยคือ สมรรถนะบุคคลได้แก่ Personal Competency สมรรถนะที่เกี่ยวกับงานได้แก่ Functional Competency และสมรรถนะที่ใช้สำหรับงานของผู้ที่ทำหน้าที่ในสายงานบริหาร ได้แก่ Leadership Competency

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552) มีแนวคิดสอดคล้องกับนักวิชาการส่วนใหญ่ โดยแบ่งประเภทของสมรรถนะ ออกเป็น 2 ประเภทไว้ดังนี้

(1) สมรรถนะองค์กร (Organization Core Competency) เป็นขีดความสามารถโดยรวมขององค์กร เกิดจากการรวม ความสามารถบุคคล และความสามารถขององค์กรผสมผสานทั้งทักษะและเทคโนโลยีทั้งหมดขององค์กรเข้าไว้ด้วยกัน เป็นแนวทางให้องค์กรสามารถนำไปสู่การสร้างหรือ

การมีโอกาสนี้ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งสมรรถนะองค์การที่กำหนดขึ้น เป็นรากฐานสำคัญที่สามารถนำไปสู่ ผลลัพธ์ (ผลผลิต + บริการ) ขององค์การ

(2) สมรรถนะหลักของบุคคล (Personal Core Competency) หมายถึง สมรรถนะหรือขีดความสามารถที่เป็นคุณสมบัติของบุคลากรทุกคนในองค์การเดียวกันต้องมีร่วมกัน เพื่อให้บรรลุความสำเร็จขององค์การ นอกจากสมรรถนะหลักที่ทุกคนต้องมีเหมือนกันแล้ว บุคลากรจะต้องมีสมรรถนะในงานหรือสมรรถนะที่เกี่ยวกับงาน (Functional Competency) ซึ่งเป็นสมรรถนะหรือขีดความสามารถของบุคคลที่ปฏิบัติงานในแต่ละด้านเพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จและได้ผลผลิตตามที่ต้องการ สมรรถนะหลักของบุคคล แบ่งเป็น 2 ลักษณะคือ

(2.1) สมรรถนะร่วมกลุ่มงาน (Common Functional Competency) เป็นคุณลักษณะหรือขีดความสามารถร่วมของบุคลากรทุกตำแหน่งในกลุ่มงานหรือในกลุ่มตำแหน่งเดียวกันที่จะต้องมีส่วน กลุ่มงานบริหารทั่วไป ประกอบด้วยตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เจ้าหน้าที่งานธุรการ เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ จะต้องมีความรู้พื้นฐานด้านงานธุรการและสารบรรณ เป็นต้น

(2.2) สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน (Specific Functional Competency) เป็นคุณลักษณะหรือขีดความสามารถเฉพาะของแต่ละตำแหน่งในกลุ่มงานนั้น ๆ เช่น กลุ่มงานทรัพยากรบุคคลตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลต้องมีความสามารถในการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม เป็นต้น จากการแบ่งสมรรถนะออกเป็นประเภทต่าง ๆ สรุปได้ว่า สมรรถนะแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ สมรรถนะบุคคล (Personal Competency) และสมรรถนะองค์การ (Organization Competency) สมรรถนะบุคคลจำแนกเป็นกลุ่มย่อยออกไปตามลักษณะงานและความต้องการขององค์การ อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2548) ได้รวบรวมรายการสมรรถนะต่าง ๆ ของบุคคลเป็นพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary) โดยจำแนกออกเป็น 3 ด้านคือ ด้านความรู้ (Knowledge) ด้านทักษะ (Skill) ซึ่งประกอบด้วยทักษะ 2 ด้าน คือ ทักษะด้านการบริหารจัดการงาน (Management Skill) หมายถึงทักษะในการบริหารจัดการงานในความรับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพ และทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) หมายถึงทักษะที่จำเป็นในการทำงานตามสายงานหรือกลุ่มงานที่แตกต่างกันไป และด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attribute) หมายถึงความคิด ความรู้สึก เจตคติ แรงจูงใจและความต้องการส่วนบุคคล การนำไปประยุกต์ใช้ในองค์การจึงขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้างขององค์การ และลักษณะงานเป็นสำคัญ

4. การจัดกลุ่มของสมรรถนะ

กลุ่มของสมรรถนะได้ถูกจัดไว้หลาย ๆ แบบ แต่ละแบบมีทั้งส่วนที่เหมือนและส่วนที่แตกต่างกันออกไป ในที่นี้จึงนำเสนอการจัดกลุ่มแต่ละแบบ ดังนี้

4.1 Zwell (2000) ได้จัดกลุ่มของสมรรถนะออกเป็น 5 กลุ่ม คือสมรรถนะด้านการใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่งาน สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล สมรรถนะด้านการจัดการและสมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ แต่ละกลุ่มสมรรถนะ ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย ดังนี้

(1) สมรรถนะด้านการใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่งาน (Task Achievement Competencies) สมรรถนะด้านนี้เป็นประเภทของสมรรถนะที่จะทำให้บุคคลเป็นผู้ที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย

(1.1) การมุ่งในผลลัพธ์ (Results Orientation) ประกอบด้วย การตั้งเป้าหมายและมุ่งมั่นเพื่อประสบความสำเร็จ และประสบความสำเร็จในเป้าหมายที่ท้าทาย พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การตั้งเป้าหมายที่สามารถประสบความสำเร็จได้ มุ่งมั่นที่จะไปถึงเป้าหมาย และพัฒนามาตรฐานที่สามารถวัดได้จากพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน

(1.2) การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Managing Performance) ความสามารถนี้บุคคลจะวางแผนยุทธวิธี กลยุทธ์ การควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน และตัดสินใจที่จะจัดการในปัญหาจากการปฏิบัติงาน สมรรถนะด้านนี้จะคาบเกี่ยวกับการมุ่งในผลลัพธ์แต่สามารถแยกแยะได้ เพราะว่าคนที่ตั้งเป้าหมายท้าทายอาจจะไม่มีความสามารถที่จะควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงานของตนเองและผู้บังคับบัญชาได้ พฤติกรรมที่สำคัญของการจัดการผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การให้ความสนใจทั้งในคุณภาพและปริมาณของผลการปฏิบัติงาน มีการตั้งผลลัพธ์การทำงานที่ต้องการอย่างชัดเจนและนิยามไว้อย่างดี สำหรับการทำงานและความก้าวหน้าของงาน มีการค้นหาข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงานจากผู้อื่น

(1.3) อิทธิพล (Influence) บุคคลที่มีอิทธิพลสามารถระบุถึงผู้ที่ทำการตัดสินใจที่สำคัญและบุคคลที่มีอิทธิพลต่อพวกเขา มีการคาดการณ์ถึงปฏิกิริยาและเหตุผลที่คัดค้านเพื่อจะวางแผนถึงวิธีที่จะเอาชนะในสิ่งเหล่านั้น พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ พัฒนาและเสนอกระบวนการให้เหตุผลที่น่าจูงใจเพื่อที่จะตัดสินใจจัดการในสิ่งที่เกี่ยวข้อง สิ่งที่ต้องการและความต้องการของผู้อื่น การรับรู้ข้อมูลและตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพต่อเหตุผลที่คัดค้าน

(1.4) ความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นคำที่คล้ายกับคำว่า Proactive ที่หมายถึงแรงขับที่ต้องการให้พนักงานได้ทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยตัวเอง ที่จะทำให้พวกเขา และธุรกิจประสบความสำเร็จ เป็นสมรรถนะขั้นสูงด้านหนึ่ง ที่แยกผู้ปฏิบัติงานสูงกับต่ำได้ พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ มีการลงมือการทำโดยปราศจากการถูกถามหรือถูกต้องการให้ทำงาน ริเริ่มโครงการของบุคคลหรือกลุ่มและให้ความรับผิดชอบโดยสมบูรณ์ในการทำงานให้สำเร็จ

(1.5) ประสิทธิภาพในการผลิต (Production Efficiency) เป็นสมรรถนะที่จะทำงานได้รับการปฏิบัติอย่างรวดเร็ว มีมาตรฐานของคุณภาพที่สูง และใช้ทรัพยากรอย่างน้อยที่สุดบุคคลที่มีความสามารถด้านนี้สูงจะมีความตั้งใจ และความผูกพันต่อการทำงานให้เสร็จสิ้นด้วยความรวดเร็วและถูกต้อง และมีความสามารถที่จะรวบรวมและแยกโครงการเป็นส่วน ๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์ทำให้มีความรวดเร็วในการประสบความสำเร็จ พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ปฏิบัติในหน้าที่งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำแนกโครงการออกเป็นหน้าที่งานแต่ละองค์ประกอบมอบหมายงานและใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพถึงแม้ว่าจะอยู่ในภาวะขาดแคลน

(1.6) ความยืดหยุ่น (Flexibility) บุคคลที่สามารถปรับตัวและตอบสนองได้อย่างรวดเร็วและมีการเปลี่ยนแปลงสภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นผู้ที่มีสมรรถนะทางด้านความยืดหยุ่นสูงนอกจากนี้ยังเปิดรับและตอบสนองต่อความคิด มุมมอง กลยุทธ์และตำแหน่งใหม่ ๆ สามารถที่จะตอบสนองเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงสถานการณ์โดยสร้างนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์และการกระทำ พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ สามารถเปลี่ยนกลยุทธ์หรือวิธีการได้อย่างรวดเร็ว ถ้ากลยุทธ์ปัจจุบันไม่สามารถทำงานได้และปฏิบัติได้อย่างดีในสถานการณ์ที่ผลลัพธ์ของการตัดสินใจและการกระทำที่คลุมเครือ

(1.7) นวัตกรรม (Innovation) เป็นสมรรถนะที่บุคคลริเริ่มความคิด วิธีการ การแก้ปัญหาใหม่ ๆ นวัตกรรมเกี่ยวข้องกับความสนใจต่อความคิดสร้างสรรค์และการประดิษฐ์พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่การสนับสนุนและนำวิธีการและกระบวนการใหม่มาใช้มีการค้นหาเชิงรุกเพื่อจะปรับเปลี่ยนและปรับปรุงแนวคิดใหม่ ๆ หรือวิธีการเพื่อทำให้มีประสิทธิภาพเท่าที่จะเป็นไปได้

(1.8) ความสนใจในคุณภาพ (Concern for Quality) ความสนใจในคุณภาพทำให้มั่นใจว่าผลผลิตจากการทำงานทั้งหมดมีความถูกต้องและตรงหรือเกินมาตรฐานภายใน พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ มีการเตรียมวัสดุ วิธีการและทรัพยากรอย่างระมัดระวัง ควบคุมความถูกต้องและคุณภาพของงานของคนอื่น ๆ และเข้าไปแก้ความผิดพลาดให้ถูกต้อง

(1.9) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) บุคคลที่มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะแสดงให้เห็นถึงระดับของความคิดริเริ่ม และความสนใจในคุณภาพที่สูงขึ้น วิธีการที่ดีที่สุดที่จะทำให้หน้างาน หรือกระบวนการมีประสิทธิภาพและง่ายขึ้น มีการระดมสมอง และสร้างแนวคิดใหม่ พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ มีการวิเคราะห์ระบบ กระบวนการและแนวโน้มการปฏิบัติงานเพื่อระบุถึงโอกาสสำหรับการปรับปรุง จัดหาเครื่องมือและวิธีการแก่ผู้อื่นให้แก้ไขปัญหา และปรับปรุงกระบวนการทำงานแก่ผู้อื่น

(1.10) ความเชี่ยวชาญทางเทคนิค (Technical Expertise) เป็นสมรรถนะที่บุคคลต้องฝึกฝนถ้าไม่มีความเชี่ยวชาญทางเทคนิคเพียงพอก็จะไม่มีสมรรถนะทางพฤติกรรมที่ต้องการที่บุคคลจะปฏิบัติในงานที่ต้องการทักษะนั้นได้ พฤติกรรมสำคัญ ได้แก่ มีและใช้ความรู้ทางเทคนิค

พื้นฐานและแนวคิด มีการพัฒนาวิธีที่มีอยู่ให้ปรับเปลี่ยนตามความต้องการเพื่อใช้แก้ปัญหาทางเทคนิค และบางครั้งมีการสร้างวิธีและเทคโนโลยีใหม่ ๆ

(2) สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ (Relationship Competencies) สมรรถนะประเภทนี้ สัมพันธ์กับลักษณะนิสัยและคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพ และปฏิสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับผู้อื่น ได้แก่

(2.1) การทำงานเป็นทีม (Team work) สมรรถนะที่จะปฏิบัติหน้าที่เป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ที่ทำงานเป็นทีมได้อย่างดีเยี่ยมสามารถเลื่อนผลการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในทีมโดยใช้พฤติกรรมและรูปแบบที่หลากหลายพฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การเติมเต็มความผูกพันให้แก่สมาชิกในทีมคนอื่น ๆ ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้อื่นเพื่อช่วยเหลือสมาชิกของทีมที่ดีขึ้น

(2.2) การมุ่งในการบริการ (Service Orientation) ความผูกพันที่จะให้บริการและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้อื่นเป็นสิ่งสำคัญต่อสมรรถนะทางด้านนี้ การประยุกต์ใช้นี้ไม่เพียงแต่ลูกค้าภายนอกเท่านั้นแต่ต้องบริการแก่สัมพันธภาพอื่น ๆ ด้วยเช่น หัวหน้า ลูกค้าภายในและ ผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างตรงตามเวลาและสุขภาพ พยายามดึงข้อมูลย้อนกลับจากลูกค้าเพื่อจะสังเกตความพึงพอใจ

(2.3) การตระหนักรู้ด้านปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคล (Interpersonal Awareness) เป็นสมรรถนะที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของเขาวงกตอารมณ์คนที่มีประสิทธิผลจะสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้อื่นได้ องค์ประกอบสำคัญของการตระหนักรู้ด้านปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคล คือ ความสามารถในการฟังอย่างมีประสิทธิภาพและความเข้าใจในความรู้สึกของผู้อื่น พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่การรับฟังแนวความคิดและเรื่องต่าง ๆ ของคนอื่น ๆ อย่างตั้งใจ จัดการปัญหาที่ละเอียดอ่อนที่มีกับคนอื่น ๆ ในทางที่ไม่คุกคาม

(2.4) ความเข้าใจในความเป็นไปขององค์การ (Organizational Savvy) การใช้ความรู้ความเข้าใจในองค์การ บุคคลจะเข้าใจและใช้พลวัตขององค์การในทางที่จะทำให้วัตถุประสงค์สำเร็จเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะ ที่จะมีอิทธิพลและมีผลกระทบต่อองค์การตัวเองและผู้อื่น พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่การเก็บข้อเท็จจริง ความคิดเห็นในช่องทางการสื่อสารทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการพัฒนากลยุทธ์ที่จะได้มาซึ่งความผูกพันต่อโครงการและกลยุทธ์ที่มีพื้นฐานบนความรู้จากวัฒนธรรมองค์การ

(2.5) การสร้างสัมพันธภาพ (Relationship Building) ในงานส่วนใหญ่ การประสบความสำเร็จนั้น เกี่ยวข้องกับการได้รับความร่วมมือกันของทุกคน เมื่อบุคคลสามารถพัฒนาการเอาใจใส่สัมพันธภาพที่ไว้วางใจกันก็จะประสบความสำเร็จในด้านบุคคลในการทำงาน พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่การพัฒนาสัมพันธภาพได้ง่ายกับผู้คนหลากหลายปรับเปลี่ยนรูปแบบการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้สอดคล้องกับบุคลิกภาพและวัฒนธรรมของผู้อื่น

(2.6) การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict Resolution) จุดประสงค์ของการแก้ปัญหาความขัดแย้ง คือการแก้ปัญหาความขัดแย้งและความไม่เห็นด้วย ในทางที่ทุกกลุ่มรู้สึกพึงพอใจและเห็นพ้องซึ่งกันและกัน และดึงเอาความคิดที่ดีที่สุดจากทุกฝ่าย มาสร้างวิธีแก้ปัญหาที่ดีที่สุดและมีประสิทธิผลในการแก้ปัญหา พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ การแสดงความไม่เห็นด้วยในทางที่ไม่โจมตีหรือดูหมิ่นผู้อื่น รู้เวลาที่จะประนีประนอมและเวลาที่ยืนหยัด

(2.7) ความตั้งใจในการติดต่อสื่อสาร (Attention to Communication) เป็นสมรรถนะที่บุคคลเก็บข้อมูลข่าวสารสำคัญ เมื่อติดต่อกับคนอื่น ๆ ไม่ว่าจะ เป็นกิจกรรมประจำวัน วิกฤตการณ์หรือความก้าวหน้าของโครงการระยะยาว พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ การรวบรวมและแสดงความคิดได้อย่างชัดเจน ระบุและใช้วิธีและช่องทางการสื่อสารได้อย่างมีความคิดสร้างสรรค์

(2.8) ความรู้สึกไวต่อวัฒนธรรม (Cross-Cultural Sensitivity) องค์กรที่สามารถจูงใจและพัฒนาความฉลาดจากกลุ่มพนักงานจะมีข้อดีในการแข่งขันได้ พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่การพัฒนาความรู้และความเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรมและภูมิหลังปรับเปลี่ยนการติดต่อสื่อสารและพฤติกรรมที่มีพื้นฐานมาจากความเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม

(3) สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attribute Competencies) สมรรถนะเป็นสิ่งที่อยู่ภายในตัวบุคคล สามารถสะท้อนออกมาในรูปของคุณลักษณะส่วนบุคคล มีความสัมพันธ์กับความเชื่อ ความรู้สึก และส่งผลต่อการทำงาน การรับรู้เอกลักษณ์ของตนเอง ประกอบด้วย

(3.1) ความซื่อสัตย์และความจริง (Integrity and Truth) เป็นสมรรถนะที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกที่มีต่อตัวเอง การยอมรับตัวเองและระดับที่บุคคลจะรู้ความเป็นจริงของตนเองมีแนวโน้มที่จะยอมรับและรับผิดชอบต่อความผิดพลาดในการทำงาน เป็นอิสระที่จะเผชิญกับความเสียหายในการลองสิ่งใหม่ ๆ และพูดในสิ่งที่คิด จะปฏิบัติตามสิ่งที่เห็นด้วยและผูกพันอยู่ พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ การทำงานให้เสร็จสิ้นบนพื้นฐานของความผูกพันและข้อตกลงร่วมกันยอมรับความผิดพลาดแม้ว่าจะเป็นไปได้ที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ในทางลบ

(3.2) การพัฒนาตนเอง (Self-Development) เป็นสมรรถนะที่บุคคลแสดงความปรารถนาที่จะเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง บุคคลที่มีสมรรถนะทางด้านนี้สูง จะประเมินทักษะปัจจุบันของตนเองอย่างถูกต้อง เช่นเดียวกับประเมินถึงสิ่งที่ต้องการ เพื่อสามารถเพิ่มความสำเร็จในการทำงาน มีการริเริ่มที่จะระบุถึงทักษะ ความสามารถที่ต้องการสำหรับตำแหน่งงานในอนาคตและทำในสิ่งที่นำมาได้ซึ่งทักษะนั้นมีการค้นหาโอกาสที่จะเพิ่มการเติบโตและการพัฒนา พฤติกรรมที่สำคัญคือ การระบุขอบเขตทักษะของตนเองที่จะต้องได้รับการพัฒนาและการค้นหาข้อมูลย้อนกลับทั้งจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง

(3.3) ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) สามารถทำการตัดสินใจได้ แม้ว่าจะอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่ตึงเครียดสูง ความเสี่ยงสูง และสถานการณ์ที่คลุมเครือ สามารถดึงเอาความรับผิดชอบของสมาชิกในกลุ่ม เมื่อต้องการลงมือดำเนินการ สมาชิกในกลุ่มสามารถตัดสินใจในสิ่งที่ต้องการลงมือกระทำ ใช้เครื่องมือในการสื่อสาร ชักจูง และกระบวนการกลุ่มช่วยให้เกิดการตัดสินใจได้ มีพฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ ทำการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วเมื่อมีทางเลือกและผลลัพธ์ชัดเจน สามารถดึงเอาความรับผิดชอบของสมาชิกในกลุ่มได้ เมื่อต้องการความช่วยเหลือด้านการลงมือทำหรือการตัดสินใจ

(3.4) คุณภาพในการตัดสินใจ (Decision Quality) พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ ตัดสินใจโดยใช้การวิเคราะห์ผลกระทบระยะสั้น หรือผลกระทบอื่น ๆ ที่จะเกิดขึ้น เช่นปฏิบัติการของผู้คนและปัญหาที่อาจเกิดขึ้นตามมา รวบรวมข้อมูลที่จำเป็นต่อการระบุช่องว่างและการเบี่ยงเบนที่จะเกิดขึ้นก่อนทำการตัดสินใจ มองถึงผลกระทบในระยะยาว

(3.5) การจัดการความเครียด (Stress Management) เป็นสมรรถนะที่จะจัดการกับอารมณ์แสดงความรู้สึกอย่างเหมาะสม สามารถมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นอย่างสุภาพและอดกลั้นเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ยุ่งยากสามารถเลือกใช้การแสดงของอารมณ์ในการสื่อสารและช่วยให้สิ่งต่าง ๆ บรรลุผลไปได้พฤติกรรมที่สำคัญคือแสดงออกอย่างสุขุมได้แม้อยู่ในสถานการณ์ที่กดดันและแสดงออกอารมณ์ในทางที่จะลดความเครียดโดยปราศจากการทำลายมิตรภาพหรือผลผลิต

(3.6) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) เกี่ยวข้องกับการใช้ตรรกศาสตร์ เหตุผลอย่างมีระบบ เพื่อการทำความเข้าใจ วิเคราะห์และแก้ไขปัญหา สามารถระบุและประเมินสาเหตุที่เป็นไปได้ของปัญหาพัฒนาและบริหารแผนเพื่อค้นหาปัญหาที่แท้จริง พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ วิเคราะห์แนวคิด ข้อถกเถียงปัญหาออกเป็นแต่ละส่วน องค์กรประกอบ วิเคราะห์ต้นทุนผลประโยชน์ ความเสี่ยงและโอกาสในการประสบความสำเร็จในการตัดสินใจ

