

สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

วิทยานิพนธ์ งานวิจัย

139658

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

นายโกศล สีสังข์



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
พ.ศ. 2565

สงวนลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



ใบอนุญาตวิทยานิพนธ์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของ นายโกศล สีสังข์ แล้ว  
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เมย์ไธสง)

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษณก ดวงชาทม)

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชยากานต์ เรืองสุวรรณ)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี)

รองอธิการบดี รักษาการแทน

คณบดีคณะครุศาสตร์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล วรรคำ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน.....ปี.....

ชื่อเรื่อง : แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้น  
ผู้วิจัย : นายโกศล สีสังข์  
ปริญญา : ครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารจัดการการศึกษา)  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อาจารย์ที่ปรึกษา : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชยาภรณ์ เรืองสุวรรณ  
ปีที่สำเร็จการศึกษา : 2565

## บทคัดย่อ

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) ศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนา กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 333 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม มีค่าดัชนีความสอดคล้อง 0.80-1.00 ค่าอำนาจจำแนกสภาพปัจจุบัน 0.41-0.82 สภาพที่พึงประสงค์ 0.54-0.93 ค่าความเชื่อมั่นสภาพปัจจุบัน 0.94 สภาพที่พึงประสงค์ 0.97 และระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์จากผู้ทรงคุณวุฒิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์ และแบบประเมิน

ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพปัจจุบันโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงที่สุด คือ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน และ 2) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง และคุณภาพงานด้านความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ โดยใช้คู่มือมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์, แนวทางการพัฒนา, ผู้บริหารสถานศึกษา

**Title** : The Achievement Motivation Competencies Development Guidelines of School Administrators Under Kalasin Secondary Educational Service Area Office

**Author** : Mr.Gosol Seesang

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

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

**Year** : 2022

## ABSTRACT

The purposes of this research were 1) to study the current condition, desirable condition and the principal needs of the achievement motivation competencies of school administrators. 2) to study the achievement motivation 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 achievement motivation competencies of school administrators by stratified random sampling method from the 333 school administrators and teachers as the group of samples. The research tool was a questionnaire, the consensus index was 0.80-1.00, a power of classification the current condition was between 0.41-0.74, the desirable condition was between 0.42-0.84, a confidence the current condition was 0.94, the desirable condition was 0.97. Phase 2: studied the achievement motivation competencies development guidelines of school administrators from experts with a tool, the interview and the assessment form.

The results of this study found that, 1) the current condition of achievement motivation competencies development guidelines of school administrators in general and each aspect was at the high level in descending order. The desirable condition of the achievement motivation competencies development guidelines of school administrators in general and each aspect was at the highest level in descending order. The principal needs for the achievement motivation competencies development guidelines of school administrators are in terms of the creative intelligence in using innovation. 2) the result of manual evaluation on the achievement motivation competencies development guidelines of school administrators under Kalasin Secondary Educational Service Area Office, the creative intelligence in using innovation, the continuous

determination and development, the quality of work in accuracy and completeness, was at the highest level in a suitability and the possibility.

**Keywords:** Achievement Motivation Competencies, Development Guidelines,  
School Administrators



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ประสบผลสำเร็จลุล่วงด้วยดี เพราะผู้วิจัยได้รับความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชยาภานต์ เรืองสุวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ ในการให้คำปรึกษา คำแนะนำและแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

กราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เมฆไธสง ประธานคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษณก ดวงชาวม และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ เป็นอย่างสูง

กราบขอบพระคุณคณะครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพสอินธุ์ และสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม พร้อมทั้งคณะอาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญ ในการตรวจสอบความถูกต้องความสมบูรณ์ ความเหมาะสมของคุณภาพเครื่องมือวิจัยและเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ในให้แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพสอินธุ์ พร้อมทั้งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินคู่มือ ครั้งนี้

ขอขอบคุณคณะครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพสอินธุ์ที่กรุณาตอบแบบสอบถามของผู้วิจัย ตลอดจนให้ความช่วยเหลือ อนุเคราะห์ และอำนวยความสะดวกในการให้ข้อมูลทำให้การวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี และขอขอบคุณที่ให้กำลังใจและเป็นแรงบันดาลใจด้วยดีตลอดมา

คุณค่าและประโยชน์ความดีงามอันพึงมีของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูตาบูชา แก่บุพการี บิดา มารดา ภรรยา บุตร ครอบครัว ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ณ โอกาสนี้

นายโกศล สีสังข์

## สารบัญ

หัวเรื่อง	หน้า
บทคัดย่อ .....	ก
ABSTRACT .....	ข
กิตติกรรมประกาศ.....	ง
สารบัญ .....	จ
สารบัญตาราง .....	ช
สารบัญภาพ .....	ซ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา .....	1
1.2 คำถามการวิจัย .....	3
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย .....	4
1.4 ขอบเขตการวิจัย .....	4
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ .....	5
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	7
1.7 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	7
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม .....	8
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา .....	8
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ .....	12
2.3 สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามเกณฑ์การประเมิน ของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) .....	23
2.4 แนวทางการพัฒนา .....	29
2.5 หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับคู่มือ .....	37
2.6 การประเมินความต้องการจำเป็น .....	41
2.7 บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นจู้ .....	54
2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	57
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	64
ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นจู้ .....	64
ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นจู้ .....	71

หัวเรื่อง	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัย .....	75
4.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ในการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ .....	75
4.2 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์.....	87
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	106
5.1 สรุป .....	106
5.2 อภิปรายผล .....	107
5.3 ข้อเสนอแนะ .....	114
บรรณานุกรม .....	116
ภาคผนวก .....	123
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ .....	124
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	128
ภาคผนวก ค ค่าคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	141
ภาคผนวก ง หนังสือราชการ .....	147
ภาคผนวก จ การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ .....	176
ภาคผนวก ฉ คู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ .....	182
การเผยแพร่ผลงานวิจัย .....	200
ประวัติผู้วิจัย .....	201



## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
3.1	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	65
4.1	การแจกแจงความถี่และค่าร้อยละข้อมูลสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	75
4.2	ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ในการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน .....	76
4.3	ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านคุณภาพงาน ด้านความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ .....	77
4.4	ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะด้านการมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การนำนวัตกรรม/ ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน .....	80
4.5	ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงาน อย่างต่อเนื่อง .....	83
4.6	ผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของร่างคู่มือแนวทาง การพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ .....	103
ค.1	ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม .....	142
ค.2	ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่น .....	143

## สารบัญญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	กรอบแนวคิดการวิจัย .....	7
2.1	ภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) .....	15
2.2	Iceberg Model Competency ความสัมพันธ์ในเชิงอธิบายเปรียบเทียบ .....	17
2.3	สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ เจตคติ .....	18
2.4	ความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างของบุคคลกับสมรรถนะและผลงาน .....	18
2.5	สมรรถนะ องค์ประกอบของสมรรถนะ และผลสำเร็จขององค์กร .....	20
2.6	โครงสร้างการบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ .....	56
จ.1	สัมภาษณ์ ดร.เทอดเกียรติ ชันธิพิมูล ผู้อำนวยการโรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์.....	177
จ.2	สัมภาษณ์ นายไพรรนท เหล่าสมบัติ ผู้อำนวยการโรงเรียนโกสุมพิทยาสรรค์.....	177
จ.3	สัมภาษณ์ ดร.ทวีภรณ์ วรชิน ผู้อำนวยการโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัยกาฬสินธุ์.....	178
จ.4	สัมภาษณ์ นายนิคม วิชัยโย ผู้อำนวยการโรงเรียนสหศาสตร์ศึกษา .....	178
จ.5	สัมภาษณ์ นายกนก ยนต์ชัย รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาภาพสินธุ์ .....	179
จ.6	สัมภาษณ์ นายวสิษฐ์ สมจิตศรีปัญญา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษามหาสารคาม .....	179
จ.7	สัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ อาจารย์ประจำสาขาวิชา การบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.....	180
จ.8	สัมภาษณ์ อาจารย์ปองภพ ภูจอมจิตร อาจารย์ประจำสาขาวิชา การบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.....	180
จ.9	สัมภาษณ์ อาจารย์อนุสรณ์ ถูสินแก่น รองคณบดี คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.....	181

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 4 แนวการจัดการศึกษา ในมาตรา 22 กล่าวว่า การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542, น. 6) นอกจากนี้ หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ยังได้มุ่งพัฒนาผู้เรียนทุกคนเป็นมนุษย์ที่มีความสมดุลทั้งด้านร่างกาย ความรู้ คุณธรรม มีจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทย ยึดมั่นในการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีความรู้และทักษะพื้นฐาน รวมทั้งเจตคติที่จำเป็นต่อการศึกษา การประกอบอาชีพและการศึกษาตลอดชีวิต (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551, น. 3-4) โดยมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญบนพื้นฐานความเชื่อว่า ทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพ คุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด ส่งผลทำให้สถานศึกษาทุกแห่งต้องดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการแบบมีส่วนร่วมที่จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง อาทิเช่น คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครู ผู้ปกครอง และนักเรียน ตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษาของประเทศ

ผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้ทุกคนจำเป็นต้องมีการปรับตัวทั้งในหลาย ๆ ด้าน เช่น แนวคิด วิสัยทัศน์ วิธีการจัดการ ตลอดจนพฤติกรรม การดำรงชีวิตที่แตกต่างไปจากวิถีเดิม ผลกระทบดังกล่าวส่งผลต่อการดำเนินชีวิตในประจำวัน ทำให้เกิดความเครียด และการปรับตัวต่อในการใช้ชีวิตการทำงานของคน (กาญจนา ปัญญาธร และคณะ, 2563, น. 45-51) ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะการจัดการศึกษาทุกระดับได้รับผลกระทบเป็นอย่างมาก ส่งผลให้สถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยีด้านต่าง ๆ เข้ามาปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการการศึกษา มีการสร้างและปรับปรุงหลักสูตรเพื่อกำหนดเนื้อหาบทเรียนให้สอดคล้องกับผู้เรียนและสถานการณ์ปัจจุบัน ในสถานการณ์วิกฤตินี้ ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารจัดการทางการศึกษาของสถานศึกษาเป็นอย่างมาก ที่ผ่านมาการจัดการเรียนรู้ได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สถานศึกษาต้องเผชิญกับภาวะของการปรับตัวเช่นเดียวกัน ถือว่าเป็นบททดสอบในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิดใหม่ให้สอดคล้องกับความปกติใหม่ที่เกิดขึ้น เป้าหมายของการศึกษาอาจยังคงเดิม คือมีการนำรูปแบบการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ โดยมุ่งให้การจัดการศึกษามีลักษณะเบ็ดเสร็จในการบริหารงานด้านวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานบริหารทั่วไป (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, น. 16) แต่กระบวนการบริหารของสถานศึกษานั้นจะเปลี่ยนไปเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลให้ผู้เรียน

ต้องมีการเรียนรู้ที่สามารถปรับตัวให้ทันกับยุคและสมัย การที่ผู้เรียนจะเกิดเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ส่วนหนึ่งก็ขึ้นอยู่กับการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทางการศึกษาของไทยในการพัฒนาคุณลักษณะและคุณภาพที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา คือ การกำหนดมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา เพื่อเป็นข้อกำหนดคุณสมบัติด้านวิชาชีพ (Professional Qualification) โดยกำหนดมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ มาตรฐานการปฏิบัติงาน และมาตรฐานการปฏิบัติตน รวมทั้งจากการปฏิรูประบบราชการ การกำหนดสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษานั้น คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ได้กำหนดให้มีการประเมินสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารสถานศึกษา (ธีระ รุญเจริญ, 2550, น. 7) ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีศักยภาพอย่างสูง จึงจะสามารถทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ สมรรถนะมีความสำคัญและเป็นหัวใจของระบบการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดี มีประสิทธิภาพจะมีความสัมพันธ์กับโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแสดงบทบาทความเป็นผู้นำที่มีสมรรถนะสูง มีการใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพสูงกว่าเดิม โดยปัจจุบันได้กำหนดสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 2 กลุ่ม 9 สมรรถนะย่อย (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2549, น. 15) ประกอบด้วย 1) สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย 4 สมรรถนะย่อย คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง และการทำงานเป็นทีม และ 2) สมรรถนะประจำสายงาน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ประจำสายงานย่อย คือ การวิเคราะห์และสังเคราะห์ การสื่อสารและจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การมีวิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่และความรับผิดชอบ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพอย่างไรก็ตามการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามเกณฑ์การประเมินของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) เป็นความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือ ตัวบ่งชี้ที่ 1 คุณภาพงานด้านความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2549, น. 10-22) ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะหลักทางการมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่สูง เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล รวมถึงการเตรียมตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง สามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาจึงส่งผลต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและคุณภาพของผู้เรียนโดยตรง ซึ่งสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญและเป็นหัวใจของระบบการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีมีสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่สูงจะมีความสัมพันธ์กับโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้อง

แสดงบทบาทความเป็นผู้นำที่มีสมรรถนะสูง มีการใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพสูงกว่าเดิม

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ ได้ดำเนินงานเพื่อสนองนโยบายการจัดการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 โดยได้กำหนดกลยุทธ์ดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24, 2563, น. 61) กลยุทธ์ที่ 1 จัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของมนุษย์และของชาติ กลยุทธ์ที่ 2 จัดการศึกษาเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์กลยุทธ์ที่ 4 สร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการการศึกษาที่มีคุณภาพ มีมาตรฐานและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา กลยุทธ์ที่ 5 จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม กลยุทธ์ที่ 6 การส่งเสริมและพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24, 2563, น. 14) ปัญหา และอุปสรรคในการบริหารจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ประเด็นที่น่าสนใจ คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนยังไม่เป็นที่น่าพอใจ อยู่ในระดับที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน และไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษายังไม่ครอบคลุมประเด็นปัญหาและความต้องการของเด็กและเยาวชน และปรับไม่ทันกระแสความเปลี่ยนแปลงทางสังคม ทำให้เกิดช่องว่างระหว่างครูและนักเรียนอย่างรวดเร็ว และมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น การร่วมมือบริหารจัดการศึกษาระหว่างโรงเรียนกับชุมชนยังมีน้อย ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อที่จะทำให้สถานศึกษามีการพัฒนาตามเป้าหมายของการศึกษา และส่งผลต่อประสิทธิภาพของการจัดการหลักสูตรการเรียนรู้อย่างไรก็ตามไม่ว่าจะเป็นในสถานการณ์ปกติหรือในสถานการณ์วิกฤติ

ดังนั้น สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอยู่เสมอเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะหลักทางด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล รวมถึงเตรียมตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง สามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม การพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาจึงส่งผลต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและคุณภาพของโรงเรียน จึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต้องเร่งศึกษาให้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่สอดคล้องกับทิศทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา อันจะนำไปสู่การบริหารจัดการสถานศึกษาที่ดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

## 1.2 คำถามการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ มีคำถามการวิจัย ดังนี้

1.2.1 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ อยู่ในระดับใด

1.2.2 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ เป็นอย่างไร

### 1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ มีวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1.3.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์

1.3.2 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์

### 1.4 ขอบเขตการวิจัย

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ ประกอบด้วย

#### 1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

1.1 ประชากร ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 130 คน และครู จำนวน 1,847 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ ปีการศึกษา 2565 รวมทั้งหมด จำนวน 1,977 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 22 คน และครู จำนวน 311 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ ปีการศึกษา 2565 รวมทั้งหมด จำนวน 333 คน

#### 2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

เนื้อหา ประกอบด้วย สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามกรอบของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ประกอบด้วย

2.1 ด้านคุณภาพงานด้านความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์

2.2 ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน

2.3 ด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง

### 3. ขอบเขตด้านสถานที่

สถานที่ในการเก็บข้อมูลวิจัย คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ จำนวน 55 โรงเรียน

### 4. ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย คือ ระหว่าง พฤษภาคม-สิงหาคม พ.ศ. 2565

ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ประกอบด้วย

#### 1. ขอบเขตด้านผู้ทรงคุณวุฒิ

ขอบเขตด้านผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

1.1 ผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้ในการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ จำนวน 9 คน ดังนี้

1.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4 คน

1.1.2 ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 2 คน

1.1.3 นักวิชาการ จำนวน 3 คน

1.2 ผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้ประเมินคู่มือการแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ จำนวน 7 คน ดังนี้

1.2.1 ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4 คน

1.2.2 ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 2 คน

1.2.3 นักวิชาการ จำนวน 1 คน

#### 2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

เนื้อหา ประกอบด้วย สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามกรอบของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ประกอบด้วย

2.1 ด้านคุณภาพงานด้านความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์

2.2 ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน

2.3 ด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง

#### 3. ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย คือ ระหว่าง สิงหาคม-กันยายน พ.ศ. 2565

## 1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ผู้วิจัยกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ ดังนี้

สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง คุณลักษณะที่เป็นผลมาจากความรู้ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ในการมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ มีความคิดริเริ่ม

สร้างสรรค์ และมีการสร้างองค์ความรู้ การผลิตผลงานทางวิชาการเพื่อพัฒนาตนเอง และพัฒนางาน อยู่เสมอ และมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดไว้ ประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านคุณภาพงานด้านความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ หมายถึง คุณลักษณะที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาศสินธุ์ ที่สามารถบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นแบบอย่างที่ดี มีการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ นวัตกรรม และผลการบริหารจัดการ รวมทั้งมีการรายงานผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ ผลงานทางวิชาการ การพัฒนานวัตกรรมและผลการบริหารจัดการ ที่มีความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์

2. ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน หมายถึง คุณลักษณะที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาศสินธุ์ ที่มีการริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถสร้างแนวคิดใหม่ ๆ สามารถแก้ไขปัญหาได้ มีทักษะและวิธีการที่เหมาะสม นำเอาเทคนิควิธีการบริหารจัดการมาพัฒนางานใหม่ ๆ และเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ ยอมรับ การเปลี่ยนแปลง ปรับเทคนิควิธีการทำงานเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ประเมินผลการดำเนินงาน และหาทางเลือกในการดำเนินงานเพื่อให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด

3. ด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง หมายถึง คุณลักษณะที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาศสินธุ์ ที่สามารถวางแผน กำหนดเป้าหมาย รวบรวมองค์ความรู้ พัฒนาระบบการบริหารงาน มอบหมายงานที่เหมาะสมกระตุ้น ส่งเสริม สนับสนุน อำนวยความสะดวก ช่วยเหลือให้บุคลากร ปฏิบัติหน้าที่ พัฒนาระบบการทำงานและพัฒนาตนเอง จัดหาทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ บริหารจัดการทรัพยากร มีภาวะผู้นำ และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีอย่างต่อเนื่อง

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารโรงเรียนในตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือรักษาราชการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน หรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาศสินธุ์ ปีการศึกษา 2565

ครู หมายถึง บุคลากรวิชาชีพซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอนและการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาศสินธุ์ ปีการศึกษา 2565

สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่ทำหน้าที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับชั้นมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาศสินธุ์ ปีการศึกษา 2565

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาศสินธุ์ หมายถึง กระบวนการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้คู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาศสินธุ์ ที่ประกอบด้วย 1) หลักการ และเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ 3) ผลที่คาดว่าจะได้รับ 4) เนื้อหาด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน ด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนา



ผลงานอย่างต่อเนื่อง และด้านคุณภาพงานด้านความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ 5) กระบวนการพัฒนา และ 6) การวัดและประเมินผล

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยครั้งนี้มีประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ดังนี้

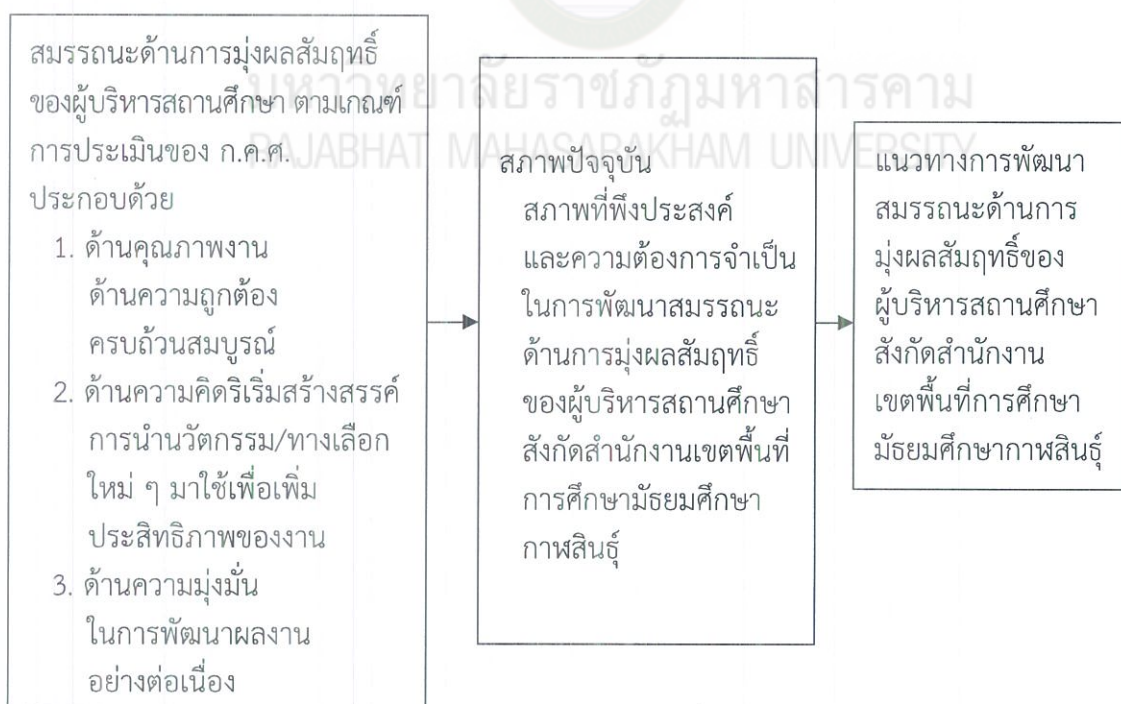
1.6.1 เพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศเพื่อการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์

1.6.2 ได้แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์

1.6.3 เป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่น ๆ

## 1.7 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ โดยมีกรอบแนวคิด ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## บทที่ 2

### การทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้า เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ
3. สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามเกณฑ์การประเมินของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.)

4. แนวทางการพัฒนา
5. หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับคู่มือ
6. การประเมินความต้องการจำเป็น
7. บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

##### 2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, น. 30-76) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550, น. 28-103) ได้กำหนดแนวทางส่งเสริมการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามอำนาจหน้าที่ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและการจัดการศึกษา ดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ งานวิชาการเป็นงานหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษามากที่สุด ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหาร การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนวการศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

2. การบริหารงบประมาณ การบริหารงบประมาณของสถานศึกษาถือหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน และพัฒนาขีดความสามารถการบริหารตามมาตรฐานการจัดการทางการเงินทั้ง 7 ด้าน คือ

- 2.1 การวางแผนงบประมาณ
- 2.2 การคำนวณต้นทุนผลผลิต
- 2.3 การจัดระบบการจัดหาพัสดุ
- 2.4 การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ
- 2.5 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน
- 2.6 การบริหารทรัพย์สินและการตรวจสอบภายใน

2.7 การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษารวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

3. การบริหารงานบุคคลเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษาและการดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติมีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

4. การบริหารทั่วไป เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กรให้บริการบริหารอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริมสนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ

จีรวินัย มั่นคงวัฒนะ (2551, น. 45) ได้กล่าวว่า การบริหารในสถานศึกษาทั้ง 4 ด้านใช้กรอบการบริหารของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล โดยนำหลักการว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีซึ่งเรียกกันโดยทั่วไปว่า “ธรรมาภิบาล” ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่าบูรณาการในการบริหารและจัดการศึกษา เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาในฐานะที่เป็นนิติบุคคลด้วย โดยนำหลักธรรมาภิบาลดังกล่าวมาบูรณาการเข้ากับการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา ซึ่งได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และด้านการบริหารทั่วไป และเป้าหมายในการจัดการศึกษาคือทำให้ผู้เรียนเป็นคนดีเก่ง และมีความสุข

#### 1. ด้านวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษา มีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้

ตลอดจนการวัดผลประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชนท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

## 2. ด้านงบประมาณ

การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ยึดหลักการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหามาตรฐานจากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

## 3. ด้านบุคลากร

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

## 4. ด้านการบริหารทั่วไป

การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กรให้บริการบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริมสนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบมุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ธีระ รุญเจริญ (2553, น. 144) ได้กล่าวว่า ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ที่ให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารจัดการไปยังคณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรงซึ่งผู้บริหารยึดปฏิบัติใน 4 งาน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคลากร และการบริหารงานทั่วไป ดังนี้

### 1. การบริหารงานวิชาการ

- 1.1 มีความรู้และเป็นผู้นำทางวิชาการ
- 1.2 มีความรู้ มีทักษะ มีประสบการณ์ด้านการบริหารงาน
- 1.3 สามารถใช้ความรู้ และประสบการณ์แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันทั่วถึง
- 1.4 มีวิสัยทัศน์
- 1.5 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 1.6 ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ มุ่งพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
- 1.7 รอบรู้ทางด้านการศึกษา
- 1.8 ความรับผิดชอบ
- 1.9 แสวงหาข้อมูลข่าวสาร

- 1.10 รายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ
- 1.11 ใช้นวัตกรรมการบริหาร
- 1.12 คำนึงถึงมาตรฐานวิชาการ
2. การบริหารงานงบประมาณ
  - 2.1 เข้าใจนโยบาย อำนาจหน้าที่และกิจกรรมในหน่วยงาน
  - 2.2 มีความรู้ระบบงบประมาณ
  - 2.3 เข้าใจระเบียบการคลัง พัสดุและการเงิน
  - 2.4 มีความซื่อสัตย์ สุจริตใจ
  - 2.5 มีความละเอียดรอบคอบ
  - 2.6 มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล
  - 2.7 หมั่นตรวจสอบ ติดตามการใช้งบประมาณอยู่เสมอ
  - 2.8 รายงานการเงินอย่างเป็นระบบ
3. การบริหารงานบุคลากร
  - 3.1 มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคลากร
  - 3.2 เป็นแบบอย่างที่ดี
  - 3.3 มีมนุษยสัมพันธ์
  - 3.4 มีอารมณ์ขัน
  - 3.5 เป็นนักประชาธิปไตย
  - 3.6 ประนีประนอม
  - 3.7 อดทน อดกลั้น
  - 3.8 เป็นนักพูดที่ดี
  - 3.9 มีความสามารถในการประสานงาน
  - 3.10 มีความสามารถในการจูงใจคนให้ร่วมทำงาน
  - 3.11 กล้าตัดสินใจ
  - 3.12 มุ่งมั่นพัฒนาองค์กร
4. การบริหารงานทั่วไป
  - 4.1 เป็นนักวางแผนและกำหนดนโยบายที่ดี
  - 4.2 เป็นผู้ตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการที่ดี
  - 4.3 มีความรู้ และบริหารโดยใช้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย
  - 4.4 เป็นผู้มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร
  - 4.5 รู้จักมอบอำนาจและความรับผิดชอบ
  - 4.6 มีความคล่องแคล่ว ว่องไว และตื่นตัวอยู่เสมอ
  - 4.7 มีความรับผิดชอบต่องานสูง ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค
  - 4.8 กำกับ ติดตาม และประเมินผล

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา เป็นการบริหารในสถานศึกษา โดยนำหลักธรรมาภิบาล ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม

หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า มาบูรณาการกับการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา ได้แก่ 1) การบริหารงานวิชาการซึ่งเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา ผู้บริหารต้องมีความรู้เป็นผู้นำทางวิชาการ ส่งเสริมสนับสนุนในการพัฒนาหลักสูตร สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา เป็นต้น 2) การบริหารงานงบประมาณ ผู้บริหารต้องมุ่งเน้น ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีความคล่องตัว ยึดหลักการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา เป็นต้น 3) การบริหารงานบุคลากร ผู้บริหารต้องมีความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ มีความสามารถในการประสานงาน จูงใจคนให้ร่วมทำงาน สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีก้าวหน้าในวิชาชีพ เป็นต้น 4) การบริหารงานทั่วไป ผู้บริหารต้องวางแผนและกำหนดนโยบายที่ ส่งเสริมสนับสนุน อำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ เป็นต้น

### 2.1.2 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

อาคม วัตรโสสง (2547, น. 79) ได้กล่าวถึง บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ในการบริหารการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย

1. จัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา เพื่อใช้ในการดำเนินการจัดการศึกษาของสถานศึกษา
2. เป็นผู้นำในการจัดการทำหลักสูตร โดยร่วมประสานกับบุคลากรทุกฝ่ายเพื่อกำหนด วิสัยทัศน์ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน ตลอดจนจนสาระตามหลักสูตรของสถานศึกษา
3. จัดให้มีการประชาสัมพันธ์หลักสูตรสถานศึกษา
4. สนับสนุนการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้
5. สนับสนุนให้บุคลากรทุกฝ่ายของสถานศึกษาได้รับความรู้ และความสามารถ จัดทำหลักสูตรสถานศึกษารวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้
6. จัดให้มีการนิเทศภายในเพื่อเฝ้าติดตาม ติดตามการใช้หลักสูตรอย่างมีระบบ ของหลักสูตรสถานศึกษาให้ทันสมัย สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย การเป็นผู้นำทางวิชาการ จัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา อำนวยความสะดวก และประสานงานกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง บริหารงานแบบมีส่วนร่วม การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง พัฒนาระบบประกันคุณภาพ

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

### 2.2.1 ความหมายของสมรรถนะ

มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้

Boyatzis (1982, p. 58) กล่าวว่า “สมรรถนะ” หมายถึง สิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคลถือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547, น. 17) กล่าวว่า “สมรรถนะ” หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ในองค์กร

สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ (2549, น. 54-55) ได้อธิบายว่า “สมรรถนะ” มาจากคำภาษาอังกฤษว่า Competency ในภาษาไทยมีผู้ใช้อยู่หลายคำ เช่น สมรรถภาพ สมรรถนะ ศักยภาพ เป็นต้น

ประจักษ์ ทรัพย์อุดม (2550, น. 3) กล่าวว่า “สมรรถนะ” หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะของบุคคล (Personal Characteristic of Attributes) ที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม (Behavior) ที่จำเป็นและส่งผลให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าบุคคลอื่น ซึ่งสมรรถนะของคนเกิดได้จาก 3 ทาง คือ 1) เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาแต่กำเนิด 2) เกิดจากประสบการณ์การทำงาน 3) เกิดจากการฝึกอบรมและพัฒนา

จิรัฐาว์ ศรีจันทร์เวียง (2553, น. 10) กล่าวว่า “สมรรถนะ” หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของบุคคล และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ซึ่งบุคคลนั้นจะแสดงออกเป็นวิธีคิด ทักษะ และพฤติกรรมเพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดไว้

จิรพรรณ หิรัญวรเสฏฐ์ (2555, น. 19) กล่าวว่า “สมรรถนะ” หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) ที่แสดงออกทั้งวิธีคิดและพฤติกรรมในการทำงาน ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลในหน้าที่รับผิดชอบให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สามารถสังเกต วัด ประเมินและพัฒนาได้ส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่เป็นผลมาจากความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะของบุคคล (Personal Characteristic of Attributes) ที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม (Behavior) ที่ทำให้บุคคลมีความสามารถโดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ในองค์กร ที่แสดงออกทั้งวิธีคิด และพฤติกรรมการทำงานในหน้าที่ให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### 2.2.2 ความสำคัญของสมรรถนะ

มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของสมรรถนะ ไว้ดังนี้

สำนักงานข้าราชการพลเรือน (2547, น. 98) กล่าวถึง ความสำคัญของสมรรถนะ ไว้ว่า สมรรถนะหรือ Competency มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กร สมรรถนะมีประโยชน์ต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน ต่อตัวองค์กรหรือหน่วยงาน และต่อการบริหารงานบุคคลโดยรวม ดังนี้

1. ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ ทักษะและความสามารถตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง
2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใด และจะต้องพัฒนาในเรื่องใด ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น

3. ใช้ประโยชน์ในการพัฒนา ฝึกอบรมแก่พนักงานในองค์กร

4. ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPIs) บรรลุเป้าหมายเพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่าถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดหลักแล้วจะต้องใช้สมรรถนะตัวไหนบ้าง

5. ป้องกันไม่ให้ผลงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว เช่น ยอดขายของพนักงานเพิ่มสูงกว่าเป้าที่กำหนดทั้ง ๆ ที่พนักงานขายคนนั้นไม่ค่อยตั้งใจทำงานมากนักแต่เนื่องจากความต้องการของตลาดสูงจึงทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นเองโดยไม่ต้องลงแรงอะไรมาก แต่ถ้ามีการวัดสมรรถนะแล้วจะทำให้สามารถตรวจสอบได้ว่าพนักงานคนนั้นประสบความสำเร็จเพราะโชคช่วยหรือด้วยความสามารถของเขาเอง

6. ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กรที่ดีขึ้น เพราะถ้าทุกคนปรับสมรรถนะของตนเองให้เข้ากับผลงานที่องค์กรต้องการอยู่ตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาวก็จะส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์กรนั้น ๆ เช่น เป็นองค์กรแห่งการคิดสร้างสรรค์เพราะทุกคนในองค์กรมีสมรรถนะในเรื่องการคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ (2549, น. 64) กล่าวถึง ความสำคัญของสมรรถนะไว้ว่าปัจจุบันนี้ สมรรถนะมีบทบาทและมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กรทุกประเภท กล่าวคือ ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรได้ รวมทั้งสามารถใช้เป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร และใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การพัฒนาฝึกอบรม การเลื่อนระดับปรับ ตำแหน่งงาน การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่งาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบริหารผลตอบแทน เป็นต้น มีการวิจัยพบว่า ในโลกของธุรกิจ การพัฒนาคนเพื่อให้ตามทันคู่แข่งขั้นต้นต้องใช้เวลาพัฒนามถึง 7 ปี ในขณะที่การพัฒนาเทคโนโลยีให้ทันใช้เวลาเพียง 1 ปีเท่านั้น ดังนั้น การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรจึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกหน่วยงานจะต้องเร่งดำเนินการ

ธีระ รุญเจริญ (2550, น. 71) กล่าวถึง ความสำคัญของสมรรถนะไว้ว่าจากการที่สมรรถนะมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานในโลกปัจจุบันนี้เอง องค์กรทุกแห่งจึงต้องมีวิสัยทัศน์หรือประเมินสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานด้วย ซึ่งวิธีที่ง่ายที่สุดก็คือการทดสอบความรู้ แต่วิธีนี้ก็ยังไม่สามารถวัดได้อย่างแม่นยำ จึงต้องใช้ร่วมกับวิธีการอื่น ๆ เช่น ให้ทดลองปฏิบัติงานก่อนเพื่อตรวจสอบทักษะหรือความสามารถในงาน โดยอาจใช้สถานการณ์จำลองหรือให้ฝึกในภาคสนาม กรณีที่ให้ทดลองปฏิบัติงานในระยะเวลานั้นอาจจะให้การเฝ้าติดตามดูหรือสังเกตพฤติกรรมในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานอยู่ร่วมกับคนอื่น ๆ นอกจากนี้ยังสามารถใช้วิธีการสัมภาษณ์โดยผู้สัมภาษณ์จะต้องมีทักษะหรือมีความชำนาญสูงในงานด้านนั้น ๆ

Sydanmaanlakka (2002, pp. 1-6; อ้างถึงใน วีระกานต์ ศรีสมัย, 2551, น. 22) กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะไว้ว่า ความสำคัญของแนวคิดสมรรถนะและการพัฒนาสมรรถนะว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากองค์กรต้องมีการปรับปรุง อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา การดำเนินงานขององค์กรจึงขึ้นกับสมรรถนะขององค์กร แนวคิดการบริหารงานที่จะต้องเน้นการบริหารสมรรถนะจึงเป็นการสร้างสมรรถนะขององค์กร ซึ่งหมายถึงว่าจะต้องมีการกำหนดสมรรถนะของบุคคล สมรรถนะของทีมงานแล้วรวมเป็นสมรรถนะขององค์กร นั้นแหละคือสมรรถนะของบุคคลที่จะสอดคล้องกับสมรรถนะขององค์กร สมรรถนะในที่นี้ หมายถึง ความรู้ ทักษะ เจตคติ



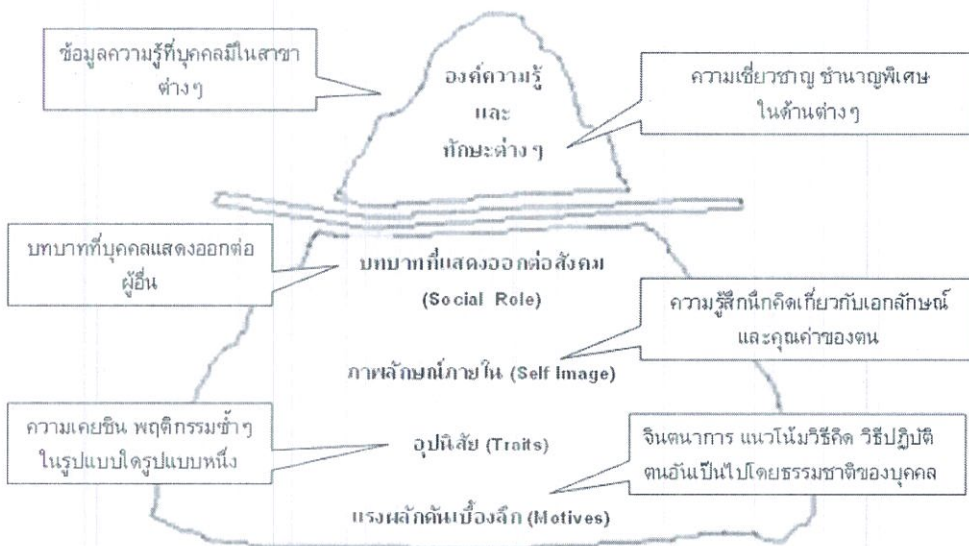
ประสบการณ์ และคุณลักษณะ โดยคำนึงถึงข้อมูลสารสนเทศ กระบวนการดำเนินงานขององค์กร วัฒนธรรมและรูปแบบการปฏิบัติงาน การบริหารสมรรถนะจึงเป็นองค์ประกอบหลักที่จะทำให้องค์กร ประสบความสำเร็จ หากบุคลากรแต่ละคนมีเป้าหมายเชิงการแข่งขันร่วมกัน มีผลประโยชน์ร่วมกันในการปฏิบัติงาน จะนำไปสู่การกำหนดเป็นสมรรถนะ ซึ่งเป็นความสามารถที่จะทำงานนั้นให้เกิดผลสำเร็จ บุคคลต้องมีความรู้ มีทักษะ มีเจตคติ มีประสบการณ์ และคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยเฉพาะการทำงาน เป็นทีมจะทำให้เกิดการพัฒนาและเรียนรู้ร่วมกัน เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกัน ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะให้เกิดขึ้นในบุคคล บุคคลและองค์กร จึงเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา จากการปฏิบัติงานที่มีเป้าหมายหลักในการพัฒนาสมรรถนะหรือการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า สมรรถนะมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร และองค์กรทุกประเภท มีประโยชน์ต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน ต่อองค์กรหรือหน่วยงาน และต่อการ บริหารงานบุคคลโดยรวม การพัฒนาสมรรถนะถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ ที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์กร แห่งการเรียนรู้ องค์กรทุกแห่งจึงต้องมีวิสัยทัศน์หรือประเมินสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานด้วย

2.2.3 แนวคิดเรื่องสมรรถนะ

มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับแนวคิดเรื่องสมรรถนะไว้ดังนี้

แมคเคลล์แลนด์ (McClelland) ผู้เสนอแนวคิดเรื่องสมรรถนะเป็นคนแรก ได้อธิบาย เรื่องสมรรถนะโดยใช้โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ดังแผนภาพที่ 2.1 ซึ่งอธิบายได้ว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง 2 ส่วน คือ ส่วนที่เห็นได้ง่าย และพัฒนาได้ง่าย คือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ ได้แก่ ความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ซึ่งสามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้ ไม่ยากนัก ด้วยการศึกษาค้นคว้า อบรมและการฝึกฝนปฏิบัติ ส่วนที่มองเห็นได้ยาก คือส่วนใหญ่สุด ที่อยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ ลักษณะนิสัยภาพลักษณ์ของตนเอง และบทบาทที่แสดงออกในสังคม เป็นส่วนที่พัฒนาได้ยากเพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงาน ของบุคคลอย่างมาก (สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ, 2549, น. 58)



ภาพที่ 2.1 ภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model), โดย สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ, 2549, น. 58.

นักวิชาการบางท่านเรียกส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำว่า ทักษะแข็ง (Hard Skills) และเรียกส่วนที่จมอยู่ใต้น้ำว่า ทักษะอ่อน (Soft Skills) การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ทักษะต่าง ๆ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่น ๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้น

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า พฤติกรรมในการทำงานของบุคคลขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง 2 ส่วน คือ ส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย คือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ ได้แก่ ความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ซึ่งสามารถพัฒนาให้มีขึ้นได้ไม่ยากนัก ด้วยการศึกษาค้นคว้า อบรมและการฝึกฝนปฏิบัติ ส่วนที่มองเห็นได้ยาก คือส่วนใหญ่สุดที่อยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ ลักษณะนิสัยภาพลักษณ์ของตนเอง และบทบาทที่แสดงออกในสังคม เป็นส่วนที่พัฒนาได้ยากเพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล

#### 2.2.4 องค์ประกอบของสมรรถนะ

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549, น. 59) จากโมเดลภูเขาน้ำแข็ง แมคเคลล์แลนด์ ได้แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 5 ส่วน และได้อธิบายความหมายของแต่ละองค์ประกอบไว้ดังนี้

1. ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่บุคคลทำได้ดีและสามารถแสดงให้ผู้อื่นเห็นได้ถึง ความชำนาญ เช่น ความสามารถในการนำเสนอ (Presentation) ความสามารถในการเจรจาต่อรอง (Negotiation) ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นต้น

2. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลที่บุคคลได้สะสมไว้จนเกิดเป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น ความรู้ด้านการวางแผน ความรู้ด้านการบริหารงานบุคคล ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ฯลฯ

3. อัตมโนทัศน์ (Self-concept) ได้แก่ การมีเจตคติ ค่านิยม และภาพลักษณ์ที่เกี่ยวกับตนเองหรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น การมองตนเองว่าเป็นคนซื่อสัตย์ กล้าหาญ รับผิดชอบ ฯลฯ

4. ลักษณะนิสัย (Trait) หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะประจำตัวบุคคลที่แสดงออกมาให้ผู้อื่นเห็นได้เช่น ความน่าเชื่อถือไว้วางใจ ความยืดหยุ่น ความเมตตากรุณา ฯลฯ

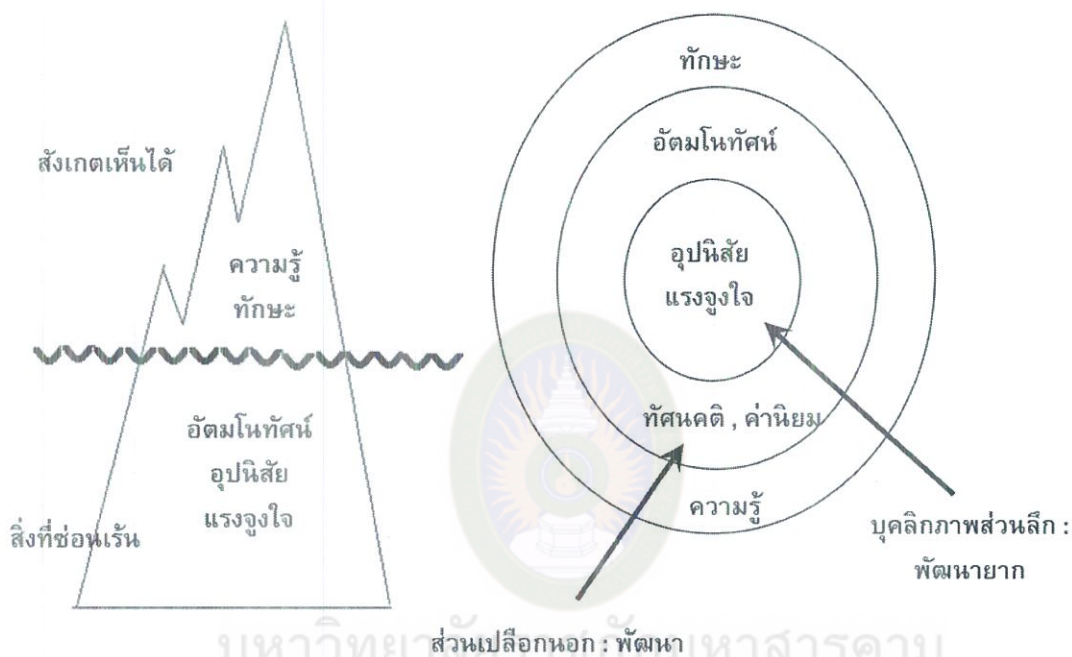
5. แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง ความคิดที่เกิดขึ้นซึ่งเป็นแรงผลักดันให้เกิดพฤติกรรม เช่น คนที่คาดหวังในความสำเร็จสูงจะเกิดแรงขับเพื่อบริหารความสำเร็จ หรือ คนที่ไม่มีเพื่อนและต้องการเพื่อนอย่างมากก็จะเกิดแรงขับเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น เป็นต้น

องค์ประกอบของสมรรถนะตามที่แมคเคลล์แลนด์ได้เสนอไว้ครั้งแรกนั้น ต่อมา มีผู้นำไปจัดกลุ่มใหม่เพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยอย่างเช่น ไบรอันและพูสตี (Bryant and Poustie, 2001) จัดแบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และเข้าใจเป็นความรู้ด้านวิชาการ เช่น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ด้านการบริหาร แพทย์ต้องมีความรู้ด้านการรักษาคนไข้ เป็นต้น

2. ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งช่วยทำให้บุคคลนำความรู้นั้นไปใช้ได้เช่น ผู้บริหารต้องมีทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านมนุษย และทักษะด้านเทคนิควิธีครูต้องมีทักษะด้านการสอน เป็นต้น

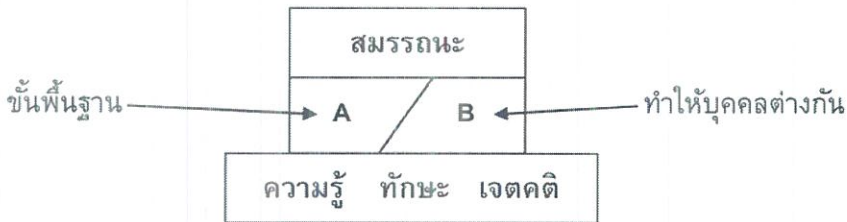
3. เจตคติและค่านิยมที่เหมาะสม (Appropriate Attitude and Value) หมายถึง สิ่งที่บุคคลแสดงออกมา เป็นคุณลักษณะด้านพฤติกรรมซึ่งมีผลกระทบต่อการใช้ความรู้และทักษะของบุคคลนั้น เป็นองค์ประกอบที่ทำให้คนมีความอดทนหรือเกิดความท้อถอยต่อการปฏิบัติงาน



ภาพที่ 2.2 Iceberg Model Competency ความสัมพันธ์ในเชิงอธิบายเปรียบเทียบ, โดย Spenser & Spenser, 1993.

