

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี

131282

นายพงษ์พิทักษ์ นามนิตย์



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
พ.ศ. 2565

สงวนลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม




ใบอนุญาตวิทยานิพนธ์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของ นายพงษ์พิทักษ์ นามนิตย์ แล้ว  
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


  
ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เมย์ไธสง)

  
กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ)

  
กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.อุรสา พรหมทา)

  
กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชยากานต์ เรืองสุวรรณ)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี)  
คณบดีคณะครุศาสตร์

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล วรคำ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
16 มี.ค. 2565  
วันที่.....เดือน.....ปี.....

ชื่อเรื่อง : แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี

ผู้วิจัย : นายพงษ์พิทักษ์ นามนิตย์

ปริญญา : ครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารจัดการการศึกษา)  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

อาจารย์ที่ปรึกษา : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชยาภานต์ เรืองสุวรรณ

ปีการศึกษา : 2565

### บทคัดย่อ

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา โดยงานวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา จากกลุ่มตัวอย่าง คือครูจำนวน 345 คน ด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม มีค่าดัชนีความสอดคล้อง 0.60-1.00 ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามสภาพปัจจุบันเท่ากับ 0.97 และค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์เท่ากับ 0.92 ระยะที่ 2 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เครื่องมือคือแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ แล้วนำเสนอแบบพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด 3) ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการพัฒนาตนเอง 4) แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา 4.1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์พบแนวทางการพัฒนา 7 แนวทาง 4.2) ด้านการบริการที่ดี พบแนวทางการพัฒนา 5 แนวทาง 4.3) ด้านการพัฒนาตนเองพบแนวทางการพัฒนา 5 แนวทาง 4.4) ด้านการทำงานเป็นทีม พบแนวทางการพัฒนา 6 แนวทาง

คำสำคัญ: สมรรถนะหลัก; ผู้บริหารสถานศึกษา; แนวทางการพัฒนา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

**Title** : Core Competencies Development Guidelines of School Administrators  
In the Service of the Office of Secondary Educational Service Area Udonthani

**Author** : Mr.Phongphithak Namnit

**Degree** : Master of Education (Educational Management)  
Rajabhat Maha Sarakham University

**Advisors** : Assistant Professor Dr.Chayakan Ruangsuwan

**Year** : 2022

## ABSTRACT

The aims of this study were 1) to study the current condition, desirable condition and the principal needs of the core competencies of school administrators. 2) to study the core competencies development guidelines of school administrators, the study was divided into 2 phases. Phase 1: studied the current condition, desirable condition and the principal needs of the core competencies of school administrators by stratified random sampling method from the 345 teachers as the group of samples. The research tool was a questionnaire, the consensus index was 0.60–1.00, the current condition questionnaire was 0.97, and the desirable condition questionnaire was 0.92. Phase 2: the core competencies development guidelines of school administrators from 9 experts with a tool: the interview form, after all, analyze the information from the interview forms for doing descriptive presentation.

The results of this study found that 1) the current condition of core competencies development guidelines of school administrators in general and each aspect was at a high level 2) the desirable condition of the core competencies development guidelines of school administrators as a whole and in each aspect was at the highest level 3) the principal needs for the core competencies development guidelines of school administrators are in terms of academic achievement, service mind, team work and self-development; 4) core competencies development guidelines of school administrators 4.1) in term of academic achievement found 7 development guidelines 4.2) in term of service mind found 5 development guidelines 4.3) in term of self-development found 5 development guidelines. 4.4) teamwork found 6 development guidelines.

**Keywords:** Core Competencies, School Administrators, Development Guidelines



Major Advisor

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชยาภานต์ เรืองสุวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำและให้ความช่วยเหลือ ตลอดจนตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เมยไธสง รองศาสตราจารย์ ดร.อรุสา พรหมทา กรรมการสอบ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ กรรมการสอบ ที่กรุณาเป็นคณะกรรมการ สอบวิทยานิพนธ์ในการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ที่ประสิทธิ์ประสาทให้ความรู้ประสบการณ์และแนะนำแนวทาง ในการทำการวิจัย

ขอขอบพระคุณ นางสาววิจิตรา สิมพา, นางสาวนันท์นภัส ดอนจันทร์โคตร, อาจารย์ ดร.รัตติกาล สารกอง, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วนิดา ฝาระนันต์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ร้อยตรี ดร.อริญ ชูยกระเดื่อง ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ตลอดจนให้คำแนะนำ ปรึกษา และ ข้อเสนอแนะ จนงานวิจัยสำเร็จได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ผู้อำนวยการ โรงเรียนคำ양พิทยาศาสตร์ คณะครูโรงเรียนคำ양พิทยาศาสตร์ และผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ตลอดจนคณะครูทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการทดลองใช้ เครื่องมือและเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยทุกคน ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณสมาชิกในครอบครัวทุกคน ที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือและเป็นกำลังใจ ตลอดมา จนการวิจัยครั้งนี้สำเร็จลงอย่างสมบูรณ์

คุณค่าและประโยชน์จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดา มารดา ครูอาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ให้การศึกษาบรมสั่งสอนส่งผลให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จ ในการศึกษาและก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

นายพงษ์พิทักษ์ นามนิตย์

## สารบัญ

หัวข้อ	หน้า
บทคัดย่อ .....	ก
ABSTRACT .....	ข
กิตติกรรมประกาศ .....	ค
สารบัญ .....	ง
สารบัญตาราง .....	ฉ
สารบัญภาพ .....	ช
บทที่ 1 บทนำ .....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา .....	1
1.2 คำถามการวิจัย .....	3
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	3
1.4 ขอบเขตของการวิจัย .....	3
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ .....	4
1.6 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	5
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม .....	6
2.1 การบริหารสถานศึกษา .....	6
2.2 สมรรถนะ .....	8
2.3 สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา .....	23
2.4 การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น .....	40
2.5 บริบทสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี .....	40
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	42
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	46
ระยะที่ 1 ศึกษาระดับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี .....	46
ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี .....	51
บทที่ 4 ผลการวิจัย .....	54
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	54
4.2 ลำดับขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล .....	54
4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	55

หัวเรื่อง	หน้า
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	77
5.1 สรุป .....	77
5.2 อภิปรายผล .....	79
5.3 ข้อเสนอแนะ .....	84
บรรณานุกรม .....	86
ภาคผนวก .....	92
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	93
ภาคผนวก ข ผลการวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือ .....	102
ภาคผนวก ค หนังสือราชการ .....	108
ภาคผนวก ง ภาพประกอบการวิจัย .....	116
การเผยแพร่ผลงานวิจัย .....	122
ประวัติผู้วิจัย .....	123



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3.1	ประชากรแบ่งตามขนาดของสถานศึกษา..... 46
4.1	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม แยกตามขนาดสถานศึกษา ..... 55
4.2	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน ..... 55
4.3	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ..... 56
4.4	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริการที่ดี ..... 58
4.5	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการพัฒนาตนเอง ..... 59
4.6	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการทำงานเป็นทีม ..... 60
4.7	ค่าดัชนีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PIN <sub>Modified</sub> ) ใน การพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ..... 61
4.8	ค่าดัชนีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PIN <sub>Modified</sub> ) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ..... 62
4.9	ค่าดัชนีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PIN <sub>Modified</sub> ) ด้านการบริการที่ดี ..... 63
4.10	ค่าดัชนีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PIN <sub>Modified</sub> ) ด้านการพัฒนาตนเอง ..... 64
4.11	ค่าดัชนีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PIN <sub>Modified</sub> ) ด้านการทำงานเป็นทีม ..... 65
4.12	แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ..... 74
ข.1	ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยโดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ..... 103
ข.2	ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน ..... 104
ข.3	ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ ..... 106



## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1	กรอบแนวคิดในการวิจัย ..... 5
2.1	ภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ..... 8
2.2	ความหมายของ Competency ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม ผลงาน และผลลัพธ์ ..... 9
2.3	สมรรถนะหลัก ..... 23
ง.1	สัมภาษณ์ ว่าที่ร้อยตรี สมบัติ เกิดเพชร ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเชียงวิทยา วันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2564 สัมภาษณ์ออนไลน์ ผ่านแอปพลิเคชันไลน์ เวลา 14.20 น. .... 117
ง.2	สัมภาษณ์ นายบรรจ ภูสงัด ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโคกลาด วันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2564 สัมภาษณ์ออนไลน์ ผ่านแอปพลิเคชันไลน์ เวลา 10.05 น. .... 117
ง.3	สัมภาษณ์ นายอนันต์ศักดิ์ ภูพลผัน ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน เตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ อุดรธานี วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2564 สัมภาษณ์ออนไลน์ ผ่านแอปพลิเคชันไลน์ เวลา 09.40 น. .... 118
ง.4	สัมภาษณ์ นายเสกสรรค์ โสภารัตน์ ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลศรีธาตุ วันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2564 สถานที่ โรงเรียนอนุบาลศรีธาตุ เวลา 11.30 น. .... 118
ง.5	สัมภาษณ์ นายวิทยา คำบุราณ ตำแหน่งศึกษาเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี วันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2564 สัมภาษณ์ออนไลน์ ผ่านแอปพลิเคชันไลน์ เวลา 08.50 น. .... 119
ง.6	สัมภาษณ์ ว่าที่ร้อยโทวิรัตน์ แก้วสุด ตำแหน่งศึกษาเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี วันที่ 5 มีนาคม 2564 สัมภาษณ์ออนไลน์ ผ่านแอปพลิเคชันไลน์ เวลา 11.25 น. .... 119
ง.7	สัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กฤษณก ดวงชาทม ตำแหน่งอาจารย์ ประจำหลักสูตร ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา วันที่ 20 มีนาคม 2564 สถานที่ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เวลา 10.30 น. .... 120
ง.8	สัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ ตำแหน่งอาจารย์ประจำหลักสูตร ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา วันที่ 24 มีนาคม 2564 สถานที่ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เวลา 09.20 น. .... 120
ง.9	สัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรุสา พรหมทา ตำแหน่งอาจารย์ประจำหลักสูตร ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา วันที่ 24 มีนาคม 2564 สถานที่ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เวลา 13.40 น. .... 121

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงของโลกส่งผลกระทบต่อทางด้านสิ่งแวดล้อม สังคม เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง และเทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือด้านเทคโนโลยี และการสื่อสารที่สามารถเชื่อมโยงโลกให้มีการติดต่อสื่อสารได้อย่างสะดวกสบายมากขึ้น ทั้งยังส่งผลกระทบต่อความเจริญก้าวหน้าในด้านการศึกษาที่เป็นแกนหลักในการพัฒนาที่ยั่งยืน สังคมในอนาคตถูกกำหนดโดยความรู้ และทักษะในการทำงาน ดังนั้นการจัดการศึกษาในปัจจุบัน ต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงทักษะจากกระบวนทัศน์แบบดั้งเดิมไปสู่กระบวนทัศน์ใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่น ชับช้อน และท้าทาย เป็นการศึกษาที่จะทำให้โลกในอนาคตเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อนำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถ เช่น ความคิดสร้างสรรค์ การคิดวิเคราะห์ และการสร้างนวัตกรรม การศึกษามีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ มีบทบาทโดยตรงต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพเหมาะสม และสอดคล้องตรงต่อความต้องการในการสร้างกำลังคนพัฒนาประเทศ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2561, น. 1) การศึกษาจึงเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญต่อการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ

แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้มีเป้าหมายให้ผู้เรียนมีทักษะและคุณลักษณะพื้นฐาน ของพลเมืองไทย และทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะความรู้ความสามารถ และสมรรถนะตามมาตรฐานการศึกษาและมาตรฐานวิชาชีพ และพัฒนาคุณภาพชีวิตได้ตามศักยภาพ สถานศึกษาทุกระดับการศึกษาสามารถจัดกิจกรรม/กระบวนกรเรียนรู้ตามหลักสูตรอย่างมีคุณภาพ และมาตรฐาน แหล่งเรียนรู้สื่อ ตำราเรียน นวัตกรรม และสื่อการเรียนรู้มีคุณภาพและมาตรฐาน และประชาชนสามารถเข้าถึงได้โดยไม่จำกัดเวลาและสถานที่ มีระบบและกลไกการวัด การติดตามและประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบการผลิตครูอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาได้มาตรฐานระดับสากล ครูอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐาน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2561, น. 3) การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาถือว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาประเทศ เพราะถือเป็นหัวใจหลักของการขับเคลื่อนการศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษา ในฐานะผู้นำองค์กร จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนการบริหารงานและมีทักษะที่จำเป็นในการบริหารงาน ให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้นำในองค์กร (สภาครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2556) สมรรถนะหลักของผู้บริหารการศึกษา มีบทบาท และความสำคัญต่อการจัดการศึกษา และสถานศึกษาถือเป็นหน่วยงานที่สำคัญที่สุดในการจัดการศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษา และกำหนดทิศทางการสำเร็จของโรงเรียน

อีกทั้งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ได้กำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นตำแหน่งที่มีวิทยฐานะ และมีค่าตอบแทน วิทยฐานะ อีกทั้งเป็นตำแหน่งที่ได้รับการยอมรับจากบุคคลทั้งภายใน และภายนอกสังคม ดังนั้น การบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียน จะประสบผลสำเร็จหรือบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุดหรือไม่ ต้องอาศัยบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ รวมทั้งคุณลักษณะที่เหมาะสมในการนำพาองค์กรพัฒนาไปในทิศทางที่เหมาะสม และทันต่อภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงของ สังคม และโลกได้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2552, น. 55) ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและเป็นผู้ดำเนินการขับเคลื่อนการดำเนินงานใน สถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ

การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นภารกิจสำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารองค์กร เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้บรรลุตรงตามความต้องการขององค์กร ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศได้นำเอาสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างกว้างขวาง ทั้งด้านการสรรหา การพัฒนา การประเมิน และการรักษาบุคลากรในองค์กรซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ปัจจุบันสมรรถนะกำลังได้รับความสนใจจากองค์กรต่าง ๆ และในประเทศไทยก็เช่นกัน มีองค์กรที่ต้องการนำสมรรถนะมาใช้ประโยชน์มีจำนวนเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ (พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ, 2554, น. 8) สมรรถนะของผู้บริหารเป็นความสามารถทางการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาใช้สมรรถนะตามกรอบความคิดการกำหนดสมรรถนะผู้บริหาร สถานศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ วิชาชีพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2548, น. 2) ผู้บริหารที่มีสมรรถนะที่โดดเด่นกว่าคนอื่นย่อมมี ความสามารถ และผลงานที่แตกต่างออกไป ซึ่งสมรรถนะยังส่งผลต่อปัจจัยอื่น ๆ อีกด้วยเช่นกัน

การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ได้ดำเนินงานที่มุ่งให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และเป้าหมายความสำเร็จที่กำหนดไว้ ตามกรอบทิศทางของแผนปฏิบัติการประจำปี ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี และยุทธศาสตร์ในการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นสำคัญ ประเด็นที่เป็นเป้าหมายในการพัฒนา คือ โอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงมีคุณภาพ ตามมาตรฐานการศึกษาชาติพัฒนาสู่มาตรฐานระดับสากล นักเรียนที่ศึกษาเล่าเรียนจะต้องมีทักษะชีวิต และอาชีพตามศักยภาพของแต่ละบุคคล ในการศึกษาในอนาคตผู้เรียนจะต้องมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์บนพื้นฐานความเป็นไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี มีความเข้มแข็งเป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสู่มาตรฐานระดับสากล สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบาย แนวทางการกระจายอำนาจทางการศึกษา และการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาอื่นต้องพัฒนาให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี, 2561, น. 18-19) สมรรถนะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี จึงมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะ

จากความเป็นมาและความสำคัญดังกล่าว สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญต่อคุณภาพ การศึกษาของนักเรียน เป็นสิ่งที่มีความต้องการจำเป็นที่ต้องเร่งศึกษาให้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน และสภาพ ที่คาดหวังที่ต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะที่สอดคล้องกับทิศทางในการพัฒนาการศึกษา และ นำข้อมูลจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มาเป็นแนวทาง ปรับปรุงและพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต่อการบริหารงาน รวมทั้งพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารงาน และ การปฏิบัติงานวิชาการของครูผู้สอน ที่จะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายต่อไป

## 1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นสมรรถนะหลักของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี อยู่ในระดับใด

1.2.2 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี เป็นอย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาระดับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นสมรรถนะ หลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี

1.3.2 เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี

## 1.4 ขอบเขตการวิจัย

ระยะที่ 1 ศึกษาในระดับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี

### 1. ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรคือ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ปีการศึกษา 2563 จำนวน 2,477 คน ประชากรในการวิจัยในครั้งนี้จำแนกจากขนาดสถานศึกษา และ สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.2 กลุ่มตัวอย่างคือ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา อุดรธานี ปีการศึกษา 2563 จำนวน 345 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Taro Yamane

### 2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ขอบเขตด้านเนื้อหาของกรวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี จากสำนักงานคณะกรรมการ การข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ในขอบข่ายของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา คือ 1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) ด้านการบริการที่ดี 3) ด้านการพัฒนาตนเอง และ 4) ด้านการทำงานเป็นทีม

### 3. ขอบเขตด้านสถานที่

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี

### 4. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาในการดำเนินการ คือ ระหว่างมิถุนายน 2563-กุมภาพันธ์ 2564

ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี

#### 1. กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ในครั้งนี้ได้ทำการเลือกแบบเจาะจง แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4 คน 2) ศึกษานิเทศก์ จำนวน 2 คน และ 3) อาจารย์มหาวิทยาลัย จำนวน 3 คน

#### 2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ขอบเขตด้านเนื้อหาของการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ภายใต้กรอบสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา คือ 1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) ด้านการบริการที่ดี 3) ด้านการพัฒนาตนเอง และ 4) ด้านการทำงานเป็นทีม

#### 3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาในการดำเนินการ คือ ระหว่าง มีนาคม 2564-สิงหาคม 2564

## 1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถที่ส่งผลทำให้เกิดผลงานที่โดดเด่นของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการพัฒนาตนเอง และการทำงานเป็นทีม ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ในการวางแผนงาน กำหนดเป้าหมายร่วมกัน วิเคราะห์การปฏิบัติงานนิเทศติดตามผล ส่งเสริม และสนับสนุนการเรียนการสอน

2. การบริการที่ดี หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ในการศึกษาความต้องการของผู้รับบริการ การจัดระบบการอำนวยความสะดวก มีความมุ่งมั่นตั้งใจ และสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ

3. การพัฒนาตนเอง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ในการให้ความสนใจใฝ่รู้ ประเมินตนเอง พัฒนาศักยภาพของตนเอง แลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น วิเคราะห์ และสังเคราะห์องค์ความรู้เพื่อใช้ในการพัฒนา

4. การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ในการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานกับผู้อื่น ยอมรับซึ่งกันและกัน รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และสร้างสรรค์ทีมงาน

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้รักษาการแทนผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี

ครู หมายถึง ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ปีการศึกษา 2563

สภาพปัจจุบันของสมรรถนะหลัก หมายถึง ความสามารถส่งผลทำให้เกิดผลงานที่โดดเด่นของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี

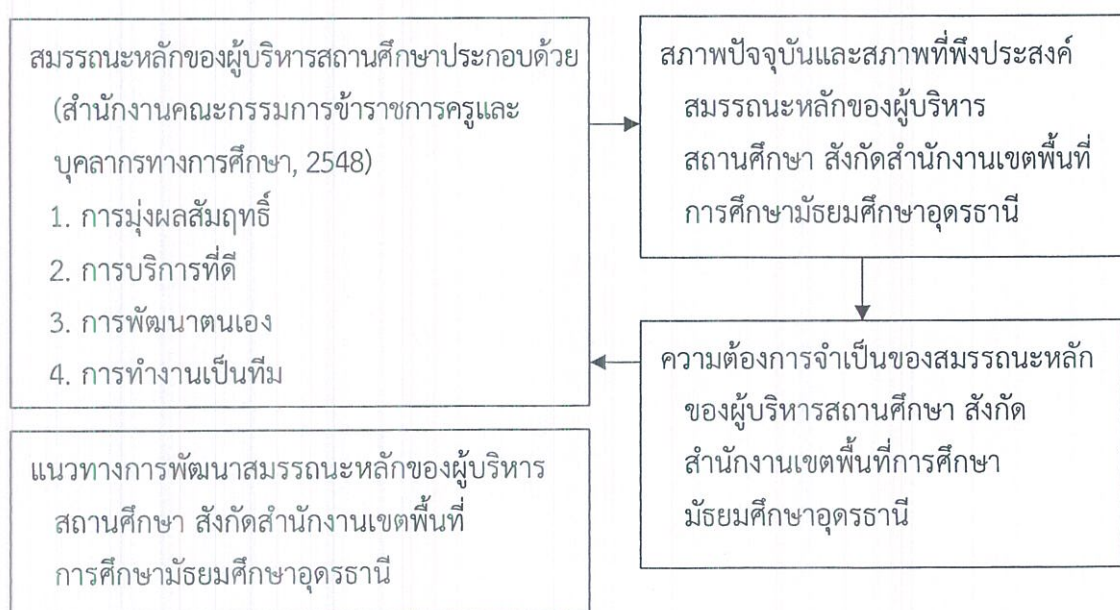
สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะหลัก หมายถึง ความสามารถส่งผลทำให้เกิดผลงานที่โดดเด่นของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ที่คาดหวังจะเกิดขึ้น และนำไปพัฒนาในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี

ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะหลัก หมายถึง สภาพของปัญหาที่ต้องการได้รับการแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคล หน่วยงาน ซึ่งวัดได้จากการเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะหลัก

แนวทางการพัฒนา หมายถึง วิธีการในการดำเนินการเพื่อเปลี่ยนแปลงสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาให้ดีขึ้นที่ได้จากการวิเคราะห์ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง และการทำงานเป็นทีม

## 1.6 กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาค้นคว้านี้ได้กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาที่เกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ตามกรอบแนวคิด 4 ด้าน ดังภาพประกอบที่ 1.1 ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## บทที่ 2

### การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. การบริหารสถานศึกษา
2. สมรรถนะ
3. สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา
4. การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น
5. บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 การบริหารสถานศึกษา

##### 2.1.1 ความหมายการบริหารสถานศึกษา

จากการศึกษาหนังสือ เอกสาร และงานที่เกี่ยวข้อง ได้มีนักวิชาการให้ความหมายการบริหารสถานศึกษาดังนี้

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2551, น. 4) ได้ให้ความหมายการบริหารสถานศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมให้มีค่านิยมตรงกัน กับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคม

ณัฐวุฒิ ประเสริฐศรี (2555, น. 11) ได้ให้ความหมายการบริหารสถานศึกษา หมายถึง การจัดกระบวนการบริหารงานและการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาคนให้เป็นคนที่ดีมีคุณภาพ โดยดำเนินงาน อย่างเป็นระบบและใช้ทรัพยากรที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข

จรรณี แก้วเอี่ยม (2557, น. 2) ได้ให้ความหมายการบริหารการศึกษา หมายถึง ศิลปะที่ทำให้ ผู้ปฏิบัติงานทำงานจนสำเร็จ ตรงตามจุดหมายขององค์กร หรือตรงตามจุดหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือก การบริหารเป็นการใช้ศาสตร์และศิลป์นำทรัพยากรการบริหาร มาประกอบการตามกระบวนการบริหาร

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2557, น. 3) ได้ให้ความหมายการบริหารการศึกษา หมายถึง หลักการที่เกี่ยวข้อง 6 ประการ คือ 1) มีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป 2) กลุ่มบุคคลดังกล่าวร่วมมือกัน 3) ทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างด้วยความประสานสัมพันธ์ และมีระบบระเบียบ กฎเกณฑ์ 4) รู้จักใช้ทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม 5) ให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง หรือหลายอย่าง ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าชัดเจน 6) วัตถุประสงค์ดังกล่าวได้ช่วยกำหนดขึ้น โดยทุกคนรับรู้ และเห็นด้วยตรงกัน

จตุรงค์ ธนสีลังกูร (2558, น. 3) ได้ให้ความหมายการบริหารการศึกษา หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลซึ่งอาจเป็นการดำเนินงานของครูใหญ่ร่วมกับครูน้อยในโรงเรียน อธิการบดีร่วมกับอาจารย์ในมหาวิทยาลัย รัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการร่วมกับอธิบดีกรมต่าง ๆ และครูอาจารย์ในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ และกลุ่มบุคคลเหล่านี้ต่างร่วมมือกันพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ทั้งสิ้น การจะพัฒนาคนให้มีคุณภาพได้นั้น จะต้องมีการดำเนินการในการเรียนการสอน การจัดกิจกรรม การวัดผล การจัดอาคารสถานที่และพัสดุครุภัณฑ์ การสรรหาบุคคลมาดำเนินการหรือมาทำการสอน ในสถาบันการศึกษา การปกครองนักเรียนเพื่อให้นักเรียนเป็นคนดี มีวินัย และอื่น ๆ ซึ่งการดำเนินงานภารกิจทางการบริหารการศึกษาหรืองานบริหารการศึกษาจะต้องสร้างสรรค์ และจรรโลงความก้าวหน้าทางการศึกษา

สุนทร โคตรบรรเทา (2560, น. 17) ได้ให้ความหมายการบริหารการศึกษา หมายถึง การบริหารเป็นกระบวนการในการปฏิบัติงานกับคนโดยคนเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร

จากการศึกษาผู้วิจัยสรุปได้ว่าการบริหาร เป็นการทำงานตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อดำเนินงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยใช้ศาสตร์และศิลป์ ความรู้ เทคนิค วิธีการในการพัฒนาบุคคล องค์กรระบบ และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### 2.1.2 ความสำคัญของการบริหารการศึกษา

จากการศึกษาหนังสือ เอกสาร และงานที่เกี่ยวข้อง ได้มีนักวิชาการให้นิยามความสำคัญ การบริหารสถานศึกษาดังนี้

จันทราณี สงวนนาม (2545, น. 9) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่มุ่งสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545, น. 3) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา เป็นกระบวนการดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยอาศัยหน้าที่ของการบริหารที่สำคัญคือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546, น. 8) ได้กล่าวไว้ว่า ระบบการบริหารงานที่ไม่ดีจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ของหน่วยงาน นักบริหารที่ดีจะต้องวางแผนการบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ เพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ ซึ่งการบริหารสถานศึกษานั้น จะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ ทุกประการ เพราะว่าการดำเนินงานต่าง ๆ มิใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำเพียงลำพังคนเดียว แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้น ประสบความสำเร็จได้

ดังนั้น การบริหารการศึกษาจึงมีความสำคัญต่อการศึกษา เพราะเป็นรากฐานที่สำคัญ ในการพัฒนาองค์กร บุคลากร นักเรียน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง การบริหารสถานศึกษาที่ดีจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรในพัฒนาสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ



## 2.2 สมรรถนะ

### 2.2.1 ความหมายของสมรรถนะ

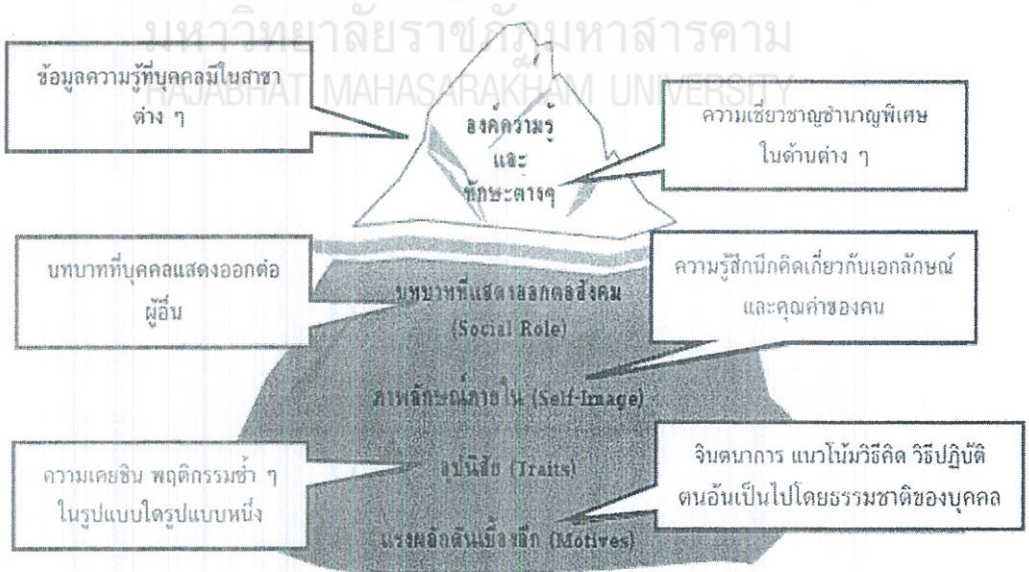
จากการศึกษาหนังสือ เอกสาร และที่เกี่ยวข้อง ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของสมรรถนะ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2546, น. 2) ให้ความหมายสมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคล สามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร

McClelland (อ้างถึงใน พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ, 2554, น. 10-11) ซึ่งเป็นผู้เสนอแนวคิดเรื่องสมรรถนะเป็นคนแรก ได้อธิบายเรื่องสมรรถนะโดย ใช้โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) โดยอธิบายได้ว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง 2 ส่วน คือ

ส่วนแรก เป็นส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย คือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ ได้แก่ ความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งสามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้ไม่ยากนัก ด้วยการศึกษา ค้นคว้า อบรม และการฝึกฝนปฏิบัติ

ส่วนที่สอง เป็นส่วนมองเห็นได้ยาก คือส่วนใหญ่สุดที่อยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ ลักษณะนิสัย ภาพลักษณ์ของตนเอง และบทบาทที่แสดงออกในสังคมเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยากเพราะ เป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากรายละเอียด ดังภาพที่ 2.1



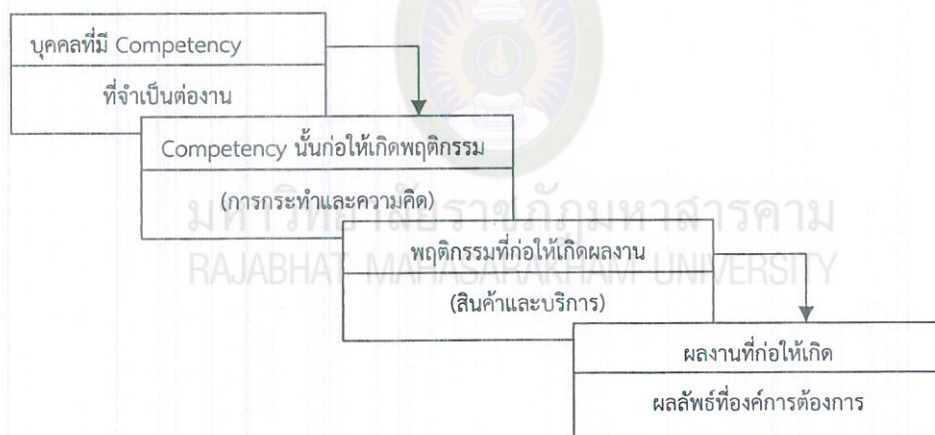
ภาพที่ 2.1 ภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

จากภาพที่ 2.1 ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำนักวิชาการบางท่านเรียกว่า Hard Skills และเรียกส่วนที่จมอยู่ใต้น้ำว่า Soft Skills การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ อันได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ทักษะต่าง ๆ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่น ๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้น

Shermon (อ้างถึงในพรวิทย์ จันทรศิริสิริ, 2554, น. 10-11) ให้ความหมายของสมรรถนะ (Competency) ในหนังสือของเขาชื่อ Competency Based HRM ไว้ว่า Competency สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ความหมาย (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549, อ้างถึงใน พรวิทย์ จันทรศิริสิริ, 2554, น. 10-11) คือ

ความหมายที่ 1 Competency หมายถึง ความสามารถของแต่ละบุคคลที่จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบ

ความหมายที่ 2 Competency หมายถึง คุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจากความหมายทั้ง 2 ประการข้างต้น Shermon ยึดถือ Competency ในความหมายที่ 2 จะทำให้บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรมอันนำมาสู่ผลความสำเร็จของงาน และเขาได้แสดงแนวคิดดังปรากฏในภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 ความหมายของ Competency ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม ผลงาน และผลลัพธ์

สมรรถนะของบุคคลจึงเป็นการกำหนดคุณสมบัติส่วนบุคคล ทั้งที่เป็นรูปธรรม เช่น ทักษะความรู้ ซึ่งง่ายต่อการพัฒนา ส่วนคุณลักษณะที่เป็นนามธรรมที่ซ่อนเร้นยังมีอีกมาก ซึ่งพัฒนาได้ค่อนข้างยาก เช่น อัตมโนทัศน์ เจตคติ ค่านิยม แรงจูงใจ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญเกี่ยวกับประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านต่าง ๆ เหล่านี้มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงาน โดยเฉพาะแรงจูงใจของบุคคลทั้งแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ และแรงจูงใจใฝ่อำนาจที่จะเป็นพลังผลักดันให้เกิด การปรับปรุงของบุคคลให้มีความรู้ความสามารถที่จะขึ้นำการปฏิบัติได้

Lloyd and Cook (1993, p. 14) ให้ความหมายสมรรถนะ หมายถึงความสามารถที่จะปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามความคาดหวัง สมรรถนะของบุคคลจึงเป็นการกำหนดคุณสมบัติส่วนบุคคล ทั้งที่เป็นรูปธรรม เช่น ทักษะ ความรู้ ซึ่งง่ายต่อการพัฒนาส่วนคุณลักษณะที่เป็นนามธรรมที่ซ่อนเร้น

ยังมีอีกมาก ซึ่งพัฒนาได้ค่อนข้างยาก เช่น อึดทนทาน เจตคติ ค่านิยม แรงจูงใจ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญเกี่ยวกับประสิทธิผล ของภาวะผู้นำ

Davies and Ellison (1997, pp. 39-40) ให้ความหมายสมรรถนะ หมายถึงคุณลักษณะที่ทำให้คนปฏิบัติงานได้ดีขึ้นบ่อยขึ้นหรือเกิดผลผลิตดีขึ้น สมรรถนะในมุมมองนี้จึงเป็นปัจจัยชี้นำที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จในการทำงานเป็น ปัจจัยนำเข้าที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานนำมาใช้แล้วจะเกิดผลสำเร็จของงาน

Delmont (2002, p. 6) ให้ความหมายสมรรถนะ หมายถึงความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะ

จากการศึกษาความหมายสมรรถนะจากนักวิชาการ สรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึงความสามารถที่ส่งผลทำให้เกิดผลงานที่โดดเด่น ในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการพัฒนาตนเอง และการทำงานเป็นทีม

### 2.2.2 ความสำคัญของสมรรถนะ

จากการศึกษาหนังสือ เอกสาร และงานที่เกี่ยวข้อง ได้มีนักวิชาการให้นิยามความสำคัญของสมรรถนะ ดังนี้

Kochanski and Blanc (1898, อ้างถึงในพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน, 2554, น. 13) ได้เสนอว่าองค์กรควรจ่ายตามความรู้ความสามารถหรือสมรรถนะของพนักงาน การให้รางวัลแก่พนักงานที่มีประสิทธิผลของงานดี และบริษัทควรกำหนดเป้าหมายที่จะใช้สมรรถนะเป็นฐานของการจ่ายค่าตอบแทนผลงาน

Greengard (1999, อ้างถึงในพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน, 2554, น. 13) กล่าวว่า การจัดการสมรรถนะนำไปสู่ผลกำไรที่น่าประทับใจของบริษัท ผู้จัดการส่วนมากอุทิศตนให้เวลาเพื่อการดำเนินการขององค์ที่ดีที่สุด การจัดการสมรรถนะพื้นฐานที่จำเป็น (Competency-Based Management: CBM) CBM ถือเป็นกลยุทธ์สำคัญที่บริษัทจะต้องทำและเข้าใจว่าอะไรคือสิ่งที่บริษัทกำลังดำเนินการ กระบวนการทำงาน ความเป็นไปได้ในการวิเคราะห์ผลผลิตของพนักงานแต่ละคน หรือกลุ่มคนงาน การมองหาพนักงานที่มีผลงานดีเด่นประสิทธิภาพการผลิต การประหยัดต้นทุน หรือการจ่ายเงินต้นทุนการค้นหาทักษะ ความรู้ และประสิทธิผลของพนักงาน สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้บริษัทสามารถมองหาความสำเร็จขององค์กรได้

Wright (2001, อ้างถึงในพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน, 2554, น. 13) ได้สรุปว่า สมรรถนะเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเป็นตัวชี้ทิศทางและเป็นตัววัดความเจริญเติบโต ตัวบุคคลซึ่งเป็นทุนมนุษย์ อันเป็นตัวเสริมหน้าทีในการบริการ เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการติดตามงาน และเป็นตัวขับเคลื่อนความสำเร็จที่สำคัญขององค์กร

Meisingers (2003, อ้างถึงในพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน, 2554, น. 13) ได้สรุปว่า การเพิ่มสมรรถนะ ก็คือ การเพิ่มคุณค่า ซึ่งปัจจุบันนี้มนุษย์ต้องเผชิญหน้ากับสิ่งท้าทายใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ดังนั้น ความสำเร็จของการปฏิบัติงานจึงขึ้นอยู่กับสมรรถนะและทักษะเฉพาะ 5 ประการที่สำคัญ คือ 1) กลยุทธ์ในการช่วยเหลือ 2) ความรู้ทางธุรกิจ 3) ความน่าเชื่อถือในตัวบุคคล 4) การพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยตรง และ 5) เทคโนโลยีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

Castillo (2005, อ้างถึงในพรวิทย์ จันทรศิริสิริ, 2554, น. 13) ได้เสนอว่า ในยุคโลกาภิวัตน์ สมรรถนะมีความจำเป็นต่อภาวะการแข่งขันประจำวันตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นองค์กรระดับท้องถิ่น หรือระดับนานาชาติก็ตาม สมรรถนะนับเป็นความจำเพาะที่ต้องให้ความสนใจ และเป็นตัวอธิบายความสามารถในการแข่งขันการผลิต ผลกำไรบทบาท หรือกระบวนการทำงานขององค์กรได้เป็นอย่างดี รวมถึง สมรรถนะสามารถขยายออกมาได้อย่างมากมาย เพียงแต่เชื่อมโยงกับโครงสร้างแต่ละงานขององค์กรและพนักงาน กับบทบาทหน้าที่ของเขา และที่สำคัญองค์กรต้องสามารถกำหนดจุดยืนของแต่ละตำแหน่งและผลตอบแทนได้อย่างชัดเจน

Rosen, Frust and Blackburn (2006, อ้างถึงในพรวิทย์ จันทรศิริสิริ, 2554, น. 13) เสนอว่าองค์กรที่มุ่งเป้าหมายความสำเร็จจะฝึกอบรมบุคลากรเพื่อเตรียมผู้นำทีมและสมาชิกของทีมงานที่แท้จริง โดยองค์กรที่ให้ความสำคัญในเรื่องนี้มากกว่าจะสามารถสร้างผลงานที่มีคุณภาพสูงกว่าองค์กรอื่น

กล่าวโดยสรุปได้ว่า สมรรถนะเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จ โดยคำนึงถึงข้อมูลสารสนเทศ กระบวนการดำเนินงานขององค์กรวัฒนธรรม และรูปแบบการปฏิบัติงาน ทักษะ ความรู้ ลักษณะนิสัย และแรงจูงใจ

### 2.2.3 ประเภทของสมรรถนะ

จากการศึกษาหนังสือ เอกสาร และงานที่เกี่ยวข้อง ได้มีนักวิชาการจำแนกประเภทสมรรถนะดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2546, น. 36) ได้แบ่งสมรรถนะเพื่อใช้ประเมินบุคคล เป็น 2 ประเภท คือสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงาน สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะร่วมกันของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบราชการ ทั้งนี้เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน สมรรถนะหลักที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกำหนด คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสะสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ความร่วมแรงร่วมใจ และสมรรถนะประจำสายงาน 18 กลุ่มสายงาน มี 20 สมรรถนะ ดังนี้ การคิดสร้างสรรค์ การมองภาพองค์รวม การพัฒนา ศักยภาพคน การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ การสืบเสาะหาข้อมูลความเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม ความเข้าใจผู้อื่น ความเข้าใจองค์กร และระบบราชการ การดำเนินการเชิงรุก ความถูกต้องของงาน ความมั่นใจตนเอง ความยืดหยุ่นผ่อนปรน ศิลปะการจูงใจ สภาวะผู้นำ สุนทรียภาพ ทางศิลปะ วิสัยทัศน์ การวางแผนกลยุทธ์ภาครัฐ ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง การควบคุมตนเอง การให้อำนาจแก่ผู้อื่น

ศุภชัย ยาวะประภาส (2554, น. 15) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะเป็นสมรรถนะหลัก (Core Competence) และสมรรถนะเฉพาะลักษณะงาน (Functional Competency) สมรรถนะหลักเป็นสมรรถนะที่ทุกคนในองค์กรต้องมีเพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนงานและโครงการต่าง ๆ ขององค์กรสมรรถนะหลักนี้จะผูกอินเข้ากับสมรรถนะหลักของแต่ละองค์กร องค์กรแต่ละแห่งจะมีบุคลิกลักษณะเหมือนกับแก่นหรือหลักขององค์กร อาทิ ศาลยุติธรรม องค์กรของรัฐที่ประชาชนมาติดต่อทุกวัน อาทิ รัฐวิสาหกิจ ประเภทสาธารณูปโภคต่าง ๆ อาจเน้นสมรรถนะหลักเรื่องการให้บริการอย่างรวดเร็ว มหาวิทยาลัย อาจมีสมรรถนะหลัก คือ การรักษา และส่งเสริมคุณภาพวิชาการ เป็นต้น สมรรถนะหลักขององค์กร

จะถ่ายทอดไปยังบุคคล และกลายเป็นสมรรถนะที่เป็นบุคลากรทุกคนในองค์การที่มีสมรรถนะเฉพาะลักษณะงาน เป็นสมรรถนะที่บุคคลที่ทำงานนั้นต้องมีเพิ่มเติมจากสมรรถนะหลัก อาทิ ฝ่ายกฎหมาย ต้องมีสมรรถนะด้านความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย และมีสมรรถนะด้านทักษะในการตีความกฎหมาย ฝ่ายบัญชีต้องมีสมรรถนะหลักด้านความรู้ของการบัญชี และมีทักษะด้านทำการบัญชี ฝ่ายการวางแผน ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ สมรรถนะด้านการคิดเชิงวิเคราะห์ และทักษะในการจัดทำแผน เป็นต้น

#### 2.2.4 องค์ประกอบสมรรถนะหลัก

จากการศึกษาหนังสือ เอกสาร และที่เกี่ยวข้อง ได้มีนักวิชาการองค์ประกอบของสมรรถนะ มีผู้เสนอไว้หลายคนดังนี้

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2546, น. 1-4) ได้กำหนดสมรรถนะหลักในการบริหาร ตาม Model สมรรถนะข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 8 สมรรถนะหลักคือ

1. ต้องเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness) ความเข้าใจและความสามารถ ประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของกระแสนานาทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในองค์กรของตน และองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล ความเข้าใจนี้รวมถึงความสามารถคาดการณ์ได้ว่านโยบายภาครัฐ แนวคิดใหม่ ๆ ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ฯลฯ ตลอดจนเหตุการณ์ หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมีผลต่อองค์กร และภารกิจที่ตนปฏิบัติงานอยู่

2. การสะสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) ความชวนชวนสนใจใฝ่รู้ เพื่อสังคม พัฒนาศักยภาพความรู้ความเข้าใจความสามารถของตนในการปฏิบัติงานราชการด้วยการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการ และเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การแสดงออกถึงการยอมรับความคิดเห็น หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ และความสามารถนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

4. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) ความตั้งใจในการทำงานร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงานหรือองค์กรโดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีมมิใช่ในฐานะหัวหน้าทีม และมีความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับสมาชิกในทีม

5. คุณธรรมจริยธรรม (Moral & Integrity) การครองตนและพฤติกรรมปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้ง ตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพ ข้าราชการอีกทั้งเป็นกำลังในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักของกรุงเทพมหานครบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

6. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่โดยมาตรฐานนี้ อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายความรวมถึงการสร้างสรรคพัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่โดดเด่นและท้าทาย

7. มนุษย์สัมพันธ์ (Human Relation) ความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับบุคคลต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน และเพื่อผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นในระดับบุคคล หน่วยงานและองค์กร

8. จิตมุ่งบริการ (Service Mild) ความตั้งใจและความพยายามของผู้บริหารในการให้บริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและหน่วยงานภาครัฐ

รวิวรรณ เผ่ากัณหา (2548, อ้างถึงในพชรวิทย์ จันทรศิริสิริ, 2554, น. 26-27) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ ได้กำหนดองค์ประกอบสมรรถนะเบื้องต้น 5 องค์ประกอบดังนี้ สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ สมรรถนะด้านภาวะผู้นำสมรรถนะด้านการสร้างสัมพันธ์ภาพ สมรรถนะด้านการสื่อสาร สมรรถนะด้านวิชาการ สมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากร สมรรถนะด้านการบริหารอาจารย์ และสมรรถนะด้านการพยาบาล และการพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ ได้แก่ ความสามารถในการวิเคราะห์งาน การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของภาควิชา การกำหนดเป้าหมายของงาน การวางแผนกลยุทธ์ และนำแผนไปสู่การปฏิบัติ การกำกับให้อาจารย์ดำเนินการตามแผน การประเมินผลการดำเนินงานการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ การสร้างความร่วมมือประสานงาน ทั้งในและนอกภาควิชาให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารจัดการรวมทั้งความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับการอุดมศึกษา นโยบายของมหาวิทยาลัยระเบียบและข้อปฏิบัติต่าง ๆ

2. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การสร้างแรงจูงใจที่มุ่งสู่ผลสำเร็จ การตัดสินใจ การแก้ปัญหา และความขัดแย้งต่าง ๆ การคิดเชิงริเริ่มสร้างสรรค์ การนำและประสานงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การนำกลยุทธ์ระดับคณะไปสู่การปฏิบัติ การประสานและให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของอาจารย์และภาควิชา การตัดสินใจและแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งในภาควิชา เชื่อมโยงและนำแผนหรือนโยบายไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของคณะและมหาวิทยาลัย การมีส่วนร่วมในการพัฒนานโยบายของคณะและมหาวิทยาลัย การเป็นตัวแทนที่สื่อแสดงความเป็นวิชาการของภาควิชา

3. สมรรถนะด้านสัมพันธ์ภาพ ได้แก่ การแสดงความเข้าใจในผู้ร่วมงาน การมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี รู้จักขอร้อง ตอรองหรือปฏิเสธเมื่อจำเป็น

4. สมรรถนะด้านการสื่อสาร ได้แก่ การมีทักษะในการใช้ภาษาในการพูด ฟัง และนำเสนอความคิดเชิงวิชาการที่สร้างสรรค์ มีการมอบหมายงานชัดเจน มีการสื่อความหมายที่ตรงไปตรงมา มีการประชุมที่มีประสิทธิภาพ การเป็นตัวแทน การเจรจาต่อรอง หรือการเป็นผู้ประสานงานทั้งกับผู้บริหารระดับสูงหรือเป็นตัวแทนในการสื่อสาร โดยตรงกับคณบดี และการติดต่อกับหน่วยงานภายนอก

5. สมรรถนะด้านการบริการวิชาการ ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการบริหารหลักสูตรและรายวิชา การเตรียมแหล่งฝึกประสบการณ์วิชาชีพ การมีทักษะการสอนทั้งในชั้นเรียนและในคลินิก มีความสามารถในการทำวิจัย การพัฒนาองค์ความรู้ในสาขาวิชาและวิชาชีพ การเป็นพี่เลี้ยงสำหรับอาจารย์ที่เป็นนักวิจัยหน้าใหม่ การกระตุ้นและชี้แนะให้มีการกำหนดทิศทางการวิจัย และกลยุทธ์การส่งเสริมให้อาจารย์ได้มีการทำวิจัยอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการให้บริการวิชาการแก่สังคม

6. สมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากร ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการจัดสรรทรัพยากร การสรรหางบประมาณ เพื่อสนับสนุน ใช้อำนวยความสะดวก จัดสภาพแวดล้อมให้การปฏิบัติงานของอาจารย์บรรลุเป้าหมายส่วนตัวและของภาควิชา

7. สมรรถนะด้านการบริหารอาจารย์ ได้แก่ ความรู้ ความสามารถในการสร้างทีมงานและการมีส่วนร่วมของคณาจารย์ การคัดเลือกอาจารย์ใหม่ การปฐมนิเทศ การเป็นที่เล็ง การให้คำปรึกษาแก่คณาจารย์ในด้านต่าง ๆ กำกับ กระตุ้น ส่งเสริม พัฒนาและการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายในบรรยากาศแห่งความสุขและความพึงพอใจ

8. สมรรถนะด้านการพยาบาลและการพัฒนาวิชาชีพ ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติการพยาบาล การประสานความร่วมมือกับฝ่ายบริการ และองค์กรที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาการเรียนการสอนในคลินิก และการพัฒนาคุณภาพการบริการพยาบาล รวมทั้งการเป็นแบบอย่างที่ดีในการบริการพยาบาลแก่ทั้งพยาบาลและนักศึกษาพยาบาล

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, อ้างถึงในพรวิทย์ จันทรศิริสิริ, 2554, น. 24-25) ได้กำหนดสมรรถนะหลักให้เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่ง เพื่อหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน จำแนกออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการ/หน่วยงานกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

2. บริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของบุคคลในการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise) หมายถึง ความขวนขวายสนใจใฝ่รู้เพื่อสั่งสม พัฒนาศักยภาพความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงาน ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาค้นคว้าอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4. จริยธรรม (Integrity) หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ขององค์กรและประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพของตน อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักขององค์กรและรัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) หมายถึง สมรรถนะที่เน้น 1) ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มีใช้ในฐานะหัวหน้าทีม และ 2) ความสามารถในการสร้างและดำรงรักษา สัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) (คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2549, อ้างถึงในพรวิทย์ จันทรศิริสิริ, 2554, น. 25-26) ได้จำแนกสมรรถนะหลัก ออกเป็น 4 ด้าน ซึ่งเป็นตัวเดียวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนไทย ได้แก่

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการ หน่วยงานกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึง การสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

2. การบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของบุคคลในการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. การพัฒนาตนเอง (Expertise) หมายถึง ความชวนชวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อส่งเสริมพัฒนา ศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานด้วยการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง สมรรถนะที่เน้น 1) ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กรโดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มีใจในฐานะหัวหน้าทีม และ 2) ความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธ์ภาพกับสมาชิกในทีม

สำนักงานเลขาธิการครุสภา (2556, น. 47-49) ได้กำหนดสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานความรู้ ประกอบด้วย

#### 1. การพัฒนาวิชาชีพ ประกอบด้วย

##### 1.1 สาระความรู้

##### 1.1.1 จิตวิญญาณ อุดมการณ์ของผู้บริหาร

##### 1.1.2 การจัดการความรู้เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

##### 1.1.3 ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

##### 1.1.4 การวิจัยเพื่อพัฒนาวิชาชีพ

##### 1.2 สมรรถนะ

##### 1.2.1 มีอุดมการณ์ของผู้บริหารและแนวทางการพัฒนาเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

##### 1.2.2 สามารถศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาวิชาชีพ

#### 2. ความเป็นผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย

##### 2.1 สาระความรู้

##### 2.1.1 การเปลี่ยนแปลงของโลกและสังคม ผู้นำการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรม

##### 2.1.2 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

##### 2.1.3 การนิเทศเพื่อพัฒนาครูให้จัดการการเรียนรู้ของผู้เรียนให้เติบโตเต็ม

##### 2.1.4 การบริหารความเสี่ยงและความขัดแย้ง

##### 2.1.5 ปฏิสัมพันธ์และการพัฒนาเพื่อนร่วมงาน

##### 2.1.6 ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน และท้องถิ่น

ผู้นำ ภาวะผู้นำ

ตามศักยภาพ



- ต้องถิ่นได้
- 2.2 สมรรถนะ
- 2.2.1 สามารถระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 2.2.2 สามารถบริหารการศึกษาและสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและ
3. การบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย
- 3.1 สารระความรู้
- 3.1.1 ทฤษฎี หลักการ กระบวนการ และหน้าที่ในการบริหาร
- 3.1.2 การบริหารงานวิชาการเพื่อคุณภาพและความเป็นเลิศ
- 3.1.3 การบริหารแหล่งเรียนรู้และสิ่งแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้
- 3.1.4 นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและการเรียนรู้
- 3.1.5 การบริหารงานบุคคล
- 3.1.6 การบริหารงานธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่
- 3.1.7 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา
- 3.1.8 การวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา
- 3.2 สมรรถนะ
- 3.2.1 สามารถกำหนดนโยบาย แผน กลยุทธ์ และนำไปสู่การปฏิบัติให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา
- 3.2.2 เลือกใช้ทฤษฎี หลักการ และกระบวนการบริหารให้สอดคล้องกับบริบทมหภาคและภูมิสังคม
- 3.2.3 สามารถบริหารงานวิชาการ บริหาร แหล่งเรียนรู้และสิ่งแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้
4. หลักสูตร การสอน การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ ประกอบด้วย
- 4.1 สารระความรู้
- 4.1.1 พัฒนาหลักสูตรและหลักสูตรสถานศึกษา
- 4.1.2 การจัดการเรียนการสอนและการสอนเสริม
- 4.1.3 การวัดและประเมินผลการเรียนรู้
- 4.2 สมรรถนะ
- 4.2.1 สามารถพัฒนาหลักสูตรและบริหารการจัดการเรียนการสอนในแนวทางใหม่ได้
- 4.2.2 ปฏิบัติการประเมิน และปรับปรุงการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้
5. กิจการและกิจกรรมนักเรียน ประกอบด้วย
- 5.1 สารระความรู้
- 5.1.1 บริหารกิจกรรมเสริมหลักสูตรและกิจกรรมนักเรียนเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้รู้จักการจัดการและคิดเป็น
- 5.1.2 บริหารจัดการให้เกิดการพัฒนาทักษะชีวิตของผู้เรียน
- 5.1.3 บริหารจัดการให้เกิดการดูแลช่วยเหลือผู้เรียน

- 5.2 สมรรถนะ
- 5.2.1 สามารถบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน การดูแลช่วยเหลือผู้เรียน
- 5.2.2 สามารถส่งเสริมวินัย คุณธรรม จริยธรรม และความสามัคคีในหมู่คณะ
6. การประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย
- 6.1 สารະความรู้
- 6.1.1 หลักการและกระบวนการในการประกันคุณภาพการศึกษา
- 6.1.2 การประกันคุณภาพภายในและภายนอก
- 6.2 สมรรถนะ
- 6.2.1 สามารถจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินภายนอก

6.2.2 นำผลการประกันคุณภาพการศึกษาไปใช้เพื่อพัฒนาสถานศึกษา

7. คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ ประกอบด้วย

7.1 สารະความรู้

7.1.1 หลักธรรมาภิบาล และความซื่อสัตย์สุจริต

7.1.2 คุณธรรม และจริยธรรมของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

7.1.3 จรรยาบรรณของวิชาชีพที่คุรุสภากำหนด

7.2 สมรรถนะ

7.2.1 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีจิตสำนึกสาธารณะและเสียสละให้สังคม

7.2.2 ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ

McClelland (อ้างถึงในพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554, น. 26) ได้เสนอแนวคิดเรื่อง Competency ซึ่งเป็นการมองคนในภาพรวม ทั้งสิ่งที่ปรากฏเห็นและสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายใน และต่อมาได้มีการนำเอาเรื่องของสมรรถนะมาใช้ในงานบริหารบุคคลมากขึ้น โดยเฉพาะในปัจจุบันจะใช้มุมมองด้านสมรรถนะของบุคคลเป็นฐานในการจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ องค์ประกอบของ Competency มี 5 ส่วน (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549, อ้างถึงในพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554, น. 26) ดังนี้

1. ทักษะ (Skills) สิ่งที่คุณคนกระทำได้ดีและฝึกปฏิบัติประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะของหมอฟันในการอุดฟันโดยไม่ทำให้คนไข้รู้สึกเสียวเส้นประสาทหรือเจ็บ
2. ความรู้ (Knowledge) ความรู้เฉพาะด้านของคุณคน เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารต้นทุน เป็นต้น
3. มโนทัศน์ของตน (Self-Concept) ทักษะคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่คุณคนเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น Self-Confidence คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ เป็นต้น
4. บุคลิกลักษณะประจำตัวบุคคล (Trait) บุคลิกลักษณะประจำของคุณคนเป็นสิ่งที่อธิบายถึงคุณคนผู้นั้น เช่น เขาเป็นคนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือเขามีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น
5. แรงจูงใจ (Motive) แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้คุณคนแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา เช่น คุณคนที่มีมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Orientation) มักชอบ

ตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ตลอดจนพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา

Spencer และ Spencer (1993, อ้างถึงในพจนานุกรม จันทรศิริสิริ, 2554, น. 23) ได้กำหนดสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ไว้ 8 ประเด็น ได้แก่ 1) การมุ่งสู่ความสำเร็จ 2) การแสวงหาข้อมูลสารสนเทศ 3) ความเข้าใจบุคคล 4) ผลกระทบและอิทธิพล 5) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 6) ความคิดเชิงมนโทัศน์ 7) ความเชื่อมั่นในตนเอง 8) ความร่วมมือประสานงาน

Hellingel, Jackson and Slocum (2001, อ้างถึงในพจนานุกรม จันทรศิริสิริ, 2554, น. 19) ได้สรุปสมรรถนะของผู้บริหารไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. ความสามารถในการสื่อสาร (Communication Competency) หมายถึง ความสามารถในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้บริหารกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือความสามารถทำให้ “ผู้รับสาร” หรือผู้ที่กำลังสื่อสารอยู่ด้วย “เข้าใจ” ในสิ่งที่กำลังสื่อสาร มีความสำคัญเพราะ “ผู้บริหาร” ทำงานโดยอาศัยการทำงานของผู้อื่น “การสื่อสาร” หรือ Communication ถือเป็น “รากฐาน” ที่สำคัญของ Competency อื่น ๆ อีก 5 ตัวของผู้บริหาร ทั้งนี้ เพราะ “การสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ทีมงานของผู้บริหารสัมฤทธิ์ผล เพราะผู้บริหารต้องสื่อสารให้ผู้อื่นทราบและเข้าใจว่า “ต้องทำอะไร และอย่างไร” ซึ่งการสื่อสารหมายรวมถึงทั้งการสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal Communication) การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal Communication) และการเจรจาต่อรอง (Negotiation)

1.1 การสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal Communication) หมายถึง การแสดงออกถึงพฤติกรรม (Behavioral Indicator) เช่น แจ้งให้ผู้อื่นรับทราบเหตุการณ์และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับเขา เพื่อให้เขาทราบสถานการณ์ที่เป็นปัจจุบันตลอดเวลา นำเสนอข้อมูลต่อสาธารณชนด้วยรูปแบบที่จริงจัง และตอบคำถามต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม หรือการเขียนได้ชัดเจน ตรงประเด็น และตอบสนองวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรต้องการ เป็นต้น

1.2 การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal Communication) หมายถึง “พฤติกรรม” ได้แก่ การสนับสนุนการสื่อสารแบบ 2 ทาง ด้วยการรับฟังข้อมูลย้อนกลับจากผู้อื่นการใส่ใจความรู้สึกของผู้อื่น และการสร้างสัมพันธภาพที่แนบแน่นกับผู้อื่น เป็นต้น

1.3 การเจรจาต่อรอง (Negotiation) หมายถึง การแสดงออกถึงความสามารถในการเป็นตัวแทนของทีมในการต่อรองให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่ต้องการ มีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และสามารถโน้มน้าวผู้บังคับบัญชาให้คล้อยตามได้ และสามารถปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเฉียบขาดและเป็นธรรม เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชานั้นสร้างปัญหา

2. ความสามารถในการวางแผนและการบริหารจัดการ (Planning and Administration Competency) เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของบุคคลว่างานหรือกิจกรรมอะไรที่จำเป็นต้องทำ และสามารถกำหนดได้ว่า งานหรือกิจกรรมเหล่านั้นจะกระทำให้สำเร็จได้ด้วยวิธีใด (How they can be done) ต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง รวมทั้งต้องสามารถติดตามและตรวจสอบจนมั่นใจได้ว่า งานหรือกิจกรรมเหล่านั้นได้กระทำจนสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ Competency ในด้านนี้ประกอบด้วย Competency ย่อยที่จำเป็นอีก 4 ประการ คือ

2.1 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งการแก้ปัญหา (Information Gathering, Analysis and Problem Solving) หมายถึง การตรวจสอบข้อมูลและนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา และหาแนวทาง ทางเลือกในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้น ความสามารถตัดสินใจได้รวดเร็วและทันเวลา การกล้าเสี่ยงอย่างมีเหตุผล และสามารถคาดการณ์ผลของความเสี่ยงนั้น ๆ ได้

2.2 การวางแผนและบริหารโครงการ (Planning and Organizing Projects) หมายถึง การทำงานร่วมกับผู้อื่นในการกำหนดเป้าหมาย วางแผนการจัดสรรทรัพยากรและกำหนดระยะเวลาในการทำโครงการ ได้แก่ ความสามารถวางแผนและจัดตารางการทำงาน เพื่อให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดลำดับความสำคัญของงาน และมอบหมาย ความรับผิดชอบให้แก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง และการกำหนด จัดหา และจัดระบบทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อให้สามารถทำงานได้สำเร็จ

2.3 การบริหารเวลา (Time Management) หมายถึง ความสามารถทำงานหลาย ๆ อย่าง ได้ดีในเวลาเดียวกัน ความสามารถควบคุมงานให้เสร็จตามกำหนดเวลา แม้จะเกิดการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ตาม การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายในเวลาที่จำกัด

2.4 การบริหารการเงินและงบประมาณ (Budgeting and Financial Managements) หมายถึง การเข้าใจการเงิน กระแสเงินสด รายงานทางการเงิน และรายงานผลประกอบการประจำปี และใช้ข้อมูลดังกล่าวประกอบการตัดสินใจทางธุรกิจ การเก็บข้อมูลทางการเงิน ที่ถูกต้องและสมบูรณ์ และการกำหนดแผนการใช้จ่ายงบประมาณให้บุคคลอื่น รวมทั้งสามารถบริหาร การใช้จ่ายงบประมาณของบุคคลอื่นให้เป็นไปตามแผนดังกล่าว

3. ความสามารถในการทำงานเป็นทีม (Teamwork Competency) เป็นที่ทราบกันดีว่า ความสำเร็จของงานต่าง ๆ ในองค์กร ไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากการทำงานของบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพียงลำพัง แต่จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลต่าง ๆ ดังนั้น การทำงานเป็นทีมจึงเป็นเรื่องที่ทุกองค์กรให้ความสำคัญมากในปัจจุบัน ผู้จัดการขององค์กรจึงจำเป็นต้องมี Teamwork Competency หรือ ความสามารถในการทำงานเป็นทีม ผู้จัดการที่มี Competency ด้านนี้จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างตรงเป้าหมายซึ่ง Teamwork Competency ประกอบด้วย Competency ย่อย 3 ประการดังนี้

3.1 การสร้างทีมงาน (Designing Teams) ถือเป็นขั้นแรกของการทำงานที่เป็นโครงการต่าง ๆ (Projects) และเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้จัดการ หรือหัวหน้าทีม (Team Leader) ที่จะต้องกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนที่ทำให้ทีมเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน คัดเลือกสมาชิกของทีมที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม เพื่อให้ทีมมีความหลากหลายในเรื่องความรู้และเทคนิคต่าง ๆ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของทีม ตลอดจนมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้แก่สมาชิกแต่ละคนอย่างเหมาะสม

3.2 การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อกูลกัน (Creating a Supportive Environment) ประกอบด้วย การส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่แสดงออกถึงการยอมรับ ยกย่อง และให้รางวัลกับการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ การช่วยทีมในการกำหนดและจัดหาทรัพยากรที่เสี่ยงจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายของทีม และการเป็นพี่เลี้ยง ที่ปรึกษา และผู้ฝึกสอน ให้แก่สมาชิกในทีมอย่างตั้งใจและอดทน

3.3 การบริหารการเปลี่ยนแปลงของทีมงาน (Managing Team Dynamics) ประกอบด้วย การเข้าใจจุดอ่อนและจุดแข็งของทีม สามารถนำจุดแข็งของสมาชิกในทีมไปใช้ในการปฏิบัติงาน เมื่อเกิดข้อขัดแย้งในทีม สามารถนำประเด็นความขัดแย้งนั้นมาหาข้อสรุปที่ดีร่วมกันอย่างมีเหตุผล เพื่อเพิ่มศักยภาพของทีม แบ่งปันความดีความชอบให้แก่สมาชิกในทีม

4. ความสามารถเชิงกลยุทธ์ (Strategic Action Competency) เป็นความเข้าใจเกี่ยวกับการกิจโดยรวม (Overall Mission) และค่านิยม (Values) ขององค์กร ซึ่งในฐานะ “ผู้บังคับบัญชา” ต้องสามารถปฏิบัติ และแนะนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการกิจและค่านิยมเหล่านั้น ซึ่งความสามารถดังกล่าวนี้เรียกว่า ความสามารถเชิงกลยุทธ์ หรือ Strategic Action Competency ดังนี้

4.1 ความเข้าใจในธุรกิจ (Understanding the Industry) หมายถึง การมีความเข้าใจในภารกิจขององค์กรอย่างถ่องแท้และสามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ที่สำคัญได้อย่างรวดเร็ว ทราบข้อมูลและความเคลื่อนไหวของคู่แข่ง (Competitors) และหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partners) ตลอดเวลา และความสามารถวิเคราะห์แนวโน้มของธุรกิจและผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

4.2 ความเข้าใจองค์กร (Understanding the Organization) คือความเข้าใจความต้องการของ Stakeholder เข้าใจจุดแข็งและข้อจำกัดของกลยุทธ์ทางธุรกิจต่าง ๆ ขององค์กร และเข้าใจถึงขีดความสามารถ ที่โดดเด่นขององค์กร

4.3 การดำเนินกลยุทธ์ (Taking Strategic Actions) ได้แก่ การจัดลำดับความสำคัญของงาน และตัดสินใจให้สอดคล้องกับภารกิจ (Mission) และเป้าหมายทางกลยุทธ์ (Strategic Goal) ขององค์กร การยอมรับกลยุทธ์ใหม่ ๆ และนำกลยุทธ์เหล่านั้นมาสู่การปฏิบัติการ กำหนดเป้าหมายในระดับปฏิบัติการ (Operation Goal) ที่ส่งเสริมการบรรลุเป้าหมายของกลยุทธ์ และหลักขององค์กร

5. ความสามารถในการรับรู้เรื่องระหว่างประเทศ (Global Awareness Competency) ปัจจุบันกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้การทำธุรกิจขององค์กรจำเป็นต้องใช้บุคลากรและทรัพยากรต่าง ๆ จากต่างประเทศมากขึ้น เช่น การสั่งซื้อวัตถุดิบจากต่างประเทศ หรือการใช้เทคโนโลยีที่มาจากต่างประเทศ ฯลฯ รวมทั้งการจำหน่ายสินค้าหรือการส่งออกสินค้าไปจำหน่ายยังต่างประเทศ ดังนั้น ผู้บริหารขององค์กรจำเป็นต้องมี Global Awareness Competency เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์ Global Awareness Competency ประกอบด้วยความสามารถ 2 ประการ คือ

5.1 ความรู้และความเข้าใจวัฒนธรรมที่หลากหลาย (Cultural Knowledge and Understanding) รับรู้แนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ตลอดจนสถานการณ์ต่าง ๆ ของโลก รับรู้ผลกระทบของสถานการณ์โลกที่มีต่อองค์กร รวมถึงความสามารถใช้ภาษา (พูด อ่านและเขียน) ได้มากกว่า 1 ภาษาอย่างคล่องแคล่ว

5.2 ความเปิดกว้างและความไวในการรับรู้วัฒนธรรมอื่น (Cultural Openness and Sensitivity) เข้าใจความแตกต่างด้านเชื้อชาติ วัฒนธรรม ของชนชาติที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ ขององค์กร และพยายามเรียนรู้ความแตกต่างเหล่านี้ โดยปราศจากอคติ เรียนรู้วัฒนธรรมของชาติอื่น ได้อย่างรวดเร็ว และสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมเหล่านั้นได้อย่างกลมกลืน

