



บทความวิจัย

สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้: กรณีศึกษา
โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ลพบุรี สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
THE ESSENTIAL COMPETENCIES FOR THE ACADEMIC LEADER OF
THE LEARNING SUBSTANCE GROUP:
A CASE STUDY OF PRINCESS CHULABHORN'S COLLEGE
LOPBURI OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION

กชกร รุ่งหัวไฟ¹

E-mail: krhp2520@gmail.com

ศุภฎี โยเทลา²ลัดดาวัลย์ เกษมเนตร³

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) กำหนดตัวชี้วัดสมรรถนะที่จำเป็นของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ลพบุรี 2) จัดทำพจนานุกรมสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ลพบุรี กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 8 คน และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 8 คน รวมทั้งสิ้น 18 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์ และแบบสังเกตพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ผลจากการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ลพบุรี แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้กลุ่มที่ 1 สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ ความกระตือรือร้นในการทำงาน และวิสัยทัศน์ในการทำงาน กลุ่มที่ 2 สมรรถนะเฉพาะในตำแหน่งหน้าที่ ประกอบด้วย ทักษะในการวางแผน คุณธรรมจริยธรรม และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2) พจนานุกรมสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ประกอบด้วย ชื่อเรียกสมรรถนะ คำจำกัดความของสมรรถนะ รายละเอียดของพฤติกรรมบ่งชี้ และระดับสมรรถนะ

คำสำคัญ: สมรรถนะ พจนานุกรมสมรรถนะ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

¹ นิสิตหลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

² รองศาสตราจารย์ ดร. สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

³ รองศาสตราจารย์ สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



Abstract

This research aimed to 1) define essential competencies of academic leaders of a learning substance group of princess Chulabhorn's college Lopburi and 2) contribute a competency dictionary of the academic leaders. The sample consisted of 2 School administrators, 8 academic leaders and 8 teachers of the learning substance group, amounting to 18 participants. The research tools of interviews and behavioral observations were implemented to collect data from the academic leaders of the learning substance group. The collected data were analyzed using content analysis. The research yielded two results. First, the competencies of the academic leaders were divided into two groups: one was core competencies including expertise in the profession, eagerness to work, and vision for work, while the other was functional competencies including skills in planning, professional ethics, and creative thinking. Second, a competency dictionary for the academic leaders consisted of competency terms, definitions, behavioral indicators, and performance level.

Keyword: competency, competency dictionary, academic leaders of the learning substance group

บทนำ

“การปฏิรูปการศึกษา” ที่มีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 เป็นกรอบและเป็นฐานรองรับการปฏิบัติ เป็นการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทางปัญญาครั้งสำคัญของชาติจนก้าวล่วงเข้าสู่ทศวรรษที่สอง จากบทสรุปย้อนหลังในช่วงระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา (ปี พ.ศ.2542-2552) ได้มีการติดตามประเมินผลความก้าวหน้าของ “การปฏิรูปการศึกษา” ซึ่งพบว่าในช่วงแรกนั้น การดำเนินงานในด้านต่างๆ ดำเนินไปด้วยดีพอสมควรโดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับนโยบาย แต่เมื่อลงสู่ภาค

การปฏิบัติกลับพบเห็นปัญหาและอุปสรรคในหลากหลายประเด็น ปัญหาที่ปรากฏค่อนข้างชัดเจนก็คือ ปัญหาอันเกี่ยวกับ “ครู” จากบริบทของสภาพการณ์ปัญหาที่ก่อให้เกิดวิกฤตทางการศึกษาในยุคปฏิรูปในทศวรรษที่ผ่านมา นั้นเป็นปรากฏการณ์ที่สังคมต่างยอมรับในผลที่เกิดขึ้น ดังนั้น “การพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส” จึงเป็นประเด็นสำคัญที่ต้องร่วมกันกำหนดแนวคิดหรือแนวทางเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม ดังปรากฏในข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) ที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดขึ้น



ในปัจจุบัน ในส่วนของการปฏิรูปครูยุคใหม่ ภายใต้ยุทธศาสตร์ปฏิรูปการศึกษารอบสองก็เช่นเดียวกัน ที่ได้กำหนดเป็นแนวทางหรือมาตรการสำคัญรองรับไว้หลากหลายมาตรการในเชิงระบบตั้งแต่ระบบการผลิต การพัฒนา การธำรงรักษา และการประเมิน ซึ่งบางส่วนหรือบางมาตรการก็ได้เริ่มดำเนินการไปบ้างแล้ว และปรากฏผลในเชิงปฏิบัติในหลายกิจกรรมทั้งในเชิงบวกและลบของการพัฒนาครูทั้งระบบดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจกรรมในเชิงประเมินสมรรถนะทางวิชาชีพ การอบรมและพัฒนาวิชาชีพครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา ภายใต้กระแสแห่งการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการศึกษาที่ผลักดันให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนบทบาทของงานให้ไปตามบริบทใหม่ที่ต้องสอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลง แนวทางการบริหารบุคคลได้ถูกปรับเปลี่ยนเป็นการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (strategic human resource management) ซึ่งถือว่าเป็นแนวคิดใหม่ ทั้งนี้การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์จะมุ่งเน้นความสอดคล้องสมดุลระหว่างภารกิจกลยุทธ์ระดับองค์กรกับกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลมากขึ้น โดยอาศัยเครื่องมือหรือวิธีการจัดการสมัยใหม่เข้ามาช่วยเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร (ชัชรินทร์ชวนวัน, 2552)