จากภาพดังกล่าว คุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งเป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำ ได้แก่ ความรู้ที่บุคคลมีในตัวตน และส่วนของทักษะ คือ ความเชี่ยวชาญ ชำนาญพิเศษในด้านต่าง ๆ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำนี้เป็นส่วนที่สังเกตเห็นได้ง่าย สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำเป็นส่วนที่มีมากกว่า สังเกตและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self - Image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Traits) และแรงจูงใจ (Motive) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำนั้นเป็นส่วนสัมพันธ์กับเขาวงกตปัญหาของบุคคล อย่างไรก็ตามองค์ความรู้ และทักษะที่มีอยู่ของบุคคล ยังเพียงพอที่จะทำให้เขาเป็นผู้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น บุคคลจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องต้น คุณลักษณะส่วนบุคคลที่เหมาะสมด้วย จึงจะทำให้เขาสามารถเป็นผู้ที่มีผลงานที่โดดเด่นได้เมื่อรวมส่วนของน้ำแข็งที่อยู่เหนือน้ำกับใต้น้ำเข้าด้วยกันทำให้พบว่า สมรรถนะประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล

หรือเจตคติ (Attribute) ซึ่งตามทัศนะของแมคเคลล์แลนด์ กล่าวไว้ว่า สมรรถนะเป็นส่วนประกอบมาจากความรู้ ทักษะ และเจตคติ/แรงจูงใจ ก่อให้เกิดสมรรถนะดังภาพที่ 2.3

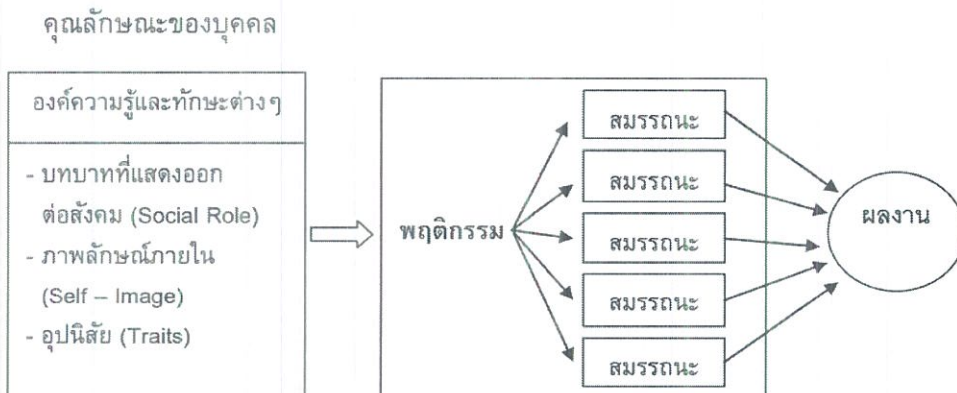


ภาพที่ 2.3 สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ เจตคติ, โดย ขจรศักดิ์ ศิริรัมย์, 2554, น. 9, ตามหลักแนวคิดของ แมคเคลล์แลนด์ (David C. McClelland, 1973).

สมรรถนะจึงสามารถจัดแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) หมายถึง ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่จำเป็นของบุคคลที่ต้องมีเพื่อให้สามารถที่จะทำงานที่สูงกว่าหรือซับซ้อนกว่าได้
2. สมรรถนะที่ทำให้เกิดความแตกต่าง (Differentiating Competencies) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐาน สูงกว่าคนทั่วไป จึงทำให้เกิดความสำเร็จที่แตกต่างกัน

สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างระหว่างบุคคล ที่แสดงในรูปภูเขาน้ำแข็ง สมรรถนะและผลงานเป็นการแสดงให้เห็นว่า ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคลส่งผลให้บุคคลมีสมรรถนะหรือพฤติกรรมในการทำงานในรูปแบบต่าง ๆ และสมรรถนะต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กับผลงานของบุคคล (กระทรวงมหาดไทย, 2549, น. 5) ดังแสดงในภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างของบุคคลกับสมรรถนะและผลงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า องค์ประกอบของสมรรถนะ ประกอบด้วย ทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) อัตมโนทัศน์ (Self-concept) ลักษณะนิสัย (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) ซึ่งเป็นแรงผลักดันให้เกิดพฤติกรรมที่บุคคลแสดงความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคลออกมา ซึ่งมีความสัมพันธ์กับผลงานของบุคคล

### 2.2.5 ประเภทของสมรรถนะ

เนื่องจากแนวคิดเรื่องสมรรถนะมีหลายสำนักหลายแนวคิดจึงมีการจัดประเภทสมรรถนะไม่เหมือนกันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีการให้คำนิยามและวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้จากการศึกษาของแมคเคลล์แลนด์พบว่า สมรรถนะของบุคคลสามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549, น. 60-63)

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competency) หมายถึง ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน เช่น ความสามารถในการอ่าน การพูด หรือการเขียน ซึ่งสมรรถนะเหล่านี้ไม่ได้ทำให้บุคคลนั้นมีผลงานที่แตกต่างจากผู้อื่นหรือไม่สามารถทำให้บุคคลนั้นมีผลงานที่ดีกว่าผู้อื่นได้ นักวิชาการบางกลุ่มจึงมีความเห็นว่าความรู้และทักษะพื้นฐานเหล่านี้ไม่จัดเป็นสมรรถนะ

2. สมรรถนะขั้นแยกแยะได้ (Differentiating Competency) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไป ซึ่งทำให้บุคคลผู้นั้นมีความแตกต่างจากผู้อื่นอย่างเห็นได้ชัด สมรรถนะกลุ่มนี้มุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ รวมไปถึงค่านิยม แรงจูงใจ และเจตคติเพื่อช่วยทำให้เกิดผลงานที่ดีเลิศ นักวิชาการจำนวนมากจึงให้ความสนใจสมรรถนะกลุ่มนี้เพราะสามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลได้

นอกจากการแบ่งประเภทของสมรรถนะตามที่แมคเคลล์แลนด์ได้เสนอไว้แล้วยังมีผู้แบ่งในลักษณะอื่น ๆ อีก ดังตัวอย่างต่อไปนี้

1. ไบรอันท์และพูสตี (Bryant and Poustie, 2001) ได้แบ่งประเภทสมรรถนะเพื่อใช้ในการศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานห้องสมุดออกเป็น 3 ประเภท คือ

1.1 สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง สมรรถนะที่สะท้อนให้เห็นถึงสิ่งที่องค์กรทำได้ดีที่สุด และเป็นพื้นฐานในการกำหนดค่านิยมขององค์กร จึงเป็นสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้ทำงานทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด

1.2 สมรรถนะด้านพฤติกรรม (Behavioral Competency) อาจเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่าสมรรถนะด้านบุคคล (Personal Competency) หมายถึง คุณลักษณะด้านการปฏิบัติงานของบุคคลที่มีอิทธิพลและเป็นแรงผลักดันให้เกิดการปฏิบัติโดยปกติจะเกี่ยวข้องกับงานหลาย ๆ ด้านระหว่างองค์กร

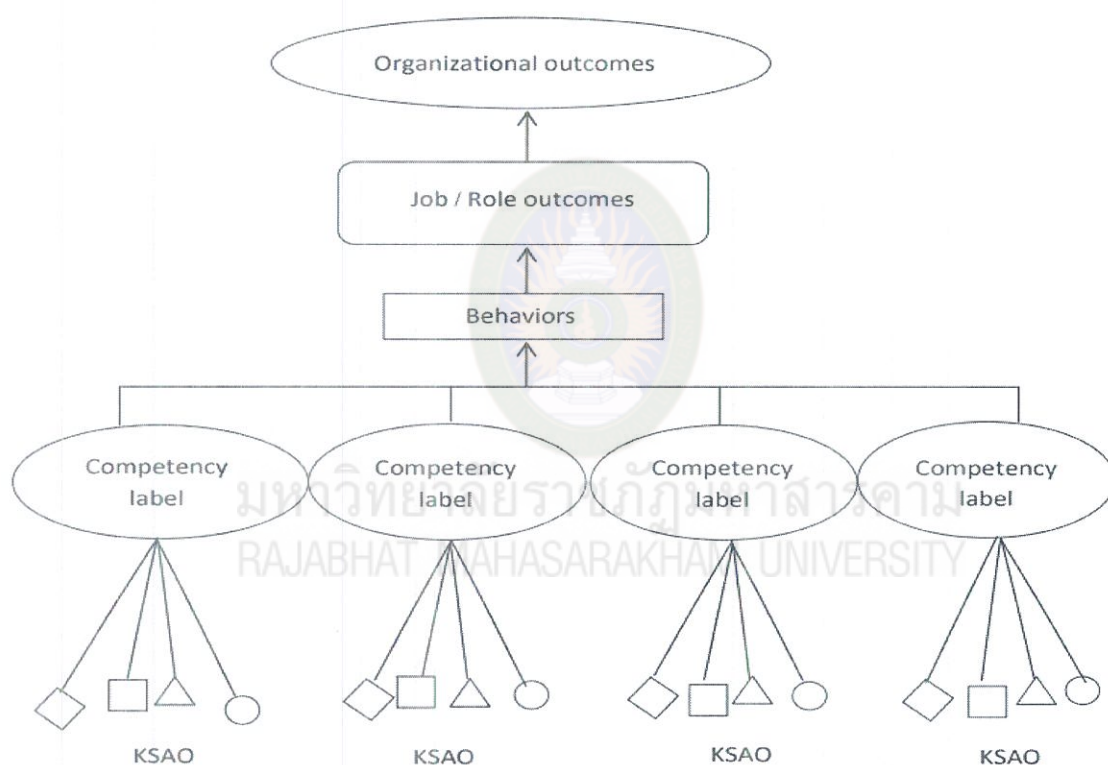
1.3 สมรรถนะด้านเทคนิค (Technical Competency) บางครั้งอาจเรียกว่าสมรรถนะด้านวิชาชีพ (Professional Competency) เป็นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับความรู้หรือทักษะเชิงเทคนิคจึงเป็นสมรรถนะที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน

2. ไบแฮมและมอยเออร์ (Byham and Moyer 1996, quoted in Kierstead, 1998) ได้แบ่งประเภทสมรรถนะเพื่อใช้ในการประเมินความสำเร็จขององค์กรออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

2.1 สมรรถนะด้านพฤติกรรม (Behavioral Competency) หมายถึง สิ่งที่คนพูดหรือกระทำซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้ดีหรือไม่ดี

2.2 สมรรถนะด้านความรู้ (Knowledge Competency) หมายถึง สิ่งที่คนรู้ เป็นความรู้ที่เกี่ยวข้องกับข้อเท็จจริง เทคโนโลยีวิชาชีพ กระบวนการ ตลอดจนความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และความรู้เกี่ยวกับองค์กร

2.3 สมรรถนะด้านแรงจูงใจ (Motivational Competency) หมายถึง วิธีที่บุคคลแสดงความรู้สึกรับงาน ต่อบริษัท หรือต่อสภาพทางภูมิศาสตร์ขององค์กรโดยทั้ง 3 สมรรถนะนี้จะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้านความรู้ (Knowledge: K) ทักษะ (Skill: S) และความสามารถ (Ability: A) รวมทั้งคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคล (Other: O) ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ดังแสดงในภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 สมรรถนะ องค์ประกอบของสมรรถนะ และผลสำเร็จขององค์กร, โดย สำนักพัฒนา และส่งเสริมวิชาชีพ.

3. สเปนเซอร์และคณะ (Spencer, et al., 1994) ได้แบ่งประเภทสมรรถนะออกเป็น 3 กลุ่ม เพื่อใช้ในการทำวิจัย ได้แก่

3.1 สมรรถนะหลัก (Essential Competency) หมายถึง พื้นฐานของความรู้ และทักษะที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมีซึ่งสามารถพัฒนาขึ้นมาได้โดยการฝึกอบรม

3.2 สมรรถนะขั้นแยกแยะได้ (Differentiating Competency) หมายถึง สมรรถนะที่สามารถแยกผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถโดดเด่นออกจากผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถระดับปานกลาง (Average performance) ได้แม้ว่าสมรรถนะด้านนี้จะยากต่อการพัฒนา แต่ก็เป็นตัวกำหนดความสำเร็จในการทำงานของบุคคลในระยะยาว

3.3 สมรรถนะขั้นกลยุทธ์ (Strategic Competency) หมายถึง สมรรถนะหลักขององค์กรแต่มุ่งไปที่สมรรถภาพขององค์กร (Organizational Capability) รวมไปถึงสมรรถนะที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งได้แก่ ความสามารถด้านนวัตกรรม การให้บริการความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน และเทคโนโลยี

จีระ หงส์ลดารมภ์ (2549, น. 84) แบ่งประเภทของสมรรถนะสำหรับการบริหารในองค์กรธุรกิจออกเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่

1. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) ได้แก่ ความรู้ของบุคคลที่ใช้ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ

2. สมรรถนะด้านองค์กร (Organizational Competency) ได้แก่ ความรู้ของบุคคลที่ช่วยทำให้องค์กรเกิดมูลค่าเพิ่ม (Value-added) อาทิ การมีความรู้เกี่ยวกับการยกเครื่ององค์กร (Re-engineering) การเปลี่ยนแปลงองค์กร วัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM: Total Quality Management) และ Six Sigma เป็นต้น

3. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Competency) ได้แก่ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (People Skills) วิสัยทัศน์ (Vision) และความน่าไว้วางใจ (Trust)

4. สมรรถนะด้านประกอบการ (Entrepreneurial Competency) ได้แก่ การมีความคิดที่ดี ๆ (Good Ideas) แนวคิดด้านบริหารจัดการ (Executive Ideas) การป้องกันความล้มเหลว (Save Failure) และความสามารถจัดการกับความเสี่ยง (Risk Management)

5. สมรรถนะระดับมหภาคและสมรรถนะระดับโลก (Macro and Global Competency) ได้แก่ การมีความรู้เกี่ยวกับเหตุการณ์ และความเคลื่อนไหวของประเทศและของโลก เช่น รู้ว่าขณะนี้ทั่วโลกกำลังเกิดอะไรขึ้น รู้จักสำรวจความเป็นไปได้ และหลีกเลี่ยงอันตรายที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรของตน เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน จัดประเภทของสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่มเพื่อใช้สำหรับระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่ โดยจัดทำเป็นโมเดลสมรรถนะสำหรับข้าราชการไทย (สำนักงานพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ, 2549, น. 63-64)

1. สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ จริยธรรม และความร่วมแรงร่วมใจ

2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้นมีทั้งหมด 20 สมรรถนะ โดยสมรรถนะประจำกลุ่มงานบริหาร จะมีเพียง 5 สมรรถนะเท่านั้น ได้แก่ วิสัยทัศน์ ศักยภาพเพื่อการนำเปลี่ยนแปลงการวางกลยุทธ์ภาครัฐ การควบคุมตนเองและการให้อำนาจผู้อื่น

คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2549, น. 10-22) ได้แบ่งสมรรถนะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็น 2 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ดังนี้

1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

1.2 การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ

1.3 การพัฒนาตนเอง หมายถึง การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ ติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพ เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน

1.4 การทำงานเป็นทีม หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุน เสริมแรง ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นหรือแสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตามได้อย่างเหมาะสม

2. สมรรถนะประจำสายงาน ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์และสังเคราะห์หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ แล้วแยกแยะประเด็นเป็นส่วนย่อยตามหลักการหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนด สามารถรวบรวมสิ่งต่าง ๆ จัดทำ จัดทำอย่างเป็นระบบ เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน รวมทั้งสามารถวิเคราะห์องค์กรหรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

2.2 การสื่อสารและการจูงใจ หมายถึง ความสามารถในการพูด เขียน สื่อสารโต้ตอบ ในโอกาสและสถานการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนสามารถชักจูง โนมน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับ คล้อยตาม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร

2.3 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร หมายถึง ความสามารถในการให้คำปรึกษา แนะนำ และช่วยแก้ปัญหาให้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง รวมทั้งส่งเสริม สนับสนุน และให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ

2.4 การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ทิศทางหรือแนวทาง การพัฒนาองค์กรที่เป็นรูปธรรม เป็นที่ยอมรับ และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การยอมรับแนวคิด/วิธีการใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนา

อนุสิทธิ นามโยธา (2555, น. 46) ได้แบ่งประเภทสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา เป็น 2 ประเภท ได้แก่ สมรรถนะหลักผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม และคุณธรรมจริยธรรม และสมรรถนะประจำสายงานผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย การสื่อสารและการจูงใจ การมีวิสัยทัศน์ การวิเคราะห์สังเคราะห์ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการมีภาวะผู้นำ



จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ประเภทของสมรรถนะแบ่งออกเป็น 2 สมรรถนะ ได้แก่

- 1) สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม
- 2) สมรรถนะประจำสายงาน ประกอบด้วย การวิเคราะห์และสังเคราะห์ การสื่อสารและการจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการมีวิสัยทัศน์

## 2.3 สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามเกณฑ์การประเมินของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.)

สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2549, น. 10-15) ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 คุณภาพงานด้านความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง

### 2.3.1 สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายเกี่ยวกับสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังนี้

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543, น. 146) กล่าวว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการบริหารที่เน้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์การต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงาน รวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับการจัดวางระบบ การตรวจสอบผลงานและการให้รางวัลตอบแทนผลงาน

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2543, น. 3) ได้ให้ความหมายของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ว่าเป็นการบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก ใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวบ่งชี้เป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นและแสดงผลงานต่อสาธารณะ

สุพจน์ ทรายแก้ว (2543 น. 137-138) อธิบายถึงตัวบ่งชี้ผลงานตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. ตัวบ่งชี้ปัจจัยนำเข้า (Input Indicators) ได้แก่ จำนวนทรัพยากรโดยรวมที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมหรือบริการ เพื่อก่อให้เกิดผลผลิตผลลัพธ์ เช่น จำนวนเงินที่ใช้ จำนวนบุคลากรที่จำเป็นในการให้บริการ จำนวนวัตถุดิบและอุปกรณ์การผลิต เป็นต้น

2. ตัวบ่งชี้ผลผลิต (Output Indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงปริมาณ จำนวนสิ่งของที่ผลิตได้จากการดำเนินกิจกรรม เช่น จำนวนผู้เข้ารับอบรมการพัฒนาอาชีพ จำนวนนักเรียนที่รับเข้าเรียน จำนวนบัณฑิตที่จบการศึกษา เป็นต้น

3. ตัวบ่งชี้ผลลัพธ์ (Outcome Indicators) หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของกิจกรรม เช่น จำนวนผู้จบการศึกษาที่มีงานทำ จำนวนนิโคเมตรของทางด่วนที่มีสภาพอยู่ในเกณฑ์ดี

และยังรวมถึงตัวบ่งชี้ผลลัพธ์คุณภาพของการบริการ (Quality Indicators) เช่น จำนวนสินค้าที่บกพร่อง จำนวนใบแจ้งหนี้ที่ผิดพลาด จำนวนหนี้ค้างชำระ ระดับความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการทำงานขององค์การ เป็นต้น

4. ตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพ (Efficiency Indicators) หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่แสดงค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของผลผลิต หรือระยะเวลาในการให้บริการต่อรายการ เช่น ค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักเรียนสำเร็จการศึกษา เวลาการทำงานในการปรับสภาพพื้นผิวถนน 1 กิโลเมตร

5. ตัวบ่งชี้ความคุ้มค่า (Cost Effectiveness) หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่แสดงค่าใช้จ่ายของผลลัพธ์ที่แสดงถึงความคุ้มค่า (Value for Money) ที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรม เช่น ต้นทุนเฉลี่ยในการช่วยให้ผู้ว่างงานได้งานภายหลังการฝึกอบรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยในการซ่อมบำรุงรถยนต์ให้พร้อมใช้งาน

6. ตัวบ่งชี้ปริมาณงาน (Workload Indicators) หมายถึง ข้อมูลที่แสดงถึงความต้องการในการใช้บริการ หรือภาระงานในหน้าที่ของบุคลากร เช่น จำนวนแพทย์ต่อประชากร จำนวนพยาบาลต่อคนไข้ใน จำนวนใบสมัครงานที่ได้รับในแต่ละวัน เป็นต้น

7. ตัวบ่งชี้สารสนเทศเชิงอธิบาย (Explanatory Information) หมายถึง ข้อมูลที่อธิบายถึงองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งอาจจะอยู่ภายใต้หรืออยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์การก็ได้ เช่น อัตราส่วนของนักเรียนต่อรัฐ อายุการใช้งานของอุปกรณ์ที่ใช้ในการซ่อมถนน ร้อยละของนักเรียนที่นับถือศาสนาพุทธ เป็นต้น

ในกระบวนการบริหารงานมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การวัดผลการปฏิบัติงานจะมีวัตถุประสงค์หลักอยู่ที่การทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์การให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานที่ดีจึงควรเป็นระบบที่สามารถผลิตข้อมูลสารสนเทศที่แสดงถึงความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานที่มีความครอบคลุม ครบถ้วน สมบูรณ์และทันกาล

กระบวนการวัดผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับบริบททางบริหารมากขึ้น โดยเปลี่ยนมาใช้แนวทางในการวัดผลการปฏิบัติงานในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Performance Approach) ที่เน้นการวัดผลการปฏิบัติงานแบบองค์รวม กล่าวคือ พิจารณาผลสำเร็จของการปฏิบัติงานโดยให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในและภายนอกองค์การในสัดส่วนที่ทัดเทียมกัน มีการค่านึงหรือให้ความสำคัญถึงความเชื่อมโยงระหว่างโครงสร้างองค์การและพันธกิจในการทำงาน แต่ละระดับขององค์การ รวมทั้งให้ความสนใจในด้านการตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุก ๆ ฝ่าย

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ (2546, น. 2) อธิบายว่า การมุ่งไปสู่ผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความสามารถที่มุ่งมั่นในความรับผิดชอบ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้มีการตัดสินใจได้ตามเวลา และมีประสิทธิภาพ ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้มุ่งไปสู่ผลสัมฤทธิ์ คือ

1. ความรับผิดชอบ (Accountability)
2. การให้บริการลูกค้า (Customer Service)
3. การตัดสินใจ (Decisiveness)
4. ความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship)

## 5. การแก้ไขปัญหา (Problem Solving)

## 6. มีเทคนิคที่เชื่อถือได้ (Technical Credibility)

เมธินี จิตติขานนท์ (2547, น. 6) กล่าวว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์ เกี่ยวข้องกับการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจหรือภารกิจ ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ และตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก และผู้บริหารที่มีคุณภาพจะต้องดำเนินการบริหาร ดังนี้ 1) ตั้งเป้าหมายทางการศึกษา 2) การวางแผน โดยมีจุดมุ่งหมายที่แจ่มชัด 3) การจัดองค์การเป็นระบบ 4) ดำเนินการโดยการระดมทรัพยากรอย่างคุ้มค่าประหยัด และ 5) การประเมินกระบวนการและผลสัมฤทธิ์ในรูปของจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2549, น. 69) กล่าวว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้มุ่งไปสู่ผลสัมฤทธิ์ มีดังนี้

1. ความรับผิดชอบ (Accountability) มั่นใจว่ามีการควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพ และดำรงอยู่ด้วยความภักดีต่อองค์กร ยึดมั่นในกฎเกณฑ์และความรับผิดชอบ สามารถสร้างความมั่นใจได้ว่าโครงการภายใต้ความรับผิดชอบจะสำเร็จตามเวลาและงบประมาณที่กำหนด มีการกำกับติดตามและประเมินผลแผนงาน โดยเน้นที่ผลลัพธ์และวัดผลที่ผลสัมฤทธิ์

2. การให้บริการลูกค้า (Customer Service) สนองความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกัน พร้อมทั้งจะปรับปรุง การจัดลำดับก่อนหลัง เพื่อสนองตอบต่อแรงกดดัน และการเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าและสนองความต้องการลูกค้า ช่วยให้เกิดผลสำเร็จ ให้ได้รับผลผลิตที่มีคุณภาพ ปรับปรุงการให้บริการอย่างต่อเนื่อง

3. การตัดสินใจ (Decisiveness) มีการตัดสินใจที่ดี รับรู้ผลกระทบและการนำผลการตัดสินใจไปใช้ มีการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพและทันเวลา แม้ว่าข้อมูลจะมีจำกัดหรือผลที่ได้รับอาจไม่ถึงพอใจเกิดขึ้นก็ตาม เป็นการวางแผนดำเนินการและสร้างผลสำเร็จให้เกิดขึ้นไว้วางหน้า

4. ความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) รู้จักใช้โอกาสในการพัฒนาการตลาดจากผลผลิตใหม่ และการให้บริการทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตัดสินใจที่จะเสี่ยง และริเริ่มการทำงานที่เสี่ยงเพื่อผลสำเร็จ ซึ่งมีคุณประโยชน์หรือเกิดความก้าวหน้า

5. การแก้ไขปัญหา (Problem Solving) กำหนดและวิเคราะห์ปัญหา แยกความแตกต่างระหว่างข้อมูลที่สอดคล้องกันและแตกต่างกันเพื่อการตัดสินใจที่เป็นเหตุเป็นผล ให้วิธีการแก้ไขปัญหาแก่บุคคลและองค์กร

6. มีเทคนิคที่เชื่อถือได้ (Technical Credibility) มีความเข้าใจและรู้จักประยุกต์ใช้วิธีการที่เหมาะสม

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552, น. 8) กล่าวว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ อาจพิจารณาได้เป็น 3 มิติ สิ่งที่ต้องพิจารณาร่วมกัน คือ 1) ความสมบูรณ์ของการทำกิจกรรมในงาน 2) ผลกระทบของผลสำเร็จในงานว่าเกี่ยวกับระดับบุคคล ระดับกลุ่ม หรือระดับหน่วยงาน 3) ระดับของนวัตกรรมที่สร้าง เช่น เป็นสิ่งใหม่ต่อหน่วยงานหรือองค์กรหรือต่อวิชาชีพ

กรมชลประทาน (2554) อธิบายว่า องค์กรที่ใช้ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะมีลักษณะทั่วไป ดังนี้

1. มีพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน และเป้าหมายที่รูปธรรม โดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ ไม่เน้นกิจกรรมหรือการทำงานตามระเบียบ

2. ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรต่างมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน และเป็นเป้าหมายที่มีรากฐานมาจากพันธกิจขององค์กรเท่านั้น

3. เป้าหมายจะวัดได้เป็นรูปธรรม โดยมีตัวบ่งชี้ที่สามารถวัดได้ เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้

4. การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานหรือโครงการต่าง ๆ จะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก

5. เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้ว่างานที่องค์กรคาดหวังคืออะไร คิดเสมอว่างานที่ตนทำอยู่นั้น เพื่อให้เกิดผลอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของโครงการและองค์กรอย่างไร

6. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การบริหารงาน บริหารคนสู่หน่วยงานระดับล่าง เพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุผลได้อย่างเหมาะสม

7. มีระบบสนับสนุนการทำงาน ในเรื่องระเบียบการทำงานสถานที่ อุปกรณ์ในการทำงาน

8. มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกัน ในการทำงานที่สร้างสรรค์เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นจะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

9. เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจดี เนื่องจากได้โอกาสปรับปรุงงานและดุลยพินิจในการทำงานที่กว้างขึ้น ทำให้ผู้บริการได้รับความพอใจ

เทคนิคที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ การวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) การเทียบงาน (Benchmarking) คุณภาพการให้บริการ (Service Quality) การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Performance Auditing) การประเมินผลโครงการ (Project Evaluation) การมอบอำนาจและให้อิสระในการทำงาน (Devolution and Autonomy) การวางแผนองค์กรและแผนกลยุทธ์ (Corporate and Strategic Planning) การทำสัญญาผลการปฏิบัติงาน (Performance Contracting)

ชำนาญ (2554, น. 24) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องจัดให้มีคนให้บริการ มีระบบการทำงาน และกลยุทธ์ในการให้บริการ ซึ่งหมายถึงการปรับปรุงงานที่มีอยู่ให้สมบูรณ์ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการและผู้ให้บริการ หรือบุคคลทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาที่รับ

บรรลุ ชินน้ำพอง (2555, น. 37) กล่าวว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นความรู้ความเข้าใจ ในการวางแผนพัฒนาการศึกษา การจัดโครงสร้างการบริหารงานที่เป็นระบบ สอดคล้องกับหลักการกระจายอำนาจและเป้าหมายของโรงเรียน ความมุ่งมั่น กระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการนำนวัตกรรมมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน มีการนิเทศ กำกับติดตาม และประเมินผล

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง คุณลักษณะ ที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถของผู้บริหาร ในการมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการสร้างองค์ความรู้ การผลิตผลงานทางวิชาการเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางานอยู่เสมอ มุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดไว้

### 2.3.2 คุณภาพงานด้านความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์

มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายเกี่ยวกับคุณภาพงานด้านความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ ดังนี้

เมธินี จิตติขานนท์ (2547, น. 3) กล่าวว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ วิธีการบริหารจัดการที่เป็นระบบมุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์หรือผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยมีการวัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ (2549, น. 64) กล่าวว่า สมรรถนะมีบทบาท และมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กรทุกประเภท ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การพัฒนาฝึกอบรม การเลื่อนระดับปรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบริหารผลตอบแทน

จิรวิทย์ มั่นคงวัฒนะ (2551, น. 45) ได้กล่าวว่า การบริหารในสถานศึกษาทั้ง 4 ด้านใช้กรอบการบริหารของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล โดยนำหลักการว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีซึ่งเรียกกันโดยทั่วไปว่า “ธรรมาภิบาล” ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่ามาบูรณาการในการบริหาร และจัดการศึกษา

ฐิฎฐาว์ ศรีจันทร์เวียง (2553, น. 10) กล่าวว่า สมรรถนะ เป็นคุณลักษณะของบุคคลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของบุคคล และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม

McClelland (n.d.; อ้างถึงใน สมภพ ดวงช่อม, 2554, น. 17) กล่าวว่า สมรรถนะหมายถึง คุณลักษณะที่อยู่ภายในของบุคคล (Underlying Characteristics) ซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า คุณภาพงานด้านความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ หมายถึง คุณลักษณะที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ ที่สามารถบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นแบบอย่างที่ดี มีการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ นวัตกรรม และผลการบริหารจัดการ รวมทั้งมีการรายงานผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ ผลงานทางวิชาการ การพัฒนานวัตกรรม และผลการบริหารจัดการที่มีความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์

### 2.3.3 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน

มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของแนวคิดเกี่ยวกับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน ดังนี้

ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์ (2546, น. 55) กล่าวว่า ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถของสมองที่คิดได้กว้างไกลแถมุมการมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ รอบตัวเกิดการเรียนรู้เข้าใจจนเกิดปฏิกิริยาตอบสนองเป็นความคิดเชิงจินตนาการ ซึ่งนำไปสู่การคิดค้นสิ่งแปลกใหม่หรือเพื่อการแก้ไขปัญหา ทั้งนี้โดยอาศัยการบูรณาการจากประสบการณ์และความรู้ที่ผ่านมา

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2549, น. 65) กล่าวว่า ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม

จิตติมา วรณศรี (2550, น. 45) กล่าวว่า ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการคิดการทำให้สิ่งใหม่เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยอาศัยการบูรณาการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิม ซึ่งประกอบด้วย 1) ความคิดริเริ่ม 2) ความคล่องในการคิด 3) ความยืดหยุ่นในการคิด และ 4) ความละเอียดลออในการคิด

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน หมายถึง คุณลักษณะที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีการริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถสร้างแนวคิดใหม่ๆ สามารถแก้ไขปัญหาได้ มีทักษะและวิธีการที่เหมาะสม นำเอาเทคนิควิธีการบริหารจัดการมาพัฒนางานใหม่ ๆ และเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ปรับเทคนิควิธีการทำงานเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ประเมินผลการดำเนินงาน และหาทางเลือกในการดำเนินงานเพื่อให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด

### 2.3.4 ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง

มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่องดังนี้

Boyatzis (1982, p. 58) กล่าวว่า สมรรถนะ เป็นสิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคลถือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

จรรยา ทองถาวร (2530, น. 34) กล่าวว่า การพัฒนาผลงานเป็นการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคคล ทำให้บุคคลต้องปฏิบัติงานเต็มศักยภาพของตนด้วยใจรักงาน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้เพิ่มขึ้นในตัวบุคคล เพื่อเป็นปัจจัยนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของบุคคลในที่สุด

อาคม วัดไธสง (2547, น. 79) ได้กล่าวถึง บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานว่า ต้องสนับสนุนการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ สนับสนุนให้บุคลากรทุกฝ่ายของสถานศึกษาได้รับความรู้ และความสามารถจัดทำหลักสูตรสถานศึกษารวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552, น. 7) กล่าวว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์มีลักษณะหลายอย่างที่สัมพันธ์กันที่แสดงถึงการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ การพยายามปรับปรุงงานการทำงานตามเป้าหมาย การทำงานได้ดีกว่าคนอื่น ซึ่งการมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการเน้นที่ผลลัพธ์ การเน้นที่ประสิทธิภาพ การใส่ใจกับมาตรฐาน การมุ่งมั่นเน้นการปรับปรุงงาน และการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าสูงสุด

ธีระ รุญเจริญ (2553, น. 144) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้นวัตกรรม การบริหาร รายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ คำนึงถึงมาตรฐานวิชาการ เข้าใจนโยบายอำนาจหน้าที่และกิจกรรมในหน่วยงาน มีความละเอียดรอบคอบ หมั่นตรวจสอบ ติดตามการใช้งบประมาณอยู่เสมอ รายงานการเงินอย่างเป็นระบบ เป็นแบบอย่างที่ดี มีความรับผิดชอบต่องานสูง ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค และกำกับ ติดตาม และประเมินผล

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง หมายถึง คุณลักษณะที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ที่การที่สามารถวางแผน

กำหนดเป้าหมาย รวบรวมองค์ความรู้ พัฒนาระบบการบริหารงาน มอบหมายงานที่เหมาะสมกระตุ้น ส่งเสริม สนับสนุน อำนวยความสะดวก ช่วยเหลือให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่พัฒนาระบบการทำงาน และพัฒนาตนเอง จัดหาทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ บริหารจัดการทรัพยากร มีภาวะผู้นำ และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีอย่างต่อเนื่อง

ที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง คุณลักษณะ ที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ในการมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการสร้างองค์ความรู้ การผลิตผลงานทางวิชาการเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางานอยู่เสมอ มุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กร ได้กำหนดไว้ ประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านคุณภาพงานด้านความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ หมายถึง คุณลักษณะที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นดิน ที่สามารถบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นแบบอย่างที่ดี มีการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ นวัตกรรม และผลการบริหารจัดการ รวมทั้งมีการรายงานผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ ผลงานทางวิชาการ การพัฒนานวัตกรรมและผลการบริหารจัดการ ที่มีความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์

2. ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน หมายถึง คุณลักษณะที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นดิน ที่มีการริเริ่มสร้างสรรค์ สร้างแนวคิดใหม่ ๆ สามารถแก้ไขปัญหาได้ มีทักษะและวิธีการที่เหมาะสม นำเอาเทคนิควิธีการบริหารจัดการมาพัฒนางานใหม่ ๆ และเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ปรับเทคนิควิธีการทำงานเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ประเมินผลการดำเนินงาน และหาทางเลือกในการดำเนินงานเพื่อให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด

3. ด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง หมายถึง คุณลักษณะที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นดิน ที่สามารถวางแผน กำหนดเป้าหมาย รวบรวมองค์ความรู้ พัฒนาระบบการบริหารงาน มอบหมายงานที่เหมาะสมกระตุ้น ส่งเสริม สนับสนุน อำนวยความสะดวก ช่วยเหลือให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่พัฒนาระบบการทำงานและพัฒนาตนเอง จัดหาทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ บริหารจัดการทรัพยากร มีภาวะผู้นำ และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีอย่างต่อเนื่อง

## 2.4 แนวทางการพัฒนา

### 2.4.1 ความหมายการพัฒนา

คำว่า “การพัฒนา” ใช้ในภาษาอังกฤษว่า Development นำมาใช้เป็นคำเฉพาะ และใช้ประกอบคำอื่นก็ได้ การพัฒนาจึงถูกนำไปใช้โดยทั่วไปและมีความหมายแตกต่างกันออกไปดังกล่าวมาแล้วเกี่ยวกับความหมายของการพัฒนานั้นได้มีผู้ให้ความหมายเอาไว้ ดังนี้

ราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 (2525, น. 32) ให้ความหมายไว้ว่าการพัฒนา หมายถึง ความเจริญเติบโตหรือความก้าวหน้า

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2549, น. 9) การพัฒนาไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นได้เพียงชั่วข้ามคืน แต่เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้น และคลี่คลายมาเป็นลำดับในช่วงเวลาของประวัติศาสตร์ มาตรฐานที่เคยใช้เป็นเกณฑ์หรือดัชนีในการอธิบายหรือตัดสินการพัฒนาในอดีตที่ผ่านมา อาจนำมาใช้ไม่ได้ในสถานการณ์ปัจจุบัน มาตรฐานการพัฒนาจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง และที่สำคัญ การพัฒนาไม่ใช่สิ่งที่จะลอกเลียนหรือเป็นแบบอย่างสำเร็จรูปเสมอไป อีกนัยหนึ่งก็คือ ไม่มีแบบจำลอง การพัฒนาแบบใดที่ถือเป็นสากล ได้จำแนกความหมายของการพัฒนาออกเป็น 10 ลักษณะ สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ความหมายจากรูปศัพท์โดยรูปศัพท์คำว่า การพัฒนา มาจากคำภาษาอังกฤษว่า Development แปลว่า การเปลี่ยนแปลงที่ละเอียดละน้อย โดยผ่านลำดับขั้นตอนต่าง ๆ ไปสู่ระดับที่สามารถขยายตัวขึ้น เติบโตขึ้น มีการปรับปรุงให้ดีขึ้น และเหมาะสมมากกว่าเดิม หรืออาจก้าวหน้าไป ถึงขั้นที่อุดมสมบูรณ์เป็นที่น่าพอใจ ส่วนความหมายมาจากรูปศัพท์ภาษาไทย หมายถึง การทำความเจริญ การเปลี่ยนแปลงไปในทางที่เจริญขึ้น การคลี่คลายไปในทางที่ดี ถ้าเป็นกริยาใช้คำว่าพัฒนา หมายความว่า ทำให้เจริญ คือทำให้เติบโตงอกงาม ทำให้งอกงาม และมากขึ้น เช่น เจริญไมตรี

2. ความหมายโดยทั่วไป การพัฒนา หมายถึง การทำให้ดีขึ้นกว่าสภาพเดิมที่เป็นอยู่ อย่างเป็นระบบ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ละเอียดละน้อย โดยผ่านลำดับขั้นตอนต่าง ๆ ไปสู่ระดับที่สามารถขยายตัวขึ้นเติบโตขึ้น มีการเปรียบเทียบทางด้านคุณภาพของสิ่งใดสิ่งหนึ่งในช่วงเวลา ที่ต่างกัน กล่าวคือถ้าในปัจจุบันสภาพการณ์ของสิ่งนั้นดีกว่าสมบูรณ์กว่า ก็แสดงว่าเป็นการพัฒนา

3. ความหมายทางเศรษฐศาสตร์ หมายถึง การเจริญเติบโต โดยมุ่งเน้น ความเจริญเติบโต ทางด้านเศรษฐกิจเป็นสิ่งสำคัญ เช่น ผลผลิตของประเทศเพิ่มขึ้น รายได้ประชาชาติ เพิ่มขึ้น รายได้เฉลี่ยต่อหัวต่อคนของประชากร มีการขยายตัวทางเศรษฐกิจมากขึ้น ซึ่งอาจสรุปได้ว่าการพัฒนาเป็นกระบวนการทางสังคม ที่ผลผลิตออกมาในรูปซึ่งสามารถวัดได้ด้วยเกณฑ์ทางเศรษฐศาสตร์ ซึ่งเป็นความหมายเชิงปริมาณ คือการเพิ่มขึ้น หรือการขยายตัวทางเศรษฐกิจมากกว่าด้านอื่น ๆ

4. ความหมายทางการพัฒนาบริหารศาสตร์ นักพัฒนาบริหารศาสตร์ได้ให้ความหมายการพัฒนาแบ่งเป็น 2 ระดับ คือความหมายอย่างแคบ และความหมายอย่างกว้าง ความหมายอย่างแคบ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในตัวระบบกระทำการได้ดีขึ้น อันเป็นการเปลี่ยนแปลงคุณภาพเพียงด้านเดียว ส่วนความหมายอย่างกว้าง หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงในตัวระบบการกระทำทั้งในด้านคุณภาพ ปริมาณ และสิ่งแวดล้อมให้ดีขึ้นไปพร้อม ๆ กัน

5. ความหมายด้านเทคโนโลยี หมายถึง การเปลี่ยนแปลงระบบอุตสาหกรรม และการผลิตด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย ด้วยนักวิทยาศาสตร์และนักประดิษฐ์ทำให้สังคมเปลี่ยนแปลง ประเพณีเป็นสังคมที่ทันสมัยการเปลี่ยนแปลงสังคมให้ทันสมัยด้วยความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

6. ความหมายทางการวางแผน หมายถึง การชักชวน กระตุ้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ด้านการปฏิบัติตามแผน และโครงการอย่างจริงจังเป็นไปตามลำดับขั้นตอนต่อเนื่องเป็นวงจร



7. ความหมายเกี่ยวกับการปฏิบัติในขั้นตอนการปฏิบัติการพัฒนา หมายถึง การชักชวนหรือการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยการปฏิบัติตามแผน และโครงการอย่างจริงจัง เป็นลำดับขั้นตอนต่อเนื่องกันในลักษณะที่เป็นวงจรไม่มีการสิ้นสุด

8. ความหมายทางพุทธศาสนา พระราชวรมุนีได้อธิบายความหมายทางพุทธศาสนา ไว้ว่าการพัฒนา มาจากภาษาบาลีว่า วัฒนะ แปลว่า เจริญ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือการพัฒนาคน เรียกว่า ภาวนา กับ การพัฒนาสิ่งอื่น ๆ ที่ไม่ใช่คน เช่น วัตถุและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เรียกว่า พัฒนา หรือ วัฒนา เช่น การสร้างถนน บ่อน้ำ อ่างเก็บน้ำ เป็นเรื่องของการขยายเพิ่มพูน ทำให้มากขึ้นในทาง วัตถุเจริญยังมีความหมายทางศาสนาคือการตัดหรือทิ้ง เช่น เจริญเกศา คือ ตัดผม มีความหมายว่า รก เช่น นุสยาโลดวัตตโน แปลว่า อย่าเป็นคนรกโลกอีกด้วยดังนั้น การพัฒนา จึงเป็นสิ่งที่ทำแล้วมีความ เจริญจริง ๆ คือต้องไม่เกิดปัญหาติดตามมาหรือไม่เสื่อมลงกว่าเดิม ถ้าเกิดปัญหาหรือเสื่อมลงไม่ใช่เป็น การพัฒนาแต่เป็นหายนะ

9. ความหมายทางสังคมวิทยา หมายถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางสังคม ซึ่งได้แก่ คน กลุ่มคน การจัดระเบียบความสัมพันธ์ทางสังคม ด้วยการจัดสรรทรัพยากรของสังคม อย่างยุติธรรม และมีประสิทธิภาพ การพัฒนาเป็นเป้าหมายกระบวนการ ที่ครอบคลุม ทั้งการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของคนต่อชีวิต และการทำงาน การเปลี่ยนแปลงสถาบันต่าง ๆ ทางสังคม วัฒนธรรมและการเมืองอีกด้วย

10. ความหมายทางด้านการพัฒนาชุมชน นักพัฒนาชุมชนได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนา หมายถึง การที่คนในชุมชน และสังคมโดยรวม ได้ร่วมกันดำเนินกิจกรรมเพื่อปรับปรุง ความรู้ความสามารถของตน และร่วมกันเปลี่ยนแปลงคุณภาพชีวิตของตนเอง ชุมชนสังคมดีขึ้น การพัฒนาเป็นเสมือนกลวิธีหรือมรรควิธีทำให้เกิดผลที่ต้องการคือคุณภาพชีวิต ชุมชน และสังคมดีขึ้น นักพัฒนาชุมชนได้ให้ความหมายของการพัฒนา ไว้ใกล้เคียงกับนักสังคมวิทยา คือ เป็นวิธีการ เปลี่ยนแปลงมนุษย์และสังคมมนุษย์ให้ดีขึ้น แต่นักพัฒนาชุมชนมุ่งเน้นที่มนุษย์ในชุมชนต้องร่วมกัน ดำเนินการและได้ผลจากการพัฒนาร่วมกัน

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การพัฒนา หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลง ของสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้นทั้งด้านคุณภาพ ปริมาณ และสิ่งแวดล้อม ด้วยการวางแผนโครงการ และ ดำเนินงานโดยมนุษย์เพื่อประโยชน์แก่ตัวของมนุษย์เอง

## 2.4.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนา

### 2.4.2.1 ทฤษฎีความขัดแย้ง (Conflict theory)

เป็นแนวความคิดที่มีข้อสมมุติฐานที่ว่า พฤติกรรมของสังคมสามารถเข้าใจได้จาก ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่าง ๆ และบุคคลต่าง ๆ เพราะการแข่งขันกันในการเป็นเจ้าของทรัพยากร ที่มีค่าและหายาก มีนักสังคมวิทยาหลายท่านที่ใช้ทฤษฎีความขัดแย้งอธิบายการเปลี่ยนแปลง ทางสังคมแต่ในที่นี่จะเสนอแนวความคิดของนักทฤษฎีความขัดแย้งที่สำคัญ คือ

คาร์ล มาร์กซ์ (Karl Marx) มีความเชื่อว่า การเปลี่ยนแปลงของทุก ๆ สังคม จะมีขั้นตอน ของการพัฒนาทางประวัติศาสตร์ 5 ขั้น โดยแต่ละขั้นจะมีวิธีการผลิต (Mode of Production) ที่เกิดจากความสัมพันธ์ของอำนาจของการผลิต (Forces of production) ซึ่งได้แก่ การจัดการด้านแรงงาน ที่ดิน หุ่น และเทคโนโลยี กับความสัมพันธ์ทางสังคมของการผลิต (Social relation of production)

ซึ่งได้แก่ เจ้าของปัจจัยการผลิต และคนงานที่ทำหน้าที่ผลิต แต่ในระบบการผลิตแต่ละระบบ จะมีความขัดแย้งระหว่างชนชั้นผู้เป็นเจ้าของปัจจัยการผลิตกับผู้ใช้แรงงานในการผลิต ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ ที่เป็นโครงสร้างส่วนล่างของสังคม (Substructure) และเมื่อโครงสร้างส่วนล่างมีการเปลี่ยนแปลงจะมีผลทำให้เกิดการผันแปรและเปลี่ยนแปลงต่อโครงสร้างส่วนบนของสังคม (Superstructure) ซึ่งเป็นสถาบันทางสังคม เช่น รัฐบาลครอบครัวการศึกษาศาสนา และรวมถึงค่านิยม ทัศนคติและบรรทัดฐานของสังคม ลำดับขั้นของการพัฒนาทางประวัติศาสตร์ของมาร์กซ์ มีดังนี้

1. ชั้นสังคมแบบคอมมิวนิสต์ดั้งเดิม (Primitive communism) กรรมสิทธิ์ในปัจจัยการผลิตเป็นของเผ่า (Tribal ownership) ต่อมาเผ่าต่าง ๆ ได้รวมตัวกันเป็นเมืองและรัฐ ทำให้กรรมสิทธิ์ในปัจจัยการผลิตเปลี่ยนไปเป็นของรัฐแทน

2. ชั้นสังคมแบบโบราณ (Ancient communal) กรรมสิทธิ์ในปัจจัยการผลิตเป็นของรัฐ (State ownership) สมาชิกในสังคมได้รับกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินส่วนตัวที่สามารถเคลื่อนย้ายได้ซึ่งได้แก่ เครื่องใช้ส่วนตัวและทาส ดังนั้น ทาส (Slavery) จึงเป็นกำลังสำคัญในระบบการผลิตทั้งหมด และต่อมาระบบการผลิตได้เกิดความขัดแย้งระหว่างเจ้าของทาสและทาส

3. ชั้นสังคมแบบศักดินา (Feudalism) กรรมสิทธิ์ในปัจจัยการผลิตเป็นของขุนนางคือ ที่ดิน โดยมีทาสเป็นแรงงานในการผลิต

4. ชั้นสังคมแบบทุนนิยม (Capitalism) กรรมสิทธิ์ในปัจจัยการผลิตเป็นของนายทุนคือ ที่ดิน ทุน แรงงาน และเครื่องจักรโดยมีผู้ใช้แรงงานเป็นผู้ผลิต

5. ชั้นสังคมแบบคอมมิวนิสต์ (Communism) กรรมสิทธิ์ในปัจจัยการผลิตเป็นของทุกคนทุกคนมีสิทธิเท่าเทียมกัน ไม่มีใครเอาเปรียบซึ่งกันและกันตาม

แนวความคิดของมาร์กซ์ลำดับขั้นของการนำไปสู่การปฏิวัติของชนชั้นล่างของสังคมเกิดจากกระบวนการดังต่อไปนี้

1. มีความต้องการในการผลิต
2. เกิดการแบ่งแยกแรงงาน
3. มีการสะสมและพัฒนาทรัพย์สินส่วนบุคคล
4. ความไม่เท่าเทียมทางสังคมมีมากขึ้น
5. เกิดการต่อสู้ระหว่างชนชั้นในสังคม
6. เกิดตัวแทนทางการเมืองเพื่อทำการรักษาผลประโยชน์ของแต่ละชนชั้น
7. เกิดการปฏิวัติ

