

การวิจัยปฏิบัติการเชิงวิพากษ์เพื่อการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ปริญญานิพนธ์

ของ

กชกร รุ่งหัวไผ่

เสนอต่อ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์

สิงหาคม 2559

การวิจัยปฏิบัติการเชิงวิพากษ์เพื่อการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ปริญญานิพนธ์

ของ

กชกร รุ่งหัวไผ่

เสนอต่อ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์

สิงหาคม 2559

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การวิจัยปฏิบัติการเชิงวิพากษ์เพื่อการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

บทคัดย่อ
ของ
กชกร รุ่งหัวไผ่

เสนอต่อ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์
สิงหาคม 2559

กชกร รุ่งหัวไผ่. (2559). การวิจัยปฏิบัติการเชิงวิพากษ์เพื่อพัฒนาสมรรถนะของ
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย สำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน. ปรินญานิพนธ์ วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์).
กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. คณะกรรมการควบคุม:
รองศาสตราจารย์ ดร.ดุชนิ โยเหลา, รองศาสตราจารย์ลัดดาวัลย์ เกษมเนตร.

การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) พัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียน
จุฬาภรณราชวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 2) พัฒนารูปแบบ
การพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การดำเนินการวิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ และการวิจัยปฏิบัติการ
ผู้เข้าร่วมวิจัย ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา 2 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 คน และ
ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 คน เครื่องมือที่ใช้ ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม
แบบสัมภาษณ์เจาะลึก แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม บันทึกเหตุการณ์สำคัญ แบบบันทึกผลการระดม
ความคิด แบบสัมภาษณ์เชิงปัญญา แบบสังเกตพฤติกรรมการทำงาน แบบประเมินสมรรถนะของ
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ แบบประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่ม
สาระการเรียนรู้ และแบบประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการเข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการการพัฒนา
สมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ยสำหรับข้อมูลเชิง
ปริมาณ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการวิเคราะห์ภาษา วาทกรรม กิจกรรมและการ
ปฏิบัติ ความสัมพันธ์และสังคม

ผลการวิจัยพบว่า 1) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีค่าคะแนนเฉลี่ยผลการประเมิน
สมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยรวมเพิ่มขึ้น ในแต่ละวงรอบการวิจัย และได้คะแนน
เฉลี่ยเพิ่มขึ้นทั้งสมรรถนะหลัก ได้แก่ ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ และสมรรถนะเฉพาะใน
ตำแหน่งหน้าที่ ได้แก่ ทักษะในการวางแผน 2) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระ
การเรียนรู้ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ 1) ประชุมวางแผน 2) กำหนดบทบาทหน้าที่
รับผิดชอบ 3) ดำเนินงานตามแผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง 4) สรุปและรายงานผลการพัฒนา และสิ่ง
ที่สำคัญอีกประเด็นหนึ่งของรูปแบบการพัฒนานี้คือ การใช้หลักทางจิตวิทยาและใช้กระบวนการ
กลุ่มในขณะเรียนรู้ตลอดการพัฒนา

EMANCIPATORY ACTION RESEARCH TO DEVELOP COMPETENCIES OF
THE ACADEMIC LEADER OF THE LEARNING SUBSTANCE GROUP FOR
PRINCESS CHULABHORN'S COLLEGE SCHOOL
IN OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION

AN ABSTRACT
BY
KODCHAKORN ROONGHUAPAI

Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Doctor of Education Degree in Applied Behavioral Science Research
at Srinakharinwirot University

August 2016

Kodchakorn Roonghuapai. (2016). *Emancipatory Action Research to Develop Competencies of the Academic Leader of the Learning Substance Group for Princess Chulabhorn's College School in Office of the Basic Education Commission*. Dissertation, Ph.D. (Applied Behavioral Science Research). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor Committee: Assoc. Prof. Dr. Dusadee Yoelao, Assoc. Prof. Laddawan Kasemnet.

The aims of this was to 1) develop the competencies of the academic leaders of the learning substance groups at Princess Chulabhorn's College; 2) to develop the competencies development of the academic leaders of the learning substance groups at Princess Chulabhorn's College. This study used action research together with emancipatory action research. The participants consisted of administrators, the academic leaders of the learning substance groups and teachers. The instrument consists of an interview a report by a focus group, observational of behavior, brainstorming, a competency assessment of the academic leader of the learning substance group and a satisfaction rating based on the competencies of the academic leader of the learning substance group. The data were analyzed with a mean for quantitative data and the analysis of qualitative data through an analysis of language, discourse and practice, relations and social.

The results of the research are as follows: 1) After participation the academic leaders of the learning substance groups experimented a positive change inform of during a language and discourse activities performance and social relations all increased during each cycle of the research and the average increase in all competencies 2)The competencies development model of the academic leader of the learning substance group has four stages: planning meeting, defining the roles, Implementing a development plan, making conclusions and reporting on development.The psychological and group aspects during learning were also an important part of the model.

ปริญญานิพนธ์
เรื่อง
การวิจัยปฏิบัติการเชิงวิพากษ์เพื่อการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ของ
กชกร รุ่งหัวไผ่

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์

..... รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปรินทร์ ชัยวิสุทธิทางกูร)
วันที่.....เดือน.....พ.ศ. 2559

อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

..... ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร.ดุขฎิ โยเหลา)

..... ประธาน
(รองศาสตราจารย์ ดร.ดวงกมล ไตรวิจิตรคุณ)

..... ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ลัดดาวัลย์ เกษมเนตร)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ดุขฎิ โยเหลา)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ลัดดาวัลย์ เกษมเนตร)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิชุดา กิจธรรม)

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จอย่างสมบูรณ์ได้ด้วยความเมตตาและเอาใจใส่อย่างดียิ่งตลอดจนการให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งจากคณะกรรมการผู้ควบคุมปริญญานิพนธ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ดุขฎิ โยเหลา ประธานกรรมการที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ลัดดาวัลย์ เกษมเนตร กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ที่ได้ให้ความเมตตากรุณาเป็นที่ปรึกษาและให้ความช่วยเหลือชี้แนะแนวทางในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาและการทำปริญญานิพนธ์นี้ด้วยความเอาใจใส่มาโดยตลอด รวมทั้งรองศาสตราจารย์ ดร.ดวงกมล ไตรวิจิตรคุณ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิชุดา กิจธรรม กรรมการสอบปริญญานิพนธ์ ที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพิ่มเติมแก่ผู้วิจัย จนทำให้ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ และคณะกรรมการบริหารหลักสูตรสาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ต่าง ๆ ให้กับผู้วิจัย และขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ซึ่งได้ให้ความอนุเคราะห์ในด้านข้อมูลที่เป็นประโยชน์เพื่อการวิจัย ตลอดจนการให้ความช่วยเหลือในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขอขอบคุณคณะครูและบุคลากรในโรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ลพบุรี ที่เป็นผู้ร่วมวิจัยในครั้งนี้

ขอบคุณเพื่อน พี่ น้อง สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ที่เป็นกำลังใจมาโดยตลอด ขอขอบคุณพ่อแม่ พี่น้อง รวมทั้งบุคคลอีกหลายท่านที่ไม่ได้กล่าวนามไว้ ณ ที่นี้ที่ได้ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจมาโดยตลอด

ประโยชน์อันพึงได้รับจากปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ขอมอบเป็นสิ่งบูชาแด่บุพการี และครูอาจารย์ ซึ่งเป็นผู้วางรากฐานการศึกษาให้แก่ผู้วิจัย รวมถึงผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้ให้กำลังใจและให้การสนับสนุนผู้วิจัยด้วยดีมาโดยตลอด

กชกร รุ่งหัวไผ่

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
สมรรถนะ	10
จุดกำเนิดและแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ	10
ความหมายและองค์ประกอบของสมรรถนะ.....	13
ประเภทของสมรรถนะ	21
รูปแบบสมรรถนะและการสร้างรูปแบบสมรรถนะ	28
การพัฒนาสมรรถนะ	44
การประเมินสมรรถนะ	51
สมรรถนะครูตามมาตรฐานวิชาชีพ.....	65
บทบาทหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	73
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	74
การวิจัยปฏิบัติการเชิงวิพากษ์	76
การวิจัยเชิงปฏิบัติการ	76
ประเภทของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ	77
ขั้นตอนการวิจัยปฏิบัติการ	82
การวิจัยปฏิบัติการเชิงวิพากษ์	89
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	96
ทฤษฎีการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะ	100
การเรียนรู้โดยลงมือปฏิบัติ	100
การเรียนรู้ทางสังคมเชิงพุทธิปัญญา	102
กรอบแนวคิดในการวิจัย	109

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3 วิธีดำเนินการวิจัย	110
พื้นที่การทำวิจัย	110
ผู้เข้าร่วมวิจัย	110
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	111
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	129
การเก็บรวบรวมข้อมูล	136
การวิเคราะห์ข้อมูล	137
 4 การวิเคราะห์ข้อมูลตามวงจรการวิจัย	 138
ก่อนเข้าสู่รอบการวิจัย	138
วงจรที่ 1	146
วงจรที่ 2	194
การสิ้นสุดกระบวนการวิจัย	227
 5 การพัฒนาสมรรถนะและรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ	 228
การพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	228
รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	233
 6 สรุปผลและอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	 239
สรุปผลและอภิปรายผล	240
ข้อเสนอแนะ	247
 บรรณานุกรม	 249
 ภาคผนวก	 159
ภาคผนวก ก	260
ภาคผนวก ข	296
ภาคผนวก ค	301
ภาคผนวก ง	308

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ภาคผนวก (ต่อ)	
ภาคผนวก จ	310
ประวัติย่อผู้วิจัย	322

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 ตัวอย่างการจัดทำรูปแบบสมรรถนะ (Competency Model)	32
2 ตัวอย่างการจัดพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary)	33
3 ตัวอย่างการเขียนแบบประเมินสมรรถนะ (ด้านการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ)	57
4 การเปรียบเทียบคุณลักษณะของการวิจัยปฏิบัติการทั้ง 3 ประเภท	81
5 ความสัมพันธ์ของกิจกรรมและผลที่ได้รับจากการทำกิจกรรม	115
6 รูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) ของสมรรถนะหลัก	119
7 รูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) ของสมรรถนะเฉพาะในตำแหน่งหน้าที่	121
8 ความสัมพันธ์ระหว่างขั้นตอนการดำเนินการวิจัย เทคนิค/วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	127
9 สรุปข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย	140
10 ผลการประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการเข้าร่วมการอบรมเชิงปฏิบัติการการพัฒนา สมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	144
11 ผลการประเมินรูปแบบสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยผู้เชี่ยวชาญ	156
12 รูปแบบสมรรถนะของสมรรถนะหลัก(ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ)	228
13 รูปแบบสมรรถนะของสมรรถนะเฉพาะในตำแหน่งหน้าที่ (ทักษะในการวางแผน).....	230
14 คะแนนเฉลี่ยสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จากการประเมินตนเองและ จากการประเมินของฝ่ายบริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น และครูผู้สอน ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ตั้งแต่ก่อนเริ่มเข้าสู่วงรอบการวิจัยจนถึงวงรอบที่ 2	232
15 การเปลี่ยนแปลงด้านภาษาและวาทกรรม	235
16 การเปลี่ยนแปลงด้านกิจกรรมและการปฏิบัติ	235
17 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยผู้เชี่ยวชาญ และผู้ร่วมวิจัยทุกคน	237

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 ภาพโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)	17
2 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ	19
3 โมเดลแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ (A Conceptual Learning Model)	20
4 วงจรระบบพัฒนาสมรรถนะบุคคล (Competence Development Lifecycle)	45
5 การประเมินสมรรถนะการทำงานของ นายสมชาย รักยิ่ง	47
6 แผนพัฒนาพนักงานรายบุคคล	48
7 ตัวอย่างการประเมินจากพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (Behaviorally Anchored Rating)	59
8 การประเมินสมรรถนะเพื่อการสรรหาและเลือกสรรบุคลากร	61
9 การประเมินสมรรถนะเพื่อพัฒนาบุคลากร	62
10 การประเมินสมรรถนะเพื่อประกอบการพิจารณาผลงาน	63
11 กรอบแนวคิดการวิจัยปฏิบัติการเชิงเทคนิค	77
12 กรอบแนวคิดการวิจัยปฏิบัติการเชิงปฏิบัติ	79
13 กรอบการสร้างทฤษฎีบทเชิงวิพากษ์	92
14 กรอบการสร้างความรู้ที่ชัดเจนร่วมกัน	93
15 กรอบการจัดรวบรวมวิธีปฏิบัติ	94
16 กรอบแนวคิดในการวิจัย	109
17 ขั้นตอนก่อนการดำเนินการวิจัย	112
18 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย รอบที่ 1	114
19 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย รอบที่ 2	124
20 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	166
21 การจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะตนเองไปสู่การปฏิบัติ	173
22 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ รอบที่ 2	201
23 การจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะตนเองไปสู่การปฏิบัติ รอบที่ 2	209
24 ผลการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในแต่ละวงรอบการวิจัย ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	233
25 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	234

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงบริบทสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมืองการปกครอง วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและการสื่อสารปัจจุบันบนโลกไร้พรมแดนที่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง รวดเร็ว และรุนแรง การศึกษายังคงเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณภาพชีวิตมนุษย์และการพัฒนาประเทศ ที่เชื่อมโยงกันทั่วโลก ให้สามารถดำรงชีวิตท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงนี้ได้อย่างยั่งยืน ทั้งที่เป็น การศึกษาในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย รวมทั้งการศึกษาตลอดชีวิต การจัดระบบการศึกษา ที่สนองตอบความต้องการของบุคคล สังคม และประเทศชาติมากเท่าไร หมายถึงการพัฒนาคุณภาพ การเรียนรู้ของผู้เรียนให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้นเพียงนั้น บุคคลสำคัญที่สุดในกระบวนการพัฒนา การศึกษาและการพัฒนาการเรียนรู้ ก็คือ “ครู” (พิณสุตา สิริรังศรี. 2557: 1)

ครูเป็นบุคคลสำคัญในกระบวนการปฏิรูปการศึกษา เพราะเป็นด่านหน้าและกลไกสำคัญใน การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน จากสภาพสังคมที่มีความเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และข้อมูลข่าวสารที่ส่งถึงกันอย่างรวดเร็วส่งผลต่อระบบการศึกษาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การพัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถระดับสูง สามารถพัฒนาผู้เรียนให้เผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ปัจจุบันทุกประเทศทั่วโลกมีการตื่นตัวด้านการดำเนินการปฏิรูป การศึกษาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพมาตรฐาน สามารถผลิตกำลังคนที่มีคุณภาพสำหรับยุคสังคมแห่งการเรียนรู้ หลายประเทศได้ให้ความสนใจ เกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพ โดยมีการกำหนดสมรรถนะครู ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อการ ปฏิบัติงานในวิชาชีพครูให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อการขับเคลื่อนคุณภาพของครู ในปัจจุบัน (พิมพันธ์ เตชะคุปต์; และพรทิพย์ แฉ่งขัน. 2551: 1)

จากบริบทของสภาพการณ์ปัญหาที่ก่อให้เกิดวิกฤตทางการศึกษาในยุคปฏิรูปในทศวรรษ ที่ผ่านมานั้นเป็นปรากฏการณ์ที่สังคมต่างยอมรับในผลที่เกิดขึ้น ดังนั้น “การพลิกวิกฤตให้เป็น โอกาส” จึงเป็นประเด็นสำคัญที่ต้องร่วมกันกำหนดแนวคิดหรือแนวทางเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ ชัดเจนและเป็นรูปธรรม ดังปรากฏในข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552– 2561) ที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดขึ้นในปัจจุบัน ในส่วนของของการปฏิรูปครูยุคใหม่ภายใต้ ยุทธศาสตร์ปฏิรูปการศึกษารอบสองก็เช่นเดียวกัน ที่ได้กำหนดเป็นแนวทางหรือมาตรการสำคัญ รองรับไว้หลากหลายมาตรการในเชิงระบบตั้งแต่ระบบการผลิต การพัฒนา การธำรงรักษาและการ ประเมิน ซึ่งบางส่วนหรือบางมาตรการก็ได้เริ่มดำเนินการไปบ้างแล้วและปรากฏผลในเชิงปฏิบัติใน หลายกิจกรรมซึ่งก็ประสบผลทั้งในเชิงบวกและลบของการพัฒนาครูทั้งระบบดังกล่าว โดยเฉพาะ อย่างยิ่งกิจกรรมในเชิงประเมินสมรรถนะทางวิชาชีพ การอบรมและพัฒนาวิชาชีพครู ผู้บริหารและ บุคลากรทางการศึกษาและภายใต้กระแสแห่งการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการศึกษาที่

ผลักดันให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนบทบาทของงานให้เป็นไปตามบริบทใหม่ที่ต้องสอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลง แนวทางการบริหารบุคคลได้ถูกปรับเปลี่ยนเป็นการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic HRM) ซึ่งถือว่าเป็นแนวคิดใหม่ ทั้งนี้ การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์จะมุ่งเน้นความสอดคล้องสมดุระหว่างภารกิจกลยุทธ์ระดับองค์กรกับกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลมากขึ้น โดยอาศัยเครื่องมือหรือวิธีการจัดการสมัยใหม่เข้ามาช่วยเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร (ชัชรินทร์ ชวนวัน, 2552)

ซึ่งในการพัฒนาวิชาชีพครูยุคใหม่ภายใต้ยุทธศาสตร์ของการปฏิรูปการศึกษานั้น สิ่งบ่งชี้ที่สำคัญของการพัฒนาดังกล่าวคือความสามารถในเชิงสมรรถนะเป็นฐานในการทำงานทางวิชาชีพ (Competencies-based Development) และในการพัฒนาวิชาชีพครุนั้น มีสมรรถนะพื้นฐานที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานโดยเฉพาะการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Student-centered Learning) ซึ่งถือว่าเป็นจุดเน้นสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาที่กล่าวมาข้างต้น นอกจากนี้ภายใต้การปฏิรูปการศึกษาไทยได้มีการศึกษาวิจัยโดยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีแห่งมลรัฐควีนส์แลนด์ (Queensland University of Technology, 2002) ประเทศออสเตรเลีย พบประเด็นสำคัญที่ครูไทยมีความต้องการที่จะได้รับการพัฒนาเชิงสมรรถนะทางวิชาชีพในด้านต่างๆ ได้แก่ 1) ในด้านรูปแบบขององค์ความรู้แนวใหม่ (Types of New Knowledge) เป็นตัวแบบใหม่ๆ ที่จะส่งผลสำเร็จต่อการเรียนรู้ ครูต้องได้รับทักษะความรู้ที่เป็นองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่จะนำไปจัดกระบวนการเรียนการสอนและในขณะเดียวกันครูต้องมีความสามารถที่จะจำแนกองค์ความรู้ใหม่ๆ เหล่านั้นเพื่อนำไปใช้ได้เหมาะสมกับการเรียนการสอนได้อีกด้วย 2) ในด้านกลยุทธ์การสอนแบบใหม่ (New Learning Strategies) ทักษะความรู้ในเชิงยุทธศาสตร์แนวใหม่สำหรับการจัดประสบการณ์การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เช่น ยุทธศาสตร์การสอนแบบสรคนิยม (Constructivism) การสอนแบบสะท้อนคิดเชิงวิเคราะห์ (Critical Reflection) หรือการสอนแบบถ่ายโยงองค์ความรู้ (Transformation) เป็นต้น 3) การวัดและประเมินผล (Assessment and Evaluation) ครูต้องมีความรู้ความเข้าใจในธรรมชาติและรูปแบบขององค์ความรู้ที่สอน สามารถนำไปสู่การจัดกระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพซึ่งจะส่งผลต่อการวัดและประเมินผลที่เหมาะสมได้ 4) การสอนในเชิงบูรณาการ (Integrated Teaching) ครูต้องการเพิ่มเติมและขยายขอบข่ายแนวคิดในการบูรณาการการจัดการเรียนรู้ให้มีความลึกซึ้งมากยิ่งขึ้นมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันทั้งในลักษณะการบูรณาการแบบรายวิชาหรือแบบสหวิชา 5) สมรรถนะทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT Competency) ครูต้องการเพิ่มสมรรถนะทางการสอนโดยใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นฐานในกระบวนการเรียนรู้ (ICT-based Learning) เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนโดยผู้เรียนเป็นสำคัญ 6) ระบบการนิเทศติดตามช่วยเหลือ (Mentoring) ครูต้องการทักษะการสร้างระบบการนิเทศติดตามและช่วยเหลือเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างครูกับนักเรียน รวมทั้งบทบาทใหม่ของครูในลักษณะของผู้อำนวยความสะดวก (Facilitators) ต่อนักเรียนในการจัดการเรียนการสอน ดังนั้น สิ่งที่ครูต้องสร้างให้เกิดขึ้นคือสมรรถนะในเชิงผู้นิเทศและช่วยเหลือที่ทรงประสิทธิภาพ และ 7) การวิจัยปฏิบัติการ (Action Research) ครูต้องมีสมรรถนะของการเป็นนักวิจัยเพื่อนำไปสู่การพัฒนาทั้งครูและนักเรียนให้บังเกิดขึ้น

อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (สุรศักดิ์ ปาเฮ. 2552: 8-9) ซึ่งสอดคล้องกับกระทรวงศึกษาธิการที่ได้กำหนดทิศทางการดำเนินงานพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีระบบการพัฒนาที่เน้นสมรรถนะ (Competency) เพื่อให้ผู้บริหารและครูเข้าสู่กระบวนการประเมินสมรรถนะโดยนำไปผูกกับระบบการเลื่อนวิทยฐานะที่นำไปสู่สิ่งจูงใจหลัก คือ เงินประจำตำแหน่งและคาดหวังว่าจะนำไปสู่ศักยภาพการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนในที่สุด เช่นเดียวกันกับสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาที่ได้มีการกำหนดให้มีแผนพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาเช่นกัน

จะเห็นได้การพัฒนาสมรรถนะครูถือเป็นเรื่องสำคัญต่อการปฏิรูปการศึกษาในยุคปัจจุบัน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการเองก็ได้ตระหนักถึงความสำคัญในประเด็นนี้ จะเห็นได้จากการนำแนวคิดการพัฒนาสมรรถนะของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนมาประยุกต์ใช้ โดยจัดทำโครงการขึ้น ที่เรียกว่า “โครงการยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบ (Upgrading Teacher Qualification Through The Whole System: UTQ)” ที่อยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า ระบบบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีฐานข้อมูล เพื่อการบริหารอย่างเพียงพอตอบสนองต่อการตัดสินใจ และกำหนดนโยบาย โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องมีฐานข้อมูลหลักของครูในเชิงลึกเป็นรายบุคคลอย่างสมบูรณ์เป็นปัจจุบัน เพื่อเป็นการยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบ โดยเริ่มจากการประเมินสมรรถนะครูเป็นรายบุคคล เพื่อจัดทำเป็นฐานข้อมูลตามระดับสมรรถนะ ซึ่งในการประเมินจะแบ่งเป็น 2 ส่วน โดยส่วนแรก เป็นสมรรถนะเกี่ยวกับสาระการเรียนรู้ที่ครูสอน ส่วนที่สองจะแยกเป็น 2 ส่วนย่อย คือ สมรรถนะหลัก ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนจะต้องรู้ในการดำเนินการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน และสมรรถนะประจำสายงาน ที่เน้นการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนต่างๆ เป้าหมายสูงสุด คือ คุณภาพที่จะเกิดขึ้นกับผู้เรียนในลำดับต่อไป (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2554: 1-2)

เช่นเดียวกับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ผู้ที่ได้รับบทบาทสำคัญในการบริหารงานในสถานศึกษาในฐานะเป็นผู้บริหารระดับกลางที่มีหน้าที่ในการเชื่อมประสานงานในการทำงานระหว่างครูและผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อหลีกเลี่ยงการขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น และเพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างจุดมุ่งหมายของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน (อาภรณ์ แก้วสลัศรี. 2554: 1) นอกจากนี้ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ยังมีบทบาทสำคัญในการดำเนินการต่างๆ ในกลุ่มสาระการเรียนรู้เพราะเป็นผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ วางแผน อำนาจการ และมอบหมายงานในหน้าที่รับผิดชอบ กำกับและติดตามให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และในยุคสมัยที่กระแสการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วนี้ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จึงต้องสร้างภาวะผู้นำที่เข้มแข็งในการบริหารงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เป็นผู้นำและใช้ภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมตามบทบาทหน้าที่รับผิดชอบซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานภายในสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน

แต่เนื่องจากบทบาทและหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ยังไม่ได้มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน เป็นเพียงการกำหนดบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาแต่ละแห่งเท่านั้น โดยยึดกรอบการปฏิบัติงานตามกลุ่มงานวิชาการของโรงเรียน ซึ่งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีบทบาทค่อนข้าง

ชัดเจนในการดำเนินงานของกลุ่มงานบริหารวิชาการ เช่น การพัฒนาหลักสูตรและการสอน การส่งเสริมและพัฒนาวิชาการ เป็นต้น จากการสัมภาษณ์หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวนหนึ่งสรุปได้ว่าบทบาทและหน้าที่หลักของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มี 2 ส่วน ได้แก่ บทบาทหน้าที่ด้านการสอนและบทบาทหน้าที่ด้านการบริหารงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ แต่ก็ยังไม่มีการระบุหรือข้อบังคับจากหน่วยงานต้นสังกัดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ดังกล่าว และจากผลงานวิจัยที่ผ่านมาในประเด็นของการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีเพียงเรื่องเดียว และเป็นการศึกษาเฉพาะกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวเท่านั้น คือ กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา ได้แก่ เรื่องรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษาที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กในเขตบริการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 1 ผู้วิจัยสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ 3 กิจกรรม คือ 1) การฝึกอบรม 2) การใช้พี่เลี้ยง และ 3) การเรียนรู้ด้วยตนเอง จากการประเมินสมรรถนะครูโดยกลุ่มนักเรียน กลุ่มครูผู้เข้าร่วมพัฒนาสมรรถนะ กลุ่มเพื่อนครู กลุ่มพี่เลี้ยง และกลุ่มผู้บริหารล้วนมีความเห็นว่า ครูผู้เข้าร่วมพัฒนาสมรรถนะตามรูปแบบที่สร้างขึ้น มีสมรรถนะทั้งของการเป็นครูสุขศึกษาและพลศึกษาที่ดี และสมรรถนะในการจัดการเรียนรู้ในระดับมากที่สุดทุกกลุ่ม (วณิช นิรันตรานนท์. 2552) จะเห็นได้ว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะส่งผลทางบวกกับการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งน่าจะทำการศึกษาวิจัยเพื่อการพัฒนาต่อไป ถึงแม้จะมีงานวิจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะทางการด้านการศึกษา มีแต่การศึกษาเฉพาะในกลุ่มครู ผู้บริหารสถานศึกษา บุคลากรทางการศึกษา อาทิเช่น การศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ตามการรับรู้ของข้าราชการครู (พรพิศ อินทะสุระ. 2551; นิพิษฐ์ มาลา. 2551; ตฤณศิษฐ์ ราชนิยม. 2553) สมรรถนะและความต้องการพัฒนาสมรรถนะ (ธัญ เนียมบุญชู. 2553; วิไลภรณ์ แยมสวน. 2552) สมรรถนะตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพของครู (มะห์ดี มะดีอราแว; สุชาสินี บุญญาพิทักษ์; และวีรฉัตร สุปัญญา. 2551) เป็นต้น ไม่มีที่ศึกษากับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โดยตรง จึงเป็นประเด็นสำคัญที่ควรศึกษาค้นคว้า โดยเฉพาะในส่วนของการพัฒนารูปแบบสมรรถนะเพื่อจะได้นำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทางการด้านการศึกษาต่อไป

ซึ่งวิธีการพัฒนาบุคคลเพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่กำลังได้รับการยอมรับจากนักวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์อีกวิธีการหนึ่งก็คือ วิธีการวิจัยปฏิบัติการ (Action Research) เนื่องจากกระบวนการวิจัยและผลจากการวิจัยปฏิบัติการก่อให้เกิดประโยชน์และการพัฒนาทั้งในระดับปฏิบัติและระดับองค์การอย่างแท้จริง ดังจะเห็นได้จากงานวิจัยที่ผ่านมาที่นำการวิจัยปฏิบัติการมาเพื่อให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล โดยรูปแบบงานวิจัยปฏิบัติการที่ได้รับความสนใจจากนักการศึกษาและนักวิจัยเป็นอย่างมาก คือ การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมหรือการวิจัยปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ ซึ่งผู้วิจัยสนใจที่จะใช้วิธีการวิจัยปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ ด้วยเหตุผลที่ว่า การวิจัยปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ เป็นการศึกษาวิจัยที่เน้นไปที่การวิพากษ์การปฏิบัติงาน โดยอาศัยแนวคิดทฤษฎีที่มีอยู่นำเสนอผลการวิจัยอิงกับแนวคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Approach) แสดง

หลักฐานประกอบทั้งข้อมูล สถิติ เอกสารหรือสิ่งที่ได้ร่วมกันคิด ร่วมกันปฏิบัติ ร่วมกันสังเกตผลที่เกิดขึ้น และร่วมกันสะท้อนผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นร่วมกันระหว่างผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย และผลที่เกิดขึ้นทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ซึ่งผู้วิจัยมีส่วนร่วมในการวิจัยกับผู้ร่วมวิจัยในลักษณะเป็นความร่วมมือ (Collaboration) ที่ทั้งผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยต่างก็มีสถานะที่เท่าเทียมกันในการร่วมกันคิด ร่วมกันปฏิบัติ ร่วมกันสังเกต และร่วมกันสะท้อนผล โดยผู้วิจัยเน้นบทบาทการเป็นผู้มีส่วนร่วมและเป็นผู้ส่งเสริม สนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติการวิจัย ดังเช่นงานวิจัยของสิทธิชัย ชมภูพาทย (2554) ที่ได้ศึกษานำการวิจัยปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ไปใช้เพื่อการพัฒนาพฤติกรรมการเรียนการสอนเพื่อการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ของครูและนักเรียนในโรงเรียนส่งเสริมที่มีความสามารถพิเศษทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งผลจากการวิจัยพบว่า หลังจากเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อการพัฒนาพฤติกรรมการเรียนการสอนเพื่อการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ครูและนักเรียนเปลี่ยนเพื่อการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ด้านภาษาและวาทกรรม กิจกรรมและการปฏิบัติ ความสัมพันธ์ และสังคมดีขึ้น

การพัฒนาครูเป็นการดำเนินงานที่พยายามจะสร้างเสริมความรู้ ทักษะ ความสามารถ ให้บังเกิดสมรรถนะที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อวิชาชีพ การพัฒนาครูเป็นงานที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง ตลอดชีวิต เพราะการพัฒนาครูจะช่วยพัฒนาคุณภาพและวิธีการทำงานของครู ช่วยประหยัดเวลาและลดความสูญเปล่า ทำให้รู้งานและทำงานได้รวดเร็วมีประสิทธิภาพ ทำให้ครูก้าวทันความเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ อยู่เสมอ โดยเฉพาะในยุคสังคมแห่งการเรียนรู้ที่มีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน จากเหตุผลดังที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่มีผู้ศึกษาค้นคว้าน้อยมาก โดยใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ (Emancipatory Action Research) เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เนื่องจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการเชิงวิพากษ์เป็นวิธีการที่จะตอบคำถามของการวิจัยในครั้งนี้ได้อย่างชัดเจน เนื่องจากการวิจัยที่มุ่งไปที่การวิพากษ์การปฏิบัติงานซึ่งหมายถึงการปฏิบัติในบทบาทหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้นั่นเอง นอกจากนี้ยังเป็นการวิจัยที่มุ่งเน้นให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทำความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ทำให้เกิดสมรรถนะที่จำเป็นในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งงานหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จึงเป็นทั้งการทำวิจัย การบริหาร และการพัฒนาเพื่อแก้ปัญหาในเวลาเดียวกัน จะได้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่มีความเหมาะสมกับบริบทของการจัดการศึกษาในกลุ่มโรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย หรือสถานศึกษาอื่นๆ ที่มีความสนใจในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในสถานศึกษา และเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อการพัฒนาการจัดการศึกษาในลำดับต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขอบเขตการวิจัย

ด้านผู้เข้าร่วมวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้เข้าร่วมวิจัย คือ ผู้ที่สมัครใจเข้าร่วมวิจัยเพื่อพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ลพบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 19 คน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบไปด้วย

1. ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2 คน ประกอบด้วย
 - 1.1 ผู้อำนวยการโรงเรียน
 - 1.2 รองผู้อำนวยการโรงเรียน ฝ่ายบริหารงานวิชาการ
2. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 8 คน ประกอบด้วย
 - 2.1 กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย
 - 2.2 กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์
 - 2.3 กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์
 - 2.4 กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
 - 2.5 กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา
 - 2.6 กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ
 - 2.7 กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี
 - 2.8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ
3. ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 8 คน (กลุ่มสาระการเรียนรู้ละ 1 คน)
4. ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 จำนวน 1 คน

ด้านวิธีวิทยา

การวิจัยครั้งนี้ใช้กระบวนการวิจัยปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ (Emancipatory Action Research) ผสมกับกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) สรุปเป็น 3 ขั้นตอนหลัก ดังนี้ 1) การปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ (การวางแผน) 2) การปฏิบัติและการสังเกต 3) การสะท้อนผล ในขั้นตอนของการปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ ประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การพัฒนาทฤษฎีบทเชิงวิพากษ์ 2) การสร้างความรู้ที่ชัดเจนร่วมกัน และ 3) การจัดรวบรวมวิธีปฏิบัติ ตามแนวคิดของกรันดี (Grundy. 1988: 358-363) ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิดของการวิจัยปฏิบัติการของเคมมิส; และ

แมคแทคกาท (Kemmis; & McTaggart. 1988: 11-13) ที่ระบุว่าพัฒนาการปรับปรุงทางการศึกษาหรือการวิจัยปฏิบัติการทางการศึกษาต้องอาศัยการเปลี่ยนด้านภาษาและวาทกรรม ด้านกิจกรรมและการปฏิบัติ และด้านความสัมพันธ์และสังคม ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 ด้านนี้ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงแบบแยกกันได้ ซึ่งผู้วิจัยใช้การปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ในส่วนของการวางแผน แล้วนำการปฏิบัติและการสังเกต และการสะท้อนผล จากแนวทางการวิจัยปฏิบัติการมาปรับใช้ร่วมกัน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นผลมาจากความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล

2. รูปแบบสมรรถนะ หมายถึง รายการสมรรถนะที่กำหนดขึ้นให้มีความสอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่เพื่อใช้ประโยชน์เฉพาะในแต่ละงาน

3. รูปแบบสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หมายถึง รายการสมรรถนะที่กำหนดขึ้นให้มีความสอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่ในงานหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) กลุ่มของสมรรถนะ (Competency Category) 2) ชื่อเรียกสมรรถนะ (Competency Name) 3) นิยามสมรรถนะ (Competency Definition) 4) ระดับสมรรถนะ (Proficiency Level) และ 5) ตัวชี้วัดพฤติกรรม (Behavioral Indicators) อธิบายได้ดังนี้

3.1 กลุ่มสมรรถนะ (Competency Category) หมายถึง กลุ่มของสมรรถนะต่างๆ ที่จัดให้รวมอยู่ในหมวดเดียวกัน ประกอบด้วย 2 สมรรถนะ คือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) (ความสามารถในการดำเนินการปฏิบัติการสอน) และสมรรถนะเฉพาะในตำแหน่งหน้าที่ (Functional competency) (ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้)

3.2 ชื่อเรียกสมรรถนะ (Competency Name) เป็นชื่อที่ใช้เรียกสมรรถนะที่กำหนดขึ้นทั้งที่เป็นสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะในตำแหน่งหน้าที่ โดยจัดทำเป็นพจนานุกรม (Competency dictionary) ซึ่งเป็นการกำหนดชื่อ คำอธิบายสมรรถนะ พร้อมกับนิยามสมรรถนะ

3.3 นิยามสมรรถนะ (Competency Definition) เป็นการให้ความหมายหรือคำอธิบายของชื่อสมรรถนะตัวนั้นๆ เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ว่าสมรรถนะนั้นหมายถึงอะไร และมีขอบเขตของพฤติกรรมที่กำหนดไว้อย่างไร

3.4 ระดับสมรรถนะ (Proficiency Level) เป็นการกำหนดระดับของพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกถึงความสามารถหรือประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบที่กำหนดไว้

3.5 ตัวชี้วัดพฤติกรรม (Behavioral Indicators) เป็นการกำหนดตัวชี้วัดพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกมาแล้วสะท้อนถึงสมรรถนะนั้นๆ ภายใต้สถานการณ์ที่กำหนด

4. การสร้างรูปแบบสมรรถนะ หมายถึง กระบวนการดำเนินการสร้างรายการสมรรถนะที่กำหนดขึ้น ให้สอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่งานหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มี 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

4.1 การวิเคราะห์งาน หมายถึง การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงานในตำแหน่งหน้าที่ และพฤติกรรมการทำงานที่สะท้อนการใช้สมรรถนะต่างๆ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จากการบันทึกข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งนั้นๆ ในเวลาหนึ่ง

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลสมรรถนะ หมายถึง การนำข้อมูลที่ได้จากผลการศึกษาดูด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อกำหนดร่างรูปแบบสมรรถนะ โดยเป็นการนำตัวอย่างพฤติกรรมจากการปฏิบัติงานต่างๆ ที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อสรุปว่าพฤติกรรมการทำงานในลักษณะใดบ้างที่สะท้อนผลการทำงานในระดับดีเลิศของการทำงานในตำแหน่งนั้นๆ

4.3 การจัดทำร่างรูปแบบสมรรถนะ หมายถึง การนำข้อมูลการจัดกลุ่มสมรรถนะมา กำหนดร่างรูปแบบสมรรถนะ ซึ่งประกอบด้วย กลุ่มของสมรรถนะ (Competency Category) ชื่อเรียกสมรรถนะ (Competency Name) นิยามสมรรถนะ (Competency Definition) ระดับสมรรถนะ (Proficiency Level) และตัวชี้วัดพฤติกรรม (Behavioral Indicators)

4.4 การตรวจสอบรูปแบบสมรรถนะ หมายถึง การนำร่างรูปแบบสมรรถนะมา ตรวจสอบยืนยันความถูกต้องและความเหมาะสมก่อนการนำไปใช้ โดยการหาความเที่ยงตรงก่อนนำไปใช้จริง เพื่อหาข้อสรุปว่าร่างรูปแบบนี้ใช้ทำนายพฤติกรรมการทำงานของตำแหน่งเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด

5. การพัฒนาสมรรถนะ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในทางที่ดีขึ้น ทั้งในด้านความรู้ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล โดยใช้การวิจัยปฏิบัติการเชิงวิพากษ์

6. การวิจัยปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ หมายถึง กระบวนการวิจัยที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย 2 ขั้นตอนหลัก คือ 1) การปฏิบัติการวิจัยเชิงวิพากษ์ และ 2) การปฏิบัติการและสังเกต โดยที่ผลการวิจัยชี้ให้เห็นการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านภาษาและวาทกรรม ด้านกิจกรรมและการปฏิบัติ และด้านความสัมพันธ์และสังคม

7. การปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ หมายถึง การสร้างแนวทางการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ดีและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

7.1 การพัฒนาทฤษฎีบทเชิงวิพากษ์ เป็นการสะท้อนความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และการพัฒนาสมรรถนะดังกล่าวของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ตามประสบการณ์และการรับรู้ของแต่ละคน โดยใช้ความรู้จากการอบรมช่วยสะท้อนแนวคิด

7.2 การสร้างความรู้ที่ชัดเจน เป็นการระดมความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะดังกล่าว โดยการนำเสนอข้อมูลจากการสัมภาษณ์หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นรายบุคคลเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะดังกล่าวทุกคน แล้วระดมความคิดว่ามีสมรรถนะหรือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะอื่นๆ อีกหรือไม่ อย่างไร ซึ่งขั้นตอนนี้จะได้อำนาจข้อมูลเพื่อนำไปประกอบการวางแผนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้นำไปประกอบการวางแผนทฤษฎีบทเชิงวิพากษ์แล้วนำมาสร้างเป็นความรู้ที่ชัดเจนร่วมกัน

7.3 การจัดรวบรวมวิธีปฏิบัติ เป็นการให้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นปัจจัยป้อนและทำนายถึงแนวทางการปฏิบัติที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติที่เกิดจากกระบวนการพิจารณาจากผู้ปฏิบัติ ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นสิ่งที่ดีและเหมาะสมต่อการปฏิบัติ โดยผ่านการสะท้อนระหว่างความเข้าใจอย่างถ่องแท้กับเหตุการณ์หรือบริบทที่อาจเกิดขึ้น การจัดรวบรวมวิธีปฏิบัตินี้ ประกอบไปด้วย 2 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

7.3.1 การวางแผนการวิจัยร่วมกัน เป็นการร่วมกันวางแผนแนวทางการปฏิบัติร่วมกันในด้านกิจกรรมการวิจัยของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่จะต้องทำร่วมกัน

7.3.2 การนำความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะดังกล่าว มากำหนดเป็นแนวทางการปฏิบัติร่วมกัน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอรายละเอียดแต่ละหัวข้อดังต่อไปนี้

1. สมรรถนะ

- 1.1 จุดกำเนิดและแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
- 1.2 ความหมายและองค์ประกอบของสมรรถนะ
- 1.3 ประเภทของสมรรถนะ
- 1.4 รูปแบบสมรรถนะและการสร้างรูปแบบสมรรถนะ
- 1.5 การพัฒนาสมรรถนะ
- 1.6 การประเมินสมรรถนะ
- 1.7 สมรรถนะของครูตามมาตรฐานวิชาชีพ
- 1.8 บทบาทหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
- 1.9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. การวิจัยปฏิบัติการเชิงวิพากษ์

- 2.1 การวิจัยเชิงปฏิบัติการ
- 2.2 ประเภทของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ
- 2.3 ขั้นตอนการวิจัยปฏิบัติการ
- 2.4 การวิจัยปฏิบัติการเชิงวิพากษ์
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3. ทฤษฎีการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะ

- 3.1 การเรียนรู้โดยการลงมือปฏิบัติ (Active learning)
- 3.2 การเรียนรู้ทางสังคมเชิงพุทธิปัญญา (Social cognitive learning)

4. กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมรรถนะ

1. จุดกำเนิดและแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเริ่มจากการนำเสนอบทความทางวิชาการของเดวิด ซี แมคเคลแลน (David C. McClellan) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาวาร์ด เมื่อปี ค.ศ.1960 ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคล (Excellent Performer) ในองค์กรกับระดับทักษะความรู้ ความสามารถ โดยกล่าวว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพ ยังไม่เหมาะสมกับการทำนายความสามารถหรือสมรรถนะของบุคคลได้ เพราะไม่ได้สะท้อนความสามารถที่แท้จริง

ออกมาได้ (เทือน ทองแก้ว. 2550: 1) ซึ่งเป็นเรื่องที่นักจิตวิทยาองค์การได้ศึกษากันมาเป็นเวลานานแล้ว ผู้ริเริ่มการใช้คำว่า “Competency” ก็คือ เดวิด แมคเคลแลนด์ ผู้ที่ได้รับสมญานามให้เป็น “บิดาแห่งสมรรถนะ” ซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งบริษัท Hay McBer เขาได้เขียนบทความเรื่อง “Testing for Competence rather than for Intelligence” (McClelland. 1973: 13) เพื่อเผยแพร่แนวคิดและสร้างแบบประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า “Behavioral Event Interview (BEI)” เป็นเครื่องมือที่ค้นหาผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งเขาเรียกว่า “สมรรถนะ” (Competency) โดยมีสาระสำคัญ คือ IQ ประกอบด้วยความถนัดหรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการความรู้ และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จโดยรวมแต่สมรรถนะกลับเป็นสิ่งที่สามารถทำนายความสำเร็จในงานได้ดีกว่า ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า ผู้ที่เรียนเก่งมิได้หมายถึงผู้ที่ทำงานเก่ง แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวเอง เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำซึ่งบุคคลดังกล่าวเรียกว่าเป็นผู้ที่มีสมรรถนะจากจุดกำเนิดสมรรถนะ ดังกล่าวข้างต้น ทำให้นักการศึกษาและนักวิชาการหลายสำนักได้นำวิธีการของแมคเคลแลนด์มาเป็นแนวทางในการศึกษาเรื่องสมรรถนะในเวลาต่อมา

ตามแนวคิดของแมคเคลแลนด์ ซึ่งเปรียบเทียบกับบุคคลมีองค์ความรู้ และทักษะต่างๆ ที่เปรียบเหมือนกับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่เหนือน้ำ คือเป็นเพียงส่วนน้อยเท่านั้นเมื่อเปรียบเทียบกับส่วนที่อยู่ใต้น้ำ และส่วนที่อยู่เหนือน้ำนี้เป็นส่วนที่เห็นได้ชัดเจน สามารถวัดได้ง่าย แต่ส่วนที่อยู่ภายในจิตใจ (ส่วนใต้น้ำของภูเขาน้ำแข็ง) เชื่อว่าจะส่งผลให้บุคคลมีพฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกัน โดยศึกษาและสังเกตจากพฤติกรรมที่แสดงออกจึงเป็นที่มาของสมรรถนะในความหมายของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม นั่นคือ การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างไรขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่มีอยู่ในแต่ละบุคคลอธิบายในตัวเองแบบภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ต่างๆ ของแต่ละบุคคลที่มีอยู่ และส่วนที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ คุณลักษณะอื่นๆ ที่มีอยู่ในแต่ละบุคคล ได้แก่ บทบาทที่บุคคลแสดงออกต่อผู้อื่น (Social Role) หรือทัศนคติ ค่านิยม สิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น (Self-concept) หรือภาพลักษณ์ภายใน (Self-image) อุปนิสัย (Traits) และแรงผลักดันเบื้องต้นหรือแรงจูงใจ (Motives) ของบุคคลนั้นๆ ซึ่งส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลเป็นอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก

จากแนวคิดดังกล่าวแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า สมรรถนะหรือความสามารถของบุคคล ส่งผลดีต่อผลการปฏิบัติงานมากกว่า IQ ทำให้ได้รับความสนใจจากนักวิชาการทั่วไปอย่างมากและมีพัฒนาการขึ้นเป็นลำดับ ในปี ค.ศ. 1982 Richard Boyatzis ได้เขียนหนังสือชื่อ The Competent Manager : A Model of Effective Performance โดยได้นิยามคำว่า Competencies เป็นความสามารถในงานหรือคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลที่นำไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ และในปี ค.ศ.1994 Gary Hamel และ C.K. Prahalad ได้เขียนหนังสือชื่อ Competing for The Future เป็นการนำเสนอสิ่งที่เรียกว่า Core Competencies เป็นความสามารถหลักของ

องค์การ โดยระบุว่าเนื้อหาสาระหลัก เช่น พื้นฐานความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอะไรบ้าง และอยู่ในระดับใด จึงทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุดตรงตามความต้องการขององค์กร เป็นความสามารถที่จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน และเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่อาจเลียนแบบได้ (ขจรศักดิ์ ศิริมัย. 2555: ออนไลน์, เรชา ชูสุวรรณ. 2550: 24)

ต่อมาได้มีการนำแนวความคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ในงานบริหารบุคคลในหน่วยงานราชการของสหรัฐอเมริกา โดยกำหนดว่าในแต่ละตำแหน่งงาน จะต้องมีความรู้ ทักษะ และความสามารถหรือพฤติกรรมสัใดบ้าง และอยู่ในระดับใดจึงจะทำให้บุคลากรนั้นมีคุณลักษณะที่ดี มีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง และได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์การ หลังจากนั้น แนวความคิดเรื่องสมรรถนะ ได้ขยายผลมายังภาคธุรกิจเอกชนของอเมริกามากยิ่งขึ้น สามารถสร้างความสำเร็จให้แก่ธุรกิจอย่างเห็นผลได้ชัดเจน นิตยสาร Fortune ฉบับเดือนกันยายน ปี ค.ศ. 1998 ได้สำรวจความคิดเห็นจากผู้บริหารระดับสูงกว่า 4,000 คน จาก 15 ประเทศพบว่า องค์การธุรกิจชั้นนำได้นำแนวความคิดนี้ไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารมากถึงร้อยละ 67 และในปี ค.ศ.1998 บริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการชื่อ Bain and Company ได้ทำการสำรวจบริษัทจำนวน 708 บริษัททั่วโลก พบว่า Core Competency เป็นเครื่องมือบริหารสมัยใหม่ ที่บริษัทนิยมนำมาใช้ปรับปรุงการจัดการที่ได้รับความพึงพอใจสูงสุดเป็นอันดับ 3 และในปี ค.ศ. 2005 อยู่ในลำดับที่ 6 จากจำนวนเครื่องมือทางการบริหาร 25 รายการ สำหรับประเทศไทยได้มีการนำแนวความคิดสมรรถนะ มาใช้ในองค์กรที่เป็นเครือข่ายบริษัทข้ามชาติก่อนที่จะแพร่หลายเข้าไปสู่บริษัทชั้นนำของประเทศ เช่น ไทยธนาคาร เครือปูนซิเมนต์ไทย ซินคอร์เปอเรชั่น บริษัท ปตท.สำรวจ และผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) เนื่องจากภาคเอกชนที่ได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้ทำให้เกิดผลสำเร็จอย่างเห็นได้ชัดเจน (ผู้จัดการรายสัปดาห์. 2548) มีผลให้เกิดการตื่นตัวในวงราชการ และได้มีการนำแนวคิดนี้ไปทดลองใช้ในหน่วยราชการ โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้นำแนวความคิดนี้มาใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน ในระยะแรกได้ทดลองใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based Human Resource Development) ในระบบการสรรหาผู้บริหารระดับสูง (Senior Executive System - SES) ใช้ในการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในภาครัฐโดยยึดหลักสมรรถนะ และกำหนดสมรรถนะต้นแบบของข้าราชการเพื่อพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการและประสิทธิผลของหน่วยงานภาครัฐ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2548) หรือแม้กระทั่งในวงการศึกษาที่เช่นเดียวกัน ในทิศทางการดำเนินงานพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ก็ได้มีการกำหนดให้มีระบบการพัฒนาที่เน้นสมรรถนะ (Competency) ซึ่งในขณะนี้ได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์ เครื่องมือต่าง ๆ เพื่อให้ผู้บริหารและครูเข้าสู่กระบวนการประเมินสมรรถนะโดยนำไปผูกกับระบบเลื่อนวิทยฐานะที่นำไปสู่สิ่งจูงใจหลัก คือ เงินประจำตำแหน่งวิทยฐานะ และคาดหวังว่าจะนำไปสู่ศักยภาพในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนในที่สุด (ชัชรินทร์ ชวนวัน. 2552: 1)

ต่อมาแนวคิดเรื่องสมรรถนะของแมคเคลแลนดังกล่าวได้รับการโต้แย้งจากนักวิชาการด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมจำนวนหนึ่งเช่น บาร์เรตต์; และเดพินเน็ต (Barrett; & Depinet. 1991) ใน

บทความเรื่อง “Reconsideration of Testing for Competency” ซึ่งให้ความเห็นเชิงโต้แย้งกับบทความของแมคแคลแลนดีในเรื่อง “Testing for Competence rather than for Intelligence” โดยนำเสนอทัศนคติด้านลบต่อการวัดความฉลาดทางเชาว์ปัญญาในการทำนายความสำเร็จในการทำงานและมีผลการทำนายที่ต่ำกว่าการวัดสมรรถนะที่เขาได้เสนอไว้ ซึ่งบาร์เรตต์; และเดฟิเน็ตต์ได้ทำการศึกษาวิจัย พบว่า ความสามารถทางเชาว์ปัญญานั้น มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานในขณะที่ยังไม่มีหลักฐานเชิงประจักษ์ที่บ่งบอกอย่างเด่นชัดว่า สมรรถนะในการทำงานสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ และในปัจจุบันนี้ แวดวงวิชาการจิตวิทยาอุตสาหกรรมต่างยอมรับกันว่าความสามารถทั่วไป (General Cognitive Ability) หรือเรียกอีกอย่างว่า ความฉลาด สามารถทำนายผลการปฏิบัติที่ซับซ้อนได้ดีกว่าการวัดโดยใช้แนวคิดเรื่องสมรรถนะ (Hunter; & Hunter.1984)

2. ความหมายและองค์ประกอบของสมรรถนะ

สมรรถนะ (Competency) เป็นเรื่องที่มีความสนใจจากนักวิชาการทั้งด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาองค์กร และนักจิตวิทยาองค์กรเป็นอย่างมาก คำว่า “Competency” มีความหมายตรงตามพจนานุกรมกับคำว่า สมรรถนะ แปลว่า ความสามารถ ซึ่งคำว่าความสามารถ ตามแนวคิดทางด้านจิตวิทยาจะใช้คำว่า Ability ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการเรียนรู้ที่จะปฏิบัติงาน หรือความสามารถและความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน ส่วนทางด้านการวัดและประเมินผล จะใช้คำว่า Potential มีจุดเน้นที่ขีดความสามารถในการทำงานของบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ทางด้านวิธีวิทยาการจัดการใช้คำว่า Core Competency ซึ่งหมายถึง ความสามารถหลักขององค์กรธุรกิจที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ หรือบางครั้งเราก็พบคำที่มีความหมายใกล้เคียงกับคำว่าสมรรถนะ เช่น สมรรถภาพ (Capability) ซึ่งหมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่ต้องการทักษะทางวิชาชีพ ศักยภาพในการเรียนรู้และความสามารถที่จำเป็นต่อความสำเร็จ (दनัย เทียนพุด. 2548) เนื่องจากมีการใช้คำที่แตกต่างกันในความหมายของสมรรถนะ (Competency) ไปใช้ในทางวิชาการอาจทำให้เกิดความสับสนได้เช่นเดียวกัน

สำหรับความหมายของสมรรถนะตามแนวคิดของแมคแคลแลนดี (McClellan. 1973) ได้ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะ ว่าหมายถึงคุณลักษณะพื้นฐานของบุคคลที่เป็นปัจจัยที่ต้องการเพื่อทำให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน สเปนเซอร์; และสเปนเซอร์ (Spencer; & Spencer. 1993: 11) ก็ให้ความหมายสอดคล้องกันกับแมคแคลแลนดี กล่าวว่า สมรรถนะเป็นคุณลักษณะพื้นฐานของบุคคล ซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวกับการเกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์หรือการมีผลงานที่โดดเด่นกว่าในการทำงานหรือสถานการณ์นั้น ซึ่งเชอร์มอน (Shermon. 2004: 11) ก็ได้ให้ความหมายของคำว่าสมรรถนะได้ใกล้เคียงกันนั่นคือ “สมรรถนะเป็นคุณลักษณะพื้นฐานของบุคคลซึ่งสร้างผลงานที่ดีในงาน (Job) บทบาท (Role) หรือสถานการณ์ (Situation) และอธิบายเพิ่มเติมว่าสมรรถนะมีความหมายเป็น 2 นัยที่มีความสัมพันธ์กัน ได้แก่ ประการแรกกล่าวถึงความสามารถของบุคคลที่มีประสิทธิภาพการดำเนินงานในขอบข่ายที่สัมพันธ์กัน และ

ประการที่สองเป็นการกำหนดว่าอะไรคือความต้องการของบุคคลสำหรับการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกัน รุทเวลล์ (Rothwell. 2005: 82) ที่มองว่าสมรรถนะหมายถึง คุณลักษณะพื้นฐานของบุคคล (An Underlying Characteristics of An Employee) ได้แก่ แรงกระตุ้น (Motive) ลักษณะ (Trait) ทักษะ (Skill) ภาพลักษณ์ (Self-image) บทบาททางสังคม (Social Role) องค์ความรู้ (Body of Knowledge) ซึ่งเป็นผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศในการทำงาน และเจตคติ; และสคูลเลอร์ (Jackson; & Schuler. 2003: 1) ที่กล่าวไว้ว่า สมรรถนะเป็นการกำหนดความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Ability) รวมถึงคุณลักษณะอื่นที่บุคคลต้องการเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ส่วนดুবอยส์; และรุทเวลล์ (Dubois; & Rothwell. 2004: 19) ก็ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง “คุณลักษณะที่ทุกคนมีและใช้ได้อย่างเหมาะสม เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตาม เป้าหมาย ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ได้แก่ ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ แรงจูงใจทางสังคมลักษณะนิสัยส่วนบุคคล ตลอดจนรูปแบบความคิดและวิธีการคิด ความรู้สึกและการกระทำ”

นักวิชาการหรือนักการศึกษาบางท่านได้ให้คำจำกัดความของคำว่าสมรรถนะ ในแง่ของความรู้ความสามารถ ทักษะหรือความชำนาญของแต่ละบุคคลที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน อาทิเช่น นาเดลแลค (Nadailac. 2003) ที่ได้ให้คำจำกัดความของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะนั้นเป็นสิ่งที่ต้องลงมือปฏิบัติและทำให้เกิดขึ้น กล่าวคือความสามารถที่ใช้เพื่อให้เกิดการบรรลุผลและวัตถุประสงค์ต่างๆ ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนที่ทำให้เกิดความรู้ (Knowledge) การเรียนรู้ทักษะ (Know-how) และเจตคติ ลักษณะนิสัยหรือบุคลิกภาพต่างๆ (Attitude) ที่ช่วยให้สามารถเผชิญและแก้ไขสถานการณ์หรือปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจริง เบอร์กอน (Burgone. 1989) ในผลงานเรื่อง “Creating the Managerial Portfolio: Buliding the Competency Approaches to Management” ได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ว่าเป็นความสามารถและความเต็มใจที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ อันแสดงให้เห็นว่า นอกเหนือไปจากสมรรถนะเป็นมุมมองในด้านพฤติกรรมแล้ว ยังเป็นสิ่งที่อยู่ภายในที่เป็นความเต็มใจที่มีต่อการทำงานเพื่อให้เกิดผลอีกด้วย นาเกลสมิธ (Nagelsmith. 1995) ที่กล่าวถึง สมรรถนะว่า เป็นความสามารถที่จะปฏิบัติกิจกรรมเฉพาะได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน โดยมี ทักษะ ความรู้ ค่านิยม การคิด และเจตคติ เป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับสมรรถนะสอดคล้องกับแนวคิดของแคทซ์; และกรีน (Katz; & Green. 1992) ที่กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ระดับความชำนาญ รวมทั้งความรู้ ทักษะ เจตคติ และค่านิยม

นอกจากนี้ เดล; และเฮส (Dale; & Hes. 1995: 80) ยังมองว่าสมรรถนะเป็นการค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ (Excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior Performance) นอกจากนี้ยังให้ความหมายสมรรถนะในด้านอาชีพ (Occupational Competence) ว่าหมายถึง ความสามารถ (Ability) ในการทำกิจกรรมต่างๆ ในสายอาชีพ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกคาดหวังไว้ คำว่ามาตรฐาน ในที่นี้ คือองค์ประกอบของความสามารถ (Element of Competence) บวกกับเกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria) และคำอธิบายขอบเขตงาน (Range Statement) นอกจากนี้ วูดรูฟฟ์ (Woodruff. 1991) ได้เสนอความหมายของคำว่า สมรรถนะ จำแนกเป็น 2 ลักษณะ ลักษณะแรก สมรรถนะเป็นความสามารถของบุคคลที่จะ

ปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐานที่กำหนด และลักษณะที่สอง สมรรถนะเป็นชุดของพฤติกรรมของบุคคลที่ถูกนำมาใช้เพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุผลหรือนำไปสู่ผลงาน ความหมายของคำดังกล่าวไม่แตกต่างกันนักจากทัศนะของโฮล์มส์ (Holmes. 1992) ที่ได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ว่าเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลมีความสามารถและศักยภาพในการทำงาน แต่ก็มิได้หมายถึงสิ่งที่ทำให้บุคคลนั้นทำงานได้สำเร็จในอดีต จากนิยามของโฮล์มส์นี้ การวัดสมรรถนะในการทำงานของบุคคลจึงต้องวัดจากที่ผลของการปฏิบัติของบุคคลที่องค์การคาดหวังจากเขา มิใช่วัดจากผลงานที่บุคคลนั้นทำได้จริงเมื่อเทียบกับมาตรฐานที่วางไว้ซึ่งด้วยการอ้างอิงจากผลงานในอดีต โดยที่สมรรถนะนั้นจะต้องหรือมิทำให้บุคคลสามารถผลิตผลงานที่เหนือกว่าคนอื่น ซึ่งโดยทั่วไปแล้วจะใช้วิธีการสังเกต

ในประเทศไทยมีนักวิชาการและนักการศึกษาได้นิยามความหมายของสมรรถนะไว้อย่างสอดคล้องกัน อาทิเช่น จิรประภา อัครบวร (2547) ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ท่านหนึ่งของประเทศไทย ได้อธิบายเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก (Core Competency) ในบริบทที่แตกต่างกัน ว่าสมรรถนะหลักอาจเป็นได้ทั้งสมรรถนะขององค์กร และบุคลากรในองค์กร ซึ่งสมรรถนะของทั้งสองกลุ่มนี้มีความแตกต่างกัน แต่สัมพันธ์กัน สมรรถนะหลักขององค์กร (Organizational Core Competency) คือ คุณลักษณะที่ต้องการมีหรือเป็นเพื่อให้มีความสามารถตามที่ผู้บริหารองค์กรต้องการ มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ส่วนสมรรถนะหลักของบุคลากรในองค์กร (Employee Core Competency) คือ คุณลักษณะที่ทุกคนในองค์กรพึงมี พึงเป็นอันจะสะท้อนค่านิยม วัฒนธรรม องค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเสริมรับกับกลยุทธ์ขององค์กรในการดำเนินกิจการ สมรรถนะหลักจึงมี 2 นัยที่มีความแตกต่างกันตามบริบทขององค์กรหรือของบุคลากร อย่างไรก็ตามสมรรถนะหลักทั้งสองมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด

สำหรับ สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ (2548) ได้สรุปความหมายของ สมรรถนะ (competency) คือความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal characteristic or attributes) เช่นเดียวกับ อานนท์ ตักดีวีวิชญ์ (2547: 61) ที่กล่าวว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่างๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่นๆ ซึ่งจำเป็นสอดคล้องกับลักษณะขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณสมบัติเด่นๆ อะไรหรือลักษณะสำคัญๆ อะไร เช่นเดียวกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2548: 4) ที่นิยามสมรรถนะว่าเป็น “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และอื่นๆ ในองค์กร” กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ และขจรศักดิ์ ศิริมัย (2555: 8) ที่สรุปความหมายของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะความสามารถของบุคคลที่แสดงออกมาในเชิงพฤติกรรมที่ส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติงานหรือกระทำสิ่งต่างๆ ได้ตามมาตรฐานและส่งผลให้องค์กรดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้ตามวัตถุประสงค์ ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ ซึ่งสามารถวัดและสังเกตเห็นได้ว่าเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และลักษณะอื่นๆ ที่โดดเด่นกว่าบุคคลอื่นๆ ในองค์กร

ส่วน วัฒนา พัฒนพงศ์ (2547: 33) ได้นิยามคำว่าสมรรถนะ (Competency) ที่แตกต่างไปว่า สมรรถนะ หมายถึง ระดับของความสามารถในการปรับและใช้กระบวนการทัศน์ (Paradigm) ทักษะ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะ แต่ทั้งนี้ก็เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร เช่นเดียวกัน ซึ่งบุคลากรทุกคนควรมีความสามารถพื้นฐานในหน้าที่ที่เหมือนกันครบถ้วนและเท่าเทียมกัน และควรพัฒนาตนเองให้มีความสามารถพิเศษที่แตกต่างกันออกไปนอกเหนือจากความสามารถของงานในหน้าที่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพ ระดับความสามารถทางอารมณ์ (Emotional quotient : EQ) และความสามารถทางสติปัญญา (Intelligence quotient: IQ) เช่นเดียวกับอารมณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2553: 36) ที่มองว่า Competency คือ ขีดความสามารถ ศักยภาพ สมรรถนะ หรือ พฤติกรรมที่พึงประสงค์ ซึ่งเป็นการกระทำหรือการแสดงออกของบุคลากรในองค์กร โดยมีความเชื่อว่า จะส่งผลต่อผลลัพธ์หรือ Key Performance Indicators (KPIs) ที่กำหนดขึ้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นพอสรุปความหมายของคำว่า “สมรรถนะ” ออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ **กลุ่มที่ 1** เป็นกลุ่มที่มองว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของความสามารถของแต่ละบุคคลเป็นสิ่งที่บ่งบอกได้ว่าทรัพยากรบุคคลในองค์กรนั้นๆ ควรจะมีคุณลักษณะของความสามารถอย่างไร คุณลักษณะดังกล่าว ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) **กลุ่มที่ 2** เป็นกลุ่มที่มองว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจาก ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานโดดเด่นกว่าคนอื่น โดยบุคลากรเหล่านี้แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในสถานการณ์หลากหลายและได้ผลดีกว่าบุคคลอื่น ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากการทำงานสามารถวัดและสังเกตเห็นได้ และ**กลุ่มที่ 3** เป็นกลุ่มที่มองว่า สมรรถนะเป็นระบบที่จะมาสร้างความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์กรกับความสามารถของบุคลากรให้มาบรรจบพบกัน ซึ่งส่วนหนึ่งของสมรรถนะ ก็คือ ความสามารถที่จะบ่งบอกว่าต้องมีการพัฒนาบุคลากรในด้านใดบ้าง ในการที่จะทำให้บุคคลๆ นั้น มีคุณลักษณะของความสามารถที่จะไปตอบสนองความสำเร็จหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยจึงนิยามความหมายของสมรรถนะไว้ว่า หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นผลมาจากความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล

จากความหมายของสมรรถนะดังที่กล่าวมา ได้มีการจำแนกองค์ประกอบของสมรรถนะดังกล่าว สรุปตามแนวคิดของจากนักวิชาการและนักการศึกษาต่างๆ ตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน ได้เป็น 3 กลุ่ม สรุปได้ดังนี้

กลุ่มที่ 1 แนวคิดของแมคเคลแลนด์ (McClelland. 1973) ที่มองว่าสมรรถนะเกิดจากองค์ประกอบสำคัญ 5 ส่วน ดังนี้

1. แรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่บุคคลคิดหรือต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งจะเป็นแรงขับเคลื่อนในการกำหนดทิศทางหรือการเลือกของบุคคลเพื่อแสดงออกถึงพฤติกรรมหรือการตอบสนองต่อเป้าหมายหรือการถอยออกไปจากสิ่งต่างๆ เหล่านั้น

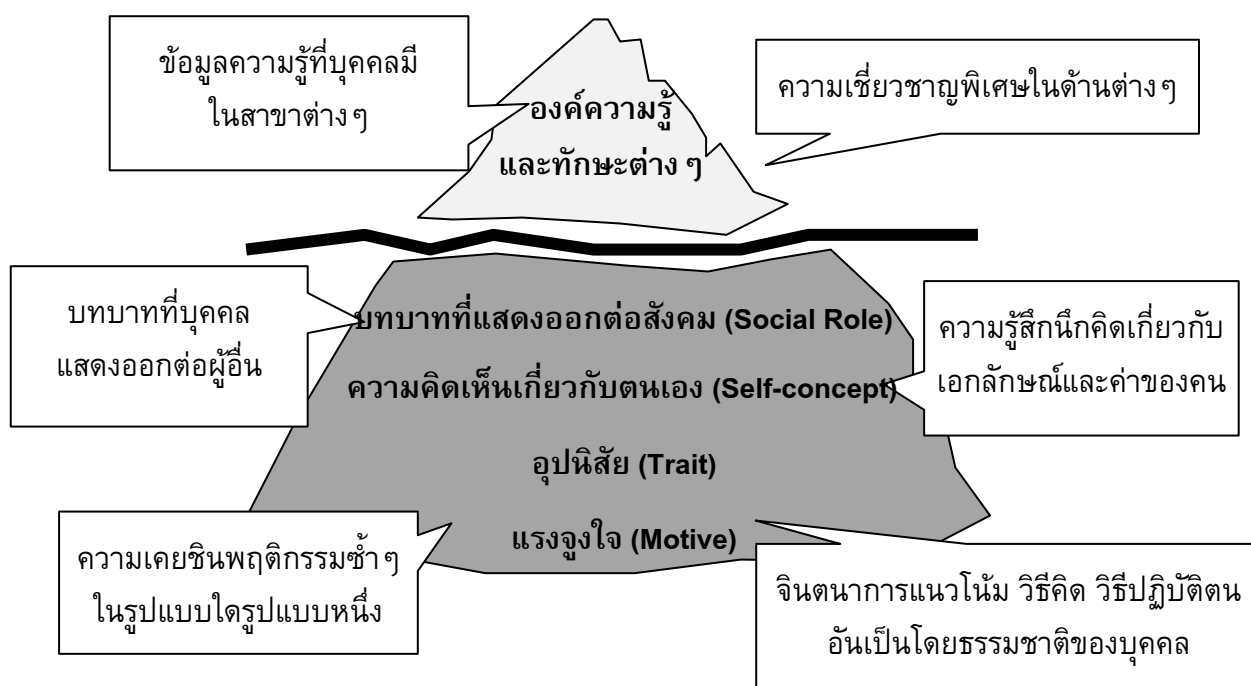
2. อุปนิสัย (Trait) เป็นคุณลักษณะทางกายภาพของบุคคลและรวมถึงการตอบสนองของบุคคลต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่เผชิญ

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-concept) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Value) และภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self-image) ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจที่ทำให้เกิดพฤติกรรมและทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์ต่างๆ ในช่วงระยะสั้นๆ ได้

4. ความรู้ (Knowledge) เป็นขอบเขตของข้อมูลหรือเนื้อหาเฉพาะด้านที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งครอบครองอยู่

5. ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งที่เกี่ยวข้องกับด้านกายภาพ การใช้ความคิด และจิตใจของบุคคลในระดับที่สามารถคิด วิเคราะห์ ใช้ความรู้กำหนดเหตุผลหรือการวางแผนในการจัดการ และในขณะเดียวกันก็ตระหนักถึงความซับซ้อนของข้อมูลได้

องค์ประกอบดังที่กล่าวมาข้างต้นสามารถอธิบายได้ด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ดังภาพประกอบ 1



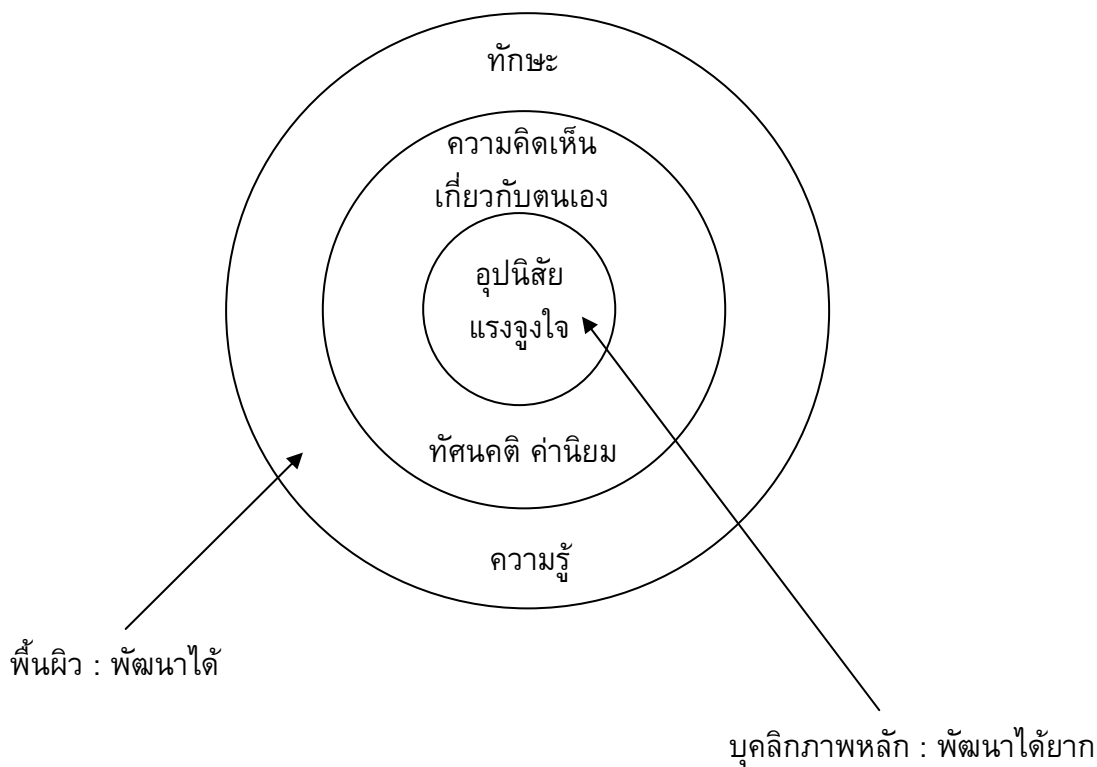
ภาพประกอบ 1 ภาพโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

ที่มา: ขจรศักดิ์ ศิริมัย. (2555). *เรื่องน่ารู้เกี่ยวกับสมรรถนะ*. หน้า 3.

แมคเคลแลนด์ได้อธิบายความหมายขององค์ประกอบทั้ง 5 ส่วน ไว้ดังนี้ 1) องค์ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล 2) ทักษะ (Skills) คือ สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-concept หรือ Self-image) คือ ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือความรู้สึกนึกคิดต่อตนเอง รวมถึงบทบาทที่แสดงออกต่อผู้อื่น 4) อุปนิสัย (Traits) คือ บุคลิกลักษณะและอุปนิสัยประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น และ 5) แรงจูงใจ (Motive) คือ แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งบุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา ซึ่งการที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลนั้นมีอยู่ อธิบายได้ดังภาพประกอบ 1 นั่นคือ ทั้งความรู้และทักษะต่างๆ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่นๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้นๆ

กลุ่มที่ 2 แนวคิดของ สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer; & Spencer. 1993) ที่ได้ขยายแนวคิดของแมคเคลแลนด์เกี่ยวกับคุณลักษณะพื้นฐานหรือองค์ประกอบของสมรรถนะ โดยอธิบายไว้ว่า คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic or Attribute) ที่เป็นองค์ประกอบของสมรรถนะของบุคคลซึ่งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการกระทำ พฤติกรรม หรือการคิด โดยที่คุณลักษณะพื้นฐานเหล่านี้จะแผ่ขยายไปยังสถานการณ์อื่นๆ และคงทนอยู่ภายในตัวบุคคลเป็นระยะเวลานานพอสมควร สามารถจำแนกออกได้เป็น 6 องค์ประกอบ (จากเดิมของแมคเคลแลนด์มี 5 องค์ประกอบ) ได้แก่ 1) แรงจูงใจ (Motive) 2) อุปนิสัย (Trait) 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self Concept) 4) บทบาททางสังคม (Social Role) 5) ความรู้ (Knowledge) และ 6) ทักษะ (Skill) ในข้อที่ 4 เป็นส่วนที่เพิ่มเติมจากแนวคิดของแมคเคลแลนด์ ซึ่งสเปนเซอร์; และสเปนเซอร์ ได้ให้ความหมายของคำว่า “บทบาททางสังคม (Social Role)” ว่าหมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้ผู้อื่นในสังคมเห็นว่าตัวเขามีบทบาทต่อสังคมอย่างไรบ้าง เช่น การเป็นผู้นำทีมงาน ความมีจริยธรรม เป็นต้น

คุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละบุคคล (Underlying Characteristic) ดังกล่าวนี้อาจมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลจากความสามารถหรือประสิทธิผลของเกณฑ์ที่ใช้ (Criterion Reference) หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐาน (Superior Performance) ที่สอดคล้องกับองค์ประกอบของสมรรถนะของแมคเคลแลนด์ที่อธิบายได้ด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดดังกล่าวได้ ดังภาพประกอบ 2



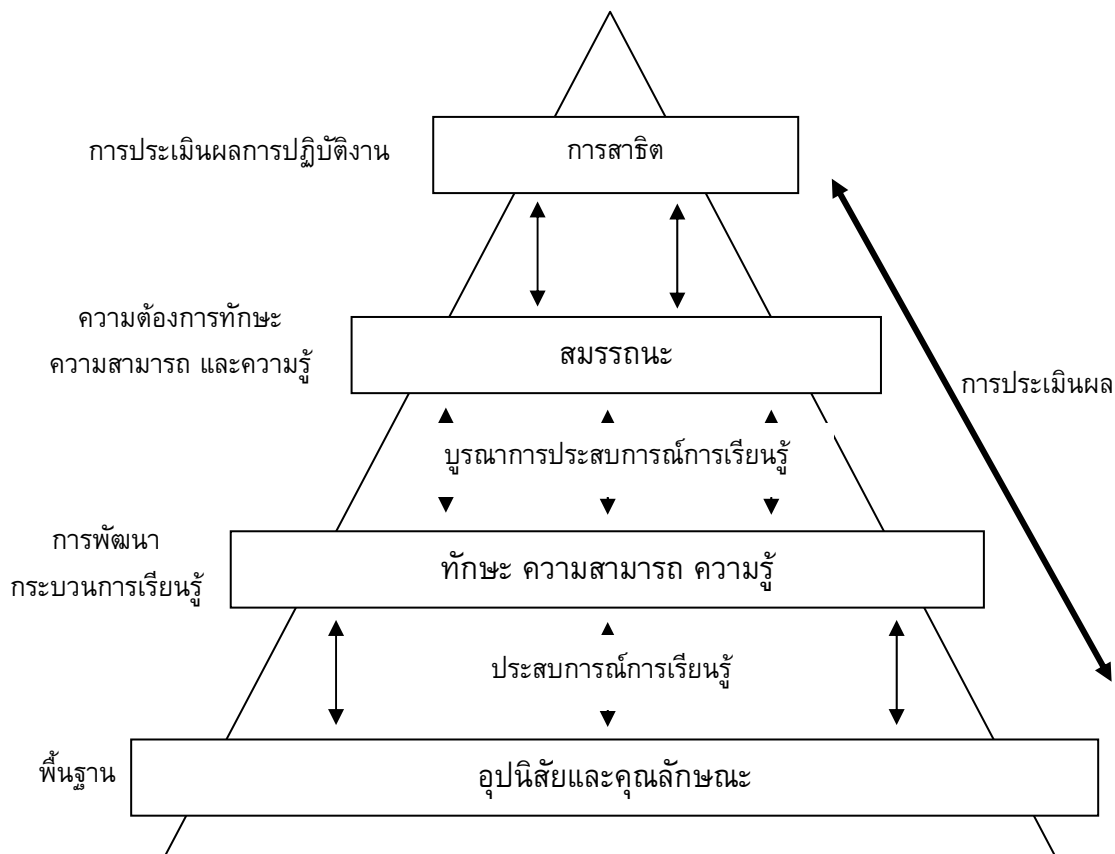
ภาพประกอบ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ

ที่มา : สเปนเซอร์; และสเปนเซอร์. (Spencer; & Spencer. 1993). *Competence at Work: Models for Superiors Performance*. p 11.

จากภาพประกอบ 2 แสดงให้เห็นว่า คุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งเป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำ ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ซึ่งเป็นความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญพิเศษในด้านต่างๆ เป็นส่วนสังเกตและวัดได้ง่าย สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำ เป็นส่วนที่มีมากกว่า สังเกตและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ได้แก่ ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-concept) ทัศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Value) อุปนิสัย (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) อย่างไรก็ตาม ส่วนที่อยู่เหนือน้ำนั้นเป็นส่วนที่สัมพันธ์กับเขาวนปัญญาของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีเพียงความฉลาดที่ทำให้เขาสามารถเรียนรู้องค์ความรู้ และทักษะได้เท่านั้น ซึ่งยังไม่เพียงพอที่จะทำให้เขาเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น บุคคลจำเป็นต้องมีแรงผลักดัน เบื้องลึก คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเองและบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมที่เหมาะสมด้วยจึงจะทำให้เขาสามารถเป็นผู้ที่มีผลงานที่โดดเด่นได้

กลุ่มที่ 3 แนวคิดของ วูร์ฮีส (Voorhees. 2001: 10) ที่ได้ทำการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับสมรรถนะและสรุปเป็นข้อค้นพบว่า องค์ประกอบของสมรรถนะสามารถอธิบายได้ด้วยโมเดลการเรียนรู้ที่จะส่งผลให้บุคคลเกิดความสำเร็จสูงสุด โดยเชื่อมโยงจากความรู้พื้นฐาน

คุณลักษณะ (Triats and Characteristics) ไปสู่ทักษะ ความสามารถ ความรู้ ซึ่งบูรณาการเข้าด้วยกัน เกิดเป็นสมรรถนะ ซึ่งอธิบายได้ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 โมเดลแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ (A Conceptual Learning Model)

ที่มา: Voorhees, Richard A. (2001). Competency-based Learning Models: A Necessary Future. *New Directions for Institutional Research*. p 9.

จากภาพประกอบ 3 แสดงถึงโมเดลการเรียนรู้ของบุคคลที่จะส่งผลให้เกิดความสำเร็จ อธิบายสรุปได้ดังนี้ 1) ระดับล่างสุด แสดงให้เห็นว่า บุคคลๆ หนึ่งจะมีลักษณะ (Traits) และ คุณลักษณะ (Characteristics) เป็นองค์ประกอบพื้นฐาน ซึ่งเมื่อได้รับการเพิ่ม/จัดประสบการณ์การเรียนรู้ จะทำให้บุคคลมีคุณลักษณะภายในตัวตนสูงขึ้น และนำไปสู่ประสบการณ์เรียนรู้ที่สูงขึ้นในอนาคต ส่วนนี้ช่วยให้อธิบายว่าทำไมบุคคลแต่ละบุคคลจึงมีความแตกต่างกันในเรื่องพื้นฐาน ทักษะ ความรู้ความสามารถและความรู้ในระดับที่ต่างกัน 2) ระดับที่สอง แสดงให้เห็นว่า ทักษะ ความสามารถ และความรู้ เกิดจากการที่คุณลักษณะพื้นฐานของบุคคลได้รับประสบการณ์การเรียนรู้ ลักษณะต่างๆ เพิ่มขึ้นด้วยการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ เกิดเป็นทักษะ ความสามารถและความรู้

และ 3) ระดับที่สาม แสดงให้เห็นว่า สมรรถนะเกิดจากการบูรณาการประสบการณ์การเรียนรู้ที่ได้รับเข้าด้วยกัน (ประสบการณ์การเรียนรู้เดิม ทักษะ ความสามารถ ความรู้)

จากที่กล่าวมาข้างต้นอาจกล่าวได้ว่า องค์ประกอบของสมรรถนะ ประกอบไปด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคลหรือเจตคติ (Attribute) ซึ่งความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลหรือเจตคติไม่ใช่สมรรถนะแต่เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดสมรรถนะ สมรรถนะในที่นี้จึงหมายความว่ารวมถึงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงานสูงสุดนั่นเอง ซึ่งเมื่อนำองค์ประกอบของสมรรถนะมาจัดกลุ่มภายใต้เกณฑ์ของพฤติกรรมที่แสดงออกและสังเกตเห็นได้ง่าย สามารถจำแนกออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) สมรรถนะที่สังเกตได้หรือเห็นได้ (Visible) สามารถวัดได้และพัฒนาได้ อันได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่มีโอกาสพัฒนาได้โดยง่าย และ 2) สมรรถนะที่อยู่ลึกลงไปหรือซ่อนอยู่ในตัวบุคคล (Hidden) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่มองเห็นยากซ่อนอยู่ในตัวบุคคลและเป็นสิ่งผลักดันภายในตัวบุคคลให้สามารถแสดงออกซึ่งผลงานที่ดีเด่นเหนือระดับมาตรฐาน อันได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) และอัตมโนทัศน์ส่วนบุคคลหรือความคิดรวบยอดเกี่ยวกับตนเองของบุคคล (Self-concept) เป็นสมรรถนะที่ยากต่อการวัดและพัฒนา

3. ประเภทของสมรรถนะ

แมคลาแกน (McLagan. 1997) กล่าวว่าไว้ว่า สมรรถนะ สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) ซึ่งหมายถึง ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน เช่น ความสามารถในการอ่านหรือความรู้ในสินค้าที่ตนขายอยู่ประจำ เป็นต้น ซึ่งสมรรถนะขั้นพื้นฐานเหล่านี้ ไม่ทำให้บุคคลมีผลงานที่แตกต่างจากผู้อื่น หรือไม่สามารถทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าผู้อื่นได้ ดังนั้นสมรรถนะในกลุ่มนี้จึงไม่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการมากนัก นักวิชาการบางกลุ่มถึงขั้นลงความเห็นว่าความรู้และทักษะพื้นฐานเหล่านี้ไม่ถือว่าเป็นสมรรถนะ

2. สมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น (Differentiating Competencies) หมายถึงปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่า ช่วยให้เกิดผลสำเร็จที่ดีเลิศในงาน อีกทั้งยังเป็นสมรรถนะที่นักวิชาการจำนวนมากให้ความสำคัญในการพัฒนาให้มีขึ้นในบุคคล นอกจากนั้นยังสามารถจำแนกสมรรถนะกลุ่มนี้ออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

2.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ สมรรถนะที่เป็นแก่นหรือแกนหลักขององค์กรนั้นๆ ซึ่งทุกคนในองค์กรต้องมีคุณสมบัติที่เหมือนกันนี้ เพราะความสามารถและคุณสมบัติประเภทนี้เป็นตัวกำหนดหรือผลักดันให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่วางไว้ได้ตลอดจนยังเป็นตัวสะท้อนถึงค่านิยมที่คนในองค์กรมีและถือปฏิบัติร่วมกัน

2.2 สมรรถนะตามหน้าที่ (Functional Competency) คือ การกำหนดตามบทบาทหน้าที่ ภารกิจของแต่ละตำแหน่ง แต่ละบุคคล จำแนกตามหน้าที่การทำงานเป็นหลัก

ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่างๆ หน้าที่ที่แตกต่างกัน ความสามารถในงานย่อมแตกต่างกัน สามารถเรียกสมรรถนะประเภทนี้ได้ว่า Technical Competency หรือสมรรถนะเฉพาะทาง

2.3 สมรรถนะเฉพาะของบุคคล (Professional Competency) มีอยู่ 9 ระดับ ดังนี้

- ระดับ 1 สมรรถนะเพื่อประสิทธิภาพของบุคคล
- ระดับ 2 สมรรถนะทางการศึกษา
- ระดับ 3 สมรรถนะที่จำเป็นเพื่อการทำงาน
- ระดับ 4 สมรรถนะทางเทคนิคในอุตสาหกรรม
- ระดับ 5 สมรรถนะทางเทคนิคเฉพาะ
- ระดับ 6 สมรรถนะเฉพาะของอาชีพ
- ระดับ 7 สมรรถนะเฉพาะทางเทคนิคของอาชีพ
- ระดับ 8 สมรรถนะที่เป็นที่ต้องการของวิชาชีพ
- ระดับ 9 สมรรถนะการจัดการ

เช่นเดียวกับสเปนเซอร์; และสเปนเซอร์ (Spencer; & Spencer. 1993: 15) เฮย์ กรุป (Hay Group. 2003: 4) และบรูส; และคนอื่น (Bourse; et al. 2002: 6) แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท ซึ่งมีความสอดคล้องกันพอสรุปได้ดังนี้

1. สมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competency) เป็นคุณลักษณะพิเศษ ได้แก่ ความรู้ทั่วไป (Usually Knowledge) ทักษะพื้นฐาน (Basic Skills) รวมถึงสมรรถนะทางเทคนิคทั่วไปที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Abilities) หรือที่เรียกย่อๆ ว่า KSA ซึ่ง เน้นลักษณะเชิงเทคนิค เนื่องจากยอมรับกัน ว่าสามารถจำแนกความแตกต่างในระดับของ KSA ได้เช่น ความสามารถในการอ่าน ซึ่งทุกคนในงานต้องมีประสิทธิภาพขั้นต่ำ แต่ไม่ทำให้มีความเป็นเลิศแตกต่างจากผู้ปฏิบัติงานปกติ

2. สมรรถนะที่มีความแตกต่าง (Differentiating Competency) สมรรถนะที่มีลักษณะเช่นเดียวกับพฤติกรรมส่วนบุคคล (Personal Behavior) นิสัยและแรงจูงใจส่วนบุคคล (Triats and Motives) ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นแรงขับเคลื่อนพฤติกรรมที่สามารถสังเกตเห็น ตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถในการนำ จูงใจ และมีอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อนำสู่เป้าหมายขององค์กร การทำงานร่วมกับผู้อื่น (Working with Others) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Oriented) หมายถึง ความสามารถที่แสดงถึงการกำหนดเป้าหมายประสงค์ของบุคคลจะเป็นสมรรถนะที่สูงกว่าการกำหนดโดยองค์กร กล่าวคือ เป็นสมรรถนะที่ทำให้มีความแตกต่างระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่มีความเป็นเลิศกับผู้ปฏิบัติงานปกติ

เคอร์สเตด (Kierstead. 1998) แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ สมรรถนะฐานงาน (Job-based Competency or Area Competency) เป็นสิ่งที่บุคคลต้องทำในการทำงานหรือในหน้าที่การงาน และสมรรถนะฐานบุคคล (Person-based Competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะทั่วไป

ทำให้บุคลากรทำงานนั้นได้ดี นอกจากนี้ จากทัศนะของเคอร์สเตดยังได้แบ่งสมรรถนะดังกล่าวนั้นออกเป็นสมรรถนะย่อยได้อีก 2 กลุ่ม ดังนี้

1. สมรรถนะขององค์การ (Organization Competency) จำแนกออกเป็น 2 ประเภท คือ สมรรถนะองค์การ ซึ่งเป็นสมรรถนะโดยรวมขององค์การที่บุคคลทุกระดับขององค์การจะต้องมี เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ และสมรรถนะที่เกี่ยวกับงาน (Job-related Competency) หรือเรียกว่า สมรรถนะฐานงาน หรือ Job-based Competency or Area Competency) ซึ่งหมายถึงสิ่งที่บุคคลต้องปฏิบัติในงานที่เขามีหน้าที่รับผิดชอบตามภารกิจหรือพันธกิจขององค์การ

2. สมรรถนะของบุคคล (Personal-based Competency) หมายถึง คุณลักษณะที่ทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้ดี โดยเป็นผลรวมขององค์การและสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งสามารถจำแนกได้ 2 ประเภท คือ สมรรถนะทั่วไป (Generic Competency) หรือสมรรถนะหลัก (Core Competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะร่วมของบุคคลที่ปฏิบัติในทุกกลุ่มงานหรือทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน จะต้องมีความรู้และพละกำลังและพฤติกรรม เพื่อให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ได้แก่ สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) การมีจิตบริการ (Service Mind) การทำงานเป็นทีม (Team Work) เป็นต้น และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งหรือเรียกว่าสมรรถนะในงาน (Functional Competency) ซึ่งหมายถึง สมรรถนะที่เกิดขึ้นเพื่อให้การปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ในองค์การแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมในการทำงานและหน้าที่ ซึ่งส่งเสริมในบุคลากรในองค์การสามารถปฏิบัติงานในภารกิจหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น ตัวอย่างของสมรรถนะแบบนี้ ได้แก่ การมองภาพรวมขององค์กรรวม (Conceptual Thinking) การคิดวิเคราะห์ (Analytical) การสื่อสารจูงใจ (Communication and Influencing) การควบคุมตนเอง (Self-control) เป็นต้น

นอกจากนี้ คอทวอล (Kotwal, 2006: 43) กล่าวว่า สมรรถนะที่แตกต่างกัน สามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. สมรรถนะเชิงเทคนิคหรือสมรรถนะในงาน (Technical or Functional) เป็นสมรรถนะด้านเทคนิคหรือคุณสมบัติของบุคคลในบทบาทหน้าที่ที่ต้องการในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยความตระหนักรู้ต่อธุรกิจ (Business Awareness) ทักษะทางธุรกิจ (Business Skills) และทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills)

2. สมรรถนะด้านการจัดการ (Managerial) เป็นข้อกำหนดด้านความรู้ ทักษะ และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน (Planning) การจัดการองค์การ (Organizing) การปรับปรุง (Modilizing) และการใช้ทรัพยากร (Utilizing Resources) ต่างๆ ได้แก่ การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Orietation) ทักษะการจัดการ (Organizing Skills) การมีมุมมองข้ามหน้าที่ (Cross Function Perspective) ทักษะการวางแผน (Planning Skills) ทักษะการบริหาร (Execution) ทักษะการวิเคราะห์ (Analytical Skills) การตัดสินใจ (Decision Making) การมอบหมายงาน (Delegation) ภาวะผู้นำ (Leadership) การพัฒนาและการสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อประสิทธิภาพการทำงาน (Development and Supporting Subordinate for Effectiveness) เป็นต้น

3. สมรรถนะด้านบุคคล (Human) เป็นข้อกำหนดด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ที่เกี่ยวกับการจูงใจ (Motivating) การใช้ประโยชน์และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Utilizing and Developing and Supporting Human Resources) ได้แก่ การสื่อสาร (Communication) การทำงานเป็นทีมและประสิทธิภาพในการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน (Team Working and Interpersonal Effectiveness) ความสามารถจูงใจ (Influencing Ability) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Orientation) ความสามารถ ด้านเครือข่าย (Networking Ability) เป็นต้น

4. สมรรถนะด้านความคิด (Conceptual) เป็นความสามารถมองเห็นสิ่งที่ยังไม่ปรากฏ การคิดในระดับย่อย และการใช้ความคิดวางแผนธุรกิจอนาคต ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking) การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking) ความอดทนต่อผู้ไม่ยอมทำตามหรือให้ความร่วมมือ (Tolerance to Noncompliance) เป็นต้น

ส่วนในประเทศไทยมีการแบ่งประเภทของสมรรถนะที่มีความสอดคล้องกัน อาทิเช่น เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546: 24) และอาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2553: 39-45) ที่แบ่งประเภทของสมรรถนะเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะด้านการจัดการ (Management Competencies) หมายถึง ความสามารถเชิงสมรรถนะของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดการ การคิดในเชิงวิเคราะห์ การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ เป็นต้น กล่าวคือเป็นความสามารถด้านบริหารจัดการ หรือศักยภาพด้านบริหารจัดการ หรือสมรรถนะด้านบริหารจัดการ หรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านบริหารจัดการ

2. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หรือสมรรถนะด้านทั่วไป (Generic Competencies) หมายถึง ความสามารถเชิงสมรรถนะของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทั่วไป กล่าวคือ เป็นความสามารถหลัก หรือศักยภาพหลัก หรือสมรรถนะหลัก หรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์หลัก เช่น การสื่อสาร การเจรจาต่อรอง และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

3. สมรรถนะด้านเทคนิค (Technical Competencies) หมายถึง ความสามารถเชิงสมรรถนะของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหา (Job Content) ที่รับผิดชอบ กล่าวคือเป็นความสามารถในงานเฉพาะ หรือศักยภาพในงานเฉพาะ หรือสมรรถนะในงานเฉพาะ หรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในงานเฉพาะ เช่น เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม รับผิดชอบเกี่ยวกับการหาความต้องการในการฝึกอบรม การประเมินผลการฝึกอบรม ดังนั้น ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านเทคนิค ก็คือ การวิเคราะห์หลักสูตร และการประเมินหลักสูตร เป็นต้น

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548: 29) และเทียน ทองแก้ว (2550: 3) ได้จำแนกสมรรถนะออกเป็น 5 ประเภทที่คล้ายคลึงกัน ดังนี้

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมี เป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัวของจาพนม นักแสดงชื่อดังในหนังเรื่อง “ต้มยำกุ้ง” ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรม และนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบ หรือต้องมีความพยายามสูงมาก

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่ง หรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจ ก็ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

3. สมรรถนะองค์การ (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์การนั้นเท่านั้น เช่น บริษัท เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือบริษัทฟอร์ด (มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ เป็นต้น หรือบริษัท ที โอ เอ (ประเทศไทย) จำกัด มีความสามารถในการผลิตสี เป็นต้น

4. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมี หรือต้องทำให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงาน ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อประสานงานได้ดี เป็นต้น หรือ ผู้จัดการบริษัท ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การสื่อสาร การวางแผน และการบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

5. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือน แต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ข้าราชการตำรวจเหมือนกัน แต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะทางการสืบสวนสอบสวน บางคนมีสมรรถนะทางปราบปราม เป็นต้น

ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย (2549: 5-8) ยังได้กล่าวถึงสมรรถนะในองค์การ โดยไม่รวมสมรรถนะส่วนบุคคลซึ่งเป็นความสามารถหรือทักษะเฉพาะตัวบุคคล ไว้ 2 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) คือ “สมรรถนะ” หลักขององค์การที่ต้องมีในงานทุกตำแหน่ง องค์การที่มีความแตกต่างและมีความได้เปรียบ หรือต้องการสร้างความเป็นเลิศให้กับหน่วยงานของตน มักจะกำหนดค่านิยมหลักขึ้นในองค์การ ค่านิยมในองค์การมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์การ พฤติกรรมของคนในองค์การเป็นสิ่งสะท้อนถึงค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์การต่อสังคม ฉะนั้นค่านิยมที่เป็นพฤติกรรมที่บุคคลในองค์การแสดงออกในการให้บริการ การปฏิบัติงาน หรือการบริหารงาน และการกำหนดนโยบายก็ตาม จึงต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ ค่านิยมหลักขององค์การจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการ และกิจกรรมขององค์การ ค่านิยมเป็นสิ่งที่แสดงถึงความคิดโดยรวมขององค์การ ดังนั้นองค์การจะดีหรือไม่ จะประสบผลสำเร็จเพียงใด สามารถพิจารณาได้จากพฤติกรรมที่แสดงออกของคนในองค์การ ซึ่งสะท้อนเป็นค่านิยมร่วมขององค์การ

2. สมรรถนะเฉพาะ (Specific Competencies) เป็นสมรรถนะเฉพาะของแต่ละตำแหน่งความรับผิดชอบ นอกจากสมรรถนะหลักที่องค์การต้องกำหนดขึ้นและถ่ายทอดปลูกฝังให้กับสมาชิกทั้งองค์การแล้ว ยังมีสมรรถนะสำคัญที่องค์การต้องกำหนดขึ้นเพื่อให้ภารกิจหน้าที่ขององค์การสามารถบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์องค์การ นั่นคือ สมรรถนะเฉพาะ ซึ่งเป็นสมรรถนะที่จำเป็นที่องค์การกำหนดขึ้นสำหรับตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ เช่น สมรรถนะในตำแหน่งผู้บริหาร สมรรถนะตำแหน่งงานธุรการ หรือสมรรถนะในงานตำแหน่งอื่นๆ ตัวอย่าง “สมรรถนะ” ที่จำเป็นต่อภารกิจตำแหน่งต่างๆ ได้แก่

2.1 สมรรถนะเฉพาะด้านการบริหาร เป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อบุคลากรที่มีตำแหน่งในระดับบริหารหรือผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลควบคุมงานกลุ่มต่างๆ โครงการต่างๆ หรือกลุ่มงานบริหารต่างๆ ก็ตามนั้น จำเป็นต้องมีความสามารถทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของกลุ่มงาน ฝ่าย สำนัก หรือทั้งหน่วยงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องอย่างสำคัญกับการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจ ภาวะผู้นำในทีมงาน การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาองค์กร เป็นต้น

2.2 สมรรถนะเฉพาะด้านงานธุรการ สมรรถนะที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อบุคลากรในตำแหน่งนี้ เช่น งานอำนวยความสะดวกและสนับสนุนภารกิจอื่นๆ ตามขั้นตอนและกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้อง งานประสานโครงการ การสื่อสาร เป็นต้น

2.3 สมรรถนะเฉพาะด้านงานประจำตามตำแหน่งหน้าที่ สมรรถนะที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อบุคลากรในตำแหน่งนี้ คือ การดำเนินงานในขั้นตอนของกระบวนการปรับปรุงและพัฒนา งาน การจัดการในงานประจำ การวิเคราะห์งานและงบประมาณ เป็นต้น

ชัชรินทร์ ชวนวัน (2552: 8) กล่าวว่าสมรรถนะโดยทั่วไปมี 2 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) จำแนกเป็น 2 ด้าน ได้แก่

1.1 สมรรถนะหลักองค์กร (Core Competency / Organization Core Competency) ซึ่งความหมายของสมรรถนะหลักองค์กร หมายถึง ความสามารถที่เกิดจากการผสมผสานทั้งความรู้ ทักษะ และเทคโนโลยีทั้งมวลขององค์ประกอบเข้าไว้ด้วยกัน มีลักษณะดังนี้

1.1.1 เป็นคำที่แสดงถึงตัวตนของการบูรณาการเรียนรู้ ความสามารถ บุคคล และความสามารถของหน่วยงานในองค์กรเข้าด้วยกัน อาจเรียกว่าเป็นขีดความสามารถโดยรวม

1.1.2 ไม่ใช่ความรู้ ทักษะ ตามปกติที่มีอยู่ในการปฏิบัติงานประจำของบุคคลหรือทีมงาน แต่พิเศษหรือโดดเด่นกว่า

1.1.3 เป็นความสามารถที่องค์กรใช้เป็นช่องทางการเข้าถึงหรือนำไปสู่การมีโอกาที่จะก้าวหน้าเติบโต ในการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตขององค์กร

1.1.4 เป็น “ขีดความสามารถ” หลัก/สำคัญที่องค์กรนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อผู้รับบริการ

1.1.5 เป็น “ขีดความสามารถ” หลัก/ใหญ่ๆ ที่สามารถเปรียบเทียบ/แข่งขันกับองค์กรอื่น

1.1.6 เป็น “รากฐาน” ที่นำไปสู่ “ผลลัพธ์” (ผลผลิต+บริการ) ขององค์กร

1.2 สมรรถนะหลักของบุคคล (Core Competency หรือ Personal Core Competency) ซึ่งมีศัพท์ที่ใช้เรียกหลายคำด้วยกัน เช่น Core Competency, Behavior Core Competency, Workplace Competency เป็นต้น เป็นการหลอมรวม ความรู้ ทักษะ ความสามารถ คุณลักษณะที่มีในตัวบุคคลเข้าด้วยกันและแสดงออกเชิงพฤติกรรมที่ดีต่อการปฏิบัติงาน

2. สมรรถนะในงานหรือสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Functional Competency)

เป็นสมรรถนะหรือขีดความสามารถของบุคคลที่ปฏิบัติงานด้านนั้นๆ ฟังก์ชัน เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จและได้ผลผลิตตามที่องค์กรต้องการ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

2.1 สมรรถนะทั่วไป (Common Functional Competency) เป็นคุณลักษณะของบุคคลทุกตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันที่จะต้อง มี เช่น กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล บุคลากร และนักพัฒนาทรัพยากร จะต้องมีความรู้ความสามารถที่เหมือนกันคือ มีความรู้พื้นฐานระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล กลุ่มงานบริหารทั่วไป ประกอบด้วยตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ จะต้องมีความรู้พื้นฐานงานธุรการและสารบรรณ เป็นต้น

2.2 สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน (Specific Functional Competency) เป็นคุณลักษณะหรือขีดความสามารถเฉพาะบุคคลแต่ละตำแหน่งในกลุ่มงานนั้นๆ เช่น กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างและแผนอัตรากำลัง ตำแหน่งบุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการสัมภาษณ์หรือตำแหน่งนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องมีความรู้ความสามารถในการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม เป็นต้น

ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2554: 259) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะตามแหล่งที่มาออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะเฉพาะส่วนบุคคล (Personal Competencies) เป็นความสามารถที่มีเฉพาะตัวของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเท่านั้น เช่น ความสามารถในการวาดภาพของศิลปิน การแสดงกายกรรมของนักกีฬาบางคน นักประดิษฐ์คิดค้นสิ่งต่างๆ เหล่านี้ถือเป็นความสามารถเฉพาะตัวที่ยากต่อการเรียนรู้หรือลอกเลียนแบบได้

2. สมรรถนะในงาน (Job Competencies) เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลที่ตำแหน่งหรือบทบาทนั้นๆ ต้องการเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ เช่น ความสามารถในการเป็นผู้นำทีมงานของผู้บริหารตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน ความสามารถในการวิเคราะห์วิจัยในตำแหน่งงานทางด้านวิชาการ เป็นความสามารถที่สามารถฝึกฝนและพัฒนาได้

3. สมรรถนะองค์กร (Organization Competencies) เป็นความสามารถที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กรที่มีส่วนทำให้องค์การนั้นไปสู่ความสำเร็จและเป็นผู้นำในด้านนั้นๆ ได้ เช่น โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ เป็นสถานศึกษามีความเชี่ยวชาญด้านการสอนวิทยาศาสตร์ เป็นต้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นเกี่ยวกับประเภทของสมรรถนะจะเห็นได้ว่าถ้าเราจะพิจารณาจากหลักการที่ยึดเป้าหมายองค์กรและบทบาทตำแหน่งหน้าที่ของบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กร จะสามารถจำแนกสมรรถนะดังกล่าวได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) ซึ่งจะถูกกำหนดขึ้นตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลักขององค์กร เพื่อให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความรู้ความสามารถ ทักษะ คุณลักษณะ ตลอดจนบุคลิกภาพที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะ เพื่อเป็นการสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จ 2) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ

(Professional Competency) เป็นการบ่งชี้ให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารจัดการงานในตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งที่บุคคลที่เข้ามาสู่ตำแหน่งนั้นๆ ต้องปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถปฏิบัติงานบรรลุตามมาตรฐานของตำแหน่งที่ถูกกำหนดไว้ และ 3) สมรรถนะในตำแหน่งหน้าที่ (Functional Competency) เป็นความสามารถของแต่ละบุคคลตามหน้าที่ที่แตกต่างกัน เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความแตกต่างที่ทำให้สามารถทำงานที่สูงกว่าหรือซับซ้อนกว่า จึงส่งผลให้แต่ละบุคคลประสบความสำเร็จในการทำงานที่แตกต่างกันไปด้วย

ในงานวิจัยครั้งนี้มุ่งพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยจะพัฒนาสมรรถนะ 2 กลุ่ม ได้แก่ สมรรถนะหลัก (Core Competency) ซึ่งได้แก่ กลุ่มความสามารถที่ครูทุกคนต้องมี (ความสามารถในด้านปฏิบัติการสอน) และสมรรถนะเฉพาะในตำแหน่งหน้าที่ (Functional Competency) ได้แก่ กลุ่มความสามารถที่อิงตามเนื้อหาของงาน (Job Content) เป็นหลัก (ความสามารถในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้)

4. รูปแบบสมรรถนะ และการสร้างรูปแบบสมรรถนะ

4.1 ความหมายและองค์ประกอบของรูปแบบสมรรถนะ

รูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) แต่เนื่องจากกระแสความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทำให้งานมีลักษณะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การวิเคราะห์งานมุ่งความสนใจมาที่ตัวคนหรือผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสร้างความสำเร็จขององค์กร แนวทางการบริหารจึงให้ความสำคัญที่คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของคนที่จะช่วยทำให้งานสำเร็จด้วยดี รูปแบบสมรรถนะที่ดีควรจะต้องมีระเบียบวิธีการพัฒนาที่รัดกุม น่าเชื่อถือ เก็บรวบรวมข้อมูลจากหลายแหล่งด้วยวิธีการที่หลากหลาย และนำข้อมูลที่ได้ไปผนวกเข้ากับระดับการบริหารและยุทธศาสตร์ขององค์กรสมรรถนะที่ดีต้องสามารถวัด สังเกต และพัฒนาได้ สั้นกะทัดรัด ชัดเจนเป็นที่เข้าใจง่าย มีความเกี่ยวข้องกับภารกิจขององค์กร ซึ่งรูปแบบสมรรถนะอาจประกอบด้วยสมรรถนะด้านพฤติกรรม (Behaviors Competency) หรือสมรรถนะด้านเทคนิค (Technical Competency) อย่างไรก็ดีอย่างหนึ่งหรือทั้งสองอย่างก็ได้

ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษากล่าวถึงรูปแบบสมรรถนะไว้ดังนี้

สเปนเซอร์; และสเปนเซอร์ (Spencer; & Spencer. 1993: 159-160) กล่าวว่าไว้ว่า ต้นแบบสมรรถนะ หมายถึง การจัดกลุ่มสมรรถนะ 3-6 กลุ่ม โดยมีตัวสมรรถนะ 12-27 สมรรถนะ ในแต่ละสมรรถนะมี 3-7 ตัวชี้วัดพฤติกรรม (รวมถึงตัวอย่างที่ได้จากการสัมภาษณ์) การบรรยายและการอธิบาย บางขั้นตอนจะมีหลายตัวอย่างและหลายคำอธิบาย ขณะที่บางขั้นตอนอาจจะมีคำอธิบายบรรยายหรือตัวอย่างแค่เพียงเล็กน้อยหรือไม่มีเลยก็ได้

ฮักส์ กิเนตต์; และเคอร์ฟิ (Hughes Ginnett; & Curphy. 2002: 83) กล่าวว่าไว้ว่า รูปแบบสมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของระดับทักษะ ความรู้ และความสามารถหรืออื่นๆ ที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

ดูบอยส์; และรูทเวลล์ (Dubois; & Ruthwell. 2004: 23) กล่าวว่า รูปแบบสมรรถนะ หมายถึง การเขียนพรรณนาถึงสมรรถนะที่พึงประสงค์ที่สามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงานในแต่ละประเภท การทำงานเป็นทีม แผนก ขอบเขตหรือในองค์กร

จูดีพัณน์ พิษณุธาดาพงศ์ (2549: 34) กล่าวว่า ระบบสมรรถนะ (Competency Model) ประกอบด้วย ฐานข้อมูลสมรรถนะขององค์กร (Competency Basket) ประเภทของสมรรถนะ (Competency Categories) ชื่อสมรรถนะและคำจำกัดความ (Competency Names and Definitions) ระดับชั้นความสามารถ (Proficiency Level) และดัชนีตัวชี้วัดพฤติกรรม (Behavioral Indicators) อธิบายได้ดังนี้

1. ฐานข้อมูลสมรรถนะขององค์กร (Competency Basket) หมายถึง ฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องรวบรวมสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ที่มีอยู่ทั้งหมดภายในองค์กร สมรรถนะแต่ละตัวจะได้รับการออกแบบตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน/กลุ่มงาน เพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

2. ประเภทของสมรรถนะ (Competency Categories) หมายถึง การจำแนกรวบรวมสมรรถนะออกเป็นกลุ่มต่างๆ เช่น สมรรถนะหลัก สมรรถนะตามสายวิชาชีพ สมรรถนะร่วมของกลุ่มงาน/สายวิชาชีพ สมรรถนะเฉพาะทาง และสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ เป็นต้น

3. ชื่อสมรรถนะและคำจำกัดความ (Competency Names and Definitions)

3.1 ชื่อของสมรรถนะ (Competency Names) เป็นการกำหนดหรือตั้งชื่อสมรรถนะแต่ละตัวให้ชัดเจน ชัดเจน ความแตกต่างกับสมรรถนะตัวอื่นๆ ซึ่งจะทำให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจตรงกัน

3.2 คำจำกัดความของสมรรถนะ (Competency Definition) เป็นการให้ความหมายของสมรรถนะตัวนั้นๆ ว่าหมายถึงอะไร มีขอบเขตมากน้อยเพียงใด การให้คำจำกัดความเพื่อให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจตรงกันว่าหมายถึงอะไร ซึ่งคำจำกัดความของสมรรถนะนั้น ในแต่ละองค์กรอาจมีการใช้ภาษาและการให้ความหมายที่แตกต่างกันได้ ดังนั้นในการกำหนดชื่อและความหมายย่อมมีความหลากหลาย และเหมาะสมแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร

4. ระดับของสมรรถนะ (Proficiency Scale) เป็นการกำหนดระดับทักษะความรู้ความสามารถของสมรรถนะ ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ประเภทดังนี้

4.1 การแบ่งระดับความสามารถตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy Scale)

การแบ่งระดับความสามารถตามระดับโครงสร้างลำดับชั้นการบังคับบัญชาขององค์กร เป็นการสะท้อนให้เห็นความแตกต่างของลำดับชั้นการบังคับบัญชากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน ว่าแต่ละตำแหน่งต้องแสดงความสามารถ หรือทักษะอย่างไรบ้าง อาทิเช่น ระดับ 1 : พนักงานระดับปฏิบัติการ ระดับ 2 : พนักงานระดับบังคับ

บัญชาและวิชาชีพ ระดับ 3 : พนักงานระดับผู้จัดการแผนกหรือเทียบเท่า ระดับ 4 : พนักงานระดับผู้จัดการส่วน และระดับ 5 : พนักงานระดับผู้อำนวยการฝ่ายหรือ กรรมการผู้จัดการ

จุดเด่นของการแบ่งระดับความสามารถตามระดับโครงสร้างลำดับชั้นการบังคับบัญชานั้นก็คือการให้ความสำคัญกับลำดับชั้นการบังคับบัญชา ความน่าเชื่อถือในงานมากขึ้น เพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานกับสมรรถนะ ส่วนจุดอ่อนของการแบ่งระดับความสามารถแบบนี้ไม่เหมาะสำหรับองค์กรที่มีลักษณะลำดับชั้นการบังคับบัญชาแบบแบนราบ (Flat Organization)

4.2 การแบ่งระดับความสามารถตามความเชี่ยวชาญ (Expertise Scale)