ซึ่งในการพัฒนาวิชาชีพครูยุคใหม่ภายใต้ยุทธศาสตร์ของการปฏิรูปการศึกษานั้น สิ่งบ่งชี้ที่สำคัญของการพัฒนาดังกล่าวคือ ความสามารถในการประเมินสมรรถนะเป็นฐานในการทำงานทางวิชาชีพ

(competencies' based development) และในการพัฒนาวิชาชีพครูนั้น มีสมรรถนะพื้นฐานที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (student-centered learning) ซึ่งถือว่าเป็นจุดเน้นสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาที่กล่าวมาข้างต้น นอกจากนี้ภายใต้การปฏิรูปการศึกษาไทยได้มีการศึกษาวิจัยโดยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีแห่งมลรัฐควีนส์แลนด์ ประเทศออสเตรเลีย (Queensland University of Technology, 2002) พบประเด็นสำคัญที่ครูไทยมีความต้องการที่จะได้รับการพัฒนาเชิงสมรรถนะทางวิชาชีพในด้านต่างๆ ได้แก่ 1) ด้านรูปแบบขององค์ความรู้แนวใหม่ (types of new knowledge) เป็นตัวแบบใหม่ๆ ที่จะส่งผลสำเร็จต่อการเรียนรู้ ครูต้องได้รับทักษะความรู้ที่เป็นองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่จะนำไปจัดกระบวนการเรียนการสอนและในขณะเดียวกันครูต้องมีความสามารถที่จะจำแนกองค์ความรู้ใหม่ๆ เหล่านั้นเพื่อนำไปใช้ได้อย่างเหมาะสมกับการเรียนการสอนได้อีกด้วย 2) ด้านกลยุทธ์การสอนแบบใหม่ (new learning strategies) ทักษะความรู้ในเชิงยุทธศาสตร์แนวใหม่สำหรับการจัดประสบการณ์การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เช่น ยุทธศาสตร์การสอนแบบสรคินิยม (constructivism) การสอนแบบสะท้อนคิดเชิงวิเคราะห์ (critical reflection) หรือการสอนแบบถ่ายโยงองค์ความรู้ (transformation) เป็นต้น 3) การวัดและประเมินผล (assessment and evaluation) ครูต้องมีความรู้ความเข้าใจในธรรมชาติและรูปแบบขององค์ความรู้ที่สอน



สามารถนำไปสู่การจัดกระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อการวัดและประเมินผลที่เหมาะสมได้ 4) การสอนในเชิงบูรณาการ (integrated teaching) ครูต้องการเพิ่มเติมและขยายขอบข่ายแนวคิดในการบูรณาการการจัดการเรียนรู้ให้มีความลึกซึ้งมากยิ่งขึ้นมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันทั้งในลักษณะการบูรณาการแบบรายวิชาหรือแบบสหวิชา 5) สมรรถนะทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT competency) ครูต้องการเพิ่มสมรรถนะทางการสอนโดยใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นฐานในกระบวนการเรียนรู้ (ICT-based learning) เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนโดยผู้เรียนเป็นสำคัญ 6) ระบบการนิเทศติดตามช่วยเหลือ (mentoring) ครูต้องการทักษะการสร้างระบบการนิเทศติดตามและช่วยเหลือเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างครูกับนักเรียนรวมทั้งบทบาทใหม่ของครูในลักษณะของผู้อำนวยความสะดวก (facilitators) ต่อนักเรียนในการจัดการเรียนการสอน ดังนั้นสิ่งที่ครูต้องสร้างให้เกิดขึ้นคือ สมรรถนะในเชิงผู้นิเทศและช่วยเหลือที่ทรงประสิทธิภาพ และ 7) การวิจัยปฏิบัติการ (action research) ครูต้องมีสมรรถนะการเป็นนักวิจัยเพื่อนำไปสู่การพัฒนาทั้งครูและนักเรียนให้บังเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (สุรศักดิ์ ปาเฮ, 2552, น.8-9) ซึ่งสอดคล้องกับกระทรวงศึกษาธิการที่ได้กำหนดทิศทางการดำเนินงานพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีระบบการพัฒนาที่เน้นสมรรถนะ (competency) เพื่อให้ผู้บริหารและครูเข้าสู่