การเปลี่ยนแปลงทางสังคมตามแนวความคิดของมาร์กซ์เป็นการต่อสู้ระหว่างชนชั้นในสังคม โดยใช้แนวความคิดวิชาวิธี (Dialectical) ที่เริ่มจากการกระทำ (Thesis) ซึ่งเป็นสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงการกระทำ (Antithesis) และเกิดการกระทำแบบใหม่ (Synthesis) ตามมา

ลิวอิส เอ. โคเซอร์ (Lewis A. Coser) เป็นนักทฤษฎีความขัดแย้ง ที่มองว่าความขัดแย้งก่อให้เกิดผลทั้งด้านบวกและด้านลบ และอธิบายว่าความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการขัดเกลาทางสังคม ไม่มีกลุ่มทางสังคมกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่มีความสมานสามัคคีอย่างสมบูรณ์เพราะความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของสภาวะหนึ่งของมนุษย์ทั้งในความเกลียดและความรัก ต่างก็มีความขัดแย้งทั้งสิ้น

ความขัดแย้ง สามารถแก้ปัญหาความแตกแยกและทำให้เกิดความสามัคคีภายในกลุ่มได้ เพราะในกลุ่มมีทั้งความเป็นมิตรและความเป็นศัตรูอยู่ด้วยกัน โคเซอร์มีความเห็นว่าความขัดแย้งเป็นตัวสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคม สามารถทำให้สังคมเปลี่ยนชีวิตความเป็นอยู่จากด้านหนึ่งไปสู่อีกด้านหนึ่งได้เพราะหากสมาชิกในสังคมเกิดความไม่พึงพอใจต่อสังคมที่เขาอยู่ เขาจะพยายามทำการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์นั้น ๆ ให้เป็นไปตามเป้าหมายของเขาได้นอกจากนี้โคเซอร์ยังเสนอว่าความขัดแย้งยังสามารถทำให้เกิดการแบ่งกลุ่ม ลดความเป็นปรปักษ์พัฒนาความซับซ้อนของโครงสร้างกลุ่มในด้าน ความขัดแย้งและร่วมมือและสร้างความแปลกแยกกับกลุ่มต่าง ๆ เป็นต้น

ราล์ฟ ดาห์เรนดอร์ฟ (Ralf Dahrendorf) เป็นนักสังคมวิทยาชาวเยอรมันที่ปฏิเสธแนวความคิดของมาร์กซ์ที่ว่า ชนชั้นในสังคมเกิดจากปัจจัยการผลิต และเสนอว่าความไม่เท่าเทียมกันในสังคมนั้นเกิดจากความไม่เท่าเทียมกันในเรื่องของสิทธิอำนาจ (Authority) กลุ่มที่เกิดขึ้นภายในสังคมสามารถแบ่งออกได้เป็นสองประเภทคือ กลุ่มที่มีสิทธิอำนาจกับกลุ่มที่ไม่มีสิทธิอำนาจ สังคมจึงเกิดกลุ่มแบบไม่สมบูรณ์ (Guasi-groups) ของทั้งสองฝ่ายที่ต่างก็มีผลประโยชน์แอบแฝง (Latent interest) อยู่เบื้องหลังดังนั้นแต่ละฝ่ายจึงต้องพยายามรักษาผลประโยชน์ของตนเอาไว้โดยมีผู้นำทำหน้าที่ในการเจรจาเพื่อปรองดองผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ระดับของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะรุนแรงมากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับการจัดการและการประสานผลประโยชน์ของกลุ่มที่ครอบงำ และเสนอความคิดว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสังคมเป็นผลมาจากความกดดันจากภายนอกโดยสังคมอื่น ๆ และความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสังคมสามารถควบคุมได้ด้วยการประนีประนอม ตามแนวความคิดของดาห์เรนดอร์ฟ ความขัดแย้งสามารถทำให้โครงสร้างมีการเปลี่ยนแปลงได้ ประเภทของการเปลี่ยนแปลงความรวดเร็วของการเปลี่ยนแปลง และขนาดของการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของการเปลี่ยนแปลง เช่น อำนาจของกลุ่ม ความกดดันของกลุ่ม

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ความขัดแย้งเป็นแนวทางอย่างหนึ่งซึ่งจะดำเนินไปสู่การพัฒนาซึ่งความขัดแย้งในแนวทางของทฤษฎีนี้ก็คือ ความขัดแย้งให้เกิดแนวคิดใหม่เพื่อจะนำไปสู่กระบวนการการพัฒนา เพราะความไม่พอใจกับแนวทางการปกครองในระบบต่าง ๆ เมื่อมีแนวคิดที่จะขัดแย้งกับการปกครองในปัจจุบัน ก็จะเกิดแนวคิดใหม่สำหรับการพัฒนาสังคมต่อไป

2.4.2.2 ทฤษฎีแรงจูงใจ มาสโลว์กล่าวว่า มนุษย์เราทุกคนต่างพยายามดิ้นรนเพื่อต่อสู้สู่จุดมุ่งหมายของตนเอง แต่เนื่องจากการที่มนุษย์มีความแตกต่างกัน ฉะนั้นการที่จะได้รับการตอบสนองถึงขั้นไหนย่อมขึ้นอยู่กับศักยภาพของแต่ละบุคคลจากรูปแบบที่แสดงลำดับชั้นความต้องการพื้นฐานของมาสโลว์สามารถแบ่งได้ ดังนี้

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นระดับความต้องการปัจจัยพื้นฐานของมนุษย์ได้แก่ ปัจจัย 4 อาหาร เครื่องนุ่งห่ม เสื้อผ้า ยารักษาโรค และที่อยู่อาศัย

ขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงและความปลอดภัย (Security and Safety Needs) เช่น ปราศจากการประสออุบัติเหตุการบาดเจ็บ การเจ็บป่วย เศรษฐกิจตกต่ำ การถูกข่มขู่จากบุคคลอื่น และการถูกโจรกรรมทรัพย์สิน เป็นต้น

ขั้นที่ 3 ความต้องการทางสังคม (Social Needs) ได้แก่ ความต้องการการยอมรับ การเข้าเป็นสมาชิกการให้ความรักการให้อภัยและความเป็นมิตร เป็นต้น

ขั้นที่ 4 ความต้องการการยอมรับนับถือและเห็นว่าตนเองมีคุณค่าต่อสังคม (Esteem or Ego Needs) มาสโลว์ได้ให้ความหมายไว้ 2 ประการ คือ

ประการที่ 1 ความต้องการการยกย่องนับถือ

ประการที่ 2 ความต้องการที่เกี่ยวกับการมีชื่อเสียง

ขั้นที่ 5 ความต้องการความสำเร็จ (Actualization Needs) เป็นความต้องการระดับสูงสุดของมนุษย์เป็นความพยายามของมนุษย์ที่จะให้บุคคลอื่นยอมรับนับถือตนเอง รวมกับความต้องการและความสำเร็จของตนเอง ซึ่งมาสโลว์เรียกว่าความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs)

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ความต้องการของมนุษย์เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาในสิ่งต่าง ๆ ที่มนุษย์กำลังกระทำอยู่ทุกขณะจึงเป็นแรงผลักดันในการทำงานให้เกิดการแข่งขันของคนในกลุ่มที่ร่วมกันทำงานด้วยกัน เพราะทุกคนก็ต้องการความสำเร็จทั้งสิ้นในการทำงานเพราะหวังให้คนในสังคมที่ตนอยู่เห็นคุณค่าและยอมรับว่าตนเองเป็นผู้มีความสามารถและมีประสิทธิภาพในการทำงาน

#### 2.4.3 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อการบริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำของผู้บริหารอาจเกิดได้ในตัวตนของผู้บริหารเอง หรือเกิดจากการพัฒนาให้มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมมากยิ่งขึ้น ซึ่งมีนักวิชาการกล่าวถึงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ดังนี้

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2543, น. 63-64) กล่าวถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่สำคัญและน่าจะเป็นประโยชน์กับองค์กรในอนาคต ไว้ดังนี้

1. เทคนิคการคิด เน้นการใช้สมองส่วนต่างๆ ให้สมดุลกัน เช่น การฝึกคิดเป็นภาพ การต่อเลโก้ การเล่นเกมกล่อม การใช้ Mind mapping และการฝึกคิดแบบพหุนิยม คือ คิดให้แตกต่าง หลากหลาย ยืดหยุ่น ช่างสังเกต จดจำ คิดนอกกรอบ เรียนรู้ การคิดเชิงบวกหรือการมีทัศนคติที่ดี ซึ่ง อริญา เถลิงศรี (2560) ได้กล่าวถึง การมีทัศนคติที่ดีสามารถช่วยขับเคลื่อนภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมไปสู่ความสำเร็จได้ 6 ประการ ดังนี้

1.1 ทัศนคติเป็นตัวขับเคลื่อนพฤติกรรม เราสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้ดีขึ้นได้ด้วยการปรับเปลี่ยนทัศนคติให้ดีขึ้น

1.2 การมีทัศนคติในทางที่ถูกต้องทำให้เราเปลี่ยนพฤติกรรมได้อย่างถาวร เข้าใจสิ่งต่าง ๆ ได้ดีขึ้น

1.3 ทัศนคติสามารถขับเคลื่อนบุคลากรได้ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจะต้องฝึกคิดในเชิงบวก เพราะทัศนคติและพฤติกรรมของผู้นำสามารถทำให้บุคลากรเลียนแบบได้

1.4 ทัศนคติสามารถส่งเสริมและขับเคลื่อนให้บุคลากรสามารถดำรงชีพอยู่กับสังคมขององค์กรได้

1.5 การมีทัศนคติจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมใหม่

1.6 การมีทัศนคติไม่เพียงนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมที่ดีเพียงอย่างเดียว แต่ทางตรงกันข้ามทัศนคดียังนำไปสู่ความล้มเหลวได้เช่นกัน

2. การเรียนรู้จากประสบการณ์การบริหาร ให้ผู้บริหารต้นแบบมาเป็นผู้เล่า และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ในลักษณะของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ โดยให้ผู้นำได้พัฒนาผู้นำหรือผ่านการอ่านชีวประวัติของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

3. การคิดใคร่ครวญ และเรียนรู้ขณะเสริมสร้างประสบการณ์บริหารของตน โดยฝึกคิด คำนึงถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรในแต่ละระดับให้ชัดเจน เพื่อจะได้สามารถปรับแนวความคิด ความเข้าใจ และการปฏิบัติของทุกระดับชั้นให้ต่อบริบ และเป็นไปในแนวทางเดียวกัน โดยเฉพาะเรื่องคุณค่า และปรัชญาร่วมกันขององค์กร

4. การรับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง อันจะเป็นประโยชน์ในการกำหนดนโยบาย และแผนปฏิบัติการซึ่งอาจมีการระดมความคิดเห็นในลักษณะต่างๆ เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การอภิปรายและการเสวนา เป็นต้น

5. การบริหารจัดการที่เน้นระบบคุณธรรม และหลักของการบริหารปกครองที่ดี เน้นกำหนดกลไกระบบที่ส่งเสริมคนดี เก่ง และกล้า

6. โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Types of leadership development programs) ซึ่งสามารถแบ่งโปรแกรมเหล่านี้ ออกเป็น 4 ชนิด ดังนี้

6.1 ความก้าวหน้าส่วนบุคคล (Personal growth) เป็นโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่มุ่งความก้าวหน้าส่วนบุคคล พัฒนาขึ้นโดยผู้ประกอบการมืออาชีพ ไม่ใช่ นักวิชาการด้านพฤติกรรม ซึ่งเป็นโปรแกรมที่นิยมกันอย่างแพร่หลาย โปรแกรมนี้ จะต้องสมมติฐานว่าผู้นำควรจะต้องมีความทะเยอทะยานในการที่จะก้าวหน้า มีความเฉลียวฉลาดและต้องการที่จะบรรลุผลสำเร็จ ดังนั้นผู้นำเหล่านี้ จะต้องพยายามสร้างความก้าวหน้าให้กับตนเองเพราะฉะนั้นถ้าบุคคลสามารถมีส่วนร่วมเขาก็จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพด้วยตัวเองได้

6.2 การป้อนกลับด้านคุณลักษณะและรูปแบบ (Feedback on Traits and Style) เป็นโปรแกรมในการพัฒนาชนิดของภาวะผู้นำด้วยการได้รับการป้อนกลับในด้านคุณลักษณะและรูปแบบภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ โดยใช้การทดสอบรูปแบบภาวะผู้นำผู้บริหาร อาจใช้คำถามเพื่อ ค้นหาว่าปัญหาที่ไม่สอดคล้องกับความคิดและการกระทำของผู้นำ

6.3 ความรู้ด้านความคิด (Conceptual Knowledge) มีหลักที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้ 1) ใช้กระบวนการที่กระตุ้นภาวะผู้นำ 2) กระตุ้นการให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ 3) การมอบอำนาจทำให้ผู้อื่นแสดงออก 4) ใช้รูปแบบการจูงใจให้เกิดความพอใจ 5) กระตุ้นให้มีส่วนเกี่ยวข้องด้านจิตใจและมีความผูกพันในเรื่องเดียวกัน

6.4 การสร้างสถานการณ์จำลองของภาวะผู้นำและปัญหาการบริหาร (Simulations of Leadership and Management Problems) เป็นการสร้างสถานการณ์ภาวะผู้นำที่เป็นจริงขึ้น เพื่อพัฒนาการตัดสินใจและการบริหารภายใต้สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่แตกต่างกันโดยใช้ โมเดลคณิตศาสตร์และกระบวนการข้อมูลผ่านคอมพิวเตอร์วิธีนี้เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในโอกาสที่จะทำงานในปัญหาซึ่งจำลองขึ้นจากองค์กรจริง ๆ สถานการณ์จำลองจำนวนมาก มักจะมีการคำนวณและสะท้อนถึงการตัดสินใจของผู้บริหาร

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, น. 277-291) กล่าวว่า กิจกรรมและกระบวนการที่จะพัฒนาภาวะผู้นำ การฝึกอบรมผู้นำ และการพัฒนาการบริหาร มีดังนี้

1. โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Programs)
2. การประเมินความพยายามในการพัฒนาภาวะผู้นำ (Evaluation of Leadership Development Efforts)

3. ความสำเร็จของผู้บริหาร (Leadership Succession)

4. ขอบเขตการนำและการท้าทายในอนาคต (Leader age and Future Challenges)

วิระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544, น. 190-193) กล่าวถึงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของสตรีในภาครัฐไว้ ดังนี้

1. การริเริ่มเพื่อความเสมอภาค/ความก้าวหน้าของสตรี

2. การฝึกอบรมและการพัฒนา

3. การสร้างเครือข่ายและแนวร่วม

กุลชลี จงเจริญ (2562, น. 33-39) ได้กล่าวถึงการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งแบ่งเป็น 2 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่

1. การพัฒนาภาวะผู้นำตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยใช้แนวคิด “การเป็นผู้นำตนเอง” ซึ่งความหมายของแนวคิดนี้คือ การดำเนินงานต่างๆ ที่เริ่มด้วยตนเอง มีการกำหนดทิศทางและการจูงใจด้วยตนเอง มีการให้รางวัลผลความสำเร็จส่วนตน พร้อมทั้งมีการติดตามตรวจสอบหาสาเหตุของความล้มเหลว โดยผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1.1 ความปรารถนาอันแรงกล้า เป็นความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

1.2 การวาดฝัน ผู้บริหารจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ที่เป็นแรงบันดาลใจในการทำงาน เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ

1.3 การคาดการณ์ ผู้บริหารจะต้องสามารถมองเห็นผลที่ต้องการตามที่ตนต้องการให้เป็น ซึ่งเป็นแนวคิดภาวะวิเคราะห์ความต้องการของตนเอง และวางเป้าหมายสิ่งที่ต้องการให้เกิดไวล่วงหน้า

1.4 การลงมือทำ โดยใช้ความคิดริเริ่มของผู้บริหารสถานศึกษาและขับเคลื่อนความคิดนั้นไปสู่เป้าหมาย โดยใช้ภาวะผู้นำของตนเองผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพของตนเองให้มีภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 โดยจะต้องสามารถใช้หลักการของการพัฒนาทางวิชาชีพในมุมมองระดับโลก สามารถพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถในบทบาทและสมรรถนะของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถนำหลักการมาใช้ในการบริหาร การนิเทศการสอน เพื่อพัฒนาการสอน การเรียนรู้และการนำให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืน

2. การพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยหน่วยงานหรือองค์กรที่มีหน้าที่ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา เช่น การใช้โครงการที่เป็นต้นแบบ เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารให้เหมาะสมกันและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยต้นแบบดังกล่าวควรมีลักษณะเป็นหลักสูตรที่ครอบคลุมและเชื่อมโยงสอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพ ที่เน้นเรื่องภาวะผู้นำการเรียนการสอนและการปรับปรุงสถานศึกษา มีผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญคอยให้คำปรึกษาและแนะนำอย่างเป็นทางการ รวมถึงการฝึกงานกับผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญ เพื่อให้ทราบถึงวิธีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้สามารถพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารได้ด้วยการใช้โปรแกรม ที่เหมาะสม โดยโปรแกรมจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์การพัฒนาองค์การ สามารถพัฒนาให้ผู้บริหารตระหนักถึง

ความสำคัญของการบริหารองค์การ ให้เกิดความหยั่งรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์อันจะเกิดประโยชน์ต่อการนำไปพัฒนาองค์การของตนได้ และที่สำคัญต้องเป็นโปรแกรมที่เน้นการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง เพื่อให้ผู้บริหารได้สามารถเรียนรู้ในระหว่างการปฏิบัติงานในกิจวัตรประจำวันมากกว่าการจำลองเหตุการณ์

หากกล่าวถึงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยทั่วไปนั้นจะพบว่ามี 3 ลักษณะ ได้แก่

1. การพัฒนาก่อนการทำงาน เป็นการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง อาจเข้ารับการอบรมตามโครงการที่จัดโดยสถาบัน หรือมหาวิทยาลัยที่มีหน้าที่ในการพัฒนาผู้บริหาร
2. การแนะนำก่อนการเริ่มทำงาน เป็นการให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง ซึ่งอาจจัดโดยหน่วยงานส่วนท้องถิ่น เพื่อให้ผู้บริหารเรียนรู้บริบทรอบ ๆ สถานศึกษา โดยมีเป้าหมายให้ผู้บริหารได้เรียนรู้การจัดการตนเอง การนำการเรียนรู้ การนำองค์การ และการนำคน
3. การฝึกอบรมระหว่างการทำงาน เป็นการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาระหว่างการปฏิบัติงาน เพื่อสะท้อนให้ผู้บริหารเห็นการพัฒนาของตนเองเป็นระยะ เพื่อนำไปปรับปรุงหรือพัฒนาทักษะความรู้ให้สามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาสามารถทำได้ 2 รูปแบบ ได้แก่ วิธีการพัฒนาด้วยตนเอง เช่น การทำความรู้จักตนเอง การศึกษา การแสวงหาประสบการณ์ การสร้างวินัยในตนเอง การวาดฝัน การคาดการณ์ และการลงมือทำ เป็นต้น และวิธีการพัฒนาด้วยการใช้ต้นแบบหรือโปรแกรมจากหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ที่มีหน้าที่ในการพัฒนา ซึ่งจะต้องมีการพัฒนาก่อนการทำงาน การแนะนำก่อนการเริ่มทำงาน และการฝึกอบรมระหว่างการทำงาน โดยทั้งต้นแบบและโปรแกรมเหล่านั้นต้องมีลักษณะที่สอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ครอบคลุมและเชื่อมโยงสอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพ เน้นการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถได้เรียนรู้ในระหว่างการปฏิบัติงานในกิจวัตรประจำวันมากกว่าการจำลองเหตุการณ์

## 2.5 หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับคู่มือ

### 2.5.1 ความหมายของคู่มือ

นักวิชาการ นักการศึกษาได้กล่าวถึงความหมายของคู่มือ ไว้ดังนี้

เรื่องชัย จรุงศิริวัฒน์ (2554, น. 43) กล่าวว่า คู่มือ หมายถึง เอกสารที่ให้ความรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่ง มีการอธิบายขั้นตอนและวิธีการใช้อย่างเป็นระบบ โดยมีรายละเอียดของข้อมูลแบ่งเป็นส่วน ๆ เพื่อแนะนำขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ผู้ใช้สามารถนำไปใช้ได้ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพตามที่ผู้จัดทำได้กำหนดไว้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 (2556) ได้ให้ความหมายของคู่มือ หมายถึง สมุดหรือหนังสือที่ให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ต้องการรู้เพื่อใช้ประกอบตำรา เพื่ออำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการศึกษาหรือการปฏิบัติเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพื่อแนะนำวิธีการใช้อุปกรณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง

มาเรียม นิลพันธุ์ (2558, น. 8) ให้ความหมาย คู่มือ (Handbook หรือ Manual) หมายถึง เอกสารที่รวบรวมเนื้อหาทั้งทฤษฎีและแบบฝึกปฏิบัติเพื่อใช้ประกอบหรืออำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการศึกษาเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยมีรายละเอียดแนะนำวิธีการปฏิบัติในกิจกรรม เป็นการให้คำอธิบายและเฉลยปัญหาหรือข้อสงสัย เพื่อให้ได้ความรู้และคำตอบอย่างรวดเร็วด้วยตนเอง นิยมจัดทำเป็นรูปเล่มทำให้สามารถให้รายละเอียดเกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ ได้มากขึ้น และมักจะมีภาพประกอบเพื่อดึงดูดความสนใจ และเพื่อให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น

ประสิทธิ์ อุณหองกุง (2559, น. 154) ได้อธิบายความหมายของคู่มือว่า คู่มือ หมายถึง เอกสารหรือตำราที่เขียนขึ้น เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ใช้คู่มือศึกษาทำความเข้าใจและนำไปปฏิบัติตามได้ ควรมีภาพประกอบและแผนภูมิต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ อำนวยความสะดวกเป็นแนวทางให้ผู้ศึกษาเกิดความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งด้วยตัวเองได้อย่างถูกต้อง

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า คู่มือ หมายถึงเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อให้ความรู้ หรือเพื่อพัฒนาในเรื่องหนึ่งเรื่องหนึ่ง โดยมีการอธิบายขั้นตอนและวิธีใช้อย่างเป็นระบบเพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจ และนำไปใช้ได้ถูกต้อง

### 2.5.2 คุณลักษณะของคู่มือที่ดี

นักวิชาการ นักการศึกษาได้กล่าวถึงได้กล่าวถึงลักษณะคู่มือที่ดี ไว้ดังนี้

สมจิตร ลิขิตสถาพร (2551, น. 12) ได้กล่าวถึงลักษณะคู่มือที่ดีดังนี้

1. ง่ายที่สุดหากเราสามารถเขียนคู่มือขึ้นมา โดยที่คนอ่านหนังสือไม่ออกก็ยังสามารถทำตามรูปที่เราเขียนขึ้นมาได้ นั่นคือตัวอย่างของคู่มือที่ดีและง่ายเพราะสิ่งที่เราจะทำก็คือถ่ายทอดความรู้เบื้องต้นของเราไปสู่ผู้อื่น ต้องการสื่อสารง่ายที่สุด เราจะเลิกใช้เทคนิคต่าง ๆ ได้
2. เขียนขึ้นมาจากต้นแบบที่ดีก่อนที่เราจะลงมือเขียนคู่มือ ต้องสำรวจดูก่อนว่างานของเรานั้น เป็นต้นแบบที่ดีมีมาตรฐานหรือไม่ หากงานบางอย่างยังไม่ใช้วิธีการที่ดี เราเขียนคู่มือออกมาเท่ากับเป็นการลอกแบบที่ไม่ดีไปสู่ผู้อื่นเช่นกัน
3. ได้รับการทดลองใช้ ก่อนที่จะนำคู่มือไปอบรมถ่ายทอดให้ใครเราควรที่จะมีการทดลองใช้
4. แก้ไขปรับปรุงเมื่อเราทดลองใช้พบปัญหาที่ใช้ไม่ได้ผล เราก็กต้องมีการแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้คู่มือของเราเป็นคู่มือที่ดีที่สุด
5. แยกหมวดหมู่ของเรื่องได้ดี ปัญหาของการเขียนคู่มือที่จะเกิดขึ้นเสมอ คือการปะปนกับเนื้อหา กระโดดไป กระโดดมา
6. มีการ Up-Date จะมีเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น คู่มือของเราจะต้องมีการเพิ่มเติมให้ทันเวลา และปรับปรุงให้ทันสมัยเสมอ
7. มีการเปรียบเทียบที่ถูกต้องที่ผิด ยกตัวอย่าง เพื่อให้เกิดความเข้าใจยิ่งขึ้น ควรเปรียบเทียบการกระทำที่ถูกต้องกับการกระทำที่ผิดเอาไว้เสมอ จะเป็นคู่มือที่ดี
8. มีแบบฟอร์มควบคุมงาน เมื่อคุณมีการกำหนดมาตรฐานการทำงานในคู่มือแล้ว ควรมีการออกแบบฟอร์ม เพื่อตรวจสอบควบคุมการทำงานที่ถูกต้องด้วยเช่นเดียวกัน

ปรีชา ช่างขวัญยืน (2554, น. 23-24) กล่าวไว้ว่าคู่มือที่ดีจะต้องมีรายละเอียดครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ และประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้



1. ควรระบุให้ชัดเจนว่าคู่มือชิ้นนั้นเป็นคู่มือสำหรับใคร ใครเป็นผู้ใช้
2. กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ใช้ทำอะไรบ้าง
3. ควรมีส่วนนำที่จูงใจผู้ใช้ว่าคู่มือนี้จะช่วยให้ผู้ใช้ได้อย่างไร ผู้ใช้จะได้รับประโยชน์อะไร
4. ควรมีส่วนที่ให้หลักการหรือความรู้ที่จำเป็นแก่ผู้ใช้ในการใช้คู่มือเพื่อให้การใช้

คู่มือเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

5. ควรมีส่วนที่ให้คำแนะนำแก่ผู้ใช้เกี่ยวกับการเตรียมตัว การเตรียมเครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ และสิ่งที่จำเป็นในการดำเนินการตามคู่มือแนะนำ

6. ควรมีส่วนที่ให้คำแนะนำแก่ผู้ใช้เกี่ยวกับขั้นตอนหรือกระบวนการในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งควรมีคุณสมบัติ ประกอบด้วย

6.1 ความถูกต้องของเนื้อหาสาระที่จะสอนควรมีความถูกต้องสามารถช่วยให้ผู้ใช้คู่มือทำสิ่งนั้นได้สำเร็จ

6.2 ความเพียงพอ ใช้ข้อมูล รายละเอียดที่เพียงพอที่จะช่วยให้ผู้ใช้คู่มือสามารถทำสิ่งนั้น ๆ ได้สำเร็จ

6.3 ความเหมาะสมของการเรียงลำดับขั้นตอน ขั้นตอนการทำจะต้องมีการเรียงลำดับอย่างเหมาะสมซึ่งจะช่วยให้ผู้ใช้สามารถทำสิ่งนั้น ๆ ได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและประหยัด

6.4 ความชัดเจนของภาษาที่ใช้ ภาษาที่ใช้จะต้องสามารถสื่อให้ผู้ใช้เข้าใจตรงกันกับผู้เขียน ไม่มีความคลุมเครือ หรือทำให้ผู้ใช้เกิดความเข้าใจผิด และภาษาที่ใช้จะต้องช่วยให้ผู้ใช้เกิดความเข้าใจได้ง่าย หากสิ่งใดมีความหมายยากและซับซ้อนควรเขียนให้เข้าใจได้ง่ายโดยใช้เทคนิคอื่น ๆ ประกอบ เช่น การใช้ภาพประกอบ การใช้ตารางการใช้การเปรียบเทียบอุปมาอุปไมย การยกตัวอย่าง เป็นต้น

วัฒนา ฉิมประเสริฐ (2554, น. 15-16) กล่าวว่า ลักษณะที่ดีของคู่มือจะต้องมีการเรียงลำดับขั้นตอนการใช้ให้ชัดเจนและง่ายต่อการทำความเข้าใจ เมื่ออ่านแล้วต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้ถูกต้อง ต้องเน้นแนวปฏิบัติที่สำคัญควรแสดงแผนภาพ แผนภูมิ แผนผัง เพื่อช่วยให้ปฏิบัติตามขั้นตอนต่าง ๆ ได้ง่ายและรูปแบบของคู่มือควรมีรูปแบบที่น่าสนใจ สวยงามน่าอ่าน และทนทานต่อการใช้งาน

สิริกร ประสพสุข (2555, น. 20) กล่าวว่า ลักษณะของคู่มือที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

1. ด้านรูปแบบมีขนาดรูปเล่มเหมาะสมตัวอักษรอ่านง่ายชัดเจนรูปประกอบเหมาะสมกับเนื้อหาและการนำเสนอกิจกรรมแต่ละขั้นตอนมีความชัดเจน

2. ด้านเนื้อหา วัตถุประสงค์ของคู่มือกำหนดไว้ชัดเจนเหมาะสม ระบุขอบข่ายเนื้อหาครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ คำแนะนำการศึกษาคู่มือเขียนได้ชัดเจน เข้าใจง่ายเนื้อหาความรู้มีความเหมาะสมตรงกับความต้องการและความจำเป็น

3. ด้านการนำไปใช้ กำหนดขั้นตอนการศึกษาคู่มือไว้ชัดเจน กำหนดกิจกรรมเนื้อหาและแบบฝึกได้สัมพันธ์ มีกิจกรรมประเมินผลเหมาะสมกับเนื้อหา

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า คุณลักษณะของคู่มือที่ดีจะต้องมีขอบข่าย แนวการเขียน เนื้อหาวิชาที่แปลกและใหม่ของกิจกรรม เน้นย้ำการปฏิบัติได้จริงมีจุดมุ่งหมายที่ต่อเนื่องคำตอบที่ได้มีมีโนทัศน์ เกี่ยวกับการศึกษาคู่มือให้ความกระจ่างเด่นชัดสามารถดำเนินการตามแนวทางที่มุ่งไปสู่เป้าหมายในแต่ละขั้นตอนได้เป็นการปฏิบัติและได้ผลซึ่งผู้ใช้สามารถนำไปตัดแปลงและยืดหยุ่นได้

### 2.5.3 องค์ประกอบของคู่มือ

ในการจัดทำคู่มือนั้นมีส่วนประกอบสำคัญ ๆ ที่สามารถนำไปอธิบายถึงองค์ประกอบของคู่มือได้ว่า ใคร? (Who) ต้องทำอะไร? (What) ทำที่ไหน? (Where) ทำเมื่อไร? (When) และทำไม? (Why) รวมถึงระดับของคู่มือในการปฏิบัติงาน หรือคู่มือการเรียนการสอนที่ดีซึ่งมีนักวิชาการด้านการจัดทำคู่มือ ได้อธิบายเกี่ยวกับองค์ประกอบของคู่มือไว้ดังนี้

พิมพิไล ถือธรรม (2550, น. 61) ศึกษาองค์ประกอบของคู่มือที่ดีนั้นต้องประกอบด้วย คำชี้แจง การใช้คู่มือ มีเนื้อหาสาระและคำอธิบายวิธีการหรือแนวทางการปฏิบัติการ การเตรียมการเกี่ยวกับวัสดุ สื่อ อุปกรณ์ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เข้าใจง่ายควรมีคำแนะนำเกี่ยวกับแนวทางการแก้ไขปัญหา การป้องกันที่อาจจะเกิดขึ้นกับผู้อ่าน หรือผู้นำคู่มือไปปฏิบัติได้ถูกต้องตลอดจน ควรมีคำแนะนำแหล่งความรู้อ้างอิงที่จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ศึกษาค้นคว้า

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2562, น. 33) ได้เขียนถึงองค์ประกอบของการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน 8 ส่วน ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ (Objectives) เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึง วัตถุประสงค์ในการจัดทำเอกสารเรื่องนี้ขึ้นมา
2. ขอบเขต (Scope) เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึง ขอบเขตของกระบวนการในคู่มือว่าครอบคลุมตั้งแต่ขั้นตอนใด? ถึงขั้นตอนใด? หน่วยงานใด? กับใคร? ที่ใด? และเมื่อใด?
3. คำจำกัดความ (Definition) เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงคำศัพท์เฉพาะ ซึ่งอาจเป็นภาษาไทยหรือภาษาอังกฤษหรือคำย่อ ที่กล่าวถึงภายใต้ระเบียบปฏิบัตินั้น ๆ เพื่อให้เป็นที่เข้าใจตรงกัน
4. ความรับผิดชอบ (Responsibilities) เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบว่าใครบ้างที่เกี่ยวข้องกับระเบียบปฏิบัตินั้น ๆ โดยมักจะเรียงจากผู้มีอำนาจหรือตำแหน่งสูงสุดลงมา
5. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Procedure) เป็นการอธิบายขั้นตอนการทำงานอย่างละเอียด ว่าใคร? ทำอะไร? ที่ไหน? เมื่อใด? โดย สามารถจัดทำได้ในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ การใช้ข้อความอธิบายหรือการใช้ตารางอธิบาย หรือการใช้แผนภูมิหรือการใช้ Flow Chart
6. เอกสารอ้างอิง (Reference Document) เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงเอกสารอื่นใดที่ต้องใช้ประกอบคู่กันหรืออ้างอิงถึงกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้น ๆ สมบูรณ์ ได้แก่ ระเบียบปฏิบัติเรื่องอื่น พระราชบัญญัติ กฎหมาย กฎระเบียบ หรือวิธีการทำงาน เป็นต้น
7. แบบฟอร์มที่ใช้ (Form) เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงแบบฟอร์มต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการบันทึกข้อมูลเกี่ยวข้อง ในการปฏิบัติงานของกระบวนการนั้น ๆ แบบฟอร์มที่ใช้ระบุ รายชื่อแบบฟอร์มที่ใช้ติดตามผลการดำเนินการ ตามคู่มือที่แสดงให้ทราบถึงแบบฟอร์มต่าง ๆ สำหรับการบันทึกข้อมูลของผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานของกระบวนการนั้น ๆ โดยขอให้แสดงตัวอย่างแบบฟอร์มไว้ในภาคผนวก
8. เอกสาร บันทึก (Record) เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบว่าบันทึกใดบ้างที่ต้องจัดเก็บเพื่อเป็นข้อมูลหรือหลักฐาน การปฏิบัติงานนั้น ๆ พร้อมทั้งระบุถึงผู้รับผิดชอบในการจัดเก็บที่ระยะเวลา และวิธีการจัดเก็บ

พัชรพร สันตวิจิตรกุล (2553, น. 36) ศึกษาองค์ประกอบของคู่มือสรุปได้ว่าการจัดทำคู่มือจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญคือ วิธีการใช้คู่มือหรือคำแนะนำในการใช้คู่มือ เนื้อหา สารค่าชี้แจงเกี่ยวกับการจัดเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ การจัดกิจกรรมแหล่งข้อมูลอ้างอิง เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้คู่มือให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และแบบฝึกหัด หรือแบบฝึกปฏิบัติเพื่อช่วยให้การฝึกฝน เพื่อประโยชน์ในการช่วยให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายทั้งยังช่วยให้การประหยัดทรัพยากรประหยัดเวลา และบุคลากรตลอดจนผลงาน มีคุณภาพตามเป้าหมาย

นันทมนัส รอดทัศนาศนา (2554, น. 52) กล่าวว่า องค์ประกอบของคู่มือนั้นจำเป็นต้องมีให้ครบถ้วนและชัดเจนทุกองค์ประกอบ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้นำไปใช้ซึ่งได้แบ่งออกเป็น ส่วน ๆ ดังนี้ 1) ส่วนของคำชี้แจง 2) ส่วนของเนื้อหาสาระ 3) ส่วนของกิจกรรม ขั้นตอนวิธีการและเวลาดำเนินการ 4) ส่วนของสถานที่วัสดุ อุปกรณ์และสื่อต่าง ๆ 5) ส่วนข้อเสนอแนะ และ 6) ส่วนของการวัดผลและประเมินผล

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2561, น. 17) ได้จัดทำคู่มือการจัดกิจกรรมฝึกอบรมสถานนักเรียนขึ้นเพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการฝึกอบรมกิจกรรมสถานนักเรียน สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ให้สามารถถ่ายทอดหลักการของสถานนักเรียนสามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากกิจกรรมสถานนักเรียนไปประจำวันได้อย่างเหมาะสม คู่มือการจัดกิจกรรมฝึกอบรมสถานนักเรียน ประกอบด้วย 3 ส่วน ส่วนที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ 3) โครงสร้างของหลักสูตร และ 4) ผลที่คาดว่าจะได้รับ ส่วนที่ 2 โครงสร้างหลักสูตรการจัดกิจกรรมฝึกอบรมสถานนักเรียน ซึ่งเป็นรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาที่จะอบรมพัฒนา และกิจกรรมต่าง ๆ และส่วนที่ 3 เครื่องมือวัดและประเมินผลการเรียนรู้จากการฝึกอบรม ประกอบด้วย 1) แบบสำรวจความพึงพอใจการจัดฝึกอบรมสถานนักเรียน 2) แบบสังเกตพฤติกรรม 3) แบบประเมินผลงาน และ 4) แบบสัมภาษณ์

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์คุณลักษณะของคู่มือที่ดี และองค์ประกอบของคู่มือที่ดี นำมาสร้างเป็นคู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นใต้ให้มีองค์ประกอบหลัก 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ประกอบด้วย บทนำ 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ และ 3) ผลที่คาดว่าจะได้รับ ส่วนที่ 2 เนื้อหาและกระบวนการพัฒนา ส่วนที่ 3 การวัดและประเมินผล ประกอบด้วย 1) แบบสำรวจความพึงพอใจ 2) แบบสังเกตพฤติกรรม 3) แบบประเมินผลงาน และ 4) แบบสัมภาษณ์

## 2.6 การประเมินความต้องการจำเป็น

ความต้องการจำเป็น (Needs) เป็นสภาพปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลหรือหน่วยงานเป็นความแตกต่าง (Gap) ระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่ (What is) หรือสภาพที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและสภาพที่คาดหวัง (What should be) (Witkin and Attschul, 1995, p. 226) ส่วนการประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) นั้นเป็นกระบวนการที่เป็นระบบเพื่อใช้ในการศึกษาความแตกต่าง (Discrepancy) หรือการศึกษาช่องว่าง (Gap) ระหว่างที่เป็นจริง

(What is) กับสภาพที่ควรจะเป็น (What should be) นำมาจัดเรียง ความสำคัญก่อนที่จะเลือก ช่องว่างหรือความต้องการจำเป็น (Needs) ที่สำคัญที่สุดไปดำเนินการแก้ปัญหาต่อไป (Witkin and Altschuld, 1995, p. 98) (คมศร วงษ์รักษา, 2540, น. 11)

### 2.6.1 ความหมายของการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น

นักวิชาการ นักการศึกษาได้กล่าวถึงความหมายของการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นไว้ดังนี้

Kaufman and English (1981, p. 8) ให้ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็นไว้ ดังนี้

1. การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการหาความต้องการที่เป็นผลสุดท้ายหรือผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่ได้
2. การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการสังเกต ทดลอง เพื่อต้องการหาผลผลิตมาเทียบกับเกณฑ์แสดงให้เห็นถึงการพัฒนาการ
3. การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการในการหาค่าความเที่ยง (Reliability) ของจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม
4. การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการที่ใช้เป็นเครื่องมือให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างผลที่ได้กับผลที่ต้องการแล้วนำมาจัดเรียงลำดับความสำคัญก่อนนำไปปฏิบัติ

Witkin (1995, p. 46) ให้ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็นว่า คือ กระบวนการที่เป็นระบบเพื่อจัดเรียงลำดับความสำคัญก่อนหลังและการตัดสินใจ

สุวิมล ว่องวานิช (2550, น. 81) ได้อธิบายนิยามเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นออกเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทแรกการนิยามตามโมเดลความแตกต่าง และประเภทที่สองการนิยามตามโมเดลการแก้ปัญหา

1. การนิยามตามโมเดลความแตกต่าง (Discrepancy Model) หมายถึง ความแตกต่างระหว่างสิ่งที่มุ่งหวังกับสิ่งที่มีอยู่จริง นิยามนี้ยังสามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มแรกกำหนดความต้องการจำเป็นในลักษณะของความแตกต่างของผลที่เกิดขึ้น แต่ไม่ได้กำหนดว่าต้องมีความแตกต่างกันเท่าใดจึงจะถือว่าเป็น "ความต้องการจำเป็น" กลุ่มที่สอง กำหนดความต้องการจำเป็นว่าเป็นความแตกต่างของผลที่เกิดขึ้นก็ได้หรือไม่ใช้ก็ได้ แต่เกณฑ์การพิจารณาว่าจะเป็นการประเมินความต้องการจำเป็นหรือไม่ ให้พิจารณาจากประโยชน์ที่ได้รับหากความจำเป็นได้รับการตอบสนองหรือความเสียหายหรือผลเสียที่เกิดขึ้น หากความต้องการจำเป็นไม่ได้รับการตอบสนองนิยามตามโมเดลนี้ เรียกว่า "Performance Needs"

2. การนิยามตามโมเดลการแก้ปัญหา (Solution Model) หมายถึง สิ่งที่ต้องการและจำเป็นต้องทำให้ได้หรือทำให้เกิดหรือทำให้มีซึ่งหากไม่ได้รับจะอยู่ในสภาพที่ไม่พึงประสงค์นิยามตามโมเดลนี้ เรียกว่า "Treatment Needs"

ศักดิ์ศรี ปาณะกุล (2550, น. 174) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ควรจะเป็น และสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันหากมีความขัดแย้งระหว่างความแตกต่างที่พบก็จะชี้ให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเช่นในองค์กรหรือหน่วยงานผู้บริหารวิเคราะห์

ความต้องการ จำเป็นเพื่อหาความสามารถที่ต้องพัฒนาของบุคลากรโดยนำความสามารถมาตรฐาน (สิ่งที่ควรจะเป็น) ในการดำเนินงานลบด้วยความสามารถที่บุคลากรมีอยู่จริง (สิ่งที่เป็นอยู่) จะได้ความสามารถที่ต้องการ พัฒนา (ความแตกต่าง) ซึ่งจะนำไปสู่การจัดหลักสูตรฝึกอบรมบุคลากรต่อไป

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น เป็นกระบวนการค้นหาความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นแล้วหรือเป็นอยู่แล้วกับสิ่งที่ควรจะเป็นหรืออยากให้เป็นแล้ว นำผลของความแตกต่างไปวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางไม่ให้เกิดความแตกต่าง หรือทำให้มีความแตกต่างน้อยที่สุด

## 2.6.2 ขั้นตอนการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น

การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์ มีกระบวนการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน

2.6.2.1 การระบุความต้องการจำเป็น (Needs Identification)

2.6.2.2 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs Analysis) และ

2.6.2.3 การกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาความต้องการจำเป็น (Needs Solution)

ศักดิ์ ศรี ปาณะกุล (2550, น. 179) ได้เสนอขั้นตอนการประเมินความจำเป็นของหลักสูตรไว้ดังนี้ สิ่งที่ต้องคำนึงถึงการประเมินความต้องการจำเป็นของหลักสูตร คือ ผู้ประเมินจะต้องพิจารณาถึงจุดมุ่งหมายและสภาพแวดล้อมหรือบริบทของการประเมินรวมทั้งลักษณะของตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับผลที่จะได้ในการประเมินความต้องการจำเป็นของหลักสูตร สรุปได้ดังนี้

1. ขั้นตอนการประเมิน (Preassessment) ในขั้นแรกนี้เป็นขั้นตอนของการสำรวจ (Exploration) ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ๆ ดังนี้

1.1 การวางแผนสำหรับการประเมินความต้องการจำเป็น

1.2 การนิยามหรือการกำหนดวัตถุประสงค์ทั่วไปสำหรับการประเมินความต้องการจำเป็น

1.3 กำหนดขอบเขตหลักของการประเมินความต้องการจำเป็นหลักหรือประเด็นที่ต้องการประเมิน

1.4 กำหนดรายละเอียด และข้อมูลความต้องการตามขอบเขตที่จะประเมิน ซึ่งรวมถึงกลุ่มเป้าหมายในการประเมิน

1.5 ตัดสินใจกำหนดเกี่ยวกับการเก็บรวบรวมข้อมูล แหล่งข้อมูล วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และการใช้ประโยชน์จากข้อมูลผลที่ได้จากขั้นตอนนี้ คือแผนเบื้องต้นสำหรับการประเมินความต้องการจำเป็น และการนำไปใช้ในขั้นที่ 2 และ 3

2. ขั้นประเมิน (Assessment) หลังจากสำรวจความต้องการจำเป็นต่าง ๆ แล้ว ในขั้นนี้เป็นขั้นการเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Gathering) ประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

2.1 สรุปตัดสินใจกำหนดเกี่ยวกับบริบท ขอบเขต และสิ่งที่เกี่ยวข้องในการประเมินความต้องการจำเป็น

2.2 เก็บรวบรวมข้อมูลของความต้องการ ซึ่งในขั้นนี้ย่อมทำให้ทราบความต้องการของผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมาย

2.3 หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว นำข้อมูลที่ได้มาจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในเบื้องต้นระดับแรก

2.4 วิเคราะห์หาสาเหตุของความต้องการหรือประเด็นปัญหา

2.5 วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด ผลที่ได้ในขั้นประเมินคือความต้องการจำเป็นหรือปัญหาที่ต้องการการแก้ไขตามลำดับความสำคัญในระดับแรก

3. ขั้นหลังการประเมิน (Post assessment) เมื่อได้ผลการประเมินความต้องการจำเป็นแล้วในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นตอนหนึ่ง คือการนำผลการประเมินไปใช้ (Utilization) ประกอบด้วย

3.1 จัดเรียงลำดับ (Set Priority) ความสำคัญของความต้องการจำเป็น ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญ และทำให้การประเมินความต้องการจำเป็นมีความสมบูรณ์

3.2 พิจารณาทางเลือกสำหรับการแก้ไขปัญหาจากข้อที่ 1 ทำให้ทราบปัญหาที่เร่งด่วนที่สุด ถ้าหากไม่นำมาแก้ปัญหาก็จะสูญเปล่าในการทำการประเมิน ดังนั้นจึงต้องช่วยกันพิจารณาหาทางเลือกสำหรับแก้ปัญหา

3.3 พัฒนาแผนการปฏิบัติเพื่อใช้ในการดำเนินงานต่อไป

3.4 ประเมินผลของการประเมินความต้องการจำเป็น

3.5 รายงานผลการประเมินความต้องการจำเป็น

สุวิมล ว่องวาณิช (2550, น. 95) ได้สังเคราะห์ขั้นตอนในการประเมินความต้องการจำเป็นโดยการเจนนับ สรุปได้ดังนี้

1. การกำหนดจุดมุ่งหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น
2. การกำหนดคำถาม และขอบเขตของการประเมินความต้องการจำเป็น
3. กำหนดการประเมินความต้องการจำเป็น
  - 3.1 การกำหนดกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง
  - 3.2 การกำหนดวิธีการเก็บข้อมูล
  - 3.3 การกำหนดเครื่องมือเก็บข้อมูล
  - 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล
  - 3.5 การจัดทำรายงาน
  - 3.6 การใช้ผลประเมิน

### 2.6.3 ประเภทของวิธีการที่ใช้ในการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น

สุวิมล ว่องวาณิช (2550, น. 80) ได้แบ่งประเภทของการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นจำแนกเป็น 3 กลุ่ม กลุ่มแรก เป็นการวิจัยประเภทความต้องการจำเป็นที่ใช้การวิเคราะห์ปฐมมาม ได้แก่ การวิจัยสำรวจ การวิจัยอนาคต การวิจัยบรรยาย กลุ่มที่สอง เป็นการวิจัยหัตถิยามานเป็นการ วิจัยประเมินความต้องการจำเป็นที่ได้จากการวิเคราะห์หัตถิยามาน กลุ่มที่สาม เป็นการวิจัยเพื่อประเมิน งานวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น (Meta Evaluation of Needs Assessment Research) เพื่อให้เข้าใจภาพรวมของวิธีการที่ใช้ในการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นจึงเสนอสังเขปของวิธีการ ในการประเมินความจำเป็นของแต่ละวิธี ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การสำรวจ การระบุความต้องการจำเป็นที่ดำเนินการกันส่วนใหญ่ใช้วิธีการสำรวจเรียกว่า การสำรวจความต้องการจำเป็น (Needs Survey) วิธีการที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การสังเกต เมื่อกำหนดประเด็นวิจัยว่าจะประเมิน

ความต้องการจำเป็นเพื่อจุดมุ่งหมายใด และระบุประเภทของความต้องการจำเป็นได้แล้วจึงทำการออกแบบการกำหนดประชากร และกลุ่มตัวอย่างวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลการสร้างเครื่องมือการ วิเคราะห์ข้อมูล และการนำเสนอข้อมูลขั้นตอนสำคัญสำหรับการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น สำหรับการวิจัยสำรวจ คือ การนิยามความต้องการจำเป็นว่าจะใช้นิยามความแตกต่าง (Discrepancy Definition) หรือนิยามการแก้ไขปัญหา (Solution Definition) ซึ่งจะส่งผลต่อการสร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลนอกจากนี้ต้องให้ความสำคัญกับการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นด้วย (Needs Prioritization)