การแบ่งระดับความสามารถตามความเชี่ยวชาญนี้ อาจแบ่งเป็น 3, 4 หรือ 5 ระดับก็ได้

การที่จะเลือกจะใช้แนวการแบ่งระดับแบบนี้ ผู้เขียนมีความเห็นว่าหากเป็นสมรรถนะหลัก (Core Competency) แบ่งระดับความสามารถตามระดับโครงสร้างลำดับชั้นการบังคับบัญชาขององค์กร ส่วนสมรรถนะตามสายวิชาชีพ (Functional Competency) ควรแบ่งระดับความสามารถตามความเชี่ยวชาญ เพื่อให้บุคคลสามารถพัฒนาความสามารถของตนตั้งแต่ระดับที่ 1 ถึงระดับสูงสุดได้ด้วยตนเอง หากเขียนตามระดับโครงสร้างลำดับชั้นการบังคับบัญชาขององค์กร บุคคลจะไม่สามารถขึ้นได้ถึงระดับสูงสุดเพราะจะถูกจำกัดด้วยบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร

5. ตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรม (Behavioral Indicators) หมายถึง การกระทำปฏิกิริยาหรือการกระทำตามบทบาทหน้าที่ภายใต้สถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจง (Specific Circumstances) ในการกำหนดตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมนี้ ควรเขียนพฤติกรรมที่สามารถสังเกตและวัดได้อย่างชัดเจน ควรขึ้นต้นประโยคด้วยคำกริยา (Action Verb) เช่น อธิบายวิเคราะห์ วินิจฉัย ให้คำปรึกษาแนะนำ ออกแบบ สร้าง เป็นต้น ควรหลีกเลี่ยงการใช้คำที่เป็นนามธรรม เช่น ความรู้ ความเข้าใจ การรับรู้ ทักษะ เป็นต้น ทั้งนี้เนื่องจากแต่ละคนอาจแปลความหมายที่แตกต่างกัน ตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมในแต่ละระดับ (Behavioral Indicators) แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

5.1 พฤติกรรมหลักที่คาดหวัง (Key Result Area : KRA) หมายถึงความสามารถหรือพฤติกรรมหลักๆ ในระดับนั้น ที่คาดหวังให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมออกมา

5.2 ตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมหลัก (Key Behavior Indicator : KBI) หมายถึงพฤติกรรมย่อยที่กำหนดไว้ในแต่ละระดับ ในแต่ละระดับอาจมีพฤติกรรมย่อยที่พฤติกรรมก็ได้ แต่ทั้งนี้ต้องเขียนให้ครอบคลุมพฤติกรรมหลักที่คาดหวัง

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2550: 29) กล่าวว่า รูปแบบสมรรถนะ หมายถึง รูปแบบการจัดกลุ่มสมรรถนะขององค์การหน่วยงานหนึ่งๆ โดยรูปแบบดังกล่าวเกิดจากการนำวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ค่านิยมหลัก (Core Value) หรือ แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ขององค์การมาพิจารณาร่วมกันในฝ่ายต่างๆ ขององค์การ รูปแบบสมรรถนะมักจะประกอบด้วย ประเภท (Category) หรือกลุ่ม (Group) ของสมรรถนะประมาณ 2-4 กลุ่ม ซึ่งในตำราต่างๆ เรียกกลุ่มดังกล่าวว่า Cluster โดยแต่ละส่วนหรือแต่ละ Cluster ก็จะประกอบไปด้วยสมรรถนะประมาณ 2-5 ตัว (อาจมากกว่าหรือน้อยกว่านี้ก็ได้) โดยสมรรถนะ (Competency) แต่ละตัวจะประกอบด้วย “คำจำกัดความหรือความหมาย” ของ Competency ตัวนั้น และตัวชี้วัดด้านพฤติกรรมหรือ Behavioral

Indicator ซึ่งโดยทั่วไปจะกำหนดไว้ประมาณ 3 - 6 ระดับ โดยตัวชี้วัดด้านพฤติกรรมนี้ จะเป็นตัวชี้วัดเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานที่องค์การต้องการ

ชวนพิศ ลิทธิธาดา (2552: 46) กล่าวว่า รูปแบบสมรรถนะ หมายถึง การนำรายการสมรรถนะมาจัดกลุ่ม แล้วเขียนพรรณนาถึงสมรรถนะที่พึงประสงค์หรือเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานในงานแต่ละด้านที่สามารถที่ดีสามารถทำให้องค์การประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ชัชรินทร์ ชวนชัย (2552: 8-13) กล่าวว่า รูปแบบสมรรถนะที่ดีประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้

1. กลุ่มของสมรรถนะ (Competency Category or Group Cluster) หมายถึง การจัดกลุ่มของสมรรถนะว่าสมรรถนะนั้นจะอยู่ในกลุ่มใด เช่น กลุ่มความรู้-ทักษะ กลุ่มของความคิดวิเคราะห์ กลุ่มของการจัดการ เป็นต้น โดยปกติกำหนดให้เป็น 4 กลุ่ม หรือ 4 มิติ คือ

มิติที่ 1 มิติด้านความรู้ ทักษะ (Knowledge, Skill)

มิติที่ 2 มิติด้านการมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction)

มิติที่ 3 มิติด้านคุณลักษณะและจริยธรรม (Trait and Ethic)

มิติที่ 4 มิติด้านการคิดวิเคราะห์ (Analysis Thinking)

2. ชื่อเรียกและนิยาม (Competency Name & Definition) หมายถึง การกำหนดชื่อเรียกสมรรถนะนั้นๆ และกำหนดความหมายหรือคำอธิบายของชื่อสมรรถนะเพื่อการสื่อสารให้เข้าใจ

3. ระดับสมรรถนะหรือระดับความชำนาญ (Proficiency Level) หมายถึง การกำหนดระดับของพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะนั้นๆ โดยทั่วไป กำหนดออกเป็น 3-5 ระดับ ตามระดับการเรียนรู้หรือความชำนาญหรือกำหนดตามโครงสร้างองค์การ เช่น กำหนดตามระดับความชำนาญ มี 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 1 ทำงานโดยต้องมีผู้คอยให้คำแนะนำ

ระดับ 2 ทำงานได้ด้วยตนเอง ไม่ต้องมีผู้แนะนำ

ระดับ 3 ทำงานโดยใช้ความเชี่ยวชาญที่สะสมมา

ระดับ 4 ทำงานโดยเป็นผู้นำกลุ่ม

ระดับ 5 เป็นผู้กำหนดนโยบาย

4. การนิยามพฤติกรรมในแต่ละระดับ (Behavioral Indicators) คือ การสะท้อนพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกในการทำงานว่าควรมีที่ระดับ แต่ละระดับที่กำหนดนั้นๆ ว่าต้องมีพฤติกรรมการเรียนรู้หรือความชำนาญในรูปแบบหรือลักษณะอย่างไร

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า รูปแบบสมรรถนะ หมายถึง รายการสมรรถนะที่กำหนดขึ้นให้มีสอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่เพื่อใช้ประโยชน์เฉพาะในแต่ละงาน ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 5 ส่วน ได้แก่ 1) กลุ่มของสมรรถนะ หมายถึง การจำแนกรวบรวมสมรรถนะออกเป็นกลุ่มต่างๆ เช่น สมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำสายงาน หรือสมรรถนะเฉพาะทาง เป็นต้น 2) ชื่อเรียกสมรรถนะ หมายถึง การกำหนดชื่อเรียกสมรรถนะแต่ละตัวให้ชัดเจน 3) นิยามสมรรถนะ หมายถึง

การให้ความหมายหรือคำอธิบายของชื่อสมรรถนะตัวนั้นๆ เพื่อให้เข้าใจตรงกัน 4) ระดับสมรรถนะ หมายถึง การกำหนดระดับของพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะนั้นๆ และ 5) ตัวชี้วัดพฤติกรรม หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกมาแล้วสะท้อนถึงสมรรถนะนั้นๆ ภายใต้สถานการณ์ที่กำหนด ซึ่ง การกำหนดตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมนี้ ควรเขียนพฤติกรรมที่สามารถสังเกตและวัดได้อย่างชัดเจน

ซึ่งในการจัดทำรูปแบบสมรรถนะนั้นเราอาจใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลหลากหลายวิธี เช่น การสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม โดยมุ่งเน้นถึงคุณสมบัติที่เป็นรูปธรรม สามารถเปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้ โดยผ่านการฝึกอบรม การชี้แนะ และมีการทดสอบโดยการสังเกตจาก คุณสมบัติของผู้ที่ประสบความสำเร็จ ในการทำงานจริงเปรียบเทียบกับโมเดล (Model) ด้วย ซึ่งในการ กำหนดรูปแบบสมรรถนะ จะต้องคำนึงถึงเกณฑ์ 2 ประการ ได้แก่ การเป็นที่ยอมรับ (Buy-In) และความตรง (Validity)

ตัวอย่างการจัดทำรูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) และพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary) ปรากฏดังตาราง 1 และ 2

ตาราง 1 ตัวอย่างการจัดทำรูปแบบสมรรถนะ (Competency Model)

กลุ่มของสมรรถนะ (Competency Category)	สมรรถนะหลัก (Core Competency)
ชื่อสมรรถนะ (Competency Name)	การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)
นิยามสมรรถนะ (Competency Definition)	การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวม โดยการจับประเด็น สรุปรูปแบบ เชื่อมโยงหรือประยุกต์แนวทาง จากสถานการณ์ข้อมูลหรือ ทัศนะต่างๆ จนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่
ระดับ (Level)	ตัวชี้วัดพฤติกรรม (Behavioral Indicators)
0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
1	ใช้กฎพื้นฐาน หลักเกณฑ์หรือสามัญสำนึกในการระบุประเด็นปัญหา หรือแก้ปัญหาในงาน
2	1) ระบุถึงความเชื่อมโยงของข้อมูล แนวโน้มและความไม่ครบถ้วนของข้อมูลได้ 2) ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ ในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในงานได้
3	ประยุกต์ใช้ทฤษฎีแนวคิดที่ซับซ้อน หรือแนวโน้มในอดีตในการระบุหรือแก้ปัญหาตามสถานการณ์ แม้ในบางกรณีแนวคิดที่นำมาใช้และสถานการณ์อาจไม่มีสิ่งบ่งบอกถึงความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันเลยก็ตาม

ตาราง 1 (ต่อ)

ระดับ (Level)	ตัวชี้วัดพฤติกรรม (Behavioral Indicators)
4	1) สามารถอธิบายความคิด หรือสถานการณ์ที่ซับซ้อนได้ง่าย และสามารถเข้าใจได้ 2) สามารถสังเคราะห์ข้อมูล สรุปแนวคิด ทฤษฎี ฯลฯ ที่ซับซ้อนเป็นคำอธิบายที่สามารถเข้าใจได้โดยง่ายและเป็นประโยชน์ต่องาน
5	ริเริ่ม สร้างสรรค์ คิดค้น รวมถึงสามารถนำเสนอรูปแบบ วิธีการ/องค์ความรู้ใหม่ ไม่เคยปรากฏมาก่อน

ตาราง 2 ตัวอย่างการจัดพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary)

ชื่อสมรรถนะ	การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking -CT)		
นิยามสมรรถนะ	การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวม โดยการจับประเด็น สรุปรูปแบบ เชื่อมโยงหรือประยุกต์แนวทาง จากสถานการณ์ข้อมูลหรือทักษะต่างๆ จนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่		
ระดับ	ตัวชี้วัดพฤติกรรม	วิธีการประเมิน	แนวทางการพัฒนา
0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน	ในกรณีบุคคลที่ไม่สามารถแสดงพฤติกรรมผ่านเกณฑ์ประเมินผลในระดับที่ 1 ได้ต้องระบุสมรรถนะเท่ากับ 0	
1	ใช้กฎพื้นฐาน หลักเกณฑ์ หรือสามัญสำนึกในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในงาน	สังเกตพฤติกรรม/ สอบถาม ผู้ที่เกี่ยวข้อง	- การสอนงาน - การมอบหมายงาน - ฝึกปฏิบัติจริง
2	1) ระบุถึงความเชื่อมโยงของข้อมูล แนวโน้ม และความไม่ครบถ้วนของข้อมูลได้ 2) ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการระบุประเด็นปัญหา หรือแก้ปัญหาในงานได้	สังเกตพฤติกรรม/ สอบถาม ผู้ที่เกี่ยวข้อง	- การสอนงาน - การมอบหมายงาน - ฝึกปฏิบัติจริง

ตาราง 2 (ต่อ)

ระดับ	ตัวชี้วัดพฤติกรรม	วิธีการประเมิน	แนวทางการพัฒนา
3	ประยุกต์ใช้ทฤษฎีแนวคิดที่ซับซ้อนหรือ แนวโน้มในอดีตในการระบุหรือแก้ปัญหา ตามสถานการณ์ แม้ในบางกรณีแนวคิดที่ นำมาใช้และสถานการณ์ อาจไม่มีสิ่งบ่ง บอกถึงความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันเลยก็ ตาม	สังเกตพฤติกรรม/ สอบถาม ผู้ที่เกี่ยวข้อง	- การสอนงาน - การมอบหมายงาน - ฝึกปฏิบัติจริง
4	1) สามารถอธิบายความคิดหรือ สถานการณ์ที่ซับซ้อนให้ง่ายและสามารถ เข้าใจได้ 2) สามารถสังเคราะห์ข้อมูล สรุปแนวคิด ทฤษฎี องค์ความรู้ ฯลฯ ที่ซับซ้อนเป็นคำอธิบายที่สามารถเข้าใจ ได้โดยง่ายและเป็นประโยชน์ ต่องาน	สังเกตพฤติกรรม / สอบถาม ผู้ที่เกี่ยวข้อง	- การสอนงาน - การมอบหมายงาน - ฝึกปฏิบัติจริง
5	ริเริ่ม สร้างสรรค์ คิดค้น รวมถึงสามารถ นำเสนอรูปแบบ วิธีการ/ องค์ความรู้ ใหม่ ไม่เคยปรากฏมาก่อน	สังเกตพฤติกรรม / สอบถาม ผู้ที่เกี่ยวข้อง	- การสอนงาน - การมอบหมายงาน - ฝึกปฏิบัติจริง

4.2 ขั้นตอนการสร้างรูปแบบสมรรถนะ

สเปนเซอร์; และสเปนเซอร์ (Spencer; & Spencer. 1993: 94-109) กล่าวถึงขั้นตอน
การสร้างรูปแบบสมรรถนะไว้ 6 ขั้นตอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การกำหนดเกณฑ์ที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงาน (Define Performance Effectiveness Criteria) เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในการศึกษาสมรรถนะด้วยการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้วัดผลการ
ปฏิบัติงานที่มีหลายรูปแบบ ซึ่งบางครั้งไม่สามารถใช้ตัวชี้วัดดังกล่าวมาเป็นเกณฑ์ในการวัดได้
เนื่องจากผลการปฏิบัติงานบางประเภทไม่มีตัวชี้วัด ดังนั้น การวัดผลหรือการกำหนดเกณฑ์จึงทำได้
โดยผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ประเมินหรืออาจจะใช้การประเมิน 360 องศา มาสร้างเป็นเกณฑ์ก็ได้

2. การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง (Criteria Sample) เกณฑ์ที่ได้จากการกำหนดในขั้นที่ 1
เพื่อนำมาใช้ในการค้นหากลุ่มของผู้ปฏิบัติงานเป็นเลิศ และกลุ่มเปรียบเทียบที่มีผลงานตามเกณฑ์
เฉลี่ยปกติหรือองค์กรอาจกำหนดเป็นกลุ่มที่ 3 ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีผลงานต่ำ การค้นหาพนักงานชั้นนำ
หรือชั้นเลิศ 2-3 คนเพื่อให้แน่ใจว่าได้บุคคลที่เป็นเลิศตัวจริง องค์กรควรใช้เกณฑ์หลักเกณฑ์ในการ
พิจารณาบุคลากรดังกล่าว และเลือกเฉพาะผู้ที่ได้คะแนนสูงในการวัดผลจากเกณฑ์ทุกเกณฑ์ เช่น

ใช้การประเมิน 360 องศา ร่วมการเกณฑ์การสัมภาษณ์ และใช้เกณฑ์จากผู้เชี่ยวชาญร่วมกันทั้งหมดในทฤษฎี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาควรมีอย่างน้อย 20 คน คือ อย่างน้อย 12 คน ที่มีผลงานดีกับอีก 8 คนที่มีผลงานปานกลาง เนื่องจากเป็นจำนวนที่สามารถทดสอบสมมติฐานทางสถิติได้ เช่น T-test, Chi-square หรือ ANOVA เป็นต้น

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล (Collection Data) มีหลายวิธีขึ้นอยู่กับรูปแบบสมรรถนะที่สร้างขึ้น อาทิเช่น

3.1 การใช้แบบสัมภาษณ์ (Behavioral Event Interview : BEI) เป็นการเก็บข้อมูลโดยสัมภาษณ์จากผู้ที่มิมีผลงานเป็นเลิศ และผู้ที่มิมีผลงานปานกลางที่อยู่ในงานเดียวกัน ซึ่งได้รับคัดเลือกให้เป็นกลุ่มตัวอย่างในขั้นตอนที่ 1 ของการสร้างรูปแบบสมรรถนะ ด้วยแบบสัมภาษณ์เหตุการณ์เชิงพฤติกรรม หรือ BEI ซึ่งขั้นตอนในการทำการสัมภาษณ์แบบ BEI มี 5 ขั้นตอน ดังนี้
ขั้นที่ 1 แนะนำตัวผู้สัมภาษณ์และอธิบายวัตถุประสงค์ รวมทั้งรูปแบบของการสัมภาษณ์

ขั้นที่ 2 ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงลักษณะของงานและความรับผิดชอบที่สำคัญของตำแหน่งงาน

ขั้นที่ 3 ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายสถานการณ์ที่สำคัญที่สุดในการทำงาน จำนวน 5-6 เรื่อง อย่างละเอียดจากประสบการณ์ในการทำงาน

ขั้นที่ 4 ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงคุณลักษณะและความสามารถของบุคคลที่จำเป็นต้นมีในการปฏิบัติงาน ในตำแหน่งเดียวกับตนว่าบุคคลเหล่านั้นทำงานให้เกิดประสิทธิผลได้อย่างไร

ขั้นที่ 5 สรุปข้อมูลหรือประเด็นสำคัญที่ได้จากการสัมภาษณ์ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ฟังเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์

3.2 การใช้คณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญ (Expert Panels) เป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลที่นิยมใช้กันมาวิธีหนึ่ง และส่วนใหญ่มักใช้กับตำแหน่งงานที่มีความรู้เฉพาะด้าน หรือเป็นผู้ประกอบอาชีพเฉพาะด้าน เช่น แพทย์ พยาบาล สถาปนิก หรือมัณฑนากร เป็นต้น คณะกรรมการที่ประกอบไปด้วยผู้เชี่ยวชาญจะระดมสมองเพื่อกำหนดลักษณะที่จำเป็นต่อการทำงานนั้นๆ และสามารถทำให้การปฏิบัติงานนั้นๆ ได้ดี ผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้อาจเป็นผู้บังคับบัญชาของตำแหน่งที่กำลังศึกษาบุคลากรที่มีผลงานเป็นเลิศหรือชั้นยอด หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญภายนอกที่รู้งานนั้นๆ อย่างดีก็ได้ คณะกรรมการเหล่านี้จะจัดลำดับสมรรถนะตามความสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในงาน

3.3 การใช้แบบสำรวจ (Surveys) เป็นการกระทำโดยการตั้งคณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญร่วมกับบุคคลอื่นในองค์กร ซึ่งหมายถึง คณะทำงานด้านสมรรถนะที่องค์กรจัดขึ้นด้วย โดยร่วมกันให้คำแนะนำเป็นรายตัวชี้วัดสมรรถนะหรือพฤติกรรม ตามลำดับความสำคัญที่ก่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิผล และความถี่ในการใช้สมรรถนะนั้นๆ ในทางปฏิบัติการสำรวจแต่ละครั้งจะเน้นไปที่ทักษะหนึ่งๆ เท่านั้น

3.4 การใช้ระบบผู้เชี่ยวชาญ (Competency Model Database “Expert System”) เป็นการใส่โปรแกรมสำเร็จรูปที่มีฐานข้อมูล ซึ่งได้จากการศึกษาค้นคว้า หรือการวิจัยโดยผู้เชี่ยวชาญ เพื่อหาสมรรถนะของบุคคล ด้วยการตอบคำถามของโปรแกรมสำเร็จรูปดังกล่าว เมื่อบุคคลได้ตอบคำถามทั้งหมดแล้ว ระบบจะนำคำตอบที่ได้ไปเปรียบเทียบกับฐานข้อมูลที่มีอยู่ในระบบเพื่อวิเคราะห์รูปแบบสมรรถนะของบุคคลผู้นั้นออกมา ระบบผู้เชี่ยวชาญดังกล่าวสามารถวิเคราะห์และให้คำอธิบายสมรรถนะ (Definition) ที่จำเป็นสำหรับผลงานปานกลางและดี โดยละเอียดได้แม่นยำ

3.5 การวิเคราะห์งาน (Job Function/Task Analysis) เป็นวิธีการที่นิยมใช้กันมาก โดยทั่วไปมักเริ่มต้นจากการใช้บุคคลที่ได้รับคัดเลือกเป็นตัวแทนของตำแหน่งหนึ่งๆ มาเป็นผู้บันทึกข้อมูลโดยละเอียดเกี่ยวกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งนั้นๆ ในช่วงเวลาหนึ่ง วิธีการวิเคราะห์งานสามารถรวบรวมข้อมูลได้หลายวิธี เช่น การตอบแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ โดยใช้คณะกรรมการหรือบุคคลหนึ่งๆ หรือการสังเกตพฤติกรรมการทำงานโดยตรง

3.6 การสังเกตพฤติกรรม (Direct Observation) เป็นวิธีการสังเกตพฤติกรรมการทำงานของคนที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย โดยสังเกตการทำงานเพื่อบันทึกพฤติกรรมเหล่านั้นไว้ใช้ในการกำหนดสมรรถนะ โดยทั่วไปการสังเกตพฤติกรรมมักใช้ร่วมกับวิธีอื่นๆ เช่น BEI การใช้แบบสำรวจ หรือการวิเคราะห์งาน เป็นต้น

4. การวิเคราะห์ข้อมูลและกำหนดรูปแบบสมรรถนะ (Analyze Data and Develop a Competency Model) เป็นการนำข้อมูลที่ได้ รวบรวมจากทุกแหล่งจากทุกวิธีการวิเคราะห์ โดยเฉพาะข้อมูลของผู้ที่มีผลงานดีกับปานกลางมาเปรียบเทียบกันทีละรายการ หลังจากนั้นก็มองหาข้อมูลที่แตกต่างกัน เช่น แรงจูงใจ ทักษะ หรือสมรรถนะอื่นๆ ซึ่งผู้ที่ปฏิบัติงานดีมีแต่ผู้ที่มีผลงานปานกลางไม่มี เพื่อแยกบุคคลที่มีผลงานดีออกจากผู้ที่มีผลงานปานกลาง และกำหนดบุคลิกภาพ (Personality) และทักษะ (Skill Competency) กระบวนการนี้เรียกว่า “การสร้างกรอบแนวคิด (Concept Formation)” หรือในทางกลับกัน การค้นหาความแตกต่างดังกล่าวกระทำได้ 2 วิธี คือ 1) ข้อมูลแรงจูงใจ ความคิดหรือพฤติกรรมที่สอดคล้องกับพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary) จะนำมากำหนดไว้ในรูปแบบสมรรถนะ 2) ข้อมูลที่ไม่มีในพจนานุกรมสมรรถนะจะบันทึกไว้เพื่อเป็นการกำหนดสมรรถนะใหม่ที่ค้นพบ สำหรับการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ (Behavior Event) เป็นขั้นตอนที่ยากที่สุดและต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์มากที่สุดในกระบวนการวิเคราะห์งานสุดท้ายของขั้นตอนที่ 4 คือ การจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะ ซึ่งรวบรวมสมรรถนะที่ส่งผลต่อผลงานต่างๆ

การจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะ จะเริ่มต้นจากการกำหนดตัวชี้วัดขึ้นมาก่อนว่า จะเขียนสมรรถนะใดบ้างและกำหนดองค์ประกอบต่างๆ ตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดนิยามสมรรถนะ (Definitions) จะเป็นข้อความที่อธิบายถึงหรือบ่งบอกถึงความหมายภาพรวมของสมรรถนะที่กำหนดขึ้น โดยจะเน้นว่าควรมีพฤติกรรมภาพรวมหรือพฤติกรรมหลักๆ อะไรบ้าง การกำหนดนิยามนั้นทำได้ 2 วิธี คือ

วิธีที่ 1 เขียนคำนิยามสมรรถนะแต่ละคำขึ้นมาก่อนแล้วกำหนดรายละเอียดสมรรถนะที่คาดหวัง ซึ่งแยกตามระดับหน้าที่ความรับผิดชอบตามตำแหน่งงาน

วิธีที่ 2 เขียนแยกรายละเอียดของพฤติกรรมในแต่ละระดับภาพรวมก่อน แล้วจึงนำพฤติกรรมทั้งหมดมาสรุป เพื่อกำหนดเป็นคำนิยามของสมรรถนะแต่ละตัวตามกำหนด

ขั้นที่ 2 กำหนดระดับความสามารถ (Proficiency Level) เป็นการบ่งบอกพฤติกรรมที่คาดหวังหรือต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งแยกแยะตามระดับที่แตกต่างกันไปรายละเอียดพฤติกรรมหรือพจนานุกรมความสามารถที่เขียนขึ้นจะสามารถนำไปใช้เครื่องมือในการบริหารและพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรได้หลายด้าน ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงาน การฝึกอบรมบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การจ่ายค่าตอบแทนแก่บุคคล เป็นต้น

5. การตรวจสอบรูปแบบสมรรถนะ (Validite the Competency Model) เป็นการนำรูปแบบสมรรถนะที่ได้จากขั้นตอนที่ 4 มาตรวจสอบความถูกต้อง ซึ่งทำได้ 3 วิธี ได้แก่

5.1 ผู้ทำการตรวจสอบจะรวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์ (BEI Data) จากกลุ่มตัวอย่างของกลุ่มบุคคลที่มีผลงานดี และปานกลางกลุ่มใหม่ โดยให้คะแนนต่างๆ ที่ใช้เป็นเกณฑ์ของกลุ่มนี้ แล้วนำผลไปเปรียบเทียบกับรูปแบบสมรรถนะเพื่อดูว่าสามารถอธิบายผลจากกลุ่มตัวอย่างได้หรือไม่ ซึ่งหมายความว่า เป็นการทดสอบรูปแบบสมรรถนะว่าสามารถใช้ทำนายผลงานของบุคคลนั้น ณ เวลาปัจจุบันหรือไม่

5.2 สร้างแบบทดสอบเพื่อวัดสมรรถนะที่ระบุไว้ในรูปแบบสมรรถนะซึ่งกระทำโดยการเลือกบุคคล โดยใช้แบบทดสอบหรือข้อมูลจากการสัมภาษณ์ หรือการฝึกอบรมบุคคลให้มีสมรรถนะตามรูปแบบสมรรถนะ แล้วทำการวัดผลว่าบุคคลเหล่านี้มีผลงานดีหรือไม่

6. การประยุกต์ใช้รูปแบบสมรรถนะ (Prepare Applications of the Competency Model) เป็นการนำรูปแบบสมรรถนะที่ผ่านการตรวจสอบแล้วไปใช้ประโยชน์ เช่น การนำไปใช้กับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร การนำข้อมูลสมรรถนะไปใช้ออกแบบการสัมภาษณ์งานเพื่อคัดเลือกบุคลากรใหม่ การพัฒนาสายงานอาชีพ การบริหารงาน การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งงาน การฝึกอบรมและการพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน และระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร เป็นต้น

เฮย์ กรุป (Hay Group. 2003: 5-10) ได้กำหนดขั้นตอนการจัดทำรูปแบบสมรรถนะไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดเกณฑ์การปฏิบัติงาน (Establish the Performance Criteria) เป็นการกำหนดเกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศของงาน โดยความเห็นชอบของกลุ่มผู้บริหาร คณะทำงานและสมาชิกในองค์กร ซึ่งเกณฑ์ที่กำหนดควรประกอบด้วยข้อมูลที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานภาพของผลผลิตที่ต้องการ สำหรับในส่วนของประสิทธิภาพการบริหารซึ่งเป็นการวัดโดยการรายงานหรือการประเมินโดยระดับสูงอาจนำมาเป็นองค์ประกอบของเกณฑ์ด้วย และใช้หลักการวัดเพียงด้านเดียว

2. กำหนดกลุ่มบุคคลสำหรับเป็นตัวอย่างเกณฑ์ (Identify People for Criteria Samples) ซึ่งอาจจะมาจากบุคคล 2 กลุ่ม คือ กลุ่มบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศหรือเป็นบุคคลที่เป็นดาวเด่น (Star Performance) และกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานดีระดับปานกลาง (Average Performance) มาศึกษาความเข้าใจและทำการวิเคราะห์หว่าอะไรคือความแตกต่างที่แท้จริงระหว่างผลการปฏิบัติงานกับการสร้างความสำเร็จในงาน ซึ่งอาศัย 3 ปัจจัยสำคัญที่นำมาใช้ในการพิจารณาเลือกบุคคลเป็นกลุ่มตัวอย่าง คือ 1) ผู้ปฏิบัติงานที่เป็นเลิศควรเป็นบุคคลที่ดีพร้อมอย่างสมบูรณ์ที่ถือว่าอยู่ในระดับสูงตามเกณฑ์การปฏิบัติงานทั้งหมดหรือส่วนใหญ่ 2) มีความต้องการที่จะใช้กลุ่มควบคุมหรือเทียบเคียงของผู้ปฏิบัติงานตามความคาดหวังที่สมบูรณ์ 3) กลุ่มบุคคลตัวอย่างควรมีขนาดใหญ่เพียงพอเป็นที่ยอมรับได้สำหรับการวิเคราะห์ทางสถิติซึ่งควรเป็น 10% ของกลุ่มตำแหน่งในองค์กร

3. รวบรวมข้อมูล (Data Collection) ข้อมูลที่ได้อาจเก็บรวบรวมมาจากการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Event Interviews : BEIs) หรือใช้วิธีการประเมินอื่นๆ การสัมภาษณ์แบบ BEIs เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์แบบโครงสร้างที่คล้ายกับการสัมภาษณ์แบบ Critical Incident ที่เน้นที่ตัวบุคคล และสมรรถนะของเขาก่อนที่ปรากฏในงาน เป็นกระบวนการรวบรวมตัวอย่างเหตุการณ์ของพฤติกรรมที่ทำให้ประสบความสำเร็จ หรือใช้วิธีการอื่นๆ ในประเมิน เช่น การประเมินโดยคณะผู้เชี่ยวชาญ (Expert Panel) การสนทนากลุ่ม (Focus Group) ซึ่งเป็นวิธีการที่ใช้ผู้ที่มีความรู้และเชี่ยวชาญในงานนั้นๆ หรือวิธีการสำรวจ (Survey) ซึ่งเป็นวิธีการที่ทำให้ได้ข้อมูลทั่วไปอย่างรวดเร็วจากกลุ่มประชากรในภาพกว้าง แต่มีข้อจำกัดตรงที่ได้รับข้อมูลจากข้อคำถามที่สอบถามเท่านั้น

4. วิเคราะห์ข้อมูลและการพัฒนารูปแบบ (Data Analysis and Model Development) การสร้างรูปแบบสมรรถนะจากการสัมภาษณ์แบบ BEIs เป็นส่วนที่มีความยุ่งยาก ต้องอาศัยการวิเคราะห์ และสมมติฐานทั่วไปว่าอะไรคือสมรรถนะที่เป็นอยู่และวิธีการที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ปฏิบัติงานไปสู่ความเป็นเลิศ ผลลัพธ์ที่ต้องการเป็นการเปรียบเทียบว่าอะไรคือสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นเลิศที่การกระทำแตกต่างจากผู้ปฏิบัติงานโดยปกติ ซึ่งถ้าสองกลุ่มมีการเลือกที่ดีความแตกต่างก็จะปรากฏออกมาได้ชัดเจนมากข้อมูลเป็นการวิเคราะห์ตามปกติจากผลผลิตอาจนำมาจากพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary) ซึ่งประกอบด้วย สมรรถนะ นิยาม และคำอธิบายของระดับ ซึ่งแสดงถึงระดับความแตกต่างจากกันด้วยตัวอย่างพฤติกรรมของสมรรถนะรูปแบบที่ใช้ในการกำหนดสมรรถนะขึ้นอยู่กับความต้องการในการที่จะประยุกต์รูปแบบสมรรถนะไปใช้ประโยชน์

5. ตรวจสอบรูปแบบ (Validation the Model) มีวิธีการที่ใช้ในการตรวจสอบรูปแบบที่หลากหลาย ถ้ามีผู้ปฏิบัติงานจำนวนมากอาจใช้แบบสอบถามเพื่อนำไปสู่การสร้างรูปแบบซึ่งกลุ่มตัวอย่างต้องมีทั้งผู้ที่เป็นดาวเด่นและผู้ปฏิบัติงานทั่วไป การวิเคราะห์จากข้อมูลที่ได้นี้เป็น การทดสอบรูปแบบและปรับปรุงแก้ไข รวมทั้งทำให้มีความประณีตในการนำไปใช้งาน การรวบรวม

ข้อมูลจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการพัฒนางานซึ่งเปลี่ยนไปตามสถานการณ์และกรอบสมรรถนะ นำไปสู่ความต้องการใหม่

6. การนำไปใช้ประโยชน์ (Applications) เป็นระยะสุดท้ายของการพัฒนาสมรรถนะ การนำสมรรถนะไปใช้อาจมีความแตกต่างกันตามลักษณะของสมรรถนะ และสามารถเขียนสาระของพจนานุกรมได้หลายวิธี เช่น ถ้านำรูปแบบสมรรถนะไปใช้สำหรับคัดเลือก สมรรถนะก็จะถูกปรับทำให้แตกต่างกันไปเพื่อใช้สำหรับการคัดเลือก ถ้านำรูปแบบไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติ สมรรถนะก็จะปรับไปใช้เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้บุคคลเข้าใจวิธีการใช้สมรรถนะในการปฏิบัติงานทั้งหมดและนำไปสู่จุดเน้นในการพัฒนา

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548: 28-50) กล่าวถึงวิธีการและขั้นตอนการกำหนดรูปแบบสมรรถนะไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผนงาน ประกอบด้วย

1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์เพื่อใช้เป็นกรอบหรือเครื่องวัดความสำเร็จของการดำเนินงาน

1.2 การกำหนดแผนการดำเนินงาน เป็นการกำหนดผู้ดำเนินงานหรือผู้ปฏิบัติ รูปแบบวิธีการและแผนปฏิบัติงาน

2. การศึกษาเพื่อกำหนดรูปแบบสมรรถนะ การศึกษาองค์ความรู้เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญในการสร้างความรู้ความเข้าใจ หรือองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับการนำสมรรถนะมาใช้ในการสรรหาและเลือกสรรบุคคล เพื่อให้รูปแบบสมรรถนะที่ได้สามารถนำมาใช้เลือกสรรบุคลากรที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ หัวใจของการศึกษาจึงมุ่งไปที่การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ของปฏิบัติงานในตำแหน่งองค์ประกอบหรือความเกี่ยวข้องกันปัจจัยอื่นๆ ที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ

3. การกำหนดรูปแบบสมรรถนะ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนสำคัญ คือ

3.1 การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงาน (Job) และพฤติกรรมการทำงานที่สะท้อนการใช้สมรรถนะต่างๆ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของตำแหน่งงาน เป้าหมาย รวมถึงองค์ประกอบหรือความเกี่ยวข้องกันปัจจัยอื่นๆ ที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่จะนำไปจัดทำร่างรูปแบบสมรรถนะหรือรูปแบบสมรรถนะต้นแบบ ในขั้นนี้ควรศึกษาลักษณะงานของตำแหน่ง โดยพิจารณาจากภารกิจที่ต้องปฏิบัติ ซึ่งอาจศึกษาได้จากคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ของตำแหน่งควบคู่ไปกับการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นพฤติกรรมการทำงานเพื่อให้ได้ภาพรวมภารกิจของตำแหน่งที่นอกเหนือไปจากที่กำหนดไว้ในคำบรรยายลักษณะงาน เข้าใจถึงลักษณะงานภารกิจ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดสมรรถนะและในระหว่างการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลสมรรถนะหรือการวิเคราะห์งาน จะเป็นการทดสอบสมมติฐานข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในขั้นตอนแรกว่า ข้อมูลมีความสอดคล้องถูกต้องและนำไปใช้ประโยชน์ได้มากเพียงใด ซึ่งวิธีการวิเคราะห์งานนั้นมีทั้งวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data) ได้แก่ การใช้แบบ

สำรวจหรือแบบสอบถาม และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) ได้แก่ การสัมภาษณ์ การใช้เทคนิคโฟกัสกรุป และการใช้แบบสำรวจแบบสอบถาม

3.2 การวิเคราะห์ข้อมูลสมรรถนะ เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากผลการศึกษาด้วยวิธีการต่างๆ ของคณะกรรมการทำงานมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดร่างรูปแบบสมรรถนะ โดยเป็นการนำตัวอย่างพฤติกรรมจากการปฏิบัติงานต่างๆ ที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อสรุปว่าพฤติกรรมการปฏิบัติงานในลักษณะใดบ้างที่สะท้อนผลการทำงานในระดับดีเลิศทำให้การทำงานในตำแหน่งนั้นๆ ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้พฤติกรรมต่างๆ เหล่านี้สะท้อนพฤติกรรมอะไรบ้าง ผู้วิเคราะห์ข้อมูลควรมีความชำนาญในการตีความพฤติกรรมที่แสดงถึงการใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะ หรือคุณลักษณะต่างๆ ที่สะท้อนสมรรถนะ

3.3 การจัดทำร่างรูปแบบสมรรถนะ เป็นการนำข้อมูลการจัดกลุ่มสมรรถนะมากำหนดร่างรูปแบบสมรรถนะ ซึ่งประกอบด้วยโครงสร้างสมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะหรือกลุ่มสมรรถนะ นิยามสมรรถนะ พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะและระดับสมรรถนะ

3.4 การตรวจสอบรูปแบบสมรรถนะ เป็นการนำร่างรูปแบบสมรรถนะมาตรวจสอบยืนยันความถูกต้องและความเหมาะสมก่อนการนำไปใช้ โดยทั่วไปจะทำการตรวจสอบในเชิงคุณภาพ โดยการหาความเที่ยงตรงก่อนนำไปใช้จริง เพื่อหาข้อสรุปว่าร่างรูปแบบนี้ใช้ทำนายพฤติกรรมการปฏิบัติงานของตำแหน่งเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด โดยใช้วิธีการดังนี้

3.4.1 การใช้เทคนิคสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยการจัดสนทนากลุ่มกับเป้าหมายที่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งในระดับหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นระดับตำแหน่งสูงกว่าระดับตำแหน่งเป้าหมาย โดยเนื้อหาการประชุมมุ่งให้ผู้เข้าร่วมประชุมพิจารณาร่างรูปแบบสมรรถนะว่า มีความเหมาะสมครอบคลุมสมรรถนะที่จำเป็นและสำคัญต่อการปฏิบัติในตำแหน่งนั้นๆ มากน้อยเพียงใด และต้องเพิ่มเติม หรือลดในส่วนใดบ้าง

3.4.2 การใช้แบบสำรวจหรือแบบสอบถาม เป็นการสำรวจกับกลุ่มเป้าหมายที่กว้างหรือมีหลายระดับตำแหน่งมากยิ่งขึ้น กลุ่มเป้าหมายอาจประกอบด้วยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับตำแหน่งนั้นๆ เช่น กลุ่มผู้บังคับบัญชาในระดับต่างๆ หรือกลุ่มตำแหน่งอื่นๆ ในวงกว้างออกไป เนื้อหาของแบบสำรวจหรือแบบสอบถามจะมุ่งเน้นการตรวจสอบรายการสมรรถนะของร่างรูปแบบสมรรถนะว่าเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงสมรรถนะของตำแหน่งนั้น ได้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด ขณะเดียวกันก็ให้ข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นเพิ่มเติมได้ การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบร่างรูปแบบสมรรถนะควรนำผลข้อมูลทั้งจากการใช้เทคนิคการสนทนากลุ่มและการใช้แบบสำรวจหรือแบบสอบถามมาวิเคราะห์เปรียบเทียบ เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ว่ามียอดประกอบใดของร่างรูปแบบสมรรถนะที่ยังคงใช้ได้และมียอดประกอบใดที่ควรตัดทิ้งหรือมียอดประกอบใดของร่างรูปแบบสมรรถนะที่ควรเพิ่มเติม จากนั้นจึงวิเคราะห์เพื่อสรุปเป็นรูปแบบสมรรถนะที่สมบูรณ์

4. การนำไปใช้และติดตามประเมินผล มีการดำเนินงานตามลำดับ ดังนี้

4.1 การนำเสนอฝ่ายบริหารหรือผู้มีอำนาจอนุมัติ เป็นขั้นตอนการนำเสนอรูปแบบสมรรถนะที่กำหนดขึ้นเพื่อให้ฝ่ายบริหารหรือผู้มีอำนาจอนุมัติให้ความเห็นชอบ ซึ่งต้องอาศัยช่อง

ทางการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร โดยการรายงานผลการปฏิบัติงานรวมทั้งข้อเสนอในการดำเนินงานในขั้นตอนของการนำไปใช้ เพื่อสร้างการยอมรับในกลุ่มระดับบริหารขององค์กร เพื่อสร้างการยอมรับในกลุ่มระดับบริหารขององค์กร ซึ่งทำให้การนำไปใช้สะดวกขึ้น

4.2 การเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ในองค์กรเพื่อให้สมาชิกทั่วทั้งองค์กรมีความรู้ความเข้าใจและยอมรับซึ่งเป็นการยกระดับมาตรฐานการดำเนินงานมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

4.3 การนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์ เป็นการวางระบบเกี่ยวกับการนำรูปแบบสมรรถนะไปใช้ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น ใช้ในการสรรหาบุคคลขององค์กร ต้องจัดเตรียมขั้นตอนการดำเนินงานให้พร้อมในเรื่องตัวบุคคลรับผิดชอบ งบประมาณ หรือค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานตลอดจนเทคนิคหรือวิธีการประเมินสมรรถนะเพื่อให้การดำเนินงานสรรหาบุคคลได้มาตรฐาน โปร่งใส และมีประสิทธิภาพมากที่สุด

4.4 การติดตามประเมินผล ภายหลังการนำรูปแบบสมรรถนะไปใช้แล้วคณะทำงานหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบการกำหนดรูปแบบสมรรถนะ ควรติดตามประเมินผลการใช้ว่า บุคคลมีสมรรถนะที่สอดคล้องตามความต้องการในรูปแบบสมรรถนะที่กำหนดขึ้นหรือไม่ เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาต่อไป วิธีการติดตามและประเมินผลอาจทำได้หลายวิธี เช่น การสังเกตพฤติกรรม การปฏิบัติงาน การตรวจสอบจากผลการปฏิบัติงานโดยตรง การสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และอื่นๆ

ศิริรัตน์ พิริยธนาลัย; และจุฑา เทพหัสดิน ณ อยุธยา (2553: 74-75) ได้กล่าวถึงขั้นตอนสำคัญของการจัดทำต้นแบบสมรรถนะด้วยวิธีการที่เป็น Best Practice ดังนี้

1. กำหนดเกณฑ์จำแนก “ผลงานดีเด่น”

ในหน่วยงานที่ใช้ระบบ Balance Scorecard อาจมีเป้าหมายและตัวชี้วัดระดับบุคคลอยู่แล้ว และการบรรลุเป้าหมายนี้คือพื้นฐานสำหรับการพิจารณาจัดสรรรางวัลให้แก่ผู้มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น แต่ในทางปฏิบัติ หน่วยงานมิได้ยึดถือว่าเป้าหมายต่างๆ ที่ระบุนั้นมีคามสำคัญทัดเทียมกันในการคัดเลือกผู้มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น แต่ไม่ว่าความจริงในทางปฏิบัติของหน่วยงาน/องค์กรจะเป็นเช่นใด เงื่อนไขสำคัญที่สุดในการกำหนดเกณฑ์จำแนกผลงานก็คือ เกณฑ์นั้นต้องเป็นเกณฑ์ที่ได้รับการยอมรับและใช้จำแนกได้จริงในทางปฏิบัติ ไม่ว่าจะเป็นการระบุหรือไม่มี การระบุเป็นลายลักษณ์อักษรก็ตาม หากไม่แล้วต้นแบบที่สร้างขึ้นก็จะมิใช่ต้นแบบของผู้มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นอย่างแท้จริง และเมื่อใช้ต้นแบบนั้นมาประเมินพนักงานก็จะได้ผลลัพธ์ที่ค้านสายตาคนในองค์กร อันเป็นเหตุให้ระบบสมรรถนะไม่ได้รับการยอมรับในองค์กร หากเกณฑ์ในการจำแนกผู้มีผลงานดีเด่นในองค์กรมีลักษณะเชิงปริมาณ/เชิงประจักษ์ เช่น ยอดขาย อัตราการคืนสินค้า ปริมาณข้อร้องเรียน หรือผลสัมฤทธิ์ของการบำบัด ฯลฯ ก็จะทำให้การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างและในการดำเนินการขั้นตอนต่อไป หรือ หากผลการประเมินความดีความชอบเป็นผลสะท้อนจากผลการปฏิบัติงานดีเด่น ก็อาจนำรายชื่อผู้ได้รับการพิจารณาให้ความดีความชอบเป็นพิเศษติดต่อกันหลายปีซ้อนมาหาเกณฑ์ได้ แต่หน่วยงานจำนวนมากมีเกณฑ์ที่ปกปิดซ่อนเร้นกว่านั้น เช่น การคัดเลือกให้เข้าฝึกอบรมในหลักสูตรพิเศษ เป็นต้น แต่ไม่ว่าจะอย่างไรก็ขอระบุเกณฑ์ที่แท้จริงออกมา

ในกรณีที่องค์กรไม่สามารถค้นหาเกณฑ์ที่แท้จริงได้ จำเป็นต้องให้ผู้บริหารหรือคณะทำงานซึ่งมีความรอบรู้เกี่ยวกับผลงานของผู้คนซึ่งดำรงตำแหน่งที่จะจัดทำต้นแบบนั้นเป็นอย่างดีมาร่วมกันระบุผู้ที่จัดว่ามีผลงานดีเด่นที่จะคัดมาเป็นตัวอย่าง

2. ระบุตัวอย่างจากกลุ่มประชากร

เมื่อได้เกณฑ์จำแนกผลงานดีเด่นแล้วให้ใช้เกณฑ์นั้นคัดเลือกผู้ที่จะเป็นตัวอย่างตามเกณฑ์ นอกจากนี้จะต้องระบุกลุ่มตัวอย่างเปรียบเทียบกับ กลุ่มตัวอย่างเปรียบเทียบกับในที่นี้คือกลุ่มบุคลากรซึ่งมีตำแหน่งเดียวกันกับกลุ่มตัวอย่างดีเด่น มีสถานภาพต่าง ๆ เช่น การกิจ วิทยการศึกษา เช่นเดียวกับกลุ่มตัวอย่างดีเด่น และมีผลการปฏิบัติงานไม่ต่ำกว่าเกณฑ์ปกติ ผู้ที่ได้รับคัดเลือก เป็นกลุ่มตัวอย่างไม่จำเป็นต้องได้รับการบอกเล่าว่าตนเองอยู่ในกลุ่มดีเด่นหรือกลุ่มเปรียบเทียบกับเพื่อมิให้เกิดความรู้สึกแบ่งแยกหรือกดดัน

3. เก็บข้อมูล

ในขั้นตอนนี้ ผู้เก็บข้อมูลจะขอให้กลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มเล่าตัวอย่างเหตุการณ์ (ควรเป็นเหตุการณ์ในขณะปฏิบัติหน้าที่ในงาน) ที่ตนมีบทบาทอย่างสำคัญและมีความภาคภูมิใจ อีกทั้งจดจำรายละเอียดได้ดี ข้อมูลในที่นี้ คือ ข้อมูลรายละเอียดที่แสดงการกระทำ ตลอดจนความรู้สึกนึกคิดของผู้ให้ข้อมูล อีกทั้งข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลและบริบทแวดล้อมในขณะที่เกิดเหตุการณ์นั้นๆ วิธีการเก็บข้อมูลอาจกระทำได้หลายวิธี เช่น การสัมภาษณ์ด้วยวิธีการเฉพาะเพื่อเก็บข้อมูลสมรรถนะ การหารือกลุ่ม (Expert Panel หรือ Focus Group) การกรอกแบบสำรวจ ฯลฯ

4. วิเคราะห์และยกร่างต้นแบบสมรรถนะ

ขั้นตอนนี้ใช้วิธีการเรียกว่า Thematic Analysis (การวิเคราะห์แก่นเรื่อง) อธิบายอย่างง่าย ๆ ก็คือ นำข้อมูลที่รวบรวมได้ทั้งหมดมาวิเคราะห์ในแต่ละบทตอน และกำหนดรหัสไว้ว่าพฤติกรรมเช่นนั้นควรเรียกว่าอะไร แล้วตัดเนื้อหาจากข้อมูลส่วนที่มีแก่นเรื่องแบบเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันมารวมกันพิจารณาว่าสิ่งที่เป็นตัว “หาร่วมมาก” ของพฤติกรรมต่าง ๆ นั้น โดยแก่นแท้แล้วเป็นอย่างไร จากนั้นจึงนำมาวิเคราะห์ในรายละเอียดเพื่อกำหนดระดับตามลักษณะเฉพาะของข้อมูลในองค์กรหรือตำแหน่งที่ศึกษาอยู่นั้น ในการกำหนดระดับพฤติกรรมของสมรรถนะนี้ อาจพิจารณากำหนดตามมิติต่าง ๆ ขึ้นกับลักษณะข้อมูลที่ปรากฏ อาทิ ความถี่ของพฤติกรรมนั้น ระดับความพยายาม ความเข้มข้น หรือความซับซ้อนของพฤติกรรมนั้น ความสมบูรณ์ของพฤติกรรมนั้น ขนาดของผลกระทบที่เกิดขึ้นจากพฤติกรรมนั้น หรือมิติอื่นๆ ตามรูปแบบลักษณะเฉพาะของข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้

ผลลัพธ์ของขั้นตอนนี้คือ “ต้นแบบสมรรถนะ” (Competency Model) ซึ่งระบุรายการและระดับสมรรถนะที่ทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานอันดีเด่นของตำแหน่งที่กำลังพิจารณาอยู่ รวมทั้งนิยามและรายละเอียดตัวอย่างการแสดงผลพฤติกรรมเหล่านั้น ตลอดจนความเชื่อมโยงระหว่างสมรรถนะต่างๆ ตามแต่ผลการวิเคราะห์

5. ทบทวนความถูกต้องสมบูรณ์ของร่างต้นแบบสมรรถนะ

ขั้นตอนนี้คือส่วนที่เรียกว่า Validation เพื่อยืนยันว่าต้นแบบที่ยกสร้างขึ้นนั้นมีความ “ตรง” หรือ “Validity” มากเพียงใด ความตรงที่เกี่ยวข้องกับการยืนยันต้นแบบสมรรถนะนี้ มี 3 ด้าน คือ

ด้านที่ 1 Face Validity คือ ดูจากเนื้อหาแล้วเห็นว่าเที่ยงตรงแม้ในทางวิชาการ ความตรงนี้จะมีได้มีน้ำหนักน่าเชื่อถือมากนักแต่ในทางปฏิบัติ ความตรงนี้เป็นขั้นต้นที่การจัดทำต้นแบบสมรรถนะจำเป็นต้องผ่านให้ได้ เพราะหากนำเสนอแล้วสมรรถนะที่กำหนดดูผิดเพี้ยนไปจากความรู้สึกของผู้ใช้ การจะนำไปใช้ต่อไปก็จะประสบอุปสรรค

ด้านที่ 2 Concurrent Validity เป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะยืนยันว่าต้นแบบนี้มีความเที่ยงตรงเชื่อถือได้ สำคัญคือ เมื่อต้นแบบนี้ไปวัดผู้ที่มีผลงานดีเด่นเปรียบเทียบกับผู้ที่มีผลงานปกติทั่วไปก็ได้ผลยืนยันตามที่ตั้งสมมติฐานไว้ ในขั้นแรกการยืนยันอาจทำได้โดย t-test เพื่อดูในบรรดาสมรรถนะต่างๆ ตามกำหนดในต้นแบบ ทั้งสองกลุ่มได้แสดงออกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญหรือไม่ ในลำดับต่อไป หากจะยืนยันว่าปัจจัยสมรรถนะที่ใช้จำแนกนั้นสามารถจำแนกพฤติกรรมเป็นสองกลุ่ม คือ การสร้างผลงานระดับดีเด่นกับการสร้างผลงานระดับปกติธรรมดาได้จริงหรือไม่ อาจใช้เครื่องมือชื่อ Discriminant Function Analysis – DFA ในการวิเคราะห์ หากต้นแบบดังกล่าววัดได้จริง ผู้ที่มีผลงานดีเด่นที่ต้นแบบนี้วัดได้ควรเป็นคนกลุ่มเดียวกับกลุ่มที่ระบุตั้งแต่แรกว่าเป็นกลุ่มตัวอย่างของผู้มีผลงานดีเด่นเป็นส่วนใหญ่ อันแสดงให้เห็นว่าต้นแบบที่กำหนดขึ้นนั้นสามารถระบุสมรรถนะได้ถูกต้องและจำแนกได้จริง เมื่อผ่านขั้นตอนนี้สามารถนำต้นแบบสมรรถนะนั้นไปใช้ในองค์กรได้ โดยสามารถใช้ผลยืนยันในขั้นตอนนี้ประกอบการสื่อสารประชาสัมพันธ์ต่อพนักงานและผู้เกี่ยวข้องได้อย่างน่าเชื่อถือด้วย

ด้านที่ 3 Predictive Validity เป็นประโยชน์ที่แท้จริงของการใช้ระบบสมรรถนะ เนื่องจากสมรรถนะมีความสัมพันธ์แบบเป็นเหตุเป็นผลกับผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น หากใช้ต้นแบบสมรรถนะนี้ในการสรรหาคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่ง ผู้ผ่านการคัดเลือกด้วยต้นแบบนี้จะมีผลการปฏิบัติงานดีกว่าผู้ที่ไม่ได้มีสมรรถนะ ความตรงนี้จะเป็อาวุธสำคัญในการธำรงรักษาระบบสมรรถนะให้ได้รับการยอมรับนับถือสืบไป

หลังจากนำต้นแบบสมรรถนะที่ได้จากวิธีการนี้ไปใช้ในองค์กรเป็นเวลาหนึ่งแล้ว เมื่อใดที่ผลการศึกษาเปรียบเทียบโดยวิธีข้างต้นแสดงให้เห็นว่าต้นแบบสมรรถนะนี้ไม่สามารถจำแนกการปฏิบัติงานดีเด่นได้อีกต่อไป ซึ่งอาจเกิดจากการเปลี่ยนแปลงในเนื้อหา งาน วิธีการทำงาน หรือเป็นเพราะบุคลากรส่วนใหญ่ได้พัฒนาสมรรถนะขึ้นมากจนเกณฑ์สมรรถนะเดิมไม่ก่อให้เกิดความแตกต่างในผลงานอีกต่อไป ก็เป็นสัญญาณว่าอาจถึงเวลาที่องค์กรจะต้องทบทวนต้นแบบสมรรถนะเสียใหม่ อาจโดยวิธีสำรวจและยกร่างต้นแบบใหม่ทั้งหมด หรือยกระดับสมรรถนะเป้าหมาย (Target Level) ให้สูงขึ้น ฯลฯ เพื่อให้สามารถใช้เป็นเครื่องมือเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรได้อย่างเป็นปัจจุบันเสมอ

จากการทบทวนเอกสารเกี่ยวกับขั้นตอนการสร้างรูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) ที่กล่าวมาข้างต้นอาจสรุปได้ว่าขั้นตอนการสร้างรูปแบบสมรรถนะ มี 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

1) การวิเคราะห์งาน 2) การวิเคราะห์ข้อมูลสมรรถนะ 3) การจัดทำร่างรูปแบบสมรรถนะ และ 4) การตรวจสอบรูปแบบสมรรถนะ อธิบายได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์งาน หมายถึง การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงานในตำแหน่งหน้าที่ และพฤติกรรมการทำงานที่สะท้อนการใช้สมรรถนะต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของตำแหน่งนั้นๆ จากการบันทึกข้อมูลละเอียดเกี่ยวกับงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบของตำแหน่งนั้นๆ ในช่วงเวลาหนึ่ง

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลสมรรถนะ หมายถึง การนำข้อมูลที่ได้จากผลการศึกษาด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อกำหนดร่างรูปแบบสมรรถนะ โดยเป็นการนำตัวอย่างพฤติกรรมจากการปฏิบัติงานต่างๆ ที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อสรุปว่าพฤติกรรมการทำงานในลักษณะใดบ้างที่สะท้อนผลการทำงานในระดับดีเลิศทำให้การทำงานในตำแหน่งนั้นๆ

ขั้นที่ 3 การจัดทำร่างรูปแบบสมรรถนะ หมายถึง การนำข้อมูลการจัดกลุ่มสมรรถนะมากำหนดร่างรูปแบบสมรรถนะ ซึ่งประกอบด้วย กลุ่มของสมรรถนะ (Competency Category) ชื่อเรียกสมรรถนะ (Competency Name) นิยามสมรรถนะ (Competency Definition) ระดับสมรรถนะ (Proficiency Level) และตัวชี้วัดพฤติกรรม (Behavioral Indicators)

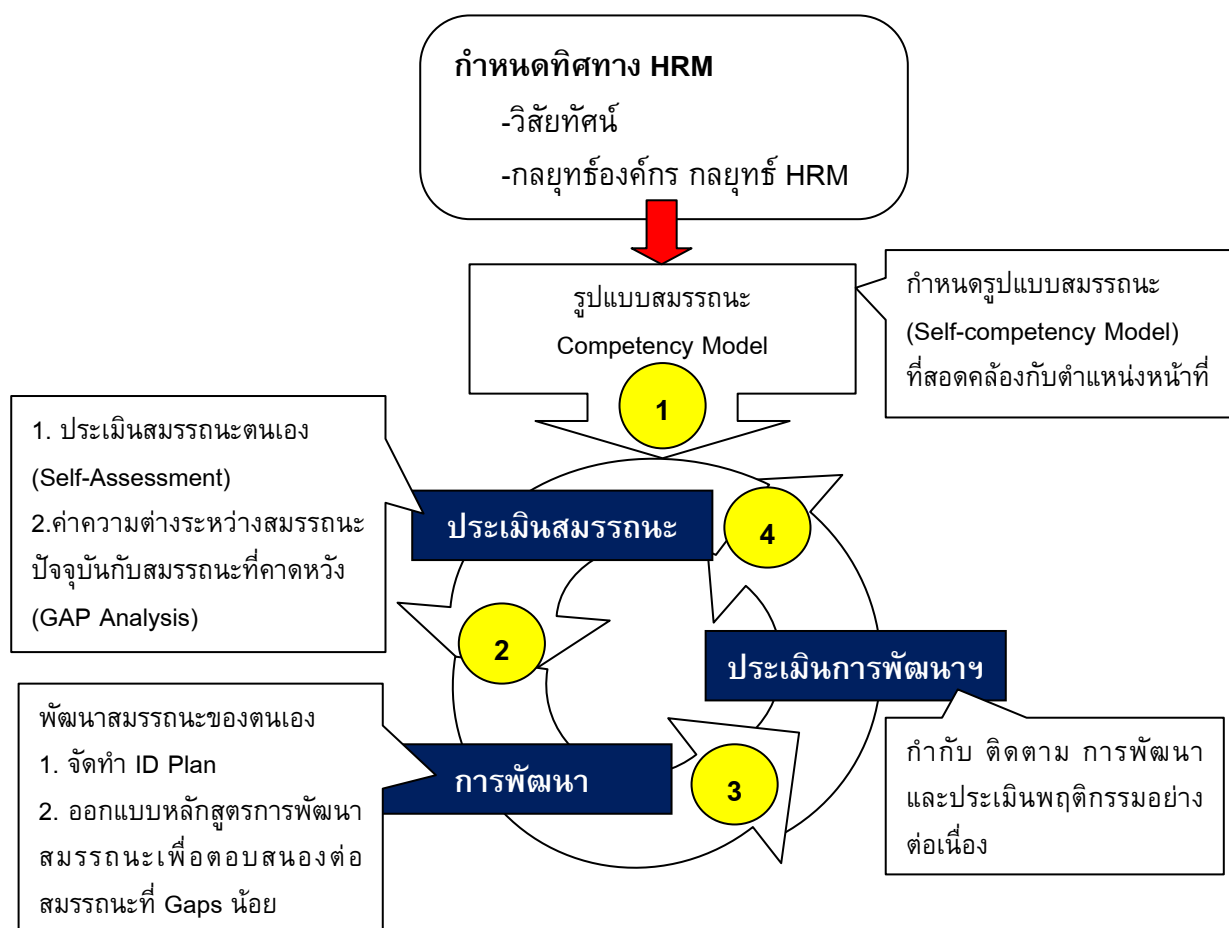
ขั้นที่ 4 การตรวจสอบรูปแบบสมรรถนะ หมายถึง การนำร่างรูปแบบสมรรถนะมาตรวจสอบยืนยันความถูกต้องและความเหมาะสมก่อนการนำไปใช้ โดยการหาความเที่ยงตรงก่อนนำไปใช้จริง เพื่อหาข้อสรุปว่าร่างรูปแบบนี้ใช้ทำนายพฤติกรรมการทำงานของตำแหน่งเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด

5. การพัฒนาสมรรถนะ

เมื่อพิจารณาถึงการพัฒนาสมรรถนะในมุมมองขององค์กร ได้มีนักวิชาการอธิบายถึงการพัฒนาสมรรถนะว่าเป็นคุณสมบัติสำคัญของแนวคิดที่กำหนดไว้อย่างกว้างในการบริหารจัดการ (Heinsman; & et al. 2006) ซึ่ง ไฮส์แมน; และคนอื่นๆ (Heinsman; & et al. 2006: 29) ได้ อธิบายเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะว่าเป็นเครื่องมือสำคัญของมนุษย์ที่ใช้ในองค์กรเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อาทิเช่น การคัดเลือก การประเมินผล การพัฒนาบุคคล และ ประสิทธิภาพการทำงาน เช่นเดียวกับฟอร์เรีย; เซล; และสไตส์เนน (Forrier; Sels; & Stynten. 2009) ที่ได้ให้นิยามของการพัฒนาสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะสำคัญในการบริหารจัดการ สมรรถนะที่ครอบคลุมกิจกรรมที่ดำเนินการอยู่ในองค์กรทั้งหมด รวมทั้งการให้การสนับสนุนและ ส่งเสริมบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ การเรียนรู้ และสมรรถนะทางด้านอาชีพ ส่วนในประเทศไทยได้ มีผู้ที่กล่าวถึงการพัฒนาสมรรถนะในมุมมองที่ใกล้เคียงและสอดคล้องกัน อาทิเช่น รัชฎพร ชื่นกลิ่น (2552: ออนไลน์) ที่กล่าวไว้ว่า การพัฒนาสมรรถนะเป็นการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคลในการทำงาน ตามมาตรฐานของสมรรถนะหลัก สมรรถนะ กลุ่มงาน และสมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ซึ่งการพัฒนาสมรรถนะมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการ

พัฒนาบุคคล ต่อหัวหน้างาน และต่อองค์กร ส่วนบรรจบ กิมเกณอม (2548: 45) ได้อธิบายถึงการพัฒนาขีดสมรรถนะขององค์กรและบุคลากรว่าสมรรถนะเป็นพื้นฐานสำคัญในการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง โดยสมรรถนะจะต้องสัมพันธ์และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาและการสร้างบุคลากรที่เหมาะสมเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจที่ได้วางไว้ ความเชื่อมโยงระหว่างสมรรถนะกับกลยุทธ์ขององค์กรจะถูกถ่ายทอดโดยการกำหนดงาน และหน้าที่ที่ส่งผลต่อผลลัพธ์อย่างที่เราควรจะเป็น

นอกจากนี้ ชัชรินทร์ ชวนวัน (2552: 1) ได้กล่าวถึงวงจรการพัฒนาสมรรถนะบุคคลเป็นกระบวนการ 4 ขั้นตอนที่ต่อเนื่องกัน โดยนำเสนอในรูปของวงจรการพัฒนาสมรรถนะ (Competency Development Lifecycle) ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 วงจรระบบพัฒนาสมรรถนะบุคคล (Competence Development Lifecycle)

ที่มา: ชัชรินทร์ ชวนวัน. (2552). การพัฒนาหลักสูตรพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรฯ.

จากภาพประกอบ 4 จะเห็นได้ว่า ระบบการพัฒนาสมรรถนะบุคคล มีการดำเนินการใน 4 ระยะที่ต่อเนื่องกัน ดังนี้

ระยะที่ 1 การจัดทำรูปแบบสมรรถนะ (Competency Model)

ระยะที่ 2 การจัดประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment)

ระยะที่ 3 การพัฒนาสมรรถนะ (Competency development)

3.1 การจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง (ID Plan)

3.2 การจัดทำหลักสูตรพัฒนาสมรรถนะ (Competency-Based Curriculum)

3.3 การพัฒนาตนเองตามแผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง (Competency

Development)

ระยะที่ 4 การกำกับติดตามผลการพัฒนาและประเมินพฤติกรรมอย่างต่อเนื่อง (Continuous Performance Monitoring and Assessment to Confirm Improvement)

ซึ่งในการดำเนินงานในระยะที่ 3 การพัฒนาสมรรถนะ (Competency Development) สำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นการนำรูปแบบสมรรถนะไปดำเนินการพัฒนา ซึ่งหมายถึงการพัฒนาสมรรถนะจะเกิดขึ้นได้จะต้องมีการดำเนินการใน 2 ส่วนที่สำคัญมาก่อน กล่าวคือ

1. จะต้องมีการกำหนดรูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) หรือเรียกกันทั่วไปว่า โมเดลสมรรถนะ ของตำแหน่งที่ต้องการพัฒนานั้นขึ้นมาก่อนตามขั้นที่ 1 เช่น ต้องการพัฒนาตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ก็จะต้องมีการกำหนดโมเดลสมรรถนะตำแหน่งครู เป็นต้น และสมรรถนะที่กำหนดเป็นโมเดลนั้นควรเป็นสมรรถนะที่เป็นความต้องการจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ โดยแท้จริง มิใช่เป็นความต้องการของเจ้าของตำแหน่งหรือผู้จัดการพัฒนา

2. ต้องมีการนำรูปแบบสมรรถนะที่กำหนดขึ้น เข้าสู่ระบบการประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) ในขั้นที่ 2 เพื่อทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคคลในตำแหน่งนั้นว่ามีสมรรถนะใดที่โดดเด่นดีแล้ว สมรรถนะใดที่มีจุดอ่อนที่ต้องการพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถให้สูงขึ้น

บัตี ตรัสคุณธ์ (2553: 29-31) กล่าวถึง ขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะการทำงานไว้ 6 ขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์สมรรถนะ (Competency) ซึ่งการวิเคราะห์สมรรถนะควรเริ่มจากการวิเคราะห์งานก่อน เนื่องจากการวิเคราะห์งานจะทำให้ทราบถึง

1.1 ขอบข่ายงานที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่ง

1.2 ลักษณะของงาน และวิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

1.3 ลักษณะผู้ปฏิบัติงาน

1.3.1 ต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์อย่างไร?

1.3.2 พนักงานมีหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างไร และสภาพแวดล้อมในการ

ทำงานเป็นอย่างไร

เมื่อวิเคราะห์งานแล้วให้นำรายละเอียดจากการวิเคราะห์งานมาเขียนลงในใบพรรณานำหน้างาน (Job Description) ต่อไป ซึ่งจะเป็นสิ่งสำคัญต่อการนำมาวิเคราะห์เพื่อกำหนด

สมรรถนะของแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้นๆ ให้สำเร็จด้วยดี

2. กำหนดระดับมาตรฐานของสมรรถนะ

3. ประเมินสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน

ในขั้นที่ 2 และ 3 นี้เป็นการนำระดับของสมรรถนะที่ปรากฏจริงของพนักงานในตำแหน่งที่กำลังพิจารณา ซึ่งได้จากการประเมินมาเปรียบเทียบกับระดับของสมรรถนะที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐานของตำแหน่งงานนั้น เพื่อหาค่าความแตกต่างของสมรรถนะตัวอย่างเช่นแนวทางการประเมินสมรรถนะการทำงาน ของนายสมชาย รักยิ่ง ซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่สนับสนุนงานขาย ซึ่งสมรรถนะใดที่มีค่าประเมินต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้เรียกว่า ช่องว่างของสมรรถนะการทำงาน (competency gap) แสดงให้เห็นดังภาพประกอบ 5

แสดงการประเมินสมรรถนะการทำงานของนายสมชาย รักยิ่ง						
สมรรถนะการทำงาน (Competency)	ระดับสมรรถนะการทำงาน					
	สูงมาก	สูง	มาตรฐาน	ต่ำ	ต่ำมาก	ข้อเสนอแนะ
การวางแผน						
การบริหารเวลา						
ความคิดสร้างสรรค์						
การทำงานเป็นทีม						
การคิดวิเคราะห์						

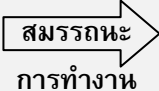
ภาพประกอบ 5 การประเมินสมรรถนะการทำงานของ นายสมชาย รักยิ่ง

ที่มา: บดี ตรีสุนทร. (2553). 6 ขั้นตอนสำคัญสำหรับการพัฒนาสมรรถนะการทำงาน.
ประชากรธุรกิจ. 34(4240): 30.

จากภาพประกอบ 5 พบว่า นายสมชาย รักยิ่ง มีช่องว่างของสมรรถนะการทำงาน (Competency gap) คือ ความคิดสร้างสรรค์ และการทำงานเป็นทีม เมื่อเกิดกรณีเช่นนี้ผู้เกี่ยวข้องกับการประเมินทุกฝ่ายจะต้องดำเนินการนำช่องว่างของสมรรถนะการทำงานมาพิจารณาร่วมกันเพื่อให้ช่องว่างของสมรรถนะการทำงานลดน้อยลงหรือหมดไป โดยจัดทำเป็นแผนพัฒนารายบุคคล

4. สร้างแผนพัฒนาพนักงานรายบุคคล (Individual Development Plan)

จากการประเมินสมรรถนะการทำงานในขั้นตอนก่อนหน้า นายสมชาย รักยิ่ง ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะการทำงานด้านความคิดสร้างสรรค์ และการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานของสมรรถนะการทำงานที่องค์กรกำหนดไว้ โดยนำไปบรรจุไว้ในแผนการพัฒนาบุคคล ดังภาพประกอบ 6

แสดงแผนการพัฒนาพนักงานรายบุคคล						
 สมรรถนะ การทำงาน (Competency)	วิธีการพัฒนา (อบรม/ สัมมนา/ดูงาน/สอน งาน/มอบหมายงาน/ อ่านหนังสือ/ดูวิดีโอ เป็นต้น	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	เริ่ม พัฒนา	เสร็จ แล้ว	ความ ก้าวหน้า
 1. ความคิด สร้างสรรค์	-เข้าอบรมหลักสูตร Think out of the box/ มอบหมายงานโครงการ พิเศษ	5,000 บาท	หัวหน้างาน/ HR	มี.ค.- 2553	ระบุ วัน แล้ว เสร็จ	อธิบาย ความ ก้าวหน้า หลังจาก ได้รับ การพัฒนา
 2. การทำงาน เป็นทีม	-เข้าอบรมหลักสูตร Walk Rally/รับการ Coaching จากหัวหน้า หน่วยงาน	7,000 บาท	หัวหน้างาน/ HR	มี.ย.- 2553		

ภาพประกอบ 6 แผนพัฒนาพนักงานรายบุคคล

ที่มา : บดี ตรีสุนทร. (2553, สิงหาคม). 6 ขั้นตอนสำคัญสำหรับการพัฒนาสมรรถนะการทำงาน. *ประชาชาติธุรกิจ*. 34(4240): 30.

5. ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะการทำงานพนักงาน ในขั้นตอนนี้จะเป็นการนำแผนการพัฒนาบุคคลมาดำเนินการให้เป็นไปตามรายละเอียดที่กำหนดไว้ ทั้งหลักสูตรการอบรมงบประมาณ กำหนดระยะเวลาที่จะเข้ารับการอบรม

6. ประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะการทำงานของพนักงาน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการพัฒนา พนักงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจึงควรมีการประเมินผลการพัฒนาพนักงานว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาหรือไม่ (ย้อนกลับไปประเมินตามขั้นตอน

ที่ 3) โดยนำองค์ความรู้ด้านการประเมินผล ซึ่งมีอยู่หลายวิธีมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม ทั้งนี้จะมุ่งเน้นที่การวัดระดับความก้าวหน้าของสมรรถนะการทำงานของพนักงานที่ได้รับการพัฒนาเป็นสำคัญ

จิตติพัฒน์ พิษณุธาดาพงศ์ (2549: 34) และกรมเจ้าท่า (2554: 5) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะที่สอดคล้องและคล้ายคลึงกัน สรุปได้เป็น 9 ขั้นตอน ดังนี้

1) เปิดโครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร

เป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญมาก ในองค์กรควรมีการเชิญทีมงานที่ปรึกษาหรือวิทยากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับระบบสมรรถนะ มาเป็นวิทยากรเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดของระบบสมรรถนะและแผนการดำเนินงานของโครงการให้แก่ผู้บริหารระดับสูงทุกระดับ วัตถุประสงค์ของขั้นตอนนี้ก็เพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับทุกคนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบสมรรถนะ ความสำคัญ และประโยชน์ที่จะได้รับ และคาดหวังว่าผู้บริหารทุกท่านจะไปถ่ายทอดความรู้ต่อไปให้กับผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบ สามารถตอบคำถามหรือข้อสงสัยในเบื้องต้นได้ รวมทั้งสามารถให้ความเห็น/ข้อเสนอแนะในการพัฒนาระบบสมรรถนะได้อย่างถูกต้องและตรงกับวัตถุประสงค์

2) ศึกษารวบรวมข้อมูลปัจจุบันขององค์กร

ในขั้นตอนนี้ขณะที่ปรึกษาและคณะทำงาน ศึกษารวบรวมข้อมูลปัจจุบันขององค์กรเกี่ยวกับนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์การบริหารงาน วัฒนธรรมองค์กร ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล สมรรถนะที่ผู้บริหารคาดหวังจากบุคลากร และข้อมูลต่างๆ ไป โดยทำการรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร คู่มือ เว็บไซต์ สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง การใช้แบบสอบถามกับบุคลากรระดับต่างๆ ขององค์กร รวมทั้งศึกษาระบบสมรรถนะจากสถาบันองค์กรคู่แข่ง หรือองค์กรที่มีโครงสร้างภารกิจงานดำเนินงานคล้ายคลึง/ใกล้เคียงกับองค์กรของเรา เพื่อนำมาวิเคราะห์และเป็นแนวทางในการให้คำปรึกษาและกำหนดสมรรถนะของบุคลากรให้ถูกต้อง เหมาะสมและท้าทายมากขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรต่างๆ

3) การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาระบบสมรรถนะ

ในขั้นตอนนี้ควรมีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาระบบสมรรถนะขององค์กร เชิญผู้บริหารระดับสูงมาร่วมกำหนดสมรรถนะองค์กร (Organizational Competency) และค้นหาสมรรถนะหลัก (Core Competency) ทั้งนี้เพราะผู้บริหารระดับสูงจะทราบวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ทิศทางนโยบาย และเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งปัญหาอุปสรรคต่างๆ อย่างดี จึงกำหนดสมรรถนะขององค์กรได้ชัดเจนและตรงประเด็นมากกว่าบุคลากรกลุ่มอื่นๆ เมื่อกำหนดสมรรถนะองค์กรและสมรรถนะหลักเสร็จเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็ควรกำหนดสมรรถนะตามสายวิชาชีพ (Functional Competency) ทั้งสมรรถนะร่วม และสมรรถนะเฉพาะทางของแต่ละสายวิชาชีพ (Common & Specific Functional Competency) โดยกลุ่มเป้าหมายควรเป็น Key Persons ที่เป็นตัวแทนจากสายวิชาชีพต่างๆ

4) การให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาระบบสมรรถนะ

ภายหลังจากจบการประชุมเชิงปฏิบัติการแล้ว คณะที่ปรึกษา/วิทยากรควรมอบหมายให้คณะทำงานแต่ละสายวิชาชีพกลับไปปรับปรุง และพัฒนาสมรรถนะตามสายวิชาชีพของตน ประมาณ 1-2 สัปดาห์เพื่อเตรียมกลับมาพัฒนาทีมที่ปรึกษา/วิทยากร หลังจากนั้น คณะที่ปรึกษา/วิทยากรควรให้คำปรึกษาและชี้แนะ (Competency Consulting & Coaching) การพัฒนาสมรรถนะในแต่ละวิชาชีพให้ถูกต้องและมีความสมบูรณ์มากขึ้นพร้อมกับการเทียบสมรรถนะตามสายวิชาชีพกับตำแหน่งงาน (Functional Competency Mapping with Job Position)

5) การรวบรวมและจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะ

ขั้นตอนนี้คณะที่ปรึกษาและคณะทำงานพัฒนาระบบสมรรถนะขององค์กร ร่วมกัน ทบทวนสมรรถนะหลักขององค์กร การจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะแต่ละตัว (คำอธิบายรายละเอียด พฤติกรรมเพิ่มเติม วิธีการประเมินผลและแนวทางการพัฒนา) และจัดทำการเทียบสมรรถนะหลักกับ ตำแหน่งงาน (Core Competency Mapping with Job Position) โดยพิจารณาว่าแต่ละตำแหน่งควรมีระดับความสามารถมาตรฐานอยู่ในระดับใด คณะที่ปรึกษาฯ รวบรวมสมรรถนะทั้งหมด และจัดทำคู่มือพจนานุกรมสมรรถนะขององค์กร (Competency Dictionary) เพื่อจัดเป็นหมวดหมู่ สมรรถนะและใช้เป็นมาตรฐานกลางเผยแพร่ให้บุคลากรทุกหน่วยงานรับทราบ ตลอดจนขออนุมัติใช้ ระบบสมรรถนะขององค์กรจากผู้บริหารระดับสูง

6) การสื่อสารและการประเมินสมรรถนะ

ขั้นตอนนี้เป็นอีกขั้นตอนหนึ่งที่มีความสำคัญไม่น้อยกว่าขั้นตอนที่กล่าวมาแล้ว กล่าวคือเมื่อพัฒนาระบบสมรรถนะเสร็จแล้วจะต้องทำการสื่อสารหรือถ่ายทอดระบบสมรรถนะให้กับ บุคลากรทุกคนรับทราบรายละเอียดของระบบสมรรถนะ ตั้งแต่แนวคิดหลักการ ประโยชน์ของ สมรรถนะ ขั้นตอนการพัฒนาพจนานุกรมสมรรถนะ วิธีการประเมินสมรรถนะ และนโยบายการนำ ระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรทุกคนมีความรู้ ความเข้าใจ เห็นประโยชน์ และให้ความร่วมมือในการนำไปใช้ในการวัดประเมิน และพัฒนาสมรรถนะของตนเอง

7) รวบรวมข้อมูลผลการประเมินสมรรถนะ

เมื่อสื่อสารให้บุคลากรทุกคนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะ ตั้งแต่แนวคิดหลักการ ประโยชน์ของสมรรถนะ ขั้นตอนการพัฒนาพจนานุกรมสมรรถนะ วิธีการ ประเมินสมรรถนะ และนโยบายการนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลแล้ว ก็ทำ การประเมินสมรรถนะบุคลากรเป็นรายบุคคล

8) จัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคล

ในการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคลให้บุคลากรที่จะได้รับการพัฒนา สมรรถนะทุกคนมีโอกาสตัดสินใจหรือวางแผนด้วยตนเองว่าจะพัฒนาสมรรถนะหลักใดก่อนเป็น อันดับแรก โดยอาจมีกระบวนการสนับสนุนการดำเนินการด้วยการตั้งคำถามกับผู้รับการพัฒนาว่า สมรรถนะหลักตัวใดที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายในการทำงานปัจจุบันให้ดีที่สุด

9) ดำเนินการพัฒนาศมรรถนะ

บุคลากรปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบตามแผนพัฒนาศมรรถนะรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ที่กำหนดไว้ในพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary) ด้วยเทคนิคหรือกิจกรรมเพื่อการพัฒนาอื่นๆ

10) ประเมินผลการพัฒนาศมรรถนะ

หลังจากเสร็จสิ้นกระบวนการพัฒนาศมรรถนะของตนเองตามแผนพัฒนาศมรรถนะรายบุคคลแล้วให้มีการประเมินผลการพัฒนาศมรรถนะเพื่อการพัฒนา ปรับปรุง หรือแก้ไข ในผลที่เกิดจากการพัฒนาศมรรถนะของบุคลากร เพื่อให้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนการพัฒนาศมรรถนะของบุคลากรในองค์กรเป็นลำดับต่อไป

จากที่กล่าวมาข้างต้นอาจสรุปได้ว่า การพัฒนาศมรรถนะเป็นการพัฒนาความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานและการพัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคลในการปฏิบัติงานตาม บทบาทหน้าที่รับผิดชอบ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรหรือหน่วยงาน ซึ่งขั้นตอนในการ พัฒนาศมรรถนะ อาจแบ่งเป็น 6 ขั้นตอนหลัก ได้ดังนี้ 1) วิเคราะห์สมรรถนะจากการวิเคราะห์งาน และการประเมินตนเอง 2) กำหนดมาตรฐานสมรรถนะและประเมินสมรรถนะ 3) จัดทำแผนพัฒนา สมรรถนะตนเอง 4) พัฒนาดตนเองตามแผนพัฒนาศมรรถนะตนเอง 5) ประเมินผลการพัฒนา สมรรถนะ 6) กำกับและติดตามผลการพัฒนาศมรรถนะ

6. การประเมินสมรรถนะ

6.1 ความหมายและแนวคิดของการประเมินสมรรถนะ

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (ม.ป.พ.: 2) กล่าวว่า การ ประเมินสมรรถนะ เป็นกระบวนการตัดสิน ดีค่า หาคุณภาพของความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติ และบุคลิกภาพของบุคคลที่แสดงออกทางพฤติกรรมการทำงานสำหรับเป็นข้อมูลนำไป เปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนด เพื่อดำเนินการพัฒนาศมรรถนะให้สอดคล้องกับ ความ ต้องการ และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ จูดีพัฒนา พิษณุธาดาวงศ์ (2549: 56) ที่ กล่าวถึงการประเมินสมรรถนะไว้ว่า การประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) หมายถึง กระบวนการในการประเมิน ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมการทำงานของบุคคลใน ขณะนั้นเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังในตำแหน่งงานนั้นๆ ว่าได้ตามที่คาดหวัง หรือมีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด การประเมินสมรรถนะควรมีลักษณะ ดังนี้

1. ประเมินอย่างเป็นระบบ (Systematic)
2. มีวัตถุประสงค์ในการประเมินอย่างชัดเจน (Objective)
3. เป็นกระบวนการที่สามารถวัดประเมินได้ (Measurable)
4. เครื่องมือมีความเที่ยง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability)

ซึ่งในการประเมินสมรรถนะ องค์กรจะต้องพิจารณาว่าจะให้ใครเป็นผู้ประเมินสมรรถนะนั้น ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ความพร้อม และวัฒนธรรมขององค์กร เป็นต้น ผู้ที่สามารถประเมินสมรรถนะได้ มีดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น (Immediate Supervisor)
2. ผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinates)
3. เพื่อนร่วมงาน (Peers)
4. ประเมินตนเอง (Self-assessment)
5. ประเมินโดยลูกค้า (Customer Assessment)
6. ประเมินโดยคณะกรรมการ (Committee)

เช่นเดียวกับเกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546: 85) ที่กล่าวไว้ว่า การประเมินผลความสามารถเชิงสมรรถนะ ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญอีกขั้นตอนหนึ่งของการพัฒนาระบบความสามารถเชิงสมรรถนะในองค์กร เพราะว่าการประเมินผลจะทำให้องค์กรทราบว่าคุณลักษณะหน่วยงาน และองค์กรในภาพรวม ความสามารถเชิงสมรรถนะในความเป็นจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้มีความแตกต่าง (GAP) มากน้อยแค่ไหน การที่จะประเมินผลความสามารถเชิงสมรรถนะให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยจำเป็นคือ จะต้องพัฒนา และประยุกต์เครื่องมือใช้ในการประเมินที่มีความเหมาะสม อาทิ แบบทดสอบ แบบสังเกต แบบประเมิน และแบบบันทึกรายการ เป็นต้น

สรุปได้ว่า การประเมินสมรรถนะ หมายถึง กระบวนการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคคล แล้วนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด/ความคาดหวังขององค์กร เป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ และเจตคติ ที่มีความสอดคล้องและสนับสนุนต่อเป้าหมายขององค์กร ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบถึงระดับสมรรถนะของบุคคลที่เป็นอยู่ปัจจุบันกับสมรรถนะที่คาดหวัง และนำผลที่ได้มาเป็นข้อมูลสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในอนาคต ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มสมรรถนะขององค์กรโดยรวมได้เป็นอย่างดี

6.2 วิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะ

เดสเลอร์ (Dessler, 1997: 500 – 511) ได้กล่าวถึงเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นทางการ มีดังนี้

1. วิธีการประเมินแบบกราฟ (Graphic Rating Scale Method) เป็นเทคนิควิธีที่นิยมใช้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมากที่สุด แบบประเมินจะมีสเกลแสดงรายการคุณลักษณะ และช่วงของผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน บุคลากรจะได้รับการจัดลำดับด้วยการให้คะแนนที่จะอธิบายถึงระดับการปฏิบัติงาน ในแต่ละคุณลักษณะ เช่น คุณภาพงาน ปริมาณงาน ความเชื่อถือได้ เป็นต้น

2. วิธีการจัดลำดับทางเลือก (Alternation Ranking Method) เป็นการจัดเรียงลำดับบุคลากรที่ปฏิบัติงานจากดีที่สุดไปสู่วุฒิที่ปฏิบัติงานด้อยที่สุด โดยถือเกณฑ์คุณลักษณะ

งานเฉพาะอย่าง โดยการเขียนรายชื่อบุคลากรทุกคนที่จะให้ค่าคะแนน แล้วจัดเรียงลำดับบุคลากรจากผู้ที่ได้คะแนนมากที่สุดไปสู่ผู้ที่ได้คะแนนน้อยที่สุด

3. วิธีเปรียบเทียบเป็นคู่ (Paired Comparison Method) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่บุคลากรแต่ละคนจะถูกเปรียบเทียบกับทุกๆ คนในกลุ่มที่ลักษณะงานเปรียบเทียบกันได้ และการประเมินบุคลากรแต่ละคนเกี่ยวกับจุดเด่นและจุดด้อยเป็นคู่ๆ จากนั้นพิจารณาคุณลักษณะบุคลากรแต่ละคนแล้วชี้ว่า คนใดดีกว่ากันในแต่ละคู่ในกลุ่ม

4. วิธีการกระจายความถี่ (Forced Distribution Method) เป็นการประเมินการทำงานของบุคลากรแต่ละคน ซึ่งผู้ประเมินจะต้องกำหนดบุคลากรเป็นกลุ่ม โดยยึดเกณฑ์การปฏิบัติงานแล้ว กระจายความถี่ในรูปโค้งปกติ การตัดสินใจการกระจายบุคลากรมี ดังนี้

4.1 มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูงให้ ร้อยละ 15

4.2 มีผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลางค่อนข้างสูง ให้ร้อยละ 20

4.3 มีผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ให้ร้อยละ 30

4.4 มีผลการปฏิบัติงานค่อนข้างต่ำ ให้ร้อยละ 20

4.5 มีผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ ให้ร้อยละ 15

5. วิธีการประเมินโดยใช้เหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Method) เป็นการประเมินการทำงานที่ให้ผู้ประเมินรายงานเหตุการณ์ที่จะอธิบายพฤติกรรมการทำงานข้อความที่รายงานถือว่า เป็นเหตุการณ์สำคัญที่จะใช้เป็นตัวอย่างการทำงานที่ดี หรือไม่ดีในการให้คะแนนบุคคล หัวหน้างานจะต้องบันทึกประจำวันเหตุการณ์พฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน และทุก 6 เดือนจะมาประชุมร่วมกัน เพื่ออภิปรายผลการปฏิบัติงานที่ดีและไม่ดีโดยใช้เหตุการณ์สำคัญเป็นตัวอย่าง

6. รูปแบบการเรียงความบรรยาย (Narrative Forms) เป็นการประเมินโดยการเขียนบรรยาย เพื่อประเมินบุคลากรในด้านมาตรฐาน ความก้าวหน้า และการพัฒนางาน การวิเคราะห์ และวางแผนปรับปรุงการประเมินผล เพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐาน ในขั้นสุดท้ายจะสรุปอภิปรายผลการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นด้านการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน

7. สเกลการจัดลำดับพฤติกรรม (Behaviorally Anchored Rating Scales) เป็นวิธีการประเมิน โดยการรวมข้อดีของแบบเรียงความบรรยาย และแบบใช้เหตุการณ์สำคัญและการจัดลำดับด้วยการกำหนดสเกลประมาณของผลการปฏิบัติงานว่าดี หรือไม่ดี พร้อมกับประเมินพฤติกรรม ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) วิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ 2) พัฒนาผลการปฏิบัติงานด้านต่างๆ 3) กำหนดเหตุการณ์ใหม่ 4) กำหนดสเกลของเหตุการณ์ และ 5) พัฒนาเครื่องมือ

8. วิธีการบริหารจัดการตามวัตถุประสงค์ (Management by Object Method) เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์การทำงานโดยบุคลากร การกำหนดแผนปฏิบัติ โดยระบุถึงวิธีการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ มีการยินยอมให้บุคลากรปฏิบัติ ตามแผนการวัดผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์และ

แก้ไข วัตถุประสงค์ได้เมื่อจำเป็น รวมทั้งการกำหนดวัตถุประสงค์ใหม่ สำหรับอนาคต วิธีการดังกล่าวมี 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) กำหนดเป้าหมายขององค์กร 2) กำหนดเป้าหมายของแผนก 3) อภิปรายเป้าหมายของแผนก 4) กำหนดขอบเขตและผลที่คาดหวัง 5) ทบทวนผลการปฏิบัติ: การวัดผลลัพธ์ และ 6) จัดให้มีการป้อนกลับ

คาร์เรล; คูสมิตส์; และ เอลเบอร์ต (Carrell; Kuzmits; & Elbert. 1992: 252)

กล่าวถึงวิธีการประเมินสมรรถนะไว้ 6 รูปแบบ ดังนี้

1. วิธีการประเมินแบบมาตราส่วนซึ่งแบ่งออกเป็นวิธีการประเมินแบบกราฟ (Graphic Scales) และวิธีการประเมินแบบไม่ใช้กราฟ (Non-Graphic Scales)
2. วิธีการประเมินแบบเปรียบเทียบ (Comparative Methods) แบ่งออกเป็น 3 วิธี คือ แบบจัดอันดับ (Ranking) แบบวิธีการกระจายตามเปอร์เซ็นต์ที่กำหนด (Forced Distribution) แบบจับคู่เปรียบเทียบ (Paired Comparison)
3. วิธีการประเมินโดยเน้นเหตุการณ์วิกฤต แบ่งออกเป็น 3 วิธี คือ รายงานประจำปี (Annual Review) แบบตรวจสอบรายการ (Checklist) และแบบเน้นพฤติกรรมสำคัญ (Behaviorally Anchored Rating Scales - BARS)
4. วิธีการประเมินแบบเขียนคำบรรยาย (Essay)
5. วิธีการประเมินโดยยึดวัตถุประสงค์ของงานเป็นหลัก (Management by Objectives - MBO)
6. วิธีผสมผสาน (Combination Methods) เป็นการใช่วิธีการประเมินมากกว่าหนึ่งวิธี อยู่ในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานในใบเดียวกัน เช่น บริษัทเคนดักกี้ (Kentucky Fried Chicken) ใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 3 ระดับ คือ ดีเลิศ พอใจ ไม่พึงพอใจ และให้เขียนคำบรรยายสั้นๆ ลงในทุกหัวข้อของการประเมิน

สคาเพลโล; เลดวินกา; และเบอร์กแมน (Scarpello; Ledvinka; & Bergman. 1995: 557 - 597) ได้กล่าวถึงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

1. การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้มาตรฐานของการปฏิบัติงาน (Evaluation Against Common Performance Standards) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กำหนดมาตรฐานตามเกณฑ์ หรือบางครั้งเรียกว่า การประเมินแบบมาตราส่วน (Rating Scale) ซึ่งนิยมใช้กันมาก มี 4 วิธี คือ

- 1.1 วิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน
- 1.2 การใช้มาตราส่วนมาตรฐาน
- 1.3 วิธีการประเมินแบบรายการตรวจสอบ
- 1.4 วิธีการประเมินแบบเน้นพฤติกรรมสำคัญ

2. การประเมินโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก (Goal Oriented) แบ่งออกเป็น
 - 2.1 การประเมินโดยยึดผลงานเป็นหลัก (Results Oriented)
 - 2.2 การประเมินโดยยึดผลผลิตเป็นหลัก (Output Oriented)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548ข: 19) ได้เสนอวิธีการประเมินสมรรถนะ โดยแบ่งออกเป็นกลุ่มใหญ่ๆ 3 กลุ่ม ดังนี้

1. วิธีทดสอบผลงาน (Tests of Performance) เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้รับการทดสอบทำงานบางอย่าง เช่น การเขียนอธิบายคำตอบ การเลือกตอบข้อที่ถูกที่สุด หรือการคิดว่า ถ้ารูปทรงเรขาคณิตที่แสดงบนจอหมุนไปแล้วจะเป็นรูปใด แบบทดสอบประเภทนี้ออกแบบมา เพื่อวัดความสามารถของบุคคล (Can Do) ภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบ ตัวอย่างของแบบทดสอบประเภทนี้ ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (General Mental Ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ เช่น ความเข้าใจด้านเครื่องยนต์กลไก และแบบทดสอบที่วัดทักษะ หรือความสามารถทางด้านร่างกาย

2. วิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกต (Behavior Observations) เป็นแบบทดสอบที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการทดสอบ ในบางสถานการณ์ แบบทดสอบประเภทนี้ ต่างจากประเภทแรกตรงที่ผู้เข้ารับการทดสอบไม่ได้ต้องพยายามทำงานอะไรบางอย่างที่ออกแบบมาเป็นอย่างดีแล้ว แต่เป็นการถูกสังเกตและประเมินพฤติกรรม ในบางสถานการณ์ เช่น การสังเกตพฤติกรรมการเข้าสังคม พฤติกรรมการทำงาน การสัมภาษณ์ก็อาจจัดอยู่ในกลุ่มนี้ด้วย

3. วิธีการประเมินตนเอง (Self Reports) เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้ตอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง เช่น ความรู้สึก ทศนคติความเชื่อ ความสนใจ แบบทดสอบบุคลิกภาพแบบสอบถามแบบสำรวจความคิดเห็นต่างๆ การตอบคำถามประเภทนี้ อาจจะไม่ได้เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่แท้จริงของผู้ตอบก็ได้ การทดสอบบางอย่าง เช่น การสัมภาษณ์อาจเป็นการผสมกันระหว่างวิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกต (Behavior Observations) และวิธีการประเมินตนเอง (Self Reports) เพราะการถามคำถามในการสัมภาษณ์อาจเกี่ยวข้องกับความรู้สึก ความคิด และทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ และในขณะเดียวกันผู้สัมภาษณ์ก็สังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วย

จิตติพัฒน์ พิษุทธาดำพงศ์ (2549: 56-61) กล่าวว่า การประเมินระบบสมรรถนะมีวัตถุประสงค์เพื่อนำมาใช้วัดระดับความสามารถที่มีอยู่จริงของบุคลากร เปรียบเทียบกับระดับของสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังในแต่ละตำแหน่งงาน ทั้งนี้การประเมินของแต่ละองค์กรนั้น อาจแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการนำระบบสมรรถนะมาใช้ และความพร้อมของบุคลากร ตลอดจนทรัพยากรและเวลา วิธีการประเมินระบบสมรรถนะ อาจแบ่งได้หลายรูปแบบ ดังนี้

1. การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา (Boss Assessment) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่ให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาฝ่ายเดียวเพราะเชื่อว่าผู้บังคับบัญชา จะรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด และต้องรับผิดชอบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อจำกัดคือผู้บังคับบัญชาอาจไม่เห็นพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดเวลา การประเมินจากผู้บังคับบัญชาใกล้ชิดแต่เพียงฝ่ายเดียวอาจไม่สามารถให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน และอาจมีความเอนเอียงหรืออคติกับลูกน้องบางคนได้

2. การประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชา (Self & Boss Assessment) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่ได้รับความนิยมมากที่สุด เพราะเปิดโอกาสให้ทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาร่วมกันประเมิน มีการพูดคุย ปรีกษาหารือและตกลงร่วมกัน วิธีนี้ทำได้ง่าย ประหยัดค่าใช้จ่าย แต่ข้อจำกัด คือบางครั้งผลการประเมินที่พนักงานประเมินกับผู้บังคับบัญชาอาจมีผลประเมินไม่ตรงกัน ทำให้ตกลงกันไม่ได้ ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งวิธีแก้ไข คือพนักงานและผู้บังคับบัญชาต้องบันทึกพฤติกรรมระหว่างช่วงเวลาการประเมินไว้ให้ชัดเจนและนำมาใช้ประกอบในช่วงการสรุประดับสมรรถนะร่วมกัน การประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชา (Self & Boss Assessment) มีขั้นตอน ดังนี้

1. ตัวบุคลากรประเมินสมรรถนะของตนเอง
2. ผู้บังคับบัญชาประเมินสมรรถนะของบุคลากรที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ปรีกษาหารือและสรุป โดยความเห็นร่วมของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
4. คณะกรรมการบุคคลของแต่ละหน่วยงานองค์กร ให้ความเห็นชอบผลการประเมิน
5. ผู้บังคับบัญชา และฝ่ายทรัพยากรบุคคลของแต่ละหน่วยงานองค์กรให้การดูแลพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะตามความคาดหวังขององค์กร

ข้อจำกัดของวิธีนี้ก็คือ การประเมินตนเอง ผู้ประเมินมักจะประเมินตนเองสูงกว่าความเป็นจริงหรือสูงกว่าที่ผู้บังคับบัญชาประเมินให้ และผู้บังคับบัญชาก็มักจะประเมินสมรรถนะของลูกน้องต่ำกว่าความเป็นจริง และมักมีความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อมาปรีกษาหารือสรุปกับผู้บังคับบัญชา แนวทางแก้ไข คือ ผู้บังคับบัญชาจะต้องบันทึกพฤติกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้ใต้บังคับบัญชา ในช่วงประเมินไว้เป็นหลักฐานขณะเดียวกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะต้องบันทึกพฤติกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับสมรรถนะของตนไว้เป็นหลักฐานเช่นเดียวกันและนำมาใช้ยืนยันในช่วงปรีกษาหารือและสรุปสมรรถนะร่วมกัน นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาควรมีทักษะในการให้คำปรึกษาที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

3. การประเมินโดยใช้แบบทดสอบ (Test : Knowledge & Skill) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะโดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้หรือทักษะตามสมรรถนะที่กำหนด เช่นแบบปรนัยเลือกตอบ แบบอัตนัยโดยให้ผู้เข้าทดสอบเขียนอธิบายคำตอบ แบบทดสอบประเภทนี้ ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคล (Can Do) ภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบ ตัวอย่างของแบบทดสอบประเภทนี้ ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (General Mental Ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ เช่น Spatial Ability หรือความเข้าใจด้านเครื่องยนต์กลไก และแบบทดสอบที่วัดทักษะหรือความสามารถทางด้านร่างกาย เป็นต้น

4. การประเมินพฤติกรรมจากเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่สำคัญๆ (Critical Incident) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่มุ่งเน้นให้ผู้ประเมินพฤติกรรมบันทึกพฤติกรรมหลักๆ

จากเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่ผู้ถูกประเมินแสดงพฤติกรรมและนำมาเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่คาดหวังว่าสูงหรือต่ำกว่า

5. การเขียนเรียงความ (Written Essay) เป็นวิธีการประเมินที่ง่ายที่สุดโดยให้ผู้ถูกประเมินเขียนบรรยายผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่ผ่านมว่า ตนใช้ความรู้ ทักษะและพฤติกรรมอะไรบ้าง หลังจากนั้นผู้ประเมินจะวิเคราะห์พฤติกรรมจากเรียงความว่าผู้ถูกประเมินมีสมรรถนะแต่ละตัวอยู่ระดับใด

6. ประเมินโดยการสัมภาษณ์ (Interview) เป็นเทคนิคที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินทำการ สัมภาษณ์ผู้ใต้บังคับบัญชาตามสมรรถนะที่กำหนด และประเมินว่าเขามีสมรรถนะอยู่ระดับใด การใช้เทคนิคนี้มีข้อจำกัด คือต้องใช้เวลามากในกรณีที่มีผู้ใต้บังคับบัญชามากต้องเสียเวลามาก วิธีการนี้เหมาะสำหรับใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อเลื่อนตำแหน่งงาน หรือสัมภาษณ์คนเข้าทำงาน เป็นต้น

7. การประเมินโดยใช้แบบสอบถาม (Rating Scale) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่สร้างแบบประเมินโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า ซึ่งแบบประเมินพฤติกรรมนี้สร้างได้หลายแบบ แบบที่นิยมกันแพร่หลาย ได้แก่ แบบประเมินที่ใช้ความถี่หรือปริมาณกำหนดระดับ (Likert Scale) ดังตาราง 5 เป็นตัวอย่างของการนำสมรรถนะการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจระดับ 1 (ข้อ 1-3) ระดับที่ 2 (ข้อ 4-5) มาเขียนเป็นแบบประเมิน

ตาราง 3 ตัวอย่างการเขียนแบบประเมินสมรรถนะ (ด้านการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ)

การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ		ผลการประเมินตนเอง					รวมผลการประเมินตนเอง	ความเห็นเพิ่มเติม
								(ระบุตัวอย่างเหตุการณ์ที่แสดงพฤติกรรมที่ประเมิน)
ข้อ	ลักษณะพฤติกรรม	1	2	3	4	5		
1	ระบุผลการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา โดยอ้างอิงถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างมีเหตุผล			3			3	
2	กำหนดทางเลือกของแนวทางแก้ปัญหาที่ได้จากผลการวิเคราะห์				4		4	
3	เลือกแนวทางการแก้ปัญหาจากทางเลือกที่กำหนดได้อย่างเหมาะสม			3			3	

ตาราง 3 (ต่อ)

การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ		ผลการประเมินตนเอง					รวมผล การ ประเมิน ตนเอง	ความเห็น เพิ่มเติม (ระบุตัวอย่าง เหตุการณ์ ที่แสดง พฤติกรรม ที่ประเมิน)
ข้อ	ลักษณะพฤติกรรม	1	2	3	4	5		
							3.33	
4	ตัดสินใจแก้ไขและคลี่คลายปัญหาได้ตามลำดับความสำคัญ			3			3	
5	กำหนดแนวทางป้องกันปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นล่วงหน้าได้อย่างสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น			3			3	
							3	

ที่มา: วิจิตรพัฒน์ พิชญธาตพงศ์. (กรกฎาคม-กันยายน, 2549). ยุทธวิธีการใช้ระบบสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อผลักดันองค์กรสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง. วารสารดำรงราชานภาพ. 6(20): 59.

8. การประเมินจากพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (Behaviorally Anchored Rating: BARS) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่มุ่งประเมินพฤติกรรมหลักที่คาดหวัง (Key Result Areas) ในสมรรถนะตัวนั้นๆ โดยแบ่งช่วงการให้คะแนนของแต่ละพฤติกรรมที่แสดงออกระหว่าง 1-9 ช่วงตามแนวดิ่งลงมา สำหรับผู้ประเมินอาจเป็นได้ทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือร่วมกันทั้ง 3 ฝ่ายเพื่อประเมินสมรรถนะของบุคลากร ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 ตัวอย่างการประเมินจากพฤติกรรมการทำงาน (Behaviorally Anchored Rating)

ที่มา: วิถีพัฒน์ พิชญาดาพงศ์. (2549). ยุทธวิธีใช้ระบบสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อผลักดันองค์กรสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง. วารสารดำรงราชานุภาพ. 6(20): 60.

9. ประเมินแบบสามร้อยหกสิบองศา (360° Evaluation) การประเมินสมรรถนะแบบ 360° นี้ เป็นการประเมินโดยใช้เครื่องมือที่เป็นแบบสอบถาม (Rating Scale) หรือแบบประเมินจากพฤติกรรมการทำงาน (Behaviorally Anchored Rating : BARS) โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับ ผู้ถูกประเมินเป็นผู้ประเมินสมรรถนะ เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง ลูกค้า เป็นต้น และเมื่อทุกคนประเมินเสร็จแล้วก็หาข้อสรุปว่าผู้ถูกประเมินมีสมรรถนะอยู่ในระดับใด ข้อดีของการประเมินแบบนี้ก็คือการประเมินโดยบุคคลหลายคนหลายระดับทำให้มีหลายมุมมอง ลดอคติจากการประเมินโดยบุคคลคนเดียว ข้อจำกัดคือมีภาระเอกสารจำนวนมาก บางครั้งผู้ประเมินมีความเกรงใจทำให้ประเมินสูงกว่าความเป็นจริง หรือเกิดพฤติกรรมฮั้วซึ่งกันและกันเป็นต้น

10. การประเมินแบบศูนย์ทดสอบ (Assessment Center) เป็นเทคนิคการประเมินที่ใช้เทคนิคหลายๆ วิธีร่วมกันและใช้บุคคลหลายคนร่วมกันประเมิน เช่น แบบสอบถาม การสังเกตพฤติกรรม การสัมภาษณ์ การทดสอบ การใช้แบบวัดทางจิตวิทยา กรณีศึกษา เป็นต้น ข้อดีของ

การประเมินแบบนี้คือผลการประเมินมีความเที่ยง และความเชื่อถือได้สูงเพราะใช้เทคนิคหลายวิธีร่วมกันใช้คนหลายคนช่วยกันประเมิน ส่วนข้อจำกัดก็คือต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง ใช้เวลามาก เป็นต้น

มณีโชติ บำรุงผล; และวลัยลักษณ์ อนุพันธ์ (2549: 96) ได้กล่าวไว้ว่าก่อนจะกล่าวถึงการประเมินรูปแบบสมรรถนะ ควรทำความเข้าใจประเภทของการวัดและการประเมินผล ซึ่งแบ่งออกเป็นกลุ่มใหญ่ๆ 3 กลุ่ม คือ

1. การทดสอบการปฏิบัติงาน (Test of Performance) เป็นการทดสอบให้ผู้รับการทดสอบทำงานบางอย่าง เช่น การเขียนอธิบายคำตอบ การเลือกตอบข้อที่ถูกที่สุด หรือการคิดว่าถ้ารูปทรงเรขาคณิตที่แสดงบนจอหมุนไปแล้วจะเป็นรูปใด ในบางสถานการณ์แบบทดสอบประเภทนี้ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคล (Can Do) ภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบ ตัวอย่างของแบบทดสอบประเภทนี้ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (General Mental Ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ เช่น ความสามารถพิเศษ (Spacial Ability) หรือความเข้าใจด้านเครื่องยนต์กลไก และแบบทดสอบที่วัดทักษะ หรือความสามารถทางด้านร่างกาย

2. การสังเกตพฤติกรรม (Behavior Observations) เป็นแบบทดสอบที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการทดสอบในบางสถานการณ์ แบบทดสอบประเภทนี้ต่างจากประเภทแรกตรงที่ผู้เข้ารับการทดสอบไม่ต้องพยายามทำงานอะไรบางอย่างที่ออกแบบมาเป็นอย่างดีแล้ว แต่เป็นการถูกสังเกตและประเมินพฤติกรรมในบางสถานการณ์ เช่น การสังเกตพฤติกรรมการเข้าสังคม พฤติกรรมการทำงาน การสัมภาษณ์ก็อาจจัดอยู่ในกลุ่มนี้ด้วย

3. การรายงานตนเอง (Self Reports) เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้ตอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง เช่น ความรู้สึก ทัศนคติ ความเชื่อ ความสนใจ แบบทดสอบบุคลิกภาพ แบบสอบถาม แบบสำรวจความคิดเห็นต่างๆ การตอบคำถามประเภทนี้ อาจจะไม่ได้เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่แท้จริงของผู้ตอบก็ได้ การทดสอบบางอย่าง เช่น การสัมภาษณ์อาจเป็นการผสมกันระหว่างการสังเกตพฤติกรรม (Behavior Observations) และการรายงานตนเอง (Self Reports) เพราะการถามคำถามในการสัมภาษณ์อาจเกี่ยวข้องกับความรู้สึก ความคิด และทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์และในขณะเดียวกันผู้สัมภาษณ์ก็สังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วยในขณะเดียวกัน

ศิริรัตน์ พิริยธนาลัย; และจุฑา เทพหัสดิน ณ อยุธยา (2553: 94-119) กล่าวถึงการประเมินสมรรถนะไว้ 4 รูปแบบ ได้แก่

1. การประเมินสมรรถนะเพื่อการสรรหาและเลือกสรรบุคลากร

1.1 การเก็บตัวอย่าง

การจะประเมินว่าผู้เข้ารับการคัดเลือกมีสมรรถนะตรงตามต้นแบบที่พึงประสงค์หรือไม่ และมีความลึกในระดับที่กำหนดไว้หรือไม่ เงื่อนไขสำคัญที่จะต้องใส่ใจ คือ วิธีการได้มาซึ่งตัวอย่างพฤติกรรมที่แสดงสมรรถนะ โดยทั่วไปการประเมินสมรรถนะเพื่อสรรหามักใช้การสัมภาษณ์ บางครั้งอาจใช้การสอบข้อเขียน เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลมี 2 ลักษณะ คือ

1.1.1 แบบ Operant : เครื่องมือที่ออกแบบให้ผู้ให้ข้อมูลแสดงออกตามธรรมชาติของตนเอง ปราศจากการชี้นำ

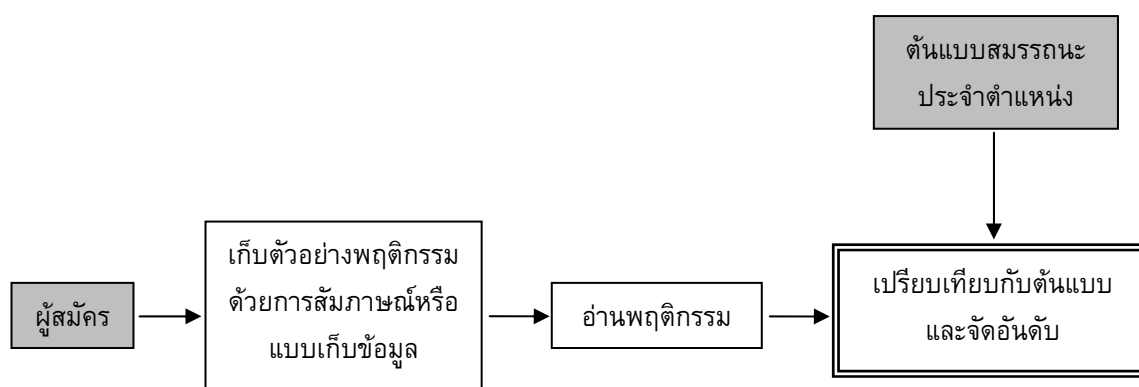
1.1.2 แบบ Respondent : เครื่องมือที่ออกแบบให้ผู้ให้ข้อมูลตอบสนองต่อสถานการณ์ คำถาม หรือสัญญาณบางอย่าง ตัวอย่างแบบประเมินลักษณะนี้ที่พบได้บ่อย คือ แบบประเมินที่ให้ผู้ถูกประเมินเลือกจากคำตอบที่กำหนดให้ (Multiple Choices)

เครื่องมือที่จะทำให้ได้ตัวอย่างพฤติกรรมที่สะท้อนได้ถึงระดับได้น้อยอย่างลึกซึ้ง คือ เครื่องมือแบบ Operant Test เท่านั้น นอกจากนี้ผู้เก็บข้อมูลยังต้องได้รับการฝึกฝนให้มีทักษะการเก็บข้อมูลลักษณะดังกล่าวด้วยเพื่อลดปัญหาการที่วิธีปฏิบัติในขณะที่เก็บข้อมูลทำให้เกิดการปนเปื้อนขึ้นในข้อมูลที่ได้รับ การเก็บตัวอย่างพฤติกรรมอาจทำได้โดยการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมและเก็บตัวอย่างโดยแบบสำรวจที่ไม่มีการถามนำ

1.2 การอ่านพฤติกรรม

เมื่อเก็บข้อมูลตัวอย่างพฤติกรรมมาแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการ “อ่าน” พฤติกรรมเหล่านั้น ซึ่งต้องใช้ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมจนมีทักษะในการอ่านพฤติกรรมแล้ว ผลลัพธ์ที่ได้จึงจะเป็นรายการสมรรถนะต่างๆ ที่บุคคลนั้นมีอยู่ซึ่งสามารถนำไปเปรียบเทียบกับต้นแบบสมรรถนะที่ได้จัดทำไว้แล้วเพื่อหาผู้ที่มีสมรรถนะตรงกับที่หน่วยงานมากที่สุด และนี่คือคุณสมบัติที่สำคัญประการหนึ่งของการจัดทำต้นแบบสมรรถนะและการนำสมรรถนะมาใช้อย่างถูกวิธี

ซึ่งกระบวนการในการประเมินสมรรถนะเพื่อการสรรหาและเลือกสรรบุคลากรสามารถแสดงให้เห็นได้ดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 การประเมินสมรรถนะเพื่อการสรรหาและเลือกสรรบุคลากร

ที่มา: ศิริรัตน์ พิริยธนาลัย; และจุฑา เทพหัสดิน ณ อยุธยา. (2553). *Competency สมรรถนะ เข้าใจ ใช้เป็น เห็นผล*. หน้า 99.