กระบวนการประเมินสมรรถนะโดยนำไปผูกกับระบบการเลื่อนวิทยฐานะที่นำไปสู่สิ่งจูงใจหลัก คือ เงินประจำตำแหน่ง และคาดหวังว่าจะนำไปสู่ศักยภาพการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนในที่สุด เช่นเดียวกับกับสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาที่ได้มีการกำหนดให้มีแผนพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาเช่นกัน จะเห็นได้ว่าการพัฒนาสมรรถนะครูถือเป็นเรื่องสำคัญต่อการปฏิรูปการศึกษาในยุคปัจจุบัน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการเองได้ตระหนักถึงความสำคัญในประเด็นนี้ เห็นได้จากการนำแนวคิดการพัฒนาสมรรถนะของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนมาประยุกต์ใช้ โดยจัดทำโครงการที่เรียกว่า “โครงการยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบ (upgrading teacher qualification through the whole system: UTQ)” ที่อยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า ระบบบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีฐานข้อมูล เพื่อการบริหารอย่างเพียงพอตอบสนองต่อการตัดสินใจ และกำหนดนโยบายโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องมีฐานข้อมูลหลักของครูในเชิงลึกเป็นรายบุคคลอย่างสมบูรณ์เป็นปัจจุบัน เพื่อเป็นการยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบ โดยเริ่มจากการประเมินสมรรถนะครูเป็นรายบุคคล เพื่อจัดทำเป็นฐานข้อมูลตามระดับสมรรถนะ ซึ่งในการประเมินจะแบ่งเป็น 2 ส่วน โดยส่วนแรก เป็นสมรรถนะเกี่ยวกับสาระการเรียนรู้ที่ครูสอน ส่วนที่สองจะแยกเป็น 2 ส่วนย่อย คือ สมรรถนะหลัก ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคน



จำเป็นต้องมีในการดำเนินการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน และสมรรถนะประจำสายงาน ที่เน้นการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนต่างๆ เป้าหมายสูงสุด คือ คุณภาพที่จะเกิดขึ้นกับผู้เรียนในลำดับต่อไป (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554, น.1-2) เช่นเดียวกับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ผู้ที่ได้รับบทบาทสำคัญในการบริหารงานในสถานศึกษาในฐานะเป็นผู้บริหารระดับกลางที่มีหน้าที่ในการเชื่อมประสานงานในการทำงานระหว่างครูและผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อหลีกเลี่ยงการขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น และเพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างจุดมุ่งหมายของผู้บริหารและปฏิบัติงาน (อาภรณ์ แก้วสลับศรี, 2554, น.1) นอกจากนี้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ยังมีบทบาทสำคัญในการดำเนินการต่างๆ ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ เพราะเป็นผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ วางแผน อำนวยการ และมอบหมายงานในหน้าที่รับผิดชอบกำกับ และติดตามให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ในยุคสมัยที่กระแสการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วนี้ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จึงต้องสร้างภาวะผู้นำที่เข้มแข็งในการบริหารงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เป็นผู้นำและใช้ภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมตามบทบาทหน้าที่รับผิดชอบซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานภายในสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน แต่เนื่องจากบทบาทและหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ยังไม่ได้มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน เป็นเพียงการกำหนดบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาแต่ละแห่งเท่านั้น โดยยึดกรอบการปฏิบัติงานตามกลุ่มงาน

วิชาการของโรงเรียน จากเหตุผลดังกล่าวมาข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยการกำหนดตัวชี้วัดสมรรถนะและจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ลพบุรี สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อกำหนดตัวบ่งชี้สมรรถนะที่จำเป็นของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ลพบุรี สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ลพบุรี สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระเบียบวิธีวิจัย

พื้นที่การทำวิจัย

ผู้วิจัยคัดเลือกพื้นที่ในการวิจัยครั้งนี้จากโรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 12 แห่ง (12 จังหวัด) ได้แก่ ชลบุรี เพชรบุรี ปทุมธานี ลพบุรี เชียงราย พิษณุโลก สตูล ตรัง นครศรีธรรมราช เลย บุรีรัมย์ และมุกดาหาร ผู้วิจัยลงพื้นที่เพื่อสำรวจพื้นที่การทำวิจัยสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากร



ทางการศึกษา ในกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย โดยพิจารณาโรงเรียนที่จะเข้าร่วมการวิจัยจากคุณลักษณะ 3 ประการ ได้แก่

- 1) เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีการบริหารงานตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ชัดเจน
- 2) เป็นโรงเรียนที่มีความสนใจเข้าร่วมการวิจัยครั้งนี้ และ
- 3) เป็นโรงเรียนที่ผู้วิจัยจะสามารถเข้าไปปฏิบัติงานภาคสนามเป็นช่วง ๆ ในระยะเวลาติดต่อกันจนเสร็จสิ้นกระบวนการวิจัย โดยพิจารณาในด้าน การคมนาคม ความปลอดภัย การประสานงาน ติดต่อกันที่รวดเร็ว และการเข้าไปเก็บข้อมูลได้อย่างต่อเนื่องและครบถ้วน ผลจากการพิจารณาเลือกพื้นที่การทำวิจัยพบว่า โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ลพบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 มีคุณลักษณะครบตามที่กำหนดไว้และมีความประสงค์ที่จะเข้าร่วมการวิจัยเพื่อพัฒนาสมรรถนะของครูที่ปฏิบัติหน้าที่เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มากที่สุด

ผู้เข้าร่วมวิจัย

ผู้เข้าร่วมวิจัยครั้งนี้ มีจำนวนทั้งสิ้น 18 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2 คน (ผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน ฝ่ายบริหารงานวิชาการ) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 8 คน และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 8 คน ของโรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ลพบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยคุณลักษณะพื้นฐานของผู้ร่วมวิจัย มีดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษา ประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา 15 ปี

2. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ประสบการณ์การสอนไม่น้อยกว่า 10 ปี และปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ไม่น้อยกว่า 5 ปี