2. การใช้แบบสอบถาม วิธีการที่ใช้การเก็บข้อมูลเพื่อประเมินความต้องการจำเป็น โดยใช้แบบสอบถามสามารถทำได้ทางไปรษณีย์ การสอบถามทางโทรศัพท์ การเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามถือว่าการประเมินความต้องการจำเป็นที่เน้นการศึกษาจากกลุ่มเป้าหมายขนาดใหญ่ และกว้าง และลักษณะของข้อมูลที่ได้เป็นการแสดงความรู้สึกหรือความคิดเห็นตามการรับรู้ของผู้ตอบ ความต้องการจำเป็นที่กำหนดด้วยวิธีการสำรวจด้วยแบบสอบถามเป็นความต้องการจำเป็นระดับกลุ่มบุคคลหรือระดับองค์กร ไม่ใช่ระดับบุคคล จุดมุ่งหมายของการสำรวจสามารถนำไปใช้ในการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์ แต่ผลการประเมินความต้องการจำเป็นที่ได้รับ จะนำไปใช้กับการพัฒนาการปฏิบัติงานขององค์กรมากกว่าการพัฒนารายบุคคลเครื่องมือที่ใช้ในการระบุความต้องการจำเป็นด้วยแบบสอบถามส่วนใหญ่กำหนดรูปแบบการตอบเป็นมาตรฐานค่า ซึ่งมีทั้งรูปแบบ การตอบสนองเดี่ยว (Single Response Format) และรูปแบบการตอบสนองคู่ (Dual Response Format) โดยให้กลุ่มตัวอย่างให้ข้อมูลทั้งสภาพที่เป็นจริง และสภาพที่พึงประสงค์ จะให้เป็น

3. การสัมภาษณ์ วิธีการสำรวจด้วยการสัมภาษณ์ เป็นวิธีหนึ่งที่คนส่วนใหญ่นิยมใช้ เช่นเดียวกับแบบสอบถาม เพราะกระบวนการเก็บข้อมูลดำเนินการได้ง่าย ไม่ซับซ้อน แต่จะใช้เวลาในการเก็บข้อมูลเนื่องจากต้องใช้เวลาในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลเป็นรายบุคคลวิธีการสัมภาษณ์สามารถใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์ แต่ทั้งนี้ต้องเลือกบุคคลที่ให้สัมภาษณ์ให้เป็นผู้ที่เข้าใจสภาพบริบทขององค์กร หรือสถานการณ์ที่ต้องการประเมินความต้องการจำเป็น นอกจากนี้ นักวิจัยต้องมั่นใจในคุณภาพของผู้สัมภาษณ์ว่ามีทักษะความสามารถในการซักถามความจริงจากผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์

4. กระบวนการกลุ่ม เป็นวิธีการที่สามารถให้คำตอบแบบองค์รวมได้วิธีหนึ่ง และสามารถนำไปใช้ได้หลายบริบท สามารถปฏิบัติได้ง่าย ใช้เวลาไม่มากนัก เป็นวิธีการที่เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการประเมินความต้องการจำเป็น หลักการที่ใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็นโดยใช้กระบวนการกลุ่ม คือ การทำงานแบบร่วมมือรวมพลัง เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของงานอันจะส่งผลต่อการนำผลการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นไปใช้ประโยชน์

5. การจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group Technique: FGT) เป็นวิธีการหนึ่งในการวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์กลุ่มในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการฟังและเรียนรู้จากกลุ่มผู้เข้าประชุม วิธีเก็บข้อมูลแบบนี้เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วม และผู้ดำเนินการมีปฏิสัมพันธ์โดยการเผชิญหน้ากัน ทำให้เกิดพลวัตของกลุ่มเพื่อไปกระตุ้นความคิดเห็นของตนเอง และความคิดเห็นของผู้อื่นออกมาเปิดเผย

และจริงจังในขณะดำเนินการทำให้ได้ข้อมูลที่มีความละเอียด ลึกซึ้งกลุ่มเล็กและมีแง่มุมต่าง ๆ ของความคิด และประสบการณ์ของคนในกลุ่ม สามารถดำเนินการได้รวดเร็ว ประหยัดเวลา กระบวนการกลุ่มจะทำให้เกิดการสื่อสารกันภายในกลุ่มระหว่างสมาชิกผู้เข้าร่วมกับผู้ดำเนินการ อภิปราย และระหว่างสมาชิกด้วยกันเอง สามารถนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการกำหนดปัญหา การวางแผน การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินผลการสนทนากลุ่มเริ่มด้วยการชี้แจง จุดมุ่งหมาย การเตรียมคำถามสำหรับการสัมภาษณ์กลุ่มจากคำถามทั่วไปจนถึงคำถามเจาะลึกใช้ คำถามง่ายไม่ลำเอียงแต่เจาะจงการกำหนด และเลือกผู้เข้าร่วมกระบวนการที่มีภูมิหลังคล้ายกัน การเตรียมสถานที่ประชุมที่มีความเงียบสงบของผู้ดำเนินการสนทนาคือต้องเป็นผู้ฟังที่ดีไม่เข้าไปมีส่วนในการแสดงความคิดเห็นกับสมาชิกอื่น หลังจากได้ข้อมูลแล้วก็ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยกำหนด คำสำคัญจัดกลุ่มข้อความที่เป็นประเด็นหลัก จัดกลุ่มคำตอบที่เป็นกลาง คำตอบทางลบ คำตอบ ทางบวก และข้อเสนอแนะ แปลความหมาย ในการรายงานผลจะมีทั้งข้อมูลเชิงปริมาณ เช่น จำนวน ผู้เห็นด้วยและข้อมูลเชิงคุณภาพ เช่น การสะท้อนความรู้สึกรวม ประเด็นสำคัญ คือ ต้องระวังเรื่อง การเก็บรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูล ไม่ควรระบุว่าความคิดเห็นที่นำเสนอเป็นความเห็นหรือคำพูด ของใคร

ศักดิ์ศรี ปาณะกุล (2550, น. 181) ได้เสนอเทคนิคที่ใช้ในการประเมินความต้องการ จำเป็น อาจสรุปได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. เทคนิคที่ใช้ในการสำรวจความต้องการจำเป็น เป็นการระบุหรือแยกแยะว่า ความต้องการจำเป็นอะไรเกิดขึ้นบ้าง โดยการสำรวจความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพ ที่ควรจะเป็นหรือการสำรวจสภาพปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับว่าความต้องการจำเป็นนั้น ๆ เป็นความต้องการจำเป็นประเภทใด วิธีที่ใช้ในการสำรวจความต้องการจำเป็นมีหลายวิธี ทั้งวิธีการ เชิงสำรวจ กระบวนการกลุ่ม และเทคนิคเชิงอนาคต ดังนี้ วิธีการเชิงสำรวจ เช่นสำรวจโดยใช้ แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การสังเกต การค้นคว้า เอกสาร การทดสอบ การวิเคราะห์งาน เทคนิค เหตุการณ์วิกฤต เป็นต้น

2. กระบวนการกลุ่ม เช่น กลุ่มควบคุมคุณภาพ (Quality Control) กลุ่มสมมติ Ordinal Group Technique) อาศรมความคิด (Community Forum) การสนทนากลุ่ม (Focus HP Interview) การระดมสมอง (Brainstorming) ประชาพิจารณ์ (Public Hearing) เดคัม COM) การสร้างแผนที่มโนทัศน์ (Concept Mapping) เป็นต้น

3. เทคนิคเชิงอนาคต ได้แก่ เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) วิธีฉายภาพ ภาพอนาคต (scenarios) NAWAINGO (Future Wheel) เป็นต้น โดยรายละเอียดของแต่ละวิธี ดังต่อไปนี้

- 3.1 การใช้แบบสอบถาม การสำรวจความต้องการจำเป็นโดยใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายเนื่องจากเป็นวิธีที่คุ้นเคย และประหยัดสามารถรวบรวม ข้อมูลจากคนจำนวนมาก ๆ ได้ การคำนวณค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทำได้ง่ายผู้ให้ข้อมูล สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระเพราะไม่ต้องเผชิญหน้ากับผู้เก็บข้อมูล การใช้แบบสอบถาม อาจจำแนกได้หลายประเภทตามวัตถุประสงค์ของการใช้ เช่น แบบสอบถามที่มีรูปแบบการตอบ ที่แตกต่างกันได้แก่ การตอบแบบเดี่ยว และการตอบแบบพหุ เป็นต้น



3.2 การสัมภาษณ์ เป็นวิธีการสำรวจความต้องการจำเป็นที่ง่ายอาศัยการเผชิญหน้าโต้ตอบระหว่างผู้สัมภาษณ์กับผู้ถูกสัมภาษณ์ ทำให้เห็นบุคลิก ท่าทาง ตลอดจนความรู้สึกนึกคิดของผู้ถูกสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์สามารถถามถึงปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานรวมถึงแนวทางแก้ไขปัญหาทำให้ทราบถึงความต้องการจำเป็นของบุคคลเหล่านั้น การสัมภาษณ์ใช้รวบรวมข้อมูลได้จากผู้ให้ข้อมูลทุกระดับแม้จะอ่านเขียนไม่ได้เวลาในการเก็บรวบรวม ข้อมูลตลอดจนการใช้คำถามมีความยืดหยุ่นสูงแต่การสัมภาษณ์ต้องใช้เวลาานาน และสิ้นเปลือง ค่าใช้จ่ายสูงหากต้องสัมภาษณ์บุคคลเป็นจำนวนมาก ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ยากในการลงสรุปผล เพราะมาจากบุคคลที่หลากหลายมีความแตกต่างกันทางความคิดวิธีการสัมภาษณ์อาจกระทำได้วิธี เช่น 1) วิธีสัมภาษณ์แบบอิสระโดยปล่อยให้ผู้ถูกสัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระทำให้ได้ ข้อมูลจำนวนมากแต่ค่อนข้างยากในการรวบรวมข้อมูล 2) วิธีสัมภาษณ์แบบกำหนดแนวทางข้อ คำถามไว้ล่วงหน้าทำให้ได้ข้อมูลตรงตามความต้องการของผู้สัมภาษณ์แต่อาจไม่ได้ข้อมูลที่มีความสำคัญ

3.3 การสังเกต เป็นวิธีการสำรวจความต้องการจำเป็นที่สามารถให้ข้อมูลที่ เป็นประโยชน์ โดยการสังเกตพฤติกรรมของบุคคลจดบันทึกพฤติกรรมลงในเครื่องมือที่สร้างขึ้น เช่น แบบวัดความถี่ของการมีส่วนร่วมในกิจกรรม แบบตรวจสอบพฤติกรรมในการทำงานประเภทของการสังเกตสามารถแบ่งได้หลายประเภทตามเกณฑ์ต่อไปนี้ 1) แบ่งตามการใช้เครื่องมือ ได้แก่ การสังเกตอย่างมีโครงสร้าง และการสังเกตอย่างไม่มีโครงสร้าง 2) แบ่งตามบทบาทของผู้สังเกต ได้แก่ การสังเกตอย่างมีส่วนร่วม และการสังเกตอย่างไม่มีส่วนร่วม

4. การค้นคว้าจากเอกสารเป็นวิธีการสำรวจที่ศึกษาจากเอกสารต่าง ๆ เช่น รายงานการประชุม บันทึก เอกสาร และหลักฐานที่เป็นลายลักษณ์อักษรต่าง ๆ เช่น นโยบายองค์กร รายงานประจำปีบันทึกรายงานการประชุมประวัติพนักงาน เป็นต้นเอกสารเหล่านี้จะให้ข้อมูลใน 3 ลักษณะ คือ

4.1 สิ่งที่เกี่ยวข้องกับองค์กรได้แก่ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ภาระหน้าที่ โครงสร้าง นโยบาย แผนงาน ระเบียบปฏิบัติงานตลอดจนจำนวนบุคลากรและทรัพยากรอื่น

4.2 สิ่งที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ได้แก่ ปัญหาของผู้ปฏิบัติงานด้านการเข้าออกงาน การขาดงาน อุบัติเหตุจากการทำงาน ข้อร้องทุกข์ การพิจารณาความดีความชอบ เป็นต้น

4.3 สิ่งที่เกี่ยวข้องกับงาน และสายทางเดินของงาน ได้แก่ ตำแหน่งหน้าที่งานที่เกี่ยวข้องกับการขึ้น-ลง ของผลงานค่าใช้จ่ายในการผลิตความสิ้นเปลือง เป็นต้น ในการสร้างหรือพัฒนาหลักสูตรระดับประเทศจะต้องมีการวิเคราะห์ตัวหลักสูตร เพื่อตรวจสอบว่าหลักสูตรที่ใช้ยังมีอะไรที่บกพร่องถ้าสมมุติผลจากการวิเคราะห์จะเป็นข้อมูลส่วนหนึ่ง ในการพัฒนาหลักสูตรใหม่นอกจากนี้ก็ต้องวิเคราะห์ข้อมูล หรือประเมินความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับตัวผู้เรียน ได้แก่ จำนวนผู้เรียนทั้งหมด จำนวนผู้เรียนแจกแจงตามเพศ และอายุแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นหรือลดลง อัตราการมาเรียน อัตราการลาออกกลางคัน อัตราการเรียนต่ออัตราของผู้เรียนที่สำเร็จการศึกษาในแต่ละปี คะแนนผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนซึ่งข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้ได้จากการค้นคว้าเอกสารซึ่งเป็นรายงานการศึกษาของหน่วยราชการรายงานของโรงเรียน

5. การทดสอบเป็นวิธีเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการวัดความสามารถความถนัด ความสนใจของบุคลากรในองค์กร หรือหน่วยงานทำให้ทราบความต้องการจำเป็นที่ชัดเจน ในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ เช่น การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเลี้ยงดูเด็กก่อนวัยเรียน สำหรับพ่อแม่ในชุมชนเกษตรกรรมชนบทจะต้องประเมินความต้องการจำเป็นโดยใช้แบบทดสอบ ความรู้เรื่องการเลี้ยงดูเด็กก่อนวัยเรียนของพ่อแม่ในชุมชนว่ามีเพียงพอถูกต้องแล้วหรือไม่หรือการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม ความรู้เกี่ยวกับการป้องกัน และควบคุมโรคเอดส์สำหรับครูประถมศึกษา ผู้สร้างหลักสูตรจะต้อง ประเมินความต้องการจำเป็นโดยศึกษาว่าครูประถมศึกษามีความรู้เกี่ยวกับโรคเอดส์ถูกต้องเพียงพอ หรือไม่ ก็ต้องสร้างแบบทดสอบวัดความรู้เกี่ยวกับโรคเอดส์สำหรับครูประถมศึกษา เครื่องมือที่ใช้ ทดสอบมีหลายประเภท เช่น แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์แบบทดสอบ ความถนัดแบบทดสอบ บุคลิกภาพแบบทดสอบการปฏิบัติงาน เป็นต้น

6. การวิเคราะห์งาน เป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ พฤติกรรม และกิจกรรมในการทำงาน ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

6.1 ศึกษารวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ องค์กร

6.2 ระบุตำแหน่งงานที่จะวิเคราะห์

6.3 เก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งอาจใช้เทคนิคการสังเกตการ สัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม การใช้แบบบันทึกการปฏิบัติงานการทดลองลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง และการใช้วิธีผสมผสาน

6.4 วิเคราะห์งานซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลออกมา 2 ส่วน คือ คำอธิบายงาน (Job Description) และคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน

7. เทคนิคเหตุการณ์วิกฤต (CIT) ใช้กับผู้ที่มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงาน ในการอธิบายถึงเหตุการณ์วิกฤตของงานที่เกิดขึ้นว่าปฏิบัติได้มีประสิทธิภาพหรือไม่ประสิทธิภาพ ในการอธิบายถึงเหตุการณ์นั้นจะใช้การสอบถามเพื่อให้บุคคลอธิบายว่ามีอะไรที่จะนำไปสู่สิ่งที่เกิดขึ้น เป็นประจำซึ่งเป็นผลมาจากพฤติกรรมภายใต้ความสามารถของการควบคุม เช่น การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพด้านการสอนให้แก่ครูประถมศึกษาอาจประเมินความจำเป็น โดยให้ผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์เขียนบรรยายพฤติกรรมการสอนหรือสมรรถภาพด้านการสอนของครู ที่ผู้บริหารหรือศึกษานิเทศก์ประทับใจ และไม่ประทับใจออกมาเพื่อกำหนดเป็นสมรรถภาพการสอน สำหรับหลักสูตรฝึกอบรมครูต่อไป

8. กลุ่มควบคุมคุณภาพเป็นวิธีการหาความต้องการจำเป็นโดยมีหลักการว่าผู้ที่ปฏิบัติงานได้ดีที่สุดกลุ่มควบคุมคุณภาพมีขั้นตอนของการดำเนินงานโดยใช้กลุ่มพนักงานประมาณ 19 คน ที่มีความสมัครใจที่จะเข้าร่วมกระบวนการกลุ่มโดยรวมกันระบุปัญหาในการทำงานวิเคราะห์ปัญหา และแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นทุกสัปดาห์ ๆ ละ 1 ครั้ง โดยกลุ่มพนักงานจะเลือกปัญหาขึ้นมาวิเคราะห์จัดเรียงลำดับความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้น จากนั้น ร่วมกันหาสาเหตุของปัญหาแล้วเชิญผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมแนะนำวิธีการในการแก้ปัญหา จนได้ข้อสรุป ของการแก้ปัญหาข้อดีของเทคนิคนี้ คือ ข้อมูลที่ได้สามารถแก้ไขปัญหาในการทำงาน ได้ตรงจุด และช่วยให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีในองค์กรข้อจำกัดของเทคนิคนี้ คือ ผู้นำกลุ่มต้องมีความสามารถใน กระบวนการสูงผู้เข้าร่วมกระบวนการควรมีทักษะในการวัดผลที่ดีการกำหนด

และการวิเคราะห์ ปัญหาอาจทำให้หลักสูตรได้ชัดเจนปัญหาที่ใช้ในการวิเคราะห์ด้วยเทคนิคนี้ไม่ควรมีความซับซ้อนมากเกินไป

9. เทคนิคกลุ่มสมมติ (Nominal Group Technique) เป็นเทคนิคที่พัฒนาขึ้นโดย Andre L. Delbecg and Andrew H. Van Deven ใน ค.ศ. 1968 มีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมแนวความคิดที่หลากหลายในเวลาอันสั้น ใช้การประชุมแบบมีโครงสร้างให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มประมาณ 7-10 คน เขียนแสดงความคิดเห็นต่อประเด็นคำถามที่ชัดเจนนำความคิดเห็นเหล่านั้นเข้าสู่กลุ่มเพื่ออภิปรายแลกเปลี่ยน และทำความเข้าใจในความคิดเห็นของแต่ละบุคคล แล้วลงมติโดยการประมาณค่า (Rating) หรือจัดเรียงลำดับความสำคัญส่วนจะตัดสินใจเลือกใช้วิธีใดนั้นก็ขึ้นอยู่กับว่ามีความคิดที่ต้องการหาฉันทามติจำนวนมากหรือน้อยถ้ามีจำนวนน้อยเพียงไม่กี่ข้อวิธีที่เหมาะสมก็คือวิธีจัดเรียงลำดับความสำคัญ แต่ถ้ามีจำนวนมากหรืออาจจะมากกว่า 10 ข้อ วิธีการที่เหมาะสมคือวิธีประเมินค่า ส่วนใหญ่จะนำเทคนิคกลุ่มสมมติไปใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อระบุจำแนกหรือจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

10. อาศรมความคิด เป็นเทคนิควิธีการที่ดีวิธีหนึ่งสำหรับการประเมินความต้องการจำเป็นเหมาะสำหรับกลุ่มตัวอย่างค่อนข้างมาก ประมาณ 50 คน การใช้อาศรมความคิดสามารถใช้ในกระบวนการสำรวจความต้องการในขั้นก่อนการประเมินจุดดีของเทคนิคนี้คือการกำหนดเป้าหมายและทำให้ได้ความคิดที่หลากหลาย

11. การสนทนากลุ่ม เป็นกระบวนการกลุ่มที่เคยนำมาใช้โดยนักการตลาด ประเมินผลผลิต และพัฒนายุทธศาสตร์ทางการตลาด และต่อมาถูกนำมาใช้ด้านการให้บริการ เพื่อประเมินผลผลิต งานสังคมการสนทนากลุ่มทำให้ได้ข้อมูลที่เจาะลึกในประเด็นที่ต้องการ โดยมีผู้ดำเนินการเป็นผู้กระตุ้นความคิดของผู้ร่วมสนทนาเหมาะสำหรับส่วนตัว เหมาะสำหรับกลุ่มตัวอย่างขนาดเล็ก 8-12 คน ผลที่ได้จากการสนทนากลุ่มคือ ความคิด และแนวทางหรือประเด็นปัญหาความต้องการที่หลากหลายซึ่งผ่านการ ถัดกรองอภิปรายกลุ่ม

12. การระดมสมองเป็นวิธีการแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีสร้างสรรค์ต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยไม่มีการประเมินคุณค่าของความคิดเห็นโดยสมาชิกในกลุ่มหลักการอยู่ที่ให้สมาชิกในกลุ่มได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องที่เกี่ยวกับหัวข้อที่จะอภิปรายทุกคน โดยไม่คำนึงว่าจะถูกต้องหรือไม่ ต่อเมื่อได้ระดมสมองความคิดเห็นไว้เป็นจำนวนมากแล้วจึงมาอภิปรายเลือกเฟ้นกันต่อไปตามกลุ่มที่เห็นว่าดี และเหมาะสม เช่น คณะทำงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตรอาจใช้วิธีการประชุมระดม ความคิดหรือระดมสมองในเรื่องสภาพปัญหา และความต้องการต่าง ๆ

13. ประชาพิจารณ์ เป็นการสำรวจความคิดเห็นของประชาชนจากกลุ่มตัวอย่างเป็นการสำรวจเกี่ยวกับการเมือง สังคม เศรษฐกิจ สภาพแวดล้อม และความเป็นอยู่ในการดำรงชีวิตของประชาชนเพื่อหยั่งความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการดำเนินกิจกรรมหลักสูตรหรือโครงการต่าง ๆ

14. เทคนิคเดคัม (Developing A Curricu: DACUM) เป็นกระบวนการกลุ่มที่มีขนาดเล็ก ประมาณ 8-12 คน ที่ใช้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้อภิปรายแสดงความคิดเห็น โดยมีหลักการที่สำคัญคือผู้ที่ปฏิบัติงานย่อมมีความเชี่ยวชาญในงานนั้นมากที่สุด กระบวนการที่สำคัญของเทคนิคนี้มี 3 ขั้นตอนหลัก คือ การระดมสมองการอภิปรายแสดงความคิดเห็น และการหาฉันทามติจากผู้เข้าร่วมกระบวนการกลุ่ม โดยระบุความจำเป็นของงานที่มีความสำคัญลงบนแผนภูมิเดคัม

จัดลำดับความสำคัญของงานภายในแผนภูมิเทคนิคเดคัม เป็นเทคนิคที่ช่วยให้มองเห็นภาพ และทิศทางของ การดำเนินงานได้ชัดเจน และเป็นเทคนิคที่ช่วยประหยัดเวลา และงบประมาณ ในการดำเนินการจัด จำกัดของเทคนิคอยู่ที่การวิเคราะห์งานไม่ค่อยได้รายละเอียดเท่ากับกระบวนการ อื่นรวมทั้งผู้นำกลุ่ม ต้องมีความสามารถในกระบวนการสูง

15. การสร้างแผนที่มโนทัศน์ หมายถึง กระบวนการสร้างมโนทัศน์เชิงโครงสร้าง อย่างเป็นระบบจากกลุ่มคนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่น่าสนใจโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบสเกลพหุมิติ (Multidimensional Scaling) หรือ MDS และการวิเคราะห์กลุ่มแบบลำดับชั้น (Hierarchical Analysis) หรือ CA วิเคราะห์จัดกลุ่มความคิดของทุกคน และแสดงออกมาเป็นภาพบนแผนที่เรียกว่า แผนที่มโนทัศน์กระบวนการสร้างแผนที่มโนทัศน์มีหลักการ ดังนี้ 1) เน้นการมีส่วนร่วม 2) ใช้หลักการ อนุমান 3) ทุกขั้นตอนมีความต่อเนื่องตามหลักของเหตุผล 4) แสดงออกมาให้เห็นได้เป็นภาพวาด แผนที่มโนทัศน์ซึ่งง่ายต่อการนำเสนอ และการทำความเข้าใจ

16. เทคนิคเดลฟาย เป็นวิธีการหาความต้องการจำเป็นโดยใช้การระดม ความคิดเห็น เชี่ยวชาญ โดยไม่เปิดเผยชื่อ และไม่มีการเผชิญหน้าอย่างเป็นระบบเพื่อทำนาย เหตุการณ์หรือความเป็นไปได้ในอนาคตโดยอาศัยฉันทามติ (Consensus) จากผู้เชี่ยวชาญ ข้อสรุป จากฉันทามติของ 1 ผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้จึงเป็นข้อสรุปที่ปราศจากการครอบงำทางความคิดที่เกิดจาก การตอบ แบบสอบถามประมาณ 2-4 รอบ ทำให้ผู้เชี่ยวชาญสามารถทบทวนคำตอบ และมีโอกาส กลับรื้อ ความคิดของตนอย่างรอบคอบข้อจำกัดของเทคนิคนี้คือผู้เชี่ยวชาญอาจไม่รู้สภาพที่แท้จริง ขององค์กร การตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญหลายรอบทำให้ผู้เชี่ยวชาญเกิดความเบื่อหน่าย การสร้างความเข้าใจประเด็นปัญหาให้ตรงกัน และการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมในกระบวนการ ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นจริงทำได้ยาก

17. วิธีฉายภาพอนาคต เป็นการสำรวจความเป็นไปได้ในอนาคตจากจินตนาการ ซึ่งเป็นภาพของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การฉายภาพอนาคตเป็นการจินตนาการ ภาพเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตบนพื้นฐานของข้อมูล ซึ่งผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตจะทำให้ มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในปัจจุบัน คือถ้าการตัดสินใจนั้นจะทำให้ผลที่เกิดขึ้นในอนาคตทำให้เลือก ที่จะทำเช่นนั้น แต่ถ้าผลที่เกิดขึ้นไม่ดีก็จะหลีกเลี่ยงการกระทำเช่นนั้น

18. การศึกษาแนวโน้ม คือการศึกษาข้อมูลทางสังคม เศรษฐกิจการเมือง โดยใช้ เทคนิคการวิเคราะห์ต่าง ๆ เพื่อศึกษาว่าตัวแปรเหล่านั้นมีผลต่อการพยากรณ์ สิ่งที่จะเกิดขึ้น ในอนาคตได้แค่ไหนเพียงใด ใช้วิธีเก็บข้อมูลจากตำราซึ่งบรรยายเหตุการณ์ปัจจุบันหรือสภาพการณ์ เหล่านี้ที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาต่าง ๆ กันกับในอดีต นำข้อมูลมาศึกษาเปรียบเทียบ ใช้เทคนิคการวิจัย พยากรณ์ สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การศึกษาแนวโน้มมีความจำเป็นต่อการวางโครงการแผนการ ศึกษา และการเตรียมแก้ปัญหาอันเกิดจากอัตราการเพิ่มของประชากร เป็นต้น

19. เทคนิควงล้ออนาคต เป็นเทคนิคที่ใช้ในการพยากรณ์แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยพิจารณาจากสิ่งที่คิดว่าเป็นปัญหาหรือสิ่งที่เป็นแนวทางแก้ไขเพื่อพิจารณาว่าเมื่อเกิด ปัญหานี้แล้วจะมีผลกระทบต่อสิ่งต่าง ๆ อย่างไรบ้าง เพื่อเป็นแนวทางในการแสวงหาทางเลือก ที่เหมาะสมต่อไป

#### 2.6.4 เทคนิคที่ใช้ในการวิเคราะห์สาเหตุของความต้องการจำเป็น

การวิเคราะห์สาเหตุเป็นขั้นตอนสำคัญระหว่างการวิเคราะห์ข้อมูลกับการพิจารณาแนวทางที่เป็นไปได้ในการวางแผนหรือพัฒนาหลักสูตร ทำให้สามารถพิจารณาเลือกแนวทางในการวางแผนหรือการพัฒนาหลักสูตรได้ดีขึ้น วิธีที่ใช้ในการวิเคราะห์สาเหตุมีหลายวิธี ส่วนใหญ่จะใช้เทคนิคกระบวนการกลุ่ม เนื่องจากเป็นวิธีการที่ให้ข้อมูลเชิงคุณภาพ และมีความยืดหยุ่นในการเก็บรวบรวมข้อมูลสูง นอกจากนี้พลวัตของกลุ่มยังช่วยให้ได้ข้อมูลที่มีลักษณะหลากหลาย และละเอียดมากขึ้น ด้วยวิธีการวิเคราะห์สาเหตุที่ใช้กระบวนการกลุ่มช่วยในการวิเคราะห์ ได้แก่ เทคนิคการวิเคราะห์แบบ “ฟอล์ททรี” (Fault Tree Analysis) การวิเคราะห์แผนภูมิก้างปลา (Fish boning Technique) การวิเคราะห์สาเหตุ และผลที่ตามมา (Cause and Consequence Analysis) ซึ่งรายละเอียดของแต่ละเทคนิคมีดังนี้

2.6.4.1 การวิเคราะห์แบบฟอล์ททรี เป็นเทคนิคการวิเคราะห์สาเหตุโดยใช้แผนภาพที่เริ่มต้นด้วยเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ และจะมีสาเหตุของเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ออกเป็นกิ่งก้านเหมือนไม้ ซึ่งการวิเคราะห์สาเหตุนี้จะทำเป็นลำดับขั้น โดยสามารถพิจารณาสาเหตุจากค่าความน่าจะเป็นลำดับขั้นโดยทั่วไปจะใช้การวิเคราะห์แบบฟอล์ททรีได้ไม่ต่ำกว่า 50 สาเหตุ การวิเคราะห์แบบฟอล์ททรีในเทคนิคที่ใช้ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ในเรื่องที่ต้องการนำมาวิเคราะห์สาเหตุผลที่ได้จากเทคนิคคือสาเหตุเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์

2.6.4.2 การวิเคราะห์แผนภูมิก้างปลา เป็นเทคนิคที่ใช้ระบุสาเหตุของความต้องการจำเป็นที่เป็นอยู่โดยใช้แผนภูมิที่มีลักษณะเป็นก้างปลา ส่วนหัวจะเป็นความต้องการจำเป็นหรือปัญหาแล้ววิเคราะห์สาเหตุใหญ่ของความต้องการจำเป็นหรือปัญหานั้น ๆ และเขียนแสดงเป็นเส้นเหมือนก้างปลา แต่ละสาเหตุใหญ่ ๆ ก็จะมีแขนงของสาเหตุย่อย ๆ เทคนิคนี้จะทำให้สมาชิกทุกฝ่ายรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นโดยให้สมาชิกประมาณ 10-12 คน

2.6.4.3 การวิเคราะห์สาเหตุ และผลที่ตามมา เป็นเทคนิคที่ใช้กลุ่ม และใช้การอภิปรายเช่นเดียวกับการระดมสมอง แต่มีขั้นตอนที่เป็นระบบ และยากกว่าเล็กน้อย โดยจะมีกรอบในการให้กลุ่มช่วยระบุความต้องการจำเป็นสาเหตุ และผล ความยากง่ายในการแก้ไขความต้องการจำเป็นนั้น ๆ ทำให้ได้ข้อมูลเพื่อช่วยในการตัดสินใจแก้ไขความต้องการจำเป็นที่ตรงประเด็น และมีความชัดเจนขึ้น แต่ก็มีข้อจำกัดเนื่องจากการระบุความต้องการจำเป็นครั้งละหลาย ๆ ความต้องการจำเป็นทำให้สามารถระบุสาเหตุ และผลของความต้องการจำเป็นต่าง ๆ ได้น้อย และไม่ได้แสดงถึงความสัมพันธ์หรือปฏิสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุต่าง ๆ เหล่านั้น

#### 2.6.5 เทคนิคที่ใช้ในการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

การจัดเรียงลำดับความสำคัญของปัญหาหรือความต้องการจำเป็นเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการประเมินความต้องการจำเป็น ซึ่งจะทำให้การประเมินมีความสมบูรณ์ได้ผลนำไปใช้ในการวางแผน ปฏิบัติการต่อไปได้ ในการจัดเรียงลำดับความสำคัญของปัญหาจะต้องพิจารณาทั้งด้านความเที่ยงตรง หรือความตรง (Validity) และความเชื่อมั่นหรือความเที่ยง (Reliability) และต้องมีการตรวจสอบ คุณภาพด้วยการจัดเรียงลำดับความสำคัญของปัญหาที่ได้จากการประเมินความต้องการจำเป็นมีหลายวิธีแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้ดังนี้

2.6.5.1 การจัดจากข้อมูลที่มีการตอบสนองเดียว (Angle Response) เป็นการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากชุดของความต้องการจำเป็นหรือข้อรายการหลาย ๆ ข้อที่ได้มาจากแบบสอบถามของผู้ประเมินซึ่งในแต่ละข้อคำถามจะมีคำตอบให้ตอบเพียงส่วนเดียว หลังจากนั้นนั้นนำความต้องการจำเป็นมาจัดเรียงลำดับตามความสำคัญจากความสำคัญมากไปสู่หลังจากนั้นนำความต้องการความสำคัญน้อยหรือจากความสำคัญน้อยไปสู่ความสำคัญมากก็ได้วิธีการจัดเรียงลำดับข้อมูล ประเภทนี้ได้แก่

1) การจัดอันดับ (Ranking) เป็นวิธีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความจำเป็นที่ง่ายและนิยมใช้กันอย่างแพร่หลายที่สุดโดยการให้เปรียบเทียบความสำคัญแล้วให้หมายเลขตามความสำคัญของข้อนั้น ๆ ซึ่งมีรูปแบบคำสั่งที่ใช้อยู่หลายแบบ เช่น จะเลือกข้อรายการที่มีความสำคัญมากที่สุด ให้เรียงอันดับข้อรายการตามความสำคัญที่ควรได้รับการแก้ไขมา 3 ลำดับ (อาจจะเป็น 4, 5, 6, 7 อันดับ) หรือให้เรียงข้อรายการตามอันดับความสำคัญ ของความต้องการจำเป็น (เรียงหมดทุกข้อรายการ) เป็นต้น จากนั้นนำผลการจัดเรียงลำดับของทุกคน มานับคะแนนความถี่ของลำดับความสำคัญในแต่ละข้อรายการแล้วจัดความต้องการจำเป็นตามลำดับ

2) การประมาณค่าตามสเกล (Rating by Scales) เป็นวิธีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นอีกวิธีหนึ่งที่ได้รับคามนิยมแพร่หลายในการวัดทางสังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์เพราะเข้าใจได้ง่ายได้ซับซ้อนส่วนมากใช้มาตรประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert Scale) ชนิด 5 ระดับ โดยให้ผู้ประเมินกำหนดน้ำหนักความสำคัญของความต้องการจำเป็นในแต่ละข้อแล้วนำมาคำนวณเป็นค่าเฉลี่ย จากนั้นนำค่าเฉลี่ยไปจัดเรียงลำดับของความ ต้องการจำเป็น

3) การจัดเรียงบัตรรายการ (Card Sort) เป็นวิธีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นโดยใช้การเรียงบัตรรายการตามความสำคัญของข้อรายการทำให้ผู้ประเมินเกิดความสนุกสนานเพลิดเพลินซึ่งได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในการวัดทางจิตวิทยา เช่น การจัดเรียง บัตรอาชีพ (Vocational Card Sort) ที่สนใจ เป็นต้น วิธีการคือจัดเรียงบัตรรายการตามลำดับ ความสำคัญของความต้องการจำเป็นแล้วนับความถี่ของอันดับที่ในแต่ละความต้องการจำเป็นจากนั้น นำมาจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

4) การให้น้ำหนักคะแนนรายคู่ (Paired-Weighting Procedures: PWP) เป็นวิธีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นโดยการเปรียบเทียบความสำคัญและให้น้ำหนักคะแนนรายข้อทีละคู่ เลือกข้อรายการที่มีความสำคัญกว่าในคู่นั้น จากนั้นมีการนับความถี่ในการเลือกความต้องการจำเป็นในแต่ละข้อรายการแล้วนำไปจัดเรียงลำดับความสำคัญของความ ต้องการจำเป็น

5) มาตรการประมาณขนาด (Magnitude Estimation Scaling: MES) เป็นกระบวนการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นโดยใช้การเปรียบเทียบระหว่าง ข้อรายการทั้งหมดซึ่งกำหนดน้ำหนักคะแนนไว้แล้วให้น้ำหนักคะแนนที่แสดงถึงความสำคัญของการจำเป็นนั้น ๆ เมื่อเทียบกับข้อรายการเกณฑ์ นำน้ำหนักคะแนนที่ได้มาคำนวณ แล้วนำไปจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

2.6.5.2 การจัดจากข้อมูลหลายชุด (Multiple Data Sets) เป็นการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นโดยการนำคำตอบที่ได้จากการตอบแบบสอบถามที่มีสองส่วนในแต่ละข้อคำถามมาเปรียบเทียบกันแล้วจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นตามคะแนนที่คำนวณได้ ถ้าความต้องการจำเป็นข้อใดมีค่าผลต่างสูงที่สุดแสดงว่าข้อนั้นมีความสำคัญสูงสุดซึ่งวิธีการนี้เหมาะสำหรับผู้ที่มีปฏิบัติงานเกี่ยวกับเรื่องนั้นเป็นประจำหรือมีความรู้เกี่ยวกับการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นบ้าง

โดยสรุปเทคนิคการประเมินความต้องการจำเป็นของหลักสูตร ซึ่งแบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่ เทคนิคที่ใช้ในการสำรวจความต้องการจำเป็น เทคนิคที่ใช้ในการวิเคราะห์สาเหตุ และเทคนิคที่เลือกใช้ที่เหมาะสมกับกระบวนการประเมินความต้องการจำเป็นในแต่ละขั้นตอน

### 2.6.6 การจัดลำดับความสำคัญของการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น

สวิมล ว่องวานิช (2550, น. 87) ได้เสนอการจัดลำดับความสำคัญ (Priority Setting) ของการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น ว่าเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการระบุความต้องการจำเป็น การวิเคราะห์สาเหตุ และการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา ซึ่งจะทำให้การประเมินความต้องการจำเป็นมีความสมบูรณ์ สามารถนำไปใช้วิเคราะห์สาเหตุ และวิธีการแก้ไขต่อไป การจัดลำดับความสำคัญ ของความต้องการจำเป็น เป็นการศึกษาวเคราะห์ความต้องการจำเป็นแต่ละประเด็น จากนั้นนำความ ต้องการจำเป็นมาจัดลำดับ (Sort) ตั้งแต่ความสำคัญมากไปหาน้อย การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นควรจะใช้วิธีการหลาย ๆ แบบ วิธีการที่ดีควรจะเป็นวิธีการเชิงระบบ สามารถเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นทั้งในระยะยาว และระยะสั้น เทคนิควิธีที่ใช้ในการ จัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสำหรับรูปแบบการตอบสนองแบบเดี่ยว และรูปแบบ การตอบสนองแบบคู่ ทุกวิธีมีการดำเนินการคล้ายคลึงกัน ประกอบด้วย ขั้นตอนการดำเนินการสำคัญ คือ การให้คะแนนความสำคัญตามวิธีการที่กำหนด การจัดเรียงลำดับตามความสำคัญ และการ สรุปผลการจัดลำดับความสำคัญ เทคนิคการจัดลำดับสำหรับข้อมูลแบบการตอบสนองแบบเดี่ยวมี วิธีการจัดลำดับ 4 วิธี ได้แก่ วิธีการจัดเรียงลำดับตามมัธยฐานสำหรับมาตรแบบกลุ่ม (Category Cates) วิธีการสร้างมาตรประมาณช่วงขนาด (Magnitude Estimation Scaling) วิธีการกำหนดน้ำหนัก รายคู่ (Paired - Weighting Procedure) และวิธีการจัดเรียงลำดับด้วยการการ์ด (Card Sort) เทคนิคการจัดลำดับสำหรับข้อมูลแบบการตอบสนองคู่ มีวิธีการจัดลำดับ 3 วิธี ได้แก่ 1) กลุ่มหลักประเมินความแตกต่าง ประกอบด้วยวิธี Mean Difference Method (MDF) วิธี Priority Index (PNI) วิธี Priority Needs Index แบบปรับปรุง (PNI<sub>Modified</sub>) และวิธีการวิเคราะห์เมทริกซ์ (Matrix Analysis) 2) กลุ่มวิธีใช้หลักการของการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีหลายส่วนประกอบด้วย 2 กลุ่มวิธี ได้แก่ กลุ่มวิธีสถิติเดลหรือเดล-เอ็น (Del-N) และกลุ่มวิธีกำหนดน้ำหนักความต้องการจำเป็น (Weighted Needs Index: WNI) การวิจัยนี้ใช้เทคนิคการจัดลำดับสำหรับข้อมูลแบบการตอบสนองคู่ โดยใช้วิธี Priority Needs Index แบบปรับปรุง (PNI<sub>Modified</sub>) มาใช้ในการจัดลำดับสูตรที่ใช้ในการคำนวณ คือ

$$PNI_{\text{modified}} = (I-D) / D$$

โดย I (Importance) หมายถึง สภาพที่พึงประสงค์  
D (Degree of Success) หมายถึง สภาพปัจจุบัน

ซึ่งในการวิจัยนี้กำหนดความคาดหวังมีค่าสูงสุดเท่ากับ 5 ส่วนการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นใช้การเรียงค่าดัชนีจากมากไปหาน้อย ดัชนีที่มีค่ามากแปลว่ามีความต้องการจำเป็นสูงที่ต้องได้รับความสนใจต้องพัฒนามากกว่าดัชนีที่มีค่าน้อยกว่า

## 2.7 บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

### 2.7.1 ที่ตั้ง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ตั้งอยู่ที่ ถนนถีนานนท์ ตำบลโพหนอง อำเภอมือ จังหวัดกาฬสินธุ์

### 2.7.2 ภารกิจ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์เป็นหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่จัดตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เมื่อวันที่ 17 สิงหาคม 2553 เพื่อบริหารจัดการศึกษา กำกับดูแล สนับสนุนและส่งเสริม การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับมัธยมศึกษาของโรงเรียนในสังกัดทั้ง 55 โรงเรียน ในเขตพื้นที่จังหวัดกาฬสินธุ์ ให้เป็นไปตามนโยบายและได้มาตรฐานการศึกษาโดยทั่วถึง มีคุณภาพและเป็นธรรม โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์รับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ครอบคลุมทั้งจังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 18 อำเภอ ดังนี้

2.7.2.1 อำเภอเมืองกาฬสินธุ์

2.7.2.2 อำเภอดอนจาน

2.7.2.3 อำเภอกุฉินารายณ์

2.7.2.4 อำเภอยางตลาด

2.7.2.5 อำเภอกมลาไสย

2.7.2.6 อำเภอฆ้องชัย

2.7.2.7 อำเภอสหัสขันธ์

2.7.2.8 อำเภอสมเด็จ

2.7.2.9 อำเภอเขาวง

2.7.2.10 อำเภอนาคู

2.7.2.11 อำเภอห้วยเม็ก

2.7.2.12 อำเภอคำม่วง

2.7.2.13 อำเภอสามชัย

2.7.2.14 อำเภอท่าคันโท

2.7.2.15 อำเภอร่องคำ

2.7.2.16 อำเภอหนองกุงศรี

2.7.2.17 อำเภอนามน

2.7.2.18 อำเภอห้วยผึ้ง



### 2.7.3 อำนาจหน้าที่

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์มีอำนาจหน้าที่ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง แบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พ.ศ. 2553 และกำหนดอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พ.ศ. 2553 ดังนี้

2.7.3.1 จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น

2.7.3.2 วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ ติดตามค่าใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

2.7.3.3 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่

2.7.3.4 กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และในเขตพื้นที่การศึกษา

2.7.3.5 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

2.7.3.6 ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

2.7.3.7 จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่

2.7.3.8 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

2.7.3.9 ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา

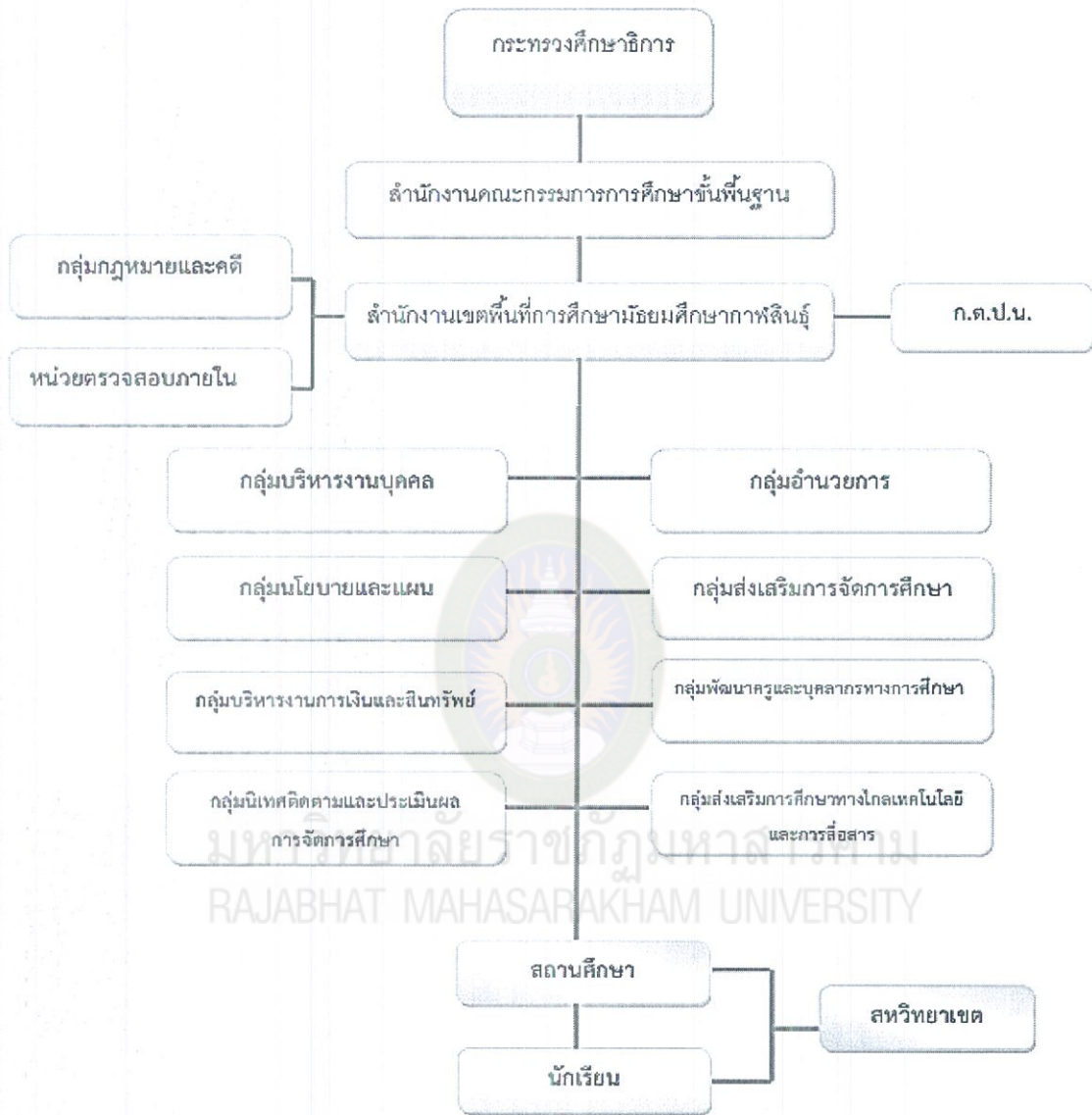
2.7.3.10 ประสาน ส่งเสริม การดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงาน ด้านการศึกษา

2.7.3.11 ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

2.7.3.12 ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุ ให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้มอบหมาย

### 2.7.4 โครงสร้างการบริหาร

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์มีโครงสร้างการบริหารงาน ดังนี้



ภาพที่ 2.6 โครงสร้างการบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์,  
โดย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์, 2563, (น. 3).