(3.7) ความคิดรวบยอด (Conceptual Thinking) เกี่ยวข้องกับการใช้แนวคิดและความคิดทั่วไปเพื่อค้นหาความคล้ายคลึงกันและรวบรวมความคิดเข้าด้วยกัน ค้นหาทางที่จะเพิ่มความเข้าใจแก่ปัญหามีผลต่อนวัตกรรมสามารถใช้ประสบการณ์หรือความรู้จากสถานการณ์อื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันมาสร้างแนวทางและวิธีแก้ปัญหาที่มีประสิทธิผล พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ ระบุปัญหาหลักและปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในสถานการณ์หนึ่ง ๆ ได้สร้างและใช้ตัวอย่างหรือความเหมือนกันเพื่อช่วยให้ผู้อื่นเข้าใจแนวคิดของตนเองได้

(4) สมรรถนะด้านการจัดการ (Managerial Competencies) เป็นสมรรถนะที่จะเป็นตัวตัดสินว่าใครจะสามารถเป็นผู้จัดการที่ดีเยี่ยมได้ ความสามารถนี้ประกอบด้วยหน้าที่การทำงานหลักที่สำคัญคือการจัดการโครงการ การนิเทศพนักงาน และการพัฒนางาน สมรรถนะนี้ประกอบด้วย

(4.1) การสร้างทีมการทำงาน (Building Teamwork) เป็นการสร้างหน่วยงานที่มีการร่วมมือกันจัดพนักงานเข้าด้วยกันและช่วยให้มีการเชื่อมโยงภายในหน่วยการทำงานที่มีประสิทธิผลและช่วยให้จัดการกับปัญหาที่มีสาเหตุจากความไม่ลงรอยกันและการแตกแยก เข้าใจในพลังของกลุ่ม และใช้ความเข้าใจนั้นเพื่อช่วยเหลือการทำงานของกลุ่ม และพัฒนาผู้นำทีมที่เข้มแข็ง พฤติกรรมที่สำคัญคือการสร้างทิศทางของโครงการและมอบหมายทิศทางนั้นให้กับสมาชิกในทีม ช่วยจัดสิ่งขวางกั้นขององค์กรและระบุทรัพยากรที่นำมาช่วยเหลือทีมได้

(4.2) การจูงใจผู้อื่น (Motivating Others) เป็นสมรรถนะที่จะเพิ่มความผูกพันของพนักงานในงานที่ตนเองทำ โดยจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ เตรียมพร้อมที่จะยอมรับและจัดการกับปัญหาด้านขวัญกำลังใจ และใช้วิธีการที่หลากหลายในการเพิ่มพลังและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้อื่น

(4.3) การสร้างพลังจูงใจแก่ผู้อื่น (Empowering Others) การช่วยให้ผู้อื่นพัฒนาสมรรถนะโดยให้ความรับผิดชอบในหน้าที่และให้ความเป็นอิสระ โดยเพิ่มอำนาจในการทำงาน พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ยอมให้ผู้อื่นทำงานผิดพลาดและเผชิญกับความเสี่ยงเพื่อการเรียนรู้และพัฒนา มอบหมายความรับผิดชอบแก่ผู้อื่นโดยดูพื้นฐานของความสามารถและศักยภาพ

(4.4) การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) เป็นสิ่งจำเป็นมากในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่สนับสนุนพนักงานให้สามารถทำงานได้ดีที่สุด ให้ข้อมูลย้อนกลับในพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน ช่วยให้พนักงานเข้าใจว่าอะไรคืองานหรือไม่ใช่งาน ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาวิเคราะห์สถานการณ์และเสนอตัวอย่างและทางเลือกที่จะพัฒนาความสามารถและสื่อสารความคาดหวังที่สูงแก่พนักงานที่จะช่วยบันดาลใจให้ผู้อื่นทำงานได้ดีที่สุด พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างถูกต้องแก่บุคคลอื่นทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน ช่วยให้ผู้อื่นเข้าใจถึงอุปสรรคขวางกั้นการเจริญเติบโตของเขา

(5) สมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Competencies) เป็นสมรรถนะสำคัญเฉพาะที่ช่วยให้บุคคลนำผู้อื่นไปในทิศทางเดียวกับวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์และภารกิจหลักด้วย

(5.1) ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) เป็นสมรรถนะที่ผู้นำสร้างและสื่อสารภารกิจหลักขององค์การ ที่มาจากแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์ ระบบค่านิยมได้ พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่อธิบายวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การต่อคนอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ทำให้แน่ใจว่าแผนกลยุทธ์ขององค์การและการปฏิบัติงานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจหลัก

(5.2) การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) เป็นสมรรถนะที่ผู้นำใช้พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ ความเข้าใจจุดอ่อน จุดแข็งขององค์การตนเอง ใช้ความรู้เกี่ยวกับแนวโน้มของอุตสาหกรรมและตลาดเพื่อพัฒนาและบริหารกลยุทธ์ระยะยาว

(5.3) การให้ความสนใจในการประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) ผู้นำจะค้นหาโอกาสของธุรกิจและคำนวณความเสี่ยงของธุรกิจ เพื่อสร้างความเติบโตแก่องค์กรการพหุกิจกรรมที่สำคัญได้แก่ ใช้ความรู้ด้านการตลาด ผลิตภัณฑ์ และอุตสาหกรรมเพื่อระบุโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ วิเคราะห์และประเมินอย่างถูกต้องในข้อดี ข้อเสีย และความเสี่ยงของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับความคิดริเริ่มในธุรกิจใหม่นั้น

(5.4) การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ผู้นำจะต้องเป็นผู้สื่อสาร ผู้จูงใจนักวิเคราะห์และมีวิสัยทัศน์ นักกลยุทธ์ ผู้ต่อสู้ พหุกิจกรรมที่สำคัญได้แก่ สามารถระบุและประเมินได้อย่างถูกต้องในสถานการณ์อันประกอบด้วย การสนับสนุนขององค์ประกอบด้านวัฒนธรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและจัดหาทรัพยากร ขจัดอุปสรรคและลงมือปฏิบัติเสมือนเป็นผู้สนับสนุนการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง

(5.5) การสร้างความผูกพันต่อองค์การ (Building Organizational Commitment) เป็นสมรรถนะในการสร้างความเป็นหนึ่งเดียวในองค์การการสร้างความสัมพันธ์กับภารกิจหลัก วิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ขององค์การ สร้างความซื่อสัตย์ และความผูกพันต่อองค์การ พหุกิจกรรมที่สำคัญคือการแสดงออกและสร้างสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความซื่อสัตย์ในองค์การเข้าไปรับผิดชอบในการสร้างความซื่อสัตย์และความผูกพันภายในองค์การ

(5.6) การสร้างจุดรวม (Establishing Focus) หัวหน้างานทำให้แน่ใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาปรับทิศทางการทำงานเข้ากับวัตถุประสงค์ขององค์การและการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม การติดต่อสื่อสารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อความสามารถนี้ เพราะพนักงานจะสามารถทำงานได้ดีขึ้นเมื่อเข้าใจบทบาทของตนเองและเข้าใจในความสัมพันธ์กับระบบขององค์การโดยรวม พหุกิจกรรมที่สำคัญได้แก่ช่วยให้พนักงานคนอื่น ๆ เข้าใจว่างานของเขามีความเกี่ยวเนื่องกับความสำเร็จขององค์การ ทำให้แน่ใจว่าทรัพยากร เวลา และความตั้งใจได้ถูกจัดสรรในสัดส่วนที่เหมาะสมต่อลำดับก่อนหลังหรือลำดับความสำคัญของธุรกิจ

(5.7) วัตถุประสงค์ หลักการ และค่านิยม (Purpose, Principle, and Values) ผู้นำจะแสดงพหุกิจกรรมที่สำคัญอันได้แก่ สนับสนุนพนักงานคนอื่น ๆ ให้ทำการตัดสินใจและปฏิบัติงานบนพื้นฐานของวัตถุประสงค์ หลักการและค่านิยมขององค์การและใช้วัตถุประสงค์หลักการและค่านิยมในการอธิบายแรงจูงใจส่วนบุคคล และการตัดสินใจต่อผู้อื่น

4.2 Forster และคณะ (2009) ได้แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 5 กลุ่ม คือ

(1) สมรรถนะด้านสติปัญญา (Intellectual Competencies) ประกอบด้วยสมรรถนะทางการรู้คิด (Cognitive Capacity) เป็นสมรรถนะในการจัดการกับความซับซ้อนในการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการต่าง ๆ ที่จะแก้ปัญหาที่ซับซ้อนและชอบที่จะเพิ่มพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ให้กว้างขึ้นและสมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) เป็นสมรรถนะในการทำงานเพื่อที่จะ

เปลี่ยนแปลงมุมมองและวิธีคิดเกี่ยวกับปัญหา สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ต่อตัวเองและพนักงานคนอื่น ๆ

(2) สมรรถนะด้านการสร้างอนาคต (Future Building Competencies) ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ (Visioning) เป็นการทำความเข้าใจและรวบรวมวิสัยทัศน์ขององค์กร มีการใช้วิสัยทัศน์เป็นกรอบการทำงานในกิจกรรมการจัดการ เสนอวิสัยทัศน์และสื่อสารวิสัยทัศน์

(3) สมรรถนะด้านการจัดการ (Management Competencies) ประกอบด้วย การจัดการการกระทำ (Action Management) เป็นการมุ่งสู่การกระทำของตนเองคำนึงถึงผลลัพธ์ระยะสั้นและระยะยาว มีการพิจารณากลยุทธ์ที่บุคคลเกี่ยวข้องภายในองค์กร มีการพัฒนากลยุทธ์สนับสนุนที่จัดการกับผลลัพธ์ทางลบมีการสนับสนุนผู้ร่วมงานคนอื่นที่เสนอมาการตระหนักรู้ในองค์กร (Organizational Awareness) เป็นการเสาะแสวงหาความรู้ในองค์กร มีการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ในการทำงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และมีการจัดการเกี่ยวกับเวลาการทำงานเป็นทีม (Team Work) เป็นการส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีมและแบ่งปันความน่าสนใจต่าง ๆ และเสนอให้มีการประชุมในกลุ่มการทำงาน การสร้างการร่วมมือ (Partnering) เป็นการสร้างบรรยากาศที่นำไปสู่การร่วมมือกันในการทำงานมีการระบุถึงผู้ร่วมมือที่มีศักยภาพ การสร้างความสัมพันธ์ในการให้และการรับ ทำความเข้าใจในตำแหน่งของผู้ร่วมงานที่มีศักยภาพ

(4) สมรรถนะด้านความสัมพันธ์ (Relationship Competencies) ประกอบด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relations) เป็นการสร้างสัมพันธ์ภาพในการทำงานที่มีประสิทธิภาพมีการให้และรับการวิพากษ์ วิจารณ์ เติร์มพร้อมในการเจรจาต่อรอง มีการเคารพและสนับสนุนความหลากหลายในที่ทำงาน การสื่อสาร (Communication) มีการสื่อสารโดยทั่วไป มีการสื่อสารต่อสาธารณะ เสนอแนวความคิดอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างสรรค์ มีการสื่อสารข้ามองค์กร

(5) สมรรถนะเฉพาะบุคคล (Personal Competencies) ประกอบด้วย ความแข็งแรงและต่อต้านความเครียด (Stamina/Stress Resistance) มีความเข้าใจเรื่องความเครียดและความวิตกกังวล วิธีการลดความเครียด รักษาสุขภาพร่างกายให้แข็งแรง จริยธรรมและค่านิยม (Ethics and Value) เป็นตัวอย่างในการยึดหลักคุณธรรมทำการตัดสินใจในจริยธรรมที่ยากปฏิบัติต่อคนอื่นด้วยความเท่าเทียมกันสามารถตรวจสอบได้ บุคลิกภาพ (Personality) มีการมองและประเมินตัวเอง มีแรงจูงใจและมีภาวะผู้นำ มีความยืดหยุ่นของพฤติกรรม (Behavioral Flexibility) จัดการกับสิ่งที่คลุมเครือพัฒนาความยืดหยุ่นและความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence) นำผู้อื่นด้วยความมั่นใจ หลีกเลี่ยงการกระทำที่มั่นใจเกินไป

4.3 Hellriegel และคณะ (2001) ได้ศึกษาวิจัย พบว่า ผู้ที่ทำงานในตำแหน่งผู้จัดการ หรือผู้บริหาร ควรมีสสมรรถนะหลักของผู้บริหาร 6 ประการ คือ

(1) ความสามารถในการสื่อสาร (Communication Competency) ประกอบด้วย การสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal Communication) การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal Communication) การเจรจาต่อรอง (Negotiation)

(2) ความสามารถในการวางแผนและการบริหารจัดการ (Planning and Administration Competency) ประกอบด้วย การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลรวมทั้งการแก้ปัญหา (Information Gathering, Analysis and Problem Solving) การวางแผนและบริหารโครงการ (Planning and Organizing Projects) การบริหารเวลา (Time Management) การบริหารการเงินและงบประมาณ (Budgeting and Financial Managements)

(3) ความสามารถในการทำงานเป็นทีม (Teamwork Competency) ประกอบด้วย การสร้างทีมงาน (Designing Teams) การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อกูลกัน (Creating a Supportive Environment) การบริหารการเปลี่ยนแปลงของทีมงาน (Managing Team Dynamics)

(4) ความสามารถเชิงกลยุทธ์ (Strategic Competency) ประกอบด้วย ความเข้าใจในธุรกิจ (Understanding the Industry) ความเข้าใจในองค์กร (Understanding the Organization) การดำเนินกลยุทธ์ (Taking Strategic Actions)

(5) ความสามารถในการรับรู้เรื่องระหว่างประเทศ (Global Awareness Competency) ประกอบด้วยความรู้และความเข้าใจวัฒนธรรมที่หลากหลาย (Cultural Knowledge and Understanding) ความเปิดกว้างและความไวในการรับรู้วัฒนธรรมอื่น (Cultural Openness and Sensitivity)

(6) ความสามารถในการควบคุมตนเอง (Self-Management Competency) ประกอบด้วยความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม (Integrity and Ethical Conduct) แรงขับเคลื่อนส่วนตัวและการตั้งสติ (Personal Drive and Resilience) การสร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว (Balancing Work and Life Demands) ความเข้าใจในตนเองและการพัฒนาตนเอง (Self-Awareness and Development)

4.4 Spencer and Spencer (2009) ได้จัดกลุ่มสมรรถนะบุคคล ออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ รวม 6 กลุ่ม ดังนี้

(1) สมรรถนะกลุ่มที่ 1 การกระทำ และสัมฤทธิ์ผล (Achievement and Action) ประกอบด้วยสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Orientation) การเอาใจใส่ต่อระเบียบ คุณภาพ และความถูกต้อง (Concern for Order, Quality, and Accuracy) ความคิดริเริ่ม (Initiative) และการแสวงหาข่าวสาร (Information Seeking)

(2) สมรรถนะกลุ่มที่ 2 การบริการคนอื่นและการช่วยเหลือ (Helping and Human Service) ประกอบด้วย สมรรถนะความเข้าใจด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal understanding) และการมุ่งสู่บริการลูกค้า (Customer service Orientation)

(3) สมรรถนะกลุ่มที่ 3 การใช้อิทธิพลและผลกระทบ (Impact and Influence) ประกอบด้วยสมรรถนะการใช้อิทธิพล และผลกระทบ (Impact and Influence) การตระหนักถึงองค์การ (Organizational Awareness) และการสร้างสัมพันธภาพ (Relational Building)

(4) สมรรถนะกลุ่มที่ 4 การบริหารการจัดการ (Managerial) ประกอบด้วยสมรรถนะการมุ่งพัฒนา คนอื่น (Developing others) การชี้แนะ การใช้อำนาจที่มีอยู่ในตำแหน่งและการยืนกราน (Directiveness : Assertiveness and use of Position Power) การให้ความร่วมมือและทำงานเป็นกลุ่ม (Teamwork and Cooperation) และภาวะการเป็นผู้นำกลุ่ม (Team leadership)

(5) สมรรถนะกลุ่มที่ 5 การรู้คิด (Cognitive) ประกอบด้วยสมรรถนะ การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) การคิดรวบยอด (Conceptual Thinking) และความชำนาญทางการบริหารจัดการทางวิชาชีพและทางเทคนิค (Technical/Professional Managerial Expertise)

(6) สมรรถนะกลุ่มที่ 6 ประสิทธิภาพส่วนตัว (Personal Effectiveness) ประกอบด้วย สมรรถนะควบคุมตนเอง (Self-Control) ความมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence) ความยืดหยุ่น (Flexibility) ความมุ่งมั่นต่อองค์การ (Organizational Commitment)

นอกจากนี้ Spencer และ Spencer (2009) ได้เสนอถึงองค์ประกอบของสมรรถนะที่ควบคุมประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล เมื่อต้องจัดการกับความกดดันทางสภาวะแวดล้อมที่เกิดขึ้นทันทีทันใดและแต่ละสมรรถนะจะเกื้อหนุนประสิทธิภาพของสมรรถนะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม ได้แก่

(1) การควบคุมตนเอง (Self-Control) เป็นความสามารถที่จะควบคุมอารมณ์ภายใต้การควบคุมและอดกลั้นต่อการกระทำทางลบเมื่อถูกยั่วเย้า และอดกลั้นเมื่อประสบกับการต่อต้านหรือไม่เป็นมิตรจากผู้อื่นหรือเมื่อทำงานภายใต้สภาพที่เต็มไปด้วยความเครียด พฤติกรรมของความสามารถนี้ได้แก่ เป็นคนที่ไม่มียุทธศาสตร์หุนหันพลันแล่น ต่อต้านการยั่วเย้าจากผู้ร่วมงานที่ไม่เหมาะสม สงบนิ่งในสถานการณ์ที่เคร่งเครียด การควบคุมตนเองเป็นความสามารถที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานการณ์มากกว่าความสามารถอื่น ๆ บางครั้งอาจรวมกับการให้คำแนะนำ (Directiveness) เมื่อต้องเผชิญกับผลการปฏิบัติงานที่ต่ำ และสัมพันธ์กับการมีผลกระทบและสร้างอิทธิพลหรือการทำงานเป็นทีมเมื่อต้องชี้นำการปฏิสัมพันธ์ของกลุ่ม

(2) ความมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence) เป็นความเชื่อของบุคคลในความสามารถที่จะบรรลุผลสำเร็จใจหน้าที่ของตน ประกอบด้วย การแสดงออกถึงความมั่นใจของบุคคลในการจัดการ

กับสถานการณ์ความท้าทายที่เพิ่มมากขึ้น และพยายามแสวงหาการตัดสินใจหรือสร้างความคิดเห็น และจัดการความล้มเหลวอย่างสร้างสรรค์ พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่การเสนอตัวเองอย่างเด็ดเดี่ยวและสุภาพ แสดงความมั่นใจในการตัดสินใจและความสามารถของตนเองแสดงจุดยืนของตนเองอย่างเด่นชัด เมื่อขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา ความสามารถด้านความมั่นใจในตนเองและจัดการกับความล้มเหลวนี้ไม่ปรากฏว่าเชื่อมโยงกับความสามารถเฉพาะอื่น ๆ แต่เป็นความสามารถที่เกื้อหนุนการใช้ความสามารถทั้งหมดอย่างมีประสิทธิภาพ

(3) ความยืดหยุ่น (Flexibility) เป็นความสามารถที่จะปรับเปลี่ยนและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพกับสถานการณ์ บุคคลและกลุ่มที่หลากหลาย เป็นความสามารถที่จะเข้าใจและชื่นชมความแตกต่างและมุมมองในปัญหาที่ตรงกันข้าม สามารถปรับเปลี่ยนวิธีคิดตามข้อเรียกร้องของสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป เปลี่ยนและยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย พฤติกรรมของบุคคลที่มีความยืดหยุ่นได้แก่ การยอมรับในความเที่ยงตรงของมุมมองตรงกันข้าม ปรับเปลี่ยนได้ง่ายต่อการเปลี่ยนแปลงในงานความยืดหยุ่นเป็นความสามารถที่สนับสนุนการมีผลกระทบและส่งอิทธิพลอย่างมีประสิทธิภาพและความสามารถในการจัดการ

(4) ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) เป็นความสามารถและความปรารถนาของบุคคลในการปรับพฤติกรรมของตนเองกับเป้าหมายขององค์กร และแสดงในวิธีทางที่สนับสนุนเป้าหมายและสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร พฤติกรรมที่เป็นความผูกพันต่อองค์กรที่สังเกตเห็นได้แก่ความปรารถนาที่จะช่วยเพื่อนร่วมงาน ทำงานให้สำเร็จปรับกิจกรรมของตนเองให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร เข้าใจในความต้องการในความร่วมมือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เลือกที่จะทำงานสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรมากกว่าที่จะปฏิบัติตามความสนใจหรือตามความเหมาะสมหรือความเชี่ยวชาญของตนเอง

4.5 Boyatzis (1999) ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับความฉลาดทางอารมณ์ และจัดกลุ่มสมรรถนะออกเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้

(1) ความตระหนักในตนเอง (Self-Awareness) ประกอบด้วย ความตระหนักในอารมณ์ (Emotional Awareness) การประเมินตนเองอย่างถูกต้อง (Accurate Self-Assessment) และความมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence)

(2) การมีกฎในตนเอง (Self-Regulation) ประกอบด้วย การควบคุมตนเอง (Self-Control) ความเชื่อถือไว้วางใจได้ (Trustworthiness) การปรับตัว (Adaptability) ความระมัดระวัง (Conscientiousness) และนวัตกรรม (Innovation)