3. ครูผู้สอนกลุ่มสาระการเรียนรู้ ประสบการณ์การสอนไม่น้อยกว่า 10 ปี และปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ไม่น้อยกว่า 5 ปี

บทบาทของผู้ร่วมวิจัย

1. ผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นผู้นำการพัฒนาสมรรถนะหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และร่วมดำเนินวิจัย มีหน้าที่หลัก คือ การให้ข้อมูลพื้นฐานเพื่อการวางแผนการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ร่วมประเมินสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และร่วมประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

2. รองผู้อำนวยการโรงเรียน ฝ่ายวิชาการ เป็นผู้ช่วยผู้นำการพัฒนาสมรรถนะหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และร่วมดำเนินการวิจัย มีหน้าที่หลัก คือ การให้ข้อมูลพื้นฐานเพื่อการวางแผนการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ประเมินแผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง สังเกตพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สรุปผลการประชุมกลุ่มหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูผู้สอนกลุ่มสาระการเรียนรู้ และร่วมประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นผู้ร่วมพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดกระบวนการวิจัย ได้แก่ การให้ข้อมูลพื้นฐาน



เพื่อการวางแผนการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เข้าร่วมการอบรมเชิงปฏิบัติการ ร่วมการปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ จัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะตนเองและปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาดังกล่าว ร่วมประเมินพฤติกรรมการทำงานของตนเองทั้งก่อนและหลังการพัฒนา สังเกตการปฏิบัติงานของตนเอง ประเมินสมรรถนะของตนเองเมื่อสิ้นสุดการปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ในแต่ละวงรอบ และร่วมประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

4. ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นผู้ร่วมพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการวิจัย ได้แก่ การให้ข้อมูลพื้นฐานเพื่อการวางแผนการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เข้าร่วมการอบรมเชิงปฏิบัติการ ร่วมการปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ ร่วมสังเกตพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และร่วมประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นผลมาจากความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (attributes) ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล

2. พจนานุกรมสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หมายถึง รายการสมรรถนะที่กำหนดขึ้นให้มีความสอดคล้องกับตำแหน่ง

หน้าที่ในงานหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) กลุ่มของสมรรถนะ (competency category) 2) ชื่อเรียกสมรรถนะ 3) นิยามสมรรถนะ 4) ระดับสมรรถนะ และ 5) ตัวชี้วัดพฤติกรรม (behavioral indicators) อธิบายได้ดังนี้

2.1 ชื่อเรียกสมรรถนะ (competency name) เป็นชื่อที่ใช้เรียกสมรรถนะที่กำหนดขึ้นทั้งที่เป็นสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะในตำแหน่งหน้าที่

2.2 คำจำกัดความสมรรถนะ (competency definition) เป็นการให้ความหมายหรือคำอธิบายของชื่อสมรรถนะตัวนั้น ๆ เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันว่า สมรรถนะนั้นหมายถึงอะไร และมีขอบเขตของพฤติกรรมที่กำหนดไว้อย่างไร

2.3 รายละเอียดของพฤติกรรมบ่งชี้ (behavioral indicators) เป็นการกำหนดตัวชี้วัดพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกมาแล้วสะท้อนถึงสมรรถนะนั้น ๆ ภายใต้สถานการณ์ที่กำหนด

2.4 ระดับสมรรถนะ (proficiency level) เป็นการกำหนดระดับของพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกถึงความสามารถหรือประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในตำแหน่งบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบที่กำหนดไว้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

การกำหนดสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา



ขั้นพื้นฐาน มีขั้นตอนดังนี้

1. ลงพื้นที่เพื่อศึกษานามวิจัย ผู้วิจัย สัมภาษณ์หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อค้นหา ลักษณะของพฤติกรรมของหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่า มาตรฐานที่เรียกว่า “สมรรถนะ” โดยใช้การ สัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (behavioral event interview: BEI) ซึ่งเป็นเทคนิคการสัมภาษณ์ ที่สอบถามผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วยคำถาม 6 ข้อ คือ สอบถามเกี่ยวกับประสบการณ์ทำงานที่ประสบ ความสำเร็จ 3 ข้อ และประสบการณ์การทำงาน ที่ล้มเหลว 3 ข้อ แล้วนำข้อมูลที่ได้มาเป็นข้อมูล พื้นฐานเพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบ ข้อมูลที่ได้จากการสังเกตการปฏิบัติงานของ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ต่อไป

2. สังเกตการปฏิบัติงานของหัวหน้ากลุ่ม สาระการเรียนรู้ โดยผู้วิจัยสังเกตพฤติกรรมการ ปฏิบัติงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ที่แสดงออกถึงความมีสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่ม สาระการเรียนรู้ ใช้การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม เพื่อเป็นการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะที่ จำเป็นของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ตาม บทบาทและหน้าที่รับผิดชอบ แล้วนำข้อมูลที่ได้ มาเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์

3. ประเมินความต้องการจำเป็นในการ พัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interviews) ในการสัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมวิจัย ในการสัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมวิจัยทุกคน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อนำ

ข้อมูลที่ได้จากสัมภาษณ์มาประเมินความ ต้องการในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่ม สาระการเรียนรู้