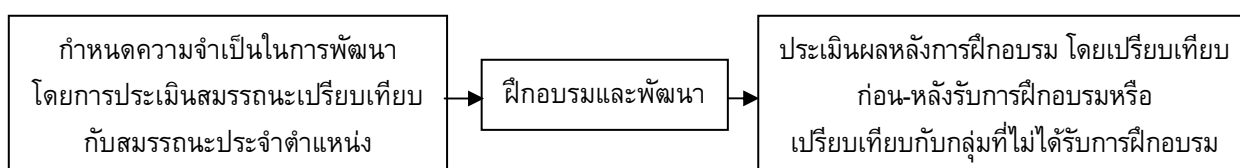
2. การประเมินสมรรถนะเพื่อพัฒนาบุคลากร

สิ่งที่ควรคำนึงถึงในการประเมินลักษณะนี้มี 2 ประการ คือ

2.1 **ฐานข้อมูลบุคคล** หากมีผลการประเมินก่อนและหลังการฝึกอบรมหรือพัฒนาที่เป็นกลาง เชื่อถือได้ หน่วยงานก็จะมีฐานข้อมูลเพื่อการวางแผนในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งจะทราบว่าเมื่อใดที่ประชากรส่วนใหญ่พัฒนาจนมีสมรรถนะใดเพียงพอจนถึงระดับ Tipping Point (หรือระดับที่จำแนกคนเก่ง-คนดีสำหรับสมรรถนะนั้น) กลายเป็นระดับสมรรถนะที่คนส่วนใหญ่ในองค์กรต่างๆ ก็ปฏิบัติโดยถ้วนหน้าแล้ว หากเป็นเช่นนั้นเป็นสัญญาณบ่งบอกถึงความสำเร็จของระบบสมรรถนะ อีกทั้งบ่งบอกว่าถึงเวลาที่จะต้องทบทวนต้นแบบสมรรถนะหรือยกระดับสมรรถนะเป้าหมายให้สูงขึ้นสู่ระดับถัดไปได้แล้ว

2.2 **การวัดผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรมพัฒนา** มีประโยชน์เพราะกิจกรรมการฝึกอบรมพัฒนามีต้นทุนทั้งในส่วนที่เป็นตัวเงินและเวลาของผู้เข้าร่วมที่จะต้องเสียไป ดังนั้นหน่วยงานพึงจัดการฝึกอบรมพัฒนาเฉพาะรายการที่ได้ผลเท่านั้น โดยคำนึงถึงประเด็นหลัก 2 ประการ คือ 1) ฝึกอบรมพัฒนาให้ถูกเรื่อง และ 2) ฝึกอบรมพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ

ซึ่งกระบวนการในการประเมินสมรรถนะเพื่อพัฒนาบุคลากร สามารถแสดงให้เห็นได้ดังภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 การประเมินสมรรถนะเพื่อพัฒนาบุคลากร

ที่มา: ศิริรัตน์ พิริยธนาลัย; และจุฑา เทพหัสดิน ณ อยุธยา. (2553). *Competency สมรรถนะ เข้าใจ ใช้เป็น เห็นผล*. หน้า 104.

จากภาพประกอบ 9 สรุปได้ว่า การประเมินสมรรถนะเพื่อพัฒนานี้ คุณภาพของต้นแบบและความสามารถในการ “อ่านสมรรถนะ” (Competency Coding) มีความสัมพันธ์กับต้นทุนและภาระงานฝึกอบรมพัฒนาโดยตรง การจัดทำต้นแบบด้วยเครื่องมือวัดที่เชื่อถือได้จะทำให้ได้สมรรถนะที่จำแนกผู้ปฏิบัติงานได้อย่างโดดเด่นเพื่อนำมาวางแผนการฝึกอบรมพัฒนาได้อย่างถูกต้อง ส่วนการอ่านสมรรถนะได้อย่างแม่นยำก็จะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทราบโดยชัดเจนว่ากิจกรรมการฝึกอบรมพัฒนาที่ได้ดำเนินการนั้นได้ผลมากน้อยเพียงใด และจะต้องดำเนินการอย่างไรในลำดับต่อไป ซึ่งการประเมินภายหลังการฝึกอบรมอาจทำได้โดยใช้แบบเก็บข้อมูลสมรรถนะ โดยรอให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมกลับทำงานประจำสัก 1-3 เดือน และเขียนบรรยายเหตุการณ์ที่ได้สร้าง

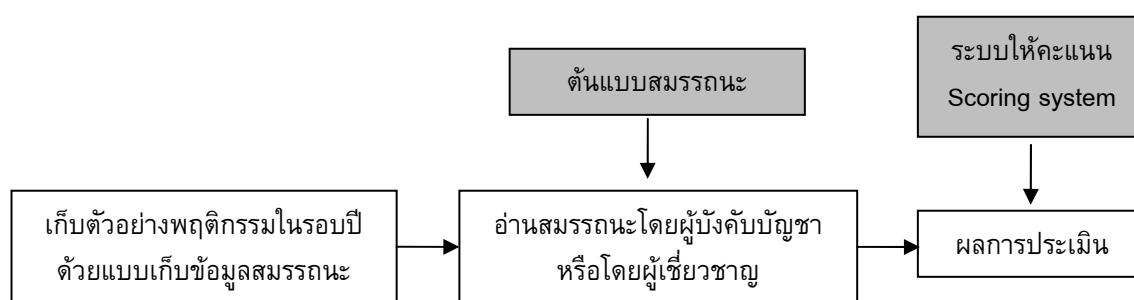
ผลงานอย่างสำคัญและนำมาอ่านพฤติกรรมว่าได้แสดงสมรรถนะในระดับใด ในการฝึกอบรม สมรรถนะอย่างมีคุณภาพ การประเมินหลังการฝึกอบรม 1-2 ปี ยังแสดงให้เห็นผลสัมฤทธิ์ที่แตกต่างกัน

3. การประเมินสมรรถนะเพื่อประกอบการพิจารณาผลงาน

การประเมินสมรรถนะบุคคลประกอบการพิจารณาผลการปฏิบัติงานจะเป็นเครื่องมือ ยืนยันว่าผลการปฏิบัติงานนั้นเกิดจากความสามารถส่วนบุคคลมากน้อยเพียงใด เป็นการประเมิน เพื่อให้คุณให้โทษต่อการปฏิบัติงาน วิธีการที่ใช้กันแพร่หลายที่สุด คือ การให้ผู้บังคับบัญชาประเมิน หรือบางแห่งอาจให้ผู้ประเมินหลายคนแล้วหารเฉลี่ย อันเป็นวิธีการที่ง่ายและประหยัดแต่มีความ เสี่ยงอยู่ที่ความเที่ยงตรงของการประเมิน ซึ่งการประเมินสมรรถนะต้องอิงหลักฐานที่ปรากฏ แล้ว เทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า แต่การประเมินที่สมบูรณ์แบบคือทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ถูก ประเมินต่างมีความเข้าใจและสามารถอ่านสมรรถนะได้เช่นเดียวกัน ในระหว่างปีเมื่อผู้บังคับบัญชา เห็นบุคคลใดแสดงสมรรถนะใดก็สามารถตั้งข้อสังเกตได้ทันทีที่เห็น ผู้บังคับบัญชาจึงทำหน้าที่เป็น ทั้งผู้เก็บข้อมูล (ด้วยการสังเกต) และผู้อ่านสมรรถนะ

วิธีการหนึ่งที่จะช่วยสร้างมาตรฐานการประเมินได้คือ โอนเก็บข้อมูลสมรรถนะไปให้ ผู้ถูกประเมินเป็นผู้รับผิดชอบ ในทางปฏิบัติก็คือ ในทุกรอบการประเมิน ให้ผู้รับการประเมินบันทึก รายละเอียดพฤติกรรมการทำงานในกิจกรรมงานที่ตนรู้สึกว่าเป็นความสำเร็จอันน่าภาคภูมิใจที่สุดใน ช่วงเวลานั้นให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้อ่านสมรรถนะและลงหลักฐานไว้ในแบบประเมินนั้น ด้วยวิธีนี้ หากผู้บังคับบัญชาและผู้รับการประเมินผ่านการฝึกอบรมในเรื่องการอ่านสมรรถนะแล้ว และ ผู้บังคับบัญชาระบุสมรรถนะของผู้รับการประเมินเพียงเท่าที่มีหลักฐานในแบบรายงานก็จะมี หลักฐานสอบทานกันได้ว่าผู้รับการประเมินได้แสดงสมรรถนะนั้นในงานหรือไม่ ระดับใด รวมทั้งลด อคติของอัตวิสัย เนื่องจากการประเมินสมรรถนะที่แสดงออกตามหลักฐานที่ปรากฏเท่านั้น

ซึ่งกระบวนการในการประเมินสมรรถนะเพื่อประกอบการพิจารณาผลงาน สามารถ แสดงให้เห็นได้ดังภาพประกอบ 10



ภาพประกอบ 10 การประเมินสมรรถนะเพื่อประกอบการพิจารณาผลงาน

ที่มา: ศิริรัตน์ พิริยธนาลัย; และจุฑา เทพหัสดิน ณ อยุธยา. (2553). *Competency สมรรถนะ เข้าใจ ใช้เป็น เห็นผล*. หน้า 104.

4. การประเมินสมรรถนะเพื่อการแต่งตั้งเข้าสู่ตำแหน่งงานในระดับบริหาร

ในการแต่งตั้งเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร การสอบวัดในเชิงความรู้และความสามารถทางวิชาการเพียงอย่างเดียว ไม่ได้ช่วยให้คัดเลือกผู้บริหารผลงานดีเด่นได้ เพราะคุณสมบัติอันโดดเด่นนั้นจะอยู่ลึกลงไปกว่าความรู้เชิงวิชาการ แต่การใช้ระบบสมรรถนะทำให้เราสามารถคัดเลือกคนเก่ง-คนดีเข้ามาบริหารงานได้จะช่วยทำให้หน่วยงานได้มาซึ่งผู้ที่มีความเหมาะสมอย่างแท้จริง บางหน่วยงานเลือกใช้วิธีการสอบประเมินสมรรถนะเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งด้วย หากมีผู้เข้าสอบจำนวนมาก และถ้าต้องการให้มีคะแนนที่เรียงลำดับได้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้ง หรือต้องการผลคะแนนเพื่อนำมารวมกับผลการสอนในวิชาอื่น นอกจากกระบวนการเก็บตัวอย่างและการอ่านสมรรถนะแล้วยังจำเป็นต้องเพิ่มองค์ประกอบด้านระบบการคิดคะแนน (Scoring System) ขึ้นด้วย แต่บางครั้งการประเมินสมรรถนะด้วยการสอบแข่งขันบางครั้งอาจสร้างสถานการณ์แวดล้อมกดดันผู้เข้าสอบ และในสถานการณ์กดดัน ผู้เขียนตอบบางส่วนอาจหลีกเลี่ยงการแสดงตัวตนที่แท้จริงออกมา แต่จะพยายามเขียนตามความคาดหวังขององค์กร หรือพยายามเขียนให้เหมือนคนอื่น ๆ ผลก็คือ คำตอบของผู้เข้าสอบนั้นอาจสะท้อนพฤติกรรมเพียงในระดับค่านิยม (Values) ที่องค์กรคาดหวัง มิใช่ระดับที่ลึกซึ้งกว่านั้น เช่น ระดับอุปนิสัย (Traits) หรือแรงขับเบื้องลึก (Motives) ดังนั้นสถานการณ์ที่เหมาะสมแก่การใช้วิธีการสอบประเมินสมรรถนะจึงได้แก่สถานการณ์ที่จำเป็นต้องมีการประเมินคนจำนวนมากเพื่อให้ได้คะแนนเรียงลำดับที่น่าเชื่อถือได้

ส่วนการสรรหาบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งระดับสูง โดยใช้การประเมินสมรรถนะต้องใช้ความพิถีพิถันเป็นพิเศษ วิธีการที่เหมาะสมที่สุด คือ การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม โดยผู้สัมภาษณ์ที่เชี่ยวชาญ ซึ่งไม่เพียงแต่จะเปรียบเทียบรายการสมรรถนะและระดับสมรรถนะของผู้อยู่ในข่ายได้รับการแต่งตั้งเท่านั้น แต่ยังระบุได้ว่าบุคคลที่จะแต่งตั้งเข้าสู่ตำแหน่งนั้นมีสมรรถนะโดดเด่นเป็นพิเศษ หรือยังมีสมรรถนะใดที่ต่ำกว่าระดับเป้าหมาย

ขจรศักดิ์ ศิริมัย (2555: 17) กล่าวว่าเนื่องจากสมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ดังนั้น การวัดหรือประเมินที่สอดคล้องที่สุด คือ การสังเกตพฤติกรรม ในการสังเกตพฤติกรรมนั้นมีสมมติฐาน 2 ประการที่จะทำให้การสังเกตพฤติกรรมมีความถูกต้อง กล่าวคือ 1) ผู้ที่สังเกตและประเมินต้องทำด้วยความตรงไปตรงมา 2) ผู้ที่สังเกตและประเมินต้องใกล้ชิดเพียงพอที่จะสังเกตพฤติกรรมของผู้ที่ถูกประเมินได้ตามรูปแบบที่กำหนดไว้ นั่นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าจะเป็นผู้ประเมินสมรรถนะของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงาน โดยผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าจะทำความเข้าใจกับความหมายและระดับของสมรรถนะที่จะประเมิน และประเมินว่าพฤติกรรมการทำงานโดยรวมๆ ของผู้ถูกประเมินคนนั้นว่าสอดคล้องกับสมรรถนะที่ระดับใด โดยผู้ประเมินจะต้องหมั่นสังเกตและบันทึกพฤติกรรมการทำงานของผู้ที่ถูกประเมินไว้เป็นระยะๆ เพื่อให้เป็นหลักฐานยืนยันในกรณีที่ผู้ถูกประเมินไม่เห็นด้วยกับระดับสมรรถนะที่ได้รับการประเมิน

การวัดและประเมินผลสมรรถนะทำได้ค่อนข้างลำบาก จึงอาศัยวิธีการ หรือใช้เครื่องมือบางชนิดเพื่อวัดสมรรถนะของบุคคลดังที่กล่าวมาข้างต้น ซึ่งการตรวจสอบว่าพฤติกรรมที่เกิดขึ้นนั้นเป็นสมรรถนะที่ต้องการหรือไม่ มีข้อสังเกตดังนี้ 1) เป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้ อธิบายได้

2) สามารถลอกเลียนแบบได้ 3) มีผลกระทบต่อความก้าวหน้าขององค์กร 4) เป็นพฤติกรรมที่สามารถนำไปใช้ได้หลายสถานการณ์ หรือ 5) เป็นพฤติกรรมที่ต้องเกิดขึ้นบ่อยๆ

สรุปได้ว่าเนื่องจากการวัดพฤติกรรมไม่ใช่เป็นการวัดความรู้ความสามารถ ดังนั้น การที่จะสร้างแบบวัดแบบข้อสอบที่มีการตอบแล้วให้คะแนนตามการตอบว่าผิดหรือถูกจึงเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ หรือถ้าจะสร้างแบบวัดสมรรถนะแบบมีการตอบแล้วให้คะแนนตามการตอบว่าผิดหรือถูก จะเป็นการวัดความรู้เรื่องสมรรถนะ ไม่ใช่วัดว่าบุคคลมีพฤติกรรมที่แสดงสมรรถนะหรือไม่และมากน้อยเท่าใด วิธีการประเมินพฤติกรรมที่ตรงไปตรงมามากที่สุด คือ การสังเกตพฤติกรรม จดบันทึก และทำการประเมิน ซึ่งในการสังเกตเพื่อประเมินพฤติกรรมดังกล่าวอยู่บนพื้นฐานของสมมติฐาน 2 ประการ ที่จะทำให้การสังเกตพฤติกรรมนั้นมีความถูกต้อง นั่นคือ 1) ผู้ที่สังเกตและประเมินต้องทำด้วยความตรงไปตรงมา 2) ผู้ที่สังเกตและประเมินต้องใกล้ชิดเพียงพอที่จะสังเกตพฤติกรรมของผู้ที่ถูกประเมินได้ จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าวิธีการวัดและประเมินสมรรถนะ มีหลากหลายรูปแบบ/วิธี อาทิเช่น การสังเกตพฤติกรรม การสัมภาษณ์ การสอบถาม การทดสอบ การรายงานตนเอง เป็นต้น ในการประเมินสมรรถนะนั้น ผู้ถูกประเมินไม่จำเป็นต้องมีพฤติกรรมครบทุกข้อในพฤติกรรมตัวอย่าง โดยอาจมีพฤติกรรมบางข้อ และมีพฤติกรรมอื่นๆ เพิ่มเติม แต่ต้องกำหนดไว้ล่วงหน้าว่าพฤติกรรมอะไร เพื่อให้ผู้ประเมินแน่ใจได้ว่าผู้ถูกประเมินนั้นได้แสดงความพยายามในการทำงานให้ดีขึ้น สิ่งที่สำคัญประการหนึ่งคือการประเมินสมรรถนะควรต้องมีการทำความเข้าใจว่าสมรรถนะหรือพฤติกรรมแบบใดเป็นสิ่งที่องค์กรคาดหวังว่าบุคลากรต้องมีเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาในการประเมิน การนำสมรรถนะมาใช้ในการกำหนดกฎกติกาแบบใหม่ขึ้นใช้ในองค์กรจึงจำเป็นต้องเตรียมการให้ทุกคนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจสมรรถนะให้ตรงกันเสียก่อนเมื่อมีการประกาศใช้ หากทุกคนเข้าใจตรงกัน ปัญหาการประเมินที่ตามมาก็จะมีน้อย ดังนั้นองค์กรก็มีหน้าที่ที่จะทำให้บุคลากรเข้าใจสมรรถนะที่จะถูกประเมินและต้องแสดงพฤติกรรมการทำงานที่องค์กรต้องการ เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งการประเมินสมรรถนะอาจทำได้โดยการประเมินตนเอง ประเมินโดยผู้ร่วมงาน ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา เป็นต้น ซึ่งการประเมินผลดังกล่าวทำให้ผู้ถูกประเมินทราบถึงพัฒนาการ/การเปลี่ยนแปลงของตนเองว่าเป็นไปอย่างไร ในทิศทางใด เพื่อนำมาพัฒนา ปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งถือว่ามีส่วนสำคัญอย่างมากในการพัฒนาองค์กร

7. สมรรถนะของครูตามมาตรฐานวิชาชีพ

เนื่องจากยังไม่มีหน่วยงานหรือองค์กรใดกำหนดสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ไว้ ผู้วิจัยจึงจะขอเสนอสมรรถนะของครูตามมาตรฐานวิชาชีพแทน เพราะเป็นอีกบทบาทหนึ่งของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เช่นกัน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

คณะกรรมการคุรุสภา (2549: 289-309) ได้กำหนดสาระความรู้และสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ ดังนี้

ส่วนที่ 1 สารความรู้และสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพครูตามมาตรฐานความรู้

1. ภาษาและเทคโนโลยีสำหรับครู ประกอบด้วย

1.1 สารความรู้

1.1.1 ภาษาไทยสำหรับครู

1.1.2 ภาษาอังกฤษหรือภาษาต่างประเทศอื่น ๆ สำหรับครู

1.1.3 เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับครู

1.2 สมรรถนะ

1.2.1 สามารถใช้ทักษะในการฟัง การพูด การอ่าน การเขียนภาษาไทย เพื่อการสื่อความหมายได้อย่างถูกต้อง

1.2.2 สามารถใช้ทักษะในการฟัง การพูด การอ่าน การเขียน ภาษาอังกฤษหรือภาษาต่างประเทศอื่น ๆ เพื่อการสื่อความหมายได้อย่างถูกต้อง

1.2.3 สามารถใช้คอมพิวเตอร์ขั้นพื้นฐาน

2. การพัฒนาหลักสูตร ประกอบด้วย

2.1 สารความรู้

2.1.1 ปรัชญา แนวคิดทฤษฎีการศึกษา

2.1.2 ประวัติความเป็นมาและระบบการจัดการศึกษาไทย

2.1.3 วิสัยทัศน์และแผนพัฒนาการศึกษาไทย

2.1.4 ทฤษฎีหลักสูตร

2.1.5 การพัฒนาหลักสูตร

2.1.6 มาตรฐานและมาตรฐานช่วงชั้นของหลักสูตร

2.1.7 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

2.1.8 ปัญหาและแนวโน้มในการพัฒนาหลักสูตร

2.2 สารความรู้

2.2.1 สามารถวิเคราะห์หลักสูตร

2.2.2 สามารถปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรได้อย่างหลากหลาย

2.2.3 สามารถประเมินหลักสูตรได้ทั้งก่อนและหลังการใช้หลักสูตร

2.2.4 สามารถจัดทำหลักสูตร

3. การจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย

3.1 สารความรู้

3.1.1 ทฤษฎีการเรียนรู้และการสอน

3.1.2 รูปแบบการเรียนรู้และการพัฒนารูปแบบการเรียน การสอน

3.1.3 การออกแบบและการจัดประสบการณ์การเรียนรู้

3.1.4 การบูรณาการเนื้อหาในกลุ่มสาระการเรียนรู้

3.1.5 การบูรณาการการเรียนรู้แบบเรียนรวม

- 3.1.6 เทคนิคและวิทยาการจัดการเรียนรู้
- 3.1.7 การใช้และการผลิตสื่อและการพัฒนานวัตกรรมในการเรียนรู้
- 3.1.8 การจัดการเรียนรู้แบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 3.1.9 การประเมินผลการเรียนรู้
- 3.2 สมรรถนะ
 - 3.2.1 สามารถนำประมวลรายวิชามาจัดทำแผนการเรียนรู้รายภาคและ
 - ตลอดภาค
 - 3.2.2 สามารถออกแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับวัยของผู้เรียน
 - 3.2.3 สามารถเลือกใช้ พัฒนาและสร้างสื่ออุปกรณ์ที่ส่งเสริมการเรียนรู้
 - ของผู้เรียน
 - 3.2.4 สามารถจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนและจำแนก
 - ระดับการเรียนรู้ของผู้เรียนจากการประเมินผล
- 4. จิตวิทยาสำหรับครู ประกอบด้วย
 - 4.1 สารความรู้
 - 4.1.1 จิตวิทยาพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับพัฒนาการมนุษย์
 - 4.1.2 จิตวิทยาการศึกษา
 - 4.1.3 จิตวิทยาการแนะแนวและให้คำปรึกษา
 - 4.2 สมรรถนะ
 - 4.2.1 เข้าใจธรรมชาติของผู้เรียน
 - 4.2.2 สามารถช่วยเหลือผู้เรียนให้เรียนรู้และพัฒนาได้ตามศักยภาพ
 - ของตน
 - 4.2.3 สามารถให้คำแนะนำช่วยเหลือผู้เรียนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น
 - 4.2.4 สามารถส่งเสริมความถนัดและความสนใจของผู้เรียน
- 5. การวัดและประเมินผลการศึกษา ประกอบด้วย
 - 5.1 สารความรู้
 - 5.1.1 หลักการและเทคนิคการวัดและประเมินผลทางการศึกษา
 - 5.1.2 การสร้างและการใช้เครื่องมือวัดผลและประเมินผลการศึกษา
 - 5.1.3 การประเมินตามสภาพจริง
 - 5.1.4 การประเมินจากแฟ้มสะสมงาน
 - 5.1.5 การประเมินภาคปฏิบัติ
 - 5.1.6 การประเมินผลแบบย่อยและแบบรวม

5.2 สมรรถนะ

5.2.1 สามารถวัดและประเมินผลได้ตามสภาพความเป็นจริง

5.2.2 สามารถนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงการจัดการเรียนรู้

และหลักสูตร

6. การบริหารจัดการในห้องเรียน ประกอบด้วย

6.1 สารความรู้

6.1.1 ทฤษฎีและหลักการบริหารจัดการ

6.1.2 ภาวะผู้นำทางการศึกษา

6.1.3 การคิดอย่างเป็นระบบ

6.1.4 การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร

6.1.5 มนุษยสัมพันธ์ในองค์กร

6.1.6 การติดต่อสื่อสารในองค์กร

6.1.7 การบริหารจัดการชั้นเรียน

6.1.8 การประกันคุณภาพการศึกษา

6.1.9 การทำงานเป็นทีม

6.1.10 การจัดทำโครงการทางวิชาการ

6.1.10 การจัดโครงการฝึกอาชีพ

6.1.12 การจัดโครงการและกิจกรรมเพื่อพัฒนา

6.1.13 การจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ

6.1.14 การศึกษาเพื่อพัฒนาชุมชน

6.2 สมรรถนะ

6.2.1 มีภาวะผู้นำ

6.2.2 สามารถบริหารจัดการในชั้นเรียน

6.2.3 สามารถสื่อสารได้อย่างมีคุณภาพ

6.2.4 สามารถในการประสานประโยชน์

6.2.5 สามารถนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการ

7. การวิจัยทางการศึกษา ประกอบด้วย

7.1 สารความรู้

7.1.1 ทฤษฎีการวิจัย

7.1.2 รูปแบบการวิจัย

7.1.3 การออกแบบการวิจัย

7.1.4 กระบวนการวิจัย

7.1.5 สถิติเพื่อการวิจัย

7.1.6 การวิจัยในชั้นเรียน

7.1.7 การฝึกปฏิบัติการวิจัย

7.1.8 การนำเสนอผลงานวิจัย

7.1.9 การค้นคว้า ศึกษางานวิจัยในการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้

7.1.10 การใช้กระบวนการวิจัยในการแก้ปัญหา

7.1.11 การเสนอโครงการเพื่อทำวิจัย

7.2 สมรรถนะ

7.2.1 สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการจัดการเรียน การสอน

7.2.2 สามารถทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียน การสอนและพัฒนาผู้เรียน

8. นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา ประกอบด้วย

8.1 สารความรู้

8.1.1 แนวคิด ทฤษฎี เทคโนโลยีและนวัตกรรมการศึกษาที่ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้

8.1.2 เทคโนโลยีและสารสนเทศ

8.1.3 การวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดจากการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีและ

สารสนเทศ

8.1.4 แหล่งการเรียนรู้และเครือข่ายการเรียนรู้

8.1.5 การออกแบบ การสร้าง การนำไปใช้ การประเมินและการปรับปรุง

นวัตกรรม

8.2 สมรรถนะ

8.2.1 สามารถเลือกใช้ ออกแบบ สร้างและปรับปรุงนวัตกรรมเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่ดี

8.2.2 สามารถพัฒนาเทคโนโลยีและสารสนเทศเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการ

เรียนรู้ที่ดี

8.2.3 สามารถแสวงหาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้

ของผู้เรียน

9. ความเป็นครู ประกอบด้วย

9.1 สารความรู้

9.1.1 ความสำคัญของวิชาชีพครู บทบาท หน้าที่ ภาระงานของครู

9.1.2 พัฒนาการของวิชาชีพครู

9.1.3 คุณลักษณะของครูที่ดี

9.1.4 การสร้างทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพครู

9.1.5 การเสริมสร้างศักยภาพและสมรรถภาพความเป็นครู

9.1.6 การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และการเป็นผู้นำทางวิชาการ

9.1.7 เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู

9.1.8 จรรยาบรรณของวิชาชีพครู

9.1.9 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

9.2 สมรรถนะ

9.2.1 รัก เมตตา และปรารถนาดีต่อผู้เรียน

9.2.2 อุดหนุนและรับผิดชอบ

9.2.3 เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และเป็นผู้นำทางวิชาการ

9.2.4 มีวิสัยทัศน์

9.2.5 ศรัทธาในวิชาชีพครู

9.2.6 ปฏิบัติตามจรรยาบรรณของวิชาชีพครู

ส่วนที่ 2 สารการฝึกทักษะและสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพครูตามมาตรฐาน
ประสบการณ์วิชาชีพ

10. การฝึกปฏิบัติวิชาชีพระหว่างเรียน ประกอบด้วย

10.1 สารการฝึกทักษะ

10.1.1 การบูรณาการความรู้ทั้งหมดมาใช้ในการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ
ในสถานศึกษา

10.1.2 ฝึกปฏิบัติการวางแผนการศึกษาผู้เรียน โดยการสังเกต
สัมภาษณ์ รวบรวมข้อมูลและนำเสนอผลการศึกษา

10.1.3 มีส่วนร่วมกับสถานศึกษาในการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตร
รวมทั้งการนำหลักสูตรไปใช้

10.1.4 ฝึกการจัดทำแผนการเรียนรู้ร่วมกับสถานศึกษา

10.1.5 ฝึกปฏิบัติการดำเนินการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้
โดยเข้าไปมีส่วนร่วมในสถานศึกษา

10.1.6 การจัดทำโครงการทางวิชาการ

10.2 สมรรถนะ

10.2.1 สามารถศึกษาและแยกแยะผู้เรียนได้ตามความแตกต่างของ
ผู้เรียน

10.2.2 สามารถจัดทำแผนการเรียนรู้

10.2.3 สามารถฝึกปฏิบัติการสอน ตั้งแต่การจัดทำแผนการสอน
ปฏิบัติการสอนประเมินผลและปรับปรุง

10.2.4 สามารถจัดทำโครงการทางวิชาการ

11. การปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาในสาขาวิชาเฉพาะ ประกอบด้วย

11.1 สารการฝึกทักษะ

11.1.1 การบูรณาการความรู้ทั้งหมดมาใช้ในการปฏิบัติการสอนใน
สถานศึกษา

- เรียนรู้
- 11.1.2 การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ
 - 11.1.3 การจัดกระบวนการเรียนรู้
 - 11.1.4 การเลือกใช้ การผลิตสื่อและนวัตกรรมที่สอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้
 - 11.1.5 การใช้เทคนิคและยุทธวิธีในการจัดการเรียนรู้
 - 11.1.6 การวัดและประเมินผลการเรียนรู้
 - 11.1.7 การทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาผู้เรียน
 - 11.1.8 การนำผลการประเมินมาพัฒนาการจัดการเรียนรู้และพัฒนา

คุณภาพผู้เรียน

- 11.1.9 การบันทึกและรายงานผลการจัดการเรียนรู้
- 11.1.10 การสัมมนาทางการศึกษา

11.2 สมรรถนะ

- 11.2.1 สามารถจัดการเรียนรู้ในสาขาวิชาเฉพาะ
- 11.2.2 สามารถประเมิน ปรับปรุง และพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้

เหมาะสมกับศักยภาพของผู้เรียน

- 11.2.3 สามารถทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาผู้เรียน
- 11.2.4 สามารถจัดทำรายงานผลการจัดการเรียนรู้และการพัฒนาผู้เรียน

ส่วน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553: 2-15) กล่าวถึงสมรรถนะครูตามมาตรฐานวิชาชีพ ว่าประกอบด้วย สมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ

1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Working Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยมีการวางแผน กำหนดเป้าหมาย ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน และปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพและผลงานอย่างต่อเนื่อง

1.2 การบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความเต็มใจในการให้บริการ และการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

1.3 การพัฒนาตนเอง (Self-development) หมายถึง การศึกษาค้นคว้า หาความรู้ ติดตามและแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ๆ ทางวิชาการและวิชาชีพ มีการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม เพื่อพัฒนาตนเอง และพัฒนางาน

1.4 การทำงานเป็นทีม (Team Work) หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุนเสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นหรือทีมงาน แสดงบทบาทการ

เป็นผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อสร้างและดำรงสัมพันธภาพของสมาชิก ตลอดจนเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

1.5 จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู (Teacher's Ethics and Integrity)

หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตนถูกต้องตามหลักคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพครู เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน และสังคม เพื่อสร้างความศรัทธาในวิชาชีพครู

2. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ

คือ

2.1 การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ (Curriculum and Learning Management) หมายถึง ความสามารถในการสร้างและพัฒนาหลักสูตร การออกแบบการเรียนรู้อย่างสอดคล้องและเป็นระบบ จัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ใช้และพัฒนาสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยี และการวัดประเมินผลการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

2.2 การพัฒนาผู้เรียน (Student Development) หมายถึง ความสามารถในการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม การพัฒนาทักษะชีวิต สุขภาพกาย และสุขภาพจิต ความเป็นประชาธิปไตย ความภูมิใจในความเป็นไทย การจัดระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ

2.3 การบริหารจัดการชั้นเรียน (Classroom Management) หมายถึง การจัดบรรยากาศการเรียนรู้ การจัดทำข้อมูลสารสนเทศและเอกสารประจำชั้นเรียน ประจำวิชา/การกำกับดูแลชั้นเรียนรายชั้น/รายวิชา เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีความสุข และความปลอดภัยของผู้เรียน

2.4 การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน (Analysis & Synthesis; & Classroom Research) หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจ แยกประเด็นเป็นส่วนย่อย รวบรวม ประมวลหาข้อสรุปอย่างมีระบบและนำไปใช้ในการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน รวมทั้งสามารถวิเคราะห์องค์การหรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหา เพื่อพัฒนางานอย่างเป็นระบบ

2.5 ภาวะผู้นำครู (TeacherLeadership) หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของครูที่แสดงถึงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ส่วนบุคคล และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนโดยปราศจากการใช้อิทธิพลของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อให้เกิดพลังแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ

2.6 การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ (Relationship & Collaborative – Building for Learning Management) หมายถึง การประสานความร่วมมือ สร้างความสัมพันธ์ที่ดี และเครือข่ายกับผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรอื่นๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อสนับสนุนส่งเสริมการจัดการเรียนรู้

8. บทบาทหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ลพบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการกลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 8 คณะ เรียกชื่อคณะกรรมการตามชื่อกลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้แก่ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม สุขศึกษาและพลศึกษา ศิลปะ การงานอาชีพและเทคโนโลยี ภาษาต่างประเทศ และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน อยู่ภายใต้คณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ แต่งตั้งโดยผู้อำนวยการสถานศึกษา แต่ละคณะประกอบไปด้วย หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ทำหน้าที่เป็นประธาน รองหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ทำหน้าที่เป็นอนุกรรมการและเลขานุการ และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ทำหน้าที่เป็นอนุกรรมการ และได้มีการกำหนดบทบาทและหน้าที่อย่างชัดเจน ซึ่งบทบาทสำคัญของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของโรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ลพบุรี มีดังนี้

1. กำหนดสัดส่วนสาระการเรียนรู้ และพัฒนาหลักสูตรแต่ละกลุ่มสาระ ตามหลักสูตรแกนกลาง ชั้นพื้นฐาน
2. กำหนดมาตรฐานการเรียนรู้รายปี หรือรายภาคให้สอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มสาระ
3. ดำเนินการพัฒนาการจัดกระบวนการการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และการวัดและประเมินผลการเรียนรู้โดยวิธีการต่างๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่แสดงความสามารถที่แท้จริงของผู้เรียน
4. พัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่เป็นมาตรฐานกลาง เพื่อให้ผู้สอนสามารถปรับใช้ตามความเหมาะสมและการสอนนำไปสู่การเรียนรู้มากที่สุด
5. พัฒนาสื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
6. กำหนดแนวทางพัฒนาเครื่องมือ กำกับ ติดตามการดำเนินการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนให้เป็นไปตามมาตรฐานการเรียนรู้ที่กำหนด
7. วิเคราะห์ความก้าวหน้าและพัฒนาการของผู้เรียนเป็นรายบุคคล และรายกลุ่ม
8. ดำเนินการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล
9. นิเทศภายในและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ดำเนินงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
10. รวบรวมข้อมูลเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรกลุ่มสาระ การจัดกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนตรวจสอบและประเมินการบริหารหลักสูตรในภาคเรียนที่ผ่านมาและวางแผนพัฒนาการบริหารหลักสูตรในภาคเรียนต่อไป

11. รายงานผลการปฏิบัติงานของครู และผลการบริหารหลักสูตร โดยเน้นผลที่เกิดกับผู้เรียนต่อคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้เกี่ยวข้อง

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยนำเสนอผลการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548-2553 จำนวน 16 เรื่อง ในประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่มีการวิจัย ผู้วิจัยจำแนกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ 1) กลุ่มตัวอย่างที่มีกลุ่มเดียว เช่น ครู (สังคม วงภูตร. 2552; วณิช นิรันตวานนท์. 2552) ผู้บริหาร (อังคณา ตุงคสมิต. 2550; นิพิษฐ์ มาลา. 2551; ตฤณศิษฐ์ ราชนิยม. 2553; อรรพรรณ เสียงสนั่น. 2552 และวิมานวรรณคำ. 2553) หรือบุคลากรทางการศึกษาอื่นๆ เช่น อาจารย์ในมหาวิทยาลัย (อังคินันท์ อินทรกำแหง และทัศนาก ทอภักดี. 2548) บุคลากรสายสนับสนุน (พิสมัย พวงคำ. 2551; ธนัย เนียมกุญชร. 2553) บุคลากรทางการศึกษา (สมนึก ลิ้มอารีย์. 2552) ซึ่งการใช้กลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดียวในการศึกษาวิจัยในบางเรื่องอาจทำให้ได้คำตอบที่ชัดเจนมากขึ้น ง่ายต่อการวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผล แต่ข้อจำกัด ก็คือ อาจขาดความเป็นองค์รวมไป แต่อย่างไรก็ตามก็อาจจะทำให้การรวมความคิดเป็นไปได้ง่ายมากยิ่งขึ้น เป็นการมองความแตกต่างหลากหลายของบุคคลทำให้ความเป็นจริงนั้นไม่เป็นเอกภาพ 2) กลุ่มตัวอย่างที่หลากหลาย เช่น ผู้บริหารกับครู (มะห์ดี มะดีอราแเว; สุธาสินี บุญญาพิทักษ์; และวีรจักร สุปัญญ. 2551; พรพิศ อินทะสุระ. 2551) ครูกับผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษา (อรรพรรณ เสียงสนั่น. 2552) ผู้บริหารกับบุคลากรในหน่วยงาน (วิไลภรณ์ แยมสวน. 2552) และผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารกับผู้บริหารหัวหน้ากลุ่มงานและข้าราชการตัวแทนจากข้าราชการ (วัชรินทร์ ชวนวัน. 2552) ซึ่งการใช้กลุ่มตัวอย่างที่หลากหลายแบบนี้ มีข้อดีก็คือ ความเป็นองค์รวม เป็นการเน้นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในการวิจัยมาร่วมกันทำงานและพัฒนา โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูอย่างหลากหลายและเป็นระบบ ซึ่งการพัฒนาแบบองค์รวมจึงเกิดความยั่งยืน แต่ในอีกมุมหนึ่งความเป็นองค์รวมนั้นเป็นเรื่องที่ยากและท้าทายความสามารถของผู้วิจัย นั่นคือ ความคิดที่แตกต่างย่อมเป็นการยากในการหลอมรวมให้เป็นหนึ่งเดียว ผู้วิจัยต้องมีความรู้ความสามารถ ทักษะ/ความชำนาญในการจูงใจ การสื่อสาร การสร้างสัมพันธภาพอันดีกับกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ต้องการอย่างแท้จริง

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากการสังเคราะห์งานวิจัยในระดับบัณฑิตศึกษา และการศึกษาค้นคว้าอิสระในประเด็นเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยในเรื่องของสมรรถนะต่างๆ โดยเน้นทางด้านการศึกษาศาสามารถจำแนกได้เป็น 3 วัตถุประสงค์หลักๆ ได้แก่ 1) เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบ เช่น ศึกษาปัญหาและความต้องการพัฒนาสมรรถนะ อาทิเช่น การศึกษาปัญหาและความต้องการพัฒนา

สมรรถนะครูผู้ดูแลเด็กก่อนอนุบาลและปฐมวัยตามมาตรฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (สังคม วง ภูตร. 2550) การศึกษาความต้องการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา (ตฤณศิษฐ์ ราชนิยม. 2553) เป็นต้น ศึกษาและเปรียบเทียบความคิดเห็น อาทิเช่น ความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อสมรรถนะหลักของบุคลากร (สมนึก ลิ้มอารีย์. 2552) ความคิดเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษา (พรพิศ อินทะสุระ. 2551) ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับสมรรถนะครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ (มะห์ดี มะดีอราแเว; สุธาสินี บุญญาพิทักษ์; และวีระจักร์ สุปัญญา. 2551; เป็นต้น ศึกษาและเปรียบเทียบสมรรถนะ เช่น ด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน ตามการรับรู้ของข้าราชการครู (นิพิษฐ์ มาลา. 2551) ด้านการปฏิบัติงานของบุคลากรตามทัศนะของผู้บริหาร (วิไลภรณ์ แยมสวน. 2552) เป็นต้น ศึกษาและเปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน (ธัญญ์ เนียมกฤษ. 2553) 2) เพื่อสร้างและประเมินรูปแบบหรือนวัตกรรม อาทิเช่น การสร้างและประเมินรูปแบบการประเมินสมรรถนะข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (ชัชรินทร์ ชวนวัน. 2552) การสร้างและประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา (วณิช นิรันตรานนท์. 2552) การสร้างตัวชี้วัดสมรรถนะย่อยและเครื่องมือการประเมินสมรรถนะความเป็นครู (รัตมี สีหะนันท์. 2549) เป็นต้น และ 3) เพื่อศึกษาและหาแนวทางในการพัฒนา เช่น การศึกษาบทบาทและแนวทางในการพัฒนา บทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (อรรณณ เสียงสนั่น. 2552) ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าวัตถุประสงค์ส่วนใหญ่ของการวิจัยจะเน้นไปที่การศึกษาและเปรียบเทียบโดยการสำรวจมากกว่าไม่ได้เน้นไปที่การพัฒนาสมรรถนะที่ตัวบุคคลเป็นหลัก จึงเป็นประเด็นสำคัญที่ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะพัฒนาสมรรถนะและสร้างเป็นรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะดังกล่าว ให้แก่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาการจัดการศึกษาในสถานศึกษาตามแนวปฏิรูปการศึกษา ทั้งในด้านการสอนและด้านการบริหารงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นผู้ประสานงานในการบริหารจัดการศึกษาระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ กล่าวคือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะ และมีคุณลักษณะในการปฏิบัติงานสูง นั่นคือ เป็นผู้ที่มีสมรรถนะทั้งในการด้านสอนและด้านการบริหารงานนั่นเอง

3. เครื่องมือที่ใช้

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีทั้งเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เช่น เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ แบบบันทึกการสนทนา (วิมาน วรรณคำ. 2553) แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (อังคินันท์ อินทรกำแหง และทัศนาศ ทอภักดี. 2548) เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยเชิงปริมาณ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพียงอย่างเดียว (สังคม วงภูตร. 2552; สมนึก ลิ้มอารีย์. 2552; พรพิศ อินทะสุระ. 2551; นิพิษฐ์ มาลา. 2551; วิไลภรณ์ แยมสวน. 2552; ตฤณศิษฐ์ ราชนิยม. 2553) และกลุ่มที่ใช้เครื่องมืออื่นๆ

ประกอบกับแบบสอบถามด้วย เช่น แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน แบบประเมินผลการปฏิบัติการสอน แบบสอบถามการประเมินสมรรถนะครู และแบบสัมภาษณ์ (วณิช นิรันตรานนท์. 2552) ใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ (อรรณพ เสียงสนั่น. 2552; อังคินันท์ อินทรกำแหง และ ทศนา ทองภักดี. 2548) แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม (ชัชรินทร์ ชวนวัน. 2552) จากการสังเคราะห์งานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าการใช้เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยเชิงคุณภาพน้อยมาก อาจทำให้ผู้วิจัยสรุปผลที่ได้จากการวิจัยยังไม่ชัดเจน ครบคลุม ถ้ามีการนำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพมาช่วยในการหาคำตอบจากปัญหาการวิจัยที่ต้องการ เช่น ถ้าต้องการทราบว่าบุคคลนั้นแสดงออกถึงพฤติกรรมที่ต้องการศึกษามากน้อยเพียงใด อาจใช้การสังเกตพฤติกรรมเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินบุคคลนั้นด้วย เป็นต้น ซึ่งจะทำให้ผู้วิจัยสามารถสรุปผลที่ได้จากการวิจัยนั้นถูกต้อง ชัดเจนและครอบคลุมมากยิ่งขึ้น จะเห็นได้ว่าผู้วิจัยมีบทบาทสำคัญในการเลือกเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้เหมาะสมกับปัญหาการวิจัย วัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อให้ได้คำตอบการวิจัยที่ถูกต้อง ชัดเจน และตรวจสอบได้ การใช้เครื่องมือในการวิจัยที่มีความหลากหลายเป็นเครื่องยืนยันประสิทธิภาพของเครื่องมือการวิจัยอีกวิธีหนึ่ง ทำให้งานวิจัยชิ้นนี้น่าเชื่อถือและได้รับการยอมรับ

การวิจัยปฏิบัติการเชิงวิพากษ์

1. การวิจัยเชิงปฏิบัติการ

เมื่อประมาณปี ค.ศ.1944 เคิร์ท เลวิน (Kurt Lewin) นักจิตวิทยาสังคมชาวอเมริกัน ได้บัญญัติคำว่า “Action Research” การวิจัยเชิงปฏิบัติการขึ้นเป็นครั้งแรก หลังจากที่เขาได้รับประสบการณ์ตรงจากการลงมือทำวิจัยเชิงปฏิบัติการแล้ว เขาได้ให้ข้อคิดว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นกระบวนการที่มีความน่าเชื่อถือได้ในการพัฒนาความสามารถของการสะท้อนความคิด การอภิปราย การตัดสินใจและการลงมือปฏิบัติเพื่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น (Adelman. 1993) นั่นคือ แนวคิดสำคัญที่ได้จากงานวิจัยของเลวินมี 2 ประการ ได้แก่ 1) แนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจของกลุ่ม (Decision) และ 2) แนวคิดด้านความรู้สึกเกี่ยวกับพันธะผูกพันต่อการปรับปรุงพัฒนา (Commitment to Improvement) (McTaggart. 1991: 170; citing Lewin. 1946, 1952)

การวิจัยปฏิบัติการ นอกจากการพัฒนาขึ้นมาจากงานของเลวินแล้วยังมีอีกหลายประเทศที่ได้พัฒนาแนวคิดการวิจัยปฏิบัติการบนฐานความคิดกระบวนการวิจัยที่แตกต่างกันด้วย ซึ่งทำให้เกิดความสับสนเกี่ยวกับคำศัพท์ที่ใช้ในการเรียกรูปแบบการวิจัยปฏิบัติการตามมาด้วย เช่น ประเทศออสเตรเลีย พัฒนาการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่เรียกว่า การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) ประเทศอังกฤษ พัฒนาการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่เรียกว่า การวิจัยแบบประสานความร่วมมือ (Collaborative Action Research) ซึ่งทั้งสองประเทศพัฒนาการวิจัยปฏิบัติการบนพื้นฐานแนวคิดของการมีส่วนร่วมและการประสานความร่วมมือ (Participatory and Collaborative) ในขณะที่ประเทศสหรัฐอเมริกาพัฒนาการวิจัยปฏิบัติการที่เรียกว่า การวิจัย

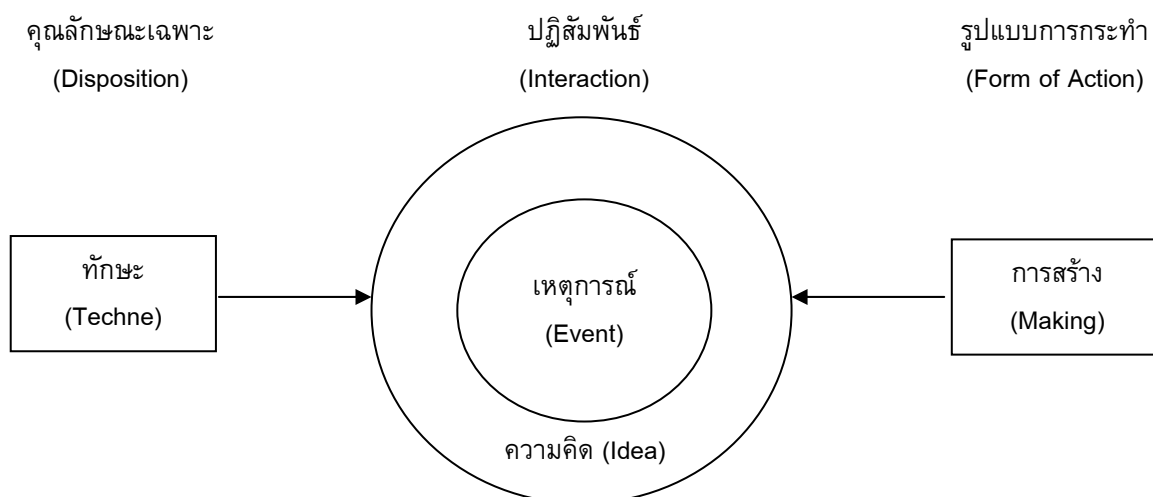
ปฏิบัติการแบบร่วมมือ (Co-operation Action Research) แต่มองต่างจากเลวินตรงที่เน้นการสร้างและการทดสอบสมมติฐานเพิ่มเข้ามา จากที่กล่าวนำข้างต้นเพื่อทำความเข้าใจที่ตรงกันเกี่ยวกับศัพท์รูปแบบการวิจัยปฏิบัติการเพื่อใช้ในงานวิจัยครั้งนี้

2. ประเภทของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

กรันดี (Grundy. 1982: 353-364) ได้กล่าวถึงการวิจัยปฏิบัติการไว้ 3 แบบ จากแนวคิดการแบ่งประเภทความรู้ตามมโนคติพื้นฐานในการทำความเข้าใจสิ่งต่างๆ (Interests) ของฮาเบอร์มาส (Habermas) ดังนี้

2.1 การวิจัยปฏิบัติการเชิงเทคนิค (Technical Action Research) เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ได้รับอิทธิพลมาจากกระบวนทัศน์การวิจัยแบบปฏิฐานนิยม (Positivist Research Paradigms) ที่ให้ความสำคัญกับความรู้ด้านทักษะ (Technical Knowledge) และข้อสรุปที่ได้จากการสังเกตและการทดลองซ้ำๆ จนกระทั่งสามารถยืนยันข้อสรุปได้ (Generalizations) เป็นการปฏิบัติการวิจัยแบบบนลงล่าง (Top-down) ที่ผู้ร่วมวิจัยมีลักษณะเป็นผู้ถูกกระทำหรือเป็นผู้ตาม (Passive/Follower)

กรันดี (Grundy.1982: 354) ได้อธิบายความหมายของคำว่า “Techne” ไว้ว่า Techne แปลว่า ทักษะ (Skill) ความชำนาญ (Craft) หรือศิลปะ (Art) ซึ่งทักษะ ความชำนาญหรือศิลปะเหล่านี้จะทำให้บุคคลซึ่งถือได้ว่าเป็นผู้ที่สร้างสรรค์ (Creator) มีความคิด (Idea) และจินตนาการ (Image) ในการสร้าง (Making) ที่จะไปมีปฏิสัมพันธ์กับเหตุการณ์ (Event) กล่าวคือ ผู้ที่สร้างสรรค์จะใช้ความคิดและจินตนาการที่มีอยู่ สร้างรูปแบบการปฏิบัติที่มีความสอดคล้องเหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เป็นอยู่และเป็นรูปแบบการปฏิบัติ ที่จะก่อให้เกิดผลผลิตที่ต้องการ ซึ่งอธิบายได้ ดังกรอบแนวคิดการวิจัยปฏิบัติการเชิงเทคนิคที่แสดงได้ดังภาพประกอบ 11 (Grundy. 1982: 355)



ภาพประกอบ 11 กรอบแนวคิดการวิจัยปฏิบัติการเชิงเทคนิค

ที่มา: Grundy. (1982). Three Modes of Action Research. *Curriculum Perspectives*. 2(3), p.355.

เป้าหมายหลักของการวิจัยปฏิบัติการเชิงเทคนิคก็คือ เพื่อทดสอบวิธีการแก้ไขปัญห (Intervention) ซึ่งพัฒนามาจากความรู้หรือจากทฤษฎีที่มีอยู่ เพื่อดูว่าวิธีการตามทฤษฎีนั้นสามารถใช้ได้จริงในทางปฏิบัติ มักมีการตั้งสมมติฐานนามาก่อน เป็นการศึกษาโดยใช้วิธีการอนุมาน (Deductive Approach) ผู้วิจัยได้มีการกำหนดปัญหาและวิธีการแก้ไขปัญหามาก่อนแล้วความร่วมมือที่คาดหวังจากผู้ร่วมวิจัยคือ การตกลง หรือยินยอมที่จะยอมรับและช่วยสนับสนุนให้มีการนำวิธีการนั้นๆ มาใช้ในทางปฏิบัติ ผลที่ได้รับมักจะเป็นความเปลี่ยนแปลงในทางปฏิบัติที่เกิดขึ้นในระยะสั้น และความรู้ที่ได้รับจะเป็นความรู้เชิงทำนาย (Predictive Knowledge) ซึ่งสอดคล้องกับชนิดของการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่เรียกว่า “Traditional Action Research” ที่หมายถึงการวิจัยเชิงปฏิบัติการต่างๆ ที่ทำในเรื่องโครงสร้างอำนาจขององค์กรทำปฏิบัติการแก้ปัญหา (Holter; & Schwartz-Barcott. 1993)

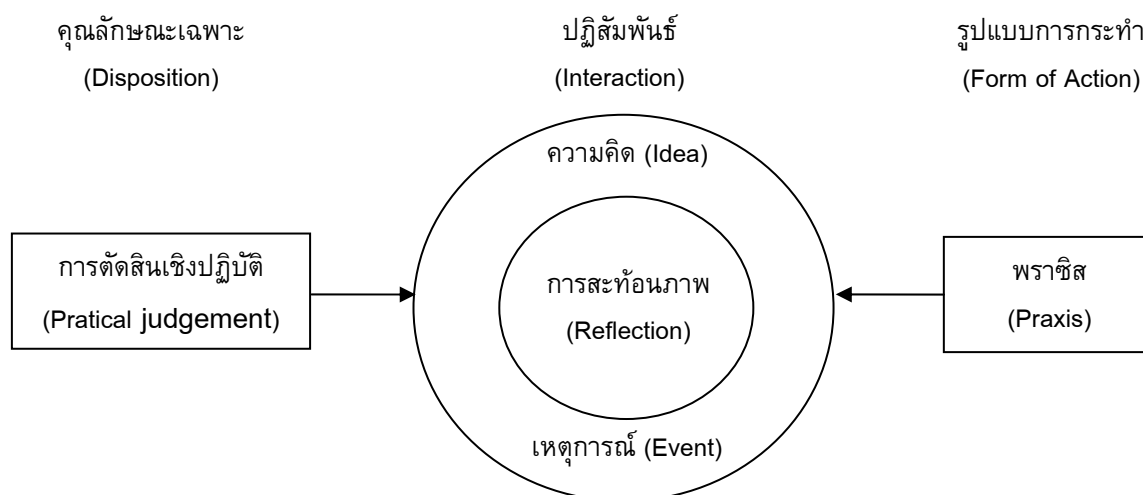
ลักษณะเฉพาะของการวิจัยปฏิบัติการเชิงเทคนิค มีดังนี้ 1) เป็นโครงการวิจัยที่เกิดจากความคิดของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มคนที่อยู่ภายนอกเหตุการณ์ที่มีความรู้ ทักษะ ความชำนาญในเรื่องที่ทำวิจัยเป็นอย่างดี เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบสูงสุดในการดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ 2) วัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ การพัฒนาประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นการออกแบบรูปแบบการปฏิบัติหรือการพัฒนาที่จะก่อให้เกิดผลตามที่ต้องการ 3) ความรู้ที่ได้เป็นความรู้ที่เป็นเชิงการทำนายความเป็นเหตุเป็นผล และ 4) การพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติอยู่ในช่วงระยะเวลาที่สั้นๆ

แนวคิดที่สำคัญของการวิจัยปฏิบัติการเชิงเทคนิค คือ ผู้วิจัยทำตัวเป็นผู้เชี่ยวชาญภายนอก (Outside Expert) ที่นำแนวคิด แผนงาน หรือโครงการที่คิดหรือจัดทำขึ้นไปให้ผู้ร่วมวิจัยเป็นผู้ปฏิบัติ กล่าวคือ การวิจัยแบบนี้เกิดจากความคิดของคนใดคนหนึ่งที่มีความเชี่ยวชาญหรือเป็นบุคคลภายนอก มาทำการแก้ปัญหาภายในกลุ่มผู้วิจัยซึ่งเป็นผู้ปฏิบัตินั่นเอง

2.2 การวิจัยปฏิบัติการเชิงปฏิบัติ (Practical Action Research) ได้รับอิทธิพลจากกระบวนทัศน์การวิจัยแบบตีความหรือนัยวิเคราะห์ (Hermeneutic or Interpretivist Research Paradigms) บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า การตีความเหตุการณ์ต่างๆ สามารถทำได้หลากหลายวิธีบนพื้นฐานของการทำความเข้าใจและการให้เหตุผลของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกัน แต่ละบุคคลสามารถสร้างความจริงที่เป็นของตนเองได้ จึงไม่ได้มีแค่เพียงคำตอบที่ถูกต้องเพียงคำตอบเดียว (Melrose. 1996: 50-51) ผู้วิจัยอาจมีแนวคิดหรือมีปัญหारेื่องใดเรื่องหนึ่งมาก่อนอย่างกว้างๆ และในขั้นตอนของการวิจัยนั้นผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย มักร่วมกันค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้นหรือที่มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในสถานการณ์จริงๆ รวมทั้งสาเหตุของปัญหาและวิธีการแก้ไขที่อาจจะเป็นไปได้ (Possible Interventions) มักใช้วิธีการอุปมาน (Inductive Approach) เป็นส่วนใหญ่ ผลที่ได้รับคือ ทั้งผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยจะเกิดความเข้าใจในปัญหาและสาเหตุของปัญหาในมุมมองใหม่ๆ ตลอดจนได้ทางเลือกสำหรับแก้ไขปัญหามาและนำไปสู่การพัฒนาความรู้หรือทฤษฎีใหม่ หรืออาจเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า Contextual Action Research: Action Learning ซึ่งงานวิจัยทำให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างองค์กร

ผู้ปฏิบัติงานได้เข้าใจงานทั้งหมด และช่วยให้ผู้ร่วมงานได้กระทำตนเป็นผู้ออกแบบโครงการและเป็นผู้ร่วมวิจัย (Holter; & Schwartz-Barcott. 1993)

กรันดี (Grundy. 1982: 354) ได้อธิบายไว้ว่าในขณะที่การวิจัยปฏิบัติการเชิงเทคนิคให้ความสำคัญกับความรู้เชิงทักษะและความชำนาญที่ทำให้รู้ว่า จะต้องทำอย่างไรจึงจะทำให้ได้ผลผลิตที่ต้องการ (Knowing-how or Techne) การวิจัยแบบนี้จะเน้นความรู้ประเภท Phronesis ซึ่งหมายถึง การตัดสินใจเชิงปฏิบัติ (Practical Judgement) ที่ประกอบไปด้วย 1) ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์และการให้เหตุผลของผู้ปฏิบัติ ทำให้ผู้ปฏิบัติรู้ว่าทำไมต้องปฏิบัติเช่นนั้น (Knowing-why) 2) การตัดสินใจในแง่การปฏิบัติเกิดจากการประยุกต์ใช้กฎเกณฑ์ที่เคร่งครัดให้เหมาะสมกับสถานการณ์จริง และ 3) การตัดสินใจเชิงปฏิบัติการเน้นไปที่การปฏิบัติที่ดี (Good Action) มากกว่าการปฏิบัติที่ถูกต้อง (Correct Action) และเน้นที่กระบวนการมากกว่าผลผลิต การปฏิบัติดังกล่าวเรียกว่า “พราซิส” (Praxis) ซึ่งเป็นการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจากการเทียบเคียงการปฏิบัติที่ผ่านการพิจารณาจากผู้ปฏิบัติแล้วว่าเป็นการปฏิบัติที่ดี ซึ่งกรันดีอธิบายเพิ่มเติมว่าพราซิสเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างความคิดในสิ่งที่ดีๆ (Idea of the Good) กับเหตุการณ์ (Event) โดยมีการสะท้อนภาพการปฏิบัติ (Reflection) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ใช้ในการพิจารณาตรวจสอบและเลือกการปฏิบัติ อธิบายได้ดังกรอบแนวคิดการวิจัยปฏิบัติการเชิงปฏิบัติที่แสดงได้ดังภาพประกอบ 12 (Grundy. 1982: 357)



ภาพประกอบ 12 กรอบแนวคิดการวิจัยปฏิบัติการเชิงปฏิบัติ

ที่มา: Grundy. (1982). Three Modes of Action Research. *Curriculum Perspectives*. 2(3), p.357.

ลักษณะเฉพาะของการวิจัยปฏิบัติการเชิงปฏิบัติ มีดังนี้ 1) ปัญหาจากการวิจัยเกิดขึ้นภายหลังการอภิปรายระหว่างผู้วิจัยและผู้ปฏิบัติจนเกิดความเข้าใจในปัญหานั้นๆ โดยผู้วิจัยมีบทบาทเป็นผู้สนับสนุนภายนอก ส่วนผู้ปฏิบัติเป็นผู้ตัดสินใจดำเนินการปฏิบัติของตนเองตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย 2) ผู้วิจัยมักมีบทบาทเป็นผู้สนับสนุนภายนอกซึ่งทำหน้าที่ในการช่วยเหลือผู้ปฏิบัติในการนิยามปัญหา ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการวางแผนยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลง ประเมินและสะท้อนผลที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง 3) ผู้ปฏิบัติเป็นผู้ที่ตัดสินใจดำเนินการปฏิบัติของตนเองตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย เป็นการพัฒนาความเข้าใจ การให้เหตุผลและการแก้ปัญหาในการปฏิบัติของตนเอง 4) การพัฒนาความเข้าใจ และการให้เหตุผลในการปฏิบัติโดยอาศัยกระบวนการสะท้อนภาพการปฏิบัติของผู้ปฏิบัติแต่ละคน 5) ความรู้ที่ได้รับเป็นความรู้เชิงบรรยาย (Descriptive) ได้แก่ ความเข้าใจและความสามารถในการให้เหตุผลในการปฏิบัติ และการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติของผู้ปฏิบัติที่เข้าร่วมโครงการวิจัย 6) การพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มคงอยู่เป็นระยะเวลายาวนานกว่าการวิจัยปฏิบัติการเชิงเทคนิค (Master. 1995: online; Zuber-Skerritt. 1996: 4-5)

แนวคิดที่สำคัญของการวิจัยปฏิบัติการเชิงปฏิบัติ คือ ผู้วิจัยมีส่วนร่วมกับผู้ร่วมวิจัยมากขึ้น ไม่นำเอาแนวคิด แผนงาน หรือโครงการของตนไปให้ผู้ปฏิบัติตามแบบแรก แต่จะทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา เป็นผู้กระตุ้น และกำกับให้มีการร่วมคิด ปฏิบัติ สังเกตผล และสะท้อนผล จากการปฏิบัติ

2.3 การวิจัยปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ (Emancipatory Action Research) การวิจัยประเภทนี้ได้รับอิทธิพลจากกระบวนการวิพากษ์เชิงวิพากษ์ ที่อาศัยแนวคิดทางสังคมศาสตร์เชิงวิพากษ์ของฮาเบอร์มาส (Habermas's Critical Social Science) การวิจัยปฏิบัติการแบบนี้ถูกมองว่าเป็นการผสมผสานระหว่างการเข้าใจความเชิงนัยวิเคราะห (Interpretive Understanding) กับการอธิบายเชิงสาเหตุ (Causal Explanations) โดยมีการวิจารณ์ที่มีแนวความคิดมาจากการวิจารณ์และการสะท้อนของตนเอง ซึ่งการเข้าใจถึงทฤษฎีบทเชิงวิพากษ์อย่างแท้จริงจะทำให้ผู้ปฏิบัติมีความเข้าใจความคิดในการพัฒนาอย่างถูกต้องและนำไปใช้ในการพัฒนาได้จริง การวิจัยปฏิบัติการแบบนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของกลุ่มผู้วิจัยเอง โดยใช้หลักเหตุผลและความเสมอภาค เพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานให้อยู่บนพื้นฐานหลักเหตุผลและความเสมอภาคมากขึ้น ซึ่งมีลักษณะเฉพาะ คือ ปัญหาการวิจัยถูกนิยามโดยผู้ปฏิบัติ ซึ่งอยู่ในสถานการณ์ปัญหานั้นพื้นฐานของการทำความเข้าใจความกระจำค่านิยม ผู้วิจัยทำหน้าที่ประสานความร่วมมือไปพร้อมๆ กับผู้ปฏิบัติ มีส่วนร่วมและความรับผิดชอบเท่าเทียมกับผู้ปฏิบัติ

เป้าหมายหลักของการวิจัยปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ก็คือ ช่วยให้ผู้ประสบปัญหาได้ค้นพบปัญหาและวิธีการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ผู้วิจัยทำหน้าที่เป็นเพียงผู้อำนวยความสะดวกให้ผู้ร่วมวิจัยได้มีมติถึงสภาพปัญหาและเงื่อนไขต่างๆ ทั้งในระดับบุคคลหรือองค์กรภายใต้วัฒนธรรมค่านิยม และความขัดแย้งที่เกิดขึ้น จากการสะท้อนความคิดเชิงเหตุและผลของผู้ร่วมวิจัยจะทำให้ได้มุมมองใหม่ๆ เกี่ยวกับปัญหาและการปฏิบัติ จะได้มาซึ่งความรู้เชิงบรรยาย (Descriptive Knowledge) และความรู้เชิงทำนาย (Predictive Knowledge) ด้วย หรืออาจเรียกอีกชื่อหนึ่งว่าเป็น Radical Action Research ซึ่งมีรากฐานมาจากทฤษฎีวิพากษ์นิยมของ Marx ที่มีการใช้การวิจัย

ปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) ในการเคลื่อนไหวทางเสรีภาพ สิทธิสตรี เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคม (Holter; & Schwartz-Barcott. 1993)

แนวคิดที่สำคัญของการวิจัยปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ คือ ผู้วิจัยมีส่วนร่วมในการวิจัยกับผู้ร่วมวิจัยในลักษณะเป็นความร่วมมือ (Collaboration) ที่ทั้งผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยต่างมีสถานะที่เท่าเทียมกัน (Equally) ในการร่วมคิด ปฏิบัติ สังเกตผล และสะท้อนผล

สรุปได้ว่าการวิจัยปฏิบัติการเชิงเทคนิคให้ความสำคัญกับความรู้ ทักษะ ความชำนาญของผู้วิจัยในการจัดการควบคุมปัจจัยต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่คาดหวังไว้ ซึ่งต่างจากการวิจัยปฏิบัติการเชิงปฏิบัติที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาการให้เหตุผลในการปฏิบัติ และให้ผู้ปฏิบัติเป็นผู้ตัดสินใจเลือกวิธีการปฏิบัติที่ได้พิจารณาแล้วว่าดีและมีความเหมาะสมกับตนเองในสถานการณ์นั้นๆ ผ่านกระบวนการสะท้อนภาพประสบการณ์การปฏิบัติของตนเอง ส่วนการวิจัยปฏิบัติการเชิงวิพากษ์มุ่งเน้นไปที่การเชื่อมโยงทฤษฎีและการปฏิบัติเท่าที่จะเป็นไปได้ จากการสะท้อนภาพการปฏิบัติของผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยอย่างเป็นระบบ เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ นำไปสู่การวางแผนพัฒนาการปฏิบัติและเปลี่ยนแปลงแรงบีบบังคับต่างๆ ในสถานการณ์หรือบริบทที่อาจมีอิทธิพลต่อการพัฒนาการปฏิบัติงานตามแผนการปฏิบัติดังกล่าว โดยอาศัยพลังและความร่วมมือของผู้ร่วมวิจัยและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นสำคัญ

จากแนวคิดและลักษณะของการวิจัยเชิงปฏิบัติการประเภทต่างๆ ดังที่กล่าวมาข้างต้น เราสามารถสรุปเปรียบเทียบคุณลักษณะของการวิจัยเชิงปฏิบัติการทั้ง 3 ประเภท เพื่อให้เห็นความแตกต่างกันได้ ดังตาราง 4

ตาราง 4 การเปรียบเทียบคุณลักษณะของการวิจัยเชิงปฏิบัติการทั้ง 3 ประเภท

ประเภท คุณลักษณะ	การวิจัยปฏิบัติการ เชิงเทคนิค	การวิจัยปฏิบัติการ เชิงปฏิบัติ	การวิจัยปฏิบัติการ เชิงวิพากษ์
มุมมอง	Positivism	Interpretivism	Critical Science
กระบวนการ	Scientific-technical	Practical Deliberative	Critical Emancipatory
ที่มาของปัญหาวิจัย	ผู้วิจัยเป็นผู้เริ่ม	ผู้วิจัยร่วมกับผู้ร่วมวิจัย	ผู้วิจัยกระตุ้น ผู้ร่วมวิจัยคิด
ระเบียบวิธี	วิธีอนุมาน (Deductive Approach)	วิธีอุปมาน (Inductive Approach)	วิธีอนุมานและอุปมาน (Deductive & Inductive Approach)
ระยะเวลา	เร็วแต่ไม่ยั่งยืน	เร็วแต่เกิดเฉพาะกลุ่ม	ค่อยเป็นค่อยไปแต่ยั่งยืน
เป้าหมาย	การเปลี่ยนแปลง	การเปลี่ยนแปลง	การเปลี่ยนแปลง
ความรู้ที่ได้รับ	ความรู้เชิงทำนาย	ความรู้เชิงบรรยาย	ความรู้เชิงบรรยายและเชิง ทำนาย

3. ขั้นตอนการวิจัยปฏิบัติการ

การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยทางการศึกษา ผู้วิจัยได้ปรับใช้แนวคิดการพัฒนาปรับปรุงการศึกษาโดยใช้การวิจัยปฏิบัติการของเคมมิส และแมคแทคกาท (Kemmis; & McTaggart. 1988: 34) ที่อธิบายไว้ว่า ความคิดใหม่ๆ เพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอต่อการทำให้เกิดการศึกษาที่ดีขึ้น การปฏิบัติการศึกษาและแบบอย่างการจัดระบบระเบียบในชั้นเรียนควรจะต้องเปลี่ยนแปลงด้วย การพัฒนาปรับปรุงการศึกษาไม่อาจให้ความสำคัญกับการกระทำของปัจเจกชนเพียงอย่างเดียว แต่จะต้องให้ความสำคัญกับการกระทำทางวัฒนธรรมร่วมด้วย นั่นคือ ต้องเปลี่ยนแปลงทั้งระดับบุคคลและระดับวัฒนธรรมของกลุ่ม ซึ่งวัฒนธรรมดังกล่าว ได้แก่ 1) ภาษา (Language) ที่กลุ่มใช้ในการบรรยาย อธิบาย หรือตัดสิน 2) กิจกรรม เป็นการสร้างหรือปรุงแต่งการศึกษาให้เป็นชีวิตทางสังคม (Social Life) และ 3) แบบอย่างความสัมพันธ์ทางสังคม (Pattern of Social Relationship) เป็นการสร้างและปรุงแต่งการศึกษา

การพัฒนาปรับปรุงการศึกษาเกิดขึ้นผ่านกระบวนการต่อสู้แข่งขัน (Process of Contestation) กล่าวคือ การพัฒนาทางการศึกษาเป็นการต่อสู้แข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่มในเรื่องของมโนคติส่วนบุคคล (Self-interest) ที่แตกต่างกัน เป็นการแข่งขันที่ไม่รู้จบ การต่อสู้แข่งขันดังกล่าวนี้เป็นการต่อสู้กันเชิงเหตุผลเพื่อการพัฒนาปรับปรุงการศึกษา อันประกอบไปด้วย ชุดของการต่อสู้แข่งขันที่เป็นระบบ เกี่ยวเนื่องซึ่งกันและกัน คือ 1) การต่อสู้แข่งขันที่เกิดจากภาษา เพื่อเป็นการค้นหาความคิดที่ชัดเจน ทำความเข้าใจได้ง่ายที่สุด เกี่ยวกับธรรมชาติและจุดมุ่งหมายของการศึกษา 2) การต่อสู้ที่เกิดจากกิจกรรมทางการศึกษา เพื่อเป็นการค้นหาวิธีการทำงานทางการศึกษาที่ก่อให้เกิดประโยชน์ มีคุณค่า และมีความเหมาะสมมากที่สุด 3) การต่อสู้แข่งขันเพื่อสร้างรูปแบบใหม่ของความสัมพันธ์ทางสังคมในการศึกษา เพื่อเป็นการค้นหารูปแบบความสัมพันธ์ที่สอดคล้องกับชีวิตทางสังคมประชาธิปไตยให้มากที่สุด ซึ่งกระบวนการดังที่กล่าวมาข้างต้นมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับกระบวนการทำให้เป็นระบบระเบียบหรือประเพณี (Process of Institutionalization) ซึ่งเป็นอีกกระบวนการหนึ่งที่เกิดการพัฒนาปรับปรุงทางการศึกษา

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าในความคิดของ เคมมิส; และแมคแทคกาท (Kemmis; & McTaggart. 1988: 40-43) มองว่า การพัฒนาการปรับปรุงทางการศึกษาต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านภาษา ด้านกิจกรรม และด้านความสัมพันธ์ ทั้ง 3 ด้านนี้เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นอิสระจากกันได้ แต่ละด้านมีอิทธิพลและต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน นั่นคือ การเปลี่ยนแปลงอย่างหนึ่งจะส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงอีกอย่างด้วย สามารถอธิบายได้ดังนี้

ด้านที่ 1 ภาษาและวาทกรรม (Language and Discourse) เป็นระบบทางสังคมเมื่ออยู่ในรูปที่เจาะจง ซึ่งเป็นการให้คำนิยามหรือแนวคิดของสิ่งที่สนใจหรือต้องการพัฒนาของผู้ร่วมวิจัยแต่ละคน โดยพิจารณาความเหมือนและความต่างของแนวคิดหรือนิยามในแต่ละคน การจัดระบบระเบียบและนิยามให้เป็นที่ยอมรับของกลุ่ม การวิเคราะห์นิยามหรือแนวคิดจะแสดงให้เห็น

ถึงความเหมือนและความต่างระหว่างผู้ร่วมวิจัยและบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง มีการหาและแสดงความเชื่อมโยงองค์ประกอบระหว่างความหมาย นิยาม ความสำคัญและการใช้ภาษาที่เป็นระบบ ถ้าการอธิบายแนวคิดของภาษาและวาทกรรมเป็นอิสระและไม่เป็นรูปแบบของสังคมจะถูกปรับให้เป็นระบบเป็นที่ยอมรับของสังคม

ด้านที่ 2 กิจกรรมและการปฏิบัติ (Activities and Practices) เป็นรายละเอียดกิจกรรมตามแนวคิดแต่ละคน การวิเคราะห์กิจกรรมและการปฏิบัติจะมองความเหมือนและความแตกต่างที่เกิดขึ้น รวมถึงระบบระเบียบในการปฏิบัติของกิจกรรม นอกจากนี้การพิจารณาความแตกต่างของกิจกรรมระหว่างผู้เข้าร่วมวิจัยและบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องและความสอดคล้องของกิจกรรมกับนิยามที่กำหนดไว้

ด้านที่ 3 ความสัมพันธ์และสังคม (Relationship and Organization) เป็นการพิจารณารูปแบบ โครงสร้าง และรายละเอียดความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมวิจัย ทั้งในเรื่องความขัดแย้งและความเด่นชัดของความสัมพันธ์ พิจารณาปัจจัยพื้นฐานความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้น ระบบโครงสร้างของความสัมพันธ์ และการเชื่อมโยงหรือสอดคล้ององค์ประกอบทางโครงสร้างความสัมพันธ์ภาษาหรือวาทกรรม และการปฏิบัติ

ซึ่งกระบวนการทำให้เป็นระบบระเบียบถ้าเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องจนทำให้วาทกรรม การปฏิบัติ และการจัดระบบระเบียบมีเสถียรภาพและเป็นแบบอย่างที่ได้รับการยอมรับ จะกลายเป็นชุดความคิดใหม่ที่ถูกพิจารณาจากบุคคลส่วนใหญ่ว่าเป็นสิ่งที่ปกติ ถูกต้อง และสามารถที่จะยอมรับได้ (New Orthodoxies) และเมื่อเวลาผ่านไปก็อาจกลายเป็นประเพณีนิยมใหม่ (New Traditions) การทำให้องค์ประกอบทั้ง 3 ด้านเป็นระบบระเบียบไม่ได้เกิดขึ้นอย่างเป็นอิสระต่อกัน แต่เป็นกระบวนการที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน การทำให้ภาษาเป็นระบบระเบียบกลายเป็นวาทกรรมได้นั้นขึ้นอยู่กับเสถียรภาพของการปฏิบัติทางการศึกษาที่วาทกรรมอ้างถึงไว้ การทำให้กิจกรรมเป็นระบบระเบียบในรูปการปฏิบัติขึ้นอยู่กับความชัดเจนของวาทกรรมที่อธิบาย หรือตัดสินปฏิบัติ และขึ้นอยู่กับรูปแบบการจัดระบบระเบียบที่จะส่งเสริม ปกป้อง ประสาน ควบคุมรูปแบบของการปฏิบัติที่เกิดขึ้น ดังนั้น การพัฒนาปรับปรุงทางการศึกษาจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์ความสอดคล้องและไม่สอดคล้องระหว่างองค์ประกอบทั้ง 3 นี้ เพื่อดูว่าองค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบนั้นตอบสนองหรือไม่ตอบสนองต่อกัน การวิเคราะห์เชิงวิจารณ์ในความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้ง 3 นี้ จึงถือเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการมองการเปลี่ยนแปลงเมื่อเวลาผ่านไป สำหรับการพัฒนาปรับปรุงทางการศึกษา

สรุปได้ว่า การพัฒนาปรับปรุงการศึกษาโดยใช้การวิจัยปฏิบัติการตามแนวคิดของแคมมิสและแมคแทคกาท เป็นการพัฒนาปรับปรุงองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านภาษา ด้านกิจกรรม และด้านความสัมพันธ์ทางสังคม ผ่านกระบวนการต่อสู้แข่งขันและการทำให้เป็นระบบระเบียบ การพัฒนาปรับปรุงเป็นกระบวนการมากกว่าผลผลิต ที่เน้นการพิจารณาความสอดคล้องหรือการตอบสนองซึ่งกันและกันขององค์ประกอบทั้ง 3 และใช้องค์ประกอบดังกล่าวเป็นตัวบ่งบอกถึงการพัฒนาปรับปรุงทางการศึกษาที่สนใจ

กระบวนการวิจัยปฏิบัติการที่ผู้วิจัยใช้ในการศึกษาคครั้งนี้ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน (Plan) การลงมือปฏิบัติ (Action) การสังเกต (Observe) การสะท้อนผลการปฏิบัติ (Reflection) (Kemmis; & McTaggart. 1988: 11-13) โดยผู้วิจัยได้กำหนดให้มีการสะท้อนผลการปฏิบัติก่อน สันนิษฐานแนวคิดว่าการศึกษาวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมส่วนใหญ่เริ่มจากการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน (Reflection) อธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดแนวทางปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ โดยการคาดคะเนแนวโน้มของผลลัพธ์ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งแผนการปฏิบัติดังกล่าวต้องมีความยืดหยุ่นพอสมควร เพื่อจะสามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับเหตุการณ์ในอนาคตได้ ซึ่งบางครั้งการปฏิบัติอาจไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ หรือไม่สามารถควบคุมได้หรือยากต่อการควบคุม มีการนำเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นในอดีตที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่ต้องการแก้ไขจากประสบการณ์ทางตรงและทางอ้อมมาพิจารณาร่วมด้วย และต้องเนื่องจากเหตุการณ์ทางสังคมนั้นไม่สามารถทำนายหรือกำหนดล่วงหน้าได้ กิจกรรมหรือแผนการปฏิบัติที่กำหนดจะต้องมี 2 ลักษณะ คือ *ลักษณะแรก* จะต้องพิจารณาเกี่ยวกับความเสี่ยงอันเนื่องมาจากความเปลี่ยนแปลงของสังคมกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสภาพจริง *ลักษณะที่สอง* กิจกรรมที่ถูกเลือกมา กำหนดในแผนจะต้องได้รับการเลือกมา เนื่องจากกิจกรรมนั้นสามารถปฏิบัติได้ดีกว่ากิจกรรมอื่นๆ สามารถลดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นได้ และช่วยให้เกิดพลังในการปฏิบัติงาน ส่วนการปฏิบัติงานทางการศึกษานั้นผู้ร่วมงานต้องร่วมมือกันในการอภิปราย เพื่อให้เกิดการวิเคราะห์และปรับปรุงการกำหนดแผนงาน สำหรับการวางแผนการปฏิบัติควรเริ่มต้นด้วยการตอบคำถามกว้างๆ ว่า “เราจะทำอะไรต่อไป” จากนั้นเริ่มตอบคำถามที่มีรายละเอียดมากขึ้น นั่นคือ สิ่งที่จะทำนั้นเกี่ยวข้องกับอะไร ปฏิบัติโดยใคร ที่ไหน เมื่อไร และจะปฏิบัติอย่างไร ซึ่งในการตอบคำถามในประเด็น “เกี่ยวกับอะไร” นั้น จะต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ อะไรคือสิ่งที่ท่านสามารถเปลี่ยนแปลงได้เกี่ยวกับภาษาและวาทกรรม กิจกรรมและหลักการปฏิบัติ ความสัมพันธ์ทางสังคมและการจัดระบบระเบียบ

นอกจากนี้แผนยังต้องประกอบไปด้วย แนวคิดเกี่ยวกับการติดตามการปฏิบัติ การประเมินผลลัพธ์และผลข้างเคียงของการปฏิบัติที่จะเกิดขึ้น ควรจะระบุว่าจะประเมินการปฏิบัติในขั้นแรก การประเมินจะทำให้เรามีหลักฐานที่จะทำให้เห็นถึงความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงและความถูกต้องของความสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์ การปฏิบัติ และผลลัพธ์ที่เกิดจากการปฏิบัติ ทำให้เกิดความมั่นใจในการตัดสินใจว่าการปฏิบัติในขั้นแรกควรต้องปรับเปลี่ยนอะไรบ้างเพื่อเป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติในอนาคต คำถามที่ใช้ในการวิเคราะห์เพื่อวางแผน ขอยกตัวอย่างพอสังเขป ดังนี้

1. การวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงการใช้ภาษาและวาทกรรม

1.1 การระบุสิ่งที่จะทำให้กระทำในรูปของภาษาและวาทกรรม เช่น แนวคิดใหม่ๆ ทางด้านการศึกษาที่อาจเพิ่มเข้ามาเพื่อให้อภิปรายและวิเคราะห์ แนวคิดที่สนใจศึกษามีอะไรบ้าง มีการเปลี่ยนแปลงสำคัญอะไรบ้าง เกี่ยวกับภาษาและวาทกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดที่สนใจที่กลุ่มผู้วิจัยมุ่งหวังให้เกิดขึ้น และความเปลี่ยนแปลงนั้นจะเกิดขึ้นได้อย่างไร เป็นต้น

1.2 การจัดความขัดแย้งเกี่ยวกับแนวคิดที่น่าสนใจ เช่น มีประวัติความเป็นมาของความขัดแย้งแนวคิดที่เคยเกิดขึ้นในองค์กรหรือไม่ ถ้ามีความขัดแย้งนั้นได้รับการแก้ไขหรือไม่ อย่างไร มีคำหรือความหมายใดเกี่ยวกับแนวคิดที่สนใจหรือไม่ ที่จำเป็นต้องอธิบายเพิ่มเติมเพื่อให้เกิดความกระจ่างชัดมากขึ้น เป็นต้น

1.3 ความเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบ เช่น ควรจะวางแผนในการจัดการความขัดแย้งระหว่างภาษาและวาทกรรมที่ใช้ กับกิจกรรมและการปฏิบัติที่เกิดขึ้นอย่างไร จะปรับเปลี่ยนสิ่งที่คิดและสิ่งที่พูดและการปฏิบัติเพื่อจัดการความขัดแย้งอย่างไร เป็นต้น

1.4 การทำให้แนวคิดที่น่าสนใจมีความเป็นระบบระเบียบเป็นที่ยอมรับ เช่น จะเสนอแนวคิดที่สนใจในการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างไร หรือจะสร้างความร่วมมือ การยอมรับ และเห็นคุณค่าของแนวคิดที่สนใจอย่างไร เป็นต้น

1.5 การวางแผนเพื่อติดตามตรวจสอบ เช่น กระบวนการและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการพูดและการคิดเกี่ยวกับแนวคิดที่สนใจจะติดตามและตรวจสอบอย่างไร จะบันทึกผลอย่างไรเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้น และจะทำความเข้าใจสิ่งที่บันทึกไว้ได้อย่างไร เป็นต้น

1.6 การเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ระหว่างภาษาและวาทกรรมที่ใช้ในกลุ่มผู้วิจัยและกลุ่มบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรืออาจได้รับผลกระทบจากการวิจัย เช่น จะทำการเปลี่ยนแปลงการใช้ภาษาและวาทกรรมภายในกลุ่มผู้วิจัยหรือกลุ่มบุคคลอื่นอย่างไร ถ้าเกิดข้อขัดแย้งจะแก้ไขอย่างไร เป็นต้น

2. การวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมและการปฏิบัติ

2.1 การระบุสิ่งที่จะทำให้กระทำในรูปของกิจกรรมและการปฏิบัติ เช่น ผู้วิจัยสามารถเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาอะไรได้บ้าง และมีวิธีการอย่างไร ธรรมชาติของสิ่งที่ผู้วิจัยสนใจจะเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาเป็นอย่างไร ระบุให้เฉพาะเลยว่าการปฏิบัติใดที่ต้องการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนา และจะเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาอย่างไร โดยเน้นที่ว่าบุคคลใด ทำหน้าที่อะไร เป็นต้น

2.2 การจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เช่น กิจกรรมและการปฏิบัติที่กลุ่มผู้วิจัยกำลังดำเนินการ แตกต่างจากกิจกรรมของบุคคลอื่นอย่างไร จะเกิดปัญหาในเรื่องของความร่วมมือและการประสานงานหรือไม่ ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นมีอะไรบ้าง และจะมีวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งดังกล่าวอย่างไร เป็นต้น

2.3 ความเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบ เช่น มีความสอดคล้องระหว่างกิจกรรมและการปฏิบัติที่เสนอกับกิจกรรมและการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริงหรือไม่ หากมีความไม่สอดคล้องกันจะทำอย่างไร เป็นต้น

2.4 การทำให้กิจกรรมและการปฏิบัติเป็นที่ยอมรับ เช่น อะไรที่จะช่วยให้บุคคลต่างได้ยอมรับกิจกรรมและการปฏิบัติแนวใหม่ของกลุ่มผู้วิจัย จำเป็นต้องมีการอภิปรายและศึกษาการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงร่วมกันหรือไม่ และมีวิธีการใดที่จะทำให้บุคคลเกิดความเข้าใจและพอใจที่จะทดลองปฏิบัติด้วยตนเอง เป็นต้น

2.5 การวางแผนเพื่อติดตามตรวจสอบ เช่น กระบวนการและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแนวคิดใหม่จะติดตามและประเมินอย่างไร โดยใคร จะบันทึกผลอย่างไรเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้น และต้องใช้เวลาและทรัพยากรที่จำเป็นมากน้อยเพียงใด เป็นต้น

2.6 การเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมและการปฏิบัติที่ใช้ในกลุ่มผู้วิจัยและกลุ่มบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรืออาจได้รับผลกระทบจากการวิจัย เช่น กิจกรรมและการปฏิบัติแนวใหม่ กระตุ้นให้เกิดปฏิกิริยาภายในกลุ่มผู้วิจัย และระหว่างกลุ่มผู้วิจัยกับบุคคลอื่นภายนอกอย่างไร สามารถวางแผนควบคุมปฏิกิริยาไม่พอใจที่เกิดขึ้นได้หรือไม่ เป็นต้น

3. การวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ทางสังคมและการจัดระบบระเบียบองค์กร

3.1 การระบุสิ่งที่จะกระทำในรูปของความสัมพันธ์ทางสังคมและการจัดระบบระเบียบองค์กร เช่น ใครเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับใคร เมื่อไร ที่ไหน และเพื่อวัตถุประสงค์อะไร กลุ่มผู้วิจัยต้องการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เหล่านี้ในรูปแบบใด ความสัมพันธ์ดังกล่าวสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มผู้วิจัยหรือไม่ ความสัมพันธ์ใดที่อาจจะเปลี่ยนแปลงหรือส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาได้ เป็นต้น

3.2 การขจัดความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ทางสังคมและการจัดระบบระเบียบองค์กร เช่น ถ้ามีความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ทางสังคมและการจัดระบบระเบียบองค์กรที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดที่สนใจจะมีวิธีการแก้ไขอย่างไร จำเป็นต้องขอความช่วยเหลือจากบุคคลภายนอกในการหาทางออกหรือไม่ เป็นต้น

3.3 ความเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบ เช่น มีความสอดคล้องระหว่างความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ทางสังคมและการจัดระบบระเบียบที่เสนอกับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ทางสังคมและการจัดระบบระเบียบองค์กรที่เกิดขึ้นจริงหรือไม่ หากมีความไม่สอดคล้องกันเกิดขึ้นจะเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขได้หรือไม่ อย่างไร เป็นต้น

3.4 การทำให้ความสัมพันธ์ทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดที่สนใจเป็นที่ยอมรับ เช่น จะสร้างเงื่อนไขของความสัมพันธ์ทางสังคมที่กลุ่มผู้วิจัยสนใจต้องการให้เกิดขึ้น ให้เป็นที่ยอมรับขององค์กรได้อย่างไร มีความเสี่ยงหรือไม่ เป็นต้น

3.5 การวางแผนเพื่อติดตามตรวจสอบ เช่น กระบวนการและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ทางสังคม วิธีการทำงานร่วมกัน และการจัดระบบระเบียบงานแบบใหม่ สามารถติดตามและประเมินผลได้อย่างไร จะเข้าใจในสิ่งที่บันทึกผลอย่างไร เวลาและทรัพยากรที่ใช้มีมากน้อยเพียงใด เป็นต้น

3.6 การเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่มผู้วิจัยกับบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง ได้รับผลกระทบจากการวิจัย เช่น รูปแบบความสัมพันธ์ที่กำลังพัฒนาภายในกลุ่มผู้วิจัยเป็นอย่างไร มีการจัดระบบระเบียบวิธีการทำงานด้วยกันอย่างไร เน้นหลักประชาธิปไตยหรือยึดเหตุผลเป็นหลักหรือไม่ เป็นต้น

เมื่อเราได้ตอบคำถามข้างต้นเกี่ยวกับการวางแผน จะทำให้ได้คำตอบว่า อะไรที่สามารถและไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ในสถานการณ์ที่สนใจ เมื่อได้คำตอบแล้วกลุ่มผู้วิจัยต้องปรับแนวคิดให้เป็นประโยคที่ชัดเจนว่า แผนปฏิบัติคืออะไร และตัดในส่วนที่ไม่จำเป็นออกให้เหลือเฉพาะส่วนที่มีความสำคัญในทางปฏิบัติ แผนดังกล่าวควรได้รับการเห็นชอบจากสมาชิกในกลุ่มถึงสิ่งที่กำลังจะวางแผนปฏิบัติด้วย

ขั้นที่ 2 การปฏิบัติการ (Action) เป็นการดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้อย่างมีเหตุผล ละเอียดรอบคอบ และมีการควบคุมการปฏิบัติการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ แต่การปฏิบัติงานตามแนวทางที่วางไว้ มีโอกาสของการเสี่ยงอยู่ด้วย ดังนั้นแผนที่กำหนดไว้จะต้องสามารถแก้ไขหรือปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม โดยการกำหนดให้มีความยืดหยุ่นและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติการที่ดีจะต้องดำเนินไปอย่างต่อเนื่องภายใต้การใช้การพิจารณาการตัดสินใจ สิ่งใดที่ควรกระทำตามแผนที่วางไว้ สิ่งใดที่ควรปรับเปลี่ยนให้เข้ากับปัจจัยเงื่อนไขในขณะนั้น แล้วจึงดำเนินกิจกรรมอื่นต่อไป ผู้ปฏิบัติการอาจใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมาช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับการกระทำของตนได้บางส่วน แต่ประสบการณ์ดังกล่าวอาจเป็นเพียงสมมติฐานชั่วคราว ซึ่งอาจไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในเวลานั้นก็ได้ และผลการตัดสินใจเกี่ยวกับการกระทำนั้นๆ ต้องเป็นไปตามลักษณะของสิ่งที่มีอยู่ ตามสภาพทางสังคมและการเปลี่ยนแปลง การหวังผลในทางปฏิบัติอาจหวังผลเพียงปานกลาง การปฏิบัติควรมีการรายงานผลโดยนำมาวิพากษ์วิจารณ์กันเมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการ แต่จะอยู่บนพื้นฐานของผลที่ได้จากการกระทำที่ผ่านมา การวิจัยปฏิบัติการนั้นควรมีการสังเกตไปด้วย ซึ่งผู้ปฏิบัติงานมุ่งที่จะรวบรวมหลักฐานอ้างอิงเกี่ยวกับการกระทำของตน เพื่อสามารถประเมินผลการปฏิบัติได้ตลอด ดังนั้นการปฏิบัติที่จะให้เกิดประสิทธิภาพต้องควบคู่ไปกับการสังเกต

ขั้นที่ 3 การสังเกต (Observation) เป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสังเกตเกี่ยวกับกระบวนการวิจัยและผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติ ผู้สังเกตทำหน้าที่เก็บบันทึกข้อมูล ที่ได้จากการปฏิบัติงาน เป็นผู้ที่มีความไวในการจับภาพหรือเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดว่าจะเกิดขึ้น ซึ่งนอกจากจะสังเกตข้อมูลตามที่วางแผนเอาไว้แล้ว ยังต้องมีความยืดหยุ่นที่จะเก็บข้อมูลที่ไม่ได้คาดคิดมาก่อนด้วย การสังเกตจะช่วยมองให้ไปข้างหน้าโดยเป็นข้อมูลพื้นฐานที่สะท้อนเหตุการณ์ในปัจจุบัน การสังเกตการณ์ที่ดีต้องมีการวางแผนไว้อย่างคร่าวๆ โดยต้องมีขอบเขตไม่แคบหรือจำกัดจนเกินไป แต่ต้องสังเกตอย่างระมัดระวังเนื่องจากการปฏิบัตินั้นมีข้อจำกัดมาบีบบังคับสภาพความเป็นจริง เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการสะท้อนกระบวนการและผลการปฏิบัติที่จะเกิดขึ้นตรงตามความเป็นจริง การสังเกตต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่มองเห็นได้ด้วยตาและสัมผัสได้ด้วยกายหรือใจ และต้องมีความยืดหยุ่นต่อการเก็บรายละเอียดของสรรพสิ่งต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ในหลายแง่มุมและหลายรูปแบบ ดังนั้น ผู้วิจัยต้องมีความพร้อมตลอดเวลาในการสังเกตการเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นและไม่เกิดขึ้นตามแผนที่วางไว้ เทคนิควิธีการติดตามควบคุม และการสังเกตการวิจัยปฏิบัติการ เป็นสิ่งที่ช่วยในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์สะท้อนผล การวางแผนทางการดำเนินการวิจัยต่อไป เช่น การวิเคราะห์เอกสาร (Documentary

Analysis) การบันทึกภาคสนาม (Field Notes) แฟ้มสะสมผลงาน (Portfolio) บันทึกประจำวัน (Diary) การบันทึกเกร็ดชีวิต (Anecdotal Records) การถ่ายรูปและสไลด์ (Photographs and Slides) การสัมภาษณ์ (Interviews) การบันทึกเสียง (Recording) หรือการศึกษาภาพวิดีโอ (Video Recording) จะเห็นได้ว่า การปฏิบัติการและการสังเกตในการวิจัยปฏิบัติการนั้น แผนทีวางไว้ล่วงหน้าอาจไม่ครอบคลุมสิ่งที่จะเกิดขึ้นทั้งหมด อาจมีการปรับแก้ตามเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ที่เรียกกันว่า “การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า” การสังเกตควรจะเน้นสิ่งที่กำลังปฏิบัติเพื่อเป็นพื้นฐานของการสะท้อนกลับ สิ่งที่เราคำนึงอีกประการหนึ่ง ก็คือ ผู้วิจัยจะต้องบันทึกการสังเกตอยู่เสมอ และตรวจสอบว่าได้ข้อมูลครบตามที่ต้องการหรือไม่ (Kemmis; & Mc Taggart. 1988: 100-106)

ขั้นที่ 4 การสะท้อน (Reflection) การสะท้อนภาพจะมีลักษณะเป็นการประเมินอย่างหนึ่ง ซึ่งผู้วิจัยต้องตัดสินใจว่า ผลของการปฏิบัตินั้นเป็นสิ่งที่ต้องประสงค์หรือไม่ และให้ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติต่อไป ดังนั้นการสะท้อนตนเองจึงเป็นการระลึกถึงการกระทำตามที่บันทึกข้อมูลไว้จากการสังเกตอย่างครุ่นคิดไตร่ตรองในเชิงวิพากษ์กระบวนการและผลการปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ ตลอดจนการพิจารณาเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยขัดขวางการพัฒนารวมทั้งประเด็นปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นว่าเป็นไปตามที่พึงประสงค์หรือไม่ การสะท้อนภาพยังหมายถึงการสำรวจข้อมูลเบื้องต้นก่อนที่จะดำเนินการจริง การสะท้อนจะมีลักษณะของความเป็นไปได้ในสถานการณ์ต่างๆ กลยุทธ์ประการหนึ่งที่ช่วยให้กระบวนการสะท้อนกลับเกิดขึ้นอย่างได้ผล ได้แก่ การอภิปรายซักถามในลักษณะวิพากษ์ วิจารณ์หรือประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างบุคคลที่มีส่วนร่วมในการวิจัยภายใต้การยึดมั่นต่อเป้าหมายของกลุ่มเป็นหลัก การสะท้อนความคิดโดยอาศัยกระบวนการกลุ่มดังกล่าวนำไปสู่การรื้อถอน (Deconstruction) แนวคิด ความเชื่อ และการปฏิบัติงานอย่างเดิมไปสู่การฟื้นฟูหรือปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานตามแนวทางดั้งเดิม เปลี่ยนเป็นการปฏิบัติงานตามวิธีการใหม่ การสะท้อนความคิดของครูในการวิจัยปฏิบัติการเชิงวิพากษ์เป็นส่วนที่สำคัญที่สุดที่ทำให้เกิดการพัฒนาวิชาชีพและขับเคลื่อนกระบวนการวิจัยให้ไปสู่เป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับฮัตตันและสมิธ (Hatton; & Smith. 1995) ที่กล่าวว่าสิ่งที่ช่วยให้ครูเกิดการสะท้อนได้อย่างหนึ่งคือการใช้การวิจัยปฏิบัติการ บริบทของการวิจัยปฏิบัติการเป็นบริบทการทำงานของครู ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเกี่ยวกับการสะท้อนความคิดของครู เพื่อทำให้เกิดความชัดเจนในการวิจัยมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นการสะท้อนความคิดเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครู การสอนและการปฏิบัติที่มุ่งเน้นการฝึกสะท้อนความคิดได้กลายเป็นกระบวนการที่มีบทบาทสำคัญในการปฏิบัติงานของครู ดังที่มีคำกล่าวไว้ว่า ครูมีอาชีพคือบุคคลที่สะท้อนการสอนของตนเองอย่างมีวิจรณญาณเป็นประจำ (Shih. 2009: 11; Ng; Lan; & Thye. 2004) เมื่อบูรณาการการให้ข้อมูลย้อนกลับของนักเรียนร่วมกับการสะท้อนของครูผ่านการสะท้อนร่วมกัน (Reflective Conversation) จะทำให้เกิดแนวปฏิบัติที่เหมาะสม (Shih. 2009: 11; & Brandt. 2004) แต่อย่างไรก็ตามการสะท้อนของครูมิได้เป็นเพียงสิ่งเดียวที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของครูไปสู่เป้าหมาย แต่จะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่ชี้แนะแนวทางในกระบวนการพัฒนาวิชาชีพครูต่อไปเช่นการวางแผนเป้าหมาย หรือการวางแผนเป็นต้น (Shih. 2009: 11)

4. การวิจัยปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ (Emancipatory Action Research)

การวิจัยปฏิบัติการเชิงวิพากษ์เริ่มต้นแนวคิดมาจากกระบวนทัศน์เชิงวิพากษ์ (Critical Research Paradigm) ของฮาร์เบอร์มาส (Habermas's Critical Social Sciences) โดยเฉพาะแนวคิดทางด้านสังคมเชิงวิพากษ์ ผู้วิจัยขอเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีเชิงวิพากษ์กับแนวคิดสังคมเชิงวิพากษ์ของฮาเบอร์มาส ดังนี้

4.1 แนวคิดทฤษฎีวิพากษ์

ทฤษฎีวิพากษ์มีกรอบความคิดที่ปฏิเสธกระบวนการค้นหาความจริงทางสังคมโดยวิธีการแบบวิทยาศาสตร์ แต่ให้ความสำคัญกับความหมายในภาษา อุดมการณ์ของสังคม เชื่อว่าการแสวงหาความรู้มีเป้าหมายเพื่อการยกระดับจิตสำนึกของประชาชนผู้ถูกกดขี่ เอาัดเอาเปรียบ ให้มีจิตสำนึกที่ถูกต้อง เน้นการสร้างความรู้ด้วยการกระทำ โดยใช้ความเชื่อ และอคติเป็นพื้นฐานในการแสวงหาความรู้ เป็นแนวคิดที่มีพื้นฐานมาจากแนวคิดของลัทธิมาร์กซ์ (Marxism) ซึ่งแนวคิดดังกล่าวใช้วิธีค้นหาความจริงที่เรียกว่า “วิภาษวิธี (Dialectic)” คือ การอธิบายลักษณะความสัมพันธ์แบบกำหนดซึ่งกันและกัน (กายจนา แก้วเทพ; และสมสุข หินวิมาน 2551 .) เป็นแนวคิดที่มีลักษณะร่วมกันกับแนวคิดเชิงตีความ (Interpretive Approach) กุญแจสำคัญของวิธีการแบบวิพากษ์คือการสร้างความรู้ด้วยการกระทำ ใช้ความเชื่อ และใช้อคติในการค้นหาความจริง เนื่องจากความจริงมีความซับซ้อน มีหลายชั้น (Multilayer) แต่ละชั้นของความเป็นจริงนั้นถูกอาบเคลือบไปด้วยสิ่งลวงตา (Illusion) มายาคติ (Myth) และความบิดเบือน (Distorted Thinking) (Neuman, 2006)

เมื่อปี ค.ศ.1920 นักทฤษฎีเชิงวิพากษ์ได้เห็นถึงความสำคัญของวิทยาศาสตร์ว่ามีบทบาทสำคัญที่กลายมาเป็นทักษะและความเชี่ยวชาญ (Technical) ที่ให้ความเป็นเหตุเป็นผลเชิงเครื่องมือ (Instrumental reasoning) วิธีการ (Method) และหลักการ (Principles) ในการแก้ปัญหาเชิงเทคนิค เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ซึ่งนักทฤษฎีเชิงวิพากษ์ไม่เห็นด้วยกับนักปฏิฐานนิยมที่ศึกษาเกี่ยวกับมนุษย์และการดำรงชีวิตทางสังคมของมนุษย์โดยปราศจากค่านิยม (Value) ของคนในสังคม โดยมีความเชื่อว่า การกระทำทางสังคมไม่สามารถแยกออกจากค่านิยมอย่างเด็ดขาด ซึ่งนักทฤษฎีเชิงวิพากษ์ได้รื้อฟื้นปรัชญาองค์ประกอบของแนวคิดทางสังคม (Social thought) ที่ให้ความสนใจในค่านิยม (Value) การตัดสินใจ (Judgement) และมโนคติ (Concept) และเงื่อนไขทางสังคมของบุคคล (Interest) นำมาบูรณาการสร้างเป็นกรอบแนวคิดที่สามารถให้วิธีการใหม่และสมเหตุสมผลมากขึ้น ในการดำเนินการนี้นักทฤษฎีเชิงวิพากษ์ได้ย้อนกลับไปสู่งานของอริสโตเติล ที่พิจารณาถึงพราซิส (Praxis) ซึ่งเป็นการกระทำ (Doing) มากกว่าการสร้าง (Making) พราซิสจึงเป็นการปฏิบัติที่ผ่านความเข้าใจอย่างฉลวยรอบคอบในสิ่งที่ควรจะทำในสถานการณ์ปฏิบัติจริง ขณะเดียวกันนักทฤษฎีวิพากษ์ไม่ได้มองวิทยาศาสตร์ตามแนวคิดปฏิฐานนิยมในแง่ลบเสียทั้งหมด ในด้านบวกนักทฤษฎีวิพากษ์เห็นว่า แนวคิดที่เคร่งครัดเกี่ยวกับความรู้เชิงปรนัยในการศึกษามนุษย์และสังคมยังมีประโยชน์อยู่มาก การยอมรับดังกล่าวทำให้เกิดปัญหาท้าทายที่สำคัญสำหรับนักทฤษฎีวิพากษ์ที่จะหาวิธีการเพื่อสร้างกรอบแนวคิดการศึกษาสังคมศาสตร์ โดยรวมเอาทัศนะคลาสสิกเกี่ยวกับพลาซิส

และความสามารถในการอธิบายที่เคร่งครัดของวิทยาศาสตร์สมัยใหม่ (Modern Science) เข้าด้วยกัน ซึ่งฮาเบอร์มาสนักทฤษฎีวิพากษ์ยุคปัจจุบันพยายามที่จะหาคำตอบในประเด็นดังกล่าว

4.2 แนวคิดสังคมวิทยาเชิงวิพากษ์

ฮาเบอร์มาส นักทฤษฎีวิพากษ์ ได้พัฒนาสังคมศาสตร์เชิงวิพากษ์โดยพยายามทำให้ความเชื่อเกี่ยวกับวิทยาศาสตร์ตามแนวคิดปฏิฐานนิยมอ่อนลงด้วยวิธีการ 2 วิธี คือ 1) พยายามชี้ให้เห็นว่าวิทยาศาสตร์เป็นเพียงความรู้ประเภทหนึ่งในความรู้ประเภทหนึ่งในความรู้ต่างๆ ไม่เป็นความจริงที่จะประกันว่า วิทยาศาสตร์สามารถนิยามความรู้ทุกอย่างในรูปมาตรฐานที่สามารถวัดได้ และ 2) แสดงความไม่เห็นด้วยกับการประกันว่าวิทยาศาสตร์อธิบายความเป็นจริงอย่างเป็นกลาง โดยเขาพยายามแสดงให้เห็นว่าความรู้ประเภทต่างกันถูกหล่อหลอมจากมโนคติพื้นฐานที่มีรากเหง้ามาจากประวัติความเป็นมาและเงื่อนไขทางสังคมอย่างไร ฮาเบอร์มาสปฏิเสธทุกแนวคิดที่เห็นว่าความรู้ถูกผลิตขึ้นมาจากการกระทำทางสติปัญญาเพียงอย่างเดียว นั่นคือ ความรู้ไม่ได้เป็นผลผลิตจากความคิดที่แยกจากกิจกรรมและสถานการณ์ในทุกๆ วัน ตรงกันข้าม ความรู้เป็นผลผลิตของกิจกรรมมนุษย์ที่ถูกปรุงแต่งขึ้นบนพื้นฐานมโนคติที่พัฒนาจากความจำเป็นโดยธรรมชาติของมนุษย์ที่ถูกหล่อหลอมมาจากประวัติความเป็นมาและเงื่อนไขทางสังคมของบุคคลที่เรียกว่า มโนคติเชิงปรุงแต่งความรู้ (Knowledge Constitutive Interests) โดยแบ่งมโนคตินี้เป็น 3 ประเภท คือ 1) มโนคติพื้นฐานเชิงทักษะ 2) มโนคติพื้นฐานเชิงเหตุผลการปฏิบัติ และ 3) มโนคติพื้นฐานเชิงอิสระหรือเสมอภาค เขาเห็นว่ามโนคติพื้นฐานมีความจำเป็นสำหรับการพัฒนาแนวคิดสังคมศาสตร์เชิงวิพากษ์เนื่องจากเขายอมรับว่า การสะท้อนภาพตนเอง และการทำความเข้าใจในตนเอง (Self-understanding) อาจถูกบดเบือนจากเงื่อนไขต่างๆ ทางสังคม การให้อิสระแก่ตนเอง (Self-emancipation) ในการใช้เหตุผลจะทำให้บุคคลทราบว่า จุดมุ่งหมายของพวกเขากำลังถูกบดเบือนหรือถูกจำกัดขอบเขตจากเงื่อนไขต่างๆ อย่างไร และระบุได้ว่า เงื่อนไขเหล่านั้นจะถูกขจัดไปได้ได้อย่างไร เพื่อที่การปฏิบัติด้วยเหตุผลตามเป้าหมายที่แท้จริงของพวกเขาก็จะสามารถดำเนินการได้ มโนคติพื้นฐานนี้จึงเหนือกว่าการตีความหมายเชิงปรนัย (Subjective meaning) ในมโนคติพื้นฐานแบบนัยวิเคราะห์

ในการอธิบายแนวคิดสังคมศาสตร์เชิงวิพากษ์ของฮาเบอร์มาสอาจมองว่าเป็นความพยายามที่จะประสานเชื่อมต่อการทำความเข้าใจเชิงนัยวิเคราะห์ (Interpretive Understanding) กับการอธิบายเชิงสาเหตุ (Causal Explanations) ตัวอย่างเช่น ถึงแม้ว่าฮาเบอร์มาสจะยอมรับว่าการหยั่งรู้เชิงนัยวิเคราะห์ (Insight Interpretive) เกี่ยวกับการดำรงชีวิตทางสังคมไม่สามารถอธิบายในรูปของข้อสรุปทั่วไป (Generalization) และการทำนาย (Prediction) ได้ แต่ก็ยอมรับว่าแหล่งกำเนิดของการตีความหมายเชิงปรนัยมาจากสิ่งภายนอกการกระทำของบุคคล ดังนั้น ความตั้งใจของบุคคลอาจถูกบีบบังคับทางสังคมหรือถูกจำกัดจากการกระทำเชิงควบคุมภายนอก สังคมศาสตร์เชิงวิพากษ์จึงพยายามเคลื่อนย้ายจากวิธีการศึกษาแบบนัยวิเคราะห์แบบประเพณีนิยมไปสู่ระดับที่

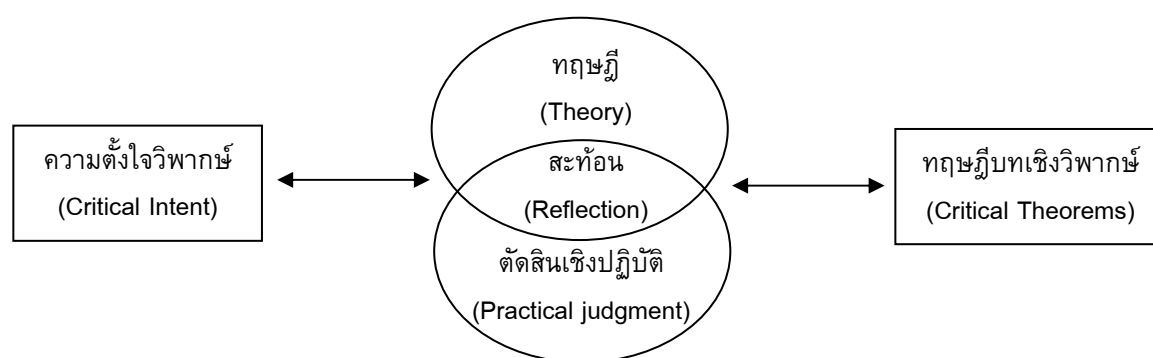
เหนือกว่าด้วยกระบวนการแปลความหมายความเข้าใจ อธิบาย และหาหนทางจัดสาเหตุที่ทำให้เกิดการบิดเบือนและไม่สามารถมองเห็นได้ในยามปกติ ส่วนความพยายามในการใช้การอธิบายเชิงสาเหตุ ฮาเบอร์มาสไม่ได้ย้อนกลับไปยังความคิดของนักปฏิฐานนิยมเกี่ยวกับการกระทำทางสังคมที่มองว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของเหตุการณ์โดยธรรมชาติที่เกิดขึ้นภายนอกจิตสำนึกของมนุษย์ในทางตรงข้ามแบบแผนแบบ Law-like ซึ่งเป็นแบบแผนการเกิดขึ้นของปรากฏการณ์ซ้ำๆ จนสังเกตเห็นความเป็นสาเหตุและผลของสิ่งที่เกิดขึ้นจากเงื่อนไขที่มีอยู่โดยธรรมชาติ ทางสังคมศาสตร์แบบปฏิฐานนิยมถูกใช้เป็นเพียงหลักฐานของแรงบีบบังคับที่ถูกกำหนดขึ้นอย่างมีโครงสร้างเท่านั้น ภาระหน้าที่ของสังคมศาสตร์เชิงวิพากษ์คือ การทำลายแรงบีบบังคับเหล่านี้โดยการสร้างกลไกเชิงสาเหตุที่ช่วยให้บุคคลเข้าใจกระบวนการในเชิงประวัติความเป็นมา ซึ่งมีอิทธิพลต่อการแปลความหมายในเชิงอัตนัยที่ทำให้กลายเป็นสิ่งที่ถูกบิดเบือนอย่างเป็นระบบ

วิธีการของฮาเบอร์มาสที่ใช้เพื่อช่วยให้บุคคลเป็นอิสระจากเงื่อนไขที่เป็นสาเหตุของการบิดเบือนการสื่อสารและการทำความเข้าใจ คือ การวิจารณ์ (Critique) ซึ่งพัฒนามาจาก 2 แนวคิด ได้แก่ 1) แนวคิดของมาร์กซ์ ที่เห็นว่า การวิจารณ์ที่ช่วยให้บุคคลเป็นอิสระจากแรงบีบบังคับต่างๆ คือ การวิจารณ์เงื่อนไขต่างๆ ทั้งหมดที่มีอยู่อย่างไม่มีการผ่อนปรน นั่นคือ วิจารณ์โดยไม่ต้องเกรงกลัวต่อสิ่งที่จะค้นพบและเกรงกลัวเพียงเล็กน้อยต่อความขัดแย้งกับอำนาจที่จะเกิดขึ้น และ 2) แนวคิดของนักจิตวิเคราะห์เกี่ยวกับกระบวนการสะท้อนภาพตนเองอย่างอิสระที่ในการบำบัดผู้ป่วย เพื่อให้ผู้ป่วยสามารถเข้าใจตนเองและสถานการณ์ จากการค้นพบสาเหตุของความเข้าใจที่ถูกบิดเบือนจากประวัติความเป็นมาในอดีตของผู้ป่วย โดยได้ประยุกต์แนวคิดการวิจารณ์ข้างต้นมาใช้เพื่อให้บุคคลตระหนักว่า ความเชื่อและเจตคติของพวกเขาถูกครอบงำความคิดที่มีอยู่อย่างไร ก่อให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการทำความเข้าใจตนเองอย่างไรและเพื่อประกันว่าความเข้าใจเกี่ยวกับตนเองที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่จริง ฮาเบอร์มาสได้พัฒนาทฤษฎีอำนาจทางการสื่อสาร (Theory of Communicative Competence) ซึ่งแปลงแหล่งกำเนิดของอุดมคติมนุษย์ไปอยู่ในรูปภาษาและวาทกรรม อย่างไรก็ตามสังคมเชิงวิพากษ์ต่างจากทฤษฎีวิพากษ์ ในแง่ที่ว่าทฤษฎีวิพากษ์เป็นผลิตผลจากกระบวนการของการวิจารณ์ (Process of Critique) ที่ดำเนินการโดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเพื่อชี้ให้เห็นถึงความขัดแย้งในการใช้หลักเหตุผลสำหรับตัดสินการกระทำ หรือความเสมอภาคของการกระทำทางสังคม ทฤษฎีวิพากษ์พยายามจิตสำนึก (Consciousness) ซึ่งเป็นวิธีการทำความเข้าใจและตีความโลก โดยปราศจากการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติที่จำเป็น ในขณะที่สังคมเชิงวิพากษ์ตามแนวคิดของฮาเบอร์มาสพยายามจัดการกับข้อจำกัดนี้ โดยรวมเอาการประสานความร่วมมือในกระบวนการวิจารณ์เข้ากับการกำหนดทางการเมืองเพื่อนำไปสู่การกระทำในการจัดการกับความขัดแย้งในการใช้หลักเหตุผลและความเสมอภาคของการกระทำทางสังคม สังคมวิพากษ์จึงเหนือไปกว่าการวิจารณ์นั่นคือ การใช้พราซิสเชิงวิพากษ์ (Critical Praxis) ซึ่งเป็นรูปแบบการปฏิบัติที่ผู้กระทำที่มีความรับผิดชอบโดยตรงเข้าใจการปฏิบัตินั้นอย่างถ่องแท้ มาใช้ในการปรับเปลี่ยนการกระทำทางสังคม การที่จะได้มาซึ่งพราซิสเชิงวิพากษ์นี้ จำเป็นต้องอาศัยการบูรณาการของทฤษฎีและการปฏิบัติ การเชื่อมโยงทฤษฎีและแนวคิดนัยวิเคราะห์กับแนวคิดสังคมศาสตร์เชิงวิพากษ์ของ

ฮาเบอร์มาส แนวคิดการสร้างพราซิสเชิงวิพากษ์จากการบูรณาการทฤษฎีและการปฏิบัติได้นำมาสู่แนวคิดการวิจัยปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ในบริบทการศึกษาต่อมา โดยกรันดี (Grundy. 1982: 358-363) ได้พัฒนาแบบจำลองในเชิงทฤษฎีเพื่อทำความเข้าใจการวิจัยปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ จากแนวคิดสังคมศาสตร์เชิงวิพากษ์ของฮาเบอร์มาส ที่มุ่งเน้นการทำความเข้าใจวิธีการเชื่อมโยงหลักการทางทฤษฎีและการปฏิบัติเข้าด้วยกันเท่าที่จะเป็นไปได้ จากการจำแนกความแตกต่างของขั้นตอนหลัก 3 ขั้น ที่จะนำไปสู่การเชื่อมโยงทฤษฎีกับพราซิส ดังนี้

4.1 การพัฒนาทฤษฎีบทเชิงวิพากษ์ (The Formation of Critical Theorems)

ขั้นตอนนี้เริ่มต้นจากการนำข้อมูลและความรู้ที่ได้จากทฤษฎีที่เกิดขึ้นจากการประยุกต์ใช้ทฤษฎีที่มีอยู่เดิมที่ลงตัวมาเชื่อมโยงกับการปฏิบัติของตนเองผ่านการสะท้อนภาพความคิดของตน เพื่อนำไปสู่การดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการต่อไป โดยที่ทฤษฎีไม่ได้เป็นตัวกำหนด หรือเป็นกฎเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินความถูกต้องหรือความเหมาะสมในการปฏิบัติ แต่เป็นความรู้พื้นฐานที่จะทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์กับการตัดสินเชิงปฏิบัติผ่านการสะท้อนภาพการปฏิบัติของผู้ปฏิบัติเอง ก่อให้เกิดทฤษฎีบทเชิงวิพากษ์ (Critical Theorems) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ออกแบบมาเพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ (Enlightenment) ในกลุ่มผู้ที่ปฏิบัติ และเป็นข้อเสนอ (Proposition) เกี่ยวกับคุณลักษณะเฉพาะและการปฏิบัติทางสังคมที่สามารถตรวจสอบได้จากข้อมูลที่รวบรวมมาได้ภายใต้บริบทที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยทำหน้าที่เสนอความรู้พื้นฐานในเชิงทฤษฎีไปสู่ผู้ร่วมวิจัย (ที่อาจจะไม่จำเป็นต้องมีความรู้พื้นฐานในเชิงทฤษฎีก่อนเข้าร่วมโครงการวิจัย) ที่มีความตั้งใจวิพากษ์อยู่แล้ว โดยผู้วิจัยจะไม่ครอบงำความคิดของผู้ร่วมวิจัย ขั้นตอนนี้เน้นการสร้างทฤษฎีบทเชิงวิพากษ์จากการเชื่อมโยงทฤษฎีและการปฏิบัติผ่านการสะท้อนภาพของตนเอง ผลที่เกิดจากขั้นตอนนี้ได้แก่ “ทฤษฎีบทเชิงวิพากษ์” กรอบแนวคิดในการพัฒนาทฤษฎีบทเชิงวิพากษ์ แสดงให้เห็นดังภาพประกอบ 13

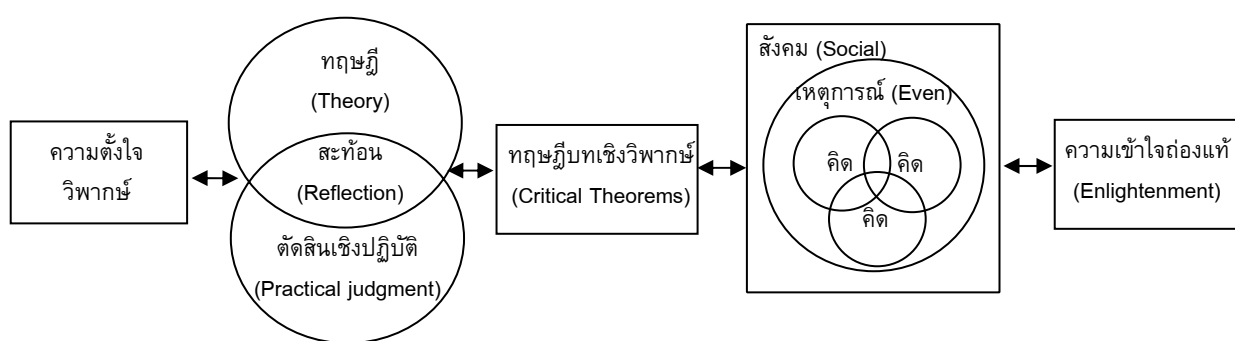


ภาพประกอบ 13 กรอบการพัฒนาทฤษฎีบทเชิงวิพากษ์

ที่มา: Grundy. (1982). Three modes of action research. *Curriculum Perspectives*. 2(3), p.359.