### 2.7.5 ปัญหา อุปสรรค ในการจัดการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 มีปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนในสังกัด (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24, 2563, น. 14) คือ

2.7.5.1 โรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดมีแนวโน้มสูงขึ้น และครูปฏิบัติการสอนไม่ครบชั้นเรียน ไม่ครบกลุ่มสาระการเรียนรู้ และขาดแคลนครูในสาขาที่จำเป็น

2.7.5.2 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนยังไม่เป็นที่น่าพอใจ อยู่ในระดับที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน และไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.7.5.3 โรงเรียนส่วนใหญ่ยังขาดแคลนอาคารประกอบ สิ่งก่อสร้างอื่น เนื่องจากชำรุดทรุดโทรมก่อสร้างมานาน และขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน

2.7.5.4 การดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษายังไม่ครอบคลุมประเด็น ปัญหาและความต้องการของเด็กและเยาวชน และปรับไม่ทันกระแสความเปลี่ยนแปลงทางสังคมทำให้เกิดช่องว่างระหว่างครูและนักเรียนอย่างรวดเร็ว และมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น

2.7.5.5 การร่วมมือบริหารจัดการศึกษาระหว่างโรงเรียนกับชุมชนยังมีน้อย เนื่องจากชุมชน หรือผู้ปกครอง มักจะมอบหมายให้โรงเรียน เมื่อมีการเสนอความคิดเห็น และเสนอแนะ

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ปัญหา อุปสรรค ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ภายสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นดินที่สำคัญ คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน และไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต้องเร่งศึกษาให้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นเพื่อหาแนวทางในการพัฒนา เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่สอดคล้องกับทิศทางในการพัฒนาการศึกษา จึงจะนำไปสู่การจัดการและบริหารสถานศึกษาที่ดี มีประสิทธิผล และประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## 2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.8.1 งานวิจัยในประเทศ

รัตนา ตั้งศิริชัยพงษ์ (2555, น. 87-99) ได้ทำการวิจัยเรื่อง อิทธิพลของสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาาระดับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน และโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ อิทธิพลของสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีระดับสมรรถนะในการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับมาก ทั้งในด้านคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน ด้านความรู้ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน และด้านทักษะปฏิบัติการของผู้บริหารโรงเรียน 2) โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วยตัวแปรแฝง 7 ตัวแปร และตัวแปรสังเกตได้ 24 ตัวแปร มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพบว่า ตัวแปรสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน มีอิทธิพลทางตรงระหว่าง 0.21-0.52 มีอิทธิพลทางอ้อมระหว่าง 0.10-0.41 และมีอิทธิพลรวมระหว่าง 0.10-0.63 ซึ่งตัวแปรทุกตัวร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้ร้อยละ 65

ดวงนภา เตปะ (2558) ได้ทำงานวิจัยเรื่อง การพัฒนาคู่มือการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนบ้านท้าวบุญเรือง อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาสภาพและความต้องการในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนบ้านท้าวบุญเรือง 2) เพื่อศึกษาแนวทาง

การบริหารงานวิชาการจากโรงเรียนที่มีวิชิปฏิบัติดี 3) เพื่อจัดทำคู่มือและประเมินคู่มือการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนบ้านท่าวบุญเรือง ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพและความต้องการในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนบ้านท่าวบุญเรือง ปัจจัยภายในองค์กรพบจุดอ่อน ได้แก่ โรงเรียนไม่มีคู่มือปฏิบัติงานด้านการบริหารงานวิชาการ ครูไม่มีความเข้าใจในขอบข่ายงานด้านการบริหารงานวิชาการเบื้องต้น หลักสูตรสถานศึกษามีเนื้อหามากเกินไป ครูมีภาระงานนอกมากทำให้มีเวลาสอนน้อยจึงส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนยังไม่บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ มีความต้องการพัฒนางานวิชาการในขอบข่ายงาน 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการพัฒนาหลักสูตร สถานศึกษา ด้านกระบวนการ จัดการเรียนรู้ ด้านการวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน ด้านสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา และด้านการ นิเทศการศึกษา 2) แนวทางการบริหารงานวิชาการจากโรงเรียนที่มี วิชิปฏิบัติที่ดี ในวิชาการ 5 ด้าน ดังนี้ ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ควรมีการวางแผนพัฒนาหลักสูตร ส่งเสริมครูให้มีความรู้ในการวิเคราะห์หลักสูตรและให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ ครูต้องจัดทำ แผนการจัดการเรียนรู้มีเทคนิควิธีการการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และนำภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้าสู่ การเรียนการสอน ด้านการวัดผลประเมินผลและเทียบ โอนผลการเรียน ในการวัดผลและประเมินผล จากสภาพจริง ด้วยวิธีที่ที่หลากหลายโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้านพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา ส่งเสริมครูให้พัฒนาสื่อ นวัตกรรมการเรียนการสอนอยู่เสมอ และจัดหาสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของครูและผู้เรียน ด้านการนิเทศการศึกษา มีการจัดทำแผนปฏิบัติการนิเทศภายในโดยกำหนดปฏิทินการนิเทศ อย่างชัดเจน 3) ผลการหาประสิทธิภาพของคู่มือการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนบ้านท่าวบุญเรือง อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ มีคุณภาพอยู่ในระดับ ดีมาก ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความถูกต้อง ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ และด้านความเป็นประโยชน์

ตรีภพ ชินบุรณ์ (2558, น. 17-25) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการบริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์ของมหาวิทยาลัยนครพนม มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหา การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของมหาวิทยาลัยนครพนม 2) เพื่อศึกษาแบบอย่างที่ดีในการบริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์ 3) เพื่อนำเสนอระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยนครพนม ขั้นตอนการวิจัยประกอบด้วย ขั้นตอนการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของมหาวิทยาลัยนครพนม ขั้นตอนออกแบบระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของมหาวิทยาลัยนครพนม ขั้นตอนตรวจสอบ ความเหมาะสมของระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของมหาวิทยาลัยนครพนม ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของมหาวิทยาลัยนครพนม ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยทั้งหมด อันดับหนึ่งที่หนึ่ง คือ การวิเคราะห์ผล รองลงมาคือ การรวบรวมข้อมูล สำหรับด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การบันทึกและอนุมัติข้อมูล ปัญหาการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของมหาวิทยาลัยนครพนม พบว่า สิ่งที่เป็นปัญหาในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เรียงตามลำดับ ได้แก่ 1) ปัญหาด้านการบันทึก และอนุมัติ ข้อมูล 2) ปัญหาการวิเคราะห์หวัสัยทัศน์พันธกิจ 3) การกำหนดแหล่งข้อมูล ซึ่งมหาวิทยาลัยยังไม่เคย นำระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในการบริหารจัดการ จึงทำให้บุคลากรไม่เข้าใจในกระบวนการ และระบบการการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) แบบอย่างที่ดีของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

จากทุกหน่วยงานต้นแบบที่สรุปได้เหมือนกัน คือ มีการดำเนินการจัดทำระบบการบริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์ตามกระบวนการ 9 ขั้นตอน มีปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ได้แก่ 1) ผู้บริหารระดับสูง เข้าใจและให้การสนับสนุนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การจัดทำระบบข้อมูล ผลการปฏิบัติงาน ให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน 3) พัฒนาบุคลากรและองค์กรอยู่เสมอ รวมถึงมีระบบฐานข้อมูล และผลการปฏิบัติงานที่เป็นปัจจุบันและทันสมัย 3) ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่เหมาะสม กับมหาวิทยาลัยนครพนม ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน ได้แก่ แผนกลยุทธ์ ของมหาวิทยาลัยนครพนม คณะกรรมการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของมหาวิทยาลัยขั้นตอนการบริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์ 9 ขั้นตอน ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เงื่อนไขความสำเร็จ ของระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และผลการประเมินตัวชี้วัดตามแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย นครพนมผลการตรวจสอบระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของมหาวิทยาลัยนครพนม พบว่ามีความ เหมาะสมสามารถนำไปใช้ในการบริหารมหาวิทยาลัยนครพนมได้

วีรวิชัย อารีสวัสดิ์ (2562, น. 218-228) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะผู้บริหาร สถานศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความหมายและความสำคัญของสมรรถนะของผู้บริหาร สถานศึกษา 2) ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้บริหาร สถานศึกษา และ 3) ศึกษาสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารสถานศึกษา ที่จำเป็น ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของผู้บริหารกับความสำเร็จของโรงเรียนมีความเกี่ยวข้องกัน สะท้อนให้เห็นชัดเจนว่าภาพความสำเร็จทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการบริหารโรงเรียน สมรรถนะหลักของผู้บริหารเป็นส่วนที่ทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ นำพาองค์กรไปสู่ จุดมุ่งหมายและเป้าหมายที่ได้วางไว้อย่างสมบูรณ์

ลดาวลัย รุ่งเรือง (2563, น. 6-20) ได้ทำการวิจัย เรื่อง สมรรถนะหลักของผู้บริหาร สถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสู่ประชาคมอาเซียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 จังหวัดนครปฐม มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) สมรรถนะหลัก ของผู้บริหารสถานศึกษา 2) การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา และ 3) สมรรถนะหลัก ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสู่ประชาคม อาเซียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 จังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า ผลการวิจัย พบว่า 1) สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 9 จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมและจำแนกรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านการบริการที่ดี ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมและจำแนก รายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการพัฒนาระบบประกัน คุณภาพภายในสถานศึกษา ด้านการแนะแนวการศึกษา ด้านการนิเทศการศึกษา ด้านการพัฒนา แหล่งเรียนรู้ ด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนางานวิชาการกับสถานศึกษาอื่น ด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการพัฒนาระบบการเรียนรู้อื่นๆ ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนงาน วิชาการแก่บุคคลครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา 3) สมรรถนะหลัก ผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 จังหวัดนครปฐม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลองค์การได้ร้อยละ 58.30 มีตัวแปรที่สามารถทำนายประสิทธิผลของสถานศึกษา คือ ด้านการบริการที่ดี ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการพัฒนาตนเอง

จตุรพล แสนศิลา (2564, น. 130-138) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 3 การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 3 และ 2) พัฒนาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และความต้องการจำเป็นการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล เมื่อพิจารณารายด้านเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหารในยุคดิจิทัล 2) คุณภาพของงานในยุคดิจิทัล 3) ด้านความมุ่งมั่นในการทำงานอย่างต่อเนื่อง 4) ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของผู้บริหารในยุคดิจิทัล 5) ด้านความรับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษา มีผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มี 5 องค์ประกอบ 30 แนวทาง

พงษ์พิทักษ์ นามนิตย์ (2564, น. 53-64) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาาระดับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด 3) ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการพัฒนาตนเอง

พรวลี ตรีประภากร (2564, น. 126-136) ได้ทำการวิจัย เรื่อง สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาาระดับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน 2) ศึกษาาระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน 4) ศึกษาอำนาจพยากรณ์

สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน และ 5) หาแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) สมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) สมรรถนะผู้บริหารมีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณลักษณะเฉพาะตัว ด้านทักษะ และด้านภาพลักษณ์ ทักษะคิด เจตคติและค่านิยมที่เหมาะสม โดยมีอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 66.00

ทัตพล ลูสีดา (2565, น. 97-110) การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดหนองคาย มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดหนองคาย 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดหนองคายการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสภาพที่เป็นจริง ในศตวรรษที่ 21 สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดหนองคายในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยค่าเฉลี่ยของระดับสภาพที่เป็นจริง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.78$ ) ส่วนค่าเฉลี่ยระดับสภาพสมรรถนะตามสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.95$ ) และ 2) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดหนองคาย ตามความต้องการจำเป็น ภาพรวมพบว่า ค่า  $PNI_{Modified}$  อยู่ระหว่าง 0.280 ถึง 0.335 ความต้องการจำเป็นด้านที่พบว่ามีค่า  $PNI_{Modified}$  สูงสุด 3 ด้าน อันดับแรกคือการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ลำดับที่ 2 คือ การบริหารความเปลี่ยนแปลง ลำดับที่ 3 คือ เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรมเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีความเป็นเอกภาพในการบริหารงานให้เกิดแก่องค์กรและไม่อยู่ภายใต้อำนาจของนักการเมืองท้องถิ่นผู้บริหารมีความสามารถในการกำกับติดตาม

พรศิริ ดวงสิน (2565, น. 64-76) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เปรียบเทียบความคิดเห็น โดยจำแนกตามตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน 2) เพื่อศึกษาแนวทางส่งเสริมสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ผลการวิจัยพบว่า ระดับสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ศรีสะเกษ ยโสธร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษาต่อสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร จำแนกตามตำแหน่งโดยรวมไม่แตกต่างกัน และจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน และขนาดของโรงเรียน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และแนวทางการส่งเสริมสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษยโสธร ประกอบด้วย 1) ด้านความรู้ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้ศึกษาพัฒนาความรู้ด้วยตนเองผ่านระบบออนไลน์ 2) ด้านทักษะจัดอบรมพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะกระบวนการคิด พัฒนาทักษะวิชาชีพ 3) ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความมั่นใจ พัฒนาทัศนคติที่ดี เห็นคุณค่าในตนเอง 4) ด้านบุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล ส่งเสริมให้มีการประเมินความพึงพอใจผู้บริหารสถานศึกษา และ 5) ด้านแรงจูงใจ/เจตคติ สร้างแรงจูงใจและเจตคติที่ดีให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา

## 2.8.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Reeves (2010) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมทางวิชาการและสภาพบรรยากาศในแต่ละองค์กรที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลการบริหารงานของโรงเรียน เป็นสภาพแวดล้อมทางวิชาการที่ประกอบด้วยสามมิติโดยเน้นการศึกษาประสิทธิภาพโดยรวมและความไว้วางใจของคณะคณบดีสภาพรรยากาศขององค์กร (OCI) เป็นตัวชี้วัดสภาพรรยากาศขององค์กรสร้างขึ้นจาก 4 ด้าน คือ ความเป็นผู้นำความเป็นมืออาชีพครู ความสำเร็จสำหรับนักเรียนที่จะดำเนินการในด้านวิชาการและความเสี่ยงในชุมชน การทดสอบและวิเคราะห์จะทำนายประสิทธิภาพโดยรวมและประสิทธิภาพการทำงานของนักเรียนโดยตั้งสมมติฐานว่าด้านวิชาการและบรรยากาศขององค์กรมีความสัมพันธ์ในเชิงบวก การทดสอบของครูในโรงเรียนประถมศึกษาทางตอนเหนือของอลาบามาตอบสนองต่อการสำรวจที่วัดในแง่ดีการศึกษาสภาพรรยากาศขององค์กร (OCI) และความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนโดยวัดประสิทธิผลจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 การทดสอบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดย Stanford และประสิทธิภาพโดยรวม คณบดีประสิทธิผลขององค์กรการรับรู้ (IPOE) ด้านวิชาการและบรรยากาศขององค์กร พบว่าด้านวิชาการมีความสำคัญส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

Klein (2012) ได้ศึกษาสภาพปัญหาการบริหารงานในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศอังกฤษ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหาการบริหารงานในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศอังกฤษ กลุ่มตัวอย่างคือครูผู้สอน จำนวน 200 คน ปี.ศ. 2012 การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างแบบการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการหาค่าสหสัมพันธ์แบบพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการที่พบบ่อยมีส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการ ได้แก่ ด้านความโปร่งใส ของผู้บริหารที่ไม่สามารถตรวจสอบจากบุคคลภายนอกได้ และความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียนย่อมส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนทั้งสิ้น

Barnett (2014) ได้ศึกษาถึง ความคิดของการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา พบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการของการบริหารงานวิชาการ ข้อมูลรายบุคคลในระดับลึกจะถูกนำไปรวบรวมที่สำนักงานบริหารงานวิชาการ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานฝ่ายวิชาการสามารถเรียกใช้ข้อมูลต่าง ๆ ทำให้มีความตั้งใจและร่วมมือในการทำงาน



George (2017) ได้ศึกษาวิจัย การบริหารจัดการชั้นเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ และผลการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาในพื้นที่รัฐบาลท้องถิ่นอูโย โดยมีการศึกษา 4 คำถามการวิจัย และ 4 สมมติฐาน การออกแบบการสำรวจถูกนำมาใช้ในการศึกษา ประชากร จำนวน 2,044 คน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 200 คน คัดเลือกจาก 5 โรงเรียนใน 4 กลุ่มพื้นที่ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถามมี 4 ระดับ และขนาด 25 รายการ สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ หาค่าความเชื่อมั่นจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันได้ 0.94 และเปรียบเทียบข้อมูลจากค่าไคสแควร์ การวิเคราะห์ทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ผลการวิจัยพบว่า นักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐบาลท้องถิ่นพื้นที่อูโยที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในแง่ของผลการเรียน อยู่บนพื้นฐานของการเรียนการสอนด้วยวาจา ลงโทษ นิเทศการสอน การมอบอำนาจให้ผู้เรียน และแนะนำครูควรจะมีทักษะในการบริหารจัดการในชั้นเรียนเพื่อที่จะมีอิทธิพลต่อผลการเรียน ของนักเรียนในเชิงบวก

จากกล่าวข้างต้น จะเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของสถานศึกษา เพราะมีหน้าที่หลักในการเป็นผู้นำทางด้านวิชาการ อำนวยความสะดวก และประสานงานกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ของสถานศึกษา ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้จึงใช้สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามกรอบของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ประกอบด้วย 1) ด้านคุณภาพงานด้านความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ 2) ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน และ 3) ด้านความมุ่งมั่น ในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่องมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา เพราะจะเป็นสิ่งที่จะนำสถานศึกษาไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นการพัฒนา สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาภาพสินธุ์ จึงถือว่าเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรกที่ต้องได้รับการพัฒนา

### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสภพ แบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ในการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสภพ แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสภพ

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสภพ

ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสภพ แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสภพ

ขั้นตอนที่ 2 ยกร่างคู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสภพ

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินคู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสภพ

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสภพ

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสภพ ในระยะที่ 1 แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสภพ ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง  
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1.1 ประชากร คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 130 คน และครู จำนวน 1,847 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสภพ ปีการศึกษา 2564 รวมทั้งหมดจำนวน 1,977 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 22 คน และครู จำนวน 311 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามัธยมศึกษาภาคพลินธุ์ ปีการศึกษา 2564 ทั้งหมด จำนวน 333 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan (1973, อ้างถึงใน อรรถ ชูกระเดื่อง, 2557, น. 58-59) จากนั้นใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เพื่อกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามขนาดของสถานศึกษา และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) เพื่อกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างของแต่ละสถานศึกษา ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ขนาดสถานศึกษา	จำนวน (โรงเรียน)	ประชากร (คน)			กลุ่มตัวอย่าง (คน)		
		ผู้บริหารสถานศึกษา	ครู	รวม	ผู้บริหารสถานศึกษา	ครู	รวม
1. ขนาดใหญ่พิเศษ	5	25	691	716	4	116	120
2. ขนาดใหญ่	10	34	545	579	6	92	98
3. ขนาดกลาง	30	61	489	550	10	82	92
4. ขนาดเล็ก	10	10	122	132	2	21	23
รวม	55	130	1,847	1,977	22	311	333

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ประกอบด้วย ขนาดสถานศึกษา และตำแหน่ง

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, น. 120) และให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนี้

5 หมายถึง มีระดับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีระดับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีระดับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีระดับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีระดับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

## 3. การสร้างเครื่องมือใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

3.1 ศึกษาค้นคว้าเอกสาร แนวคิด หลักการ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และงานวิจัยที่สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำมาประกอบเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

3.2 นำผลการศึกษามาสร้างแบบสอบถามระดับสภาพสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุพันธ์ โดยแบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 เป็นแบบ ตรวจสอบรายการ และตอนที่ 2 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า และใช้คำตอบแบบสนองคู่ (Dual Responses) โดยพิจารณาให้ครอบคลุมเกี่ยวกับขอบข่ายงานสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามกรอบของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) โดยแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมีข้อคำถามจำนวน 32 ข้อ ดังนี้

3.2.1 ด้านคุณภาพงานด้านความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ จำนวน 7 ข้อ

3.2.2 ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน จำนวน 12 ข้อ

3.2.3 ด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง จำนวน 13 ข้อ

3.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบปรับปรุง ความสมบูรณ์ ความถูกต้องให้ครอบคลุมทั้งด้านโครงสร้าง เนื้อเรื่อง ภาษาที่ใช้ และความครอบคลุม เรื่องที่ต้องการศึกษา แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

#### 4. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

4.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ไปยังผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมือ

4.2 นำแบบสอบถามเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้สูตรดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ดังนี้

4.2.1 อาจารย์สุทัศน์ แก้วคำ ตำแหน่ง รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม วุฒิการศึกษา ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) การบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการการศึกษา

4.2.2 ดร.เทอดเกียรติ ชันธุ์พิมูล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์ วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชา การบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการการศึกษา

4.2.3 อาจารย์ ดร.อนุสรณ์ จันทร์ประทักษ์ อาจารย์ประจำสาขาวิชา วิจัยและประเมินผลการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชา วิจัยและประเมินผลการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านสถิติ การวัดและประเมินผลการศึกษา

4.2.4 นายสุริยา โพธิ์เปี้ยศรี ตำแหน่ง ครูชำนาญการพิเศษ สังกัดกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์ วุฒิการศึกษา การศึกษา มหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชา การวิจัยและประเมินผลการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยและประเมินผลการศึกษา

4.2.5 นางละอองดาว จิตต์พิริยะการ ตำแหน่ง ครูชำนาญการพิเศษ สังกัดกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย โรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์ วุฒิกการศึกษา ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (ศศ.ม.) สาขาวิชา ภาษาไทย ผู้เชี่ยวชาญด้านตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา และภาษาการวิจัย

โดยกำหนดระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

+1 เมื่อแน่ใจว่าข้อความนั้นมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยและเนื้อหา

0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อความนั้นมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยและเนื้อหา

-1 เมื่อแน่ใจว่าข้อความนั้นไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยและเนื้อหา

จากนั้นนำผลคะแนนที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง

(Index of Item Objective Congruence: IOC) พบว่า แบบสอบถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.80-1.00 นำแบบสอบถามที่ผ่านการหาค่าดัชนีความสอดคล้องไปทดลองทดลอง (Try Out) เพื่อหาค่าคุณภาพเครื่องมือต่อไป

4.3 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เสนอผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ เพื่อขออนุญาตและขอความอนุเคราะห์ไปยังโรงเรียนที่จะนำแบบสอบถามไปทดลอง (Try Out)

4.4 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 42 คน ดังนี้

4.4.1 โรงเรียนกมลาไสย ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน และครู จำนวน 22 คน รวมทั้งหมด 23 คน

4.4.2 โรงเรียนห้วยเม็กวิทยาคม ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน และครู จำนวน 10 คน รวมทั้งหมด 11 คน

4.4.1 โรงเรียนดงกลางพัฒนศึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน และครู จำนวน 3 คน รวมทั้งหมด 4 คน

4.4.1 โรงเรียนคำเจริญวิทยาคมประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน และครู จำนวน 3 คน รวมทั้งหมด 4 คน

4.5 ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามจากกลุ่มประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 100 มาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่น ดังนี้

4.5.1 ค่าอำนาจจำแนก (Discriminant) กำหนดเกณฑ์การหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนของแบบสอบถามรายข้อกับคะแนนรวม (Item - Total Correlation) (ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน, 2561, น. 67-74) พบว่า แบบสอบถามมีค่าอำนาจจำแนกสภาพปัจจุบัน อยู่ระหว่าง 0.41-0.82 และสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ระหว่าง 0.54-0.93

4.5.2 ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งการประเมินความเที่ยงสัมประสิทธิ์แอลฟาได้มีการพิจารณาจากเกณฑ์การประเมิน (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2556) พบว่า แบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นสภาพปัจจุบัน เท่ากับ 0.94 และสภาพที่พึงประสงค์ เท่ากับ 0.97

4.5 นำแบบสอบถามผ่านการหาคุณภาพแล้ว เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความสมบูรณ์ แล้วนำไปจัดทำเป็นแบบสอบถามในรูปแบบออนไลน์ผ่านระบบกูเกิลฟอร์ม (Google Forms) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

#### 5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

5.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เสนอผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ เพื่อขออนุญาตและขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล

5.2 นำส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามถึงโรงเรียนที่จะไปเก็บข้อมูล

5.3 นำข้อมูลจากที่ได้จากการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ มากรอกข้อมูลลงในคอมพิวเตอร์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

5.4 วิเคราะห์ข้อมูลระดับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $S.D.$ ) โดยกำหนดการแปลค่าเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2554, น. 121) ดังนี้

4.51-5.00 หมายถึง มีระดับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง มีระดับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง มีระดับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง มีระดับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง มีระดับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ ในระดับน้อยที่สุด

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาความต้องการจำเป็นของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

วิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น โดยใช้เทคนิค Priority Needs Index ( $PNI_{Modified}$ ) ซึ่งใช้หลักการประเมินความแตกต่าง (สุวิมล ว่องวานิช, 2558, น. 279) เพื่อจัดลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย

#### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

##### 1. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1.1 ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ใช้สูตรดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, น. 64-65) ดังนี้

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

เมื่อ	$IOC$	แทน	ดัชนีความสอดคล้อง
	$\sum R$	แทน	ผลรวมคะแนนของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด
	$N$	แทน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

1.2 ค่าอำนาจจำแนก (Discriminant) ของแบบสอบถาม โดยใช้สูตร ดังนี้ (ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน, 2561, น. 67-74)

$$r_{Xi(Y-Xi)} = \frac{N \sum Xi(Y - Xi) - \sum Xi \sum (Y - Xi)}{\sqrt{[N \sum Xi^2 - (\sum Xi)^2][N \sum (Y - Xi)^2 - (\sum (Y - Xi))^2]}} \quad (3-2)$$

เมื่อ	$r_{Xi(Y-Xi)}$	แทน	ค่าอำนาจจำแนกของข้อคำถามข้อที่ i
	$Xi$	แทน	จุดของคะแนนจากข้อคำถามที่ i
	$Y$	แทน	จุดของคะแนนรวมจากข้อคำถามทุกข้อ
	$N$	แทน	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่นำมาวิเคราะห์

1.3 ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้ สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) (บุญชม ศรีสะอาด, 2553, น. 102) ดังนี้

$$\text{สูตร } \alpha = \frac{K}{K-1} \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2} \right) \quad (3-3)$$

เมื่อ	$\alpha$	แทน	สัมประสิทธิ์แอลฟา
	$K$	แทน	จำนวนข้อคำถาม
	$\sum S_i^2$	แทน	ผลรวมของความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ
	$S^2$	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนรวม

## 2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 ร้อยละ (Percentage) (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, น. 104) ใช้สูตรดังนี้

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

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

2.2 ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean:  $\bar{X}$ ) (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, น. 105) ใช้สูตร ดังนี้

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N} \quad (3-5)$$

เมื่อ	$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
	$N$	แทน	จำนวนสมาชิกในกลุ่มตัวอย่าง
	$\sum X$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

2.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, น. 106) ใช้สูตรดังนี้

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

เมื่อ	$S.D.$	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	$X$	แทน	ข้อมูลแต่ละจำนวน
	$N$	แทน	จำนวนข้อมูล
	$\sum$	แทน	ผลรวม

2.4 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{Modified}$ ) โดยใช้วิธี Priority Needs Index (สุวิมล ว่องวานิช, 2558, น. 279) ดังนี้

$$PNI_{Modified} = \frac{(I-D)}{D} \quad (3-7)$$

เมื่อ	$PNI_{Modified}$	แทน	ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น
	$I$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean) ของสภาพที่พึงประสงค์
	$D$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean) ของสภาพปัจจุบัน



## ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์

การศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ ในระยะที่ 2 แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ไปยังผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 9 คน เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ โดยกำหนดเกณฑ์และคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

1.1 เกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้ในการสัมภาษณ์ในครั้งนี้ ได้ทำการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม โดยกำหนดเกณฑ์ ดังนี้

1.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาแบ่งตามขนาดสถานศึกษาที่สามารถบริหารสถานศึกษาจนได้รับรางวัลเป็นที่ประจักษ์ระดับนานาชาติ หรือได้รับรางวัลทรงคุณค่าสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน OBEC AWARDS หรือได้รับรางวัลสถานศึกษารางวัลพระราชทาน ระดับมัธยมศึกษา เป็นต้น

1.1.2 ผู้บริหารการศึกษา คือ รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา หรือผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา หรือ ผู้บริหารการศึกษาที่ได้รับรางวัลทรงคุณค่าสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน OBEC AWARDS หรือรางวัลด้านการบริหารระดับประเทศ

1.1.3 นักวิชาการ คือ นักวิชาการที่มีตำแหน่งอาจารย์ปฏิบัติหน้าที่สอนในสาขาวิชาที่เกี่ยวกับการบริหารการศึกษาสังกัดมหาวิทยาลัย หรือมีตำแหน่งทางวิชาการระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป หรือดำรงตำแหน่งรองคณบดีคณะครุศาสตร์ หรือคณบดีคณะครุศาสตร์ หรือตำแหน่งบริหารในมหาวิทยาลัย

1.2 ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา ได้คัดเลือก จำนวน 4 คน ประกอบด้วย

1.1.1 ดร.เทอดเกียรติ ชันธุ์พิมูล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์ สามารถบริหารจัดการสถานศึกษาจนนักเรียนและครูได้รับรางวัลเป็นที่ประจักษ์ระดับนานาชาติ เช่น ได้รับคัดเลือกในการนำเสนอผลงานวิชาการระดับชาติ iSTEM-Ed 2021 ได้รับรางวัลชนะเลิศการนำเสนอโครงการในภูมิภาคอาเซียน ในกิจกรรม The TF-NUS STEP Environment Camp 2021 ได้รับรางวัลเหรียญเงินในการประกวดดนตรีระดับนานาชาติ ในกิจกรรม Valaya Alongkorn Music Competition 2022 เป็นต้น

1.1.2 นายพิรณท์ เหล่าสมบัติ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนโกสุมพิทยาสรรค์ จังหวัดมหาสารคาม ได้รับรางวัลทรงคุณค่าสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

OBEC AWARDS ครั้งที่ 10 ปีการศึกษา 2563 ประเภท ผู้อำนวยการสถานศึกษายอดเยี่ยม ระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ด้านบริหารจัดการ

1.1.3 ดร.ทวีภรณ์ วรชิน ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัยกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ได้รับรางวัล สถานศึกษารางวัลพระราชทาน ระดับมัธยมศึกษา ปีการศึกษา 2562

1.1.4 นายนิคม วิชัยโย ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนสหศาสตร์ศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์ ได้รับรางวัลทรงคุณค่าสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน OBEC AWARDS ครั้งที่ 9 ปีการศึกษา 2562 ประเภท ผู้อำนวยการสถานศึกษายอดเยี่ยมระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน

1.3 ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เป็นผู้บริหารการศึกษา ได้คัดเลือกจำนวน 2 คน ประกอบด้วย

1.3.1 นายกนก ยนต์ชัย ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ได้รับรางวัลทรงคุณค่าสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน OBEC AWARDS ครั้งที่ 9 ปีการศึกษา 2562 ประเภท ผู้อำนวยการสถานศึกษายอดเยี่ยม ระดับมัธยมศึกษาขนาดกลาง ด้านบริหารจัดการ

1.3.2 นายวชิษฐ์ สมจิตศรีปัญญา ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1.4 ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เป็นนักวิชาการ จำนวน 3 คน ได้แก่

1.4.1 อาจารย์อนุสรณ์ ภูสินแก่น ตำแหน่ง รองคณบดี คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

1.4.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ ตำแหน่ง อาจารย์ประจำ สาขาวิชา การบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

1.4.3 อาจารย์ ดร.ปองภพ ภูจอมจิตร ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชา การบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

2. ทำการนัด สถานที่ วัน เวลา และรูปแบบการให้สัมภาษณ์ ตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิสะดวก

3. ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์ (Interview Form) ที่มีประเด็นคำถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ ซึ่งสร้างโดยใช้ข้อมูลจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของสมรรถนะ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในระยะที่ 1 มาเป็นข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์

4. ตรวจสอบ และรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์

5. ผู้วิจัยนำผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสรุปประเด็นการสัมภาษณ์ เพื่อนำไปยกร่างคู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 ยกร่างคู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสัจจะ ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้วิจัยดำเนินการยกร่างคู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสัจจะ จากผลการวิจัยในระยะที่ 1
2. ผู้วิจัยดำเนินการจัดทำรูปแบบคู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสัจจะ เพื่อเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินคู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสัจจะ ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ไปยังผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 7 คน เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการประเมินคู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสัจจะ โดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิในครั้งนี้ได้ทำการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 7 คน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4 คน ประกอบด้วย

- 1.1.1 นายเอกรักษ์ สารปิง ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุกุลนาธิ
- 1.1.2 นายธวัชชัย สำราญวงศ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนห้วยเม็กวิทยาคม
- 1.1.3 นายวิโรจน์ พิณธนินาทร ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองสอพพิทยาคม
- 1.1.4 ว่าที่ร้อยตรีพัฒนา อนนทสีหา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน

เมืองเหนือวิทยาคม

1.2 ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 2 คน ได้แก่

- 1.2.1 นายกนก ยนต์ชัย ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสัจจะ
- 1.2.3 นายสมโภชน์ นันบุญ ตำแหน่ง ศึกษาานิเทศก์ กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสัจจะ

1.3 นักวิชาการ จำนวน 1 คน ได้แก่

- 1.3.1 รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษณก ดวงชาต ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชา การบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

2. ผู้วิจัยเสนอคู่มือและแบบประเมินคู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสัจจะ ต่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อทำการประเมิน โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบประเมินคู่มือ ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า มี 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, น. 120) และให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนี้

- 5 หมายถึง แนวทางการพัฒนามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้  
อยู่ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง มีแนวทางการพัฒนามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้  
อยู่ในระดับ มาก

- 3 หมายถึง แนวทางการพัฒนามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้  
อยู่ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง แนวทางการพัฒนามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้  
อยู่ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง แนวทางการพัฒนามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้  
อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

3. ผู้วิจัยนำผลการประเมินคู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภพสสินธุ์ มาวิเคราะห์  
โดยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยกำหนดการแปลค่าเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด,  
2554, น. 121) ดังนี้

- 4.51-5.00 หมายถึง แนวทางการพัฒนามีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้  
อยู่ในระดับ มากที่สุด
- 3.51-4.50 หมายถึง แนวทางการพัฒนามีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้  
อยู่ในระดับ มาก
- 2.51-3.50 หมายถึง แนวทางการพัฒนามีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้  
อยู่ในระดับ ปานกลาง
- 1.51-2.50 หมายถึง แนวทางการพัฒนามีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้  
อยู่ในระดับ น้อย
- 1.00-1.50 หมายถึง แนวทางการพัฒนามีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้  
อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

## บทที่ 4 ผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลพบุรี ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลพบุรี
2. ผลศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลพบุรี

### 4.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลพบุรี

#### 4.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยดำเนินการส่งแบบสอบถามไปยังสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และเมื่อวิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 333 คน โดยมีรายละเอียดการแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ดังตารางที่ 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 การแจกแจงความถี่และค่าร้อยละข้อมูลสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ขนาดสถานศึกษา	ผู้ตอบแบบสอบถาม (คน)			
	ผู้บริหารสถานศึกษา	ร้อยละ	ครู	ร้อยละ
1. ขนาดใหญ่พิเศษ	4	100.00	108	93.10
2. ขนาดใหญ่	6	100.00	90	97.83
3. ขนาดกลาง	10	100.00	79	96.34
4. ขนาดเล็ก	2	100.00	18	85.71
รวม	22	100.00	295	93.25
คิดเป็นร้อยละ			95.20	

จากตารางที่ 4.1 การแจกแจงความถี่และค่าร้อยละข้อมูลสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามทั้งหมด จำนวน 317 คน คิดเป็นร้อยละ 95.20 และเมื่อพิจารณาโดยรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาตอบแบบสอบถาม จำนวน 22 คน คิดเป็น

ร้อยละ 100.00 ครูตอบแบบสอบถาม จำนวน 295 คน คิดเป็นร้อยละ 93.25 มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 85.71-97.83 และเมื่อพิจารณาขนาดสถานศึกษา พบว่า สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ผู้บริหารสถานศึกษาตอบแบบสอบถาม จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 ครูตอบแบบสอบถาม จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 93.10 สถานศึกษาขนาดใหญ่ผู้บริหารสถานศึกษาตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 ครูตอบแบบสอบถาม จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 97.83 สถานศึกษาขนาดกลางผู้บริหารสถานศึกษาตอบแบบสอบถาม จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 ครูตอบแบบสอบถาม จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 96.34 และสถานศึกษาขนาดเล็กผู้บริหารสถานศึกษาตอบแบบสอบถาม จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 ครูตอบแบบสอบถาม จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 85.71 ตามลำดับ

4.1.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ในการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นดิน

การวิเคราะห์ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นดิน ครั้งนี้ ผู้วิจัยสรุปผลการวิเคราะห์ที่ได้ดังตารางที่ 4.2-4.5 ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนา สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน

สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า $PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
1. ด้านคุณภาพงานด้านความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์	3.63	0.67	มาก	4.73	0.46	มากที่สุด	0.30	3
2. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน	3.51	0.68	มาก	4.76	0.45	มากที่สุด	0.36	1
3. ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง	3.55	0.66	มาก	4.74	0.46	มากที่สุด	0.34	2
ค่าเฉลี่ย	3.56	0.67	มาก	4.74	0.46	มากที่สุด	0.33	

จากตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ในการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านโดยรวมพบว่า

สภาพปัจจุบันของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ โดยรวม และรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.56, S.D. = 0.67$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.51-3.63 เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ ดังนี้ ด้านคุณภาพงานด้านความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ ( $\bar{X} = 3.63, S.D. = 0.67$ ) ด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.55, S.D. = 0.66$ ) และด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.51, S.D. = 0.68$ ) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.74, S.D. = 0.46$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.73-4.76 เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ ดังนี้ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน ( $\bar{X} = 4.76, S.D. = 0.45$ ) ด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.74, S.D. = 0.46$ ) และด้านคุณภาพงานด้านความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ ( $\bar{X} = 4.73, S.D. = 0.46$ ) ตามลำดับ

ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ โดยรวม  $PNI_{Modified} = 0.33$  และเรียงลำดับค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index) รายข้อเรียงลำดับจากสูงไปต่ำ ดังนี้ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน ( $PNI_{Modified} = 0.36$ ) ด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง ( $PNI_{Modified} = 0.34$ ) และด้านคุณภาพงานด้านความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ ( $PNI_{Modified} = 0.30$ ) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.3** ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านคุณภาพงานด้านความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์

1. ด้านคุณภาพงานด้านความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า $PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	<i>S.D.</i>	แปลผล	$\bar{X}$	<i>S.D.</i>	แปลผล		
1. ผู้บริหารสถานศึกษา มีรายงานผลการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์	3.70	0.74	มาก	4.80	0.42	มากที่สุด	0.30	4
2. ผู้บริหารสถานศึกษา มีรายงานผลงานทางวิชาการที่มีความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์	3.74	0.74	มาก	4.74	0.46	มากที่สุด	0.27	6

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

1. ด้านคุณภาพงาน ด้านความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า PNI <sub>Modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
3. ผู้บริหารสถานศึกษา มีรายงานการพัฒนา นวัตกรรมที่มี ความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์	3.64	0.68	มาก	4.76	0.47	มากที่สุด	0.31	3
4. ผู้บริหารสถานศึกษา มีการรายงานผล การบริหารจัดการ ที่มีความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์	3.63	0.73	มาก	4.75	0.47	มากที่สุด	0.31	3
5. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถบริหาร จัดการสถานศึกษา ได้อย่างมีคุณภาพ และเป็นแบบอย่าง ที่ดี	3.53	0.58	มาก	4.71	0.46	มากที่สุด	0.33	1
6. ผู้บริหารสถานศึกษา มีผลงานที่เกิดจาก การปฏิบัติงานใน หน้าที่เป็นที่ยอมรับ ทั้งภายในและ ภายนอก สถานศึกษา	3.47	0.56	ปานกลาง	4.59	0.50	มากที่สุด	0.32	2
ค่าเฉลี่ย	3.63	0.67	มาก	4.73	0.46	มากที่สุด	0.30	

จากตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ ด้านคุณภาพงานด้านความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ พบว่า

สภาพปัจจุบันรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.63$ ,  $S.D. = 0.67$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.47-3.74 เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษา มีรายงานผลงานทางวิชาการที่มีความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ ( $\bar{X} = 3.74$ ,  $S.D. = 0.74$ ) ผู้บริหารสถานศึกษา มีรายงานผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ ( $\bar{X} = 3.70$ ,  $S.D. = 0.74$ ) ผู้บริหารสถานศึกษา มีการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ การพัฒนานวัตกรรม และการบริหารจัดการสถานศึกษา ( $\bar{X} = 3.67$ ,  $S.D. = 0.68$ ) ผู้บริหารสถานศึกษา มีรายงานการพัฒนา



นวัตกรรมที่มีความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ ( $\bar{X} = 3.64$ ,  $S.D. = 0.68$ ) ผู้บริหารสถานศึกษา มีการรายงานผลการบริหารจัดการที่มีความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ ( $\bar{X} = 3.63$ ,  $S.D. = 0.73$ ) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ และเป็นแบบอย่างที่ดี ( $\bar{X} = 3.53$ ,  $S.D. = 0.58$ ) และผู้บริหารสถานศึกษามีผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ เป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ( $\bar{X} = 3.47$ ,  $S.D. = 0.56$ ) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์รายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.73$ ,  $S.D. = 0.46$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.59-4.80 เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามีรายงานผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ ( $\bar{X} = 4.80$ ,  $S.D. = 0.42$ ) ผู้บริหารสถานศึกษามีรายงานการพัฒนานวัตกรรมที่มีความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ ( $\bar{X} = 4.76$ ,  $S.D. = 0.47$ ) ผู้บริหารสถานศึกษามีการรายงานผลการบริหารจัดการที่มีความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ ( $\bar{X} = 4.75$ ,  $S.D. = 0.47$ ) ผู้บริหารสถานศึกษามีการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ การพัฒนานวัตกรรม และการบริหารจัดการสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.75$ ,  $S.D. = 0.47$ ) ผู้บริหารสถานศึกษามีรายงานผลงานทางวิชาการที่มีความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ ( $\bar{X} = 4.74$ ,  $S.D. = 0.46$ ) ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีคุณภาพและเป็นแบบอย่างที่ดี ( $\bar{X} = 4.71$ ,  $S.D. = 0.46$ ) ผู้บริหารสถานศึกษามีผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติงานในหน้าที่เป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอก สถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.59$ ,  $S.D. = 0.50$ ) ตามลำดับ

ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคสกลนคร รายงานด้าน  $PNI_{Modified} = 0.30$  และเรียงลำดับ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index) รายข้อเรียงลำดับจากสูงไปต่ำ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีคุณภาพและเป็นแบบอย่างที่ดี ( $PNI_{Modified} = 0.33$ ) ผู้บริหารสถานศึกษามีผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติงานในหน้าที่เป็นที่ยอมรับ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ( $PNI_{Modified} = 0.32$ ) ผู้บริหารสถานศึกษามีรายงานการพัฒนานวัตกรรมที่มีความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ ( $PNI_{Modified} = 0.31$ ) ผู้บริหารสถานศึกษามีการรายงาน ผลการบริหารจัดการที่มีความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ ( $PNI_{Modified} = 0.31$ ) ผู้บริหารสถานศึกษามี รายงานผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ ความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ ( $PNI_{Modified} = 0.30$ ) ผู้บริหารสถานศึกษามีการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ การพัฒนานวัตกรรม และการบริหารจัดการ สถานศึกษา ( $PNI_{Modified} = 0.29$ ) และผู้บริหารสถานศึกษามีรายงานผลงานทางวิชาการที่มีความ ถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ ( $PNI_{Modified} = 0.27$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น  
ในการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความคิด  
ริเริ่มสร้างสรรค์ การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน

2. ด้านความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์การนำ นวัตกรรม/ทางเลือก ใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพของงาน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า PNI <sub>Modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
1. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถสร้างแนวคิดใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.42	0.57	ปานกลาง	4.77	0.42	มากที่สุด	0.39	1
2. ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ แยกแยะ ประเด็นต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบ	3.48	0.64	ปานกลาง	4.76	0.47	มากที่สุด	0.37	2
3. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถแก้ไขปัญหา ในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ ได้อย่างเป็นขั้นตอน	3.48	0.73	ปานกลาง	4.74	0.49	มากที่สุด	0.36	3
4. ผู้บริหารสถานศึกษา มีทักษะและวิธีการ ที่เหมาะสม รวดเร็ว ถูกต้อง ในการตัดสินใจ ในแต่ละเรื่อง	3.47	0.53	ปานกลาง	4.81	0.40	มากที่สุด	0.39	1
5. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถตัดสินใจปัญหา อยู่บนพื้นฐานความถูกต้อง และไม่ลังเล ในความคิด	3.67	0.81	มาก	4.82	0.40	มากที่สุด	0.31	7
6. ผู้บริหารสถานศึกษา นำเอาเทคนิควิธีการ ในการบริหารจัดการ สถานศึกษาที่ ประสบความสำเร็จ มาประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติงานในหน้าที่	3.53	0.80	มาก	4.76	0.44	มากที่สุด	0.35	4

(ต่อ)

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

2. ด้านความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์การนำ นวัตกรรม/ทางเลือก ใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพของงาน	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			ค่า PNI <sub>Modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
7. ผู้บริหารสถานศึกษา พัฒนางานใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่	3.42	0.65	ปานกลาง	4.70	0.46	มากที่สุด	0.37	2
8. ผู้บริหารสถานศึกษา นำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหาร จัดการสถานศึกษา	3.44	0.53	ปานกลาง	4.78	0.43	มากที่สุด	0.39	1
9. ผู้บริหารสถานศึกษา ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้น	3.52	0.74	มาก	4.73	0.49	มากที่สุด	0.34	5
10. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถปรับเทคนิค วิธีการทำงานเมื่อ สถานการณ์และ สิ่งแวดล้อม เปลี่ยนไป	3.60	0.74	มาก	4.76	0.44	มากที่สุด	0.32	6
11. ผู้บริหารสถานศึกษา มีการประเมินผล การดำเนินงาน ของสถานศึกษา	3.54	0.72	มาก	4.73	0.55	มากที่สุด	0.34	5
12. ผู้บริหารสถานศึกษา หาทางเลือกที่ เหมาะสมในการ ดำเนินงานเพื่อให้ สถานศึกษาบรรลุ เป้าหมายตามที่ กำหนด	3.54	0.75	มาก	4.73	0.46	มากที่สุด	0.34	5
ค่าเฉลี่ย	3.51	0.68	มาก	4.76	0.45	มากที่สุด	0.36	

จากตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคสุรินทร์ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานพบว่า

สภาพปัจจุบันรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.51, S.D. = 0.68$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.42-3.67 เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถตัดสินใจปัญหาอยู่บนพื้นฐานความถูกต้อง และไม่ลังเลในความคิด ( $\bar{X} = 3.67, S.D. = 0.81$ ) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับเทคนิควิธีการทำงานเมื่อสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 3.60, S.D. = 0.74$ ) ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 3.54, S.D. = 0.72$ ) ผู้บริหารสถานศึกษาหาทางเลือกที่เหมาะสมในการดำเนินงาน เพื่อให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด ( $\bar{X} = 3.54, S.D. = 0.75$ ) ผู้บริหารสถานศึกษานำเอาเทคนิควิธีการในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ( $\bar{X} = 3.53, S.D. = 0.80$ ) ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ( $\bar{X} = 3.52, S.D. = 0.74$ ) ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ แยกแยะประเด็นต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 3.48, S.D. = 0.64$ ) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างเป็นขั้นตอน ( $\bar{X} = 3.48, S.D. = 0.73$ ) ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะและวิธีการที่เหมาะสม รวดเร็ว ถูกต้อง ในการตัดสินใจในแต่ละเรื่อง ( $\bar{X} = 3.47, S.D. = 0.53$ ) ผู้บริหารสถานศึกษานำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ( $\bar{X} = 3.44, S.D. = 0.46$ ) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแนวคิดใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 3.42, S.D. = 0.57$ ) และผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนางานใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ( $\bar{X} = 3.42, S.D. = 0.65$ ) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์รายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.76, S.D. = 0.45$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.70-4.82 เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถตัดสินใจปัญหาอยู่บนพื้นฐานความถูกต้อง และไม่ลังเลในความคิด ( $\bar{X} = 4.82, S.D. = 0.40$ ) ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะและวิธีการที่เหมาะสม รวดเร็ว ถูกต้อง ในการตัดสินใจในแต่ละเรื่อง ( $\bar{X} = 4.81, S.D. = 0.40$ ) ผู้บริหารสถานศึกษานำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.78, S.D. = 0.43$ ) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแนวคิดใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.77, S.D. = 0.42$ ) ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ แยกแยะประเด็นต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 4.76, S.D. = 0.47$ ) ผู้บริหารสถานศึกษานำเอาเทคนิควิธีการในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ( $\bar{X} = 4.76, S.D. = 0.44$ ) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับเทคนิควิธีการทำงานเมื่อสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 4.76, S.D. = 0.44$ ) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างเป็นขั้นตอน ( $\bar{X} = 4.74, S.D. = 0.49$ ) ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ( $\bar{X} = 4.73, S.D. = 0.49$ ) ผู้บริหารสถานศึกษาหาทางเลือกที่เหมาะสมในการดำเนินงาน เพื่อให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด ( $\bar{X} = 4.73, S.D. = 0.46$ ) ผู้บริหารสถานศึกษา

มีการประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.73, S.D. = 0.55$ ) และผู้บริหารสถานศึกษา พัฒนางานใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ( $\bar{X} = 4.70, S.D. = 0.46$ ) ตามลำดับ

ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสสินธุ์ รายด้าน  $PNI_{Modified} = 0.36$  และเรียงลำดับค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index) รายข้อเรียงลำดับจากสูงไปต่ำ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะและวิธีการที่เหมาะสม รวดเร็ว ถูกต้อง ในการตัดสินใจในแต่ละเรื่อง ( $PNI_{Modified} = 0.39$ ) ผู้บริหารสถานศึกษานำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ( $PNI_{Modified} = 0.39$ ) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแนวคิดใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $PNI_{Modified} = 0.39$ ) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ แยกแยะประเด็นต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบ ( $PNI_{Modified} = 0.37$ ) ผู้บริหารสถานศึกษา พัฒนางานใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ( $PNI_{Modified} = 0.37$ ) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างเป็นขั้นตอน ( $PNI_{Modified} = 0.36$ ) ผู้บริหารสถานศึกษานำเอาเทคนิควิธีการในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ( $PNI_{Modified} = 0.35$ ) ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ( $PNI_{Modified} = 0.34$ ) ผู้บริหารสถานศึกษาหาทางเลือกที่เหมาะสมในการดำเนินงานเพื่อให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายตามที่ กำหนด ( $PNI_{Modified} = 0.34$ ) ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษา ( $PNI_{Modified} = 0.34$ ) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับเทคนิควิธีการทำงานเมื่อสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ( $PNI_{Modified} = 0.32$ ) และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถตัดสินใจหาอยู่บนพื้นฐานความถูกต้อง และไม่ลังเลในความคิด ( $PNI_{Modified} = 0.31$ ) ตามลำดับ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
BAJARHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง

3. ด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า $PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	$S.D.$	แปลผล	$\bar{X}$	$S.D.$	แปลผล		
1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวางแผนการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างเป็นขั้นตอน	3.60	0.72	มาก	4.77	0.42	มากที่สุด	0.33	8
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ชัดเจน	3.65	0.70	มาก	4.75	0.44	มากที่สุด	0.30	11

(ต่อ)

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

3. ด้านความมุ่งมั่น ในการพัฒนาผลงาน อย่างต่อเนื่อง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า PNI <sub>Modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
3. ผู้บริหารสถานศึกษา แสวงหาประสบการณ์ใหม่ๆ โดยการเข้าร่วมประชุม อบรม และสัมมนาทาง วิชาการอย่างต่อเนื่อง	3.70	0.80	มาก	4.73	0.48	มากที่สุด	0.28	13
4. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถพัฒนาระบบ การบริหารงานใน สถานศึกษาเพื่อให้เกิด ความสะดวกรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ	3.54	0.77	มาก	4.75	0.45	มากที่สุด	0.34	7
5. ผู้บริหารสถานศึกษา มอบหมายภาระงาน ที่เหมาะสมให้กับ บุคลากรภายใน สถานศึกษา	3.44	0.57	ปานกลาง	4.75	0.44	มากที่สุด	0.38	1
6. ผู้บริหารสถานศึกษา มีการกระตุ้นส่งเสริม และสนับสนุนให้ บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ และพัฒนาระบบ การทำงานให้มี ประสิทธิภาพ	3.51	0.65	มาก	4.75	0.46	มากที่สุด	0.35	5
7. ผู้บริหารสถานศึกษา อำนวยความสะดวกให้ ความช่วยเหลือและ สนับสนุนบุคลากร ให้มีการพัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่อง	3.57	0.77	มาก	4.75	0.47	มากที่สุด	0.33	9
8. ผู้บริหารสถานศึกษา จัดหาทรัพยากรจาก แหล่งต่าง ๆ มาใช้ใน การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน	3.45	0.60	ปานกลาง	4.71	0.47	มากที่สุด	0.37	3

(ต่อ)

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

3. ด้านความมุ่งมั่น ในการพัฒนาผลงาน อย่างต่อเนื่อง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า PNI <sub>Modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
9. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถบริหารจัดการ ทรัพยากรใน สถานศึกษาเพื่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุด	3.45	0.51	ปานกลาง	4.67	0.48	มากที่สุด	0.35	6
10. ผู้บริหารสถานศึกษามี การสร้าง ความสัมพันธ์อันดีกับ บุคลากรภายใน สถานศึกษา	3.61	0.69	มาก	4.71	0.53	มากที่สุด	0.30	12
11. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถชักจูง โน้มน้าว ให้ผู้อื่นให้เห็น ด้วยยอมรับ และ คล้อยตามเพื่องาน บรรลุเป้าหมายของ สถานศึกษา	3.50	0.62	มาก	4.75	0.44	มากที่สุด	0.36	4
12. ผู้บริหารสถานศึกษามี ภาวะผู้นำและเป็นที่ ยอมรับของบุคลากร ภายในสถานศึกษา	3.48	0.57	ปานกลาง	4.78	0.43	มากที่สุด	0.37	2
13. ผู้บริหารสถานศึกษา ปฏิบัติตนเป็น แบบอย่างที่ดีอย่าง ต่อเนื่อง	3.65	0.62	มาก	4.78	0.42	มากที่สุด	0.31	10
ค่าเฉลี่ย	3.55	0.66	มาก	4.74	0.46	มากที่สุด	0.34	

จากตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาลสินธุ์ ด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง พบว่า

สภาพปัจจุบันรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.55$ ,  $S.D. = 0.66$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.44-3.70 เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาแสวงหาประสบการณ์ใหม่ ๆ โดยการเข้าร่วมประชุม อบรม และสัมมนาทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.70$ ,  $S.D. = 0.80$ ) ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีอย่างต่อเนื่อง

( $\bar{X} = 3.65, S.D. = 0.62$ ) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ชัดเจน ( $\bar{X} = 3.65, S.D. = 0.70$ ) ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรภายในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 3.61, S.D. = 0.69$ ) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวางแผนการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างเป็นขั้นตอน ( $\bar{X} = 3.60, S.D. = 0.72$ ) ผู้บริหารสถานศึกษาอำนวยความสะดวกให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนบุคลากรให้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.57, S.D. = 0.77$ ) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนาระบบการบริหารงานในสถานศึกษาเพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 3.54, S.D. = 0.77$ ) ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้น ส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่และพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 3.51, S.D. = 0.65$ ) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นให้เห็นด้วย ยอมรับ และคล้อยตามเพื่องานบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 3.50, S.D. = 0.62$ ) ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำและเป็นที่ยอมรับของบุคลากรภายในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 3.48, S.D. = 0.48$ ) ผู้บริหารสถานศึกษาจัดหาทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ( $\bar{X} = 3.45, S.D. = 0.60$ ) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรในสถานศึกษาเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ( $\bar{X} = 3.45, S.D. = 0.51$ ) และผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายภาระงานที่เหมาะสมให้กับบุคลากรภายในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 3.44, S.D. = 0.57$ ) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์รายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.74, S.D. = 0.46$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.78-4.67 เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำและเป็นที่ยอมรับของบุคลากรภายในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.78, S.D. = 0.43$ ) ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.78, S.D. = 0.42$ ) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวางแผนการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างเป็นขั้นตอน ( $\bar{X} = 4.77, S.D. = 0.42$ ) ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายภาระงานที่เหมาะสมให้กับบุคลากรภายในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.75, S.D. = 0.44$ ) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นให้เห็นด้วย ยอมรับ และคล้อยตามเพื่องานบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.75, S.D. = 0.44$ ) ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้น ส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่และพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.75, S.D. = 0.46$ ) ผู้บริหารสถานศึกษาอำนวยความสะดวกให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนบุคลากรให้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.75, S.D. = 0.47$ ) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนาระบบการบริหารงานในสถานศึกษาเพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.75, S.D. = 0.45$ ) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ชัดเจน ( $\bar{X} = 4.75, S.D. = 0.44$ ) ผู้บริหารสถานศึกษาแสวงหาประสบการณ์ใหม่ ๆ โดยการเข้าร่วมประชุม อบรม และสัมมนาทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.73, S.D. = 0.48$ ) ผู้บริหารสถานศึกษาจัดหาทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ( $\bar{X} = 4.71, S.D. = 0.47$ ) ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรภายในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.71, S.D. = 0.53$ ) และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรในสถานศึกษาเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ( $\bar{X} = 4.67, S.D. = 0.48$ ) ตามลำดับ



ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง รายงาน PNI<sub>Modified</sub> = 0.34 และเรียงลำดับค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index) รายข้อเรียงลำดับจากสูงไปต่ำ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายภาระงานที่เหมาะสมให้กับบุคลากรภายในสถานศึกษา (PNI<sub>Modified</sub> = 0.38) ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำและเป็นที่ยอมรับของบุคลากรภายในสถานศึกษา (PNI<sub>Modified</sub> = 0.37) ผู้บริหารสถานศึกษาจัดหาทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน (PNI<sub>Modified</sub> = 0.37) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นให้เห็นด้วย ยอมรับ และคล้อยตามเพื่องานบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา (PNI<sub>Modified</sub> = 0.36) ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้น ส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่และพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ (PNI<sub>Modified</sub> = 0.35) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรในสถานศึกษาเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด (PNI<sub>Modified</sub> = 0.35) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนาระบบการบริหารงานในสถานศึกษาเพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ (PNI<sub>Modified</sub> = 0.34) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวางแผนการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างเป็นขั้นตอน (PNI<sub>Modified</sub> = 0.33) ผู้บริหารสถานศึกษาอำนวยความสะดวกให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนบุคลากรให้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (PNI<sub>Modified</sub> = 0.33) ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีอย่างต่อเนื่อง (PNI<sub>Modified</sub> = 0.31) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ชัดเจน (PNI<sub>Modified</sub> = 0.30) ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรภายในสถานศึกษา (PNI<sub>Modified</sub> = 0.30) และผู้บริหารสถานศึกษาแสวงหาประสบการณ์ใหม่ ๆ โดยการเข้าร่วมประชุม อบรม และสัมมนาทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง (PNI<sub>Modified</sub> = 0.28) ตามลำดับ

#### 4.2 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

ผู้วิจัยนำผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง มาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI<sub>Modified</sub>) โดยเรียงค่าดัชนีความต้องการจำเป็นจัดลำดับความสำคัญจากสูงที่สุดไปต่ำสุด ดังนี้

1. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน
2. ด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง
3. คุณภาพงานด้านความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ ตามลำดับ

แล้วนำข้อมูลทั้ง 3 ด้าน ไปสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อหาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้ในการสัมภาษณ์ครั้งนี้ จำนวน 9 คน ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4 คน

2. ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 2 คน

3. นักวิชาการ จำนวน 3 คน

โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อนำไปสู่แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นดิน ดังนี้

1. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นดิน ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับคุณภาพการศึกษา โดยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ อบรมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างแนวคิดใหม่ ๆ ค้นหาวิธีการที่เหมาะสม รวดเร็ว ถูกต้อง ในการดำเนินงาน นำเอาเทคโนโลยี ใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการฝึกทักษะการคิดวิเคราะห์ แยกแยะประเด็นต่าง ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง ควรศึกษาและพัฒนางานใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ค้นคว้าหาวิธีในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างเป็นขั้นตอน นำเอาเทคนิควิธีการในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ค้นหาทางเลือกที่เหมาะสมในการดำเนินงาน เพื่อให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด มีการประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและปรับเทคนิควิธีการทำงานเมื่อสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลง และสามารถตัดสินใจปัญหาอยู่บนพื้นฐานความถูกต้อง

ซึ่งการสัมภาษณ์ปรากฏผล ดังนี้

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการค้นคว้าข้อมูล นำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนครูให้มีการสร้างนวัตกรรมและนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน มีการตัดสินใจดำเนินการต่าง ๆ โดยใช้เหตุผลอย่างรอบรอบ และเหมาะสมกับสถานการณ์...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 1, สัมภาษณ์, 8 สิงหาคม 2565)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการสร้างสิ่งใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ซึ่งอาจจะทำได้โดยการอบรมพัฒนา และศึกษาดูงาน มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน มีการวิเคราะห์เทคโนโลยีที่ทันสมัยก่อนนำมาใช้ในการบริหารจัดการ และมีการประเมินผลนวัตกรรมเหล่านั้นด้วย...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2, สัมภาษณ์, 8 สิงหาคม 2565)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีหลักในการคิดพัฒนาการศึกษา โดยการพัฒนาในทุก ๆ ด้าน พัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพและทันต่อเปลี่ยนแปลง มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในสถานศึกษา สามารถบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ส่งเสริม และสนับสนุนให้กับครูในทุก ๆ ด้าน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 3, สัมภาษณ์, 10 สิงหาคม 2565)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาค้นคว้าหาเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการ เป็นผู้นำทั้งด้านความคิดและการลงมือปฏิบัติ มีการกระตุ้นให้ครูร่วมปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างนวัตกรรมจนบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 4, สัมภาษณ์, 10 สิงหาคม 2565)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีค้ำคว้าหาความรู้อยู่เสมอ เพื่อพัฒนาความสามารถในการคิดวิเคราะห์ กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน มีการใช้วิธีการที่เหมาะสมในการบริหารจัดการ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ และมีการนำผลการดำเนินงานของสถานศึกษามาใช้ในปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาพจริง...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 5, สัมภาษณ์, 11 สิงหาคม 2565)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรปรับเทคนิควิธีการบริหารจัดการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานในหน้าที่บนพื้นฐานหลักธรรมมาภิบาล ด้วยวิธีการที่เหมาะสม มีการศึกษาดูงานสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการ ส่งเสริมและสนับสนุนครูให้มีการสร้างนวัตกรรม และเผยแพร่นวัตกรรมดังกล่าว...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 6, สัมภาษณ์, 11 สิงหาคม 2565)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรหาแนวทางการบริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา นำเทคนิคทางการบริหารต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการ พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่สะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการนำเอานวัตกรรมมาใช้ในการบริหารเพื่อให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 7, สัมภาษณ์, 14 สิงหาคม 2565)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการพัฒนาตนเอง ใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหา เรียนรู้จากการกระทำที่สำเร็จและไม่สำเร็จ ปรับเปลี่ยนความคิดให้ เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน ควรมีหลักในการคิดพัฒนาการศึกษา...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 8, สัมภาษณ์, 15 สิงหาคม 2565)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาสถานศึกษาควรมีการคิดให้รอบคอบ ก่อนลงมือปฏิบัติ กระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน ค้นหาแนวทางที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้มีการศึกษาดูงานสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จเพื่อนำมาพัฒนาคุณภาพการศึกษา และผู้บริหารต้องก้าวทันเทคโนโลยี...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 9, สัมภาษณ์, 16 สิงหาคม 2565)

2. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ ด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการศึกษาค้นคว้าหาความรู้อยู่เสมอ เข้ารับการประชุม สัมมนาอย่างต่อเนื่อง ฝึกตนเองให้มีภาวะผู้นำ มอบหมายภาระงานที่เหมาะสมให้กับบุคลากร การพูดคุยกับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอเพื่อซักจูงโน้มน้าว ดำเนินการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างเหมาะสม จัดกิจกรรมที่ส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่และพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ นำกลยุทธ์ที่หลากหลายมาใช้ในสถานศึกษา มีการวิเคราะห์สถานศึกษาตนเอง จัดการประชุมร่วมกับครูเพื่อวางแผนการดำเนินงาน และกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงผู้เรียนเป็นสำคัญ พัฒนาระบบการบริหารงานโดยใช้เทคโนโลยี มีการนิเทศ กำกับ และติดตามการดำเนินงานของสถานศึกษา โดยนำวงจร PDCA มาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา เผยแพร่กิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาผ่านช่องทางที่หลากหลาย เปิดโอกาสให้ครูได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานเพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และกระตุ้นให้ครูมีการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งการสัมภาษณ์ปรากฏผล ดังนี้

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรวางแผน และกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ประสิทธิภาพ มอบหมายหน้าที่ให้ครูได้เหมาะสมตามความรู้ ความสามารถ ซึ่งจะทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ประสบความสำเร็จ ศึกษาค้นคว้าหาความรู้อย่างต่อเนื่อง นำวงจร PDCA มาใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารงานในสถานศึกษาให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว และทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ...”  
(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 1, สัมภาษณ์, 8 สิงหาคม 2565)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรฝึกตนเองเป็นผู้นำทุก ๆ ด้าน มีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ โดยการเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน เพื่อนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ ควรอำนวยความสะดวก สนับสนุน และสร้างแรงจูงใจให้ครูมีการสร้างนวัตกรรม เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน และพัฒนาตนเองในหลาย ๆ ด้าน อย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงผู้เรียนเป็นสำคัญ...”  
(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2, สัมภาษณ์, 8 สิงหาคม 2565)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมอบหมายภาระงานที่เหมาะสมให้กับบุคลากรภายในสถานศึกษา ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ มีการประชุม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และกระตุ้นให้ครูมีการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ...”  
(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 3, สัมภาษณ์, 10 สิงหาคม 2565)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีภาวะผู้นำทางด้านเทคโนโลยีโดยการค้นคว้าหาข้อมูลอยู่เสมอ ติดตามข่าวสารต่าง ๆ และนำเทคนิควิธีการใหม่ ๆ มาใช้บริหารจัดการสถานศึกษา นำวงจร PDCA มาปรับใช้ มีการใช้ทรัพยากรอย่างเต็มประสิทธิภาพ สามารถชักจูงให้ผู้อื่นยอมรับ และปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา และเป็นแบบอย่างที่ดี...”  
(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 4, สัมภาษณ์, 10 สิงหาคม 2565)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการศึกษาหาแนวทางที่ประสบความสำเร็จมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาอาจโดยการศึกษาดูงาน โดยคำนึงถึงบริบทของสถานศึกษาและสภาพผู้เรียนเป็นหลัก มีการเผยแพร่กิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาผ่านช่องทางที่หลากหลาย เพื่อให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 5, สัมภาษณ์, 11 สิงหาคม 2565)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรดำเนินการร่วมกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาที่ชัดเจน เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา จัดหาและบริหารทรัพยากรเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับบุคลากร ให้มีการพัฒนาในทุก ๆ ด้าน มอบหมายภาระหน้าที่โดยคำนึงถึงความเหมาะสมเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 6, สัมภาษณ์, 11 สิงหาคม 2565)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการวางแผนการปฏิบัติงาน นำวงจร PDCA มาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนามุ่งผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา มีเป้าหมายที่ได้ชัดเจนบริหารงานในสถานศึกษาโดยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดความความเข้าใจร่วมกัน และมอบหมายภาระงานที่เหมาะสม มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม และส่งเสริมทางด้านทรัพยากรในการปฏิบัติงานของครู และอำนวยความสะดวกให้มีการพัฒนาระบบการเรียนการสอน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 7, สัมภาษณ์, 14 สิงหาคม 2565)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ทำ SWOT analysis นำวงจร PDCA มาใช้ในการดำเนินงาน ฝึกการมีภาวะผู้นำโดยการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ พัฒนาระบบการบริหารงานในทุกด้าน ส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการพัฒนาครูและบุคลากรให้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี พูดให้น้อย ทำงานเป็นตัวอย่างให้มาก ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 8, สัมภาษณ์, 15 สิงหาคม 2565)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการศึกษาค้นคว้าหาความรู้อยู่เสมอ มีการใช้กลยุทธ์ที่หลากหลาย มีการวิเคราะห์สถานศึกษาตนเอง มีเป้าหมายที่ชัดเจน บริหารงานโดยมีส่วนร่วม มุ่งเน้นพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการเสริมแรงให้กับครู มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 9, สัมภาษณ์, 16 สิงหาคม 2565)

3. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านคุณภาพงานด้าน ความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ ซึ่งการสัมภาษณ์ปรากฏผล ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการศึกษาตัวชี้วัดตามสมรรถนะของตนเอง ปฏิบัติงานในหน้าที่ที่สอดคล้องกับ

สมรรถนะ บริหารจัดการสถานศึกษาให้เป็นที่ยอมรับกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง มีรายงานผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ ผลงานทางวิชาการ หรือนวัตกรรมที่มีความถูกต้อง และแบบอย่างที่ดี มีการเผยแพร่ให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบ พร้อมทั้งมีการนำผลการปฏิบัติงานในหน้าที่มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา

ซึ่งการสัมภาษณ์ปรากฏผล ดังนี้

“...ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีรายงานผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ ผลงานทางวิชาการ หรือนวัตกรรมที่มีความถูกต้อง เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษา...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 1, สัมภาษณ์, 8 สิงหาคม 2565)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการศึกษาตัวชี้วัดตามสมรรถนะของตนเอง ปฏิบัติงานในหน้าที่ที่สอดคล้องกับสมรรถนะผู้บริหาร และมีรายงานผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ในปีละ 2 ครั้ง และเป็นแบบอย่างที่ดีความถูกต้อง ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2, สัมภาษณ์, 8 สิงหาคม 2565)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำหลักการ หรือทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารมาปรับใช้ เพื่อให้สามารถบริหารจัดการสถานศึกษาให้เป็นที่ยอมรับแก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น นักเรียน ครู และผู้ปกครอง เป็นต้น และต้องรายงานผลการปฏิบัติงานให้สาธารณะชนหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 3, สัมภาษณ์, 10 สิงหาคม 2565)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ทั้งในเรื่อง ผลงานทางวิชาการ นวัตกรรม และการบริหารจัดการ พร้อมทั้งมีการนำผลการปฏิบัติงานในหน้าที่มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 4, สัมภาษณ์, 10 สิงหาคม 2565)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการจัดทำผลงานทางวิชาการ หรือนวัตกรรมทางการบริหาร มาใช้ในการบริหารสถานศึกษา พร้อมทั้งมีการรายงานหรือเผยแพร่ผลการดำเนินงานให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 5, สัมภาษณ์, 11 สิงหาคม 2565)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการรายงานผลการดำเนินงานปีละ 2 เพื่อใช้ประกอบเลื่อนขั้นเงินเดือน ซึ่งจะต้องรายงานให้ครอบคลุมในทุก ๆ ด้าน และควรจะมีการเผยแพร่ให้ครู นักเรียน หรือผู้ปกครองได้รับทราบด้วย เพื่อเป็นตรวจสอบการดำเนินงานของสถานศึกษา...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 6, สัมภาษณ์, 11 สิงหาคม 2565)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการรายงานผลการปฏิบัติงาน ที่มีความถูกต้องตามหลักวิชาการ เป็นแบบอย่างที่ดี และเป็นปัจจุบัน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 7, สัมภาษณ์, 14 สิงหาคม 2565)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดทำรายงานผลที่เกิดจากการบริหารจัดการสถานศึกษาต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยต้องเป็นรายงานที่เป็นสภาพจริง น่าเชื่อถือ และเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ได้บังคับบัญชา ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 8, สัมภาษณ์, 15 สิงหาคม 2565)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีรายงานผลการปฏิบัติหน้าที่ เช่น ผลงานทางวิชาการหรือนวัตกรรม ที่มีความถูกต้อง ชัดเจนเป็นปัจจุบัน และมีการเผยแพร่ให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 9, สัมภาษณ์, 16 สิงหาคม 2565)

จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน สามารถวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นดิน ดังนี้

1. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นดิน ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน พบ 6 แนวทาง ดังนี้

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ อบรมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรติดตามข่าวสารอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสามารถให้ปรับเทคนิควิธีการทำงานเมื่อสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลง และสามารถตัดสินใจปัญหาอยู่บนพื้นฐานความถูกต้อง

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้แนวคิดใหม่ ๆ ให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในหน้าที่

1.5 ผู้บริหารควรนำเอาเทคนิควิธีการในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ และให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา

1.6 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ และนำผลการประเมินมาพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย

2. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นดิน ด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง พบ 7 แนวทาง ดังนี้

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการศึกษาค้นคว้าหาความรู้อยู่เสมอ เข้ารับการประชุมสัมมนาอย่างต่อเนื่อง และฝึกตนเองให้มีภาวะผู้นำ

2.2 ผู้บริหารควรศึกษาบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อมอบหมายภาระงานที่เหมาะสม และเพื่อชักจูงโน้มน้าวให้บุคลากรปฏิบัติในหน้าที่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ พร้อมทั้งมีการสร้างขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานให้ด้วย

2.3 ผู้บริหารควรดำเนินการจัดหาทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และใช้ในการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ และพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

2.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการนำกลยุทธ์ที่หลากหลายมาใช้ในสถานศึกษา เช่น วงจร PDCA วิเคราะห์ SWOT และหลักกรรมมาภิบาล เป็นต้น

2.5 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการวิเคราะห์สถานศึกษาตนเอง จัดการประชุมร่วมกับ ครูเพื่อวางแผนการดำเนินงาน และกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงผู้เรียนเป็นสำคัญ และเปิดโอกาสให้ครูได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานเพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และกระตุ้นให้ครูมีการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

2.6 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินการนิเทศ กำกับ และ ติดตาม การดำเนินงานของสถานศึกษา และนำผลการดำเนินงานมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนา มุ่งผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา

2.7 ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดให้มีการเผยแพร่กิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา ผ่านช่องทางที่หลากหลาย เช่น Line Facebook Twitter หรือสื่อออนไลน์ต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ที่มี ส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบ

3. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นดิน ด้านคุณภาพงานด้าน ความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ พบ 5 แนวทาง ดังนี้

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการศึกษาตัวชี้วัดตามสมรรถนะของผู้บริหาร สถานศึกษา ให้มีความเข้าใจอย่างชัดเจน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติงานในหน้าที่ให้สอดคล้องกับสมรรถนะผู้บริหาร สถานศึกษาทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน

3.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาการบริหารจัดการ สถานศึกษา เพื่อให้เกิดการยอมรับและร่วมกันพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา

3.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีรายงานผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ ผลการบริหาร จัดการ ผลงานทางวิชาการ หรือนวัตกรรมที่มีความถูกต้อง และแบบอย่างที่ดี

3.5 ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดให้มีการเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ ตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ผ่านช่องทางที่หลากหลาย เช่น Line Facebook Twitter หรือ สื่อออนไลน์ต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบ



จากนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการนำแนวทางการพัฒนาจากกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมาร่างคู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสัณฐาน และกำหนดรายละเอียดโครงสร้าง ดังนี้

1. หลักการและเหตุผล
2. วัตถุประสงค์
3. ผลที่คาดว่าจะได้รับ
4. เนื้อหา
5. กระบวนการพัฒนา
6. การวัดและประเมินผล

โดยแสดงกรอบรายละเอียดร่างคู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสัณฐาน ดังนี้



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

(ร่าง)

## คู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นรัฐ

### 1. หลักการและเหตุผล

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562 หมวด 4 แนวการจัดการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542, น. 6) ในมาตรา 22 กล่าวว่า การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ นอกจากนี้ หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551, น. 3-4) ยังได้มุ่งพัฒนาผู้เรียนทุกคนเป็นมนุษย์ที่มีความสมดุลทั้งด้านร่างกาย ความรู้ คุณธรรม มีจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทย ยึดมั่นในการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีความรู้และทักษะพื้นฐาน รวมทั้งเจตคติที่จำเป็นต่อการศึกษา การประกอบอาชีพและการศึกษาตลอดชีวิต โดยมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญบนพื้นฐานความเชื่อว่าทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพ คุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด ส่งผลทำให้สถานศึกษาทุกแห่งต้องดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการแบบมีส่วนร่วมที่จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง อาทิเช่น คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครู ผู้ปกครอง และนักเรียน ตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษาของประเทศ

ผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้ทุกคนจำเป็นต้องมีการปรับตัวทั้งในหลาย ๆ ด้าน เช่น แนวคิด วิสัยทัศน์ วิธีการจัดการ ตลอดจนพฤติกรรม การดำรงชีวิตที่แตกต่างไปจากวิถีเดิม ผลกระทบดังกล่าวส่งผลต่อการดำเนินชีวิตในประจำวัน ทำให้เกิดความเครียด และการปรับตัวต่อในการใช้ชีวิตการทำงานของคน (กาญจนา ปัญญาธร และคณะ, 2563, น. 45-51) ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะการจัดการศึกษาทุกระดับได้รับผลกระทบเป็นอย่างมาก ส่งผลให้สถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยีด้านต่าง ๆ เข้ามาปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการการศึกษา มีการสร้างและปรับปรุงหลักสูตรเพื่อกหนดเนื้อหาบทเรียนให้สอดคล้องกับผู้เรียนและสถานการณ์ปัจจุบัน ในสถานการณ์วิกฤตินี้ ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารจัดการทางการศึกษาของสถานศึกษาเป็นอย่างมาก ที่ผ่านมามีการจัดการเรียนรู้ได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สถานศึกษาต้องเผชิญกับภาวะของการปรับตัวเช่นเดียวกัน ถือว่าเป็นบททดสอบในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ที่จะต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิดใหม่ให้สอดคล้องกับความปกติใหม่ที่เกิดขึ้น เป้าหมายของการศึกษาอาจยังคงเดิม คือมีการนำรูปแบบการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ โดยมุ่งให้การบริหารจัดการศึกษามีลักษณะเบ็ดเสร็จในการบริหารงานด้านวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานบริหารทั่วไป (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, น. 16) แต่กระบวนการบริหารของสถานศึกษานั้นจะเปลี่ยนไปเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

ส่งผลให้ผู้เรียนต้องมีการเรียนรู้ที่สามารถปรับตัวให้ทันกับยุคและสมัย การที่ผู้เรียนจะเกิดเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ส่วนหนึ่งก็ขึ้นอยู่กับการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทางการศึกษาของไทยในการพัฒนาคุณลักษณะและคุณภาพที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา คือ การกำหนดมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา เพื่อเป็นข้อกำหนดคุณสมบัติด้านวิชาชีพ (Professional Qualification) โดยกำหนดมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ มาตรฐานการปฏิบัติงาน และมาตรฐานการปฏิบัติตน รวมทั้งจากการปฏิรูประบบราชการ การกำหนดสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษานั้น คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ได้กำหนดให้มีการประเมินสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารสถานศึกษา (ธีระ รุญเจริญ, 2550, น. 7) ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีศักยภาพอย่างสูง จึงจะสามารถทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ สมรรถนะมีความสำคัญและเป็นหัวใจของระบบการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดี มีประสิทธิภาพจะมีความสัมพันธ์กับโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแสดงบทบาทความเป็นผู้นำที่มีสมรรถนะสูง มีการใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพสูงกว่าเดิม โดยปัจจุบันได้กำหนดสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 2 กลุ่ม 9 สมรรถนะย่อย (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2549, น. 15-22) คือ 1) สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย 4 สมรรถนะย่อย คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง และการทำงานเป็นทีม และ 2) สมรรถนะประจำสายงาน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ประจำสายงานย่อย คือ การวิเคราะห์และสังเคราะห์ การสื่อสารและจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การมีวิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่และความรับผิดชอบ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพอย่างไรก็ตาม การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขึ้นพื้นฐาน

สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามเกณฑ์การประเมินของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2549, น. 10-22) เป็นความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือ ตัวบ่งชี้ที่ 1 คุณภาพงานด้านความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะหลักทางการมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่สูง เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล รวมถึงการเตรียมตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง สามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาจึงส่งผลต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและคุณภาพของผู้เรียนโดยตรง ซึ่งสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญและเป็นหัวใจของระบบการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีมีสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่สูง

จะมีความสัมพันธ์กับโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแสดงบทบาทความเป็นผู้นำที่มีสมรรถนะสูง มีการใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพสูงกว่าเดิม

ดังนั้น สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นดิน จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอยู่เสมอเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะหลักทางด้าน การมุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล รวมถึงการเตรียมตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง สามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม การพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาจึงส่งผลต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและคุณภาพของผู้เรียน จึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต้องเร่งศึกษาให้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่สอดคล้องกับทิศทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา อันจะนำไปสู่การบริหารจัดการสถานศึกษาที่ดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

## 2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อเป็นการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นดิน

2.2 เพื่อให้สามารถนำแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นดิน ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

## 3. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีคู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อใช้ส่งเสริมสนับสนุน พัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถนำความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติงานในหน้าที่ และชีวิตประจำวันได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

## 4. เนื้อหา

หน่วยที่ 1 ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ อบรมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรติดตามข่าวสารอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสามารถให้ปรับเทคนิควิธีการทำงานเมื่อสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป และสามารถตัดสินใจปัญหาอยู่บนพื้นฐานความถูกต้อง
3. ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้แนวคิดใหม่ ๆ ให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในหน้าที่
5. ผู้บริหารควรนำเอาเทคนิควิธีการในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ และให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา
6. ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ และนำผลการประเมินมาพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับคุณภาพการศึกษา โดยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ อบรมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างแนวคิดใหม่ๆ ค้นหาวิธีการที่เหมาะสม รวดเร็ว ถูกต้อง ในการดำเนินงาน นำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการฝึกทักษะการคิดวิเคราะห์ แยกแยะประเด็นต่าง ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง ควรศึกษาและพัฒนางานใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ค้นคว้าหาวิธีในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างเป็นขั้นตอน นำเอาเทคนิควิธีการในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ค้นหาทางเลือกที่เหมาะสมในการดำเนินงานเพื่อให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด มีการประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และปรับเทคนิควิธีการทำงานเมื่อสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป และสามารถตัดสินใจปัญหาอยู่บนพื้นฐานความถูกต้อง

#### หน่วยที่ 2 ด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการศึกษาค้นคว้าหาความรู้อยู่เสมอ เข้ารับการประชุมสัมมนาอย่างต่อเนื่อง และฝึกตนเองให้มีภาวะผู้นำ
2. ผู้บริหารควรศึกษาบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อมอบหมายภาระงานที่เหมาะสม และเพื่อชักจูงโน้มน้าวให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ พร้อมทั้งมีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้ด้วย
3. ผู้บริหารควรดำเนินการจัดหาทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และใช้ในการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ และพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

4. ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการนำกลยุทธ์ที่หลากหลายมาใช้ในสถานศึกษา เช่น วงจร PDCA วิเคราะห์ SWOT และหลักกรรมมาภิบาล เป็นต้น

5. ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการวิเคราะห์สถานศึกษาตนเอง จัดการประชุมร่วมกับครู เพื่อวางแผนการดำเนินงาน และกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงผู้เรียนเป็นสำคัญ และเปิดโอกาสให้ครูได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานเพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และกระตุ้นให้ครูมีการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

6. ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินการนิเทศ กำกับ และติดตาม การดำเนินงานของสถานศึกษา และนำผลการดำเนินงานมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาผู้เรียนของสถานศึกษา

7. ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดให้มีการเผยแพร่กิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาผ่านช่องทางที่หลากหลาย เช่น Line Facebook Twitter หรือสื่อออนไลน์ต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบ

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการศึกษาค้นคว้าหาความรู้อยู่เสมอ เข้ารับการประชุม สัมมนาอย่างต่อเนื่อง ฝึกตนเองให้มีภาวะผู้นำ มอบหมายภาระงานที่เหมาะสมให้กับบุคลากร การพูดคุยกับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอเพื่อซักจูงโน้มน้าว ดำเนินการบริหารจัดการทรัพยากร อย่างเหมาะสม จัดกิจกรรมที่ส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่และพัฒนาระบบ การทำงานให้มีประสิทธิภาพ นำกลยุทธ์ที่หลากหลายมาใช้ในสถานศึกษา มีการวิเคราะห์สถานศึกษา ตนเอง จัดการประชุมร่วมกับครูเพื่อวางแผนการดำเนินงาน และกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงผู้เรียนเป็นสำคัญ พัฒนาระบบการบริหารงานโดยใช้เทคโนโลยี มีการนิเทศ กำกับ และติดตามการดำเนินงานของสถานศึกษา โดยนำวงจร PDCA มาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาผู้เรียนของสถานศึกษา เผยแพร่กิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาผ่านช่องทางที่หลากหลาย เปิดโอกาสให้ครู ได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานเพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และกระตุ้นให้ครู มีการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และเป็นแบบอย่างที่ดี

### หน่วยที่ 3 ด้านคุณภาพงานด้านความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านคุณภาพงาน ด้านความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการศึกษาตัวชี้วัดตามสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีความเข้าใจอย่างชัดเจน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง
2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติงานในหน้าที่ให้สอดคล้องกับสมรรถนะผู้บริหาร สถานศึกษาทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน
3. ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาการบริหารจัดการ สถานศึกษา เพื่อให้เกิดการยอมรับและร่วมกันพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา
4. ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีรายงานผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ ผลการบริหารจัดการ ผลงานทางวิชาการ หรือนวัตกรรมที่มีความถูกต้อง และแบบอย่างที่ดี

5. ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดให้มีการเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ตามสมรรถนะ ผู้บริหารสถานศึกษา ผ่านช่องทางที่หลากหลาย เช่น Line Facebook Twitter หรือสื่อออนไลน์ต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบ

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการศึกษาตัวชี้วัดตามสมรรถนะของตนเอง ปฏิบัติงานในหน้าที่ที่สอดคล้องกับสมรรถนะ บริหารจัดการสถานศึกษาให้เป็นที่ยอมรับกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง มีรายงานผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ ผลงานทางวิชาการ หรือนวัตกรรมที่มีความถูกต้อง และแบบอย่างที่ดี มีการเผยแพร่ให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบ พร้อมทั้งมีการนำผลการปฏิบัติงานในหน้าที่มาใช้พัฒนาคุณภาพสถานศึกษา

## 5. กระบวนการพัฒนา

การพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุศาสตร์ ได้จากการรวบรวมความรู้ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา และสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ตามความเหมาะสม การพัฒนาบุคลากร สามารถทำได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของประเด็นที่ต้องการพัฒนาและบริบทของการทำงานในแต่ละหน่วยงาน

การพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุศาสตร์ โดยกำหนดกิจกรรมการพัฒนา ดังนี้

รายการพัฒนา	กิจกรรม
1. กิจกรรมก่อนการพัฒนา	1. ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษารองคค์ความรู้ด้วยตนเอง (Self Study) โดยการค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา และแหล่งเรียนรู้ ต่างๆ เกี่ยวกับเนื้อหาการพัฒนา 3 ด้าน คือ 1) ด้านความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพของงาน 2) ด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนา ผลงานอย่างต่อเนื่อง 3) ด้านคุณภาพงานด้านความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์
2. กิจกรรมระหว่างการพัฒนา	
ระยะที่ 1 การฝึกอบรม (Training)	1. กิจกรรมการปฐมนิเทศเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วม อบรม การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และเพื่อให้ ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาเข้าใจวัตถุประสงค์และมีทัศนคติที่ดีต่อ การเข้ารับการอบรม มีปฏิสัมพันธ์ที่ดี สามารถกำหนดเป้าหมาย หรือผลที่คาดหวัง มีส่วนร่วมในกิจกรรมและปฏิบัติตนได้ อย่างเหมาะสม (เวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที) 2. กิจกรรมการบรรยายความรู้โดยวิทยากร (Instructor Presentations) โดยอธิบายถึงองค์ความรู้ตามเนื้อหา 3 หน่วย ดังนี้

รายการพัฒนา	กิจกรรม
	2.1 หน่วยที่ 1 ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การนำนวัตกรรม/ ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน (เวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที) 2.2 หน่วยที่ 2 ด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่าง ต่อเนื่อง (เวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที) 2.3 หน่วยที่ 3 ด้านคุณภาพงานด้านความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ (เวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที) 3. กิจกรรมการสาธิต (Demonstration) เพื่อให้ผู้เข้าร่วมรับ การพัฒนาได้เห็นถึงวิธีการในการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งให้ ผู้เข้ารับการพัฒนามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม หรือ รวมกลุ่มเพื่อระดมความคิดและการฝึกปฏิบัติงานที่มอบหมาย (Assignments) (เวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที)
ระยะเวลาที่ 2 การศึกษาดูงาน (Site Visit)	1. ศึกษากรณีตัวอย่าง (Case Study) จากผู้บริหารสถานศึกษา มีประสบการณ์ หรือได้รับรางวัล หรือมีผลงานที่เป็นที่ประจักษ์ หรือสถานศึกษาด้านแบบด้านต่าง ๆ 2. ประชุมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การประชุม (Conference) 3. การอ่านหนังสือหรือบทความ (Reading Articles and Book) หรือรูปแบบของงานที่เกี่ยวข้อง
ระยะเวลาที่ 3 การเรียนรู้จาก การปฏิบัติจริง (Workshop)	1. กิจกรรมการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) 2. กิจกรรมการระดมความคิด (Brain-Storming) การนำความรู้ ที่ได้จากการอบรม และการศึกษา ดูงาน มาทำการแลกเปลี่ยน ความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทาง ในการพัฒนาสถานศึกษา ของตนเอง 3. กิจกรรมการอภิปราย (Discussion) การนำเสนอผลการเข้ารับ การพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะ ในการเข้ารับการพัฒนา
3. กิจกรรมหลังการพัฒนา	1. เพื่อให้การพัฒนาเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง บรรลุผล อย่าง มีประสิทธิภาพ โดยหลังกิจกรรมการพัฒนาเสร็จเรียบร้อยแล้ว มีการกำกับ ติดตาม นิเทศ (Site Visited) ในช่วงหลังการ พัฒนา 2. มีการทบทวนหลังกิจกรรม (After Action Review-AAR) 3. การสะท้อนคิด



## 6. การวัดและประเมินผล

### 1. การวัดและประเมินผลแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

#### 1.1 การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

##### 1.1.1 การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง

##### 1.1.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การประเมินใบงาน และใบกิจกรรม

##### 1.1.3 การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

#### 1.2 ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนา

### 2. ผู้เข้าร่วมการพัฒนาต้องผ่านเกณฑ์การวัดและประเมินผล ดังนี้

#### 2.1 มีเวลาเข้ารับการพัฒนาและร่วมทำกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

#### 2.2 ผ่านการวัดและประเมินผลระหว่าง และหลังการพัฒนา ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

เมื่อนำร่างคู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสัณฐาน ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ มีผลการวิเคราะห์ดังนี้

ตารางที่ 4.6 ผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของร่างคู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>1. หลักการและเหตุผล</b>						
1.1 สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนา	4.67	0.50	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
1.2 มีความชัดเจน เข้าใจง่าย	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
1.3 การใช้ภาษามีความเหมาะสม	4.44	0.53	มาก	4.33	0.50	มาก
1.4 การนำไปใช้	4.67	0.50	มากที่สุด	4.89	0.33	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	4.61	0.51	มากที่สุด	4.67	0.44	มากที่สุด
<b>2. วัตถุประสงค์</b>						
2.1 ครอบคลุมสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.56	0.53	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
2.2 สอดคล้องกับหลักการและเหตุผล สามารถปฏิบัติได้จริง	4.89	0.33	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
2.3 สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของผู้เข้ารับการพัฒนา	4.67	0.50	มากที่สุด	4.56	0.53	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	4.70	0.45	มากที่สุด	4.67	0.49	มากที่สุด

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>3. ผลที่คาดว่าจะได้รับ</b>						
3.1 สถานศึกษามีคู่มือทาง การพัฒนาสมรรถนะ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	4.78	0.44	มากที่สุด	4.89	0.33	มากที่สุด
3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถ นำความรู้ ทักษะ และ ประสบการณ์ไปประยุกต์ใช้ ในการดำเนินงาน ในสถานศึกษา และ ชีวิตประจำวันได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	4.67	0.50	มากที่สุด	4.56	0.53	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	4.72	0.47	มากที่สุด	4.72	0.43	มากที่สุด
<b>4. เนื้อหา</b>						
หน่วยที่ 1 ด้านความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์การนำ นวัตกรรม/ ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพ ของงาน	4.56	0.53	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
หน่วยที่ 2 ด้านความมุ่งมั่น ในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง	4.67	0.50	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
หน่วยที่ 3 ด้านคุณภาพงาน ด้านความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	4.63	0.51	มากที่สุด	4.70	0.48	มากที่สุด
<b>5. กระบวนการพัฒนา</b>						
5.1 กิจกรรมก่อนการพัฒนา	4.56	0.53	มากที่สุด	4.89	0.33	มากที่สุด
5.2 กิจกรรมระหว่างการพัฒนา	4.78	0.44	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
5.3 กิจกรรมหลังการพัฒนา	4.56	0.53	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	4.63	0.50	มากที่สุด	4.78	0.42	มากที่สุด
<b>6. การวัดและประเมินผล</b>						
6.1 แบบสอบถามความพึงพอใจ	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
6.2 แบบสังเกตพฤติกรรม	4.78	0.44	มากที่สุด	4.89	0.33	มากที่สุด

(ต่อ)

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	<i>S.D.</i>	แปลผล	$\bar{X}$	<i>S.D.</i>	แปลผล
6.3 แบบประเมินผลงาน	4.56	0.53	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
6.4 แบบสัมภาษณ์	4.78	0.44	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	4.69	0.48	มากที่สุด	4.75	0.44	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยทั้งหมด	4.66	0.49	มากที่สุด	4.71	0.45	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของร่างคู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นดิน ประกอบด้วย 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ 3) ผลที่คาดว่าจะได้รับ 4) เนื้อหา 5) กระบวนการพัฒนา และ 6) การวัดและประเมินผล ตามลำดับโดยผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า

ผลการประเมินความเหมาะสมโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.66$ , *S.D.* = 0.49) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.61 – 4.72 เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ ดังนี้ ผลที่คาดว่าจะได้รับ ( $\bar{X} = 4.72$ , *S.D.* = 0.47) ด้านวัตถุประสงค์ ( $\bar{X} = 4.70$ , *S.D.* = 0.45) ด้านการวัดและประเมินผล ( $\bar{X} = 4.69$ , *S.D.* = 0.48) ด้านกระบวนการพัฒนา ( $\bar{X} = 4.63$ , *S.D.* = 0.50) ด้านเนื้อหา ( $\bar{X} = 4.63$ , *S.D.* = 0.51) และด้านหลักการและเหตุผล ( $\bar{X} = 4.61$ , *S.D.* = 0.51) ตามลำดับ

ผลการประเมินความเป็นไปได้โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.71$ , *S.D.* = 0.45) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.40-4.89 เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ ดังนี้ ด้านกระบวนการพัฒนา ( $\bar{X} = 4.78$ , *S.D.* = 0.42) ด้านการวัดและประเมินผล ( $\bar{X} = 4.75$ , *S.D.* = 0.44) ผลที่คาดว่าจะได้รับ ( $\bar{X} = 4.72$ , *S.D.* = 0.43) ด้านเนื้อหา ( $\bar{X} = 4.70$ , *S.D.* = 0.48) ด้านหลักการและเหตุผล ( $\bar{X} = 4.67$ , *S.D.* = 0.44) และด้านวัตถุประสงค์ ( $\bar{X} = 4.67$ , *S.D.* = 0.49) ตามลำดับ

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสัณฐาน ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ตามลำดับ ดังนี้

1. สรุป
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุป

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสัณฐาน สรุปผลได้ดังนี้

5.1.1 สรุปผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสัณฐาน พบว่า

5.1.1.1 สภาพปัจจุบันโดยรวมและรายด้าน มีค่าอยู่ในระดับมาก สภาพปัจจุบันรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ ดังนี้ ด้านคุณภาพงานด้านความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ ด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง และด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน ตามลำดับ

5.1.1.2 สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมและรายด้าน มีค่าอยู่ในระดับมากที่สุด สภาพที่พึงประสงค์รายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ ดังนี้ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน ด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงาน และด้านคุณภาพงานด้านความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ ต่อเนื่อง ตามลำดับ