4. อบรมให้ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับ สมรรถนะให้แก่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และ ครูผู้สอนกลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อให้หัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้และครูผู้สอนกลุ่มสาระการ เรียนรู้ มีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับสมรรถนะที่จะ ใช้ในการสะท้อนการปฏิบัติงานของหัวหน้ากลุ่ม สาระการเรียนรู้ในขั้นตอนของการระดม ความคิดเพื่อค้นหาสมรรถนะที่จำเป็นของหัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้ และจัดทำพจนานุกรม สมรรถนะ

5. จัดกิจกรรมระดมความคิดของผู้ร่วม วิจัย โดยให้ผู้ร่วมวิจัยร่วมกันวิเคราะห์และ สังเคราะห์ผลที่ได้จากข้อ 1-4 เพื่อนำมา กำหนดเป็นสมรรถนะที่จำเป็นของหัวหน้ากลุ่ม สาระการเรียนรู้ โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ลพบุรี และจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะดังกล่าว



เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	เทคนิค/วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	เครื่องมือที่ใช้
1. ลงพื้นที่เพื่อศึกษาสนามวิจัย	- การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม	- แบบสัมภาษณ์
2. สังเกตการปฏิบัติงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	- การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม	- แบบสังเกตพฤติกรรมการทำงาน ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
3. ประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	- การสัมภาษณ์เจาะลึก	- แบบสัมภาษณ์
4. อบรมให้ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะฯ	- การประเมิน	- แบบประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการเข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการฯ
5. ระดมความคิดเพื่อจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะ	- การสนทนากลุ่ม	- แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม

ผลการวิจัย

1. ผลจากการลงพื้นที่เพื่อศึกษาสนามวิจัย

1.1 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หมายถึง บุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกจากครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้หรือได้รับการแต่งตั้งจากฝ่ายบริหารให้ทำหน้าที่บริหารงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนด

1.2 ภาระงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้แก่ การปฏิบัติการสอน การประสานงานกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและนอกองค์กร การนิเทศ กำกับ ติดตามการทำงานของบุคลากรในกลุ่มสาระการเรียนรู้ การร่วมจัดทำแผนปฏิบัติงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ แผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน การรับนโยบายจากฝ่ายบริหาร และงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย เช่น การเข้าร่วมประชุม/อบรม/สัมมนา การจัดทำสารสนเทศของกลุ่มสาระการเรียนรู้ การติดตามระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา เป็นต้น

1.3 ทักษะ/ความสามารถที่จำเป็นต่อ

การปฏิบัติงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้แก่ ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพเป็นที่ยอมรับ การเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองและผู้ร่วมงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และถ่ายทอดเรื่องราวได้อย่างชัดเจน ทักษะในการปฏิบัติงาน ทักษะในการแก้ปัญหา ทักษะการสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์ ทักษะการวางแผน ทักษะการใช้เทคโนโลยี

1.4 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรมีบุคลิกภาพ ดังนี้ ความเป็นผู้นำ กล้าคิดกล้าแสดงความคิดเห็น เสียสละ มีมนุษยสัมพันธ์ กระตือรือร้นในการทำงาน มีคุณธรรมจริยธรรม สร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการสอน วางตัวเหมาะสม สุภาพ สุขุม วางตัวเป็นกลาง ไม่ลำเอียง ทำงานร่วมกับผู้อื่น รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำ แก้ปัญหาของทีมได้ มีชีวิตชีวา



มีวิสัยทัศน์

1.5 สมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้แก่ มีความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทักษะในการปฏิบัติงาน ทักษะในการแก้ปัญหา ทักษะในการสื่อสารที่ดี ทักษะในการวางแผน ทักษะการใช้เทคโนโลยี วิเคราะห์ สังเคราะห์ และถ่ายทอดเรื่องราวได้ชัดเจน ประสานงานเครือข่ายการปฏิบัติงาน ติดตามการปฏิบัติงาน สร้างแรงจูงใจในการทำงาน เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองและผู้ร่วมงาน มีความรับผิดชอบต่อนักเรียน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี กระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทำงานเป็นทีม มีความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร เสียสละ ใฝ่รู้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ให้คำปรึกษาและหาแนวทางแก้ไขปัญหา เข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล มอบหมายงานตามความเหมาะสม มีความสามารถในการพัฒนาตนเอง วางตัวเป็นกลางไม่ลำเอียง มีคุณธรรมจริยธรรม มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน กล้าแสดงความคิดเห็น มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความเป็นผู้นำทางความคิด รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ดำรงตนอยู่ในศีลธรรม ไม่แสวงหาผลประโยชน์กับหน้าที่ทางราชการ มีสัมมาคารวะ เป็นสุภาพชน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเป็นผู้นำด้านการสอน

2. ผลจากกิจกรรมการระดมความคิด

จากการร่วมกันวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของผู้ร่วมวิจัยพบว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีบทบาทหน้าที่สำคัญอยู่ 2 บทบาท ได้แก่ 1) บทบาท

ของความเป็นครูผู้สอน และ 2) บทบาทของความเป็นผู้นำในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ในงานวิจัยครั้งนี้มุ่งพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) สมรรถนะหลัก และ 2) สมรรถนะเฉพาะในตำแหน่งหน้าที่