6. ความสามารถในการควบคุมตนเอง (Self-management Competency) ความสามารถในการควบคุมตนเอง ถือเป็นทักษะสำคัญที่จะละเอียดมีได้สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งงาน ที่ตั้งใจผู้บริหาร ทั้งนี้เพราะบ่อยครั้งที่ “สิ่งที่คาดหวัง” อาจจะไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ทำให้เสร็จ ตามกำหนด เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาชื่นชมในผลงาน อาจได้รับการตำหนิ เพราะงานออกมาล่าช้าและ คุณภาพไม่ดีเพียงพอ และอื่น ๆ อีกมากมาย ความกดดันเหล่านี้ มักทำให้บุคคลมีแนวโน้มที่จะโทษ หรือกล่าวหา “ผู้อื่น” หรือ “ฝ่าย/แผนกอื่น” ว่าเป็นต้นเหตุที่ทำให้ “ถูกตำหนิ” งานนั้น ๆ ผิดพลาด หรือไม่เสร็จตามที่กำหนด ผู้บริหารต้องฝึกฝนตนเองให้มีคุณลักษณะ 4 ประการดังต่อไปนี้

6.1 ความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม (Integrity and Ethical Conduct) ประกอบด้วยพฤติกรรม การมีมาตรฐานส่วนตัวที่ชัดเจน ที่สามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการดำรงไว้ซึ่งความซื่อสัตย์ และจริยธรรม มีความกล้าที่จะยอมรับความผิดพลาด และมีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตน

6.2 แรงขับส่วนตัวและการตั้งสติ (Personal Drive and Resilience) พยายาม ตั้งเป้าหมายในการทำงาน และมีความกระตือรือร้นและแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้น หุ่นเหและทำงานหนักเพื่อให้งานสำเร็จ อดทนกับอุปสรรค และสามารถพลิกฟื้นสถานการณ์เมื่อต้อง ประสบกับความล้มเหลว

6.3 การสร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว (Balancing Work and Life Issues) สามารถสร้างความสมดุลระหว่าง งาน กับ “ชีวิตส่วนตัว” ด้วยการไม่ให้ความสำคัญกับ กิจกรรมด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไป ดูแลสุขภาพกายและใจของตนเอง ตลอดจนใช้วิธีการ ที่สร้างสรรค์ในการลดความเครียดที่เกิดจากการทำงาน ตั้งเป้าหมายของตนเอง ทั้งด้าน ชีวิตงาน และ ชีวิตส่วนตัว

6.4 ความเข้าใจในตนเองและการพัฒนาตนเอง (Self-Awareness and Development) มีเป้าหมายทั้งในด้าน “ส่วนตัว” และให้เป็นประโยชน์ และพยายามปรับปรุง/แก้ไข “จุดอ่อน” ของตน วิเคราะห์และสรุปบทเรียนจากประสบการณ์การทำงานและชีวิตส่วนตัวอาชีพที่ชัดเจน ใช้จุดแข็งของตนเอง

Delmont (2002, อ้างถึงในพรวิทย์ จันท์ศิริสิริ, 2554, น. 23-24) ได้ศึกษาสมรรถนะ ของผู้บริหารระดับภาควิชา กำหนดรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารภาควิชาว่าประกอบด้วย

1. หน้าที่หลักของหน่วยวิชา
2. บทบาทและความรับผิดชอบตามตำแหน่ง

3. สมรรถนะ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะตามบทบาทตำแหน่ง ซึ่งสมรรถนะของหัวหน้าภาควิชาที่สำคัญได้แก่

3.1 สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ

3.2 สมรรถนะด้านมนุษยสัมพันธ์

3.3 สมรรถนะด้านการบริหารจัดการรายละเอียดดังนี้

3.3.1 สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย

3.3.1.1 มีวิสัยทัศน์ที่สร้างสรรค์และยั่งยืน

3.3.1.2 ตัดสินใจและใช้ภาวะผู้นำอย่างเหมาะสม

3.3.1.3 การจูงใจ การสร้างแรงบันดาลใจและการโน้มน้าว

3.3.1.4 การสร้างสรรค์งานและนวัตกรรม

3.3.1.5 การใช้ทรัพยากรที่ก่อให้เกิดรายได้

3.3.1.6 การแสดงถึงพันธะที่ต้องรับผิดชอบ

3.3.1.7 การแสดงคุณลักษณะที่นุ่มนวล ซื่อตรงไว้วางใจได้ มีคุณธรรม

จริยธรรม

3.3.1.8 การแสดงถึงการเป็นผู้มีความรู้ความชำนาญทางวิชาการ

3.3.2 สมรรถนะด้านมนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วย

ในที่ชุมชน

3.3.2.1 การสื่อสาร การฟัง การพูด การเขียน และการนำเสนอ

และความเห็น

3.3.2.2 ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่แสดงถึงความเข้าใจ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

3.3.2.3 การนำกลุ่ม ทีม กรรมการ หรือโครงการหรือดำเนินการประชุม

3.3.2.4 การคาดการณ์ล่วงหน้า การต่อรอง การจัดการความขัดแย้ง

และแก้ไขปัญหาการจัดการความเครียดและการบริหารการเปลี่ยนแปลง

3.3.3 สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วย

ความสำคัญของงาน

3.3.3.1 การจัดองค์กร การวางแผน การมอบหมายงาน และการจัดลำดับ

ขององค์กร

3.3.3.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและประสิทธิผล

3.3.3.3 การตัดสินใจที่ทันเวลา เหมาะสม

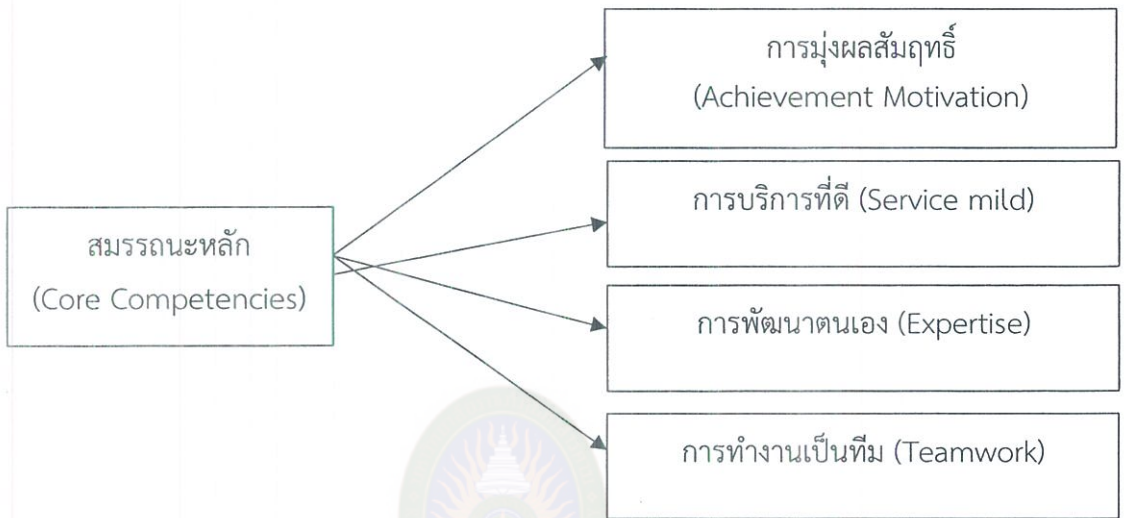
3.3.3.4 ความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับอุดมศึกษา ระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ

3.3.3.5 การดำเนินการที่มีประสิทธิภาพและคงทน

3.3.3.6 การประยุกต์เทคโนโลยีในการดำเนินงาน

## 2.3 สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) (2549, น. 47-50) ได้จำแนกสมรรถนะหลัก ออกเป็น 4 สมรรถนะ



ภาพที่ 2.3 สมรรถนะหลัก

### 2.3.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation)

#### 2.3.1.1 ความหมายการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2539, น. 3) ได้ให้ความหมายของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ว่าเป็นการบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก ใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นและแสดงผลงานต่อสาธารณะ

ศพร ศิริสัมพันธ์ (2543, น. 146) กล่าวว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการบริหารที่เน้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ซึ่งผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์การต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงาน ต้องให้ความสำคัญกับจัดวางระบบการตรวจสอบผลงานและการให้รางวัลตอบแทนผลงาน (Performance Related Pay)

วีรยุทธ ชาตะกาญจน์ (2547, น. 2) การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือการบริหารที่เน้นผลลัพธ์ของงาน โดยจะให้ความสำคัญที่การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ของงานมีเป้าหมายชัดเจน การกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องการของทุกงานในองค์การให้สอดคล้องกันไป ในทางเดียวกันกับภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลการทำงานหลัก (Key Performance Indicators) ไว้อย่างชัดเจน การวัดความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานโดยใช้เป็นตัวบ่งชี้ การยืดหยุ่นทางการบริหารและสนับสนุนทรัพยากรแก่ผู้บริหารระดับล่างอย่างเหมาะสม การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้ค่าตอบแทนตามผลงานตลอดจนถึงการปรับปรุงพัฒนางาน



ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น เพื่อให้สามารถสนองตอบต่อปัญหาและความต้องการของประชาชนในฐานะผู้รับบริการจากองค์กรของรัฐได้เป็นอย่างดี

กิตติ บุณนาค (2549, น. 2) ได้ให้ความหมายของ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึงกระบวนการที่จะต้องนำมาใช้ในการสร้างกลยุทธ์ (Strategy) เพื่อนำเอากลยุทธ์ที่สร้างขึ้นไปใช้ในการบริหารงาน โดยมุ่งที่จะทำให้ผลของกลยุทธ์เกิดผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และผลสุดท้าย (Ultimate Outcome) เป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งผลต่างๆ เหล่านี้รวมแล้วเรียกว่าผลสัมฤทธิ์ (Results) ที่ชัดเจนและสามารถพิสูจน์ได้เชิงประจักษ์

ปิยะชัย จันทร์วงศ์ไพศาล (2554, น. 12) กล่าวว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นแนวคิดการบริหารจัดการที่มีการวางแผนอย่างเป็นระบบโดยมุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ตามที่คาดหวัง เพื่อวัดผลสำเร็จของกิจกรรมหรือกระบวนการทำงานขององค์กร ด้วยการมีตัวชี้วัดความสำเร็จดังกล่าวอย่างชัดเจน มีกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ถึงความคุ้มค่า ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารจัดการดังกล่าว

สรุปการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การวางแผนงาน กำหนดเป้าหมายร่วมกันวิเคราะห์การปฏิบัติงานนิเทศติดตามผล ส่งเสริม และสนับสนุนการเรียนการสอน

#### 2.3.1.2 วัดดูประสงคของการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีวัตถุประสงค์ (สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., 2550, น. 4) เพื่อปรับปรุงผลที่ปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น ผู้บริหารระดับสูงซึ่งมีหน้าที่ควบคุมทิศทางการปฏิบัติงานขององค์กรให้มุ่งไปสู่วิสัยทัศน์จะมีรายงานผลการปฏิบัติงานจากระบบงานประยุกต์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM Application) เป็นเครื่องช่วยให้ทราบความก้าวหน้าของการดำเนินงานว่าเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องหรือไม่ และให้บรรลิวิสัยทัศน์ขององค์กรเพียงใด หากผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมายผู้บริหารจะมีเวลาพอสำหรับการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรบรรลุวิสัยทัศน์

#### 2.3.1.3 ลักษณะขององค์กรที่บริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

องค์กรที่ได้ใช้ระบบการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์จะมีลักษณะทั่วไป ดังต่อไปนี้

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2545, น. 21-23, อ้างถึงใน วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, 2547, น. 5-7)

1. มีพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน และมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม โดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ ไม่เน้นกิจกรรมหรือการทำงานตามกฎระเบียบ

2. ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรต่างมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน และเป้าหมายเหล่านั้นสั้นกระชับ ไม่คลุมเครือ และเป็นเป้าหมายที่มีพื้นฐานมาจากพันธกิจขององค์กรนั้น

3. เป้าหมายจะวัดได้อย่างเป็นรูปธรรมโดยมีตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้ เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้ และสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับองค์กรอื่น ๆ ที่มีลักษณะงานและภารกิจที่เทียบเคียงกันได้

4. การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณ ให้งานหรือโครงการต่าง ๆ จะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ซึ่งจะสอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทน สวัสดิการ และรางวัลแก่เจ้าหน้าที่ที่จะประเมินจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก

5. เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้ว่างานที่องค์กรคาดหวังคืออะไร ทุกคนในองค์กรจะคิดเสมอว่างานที่ตนทำอยู่นั้นเพื่อให้เกิดผลอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของโครงการ และองค์กรอย่างไร และทุกสู้สู้กับผิดชอบต่อผลงานที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสมกับกำลังความสามารถของแต่ละคน

6. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การบริหารเงิน บริหารคนสู่หน่วยงานระดับล่างเพื่อให้สามารถทำงานบรรลุผลได้อย่างเหมาะสม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง

7. ซึ่งเข้าใจปัญหาเป็นอย่างดีได้เป็นผู้แก้ปัญหา และสะสมประสบการณ์เพื่อก้าวหน้าสู่ผู้บริหารระดับที่สูงขึ้นไป ทั้งนี้นอกจากจะช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน แก้ปัญหาการทำงานที่ล่าช้าแล้ว ยังเป็นการเพิ่มความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพในการทำงานอีกด้วย

8. มีระบบสนับสนุนการทำงาน ในเรื่องระเบียบการทำงาน สถานที่ อุปกรณ์ในการทำงาน เช่นระเบียบที่สิ้นกระชั้นในเรื่องที่จำเป็นเท่านั้น มีสถานที่ทำงานที่สะอาดเป็นระเบียบและมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนให้สามารถตัดสินใจบนฐานข้อมูลที่ถูกต้องและให้บริการได้อย่างรวดเร็ว ทันเวลา

9. มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันเพื่อการทำงานที่สร้างสรรค์เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นจะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เปิดกว้างต่อความคิดและความรู้ใหม่ ๆ สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี

10. เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจดี เนื่องจากมีโอกาสปรับปรุงงานและใช้ดุลยพินิจในการทำงานที่กว้างขวางขึ้น ทำให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ ส่วนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเองก็ได้รับการตอบแทนตามผลการประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงาน

#### 2.3.1.4 หลักการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนการบริหารราชการตามหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ เป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์โดยมองไปที่การพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานให้ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางและมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นที่ตั้งด้วยความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Canadian International Development Agency: CIDA ได้กำหนดแนวทางไว้ดังนี้ (ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล, 2554, น. 13)

1. การมีส่วนร่วม (Partnership) ความสำเร็จของ RBM ขึ้นอยู่กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนต้องตระหนักและยอมรับว่าในการดำเนินงานต้องกำหนดขั้นตอนการทำงานให้ชัดเจนและต้องได้รับความร่วมมือและการสนับสนุนจากผู้ที่เกี่ยวข้อง

2. ความรับผิดชอบ (Accountability) ทุกคน ทุกหน่วยงานต้องรับผิดชอบงานตามภารกิจเพื่อให้บรรลุผล

3. ความโปร่งใส (Transparency) ต้องมีการติดตามผลการดำเนินงาน ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่องและต้องเป็นหลักฐานในการตรวจสอบอย่างโปร่งใส

4. ความเรียบง่าย (Simplicity) การดำเนินงานไม่ควรให้สลับซับซ้อน ตัวชี้วัดและผลสมฤทธิ์กำหนดอย่างเหมาะสมง่ายต่อการวัดและการทำความเข้าใจ

5. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning by doing) การดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอจะทำให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงานและนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนา สำหรับ RBM ในประเทศไทยหน่วยงานภาครัฐจะยึดตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี โดยมีหลักยึด 6 ประการสรุปได้ดังนี้

5.1 หลักนิติธรรม (Rule of law) ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่างๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมายกฎข้อบังคับเหล่านั้นโดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคลนั่นคือ การกำหนดกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ของสถานศึกษาอันเป็นที่ยอมรับของบุคลากรทุกคนพร้อมใจปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ เหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎ ระเบียบและข้อตกลงของสถานศึกษา มิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

5.2 หลักคุณธรรม (Morality) ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยธรรมาภิบาลให้เจ้าหน้าที่รัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริ่งใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

นั่นคือ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยธรรมาภิบาลให้บุคลากรในสถานศึกษายึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่หมู่คณะ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองไปพร้อมกันเพื่อให้มีความซื่อสัตย์ จริ่งใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย

5.3 หลักความโปร่งใส (Transparency) ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจ ซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใสมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบได้ถูกต้องชัดเจน

นั่นคือ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ปรับปรุงกลไกการทำงานของสถานศึกษาให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา และมีการตรวจสอบได้ถูกต้องชัดเจน

5.4 หลักความมีส่วนร่วม (Participation) ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแสดงความคิดเห็นการไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติหรืออื่น ๆ

นั่นคือการเปิดโอกาสให้บุคลากรและชุมชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญต่าง ๆ ของสถานศึกษา

5.5 หลักความรับผิดชอบ (Accountability) ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะ

ยอมรับผลจากการกระทำของตนเองนั่นคือ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ มีจิตสำนึกในความรับผิดชอบ ต่อสถานศึกษา การใส่ใจในปัญหาและการกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็น ที่แตกต่างกันและความกล้าที่จะยอมรับผล

5.6 หลักความคุ้มค่า (Utility) ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมรงค์ให้คนไทยมีความประหยัดใช้ของ อย่างคุ้มค่าสร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนา ทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

นั่นคือ การบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรของสถานศึกษา ที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า และสร้างสรรค์และมีคุณภาพรวมถึงรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยัง ยืนการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลเป็นการบริหารที่ว่าด้วยการสร้างระบบการบริหารกิจการ บ้านเมืองและสังคมที่ดี เพื่อส่งเสริมและผลักดันให้ภาครัฐ ภาคธุรกิจ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ได้ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ในการบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคมให้มีประสิทธิภาพตามหลัก กฎหมาย การปกครองในระบอบประชาธิปไตย มีส่วนรับผิดชอบในระบบการบริหารจัดการบ้านเมือง และสังคม

### 2.3.2 การบริการที่ดี (service mild)

#### 2.3.2.1 ความหมายของการบริการ

จินตนา บุญบงการ (2539, น. 15) ได้ให้ความหมายของการบริการ ว่าเป็นสิ่ง จับต้องสัมผัสแตะต้องอาศัยได้ยาก และเสื่อมสูญสภาพไปได้ง่าย บริการจะทำขึ้นทันทีและส่งมอบให้ ผู้รับบริการทันทีหรือเกือบจะทันที ดังนั้นการบริการจึงเป็นกระบวนการของกิจกรรมของการส่งมอบ บริการจากผู้ให้บริการไปยังผู้รับบริการ ไม่ใช่สิ่งที่จับต้องได้ชัดเจน แต่ออกมาในรูปของเวลาสถานที่รูปแบบ และที่สำคัญเป็นสิ่งที่เอื้ออำนวยทางจิตใจ ทำให้เกิดความพึงพอใจ คำว่าการบริการตรงกับ ภาษาอังกฤษว่า SERVICE ซึ่งสามารถยึดเป็นหลักการปฏิบัติได้ตามความหมายของอักษร ทั้ง 7 นี้ ดังนี้

S = Smiling & Sympathy ยิ้มแย้มและเอาใจเขามาใส่ใจเรา เห็นอกเห็น ใจต่อความลำบากยุ่งยากของผู้มารับการบริการ

E = Early Response ตอบสนองต่อความประสงค์จากผู้รับบริการอย่าง รวดเร็ว

R = Respectful แสดงออกถึงความนับถือให้เกียรติผู้รับบริการ

V = Voluntariness Manner การให้บริการที่ทำอย่างสมัครใจเต็มใจทำ ไม่ใช่ทำงานอย่างเสียไม่ได้

I = Image Enhancing การรักษาภาพลักษณ์ ของผู้ให้บริการ และ ภาพลักษณ์ขององค์กรด้วย

C = Courtesy ความอ่อนน้อม อ่อนโยน สุภาพมีมารยาทดี

E = Enthusiasm ความกระฉับกระเฉง กระตือรือร้นขณะให้บริการและ ให้บริการมากกว่าผู้รับบริการคาดหวังเอาไว้

วีรพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์ (2539, น. 6-8) ได้ให้ความหมายของการบริการ คือ พฤติกรรม การกระทำที่บุคคลหนึ่งทำให้อีกบุคคลหนึ่ง โดยมีเป้าหมายและความตั้งใจ ในการส่งมอบอันนั้น

ปณิศา ลัญชันนัท (2548, น. 163) ได้กล่าวถึง ลักษณะบริการว่าสามารถ จำแนกออกเป็น 4 ประการ ดังนี้

1. ไม่สามารถจับต้องได้ (Intangibility) หมายความว่า ผู้บริโภคไม่สามารถ รู้สึกมองเห็นได้ ยิน ล้มรส หรือได้กลิ่น ทำให้ไม่สามารถทดลองใช้ผลิตภัณฑ์ก่อนที่จะทำการซื้อ เช่น การทำศัลยกรรม หรือการโดยสารบนเครื่องบิน สิ่งเหล่านี้ ผู้บริโภคไม่สามารถรู้ผลของการบริการได้ จนกว่าจะมีการผ่าตัดหรือการเดินทางจริง ทำให้ผู้บริโภคพยายามจะแสวงหาสิ่งที่บ่งบอกถึง คุณภาพของการบริการ (Service Quality) เพื่อทำให้ตัวเองเกิดความเชื่อมั่นที่จะใช้บริการนั้น ๆ นักการตลาด จึงต้องพยายามทำให้บริการมีความสามารถในจับต้องได้ให้มากที่สุดโดยโปรแกรม การส่งเสริมการตลาดควรชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากบริการอย่างชัดเจนมากกว่าที่จะเน้นตัว บริการเท่านั้น

2. ความไม่สามารถแบ่งแยกได้ (Service Inseparability) หมายความว่า การผลิตและการบริโภคเกิดขึ้นในขณะเดียวกัน ในประเด็นนี้จะตรงข้ามกับการผลิตสินค้าซึ่งเริ่มจากการนำวัตถุดิบมาผลิต แล้วนำไปเก็บไว้ในคลังสินค้า และหลังจากที่ผู้บริโภคตัดสินใจซื้อจึงจะเกิดการบริโภค ส่วนบริการนั้นเริ่มจากการที่ผู้บริโภคตัดสินใจซื้อแล้วจึงเกิดการผลิตและการบริโภคในขณะเดียวกัน เช่น ผู้บริโภคตัดสินใจว่าจะตัดผมที่ร้านนี้แล้วช่างตัดผมจึงเริ่มกระบวนการผลิต (การตัดผม) และ ผู้บริโภคได้รับผมทรงใหม่ในขณะเดียวกัน

3. ความไม่แน่นอน (Service Variability) กล่าวคือ คุณภาพในการให้บริการ จะผันแปรไปตามผู้ให้บริการ และขึ้นอยู่กับว่าให้บริการเมื่อไหร่ ที่ไหน และอย่างไร ตัวอย่าง ภาพรวม การให้บริการของโรงแรมแมริออท (Marriott) อาจสูงกว่ามาตรฐานทั่วไปแต่การให้บริการ ของพนักงานภายในโรงแรมแต่ละคนอาจไม่เหมือนกัน บางคนอาจให้บริการดีกว่าอีกคนหนึ่ง ซึ่งทำให้ การให้บริการเกิดความไม่แน่นอน เป็นต้น

4. ความไม่สามารถเก็บไว้ได้ (Perish ability) บริการเป็นสิ่งที่ไม่สามารถ เก็บไว้ในโกดังหรือคลังสินค้า เมื่อบริการเกิดขึ้นนักการตลาดจะไม่สามารถเก็บไว้เพื่อขายหรือใช้ใน ภายหลังได้ความไม่สามารถเก็บไว้ได้ และไม่เกิดปัญหาถ้าอุปสงค์ที่มีต่อบริการนั้นคงที่แต่เมื่ออุปสงค์ ที่มีต่อบริการมีความผันผวนมาก จะทำให้เกิดอุปสรรคในการบริหาร เช่น ในช่วงที่ไม่ใช่วันหยุด เทศกาล โรงแรมและรีสอร์ทต่าง ๆ จะคิดราคาห้องพักในระดับต่ำ หรือกรณีของร้านอาหาร จำพนักงานชั่วคราว เพื่อเสิร์ฟอาหารในช่วงที่มีลูกค้ามาก

จากการศึกษาการบริการหมายถึง การศึกษาความต้องการผู้รับบริการ การจัดระบบ การอำนวยความสะดวก มีความมุ่งมั่นตั้งใจ และสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ

### 2.3.2.2 ความหมายคุณภาพการบริการ

คุณภาพการบริการ (Service Quality) หมายถึง สิ่งชี้วัดระดับความแตกต่างระหว่าง ความคาดหวังที่ผู้รับบริการคาดหวังก่อนที่จะเข้าใช้บริการ และการรับรู้ที่ผู้รับบริการได้รับส่งมอบจาก ผู้ให้บริการ หากการบริการนั้นสามารถตอบสนองความต้องการได้ตรงหรือมากกว่าความคาดหวัง

แสดงว่าการบริการนั้นมีคุณภาพ หากสามารถตอบสนองความต้องการน้อยกว่าความคาดหวังแสดงว่าการบริการนั้นไม่มีคุณภาพ (ศิริพร วิษณุภูมิมาชัย, 2548, น. 67) การบริการที่ดีนั้น ผู้รับบริการจะต้องเกิดความพึงพอใจ และดำรงอยู่ในหลักการของความถูกต้อง หลักคุณธรรม จริยธรรม

### 2.3.2.3 ลักษณะเฉพาะของงานบริการ

สมิต สัจฉกร (2548, น. 56) กล่าวว่างานบริการมีลักษณะเฉพาะ ดังต่อไปนี้

1. ได้รับความพอใจหรือไม่พอใจ ก็จะทำให้เกิดความรู้สึกในทันทีที่ทีมงานบริการเป็น งานให้ช่วยและอำนวยความสะดวก ดังนั้นเมื่อผู้รับบริการได้รับการสนองตอบตรงตามความต้องการก็จะแสดงออกถึงความรู้สึกที่ดี แต่ในทางกลับกันถ้าไม่ได้รับความพอใจก็จะเกิดความรู้สึกในทางที่ไม่ดีต่อผู้ให้บริการและองค์กรที่ให้บริการในทันทีเช่นกัน

2. ผลของการบริการเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาและแปรผลได้รวดเร็วงานบริการ เริ่มต้นและดำเนินการได้ในทุกขณะ ทั้งในตอนต้น ตอนกลาง และในตอนท้าย เพราะไม่มีข้อจำกัด ว่าจะต้องให้บริการเฉพาะในเวลาหนึ่งเวลาใด

3. ผลของการบริการเชื่อมโยงไปถึงคนและองค์กร งานบริการสร้างความรู้สึกในทันที ที่ได้รับบริการจึงสามารถแปรเปลี่ยนเป็นผลจากการให้บริการ ได้ทั้งในแง่ดีและไม่ดีอาจจะแปรผล จากการให้บริการได้ทั้งในแง่ดีและไม่ดี

4. ผิดพลาดแล้วชดเชยด้วยสิ่งอื่นก็เพียงแค่บรรเทาความไม่พอใจ การบริการที่ผิดพลาดบกพร่องไม่สามารถจะเปลี่ยนความรู้สึกของผู้รับบริการให้กลับมามีใจดีได้ นอกจากเป็นการ ลดความพอใจที่เกิดขึ้นได้น้อยลง

5. สร้างทัศนคติต่อบุคคล องค์กรและองค์กรได้อย่างมาก การบริการสามารถจะสร้างความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบ ที่มีต่อผู้ให้บริการหรือองค์กรอย่างมากมายไม่มีขีดจำกัด ขึ้นอยู่กับลักษณะของการให้บริการที่มีมากน้อยเพียงใดสำคัญมากน้อยเท่าใด

6. สร้างภาพลักษณ์ในองค์กรและองค์กรเป็นเวลานาน การบริการทั้งที่ดีและไม่ดีจะติดอยู่ในความทรงจำของผู้รับบริการอยู่ตลอดเวลา แม้เมื่อมีการปรับปรุงแก้ไขบริการให้ดีขึ้นมากแล้ว แต่ภาพเก่าที่ไม่ดียังคงหลงเหลืออยู่กว่าที่จะล้างภาพลักษณ์ที่อับลึกลับได้ต้องใช้เวลาเป็นสิบ ๆ ปี

7. หากเกิดการบกพร่องจะเห็นได้ชัด บริการเป็นสิ่งที่ไวต่อการรับรู้ เมื่อมีสิ่งหนึ่งสิ่งใดไม่สมบูรณ์หรือขาดตกบกพร่องก็จะปรากฏให้เห็นได้ในทันทีทันใด จึงต้องระมัดระวัง ในเรื่องบริการให้มาก

8. ต้องการคนเป็นส่วนสำคัญในการสร้างบริการที่ดีบริการจะดีหรือไม่ดี มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับผู้ให้บริการ ถ้าได้คนที่มีจิตสำนึกในการให้บริการ มีทัศนคติต่อการให้บริการดีและได้รับการปลูกฝังนิสัยในการให้บริการและฝึกฝนตนเองมาดี ก็จะทำให้เกิดการบริการที่เป็นเลิศในทางกลับกัน ถ้าได้คนไม่ดีมาเป็นผู้ทำงานให้บริการก็จะเท่ากับผิดพลาดตั้งแต่ต้น แล้วจะหวังให้เกิดบริการที่ดีคงเป็นได้ยาก

9. คนเป็นตัวแปรที่สำคัญในการสร้างและทำลายงานบริการที่ผิดพลาด บกพร่อง นำความเสียหายมาสู่องค์กรจะพบว่าส่วนใหญ่เกิดจากคนองค์กรหลายแห่งเคยได้รับชื่อเสียง ยกย่องว่าให้บริการดี แต่พอเปลี่ยนทีมงานที่ให้บริการก็มีเสียงสะท้อนว่าให้บริการด้วยคุณภาพหรือให้บริการไม่ดีดังเดิม และอาจถึงขั้นทำให้เสียผู้รับบริการเดิมไปก็ได้

## 2.3.3 การพัฒนาตนเอง (expertise)

### 2.3.3.1 ความหมายของการพัฒนาตนเอง

จากการศึกษา หนังสือ เอกสาร และงานที่เกี่ยวข้อง นักวิชาการได้ให้ความหมาย การพัฒนาตนเองไว้ดังนี้

อนุกุล เยี่ยงพุกษาวลัย (2535, น. 148) ได้อธิบายการพัฒนาตนเอง คือ การพัฒนาทั้งหมด เพราะทุกชีวิตมีเป้าหมายหลัก คือความสุข ความสุขหมายถึงการกินดีอยู่ดี ความสำเร็จในหน้าที่การงาน การได้รับการยอมรับ และยกย่องจากสังคม เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย แห่งชีวิตตน โดยต้องเริ่มต้นจากการสร้างฐานะตนเองและครอบครัวที่รู้จักพอ คือไม่มีหนี้สิน มีความ เป็นอยู่ตามอัตภาพมีความรับผิดชอบ พร้อมทั้งจะทุ่มเทชีวิตเพื่องาน ก็จะทำให้ประสบความสำเร็จใน หน้าที่การงาน และได้รับการยอมรับนับถือจากสังคม ซึ่งเป็นวัฏจักรชีวิตที่ต้องพัฒนาตนเองอย่างเป็น ระบบ และกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

อรุณี ร่มนวม (2539, น. 19) การพัฒนาตนเอง หมายถึง กระบวนการช่วยให้ เกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง เพื่อให้ทำงานมีคุณภาพ มีทัศนคติที่ดีต่องาน สามารถเอาชนะอุปสรรค และปรับเข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงานได้อย่างมีความสุข

พิสิทธิ์ สารวิจิตร (2540, น. 83) ได้กล่าวว่าการพัฒนาตนเอง หมายถึง การพัฒนาปลูกสร้างคุณสมบัติ คุณธรรม นิสัย เจตคติ ความสามารถ ความชำนาญ ความคิด ความรู้ ความเข้าใจให้เกิดขึ้นในตนเอง เพื่อช่วยให้ตนเองเป็นบุคคลที่มีความสุข ความเจริญ เป็นประโยชน์ ต่อตนเองและสังคมอย่างสอดคล้องเหมาะสมกับความถนัด ความสนใจ ศักยภาพและความสามารถ ของตนเอง

สุชา โอयरพงษ์ (2542, น. 2) การพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่บุคคลได้ แนวทางในการแสวงหาความรู้ ทักษะและสมรรถภาพด้านต่างๆ เพื่อนำมาใช้ในการดำเนินชีวิต ซึ่งจะ ทำให้เป็นบุคคลที่มีความสงบสุข มีความเจริญก้าวหน้า เป็นที่ยอมรับของบุคคลในสังคมนั้น ๆ

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2543, น. 145) การพัฒนาตนเอง หมายถึง การสร้าง ความเป็นคนใหม่ในตนเองให้มีสุขภาพกายที่แข็งแรง สุขภาพจิตที่ดี มีทักษะกำลังใจ มีจุดมุ่งหมาย ของชีวิตและเป็นมิตรกับบุคคลทั่วไป

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง ความสนใจใฝ่รู้ ประเมิน ตนเอง พัฒนาศักยภาพของตน แลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น วิเคราะห์ และสังเคราะห์องค์ความรู้เพื่อใช้ ในการพัฒนา

### 2.3.3.2 ความสำคัญของการพัฒนาตนเอง

กฤษาลี คำชาย (2545, น. 3) กล่าวว่าการพัฒนาตนเองมีความสำคัญ ดังนี้

1. เพื่อที่จะได้รู้จักตนเองตรงความเป็นจริง ทั้งส่วนที่เป็นจุดอ่อนและจุดแข็ง อันจะนำไปสู่การจัดความรู้สึกที่ขัดแย้งภายในตัวบุคคลออกไป ก้าวมาสู่การยอมรับตนตามสภาพความเป็นจริง
2. เพื่อพร้อมที่จะปรับตัวไปในทางที่ดีขึ้น โดยการสร้างคุณลักษณะที่มี ประโยชน์และลดหรือจัดคุณลักษณะที่เป็นโทษกับชีวิตและสังคม ทั้งนี้เป็นการกระทำด้วยความสมัครใจ
3. เพื่อวางแนวทางในการที่จะพัฒนาชีวิตไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ อย่างเป็นระบบและมีคุณภาพ

### 2.3.3.3 จุดมุ่งหมายในการพัฒนาตนเอง

เรียม ศรีทอง (2542, น. 164-165) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายของการปรับปรุงและพัฒนาตนเองที่สำคัญมีดังนี้