4.2 การสร้างความรู้ที่ชัดเจนร่วมกัน (Enlightenment)

ขั้นตอนนี้จะคล้ายกับขั้นตอนการพัฒนาทฤษฎีบทเชิงวิพากษ์ที่เน้นการสร้างทฤษฎีบทเชิงวิพากษ์จากการเชื่อมโยงทฤษฎีและการปฏิบัติผ่านการสะท้อนของตนเอง (ผู้ปฏิบัติแต่ละคน) แต่ขั้นตอนนี้เน้นกระบวนการกลุ่มเพื่อให้เกิดความเข้าใจในทฤษฎีบทเชิงวิพากษ์ที่กลุ่มผู้วิจัยจะนำไปพัฒนา ลักษณะการสื่อสารภายในกลุ่มการวิจัยปฏิบัติการเชิงวิพากษ์นี้เป็นแบบผม-คุณ (I-Thou) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์แบบเปิด สมาชิกทุกคนในกลุ่มสามารถมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ร่วมอภิปราย วิเคราะห์ และตัดสินใจ ขั้นตอนนี้พยายามทำความเข้าใจสาเหตุสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีต อาศัยการสะท้อนภาพของผู้ร่วมวิจัยที่สามารถเปลี่ยนแปลงความรู้หรือยุติการมีส่วนร่วมได้ ทฤษฎีบทเชิงวิพากษ์ของแต่ละคนจะถูกนำมาปรับใช้และตรวจสอบผ่านกระบวนการสะท้อนภาพในกลุ่มที่ปฏิบัติ เป็นการวิจัยที่เน้นความร่วมมือกัน (Collaborative) การวิพากษ์ (Critical) และค้นหาการวิพากษ์ของตนเอง (Self Critical Inquiry) โดยผู้เข้าร่วมวิจัยตระหนักถึงปัญหาว่าเป็นของตนเอง ทำให้มีความรู้สึกที่จะแก้ปัญหาโดยกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วย การวิพากษ์การสะท้อนกลับซึ่งเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงการตระหนักรู้ในตนเองในการหาเหตุผลของการปฏิบัติ มีการวิพากษ์ด้วยวิธีการโต้แย้งเหตุผล (Zuber-Skerrit. 1992) ซึ่งกระบวนการนี้สอดคล้องกับเคมมิส (Kemmis. 1985) ที่นำเสนอหลักการสะท้อนที่นำมาใช้กับงานวิจัยว่า การสะท้อนไม่ใช่กระบวนการทำเพียงลำพังหรือคนๆ เดียว (Individual Process) แต่เป็นกระบวนการทางสังคม (Social Process) และการตรวจสอบการสะท้อนต้องมีการสำรวจความคิดและการกระทำหลายครั้งทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ผลของขั้นตอนนี้ กลุ่มจะได้ความรู้หรือความชัดเจนที่มีต่อทฤษฎีบทเชิงวิพากษ์ ซึ่งเรียกว่า “ความเข้าใจอย่างถ่องแท้” นำเสนอกรอบการสร้างความรู้ที่ชัดเจนร่วมกันได้ดังภาพประกอบ 14



ภาพประกอบ 14 กรอบการสร้างความรู้ที่ชัดเจนร่วมกัน

ที่มา: Grundy. (1982). Three modes of action research. *Curriculum Perspectives*. 2(3), p.361.

จากที่กล่าวมาข้างต้นเกี่ยวกับการวิจัยปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ สรุปได้ว่า การวิจัยปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ เป็นกระบวนการวิจัยที่ได้รับอิทธิพลจากกระบวนการทัศน์การวิจัยปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ ตามแนวคิดทางสังคมศาสตร์เชิงวิพากษ์ของฮาเบอร์มาส ซึ่งเป็นการผสมผสานระหว่างการเข้าใจความเชิงนัยวิเคราะห์ (Interpretive Understanding) กับการอธิบายเชิงสาเหตุ (Causal Explanations) โดยมีการวิจารณ์ที่มีแนวความคิดมาจากการวิจารณ์ และการสะท้อนของตนเอง มีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของกลุ่มผู้วิจัยเอง โดยใช้หลักเหตุผลและความเสมอภาค เพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานให้อยู่บนพื้นฐานหลักเหตุผลและความเสมอภาคมากขึ้น กล่าวคือ ปัญหาการวิจัยถูกนิยามโดยผู้ปฏิบัติ ผู้วิจัยทำหน้าที่ประสานความร่วมมือไปพร้อมๆ กับผู้ปฏิบัติ มีส่วนร่วมและความรับผิดชอบเท่าเทียมกับผู้ปฏิบัติ แนวคิดที่สำคัญของการวิจัยปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ คือ ผู้เป็นความร่วมมือวิจัยมีส่วนร่วมในการวิจัยกับผู้ร่วมวิจัยในลักษณะเป็นความร่วมมือ (Collaboration) ที่ทั้งผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยต่างมีสถานะที่เท่าเทียมกัน (Equally) ในการร่วมคิด ปฏิบัติ สังเกตผล และสะท้อนผล ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ 1) การพัฒนาทฤษฎีบทเชิงวิพากษ์ 2) การสร้างความรู้ที่ชัดเจนร่วมกัน และ 3) การจัดรวบรวมวิธีปฏิบัติ

ในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ยึดแนวทางการทำวิจัยปฏิบัติการ 2 ส่วน ได้แก่ 1) การวิจัยปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ (Emancipatory Action Research) โดยใช้กิจกรรม “การปฏิบัติการเชิงวิพากษ์” ตามแนวคิดของกรันดี (Grundy, 1982) และ 2) การวิจัยปฏิบัติการ (Action Research) ตามแนวคิดของการวิจัยปฏิบัติการของแคมมิสและแมคแทกกาท (Kemmis; & McTaggart, 1988: 11-13) ซึ่งผู้วิจัยใช้การปฏิบัติการเชิงวิพากษ์เป็นหลักและนำการปฏิบัติและการสังเกตจากแนวทางการวิจัยปฏิบัติการมาปรับใช้ร่วมกัน โดยผู้วิจัยได้นิยามการวิจัยปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ว่า หมายถึง กระบวนการวิจัยที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย 2 ขั้นตอนหลัก คือ 1) การปฏิบัติการวิจัยเชิงวิพากษ์ และ 2) การปฏิบัติการและสังเกต โดยที่ผลการวิจัยชี้ให้เห็นการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านภาษาและวาจากรรม ด้านกิจกรรมและการปฏิบัติ และด้านความสัมพันธ์ทางสังคม

ในส่วนของกิจกรรม “การปฏิบัติการเชิงวิพากษ์” ผู้วิจัยได้นิยามความหมายของการปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ หมายถึง การสร้างแนวทางการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ดีและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

1. การพัฒนาทฤษฎีบทเชิงวิพากษ์ เป็นการสะท้อนความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และการพัฒนาสมรรถนะดังกล่าวของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ตามประสบการณ์และการรับรู้ของแต่ละคน โดยใช้ความรู้จากการอบรมช่วยสะท้อนความคิด
2. การสร้างความรู้ที่ชัดเจน เป็นการระดมความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และการพัฒนาสมรรถนะดังกล่าวของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยการนำเสนอข้อมูลจากการสัมภาษณ์หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เกี่ยวกับรูปแบบสมรรถนะของ

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้กับทุกคน แล้วระดมความคิดว่ามีรูปแบบอื่นๆ หรือไม่ อย่างไร เพื่อให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้นำไปประกอบการวางแผนทฤษฎีบทเชิงวิพากษ์แล้วนำมาสร้างเป็นความรู้ที่ชัดเจนร่วมกันโดยใช้กิจกรรมกลุ่ม

3. การจัดรวบรวมวิธีปฏิบัติ เป็นการใช้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นปัจจัยป้อนและทำนายถึงแนวทางการปฏิบัติที่จะเกิดขึ้น ซึ่งเกิดจากกระบวนการพิจารณาของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ว่าเป็นแนวทางการปฏิบัติที่ดี เหมาะสม และสมควรต่อการปฏิบัติ โดยผ่านการสะท้อน (Reflection) ระหว่างแนวความคิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ (Enlightenment Idea) กับเหตุการณ์ที่กำหนด (Event) มี 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผนทางการวิจัยร่วมกัน ผู้วิจัยร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์เพื่อใช้เป็นกรอบหรือเครื่องวัดความสำเร็จของการดำเนินงาน และกำหนดแผนการดำเนินงาน รูปแบบวิธีการและแผนปฏิบัติงาน และ 2) การนำความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับสมรรถนะมากำหนดเป็นรูปแบบสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติร่วมกัน

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยนำเสนอผลการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งการวิจัยปฏิบัติการเชิงวิพากษ์และการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม จำนวน 14 เรื่อง ตั้งแต่ปี พ.ศ.2547 – 2554 เนื่องจากการวิจัยปฏิบัติการเชิงวิพากษ์มีส่วนที่คล้ายคลึงกันการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม สรุปเป็นประเด็นต่างๆ ได้ดังนี้

1. ประเด็นการพัฒนา

เนื้อหาที่นักวิจัยนำวิธีการวิจัยปฏิบัติการมาใช้ในการพัฒนามีหลายประเด็นแต่ที่พบในการวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา ได้แก่ 1) พฤติกรรมการเรียนรู้ เช่น การมีส่วนร่วมของนักเรียนในการจัดการเรียนการสอน (นริศว์ ประมัย. 2548) พฤติกรรมการพยาบาลแบบองค์รวมของนักศึกษาพยาบาล (การุณย์ ประทุม. 2548) ความสามารถของเด็กที่มีความต้องการพิเศษ (สุทิดา ลิ้มสกุล. 2550) พฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน (สิทธิชัย ชมพูพาทย์. 2554) 2) พฤติกรรมการทำงาน เช่น การวัดและประเมินผลระดับชั้นเรียนของครู (อังคณา ตุงคสมิต. 2550) การคิดไตร่ตรองและพฤติกรรมการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญของครู (ชุลีกร ยิ้มสุด. 2552) ศักยภาพการทำวิจัยในชั้นเรียนของครู (นุชจรินทร์ ศรีทอง. 2552) พฤติกรรมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครู (สิทธิชัย ชมพูพาทย์. 2554) 3) การพัฒนาด้านอื่นๆ เช่น การพัฒนาระบบการวัดและประเมินผลระดับชั้นเรียนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 (อังคณา ตุงคสมิต. 2550) การพัฒนาศักยภาพการท่องเที่ยวเชิงนิเวศในวัด (พอเพียง ทรัพย์อินทร์. 2551) การพัฒนาสื่อและกลยุทธ์ในการสื่อสารเพื่อลดอันตรายจากการใช้สารเสพติดแบบฉีดเข้าเส้น (มณฑิรา อินคชสาร. 2551) การพัฒนางานวิชาการด้วยหลักการบริหารจัดการในโรงเรียนขนาดเล็ก (ศิริกุล นามศิริ. 2552)

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

วัตถุประสงค์ในการพัฒนาพฤติกรรมโดยใช้วิธีการวิจัยปฏิบัติการจากการสังเคราะห์งานวิจัยในระดับบัณฑิตศึกษา สามารถจำแนกได้เป็น 4 ประเด็นหลักๆ ได้แก่ 1) เพื่อศึกษาสภาพของประเด็นที่น่าสนใจ เช่น ศึกษารูปแบบการมีส่วนร่วมของนักเรียน (นริศว์ ปรารมย์. 2548) ศึกษาสภาพ บริบท และแนวทางการพัฒนาความเป็นหุ้นส่วนของผู้ปกครองและชุมชนในการพัฒนาผู้เรียน (สามารถ กมขุนทด. 2548) ศึกษาข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาระบบการวัดและประเมินผลระดับชั้นเรียน (อังคณา ตุงคสมิต. 2550) สภาพความสามารถของเด็กที่มีความต้องการพิเศษ (สุทิตา ลิ้มสกุล. 2550) 2) การพัฒนาพฤติกรรมที่สนใจหรือการพัฒนาระบบงาน ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ที่พบได้มากที่สุดเป็นจุดเด่นของกระบวนการวิจัยนี้ เช่น การพัฒนาระบบการวัดและประเมินผลระดับชั้นเรียน (อังคณา ตุงคสมิต. 2550) การพัฒนาการคิดไตร่ตรองและพฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (ชุลีกร ยิ้มสุด. 2552) การพัฒนาพฤติกรรมการพยาบาลแบบองค์รวมของนักศึกษาพยาบาล (การุณย์ ประทุม. 2548) พฤติกรรมการเรียนรู้การสอนเพื่อการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ของครูและนักเรียน (สิทธิชัย ชมพูพาทย์. 2554) 3) การศึกษาประสิทธิผลของระบบหรือนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้น รวมถึงการประเมินการใช้นวัตกรรมที่พัฒนาขึ้น เช่น การศึกษาประสิทธิผลของการพัฒนาศักยภาพเครือข่ายในการทำงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข (มะลิ วิมาน. 2547) วิเคราะห์พัฒนาการการเรียนรู้ของผู้เรียนที่ได้รับการจัดการเรียนการสอนตามแนวการเรียนรู้เพื่อสร้างสรรค์ด้วยปัญญาแบบเต็มรูปที่ได้จากการประเมินโดยใช้แฟ้มสะสมงาน (กมลวรรณ ตั้งธนาภานนท์. 2547) การพัฒนาสื่อและกลยุทธ์ในการสื่อสารเพื่อลดอันตรายจากการใช้สารเสพติดแบบฉีดเข้าเส้น (มณฑิรา อินคชสาร. 2551) การพัฒนางานวิชาการด้วยหลักการบูรณาการในโรงเรียนขนาดเล็ก (ศิริกุล นามศิริ. 2552) เป็นต้น และ 4) การสังเคราะห์รูปแบบหรือนวัตกรรมจากการพัฒนาพฤติกรรม เช่น การสังเคราะห์รูปแบบการส่งเสริมพฤติกรรมพยาบาลแบบองค์รวมของนักศึกษาพยาบาลชั้นปีที่ 4 (การุณย์ ประทุม. 2548) การสังเคราะห์รูปแบบการมีส่วนร่วมของนักเรียนในการเรียนการสอน (นริศว์ ปรารมย์. 2548) การพัฒนารูปแบบการส่งเสริมพฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (ชุลีกร ยิ้มสุด. 2552) พฤติกรรมการเรียนรู้การสอนเพื่อการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ของครูและนักเรียน (สิทธิชัย ชมพูพาทย์. 2554) ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าแนวทางได้ผลจากการพัฒนาและองค์ความรู้จากการวิจัยสอดคล้องกับคำกล่าวของดุซงกี โยเหลา (2548: 138-139) ที่ว่าในกระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมถ้าจะทำให้เหมาะแก่การทำปริญญานิพนธ์ระดับปริญญาเอกแล้วควรประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ 1) ส่วนของการเกิดองค์ความรู้ใหม่หรือข้อค้นพบที่แตกต่างจากเดิม 2) ส่วนของการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน และ 3) ส่วนของการปฏิบัติการที่เปลี่ยนกลุ่มชุมชนให้ไปสู่เป้าหมาย

3. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยปฏิบัติการนั้นผู้วิจัยจำแนกได้เป็น 2 ลักษณะคือ 1) กลุ่มตัวอย่างที่มีความหลากหลายเช่น ครู ผู้ปกครอง และนักเรียน (สามารถ กมขุนทด. 2548) ผู้บริหาร กับชุมชน (อังคณา ตุงคสมิต. 2550) นักเรียนกับครูผู้สอน (สิทธิชัย ชมพูพาทย์. 2554) ครูกับ

ผู้บริหาร (ซุสีกร์ ยัมสุต. 2552) นักศึกษา อาจารย์ และผู้ประกอบการวิชาชีพ (การุณย์ ประทุม. 2548) ครู นักเรียน และผู้บริหาร (นริศว์ ปราบมย์. 2548) ผู้บริหาร ผู้สอน นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน (อังคณา ตุงคสมิต. 2550) บุคลากรในโรงเรียน ได้แก่ คณะกรรมการโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนและครู กับบุคลากรภายนอก ได้แก่ ผู้ปกครอง ผู้ใหญ่บ้าน และกำนัน นายกองค์การบริหารส่วนตำบล ศึกษาพิเศษ และนักวิเคราะห์นโยบายและแผน (ศิริกุล นามศิริ. 2552) ซึ่งข้อดีของการวิจัยโดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่หลากหลายบทบาทนี้ มีข้อดีคือความเป็นองค์รวม (Holistic) เป็นการเน้นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในการวิจัยมาร่วมกันทำงานและพัฒนา โดยให้ความสำคัญกับการมีมุมมองในการจัดการเรียนการสอนอย่างรอบด้านและเป็นระบบ ที่เชื่อในความเป็นองค์รวม (Wholeness) ว่าเป็นภาวะสมบูรณ์อันเกิดจากการหลอมรวม (Include) และการก้าวข้าม (Transcend) ผลรวมของส่วนประกอบย่อยๆ นั้น ความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่อง (Connectedness) ว่าไม่อาจแบ่งแยกสิ่งหนึ่งสิ่งใดออกจากกัน การพัฒนาแบบองค์รวมจึงเกิดความยั่งยืน แต่ในอีกมุมหนึ่งความเป็นองค์รวมนั้นยากและท้าทายในการทำวิจัย กล่าวคือ ความคิดที่แตกต่างย่อมเป็นการยากในการหลอมรวมให้เป็นหนึ่งเดียว ผู้วิจัยต้องมีความสามารถในการจูงใจ และประณีตประณีตให้เกิดการกลั่นตัวทางความคิดของทุกคน อันจะนำไปสู่ความสำเร็จ แนวคิดองค์รวมนี้ได้ถูกนำมาใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนาสังคมไทย และถือได้ว่าเป็นคำสำคัญคำหนึ่งในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8-9 จึงอาจกล่าวได้ว่าแนวคิดนี้มีนัยสำคัญต่ออนาคตของประชาชนชาวไทยอย่างแท้จริง 2) การใช้กลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดียว เช่น นักเรียน (กมลวรรณ ตังชนกานนท์. 2547) หรือ เจ้าหน้าที่สาธารณสุข (มะลิ วิมาโน. 2547) ซึ่งการพัฒนาอาจขาดความเป็นองค์รวมไป แต่อย่างไรก็ตามก็อาจจะทำให้การรวมความคิดเป็นไปได้ง่ายมากยิ่งขึ้น เป็นการมองความแตกต่างหลากหลายของบุคคลทำให้ความเป็นจริงนั้นไม่เป็นเอกภาพ

4. เครื่องมือที่ใช้

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมส่วนใหญ่มีลักษณะคล้ายกัน แต่มีการใช้เพื่อจุดประสงค์ที่ต่างกันซึ่งจากการสังเคราะห์แล้วพบว่ามี 4 ประการ คือ เครื่องมือสำหรับการกำหนดปัญหา (Problem Identification) เครื่องมือสำหรับการวางแผน (Planning) เครื่องมือสำหรับการกำกับกับการวิจัย (Research Monitoring) และเครื่องมือสำหรับการประเมินผล (Evaluation or Reflection) เช่น การสัมภาษณ์เชิงกลุ่ม (Focus Group Interviews) การสังเกต การสัมภาษณ์ และมีการแบบวัดนอกจากนี้ยังมีการใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการ การใช้เครื่องมือประเภทรูปกริด (ซุสีกร์ ยัมสุต. 2552) การวิเคราะห์ SWOT (มะลิ วิมาโน. 2547, อังคณา ตุงคสมิต. 2550) แต่อย่างไรก็ตามด้วยการวิจัยปฏิบัติการเชิงวิพากษ์หรือการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนั้น เครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งก็คือตัวผู้วิจัยเอง

5. รูปแบบการเขียนรายงาน

รูปแบบการเขียนรายงาน ส่วนใหญ่มักมีการเขียนข้อมูลพื้นฐานของผู้ร่วมวิจัยเป็นเบื้องต้น แต่อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการวิจัยในแต่ละเรื่องมีวัตถุประสงค์และจุดเน้นที่ต่างกันแนวทางการเขียนจึงแตกต่างกันเช่น 1) การนำเสนอตามวงจรการวิจัย เช่นนำเสนอข้อมูลในแต่ละวงจรการวิจัยโดยแต่ละวงจรมีวัตถุประสงค์ของวงจรกำกับอยู่ ซึ่งแต่ละวัตถุประสงค์นั้นจะนำเสนอแนวคิด

3 ประการ คือ ภาษาและวาทกรรม กิจกรรมและการปฏิบัติ และความสัมพันธ์ทางสังคม โดยที่มีการนำเสนอการเปลี่ยนแปลงของเครื่องมือเสริมประสิทธิภาพการทำงานด้วย เช่น หลักพรหมวิหาร 4 (การุณย์ ประทุม. 2548) นำเสนอผลการวิจัยโดยใช้การรายงานผลการวิจัยในแต่ละกรณีศึกษาไป (มะลิ วิมาน. 2547) 2) รูปแบบการเขียนรายงานที่ตอบวัตถุประสงค์การวิจัยเพียงอย่างเดียว โดยมีได้เน้นที่กระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (มณฑิรา อินคชสาร. 2551) แต่ที่สำคัญคืองานวิจัยส่วนใหญ่ยังมิได้แสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดว่าในกระบวนการวิจัยนั้นได้ความรู้อะไรบ้างที่แตกต่างจากความรู้เดิมในเรื่องที่กำลังทำวิจัยซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเน้นที่กระบวนการเปลี่ยนแปลงทางสังคมหรือขั้นตอนการวิจัยเป็นหลัก 3) รูปแบบที่นำเสนอให้เห็นความชัดเจนของผลการวิจัยเพิ่มเติมซึ่งปกติการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยทั่วไปมักจะนำเสนอเป็นการเขียนความเรียงต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น แต่มีงานวิจัยหลายเรื่องเก็บและนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยเพื่อให้เห็นการเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรมเช่น ใช้คะแนนพัฒนาการสัมพัทธ์สถิติทดสอบความแปรปรวนแบบทางเดียวของการวัดซ้ำ (One-way Repeated Measure ANOVA) และสถิติการทดสอบความแปรปรวนแบบสองทางของการวัดซ้ำ (Two-way Repeated Measure ANOVA) (กมลวรรณ ตังชนกานนท์. 2547) การใช้สถิติทดสอบแบบวิลคอกซัน (ชุลีกร ยิ้มสุด. 2552) การวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุ 2 ทาง (พรณี บุญประกอบ; และคณะ. 2548)

6. ผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยของงานวิจัยที่ใช้การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมและการวิจัยปฏิบัติการเชิงวิพากษ์สามารถทำให้พฤติกรรมของเป้าหมายเกิดการพัฒนาได้หลายกลุ่ม โดยสามารถจำแนกความสำเร็จของการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ 3 กลุ่มด้วยกัน คือ 1) ได้ความรู้เกี่ยวกับสภาพของสิ่งที่นักวิจัยศึกษา เช่น สภาพการมีส่วนร่วมในการเรียนการสอน (นริศว์ ปรารมย์. 2548) 2) ผู้เข้าร่วมวิจัยมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เจตคติ และความรู้ เช่น การลดพฤติกรรมเสี่ยงจากการเสพยาเสพติดแบบฉีดเข้าเส้น (มณฑิรา อินคชสาร. 2551) การเปลี่ยนแปลงบทบาทการเรียนการสอนของครูและนักเรียน (นริศว์ ปรารมย์. 2548) การมีพฤติกรรมการพยาบาลแบบองค์รวมเพิ่ม (การุณย์ ประทุม. 2548) ครูมีพฤติกรรมความคิดไตร่ตรองเพิ่มขึ้น (ชุลีกร ยิ้มสุด. 2552) พฤติกรรมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูและพฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน (สิทธิชัย ชมพูพาทย์. 2554) 3) ได้รูปแบบหรือนวัตกรรม เช่น รูปแบบการพัฒนาศักยภาพเครือข่าย (มะลิ วิมาน. 2547) กระบวนการจัดทำแฟ้มสะสมผลงาน (กมลวรรณ ตังชนกานนท์. 2547) สื่อและกลยุทธ์ในการสื่อสารเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือลดความเสี่ยง (มณฑิรา อินคชสาร. 2551) ระบบการวัดและประเมินผล เป็นต้น ดังนั้น จึงเห็นได้ว่าการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการพัฒนาอย่างแท้จริง

ทฤษฎีการเรียนรู้ที่เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะ

1. การเรียนรู้โดยการลงมือปฏิบัติ (Active learning)

ยุคศตวรรษที่ 21 เป็นยุคของข้อมูลข่าวสารและการเปลี่ยนแปลง ด้วยความก้าวหน้าของเทคโนโลยี สารสนเทศทำให้การสื่อสารไร้พรมแดน การเข้าถึงแหล่งข้อมูลสามารถทำได้ทุกที่ทุกเวลา ผลกระทบจากยุคโลกาภิวัตน์นี้ส่งผลให้ผู้เรียนจำเป็นต้องมีความรู้ได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องและเป็นผู้แสวงหาความรู้ตลอดเวลา ประกอบกับปัจจุบันมีองค์ความรู้ใหม่เกิดขึ้นมากมายทุกวินาทีทำให้นิเวศการเรียนรู้มีมากกว่าที่จะเรียนรู้จากในห้องเรียนได้หมด ซึ่งการสอนแบบเดิมด้วยการ “พูด บอก เล่า” ไม่สามารถจะพัฒนาให้ผู้เรียนให้นำความรู้ที่ได้จากการเรียนในชั้นเรียนไปปฏิบัติได้ดี ดังนั้น ผู้สอนจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม เทคโนโลยี และการเรียนรู้ของผู้เรียน จากผู้สอนคือผู้ถ่ายทอดปรับเปลี่ยนบทบาทเป็นผู้ชี้แนะวิธีการค้นคว้าหาความรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สามารถแสวงหาความรู้และประยุกต์ใช้ทักษะต่างๆ สร้างความเข้าใจด้วยตนเอง จนเกิดเป็นการเรียนรู้ที่มีความหมาย (วัชร เกษพิชัยณรงค์ และน้ำค้าง ศรีวัฒนาโรทัย. 2553: online)

Active Learning เป็นการจัดการเรียนการสอนแบบเน้นพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ผู้เรียนประยุกต์ใช้ทักษะและเชื่อมโยงองค์ความรู้นำไปปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาหรือประกอบอาชีพในอนาคต หลักการจัดการเรียนการสอนแบบ Active Learning การนำเอาวิธีการสอน เทคนิคการสอนที่หลากหลายมาใช้ออกแบบแผนการสอนและกิจกรรมกระตุ้นให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในชั้นเรียน ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับผู้เรียน และผู้เรียนกับผู้สอน Active Learning จึงถือเป็นการจัดการเรียนการสอนประเภทหนึ่งที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน อีกทั้งยังช่วยส่งเสริม student engagement, enhance relevance, and improve motivation ของผู้เรียน

งานวิจัยทางการศึกษาจำนวนมากยืนยันว่า การเรียนรู้ที่แท้จริงเกิดขึ้นเมื่อผู้เรียนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการเรียนรู้กันอย่างจริงจัง (actively involved) แม้แต่การเรียนรู้จากการฟัง ผู้เรียนก็ต้องได้ปฏิบัติการฟังจริงๆ อย่างตั้งใจ จึงจะเกิดการเรียนรู้ได้ อย่างไรก็ตาม ผลการวิเคราะห์งานวิจัยที่ผ่านมาไม่ต่ำกว่าสองทศวรรษให้ข้อเสนอว่า ผู้เรียนต้อง มากกว่าเพียงแค่ฟัง “ทำ” กล่าวคือ ผู้เรียนต้องอ่าน เขียน อภิปราย หรือแก้ปัญหา ที่สำคัญที่สุดต้องปฏิบัติอย่างจริงจัง ในงานที่ใช้การคิดขั้นสูงในระดับวิเคราะห์ สังเคราะห์ และประเมิน ได้มีการเสนอว่ากลวิธีที่สนับสนุนการเรียนรู้เชิงรุก (active learning) คือ กระบวนการเรียนการสอนที่ให้นักเรียนได้ทำและคิดในสิ่งที่ทำ เช่น

- กระบวนการสืบเสาะหาความรู้ (Inquiry Process: 5Es)
- การเรียนรู้แบบร่วมมือ (Cooperative Learning)
- การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-Based Learning: PBL)
- การเรียนรู้โดยใช้การวิจัยเป็นฐาน (Research-Based Learning: RBL)

- การสอนอย่างไตร่ตรอง (Reflective Teaching) ฯลฯ

Active Learning เป็นรูปแบบการเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนมากขึ้น ซึ่งไม่แตกต่างจากคำว่า Student Center เพียงแต่จะเห็นภาพได้ชัดเจนมากขึ้น กล่าวคือ ผู้เรียนจะเกิดการ เรียนรู้มากกว่าที่ผู้สอนถ่ายทอดให้ และสามารถลงมือปฏิบัติมากกว่าแค่การจดบันทึกในชั้นเรียน

กิจกรรมพื้นฐานที่สำคัญของ Active Learning มีดังนี้

1. การพูดและการฟัง (Talking and Listening)
2. การอ่าน (Reading)
3. การเขียน (Writing)
4. การสะท้อน (Reflecting)

ทั้ง 4 องค์ประกอบ เป็นทักษะที่เกิดขึ้นในการเรียนการสอนทุกวิธี แต่ละวิธีจะเกิดทักษะดังกล่าวมากน้อยแตกต่างกัน เช่น การอภิปราย (Discussion) ใช้ทักษะการพูดและการฟัง การทำกรณีศึกษา (Case Study) ใช้ทักษะการอ่าน การเขียน และการสะท้อน เป็นต้น

Active learning เน้นการให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนการสอนมากขึ้น ซึ่งเป็นการพัฒนาทักษะในหลายๆ ด้าน และทำให้เกิด Higher Order Thinking ในระดับของการวิเคราะห์ (Analysis) การสังเคราะห์ (Synthesis) และการประเมินผล (Evaluation) และนักศึกษายังมีทักษะการอ่าน (Reading) การอภิปราย (Discussing) และการเขียน (Writing) อีกด้วย

ลักษณะสำคัญของการจัดการเรียนการสอนแบบ Active Learning มีดังนี้ (ไชยยศ เรืองสุวรรณ. 2553)

1. เป็นการเรียนการสอนที่พัฒนาศักยภาพทางสมอง ได้แก่วิธีคิด การแก้ปัญหา การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้
2. เป็นการเรียนการสอนที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้สูงสุด

5. เป็นกระบวนการสร้างสถานการณ์ให้ผู้เรียนอ่าน พูด ฟัง คิดอย่างลุ่มลึก ผู้เรียนจะเป็นผู้จัดระบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง

6. เป็นกิจกรรมการเรียนการสอนเน้นทักษะการคิดขั้นสูง

7. เป็นกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนบูรณาการข้อมูล ข่าวสาร สารสนเทศ และหลักการสู่การสร้างความคิดรวบยอดความคิดรวบยอด

8. ผู้สอนจะเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนเป็นผู้ปฏิบัติด้วยตนเอง

9. ความรู้เกิดจากประสบการณ์ การสร้างองค์ความรู้และการสรุปบทวนของผู้เรียน

2. การเรียนรู้ทางสังคมเชิงพุทธิปัญญา (Social cognitive learning)

ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมเชิงพุทธิปัญญา (Social Cognitive Learning Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีของศาสตราจารย์ Bandura แห่งมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด ประเทศสหรัฐอเมริกา Bandura มีความเชื่อว่าพฤติกรรมมนุษย์ นอกเหนือจากปฏิกิริยาสะท้อนเบื้องต้นแล้ว เกิดจากการเรียนรู้ทั้งสิ้น และการเรียนรู้พฤติกรรมใหม่เหล่านั้นสามารถเรียนรู้ได้โดยประสบการณ์ตรงหรือไม่ก็โดยการสังเกต การเรียนรู้ของมนุษย์ส่วนมากเป็นการเรียนรู้โดยการสังเกตหรือการเลียนแบบ จึงเรียกการเรียนรู้จากการสังเกตว่า “การเรียนรู้โดยการสังเกต” หรือ “การเลียนแบบ” และเนื่องจากมนุษย์มีปฏิสัมพันธ์ (Interact) กับสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบๆ ตัวอยู่เสมอ Bandura อธิบายว่าการเรียนรู้เกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนและสิ่งแวดล้อมในสังคม ซึ่งทั้งผู้เรียนและสิ่งแวดล้อมมีอิทธิพลต่อกันและกัน Bandura จึงเปลี่ยนชื่อทฤษฎีการเรียนรู้ของท่านว่า การเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) แต่ต่อมาได้เปลี่ยนเป็น การเรียนรู้ทางสังคมเชิงพุทธิปัญญา (Social Cognitive Learning Theory) อีกครั้งหนึ่ง

ทั้งนี้เนื่องจาก Bandura พบจากการทดลองว่า สาเหตุที่สำคัญอย่างหนึ่งในการเรียนรู้ด้วยการสังเกต คือ ผู้เรียนจะต้องเลือกสังเกตสิ่งที่ต้องการเรียนรู้โดยเฉพาะ และสิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่งก็คือ ผู้เรียนจะต้องมีการเข้ารหัส (Encoding) ในความทรงจำระยะยาวได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้ ผู้เรียนต้องสามารถที่จะประเมินได้ว่าตนเลียนแบบ ได้ดีหรือไม่ดีอย่างไร และจะต้องควบคุมพฤติกรรมของตนเองได้ด้วย (metacognitive) Bandura จึงสรุปว่า การเรียนรู้โดยการสังเกตจึงเป็นกระบวนการทางกรูติดหรือพุทธิปัญญา (Cognitive Processes) การเรียนรู้โดยการสังเกตหรือการเลียนแบบ (Observational Learning หรือ Modeling) Bandura มีความเห็นว่าทั้งสิ่งแวดล้อมและตัวผู้เรียนมีความสำคัญเท่าๆ กัน Bandura กล่าวว่า คนเรามีปฏิสัมพันธ์ (Interact) กับสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบๆ ตัวเรายู่เสมอการเรียนรู้เกิดจาก ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนและสิ่งแวดล้อม ซึ่งทั้งผู้เรียนและสิ่งแวดล้อมมีอิทธิพลต่อกันและกัน พฤติกรรมของคนเราส่วนมากจะเป็นการเรียนรู้โดยการสังเกต (Observational Learning) หรือการเลียนแบบจากตัวแบบ (Modeling) สำหรับตัวแบบไม่จำเป็นต้องเป็นตัวแบบที่มีชีวิตเท่านั้น แต่อาจจะเป็นตัวสัญลักษณ์ เช่น ตัวแบบที่เห็นในโทรทัศน์ หรือภาพยนตร์หรืออาจจะเป็นรูปภาพการ์ตูนหนังสือก็ได้ นอกจากนี้ คำบอกเล่าด้วยคำพูดหรือข้อมูลที่เขียนเป็นลายลักษณ์อักษรก็เป็นตัวแบบได้ การเรียนรู้โดยการสังเกตไม่ใช่ว่าลอกแบบจากสิ่งที่สังเกตโดยผู้เรียนไม่คิด คุณสมบัติของผู้เรียนมีความสำคัญ เช่น ผู้เรียนจะต้องมีความสามารถที่จะรับรู้สิ่งเร้า และสามารถสร้างรหัสหรือกำหนดสัญลักษณ์ของสิ่งที่สังเกตเก็บไว้ในความจำระยะยาว และสามารถเรียกใช้ในขณะที่ต้องแสดงพฤติกรรมเหมือนตัวแบบ

Bandura ไม่เชื่อว่าพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจะคงตัวอยู่เสมอ ทั้งนี้เพราะสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และทั้งสิ่งแวดล้อมและพฤติกรรมมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ตัวอย่างเช่น เด็กที่มีพฤติกรรมก้าวร้าวก็คาดหวังว่าผู้อื่นจะแสดงพฤติกรรมก้าวร้าวต่อตนด้วย ความหวังนี้ก็ส่งเสริมให้

เด็กแสดงพฤติกรรมก้าวร้าว และผลพวงก็คือว่าเด็กอื่น (แม้ว่าจะไม่ก้าวร้าว) ก็จะแสดงพฤติกรรมตอบสนองแบบก้าวร้าวด้วย และเป็นเหตุให้เด็กที่มีพฤติกรรมก้าวร้าวยิ่งแสดงพฤติกรรมก้าวร้าวมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นการย้ำความคาดหวังของตน

Bandura สรุปว่า “เด็กที่มีพฤติกรรมก้าวร้าวจะสร้างบรรยากาศก้าวร้าวรอบๆ ตัว จึงทำให้เด็กอื่นที่มีพฤติกรรมอ่อนโยนไม่ก้าวร้าวแสดงพฤติกรรมตอบสนองก้าวร้าว เพราะเป็นการแสดงพฤติกรรมต่อสิ่งแวดล้อมที่ก้าวร้าว”

ขั้นของการเรียนรู้โดยการสังเกตหรือเลียนแบบ Bandura กล่าวว่า การเรียนรู้ทางสังคมด้วยการรู้คิดจากการเลียนแบบมี 2 ขั้น คือ ขั้นแรก เป็นขั้นการได้รับมาซึ่งการเรียนรู้ (Acquisition) ทำให้สามารถแสดงพฤติกรรมได้

ขั้นที่สอง เรียกว่าขั้นการกระทำ (Performance) ซึ่งอาจจะกระทำหรือไม่กระทำก็ได้ การแบ่งขั้นของการเรียนรู้แบบนี้ทำให้ ทฤษฎีการเรียนรู้ของ Bandura แตกต่างจากทฤษฎีพฤติกรรมนิยมชนิดอื่นๆ การเรียนรู้ที่แบ่งออกเป็น 2 ขั้น อาจจะแสดงด้วยแผนผังดังต่อไปนี้

แผนผังที่ 1 ขั้นของการเรียนรู้โดยการเลียนแบบ ขั้นการรับมาซึ่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยส่วนประกอบที่สำคัญเป็นลำดับ 3 ลำดับ ดังแสดงในแผนผังที่ 2

แผนผังที่ 2 ส่วนประกอบของการเรียนรู้ขึ้นกับการรับมาซึ่งการเรียนรู้ จากแผนผังจะเห็นว่า ส่วนประกอบทั้ง 3 อย่าง ของการรับมาซึ่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการทางพุทธิปัญญา (Cognitive Processes) ความใส่ใจที่เลือกสิ่งเร้ามีบทบาทสำคัญในการเลือกตัวแบบสำหรับขั้นการกระทำ (Performance) นั้นขึ้นอยู่กับผู้เรียน เช่น ความสามารถทางด้านร่างกาย ทักษะต่าง ๆ รวมทั้งความคาดหวังที่จะได้รับแรงเสริมซึ่งเป็นแรงจูงใจกระบวนการที่สำคัญในการเรียนรู้โดยการสังเกต

Bandura ได้อธิบายกระบวนการที่สำคัญในการเรียนรู้โดยการสังเกตหรือการเรียนรู้โดยตัวแบบว่ามีทั้งหมด 4 อย่างคือ

1. กระบวนการความใส่ใจ (Attention) ความใส่ใจของผู้เรียนเป็นสิ่งสำคัญมาก ถ้าผู้เรียนไม่มีความใส่ใจในการเรียนรู้ โดยการสังเกตหรือการเลียนแบบก็จะไม่เกิดขึ้น ดังนั้น การเรียนรู้แบบนี้ความใส่ใจจึงเป็นสิ่งแรกที่คุณครูจะต้องมี Bandura กล่าวว่าผู้เรียนจะต้องรับรู้ส่วนประกอบที่สำคัญของพฤติกรรมของผู้ที่เป็นตัวแบบ องค์ประกอบที่สำคัญของตัวแบบที่มีอิทธิพลต่อความใส่ใจของผู้เรียนมีหลายอย่าง เช่น เป็นผู้มีเกียรติสูง (High Status) มีความสามารถสูง (High Competence) หน้าตาดี รวมทั้งการแต่งตัว การมีอำนาจที่จะให้รางวัลหรือลงโทษ คุณลักษณะของผู้เรียนก็มีความสัมพันธ์กับกระบวนการใส่ใจ ตัวอย่างเช่น วัยของผู้เรียน ความสามารถทางด้านพุทธิปัญญา ทักษะทางการใช้มือและส่วนต่าง ๆ ของร่างกาย รวมทั้งตัวแปรทางบุคลิกภาพของผู้เรียน เช่น ความรู้สึกว่าตนนั้นมีค่า (Self-Esteem) ความต้องการและทัศนคติของผู้เรียน ตัวแปรเหล่านี้มักจะเป็นสิ่งจำกัดขอบเขตของการเรียนรู้โดยการสังเกต ตัวอย่างเช่น ถ้าครูต้องการให้เด็กวัยอนุบาลเขียนพยัญชนะไทยที่ยาก ๆ เช่น พ ม โดยพยายามแสดงการเขียนให้ดู

เป็นตัวอย่าง ทักษะการใช้กล้ามเนื้อในการเคลื่อนไหวของเด็กวัยอนุบาลยังไม่พร้อมฉะนั้นเด็กวัยอนุบาลบางคนจะเขียนหนังสือตามที่ครูคาดหวังไม่ได้

2. กระบวนการจดจำ (Retention Process) Bandura อธิบายว่า การที่ผู้เรียนหรือผู้สังเกตสามารถที่จะเลียนแบบหรือแสดงพฤติกรรมเหมือนตัวแบบได้ก็เป็นเพราะผู้เรียนบันทึกสิ่งที่ตนสังเกตจากตัวแบบไว้ในความจำระยะยาว Bandura พบว่าผู้สังเกตที่สามารถอธิบายพฤติกรรมหรือการกระทำของตัวแบบด้วยคำพูด หรือสามารถมีภาพพจน์สิ่งที่ตนสังเกตไว้ในใจจะเป็นผู้ที่สามารถจดจำสิ่งที่เรียนรู้โดยการสังเกตได้ดีกว่าผู้ที่เพียงแต่ดูเฉยๆ หรือทำงานอื่นในขณะที่ดูตัวแบบไปด้วย

3. กระบวนการแสดงพฤติกรรมเหมือนตัวอย่าง (Reproduction) กระบวนการแสดงพฤติกรรมเหมือนตัวแบบเป็นกระบวนการที่ผู้เรียนแปรสภาพ (Transform) ภาพพจน์ (Visual Image) หรือสิ่งที่จำไว้เป็นการเข้ารหัสเป็นถ้อยคำ (Verbal Coding) ในที่สุดแสดงออกมาเป็นการกระทำหรือแสดงพฤติกรรมเหมือนกับตัวแบบ ปัจจัยที่สำคัญของกระบวนการนี้คือ ความพร้อมทางด้านร่างกายและทักษะที่จำเป็นจะต้องใช้ในการเลียนแบบของผู้เรียน ถ้าหากผู้เรียนไม่มีความพร้อมก็จะไม่สามารถที่จะแสดงพฤติกรรมเลียนแบบได้ Bandura กล่าวว่า การเรียนรู้โดยการสังเกตหรือการเลียนแบบไม่ใช่เป็นพฤติกรรมที่ลอกแบบอย่างตรงไปตรงมา การเรียนรู้โดยการสังเกตประกอบด้วยกระบวนการทางพุทธิปัญญา (Cognitive Process) และความพร้อมทางด้านร่างกายของผู้เรียน ฉะนั้นในขั้นการแสดงพฤติกรรมเหมือนตัวแบบ (Reproduction) ของแต่ละบุคคลจึงแตกต่างกันไป ผู้เรียนบางคนก็อาจจะทำได้ดีกว่าตัวแบบที่ตนสังเกตหรือบางคนก็สามารถเลียนแบบได้เหมือนมาก บางคนก็อาจจะทำได้ไม่เหมือนกับตัวแบบเพียงแต่คล้ายคลึงกับตัวแบบมีบางส่วนเหมือนบางส่วนไม่เหมือนกับตัวแบบ และผู้เรียนบางคนจะไม่สามารถแสดงพฤติกรรมเหมือนตัวแบบ ฉะนั้น Bandura จึงให้คำแนะนำแก่ผู้ที่มีหน้าที่เป็นตัวแบบ เช่น ผู้ปกครองหรือครูควรใช้ผลย้อนกลับที่ต้องตรวจสอบแก้ไข (Correcting Feedback) เพราะจะเป็นการช่วยเหลือให้ผู้เรียนหรือผู้สังเกตมีโอกาสทบทวนในใจว่าการแสดงพฤติกรรมของตัวแบบมีอะไรบ้าง และพยายามแก้ไขให้ถูกต้อง

4. กระบวนการจูงใจ (Motivation Process) Bandura อธิบายว่า แรงจูงใจของผู้เรียนที่จะแสดงพฤติกรรมเหมือนตัวแบบที่ตนสังเกต เนื่องมาจากความคาดหวังว่า การเลียนแบบจะนำประโยชน์มาใช้ เช่น การได้รับแรงเสริมหรือรางวัล หรืออาจจะนำประโยชน์บางสิ่งบางอย่างมาให้รวมทั้งการคิดว่าการแสดงพฤติกรรมเหมือนตัวแบบจะทำให้ตนหลีกเลี่ยงปัญหาได้ ในห้องเรียนเวลาครูให้รางวัลหรือลงโทษพฤติกรรมของนักเรียน คนใดคนหนึ่งนักเรียนทั้งห้องก็จะเรียนรู้โดยการสังเกตและเป็นแรงจูงใจให้ผู้เรียนแสดงพฤติกรรมหรือไม่แสดงพฤติกรรม เวล่านักเรียนแสดงความประพฤติดี เช่น นักเรียนคนหนึ่งทำการบ้านเรียบร้อยถูกต้องแล้วได้รับรางวัลชมเชยจากครู หรือให้สิทธิพิเศษก็จะเป็นตัวแบบให้แก่นักเรียนคนอื่น ๆ พยายามทำการบ้านมาส่งครูให้เรียบร้อย เพราะมีความคาดหวังว่าคงจะได้รับแรงเสริมหรือรางวัลบ้าง ในทางตรงข้ามถ้านักเรียนคนหนึ่งถูกทำโทษเนื่องจากเขาของมารับประทานในห้องเรียน ก็จะเป็นตัวแบบของพฤติกรรม ที่นักเรียนทั้งชั้นจะไม่

ปฏิบัติตาม แม้ว่าBanduraจะกล่าวถึงความสำคัญของแรงเสริมบวกว่ามีผลต่อพฤติกรรมที่ผู้เรียนเลียนแบบตัวแบบแต่ความหมายของความสำคัญของแรงเสริมนั้นแตกต่างกันกับของสกินเนอร์ (Skinner)

ปัจจัยที่สำคัญในการเรียนรู้โดยการสังเกต

1. ผู้เรียนจะต้องมีความใส่ใจ (Attention) ที่จะสังเกตตัวแบบ ไม่ว่าเป็นการแสดงโดยตัวแบบจริงหรือตัวแบบสัญลักษณ์ ถ้าเป็นการอธิบายด้วยคำพูดผู้เรียนก็ต้องตั้งใจฟังและถ้าจะต้องอ่านคำอธิบายก็ต้องมีความตั้งใจที่จะอ่าน
2. ผู้เรียนจะต้องเข้ารหัสหรือบันทึกสิ่งที่สังเกตหรือสิ่งที่รับรู้ไว้ในความจำระยะยาว
3. ผู้เรียนจะต้องมีโอกาสดังพฤติกรรมเหมือนตัวแบบและควรจะทำซ้ำเพื่อให้จำได้
4. ผู้เรียนจะต้องรู้จักประเมินพฤติกรรมของตนเองโดยใช้เกณฑ์ (Criteria) ที่ตั้งขึ้นด้วยตนเองหรือโดยบุคคลอื่น

ในการพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตนเองนั้น Bandura เสนอว่ามีอยู่ด้วยกัน 4 วิธี คือ (Evans. 1989)

1. ประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จ (Mastery Experiences) ซึ่ง Bandura เชื่อว่าเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ในการพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตนเอง เนื่องจากว่าเป็นประสบการณ์โดยตรง ความสำเร็จทำให้เพิ่มความสามารถของตนเอง บุคคลจะเชื่อว่าเขาสามารถที่จะทำได้ ดังนั้น ในการที่จะพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตนเองนั้น จำเป็นที่จะต้องฝึกให้เขามีทักษะเพียงพอที่จะประสบความสำเร็จได้พร้อมๆ กับการทำให้เขารับรู้ว่าเขามีความสามารถจะกระทำเช่นนั้น จะทำให้เขาใช้ทักษะที่ได้รับการฝึกได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด บุคคลที่รับรู้ว่าคุณมีความสามารถนั้น จะไม่ยอมแพ้อะไรง่าย ๆ แต่จะพยายามทำงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ

2. โดยการใช้ตัวแบบ (Modeling) การที่ได้สังเกตตัวแบบแสดงพฤติกรรมที่มีความซับซ้อน และได้รับผลกรรมที่พึงพอใจ ก็จะทำให้ผู้ที่สังเกตฝึกความรู้สึกว่าเขาจะสามารถที่จะประสบความสำเร็จได้ถ้าเขาพยายามจริงและไม่ย่อท้อ ลักษณะของการใช้ตัวแบบที่ส่งผลต่อความรู้สึกว่าเขามีความสามารถที่จะทำได้นั้น ได้แก่ การแก้ปัญหาของบุคคลที่มีความกลัวต่อสิ่งต่างๆ โดยที่ให้ผู้ดูตัวแบบที่มีลักษณะคล้ายกับตนเองก็สามารถทำให้ลดความกลัวต่างๆ เหล่านั้นได้

3. การใช้คำพูดชักจูง (Verbal Persuasion) เป็นการบอกว่าบุคคลนั้นมีความสามารถที่จะประสบความสำเร็จได้ วิธีการดังกล่าวนั้นค่อนข้างง่ายและใช้กันทั่วไปซึ่ง Bandura ได้กล่าวว่า การใช้คำพูดชักจูงนั้นไม่ค่อยจะได้ผลนัก ในการที่จะทำให้คนเราสามารถพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตนเอง ซึ่งถ้าจะให้ได้ผล ควรจะใช้ร่วมกับการทำให้บุคคลมีประสบการณ์ของความสำเร็จ ซึ่งอาจจะต้องค่อยๆ สร้างความสามารถให้กับบุคคลอย่างค่อยเป็นค่อยไปและให้เกิดความสำเร็จตามลำดับขั้นตอน พร้อมทั้งการใช้คำพูดชักจูงร่วมกัน ก็ย่อมที่จะได้ผลดีในการพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตน

4. การกระตุ้นทางอารมณ์ (Emotional Arousal) การกระตุ้นทางอารมณ์มีผลต่อการรับรู้ความสามารถของตนเองในสภาพที่ถูกละเลย ในการตัดสินใจถึงความวิตกกังวล และความเครียดของคนเรานั้นบางส่วนจะขึ้นอยู่กับกระบวนการกระตุ้นทางสรีระ การกระตุ้นที่รุนแรงทำให้การกระทำไม่ค่อยได้ผลดี บุคคลจะคาดหวังความสำเร็จเมื่อเขาไม่ได้อยู่ในสภาพการณ์ที่กระตุ้นด้วยสิ่งที่ไม่พึงพอใจ ความกลัวก็จะกระตุ้นให้เกิดความกลัวมากขึ้น บุคคลก็จะเกิดประสบการณ์ของความล้มเหลว อันจะทำให้การรับรู้เกี่ยวกับความสามารถของตนเองต่ำลง

นอกจากนี้ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมเชิงพุทธิปัญญา ยังได้กล่าวถึงการควบคุมพฤติกรรมด้วยปัญญาไว้ว่า การเรียนรู้ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมและผลของการกระทำจะอยู่ในรูปของความเชื่อและความคาดหวัง ซึ่งเป็นกระบวนการทางปัญญา ความเชื่อและความหวังนี้จะทำหน้าที่ควบคุมหรือกำกับกับการกระทำของมนุษย์ในเวลาต่อมา การควบคุมพฤติกรรมด้วยปัญญาที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง 3 ประการ คือ ความเชื่อเกี่ยวกับกฎเกณฑ์เงื่อนไข การคาดหวังเกี่ยวกับความสามารถของตนเอง และผลที่จะเกิดขึ้นและสิ่งจูงใจ

บันดูรา ได้ให้ความแตกต่างของการเรียนรู้ (Learning) และการกระทำ (Performance) ว่า ความแตกต่างนี้สำคัญมาก เพราะคนอาจจะเรียนรู้อะไรหลายอย่างแต่ไม่กระทำ บันดูราได้สรุปว่าพฤติกรรมของมนุษย์อาจจะแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท

1. พฤติกรรมสนองตอบที่เกิดจากการเรียนรู้ ผู้ซึ่งแสดงออก หรือกระทำสม่ำเสมอ
2. พฤติกรรมที่เรียนรู้แต่ไม่เคยแสดงออกหรือกระทำ
3. พฤติกรรมที่ไม่เคยแสดงออกทางการกระทำ เพราะไม่เคยเรียนรู้จริงๆ

จากที่กล่าวมาข้างต้นพอสรุปได้ว่า ตามทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมเชิงพุทธิปัญญาของแบนดูรา มีความเชื่อว่าการเรียนรู้ของมนุษย์ส่วนมากเป็นการเรียนรู้โดยการสังเกตหรือการเลียนแบบ เนื่องจากมนุษย์มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบๆ ตัวอยู่เสมอ ผู้เรียนต้องสามารถที่จะประเมินได้ว่าตนเลียนแบบได้ดีหรือไม่ดีอย่างไร และจะต้องควบคุมพฤติกรรมของตนเองได้ด้วย บันดูรา จึงสรุปว่า การเรียนรู้โดยการสังเกตจึงเป็นกระบวนการทางการรู้คิดหรือพุทธิปัญญา ขั้นตอนการเรียนรู้โดยการสังเกตหรือเลียนแบบมี 2 ขั้นดังนี้ ขั้นที่ 1 ขั้นการได้รับมาซึ่งการเรียนรู้ (Acquisition) สามารถแสดงพฤติกรรมได้ และขั้นที่ 2 เรียกว่าขั้นการกระทำ (Performance) ซึ่งอาจจะกระทำหรือไม่ก็ได้ ซึ่งวิธีการเรียนรู้พฤติกรรมของมนุษย์มี 2 วิธี คือ การเรียนจากผลของการกระทำ และวิธีการเรียนรู้จากการเลียนแบบ โดยที่การเรียนรู้จากผลของการกระทำเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง ซึ่งจะทำหน้าที่ 3 ประการ คือ ให้ข้อมูลจูงใจ และ เสริมแรง ส่วนการเรียนรู้จากการเลียนแบบเป็นการเรียนรู้จากการสังเกตตัวแบบกระทำ พฤติกรรมซึ่งเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ทางอ้อม การเรียนรู้จากตัวแบบอาศัยกระบวนการเรียนรู้จากการสังเกตเป็นผลสำคัญ ซึ่งต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ กระบวนการใส่ใจ กระบวนการเก็บจำ กระบวนการทางกาย และกระบวนการจูงใจ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้พัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้กระบวนการวิจัยปฏิบัติการ การวิจัยปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ (*Emancipatory Action Research*) ผสมกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (*Action Research*) สรุปเป็น 3 ขั้นตอนหลัก ดังนี้ 1) การปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ (การวางแผน) 2) การปฏิบัติและการสังเกต 3) การสะท้อนผล ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

1. การปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ ของการวิจัยปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ (*Emancipatory Action Research*) ตามแนวคิดของกรันดี (Grundy. 1988: 358-363) ในขั้นนี้มีผู้ร่วมวิจัย ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ก่อนเริ่มการวิจัยผู้วิจัยได้ลงพื้นที่เพื่อศึกษาสนามวิจัย โดยการสัมภาษณ์หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อค้นหาลักษณะของพฤติกรรมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐานที่เรียกว่า “สมรรถนะ” โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (*Behavioral Event Interview : BEI*) และสังเกตการปฏิบัติงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาเปรียบเทียบกับสัมภาษณ์ และประเมินความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ก่อนจะเริ่มการปฏิบัติการเชิงวิพากษ์

เมื่อได้ข้อมูลพื้นฐานที่จะใช้ประกอบการพัฒนาสมรรถนะแล้ว ผู้วิจัยได้กำหนดการอบรมเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และแนวทางพัฒนาสมรรถนะดังกล่าวให้กับผู้ร่วมวิจัย เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการสะท้อนและวางแผนทางการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับการระบุว่าในการพัฒนาทฤษฎีบทเชิงวิพากษ์ผู้วิจัยหลักต้องให้แนวคิดหรือทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว ไปสู่ผู้ร่วมวิจัยที่ต้องการวิพากษ์ จากนั้นจะเข้าสู่กิจกรรมการปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ ที่เริ่มจากการพัฒนาทฤษฎีบทเชิงวิพากษ์ โดยผู้ร่วมวิจัยจะสะท้อนความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และการพัฒนาสมรรถนะดังกล่าว ตามประสบการณ์และการรับรู้ของผู้ร่วมวิจัยแต่ละคน โดยใช้ความรู้จากการอบรมช่วยสะท้อนความคิดดังกล่าว ซึ่งเรียกว่า “ทฤษฎีบทเชิงวิพากษ์”

เมื่อได้ทฤษฎีบทเชิงวิพากษ์จากผู้ร่วมวิจัยแล้ว ขั้นตอนต่อไปเป็นการสร้างความรู้ที่ชัดเจนร่วมกัน โดยผู้วิจัยจัดกิจกรรมให้กับผู้ร่วมวิจัยได้ระดมความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และแนวทางพัฒนาสมรรถนะ และสะท้อนความคิดในเรื่องดังกล่าวเพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยนำทฤษฎีบทเชิงวิพากษ์มาสร้างเป็นความรู้ที่ชัดเจนร่วมกัน ขั้นตอนนี้จะได้ข้อมูลเพื่อนำไปประกอบการวางแผนในการกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และแนวทางพัฒนาสมรรถนะดังกล่าวที่ได้จากการสะท้อนความคิดของผู้ร่วมวิจัยในลำดับต่อไป เมื่อเกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้แล้ว ผู้ร่วมวิจัยนำองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับการนำสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนางานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยร่วมกันกำหนดเป็นแผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง และสอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน โดยเน้นไปที่สมรรถนะ

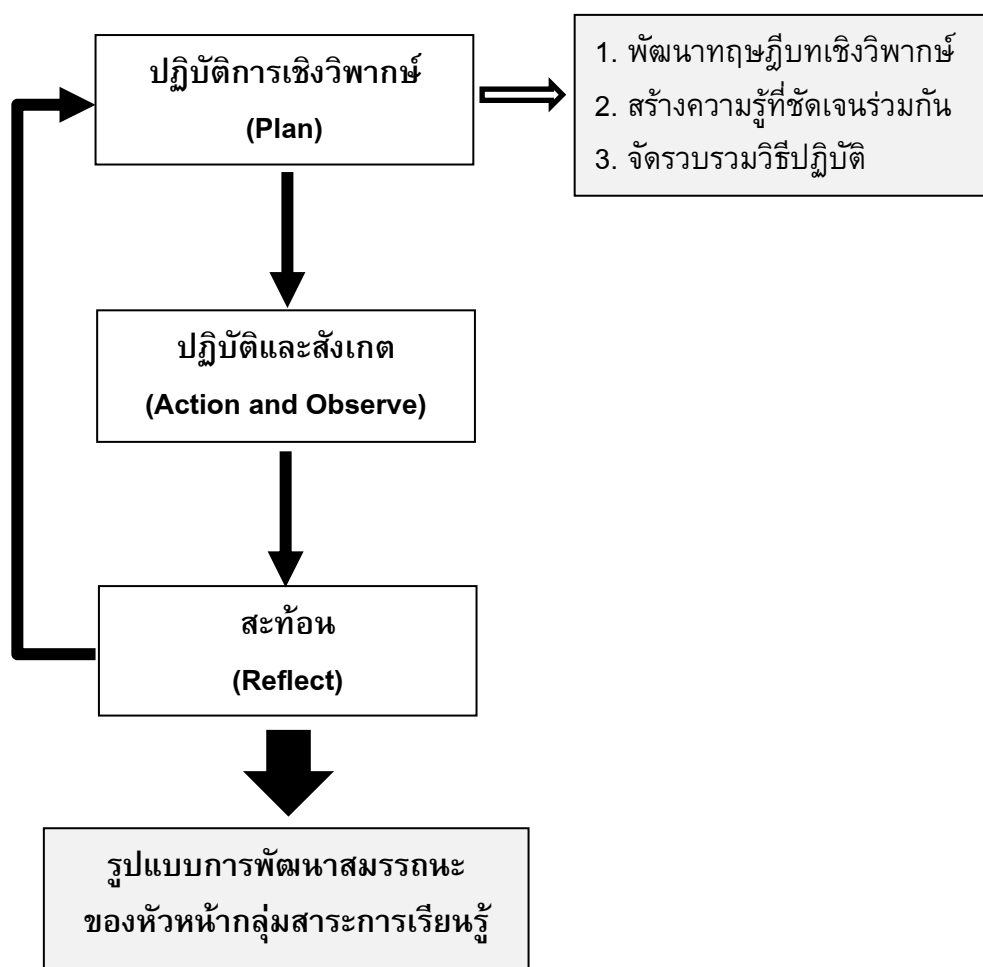
หลัก (Core Competency) ได้แก่ กลุ่มความสามารถที่ครูทุกคนต้องมี (ความสามารถในการดำเนินปฏิบัติการสอน) และสมรรถนะเฉพาะในตำแหน่งหน้าที่ (Functional Competency) ได้แก่ กลุ่มความสามารถที่อิงตามเนื้อหาของงาน (Job Content) เป็นหลัก (ความสามารถในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้) หรือปัจจัยอื่นๆ ที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าว การกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และแนวทางพัฒนาสมรรถนะดังกล่าว เพื่อการพัฒนางานในบทบาทหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จึงเป็นรูปแบบสมรรถนะที่ผู้ร่วมวิจัยคิดว่าเหมาะสมและเป็นรูปแบบที่ดีที่สุด ซึ่งเรียกว่า **แนวทางการปฏิบัติร่วมกัน**

2. การปฏิบัติและการสังเกต หลังจากที่ได้แนวทางปฏิบัติร่วมกัน แล้วหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จะนำไปปฏิบัติจริง คือ การปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง โดยมีหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จะได้รับการประเมินพฤติกรรมการทำงานจากผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัย ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ และตนเอง

เมื่อหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้ปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง และสังเกตการปฏิบัติงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หลังจากพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ตามแผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคลแล้ว ให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้อื่นประเมินสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ก่อนเข้าสู่ขั้นตอนการปฏิบัติการเชิงวิพากษ์อีกครั้งโดยการสะท้อนผลการปฏิบัติของผู้ร่วมวิจัย

3) การสะท้อนผล การสะท้อนผลการปฏิบัติของผู้ร่วมวิจัยเป็นการสะท้อนในระดับบุคคล และระดับกลุ่ม โดยผู้เข้าร่วมวิจัยทุกคนจะสะท้อนรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ได้เพื่อนำไปสู่การวางแผนเพื่อการปฏิบัติในลำดับต่อไป จากนั้นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ลงมือปฏิบัติตามแผนที่กำหนดร่วมกันใหม่อีกครั้ง ปฏิบัติเป็นวงจรต่อเนื่องกันไปจนสิ้นสุดกระบวนการวิจัย โดยที่ผู้ร่วมวิจัยจะมีบทบาททุกขั้นตอนของการวิจัยในแต่ละวงจรรอบ ทั้งนี้ผู้วิจัยยึดแนวคิดของ เคมมิส; และแมคแทคกาท (Kemmis; & McTaggart. 1988: 41-42) ที่ระบุว่า การวิจัยปฏิบัติการต้องมีเปลี่ยนแปลง 3 ด้าน คือ ด้านภาษาและวาทกรรม ด้านกิจกรรมและการปฏิบัติ และด้านความสัมพันธ์และสังคม โดยไม่สามารถเปลี่ยนแปลงแบบแยกกันได้ เมื่อได้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ต้องการแล้วให้พิจารณาผลที่เกิดจากการพัฒนาสมรรถนะถ้าเป็นไปตามข้อตกลงของผู้ร่วมวิจัย 3 ข้อ ได้แก่ 1) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกคนมีผลการประเมินสมรรถนะเพิ่มขึ้น และมีผลการประเมินทุกสมรรถนะอยู่ในระดับสูง 2) ได้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และ 3) ผู้ร่วมวิจัยทุกคนมีความพึงพอใจที่มีต่อการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากขึ้นไป จึงสิ้นสุดกระบวนการวิจัย

จากรายละเอียดดังที่กล่าวมาข้างต้นแสดงให้เห็นดังภาพประกอบ 16



ภาพประกอบ 16 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้ผู้วิจัยขอเสนอวิธีการดำเนินการวิจัยเกี่ยวกับพื้นที่การทำวิจัย ผู้ร่วมวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

พื้นที่การทำวิจัย

ผู้วิจัยคัดเลือกพื้นที่ในการวิจัยครั้งนี้จากโรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 12 แห่ง (12 จังหวัด) ได้แก่ ชลบุรี เพชรบุรี ปทุมธานี ลพบุรี เชียงราย พะเยา โขงหินดินทราย สดุด ตรัง นครศรีธรรมราช เลย บุรีรัมย์ และมุกดาหาร เมื่อผู้วิจัยลงพื้นที่เพื่อสำรวจพื้นที่การทำวิจัย โดยผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ในกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย โดยผู้วิจัยพิจารณาโรงเรียนที่จะเข้าร่วมการวิจัยจากคุณลักษณะ 3 ประการ ได้แก่ 1) เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีการบริหารงานตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ชัดเจน 2) เป็นโรงเรียนที่มีความสมัครใจเข้าร่วมการวิจัยครั้งนี้ และ 3) เป็นโรงเรียนที่ผู้วิจัยจะสามารถเข้าไปปฏิบัติงานภาคสนามเป็นช่วงๆ ในระยะเวลาติดต่อกันจนเสร็จสิ้นกระบวนการวิจัย โดยพิจารณาในด้านการคมนาคม ความปลอดภัย การประสานงานติดต่อที่รวดเร็ว และการเข้าไปเก็บข้อมูลได้อย่างต่อเนื่องและครบถ้วน ผลจากการพิจารณาเลือกพื้นที่การทำวิจัยพบว่า โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ลพบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 มีคุณลักษณะครบตามที่กำหนดไว้และมีความประสงค์ที่จะเข้าร่วมการวิจัยเพื่อพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มากที่สุด

ผู้เข้าร่วมวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้เข้าร่วมวิจัย คือ ผู้ที่สมัครใจเข้าร่วมวิจัยเพื่อพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ลพบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ประกอบไปด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2 คน (ผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน ฝ่ายบริหารงานวิชาการ) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 8 คน และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 8 คน และศึกษานิเทศก์ จำนวน 1 คน โดยแต่ละกลุ่มมีหน้าที่ดังนี้

1. ผู้วิจัย มีหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินการวิจัย สังเกตการปฏิบัติงาน และร่วมประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

2. ผู้ร่วมวิจัย ประกอบด้วย

- 2.1 ผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นผู้นำการพัฒนาสมรรถนะหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และร่วมดำเนินการวิจัย มีหน้าที่หลัก คือ การให้ข้อมูลพื้นฐานเพื่อการวางแผนการพัฒนา

สมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ร่วมประเมินสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และร่วมประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

2.2 รองผู้อำนวยการโรงเรียน ฝ่ายวิชาการ เป็นผู้ช่วยผู้นำการพัฒนาสมรรถนะหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ร่วมดำเนินการวิจัย มีหน้าที่หลัก คือ การให้ข้อมูลพื้นฐานเพื่อการวางแผนการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ประเมินแผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง สังเกตพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และร่วมประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

2.3 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นผู้ร่วมพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการวิจัย ได้แก่ การให้ข้อมูลพื้นฐานเพื่อการวางแผนการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เข้าร่วมการอบรมเชิงปฏิบัติการ ร่วมการปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ จัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะตนเองและปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาดังกล่าว ร่วมประเมินพฤติกรรมการทำงานของตนเองทั้งก่อนและหลังการพัฒนา สังเกตการปฏิบัติงานของตนเอง ประเมินสมรรถนะของตนเองเมื่อสิ้นสุดการปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ ในแต่ละรอบ และร่วมประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

2.4 ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นผู้ร่วมพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการวิจัย ได้แก่ การให้ข้อมูลพื้นฐานเพื่อการวางแผนการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เข้าร่วมการอบรมเชิงปฏิบัติการ ร่วมการปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ ร่วมสังเกตพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และร่วมประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

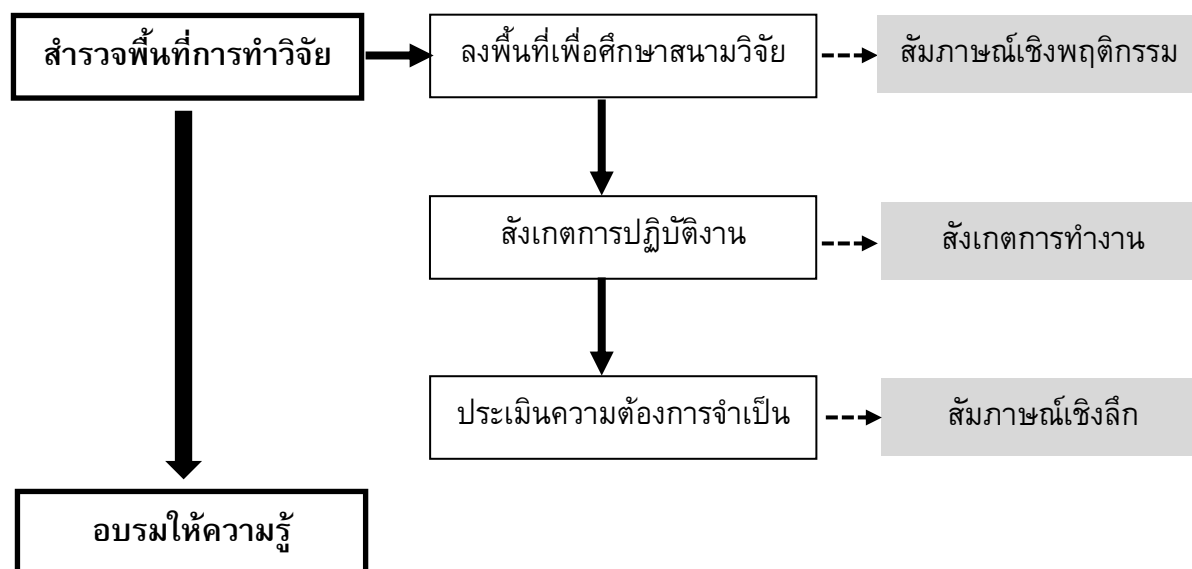
2.5 ศึกษานิเทศก์ เป็นผู้ร่วมพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีหน้าที่หลัก คือ การให้ข้อมูลพื้นฐานเพื่อการวางแผนการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และร่วมประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

การพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการก่อนดำเนินการวิจัย โดยการคัดเลือกพื้นที่วิจัยทำความเข้าใจ ศึกษาพื้นที่วิจัยและผู้ร่วมวิจัย และอบรมให้ความรู้เบื้องต้นกับผู้ร่วมวิจัย อธิบายได้ดังภาพประกอบ 17



จากภาพประกอบ 17 ขั้นตอนก่อนการดำเนินการวิจัย

จากภาพประกอบ 17 อธิบายขั้นตอนก่อนการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ได้ดังนี้

1. สำรวจพื้นที่การทำวิจัย

ขั้นตอนนี้ผู้วิจัยดำเนินการโดยการคัดเลือกพื้นที่วิจัยทำความเข้าใจกับสนามวิจัย ศึกษาพื้นที่วิจัยและผู้เข้าร่วมวิจัย

1.1 ลงพื้นที่เพื่อศึกษาสนามวิจัย

ผู้วิจัยสัมภาษณ์หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อค้นหาลักษณะของพฤติกรรมของ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐานที่เรียกว่า “สมรรถนะ” โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Event Interview : BEI) โดยผู้วิจัย ซึ่งเป็นเทคนิค การสัมภาษณ์ที่สอบถามผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วยคำถาม 6 ข้อ คือ สอบถามเกี่ยวกับประสบการณ์ทำงาน ที่ประสบความสำเร็จ 3 ข้อ และประสบการณ์การทำงานที่ล้มเหลว 3 ข้อ แล้วสัมภาษณ์เพิ่มเติมว่า ใครเข้ามามีส่วนร่วมในความสำเร็จหรือความล้มเหลวในครั้งนี้ด้วย ได้ข้อสรุปดังนี้

ก. ประสบการณ์ทำงานที่ประสบความสำเร็จ ได้แก่ 1) ดิวนักเรียนจนได้รับ คัดเลือกให้เข้าเรียนที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ 2) ฝึกซ้อมนักเรียนจนได้เป็นตัวแทนแข่งขันวง เครื่องสายผสมปี่พาทย์ ในระดับจังหวัด 4 ปีซ้อน 3) ดิวนสอบจนนักเรียนได้ผลการสอบ O-NET สูงขึ้นและสูงกว่าระดับประเทศ 4) ดิวนักเรียนจนสามารถสอบเข้าได้คณะดีๆ เช่น มหาวิทยาลัยเรศวร เป็นต้น 5) ความร่วมมือในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ทำให้ผลการสอบ O-NET ของนักเรียนสูงขึ้นและ ผ่านเกณฑ์ร้อยละ 50 และการฝึกซ้อมกีฬาได้เป็นตัวแทนแข่งขัน ซึ่งผู้ที่มีส่วนร่วมในการ ความสำเร็จ ได้แก่ ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ผู้บริหารโรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครอง และหน่วยงาน อื่นที่เกี่ยวข้อง

ข. ประสบการณ์ทำงานที่ประสบความสำเร็จล้มเหลว ได้แก่ 1) ทะเลาะกะผู้บริหาร ด้วยเรื่องงาน เช่น ลูกเสือ การบริหาร เป็นต้น 2) ท้อกับงาน ผู้ร่วมงาน ผู้บริหาร มองเจตนาเราไป คนละทางกับสิ่งที่เราคิด ท้อกับเด็กที่มองภาพเราผิด 3) ผู้บริหารดูการทำงานไม่ทั่วถึง ระหว่างกระบวนการทำงานไม่เคยมาดู การพิจารณาความดีความชอบด้วยความไม่ยุติธรรม ทำให้เกิดความรู้สึกว่าทำไปก็เท่านั้น

1.1.2 สังเกตการปฏิบัติงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

หลังจากสัมภาษณ์หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้แล้ว ผู้วิจัยสังเกตพฤติกรรมการปฏิบัติงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน (ระบุสถานที่) ใช้เวลา 1 สัปดาห์ โดยสังเกตพฤติกรรมที่ส่งผลดีต่อการทำงาน แล้วบันทึกผลที่ได้ลงแบบสังเกตพฤติกรรมการทำงาน สรุปผลที่ได้จากการสังเกต นำข้อมูลเบื้องต้นในการพิจารณาความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ตามบทบาทและหน้าที่รับผิดชอบ

1.1.3 ประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

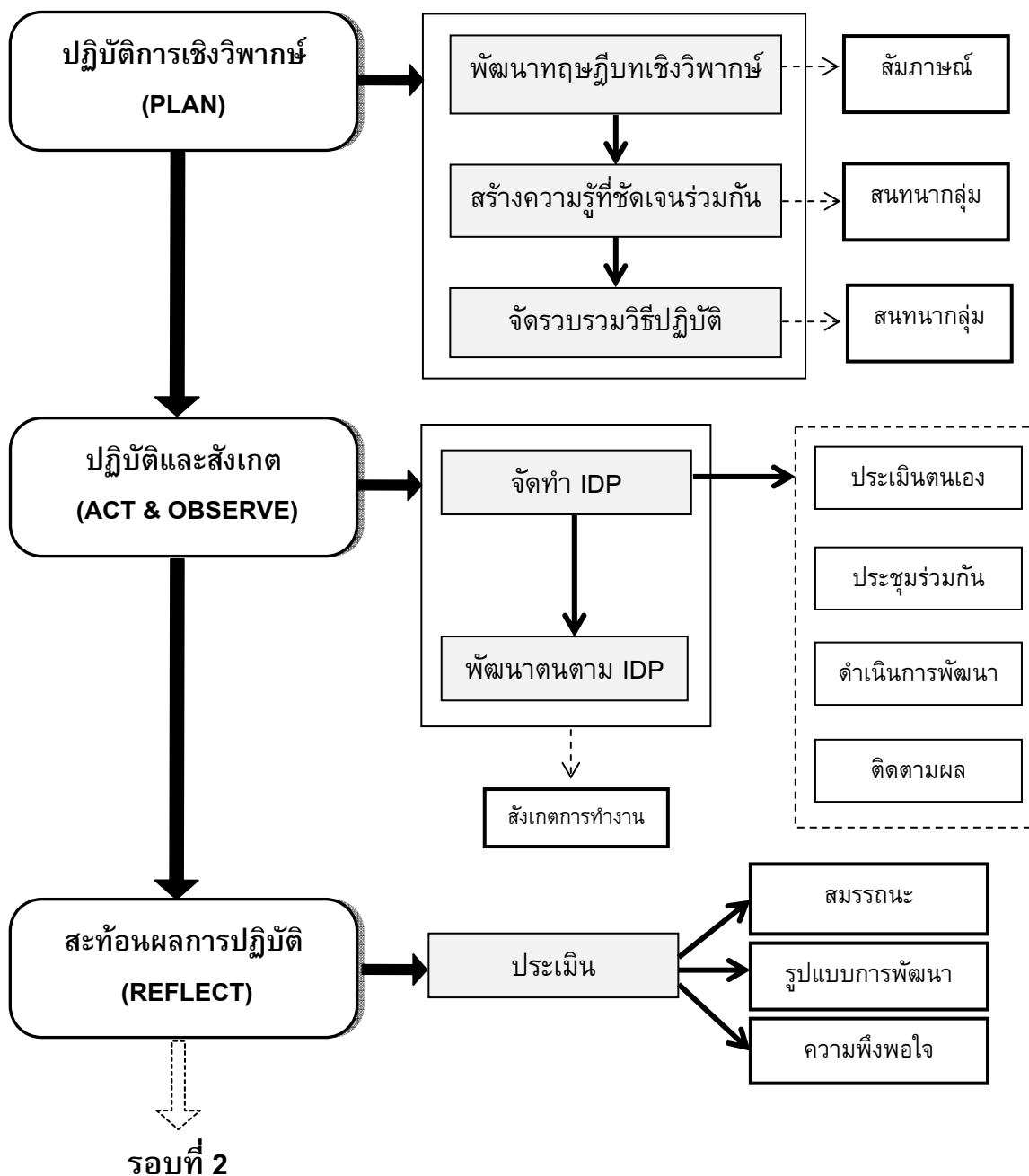
หลังจากสังเกตการทำงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้แล้วผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviews) ในการสัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ และศึกษานิเทศก์ นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาประเมินความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก ปรากฏในภาคผนวก ก

2. การอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะและการพัฒนาสมรรถนะ

ผู้วิจัยและทีมงานฝ่ายวิชาการของโรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัยร่วมกันจัดการอบรมให้แก่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ในระยะก่อนเริ่มการวิจัย ตามความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ และศึกษานิเทศก์ ที่ได้มาจากการลงพื้นที่การวิจัยในขั้นที่ 1 เพื่อให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ มีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับสมรรถนะและการพัฒนาสมรรถนะที่จะใช้ในการสะท้อนการปฏิบัติงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในขั้นตอนของการปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ ผู้วิจัยจึงจัดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้แก่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยเชิญวิทยากรที่เชี่ยวชาญในเรื่องสมรรถนะ ได้แก่ ดร.ชัชรินทร์ ชวนวัน ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา มาให้ความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้กัน เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะและการพัฒนาสมรรถนะดังกล่าว หลังจากสิ้นสุดการอบรมผู้วิจัยได้ให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เข้ารับการอบรม ประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการเข้าร่วมกิจกรรม ผลปรากฏว่า ผู้เข้าร่วมการอบรมครั้งนี้มีความพึงพอใจที่มีต่อการเข้าร่วมการอบรมเชิงปฏิบัติการการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.57$, S.D. = 0.54)

2. ขั้นตอนดำเนินการวิจัย

หลังจากผู้วิจัยสำรวจพื้นที่วิจัย และอบรมให้ความรู้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้แล้ว ผู้วิจัยดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ 1) การปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ 2) การปฏิบัติการและการสังเกต และ 3) การสะท้อนผลการปฏิบัติ ดังภาพประกอบ 18



ภาพประกอบ 18 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย รอบที่ 1

จากภาพประกอบ 18 แสดงให้เห็นถึงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย รอบที่ 1 ประกอบด้วย ขั้นตอนหลักสำคัญ 3 ขั้นตอน อธิบายได้ดังนี้

1. การปฏิบัติการเชิงวิพากษ์

เป็นการสร้างแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยประยุกต์ใช้การปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ตามแนวคิดของกรันดี (Grundy. 1988: 358-363) ซึ่งสัมพันธ์กับการสะท้อนและการวางแผนในขั้นตอนการการวิจัยปฏิบัติการ โดยการวิจัยปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ มีจุดเน้นที่การวิพากษ์และสร้างแนวทางปฏิบัติของตนเองและของกลุ่มอย่างเป็นอิสระ จะเห็นได้ว่าการวิจัยปฏิบัติการเชิงวิพากษ์เริ่มต้นที่ขั้นตอนการสะท้อนซึ่งมีความแตกต่างจากการขั้นตอนของการวิจัยปฏิบัติการที่เริ่มต้นด้วยการวางแผนก่อนเสมอ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพการวิจัย การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดการวิจัยปฏิบัติการเชิงวิพากษ์เป็นหลัก โดยผู้ร่วมวิจัยในขั้นตอนนี้ ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนของการปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 การพัฒนาทฤษฎีบทเชิงวิพากษ์

ให้ผู้ร่วมวิจัยได้สะท้อนความคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงควมมีสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่รับผิดชอบของการเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะดังกล่าว ตามประสบการณ์และการรับรู้ของแต่ละคน โดยใช้ความรู้จากการอบรมช่วยสะท้อนแนวคิดดังกล่าว โดยให้ผู้ร่วมวิจัยทำกิจกรรมต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงตามบริบทที่เกิดขึ้นมากที่สุด ประกอบไปด้วยกิจกรรมทั้งหมด 6 กิจกรรม และสัมภาษณ์ผู้ร่วมวิจัยเพิ่มเติมรายละเอียดของกิจกรรมและประเด็นการสัมภาษณ์สามารถดูได้ในภาคผนวก ก ผลจากการทำกิจกรรมและการสัมภาษณ์ สรุปได้ดังตาราง 5

ตาราง 5 ผลที่ได้รับจากการทำกิจกรรมและการสัมภาษณ์

กิจกรรมที่	ชื่อกิจกรรม	ผลที่ได้จากการทำกิจกรรมและการสัมภาษณ์
1	สมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	-สมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มสาระฯ 12 สมรรถนะ
2	เลือกสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา	-สมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ต้องการพัฒนา มี 2 กลุ่ม ได้แก่ สมรรถนะหลัก และสมรรถนะเฉพาะในตำแหน่งหน้าที่ -ได้นิยามของสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา
3	ตัวบ่งชี้พฤติกรรม	ตัวบ่งชี้พฤติกรรมของทั้ง 6 สมรรถนะ

ตาราง 5 (ต่อ)

กิจกรรมที่	ชื่อกิจกรรม	ผลที่ได้รับจากการทำกิจกรรม
4	พจนานุกรมสมรรถนะ	พจนานุกรมสมรรถนะที่ระบุรายละเอียดพฤติกรรมแต่ละระดับจากคำจำกัดความของแต่ละสมรรถนะ (พฤติกรรมบ่งชี้)
5	Group development plan	สมรรถนะที่ต้องการพัฒนาเร่งด่วน มี 2 สมรรถนะ ดังนี้ <u>1) สมรรถนะหลัก</u> ได้แก่ ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ <u>2) สมรรถนะเฉพาะในตำแหน่งหน้าที่</u> ได้แก่ทักษะในการวางแผน
6	แลกเปลี่ยนเรียนรู้สู่การพัฒนาสมรรถนะ	วิธีการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง แบ่งเป็น <u>1. ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ</u> (สมรรถนะหลัก) มีวิธีการพัฒนา 14 วิธี ดังนี้ 1.1 ศึกษาค้นคว้าหาเทคนิคใหม่ๆ มาปรับใช้ในการเรียนการสอน 1.2 ศึกษาตำราและประสบการณ์ของผู้ที่ประสบความสำเร็จ 1.3 เตรียมการสอนในเรื่องนั้นๆ ให้พร้อม เช่น แผนการสอน สื่ออุปกรณ์ต่างๆ เป็นต้น 1.4 สังเกตพฤติกรรมของนักเรียนในชั่วโมงสอนและนำมาปรับปรุงในชั่วโมงต่อไป 1.5 ศึกษาดูงาน 1.6 ทักษะศึกษา 1.7 ศึกษาต่อ/ศึกษาต่อต่างประเทศ 1.8 ศึกษาธรรมและนั่งสมาธิ 1.9 เชิญวิทยากรมาให้ความรู้ 1.10 ยอมรับในความสามารถของผู้อื่น 1.11 เลียนแบบผู้ที่ประสบความสำเร็จ 1.12 ศรัทธาในวิชาชีพ

ตาราง 5 (ต่อ)

กิจกรรมที่	ชื่อกิจกรรม	ผลที่ได้รับจากการทำกิจกรรม
6 (ต่อ)		1.13 รู้จักผู้เรียน แยกเด็กได้เก่งและอ่อน 1.14 หาวิธีแก้ไขผู้เรียน <u>2. ทักษะในการวางแผน</u> (สมรรถนะเฉพาะในตำแหน่งหน้าที่) มีวิธีการพัฒนา 4 วิธีดังนี้ 2.1 มองงาน/โครงการในระดับกว้างๆ และมองรอบด้าน แล้วจึงนำมาแผน 2.2 ค้นหาปัญหา ก่อน แล้ววิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น แล้วหาทางแก้ปัญหา 2.3 วิเคราะห์การปฏิบัติงานที่ทำแล้ว เพื่อวางแผนต่อไป 2.4 ปรับแผนตลอดให้เหมาะสมกับเด็ก

ผลที่ได้จากกิจกรรมในขั้นตอนนี้ผู้ร่วมวิจัยจะได้ทราบถึงสมรรถนะที่จำเป็นของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มี 2 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่ 1 สมรรถนะหลัก ได้แก่ ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ และกลุ่มที่ 2 สมรรถนะเฉพาะในตำแหน่งหน้าที่ ได้แก่ ทักษะในการวางแผน และนิยามความหมายของสมรรถนะไว้ว่า 1) ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ หมายถึง มีความรู้ความเชี่ยวชาญในสาขาวิชา จนสามารถถ่ายทอดความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย มีความรู้เชิงวิชาการและวิชาชีพ มีหลักการจัดการเรียนการสอน วัดและประเมินผลได้อย่างถูกต้อง มีการพัฒนาตนเองในเชิงวิชาการและวิชาชีพ และสามารถถ่ายทอดความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 2) ทักษะในการวางแผน หมายถึง ความสามารถในการวางแผนอย่างเป็นหลักการ โดยเน้นให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและถูกต้อง รวมถึงความสามารถในการบริหารจัดการโครงการต่างๆ ในความรับผิดชอบให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และทำให้ทราบแนวทาง/วิธีการพัฒนาสมรรถนะดังกล่าว ที่เรียกว่า “ทฤษฎีบทเชิงวิพากษ์” ประกอบไปด้วย 3 กิจกรรมหลัก ได้แก่ 1) การจัดอบรม/สัมมนา 2) การประชุมเพื่อการแก้ปัญหา 3) การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

1.2 การสร้างความรู้ที่ชัดเจนร่วมกัน

ขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจัดกิจกรรมระดมความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และแนวทาง/วิธีการพัฒนาสมรรถนะดังกล่าว โดยการนำเสนอข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ร่วมวิจัยเป็นรายบุคคลเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และแนวทาง/วิธีการพัฒนาสมรรถนะของทุกคน และนำเสนอผลจากการทำกิจกรรมที่ 1-6 ประกอบการ

ตัดสินใจ จากนั้นระดมความคิดว่ามีสมรรถนะหรือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะอื่นๆ อีกหรือไม่ อย่างไร ซึ่งขั้นตอนนี้จะได้อำนาจข้อมูลเพื่อนำไปประกอบการวางแผนของผู้ร่วมวิจัยทุกคนต่อไป ผู้วิจัยจัดกิจกรรมระดมความคิดให้ผู้ร่วมวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะดังกล่าว โดยมีการสะท้อนความคิดและสร้างแนวทางการพัฒนาสมรรถนะระดับกลุ่ม มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยนำทฤษฎีบทเชิงวิพากษ์มาสร้างเป็นความรู้ที่ชัดเจนร่วมกัน โดยใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวจะให้ผู้ร่วมวิจัยในขั้นตอนนี้ทุกคนมีส่วนร่วมในการนำเสนอทฤษฎีบทเชิงวิพากษ์ของตนเอง แสดงความคิดเห็น อภิปราย วิเคราะห์ และตัดสินใจเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และแนวทาง/วิธีการการพัฒนาสมรรถนะ ภายใต้บทบาทหน้าที่รับผิดชอบของการเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ นั่นคือ ผู้ร่วมวิจัยแต่ละคนเสนอทฤษฎีบทเชิงวิพากษ์ของตนเองให้ผู้ร่วมวิจัยคนอื่นฟัง จากนั้นผู้ร่วมวิจัยที่รับฟังจะร่วมกันแสดงความคิดเห็นโดยใช้ประสบการณ์การสอนและการทำงานของกลุ่มเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ว่า ทฤษฎีบทเชิงวิพากษ์ที่ผู้ร่วมวิจัยนำเสนอมานั้นสอดคล้องกับการปฏิบัติที่ผ่านมาของกลุ่มหรือไม่ มีการอภิปรายเพิ่มเติม แสดงความคิดเห็น ในกลุ่มจะช่วยกันปรับจนทฤษฎีบทเชิงวิพากษ์สอดคล้องกับกลุ่ม จนได้รับความรู้ที่ชัดเจนร่วมกันที่เรียกว่า “ความเข้าใจอย่างถ่องแท้” ผลที่ได้จากการทำกิจกรรม คือ สมรรถนะที่จำเป็นของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ยังคงประกอบด้วย 2 กลุ่ม ได้แก่ สมรรถนะ ดังนี้ กลุ่มที่ 1 สมรรถนะหลัก ได้แก่ ความรู้ ความชำนาญในวิชาชีพ และกลุ่มที่ 2 สมรรถนะเฉพาะในตำแหน่งหน้าที่ ได้แก่ ทักษะในการวางแผน และแนวทาง/วิธีการพัฒนาสมรรถนะ ประกอบด้วย 3 กิจกรรมหลัก ได้แก่ 1) การจัดอบรม/สัมมนา 2) การประชุมเพื่อการแก้ปัญหา 3) การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

1.3 การจัดรวบรวมวิธีปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่ผู้ร่วมวิจัยใช้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้เป็นปัจจัยป้อนและทำนายถึงแนวทางปฏิบัติที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติที่เกิดจากกระบวนการพิจารณาจากผู้ปฏิบัติและผู้ที่ได้รับผลจากการปฏิบัติ ได้แก่ ผู้ร่วมวิจัย ว่าเป็นสิ่งที่ดีและเหมาะสมต่อการปฏิบัติ โดยผ่านการสะท้อนระหว่างความเข้าใจอย่างถ่องแท้กับเหตุการณ์หรือบริบทที่อาจเกิดขึ้น โดยใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ซึ่งในขั้นตอนการจัดรวบรวมวิธีปฏิบัตินี้ ประกอบไปด้วย 2 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

1.3.1 การวางแผนการวิจัยร่วมกัน เป็นการร่วมกันวางแผนการปฏิบัติร่วมกันในด้านกิจกรรมการวิจัยของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ที่จะต้องทำร่วมกัน ซึ่งในกิจกรรมการวิจัยดังกล่าว ประกอบไปด้วย กิจกรรมและขั้นตอนการทำการกิจกรรม ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้ที่รับผิดชอบแต่ละกิจกรรม เพื่อใช้เป็นกรอบหรือเครื่องวัดความสำเร็จของการดำเนินงาน และกำหนดแผนการดำเนินงาน รูปแบบวิธีการและแผนปฏิบัติงาน สรุปได้ว่า ผู้ร่วมวิจัยทุกคนร่วมกันสร้างรูปแบบสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ใน 4 ขั้นตอน ได้แก่ วิเคราะห์งาน วิเคราะห์ข้อมูล สมรรถนะ จัดทำร่างรูปแบบสมรรถนะ และตรวจสอบรูปแบบสมรรถนะ โดยมีผู้วิจัยและผู้ช่วยผู้วิจัยคอยให้คำปรึกษาและอำนวยความสะดวกให้

1.3.2 การนำความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะดังกล่าว มากำหนดเป็นแนวทางการปฏิบัติร่วมกัน โดยผู้ร่วมวิจัยจะนำความรู้ที่เข้าใจอย่างถ่องแท้มากำหนดเป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยวิเคราะห์ผ่านลักษณะงานและบริบทที่คาดว่าจะเกิดขึ้นเกี่ยวกับงานในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในอนาคตว่า แผนพัฒนาสมรรถนะตนเองควรจะเป็นอย่างไรเพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับงานในตำแหน่งหน้าที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้งด้านการสอนและด้านการบริหารงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ จากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูลสมรรถนะโดยนำตัวอย่างพฤติกรรมจากการปฏิบัติงานต่างๆ ที่สะท้อนถึงสมรรถนะที่จะพัฒนา มาวิเคราะห์เพื่อสรุปว่าพฤติกรรมจากการปฏิบัติงานในลักษณะใดบ้างที่สะท้อนผลการทำงานในระดับดีเลิศของการทำงาน แล้วจัดทำรูปแบบสมรรถนะ โดยการนำข้อมูลการจัดกลุ่มสมรรถนะมากำหนดร่างรูปแบบสมรรถนะ แล้วสรุปเป็นรูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) สุดท้ายให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรูปแบบสมรรถนะที่ได้ก่อนนำไปใช้จริง แนวทางการปฏิบัติร่วมกันเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะดังกล่าวจึงเป็นแนวทางที่ผู้ร่วมวิจัยคิดว่าเหมาะสมและเป็นวิธีการที่ดีที่สุด ซึ่งเรียกว่า “แนวทางปฏิบัติร่วมกัน” ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ได้แนวทางปฏิบัติร่วมกัน 2 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ การจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง และการนำแผนพัฒนาสมรรถนะไปใช้

จากขั้นตอนการปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ ทั้ง 3 ขั้นตอน ทำให้ได้สมรรถนะที่จำเป็นของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก ได้แก่ ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ และสมรรถนะเฉพาะในตำแหน่งหน้าที่ ได้แก่ ทักษะในการวางแผน และรูปแบบสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) กลุ่มของสมรรถนะ 2) ชื่อเรียกสมรรถนะ 3) นิยามสมรรถนะ 4) ระดับสมรรถนะ 5) ตัวชี้วัดพฤติกรรม ดังตาราง 6-7

ตาราง 6 รูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) ของสมรรถนะหลัก

กลุ่มของสมรรถนะ (Competency Category)	สมรรถนะหลัก (Core Competency)
ชื่อสมรรถนะ (Competency Name)	ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ
นิยามสมรรถนะ (Competency Definition)	มีความรู้ความเชี่ยวชาญในสาขาวิชา จนสามารถถ่ายทอดความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งความรู้เชิงวิชาการและวิชาชีพ มีหลักการจัดการเรียนการสอน วัดและประเมินผลได้อย่างถูกต้อง มีการพัฒนาตนเองในเชิงวิชาการและวิชาชีพ และสามารถถ่ายทอดความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตาราง 6 (ต่อ)

กลุ่มของสมรรถนะ (Competency Category)	สมรรถนะหลัก (Core Competency)
ระดับ (Level)	ตัวชี้วัดพฤติกรรม (Behavioral Indicators)
0	ไม่แสดงพฤติกรรมด้านนี้อย่างชัดเจน
1	- ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน - ติดตามเทคโนโลยี และความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่จะป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ
2	- รอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตน - รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเกี่ยวข้องกับงานของตนอย่างต่อเนื่อง
3	- สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ - สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานได้
4	- มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง - สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต ขวนขวายหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง
5	- บริหารจัดการให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยี ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการในงานอย่างต่อเนื่อง - มีวิสัยทัศน์ในการเล็งเห็นประโยชน์ของเทคโนโลยี องค์ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ๆ ต่อการปฏิบัติงานในอนาคต และสนับสนุนส่งเสริมให้มีการนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง

ตาราง 7 รูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) ของสมรรถนะเฉพาะในตำแหน่งหน้าที่

กลุ่มของสมรรถนะ (Competency Category)	สมรรถนะเฉพาะในตำแหน่งหน้าที่ (Functional Competency)
ชื่อสมรรถนะ (Competency Name)	ทักษะในการวางแผน
นิยามสมรรถนะ (Competency Definition)	ความสามารถในการวางแผนอย่างเป็นหลักการ โดยเน้นให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและถูกต้อง รวมถึงความสามารถในการบริหารจัดการโครงการต่างๆ ในความรับผิดชอบให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
ระดับ (Level)	ตัวชี้วัดพฤติกรรม (Behavioral Indicators)
0	ไม่แสดงพฤติกรรมด้านนี้อย่างชัดเจน
1	วางแผนงานเป็นขั้นตอนอย่างชัดเจน มีผลลัพธ์ สิ่งที่ต้องจัดเตรียม และกิจกรรมต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นอย่างถูกต้อง
3	- วางแผนงานโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ - วางแผนงานที่มีความเชื่อมโยง/ซับซ้อนกันหลายงาน/โครงการโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4	- วางแผนงานที่ซับซ้อนโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ รวมถึงคาดการณ์ปัญหา อุปสรรค และวางแผนแนวทางแก้ไขไว้ล่วงหน้า อีกทั้งเสนอแนะทางเลือกและข้อดีข้อเสียไว้ให้ - เตรียมแผนรับมือกับสิ่งไม่คาดการณ์ไว้ได้อย่างรัดกุมและมีประสิทธิภาพ
5	ปรับกลยุทธ์และวางแผนอย่างรัดกุมและเป็นระบบให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิด เพื่อแก้ปัญหา อุปสรรค หรือสร้างโอกาสนั้นอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

หลังจากได้รูปแบบสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้แล้ว นำร่างรูปแบบสมรรถนะมาตรวจสอบยืนยันความถูกต้องและความเหมาะสมก่อนการนำไปใช้โดยผู้เชี่ยวชาญ 3 คน ประเมินรูปแบบสมรรถนะทั้ง 2 สมรรถนะ ใน 6 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) การจำแนกกลุ่มของสมรรถนะ 2) การกำหนดและตั้งชื่อสมรรถนะ 3) การกำหนดความหมายและคำอธิบายของชื่อสมรรถนะ 4) การกำหนดระดับของพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะนั้นๆ ตามระดับการเรียนรู้หรือความ

ชำนาญ 5) การนิยามพฤติกรรมในแต่ละระดับ 6) การกำหนดตัวชี้วัดพฤติกรรม โดยใช้แบบประเมินความเหมาะสมของรูปแบบสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ (ปรากฏในภาคผนวก ก) ผลจากการประเมินพบว่า รูปแบบสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โดยผู้เชี่ยวชาญ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$, $S.D = 0.52$) นั่นคือ รูปแบบสมรรถนะที่สร้างขึ้นนี้ใช้ทำนายพฤติกรรมปฏิบัติงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้

2. การปฏิบัติและการสังเกต (Action and Observe)

เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เข้าสู่วงจรวิจัยปฏิบัติการ โดยเริ่มต้นที่ขั้นตอนการปฏิบัติ เนื่องจากในขั้นตอนการปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ได้มีการสะท้อนและวางแผนร่วมกันแล้ว ในขั้นตอนนี้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้นำแนวทางปฏิบัติร่วมกันที่ได้จากขั้นตอนการจัดรวบรวมวิธีปฏิบัติมาเขียนเป็นแผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันภายในกลุ่ม เสนอแนะต่อแผนการพัฒนสมรรถนะตนเองระหว่างผู้ร่วมวิจัย และส่งแผนดังกล่าวให้ผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อที่เกิดขึ้นในตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะ

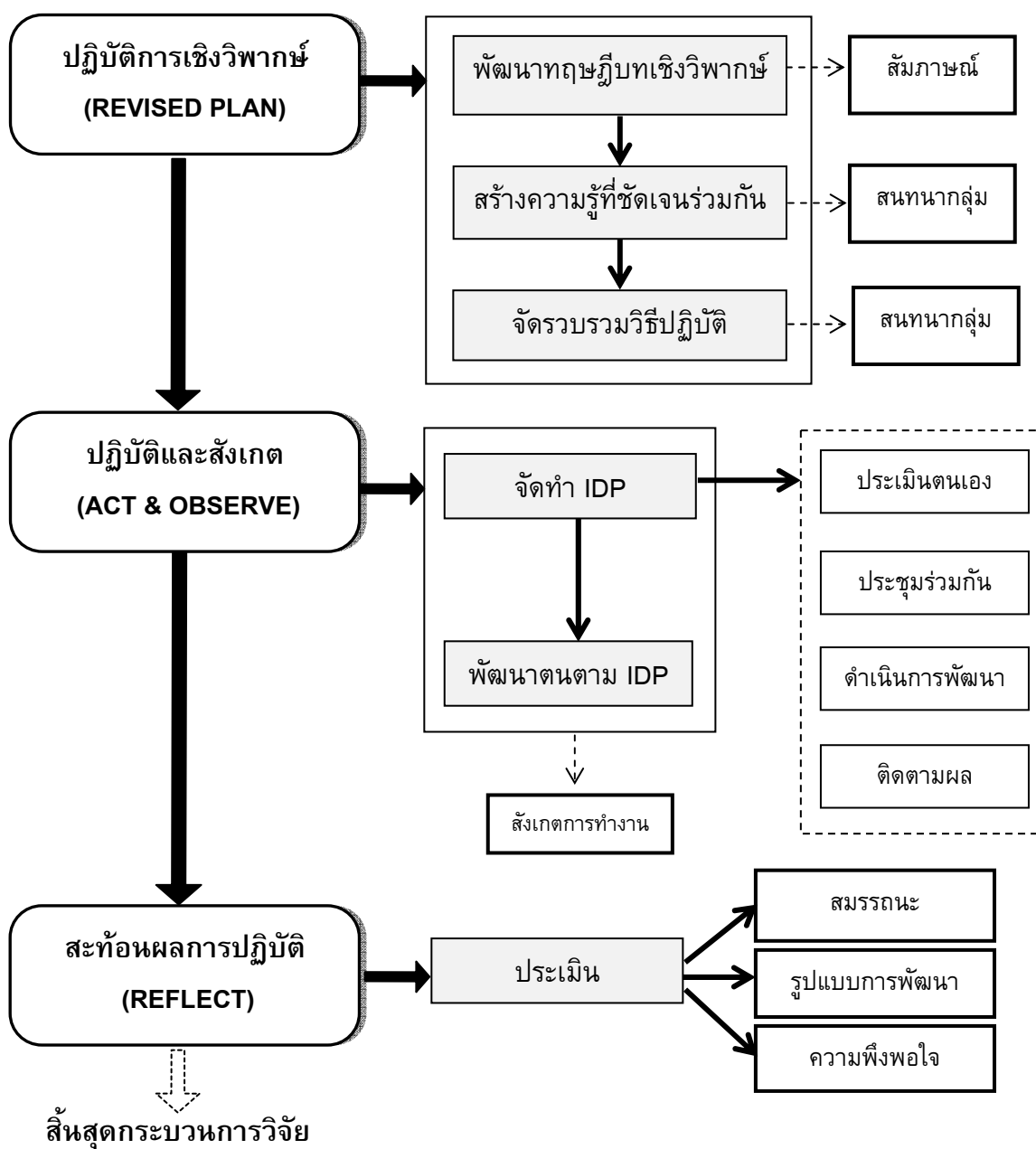
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ลงปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาสมรรถนะตนเองที่ออกแบบไว้ ระหว่างปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง ผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัยจะทำการสังเกตพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ รวมทั้งสังเกตปัจจัยต่างๆ ที่สนับสนุนและขัดขวางการปฏิบัติงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ตามแผนพัฒนาสมรรถนะตนเองที่วางไว้ ตลอดจนปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานในหน้าที่ว่ามีลักษณะหรือสภาพอย่างไร เพราะเหตุใดจึงเป็นเช่นนั้น โดยผู้วิจัยจะทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่รับผิดชอบของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และการวิจัยให้ผู้ช่วยวิจัยทราบก่อนดำเนินการวิจัย แล้วนำผลจากการบันทึกจากการสังเกตพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มาคำนวณหาค่าความสอดคล้องของการสังเกตของผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.85 (ไม่น้อยกว่า .80) ถือว่าใช้ได้ หลังจากเสร็จสิ้นการดำเนินกิจกรรมตามแผนพัฒนาสมรรถนะตนเองของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้แล้วก็เข้าสู่ขั้นตอนของการสะท้อนผลการปฏิบัติกิจกรรมในรอบที่ 1