ผลการระดมความคิดเพื่อเลือกสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จากการลำดับความสำคัญและร่วมอภิปรายกันภายในกลุ่ม แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก ประกอบด้วยสมรรถนะต่างๆ ดังนี้

- 1.1 ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ
- 1.2 ความกระตือรือร้นในการทำงาน
- 1.3 วิสัยทัศน์ในการทำงาน

2. สมรรถนะเฉพาะในตำแหน่งหน้าที่ ประกอบด้วยสมรรถนะต่างๆ ดังนี้

- 2.1 ทักษะในการวางแผน
- 2.2 คุณธรรมจริยธรรม
- 2.3 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ช่วยกันเขียนคำจำกัดความและตัวบ่งชี้พฤติกรรมทั้ง 6 สมรรถนะ ในรูปแบบของพจนานุกรมสมรรถนะ โดยมีผู้วิจัยเป็นผู้ให้ข้อเสนอแนะ ดังรายละเอียดต่อไปนี้



**พจนานุกรมสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
โรงเรียนจุฬาราชวิทยาลัย ลพบุรี สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

1. สมรรถนะหลัก (core competency)

สมรรถนะ	ความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ
คำจำกัดความ	มีความรู้ความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาของตนเองจนสามารถถ่ายทอดความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย มีความรู้ทั้งทางด้านวิชาการและวิชาชีพ มีหลักการจัดการเรียนรู้ มีการวัดและประเมินผลได้อย่างถูกต้อง มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และสามารถถ่ายทอดความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ระดับ	รายละเอียดพฤติกรรม
0	ไม่แสดงพฤติกรรมด้านนี้อย่างชัดเจน
1	<ul style="list-style-type: none"> ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน ติดตามเทคโนโลยี และความรู้ใหม่ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการอยู่เสมอ
2	<ul style="list-style-type: none"> รอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้อง รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเกี่ยวข้องกับงานของตนอย่างต่อเนื่อง
3	<ul style="list-style-type: none"> สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานได้
4	<ul style="list-style-type: none"> มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง
5	<ul style="list-style-type: none"> บริหารจัดการให้กลุ่มสาระการเรียนรู้นำเทคโนโลยี ความรู้หรือวิทยาการใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีวิสัยทัศน์ในการมองเห็นประโยชน์ของเทคโนโลยี องค์ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ๆ ต่อการปฏิบัติงานในอนาคต และสนับสนุนส่งเสริมให้มีการนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง
สมรรถนะ	ความกระตือรือร้นในการทำงาน
คำจำกัดความ	ความต้องการที่จะทำงานของตนเองให้ประสบความสำเร็จตามแผนงานที่กำหนด รวมทั้งความรู้สึกรู้สึกตื่นตัวในการเรียนรู้ที่จะพัฒนาความสามารถและศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ ตลอดจนความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงานของสมาชิกในทีม
ระดับ	รายละเอียดพฤติกรรม
0	ไม่แสดงพฤติกรรมด้านนี้อย่างชัดเจน
1	<ul style="list-style-type: none"> ระบุเป้าหมายในการทำงานของตนเองได้ ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามแผนงานที่กำหนดไว้ แสดงออกถึงความเต็มใจที่จะรับฟังคำแนะนำจากผู้อื่นในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
2	<ul style="list-style-type: none"> ระบุจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองที่จำเป็นต้องพัฒนาปรับปรุงได้ หาวิธีการที่จะเสริมจุดแข็งและพัฒนาจุดอ่อนของตนเองอยู่เสมอ สามารถจัดสรรเวลาเพื่อการเรียนรู้และศึกษางานต่างๆ ได้ด้วยตนเอง



สมรรถนะ	ความกระตือรือร้นในการทำงาน
3	<ul style="list-style-type: none"> วางแผนและจัดลำดับความสำคัญของงานที่ตนรับผิดชอบไว้ล่วงหน้าเสมอ ประเมินประสิทธิภาพการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่องเป็นระยะอยู่เสมอ หาวิธีการที่จะพัฒนาคุณภาพในการทำงานของตนเอง
4	<ul style="list-style-type: none"> กำหนดแผนงานสำรองไว้ล่วงหน้า เมื่อพบว่าแผนงานหลักไม่ประสบความสำเร็จได้ สร้างบรรยากาศให้สมาชิกในทีมมีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอ แสวงหาโอกาสในการเรียนรู้แนวคิดประสบการณ์ และความคิดใหม่ๆ จากการเข้ากลุ่ม
5	<ul style="list-style-type: none"> หาวิธีการที่จะพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของทีมได้ แสวงหาโอกาสในการรับผิดชอบงานที่มีความซับซ้อนหรือต้องใช้ทักษะการทำงานที่หลากหลาย กระตุ้นจิตใจให้เพื่อนร่วมงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอ

สมรรถนะ	การมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน
คำจำกัดความ	ความสามารถในการกำหนดทิศทาง ภารกิจ และเป้าหมายการทำงานของตนเองให้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียน รวมทั้งความสามารถในการผลักดันและกระตุ้นจิตใจให้ผู้อื่นทำงานสนองต่อวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียนอีกด้วย
ระดับ	รายละเอียดพฤติกรรม
0	ไม่แสดงพฤติกรรมด้านนี้อย่างชัดเจน
1	<ul style="list-style-type: none"> สื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจว่าสิ่งที่ตนเองทำอยู่นั้นมีผลอย่างไรต่อการพัฒนาในโรงเรียน เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ของกลุ่มสาระการเรียนรู้กับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และพันธกิจของโรงเรียน
2	<ul style="list-style-type: none"> แบ่งปันความรับผิดชอบในการกำหนดวิสัยทัศน์ระยะยาวโดยให้ผู้อื่นได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นด้วย
3	<ul style="list-style-type: none"> สร้างความน่าเชื่อถือให้แก่วิสัยทัศน์โดยการสื่อสารในวงกว้างในกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น/โรงเรียน
4	<ul style="list-style-type: none"> ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบ ด้วยวิธีการสร้างแรงบันดาลใจ ความกระตือรือร้น และความร่วมแรงร่วมใจให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น
5	<ul style="list-style-type: none"> คิดนอกกรอบ นำเสนอความคิดใหม่เพื่อใช้กำหนดนโยบายในงานเพื่อประโยชน์หรือโอกาสของโรงเรียนอย่างที่ไม่เคยคิดมาก่อน



2. สมรรถนะเฉพาะในตำแหน่งหน้าที่ (functional competency)

สมรรถนะ	ทักษะในการวางแผน
คำจำกัดความ	ความสามารถในการวางแผนอย่างเป็นหลักการ โดยเน้นให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและถูกต้อง รวมถึงความสามารถในการบริหารจัดการโครงการต่างๆ ในความรับผิดชอบให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
ระดับ	รายละเอียดพฤติกรรม
0	ไม่แสดงพฤติกรรมด้านนี้อย่างชัดเจน
1	<ul style="list-style-type: none"> วางแผนงานเป็นลำดับขั้นตอนอย่างชัดเจน มีผลลัพธ์ สิ่งที่ต้องจัดเตรียม และกิจกรรมต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นอย่างถูกต้อง
2	<ul style="list-style-type: none"> วางแผนงานได้โดยจัดเรียงงานต่างๆ ตามลำดับความสำคัญหรือความเร่งด่วน จัดลำดับของงานเพื่อให้สามารถจัดการโครงการให้บรรลุตามแผนและเวลาที่วางไว้ได้ วิเคราะห์หาข้อดี ข้อเสียและผลต่อเนื่องของแผนงานที่วางไว้ เพื่อสามารถวางแผนงานใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
3	<ul style="list-style-type: none"> วางแผนงานโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ วางแผนงานที่มีความเชื่อมโยงหรือซับซ้อนกันหลายๆ งานหรือหลายๆ โครงการโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่สนับสนุนและไม่ขัดแย้งกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4	<ul style="list-style-type: none"> วางแผนงานที่ซับซ้อนโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานที่มีหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย รวมถึงคาดการณ์ปัญหา อุปสรรค และวางแนวทางการแก้ไขไว้ล่วงหน้า อีกทั้งเสนอแนะทางเลือกและข้อดีข้อเสียไว้ให้ วางแผนงานที่มีความเชื่อมโยงหรือซับซ้อนกันหลายๆ งานหรือหลายๆ โครงการ โดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่สนับสนุนและไม่ขัดแย้งกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5	<ul style="list-style-type: none"> ปรับกลยุทธ์และวางแผนอย่างรัดกุมและเป็นระบบให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิด เพื่อแก้ปัญหา อุปสรรค หรือสร้างโอกาสนั้นอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
สมรรถนะ	มีคุณธรรมจริยธรรม
คำจำกัดความ	ครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมาย และคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักจรรยาบรรณในวิชาชีพครูโดยมุ่งประโยชน์ต่อส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว
ระดับ	รายละเอียดพฤติกรรม
0	ไม่แสดงพฤติกรรมด้านนี้อย่างชัดเจน
1	<ul style="list-style-type: none"> ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย และวินัยข้าราชการ แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต
2	<ul style="list-style-type: none"> รักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้ มีจิตสำนึกและความภาคภูมิใจในความเป็นข้าราชการ อุทิศร่างกายแรงใจผลักดันให้ภารกิจหลักของตนและหน่วยงานบรรลุผลสำเร็จ