1. ผลดีต่อตนเอง ส่งเสริมความรู้สึกระหนักในคุณค่าแห่งตนให้สูงขึ้น และมีชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีคุณค่า มีการปรับปรุงข้อบกพร่องและพัฒนาพฤติกรรมด้านต่างๆ ให้ดียิ่งขึ้นช่วยส่งเสริมการเข้าใจในตนเอง ทำหน้าที่ได้เหมาะสมกับบทบาทของตนอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ผลดีต่อคนอื่น เนื่องจากพฤติกรรมของแต่ละบุคคลมีอิทธิพลซึ่งกันและกันเสมอการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง จึงนับได้ว่าเป็นการเตรียมตนให้เป็นสิ่งแวดล้อมที่ดีของผู้อื่นเป็นตัวอย่างหรือแหล่งอ้างอิงให้เกิดการพัฒนาต่อไป เป็นการกระทำเพื่อประโยชน์สุขร่วมกันทั้งด้านชีวิตการทำงาน ชีวิตส่วนตัวและการอยู่ร่วมกันในสังคม

3. ผลดีต่อหน่วยงาน การปรับปรุงและพัฒนาตนเองนอกจากจะส่งเสริมคุณภาพชีวิตแก่สมาชิกในหน่วยงานและสังคมแล้ว ขณะเดียวกันก็ส่งผลกระทบต่อทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานด้วย มีคำกล่าวว่า ในขณะที่จำนวนคนที่ว่างงานอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมและเศรษฐกิจมีจำนวนมากและทวีมากขึ้น ถ้าประชากรยังขาดคุณภาพขาดการตระหนักถึงการพัฒนาและพึ่งตนเอง รอคอยการพัฒนาจากบุคคลและระบบภายนอก ผลผลิตของชาติก็จะตกต่ำลง คุณภาพชีวิตก็พลอยลดลง ในทางตรงกันข้าม การปรับปรุงและการพัฒนาตนเอง เพื่อให้มีชีวิตที่ดีขึ้นและพึ่งตนเองได้ของประชากร จะส่งผลถึงผลผลิตของประเทศชาติ ความมั่นคงของครอบครัว หน่วยงานและสังคม

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2543, น. 127-128) กล่าวว่า ความมุ่งหมายของการพัฒนาตนเองจำแนกได้ดังนี้

1. เพิ่มพูนความรู้และความคิด นับเป็นความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับเยาวชนในยุคสหประชาชาติใหม่ จะต้องเตรียมตัวพัฒนาตนเองในการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศตามที่ตนสนใจเรียนรู้เทคโนโลยีสารสนเทศ เรียนรู้สภาพร่างกายของตน ตลอดจนบำรุงรักษาสุขภาพพลานามัยให้แข็งแรงสมบูรณ์ ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ และเรียนรู้ศาสตร์ต่างๆ ที่จำเป็นแก่การประกอบอาชีพทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ นับว่ามีคุณค่าและคุณภาพอันควรแก่การดำรงตำแหน่งงานที่ดีทั้งหลายอันเนื่องมาจากมนุษย์ได้ใฝ่รู้หรือพัฒนาตนเองในด้านความคิดที่กล่าวมาแล้ว

2. เพื่อเพิ่มพูนทักษะและความชำนาญ มนุษย์ที่ได้รับการพัฒนาจะเพิ่มพูนทักษะและความชำนาญให้มีคุณค่าที่สอดคล้องกับความคิดตั้งที่กล่าวมาแล้ว

3. เพื่อพัฒนาและเปลี่ยนแปลงเจตคติและความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ มนุษย์ที่ได้รับการพัฒนาแล้วจะพัฒนาและเปลี่ยนแปลงเจตคติและพฤติกรรมด้านความรู้สึกรักจากเจตคติและอารมณ์เชิงลบ เป็นเจตคติและอารมณ์เชิงบวกและสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ อันจะช่วยพัฒนามนุษย์ให้เป็นคนดีมีน้ำใจแห่ง การเสียสละ ใจกว้าง รู้จักให้เกียรติผู้อื่น และช่วยลดความเห็นแก่ตัวของตน เพื่อเพิ่มความมีน้ำใจสูงในตัวมนุษย์ให้มากขึ้น ซึ่งจะเป็นผลดีแก่มนุษย์หรือบุคคลที่มีการพัฒนาตนเอง



### 2.3.3.3 เทคนิคการพัฒนาตนเอง

ไพศาล ไกรสิทธิ์ (2542, น. 20-31) ได้นำเสนอเทคนิคการพัฒนาตนเองดังนี้

1. การควบคุม (Self-Control) เป็นเทคนิควิธีการพัฒนาตนเองอย่างหนึ่ง การควบคุมภายใน สำหรับการควบคุมมีผู้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึงพฤติกรรม กระทำเพื่อให้ได้สิ่งที่ตนต้องการ โดยสิ่งนั้นเป็นสิ่งที่ตนเองพิจารณาตัดสินใจเลือกด้วยตนเองหรือ การควบคุมตน คือ กระบวนการที่บุคคลใช้วิธีการหนึ่งวิธีการใดหรือหลายวิธีรวมกันเพื่อการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ของตนเอง จากพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์

2. การทำสัญญากับตน (Self-Contract) เป็นเครื่องมือที่มีพลังต่อการก้าวไปสู่ความสำเร็จการทำสัญญากับตนเป็นข้อตกลงที่เขียนเป็นลายลักษณ์ที่ติดกับตนเอง

3. การกำกับตน (Self-Regulation) เป็นเทคนิคการพัฒนาตนเองอีกวิธีหนึ่ง เป็นการกำกับพฤติกรรมของตน การกำกับตนประกอบด้วยมาตรฐานของพฤติกรรม ความรู้สึกต่อพฤติกรรมและการเปรียบเทียบระหว่างพฤติกรรม 2 อย่าง และเมื่อใดมีความรู้สึกกว่าพฤติกรรมนั้นไม่เหมาะสม การปรับพฤติกรรมโดยวิธีการกำกับตนหรือวิธีอื่นก็จะเกิดขึ้น

4. การปรับตน (Self-Modification) การปรับตนจะสามารถทำได้สำเร็จ ต้องอาศัยองค์ประกอบต่อไปนี้ คือ การรู้จักตน (Self-Knowledge) การวางแผน (Planning) การรวบรวมสารสนเทศใหม่ (Information Gathering) และการปรับเปลี่ยนแผนโดยอาศัยสารสนเทศใหม่ และในการพัฒนาตนเองนั้นจะต้องมีกระบวนการและขั้นตอนซึ่งเริ่มจาก

4.1 การสำรวจตนเอง เนื่องจากคนเราจะต้องต่อสู้ดิ้นรนเพื่อความอยู่รอดของชีวิตและครอบครัวรวมทั้งการอยู่ร่วมกันในสังคมจนตลอดชีวิต ทางพุทธศาสนาที่กล่าวไว้ว่า “ทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว” การที่คนบางคนไม่ประสบความสำเร็จในชีวิตจากบุคคลนั้นมีจุดอ่อน หรือมีคุณสมบัติที่ไม่ดี การที่ทราบว่าคุณสมบัติไม่ดียังไง ก็เพื่อจะได้หาทางปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น เพื่อจะได้มีชีวิตสมหวังต่อไป การสำรวจตนเองอาจทำได้หลายวิธี เช่น การให้บุคคลใกล้ชิดและหวังดีช่วยสำรวจตนเองอย่างตรงไปตรงมา

4.2 การปลูกคุณสมบัติที่ดีงาม สำหรับคุณสมบัติที่ดีและมีคุณค่านี้เป็นการนำเอาคุณสมบัติของบุคคลสำคัญของโลก มาเป็นแบบอย่าง เพราะบุคคลสำคัญเหล่านี้เป็นผู้ทำงานได้สำเร็จและสร้างผลดีต่าง ๆ เหลือไว้ให้เห็นคุณสมบัติของบุคคลส่วนใหญ่ไม่ใช่เป็นสิ่งที่ ติดตัวมาแต่กำเนิดและสามารถปลูกสร้างขึ้นในตัวบุคคล การปลูกฝังคุณสมบัติที่ดี และมีคุณค่านี้ นับว่ามีความสำคัญเพราะบุคคลจะประสบความสำเร็จในชีวิตจะต้องมีคุณสมบัติที่ดี เหมือนกับเก็บน้ำไว้ได้ ใ่อ้นนั้นจะต้องเป็นโ่งที่ไม่ใช่โ่งรั่วสำหรับการปลูกฝังคุณสมบัติบุคคลผู้พัฒนาตนเอง จะต้องใช้ความเหมาะสมพยายามอย่างจริงจัง

4.3 การปลูกใจตนเอง การปลูกใจตนเองให้มีความเข้มแข็งกล้า กล้าหาญที่จะต่อสู้กับอุปสรรคต่าง ๆ มีความจำเป็นมาก เมื่อคนมีจิตใจที่เข้มแข็งมุ่งมั่นก็จะสามารถต่อสู้ และประสพชัยชนะรวมทั้งดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายของชีวิตที่กำหนดไว้ได้อย่างจริงจัง สำหรับการปลูกใจตนเองสามารถทำได้หลายวิธีเช่นการเลียนแบบจากผู้ที่ประสบความสำเร็จการใช้อุปสรรคหรือปัญหาชีวิตเป็นตัวกระตุ้น หรือการส่งเสริมและชี้แนะจากผู้ใกล้ชิดและผู้หวังดีเป็นต้น

4.4 การส่งเสริมตนเอง หมายถึงการสร้างกำลังใจให้ดี สร้างกำลังใจให้เข้มแข็งและสร้างกำลังใจความคิดของตนให้ล้าเลิศ เพื่อจะได้ใช้ปฏิบัติตามแผนการสร้างชีวิตให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ การสร้างกำลังใจให้แข็งแรง การเสริมกำลังใจให้เข้มแข็ง และเสริมสร้างกำลังใจความคิดให้ดีหรือล้าเลิศ นับว่ามีความสำคัญมากสำหรับการส่งเสริมตนเองทั้ง 3 ประการนี้อาจทำได้หลายวิธี เช่นการเล่นกีฬา การออกกำลังกายด้วยวิธีต่าง ๆ การพักผ่อน การฝึกสมาธิ และการฝึกอบรมเรื่องความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น

4.5 การดำเนินการพัฒนาตนเอง สำหรับการดำเนินพัฒนาตนเองเป็นการลงมือปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างตนเองให้บรรลุการดำเนินการวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้พัฒนาตนเองควรกระทำดังต่อไปนี้

4.5.1 การหาความรู้เพิ่มเติม อาจกระทำโดยการอ่านหนังสือเป็นประจำและอย่างต่อเนื่อง การร่วมประชุมหรือเข้ารับการฝึกอบรม การสอนหนังสือหรือการบรรยายต่าง ๆ การร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชนหรือองค์กรต่าง ๆ การร่วมเป็นที่ปรึกษาแก่บุคคลหรือหน่วยงานการศึกษาต่อจากสถาบันการศึกษาหรือมหาวิทยาลัยเปิด การพบปะเยี่ยมเยียนบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ การเป็นผู้แทนในการประชุมต่างๆ การจัดทำโครงการพิเศษ การปฏิบัติแทนหัวหน้างาน การค้นคว้าวิจัยการศึกษาดูงาน เป็นต้น

4.5.2 การเพิ่มความสามารถและประสบการณ์ อาจกระทำได้โดยการลงมือปฏิบัติการฝึกฝน โดยผู้ทรงคุณวุฒิหรือหัวหน้างาน การอ่าน การฟัง และการถามจากเอกสารและหรือผู้ทรงคุณวุฒิหรือหัวหน้างาน การทำงานร่วมกับบุคคลอื่น การค้นคว้าวิจัย การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน เป็นต้น

4.5.3 การสร้างนิสัยที่ดีสำหรับนิสัยหมายถึงแบบแห่งการกระทำที่ได้พัฒนาขึ้นตามแบบของตนเองและความสม่ำเสมอจนกลายเป็นแบบที่เข้มแข็งเหนืออย่างอื่นและเป็นอยู่ซ้ำ ๆ ซาก ๆ แบบเดิมสำหรับวิธีการทั่วไปในการสร้างนิสัยที่ดี Henry E. Garrette แห่งมหาวิทยาลัยโคลัมเบียได้เสนอแบบไว้ดังนี้ ทุ่มความสามารถที่ตนมีอยู่จนสุดกำลังในการสร้างนิสัยใหม่ ไม่มีข้อแก้ตัว ข้อยกเว้นและข้อผ่อนผันทั้งสิ้นพยายามฝึกนิสัยใหม่ที่ต้องการด้วยการสร้างนิสัยที่เต็มใจขึ้นแทน พยายามแก้นิสัยที่ไม่ได้ตั้งใจด้วยการสร้างนิสัยที่เต็มใจขึ้นแทนแก้นิสัยเก่าที่ไม่ต้องการ โดยใช้กระบวนการวางเงื่อนไข ระเบียบการที่ต้องการสำหรับนิสัยให้แน่นอน

4.5.4 การสร้างทัศนคติที่ดี ทัศนคติหมายถึงความรู้สึกที่เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยต่อบุคคลหรือสิ่งอื่น การที่บุคคลที่มีทัศนคติที่ดีจะช่วยลดการต่อต้านต่าง ๆ รวมทั้งสามารถทำงานและอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นได้ดี

4.5.5 การสร้างบุคลิกภาพที่เหมาะสมเพื่อสร้างความศรัทธาสำหรับบุคลิกลักษณะของบุคคลที่สำคัญ ได้แก่ กริยาท่าทาง น้ำเสียง การวางตนและการควบคุมการแต่งกาย และรูปร่างลักษณะ สำหรับการสร้างบุคลิกภาพที่ดี อาจทำได้โดยดั่งนี้การฝึกอบรมการมีที่เลียงคอยให้คำแนะนำช่วยเหลือ การเลียนแบบจากผู้อื่นที่พอใจหรือเคารพรัก การสังเกตและการปรับปรุงตนเอง การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคล การเป็นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี นับความจำเป็นและความสำคัญมากในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการอยู่ร่วมกับบุคคลอื่น

5. การประเมิน (Evaluation) เพื่อจะได้ทราบว่า การดำเนินการพัฒนาตนเองตามที่ ตั้งเป้าหมายไว้ ได้ผลเพียงใดหรือไม่จำเป็นต้องมีการวัดผลหรือประเมินผล สำหรับการประเมินผลนี้จะต้องทำติดต่อกันโดยสม่ำเสมอโดยดูจากผลงานที่สำเร็จ ดูการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านต่าง ๆ ดูจากความรู้สึกนึกคิดของบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน บุคคลในครอบครัวและเพื่อน เป็นต้น ว่ามีความรู้สึกนึกคิดต่อเราเป็นอย่างไรบ้าง

#### 2.3.4 การทำงานเป็นทีม (teamwork)

##### 2.3.4.1 ความหมายของการทำงานเป็นทีม

ประทีป แต่งเลียน และพรณี กาญจนวสิต (2531, น. 45) ได้ให้ความหมายไว้ว่ากลุ่ม และทุกกลุ่มมิได้มีลักษณะเป็นทีมเสมอไป เพราะกลุ่มพัฒนาไม่ถึง ชั้นเป็นทีม

สุพิศรา สุภาพ (2536, น. 102) ได้ให้ความหมายไว้ว่าเป็นกลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดมีความยาวนานพอสมควรหรือเป็นการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มแบบเรียนรู้กันยอมรับกันพึ่งพาอาศัยกัน

ปรียา คงฤทธิศึกษาการ (2536, น. 48) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีม คือ การสร้างกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือร่วมใจการปฏิบัติงาน ตามหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นอย่างดี โดยเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์การไปในทิศทางเดียวกัน และสมาชิกในกลุ่มนั้นยอมรับบทบาทของตนเอง เพื่อให้สามารถดำเนินงาน บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

เรียม ศรีทอง (2540, น. 13) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึง กระบวนการทำงานของกลุ่ม บุคคลที่ก่อให้เกิดผลงานสูงสุดตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยผู้ทำงานมีความพึงพอใจในงานและต่อ เพื่อนร่วมงาน

สุทธิ ภิบาลแทน (2541, น. 55-56) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคน ขึ้นไปมาร่วมกันทำงานหรือปฏิบัติงาน ตามหน้าที่ และความรับผิดชอบ โดยแต่ละคนที่มีส่วนร่วมกันทำงานนี้ มีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายเดียวกัน ให้ความร่วมมือร่วมใจมีการประสานงานที่ดี มีการติดต่อสื่อสาร สนับสนุนกันและสามารถผสมกลมกลืนอย่างมีประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อให้งานที่ตนรับผิดชอบนั้น บรรลุวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกันอย่างตั้งใจ

นิรันดร์ จุลทรัพย์ (2542, น. 230) กล่าวว่า ทีมงาน หมายถึง กลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์กันค่อนข้าง จะใกล้ชิดและคงความสัมพันธ์อยู่ค่อนข้างจะถาวร ซึ่งประกอบด้วยเพื่อนร่วมงานและหัวหน้า

วิลาวรรณ รพีไพศาล (2542, น. 150) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานร่วมกันของ สมาชิกตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมทั้งหลายบรรลุเป้าหมายเดียวกัน โดยที่สมาชิกทุกคนในกลุ่มต่างมีจิตใจตรงกัน ร่วมมือทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีการประสานงานกันอย่างดีเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์สูงสุด

วิภาพร มาพบสุข (2543, น. 15) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีมไว้ว่า หมายถึง บุคคลมากกว่าหนึ่งคน มารวมตัวกันโดยมีเป้าหมายร่วมกัน แบ่งหน้าที่กัน และมีปฏิกริยารับรู้ต่อการรวมกันเพื่อทำงานใดงานหนึ่งให้สำเร็จตามความมุ่งหมาย

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึง การให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานกับผู้อื่น ยอมรับซึ่งกันและกัน รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และสร้างสรรค์ทีมงาน

### 2.3.4.2 แนวคิดเกี่ยวกับประเภทของทีมงาน

ประเภทของทีมงานการจัดแบ่งทีมงานออกเป็นประเภทต่าง ๆ นั้นมีวิธีการจัดแบ่งหลายวิธี ขึ้นอยู่กับแนวคิดเฉพาะแบบของแนวคิดนั้น ๆ ทีมงานแนวคิดกลุ่มในองค์กร ทีมงานแนวคิดด้านสังคมวิทยาหรือทีมตามแนวคิดจิตวิทยาสังคม เป็นต้น ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านแบ่งประเภทของทีมงานสรุปได้ ดังนี้

สุนันทา เลาพันธ์ (2551, น. 67) แบ่งประเภทของทีมงานสรุปได้ ดังนี้

1. ทีมที่เป็นทางการ (Formal Team) เป็นทีมงานทำงานทั่วไปในองค์กร ทำงานที่มีความต่อเนื่อง มีหลายทีมขึ้นอยู่กับโครงสร้างของแต่ละองค์การ แบ่งเป็น 4 ประเภทคือ ทีมผู้บริหารระดับสูง ทีมสหสาขาวิชาชีพ ทีมผู้ชำนาญการ และทีมสนับสนุนทั่วไป มีรายละเอียด ดังนี้

1.1 ทีมผู้บริหารระดับสูง (Cross-Functional Executive Teams) เป็นทีมที่ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานนั้น

1.2 ทีมสหสาขาวิชาชีพ (Cross-Functional Teams) เป็นทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีทักษะความรู้ ความชำนาญในแต่ละสาขาวิชามาปฏิบัติงานร่วมกัน

1.3 ทีมผู้ชำนาญการ (Business Teams) เป็นทีมที่ประกอบด้วยผู้ที่มีความรู้ความชำนาญในเรื่องที่คล้ายๆ กันมาร่วมกันทำงาน และแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

1.4 ทีมสนับสนุนทั่วไป (Formal Support Teams) เป็นทีมที่ประกอบด้วยผู้ชำนาญการในด้านต่าง ๆ ที่คอยสนับสนุนช่วยเหลือการทำงานในด้านต่าง ๆ

2. ทีมที่ไม่เป็นทางการ (Informal Teams) เป็นทีมที่ตั้งขึ้นมาชั่วคราว เมื่อปฏิบัติภารกิจเสร็จแล้วก็ถือว่าภาระหน้าที่สิ้นสุดลง แบ่งเป็น 4 ประเภทคือ ทีมงานโครงการ ทีมเพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ทีมสร้างสรรค์ และทีมเฉพาะกิจ มีรายละเอียด ดังนี้

2.1 ทีมงานโครงการ (Temporary Project Teams) เป็นทีมที่ปฏิบัติงานร่วมกันตามโครงการมีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดโครงการกำหนดไว้เช่นนั้น

2.2 ทีมเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลง (Change Teams) เป็นทีมการทำงานที่ตั้งขึ้นเพื่อร่วมมือปรับปรุงแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

2.3 ทีมสร้างสรรค์ (Hot Group) เป็นทีมที่ทำงานร่วมกัน ร่วมคิดหาแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน ทำงานด้วยความเป็นอิสระ

2.4 ทีมเฉพาะกิจ (Temporary Task Forces) เป็นทีมที่ร่วมกันทำงานที่เกี่ยวข้องกับปัญหาเรื่อง ๆ เพื่อแก้ไขให้เห็นผลโดยเร็ว

Robbin (2001, pp. 259-261) ได้แบ่งประเภทของทีมงานไว้เป็น 3 ประเภทคือ ทีมแก้ปัญหา ทีมบริหารงานด้วยตนเอง และทีมข้ามสายงาน มีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

1. ทีมแก้ปัญหา (Problem-Solving Teams) เดียวกันหรือหน่วยงานใกล้เคียงกันประมาณ 8-10 คน มารวมตัวกันประมาณ 2-3 ชั่วโมง/สัปดาห์ เพื่อประกอบด้วยสมาชิกที่ทำงานร่วมกันในแผนกประชุมแลกเปลี่ยนข้อมูลปัญหาและความคิดเห็นร่วมกัน เพื่อปรับปรุงคุณภาพและสภาพแวดล้อมในงานให้ดีขึ้น โดยทีมแก้ปัญหามีสถานะหน้าที่ในการเสนอความคิดเห็นและอาจจะช่วยผลักดันให้เกิดการนำข้อเสนอแนะไปปฏิบัติต่อแต่ทีมแก้ปัญหามิมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติโดยตรง

2. ทีมบริหารงานด้วยตนเอง (Self-Managed Work Teams) ประกอบด้วยสมาชิกประมาณ 10-15 คน มีขอบเขตการทำงานที่ไม่ใช่เพียงแต่การแก้ปัญหาทั่วไปเท่านั้น แต่ทีมงานจะต้องรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจและดำเนินการของตนการทำงานของทีมจะมุ่งที่การผสมผสานกันระหว่างความสามัคคีและการเป็นทีมงานที่ดีกับการมีสิทธิส่วนบุคคลและความรู้รักอยากจะทำางานด้วยความผูกผันในงาน

3. ทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Teams) เป็นทีมการทำงานที่ประกอบด้วยบุคลากรในระดับเดียวกันแต่อยู่ในสาขาวิชาชีพต่างกันมาร่วมกันทำงานโดยใช้ทักษะความรู้ความสามารถตามสาขาวิชาาร่วมกันทำงานที่ตนเองมีความชำนาญ เพื่อร่วมกันทำงานให้บรรลุผลสำเร็จที่ได้ตั้งเป้าหมายร่วมกันไว้

Woodcock and Francis (1994, p. 34, อ้างถึงใน สุนันทา เลานันท์, 2551, น. 72) ได้จำแนกประเภทของทีมไว้ 6 ประเภท คือ ทีมกลยุทธ์ ทีมบริหาร ทีมโครงการ ทีมนึกคิด และทีมปฏิบัติการ มีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

1. ทีมกลยุทธ์ (Strategic Teams) เป็นทีมที่รับผิดชอบ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย โครงสร้าง และการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ของหน่วยงานเป็นการมองไปข้างหน้าทำหน้าที่วางแผนและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

2. ทีมบริหาร (Management Team) เป็นกลุ่มผู้บริหารรับผิดชอบ

3. ทีมโครงการ (Project Teams) เป็นคณะทำงานที่แต่งตั้งขึ้นเพื่อปฏิบัติงานให้ บรรลุวัตถุประสงค์ภายในระยะเวลาที่กำหนด มีลักษณะเป็นทีมเฉพาะกิจหรือทีมชั่วคราว

4. ทีมประสานงาน (Coordination Teams) เป็นทีมงานที่ทำหน้าที่จัดกิจกรรมการประสานงานของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่มีความยุ่งยากและสลับซับซ้อน

5. ทีมนึกคิด (Think-Think Teams) เป็นคณะบุคคลที่เสนอแนวคิดต่าง ๆ และเป็นผู้สนับสนุนการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ

6. ทีมปฏิบัติการ (Work Group) เป็นทีมการรับผิดชอบปฏิบัติงานโดยตรงมีบทบาทในการปฏิบัติงานที่เป็นภารกิจหลัก

วินิจ เกตุขำ (2542, น. 70-71) ได้แบ่งประเภทของทีม ตามลักษณะหน้าที่ของการทำงาน เป็น 5 ประเภท คือ ทีมงานระดับสูง ทีมจัดการ ทีมปฏิบัติงาน ทีมด้านเทคนิค และทีมสนับสนุน มีรายละเอียด สรุปได้ดังนี้

1. ทีมงานระดับสูง (Top Teams) เป็นทีมที่มีหน้าที่กำหนดวัตถุประสงค์และพัฒนาทางเลือกสมาชิกของทีมจะต้องมีความคิดกว้างไกลและลุ่มลึกเป็นผู้ที่มีความรู้สึกความเข้าใจงานในทุกลักษณะขององค์การ

2. ทีมจัดการ (Management Teams) มีหน้าที่จัดทำรายละเอียดของวัตถุประสงค์ร่วม ประสานงานและควบคุมงานของคนอื่น สมาชิกจะต้องมีลักษณะความเป็นผู้นำมีความสามารถที่จะประสานสัมพันธ์กับสมาชิกคนสำคัญในองค์การในการจัดทำแผนปฏิบัติและจัดงบประมาณ

3. ทีมปฏิบัติงาน (Operation Teams) มีหน้าที่ทำงานเฉพาะอย่างให้สำเร็จเป็นงานที่เป็นภารกิจขององค์การเท่ากับผู้เปลี่ยนตัวป้อนเป็นผลผลิต

4. ทีมด้านเทคนิค (Technical Teams) มีหน้าที่กำหนดมาตรฐานให้องค์กรทั้งมาตรฐานผลิตภัณฑ์ มาตรฐานด้านวิธีการและมาตรฐานการบริการ ซึ่งมาตรฐานเหล่านี้จะเปลี่ยนแปลงพัฒนาตามความเจริญก้าวหน้าตามองค์กร

5. ทีมสนับสนุน (Support Teams) เป็นทีมที่อยู่นอกสายงานตามปกติขององค์กรเป็นผู้สนับสนุนโดยอ้อม ซึ่งให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

เรียม ศรีทอง (2542, น. 303) ได้แบ่งทีมการทำงานออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ทีมแบบรูปนัยและทีมอรูปนัย มีรายละเอียด ดังนี้

1. ทีมรูปนัย (Formal Teams) มีลักษณะเป็นทางการ มีแนวโน้มที่จะมีกฎเกณฑ์ ของกลุ่มที่แน่นอน สัมพันธภาพในบทบาทเป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้

2. ทีมแบบอรูปนัย (unformat Teams) เป็นทีมที่ไม่เป็นทางการจะไม่เป็นการควบคุมทางสังคมเป็นกลุ่มที่ไม่มีรูปแบบชัดเจน ขึ้นอยู่กับความสนิทสนมใกล้ชิดกันมากกว่า

สุนันทา เลาพันธ์ (2541, น. 22) ได้กล่าวถึง แนวคิดในการแบ่งประเภทของทีมงานไว้เป็น 2 แนวคิด โดยแนวคิดแรกจัดประเภทของทีมงานให้มีเพิ่มเติมตามความเหมาะสม และวัตถุประสงค์เฉพาะในแต่ละเรื่อง โดยจัดในลักษณะต่าง ๆ กัน ดังนี้คณะกรรมการ (Committee) เป็นกลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบงาน

#### 2.3.4.3 หลักการทำงานเป็นทีม

จากการศึกษา หนังสือ เอกสาร และงานที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง หลักการทำงานเป็นทีมไว้ ดังนี้

McGregor (1960 cited by Parker, 1990, pp. 19-21, อ้างถึงใน สุนันทา เลาพันธ์, 2551, น. 39-41) นำเสนอลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ในหนังสือชื่อ The Human Side of Enterprise (McGregor, 1960) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านั้นได้รับอิทธิพลจากทฤษฎี X และทฤษฎี Y คุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพมีดังนี้

1. บรรยากาศของการทำงานไม่เป็นทางการ ปราศจากพิธีรีตอง เป็นแบบสบายและไม่เครียด ทุกคนช่วยกันทำงาน มีความสนใจในการทำงานอย่างจริงจัง และไม่มีร่องรอยที่แสดงให้เห็นความเบื่อหน่ายงาน

2. มีการอภิปรายถกเถียงกันอย่างกว้างขวาง โดยทุกคนมีส่วนร่วม อภิปรายอย่างจริงจัง จะอภิปรายเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับปัญหา หากมีใครอภิปรายนอกประเด็น จะมีสมาชิกดึงเรื่องกลับเข้าสู่ประเด็นได้อย่างรวดเร็ว

3. สมาชิกทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน และยอมรับภารกิจหลักของทีม ทั้งนี้เนื่องจากทุกคนได้ร่วมอภิปรายและตั้งข้อสังเกตกันอย่างกว้างขวาง จนกระทั่งได้ร่างวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมที่เป็นที่ยอมรับ ยังผลให้ทุกคนรู้สึกผูกพันในอันที่จะผลักดันให้มีการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดร่วมกัน

4. สมาชิกทีมงานรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน รับฟังความคิดเห็นทุกเรื่องอย่างตั้งใจ การอภิปรายแต่ละครั้งจะไม่วกไปวนมา ทุกคนตั้งใจฟังข้อคิดที่สมาชิกอื่น ๆ เสนอทุกคนกล้าแสดงความคิดเห็นโดยไม่กลัวว่าจะถูกมองว่าเป็นคนโง่ ถึงแม้ว่าข้อเสนอแนะเหล่านั้นดูเหมือนว่า จะไร้สาระก็ตาม

5. แม้มีความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกันอยู่เสมอ แต่ทีมงานคุ้นเคยและสบายใจกับสภาพเหล่านี้ พร้อมจะเผชิญกับความคิดเห็นที่แตกต่างกันโดยไม่แสดงอาการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่เกิดขึ้น หากกลับยั่วยู่ให้มีความไม่เห็นพ้องกัน โดยทีมไม่รีบด่วนตัดสินใจจะมีการตรวจสอบเรื่องต่าง ๆ อย่างถี่ถ้วนจนได้ข้อยุติ บรรยากาศการทำงานจึงส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตยอย่างแท้จริง ไม่ยินยอมให้มีการเผด็จการของคนกลุ่มน้อยบางครั้งพบว่ามีบางเรื่องที่ไม่สามารถแก้ไขได้ กลุ่มจะยอมรับและเผชิญกับปัญหาเหล่านั้นโดยไม่ยอมให้ความขัดแย้งนั้นเป็นอุปสรรคขัดขวางความพยายามในการทำงานร่วมกัน สมาชิกจะตระหนักและระลึกละอู่เสมอว่าจะต้องมีกรนำเรื่องที่ยังหาข้อตกลงกันไม่ได้มาพิจารณาใหม่ในโอกาสต่อไป

6. การตัดสินใจส่วนใหญ่จะเป็นการตัดสินใจโดยใช้หลักความเห็นพ้องต้องกัน (Consensus) ซึ่งเป็นที่ชัดเจนว่าทุกคนเห็นด้วยโดยหลักการ และเต็มใจที่จะปฏิบัติตามมติ อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าจะมีผู้ไม่เห็นด้วยอยู่บ้าง แต่จะเก็บความไม่เห็นด้วยไว้ในใจนอกจากนี้พบว่าการตัดสินใจโดยการออกเสียงจะมีน้อยมาก เพราะกลุ่มจะไม่รับวิธีใช้เสียงข้างมากว่าเป็นพื้นฐานที่เหมาะสมในการตัดสินใจ

7. การวิพากษ์วิจารณ์การกระทำเกิดขึ้นบ่อยและกระทำอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมาท่ามกลางความสบายใจ การโจมตีเรื่องส่วนตัวไม่ว่าต่อหน้าหรือลับหลังจะมีน้อยมากการวิพากษ์วิจารณ์จะมีลักษณะสร้างสรรค์ มุ่งจะขจัดปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่กลุ่มกำลังเผชิญหรือกำลังขัดขวางงานไม่ให้ดำเนินไปด้วยดี

8. สมาชิกมีอิสระที่จะแสดงความรู้สึกและความคิดเห็นที่มีต่อปัญหาและการปฏิบัติงานของทีมงาน จะมีการกลบเกลื่อนหรือเก็บกดเรื่องต่าง ๆ น้อยมาก ทุกคนในทีมเข้าใจดีว่าผู้อื่นมีความรู้สึกอย่างไรต่อเรื่องที่กำลังอภิปรายกันอยู่

9. เมื่อมีการปฏิบัติงาน จะมอบหมายงานอย่างชัดเจน ผู้ที่เกี่ยวข้องจะเข้าใจและยอมรับภารกิจต่าง ๆ อย่างเต็มใจ

10. หัวหน้าทีมจะไม่ใช้อำนาจครอบงำกลุ่ม ในทางกลับกันกลุ่มก็จะไม่ยอมปฏิบัติตามผู้นำอย่างไรเหตุผล จากการสังเกตพบว่าสถานะความเป็นผู้นำจะเปลี่ยนไปตามสถานการณ์และสภาพแวดล้อม สมาชิกของทีมงานต่างมีความรู้และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ดังนั้นทุกคนจึงเป็นผู้รู้ได้ในเรื่องของตน ที่จะใช้ประโยชน์จากสมาชิกแต่ละคนได้มากที่สุด โดยทุกคนยินดียอมรับบทบาทผู้นำในฐานะผู้รู้ได้ มีหลักฐานน้อยมากที่ชี้ว่ามีการแย่งชิงอำนาจกัน ทีมยึดค่านิยมที่ว่าปัญหาไม่ได้ยู่ที่ว่าใครจะบังคับบัญชา แต่จะยู่ที่ว่าทำงานให้สำเร็จได้อย่างไร

11. ทีมงานจะตระหนักเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน จะมีการตรวจสอบเป็นระยะว่างานดำเนินการไปด้วยดีเพียงใด และมีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง ไม่ว่าจะเป็ปัญหาเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติ หรือมีพฤติกรรมส่วนบุคคลอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกลุ่ม ไม่ว่าจะปัญหาจะเกี่ยวข้องกับเรื่องใด กลุ่มจะนำเรื่องเหล่านั้นมาอภิปรายกันอย่างกว้างขวางจนได้วิธีแก้ปัญหาด่าง ๆ ให้ลุล่วง

Mayo (1933, cited by Dyer, 1977, p. 9, อ้างถึงใน สุนันทา เลานันท์, 2551, น. 37) ได้กล่าวถึงทีมที่มีประสิทธิภาพ คือ

1. หัวหน้ามีความสนใจในผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของสมาชิกแต่ละคน
2. หัวหน้ามีความภาคภูมิใจสถิติผลงานของกลุ่ม
3. หัวหน้าช่วยให้กลุ่มปฏิบัติงานร่วมกัน และวางแผนการทำงานเอง
4. หัวหน้าให้ข้อมูลย้อนกลับด้านการปฏิบัติงานของกลุ่มด้วยความจริงใจ
5. กลุ่มภาคภูมิใจในผลงานของกลุ่ม และผลงานได้รับการยอมรับและความสนใจจากบุคคลภายนอก

ความสนใจจากบุคคลภายนอก

6. กลุ่มไม่มีความรู้สึกว่าถูกกดดันให้เปลี่ยนแปลง
7. ก่อนมีการเปลี่ยนแปลงหรือตัดสินใจ จะมีการปรึกษากับกลุ่มก่อน
8. กลุ่มรู้สึกมีความมั่นใจ และเปิดเผยต่อกัน

ในทางตรงกันข้าม เมโยและคณะได้ตั้งข้อสังเกตว่ากลุ่มซึ่งปฏิบัติงานโดยไม่มี การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในระบบการทำงานที่ไม่เป็นทางการนั้น ได้ก่อให้เกิดปทัสถานในทางลบ (Negative norms) เช่น กลุ่มได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนและได้ใช้อิทธิพลกลุ่มบังคับให้มีการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ ผลผลิตที่ได้จึงจำกัดซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ ก่อให้เกิดทีมงานไม่มีประสิทธิภาพ

สุนันทา เลานันท์ (2551, น. 62) ได้มีความเห็นว่า หลักในการทำงานเป็นทีม นั้นต้องมีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ ดังนี้

1. ต้องประกอบไปด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
2. บุคคลในกลุ่มต้องมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน
3. บุคคลในกลุ่มต้องสัมพันธ์ต่อกันอย่างมีแบบแผน
4. บุคคลในกลุ่มต้องพึ่งพากันในการปฏิบัติงาน
5. บุคคลในกลุ่มถือว่าตนเป็นสมาชิกของทีมงาน
6. บุคคลในกลุ่มมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน
7. บุคคลในกลุ่มคิดว่าการทำงานร่วมกันช่วยให้งานสำเร็จ
8. บุคคลในกลุ่มมีความสมัครใจที่จะทำงานร่วมกัน
9. บุคคลในกลุ่มมีความเพียรพยายามที่จะทำงานและผลิตผลงานคุณภาพสูง
10. บุคคลในกลุ่มพร้อมที่จะเผชิญปัญหาหาร่วมกัน

สรุปได้ว่า หลักการทำงานเป็นทีมให้ประสบผลสำเร็จนั้น จะต้องกำหนดเป้าหมายร่วมกัน สมาชิกต้องร่วมมือร่วมใจ ดำเนินงานตามเป้าหมายและบทบาทหน้าที่ที่กำหนดไว้ สร้างบรรยากาศที่ดี เป็นมิตรต่อกัน เคารพ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีการพูดคุยสื่อสารที่ชัดเจน และร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น



## 2.4 การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

จากการศึกษา หนังสือ เอกสาร และงานที่เกี่ยวข้องได้มีนักวิชาการให้ความหมายการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ไว้ดังนี้

สุวิมล ว่องวานิช (2542, น. 263) ได้กล่าวว่า การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในขั้นตอนสุดท้ายเป็น การระบุความต้องการจำเป็น การวิเคราะห์สาเหตุ และการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา ซึ่งจะทำให้การประเมินความต้องการจำเป็นมีความสมบูรณ์ สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์หาสาเหตุและวิธีการแก้ไขต่อไป การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นเป็นการศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในแต่ละประเด็น จากนั้นนำความต้องการจำเป็นมาจัดเรียงลำดับ ตั้งแต่ความสำคัญมากไปหาน้อย

สุวิมล ว่องวานิช (2542 น. 35) ได้กล่าวว่า การจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลจากการประเมินความต้องการจำเป็น ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยอาศัยแบบการเรียงลำดับความสำคัญของข้อมูล (Modified Priority Needs Index: PNI<sub>Modified</sub>) เป็นวิธีการหาความแตกต่างของสภาพที่คาดหวังกับสภาพปัจจุบัน แล้วหารด้วยสภาพที่เป็นอยู่ ทั้งนี้เพื่อควบคุมขนาดของความต้องการจำเป็นให้อยู่ในช่วงพิสัยที่ไม่มากเกินไป โดยมีสูตรในการคำนวณ ดังนี้

$$PNI_{Modified} = (I - D) / D \quad (2-1)$$

เมื่อ	PNI <sub>Modified</sub>	หมายถึง	ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index)
	I	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยของสภาพที่ควรจะเป็น (Importance)
	D	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (Degree of Success)

สรุปได้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการหาความต้องการจำเป็น เพื่อให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจเลือกหรือหาวิธีแก้ปัญหาได้ตรงกับสภาพหรือความต้องการที่แท้จริง การประเมินความต้องการจำเป็นเป็นเครื่องมือในการวางแผนให้กิจกรรมบรรลุตามเป้าหมายที่ได้ทำทั้งก่อนและหลังสิ้นสุดกิจกรรม นอกจากนี้การประเมินความต้องการจำเป็นยังเป็นเทคนิคที่ช่วยในการสำรวจความต้องการหรือปัญหาที่เกิดขึ้นของหน่วยงาน ซึ่งนอกจากจะสะท้อนปัญหาที่จะต้องแก้ไขแล้ว ยังสามารถนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายที่เป็นทางเลือกในการแก้ปัญหาต่าง ๆ อีกด้วย

## 2.5 บริบทของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี

### 2.5.1 สภาพทั่วไป

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดตั้งตามพระราชบัญญัติพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553

ที่กำหนดให้มีเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี รับผิดชอบการจัดการศึกษามัธยมศึกษาครอบคลุม ทั้ง 20 อำเภอ ในจังหวัดอุดรธานี

#### 2.5.1.1 สถานที่ตั้ง

เลขที่ 79 หมู่ 6 ถนนเลียงเมือง ตำบลบ้านจั่น อำเภอเมืองอุดรธานี จังหวัดอุดรธานี 41000 โทรศัพท์ 0-4212-3173, 0-4212-3185-6, โทรสาร 0-4212-3174, Website <http://sesa20.go.th>

#### 2.5.1.2 ทิศทางการพัฒนาของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ได้แปลงนโยบายของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม โดยได้เชื่อมโยงนโยบาย ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ จุดเน้นให้ครอบคลุมงาน/โครงการกิจกรรมต่าง ๆ ประกอบด้วยสาระสำคัญอันเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี, 2561, น. 18)

#### 2.5.2 วิสัยทัศน์ (Vision)

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ขับเคลื่อนการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ได้มาตรฐานการศึกษาชาติและมาตรฐานสากล พร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

#### 2.5.3 พันธกิจ (Mission)

2.5.3.1 จัดและส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาให้ประชากรวัยเรียนในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานีได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง

2.5.3.2 พัฒนาผู้เรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีทักษะการดำรงชีวิตและทักษะอาชีพ มีความสามารถตามมาตรฐานการศึกษาชาติสู่มาตรฐานระดับสากล

2.5.3.3 ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาบนพื้นฐานความเป็นไทยตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

2.5.3.4 บริหารจัดการระบบคุณภาพโดยเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

#### 2.5.4 เป้าประสงค์ (Goal)

2.5.4.1 ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาชาติพัฒนาสู่มาตรฐานระดับสากล

2.5.4.2 ผู้เรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้มีทักษะชีวิตและอาชีพตามศักยภาพของแต่ละบุคคล

2.5.4.3 ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์บนพื้นฐานความเป็นไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

2.5.4.4 ครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีสมรรถนะตามมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.5.4.5 สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายแนวทางการกระจายอำนาจทางการศึกษา และการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

2.5.4.6 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี มีความเข้มแข็งเป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสู่มาตรฐานระดับสากล

## 2.5.5 กลยุทธ์ (Strategic Issues)

2.5.5.1 ส่งเสริมผู้เรียนทุกคนให้มีโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึงครอบคลุมและพัฒนาผู้เรียนเต็มตามศักยภาพ

2.5.5.2 ยกระดับคุณภาพการศึกษา ทักษะในการดำรงชีวิต และทักษะอาชีพให้กับผู้เรียนให้เป็นไปตามมาตรฐานการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.5.5.3 ปลุกฝังให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ บนพื้นฐานความเป็นไทยและหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

2.5.5.4 ส่งเสริม พัฒนา ครูผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพ

2.5.5.5 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาสู่มาตรฐานระดับสากลเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี, 2561, น. 18-19)

## 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้รวบรวมวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศและต่างประเทศดังนี้

### 2.6.1 งานวิจัยในประเทศ

ประสิทธิ์ ชุมศรี (2555, น. 148) ได้ศึกษา การประเมินสมรรถนะที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า 1) การประเมินสมรรถนะที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 แบ่งออกเป็น 2 ประเภท จำนวน 8 ด้าน ดังนี้ 1.1) สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง และการทำงานเป็นทีม 1.2) สมรรถนะประจำสายงาน ประกอบด้วย การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัย การสื่อสารและจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการมีวิสัยทัศน์ 2) ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 มีสมรรถนะที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับดีมาก

วีรวัดณ์ มานนท์ และธานี เกสทอง (2556, น. 60) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 3 ผลการศึกษา พบว่า 1) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามสมรรถนะพบว่า สมรรถนะหลักพิจารณาจากสภาพปัจจุบันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ความคาดหวังในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดและสมรรถนะประจำสายงานพิจารณาจากสภาพปัจจุบันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ความคาดหวังในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเรียงผลต่างจากมากไปน้อย จำแนกตามสมรรถนะพบว่า สมรรถนะหลัก มีผลต่างจากมากไปน้อย คือการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม สมรรถนะประจำสายงาน มีผลต่างจากมากไปน้อย คือการวิเคราะห์และสังเคราะห์ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การมีวิสัยทัศน์ การสื่อสารและจูงใจ 2) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ

ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 3 มีแนวทางการดำเนินงาน คือ การอบรมเชิงปฏิบัติการการศึกษาดูงาน การศึกษาด้วยตนเอง และการสร้างเครือข่าย

อุทัย ภักดีประยูรวงศ์ (2556, น. 63) ได้ศึกษา เรื่อง สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน ในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี พบว่า สมรรถนะหลัก โดยภาพรวมอยู่ในระดับ “มาก” ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด มีอยู่ 3 ด้าน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การทำงานเป็นทีม การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และสมรรถนะหลักรายด้าน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับ “มาก” ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารมุ่งมั่นในงานที่ปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารปฏิบัติงานได้สำเร็จ ถึงแม้จะเป็นงานที่มีความยากและท้าทาย

พงษ์ศักดิ์ บุญพรม และช่อเพชร เบ้าเงิน (2557, น. 143) ได้ศึกษาการพัฒนาสมรรถนะ การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สมรรถนะทั้ง 3 ด้านคือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์และด้านการวิเคราะห์หลังเคราะห์ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบผู้วิจัยใช้ผลประเมินปรับแก้ไขเป็นหลักสูตรฉบับสมบูรณ์

นลพรรณ ศรีสุข, เฉลิมชัย หาญกล้า และธรรมาภรณ์ แก้วเงิน (2558, น. 199) ได้ศึกษา สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี ผลการวิจัย พบว่า 1) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี ในภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้น ด้านการใช้อิทธิพล อยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากด้านที่สูงที่สุด 5 อันดับ คือ ด้านประสิทธิผลการบริหาร ด้านการบริการที่ดี ด้านการสื่อสารและการจูงใจ ด้านการมุ่ง ผลสัมฤทธิ์และด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร

พุชชาติ พงษ์พิมาย (2558, น. ค) ได้ศึกษาการศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อ พิจารณา รายสมรรถนะ พบว่า ระดับสมรรถนะหลักอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุก ด้าน มีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาสมรรถนะประจำสายงานพบว่า มีระดับ สมรรถนะประจำสายงานอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านมีระดับ สมรรถนะอยู่ในระดับมาก 2) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีความเห็นต่อสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 โดยภาพรวมและ รายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 ที่สำคัญคือ ควรมีการมุ่งเน้นพัฒนาผู้บริหาร ในด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารงาน และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารงานให้มากยิ่งขึ้น ควรหาวิธีการนำกระบวนการวิจัย มาใช้พัฒนา โดยศึกษาข้อดี ข้อด้อยของการบริการของสถานศึกษา แล้วหาวิธีการพัฒนาการบริการ ให้ดียิ่งขึ้นบนฐานข้อมูล การวิจัยควรมีการส่งเสริมและพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษแก่ผู้บริหารสถานศึกษาให้มากยิ่งขึ้น โดยอาจจัดอยู่ในรูปของกิจกรรม หรือโครงการอบรมเป็นต้น ควรมีกิจกรรม

ที่ส่งเสริมกำลังใจในการทำงานมากขึ้นเช่น การมอบของที่ระลึกหรือรางวัลในวาระสำคัญต่าง ๆ และเมื่อได้รับรางวัล จากการเข้าประกวดต่าง ๆ เป็นต้นควรใช้กระบวนการนิเทศในการติดตามงานให้มากยิ่งขึ้น และต่อเนื่อง เนื่องจากกระบวนการนิเทศติดตามจะทำให้ทราบจุดอ่อนและจุดเด่นในการพัฒนางานได้

กมลมาลย์ ไชยศิริธัญญา , ลัดดาวัลย์ คงสมบูรณ์ และ ภัทรภร ปุยสุวรรณ (2559, น. 82) ได้ศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการบริหารจัดการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ผลการศึกษาพบว่า 1) สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ การทำงานเป็นทีม การพัฒนาตนเอง การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการบริการที่ดี 2) คุณภาพการบริหารจัดการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ การมุ่งให้ความสำคัญกับผู้เรียนการนำองค์การ การมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ การจัดการกระบวนการการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การประเมินผลลัพธ์การดำเนินงาน และการวางแผนกลยุทธ์

ณัฐธัญญา พันธุ์ชะวงษ์ และสงวนอินทร์รักษ์ (2562, น. 622) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตวัชรนิรมยา ผลการศึกษาพบว่า 1) สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในสหวิทยาเขตวัชรนิรมยา โดยภาพรวมและ รายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยเฉลยจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การบริการที่ดี การมีวิสัยทัศน์ การพัฒนาตนเอง การวิเคราะห์และสังเคราะห์ การสื่อสารและการจูงใจ และการทำงานเป็นทีม 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมแตกต่างกัน

ประหยัด ชำนาญ และสาคร อัจฉจักร (2563, น. 77) ได้ศึกษาการพัฒนาการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ผลการศึกษา 1) องค์ประกอบและตัวชี้วัด การทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 34 ตัวชี้วัด และมีความเหมาะสมอยู่ระดับมากที่สุด 2) ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ โดยรวมมีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง และมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก 3) ผลการพัฒนาแนวทางงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ 40 แนวทาง มีผลการประเมินความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

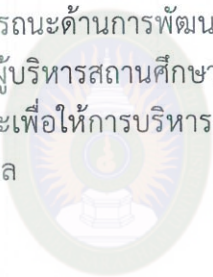
### 2.6.1 งานวิจัยต่างประเทศ

Lindgren, Henfridsson and Schultze (2004, p. 435) ได้ทำการวิจัย เกี่ยวกับหลักการสำหรับระบบการจัดการสมรรถนะ จากการสังเคราะห์งานวิจัยเชิงปฏิบัติการ 1 แม้ว่าจะมีบทความเกี่ยวกับการจำแนกความต้องการความสามารถที่จะเข้าร่วมในองค์การ ซึ่งจะได้พิจารณาบทบาทด้านเทคโนโลยี เพื่อจัดตำแหน่งที่อยู่ การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความสามารถที่เป็นตัวอย่างการทำปฏิภกิจาระหว่างการจัดการจัดการกับระดับสมรรถนะของบุคคล และบทบาทของเทคโนโลยี ในกระบวนการนี้ เช่น การจัดการเกี่ยวกับประเทศ สวีเดนที่มีส่วนอยู่ด้วยในโครงการระยะเวลาดำเนินการวิจัยรวม 30 เดือน ประกอบด้วยตัวแปร 2 อย่าง รวมถึงวงจรการค้นคว้าวิจัย

การกระทำยุทธศาสตร์ซึ่งรวบรวมข้อมูลมากมายและการแทรกแซง นอกจากนี้ในการพัฒนาซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักการพัฒนา สำหรับวิจัยครั้งนี้ได้ประเมินค่าตามกฎเกณฑ์และผังเกี่ยวกับการวิจัย ด้านศาสตร์อีกด้วย

Kennedy and Dresser (2005, p. 20) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการสร้างสมรรถนะพื้นฐานในการปฏิบัติงาน “Creating a Competency-Based Workplace” ผลวิจัยสรุปได้ว่าความฉลาดและความสามารถของมนุษย์จะทำให้องค์การไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ความสามารถที่ลูกจ้างนำมาใช้ในการจัดงานทำให้งานเกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การขับเคลื่อนการทำงานขององค์การต้องอาศัยความสามารถของคณะทำงาน การจัดการโดยใช้ความสามารถและยุทธศาสตร์ทางธุรกิจ การกำจัดจุดอ่อนและกำจัดคู่แข่งขั้นเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จต้องอาศัยกระบวนการ และความสามารถ กุญแจสำคัญสำหรับองค์การที่จะประสบผลสำเร็จจะต้องมีการวางแผน จัดบุคลากรให้ตรงกับความสามารถ ซึ่งต้องคำนึงถึงมีวิธีการจัดการกับความสามารถอย่างไร จะจัดรูปแบบความสามารถเฉพาะได้อย่างไร ให้เหมาะสมกับงาน และจะจัดการกับผลกระทบต่อความสามารถ ด้วยโปรแกรมอะไร

จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยสมรรถนะ 4 ด้าน ได้แก่ สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ สมรรถนะด้านการบริการที่ดี สมรรถนะด้านการพัฒนาตนเอง และสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความต้องการที่จะเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ เป็นผู้นำทางการจัดการศึกษา และเพื่อให้การบริหารงานในทุกด้านของสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ผู้วิจัยได้วางแผนการวิจัยโดยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ นำเสนอขั้นตอนการวิจัยดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาระดับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี

ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี

ระยะที่ 1 ศึกษาระดับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี

#### 1. วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาระดับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี

#### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 2.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ปีการศึกษา 2563 จำนวน 2,477 คน ตามขนาดของสถานศึกษา

##### 2.2 การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ปีการศึกษา 2563 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Taro Yamane ประชากร 2,477 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง 345 คน จากนั้นใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) อย่างเป็นสัดส่วน ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 ประชากร และกลุ่มตัวอย่างแบ่งตามขนาดของสถานศึกษา

ขนาดสถานศึกษา	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ขนาดใหญ่พิเศษ	703	98
ขนาดใหญ่	654	91
ขนาดกลาง	610	85
ขนาดเล็ก	510	71
รวม	2,477	345

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ คือแบบสอบถาม โดยแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ขนาดสถานศึกษา เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ซึ่งแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) และแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, น. 120) เกี่ยวกับระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาใน 4 ด้าน คือ 1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) ด้านการบริการที่ดี 3) ด้านการพัฒนาตนเอง และ 4) ด้านการทำงานเป็นทีม โดยพิจารณาตามเกณฑ์ ดังนี้

5 หมายถึง มีระดับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษา ระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีระดับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษา ระดับมาก

3 หมายถึง มีระดับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษา ระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีระดับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษา ระดับน้อย

1 หมายถึง มีระดับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษา ระดับน้อยที่สุด

### 4. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการ ตามลำดับขั้นตอนโดยศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถาม ดังนี้

4.1 ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม และปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อดำเนินการสร้างแบบสอบถาม

4.2 สร้างแบบสอบถามตามที่ได้ศึกษาแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบและแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

4.3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน เพื่อตรวจพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Objectives Congruence: IOC) อยู่ระหว่าง 0.60-1.00 โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 คน มีรายนาม ดังนี้

4.3.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ร้อยตรี ดร.อรุณ ชูยกระเดื่อง (กศ.ด.) สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตร (ปร.ด.) สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ด้านสถิติ และการวิจัย



4.3.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วนิตา ฝาระนันต์ (ปร.ด.) สาขาวิชาสัตวกรรมหลักสูตรและการเรียนรู้ ตำแหน่งอาจารย์ประจำหลักสูตร (คบ.) สาขาวิชาฟิสิกส์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เชี่ยวชาญด้านวัดประเมินผลทางการศึกษา

4.3.3 อาจารย์ ดร.รัตติกาล สารกอง (ปร.ด.) สาขาวิชาวิจัย วัดผลและสถิติการศึกษา ตำแหน่งอาจารย์ประจำสาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เชี่ยวชาญด้าน วัดประเมินผลทางการศึกษา

4.3.4 นางสาววิจิตรา สิมพา (กศ.ม.) สาขาวิชาบริหารการศึกษา ตำแหน่ง ครูวิทยฐานะชำนาญการ โรงเรียนน่านกมุทวิทยาคม เชี่ยวชาญด้าน ภาษาและเนื้อหา

4.3.5 นางนันทน์ภัส ดอนจันทร์โคตร (กศ.ม.) สาขาวิชาบริหารการศึกษา ตำแหน่ง ครูวิทยฐานะชำนาญการ โรงเรียนคำ양พิทยา เชี่ยวชาญด้าน ภาษาและเนื้อหา

4.4 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 32 คน โรงเรียนคำ양พิทยา จำนวน 8 คน โรงเรียนวังสามหมอวิทยาคาร จำนวน 8 คน โรงเรียนศรีธาตุพิทยาคม จำนวน 8 คน และโรงเรียนหนองหานวิทยา 8 คน ได้ค่าอำนาจจำแนกของสภาพปัจจุบันอยู่ระหว่าง 0.48-0.92 ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เท่ากับ 0.97 และได้ค่าอำนาจจำแนกของสภาพที่พึงประสงค์อยู่ระหว่าง 0.27-0.91 ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เท่ากับ 0.92

4.5 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเชื่อมั่นแล้วไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดเพื่อนำผลมาวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์และสมมุติฐานการวิจัยต่อไป

## 5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

5.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ถึงผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี เพื่อแจ้งให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย และขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

5.2 ผู้วิจัยดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามที่เป็นลักษณะ google form ไปยังครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทางระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้ครูผู้ตอบแบบสอบถามส่งกลับ google form ตามระยะเวลาที่กำหนด

5.3 ผู้วิจัยติดตามแบบสอบถามที่ยังไม่ได้รับคืน พร้อมทั้งขอความอนุเคราะห์ให้ตอบแบบสอบถามภายใน 15 วัน โดยส่งแบบสอบถาม จำนวน 345 คน และได้รับคืนมา จำนวน 334 คน คิดเป็นร้อยละ 97.10

5.4 ตรวจสอบความถูกต้อง สมบูรณ์ แล้วนำไปสู่ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

## 6. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลในการคำนวณค่าทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้

6.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ขนาดของสถานศึกษา วิเคราะห์โดยหาค่าร้อยละ

6.2 ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในการแปลความหมายเป็นช่วงคะแนน ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, น. 121)

- 4.51-5.00 หมายถึง ระดับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะหลัก  
ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.51-4.50 หมายถึง ระดับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะหลัก  
ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก
- 2.51-3.50 หมายถึง ระดับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะหลัก  
ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง
- 1.51-2.50 หมายถึง ระดับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะหลัก  
ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย
- 1.00-1.50 หมายถึง ระดับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะหลัก  
ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

6.3 วิเคราะห์ข้อมูลแล้วจัดลำดับความต้องการจำเป็นของสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี โดยนำข้อมูลที่วิเคราะห์ได้จากแบบสอบถาม  
มาเรียงลำดับจากค่าดัชนีลำดับความสำคัญของการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) จากสูงไปหาต่ำ (สุวิมล ว่องวานิช,  
2558, น. 279)

## 7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### 7.1 สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

7.1.1 ดัชนีความสอดคล้อง (Item-Objective Congruence Index: IOC) (ไพศาล วรคำ,  
2559, น. 269)

$$\text{จากสูตร } IOC = \frac{\sum R}{N} \quad (3-1)$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้อง (Index Of Consistency)  
 $\sum R$  แทน ผลรวมของการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ  
N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

7.1.2 ความอำนาจจำแนก (Corrected Item-Total Correlation) (ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน,  
2561, น. 288)

$$\text{จากสูตร } r_{xi(y-xi)} = \frac{N \sum xi(y-xi) - \sum xi \sum (y-xi)}{\sqrt{[N \sum xi^2 - (\sum xi)^2][N \sum (y-xi)^2 - (\sum (y-xi))^2]}} \quad (3-2)$$

$r_{xi(y-xi)}$  แทน ค่าอำนาจจำแนกของข้อคำถามข้อที่ i  
Xi แทน ชุดของคะแนนจากข้อคำถามที่ i  
Y แทน ชุดของคะแนนรวมจากข้อคำถามทุกข้อ  
N แทน จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่นำมาวิเคราะห์

7.1.3 ความเชื่อมั่น โดย ครอนบาค อัลฟา วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach) (ไพศาล วรคำ, 2559, น. 288)

จากสูตร 
$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right] \quad (3-3)$$

เมื่อ	$\alpha$	แทน	สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น
	$n$	แทน	จำนวนข้อคำถาม
	$S_i^2$	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนเป็นรายข้อ
	$S_t^2$	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนรวมทั้งฉบับ

## 7.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### 7.2.1 ค่าร้อยละ (Percentage)

จากสูตร 
$$P = \frac{f}{N} \times 100 \quad (3-4)$$

เมื่อ	$P$	แทน	ร้อยละ
	$f$	แทน	ความถี่ที่ต้องการแปลงเป็นร้อยละ
	$N$	แทน	จำนวนความถี่ทั้งหมด

### 7.2.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) ใช้สูตร (ไพศาล วรคำ, 2559, น. 323)

จากสูตร 
$$\bar{X} = \frac{\sum x}{n} \quad (3-5)$$

เมื่อ	$\bar{x}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
	$\sum x$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมดในกลุ่ม
	$n$	แทน	จำนวนคนในกลุ่ม

### 7.2.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้สูตร (ไพศาล วรคำ, 2559, น. 325)

จากสูตร 
$$S.D. = \sqrt{\frac{n \sum x^2 - (\sum x)^2}{n(n-1)}} \quad (3-6)$$

เมื่อ	S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	$\sum x$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

$\sum x^2$  แทน ผลรวมของกำลังสองของคะแนนแต่ละตัว  
n แทน จำนวนคนในกลุ่ม

7.2.4 ค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น (Modified Priority Needs Index:  $PNI_{\text{modified}}$ ) (สุวิมล ว่องวานิช, 2558, น. 279)

$$\text{จากสูตร} \quad PNI_{\text{modified}} = (I-D)/D \quad (3-7)$$

เมื่อ  $PNI_{\text{modified}}$  แทน ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority needs Index)  
I แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพที่ควรจะเป็น (Importance)  
D แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริง (Degree of Success)

ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี

### 1. วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี

### 2. กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4 คน 2) กลุ่มศึกษานิเทศก์ จำนวน 2 คน 3) กลุ่มอาจารย์มหาวิทยาลัย จำนวน 3 คน โดยมีเกณฑ์ดังนี้

2.1 กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับรางวัล สถานศึกษาพระราชทาน

2.1.1 ว่าที่ร้อยตรีสมบัติ เกิดเพชร วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

2.1.2 นายบรรจ ภูสงัด วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

2.1.3 นายอนันต์ศักดิ์ ภูพลผัน วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

2.1.4 นายเสกสรรค์ โสภารัตน์ วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

2.2 กลุ่มศึกษานิเทศก์ เป็นศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ รับผิดชอบกลุ่มงานนิเทศติดตามและประเมินผลระบบบริหารและการจัดการศึกษา

2.2.1 นายวิทยา บุราณ วุฒิการศึกษา ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีทางการอาชีวะและเทคนิคศึกษา

2.2.2 ว่าที่ร้อยโทวิรัตน์ แสงสุด วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาวិทยาการทางการศึกษาและการจัดการเรียนรู้

2.3 กลุ่มอาจารย์มหาวิทยาลัย เป็นอาจารย์ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการสอนการบริหารจัดการการศึกษา

2.3.1 รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษณก ดวงชาทม วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

2.3.2 รองศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ วุฒิการศึกษา การศึกษาดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

2.3.3 รองศาสตราจารย์ ดร.อรุสา พรหมทา วุฒิการศึกษา การศึกษาดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

### 3. เครื่องมือและวิธีการสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 2 คือ แบบสัมภาษณ์ เป็นลักษณะแบบมีโครงสร้าง (Structure Interview)

#### 3.1 การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

3.1.1 ศึกษาหลักการ แนวคิดที่เกี่ยวข้องในการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure)

3.1.2 ร่างแบบสัมภาษณ์ นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบให้ข้อเสนอแนะและปรับปรุงแก้ไข

### 4. วิธีดำเนินการวิจัย

4.1 กำหนดกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี

4.2 นำข้อที่มีค่าเฉลี่ยระดับภาวะผู้นำต่ำสุดของแต่ละองค์ประกอบ ในการวิจัยระยะที่ 1 มาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบ พิจารณาและให้ข้อเสนอแนะ

4.3 ดำเนินการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ โดยขอหนังสือขออนุญาตจากคณะครุศาสตร์ จากนั้นผู้วิจัยจะประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อกำหนด วัน เวลา และสถานที่สัมภาษณ์ สรุปการสัมภาษณ์ แล้วนำเสนอผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลแบบบรรยายและพรรณนา (Descriptive Analysis)

### 5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

5.1 ขอหนังสือจาก คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ให้ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

5.2 ส่งหนังสือขอสัมภาษณ์พร้อมแนบเอกสารสัมภาษณ์ ส่งถึงผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 9 คน ก่อนล่วงหน้าวันสัมภาษณ์ เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ศึกษาก่อน พร้อมทั้งประสานกับผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อกำหนดสถานที่ วัน เวลา ในการสัมภาษณ์ต่อไป

5.3 ดำเนินการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยเดินทางไปสัมภาษณ์ด้วยตนเองตามสถานที่ วัน เวลา ที่ประสานไว้

#### 6. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการวิเคราะห์ข้อมูลแบบบรรยายและพรรณนา (Descriptive Analysis) ใช้การตีความ การสรุปความ การอธิบายความเพื่อให้ได้จากแบบบันทึกการสัมภาษณ์ แล้วสรุปเป็นความเรียง



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## บทที่ 4 ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับการนำเสนอ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์แทนความหมายต่าง ๆ ดังนี้

$\bar{x}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
N	แทน	จำนวนคนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
D	แทน	ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน
I	แทน	ค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์
PNI <sub>Modified</sub>	แทน	ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

### 4.2 ลำดับขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ผู้วิจัยขอเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีลำดับดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาระดับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ขนาดสถานศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี โดยรวมและรายด้าน

ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี

ตอนที่ 1 วิเคราะห์แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี จากแบบสัมภาษณ์

### 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 345 คน ได้รับการตอบกลับจำนวน 334 คน คิดเป็นร้อยละ 97.10 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ขนาดเล็ก 71 คน ได้รับการตอบกลับ จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ขนาดกลาง จำนวน 85 คน ได้รับการตอบกลับจำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 92.94 ขนาดใหญ่ จำนวน 91 คน ได้รับการตอบกลับจำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 96.70 ขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 98 คน ได้รับการตอบกลับจำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 98.98

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม แยกตามขนาดสถานศึกษา

สถานศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ขนาดเล็ก	71	20.57
ขนาดกลาง	79	22.90
ขนาดใหญ่	88	25.51
ขนาดใหญ่พิเศษ	97	28.12
รวม	334	97.10

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 334 คน ปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 28.12 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 25.51 สถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 22.90 และสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 20.57 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี โดยรวมและรายด้าน

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี โดยรวมและรายด้าน

สมรรถนะหลักของผู้บริหาร สถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.86	0.96	มาก	4.74	0.44	มากที่สุด

(ต่อ)



ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

สมรรถนะหลักของผู้บริหาร สถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
2. ด้านการบริการที่ดี	4.06	0.90	มาก	4.88	0.32	มากที่สุด
3. ด้านการพัฒนาตนเอง	4.20	0.91	มาก	4.78	0.41	มากที่สุด
4. ด้านการทำงานเป็นทีม	4.17	0.97	มาก	4.79	0.41	มากที่สุด
โดยรวม	4.07	0.94	มาก	4.80	0.40	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.2 พบว่า สภาพปัจจุบันของของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.07$ , S.D. = 0.94) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ ดังนี้ ด้านการพัฒนาตนเอง ( $\bar{x} = 4.20$ , S.D. = 0.92) ด้านการทำงานเป็นทีม ( $\bar{x} = 4.17$ , S.D. = 0.97) ด้านการบริการที่ดี ( $\bar{x} = 4.06$ , S.D. = 0.90) และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ( $\bar{x} = 3.86$ , S.D. = 0.96) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.80$ , S.D. = 0.40) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ ดังนี้ ด้านการบริการที่ดี ( $\bar{x} = 4.88$ , S.D. = 0.32) ด้านการทำงานเป็นทีม ( $\bar{x} = 4.79$ , S.D. = 0.41) การพัฒนาตนเอง ( $\bar{x} = 4.78$ , S.D. = 0.41) และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ( $\bar{x} = 4.74$ , S.D. = 0.44) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจในการวางแผนงานด้านการบริหารสถานศึกษา	3.93	0.91	มาก	4.79	0.41	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดขั้นตอน แนวทางการดำเนินงานด้านการบริหารสถานศึกษา	3.82	0.91	มาก	4.71	0.46	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาพัฒนาการสอน และนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	3.92	0.98	มาก	4.67	0.47	มากที่สุด

(ต่อ)

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.75	1.01	มาก	4.76	0.43	มากที่สุด
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน และมุ่งมั่นพัฒนาสถานศึกษา	3.87	0.96	มาก	4.76	0.43	มากที่สุด
โดยรวม	3.86	0.96	มาก	4.74	0.40	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.3 พบว่า สภาพปัจจุบันของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.86$ , S.D. = 0.96) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจ ในการวางแผนงานด้านการบริหารสถานศึกษา ( $\bar{x} = 3.93$ , S.D. = 0.91) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษา พัฒนาการสอน และนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 3.92$ , S.D. = 0.98) ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน และมุ่งมั่นพัฒนาสถานศึกษา ( $\bar{x} = 3.87$ , S.D. = 0.96) ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดขั้นตอน แนวทางการดำเนินงานด้านการบริหารสถานศึกษา ( $\bar{x} = 3.82$ , S.D. = 0.91) และผู้บริหารสถานศึกษามีการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{x} = 3.75$ , S.D. = 1.01) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.74$ , S.D. = 0.40) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจ ในการวางแผนงานด้านการบริหารสถานศึกษา ( $\bar{x} = 4.79$ , S.D. = 0.41) ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน และมุ่งมั่นพัฒนาสถานศึกษา ( $\bar{x} = 4.76$ , S.D. = 0.43) ผู้บริหารสถานศึกษามีการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{x} = 4.76$ , S.D. = 0.43) ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดขั้นตอน แนวทางการดำเนินงานด้านการบริหารสถานศึกษา ( $\bar{x} = 4.71$ , S.D. = 0.46) และ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษา พัฒนาการสอน และนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 4.67$ , S.D. = 0.47) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ด้านการบริการที่ดี

ด้านการบริการที่ดี	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการศึกษาความต้องการของผู้รับบริการ	4.03	0.89	มาก	4.86	0.35	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดระบบการให้บริการบนพื้นฐานของข้อมูล ตามความต้องการของผู้รับบริการ	4.06	0.90	มาก	4.90	0.30	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผล และปรับปรุงการให้บริการ	3.96	0.93	มาก	4.89	0.32	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษาให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี มีความเต็มใจในการให้บริการ	4.17	0.90	มาก	4.91	0.29	มากที่สุด
5. ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ ในการให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา	4.10	0.90	มาก	4.87	0.34	มากที่สุด
โดยรวม	4.06	0.85	มาก	4.88	0.33	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.4 พบว่า สภาพปัจจุบันของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ด้านการบริการที่ดี ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.06$ , S.D. = 0.85) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี มีความเต็มใจในการให้บริการ ( $\bar{x} = 4.17$ , S.D. = 0.90) ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ ในการให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ( $\bar{x} = 4.10$ , S.D. = 0.90) ผู้บริหารสถานศึกษาจัดระบบการให้บริการบนพื้นฐานของข้อมูล ตามความต้องการของผู้รับบริการ ( $\bar{x} = 4.06$ , S.D. = 0.90) ผู้บริหารสถานศึกษามีการศึกษาความต้องการของผู้รับบริการ ( $\bar{x} = 4.03$ , S.D. = 0.89) และผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผล และปรับปรุงการให้บริการ ( $\bar{x} = 3.96$ , S.D. = 0.93) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ด้านการบริการที่ดี โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.88$ , S.D. = 0.33) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี มีความเต็มใจในการให้บริการ ( $\bar{x} = 4.91$ , S.D. = 0.29) ผู้บริหารสถานศึกษาจัดระบบการให้บริการบนพื้นฐานของข้อมูล ตามความต้องการ ของผู้รับบริการ ( $\bar{x} = 4.90$ , S.D. = 0.30) ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผล และปรับปรุงการให้บริการ

( $\bar{x} = 4.89$ , S.D. = 0.32) ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ ในการให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ( $\bar{x} = 4.87$ , S.D. = 0.34) และผู้บริหารสถานศึกษามีการศึกษาความต้องการของผู้รับบริการ ( $\bar{x} = 4.86$ , S.D. = 0.35) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ด้านการพัฒนาตนเอง

ด้านการพัฒนาตนเอง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าร่วมประชุม และอบรมด้านการบริหารสถานศึกษา	4.41	0.77	มาก	4.76	0.43	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่น ศึกษาหาความรู้ด้านการบริหารสถานศึกษา	4.26	0.88	มาก	4.75	0.43	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ความรู้ เพื่อพัฒนาตนเองและสถานศึกษา	4.13	0.94	มาก	4.84	0.37	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษานำองค์ความรู้ มาปรับใช้ตามบริบทของสถานศึกษา	4.11	0.92	มาก	4.78	0.42	มากที่สุด
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการ แลกเปลี่ยนความรู้กับบุคลากร ในสถานศึกษา และบุคลากร ในองค์กรอื่น	4.09	1.05	มาก	4.76	0.43	มากที่สุด
โดยรวม	4.20	0.91	มาก	4.78	0.41	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.5 พบว่า สภาพปัจจุบันของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ด้านการพัฒนาตนเอง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.20$ , S.D. = 0.91) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าร่วมประชุม และอบรมด้านการบริหารสถานศึกษา ( $\bar{x} = 4.41$ , S.D. = 0.77) ผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่น ศึกษาหาความรู้ด้านการบริหารสถานศึกษา ( $\bar{x} = 4.26$ , S.D. = 0.88) ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ความรู้ เพื่อพัฒนาตนเองและสถานศึกษา ( $\bar{x} = 4.13$ , S.D. = 0.94) ผู้บริหารสถานศึกษานำองค์ความรู้มาปรับใช้ตามบริบทของสถานศึกษา ( $\bar{x} = 4.11$ , S.D. = 0.92) และผู้บริหารสถานศึกษามีการแลกเปลี่ยนความรู้กับบุคลากรในสถานศึกษา และบุคลากรในองค์กรอื่น ( $\bar{x} = 4.09$ , S.D. = 1.05) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ด้านการพัฒนาตนเอง โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.78$ , S.D. = 0.41) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ความรู้ เพื่อพัฒนาตนเองและสถานศึกษา ( $\bar{x} = 4.84$ , S.D. = 0.37) ผู้บริหารสถานศึกษานำองค์ความรู้ มาปรับใช้ตามบริบท ของสถานศึกษา ( $\bar{x} = 4.78$ , S.D. = 0.42) ผู้บริหารสถานศึกษามีการแลกเปลี่ยนความรู้กับบุคลากรในสถานศึกษา และบุคลากรในองค์กรอื่น ( $\bar{x} = 4.76$ , S.D. = 0.43) ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าร่วมประชุม และอบรม ด้านการบริหารสถานศึกษา ( $\bar{x} = 4.76$ , S.D. = 0.43) และผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่นศึกษาหาความรู้ ด้านการบริหารสถานศึกษา ( $\bar{x} = 4.75$ , S.D. = .4.31) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาอุดรธานี ด้านการทำงานเป็นทีม

ด้านการทำงานเป็นทีม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเต็มใจให้ความร่วมมือ ในการปฏิบัติงานร่วมกัน ยึดมั่นในหลักการ และจรรยาบรรณของวิชาชีพ	4.21	0.93	มาก	4.77	0.42	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษาให้การสนับสนุน บุคลากรในสถานศึกษา และบุคลากร องค์กรอื่น	4.23	0.95	มาก	4.81	0.39	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการรับฟังความ คิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษา และสร้างสรรค์ทีมงาน	4.12	1.02	มาก	4.84	0.37	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับตัวเข้ากับ สถานการณ์ และปรับตัวเข้ากับบุคลากร ในสถานศึกษาที่มีความแตกต่างกัน	4.13	1.01	มาก	4.73	0.45	มากที่สุด
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างขวัญกำลังใจ ยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรในสถานศึกษา	4.17	0.94	มาก	4.78	0.41	มากที่สุด
โดยรวม	4.17	0.97	มาก	4.79	0.41	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.6 พบว่า สภาพปัจจุบันของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ด้านการทำงานเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.17$ , S.D. = 0.97) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาให้การสนับสนุนบุคลากรในสถานศึกษา และบุคลากรองค์กรอื่น

( $\bar{x} = 4.23$ , S.D. = 0.95) ผู้บริหารสถานศึกษามีความเต็มใจให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกัน ยึดมั่นในหลักการ และจรรยาบรรณของวิชาชีพ ( $\bar{x} = 4.21$ , S.D. = 0.93) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างขวัญกำลังใจ ยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรในสถานศึกษา ( $\bar{x} = 4.17$ , S.D. = 0.94) ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ และปรับตัวเข้ากับบุคลากรในสถานศึกษาที่มีความแตกต่างกัน ( $\bar{x} = 4.13$ , S.D. = 1.01) และผู้บริหารสถานศึกษามีการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษา และสร้างสรรค์ทีมงาน ( $\bar{x} = 4.12$ , S.D. = 1.02) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ด้านการทำงานเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.40$ , S.D. = 0.72) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างขวัญกำลังใจ ยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรในสถานศึกษา ( $\bar{x} = 4.84$ , S.D. = 0.39) ผู้บริหารสถานศึกษาให้การสนับสนุนบุคลากรในสถานศึกษา และบุคลากรองค์กรอื่น ( $\bar{x} = 4.81$ , S.D. = 0.39) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างขวัญกำลังใจ ยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรในสถานศึกษา ( $\bar{x} = 4.78$ , S.D. = 0.41) ผู้บริหารสถานศึกษามีความเต็มใจให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกัน ยึดมั่นในหลักการ และจรรยาบรรณของวิชาชีพ ( $\bar{x} = 4.77$ , S.D. = 0.42) และผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับตัวเข้ากับ สถานการณ์ และปรับตัวเข้ากับบุคลากรในสถานศึกษาที่มีความแตกต่างกัน ( $\bar{x} = 4.73$ , S.D. = 0.45) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี โดยรวมและรายด้าน

ตารางที่ 4.7 ค่าดัชนีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI<sub>Modified</sub>) ในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี

สมรรถนะหลัก ของผู้บริหารสถานศึกษา	ค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน (I)	ค่าเฉลี่ย สภาพที่พึงประสงค์ (D)	(PNI <sub>Modified</sub> )	ลำดับ
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.86	4.74	0.19	1
2. ด้านการบริการที่ดี	4.06	4.88	0.17	2
3. ด้านการพัฒนาตนเอง	4.20	4.78	0.12	4
4. ด้านการทำงานเป็นทีม	4.17	4.79	0.15	3

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี เรียงค่าดัชนีความต้องการจำเป็นจากสูงไปหาต่ำ ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (PNI<sub>Modified</sub> = 0.19) ด้านการบริการที่ดี (PNI<sub>Modified</sub> = 0.17) ด้านการทำงานเป็นทีม (PNI<sub>Modified</sub> = 0.15) และด้านการพัฒนาตนเอง (PNI<sub>Modified</sub> = 0.12) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 ค่าดัชนีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI<sub>Modified</sub>) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (I)	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (D)	(PNI <sub>Modified</sub> )	ลำดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจ ในการวางแผนงานด้านการบริหารสถานศึกษา	3.93	4.79	0.18	4
2. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดขั้นตอน แนวทางการดำเนินงานด้านการบริหารสถานศึกษา	3.82	4.71	0.19	3
3. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษา พัฒนาการสอน และนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	3.92	4.67	0.16	5
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.75	4.76	0.21	1
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน และมุ่งมั่นพัฒนาสถานศึกษา	3.87	4.76	0.19	2

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากสูงไปหาต่ำ ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (PNI<sub>Modified</sub> = 0.21) 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน และมุ่งมั่นพัฒนาสถานศึกษา (PNI<sub>Modified</sub> = 0.19) 3) ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดขั้นตอน แนวทางการดำเนินงานด้านการบริหารสถานศึกษา (PNI<sub>Modified</sub> = 0.19) 4) ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจ ในการวางแผนงานด้านการบริหารสถานศึกษา (PNI<sub>Modified</sub> = 0.18) และ 5) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษา พัฒนาการสอน และนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (PNI<sub>Modified</sub> = 0.16) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 ค่าดัชนีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI<sub>Modified</sub>) ด้านการบริการที่ดี

ด้านการบริการที่ดี	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (I)	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (D)	(PNI <sub>Modified</sub> )	ลำดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการศึกษาความต้องการของผู้รับบริการ	4.03	4.86	0.17	3
2. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดระบบการให้บริการบนพื้นฐานของข้อมูล ตามความต้องการของผู้รับบริการ	4.06	4.90	0.17	2
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผล และปรับปรุงการให้บริการ	3.96	4.89	0.19	1
4. ผู้บริหารสถานศึกษาให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี มีความเต็มใจในการให้บริการ	4.17	4.91	0.15	5
5. ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ ในการให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา	4.10	4.87	0.16	4

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ด้านการบริการที่ดี เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากสูงไปหาต่ำ ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผล และปรับปรุงการให้บริการ (PNI<sub>Modified</sub> = 0.19) 2) ผู้บริหารสถานศึกษาจัดระบบการให้บริการบนพื้นฐานของข้อมูลตามความต้องการของผู้รับบริการ (PNI<sub>Modified</sub> = 0.17) 3) ผู้บริหารสถานศึกษามีการศึกษาความต้องการของผู้รับบริการ (PNI<sub>Modified</sub> = 0.17) 4) ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ ในการให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา (PNI<sub>Modified</sub> = 0.16) และ 5) ผู้บริหารสถานศึกษาให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี มีความเต็มใจในการให้บริการ (PNI<sub>Modified</sub> = 0.15) ตามลำดับ



ตารางที่ 4.10 ค่าดัชนีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI<sub>Modified</sub>) ด้านการทำงานเป็นทีม

ด้านการทำงานเป็นทีม	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (I)	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (D)	(PNI <sub>Modified</sub> )	ลำดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเต็มใจให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกัน ยึดมั่นในหลักการ และจรรยาบรรณของวิชาชีพ	4.21	4.77	0.13	5
2. ผู้บริหารสถานศึกษาให้การสนับสนุนบุคลากรในสถานศึกษา และบุคลากรองค์กรอื่น	4.23	4.81	0.14	4
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษา และสร้างสรรค์ทีมงาน	4.12	4.84	0.17	1
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ และปรับตัวเข้ากับบุคลากรในสถานศึกษาที่มีความแตกต่างกัน	4.13	4.73	0.14	3
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างขวัญกำลังใจ ยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรในสถานศึกษา	4.17	4.78	0.15	2

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ด้านการทำงานเป็นทีม เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากสูงไปหาต่ำ ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษา และสร้างสรรค์ทีมงาน (PNI<sub>Modified</sub> = 0.17) 2) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างขวัญกำลังใจ ยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรในสถานศึกษา (PNI<sub>Modified</sub> = 0.15) 3) ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ และปรับตัวเข้ากับบุคลากรในสถานศึกษาที่มีความแตกต่างกัน (PNI<sub>Modified</sub> = 0.14) 4) ผู้บริหารสถานศึกษาให้การสนับสนุนบุคลากรในสถานศึกษา และบุคลากรองค์กรอื่น (PNI<sub>Modified</sub> = 0.14) และ 5) ผู้บริหารสถานศึกษามีความเต็มใจให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกัน ยึดมั่นในหลักการ และจรรยาบรรณของวิชาชีพ (PNI<sub>Modified</sub> = 0.13) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 ค่าดัชนีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI<sub>Modified</sub>) ด้านการพัฒนาตนเอง

ด้านการพัฒนาตนเอง	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (I)	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์(D)	(PNI <sub>Modified</sub> )	ลำดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าร่วมประชุม และอบรมด้านการบริหารสถานศึกษา	4.41	4.76	0.07	5
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่น ศึกษาหาความรู้ด้านการบริหารสถานศึกษา	4.26	4.75	0.10	4
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ความรู้ เพื่อพัฒนาตนเองและสถานศึกษา	4.13	4.84	0.15	1
4. ผู้บริหารสถานศึกษานำองค์ความรู้ มาปรับใช้ตามบริบทของสถานศึกษา	4.11	4.78	0.14	3
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการแลกเปลี่ยนความรู้กับบุคลากรในสถานศึกษา และบุคลากรในองค์กรอื่น	4.09	4.76	0.14	2

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ด้านการพัฒนาตนเอง เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากสูงไปหาลำดับต่ำ ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ความรู้ เพื่อพัฒนาตนเองและสถานศึกษา (PNI<sub>Modified</sub> = 0.15) 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีการแลกเปลี่ยนความรู้กับบุคลากรในสถานศึกษา และบุคลากรในองค์กรอื่น (PNI<sub>Modified</sub> = 0.14) 3) ผู้บริหารสถานศึกษานำองค์ความรู้ มาปรับใช้ตามบริบทของสถานศึกษา (PNI<sub>Modified</sub> = 0.14) 4) ผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่น ศึกษาหาความรู้ด้านการบริหารสถานศึกษา (PNI<sub>Modified</sub> = 0.10) และ 5) ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าร่วมประชุม และอบรมด้านการบริหารสถานศึกษา (PNI<sub>Modified</sub> = 0.07) ตามลำดับ

ระยะที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี

ตอนที่ 1 วิเคราะห์แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี จากแบบสัมภาษณ์

จากผลการวิจัยในระยะที่ 1 พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี โดยรวม พบว่ามีระดับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ซึ่งด้าน และข้อที่มีค่าน้อยที่สุด จะต้องมีการพัฒนาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ผู้วิจัยได้นำประเด็นดังกล่าวไปสร้างแบบสัมภาษณ์ เพื่อใช้

เป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี โดยนำข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดของแต่ละประเด็นนำมาใช้ในการสร้างคำถามสำหรับการวิจัยในระยะที่ 2

ผลการศึกษาแนวทางปรากฏดังนี้

1. แนวทางการพัฒนาด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีแนวทางการพัฒนาทั้งหมด 7 แนวทางดังนี้
  - 1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดเป้าหมายร่วมกันกับครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  - 1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมอบหมายงานในการติดตามประเมินผล ให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้ากลุ่มงาน เป็นต้น
  - 1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการประชุมในสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงานและรับฟังความคิดเห็นของครู
  - 1.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีเทศการสอนอย่างสม่ำเสมอ และมีการนิเทศการสอนด้วยวิธีที่หลากหลาย
  - 1.5 จัดทำแผนการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ กลุ่มงาน และงาน 4 ฝ่าย
  - 1.6 ผู้บริหารสถานศึกษาควรเร่งรัดให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงาน ของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ กลุ่มงาน และงาน 4 ฝ่าย
  - 1.7 ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้กระบวนการ PDCA ในการบริหารสถานศึกษาดังบทสัมภาษณ์บางตอน ดังนี้

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดเป้าหมายร่วมกันกับครู มอบหมายงานให้หัวหน้างานแต่ละกลุ่มงาน ติดตามและประเมินผลครู จัดทำตารางงานของแต่ละงาน จัดการประชุมโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน จัดตารางสอนให้หัวหน้างานว่างในช่วงเช้าวันพุธ เพื่อวิเคราะห์งานที่ผ่านมีปัญหาอะไร จะแก้ไขปัญหายังไง เมื่องานเสร็จสิ้นแล้วมีการจัดทำรายงานเป็นรูปเล่ม ในช่วงเวลาที่ว่างเว้นจากงานอื่นจะมีการนิเทศการสอนของครูผู้สอนอยู่เป็นประจำ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, สัมภาษณ์, 15 กุมภาพันธ์ 2564)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรวางแผนที่จะดำเนินการในด้านต่าง ๆ โรงเรียนจะต้องมีการกำหนดแผนเป็นปฏิทิน แต่แผนนั้นจะต้องประชุม เพื่อให้มีส่วนร่วมของครู กำหนดปฏิทินเพื่อให้ครูทำงานในกิจกรรมต่าง ๆ นอกจากประชุมแล้วยังมีกระจายงานให้หัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่มสาระมีส่วนร่วมในการวางแผนและประเมินผล ใช้เครื่องมือในการวัดประเมินผลด้วยเครื่องมือที่หลากหลายจากการสอบถามและสังเกตด้วยตนเอง และจากการสอบถามผู้เรียน รวมทั้งผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, สัมภาษณ์, 16 กุมภาพันธ์ 2564)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรมอบหมายงานให้หัวหน้างาน หัวหน้าฝ่ายกำกับดูแลในการออกนิเทศ ออกกำกับติดตามประเมินผลร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดเป้าหมายของแต่ละงาน ซึ่งมันจะแตกต่างกันตามงานต่างๆ ต้องกำหนดค่าเป้าหมายว่าจะทำอะไรเพียงใด ต้องเอามาวางแผน

แล้วทำเป็นปฏิทิน ประเมินตามเป้าหมาย เป้าหมายโดยรวมอาจจะคล้าย ๆ กัน แต่ละงานมีจุดเน้นต่างกัน จึงต้องประเมินให้เหมาะสมกับแต่ละงาน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, สัมภาษณ์, 17 กุมภาพันธ์ 2564)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีกระบวนการนิเทศภายใน มีการมอบหมายงานที่ชัดเจน มีการประชุม ใช้กระบวนการ PDCA การประเมินผลจะต้องมีกระบวนการนิเทศมีการศึกษาสภาพ ปัจจุบัน โรงเรียนจะต้องมีกระบวนการนิเทศภายใน มีการบูรณาการ PLC ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเข้าไปนิเทศภายในเป็นประจำ มีการสอบถามนักเรียน และโรงเรียนควรมีเครื่องมือการนิเทศภายในที่มีประสิทธิภาพและมีส่วนร่วมของ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และนักเรียน ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, สัมภาษณ์, 22 กุมภาพันธ์ 2564)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนด จุดมุ่งหมาย หลักการในการบริหาร ว่าเราจะพัฒนาโรงเรียนเป็นอย่างไรบ้าง นอกจากความรับผิดชอบแล้ว โรงเรียนจะบรรลุผลด้านผลสัมฤทธิ์ผลได้นั้น จะต้องมีความโปร่งใส มีการรายงานผล จะต้องเน้นความเรียบง่าย งานไม่ซับซ้อนเหมาะสมและเข้าใจง่าย เราจะต้องเรียนรู้จากการปฏิบัติที่ผ่านมา ว่ามีข้อบกพร่องว่ามีอะไรบ้าง ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องติดตามกระบวนการทำงานของตัวเอง โดยผ่านการสัมภาษณ์สอบถาม จากผู้มีส่วนได้เสีย ผู้ปกครอง แต่ในการสอบถามในครั้งนี้จะต้องมีเครื่องมือที่ชัดเจน และจะต้องมีการทำ PLC แล้วก็ต้องดำเนินงานต่อ แต่ต้องทำให้ครบทุกกระบวนการ PLC นี้เป็นสิ่งสำคัญในการบริหาร...”

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, สัมภาษณ์, 23 กุมภาพันธ์ 2564)

RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการวางแผน ในการติดตามตรวจสอบประเมินผล ผู้บริหารสถานศึกษาต้องยึดหลักการคุณภาพภายในสถานศึกษาเป็นหลักในการจัดการศึกษา เพราะครอบคลุมทั้งหมด ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการติดตามเรื่องการบริหารจัดการ 4 กลุ่มงาน เรื่องการจัดการเรียนรู้ เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การวางแผนจะต้องทำเป็นแผนออกมา มีการประชุม การจัดทำแผนเสร็จแล้วมีตารางการปฏิบัติงานในแผน ดังนั้นการประชุมวางแผนต้องมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา กรรมการสถานศึกษา คุณครู ต้องมีส่วนร่วม...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6, สัมภาษณ์, 5 มีนาคม 2564)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้แบบประเมินในการประเมินในการติดตามและประเมินผล และครูเองต้องทำแบบประเมินของครูด้วย จัดทำรายงานประเมินตนเอง เพื่อวิเคราะห์ผล การปฏิบัติงานประกอบการเลื่อนขั้นเงินเดือน เขตพื้นที่การศึกษา จะต้องออกนิเทศติดตามว่าตรงกับแผนการศึกษาหรือไม่ ซึ่ง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรับนโยบายจากเขต เพื่อพัฒนาให้สอดคล้องกับแผนพัฒนา...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7, สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2564)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรตั้งเป้าหมายเป็นประเด็นแรก ภาพเป้าหมายสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติให้เข้าใจ ถ้าเป้าหมายไม่ชัดก็ทำยาก ประเด็นที่สอง คือเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผลจะต้องชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย อาจจะใช้หลายวิธีในการประเมินผล ทั้งการสังเกต สัมภาษณ์ ประเมิน ถ้าใช้วิธีเดียวได้แค่บางมิติ ถ้าอยากได้หลายมิติหลายมิติจะต้องมีการประเมินที่หลากหลาย...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8, สัมภาษณ์, 24 มีนาคม 2564)

“...จัดทำหลักสูตรอบรมพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยใช้กิจกรรมให้ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเอง ใช้วิทยากรที่มีความรู้ความสามารถในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การพัฒนาการมุ่งผลสัมฤทธิ์ควรมีทั้งแบบอบรมเชิงบรรยาย และอบรมเชิงปฏิบัติการ ใช้แบบประเมินที่มีความหลากหลายในการประเมินผล...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 9, สัมภาษณ์, 25 มีนาคม 2564)

## 2. แนวทางการพัฒนาด้านการบริการที่ดี มีแนวทางการพัฒนาทั้งหมด 5 แนวทางดังนี้

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของนักเรียน ครู ผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการประเมินตนเอง และให้ผู้อื่นประเมินผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง

2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการรายงานผลการปฏิบัติงานในด้านการบริการของตนเอง

2.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีการกำกับติดตาม ประเมินผลการให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา

2.5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการจัดหลักสูตรพัฒนา ในด้านการบริการของผู้บริหารสถานศึกษา ดังบทสัมภาษณ์บางตอน ดังนี้

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดใจรับข้อบกพร่องของตนเองในการให้บริการ ใช้รูปแบบการประเมินตนเอง และผู้อื่นประเมิน หากมีผู้มาใช้บริการสถานที่ในสถานศึกษาควรกำหนดเวลาสำหรับผู้ที่มาใช้บริการ ถ้าเป็นหน่วยงานภายนอกต้องสร้างเครือข่ายกับองค์กรอื่น และติดต่อประสานงานกันผ่านโซเชียลมีเดีย มีการประเมินในรายงาน SAR เพราะจะมีด้านที่เกี่ยวกับการบริการชุมชน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, สัมภาษณ์, 15 กุมภาพันธ์ 2564)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรประเมินตนเองและประเมินความพึงพอใจจากผู้อื่น ต้องเปิดใจรับฟัง ควรมีการประชุมกัน ว่าผู้บริหารทำแบบนี้ ถูกต้องไหม เพื่อให้ผู้ที่ประเมินและผู้รับการประเมินรับทราบข้อตกลงได้ตรงกัน การประเมินเป็นการประเมินเพื่อปรับปรุงงานไม่ใช่การตัดสินความถูกต้อง ข้อไหนควรปรับปรุง ถ้าข้อไหนที่เขาเสนอมาถ้าเป็นเรื่องที่ควรปรับปรุงผู้บริหารก็ต้องปรับปรุง เช่นถ้าเราบกพร่องเรื่องบุคลากร เรื่องการพูดจา การแสดงท่าที การสร้างมนุษยสัมพันธ์ จะต้องเอามาปรับปรุงทันที ผู้บริหารสถานศึกษาประเมินครูได้ ครูก็ประเมินผู้บริหารสถานศึกษาได้ ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, สัมภาษณ์, 16 กุมภาพันธ์ 2564)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดใจรับฟังคำติชมจากผู้อื่น ซึ่งในการให้บริการกับชุมชน โดยปกติแล้วจะมี พรบ. อำนาจความสะดวกที่เราจะต้องกำหนด เป็นข้อกำหนดทางกฎหมาย แต่ตัวนี้ ยังไม่ได้รับความเอาใจใส่จากหน่วยงานต้นสังกัด ผู้บังคับบัญชาเบื้องต้น ไม่ได้กำกับติดตามเท่าที่ควร ไม่มีการรายงานต้นสังกัดในภาพรวม ทางสำนักงานเขตเองควรมีการกำกับติดตาม มีเครื่องมือ ในการประเมิน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, สัมภาษณ์, 17 กุมภาพันธ์ 2564)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดใจรับจากการประเมินของครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เกี่ยวกับการบริการของตนเอง โดยหลักการแล้วจะพัฒนางานจะเน้นคุณภาพ เราต้องปฏิบัติ อย่างต่อเนื่อง มีการประเมินตนเอง ประเมินโครงการ แล้วดูเป้าหมายที่เราตั้งไว้ ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องส่งรายงานการประเมินตนเองด้วย ควรมีแบบประเมินตามจุดที่ให้บริการของโรงเรียน เพื่อให้มี ส่วนร่วมจาก ภายใน และภายนอก ประเมินการให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, สัมภาษณ์, 22 กุมภาพันธ์ 2564)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีจิตใจในการให้บริการ ต้องฝึกต้องเน้น จะต้องมิจิตวิญญาน ในความเป็นความเป็นครู เต็มใจที่จะช่วยในการช่วยเหลือ ครู นักเรียน และผู้ปกครอง ในการวัดและ ประเมินผลในเรื่องนี้ เราสามารถวัดได้แบบเดียวกัน คือแบบสอบถามไว้สำหรับให้นักเรียน ผู้ปกครอง หรือผู้ที่มีส่วนได้เสีย เขามีความคิดเห็นอย่างไรในการปฏิบัติ ในขณะของเรา นักเรียน ผู้ปกครอง อาจจะเป็นแบบสอบถามก็ได้ หรือ แบบสอบถาม QR CODE ก็ได้...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, สัมภาษณ์, 23 กุมภาพันธ์ 2564)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรรับฟังและแก้ไขตนเองในการให้บริการต่อครู นักเรียน หรือ ผู้ปกครอง ซึ่งการให้บริการจะอยู่ในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา อยู่ในมาตรฐานการให้ บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ถ้ามีระบบประกันคุณภาพภายในที่ดีก็จะตอบโจทย์หมด หากเรามี คู่มือระบบการให้บริการของโรงเรียนจะเป็นส่วนช่วยให้ระบบบริการของโรงเรียนทำได้ดียิ่งขึ้น เช่น มีการบริการยังไง สวัสดิการครู นักเรียน ผู้ปกครอง มีสถานที่ผู้ปกครองพักผ่อน มีการบริการข้างนอก หรือไม่ ซึ่งการจัดการระบบบริการทั้งหมดนี้ผู้อำนวยการควรเปิดใจรับฟัง แก้ไขพัฒนาตนเอง มีการประเมินตนเอง เพื่อให้เป็นแบบอย่างต่อครูและนักเรียน ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6, สัมภาษณ์, 5 มีนาคม 2564)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดอบรมโครงการที่เกี่ยวกับการให้บริการของผู้บริหาร สถานศึกษา ซึ่งเขตพื้นที่เป็นหน่วยงานในการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริการให้กับผู้บริหาร สถานศึกษา ควรออกนิเทศติดตาม ประเมินผลในด้านนี้เป็นระยะๆ เพราะการบริหารให้มีประสิทธิผล ผู้บริหารสถานศึกษาต้องอาศัยปฏิสัมพันธ์ หรือมนุษยสัมพันธ์ ที่ต้องขับเคลื่อนในการให้บริการ ผู้บริหารสถานศึกษาหน้าที่หลักคือ อำนาจความสะดวก เป็นผู้ประสาน อูทิศในเรื่องของการสร้าง เครือข่าย เพื่อสร้างความเข้มแข็งในระบบสายงาน และพัฒนาสถานศึกษา...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7, สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2564)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควร Set Mandset ก่อน ว่าเราจะทำอย่างไรให้เกิดเป้าหมายที่ชัดเจน เปิดใจรับทุกอย่างก่อน ถ้าไม่เปิดใจก็ไม่ได้ ถ้าเปิดใจเราก็จะมีวิธีการว่าเราจะทำอย่างไร เพื่อให้การบริการต่อครู ผู้ปกครอง และนักเรียน รวมทั้งองค์กรอื่น ให้มีความพึงพอใจให้มากที่สุด เพราะการให้บริการคือหัวใจหลักขององค์กร ความประทับใจ เกิดขึ้นได้ง่ายหาก สิ่งนั้นทำได้ดี ทำด้วยใจ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8, สัมภาษณ์, 24 มีนาคม 2564)

“...เขตพื้นที่การศึกษาควรจัดทำหลักสูตรอบรมพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการให้บริการ ใช้กิจกรรมให้ผู้บริหารสถานศึกษา Workshop อาจจะเริ่มจากการให้ความรู้กิจกรรมให้ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดใจรับก่อน ค่อยลงกิจกรรมที่เป็นกิจกรรมวิธีการการให้บริการที่ดี เช่น การพูด การจัดการบุคลิกภาพ เพื่อให้เกิดความประทับใจต่อผู้รับบริการ หลังเสร็จสิ้นกิจกรรมควรวัดผลด้วยเครื่องมือที่มีความหลากหลาย...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 9, สัมภาษณ์, 25 มีนาคม 2564)

### 3. แนวทางการพัฒนาด้านการทำงานเป็นทีม มีแนวทางการพัฒนา 6 แนวทางดังนี้

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรกิจกรรมยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรในสถานศึกษา โดยจัดกิจกรรมจัดตามบริบทของสถานศึกษา เช่นการมอบรางวัล การยกย่องชมเชยในวาระต่าง ๆ เป็นต้น

3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรเน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี สร้างความประทับใจที่ดีกับบุคลากรในสถานศึกษา

3.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการมีวิทยฐานะ และการคงอยู่ของวิทยฐานะ รวมทั้งการเลื่อนเงินเดือนที่ให้ความเป็นธรรมกับทุกคน

3.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา ในด้านที่บุคลากรในสถานศึกษามีความสนใจ

3.5 ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดสวัสดิการเพิ่มเติมให้กับบุคลากรในสถานศึกษา ที่นอกเหนือจากสวัสดิการจากรัฐบาล

3.6 เขตพื้นที่การศึกษาควรวางแนวทางในการสร้างขวัญกำลังใจ และยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางหลักในการปฏิบัติ

ดังบทสัมภาษณ์บางตอน ดังนี้

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดกิจกรรมปีใหม่ กิจกรรมศึกษาดูงาน มีการมอบของขวัญให้กับครูที่มีวันเกิดในเดือนนั้น มีการส่งเสริมด้านวิทยฐานะที่สูงขึ้น ส่งเสริมด้านการอบรมพัฒนาครู ส่งเสริมด้านการศึกษาต่อ การสร้างขวัญกำลังใจอีกส่วนหนึ่งคือการรักษาพยาบาล มีการตรวจสุขภาพประจำปีในโรงเรียน มีการตัดสูท ตัดเสื้อทีมกีฬาให้...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, สัมภาษณ์, 15 กุมภาพันธ์ 2564)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรซึ่งสามารถทำได้หลายรูปแบบ สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือการยึดหลักความเป็นธรรม ต้องมีหลักธรรมาภิบาล ควรมีกิจกรรมครบรอบวันเกิด มอบของขวัญวันเกิดให้กับครูต่อหน้าครู และนักเรียนในทุก ๆ เดือน ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดงบประมาณในเรื่องของการสร้างขวัญกำลังใจ สร้างความเชื่อมั่นด้วยการทำงาน อยู่ร่วมกันแบบพี่น้อง เรื่องการเลื่อนขั้นเงินเดือนจะต้องให้ความเป็นธรรมโดยมีทีมหัวหน้าในการประเมิน จากหลายฝ่าย...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, สัมภาษณ์, 16 กุมภาพันธ์ 2564)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีรูปแบบในภาพรวมของเขตพื้นที่ ควรมอบรางวัลในวันสำคัญต่าง ๆ เช่น วันครูก็จะมีการมอบรางวัลในงานวันครูเพื่อยกย่องเชิดชูเกียรติ การได้มาซึ่งรางวัล ควรมีแบบสรรหา และแบบส่งผลงานเพื่อรับรางวัล เขตพื้นที่ต้องกำหนดรูปแบบ กระบวนการ ข้อการวัด เขตน่าจะกำหนดขึ้นมาอีกว่าควรจะทำอย่างไร รางวัลมีอะไรบ้าง เพื่อให้การให้รางวัลนั้นมีคุณค่ามากขึ้น จำเป็นต้องมีเครื่องมือวัดผลงาน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, สัมภาษณ์, 17 กุมภาพันธ์ 2564)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้ภาวะผู้นำในการบริหาร ซึ่งแยกเป็นสองอย่าง ใช้ตนเอง เป็นแบบอย่างที่ดี คิดดี พูดดี ทำดี เป็นคนดี จิตใจดี ให้คุณครูและนักเรียนเห็นเป็นแบบอย่างและ สร้างศรัทธาในตัวเอง เชื่อมมั่นในตัวเองในเรื่องของความรู้ ความสามารถ เชื่อถือคำพูด สร้างผลงาน จากตนเอง โรงเรียนมีจัดงานวันเกิดให้ประจำทุกเดือน มีการทำบุญร่วมกันกับคณะครูมีการเสริมสร้างกำลังใจโดยการให้รางวัล...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, สัมภาษณ์, 22 กุมภาพันธ์ 2564)

“...เขตพื้นที่การศึกษาควรมีแนวทางให้ผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างขวัญและกำลังใจ เพื่อเป็นแนวทางในแต่ละโรงเรียน ส่วนที่จะเพิ่มเติมนั้นก็ขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละสถานศึกษา เช่น มอบรางวัลกับใบเกียรติบัตรกับครูที่มีผลงานดีเด่น แล้วนำไปเผยแพร่ในเขตพื้นที่ แล้วเขตพื้นที่ ส่งต่อไปที่ สพฐ. เพื่อให้รับรางวัลในระแต่าง ๆ ถ้าทำแบบนี้ ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจเห็นความสำคัญ ให้การสนับสนุน แนวทางการส่งเสริม ต้องดูผลงาน ส่งเสริมสร้างเสริมกำลังใจ สนับสนุนในด้านกำลังใจ ส่งไปแล้วไม่ควรพูดว่า “ส่งไปแล้วจะได้หรือ” ส่วนใหญ่จะหวังอย่างเดียว การส่งผลงานต่าง ๆ ส่งเพื่อความภูมิใจในรางวัลอย่างเดียว อย่าสกดกัน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, สัมภาษณ์, 23 กุมภาพันธ์ 2564)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการบริหารจะต้องมีการวางแผนว่าแต่ละปี เราจะส่งบุคลากร ยังไงบ้าง กลุ่มไหนยังงัยบ้าง ผู้บริหารต้องกันงบประมาณ เพื่อให้ครูไปราชการ อบรมสัมมนา เสร็จแล้ว ถ้าอบรมสัมมนาทางไกลไม่ได้ ท่าน ผอ. ต้องหาแหล่งให้ครูได้อบรมพัฒนาสร้างทีมงานในกลุ่มงาน บุคคล ต้องมีการวางแผนที่อบรม และส่งเสริมสนับสนุน เสร็จแล้วได้ใบเกียรติบัตรมา ผู้บริหารต้อง ส่งเสริมสนับสนุนให้คุณครู นำสิ่งที่อบรมมาใช้เพื่อให้เขาทำวิทยฐานะ นำครูศึกษาดูงานนอกสถานที่ พบปะสังสรรค์ในแต่ละปี...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6, สัมภาษณ์, 5 มีนาคม 2564)



“...การสร้างขวัญกำลังใจมีการทำเป็นประจำอยู่แล้ว ซึ่งก็เป็นรูปแบบเดิม ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาควรปรับเปลี่ยนให้ทันสมัย เขตพื้นที่เองควรทำกิจกรรมมอบรางวัลของเขตพื้นที่ด้วย เพื่อเสริมสร้างกำลังใจอีกทางหนึ่งให้กับครู เป็นรางวัลเชิดชูบุคลากรของเขต ให้รางวัลกับสถานศึกษาให้ตัวบุคคล ซึ่งในแต่ละปีสามารถทำได้...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7, สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2564)

“...การสร้างเสริมกำลังใจทำได้ง่าย ๆ จากตัวผู้บริหารเอง ของชั้นเดียวกันผู้บริหารต่างคนก็ต่างความรู้สึก ฉะนั้นสิ่งที่สำคัญที่สุดนั่นคือตัวผู้บริหาร ผู้บริหารควรสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับครูมีส่วนร่วมในกิจกรรม เมื่อเกิดปัญหาเข้าไปแก้ไข มีภาวะความเป็นผู้นำ เปิดใจยอมรับความคิดเห็นของครู ถ้าทำได้ตามนี้ รางวัลต่าง ๆ ก็ไม่จำเป็น...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8, สัมภาษณ์, 24 มีนาคม 2564)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรประเมินการทำงานเป็นทีมว่าส่วนไหนที่ควรปรับปรุงแก้ไข ถ้าส่วนที่ต้องปรับปรุงแก้ไขคือ การสร้างเสริมกำลังใจให้กับบุคลากร ควรจะมีกิจกรรมที่ทำร่วมกัน อาจจะเป็นกิจกรรมของกลุ่มสาระ กิจกรรมร่วมของกลุ่มงาน กิจกรรมร่วมระหว่างผู้บริหารกับครู ควรจะมีกิจกรรมเหล่านี้เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับครูก่อน ส่วนการมอบรางวัล มอบอะไรต่าง ๆ เอาไว้ทีหลัง เพราะความประทับใจต่อผู้บริหาร คือคุณค่าของรางวัลและคำชม...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 9, สัมภาษณ์, 25 มีนาคม 2564)

#### 4. แนวทางการพัฒนาด้านการพัฒนาตนเอง มีแนวทางการพัฒนาทั้งหมด 5 แนวทางดังนี้

4.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรทำ “ชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ” (PLC) ร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษา และทำ PLC ร่วมกับบุคลากรในองค์กรอื่น

4.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดประชุมประจำเดือน และจัดประชุมตามโอกาสต่าง ๆ เพื่อนำเสนอนโยบาย และรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษา

4.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษา

4.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดกิจกรรมศึกษาดูงาน เพื่อนำมาปรับใช้กับสถานศึกษา และสร้างความร่วมมือที่ดีกับหน่วยงานอื่น

4.5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการเน้นการแลกเปลี่ยนความรู้ แบบ PLC เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีในการการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

ดังบทสัมภาษณ์บางตอน ดังนี้

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรทำ PLC ร่วมกับหัวหน้างาน กลุ่มสาระ และกลุ่มอื่น ๆ จัดประชุมเป็นประจำทุกเดือน เพื่อนำนโยบายและข้อหารืออื่นร่วมกันแก้ไขปัญหา มีการประชุมร่วมกับชุมชน ผู้ปกครอง และหน่วยงานอื่น เพื่อนำแนวคิดวิธีการที่ได้จากภายนอกนำมาบริหารงานในสถานศึกษา และดำเนินการต่อไป...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, สัมภาษณ์, 15 กุมภาพันธ์ 2564)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในแต่ละสถานศึกษา จะมีการประชุมครูทุกเดือน แล้วก็นำองค์ความรู้ เรื่องใหม่ ๆ ใครรู้เรื่องใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การทำงาน ก็เอามาแลกเปลี่ยนกัน พูดคุยกันถ้ามันเหมาะกับบริบทโรงเรียนเรา เราก็นำมาปรับใช้ บางเรื่องอาจจะไม่เหมาะเราก็ไม่เอา มีโอกาสเข้าร่วมการประชุมกับหน่วยงานอื่น ผู้บริหาร สถานศึกษาควรเข้าร่วม เพื่อนำแนวคิดของตนเอง และนำแนวคิดของคนอื่นมา วิเคราะห์ใช้กับงาน ของตนเอง ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, สัมภาษณ์, 16 กุมภาพันธ์ 2564)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดทำ PLC ในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา ในการแลกเปลี่ยนส่วนมากจะเป็นการประชุมในสถานศึกษา ส่วนมากจะเป็นการประชุม ควรทำแบบ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ที่เน้นการทำประชาพิจารณ์ในเรื่องการจัดตั้งบ แต่ทางโรงเรียนไม่มีการทำประชาพิจารณ์ถ้าโรงเรียนมีการทำประชาพิจารณ์จะมีความเข้าใจงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กับบุคลากรอื่น ๆ ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญได้...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, สัมภาษณ์, 17 กุมภาพันธ์ 2564)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรทำให้สถานศึกษาเป็นแหล่งเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษา และคณะครู ต้องเปิดใจยอมรับแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน และจัดกระบวนการเรียนรู้แบบ PLC ในชุมชน และเทศบาล เพื่อให้มีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิด สร้างความเข้มแข็งในองค์กร มีการศึกษา ดูงาน เพื่อนำแนวคิดวิธีการมาพัฒนาโรงเรียนของตนเอง...”

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, สัมภาษณ์, 22 กุมภาพันธ์ 2564)

RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

“...เขตพื้นที่การศึกษาควรจัดกิจกรรมเพื่อสร้างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ซึ่งมีความจำเป็นอยู่แล้ว ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้คือ ให้ผู้บริหารสถานศึกษามี Best Practice ถ้ามี Best Practice แล้วให้นำมาประกวด คัดเลือก เพื่อส่งประกวด เพื่อให้เป็น Best Practice ของเขตพื้นที่ การศึกษาให้ได้ และมีรางวัล มีการสนับสนุน เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้าง Best Practice เป็นของตัวเองให้ได้ ถ้าสมมุติว่าจะมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นอกจากการประชุมแล้ว การประชุมก็คือ การให้แนวคิดสนับสนุน แต่เมื่อให้วิธีคิดและการสนับสนุน และลงรายละเอียดใน PLC ว่าเกิดปัญหาอะไร ต้องทำอะไร เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, สัมภาษณ์, 23 กุมภาพันธ์ 2564)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดทำ PCL ในสถานศึกษา เขตพื้นที่ที่สนับสนุนการทำ PLC อยู่แล้ว เรื่องของการจัดการเรียนรู้ของครูเขตเร่งรัดเรื่องนี้้อยู่แล้ว ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้เชี่ยวชาญ อยู่แล้ว การที่จะทำให้ ผู้บริหารสถานศึกษาทำจริงจังเรื่องนี้ ท่านผู้บริหารสถานศึกษาเองต้องจัดทำ PLC อยู่อย่างต่อเนื่อง ถ้ามี PLC ที่เข้มแข็งท่าน ผู้บริหารสถานศึกษาก็มีการแลกเปลี่ยนความรู้ด้าน วิชาการอยู่แล้ว และให้ทำอย่างต่อเนื่องด้วย ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6, สัมภาษณ์, 5 มีนาคม 2564)

“...ใช้กระบวนการขับเคลื่อนเรื่องการแลกเปลี่ยน ถอดบทเรียนต่าง ๆ เราจะใช้กระบวนการ PCL มาใช้ ชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ ในหน่วยงานมีการทำอยู่แล้ว ไม่ว่าจะแต่ละกลุ่มงานที่มีอยู่ ท่านต้องมีการประชุม นัดหมาย พูดคุย ทำความเข้าใจ ใน 4 งาน ตามกรอบของกฎกระทรวง ส่วนในรายละเอียดปลีกย่อยที่จะยกระดับเพิ่มขึ้น หัวใจหลักคือ ผู้บริหารต้องเปิดใจรับฟังสิ่งใหม่ ๆ ทำความเข้าใจ ร่วมด้วยช่วยกัน ตัวนี้เป็นสิ่งที่ดี แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนวิชาชีพ ทั้งในและนอกองค์กร...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7, สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2564)

“...ผู้บริหารจะต้องรับว่านี่คือภารกิจของของตนเองที่จะพัฒนาตนเอง โดยจะต้องเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของครู ของผู้ปกครอง ใช้กระบวนการประชุม การจัดทำ PLC เพื่อให้เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เมื่อเสร็จภารกิจควรถอดบทเรียนจากงานที่ทำ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8, สัมภาษณ์, 24 มีนาคม 2564)

“...โดยปกติเขตพื้นที่การศึกษาจะมีการจัดอบรม พัฒนา ผู้บริหารอยู่แล้ว หากจะให้มีการพัฒนาในด้านนี้ให้มากขึ้น ควรมีการจัดอบรม ให้มีกระบวนการที่แตกต่างออกไป ควรเน้นผลที่เกิดจากผู้บริหารที่แท้จริง ไม่ใช่แค่เข้าร่วมประชุม อบรม ก็ถือว่าพัฒนาถ้าเป็นแบบนั้นถือว่าเรามาผิดทาง ควรมีการจัดอบรมที่มีความเข้มข้นประเมินผลด้วยวิธีการที่หลากหลาย...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 9, สัมภาษณ์, 25 มีนาคม 2564)

#### ตารางที่ 4.12 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา

สมรรถนะหลัก	แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดเป้าหมายร่วมกันกับครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรมอบหมายงานในการติดตามประเมินผลให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้ากลุ่มงาน เป็นต้น</li> <li>3. ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการประชุมในสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงานและรับฟังความคิดเห็นของครู</li> <li>4. ผู้บริหารสถานศึกษาควรนิเทศการสอนอย่างสม่ำเสมอ และมีการนิเทศการสอนด้วยวิธีที่หลากหลาย</li> <li>5. จัดทำแผนการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ กลุ่มงาน และงาน 4 ฝ่าย</li> <li>6. ผู้บริหารสถานศึกษาควรเร่งรัดให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ กลุ่มงาน และงาน 4 ฝ่าย</li> <li>7. ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้กระบวนการ PDCA ในการบริหารสถานศึกษา</li> </ol>

(ต่อ)

## ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก	แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา
ด้านการบริการที่ดี	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของนักเรียน ครู ผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการประเมินตนเอง และให้ผู้อื่นประเมิน ผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง</li> <li>3. ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการรายงานผลการปฏิบัติงาน ในด้านการบริการของตนเอง</li> <li>4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีการกำกับติดตาม ประเมินผล การให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา</li> <li>5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีการจัดหลักสูตรพัฒนา ในด้านการบริการของผู้บริหารสถานศึกษา</li> </ol>
ด้านการทำงานเป็นทีม	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรกิจกรรมยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรใน สถานศึกษา โดยจัดกิจกรรมจัดตามบริบทของสถานศึกษา เช่น การมอบรางวัล การยกย่องชมเชยในวาระต่าง ๆ เป็นต้น</li> <li>2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรเน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี สร้างความประทับใจที่ดีกับบุคลากรในสถานศึกษา</li> <li>3. ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการมีวิถีสานและ การคงอยู่ ของวิถีสาน รวมทั้งการเลื่อนเงินเดือนที่ให้ความเป็นธรรมกับทุกคน</li> <li>4. ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา ในด้านที่บุคลากรในสถานศึกษามีความสนใจ</li> <li>5. ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดสวัสดิการเพิ่มเติมให้กับบุคลากร ในสถานศึกษา ที่นอกเหนือจากสวัสดิการจากรัฐบาล</li> <li>6. เขตพื้นที่การศึกษาควรวางแผนในการสร้างขวัญกำลังใจ และยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทาง หลักในการปฏิบัติ</li> </ol>
ด้านการพัฒนาตนเอง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรทำ PLC ร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษา และ ทำ PLC ร่วมกับบุคลากรในองค์กรอื่น</li> <li>2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดประชุมประจำเดือน และจัดประชุม ตามโอกาสต่าง ๆ เพื่อนำเสนอนโยบาย และรับฟังความคิดเห็น ของบุคลากรในสถานศึกษา</li> <li>3. ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร ในสถานศึกษา</li> <li>4. ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดกิจกรรมศึกษาดูงาน เพื่อนำมาปรับใช้ กับสถานศึกษา และสร้างความร่วมมือที่ดีกับหน่วยงานอื่น</li> </ol>

(ต่อ)

## ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก	แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา
	5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการเน้นการแลกเปลี่ยนความรู้ แบบ PLC เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีในการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

จากตารางที่ 4.12 พบแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา 23 แนวทาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า 1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีแนวทางการพัฒนา 7 แนวทาง 2) ด้านการบริการที่ดี มีแนวทางการพัฒนา 5 แนวทาง 3) ด้านการทำงานเป็นทีมมีแนวทางการพัฒนา 6 แนวทาง และด้านการพัฒนาตนเอง มีแนวทางการพัฒนา 5 แนวทาง



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ผู้วิจัยขอสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับ ดังนี้

1. สรุป
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุป

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี สรุปผลดังนี้

5.1.1 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี สรุปผลการวิจัยดังนี้

5.1.1.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี พบว่าสภาพปัจจุบันของการทำงานเป็นทีมของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของสมรรถนะหลักทั้ง 4 ด้าน พบว่า มีการปฏิบัติในระดับมากทั้ง 4 ด้าน โดยเรียงลำดับด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงไปหาด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ คือ 1) ด้านการพัฒนาตนเอง 2) ด้านการทำงานเป็นทีม 3) ด้านการบริการที่ดี ส่วนด้านที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

5.1.1.2 ผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี พบว่าสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมทั้ง 4 ด้าน พบว่า มีความต้องการในระดับมากที่สุดทั้ง 4 ด้าน สามารถเรียงลำดับข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงไปหาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำ คือ 1) ด้านการบริการที่ดี 2) ด้านการทำงานเป็นทีม 3) ด้านการพัฒนาตนเอง ส่วนด้านที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

5.1.1.3 ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี พบว่าความต้องการจำเป็นของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี มี 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ( $PNI_{Modified} = 0.19$ ) 2) ด้านการบริการที่ดี ( $PNI_{Modified} = 0.17$ ) 3) ด้านการทำงานเป็นทีม ( $PNI_{Modified} = 0.15$ ) และ 4) ด้านการพัฒนาตนเอง ( $PNI_{Modified} = 0.12$ )

5.1.2 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี จากการสัมภาษณ์ของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ในสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความความต้องการจำเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการทำงานเป็นทีม

#### 5.1.2.1 ด้านการบริการที่ดี พบแนวทางการพัฒนา 5 แนวทาง ดังนี้

- 1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของนักเรียน ครู ผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการประเมินตนเอง และให้ผู้อื่นประเมินผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง
- 3) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการรายงานผลการปฏิบัติงานในด้านการบริการของตนเอง
- 4) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีการกำกับติดตาม ประเมินผลการให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา
- 5) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีการจัดหลักสูตรพัฒนา ในด้านการบริการของผู้บริหารสถานศึกษา

#### 5.1.2.2 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบแนวทางการพัฒนา 7 แนวทาง ดังนี้

- 1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดเป้าหมายร่วมกันกับครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมอบหมายงานในการติดตามประเมินผล ให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้ากลุ่มงาน เป็นต้น
- 3) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการประชุมในสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงานและรับฟังความคิดเห็นของครู
- 4) ผู้บริหารสถานศึกษาควรนิเทศการสอนอย่างสม่ำเสมอ และมีการนิเทศการสอนด้วยวิธีที่หลากหลาย
- 5) จัดทำแผนการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ กลุ่มงาน และงาน 4 ฝ่าย
- 6) ผู้บริหารสถานศึกษาควรเร่งรัดให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงาน ของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ กลุ่มงาน และงาน 4 ฝ่าย
- 7) ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้กระบวนการ PDCA ในการบริหารสถานศึกษา

#### 5.1.2.3 ด้านการพัฒนาตนเอง พบแนวทางการพัฒนา 5 แนวทาง ดังนี้

- 1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรทำ PLC ร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษา และทำ PLC ร่วมกับบุคลากรในองค์กรอื่น
- 2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดประชุมประจำเดือน และจัดประชุมตามโอกาสต่าง ๆ เพื่อนำเสนอนโยบาย และรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษา
- 3) ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษา
- 4) ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดกิจกรรมศึกษาดูงาน เพื่อนำมาปรับใช้กับสถานศึกษา และสร้างความร่วมมือที่ดีกับหน่วยงานอื่น

5) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการเน้นการแลกเปลี่ยนความรู้ แบบ PLC เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีในการการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

#### 5.1.2.4 ด้านการทำงานเป็นทีม พบแนวทางการพัฒนา 5 แนวทาง ดังนี้

1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรกิจกรรมยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรในสถานศึกษา โดยจัดกิจกรรมจัดตามบริบทของสถานศึกษา เช่นการมอบรางวัล การยกย่องชมเชยในวาระต่าง ๆ เป็นต้น

2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรเน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี สร้างความประทับใจที่ดีกับบุคลากรในสถานศึกษา

3) ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการมีวิทยฐานะ และการคงอยู่ของวิทยฐานะ รวมทั้งการเลื่อนเงินเดือนที่ให้ความเป็นธรรมกับทุกคน

4) ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา ในด้านที่บุคลากรในสถานศึกษามีความสนใจ

5) ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดสวัสดิการเพิ่มเติมให้กับบุคลากรในสถานศึกษา ที่นอกเหนือจากสวัสดิการจากรัฐบาล

6) เขตพื้นที่การศึกษาควรวางแผนทางในการสร้างขวัญกำลังใจ และยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางหลักในการปฏิบัติ

## 5.2 อภิปรายผล

จากสรุปผลการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ผู้วิจัยขออภิปรายผล ดังนี้

5.2.1 ผลการศึกษาระดับสภาพปัจจุบันสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี พบว่าสภาพปัจจุบันด้านสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี มีพฤติกรรมในการแสดงออกด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการทำงานเป็นทีม เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

5.2.1.1 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องจาก ผู้บริหารสถานศึกษา มีความมุ่งมั่นพัฒนาสถานศึกษา มีความเข้าใจในการวางแผนงานด้านการบริหารสถานศึกษา กำหนดขั้นตอน แนวทางการดำเนินงาน ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาพัฒนาการสอน และนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งมีการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน และนำมาปรับปรุงแก้ไข ซึ่งสอดคล้องกับวีรวุฒิ มานนท์และ ธานี เกสทอง (2556) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 3 พบว่าด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีความตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพสามารถนำไปสู่การปฏิบัติ ประกอบกับการปฏิรูปการศึกษา ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษามีการตื่นตัวเตรียมพร้อมและปรับปรุงพัฒนาตนเองในการทำงานอย่างจริงจังเพื่อเพิ่มพูนความรู้



และทักษะในการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายหน่วยงานต้นสังกัด และสอดคล้องกับปรัชญา พันธะวงษ์ และสงวน อินทร์รักษ์ (2562) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตวัชรรมยา มีมีขณิมเลขคณิตมากที่สุด อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตวัชรรมยา มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานจึงส่งผลให้งานนั้นมีคุณภาพ รวมไปถึงการปลูกฝังให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีเป้าหมาย ในการทำงานที่ชัดเจน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักนำนวัตกรรมหรือแนวทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพิ่มประสิทธิภาพของงานมีความรับผิดชอบในการทำงานจึงส่งผลให้ผลงานมีคุณภาพ ถูกต้องครบถ้วน และสมบูรณ์

5.2.1.2 ด้านการบริการที่ดี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษา มีการอำนวยความสะดวก และให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี มีความเต็มใจในการให้บริการ มีการจัดระบบการให้บริการบนพื้นฐานของข้อมูลตามความต้องการของผู้รับบริการ จนทำให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการให้บริการ ศึกษาความต้องการของผู้รับบริการ และมีการประเมินผลปรับปรุงการให้บริการของตนเองอยู่ตลอดเวลา ซึ่งสอดคล้องกับปรัชญา พันธะวงษ์ และสงวน อินทร์รักษ์ (2562) ได้ศึกษาสมรรถนะของ ผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตวัชรรมยา พบว่าด้านการบริการที่ดีอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตวัชรรมยา มีความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพ เน้นการให้บริการแก่นักเรียน ผู้ปกครองและผู้ที่มาติดต่อราชการทุกคนเท่าเทียมกัน เน้นการพัฒนากระบวนการให้เกิดความรวดเร็วสะดวก สบาย มีการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง และสอดคล้องกับวีรวัดน์ มานนท์ และธานี เกสทอง (2556) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 3 พบว่าผลต่างด้านที่มาก คือผู้บริหารสถานศึกษาสามารถ จัดรูปแบบระบบบริการที่ดี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาได้ให้ความสำคัญและเล็งเห็น การจัดรูปแบบระบบบริการที่ดี เพราะมีความจำเป็นในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพ ด้วยเหตุ ที่ว่าการมีส่วนร่วมที่เกิดจากชุมชน ผู้ปกครอง นักเรียนเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารสถานศึกษา

5.2.1.3 ด้านการทำงานเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหาร สถานศึกษาให้การสนับสนุนบุคลากรในสถานศึกษา และบุคลากรจากองค์กรอื่น มีการปรับตัวเข้ากับ สถานการณ์ และบุคลากรในสถานศึกษาที่มีความแตกต่างกัน มีความเต็มใจให้ความร่วมมือ ในการปฏิบัติงานร่วมกัน ยึดมั่นในหลักการ และจรรยาบรรณของวิชาชีพ มีการรับฟังความคิดเห็น ของบุคลากรในสถานศึกษา สร้างสรรค์ทีมงาน และสร้างขวัญกำลังใจ ยกย่องเชิดชูเกียรติ บุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับกมลมาลย์ ไชยศิริธัญญา, ลัดดาวัลย์ คงสมบูรณ์ และ ภัทรภร ปุยสุวรรณ (2559) ได้ศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพ การบริหารจัดการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 ทั้ง 4 สมรรถนะ พบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และ สมรรถนะ ด้านการทำงานเป็นทีมมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด โดยที่ผู้บริหารมีการปฏิบัติงานตามบทบาท หน้าที่ของตนด้วยความโปร่งใส ผู้บริหารมีความเต็มใจให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกันยึดมั่น ในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ผู้บริหารมีการปฏิบัติตนเป็นผู้นำ หรือผู้ตามกฎระเบียบ ที่กำหนดไว้ และสอดคล้องกับวีรวัดน์ มานนท์ (2556) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 3 พบว่า ผลต่างด้านที่มากคือ

ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความร่วมมือกับคณะทำงานในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในทางปฏิบัติที่ผ่านมา ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามบริหารงานให้เป็นทีมงานโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมทำ และร่วมประเมินการทำงานเป็นทีมที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการทำงานได้นั้น ผู้บริหารต้องหาคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมให้พบทำให้ทุกคนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานแล้วจึงนำเอากลยุทธ์ในการสร้างทีมงานเข้ามาใช้เพื่อให้ทุกคนทำงานร่วมกันและประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศ ความไว้วางใจกัน การมอบหมายงานด้วยการสื่อสารอย่างชัดเจน และเมื่อทีมงานทำงานประสบผลสำเร็จต้องมีการให้รางวัลแก่ทีมงาน

5.2.1.4 ด้านการพัฒนาตนเอง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องจาก ผู้บริหารสถานศึกษามีการเข้าร่วมประชุม และอบรมเป็นประจำ มีความมุ่งมั่นศึกษาหาความรู้และนำองค์ความรู้มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ ปรับใช้ตามบริบทของสถานศึกษา และมีการแลกเปลี่ยนความรู้กับบุคลากรในสถานศึกษา และบุคลากรในองค์กรอื่น ซึ่งสอดคล้องกับวีรวัฒน์ มานนท์และธานี เกสทอง (2556) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 3 พบว่าผลต่างด้านที่มาก คือผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถเลือกใช้แหล่งเรียนรู้อย่างหลากหลายและเหมาะสมทั้งนี้อาจเป็นเพราะการพัฒนาตนเองเป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเองและสามารถปรับปรุงตนเองให้เจริญงอกงามทั้งด้านประสิทธิภาพในการทำงาน ด้านสติปัญญาและคุณธรรม ด้านการทำงานและดำรงชีวิตอย่างมีจุดมุ่งหมาย ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญต่อการพัฒนาตนเองแต่ในการพัฒนาตนเองต้องใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายและเหมาะสม และสอดคล้องกับสดาวัลย์ รุ่งเรือง และชวน ภารังกุล (2563) ได้ศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 จังหวัดนครปฐม พบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านการบริการที่ดี และด้านการทำงานเป็นทีม อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 แสดงให้เห็นว่า สมรรถนะด้านการพัฒนาตนเอง ด้านการบริการที่ดีและ ด้านการทำงานเป็นทีม มีอิทธิพลต่อการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรให้การส่งเสริมสนับสนุน สมรรถนะทั้ง 3 ด้านนี้ ส่วนสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่อยู่ในระดับสุดท้ายและไม่มีผลต่อการบริหารงานวิชาการนั้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสมรรถนะ ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านการบริการที่ดีและด้านการทำงานเป็นทีม เป็นสมรรถนะในการบริหารงานของผู้บริหารที่ครอบคลุมด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์แล้ว

5.2.2 ผลการศึกษาระดับสภาพพึงประสงค์ของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี พบว่าสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องจากบุคลากรในสถานศึกษามีความต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะหลัก ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการทำงานเป็นทีม ทั้งนี้เนื่องจาก การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญยิ่งสำหรับองค์กร เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรสามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้บรรลุตรงตามความต้องการขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Wright (2001, อ้างถึงในพรวิทย์ จันท์ศิริสิริ, 2554, น. 13) ที่กล่าวว่า สมรรถนะเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเป็นตัวชี้ทิศทางและเป็นตัววัดความเจริญเติบโตตัวบุคคลซึ่งเป็น

ทุนมนุษย์ อันเป็นตัวเสริมหน้าที่ในการบริการ เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการติดตามงาน และเป็นตัวขับเคลื่อนความสำเร็จที่สำคัญขององค์กร และสอดคล้องกับ Rosen, Frust and Blackburn (2006, อ้างถึงในพรวิทย์ จันทรศิริสิริ, 2554, น. 13) ที่กล่าวว่า องค์กรที่มุ่งเป้าหมายความสำเร็จจะฝึกอบรมบุคลากรเพื่อเตรียมผู้นำทีมและสมาชิกของทีมงานที่แท้จริง โดยองค์กรที่ให้ความสำคัญในเรื่องนี้มากกว่าจะสามารถสร้างผลงานที่มีคุณภาพสูงกว่าองค์กรอื่น

5.2.3 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี พบว่า

5.2.3.1 ด้านการบริการที่ดี คือ ผู้บริหารควรเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของ ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้อื่น ทั้งที่ปฏิบัติอยู่แล้ว และที่มีข้อบกพร่องของตนเอง มีการประเมินตนเองในการให้บริการ และให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการประเมินในเรื่องบุคลิกภาพ การพูด และการสร้างมนุษยสัมพันธ์เป็นต้น มีการรายงานการปฏิบัติงานในด้านการบริการเผยแพร่ต่อผู้รับบริการ เขตพื้นที่การศึกษาจะต้องกำกับ ติดตาม ดูแล ในเรื่องของการบริการของผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลการให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งจัดอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการบริการ ในการจัดอบรมควรมีกิจกรรมที่หลากหลายเน้นให้ผู้เข้าร่วมอบรมได้ลงมือปฏิบัติจริง และประเมินผลหลังเสร็จสิ้นการอบรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พิชญ์สิขา พงษ์พันแพงพะงา และวิชัย วงษ์ใหญ่ (2558) ที่กล่าวว่า ในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีบุคลิกภาพดี เพราะการมีบุคลิกภาพที่ดี ย่อมสร้างความประทับใจให้กับผู้รับบริการ หรือการเป็นสร้างมนุษยสัมพันธ์เพื่อร่วมมือกับผู้อื่นด้วยลักษณะกัลยาณมิตรเป็นกันเอง ให้บริการเป็นกันเองกับทุก ๆ คน และสอดคล้องกับแนวคิด สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) (คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2549, อ้างถึงในพรวิทย์ จันทรศิริสิริ, 2554) ที่กล่าวว่า การบริการที่ดีจะต้องมีความตั้งใจและความพยายามของบุคคลในการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนของหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

5.2.3.2 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ ผู้บริหารควรกำหนดเป้าหมายร่วมกันกับครูผู้สอน และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย หากมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีการกระจายในการติดตามประเมินผล ให้หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อให้หัวหน้ากลุ่มได้ติดตามประเมินผลในกลุ่มงานของตนเอง จัดการประชุมในสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษา ผู้บริหารควรนิเทศการสอนอย่างสม่ำเสมอและนิเทศการสอนด้วยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้กับครูผู้สอน และปรับปรุงการสอนในด้านที่มีความบกพร่อง จัดทำแผนการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ และกลุ่มงาน บริหารสถานศึกษาโดยใช้กระบวนการ PDCA และมีการรายงานผลการปฏิบัติงานให้เป็นปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Canadian International Development Agency ; CIDA ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2554) ที่กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ขึ้นอยู่กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนต้องตระหนักและยอมรับว่า ในการดำเนินงานต้องกำหนดขั้นตอนการทำงานให้ชัดเจนและต้องได้รับความร่วมมือและการสนับสนุนจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคน ทุกหน่วยงานต้องรับผิดชอบงานตามภารกิจเพื่อให้บรรลุผล ต้องมีการติดตามผลการดำเนินงานตลอดเวลาอย่างต่อเนื่องและต้องเป็นหลักฐานในการตรวจสอบ