3. การสะท้อนผลหลังการปฏิบัติ

เป็นการสะท้อนในระดับบุคคลและการสะท้อนระดับกลุ่มของผู้ร่วมวิจัย ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้และฝ่ายบริหาร โดยใช้การสนทนากลุ่ม ซึ่งผู้ร่วมวิจัยดังกล่าวทุกคนจะสะท้อนภาพที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมตามแผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง ทั้ง 3 กิจกรรม ได้แก่ การจัดอบรม/สัมมนา การประชุมเพื่อการแก้ปัญหา และการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง และจากผลที่ได้จากพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จากการประเมินตนเอง ฝ่ายบริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นผู้ประเมิน ผลจากการประเมินพบว่า 1) ผลจากการประเมินตนเองของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีคะแนนรวมเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 และทักษะในการวางแผน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 2) ผลจากการประเมินโดยฝ่ายบริหาร มีคะแนนรวมเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความรู้ความ

ชำนาญในวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 และทักษะในการวางแผน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 3) ผลจากการประเมินสมรรถนะโดยหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น มีคะแนนรวมเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 และทักษะในการวางแผน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 และ 4) ผลจากการประเมินโดยครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ มีคะแนนรวมเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 และทักษะในการวางแผน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 กล่าวคือ สมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เพิ่มขึ้นจากการประเมินก่อนเข้าวงรอบการวิจัย 2) ความพึงพอใจที่มีต่อการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และ 3) ได้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ประชุมชี้แจง 2) กำหนดบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ 3) ดำเนินการตามแผนพัฒนาสมรรถนะ 4) สรุปผลและรายงานผลเพื่อการพัฒนาสมรรถนะตนเอง

จากการสะท้อนผลการปฏิบัติกิจกรรมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ผู้ร่วมวิจัยมีความคิดเห็นตรงกันว่าน่าจะพัฒนาสมรรถนะให้กับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้สูงขึ้นได้อีก จึงเริ่มเข้าสู่กระบวนการวิจัยรอบที่ 2 โดยการนำการสะท้อนหลังการปฏิบัติเข้าสู่กระบวนการวิจัยอีกครั้งเริ่มจากปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ (Revised Plan) ปฏิบัติการและสังเกต และสะท้อนการปฏิบัติตามลำดับ ดังภาพประกอบ 19



ภาพประกอบ 19 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย รอบที่ 2

จากภาพประกอบ 19 แสดงให้เห็นถึงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย **รอบที่ 2** ประกอบด้วย ขั้นตอนหลักสำคัญ 3 ขั้นตอน อธิบายได้ดังนี้

1. การปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ (Revised Plan)

1.1 การพัฒนาทฤษฎีบทเชิงวิพากษ์

เป็นการสะท้อนผลการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาสมรรถนะตนเองของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งลักษณะข้อคำถามที่ใช้ในการสะท้อนจะเน้นคำถามที่เกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจ

เกี่ยวกับสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ทั้งสมรรถนะด้านการสอนและสมรรถนะด้านการบริหารงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ และการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคล โดยใช้ประเด็นการสัมภาษณ์สำหรับการพัฒนาทฤษฎีบทเชิงวิพากษ์ของผู้ร่วมวิจัย นอกจากนี้ ผู้วิจัยให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สะท้อนพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ด้วยแบบประเมินสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้บริหารและครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้โดยให้สะท้อนการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ตามแผนพัฒนาสมรรถนะตนเองของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ผ่านมา โดยใช้ประเด็นการสัมภาษณ์สำหรับการพัฒนาทฤษฎีบทเชิงวิพากษ์ของผู้บริหารและครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้

1.2 การสร้างความรู้ที่ชัดเจนร่วมกัน

ผู้วิจัยจัดกิจกรรมระดมความคิดเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จากผลการสะท้อนการปฏิบัติงานในรอบที่ 1 พบว่า วิธีการพัฒนาสมรรถนะที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะให้กับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 3 วิธี ได้แก่ การประชุมเพื่อการแก้ปัญหา การจัดอบรม/สัมมนา และการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เป็นวิธีการที่เหมาะสมให้คงวิธีการดังกล่าวไว้ดังเดิม แต่ผู้วิจัยจัดกิจกรรมระดมความคิด โดยการสนทนากลุ่มให้ผู้ร่วมวิจัยทุกคน ได้สะท้อนความคิดเกี่ยวกับการนำวิธีการพัฒนาสมรรถนะไปใช้ ข้อดีและข้อจำกัด และช่วยกันหาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะอื่นๆ เพิ่มเติมอีก และขยายผลวิธีการเดิมแต่เพิ่มกิจกรรมในแต่ละวิธีการให้มากขึ้น เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยทุกคนได้นำเสนอแนวทางการปฏิบัติที่เกิดจากการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง สร้างเป็นความเข้าใจอย่างถ่องแท้ โดยผู้วิจัยนำเสนอผลจากการระดมความคิดของผู้ร่วมวิจัย เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยนำไปใช้เป็นข้อมูลในกิจกรรมการจัดรวบรวมวิธีปฏิบัติต่อไป

1.3 การจัดรวบรวมวิธีปฏิบัติ

ผู้วิจัยจัดกิจกรรมระดมความคิดโดยใช้การสนทนากลุ่ม โดยให้ผู้ร่วมวิจัยใช้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้เป็นปัจจัยป้อนและสร้างเป็นแนวทางปฏิบัติที่เกิดจากกระบวนการพิจารณาจากผู้ปฏิบัติที่เห็นว่าดีแล้ว ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ว่าเป็นสิ่งที่ดีและเหมาะสมต่อการปฏิบัติ โดยผ่านการสะท้อนระหว่างความเข้าใจอย่างถ่องแท้กับเหตุการณ์หรือบริบทที่อาจเกิดขึ้น การจัดรวบรวมวิธีปฏิบัตินี้จะมี 2 ขั้นตอนหลักเช่นเดียวกับการจัดรวบรวมวิธีปฏิบัติในขั้นที่ รอบที่ 1 หลังจากนั้นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ นำแผนพัฒนาสมรรถนะตนเองรายบุคคล และกระบวนการพัฒนาสมรรถนะไปปฏิบัติ โดยมีการดำเนินการเช่นเดียวกันกับรอบที่ 1 เริ่มจากการปฏิบัติและการสังเกต และการสะท้อนผลการปฏิบัติต่อเนื่องกันไป

2. การปฏิบัติและการสังเกต (Action and Observe)

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ลงปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาสมรรถนะตนเองที่ออกแบบไว้ ซึ่งมีองค์ประกอบแตกต่างจากการวิจัยรอบที่ 1 ผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัยจะทำการสังเกตพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ตามแผนพัฒนาสมรรถนะที่ออกแบบไว้ โดยใช้แบบ

สังเกตพฤติกรรมการทำงาน นำผลจากการบันทึกจากการสังเกตพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มาคำนวณหาค่าความสอดคล้องของการสังเกตของผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัย ได้เท่ากับ 0.82 (ไม่น้อยกว่า .80) ถือว่าใช้ได้ หลังจากเสร็จสิ้นการดำเนินกิจกรรมตามแผนพัฒนาสมรรถนะตนเองของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้แล้วก็เข้าสู่ขั้นตอนของการสะท้อนผลการปฏิบัติกิจกรรมในรอบที่ 2

3. การสะท้อนผลหลังการปฏิบัติ

เป็นการสะท้อนในระดับบุคคลและการสะท้อนระดับกลุ่มของผู้ร่วมวิจัย ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้และฝ่ายบริหาร โดยให้การสนทนากลุ่ม ซึ่งผู้ร่วมวิจัยดังกล่าวทุกคนจะสะท้อนภาพที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมตามแผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง ทั้ง 4 กิจกรรม ได้แก่ การประชุมเพื่อการแก้ปัญหา การมอบหมายงาน การอบรม/สัมมนา และการเรียนรู้ด้วยตนเอง และจากผลที่ได้จากพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จากการประเมินตนเอง ฝ่ายบริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นผู้ประเมิน ผลจากการประเมินพบว่า 1) ผลจากการประเมินตนเอง มีคะแนนรวมเฉลี่ยเท่ากับ 4.66 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.61 และทักษะในการวางแผน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.70 2) ผลจากการประเมินโดยฝ่ายบริหาร มีคะแนนรวมเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50 และทักษะในการวางแผน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.57 3) ผลจากการประเมินโดยหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น มีคะแนนรวมเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 และทักษะในการวางแผน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43 และ 4) ผลจากการประเมินโดยครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ มีคะแนนรวมเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48 และทักษะในการวางแผน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50 กล่าวคือ สมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เพิ่มขึ้นจากการประเมินก่อนเข้าวงรอบการวิจัย 2) ความพึงพอใจที่มีต่อการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และ 3) ได้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ประชุมวางแผน 2) กำหนดบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ 3) ดำเนินการตามแผนพัฒนาสมรรถนะ 4) สรุปและรายงานผลการพัฒนา

3. การสิ้นสุดกระบวนการวิจัย

หลังจากพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ตามแผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคลแล้ว ให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้อื่นได้ทำการประเมินสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เสร็จสิ้นกระบวนการวิจัย ซึ่งผลจากการประเมินพบว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกคนมีผลการประเมินสมรรถนะเพิ่มขึ้นในแต่ละวงรอบการวิจัย และมีผลการประเมินทุกสมรรถนะอยู่ในระดับสูง

นอกจากนี้ยังได้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ประชุมวางแผน 2) กำหนดบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ 3) ดำเนินการตามแผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง 4) สรุปและรายงานการพัฒนา จากนั้นประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดย ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ พบว่า มีความพึงพอใจต่อผลการพัฒนาสมรรถนะอยู่ในระดับมากที่สุด ผู้ร่วมวิจัยทุกคนเห็นว่าควรสิ้นสุดกระบวนการวิจัย

จากขั้นตอนการดำเนินการวิจัยในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ข้างต้น ตั้งแต่เริ่มกระบวนการวิจัยจนสิ้นสุดกระบวนการวิจัย ผู้วิจัยได้สรุปความสัมพันธ์ระหว่างขั้นตอนการดำเนินการวิจัย เทคนิค/วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยไว้ ดังตาราง 8

ตาราง 8 ความสัมพันธ์ระหว่างขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ผู้ร่วมวิจัย เทคนิค/วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขั้นตอนการดำเนินการ	ผู้ร่วมวิจัย	เทคนิค/วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	เครื่องมือที่ใช้
1. ก่อนการดำเนินการวิจัย			
1.สำรวจพื้นที่การทำวิจัย			
1.1 ลงพื้นที่เพื่อศึกษาสนามวิจัย	- หัวหน้ากลุ่มสาระฯ	- การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม	- แบบบันทึกการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม
1.2 สังเกตการปฏิบัติงานของหัวหน้ากลุ่มสาระฯ	- หัวหน้ากลุ่มสาระฯ	- การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม	- แบบสังเกตพฤติกรรมการทำงาน
1.3 ประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระฯ	- ผู้บริหาร - หัวหน้ากลุ่มสาระฯ - ครูผู้สอน - ศึกษานิเทศก์	- การสัมภาษณ์	- แบบสัมภาษณ์
2. ดำเนินการวิจัย			
รอบที่ 1			
1 การปฏิบัติการเชิงวิพากษ์			
1.1 การพัฒนาทฤษฎีบทเชิงวิพากษ์	- หัวหน้ากลุ่มสาระฯ - ครูผู้สอน	- การสัมภาษณ์	- แบบสัมภาษณ์
1.2 การสร้างความรู้ที่ชัดเจนร่วมกัน	- หัวหน้ากลุ่มสาระฯ - ครูผู้สอน	- การสนทนากลุ่ม	- แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม

ตาราง 8 (ต่อ)

ขั้นตอนการดำเนินการ	ผู้ร่วมวิจัย	เทคนิค/วิธีการ เก็บรวบรวมข้อมูล	เครื่องมือที่ใช้
1.3 การจัดรวบรวม วิธีปฏิบัติ	- หัวหน้ากลุ่มสาระฯ - ครูผู้สอน	- การสนทนากลุ่ม	- แบบบันทึก การสนทนากลุ่ม
2. การปฏิบัติและการสังเกต	- ผู้วิจัย - ผู้ช่วยผู้วิจัย	- การสังเกต	- แบบสังเกตพฤติกรรม การทำงาน
3. การสะท้อนหลังการปฏิบัติ			
3.1 สะท้อนความคิด	- หัวหน้ากลุ่มสาระฯ - ครูผู้สอน	- การสนทนากลุ่ม	- แบบบันทึก การสนทนากลุ่ม
3.2 ประเมินสมรรถนะของ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	- ผู้บริหาร - หัวหน้ากลุ่มสาระฯ - ครูผู้สอน	- การประเมิน	- แบบประเมิน สมรรถนะของหัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้
3.3 ประเมินรูปแบบ การพัฒนสมรรถนะของ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	- ผู้บริหาร - หัวหน้ากลุ่มสาระฯ - ครูผู้สอน - ศึกษานิเทศก์	- การประเมิน	- แบบประเมินรูปแบบ การพัฒนสมรรถนะ ของหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้
3.4 ประเมินความพึงพอใจที่ มีต่อการพัฒนสมรรถนะของ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	- ผู้บริหาร - หัวหน้ากลุ่มสาระฯ - ครูผู้สอน - ศึกษานิเทศก์	- การประเมิน	- แบบประเมินความ พึงพอใจที่มีต่อการ พัฒนสมรรถนะฯ
รอบที่ 2			
1. การปฏิบัติการเชิงวิพากษ์			
1.1 การพัฒนาทฤษฎีบท เชิงวิพากษ์	- หัวหน้ากลุ่มสาระฯ - ครูผู้สอน	- การสนทนากลุ่ม	- แบบบันทึก การสนทนากลุ่ม
1.2 การสร้างความรู้ ที่ชัดเจนร่วมกัน	- หัวหน้ากลุ่มสาระฯ - ครูผู้สอน	- การสนทนากลุ่ม	- แบบบันทึก การสนทนากลุ่ม
1.3 การจัดรวบรวมวิธี ปฏิบัติ	- หัวหน้ากลุ่มสาระฯ - ครูผู้สอน	- การสนทนากลุ่ม	- แบบบันทึก การสนทนากลุ่ม
2. การปฏิบัติและการสังเกต	- ผู้วิจัย - ผู้ช่วยผู้วิจัย	- การสังเกต	- แบบสังเกตพฤติกรรม การทำงาน

ตาราง 8 (ต่อ)

ขั้นตอนการดำเนินการ	ผู้ร่วมวิจัย	เทคนิค/วิธีการ เก็บรวบรวมข้อมูล	เครื่องมือที่ใช้
3. การสะท้อนหลังการปฏิบัติ			
3.1 สะท้อนความคิดจาก การทำกิจกรรม	- หัวหน้ากลุ่มสาระฯ - ครูผู้สอน	- การสนทนากลุ่ม	- แบบบันทึก การสนทนากลุ่ม
3.2 ประเมินสมรรถนะของ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	- ผู้บริหาร - หัวหน้ากลุ่มสาระฯ - ครูผู้สอน	- การประเมิน	- แบบประเมิน สมรรถนะของหัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้
3.3 ประเมินรูปแบบ การพัฒนาสมรรถนะของ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	- ผู้บริหาร - หัวหน้ากลุ่มสาระฯ - ครูผู้สอน - ศึกษานิเทศก์	- การประเมิน	- แบบประเมินรูปแบบ การพัฒนาสมรรถนะ ของหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้
3.5 ประเมินความพึงพอใจที่ มีต่อการพัฒนาสมรรถนะของ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	- ผู้บริหาร - หัวหน้ากลุ่มสาระฯ - ครูผู้สอน - ศึกษานิเทศก์	- การประเมิน	- แบบประเมินความ พึงพอใจที่มีต่อการ พัฒนาสมรรถนะฯ
3. สิ้นสุดกระบวนการวิจัย			

หมายเหตุ เมื่อสิ้นสุดการปฏิบัติและสังเกตทุกครั้งจะมีการประเมินสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินไปใช้ในการสะท้อนผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การวางแผนการต่อไป

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

1. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้แก่ 1) แบบบันทึกการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม 2) แบบสัมภาษณ์เจาะลึก 3) แบบสังเกตพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 4) แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม ดังภาคผนวก ก อธิบายลักษณะเครื่องมือได้ดังนี้

1.1 แบบบันทึกการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม

ลักษณะเครื่องมือ เป็นแบบบันทึกการสัมภาษณ์เกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกมาของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยผู้วิจัยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์ที่สอบถามผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วย

คำถาม 6 ข้อ คือ สอบถามเกี่ยวกับประสบการณ์ทำงานที่ประสบความสำเร็จ 3 ข้อ และประสบการณ์การทำงานที่ล้มเหลว 3 ข้อ

1.2 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

ลักษณะเครื่องมือ เป็นแบบบันทึกผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีประเด็นแนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นแบบปลายเปิดโดยให้ตอบบรรยาย มี 2 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ ประวัติส่วนตัว และประวัติการทำงาน โดยย่อ ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มี 4 ประเด็นคำถาม

ตัวอย่าง แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

คำชี้แจง ให้บันทึกผลการสัมภาษณ์ในประเด็นต่างๆ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ ประวัติส่วนตัว และประวัติการทำงาน โดยย่อ ดังนี้

ชื่อ..... นามสกุล เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง
อายุ ปี ตำแหน่ง วันเดือนปีเริ่มรับราชการ
ปี ปี ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งปัจจุบัน อายุราชการ

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มี 4 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่1 ท่านคิดว่า “หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้” หมายถึงใคร

.....
.....

ประเด็นที่2 ท่านคิดว่าภาระงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีอะไรบ้าง

.....
.....

ประเด็นที่3 ท่านคิดว่าหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จะปฏิบัติงานได้สำเร็จนั้น ต้องใช้ความรู้ความสามารถทักษะใดบ้าง/

.....
.....

ประเด็นที่4 ท่านคิดว่าหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรเป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพอย่างไร และควรจะต้องมีความสามารถในด้านใดบ้าง

.....
.....

1.3 แบบสังเกตพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

ลักษณะเครื่องมือ เป็นแบบบันทึกพฤติกรรมที่แสดงออกมาของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ประเมินโดยผู้ร่วมวิจัย (ผู้บริหารสถานศึกษา) และผู้วิจัย โดยการเขียนบรรยายพฤติกรรมที่แสดงออกมาของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มี 2 ฉบับ ได้แก่

1.3.1 แบบสังเกตพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ (ช่วงสำรวจพื้นที่วิจัย) เป็นแบบบันทึกพฤติกรรมที่แสดงออกมาของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ประเมินโดยผู้วิจัย โดยการเขียนบรรยายพฤติกรรมที่แสดงออกมาของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่พิจารณาแล้วว่าเป็นพฤติกรรมที่ส่งผลดีต่อการทำงาน ทั้งในห้องเรียน และนอกห้องเรียน

ตัวอย่าง แบบสังเกตพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ (ช่วงสำรวจพื้นที่วิจัย)

แบบสังเกตพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

(สำรวจพื้นที่วิจัย)

ผู้รับการประเมิน : ผู้ประเมิน :

คำชี้แจง โปรดบันทึกพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ท่านสังเกตเห็น ซึ่งพิจารณาแล้วว่าเป็นพฤติกรรมที่ส่งผลดีต่อการทำงาน ทั้งในห้องเรียน และนอกห้องเรียน

วันที่สังเกตเห็น	พฤติกรรมที่สังเกตเห็น	
	ในห้องเรียน	นอกห้องเรียน (ระบุสถานที่)
<u>ตัวอย่างเช่น</u>		
24 พ.ค. 55	ยกตัวอย่างประกอบการใช้สื่อการสอนกับนักเรียน	ยกมือเสนอความคิดเห็นในที่ประชุม

1.3.2 แบบสังเกตพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ (ช่วงสำรวจพื้นที่วิจัย) เป็นแบบบันทึกพฤติกรรมที่แสดงออกมาของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ประเมินโดยผู้วิจัย โดยการเขียนบรรยายพฤติกรรมที่แสดงออกมาของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้งที่เป็นพฤติกรรมที่ดีและพฤติกรรมที่ไม่ดีที่สังเกตเห็นได้จากการปฏิบัติงาน จำแนกตามสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ในรูปแบบสมรรถนะที่สร้างและพัฒนาขึ้นโดยใช้การวิจัยปฏิบัติการเชิงวิพากษ์

ตัวอย่าง แบบสังเกตพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
(ช่วงการปฏิบัติและการสังเกต)

แบบสังเกตพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
(ช่วงการปฏิบัติและการสังเกต)

ผู้รับการประเมิน : ผู้ประเมิน :

คำชี้แจง โปรดบันทึกพฤติกรรมการทำงานที่ท่านสังเกตเห็น โดยพิจารณาจากตัวบ่งชี้พฤติกรรม
ของสมรรถนะที่สังเกต

วันที่สังเกตเห็น	ชื่อสมรรถนะ	พฤติกรรมที่สังเกตเห็น
<u>ตัวอย่างเช่น</u>		
17 ก.ย. 55	ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ	เปิดวิดีโอเรื่องระบบสุริยะ จาก youtube ให้นักเรียนดูแล้วตอบคำถาม

1.4 แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม

ลักษณะเครื่องมือ เป็นแบบบันทึกผลที่ได้จากการทำกิจกรรมการสนทนากลุ่มของผู้เข้าร่วมวิจัย มีรายละเอียดเกี่ยวกับพื้นที่ที่ทำการสนทนากลุ่ม วันเดือนปีที่สนทนากลุ่ม ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม แผนผังที่นั่งของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม และประเด็นที่จะทำการสนทนากลุ่มสามารถดูตัวอย่างได้ในภาคผนวก ก

ตัวอย่าง แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม

แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม

ห้องประชุม โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ลพบุรี

อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี

วันที่ เดือน พ.ศ.....

ประเด็นการสนทนากลุ่ม

ผู้เข้าร่วมประชุม

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)

เริ่มประชุมเวลา

แผนผังที่นั่งของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม

รายละเอียดจากการสนทนากลุ่ม

ลงชื่อ

(.....)

ผู้จัดบันทึกการสนทนากลุ่ม

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ 1) แบบประเมินสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 2) แบบประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 3) แบบประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ อธิบายลักษณะเครื่องมือได้ดังนี้

2.1 แบบประเมินสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

ลักษณะเครื่องมือ เป็นแบบสังเกตพฤติกรรมที่แสดงออกของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ประเมินโดยหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ และฝ่ายบริหาร จำแนกตามสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ ทั้ง 2 สมรรถนะ ได้แก่ ความรู้ ความชำนาญในวิชาชีพ และทักษะในการวางแผน โดยการใช้การวิจัยปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ ลักษณะแบบประเมินพฤติกรรมดังกล่าวเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ คือ มีการปฏิบัติมากที่สุด มีการปฏิบัติมาก มีการปฏิบัติปานกลาง มีการปฏิบัติน้อย และไม่มีเลย ผู้ที่ได้คะแนนเฉลี่ยสูงแสดงว่าเป็นผู้ที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงกว่าคนที่ได้คะแนนเฉลี่ยต่ำ

ตัวอย่าง แบบประเมินสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

แบบประเมินสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ของโรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ลพบุรี

ผู้รับการประเมิน : ผู้ประเมิน :

ชื่อสมรรถนะ : ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ

สมรรถนะระดับสมรรถนะ/	คะแนนพฤติกรรม ที่แสดงออก					สรุป คะแนน
	1	2	3	4	5	
ระดับที่ 1 : ใช้กฎพื้นฐานทั่วไป						
1.1 ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน						
1.2 ติดตามเทคโนโลยี และความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้น ข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ						

เกณฑ์ในการแปลผล การนำคะแนนเฉลี่ยที่คำนวณได้ในแต่ละสมรรถนะมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในการแปลผลที่กำหนดไว้ ดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ย	ระดับคุณภาพ
4.01-5.00	สูง
3.01-4.00	ปานกลาง
≤ 3.00	ต่ำ

2.2 แบบประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

ลักษณะเครื่องมือ เป็นแบบประเมินผลประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ประเมินโดยผู้ร่วมวิจัยทุกคน ลักษณะแบบประเมินพฤติกรรมดังกล่าวเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ คือ ดีมาก ดี ปานกลาง พอใช้ และปรับปรุง

ตัวอย่าง แบบประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

แบบประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

รายการประเมิน	ผลการประเมินประสิทธิภาพ				
	ดีมาก	ดี	ปานกลาง	พอใช้	ปรับปรุง
1. มาตรฐานด้านอรรถประโยชน์					
1) รูปแบบการพัฒนาช่วยพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้					
2) รูปแบบการพัฒนามีประโยชน์ต่อการพัฒนาของงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้					
3) รูปแบบการพัฒนามีประโยชน์ต่อการพัฒนาสถานศึกษา					
4) รูปแบบการพัฒนาทำให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่					

2.3 แบบประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

ลักษณะเครื่องมือ เป็นแบบวัดเจตคติ หรือวัดการแสดงออกทางความรู้สึกของผู้เข้าร่วมวิจัยทุกคนที่มีต่อการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ประเมินโดยผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยทุกคน ลักษณะแบบประเมินพฤติกรรมดังกล่าวเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตัวอย่าง แบบประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

แบบประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

รายการ	ระดับความพึงพอใจ				
	1	2	3	4	5
1. ท่านมีโอกาสวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาร่วมกันผู้บังคับบัญชา					
2. ท่านได้มีการวางแผนพัฒนาตนเอง โดยจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง					
3. ท่านได้รับการพัฒนาศักยภาพสอดคล้องตามความจำเป็นในการปฏิบัติงาน					

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการศึกษาข้อมูลพื้นฐานจากเอกสารและข้อมูลทุติยภูมิอื่นๆ ได้แก่

1. การศึกษาเอกสาร (Documentation) โดยศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษา การวิจัยปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม และการวิจัยปฏิบัติการเชิงวิพากษ์เพื่อสังเคราะห์เป็นขั้นตอนและกิจกรรมในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังศึกษาเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่รับผิดชอบของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เอกสารอื่นๆ ของโรงเรียน เช่น รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีของโรงเรียน รายงานผลการประเมินมาตรฐานการศึกษาของ สมศ. หลักฐานต่างๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ ผลงานครูและผลงานนักเรียน เป็นต้น

2. การสังเกต (Observation) ใช้วิธีการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วม การสังเกตกระทำเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 ก่อนดำเนินการวิจัย (ช่วงที่ผู้วิจัยลงพื้นที่เพื่อศึกษาสนามวิจัย) เป็นการสังเกตสภาพ บริบทก่อนทำการวิจัย โดยผู้วิจัยหรือผู้ช่วยวิจัยเป็นผู้สังเกตพฤติกรรมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานในการนำมาเปรียบเทียบกับ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นหลังสิ้นสุดการวิจัย ระยะที่ 2 ระหว่างการดำเนินการวิจัย โดยผู้วิจัยหรือผู้ช่วยวิจัย และผู้ร่วมวิจัย เป็นผู้สังเกตพฤติกรรมการทำงานด้านการสอนและการบริหารงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อใช้บ่งบอกถึงการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ตามแผนพัฒนาสมรรถนะตนเองในการวิจัยแต่ละวงจร และระยะที่ 3 หลังสิ้นสุดการวิจัย โดยผู้วิจัยหรือผู้ช่วยวิจัยเป็นผู้สังเกตพฤติกรรมของหัวหน้ากลุ่ม

สาระการเรียนรู้ เพื่อเป็นการตรวจสอบข้อมูลหลักฐานการวิจัยให้มีความสมบูรณ์และชัดเจนมากยิ่งขึ้น

3. การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยการจัดสนทนากลุ่มระหว่างผู้ร่วมวิจัย ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ในขั้นตอนการรวบรวมวิธีปฏิบัติของการปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ เพื่อกำหนดเป็นแนวทางในการปฏิบัติในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จากการสะท้อนความคิดของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้

4. การประเมินพฤติกรรม โดยผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยร่วมกันประเมินพฤติกรรมที่แสดงออกถึงสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อเป็นการประเมินก่อนทำการวิจัยและหลังการปฏิบัติการวิจัยทุกครั้ง โดยใช้แบบประเมินสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้ (สรณ กุศล; และ อ้อมเดือน สดมณี. 2549)

1.1 การจัดระบบข้อมูล เมื่อผู้วิจัยได้ลงพื้นที่สนามวิจัย ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ แล้วจัดบันทึกและนำมาจัดระบบข้อมูล โดยหลังจากผู้วิจัยได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการสังเกตแล้วก็นำมาถอดเทปบันทึกให้ เพื่อถ่ายทอดข้อมูลมาวิเคราะห์ แล้วแปลความหมายจากการบันทึกข้อมูลภาคสนามให้อยู่ในรูปที่สามารถอ่านได้ง่ายและมีความต่อเนื่องกันของข้อมูล จากนั้นอ่านทวนข้อมูลที่ได้มาเพื่อทำความเข้าใจกับข้อมูลดังกล่าว

1.2 การสร้างรหัสและการแสดงข้อมูล หลังจากที่ได้จัดระบบข้อมูลแล้วผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์เพื่อจัดกลุ่มหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลที่มีอยู่โดยการลงรหัสข้อมูล จากนั้นจึงจัดกลุ่มของข้อมูลที่มีความคล้ายกันหรือสัมพันธ์กันเข้าด้วยกัน

1.3 การแปลความ อ้างอิง หรือข้อสรุปของข้อมูล ทำได้โดยนำกลุ่มข้อมูลที่ได้จากการจัดกลุ่มตามความสัมพันธ์มาแปลเป็นความหมาย เพื่อสรุปข้อมูลภาพรวมในขั้นตอนสุดท้าย

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

2.1 วิเคราะห์การประเมินสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย

2.2 วิเคราะห์รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2.3 วิเคราะห์ความพึงพอใจที่มีต่อการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูลตามวงรอบการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ที่ประยุกต์จากแนวคิดการวิจัยปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ของกรันดี (Grundy. 1988: 358-363) ซึ่งประกอบด้วย 1) การพัฒนาทฤษฎีบทเชิงวิพากษ์ (The Formation of Critical Theorems) 2) การสร้างความรู้ที่ชัดเจนร่วมกัน (The Formation of Enlightenment) และ 3) การจัดรวบรวมวิธีปฏิบัติ (The Organization of Action) นอกจากนี้ผู้วิจัยยังใช้แนวคิดการวิจัยปฏิบัติการของเคมมิสและแมกเทกกาต (Kemmis; & McTaggart.1988) ซึ่งระบุว่า การวิจัยปฏิบัติการควรแสดงให้เห็นการเปลี่ยนแปลงทั้ง 3 องค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ 1) ภาษาและวาทกรรม 2) กิจกรรมและการปฏิบัติ 3) ความสัมพันธ์และสังคม ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยชี้ให้เห็นองค์ประกอบทั้ง 3 ในแต่ละวงรอบการวิจัย

ในบทนี้ผู้วิจัยจะนำเสนอข้อมูลการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นข้อมูลตามแนวคิดและขั้นตอนการวิจัย อันได้แก่ 1) การปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ (การวางแผน) 2) การปฏิบัติและการสังเกต และ 3) การสะท้อนผลการปฏิบัติ โดยผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ใน 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) ภาษาและวาทกรรม 2) กิจกรรมและการปฏิบัติ 3) ความสัมพันธ์และสังคม ใน 2 ขั้นตอนแรก ได้แก่ ขั้นตอนของการปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ และขั้นตอนของการปฏิบัติการและสังเกต เพื่อแสดงให้เห็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละวงรอบการวิจัย และผู้วิจัยจะวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยอีกครั้งในบทที่ 5 สำหรับบทที่ 4 จะนำเสนอข้อมูล 3 ส่วน ได้แก่ ก่อนเข้าสู่วงรอบการวิจัย วงรอบที่ 1 และวงรอบที่ 2 อธิบายได้ดังนี้

ก่อนเข้าสู่วงรอบการวิจัย

ก่อนเข้าสู่วงรอบการวิจัยวงรอบที่ 1 ผู้วิจัยได้ลงสำรวจพื้นที่วิจัยเพื่อทำความเข้าใจกับสนามวิจัย ศึกษาพื้นที่วิจัยและผู้ร่วมวิจัย และอบรมให้ความรู้เบื้องต้นกับผู้ร่วมวิจัย นำเสนอรายละเอียดดังนี้

1. บริบทของโรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ลพบุรี

โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ลพบุรีเป็นกลุ่มโรงเรียนวิทยาศาสตร์ที่จัดตั้งขึ้นจากวัตถุประสงค์ของกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อสนองพระราชประสงค์ของสมเด็จพระเจ้าลูกเธอ เจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์ อัครราชกุมารี ที่ทรงมุ่งมั่นจะส่งเสริมคุณภาพชีวิต ในด้านความเป็นอยู่และการศึกษาของเยาวชน โดยเฉพาะเยาวชนที่อยู่ห่างไกล ปัจจุบันเป็นโรงเรียนที่อยู่ในแผนและยุทธศาสตร์ สำหรับนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษเฉพาะด้านวิทยาศาสตร์ โดยจัดการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นถึงมัธยมศึกษาตอนปลาย เป็นโรงเรียนที่ได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพจาก สมศ. จุดเด่นของโรงเรียน ได้แก่ ด้านผู้เรียน : ผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรม

และค่านิยมที่พึงประสงค์ มีความใฝ่รู้และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผู้เรียนคิดเป็น ทำเป็น ทำเป็นผู้มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี และด้านสถานศึกษา : สถานศึกษามีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและการพัฒนาสถานศึกษามีประสิทธิภาพ ผลการดำเนินงานโครงการพิเศษเพื่อส่งเสริมบทบาทของสถานศึกษาสอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปทางการศึกษา และมีประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ภาพรวมแล้วโรงเรียนมีระบบบริหารจัดการที่เข้มแข็งบุคลากรมีคุณภาพ เป็นคนดี คนเก่ง มีคุณธรรมจริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ มีจิตสาธารณะ รักสิ่งแวดลอม และดำรงตนอย่างมีความสุขตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง แต่ก็มีจุดที่ยังต้องการพัฒนาในเรื่องของการที่ครูต้องปฏิบัติหน้าที่หลายหน้าที่ทำให้ผลสำเร็จของการปฏิบัติงานล่าช้า บุคลากรไม่พร้อมปฏิบัติหน้าที่ในหอพัก อัตราค่าจ้างครูไม่เป็นไปตามเกณฑ์ครูบางหมวดวิชา ยังขาด ทำให้มีปัญหาในการจัดการเรียนการสอน บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการน้อย การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ทั่วถึงและไม่ครอบคลุม โรงเรียนไม่มีนโยบายติดตามประเมินผล ในการปฏิบัติงานแต่ขาดระบบการติดตาม ทำให้บุคลากรบางคนปฏิบัติหน้าที่ไม่เป็นตามเป้าหมายที่วางไว้ การประสานงานภายในองค์กรและระหว่างหน่วยงานยังไม่เป็นระบบส่งผลให้การรับรู้ข่าวสารและการปฏิบัติไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เป็นต้น (รายงานประจำปีของสถานศึกษา ปีการศึกษา 2557 โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ลพบุรี. 2558) จะเห็นได้ว่า จุดที่ควรพัฒนาของโรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ได้แก่ ตัวครูและบุคลากรในโรงเรียน อาทิเช่น ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่การสอน การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ การมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบ การประสานงานภายในโรงเรียน และระหว่างหน่วยงาน ซึ่งผู้ที่มีบทบาทสำคัญอีกกลุ่มหนึ่งคือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ผู้ซึ่งปฏิบัติทั้งในการด้านการสอนและด้านการบริหารงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นผู้ประสานงานระหว่างครูผู้สอนกับผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน สร้างความชัดเจนในการทำงานร่วมกันทั้งในระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ หรือระดับโรงเรียน ทำให้การขับเคลื่อนการบริหารงานของโรงเรียนเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ

ปีการศึกษา 2558 โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ลพบุรี มีครูและบุคลากรในโรงเรียนทั้งหมด 62 คน มีนักเรียนทั้งหมด 692 คน เป็นชาย 236 คน หญิง 456 คน เปิดทำการสอนตั้งแต่ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 ผู้ร่วมวิจัยครั้งนี้ประกอบไปด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ และศึกษานิเทศก์ จำแนกข้อมูลพื้นฐานได้ดังตาราง 9

ตาราง 9 สรุปข้อมูลพื้นฐานของผู้ร่วมวิจัย

ตำแหน่งผู้ร่วมวิจัย	ผู้บริหาร สถานศึกษา	หัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้	ครูผู้สอนในกลุ่ม สาระการเรียนรู้	ศึกษานิเทศก์
จำนวน (คน)	2	8	8	1
<u>เพศ</u>				
1) ชาย	1	4	2	1
2) หญิง	1	4	6	
<u>อายุ</u>				
1) ต่ำกว่า 40 ปี	-	1	2	-
2) 40-49	-	5	5	1
3) 50 ปีขึ้นไป	2	2	1	-
<u>ประสบการณ์ ทำงาน</u>				
1) ต่ำกว่า 10 ปี	-	1	1	
2) 10-19	2	2	2	1
3) 20 ปีขึ้นไป				
<u>ประสบการณ์ ในตำแหน่งปัจจุบัน</u>				
1) ต่ำกว่า 10 ปี	1	5		-
2) 10-19	1	1		1
3) 20 ปีขึ้นไป	-	2		-
<u>บทบาทของ ผู้ร่วมวิจัย</u>	-ให้ข้อมูลพื้นฐาน -ประเมินสมรรถนะ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ -ประเมินรูปแบบ การพัฒนาฯ	-ให้ข้อมูลพื้นฐาน -เข้าร่วมอบรม -จัดทำแผนพัฒนา -พัฒนาตนเอง ตามแผน -ประเมินสมรรถนะ ตนเอง -ประเมินรูปแบบ การพัฒนาฯ	-ให้ข้อมูลพื้นฐาน -ประเมินสมรรถนะ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ -ประเมินรูปแบบ การพัฒนาฯ	-ให้ข้อมูลพื้นฐาน -ประเมินรูปแบบ การพัฒนาฯ

2. ผลจากการสำรวจพื้นที่การทำวิจัย

2.1 ผลจากการสัมภาษณ์หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Event Interview : BEI) เพื่อค้นหาลักษณะของพฤติกรรมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐานที่เรียกว่า “สมรรถนะ” เป็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับประสบการณ์ทำงานที่ประสบความสำเร็จ 3 ข้อ และประสบการณ์การทำงานที่ล้มเหลว 3 ข้อ แล้วสัมภาษณ์เพิ่มเติมว่าสาเหตุใดที่ทำให้ประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการทำงาน แล้วใครเข้ามามีส่วนร่วมในครั้งนี้อย่างไร ได้ข้อสรุปดังนี้

2.1.1 ประสบการณ์ทำงานที่ประสบความสำเร็จ ได้แก่ 1) ดิฉันนักเรียนจนได้รับคัดเลือกให้เข้าเรียนที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ 2) ผูกซ้อมนักเรียนจนได้เป็นตัวแทนแข่งขันวงเครื่องสายผสมปี่พาทย์ ในระดับจังหวัด 4 ปีซ้อน 3) ดิฉันสอบจนนักเรียนได้ผลการสอบ O-NET สูงขึ้นและสูงกว่าระดับประเทศ 4) ดิฉันนักเรียนจนสามารถสอบเข้าได้คณะดีๆ เช่น มหาวิทยาลัยเรศวร เป็นต้น 5) ความร่วมมือในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ทำให้ผลการสอบ O-NET ของนักเรียนสูงขึ้นและผ่านเกณฑ์ร้อยละ 50 และการฝึกซ้อมกีฬาได้เป็นตัวแทนแข่งขัน ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ อาทิเช่น ความร่วมมือของทีมงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ความตั้งใจจริงในการทำงาน ความทุ่มเทและเสียสละ การประสานความร่วมมือในการทำงานของทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง การให้การกำกับดูแลจากฝ่ายบริหาร ผู้ที่มีส่วนร่วมในความสำเร็จ ได้แก่ ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ผู้บริหารโรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครอง และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

2.1.2 ประสบการณ์ทำงานที่ประสบความล้มเหลว ได้แก่ 1) ทะเลาะกับผู้บริหารด้วยเรื่องงาน เช่น ลูกเสือ การบริหาร เป็นต้น 2) ท้อกับงาน ผู้ร่วมงาน ผู้บริหาร มองเจตนาเราไปคนละทางกับสิ่งที่เราคิด ท้อกับเด็กที่มองภาพเราผิด 3) ผู้บริหารดูการทำงานไม่ทั่วถึง ระหว่างกระบวนการทำงานไม่เคยมาดู การพิจารณาความดีความชอบด้วยความไม่ยุติธรรม ทำให้เกิดความรู้สึกว่าทำไปก็เท่านั้น ซึ่งปัจจัยที่อาจเป็นผลต่อความล้มเหลวที่เกิดขึ้นในการทำงาน อาทิเช่น ความไม่เชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร ความมีอคติต่อเพื่อนร่วมงาน ไม่มีการปรับทัศนคติต่อการทำงานร่วมกัน ขาดความศรัทธาในอาชีพ มีทัศนคติทางลบในการทำงาน เป็นต้น

2.2 ผลจากการสังเกตการปฏิบัติงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หลังจากสัมภาษณ์หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้แล้ว ผู้วิจัยสังเกตพฤติกรรมการปฏิบัติงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน ในเวลา 1 สัปดาห์ โดยสังเกตพฤติกรรมที่ส่งผลดีต่อการทำงาน แล้วบันทึกผลที่ได้ลงแบบสังเกตพฤติกรรมการทำงาน สรุปผลที่ได้จากการสังเกตในห้องเรียนได้ว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ส่วนใหญ่สอนนักเรียนด้วยการสอนแบบบรรยายและอธิบายเป็นหลัก และไม่มีการนำเข้าสู่บทเรียน แต่มีการสรุปบทเรียนโดยนักเรียนและครูผู้สอนร่วมกันสรุป มีการให้นักเรียนออกมานำเสนองาน ในวิชาพลศึกษาและดนตรีครูใช้การสอนแบบเพื่อนช่วยเพื่อน นักเรียนมีความสุขและสนุกกับการเรียนรู้ สังเกตจากรอยยิ้มและเสียงหัวเราะขณะทำกิจกรรม ในวิชาคอมพิวเตอร์ครูผู้สอนยังดูนักเรียนไม่ทั่วถึง นักเรียนตามไม่ทัน ไม่มีการ

ตรวจสอบว่านักเรียนคนใดได้หรือไม่ได้ แต่ครูผู้สอนทุกคนมีน้ำเสียงดังฟังชัดเจน มีลูกเล่นในการสอน ทำให้นักเรียนตื่นตัวอยู่เสมอ ครูให้การเสริมแรงนักเรียนโดยใช้คำชม ยิ้มให้ และปรบมือให้กำลังใจนักเรียน ส่วนนอกห้องเรียน ผู้วิจัยได้สังเกตพฤติกรรมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในห้องประชุมที่มีการจัดการประชุมฝ่ายวิชาการ และห้องประชุมในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยการประสานงานกับแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ล่วงหน้า แล้วให้ผู้ช่วยผู้วิจัยร่วมกิจกรรมการสังเกตด้วยสรุปผลจากการสังเกตได้ว่า ในการประชุมฝ่ายวิชาการหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ส่วนใหญ่จะกล้าแสดงความคิดเห็นในประเด็นต่างๆ โดยยกเหตุผลประกอบการนำเสนอ ส่วนคนที่ไม่นำเสนอตั้งใจฟัง และร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างต่อเนื่อง ทำให้การประชุมดำเนินไปได้ด้วยดี โดยยึดเหตุผลเป็นสำคัญ โดยหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศเป็นผู้นำเสนอความคิดมากที่สุด รองลงมาคือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา ที่มีความคิดที่มักแปลกและแตกต่างจากคนอื่น ๆ แต่ด้วยการนำเสนอประกอบการใช้เหตุทำให้เป็นที่ยอมรับของทุกคน ส่วนในการประชุมในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สามารถควบคุมการประชุมให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงออกซึ่งความคิด พร้อมทั้งขอเหตุผลประกอบ แล้วสรุปออกมาเป็นประเด็นๆ อย่างชัดเจน แต่จะมีกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะที่บรรยายการในการประชุมค่อนข้างเงียบเหงาเพราะมีบุคลากรแค่ 4 คน และเป็นลูกจ้างชั่วคราวเป็นส่วนใหญ่ ทำให้ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นออกมาเท่าที่ควร

2.3 ผลจากการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ และศึกษานิเทศก์ ใน 4 ประเด็นคำถาม ได้แก่

ประเด็นที่ 1 ท่านคิดว่า "หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้" หมายถึงใคร

ประเด็นที่ 2 ท่านคิดว่าภาระงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีอะไรบ้าง

ประเด็นที่ 3 ท่านคิดว่าหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จะปฏิบัติงานได้สำเร็จนั้น ต้องใช้ความรู้หรือทักษะใดบ้าง

ประเด็นที่ 4 ท่านคิดว่าหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรเป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพอย่างไร และควรจะต้องมีความสามารถในด้านใดบ้าง

สรุปผลจากการสัมภาษณ์ได้ว่า

ประเด็นที่ 1 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หมายถึง ครูหรือบุคลากรที่ได้รับการคัดเลือก จากฝ่ายบริหาร หรือจากคณะครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อทำหน้าที่ดูแลการบริหารงานภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย

ประเด็นที่ 2 ภาระงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ประกอบด้วย 8 งานหลัก ได้แก่

1) งานวิชาการ ได้แก่ การจัดทำและพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การนิเทศงานสอน ฯลฯ

2) งานสารบรรณ ได้แก่ การรับส่งหนังสือ เอกสารราชการ การขออนุมัติ-โครงการ/ดำเนินงาน ฯลฯ

3) งานแผนงานวิชาการ ได้แก่ การจัดทำโครงการตามแผนการพัฒนาประจำปี เช่น ค่ายนักเรียน อบรมพัฒนาครูทำสื่อ การจัดแข่งขันทักษะวิชาการ ฯลฯ

4) งานวัดผล เช่น กำกับ ติดตาม และตรวจสอบการวัดผล การสอบแก้ตัว ผลการเรียนรู้ การติวเข้มพิเศษ ฯลฯ

5) งานพัสดุ เช่น การจัดทำเอกสารจัดซื้อ จัดจ้าง-ตามโครงการ การตรวจสอบพัสดุประจำปีภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ฯลฯ

6) งานบุคลากร เช่น แต่งตั้งบุคลากรผู้รับผิดชอบหน้าที่ในกลุ่มสาระฯ กิจกรรมของกลุ่มสาระฯ และบุคลากรเข้าสอนในชั้นวิชาต่างๆ ร่วมกับฝ่ายบุคลากรสรรหาบุคลากร กลุ่มสาระการเรียนรู้ นิเทศครูใหม่เพื่อเข้าทำการสอน ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ฯลฯ

7) งานสารสนเทศ ได้แก่ จัดทำข้อมูลบุคลากรในกลุ่มสาระ เผยแพร่ข้อมูลสำรวจข้อมูล สถิติต่างๆ ให้โรงเรียนและหน่วยงานอื่นๆ ฯลฯ

8) งานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย เช่น การเข้าร่วมประชุมฝ่ายวิชาการ การประสานงานกับหน่วยงานภายนอก เป็นต้น

ประเด็นที่ 3 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จะปฏิบัติงานได้สำเร็จนั้น ต้องใช้ความรู้หรือทักษะต่างๆ ได้แก่ มีความเฉลียวฉลาดและมีไหวพริบ มีความมั่นใจในตนเอง สماعกับผู้อื่นได้ดี มีหลักจิตวิทยา มีเจตจำนงแน่วแน่ มองโลกตามความเป็นจริง มีความเด่นหรือความมีอำนาจ มีทัศนคติในเชิงบวกต่อมนุษย์ มีมนุษยสัมพันธ์และประสานเครือข่ายการปฏิบัติงาน ทำงานเป็นทีม มีความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร เสียสละและมีคุณธรรมจริยธรรม ความใฝ่รู้ ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีทักษะในการปฏิบัติงาน และมีทักษะในการแก้ปัญหา

ประเด็นที่ 4 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรเป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพ ดังนี้ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ความเป็นผู้นำ กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ เป็นผู้ประสานงานที่ดี สร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์แก่ลูกทีมได้ มีความยืดหยุ่นในการทำงาน ให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำและแก้ปัญหาให้ลูกทีมได้ เป็นนักควบคุม กำกับ ติดตาม มีจิตวิทยาที่ดีในการบริหารคน เป็นผู้เสียสละ ความเป็นมิตรไมตรี และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรเป็นบุคคลที่มีความสามารถ ดังนี้ มีความสามารถในการรับรู้และเข้าใจในสภาพความจริงได้อย่างถูกต้อง ความรอบรู้และแสวงหาความรู้เสมอ เป็นผู้นำทางความคิด การแสดงอารมณ์จะอยู่ในลักษณะและขอบเขตที่เหมาะสม มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นและสังคมได้ดี มีความสามารถในการทำงานที่อำนวยความสะดวกต่อผู้อื่นและสังคมได้ มีความสามารถในการพัฒนาตนเอง และพัฒนาการแสดงออกของตนต่อผู้อื่นได้ดีขึ้น

จากประเด็นคำถามทั้ง 4 ประเด็น ผู้ร่วมวิจัยช่วยกันคัดเลือกและสรุปได้สมรรถนะที่จำเป็นต่อการเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ทั้งหมด 35 สมรรถนะ ได้แก่ 1) มีความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ 2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3) ทักษะในการปฏิบัติงาน 4) ทักษะในการแก้ปัญหา 5) ทักษะในการสื่อสารที่ดี 6) ทักษะในการวางแผน 7) ทักษะการใช้เทคโนโลยี 8) วิเคราะห์สังเคราะห์ และถ่ายทอดเรื่องราวได้ชัดเจน 9) ประสานงานเครือข่ายการปฏิบัติ 10) ติดตามการปฏิบัติงาน 11) สร้างแรงจูงใจในการทำงาน 12) เข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนและเพื่อนร่วมงาน 13) มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ 14) การกระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี 15) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 16) ทำงานเป็นทีม 17) มีความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร 18) การเสียสละ 19) ใฝ่รู้ 20) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 21) ใฝ่คำปรึกษาและหาแนวทางแก้ไข 22) เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล 23) มอบหมายงานตามความเหมาะสม 24) มีความสามารถในการพัฒนาตนเอง 25) วางตัวเป็นกลาง ไม่ลำเอียง 26) มีคุณธรรมจริยธรรม 27) มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน 28) กล้าแสดงความคิดเห็น 29) มีความกระตือรือร้นในการทำงาน 30) ความเป็นผู้นำทางความคิด 31) รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น 32) ดำรงตนอยู่ในศีลธรรม ไม่แสวงหาผลประโยชน์กับหน้าที่ทางราชการ 33) มีสัมมาคารวะ เป็นสุภาพชน 34) มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 35) เป็นผู้นำด้านการสอน และผลสรุปจากการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของผู้ร่วมวิจัยได้พบว่า ทุกคนเห็นว่ามีควมจำเป็นอย่างมากที่ต้องมีการพัฒนาสมรรถนะให้กับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เพราะเป็นตัวแปรสำคัญในการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาในโรงเรียน และทำให้ได้ทราบถึงคุณลักษณะที่สำคัญของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ อาทิเช่น การประสานงาน มนุษยสัมพันธ์ที่ดี การเป็นผู้นำ ความมีน้ำใจ การมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน เป็นต้น

3. ผลจากการประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการเข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เข้ารับการอบรม เป็นผู้ประเมิน ผลปรากฏดังตาราง 10

ตาราง 10 ผลการประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการเข้าร่วมการอบรมเชิงปฏิบัติการการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

รายการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
1. ความพึงพอใจในกิจกรรม			
1.1 หัวข้อบรรยายสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการอบรม/สัมมนา	4.81	0.40	มากที่สุด
1.2 ระยะเวลาของการอบรม/สัมมนา	4.44	0.51	มากที่สุด

ตาราง 10 (ต่อ)

รายการประเมิน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ความพึงพอใจ
1.3 เนื้อหาสาระในการอบรม/สัมมนาตรงกับความต้องการ	4.63	0.50	มากที่สุด
2. ความพึงพอใจในวิทยากร			
2.1 เทคนิคการนำเสนอของวิทยากร	4.50	0.52	มากที่สุด
2.2 วิทยากรนำเสนอเนื้อหาสาระครบถ้วนและน่าสนใจ	4.38	0.62	มาก
2.3 เอกสารประกอบการนำเสนอของวิทยากร	4.44	0.51	มาก
2.4 การบริหารเวลาของวิทยากร	4.31	0.70	มาก
2.5 ความพึงพอใจในวิทยากรโดยภาพรวม	4.50	0.52	มากที่สุด
3. ความพึงพอใจในบริการ			
3.1 ห้องประชุม	4.56	0.51	มากที่สุด
3.2 โซตทัศน์อุปกรณ์	4.56	0.51	มากที่สุด
3.3 อาหารและเครื่องดื่ม	4.69	0.48	มากที่สุด
3.4 การบริการอำนวยความสะดวกต่าง/ๆ	4.63	0.50	มากที่สุด
3.5 ความพึงพอใจในการบริการโดยภาพรวม	4.69	0.48	มากที่สุด
4. ความพึงพอใจและประโยชน์ที่ได้รับจากการอบรม			
4.1 ประโยชน์ที่ได้จากการอบรม	4.69	0.48	มากที่สุด
4.2 การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้	4.56	0.51	มากที่สุด
4.3 ความพึงพอใจที่ได้เข้าร่วมกิจกรรมนี้ในภาพรวม	4.75	0.45	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.57	0.54	มากที่สุด

จากตาราง 10 พบว่า ผู้ร่วมวิจัยมีความพึงพอใจที่มีต่อการเข้าร่วมการอบรมเชิงปฏิบัติการ
การพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.57$, S.D.
= 0.54) เมื่อพิจารณาโดยละเอียดแล้วพบว่าผู้ร่วมวิจัยมีความพึงพอใจมากที่สุดต่อหัวข้อบรรยาย
สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการอบรม นั่นคือ มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.81$,
S.D. = 0.40) และมีความพึงพอใจที่น้อยที่สุดต่อวิทยากรนำเสนอเนื้อหาสาระครบถ้วนและน่าสนใจ
นั่นคือ มีความพึงพอใจในระดับมาก ($\bar{x} = 4.38$, S.D. = 0.62)

วงรอบที่ 1

การวิจัยวงรอบที่ 1 เป็นการเริ่มคัดเลือกสมรรถนะที่จำเป็นของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะดังกล่าว ดังจะนำเสนอรายละเอียดดังนี้

1.1 การปฏิบัติการเชิงวิพากษ์

ในการปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 8 คน และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 8 คน ให้สะท้อนความคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เลือกที่จะพัฒนา และวางแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในระดับบุคคล และนำผลสรุปการสัมภาษณ์ที่ได้ไประดมความคิดเพื่อให้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม จากนั้นนำข้อสรุปที่ได้จากหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นข้อมูลในการระดมความคิดในกิจกรรมการสร้างความรู้ที่ชัดเจนร่วมกันและการจัดรวบรวมวิธีปฏิบัติของกลุ่มหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ จะร่วมวิเคราะห์ทฤษฎีบทเชิงวิพากษ์ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้แต่ละคน และกำหนดแนวทางการปฏิบัติร่วมกันด้านการวิจัยและด้านการจัดกิจกรรมซึ่งจากผลการสัมภาษณ์หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ รวมทั้งการระดมความคิดของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ในการสร้างความรู้ที่ชัดเจนร่วมกันและการจัดรวบรวมวิธีปฏิบัติ ผู้วิจัยวิเคราะห์ภาษาและวาทกรรม กิจกรรมและการปฏิบัติ ความสัมพันธ์และสังคม ตามองค์ประกอบการวิจัยปฏิบัติการ ดังนี้

1.1.1 ภาษาและวาทกรรม

ก) การให้ความหมายของสมรรถนะ

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้ความหมายของสมรรถนะที่จำเป็นของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ว่า หมายถึง ผู้ที่มีความรู้ทางวิชาการ มีทักษะในการทำงาน และมีคุณลักษณะอื่นๆ เช่น มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นกันเอง ประสานงานเก่ง มีความเป็นผู้นำ การควบคุมอารมณ์ตนเอง การคิดเชิงบวก การเสริมแรง เป็นต้น ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวส่งผลให้การทำงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ประสบความสำเร็จ เป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จะเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถรอบด้านนะ ทั้งความรู้ ทักษะและบุคลิกภาพด้านอื่นๆ ด้วย โดยเฉพาะเรื่องของวิชาการ ทำแล้วน่าจะส่งผลดีกับกลุ่มสาระการเรียนรู้ บรรลุตามเป้าหมายของโรงเรียน (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุศึกษาและพลศึกษา)

คุณลักษณะที่ควรมีก็คือประสานงานสืบทอด มนุษยสัมพันธ์ที่ดี ใจกว้าง ต้องให้กำลังใจ ต้องเป็นผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง ย้อยู่กับที่ไม่ได้ ความเป็นกันเอง ช่วยเหลือกัน อยู่กันแบบพี่น้อง (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ)

ความรู้ความสามารถของคนเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระฯ ต้องมีความโดดเด่น และที่สำคัญส่งผลให้ งานประสบความสำเร็จ... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย)

มีความเป็นผู้นำ กระจายคำสั่งให้ลูกน้อง เช่น การอบรมต่างๆ มีการกระจายงาน มอบหมายงาน การเสริมแรง... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์)

ส่วนครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้เห็นว่า สมรรถนะที่จำเป็นของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ คือ คุณลักษณะที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ต้องมีการปฏิบัติงานเพื่อให้ งานประสบความสำเร็จ กล่าวคือ มีความรู้ความสามารถรอบด้าน ทำงานเก่ง (มีทักษะ) และคุณลักษณะต่างๆ ที่ส่งผลดีต่อการทำงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ เช่น กล้าคิดการตัดสินใจ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ประสานงานเก่ง เป็นกันเอง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี มีความรับผิดชอบ เป็นต้น ทำให้การทำงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่วางไว้

ดังนั้นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ต้องเป็นคนเก่ง ทำงานคล่อง มีความสามารถรอบด้านด้วยนะ เช่น กล้าคิดกล้าตัดสินใจ มีมนุษยสัมพันธ์ ฯลฯ โดยเฉพาะเรื่องของวิชาการ ทำแล้วน่าจะทำแล้วส่งผลดีกับกลุ่มสาระการเรียนรู้ บรรลุตามเป้าหมายของโรงเรียน (ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์)

ควรต้องมีความรู้เป็นหลัก มีความเป็นกันเอง ช่วยเหลือกัน อยู่กันแบบพี่น้อง มีอะไรคุยกัน มีปัญหาอะไรก็มาปรึกษากัน ช่วยกัน มีมนุษยสัมพันธ์ ประสานงานกันผู้บริหารกับครูได้ดี (ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม)

เป็นผู้นำคน แต่ในบางครั้งก็เป็นผู้ตามที่ดี ใจกว้าง เปิดรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และต้องมีความรู้เชิงวิชาการ ทั้งในเรื่อง หลักสูตร การวัดและประเมินผล รวมถึงการสอนด้วย (ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี)

สรุปว่าหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้มีความเห็นสอดคล้องกันว่าสมรรถนะที่จำเป็นต่อการเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ คือ คุณลักษณะที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรจะมีการปฏิบัติงาน ทั้งด้านความรู้เชิงวิชาการ ทักษะและคุณลักษณะอื่นๆ เช่น การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การประสานงาน การเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ฯลฯ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่โดดเด่น และส่งผลทางบวกต่อการปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

ข) สมรรถนะที่จำเป็นตามบทบาทหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เห็นว่าบทบาทความเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มี 2 บทบาทหลักที่สำคัญ อันได้แก่ งานด้านการสอน และงานด้านการบริหาร แต่ก็ยังเป็นเพียงบทบาทที่ไม่ได้มีกฎหมายรองรับอะไรเป็นเพียงบทบาทตามหน้าที่ของภาระงานที่ล้ากับงานวิชาการของโรงเรียนเท่านั้น หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จึงมีภาระงานที่หนักกว่าครูสายผู้สอนทั่วไป นั่นคือต้องทำหน้าที่สอนและบริหารงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ด้วย

ทั้งสอนทั้งบริหารงาน ต้องตื่นตัวอยู่เสมอกับนโยบายใหม่ๆ ของหน่วยงานแม่ หัวหมุนเลยล่ะ ไม่มีใครอยากเป็นเลย เหมือนงานมันเพิ่มมากขึ้นแต่ไม่มีอะไรรองรับในการทำงาน เสียเวลาเพิ่มมากกว่ากลับที่จะสอนอย่างเดียว รู้สึกต้องเหนื่อยเป็นสองสามเท่า เพื่อให้ได้มาซึ่งสัมฤทธิ์ผลของงาน ด้วยความที่ไม่ชัดเจน บางทีก็ไม่กล้าตัดสินใจอะไรลงไป กลัวมีผลกระทบต่อตัวเอง งาน และโรงเรียน.... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี)

งานหลักของเรายังคงเป็นการสอน แต่งานที่เราต้องรับผิดชอบมากขึ้นคือการเป็นผู้นำของกลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นตัวประสานระหว่างผู้บริหารกับครูผู้สอน เหนื่อยครับ... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา)

เฉพาะแค่การสอนก็ต้องรับผิดชอบกันน่าดู ยังต้องมาบริหารงานในกลุ่มสาระฯ อีก หนักและไม่มีใครอยากเป็นเลย สอนอย่างเดียวรับผิดชอบน้อยกว่ามาก... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ)

ส่วนครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีหลายบทบาทหน้าที่ทั้งงานด้านการสอนและงานด้านการบริหารงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้

ภาระงานมีมากค่ะ ไม่มีใครอยากเป็นเลย ไหนจะต้องสอน ไหนจะต้องบริหารงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ตามนโยบายของฝ่ายบริหารอีก ไม่ได้เงินเดือนประจำตำแหน่งนี้เพิ่มด้วย งานหนักค่ะ และไม่มีกฎ/ระเบียบ รองรับงานในหน้าที่นี้ด้วย เรียกว่าบทบาทยังไม่ชัดเจนเป็นเพื่อบทบาทตามภาระงานที่เขียนๆ กันมา โดยล้าจากงานวิชาการของโรงเรียนเท่านั้น... (ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์)

เป็นผู้นำที่กลุ่มสาระการเรียนรู้ของเราเป็นหลัก และยังคงเป็นครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ด้วย 2 บทบาทเลย รับผิดชอบสูงมากค่ะ... (ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ)

สรุปได้ว่าหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ มีความเห็นสอดคล้องกันว่า บทบาทหน้าที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีทั้งงานด้านการสอนและงานด้านการบริหารงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ด้วยบทบาทความเป็นผู้นำ ดังนั้นในการจะพัฒนาสมรรถนะให้กับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จึงต้องพัฒนาทั้งด้านการสอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งเป็นความสามารถที่ครูผู้สอนทุกคนต้องมี และด้านการเป็นผู้นำในกลุ่มสาระการเรียนรู้

ผลจากการระดมความคิดของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้ข้อสรุปร่วมกันว่า “ความสามารถในการปฏิบัติการสอน” ให้เรียกว่า “สมรรถนะหลัก” และ “ความสามารถในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้” ให้เรียกว่า “สมรรถนะเฉพาะในตำแหน่งหน้าที่” (ความเป็นผู้นำในกลุ่มสาระการเรียนรู้)

การสอนถือเป็นงานหลักของครูทุกคนเพราะฉะนั้นความสามารถในการสอนของพวกเราน่าจะเรียกว่า สมรรถนะหลักได้นะ เพราะเป็นที่ครูผู้สอนต้องมี และเราเองก็เป็นครูผู้สอนด้วย... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์)

ผมเห็นด้วยนะครับ ว่าจะให้ชื่อสมรรถนะหลัก แทนคำว่าความสามารถในการปฏิบัติการสอน เพราะงานหลักของเราทุกคนคือการปฏิบัติการสอนนั่นเอง (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา)

ความเป็นผู้นำในที่กลุ่มสาระการเรียนรู้ของเรา ก็น่าจะเรียกว่า สมรรถนะเฉพาะ เพราะมีเฉพาะตัวหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เท่านั้น... (กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ)

...ระบุชัดไปเลยดีไหมค่ะว่าสมรรถนะเฉพาะนี้เราต้องการจะเน้นไปที่ความเฉพาะในงานหรือในตำแหน่งของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย)

ความเป็นผู้นำในที่กลุ่มสาระการเรียนรู้ของเรา ก็น่าจะเรียกว่า สมรรถนะเฉพาะ เพราะมีเฉพาะตัวหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เท่านั้น... (ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ)

...ก็น่าจะเหมาะสมค่ะ สมรรถนะหลักก็คือความสามารถด้านการสอน ส่วนความสามารถของการเป็นผู้นำในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ก็เป็นสมรรถนะเฉพาะในตำแหน่งหน้าที่... (ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพ และเทคโนโลยี)

จากการทำกิจกรรมที่ 1-6 และการสัมภาษณ์หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้เพิ่มเติม เพื่อคัดเลือกสมรรถนะที่จำเป็นของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ตามประสบการณ์และการรับรู้ของแต่ละคนอธิบายได้ดังนี้

กิจกรรมที่ 1 สมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ผลจากการลงพื้นที่ก่อนเริ่มการวิจัย ผู้วิจัยได้ไปสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ และศึกษานิเทศก์ พบว่า สมรรถนะที่จำเป็นของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มี 35 สมรรถนะ ในกิจกรรมนี้ให้คัดเลือกสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 12 สมรรถนะ โดยลำดับความสำคัญ มีดังนี้ 1) มีความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ 2) ทำงานเป็นทีม 3) มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน 4) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 5) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 6) ให้คำปรึกษาและหาแนวทางแก้ไขปัญหา 7) มีความกระตือรือร้นในการทำงาน 8) รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น 9) ทักษะในการวางแผน 10) มีคุณธรรมจริยธรรม 11) มีเป็นผู้นำทางความคิด 12) มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผมว่าที่จำเป็นมากๆ เลยนะครับที่ต้องมีคือความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ นี่แหละชัดเจนมากสำหรับการเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระฯ ที่ต้องเป็นผู้รอบรู้ในวิชาชีพของตัวเอง ผมให้อันดับที่ 1 เลย... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุโขทัยศึกษาและพลศึกษา)

ต้องมีความรู้ความชำนาญในวิชาชีพก่อนเลยละ แล้วค่อยนำไปประยุกต์ใช้ แต่ที่สำคัญคือการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่เข้มแข็งของกลุ่มสาระ... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย)

เลือกความรู้ความชำนาญในวิชาชีพมาเป็นอันดับ 1 เลย จำเป็นที่สุด ต้องมีความรู้ในงาน ของตนเองก่อนเป็นสำคัญ ส่วนการทำงานเป็นทีม ถือว่าสำคัญรองลงมาครับ ด้วยความเป็นกลุ่มสาระฯ ทำงานให้สำเร็จคนเดียวไม่ได้ ลักษณะงานต้องทำร่วมกันจึงจะสำเร็จ... (ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ)

เป็นผู้นำคนควรต้องมีมุมมองในการทำงานที่กว้าง การมีวิสัยทัศน์ในการทำงานถือเป็นสมรรถนะที่จำเป็นของหัวหน้ากลุ่มสาระฯ ในการขับเคลื่อนการทำงานในกลุ่มสาระฯ ให้เป็นไปอย่างมีทิศทางมากยิ่งขึ้น... (ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์)

กิจกรรมที่ 2 เลือกสมรรถนะที่ต้องการ จากสมรรถนะที่มีความต้องการเร่งด่วนก่อนจาก 12 สมรรถนะ แล้วเลือกสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาจากข้อตกลงของผู้ร่วมวิจัยว่าจะเลือกสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะในตำแหน่งหน้าที่ อย่างละ 3 สมรรถนะ สรุปว่าได้สมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะในตำแหน่งหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่ 1 สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย 1) ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ 2) ความกระตือรือร้นในการทำงาน และ 3) วิสัยทัศน์ในการทำงาน กลุ่มที่ 2 สมรรถนะเฉพาะในตำแหน่งหน้าที่ ประกอบด้วย 1) ทักษะในการวางแผน 2) คุณธรรมจริยธรรม และ 3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ถ้าจะแยกเป็น 2 กลุ่ม ตามที่เราตกลงกัน ดิฉันว่าสมรรถนะหลักก็ควรเป็นความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ และการมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน ส่วนทักษะในการวางแผนนี่น่าจะเป็นสมรรถนะเฉพาะในตำแหน่งหน้าที่มากกว่า กับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่คุณธรรมจริยธรรมก็ควรจะต้องมีในหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกคน ให้เป็นสมรรถนะเฉพาะในตำแหน่งหน้าที่เหมาะสมที่สุด... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม)

เห็นด้วยในเรื่องของคุณธรรมจริยธรรมค่ะ นำมาเป็นสมรรถนะเฉพาะในตำแหน่งหน้าที่เลย ในการบริหารก็ควรจะต้องยึดหลักนี้เป็นสำคัญ คนเป็นผู้นำคนอื่นต้องมีคุณธรรมจริยธรรมเป็นที่ตั้งเลย... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย)

สมรรถนะหลักน่าจะเพิ่มเติมความกระตือรือร้นในการทำงาน ในฐานะเป็นผู้ที่ปฏิบัติการสอนต้องกระฉับกระเฉงในการทำงาน ตื่นตัวอยู่ตลอด ใส่ใจในการสอนและนักเรียน... (ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์)

กิจกรรมที่ 3-4 ตัวบ่งชี้พฤติกรรมและพจนานุกรมสมรรถนะ ที่ดำเนินต่อเนื่องกัน เราพบ ตัวบ่งชี้พฤติกรรมของ 6 สมรรถนะที่เป็นสมรรถนะที่จำเป็นของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ แล้วจัดทำเป็นพจนานุกรมสมรรถนะ จากพฤติกรรมบ่งชี้ของแต่ละสมรรถนะ (ปรากฏอยู่ในภาคผนวก ก) จากนั้นร่วมระดมความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาเร่งด่วนก่อน โดยการทำกิจกรรมที่ 5 group development plan และนำผลจากการประเมินสมรรถนะตนเองของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกคน เพื่อดูระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้ข้อสรุปว่า สมรรถนะที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ต้องการพัฒนาอย่างเร่งด่วนมากที่สุด ได้แก่ ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ และทักษะในการวางแผน ตามลำดับ

น่าจะดูจากความถนัดของคนที่เลือก ถ้าดูจากแผ่นชาร์ตน่าจะเลือกพัฒนาสมรรถนะด้านความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ กับการมีวิสัยทัศน์ก่อน แล้วค่อยพัฒนาทักษะในการวางแผน... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์)

ผมว่าน่าจะเลือกด้านความรู้ความชำนาญในวิชาชีพก่อน มีความชัดเจนกว่า เป็นครูต้องเป็นผู้มีความรู้ก่อน เป็นคนเก่ง สอนดี... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ)

ผมมองว่าทักษะในการวางแผนน่าจะเป็นสมรรถนะที่ควรพัฒนาก่อน คนเป็นผู้นำต้องมีการวางแผนที่ดี งานถึงจะสำเร็จลงได้ด้วยดี... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา)

ค) รูปแบบสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

หลังจากได้สมรรถนะที่ต้องการพัฒนาเร่งด่วนแล้ว หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ช่วยกันสร้างรูปแบบสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยมีผู้วิจัยและผู้ช่วยผู้วิจัยคอยให้คำปรึกษาและอำนวยความสะดวกให้ ใน 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. วิเคราะห์งาน ช่วยกันระดมความคิดเกี่ยวกับลักษณะงานในตำแหน่งหน้าที่ และพฤติกรรมปฏิบัติงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สะท้อนการใช้สมรรถนะทั้ง 2 สมรรถนะ ได้แก่ ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ และทักษะในการวางแผน ที่นำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน โดยนำข้อมูลที่ได้จากการทำกิจกรรมการประเมินความต้องการจำเป็นในช่วงลงพื้นที่เพื่อศึกษานามวิจัยมาช่วยในการวิเคราะห์ แล้วผู้วิจัยสัมภาษณ์เพิ่มเติมเพื่อให้ได้ความชัดเจนของข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน ผลจากการวิเคราะห์ได้ข้อสรุปร่วมกันว่าในตำแหน่งหน้าที่ของการเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีบทบาทหน้าที่หลัก ได้แก่ เป็นคณะกรรมการฝ่ายบริหารวิชาการ จัดทำแผนงานตามโครงการ ปฏิทินปฏิบัติงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ วิเคราะห์หลักสูตร จัดทำโครงสร้างรายวิชา แผนการเรียนรู้ จัดทำข้อสอบ ตรวจสอบข้อสอบให้ตามระเบียบการจัดและประเมินผล กำกับดูแลการจัดการเรียนการสอนให้ตรงตามหลักสูตร จัดหาสื่อ/พัฒนาดูแลห้องปฏิบัติการ ห้องศูนย์สื่อ จัดทำสารสนเทศของกลุ่มสาระการเรียนรู้ ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ และปฏิบัติหน้าที่ตามอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย ล้วนแล้วแต่ต้องใช้ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพที่เป็นสมรรถนะหลักของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ กล่าวคือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญทั้งในเชิงวิชาการและวิชาชีพ สามารถถ่ายทอดความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ จนกระทั่งนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ในการพัฒนางานของตนเองตามบทบาทในด้านการปฏิบัติการสอนได้ อาทิเช่น มีความรู้ในการจัดการเรียนการสอน วิเคราะห์หลักสูตร การวิเคราะห์หลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบ การเขียนแผนการสอน การสร้างและผลิตสื่อการสอน การวัดและประเมินผล เป็นต้น นอกจากนี้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ยังต้องมีทักษะในการวางแผนที่ดีเป็นสมรรถนะเฉพาะในตำแหน่งหน้าที่ของการเป็นผู้นำในกลุ่มสาระการเรียนรู้อีกด้วย อาทิเช่น การวางแผนการจัดทำโครงการที่รับผิดชอบในกลุ่มสาระการเรียนรู้ กำหนดเป็นปฏิทินปฏิบัติงาน วางแผนการนิเทศการปฏิบัติงานของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นต้น โดยให้ความสำคัญกับการนำไปปฏิบัติได้จริงและถูกต้องตามระเบียบ

...ด้วยงานที่เน้นหนักไปทางด้านวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จึงต้องมีความรู้รอบด้าน โดยเฉพาะด้านวิชาการ สามารถถ่ายทอดความรู้ได้ เช่น สอนเป็น ซึ่งหมายถึง สอนตรงตามหลักสูตร สอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้ ตามตัวชี้วัดแต่ละมาตรฐาน แก้ปัญหาเป็น เช่น เมื่อนักเรียนเรียนไม่รู้เรื่อง ก็ให้ปรับวิธีการสอนหรือเทคนิคการสอนใหม่ๆ มาใช้แก้ปัญหา เช่น หาสื่อใหม่ๆ ที่น่าสนใจ กระตุ้นให้นักเรียนอยากเรียนรู้ ... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์)

มีหลากหลายบทบาทหน้าที่เลยละ พาคูทำแผนปฏิบัติงานของกลุ่มสาระฯ ให้สอดคล้องกับแผนหลักของโรงเรียน ถ้าหน้าที่สอน ก็ต้องวิเคราะห์หลักสูตรให้เป็น รู้และปฏิบัติได้ ได้หลักสูตรมาก็พาจัดทำแผนการสอนตามที่รับผิดชอบ จัดทำสื่อหรือหาสื่อเพื่อใช้ในการสอน รวมทั้งให้ความสำคัญกับการวัดและประเมินผลตามสภาพที่แท้จริงของนักเรียน... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์)

บางที่วางแผนไว้อย่างดีก็มีพลาด เราเลยต้องคิดไว้หลายๆ แผน อย่างแผนการนิเทศครู ก็ไม่มีตรงบ้างด้วยมีงานด่วนเข้า ก็พาครูเราเตรียมเก็บเลยก็มี ก็ต้องมีแผนสำรองไว้ตลอด ดีที่ครูเราเข้าใจ ถ้าทุกอย่างเป็นไปตามแผน คุณภาพการศึกษาก็จะตามมาเอง บางทีก็บริหารจนหัวหมุนเลย ส่วนการวางแผนการปฏิบัติงานตามโครงการต่างๆ ส่วนใหญ่เป็นไปตามแผนทั้งหมด มีติดขัดบ้างด้านงบประมาณ ภาพรวมก็โอเคเลย นี่แหละที่เขาก่อนว่าหัวหน้าคนนี้ต้องวางแผนเก่งๆ มีทักษะในการวางแผนสูง เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่ร่วมกันวางไว้... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ)

ด้านการวัดและประเมินผล เราออกแบบไปพร้อมๆ กับเพื่อนๆ ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ของเรา โดยออกแบบให้ครอบคลุมมาตรฐานและตัวชี้วัดในแต่ละเรื่อง และสอดคล้องกับกิจกรรมการเรียนรู้ที่ออกแบบไว้... (ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ)

หัวหน้ากลุ่มสาระฯ ของเราพาทีมงานร่วมกันกำหนดแผนการปฏิบัติงานในกลุ่มสาระฯ ตามแผนหลักของโรงเรียน มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ตามที่ถนัด แล้วกำหนดเป็นปฏิทินการทำงานที่ชัดเจนของกลุ่มสาระฯ และด้านการสอนของแต่ละคนก็ไปกำหนดกันมาความรับผิดชอบ โดยหัวหน้ากลุ่มสาระฯ คอยให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทางการปฏิบัติให้... (ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม)

2. วิเคราะห์ข้อมูลสมรรถนะ รวมนำข้อมูลที่ได้จากผลการศึกษาด้วยวิธีการต่างๆ โดยนำตัวอย่างพฤติกรรมจากการปฏิบัติงานต่างๆ ที่สะท้อนถึงสมรรถนะของการมีความรู้ ความชำนาญในวิชาชีพและทักษะในการวางแผนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ได้ มาวิเคราะห์ เพื่อสรุปเป็นนิยามสมรรถนะและพฤติกรรมจากการปฏิบัติงานที่สะท้อนผลการทำงานในระดับดีเลิศของการทำงาน ได้ข้อสรุปดังนี้

1) ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ หมายถึง มีความรู้ความเชี่ยวชาญในสาขาวิชา จนสามารถถ่ายทอดความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย มีความรู้เชิงวิชาการและวิชาชีพ มีหลักการจัดการเรียนการสอน วัดและประเมินผลตามสภาพจริง มีการพัฒนาตนเองในเชิงวิชาการและวิชาชีพ และสามารถถ่ายทอดความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ พฤติกรรมที่สะท้อนผลการทำงานในระดับดีเลิศของสมรรถนะด้านความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ ประกอบไปด้วย การศึกษาหาความรู้ สนใจในเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ การติดตามเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ การนำวิชาการ ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ไปประยุกต์ใช้ ความสามารถในการแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการนำเทคโนโลยีมาใช้ การมีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ (หลากหลายสาขาอาชีพ) และนำไปปรับใช้ได้ การนำความรู้เชิงบูรณาการไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์

ในการปฏิบัติงานในอนาคต ความสามารถในการบริหารจัดการการนำเทคโนโลยีไปใช้ การเล็งเห็นประโยชน์ของเทคโนโลยี องค์ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ๆ

...เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชา ทั้งเชิงวิชาการและวิชาชีพ จนถ่ายทอดความรู้ไปให้คนอื่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม)

คนที่มีความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ ควรต้องเป็นคนที่มีนศึกษาหาความรู้ เทคโนโลยีหรือ ความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลก ที่สำคัญต้องนำความรู้นั้นมาใช้ในการทำงานได้ (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์)

...คงไม่ใช่มีความรู้เพียงด้านเดียว ต้องรู้อย่างหลากหลายทั้งเชิงวิชาการและเชิงวิชาชีพ รู้แล้ว นำไปใช้ได้ในงานที่ทำ สามารถบริหารจัดการการนำความรู้ไปใช้ได้ด้วย ที่สำคัญต้องถ่ายทอดสิ่งที่ได้รู้ให้ เพื่อนในทีมด้วย... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์)

...ต้องสอนเป็นคือมีหลักการในการจัดการเรียนการสอนนะ มีการวัดและประเมินผลตรงตามสภาพที่ แท้จริงของนักเรียน และวัดได้ตรงกับสิ่งที่ต้องการวัด... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ)

...เวลาสอนก็ต้องมีหลักการในการสอน กิจกรรมก็จัดให้สอดคล้องกับมาตรฐานตัวชี้วัด วัดและ ประเมินผลก็ตรงตามสภาพจริงของนักเรียน... (ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์)

...มีการขยายต่อทางความคิดในสิ่งที่ได้เรียนรู้มาไปสู่การปฏิบัติจริง นำไปกำหนดแนวทางในการ พัฒนาการตนเองในอนาคตได้ นำไปสู่การวางแผนการทำงานที่ดี... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษา และพลศึกษา)

...ต้องเฝ้าเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ทั้งในเชิงวิชาการและเชิงวิชาชีพเลย ที่สำคัญ นำความรู้ที่มีมาถ่ายทอดให้ทีมงานได้... (ครูสอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย)

2) ทักษะในการวางแผน หมายถึง ความสามารถในการวางแผนอย่างเป็นหลักการ โดยเน้นให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและถูกต้อง รวมถึงความสามารถในการบริหารจัดการโครงการต่างๆ ในความรับผิดชอบให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ สูงสุด พฤติกรรมที่สะท้อนผลการทำงานในระดับดีเลิศของสมรรถนะด้านทักษะในการวางแผน ประกอบไปด้วย การวางแผนงานอย่างเป็นลำดับขั้นตอนที่ชัดเจน โดยจัดเรียงงานตามลำดับ ความสำคัญหรือความเร่งด่วน การจัดลำดับของงานและผลลัพธ์ในโครงการเพื่อให้สามารถจัดการ โครงการให้บรรลุตามแผนและเวลาที่วางไว้ได้ การวิเคราะห์หาข้อดี ข้อเสียและผลต่อเนื่องของ

แผนงานที่วางไว้ เพื่อสามารถวางแผนงานใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การวางแผนงานโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการเชื่อมโยงการวางแผนหลายๆ งาน/โครงการ โดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่สนับสนุนและไม่ขัดแย้งกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการคาดการณ์ปัญหา อุปสรรค และวางแผนแนวทางแก้ไขไว้ล่วงหน้า อีกทั้งเสนอแนะทางเลือกและข้อดีข้อเสียไว้ให้ การเตรียมแผนรับมือกับสิ่งไม่คาดการณืไว้ได้อย่างรัดกุมและมีประสิทธิภาพ การปรับกลยุทธ์และวางแผนอย่างรัดกุมและเป็นระบบให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิด เพื่อแก้ปัญหา อุปสรรค หรือสร้างโอกาสนั้นอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

...น่าจะหมายถึงความสามารถในการวางแผนอย่างมีหลักการ เป็นลำดับขั้นตอนชัดเจน นำไปปฏิบัติได้จริง และถูกต้องด้วย (ครูสอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ)

ผมคิดว่ามันน่าจะครอบคลุมถึงความสามารถในการบริหารโครงการของเราด้วยนะครับ ทำให้โครงการต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของการดำเนินการตั้งแต่ต้นจนจบโครงการ (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา)

..ต้องวางแผนอย่างเป็นระบบละ ลำดับขั้นตอนชัดเจน พิจารณาลำดับความสำคัญก่อนหลังด้วย อะไรเร่งด่วนก็ทำงาน อะไรสำคัญน้อยกว่าก็ไล่เรียงลำดับกันมาละ...(ครูสอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี)

..อาจจะต้องรวมไปถึงความสามารถในการเชื่อมโยงการวางแผนในหลายๆ งาน หลายๆ โครงการเข้าด้วยกันเพื่อให้ลดภาระงานและง่ายต่อการทำงานให้บรรลุผลเร็วขึ้น (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ)

บางที่ต้องมีแผนสำรองไว้ด้วย ปรับเปลี่ยนแผนตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อจะได้แก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิด เน้นให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์)

..ควรคาดการณ์ปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้า แล้วช่วยกันวางแผนแนวทางแก้ไข ทั้งเสนอแนะวิธีการแก้ไขรวมทั้งข้อดีข้อเสียไว้ด้วย... (ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์)

3. จัดทำร่างรูปแบบสมรรถนะ โดยการนำข้อมูลการจัดกลุ่มสมรรถนะมา กำหนดร่างรูปแบบสมรรถนะ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) กลุ่มของสมรรถนะ 2) ชื่อเรียกสมรรถนะ 3) นิยามสมรรถนะ 4) ระดับสมรรถนะ และ 5) ตัวชี้วัดพฤติกรรม แล้วสรุปเป็นรูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) ได้ตาราง 6-7 (หน้า 118-120)

4. ตรวจสอบรูปแบบสมรรถนะ นำร่างรูปแบบสมรรถนะมาตรวจสอบยืนยัน ความถูกต้องและความเหมาะสมก่อนการนำไปใช้ โดยผู้เชี่ยวชาญ 3 คน ได้แก่ ดร.ศิริชัย วงษ์พัฒน์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 นายหาญ เทียนคำ ตำแหน่ง ศึกษาธิการศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 และ ดร.ฐาศกร จันประเสริฐ ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาวิจัยพฤติกรรมและการประยุกต์ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประเมินความเหมาะสมของรูปแบบสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ผลจากการประเมินปรากฏดังตาราง 11

ตาราง 11 ผลการประเมินรูปแบบสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยผู้เชี่ยวชาญ

รายการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1. จำแนกกลุ่มของสมรรถนะที่ครอบคลุมบทบาทหน้าที่รับผิดชอบของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	5.00	0.00	มากที่สุด
2. กำหนดและตั้งชื่อสมรรถนะแต่ละตัวอย่างชัดเจน ชี้บ่งความแตกต่างกับสมรรถนะตัวอื่นๆ ทำให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจตรงกัน	5.00	0.00	มากที่สุด
3. กำหนดความหมายและคำอธิบายของชื่อสมรรถนะที่สื่อสารเข้าใจง่าย	4.67	0.58	มากที่สุด
4. กำหนดระดับของพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะนั้นๆ ตามระดับการเรียนรู้หรือความชำนาญ	4.00	0.00	มาก
5. นิยามพฤติกรรมในแต่ละระดับสะท้อนพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกในแต่ละระดับ	4.67	0.58	มากที่สุด
6. ตัวชี้วัดพฤติกรรมแสดงพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกมาแล้วสะท้อนถึงสมรรถนะนั้นๆ ภายใต้อสถานการณ์ที่กำหนด	4.00	0.00	มาก
7. ตัวชี้วัดพฤติกรรมเขียนออกมาเป็นพฤติกรรมที่สามารถสังเกตและวัดได้อย่างชัดเจน	4.33	0.58	มาก
รวมเฉลี่ย	4.52	0.52	มากที่สุด

จากตาราง 11 พบว่า รูปแบบสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โดยผู้เชี่ยวชาญ มีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.53$, S.D.= 0.52) กล่าวคือรูปแบบสมรรถนะที่สร้างขึ้นนี้ใช้ทำนายพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้

1.1.2 กิจกรรมและการปฏิบัติ

ก) ประสบการณ์เดิมจากการปฏิบัติงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้

ผลจากการระดมความคิดของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมกันครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ในการค้นหาการวิิธีการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 16 คน ช่วยกันนำเสนอวิิธีการพัฒนาสมรรถนะ จากประสบการณ์เดิมในการปฏิบัติหน้าที่ภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้งในบทบาทความเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และบทบาทของครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ของแต่ละคน โดยให้จับคู่กันแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันก่อนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ แล้วเขียนข้อสรุปลงบนแผ่นกระดาษที่ผู้วิจัยจัดเตรียมให้ จากนั้นนำไปติดที่กระดาน แล้วพิจารณา ร่วมกันว่าวิิธีการใดบ้างที่เหมาะสมจะนำมาใช้ในการพัฒนาสมรรถนะให้แก่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยเน้นที่วิิธีการที่สามารถปฏิบัติได้จริงและเห็นผลสำเร็จมาแล้ว ได้ข้อสรุปว่าวิิธีการพัฒนาสมรรถนะ 12 วิิธี ดังนี้ 1) การประชุม 2) การเรียนรู้ด้วยตนเอง 3) การมอบหมายงาน 4) การสอนงาน 5) การอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร 6) การหมุนเวียนงาน 7) การกำหนดเป้าหมายร่วมกับสมาชิก 8) การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบตามความถนัดและด้วยความสมัครใจ 9) การลงมือปฏิบัติและรายงานเป็นระยะให้ทราบผลความก้าวหน้า 10) ส่งเสริมให้สมาชิกได้ใช้วิิถีทัศน์สนับสนุนให้สร้างกิจกรรมที่เป็นเชิงรุก แปรลกใหม่ สร้างสรรค์ มีประโยชน์ 11) การศึกษาแบบเป็นทางการ 12) การดำรงตนให้อยู่ด้วยจรรยาบรรณวิชาชีพ

เริ่มต้นจากการประชุมก่อนเลย การประชุมจะช่วยให้เรามีความเข้าใจที่ตรงกันในการทำงาน ที่สำคัญต้องให้ความสำคัญกับการประชุมทุกครั้ง ร่วมแสดงความคิดเห็น สร้างทางเลือกในการตัดสินใจ ร่วมกันในการทำงาน... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ)

...การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง ก็เป็นอีกวิิธีการที่ผมนมองว่า จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องนั้นๆ อย่างถาวรนะครับ ได้ศึกษาสิ่งที่สนใจ ได้สรุปองค์ความรู้ที่เราได้ และถ้านำเสนอความรู้ที่เราได้ศึกษามาให้เพื่อนร่วมงานด้วยจะดีมาก ๆ เป็นการขยายต่อความคิดที่เราได้ศึกษามาให้คนอื่น ๆ ได้เรียนรู้ร่วมกัน แชร้กัน หนึ่งคนก็หนึ่งเรื่อง ถ้าหลายคนก็หลายเรื่อง น่าสนใจมากเลยครับวิิธีการนี้ (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์)

...อีกอย่างการมอบหมายงานตามความถนัดและหน้าที่รับผิดชอบถือเป็นวิธีที่สำคัญ ที่จะใช้ในการพัฒนางานให้ประสบความสำเร็จมากขึ้น ทั้งฝ่ายบริหารมอบหมายงานให้เรา เราก็มอบหมายงานให้ทีมงานในกลุ่มสาระฯ ของเรา เพื่อให้งานสามารถดำเนินการได้อย่างเป็นระบบ เป็นการกระจายความรับผิดชอบร่วมกัน ทำให้ทุกคนรู้สึกเหมือนตนเองมีบทบาทสำคัญในการทำงาน... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ)

ผมว่างานทุกอย่างต้องเริ่มจากการประชุมก่อน เป็นการวางแผนการทำงานร่วมกันก่อน กำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน จากนั้นก็แบ่งหน้าที่รับผิดชอบ ปฏิบัติตามแผน และรายงานผลการทำงานเป็นระยะ... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา)

การเข้ารับการอบรมถือเป็นการพัฒนาตนเองอย่างหนึ่งเลย ตามเรื่องที่ตนเองสนใจหรือเรื่องที่ตัวเองได้รับมอบหมาย ปกติในโรงเรียนเราก็จัดให้มีการอบรมนะแต่ก็อยากให้การอบรมจากหน่วยงานภายนอกบ้าง เปิดมุมมองทางความคิดของตนเองบ้าง ได้ไปพบปะพูดคุยกับผู้รู้ หรือเพื่อนต่างโรงเรียน อาจเกิดไอเดียใหม่ๆ มาใช้ในงานของตนเอง ทั้งงานสอน ทั้งงานด้านบริหาร... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย)

ข) ประสพการณ์จากการแลกเปลี่ยนกับผู้ที่มีสมรรถนะสูง

ผลจากการระดมความคิดของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยการนำผลการประเมินสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มาใช้ในการพิจารณาร่วมกัน โดยผู้วิจัยได้ให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ประเมินสมรรถนะของตนเอง แล้วนำผลที่ได้มาจัดกลุ่มหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ประเมินสมรรถนะปัจจุบันของตนเองอยู่ในระดับปานกลางถึงต่ำ ประกอบด้วย หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย คณิตศาสตร์ การงานอาชีพและเทคโนโลยี และสุขศึกษาและพลศึกษา และ 2) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ประเมินสมรรถนะปัจจุบันของตนเองอยู่ในระดับสูง อันประกอบไปด้วย กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษาฯ ศิลปะ และภาษาต่างประเทศ แล้วให้ทั้ง 2 กลุ่มนำเสนอวิธีการพัฒนาสมรรถนะตนเองจากสมรรถนะที่ต้องการพัฒนามาก่อน ได้แก่ ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ และทักษะในการวางแผน โดยให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่มีผลการประเมินสมรรถนะอยู่ในระดับต่ำถึงระดับกลาง ได้เรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานของผู้ที่ประเมินสมรรถนะอยู่ในระดับสูง ถึงวิธีการพัฒนาสมรรถนะตนเองให้เป็นผู้ที่มีสมรรถนะสูง และให้ผู้ที่มีสมรรถนะปานกลางได้นำเสนอวิธีการของตนเอง เพื่อให้เกิดมุมมองที่หลากหลายในการคิดนำไปสู่การปฏิบัติที่ยั่งยืน ซึ่งผลจากการทำกิจกรรมดังกล่าวสรุปเป็นวิธีการที่จะทำให้สมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สูงขึ้น ได้ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ) มีวิธีการพัฒนาดังนี้

1.1 ศึกษาค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆ มาปรับใช้ในการเรียนการสอน เช่น เทคนิคการสอนใหม่ สื่อการเรียนรู้ที่ทันสมัย เป็นต้น

1.2 ศึกษาตำราและประสบการณ์ของผู้ที่ประสบความสำเร็จ นำมาเป็น
แบบอย่าง

1.3 เตรียมการสอนในเรื่องนั้นๆ ให้พร้อม เช่น ศึกษามาตรฐานและตัวชี้วัด
ศึกษาแผนการสอน เตรียมสื่ออุปกรณ์ที่จะใช้ในการจัดกิจกรรม เป็นต้น

1.4 สังเกตพฤติกรรมของนักเรียนในชั่วโมงสอน และนำมาปรับปรุง
ในชั่วโมงต่อไป

1.5 ศึกษางาน/ทัศนศึกษา

1.6 เชิญวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางมาให้ความรู้

1.7 ศึกษาต่อภายในประเทศ/ต่างประเทศ

1.8 ศึกษาธรรมชาติและนันทนาการ

1.9 วิเคราะห์นักเรียนเป็นรายบุคคล แยกเด็กเก่งและอ่อน และหาวิธีแก้ไข

1.10 ศรัทธาในวิชาชีพ

2. สมรรถนะเฉพาะในตำแหน่งหน้าที่ (ทักษะในการวางแผน) มีวิธีการพัฒนา
ดังนี้

2.1 มองงาน/โครงการในระดับกว้างๆ และมองรอบด้าน แล้วจึงนำมาแผน

2.2 ศึกษาปัญหาก่อนแล้ววิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นจากนั้นหาทางแก้ปัญหา

2.2 วิเคราะห์การปฏิบัติงานที่ทำแล้วเพื่อวางแผนต่อไป

2.4 ปรับปรุงแผนตลอดให้เหมาะสมกับเด็ก

2.5 อ่านหนังสือเกี่ยวกับผู้นำทางความคิดให้มาก

2.6 วางแผนหลายๆ วิธี แล้วจึงตัดสินใจ เลือกวิธีที่ดีที่สุด

2.7 รู้เป้าหมายในสิ่งที่จะทำ

...ต้องตื่นตัวในการหมั่นเติมความรู้ในสมองให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะด้าน
การศึกษา เราต้องศึกษาค้นคว้าความรู้ใหม่ๆ มาใช้ในการเรียนการสอน เตรียมการสอนอยู่เสมอ
สังเกตและวิเคราะห์นักเรียนเป็นรายบุคคลเพื่อการปรับปรุงการสอนของตัวเอง (หัวหน้ากลุ่มสาระการ
เรียนรู้ภาษาต่างประเทศ)

ผมมองว่าเราควรออกไปศึกษาหาความรู้นอกสถานที่บ้าง ดูว่าภายนอกมันเป็นอย่างไร เรามี
เทคนิคการสอนใหม่ๆ หรือเปล่า ไปดูงานอย่างมีเป้าหมายว่าจะดูอะไร แล้วนำมาใช้จริง ปรับความคิด
ของตัวเองให้ยอมรับในความสามารถของผู้อื่น นำมาปรับใช้กับตัวเอง (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
คณิตศาสตร์)

การเตรียมการสอนถือเป็นหัวใจหลักของการเป็นครูเลย ก่อนสอนทุกครั้งเตรียมการในการสอน ทุกครั้งที่ทำได้ จะใช้การสอนแบบไหน อย่างไร กำหนดในแผนการสอนให้ชัดเจน เตรียมสื่อ/อุปกรณ์ให้ครบ ประเมินการสอนของตนเองจากความเข้าใจของนักเรียนด้วย เช่น การตอบคำถามของนักเรียน การทำแบบทดสอบของนักเรียน แล้ววิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน ก่อนนำมาวางแผนปรับปรุงการสอนในครั้งต่อไป... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี)

การใช้ธรรมชาติมาพัฒนาจิตของตนเอง ก็ได้ผลมากเลยนะ ดิฉันเองก็ใช้การนั่งสมาธิอยู่บ่อยครั้ง ก่อนทำงาน อาจใช้เวลาไม่มาก แต่ก็รู้ถึงความสงบของใจทำให้คิดงานอะไรก็ออก มองเห็นสภาพปัญหาที่เกิดกับการจัดการเรียนการสอน อยากให้ลองไปทำกันดู อย่างน้อยก็ทำให้เราได้หยุดคิดฟุ้ง และมันคงเมื่อต้องเผชิญกับปัญหา ได้ผลดีมากค่ะ... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม)

เห็นในตำราหลายเล่มที่เขียนถึงแนวความคิดของนักคิดดีๆ หลายคนที่เขาประสบความสำเร็จในการทำงาน นำมาประยุกต์ใช้ได้ หรือถ้าจะให้ดีน่าจะเชิญเขามาเป็นวิทยากรให้ความรู้เรา อย่างน้อยอาจจะจุดประกายความคิดให้เราได้.. (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา)

อยากเป็นคนวางแผนเก่ง ก็ต้องหมั่นคิดให้เก่งๆ วางแผนให้เป็น มีหลายๆ แผน ปรึกษาคนที่ชำนาญกว่า เก่งกว่า ว่าเขามีวิธีการคิดอย่างไร งานจึงจะสำเร็จ ลองนำมาใช้กับตนเอง วิธีที่หนึ่งอาจจะไม่ได้ผล ก็ลองปรับเป็นวิธีที่สอง สาม สี่..ต้องสำเร็จสักวิธีแหละ ผมว่า.. (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ)

...ต้องหาปัญหาให้เจอก่อน แล้วนำมาวิเคราะห์ถึงเหตุที่อาจทำให้เกิดปัญหานั้นๆ เราค่อยหาวิธีการแก้ แก่คนเดียวไม่ได้ก็ถามผู้รู้ ปรึกษาคนที่เขาเก่งกว่า แล้ววางแผนการทำงานใหม่ให้รัดกุมกว่าเดิม เรียกว่าทำงานไป ปรับไป เพื่อหาวิธีที่ดีที่สุดในการทำงาน... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย)

ปรับแผนให้เหมาะสมอยู่ตลอด ใช้หลายๆ วิธี แล้วค่อยตัดสินใจว่าจะใช้วิธีไหน โดยดูจากเป้าหมายของสิ่งที่จะเป็นสำคัญ ที่สำคัญต้องเปิดยอมรับในความสามารถของคนอื่น แล้วเก็บเกี่ยวความรู้จากคนที่เก่งกว่า มีความสามารถมากกว่าเรา... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์)

ค) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ

จากข้อค้นพบในข้อ ก) และ ข) เกี่ยวกับวิธีการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ นั้น หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ช่วยกันเลือกวิธีการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมที่สุดจากลำดับความสำคัญและนำเสนอเหตุผลประกอบการเลือก ได้ข้อสรุปว่าวิธีการที่จะพัฒนาสมรรถนะให้แก่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ดังนี้ 1) กำหนดเป้าหมายร่วมกับสมาชิก 2) ส่งเสริมให้สมาชิกได้ใช้วิสัยทัศน์สนับสนุนให้สร้างกิจกรรมที่เป็นเชิงรุก แปลกใหม่ สร้างสรรค์ มีประโยชน์ 3) การประชุมแก้ปัญหา 4) การเรียนรู้ในงานการสอนงาน/ 5)

แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามความถนัดและด้วยความสมัครใจ 6) หลักสูตรการฝึกอบรมภายนอกองค์กร 7) การมอบหมายงานเป็นทีม 8) การประชุมชี้แจง 9) นำมาปฏิบัติและรายงานเป็นระยะให้ทราบผลความก้าวหน้า 10) หลักสูตรการฝึกอบรมภายในองค์กร

ผมว่าสิ่งแรกที่เราควรคำนึงถึงในการที่จะพัฒนาหัวหน้ากลุ่มสาระฯ ก็คือ การวางเป้าหมายหรือร่วมกันกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน เข้าใจตรงกันว่าจะทำอะไร แบบไหน ให้หัวหน้ากลุ่มสาระฯ เป็นคนที่ทำงานเก่ง มีความรู้ความสามารถเรื่องใดบ้าง ถึงจะเพียงพอต่อการเป็นผู้นำในกลุ่มสาระ การเรียนรู้ จากนั้นก็มองไปถึงผู้ตาม ก็คือครูผู้สอนในกลุ่มสาระฯ ว่าเราในฐานะหัวหน้ากลุ่มสาระฯ จะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนสมาชิกในกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้อย่างไร ให้เป็นคนเก่งทั้งงานสอนและงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา)

ดิฉันคิดว่าการส่งหัวหน้ากลุ่มสาระฯ เข้ารับการพัฒนาความรู้ความสามารถด้านต่าง ๆ ถือเป็น เรื่องสำคัญมาก เพราะส่วนมากจะมอบหมายให้ครูในกลุ่มสาระฯ ไปอบรมมากกว่า เหมือนให้โอกาส สมาชิกในกลุ่มสาระฯ คนอื่นๆ จนลืมพัฒนาตนเองในส่วนนี้ไปเลย ซึ่งจริงๆ แล้วเราก็คงจะจัดอบรม หรือสัมมนาเองก็ได้นะ เชิญคนที่เขามีความรู้ความสามารถในด้านที่เราต้องการมาให้ความรู้ มาร่วม แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน จัดเป็นกลุ่มใหญ่ทั้งโรงเรียนก็ได้ ไม่ใช่รอแต่ช่วงที่ตนเองจะเข้ารับการ พัฒนา เพื่อขอมีหรือขอเลื่อนวิทยฐานะเท่านั้น น่าจะเป็นการพัฒนาสมรรถนะที่ดีวิธีหนึ่งเลย... (หัวหน้ากลุ่ม สาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม)

เห็นหลายคนไปอบรมมา แต่ก็ไม่ได้นำมาใช้จริงก็ดูเสียเปล่าแหละคะ การสรุปและรายงานผลการ อบรม/สัมมนา ก็เป็นเรื่องสำคัญ อยากให้เน้นที่การนำความรู้ที่ได้รับมาปฏิบัติจริงอย่างต่อเนื่อง เป็น ระบบ โดยให้ผู้บริหารเข้ามามีส่วนร่วมในการนิเทศ ติดตาม การทำงานของเราอย่างจริงจัง เป็นระบบ ที่สำคัญแม้กระทั่งในการทำงานควรให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ให้เห็นถึงพัฒนาการ และการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาตนเองของหัวหน้ากลุ่มสาระฯ อย่างแท้จริง แล้วอาจจะขยายผล ต่อไปที่คณะครูทุกคน... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์)

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมกันสร้าง แนวทางปฏิบัติร่วมกันให้แก่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จากการระดมความคิดเกี่ยวกับวิธีการ พัฒนาสมรรถนะให้แก่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ว่าควรจะมีลำดับขั้นตอนการพัฒนาอย่างไร โดย ร่วมกันพิจารณาจากวิธีการพัฒนาที่เลือกมาทั้ง 10 วิธี นำมาจัดลำดับความสำคัญและจัดให้เป็น ลำดับขั้นตอนที่ชัดเจน ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติจริง สรุปได้ว่าหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และ ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ระบุร่วมกันว่า วิธีการพัฒนาสมรรถนะ มีดังนี้ 1) การจัดการอบรม/ สัมมนา 2) การประชุมเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้า 3) การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

ผมว่าบางวิธีก็คล้ายๆ กันนะ จัดมาอยู่กลุ่มเดียวกันเลยดีไหม เราเลือกแต่หัวข้อสำคัญๆ ก็พอ เน้นที่เราสามารถปฏิบัติได้จริง ในเวลาที่จำกัด เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างแท้จริง อย่างการประชุมผมว่าสำคัญมากนะ เวลาที่เราคิดจะทำอะไร อย่างไร ควรทำให้สมาชิกทุกคนในกลุ่มสาระฯ ทราบ จะได้วางแผนการทำงานร่วมกัน การประชุมจะทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันมากที่สุดวิธีหนึ่งเลย.... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ)

การกำหนดเป้าหมายร่วมกับสมาชิกในกลุ่มสาระฯ และการส่งเสริมให้สมาชิกได้ใช้ศักยภาพฯ ผมมองว่ายังไม่ใช่วิธีการพัฒนาสมรรถนะของตัวหัวหน้ากลุ่มสาระฯ นะ มันเหมือนสิ่งที่สมาชิกทุกคนในกลุ่มสาระฯ ร่วมกันกำหนดขึ้นมามากกว่า หรือแม้กระทั่งการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบกันทำงานและการมอบหมายงาน น่าจะเป็นการทำงานร่วมกันของหัวหน้ากลุ่มสาระฯ และครูผู้สอนกลุ่มสาระฯ ที่น่าสนใจและคิดว่าเป็นวิธีการที่สามารถจะนำมาใช้พัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระฯ ได้ น่าจะเป็นส่วนของการจัดอบรม/สัมมนาหลักสูตรการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์การมากกว่า.... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ)

จากการลำดับความสำคัญ และการพิจารณาความเหมาะสมต่อวิธีการพัฒนาสมรรถนะให้แก่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จากกิจกรรมที่ทำร่วมกันระหว่างหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ เห็นว่า วิธีการพัฒนาสมรรถนะให้กับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติร่วมกันของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1) ประชุมชี้แจง

การประชุมชี้แจงเป็นการร่วมกันคิด พิจารณาข้อมูลรายละเอียดของสิ่งต่างๆ ที่จะเลือกใช้หรือเลือกปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งด้วยการให้ข้อคิดและการให้ข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็น เป็นการประชุมเพื่อพิจารณาเลือกสิ่งหนึ่งสิ่งใดจากหลายสิ่งหรือเลือกแนวทางปฏิบัติก็ได้ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้จัดให้มีการประชุมเพื่อการตัดสินใจร่วมกันระหว่างฝ่ายบริหารวิชาการหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ในการร่วมกันคิดและวางแผนการพัฒนาสมรรถนะให้แก่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ด้วยวิธีการต่างๆ

...เป็นการประชุมเกี่ยวกับสิ่งที่เราจะทำร่วมกัน ในการพัฒนาสมรรถนะให้กับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันทั้งตัวของผู้ที่ต้องพัฒนาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย)

...เพื่อสร้างข้อตกลงร่วมกันเราก็ควรจัดให้มีการประชุมของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ผอ. รองฝ่ายวิชาการ ทีมหัวหน้ากลุ่มสาระฯ และครูผู้สอนในทีมของเรา มาช่วยกันพิจารณาว่าสิ่งที่เราจะดำเนินการมันโอเคไหม จะบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ และแต่ละคนมีบทบาทหน้าที่อะไรบ้าง มาวางแผนพัฒนา ร่วมกัน... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ)

2) กำหนดบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ

การกำหนดบทบาทหน้าที่รับผิดชอบเป็นการระบุถึงงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้งหน้าที่การเป็นผู้บริหารในกลุ่มสาระการเรียนรู้และหน้าที่การสอน โดยมีการระบุบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน ตามความรู้ความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล รวมทั้งการมอบหมายงานให้ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ตามภาระงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้

...ก่อนอื่นต้องระบุงานในหน้าที่ของตนเองก่อน เขียนพรรณนางานของตนเองตามภาระงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ ทั้งงานด้านการสอนและงานด้านการเป็นผู้นำในกลุ่มสาระการเรียนรู้ แล้วมอบหมายงานให้ลูกทีมตามความสามารถและความถนัดของแต่ละคนต่อไป... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์)

...ความสามารถของแต่ละคนต่างกัน การกำหนดบทบาทหน้าที่รับผิดชอบถือเป็นเรื่องสำคัญมาก เราเองเป็นหัวหน้าเขาก็ต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับลูกน้อง เขียนพรรณนางานของตัวเองให้ชัดเจน จะมอบหมายงานให้ใครทำบ้าง และแต่ละคนให้ทำหน้าที่อะไร... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์)

3) ดำเนินการตามแผนรายบุคคล

การดำเนินการตามแผนรายบุคคล ทั้งการปฏิบัติงานด้านการสอน เป็นแผนพัฒนาตนเองของแต่ละคนที่ร่วมกันวางไว้ โดยผ่านการรับรองของฝ่ายบริหารเป็นพันธะสัญญา ร่วมกันระหว่างหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กับผู้บริหารโรงเรียน เพื่อการพัฒนาและการปรับปรุงในลำดับต่อไป ในส่วนของการดำเนินการตามแผนพัฒนาสมรรถนะตนเองนี้ ประกอบไปด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่คัดเลือกมาจากวิธีการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ได้ระดมความคิดร่วมกันมา ประกอบไปด้วย 3 กิจกรรม ดังนี้

3.1) การจัดอบรม/สัมมนา ซึ่งเป็นการจัดอบรม/สัมมนาที่ทีมของผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ร่วมกันคิดประเด็นที่ต้องการพัฒนา โดยเน้นไปที่ความต้องการพัฒนาเร่งด่วนก่อน นอกเหนือจากที่สถานศึกษากำหนดจากการระดมความคิดดังกล่าวพบว่าประเด็นที่ต้องการให้พัฒนาเร่งด่วนให้กับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้แก่ เทคนิคการวางแผนการทำงาน การจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง (IDP) การจัดทำแผนกลยุทธ์/แผนปฏิบัติการประจำปี ตามลำดับ

ผมว่าเราเลือกหัวข้อที่จะอบรมจากเรื่องที่เราต้องการพัฒนาก่อนเลยดีกว่า ผมว่าการวางแผนเป็นเรื่องที่สำคัญและน่าสนใจที่สุด ถ้าเรามีการวางแผนที่ดีในการทำงานทุกอย่างก็จะสำเร็จได้ด้วยดี... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา)

อยากได้เทคนิคหรือวิธีการที่จะฝึกให้เราเป็นนักวางแผนที่ดี เมื่อมีปัญหาจะได้แก้ไขได้อย่างรวดเร็ว หรืออยากจุดประกายความคิดให้ตัวเอง และลูกน้องบ้าง จะได้คิดอะไรให้มันเป็นระบบ มีรูปแบบที่น่าเชื่อถือบ้าง เริ่มจากการวางแผนที่ดีเลย... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาสังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม)

การทำแผนพัฒนาตนเองก็น่าสนใจ เขียนทุกคน อบรมทีเดียวเลย ให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เข้าไปกำกับดูแลและติดตามอีกที ร่วมด้วยช่วยกัน... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ)

3.2) การประชุมเพื่อแก้ไขปัญหา เป็นการประชุมอภิปรายถกปัญหาที่เคยเกิดปัญหาขึ้นภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ หรือระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ ที่มีความเกี่ยวข้องกับงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยผู้เข้าร่วมประชุมจะช่วยกันคิดจากการรวบรวมประสบการณ์ต่างๆ ของทุกคนมาแก้ปัญหา วิเคราะห์สาเหตุ และร่วมกันพิจารณาแนวทางการแก้ปัญหานั้นๆ และวิธีการป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นต่อไปในอนาคต

บางที่เราก็อ้างถึงวันประชุมฝ่ายไม่ได้ ก็น่าจะมีการประชุมเฉพาะกิจเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นครั้งคราวไปนะ ก็ดูว่ามันเกี่ยวข้องกับใครบ้าง ก็ประชุมกันเลย แจ้งไปทางฝ่ายบริหารอีกที หรือเชิญเขามาร่วมแก้ปัญหาด้วยก็ดี... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย)

ปัญหาที่เกิดขึ้น บางที่เราก็กแก้ไขคนเดียวไม่ไหว การได้มาพูดคุยกันปรึกษาหารือกันอาจจะได้แนวคิดที่เป็นทางออกที่ดีได้ เรียกว่าร่วมด้วยช่วยกันคิด... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ)

3.3) การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เป็นการเปิดโอกาสให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้พัฒนาตนเองจากการศึกษาค้นคว้าหาความรู้จากแหล่งข้อมูลต่างๆ เช่น หนังสือ วารสาร ซีดีรอม e-learning e-book internet website ต่างๆ ตามความสนใจ แล้วนำมานำเสนอที่ประชุมฝ่ายวิชาการเดือนละ 1 ครั้ง แล้วสรุปเป็นเอกสารให้ความรู้อีกครั้งเพื่อนำไปขยายผลต่อกับครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ในลำดับต่อไป

...ขอบตรงที่เป็นการเปิดโอกาสให้เราได้ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมตามความสนใจจริงๆ เป็นเรื่องที่ทำท่ายความสามารถทั้งในการสืบค้น การคัดเลือกที่เหมาะสมที่จะนำมาเผยแพร่ให้เพื่อนร่วมงาน... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา)

...เป็นการกระตุ้นให้เราหมั่นศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม เพื่มรอยหยักในสมองนะครับผมว่า แต่น่าจะนำมาแลกเปลี่ยนกันด้วย เริ่มจากการประชุมฝ่ายวิชาการของเรา ให้หัวหน้ากลุ่มสาระฯ พูดกันถึงสิ่งที่ได้ค้นคว้ามา เราอาจจะมอบหมายให้ใครสักคนเป็นคนเรียบเรียง และสรุปเป็นเอกสารรวมเล่มเลย.. (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์)

...เดี๋ยวนี้มีแหล่งให้สืบค้นมากมาย โดยเฉพาะหน้า web ต่างๆ เป็นหัวหน้าเขาต้องหมั่นพัฒนาตนเองเสมอ บางทีได้อ่านๆ ในเรื่องที่สนใจ แต่ก็ไม่เคยคิดจะนำมาแชร์ให้คนอื่นได้รู้ เหมือนสิ่งที่ได้รู้มาต้องหยุดที่เรานี้ มีการให้เผยแพร่ต่อด้วยชอบมากค่ะ เห็นด้วยอย่างมาก 8 คนก็ 8 เรื่อง ครบปีเราคงได้ความรู้ใหม่ๆ อีกมาก จัดทำเป็นเอกสารรวมเล่มยิ่งดีมากเลย เวลาอยากกลับมาทบทวนอีกจะได้ไม่ยากต่อการไปสืบค้นใหม่(หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย)

ทั้งนี้ในการดำเนินการตามแผน จะมีการติดตามและประเมินผลการทำงานเป็นระยะ โดยฝ่ายบริหารจะเป็นผู้นิเทศ กำกับ และติดตามผล ร่วมกับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ตามที่ได้รับมอบหมาย สิ้นสุดกระบวนการพัฒนาตนเองตามแผนพัฒนา ให้มีการประเมินสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ประเมินโดยหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เอง ทีมหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สลับกันประเมิน และทีมบริหาร โดยมีกำหนดการนิเทศที่เป็นระบบ

เวลาเราปฏิบัติงานตามแผน ก็ควรให้ผู้บริหารเข้ามามีส่วนร่วมในการนิเทศ กำกับ ติดตาม อย่างเป็นระบบ ตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดกระบวนการเลย อย่างน้อยก็ถือเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับพวกเรา... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์)

อยากให้มีการประเมินพวกเราเป็นระยะ เพื่อให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน พัฒนาการที่เกิดขึ้น จากการสะท้อนภาพของทีมของเรา จากครูผู้สอนในกลุ่มสาระฯ และฝ่ายบริหาร กำหนดให้ชัดเจนถึงการเข้านิเทศ จัดทำปฏิทินการนิเทศ คือทำกันอย่างจริงจัง ประเมินจริง ให้ข้อเสนอแนะจริง ชี้ให้เห็นจุดเด่นจุดด้อยในการสอนหรือการทำงานแต่ละครั้ง เพื่อเราจะได้รู้ตัวว่าบกพร่องตรงไหน จะได้หาทางพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ)

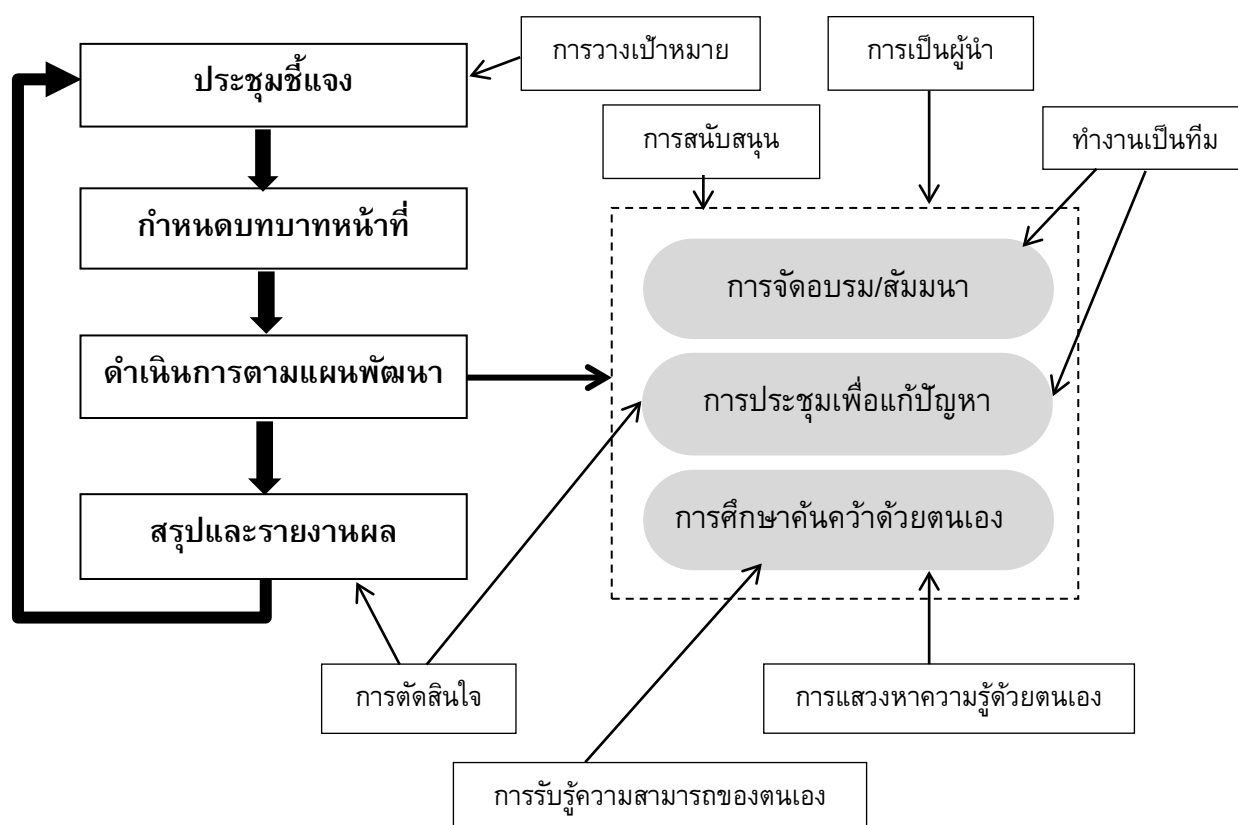
4) สรุปและรายงานผลเพื่อการวางแผนพัฒนา

การสรุปและรายงานผลเพื่อการวางแผนพัฒนา เป็นการสรุปผลการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมกันของฝ่ายบริหารและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ว่าการดำเนินงานมาทั้งหมดตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดการพัฒนา ผลเป็นอย่างไร บรรลุผลสำเร็จหรือไม่ มีใครบ้างที่เข้ามามีส่วนร่วมในความสำเร็จในครั้งนี้ โดยระบุจุดแข็งจุดอ่อน สะท้อนถึงการปฏิบัติงานที่ผ่านมา เพื่อการวางแผนพัฒนาในครั้งต่อไป

ถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการทำงานโดยทั่วไป ควรมีการสรุปผลจากการปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ ว่าบรรลุตามเป้าหมายหรือไม่ มีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไรในการพัฒนา เพื่อการวางแผนพัฒนาในครั้งต่อไป... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี)

ควรมีการสะท้อนภาพการทำงานของแต่ละคน ว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่ อะไรคือจุดเด่นของเรา อะไรคือข้อบกพร่องที่ทำให้งานผิดพลาดหรือล้มเหลว แล้วนำไปวางแผนพัฒนาร่วมกัน (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์)

จากที่กล่าวมาข้างต้นได้ข้อค้นพบร่วมกันของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ว่าประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ 1) ประชุมชี้แจง 2) กำหนดบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ 3) ดำเนินงานตามแผนพัฒนารายบุคคล 4) สรุปและรายงานผลเพื่อการวางแผนพัฒนา ในส่วนของขั้นตอนที่ 3 การดำเนินงานตามแผนพัฒนารายบุคคล จะประกอบด้วย 3 กิจกรรม ได้แก่ 1) การจัดอบรม/สัมมนา 2) การประชุมเพื่อการแก้ปัญหา และ 3) การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เขียนเป็นรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้ดังภาพประกอบ 20



ภาพประกอบ 20 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

จากภาพประกอบ 20 จะเห็นได้ว่าการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีปัจจัยต่าง ๆ เข้ามามีอิทธิพลต่อการพัฒนาสมรรถนะ ซึ่งได้มาจากการระดมความคิดของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จะปรากฏชัดเจนในขั้นตอนของการดำเนินการตามแผนพัฒนา และการสรุปและรายงานผล อธิบายได้ดังนี้ ในขั้นตอนของการดำเนินการตามแผนพบปัจจัยที่เป็นตัวแปรสำคัญ ได้แก่ 1) การวางเป้าหมาย มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาตนเองอย่างชัดเจน เป็นเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกันว่าจะพัฒนาอะไร และพัฒนาอย่างไร ให้บรรลุผลสำเร็จ 2) การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น ๆ ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ และหน่วยงานทางการศึกษาอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น หน่วยงาน

ศึกษานิเทศก์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 กองการศึกษาขององค์การบริหารส่วน เป็นต้น 3) การเป็นผู้นำ ในขั้นตอนของการดำเนินการตามแผนจะเห็นบทบาทความเป็นผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มาก โดยเฉพาะการวางแผน การประสานงาน การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นทั้งกับนักเรียน ทีมงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ การเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน แสดงเหตุผลต่อกัน กระตุ้นให้ครูผู้สอนได้คิด วางแผนการปฏิบัติงาน และให้การสนับสนุนการทำงาน เป็นผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของทีมงาน 4) การทำงานเป็นทีม เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันระหว่างหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จะเห็นได้ชัดเจนในกิจกรรมการจัดการอบรม/สัมมนาที่เริ่มตั้งแต่การวางแผนการจัดการอบรม ประเด็นที่จะจัดอบรม/สัมมนา กำหนดการ รูปแบบการจัดการอบรม/สัมมนา ฯลฯ 5) การตัดสินใจ เมื่อต้องการข้อสรุปของการทำกิจกรรมๆ ใด การตัดสินใจจะเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผลแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้อง เหมาะสมสถานการณ์ และบุคคล ทำให้งานบรรลุผลสำเร็จได้ เห็นอย่างชัดเจนในขั้นของการดำเนินการตามแผนพัฒนา กิจกรรมการประชุมเพื่อการตัดสินใจ และการสรุปและรายงานผลเพื่อการพัฒนาสมรรถนะ ซึ่งผู้นำที่ดีควรฝึกการสร้างทางเลือกเพื่อการตัดสินใจให้มากขึ้น หลากหลายด้วยวิธีการคิดแบบริเริ่มหรือการคิดแบบสร้างสรรค์ เป็นต้น 6) การแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง เป็นการเปิดโอกาสให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้ศึกษาหาความรู้ตามความสนใจของตนเอง ผ่านการคิดไตร่ตรองเบื้องต้นแล้วว่าเป็นเรื่องที่ควรศึกษาและนำมาเผยแพร่ต่อเพื่อนร่วมงานซึ่งเป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับนักจิตวิทยามนุษยนิยม (Humanistic Psychology) ที่ให้ความสำคัญในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคล และมีแนวคิดที่ว่า มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพ และมีความโน้มเอียงที่จะใส่ใจ ใฝ่รู้ ขวนขวายเรียนรู้ด้วยตนเอง มนุษย์สามารถรับผิดชอบพฤติกรรมของตนเองและถือว่าตนเองเป็นคนที่มีความสำคัญ ซึ่งแนวคิดดังกล่าวไปสอดคล้องกับข้อ 7) การรับรู้ความสามารถของตนเอง หลังจากได้ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง จากประสบการณ์ในการทำงานโดยตรงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในการทำงาน เป็นการพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตนเอง จากประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งบุคคลที่รับรู้ว่าคุณมีความสามารถจะไม่ยอมแพ้อะไรง่ายๆ แต่จะพยายามทำงานต่างๆ ให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการด้วยความตั้งใจจริง

1.1.3 ความสัมพันธ์และสังคม

ก) ความสัมพันธ์ภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้มีมากกว่าระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้

ตามภาระงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ทำให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันค่อนข้างน้อย อันเนื่องมาจากปัจจัยต่างๆ อาทิเช่น ชั่วโมงสอน อาคารเรียน ห้องพัสดุ งานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา แต่ปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้เองกลับมีมากกว่า มีการได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันสม่ำเสมอทั้งในเรื่องการจัดการเรียนการสอน ตัวนักเรียนเอง และเพื่อนร่วมงาน รวมไปถึงเรื่องของครอบครัว เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองการปกครอง เนื่องจากมีห้องพัสดุร่วมกัน และมีการเข้าเวรประจำ

เพื่อดูแลนักเรียนที่อยู่หอพัก ถ้าครูที่อยู่ในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกันได้เข้าเวรด้วยกัน ยิ่งจะทำให้มีเวลาได้พูดคุยแลกเปลี่ยนกันมากขึ้น แต่ถ้าต่างกลุ่มสาระการเรียนรู้กันจะมีโอกาสได้เจอกันน้อยกว่า เวลาที่จะได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันมีน้อย นอกจากบางคนที่มีบ้านอยู่ใกล้กัน เดินทางไปกลับบ้านด้วยกัน

วันๆ แทบไม่ได้คุยกันเลย สอนคนละอาคารด้วย นานๆ ก็เจอกันสักที จะเจอกับครูในกลุ่มสาระฯ เดียวกันมากกว่า เพราะพักอยู่ห้องพักเดียวกัน เจอกันอีกที่ก็ตอนประชุมวิชาการประจำเดือนเลย... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ)

ไม่ค่อยได้คุยกันค่ะ ครูที่โรงเรียนเยอะ สอนไม่ตรงกัน บางกลุ่มสาระฯ อยู่คนละอาคารกันเลย มีได้คุยกันบ้างตอนพักกินข้าวเที่ยงที่โรงอาหาร แต่กับหัวหน้ากลุ่มสาระฯ คณิตศาสตร์ ได้พูดคุยแลกเปลี่ยนกันมากหน่อยเพราะอยู่อาคารเดียวกัน ส่วนคนอื่นๆ เจอกันตอนประชุมประจำเดือนเลย ก็เดือนละครั้ง หรือมีการประชุมเฉพาะกิจเร่งด่วนก็ได้มาพูดคุยแลกเปลี่ยนกัน... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์)

อยู่คนละกลุ่มสาระฯ กันเลยค่ะ แต่อาศัยมาโรงเรียนกับพี่เขา เลยทำให้ได้พูดคุยกันบ้างในช่วงเวลาเดินทางไปกลับโรงเรียน ถ้าอยู่โรงเรียนแทบไม่ได้เจอกันเลยทั้งวัน ต่างคนต่างทำงาน... (ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์)

ปีนี้โชคดีค่ะ ถึงจะอยู่คนละกลุ่มสาระฯ แต่ก็มีชั่วโมงว่างตรงกันเยอะ และห้องพักก็อยู่อาคารเดียวกัน เลยได้พูดคุยกันมากขึ้น แต่ก็เรื่องทั่วๆ ไป มีเรื่องโรงเรียนบ้างแต่น้อยค่ะ ส่วนมากเรื่องโรงเรียน หรือเรื่องเด็กนักเรียนจะคุยกับครูในกลุ่มสาระฯ เดียวกันมากกว่า หรือมีได้ปรึกษาหัวหน้ากลุ่มสาระฯ บ้างเป็นบางครั้ง เช่น ปัญหาเรื่องนักเรียน ปัญหาเรื่องการสอน... (ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี)

ข) กิจกรรมการพบปะกันมีทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีโอกาสได้ทำกิจกรรมร่วมกันในรูปแบบที่เป็นทางการ อาทิเช่น การประชุมประจำเดือนของฝ่ายวิชาการ การเข้าร่วมอบรม/สัมมนาที่โรงเรียนจัดขึ้น การศึกษาดูงานนอกสถานศึกษา การประชุมคณะกรรมการนโยบายเร่งด่วนที่ได้รับหมาย ส่วนใหญ่จะเป็นรูปแบบที่ไม่ทางการมากกว่า อาทิเช่น กิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน เช่น การเข้าค่าย ปรับพื้นฐานของนักเรียน การเข้าค่ายลูกเสือเนตรนารี การเข้าค่ายภาษาอังกฤษ การดิวิเพื่อสอบแข่งขันงานศิลปหัตถกรรม เป็นต้น กิจกรรมอื่นๆ เช่น การพูดคุยกันช่วงพักกลางวัน การมาอยู่เวร หรือเจอกันนอกโรงเรียนในช่วงวันหยุด แต่ก็พูดคุยกันไม่มาก เพราะต่างคนก็มีภาระหน้าที่ที่แตกต่างกันไป

ที่ต้องได้เจอกันแน่ๆ ก็มีแค่การประชุมประจำเดือนนี้แหละ เป็นกลุ่มใหญ่เลย ค่อนข้างเป็นทางการมาก สาระในการประชุมเป็นเชิงวิชาการทั้งนั้น ไม่มีมาพูดเล่นกัน หรือคุยกันเรื่องอื่นๆ (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์)

ช่วงที่มีอบรมในโรงเรียน ก็ทำให้ครูเราได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันมากขึ้น ดูเป็นวิชาการ แต่ก็มีช่วงเวลาที่เราได้ผ่อนคลาย ได้คุยกันนอกเหนือจากเรื่องที่เรอบรม เช่น ช่วงพักเบรก หรือพักกินข้าวกัน เหมือนจะเห็น้อยกับการต้องมาอบรมซึ่งส่วนมากจะเป็นเสาร์อาทิตย์ แต่กับบรรยากาศไม่ตึงเครียดมากเท่าไร ครูเราได้พูดคุยกันมากขึ้น แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ทำให้สนิทกันมากขึ้นกว่าเดิม... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์)

ถ้ามีนโยบายเร่งด่วน แล้วเราเป็นคณะทำงานที่ได้รับมอบหมาย ก็จะได้เจอกัน พูดคุยกันมากขึ้น จนกว่าจะสิ้นสุดภารกิจนั้น คุยกันเชิงวิชาการล้วนๆ เลย ตึงเครียดนาดู... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ)

1.2 การปฏิบัติและการสังเกต

1.2.1 ภาษาและวาทกรรม

ก่อนจะเขียนแผนพัฒนาตนเอง ผู้วิจัยได้จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการในหัวข้อการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (IDP) ตามข้อเสนอแนะข้อหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เกิดความรู้ความเข้าใจในการเขียนแผนพัฒนาตนเองอย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ และการนำแผนพัฒนาดังกล่าวไปปฏิบัติจริง ซึ่งการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการครั้งนี้ทำให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เห็นความสำคัญของการกำหนดเป้าหมาย ออกแบบแผนการทำงานและแนวทางในการปฏิบัติงานตามแผนงานเพื่อสู่เป้าหมาย

จากการเข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (IDP) ให้กับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อให้ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการเขียนแผนพัฒนาตนเองก่อนนำไปจัดทำแผนพัฒนาตนเองลงไปสู่การปฏิบัติจริง หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เห็นว่า ในการเขียนแผนพัฒนาตนเอง (IDP) ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ควรเปลี่ยนชื่อจาก “แผนพัฒนาตนเอง” เป็น “แผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง” เพื่อให้สอดคล้องและตรงประเด็นกับสิ่งที่ต้องการพัฒนาให้กับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เน้นไปที่การพัฒนาสมรรถนะให้กับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ตนเอง

ในการเขียนแผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง (IDP) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ส่วนใหญ่เขียนได้สอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติร่วมกัน แต่รายละเอียดของการพัฒนาแตกต่างกันไปตามภาระหน้าที่รับผิดชอบที่แตกต่างกัน โดยทุกคนเขียนแผนพัฒนาสมรรถนะตนเองตามองค์ประกอบตามที่ตกลงกันในทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้หลังจากที่เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการและเขียนโครงร่างของแผนพัฒนาสมรรถนะตนเองร่วมกันไว้ นั่นคือ แผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ส่วนที่ 2 รายละเอียดการพัฒนา และส่วนที่ 3 ตาราง

สรุปแผนการพัฒนาดตนเอง หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เห็นว่าในส่วนที่ 1 ในส่วนของข้อมูลโดยทั่วไปๆ ของแต่ละคน ควรปรับจากคำว่า “ข้อมูลทั่วไป” เป็น “ข้อมูลส่วนบุคคล” ในส่วนที่ 2 “รายละเอียดของการพัฒนา” เปลี่ยนเป็น “รายละเอียดของการพัฒนาสมรรถนะตนเอง” และส่วนที่ 3 ให้เปลี่ยนจาก “ตารางสรุปแผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง” เป็น “สรุปแผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง”

...แผนพัฒนาดตนเอง ก็ยังไม่ชัดเจนว่าจะพัฒนาอะไรในตนเอง เพิ่มให้ชัดเจนตามเรื่องที่เราจะพัฒนาดกันเลยทีเดียว เป็น แผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง จะได้ว่าสิ่งที่เราจะพัฒนาคือสมรรถนะของเราเอง (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย)

ใช้คำว่าข้อมูลทั่วไปดูกว้างมากๆ รายละเอียดที่ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของข้อมูลส่วนตัวของแต่ละบุคคล ใช้คำว่าข้อมูลส่วนบุคคล ชัดเจนกว่ามาก (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี)

ผมเห็นด้วยนะครับ รายละเอียดในส่วนนี้เป็นข้อมูลเฉพาะส่วนตัวจริงๆ แสดงถึงข้อมูลเฉพาะของใครของมัน ใช้คำที่สอดคล้องกับข้อมูลชัดเจนกว่าครับ (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ)

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เห็นว่าข้อมูลที่ส่วนที่ 1 ไม่จำเป็นต้องเขียนบรรยายในหัวข้อ “ประวัติการรับราชการ” แต่ให้แนบเอกสารทะเบียนประวัติ (กพ.7) ท้ายแผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง ในส่วนที่ 2 รายละเอียดการพัฒนาศมรรถนะตนเองของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ให้เขียนสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาจากการระดมความคิดในที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะในตำแหน่งหน้าที่ ได้แก่ ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ และทักษะในการวางแผน คุณธรรมจริยธรรม ซึ่งในการเขียนส่วนที่ 2 นี้ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้นำวิธีการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จากการทำกิจกรรมระดมความคิดร่วมกันครูลในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ที่ประกอบไปด้วย 1) การจัดอบรม/สัมมนา 2) การประชุมเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะ และ 3) การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง แต่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เห็นว่าควรเปลี่ยนจาก “การจัดอบรม/สัมมนา” เป็น “การเข้ารับการอบรม/สัมมนา” และในส่วนที่ 3 ให้ปรับแก้ไขชื่อจาก “ตารางสรุปแผนพัฒนาสมรรถนะ” เป็น “ตารางสรุปแผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง”

ในส่วนของข้อมูลทั่วไปดูกว้างมากเกินไปครับ ปรับเป็นข้อมูลส่วนตัวหรือข้อมูลส่วนบุคคลน่าจะดีกว่า แต่ขอเป็นรายละเอียดคร่าวๆ เกี่ยวกับคนนั้นก็พอ รายละเอียดปลีกย่อย เราแนบ กพ. 7 ท้ายแผนพัฒนาฯ ของเราเลยจะเหมาะสมกว่ามาก... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ)

จริงๆ แล้วเป้าหมายของเราคือการเข้ารับการอบรมหรือสัมมนา การใช้คำว่า การจัดอบรมหรือสัมมนายังไม่ใช่ มันเหมือนกับว่าเราเป็นคนจัดขึ้นเองมากกว่า แต่จริงๆ แล้วเราต้องการแค่ให้ได้เข้าร่วมเฉยๆ ไม่จำเป็นต้องเป็นจัดขึ้นเอง หรือจริงๆ จะจัดขึ้นเองก็ได้ ปรับชื่อน่าจะเหมาะสมกว่า เช่น การเข้ารับการอบรม หรือการเข้ารับการอบรม... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์)

เห็นด้วยค่ะ ปรับให้ชัดเจนเป็น การเข้ารับการอบรม/สัมมนา ไปเลย ส่วน ตารางสรุปแผนพัฒนาสมรรถนะ ในส่วนที่ 3 ก็ปรับเป็นตารางสรุปแผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง เขียนให้ชัดเจนว่าสิ่งที่จะพัฒนานั้นเป็นสมรรถนะของตนเอง... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย)

1.2.2 กิจกรรมและการปฏิบัติ

ก) การจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง (IDP)

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เห็นว่า ในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ควรกำหนดให้มีการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะตนเองขึ้น เพื่อถือเป็นข้อตกลงร่วมกันระหว่างหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กับฝ่ายบริหารในการปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบ ซึ่งแผนพัฒนาสมรรถนะตนเองจัดทำขึ้นเพื่อให้เป็นกรอบหรือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะตนเองให้มีความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง ตามที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูผู้สอนกลุ่มสาระการเรียนรู้วางแผนร่วมกัน โดยเชื่อว่าหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จะสามารถนำพัฒนาสมรรถนะที่เพิ่มขึ้นจากการพัฒนานั้นมาใช้ในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ในตำแหน่งงานหรือสายงานที่รับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการเรียนการสอนและด้านการบริหารในกลุ่มสาระการเรียนรู้ จากการร่วมกันระดมความคิดในการสร้างแนวทางปฏิบัติร่วมกันของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูผู้สอนกลุ่มสาระการเรียนรู้ มีข้อสรุปร่วมกันว่าในการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะตนเองของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มี 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ประเมินตนเอง หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จะต้องตรวจสอบประสบการณ์ในงานที่ทำการฝึกอบรม และการพัฒนา รวมทั้งการสำรวจตนเอง ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนที่จำเป็นต้องพัฒนา นอกจากนี้จะต้องประเมินความรู้ ทักษะ สมรรถนะของตนเองด้วย 2) ประชุมร่วมกันกับฝ่ายบริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และฝ่ายบริหารปรึกษาหารือร่วมกันถึงแผนพัฒนาสมรรถนะตนเองที่ได้จัดทำขึ้น รวมทั้งเป้าหมายและระยะเวลาในการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง 3) ดำเนินการพัฒนา หลังจากหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และฝ่ายบริหารลงลายมือชื่อร่วมกันในแผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง (IDP) และให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ปฏิบัติตามแผนพัฒนาสมรรถนะตนเองที่กำหนดไว้ หากไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ให้เขียนหมายเหตุชี้แจงข้อเท็จจริงว่าเหตุผลใดจึงไม่เป็นไปตามแผน และ 4) ติดตามผล หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และฝ่ายบริหาร ประชุมหารือร่วมกันทุกเดือนเพื่อรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง และประชุมเมื่อสิ้นสุดการพัฒนาทุก 4 เดือน เพื่อทบทวนแผนและปรับปรุงตามความเหมาะสม

การจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะตนเองก็ทำตามข้อตกลงร่วมกันระหว่างเรากับฝ่ายบริหาร เหมือนเป็นตัวกำหนดทิศทางในการทำงานของพวกเรา เป็นร่องรอยหลักฐานอย่างดี เขียนขึ้นตามภาระงานของแต่ละคน เพราะหน้าที่ต่างกัน... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ)

เชื่อว่า ถ้าเราปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้อย่างรอบคอบ รัดกุม เราก็จะสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการเรียนการสอนได้ รวมทั้งด้านการบริหารงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ด้วย (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย)

ขั้นตอนแรกก็ให้เราประเมินตนเองก่อนเลย ทำให้เราทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งในตัวเอง เป็นการสำรวจตัวเองในเบื้องต้น จากนั้นก็ประชุมร่วมกันกับฝ่ายบริหารเพื่อปรึกษาหารือเรื่องแผนพัฒนาที่สร้างขึ้น ว่าเหมาะสมหรือไม่ มีการกำหนดเป้าหมายและระยะเวลาในการพัฒนาหรือเปล่า... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา)

ส่วนรายละเอียดของแผนพัฒนาสมรรถนะตนเองของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ประกอบได้ด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล ส่วนที่ 2 รายละเอียดการพัฒนาสมรรถนะตนเอง และส่วนที่ 3 สรุปแผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง ทั้งนี้ให้ผู้จัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้) เสนอแผนนี้ต่อฝ่ายบริหาร โดยลงลายมือชื่อกำกับไว้ แล้วให้ฝ่ายบริหารพิจารณาให้ความเห็นชอบต่อแผนพัฒนาสมรรถนะตนเองดังกล่าว แล้วลงลายมือชื่อกำกับไว้เช่นกัน จะถือว่าแผนพัฒนาสมรรถนะตนเองของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้นั้นสมบูรณ์

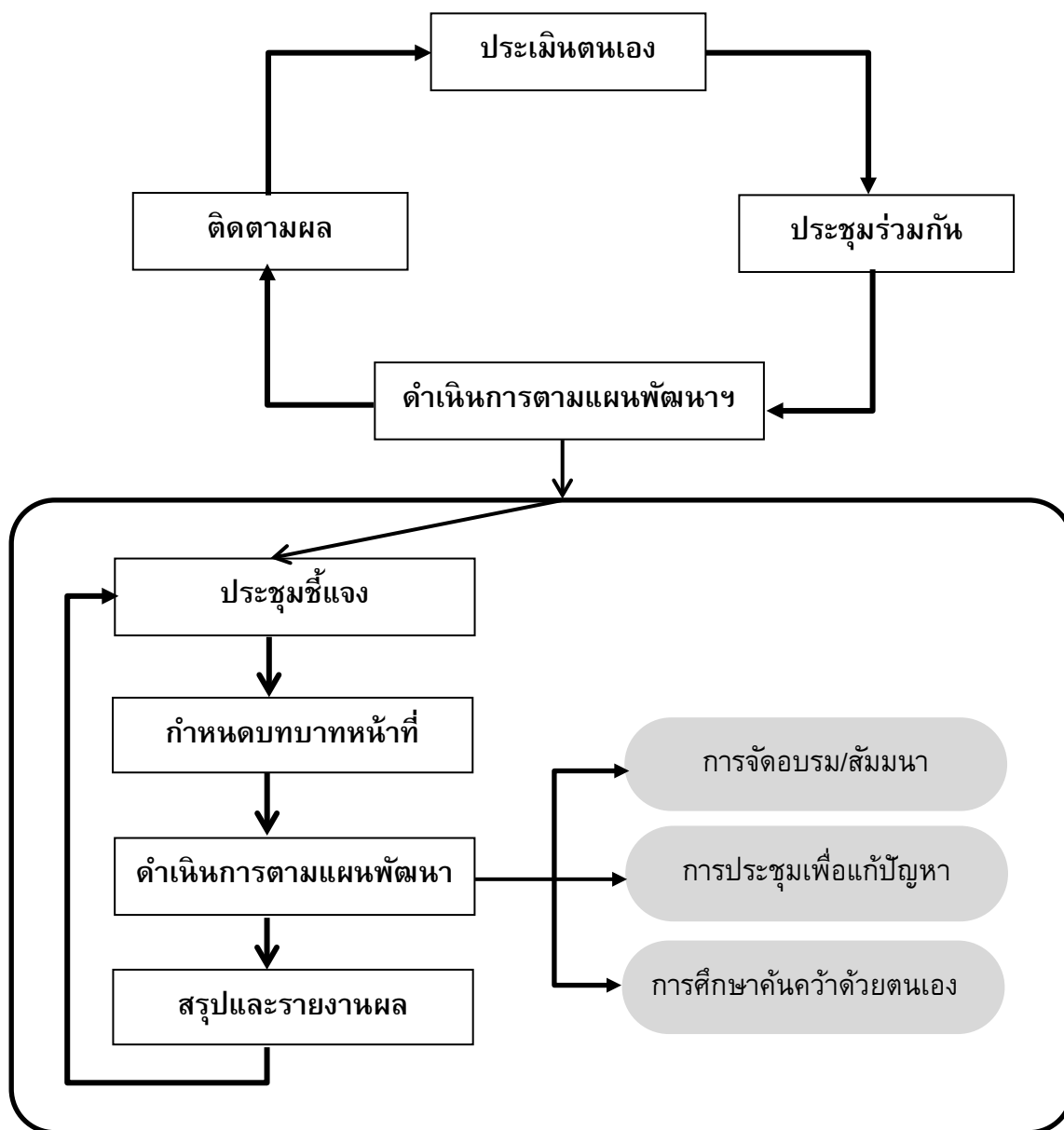
รายละเอียดของแผนพัฒนาฯ ก็ให้มี 3 ส่วน เหมือนที่เคยเขียนกันมา ส่วนแรกก็ข้อมูลส่วนตัวของแต่ละคน ส่วนที่สองก็รายละเอียดการพัฒนา สุดท้ายก็เขียนตารางสรุปอีกที ก่อนจะนำไปให้ ผอ. ลงนาม (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา)

การเขียนส่วนแรกเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวคงเขียนไม่ยาก แต่ในส่วนที่ 2 และ 3 นี่แหละที่เราจะต้องพิจารณาอย่างละเอียด แต่ก็ช่วยกันคิดไม่น่าจะยาก เพราะเราพัฒนาสมรรถนะตัวเดียวกัน โดยใช้วิธีการเดียวกัน ความต่างจะอยู่แค่ส่วนแรกเท่านั้นเอง... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์)

...สำคัญตรงที่ต้องได้รับความเห็นชอบนี้แหละ ถึงจะถือว่าแผนนั้นสมบูรณ์ ถือเป็นพันธะสัญญาร่วมกันทั้งตัวเราเองกับฝ่ายบริหาร... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี)

จากที่กล่าวมาข้างต้นได้ข้อสรุปว่า แผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ดังนี้ 1) ประเมินตนเอง 2) ประชุมร่วมกันกับฝ่ายบริหาร 3) ดำเนินการพัฒนา (Implementation) และ 4) ติดตามผล ซึ่งแผนพัฒนาสมรรถนะตนเองของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในครั้งนี้ ประกอบไปด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล ส่วนที่ 2 รายละเอียดของการพัฒนาตนเอง และส่วนที่ 3 สรุปแผนการพัฒนาสมรรถนะตนเอง ในส่วนของวิธีการพัฒนาสมรรถนะตนเองที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เลือกที่จะใช้ในการพัฒนาครั้งนี้ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การประชุมชี้แจง 2) การกำหนดบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ 3) การดำเนินงานตามแผนพัฒนารายบุคคล 4) สรุปและรายงานผลเพื่อการวางแผนพัฒนา ในส่วนของขั้นตอนที่ 3 การ

ดำเนินงานตามแผนพัฒนารายบุคคล จะประกอบด้วย 3 กิจกรรม ได้แก่ 1) การจัดอบรม/สัมมนา 2) การประชุมเพื่อการแก้ปัญหา และ 3) การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เขียนเป็นกระบวนการตั้งแต่การจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะไปสู่การปฏิบัติได้ดังภาพประกอบ 21



ภาพประกอบ 21 การจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะตนเองไปสู่การปฏิบัติ

ข) ผลจากการพัฒนาสมรรถนะตนเอง

เมื่อหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายทั้งงานด้านการสอนและงานในบทบาทของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และปฏิบัติตามแผนพัฒนา

สมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ได้ร่วมกันออกแบบไว้แล้วได้ข้อสรุปที่เกิดจากการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ดังนี้

1) การประชุมชี้แจง

ผลจากการการประชุมร่วมกันของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมกันฝ่ายบริหาร ได้แก่ รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการเป็นผู้นำประชุม โดยมีผู้วิจัยและผู้ช่วยผู้วิจัยเป็นผู้อำนวยการความสะดวกในการประชุม สรุปได้ดังนี้

1. สมรรถนะที่จำเป็นของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ต้องพัฒนาก่อนมี 2 สมรรถนะ ได้แก่ ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ และทักษะในการวางแผน

2. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จะต้องเขียนแผนพัฒนาสมรรถนะตนเองแล้วนำเสนอฝ่ายบริหารเพื่อเป็นพันธะสัญญาต่อกัน โดยลงนามทั้ง 2 ฝ่าย และดำเนินการตามแผนดังกล่าวเป็นระยะเวลา 4 เดือน เมื่อสิ้นสุดการพัฒนาตนเองตามแผนแล้วให้ประเมินผลการดำเนินการตามแผนร่วมกัน ประเมินโดยให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และฝ่ายบริหาร

3. ให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศึกษาค้นคว้าเรื่องที่สนใจและคิดว่ามีประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาในโรงเรียนคนละ 1 เรื่อง สรุปความรู้ที่ได้รับ แล้วเตรียมมานำเสนอในที่ประชุมประจำเดือนของฝ่ายวิชาการ

4. ให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ประเมินสมรรถนะตนเอง 3 ระยะ ได้แก่ ก่อนการพัฒนา ขณะดำเนินการพัฒนา และหลังจากเสร็จสิ้นกระบวนการพัฒนา และให้มีการประเมินหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โดยเพื่อนหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และฝ่ายบริหาร 2 ระยะ ได้แก่ ก่อนการพัฒนา และหลังจากเสร็จสิ้นกระบวนการพัฒนาสมรรถนะให้กับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

อยากให้พัฒนาสมรรถนะทั้ง 2 ตัวนี้ก่อน ให้มั่นใจว่าเรามาถูกทาง เรื่องเลือกที่จะพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมและจำเป็นต่อความเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์)

แผนพัฒนาของเราไม่ต้องทำเป็นแผนระยะยาวมากดีกว่าเทอมละครั้ง ก็เกือบ ๆ 4 เดือนแล้วมานั่งพูดคุยกันว่ามันบรรลุตามเป้าของเราหรือไม่ จะได้วางแผนพัฒนาต่อไป (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย)

เทอมละ 1 ครั้ง ก็น่าจะเห็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ผมเห็นด้วยกับการเขียนแผนพัฒนาระยะสั้น แต่ก็อยากให้ฝ่ายบริหารมาร่วมด้วยช่วยประเมินและติดตามการทำงานของพวกเราอย่างทั่วถึง หากขาดตกบกพร่องอะไรจะได้มาพูดคุยและวางแผนเพื่อแก้ปัญหาร่วมกันได้ (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา)

2) การกำหนดบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ

หลังจากหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมกันกำหนดบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบในงานของตนเองตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย ได้ข้อสรุปร่วมกันว่า ให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เขียนพรรณนางานของตนเองตามบทบาทหน้าที่รับผิดชอบทั้ง 2 ส่วน ได้แก่ หน้าที่ของการเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และหน้าที่ของครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ แล้วนำเสนอต่อฝ่ายบริหารเห็นชอบ

ในส่วนนี้ขอให้เขียนภาระงานให้ครบทุกงานที่รับผิดชอบ เพราะบทบาทหน้าที่ของเรามีทั้ง 2 บทบาท สอนด้วย บริหารด้วยก็ต้องเขียนให้ครบ (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์)

การให้ความเห็นชอบเป็นเรื่องที่สำคัญมากนะคะ อยากให้ฝ่ายบริหารช่วยลงนามเพื่อแสดงความถูกต้องสมบูรณ์ในการเขียน มีส่วนร่วมในการประเมินเบื้องต้นว่าภาระงานที่เราเขียนมาใช้ได้หรือไม่ ครอบคลุมตามบทบาทหน้าที่ของเราหรือไม่... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม)

3) การดำเนินงานตามแผนพัฒนารายบุคคล

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ปฏิบัติตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย ใน 2 ส่วน ส่วนแรกเป็นภาระงานด้านการสอน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ดำเนินการสอนตามตารางสอนของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ ทั้งรายวิชาพื้นฐานและรายวิชาเพิ่มเติม และภาระงานในบทบาทความเป็นผู้นำของกลุ่มสาระการเรียนรู้ตามการพรรณนางานภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ และส่วนที่ 2 ปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาสมรรถนะตนเองของแต่ละคนที่ร่วมกันกำหนดไว้ โดยผ่านการรับรองของฝ่ายบริหารที่เป็นพันธะสัญญาร่วมกันระหว่างหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กับผู้บริหารโรงเรียนที่ประกอบไปด้วย 3 กิจกรรมหลัก ได้ข้อสรุปจากการปฏิบัติกิจกรรมดังนี้

3.1) การจัดอบรม/สัมมนา

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรได้รับการพัฒนาตนเอง โดยการเข้าร่วมอบรม/สัมมนาทั้งภายในและภายนอกองค์กร อย่างน้อยภาคเรียนละ 3 ครั้ง และควรจัดให้มีการจัดสัมมนาให้แก่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กันเองในโรงเรียนด้วย เน้นไปที่สมรรถนะความต้องการพัฒนาเร่งด่วนก่อน ได้แก่ “เทคนิคการวางแผนงานสู่เป้าหมาย (Planning for Target)” ซึ่งมีรายละเอียดเนื้อหาของหลักสูตร ประกอบด้วย 3 กิจกรรมหลัก ได้แก่ 1) การสำรวจแนวคิดเกี่ยวกับการมุ่งสู่เป้าหมาย 2) การบริหารแผนงานให้มีประสิทธิภาพ 3) แผนพัฒนาสมรรถนะตนเองรายบุคคล ซึ่งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เห็นว่า ก่อนจะเริ่มกิจกรรมหลัก อยากให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานของคนประสบความสำเร็จในการทำงานทางด้านการศึกษาก่อน จะได้เห็นแนวทางในการนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง

ผมว่า..ปกติโรงเรียนก็มีมติร่วมกันอยู่แล้วว่า เราต้องผ่านการอบรม/สัมมนา อย่างน้อยปีละ 3 ครั้ง แต่อยากเราได้รับการพัฒนาตนเองมากกว่านั้น เป็นการกระตุ้นตัวเองให้ active อยู่ตลอดเวลา และถือเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับทีมงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ของเรา... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์)

ภาระงานเราเยอะกันมาก ภาคเรียนละ 2 ครั้ง กำลังดีนะคะ โดยเฉลี่ย 2 เดือน อบรม 1 ครั้ง ไม่มากไปหรือไม่น้อยไป... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม)

ผมคิดว่า..เราจัดอบรมกันเองให้ตรงกับเรื่องที่เราต้องการพัฒนาร่วมกันสักเรื่อง และไปอบรม/สัมมนา กับหน่วยงานภายนอกก็ไม่ใช่ยาก เป็นการเปิดสมองของเราอีกทาง... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา)

ผมอยากให้คนที่เขาทำงานแล้วประสบความสำเร็จมาเล่าประสบการณ์การทำงานเราฟัง น่าจะมีประโยชน์ และถือเป็นการแชร์ความคิดกันอีกทาง และขอให้เป็นคนที่เราทุกคนยอมรับ คนที่ทำงานทางด้านการศึกษาเหมือนเรา จะดูไม่ไกลตัวเกินไป และคงนำมาเป็นแนวทางให้เราสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ)

กิจกรรมแรกเราควรจะเริ่มตั้งแต่การสำรวจแนวคิดของผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคนก่อนดีไหม เพื่อเป็นการประเมินตนเองเบื้องต้นว่าเป้าหมายที่เราวางไว้มันบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ แผนที่ทำมานั้นมีความชัดเจนมากน้อยเพียงไหน... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ)

ในกิจกรรมที่เราจัดควรจะเน้นไปที่การนำสิ่งที่เรียนรู้จากวิทยากร ผ่านการลงมือฝึกปฏิบัติจริง และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน เช่น การเขียนแผนพัฒนาตนเอง ก็ให้ฝึกเขียนไปพร้อมๆ กัน โดยได้รับคำแนะนำจากวิทยากร...(หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย)

สรุปข้อค้นพบที่ได้จากการอบรม/สัมมนา ได้แก่

1) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนงานของตนเอง มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว จนกระทั่งเขียนออกมาเป็นแผนพัฒนาตนเองได้ แสดงว่า การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนจากการวางแผนทำให้การทำงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้บรรลุผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น

2) การจัดการอบรม/สัมมนาทำให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้แสดงบทบาทของการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี กล้าคิดและกล้าแสดงออกมากขึ้น มีอิสระในความคิดของตนเอง และการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีการประสานการทำงานอย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดผลสำเร็จในการทำงานมากขึ้น

3) เกิดปฏิสัมพันธ์ทางบวกระหว่างหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ผ่านการทำกิจกรรมร่วมกัน ทำให้เกิดความไว้วางใจกัน มีการให้กำลังใจกันในการทำงาน ให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมกัน

4) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เกิดทักษะในการวางแผนการทำงาน จากการฝึกปฏิบัติจริง เรียนรู้จากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากผู้ประสบความสำเร็จในการทำงาน คิดเป็นแก้ปัญหาเป็นจากการศึกษากรณีตัวอย่าง/สถานการณ์ปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในการทำงานทำให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้นำไปต่อยอดความคิดเพื่อใช้ในการปฏิบัติต่อไปในอนาคตได้

3.2) การประชุมเพื่อการแก้ปัญหา

หลังจากจัดการประชุมร่วมกันระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาหรือวางแผนการพัฒนา โดยนำปัญหาที่เคยเกิดขึ้น มาร่วมกันหาวิธีการป้องกันและแก้ไข ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นอีกในครั้งต่อไป พบว่าประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่ในกลุ่มสาระการเรียนรู้หรือระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนางานของโรงเรียน ปีการศึกษาที่ผ่านมา พอสรุปได้ดังนี้

1) การคัดเลือกบุคคลเข้ารับการจัดทำหลักสูตรวิทยาศาสตร์ภูมิภาค หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมกันประชุมเพื่อกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกครูและบุคลากรในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ไปจัดทำหลักสูตรวิทยาศาสตร์ภูมิภาค มีข้อตกลงร่วมกันว่าจะหมุนเวียนกันเข้าร่วมกิจกรรมนี้ เพื่อให้ทุกคนเกิดความรู้ความเข้าใจและความชัดเจนในหลักสูตรวิทยาศาสตร์ภูมิภาค ที่ถือเป็นแกนหลักสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย เน้นไปที่การนำความรู้และสิ่งที่ได้รับมาขยายต่อให้แก่เพื่อนสมาชิกในกลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อให้ทราบและเข้าใจตรงกัน สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและถูกต้อง

ก็ไม่ค่อยมีใครอยากส่งกัน กลัวงานเยอะขึ้น จริงๆ แต่ก็ก็เป็นสิ่งที่ทุกคนต้องรู้นะ ถ้าไม่เราตกลงกันในกลุ่มสาระการเรียนรู้เราให้หมุนเวียนเปลี่ยนกันไปร่วมกันประชุมน่าจะดีที่สุด จะได้เข้าใจกันทุกคน แต่สำคัญตรงที่คนที่ได้ไปต้องมาขยายผลต่อกับกลุ่มสาระการเรียนรู้ของตนเอง... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์)

คงไม่ได้ไปทุกปี ก็ใช้การหมุนเวียนกันไปตามที่เสนอมาก็น่าจะดีที่สุด เพราะหลักสูตรถือเป็นหัวใจหลักของการจัดการศึกษาในโรงเรียนเราเลย โดยเฉพาะโรงเรียนเราเป็นโรงเรียนวิทยาศาสตร์ภูมิภาค การปรับเปลี่ยนหลักสูตรเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และทำทุกปี ร่วมกัน 12 โรงเรียนเลย เราก็ควรให้ความสำคัญให้มาก... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์)

2) การขอรับการประเมินครูดีในดวงใจ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ประชุมวางแผนร่วมกันเกี่ยวกับการคัดเลือกครูและบุคลากรในกลุ่มสาระการเรียนรู้เข้าร่วมกับการประเมินครูดีในดวงใจ เนื่องจากในปีที่ผ่านมาไม่มีผู้ขอรับการประเมินเลย ประเด็นสำคัญที่ร่วมประชุมคือการกระตุ้นให้ครูและบุคลากรในกลุ่มสาระการเรียนรู้ของตนเอง ตื่นตัว และเห็น

ความสำคัญของการเข้ารับการประเมินดังกล่าว ซึ่งให้เห็นถึงผลที่จะได้รับการร่วมเข้ารับการประเมินครั้งนี้ เช่น เป็นการพัฒนาตนเอง สร้างความภาคภูมิใจความเป็นครู เป็นการสร้างชื่อเสียงให้แก่โรงเรียน เป็นต้น โดยหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้แก่ครูและบุคลากรในกลุ่มสาระการเรียนรู้

หลายปีที่ผ่านมา ไม่มีใครส่งครูตีในดวงใจเลย ผมว่าครูเราเก่งๆ เยอะ แต่บางครั้งอาจจะไม่ชอบทำงานด้านเอกสาร ถ้าเราช่วยกันคิดช่วยกันทำ ให้มันเป็นระบบ ก็จะง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ หัวหน้านี้แหละสำคัญต้องกระตุ้นทีมงานให้มาก ซึ่งให้เห็นความสำคัญ... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ)

หน้าที่หลักของเราคือชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ของการเข้ารับการประเมินนะคะ อย่างน้อยเป็นการพัฒนาตนเอง และยังเป็นการสร้างชื่อเสียงทั้งให้ตนเองและโรงเรียนของเรา... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม)

คงต้องมีแนวทางร่วมกันในการปฏิบัติแล้ว ให้เป็นข้อตกลงร่วมกันของครูเรา จะได้ตื่นตัวในการทำงานอยู่เสมอ ตัวเราเองก็ต้องอำนวยความสะดวกให้ลูกน้องอย่างเต็มที่ และต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้ด้วย (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์)

3) การแก้ปัญหาผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินี้พื้นฐาน (O-NET) ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ค่อนข้างต่ำ เนื่องจากในปีผ่านมานักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีคะแนนรวมเฉลี่ยทุกรายวิชาต่ำกว่าระดับประเทศ และคะแนนรวมเฉลี่ยไม่ถึงร้อยละ 50 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และฝ่ายบริหารจึงร่วมกันวางแผนแก้ปัญหาาร่วมกัน ได้ข้อสรุปร่วมกัน ดังนี้ 1) จัดทำโครงการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 2) จัดการติวสอบ O-NET ให้กับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยใช้เวลาในช่วงสัปดาห์สุดท้ายของแต่ละวัน และเสริมในแต่ละชั่วโมงที่สอนโดยนำข้อสอบมาติวท้ายชั่วโมง วันละ 3-5 ข้อตามความเหมาะสมของข้อคำถาม โดยจัดปฏิทินปฏิบัติการสอนและการนิเทศที่เป็นระบบ มีคำสั่งมอบหมายงานชัดเจน ปฏิบัติการสอนตามปฏิทิน โดยมีการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ชัดเจน ต่อเนื่อง 3) จัดทำคลังข้อสอบ O-NET เพื่อใช้ในการติวข้อสอบ เน้นที่การวิเคราะห์ข้อสอบที่ตรงกับมาตรฐานและตัวชี้วัด สร้างเป็นข้อสอบคู่ขนาน จัดเก็บลงในคลังข้อสอบ (พร้อมเฉลยคำตอบและแนวคิดในการหาคำตอบ) โดยมอบหมายให้แต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ไปดำเนินการ แล้วนำมาทดสอบกับนักเรียนจริงเพื่อดูพัฒนาการของนักเรียน และเป็นปรับปรุงและพัฒนาเครื่องมือที่ไว้วัดนักเรียน รวมไปถึงแก้ปัญหาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำในระดับชั้นอื่นๆ ที่ไม่ได้มีการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินี้พื้นฐาน

ดูผลสอบที่ผ่านมาค่อนข้างต่ำ เลยต้องให้ความสนใจกันเป็นพิเศษ คงต้องปรับรูปแบบการสอนใหม่ หรือหาเทคนิคใหม่ๆ มาใช้ ช่อมหรือเสริมตามความแตกต่างของนักเรียนแต่ละคน อาจจะจัดเป็นกลุ่มตัวกันตามความสามารถนะ... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์)

ถ้ามองในภาพรวมควรจัดทำเป็นโครงการยกระดับผลสัมฤทธิ์ขึ้นมาเลย โดยเราเป็นทีมงานที่รับผิดชอบ ปกติทุกโรงเรียนจะจัดทำโครงการนี้เป็นโครงการหลักเพื่อการแก้ปัญหาของนักเรียนอยู่แล้ว แต่ละกลุ่มสาระฯ ร่วมกันรวบรวมกิจกรรมที่จะใช้ในการยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน แล้วมารวบรวมพูดคุยแลกเปลี่ยนกัน จนได้กิจกรรมที่ดีที่สุดที่จะใช้ในการยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเรา... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์)

...จัดการตัวโดยใช้เวลาในชั่วโมงสุดท้ายของแต่ละวันเลยละ นำข้อสอบปีก่อนๆ มาทำพร้อมๆ กัน เรียกว่าทำทีละข้อ เฉลยทีละข้อ เสริมเทคนิควิธีการคิดจากครู เด็กๆ น่าจะทำได้ดีขึ้น (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์)

...เสริมด้วยในแต่ละชั่วโมงที่สอนโดยนำข้อสอบมาตัวท้ายชั่วโมง วันละ 3-5 ข้อ โดยดูจากความยากง่ายของข้อคำถาม ให้เด็กได้แสดงความคิด แนวการคิด ชี้ให้เด็กเห็นถึงแนวการคิดที่ถูกต้อง ผักเทคนิคการทำข้อสอบให้กับนักเรียน... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม)

...ควรกำหนดปฏิทินปฏิบัติการสอนซ่อมและเสริมออกมาให้ชัดเจน รวมทั้งการนิเทศการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ มีคำสั่งมอบหมายงานชัดเจน ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง ผู้บริหารร่วมส่งเสริมและให้การสนับสนุนการทำงาน... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย)

จัดทำคลังข้อสอบ O-NET จากข้อทดสอบในปีที่ผ่านมา และสร้างแบบทดสอบแบบคู่ขนาน เน้นที่การวิเคราะห์ข้อสอบที่ตรงกับมาตรฐานและตัวชี้วัด จัดเก็บลงในคลังข้อสอบ พร้อมเฉลยคำตอบและแนวคิดในการหาคำตอบและแนวการคิดที่ชัดเจน โดยให้แต่ละกลุ่มสาระไปดำเนินการก่อนรวบรวมส่งฝ่ายวิชาการ เพื่อดำเนินการต่อไป... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ)

3.3) การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

จากการสร้างแนวทางปฏิบัติร่วมกันของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้ข้อสรุปว่าให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศึกษาค้นคว้าหนังสือ เอกสาร งานวิจัย website หรือแหล่งข้อมูลต่างๆ ด้วยตนเอง ไม่ว่าจะเป็นความรู้ทางด้านวิชาการ หรือวิชาชีพ สรุปความรู้ที่ได้รับจัดทำเป็นเอกสารสรุปเพื่อนำมาแจกที่ประชุม และนำเสนอความรู้ที่ได้ศึกษาค้นคว้ามา ที่ประชุมประจำเดือนของฝ่ายวิชาการ คนละ 1 เรื่อง ดังนี้ 1) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาสำหรับครู (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ภาษาไทย) 2) การออกแบบการ

จัดการเรียนรู้โดยวิธี Backward Design (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์) 3) การวัดและประเมินผลตามสภาพจริง (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์) 4) การพัฒนาวิชาชีพครู (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ) 5) บทบาทของครูไทยในศตวรรษที่ 21 (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ) 6) การจัดการเรียนการสอนที่ผสมผสานคุณธรรมจริยธรรม (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา) 7) แนวคิดการปฏิรูปการศึกษาในศตวรรษที่ 21 (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษา) 8) โลกปัจจุบันกับเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนในอนาคต (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี)

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เห็นว่า ควรมีการสรุปความรู้ทั้งหมดที่ได้เรียนรู้ และแลกเปลี่ยนกันในที่ประชุมฝ่ายวิชาการ เป็นเอกสารให้ความรู้อีกครั้ง เพื่อนำไปขยายผลต่อกับครูผู้สอนกลุ่มสาระการเรียนรู้ในลำดับต่อไป โดยให้ทุกคนนำต้นฉบับมาส่งที่รองฝ่ายวิชาการ เพื่อตรวจสอบ และมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ธุรการโรงเรียนจัดทำรูปเล่มที่สมบูรณ์อีกครั้ง

อยากให้มีการจัดทำเอกสารสรุปความรู้ที่พวกเราได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียนคนอื่นๆ ได้เรียนรู้ร่วมกันด้วย... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์)

ถ้าเราขยายต่อความรู้ที่เราได้ศึกษากันมา ให้ไปสู่การปฏิบัติจริง น่าจะดีต่อนักเรียน และโรงเรียนของเรา เช่น จัดอบรม/สัมมนาขยายต่อองค์ความรู้ที่เราได้ศึกษาดูด้วยกันมา หรืออาจจะวางแผนต่อไปยังกลุ่มสาระการเรียนรู้ของตนเอง โดยให้ทีมงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ของตนเองได้ไปศึกษาค้นคว้าหาความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอาจจะมีความรู้ด้านการจัดการเรียนการสอน เช่น เทคนิคหรือวิธีการสอนใหม่ๆ เป็นต้น... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์)

สรุปข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้ว่า การใช้วิธีการศึกษาค้นคว้าความรู้ด้วยตนเองในการพัฒนาสมรรถนะให้แก่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นวิธีการที่ส่งผลที่ดีต่อการพัฒนาตนเองของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ กล่าวคือ การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเป็นวิธีการที่ส่งเสริมให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีความรับผิดชอบในการเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง โดยไม่จำกัดว่าจะต้องเป็นช่วงเวลาในการปฏิบัติงานเท่านั้น เราสามารถหาโอกาสเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านช่องทางการเรียนรู้ และสื่อต่างๆ ได้อย่างหลากหลายช่องทาง อาทิเช่น อ่านหนังสือ บทความ หรือศึกษาระบบงานจากคู่มือปฏิบัติงาน ค้นคว้าข้อมูลผ่าน Internet การสนทนากับผู้รู้ เป็นต้น โดยการกำกับอย่างต่อเนื่องของฝ่ายบริหาร ซึ่งตัวผู้บริหารเองควรมอบหมายงาน และติดตามงานอย่างเป็นแบบ มีบันทึกร่องรอยหลักฐานตามสภาพที่แท้จริง มีส่วนร่วมในการพัฒนาร่วมกับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ให้ข้อเสนอแนะเพื่อต่อยอดใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ต่อไป

4) สรุปและรายงานผลเพื่อการวางแผนพัฒนา

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมกับฝ่ายบริหาร สรุปผลจากการพัฒนาสมรรถนะให้กับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ตามแผนพัฒนาสมรรถนะตนเองของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ออกแบบร่วมกันไว้ สรุปเป็นประเด็นต่างๆ ได้ดังนี้

4.1) การประชุมชี้แจง

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ประชุมเพื่อสื่อสาร สร้างความเข้าใจ และชี้แนวทางพัฒนาสมรรถนะตามแนวทางปฏิบัติร่วมกัน ระหว่างหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และฝ่ายบริหาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันตามแนวทางปฏิบัติร่วมกัน กล่าวคือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ต้องเขียนพัฒนาสมรรถนะตนเองเพื่อใช้ในการพัฒนาสมรรถนะตนเองใน 1 ภาคเรียน โดยระบุข้อมูลและรายละเอียดต่างๆ ให้ครอบคลุมประเด็นในแผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง แล้วนำเสนอต่อผู้บริหาร เพื่อพิจารณาและรับรองข้อมูล ถือเป็นพันธะสัญญาต่อกันระหว่างหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งในการพัฒนาสมรรถนะให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จะใช้ระยะเวลาในการพัฒนา 4 เดือน หลังจากสิ้นสุดกระบวนการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ก็จัดประชุมอีกครั้งเพื่อมารวบรวมกันอภิปรายสรุป และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน เขียนข้อดีและข้อจำกัดที่เกิดขึ้นจากการพัฒนา เพื่อนำมาวางแผนปรับปรุงและพัฒนาในลำดับต่อไป กำหนดให้มีการประชุมครั้งแรก ในช่วงเปิดเตรียมการของภาคเรียนที่ 1 ที่ห้องประชุมใหญ่ชั้น 1 ของโรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ลพบุรี โดยมีผู้ร่วมเข้าประชุม ดังนี้ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และผู้วิจัย

ภาคเรียนละ 1 ครั้ง น่าจะเห็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ประเด็นในการพัฒนาควรเขียนให้ครอบคลุมภาระงาน สั้นภาคเรียนก็มาพูดคุยกันสักที่ว่า สิ่งที่ได้ปฏิบัติกันมันตรงตามที่เราต้องการหรือไม่ จะได้วางแผนพัฒนาต่อไป... (รองฝ่ายวิชาการ)

ระยะเวลา 4 เดือนในการพัฒนา น่าจะพอเห็นการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น แล้วมาประชุมกันอีกทีว่าที่ทำกันไปตอบในสิ่งที่เราต้องการหรือไม่ เรามีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใด พัฒนาขึ้นกว่าเดิมหรือไม่... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์)

...ข้อดีและข้อจำกัดที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาตนเองตามแผน พอเรากลับมาประชุมร่วมกันอีกครั้งเมื่อสิ้นสุดกระบวนการพัฒนา เราจะได้นำไปใช้ในการวางแผนปรับปรุงการทำงานของพวกเราต่อไป... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์)

4.2) การกำหนดบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เขียนพรรณนางานของตนเองทั้งงานด้านการสอนและด้านการเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายตามแผนปฏิบัติงานประจำปี และตามคำสั่งของโรงเรียน แล้วช่วยกันตรวจสอบความถูกต้องระหว่างที่ทีมงานหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จากนั้นนำเสนอต่อฝ่ายบริหารเพื่อตรวจสอบและลงนาม

ก็ให้แต่ละคนเขียนพรรณนางานทั้งหมดของตัวเองออกมา รับผิดชอบอะไรบ้าง ทั้งงานสอนทั้งงานในกลุ่มสาระของตนเอง ดูจากตอนทำแผนปฏิบัติการของโรงเรียน และคำสั่งอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพ และเทคโนโลยี)

นำแผนปฏิบัติการและคำสั่งต่างๆ มานั่งพิจารณา ช่วยๆ กันดู แล้วเขียนพรรณนางานของตนเองให้เพื่อนช่วยกันตรวจสอบว่าครอบคลุม ครบถ้วนและถูกต้อง ตามภาระงานหรือเปล่า แล้วส่งฝ่ายบริหารให้ตรวจสอบและลงนามต่อไป ทำให้เป็นระบบ ชัดเจน ตรวจสอบได้... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา)

4.3) การดำเนินการตามแผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง

ก่อนเริ่มการพัฒนาตนเองตามแผนพัฒนาสมรรถนะที่กำหนดไว้ ให้มีการประเมินสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ทั้ง 2 สมรรถนะก่อน โดยหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ประเมินตนเอง เพื่อนกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น ฝ่ายบริหาร และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้ร่วมประเมิน โดยใช้แบบประเมินชุดเดียวกัน เมื่อสิ้นสุดการพัฒนาตนเองตามแผนพัฒนาสมรรถนะตนเองของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในรอบที่ 1 ผลจากการประเมินปรากฏดังนี้ 1) จากการประเมินตนเอง ด้านความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ มีค่าคะแนนรวมเฉลี่ย เท่ากับ 4.04 ส่วนด้านทักษะในการวางแผน มีค่าคะแนนรวมเฉลี่ย เท่ากับ 4.43 2) จากการประเมินโดยผู้บริหาร ด้านความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ มีค่าคะแนนรวมเฉลี่ย เท่ากับ 4.04 ส่วนด้านทักษะในการวางแผน มีค่าคะแนนรวมเฉลี่ย เท่ากับ 4.34 3) จากการประเมินโดยหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น ด้านความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ มีค่าคะแนนรวมเฉลี่ย เท่ากับ 3.75 ส่วนด้านทักษะในการวางแผน มีค่าคะแนนรวมเฉลี่ย เท่ากับ 3.61 และ 4) จากการประเมินโดยครูผู้สอน ด้านความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ มีค่าคะแนนรวมเฉลี่ย เท่ากับ 3.80 ส่วนด้านทักษะในการวางแผน มีค่าคะแนนรวมเฉลี่ย เท่ากับ 3.77 ซึ่งจะเห็นได้ว่าหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีผลการประเมินสมรรถนะอยู่ระดับปานกลางถึงสูง การประเมินตนเองและฝ่ายบริหารอยู่ในระดับสูง ส่วนการประเมินโดยหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้อื่นและครูผู้สอนอยู่ในระดับปานกลาง นั่นคือ เราสามารถพัฒนาสมรรถนะให้สูงขึ้นไปอยู่ในระดับสูงได้ หลังจากการประเมินสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในรอบที่ 1 เรียบร้อยแล้ว ผู้ร่วมวิจัยได้ร่วมกันสรุปผลจากการทำกิจกรรมตามแผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง สรุปดังนี้

1) ผลจากการจัดอบรม/สัมมนา เรื่อง “เทคนิคการวางแผนงานสู่เป้าหมาย (Planning for Target)” โดยใช้หลากหลายกิจกรรมในการสัมมนา อาทิเช่น การบรรยาย ให้ความรู้ความเข้าใจเชิงลึก การทำ Workshop การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การใช้กรณีศึกษา โดยภาพรวมของความพึงพอใจของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ต่อการเข้าร่วมสัมมนาในครั้งนี้ อยู่ในระดับมากที่สุด หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เห็นว่าความรู้ที่ได้จากการสัมมนาครั้งนี้มีประโยชน์สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง การได้ฝึกจากการแก้ปัญหาในกรณีศึกษาที่นำมาทำให้เห็นคำตอบในการแก้ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้ โดยอาจใช้การเทียบเคียง สิ่งที่เคยได้แก้ปัญหามาได้ ทำให้มั่นใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น ฝึกและกระตุ้นให้คิดตามวิทยากรอย่างต่อเนื่อง

...การจัดการสัมมนา โดยการให้ workshop ทำให้อยากเรียนรู้มากขึ้น ได้ลงมือปฏิบัติจริง จากสถานการณ์ที่กำหนดให้ ทำให้เราเห็นภาพการนำไปใช้ได้จริงของเรา มีประโยชน์มากครับ... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา)

ขอบมากค่ะ วิทยากรเป็นกันเอง ลึกในเรื่องที่ถ่ายทอด เห็นภาพการทำงานที่ประสบความสำเร็จจริงๆ จากการทำจริง ๆ โดยการวางแผนไว้ล่วงหน้าอย่างมีทิศทางและเป็นระบบ ได้ฝึกการคิดจริงในกรณีศึกษาที่ทำให้เห็นภาพชัดเจนในการแก้ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์)

มั่นใจในการทำงานมากขึ้น เหมือนสมองเราได้ถูกกระตุ้นให้คิด จากกิจกรรมที่วิทยากรจัดให้ ได้คิดไปพร้อมๆ กับการแชร์ประสบการณ์ในหลากหลายมุม.... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา)

พอใจมากค่ะ กับการเปิดสมองในครั้งนี้ กิจกรรมที่วิทยากรเตรียมมาสนุก ได้แง่คิด สามารถนำไปใช้ได้จริงในการแก้ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต มีการมองปัญหาร่วมกัน แล้วหาทางออกร่วมกัน... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ)

2) ผลจากการจัดการประชุมเพื่อการแก้ปัญหา มีการจัดประชุมร่วมกันระหว่างหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยนำปัญหาที่เคยเกิดขึ้นเมื่อปีการศึกษาปีที่ผ่านมา มาร่วมกันวิเคราะห์หาสาเหตุ วางแผนหาแนวทางการแก้ไขและพัฒนา พอสรุปได้ดังนี้ 2.1) การคัดเลือกบุคคลเป็นตัวแทนโรงเรียนไปจัดทำหลักสูตรวิทยาศาสตร์ภูมิภาค มีข้อตกลงร่วมกันว่าจะหมุนเวียนกันเข้าร่วมกิจกรรมนี้ เพื่อให้ทุกคนเกิดความรู้ความเข้าใจและความชัดเจนในหลักสูตรวิทยาศาสตร์ภูมิภาค เน้นไปที่การนำความรู้ที่ได้รับมาขยายผลต่อภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อให้มีความชัดเจนและเข้าใจตรงกัน สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและถูกต้อง 2.2) การขอรับการประเมินครูดีในดวงใจ มีการวางแผนร่วมกันระหว่างหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และฝ่ายบริหาร ในการคัดเลือกครูเพื่อเข้ารับการประเมินครูดีในดวงใจ ผลปรากฏว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เห็นว่า ควรส่งการขอรับการ

ประเมินทุกคนที่เห็นว่าอยู่ในเกณฑ์โดยการกลั่นกรองของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และคณะกรรมการการกลั่นกรองเบื้องต้น เพื่อนำคัดเลือกอีกครั้งโดยหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และฝ่ายบริหาร 2.3) การแก้ปัญหาผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินี้พื้นฐาน (O-NET) ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ให้ดำเนินการดังต่อไปนี้ 1) จัดทำโครงการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 2) จัดการติว O-NET ให้กับนักเรียนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยจัดปฏิทินการทำงานที่เป็นระบบ มีคำสั่งมอบหมายงานชัดเจน มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ 3) จัดทำคลังข้อสอบ O-NET โดยมอบหมายให้แต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ไปดำเนินการ แล้วนำมาทดสอบกับนักเรียนจริงเพื่อดูพัฒนาการของนักเรียน และเป็นปรับปรุงและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้วัดนักเรียน

ก็ไม่ค่อยมีใครอยากไปทำหลักสูตรนะ คงต้องใช้การเวียนกันไป เป็นหน้าที่ของแต่ละกลุ่มสาระแล้วละที่จะจัดการเรื่องนี้ ด้วยวิธีการใดก็ตามแต่ต้องต้องมีครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ไปด้วย... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์)

ปีที่แล้วก็จัดให้มีการติวนะ แต่ก็ไม่ได้เต็มที่ น่าจะทำปฏิทินการติว และมีคำสั่งให้ชัดเจน แล้วกำกับการทำงานของคนที่ทำด้วย ให้จริงจิงตามแผนที่วางไว้ และให้รายงานผลการทำอย่างต่อเนื่องฝ่ายบริหารด้วย เข้มกันนิดละ ถึงจะได้ผลดี... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม)

3) ผลจากการการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ทำให้ได้เอกสารเชิงวิชาการที่เป็นการรวบรวมความรู้ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้งหมด 8 เรื่อง แล้วจัดส่งผู้ที่ได้รับมอบหมายจากฝ่ายบริหารในการเรียบเรียงเอกสารให้มีความสมบูรณ์ถูกต้อง จากนั้นนำไปเผยแพร่ต่อการประชุมของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่อไป

ภาพรวมโอเคเลยละ เห็นในความตั้งใจจริงของทุกคน งานของทุกคนสรุปออกมาดี เป็นความรู้ใหม่ๆ ที่สามารถนำไปใช้ในการทำงานได้จริง... (รองฝ่ายวิชาการ)

เห็นผลงานแล้วก็ภาคภูมิใจ อย่างน้อยก็ 8 เรื่องแหละที่เราได้เรียนรู้ร่วมกันกับเพื่อนๆ นำไปเสนอในที่ประชุมกลุ่มสาระฯ ก็ได้รับความสนใจกันมาก เป็นการขยายต่อความรู้ที่ได้ศึกษาและค้นคว้ามาเป็นอย่างดีเลย... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์)

ครูในกลุ่มสาระฯ ให้ความสนใจมากละ อยากให้กลุ่มสาระของตนเองทำแบบนี้บ้าง ได้พัฒนาตนเองอยู่ตลอด เหมือนมีเรื่องใหม่ๆ มาเล่าให้เพื่อนๆ ฟัง เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันทางหนึ่งที่น่าสนใจมาก... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย)

ข) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กับครูผู้สอนในกลุ่ม สาระการเรียนรู้

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ของตนเองมากขึ้น มีการนำเสนอความรู้จากหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ด้วยกันมาสู่ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในวงกว้าง มีการนำแนวคิดของเพื่อนกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่นมาใช้กับกลุ่มสาระการเรียนรู้ของตนเอง เช่น วิธีการสอน การแก้ปัญหาาร่วมกันของนักเรียน เป็นต้น ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ยอมรับในหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของตนเองมากขึ้น สังเกตจากการให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ และกิจกรรมอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายจากฝ่ายบริหาร บรรยากาศในการทำงานภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ดีขึ้น ไม่ตึงเครียด ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้เลียนแบบพฤติกรรมบางอย่างของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เห็นว่ามีประโยชน์ต่อการทำงาน เช่น การเขียนบันทึกการทำงานของตนเอง การวางแผนการทำงาน การสะท้อนภาพการทำงานของตนเองจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น นักเรียน ผู้ปกครอง หรือเพื่อนร่วมงาน ทำให้เห็นข้อดีและข้อด้อยของตนเองมากยิ่งขึ้น เป็นต้น

ชอบเวลาที่ประชุมกลุ่มสาระฯ แล้วหัวหน้าเรานำความรู้ใหม่ๆ มานำเสนอ น่าสนใจดีค่ะ บางครั้งทำให้เราต้องไปศึกษาค้นคว้าต่อ เพื่อจะได้เอามาพูดคุยกะเพื่อนร่วมงานได้ ไม่ตกเทรนค่ะ (ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ)

ได้มีโอกาสพูดคุยกับหัวหน้าและเพื่อนร่วมกลุ่มสาระฯ เดียวกัน ได้เห็นอีกมุมในการแก้ปัญหาในการจัดการเรียนการสอนได้ บางทีเราก็มองข้ามสิ่งนั้นไป หัวหน้าเราเก่งค่ะ มาจุดประกายความคิดให้ชอบเวลาที่มืออะไรก็มาบอกมาสอนกัน ดูเป็นกันเอง สนุกกันมากขึ้น (ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี)

เห็นวิธีที่หัวหน้าเราเอามาใช้ในการทำงานก็ชื่นชม เลยนนำไปใช้ต่อนักเรียนบ้าง ได้เรียนรู้อะไรใหม่ๆ เห็นเด็กชอบเราก็อปลอยดีใจไปด้วย (ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์)

ไปนิเทศการสอนของครู แอบดีใจเล็กๆ ที่เขาเอาคำแนะนำของเราไปใช้ในการแก้ปัญหาในชั้นเรียน เห็นแล้วชื่นชมขึ้น เขาคงยอมรับในตัวเรามากขึ้น (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย)

ค) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กับผู้บริหาร

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับฝ่ายบริหารมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะทั้งรองฝ่ายวิชาการและผู้อำนวยการโรงเรียนเข้ามาอำนวยความสะดวกในการทำกิจกรรมตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการวิจัย ในบรรยากาศที่เป็นกันเอง ไม่ตึงเครียด เป็นที่ปรึกษาและให้ข้อคิดที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการมากยิ่งขึ้น มีการพูดจาหยอกล้อกันขณะช่วงพักจากการทำงาน ทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานในโรงเรียน

สรุปได้ว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เข้าร่วมวิจัยมีความสัมพันธ์ที่ดีทั้งภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ และฝ่ายบริหาร ทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวเอื้อต่อการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ตามแผนพัฒนาสมรรถนะตนเองที่ร่วมกันออกแบบและกำหนดไว้ร่วมกัน ทำให้การพัฒนาสมรรถนะให้แก่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สามารถพัฒนาได้เร็วยิ่งขึ้น

บรรยากาศในการทำงานดีขึ้นค่ะ เหมือน ผอ.ให้ความสำคัญกับเรามากขึ้น เราเลยกล้าปรึกษาเมื่อก่อนไม่ค่อยกล้า กลัวโดยคำหนิ ได้ทำกิจกรรมร่วมกันมากขึ้น ลดช่องว่างตรงนี้ได้มากเลยคะ (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์)

ปกติไม่ค่อยมาดูเราเท่าไร เดี่ยวนี้สนใจเรามากขึ้น ให้ความสำคัญกับการทำงานของเรามากขึ้นสบายใจคะ ไม่ต้องมากังวล กล้าถามมากขึ้น ได้ข้อคิดจากผอ.กับรองฯ มากขึ้น (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี)

1.3 การสะท้อนผลการปฏิบัติ

ผลจากการทำกิจกรรมการวิจัยรอบที่ 1 ตั้งแต่เริ่มต้นการปฏิบัติการวิจัยเชิงวิพากษ์ไปสู่การปฏิบัติและการสังเกต หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ และฝ่ายบริหาร ได้สะท้อนภาพที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมต่างๆ อธิบายได้ 2 ส่วน ดังนี้

1.3.1 ผลจากการดำเนินกิจกรรมตามแผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง ทั้ง 3 กิจกรรม ได้แก่ การประชุมเพื่อแก้ปัญหา การจัดอบรม/สัมมนา และการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง อธิบายได้ดังนี้

1) ในการจัดการประชุมเพื่อการแก้ปัญหาร่วมกันระหว่างหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และฝ่ายบริหารในการประชุมวิชาการ ควรจะมีการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างน้อยเดือนละ 2 ครั้ง จากเดิมที่จัดให้มีการประชุมเพียงเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อเปิดโอกาสให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันมากขึ้น ในเรื่องของภาพความสำเร็จในการทำงาน อุปสรรคและปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน ทั้งในบทบาทหน้าที่ของครูผู้สอน และบทบาทหน้าที่ของความเป็นผู้นำในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ประเด็นปัญหาที่นำมาเป็นประชุมครั้งนี้ ประกอบด้วย 1) การคัดเลือกบุคคลเป็นตัวแทนโรงเรียนไปจัดทำหลักสูตรวิทยาศาสตร์ภูมิภาค 2) การขอรับการประเมินครูดีในดวงใจ 3) การแก้ปัญหาผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินี้พื้นฐาน (O-NET) ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ซึ่งปัญหาดังกล่าวถูกนำมาวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหา จากนั้นร่วมกันวางแผนเพื่อแก้ไขปัญหาร่วมกันสรุปได้ดังนี้

1.1) การคัดเลือกบุคคลเป็นตัวแทนโรงเรียนไปจัดทำหลักสูตรวิทยาศาสตร์ภูมิภาค มีข้อตกลงร่วมกันว่าจะหมุนเวียนกันเข้าร่วมกิจกรรมนี้ จากการคัดเลือกของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ เน้นไปที่ผู้ที่ยังไม่เคยอบรมมาก่อน คนที่ย้ายมาจากโรงเรียนอื่น คนที่มาบรรจุใหม่

เพื่อให้ทุกคนเกิดความรู้ความเข้าใจและความชัดเจนในหลักสูตรวิทยาศาสตร์ภูมิภาค ที่ถือเป็นหัวใจหลักของการจัดการเรียนรู้ให้กับนักเรียน โดยให้ผู้รับผิดชอบนำความรู้ที่ได้รับมาขยายผลต่อในที่ประชุมของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อสร้างความชัดเจนและถูกต้องในการนำไปปฏิบัติจริง

...ใช้การสลับหมุนเวียนกันไปเข้ารับการอบรมเลย เลือกคนที่ยังไม่เคยไปอบรมมาก่อนเลย หรือคนที่ย้ายมา หรือครูบรรจุใหม่ที่ยังไม่รู้จักหรือยังไม่เคยใช้หลักสูตรวิทยาศาสตร์ภูมิภาคมาก่อน... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์)

อยากให้ทุกคนเข้าใจตรงกัน จะได้นำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติจริงได้ ใช้ได้อย่างถูกต้อง (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ)

หมุนเวียนกันไปแหละดี จะรู้กันอย่างทั่วถึง แต่คนที่ไปอบรมมากก็ต้องมาขยายต่อสิ่งที่ได้อบรมมา กับทีมงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ด้วย... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย)

1.2) การขอรับการประเมินครูดีในดวงใจ มีการประชุมวางแผนร่วมกันระหว่างหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และฝ่ายบริหาร ในการคัดเลือกครูเพื่อเข้ารับการประเมินครูดีในดวงใจ เห็นตรงกันว่าควรส่งการขอรับการประเมินทุกคนที่เห็นว่าอยู่ในเกณฑ์ โดยเลือกกันเองในกลุ่มสาระการเรียนรู้ก่อน แล้วพิจารณากลับกรองอีกครั้งจากทีมหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และฝ่ายบริหาร เพื่อกระตุ้นให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานและหน่วยงานอื่น เป็นการสร้างชื่อเสียงให้แก่ตนเองและโรงเรียนอีกด้วย

...ควรต้องส่งทุกคนนะครับ ที่อยู่ในเกณฑ์ที่เราให้มา แล้วค่อยมาคัดเลือกอีกที จากทีมงานในกลุ่มสาระของเรา ก่อน เพื่อจะได้ให้ข้อเสนอแนะกัน ช่วยกันสนับสนุนเพื่อนร่วมงานอีกที (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา)

มีทีมกลับกรองอีกครั้ง เพื่อคัดคนที่มีคุณภาพจริงๆ จากการแต่งตั้งของฝ่ายบริหารในรูปของคณะกรรมการกลับกรอง ก่อนส่งต่อไปยังเขตพื้นที่เพื่อคัดเลือกต่อไปอีก (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์)

...เป็นการกระตุ้นให้เราเกิดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกที่มีคุณภาพ เป็นการสร้างชื่อเสียงอีกทางหนึ่งให้แก่ตนเองและโรงเรียน เมื่อได้รับคัดเลือก.. (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์)

เลือกกันเองก่อนเลย นำเกณฑ์มาจับ เป็นการสร้างมาตรฐานให้กับตนเอง ให้เป็นที่ยอมรับทั้งจากภายในองค์กรและนอกองค์กร ถือว่าเป็นรางวัลที่มีเกียรติอย่างหนึ่งเลย (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย)

1.3) การแก้ปัญหาผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินี้พื้นฐาน (O-NET) ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ให้ดำเนินการดังต่อไปนี้ 1) จัดทำโครงการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 2) จัดการทิว O-NET ให้กับนักเรียนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยจัดปฏิทินการทำงานที่เป็นระบบ มีคำสั่งมอบหมายงานชัดเจน มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ 3) จัดทำคลังข้อสอบ O-NET โดยมอบหมายให้แต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ไปดำเนินการ แล้วนำมาทดสอบกับนักเรียนจริงเพื่อนำมาพัฒนาการของนักเรียน และเป็นปรับปรุงและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้วัดนักเรียน

มีปัญหาทุกปีเลย ต้องกลับมาพิจารณากันใหม่ อะไรคือสาเหตุที่แท้จริง จัดทำเป็นโครงการหลักของโรงเรียน ที่ต้องการการพัฒนาเร่งด่วนเลย ก็ต้องเน้นวิชาการจึงต้องให้ความสำคัญมากๆ (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี)

เรื่องการทิวก็ทิวตลอด เห็นที่เราต้องมาปรับรูปแบบการทิวให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้นนะ มาช่วยกันวิเคราะห์สาเหตุอีกทีว่าผลที่เกิดขึ้นนั้นเกิดขึ้นอย่างไร ใครเข้ามามีส่วนร่วมบ้าง แล้วเราจะวางมาตรการอย่างไรในการแก้ปัญหาดังกล่าว.. (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา)

จัดรูปแบบการทิวให้เป็นระบบ มีการนิเทศติดตามการทำงานอย่างต่อเนื่อง ประสานความร่วมมือทั้งครูผู้สอนและฝ่ายบริหาร... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา)

ก็ถือเป็นมาตรฐานการวัดรูปแบบหนึ่งที่ได้รับการยอมรับนะ เป็นการสะท้อนภาพการจัดการเรียนการสอนให้กับนักเรียน เราก็ควรสร้างมาตรฐานขึ้นมาให้ทัดเทียม สร้างและจัดทำคลังข้อสอบเลย ออกเป็นแบบคู่ขนานกัน ให้นักเรียนฝึกทำเยอะๆ ทักษะการเรียนรู้ก็เกิดตามมา... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์)

2) ควรจัดให้มีการอบรม/สัมมนาอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง โดยให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เข้าร่วมอบรม/สัมมนาทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร เพื่อเป็นการเปิดประสบการณ์ใหม่ในมุมที่สนใจและสอดคล้องกับความต้องการของการพัฒนาการจัดการศึกษาในโรงเรียน ผู้เรียน และชุมชน เป็นเรื่องที่น่าสนใจ แปลกใหม่ สามารถนำมาใช้ได้จริงในกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน และสามารถนำมาพัฒนา ปรับปรุงและแก้ไขปัญหาของนักเรียน โรงเรียนได้อย่างต่อเนื่อง และขยายต่อไปการจัดอบรม/สัมมนาต่อไปยังครูและบุคลากรในโรงเรียนท่านอื่นๆ โดยอาจจะมอบหมายให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มาเป็นวิทยากร เป็นการสร้างบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญในเรื่องการสอนและการทำงาน เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ หรือประสบการณ์การทำงาน หรือการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ได้รับไปสู่ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการช่วยให้ความรู้ที่มีอยู่ในตัวหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คงอยู่กับองค์กรต่อไป และขยายผลไปสู่บุคลากรคนอื่นๆ ในโรงเรียนอีกด้วย

การอบรม/สัมมนาเป็นเรื่องปกติที่ทำกันอยู่แล้ว แต่ในโรงเรียนก็อยากให้มีการจัดกันเองด้วยตามความสนใจของพวกเรา เป็นการฝึกการทำงานร่วมกันของทีมงานในโรงเรียนด้วย และก็หันมาที่อบรมภายนอกองค์กรบ้าง มีจัดอยู่เป็นประจำได้นำมาประยุกต์ใช้ในการงานตนเองได้... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ)

...อย่างน้อยสักเดือนละ 1 ครั้ง จะไปอบรม/สัมมนาที่ไหนก็ได้ตามความสนใจของเราเลย ที่สำคัญกลับมาจากอบรม/สัมมนาให้สรุปและรายงานผลมาด้วย เป็นการขยายผลไปสู่คนอื่น ๆ ในโรงเรียนเราให้ความรู้ที่ได้มาถูกนำไปเผยแพร่ และพัฒนาต่อยอด ... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ)

จัดอบรมในโรงเรียนเราก็ได้ ทีมงานในโรงเรียนหลายคนมีความสามารถในการหลากหลายเรื่อง ถือว่ามาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา)

3) ผลจากการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองควรจัดรวบรวมเป็นรูปเล่มเป็นเอกสารเชิงวิชาการของโรงเรียน เพื่อเผยแพร่แก่ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ และผู้ที่สนใจ อาจจะจัดนำเสนอความรู้ที่ได้รับจากการเพื่อนหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ด้วยกัน โดยการอบรม/ประชุมเชิงวิชาการ หรือการสัมมนา เพื่อขยายต่อองค์ความรู้ที่ได้รับต่อไปอย่างกว้างขวาง ซึ่งการศึกษาค้นคว้าความรู้ด้วยตนเองนอกจากจะเน้นให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องแล้ว ยังเป็นการเปิดโอกาสให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้เรียนรู้ด้วยตนเอง ตามความสนใจผ่านช่องทางการเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหาร

สิ่งที่เราได้เรียนรู้ก็อยากให้คนอื่นได้รู้ด้วย ดูจากที่เราพูดคุยกันในทีมน่าจะจัดสัมมนาเล็กๆ เพื่อให้เราได้นำความรู้ที่ได้มา ไปเผยแพร่ให้เพื่อนครูเราได้เรียนรู้ไปพร้อมๆ กัน... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย)

จัดทำเอกสารสรุปความรู้ที่พวกเราได้นำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียนคนอื่น ๆ ได้เรียนรู้ร่วมกันด้วย เป็นการเผยแพร่ความรู้เชิงวิชาการสู่สาธารณชนอีกด้วยนะ... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์)

...เป็นการสร้างความรับผิดชอบอีกรูปแบบหนึ่งที่พวกเราได้รับนะ การต้องไปสืบเสาะแสวงหาค้นคว้าเรื่องที่นำเสนอ และเป็นประโยชน์ต่อการศึกษา แล้วนำมาสรุปเป็นองค์ความรู้ใหม่ให้กับทีมงานของเรา ทำให้เกิดความภาคภูมิใจเล็กๆ ในการทำงาน และทำให้เราได้รู้ว่ามีอีกหลายเรื่องราวมามากมายที่เรายังไม่รู้ และไม่ควรปิดกั้นที่จะเรียนรู้ (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา)

1.3.2 ผลจากการพัฒนาสมรรถนะตนเองของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

ผลที่ได้จากพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จากการประเมินตนเอง ฝ่ายบริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นผู้ประเมิน ผลจากการประเมินพบว่า 1) ผลจากการประเมินตนเองของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีคะแนนรวมเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 และทักษะในการวางแผน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 2) ผลจากการประเมินโดยฝ่ายบริหาร มีคะแนนรวมเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 และทักษะในการวางแผน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 3) ผลจากการประเมินสมรรถนะโดยหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น มีคะแนนรวมเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 และทักษะในการวางแผน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 และ 4) ผลจากการประเมินโดยครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ มีคะแนนรวมเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 และทักษะในการวางแผน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 กล่าวคือ สมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เพิ่มขึ้นจากการประเมินก่อนเข้าวงรอบการวิจัย

ตัวผมเองถึงจะมีผลการประเมินอยู่ในระดับสูงทั้ง 2 สมรรถนะ แต่ผมก็ยังมองว่าเราสามารถพัฒนาต่อไปได้อีก เพราะในบางตัวชี้วัดก็ยังอยู่ในระดับปานกลาง และดูจากที่คนอื่นประเมินผลก็เห็นได้ว่าเขามองว่าเรายังมีสมรรถนะด้านทั้ง 2 สมรรถนะอยู่ในระดับปานกลางอยู่ สะท้อนภาพให้เห็นถึงสิ่งที่เขามองเรา เราจะได้ปรับปรุงและพัฒนาตนเองต่อไป... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา)

ผลการประเมินในภาพรวมของพวกเราน่าพึงพอใจอยู่นะครับ แต่คิดว่าเราพัฒนาต่อไปได้อีก ในรอบแรกอาจจะยังไม่เข้าที่ วางแผนการทำงานยังไม่รอบคอบ การสะท้อนภาพจากผลการประเมินครั้งนี้ ทำให้เราได้กลับมาทบทวนการทำงานของเรามากขึ้น ร่วมกันพิจารณาจุดด้อยที่เกิดขึ้นในการพัฒนา และเสริมในจุดเด่นที่พวกเรามีให้มากขึ้นต่อไปอีก (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ)

สูงขึ้นจากเดิมมากอยู่ค่ะ โดยเฉพาะด้านทักษะในการวางแผนตัวผมเองถึงจะมีผลการประเมินอยู่ในระดับสูงทั้ง 2 สมรรถนะ แต่ผมก็ยังมองว่าเราสามารถพัฒนาต่อไปได้อีก เพราะในบางตัวชี้วัดก็ยังอยู่ในระดับปานกลาง... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี)

สังเกตจากผลการประเมินทั้ง 2 สมรรถนะจากการประเมินของหัวหน้ากลุ่มสาระฯ อื่นกับครูผู้สอน ถึงจะอยู่ในระดับปานกลาง แต่ก็มีการประเมินสูงขึ้นจากการประเมินครั้งแรกมาก ทำให้เราได้ทราบว่วิธีการที่เราเลือกใช้ในการพัฒนานั้นได้ผลดี เป็นการสะท้อนภาพการทำงานจากอีกมุมของเพื่อนร่วมงานของเรา ซึ่งมีประโยชน์มากนะต่อการนำผลที่ได้ไปทบทวนการทำงานและพัฒนาตนเองต่อไป... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์)

โดยภาพรวมของการพัฒนา ก็เห็นการเปลี่ยนแปลงทางบวกที่เกิดขึ้น ทุกฝ่ายประเมินการทำงานของหัวหน้ากลุ่มสาระฯ สูงขึ้นทั้งด้านความรู้ความชำนาญในวิชาชีพและทักษะในการวางแผน และเชื่อว่ายังสามารถพัฒนาได้อีก อาจจะต้องมาวิเคราะห์แต่ละตัวชี้วัดอย่างละเอียดอีกครั้ง... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม)

ผมเห็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในตัวหัวหน้ากลุ่มสาระฯ เวลาสั่งงานหรือมอบหมายรับผิดชอบจะนำเสนอกลับมาได้อย่างรวดเร็ว กล้าคิดกล้าแสดงออกด้วยเหตุผลมากขึ้น นำเทคโนโลยีมาใช้มากกว่าเดิม ถ้ามถึงความรู้ใหม่ๆ ด้านการศึกษาจะตอบได้ ดูใส่ใจที่จะเรียนรู้และการทำงานมากขึ้น งานเป็นระบบมากขึ้น ... (ฝ่ายบริหาร)

หัวหน้าเราคิดเก่งขึ้น วางแผนการทำงานดีขึ้นเป็นระบบมากขึ้น มีความรู้ใหม่มานำเสนอในที่ประชุมตลอด เราก็เลยต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าเราด้วย หัวหน้าเราก็คอยให้คำแนะนำเราตลอดนะทั้งในเรื่องงานเรื่องส่วนตัว... (ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์)

ปรับเปลี่ยนกันตลอดเลย แต่ก็สนุกนะคะ ผู้นำพาเราคิด ไม่เครียดกับการทำงาน หัวหน้าเก่งพาทำงาน เราก็ลุยกันเต็มที่ เพราะมีคนคอยให้การสนับสนุนอยู่... (ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์)

ผู้วิจัยสัมภาษณ์เพิ่มเติมถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นหลังจากผ่านกระบวนการวิจัยในรอบที่ 1 ที่ส่งผลให้สมรรถนะทั้ง 2 สมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สูงขึ้น อธิบายได้ดังนี้

1) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานที่สะท้อนถึงสมรรถนะด้านความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ ดังนี้ มีการนำความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการทำงานมากขึ้น เช่น การใช้แอปพลิเคชันต่างๆ ในมือถือมาใช้ในการติดต่อสื่อสาร ประชุมสัมพันธงานต่างๆ ทำให้เกิดความสะดวกสบายมากยิ่งขึ้นในการประสานงาน ติดต่อสื่อสารได้รวดเร็วยิ่งขึ้น เกิดประสิทธิผลสูงสุดในการทำงาน อาทิเช่น Line, Messenger, Google drive, Facebook, Youtube เป็นต้น หรือใช้เป็นสื่ออย่างหนึ่งในการจัดการเรียนการสอน อาทิเช่น การนำ Kahoot มาใช้เป็นเครื่องมือช่วยสอนและประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน การใช้บทเรียนออนไลน์เพื่อให้นักเรียนศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม การนำเสนอผลโดยใช้ power point เป็นต้น ความสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันทีที่เกิปัญหาขึ้นเมื่อใช้เทคโนโลยีมาในการทำงาน อาทิเช่น แนะนำการใช้เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในการใช้สื่อต่างๆ ในการสอน อาทิเช่น upload งานส่งครูทาง Google drive ไม่ได้ การนำ link ตามหน้าเว็บไซต์ต่างๆ มาแทรกใน power point เพื่อใช้ในการนำเสนอผลงาน มีความรอบรู้ในหลากหลายเรื่อง อาทิเช่น เทคนิคการสอนใหม่ๆ ทักษะการใช้ชีวิต ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เป็นต้น และสามารถถ่ายทอดความรู้นั้นไปสู่นักเรียนและเพื่อนร่วมงานได้

ก็พยายามนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการสอนและการทำงานนะครับ นักเรียนสนใจมากขึ้น ทีมงานก็ให้ตื่นตัวในการทำงานมากขึ้น... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์)

ผมก็ไปค้นคว้าจากหลายแหล่งนะครับ ทั้งเรื่องของการจัดการเรียนการสอนและการวัดผล ประเมินได้วิธีการใหม่เลยนำมาใช้ นักเรียนสนใจในการเรียนมากขึ้น ผลการเรียนรู้ของนักเรียนดีขึ้น คงถูกกระตุ้นด้วยสิ่งที่สนใจและใกล้ตัว... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ)

เพื่อนๆ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ หลายคน นำความรู้ใหม่ๆ มานำเสนอในที่ประชุม เช่น การสอน STEM, ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ทำให้ได้เรียนรู้ในเชิงลึกมากขึ้นค่ะ แถมเรายังนำความรู้ที่ได้มาไปวางแผนการจัดการเรียนรู้และแผนการทำงานของเรานในอนาคตต่อไปได้... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์)

หัวหน้าชอบหาอะไรใหม่ๆ มาใช้ในการสอนครับ วันนั้นผมเห็นหัวหน้าพานักเรียนไปเรียนห้องคอมฯ เสียงเด็ก ๆ หัวเราะกันใหญ่ สนุกสนานกันใหญ่เลย ผมเลยแวะเข้าไปสังเกตดู หัวหน้าใช้คอมฯ ต่อกับเครื่องฉายและให้ทุกคนตอบคำถามผ่าน App ที่ชื่อ Kahoot นำสนุกครับ ผมมาถามหัวหน้าเลยรู้ว่าเป็นการทดสอบการเรียนรู้ของนักเรียนผ่าน App เป็นการทบทวนความรู้ให้นักเรียน และสะท้อนการสอนของคุณ เป็นเหมือนเกมการแข่งขันรูปแบบหนึ่งครับ สนุกและใหม่มากๆ ผมนี่อิงไปเลย หัวหน้าเลยมาถ่ายทอดให้กับพวกเราเพื่อนำไปใช้สอนบ้าง เป็นอะไรที่ทันสมัยมากๆ เลยครับ ยกนิ้วให้เลย... (ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี)

2) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานที่สะท้อนถึงสมรรถนะด้านทักษะในการวางแผน ดังนี้ มีการวางแผนการทำงานที่เป็นระบบ มีลำดับขั้นตอนชัดเจน กำหนดเป็นกิจกรรมต่างๆ ขั้นตอนในการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน เช่น การสอนเสริมเพื่อการสอบ O-NET มีการกำหนดกิจกรรมต่างๆ เช่น ประชุม มอบหมายงาน กำหนดปฏิทินดำเนินการ ปฏิบัติการตามปฏิทิน อาทิเช่น วิเคราะห์ข้อสอบ สร้างคลังข้อสอบ กำหนดผู้รับผิดชอบสอน จัดทำปฏิทินการนิเทศ จัดการทดสอบคล้ายการสอบจริงเป็นต้น นิเทศ กำกับ ติดตามการดำเนินงาน สรุป และรายงานการดำเนินงาน โดยแบ่งหน้าที่รับผิดชอบตามความถนัดและความสามารถของแต่ละบุคคล มีการวางแผนเพื่อการแก้ปัญหาที่คาดการณ์ไว้ล่วงหน้า เช่น ปัญหาครูบอกว่าสอนไม่ทันครบตามเนื้อหาของหลักสูตร และวางมาตรการการแก้ไขปัญหาพร้อมกัน เช่น เชื่อมโยงเนื้อหาที่มีความคล้ายคลึงหรือใกล้เคียงกันหรือสามารถต่อยอดได้ให้ผนวกเข้าไว้ด้วยกันเลย จัดการสอนเพิ่มเวลาหลังเลิกเรียน ดิวข้อสอบร่วมกันหลายๆ ห้อง เป็นต้น การการส่งครูเข้ารับการประเมินครูดีในดวงใจ กำหนดเป็นกิจกรรมต่างๆ ในการคัดเลือกให้ชัดเจน เป็นขั้นตอน เช่น เปิดรับสมัครผู้สนใจ แจ้งเกณฑ์การประเมิน แต่งตั้งคณะกรรมการประเมิน ประเมินผลโดยหลายฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วม ส่งผลการประเมินต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต่อไป เป็นต้น ซึ่งในแต่ละกิจกรรมและขั้นตอนการดำเนินงานมีการกำหนดผู้รับผิดชอบและบทบาทหน้าที่ในการทำงานที่ชัดเจน โดยออกเป็น

คำสั่ง เน้นที่การนิเทศ กำกับ ติดตามของฝ่ายบริหาร เพื่อให้ความช่วยเหลือหรือให้การสนับสนุนแต่
 ละกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างเต็มที่ เป็นต้น

งานออกมาเป็นระบบมากค่ะ มีการประชุมวางแผนร่วมกันบ่อย หัวหน้าเราวางภาพรวมของการ
 ทำงานให้เป็นอย่างดี มีขั้นตอนการทำงานชัดเจน เปิดโอกาสให้เราได้แสดงความคิดเห็นได้ด้วย...
 (ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์)

ได้รับมอบหมายงานมาปุ๊บ ก็เรียกประชุมเลย วางแผนการทำงานร่วมกัน โดยเริ่มจากการ
 กำหนดกิจกรรมต่างๆ ลงไปถึงขั้นตอนในการดำเนินแต่ละกิจกรรม ชัดเจนมากในการนำไปปฏิบัติ
 ทำให้เห็นภาพการทำงานทั้งหมดได้ไม่ยาก... (ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ)

ชอบตรงหัวหน้าเรามีความสามารถไปดึงคนอื่น ๆ มาร่วมงานด้วยนี่แหละ เก่งมาก คนที่มีความ
 ถนัดและความสามารถในเรื่องที่เราต้องการ เช่น คนที่เก่งเขียนเอกสารเชิงวิชาการก็ให้มาร่วมด้วย
 ช่วยกันชี้แนะแนวทางในการเขียนสรุปผลงานเพื่อขอรับการประเมินครูดีในดวงใจ หรือเชิญคนที่มี
 เทคนิคการสอนเก่ง ๆ มาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน เป็นต้น... (ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้สุข
 ศึกษาและพลศึกษา)

มีการนำประเด็นปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาเมื่อเทอมที่แล้ว มาวางแผนแก้ไขปัญหาดังกล่าวร่วมกัน
 และให้ทุกคนช่วยกันคิดว่าอาจจะเกิดปัญหาใดได้อีก และช่วยกันวางแผนป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้
 ที่เห็นได้ชัดเลยก็เรื่องการสอบโอเน็ตนี่แหละ ปีนี้หัวหน้าเราเอาจริงเอาจังมาก ๆ ให้นำข้อสอบที่สอบ
 ย้อนหลัง 3 ปีมาร่วมกันวิเคราะห์ แล้วสร้างข้อสอบคู่ขนานเพื่อนำมาใช้ทดสอบนักเรียนจริงก่อนสอบ
 ได้ผลมากครับ ครูเราได้ทบทวนตัวเองด้วยว่าที่สอนแล้วเด็กทำไม่ได้เกิดจากสาเหตุใด แล้วมาวางแผน
 ร่วมกันอีกที... (ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์)

ดูทุกคนทำงานคล่องขึ้นกว่าเดิมมากค่ะ ได้รับเชิญให้เข้าร่วมประชุมกลุ่มสาระฯ กับเขาด้วย เห็น
 การทำงานของหัวหน้ากลุ่มสาระฯ เปลี่ยนไป มีการวางแผนการทำงานที่ชัดเจนและรัดกุมมาก
 มอบหมายงานให้แต่ละคนรับผิดชอบได้ตรงตามความสามารถเลย มีการหยิบยกประเด็นปัญหา...
 (ฝ่ายบริหาร)

วงรอบที่ 2

กิจกรรมการวิจัยวงรอบที่ 2 เกิดจากพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
 ในการวิจัยวงรอบที่ 1 ยังไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระ
 การเรียนรู้ อาทิเช่น วิธีการพัฒนาสมรรถนะยังไม่ชัดเจนในการนำไปปฏิบัติ การปฏิบัติงานของ
 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ยังไม่เป็นไปตามแผนพัฒนาสมรรถนะ เป็นต้น

2.1 การปฏิบัติการเชิงวิพากษ์

กิจกรรมการวิจัยวงรอบนี้เหมือนกับการปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ในการวิจัยวงรอบที่ 1 แต่ผู้เข้าร่วมวิจัยในส่วนของปฏิบัติการเชิงวิพากษ์มีเพียงหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เท่านั้น โดยผู้วิจัยจะขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามองค์ประกอบการวิจัยปฏิบัติการ ดังนี้

2.1.1 ภาษาและวาทกรรม

ก) การให้ความหมายของสมรรถนะที่จำเป็นของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ยังคงให้ความหมายของคำว่า “สมรรถนะที่จำเป็นของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้” เช่นเดียวกับที่รอบที่ 1 และสมรรถนะที่จำเป็นที่จะต้องพัฒนาให้กับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ประกอบไปด้วย 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 กลุ่มของสมรรถนะหลัก ประกอบด้วย 3 สมรรถนะย่อย ได้แก่ 1) ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ 2) ความกระตือรือร้นในการทำงาน และ 3) วิสัยทัศน์ในการทำงาน และกลุ่มที่ 2 กลุ่มของสมรรถนะเฉพาะในตำแหน่งหน้าที่ ประกอบด้วย 3 สมรรถนะย่อย ได้แก่ 1) ทักษะในการวางแผน 2) คุณธรรมจริยธรรม และ 3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งในการพัฒนาหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้รอบแรก หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้เห็นว่าควรจะพัฒนาเฉพาะสมรรถนะที่จำเป็นเร่งด่วนก่อน 2 สมรรถนะ ได้แก่ ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ และทักษะในการวางแผน ในรอบที่ 2 นี้ก็เช่นเดียวกัน

มีการเปลี่ยนแปลงภาษาในการให้นิยามสมรรถนะด้านความรู้ความชำนาญในวิชาชีพและทักษะในการวางแผน จากเดิม (บทที่ 3 หน้า 117) จากการสนทนากลุ่ม เพื่อให้มีความกระชับยิ่งขึ้น แต่ยังคงความหมายเดิม ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยสรุปเป็นนิยามสมรรถนะทั้ง 2 สมรรถนะใหม่ได้ดังนี้ ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ หมายถึง มีความรู้ความเชี่ยวชาญในสาขาวิชา ทั้งความรู้เชิงวิชาการและวิชาชีพ มีหลักการจัดการเรียนการสอน วัดและประเมินผลได้ตรงตามสภาพจริง มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และสามารถถ่ายทอดความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนทักษะในการวางแผน หมายถึง ความสามารถในการวางแผนอย่างมีหลักการ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและถูกต้อง รวมถึงความสามารถในการบริหารจัดการโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ในความรับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

น่าจะยังคงหมายถึงคนที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในสาขาวิชานั้น ทั้งทางเชิงวิชาการและวิชาชีพเลย เน้นไปที่มีหลักการในการจัดการเรียนการสอน มีการวัดและประเมินผลตรงตามสภาพจริง ถูกต้องและชัดเจน พัฒนานตนเองอยู่เสมอ และถ่ายทอดให้ผู้อื่นได้เรียนรู้ด้วย... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม)

เป็นคนใฝ่เรียนใฝ่รู้ตลอดเวลา ศึกษาหาความรู้หลากหลายด้าน เช่น ด้านการจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลต้องถูกต้อง ชัดเจน ตรงตามสภาพจริง... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์)

สมรรถนะที่จำเป็นของเรา ก็อยากพัฒนาอย่างต่อเนื่องอีก เห็นผลที่เกิดขึ้นแล้วดีใจจะรู้สึกเหมือนตัวเองมีความรู้มากขึ้น และมีทักษะในการวางแผนมากขึ้น จากการทำกิจกรรมร่วมกันกับเพื่อนร่วมงาน... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี)

ความหมายของทักษะในการวางแผนคงไม่ต่างจากเดิมมาก ปรับแค่ให้ข้อความมันกระชับขึ้นแต่ concept เดิมก็คือ เป็นความสามารถในการวางแผน แต่เป็นการวางแผนแบบมีหลักการถูกต้องตามหลักวิชาการ นำไปปฏิบัติได้จริงยังคงรวมไปถึงการบริหารจัดการโครงการต่างๆ และกิจกรรมในความรับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วง... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์)

...นอกจากนี้ก็จะหมายถึงความสามารถในการจัดการของหัวหน้าเราในการบริหารงาน/โครงการ และกิจกรรมต่างๆ ตามที่ได้รับมอบหมายให้เป็นไปตามลำดับขั้นตอน มีหลักการ ปฏิบัติได้จริงตามแผนที่วางไว้ ... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย)

2.1.2 กิจกรรมและการปฏิบัติ

ก) ปัญหาและอุปสรรคจากการพัฒนาสมรรถนะรอบแรก

1) การจัดการประชุมชี้แจงร่วมกันระหว่างหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และฝ่ายบริหารในการประชุมวิชาการ เดือนละ 1 ครั้ง ทำให้เกิดอุปสรรคในการทำงานอยู่บ้าง เช่น เมื่อได้รับนโยบายใหม่ๆ จากหน่วยงานต้นสังกัดและต้องการการวางแผนร่วมกันระหว่างหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นการเร่งด่วน ทำให้เกิดความล่าช้าเนื่องจากรอเวลาให้มีการประชุมร่วมกันก่อน หรือเมื่อเกิดปัญหาขึ้นในการพัฒนาสมรรถนะที่ต้องการคำแนะนำหรือข้อเสนอแนะเพื่อการแก้ปัญหาเป็นการเร่งด่วนไม่สามารถทำได้อย่างทันท่วงที และช่วงเวลาที่ใช้ในการประชุมก็จำกัดด้วยเวลาเนื่องจากมีประเด็นในการประชุมมาก เวลาที่ใช้ในการประชุมน้อย หรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้บางคนติดภารกิจเร่งด่วน

ติดขัดอยู่พอสมควรเลย บางปัญหาหาไม่ได้ ประชุมเดือนละครั้ง งานบางอย่างก็เราก็คงไม่ได้ต้องรีบแก้ไขด่วน แถมนโยบายใหม่ๆ มีเข้ามาตลอด ปรับเปลี่ยนตามกันจนหัวหมุน.. (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์)

บางทีก็ส่งตัวแทนมาเข้าประชุม ไม่เห็นความสำคัญของการประชุม แล้วมาบ่นว่าไม่รู้ไม่เห็น งานบางส่วนก็จะงักไป (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา)

ผมว่ามันถูกจำกัดเวลามากไป บางคนก็มีธุระด่วน ก็เข้าใจ บางคนไปราชการด่วน ก็ต้องไป แต่ก็ถือเป็นข้อจำกัดที่ต้องแนวทางแก้ไขร่วมกัน... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ)

2) ภารกิจของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีมาก ทำให้ประเมินหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้อื่นๆ ได้ไม่เต็มที่ เนื่องจากเวลาสอนและว่างไม่ตรงกัน หรือมีภารกิจอื่นเร่งด่วนเข้ามามาก่อน อาคารเรียนที่สอนอยู่ห่างกัน ทำให้สังเกตพฤติกรรมการทำงานและประเมินผลจากการทำงานได้ไม่ดีเท่าที่ควร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เห็นว่าควรจับคู่เพื่อประเมินการทำงานกัน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมประเมิน เพราะอยู่ใกล้ชิดในการทำงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ด้วย ส่วนของฝ่ายบริหารเองควรกำหนดผู้ประเมินและผู้รับการประเมินให้ชัดเจนไปเลย ไม่ต้องประเมินทุกๆ คนก็ได้ แบ่งกันหรือช่วยกันสังเกตพฤติกรรมการทำงานและประเมินผลการทำงานให้ชัดเจน และให้บันทึกการสังเกตพฤติกรรมทันทีที่พบเห็นพฤติกรรมที่ต้องการประเมิน แล้วเน้นที่การร่วมกันพูดคุยในที่บริหารถึงการประเมินผลการทำงานให้แก่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ แล้วนำมาใช้เป็นข้อมูลในการประชุมร่วมกันกับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ต่อไป

มีการประเมินตั้งหลายแบบ การสังเกตทำให้เราเสียเวลาไปมาก กลายเป็นภาระเลยที่ต้องจดบันทึกสิ่งที่สังเกตเห็นอยู่ตลอด อยู่คนละตึกไปสังเกตยาก กลัวได้ข้อมูลที่ไม่เที่ยงตรง (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์)

ให้ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ช่วยสังเกตพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้า ก็ดีนะคะ เป็นการประเมินอีกวิธีหนึ่งที่น่าส่งเสริมการทำงานอยู่ตึกเดียวกัน มีห้องพักที่เดียวกัน เวลาว่างยังได้มาพูดคุยกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ)

3) กิจกรรมการจัดการอบรม/สัมมนาให้แก่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ทั้งหัวข้อที่จะจัดอบรม/สัมมนา รวมทั้งรูปแบบการจัดการจัดอย่างต่อเนื่อง และต่อยอดกับเรื่องเดิม เป็นการวางแผนระยะยาวร่วมกันระหว่างหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และฝ่ายบริหาร เพื่อให้เห็นการเปลี่ยนแปลงของผลที่เกิดจากการจัดอบรม/สัมมนา โดยเน้นไปที่เรื่องที่สามารถนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหา หรือการพัฒนางานในกลุ่มสาระการเรียนรู้หรือในโรงเรียนได้จริง ที่สำคัญให้เขียนรายงานการเข้ารับการอบรม/สัมมนาทุกครั้ง และเขียนการนำความรู้ที่ได้รับในการพัฒนางานต่อไป

การจัดอบรม ทำต่อเนื่องเลยดีที่สุด หรือนำเรื่องเดิมมาพัฒนาต่อ น่าจะโอเคมากกว่า ต้องมานั่งคิดหัวข้อใหม่ๆ... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม)

น่าจะติดตามผลจากการจัดการอบรมด้วย ว่ามีการนำไปพัฒนาในงานต่อไหม งานจัดอบรมให้
คุ้มค่าหรือเปล่า ผลที่ได้รับถึงตัวนักเรียนหรือเพื่อนร่วมงานจริงๆ หรือเปล่า... (หัวหน้ากลุ่มสาระการ
เรียนรู้ภาษาต่างประเทศ)

4) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เห็นว่าการศึกษาค้นคว้าความรู้ด้วยตนเอง
ควรระบุประเด็นหรือหัวข้อที่ให้แต่ละคนสรุปกว้าง ๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางเดียวกัน และในการจัด
รวบรวมเอกสารไม่รู้จะส่งที่ใคร ควรประสานกับฝ่ายบริหารเพื่อมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบในส่วนนี้
ไป และเอกสารที่นำมานำเสนอควรทำสำเนาแจกเพื่อนครูท่านอื่นด้วย เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าด้วย
ตนเองบรรลุผลสำเร็จสูงสุด ควรเปิดโอกาสให้ที่ประชุมได้อภิปรายในสิ่งที่หัวหน้ากลุ่มสาระการ
เรียนรู้นำมาเสนอในการประชุม แล้วนำไปปรับปรุงเพื่อการพัฒนาเป็นเอกสารเชิงวิชาการที่
สมบูรณ์ต่อไป

วุ่นวายกับการส่งงานมากมาย ไม่รู้จะส่งกับใคร ควรจะตั้งคนรับผิดชอบสักคนเพื่อดูแลเรื่องนี้
(หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย)

ศึกษาค้นคว้ามาแล้ว ก็อยากนำเสนอความรู้ที่ได้ศึกษามา บางที่ถูกจำกัดด้วยวาระในการประชุม
ที่มีมาก ก็จะเปิดเวทีให้ได้นำเสนอในที่ประชุมเฉพาะกิจไปเลย เพราะบางเรื่องมีรายละเอียดมาก
เวลาน้อยอาจไม่ครอบคลุมองค์ความรู้ที่ควรได้รับ (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์)

5) ด้วยข้อจำกัดเรื่องเวลาของฝ่ายบริหารทำให้การนิเทศ กำกับ ติดตาม
และประเมินผลการทำงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ยังไม่ค่อยเป็นระบบ ไม่เป็นไปตามปฏิทิน
การนิเทศ จึงเห็นควรให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้นิเทศกันเองด้วย เน้นไปที่ให้ข้อเสนอแนะหรือ
คำปรึกษา แนะนำวิธีการหรือเทคนิคต่างๆ ในการปฏิบัติงานเชิงบวก กระตุ้นและเสริมแรงในการ
ทำงานให้กับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้แก้ไขปัญหาด้วยตนเอง
ที่ได้รับข้อเสนอแนะหรือข้อชี้แนะที่ได้จากการนิเทศ

เห็นได้ชัดก็คงเป็นปัญหาเรื่องเวลา ฝ่ายบริหารเองก็ยังเข้ามามีส่วนร่วมได้ไม่เต็มที่ ภารกิจ
อื่นๆ มีเข้ามาตลอด ยังไม่เป็นไปตามปฏิทินที่กำหนดไว้ คงต้องปรับกันอีกหลายอย่างเลย อย่างเรื่อง
แรกการให้ความสำคัญกับการนิเทศอย่างจริงจัง ปฏิบัติตามปฏิทินตามนิเทศ สะท้อนผลการนิเทศตาม
สภาพจริง ให้ได้รู้จุดเด่นจุดด้อยในการทำงานของแต่ละคน... (รองฝ่ายวิชาการ)

ให้เรานิเทศกันเองก็เป็นอีกทางเลือกหนึ่งนะ คงจะมีช่วงเวลาที่ว่างพอจะมาดูการทำงานของ
กันและกันบ้าง อาจจะไม่ต้องดูเต็มชั่วโมง อย่างน้อยก็ถือวามาส่งใจกันในการทำงาน (หัวหน้า
กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์)

จัดการนิเทศกันเองระหว่างหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ก็ได้ ในลักษณะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำงานกัน ให้ข้อเสนอแนะกัน แนะนำกัน สนับสนุนการทำงานร่วมกันและกัน นอกเหนือจากการสอน อาจแนะนำเรื่องการทำงานเพราะหลายคนมีประสบการณ์การทำงานมาก อาจช่วยแนะนำน้องสอนงานน้องในที่หัวหน้ากลุ่มสาระฯ... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์)

ข) ประสบการณ์จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

จากผลการประเมินสมรรถนะในรอบที่ 1 จะเห็นได้ว่าสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้พัฒนาขึ้นไปในระดับหนึ่ง หลังจากสะท้อนผลการปฏิบัติทำให้ผู้ร่วมวิจัยอยากพัฒนาสมรรถนะให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จึงเริ่มเข้าสู่กระบวนการวิจัยต่อไป โดยเริ่มจากหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ร่วมกันสร้างแนวทางปฏิบัติร่วมกันใหม่ โดยการพิจารณาคัดเลือกวิธีการพัฒนาสมรรถนะ จากการระดมความคิดร่วมกันของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้ข้อสรุปว่า ในรอบแรกมีการพัฒนาสมรรถนะด้วย 3 วิธี ได้แก่ การจัดอบรม/สัมมนา การประชุมเพื่อแก้ปัญหา และการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะจึงยังคงนำ 3 วิธีนี้มาใช้ แล้วเลือกวิธีการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในรอบที่ผ่านมา ได้ข้อสรุปว่า วิธีการที่น่าจะนำมาใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เพิ่มเติม ได้แก่ การมอบหมายงาน โดยให้ฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนดภาระงานเพิ่มเติมให้กับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ อย่างน้อยคนละ 1 โครงการใน 1 ปีการศึกษา ซึ่งเป็นข้อตกลงร่วมกันระหว่างฝ่ายบริหารกับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จึงเกิดเป็นข้อสรุปร่วมกันว่า วิธีการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในรอบที่ 2 ได้ 4 วิธี ได้แก่ 1) การประชุมเพื่อแก้ปัญหา 2) การมอบหมายงาน 3) การอบรม/สัมมนา 4) การเรียนรู้ด้วยตนเอง

ดิฉันคิดว่าสิ่งที่สำคัญที่สุดคือ การวางแผนการทำงานร่วมกัน ซึ่งวิธีการที่เหมาะสมที่สุดคือ การประชุม เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถึงข้อดีข้อจำกัดในการพัฒนางานของตนเองและของกลุ่มสาระการเรียนรู้... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม)

การเชิญวิทยากรมาให้ความรู้เป็นเรื่องที่ดี แต่จะให้ดีกว่านั้นจะให้วิทยากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ ได้มาถ่ายทอดความเป็นวิทยากรผู้ทรงความรู้ให้เราได้ด้วย ซึ่งพวกเราเองจะได้พัฒนาตนเองจนสามารถเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ และสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ได้ ผ่านข้อเสนอแนะจากวิทยากรที่ให้ความรู้ เป็นการสร้างผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการถ่ายทอดองค์ความรู้ของโรงเรียนเราอีกทางหนึ่งด้วย... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์)

วิธีการที่เราควรจะต้องใส่ใจที่สำคัญเลย คือการศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเอง แล้วร่วมแชร์มันต่อไปสู่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ด้วยกัน และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่อไป เป็นวิธีการที่ไม่ง่ายในการปฏิบัติ สามารถทำได้ทุกช่วงเวลาที่เราว่างจากงานสอนหรืองานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย ที่

สำคัญเตี้ยนี้ช่องทางการเรียนรู้มีมากมายหลายทางมาก ๆ ทำให้เราเรียนรู้ได้ไม่ยาก เช่น ตามหน้า web ต่าง ๆ ข่าวสารทางโทรทัศน์ วารสารวิชาการ หรือเอกสารตำราต่าง ๆ ล้วนเป็นช่องทางให้เราได้รับค้น ค้นหา เพื่อมาเติมความรู้ให้ตนเองมากยิ่งขึ้น... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ)

คราวก่อนที่เราจัดอบรม/สัมมนา ก็ถือว่าประสบความสำเร็จนะคะ แต่ดิฉันคิดว่าเราควรจะไปเข้ารับการอบรม/สัมมนาภายนอกองค์กรเราเองด้วยตามความสนใจของเราเลย เตี้ยนี้มีให้หัวข้อให้เลือกจำนวนมาก หลากหลาย เราก็เลือกที่เหมาะสมกับเรา แต่เน้นไปที่การขยายต่อความรู้หรือสิ่งที่ได้รับจากการเข้าร่วมการอบรม/สัมมนาไปให้เพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ ด้วย... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี)

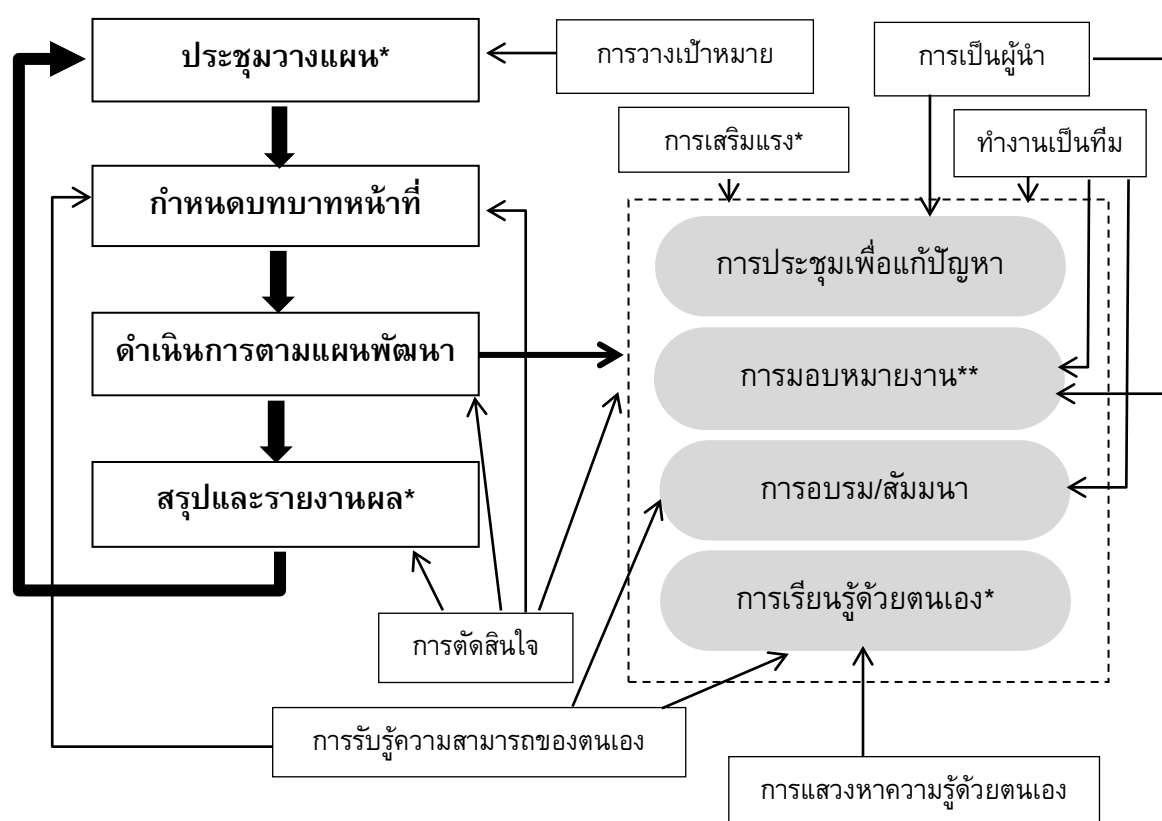
อีกหนึ่งวิธีการพัฒนาที่น่าสนใจ เท่าที่ไปศึกษามาเห็นว่าการมอบหมายงานให้รับผิดชอบ เป็นเรื่องที่ทำท่ายความสามารถในการทำงานเป็นอย่างมาก ก็ให้ในทีมฝ่ายบริหารร่วมพูดคุยกันเพื่อมอบหมายงานให้พวกเราทำ เทอมละ 1 งาน หรือ 1 โครงการ ก็น่าจะไหวนะคะ... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม)

เห็นตัวอย่างยิ่งเลยคะ กับการมอบหมายงานให้ทำเพิ่มเติม ถ้าเป็นความต้องการของทีมพวกเรา ดิฉันคิดว่าฝ่ายบริหารคงต้องประชุมปรึกษาหารือกันเป็นการด่วนเลย เพื่อให้การพัฒนาหัวหน้าทีมอย่างทุกๆ คน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด พวกเราทุกคนได้พัฒนาตนเองได้อย่างเต็มที่ เป็นที่ยอมรับของทีมงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ... (รองฝ่ายวิชาการ)

...ไม่ถือเป็นการเพิ่มภาระงานหรอกครับ ปกติก็จะมีโครงการใหม่ๆ เพื่อสนองนโยบายของต้นสังกัดมาให้รับผิดชอบอยู่แล้ว ทำเพิ่มอีกสักงานแล้วมันเกิดผลดีกับโรงเรียน ผมก็เห็นด้วยนะครับ สำคัญที่มอบหมายมาแล้วก็อย่าให้ลงมติดิตตามการทำงานของพวกเขาด้วย มาให้กำลังใจเราบ้างตามที่เห็นสมควร ขวัญและกำลังใจจากฝ่ายบริหารสำคัญกับการทำงานมากเลย... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ)

ค) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้สร้างแนวทางปฏิบัติร่วมกันใหม่ในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ อธิบายสรุปได้ว่าการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ 1) ประชุมวางแผน 2) กำหนดบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ 3) ดำเนินงานตามแผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง 4) สรุปและรายงานผลการพัฒนา และในส่วนของขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง จะประกอบไปด้วย 4 กิจกรรม ได้แก่ 1) การประชุมเพื่อแก้ปัญหา 2) การมอบหมายงาน 3) การอบรม/สัมมนา 4) การเรียนรู้ด้วยตนเอง สรุปเป็นรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ รอบที่ 2 ได้ดังภาพประกอบ 22



* ปรับภาษาที่ใช้ ** เพิ่มขึ้นมาใหม่

ภาพประกอบ 22 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ รอบที่ 2

จากภาพประกอบ 22 จะเห็นได้ว่าการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในรอบที่ 2 มีปัจจัยต่างๆ เพิ่มเติมจากรอบแรกที่มีเข้ามามีอิทธิพลต่อการพัฒนาสมรรถนะ ซึ่งปรากฏชัดเจนรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในแต่ละขั้นตอน และเกิดการเปลี่ยนแปลงทางภาษาและวาทกรรมในบางปัจจัย ปัจจัยที่เป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ อธิบายได้ดังนี้ 1) การวางเป้าหมาย มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเองอย่างชัดเจน เป็นเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกันในขั้นตอนของการประชุมวางแผน กำหนดให้ชัดเจนว่าจะพัฒนาอะไรในตัวหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และจะพัฒนาอย่างไรเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ 2) การเสริมแรง ผู้อำนวยการโรงเรียนและรองฝ่ายวิชาการยังคงให้การสนับสนุน ส่งเสริม สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น การกล่าวชื่นชมการทำงาน มีการสนับสนุนอาหารว่างและเครื่องดื่มให้แก่ลูกน้อง จัดทำป้ายประชาสัมพันธ์ ประกาศเสียงตามสาย เป็นต้น ในทุกกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เริ่มตั้งแต่ การประชุมเพื่อแก้ปัญหา การมอบหมายงาน การอบรม/สัมมนา และการเรียนรู้ด้วยตนเอง 3) การเป็นผู้นำ ในทีมหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีการหมุนเวียนกันเป็นผู้นำทีมในการทำกิจกรรมร่วมกัน เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงบทบาทความเป็น

ผู้นำของผู้นำในการทำงาน เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน โดยใช้การเลือกกันเองของทีม หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในการนำทีมกันทำงานในแต่ละครั้ง ทำให้เกิดภาวะของการเป็นทั้งผู้นำและผู้ตามที่ดี 4) การทำงานเป็นทีม เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันระหว่างหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จะเห็นได้ชัดเจนในกิจกรรมการจัดการอบรม/สัมมนาที่เริ่มตั้งแต่การวางแผน รูปแบบการจัดการอบรม/สัมมนา การดำเนินการจัดอบรม/สัมมนา และการสรุปและรายงานผลการอบรม/สัมมนา เป็นต้น และในส่วนของกิจกรรมการมอบหมายงาน การแบ่งหน้าที่การทำงานตามภารกิจที่ได้รับหมายร่วมกัน โดยมีทีมฝ่ายบริหารเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมดังกล่าว ทำให้เกิดกระบวนการทำงานกลุ่มโดยมีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน ด้วยมีการทำงานร่วมกันบ่อยๆ ทำให้เกิดความรักใคร่กลมเกลียวกัน เกิดความสามัคคีกันในการทำงาน เป็นการสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กรมากยิ่งขึ้น 5) การตัดสินใจ ในรอบนี้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เห็นว่าการตัดสินใจเป็นตัวแปรสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะหลายขั้นตอน เริ่มตั้งแต่การกำหนดบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ การดำเนินการตามแผนพัฒนา จนถึงขั้นสรุปและรายงานผลการพัฒนา และในทุกๆ กิจกรรมในการพัฒนาสมรรถนะล้วนแล้วแต่ต้องใช้การตัดสินใจเป็นองค์ประกอบสำคัญในการทำกิจกรรมต่างๆ การตัดสินใจในทางที่ดี ที่ถูกต้อง เป็นที่ยอมรับของทุกคน ย่อมส่งผลดีต่อการทำงาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เองต้องพิจารณาทางเลือกในการตัดสินใจอย่างรอบคอบ เลือกวิธีที่ดีที่สุด เป็นประโยชน์สูงสุดต่อการทำงาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ใช้กระบวนการตัดสินใจในหลายกิจกรรมในหลายขั้นตอน ในส่วนของการดำเนินการพัฒนาตามแผนพัฒนาสมรรถนะ ก็จำเป็นต้องใช้การตัดสินใจในหลายเรื่อง อาทิเช่น ประเด็นที่จะนำมาประชุมเพื่อแก้ปัญหา กิจกรรม/โครงการที่จะมอบหมายให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทำ หัวข้อที่จะจัดอบรม/สัมมนาในโรงเรียน หรือประเด็นที่จะไปศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เป็นต้น 6) การแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ยังคงเป็นสิ่งที่ปรากฏอยู่กิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเองของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เช่นเดียวกับรอบแรก หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ยังคงเชื่อว่าการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองนอกจากจะทำให้องค์ความรู้ที่เกิดขึ้นมีความคงทนแล้วยังทำให้เกิดความภาคภูมิใจในการทำงานตามที่ตนเองสนใจศึกษาและค้นคว้า ทำให้เห็นในคุณค่าของตนเอง นอกจากนี้ยังได้เรียนรู้จากข้อผิดพลาดและความสำเร็จของตนเอง เนื่องจากต้องประมวลผลสิ่งที่เรียนรู้มานำเสนอให้ทีมงานด้วย และ 7) การรับรู้ความสามารถของตนเอง หลังจากได้ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง จากการสืบค้นข้อมูลด้วยตนเอง ทำให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เชื่อมั่นในความสามารถของตนเองมากขึ้น โดยความเชื่อดังกล่าวมีอิทธิพลอย่างมากต่อการทำงานและใช้ดำเนินชีวิต ซึ่งส่งผลต่อการทำงานของแต่ละคน เมื่อเจอปัญหาหรืองานที่ยากจะกลายเป็นสิ่งที่ท้าทาย และจะใช้ความพยายามในการแก้ไข ถึงจะทำผิดพลาดก็จะไม่โทษตัวเอง มองไปตรงที่ตนเองอาจจะมีความพยายามไม่มากพอ หรือขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องนั้นๆ เป็นการประเมินตนเองและความเข้าใจถึงศักยภาพของตน จากการสะท้อนภาพในการทำงานของตน

2.1.3 ความสัมพันธ์และสังคม

ก) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ด้วยกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีมากขึ้น กล่าวคือ มีการปรึกษาหารือกันเกี่ยวกับการเขียนแผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง การพูดคุยในเรื่องที่ไปศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ด้วยรูปแบบที่ไม่เป็นทางการระหว่างพัก ช่วงมาอยู่เวร ตรงกัน เวลารับประทานอาหารกลางวันที่โรงอาหาร หรือช่วงที่มีกิจกรรมของโรงเรียน เช่น กิจกรรมสวดมนต์ไหว้พระประจำสัปดาห์ กิจกรรมการติวสอบ กิจกรรมเข้าค่ายวิทยาศาสตร์ กิจกรรมเข้าค่ายพักแรมลูกเสือเนตรนารี การพานักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมการแข่งขันทางวิชาการ ต่างๆ ฯลฯ เกิดความไว้วางใจกันในการทำงาน ทุกคนกล้าแสดงความคิดเห็นมากขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้มีมากขึ้น ทั้งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ทำให้บรรยากาศในการทำงานในโรงเรียนดีขึ้น

พอมีกิจกรรมร่วมกันมากขึ้น เลยได้พูดคุยกันมากขึ้นกว่าเดิม เช่น ช่วยกันดูแผนที่เขียนว่า ถูกต้องหรือเปล่า ขาดตกบกพร่องอะไรบ้าง ช่วยกันเติมเต็มให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์)

เหมือนมีเรื่องคุยกันมากขึ้น เจอกันที่ไหนก็ทักทายกันได้ ปรึกษากันได้ ช่วงเวลาพักเที่ยงปกติแค่ ทักทาย เดิมนี่มีเรื่องมาปรึกษากันมากขึ้น บางทีเราก็นึกใจในเรื่องที่เพื่อนศึกษามา อยากรู้เพิ่มเติม เลยแอบถามเป็นการส่วนตัว... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์)

แอบมีคุยกับหัวหน้ามากขึ้น ไม่ตึงเครียดเหมือนเมื่อก่อน หัวหน้าเราเป็นกันเองมากขึ้น เก่งขึ้น ด้วยนะ ถามอะไรไปก็ให้คำตอบได้ มีเรื่องอะไรใหม่ๆ ก็มาเล่าสู่กันฟังนะ บรรยากาศในการทำงานดีขึ้นมาก... ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ)

เมื่อก่อนไม่กล้าถามค่ะ กลัว เดิมนี่หัวหน้าเราเปิดโอกาสให้เราได้แสดงความคิดเห็นมากขึ้น รับฟังกันมากขึ้น ที่สำคัญแก้ปัญหาเก่งขึ้น วางแผนการทำงานเป็นระบบมากขึ้น ในกลุ่มสาระฯ เราดูมีความสุขกับการทำงานทุกคนเลยนะ... (ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์)

ข) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กับฝ่ายบริหาร

ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กับฝ่ายบริหารมีมากขึ้น เป็นความสัมพันธ์ทางบวก กล่าวคือ มีการให้การสนับสนุนหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ อำนวยความสะดวกให้ เห็นความสำคัญกับการตรวจแผนพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ใส่ใจและปฏิบัติการณ์เทศ กำกับ และติดตามการทำงานอย่างจริงจัง ตามปฏิทินการนิเทศ พูดคุยสนทนากับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในเชิงวิชาการมากขึ้นในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการมากนัก เป็นกันเองกับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังให้กำลังใจในขณะหัวหน้า

กลุ่มสาระการเรียนรู้พัฒนาสมรรถนะตนเอง มีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดการอบรม/สัมมนาและเข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าว

ตัวเราเองก็ต้องใส่ใจหมั่นเติมความรู้ตลอดเวลา พอลูกน้องมาถามจะได้ตอบได้ มีมาปรึกษามากขึ้น คงเลิกกลัวเราแล้วละ ชอบนะ ขยันกันมากขึ้น ผมก็พยายามลงไปดูแลเขาให้มากขึ้นหรือถ้าติดภารกิจจริงๆ ก็จะมอบหมายให้รองไปดูแล... (ฝ่ายบริหาร)

ผอ.เราลงมาร่วมกิจกรรมมากขึ้นค่ะ หรือถ้ามาร่วมไม่ได้ก็ส่งรองมาดู อย่างน้อยก็อุ่นใจค่ะ ทำงานแล้วก็ยังมีคนมาคอยให้กำลังใจในการทำงานมากขึ้น มีให้ข้อเสนอแนะในการทำงานด้วย บางครั้งก็อำนวยความสะดวกให้ ประสานงานให้เราแบบนี้ชอบมากค่ะ ไม่เหมือนเมื่อก่อน ... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี)

พอเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงานกับเราก็ทำให้เรารู้สึกเป็นกันเองกับ ผอ.มากขึ้นนะ ได้แชร์ความคิดกัน เราก็ได้เห็นในอีกมุมที่เราไม่เคยรู้ ติดขัดอะไรก็มากอยช่วยเหลือ... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย)

ฝ่ายบริหารมานิเทศตลอดตามปฏิทินเลย เราเลยต้องตื่นตัวอยู่เสมอ งานที่เราส่งไปก็ตรวจสอบกลับมาอย่างรวดเร็ว ใส่ใจในการทำงานของเรามากขึ้นเยอะ ที่สำคัญให้ความช่วยเหลือเราอยู่ตลอดเวลาที่เราต้องการ และมีการชื่นชม ให้กำลังใจเราในการทำงานด้วย มีกำลังใจขึ้นเยอะ (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์)

2.2 การปฏิบัติและการสังเกต

การปฏิบัติและการสังเกตในการวิจัยวงรอบที่ 2 เป็นขั้นตอนที่ครูนำแนวทางการปฏิบัติร่วมกันมาปฏิบัติ อธิบายได้ดังนี้

2.2.1 ภาษาและวาทกรรม

ก) แผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกคนเขียนได้สอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติร่วมกันที่กำหนดไว้ร่วมกัน แต่มีการเปลี่ยนแปลงทางภาษาและเพิ่มรายละเอียดบางหัวข้อ พอสรุปดังนี้ จากเดิมแผนพัฒนาสมรรถนะตนเองของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มี 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล ส่วนที่ 2 รายละเอียดของการพัฒนาสมรรถนะ และส่วนที่ 3 สรุปแผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เห็นว่าควรปรับแผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง เนื่องจากส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 มีความใกล้เคียงกัน แต่เพิ่มส่วนของคำรับรอง โดยปรับองค์ประกอบของแผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง ยังคงประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล ส่วนที่ 2 รายละเอียดของการพัฒนาสมรรถนะ และส่วนที่ 3 คำรับรอง อธิบายเพิ่มเติมได้ดังนี้ ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล และส่วนที่ 2 รายละเอียดของการพัฒนาสมรรถนะ รายละเอียดยังเหมือนเดิม แต่ในส่วน

ที่ 3 คำรับรอง ให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เสนอแผนนี้ต่อฝ่ายบริหารให้ลงลายมือชื่อ/วันที่กำกับไว้ แล้วให้ฝ่ายบริหารพิจารณาเห็นชอบแผนพัฒนาสมรรถนะตนเองของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

สรุปเป็นข้อสรุปร่วมกันว่า แผนพัฒนาสมรรถนะตนเองของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วน ได้แก่ ข้อมูลส่วนบุคคล รายละเอียดของการพัฒนาสมรรถนะ และคำรับรอง จะได้โครงสร้างของแผนพัฒนาสมรรถนะตนเองของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ปรากฏอยู่ในภาคผนวก ข

ผมว่าส่วนของรายละเอียดของการพัฒนาสมรรถนะกับสรุปแผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง รายละเอียดใกล้เคียงกันมากต่างกันตรงการลำดับความสำคัญของสมรรถนะที่เราต้องการพัฒนา ซึ่งเรากำหนดไว้แล้วว่าจะพัฒนาอะไรก่อนหลัง ตัดส่วนที่ 3 ออกเลยก็ไม่ได้ทำให้ข้อมูลส่วนไหนหายไปนะครับ... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์)

ใช่ครับ ผมก็ว่าส่วนที่ 2 กับส่วนที่ 3 แทบไม่ต่างกันเลยนะครับ เราเอามาผนวกกันเลยดีกว่า ก็ครอบคลุมหัวข้อที่ต้องการนะ... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ)

ส่วนของคำรับรอง ที่เป็นข้อตกลงของเรากับผู้บริหาร เรานำมาเป็นหัวข้อหลักเลยก็ได้นะคะ นำมาเป็นส่วนที่ 3 ครอบคลุมทุกองค์ประกอบของแผนพัฒนาฯ ของเรา... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี)

ข) วิธีการพัฒนาสมรรถนะตนเอง

จากผลการสะท้อนการปฏิบัติงานในรอบที่ 1 พบว่า วิธีการพัฒนาสมรรถนะที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะให้กับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 3 วิธี ได้แก่ การประชุมเพื่อการแก้ปัญหา การจัดอบรม/สัมมนา และการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เป็นวิธีการที่เหมาะสมให้คงวิธีการดังกล่าวไว้ดังเดิม จากนั้นผู้วิจัยจัดกิจกรรมระดมความคิดให้ผู้ร่วมวิจัยทุกคน ได้สะท้อนความคิดเกี่ยวกับการนำวิธีการพัฒนาสมรรถนะไปใช้ ข้อดีและข้อจำกัด และช่วยกันหาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะอื่นๆ เพิ่มเติมอีก ผู้ร่วมวิจัยทุกคนได้นำเสนอแนวทางการปฏิบัติที่เกิดจากการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาสมรรถนะตนเองเป็นวิธีการพัฒนาสมรรถนะที่ทุกคนพิจารณาแล้วว่าเป็นวิธีการที่เหมาะสมอีกวิธีหนึ่ง คือ การมอบหมายงาน โดยให้ฝ่ายบริหารเป็นคนมอบหมายงานให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ตามความเหมาะสมและความถนัดของแต่ละคน

ศึกษาเรื่องนี้มาพอดีค่ะ ว่าการมอบหมายงาน เป็นการเปิดโอกาสให้เราประสบความสำเร็จในการทำงานนะ ด้วยภารกิจที่ทำทลายความสามารถ ผมว่าเหมาะสมที่สุดแหละที่จะนำมาเป็นอีกหนึ่งวิธีการพัฒนาสมรรถนะให้กับพวกเรา... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์)

เห็นด้วยนะครับ เท่าที่ฟังเพื่อนๆ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันมา และผมก็ไปศึกษาเพิ่มเติมเพราะสนใจในเรื่องนี้อยู่แล้ว คิดว่าจะเอามาใช้กับลูกน้องอยู่พอดี เป็นอะไรที่น่าสนใจและคิดว่าเราเองก็สามารถทำได้ เป็นการกระจายงานไปสู่ผู้รับผิดชอบที่มีความถนัดและความสามารถที่แตกต่างกัน จากฝ่ายบริหารสู่พวกเราคณบดีนโยบายไปสู่การปฏิบัติ... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา)

จะเห็นได้ว่า วิธีการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เกิดเปลี่ยนแปลงจากรอบแรกที่เคยมี 3 วิธี ได้แก่ 1) การประชุม ยังใช้การประชุมระหว่างทีมหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เหมือนเดิม แต่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เห็นว่าควรจัดให้มีการประชุมเฉพาะกิจ ในกรณีที่เกิดปัญหาขึ้น หรือจัดให้มีการประชุมบางกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่มีปัญหาร่วมกัน และควรปรับภาษาจาก “การประชุม” เป็น “การประชุมเพื่อแก้ปัญหา 2) การมอบหมายงาน เป็นวิธีการพัฒนาสมรรถนะที่เพิ่มเติมขึ้นมาจากรอบแรก หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เห็นว่าควรมีการเพิ่มความรู้อาสาสมัครและทักษะในการทำงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยการมอบหมายงานพิเศษจากฝ่ายบริหารให้กับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทำ อย่างน้อยคนละ 1 โครงการใน 1 ปี การศึกษา ซึ่งเป็นข้อตกลงร่วมกันระหว่างฝ่ายบริหารกับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 3) การอบรม/สัมมนา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เห็นว่านอกจากการจัดอบรม/สัมมนาให้กับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เองในรอบแรก ควรเพิ่มเติมด้วยการเข้าร่วมอบรม/สัมมนากับหน่วยงานภายนอกตามความสนใจหรือตามความถนัด เข้าร่วมอบรม/สัมมนาตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบหรือได้รับมอบหมายจากฝ่ายบริหาร ซึ่งในรอบนี้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เห็นควรขยายผลไปให้ครูผู้สอนกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้มีส่วนร่วมในการอบรม/สัมมนาด้วย 4) การเรียนรู้ด้วยตนเอง หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เห็นว่า เป็นเรื่องที่ดีและมีประโยชน์ต่อโรงเรียนเป็นอย่างมากจึงเห็นควรที่จะขยายผลต่อจากการเรียนรู้ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สู่ทีมหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ด้วยกันไปสู่ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ด้วย แล้วจัดเรียบเรียงเพื่อเผยแพร่เป็นเอกสารวิชาการของโรงเรียนลำดับต่อไป สรุปได้ว่า วิธีการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในรอบที่ 2 มี 4 วิธี ได้แก่ การประชุมเพื่อการแก้ปัญหา การมอบหมายงาน การจัดอบรม/สัมมนา และการเรียนรู้ด้วยตนเอง

กับเรื่องบางเรื่องที่ต้องการการแก้ไขปัญหาร่วมกัน ก็อาจจะจัดให้มีการประชุมเพื่อแก้ไขปัญหาร่วมกันทั้งในกลุ่มหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เอง หรือภายในกลุ่มสาระฯ เพราะปัญหาบางอย่างเราไม่ได้ ต้องรีบแก้ไขเป็นการด่วน... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา)

น่าสนใจมากค่ะ ถือเป็นการท้าทายความสามารถของพวกเราเลย ที่จะได้รับผิดชอบโครงการพิเศษตามที่ได้รับมอบหมายจากฝ่ายบริหาร เป็นการจุดประกายความคิดให้พวกเราได้คิด... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์)

ผมเห็นด้วยนะครับ กับการมอบหมายงานพิเศษให้ทำ เป็นการเปิดโอกาสให้พวกเราได้แสดงความสามารถกันอย่างเต็มที่ เพราะบางครั้งเราเองก็มองไม่เห็นว่าคุณค่าของตัวเองมีความถนัดหรือมีความสามารถในเรื่องใดอีกบ้าง ในมุมมองของผู้บริหารอาจจะเห็นศักยภาพที่ซ่อนอยู่ในตัวพวกเรา เป็นเรื่องที่ทำหายดีครับ (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ)

ไม่น่ามีปัญหาอะไรนะ มอบหมายมาก็ใช่ที่เราต้องรับผิดชอบทำเพียงคนเดียว เราก็มียุติงานของเราอยู่ เราก็คอยกำกับ ติดตามอีกที เผื่อขาดเหลืออะไรจะได้คอยช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกให้ ไม่ใช่การโยนงานแน่ๆ ค่ะ จะได้เกิดความรู้สึกร่วมกันในการทำงานร่วมกันด้วย เห็นด้วยกับวิธีการนี้มากๆ เลยค่ะ (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม)

ดิฉันว่าสิ่งที่ทีมเราเรียนรู้มาไม่น่าจะหยุดที่ทีมของเราจะนะค่ะ การขยายต่อสิ่งเหล่านี้ไปยังคนอื่น ๆ น่าจะเกิดประโยชน์มากกว่า ทั้งครูผู้สอนในกลุ่มสาระฯ เราเอง หรือผู้ที่สนใจจากหน่วยงานภายนอก... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย)

2.2.2 กิจกรรมและการปฏิบัติ

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ปฏิบัติตามแนวทางปฏิบัติร่วมกันที่กำหนดไว้ร่วมกัน โดยการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง และนำแผนพัฒนาดังกล่าวไปใช้จริง ซึ่งมีรายละเอียดที่ต่างจากแนวทางปฏิบัติร่วมกันที่เคยปฏิบัติในรอบที่ 1 ในบางประเด็น สรุปได้จากการทำกิจกรรมดังกล่าวดังนี้

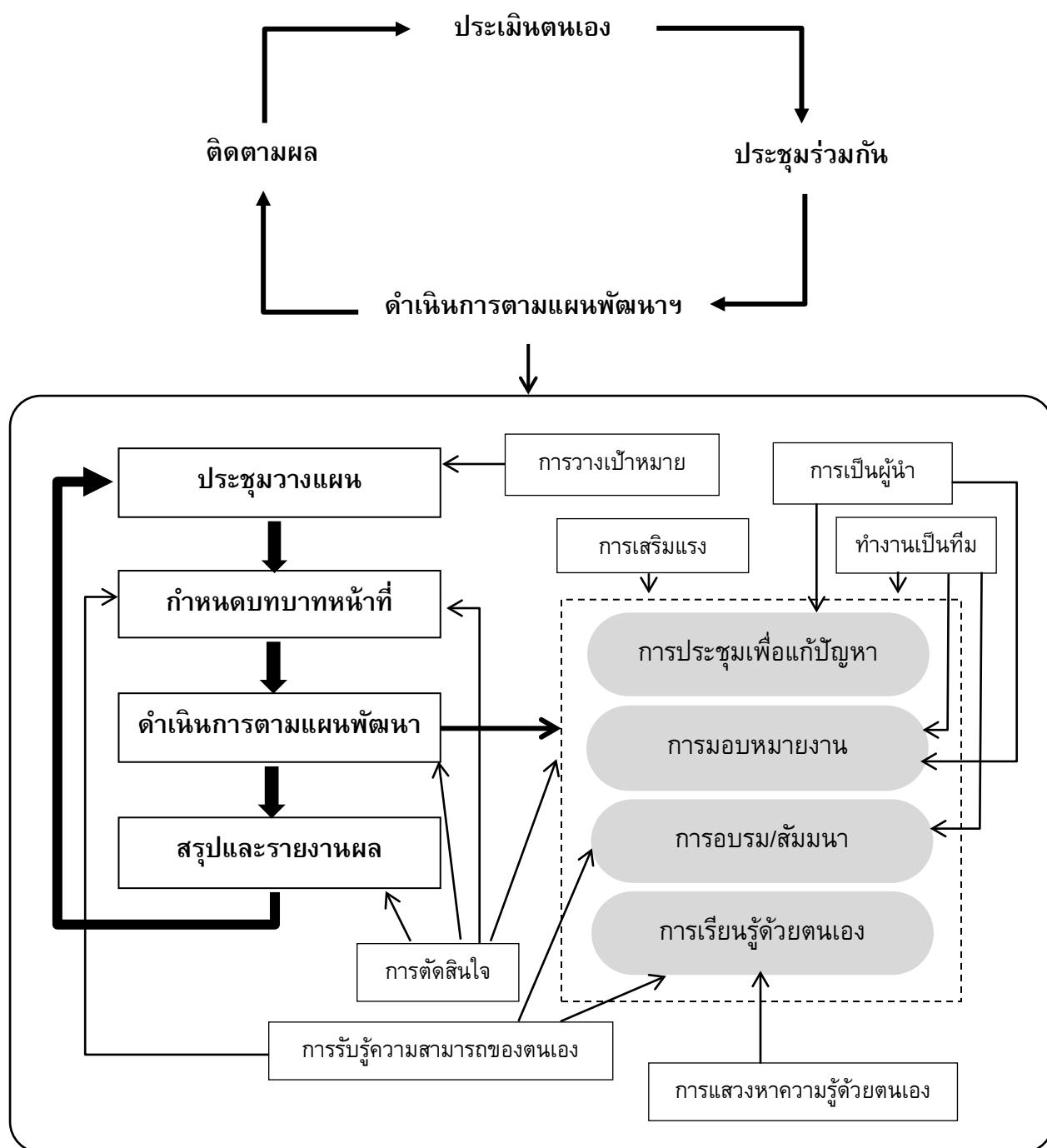
ก) การจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง (IDP)

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เห็นว่า ขั้นตอนในการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะตนเองยังคง มี 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ประเมินตนเอง 2) ประชุมร่วมกันกับฝ่ายบริหาร 3) ดำเนินการพัฒนา และ 4) ติดตามผล ส่วนรายละเอียดของแผนพัฒนาสมรรถนะตนเองของหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ปรับเป็น 3 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล ส่วนที่ 2 รายละเอียดการพัฒนาสมรรถนะตนเอง และส่วนที่ 3 คำรับรอง ซึ่งในส่วนที่ 1 และส่วนที่ 2 ยังคงมีรายละเอียดเหมือนเดิม แต่ปรับส่วนที่ 3 เป็นคำรับรอง แทนตารางสรุปรายการพัฒนาสมรรถนะตนเองที่มีความใกล้เคียงกับส่วนที่ 2 รายละเอียดการพัฒนาสมรรถนะในส่วนที่ 3 คำรับรอง เป็นส่วนที่ให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เสนอแผนนี้ต่อฝ่ายบริหารให้ลงลายมือชื่อและวันที่กำกับไว้เป็นลายลักษณ์อักษร หลังจากที่ฝ่ายบริหารพิจารณาเห็นชอบแผนพัฒนาสมรรถนะตนเองของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้แล้ว จะถือว่าแผนพัฒนาสมรรถนะตนเองของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้นั้นสมบูรณ์ สรุปเป็นขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะตนเองได้ดังภาพประกอบ 23

ขั้นตอนในการจัดทำแผนฯ ผมว่าครอบคลุมแล้วนะครับ มาปรับส่วนรายละเอียดของแผนดีกว่า บางอย่างผมว่ามาทับซ้อนกัน อย่างส่วนที่ 2 กับส่วนที่ 3 นำมารวมกันเลยก็ได้ครับ สารของมันคงเดิมไม่ได้หายไปไหน ส่วนคำรับรองดึงมาเป็นอีกหัวข้อเลย ในส่วนที่ 3 แทน (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ)

ที่สำคัญในส่วนที่ 3 นี้แหละ เน้นไปที่การลงนามร่วมกันทั้ง 2 ฝ่าย เพื่อให้แผนเราสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ทำให้รู้ว่าฝ่ายบริหารรับทราบตามนั้นแล้ว จะให้แก้ไขอะไรก็จะได้ปรับเปลี่ยนก่อนที่จะเป็นแผนที่สมบูรณ์... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์)

อยากให้ฝ่ายบริหารช่วยตรวจสอบแผนให้ด้วย ดูความถูกต้อง สมบูรณ์ของแผน ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงมา จะได้ดำเนินการปรับแก้ไขหรืออาจต้องชี้แจงให้เข้าใจตรงกัน ก่อนลงชื่อร่วมกัน... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี)



ภาพประกอบ 23 การจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะตนเองไปสู่การปฏิบัติ รอบที่ 2

ข) ผลจากการพัฒนาสมรรถนะตนเอง

ผลจากการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สรุปได้ตาม
กิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะทั้ง 4 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1. ประชุมวางแผน

1.1 ในการวิจัยรอบนี้ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ยังต้องพัฒนาสมรรถนะเดิมที่ได้พัฒนารอบที่ 1 ได้แก่ ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ และทักษะในการวางแผน ซึ่งถือเป็นสมรรถนะที่จำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนาสมรรถนะให้กับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

1.2 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ยังคงต้องเขียนแผนพัฒนาสมรรถนะตนเองตามแนวทางที่กำหนดไว้ร่วมกันในกลุ่มของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยเขียนให้ชัดเจนก่อน แล้วนำเสนอฝ่ายบริหารเพื่อเป็นข้อตกลงร่วมกัน ถือเป็นพันธสัญญาในการทำงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยมีการลงนามทั้ง 2 ฝ่าย จากนั้นก็เริ่มพัฒนาตนเองตามแผนดังกล่าวเป็นเวลา 4 เดือน โดยมีผู้วิจัยและฝ่ายบริหารร่วมสังเกตพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เมื่อสิ้นสุดการพัฒนาตนเองตามแผนแล้วให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ประเมินสมรรถนะตนเอง และประเมินที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และเปิดโอกาสให้ฝ่ายบริหารร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ด้วย

1.3 ให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ประเมินสมรรถนะตนเอง 3 ระยะ ได้แก่ ก่อนการพัฒนา ขณะดำเนินการพัฒนา และหลังจากเสร็จสิ้นกระบวนการพัฒนา และให้มีการประเมินหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โดยเพื่อนหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ฝ่ายบริหาร และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ มีส่วนร่วมในการประเมินด้วย

1.4 ให้ฝ่ายผู้บริหารมอบหมายงานพิเศษให้แก่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ อย่างน้อยคนละ 1 โครงการ

1.5 ให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศึกษาและค้นคว้าเรื่องที่สนใจ คนละ 1 เรื่อง สรุปความรู้ที่ได้รับ แล้วเตรียมมานำเสนอในที่ประชุมประจำเดือนของฝ่ายวิชาการ

พัฒนาต่อเนื่องเลย สมรรถนะเดิมทั้ง 2 สมรรถนะ คิดว่ายังคงเป็นสมรรถนะที่เราควรพัฒนาอย่างเร่งด่วนก่อน (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์)

ยังต้องเขียนแผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง ให้ครอบคลุมภาระงานในหน้าที่รับผิดชอบ เขียนให้ละเอียดก่อนส่งฝ่ายบริหารตรวจสอบและลงนามอีกครั้ง แล้วพัฒนาตนเองตามแผนที่เขียนไว้ โดยมีการติดตามและประเมินผลการทำงานเป็นระยะจากฝ่ายบริหาร และมีผู้วิจัยคอยสังเกตพฤติกรรมการทำงานตลอดจนเสร็จสิ้นกระบวนการ... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์)

ให้เราได้ประเมินตนเอง เพื่อนกลุ่มสาระอื่นประเมิน ฝ่ายบริหาร และครูในกลุ่มสาระของเราประเมินการทำงานของพวกเขาด้วย... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์)

ให้ประเมินร่วมกันทั้ง 3 ช่วงเลย ก่อนดำเนินการ ขณะดำเนินการ และเมื่อสิ้นสุดการดำเนินการ เป็นการประเมินรอบด้าน จากหลายฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องเลย... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ)

โครงการพิเศษที่ฝ่ายบริหารมอบหมายก็ให้มีแค่ 1 โครงการก็พอ เป็นโครงการที่อยู่ นอกเหนือจากที่มีในแผนปฏิบัติการประจำปีของเราละ เป็นเรื่องใหม่เลยหรือเป็นเรื่องที่มีนโยบาย เร่งด่วนมาก... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ)

...ในเรื่องที่สนใจศึกษาหาความรู้ ก็คนละเรื่องเดียวก็พอ สรุปให้ได้สาระสำคัญมานำเสนอในที่ ประชุม แล้วค่อยส่งต่อฝ่ายที่รวบรวมและเรียบเรียงงาน เพื่อทำเอกสารเป็นรูปเล่มอีกที... (หัวหน้ากลุ่ม สาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา)

2. กำหนดบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เขียนพรรณนางานที่ได้รับมอบหมายจากฝ่าย บริหารตามคำสั่งเป็นทั้งหน้าที่การเป็นผู้นำในกลุ่มสาระการเรียนรู้ อาทิเช่น งานพิเศษอื่นๆ ที่ได้รับ มอบหมาย เช่น งานการเงิน-พัสดุ งานประกันคุณภาพ งานประชาสัมพันธ์ งานโสตทัศนูปกรณ์ ครู ผู้ดูแลหอพักนักเรียน ฯลฯ งานรับผิดชอบโครงการต่างๆ และหน้าที่การสอน เช่น ครูผู้สอนกลุ่ม สาระการเรียนรู้ต่างๆ ครูผู้สอนกิจกรรมลูกเสือ-เนตรนารี ชุมนุม แะแนว ฯลฯ โดยมีการระบุ บทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน ฝ่ายบริหารสามารถนำเสนอเหตุผลของการมอบหมายงาน ได้อย่างชัดเจน โดยยึดตามความรู้ความสามารถและความถนัดของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้แต่ ละคน มีการหมุนเวียนงานตามความเหมาะสมให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถรอบด้าน หลังจาก เขียนพรรณนางานเรียบร้อยแล้วให้นำเสนอต่อฝ่ายบริหารร่วมกันพิจารณาแล้วลงนามเป็นลายลักษณ์อักษร

ก็ต้องเขียนให้ครอบคลุมและครบถ้วนตามภาระงานนะ ทั้งงานหลักงานเสริม ดูจากคำสั่งได้เลย เพิ่มเติมในการส่วนของโครงการพิเศษอื่นๆที่ได้รับมอบหมาย ก็เขียนลงไปให้ครบ ก่อนนำเสนอฝ่าย บริหาร... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี)

ต้องระบุให้ชัดเจนนะ งานสอน งานบริหาร งานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย แล้วนำเสนอฝ่ายวิชาการ อีกทีเพื่อตรวจสอบ และลงนามเห็นชอบ... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย)

งานบางอย่างก็ต้องหมุนเวียนกันทำ ตามความเหมาะสมและความถนัด กระจายความรับผิดชอบ กันไป... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ)

3. ดำเนินงานตามแผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ปฏิบัติตามแผนพัฒนาตนเองของแต่ละคนที ร่วมกันกำหนดไว้ ข้อสรุปที่ได้จากการดำเนินงานตามแผนพัฒนาสมรรถนะตนเองอธิบายตาม 4 กิจกรรมหลัก ดังนี้

3.1 การประชุมเพื่อแก้ปัญหา

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เห็นว่าให้จัดประชุมคราวเดียวกันกับการประชุมฝ่ายวิชาการเลย ถ้ามีประเด็นปัญหาใดที่เกี่ยวข้องเฉพาะบางกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้จัดประชุมต่างหากเป็นครั้งคราวไปเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นไม่เสียเวลามากเกินไป และเน้นการร่วมแสดงความคิดเห็นในหลากหลายมุมเพื่อให้เห็นความคิดในมุมกว้าง หลากหลาย แล้วค่อยสรุปร่วมกันเป็นแนวทางการแก้ไข หรือวิธีการป้องกันปัญหาในลำดับต่อไป ซึ่งในรอบการวิจัยรอบนี้ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีการประชุมเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ พอสรุปได้ดังนี้

3.1.1 การส่งครูเข้ารับการอบรม/ประชุม/สัมมนา ได้ข้อสรุปร่วมกันว่าจะหมุนเวียนกันเข้ารับการอบรม/ประชุม/สัมมนา เพื่อให้ทุกคนพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และบางเรื่องที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนก็ไม่ต้องส่งคนเข้ารับการอบรม หรือถ้าเรื่องไหนสำคัญก็ให้มาขยายต่อกันภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้หรือในโรงเรียน เน้นให้มีการรายงานผลการเข้าร่วมการอบรม/ประชุม/สัมมนาทุกครั้งไป แล้วเสนอฝ่ายบริหารให้รับทราบ และใช้เป็นข้อมูลในการคัดเลือกคนเข้ารับการอบรม/ประชุม/สัมมนาต่อไป

3.1.2 การขอรับการประเมินครูดีในดวงใจ ได้ข้อสรุปร่วมกันว่าจะดำเนินการคัดเลือกโดยคณะกรรมการที่โรงเรียนแต่งตั้งจากการเสนอชื่อของฝ่ายบริหารและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยคัดเลือกในระดับสถานศึกษาก่อน ผลปรากฏ มีผู้สมัครทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ยกเว้นกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ ที่บอกว่ายังไม่พร้อมที่จะรับการประเมิน จากนั้นคณะกรรมการร่วมกันพิจารณาสรรหาและคัดเลือกครูสายงานการสอน ได้แก่ ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี แล้วส่งชื่อไปเพื่อเข้าการพิจารณาสรรหาและคัดเลือกในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต่อไป ผลปรากฏว่า ตัวแทนของกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยีของโรงเรียนไม่ผ่านการคัดเลือกในระดับเขตพื้นที่

ปกติไม่ค่อยมีใครอยากส่งหรือหาคะ เราน่าจะสร้างเป็นข้อตกลงร่วมกันเลย เพราะครูเราจะสอนอย่างเดียวกันไม่ได้ มันต้องพัฒนาตนเองไปด้วย โลกเปลี่ยน เราเป็นครูในยุคใหม่ก็ต้องปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสังคมในยุคปัจจุบันด้วย ไม่งั้นก็ไม่มีใครอยากถูกประเมินหรือหาคะ เพราะคิดว่าเสียเวลา เหนื่อยก็เหนื่อย อยากพักมากกว่า ทั้งๆ ที่จริงก็เพียงแต่นางานที่มีอยู่มานำเสนอเท่านั้น เป็นการรวบรวมงานของตัวเองจากการทำงานที่ผ่านมา ว่าเหมาะสมและเป็นไปตามเกณฑ์ของเขาหรือเปล่าเท่านั้น... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา)

ใครคิดว่าตนเองมีผลงานโดดเด่นก็มาสมัครเข้ารับการประเมินได้ แข่งกับเกณฑ์ เราก็จะเริ่มจากแข่งในกลุ่มสาระฯ เดียวกันก่อน ตามเกณฑ์เลย แล้วค่อยมาพิจารณาร่วมกันว่าใครจะเป็นตัวแทนในแต่ละกลุ่มสาระฯ (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย)

เป็นหัวหน้าเขาก็ต้องกระตุ้นเขาให้ส่งเพื่อรับการประเมินต่าง ๆ เป็นหลักให้ทีมงานของตัวเอง ผลักดันและให้การสนับสนุนลูกน้องอย่างต่อเนื่อง ซึ่งให้เห็นความสำคัญของการเข้ารับการประเมินว่า ทำไปเพื่ออย่างน้อยก็เป็นการพัฒนาตนเอง ให้ได้ตื่นตัวอยู่เสมอ ใฝ่เรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง เป็นการสร้างชื่อเสียงให้ตัวเราเองและโรงเรียนอีกด้วย.. (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์)

3.2 การมอบหมายงาน

การมอบหมายงาน (เป็นกิจกรรมที่เพิ่มมาจากกรอบแรก) ได้ข้อสรุปร่วมกันว่า ให้ผู้บริหารมอบหมายงานพิเศษให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้แต่ละคนทำคนละ 1 งาน โดยให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สร้างทีมงานเอง แล้ววางแผนการดำเนินงานตั้งแต่ต้นจนจบโครงการ/กิจกรรมที่ได้รับมอบหมาย ผลปรากฏว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สามารถปฏิบัติงานตามโครงการ/กิจกรรมที่ได้รับมอบหมายได้ผลสำเร็จเป็นอย่างดี คณะทำงานหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานพิเศษที่ได้รับมอบหมายในครั้งนี้

เราปรึกษาหารือกันในทีมฝ่ายบริหาร มอบหมายงานไปตามความเหมาะสม ผลงานออกมาดีทุกคนเลย เห็นความสามารถของหัวหน้ากลุ่มสาระฯ ที่โดดเด่นขึ้น เป็นการเปิดโอกาสให้เขาได้ทำสิ่งที่ท้าทายความสามารถ จากการสร้างทีมงานของเขาเอง เราฝ่ายบริหารก็ได้แค่ให้คำแนะนำและอำนวยความสะดวกให้... (รองฝ่ายวิชาการ)

เป็นงานพิเศษที่ฝ่ายบริหารมอบหมายให้ทำ คนละ 1 งาน หรือ 1 โครงการพิเศษ เราเลือกทีมงานเราเอง วางแผนการทำงานเองตั้งแต่ต้นจนจบ ตื่นเต้นและท้าทายความสามารถมากครับ (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา)

ชอบมากค่ะ เป็นอะไรที่ท้าทายความสามารถมากๆ คิดเองทำเอง วางแผนเองตั้งแต่ต้นจนจบ ทีมงานก็พึงพอใจในการเข้าร่วมกิจกรรม เราเองก็ภูมิใจที่ผลงานออกมาดี เป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งฝ่ายบริหาร... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์)

3.3 การอบรม/สัมมนา

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกคนเข้ารับการพัฒนาจากหน่วยงานภายนอกอย่างน้อยคนละ 1 ครั้ง และร่วมกันจัดการอบรม/สัมมนาในโรงเรียนอีก 4 ครั้ง ในหัวข้อต่างๆ ดังนี้ 1) การอบรมจัดกรอบงานกลุ่มบริหารวิชาการของเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพทางการศึกษา 2) การอบรมเชิงปฏิบัติการเทคนิคการจัดการเรียนการสอนแนว STEM : พัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนศตวรรษที่ 21 3) อบรมเชิงปฏิบัติการการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้แบบ STEM และ 4) การประชุมเชิงปฏิบัติการการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง IDP (ขยายต่อจากกรอบที่ 1) โดยหัวข้อที่ 1 และ 2 โรงเรียนนำทีมโดยรองฝ่ายวิชาการและทีมหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นผู้ดำเนินการจัดการอบรมเอง ส่วนหัวข้อที่ 4 ให้ผู้วิจัยประสานทีมวิทยากรมาให้ความรู้และปฏิบัติกิจกรรม ใน

หัวข้อเรื่อง การจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง (IDP) ซึ่งในการเข้าร่วมการอบรม/สัมมนาทุกครั้ง ให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกคนเขียนรายงานผลการเข้าร่วมอบรม/สัมมนาส่งฝ่ายบริหารด้วยสรุปข้อค้นพบที่ได้จากการอบรม/สัมมนา มีดังนี้

3.3.1 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีองค์ความรู้มากขึ้นในเรื่องที่ได้รับการอบรมหรือเข้าร่วมการสัมมนา

3.3.2 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีความพึงพอใจในภาครวมอยู่ในมากที่สุด เมื่อพิจารณาโดยละเอียดแล้วเห็นว่าหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีความพึงพอใจมากที่สุดต่อประโยชน์ที่ได้รับจากการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการได้จริง และมีข้อเสนอแนะว่าควรจัดการสัมมนาเช่นนี้อีก โดยขยายต่อยอดความรู้ไปสู่ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้จากการถ่ายทอด

3.3.3 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เกิดทักษะในการวางแผนการทำงาน ร่วมกันมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ทำให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้นำองค์ความรู้ที่ได้รับไปต่อยอดเพื่อใช้ในการทำงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้หรืองานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี

3.3.4 การเข้าร่วมการอบรม/สัมมนาเป็นการเปิดโอกาสให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีการพูดคุยซักถามกันในกลุ่มบรรยากาศในการทำกิจกรรมค่อนข้างดี มีเสียงหัวเราะ รอยยิ้ม และการหยอกล้อกันภายในกลุ่ม

3.3.5 มีการสรุปองค์ความรู้ที่ได้รับจากอบรม/สัมมนาที่เป็นประโยชน์ต่อเพื่อนร่วมงานคนอื่น มีการนำความรู้ดังกล่าวไปขยายผลต่อครูและบุคลากรในโรงเรียน

อบรมจากหน่วยงานภายนอก 1 ครั้ง เราจัดกันเอง 4 ครั้งกำลังดีเลย ไม่ต้องห่วงเรามีทีมงานที่เข้มแข็งสามารถประสานวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถมาได้ เราก็แค่เป็นสื่อกลางในการประสานงานก็พอ ส่วนการเตรียมอื่นๆ เราก็ให้ลูกทีมช่วย... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ)

น่าสนใจนะ เพราะเราเองก็เห็นผลดีจากการทำแผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง แต่ก็อยากทำให้มันถูกต้อง ชัดเจนมากขึ้น และเราเองก็น่าจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการนำเสนอความรู้ตรงนี้ให้ทีมงานของเราด้วย ขยายผลการอบรมเป็นของทั้งโรงเรียนเลยก็ยิ่งดี ให้หัวหน้ากลุ่มสาระฯ มาเป็นวิทยากรผู้ช่วยในการถ่ายทอดความรู้จากการปฏิบัติจริงของตนเองไปสู่ทีมงานต่อไป... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี)

นอกจากจะต้องรู้ในเรื่องที่อบรมแล้ว ยังได้แนวทางการนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานอีกด้วย ครบสูตรการอบรม/สัมมนาเลย มีความรู้และสามารถนำไปปฏิบัติได้... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย)

หัวหน้าเราคิดเก่งขึ้น วางแผนได้ครอบคลุม เกิดปัญหาน้อยมาก มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า เมื่อต้องเผชิญกับปัญหา เรียกได้ว่าพร้อมรับทุกสถานการณ์เลยทีเดียว... (ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์)

หลังการอบรม เราสนิทกับหัวหน้าเรามากขึ้นนะ มีอะไรคราวนี้เราก็นำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน การได้ทำกิจกรรมร่วมกันบ่อยๆ นี้ ทำให้เราสนิทและวางใจกันมากขึ้นนะ เป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานจริงๆ... (ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์)

3.4 การเรียนรู้ด้วยตนเอง

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกคนศึกษาค้นคว้าความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ คนละ 1 เรื่อง ได้ดังนี้ 1) การจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย) 2) วิธีการสอนสำหรับครูมืออาชีพ (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์) 3) Stem Education กับการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์) 4) การจัดการชั้นเรียนของครูมืออาชีพ (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ) 5) ทักษะภาษาอังกฤษกับการพัฒนาวิชาชีพครู (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ) 6) คุณธรรมสำหรับครู (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา) 7) การบริหารและออกกำลังสมอง (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษา) 8) ครูไทยกับไอที (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี) หลังจากนั้นนำเสนอความรู้ที่ได้เรียนรู้มาของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกคนแล้ว ให้จัดส่งเอกสารไปที่ธุรการที่ได้รับมอบหมายจากฝ่ายบริหารให้รวบรวมและเรียบเรียงเอกสารเพื่อจัดพิมพ์เผยแพร่ต่อไป

ซึ่งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เห็นว่านอกจากจะเผยแพร่ความรู้ดังกล่าวในโรงเรียนแล้วควรเผยแพร่ไปให้โรงเรียนอื่นหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาด้วย และจัดเวทีสัมมนาแลกเปลี่ยนความรู้กันภายในโรงเรียน โดยการนำทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ฝึกการเป็นผู้นำในการด้านการวางแผน การถ่ายทอดความรู้ และการทำงานร่วมกันเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้

เป็นอะไรที่ดีมากๆ เลยนะคะ กับสิ่งที่ได้ไปเรียนรู้กันมา มีประโยชน์มากๆ เราน่าจะทำเอกสารสรุปเผยแพร่ไปยังโรงเรียนอื่นๆ ด้วยจะยิ่งดีมากๆ เลย... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม)

ขยายต่ออีกเลยครับผมว่า จัดเวทีสัมมนากันเลย ให้ครูเราทุกคนได้เรียนรู้ไปพร้อมๆ กัน จัดเป็นตามความสนใจหรือจะจัดให้ทุกๆ คนเข้าร่วมพร้อมกันหมดเลยก็ได้ เราจัดกันเองนี่แหละครับดีที่สุดแล้ว... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ)

สรุปข้อค้นพบที่ได้จากการเรียนรู้ด้วยตนเองในการพัฒนาสมรรถนะให้กับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีดังนี้ การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นวิธีการที่ส่งเสริมให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีความรับผิดชอบในการเรียนรู้ สร้างความรู้ด้วยตนเอง โดยการกำกับอย่างต่อเนื่องของฝ่ายบริหาร ซึ่งตัวผู้บริหารเองควรมอบหมายงาน และติดตามงานอย่างเป็นแบบ มีบันทึกสรุปรายงานหลักฐานตามสภาพที่แท้จริง มีส่วนร่วมในการพัฒนาร่วมกับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ให้ข้อเสนอแนะเพื่อต่อยอดใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ต่อไป

4. สรุปและรายงานผลการพัฒนา

หลังจากดำเนินการพัฒนาสมรรถนะตามแผนพัฒนาสมรรถนะตนเองแล้ว สรุปผลที่ได้จากการพัฒนาสมรรถนะ แล้วรายงานผลการดำเนินงานเพื่อวางแผนพัฒนาการทำงานต่อไป พอสรุปได้ดังนี้

4.1 ก่อนการพัฒนาสมรรถนะตนเองตามแผนพัฒนา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ประชุมวางแผนร่วมกันกับฝ่ายบริหารเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันในปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาสมรรถนะตนเองที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เขียนและขอเสนออนุมัติการปฏิบัติโดยผู้บริหาร ผู้วิจัยเป็นผู้อำนวยการอำนวยความสะดวกในการประชุม โดยหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้นำแผนพัฒนาสมรรถนะของตนเองมาใช้ในการประชุมด้วย สรุปได้ว่า 1) สมรรถนะที่ต้องพัฒนาประกอบไปด้วย ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ และทักษะในการวางแผน 2) เราใช้เวลาในการพัฒนาสมรรถนะรอบที่ 2 นี้ ใน 1 ภาคเรียน (4 เดือน) 3) ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ผู้วิจัย และผู้ช่วยผู้วิจัย ทำหน้าที่สังเกตพฤติกรรมการทำงานและบันทึกผลของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ แล้วส่งผลที่ได้กับผู้วิจัยหรือผู้ช่วยผู้วิจัย เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

เป็นการวางแผนร่วมกันระหว่างเรากับฝ่ายบริหาร ถึงการปฏิบัติงานให้ตรงตามแผน โดยหน้าที่หลักคือเรานี้แหละเป็นผู้ปฏิบัติ โดยได้รับความเห็นชอบของฝ่ายบริหาร... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์)

หน้าที่ของเรา ก็คือนำแผนพัฒนาฯ ที่เราสร้างไว้มาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยใช้เวลา 1 ภาคเรียน เช่นเดียวกับรอบที่ 1 ระยะเวลา 4 เดือนคงเห็นพัฒนาการหรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ไม่มากนักน้อย (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์)

ไม่ใช่แค่พัฒนาตนเองอย่างเดียวนะ ต้องสังเกตการณ์ทำงานของตนเองและเพื่อนกลุ่มสาระอื่นด้วย ประเมินทั้งตนเองและผู้อื่น... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ)

ส่วนผู้วิจัยและผู้ช่วยก็ทำหน้าที่สังเกตการทำงานของพวกเขา บันทึกผลที่ได้ วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ว่าเป็นไปตามเป้าหมายของการพัฒนาหรือไม่... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี)

4.2 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เขียนแผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้บนพื้นฐานตามขีดความสามารถในตำแหน่งหน้าที่ ทั้งด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และการปฏิบัติงาน ที่สอดคล้องกับภาระงานของแต่ละคน ประกอบไปด้วย 3 กิจกรรมหลัก ได้แก่ การประเมินตนเอง การประชุมร่วมกันระหว่างฝ่ายบริหาร และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และการสรุปผลการจัดทำ IDP สู่การนำไปปฏิบัติ อธิบายได้ดังนี้

4.2.1 การประเมินสมรรถนะตนเองของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ทั้งสมรรถนะหลัก (ความรู้ความเข้าใจในวิชาชีพ) และสมรรถนะในตำแหน่งหน้าที่ (ทักษะในการวางแผน) โดยหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ประเมินตนเอง หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น ฝ่ายบริหาร และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้ร่วมประเมิน โดยใช้แบบประเมินชุดเดียวกัน ผลปรากฏว่า 1) จากการประเมินตนเอง ด้านความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ มีค่าคะแนนรวมเฉลี่ย เท่ากับ 4.61 ส่วนในด้านทักษะในการวางแผน มีค่าคะแนนรวมเฉลี่ย เท่ากับ 4.70 2) จากการประเมินโดยผู้บริหาร ด้านความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ มีค่าคะแนนรวมเฉลี่ย เท่ากับ 4.50 ส่วนในด้านทักษะในการวางแผน มีค่าคะแนนรวมเฉลี่ย เท่ากับ 4.57 3) จากการประเมินโดยหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น ด้านความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ มีค่าคะแนนรวมเฉลี่ย เท่ากับ 4.34 ส่วนในด้านทักษะในการวางแผน มีค่าคะแนนรวมเฉลี่ย เท่ากับ 4.43 และจากการประเมินครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ด้านความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ มีค่าคะแนนรวมเฉลี่ย เท่ากับ 4.48 ส่วนในด้านทักษะในการวางแผน มีค่าคะแนนรวมเฉลี่ย เท่ากับ 4.49

4.2.2 หลังจากให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ประเมินตนเอง และฝ่ายบริหารและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้อื่นประเมินแล้ว จัดให้มีการประชุมร่วมกันระหว่างฝ่ายบริหาร และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เกี่ยวกับแผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง (IDP) ที่ได้จัดทำขึ้น ว่ามีความชัดเจน และครอบคลุมการพัฒนามากน้อยเพียงใด มีการระบุเป้าหมายและระยะเวลาในการปรับปรุงพัฒนาตนเองที่ชัดเจนหรือไม่ โดยฝ่ายบริหารจะให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาให้กับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นรายบุคคลไป โดยภาพรวมหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกคนสามารถเขียนแผนพัฒนาสมรรถนะได้อย่างชัดเจน ครอบคลุมภาระงานในหน้าที่ทั้งหมด สามารถประเมินจากการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม เมื่อหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้รับข้อเสนอแนะจากฝ่ายบริหารแล้ว นำมาปรับแก้ไขให้สมบูรณ์แล้ว ให้ลงลายมือชื่อร่วมกันใน IDP ที่จัดทำขึ้น ระหว่างหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กับผู้บริหารสถานศึกษา แล้วนำไปใช้จริงต่อไป

แผนพัฒนาสมรรถนะตนเองที่จัดทำขึ้น ผมว่าเหมาะสมถือว่าสมบูรณ์มากกว่ารอบแรกมาก สังเกตจากการนำไปใช้จริง ปฏิบัติได้ไม่ยาก เห็นผลที่เกิดจากการพัฒนาที่เป็นรูปธรรม ตรวจสอบได้ มีร่องรอยหลักฐานครบถ้วน เป็นแผนที่มีความครอบคลุมภาระงานของหัวหน้ากลุ่มสาระฯ ของเรา ทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถนำไปใช้ได้ ผมเข้าไปติดตาม ก็เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ (ฝ่ายบริหาร)

พิจารณาจากผลการประเมินสมรรถนะพบว่าเรามาถูกทางแล้ว แผนที่เราพัฒนามารอบที่สองนี้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมการทำงานของพวกเขามากขึ้น ถือเป็นแผนพัฒนาสมรรถนะตนเองที่สมบูรณ์เพราะได้ผ่านกระบวนการพัฒนามาอย่างต่อเนื่อง ถูกต้องตามหลักวิชาการ... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ)

ข้อเสนอแนะจากผู้บริหารสำหรับเราสำคัญมากค่ะ ให้เราได้ว่าสิ่งที่เราทำถูกหรือผิด ควรปรับแก้ไขอย่างไรบ้าง อีกอย่างเป็นการสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างเรากับผู้บริหาร ได้พูดคุยแลกเปลี่ยนกันมากขึ้น... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์)

การลงนามร่วมกัน ถือเป็นพันธะสัญญาอย่างหนึ่ง เป็นการบังคับเราไปในตัวให้ปฏิบัติตาม ข้อตกลงนั้น เป็นการยืนยันว่าแผนนั้นผ่านการรับรองจากฝ่ายบริหารให้นำไปใช้ได้... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี)

4.3 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ปฏิบัติงานตามภาระงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายทั้งด้านการสอนตามตารางสอนที่ฝ่ายวิชาการกำหนดไว้ และงานในบทบาทหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ตามแผนพัฒนาสมรรถนะที่กำหนดไว้ตามแนวทางปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งกิจกรรมในการพัฒนาสมรรถนะตามพัฒนาสมรรถนะตนเอง มี 4 กิจกรรม ได้แก่ การประชุมเพื่อแก้ปัญหา การมอบหมายงาน การอบรม/สัมมนา และการเรียนรู้ด้วยตนเอง อธิบายได้ดังนี้

4.3.1 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้ประชุมวางแผนร่วมกันเกี่ยวกับแนวทางและมาตรการแก้ไขปัญหาใน 2 ประเด็น ได้แก่ 1) การส่งครูเข้ารับการอบรม/ประชุม/สัมมนา เพื่อให้ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกคนได้พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ให้เข้าอบรมที่ตรงกับภาระงานที่ได้รับมอบหมาย ถ้าเป็นด้านการสอนให้หมุนเวียนกันเข้ารับการอบรม/ประชุม/สัมมนา ตามความเหมาะสม ให้มีสรุปและรายงานผลการเข้ารับการอบรม/ประชุม/สัมมนาทุกครั้ง แล้วนำมานำเสนอในการประชุมของกลุ่มสาระการเรียนรู้ จากนั้นให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สรุปการเข้าร่วมอบรม/ประชุม/สัมมนาของสมาชิกในกลุ่มสาระการเรียนรู้ เสนอฝ่ายบริหารให้รับทราบ เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาผู้เข้ารับการอบรม/ประชุม/สัมมนาในครั้งต่อไป 2) การขอรับการประเมินครูดีในดวงใจ ให้แต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ส่งผู้ที่มีคุณสมบัติ เข้ารับคัดเลือกจากคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งจากโรงเรียน แล้วส่งชื่อไปเพื่อเข้าการพิจารณาสรรหาและคัดเลือกในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต่อไป

...เป็นการจัดคนให้เหมาะสมกับงาน กับความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน การอบรมก็เหมือนกัน ให้เลือกที่ตรงกับงานของแต่ละคนก่อน แล้วพิจารณาตามความเหมาะสมอย่างอื่น... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์)

ไปอบรมมาแล้วก็อยากให้สรุปและรายงานผลมาด้วยทุกครั้ง อย่างน้อยเป็นฐานข้อมูลอย่างนี้ในการเข้ารับการอบรมครั้งต่อไป ความรู้อย่างไรให้นำมาเผยแพร่ต่อในกลุ่มสาระฯ หรือบางเรื่องอาจจะต้องนำเข้าไปประชุมโรงเรียน ตามลักษณะเนื้อหาสาระที่ไปรับความรู้มา... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์)

ให้ส่งทุกคนที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์การประเมินเลย ค่อยไปตัดสินตรงระดับเขตพื้นที่ต่อไป อยากให้ทุกคนตื่นตัวและพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ส่วนเรากับฝ่ายบริหารก็จะเป็นแรงผลักดันส่งเสริมและสนับสนุนทุกคนได้มีโอกาสรับการประเมิน... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย)

4.3.2 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้รับมอบหมายงานพิเศษ จากฝ่ายบริหาร ได้ทั้งหมด 5 โครงการ ได้แก่ โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการภาษาอังกฤษสำหรับครู (กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ) โครงการส่งเสริมอัจฉริยภาพทางวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ (กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์) โครงการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี) โครงการส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมพัฒนาผู้เรียน (กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา และกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ) โครงการค่ายบูรณาการ (กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย และกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม)

บางงานจะมอบหมายพิเศษให้ช่วยกันทำ ประสานมือประสานใจกันเลย เป็นโครงการใหญ่สามารถจัดพร้อมกันได้ก็จัดพร้อมกันเลย เป็นการประหยัดทรัพยากรอย่างหนึ่ง และใช้มันอย่างคุ้มค่าที่สุด แต่เวลาสรุปและรายงานผลให้แยกการรายงานตามกลุ่มสาระฯ ของตนเอง... (ฝ่ายบริหาร)

8 กลุ่มสาระฯ มีโครงการพิเศษตั้ง 5 โครงการให้รับผิดชอบ ก็ถือว่ามากพอสมควรเลย ก็ต้องตื่นตัวในการทำงานอย่างมาก และยังได้ทำร่วมกับกลุ่มสาระฯ อื่น ยังต้องประสานพลังกันอย่างมาก เรายังต้องมารวบรวมพูดคุยกันก่อนจะประชุมร่วมกับลูกน้อง วางกรอบ วางแผนการทำงานกว้างๆ พอเป็นแนวทางให้หันไปคิดต่อกันได้... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์)

4.3.3 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกคนได้เข้ารับการพัฒนาจากหน่วยงานภายนอก อย่างน้อยคนละ 1 ครั้ง และร่วมกันจัดการอบรม/สัมมนาจากการประสานงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 3 เรื่อง ได้แก่ 1) การอบรมจัดการอบงานกลุ่มบริหารวิชาการของเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพทางการศึกษา 2) การอบรมเชิงปฏิบัติการเทคนิคการจัดการเรียนการสอนแนว STEM : พัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนศตวรรษที่ 21 3) อบรมเชิงปฏิบัติการการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้แบบ STEM และ ส่วนอีก 1 เรื่องผู้ให้ผู้วิจัยประสานทีมวิทยากรมาให้ความรู้และปฏิบัติกิจกรรม ในหัวข้อเรื่อง “การประชุมเชิงปฏิบัติการการจัดทำ

แผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง IDP” โดยให้ทุกคนเขียนรายงานสรุปส่งฝ่ายบริหารทุกครั้งที่ได้รับการอบรม/สัมมนา

คงเหมือนรอบแรกทีหลังจากผ่านการอบรม/สัมมนามากก็ใช้รายงานผลมาด้วยทุกคน เป็นฐานข้อมูลอย่างดีในการพิจารณาหลายเรื่องๆ เช่น ความดีความชอบ การส่งคนเข้ารับการอบรม/ประชุม/สัมมนาในครั้งต่อไป ที่สำคัญถือเป็นผลงานอย่างหนึ่งของเรด้วย นำไปพัฒนาต่อยอดได้... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี)

การเข้ารับการอบรม/สัมมนาก็เป็นการเปิดโอกาสทางการเรียนรู้ให้เราได้วิธีหนึ่ง เดียวนี้มีหน่วยงานต่างๆ ที่จัดอบรม/สัมมนามากมาย เราก็เลือกได้ตามความสนใจเลย ดูที่เหมาะสมกับงาน สามารถนำไปใช้ได้จริง หรือเป็นเรื่องในความสนใจอื่นๆ ก็ได้ (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ)

4.3.4 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองแล้วสรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้มา คนละ 1 เรื่อง แล้วนำเสนอความรู้ที่ได้เรียนรู้ในที่ประชุมของฝ่ายวิชาการ หลังจากครบทุกคนแล้ว ให้นำส่งเอกสารที่สรุปเรียบเรียงแล้วส่งไปที่ธุรการที่ได้รับมอบหมายจากฝ่ายบริหารให้รวบรวมและเรียบเรียงเอกสารเพื่อจัดพิมพ์มาเผยแพร่ทั้งในโรงเรียน และหน่วยงานที่สนใจต่อไป

ยังให้มีการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ตามความสนใจ อย่างน้อยคนละ 1 เรื่อง แล้วสรุปความรู้ที่ได้มานำเสนอในที่ประชุมฝ่ายวิชาการ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอีกครั้ง (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ)

ได้เรียนรู้เรื่องราวใหม่เพิ่มเติมมาอีก 1 เรื่อง แล้วมารับเพิ่มเติมจากเพื่อนๆ อีกคนละ 1 เรื่อง เป็นการเพิ่มรอยหยักในสมอง ได้เรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย และฝึกสรุปองค์ความรู้ที่ได้มาเป็นเอกสารเชิงวิชาการ เพื่อส่งต่อฝ่ายธุรการที่ได้รับมอบหมายในการรวบรวมและเรียบเรียงต่อไป... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี)

2.2.3 ความสัมพันธ์และสังคม

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ความคิดเห็นกันมากขึ้น มีคำพูดหยอกล้อเล่นกัน มีเสียงหัวเราะและรอยยิ้มเกิดขึ้นในเวลาประชุม หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกคนเริ่มแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ เกิดการยอมรับฟังความคิดเห็นของกันและกันมากขึ้น โดยยึดเหตุผลเป็นสำคัญ เมื่อมีงานที่ฝ่ายวิชาการมอบหมายมีการแบ่งงานกันอย่างเป็นระบบ ผลัดกันเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี เปิดโอกาสให้เพื่อนนิเทศการทำงานได้ โดยยึดหลักความถูกต้องปราศจากอคติ และให้การร่วมมือกันในการทำงานเป็นอย่างดี เมื่อเกิดปัญหาในงานมีการพูดคุยกันถึงการแก้ปัญหา ขอข้อเสนอแนะเพื่อการตัดสินใจ และแก้ไขการทำงานอย่างมีเหตุผล มีการพูดคุยกันในเรื่องการสอน

กับพฤติกรรมนักเรียนที่แสดงออกมา ทั้งทางบวกและทางลบเพื่อวางแผนแก้ปัญหาาร่วมกัน ประสานการทำงานได้รวดเร็วขึ้น

บรรยากาศเป็นกันเองมาเลยคะ ทำงานสะดวกขึ้น ไม่ตึงเครียด ไม่อายที่จะแสดงความคิดเห็น...
(หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม)

ถ้าเอาเหตุผลมาเป็นตัวตั้ง เราก็รับได้นะ ลูกน้องขยันคิดและแสดงความคิดเห็น งานดูเป็นระบบมากขึ้น อยู่คนละกลุ่มสาระก็ไม่มีปัญหา... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ)

หัวหน้ามีมุขเยอะคะ หาอะไรมาให้เราขำกันได้ตลอด แต่เวลาประชุมก็เอาการเอางานมาเลย มีคำตอบให้กับทุกปัญหาที่ถาม ชัดเจนมากขึ้นคะ (ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์)

ตอนมีปัญหาในเรื่องการสอน เมื่อก่อนไม่กล้าถามหัวหน้า เกรงๆ ยังไงไม่รู้ กลัวเขาว่าเราไม่รู้เรื่อง ตอนนี้มีอะไรปรึกษาเลย หัวหน้าเราก็มีข้อแนะนำดีๆ ให้ได้ตลอด... (ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ)

เลยชอบการประชุมไปเลย หัวหน้ามีสาระดีๆ มีให้เราได้เรียนรู้ น่าสนใจคะ เรื่องใหม่ๆ บรรยากาศในการประชุมต่างจากเดิมมาก มีการแสดงความคิดเห็นมากขึ้น (ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์)

2.3 การสะท้อนผลการปฏิบัติ

จากการทำกิจกรรมการวิจัยวงรอบที่ 2 ตั้งแต่เริ่มต้นการปฏิบัติการวิจัยเชิงวิพากษ์ไปสู่การปฏิบัติและการสังเกต หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ และฝ่ายบริหาร ได้สะท้อนภาพที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมต่างๆ อธิบายได้ 2 ส่วน ดังนี้

2.3.1 ผลจากการดำเนินกิจกรรมตามแผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง ทั้ง 4 กิจกรรม ได้แก่ การอบรม/สัมมนา การมอบหมายงาน การประชุมเพื่อแก้ปัญหา และการเรียนรู้ด้วยตนเอง อธิบายได้ดังนี้

1) มีการจัดอบรม/สัมมนาและเข้าร่วมการอบรม/สัมมนา 4 ครั้ง ต่อ 1 ภาคเรียน และเข้าร่วมอบรม/สัมมนาจากหน่วยงานภายนอกตามที่สนใจและสมัครใจเข้าร่วมกิจกรรม โดยหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีส่วนสำคัญในการจัดการอบรม/ประชุม และเข้าร่วมการอบรม/ประชุมด้วย ซึ่งเรื่องที่นำมาจัดการอบรม/สัมมนาเป็นเรื่องที่น่าสนใจ สามารถนำมาใช้ได้จริงในกลุ่มสาระการเรียนรู้ สามารถนำมาพัฒนางานได้ บางเรื่องสามารถนำไปปรับปรุงและแก้ไขปัญหานักเรียน ได้เป็นอย่างดี มีการฝึกความเป็นผู้นำในด้านการวางแผนดำเนินการจัดอบรม/สัมมนา และแสดงความรู้ความสามารถของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้เป็นที่ประจักษ์ โดยให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มาเป็นวิทยากร

เป็นการเติมเต็มความรู้หลายด้านเลยละ อบรมกับหน่วยงานภายนอกสนุกดีละ ได้เพื่อนใหม่ เยอะ ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำงานจากมุมมองของเพื่อนร่วมวิชาชีพ และได้ประชาสัมพันธ์ โรงเรียนไปในตัว ส่วนในโรงเรียนก็ได้มีโอกาสเป็นวิทยากรเอง ให้ความรู้เพื่อนร่วมงาน ตื่นเต้นแต่ก็ ทำความความสามารถมากละ มีเพื่อนร่วมงานช่วยกัน รู้สึกว่าต้องตื่นตัวในการทำงานอยู่ตลอดเวลาเลย (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์)

ได้ฝึกการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดีของเราด้วย จากการร่วมกันจัดการฝึกอบรมในโรงเรียนของเรา เป็นการแสดงความสามารถของเราให้เพื่อนร่วมงาน ให้ลูกน้องเราได้เห็นและได้รับการยอมรับจาก ฝ่ายบริหาร เรียกว่าทำงานกันเต็มที่ เต็มกำลังเลยละ... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม)

2) การมอบหมายงานพิเศษจากฝ่ายบริหาร ซึ่งเป็นวิธีการพัฒนาสมรรถนะที่เพิ่มมาจากรอบแรก ฝ่ายบริหารมอบหมายงานพิเศษมาให้แล้ว บางงานทำร่วมกันกับกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น ฝึกการทำงานร่วมกัน โดยผู้บริหารเปิดโอกาสให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้สร้าง ทีมงานเอง แล้ววางแผนการดำเนินงานตั้งแต่ต้นจนจบภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ผลที่ได้รับก็คืองาน ที่ได้รับมอบหมายพิเศษมาประสบผลสำเร็จ คณะทำงานหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานพิเศษที่ได้รับมอบหมายในครั้งนี้

เห็นได้ชัดเจนกับผลที่เกิดขึ้นที่เป็นรูปธรรม งานที่เรามอบหมายให้หัวหน้ากลุ่มสาระฯ ไปประสบ ความสำเร็จทุกงาน เห็นร่องรอยหลักฐานการทำงานที่เป็นรูปธรรมมาก... (รองฝ่ายวิชาการ)

ออกจะซุกมุ่นในตอนแรกที่ได้รับมอบหมายมา แต่ฝ่ายบริหารก็มาให้ข้อเสนอแนะและให้ คำปรึกษาตลอดการทำงาน จนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ทุกฝ่ายเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เราเอง ก็ภูมิใจนะที่งานที่ได้รับมอบหมายพิเศษประสบผลสำเร็จ (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ภาษาต่างประเทศ)

เป็นวิธีที่เห็นผลชัดเจนมาก ผลจากการทำงานค่อนข้างเป็นรูปธรรม มีร่องรอยหลักฐานในการ ทำงาน ตรวจสอบได้ ประเมินผลแล้วว่าคุณค่ากับการบริหารจัดการจริงๆ เป็นอีกภารกิจที่ทำหาย และ ควรพัฒนาต่อยอดต่อไป... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ)

3) มีการจัดให้มีการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และฝ่ายบริหารในการประชุมวิชาการ เดือนละ 2 ครั้ง ซึ่งเป็นไปตามสิ่งที่สะท้อนผลการปฏิบัติ มาจากรอบแรก ซึ่งทำให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีเปิดโอกาสได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันมากขึ้น ทั้ง สิ่งที่เป็นความสำเร็จในการปฏิบัติงาน อุปสรรคและปัญหาที่เกิดในการทำงาน พร้อมแนวทางการ

แก้ไขปัญหาร่วมกันของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกคน ทำให้ภาพของการทำงานชัดเจนขึ้น เป็นระบบมากขึ้น

มีการประชุมมากขึ้นกว่าเดิม ทำให้เราได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ได้ร่วมพูดคุยถึงความสำเร็จจากการทำงานเพื่อร่วมยินดีในการทำงานของกันและกัน พุดคุยความผิดพลาดที่เกิดขึ้น อุปสรรคและปัญหา เพื่อช่วยกันหาทางแก้ไขต่อไปในอนาคต ภาพของการทำงานร่วมกันมีมากขึ้นครับ... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุศึกษา)

ชอบที่ได้มาพูดคุยกัน แลกเปลี่ยนความคิดกัน ทำให้ลดอุปสรรคและปัญหาที่จะเกิดขึ้นลงไปได้มาก บางครั้งความคิดของเรา แต่ถูกเปิดขึ้นจากไอเดียของเพื่อนๆ ที่ร่วมเสวนากัน หลากหลายความคิดดีครับ นำไปใช้ในการแก้ปัญหาในงานของเราได้... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ)

4) ผลจากการเรียนรู้มาด้วยตนเอง มีการนำมาจัดทำเอกสารรวมเล่มในเชิงวิชาการ สามารถใช้ในการเผยแพร่แก่ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ผู้ที่สนใจ และหน่วยงานทางการศึกษาที่เกี่ยวข้อง โดยผ่านการตรวจสอบจากทีมผู้เชี่ยวชาญที่โรงเรียนขอความอนุเคราะห์ให้ตรวจสอบ และฝ่ายบริหารของโรงเรียน จากนั้นทำการ Upload ไฟล์เอกสารดังกล่าวหน้า web site ของโรงเรียนเพื่อเป็นการเผยแพร่ความรู้เชิงวิชาการสู่สาธารณชนและเป็นการประชาสัมพันธ์โรงเรียนอีกช่องทางหนึ่ง

เป็นการเผยแพร่ความรู้เชิงวิชาการจากสิ่งที่เราเองได้สืบค้นมาให้แก่ผู้ที่สนใจ หน่วยงานภายนอก ซึ่งถูกรวบรวมและเรียบเรียงเป็นเอกสารรวมเล่มอย่างดี ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญว่ามีความถูกต้อง สมบูรณ์และครบถ้วน เหมาะสมที่จะนำไปเผยแพร่ได้ (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์)

การเผยแพร่ความรู้เชิงวิชาการจากทีมงานของเรา ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานในโรงเรียนและฝ่ายบริหาร จากผู้เชี่ยวชาญภายนอก โรงเรียนจึงจัดทำเอกสารดังกล่าวเผยแพร่สู่สาธารณชน เพื่อเป็นการเผยแพร่องค์ความรู้ที่ได้รับ และประชาสัมพันธ์โรงเรียนไปในตัวด้วย (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์)

2.3.2 ผลจากการพัฒนาสมรรถนะตนเองของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ รอบที่ 2

ผลที่ได้จากพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จากการประเมินตนเอง ฝ่ายบริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นผู้ประเมิน ผลจากการประเมิน พบว่า 1) ผลจากการประเมินตนเองของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีคะแนนรวมเฉลี่ยเท่ากับ 4.66 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.61 และทักษะในการวางแผน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.70 2) ผลจากการประเมินโดยฝ่ายบริหาร มีคะแนนรวมเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ย

เท่ากับ 4.50 และทักษะในการวางแผน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.57 3) ผลจากการประเมินสมรรถนะโดยหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น มีคะแนนรวมเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 และทักษะในการวางแผน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43 และ 4) ผลจากการประเมินโดยครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ มีคะแนนรวมเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48 และทักษะในการวางแผน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50 กล่าวคือ สมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เพิ่มขึ้นจากการประเมินในวงรอบการวิจัยรอบแรก

สูงกว่า 4.00 ทั้งสองสมรรถนะเลย จากการประเมินของทุกฝ่าย จะเห็นแนวโน้มของการพัฒนาของเราอย่างต่อเนื่อง ที่เพิ่มขึ้นมาได้ส่วนหนึ่งก็จากความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจของทีมเรา และได้รับการสนับสนุนอย่างดีและต่อเนื่องจากฝ่ายบริหารอีกด้วย... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม)

ผลการประเมินสมรรถนะในภาพรวมของพวกเราในรอบนี้ภาพรวมอยู่ในระดับมากทั้งหมดเลย เป็นการสะท้อนภาพจากการทำงานของพวกเราจริงๆ ทำให้เราได้ความคิดว่าเราควรจะต้องยกระดับพัฒนานี้ไปให้เพื่อนร่วมงานเราด้วย ทำให้องค์กรของเราเข้มแข็งขึ้น (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย)

ขอบที่เห็นหัวหน้างานของเราเก่ง ทั้งในด้านความรู้ที่ดูเหมือนมีมากขึ้น ตอบทุกคำถามของเราได้มากขึ้น และบริหารจัดการงานในกลุ่มสาระฯ ของเราเป็นระบบมากขึ้น ทำงานด้วยความสบายใจ ไม่กดดัน สนุกกับการเรียนรู้ไปพร้อมๆ กัน มีหัวหน้าเป็นแรงเสริมในการทำงาน งานเราก็สำเร็จไปได้ด้วยดี... (ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์)

หัวหน้าเราจัดสนใจเร็วขึ้นกว่าเดิม และมีเหตุผลให้เราได้ทุกครั้งในการทำงาน รับนโยบายมาก็พาพวกเราทำได้อย่างไม่ติดขัดอะไร หรือมีอุปสรรคก็ไม่มาก เห็นภาพความเป็นผู้นำที่พาทีมทำงานมากขึ้น ผลสะท้อนกับมาก็ดีขึ้นในหลายเรื่อง เช่น ครูเราได้รับรางวัลต่างๆ ในการทำงาน มากมาย อาทิเช่น ครูดีในดวงใจ ผล O-NET ของเราก็ก้าวสูงขึ้น ฯลฯ (ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย)

เราได้เห็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาที่หัวหน้ากลุ่มสาระฯ ได้พัฒนาตนเอง เห็นในความตั้งใจและมุ่งมั่น เสียสละในการทำงาน เราเป็นหน่วยส่งเสริมก็ให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ ดูจากผลการประเมินจะเห็นว่าทุกฝ่ายยอมรับในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้ากลุ่มสาระฯ จริงๆ ผมเองก็ยอมรับในการเปลี่ยนแปลงนี้ และหวังจะให้การสนับสนุนต่อไปเรื่อยๆ (ฝ่ายบริหาร)

ผู้วิจัยสัมภาษณ์เพิ่มเติมถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นหลังจากผ่านกระบวนการวิจัยในรอบที่ 2 ที่ส่งผลให้สมรรถนะทั้ง 2 สมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง อธิบายได้ดังนี้

1) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานที่สะท้อนถึงสมรรถนะด้านความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ ดังนี้ มีความรอบรู้ในหลายด้าน ทั้งด้านวิชาการและด้านวิชาชีพ เช่น หลักสูตร การสอน การวัดและประเมินผลตามสภาพจริงอย่างถูกต้อง และชัดเจน การใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ในการจัดการเรียนการสอน เป็นต้น แล้วนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการทำงานมากขึ้น เช่น ใช้สื่อไอทีประกอบการจัดการเรียนการสอน อาทิเช่น Youtube, website, CAI, Kahoot, Google drive, e-book เป็นต้น หรือนำไปใช้ในการวางแผนการทำงานในอนาคตของตนเอง กลุ่มสาระการเรียนรู้หรือโรงเรียน มองเห็นประโยชน์ของการใช้เทคโนโลยีและความรู้ใหม่ๆ ในการทำงาน เช่น ใช้โปรแกรม sketchpad โปรแกรมนำเสนอ power point เป็นต้น

...เดี๋ยวนี้ถามอะไรหัวหน้าเราก็ตอบได้ โดยเฉพาะเรื่องเชิงวิชาการตอบได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง สมกะเป็นผู้ของเราจริงๆ ส่วนความรู้ใหม่ในวิชาชีพครูก็รู้ลึกๆจริง และให้ความรู้ต่อจากที่ได้ศึกษาได้ เช่น นโยบายใหม่ๆ ทางด้านการศึกษา มาตรฐานครูและนักเรียน การเพิ่มวิทยฐานะ ดูเป็นคนที่มีภูมิรู้ และแนะนำเราให้ปฏิบัติตามได้ด้วย นำไปสู่การทำงานที่เข้าใจตรงกัน... (ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย)

ผมว่า..ผมมองเห็นภาพการทำงานในอนาคตของกลุ่มสาระการเรียนรู้ของผมชัดเจนขึ้นนะครับ รวมถึงการวางแผนการสอนให้กับนักเรียนได้ชัดเจนขึ้น และคิดว่าการนำความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ มีประโยชน์ต่อการพัฒนางานของผมทั้ง 2 ด้าน... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา)

...หน้าจอลมๆ ดับไปเฉยๆ หัวหน้าเราช่วยมาแก้ไขได้ หรือถ้ามันเป็นเกินความสามารถของหัวหน้า หัวหน้าก็จะบอกได้ว่าเราจะแก้ปัญหาได้อย่างไร แนะนำเรา เช่น บอกให้เรากดปุ่มรีเซ็ตเครื่องใหม่ ถอดแบตเตอรี่ออก หรือถ้าเกิดความสามารถก็จะบอกให้ยกเครื่องไปให้เพื่อนที่เก่งคอมพิวเตอร์ช่วย... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี)

ตอนไปนิเทศ เห็นพานักเรียนไปที่ห้องคอมฯ เรียนโดยใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน มีการลิงค์กับหน้า web ต่างๆ ให้นักเรียนเรียนรู้ร่วมกัน ใช้ kahoot ตรวจสอบและประเมินผลการเรียนของนักเรียน สนุกสนานกันใหญ่เลย ยังคิดว่าสอนสังคมแล้วทำไมได้ยินแต่เสียงหัวเราะของเด็ก เป็นการหาวิธีการแปลกใหม่ๆ มาใช้สอนน่าสนใจมากคะ และยังนำกลเม็ดเคล็ดลับของตนเองมาเผยแพร่ให้ทีมงานอีกด้วย เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ของกันและกันเป็นอย่างดี เวลาประชุมฝ่ายบริหารมีการนำเสนอวิธีการต่างๆ ที่ใช้ในการทำงานและการสอน โดยใช้เทคโนโลยีมากขึ้นกว่าเดิม แม้กระทั่งการรายงานผลการทำงานแบบไม่เป็นทางการให้ฝ่ายบริหารรับทราบ และให้ข้อเสนอแนะได้อย่างทันถ่วงที นำชื่นชมในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมาก... (ฝ่ายบริหาร)

2) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานที่สะท้อนถึงสมรรถนะด้านทักษะในการวางแผน ดังนี้ มีการวางแผนการทำงานที่เป็นระบบ มีหลักในการทำงาน นำแผนที่วางไว้มากำหนดเป็นกิจกรรม/ขั้นตอนการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน เช่น เมื่อได้รับการมอบหมายให้รับผิดชอบโครงการพิเศษจากผู้บังคับบัญชา สามารถนำโครงการดังกล่าวมากำหนดเป็นกิจกรรมย่อยๆ ระบุขั้นตอนการดำเนินการตั้งแต่ต้นจนสิ้นสุด จนบรรลุเป้าหมายของโครงการนั้น โดยแบ่งหน้าที่รับผิดชอบภายในทีมงานตามความถนัดและความสามารถของแต่ละบุคคลอย่างชัดเจน ออกคำสั่งให้เป็นลายลักษณ์อักษร มีกำหนดการนิเทศ กำกับ และประเมินผลการทำงานอย่างเป็นระบบ มีการคาดการณ์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานร่วมกัน พร้อมทั้งเสนอแนวทางป้องกันและแก้ไขไว้ล่วงหน้า พร้อมให้ข้อเสนอแนะถึงข้อดีและข้อจำกัดของวิธีการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่เลือกมาใช้ เช่น ปัญหาครูมีภารกิจต้องไปอบรมสัมมนาบ่อย สอนนักเรียนได้ไม่เต็มที่ ก็จัดการสอนแทนหรือใช้สื่อการเรียนรู้ต่างๆ ช่วยในการจัดการเรียนการสอนแทน โดยหาครูรับผิดชอบแทนตามความเหมาะสม เป็นต้น

งานเป็นระบบมากเลย เห็นหัวหน้าเราดูมีหลักการในการทำงานมากขึ้น วางแผนชัดเจนในแต่ละกิจกรรม เห็นภาพในการทำงานที่ชัดเจนมากขึ้น ว่าให้ทำอะไร อย่างไร และมีใครเป็นผู้รับผิดชอบบ้าง ... (ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์)

...ปรับแผนได้อย่างรวดเร็วเลยอะ พอเกิดปัญหาในการทำงานขึ้น และพาพวกเราทบทวนการทำงานของเรามาเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นอีก รัดกุมมาก มีหลายแผนอะ จะช่วยกันคิดเลยว่า อาจจะต้องใช้แผนไหน อย่างไร ในกรณีที่เกิดขึ้นปัญหาขึ้น การทำงานผิดพลาดน้อยมาก... (ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์)

มันทำให้ผมคิดว่าผมได้ใช้ความถี่อยู่ตลอดเวลา เพื่อการวางแผนการทำงานทั้งของตัวเองและของกลุ่มสาระของเรา และมองภาพการทำงานต่อไปยังโรงเรียน มองที่เป้าหมายในการทำงานเป็นหลักก่อน แล้วเริ่มวางแผนในภาพกว้างๆ ถึงกิจกรรมที่ต้องทำ ขั้นตอนต่างๆ ของแต่ละงานแต่ละกิจกรรม แล้วไปนำเสนอต่อที่ประชุมกลุ่มสาระเพื่อขอความเห็นเพิ่มเติมจากลูกทีม ก่อนจะตัดสินใจทำงานแต่ละชิ้น วางไว้เลยว่าจะให้ใคร ทำอะไรบ้าง และทำอย่างไร แล้วคอยปรึกษาหารือกันในที่ทีมงานก่อนจะสรุปกันอีกครั้ง ผมว่าผมคิดเก่งขึ้น และก็ชอบที่จะคิดมากกว่าเดิม... (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา)

...เวลามอบหมายงานพิเศษให้ทำ รู้สึกจะตื่นตัวกับการทำงานมาก เคยได้เข้าไปร่วมประชุมด้วยในฐานะที่ปรึกษา เห็นภาพการทำงานของหัวหน้ากลุ่มสาระฯ ที่เป็นระบบชัดเจนมาก ดูไม่ดิดจริตเลย เหมือนได้รับการวางแผนการทำงานมาเป็นอย่างดี หลายคนที่โจทย์ที่เรามอบหมายให้ได้อย่างถูกต้องชัดเจน และมีหลักการมาก ขอชื่นชม... (ฝ่ายบริหาร)

การสิ้นสุดกระบวนการวิจัย

การสิ้นสุดกระบวนการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยยึดที่วัตถุประสงค์ของการวิจัยเป็นหลัก โดยมีตัวบ่งชี้ของการสิ้นสุดกระบวนการวิจัย 3 ประการ ดังนี้ 1) ผลการประเมินสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกคนสูงขึ้นกว่าการประเมินก่อนการพัฒนา หรือผลการประเมินทุกสมรรถนะอยู่ในระดับสูง 2) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ และผู้บริหารสถานศึกษามีความพึงพอใจต่อการพัฒนาสมรรถนะให้กับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ อย่างน้อยระดับมาก 3) ได้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

ซึ่งผลจากการดำเนินการตามกระบวนการวิจัยทั้ง 2 รอบ พบว่า 1) ผลการประเมินสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกคนสูงขึ้นกว่าการประเมินก่อนการพัฒนา และผลการประเมินทุกสมรรถนะอยู่ในระดับสูง 2) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ และผู้บริหารสถานศึกษามีความพึงพอใจต่อการพัฒนาสมรรถนะให้กับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ระดับมากที่สุด 3) ได้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ของโรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ลพบุรี ดังนั้นผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยจึงลงความเห็นว่าควรจะสิ้นสุดกระบวนการวิจัย ซึ่งถึงแม้ว่ากระบวนการวิจัยจะสิ้นสุดแล้ว สมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ถูกพัฒนาตามเป้าหมายที่กำหนดแล้วยังคงมีการดำเนินการพัฒนาต่อไป เนื่องจากทุกฝ่ายเห็นว่าวิธีการดังกล่าวมีประโยชน์ต่อการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้งในการด้านการสอนและด้านการเป็นผู้นำในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ทำให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เห็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะด้านอื่นๆ อีกด้วย

บทที่ 5

การพัฒนาสมรรถนะและรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ

การนำเสนอผลการวิจัยในบทนี้ ผู้วิจัยขอแนะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลต่อเนื่องจากบทที่ 4 ตามวัตถุประสงค์การของวิจัยทั้ง 2 ข้อ โดยนำเสนอเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

ตอนที่ 2 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

การพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

ผลจากการวิจัยรอบที่ 2 พบว่า รูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ประกอบไปด้วย 2 ส่วน ได้แก่ 1) สมรรถนะหลัก ได้แก่ ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ และ 2) สมรรถนะเฉพาะในตำแหน่งหน้าที่ ได้แก่ ทักษะในการวางแผน ดังตาราง 12-13

ตาราง 12 รูปแบบสมรรถนะของสมรรถนะหลัก (ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ)

กลุ่มของสมรรถนะ (Competency Category)	สมรรถนะหลัก (Core Competency)	คำอธิบายเพิ่มเติม
ชื่อสมรรถนะ (Competency Name)	ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ	
นิยามสมรรถนะ (Competency Definition)	มีความรู้ความเชี่ยวชาญในสาขาวิชา ทั้งความรู้เชิงวิชาการและวิชาชีพ มีหลักการจัดการเรียนการสอน วัดและประเมินผลได้ตรงตามสภาพจริง มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และสามารถถ่ายทอดความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	
ระดับ (Level)	ตัวชี้วัดพฤติกรรม (Behavioral Indicators)	
0	ไม่แสดงพฤติกรรมด้านนี้อย่างชัดเจน	
1	- ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน - ติดตามเทคโนโลยี และความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ ด้วยการสืบค้นข้อมูล จากแหล่งต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ	

ตาราง 12 (ต่อ)

กลุ่มของสมรรถนะ (Competency Category)	สมรรถนะหลัก (Core Competency)	คำอธิบายเพิ่มเติม
2	• รอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตน • รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเกี่ยวข้องกับงานของตน	• การใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ในการจัดการเรียนการสอน
3	• สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ • สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานได้	• สร้างความรู้ด้วยตนเอง • มีการระบุเป้าหมายและระยะเวลาในการปรับปรุงพัฒนาตนเองที่ชัดเจน
4	• มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง • สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคตได้	• ปฏิบัติงานตามโครงการ/กิจกรรมที่ได้รับมอบหมายได้ผลสำเร็จ • นำองค์ความรู้ที่ได้รับไปต่อยอดเพื่อใช้ในการทำงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้หรืองานอื่นๆ • เผยแพร่ความรู้เชิงวิชาการ
5	• บริหารจัดการให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยีความรู้ หรือวิทยาการใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการในงานอย่างต่อเนื่อง • มีวิสัยทัศน์ในการมองเห็นประโยชน์ของเทคโนโลยี องค์ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ๆ ต่อการปฏิบัติงาน	• มีการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี • มีความเป็นผู้นำในด้านการวางแผน • ใช้สื่อไอทีประกอบการจัดการเรียนการสอน

ตาราง 12 (ต่อ)

กลุ่มของสมรรถนะ (Competency Category)	สมรรถนะหลัก (Core Competency)	คำอธิบายเพิ่มเติม
5 (ต่อ)	• สนับสนุนให้มีการนำองค์ความรู้ หรือ วิทยาการใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน อย่างต่อเนื่อง	

ตาราง 13 รูปแบบสมรรถนะของสมรรถนะเฉพาะในตำแหน่งหน้าที่ (ทักษะในการวางแผน)

กลุ่มของสมรรถนะ (Competency Category)	สมรรถนะเฉพาะในตำแหน่งหน้าที่ (Functional Competency)	คำอธิบายเพิ่มเติม
ชื่อสมรรถนะ (Competency Name)	ทักษะในการวางแผน	
นิยามสมรรถนะ (Competency Definition)	ความสามารถในการวางแผนอย่างมีหลักการ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและถูกต้อง รวมถึง ความสามารถในการบริหารจัดการโครงการ/ กิจกรรมต่างๆ ในความรับผิดชอบให้บรรลุ เป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ สูงสุด	
ระดับ (Level)	ตัวชี้วัดพฤติกรรม (Behavioral Indicators)	
0	ไม่แสดงพฤติกรรมด้านนี้อย่างชัดเจน	
1	• วางแผนงานอย่างเป็นลำดับขั้นตอน ครอบคลุมภาระงานที่ได้รับมอบหมาย	
2	• วางแผนงานโดยเรียงลำดับความสำคัญ หรือความเร่งด่วนของภาระงาน • วิเคราะห์หาข้อดีและข้อจำกัดจากแผนงาน ที่วางไว้	• มองที่เป้าหมาย ในการทำงาน • วางแผนชัดเจน ในแต่ละกิจกรรม

ตาราง 13 (ต่อ)

กลุ่มของสมรรถนะ (Competency Category)	สมรรถนะเฉพาะในตำแหน่งหน้าที่ (Functional Competency)	
3	- วางแผนงานโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ - วางแผนงานที่มีความเชื่อมโยง/ซับซ้อนกันหลายงาน โดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	- การเป็นผู้นำในการด้านการวางแผนจัดการ - แบ่งหน้าที่รับผิดชอบตามความถนัดและความสามารถของแต่ละคน
4	วางแผนงานที่ซับซ้อนโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ รวมถึงคาดการณ์ปัญหา อุปสรรค และวางแผนแนวทางแก้ไขไว้ล่วงหน้า อีกทั้งเสนอแนะทางเลือกและข้อดีข้อเสียไว้ให้	การวางแผนไว้ล่วงหน้า
5	ปรับกลยุทธ์ให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิด เพื่อแก้ปัญหา/อุปสรรค หรือสร้างโอกาสอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด	วางแผนไว้ล่วงหน้า

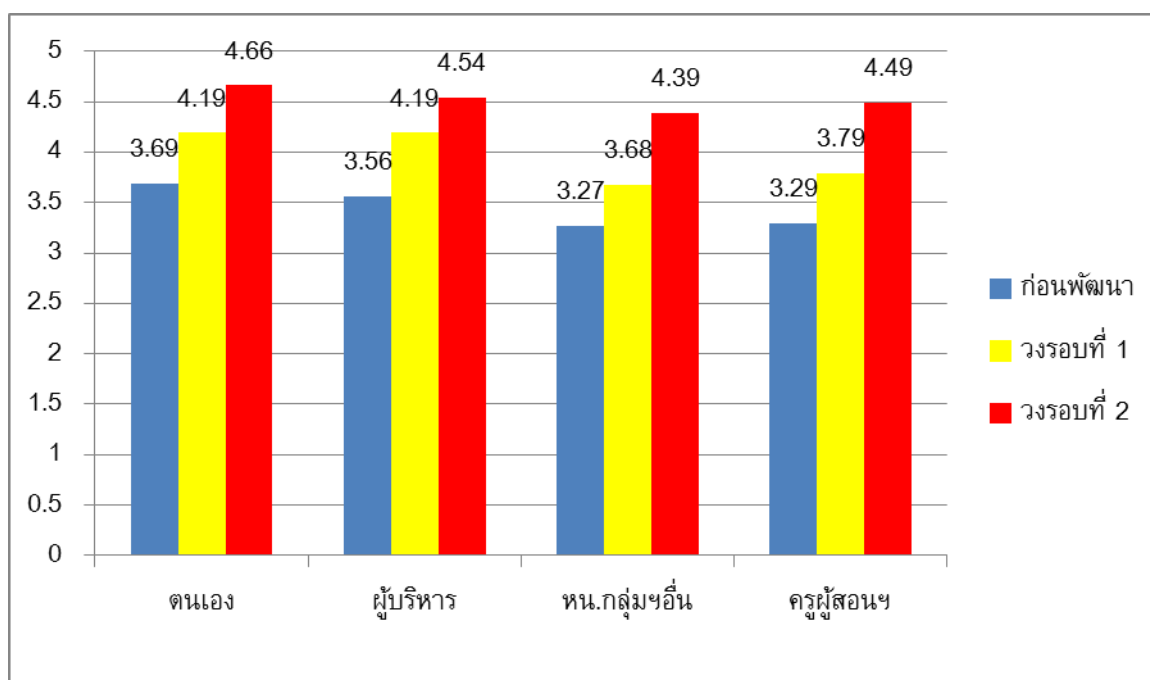
ในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ประเมินตนเอง และให้ฝ่ายบริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ประเมินสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ตั้งแต่ก่อนเริ่มเข้าสู่วงรอบการวิจัย จนถึงวงรอบที่ 2 ของกระบวนการวิจัย ผลปรากฏตาราง 14

ตาราง 14 คะแนนเฉลี่ยสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จากการประเมินตนเองและจากการประเมินของฝ่ายบริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ตั้งแต่ก่อนเริ่มเข้าสู่วงรอบการวิจัยจนถึงวงรอบที่ 2

สมรรถนะ	คะแนนเฉลี่ย											
	ครั้งที่ 1				ครั้งที่ 2				ครั้งที่ 3			
	ตนเอง	ผู้บริหาร	หน.กลุ่มสาระฯอื่น	ครูผู้สอน	ตนเอง	ผู้บริหาร	หน.กลุ่มสาระฯอื่น	ครูผู้สอน	ตนเอง	ผู้บริหาร	หน.กลุ่มสาระฯอื่น	ครูผู้สอน
สมรรถนะหลัก												
ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ	3.54	3.53	3.18	3.30	4.04	4.04	3.75	3.80	4.61	4.50	4.34	4.48
สมรรถนะเฉพาะในตำแหน่งหน้าที่												
ทักษะในการวางแผน	3.83	3.59	3.36	3.27	4.34	4.34	3.61	3.77	4.70	4.57	4.43	4.50
รวมเฉลี่ย	3.69	3.56	3.27	3.29	4.19	4.19	3.68	3.79	4.66	4.54	4.39	4.49

หมายเหตุ ครั้งที่ 1 หมายถึง ก่อนเริ่มกระบวนการวิจัย
 ครั้งที่ 2 หมายถึง สิ้นสุดการวิจัยรอบที่ 1
 ครั้งที่ 3 หมายถึง สิ้นสุดการวิจัยรอบที่ 2

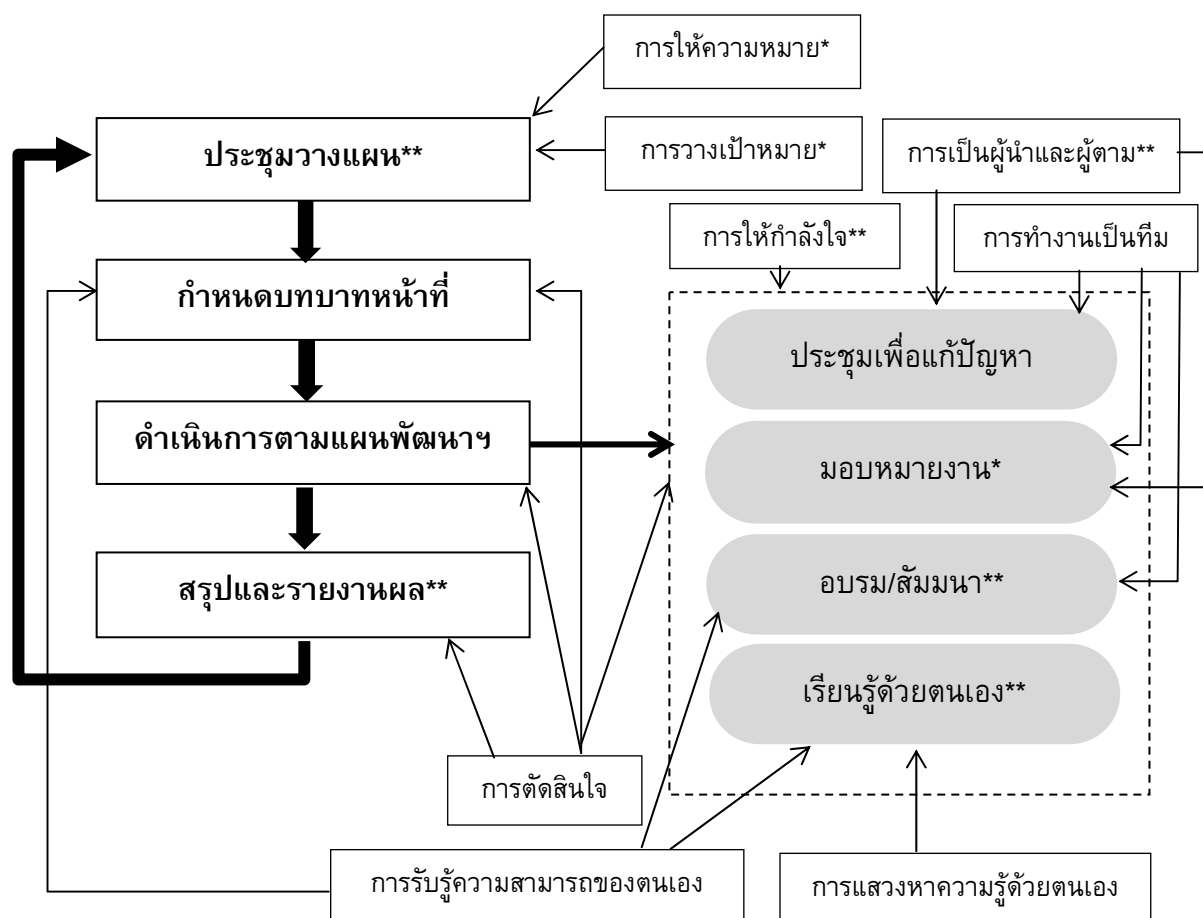
จากตาราง 14 พบว่า คะแนนเฉลี่ยผลการประเมินสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยรวมเพิ่มขึ้นในแต่ละวงรอบการวิจัย จากการประเมินของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ และได้คะแนนเฉลี่ยเพิ่มขึ้นทั้งสมรรถนะหลัก (ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ) และสมรรถนะเฉพาะในตำแหน่งหน้าที่ (ทักษะในการวางแผน) เช่นเดียวกับคะแนนรวมเฉลี่ย แสดงให้เห็นถึงผลการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในแต่ละวงรอบการวิจัย ได้ดังภาพประกอบ 24



ภาพประกอบ 24 ผลการพัฒนาศมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในแต่ละวงรอบการวิจัย
ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

รูปแบบการพัฒนาศมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

ในการสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาศมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ผู้วิจัยใช้วิธีการระดมความคิดจากหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ และฝ่ายบริหาร และการปฏิบัติจริงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในกระบวนการวิจัยทั้ง 2 รอบ สรุปเป็นรูปแบบการพัฒนาศมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้ดังภาพประกอบ 25



*เพิ่มจากรอบแรก

**ปรับภาษาที่ใช้

ภาพประกอบ 25 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

จากภาพประกอบ 25 จะเห็นว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีขั้นตอนหลัก 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การประชุมวางแผน 2) การกำหนดบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ 3) การดำเนินการตามแผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง และ 4) สรุปและรายงานผลการพัฒนา ในขั้นตอนของการดำเนินการตามแผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง ประกอบด้วย 4 กิจกรรม ได้แก่ การประชุมเพื่อแก้ปัญหา การมอบหมายงาน การอบรม/สัมมนา และการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านภาษาและวาทกรรมของขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะ วิธีการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และตัวแปรอื่นๆ และการเปลี่ยนแปลงด้านกิจกรรมและการปฏิบัติในส่วนของการพัฒนาสมรรถนะและขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สรุปได้ดังตาราง 15-16

ตาราง 15 การเปลี่ยนแปลงด้านภาษาและวาทกรรม

ประเด็น	รอบที่ 1	รอบที่ 2
1. ขั้นตอนการพัฒนา สมรรถนะ	1. ประชุมชี้แจง	1.ประชุมวางแผน
	2. สรุปผลและรายงานผล เพื่อการพัฒนา	2. สรุปและรายงานผล การพัฒนา
2. วิธีการพัฒนาสมรรถนะ	1. จัดอบรม/สัมมนา	1. อบรม/สัมมนา
	2. ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง	2. เรียนรู้ด้วยตนเอง
		3. มอบหมายงาน*
3. ตัวแปรอื่นๆ	1. การเป็นผู้นำ	1. การเป็นผู้นำและผู้ตาม
	2. การเสริมแรง	2. การให้กำลังใจ
		3. การให้ความหมาย*
		4. การวางเป้าหมาย*

*เพิ่มจากรอบแรก

ตาราง 16 การเปลี่ยนแปลงด้านกิจกรรมและการปฏิบัติ

ประเด็น	รอบที่ 1	รอบที่ 2
1. วิธีการพัฒนาสมรรถนะ		
1.1 ประชุมเพื่อแก้ปัญหา	จัดการประชุมระหว่างกลุ่มสาระ การเรียนรู้	จัดการประชุมภายในกลุ่มและ ระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้
1.2 อบรม/สัมมนา	- เข้าร่วมอบรม/สัมมนา อย่างน้อยภาคเรียนละ 3 ครั้ง	- เข้าร่วมอบรม/สัมมนาจาก 1) หน่วยงานภายนอก อย่าง น้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง 2) ภายในโรงเรียน อย่างน้อยภาคเรียนละ 4 ครั้ง

ตาราง 16 (ต่อ)

ประเด็น	รอบที่ 1	รอบที่ 2
1.3 เรียนรู้ด้วยตนเอง	-ศึกษาค้นคว้าความรู้ด้วยตนเอง คนละ 1 เรื่อง -นำเสนอองค์ความรู้ที่ได้ในที่ประชุมฝ่ายวิชาการ -สรุปเป็นเอกสารเชิงวิชาการ -เผยแพร่องค์ความรู้ในการประชุมของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้	-ศึกษาค้นคว้าความรู้ด้วยตนเอง คนละ 1 เรื่อง -นำเสนอองค์ความรู้ที่ได้ในที่ประชุมฝ่ายวิชาการ -นำเสนอผลงานต่อที่ประชุมครูและบุคลากรในโรงเรียน -สรุปเป็นเอกสารเชิงวิชาการ -เผยแพร่องค์ความรู้ไปยังโรงเรียนที่สนใจหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา -จัดสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในโรงเรียน*
1.4 มอบหมายงาน*	-ไม่มี-	ปฏิบัติตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายพิเศษจากฝ่ายบริหารอย่างน้อย 1 งาน/โครงการต่อ 1 ปีการศึกษา
2. ขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะ		
2.1 สรุปและรายงานผลการพัฒนา	- ประเมินสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ประเมินโดย 1) ตนเอง 2) ผู้บริหาร 3) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น	- ประเมินสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ประเมินโดย 1) ตนเอง 2) ผู้บริหาร 3) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น 4) ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น*

*เพิ่มจากรอบแรก

เมื่อได้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ผู้วิจัยให้
ผู้เชี่ยวชาญและผู้ร่วมวิจัยร่วมกันประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะดังกล่าว ผลปรากฏดังตาราง 17

ตาราง 17 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
โดยผู้เชี่ยวชาญ และผู้ร่วมวิจัยทุกคน

รายการประเมิน	$\bar{X}$	S.D	ระดับ ความเหมาะสม
1. มาตรฐานด้านอรรถประโยชน์			
1) รูปแบบการพัฒนาช่วยพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้	4.50	0.51	มากที่สุด
2) รูปแบบการพัฒนามีประโยชน์ต่อการพัฒนา ของงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้	4.75	0.44	มากที่สุด
3) รูปแบบการพัฒนามีประโยชน์ต่อการพัฒนา สถานศึกษา	4.35	0.49	มาก
4) รูปแบบการพัฒนาทำให้หัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่	4.60	0.50	มากที่สุด
2. มาตรฐานด้านความเป็นไปได้			
1) รูปแบบการพัฒนานี้สามารถนำไปใช้ปฏิบัติ ได้จริง	4.50	0.51	มากที่สุด
3) รูปแบบการพัฒนามีการระบุขั้นตอนการนำไปใช้ ชัดเจน	4.80	0.41	มากที่สุด
4) กิจกรรมในการพัฒนาสามารถนำไปใช้ปฏิบัติ ได้จริง	4.65	0.4	มากที่สุด
3. มาตรฐานด้านความเหมาะสม			
1) รูปแบบการพัฒนาไม่เป็นการสร้างภาระงาน ต่อการทำงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	4.30	0.47	มาก
2) รูปแบบการพัฒนาให้ความสำคัญในความคิดของ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง	4.40	0.41	มาก
3) รูปแบบการพัฒนาคำนึงถึงข้อจำกัดของ การทำงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	4.30	0.47	มาก

ตาราง 17 (ต่อ)

รายการประเมิน	$\bar{X}$	S.D	ระดับ ความเหมาะสม
3. มาตรฐานด้านความเหมาะสม			
1) รูปแบบการพัฒนาไม่เป็นการสร้างภาระงาน ต่อการทำงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	4.30	0.47	มาก
2) รูปแบบการพัฒนาให้ความสำคัญในความคิดของ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง	4.40	0.41	มาก
3) รูปแบบการพัฒนาคำนึงถึงข้อจำกัดของ การทำงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	4.30	0.47	มาก
4. มาตรฐานด้านความถูกต้อง			
1) รูปแบบการพัฒนามีแนวคิดและหลักการพัฒนารูปแบบ ตามหลักวิชาการ	4.40	0.50	มาก
2) กระบวนการพัฒนามีความชัดเจน	4.50	0.51	มาก
3) ประเด็นการพัฒนาคครอบคลุมสมรรถนะ ที่จำเป็นของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	4.60	0.50	มาก
4) กิจกรรมการพัฒนาสอดคล้องกับรูปแบบการพัฒนา	4.35	0.49	มาก
รวมเฉลี่ย	4.52	0.52	มากที่สุด

จากตาราง 17 พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของ
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยผู้เชี่ยวชาญ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$, S.D = 0.52) นั่นคือ
รูปแบบสมรรถนะที่สร้างขึ้นนี้ใช้ทำนายพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้

บทที่ 6

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้ 1) เพื่อพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยครั้งนี้ใช้กระบวนการวิจัยปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ (Emancipatory Action Research) โดยยึดแนวทางการทำวิจัยปฏิบัติการ 2 ส่วน ได้แก่ 1) การวิจัยปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ ประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ การพัฒนาทฤษฎีบทเชิงวิพากษ์ การสร้างความรู้ที่ชัดเจนร่วมกัน และการจัดรวบรวมวิธีปฏิบัติ ตามแนวคิดของกรันดี (Grundy. 1988: 358-363) และ 2) การวิจัยปฏิบัติการ ตามแนวคิดของเคมมิส; และแมคแทกกาท (Kemmis; & McTaggart. 1988: 11-13) ที่ระบุว่าพัฒนาการปรับปรุงทางการศึกษาต้องอาศัยการเปลี่ยนด้านภาษาและวาทกรรม ด้านกิจกรรมและการปฏิบัติ และด้านความสัมพันธ์และสังคม ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 ด้านนี้ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงแบบแยกกันได้ ซึ่งผู้วิจัยใช้การปฏิบัติการเชิงวิพากษ์เป็นหลักและนำการปฏิบัติและการสังเกตจากแนวทางการวิจัยปฏิบัติการมาปรับใช้ร่วมกัน โดยผู้เข้าร่วมวิจัย ประกอบไปด้วย หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 คน ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 คน และผู้บริหารสถานศึกษา 2 คน

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย เริ่มต้นจากการสำรวจพื้นที่การทำวิจัย โดยลงพื้นที่เพื่อศึกษาสนามวิจัย พื้นที่วิจัยและผู้เข้าร่วมวิจัย โดยใช้การสัมภาษณ์ สังเกตการปฏิบัติงาน และประเมินความต้องการจำเป็น และจัดการอบรมให้ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับสมรรถนะและการพัฒนาสมรรถนะ จากนั้นเริ่มปฏิบัติการกิจกรรม 3 ขั้นตอนหลัก คือ การปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ การปฏิบัติและการสังเกต และการสะท้อนผลการปฏิบัติ และดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนดังกล่าว 2 วงรอบ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เทคนิคการระดมความคิด การสนทนากลุ่ม การสัมภาษณ์เชิงปัญหา เทคนิคการบันทึกเหตุการณ์สำคัญ และประเมินสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยใช้เครื่องมือในการวิจัย 2 ประเภท ได้แก่ 1) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม แบบสัมภาษณ์เจาะลึก แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม บันทึกเหตุการณ์สำคัญ และแบบบันทึกผลการระดมความคิด และ 2) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ ประกอบด้วย แบบสังเกตพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ แบบประเมินสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ แบบประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และแบบประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการเข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้แก่ การจัดระบบข้อมูล การสร้างรหัสและการแสดงข้อมูล การแปลความ อ้างอิง หรือข้อสรุปของข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยวิเคราะห์

ความพึงพอใจที่มีต่อการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยใช้หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ในบทนี้ผู้วิจัยขอนำเสนอสรุปผลและอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

สรุปผลและอภิปรายผล

ผู้วิจัยขอสรุปผลการวิจัยและอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. การพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจากการเข้าร่วมการวิจัยปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ ผลจากการวิจัยพบว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีค่าคะแนนเฉลี่ยผลการประเมินสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยรวมเพิ่มขึ้นในแต่ละวงจรรอบการวิจัย และได้คะแนนเฉลี่ยเพิ่มขึ้นทั้งสมรรถนะหลัก ได้แก่ ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ และสมรรถนะเฉพาะในตำแหน่งหน้าที่ ได้แก่ ทักษะในการวางแผน กล่าวคือ หลังจากที่ได้เข้าร่วมการวิจัยปฏิบัติการเชิงวิพากษ์เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านภาษาและวาจากรรม กิจกรรมและการปฏิบัติ ความสัมพันธ์และสังคม ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ทำให้สมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สูงขึ้น และยังคงมีพฤติกรรมดังกล่าวอย่างต่อเนื่องหลังจากผู้วิจัยออกจากพื้นที่การวิจัยเรียบร้อยแล้ว ทั้งนี้อาจเป็นผลมาจาก

1.1 กระบวนการวิจัยปฏิบัติการและกิจกรรมการปฏิบัติการเชิงวิพากษ์สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมต่าง ๆ ให้ไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการจะพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และน่าจะมีความเหมาะสมที่จะนำมาพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มากที่สุด กล่าวคือ การที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้สะท้อนความคิดด้วยตนเองและสังเกตกระบวนการที่เกิดขึ้น ทำให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้นำผลดังกล่าวไปปรับปรุงและพัฒนาพฤติกรรมการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้และฝ่ายบริหารก็ได้ร่วมกันสะท้อนความคิดและสังเกตพฤติกรรมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กันด้วย ทำให้ได้ข้อมูลที่จะใช้ในการพัฒนาสมรรถนะให้กับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ครอบคลุม ชัดเจนในการนำไปวางแผนการพัฒนาต่อไป ได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสิ่งที่กล่าวมาข้างต้นทำให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เกิดการเรียนรู้และประสบความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะให้กับตนเอง และเกิดการเปลี่ยนหลายด้านทั้งในด้านความรู้ ทักษะคติเชิงบวกต่อการทำงาน และพฤติกรรมการทำงานที่ส่งผลให้สมรรถนะตนเองสูงขึ้น ทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะในตำแหน่งหน้าที่ของความเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งขั้นตอนในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ในครั้งนี้สอดคล้องกับ ขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะการทำงานตามแนวคิดของ บัตติ ตรัสสุนทร (2553: 29 – 31) ได้นำเสนอขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะการทำงาน ไว้ 6 ขั้นตอนดังนี้ ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สมรรถนะ (Competency) ซึ่งการวิเคราะห์สมรรถนะควรเริ่มจากการวิเคราะห์งานก่อน เนื่องจาก

การวิเคราะห์งานจะทำให้ทราบถึงขอบข่ายงานที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่ง ลักษณะของงาน และวิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ลักษณะผู้ปฏิบัติงาน ต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์อย่างไร บุคคลมีหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างไร และสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นอย่างไร เมื่อวิเคราะห์งานแล้วให้นำรายละเอียดจากการวิเคราะห์งานมาเขียนลงในใบพรรณานาหน้าทำงาน (Job Description) ต่อไป ซึ่งจะเป็นสิ่งสำคัญต่อการนำมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้นๆ ให้สำเร็จด้วยดี ขั้นที่ 2 กำหนดระดับมาตรฐานของสมรรถนะ ขั้นที่ 3 ประเมินสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน ในขั้นที่ 2 และ 3 นี้เป็นการนำระดับของสมรรถนะที่ปรากฏจริงของพนักงานในตำแหน่งที่กำลังพิจารณา ซึ่งได้จากการประเมินมาเปรียบเทียบกับระดับของสมรรถนะที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐานของตำแหน่งงานนั้น เพื่อหาค่าความแตกต่างของสมรรถนะ แล้วนำมาพิจารณาร่วมกันเพื่อให้ช่องว่างของสมรรถนะการทำงานลดน้อยลงหรือหมดไป โดยจัดทำเป็นแผนพัฒนารายบุคคล ขั้นที่ 4 สร้างแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ขั้นที่ 5 ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะการทำงานรายบุคคล ในขั้นตอนนี้จะเป็นการนำแผนการพัฒนารายบุคคลมาดำเนินการให้เป็นไปตามรายละเอียดที่กำหนดไว้ ทั้งหลักสูตรการอบรม งบประมาณ กำหนดระยะเวลาที่จะเข้ารับการอบรม และขั้นที่ 6 ประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะการทำงานของบุคคล เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการพัฒนาบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงควรมีการประเมินผลการพัฒนาบุคคลว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาหรือไม่ (ย้อนกลับไปประเมินตามขั้นตอนที่ 3) โดยนำองค์ความรู้ด้านการประเมินผล ซึ่งมีอยู่หลายวิธีมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม ทั้งนี้จะมุ่งเน้นที่การวัดระดับความก้าวหน้าของสมรรถนะการทำงานของบุคคลที่ได้รับการพัฒนาเป็นสำคัญ จะเห็นได้ว่า ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การพัฒนาทฤษฎีบทเชิงวิพากษ์ การสร้างความรู้ที่ชัดเจนร่วมกัน และการจัดรวบรวมวิธีปฏิบัติ ทำ เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยได้สะท้อนความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะดังกล่าวของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ตามประสบการณ์และการรับรู้ของแต่ละคน ผู้วิจัยให้ผู้ร่วมวิจัยสะท้อนถึงพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงควมมีสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่รับผิดชอบของการเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะดังกล่าว แล้วให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ จึงทำให้ผู้วิจัยได้ทราบถึงสมรรถนะที่จำเป็นของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ McCollum and Chester (2000) ซึ่งพบว่าบุคคลสามารถพัฒนาตนเองได้เมื่อมีการพัฒนาจากความต้องการภายในตนเอง การกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาตนเอง และการวางแผนพัฒนาตนเอง ขั้นตอนเหล่านี้ทำให้ครูเห็นความสำคัญของกิจกรรมและเกิดความสนใจในการทำกิจกรรม ส่วนการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาตนเอง การสะท้อนความคิดและประเมินตนเองด้านการจัดการเรียนรู้และการพัฒนาทางวิชาชีพ จะช่วยให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มองเห็นจุดเด่นและจุดด้อยในงานของตนเอง และมองหาวิธีการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานของตนเองได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยหลายเรื่องที่

พบว่าการใช้วิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการ การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมหรือการวิจัยปฏิบัติการเชิงวิพากษ์สามารถทำให้พฤติกรรมของเป้าหมายเกิดการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดี อาทิเช่น การวัดและประเมินผลระดับชั้นเรียนของครู (อังคณา ตุงคสมิต. 2550) การคิดไตร่ตรอง และพฤติกรรมการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญของครู (ชุลีกร ยิ้มสุด. 2552) ศักยภาพการทำวิจัยในชั้นเรียนของครู (นุชจรินทร์ ศรีทอง. 2552) พฤติกรรมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครู และพฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน (สิทธิชัย ชมพูพาทย์. 2554)

1.2 การพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ใช้หลักการสำคัญของ Active Learning มาเป็นพื้นฐานในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ทั้งนี้เนื่องจากงานวิจัยทางการศึกษามากมายยืนยันว่า การเรียนรู้ที่แท้จริงเกิดขึ้นเมื่อผู้เรียนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการเรียนรู้กันอย่างจริงจัง (actively involved) ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงใช้กิจกรรมที่เน้นการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ที่กระตุ้นให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีส่วนร่วมในกิจกรรม ส่งเสริมให้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันและกัน ส่งเสริมให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้ประยุกต์ใช้ทักษะและเชื่อมโยงองค์ความรู้นำไปปฏิบัติ โดยผ่านกิจกรรมพื้นฐานที่สำคัญของ Active Learning คือ การพูดและการฟัง (Talking and Listening) การอ่าน (Reading) การเขียน (Writing) และการสะท้อน (Reflecting) การที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ลงมือปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาสมรรถนะตนเองที่ออกแบบไว้ ผ่านกิจกรรมพื้นฐานที่สำคัญของ Active Learning ทำให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้พัฒนาศักยภาพทางสมอง ได้แก่ การคิด การแก้ปัญหา การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ นอกจากนี้ยังได้สร้างองค์ความรู้และจัดระบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง แต่ในระหว่างกระบวนการเรียนรู้ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีการสร้างองค์ความรู้ การสร้างปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน และร่วมมือกันมากกว่าการแข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับหลักการสำคัญของการวิจัยปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ คือ ผู้วิจัยมีส่วนร่วมในการวิจัยกับผู้ร่วมวิจัยในลักษณะเป็นความร่วมมือ (Collaboration) ที่ทั้งผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยต่างมีสถานะที่เท่าเทียมกัน (Equally) ในการร่วมคิด ปฏิบัติ สังเกตผล และสะท้อนผล จากการสะท้อนภาพการปฏิบัติของผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยอย่างเป็นระบบ เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ นำไปสู่การวางแผนพัฒนาการปฏิบัติและเปลี่ยนแปลงแรงบีบบังคับต่างๆ ในสถานการณ์หรือบริบทที่อาจมีอิทธิพลต่อการพัฒนาการปฏิบัติงานตามแผนการปฏิบัติดังกล่าว โดยอาศัยพลังและความร่วมมือของผู้ร่วมวิจัยและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นสำคัญ

1.3 นอกจากนี้จะเห็นได้ว่า พฤติกรรมการทำงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีการเปลี่ยนแปลงจากเดิม ดังจะเห็นได้จากค่าคะแนนเฉลี่ยผลการประเมินสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยรวมเพิ่มขึ้นในแต่ละวงรอบการวิจัย ซึ่งสามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงทางด้านพฤติกรรมนี้ได้ผ่านทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมเชิงพุทธิปัญญา (Social Cognitive Learning Theory) บันดูรา มีความเชื่อว่าการเรียนรู้ของมนุษย์ส่วนมากเป็นการเรียนรู้โดยการสังเกตหรือการเลียนแบบ เนื่องจากมนุษย์มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบๆ ตัวอยู่เสมอ ผู้เรียนต้องสามารถที่จะประเมินได้ว่าตนเลียนแบบได้ดีหรือไม่ดีอย่างไร และจะต้องควบคุม

พฤติกรรมของตนเองได้ด้วย วิธีการเรียนรู้พฤติกรรมของมนุษย์มี 2 วิธี คือ การเรียนจากผลของการกระทำ และวิธีการเรียนรู้จากการเลียนแบบ โดยที่การเรียนรู้จากผลของการกระทำเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง ซึ่งจะทำหน้าที่ 3 ประการ คือ ให้ข้อมูลเชิงใจ และเสริมแรง ส่วนการเรียนรู้จากการเลียนแบบเป็นการเรียนรู้จากการสังเกตตัวแบบกระทำ พฤติกรรมซึ่งเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ทางอ้อม การเรียนรู้จากตัวแบบอาศัยกระบวนการเรียนรู้จากการสังเกตเป็นผลสำคัญ ซึ่งต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ กระบวนการใส่ใจ กระบวนการเก็บจำ กระบวนการทางกาย และกระบวนการเชิงใจ บุคคลสามารถเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้จากการสังเกตพฤติกรรมของตัวแบบต่างๆ ที่อยู่ในสังคม รวมทั้งเรียนรู้จากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการกระทำของตนเอง การเรียนรู้จากตัวแบบไม่ใช่การเลียนแบบพฤติกรรมจากตัวแบบเท่านั้น แต่เป็นการเรียนรู้ที่ผ่านกระบวนการทางการใช้ปัญญาของบุคคลที่ซับซ้อนก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงของผู้สังเกตเกิดขึ้น ขั้นตอนที่ 1 ขั้นการรับมาซึ่งการเรียนรู้ (Acquisition) ขั้นที่ 2 ขั้นการแสดงออก (Performance) แบนดูรา เชื่อว่าการรับรู้ความสามารถของตนเองมีผลต่อการกระทำ ก่อนทำพฤติกรรมใดๆ ถ้าบุคคลรับรู้ความสามารถของตนเองสูง จะทำให้ตั้งเป้าหมายของการทำงานสูง และมีผลต่อการกล้าตัดสินใจเลือกทำพฤติกรรมนั้นๆ อย่างมีส่วนร่วมในการทำพฤติกรรมนั้นและทำให้ไม่เกิดความหวาดหวั่นล่วงหน้าว่าจะไม่สามารถทำพฤติกรรมนั้นได้ ในขณะที่ทำพฤติกรรม บุคคลที่รับรู้ว่าคุณมีความสามารถจะมีความกระตือรือร้นในการทำพฤติกรรม จะชอบทำพฤติกรรมที่เสี่ยงทำลายความสามารถ มีความเพียรพยายาม มีแรงจูงใจที่จะทำพฤติกรรมใดๆ ให้ประสบความสำเร็จ เมื่อพบปัญหาอุปสรรคก็จะไม่ท้อถอย จะทุ่มเทความพยายามมากยิ่งขึ้นเอาใจใส่ในการทำพฤติกรรม ใช้เวลานานในการแก้ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ผลของการทำพฤติกรรม บุคคลที่รับรู้ว่าคุณมีความสามารถจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพที่ดีของงานทำให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จตามที่คาดหวังไว้ การรับรู้ความสามารถของตนเองมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมของบุคคลดังนี้ คือ มีผลต่อการเลือกกิจกรรมที่จะทำ มีผลต่อการฝึกอบรมการเรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่ง มีผลต่อการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ มีผลต่อการแก้ไขปัญหาในกิจกรรมที่ที่มีความยากและซับซ้อน และมีผลต่อความรู้ของผู้กระทำกิจกรรมนั้น การที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้รับรู้ความสามารถของตนเองจากการประเมินสมรรถนะของตนเอง ทำให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สามารถเลือกใช้ประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จ (เลียนแบบพฤติกรรมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่มีสมรรถนะอยู่ในระดับสูง) ซึ่งการใช้ตัวแบบเป็นอีกวิธีการหนึ่งที่สามารถพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตนเองของผู้สังเกตได้ ประสบความสำเร็จได้รับผลที่พึงพอใจ

สรุปได้ว่าการเปลี่ยนแปลงทางด้านภาษาและวาทกรรม กิจกรรมและการปฏิบัติ ความสัมพันธ์และสังคมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในการพัฒนาตนเองตามแผนพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ อาจเป็นผลมาจากกระบวนการวิจัยปฏิบัติการและวิธีวิจัยเชิงวิพากษ์ การจัดการอบรม/สัมมนา การมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการวิจัย และพัฒนาเจตคติ การเสริมสร้างพลังอำนาจจากหน่วยงาน และการสนับสนุนให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้รู้ถึงความรู้

ความสามารถของตนเอง ซึ่งข้อความดังที่กล่าวมาสนับสนุนแนวคิดของเคมมิสและแมกแทกการ์ต (Kemmis; & McTaggart. 1988) ที่ระบุว่าการศึกษาปฏิบัติการจะส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้ง 3 ด้าน อันได้แก่ ด้านภาษาและวาทกรรม ด้านกิจกรรมและการปฏิบัติ และด้านความสัมพันธ์และสังคม ซึ่ง สิทธิชัย ชมพูพาทย์ (2554) ได้นำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ในการพัฒนาพฤติกรรมการเรียนการสอนเพื่อการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ของครูและนักเรียน ซึ่งพบว่ากระบวนการวิจัยดังกล่าวทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้ง 3 ด้าน และเปลี่ยนแปลงอย่างสิ้นเชิง กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบทั้ง 3 ด้านจึงถือเป็นการเรียนรู้ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในการวิจัยหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จะต้องเรียนรู้เป็นอย่างมากเพื่อให้ได้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับบัสเคนและเอล (Busken; & Earl. 2008) ที่กล่าวไว้ว่า การวิจัยปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ใช้กระบวนการเรียนรู้ในการปฏิบัติ และการที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีการพัฒนาสมรรถนะตนเองอย่างต่อเนื่อง และมีสมรรถนะสูงขึ้น อาจเกิดจากการวางแผนพัฒนาสมรรถนะตนเองอย่างเป็นระบบ ชัดเจน มีการตรวจสอบการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ชัดเจน เป็นรูปธรรม เป็นการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะตนเองที่สร้างขึ้นจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้ได้แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ และร่วมกันสรุปและรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ต่อเนื่อง และมีการร่วมอภิปรายตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการวิจัยจนสิ้นสุดกระบวนการวิจัยนั้น มีการอภิปรายถึงประสิทธิภาพของการวิจัยปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ การมีส่วนร่วม การส่งเสริมความรู้ความสามารถของตนเอง

2. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ ขั้นที่ 1 ประชุมวางแผน ขั้นที่ 2 กำหนดบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ ขั้นที่ 3 ดำเนินงานตามแผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง และขั้นที่ 4 สรุปและรายงานผลการพัฒนา ซึ่งรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ทั้ง 4 ขั้นตอน เป็นผลมาจาก

2.1 การวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิดการพัฒนาแบบสมรรถนะโดยใช้การวิจัยปฏิบัติการของเคมมิส และแมคแทกกาท (Kemmis; & McTaggart. 1988: 34) และดำเนินการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ผ่านกระบวนการ วิจัยปฏิบัติการที่เป็นระบบใน 4 ขั้นตอน ได้แก่ การปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ (วางแผน) การปฏิบัติและการสังเกต การสะท้อนผลการปฏิบัติ โดยผู้ร่วมวิจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะให้กับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ กล่าวคือ เริ่มต้นการพัฒนารูปแบบจากการระดมความคิดของผู้ร่วมวิจัยทุกคน ซึ่งการระดมความคิดเป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการนำเสนอความคิดเห็นของตนเองผ่านประสบการณ์เดิมที่มีอยู่อย่างเป็นอิสระ ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของออสบอร์น (Osbornen. 1957) ที่ว่าการระดมสมองให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา โดยไม่มีการประเมินว่าความคิดเห็นของใครว่าดีหรือไม่ดี ความคิดเห็นของทุกคนจะถูกรวบรวม และนำเสนอให้สมาชิกทุกคนได้ทราบ พร้อมทั้งสนับสนุนให้สมาชิกเสนอความคิดเห็นต่อเติมหรือเสริมของกันและกันได้ ส่งเสริมการสร้างสรรค์ความคิดเห็นและบรรยากาศของการยอมรับสำหรับความคิดเห็นทุกชนิด จากนั้นกำหนดเป้าหมายร่วมกันในการพัฒนาโดยการ

ประชุมวางแผนการทำงานร่วมกัน ของฝ่ายบริหารและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการวิจัยในขอบข่ายและภาระงานที่ตนเองรับผิดชอบ โดยระบุถึงงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้ชัดเจนแล้วเขียนพรรณนางานที่รับผิดชอบออกมา จากนั้นดำเนินการพัฒนาตนเองด้วยวิธีการพัฒนาสมรรถนะที่คัดเลือกไว้ทั้ง 4 วิธี ได้แก่ การประชุมเพื่อการแก้ปัญหา การมอบหมายงาน การอบรม/สัมมนา และการเรียนรู้ด้วยตนเอง สุดท้ายให้สรุปผลและรายงานผลการพัฒนา เป็นการสรุปผลการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมในการสะท้อนผลที่ได้จากการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อดูว่าผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกันหรือไม่ นั่นคือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกคนมีสมรรถนะสูงขึ้น และเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการสะท้อนผลการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ยังเป็นการร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาสมรรถนะร่วมกัน จากนั้นร่วมกันวางแผนการพัฒนาและหาแนวทางการแก้ไขไปปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องต่อไป การสะท้อนผลจากความคิดของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ทำให้เกิดความชัดเจนในการวิจัยมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ villegas-reimers eleonora (2003: 141 – 143) ที่ได้ทำการสังเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาครูสู่ความเป็นครูมืออาชีพ และได้นำเสนอผลการศึกษาไว้ว่า กระบวนการพัฒนาความเป็นครูมืออาชีพเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ที่ต้องใช้เวลาในการพัฒนาระยะยาว ต้องมีการวางแผนการพัฒนายอย่างเป็นระบบ โดยเน้นการมีส่วนร่วมในการวางแผน ครูต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาที่ตนเองมีส่วนร่วมในการวางแผน การออกแบบกิจกรรม ซึ่งจะเปิดโอกาสให้ครูได้พัฒนาสมรรถนะของตนเอง เนื่องจากกิจกรรมที่เลือกมานั้นจะต้องกับความต้องการและความสนใจครู รูปแบบในการพัฒนาครูมีหลากหลายรูปแบบ แต่ควรเลือกใช้รูปแบบที่เรียบง่าย ที่ครูสามารถทำได้จริง และเน้นการทำงานแบบร่วมมือระหว่างครู

2.2 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ทั้ง 4 ขั้นตอน โดยเฉพาะในขั้นตอนที่ 2 การกำหนดบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ และขั้นที่ 3 ดำเนินงานตามแผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง ใช้การดำเนินงานในรูปแบบของการกำกับตนเอง (Self-Regulation) ซึ่ง ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมเชิงพุทธิปัญญา (Social Cognitive Learning Theory) มีความเชื่อว่า ประสิทธิภาพของบุคคลเพิ่มขึ้นได้ จากการได้ใช้กระบวนการกำกับตนเอง การได้ปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการกำกับตนเอง และการรับรู้ความสามารถของตนเอง การกำกับตนเอง (Self-Regulation) เป็นกระบวนการที่บุคคลวางแผน ควบคุมและกำกับพฤติกรรมของตนเอง กระบวนการสังเกตตนเอง กระบวนการตัดสินใจ และกระบวนการแสดงปฏิกิริยาต่อเนื่อง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองไปสู่พฤติกรรมเป้าหมายที่ต้องการ ประกอบด้วยกระบวนการย่อย 3 กระบวนการ คือ 1) กระบวนการสังเกตตนเอง (Self-Observation) กระบวนการแรกในการกำกับตนเอง ทั้งนี้ เพราะบุคคลจะต้องทราบว่ามิอะไรเกิดขึ้นกับตนเสียก่อน จึงจะคิดเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั้นมียอดประกอบ 2 องค์ประกอบ คือ การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) หมายถึง การกำหนดพฤติกรรมเป้าหมายหรือ

กำหนดเกณฑ์ในการแสดงพฤติกรรมที่ต้องการกระทำอย่างชัดเจน และยังใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินเพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมที่บุคคลกระทำจริง การตั้งเป้าหมายในการกระทำพฤติกรรมนั้นมีผลต่อแรงจูงใจ มีผลต่อความคาดหวังเกี่ยวกับความสามารถของตนเอง และมีผลต่อความสนใจเพิ่มขึ้นและการเตือนตนเอง (Self-Monitoring) หมายถึง กระบวนการที่บุคคลสังเกต และบันทึกพฤติกรรมเป้าหมายที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง เพื่อเป็นข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ตนเองกระทำ อีกทั้งใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับที่จะทำให้บุคคลทราบว่าตนเองกระทำพฤติกรรมในลักษณะใด (Nelson.1977 : 263 – 308) ซึ่งการที่บุคคลใช้วิธีการเตือนตนเองนี้อาจจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลได้ (Wilson ; & O'Leary. 1980) ทั้งนี้เพราะเมื่อบุคคลได้เห็นข้อมูลย้อนกลับ แล้ว ก็จะทำให้เขารู้ว่าเขาควรจะทำเช่นไรต่อไปเพื่อจะนำไปสู่พฤติกรรมเป้าหมายที่ต้องการ 2) กระบวนการตัดสินตนเอง (Self – judgment) หมายถึง กระบวนการที่ต่อเนื่องจากกระบวนการสังเกตตนเอง กล่าวคือ เมื่อบุคคลสังเกตและบันทึกพฤติกรรมของตนเองแล้ว บุคคลก็จะนำเอาข้อมูลที่ได้นั้นไปเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เพื่อจะตัดสินว่าจะดำเนินการกับพฤติกรรมที่ตนกระทำอย่างไรต่อไป ซึ่ง Bandura ให้ความสำคัญเป็นอย่างมากกับกระบวนการตัดสินตนเอง และให้ความสำคัญต่อปัจจัยจำเพาะต่อการเกิดผลกระทบต่อการตัดสินใจ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวสามารถที่จะค้นพบได้โดยง่าย และสามารถเห็นได้อย่างชัดเจน 3) กระบวนการแสดงปฏิกิริยาต่อตนเอง (Self – reaction) เป็นกระบวนการสุดท้ายในกลไกของการกำกับตนเองของบุคคล กระบวนการนี้จะทำหน้าที่ 2 ประการ คือ ทำหน้าที่ตอบสนองต่อผลประเมินพฤติกรรมของตนเองจากกระบวนการตัดสิน นั่นก็คือ ถ้าบุคคลกระทำพฤติกรรมเป้าหมายได้เท่ากับหรือสูงกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ บุคคลก็จะแสดงปฏิกิริยาทางบวกต่อตนเอง หรือให้รางวัลกับตนเอง แต่ถ้าบุคคลกระทำพฤติกรรมได้ต่ำกว่าเป้าหมาย เขาก็จะแสดงปฏิกิริยาทางลบต่อตนเอง หรือการลงโทษตนเองหรืออาจไม่แสดงปฏิกิริยาต่อตนเองก็ได้ และทำหน้าที่เป็นตัวจูงใจสำหรับการกระทำพฤติกรรมของตนเอง คือ การที่บุคคลตั้งเป้าหมายว่าถ้าตนกระทำพฤติกรรมได้ตามเป้าหมายแล้วจะให้สิ่งจูงใจกับตนเอง จะเห็นได้ว่า ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมเชิงพุทธิปัญญาอธิบายการเรียนรู้โดยการกำกับตนเองโดยเน้นการรับรู้ความสามารถในการกำกับตนเองว่าเป็นแหล่งของแรงจูงใจที่แท้จริงของการเรียนรู้โดยการกำกับตนเอง การกำกับตนเองที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับ การรับรู้ความสามารถของตนเองในการใช้ทักษะที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จที่ต้องการและความสามารถคาดหวังเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของการเรียนรู้ ขณะที่ผู้เรียนทำงาน ผู้เรียนจะเปรียบเทียบการกระทำของตนเองกับเป้าหมายของตนเอง การประเมินความก้าวหน้าของตนเองส่งเสริมการรับรู้ความสามารถในการกำกับตนเอง และรักษาแรงจูงใจในการปรับปรุงตนเองให้ได้ดีขึ้นอีก ผู้เรียนที่รู้สึกว่าคุณมีความสามารถในการเรียนรู้และสามารถแสดงออกถึงผลการเรียนที่ดีมักจะนำกลยุทธ์ในการกำกับตนเองที่มีประสิทธิภาพ แสวงหาความช่วยเหลือที่จำเป็น ตรวจสอบผลงานของตนเอง ปรับกลยุทธ์การเรียนรู้ตามความจำเป็น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยหลายเรื่องที่น่าสนใจเกี่ยวกับการกำกับตนเอง (Self-Regulation) มาใช้ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม อาทิเช่น รูปแบบการควบคุมน้ำหนักของนิสิตปริญญาตรี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีภาวะน้ำหนักเกิน โดยประยุกต์ใช้

แนวคิดด้านการกำกับตนเองร่วมกับความฉลาดทางสุขภาพ (อมรา วิสูตรานุกูล. 2558) ผลการใช้โปรแกรมการกำกับตนเองร่วมกับการสนับสนุนทางสังคมของครูที่มีต่อพฤติกรรมการเรียนของนักเรียนระดับประถมศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำกว่าความสามารถที่แท้จริง (พลพี ทุมมาพันธ์. 2554) ผลของการใช้โปรแกรมการกำกับตนเองที่มีต่อความรับผิดชอบด้านการเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 (ศิริลักษณ์ ศรีกันต์. 2552) ผลการใช้โปรแกรมการกำกับตนเองที่มีต่อการมีวินัยในการเรียนของนักเรียนช่วงชั้นที่ 3 (เกศริน วงษ์มัน. 2553) นอกจากนี้รูปแบบที่ได้เกิดจากกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากภาวะของการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดีของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กับครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้และฝ่ายบริหาร และเน้นการทำงานเป็นทีม ต่างคนต่างแสดงบทบาทของความเป็นทั้งผู้นำและผู้ตามที่ดี สอดคล้องกับแนวคิดของเบรก และแมคแคนเซ่ (Blake; and McCanse. 1991 : 29) ที่กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำมีปัจจัยอยู่ 2 อย่าง ได้แก่ คน (People) และผลผลิต (Product) สรุปได้ว่า ถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณสูงและมีคุณภาพสูงตามไปด้วย ในที่นี้ได้แก่ ถ้าหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีสมรรถนะสูงจะผลต่อการบริหารงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผลลัพธ์คือนักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานตัวชี้วัดของหลักสูตร ดังนั้นผู้นำควรจะทำให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจต่อผู้ตาม สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกรักใคร่ของทั้งผู้นำและผู้ตาม ในลักษณะการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างทีมงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้นำกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน สิ่งที่สำคัญอีกประการ ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจของผู้นำ ผู้นำที่ดีมีประสิทธิผลมักแสดงลักษณะเด่นด้านการจูงใจ ซึ่งจะเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ต้องการได้ในที่นี้หมายถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ส่งผลให้สมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สูงขึ้น

ข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยครั้ง ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการปฏิบัติและข้อเสนอแนะในการวิจัย ดังนี้

1. สถานศึกษาควรนำผลที่ได้จากการใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ไปพัฒนาต่อยอดในการพัฒนาสมรรถนะให้ครูและบุคลากรอื่นๆ ในโรงเรียน เช่น รองฝ่ายบริหารทั้ง 4 ฝ่าย ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ เจ้าหน้าที่ธุรการ เป็นต้น โดยให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นผู้คอยชี้แนะ (Coaching) ในการสร้างและพัฒนารูปแบบดังกล่าว

2. ควรมีการจัดทำรูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) ทั้งหมดที่ร่วมกันระดมความคิดมาได้ภายในกลุ่มของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้แก่ ความกระตือรือร้นในการทำงาน วิสัยทัศน์ในการทำงาน คุณธรรมจริยธรรม และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หลังจากที่ได้รูปแบบสมรรถนะที่จำเป็นของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เรียบร้อยแล้ว

จัดทำเป็นเอกสารรวมเล่มเพื่อนำไปใช้เป็นตัวอย่างในการจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะต่อไปในอนาคต

3. ควรมีการนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ไปเผยแพร่และพัฒนาต่อไปในโรงเรียนอื่นๆ ที่มีความสนใจและต้องการพัฒนาสมรรถนะให้กับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้หรือครูและบุคลากรในโรงเรียน โดยให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นแกนนำในการให้ความรู้และให้คำแนะนำแก่ครูและบุคลากรในโรงเรียนนั้นๆ เพื่อสร้างแกนนำการพัฒนาในแต่ละโรงเรียนต่อไป

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรมเจ้าท่า. (2554). *กรอบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ประจำปีงบประมาณ 2554*. กรุงเทพฯ: กรมเจ้าท่า.
- กาญจนา แก้วเทพ; และสมสุข หินวิมาน . (2551) . *สายธารแห่งนักคิดทฤษฎี เศรษฐศาสตร์การเมืองกับสื่อสารศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค. (2546). *การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency-Based Approach)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์นาโกต้า.
- เกศริน วงษ์มัน. (2553). *ผลการใช้โปรแกรมการกำกับตนเองที่มีต่อการมีวินัยในการเรียนของนักเรียนช่วงชั้นที่ 3 โรงเรียนศรีนครเขตกว๊าน (พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา) สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ จังหวัดนครสวรรค์*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (จิตวิทยาแนะแนว). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ขจรศักดิ์ ศิริมัย. (2555). *เรื่องนารูเกี่ยวกับสมรรถนะ*. สืบค้นเมื่อ 6 กรกฎาคม 2555, จาก <http://www.competency.rmutp.ac.th/wp.../01/aboutcompetency.pdf>
- ชัชรินทร์ ชวนวัน. (2552). *การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสมรรถนะ*. นครปฐม: สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา.
- . (2552). *รูปแบบการประเมินสมรรถนะข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ*. ปริญญานิพนธ์ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษาและผู้นำการเปลี่ยนแปลง). ปทุมธานี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.
- ชุลีกร ยิ้มสุด. (2552). *การพัฒนาการคิดไตร่ตรองและพฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูประถมศึกษาโดยใช้เทคนิคการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม*. ปริญญานิพนธ์ วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ชวนพิศ ลิทธิธาดา. (2552). *รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล*. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. ปริญญานิพนธ์ ปร.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- จิตติพัฒน์ พิษุณธาตพงศ์. (กรกฎาคม-กันยายน, 2549). *ยุทธวิธีการใช้ระบบสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์..เพื่อผลักดันองค์กรสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง*. วารสารดำรงราชานุภาพ. 6(20): 16-63.
- ชุมสาย บวรศักดิ์เสถียร และดิเรก พรสีมา. (กรกฎาคม-ธันวาคม, 2556). *การพัฒนาแบบสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย. 3(2): 49-56.

- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). *มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- . (กรกฎาคม-กันยายน, 2549). Competency กับ KPI สัมพันธ์กันอย่างไรในระบบ
ประเมินผลงานสมัยใหม่. *วารสารดำรงราชานุภาพ*. 6(20): 77-79.
- . (2550). *COMPETENCY* เพื่อการประเมินผลงานประจำปี. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ:
เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- . (2554). *บริหารคน ไม่ยากสักนิด*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ดนชนก เปื่อน้อย. (2553). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการเรียนรู้ของบุคลากรในบริษัท
ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท. (การพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ถ่ายเอกสาร.
- ตฤณศิษฐ์ ราชนิยม. (2553). *การศึกษาความต้องการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้
ของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี*. วิทยานิพนธ์ ค.ม.
(การบริหารการศึกษา). จันทบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
ถ่ายเอกสาร.
- ธัญญ์ เนียมมฤณธร. (2553). *สมรรถนะและความต้องการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนตาม
ทักษะของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือ
ตอนบน*. วิทยานิพนธ์ ร.ม. (การบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท).
อุตรดิตถ์: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์. ถ่ายเอกสาร.
- เทียน ทองแก้ว. (2550). *สมรรถนะ (Competency): หลักการและแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ:
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- นิพนธ์ มาลา. (2551). *สมรรถนะด้านคุณภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน ตามการ
รับรู้ของข้าราชการครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 และเขต 2*. วิทยานิพนธ์
ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เลย: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
ถ่ายเอกสาร.
- บรรจบ กิมเกณธอม . (2549). *การพัฒนาขีดสมรรถนะขององค์กรและบุคลากร (Competency)*.
สืบค้นเมื่อ 6 กรกฎาคม 2555, จาก <http://www.moe.go.th/opdc/compet.htm>
- บดี ตรีสุคนธ์. (2553, สิงหาคม). 6 ขั้นตอนสำคัญสำหรับการพัฒนาสมรรถนะการทำงาน.
ประชาชาติธุรกิจ. 34(4240): 29-31.
- ประจักษ์ ทรัพย์อุดม. (2553). *แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency*.
สืบค้นเมื่อ 6 กรกฎาคม 2555, จาก
http://www.krm.kmutnb.ac.th/post_detail.php?no=1JpEVOwk027115149
- ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล. (2549). *การค้นหาและวิเคราะห์เจาะลึก Competency ภาคปฏิบัติ*.
กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

- พลรพี ทุมมาพันธ์. (2554). ผลการใช้โปรแกรมการกำกับตนเองร่วมกับการสนับสนุนทางสังคมของครูที่มีต่อพฤติกรรมการเรียนของนักเรียนระดับประถมศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ต่ำกว่าความสามารถที่แท้จริง. ปรินญานิพนธ์ วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- พรพิศ อินทะสุระ. (2551). สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5. รายงานการศึกษาอิสระ ค.ม. (การบริหารศึกษา). เลย: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย. ถ่ายเอกสาร.
- พิสมัย พวงคำ. (2551). สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ปรินญานิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารการพัฒนา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- มะห์ดี มะดีอราแเว; สุธาสิณี บุญญาพิทักษ์ และวีรฉัตร สุบัญญัติ. (2551). สมรรถนะครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพของครูในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดปัตตานี. ปรินญานิพนธ์ กศ.ม. (การศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). สงขลา: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ. ถ่ายเอกสาร.
- มณีโชติ บำรุงผล; และวลัยลักษณ์ อนุพันธ์นันท์. (2549, กรกฎาคม-กันยายน). เรื่องน่ารู้เกี่ยวกับหลักสมรรถนะในการบริหารบุคคล. วารสารดำรงราชานุภาพ. 6(20): 4-15.
- โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ลพบุรี. (2555). รายงานประจำปีของสถานศึกษา ปีการศึกษา 2554 โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ลพบุรี. ลพบุรี: โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ลพบุรี.
- รัตนภรณ์ ศรีพยัคฆ์. (2548). การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. เอกสาร ประกอบการสัมมนาเรื่องสมรรถนะของข้าราชการของสำนักงานข้าราชการพลเรือน. เมื่อวันที่ 31 มกราคม 2548.
- เรชา ชูสุวรรณ. (2550). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้. ปรินญานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). สงขลา: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. ถ่ายเอกสาร.
- วณิช นิรันตรานนท์. (2552). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูผู้สอนกลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษาที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กในเขตบริการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี เขต 1. ปรินญานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารและการพัฒนาการศึกษา). มหาสารคาม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. (2547). BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วีเอส.

- วิมาน วรรณคำ. (2553). *การพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. ปรินซ์นิพนธ์ ค.ด. (การบริหารการศึกษา). นครศรีธรรมราช: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครศรีธรรมราช. ถ่ายเอกสาร.
- วิลัยกรณ แยมสวน. (2552). *สมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานเทศบาลจังหวัดสุโขทัย*. ปรินซ์นิพนธ์ ร.ม. (การบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท). อุดรดิตถ์: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์. ถ่ายเอกสาร.
- ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย. (2549, กรกฎาคม-กันยายน). การบริหารจัดการสมรรถนะในองค์การ (Organizational Competency Management). *วารสารดำรงราชานุภาพ*. 6(20): 4-15.
- ศิริรัตน์ พิริยชนาลัย และจุฑา เทพหัสดิน ณ อยุธยา. (2553). *Competency สมรรถนะ เข้าใจ ใช้เป็น เห็นผล*. กรุงเทพฯ: ชิกเจอร์โซชั่นส์.
- สฤษฎ ภู่ง และอ้อมเดือน สดมณี. (2549). *การวิจัยเชิงคุณภาพเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมนึก ลิ้มอารีย์. (2552). *การศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงาน ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3*. ปรินซ์นิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). นครศรีธรรมราช: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครศรีธรรมราช. ถ่ายเอกสาร.
- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา. (2552). *โครงการศึกษารูปแบบ สมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา ประจำปี พ.ศ.2551-2552*. กรุงเทพฯ: บริษัท เดคโคเดีย ดีไซน์ จำกัด.
- (ม.ป.พ). *กระบวนการประเมินสมรรถนะและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID-Plan)*. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา. ถ่ายเอกสาร.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548ก). *คู่มือสมรรถนะข้าราชการพลเรือนไทย*. กรุงเทพฯ: บริษัท พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด.
- (2548ข). *แนวทางการพัฒนาระบบสมรรถนะเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล*. สืบค้นเมื่อ 27 กันยายน 2555, จาก <http://www.competency.rmutp.ac.th/component-competency-model>
- (2549). *คู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard*. กรุงเทพฯ: บริษัท พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด.
- (2554). *กรอบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2554*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. อัดสำเนา.

- สังคม วงภูตร. (2552). การพัฒนาสมรรถนะครูผู้ดูแลเด็กอนุบาลและปฐมวัยตามมาตรฐานการศึกษาขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอคลองลาน จังหวัดกำแพงเพชร. รายงานการศึกษาอิสระ ร.ป.ม. (สาขาวิชาการปกครอง). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- สิทธิชัย ชมพูพาทย์. (2554). การพัฒนาพฤติกรรมการเรียนการสอนเพื่อการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ของครูและนักเรียน ในโรงเรียนส่งเสริมนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษทางวิทยาศาสตร์ โดยใช้การวิจัยปฏิบัติการเชิงวิพากษ์. ปรินญาณพนธ์ วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สุกัญญา รัตมิตรรณโชติ. (2548). แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย *Competency-Based Learning*. กรุงเทพฯ: บริษัท ศิริวัฒนา อินเทอร์เน็ตพริ้นติ้ง จำกัด (มหาชน).
- (2551). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย *Competency-Based HRM*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).
- สุกัญญา รัตมิตรรณโชติ. (2553). *Competency : เครื่องมือบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้*. เอกสารประกอบการบรรยาย. ถ่ายเอกสาร.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2554). วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรัชย์ พรหมพันธุ์. (2554). ข้าหละสมรรถนะเพื่อการพัฒนา. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- สุรศักดิ์ ปานเฮ. (2552). ผู้บริหารโรงเรียน : บทบาทและความท้าทายในยุคปฏิรูปการศึกษาไทยในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561). เอกสารประกอบการประชุมผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2.
- อมรา วิสูตรานุกุล. (2558). รูปแบบการพัฒนาการควบคุมน้ำหนักร่างกายของนิสิตปริญญาตรี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีภาวะน้ำหนักเกิน โดยใช้ประยุกต์ใช้แนวคิดด้านการกำกับตนเองร่วมกับความฉลาดทางสุขภาพ. ปรินญาณพนธ์ ปร.ด. (วิทยาการกีฬาและสุขภาพ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- อรรณณ เสียงสนั่น. (2552). บทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาตำบลแม่คะอำเภอด่านช้าง จังหวัดเชียงใหม่. ปรินญาณพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เชียงราย: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย. ถ่ายเอกสาร.

- อังคณา ตุงคะสมิต. (2550). *การพัฒนาระบบการวัดและประเมินผลระดับชั้นเรียนตามหลักสูตร การศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2550 โดยใช้ การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม: กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านนาศรีตึงเค็ง จังหวัดขอนแก่น*. ปรินญานิพนธ์ กศ.ด. (การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- อนุชา เพ็งสุวรรณ. (2553). *การศึกษาความต้องการพัฒนาฝึกอบรมเพื่อการพัฒนา สมรรถนะของข้าราชการ สำหรับการรองรับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ ฉบับใหม่: กรณีศึกษาข้าราชการพลเรือน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ รป.ม. ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- อนันต์ นามทองตัน. (2555). *สมรรถนะ (Competency): พลังงานสู่ความเป็นเลิศ*. สืบค้นเมื่อ 6 กรกฎาคม 2555, จาก <http://www.api.ning.com/files/l...2s5jDvcprKwju/file.docx>
- อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์. (2547, กรกฎาคม-กันยายน). แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency: เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง. *Chulalongkorn Review*. 16: 57-72.
- อาภรณ์ แก้วสลัศรี. (2554). *ผู้บริหารระดับกลาง...มืออาชีพ*. สงขลา: ฝ่ายแผนงานและการคลัง มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- อาภรณ์ ภูวพิทยพันธุ์. (2547). *Career Development in Practice*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- . (2553). *Comprteny-based Traning Road Map (TRM)*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- Armstrong, Michael. (2007). *A handbook of employee reward management and practice*. 2nd ed. Glasgow: Bell & Bain.
- Barrett, G.V.; & Depinet, R.L. (1991). A Reconsideration of Testing for competence rather than. Intelligence. *American Psychologist*. 46(10) : 1012-1024.
- Blake, Robert R.; & McCanse, Anne Adam. (1991). *Leadership Delemmas : Grid Solution*. Houseton Texas: Gulf Publisher.
- Bourse, Michel.; Harzallah, Mounira.; Leclere, Michel.; & Trichet, Francky. (2002). *COMMONCV: modeling the competencies underlying a Curriculum Vitae*. Singapore: SNP Best-set Typesetter Ltd.
- Boyatzis, Richard E. (1982). *The Competent Manager: A model for effective performance* . New York: McGraw-Hill.
- Carbone, E. T., Campbell, M. K., & Honess-Morreale, L. (2002). Use of cognitive interview techniques in the development of nutrition surveys and interactive nutrition messages for low-income populations. *Journal of The American Dietetic Association*. 102(5): 690-696.

- Carrell, M. R; Kuzmits, F. E.; & Elbert, N. F. (1992). *Personnel Human Resource Management*. 4th ed. New York: MacMillan.
- Clark, Donald. (2008). *Critical Reflection*: online Retrieved September 17, 2012, from <http://www.skagitwatershed.org>.
- Dales, M., & Hes, K. (1995). *Creating Training miracles*. Sydney: Prentice Hall.
- Dessler, G. (1997). *Personnel / Human Resource Management*. 7th ed. London: Prentice-Hall International.
- Dubois, David D.; & Rothwell, William J. (2004). *Competency-Based Resource Management*. Carifonia: Davies-Black Publishing.
- Grundy, S. (1988). Three Modes of Action Research. *Curriculum Perspectives*, vol 2, no. 3
- Forrier, A., Sels, L., & Stynen, D. (2009). Career mobility at the intersection between agent and structure: a conceptual model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 82: 739-759.
- Hatton, N; & Smith, D. (1995). Reflection in Teacher Education: Towards Definition and Implementation. *Teaching and Teacher Education*. 11(1): 33-49.
- Hay Group. (2003). *Using Competencies to Identify High Performers: An Overview of the Basics*. Philadelphia : Hay Group.
- Heinsman, H.; De Hoogh, A. H. B.; Koopman, P. L.; & Van Muijen, J. J. (2006). Competency management: balancing between commitment and control. *Management Revue*. 17(3): 292-306.
- Holter, I.M.; & Schwartz - Barcott, D. (1993). Action Research: What is it? How has it been used and how can it be used in nursing?. *Journal of Advanced Nursing*. 128: 298-304.
- Hughes, I. (2000). How to Keep a Research Diary. *Action Research E-Reports*, 5. online Retrieved September 17, 2012, from <http://www.fhs.usyd.edu.au>.
- Hughes, Richard L; Ginnett, Robert C; & Curphy, Gordon L. (2002). *Leadership: Enhancing the Lesson of Experience*. New York: The McGraw-Hill Publishing Companies, Inc.
- Kemmis, Stephen. (1985). Action Research and The Politics of Reflection. In D. Boud, R. Keogh; & Walker, D. (Ed.). *Reflection: Turning Experience into Learning*. London: Kogan Page.
- Kemmis, Stephen.; & Mc Taggart, Robin. (1988). *The Action Research Planner*. (3rd). Victoria: Deakin University.

- Kierstead, James. (1998). *Competencies and KSAO's*. Ottawa: Public Service Commission. www.psc-cfp.gc.ca/research/
- Kotwal, Milind. (2006). *Model and Method for Competency Mapping and Assessment*. India: Mumbai
- Marrelli, Anne F.; Tondora, Janis; & Hoge, Michael, A. (2005, May-July). Strategies for Developing Competency Models. *Administration and Policy in Mental Health*. 32(5-6): 533.
- Master, Janel. (1995). The History of Action Research. *Action Research Electronic Reader*. Edited by Hughes, Ian. Online. Available: <http://www.casino.cchs.usyd.edu.au/arow/reader/master.htm>
- McClelland, David C. (1973). Testing for Competency Rather Than for Intelligence. *American Psychologist*. 28(1): 1-14.
- McLagan, Patricia A. (1997). *Competency System in the New World of Work*. Retrieved July 6, 2012, from http://www.mclaganist.com/download/hr_comp.pdf
- McCollum & Chester, B. (2000). *Self-development and the spontaneous expression of leadership behaviors*. *Dissertation Abstracts International*. Retrieved August, 2016, from <http://proxy.car.chula.ac.th/cgiiproxy/redir.cgi?did=731964891&sid>
- Melrose, Mary Jane. (1996). Got a Philosophical Match? Does It Matter?. *New Directions in Action Research*. Edit by Zuber-Skerritt, Ortron. London: Flamer.
- Nadaillac, Arnauld de. (2003). *Competency System*. Copy.
- Nelson, R.O. (1977). Assessment and therapeutic functions of self – monitoring. In Hersen, M., Eisler, R.M., & Miller, P.M. (eds.). *Progress in behavior modification*. New York : Academic Press, : 263 – 308.
- Nelson, R.O. (1977). *Assessment and therapeutic functions of self – monitoring*. In Hersen, M., Eisler, R.M., and Miller, P.M. (eds.), *Progress in behavior modification*. New York : Academic Press, : 263 – 308.
- Neuman, W.L. (2006). *Basics of Social Research: Qualitative and Quantitative Approaches*. 2nd ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Ng, P.T.; Lan, L.K.; & Thye, J.T. (2004). Developing Reflective Teacher: The Experience of Two Modules in Teacher Training Programme at the National Institute of Education, Singapore. *Asia Pacific Education Reviews*. 5(2): 200-206.
- Noffke, Susan.; & Brennan, Marie. (1988). *The Dimensions of Reflection: A Conceptual and Contextual Analysis*. Paper presented at the Annual Meeting of the AERA, New Orleans, April.

- Osborn, A.F. (1957). *Applied imagination*. New York.: Scribner.
- Pulakos, Elaine Diane. (2009). *Performance management : a new approach for driving business results*. Singapore: SNP Best-set Typesetter Ltd.
- Queensland University of Technology. (2002). The Thailand Education Reform Project. online Retrieved October 10, 2012, from <http://www.edthai.com/publication/0005/fulltext.pdf>.
- Scarpello, V. G.; Ledvinka, J. & Bergman, T. J. (1995). *Human Resource Management : Environment and Function*. Ohio: International Thomson.
- Shih, H.Y. (2009). Using Blogs to Enhance Critical Reflection and Community of Practice. *Educational Technology & Society*, 12(2): 11-21.
- Spencer, M Lym., & Spencer, M Signe. (1993). *Competence at work: Models for Superiors Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Villegas-reimers eleonora. (2003). *Teacher professional development: an international review*. Retrieved August, 2016, from <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001330/133010e.pdf>
- Voorhees, Richard A. (2001, summer). Competency-Based Learning Models: A Necessary Future. *New Directions for Institutional Research*. 2001(110): 5-13.
- Willis, G. B. (2005). *Cognitive interview : A tool for improving questionnaire design*. London: SAGE Publications.
- (2006). Cognitive interviewing as a tool for improving the informed consent process. *Journal of Empirical Research on Human Research Ethics*: 9-24.
- Wilson, T.G.;& O'leary, D.K. (1980). *Principle of behavior therapy*. Englewood Cliffs. New Jersey : Prentice-Hall.
- Zuber-Skerritt, Ortrun. (1992). *Professional Development in Higher Education: A Theoretical Framwork for Research*. London: Kogan Page.
- (1996). Introduction: New Directions in Action Research. *New Directions in Action Research*. Edit by Zuber-Skerritt, Ortrun. London: Flamer.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบบันทึกการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม
(สำรวจพื้นที่การทำวิจัย)

ประเด็นที่ 1 ให้ท่านเล่าถึงประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาที่ท่านคิดว่าประสบความสำเร็จ
มา 3 ข้อ เพราะเหตุใดถึงประสบความสำเร็จ และมีใครเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องบ้าง

[illegible]

ประเด็นที่ 2 ให้ท่านเล่าถึงประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาที่ท่านคิดว่าประสบความสำเร็จ/ผิดพลาดมา 3 ข้อ แล้วเพราะเหตุใดถึงล้มเหลว/ผิดพลาด และมีใครเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องบ้าง

[illegible]

ประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก
(สำรวจพื้นที่วิจัย : การประเมินความต้องการจำเป็น)

คำชี้แจง แนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึกชุดนี้เป็นการสัมภาษณ์แบบให้ตอบบรรยาย มี 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ ประวัติส่วนตัว และประวัติการทำงาน โดยย่อ ดังนี้

- 1) ชื่อ
- 2) เพศ
- 3) อายุ
- 4) ตำแหน่ง
- 5) ประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มี 4 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่ 1 ท่านคิดว่า “หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้” หมายถึงใคร

ประเด็นที่ 2 ท่านคิดว่าภาระงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีอะไรบ้าง

ประเด็นที่ 3 ท่านคิดว่าหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จะปฏิบัติงานได้สำเร็จนั้น ต้องใช้ความรู้ความสามารถ/ทักษะใดบ้าง

ประเด็นที่ 4 ท่านคิดว่าหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรเป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพอย่างไร และควรจะต้องมีความสามารถในด้านใดบ้าง

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

(สำรวจพื้นที่วิจัย : การประเมินความต้องการจำเป็น)

คำชี้แจง ให้บันทึกผลการสัมภาษณ์ในประเด็นต่างๆ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ ประวัติส่วนตัว และประวัติการทำงาน โดยย่อ ดังนี้

ชื่อ นามสกุล เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง
 อายุ ปี ตำแหน่ง วันเดือนปีเริ่มรับราชการ
 อายุราชการ ปี ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งปัจจุบัน ปี

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มี 4 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่ 1 ท่านคิดว่า “หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้” หมายถึงใคร

.....

ประเด็นที่ 2 ท่านคิดว่าภาระงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีอะไรบ้าง

.....

ประเด็นที่ 3 ท่านคิดว่าหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จะปฏิบัติงานได้สำเร็จนั้น ต้องใช้
 ความรู้ความสามารถ/ทักษะใดบ้าง

.....

ประเด็นที่ 4 ท่านคิดว่าหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรเป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพอย่างไร
 และควรจะต้องมีความสามารถในด้านใดบ้าง

.....

**แบบประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการเข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการ
การพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้**

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

รายการ	ระดับความพึงพอใจ				
	1	2	3	4	5
1. ความพึงพอใจในกิจกรรม					
1.1 หัวข้อบรรยายสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการอบรม/สัมมนา					
1.2 ระยะเวลาของการอบรม/สัมมนา					
1.3 เนื้อหาสาระในการอบรม/สัมมนาตรงกับความต้องการ					
2. ความพึงพอใจในวิทยากร					
2.1 เทคนิคการนำเสนอของวิทยากร					
2.2 วิทยากรนำเสนอเนื้อหาสาระครบถ้วนและน่าสนใจ					
2.3 เอกสารประกอบการนำเสนอของวิทยากร					
2.4 การบริหารเวลาของวิทยากร					
2.5 ความพึงพอใจในวิทยากรโดยภาพรวม					
3. ความพึงพอใจในบริการ					
3.1 ห้องประชุม					
3.2 โสตทัศนูปกรณ์					
3.3 อาหารและเครื่องดื่ม					
3.4 การบริการ/อำนวยความสะดวกต่าง ๆ ของเจ้าหน้าที่					
3.5 ความพึงพอใจในการบริการโดยภาพรวม					
4. ความพึงพอใจและประโยชน์ที่ได้รับจากการอบรม					
4.1 ประโยชน์ที่ได้จากการอบรม					
4.2 การนำความรู้ความเข้าใจ ทักษะที่ได้รับในครั้งนี้ ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้					
4.3 ความพึงพอใจที่ได้เข้าร่วมกิจกรรมนี้ในภาพรวม					

ขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงในการให้ความร่วมมือในครั้งนี้

กิจกรรมที่ 1 สมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

คำชี้แจง ให้ท่านเลือกสมรรถนะที่ได้จากการระดมความคิดในกิจกรรมที่ 1 ที่ท่านคิดว่าจำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มา 12 ลำดับ โดยเรียงลำดับตามความสำคัญ

สมรรถนะจากการระดมความคิด

1. มีความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ	18. การเสียสละ
2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์	19. ใฝ่รู้
3. ทักษะในการปฏิบัติงาน	20. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
4. ทักษะในการแก้ปัญหา	21. ให้คำปรึกษาและหาแนวทางแก้ไขปัญหา
5. ทักษะในการสื่อสารที่ดี	22. เข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล
6. ทักษะในการวางแผน	23. มอบหมายงานตามความเหมาะสม
7. ทักษะการใช้เทคโนโลยี	24. มีความสามารถในการพัฒนาตนเอง
8. วิเคราะห์ สังเคราะห์ และถ่ายทอดเรื่องราวได้ชัดเจน	25. วางตัวเป็นกลาง ไม่ลำเอียง
9. ประสานงาน/เครือข่ายการปฏิบัติงาน	26. มีคุณธรรมจริยธรรม
10. ติดตามการปฏิบัติงาน	27. มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน
11. สร้างแรงจูงใจในการทำงาน	28. กล้าแสดงความคิดเห็น
12. เข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนและเพื่อนร่วมงาน	29. มีความกระตือรือร้นในการทำงาน
13. มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่	30. มีเป็นผู้นำทางความคิด
14. การกระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี	31. รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
15. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	32. ดำรงตนอยู่ในศีลธรรม ไม่แสวงหาผลประโยชน์กับหน้าที่ทางราชการ
16. ทำงานเป็นทีม	33. มีสัมมาคารวะ เป็นสุภาพชน
17. มีความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร	34. มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
	35. เป็นผู้นำด้านการสอน

ลำดับที่	สมรรถนะ	ลำดับที่	สมรรถนะ
1		6	
2		7	
3		8	
4		9	
5		10	
6		12	

ขอบคุณสำหรับความร่วมมือที่มีให้ในการทำวิจัยครั้งนี้ค่ะ

กิจกรรมที่ 2 เลือกสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา

คำชี้แจง ให้ท่านช่วยกันระดมความคิด เพื่อคัดเลือกสมรรถนะที่ในกลุ่มของท่านต้องการที่จะพัฒนา โดยแยกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ สมรรถนะหลัก และสมรรถนะเฉพาะในตำแหน่งหน้าที่ จากที่ท่านเลือกกันมาจากกิจกรรมที่ 2 แล้วกำหนดนิยามของสมรรถนะดังกล่าว

สมรรถนะที่ต้องการพัฒนาจากกิจกรรมที่ 1

1. (1) มีความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ
2. (16) ทำงานเป็นทีม
3. (27) มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน
4. (15) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
5. (20) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
6. (21) ให้คำปรึกษาและหาแนวทางแก้ไขปัญหา
7. (29) มีความกระตือรือร้นในการทำงาน
8. (31) รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
9. (6) ทักษะในการวางแผน
10. (26) มีคุณธรรมจริยธรรม
11. (30) มีเป็นผู้นำทางความคิด
12. (34) มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

[illegible]

สรุปสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา พร้อมกำหนดนิยามของแต่ละสมรรถนะ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) ได้แก่

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. สมรรถนะเฉพาะในตำแหน่งหน้าที่ (Functional Competency) ได้แก่

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอบคุณสำหรับความร่วมมือที่มีให้ในการทำวิจัยครั้งนี้ค่ะ

กิจกรรมที่ 3 ตัวบ่งชี้พฤติกรรม

คำชี้แจง ให้ท่านช่วยกันระดมความคิด เขียนพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเป็นผู้ที่มีสมรรถนะต่างๆ ตามที่เลือกกันมาทั้ง 6 สมรรถนะ ตามขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. ผู้ช่วยวิจัยแจกการดาษการ์ดแผ่นที่ 1 (สีฟ้า) ให้ผู้ร่วมวิจัยคนละ 1 แผ่น ให้ผู้ร่วมวิจัยเขียนพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความผู้ที่มีความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ แล้วให้ส่งกับผู้ร่วมวิจัยเพื่อนำไปติดที่กระดานไวท์บอร์ดหน้าห้องประชุม
2. ผู้วิจัยอ่านข้อความในแผ่นการ์ดทีละแผ่น แล้วให้ผู้ร่วมวิจัยช่วยกันพิจารณาและเพิ่มเติมพฤติกรรมบ่งชี้เพิ่มเติม
3. ผู้วิจัยอ่านข้อความที่ผู้ร่วมวิจัยร่วมกันเสนอแนะ แล้วช่วยกันเขียนเป็นข้อความแบบความเรียงที่แสดงถึงพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะดังกล่าว
4. ให้ปฏิบัติตามขั้นตอนที่ 1-3 อีก 5 สมรรถนะให้ครบถ้วน (ความกระตือรือร้นในการทำงาน การมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน ทักษะในการวางแผน คุณธรรมจริยธรรม และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์)
5. ผู้วิจัยเขียนสรุปพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะต่างๆ จากข้อมูลที่ได้จากการทำกิจกรรม แล้วให้ผู้ร่วมวิจัยกลั่นกรองอีกครั้ง

(1) ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ Key performance

.....

.....

.....

.....

.....

.....

(1) ทักษะในการวางแผนงาน Key performance

.....

.....

.....

.....

.....

.....

(2) ความกระตือรือร้นในการทำงาน Key performance

.....

.....

.....

.....

.....

.....

(2) คุณธรรมจริยธรรม Key performance

.....

.....

.....

.....

.....

.....

(3) วิสัยทัศน์ในการทำงาน Key performance

.....

.....

.....

.....

.....

.....

(2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ Key performance

.....

.....

.....

.....

.....

.....

สรุปพฤติกรรมบ่งชี้ของสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา

1. ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ

.....

.....

.....

2. ความกระตือรือร้นในการทำงาน

.....

.....

.....

3. การมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน

.....

.....

.....

4. ทักษะในการวางแผน

.....

.....

.....

5. คุณธรรมจริยธรรม

.....

.....

.....

6. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

.....

.....

.....

ขอบคุณสำหรับความร่วมมือที่มีให้ในการทำวิจัยครั้งนี้ค่ะ

กิจกรรมที่ 4 พจนานุกรมสมรรถนะ

คำชี้แจง ให้ท่านระดมความคิดกับสมาชิกในกลุ่มเขียนรายละเอียดพฤติกรรมแต่ละระดับจากคำจำกัดความ (พฤติกรรมบ่งชี้) ของแต่ละสมรรถนะ ดังนี้

1	ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ
คำจำกัดความ	มีความรู้ความเชี่ยวชาญในสาขาวิชา จนสามารถถ่ายทอดความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย มีความรู้เชิงวิชาการและวิชาชีพ มีหลักการจัดการเรียนการสอน วัดและประเมินผลได้อย่างถูกต้อง มีการพัฒนาตนเองในเชิงวิชาการและวิชาชีพ และสามารถถ่ายทอดความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ระดับ	รายละเอียดพฤติกรรม
0	ไม่แสดงพฤติกรรมด้านนี้อย่างชัดเจน
1	
2	
3	
4	
5	

2	ความกระตือรือร้นในการทำงาน (Energetic)
คำจำกัด ความ	ความต้องการที่จะทำงานของตนเองให้ประสบความสำเร็จตามแผนงานที่กำหนด รวมทั้งความรู้สึกตื่นตัวในการเรียนรู้ที่จะพัฒนาความสามารถและศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ ตลอดจนความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงานของสมาชิกในทีม
ระดับ	รายละเอียดพฤติกรรม
0	ไม่แสดงพฤติกรรมด้านนี้อย่างชัดเจน
1	
2	
3	
4	
5	

3.	การมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน
คำจำกัด ความ	ความสามารถในการกำหนดทิศทาง ภารกิจ และเป้าหมายการทำงานของ ตนเองให้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียน รวมทั้ง ความสามารถในการผลักดันและกระตุ้นจิตใจให้ผู้อื่นทำงานสนองตอบต่อ วิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียนอีกด้วย
ระดับ	รายละเอียดพฤติกรรม
0	ไม่แสดงพฤติกรรมด้านนี้อย่างชัดเจน
1	
2	
3	
4	
5	

4.	ทักษะในการวางแผน
คำจำกัด ความ	ความสามารถในการวางแผนอย่างเป็นหลักการ โดยเน้นให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและถูกต้อง รวมถึงความสามารถในการบริหารจัดการโครงการต่างๆ ในความรับผิดชอบให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
ระดับ	รายละเอียดพฤติกรรม
0	ไม่แสดงพฤติกรรมด้านนี้อย่างชัดเจน
1	
2	
3	
4	
5	

5.	มีคุณธรรมจริยธรรม
คำจำกัด ความ	ครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมาย และ คุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักจรรยาบรรณในวิชาชีพครูโดยมุ่งประโยชน์ ต่อส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน
ระดับ	รายละเอียดพฤติกรรม
0	ไม่แสดงพฤติกรรมด้านนี้อย่างชัดเจน
1	
2	
3	
4	
5	

6.	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
คำจำกัด ความ	ความสามารถในการมองปัญหาต่างๆ ด้วยมุมมองหลายๆ ด้าน และสามารถ พัฒนาหรือสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ
ระดับ	รายละเอียดพฤติกรรม
0	ไม่แสดงพฤติกรรมด้านนี้อย่างชัดเจน
1	
2	
3	
4	
5	

กิจกรรมที่ 5 Group development plan

คำชี้แจง ให้ผู้ร่วมวิจัยปฏิบัติกิจกรรมต่อไปนี้

กิจกรรมที่ 7.1 ร่วมกันพิจารณาว่าควรจะเลือกสมรรถนะใดในการพัฒนาก่อน-หลัง โดยพิจารณาจากความต้องการพัฒนาอย่างเร่งด่วน (ระดับ 3) จากแผนชาร์ตที่ 2

สรุประดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้				แผนชาร์ตที่ 2
ระดับความต้องการ สมรรถนะ	ระดับ 1 (ต้องการ/ ระยะยาว)	ระดับ 2 (ต้องการ/ ปานกลาง)	ระดับ 3 (ต้องการ/ เร่งด่วน)	
Core Competency				
1. ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ	กุลวุฒิ (P)	กัญญารัตน์ (T) จริยาวดี (M) ทศพร (A)	รัชณี (S), กัลยา (So) ดวงตา (J), ไพฑูรย์ (E)	
2. ความกระตือรือร้นในการทำงาน	จริยาวดี (M), กัลยา (So), ทศพร (A)	กัญญารัตน์ (T) ดวงตา (J) กุลวุฒิ (P) ไพฑูรย์ (E)	รัชณี (S)	
3. การมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน	จริยาวดี (M), กัลยา (So)	กัญญารัตน์ (T), ดวงตา (J)	รัชณี (S), ทศพร (A) กุลวุฒิ (P), ไพฑูรย์ (E)	
Functionary Competency				
1. ทักษะในการวางแผน	จริยาวดี (M)	กัญญารัตน์ (T), กัลยา (So) ทศพร (A), กุลวุฒิ (P)	รัชณี (S), ดวงตา (J) ไพฑูรย์ (E)	
2. คุณธรรมจริยธรรม	จริยาวดี (M), กัลยา (So) ทศพร (A), ดวงตา (J)	กัญญารัตน์ (T), กุลวุฒิ (P)	รัชณี (S), ไพฑูรย์ (E)	
3. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	ทศพร (A)	กัญญารัตน์ (T), ดวงตา (J), กัลยา (So) จริยาวดี (M), กุลวุฒิ (P)	รัชณี (S), ไพฑูรย์ (E)	

บันทึกความคิดเห็น

This image shows a full page of white paper with horizontal dashed lines, typical of primary school writing paper. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

สรุปว่า สมรรถนะที่ต้องการพัฒนาเร่งด่วน ได้แก่

[illegible]

2. สมรรถนะ

กลุ่มที่มีสมรรถนะสูง

[illegible]กลุ่มที่มีสมรรถนะปานกลาง-ต่ำThis image shows a full page of white paper with horizontal dashed lines, typical of primary school handwriting practice paper. The lines are evenly spaced and run across the entire width of the page. There are no margins, text, or other markings present.

แนวคำถามในการสนทนากลุ่มแต่ละวงรอบการวิจัย

ขั้นตอน	แนวคำถามในการสนทนากลุ่ม	
	รอบที่ 1	รอบที่ 2
1. การสร้างความรู้ที่ชัดเจนร่วมกัน	ท่านคิดว่าสมรรถนะที่รวบรวมมาได้ครอบคลุมสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้หรือไม่ อย่างไร และถ้ายังไม่ครอบคลุม ท่านคิดว่าควรมีสมรรถนะได้อีกบ้าง พร้อมเหตุผลประกอบ	ท่านคิดว่ามีวิธีการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีวิธีการอื่นอีกหรือไม่ อย่างไร จากผลสะท้อนการปฏิบัติงานที่ได้ในรอบแรก
2. การจัดรวบรวมวิธีปฏิบัติ	ท่านคิดว่าเราควรมีกิจกรรมและขั้นตอนการปฏิบัติอย่างไรในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	ท่านคิดว่าเราควรมีกิจกรรมและขั้นตอนการปฏิบัติอย่างไรในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
3.การสะท้อนผลหลังการปฏิบัติ	ท่านคิดว่าการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ตามกิจกรรมและขั้นตอนการปฏิบัติที่สร้างขึ้นบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ อย่างไร	ท่านคิดว่าการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ตามกิจกรรมและขั้นตอนการปฏิบัติที่สร้างขึ้นบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ อย่างไร

แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม

ห้องประชุม โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ลพบุรี

อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี

วันที่ เดือน พ.ศ.....

ประเด็นการสนทนากลุ่ม

ผู้เข้าร่วมประชุม

1)

2)

3)

4)

5)

เริ่มประชุมเวลา

แผนผังที่นั่งของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม

รายละเอียดจากการสนทนากลุ่ม

ลงชื่อ

(.....)

ผู้จัดบันทึกการสนทนากลุ่ม

แบบประเมินตนเองเพื่อการพัฒนาสมรรถนะรายบุคคล

ชื่อ – สกุล

ตำแหน่ง ระดับ.....

หน้าที่ความรับผิดชอบ (โดยตำแหน่งและการปฏิบัติงานจริง)

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.

คำจำกัดความของสมรรถนะ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) ได้แก่ กลุ่มความสามารถที่ครูทุกคนต้องมี
(ความสามารถในด้านปฏิบัติการสอน)

1.1 ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ หมายถึง มีความรู้ความเชี่ยวชาญในสาขาวิชา
จนสามารถถ่ายทอดความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย มีความรู้เชิงวิชาการ และวิชาชีพ มี
หลักการจัดการเรียนการสอน วัดและประเมินผลได้อย่างถูกต้อง มีการพัฒนาตนเองในเชิงวิชาการ
และวิชาชีพ มีหลักการให้ คำปรึกษา สามารถถ่ายทอดความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างและ
พัฒนาตลอดจนชี้แหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลาย ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ

1.2 ความกระตือรือร้นในการทำงาน หมายถึง ความต้องการที่จะทำงานของ
ตนเองให้ประสบความสำเร็จตามแผนงานที่กำหนด รวมทั้งความรู้สึกรักตัวในการเรียนรู้ที่จะพัฒนา
ความสามารถและศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ ตลอดจนความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาคุณภาพและ
ประสิทธิภาพในการทำงานของสมาชิกในทีม

1.3 วิสัยทัศน์ในการทำงาน หมายถึง ความสามารถในการกำหนดทิศทาง ภารกิจ
และเป้าหมายการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์และเป้าหมายของ
โรงเรียน รวมทั้งสามารถในการผลักดันและกระตุ้นใจให้ผู้อื่นทำงานสนองต่อวิสัยทัศน์ของ
กลุ่มสาระการเรียนรู้ของตนเอง

2. สมรรถนะเฉพาะในตำแหน่งหน้าที่ (Functional Competency) ได้แก่ กลุ่มความสามารถที่อิงตามเนื้อหาของงาน (Job Content) เป็นหลัก (ความสามารถในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้)

2.1 ทักษะในการวางแผน หมายถึง ความสามารถในการวางแผนอย่างเป็นหลักการ โดยเน้นให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและถูกต้อง รวมถึงความสามารถในการบริหารจัดการโครงการต่างๆ ในความรับผิดชอบให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

2.2 คุณธรรมจริยธรรม หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมาย และคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักจรรยาบรรณในวิชาชีพครูโดยมุ่งประโยชน์ต่อส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

2.3 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการมองปัญหาต่างๆ ด้วยมุมมองหลายๆ ด้าน และสามารถพัฒนาหรือสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ

เกณฑ์การประเมิน

ให้พิจารณาระดับการประเมินดังต่อไปนี้

ระดับความรู้/ทักษะ (ปัจจุบัน)

- 0 ไม่มีความรู้/ทักษะ
- 1 มีความรู้/ทักษะบ้างแต่ไม่มีความมั่นใจที่จะนำไปใช้งานจำเป็นต้องมีที่ปรึกษา
- 2 มีความรู้/ทักษะและมีความมั่นใจที่จะนำไปใช้งาน
- 3 มีความรู้/ทักษะและสามารถเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำได้

ระดับความจำเป็นต่องานที่รับผิดชอบ

- 0 ไม่มีความจำเป็น/ไม่ได้ใช้ในงาน
- 1 มีความจำเป็นบางครั้งที่ต้องนำมาใช้ในงาน
- 2 มีความจำเป็นต้องใช้ในงานบ่อยครั้ง
- 3 จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำมาใช้ในงาน

ระดับความต้องการในการพัฒนา

- 0 ไม่ต้องการพัฒนา
- 1 มีความต้องการพัฒนาเพื่อต้องการใช้ในงานในระยะยาว
- 2 มีความต้องการพัฒนาเพื่อต้องการใช้ในงานในระยะปานกลาง
- 3 มีความต้องการพัฒนาอย่างเร่งด่วนเพื่อต้องการใช้ในงาน

คำชี้แจง ให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

สมรรถนะ	ระดับความรู้/ ทักษะ (ปัจจุบัน)				ระดับความจำเป็น ต่องานที่ รับผิดชอบ				ระดับความ ต้องการพัฒนา			
	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
สมรรถนะหลัก (Core Competency)												
1. ความรู้ความชำนาญใน วิชาชีพ												
2. ความกระตือรือร้นในการ ทำงาน												
3. วิสัยทัศน์ในการทำงาน												
สมรรถนะเฉพาะในตำแหน่ง หน้าที่ (Functional Competency)												
1. ทักษะในการวางแผน												
2. คุณธรรมจริยธรรม												
3. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์												

****ขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงในการให้ความร่วมมือในครั้งนี้****

นางชกร รุ่งหัวไผ่
 นิสิต ป.เอก สาขาวิชา การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร กทม.

**แบบประเมินความเหมาะสมของรูปแบบสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตัวเลขที่แสดงระดับความเหมาะสมตามความคิดเห็น
ของท่านมากที่สุด โดย

- 5 หมายถึง เหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง เหมาะสมอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง เหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง เหมาะสมอยู่ในระดับพอใช้
- 1 หมายถึง เหมาะสมอยู่ในระดับปรับปรุง

รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม
	5	4	3	2	1	
1) จำแนกกลุ่มของสมรรถนะที่ครอบคลุม บทบาทหน้าที่รับผิดชอบของหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้						
2) กำหนดและตั้งชื่อสมรรถนะแต่ละตัวอย่าง ชัดเจน ชัดเจน ชัดเจน ความแตกต่างกับสมรรถนะตัวอื่นๆ ทำให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจตรงกัน						
3) กำหนดความหมายและคำอธิบายของชื่อ สมรรถนะที่สื่อสารเข้าใจง่าย						
4) กำหนดระดับของพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะ ตามระดับการเรียนรู้หรือความชำนาญ						
5) นิยามพฤติกรรมในแต่ละระดับสะท้อน พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกในแต่ละระดับ						
6) ตัวชี้วัดพฤติกรรมแสดงพฤติกรรมของบุคคล ที่แสดงออกมาแล้วสะท้อนถึงสมรรถนะนั้นๆ ภายใต้สถานการณ์ที่กำหนด						
7) ตัวชี้วัดพฤติกรรมเขียนออกมาเป็นพฤติกรรม ที่สามารถสังเกตและวัดได้อย่างชัดเจน						

**แบบประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

รายการประเมิน	ผลการประเมินประสิทธิภาพ				
	ดีมาก	ดี	ปานกลาง	พอใช้	ปรับปรุง
1. มาตรฐานด้านอรรถประโยชน์					
1) รูปแบบการพัฒนาช่วยพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้					
2) รูปแบบการพัฒนามีประโยชน์ต่อการพัฒนาของงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้					
3) รูปแบบการพัฒนามีประโยชน์ต่อการพัฒนาสถานศึกษา					
4) รูปแบบการพัฒนาทำให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่					
2. มาตรฐานด้านความเป็นไปได้					
1) รูปแบบการพัฒนานี้สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง					
2) รูปแบบการพัฒนานี้เป็นที่ยอมรับได้					
3) รูปแบบการพัฒนานี้มีการระบุขั้นตอนการนำไปใช้ชัดเจน					
4) กิจกรรมในการพัฒนาสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง					
3. มาตรฐานด้านความเหมาะสม					
1) รูปแบบการพัฒนาไม่เป็นการสร้างภาระงานต่อการทำงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้					
2) รูปแบบการพัฒนาให้ความสำคัญในความคิดของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง					
3) รูปแบบการพัฒนาคำนึงถึงข้อจำกัดของการทำงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้					

รายการประเมิน	ผลการประเมินประสิทธิภาพ				
	ดีมาก	ดี	ปานกลาง	พอใช้	ปรับปรุง
4) รูปแบบการพัฒนาสามารถนำไปพัฒนาต่อยอดได้					
4. มาตรฐานด้านความถูกต้อง					
1) รูปแบบการพัฒนามีแนวคิดและหลักการพัฒนารูปแบบตามหลักวิชาการ					
2) กระบวนการพัฒนามีความชัดเจน					
3) ประเด็นการพัฒนาคอบคลุมสมรรถนะที่จำเป็นของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้					
4) กิจกรรมการพัฒนาสอดคล้องกับรูปแบบการพัฒนา					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

**แบบประเมินสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
ของโรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ลพบุรี**

ผู้รับการประเมิน : ผู้ประเมิน :

ชื่อสมรรถนะ : ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ

สมรรถนะ/ระดับสมรรถนะ	คะแนนพฤติกรรม ที่แสดงออก					สรุป คะแนน
	1	2	3	4	5	
ระดับที่ 1 : ใช้กฎพื้นฐานทั่วไป						
1.1 ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน						
1.2 ติดตามเทคโนโลยี และความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้น ข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ						
ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และประยุกต์ประสบการณ์						
2.1 รอบรู้ในเทคโนโลยี/องค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้อง ที่อาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการ						
2.2 รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเกี่ยวข้องกับงานของ ตนอย่างต่อเนื่อง						
ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อน						
3.1 สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้						
3.2 สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ ในการปฏิบัติงานได้						
ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และอธิบายปัญหา/งานในภาพองค์รวม						
4.1 มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง						
4.2 สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้าง วิสัยทัศน์เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต						
ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และคิดนอกกรอบเพื่อสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่						
5.1 บริหารจัดการให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยี ความรู้ หรือ วิทยาการใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่งานอย่างต่อเนื่อง						
5.2 เล็งเห็นประโยชน์ของเทคโนโลยี องค์ความรู้ หรือวิทยาการ						

สมรรถนะ/ระดับสมรรถนะ	คะแนนพฤติกรรม ที่แสดงออก					สรุป คะแนน
	1	2	3	4	5	
ใหม่ๆ ต่อการปฏิบัติงานในอนาคต และสนับสนุนส่งเสริมให้มีการนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง						
คะแนนเฉลี่ย						
ระดับคุณภาพ						

เกณฑ์ในการแปลผล การนำคะแนนเฉลี่ยที่คำนวณได้ในแต่ละสมรรถนะมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในการแปลผลที่กำหนดไว้ ดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ย	ระดับคุณภาพ
4.01-5.00	สูง
3.01-4.00	ปานกลาง
≤ 3.00	ต่ำ

แบบประเมินสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

ของโรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ลพบุรี

ผู้รับการประเมิน : ผู้ประเมิน :

ชื่อสมรรถนะ : ทักษะในการวางแผน

สมรรถนะ/ระดับสมรรถนะ	คะแนนพฤติกรรม ที่แสดงออก					สรุป คะแนน
	1	2	3	4	5	
ระดับที่ 1 : ใช้กฎพื้นฐานทั่วไป						
1.1 วางแผนงานเป็นขั้นตอนอย่างชัดเจน มีผลลัพธ์ สิ่งที่ต้อง จัดเตรียม และกิจกรรมต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นอย่างถูกต้อง						
ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และประยุกต์ประสบการณ์						
2.1 วางแผนงานได้โดยจัดเรียงงาน หรือกิจกรรมต่างๆ ตามลำดับ ความสำคัญหรือความเร่งด่วน						
2.2 จัดลำดับของงานและผลลัพธ์ในโครงการเพื่อให้สามารถ จัดการโครงการให้บรรลุตามแผนและเวลาที่วางไว้ได้						
2.3 วิเคราะห์หาข้อดี ข้อเสียและผลต่อเนื่องของแผนงานที่วางไว้ เพื่อสามารถวางแผนงานใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น						
ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อน						
3.1 วางแผนงานโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงาน ต่างๆ ที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
3.2 วางแผนงานที่มีความเชื่อมโยงหรือซับซ้อนกันหลายๆ งาน หรือหลายๆ โครงการโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงาน ต่างๆ ที่สนับสนุนและไม่ขัดแย้งกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และอธิบายปัญหา/งานในภาพองค์รวม						
4.1 วางแผนงานที่ซับซ้อนโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการ ดำเนินงานต่างๆ ที่มีหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย รวมถึง คาดการณ์ปัญหา อุปสรรค และวางแผนแนวทางแก้ไขไว้ล่วงหน้า อีกทั้งเสนอแนะทางเลือกและข้อดีข้อเสียไว้ให้						
4.2 เตรียมแผนรับมือกับสิ่งไม่คาดการณ์ไว้ได้อย่างรัดกุมและ มีประสิทธิภาพ						
4.3 วางแผนงานที่มีความเชื่อมโยงหรือซับซ้อนกันหลายๆ งาน/ โครงการ โดยกำหนดกิจกรรมและขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่สนับสนุนและไม่ขัดแย้งกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ						

สมรรถนะ/ระดับสมรรถนะ	คะแนนพฤติกรรม ที่แสดงออก					สรุป คะแนน
	1	2	3	4	5	
ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และคิดนอกกรอบเพื่อสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่						
5.1 ปรับกลยุทธ์และวางแผนอย่างรัดกุมและเป็นระบบให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิด เพื่อแก้ปัญหา อุปสรรค หรือสร้างโอกาสนั้นอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด						
คะแนนเฉลี่ย						
ระดับคุณภาพ						

เกณฑ์ในการแปลผล การนำคะแนนเฉลี่ยที่คำนวณได้ในแต่ละสมรรถนะมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในการแปลผลที่กำหนดไว้ ดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ย	ระดับคุณภาพ
4.01-5.00	สูง
3.01-4.00	ปานกลาง
≤ 3.00	ต่ำ

แบบประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการพัฒนาสมรรถนะ ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

รายการ	ระดับความพึงพอใจ				
	1	2	3	4	5
1. ท่านได้มีโอกาสวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาร่วมกับ ผู้บังคับบัญชา					
2. ท่านได้มีการวางแผนพัฒนาตนเอง โดยการจัดทำแผนพัฒนา บุคลากรรายบุคคล					
3. ท่านได้รับการพัฒนาศักยภาพสอดคล้องตามความจำเป็นในการ ปฏิบัติงาน					
4. ท่านมีความพึงพอใจต่อหน่วยงานในการส่งเสริม สนับสนุน บุคลากร ให้ได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน					
5. ท่านมีความพึงพอใจต่อการได้รับข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับการพัฒนา บุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
6. หน่วยงานของท่านมีแหล่งข้อมูลที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนา					
7. ท่านมีโอกาสได้ใช้ความรู้ ทักษะและสมรรถนะที่ได้จากการพัฒนามา ประยุกต์ใช้ในการพัฒนาคุณภาพงานที่รับผิดชอบ					
8. ท่านมีโอกาสได้นำความรู้ ทักษะและสมรรถนะที่ได้จากการพัฒนา ไปถ่ายทอดให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ					
9. ท่านมีความพึงพอใจต่อการพัฒนาบุคลากรในภาพรวม					

ขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงในการให้ความร่วมมือในครั้งนี้

ภาคผนวก ข

แผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง (Individual Development Plan: ID PLAN)

แผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง (Individual Development Plan: ID PLAN)

.....

ตำแหน่ง ครู วิทยฐานะ

กลุ่มสาระการเรียนรู้.....

โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ลพบุรี
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต4
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

แผนพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan: ID PLAN)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

ชื่อ.....ชื่อ-สกุล.....

ตำแหน่ง.....วิทยฐานะ.....

วุฒิการศึกษา

- ☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี วิชาเอก
☐ ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า วิชาเอก
☐ ปริญญาโท หรือเทียบเท่า วิชาเอก
☐ ปริญญาเอก หรือเทียบเท่า วิชาเอก
☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ)..... วิชาเอก.....

เงินเดือน อันดับ.....อัตราเงินเดือน.....บาท

ที่อยู่ปัจจุบัน เลขที่.....หมู่บ้าน.....ตำบล/แขวง

อำเภอ/เขต.....จังหวัด.....รหัสไปรษณีย์

โทรศัพท์ (บ้าน).....โทรศัพท์ (มือถือ)

E-mail

สถานที่ทำงาน (ขณะที่ทำแผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง)

โรงเรียน.....สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

งานปฏิบัติการสอน

1. กลุ่มสาระที่สอน.....รายวิชา.....รหัสวิชา.....
ชั้นมัธยมศึกษาปีที่.....จำนวนคาบ/สัปดาห์.....
 2. กลุ่มสาระที่สอน.....รายวิชา.....รหัสวิชา.....
ชั้นมัธยมศึกษาปีที่.....จำนวนคาบ/สัปดาห์.....
 3. กิจกรรมที่สอน.....
ชั้นมัธยมศึกษาปีที่.....จำนวนคาบ/สัปดาห์.....
 4. ชุมนุมที่สอน.....
ชั้นมัธยมศึกษาปีที่.....จำนวนคาบ/สัปดาห์.....
- รวม คาบ/สัปดาห์

งานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ

1.
2.
3.
4.

ส่วนที่ 2 รายละเอียดการพัฒนาสมรรถนะตนเอง

ที่	สมรรถนะที่จะพัฒนา	อันดับ ความ สำคัญ	วิธีการ/รูปแบบการพัฒนา	ระยะเวลาในการพัฒนา		การขอรับการ สนับสนุนจาก หน่วยงาน	ประโยชน์ ที่คาดว่าจะได้รับ
				เริ่มต้น	สิ้นสุด		
	<u>สมรรถนะหลัก</u>						
	<u>สมรรถนะเฉพาะในตำแหน่งหน้าที่</u>						

ส่วนที่ 3 คำรับรอง

ข้าพเจ้าได้เสนอแผนการพัฒนาดตนเองนี้และปรึกษากับผู้อำนวยการโรงเรียนแล้ว
เมื่อวันที่...../...../.....

(ลงชื่อ) เจ้าของประวัติ
(.....)

ได้ทำการปรับปรุง/แก้ไข แผนนี้ ครั้งที่.....เมื่อวันที่/...../.....

ได้พิจารณาให้ความเห็นชอบตามแผนพัฒนาดตนเองนี้ เมื่อวันที่/...../.....

(ลงชื่อ)
(.....)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน

ภาคผนวก ค
ผลการประเมินสมรรถนะแต่ละรอบการวิจัย

ผลการประเมินสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ (ประเมินตนเอง)
ครั้งที่ 1 (7 พฤศจิกายน 2557)
โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5

คนที	สมรรถนะ	สมรรถนะหลัก		สมรรถนะเฉพาะ	
		ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ		ทักษะในการวางแผน	
		คะแนนเฉลี่ย	ระดับคุณภาพ	คะแนนเฉลี่ย	ระดับคุณภาพ
1		3.20	ปานกลาง	3.87	ปานกลาง
2		3.60	ปานกลาง	3.67	ปานกลาง
3		3.60	ปานกลาง	3.73	ปานกลาง
4		3.20	ปานกลาง	3.50	ปานกลาง
5		3.80	ปานกลาง	4.00	ปานกลาง
6		3.60	ปานกลาง	4.00	ปานกลาง
7		3.80	ปานกลาง	4.00	ปานกลาง
8		3.60	ปานกลาง	3.67	ปานกลาง
	รวมเฉลี่ย	3.55	ปานกลาง	3.81	ปานกลาง

เกณฑ์ในการแปลผล การนำคะแนนเฉลี่ยที่คำนวณได้ในแต่ละสมรรถนะมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในการแปลผลที่กำหนดไว้ ดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ย	ระดับคุณภาพ
4.01-5.00	สูง
3.01-4.00	ปานกลาง
≤ 3.00	ต่ำ

**ผลการประเมินสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
(ประเมินโดยผู้บริหารฯ และ หน.กลุ่มสาระฯ อื่น)**

ครั้งที่ 1 (7 พฤศจิกายน 2557)

โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5

ชื่อ	สมรรถนะ	สมรรถนะหลัก		สมรรถนะเฉพาะ	
		ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ		ทักษะในการวางแผน	
		คะแนนเฉลี่ย	ระดับคุณภาพ	คะแนนเฉลี่ย	ระดับคุณภาพ
1		3.40	ปานกลาง	3.60	ปานกลาง
2		3.80	ปานกลาง	3.70	ปานกลาง
3		3.60	ปานกลาง	3.60	ปานกลาง
4		3.30	ปานกลาง	3.20	ปานกลาง
5		3.40	ปานกลาง	3.40	ปานกลาง
6		3.60	ปานกลาง	3.80	ปานกลาง
7		3.60	ปานกลาง	3.60	ปานกลาง
8		3.40	ปานกลาง	3.60	ปานกลาง
	รวมเฉลี่ย	3.51	ปานกลาง	3.56	ปานกลาง

เกณฑ์ในการแปลผล การนำคะแนนเฉลี่ยที่คำนวณได้ในแต่ละสมรรถนะมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในการแปลผลที่กำหนดไว้ ดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ย	ระดับคุณภาพ
4.01-5.00	สูง
3.01-4.00	ปานกลาง
≤ 3.00	ต่ำ

ผลการประเมินสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ (ประเมินตนเอง)
ครั้งที่ 2 (29 เมษายน 2558)
โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5

ชื่อ	สมรรถนะ	สมรรถนะหลัก		สมรรถนะเฉพาะ	
		ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ		ทักษะในการวางแผน	
		คะแนนเฉลี่ย	ระดับคุณภาพ	คะแนนเฉลี่ย	ระดับคุณภาพ
1		3.95	ปานกลาง	4.45	สูง
2		4.20	สูง	4.35	สูง
3		4.30	สูง	4.50	สูง
4		4.00	ปานกลาง	4.30	สูง
5		4.10	สูง	4.40	สูง
6		4.00	ปานกลาง	4.25	สูง
7		4.00	ปานกลาง	4.60	สูง
8		3.95	ปานกลาง	4.45	สูง
	รวมเฉลี่ย	4.06	สูง	4.41	สูง

เกณฑ์ในการแปลผล การนำคะแนนเฉลี่ยที่คำนวณได้ในแต่ละสมรรถนะมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในการแปลผลที่กำหนดไว้ ดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ย	ระดับคุณภาพ
4.01-5.00	สูง
3.01-4.00	ปานกลาง
≤ 3.00	ต่ำ

ผลการประเมินสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

(ประเมินโดยผู้บริหารและหน.กลุ่มสาระฯ)

ครั้งที่ 2 (29 เมษายน 2558)

โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5

ชื่อ	สมรรถนะ	สมรรถนะหลัก		สมรรถนะเฉพาะ	
		ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ		ทักษะในการวางแผน	
		คะแนนเฉลี่ย	ระดับคุณภาพ	คะแนนเฉลี่ย	ระดับคุณภาพ
1		4.00	ปานกลาง	4.50	สูง
2		4.20	สูง	4.40	สูง
3		4.10	สูง	4.20	สูง
4		4.00	ปานกลาง	4.00	ปานกลาง
5		3.60	ปานกลาง	4.00	ปานกลาง
6		4.10	สูง	4.30	สูง
7		4.10	สูง	4.10	สูง
8		4.30	สูง	4.00	ปานกลาง
	รวมเฉลี่ย	4.05	ปานกลาง	4.19	สูง

เกณฑ์ในการแปลผล การนำคะแนนเฉลี่ยที่คำนวณได้ในแต่ละสมรรถนะมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในการแปลผลที่กำหนดไว้ ดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ย	ระดับคุณภาพ
4.01-5.00	สูง
3.01-4.00	ปานกลาง
≤ 3.00	ต่ำ

ผลการประเมินสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ (ประเมินตนเอง)
ครั้งที่ 3 (14 กันยายน 2558)
โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5

ชื่อ	สมรรถนะ	สมรรถนะหลัก		สมรรถนะเฉพาะ	
		ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ		ทักษะในการวางแผน	
		คะแนนเฉลี่ย	ระดับคุณภาพ	คะแนนเฉลี่ย	ระดับคุณภาพ
1		4.10	ปานกลาง	4.70	สูง
2		4.45	สูง	4.60	สูง
3		4.90	สูง	4.50	สูง
4		4.25	สูง	4.50	สูง
5		4.50	สูง	4.40	สูง
6		4.45	สูง	4.30	สูง
7		4.50	สูง	4.80	สูง
8		4.35	สูง	4.60	สูง
	รวมเฉลี่ย	4.44	สูง	4.55	สูง

เกณฑ์ในการแปลผล การนำคะแนนเฉลี่ยที่คำนวณได้ในแต่ละสมรรถนะมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในการแปลผลที่กำหนดไว้ ดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ย	ระดับคุณภาพ
4.01-5.00	สูง
3.01-4.00	ปานกลาง
≤ 3.00	ต่ำ

ผลการประเมินสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

(ประเมินโดยผู้บริหารและหน.กลุ่มสาระฯ)

ครั้งที่ 3 (14 กันยายน 2558)

โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5

ชื่อ สมรรถนะ	สมรรถนะหลัก		สมรรถนะเฉพาะ	
	ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ		ทักษะในการวางแผน	
	คะแนนเฉลี่ย	ระดับคุณภาพ	คะแนนเฉลี่ย	ระดับคุณภาพ
1	4.50	สูง	4.50	สูง
2	4.65	สูง	4.60	สูง
3	4.65	สูง	4.65	สูง
4	4.20	สูง	4.10	ปานกลาง
5	4.30	สูง	4.25	ปานกลาง
6	4.50	สูง	4.40	สูง
7	4.60	สูง	4.50	สูง
8	4.40	สูง	4.30	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย	4.48	สูง	4.41	สูง

เกณฑ์ในการแปลผล การนำคะแนนเฉลี่ยที่คำนวณได้ในแต่ละสมรรถนะมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในการแปลผลที่กำหนดไว้ ดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ย	ระดับคุณภาพ
4.01-5.00	สูง
3.01-4.00	ปานกลาง
≤ 3.00	ต่ำ

ภาคผนวก ง
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

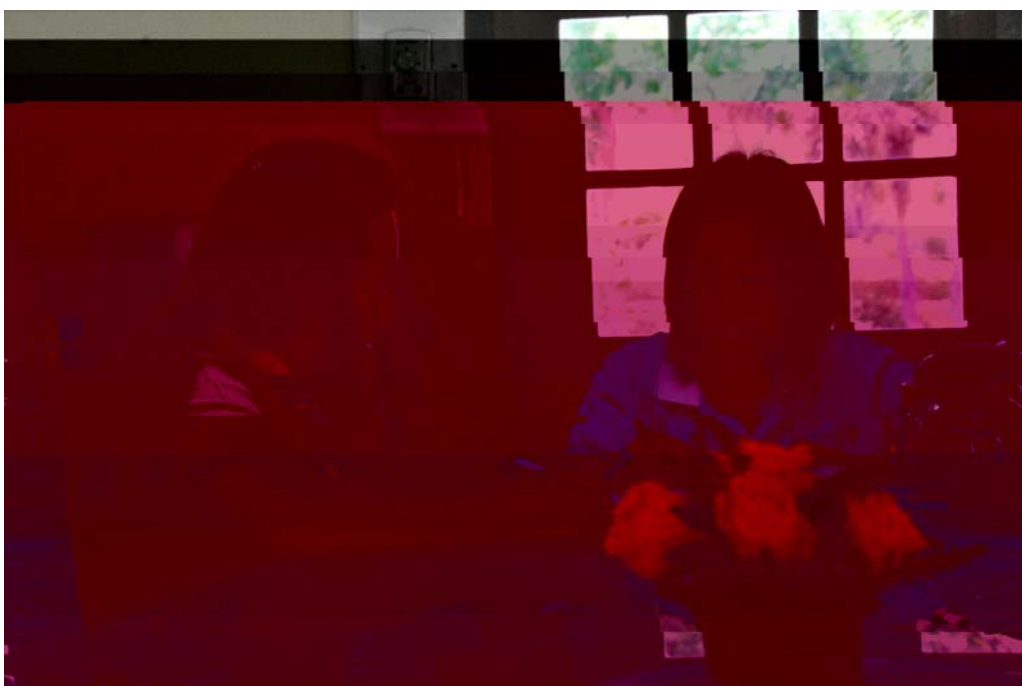
1. ดร.ศิริชัย วงษ์พัฒน์ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ดร.ฐาศกร์ จันประเสริฐ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. นายหาญ เทียนคำ ศึกษาพิเศษชำนาญการพิเศษ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3

ภาคผนวก จ
ตัวอย่างภาพกิจกรรมการวิจัย

ก่อนดำเนินการวิจัย

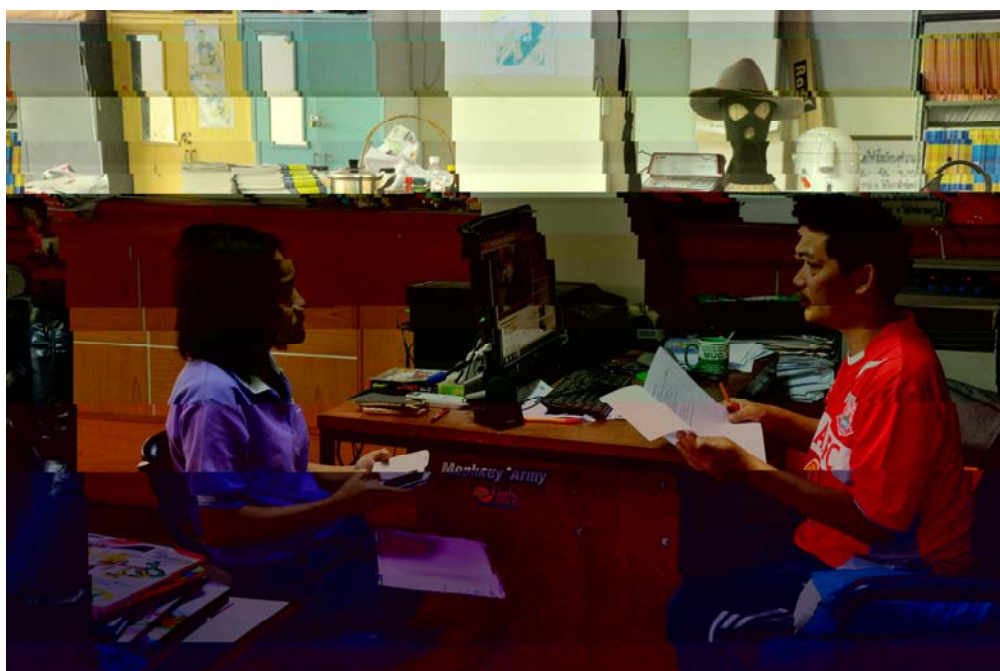


สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา



สัมภาษณ์หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

สัมภาษณ์หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ



สัมภาษณ์หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ



การจัดอบรม/สัมมนาเชิงปฏิบัติการ



กิจกรรม “Group plan development”



กิจกรรม “Group plan development”



สรุปผลการประเมินสมรรถนะตนเองของหัวหน้ากลุ่มสาระ

สมรรถนะ	ระดับความรู้/ทักษะ (ปัจจุบัน)								ระดับความต้องการพัฒนา							
	T	M	S	So	A	J	P	E	T	M	S	So	A	J	P	E
สมรรถนะหลัก (CC)																
1. ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	1	2
2. ความกระตือรือร้นในการทำงาน	3	2	3	3	2	2	2	2	2	1	3	1	1	2	2	2
3. การมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน	2	2	3	2	3	2	3	3	2	1	3	1	3	2	3	3
สมรรถนะเฉพาะในตำแหน่งหน้าที่ (FC)																
1. ทักษะในการวางแผน	2	2	3	2	2	3	2	2	2	1	3	2	2	3	2	2
2. คุณธรรมจริยธรรม	2	2	3	3	3	1	3	3	2	1	3	1	1	1	1	2
3. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	2	2	3	2	2	1	3	2	2	2	3	2	1	2	2	2



ประเมินสมรรถนะตนเองและเพื่อนกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น



ประเมินสมรรถนะตนเองและเพื่อนกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น



กิจกรรมระดมความคิดแลกเปลี่ยนเรียนรู้



กิจกรรมระดมความคิดแลกเปลี่ยนเรียนรู้



กิจกรรมระดมความคิดแลกเปลี่ยนเรียนรู้



ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	นางกชกร รุ่งหัวไผ่
วันเดือนปีเกิด	24 พฤษภาคม 2520
สถานที่เกิด	อำเภอโคกสำโรง จังหวัดลพบุรี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	454/4 หมู่ 3 ตำบลมวกเหล็ก อำเภอมวกเหล็ก จังหวัดสระบุรี
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนวัดสุนทรนิภาวาส สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนวัดสุนทรนิภาวาส หมู่ 6 ตำบลชำผักแพว อำเภอแก่งคอย จังหวัดสระบุรี
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2538	มัธยมศึกษาตอนปลาย จาก โรงเรียนหนองม่วงวิทยา จังหวัดลพบุรี
พ.ศ. 2542	ครุศาสตรบัณฑิต วิชาเอกคณิตศาสตร์ วิชาโทวิทยาศาสตร์ทั่วไป จาก มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
พ.ศ. 2547	การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการมัธยมศึกษา (กลุ่มการสอนคณิตศาสตร์) จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
พ.ศ. 2559	วิทยาศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