5.1.1.3 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเรียงลำดับจากสูงไปต่ำ ดังนี้ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน ด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง และด้านคุณภาพงานด้านความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ ตามลำดับ

5.1.2 สรุปผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสัณฐาน

คู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสัณฐาน ประกอบด้วย 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ 3) ผลที่คาดว่าจะได้รับ 4) เนื้อหา 5) กระบวนการพัฒนา และ 6) การวัดและประเมินผล ตามลำดับ ซึ่งประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า

5.1.2.1 ความเหมาะสมโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ ดังนี้ ผลที่คาดว่าจะได้รับ วัตถุประสงค์ การวัดและประเมินผล กระบวนการพัฒนา เนื้อหา และหลักการและเหตุผล ตามลำดับ

5.1.2.2 ความเป็นไปได้โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ ดังนี้ กระบวนการพัฒนา การวัดและประเมินผล ผลที่คาดว่าจะได้รับ เนื้อหา หลักการและเหตุผล และวัตถุประสงค์ ตามลำดับ

## 5.2 อภิปรายผล

จากผลการวิจัย มีประเด็นอภิปรายผล ได้ดังนี้

5.2.1 สรุปผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นทวีป พบว่า

5.2.1.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นทวีป เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ ดังนี้

1) ด้านคุณภาพงานด้านความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษามีการศึกษาตัวชี้วัดของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้มีความเข้าใจอย่างละเอียดเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้อง มีผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติงานในหน้าที่เป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา สามารถบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นแบบอย่างที่ดี มีการรายงานผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ การพัฒนานวัตกรรม และการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ ตามหลักวิชาการ และสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรในสถานศึกษาได้ รวมทั้งมีการเผยแพร่ผลงานให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบ สอดคล้องกับแนวคิดของ ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2543, น. 3) ที่กล่าวว่า บริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์หรือมุ่งคุณภาพงานเป็นการบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก ใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวบ่งชี้เป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น และแสดงผลงานต่อสาธารณชน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ George (2017) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการชั้นเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ และผลการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาในพื้นที่รัฐบาลท้องถิ่นอุโย ผลการวิจัยพบว่า นักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐบาลท้องถิ่นพื้นที่อุโยที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในแง่ของผลการเรียนอยู่บนพื้นฐานของการเรียนการสอนด้วยวาจา ลงโทษ นิเทศการสอน การมอบอำนาจให้ผู้เรียน และแนะนำครูควรจะมีทักษะในการบริหารจัดการในชั้นเรียนเพื่อที่จะมีอิทธิพลต่อผลการเรียนของนักเรียนในเชิงบวก และยิ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรศิริ ดวงสิน (2565, น. 64-76) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ผลการวิจัยพบว่า ระดับสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหาร

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ศรีสะเกษ ยโสธร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2) ด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เนื่องจากในการบริหารจัดการสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นนักบริหารมืออาชีพ เพื่อนำพาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา มีมอบหมายภาระงานที่เหมาะสมให้กับบุคลากรภายในสถานศึกษา บริหารจัดการทรัพยากรในสถานศึกษาเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด พร้อมทั้งมีการจัดหาทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน พัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำและเป็นที่ยอมรับของบุคลากรภายในสถานศึกษา ใช้เทคนิควิธีการในการชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นให้เห็นด้วย ยอมรับ และคล้อยตามเพื่องานบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่และพัฒนาระบบการทำงานเพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ อำนวยความสะดวก ให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนบุคลากรให้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง วางแผนการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างชัดเจนและเป็นขั้นตอน มีการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรภายในสถานศึกษา ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งแสวงหาประสบการณ์ใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ สอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552, น. 1-2) ที่ได้กำหนดคุณลักษณะและทักษะเฉพาะที่สำคัญของข้าราชการ คือเป็นผู้ที่มุ่งเน้นการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ บริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า มีความน่าเชื่อถือและไว้วางใจ ต้องทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต พร้อมรับผิดชอบและยอมรับการตรวจสอบได้ มุ่งเน้นการบริการ ให้บริการแบบโปร่งใส มุ่งเน้นความเสมอภาค มีจริยธรรม มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการแก้ปัญหา ทำงานเป็นทีม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จตุรพล แสนศิลา (2564, น. 130-138) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคามเขต 3 ผลการวิจัย พบว่า สภาพปัจจุบันการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

3) ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เนื่องจากนวัตกรรม แนวคิดใหม่ ๆ หรือเทคโนโลยีทางการศึกษามีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการสถานศึกษาในหลาย ๆ ด้าน ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาอาจก้าวไม่ทันการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการพัฒนางานใหม่ ๆ สร้างแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา มีทักษะและวิธีการที่เหมาะสม มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สามารถแยกแยะประเด็นต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบ สามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างเป็นขั้นตอน สามารถตัดสินใจปัญหาอยู่บนพื้นฐานความถูกต้อง และไม่ลังเลในความคิด นำเอาเทคนิควิธีการในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่หาทางเลือกที่เหมาะสมในการดำเนินงานเพื่อให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด มีการประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษา ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และสามารถ

ปรับเทคนิควิธีการทำงานเมื่อสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของธีระ รุญเจริญ (2553, น. 144) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้และเป็นผู้นำทางวิชาการ มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้าน มีการนำเอานวัตกรรมมาใช้ในการบริหารจัดการ มีความสามารถในการจูงใจคนให้ร่วมทำงาน กล้าตัดสินใจ มุ่งมั่นพัฒนาองค์กร เป็นผู้ตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการที่ดี รู้จักมอบอำนาจและความรับผิดชอบ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Klein (2012) ได้ศึกษาสภาพปัญหาการบริหารงานในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศอังกฤษ ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการที่พบย่อมส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการ ได้แก่ ด้านความโปร่งใสของผู้บริหารที่ไม่สามารถตรวจสอบจากบุคคลภายนอกได้ และความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียนย่อมส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนทั้งสิ้น

5.2.1.2 ผลการศึกษาสภาพสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคสกลนคร เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ ดังนี้

1) ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการที่จะนำพาสถานศึกษาไปสู่การบรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสามารถตัดสินใจปัญหาในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างเป็นขั้นตอน ด้วยวิธีการที่เหมาะสม รวดเร็ว และอยู่บนพื้นฐานความถูกต้อง มีการนำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา สามารถสร้างแนวคิดใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ แยกแยะประเด็นต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบ นำเอาเทคนิควิธีการในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ปรับเทคนิควิธีการทำงานเมื่อสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป หากทางเลือกที่เหมาะสมในการดำเนินงานเพื่อให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดมีการประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษา และพัฒนางานใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในหน้าที่ สอดคล้องกับแนวคิดของ ปรีชา วัชรากัญ (2552, น. 2) ที่กล่าวว่า ระบบการบริหารจัดการที่ดีเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในการบริหารจัดการในองค์กร เพราะเมื่อระบบได้ถูกจัดวางอย่างดีแล้ว ผลที่ตามมาก็จะดีตามไปด้วย แต่ก็ปฏิเสธไม่ได้เช่นกันว่า แม้จะมีระบบที่ดีเพียงใด แต่หากไม่สามารถตรวจสอบหรือวัดผลได้ก็ไม่อาจถึงประสิทธิภาพของการบริหารจัดการนั้นมาใช้ประโยชน์ได้อย่างสูงสุด และสอดคล้องกับงานวิจัยของ George (2017) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารจัดการชั้นเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ และผลการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาในพื้นที่รัฐบาลท้องถิ่นอุโย ผลการวิจัยพบว่า นักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐบาลท้องถิ่นพื้นที่อุโยที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในแง่ของผลการเรียนอยู่บนพื้นฐานของการเรียนการสอนด้วยวาจา ลงโทษ นิเทศการสอน การมอบอำนาจให้ผู้เรียน และแนะนำครูควรจะมีทักษะในการบริหารจัดการในชั้นเรียนเพื่อที่จะมีอิทธิพลต่อผลการเรียนของนักเรียนในเชิงบวก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของพงษ์พิทักษ์ นามนิตย์ (2564, น. 53-64) ได้ทำการวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษาอุดรธานี ผลการวิจัย พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการพัฒนาตนเอง

2) ด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ จัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา อำนวยความสะดวกและประสานงานกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง บริหารงานแบบมีส่วนร่วม และพัฒนาระบบประกันคุณภาพ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำและปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับของบุคลากรภายในสถานศึกษา และเป็นแบบอย่างที่ดีอย่างต่อเนื่อง มีการวางแผนการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างเป็นขั้นตอน มอบหมายภาระงานที่เหมาะสมให้กับบุคลากร ชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นให้เห็นด้วย ยอมรับและคล้อยตามเพื่องานบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา มีการอำนวยความสะดวก ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่และพัฒนาระบบการทำงานเพื่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ มีการเข้าร่วมประชุม อบรม และสัมมนาทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง จัดหาทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน สร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรภายในสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543, น. 146) กล่าวว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการบริหารที่เน้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วมผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์การต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงาน รวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับการจัดวางระบบ การตรวจสอบผลงาน และการให้รางวัลตอบแทนผลงานและยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Reeves (2010) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมทางวิชาการและสภาพบรรยากาศในแต่ละองค์กรที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลการบริหารงานของโรงเรียนเป็นสภาพแวดล้อมทางวิชาการที่ประกอบด้วยสามมิติโดยเน้นการศึกษา ประสิทธิภาพโดยรวมและความไว้วางใจของคณะ ดชนีสภาพบรรยากาศขององค์กร (OCI) เป็นตัวชี้วัดสภาพบรรยากาศขององค์กรสร้างขึ้นจาก 4 ด้าน ผลการวิจัยพบว่า ด้านวิชาการมีความสำคัญส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัตนา ตั้งศิริชัยพงษ์ (2555, น. 87-99) ได้ทำการวิจัยเรื่อง อิทธิพลของสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีระดับสมรรถนะในการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับมากที่สุดทั้งในด้านคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน ด้านความรู้ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน และด้านทักษะปฏิบัติการของผู้บริหารโรงเรียน

3) ด้านคุณภาพงานด้านความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้และเป็นผู้นำทาง มีประสบการณ์ด้านการบริหารงานสามารถใช้ความรู้ และประสบการณ์แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันท่วงที มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มุ่งพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ความรับผิดชอบ รายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ใช้นวัตกรรมการบริหาร ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการรายงานผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ การพัฒนานวัตกรรม รายงานผลการบริหารจัดการ และผลงานทางวิชาการความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ มีการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ การพัฒนานวัตกรรม และการบริหารจัดการสถานศึกษา



ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสามารถบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีคุณภาพและเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ ประจักษ์ ทรัพย์อุดม (2550, น. 3) ที่กล่าวว่า “สมรรถนะ” หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของบุคคล ที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมที่จำเป็นและส่งผลให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าบุคคลอื่น ซึ่งสมรรถนะของคนเกิดได้จาก 3 ทาง คือ 1) เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาแต่กำเนิด 2) เกิดจากประสบการณ์การทำงาน 3) เกิดจากการฝึกอบรมและพัฒนา และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วีรวิชัย อารีสวัสดิ์ (2562, น. 218-228) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารกับความสำเร็จของโรงเรียนมีความเกี่ยวข้องกัน สะท้อนให้เห็นชัดเจนว่าภาพความสำเร็จทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการบริหารโรงเรียน สมรรถนะหลักของผู้บริหารเป็นส่วนที่ทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ นำพาองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายและเป้าหมายที่ได้วางไว้อย่างสมบูรณ์

5.2.1.3 ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพลินธุ์ ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเรียงลำดับจากสูงสุดไปต่ำสุด ดังนี้

1) ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนามากที่สุด เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีทักษะและวิธีการที่เหมาะสม รวดเร็ว ถูกต้อง ในการตัดสินใจในแต่ละเรื่อง มีการนำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา สามารถสร้างแนวคิดใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ แยกแยะประเด็นต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบ มีการพัฒนางานใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในหน้าที่ สามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างเป็นขั้นตอน นำเอาเทคนิควิธีการในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น หาทางเลือกที่เหมาะสมในการดำเนินงานเพื่อให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด มีการประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษา สามารถปรับเทคนิควิธีการทำงานเมื่อสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลง และสามารถตัดสินใจปัญหาอยู่บนพื้นฐานความถูกต้องและไม่ลังเลในความคิด ดังนั้นสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานจึงมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนามากที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของ ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543, น. 146) ที่กล่าวว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการบริหารที่เน้นการวางแผน และกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ให้ความสำคัญกับการจัดวางระบบ การตรวจสอบผลงานและการให้รางวัลตอบแทนผลงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Barnett (2014) ที่ได้ศึกษาถึงความคิดของการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา พบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการของการบริหารงานวิชาการ ข้อมูลรายบุคคลในระดับลึกจะถูกนำไปรวบรวมที่สำนักงานบริหารงานวิชาการ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานฝ่ายวิชาการสามารถเรียกใช้ข้อมูลต่าง ๆ ทำให้มีความตั้งใจและร่วมมือในการทำงานและสอดคล้องกับงานวิจัยของ ตรีภพ ชินบุรณ์ (2558, น. 17-25) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของมหาวิทยาลัยนครพนม ผลการวิจัย พบว่า สภาพปัจจุบัน

ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของมหาวิทยาลัยนครพนมในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงเข้าใจและให้การสนับสนุนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การจัดทำระบบข้อมูล ผลการปฏิบัติงานให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน และพัฒนาบุคลากรและองค์กร อยู่เสมอ รวมถึงมีระบบฐานข้อมูลและผลการปฏิบัติงานที่เป็นปัจจุบันและทันสมัย และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทศพล ลูสีดา (2565, น. 97-110) ได้ทำงานวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดหนองคาย การวิจัยครั้งนี้มี ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดหนองคาย ตามความต้องการจำเป็น ภาพรวมพบว่ามีค่า  $PNI_{Modified}$  อยู่ระหว่าง 0.280 ถึง 0.335 ความต้องการจำเป็นด้าน พบว่ามีค่า  $PNI_{Modified}$  อันดับแรกคือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ลำดับที่ 2 คือ การบริหารความเปลี่ยนแปลง ลำดับที่ 3 คือ เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม

2) ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนารองลงมา เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการมอบหมายภาระงานที่เหมาะสมให้กับบุคลากรภายในสถานศึกษา มีภาวะผู้นำและเป็นที่ยอมรับของบุคลากรภายในสถานศึกษา มีการจัดหาทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน สามารถชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นให้เห็นด้วย ยอมรับ และคล้อยตามเพื่องานบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา กระตุ้น ส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่และพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ บริหารจัดการทรัพยากรในสถานศึกษาเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด พัฒนาระบบการบริหารงานในสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ สามารถวางแผนการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างเป็นขั้นตอน อำนวยความสะดวก ให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนบุคลากรให้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีอย่างต่อเนื่อง สามารถกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ชัดเจน มีการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรภายในสถานศึกษา แสวงหาประสบการณ์ใหม่ ๆ โดยการเข้าร่วมประชุม อบรม และสัมมนาทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของเทือน ทองแก้ว (2545, น. 35 - 43) ที่กล่าวว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นความสามารถที่มุ่งมั่นในความรับผิดชอบ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้มีการตัดสินใจได้ทันต่อเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้มุ่งไปสู่ผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ ความรับผิดชอบ การบริการ การตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา และมีเทคนิคที่เชื่อถือได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ จีรวิทย์ มั่นคงวัฒนะ (2551, น. 45) ได้กล่าวว่า การบริหารในสถานศึกษาต้องนำหลักการว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีซึ่งเรียกกันโดยทั่วไปว่า “ธรรมภิบาล” โดยนำมาบูรณาการเข้ากับการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา ซึ่งได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และด้านการบริหารทั่วไป และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลดาวัลย์ รุ่งเรือง (2563, น. 6-20) ได้ทำการวิจัย เรื่อง สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสู่ประชาคมอาเซียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 จังหวัดนครปฐม ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมและจำแนกรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านการบริการที่ดี ด้านการทำงานเป็นทีม

และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และสมรรถนะหลักผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3) คุณภาพงานด้านความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาน้อยที่สุด เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีคุณภาพและเป็นแบบอย่างที่ดี มีผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติงานในหน้าที่เป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา มีรายงานการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการ ผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ และมีการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ การพัฒนานวัตกรรม และการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ สอดคล้องกับแนวคิดของ อาคม วัตรโส (2547, น. 79) ได้กล่าวถึง บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย จัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา เป็นผู้นำในการจัดการทำหลักสูตร ประสานกับบุคลากรทุกฝ่ายเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน ตลอดจนสาระตามหลักสูตรของสถานศึกษา สนับสนุนการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ สนับสนุนให้บุคลากรทุกฝ่ายของสถานศึกษาได้มีพัฒนาตนเอง จัดให้มีการนิเทศ กำกับ และติดตามการใช้หลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น และสอดคล้องกับงานวิจัยของพรวิสิทธิ์ประภากร (2564, น. 126-136) ได้ทำการวิจัย เรื่อง สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5.2.2 สรุปผลการศึกษานโยบายการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ พบว่า

ผลการประเมินคู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ ประกอบด้วย 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ 3) ผลที่คาดว่าจะได้รับ 4) เนื้อหา 5) กระบวนการพัฒนา และ 6) การวัดและประเมินผล ตามลำดับ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า มีความเหมาะสมโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ที่เป็นเช่นนี้เนื่องมาจากคู่มือการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ มีการจัดทำขึ้นตามหลักวิชาการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง มีหลักการและเหตุผลที่สมเหตุสมผลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ มีเนื้อหาที่ชัดเจน เข้าใจง่าย ครอบคลุมกับความต้องการจำเป็น มีการจัดลำดับข้อมูลนำเสนอเป็นขั้นตอน มีกระบวนการพัฒนาที่เหมาะสม การวัดและประเมินผลมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ สามารถดำเนินตามแนวทางที่มุ่งไปสู่เป้าหมายในแต่ละขั้นตอนได้ ผู้ใช้สามารถนำไปดัดแปลงและยืดหยุ่นได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ เรืองชัย จรุงศิริวัฒน์ (2554, น. 43) กล่าวว่า คู่มือเป็นเอกสารที่ให้ความรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่ง มีการอธิบายขั้นตอน และวิธีการใช้อย่างเป็นระบบ โดยมีรายละเอียดของข้อมูลแบ่งเป็นส่วน ๆ เพื่อแนะนำขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ผู้ใช้นำไปใช้ได้ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพตามที่

ผู้จัดทำได้กำหนดไว้ ซึ่งคู่มือการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ ในการนำไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2561, น. 17) ที่ได้จัดทำคู่มือการจัดกิจกรรมฝึกอบรม สถานักเรียนขึ้นเพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการฝึกอบรมกิจกรรมสถานักเรียนสำหรับสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ให้สามารถถ่ายทอดหลักการของสถานักเรียนสามารถนำความรู้และ ประสบการณ์ที่ได้จากกิจกรรมสถานักเรียนไปประจำวันได้อย่างเหมาะสม คู่มือการจัดกิจกรรม ฝึกอบรมสถานักเรียน ประกอบด้วย 3 ส่วน ส่วนที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ 3) โครงสร้างของหลักสูตร และ 4) ผลที่คาดว่าจะได้รับ ส่วนที่ 2 โครงสร้างหลักสูตร การจัดกิจกรรมฝึกอบรมสถานักเรียน ซึ่งเป็นรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาที่จะอบรมพัฒนา และกิจกรรมต่าง ๆ และส่วนที่ 3 เครื่องมือวัดและประเมินผลการเรียนรู้จากการฝึกอบรม ประกอบด้วย 1) แบบสำรวจความพึงพอใจการจัดฝึกอบรมสถานักเรียน 2) แบบสังเกตพฤติกรรม 3) แบบประเมินผลงาน และ 4) แบบสัมภาษณ์ และสอดคล้องกับ นันทมนัส สอดทัตนา (2554, น. 52) กล่าวว่า องค์ประกอบของคู่มือจำเป็นต้องมีให้ครบถ้วนและชัดเจนทุกองค์ประกอบ เพื่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุดแก่ผู้นำไปใช้ซึ่งได้แบ่งออกเป็น ส่วน ๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ดวงนา เตปา (2562) ได้ทำงานวิจัยเรื่อง การพัฒนาคู่มือการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนบ้านท่าบุญเรือง อำเภอดง จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า ผลการหาประสิทธิภาพของคู่มือการบริหารงานวิชาการ ของโรงเรียนบ้านท่าบุญเรือง อำเภอดง จังหวัด เชียงใหม่ มีคุณภาพอยู่ในระดับ ดีมาก ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความถูกต้อง ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ และด้านความเป็นประโยชน์ ดังนั้น การจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ถือว่าเป็นส่วนสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนา สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาจากการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเสนอ เป็นแนวทางในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ได้ ดังนี้

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

5.3.1.1 จากผลการวิจัยในครั้งนี้ทำให้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาภาพสินธุ์ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลัก ของผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีความเหมาะสมต่อการพัฒนาองค์กรต่อไป

5.3.1.1 สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน มีความต้องการ จำเป็นในการพัฒนามากที่สุด จึงควรส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีการพัฒนาสมรรถนะดังกล่าว

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย และกลุ่มตัวอย่าง

5.3.2.2 ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## บรรณานุกรม

- กระทรวงมหาดไทย. (2549). *เอกสารความรู้เรื่องสมรรถนะและการกำหนดสมรรถนะประจำตำแหน่งปลัดอำเภอ กรมการปกครองกระทรวงมหาดไทย*. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2542). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: ครูสภาลาดพร้าว.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และ กฎ กระทรวงแบ่งส่วนราชการ*. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). *หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551*. กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- กาญจนา ปัญญาธร และคณะ. (2563). *ชีวิตวิถีใหม่ของบุคลากรด้านสุขภาพในการป้องกันโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โรงพยาบาลค่ายประจักษ์ศิลปาคม จังหวัดอุดรธานี. วารสารการพยาบาลและการดูแลสุขภาพ, 38(4), 4.*
- ขจรศักดิ์ ศิริมัย. (2554). *เรื่องน่ารู้เกี่ยวกับสมรรถนะ. เอกสารประกอบการสัมมนาแนวทางการพัฒนาระบบสมรรถนะเพื่อพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.
- คมศร วงษ์รักษา. (2540). *การเปรียบเทียบคุณภาพและความสอดคล้องของเทคนิคการจัดเรียงลำดับความสำคัญที่อิงโมเดลความแตกต่างในการประเมินความต้องการจำเป็น. วารสารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จตุรพล แสนศิลา. (2564). *แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 3. วารสารบัณฑิตศึกษามหาจุฬาขอนแก่น. 8(2), 130-138.*
- จรูญ ทองถาวร. (2530). *จิตวิทยาพัฒนาการ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- จิรพรรณ หิรัญวรเสถียร. (2555). *สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอเสริมงาม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต)*. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- จีรวิทย์ มั่นคงวัฒนะ. (2551). *การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา*. นครศรีธรรมราช: ม.ป.ท.
- จีระ หงส์ลดารมภ์. (2550). *การจัดการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า.
- ฉัฐธรรมา ศรีจันทร์เวียง. (2553). *สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต)*. อุดรธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- ชัยเสถียร พรหมศรี. (2549). *ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: ธรรมมลการพิมพ์.
- ดวงนภา เตปา. (2562). *การพัฒนาคู่มือการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนบ้านท้าวบุญเรือง อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต)*. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.

- ตรีภพ ชินบุรณ์. (2558). การพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของมหาวิทยาลัยนครพนม. *วารสารวิชาการบัณฑิตวิทยาลัยสวนดุสิต*. 11(2), 17-25.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. (2543). *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์*. กรุงเทพฯ: กราฟิคฟอร์แมท จำกัด.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2543). *การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management) รวมบทความวิชาการ 100 ปี รัฐประศาสนศาสตร์ไทย*. กรุงเทพฯ: ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทัศพล ลูสีดา. (2565). แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. *วารสารปัญญาภิธาน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*. 7(1), 97-110.
- ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน. (2561). *การวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา*. มหาสารคาม: ตักสิลาการพิมพ์.
- เทือน ทองแก้ว. (2545). ภาวะผู้นำ :สมรรถนะหลักของผู้บริหารในยุคปฏิรูป. *วิชาการ*, 5(9): 35-43.
- เทือน ทองแก้ว. (2550). *สมรรถนะ Competency หลักการและแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- ธีรภัทร แสนอมาตย์. (2552). สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู เขต 1 และ เขต 2 (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). เลย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: แอล ที เพรส จำกัด.
- ธีระ รุญเจริญ. (2553). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา (ฉบับปรับปรุง) เพื่อปฏิรูปรอบ 2 และการประเมินภายนอกรอบ 3* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: ข้าวฟาง.
- นันทมนัส รอดทัศน. (2554). *การจัดทำคู่มือจัดกิจกรรมพัฒนาความมีวินัยของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนสารสาสน์วิเทศบางบอน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- นิพิชฎ์ มาลา. (2551). *สมรรถนะด้านคุณภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 และ เขต 2*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). เลย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *หลักการวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม 1* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ประจักษ์ ทรัพย์อุดม. (2550). *แนวทางพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency*. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- ประสิทธิ์ อุ่นหนองงุง. (2559). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.



- ปรีชา ช่างขวัญยืน. (2554). *เทคนิคการเขียนและผลิตตำรา* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรีชา วัชรภักย์. (2552). *การบริหารผลการปฏิบัติงาน*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- พเยาว์ สุดรัก. (2553). *ศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารการศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีเขต 1* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- พรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ. (2563). *ทางการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. *วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ*, 5(3), 338-352.
- พงษ์พิทักษ์ นามนิตย์. (2564). *แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี*. *วารสารสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา*, 20(1), 53-64.
- พรพนา พาโคกทม. (2553). *สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). เลย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- พรวลี ตรีประภากร. (2565). *สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22*. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น*, 18(12), 126-136.
- พรศิริ ดวงสิน. (2565). *สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร*. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 19(84), 64-76.
- พัชรพร สันติวิจิตรกุล. (2553) *การพัฒนาคู่มือวิจัยในชั้นเรียนสำหรับครูผู้สอนในโรงเรียนองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุราษฎร์ 1 (ตอนสักผดุงวิทย์)*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). สุราษฎร์ธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- พิมพ์ไล ถือธรรม. (2550). *คู่มือการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2549). *แนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาและกระบวนการให้ความรู้*. นนทบุรี: อักษรเจริญทัศน์.
- มาเรียม นิลพันธุ์. (2558). *วิธีวิจัยทางการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 9). นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เมธินี จิตติขานนท์. (2547). *การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์*. กรุงเทพฯ: กรมการปกครองกระทรวงมหาดไทย.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2525). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: บุคส์พับลิเคชั่น.

- รัตนา ตั้งศิริชัยพงษ์. (2555). อิทธิพลของสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 40(1), 87-99.
- เรืองชัย จรุงศิริวัฒน์. (2554). เทคนิคการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ลดาวัลย์ รุ่งเรือง. (2563). สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสู่ประชาคมอาเซียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จังหวัดนครปฐม. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*, 3(2), 6-20.
- วัฒนา ฉิมประเสริฐ. (2554). *การพัฒนาคู่มือในการจัดกิจกรรมส่งเสริมระเบียบวินัยของนักเรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานีเขต 5 (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต)*. อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- วีรวิชญ์ อาริสวัสดิ์. (2562). สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา. ใน *การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 3* (น. 218-228). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- วีระกานต์ ศรีสมัย. (2551). *สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). ฉะเชิงเทรา: มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- ศักดิ์ศรี ปาณะกุล. (2545). *การประเมินหลักสูตร* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ศักดิ์ศรี ปาณะกุล. (2550). *หลักสูตรและการจัดการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2544). *การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: บุญศิริการพิมพ์.
- สมจิตร์ ลิขิตสถาพร. (2551). *Step by step ชุดที่ 2 การเขียนคู่มือธุรกิจ คัมภีร์สร้าง*. กรุงเทพฯ: แพรนไฮส์ โฟกัส.
- สิริกร ประสพสุข. (2555). *การพัฒนาคู่มือการจัดการเรียนการสอนการเรียนรู้เพิ่มเติม สำหรับครูระดับมัธยมศึกษาตอนต้นสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานีเขต 5*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2549). *เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูของคุรุสภา พ.ศ. 2537*. กรุงเทพฯ: คุรุสภา.
- สำนักงานข้าราชการพลเรือน. (2547). *การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ. กรุงเทพฯ: สำนักงานข้าราชการพลเรือน.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). *คู่มือสมรรถนะหลัก : คำอธิบายและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้*. กรุงเทพฯ: พีเอลิฟวิ่ง.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์. (2563). *แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2563-2565)*. กาฬสินธุ์: ผู้แต่ง.

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2561). *คู่มือการจัดกิจกรรมมอบรมสถานักเรียน*. กรุงเทพฯ: สำนักพัฒนากิจกรรมนักเรียน.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2549). *หลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: ศุภสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2562). *โครงการออกแบบคู่มือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Tookits) เพื่อประกอบการพัฒนาหลักสูตรต้นแบบเกี่ยวกับการบริการภาครัฐที่เป็นเลิศ (Public Service Design and Service Excellence)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ. (2549). *ชุดวิชาภาวะผู้นำทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ. (2549). *ชุดวิชาการจัดการเรียนรู้รู้โครงการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาประจำการ*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- สุพจน์ ทราญแก้ว. (2543). *การวัดผลการปฏิบัติงาน*. เอกสารประกอบการสัมมนาเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์ สถาบันราชภัฏเชียงใหม่.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2558). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อนุสิทธิ์ นามโยธา. (2555). *การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต)*. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- อรัญ ชูกระเดื่อง. (2557). *เอกสารประกอบการสอนวิชาการวิจัยทางการศึกษา (Education Research)*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- อาคม วัดไธสง. (2547). *หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. สงขลา: มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- อุทัย ภัคดีประยูรวงศ์. (2556). *สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 (การศึกษาอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต)*. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager*. New York: McGraw-Hill.
- Bryant and Poustie. (2001). The new management development Paradigm. *Human Resource Planning*, 20(8), 14-21.
- Byham and Moyer. (1998). *The Competent Manager*. Retrieved from www.Competency.com
- Cuffe, Jacqueline Helene. (1997). Correlates of Visionary Principal Leadership in Secondary Schools (School Based Management). *Dissertation Abstracts International*, 57(01), 4606-A.

- Desautel, R.A. (1978). Administrative Role Perception of North Dakota Elementary School Principal as Related to Selected Dimension of Administrative Function. *Dissertation Abstracts International*, 39(4), 42-A.
- George, I.N. (2017). Effective Classroom Management and Student s' Academic Performance in Secondary Schools in Uyo Local Government Area of Akwa Ibom State. *Research in Pedagogy*, 7(1), 43-56.
- Guilford. J.P. (1967). *The Nature of Human Intelligence*. New York: McGraw-Hill.
- Hamlin, Alan. (1991). *Economical Constitutions*. *Political Studies*, 44(3), 605-619.
- Klein, J. (2012). Academic Optimism and Community Engagement in USA Schools. *Journal of Educational Management*, 26(5), 77-78, October-December.
- Krejcie, V. and D.W. Morgan. (1970). *Educational and Psychological Measurement*. 608-609.
- Kuafman, R. and English, W.F. (1981). *Needs Assessment Concept and Application*. 2<sup>nd</sup> ed. New Jersey: Educational Technology Publication.
- Mc Clelland, D.C. (1973). Testing for Competence Rather than for Intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Reeves, J.B. (2010). *Academic Optimism And Organizational Climate: An Elementary School Effectiveness Test Of Two Measures*. Tuscaloosa: Alabama.
- Spencer, et al. (1994). *Competence at work: Model for superior performance*. New York: Wiley.
- Spencer L.M, McClelland D.C, Spencer S. (1994). Competency assessment methods: History and state of the art. *Boston: Hay-McBer Research Press*, 22-29.
- Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993). *Competency at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Wool, S. and Sullivan, D. (1996). *The United States magazine and Democratic review*. New York: Kettell & Moore.
- Witkin, B. R., and Altschuld, J. W. (1995). *Planning and Conducting Needs Assessment: A Practical Guide*. Thousand Oaks, CA: Sage.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

- |                               |  |
|-------------------------------|--|
| 1. ดร.อนุสรณ์ จันทรประทักษ์   | อาจารย์ประจำสาขาวิชา วิจัยและประเมินผล<br>การศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ<br>มหาสารคาม |
| 2. อาจารย์สุทัศน์ แก้วคำ      | รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  |
| 3. ดร.เทอดเกียรติ ชันธุ์พิมุข | ผู้อำนวยการโรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์   |
| 4. นายสุริยา โพธิ์เปี้ยศรี    | ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์   |
| 5. นางละอองดาว จิตต์พิริยะการ | ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์   |



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลีนธุ์

1. ผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลีนธุ์ จำนวน 9 คน

### 1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา

- 1.1.1 ดร.เทอดเกียรติ ชันธิพิมูล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนภาพลีนธุ์พิทยาสรรพ์  
จังหวัดภาพลีนธุ์
- 1.1.2 นายพีรนนท์ เหล่าสมบัติ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนโกสุมพิทยาสรรพ์  
จังหวัดมหาสารคาม
- 1.1.3 ดร.ทวีภรณ์ วรชิน ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัยภาพลีนธุ์  
จังหวัดภาพลีนธุ์
- 1.1.4 นายนิคม วิชัยโย ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนสหศึกษณ์ศึกษา จังหวัดภาพลีนธุ์

### 1.2 ผู้บริหารการศึกษา

- 1.2.1 นายกนก ยนต์ชัย ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
ภาพลีนธุ์
- 1.2.2 นายวิสิทธิ์ สมจิตศรีปัญญา ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษามหาสารคาม

### 1.3 นักวิชาการ

- 1.3.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชา  
การบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
- 1.3.2 อาจารย์ปองภพ ภูจอมจิตร ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชา การบริหารจัดการ  
การศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
- 1.3.3 อาจารย์อนุสรณ์ ฤสินแก่น ตำแหน่ง รองคณบดี คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏมหาสารคาม

2. ผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้ในประเมินร่างคู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลีนธุ์ จำนวน 7 คน

### 2.1 กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา

- 2.1.1 นายเอกรักษ์ สารบึง ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุกุลนารี จังหวัดภาพลีนธุ์
- 2.1.2 นายธวัชชัย สำราญวงศ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนห้วยเม็กวิทยาคม จังหวัด  
ภาพลีนธุ์
- 2.1.3 นายวิโรทธิ์ พินธุนิบาตร ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองสอพิทยาคม จังหวัด  
ภาพลีนธุ์
- 2.1.4 ว่าที่ร้อยตรีพัฒนา อนนทสีทา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเมืองเหนือวิทยาคม  
จังหวัดภาพลีนธุ์



## 2.2 ผู้บริหารการศึกษา

2.2.1 นายกนก ยนต์ชัย ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
กาฬสินธุ์

2.2.2 นายสมโภชน์ นันบุญ ตำแหน่ง ศึกษาพิเศษ กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผล  
การจัดการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

## 2.3 นักวิชาการ

2.3.1 รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษกนก ดวงชาตม ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชา  
การบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ภาคผนวก ข

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



### แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

เรียน ผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

1. แบบสอบถามการวิจัยฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย ในหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

2. แบบสอบถามฉบับนี้ มี 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ระดับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

3. คำตอบของท่านจะเป็นสิ่งที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ต่อไป

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงยิ่งในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ ที่นี้

นายโกศล สีสังข์

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา การบริหารการจัดการการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความตามความเป็นจริง

1. ตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้บริหารสถานศึกษา (ผู้อำนวยการโรงเรียน/รองผู้อำนวยการโรงเรียน)

ครู

2. ขนาดสถานศึกษา

ขนาดขนาดเล็ก มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 119 คนลงมา

ขนาดกลาง มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 120-719 คน

ขนาดใหญ่ มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 720-1,679 คน

ขนาดใหญ่พิเศษ มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,680 คนขึ้นไป

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสัจจะ

คำชี้แจง ต่อไปนี้เป็นระดับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสัจจะ ขอให้ท่านพิจารณา ระดับสภาพของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาของท่านในประเด็นต่าง ๆ ต่อไปนี้ โดยเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างตามความเป็นจริง โดยใช้เกณฑ์ดังต่อไปนี้

- 5 หมายถึง ระดับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ระดับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ระดับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด



ข้อ	สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นสมุทร	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
11	ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะและวิธีการ ที่เหมาะสม รวดเร็ว ถูกต้อง ในการ ตัดสินใจในแต่ละเรื่อง										
12	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถตัดสินใจปัญหา อยู่บนพื้นฐานความถูกต้อง และไม่ลังเล ในความคิด										
13	ผู้บริหารสถานศึกษานำเอาเทคนิคและ วิธีการในการบริหารจัดการสถานศึกษา ที่ประสบความสำเร็จมาประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติงานในหน้าที่										
14	ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนางานใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่										
15	ผู้บริหารสถานศึกษานำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา										
16	ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น										
17	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับเทคนิค วิธีการทำงานเมื่อสถานการณ์และ สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป										
18	ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผล การดำเนินงานของสถานศึกษา										
19	ผู้บริหารสถานศึกษาหาทางเลือกที่ เหมาะสมในการดำเนินงานเพื่อให้ สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายตามที่ กำหนดไว้										
3) ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง											
20	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวางแผนการ ปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างเป็นขั้นตอน										
21	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนด เป้าหมายในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ ชัดเจน										

ข้อ	สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นสมุทร	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
22	ผู้บริหารสถานศึกษาแสวงหา ประสบการณ์ใหม่ ๆ โดยการเข้าร่วม ประชุม อบรม และสัมมนาทางวิชาการ อย่างต่อเนื่อง										
23	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนาระบบ การบริหารงานในสถานศึกษาเพื่อให้เกิด ความสะดวกรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ										
24	ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายภาระงาน ที่เหมาะสมให้กับบุคลากรภายใน สถานศึกษา										
25	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้น ส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ และพัฒนาระบบการทำงานให้มี ประสิทธิภาพ										
26	ผู้บริหารสถานศึกษาอำนวยความสะดวก ให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนบุคลากร ให้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง										
27	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดหาทรัพยากรจาก แหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพ ผู้เรียน										
28	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหาร จัดการทรัพยากรในสถานศึกษาเพื่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุด										
29	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้าง ความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรภายใน สถานศึกษา										
30	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถชักจูงโน้มน้าว ให้ผู้อื่นให้เห็นด้วย ยอมรับ และคล้อย ตามเพื่องานบรรลุเป้าหมายของ สถานศึกษา										
31	ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำและเป็นที่ ยอมรับของบุคลากรภายในสถานศึกษา										

ข้อ	สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
32	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็น แบบอย่างที่ดีอย่างต่อเนื่อง										

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงยิ่ง

นายโกศล สีสังข์



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY





### แบบสัมภาษณ์การวิจัย

เรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุวัฒนธรรม

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลในการสัมภาษณ์

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ ..... ตำแหน่ง.....  
 สัมภาษณ์เมื่อวันที่.....เดือน..... พ.ศ. ....ตั้งแต่เวลา.....ถึง.....  
 สถานที่สัมภาษณ์.....

#### ตอนที่ 2 ประเด็นในการสัมภาษณ์

1. ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ  
 ของงาน

ท่านมีแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
 ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน  
 อย่างไร

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
 RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2. ด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง

ท่านมีแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่องอย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3. คุณภาพงานด้านความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์

ท่านมีแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านคุณภาพงานด้านความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ อย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....



โกศล สีสั่งข์

นักศึกษานิเทศศาสตร์ สาขาวิชา การบริหารจัดการการศึกษา

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ผู้สัมภาษณ์

วันที่...../...../.....



### แบบประเมิน

## คู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

เรียน ผู้ทรงคุณวุฒิ

1. แบบประเมินนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของคู่มือการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

2. แบบสอบถามมี 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 ประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของคู่มือการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ ที่นี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

นายโกศล สีสังข์

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชา การบริหารจัดการการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ทรงคุณวุฒิ

ชื่อ-นามสกุล.....ตำแหน่ง.....  
 สถานที่ปฏิบัติงาน.....สังกัด.....

ตอนที่ 2 ประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของคู่มือทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์

คำชี้แจง

ขอความอนุเคราะห์ท่านได้ประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของคู่มือการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ แต่ละข้อว่ามีอยู่ในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ตามเกณฑ์พิจารณา ดังนี้

- 5 หมายถึง มีความเหมาะสม / เป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความเหมาะสม / เป็นไปได้อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีความเหมาะสม / เป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความเหมาะสม / เป็นไปได้อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีความเหมาะสม / เป็นไปได้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
 RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ส่วนที่ 1 บทนำ										
1.1 หลักการและเหตุผล										
1) สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนา										
2) มีความชัดเจน เข้าใจง่าย										
3) การใช้ภาษามีความเหมาะสม										
4) การนำไปใช้										
1.2 วัตถุประสงค์										
1) ครอบคลุมสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์										
2) สอดคล้องกับหลักการและเหตุผล สามารถปฏิบัติได้จริง										
3) สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของผู้รับการพัฒนา										
1.3 ผลที่คาดว่าจะได้รับ										
1) สถานศึกษามีคู่มือทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา										
2) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานในสถานศึกษา และชีวิตประจำวันได้อย่างมีประสิทธิภาพ										
ส่วนที่ 2 รายละเอียดกระบวนการพัฒนาและเนื้อหา										
2.1 เนื้อหา										
หน่วยที่ 1 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์										
หน่วยที่ 2 ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงาน										
หน่วยที่ 3 ด้านคุณภาพงาน										
2.2 กระบวนการพัฒนา										
1) วิธีการพัฒนา										
2) กิจกรรมมีความหลากหลาย										
3) ระยะเวลาในการพัฒนา										
ส่วนที่ 3 การวัดและประเมินผล										
1) แบบสอบถามความพึงพอใจ										
2) แบบสังเกตพฤติกรรม										
3) แบบประเมินผลงาน										
4) แบบสัมภาษณ์										

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....  
(.....)

ตำแหน่ง.....