อย่างโปร่งใส การดำเนินงานไม่ควรให้สลับซับซ้อนตัวชี้วัดและผลสัมฤทธิ์กำหนดอย่างเหมาะสมง่ายต่อการวัดและการทำความเข้าใจ การดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอจะทำให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงานและนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนา และสอดคล้องกับแนวคิดกมลมาลย์ ไชยศิริธัญญา, ลัดดาวัลย์ คงสมบูรณ์ และภัทรภร ปุยสุวรรณ (2559) ที่กล่าวว่าการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานถือเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นสำหรับองค์กรที่ผู้บริหารต้องปลูกฝังความตระหนักเพื่อส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีเป้าหมายในการทำงานชัดเจน มีความรับผิดชอบในการทำงาน งานที่ทำออกมากจะเป็นงานที่มีคุณภาพสูงสุด อีกทั้งผู้ได้บังคับบัญชาก็ยังมีความตระหนักที่ดีในการช่วยดูแลทรัพยากรและทรัพย์สินขององค์กรเสมือนหนึ่งเป็นของตนเอง ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีความอดทน รอบคอบ มีทักษะในการฝึกและสอนคนให้เป็น รู้จักที่จะติดตามงานกับผู้ได้บังคับบัญชา ตรวจสอบความคืบหน้าของงานเพื่อช่วยกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความคิดริเริ่ม และรับผิดชอบงานที่ตนเองทำอย่างเต็มที่เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด สุดท้ายองค์กรของจะเปลี่ยนเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

5.2.3.3 ด้านการทำงานเป็นทีม คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดกิจกรรมยกย่องเชิดชูเกียรติให้กับบุคลากรในสถานศึกษา โดยจัดตามบริบทของสถานศึกษาเอง และสร้างความสัมพันธ์ที่ดี สร้างความประทับใจที่ดีกับบุคลากรในสถานศึกษา ด้านวิทยฐานะผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องส่งเสริมการมีวิทยฐานะ การคงอยู่ของวิทยฐานะ รวมทั้งการเลื่อนขั้นเงินเดือนที่ให้ความเป็นธรรมกับทุกคน ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของบุคลากรในสถานศึกษา จัดให้มีสวัสดิการเพิ่มเติม ที่นอกเหนือจากสวัสดิการที่ได้เป็นหลัก เขตพื้นที่การศึกษาควรมีแนวทางการสร้างขวัญกำลังใจ เพื่อเป็นแนวปฏิบัติหลักให้กับสถานศึกษา และจัดกิจกรรมที่สร้างขวัญกำลังใจเป็นประจำในทุกปีการศึกษาซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ประหยัด ชำนาญ และสาคร อัดจักร (2563) ที่กล่าวว่า ควรมีแผนงานส่งเสริมการพัฒนาตนเองของทีมและ สมาชิกทีมเป็นรายบุคคลมีการประชุมเพื่อสรุปผลการปฏิบัติงานของทีมเพื่อวิเคราะห์ และพัฒนาการปฏิบัติงานของทีมอย่างสม่ำเสมอมีกระบวนการส่งเสริมความเป็นผู้รักการศึกษาค้นคว้าให้แก่ผู้บริหารหรือผู้นำ และสมาชิกทีมมีกิจกรรมเสริมแรงเช่นการยกย่องชมเชยหรือการมอบรางวัลให้แก่สมาชิกที่เป็นผู้พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และมีการต่อยอดโดยนำความแนวความคิดของสมาชิกทีมมาพัฒนาเป็นองค์ความรู้ หรือนวัตกรรมใหม่เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน อย่างเป็นรูปธรรมไม่เฉพาะการทำงานเป็นทีมแต่ยังรวมถึงคนเราทุกคนที่ควรต้องมีการพัฒนาตนเอง อยู่เสมอเพื่อให้ก้าวทันโลกที่เปลี่ยนไปและสามารถพัฒนาการดำเนินการของทีมให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ และสอดคล้องกับแนวคิด สุนันทา เลานันท์ (2551) ที่กล่าวว่าจะต้องมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน สัมพันธ์ต่อกันอย่างมีแบบแผน พึ่งพากันในการปฏิบัติงาน ถือว่าตนเป็นสมาชิกของทีมงานบุคคลในกลุ่มคิดว่าการทำงานร่วมกันช่วยให้งานสำเร็จ มีความสมัครใจที่จะทำงานร่วมกัน และพร้อมที่จะเผชิญปัญหาาร่วมกัน

5.2.3.4 ด้านการพัฒนาตนเอง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ PLC ร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับบุคลากรในสถานศึกษา รวมถึงจัดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ PLC ร่วมกับองค์กรอื่นเพื่อสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กรมีโครงการศึกษาดูงาน เพื่อนำแนวคิด วิธีการต่าง ๆ มาปรับใช้กับสถานศึกษาของตนเอง มีการประชุมประจำเดือน และจัดประชุมตามโอกาสต่าง ๆ

เพื่อนำนโยบายลงสู่สถานศึกษา ในการแลกเปลี่ยนความรู้กับบุคลากรในสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการเน้นกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พงษ์ศักดิ์ บุญพรหม และช่อเพชร เบ้าเงิน (2557) ที่กล่าวว่าสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาตนเองเป็นอีกสมรรถนะหนึ่งที่ควรพัฒนาในผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับสมรรถนะประจำสายงานที่คณะกรรมการครูและบุคลากรทางการศึกษา (กคศ.) กำหนดไว้ในเกณฑ์การประเมินวิทยฐานะ คือสมรรถนะในการพัฒนาตนเองซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์ตนเอง การใช้ภาษาไทยเพื่อการสื่อสาร การใช้ภาษาอังกฤษในการแสวงหาความรู้ การติดตามความเคลื่อนไหวทางวิชาการและวิชาชีพ การประมวลความรู้และนำความรู้ไปใช้ นอกจากนี้ และสอดคล้องกับวีรวัฒน์ มานนท์ และธานี เกสทอง (2556) ที่กล่าวว่า อบรมเชิงปฏิบัติการการศึกษาดูงาน การศึกษาด้วยตนเอง การสร้างเครือข่าย แนวทางดังกล่าวช่วยกระตุ้นให้ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดการเรียนรู้มีส่วนร่วมในการฝึกปฏิบัติ แลกเปลี่ยนประสบการณ์และมุมมองความคิดเห็นต่าง ๆ ทำให้ได้เห็นถึงเทคนิควิธีการในการนำมาปรับใช้หรือการแก้ไขปัญหา รู้จักวิธีค้นหาความรู้ได้จากแหล่งที่มาหลากหลาย รู้จักวิเคราะห์ข้อมูลก่อนตัดสินใจ ได้ความรู้ใหม่ ๆ สามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานจริงได้ อันที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาสถานศึกษา

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาจากการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเสนอเป็นแนวทางในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ได้ ดังนี้

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

5.3.1.1 จากผลการวิจัยในครั้งนี้ทำให้ทราบถึง สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความเหมาะสมต่อการพัฒนาองค์กรต่อไป

5.3.1.2 จากผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริการที่ดี มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาแนวทางการพัฒนาด้วยแนวทางดังนี้

- 1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของนักเรียน ครู ผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการประเมินตนเอง และให้ผู้อื่นประเมินผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริการที่ดี ในการประเมินผลการให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา และนำมาปรับปรุงการให้บริการ

5.3.2.2 ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2561). *เครื่องมือส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา)*. กรุงเทพฯ: บริษัทพริกหวาน กราฟฟิค จำกัด.
- กิตติ บุนนาค. (2549). *ยุทธศาสตร์การบริหารการพัฒนาองค์กรสมัยใหม่โดยการใช้กระบวนการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์*. ม.ป.ท.: ม.ป.พ.
- กมลมาลย์ ไชยศิริธัญญา, ลัดดาวัลย์ คงสมบูรณ์ และภัทรภร ปุยสุวรรณ. (2559). สมรรถนะหลักของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี*, 5(1), 88-94.
- กุลชลี คำชาย. (2545). *พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตนเอง*. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา. สืบค้นจาก <http://www.kroobannok.com/blog/36790>.
- จตุรงค์ ณะสีลังกูร. (2558). *การบริหารจัดการทางการศึกษา*. นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- จรุณี เก้าเอี้ยน. (2557). *เทคนิคการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา กลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติ สำหรับผู้บริหารมืออาชีพ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. สงขลา: ชานเมืองการพิมพ์.
- จันทร์านี สงวนนาม. (2545). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา*. นนทบุรี: บุ๊คพ้อยท์.
- จินตนา บุญบังการ. (2539). *การสร้างจิตสำนึกการให้บริการการปรับปรุงบริการภาครัฐ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ฟอร์แมท พรินติ้ง.
- ณัฐธินิชา พันธุ์ขวงษ์ และสงวน อินทร์รักษ์. (2562). สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตวัชรนิมยา. *วารสารการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร*, 10(2), 622-633.
- ณัฐวดี ประเสริฐศรี. (2555). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา*. สืบค้นจาก <http://nattawoot20.wordpress.com>.
- ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน. (2561). *การประยุกต์ใช้ SPSS วิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 8)*. มหาสารคาม: ตักสิลาการพิมพ์.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2543). *การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management) รวมบทความวิชาการ 100 ปี รัฐประศาสนศาสตร์ไทย*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิพาดี เมฆสุวรรณ. (2539). *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์*. นนทบุรี: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2551). *หลักการบริหาร*. กรุงเทพฯ: อนาคตศิลป์.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2557). *หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. นนทบุรี: บริษัท ติรณสาร จำกัด.
- นลพรรณ ศรีสุข, เฉลิมชัย หาญกล้า และธนาปกรณ แก้วเงิน. (2558). *สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลพบุรี (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท)*. ลพบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.



- นิรันดร์ จุลทรัพย์. (2542). *กลุ่มสัมพันธ์สำหรับการฝึกอบรม* (พิมพ์ครั้งที่ 3). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: บริษัท สุวีริยาสาส์น จำกัด.
- ปณิศา ลัญจนาพันธ์. (2548). *หลักการตลาด*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- ประทีป แต่งเลียน และพรพรณี กาญจนวสิต. (2531). *การสร้างและพัฒนาทีมงาน*. เอกสารประกอบการฝึกอบรมผู้บริหาร คีภษาระดับสูง. กรุงเทพฯ: กองการมัธยมศึกษากรมสามัญศึกษา.
- ประสิทธิ์ ชุมศรี. (2555). *การประเมินสมรรถนะที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2*. สุราษฎร์ธานี: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2.
- ประหยัด ขำนาญ และสาคร อัมจักร. (2563). *การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ*. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. *วารสารบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 17(76), 77-89.
- ปรียา คงฤทธิ์ศึกษาการ. (2536). *การให้บริการแนวทางให้บริการประชาชน*. กรุงเทพฯ: ไอ.ซี.ซี. เนชั่นเนล.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2546). *การบริหารวิชาการ*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล. (2554). *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม (RBM)*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- พงษ์ศักดิ์ บุญพรหม และช่อเพชร เบ้าเงิน. (2557). *การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขั้นพื้นฐาน*. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย*, 4(1), 143-149.
- เพชรวิทย์ จันทรศิริสิริ. (2554). *การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พิชญ์สิขา พงษ์พันแพงสงา และวิชัย วงษ์ใหญ่. (2558). *การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการให้บริการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่ศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง*. มหาวิทยาลัยขอนแก่น. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 11(1), 121-128.
- พิสิทธิ์ สารวิจิตร. (2540). *การพัฒนาตนเองกับการป้องกันปัญหาสุขภาพของตนและสังคม*. *วารสารบัณฑิตศึกษา*, 1, 83-87.
- พุดชาติ พงษ์พิมาย. (2558). *การศึกษสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 7*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์). ชัยภูมิ: มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ.
- เพียรพันธ์ กิจพานิชย์เจริญ. (2552). *ศึกษาสมรรถนะการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ไพศาล ไกรสิทธิ์. (2542). *การพัฒนาตน*. ราชบุรี: สถาบันราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.

- ลดาวัลย์ รุ่งเรือง และชวน ภาจังกุล. (2563). สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาเขต 9 จังหวัดนครปฐม. มหาวิทยาลัยราชภัฏจอมบึง.  
วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. 3(2), 6-20.
- เรียม ศรีทอง. (2540). การทำงานเป็นทีม. มนุษย์สัมพันธ์มิติใหม่แห่งการสร้างความสัมพันธ์อันยั่งยืน (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏ.
- เรียม ศรีทอง. (2542). พฤติกรรมกับการพัฒนาตน. กรุงเทพฯ: เวิร์ดเอดดูเคชั่น.
- เรียม ศรีทอง. (2542). พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาคน การทำงานเป็นทีม. กรุงเทพฯ: เวิร์ดไวท์.
- วินิจ เกตุขำ. (2542). การสร้างทีมเพื่อความสำเร็จของงาน. วารสารศึกษาศาสตร์ปริทัศน์, 14(1), 70-71.
- วิภาพร มาพบสุข. (2543). มนุษย์สัมพันธ์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2545). กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษา กรณีที่คณะต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21. สืบค้นจาก <http://www.thePartnershipfor21centuryskills-youtube>.
- วิลาวรรณ รพีไพศาล. (2542). หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ: เจ้าพระยากระษัตริย์บริพัตร.
- วีรพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์. (2539). คุณภาพในงานบริการ. กรุงเทพฯ: บริษัทประชาชน จำกัด.
- วีรยุทธ ชาติกาญจน์. (2547). การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์. สืบค้นจาก [http://mail.rint.ac.th/~edu/w\\_vichakarn/personal.doc](http://mail.rint.ac.th/~edu/w_vichakarn/personal.doc).
- วีรวัฒน์ มานนท์ และธานี เกศทอง. (2556). แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 3. วารสารบัณฑิตวิจัยมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่. 4(2), 59-72.
- ศิริพร วิชญมทิมาชัย. (2548). การสร้างความประทับใจแก่ลูกค้าด้วยคุณภาพและคุณค่าในงานบริการ. สืบค้นจาก <http://mkpayap.payap.ac.th/siripom/pdf/pyupdf1.pdf>.
- ศุภชัย ยาวะประภาส. (2554). การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทยกระแสใหม่และสิ่งท้าทาย. กรุงเทพฯ: จุดทอง.
- สงวน สุทธิเลิศอรุณ. (2543). พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- สมิต สัจฉกร. (2548). ศิลปะการให้บริการ. กรุงเทพฯ: สายสาร.
- สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. (2550). คู่มือการพัฒนากระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2552). รายงานผลการดำเนินงานรับนักเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานปีการศึกษา 2552. กรุงเทพฯ: ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2548). พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2549). มาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงานข้าราชการพลเรือน.

- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2546). *เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่องสมรรถนะของข้าราชการการปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สำนักงานข้าราชการพลเรือน.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2556). *สาระความรู้ สมรรถนะและประสบการณ์วิชาชีพของผู้ประกอบวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และศึกษานิเทศก์ ตามข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ*. ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 130 ตอนพิเศษ 156 ง วันที่ 16 พฤศจิกายน 2556. หน้า 43-54.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2561). *รายงานประจำปี 2561*. กรุงเทพฯ: บริษัทแกรนด์ พ้อยท์ จำกัด.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี. (2561). *รายงานผลการจัดการศึกษา 2561*. อุดรธานี: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี.
- สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *สมรรถนะการบริหารงานที่ท้าทายองค์กรเกิดการยอมรับ* *สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ*. (2553). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุม สหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สุชา ไอยราพงศ์. (2542). *การพัฒนาตนเอง*. สงขลา: สถาบันราชภัฏสงขลา.
- สุทธิ ภิบาลแทน. (2541). *กาทำงานเป็นทีม (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. นนทบุรี: ไทยร่มเกล้า.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2560). *การบริหารการศึกษาหลักการและทฤษฎี*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- สุนันทา เลานันท์. (2541). *การพัฒนาองค์กร*. กรุงเทพฯ: ดี ดี บุ๊คส์โตร์.
- สุนันทา เลานันท์. (2551). *การสร้างทีมงาน (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพฯ: แอนด์เมตสติค เกอร์ แอนด์ดีไซน์.
- สุพัตรา สุภาพ. (2536). *เทคนิคการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพยุคใหม่: เน้นพฤติกรรมมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ธรรมนิติ.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2548). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2558). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อนุกุล เยี่ยงพุกชาวัลย์. (2535). *พัฒนาบุคคลเพื่อประสิทธิผลของงาน*. กรุงเทพฯ: มิตรสยาม.
- อรุณี ร่มนุญ. (2539). *การพัฒนาตนเอง*. *วารสารสถาบันพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา*, 13(3), 19.
- อุทัย ภักดีประยูรวงศ์. (2556). *สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- Davies, B., & Ellison, L. (1997). *School leadership for the 21st century*. London: Rutledge.
- Delmont, T.J. (2002). *A Competency Model for the Position of Chair/Head of an Academic Unit at the University of Minnesota*. August, 8.

- Lloyd C. & Cook A. (1993). *Implementing standard of competency: Practical strategies for industry*. London: Kogan.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Panduy, J.M., and other. (2007). Cognitive Behavioral Group Intervention to Assist Substance Dependent Adolescents is Lowering HIV infection Risk, *AIDS Education and Prevention*, 6(5), 425-435.
- Robbins, S.P. (2001). *Organization Behavior*. (8th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ภาคผนวก ก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
เรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามเพื่อการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาาระดับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี

2. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับขนาดสถานศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน จำนวน 20 ข้อ ได้แก่

1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ จำนวน 5 ข้อ
2. ด้านการบริการที่ดี จำนวน 5 ข้อ
3. ด้านการพัฒนาตนเอง จำนวน 5 ข้อ
4. ด้านการทำงานเป็นทีม จำนวน 5 ข้อ

3. เมื่อท่านได้รับแบบสอบถามนี้แล้ว ขอความกรุณาตอบให้ครบทุกตอนและทุกข้อตามความเป็นจริง โดยคำตอบของท่านจะไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านหรือสถานศึกษาแต่ประการใดผลการวิจัยนี้ นำไปใช้เฉพาะการวิจัยเท่านั้น ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่ได้กรุณาตอบแบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

นายพงษ์พิทักษ์ นามนิตย์

นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารจัดการการศึกษา

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ผศ.ดร.ชยาภานต์ เรืองสุวรรณ โทร. 0-8002-0777-3 อาจารย์ที่ปรึกษา  
นายพงษ์พิทักษ์ นามนิตย์ โทร. 0-9817-4261-0 ผู้ทำการวิจัย







สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะหลัก ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาอุดรธานี	สมรรถนะหลัก									
	สภาพปัจจุบัน					สภาพ ที่พึงประสงค์				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
20. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างขวัญกำลังใจ ยกย่องเชิดชูเกียรติ บุคลากรในสถานศึกษา										

ขอขอบพระคุณ  
พงษ์พิทักษ์ นามนิตย์  
นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารจัดการการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

แบบสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย  
เรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี

ผู้สัมภาษณ์/ผู้วิจัย นายพงษ์พิทักษ์ นามนิตย์

คณะครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

อาจารย์ที่ปรึกษาวิจัย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชยาภานต์ เรืองสุวรรณ

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์นี้ คำถามทุกประเด็น เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ที่ได้จากกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยเรียงลำดับเนื้อหาของแบบสัมภาษณ์ ประกอบด้วย 4 ประเด็น ดังนี้ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การพัฒนาตนเอง และ 4) การทำงานเป็นทีม ทั้งนี้ เพื่อสร้างความเข้าใจให้ตรงกันระหว่างผู้ให้สัมภาษณ์และผู้สัมภาษณ์ โดยผู้ให้สัมภาษณ์สามารถทราบคำถามของผู้วิจัยเพื่อเตรียมคำตอบได้ล่วงหน้า

2. ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์ท่านผู้เชี่ยวชาญได้เสียสละเวลาให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์เพื่อนำข้อมูลเพื่อการวิจัย ทั้งนี้หากท่านต้องการข้อมูลเพิ่มเติม จึงขอความกรุณาประสานงานติดต่อกับผู้วิจัยคือ นายพงษ์พิทักษ์ นามนิตย์ หมายเลขโทรศัพท์เคลื่อนที่ 0981742610

E-mail: phongphithak12535@gmail.com

3. วัน เวลา และสถานที่ในการให้สัมภาษณ์เพื่อรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยขออนุญาตติดต่อกับท่านผู้เชี่ยวชาญทางโทรศัพท์ หรือช่องทางอื่นๆ เพื่อนัดหมายเวลาที่เหมาะสมต่อไป







ภาคผนวก ข

ผลการวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือ



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ ข.1 ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยโดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน

ข้อ	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	เฉลี่ย	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1	0	0	+1	+1	+1	3	0.60	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	0	0	3	0.60	ใช้ได้
5	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
6	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
7	0	+1	0	+1	+1	3	0.60	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	-1	+1	3	0.60	ใช้ได้
9	0	0	+1	+1	+1	3	0.60	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้
11	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	-1	+1	3	0.60	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
15	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้
16	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
17	0	0	+1	+1	+1	3	0.60	ใช้ได้
18	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	ใช้ได้
19	1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
20	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยอยู่ระหว่าง 0.60-1.00



ตารางที่ ข.2 ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามของสภาพปัจจุบัน

ข้อ	สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา อุดรธานี	ค่าอำนาจจำแนก ( $r_{xy}$ )	ค่าความ เชื่อมั่น ( $\alpha$ )
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์			
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจ ในการวางแผนงาน ด้านการบริหารสถานศึกษา	0.91	0.97
2	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดขั้นตอน แนวทาง การดำเนินงานด้านการบริหารสถานศึกษา	0.86	0.97
3	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรใน สถานศึกษาพัฒนาการสอน และนำนวัตกรรมมาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	0.92	0.97
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีการติดตาม ประเมินผล การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	0.87	0.97
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับปรุงแก้ไขการ ปฏิบัติงาน และมุ่งมั่นพัฒนาสถานศึกษา	0.87	0.97
ด้านการบริการที่ดี			
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีการศึกษาความต้องการ ของผู้รับบริการ	0.55	0.97
7	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดระบบการให้บริการบน พื้นฐานของข้อมูล ตามความต้องการของผู้รับบริการ	0.87	0.97
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผล และปรับปรุง การให้บริการ	0.86	0.97
9	ผู้บริหารสถานศึกษาให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี มีความเต็มใจในการให้บริการ	0.85	0.97
10	ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ ในการให้บริการ ของผู้บริหารสถานศึกษา	0.82	0.97
ด้านการพัฒนาตนเอง			
11	ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าร่วมประชุม และอบรม ด้านการบริหารสถานศึกษา	0.86	0.97
12	ผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่น ศึกษาหาความรู้ ด้านการบริหารสถานศึกษา	0.73	0.97
13	ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ องค์ความรู้ เพื่อพัฒนาตนเองและสถานศึกษา	0.83	0.97

(ต่อ)

## ตารางที่ ข.2 (ต่อ)

ข้อ	สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา อุดรธานี	ค่าอำนาจจำแนก ( $r_{xy}$ )	ค่าความ เชื่อมั่น ( $\alpha$ )
14	ผู้บริหารสถานศึกษานำองค์ความรู้ มาปรับใช้ ตามบริบทของสถานศึกษา	0.84	0.97
15	ผู้บริหารสถานศึกษามีการแลกเปลี่ยนความรู้ กับบุคลากรในสถานศึกษา และบุคลากรในองค์กรอื่น	0.77	0.97
ด้านการทำงานเป็นทีม			
16	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเต็มใจให้ความร่วมมือ ในการปฏิบัติงานร่วมกัน ยึดมั่นในหลักการ และ จรรยาบรรณของวิชาชีพ	0.65	0.97
17	ผู้บริหารสถานศึกษาให้การสนับสนุนบุคลากร ในสถานศึกษา และบุคลากรองค์กรอื่น	0.48	0.97
18	ผู้บริหารสถานศึกษามีการรับฟังความคิดเห็น ของบุคลากรในสถานศึกษา และสร้างสรรค์ทีมงาน	0.76	0.97
19	ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ และปรับตัวเข้ากับบุคลากรในสถานศึกษาที่มี ความแตกต่างกัน	0.72	0.97
20	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างขวัญกำลังใจ ยกย่อง เชิดชูเกียรติบุคลากรในสถานศึกษา	0.72	0.97
ค่าอำนาจจำแนก ( $r_{xy}$ ) อยู่ระหว่าง 0.48 - 0.92 และค่าความเชื่อมั่น ( $\alpha$ ) ของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน เท่ากับ 0.97			

ตารางที่ ข.3 ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามของสภาพที่พึงประสงค์

ข้อ	สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา อุดรธานี	ค่าอำนาจ จำแนก ( $r_{xy}$ )	ค่าความเชื่อมั่น ( $\alpha$ )
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์			
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจ ในการวางแผนงาน ด้านการบริหารสถานศึกษา	0.76	0.91
2	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดขั้นตอน แนวทาง การดำเนินงานด้านการบริหารสถานศึกษา	0.49	0.92
3	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรใน สถานศึกษาพัฒนาการสอน และนำนวัตกรรมมาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	0.88	0.91
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีการติดตาม ประเมินผล การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	0.72	0.92
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับปรุงแก้ไขการ ปฏิบัติงาน และมุ่งมั่นพัฒนาสถานศึกษา	0.91	0.91
ด้านการบริการที่ดี			
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีการศึกษาความต้องการ ของผู้รับบริการ	0.83	0.91
7	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดระบบการให้บริการบน พื้นฐานของข้อมูล ตามความต้องการของผู้รับบริการ	0.74	0.91
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผล และปรับปรุง การให้บริการ	0.78	0.91
9	ผู้บริหารสถานศึกษาให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี มีความเต็มใจในการให้บริการ	0.32	0.92
10	ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ ในการให้บริการ ของผู้บริหารสถานศึกษา	0.49	0.92
ด้านการพัฒนาตนเอง			
11	ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าร่วมประชุม และอบรม ด้านการบริหารสถานศึกษา	0.58	0.92
12	ผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่น ศึกษาหาความรู้ ด้านการบริหารสถานศึกษา	0.30	0.92
13	ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ องค์ความรู้ เพื่อพัฒนาตนเองและสถานศึกษา	0.38	0.92

(ต่อ)

ตารางที่ ข.3 (ต่อ)

ข้อ	สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา อุดรธานี	ค่าอำนาจ จำแนก ( $r_{xy}$ )	ค่าความเชื่อมั่น ( $\alpha$ )
14	ผู้บริหารสถานศึกษานำองค์ความรู้ มาปรับใช้ ตามบริบทของสถานศึกษา	0.72	0.92
15	ผู้บริหารสถานศึกษามีการแลกเปลี่ยนความรู้กับ บุคลากรในสถานศึกษา และบุคลากรในองค์กรอื่น	0.54	0.92
ด้านการทำงานเป็นทีม			
16	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเต็มใจให้ความร่วมมือใน การปฏิบัติงานร่วมกัน ยึดมั่นในหลักการ และ จรรยาบรรณของวิชาชีพ	0.60	.92
17	ผู้บริหารสถานศึกษาให้การสนับสนุนบุคลากร ในสถานศึกษา และบุคลากรองค์กรอื่น	0.56	.92
18	ผู้บริหารสถานศึกษามีการรับฟังความคิดเห็นของ บุคลากรในสถานศึกษา และสร้างสรรค์ทีมงาน	0.38	.92
19	ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ และปรับตัวเข้ากับบุคลากรในสถานศึกษาที่มี ความแตกต่างกัน	0.27	.92
20	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างขวัญกำลังใจ ยกย่อง เชิดชูเกียรติบุคลากรในสถานศึกษา	0.49	.92

ค่าอำนาจจำแนก ( $r_{xy}$ ) อยู่ระหว่าง 0.27 - 0.91

และค่าความเชื่อมั่น ( $\alpha$ ) ของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ เท่ากับ 0.92

ภาคผนวก ค



หนังสือราชการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ที่ ขว0619.02/ว5468

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

อ.เมือง จ.มหาสารคาม 44000

30 สิงหาคม 2563

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นางสาววิจิตรา สิมพา

ด้วยนายพงษ์พิทักษ์ นามนิตย์ นิสิตระดับปริญญาโท รหัส 628210200115 สาขาวิชา การบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 20" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ  ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา  
 ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล  
 ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย  
 อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่าน ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ  
 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
 RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ว่าที่ร้อยโท

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ณัฏฐชัย จันทร์ชุม)

คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดี

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา

คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ 04372118 ต่อ 167



ที่ อว0619.02/ว5468

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

อ.เมือง จ.มหาสารคาม 44000

30 สิงหาคม 2563

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นางนันทน์แก้ว ดอนจันทร์โคตร

ด้วยนายพงษ์พิทักษ์ นามนิตย์ นิลิตระดับปริญญาโท รหัส 628210200115 สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 20" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

เพื่อ  ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา

ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล

ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย

อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่าน ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ว่าที่ร้อยโท

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ณัฐชัย จันทร์ชุม)

คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดี

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา

คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ 04372118 ต่อ 167



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ที่ บศบ.ว056/2563

วันที่ 30 สิงหาคม 2563

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์วนิดา ผาระนัต

ด้วยนายพงษ์พิทักษ์ นามนิตย์ นิสิตระดับปริญญาโท รหัส 628210200115 สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 20” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

เพื่อ  ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา

ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล

ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย

อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่าน ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ว่าที่ร้อยโท

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ณัฐรัชย์ จันทร์ชุม)

คณบดีคณะครุศาสตร์





## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ที่ บคบ.ว056/2563

วันที่ 30 สิงหาคม 2563

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน อาจารย์รัตติกาล สารทอง

ด้วยนายพงษ์พิทักษ์ นามนิธย์ นิสิตระดับปริญญาโท รหัส 628210200115 สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 20" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ
- ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา
  - ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
  - ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย
  - อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่าน ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHARAKHAM UNIVERSITY

ว่าที่ร้อยโท

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ณัฐชัย จันทร์ชุม)

คณบดีคณะครุศาสตร์



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
ที่ บคบ.ว056/2563 วันที่ 30 สิงหาคม 2563

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์อรรณู ชูยกระเดื่อง

ด้วยนายพงษ์พิทักษ์ นามนิตย์ นิสิตระดับปริญญาโท รหัส 628210200115 สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชยมศึกษาเขต 20 " เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ  ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา  
 ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล  
 ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย  
 อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่าน ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ว่าที่ร้อยโท

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อรรณู ชูยกระเดื่อง จันทุม)

คณบดีคณะครุศาสตร์



ที่ อว0619.02/ว 5470

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม 44000

30 สิงหาคม 2563

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยใช้สถานที่ทดลองเก็บรวบรวมข้อมูล (Try Out)

เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20

ด้วยนายพงษ์พิทักษ์ นามนิศย์ นิสิตระดับปริญญาโท รหัส 628210200115 สาขาวิชา  
การบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง  
“แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 20” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์  
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเก็บ  
รวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับประชากร และกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู เพื่อนำข้อมูล  
ไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่าน  
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ว่าที่ร้อยโท

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ณัฏฐชัย จันทุม)  
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดี

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา

คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ 04372118 ต่อ 167



ที่ อว0619.02/ว 5469

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม 44000

30 สิงหาคม 2563

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20

ด้วยนายพงษ์พิทักษ์ นามนิทย์ นิสิตระดับปริญญาโท รหัส 628210200115 สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 20" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับประชากร และกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่าน ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ว่าที่ร้อยโท

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ณัฐชัย จันทร์ชุม)  
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดี

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา

คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ 04372118 ต่อ 167

ภาคผนวก ง

ภาพประกอบการวิจัย



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาพ ง.1 สัมภาษณ์ ว่าที่ร้อยตรี สมบัติ เกิดเพชร ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเชียงวิทยา  
วันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2564 สัมภาษณ์ออนไลน์ ผ่านแอปพลิเคชันไลน์ เวลา 14.20 น.



ภาพที่ ง.2 สัมภาษณ์ นายบรรจ ภูสงัด ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโคกกลาด  
วันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2564 สัมภาษณ์ออนไลน์ ผ่านแอปพลิเคชันไลน์ เวลา 10.05 น.



ภาพที่ ง.3 สัมภาษณ์ นายอนันตศักดิ์ ภูพลผัน ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการอุดรธานี  
วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2564 สัมภาษณ์ออนไลน์ ผ่านแอปพลิเคชันไลน์ เวลา 09.40 น.



ภาพที่ ง.4 สัมภาษณ์ นายเสกสรรค์ โสภารัตน์ ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลศรีธาตุ  
วันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2564 สถานที่ โรงเรียนอนุบาลศรีธาตุ เวลา 11.30 น.



ภาพที่ ง.5 สัมภาษณ์ นายวิทยา คำบุราณ ตำแหน่งศึกษาเทคนิค สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี วันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2564 สัมภาษณ์ออนไลน์ ผ่านแอปพลิเคชันไลน์ เวลา 08.50 น.



ภาพที่ ง.6 สัมภาษณ์ ว่าที่ร้อยโทวิรัตน์ แก้วสุด ตำแหน่งศึกษาเทคนิค สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี วันที่ 5 มีนาคม 2564 สัมภาษณ์ออนไลน์ ผ่านแอปพลิเคชันไลน์ เวลา 11.25 น.





ภาพที่ ง.7 สัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษณก ดวงชาตม ตำแหน่งอาจารย์ประจำหลักสูตร  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา วันที่ 20 มีนาคม 2564  
สถานที่มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เวลา 10.30 น.



ภาพที่ ง.8 สัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ ตำแหน่งอาจารย์ประจำหลักสูตร  
ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา วันที่ 24 มีนาคม 2564  
สถานที่ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เวลา 09.20 น.



ภาพที่ ง.9 สัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์อุรสา พรหมทา ตำแหน่งอาจารย์ประจำหลักสูตร  
ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา วันที่ 24 มีนาคม 2564  
สถานที่ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เวลา 13.40 น.

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## การเผยแพร่ผลงานวิจัย

พงษ์พิทักษ์ นามนิตย์ และชยาگانต์ เรืองสุวรรณ. (2563). แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลัก  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี.  
วารสารสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, 6(2),  
(กรกฎาคม-ธันวาคม 2564).



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