สมรรถนะ	มีคุณธรรมจริยธรรม
3	<ul style="list-style-type: none"> ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการไม่เบียดเบียนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ส่วนตน กล้ารับผิดชอบ และรับผิดชอบ เสียสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ
4	<ul style="list-style-type: none"> ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แม้มักอยู่ในสถานการณ์ที่อาจยากลำบาก กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง
5	<ul style="list-style-type: none"> ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต
สมรรถนะ	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
คำจำกัดความ	ความสามารถในการมองปัญหาต่างๆ ด้วยมุมมองหลายๆ ด้าน และสามารถพัฒนาหรือสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ
ระดับ	รายละเอียดพฤติกรรม
0	ไม่แสดงพฤติกรรมด้านนี้อย่างชัดเจน
1	<ul style="list-style-type: none"> เต็มใจที่จะยอมรับและปรับตัวต่อความริเริ่มสร้างสรรค์หรือสิ่งใหม่ เพื่อสนับสนุนให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด เต็มใจที่จะเสาะหาและศึกษาวิธีการที่แปลกใหม่ที่อาจนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม
2	<ul style="list-style-type: none"> หมั่นปรับปรุงกระบวนการทำงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ เปลี่ยนแปลงรูปแบบหรือขั้นตอนการทำงานใหม่ๆ ที่สอดคล้องและสนับสนุนหน่วยงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมาก
3	<ul style="list-style-type: none"> ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการทำงานมาปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานให้เข้ากับสถานการณ์ แต่ยังคงเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ไม่จำกัดตนเองอยู่กับแนวคิดดั้งเดิมที่ใช้อยู่ พร้อมจะทดลองวิธีการใหม่ๆ มาปรับแก้ไขระเบียบขั้นตอนการทำงานที่ล้าสมัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน นำเสนอทางเลือกหรือแนวทางแก้ปัญหาในงานของตนเองอย่างสร้างสรรค์
4	<ul style="list-style-type: none"> ประยุกต์ใช้องค์ความรู้ ทฤษฎี หรือแนวคิดที่ได้รับการยอมรับมาเสนอทางเลือกหรือแนวทางแก้ปัญหาในการพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ริเริ่มสร้างสรรค์แนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน ให้หน่วยงานสามารถบรรลุพันธกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5	<ul style="list-style-type: none"> คิดนอกกรอบ พิจารณาสິงต่างๆ ในงานด้วยมุมมองที่แตกต่าง อันนำไปสู่การประดิษฐ์คิดค้น หรือการสร้างสรรค์ สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งความคิดสร้างสรรค์หรือจัดกิจกรรมต่างๆ ที่จะช่วยกระตุ้นให้เกิดการแสดงออกทางความคิดสร้างสรรค์



ที่มีความสอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่ในบทบาทของการเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งพจนานุกรมสมรรถนะดังกล่าว ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) ชื่อเรียกสมรรถนะ (competency name) เป็นชื่อที่ใช้เรียกสมรรถนะที่กำหนดขึ้น ทั้งที่เป็นสมรรถนะหลัก และสมรรถนะเฉพาะในตำแหน่งหน้าที่ 2) คำจำกัดความสมรรถนะ (competency definition) เป็นการให้ความหมายหรือคำอธิบายของชื่อสมรรถนะตัวนั้นๆ เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันว่าสมรรถนะนั้นหมายถึงอะไร และมีขอบเขตของพฤติกรรมที่กำหนดไว้อย่างไร 3) รายละเอียดของพฤติกรรมบ่งชี้ (behavioral indicators) เป็นการกำหนดตัวชี้วัดพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกมาแล้วสะท้อนถึงสมรรถนะนั้นๆ ภายใต้สถานการณ์ที่กำหนด และระดับสมรรถนะ (proficiency level) เป็นการกำหนดระดับของพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกถึงความสามารถหรือประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในตำแหน่งบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบที่กำหนดไว้

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้
 - 1.1 นำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการปรับใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย
 - 1.2 เป็นตัวอย่างในการนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากิจกรรมหรือหลักสูตรฝึกอบรมที่เสริมสร้างสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่ม

สาระการเรียนรู้ โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย

1.3 นำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบประเมินสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย

2. ข้อเสนอแนะในการทำการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 พจนานุกรมสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ที่พัฒนาขึ้นในครั้งนี้ เหมาะสำหรับการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย หากต้องการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดอื่นๆ จำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไขตัวแปรและองค์ประกอบให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนนั้นๆ และนำพจนานุกรมสมรรถนะที่จัดทำขึ้นนี้ไปตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างใหม่ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และ/หรือองค์ประกอบเชิงยืนยัน

2.2 ควรพัฒนาโมเดลสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย



เอกสารอ้างอิง

- ชัชรินทร์ ชวนวัน. (2552). *การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสมรรถนะ*. นครปฐม: สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา.
- ชัชรินทร์ ชวนวัน. (2552). *รูปแบบการประเมินสมรรถนะข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. ปริญญาานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษาและผู้นำการเปลี่ยนแปลง บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย. ปทุมธานี.*
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2554). *คู่มือการพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา โครงการพัฒนาครูทั้งระบบ ปีงบประมาณ 2554*. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์.
- สุรศักดิ์ ปาเฮ. (2552). *ผู้บริหารโรงเรียน: บทบาทและความท้าทายในยุคปฏิรูปการศึกษาไทยในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561)*. ในการประชุมผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาแพร่ เขต 2. คั่นเมื่อ 10 ตุลาคม 2556, สืบค้นจาก http://www.dla.go.th/upload/ebook/column/2012/7/1860_5273.pdf
- อาภรณ์ แก้วสลัตรี. (2554). *ผู้บริหารระดับกลางมืออาชีพ*. สงขลา: ฝ่ายแผนงานและการคลัง มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- Gustafson, K., & Bennett, W. (1999). *Issues and Difficulties in Promoting Learner Reflection: Results from a Three-Year Study*. Retrieved May 4, 2013, from <http://it.coe.uga.edu/~kgustafs/document/promoting.html>
- Queensland University of Technology. (2002). *The Thailand Education Reform Project*. Retrieved December 10, 2013, from <http://www.edthai.com/publication/0005/fulltext.pdf>