(3) แรงจูงใจ (Motivation) ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Drive) ความมุ่งมั่น (Commitment) ความคิดริเริ่ม (Initiative) และการมองโลกในแง่ดี (Optimism)

(4) การเอาใจใส่ต่อผู้อื่น (Empathy) ประกอบด้วย ความเข้าใจในผู้อื่น (Understanding Others) การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) การมีจิตมุ่งบริการ (Service Orientation) อำนาจการจัดการกับความแตกต่าง (Leveraging Diversity) และความรู้เกี่ยวกับการเมือง (Political Awareness)

(5) ทักษะด้านสังคม (Social Skills) ประกอบด้วย การติดต่อสื่อสาร (Communication) การจัดการกับความขัดแย้ง (Conflict management) ภาวะผู้นำ (Leadership) ความฉับไวในการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) การยึดมั่นในข้อตกลง (Building Bonds) การประสานสัมพันธ์และความร่วมมือ (Collaboration) ความสามารถของทีมงาน (Team Capabilities)

4.6 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552) ได้มีการแบ่งกลุ่มงานในภาคราชการพลเรือนไทยเป็น 18 กลุ่มงาน โดยการจัดงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าไว้ในกลุ่มเดียวกัน แล้วกำหนดสมรรถนะต้นแบบให้มีสมรรถนะประจำกลุ่มงานและ 3 สมรรถนะ ดังนั้นผู้ที่ดำรงตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใดก็มีสมรรถนะเหมือนกัน เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด

ต้นแบบสมรรถนะ (Competency Model1) สำหรับระบบราชการพลเรือนไทย มี 2 ส่วน คือ

(1) สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการทั้งหมดในภาคราชการพลเรือน เป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะคือ

(1.1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation) หมายถึงความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ รวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดโดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดขึ้น

(1.2) จริยธรรม (Integrity) หมายถึงการครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ และเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

(1.3) บริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนของหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

(1.4) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นและความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับผู้อื่น ทั้งในระดับกลุ่มงานและระดับหน่วยงาน

(1.5) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) หมายถึง การชวนชวนสนใจใฝ่รู้เพื่อสั่งสมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

(2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน เป็นสมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น โดยให้แต่ละกลุ่มงานพิจารณานำไปใช้ตามความเหมาะสมกับภารกิจ สมรรถนะประจำกลุ่มงาน ประกอบด้วยสมรรถนะทั้งหมด 20 สมรรถนะ คือ การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) การพัฒนาศักยภาพคน (Caring and Developing Others) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable) การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness) การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness) ความถูกต้องของงาน (Concern for Order) ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication and Influencing) สภาวะผู้นำ (Leadership) สุนทรียภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality) วิสัยทัศน์ (Visioning) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership) การควบคุมตนเอง (Self Control) และการให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering others)

จากที่กล่าวมาข้างต้น พบว่ามีการแบ่งหรือการจัดกลุ่มสมรรถนะออกเป็นหลาย ๆ แบบ โดยที่แนวคิดของ Zwell (2000) Forster และคณะ (2000) Hellriegel และคณะ (2001) Spencer and Spencer (2009) และ Boyatzis (2009) เน้นการจัดกลุ่มสมรรถนะบุคคล ที่ประกอบด้วย ความรู้ทักษะความสามารถและคุณลักษณะส่วนบุคคล ออกเป็นกลุ่มแต่ละกลุ่มประกอบด้วยสมรรถนะย่อยเพื่อสนับสนุนให้ สมรรถนะหลักแต่ละตัวให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลครบทุกด้านตามที่ต้องการทั่วไปต้องการ ส่วนสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552) เน้นการจัดกลุ่มสมรรถนะโดยเป็นแยกเป็นความสามารถที่คนทำงานจะต้องมี (สมรรถนะหลัก) กับความสามารถในงานที่รับผิดชอบ (สมรรถนะประจำสายงาน)

จากข้อมูลดังกล่าวมาข้างต้น ประกอบด้วยการวิจัยในครั้งนี้เน้นเฉพาะสมรรถนะด้าน ICT ของผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยจึงแบ่งสมรรถนะด้าน ICT ของผู้บริหารโรงเรียนออกเป็น 2 ด้าน คือ สมรรถนะด้าน ICT ขั้นพื้นฐาน กับสมรรถนะด้าน ICT เพื่อการบริหารจัดการโรงเรียน

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทย

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาและสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้กำหนดเกณฑ์สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2548) ได้กำหนดสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยแยกเป็นหัวข้อ ดังนี้

(1) หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา

(1.1) สามารถนำความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา

(1.2) สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการการศึกษา

(1.3) สามารถกำหนด วิสัยทัศน์และเป้าหมายของการศึกษา

(1.4) สามารถจัดองค์กร โครงสร้างการบริการและกำหนดภารกิจของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เหมาะสม

(2) นโยบายการวางแผนการศึกษา

(2.1) สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำนโยบายการศึกษา

(2.2) สามารถกำหนดนโยบาย วางแผนการดำเนินงานและประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา

(2.3) สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดีคุ้มค่าต่อการศึกษา สังคมและสิ่งแวดล้อม

(2.4) สามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติ

(2.5) สามารถ ติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงาน

(3) การบริหารด้านวิชาการ

(3.1) สามารถบริหารจัดการเรียนรู้

(3.2) สามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

(3.3) สามารถนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา

(3.4) สามารถส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

- (4) การบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่
- (4.1) สามารถจัดระบบงานสารบรรณได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - (4.2) สามารถบริหารจัดการงบประมาณอย่างถูกต้องและเป็นระบบ
 - (4.3) สามารถวางระบบการบริหารและจัดการทรัพยากรภายในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - (4.4) สามารถพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้
- (5) การบริหารงานบุคคล
- (5.1) สามารถสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน
 - (5.2) สามารถจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ
 - (5.3) สามารถพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - (5.4) สามารถเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา
 - (5.5) สามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา
- (6) การบริหารกิจการนักเรียน
- (6.1) สามารถบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียน
 - (6.2) สามารถบริหารจัดการให้เกิดงานบริการผู้เรียน
 - (6.3) สามารถส่งเสริมการจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนในด้านต่าง ๆ
 - (6.4) สามารถส่งเสริมวินัย คุณธรรม จริยธรรมและความสามัคคีในหมู่คณะ
- (7) การประกันคุณภาพการศึกษา
- (7.1) สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา
 - (7.2) สามารถประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา
 - (7.3) สามารถจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษาเพื่อรับรองการประเมินภายนอก
- (8) การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ
- (8.1) สามารถใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม
 - (8.2) สามารถประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาปรับปรุงการบริหารจัดการ
 - (8.3) สามารถส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา
- (9) การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน

- (9.1) สามารถบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปสู่ผู้เรียน ครู และบุคลากรในสถานศึกษา
- (9.2) สามารถเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร และกิจกรรมของสถานศึกษาไปสู่ชุมชน
- (9.3) สามารถใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์
- (9.4) สามารถสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยมีเป้าหมายในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชนและเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม
- (9.5) สามารถระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา
- (10) คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา
 - (10.1) เป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
 - (10.2) ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา
 - (10.3) ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม

2. สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2548) มีการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามแนวของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน โดยได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีวิทยฐานะรองผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการ ผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการ รองผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ ผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ รองผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญ ผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญ และผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญพิเศษ ต้องผ่านการประเมินด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ดังนี้

- (1) สมรรถนะหลัก ได้แก่
 - (1.1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
 - (1.2) การบริการที่ดี คือ ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ
 - (1.3) การพัฒนาตนเอง คือ การศึกษา ค้นคว้า หาความรู้ ติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพ เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน
 - (1.4) การทำงานเป็นทีม คือ การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือสนับสนุน เสริมแรง ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นหรือ แสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตามได้อย่างเหมาะสม
- (2) สมรรถนะประจำสายงาน ได้แก่

(2.1) การวิเคราะห์และสังเคราะห์ คือ ความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ แล้วแยกประเด็นเป็นส่วนย่อยตามหลักการหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนดสามารถรวบรวมสิ่งต่าง ๆ จัดทำอย่างเป็นระบบเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางานรวมทั้งสามารถวิเคราะห์ห้วงค์หรืองานในภาพรวม และดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

(2.2) การสื่อสารและการจูงใจ คือ สื่อสาร โต้ตอบ ในโอกาสและสถานการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนสามารถชักจูง โน้มน้าวให้ผู้อื่น เห็นด้วย ยอมรับคล้อยตาม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร

(2.3) การพัฒนาศักยภาพ คือ ความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำ และช่วยแก้ปัญหาให้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการพัฒนา บุคลากร ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ

(2.4) การมีวิสัยทัศน์ คือ ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ทิศทาง หรือ แนวทางการพัฒนาองค์กรที่เป็นรูปธรรมเป็นที่ยอมรับ และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การยอมรับแนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนางาน

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในต่างประเทศ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในต่างประเทศนั้น ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ได้มีการศึกษาในต่างประเทศมานำเสนอ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. สมรรถนะของผู้บริหารของสำนักงานการศึกษาผู้ใหญ่ขั้นพื้นฐานของรัฐเพนซิลเวเนีย

สำนักงานการศึกษาผู้ใหญ่ขั้นพื้นฐานของรัฐเพนซิลเวเนีย (Commonwealth of Pennsylvania, 2002) ได้กำหนดสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาของสำนักงานการศึกษาผู้ใหญ่ขั้นพื้นฐานของรัฐเพนซิลเวเนีย ดังต่อไปนี้

(1) การรับผิดชอบโครงการและผลลัพธ์ของนักเรียน (Customer Result Program Accountability)

(1.1) แนะนำการพัฒนาโครงการที่ต่อเนื่องและมีความพยายามในการตรวจสอบ

(1.2) ส่งเสริมกระบวนการที่ชัดเจนในการเก็บ จัดระเบียบเรียง และรายงานข้อมูล เปลี่ยนแปลงข้อมูลตามต้องการ

(1.3) จัดสรรทรัพยากรการเงินเพื่อสนับสนุนกิจกรรม การพัฒนา และการตรวจสอบโครงการลงทุนในสถานที่ทำงาน รวมทั้งสร้างความสัมพันธ์ในรูปแบบอื่นตามความเหมาะสม

(2) ระบบการศึกษา (Instructional System)

(2.1) กำหนดและนำทรัพยากรไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาระบบการสอนแบบครอบคลุมอย่างต่อเนื่อง

(2.2) แนวทางการพัฒนาที่ต่อเนื่องในด้านการออกแบบหลักสูตรและการสอน

(2.3) สนับสนุนให้ใช้การประเมินเพื่อหาความต้องการของครู ผู้เรียนและชุมชน

(3) ภาวะผู้นำและการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Leadership and Continuous Improvement)

(3.1) สร้างรูปแบบพฤติกรรมกรรมการสอนและกระตุ้นในพนักงานมีพฤติกรรม ดังนี้

(3.2) สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

(3.3) สนับสนุน เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของโครงการ

(3.4) คัดเลือก จ้าง พัฒนาและประเมินผู้ร่วมงานตามเกณฑ์ที่ได้ตั้งไว้

(4) การพัฒนาฝีมืออาชีพ (Professional Development)

(4.1) จัดรูปแบบพัฒนาอาชีพและการเรียนรู้ตลอดชีวิต

(4.2) สนับสนุนการพัฒนาอาชีพเพื่อตนเอง พนักงานและอาสาสมัคร

(5) การปฏิสัมพันธ์กับชุมชนและขยายไปถึงองค์การอื่น ๆ (Community Interaction and Outreach)

(5.1) สร้างความสัมพันธ์ในการร่วมมือกับตัวแทนชุมชนที่หลากหลายและกับสถาบันเพื่อส่งเสริมด้านการบริการ

(5.2) จัดให้มีกิจกรรมสนับสนุนในท้องถิ่น รัฐและระดับชาติและกระตุ้นให้พนักงานทำเช่นเดียวกัน

2. สมรรถนะที่มีประสิทธิผลของสถาบันผู้นำสถานศึกษาเมืองบอสตัน

สถาบันผู้นำสถานศึกษาเมืองบอสตัน มีแนวคิดที่นำไปสู่องค์ความรู้ในเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล (U.S. Department of Education, 2004) ดังนี้

(1) เข้าใจวิธีการเรียนรู้ของเด็กและผู้ใหญ่

(2) วิเคราะห์การเรียนการสอนและการเรียนรู้ของนักเรียนตลอดจนถึงการสำรวจชั้นเรียนและจัดหาสิ่งต่าง ๆ ให้กับครูที่จะสนับสนุนการพัฒนาการเรียนการสอน

(3) ใช้ข้อมูลในการวัดการเรียนรู้ของนักเรียน การสอน การวางแผน

(4) สร้างสรรค์การมีส่วนร่วมกับชุมชน คือ การใส่ใจถึงความถูกต้องและเป็นธรรมในสังคมมีความคาดหวังสูงกับทุก ๆ คน และให้โอกาสเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างเท่าเทียมกัน

(5) เข้าใจช่องว่างในการบรรลุผลสำเร็จและวิธีการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนที่จะปิดกั้นช่องว่างนั้น

(6) พัฒนาให้รับรู้ถึงวิสัยทัศน์และทำความเข้าใจร่วมกันในการสร้างประสิทธิผลในชั้นเรียน การจัดการเรียนการสอนและการสร้างระบบในโรงเรียน

(7) สร้างสรรค์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาในการร่วมใช้ภาวะผู้นำ การฝึกฝนที่จะมีส่วนรับผิดชอบความเสี่ยง สนับสนุนวัฒนธรรม และเห็นพ้องกันในการให้ความสำคัญในการสร้างคุณภาพ การจัดการเรียนการสอน

(8) เข้าใจความต้องการและผลประโยชน์ของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนที่นำพาโรงเรียนไปสู่สัมพันธภาพที่เข้มแข็ง

(9) เข้าใจในงบประมาณของสถานศึกษา ทรัพยากรบุคคล และปัจจัยเกี่ยวกับทรัพยากรอื่น ๆ ที่จะสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียน

(10) พัฒนาและรักษาความปลอดภัยและการเรียนรู้ภาวะเบี่ยงของสภาพแวดล้อมและจัดการปฏิบัติการของสำนักงานในการสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียน

(11) ไตร่ตรองการปฏิบัติงานและมีภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของประสบการณ์ และการเรียนรู้

3. การทดสอบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาระดับกลางของรัฐโอคลาโฮมา

รัฐโอคลาโฮมา โดย Oklahoma Commission for Teacher Preparation (2007) มีการทดสอบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นด้าน ๆ ดังนี้

ด้านที่ 1 วิสัยทัศน์ของโรงเรียนและภาวะผู้นำ (School Vision and leadership)

(1) เข้าใจวิธีการอำนวยความสะดวกในการพัฒนาและการประกาศวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่ส่งเสริมการเรียนรู้สำหรับนักเรียนทุกคน

(2) เข้าใจวิธีการอำนวยความสะดวกในนำวิสัยทัศน์ที่ส่งเสริมการเรียนรู้สำหรับนักเรียนทุกคน ไปใช้

(3) เข้าใจวิธีการส่งเสริมความร่วมมือของชุมชนและการมีส่วนร่วมในการสนับสนุนวิสัยทัศน์ของการเรียนรู้ในโรงเรียน

(4) เข้าใจความสำคัญของความหลากหลายและวิธีการที่จะใช้ความเป็นผู้นำในการใช้ประโยชน์จากความหลากหลาย

(5) เข้าใจวิธีการสนับสนุนวิสัยทัศน์โรงเรียนโดยใช้ทักษะความสัมพันธ์ของมนุษย์และทักษะการสื่อสารเพื่อแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

(6) เข้าใจว่าวิสัยทัศน์โรงเรียนจะต้องสอดคล้องกับการเมือง สังคม บริบทเศรษฐกิจ วัฒนธรรม กฎหมายและจริยธรรม

ด้านที่ 2 ภาวะความเป็นผู้นำด้านการจัดการศึกษา (Instructional Leadership)

(7) เข้าใจวิธีการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทฤษฎีการเรียนรู้และการสอน การวิจัย การศึกษาและการปฏิบัติที่ดีที่สุดเพื่อส่งเสริมความสำเร็จของนักเรียนทุกคน

(8) เข้าใจวิธีการการวางแผนพัฒนาหลักสูตรและการประเมินผลเพื่อส่งเสริมความสำเร็จของนักเรียนทุกคน

(9) เข้าใจวิธีการใช้หลักการของการเรียนการสอนและการเป็นผู้นำการเรียนการสอนเพื่อส่งเสริมความสำเร็จของนักเรียนทุกคน

(10) เข้าใจกลยุทธ์ในการส่งเสริมความเจริญอย่างมืออาชีพและการพัฒนากลยุทธ์สำหรับการสร้างวัฒนธรรมที่ดีสำหรับการเรียนรู้

ด้านที่ 3 การจัดการ การทำงาน และทรัพยากร (Organizational, Operation and Resource Management)

(11) เข้าใจหลักการของการบริหารจัดการองค์กร งบประมาณ การใช้ทรัพยากร การบริหารการเงินและการใช้เทคโนโลยี

(12) เข้าใจหลักการของการวางแผนและการจัดการทรัพยากรมนุษย์

(13) เข้าใจวิธีการจัดการอาคารและสภาพแวดล้อมทางกายภาพของโรงเรียนเพื่อให้แน่ใจว่าปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ

4. สมรรถนะของครูใหญ่รัฐฟลอริดา

Florida Gulf Coast University. (2005) ได้กำหนดสมรรถนะของครูใหญ่รัฐฟลอริดา ดังนี้

(1) การกำหนดทิศทางในการริเริ่ม (Proactive Orientation) มีความรับผิดชอบสูง และรับผิดชอบต่อเหตุการณ์ทุกอย่างที่เกิดขึ้น สามารถควบคุมอารมณ์ต่อพฤติกรรมของผู้อื่นได้ ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงและทำงานให้บรรลุเป้าหมาย มีความคิดริเริ่มและพร้อมที่จะรับผิดชอบต่อเหตุการณ์ที่ไม่ปกติต่าง ๆ ทั้งที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จและความล้มเหลว มีการริเริ่มให้ตัวเองและผู้อื่นเรียนรู้เกี่ยวกับโรงเรียนและทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

(2) ความแน่วแน่ (Decisiveness) แสดงความแน่วแน่และความมั่นใจในการตัดสินใจพร้อมที่จะตัดสินใจ ลงความเห็นและลงมือทำ

(3) ทำตามพันธกิจของโรงเรียน (Commitment to School Mission) ตั้งคุณค่าเกี่ยวกับโรงเรียน เช่น ด้านสวัสดิการของนักเรียน ความยุติธรรมต่อเจ้าหน้าที่และต้องยึดมั่นในคุณค่านั้น แม้ว่าจะมีอุปสรรคขวางกั้น

(4) มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Search) สามารถค้นพบ เข้าใจและสื่อข้อคิดเห็น ความคิดและแนวความคิดของผู้อื่น ไม่เพียงแต่เข้าใจแนวความคิดและความคิดเห็นของผู้อื่น แต่ต้องแสดงพฤติกรรมเพื่อสร้างความเข้าใจต่ออารมณ์และคำพูดของผู้อื่น

(5) ค้นหาข้อมูล (Information Search) หาและรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ก่อนทำความเข้าใจสถานการณ์หรือปัญหา ใช้การสังเกตอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ หาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ในเชิงกว้าง (จำนวนแหล่งข้อมูล) เชิงลึก (บทเรียนที่ได้แหล่งข้อมูล)

(6) ตั้งแนวคิด (Concept Formation) มีความสามารถในการตั้งแนวคิด สมมติฐาน ความคิดบนข้อมูลพื้นฐาน สามารถเรียบเรียงข้อมูลไปยังแนวความคิด มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบข้อมูลจาก

หลาย ๆ แหล่งและสามารถเชื่อมต่อข้อมูลได้ สามารถสร้างแนวความคิดจากข้อมูลที่ได้จากแหล่งต่าง ๆ

(7) มีความยืดหยุ่นด้านแนวคิด (Conceptual Flexibility) สามารถใช้แนวคิดที่หลากหลายในการอธิบายแก้ปัญหาหรือตัดสินใจ สามารถอ่านคนหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ออกมา สามารถคาดการณ์แผนการหรือสาเหตุของการกระทำและสามารถมองเห็นด้านดีและไม่ดีของแต่ละสถานการณ์ และมีความสามารถในการมอบเหตุการณ์จากวิธีคิดที่หลากหลาย

(8) จัดการด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Managing Interaction) สามารถเข้ากับผู้อื่นได้ กระตุ้นให้ผู้อื่นทำงานร่วมกัน เข้าใจซึ่งกันและกัน ร่วมกันแก้ปัญหา กระตุ้นผู้อื่นมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน ใช้แนวความคิดของตนเองและผู้อื่นในการริเริ่มและกระตุ้นการพูดคุยกับผู้อื่น สานิตกระบวนการทำงานเป็นกลุ่มที่ดี และทักษะการทำงานร่วมกัน

(9) สามารถโน้มน้าวใจได้ (Persuasiveness) มีความสามารถในการจูงใจหรือมีอิทธิพลต่อผู้อื่นผ่านวิธีการที่เป็นไปได้ ถึงความสนใจหรือข้อโต้แย้ง แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังไว้ได้ หรือกำหนดให้ผู้อื่นทำอะไร

(10) คำนึงถึงภาพพจน์ (Concern for Image) แสดงความห่วงภาพพจน์ของโรงเรียนผ่านความประทับใจของนักเรียนและพนักงานและจัดการกับความประทับใจและเผยแพร่ข้อมูลของโรงเรียน

(11) ปรับใช้กลยุทธ์ (Tactical Adaptability) บอกความสัมพันธ์ในการใช้กลยุทธ์แต่ละอันได้ เช่นการเข้าไปมีอิทธิพลต่อกลุ่มบางกลุ่ม สร้างรูปแบบปฏิสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์และเปลี่ยนรูปแบบหากไม่ประสบผลสำเร็จ

(12) สร้างแรงจูงใจ (Achievement Motivation) สามารถตั้งมาตรฐานงานไว้ได้สูง บอกเป้าหมายของกลุ่มและของตนเองเพื่อให้สิ่งต่าง ๆ ได้ผลดีขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นผลตอบรับที่ดีขึ้นหรือการวัดผลว่าสิ่งที่ตนเองหรือกลุ่มทำดีแล้วหรือยัง แสดงให้เห็นอุปสรรคในการประชุมหรืออุปสรรคที่เกิดจากความผิดพลาดของตนเองหรือกลุ่ม

(13) ควบคุมการจัดการ (Management Control) หาโอกาสให้ได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมและเพียงพอเกี่ยวกับความก้าวหน้าของงาน ติดตามการทำกิจกรรมหรือวางแผนเพื่อดูแลตอบรับด้านข้อมูลกับผู้อื่นในเรื่องมาตรฐานการทำงาน

(14) ควบคุมการพัฒนา (Development Orientation) ตั้งความหวังด้านบวกไว้สูงในเรื่องประสิทธิภาพของผู้อื่น รู้ว่าการพัฒนาของผู้อื่นถือเป็นงานของครูใหญ่ ทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยให้คำปรึกษา อภิปรายปัญหาด้านการทำงาน แสดงผลตอบรับด้านการทำงานและดูพัฒนาการของแต่ละคนเมื่อได้มอบหมายงานให้ไป

(15) มีความสามารถวางแผนในองค์กร (Organizational Ability) วางแผนและสนับสนุนแผนการให้บรรลุเป้าหมาย ใช้กิจกรรมที่กำหนดคนและทรัพยากรอื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยเน้นที่การตรงต่อเวลา กระบวนการทำกิจกรรมหรือหาทรัพยากรและวิธีที่จะทำให้งานสำเร็จ

(16) การมอบหมายงาน (Delegation) จำแนกหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจนและเหมาะสมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งอาจจะแตกต่างจากองค์กรที่มอบหมายงานประจำให้กับพนักงาน ต้องมอบหมายงานพิเศษให้ทำ เช่น การรวบรวมข้อมูล พัฒนาแผนและทำโครงการให้สำเร็จ

(17) การนำเสนอตนเอง (Self-presentation) สามารถเสนอความคิดเห็นตนเอง ผู้อื่นและข้อมูลได้อย่างชัดเจนและเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องเปิดเผย สามารถแบ่งปันแนวความคิดกับผู้อื่นในลักษณะที่เปิดเผย มีประโยชน์ใช้เครื่องมือหรือภาพด้านเทคนิค รูป สัญลักษณ์มาช่วยในการเสนอข้อมูล

(18) การสื่อสารด้วยการเขียน (Written Communication) สื่อสารด้วยการเขียนได้ชัดเจน กระชับ และใช้โครงสร้างการเขียนได้อย่างเหมาะสม

(19) เข้าใจองค์กร (Organizational Sensitivity) เข้าใจประสิทธิภาพของคนในองค์กร และการตัดสินใจของผู้อื่นรวมทั้งกลุ่มอื่นทั้งภายนอกและภายในองค์กร

5. สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำสถานศึกษาของรัฐนิวยอร์ก

The New York State Board of Regents and The New York State Education Department (2000) ได้กำหนดสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำสถานศึกษาของรัฐนิวยอร์ก ดังนี้

(1) ผู้นำรู้และเข้าใจว่าอะไรคือวิธีการและอะไรคือสิ่งที่ได้มาสู่การเป็นผู้นำ ภาวะความเป็นผู้นำคือภาวะที่สามารถรับรู้เป้าหมายที่สำคัญจากนั้นก็ตั้งรู้จักกระตุ้นให้ผู้อื่นอุทิศตนเพื่อการทำงาน และรู้จักใช้ทรัพยากรที่จำเป็นทั้งหมดเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ ซึ่งรวมถึงการกระตุ้นตนเองและผู้อื่นให้เรียนรู้และปรับให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ ตามเป้าหมายต่าง ๆ ที่กำหนดไว้

(2) ผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่มีส่วนร่วมและสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ สามารถสื่อวิสัยทัศน์ให้ผู้ฟังเข้าใจและลงมือกระทำให้เป็นจริงได้ ผู้นำยังจะต้องรู้วิธีสร้างและรักษาวิสัยทัศน์ไว้ด้วย

(3) ผู้นำสื่อสารอย่างชัดเจนและมีประสิทธิผล ผู้นำต้องมีทักษะด้านการเขียนและนำเสนอ ผู้นำต้องมีความชัดเจน เชื่อมั่นในตนเองและสามารถตอบปัญหาทุก ๆ ในการประชุมต่อหน้าคนหมู่มากได้ ผู้นำต้องเป็นนักถามที่ถามตรงประเด็นและมีคำถามผู้ฟังอยู่เสมอว่าเข้าใจหรือไม่

(4) ผู้นำให้ความร่วมมือกับผู้อื่น ผู้นำต้องสื่อจุดมุ่งหมายที่สำคัญและให้ข้อมูลที่แม่นยำ เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ความเชื่อถือและความมั่นใจ ผู้นำต้องคอยสนับสนุนและช่วยเหลือผู้อื่น ให้ความเป็นมิตร ปกป้องทรัพยากร และต้องแบ่งปันความดีความชอบให้กับเพื่อนร่วมงาน ครูใหญ่ ต้องจัดการกับความเปลี่ยนแปลงร่วมกับคณะกรรมการโรงเรียน

(5) ผู้นำเพียรพยายามและมองการณ์ไกล ผู้นำต้องสร้างสถาบันให้เกิดความมั่นคง ต้องอดทน มีจุดมุ่งหมาย

(6) ผู้นำสนับสนุน พัฒนา และอุปถัมภ์ผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำต้องมีจริยธรรม คอยมองหามุมมอง และทัศนคติที่แตกต่างกันออกไป

(7) ผู้นำต้องรู้ความสามารถของลูกน้องแต่ละคนและมอบหมายงานให้ตรงต่อหน้าที่รับผิดชอบและความสามารถของแต่ละคน

(8) ผู้นำต้องเรียนรู้อย่างไม่หยุดนิ่งและหมั่นฝึกฝนทักษะ ผู้นำต้องเป็นผู้ที่ใคร่ครวญและทบทวนอยู่เสมอ

(9) ผู้นำมีความกล้าหาญเมื่ออยู่ในภาวะความเสี่ยง

6. มาตรฐานด้านเทคโนโลยีสำหรับผู้บริหารโรงเรียนของ The Technology Standards for School Administrators Collaborative

The Technology Standards for School Administrators Collaborative (2001) ได้กำหนดมาตรฐานด้านเทคโนโลยีสำหรับผู้บริหารโรงเรียนด้วยกรอบมาตรฐาน 6 ด้าน คือ

(1) ด้านภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์ (Leadership and Vision) เน้นให้ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม และเทคโนโลยี รวมทั้งสร้างแรงบันดาลใจร่วมกันเพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์นั้น

(2) ด้านการเรียนการสอน (Learning and Teaching) ผู้บริหารโรงเรียนต้องมั่นใจว่าได้ออกแบบหลักสูตร กลวิธีการสอนและบูรณาการการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มคุณภาพการเรียนรู้

(3) ด้านการผลิตและการปฏิบัติงานวิชาชีพ (Productivity and Professional Practice) ผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานวิชาชีพอย่างมืออาชีพ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานทั้งของตนเองและของผู้เกี่ยวข้อง

(4) ด้านการสนับสนุนการจัดการและการดำเนินงาน (Support, Management, and Operations) ผู้บริหารโรงเรียนต้องบูรณาการเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และการบริหารจัดการ

(5) ด้านการประเมินและการประเมินผล (Assessment and Evaluation) ผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้เทคโนโลยีในการวางแผนและการนำไปใช้ให้สามารถประเมินตนเองและประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(6) ด้านประเด็นทางสังคม กฎหมายและจริยธรรม (Social, Legal, and Ethical Issues) ผู้บริหารโรงเรียนต้องทำความเข้าใจสังคม กฎหมายและประเด็นทางจริยธรรมที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีและที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าว

การพัฒนาสมรรถนะด้าน ICT

1. ความหมายของสมรรถนะด้าน ICT

ความหมายของสมรรถนะด้าน ICT มีคำมาเกี่ยวข้อง 3 คำ คือ “ICT Competency”, “ICT Literacy” และ “Digital Literacy” โดยที่สมรรถนะด้าน ICT (ICT Competency) เป็นปลายทางที่ต้องเริ่มต้นด้วย Digital Literacy และ ICT Literacy มีนักวิชาการประกอบด้วย Kim, Jung & Lee (2011), Salpeter (2003), O’Connor (2011) Murray, Clermont & Bink (2005) และ Hacquebard, Dijkxhoorn & Erkelens (2002) กล่าวถึงสมรรถนะด้าน ICT (ICT Competency) ว่าเป็นความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการเข้าถึง (Access) จัดการ (Manage) บูรณาการ (Integrate) ประเมิน (Evaluate) และสร้างสารสนเทศ (Create Information) เพื่อที่สื่อสาร ทำงาน ในสังคมแห่งความรู้ (Knowledge Society) โดยที่จะต้องมีความชำนาญทั้งด้านความรู้ (Cognitive Proficiency) ทักษะ (Technical Proficiency) และเจตคติ (Affective Proficiency) ในการใช้ ICT

2. ตัวแปรของสมรรถนะด้าน ICT

California Emerging Technology Fund (2008) ได้มีการกำหนดเกณฑ์การทดสอบสมรรถนะด้าน ICT โดยแบ่งความสามารถด้าน ICT ออกเป็น 6 ระดับ คือ Access, Manage,

Integrate, Evaluate, Create and Communicate ในแต่ละระดับมีพฤติกรรมย่อย ๆ ที่แสดงถึงการมีคุณลักษณะแต่ละระดับ

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (2554) ได้มีการกำหนดสมรรถนะด้าน ICT ให้กับบุคลากร ประกอบด้วย การจัดการข้อมูลและสารสนเทศ การใช้ ICT เพื่อการติดต่อสื่อสาร การรู้สารสนเทศ การจัดการเอกสาร การนำเสนอด้วย ICT ความรู้พื้นฐานด้าน ICT รวมทั้งการประยุกต์ใช้ ICT ตามภารกิจที่กำหนด มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้กำหนดให้สมรรถนะด้าน ICT เป็นสมรรถนะหนึ่งของบุคลากรเพื่อนำไปประยุกต์ในงานต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกำหนดกรอบสมรรถนะไว้ 2 กรอบใหญ่ ๆ คือ

(1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) ด้าน ICT มี 6 ประเด็น ดังนี้

(1.1) ความรู้พื้นฐานด้าน ICT (Basic ICT) หมายถึงการมีสมรรถนะในการใช้คอมพิวเตอร์ขั้นพื้นฐานเพื่อนำไปใช้ประกอบการทำงานงานต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

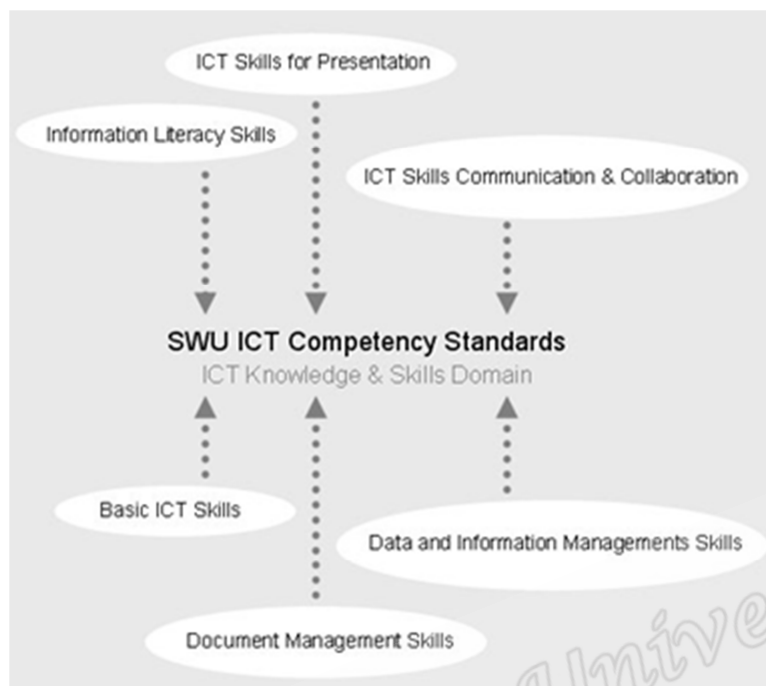
(1.2) การใช้ ICT เพื่อการติดต่อสื่อสาร (TCT for Communication) หมายถึงการมีสมรรถนะในการใช้ ICT เพื่อการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นอย่างมีจรรยาบรรณที่ดีและมีประสิทธิภาพ

(1.3) การรู้สารสนเทศ (Information Literacy) หมายถึง การมีสมรรถนะในการเข้าถึงสารสนเทศ การประเมินสารสนเทศที่ได้และการนำสารสนเทศไปใช้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

(1.4) การจัดการเอกสาร (Document Management) หมายถึง การมีสมรรถนะในการใช้ ICT เพื่อการจัดการเอกสารต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ และมีความสะดวกในการค้นคืนเอกสารต่าง ๆ มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

(1.5) การนำเสนอด้วย ICT (Electronic Presentation) หมายถึง การมีสมรรถนะในการใช้ ICT เพื่อการนำเสนอข้อมูลที่มีอยู่ในรูปแบบต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เช่นการนำเสนอข้อมูลด้วยโปรแกรมพรีเซนต์เทชัน การนำเสนอข้อมูลในรูปตารางหรือภาพประกอบ เป็นต้น

(1.6) การจัดการข้อมูลและสารสนเทศ (Data & Information Management) หมายถึง การมีสมรรถนะในการใช้ ICT เพื่อจัดการข้อมูลหรือสารสนเทศต่าง ๆ ที่ได้มาใหม่ โดยจัดทำหรือดัดแปลงให้อยู่ในรูปของดิจิทัลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้งานต่าง ๆ ได้ในภายหลัง โดยที่ทั้ง 6 ประเด็นดังกล่าวสามารถแสดงเป็นแผนภูมิได้ตาม ภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 สมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นสมรรถนะหนึ่ง
ของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ที่มา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (2554)

(2) สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) ด้าน ICT หมายถึง การมีสมรรถนะในการคัดสรร ICT หรือการประยุกต์ ICT ที่หลากหลายมาใช้งานได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ มีประสิทธิภาพ เช่น การประยุกต์เครื่องมือพื้นฐานด้าน ICT หรือการใช้โปรแกรม SWU IT Tools ที่มหาวิทยาลัยจัดเตรียมไว้ให้ในงานต่าง ๆ ซึ่งโครงการพัฒนาสมรรถนะด้าน ICT ให้แก่ นิสิต คณาจารย์และบุคลากรครั้งนี้ จะจัดเก็บข้อมูลผู้เข้ารับการอบรมไว้ในทะเบียนประวัติรายบุคคลในเรื่องการพัฒนาและฝึกอบรมด้าน ICT อีกด้วย (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2554) ทั้งนี้มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะดังกล่าวไว้ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การส่งเสริมศักยภาพบุคลากรของมหาวิทยาลัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

วัตถุประสงค์

พัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้เป็นผู้รู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรมเพื่อประโยชน์ในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองและสร้างองค์ความรู้สู่สังคม

เป้าหมาย

(1) มีบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ในหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ

(2) มีระบบการฝึกอบรมในลักษณะ Competency-based Training โดยเน้นการพัฒนาความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ทั้งในส่วนที่เป็นการรู้เทคโนโลยี (ICT Literacy) และการรู้สารสนเทศ (Information Literacy) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

(3) มีการสรรหาบุคลากรสายงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพิ่มมากขึ้น และสอดคล้องกับความต้องการของมหาวิทยาลัย

(4) มีระบบและกลไกในการประเมินศักยภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ของบุคลากร

(5) มีเครือข่ายความร่วมมือเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ เกี่ยวข้องกับงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

(6) มีหน่วยงานรับผิดชอบในการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การพัฒนาศักยภาพบัณฑิตของมหาวิทยาลัยให้มีความรู้ด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ และการสื่อสารสอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาประเทศ

วัตถุประสงค์

ผลิตและพัฒนาคุณภาพบัณฑิตของมหาวิทยาลัยให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการพัฒนาประเทศ

เป้าหมาย

(1) ผลิตและพัฒนาศักยภาพบัณฑิตของมหาวิทยาลัยให้มีความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร มีคุณภาพ และจริยธรรมตามมาตรฐานหลักสูตรให้มีปริมาณเพียงพอ และสอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาประเทศ

(2) มีระบบการฝึกอบรมให้กับนิสิตในลักษณะ Competency-based Training โดย เน้นการพัฒนาความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ทั้งในส่วนที่เป็นการรู้ เทคโนโลยี (ICT Literacy) และการรู้สารสนเทศ (Information Literacy) ที่จำเป็นเพื่อช่วยพัฒนา ประสิทธิภาพในการเรียนของนิสิต และการทำงานในอนาคต

(3) มีระบบและกลไกในการประเมินศักยภาพบัณฑิตของมหาวิทยาลัยด้านเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร

(4) มีเครือข่ายความร่วมมือระหว่างนิสิต ในลักษณะของชมรม เพื่อเป็นรากฐานแห่ง ความเข้มแข็งของนิสิตที่จะจบไปเป็นบัณฑิตของมหาวิทยาลัย

(5) มีการจำลองหน่วยงานในรูปของบริษัทระหว่างการเรียนรู้การสอน เพื่อเป็นพื้นฐานในการเสริมสร้างการเรียนรู้ของนิสิต

จากที่กล่าวทั้งในส่วนของสมรรถนะและการพัฒนาสมรรถนะด้าน ICT นั้น งานวิจัยนี้จึงสรุปความหมายของ สมรรถนะด้าน ICT หมายถึง การมีความชำนาญทั้งด้านความรู้ ทักษะและเจตคติ ในการเข้าถึงข้อมูล การจัดการข้อมูล การบูรณาการข้อมูล การประเมินข้อมูล การสร้างสรรค์ข้อมูล และการนำข้อมูลไปสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียน โดยแบ่งสมรรถนะด้าน ICT ของผู้บริหารโรงเรียน ออกเป็น 2 ด้าน คือ สมรรถนะด้าน ICT ขั้นพื้นฐาน กับสมรรถนะด้าน ICT เพื่อการบริหารจัดการโรงเรียน

นอกจากนี้ งานวิจัยในครั้งนี้สนใจศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวกับสมรรถนะด้าน ICT จากข้อมูลข้างต้น จึงสรุปความหมายของตัวแปรที่เกี่ยวกับสมรรถนะด้าน ICT หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกด้าน ICT ภายใต้กรอบการเข้าถึงข้อมูล การจัดการข้อมูล การบูรณาการข้อมูล การประเมินข้อมูล การสร้างสรรค์ข้อมูล และการนำข้อมูลไปสื่อสาร ของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ประกอบด้วยตัวแปรสมรรถนะด้าน ICT ขั้นพื้นฐานกับตัวแปรสมรรถนะด้าน ICT เพื่อการบริหารจัดการ

นโยบายและโครงสร้างพื้นฐานด้าน ICT

จากกระแสความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในปัจจุบัน และแรงผลักดันของความต้องการเรียนทักษะสมัยใหม่ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี รวมทั้งผลของกระแสโลกาภิวัตน์ ประเทศไทย โดยรัฐและกลุ่มผู้สนใจได้ให้ความสนใจกับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทเพิ่มมากขึ้นในภาคการศึกษาและการพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ จึงมีนโยบายและโครงสร้างพื้นฐานด้าน ICT ที่จะกล่าวถึง 5 รายการ ประกอบด้วย (1) นโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติ (2) โครงข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อการศึกษาแห่งชาติ (EdNet) (3) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (4) แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2550 – 2554 และ (5) แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2552 – 2556 มีรายละเอียด ดังนี้

1. นโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติ

นโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศ IT2000 นี้ได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีเมื่อ 20 กุมภาพันธ์ 2539 (กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2554) ได้มีการระบุไว้ว่า

เทคโนโลยีสารสนเทศ คือ ปัจจัยสำคัญอันหนึ่งที่จะเสริมสร้างความแข็งแกร่งต่อธุรกิจ อุตสาหกรรม และการค้าระหว่างประเทศ โดยภารกิจหลักที่สำคัญ 3 ประการของนโยบาย คือ (1) การลงทุนในโครงสร้างสารสนเทศแห่งชาติ (2) การลงทุนในด้านการศึกษาที่ดีของพลเมือง และทรัพยากรบุคคลด้านสารสนเทศ (3) การลงทุนในการบริหารประเทศและบริการประชาชนที่ดี

จากภารกิจหลักทั้งสามนั้น ได้มาสู่ข้อเสนอแนะทางกลยุทธ์ ซึ่งมีนโยบายหลัก 3 นโยบาย ได้แก่ นโยบายด้านโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศแห่งชาติ นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ และนโยบายพัฒนาระบบสารสนเทศภาครัฐเพื่อประสิทธิภาพและการบริการที่ดี สำหรับภารกิจหลักด้านการลงทุนในด้านการศึกษาที่ดีของพลเมือง และทรัพยากรบุคคลด้านสารสนเทศนั้น ได้เสนอไว้ 2 ประการ คือ (1) เร่งสร้างบุคลากรที่มีลักษณะทางเทคโนโลยีสารสนเทศทุกระดับโดยรีบด่วน เพื่อแก้ปัญหาความขาดแคลน และเพื่อเตรียมรับความต้องการของตลาด (2) ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพเพื่อการศึกษาและการอบรมทุกระดับในสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และรวมถึงด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ด้วย โดยมีภารกิจเบื้องต้นที่รองรับกลยุทธ์ 2 ประการ ดังกล่าวได้แก่ (1) จัดการให้ครูในโรงเรียนและคณาจารย์ในมหาวิทยาลัย อีกทั้งเด็กนักเรียนและนักศึกษามีโอกาสเรียนวิธีใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือรับข่าวสารและความรู้ (2) ต่อเชื่อมโรงเรียน วิทยาลัย มหาวิทยาลัย และห้องสมุดด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์เพื่อเอื้ออำนวยให้ครูและนักเรียนสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ที่อยู่ห่างไกล (3) นำเทคโนโลยีสารสนเทศและการศึกษาทางไกลมาใช้อย่างเต็มที่เพื่อตอบสนองประชาชน ผู้มุ่งหวังการต่อยอดทางทักษะและการศึกษาโดยไม่คำนึงถึงอายุ อาชีพ ระยะเวลาหรือภูมิศาสตร์รวมทั้งสนใจเป็นพิเศษต่อผู้พิการและด้อยโอกาส รัฐบาลได้ให้ความเห็นชอบต่อนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติ IT2000 เมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2539 เป็นต้นมา ผลจากการดำเนินงานภายใต้นโยบาย IT2000 สรุปปัญหาที่พบได้หลายประการดังนี้

(1) หลายหน่วยงานไม่เข้าใจฐานะของนโยบาย IT2000 เมื่อเทียบกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 หลายกลุ่มเข้าใจเจตนานโยบาย IT2000 ไม่ตรงกัน

(2) มีความสับสนในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง และจากการศึกษาพบว่าแนวทางการตั้งงบประมาณและการจัดสรรงบประมาณของหน่วยงานในระยะเวลาของนโยบาย IT2000 ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายที่แนะนำไว้ เป็นการจัดซื้อจัดหาเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดำเนินการภายใต้ภารกิจที่รับผิดชอบ มากกว่าการตั้งงบประมาณตามเป้าหมายที่แนะนำไว้ในนโยบาย IT2000

(3) องค์การโทรศัพท์ฯ ได้ดำเนินการตามแผนงานการให้บริการ Remote Access สำหรับผู้ใช้บริการอินเทอร์เน็ตให้สามารถเชื่อมต่อเข้าระบบอินเทอร์เน็ตในอัตราเดียวกันทั่วประเทศ โดยใช้หมายเลข 1222 ซึ่งทำให้เพิ่มทางเลือกให้โรงเรียนสามารถเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตได้ จากเดิมที่ใช้เชื่อมต่อกับ SchoolNet

(4) การจัดตั้งสถาบันสื่อประสมแบบมีปฏิสัมพันธ์แห่งชาติ (National Interactive Multimedia Institute) เพื่อความสะดวกในการพัฒนาซอฟต์แวร์ประยุกต์ และการพัฒนาบทเรียน เพื่อการศึกษาจะไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายเนื่องจากขาดงบประมาณ

ส่วนนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศในภาคการศึกษา (e-Education) มาจากนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติ (IT2010) ในส่วนของ e-Education โดยระบุว่าการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศในภาคการศึกษา มีความหมายครอบคลุมการพัฒนาและประยุกต์สารสนเทศ (Information) และความรู้ (Knowledge) เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ที่มีผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีสติปัญญาและความเอื้ออาทร เพื่อรองรับการพัฒนาและการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันในเศรษฐกิจแห่งความรู้ (Knowledge-Based Economy) ทั้งนี้จะส่งเสริมให้มีการพัฒนา ประยุกต์ และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการสร้างต่อยอดและเผยแพร่ความรู้สารสนเทศ วิสัยทัศน์การพัฒนา คือ การพัฒนาและประยุกต์สารสนเทศและความรู้เพื่อพัฒนาการศึกษาของชาติ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเตรียมความพร้อมและเพิ่มขีดความสามารถสู่การเป็นเศรษฐกิจสังคมบนฐานความรู้ การดำเนินการอยู่ภายใต้กรอบหลัก 3 ประการ คือ (1) กรอบคิดการสร้างมูลค่าเพิ่ม (2) กรอบคิดการสร้างความเท่าเทียม (3) กรอบคิดการพัฒนาก้าวกระโดด เป้าหมายการพัฒนามี 3 ประการ คือ (1) พัฒนาและเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อพัฒนาประเทศสู่การเป็นเศรษฐกิจและสังคมแห่งการเรียนรู้ (2) การสร้างความเท่าเทียมในการเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากสารสนเทศและความรู้เพื่อสนับสนุนการศึกษาในระบบ นอกระบบ และการเรียนรู้ตามอัธยาศัย (3) ส่งเสริมและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาสาระทางการศึกษาและฐานความรู้ในทุก ๆ ด้าน รวมทั้งเนื้อหาด้านวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์

สำหรับการวางยุทธศาสตร์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย กำหนดยุทธศาสตร์หลัก 3 ประการ ซึ่งเปรียบเป็นฐานรากของนโยบาย ได้แก่

(1) ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารนโยบายและการบริหารจัดการ (Policy and Management)
 (2) ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศ และการส่งเสริมอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Infrastructure and Industries)

(3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)

จากกรอบนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติ (IT 2010) นำไปสู่แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของประเทศไทย พ.ศ. 2545 – 2549 ซึ่งประกอบด้วยยุทธศาสตร์ 7 ประการ ได้แก่ (1) การพัฒนาอุตสาหกรรม ICT เพื่อให้เป็นผู้นำในภูมิภาค (2) การใช้ ICT เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของคนไทยและสังคมไทย (3) การปฏิรูปและการสร้างศักยภาพการวิจัยและพัฒนา ICT (4) การยกระดับศักยภาพพื้นฐานของสังคมไทยเพื่อการแข่งขันในอนาคต (5) การพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการเพื่อมุ่งขยายตลาดต่างประเทศ (6) การส่งเสริมผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมใช้ ICT และ (7) การนำ ICT มาใช้ประโยชน์ในการบริหารและการให้บริการภาครัฐ

2. โครงข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อการศึกษาแห่งชาติ (EdNet)

ระบบเครือข่ายการศึกษาแห่งชาติ เป็นการรวมระบบเครือข่ายของกระทรวงศึกษาธิการ และทบวงมหาวิทยาลัย (ตามโครงสร้างกระทรวงเดิม ก่อนการปรับเปลี่ยนตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวง พ.ศ. 2546) รวมทั้งโครงการ SchoolNet ในความดูแลของศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติ สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติให้เป็นหน่วยงานหลักทางการจัดการศึกษาเพียงหน่วยงานเดียว ซึ่งการเชื่อมระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อการศึกษาที่มีอยู่ มีรายละเอียดดังนี้

(1) ระบบ UniNet ของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ปัจจุบันเครือข่าย UniNet เชื่อมโยงสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา ภายในสังกัด สกอ. และนอกสังกัดรวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัย เช่น สสวท. หอสมุดแห่งชาติ คณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ เครือข่ายไทยสาร เป็นต้น อีกทั้งเครือข่ายการศึกษาวิจัยในต่างประเทศ เช่น เครือข่าย TEIN2 เป็นต้น โดยที่ระบบ UniNet มีการขยายเครือข่ายเพื่อรองรับการเชื่อมต่อของสมาชิกที่เพิ่มขึ้น เช่น สถานศึกษาระดับอาชีวศึกษามากกว่า 400 แห่ง เขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 185 แห่ง และสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอีกจำนวนอย่างน้อย 3,000 แห่งทั่วประเทศ จึงทำให้เกิดปัญหาจราจรสื่อสารที่แออัดไม่เพียงพอต่อความต้องการใช้งาน รวมทั้งสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษามีการนำเทคโนโลยีมาใช้งานทั้งในด้านการศึกษาและวิจัยกันมากขึ้น ซึ่งมีความต้องการขนาดช่องสื่อสาร/วงจรรสื่อสารขนาดใหญ่ เช่น IPv6, Multicast, Access Grid, DVTS, HDTV เป็นต้น

3. นโยบายเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งประกอบด้วยสาระสำคัญ 9 หมวด และบทเฉพาะกาล หมวดที่ว่าด้วยการใช้เทคโนโลยีเพื่อศึกษานั้นได้ถูกจัดแยกไว้เป็นการเฉพาะในหมวด 9 เรียกว่า “เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา” นอกจากนี้ในหมวด 9 แล้วยังมีมาตราในหมวดอื่นที่เกี่ยวข้องดังนี้

มาตรา 10 การจัดการศึกษาให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกัน สำหรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปี (หมวด 2 สิทธิและหน้าที่ทางการศึกษา)

มาตรา 15 การจัดการศึกษามีสามรูปแบบ คือ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย (หมวด 3 ระบบการศึกษา)

มาตรา 22 การจัดการศึกษาต้องยึดหลักผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด (หมวด 4 แนวทางการจัดการศึกษา)

มาตรา 25 การจัดตั้งแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตทุกรูปแบบอย่างพอเพียงและมีประสิทธิภาพ เช่น ห้องสมุดประชาชน ศูนย์กีฬาและนันทนาการ เป็นต้น (หมวด 4 แนวทางการจัดการศึกษา)

มาตรา 29 การสร้างเครือข่ายการศึกษาโดยให้สถานศึกษาร่วมกับบุคคล ครอบครัวยุวมชน องค์กรต่าง ๆ เพื่อพัฒนาชุมชน และมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การพัฒนาระหว่างชุมชน (หมวด 4 แนวทางการจัดการศึกษา)

สำหรับหมวด 9 เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ประกอบด้วยมาตราที่ 63 – 69 สำหรับมาตราทั้ง 7 ในหมวด 9 สามารถถอดเป็นนโยบายได้ 6 เรื่อง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543)

จากมาตรา 63, 66 เป็นนโยบายรวม 3 เรื่อง คือ (1) นโยบายการจัดสรรคลื่นความถี่เพื่อการศึกษา (2) นโยบายเครือข่ายสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา (3) นโยบายการศึกษาตลอดชีวิต

จากมาตรา 64, 65, 67 เป็นนโยบายรวม 2 เรื่อง คือ (1) นโยบายส่งเสริมการผลิตและพัฒนาสื่อสิ่งพิมพ์และซอฟต์แวร์ทางการศึกษา (2) นโยบายการพัฒนาบุคลากรทั้งด้านผู้ผลิตและผู้ใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

จากมาตรา 68, 69 เป็นนโยบาย 1 เรื่อง คือ (1) นโยบายการระดมทุนและกฎหมายการจัดตั้งกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

สืบเนื่องจากกระบวนการปฏิรูปการศึกษาไทย กระทรวงศึกษาธิการจึงได้อาศัยความตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในบทเฉพาะกาลมาตรา 74 กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดให้มีหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 โดยยึดหลักความมีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในด้านการปฏิบัติ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2544) โดยแบ่งมาตรฐานการเรียนรู้เป็น 4 ช่วงชั้น ประกอบด้วย ช่วงชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 – 3 ช่วงชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 – 6 ช่วงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 – 3 และช่วงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 – 6 โดยได้แบ่งกลุ่มสาระการเรียนรู้เป็น 8 กลุ่ม ได้แก่ (1) ภาษาไทย (2) คณิตศาสตร์ (3) วิทยาศาสตร์ (4) สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม (5) สุขศึกษาและพลศึกษา (6) ศิลปะ (7) การงานอาชีพและเทคโนโลยี (8) ภาษาต่างประเทศ

สำหรับสาระการเรียนรู้ที่ 7 การงานอาชีพและเทคโนโลยี ได้สนองต่อการพัฒนาเยาวชนให้มีความรู้และทักษะเพียงพอที่จะใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองได้อย่างต่อเนื่องและตลอดชีวิต โดยไม่ระบุสาระที่สำคัญเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศไว้ในหลักสูตรอย่างชัดเจน จึงมีผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนทุกช่วงชั้น และสืบเนื่องจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในหมวด 9 เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ได้ส่งผลต่อเนื่องถึงนโยบาย

ระดับกระทรวงศึกษาธิการ ในการเร่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังจะเห็นได้ในหัวข้อถัดไป

4. แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2550-2554 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2554ก)

แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2550-2554 กำหนดวิสัยทัศน์ให้ “ผู้เรียน ผู้สอน บุคลากรทางการศึกษา และประชาชน ใช้ประโยชน์จาก ICT ในการเข้าถึงบริการทางการศึกษาได้เต็มศักยภาพอย่างมีจริยธรรม มีสมรรถนะทาง ICT ตามมาตรฐานสากล” และมีเป้าประสงค์ ดังนี้

(1) การเรียนรู้ในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย เป็นการเรียนรู้โดยใช้ ICT เป็นฐาน (ICT-based Learning) ที่ได้มาตรฐาน มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

(2) การบริหารจัดการและการให้บริการทางการศึกษา ของหน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษาเป็นการบริหารจัดการที่ใช้ ICT เป็นฐานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(3) ผลิตและพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้าน ICT ที่มีคุณภาพ เพียงพอ สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ และในทุกพื้นที่ใช้ ICT เพื่อการเรียนรู้และการพัฒนาคุณภาพชีวิตอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดเป้าหมายให้ ภายในปี 2554

(1) สถานศึกษาทุกแห่ง ทุกระดับจัดการเรียนการสอนโดยใช้ ICT เป็นฐาน (ICT-based Learning) และเป็นศูนย์การเรียนรู้โดยใช้เครือข่ายภายในและเครือข่ายภายนอกที่มีความเร็วสูง โทรทัศน์การศึกษาและสื่อ ICT อื่น ๆ ตามมาตรฐานที่กำหนด

(2) การจัดการศึกษาทางไกลครอบคลุมพื้นที่ และมีศูนย์บริการการเรียนรู้ที่ได้มาตรฐานในทุกจังหวัด เขตพื้นที่การศึกษาและทุกตำบล

(3) หน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษา ร้อยละ 80 ใช้ ICT เพื่อการบริหารจัดการได้ตามมาตรฐานที่กำหนด

(4) มีหน่วยงานหรือองค์กรบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาในทุกระดับ

(5) ผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษา อย่างน้อยร้อยละ 80 มีสมรรถนะทาง ICT ตามมาตรฐานที่กำหนด

(6) ผู้สำเร็จการศึกษาทุกระดับ อย่างน้อยร้อยละ 80 มีมาตรฐานสมรรถนะด้าน ICT ตามมาตรฐานหลักสูตรแต่ละระดับ และผู้สำเร็จการศึกษาด้าน ICT ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ได้รับการรับรองมาตรฐานสากล

(7) ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี และสาขาเทคโนโลยีกับผู้สำเร็จการศึกษาระดับอื่น คิดเป็นสัดส่วน 50:50

(8) ประชาชนที่ด้อยโอกาสและอยู่ห่างไกล ร้อยละ 90 ได้รับข่าวสาร ความรู้ เพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตจากแหล่งความรู้ผ่านสื่อ ICT และร้อยละ 70 ของประชากรวัยแรงงานใช้สื่อ ICT เพื่อยกระดับการศึกษาของตนเอง

ในส่วนยุทธศาสตร์ ได้กำหนดไว้ 3 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างโอกาส เพิ่มขีดความสามารถและยกระดับมาตรฐานการเรียนรู้ด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเป็นผู้นำในการใช้ ICT เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ และการให้บริการทางการศึกษา (e-Management)

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การผลิตและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรบุคคลด้าน ICT (e-Manpower)

5. แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2552–2556 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553)

แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2552–2556 ได้กำหนด

5.1 วัตถุประสงค์

(1) ด้านคุณภาพ เน้นให้นักเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถเข้าถึงและมีทักษะด้าน ICT เพื่อแสวงหาความรู้และพัฒนาคุณภาพชีวิตตามมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเพิ่มประสิทธิภาพและพัฒนาคุณภาพด้านการจัดการเรียนการสอนการบริหารจัดการ และด้านการให้บริการทางการศึกษา เพื่อให้สามารถถ่ายทอดความรู้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ไปสู่ชุมชน สังคม และประชาชนทั่วไป

(2) ด้านปริมาณ เน้นให้สถานศึกษาทุกแห่งมีเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อใช้ในการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ รวมทั้งสรรหา พัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ ทักษะ และ เจตคติทางด้านการใช้ ICT เพื่อจัดการเรียนการสอน ตลอดทั้งมีระบบเชื่อมต่อโครงข่าย ภายในและภายนอก และจัดหาและพัฒนาสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน และการบริหารจัดการ

5.2 ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ประยุกต์ใช้ ICT เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ประยุกต์ใช้ ICT เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการ

5.3 เป้าหมายโดยรวมและยุทธศาสตร์ในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เน้นให้นักเรียนและครูในสถานศึกษาทุกคน มีโอกาสในการใช้ ICT เพื่อการเรียนการสอน

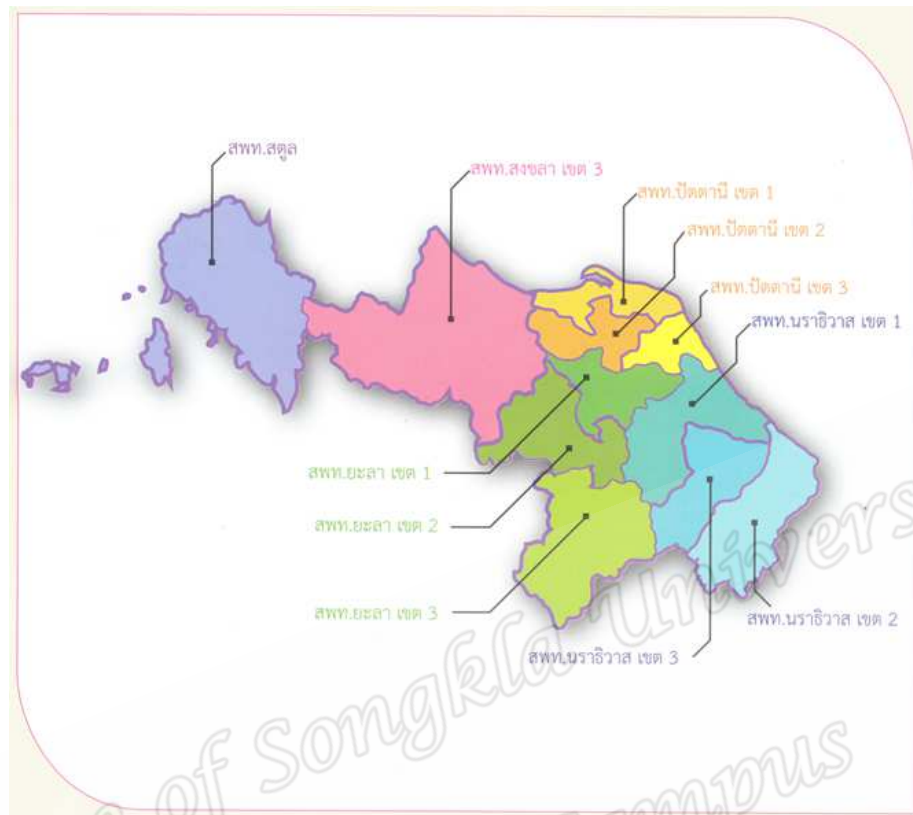
หน่วยงานทุกระดับสามารถเชื่อมต่อโครงข่ายอินเทอร์เน็ต และมีการใช้ ICT เพื่อการจัดการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ

บริบทด้านการศึกษาของเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

รายงานผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่ 6 ประจำปีงบประมาณ 2553 ของสำนักพัฒนาการศึกษาเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ (2553) ระบุว่าจากเหตุการณ์ความไม่สงบใน 3 จังหวัด ชายแดนภาคใต้ เมื่อวันที่ 4 มกราคม พุทธศักราช 2547 ส่งผลกระทบต่อในหลาย ๆ ด้าน โดยเฉพาะการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการได้ตระหนักถึงความสำคัญจำเป็น จึงกำหนดแนวทางการพัฒนาการศึกษาในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ขึ้นอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรม เมื่อวันที่ 23 พฤศจิกายน พุทธศักราช 2549 คณะรัฐมนตรี (นัดพิเศษ) มีมติเห็นชอบกำหนดให้จังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็นเขตพัฒนาเฉพาะกิจ ประกอบด้วยจังหวัดยะลา ปัตตานี นราธิวาส สตูล และ 4 อำเภอของจังหวัดสงขลา ได้แก่ อำเภोजะนะ นาทวี สะบ้าย้อย และเทพา มีกรอบภารกิจในการดำเนินการแก้ไขปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้ ในเรื่องที่มีลักษณะพิเศษ ละเอียดอ่อน รวมทั้งเพื่อให้ความช่วยเหลือได้ตรงตามวัตถุประสงค์และเข้าถึงผู้ที่ได้รับผลกระทบจากปัญหาโดยตรง ต่อมา เมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน พุทธศักราช 2552 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้อนุมัติจัดตั้ง สำนักพัฒนาการศึกษาเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ (สพก.จชต.) ขึ้นเป็นหน่วยงานที่มีภารกิจหลักในการส่งเสริม สนับสนุน ประสานงาน และพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่มีภารกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยมีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 11 เขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 1
2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 2
3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 3
4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1
5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 2
6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 3
7. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1
8. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2
9. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 3
10. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3
11. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสตูล

โดยมีที่ตั้งตามภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 พื้นที่เขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้
ที่มา : สำนักพัฒนาการศึกษาเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ (2553)

1. บริบททั่วไป

สภาพทางกายภาพของจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีพื้นที่ประมาณ 20,800 ตารางกิโลเมตร (13 ล้านไร่) หรือคิดเป็นร้อยละ 29.4 ของพื้นที่ภาคใต้ และร้อยละ 4.1 ของพื้นที่ประเทศ ประกอบด้วยพื้นที่การเกษตร ประมาณ 6.9 ล้านไร่ หรือร้อยละ 52.9 ของพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ส่วนที่เหลือเป็นชุมชน อุตสาหกรรม และพื้นที่อื่น ๆ ร้อยละ 47.1

ที่ตั้งของพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ อยู่ห่างจากกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจของประเทศเฉลี่ยประมาณ 1,000 กิโลเมตร ซึ่งไกลกว่าภาคอื่น ๆ และมีผลกระทบต่อแรงกระตุ้นในการพัฒนาเศรษฐกิจจากส่วนกลาง แต่ละจังหวัดในตั้งอยู่ในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีบริบทและสภาพทางกายภาพ ดังนี้

(1) จังหวัดยะลา

จังหวัดยะลา เป็นจังหวัดที่อยู่ใต้สุดของประเทศไทย อยู่ห่างจากกรุงเทพมหานคร 1,084 กิโลเมตร มีพื้นที่ประมาณ 4,521 ตารางกิโลเมตร เป็นจังหวัดเดียวในภาคใต้ที่ไม่มีพื้นที่ ติดต่อกับทะเล มีอาณาเขตติดต่อ ดังนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับ อำเภอสะบ้าย้อย จังหวัดสงขลา และอำเภอโคกโพธิ์ จังหวัดปัตตานี

ทิศใต้ ติดต่อกับ รัฐเปรัก ประเทศมาเลเซีย

ทิศตะวันออก ติดต่อกับ อำเภอบาเจาะ อำเภอเรือเสาะ จังหวัดนราธิวาส และรัฐเปรัก ประเทศมาเลเซีย

ทิศตะวันตก ติดต่อกับ จังหวัดสงขลา และรัฐเคดาห์ ประเทศมาเลเซีย

พื้นที่ส่วนใหญ่เป็นภูเขาและป่าไม้ พื้นที่ราบมีน้อย แบ่งการปกครองออกเป็น 8 อำเภอ ประกอบด้วย อำเภอเมือง อำเภอเบตง อำเภอบันนังสตา อำเภอยะหา อำเภอรามัน อำเภอธารโต อำเภอกาบัง และอำเภอกรงปินัง มีวัด จำนวน 44 แห่ง มัสยิด จำนวน 451 แห่ง โบสถ์คริสต์ จำนวน 5 แห่ง

จำนวนประชากร ณ เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2552 ทั้งสิ้น 480,334 คน จำแนกเป็นเพศชาย 238,215 คน และเพศหญิง 242,119 คน ประชากรส่วนใหญ่นับถือศาสนาอิสลามร้อยละ 75 นับถือศาสนาพุทธร้อยละ 24 ศาสนาคริสต์และอื่น ๆ ร้อยละ 1

(2) จังหวัดปัตตานี

จังหวัดปัตตานี อยู่ห่างจากกรุงเทพมหานคร 1,055 กิโลเมตร มีพื้นที่ประมาณ 1,940.93 ตารางกิโลเมตร มีอาณาเขตติดต่อ ดังนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับ อ่าวไทย

ทิศใต้ ติดต่อกับ อำเภอเมืองยะลา อำเภอรามัน จังหวัดยะลา และอำเภอบาเจาะ จังหวัดนราธิวาส

ทิศตะวันออก ติดต่อกับ อ่าวไทย

ทิศตะวันตก ติดต่อกับ อำเภอเทพา และอำเภอสะบ้าย้อย จังหวัดสงขลา

จังหวัดปัตตานีเป็นอาณาจักรที่เก่าแก่และมีความเจริญรุ่งเรืองทำให้เป็นแหล่งศูนย์รวมของประชากรหลากหลายเชื้อชาติ ศาสนา มาตั้งแต่ในอดีต ปัจจุบันเป็นแหล่งชุมชนที่มีผู้อยู่อาศัยหนาแน่นโดยเฉพาะกลุ่มแม่น้ำปัตตานี แบ่งการปกครองออกเป็น 12 อำเภอ ประกอบด้วยอำเภอเมืองปัตตานี อำเภอหนองจิก อำเภอโคกโพธิ์ อำเภอยะรัง อำเภอยะหริ่ง อำเภอปะนาเระ อำเภอสาย

บุรี อำเภอมายอ อำเภอทุ่งยางแดง อำเภอไม้แก่น อำเภอกะพ้อ และอำเภอแม่ลาน มีวัด จำนวน 18 แห่ง มัสยิด จำนวน 645 แห่ง และโบสถ์คริสต์ จำนวน 5 แห่ง

จำนวนประชากร ณ เดือนธันวาคม 2552 รวมทั้งสิ้น 647,624 คน จำแนกเป็นเพศชาย 319,542 คน และเพศหญิง 328,082 คน ประชากรส่วนใหญ่ นับถือศาสนาอิสลาม ร้อยละ 85.85 นับถือศาสนาพุทธร้อยละ 14.10 และนับถือศาสนาอื่น ๆ ร้อยละ 0.05

(3) จังหวัดนราธิวาส

จังหวัดนราธิวาส เป็นจังหวัดที่มีอาณาเขตติดต่อกับประเทศมาเลเซีย ตั้งอยู่บนชายฝั่งทะเลตะวันออกของแหลมมลายู อยู่ห่างจากกรุงเทพมหานคร ประมาณ 1,149 กิโลเมตร มีพื้นที่ประมาณ 4.475 ตารางกิโลเมตร มีอาณาเขตติดต่อดังนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับ อำเภอสายบุรี อำเภอไม้แก่น จังหวัดปัตตานี และอำเภอไทย

ทิศใต้ ติดต่อกับ รัฐกลันตัน ประเทศมาเลเซีย

ทิศตะวันออก ติดต่อกับ อำเภอไทยและรัฐกลันตัน ประเทศมาเลเซีย

ทิศตะวันตก ติดต่อกับ อำเภอบันนังสตา จังหวัดยะลา

พื้นที่ส่วนใหญ่เป็นป่าและภูเขา 2 ใน 3 ของพื้นที่ทั้งหมด แบ่งการปกครองออกเป็น 13 อำเภอ ประกอบด้วย

อำเภอเมืองนราธิวาส อำเภอดากใบ อำเภอเมืองบาเจาะ อำเภอเย็งอ อำเภอระแงะ อำเภอเรือสาละ อำเภอศรีสาคร อำเภอแว้ง อำเภอสุคีริน อำเภอสุไหงโก-ลก อำเภอสุไหงปาตี อำเภอจะนะ และอำเภอเสาะไอร้อง มีวัด จำนวน 70 แห่ง มัสยิด จำนวน 624 แห่ง และโบสถ์คริสต์ จำนวน 4 แห่ง

จำนวนประชากร ณ เดือน ธันวาคม 2552 จำนวน 728,071 คน จำแนกเป็นเพศชาย 360,367 คน และเพศหญิง 367,704 คน ประชากรส่วนใหญ่ นับถือศาสนาอิสลาม ร้อยละ 82 นับถือศาสนาพุทธ ร้อยละ 17 นับถือศาสนาคริสต์และศาสนาอื่น ๆ ร้อยละ 1

(4) จังหวัดสงขลา

จังหวัดสงขลา ตั้งอยู่ฝั่งตะวันออกของภาคใต้ตอนล่าง อยู่ห่างจากกรุงเทพมหานคร 950 กิโลเมตร มีพื้นที่ประมาณ 7,393 ตารางกิโลเมตร มีอาณาเขตติดต่อดังนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับ จังหวัดนครศรีธรรมราช และจังหวัดพัทลุง

ทิศใต้ ติดต่อกับ จังหวัดยะลา จังหวัดปัตตานี รัฐเคดาห์ และรัฐเปอร์ลิสของประเทศมาเลเซีย

ทิศตะวันออก ติดต่อกับ อำเภอไทย

ทิศตะวันตก ติดต่อกับ จังหวัดพัทลุง และจังหวัดสตูล

มีพื้นที่ขนาดใหญ่เป็นอันดับที่ 27 ของประเทศ และใหญ่เป็นอันดับที่ 3 ของภาคใต้ (รองจากจังหวัดสุราษฎร์ธานี และจังหวัดนครศรีธรรมราช) แบ่งการปกครองออกเป็น 16 อำเภอ คือ อำเภอสทิงพระ อำเภอสิงหนคร อำเภอกวนเนียง อำเภอรัตภูมิ อำเภอบางกล่ำ อำเภอหาดใหญ่ อำเภอนาหม่อม อำเภอจะนะ อำเภอเทพา อำเภอนาทวี อำเภอสะบ้าย้อย อำเภอสะเดา และอำเภอคลองหอยโข่ง มีวัด จำนวน 398 แห่ง มัสยิด จำนวน 327 แห่ง และโบสถ์คริสต์ จำนวน 12 แห่ง แต่มีเพียงอำเภอจะนะ อำเภอเทพา อำเภอนาทวี และอำเภอสะบ้าย้อย เพียง 4 อำเภอเท่านั้นที่ตั้งอยู่ในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนใต้

จำนวนประชากร ณ เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2552 ทั้งสิ้น 1,343,954 คน แยกเป็นเพศชาย 656,113 คน และเพศหญิง 687,840 คน ประชากรส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ ร้อยละ 63.64 นับถือศาสนาอิสลามร้อยละ 31 นับถือศาสนาคริสต์และศาสนาอื่น ๆ ร้อยละ 5.6

(5) จังหวัดสตูล

จังหวัดสตูล อยู่ห่างจากกรุงเทพมหานคร 973 กิโลเมตร มีเนื้อที่ประมาณ 2,495.87 ตารางกิโลเมตร มีอาณาเขตติดต่อดังนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับ อำเภอรัตภูมิ จังหวัดสงขลา อำเภอป่าบอน จังหวัดพัทลุง และอำเภอปะเหลียน จังหวัดตรัง

ทิศใต้ ติดต่อกับ รัฐเปอรลิส และรัฐเคดาห์ ของประเทศมาเลเซีย

ทิศตะวันออก ติดต่อกับ อำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา และรัฐเปอรลิส ของประเทศมาเลเซีย

ทิศตะวันตก ติดต่อกับ ทะเลอันดามัน มหาสมุทรอินเดีย

จังหวัดสตูล เป็นจังหวัดที่ไม่มีแม่น้ำไหลผ่าน แบ่งการปกครองออกเป็น 7 อำเภอ คือ อำเภอเมืองสตูล อำเภอกวนโดน อำเภอกวนกาหลง อำเภอท่าแพ อำเภอละงู อำเภอทุ่งหว้า และอำเภอมะนัง มีวัด จำนวน 35 แห่ง มัสยิด จำนวน 212 แห่ง และมีโบสถ์คริสต์ จำนวน 3 แห่ง

จำนวนประชากร ณ เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2552 รวมทั้งสิ้น 291,101 คน แยกเป็นเพศชาย 146,298 คน และเพศหญิง 144,803 คน ประชากรส่วนใหญ่นับถือศาสนาอิสลาม ร้อยละ 67.80 นับถือศาสนาพุทธ ร้อยละ 31.90 นับถือศาสนาคริสต์และศาสนาอื่น ๆ ร้อยละ 0.30

2. บริบทด้านการศึกษา

(1) จำนวนโรงเรียน ปีการศึกษา 2553 ดังปรากฏตามตาราง 1
 ตาราง 1 จำนวนโรงเรียน ปีการศึกษา 2553

ที่	สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา	โรงเรียน ประถมศึกษา	โรงเรียน ขยายโอกาส	โรงเรียน มัธยมศึกษา	รวม
1	ปัตตานี เขต 1	123	16	7	146
2	ปัตตานี เขต 2	102	13	6	121
2	ปัตตานี เขต 3	62	5	4	71
4	ยะลา เขต 1	102	9	5	116
5	ยะลา เขต 2	60	8	4	72
6	ยะลา เขต 3	26	7	3	36
7	นราธิวาส เขต 1	135	14	8	157
8	นราธิวาส เขต 2	99	19	6	124
9	นราธิวาส เขต 2	58	17	3	78
10	สงขลา 3	157	38	13	208
11	สตูล	120	42	12	174
	รวม	1,044	188	71	1,303

(2) จำนวนนักเรียน ดังปรากฏตามตาราง 2
 ตาราง 2 จำนวนนักเรียน ปีการศึกษา 2553

ที่	สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา	โรงเรียน ประถมศึกษา	โรงเรียน ขยายโอกาส	โรงเรียน มัธยมศึกษา	รวม
1	ปัตตานี เขต 1	39,025	1,433	6,435	46,893
2	ปัตตานี เขต 2	25,875	645	2,298	28,818
2	ปัตตานี เขต 3	13,602	264	956	14,822
4	ยะลา เขต 1	29,970	639	5,060	33,669
5	ยะลา เขต 2	20,996	546	721	22,263
6	ยะลา เขต 3	8,328	537	2,054	10,919
7	นราธิวาส เขต 1	34,899	1,202	6,451	42,552
8	นราธิวาส เขต 2	31,843	1,637	5,137	38,617
9	นราธิวาส เขต 2	25,122	1,397	1,139	27,658
10	สงขลา 3	31,118	2,113	5,009	38,240
11	สตูล	32,130	2,536	10,396	45,062
รวม		290,908	12,949	45,656	349,513

(3) จำนวนบุคลากร

(3.1) บุคลากรในสำนักงาน ดังปรากฏตามตาราง 3
 ตาราง 3 จำนวนบุคลากรในสำนักงาน ปีการศึกษา 2553

สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา	ตำแหน่ง						
	ผอ. สพท.	รอง ผอ. สพท.	ศึกษา นิเทศก์	บุคลากร 38 ค (2)	ลูกจ้าง ประจำ	ลูกจ้าง ชั่วคราว	รวม
ปัตตานี เขต 1	1	12	19	50	11	4	97
ปัตตานี เขต 2	1	11	24	67	8	7	118
ปัตตานี เขต 3	1	6	5	16	2	20	50
ยะลา เขต 1	1	10	21	57	13	4	106
ยะลา เขต 2	1	7	8	32	3	16	67
ยะลา เขต 3	1	5	3	11	1	31	52
นราธิวาส เขต 1	1	5	11	44	6	0	67
นราธิวาส เขต 2	1	9	8	34	7	2	61
นราธิวาส เขต 2	1	7	8	30	4	20	70
สงขลา 3	1	9	18	59	6	4	97
สตูล	1	13	24	69	13	4	126
รวม	11	94	151	469	74	112	911

(3.2) บุคลากรในโรงเรียน ดังปรากฏตามตาราง 4
 ตาราง 4 จำนวนบุคลากรในโรงเรียน

สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา	ตำแหน่ง								
	ผอ. โรงเรียน	รอง ผอ. โรงเรียน	ข้าราชการครู	พนักงาน ราชการ	ครู อัตรา จ้าง	วิทยา กร อิสลาม	ลูกจ้าง ประจำ	ลูกจ้าง ชั่วคราว	รวม
ปัตตานี เขต 1	135	21	1,903	494	37	160	115	221	3,086
ปัตตานี เขต 2	118	23	1,452	458	45	199	108	300	2,703
ปัตตานี เขต 3	72	14	805	229	20	106	61	57	1,364
ยะลา เขต 1	116	21	1,692	426	9	120	103	199	2,686
ยะลา เขต 2	76	32	1,077	385	10	178	73	199	2,030
ยะลา เขต 3	33	18	503	159	22	55	55	109	954
นราธิวาส เขต 1	147	15	1,820	540	19	233	128	410	3,312
นราธิวาส เขต 2	105	17	1,580	495	17	173	126	360	2,873
นราธิวาส เขต 2	76	19	1,159	364	28	167	68	25	1,906
สงขลา 3	165	38	1,639	454	17	83	135	191	2,722
สตูล	156	13	1,784	165	40	129	148	344	2,779
รวม	1,199	231	15,414	4,169	264	1,603	1,120	2,415	26,415

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะ

1.1 เตือนใจ ดลประสิทธิ์ (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องพัฒนาระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความเหมาะสม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

(1) องค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า มี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่

(1.1) หลักการพัฒนาสมรรถนะ อาศัยหลักการสำคัญ 7 ประการคือหลักการความเป็นระบบและต่อเนื่อง หลักการเรียนรู้ของวัยผู้ใหญ่ หลักการบูรณาการแนวคิด ทฤษฎี จากหลายสาขาวิชา หลักการมีส่วนร่วม หลักการมุ่งเน้นผลลัพธ์ หลักการวางแผนกลยุทธ์ และหลักการอิงสมรรถนะ

(1.2) วัตถุประสงค์ของการพัฒนาสมรรถนะ เพื่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในระหว่างปฏิบัติงาน

(1.3) บุคลากรที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะ ประเภทของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา

(1.4) งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะ

(1.4.1) ประเภทของงบประมาณ แบ่งเป็น งบประมาณที่รัฐจัดสรร งบประมาณส่วนตัว งบสนับสนุนจากหน่วยงาน องค์กรภายนอก

(1.4.2) จัดหมวดหมู่ของงบประมาณ ได้แก่ ค่าตอบแทน ค่าใช้สอย ค่าวัสดุ ครุภัณฑ์ ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ และค่าสาธารณูปโภค เป็นต้น

(2) องค์ประกอบด้านกระบวนการมี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่

(2.1) การเตรียมการพัฒนาสมรรถนะ

(2.2) การประเมินก่อนดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ ดำเนินการดังนี้ หน่วยงานพัฒนา กำหนดเกณฑ์ประเมินสมรรถนะโดยใช้วิธีการประเมินแบบ 360 องศา นำผลประเมินมาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

(2.3) การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ ดำเนินการดังนี้ หน่วยงานมีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการ มอบหมายหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจน จัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องและเหมาะสมตามความต้องการจำเป็นในการพัฒนา บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ ใช้สื่อ อุปกรณ์ที่ทันสมัย พัฒนาตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนด

(2.4) การประเมินผลการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ ดำเนินการโดยกำหนดตัวชี้วัดและเครื่องมือในการประเมิน หลักสูตร บุคลากร สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณ ระยะเวลาในการพัฒนา และความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนา

(3) องค์ประกอบด้านผลผลิต มี 1 องค์ประกอบย่อย คือ การรายงานผลการพัฒนาสมรรถนะ โดยที่หน่วยงานมีการรายงานผลตามกลยุทธ์การพัฒนาในเชิงปริมาณ ได้แก่ ร้อยละของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผ่านการพัฒนา ร้อยละของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ เป็นที่ยอมรับของสังคม และในเชิงคุณภาพ ได้แก่ ระดับความสำเร็จของการ

บริหารจัดการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานภายหลังการพัฒนาสมรรถนะ เพื่อให้ผู้เข้ารับ การพัฒนานำรายงานผลการพัฒนาไปใช้ประกอบการพิจารณาความดี ความชอบ การปรับเปลี่ยน วิทยฐานะ การรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี การประเมินคุณภาพของสถานศึกษา ประกอบการ วางแผนพัฒนาในขั้นต่อไป

(4) องค์ประกอบด้านข้อมูลป้อนกลับ มี 1 องค์ประกอบย่อยคือ การวิเคราะห์ผลการ ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ ดำเนินการโดยหน่วยพัฒนาที่มีการวิเคราะห์ผลการดำเนินการพัฒนานำผล การวิเคราะห์มาวางแผนปรับปรุงและพัฒนางาน มีการวิจัยเพื่อปรับปรุงและพัฒนางาน

(5) องค์ประกอบด้านสถานแวดล้อมของระบบ มี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม และการเมือง

1.2 สุวิมล ว่องวานิช (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะและทักษะของ บุคลากรทางการศึกษาที่เอื้อต่อการปฏิรูปการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ระดับของคุณลักษณะและ ทักษะเอื้อต่อสมรรถนะการปฏิรูปการศึกษาทั้ง 9 ด้านของบุคลากรทางการศึกษาที่คุณลักษณะและ ทักษะสูงทุก ๆ ด้าน นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนพบว่าบุคลากรทางการศึกษาที่มี ตำแหน่งบริหาร มีคุณลักษณะด้านความเป็นมืออาชีพ ความเป็นผู้ประกอบการ ความเป็นผู้ใฝ่รู้และ พัฒนาตนเอง การเป็นผู้เสริมพลังอำนาจ ทักษะการสื่อสารในการทำงานเป็นทีม และทักษะการจัด ความขัดแย้งสูงกว่าบุคลากรการศึกษาตำแหน่งครู

1.3 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2546) ได้ศึกษาภาพรวมผลการ ประเมินสมรรถนะหลักการบริหาร ของผู้ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับ 9 หรือรอง อธิบดีหรือเทียบเท่า ประจำปี พ.ศ. 2545 โดยการศึกษาในกลุ่มนักบริหาร 9 จำนวน 33 คน จากการ กำหนดสมรรถนะหลักการบริหาร 12 ด้าน ซึ่งผลการประเมินปรากฏในตารางที่ 2-1 ซึ่งแบ่ง สมรรถนะออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มสมรรถนะที่โดดเด่น ปานกลาง และอ่อนแอ โดยจะใช้ความเข้มของ สีพื้นที่ของตารางที่แจกจ่ายต้นระหว่างทั้ง 3 กลุ่ม ทั้งนี้เมื่อเปรียบเทียบผลการประเมินดังกล่าวกับการ ประเมินกลุ่มบริหารระดับ 8-9 จำนวน 1,060 คน ในปี พ.ศ. 2545 และจำนวน 566 คน ในปี พ.ศ. 2543-พ.ศ. 2544 ปรากฏว่า มีผลไม่แตกต่างกัน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้วางจำ าง บริษัทที่ปรึกษาเฮย์กรู๊ปส์ มาจัดทำรูปแบบสมรรถนะของระบบราชการไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ กำหนดกรอบสมรรถนะ (Competency Model) สำหรับข้าราชการพลเรือนไทยเพื่อสร้างแบบ สมรรถนะ (Competency) ประกอบด้วย

(1) สมรรถนะหลัก คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุก ตำแหน่งซึ่งกำหนดขึ้นมาเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย สมรรถนะ 5 ด้านคือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) จริยธรรม 5) ความร่วมแรงร่วมใจ

(2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือสมรรถนะที่กำหนดเฉพาะแต่ละกลุ่มงาน เพื่อ สนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ ได้ดียิ่งขึ้น ประกอบด้วยสมรรถนะ 20 ด้าน คือ 1) การวิเคราะห์ 2) การมองภาพรวม 3) การพัฒนา

ศักยภาพของคน 4) การสั่งตามอำนาจหน้าที่ 5) การสืบเสาะหาข้อมูล 6) การเข้าใจองค์กรและระบบราชการ 7) การดำเนินการเชิงรุก 8) ความถูกต้องของงาน 9) ความมั่นใจในตนเอง 10) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน 11) ภาวะผู้นำ 12) สุนทรียภาพทางศิลปะ 13) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม 14) ความเข้าใจผู้อื่น 15) วิสัยทัศน์ 16) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ 17) ศักยภาพเพื่อทำการปรับเปลี่ยน 18) การควบคุมตนเอง 19) การมอบอำนาจแก่ผู้อื่น และ 20) ศิลปะการสื่อสาร จูงใจ

1.4 เจมส์ จี. ไพบูลย์สวัสดิ์ (2542) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะของหัวหน้าแผนก สังกัดฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษาองค์การโทรทัศนแห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการกำหนดสมรรถนะหลัก ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล องค์การโทรทัศนแห่งประเทศไทย ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ และเหมาะสมกับสภาพการเปลี่ยนแปลงขององค์การในอนาคต เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาศักยภาพของหัวหน้าแผนก โดยทำการศึกษาวิจัยด้วยการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และใช้แบบศึกษาสมรรถนะหลักที่จำเป็น ในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนก สำหรับผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง พบว่า 1) สมรรถนะหลักที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกตามหลักระดับความคิดเห็นผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง ที่ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยเรียงตามลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ได้แก่ สมรรถนะทางด้านจริยธรรม และทัศนคติในการทำงาน 2) สมรรถนะหลัก ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกตามระดับความคิดเห็นผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกองที่ให้ความสำคัญอย่างน้อยมาก โดยเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ได้แก่ ภาวะการณเป็นผู้นำ ทักษะในการทำงาน การงานแผน และการจัดการสื่อสารประสานความร่วมมือ การแก้ไขปัญหา และการตัดสินใจ ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ วิสัยทัศน์ในการทำงาน และเทคโนโลยีสารสนเทศ 3) สมรรถนะหลักที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนก ตามระดับความคิดเห็นของหัวหน้าแผนก มีความเห็นด้วยที่สุดกับระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร ระดับผู้อำนวยการกอง ที่ว่าสมรรถนะด้านการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ ทักษะในการทำงาน ความคิด สร้างสรรค์ การติดต่อสื่อสารประสานความร่วมมือ ความรู้ ภาวะการณเป็นผู้นำ การวางแผนและการจัดการเทคโนโลยี สารสนเทศและวิสัยทัศน์ในการทำงาน มีความสำคัญมากต่อการปฏิบัติงานตำแหน่งหัวหน้าแผนก แต่การจัดเรียงลำดับความสำคัญของระดับความคิดเห็นของผู้อำนวยการกองกับหัวหน้าแผนกมีความแตกต่างกัน

1.5 พุฒิ เต็นสมพรพันธ์ (2543) ได้ศึกษาสมรรถนะเพื่อเป็นแนวทางในการออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : กรณีศึกษาสำนักงานสาขาพระราม 4 ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษาสมรรถนะมาตรฐานในงานของงานสินเชื่อและงานปฏิบัติการสินเชื่อ เพื่อเป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้รูปแบบของสมรรถนะมาตรฐานที่ศึกษาได้มาเป็นแนวทางในการออกแบบกิจกรรม เพื่อพัฒนาบุคลากร โดยใช้กรณีศึกษาสาขาพระราม 4 ธนาคารเพื่อการส่งออก และนำเข้าแห่งประเทศไทย ซึ่งผลการศึกษา พบว่า ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย เป็นสถาบันการเงินที่ตั้งขึ้นโดยมีเป้าหมายที่จะให้บริการทางการเงิน เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการแข่งขันของนักธุรกิจไทยในตลาดการค้าโลก ทำให้ธนาคารมีสมรรถนะหลักที่สนับสนุนเป้าหมายอย่างชัดเจน คือ การเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านบริการทางการเงินแก่ผู้

ส่งออก ส่งผลให้เกิดการจัดกรอบของการใช้บริการของธนาคาร ที่มุ่งเน้นการช่วยเหลือผู้ส่งออก ทางด้านการเงินแบบครบวงจร โดยมีหน่วยงานสินเชื่อและบริการสินเชื่อเป็นหน่วยงานหลัก โดยที่มี รูปแบบสมรรถนะเพื่อรองรับสมรรถนะหลักขององค์การ เพื่อให้พนักงาน ในงานสินเชื่อ ใช้ดำเนินงาน บริการ ด้านการเงินทุกประเภท ที่สำนักงานสาขาดำเนินการ และภายในกรอบระเบียบ ในการ ดำเนินงานของทั้งธนาคาร และกฎระเบียบการค้าระหว่างประเทศ 20 สมรรถนะ คือ ความรู้และ ทักษะในการทำงาน เทคโนโลยีสารสนเทศ การเขียนรายงานและนำเสนอ การจัดกระบวนการทำงาน แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจขององค์การความชำนาญในการใช้คอมพิวเตอร์ ภาษาอังกฤษ การ วิเคราะห์ การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ การบริหารนโยบาย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การ ทำงานเป็นทีม การเจรจาต่อรอง การบริหารการเปลี่ยนแปลง ความคิดริเริ่ม การคิดนวัตกรรมและ การมองภาพในอนาคต การพัฒนา การอำนวยความสะดวกและการบริหารงานภาวะผู้นำ และการบริการ ลูกค้า ซึ่งจากการศึกษาตามรูปแบบของสมรรถนะทั้ง 20 สมรรถนะ พบว่า สมรรถนะมาตรฐานในงาน สินเชื่อ และปฏิบัติการสินเชื่อจะต้องประกอบไปด้วย 8 สมรรถนะ คือ ความรู้และความสามารถ การทำงานในหน้าที่ เทคโนโลยีสารสนเทศ การเขียนและการนำเสนอรายงาน การจัดกระบวนการทำงาน แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของธนาคาร ความชำนาญในการใช้คอมพิวเตอร์ การทำงานเป็นทีม และการบริการลูกค้า

1.6 ชวนณรงค์ ชื่นจันทร์ (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาสมรรถนะและตัวบ่งชี้ สมรรถนะในด้านการศึกษาของอาจารย์ส่วนวิชาทหาร โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า การวิจัยมุ่ง สังเคราะห์สมรรถนะและตัวบ่งชี้สมรรถนะ และตรวจสอบความตรงตามโครงสร้างของสมรรถนะและ ตัวบ่งชี้สมรรถนะด้านการศึกษากลุ่มตัวอย่าง การวิจัยครั้งนี้ ใช้เทคนิคเดลฟายรวบรวมข้อมูลจาก ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 26 ราย ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการสอนในสถาบันทหาร และนักเรียนนาย ร้อยจำนวน 90 คน ให้ข้อมูลการประเมินสมรรถนะ ซึ่งผลการศึกษาพบว่าสมรรถนะและตัวบ่งชี้ สมรรถนะเฉพาะในด้านการศึกษาของอาจารย์ส่วนวิชาทหาร รวมจำนวน 22 สมรรถนะ 81 ตัวบ่งชี้ โดยจำแนกเป็นกลุ่มสมรรถนะหลักจำนวน 6 สมรรถนะหลัก คือ 1) สมรรถนะด้านวิชาการทหารที่ รับผิดชอบสอนอบรม 2) สมรรถนะด้านการสื่อสารเพื่อการศึกษา 3) สมรรถนะด้านสติปัญญา 4) สมรรถนะด้านเจตคติความมุ่งมั่น ศรัทธาในวิชาชีพครู 5) สมรรถนะด้านพฤติกรรมความเป็นครู และ 6) สมรรถนะด้านอื่น ๆ

1.7 เกื้อ กระแสโสม (2547) ได้ศึกษาการพัฒนาการรับรองผู้ประเมินภายนอกตาม แนวคิดที่เน้นสมรรถภาพสำหรับการประเมินสถานศึกษา พบว่า สมรรถภาพที่จำเป็นของผู้ประเมิน ภายนอกสำหรับการประเมินสถานศึกษา พบว่า สมรรถภาพที่จำเป็นของผู้ประเมินภายนอกสำหรับการ ประเมินสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วยสมรรถนะมี 3 ด้าน คือ สมรรถภาพด้านความรู้ ประกอบด้วย 1) ความรู้เกี่ยวกับการจัดการศึกษาตาม พระราชบัญญัติการศึกษาซึ่งเกี่ยวกับการประเมินภายนอก 2) ความรู้เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้ ประเมินภายนอกและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 3) ความรู้เกี่ยวกับหลักการวิธีการประเมินคุณภาพ สถานศึกษา

สมรรถภาพด้านทักษะ ประกอบด้วย 1) ทักษะการวางแผนการประเมินสถานศึกษา 2) ทักษะการดำเนินการประเมินสถานศึกษา 3) ทักษะการสรุปผลการประเมินและเขียนรายงานการประเมินสถานศึกษา 4) ทักษะการสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์ 5) ทักษะการคิดเชิงตรรกะและการคิดวิเคราะห์ 6) ทักษะการทำงานเป็นทีม

สมรรถภาพด้านคุณลักษณะ ประกอบด้วย 1) ความเป็นกัลยาณมิตรในการประเมิน 2) จรรยาบรรณในการประเมิน

2. งานวิจัยเกี่ยวกับนโยบายด้าน ICT

2.1 Hepp (2003) ได้นำเสนอบทความเรื่อง “ปัจจัยที่สำคัญต่อการนำนโยบาย ICT เพื่อการศึกษามาใช้ในประเทศกำลังพัฒนา” โดยศึกษาโครงการ “Enlaces” เป็นโครงการเพื่อบูรณาการ ICT สำหรับการเรียนการสอนเพื่อครูและนักเรียนในโรงเรียนของรัฐ 10,000 แห่ง ในปี 2002 มากกว่า 70% ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษาเข้าร่วมโครงการนี้ ทุกโรงเรียนได้รับเครื่องคอมพิวเตอร์ระบบ LAN ซอฟต์แวร์สำหรับการเรียนการสอนและการใช้อินเทอร์เน็ตโดยไม่จำกัดเวลาและไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย นอกจากนี้ยังได้รับการสนับสนุนจาก 24 มหาวิทยาลัยทั่วประเทศเป็นที่เล็งดูแลทางด้านเทคนิคให้กับโรงเรียนในเครือข่าย ซึ่ง 70% ของครูทั้งหมดได้รับการอบรมการใช้ ICT จากมหาวิทยาลัยเหล่านี้

ปัจจัยที่สำคัญนี้แบ่งพิจารณาเป็นระดับชาติ ระดับโรงเรียน ระดับห้องเรียน และครู และระดับนักเรียน มีรายละเอียดดังนี้

(1) ระดับชาติ

ผู้กำหนดนโยบายควรมีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบายอย่างชัดเจน และมีวิธีการสื่อสารไปยังผู้ปฏิบัติให้ทราบถึงระยะเวลาในการดำเนินนโยบาย เพื่อที่จะได้รับทราบผลลัพธ์ ซึ่งนโยบายนั้นนอกจากจะเกี่ยวข้องกับครู ผู้บริหารสถานศึกษาแล้วยังต้องได้รับส่วนร่วมจากผู้ปกครองและสังคมด้วย เนื่องจากว่านโยบายนี้เป็นการลงทุนทางทรัพยากรจำนวนมากและใช้งบประมาณสูง ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วนจะต้องรับรู้และเห็นด้วยกับนโยบายนี้ เพื่อที่จะใช้ ICT เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ของครู จึงต้องมีการบูรณาการ ICT เข้าไปในทุกหลักสูตร โดยทำเป็นหลักสูตรการศึกษาแห่งชาติในทุกกลุ่มสาระวิชา และต้องทำการปรับปรุงตำราเรียนต่าง ๆ ให้เข้ากันด้วย ผู้บริหารในระดับกระทรวงจะต้องระวังในการดำเนินการนำความทันสมัยเข้าไปสู่โรงเรียน โดยปราศจากการแสดงให้เห็นชัดถึงความพยายามและจริงจังกับการดำเนินนโยบายนี้ การสื่อข้อความที่ทรงประสิทธิภาพสามารถส่งผ่านเว็บไซต์ ซึ่งเอกสารทางการทั้งหลายที่เกี่ยวข้องจะต้องมีอยู่ ครูจะเกิดทัศนคติที่ดีได้เมื่อข้อมูลที่เกี่ยวข้องสามารถนำเสนอจากเว็บไซต์ตลอดเวลา ไม่ต้องผ่านขั้นตอนการส่งเอกสารของทางราชการ และความเป็นการสื่อสารแบบสองทาง คือ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ควรได้รับทราบถึงข้อมูลซึ่งส่วนกลางจำเป็นต้องได้รับจากระดับท้องถิ่นถึงสภาพปัญหาการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็ว

(2) ระดับโรงเรียน

โรงเรียนควรได้รับข่าวสารเกี่ยวกับนโยบาย ICT อย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะได้ปรับแผนดำเนินการ และได้รับรู้ว่าทางโรงเรียนจะได้รับการสนับสนุนที่จำเป็นสำหรับในการนำ ICT มาใช้ในห้องเรียน การสนับสนุน ได้แก่ การอบรมวิธีการแก้ปัญหาพื้นฐาน ช่องทางการช่วยเหลือจากภายนอกโรงเรียนเมื่อมีปัญหา ผู้กำหนดนโยบายจะต้องไม่ประเมินความจำเป็นช่วยเหลือนี้ต่ำไป และต้องจัดหาโครงสร้างสนับสนุนอย่างเพียงพอ โดยเฉพาะในเมืองเล็กและโรงเรียนที่ห่างไกล ซึ่งเครือข่ายการสื่อสารไม่เสถียรและอุปกรณ์คอมพิวเตอร์มีการเสียหายบ่อย โครงการ Enlaced ได้ใช้วิธีการจัดอบรมให้กับครูอย่างน้อย 1 คน ในแต่ละโรงเรียน เพื่อให้เป็นผู้ประสานร่วมทาง ICT และจัดหาทีมงานทางด้านเทคนิคเพื่อสนับสนุนทุกโรงเรียน

ประเภทและจำนวนของเทคโนโลยีที่ใช้ในแต่ละโรงเรียนเป็นหนึ่งในปัญหาของผู้กำหนดนโยบาย โครงการจะเป็นผู้จัดการฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ที่เป็นมาตรฐานสำหรับทุกโรงเรียน เนื่องจากการสั่งซื้อจำนวนมากจะได้ราคาที่ถูกลงกว่า ได้รับการบริการหลังการขายที่ดีกว่า แต่เมื่อมีการใช้งานแล้ว 1 ปี การบำรุงรักษาควรเป็นหน้าที่ของโรงเรียนในการที่จะปรับปรุงหรือขยายอุปกรณ์

(3) ระดับห้องเรียนและครู

ครูเป็นแหล่งศูนย์กลางสำหรับการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ภายในห้องเรียน ครูควรจะได้รับรู้อย่างชัดเจนว่า ICT เป็นเครื่องมือที่ช่วยเหลือและเป็นโอกาสที่ดีในการก้าวหน้าทางวิชาชีพ ดังนั้น ยุทธศาสตร์การอบรมและมาตรการส่งเสริมจะช่วยให้ครูมีทัศนคติที่ดี ครูไม่ควรได้รับการบีบคั้นอย่างรวดเร็ว แต่ควรจะเป็นแบบค่อยเป็นค่อยไป จากประสบการณ์แสดงให้เห็นว่า ครูจะไม่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแต่จะปรับมาใช้ การเปลี่ยนพฤติกรรมการสอนของครูเป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลา ดังนั้น ICT ควรจะถูกนำเสนอให้เป็นเครื่องมือเพื่อช่วยในการเรียนรู้ ซึ่งมีวิธีการนำเสนอมากมายไม่เพียงแต่สอนถึงวิธีการใช้ ICT เท่านั้น แต่ควรมีการปรับทัศนคติของครูให้เห็นประโยชน์ของ ICT ในการพัฒนานวัตกรรมในการเรียนการสอน ดังนั้นยุทธศาสตร์การอบรมระยะยาวควรมีอยู่ในนโยบาย มีแผนการอบรมระยะเวลา 2 ปี เพื่อจะได้ให้ความรู้ทางเทคนิคที่จำเป็นแก่ครู จำนวน 1,000 คน โดยร่วมมือกับมหาวิทยาลัยทั่วประเทศ

(4) ระดับนักเรียน

นักเรียนจะมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ ICT แต่จำเป็นต้องใช้เวลาและการฝึกฝนให้คุ้นเคยกับเทคโนโลยี โดยเฉพาะในระดับประถมศึกษา ครูควรใช้เวลาในห้องเรียนสำหรับการฝึกใช้เทคโนโลยีมากกว่าเน้นกับเนื้อหาในบทเรียน ควรให้ระดับประถมศึกษามีทักษะในการใช้งานในระดับพื้นฐานก่อนและในระดับมัธยมจึงเป็นการประยุกต์ใช้

2.2 พิเชษฐ ดุรงคเวโรจน์ และ ชูตินันท์ แสงหิรัญ (2543) ได้ทำการวิจัยเรื่อง นโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาของประเทศไทย มีวัตถุประสงค์สำคัญ คือ เพื่อศึกษาสำรวจ และประเมินสถานภาพการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาของประเทศไทย วิเคราะห์เปรียบเทียบ นโยบาย ยุทธศาสตร์ และแนวทางการดำเนินงานการพัฒนาเทคโนโลยี

สารสนเทศเพื่อการศึกษาของประเทศที่คัดสรร รวม 7 ประเทศ ได้แก่ มาเลเซีย สิงคโปร์ ฮองกง ออสเตรเลีย สหราชอาณาจักร สหภาพยุโรป และสหรัฐอเมริกา พร้อมจัดทำข้อเสนอนโยบาย ยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาที่เหมาะสมเป็นไปได้ และสอดคล้องกับ สภาพของสถานศึกษา ผู้เรียน สังคมและชุมชน อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมของประเทศมากที่สุด พบว่าประเทศไทยมีนโยบายและแผนเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา ดังนี้

(1) ปี 2539 นโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติ (นโยบาย IT 2000)

แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 – 2544)

ปี 2542 แผนแม่บทด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2543–2545) แผนพัฒนาสื่อสารมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ และโทรคมนาคมเพื่อการพัฒนาคน และสังคม (พ.ศ. 2542 – 2551) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

ปี 2543 พระราชบัญญัติองค์กรจัดสรรคลื่นความถี่และกำกักกิจการ วิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคม พ.ศ. 2543

(2) ภาพรวมทิศทางของนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการศึกษาของประเทศที่คัดสรร การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาเป็นนโยบายสำคัญของประเทศต่าง ๆ เพื่อเตรียมความพร้อมสู่การเป็นสังคมสารสนเทศ (Information Technology Society) และสังคมแห่งความรู้ (Knowledge Society) ในการบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวทุก ประเทศ มุ่งให้ความสำคัญต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีสติปัญญา (Knowledge Worker) และมีวิจารณญาณ (Critical Thinking) มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) และมีทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Literacy) จากกรณีศึกษาของประเทศที่คัดสรรทั้ง 7 ประเทศ พบว่า การจัดทำแผนแม่บทเพื่อพัฒนานโยบายเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มีกรอบการวาง ยุทธศาสตร์ ดังนี้

(2.1) ยุทธศาสตร์การฝึกอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาในยุคของการเรียน การสอนที่มีเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ บทบาทของครูผู้สอนจะเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม จาก ระบบเดิมที่เน้นการสอน (Teaching) มาสู่การเป็นผู้แนะนำ (Instructor) สนับสนุนให้ผู้เรียนเป็น ศูนย์กลางของการเรียนรู้และมีความใฝ่รู้อยู่ตลอดเวลา (Active Learning) ต้องมีทักษะการใช้ เทคโนโลยี (Technology Literacy) และทักษะการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ (Information Literacy) รวมทั้งสามารถเป็นพี่เลี้ยงให้กับนักเรียนในการใช้ทักษะดังกล่าวเพื่อเข้าถึงคลังความรู้ของ โลกสารสนเทศ

(2.2) ยุทธศาสตร์การพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน (Curriculum Development) ในระบบการเรียนการสอนแบบ On-line จำเป็นต้องพัฒนาหลักสูตรการเรียน การสอนที่สอดคล้องกับความพร้อมทางอุปกรณ์และเทคโนโลยีความแตกต่างทางสังคม วัฒนธรรมและ ระดับความพร้อมในการเรียนรู้ของผู้เรียน ต้องส่งเสริมให้เกิดการใช้ประโยชน์จากคลังความรู้ของโลก และเครือข่ายทรัพยากรความรู้ต่าง ๆ ทั้งทางด้านข้อมูล สารสนเทศ ทรัพยากรบุคคล และเอกสาร งานวิจัยต่าง ๆ นอกจากนี้ ระบบการเรียนการสอนในยุคสารสนเทศต้องปรับปรุงหลักสูตรที่ส่งเสริม ให้เกิดการเรียนการสอนอย่างมีส่วนร่วม (Participation) และแบบโต้ตอบ (Interactive)

(2.3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาเนื้อหาการเรียน (Content Development) การจัดทำเนื้อหาการเรียนการสอนในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ จะมีรูปแบบที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เทคโนโลยีสารสนเทศจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการนำพาผู้เรียนเข้าสู่คลังความรู้ของโลก และทรัพยากรความรู้อันหลากหลาย เนื้อหาหลักสูตรต้องสามารถกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดความใฝ่รู้ มีความคิดวิจารณ์ญาณ ความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งการเป็นพลเมืองของโลกที่เข้าใจสังคมและความหลากหลายทางวัฒนธรรม

(2.4) การสร้างเครือข่ายสารสนเทศเพื่อการศึกษาที่มีความสำคัญยิ่งใน 3 มิติ คือ การเชื่อมโยงเครือข่ายของครูหรือผู้บริหารการศึกษาเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การเรียนรู้ทั้งทางด้านการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพการพัฒนา รูปแบบการเรียนการสอนและการก้าวทันเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การสร้างเครือข่ายในกลุ่มวิชาชีพและความรู้ และการเชื่อมโยงเครือข่ายกับชุมชน ธุรกิจ และสังคม

(2.5) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพและสร้างความเท่าเทียมในการเข้าถึงของประชาชนในกลุ่มต่าง ๆ จัดเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ เพื่อลดปัญหาช่องว่างทางเศรษฐกิจและทางโอกาสที่จะเผชิญอย่างรุนแรงระหว่างผู้ที่สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ และสามารถสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจได้ กับกลุ่มบุคคลที่ขาดโอกาส รัฐบาลในหลายประเทศตระหนักดีถึงศักยภาพของภาครัฐ ในปัจจุบันในการลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน รวมทั้งทิศทางนโยบายทางเศรษฐกิจที่มุ่งลดบทบาทของภาครัฐลง ให้ทำหน้าที่ในการสนับสนุนกลไกตลาดมากขึ้น ดังนั้นมาตรการการส่งเสริมการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพทางเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา จึงมีแนวโน้มที่ภาครัฐจะเป็นผู้วางกรอบและสร้างมาตรการจูงใจให้ภาคเอกชนลงทุน

(2.6) ในทุกประเทศที่ศึกษาได้ดำเนินการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมารับผิดชอบดูแลด้านการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาโดยเฉพาะ ทั้งนี้เพื่อให้ทำหน้าที่ในการประมวลข้อมูล ศึกษา วิจัย ดำเนินการ และติดตามประเมินผลให้เกิดการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

(2.7) การส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ในการบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา การส่งเสริมสภาพแวดล้อมให้สังคมเกิดความตื่นตัวยอมรับ และมีความกระตือรือร้นในการเปลี่ยนแปลงสู่สิ่งใหม่เป็นมาตรการการส่งเสริมที่สำคัญอย่างหนึ่ง รัฐบาลต้องมีมาตรการสร้างแรงจูงใจ และระดมสรรพกำลังทั้งภาครัฐและเอกชน ครูผู้ปกครองและชุมชนรอบโรงเรียนสนับสนุนนโยบายและแผนแม่บทที่รัฐบาลแต่ละประเทศได้จัดทำขึ้น

(2.8) ความมุ่งมั่นของผู้นำประเทศละฝ่ายการเมือง ประการสุดท้ายรัฐบาลและฝ่ายการเมืองต้องมีความมุ่งมั่นและผลักดันให้นโยบายต่าง ๆ ที่วางไว้เดินไปอย่างต่อเนื่องจากกรณีศึกษาของทุกประเทศ นโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาได้รับการสนับสนุนและผลักดันจากผู้บริหารระดับสูงของประเทศสนับสนุนทรัพยากร และจัดทำโครงการนำร่องต่าง ๆ

(3) ข้อเสนอแนะนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา ปัจจุบันและผลกระทบในการพัฒนานโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา มีองค์ประกอบสำคัญที่ควรคำนึง คือ ธรรมชาติของเทคโนโลยีประเภทนี้เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งคอมพิวเตอร์ที่มีการ “ตกทุน” ภายใน 1-2 ปี ทำให้ยังต้องเพิ่มความรัดกุมในการลงทุน หลายประเทศหวั่นวิตกเอาปัจจัย “อัตราเสื่อม” (Depreciation) และการแลกซื้อรวมทั้งการ

ถ่ายโอนอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ “ใช้แล้ว” หรือคอมพิวเตอร์ “มือสอง” มาเป็นกรณีของนโยบาย สาธารณะ ประเทศที่กำลังพัฒนาควรที่จะเข้าใจถึงแก่นแท้ของการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และสามารถสร้างสรรค์นโยบายที่ก่อให้เกิดการ “ก้าวกระโดด” ของกระบวนการพัฒนา นโยบาย อินเทอร์เน็ตเพื่อการศึกษา ยังดูเหมือน “ไกลตัว” สำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้วางนโยบายของรัฐ และข้อจำกัดทางภาษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะในการอ่านและเขียนภาษาอังกฤษ

(4) นโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาจากประเทศต่าง ๆ

ในส่วนนี้จะกล่าวถึงนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา จากประเทศที่คัดสรรแล้วว่าประสบความสำเร็จ และจะกล่าวถึงการดำเนินนโยบายเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาในประเทศกำลังพัฒนาประกอบ มีรายละเอียด ดังนี้

(4.1) นโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาในประเทศคัด สรร ได้ทำการสังเคราะห์จาก 7 ประเทศ คือ มาเลเซีย สิงคโปร์ ฮองกง ออสเตรเลีย สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร และสหภาพยุโรป ไว้ในรายงานการวิจัยนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนา เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาของประเทศไทย เพื่อเป็นบทเรียนสำหรับการ จัดทำนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาของ ประเทศไทย ไว้ดังนี้

(4.1.1) ยุทธศาสตร์การฝึกอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษา เกือบทุก ประเทศวางเป้าหมายที่จะให้ผู้สำเร็จการศึกษาวิชาชีพครูต้องมีความรู้ความเข้าใจ และทัศนคติที่ดี รวมถึงความสามารถในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ในการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างยุทธศาสตร์ที่สำคัญของประเทศต่าง ๆ เช่น สิงคโปร์ ดำเนินมาตรการฝึกอบรมผู้สอน IT อาวุโส ทำการถ่ายทอดให้ครูโรงเรียนสาธิต และขยายผลสู่โรงเรียนอื่น ๆ เป็นลำดับ ฮองกง มี หลักสูตรการฝึกอบรมครู 4 ระดับ คือ ระดับพื้นฐาน ระดับที่มีทักษะในการใช้ ระดับที่มีความสามารถ แข่งขันได้ และระดับริเริ่มสร้างสรรค์ ออสเตรเลีย ได้เสนอให้มีการใช้ครูฝึกสอนและหลักการ Training the Trainers รวมทั้งการสร้างเครือข่ายของครูผู้สอนในทุกระดับตั้งแต่ระดับผู้บริหาร จนกระทั่งระดับปฏิบัติการ ให้มีความเข้าใจด้าน IT หรืออย่างน้อยก็มีทัศนคติที่ดีต่อเทคโนโลยี

(4.1.2) ยุทธศาสตร์การพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน ในระบบการ เรียนการสอนแบบออนไลน์ จำเป็นต้องพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับความพร้อม ทางอุปกรณ์และเทคโนโลยี ความแตกต่างทางสังคม วัฒนธรรม และระดับความพร้อมในการเรียนรู้ ของผู้เรียน ต้องส่งเสริมให้เกิดการใช้ประโยชน์จากคลังความรู้ของโลก และเครือข่ายทรัพยากรความรู้ ต่าง ๆ ทั้งทางด้านข้อมูล สารสนเทศ ทรัพยากรบุคคล และเอกสารวิจัยต่าง ๆ นอกจากนั้นระบบการ เรียนการสอนในยุคสารสนเทศต้องปรับปรุงหลักสูตรที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนการสอนอย่างมีส่วน ร่วมและแบบโต้ตอบ

(4.1.3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาเนื้อหา การจัดทำเนื้อหาในยุค IT จะมี รูปแบบที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ICT จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการนำพาผู้เรียนเข้าสู่คลังความรู้โลก เนื้อหาและหลักสูตรต้องสามารถกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดความใฝ่รู้ ต้องสามารถตอบสนองความต้องการ ของนักเรียนในพื้นที่และวัฒนธรรมที่ต่างกันได้ ตัวอย่างยุทธศาสตร์ที่สำคัญของประเทศต่าง ๆ เช่น สิงคโปร์ มีบริการ Central Clearing-House Service ทำหน้าที่รวบรวม วิเคราะห์ ประเมิน และ

แนะนำซอฟต์แวร์ที่มีประโยชน์ให้กับสถานศึกษา สหรัฐอเมริกา ส่งเสริมการใช้ซอฟต์แวร์การศึกษา ประกอบการเรียนการสอน ริเริ่มโครงการ Global Learning and Observations to Benefit the Environment (GLOBE) เพื่อเชื่อมโยงเครือข่ายนักเรียน เข้ากับผู้ทำงานทางด้านสิ่งแวดล้อม ออสเตรเลีย ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้นักเรียนมีทักษะความชำนาญทางเทคโนโลยีและทางสารสนเทศ สนับสนุนให้เกิดการรวมกลุ่มความร่วมมือในการพัฒนาเนื้อหาหลักสูตรการศึกษา และการวิจัยพัฒนาเนื้อหาที่เหมาะสม มาเลเซีย ส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษาและบริษัทเอกชนทำการวิจัยและพัฒนาเนื้อหาและสื่อมัลติมีเดีย ฮองกง สนับสนุนโปรแกรมการเรียนรู้โดยใช้คอมพิวเตอร์ในโรงเรียนประถมศึกษา สหภาพยุโรป พัฒนาแหล่งทรัพยากรการศึกษาบนอินเทอร์เน็ต มี e-platform สำหรับครูและนักเรียน

(4.2) ยุทธศาสตร์พัฒนาเครือข่ายทางการศึกษา

การสร้างเครือข่ายสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษามีความสำคัญใน 3 มิติ คือ (1) การเชื่อมโยงเครือข่ายครูหรือผู้บริหารการศึกษา (2) การสร้างเครือข่ายในกลุ่มวิชาชีพและความรู้ และ (3) การเชื่อมโยงเครือข่ายกับชุมชน ธุรกิจ และสังคม ซึ่งประเทศต่าง ๆ มีการวางมาตรการที่สำคัญ เช่น สหรัฐอเมริกา โครงการ Empower Zone สหราชอาณาจักร สร้าง The National Grid for Learning (NGfL) และการเชื่อมต่อ SchoolNet ของกลุ่มสหภาพยุโรป สิงคโปร์ การเชื่อมต่อเครือข่ายทุกโรงเรียนในระบบ Wide Area Network และโครงการ Singapore One ออสเตรเลีย ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และภาคธุรกิจ ฮองกง ต่อเชื่อมโรงเรียนทุกแห่งเข้าสู่อินเทอร์เน็ต สหภาพยุโรป มีโครงการ Transnational Network โครงการ European SchoolNet และโครงการ Netdays Europe

(4.3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านกายภาพ

การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพและสร้างความเท่าเทียมในการเข้าใช้ของประชาชนในกลุ่มต่าง ๆ รัฐบาลในหลายประเทศตระหนักดีถึงศักยภาพของภาครัฐในปัจจุบัน ในการลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน รวมทั้งทิศทางนโยบายเศรษฐกิจที่มุ่งลดบทบาทของภาครัฐลงให้ทำหน้าที่ในการสนับสนุนกลไกตลาดมากขึ้น ดังนั้น มาตรการการส่งเสริมการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพทาง IT เพื่อการศึกษาจึงมีแนวโน้มที่ภาครัฐจะเป็นผู้วางกรอบและสร้างมาตรการจูงใจให้ภาคเอกชนลงทุน ดังเช่น สหรัฐอเมริกา ใช้มาตรการทางภาษีสนับสนุนให้ภาคเอกชนลงทุนด้าน IT เพื่อการศึกษา ออสเตรเลีย ส่งเสริมให้ภาคเอกชนทำการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน โดยภาครัฐทำหน้าที่สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการลงทุน ในขณะที่มาเลเซีย รัฐบาลลงทุนสร้างโครงสร้างพื้นฐาน Cyber City เพื่อสร้างแรงจูงใจและดึงดูดนักลงทุนจากทั่วโลกมาลงทุนด้าน IT ในมาเลเซีย สิงคโปร์ มีโครงการที่เชิญชวนให้ผู้ผลิตซอฟต์แวร์ทั่วโลกมาตั้งฐานร่วมกับบริษัทท้องถิ่น เป็นต้น

(4.4) ยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งเชิงสถาบัน

ในทุกประเทศที่ศึกษาได้ดำเนินการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมารับผิดชอบดูแลด้านการพัฒนา IT เพื่อการศึกษาโดยเฉพาะ ทั้งนี้เพื่อให้ทำหน้าที่ในการประมวลข้อมูล ศึกษา วิจัย ดำเนินการ และติดตามประเมินผลให้เกิดการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

(4.5) การส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย

ในการบรรลุเป้าหมายของการพัฒนา ICT เพื่อการศึกษา การส่งเสริมสภาพแวดล้อมให้สังคมเกิดความตื่นตัว ยอมรับ และมีความกระตือรือร้นในการเปลี่ยนแปลงสู่สิ่งใหม่เป็นมาตรการส่งเสริมที่สำคัญอย่างหนึ่ง รัฐบาลต้องมีมาตรการสร้างแรงจูงใจและระดมสรรพกำลังทั้งภาครัฐและเอกชน ครู ผู้ปกครอง และชุมชนรอบโรงเรียน สนับสนุนแผนแม่บทที่รัฐบาลแต่ละประเทศได้จัดทำขึ้น

(4.6) ความมุ่งมั่นของฝ่ายการเมือง

ประการสุดท้าย รัฐบาลและฝ่ายการเมืองต้องมีความมุ่งมั่นและผลักดันให้นโยบายต่าง ๆ ที่วางไว้เดินไปอย่างต่อเนื่อง จากกรณีศึกษาของทุกประเทศ นโยบาย ICT เพื่อการศึกษาได้รับการสนับสนุนและผลักดันจากผู้บริหารระดับสูงของประเทศ สนับสนุนทรัพยากร และจัดทำโครงการนำร่องต่าง ๆ นอกเหนือจากความมุ่งมั่นในการดำเนินนโยบายดังกล่าวแล้ว ยังแสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ในการนำพาประเทศเตรียมรับมือกับโลกยุคใหม่ด้วย

2.3 Twining, P. and et al. (2005) ได้ศึกษา “Tablet PCs in schools: Case study report” โดยศึกษาผลการใช้งานแท็บเล็ตพีซีประกอบการเรียนการสอนของโรงเรียน จำนวน 12 แห่ง เป็นโรงเรียนประถมศึกษา 7 แห่ง และเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษา 5 แห่ง ซึ่งคัดเลือกมาจากโรงเรียนมากกว่า 90 แห่ง ในประเทศอังกฤษ ที่ได้ใช้แท็บเล็ตพีซีประกอบการเรียนการสอนในช่วงปลายปี 2004 ผลการศึกษาได้เสนอสิ่งที่ผู้บริหารจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดีอย่างเพียงพอเพื่อสนับสนุนการใช้งาน ทั้งในด้านสถานที่ จุดที่สามารถใช้งานเครือข่ายไร้สาย โครงข่ายและเครื่องแม่ข่ายที่มีประสิทธิภาพและใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะผู้สอนเพื่อลดความกังวลในการใช้งาน ให้มีความเชี่ยวชาญในซอฟต์แวร์สนับสนุนต่าง ๆ รวมทั้งให้มีความสามารถและความชำนาญในการเข้าถึงระบบเครือข่าย (LAN) ของสถานศึกษา เสริมสร้างความมั่นใจของผู้สอน โดยจัดให้มีการแลกเปลี่ยนแนวคิด มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน รวมทั้งมีการแบ่งปันทรัพยากรที่พัฒนาหรือใช้งาน ตลอดจนมีการยกย่องชมเชยผู้สอนต้นแบบ จัดให้มีการปลอดภัยในการใช้งานแท็บเล็ตพีซีทั้งสถานที่จัดเก็บและข้อมูลที่บันทึกไว้ในเครื่อง จัดให้นักเรียนสามารถใช้แท็บเล็ตพีซีอย่างต่อเนื่องโดยมีเครื่องสำรองและผู้ช่วยในการแก้ปัญหาทางเทคนิค และกำหนดขอบเขตการใช้งานแท็บเล็ตพีซีอย่างชัดเจนว่าใช้ในห้องเรียน นอกห้องเรียน หรือนำกลับไปใช้ที่บ้าน

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) เป็นการศึกษากลุ่มตัวแปรที่ยังไม่มีทฤษฎีหรือแนวทางสนับสนุนเรื่องนั้น โดยใช้วิธีการทางสถิติในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่มีจำนวนมาก เพื่อสกัดหาลักษณะที่ซ่อนเร้นแฝงอยู่ ระบุโครงสร้างขององค์ประกอบที่ได้ตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปร และตั้งชื่อองค์ประกอบให้มี

ความหมายครอบคลุมตัวแปรในองค์ประกอบนั้น ๆ (สมบุรณ์ สุริยวงศ์, 2550; สุวิมล ติรกาพันธ์, 2553; สุภมาส อังศ์โชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชณีกุล ภิญโญภาณุวัฒน์, 2554)

วัตถุประสงค์

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจและระบุองค์ประกอบรวมที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่สังเกตได้ ทำให้สามารถลดจำนวนตัวแปรที่สังเกตได้โดยสร้างเป็นตัวแปรใหม่ในรูปขององค์ประกอบ

ข้อตกลงเบื้องต้น

ข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (สุภมาส อังศ์โชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชณีกุล ภิญโญภาณุวัฒน์, 2554) มีดังนี้

1. ตัวแปรร่วมทุกตัวในองค์ประกอบเดียวกันมีความสัมพันธ์กัน
2. องค์ประกอบที่ได้เป็นอิสระต่อกัน
3. ตัวแปรที่สังเกตได้ทุกตัวได้รับอิทธิพลจากองค์ประกอบเฉพาะเพียงตัวเดียวหรือความคลาดเคลื่อนเพียงตัวเดียว
4. ความคลาดเคลื่อนทุกตัวเป็นอิสระต่อกันและเป็นอิสระจากองค์ประกอบที่ได้ทุกตัว

ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

1. การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น นิยมตรวจสอบจากค่า Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) และค่า Bartlett's Test ถ้าหากค่า KMO มีค่าใกล้เคียง 1.00 แสดงว่าข้อมูลเหมาะสมมากที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ และถ้าค่า Bartlett's Test มีนัยสำคัญแสดงว่าเมทริกซ์สัมพันธ์สหสัมพันธ์ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสามารถนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้

2. การสกัดองค์ประกอบขั้นต้น

วิธีสกัดองค์ประกอบนิยมใช้ 2 วิธี คือ

(1) วิธีวิเคราะห์องค์ประกอบแบบส่วนประกอบสำคัญ (Principal Component Analysis) เหมาะสำหรับการวิเคราะห์ที่ต้องการองค์ประกอบจำนวนไม่มากแต่สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรที่สังเกตได้มากที่สุด เป็นวิธีที่นิยมใช้มาก

(2) วิธีวิเคราะห์องค์ประกอบแบบส่วนประกอบทั่วไป (Common Factor Analysis) เหมาะสำหรับการวิเคราะห์เพื่อระบุมิติแฝง (Latent Dimension) หรือโครงสร้างที่เป็นตัวแทนของชุดตัวแปรที่สังเกตได้

3. การหมุนแกนองค์ประกอบ (Factor Rotation)

การหมุนแกนองค์ประกอบ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้องค์ประกอบที่ชัดเจน ทำได้ 2 วิธี

(1) การหมุนแบบมุมฉาก (Orthogonal) เป็นวิธีการหมุนที่ให้แกนองค์ประกอบตั้งฉากกัน ส่งผลให้องค์ประกอบที่ได้มีอิสระต่อกัน โดยทั่วไปนิยมใช้วิธีวาริแมกซ์ (Varimax)

(2) การหมุนแบบมุมแหลม (Oblique) เป็นการหมุนแกนที่องค์ประกอบไม่ต้องตั้งฉากกัน ส่งผลให้องค์ประกอบที่ได้มีความสัมพันธ์กัน

4. การจัดกลุ่มตัวแปรที่สังเกตได้มากำหนดเป็นตัวแปรร่วมในองค์ประกอบเดียวกัน โดยเลือกตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป แต่ละองค์ประกอบจะต้องเป็นอิสระแก่กัน ตัวแปรแต่ละตัวจะต้องอยู่ในองค์ประกอบเดียวกันเท่านั้น ถ้าตัวแปรใดอยู่มากกว่า 1 องค์ประกอบ ให้พิจารณาอยู่ในองค์ประกอบที่ตัวแปรนั้นมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ถ้าตัวแปรใดอยู่มากกว่า 1 องค์ประกอบแต่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบใกล้เคียงกัน แสดงว่าตัวแปรนั้นไม่ชัดเจน ต้องตัดออกจากทุกองค์ประกอบ และแต่ละองค์ประกอบต้องมีตัวแปรตั้งแต่ 3 ตัวขึ้น (สุวิมล ติรกานันท์, 2553 อุทุมพร (ทองอุไทย) จามรมาร, 2532)

5. การตั้งชื่อองค์ประกอบ

วิธีการตั้งชื่อองค์ประกอบ นิยมใช้ 2 วิธี คือ (สุวิมล ติรกานันท์, 2553)

(1) ตั้งชื่อด้วยชื่อของตัวแปรร่วมที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดในองค์ประกอบนั้น วิธีนี้ไม่เป็นที่นิยมเนื่องจากชื่อตัวแปรนั้นมักจะไม่สามารถครอบคลุมความหมายของตัวแปรทั้งหมด

(2) ตั้งชื่อที่มีความหมายครอบคลุมตัวแปรร่วมทั้งหมดในองค์ประกอบนั้น ๆ วิธีนี้เป็นวิธีที่ได้รับความนิยมสูง