ผู้ประเมิน

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ภาคผนวก ค

ค่าคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ ค.1 ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม

ข้อ คำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลการพิจารณา		
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	รวม	IOC	ความเหมาะสม
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	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	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
16	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้
17	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
18	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
19	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
20	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
21	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
22	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
23	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
24	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
25	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
26	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

(ต่อ)



## ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

ข้อ	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลการพิจารณา		
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	รวม	IOC	ความเหมาะสม
27	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
28	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
29	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
30	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
31	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
32	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยรวมอยู่ระหว่าง 0.80-1.00

## ตารางที่ ค.2 ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่น

ข้อ	สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์	
		ค่าอำนาจ จำแนก	ค่าความ เชื่อมั่น	ค่าอำนาจ จำแนก	ค่าความ เชื่อมั่น
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีรายงานผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ ความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์	0.65	0.94	0.93	0.97
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีรายงานผลงานทางวิชาการที่มีความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์	0.50	0.94	0.77	0.97
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีรายงานการพัฒนานวัตกรรมที่มีความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์	0.51	0.94	0.68	0.97
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีการรายงานผลการบริหารจัดการที่มีความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์	0.53	0.94	0.66	0.97
5	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีคุณภาพและเป็นแบบอย่างที่ดี	0.49	0.94	0.72	0.97

(ต่อ)

## ตารางที่ ค.2 (ต่อ)

ข้อ	สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์	
		ค่าอำนาจ จำแนก	ค่าความ เชื่อมั่น	ค่าอำนาจ จำแนก	ค่าความ เชื่อมั่น
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติงานในหน้าที่เป็นที่ยอมรับทั้งภายในสถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษา	0.52	0.94	0.63	0.97
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ การพัฒนานวัตกรรม และการบริหารจัดการในวงกว้าง	0.57	0.94	0.69	0.97
8	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแนวคิดใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.68	0.94	0.64	0.97
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ แยกแยะประเด็นต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบ	0.75	0.94	0.68	0.97
10	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างเป็นขั้นตอน	0.53	0.94	0.76	0.97
11	ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะและวิธีการที่เหมาะสม รวดเร็ว ถูกต้อง ในการตัดสินใจในแต่ละเรื่อง	0.63	0.94	0.89	0.97
12	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถตัดสินใจปัญหาอยู่บนพื้นฐานความถูกต้อง และไม่ลังเลในความคิด	0.76	0.94	0.76	0.97
13	ผู้บริหารสถานศึกษานำเอาเทคนิควิธีการในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่	0.61	0.94	0.78	0.97
14	ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนางานใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในหน้าที่	0.54	0.94	0.64	0.97
15	ผู้บริหารสถานศึกษานำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา	0.46	0.94	0.77	0.97
16	ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	0.49	0.94	0.63	0.97

(ต่อ)

## ตารางที่ ค.2 (ต่อ)

ข้อ	สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์	
		ค่าอำนาจ จำแนก	ค่าความ เชื่อมั่น	ค่าอำนาจ จำแนก	ค่าความ เชื่อมั่น
17	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับเทคนิค วิธีการทำงานเมื่อสถานการณ์และ สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป	0.52	0.94	0.54	0.97
18	ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลการ ดำเนินงานของสถานศึกษา	0.52	0.94	0.70	0.97
19	ผู้บริหารสถานศึกษาหาทางเลือกที่ เหมาะสมในการดำเนินงานเพื่อให้ สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้	0.82	0.94	0.56	0.97
20	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวางแผนการ ปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างเป็นขั้นตอน	0.73	0.94	0.60	0.97
21	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนด เป้าหมายในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ ชัดเจน	0.48	0.94	0.80	0.97
22	ผู้บริหารสถานศึกษาแสวงหาประสบการณ์ ใหม่ ๆ โดยการเข้าร่วมประชุม อบรม และ สัมมนาทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง	0.52	0.94	0.71	0.97
23	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนาระบบ การบริหารงานในสถานศึกษาเพื่อให้เกิด ความสะดวกรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ	0.53	0.94	0.70	0.97
24	ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายภาระงานที่ เหมาะสมให้กับบุคลากรภายในสถานศึกษา	0.49	0.94	0.62	0.97
25	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้น ส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่และ พัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ	0.54	0.94	0.63	0.97
26	ผู้บริหารสถานศึกษาอำนวยความสะดวก ให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนบุคลากร ให้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	0.66	0.94	0.68	0.97
27	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดหาทรัพยากรจาก แหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพ ผู้เรียน	0.46	0.94	0.63	0.97

(ต่อ)

ตารางที่ ค.2 (ต่อ)

ข้อ	สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์	
		ค่าอำนาจ จำแนก	ค่าความ เชื่อมั่น	ค่าอำนาจ จำแนก	ค่าความ เชื่อมั่น
28	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการ ทรัพยากรในสถานศึกษาเพื่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุด	0.50	0.94	0.83	0.97
29	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้าง ความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรภายใน สถานศึกษา	0.55	0.94	0.70	0.97
30	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถชักจูงโน้มน้าว ให้ผู้อื่นให้เห็นด้วย ยอมรับ และคล้อยตาม เพื่องานบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา	0.48	0.94	0.72	0.97
31	ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำและเป็นที่ ยอมรับของบุคลากรภายในสถานศึกษา	0.41	0.94	0.70	0.97
32	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็น แบบอย่างที่ดีอย่างต่อเนื่อง	0.44	0.94	0.80	0.97

ค่าอำนาจจำแนกสภาพปัจจุบันของแบบสอบถาม อยู่ระหว่าง 0.41-0.82 และสภาพที่  
พึงประสงค์อยู่ระหว่าง 0.54-0.93

ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient)  
สภาพปัจจุบันของแบบสอบถาม มีค่าเท่ากับ 0.94 และสภาพที่พึงประสงค์ของแบบสอบถาม เท่ากับ 0.97

ภาคผนวก ง

หนังสือราชการ



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



## บันทึกข้อความ

สว่นราชการ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์

ที่ คศ.วอ๒๕๔/๒๕๖๕

วันที่ ๖ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน อาจารย์อนุสรณ์ จันทร์ประทักษ์

ด้วยนายโกศล สีสังข์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๔๘๒๑๐๒๐๐๑๐๗ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษากาฬสินธุ์” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

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

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี)

คณบดีคณะครุศาสตร์



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์

ที่ ศศ.ว.๐๒๕๔/๒๕๖๕

วันที่ ๖ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน อาจารย์สุทัศน์ แก้วคำ

ด้วยนายโกศล สีสั่งข์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๔๘๒๑๐๒๐๐๑๐๗ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

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

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี)

คณบดีคณะครุศาสตร์



ที่ ขว๖๖๑๙.๐๒/ว๕๓๐๙

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๕๔๐๐๐

๖ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายเทอดเกียรติ ชันธิพิมูล

ด้วยนายโกศล สีสังข์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๕๔๒๑๐๒๐๐๑๐๗ สาขาวิชา  
การบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง  
“แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุ  
วัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็น  
ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

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

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน  
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี)

คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดี

คณะครุศาสตร์

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา

โทรศัพท์ ๐๘ ๖๒๓๖ ๗/๐๐๙ (ผู้วิจัย)





ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๕๓๐๙

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๖ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายสุรียา โพธิ์เปี้ยศรี

ด้วยนายโกศล สีสั่งซ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๔๘๒๑๐๒๐๐๑๐๗ สาขาวิชา  
การบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง  
“แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุ  
วัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็น  
ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

เพื่อ  ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา

ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล

ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย

อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน  
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี)  
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดี

คณะครุศาสตร์

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา

โทรศัพท์ ๐๘ ๖๒๓๖ ๙/๐๐๙ (ผู้วิจัย)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๕๓๐๙

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๖ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นางละอองดาว จิตต์พิริยะการ

ด้วยนายโกศล สีสั่งข์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๕๔๒๑๐๒๐๐๑๐๗ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุ วัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็น ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

เพื่อ  ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา

ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล

ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย

อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี)  
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดี

คณะครุศาสตร์

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา

โทรศัพท์ ๐๘ ๖๒๓๖ ๓/๐๐๙ (ผู้วิจัย)



ที่ ขว๐๖๑๙.๐๒/ว๕๓๑๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๖ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยใช้สถานที่ทดลองเก็บรวบรวมข้อมูล (Try Out)

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

ด้วยนายโกศล สีสังข์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๔๔๒๑๐๒๐๐๑๐๗ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยทดลองเก็บรวบรวมข้อมูล (Try Out) เพื่อหาคุณภาพเครื่องมือการวิจัย กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี)

คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดี

คณะครุศาสตร์

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา

โทรศัพท์ ๐๘ ๖๒๓๖ ๓/๐๐๙ (ผู้วิจัย)



ที่ ศธ ๐๔๒๙๗/ว นพคค

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์  
ถนนถีนานนท์ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์  
จังหวัดกาฬสินธุ์ ๔๖๐๐๐

๑๙ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยใช้สถานที่ทดลองเก็บรวบรวมข้อมูล (Try Out)

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนกมลาไสย

อ้างถึง หนังสือมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ที่ อว ๐๖๑๙.๐๒/ว๕๓๑๑  
ลงวันที่ ๖ กรกฎาคม ๒๕๖๕

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัย

จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายโกศล สีสังข์ นิสิตระดับปริญญาโท รหัส ๖๔๘๒๑๐๒๐๐๑๐๗ สาขาวิชา การบริหาร  
จัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนา  
สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
กาฬสินธุ์ จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล (Try Out) เพื่อการวิจัยกับประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ  
ครูและผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ จึงแจ้งให้โรงเรียนตอบแบบสอบถามเพื่อ  
การวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ รายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อทราบและดำเนินการ

ขอแสดงความนับถือ

(นายทวี ทะนอก)

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

โทร. ๐ ๔๓๘๑ ๐๕๔๓

โทรสาร ๐ ๔๓๘๑ ๐๖๒๐



ที่ ศธ ๐๔๒๙๓/ว ๒๗๘๙

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์  
ถนนถีนานนท์ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์  
จังหวัดกาฬสินธุ์ ๔๖๐๐๐

๑๙ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยใช้สถานที่ทดลองเก็บรวบรวมข้อมูล (Try Out)

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนห้วยเม็กวิทยาคม

อ้างถึง หนังสือมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ที่ อว ๐๖๑๙.๐๒/ว๕๓๑๑

ลงวันที่ ๖ กรกฎาคม ๒๕๖๕

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัย

จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายโกศล สีสังข์ นิสิตระดับปริญญาโท รหัส ๖๔๘๒๑๐๒๐๐๑๐๗ สาขาวิชา การบริหาร  
จัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนา  
สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
กาฬสินธุ์ จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล (Try Out) เพื่อการวิจัยกับประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ  
ครูและผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ จึงแจ้งให้โรงเรียนตอบแบบสอบถามเพื่อ  
การวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ รายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อทราบและดำเนินการ

ขอแสดงความนับถือ

(นายทวี ทะนอก)

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

โทร. ๐ ๔๓๘๑ ๐๕๕๓

โทรสาร ๐ ๔๓๘๑ ๐๖๒๐



ที่ ศธ ๐๔๒๙๓/ว ๒๗๕๙

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์  
ถนนถีนานนท์ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์  
จังหวัดกาฬสินธุ์ ๔๖๐๐๐

๑๙ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยใช้สถานที่ทดลองเก็บรวบรวมข้อมูล (Try Out)

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนดงกลางพัฒนศึกษา

อ้างถึง หนังสือมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ที่ อว ๐๖๑๙.๐๒/ว๕๓๑๑  
ลงวันที่ ๖ กรกฎาคม ๒๕๖๕

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัย

จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายโกศล สีสังข์ นิสิตระดับปริญญาโท รหัส ๖๔๘๒๑๐๒๐๐๑๐๗ สาขาวิชา การบริหาร  
จัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนา  
สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
กาฬสินธุ์ จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล (Try Out) เพื่อการวิจัยกับประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ  
ครูและผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ จึงแจ้งให้โรงเรียนตอบแบบสอบถามเพื่อ  
การวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ รายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้  
จึงเรียนมาเพื่อทราบและดำเนินการ

ขอแสดงความนับถือ

(นายทวี ทัศนอก)

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

โทร. ๐ ๔๓๘๑ ๐๕๕๓

โทรสาร ๐ ๔๓๘๑ ๐๖๒๐



ที่ ศธ ๐๔๒๙๓/ว ๒๓๗๙

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์  
ถนนถีนานนท์ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์  
จังหวัดกาฬสินธุ์ ๕๖๐๐๐

๑๙ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยใช้สถานที่ทดลองเก็บรวบรวมข้อมูล (Try Out)

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนคำเจริญวิทยาคม

อ้างถึง หนังสือมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ที่ อว ๐๖๑๙.๐๒/ว๕๓๑๑

ลงวันที่ ๖ กรกฎาคม ๒๕๖๕

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัย

จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายโกศล สีสังข์ นิสิตระดับปริญญาโท รหัส ๖๔๘๒๑๐๒๐๐๑๐๗ สาขาวิชา การบริหาร  
จัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนา  
สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
กาฬสินธุ์ จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล (Try Out) เพื่อการวิจัยกับประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ  
ครูและผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ จึงแจ้งให้โรงเรียนตอบแบบสอบถามเพื่อ  
การวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ รายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อทราบและดำเนินการ

ขอแสดงความนับถือ

(นายทวี ทะนอก)

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

โทร. ๐ ๔๓๘๑ ๐๕๕๓

โทรสาร ๐ ๔๓๘๑ ๐๖๒๐



ที่ ขว๐๖๑๙.๐๒/ว๕๓๑๐

1098

สพม.กส  
 เลขที่ 8084 844น-  
 วันที่ ๑๕/๑๑/๒๕๖๔  
 ฝ่ายนายการ  การเงินฯ  
 ฝ่ายบริหารและแผนงาน  ส่งเสริมฯ  
 บริหารงานบุคคล  นิเทศฯ  
 อ.เมือง  วิทยุกระจายเสียง  ๔๔๐๒๓๖๓๖  
 กฎหมายฯ  ศสจ.

๖ กรกฎาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์

ด้วยนายโกศล สีสั่งข์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๔๔๒๑๐๒๐๐๑๐๓/ สาขาวิชา  
 การบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง  
 “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
 การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุ  
 วัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ซึ่งขออนุญาตให้ผู้วิจัยเก็บรวบรวม  
 ข้อมูลเพื่อการวิจัยกับประชากรและกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน  
 ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์  
 เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์  
 จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

เรียน ผอ.สพม.กส  
 ดิฉัน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
 ขอขออนุญาตให้ผู้วิจัย 15/11/2564  
 อธิบายการวิจัย

ขอแสดงความนับถือ  
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี)  
 คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน  
 อธิการบดี

สุวิภาภรณ์ งามเมือง ปิงตพิษทก  
 ปรภท  
 (นางสาวประภาพร พลเค่งอ้ง)  
 นักทรัพยากรบุคคล  
 18/๗/๒๕๖๕  
 คณะครุศาสตร์  
 สาขาวิชา การบริหารจัดการการศึกษา  
 โทรศัพท์ ๐๔๖๒๓๖ ๓/๐๐๙ (ผู้วิจัย)

นายทวิ พงษ์อึ้ง  
 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์





ที่ ศธ ๐๔๒๕๓/ว.๒๕๖๕

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคสลิษฐ์  
ถนนถีนานนท์ อำเภอเมืองกาฬสลิษฐ์  
จังหวัดกาฬสลิษฐ์ ๔๖๐๐๐

๒๖ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคสลิษฐ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. หนังสือมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำนวน ๑ ฉบับ  
๒. แบบรายชื่อสถานศึกษาและจำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายโกศล สีสังข์ นิสิตระดับปริญญาโท รหัส ๖๔๘๒๑๐๒๐๐๑๐๗ สาขาวิชา การบริหาร  
จัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนา  
สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
ภาคสลิษฐ์ ทั้งนี้ นักศึกษากำลังดำเนินการอยู่ในขั้นตอนของการเก็บรวบรวมข้อมูล

ดังนั้น เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์และงานวิจัยดังกล่าวเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุ  
วัตถุประสงค์การวิจัย จึงขอความอนุเคราะห์ครูและผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาภาคสลิษฐ์ ตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย ภายในวันพฤหัสบดี ที่ ๔ สิงหาคม ๒๕๖๕ ตามช่องทาง  
<https://forms.gle/JZWgryVekPGyZmpj7> หรือ QR CODE ด้านล่างนี้ เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อทราบและดำเนินการ

ขอแสดงความนับถือ

(นายกนก ยนต์ชัย)

จึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปฏิบัติราชการแทน  
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคสลิษฐ์



QR CODE แบบสอบถามการวิจัย

กลุ่มอำนาจการ

โทร. ๐ ๔๓๘๑ ๐๕๕๓ , ๐๘ ๖๒๓๖ ๗๐๐๘ (ผู้วิจัย)

โทรสาร ๐ ๔๓๘๑ ๐๖๒๐



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๕๔๘๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน นายเทอดเกียรติ ชันธิพิมูล

ด้วยนายโกศล สีสังข์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๔๘๒๑๐๒๐๐๑๐๗ สาขาวิชา การบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชยากานต์ เรืองสุวรรณ ซึ่งผู้วิจัยกำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุ วัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พิจารณาเห็นว่าท่านเป็น ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้ ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี)

คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดี

คณะครุศาสตร์

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา

โทรศัพท์ ๐๘ ๖๒๓๖ ๗๐๐๙ (ผู้วิจัย)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๕๔๘๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน นายพีรนนท์ เหล่าสมบัติ

ด้วยนายโกศล สีสังข์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๔๘๒๑๐๒๐๐๑๐๗ สาขาวิชา การบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชยากานต์ เรืองสุวรรณ ซึ่งผู้วิจัยกำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัชฌิมศึกษากาฬสินธุ์” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุ วัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้ ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน  
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY  
ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี)

คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดี

คณะครุศาสตร์

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา

โทรศัพท์ ๐๘ ๖๒๓๖ ๓/๐๐๙ (ผู้วิจัย)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๕๔๘๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๕๔๐๐๐

๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน นางทวีภรณ์ วรชิน

ด้วยนายโกศล สีสังข์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๔๘๒๑๐๒๐๐๑๐๗ สาขาวิชา การบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชยาภานต์ เรืองสุวรรณ ซึ่งผู้วิจัยกำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัชฌิมศึกษาภาคอีสาน” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุ วัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พิจารณาเห็นว่าท่านเป็น ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้ ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี)

คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดี

คณะครุศาสตร์

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา

โทรศัพท์ ๐๘ ๖๒๓๖ ๗๐๐๙ (ผู้วิจัย)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๕๔๘๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๕ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน นายนิคม วิชัยโย

ด้วยนายโกศล สีสังข์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๔๘๒๑๐๒๐๐๑๐๗ สาขาวิชา การบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชยาภานต์ เรืองสุวรรณ ซึ่งผู้วิจัยกำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นดิน” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุ วัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พิจารณาเห็นว่าท่านเป็น ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้ ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY  
ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี)

คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดี

คณะครุศาสตร์

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา

โทรศัพท์ ๐๘ ๖๒๓๖ ๗/๐๐๙ (ผู้วิจัย)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๕๔๘๘๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน นายกนก ยนต์ชัย

ด้วยนายโกศล สีสังข์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๔๘๒๑๐๒๐๐๑๐๗ สาขาวิชา การบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชยาภานต์ เรืองสุวรรณ ซึ่งผู้วิจัยกำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาภาคอีสาน” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุ วัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พิจารณาเห็นว่าท่านเป็น ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้ ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY  
ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี)

คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดี

คณะครุศาสตร์

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา

โทรศัพท์ ๐๘ ๖๒๓๖ ๓/๐๐๙ (ผู้วิจัย)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๕๔๘๘๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน นายวิชาญ สุขจิตศรีปัญญา

ด้วยนายโกศล สีสังข์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๔๔๒๑๐๒๐๐๑๐๗ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชยาภานต์ เรืองสุวรรณ ซึ่งผู้วิจัยกำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพหุสัณฐาน" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครูคณาจารย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี)

คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดี

คณะครุศาสตร์

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา

โทรศัพท์ ๐๘ ๖๒๓๖ ๓/๐๐๙ (ผู้วิจัย)



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์

ที่ บศบ.๐๓๓/๒๕๖๕

วันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน อาจารย์ผู้ช่วยศาสตราจารย์จำเนียร พลหาญ

ด้วยนายโกศล สีสังข์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๔๘๒๑๐๒๐๐๑๐๗ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชยาภานต์ เรืองสุวรรณ ซึ่งผู้วิจัยกำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาภาคอีสาน” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุ วัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พิจารณาเห็นว่าท่านเป็น ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้ ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKI UNIVERSITY

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี)

คณบดีคณะครุศาสตร์





## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์

ที่ บศบ.๐๓๗/๒๕๖๕

วันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน อาจารย์ปองภพ ภูจอมจิตร

ด้วยนายโกศล สีสังข์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๔๔๒๑๐๒๐๐๑๐๗ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชยาภานต์ เรืองสุวรรณ ซึ่งผู้วิจัยกำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัชฌิมศึกษาภาคอีสาน” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุ วัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พิจารณาเห็นว่าท่านเป็น ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้ ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี)

คณบดีคณะครุศาสตร์



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์

ที่ บศป.๐๓๙/๒๕๖๕

วันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน อาจารย์ อนุสรณ์ ภูลินแก่น

ด้วยนายโกศล สีสังข์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๔๘๒๑๐๒๐๐๑๐๗/ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชยาภานต์ เรืองสุวรรณ ซึ่งผู้วิจัยกำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาภาคอีสาน” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุ วัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พิจารณาเห็นว่าท่านเป็น ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้ ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี)

คณบดีคณะครุศาสตร์



ที่ ขว๐๖๑๙.๐๒/ว๕๔๔๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๕๔๐๐๐

๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือ

เรียน นายเอกรักษ์ สารบง

ด้วยนายโกศล สีสังข์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๔๘๒๑๐๒๐๐๑๐๗ สาขาวิชา การบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วย ศาสตราจารย์ ดร.ชยาภานต์ เรืองสุวรรณ ซึ่งผู้วิจัยกำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการ พัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาภาพลันธุ์” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วย ความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามพิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความ อนุเคราะห์จากท่านเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือแนวทางการพัฒนา สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาภาพลันธุ์ เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี)

คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดี

คณะครุศาสตร์

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา

โทรศัพท์ ๐๔ ๖๒๓๖ ๓/๐๐๙ (ผู้วิจัย)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๕๔๔๘๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขออนุญาตแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือ

เรียน นายธวัชชัย สำราญวงศ์

ด้วยนายโกศล สีสังข์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๔๔๒๑๐๒๐๐๑๐๓ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชยากานต์ เรืองสุวรรณ ซึ่งผู้วิจัยกำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วย ความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามพิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน  
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี)

คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดี

คณะครุศาสตร์

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา

โทรศัพท์ ๐๔ ๖๒๓๖ ๓/๐๐๙ (ผู้วิจัย)



ที่ อว๐๖๑๑๙.๐๒/ว๕๔๘๘๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๕๔๐๐๐

๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือ

เรียน นายวิรสิทธิ์ พิณฐนิบาตร

ด้วยนายโกศล สีสังข์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๔๘๒๑๐๒๐๐๑๐๗ สาขาวิชา  
การบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วย  
ศาสตราจารย์ ดร.ชยากานต์ เรืองสุวรรณ ซึ่งผู้วิจัยกำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการ  
พัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาภาพลันธุ์” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วย ความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามพิจารณาเห็นว่าท่านเป็น  
ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความ  
อนุเคราะห์จากท่านเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือแนวทางการพัฒนา  
สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาภาพลันธุ์ เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน  
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี)

คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดี

คณะครุศาสตร์

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา

โทรศัพท์ ๐๘ ๖๒๓๖ ๓/๐๐๙ (ผู้วิจัย)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/๖๕๔๘๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือ

เรียน ว่าที่ร้อยตรีพัฒนา อนนทลีทา

ด้วยนายโกศล สีสังข์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๕๔๒๑๐๒๐๐๑๐๗ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชยาภานต์ เรืองสุวรรณ ซึ่งผู้วิจัยกำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วย ความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามพิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี)

คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดี

คณะครุศาสตร์

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา

โทรศัพท์ ๐๔๖๒๓๖ ๓/๐๐๙ (ผู้วิจัย)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๕๔๔๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือ

เรียน นายกนก ยนต์ชัย

ด้วยนายโกศล สีสังข์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๔๔๒๑๐๒๐๐๑๐๗ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชยากานต์ เรืองสุวรรณ ซึ่งผู้วิจัยกำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วย ความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามพิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี)

คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดี

คณะครุศาสตร์

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา

โทรศัพท์ ๐๔ ๖๒๓๖ ๓/๐๐๙ (ผู้วิจัย)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๕๔๘๘๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือ

เรียน นายสมโภชน์ นันบุญ

ด้วยนายโกศล สีสั่งซ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๕๘๒๑๐๒๐๐๑๐๗ สาขาวิชา การบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วย ศาสตราจารย์ ดร.ชยาภานต์ เรืองสุวรรณ ซึ่งผู้วิจัยกำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการ พัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วย ความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามพิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความ อำนวยความสะดวกจากท่านเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือแนวทางการพัฒนา สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี)

คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดี

คณะครุศาสตร์

สาขาวิชาการจัดการการศึกษา

โทรศัพท์ ๐๘ ๖๒๓๖ ๓/๐๐๙ (ผู้วิจัย)





## บันทึกข้อความ

สว่นราชการ สาขาวิชาการบริหารจัดการการการศึกษา คณะครุศาสตร์

ที่ บศบ.๐๓๘/๒๕๖๕

วันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือ

เรียน รองศาสตราจารย์กฤษณก ดวงชาตม

ด้วยนายโกศล สีสังข์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๔๘๒๑๐๒๐๐๑๐๗/ สาขาวิชาการบริหารจัดการการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชยากานต์ เรืองสุวรรณ ซึ่งผู้วิจัยกำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุ วัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามพิจารณาเห็นว่าท่านเป็น ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความ อนุเคราะห์จากท่านเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือแนวทางการพัฒนา สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา มัธยมศึกษาภาพลันธุ์ เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี)

คณบดีคณะครุศาสตร์

ภาคผนวก จ

การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาพที่ จ.1 สัมภาษณ์ ดร.เทอดเกียรติ ชนธ์พิมูล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์  
วันที่ 10 สิงหาคม พ.ศ. 2565 เวลา 13.00-16.00 น. ณ โรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์



ภาพที่ จ.2 สัมภาษณ์ นายพีรนนท์ เหล่าสมบัติ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนโกสุมพิทยาสรรค์  
วันที่ 10 สิงหาคม พ.ศ. 2565 เวลา 09.00-12.00 น. ณ โรงเรียนโกสุมพิทยาสรรค์



ภาพที่ จ.3 สัมภาษณ์ ดร.ทวีภรณ์ วรชิน ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัยกาฬสินธุ์  
วันที่ 15 สิงหาคม พ.ศ. 2565 เวลา 09.00-12.00 น. ออนไลน์



ภาพที่ จ.4 สัมภาษณ์ นายนิคม วิชัยโย ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนสหศาสตร์ศึกษา  
วันที่ 8 สิงหาคม พ.ศ. 2565 เวลา 09.00-12.00 น. ณ โรงเรียนสหศาสตร์ศึกษา



ภาพที่ จ.5 สัมภาษณ์ นายกนก ยนต์ชัย ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาภาพสินธุ์ วันที่ 8 สิงหาคม พ.ศ. 2565 เวลา 13.00-16.00 น.  
ณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์



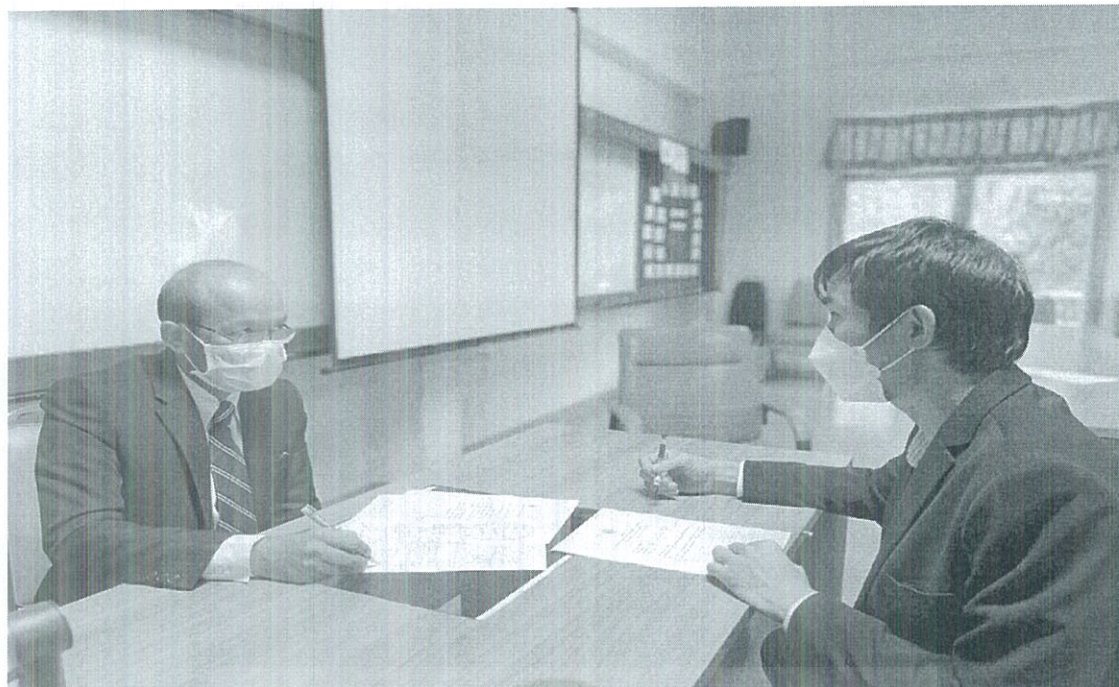
ภาพที่ จ.6 สัมภาษณ์ นายวลีษฐ์ สมจิตศรีปัญญา ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม วันที่ 11 สิงหาคม พ.ศ. 2565 เวลา 09.00-12.00 น.  
ณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม



ภาพที่ จ.7 สัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชา  
การบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม วันที่ 16 สิงหาคม พ.ศ. 2565  
เวลา 09.00-12.00 น. ณ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



ภาพที่ จ.8 สัมภาษณ์ อาจารย์ ดร.ปองภพ ภูจอมจิตร ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชา  
การบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม วันที่ 11 สิงหาคม พ.ศ. 2565  
เวลา 13.00-16.00 น. ณ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



ภาพที่ จ.9 สัมภาษณ์ อาจารย์อนุสรณ์ ภูสินแก่น ตำแหน่ง รองคณบดี คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม วันที่ 14 สิงหาคม พ.ศ. 2565 เวลา 09.00-12.00 น.  
ณ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ภาคผนวก ฉ

คู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY





# คู่มือ

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ  
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

นายโกศล สีสังข์

ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชยาภานต์ เรืองสุวรรณ

อาจารย์ที่ปรึกษา

สาขาวิชา บริหารจัดการการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

## คำนำ

คู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสัณฐาน จัดทำขึ้นเพื่อเป็นการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสัณฐาน และเพื่อให้สามารถนำแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสัณฐาน ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ในการจัดทำครั้งนี้ได้สัมภาษณ์หาแนวทางการพัฒนาจากผู้ทรงคุณวุฒิทั้งผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และนักวิชาการ ที่มีความรู้ ความสามารถในการบริหารสถานศึกษา เป็นอย่างดี

ผู้จัดทำหวังว่าคู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสัณฐาน จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา ที่นำคู่มือนี้ไปใช้ในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาต่อไป



นายโกศล สีสังข์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## สารบัญ

หัวเรื่อง	หน้า
1. หลักการและเหตุผล .....	1
2. วัตถุประสงค์ .....	3
3. ผลที่คาดว่าจะได้รับ .....	4
4. เนื้อหา .....	5
5. กระบวนการพัฒนา .....	9
6. การวัดและประเมินผล .....	10
อ้างอิง .....	17



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## คู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลีนธุ์

### 1. หลักการและเหตุผล

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562 หมวด 4 แนวการจัดการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542, น. 6) ในมาตรา 22 กล่าวว่า การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ นอกจากนี้ หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551, น. 3 - 4) ยังได้มุ่งพัฒนาผู้เรียนทุกคนเป็นมนุษย์ที่มีความสมดุลทั้งด้านร่างกาย ความรู้ คุณธรรม มีจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทย ยึดมั่นในการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีความรู้และทักษะพื้นฐาน รวมทั้งเจตคติที่จำเป็นต่อการศึกษา การประกอบอาชีพและการศึกษาตลอดชีวิต โดยมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญบนพื้นฐานความเชื่อว่า ทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพ คุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด ส่งผลทำให้สถานศึกษาทุกแห่งต้องดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการแบบมีส่วนร่วมที่จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง อาทิเช่น คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครู ผู้ปกครอง และนักเรียน ตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษาของประเทศ

ผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้ทุกคนจำเป็นต้องมีการปรับตัวทั้งในหลาย ๆ ด้าน เช่น แนวคิด วิสัยทัศน์ วิธีการจัดการ ตลอดจนพฤติกรรม การดำรงชีวิตที่แตกต่างไปจากวิถีเดิม ผลกระทบดังกล่าวส่งผลต่อการดำเนินชีวิตในประจำวัน ทำให้เกิดความเครียด และการปรับตัวต่อในการใช้ชีวิตการทำงานของคน (กาญจนา ปัญญาธร และคณะ, 2563, น. 45-51) ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะการจัดการศึกษาทุกระดับได้รับผลกระทบเป็นอย่างมาก ส่งผลให้สถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยีด้านต่าง ๆ เข้ามาปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการการศึกษา มีการสร้างและปรับปรุงหลักสูตรเพื่อกำหนดเนื้อหาบทเรียนให้สอดคล้องกับผู้เรียนและสถานการณ์ปัจจุบัน ในสถานการณ์วิกฤตินี้ ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารจัดการทางการศึกษาของสถานศึกษาเป็นอย่างมาก ที่ผ่านมามีการจัดการเรียนรู้ได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สถานศึกษาต้องเผชิญกับภาวะของการปรับตัวเช่นเดียวกัน ถือว่าเป็นบททดสอบในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ที่จะต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิดใหม่ให้สอดคล้องกับความปกติใหม่ที่เกิดขึ้น เป้าหมายของการศึกษาอาจยังคงเดิมคือมีการนำรูปแบบการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ โดยมุ่งให้การบริหารจัดการศึกษามีลักษณะเบ็ดเสร็จในการบริหารงานด้านวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานบริหารทั่วไป (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, น. 16) แต่กระบวนการบริหารของสถานศึกษานั้นจะเปลี่ยนไปเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลให้ผู้เรียนต้องมีการเรียนรู้ที่สามารถปรับตัวให้ทันกับยุคและสมัย การที่ผู้เรียนจะเกิดเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ส่วนหนึ่งก็ขึ้นอยู่กับการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทางการศึกษาของไทยในการพัฒนาคุณลักษณะและคุณภาพที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา คือ การกำหนดมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา เพื่อเป็นข้อกำหนดคุณสมบัติด้านวิชาชีพ (Professional Qualification) โดยกำหนดมาตรฐานความรู้ และประสบการณ์วิชาชีพ มาตรฐานการปฏิบัติงาน และมาตรฐานการปฏิบัติตน รวมทั้งจากการปฏิรูประบบราชการ การกำหนดสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษานั้น คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ได้กำหนดให้มีการประเมินสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารสถานศึกษา (ธีระ รุญเจริญ, 2550, น. 7) ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีศักยภาพอย่างสูง จึงจะสามารถทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ สมรรถนะมีความสำคัญและเป็นหัวใจของระบบการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดี มีประสิทธิภาพจะมีความสัมพันธ์กับโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแสดงบทบาทความเป็นผู้นำที่มีสมรรถนะสูง มีการใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะที่ดีเป็นในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพสูงกว่าเดิม โดยปัจจุบันได้กำหนดสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 2 กลุ่ม 9 สมรรถนะย่อย (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2549, น. 15-22) คือ 1) สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย 4 สมรรถนะย่อย คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง และการทำงานเป็นทีม และ 2) สมรรถนะประจำสายงาน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะประจำสายงานย่อย คือ การวิเคราะห์และสังเคราะห์ การสื่อสารและจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การมีวิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่และความรับผิดชอบ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพอย่างไรก็ตามการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาตามเกณฑ์การประเมินของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2549, น. 10-22) เป็นความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือ ตัวบ่งชี้ที่ 1 คุณภาพงานด้านความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะหลักทางการมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่สูง เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลรวมถึงการเตรียมตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง สามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาจึงส่งผลต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอน และคุณภาพของผู้เรียนโดยตรง ซึ่งสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญและเป็นหัวใจของระบบการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีมีสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่สูงจะมีความสัมพันธ์กับโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแสดงบทบาทความเป็นผู้นำที่มีสมรรถนะสูง มีการใช้ความรู้

ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพสูงกว่าเดิม

ดังนั้น สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอยู่เสมอเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายใน การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการพัฒนา ตนเองให้มีสมรรถนะหลักทางการมุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้มี ประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล รวมถึงการเตรียมตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง สามารถเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม การพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหาร สถานศึกษาจึงส่งผลต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและคุณภาพของผู้เรียน จึงเป็นสิ่งที่จำเป็น ที่ต้องเร่งศึกษาให้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นเพื่อหาแนวทาง ในการพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่สอดคล้องกับทิศทางการ พัฒนาคุณภาพการศึกษา อันจะนำไปสู่การบริหารจัดการสถานศึกษาที่ดี มีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## 2. วัตถุประสงค์

1. เพื่อเป็นการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์

2. เพื่อให้สามารถนำแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน ได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

## 3. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีคู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อใช้ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถนำความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ไปประยุกต์ใช้ในการ พัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติงานในหน้าที่ และชีวิตประจำวันได้อย่างถูกต้องและ มีประสิทธิภาพ

## 4. เนื้อหา

หน่วยที่ 1 ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน มีแนวทางการ พัฒนา ดังนี้

- 1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำกับการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ อบรมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรติดตามข่าวสารอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสามารถให้ปรับเทคนิควิธีการทำงานเมื่อสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป และสามารถตัดสินใจปัญหาอยู่บนพื้นฐานความถูกต้อง
- 3) ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้แนวคิดใหม่ ๆ ให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในหน้าที่
- 5) ผู้บริหารควรนำเอาเทคนิควิธีการในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ และให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา
- 6) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ และนำผลการประเมินมาพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับคุณภาพการศึกษา โดยการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ อบรมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างแนวคิดใหม่ๆ ค้นคว้าวิธีการที่เหมาะสม รวดเร็ว ถูกต้อง ในการดำเนินงาน นำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการฝึกทักษะการคิดวิเคราะห์ แยกแยะประเด็นต่าง ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง ควรศึกษาและพัฒนางานใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ค้นคว้าหาวิธีการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างเป็นขั้นตอน นำเอาเทคนิควิธีการในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ค้นหาทางเลือกที่เหมาะสมในการดำเนินงานเพื่อให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด มีการประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและปรับเทคนิควิธีการทำงานเมื่อสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป และสามารถตัดสินใจปัญหาอยู่บนพื้นฐานความถูกต้อง

## หน่วยที่ 2 ด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

- 1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการศึกษาค้นคว้าหาความรู้อยู่เสมอ เข้าร่วมการประชุมสัมมนาอย่างต่อเนื่อง และฝึกตนเองให้มีภาวะผู้นำ
- 2) ผู้บริหารควรศึกษาศาสตร์ในสถานศึกษาเพื่อมอบหมายภาระงานที่เหมาะสม และเพื่อชักจูงโน้มน้าวให้บุคลากรปฏิบัติในหน้าที่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ พร้อมทั้งมีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้ด้วย

3) ผู้บริหารควรดำเนินการจัดหาทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และใช้ในการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่และพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

4) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการนำกลยุทธ์ที่หลากหลายมาใช้ในสถานศึกษา เช่น วงจร PDCA วิเคราะห์ SWOT และหลักธรรมาภิบาล เป็นต้น

5) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการวิเคราะห์สถานศึกษาตนเอง จัดการประชุมร่วมกับครู เพื่อวางแผนการดำเนินงาน และกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงผู้เรียนเป็นสำคัญ และเปิดโอกาสให้ครูได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานเพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และกระตุ้นให้ครูมีการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

6) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินการนิเทศ กำกับ และติดตามการดำเนินงานของสถานศึกษา และนำผลการดำเนินงานมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนามุ่งผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา

7) ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดให้มีการเผยแพร่กิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาผ่านช่องทางที่หลากหลาย เช่น Line Facebook Twitter หรือสื่อออนไลน์ต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบ

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการศึกษาค้นคว้าหาความรู้อยู่เสมอ เข้าร่วมการประชุมสัมมนาอย่างต่อเนื่อง ฝึกตนเองให้มีภาวะผู้นำ มอบหมายภาระงานที่เหมาะสมให้กับบุคลากร การพูดคุยกับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอเพื่อซักจูงโน้มน้าว ดำเนินการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างเหมาะสม จัดกิจกรรมที่ส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่และพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ นำกลยุทธ์ที่หลากหลายมาใช้ในสถานศึกษา มีการวิเคราะห์สถานศึกษาตนเอง จัดการประชุมร่วมกับครูเพื่อวางแผนการดำเนินงาน และกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงผู้เรียนเป็นสำคัญ พัฒนาระบบการบริหารงานโดยใช้เทคโนโลยี มีการนิเทศ กำกับ และติดตามการดำเนินงานของสถานศึกษา โดยนำวงจร PDCA มาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนามุ่งผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา เผยแพร่กิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาผ่านช่องทางที่หลากหลาย เปิดโอกาสให้ครูได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานเพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และกระตุ้นให้ครูมีการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และเป็นแบบอย่างที่ดี

### หน่วยที่ 3 ด้านคุณภาพงานด้านความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านคุณภาพงานด้านความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการศึกษาตัวชี้วัดตามสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีความเข้าใจอย่างชัดเจน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติงานในหน้าที่ให้สอดคล้องกับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน



3) ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อให้เกิดการยอมรับและร่วมกันพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา

4) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีรายงานผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ ผลการบริหารจัดการผลงานทางวิชาการ หรือนวัตกรรมที่มีความถูกต้อง และแบบอย่างที่ดี

5) ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดให้มีการเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ผ่านช่องทางที่หลากหลาย เช่น Line Facebook Twitter หรือสื่อออนไลน์ต่างๆ เพื่อให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบ

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการศึกษาตัวชี้วัดตามสมรรถนะของตนเอง ปฏิบัติงานในหน้าที่ที่สอดคล้องกับสมรรถนะ บริหารจัดการสถานศึกษาให้เป็นที่ยอมรับกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง มีรายงานผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ ผลงานทางวิชาการ หรือนวัตกรรมที่มีความถูกต้อง และแบบอย่างที่ดี มีการเผยแพร่ให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบ พร้อมทั้งมีการนำผลการปฏิบัติงานในหน้าที่มาใช้พัฒนาคุณภาพสถานศึกษา

## 5. กระบวนการพัฒนา

การพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นดิน ได้จากการรวบรวมความรู้ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ตามความเหมาะสม การพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของประเด็นที่ต้องการพัฒนาและบริบทของการทำงานในแต่ละหน่วยงาน

การพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นดิน โดยกำหนดกิจกรรมการพัฒนา ดังนี้

รายการพัฒนา	กิจกรรม
1. กิจกรรมก่อนการพัฒนา	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (Self Study) โดยการค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา และแหล่งเรียนรู้ต่างๆ เกี่ยวกับเนื้อหาการพัฒนา 3 ด้าน คือ               <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน</li> <li>2) ด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง</li> <li>3) ด้านคุณภาพงานด้านความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์</li> </ol> </li> </ol>
2. กิจกรรมระหว่างการพัฒนา	
ระยะที่ 1 การฝึกอบรม (Training)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กิจกรรมการปฐมนิเทศเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมอบรม การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และเพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเข้าใจวัตถุประสงค์และมีทัศนคติที่ดีต่อการเข้ารับการอบรม มีปฏิสัมพันธ์ที่ดี สามารถกำหนดเป้าหมาย</li> </ol>

รายการพัฒนา	กิจกรรม
	<p>หรือผลที่คาดหวัง มีส่วนร่วมในกิจกรรมและปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสม (เวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. กิจกรรมการบรรยายความรู้โดยวิทยากร (Instructor Presentations) โดยอธิบายถึงองค์ความรู้ตามเนื้อหา 3 หน่วย ดังนี้ <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1) หน่วยที่ 1 ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน (เวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที)</li> <li>2.2) หน่วยที่ 2 ด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง (เวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที)</li> <li>2.3) หน่วยที่ 3 ด้านคุณภาพงานด้านความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ (เวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที)</li> </ol> </li> <li>3. กิจกรรมการสาธิต (Demonstration) เพื่อให้ผู้เข้าร่วมรับการพัฒนาดูเห็นถึงวิธีการในการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดูมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม หรือรวมกลุ่มเพื่อระดมความคิดและการฝึกปฏิบัติงานที่มอบหมาย (Assignments) (เวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที)</li> </ol>
<p>ระยะที่ 2 การศึกษาดูงาน (Site Visit)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ศึกษากรณีตัวอย่าง (Case Study) จากผู้บริหารสถานศึกษามีประสบการณ์ หรือได้รับรางวัล หรือมีผลงานที่เป็นที่ประจักษ์ หรือสถานศึกษาด้านแบบด้านต่าง ๆ</li> <li>2. ประชุมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การประชุม (Conference)</li> <li>3. การอ่านหนังสือหรือบทความ (Reading Articles and Book) หรือรูปแบบของงานที่เกี่ยวข้อง</li> </ol>
<p>ระยะที่ 3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Workshop)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กิจกรรมการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)</li> <li>2. กิจกรรมการระดมความคิด (Brain-Storming) การนำความรู้ที่ได้จากการอบรม และการศึกษาดูงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษา ของตนเอง</li> <li>3. กิจกรรมการอภิปราย (Discussion) การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนามีความรู้น้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา</li> </ol>
<p>3. กิจกรรมหลังการพัฒนา</p>	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เพื่อให้การพัฒนาเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ โดยหลังกิจกรรมการพัฒนาเสร็จเรียบร้อยแล้ว มีการกำกับ ติดตาม นิเทศ (Site Visited) ในช่วงหลังการพัฒนา</li> <li>2. มีการทบทวนหลังกิจกรรม (After Action Review-AAR)</li> <li>3. การสะท้อนคิด</li> </ol>

## 6. การวัดและประเมินผล

### 1. การวัดและประเมินผลแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

#### 1.1 การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

1.1.1 การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง

1.1.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การประเมินใบงาน และใบกิจกรรม

1.1.3 การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้จาก การปฏิบัติงาน และการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

#### 1.2 ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนา

### 2. ผู้เข้าร่วมการพัฒนาต้องผ่านเกณฑ์การวัดและประเมินผล ดังนี้

2.1 มีเวลาเข้ารับการพัฒนาและร่วมทำกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

2.2 ผ่านการวัดและประเมินผลระหว่าง และหลังการพัฒนา ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

### แบบสอบถามความพึงพอใจ

- ระดับ 5 หมายถึง ระดับความพึงพอใจมากที่สุด  
 ระดับ 4 หมายถึง ระดับความพึงพอใจมาก  
 ระดับ 3 หมายถึง ระดับความพึงพอใจปานกลาง  
 ระดับ 2 หมายถึง ระดับความพึงพอใจน้อย  
 ระดับ 1 หมายถึง ระดับความพึงพอใจน้อยที่สุด

ที่	รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ				
		5	4	3	2	1
1) หลักการ/วัตถุประสงค์						
1	เนื้อหาแต่ละหน่วยมีวัตถุประสงค์ชัดเจน					
2	เนื้อหาแต่ละหน่วยน่าสนใจเพียงใด					
3	การฝึกอบรมมีเนื้อหาเหมาะสมเพียงใด					
4	เนื้อหาแต่ละหน่วยเหมาะสมเพียงใด					
5	เนื้อหาแต่ละหน่วยสามารถให้ความรู้เรื่อง สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา เพียงใด					
2) กระบวนการพัฒนา						
1	การจัดกิจกรรมน่าสนใจเพียงใด					
2	การฝึกอบรมใช้ระยะเวลาเหมาะสมเพียงใด					
3	สื่อเอกสารที่เหมาะสมเพียงใด					
4	ท่านมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ เพียงใด					
5	มีการวัดและประเมินผลที่เหมาะสมเพียงใด					
3. การให้ความรู้ของวิทยากร						
1	วิทยากรมีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาแต่ละหน่วยเพียงใด					
2	วิทยากรถ่ายทอดความรู้ได้ในระดับใด					
3	วิทยากรมีบุคลิกภาพที่เหมาะสมเพียงใด					
4	วิทยากรสามารถสร้างการมีส่วนร่วมได้เพียงใด					
5	วิทยากรเปิดโอกาสให้ชัดเจนเพียงใด					

ที่	รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ				
		5	4	3	2	1
4) ความคาดหวังจากการฝึกอบรม						
1	ท่านได้รับความรู้และประสบการณ์จากการฝึกอบรมเพียงพอ					
2	ท่านมีความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา เพียงใด					
3	ท่านคิดว่าหลังการอบรมจะสามารถสนับสนุนหรือเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้เพียงใด					
4	ท่านคิดว่าจะสามารถนำความรู้เรื่องสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาไปขยายผลได้เพียงใด					
5	ท่านคิดว่าจะนำความรู้และประสบการณ์ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้เพียงใด					

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### แบบสังเกตพฤติกรรม

แบบสังเกตพฤติกรรมการปฏิบัติกิจกรรม ใช้แนวทางของเดมมิ่ง PDCA มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดข้อคำถาม โดยแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสังเกตเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า

ให้ผู้ประเมินทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความเหมาะสมของระดับพฤติกรรมผู้เข้ารับการอบรมตามเกณฑ์ระดับคุณภาพ ดังนี้

- |   |         |                                  |
|---|---------|----------------------------------|
| 5 | หมายถึง | พฤติกรรมเหมาะสมในระดับมากที่สุด  |
| 4 | หมายถึง | พฤติกรรมเหมาะสมในระดับมาก        |
| 3 | หมายถึง | พฤติกรรมเหมาะสมในระดับปานกลาง    |
| 2 | หมายถึง | พฤติกรรมเหมาะสมในระดับน้อย       |
| 1 | หมายถึง | พฤติกรรมเหมาะสมในระดับน้อยที่สุด |

ข้อที่	รายการประเมิน	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
1. การวางแผน (P)						
1.1	การปรึกษาหารือ วางแผนในการปฏิบัติกิจกรรม					
1.2	การร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางในการปฏิบัติกิจกรรม					
2. การปฏิบัติงาน (D)						
2.1	การจูงใจให้สมาชิกร่วมกันปฏิบัติกิจกรรม					
2.2	การร่วมมือปฏิบัติกิจกรรมตามที่ได้รับมอบหมาย					
2.3	การร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์					
3. การประเมินตนเอง (C)						
3.1	การมีส่วนร่วมในการประเมินขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรม					
3.2	การมีส่วนร่วมในการสรุปผลปฏิบัติกิจกรรมของกลุ่ม					
4. การปรับปรุงงาน (A)						
4.1	การร่วมกันกำหนด แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติกิจกรรมและปรับปรุงให้ดีขึ้น					
4.2	การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นถึงการปฏิบัติกิจกรรมของกลุ่ม					
4.3	การมีส่วนร่วมในการสรุปองค์ความรู้ของกลุ่ม					

ตอนที่ 2 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

## แบบประเมินผลงาน

ที่	รายการประเมิน	การปฏิบัติ		หมายเหตุ
		มี	ไม่มี	
1	ผลงานถูกต้องสมบูรณ์			
2	ตรงตามวัตถุประสงค์			
3	มีความคิดสร้างสรรค์			
4	มีความน่าสนใจ			
5	ผลงานมีคุณค่าต่อการเรียนรู้			
	รวม			

ให้ผู้ประเมินพิจารณาผลงานแต่ละกลุ่มและเครื่องหมาย / ลงในช่องการปฏิบัติ ดังนี้

เกณฑ์การประเมินปฏิบัติได้ครบ 5 รายการ อยู่ในระดับดี

เกณฑ์การประเมินปฏิบัติได้ 3-4 รายการ อยู่ในระดับพอใช้

เกณฑ์การประเมินปฏิบัติได้น้อยกว่า 3 รายการ อยู่ในระดับควรปรับปรุง

ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะอื่น .....

\*สรุปผลการประเมิน  ระดับดี  ระดับพอใช้  ระดับควรปรับปรุง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

แบบสัมภาษณ์

หัวข้อในการสัมภาษณ์

1. ท่านเห็นว่ากิจกรรมในหน่วย.....ให้ความรู้และทักษะกับท่านอย่างไรบ้าง?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2. ท่านสามารถนำหลักการ ความรู้ และทักษะที่ได้ไปส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนา  
สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อย่างไรบ้าง ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3. ข้อเสนอแนะและข้อคิดอื่น ๆ

.....  
.....  
.....



## เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2542). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์  
คุรุสภาลาดพร้าว.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ  
พ.ศ.2546 และ กฎ กระทรวงแบ่งส่วนราชการ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้า  
และพัสดุภัณฑ์.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551. กรุงเทพฯ:  
ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- กาญจนา ปัญญาธร และคณะ. (2563). ชีวิตวิถีใหม่ของบุคลากรด้านสุขภาพในการป้องกันโรคติดเชื้อ  
ไวรัสโคโรนา 2019 โรงพยาบาลค่ายประจักษ์ศิลปาคม จังหวัดอุดรธานี. วารสารการ  
พยาบาลและการดูแลสุขภาพ, 38(4), 45-51.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา  
(พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: แอล ที เพรส จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2549). หลักเกณฑ์และวิธีการ  
พัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร  
สถานศึกษา. กรุงเทพฯ: คุรุสภา.

## การเผยแพร่ผลงานวิจัย

โกศล สีสังข์ และชยาگانต์ เรืองสุวรรณ. (2565). แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์.  
วารสารครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 20(2), (พฤษภาคม-สิงหาคม).



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ สกุล	นายโกศล สีสังข์
วันเกิด	17 มกราคม 2526
ที่อยู่ปัจจุบัน	88/39 ตำบลกาฬสินธุ์ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์
ตำแหน่ง	ครู วิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์ จังหวัดกาฬสินธุ์
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2549	วิทยาศาสตรบัณฑิต (วท.บ.) สาขาวิชาเคมี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
พ.ศ. 2559	วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (วท.ม.) สาขาวิชาเคมีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
พ.ศ. 2565	ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY