

วิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ

วิทยานิพนธ์  
ของ  
ระวีวรรณ กองกะมุด

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ธันวาคม 2557  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม



วิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ

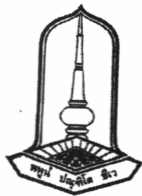
วิทยานิพนธ์  
ของ  
ระวีวรรณ กองกะมุด

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ธันวาคม 2557

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม





คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางสาวระวีวรรณ กองกะมุด แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

(ผศ.ดร.ชัยยุทธ ศิริสุทธิ)

ประธานกรรมการ

(อาจารย์บัณฑิตศึกษาประจำคณะ)

(รศ.ดร.นนิตย์ มรกต)

กรรมการ

(อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก)

(ผศ.ดร.เพชรวิทย์ จันทรศิริสร)

กรรมการ

(อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม)

(รศ.ดร.สมบัติ ท้ายเรือคำ)

กรรมการ

(อาจารย์บัณฑิตศึกษาภายนอกภาควิชา)

(พล.อ.ต.ดร.อนันต์ ศรีอำไพ)

กรรมการ

(ผู้ทรงคุณวุฒิ)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

(ผศ.ดร.เพชรวิทย์ จันทรศิริสร)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(ศ.ดร.ประดิษฐ์ เทอดทูล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 30 เดือน 5.ค. พ.ศ. 2557



## ประกาศขอบคุณการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความรู้และความช่วยเหลืออย่างดียิ่ง  
จากรองศาสตราจารย์ ดร.นงนิตย์ มรกต ประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ และ  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ที่สละเวลาในการแก้ไข  
ข้อบกพร่องของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ตั้งแต่เริ่มต้นจนจบหลักสูตร ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยยุทธ ศิริสุทธิ ประธานกรรมการสอบ  
วิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ท้ายเรือคำ และพลอากาศตรี ดร.อนันต์ ศรีอำไพ  
ผู้ทรงคุณวุฒิกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่ให้ความช่วยเหลือ แนะนำและตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่อง  
ต่างๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการนำมาใช้เป็นแนวทางในการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอกราบ  
ขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัย  
มหาสารคามและคณาจารย์ทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอนและประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้มาโดยตลอด

ขอกราบขอบพระคุณ นางสาวมยุรี เหมือนพันธ์ ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ นางศิริดา พิริยะ  
ชัยวรกุล ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ นายธนวัฒน์ ภิรมย์ไกรภักดิ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนแทน  
ประจัน อำเภอบ้านแท่น นายสุริยะ ชำนาญไพร ผู้อำนวยการโรงเรียนภูมิวิทยา อำเภอกุฉินารายณ์ และ  
นางสาวช่อผกา ผลภิญโญ รองผู้อำนวยการโรงเรียนแก้งคร้อวิทยา อำเภอกำแพงแสน ที่กรุณาเป็น  
ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขอขอบคุณผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด  
ที่กรุณาให้ความร่วมมือและให้ความช่วยเหลือในการเก็บข้อมูลเป็นอย่างดี ท้ายที่สุดนี้ผู้วิจัยขอกราบ  
ขอบพระคุณคุณพ่อหนู คุณแม่เขียน กองกะมุด และคุณพัสธร หงษ์ชุมแพ รวมทั้งญาติพี่น้องทุกคนที่  
คอยให้กำลังใจให้ความรักความห่วงใยด้วยความสำนึกในบุญคุณของท่านทั้งหลาย ทั้งที่กล่าวนาม และ  
ไม่ได้กล่าวนามมาในที่นี้ ผู้วิจัยขออาราธนาคุณพระศรีรัตนตรัยและสิ่งศักดิ์สิทธิ์ทั้งหลายจงดลบันดาลให้  
ทุกท่านมีสุขภาพกายที่สมบูรณ์แข็งแรง มีสุขภาพใจที่เข้มแข็งเต็มเปี่ยมด้วยพลังแห่งความสุขในการ  
ดำเนินชีวิต

คุณค่าและประโยชน์จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาพระคุณบุพการี บุรพจารย์  
ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่มีส่วนสนับสนุนจนสำเร็จด้วยดี

ระวีวรรณ กองกะมุด



|               |   |
|---------------|---|
| ชื่อเรื่อง    | วิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ |
| ผู้วิจัย      | นางสาวระวีวรรณ กองกะมุด   |
| กรรมการควบคุม | รองศาสตราจารย์ ดร.นงนิตย์ มรกต และ<br>ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ   |
| ปริญญา        | กศ.ม. สาขาวิชา การบริหารการศึกษา  |
| มหาวิทยาลัย   | มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ปีที่พิมพ์ 2557  |

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมาย เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ 2) ศึกษาวิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ จำนวน 257 คน ซึ่งได้มาโดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอนเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย 1) แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 50 ข้อ 2) แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างสัมภาษณ์เชิงลึกโรงเรียน Best Practice และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิโดยรวม อยู่ในระดับมาก โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านได้แก่ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านการแก้ปัญหา ด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และด้านคุณภาพของงาน อยู่ในระดับมาก

2. วิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ได้แก่ การฝึกอบรม ศึกษาดูงานในสถานศึกษาต้นแบบ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การวางแผนการตรวจสอบและถ่วงดุลการปฏิบัติงานของผู้บริหารการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน การสัมมนา การไปศึกษาต่อ การหมุนเวียนงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการและการระดมสมอง

โดยสรุป วิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นมีเทคนิควิธีดำเนินการได้หลายรูปแบบ ซึ่งในแต่ละรูปแบบมีลักษณะเฉพาะที่เป็นความเหมาะสมเฉพาะเรื่องตามสถานการณ์ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปสู่การปฏิบัติงานได้จริง จึงควรสนับสนุนและส่งเสริมเพื่อพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาให้สูงขึ้นต่อไป



**TITLE** Effective Procedures for the Development of Achievement Motivation Competency of the School Administrators' under the supervision of Chaiyaphum Primary Educational Service Area

**AUTHOR** Miss. Rawiwan Kongkamud

**ADVISORS** Assoc. Prof. Dr. Nongnit Morakot and  
Asst. Prof. Dr. Pacharawit Chansirisira

**DEGREE** M.Ed. **MAJOR** Educational Administration

**UNIVERSITY** Mahasarakham University **DATE** 2014

### ABSTRACT

The research aimed at 1) studying the achievement motivation competency of the school administrators under the supervision of Chaiyaphum Primary Educational Service Area and 2) studying the effective procedures for the development of achievement motivation competency of the school administrators under the supervision of Chaiyaphum Primary Educational Service Area. The samples of the research consisted of 257 school administrators under the supervision of Chaiyaphum Primary Educational Service Area. The stratified sampling technique was used to select the samples. The research instruments for data collection comprised 1) 50 items of a 5-point scale questionnaire and 2) an in-depth structured interview for Best Practice Schools and 10 experts. The statistics used for data analysis were percentage, mean, and standard deviation.

The study revealed the following results.

1. The overall achievement motivation competency of the school administrators under the supervision of Chaiyaphum Primary Educational Service Area was at high level. When each dimension was considered, it was found that the administrators' responsibilities and creative thinking were at highest level. The administrators' problem solving, commitment to develop their performances continuously, and quality of work were found to be at high level.

2. The effective procedures for the development of achievement motivation competency of school administrators under the supervision of Chaiyaphum Primary Educational Service Area included training, study trips to master schools, the compilation of work manuals, the plans for inspection and balancing the school administrators' performances, following up and evaluation of the performances, seminars, continuation of education, job rotation, workshops, and brainstorming.



In summary, there were a number of models to develop the achievement motivation competency of the school administrators. Each model was unique and appropriate for a particular situation. The school administrators could apply the knowledge gained into practice. Therefore, the administrators should be supported and encouraged to develop their achievement motivation competency to reach higher levels.



## สารบัญ

| บทที่ | หน้า   |
|-------|--|
| 1     | บทนำ ..... 1   |
|       | ภูมิหลัง ..... 1   |
|       | คำถามการวิจัย ..... 3  |
|       | ความมุ่งหมายของการวิจัย ..... 3  |
|       | ความสำคัญของการวิจัย ..... 4   |
|       | กรอบแนวคิดในการวิจัย ..... 4   |
|       | ขอบเขตของการวิจัย ..... 5  |
|       | นิยามศัพท์เฉพาะ ..... 5  |
| 2     | เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ..... 7   |
|       | แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) ..... 7  |
|       | สมรรถนะการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ..... 19  |
|       | แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ..... 55   |
|       | แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผล ..... 65   |
|       | บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ..... 68  |
|       | งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ..... 71   |
|       | งานวิจัยในประเทศ ..... 71  |
|       | งานวิจัยต่างประเทศ ..... 78  |
| 3     | วิธีดำเนินการวิจัย ..... 80  |
|       | ระยะที่ 1 ศึกษาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร<br>สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ..... 82 |
|       | ระยะที่ 2 ศึกษาวิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการบริหารสถาน<br>ศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล ..... 85                              |
|       | สถิติที่ใช้ในการวิจัย ..... 87   |
| 4     | ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ..... 90  |
|       | สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ..... 90   |
|       | ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ..... 90   |
|       | ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ..... 91  |





| บทที่  | หน้า |
|--|------|
| 5  |      |
| สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....                                 | 107  |
| ความมุ่งหมายของการวิจัย .....  | 107  |
| สรุปผล .....   | 107  |
| อภิปรายผล.....   | 110  |
| ข้อเสนอแนะ .....   | 114  |
| <br>   |      |
| บรรณานุกรม .....   | 115  |
| <br>   |      |
| ภาคผนวก .....  | 126  |
| ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย ..... | 127  |
| ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล .....                | 130  |
| ภาคผนวก ค ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ .....      | 141  |
| ภาคผนวก ง ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามแบบสอบถาม .....         | 144  |
| ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ .....                              | 149  |
| ภาคผนวก ฉ คู่มือวิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ .....              | 157  |
| ภาคผนวก ช ตัวอย่างภาพประกอบการสัมภาษณ์เชิงลึก.....                   | 185  |
| <br>   |      |
| ประวัติย่อของผู้วิจัย .....  | 189  |



## บัญชีตาราง

| ตาราง   | หน้า |
|---|------|
| 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบสำคัญของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ .....  | 31   |
| 2 ข้อมูลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ  | 68   |
| 3 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย .....  | 83   |
| 4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในภาพรวม<br>จำแนกเป็นรายด้าน .....   | 91   |
| 5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านคุณภาพของงาน<br>จำแนกเป็นรายข้อ .....  | 92   |
| 6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านความคิดริเริ่ม<br>สร้างสรรค์ จำแนกเป็นรายข้อ .....                              | 93   |
| 7 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านความมุ่งมั่นในการ<br>พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง จำแนกเป็นรายข้อ .....               | 94   |
| 8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการแก้ปัญหา<br>จำแนกเป็นรายข้อ .....  | 95   |
| 9 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านความรับผิดชอบ<br>จำแนกเป็นรายข้อ .....  | 96   |
| 10 สรุปรูปวิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ..... | 104  |



## บัญชีภาพประกอบ

| ภาพประกอบ  | หน้า |
|--|------|
| 1 แสดงโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model Competency) .....         | 11   |
| 2 กระบวนการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ .....                   | 27   |
| 3 โครงสร้างการบริหารงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ ..... | 70   |
| 4 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย .....                                 | 81   |



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

ภายใต้สภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีและ ข้อมูลข่าวสารที่แพร่ถึงกันอย่างรวดเร็วความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษา อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้รูปแบบการเรียนรู้และวิธีแสวงหาความรู้ กำลังเปลี่ยนแปลงไปจากระบบการเรียนรู้แบบดั้งเดิม จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาระบบการศึกษาให้มี คุณภาพและประสิทธิภาพเพื่อให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมปัจจุบัน ทั้งนี้เพื่อพัฒนา คนให้มีคุณภาพ ทำให้คนรู้จักคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหาที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณธรรม จริยธรรม รู้จักพึ่งพาตนเอง และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข (สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2542 : 1)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ให้ความสำคัญต่อการบริหารโรงเรียนมาก เพราะเชื่อว่าเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การจัดการ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ซึ่งได้กำหนดในหมวดที่ 7 ครู คณาจารย์และ บุคลากรทางการศึกษา มาตรา 53 ให้มีองค์กรวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา มีฐานะเป็นองค์การอิสระภายใต้การบริหารของสภาวิชาชีพในกำกับของกระทรวงศึกษาธิการมีอำนาจใน การกำหนดมาตรฐานวิชาชีพ ในมาตรา 53(2) กำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาทั้งของรัฐและเอกชน ต้องมีใบประกอบวิชาชีพตามกฎหมายกำหนด(สมหวัง พิทยานุวัฒน์ และคณะ. 2554 : 43-47) จากการศึกษาเอกสารรายงานการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการ บริหารงานในสถานศึกษา เป็นผู้กำหนดนโยบาย เป้าหมายและวิธีดำเนินงานของโรงเรียนเพื่อให้การ บริหารโรงเรียนบรรลุผลสอดคล้องกับนโยบายที่รัฐกำหนดไว้การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาจึงมี ความสำคัญมาก ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญต่อทิศทางการดำเนินนโยบายการศึกษา พัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาถือได้ว่าเป็นผู้จัดการทางการศึกษา เพื่อให้ข้าราชการครูและบุคลากรดำเนินการพัฒนาเด็กและเยาวชนให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายทางการ ศึกษาและเป็นไปตามความมุ่งหวังของสังคม การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถหรือมี สมรรถนะเหมาะสมกับตำแหน่งทำให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดความศรัทธาและยอมรับในการ บริหารงาน (รุ่งเรือง สุขภักดิ์. 2544 : 46) ซึ่งคุรุสภาได้ออกข้อบังคับว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพ พ.ศ. 2548 ข้อ 6 ระบุว่า ผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาต้องมี มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ เช่น มาตรฐานความรู้หลักกระบวนการบริหารการศึกษา นโยบายและการวางแผน การบริหารด้านวิชาการ การบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ อาคาร สถานที่และอื่นๆ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. 2548 : 7-13)

สมรรถนะถือเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพในการ บริหารจัดการที่รอบรู้เชี่ยวชาญ ลักษณะของการบริหารจะต้องปรับให้สอดคล้องกับลักษณะของ องค์การที่เปลี่ยนแปลงไป หากองค์การต้องการพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ควรมีการกำหนดให้มี



ระบบการพัฒนาสมรรถนะ(Competency) McClellandศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัย Harvard ที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้แล้วพบคำตอบว่า ผู้ทำงานเก่ง ไม่ใช่ผู้เรียนเก่ง แต่ต้องสามารถประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ที่ตนมีอยู่เพื่อประโยชน์ในงานที่ทำ จึงเรียกว่าคนนั้นมี “Competency” ที่ตรงกับงานนั้น (ธารรงค์ดี คงคาสวัสดิ์. 2551 : 5) นอกจากนี้ McClelland (1973 : 1-14) ได้สรุปองค์ประกอบของสมรรถนะ 5 ส่วน ได้แก่ 1) Skill คือ สิ่งที่คุณคนกระทำได้และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญเฉพาะด้าน 2) Knowledge คือ ความรู้เฉพาะด้านของคุณคน 3) Self Concept คือ ทศนคติ ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่คุณคนเชื่อว่าตนเองเป็น 4) Trait คือ บุคลิกประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น 5) Motive คือ แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา สมรรถนะหมายถึงบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2549 : 14) สอดคล้องกับที่กล่าวว่า บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสม อีกทั้งต้องประพฤติปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพ และการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความรู้ ความสามารถ ลักษณะในการปฏิบัติงาน ซึ่งการแสดงออกดังกล่าว เรียกว่า สมรรถนะ (สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. 2549 : 11-13) เช่นเดียวกับคำกล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรมีสมรรถนะด้านสติปัญญา ด้านบริหารจัดการผลลัพธ์ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความสามารถในการปรับตัวและด้านความเป็นมืออาชีพ (อภิรักษ์ เวทยานุกุล. 2544 : 44) สอดคล้องกับการศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ทั้ง 5 ด้าน คือ 1) คุณภาพของงาน 2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 4) ความโปร่งใส และ 5) ความคุ้มค่า (ลัดดา ทองโคตร. 2554 : 79)

ในสภาพจริงปรากฏว่ามีปัญหาอีกมากมายจากสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่บริหารจัดการไม่เป็นไปตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาส่งผลทำให้การบริหารจัดการศึกษาเกิดปัญหาและอุปสรรคไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือสำเร็จอย่างไม่มีประสิทธิภาพ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2547 : 9) ผลการประเมินของสำนักงานรองรับมาตรฐานและประกันคุณภาพ การศึกษา (สมศ.) ในรอบปี 2548-2552 ที่ผ่านมามีพบว่ามาตรฐานด้านผู้เรียนที่ไม่ได้รับการรับรองมากที่สุด คือ มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้ทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตรโดยในระดับปฐมวัยโรงเรียนที่ต้องได้รับการพัฒนาอยู่ที่ร้อยละ 19.6 ส่วนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานคะแนนเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในรายวิชาภาษาไทย คณิตศาสตร์ ภาษาอังกฤษและวิทยาศาสตร์ ลดลงอย่างต่อเนื่องทุกปีและเกือบทุกวิชาในช่วง 5 ปี นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 แนวโน้มคะแนนผลสัมฤทธิ์ไม่ต่างกัน ส่วนนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 ในทุกวิชา และสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ต้องได้รับการพัฒนาอยู่ที่ร้อยละ 20.3 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2552 : 2-3) นอกจากนี้ยังพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้มาตรฐานโดยภาพรวมด้านความสามารถในการบริหารจัดการ แสดงให้เห็นถึงปัญหาการขาดสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งการศึกษาจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับตัวแปรที่สำคัญ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา (รุ่ง แก้วแดง. 2549 : 3)

จึงเห็นได้ว่าสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษามีผลต่อการพัฒนาสถานศึกษา ทั้งนี้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ได้รับอิทธิพลจากการเปลี่ยนแปลง



ทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้ความรู้ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายการปฏิรูปการศึกษา ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องนำสมรรถนะในการบริหารจัดการมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้อย่างเต็มที่เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ อีกทั้งสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ประสบปัญหาในการจัดการศึกษา สาเหตุที่คุณภาพการศึกษาช่วงชั้นที่ 2 ในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุงทุกกลุ่มสาระ จากการรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษา พบว่าปัจจัยที่มีผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาของนักเรียนมีหลายประเด็น อย่างเช่น ระบบการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง นักเรียน ฯลฯ แต่ปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษา เพราะผู้บริหารสถานศึกษาเป็นตัวจักรสำคัญในการควบคุม กำกับ ดูแลการจัดการศึกษาในโรงเรียน ฉะนั้นนโยบายต่างๆของการจัดการศึกษาโรงเรียนจะนำไปใช้หรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาทั้งสิ้น ถ้าผู้บริหารไม่เข้าใจในหน้าที่ของตน ไม่มีสมรรถนะในการบริหารและไม่ดำเนินนโยบายในการจัดการศึกษาให้ถูกต้องแล้ว ก็เกิดความล้มเหลว หรือเกิดความสูญเปล่าทางการศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2. 2554 : 4)

จากสภาพปัญหาและความจำเป็นดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการบริหารสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายได้แต่ยังไม่สูงเท่าที่ควรจึงจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีวิธีการพัฒนาสมรรถนะ ความสามารถในการปฏิบัติงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ภายใต้สภาวะที่มีความคล่องตัวและอำนาจในการบริหารเพิ่มขึ้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา และศึกษาวิธีการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านคุณภาพของงาน ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านความมุ่งมั่นในการทำงานอย่างต่อเนื่อง ด้านการแก้ปัญหา และด้านความรับผิดชอบ ทั้งนี้เพื่อให้ทราบถึงองค์ประกอบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล เพื่อนำผลที่ได้มาเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการการศึกษาอย่างมีคุณภาพต่อไป

### คำถามการวิจัย

1. ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ มีสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับใด
2. วิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิที่ผู้บริหารใช้อยู่เป็นอย่างไร

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ
2. เพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ



## ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้ทราบถึงระดับสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ
2. ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศและแนวทางการบริหารงานในสถานศึกษา เพื่อปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยจาก 2 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่หนึ่ง แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ผู้วิจัยได้สังเคราะห์มาจากนักวิชาการและนักวิจัย ได้แก่ ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543 : 146) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย การวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม เทียน ทองแก้ว (2545 : 35-43) สรุปสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย ความรับผิดชอบ (Accountability) การบริการลูกค้า (Customer Service) การตัดสินใจ (Decisiveness) ความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) การแก้ไขปัญหา (Problem Solving) และมีเทคนิคที่เชื่อถือได้ (Technical Creditability) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ (2546 : 2) เมธินี จิตติชานนท์ (2547 : 5) สำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงานปปช. 2547) ได้กำหนดสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย สมรรถนะการคิดวิเคราะห์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การใช้ดุลพินิจ การแก้ปัญหา และความคิดเชิงวิเคราะห์ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2548 : 14) สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์มีองค์ประกอบ ได้แก่ คุณภาพงานด้านความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2549 : 11-14) ได้สรุปว่า สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย การสร้างสรรค์ พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยาก โดดเด่นและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้ สมนึก ทองเอี่ยม (2550 : 115) ได้สรุปสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย 1) การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 3) การมุ่งเน้นเทคโนโลยี 4) การทำงานให้สัมฤทธิ์ผล 5) การคิดเชิงระบบ 6) การคิดเชิงวิเคราะห์ 7) การมีจิตใจให้บริการ และ 8) ความรู้องค์การสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552 : 1-2) สรุปสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย 1) การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าสูงสุด 2) การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) การทำงานเป็นทีม และลัดดา ทองโคตร (2554 : 79) สรุปสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย 1) คุณภาพของงาน 2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 4) ความโปร่งใส และ 5) ความคุ้มค่า จากแนวคิดดังกล่าวผู้วิจัยสรุปองค์ประกอบสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) คุณภาพของงาน 2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง



4) การแก้ปัญหา และ5) ความรับผิดชอบ ส่วนที่สอง แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของสมคิด บางโม (2547 : 85-95) พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ (2554 : 151-170) สมชาติ กิจยรรยง และคณะ (2539 : 9-12) นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 : 202-205) สรุปเป็นแนวคิดในการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ การฝึกอบรม ศึกษาดูงานในสถานศึกษาต้นแบบ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การวางแผนการตรวจสอบและถ่วงดุลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน การสัมมนา การไปศึกษาต่อ การหมุนเวียนงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการและการระดมสมอง

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

#### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

1.1 สังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

1.2 ศึกษาวิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลตามแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ปีการศึกษา 2556 รวมประชากร 726 คน ใน 3 เขตพื้นที่การศึกษา จำแนกเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 426 โรงเรียน โรงเรียนขนาดกลาง 290 โรงเรียน โรงเรียนขนาดใหญ่ 10 โรงเรียนรวม จำนวน 726 โรงเรียน

#### 2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

2.2.1 กลุ่มตัวอย่างเพื่อศึกษาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi - Stage Random Sampling) จำนวน 257 คน

2.2.2 กลุ่มตัวอย่างเพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ โดยวิธีการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยทำการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โรงเรียนที่เป็น Best Practice จำนวน 3 โรงเรียน และผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 10 คน

#### 2.3 ระยะเวลาในการวิจัย เดือนมิถุนายน ถึง เดือนสิงหาคม 2557

### นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายของคำที่ใช้ในการวิจัยให้ตรงกัน ผู้วิจัยจึงนิยามศัพท์เฉพาะไว้ ดังนี้

วิธีการพัฒนา หมายถึงกระบวนการต่างๆที่ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาเพิ่มความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะอื่นๆในการทำงานให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การมีผลงานตามเกณฑ์หรือโดดเด่นกว่ามาตรฐานที่กำหนด ด้วยวิธีการต่างๆ เช่นการอบรมสัมมนา การประเมินแบบ 360 องศา





การจัดการศึกษาดูงานในสถานศึกษาต้นแบบการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานการศึกษาต่อ เป็นต้น

สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ลักษณะที่แสดงออกถึงความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้องและครบถ้วนสมบูรณ์มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่องมีการแก้ปัญหาและมีความรับผิดชอบในการบริหารงานให้ได้ผลสำเร็จคล่องตามแผนงานที่วางไว้อย่างเป็นระบบ และสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่สถานศึกษาได้กำหนดไว้โดยมีวิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพให้ประสบความสำเร็จในการบริหารงานในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

1) คุณภาพของงาน หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์และปฏิบัติงานตามแผนงาน หรือโครงสร้างที่กำหนดไว้ ตามมาตรฐานวิชาชีพหรือวิธีปฏิบัติโดยมีระบบติดตาม ตรวจสอบ มีความโปร่งใส เปิดเผยข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิกในสังคมและประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และเกิดความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ

2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการนำเทคโนโลยีและวิธีการใหม่ มาปรับใช้ในการบริหารจัดการ หรือแก้ปัญหาได้อย่างเป็นระบบ ยุติธรรมและมีขั้นตอน มีความยืดหยุ่น และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

3) ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง หมายถึง ลักษณะที่แสดงออกถึงการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางานและแสดงออกถึงความสามารถในการพัฒนาตนเองและบุคลากร ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ สนใจใฝ่รู้หรือแสวงหาวิธีการในการพัฒนาตนเองและพัฒนาผลงาน ด้วยการเข้าร่วมอบรม สัมมนา หรือวิธีการอื่น ๆ มีการวางแผนกำหนดทิศทาง ทบทวน ปรับปรุง การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นประจำ อันจะนำไปสู่เป้าหมายที่ทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นที่ยอมรับทั้งจากภายในและภายนอกโรงเรียน

4) การแก้ปัญหา หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารตัดสินใจใช้ในการแก้ไขปัญหาขององค์กร หรือการกำหนดแนวทางการปฏิบัติ ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากโครงสร้างองค์กร หรือพฤติกรรมของบุคคล

5) ความรับผิดชอบ หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกความรับผิดชอบต่อสังคมการใส่ใจปัญหาการบริหารจัดการในสถานศึกษาและกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหาตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งสามารถบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาโดยดูได้จากผลสัมฤทธิ์ที่ส่งผลต่อสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณภาพของงาน ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง ด้านการแก้ปัญหา และด้านความรับผิดชอบ



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง วิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยโดยนำเสนอเป็นลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)
  - 1.1 ความเป็นมาของสมรรถนะ
  - 1.2 ความหมายของสมรรถนะ
  - 1.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ
  - 1.4 ประเภทของสมรรถนะและการกำหนดสมรรถนะ
  - 1.5 ประโยชน์ของสมรรถนะ
2. สมรรถนะการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์
  - 2.1 ความเป็นมาของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์
  - 2.2 ความหมายของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์
  - 2.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์
  - 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์
3. แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา
  - 3.1 ความหมายของการพัฒนาบุคคล
  - 3.2 แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาบุคคล
  - 3.3 เทคนิคและวิธีการพัฒนาบุคลากร
4. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผล
5. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดชัยภูมิ
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

### แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)

ปัจจุบันองค์การทั้งในและต่างประเทศได้นำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งด้านการสรรหา การพัฒนา การประเมิน และการรักษาบุคลากรในองค์กรซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ปัจจุบันสมรรถนะกำลังได้รับความสนใจจากองค์กรต่างๆในประเทศไทยก็เช่นกัน มีองค์การที่ต้องการนำสมรรถนะมาใช้ประโยชน์มีจำนวนเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ สาระสำคัญเกี่ยวกับสมรรถนะขอเสนอ ดังนี้



### ความเป็นมาของสมรรถนะ

การศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะเริ่มขึ้นครั้งแรกที่ประเทศสหรัฐอเมริกาประมาณปี 1970 โดย The US State Department ได้ติดต่อให้บริษัท McBer ช่วยคัดเลือก Foreign Service Information Officer (FSIOs) หรือเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกาในประเทศต่างๆทั่วโลกเพื่อทำหน้าที่เผยแพร่วัฒนธรรมและเรื่องราวของประเทศสหรัฐอเมริกาให้กับคนในประเทศเหล่านั้น การคัดเลือกเจ้าหน้าที่ FSIOs ได้ใช้แบบทดสอบที่เรียกว่า Foreign Service Officer Exam ซึ่งเป็นแบบทดสอบที่มุ่งทดสอบด้านทักษะ (Skill) ที่เจ้าหน้าที่ระดับสูงของหน่วยงานคิดว่าจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าว แต่ก็พบว่าแบบทดสอบชุดนี้มีจุดอ่อนคือ

1) ส่วนใหญ่จะเป็นการวัดผลเรื่องวัฒนธรรมของชนชั้นกลางละสูงใช้เกณฑ์ที่สูงในการตัดสินทำให้ชนกลุ่มน้อยในประเทศหรือคนผิวดำไม่มีโอกาสที่จะสอบผ่านจึงสะท้อนให้เห็นว่าการคัดเลือกพนักงานมีลักษณะของ “การเลือกปฏิบัติ”

2) คะแนนสอบไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือผู้ที่ทำคะแนนสอบได้ดีกลับไม่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีตามที่องค์กรคาดหวังเสมอไป

จากจุดอ่อนดังกล่าวจึงทำให้บริษัท McBer ภายใต้การนำของ McClelland แก้ปัญหาดังกล่าวโดยการหาเครื่องมือชนิดใหม่ที่ดีกว่าและสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ให้มีความถูกต้อง แม่นยำ มาแทนแบบทดสอบเก่าโดยใช้วิธีเปรียบเทียบเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานดีกับเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย โดยใช้เทคนิคการประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) และการวิเคราะห์คะแนนสอบที่ได้จากการทำแบบทดสอบ BEI ของเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานดีและเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ยเพื่อค้นหาลักษณะของพฤติกรรมที่แตกต่างกันของคน 2 กลุ่มนี้ซึ่งเรียกว่าพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีนี้ว่า Competency หลังจากนั้น McClelland ได้เสนอแนวคิดเรื่อง Competency บทความที่ชื่อว่า Test for Competency Rather than for Intelligence ว่า IQ ประกอบด้วยความถนัดหรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความรู้ และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จไม่ใช่ตัวบ่งชี้ที่ดีของผลงานและความสำเร็จในงานได้ดีกว่า ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้ทำงานเก่งมิได้หมายถึงแต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวเองเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำซึ่งบุคคลดังกล่าวเรียกว่าเป็นผู้มี Competency

จากจุดกำเนิด Competency ดังกล่าวข้างต้นทำให้นักการศึกษาและนักวิชาการหลายสำนักได้นำเสนอวิธีการของ McClelland มาเป็นแนวทางในการศึกษาเรื่อง Competency มากขึ้นโดยในปี ค.ศ. 1982 Richard Boyatzis ได้เขียนหนังสือชื่อ The Competencies Manager : A Model of Effective Performance และได้นิยามคำว่า Competency ว่าเป็นความสามารถในงานหรือเป็นคุณลักษณะที่มีอยู่ภายในตัวบุคคลที่นำไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ ต่อมาในปี ค.ศ. 1994 ได้มีแนวคิดสำคัญเรื่อง Core Competencies ว่าเป็นความสามารถหลักของธุรกิจโดยได้อธิบายว่าในการประกอบธุรกิจนั้นจะต้องมีเนื้อหาสาระหลักอะไรบ้างและอยู่ในระดับใด จึงทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุดตรงตามความต้องการขององค์กร (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2549 : 11-12)

### ความหมายของสมรรถนะ

จากการศึกษาพบว่ามีนักวิชาการได้ให้คำจำกัดความคำว่า Competency ที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับว่านักวิชาการที่ศึกษาจะแปลหรือให้คำจำกัดความไว้ตามความเข้าใจและความเชื่อของแต่ละ



ละบุคคลหรือแต่ละสถาบัน ตามความหมายในพจนานุกรมของไทยได้ให้ความหมายว่า ความสามารถ ดังนั้นการกำหนดความหมายของสมรรถนะจึงมีการให้ความหมายไว้หลายนัยโดยยกตัวอย่างการให้ความหมายของนักวิชาการบางท่าน ดังนี้

ราชบัณฑิตสถาน (2542 : 1127-1128) ให้ความหมายของ “สมรรถนะ” ดังนี้ คือ สมรรถ, สมรรถ (สะสม, สะมัตตะ-, สะหมัตตะ-) ว. สามารถ (ส. สมรถ ว่า ผู้สามารถ ; ป. สมตถ) สมรรถภาพ (สะสมตะ-, สะหมัตตะ-) น. ความสามารถ เช่น เขาเป็นคนมีสมรรถภาพในการทำงานสูง สมควรได้เลื่อนตำแหน่ง สมรรถนะ ใช้แก่เครื่องยนต์ เช่น เครื่องยนต์แบบนี้มีสมรรถนะดีเยี่ยมเหมาะสำหรับการเดินทางไกล

McClelland ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า สมรรถนะ คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนด ในงานที่ตนรับผิดชอบ McClelland ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า Competency เป็นสิ่งที่ประกอบขึ้นมาจาก ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ / แรงจูงใจ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2549 : 14)

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546 : 21) ได้ให้ความหมาย สมรรถนะ ว่าหมายถึง ความรู้ ทักษะ และความสามารถของมนุษย์ที่แสดงผ่านพฤติกรรม

ระวีวรรณ เผ่ากัณหา (2548 : 12) ได้สรุปความหมาย สมรรถนะ ว่าหมายถึง ความสามารถของบุคคลที่แสดงถึงความรู้ เจตคติ ทักษะ ประสบการณ์และคุณลักษณะที่จะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามมาตรฐานขั้นต่ำที่พึงพอใจได้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 : 4-7) ให้คำจำกัดความ สมรรถนะคือเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการเพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้วจะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดีและส่งผลให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการไว้กล่าวโดยสรุปสมรรถนะสามารถใช้เป็นสิ่งที่ทำนายผลการปฏิบัติงานหรือเป็นส่วนหนึ่งของผลการปฏิบัติงานก็ได้แต่จะใช้ในเรื่องใดผู้ใช้ต้องมีความเข้าใจเพราะวิธีการประเมินและจุดประสงค์ของการใช้สมรรถนะจะแตกต่างกันไป

รัชนิย์ วริชย์ถนออน (2548 : 13-14) ได้สรุปความหมาย สมรรถนะ ว่าหมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างของบุคคลที่แสดงในรูปภูเขาน้ำแข็งกับสมรรถนะและผลงาน แสดงให้เห็นว่าความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆของบุคคลทำให้บุคคลมีสมรรถนะ (พฤติกรรมในการทำงาน) ในรูปแบบต่างๆและสมรรถนะต่างๆมีความสัมพันธ์กับผลงานของบุคคล

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2549 : 27) ได้สรุปความหมาย สมรรถนะ ว่าหมายถึง ทัศนคติ อุปนิสัยทักษะ และพฤติกรรมที่คนแสดงออกมา ซึ่งเป็นสิ่งที่เป็นนิสัยที่แท้จริงของคนๆนั้นไม่ใช่การเสแสร้งไม่เหมือนกับพฤติกรรมที่สามารถเสแสร้งทำได้ชั่วคราว ถ้าคนไหนมีความสามารถ เรื่องการบริการไม่ว่าคนๆนั้นจะอยู่ที่ไหน อยู่กับใคร เขาจะแสดงออกถึงความมีน้ำใจในการให้บริการคนอื่นเสมอ แต่ถ้าเขามีเพียงพฤติกรรมเขาจะแสดงออกกับคนเพียงบางคนบางสถานที่ บางเวลาเท่านั้น เราจะสังเกตเห็นความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมกับความสามารถได้ชัดเจน

อึ้งศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2551 : 17) ได้สรุปว่า Core Competency หมายถึง คุณลักษณะ สมรรถนะ ความสามารถ คุณสมบัติที่ทุกคนในองค์กรจะต้องมีเหมือนกันไม่ว่าคนๆนั้นจะมีตำแหน่งใดอยู่ในหน่วยงานใดก็ตาม



พรวิทย์ จันทศิริสิริ (2554 : 11) ได้สรุปความหมาย สมรรถนะ ว่าหมายถึงกลุ่มพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลที่เกิดจากความรู้ เจตคติ หรือคุณลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล อันเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดในตำแหน่งงานนั้น ทั้งนี้สมรรถนะจะต้องวัดได้ สังเกตได้และสามารถพัฒนาได้ด้วย

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปความหมายสมรรถนะได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมาเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะอื่นๆในการทำงานให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การให้มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือโดดเด่นกว่ามาตรฐานที่กำหนด

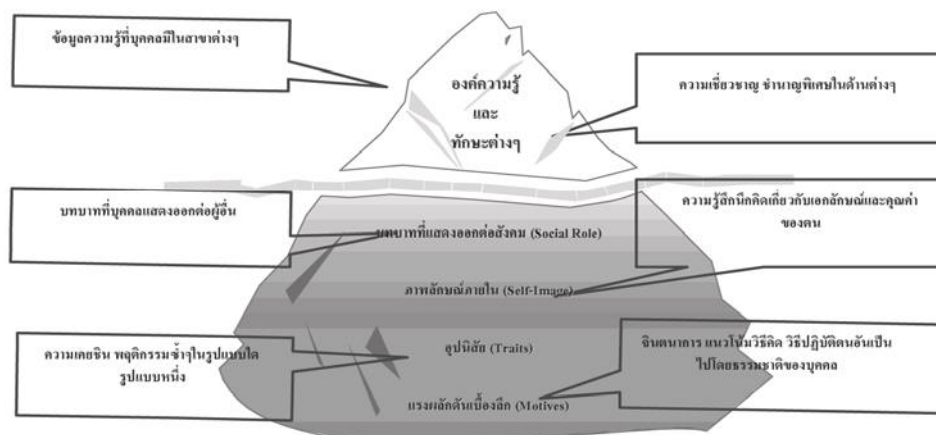
องค์ประกอบของสมรรถนะ

ตามหลักแนวคิดของ McClelland (1973) องค์ประกอบของสมรรถนะ มี

5 ส่วน คือ

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น
  2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้และสามารถปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว
  3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-Concept) คือ เจตคติ ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็นเช่นความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น
  4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น
  5. แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives /Attitude) เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น
- ทั้ง 5 ส่วนข้างต้นแสดงความสัมพันธ์ในเชิงอธิบายเปรียบเทียบดัง ภาพประกอบ 1





ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 : 14)

ภาพประกอบ 1 แสดงโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model Competency)

จากภาพประกอบ 1 คุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งเป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำ ได้แก่ ความรู้ที่บุคคลมีในตัวตน และส่วนนของทักษะคือความเชี่ยวชาญ ชำนาญพิเศษในด้านต่างๆ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำนี้เป็นส่วนสังเกตและวัดได้ง่าย สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำ เป็นส่วนที่มีมากกว่า สังเกตและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self - Image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Traits) และแรงจูงใจ (Motives) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำนั้นเป็นส่วนที่สัมพันธ์กับเขาวปัญญาของบุคคล อย่างไรก็ตามองค์ความรู้ และทักษะที่มีอยู่ของบุคคล ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้เขาเป็นผู้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น บุคคลจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องลึก คุณลักษณะส่วนบุคคลที่เหมาะสมด้วย จึงจะทำให้เขาสามารถเป็นผู้ที่มีผลงานที่โดดเด่นได้เมื่อรวมส่วนของน้ำแข็งที่อยู่เหนือน้ำกับใต้น้ำเข้าด้วยกันทำให้ พบว่า สมรรถนะจะประกอบด้วย 3 ส่วนคือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคลหรือ เจตคติ (Attribute) ซึ่งโดยนัยนี้ จึงสามารถจัดแบ่งสมรรถนะได้เป็น 2 กลุ่ม คือ 1) สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) อันหมายถึงความรู้ หรือทักษะพื้นฐานที่จำเป็นของบุคคลที่ต้องมีเพื่อให้สามารถที่จะทำงานที่สูงกว่าหรือซับซ้อนกว่าได้ 2) สมรรถนะที่ทำให้เกิดความแตกต่าง (Differentiating Competencies) อันหมายถึงปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐาน สูงกว่าคนทั่วไป จึงทำให้เกิดความสำเร็จที่แตกต่างกัน

จากที่กล่าวมาข้างต้นพอสรุปได้ว่าองค์ประกอบของกลุ่มสมรรถนะนั้นเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงลักษณะของการปฏิบัติงานและเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จหรือเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานที่ต้องการได้ทำให้องค์กรสามารถตรวจสอบได้ว่าบุคลากรยังขาดความสามารถด้านใดซึ่ง



จะช่วยแก้ไขและพัฒนาได้อย่างถูกวิธีกล่าวคือบุคลากรได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองให้มีความพร้อมที่จะรับผิดชอบงานที่สูงขึ้นส่วนองค์กรเองก็ได้รับผลดีในแง่ของการมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากบุคลากรมีความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริงเพื่อเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานตามนโยบายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้รวมทั้งยังเป็นการตรวจสอบความรู้ความสามารถของบุคลากรที่ควรจะได้รับการพัฒนาหรือส่งเสริมต่อไป

#### ประเภทของสมรรถนะ

เนื่องจากแนวคิดเรื่องสมรรถนะมีหลายสำนัก หลายแนวคิดจึงมีการจัดประเภทสมรรถนะไม่เหมือนกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการใช้คำนิยามและวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้จากการศึกษาของ McClelland พบว่าสมรรถนะของบุคคลสามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่คือ ดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. 2549 : 60-63)

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competency) หมายถึง ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน เช่นความสามารถในการอ่าน การพูด หรือการเขียน ซึ่งสมรรถนะเหล่านี้ไม่ได้ทำให้บุคคลนั้นมีผลงานที่แตกต่างจากผู้อื่นหรือไม่สามารถให้บุคคลนั้นมีผลงานที่ดีกว่าบุคคลอื่นได้ นักวิชาการบางกลุ่มจึงมีความเห็นว่าความรู้และทักษะพื้นฐานเหล่านี้ไม่จัดเป็นสมรรถนะ

2. สมรรถนะขั้นแยกแยะได้ (Differentiating Competency) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไป ซึ่งทำให้บุคคลผู้นั้นมีความแตกต่างจากผู้อื่นอย่างเห็นได้ชัด สมรรถนะกลุ่มนี้มุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะอื่นๆรวมถึง ค่านิยม แรงจูงใจ และเจตคติเพื่อช่วยให้เกิดผลงานที่ดีเลิศ นักวิชาการจำนวนมากจึงให้ความสนใจสมรรถนะกลุ่มนี้ เพราะสามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลได้

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547 : 10-11) ได้แบ่งสมรรถนะตามแหล่งที่มาออกเป็น

#### 3 ประเภทคือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) เป็นความสามารถที่มีหรือกลุ่มบุคคลเท่านั้นเป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลที่ตำแหน่งหรือบทบาทนั้นๆต้องการเพื่อทำให้งานบรรลุความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ เช่นความสามารถในการเป็นผู้นำทีมงานของผู้บริหาร อาชีพนักสำรวจ ก็ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นความสามารถที่สามารถฝึกฝนและพัฒนาได้

3. สมรรถนะองค์การ (Organization Competencies) เป็นความสามารถที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์การที่มีส่วนทำให้องค์การนั้นไปสู่ความสำเร็จและเป็นผู้นำในด้านนั้นๆได้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2548 : 6-7) ได้กำหนดสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 2 กลุ่มใหญ่ๆ ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ดังนี้  
สมรรถนะที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการพัฒนางานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง



สมรรถนะที่ 2 การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบการบริการให้มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาตนเอง หมายถึง การศึกษา ค้นคว้า หาความรู้ องค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน

สมรรถนะที่ 4 การทำงานเป็นทีม หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุนเสริมแรง ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานการปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นหรือแสดงบทบาทผู้นำผู้ตามได้อย่างเหมาะสม

## 2. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) ประกอบด้วย

### 4 สมรรถนะ ดังนี้

สมรรถนะที่ 1 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งต่างๆ แล้วแยกประเด็นเป็นส่วนย่อยตามหลักการหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนดและสามารถรวบรวมสิ่งต่างๆ จัดทำอย่างเป็นระบบเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางานรวมทั้งสามารถวิเคราะห์องค์การหรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

สมรรถนะที่ 2 การสื่อสารและแรงจูงใจ หมายถึง ความสามารถในการพูดเขียนสื่อสาร โต้ตอบในโอกาสและสถานการณ์ต่างๆ ตลอดจนจนสามารถชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับคล้อยตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร

สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาศักยภาพบุคคล หมายถึง ความสามารถให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยแก้ปัญหาให้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างรวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่างๆ

สมรรถนะที่ 4 การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ทิศทางหรือแนวทางการพัฒนาองค์การที่เป็นรูปธรรมเป็นที่ยอมรับและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติการยอมรับแนวคิด/วิธีการใหม่ๆ เพื่อพัฒนางาน

จิปะภา อัครบวร (2549 : 68) ได้สรุปไว้ว่า สมรรถนะในตำแหน่งต่างๆ จะประกอบไปด้วย 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์การต้องมีเพื่อแสดงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์การ
2. สมรรถนะบริหาร (Professional Competency) คือ คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์การจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ขององค์การ
3. สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน โดยสามารถจำแนกได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core Technical Competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ (Specific Technical Competency)

สรุปได้ว่าประเภทสมรรถนะ แบ่งออกเป็นสมรรถนะองค์การ(Organization Competency) คือ สมรรถนะที่ช่วยให้้องค์การดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้และสมรรถนะตัวบุคคล (Employee Competency) แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือสมรรถนะที่ตัวบุคลากรทุกคนในองค์การไม่ว่าจะอยู่ในสายงานใดต้องมีสมรรถนะชุดนี้เหมือนกัน





บุคคลที่ไม่มีสมรรถนะชุดนี้ไม่สามารถที่จะทำงานออกมาดี และสมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) คือ สมรรถนะที่เป็นความรู้ ความสามารถและทักษะที่จำเป็นในงานนั้น บุคคลที่อยู่ในสายงานใดจะต้องมีสมรรถนะตามสายงานนั้น

#### การกำหนดสมรรถนะ

ซูซีย์ สมิทธิไกร (2552 : 36-39) ได้กำหนดสมรรถนะหรือการสร้างรูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) เป็นการกำหนดกลุ่มรูปแบบสมรรถนะที่จำเป็นต้องมีในองค์การหนึ่งๆ โดยการกำหนดรูปแบบสมรรถนะอาจแตกต่างกันไปตามบริบทของแต่ละองค์การซึ่งสามารถกำหนดได้ ดังนี้

1. การกำหนดสมรรถนะโดยการเชื่อมโยงกับกระบวนการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process Approach) เริ่มจากการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมขององค์การมาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะ

ข้อดี ของวิธีการนี้ คือ ทำให้เห็นความเชื่อมโยงกับระดับกลยุทธ์และความสำเร็จของธุรกิจได้อย่างชัดเจน การกระทำเป็นลำดับขั้นตอนที่เหมาะสมกับระดับกลยุทธ์

ข้อเสีย คือ องค์การต่างๆมักจะละเลยประเด็นที่จะต้องจำแนกความแตกต่างระหว่างผู้ประสบความสำเร็จในการทำงานออกจากผู้ที่ไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานจึงทำให้สมรรถนะที่ได้ไม่มีความตรง

2. การกำหนดสมรรถนะโดยใช้วิธีการประเมินสมรรถนะ (Job Competency Assessment Methodology : JCA) เป็นวิธีการที่ McClelland พัฒนาขึ้นในช่วงปี 1970 ภายหลังจากที่ได้งานให้บริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจแห่งหนึ่ง การกำหนดสมรรถนะโดยใช้วิธีการประเมินสมรรถนะ 6 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 กำหนดเกณฑ์ที่มีประสิทธิผล ซึ่งอาจมาจากข้อมูลที่เป็นภววิสัย เช่น ยอดขาย ผลผลิตภาพ กำไร หรือข้อมูลอัตวิสัย เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

2.2 สุ่มตัวอย่างของตัวแปรเกณฑ์ที่สามารถจำแนกระหว่างบุคคลที่ปฏิบัติงานได้ดีกว่าปกติกับบุคคลที่ปฏิบัติงานได้โดยเฉลี่ย

2.3 เก็บข้อมูลโดยเทคนิควิธีการต่างๆ เช่น Behavioral Event Interview (BEI) ซึ่งเป็นวิธีการสัมภาษณ์วิธีหนึ่งที่ McClelland พัฒนาขึ้นเป็นการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายที่เลือกขึ้นมาว่าพฤติกรรมอะไรที่คาดหวังและต้องการในแต่ละสมรรถนะตามระดับงานที่แตกต่างกันไปโดยระบุเหตุการณ์และพฤติกรรมสำคัญในการทำงานอย่างหนึ่งหรือการอภิปรายเป็นคณะของผู้เชี่ยวชาญหรือการประเมิน 360 องศา หรือใช้ข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญและการสังเกต เป็นต้น

2.4 นำข้อมูลที่ได้มาระบุงานที่ต้องปฏิบัติและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับงาน

2.5 การตรวจสอบความตรงของประเภทสมรรถนะหรือตัวแบบของสมรรถนะ ซึ่งอาจได้จากการวัดสมรรถนะนั้นๆ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ การทดสอบ การใช้วิธี Assessment Center เป็นต้น สมรรถนะดังกล่าวจะต้องสามารถจำแนกผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานสูงออกจากผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานปกติ หรือจะต้องมีค่าสัมประสิทธิ์สอดคล้องกับตัวแปรเกณฑ์ตั้งแต่แรก

2.6 การนำสมรรถนะที่กำหนดไปใช้ในด้านต่างๆ เช่น การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือการสืบทอดตำแหน่ง เป็นต้น



ข้อดี คือ มีการพิสูจน์ที่เป็นเหตุเป็นผลว่า สมรรถนะที่ได้มานั้นสามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานสูงออกจากผู้ที่ปฏิบัติงานปกติได้อย่างแท้จริง นอกจากนี้การเก็บรวบรวมข้อมูลจากหลายวิธีการจะทำให้ลดอคติที่อาจเกิดขึ้นจากการประเมินสมรรถนะของบุคลากรลงได้

ข้อเสีย คือ เป็นวิธีการที่เน้นไปที่งานและผู้ปฏิบัติงานจึงมีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ทางธุรกิจไม่มากพอและจะต้องใช้ผู้ที่มีความรู้ทางจิตวิทยา เนื่องจากกระบวนการส่วนหนึ่งใช้การวัดทางจิตวิทยาร่วมด้วยอีกทั้งใช้เวลาในการจัดทำมากพอสมควร

3. การใช้ผู้เชี่ยวชาญ (Subject Matter Expert : SME) ผู้เชี่ยวชาญในที่นี้อาจเป็นผู้ที่ทำงานในตำแหน่งนั้นๆ หรือผู้ที่ชำนาญในงานที่ใกล้เคียงเป็นผู้ให้ความเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี เช่นการประชุมร่วมกัน การระดมสมอง การวิเคราะห์หน้าที่หลัก หรือการวิเคราะห์งาน การใช้เทคนิคเดลฟาย การวิเคราะห์เหตุการณ์แบบสอบถาม การประเมินผลโดยตนเองและผู้อื่น การสัมภาษณ์ การตรวจบันทึก การสร้างสถานการณ์จำลอง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การทดสอบและการสังเกต เป็นต้นหลักการที่สำคัญของวิธีการนี้คือ ต้องเกิดความคิดเห็นตรงกันในหมู่ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็น ซึ่งสามารถใช้สถิติเป็นตัวบ่งชี้ความเห็นที่สอดคล้องดังกล่าวได้

ข้อดี คือ ทำให้ได้รับการยอมรับจากบุคคลที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้กับตำแหน่งงานหรืองานที่ไม่เคยมีการกำหนดสมรรถนะ หรืองานที่ไม่เคยมีมาก่อนได้อีกทั้งยังเป็นวิธีการเบื้องต้นที่ดีกว่าใช้วิธีการอื่นๆซึ่งเสียเวลา และค่าใช้จ่ายไม่มากนัก

ข้อเสีย คือ การขอความร่วมมือจากหลายบุคคล หลายฝ่าย เป็นเรื่องที่มีความยุ่งยากพอสมควร และประการที่สำคัญคือ เป็นวิธีการที่ไม่มีการพิสูจน์และตรวจสอบความตรงของสมรรถนะที่ชัดเจน อีกทั้งค่าสถิติที่แสดงถึงความสอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญในระดับสูงอาจไม่ได้ชี้ให้เห็นถึงความตรง

4. วิธีการใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source) ข้อมูลทุติยภูมิอาจได้มาจากหลายแหล่งที่มา ได้แก่ วารสารทางวิชาการ ฐานข้อมูลด้านอาชีพ โดยเฉพาะข้อมูลในองค์กร ซึ่งอาจได้จากแฟ้มประวัติพนักงาน ผลการทดสอบที่มีอยู่หรือข้อมูลที่ได้จากตัวแปรเกณฑ์ เช่นประสิทธิภาพผลการปฏิบัติงาน ยอดขาย กำไร ที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนทำได้ เป็นต้น จากนั้นนำข้อมูลเหล่านั้นมาวิเคราะห์ในลักษณะของการวิจัยหลังจากทราบข้อเท็จจริงโดยองค์กรต้องตั้งตัวแปรเกณฑ์ที่องค์กรต้องการให้ชัดเจน เพื่อจะได้สามารถแยกแยะระหว่างผู้ที่ปฏิบัติงานดีเด่นออกจากผู้ที่ปฏิบัติงานปกติ จากนั้นนำมาพิจารณาประกอบกับการใช้หลักเหตุผลและวิจารณ์ญาณ หากตัวแปรใดสามารถจำแนกผลการปฏิบัติงานที่ดีและไม่ดีออกจากกันได้โดยมีนัยสำคัญทางสถิติก็น่าจะเป็นสมรรถนะสำหรับตำแหน่งนั้นๆหรือพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ข้อดี คือ ใช้เวลาน้อย บางแหล่งสามารถอธิบายเหตุผลหรือทฤษฎีรองรับ ทำให้สามารถตรวจสอบความตรงได้ง่าย มีโอกาสที่จะได้ค่าความตรงที่ดี

ข้อเสีย คือ ต้องปรับปรุงให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ต้องการหาสมรรถนะและต้องใช้วิจารณ์ญาณในการคิด เนื่องจากไม่สามารถยืนยันได้ว่า สมรรถนะที่ใช้จะสามารถจำแนกผู้ปฏิบัติงานดีเด่นออกจากผู้ปฏิบัติงานปกติ



อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2548 : 32) ที่ว่าข้อควรระวังสำหรับการหาสมรรถนะจากข้อมูลพฤติกรรม คือ ข้อมูลบางอย่างอาจไม่มีความเหมาะสมกับองค์กรและตำแหน่งงานที่ต้องการ

สรุปได้ว่า การกำหนดองค์ประกอบสมรรถนะ เป็นการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เน้นในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และมีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับสมรรถนะที่บุคลากรมีอยู่ในขณะนั้นๆ หากพบว่า บุคคลขาดความสามารถในด้านใด องค์กรก็จะสามารถพัฒนาบุคลากรในส่วนที่ขาดได้ตรงกับมาตรฐานที่ตั้งไว้

#### ระดับของสมรรถนะ

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2547 : 33-34) ได้สรุปว่าระดับความสามารถ (Proficiency Level) เป็นการบ่งบอกถึงพฤติกรรมที่คาดหวังหรือต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งจะแยกตามระดับที่แตกต่างกันไป ทั้งนี้การเขียนรายละเอียดของพฤติกรรมจะกำหนดแยกตามบทบาทของแต่ละตำแหน่ง โดยจะแบ่งออกเป็น 5 ระดับได้แก่

1. Basic Level ชั้นเรียนรู้ : การเริ่มต้นฝึกหัดซึ่งสามารถปฏิบัติงานได้โดยต้องอยู่ภายใต้กรอบหรือแนวทางที่กำหนดขึ้นหรือเป็นสถานการณ์ที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อนได้
2. Doing Level ชั้นปฏิบัติ: การแสดงพฤติกรรมที่กำหนดขึ้นได้ด้วยตนเองหรือช่วยเหลือสมาชิกในทีมให้สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย
3. Developing Level ชั้นพัฒนา : ความสามารถในการนำสมาชิกในทีม รวมถึงการออกแบบและคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อประโยชน์และเป้าหมายของทีมงาน
4. Advanced Level ชั้นก้าวหน้า: การคิดวิเคราะห์และนำสิ่งใหม่ๆ มาใช้เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานและความสามารถในการสอนผู้อื่นให้สามารถแสดงพฤติกรรมนั้นๆ ได้ตามที่กำหนด
5. Expert Level ชั้นผู้เชี่ยวชาญ: การมุ่งเน้นกลยุทธ์และแผนงานในระดับองค์กร รวมถึงความสามารถ ในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นถึงแนวทางหรือขั้นตอนการทำงานและวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

เทียน ทองแก้ว (2553 : เว็บไซต์) ได้สรุปว่า ระดับของสมรรถนะหมายถึงระดับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่แตกต่างกัน แบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. แบบกำหนดเป็นสเกล (Scale) สมรรถนะแต่ละตัวจะกำหนดระดับความรู้ ทักษะและคุณลักษณะแตกต่างกันตามปัจจัย จะกำหนดเป็นตัวชี้บ่งพฤติกรรม (Behavioral indicator) ที่สะท้อนถึงความสามารถในแต่ละระดับ (Proficiency Scale) โดยกำหนดเกณฑ์การจדרระดับความสามารถ ไว้ 5 ระดับ คือ

- 1.1 ระดับเริ่มต้น (Beginner) คือ มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎี
- 1.2 ระดับมีความรู้บ้าง (Novice) คือ สามารถประยุกต์แนวคิดทฤษฎีมาใช้งาน
- 1.3 ระดับมีความรู้ปานกลาง (Intermediate) คือ สามารถนำความรู้ทักษะมาใช้ให้เป็นรูปธรรม
- 1.4 ระดับมีความรู้สูง (Advance) คือสามารถแปลงทฤษฎีเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติและผู้อื่นสามารถนำเครื่องมือไปปฏิบัติได้จริง
- 1.5 ระดับความเชี่ยวชาญ (Expert) คือสามารถกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการในเรื่องความรู้ ทักษะที่เกี่ยวข้องให้แก่หน่วยงานได้



2. แบบไม่กำหนดเป็นสเกล เป็นสมรรถนะที่เป็นพฤติกรรมเชิงความรู้สึกหรือเจตคติที่ไม่ต้องใช้สเกล เช่น ความซื่อสัตย์ ความตรงต่อเวลา เป็นต้น

ดังนั้น การกำหนดระดับของสมรรถนะจึงมี 2 ประเภท คือ แบบเป็นสเกลและแบบไม่เป็นสเกล โดยที่ระดับของสมรรถนะที่เป็นสเกลแบ่งเป็น 5 ระดับ ส่วนแบบที่ไม่เป็นสเกลเป็นลักษณะของพฤติกรรมเชิงความรู้สึกหรือเจตคติโดยสรุปว่า สมรรถนะ (Competency) นั้น เป็นแนวคิดที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบความสำเร็จได้ นอกจากนี้ยังสามารถใช้ในการสรรหา คัดเลือก พัฒนา และประเมินผลงานของบุคลากรได้ตรงวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงานและองค์กรมากที่สุด ดังนั้นผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องมีความสามารถที่จะสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนด ในงานที่ตนรับผิดชอบโดยเฉพาะกรอบงานวิชาการที่เป็นงานหลักของสถานศึกษา ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและผู้เรียนโดยตรงและความสามารถที่แสดงออกมานี้ จะต้องปรากฏชัดสามารถตรวจวัดและประเมินผลได้ โดยการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ที่ชัดเจนหากจะกล่าวโดยรวมแล้วผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความสามารถหลัก (Core Competency) เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการตามตำแหน่งและความรับผิดชอบของหน่วยงานหรือสถานศึกษา ซึ่งจะบ่งชี้ให้เห็นถึงความสามารถบริหารจัดการตามกลยุทธ์ของหน่วยงาน จึงมีลักษณะเป็น “พลวัต” (Dynamic) ไม่อยู่นิ่งสามารถยืดหยุ่นได้ตามความสอดคล้องของกลยุทธ์ ปรับเปลี่ยนไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและปัจจัยต่างๆ แต่ที่สำคัญบุคลากรในสถานศึกษา ทั้งครู นักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง ต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องรองรับกลยุทธ์นั้น โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถ (Competency) รองรับกลยุทธ์นั้น และถ้าจะมองเป้าหมายสู่ความสำเร็จแล้วเพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอยู่ควรให้ครอบคลุมองค์ประกอบทั้ง 3 กลุ่มคือ กลุ่มความรู้ (Knowledge) ได้แก่ ข้อมูลสิ่งที่ได้รับการรับการศึกษา-การฝึกอบรม/สัมมนา ศึกษาด้วยตัวตนเอง การสนทนา การแลกเปลี่ยนความเห็นทักษะ (Skill) ได้แก่ 1) ด้านการบริหารจัดการ (Managerial Skill-M) ประกอบด้วย การบริหารและอำนวยการ ระบบความคิดในการจัดการ การจัดระบบความคิด การวางแผน/เป้าหมายในอนาคตที่จะทำ 2) ด้านการปฏิบัติงาน (Technical Skill-T) ทักษะเชิงเทคนิคที่จำเป็นในการทำงานที่แตกต่างกันและคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attribute) ประกอบด้วย ความคิด ความรู้สึก ทศนคติ แรงจูงใจ ความต้องการส่วนบุคคลติดตัวมาเป็นอุปนิสัยส่วนตัว องค์ประกอบดังกล่าวเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐาน สูงกว่าคนทั่วไป จึงทำให้เกิดความสำเร็จที่แตกต่างกัน

#### การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

กระบวนการพัฒนาสมรรถนะการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารมีกระบวนการ ดังนี้ (Davies and Ellison. 1997 : 54-67)

การประเมินสมรรถนะ ควรมีการประเมินและกำหนดสมรรถนะระดับองค์การ ระดับทีม และระดับบุคคล เครื่องที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะ อาจเป็นแบบบันทึกการพัฒนาหรืออาจใช้รูปแบบต้นไม้การพัฒนาซึ่งเหมาะที่จะใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของทีมงาน เริ่มตั้งแต่การวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนา การสร้างหลักสูตร การปฐมนิเทศ การบริหารการปฏิบัติงาน การบริหารสมรรถนะ และการสร้างระบบสนับสนุนการเรียนรู้



การวางแผนพัฒนาสมรรถนะ สมรรถนะขององค์การขึ้นอยู่กับสมรรถนะระดับบุคคลที่จะต้องมีการวิเคราะห์งานที่ทำ โดยแปลงวิสัยทัศน์มาสู่แผนปฏิบัติย่อย แล้วกำหนดเป็นกลุ่มงานหรือสาขาย่อย ๆ กำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญ กำหนดเป็นความสามารถของแต่ละบุคคลที่พึงมี แยกเป็นทักษะย่อย ๆ แล้วจัดเป็นกลุ่มทักษะ โดยผ่านกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งขั้นตอนในการพัฒนาสมรรถนะสามารถเริ่มจากการให้บุคลากรได้สำรวจตนเอง และบันทึกรายการสมรรถนะที่เห็นว่าสำคัญที่สุด มีจุดแข็ง และเป้าหมายอย่างไร มีวัตถุประสงค์ในแต่และสมรรถนะอย่างไร จะวางแผนการพัฒนาในปีต่อไปอย่างไร รวมทั้งแผนการพัฒนาระยะยาว สมรรถนะระดับบุคคลจะต้องมีความสอดคล้องหรือสนับสนุนสมรรถนะหลักขององค์การหรือฝ่ายงานที่รับผิดชอบ ดังนั้นในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการปฏิบัติการนั้นผู้บริหารสถานศึกษา จึงต้องตั้งคำถามสำหรับตนเอง 3 ข้อ คือ 1) งานที่ตนเองรับผิดชอบมี ความหมายหรือความสำคัญอย่างไร 2) กิจกรรมของงานที่สำคัญที่สุด มีอะไรบ้าง 3) เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หลักของงานในตำแหน่ง ผู้บริหารมีประสิทธิภาพอย่างไร การปฏิบัติตามแผน โดยทั่วไปใช้การฝึกอบรมและการพัฒนาตามกระบวนการพัฒนาที่กำหนดไว้ และการประเมินความก้าวหน้าในการพัฒนาสมรรถนะเป็นระยะ ๆ

#### การประเมินสมรรถนะ

การประเมินสมรรถนะเพื่อการบริหารผลงาน เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อการกำหนดค่าตอบแทน ถ้ากล่าวถึงทฤษฎีการเรียนรู้ตามหลักจิตวิทยา วิธีการนี้คือ การเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานกับแรงจูงใจเพื่อให้พนักงานคงผลการปฏิบัติงานที่ดีไว้ การประเมินสมรรถนะคือการประเมินพฤติกรรม ในการบริหารผลงาน สมรรถนะคือส่วนหนึ่งของผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ดังนั้น การประเมินสมรรถนะคือ การประเมินพฤติกรรมนั่นเอง การประเมินพฤติกรรมทำอย่างไรบ้าง ขั้นตอนของการประเมินพฤติกรรมคือ การสังเกตพฤติกรรม บันทึกและประเมินลงในแบบประเมิน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2548 : 45-46) การนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานจะทำให้เกิดผลสำเร็จได้ต้องมีการพัฒนาสมรรถนะหรืออย่างน้อยหนึ่งต้องมีการประเมินสมรรถนะก่อนว่าแต่ละคนหรือผู้บริหารสายสนับสนุนนั้นมีสมรรถนะเป็นอย่างไร เพื่อให้มีความมั่นใจว่าบุคคลมีความพร้อมและจะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จได้ วิธีการประเมินสมรรถนะมีดังนี้ (อัจฉรา สุทธิพรณิวัฒน์. 2545 : 27)

1. การสังเกต เป็นวิธีการประเมินโดยการสังเกตการณ์ปฏิบัติงานประจำวันของบุคลากร ถ้าทำงานได้สำเร็จไม่ผิดพลาดแสดงว่ามีสมรรถนะในด้านนั้น
2. การทดสอบสมรรถนะ เป็นการประเมินสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน ให้ถูกต้องตามมาตรฐาน
3. การจำลองสถานการณ์ เป็นการจัดการจำลองสถานการณ์เพื่อประเมินการตัดสินใจที่สำคัญ โดยเฉพาะงานที่มีความซับซ้อน
4. การประเมินตนเอง เป็นการประเมินของแต่ละบุคคลเกี่ยวกับความรู้ทักษะหรือความสามารถของตนเอง ซึ่งเป็นวิธีการที่เหมาะสมเพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดการเพื่อเสริมสร้างหรือพัฒนาสมรรถนะต่อไป

สรุปการประเมินสมรรถนะหรือการประเมินพฤติกรรมที่ประกอบไปด้วย การสังเกต การจดบันทึก และการประเมินนั้นเป็นสิ่งที่ต้องใช้ความพยายามตามสมควรในการประเมินแบบประเมินหรือมาตรการประเมินชนิดต่าง ๆ อาจไม่ได้ช่วยให้สามารถประเมินได้ถูกต้อง ถ้าผู้





ประเมินไม่ได้ใส่ใจในการสังเกต และจัดบันทึกพฤติกรรม เหมือนการเก็บข้อมูลวิจัย ถ้าไม่มีข้อมูลก็ไม่สามารถวิเคราะห์อะไรได้ หรือมีข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง ผลการวิจัยก็ผิดพลาด

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำระบบสมรรถนะมาใช้

1. ผู้บริหารองค์กรต้องเข้าใจในความสำคัญและมีส่วนร่วมในการจัดทำสมรรถนะ เพราะสมรรถนะมีความจำเป็นต่อการทำงานที่เป็นรากฐานขององค์กร
2. บุคลากรเป็นศูนย์กลางการพัฒนาการสร้างความสำเร็จขององค์กรต้องมุ่งเน้นการพัฒนาคน เพราะคนคือตัวขับเคลื่อนองค์กรที่สำคัญที่สุด
3. ต้องมีขั้นตอนการกำหนดสมรรถนะที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาคน พัฒนางานและพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบ
4. จำนวนสมรรถนะต้องมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะงานที่ทำสมรรถนะบางตัวอาจจำเป็นสำหรับบุคลากรทุกคนแต่บางตัวอาจมีเฉพาะบางตำแหน่งเท่านั้นและสมรรถนะหากมีมากเกินไปจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมองไม่เห็นความสำคัญของสมรรถนะที่ต้องการให้เกิดขึ้นอย่างแท้จริง
5. การพัฒนาสมรรถนะของบุคคลมีหลายวิธีการฝึกอบรมเป็นเพียงวิธีการหนึ่งในการพัฒนาเท่านั้นผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องควรเข้าใจและยอมรับว่าสมรรถนะบางตัวที่เป็นโนเชิงพฤติกรรม ส่วนลึกเช่นทักษะการคิด (Thinking Skills) และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) ยากที่จะใช้การฝึกอบรมมาพัฒนาซึ่งเป็นที่ทราบกันดีว่าบุคลิกลักษณะส่วนบุคคลนั้นในทางจิตวิทยา พบว่าต้องมีการหล่อหลอมมาตั้งแต่วัยเด็กดังนั้นการที่จะพัฒนาสมรรถนะหรือคุณลักษณะส่วนบุคคลเชิงพฤติกรรมนั้นอาจต้องใช้วิธีการอื่นๆมาประกอบเช่น การมอบหมาย (Job Assignment) การกำหนดตัวชี้วัดของงาน (KPI : Key Performance Indicator) การประเมินแบบ 360 องศา (360 Degree Appraisal) การติดตามผู้ปฏิบัติงาน(Shadowing) เป็นต้น

โดยสรุป การศึกษาสมรรถนะต่างก็มุ่งหวังประโยชน์ที่จะนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บุคลากรทำงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินและการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เป็นไปในทางเดียวกันกับเป้าหมายขององค์กรทั้งในด้านความรู้ พฤติกรรม ทักษะ ทักษะ ความเชื่อและอุปนิสัย ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถทำงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ที่กำหนดในการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพตามมาตรฐานกำหนดไว้

### สมรรถนะการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ความเป็นมาของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

สถาบันการพัฒนาชลประทาน (2546 : 7) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่น่าสนใจประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์และวิธีการบริหารงานภาครัฐไปจากเดิมที่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (Input) และอาศัยกฎระเบียบเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความถูกต้องสุจริตและเป็นธรรมโดยหันมาเน้นถึงวัตถุประสงค์และสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานทั้งในแง่ของผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) และความคุ้มค่าของเงิน (Value For Money) รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชน ผู้รับบริการเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบกับวาระแห่งชาติด้วยการสร้าง



ระบบบริหารกิจการบางเมืองและสังคมที่ดีและได้รับประกาศเป็นระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีโดยมีวัตถุประสงค์ที่จะส่งเสริมและผลักดันให้ภาครัฐภาคธุรกิจเอกชนและภาคประชาชนตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ในการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมร่วมกันเพื่อให้เกิดความสุขความปลอดภัยแก่ประชาชนและทำให้การเมืองเศรษฐกิจสังคมมีเสถียรภาพเอื้อต่อการพัฒนาประเทศต่อไปโดยกำหนดแผนการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐเป็น 5 แผน

1. แผนการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจและวิธีการบริหารงานของภาครัฐ
2. แผนการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณการเงินและการพัสดุ
3. แผนการปรับเปลี่ยนระบบบริหารบุคคล
4. แผนการปรับเปลี่ยนกฎหมาย
5. แผนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยม

การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นกิจกรรมหนึ่งในแผนการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจและวิธีการบริหารงานของภาครัฐซึ่งมุ่งเน้นผลผลิตและผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมมีตัวชี้วัดที่ชัดเจนโดยทุกคนในองค์กรทั้งระดับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถสนองตอบความต้องการของผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้นการบริหารราชการแบบเดิมให้ความสำคัญกับปริมาณทรัพยากรนำเข้าได้แก่จำนวนงบประมาณอัตรากำลังอาคารสถานที่และวัสดุครุภัณฑ์ต่างๆมีการใช้กฎระเบียบที่รัดกุมควบคุมการปฏิบัติราชการมิให้ข้าราชการใช้ดุลพินิจมากเกินไปรวมถึงมีกระบวนการทำงานที่ลัดหลังตามสายการบังคับบัญชาทำให้บริการที่เป็นผลผลิตของระบบราชการมีต้นทุนสูงและประชาชนผู้รับบริการไม่พอใจบริการที่ล่าช้าไม่สะดวกการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management – RBM) เป็นเครื่องมือการบริหารที่มาพร้อมกับแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) (3 E) ที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับสิ่งต่อไปนี้

1. ความประหยัด (Economy) การใช้ต้นทุนหรือทรัพยากรการผลิตอย่างเหมาะสมและมีความคุ้มค่าที่สุด
2. ประสิทธิภาพ (Efficiency) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้ได้ผลงานในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า
3. ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ซึ่งมีการนำมาใช้กับภาครัฐและภาคเอกชนในหลายประเทศทั้งสหรัฐอเมริกาอังกฤษออสเตรเลียนิวซีแลนด์และประเทศในแถบเอเชียเช่นญี่ปุ่นสิงคโปร์และฮ่องกงองค์กรควรจัดทำแผนกลยุทธ์ก่อนที่จะพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เพราะวิสัยทัศน์พันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งมีกำหนดอยู่ในแผนกลยุทธ์จะเป็นกรอบของการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัด ผลการดำเนินงานหลักและองค์กรสามารถใช้ระบบนี้ติดตามความก้าวหน้าของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้วยส่วนราชการที่มีการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพมากกว่าเดิม โดยใช้งบประมาณน้อยลงเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลงานทั้งทางด้านประสิทธิผลประสิทธิภาพคุณภาพและความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ

ความหมายของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์

สถาบันการพัฒนากรมชลประทาน (2546 : 3) ได้สรุปว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์หมายถึงวิธีการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลขององค์กรเป็นหลักการปฏิบัติขององค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์เพียงใดพิจารณาได้จากเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนดโดยมีสูตร



ดังนั้นผลสัมฤทธิ์ (Results) = ผลผลิต (Outputs) + ผลลัพธ์ (Outcomes) ผลผลิต (Outputs) หมายถึง งานบริการหรือกิจกรรมที่เจ้าหน้าที่ทำเสร็จสมบูรณ์พร้อมส่งมอบให้ประชาชนผู้รับบริการผลผลิตเป็น ผลงานที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมโดยตรงผลลัพธ์หมายถึงผลที่เกิดขึ้นตามมาผลกระทบหรือเงื่อนไขที่เกิดจากผลผลิตผลลัพธ์มีความสัมพันธ์โดยตรงกับประชาชนผู้รับบริการและสาธารณชนผลสัมฤทธิ์ หมายถึงงานบริการหรือกิจกรรมที่เกิดจากการทำงานได้ผลผลิตตามเป้าหมายและเกิดผลลัพธ์ตรงตาม วัตถุประสงค์กล่าวคือผลผลิตสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริงหรือเป็นที่พึงพอใจ

สุพรรณิ ไพรัชเวท (2543 : 50) ได้สรุปว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์หมายถึงผลผลิตและ ผลลัพธ์ของการทำงานเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์คือมุ่งที่จะให้เกิดผลในการปฏิบัติงานหรือผลสัมฤทธิ์ที่เร าต้องการให้เกิดขึ้น

สำนักงานข้าราชการพลเรือน (อ้างอิงมาจาก ; จีระงอกศิลป์. 2551:57) ได้สรุปว่า การมุ่ง ผลสัมฤทธิ์หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่โดยมาตรฐานนี้อาจ เป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นอีกทั้งยัง หมายรวมถึงการสร้างสรรคพัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทาย ชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อนสำหรับ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2548 : 14) ได้ สรุปว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์หมายถึงความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้องครบถ้วน สมบูรณ์มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

จีระ งอกศิลป์ (2551 : 59) ได้สรุปว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) คือวิธีการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์หรือผลการปฏิบัติงานเป็นหลักโดยมีการวัดผลการ ปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ทำให้ผู้บริหารทราบผล ความก้าวหน้าของการดำเนินงานเป็นระยะๆและสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่เป็นการควบคุมทิศ ทางการดำเนินงานให้มุ่งสู่วิสัยทัศน์ฯของหน่วยงาน

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543 : 146) ได้สรุปว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการบริหาร ที่เน้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์การต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงาน รวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับจัดวาง ระบบการตรวจสอบผลงานและการให้รางวัลตอบแทนผลงาน (Performance Related Pay)

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2543 : 3) ได้สรุปว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ว่าเป็นการ บริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก ใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวบ่งชี้เป็น ตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นและ แสดงผลงานต่อสาธารณะ

วัตถุประสงค์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

สถาบันการพัฒนาชลประทาน (2546 : 7) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีวัตถุประสงค์เพื่อ ปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กรช่วยให้การบริหารการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมมีทิศทางในการ ปฏิบัติงานมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆทำให้ทราบผลการปฏิบัติงานเมื่อเทียบกับ แผนหรือเป้าหมายสามารถรายงานความก้าวหน้าผลการปฏิบัติงานต่อผู้บริหารและทำให้แก้ปัญหาได้ ทันทั่วทั้งที่หากผลการปฏิบัติงานไม่น่าพึงพอใจผู้บริหารมีโอกาสรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้ทันทีการบริหารมุ่ง ผลสัมฤทธิ์เกี่ยวข้องกับทุกกระบวนการของการบริหาร (PDCA) ได้แก่





1. Plan มีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ชัดเจน (ต้องการทราบว่าผลสัมฤทธิ์คืออะไร)
2. Do มีการปฏิบัติงานที่มุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามแผนที่วางไว้หรือไม่
3. Check มีการตรวจสอบว่าปฏิบัติได้ผลสัมฤทธิ์ตามที่วางแผนไว้หรือไม่
4. Act ปรับปรุงแก้ไขให้ได้ผลสัมฤทธิ์ตามแผนที่วางไว้

ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีความเชื่อมโยงโดยตรงกับการบริหารงานเชิงกลยุทธ์องค์กรใช้วิสัยทัศน์พันธกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ซึ่งอยู่ในแผนกลยุทธ์ขององค์กรเป็นกรอบในการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSF) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือช่วยประเมินความสำเร็จของการดำเนินการตามกลยุทธ์องค์กรที่มีการบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถใช้ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นกรอบวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรเทียบกับเป้าหมายเพื่อให้รู้ถึงความก้าวหน้าของการบรรลุวิสัยทัศน์หากผลงานยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายผู้บริหารองค์กรควรปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสม ดังนั้นการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management ; RBM) จึงเป็นการบริหารเพื่อการ จัดหาให้ได้ทรัพยากรการบริหารมาอย่างประหยัด (Economy) เน้นใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Effectiveness)

#### ประโยชน์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

จิระ งอกศิลป์ (2551 : 61) ได้สรุปประโยชน์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ดังนี้

1. ช่วยให้ผู้บริหารรู้ตำแหน่งขององค์กรผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องทราบว่าองค์กรอยู่ ณ ตำแหน่งใดใกล้หรือไกลจากเป้าหมายหรือจะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ช่วยให้ผู้บริหารของส่วนราชการรู้ว่าการกำลังปฏิบัติงานได้ดีเพียงไรงานที่ปฏิบัติมุ่งตรงไปสู่ เป้าประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ประชาชนผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสียพึงพอใจในการปฏิบัติงานขององค์กรเพียงไรการปฏิบัติงานภายในองค์กรอยู่ในความควบคุมหรือไม่และควรปรับปรุง การปฏิบัติงานที่ใดบ้าง

2. สนับสนุนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ระบบงานประยุกต์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM Application)ซึ่งทำงานบนอินเตอร์เน็ตทันทีที่มีการบันทึกค่าผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเข้าระบบระบบงานประยุกต์จะคำนวณค่าร้อยละของความสำเร็จและพิมพ์รายงานผลการปฏิบัติงาน รายงานนี้เป็นเสมือนสัญญาณเตือนให้ผู้บริหารรู้ว่าขณะนี้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรกำลังมุ่งตรงไปสู่ วิสัยทัศน์ที่กำหนดหรือผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมายเพื่อให้ผู้บริหารเร่งดำเนินการแก้ไข

3. แปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขั้นตอนหนึ่งของการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์คือการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรเปรียบเทียบกับเป้าหมายองค์กรสามารถนำวิธีการนำวิธีการนี้ไปช่วยให้กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์เป็นจริงโดยการแตกกลยุทธ์ออกเป็นแผนปฏิบัติการและแผนงาน/โครงการ พร้อมทั้งแบ่งมอบความรับผิดชอบให้หน่วยงานต่างๆแล้วจึงวัดความสำเร็จของกลยุทธ์ผ่านทางกลุ่มของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก

4. ให้ข้อมูลเพื่อการสื่อสารและสร้างความเข้าใจการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือสื่อสารที่มีประโยชน์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรสำหรับภายในองค์กรตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก ทำให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่เข้าใจเป้าหมายขององค์กรตระหนักถึงความสำคัญของงานที่รับผิดชอบและ



รู้ว่าผลงานของตนส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานในภาพรวมขององค์กรที่ตนเองเหล่านี้ทำให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติหน้าที่เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ

5. สร้างพันธะรับผิดชอบของผู้บริหารข้อมูลที่ได้รับจากการวัดผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ช่วยให้ผู้บริหารมุ่งความสำคัญไปที่ผลผลิตและผลลัพธ์เพิ่มความโปร่งใสให้การปฏิบัติราชการทำให้ส่วนราชการเห็นความสำคัญของการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เพื่อความคุ้มค่าของงบประมาณประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานและการบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์และทำให้ผู้บริหารระดับสูงไม่อาจหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบต่อความสำเร็จ/ความล้มเหลวขององค์กร

6. จัดสรรงบประมาณได้ตรงกับความต้องการและสถานการณ์ที่เป็นจริงการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นประโยชน์โดยตรงต่อการตัดสินใจจัดสรรและบริหารงบประมาณองค์กรสามารถพิสูจน์ให้เห็นถึงคุณค่าโครงการประโยชน์ของกิจกรรมประสิทธิภาพและความสามารถในการให้บริการที่เพิ่มขึ้นโดยเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมาย

7. ให้ข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบายข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่จัดเก็บอย่างเป็นระบบของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สนับสนุนผู้บริหารให้ตัดสินใจกำหนดนโยบายได้ตรงตามความต้องการของประชาชนผู้รับบริการการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้ข้อมูลว่าองค์กรควรเลือกทางเลือกใดในการให้บริการทางเลือกใดมีประสิทธิภาพหรือความยากง่ายต่อการบรรลุมาตรฐานบริการเพียงไร

ลักษณะองค์กรที่บริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

องค์กรที่ได้ใช้ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะมีลักษณะทั่วไปดังนี้ (จิระ งามศิลป์. 2551 : 62)

1. มีพันธกิจวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจนและมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมโดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ไม่เน้นกิจกรรมหรือการทำงานตามกฎระเบียบ

2. ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรต่างมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจนและเป็นเป้าหมายที่มีฐานมาจากพันธกิจขององค์กรเท่านั้น

3. เป้าหมายจะวัดได้อย่างเป็นรูปธรรมโดยมีตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้

4. การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานหรือโครงการต่างๆจะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักเจ้าหน้าที่ทุกคนรู้ว่างานที่องค์กรคาดหวังคืออะไรคิดเสมอว่างานที่ตนทำอยู่นั้นเพื่อให้เกิดผลอย่างไรผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของโครงการและองค์กรอย่างไร

5. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจการบริหารงานบริหารคนสู่หน่วยงานระดับล่างเพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุผลได้อย่างเหมาะสม

6. มีระบบสนับสนุนการทำงานในเรื่องระเบียบการทำงานสถานที่อุปกรณ์ในการทำงาน

7. มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันในการทำงานที่สร้างสรรค์เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นจะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้



8. เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจดีเนื่องจากได้มีโอกาสปรับปรุงงานและใช้ดุลพินิจในการทำงานที่กว้างขึ้นทำให้ผู้รับบริการได้รับความพอใจ

#### ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ

ปัจจัยสำคัญสำคัญที่จะทำให้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จอยู่ที่ความเข้าใจแนวคิด วิธีการและประโยชน์ของวิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานรวมถึงความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ทุกระดับที่จะสามารถปรับตัวและสามารถทำงานภายใต้ระบบงานที่จะต้องรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน เงื่อนไขความสำเร็จที่สำคัญมีดังต่อไปนี้ (ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. 2543 : 40-44)

1. ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและสนับสนุน การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ คือ สนับสนุนในการจัดทำระบบวัดผลการปฏิบัติงาน การใช้ข้อมูลผลการวัดผลการปฏิบัติงาน การจัดสรรงบประมาณ การสร้างสิ่งจูงใจเพื่อให้เจ้าหน้าที่ทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ รวมถึงการมอบอำนาจในการตัดสินใจเพื่อแลกเปลี่ยนกับความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน

1.1 การกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน ผู้บริหารขององค์การจะต้องให้ความสำคัญและเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการเพื่อให้เกิดผล

1.2 การใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานในการบริหาร ผู้บริหารจะต้องระลึกเสมอว่าการวัดผลไม่ได้ทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นโดยอัตโนมัติ แต่ข้อมูลจากการวัดผลการปฏิบัติงานจะเป็นข้อมูลที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับปรุงเกณฑ์มาตรฐานในการทำงานให้ดียิ่งขึ้นแก้ปัญหาได้ถูกต้องมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเอาข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์อย่างรอบคอบเพื่อกำหนดมาตรการที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นต่อไป

2. การจัดระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน การจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานจะต้องคำนึงเสมอว่า ระบบข้อมูลนั้นสามารถที่จะแสดงถึงระดับการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์สู่เป้าหมายขององค์การได้ ซึ่งจะต้องจัดทำเพิ่มเติมขึ้นจากระบบข้อมูลเดิม ที่เน้นปัจจัยนำเข้าและกิจกรรมเพื่อให้ผู้บริหารมีข้อมูลในการตัดสินใจได้ดีขึ้น

2.1 การพัฒนาตัวบ่งชี้ การเลือกตัวบ่งชี้ที่จำเป็นต่อการให้บริการและการตัดสินใจ นั้น จะต้องเลือกตัวบ่งชี้ให้ครอบคลุมความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะต้องพัฒนาโดยผู้ที่มีประสบการณ์ในงานด้านนั้นๆกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับงานนั้นๆด้วย โดยตัวบ่งชี้จะมีทั้งส่วนของปัจจัยนำเข้า กิจกรรม ผลผลิต และผลลัพธ์ รวมถึงตัวบ่งชี้ที่แสดงความพึงพอใจของผู้รับบริการ แต่ควรจะให้มีตัวบ่งชี้ในจำนวนเท่าที่จำเป็น โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าของการจัดทำและรักษาระบบข้อมูลนี้ด้วย

2.2 การวางระบบสารสนเทศเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลและประมวลผลข้อมูล ผู้พัฒนาระบบจะต้องมีความเข้าใจในเนื้อหาของโครงการหรืองานที่จะวัดผลการปฏิบัติงาน โดยต้องคำนึงถึงการจัดทำรายงานผลซึ่งจะแยกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่จะรายงานเป็นช่วงเวลาตามกำหนดทุกครึ่งปีหรือหนึ่งปี เพื่อประโยชน์ในการกำหนดนโยบายและวางแผนหรือการจัดทำงบประมาณประจำปี และส่วนที่เป็นรายงานเฉพาะกิจที่สามารถเรียกดูข้อมูลตัวบ่งชี้ได้ทันทีในกรณีที่เกิดปัญหาขึ้น ซึ่งความสำเร็จในการจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่ใช้ประโยชน์ได้จึงอยู่ที่การจัดทำข้อมูลที่สะท้อนผลงานจริง ทันเวลา และมีปริมาณข้อมูลที่เหมาะสม โดยมีค่าใช้จ่ายที่ประหยัด



3. การพัฒนาบุคลากรและองค์การ ผู้บริหารทุกระดับถือได้ว่ามีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานโครงการต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องให้การพัฒนาผู้บริหารไว้ล่วงหน้าให้สามารถปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงานภายใต้สภาวะที่มีความคล่องตัวและมีอำนาจในการบริหารเพิ่มขึ้น ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์ การวัดผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อการตัดสินใจในการทำงานประจำวัน ในขณะที่เดียวกันจะต้องมีระบบการพัฒนาและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความชำนาญที่หลากหลายมากขึ้น เพื่อให้มีศักยภาพที่จะปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ได้ในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเข้าใจเรื่องการวัดและการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานประจำวัน

สถาบันการพัฒนาชลประทาน (2546 : 48-50) ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จคือปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการบรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์องค์กรมีปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จเป็นแนวทางที่เป็นรูปธรรมในการยึดโยงการปฏิบัติงานทุกระดับให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกันทำให้เจ้าหน้าที่และผู้บริหารขององค์กรรู้ว่าต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรตอบสนองวิสัยทัศน์หากปราศจากปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จวิสัยทัศน์ขององค์กรจะไม่ได้รับการตอบสนองปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จไม่จำเป็นต้องวัดผลได้แต่ทำหน้าที่ชี้แนะหรือเป็นหลักหมายสำคัญต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จกำหนดจากวิสัยทัศน์หรือพันธกิจขององค์กรโดยใช้เกณฑ์ต่อไปนี้

1. มุ่งความสำคัญไปที่ผลผลิตและผลลัพธ์
2. มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์พันธกิจหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร
3. มีความหมายที่เฉพาะเจาะจงและสามารถเข้าใจได้ง่าย
4. ผู้บริหารให้การยอมรับ
5. องค์กรสามารถควบคุมผลให้เกิดขึ้นได้ในทางปฏิบัติ

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก

สถาบันการพัฒนาชลประทาน (2546 : 19) ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักวัดความก้าวหน้า ของการบรรลุปัจจัยแห่งความสำเร็จหรือผลสัมฤทธิ์ขององค์กรโดยการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเทียบกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตกลงกันไว้ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่ดี ต้องมีความถูกต้องเหมาะสมและสามารถโน้มน้าวให้ทุกคนในองค์กรและผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ ตลอดจนสาธารณชนเชื่อถือผลงานที่วัดจากตัวชี้วัดเหล่านี้คุณลักษณะของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก ซึ่งใช้กันอยู่ในประเทศออสเตรเลีย ได้แก่

1. สามารถวัดได้ (Measurability)
2. มีความคงเส้นคงวา (Consistency)
3. ชัดเจนและไม่กำกวม (Clear and Unambiguous)
4. มีอิทธิพลต่อสิ่งที่จะวัด (Impact)
5. สามารถสื่อสารได้ (Communicable)
6. มีความเที่ยงตลอดเวลา (Valid over Time)
7. สามารถเปรียบเทียบได้ (Comparable)
8. สามารถตรวจสอบและป้องกันการบิดเบือนข้อมูล (Resilient)
9. มุ่งเน้นที่ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Focused on the Critical Success Factor)
10. มีความพร้อมของข้อมูลที่ใช้สนับสนุนการวัด (Obtainable)



สรุปสมรรถนะการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ลักษณะที่แสดงออกถึงความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้องและครบถ้วนสมบูรณ์มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่องมีการแก้ปัญหาและมีความรับผิดชอบในการบริหารงานให้ได้ผลสำเร็จตามแผนงานที่วางไว้อย่างเป็นระบบ และสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาโดยยึดหลักความคุ้มค่า ประหยัด นำเทคนิคใหม่ๆมาใช้ในการแก้ปัญหา

กระบวนการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญๆ 4 ขั้นตอน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (ทศพร ศิริสัมพันธ์. 2543 : 151-152)

1. การวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งองค์การจะต้องทำการกำหนดทิศทางโดยรวมว่าต้องการที่จะทำอะไรอย่างไร ซึ่งเป็นเรื่องของการวางยุทธศาสตร์หรือวางแผนกลยุทธ์ เพื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์การ (SWOT Analysis) และให้ได้มาซึ่งเป้าประสงค์สูงสุดที่ที่ต้องการขององค์การหรือวิสัยทัศน์ (Vision) อันจะนำไปสู่การกำหนดพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Target) และกลยุทธ์การดำเนินงาน (Strategy) รวมทั้งพิจารณาถึงปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จขององค์การ (Critical Success Factors) และสร้างตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) ในด้านต่างๆ

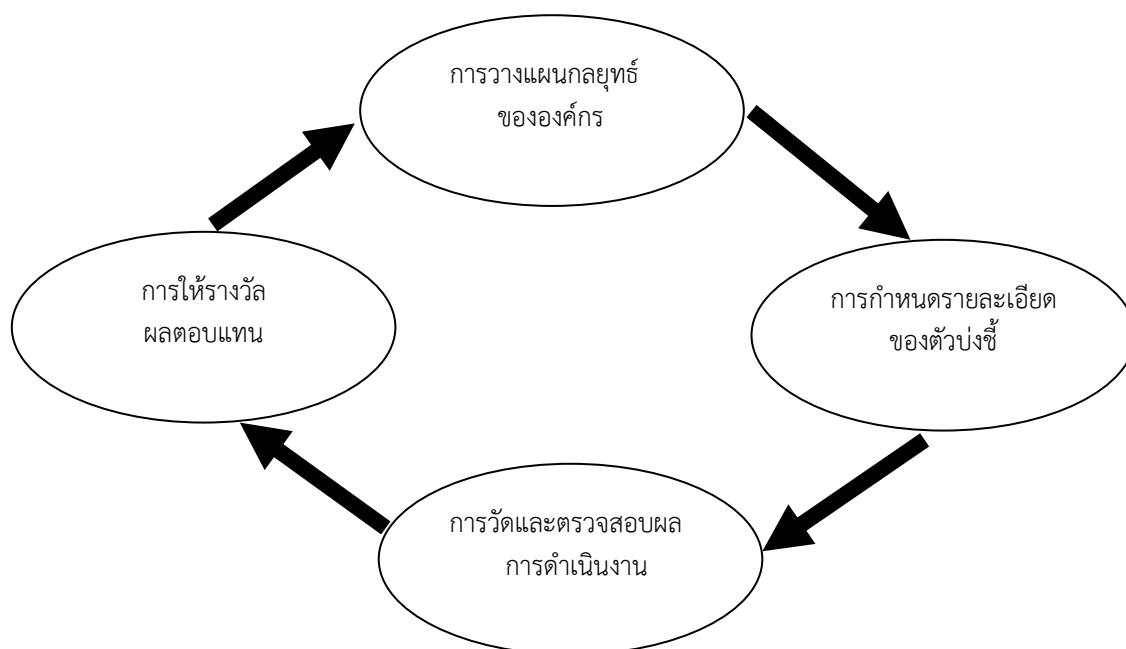
2. การกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผลดำเนินงาน เมื่อผู้บริหารขององค์การได้ทำการตกลงร่วมเกี่ยวกับตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานแล้ว จะเริ่มดำเนินการสำรวจเพื่อหาข้อมูลหลักฐานเกี่ยวกับสภาพในปัจจุบัน (Baseline Data) เพื่อนำมาช่วยในการกำหนดความชัดเจนของตัวบ่งชี้ดังกล่าว ทั้งในเชิงปริมาณ (Quantity) คุณภาพ (Quality) เวลา (Time) และสถานที่หรือความครอบคลุม (Place) อันเป็นเป้าหมายที่ต้องการของแต่ละตัวบ่งชี้

3. การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละตัวบ่งชี้ตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ เช่น รายเดือน รายไตรมาส รายปี เป็นต้น เพื่อแสดงความก้าวหน้าและสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ อย่างไรก็ตาม ในบางกรณีอาจจะจัดให้มีคณะบุคคลเพื่อทำการตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นเรื่องๆไปก็ได้

4. การให้รางวัลตอบแทน หลังจากที่ได้พิจารณาผลการดำเนินงานแล้ว ผู้บริหารจะต้องมีการให้รางวัลตอบแทนตามระดับของผลงานที่ได้ตกลงกันไว้ นอกจากนี้ อาจจะมีการให้ข้อเสนอแนะหรือกำหนดมาตรการบางประการเพื่อให้มีการปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากรายละเอียดของกระบวนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นสามารถจะสรุปเป็นภาพประกอบ 2 เพื่อเพิ่มความเข้าใจได้ ดังนี้





ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552 : 8)

### ภาพประกอบ 2 กระบวนการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

จากภาพประกอบ 2 สรุปได้ว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ อาจพิจารณาได้เป็น 3 มิติ สิ่งที่ควรพิจารณาร่วมกัน คือ 1) ความสมบูรณ์ของการทำกิจกรรมในงาน 2) ผลกระทบของผลสำเร็จในงานว่าเกี่ยวกับระดับบุคคล ระดับกลุ่ม หรือระดับหน่วยงาน 3) ระดับของนวัตกรรมที่สร้าง เช่น เป็นสิ่งใหม่ต่อหน่วยงานหรือองค์กรหรือต่อวิชาชีพ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2552 : 8)

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ทฤษฎีของ Guilford (1968 : 39) กล่าวถึงลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ประกอบด้วย

1. ความทะเยอทะยานทั่วไป คือปรารถนาที่จะทำกิจการนั้นให้สำเร็จ
2. มีความเพียรพยายาม ได้แก่ความอดทน มีมานะที่จะทำงานให้เป็นผลสำเร็จ
3. มีความเต็มใจที่จะลำบาก แม้งานจะยากเพียงใดก็ตาม ก็มุ่งมั่นที่จะทำให้สำเร็จด้วย

Atkinson (1966 : 51) ได้สรุปไว้ว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นแรงผลักดันที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลรู้ตัวว่าการกระทำของตนจะต้องได้รับการประเมินผลจากตัวเองหรือบุคคลอื่นโดยเทียบเคียงกับมาตรฐานอันดีเยี่ยม ซึ่งแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต้องคำนึง 3 ประเด็น ดังนี้

1. การจูงใจที่บรรลุความสำเร็จ (Motive to Achieve Success)
2. การมีโอกาสของความสำเร็จ (Probability of Success)
3. คุณค่าของความสำเร็จ (Incentive Value of Success)





ยงยุทธ เกษสาคร (2541 : 64) ได้สรุปว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์คือความปรารถนาของบุคคลที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งสำเร็จลุล่วงด้วยดีโดยแข่งขันกันด้วยมาตรฐานอันดีเยี่ยมหรือทำได้ดีกว่าบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552 : 7) ได้สรุปไว้ว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์มีลักษณะหลายอย่างที่สัมพันธ์กันแสดงถึงการมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้แก่การพยายามปรับปรุงงานการทำงานตามเป้าหมายการทำงานได้ดีกว่าคนอื่นซึ่งมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการเน้นที่ผลลัพธ์การเน้นที่ประสิทธิภาพการใส่ใจกับมาตรฐานการเน้นการปรับปรุงงานและการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าสูงสุด

จากการจำกัดความของนักการศึกษา จะเห็นได้ว่า บุคคลที่ต้องการความสัมฤทธิ์ผลสูงย่อมมีสิ่งผลักดันให้บุคคลเหล่านั้นมีมานะพยายาม เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ซึ่งแรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคคล ทำให้บุคคลต้องปฏิบัติงานเต็มศักยภาพของตน ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมต่างๆ เช่น มีความรับผิดชอบ มีความเชื่อมั่นในตนเอง ปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น มีความกระตือรือร้น มีความสามารถในการแก้ปัญหาและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

การมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นวิธีการบริหารจัดการ (Results Based Management) ที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์การที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล มีความรับผิดชอบต่อลูกค้าและยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์การ ให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น โดยใช้การสร้างตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม วัดผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด มีนักวิชาการ นักวิจัย นักการศึกษาได้ให้ความหมายเกี่ยวกับสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังนี้

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543 : 146) ได้สรุปว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการบริหารที่เน้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์การต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงานและคุณภาพของงาน รวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับจัดวางระบบการตรวจสอบผลงานและการให้รางวัลตอบแทนผลงาน (Performance Related Pay)

เทียน ทองแก้ว (2545 : 35-43) ได้สรุปว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์หมายถึงความสามารถที่มุ่งมั่นในความรับผิดชอบและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อช่วยให้มีการตัดสินใจได้ทันต่อเวลาอย่างมีประสิทธิภาพปัจจัยสำคัญที่ทำให้มุ่งไปสู่ผลสัมฤทธิ์ประกอบด้วยความรับผิดชอบ (Accountability) การบริการลูกค้า (Customer Service) การตัดสินใจ (Decisiveness) ความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) การแก้ไขปัญหา (Problem Solving) และมีเทคนิคที่เชื่อถือได้ (Technical Creditability)

เมธินี จิตติขานนท์ (2547 : 5) ได้สรุปว่าการมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นวิธีการบริหารจัดการที่เป็นระบบมุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์หรือผลการปฏิบัติงานเป็นหลักโดยมีการวัดผลปฏิบัติงานที่ชัดเจนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ซึ่งมีหลักปฏิบัติ 4 ประการคือ 1) หลักความโปร่งใส (Transparency) 2) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) 3) หลักความรับผิดชอบ (Accountability) 4) หลักความคุ้มค่า (Utility)



สำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงานปปช.) (2547) ได้กำหนดสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 2 สมรรถนะคือ 1) สมรรถนะการคิดวิเคราะห์ ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ ดังนี้ 1.1) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คือความสามารถในการสังเคราะห์รายละเอียดปลีกย่อยและประกอบขึ้นมาเป็นกรอบความคิดโดยกว้างได้ หรือมีมุมมองต่อภาพรวมและรายละเอียดความเชื่อมโยงของประเด็นต่างๆแล้วทำให้เกิดการสร้างสรรค์แนวคิด และแนวทางการทำงานใหม่ๆได้อย่างมีประสิทธิภาพ 1.2) ความคิดเชิงวิเคราะห์ คือความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางแก้ไข โดยมองเห็นประเด็นความเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ รวมทั้งสาเหตุและผลกระทบการประเมินสถานการณ์ที่จะนำไปสู่การตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ 1.3) การใช้ดุลพินิจและการแก้ปัญหา คือ ความสามารถในการตัดสินใจ ซึ่งเป็นทักษะความสามารถที่สำคัญและจำเป็นในการปฏิบัติงาน โดยความสามารถนี้ประกอบด้วย ความสามารถในการแก้ปัญหาคำชี้แจง รวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบหลักการลงความเห็นหรือข้อวินิจฉัยต่อกรณีต้องพิจารณา 2) สมรรถนะการจัดการประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ดังนี้ 2.1) การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง 2.2) การเพิ่มคุณภาพระบบงาน 2.3) การสื่อสาร นำเสนอและให้ข้อมูลข่าวสาร 2.4) การบริหารจัดการทางธุรกิจ และ 2.5) ยุทธศาสตร์และภารกิจขององค์กร

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2548 : 14) ได้สรุปว่า สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง มีองค์ประกอบดังนี้

1. คุณภาพงานด้านความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์
2. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การนำนวัตกรรมใหม่ๆมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
3. ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2549 : 11-14) ได้สรุปว่าสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์หมายถึงความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่โดยมาตรฐานนี้ อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรคพัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากโดดเด่นและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้ควรมีเกณฑ์พฤติกรรมดังต่อไปนี้

1. แสดงออกให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จต่อความสำเร็จของเป้าหมายในการทำงาน
2. มีความตั้งใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ
3. พยายามคิดหาแนวทางวิธีการเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย
4. แสดงความย่อท้อเมื่อพบปัญหาอุปสรรคที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมาย
5. ผลของการมีความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ
6. สามารถกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้เพื่อนร่วมงานเกิดความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ

ลัดดา ทองโคตร (2554 : 79) ได้กำหนดสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ได้แก่ 1) คุณภาพของงาน 2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 4) ความโปร่งใส และ 5) ความคุ้มค่า





สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552 : 1-2) ได้สรุปไว้ว่า คุณลักษณะที่สำคัญของการมุ่งผลสัมฤทธิ์ประกอบด้วย 1) การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าสูงสุด 2) การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) การทำงานเป็นทีม

สมนึก ทองเอี่ยม (2550 : 115) ได้สรุปว่าสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึงความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่โดยมีเนื้อหาการพัฒนาสมรรถนะการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ 8 สมรรถนะย่อยทางการบริหาร ได้แก่ 1) การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 3) การมุ่งเน้นเทคโนโลยี 4) การทำงานให้สัมฤทธิ์ผล 5) การคิดเชิงระบบ 6) การคิดเชิงวิเคราะห์ 7) การมีจิตใจให้บริการ และ 8) ความรู้องค์การ

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ (2546 : 2) การมุ่งไปสู่ผลสัมฤทธิ์ หมายถึงความสามารถที่มุ่งมั่นในความรับผิดชอบและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อช่วยให้มีการตัดสินใจได้ตามเวลาและมีประสิทธิภาพปัจจัยสำคัญที่จะทำให้มุ่งไปสู่ผลสัมฤทธิ์คือ

1. ความรับผิดชอบ (Accountability)
2. การให้บริการลูกค้า (Customer Service)
3. การตัดสินใจ (Decisiveness)
4. ความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship)
5. การแก้ปัญหา (Problem Solving)
6. มีเทคนิคที่เชื่อถือได้ (Technical Credibility)

สรุปได้ว่า การพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล หมายถึงลักษณะที่แสดงออกถึงความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้องและครบถ้วน สมบูรณ์มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่องมีการแก้ปัญหาและมีความรับผิดชอบในการบริหารงานให้ได้ผลสำเร็จตามแผนงานที่วางไว้อย่างเป็นระบบและสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาโดยยึดหลักความคุ้มค่าประหยัดนำเทคนิคใหม่ๆมาใช้ในการแก้ปัญหาซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) คุณภาพของงาน 2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง 4) การแก้ปัญหา และ 5) ความรับผิดชอบ ในการวิจัยครั้งนี้ได้อาศัยองค์ประกอบสมรรถนะหลักที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพซึ่งผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานให้ได้ผลสำเร็จตามแผนงานที่วางไว้อย่างเป็นระบบมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2548 : 14) และจะนำไปเป็นกรอบในการวิจัยรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิโดยอาศัยองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ 1) คุณภาพของงาน 2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง 4) การแก้ปัญหา และ 5) ความรับผิดชอบดังแสดงไว้ใน ตาราง 1



ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบสำคัญของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามแนวคิดขององค์กรและนักวิชาการ

| ลำดับที่ | องค์ประกอบของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์      | ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543) | เทือน ทองแก้ว (2545) | สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า | เมธินี จิตติขานนท์ (2547) | สำนักงานปช. (2547) | ก.ค.ศ. (2548) | กระทรวงศึกษาธิการ (2549) | ตัดดา ทองโคตร(2554) | ก.พ.ร. (2552) | สมนึก ทองเยี่ยม (2551) | สรุปผลการสังเคราะห์ |
|----------|---|--------------------------|----------------------|----------------------------|---------------------------|--------------------|---------------|--------------------------|---------------------|---------------|------------------------|---------------------|
| 1        | คุณภาพของงาน                            | √                        |                      |                            |                           | √                  | √             | √                        | √                   | √             |                        | 6                   |
| 2        | ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์                |                          |                      |                            |                           | √                  | √             | √                        | √                   | √             | √                      | 6                   |
| 3        | ความมุ่งมั่นในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง |                          |                      |                            | √                         | √                  | √             | √                        | √                   | √             |                        | 6                   |
| 4        | ความคุ้มค่า                             |                          |                      |                            | √                         |                    |               |                          | √                   | √             |                        | 2                   |
| 5        | การบริการลูกค้า                         |                          | √                    |                            |                           |                    |               |                          |                     |               | √                      | 2                   |
| 6        | การตัดสินใจ                             |                          | √                    | √                          |                           | √                  |               |                          |                     |               | √                      | 3                   |
| 7        | การแก้ปัญหา                             |                          | √                    | √                          |                           | √                  |               |                          |                     |               | √                      | 4                   |
| 8        | การวางแผน                               | √                        | √                    | √                          |                           |                    |               |                          |                     |               |                        | 3                   |
| 9        | ความโปร่งใส                             |                          |                      |                            | √                         |                    |               |                          | √                   |               |                        | 2                   |
| 10       | ความรับผิดชอบ                           |                          | √                    | √                          | √                         |                    |               |                          |                     |               | √                      | 4                   |

จากตาราง 1 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามแนวคิดขององค์กรและนักวิชาการที่ได้นำเสนอสรุปแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ดังกล่าวข้างต้น เมื่อพิจารณาความถี่ปรากฏว่าสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่มีความถี่มากที่สุด 5 ด้าน ได้แก่ 1) คุณภาพของงาน 2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง 4) การแก้ปัญหา และ 5) ความรับผิดชอบ โดยหลักการแล้วสมรรถนะไม่ควรต้องกำหนดมากเกินไปเพราะมากเกินไปทำให้จำไม่ได้ การประเมินจะซับซ้อนและยุ่งยาก โมเดลสมรรถนะของข้าราชการจึงกำหนดสมรรถนะหลักไว้เพียง 5 สมรรถนะเท่านั้นและจะต้องสามารถใช้ได้กับทุกตำแหน่งทุกระดับขององค์กร (สำนักงาน ก.พ. 2537 : 14)

จากการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่ามีองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการโรงเรียนให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ องค์ประกอบที่ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์ได้มีองค์ประกอบ 5 ด้าน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

#### ด้านคุณภาพของงาน

ในด้านคุณภาพของงานผู้วิจัยได้สรุปรวมถึง การวางแผน ความคุ้มค่า ความโปร่งใส และการบริการลูกค้าที่มีความพึงพอใจต่อการเข้ารับบริการ



### แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพ

1. หลักการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) การนำหลักการคุณภาพโดยรวมมาใช้ในการพัฒนาหน่วยงานนับว่ามีประโยชน์และมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพ เพราะจะส่งเสริมให้ผู้นำมีความรับผิดชอบมากขึ้น มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอกมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการช่วยปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร โดยเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม ในการจัดการคุณภาพโดยรวมมีขั้นตอนและแนวทางในการดำเนินงาน 14 ข้อ ดังนี้ (สมชาย เทพแสง และคณะ. 2552 : 100)

1.1 มีการกำหนดวัตถุประสงค์การร่วมกัน  
1.2 ใช้ความเที่ยงตรงของคุณภาพในการจัดการและผู้นำองค์กรเป็นผู้นำระบบ

- 1.3 หยุดการพึ่งพาการตรวจสอบโดยรวมของลูกค้าและผู้ร่วมงาน
- 1.4 พัฒนาความสัมพันธ์ของบุคลากร
- 1.5 ปรับปรุงกระบวนการในองค์กรอย่างมั่นคงและต่อเนื่อง
- 1.6 ให้ผู้ร่วมงานพัฒนาโอกาสที่ตรงกับความต้องการ
- 1.7 ผู้นำต้องเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง
- 1.8 จัดโครงสร้างด้านความกลัว
- 1.9 มีการพึ่งพาในการทำงาน กำจัดอุปสรรคในการทำงาน
- 1.10 กำจัดคำขวัญและกระตุ้นให้ปฏิบัติโดยหันมาใช้ตัวเลขและสถิติแทน
- 1.11 ทำงานเป็นกระบวนการ ทุกคนมีส่วนร่วม
- 1.12 กำจัดอุปสรรคการขัดขวางความภูมิใจของบุคลากร
- 1.13 ทุกคนในองค์กรให้ความช่วยเหลือในการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง
- 1.14 กระจายอำนาจ

2. การปรับปรุงให้ดีกว่ามาตรฐาน (Break Through) เป็นการปรับปรุงคุณภาพให้สูงขึ้นจากมาตรฐานที่มีอยู่ในปัจจุบัน คุณภาพที่สูงกว่ามาตรฐานนี้จะเป็นเป้าหมายที่กำหนดผลต่างของเป็นเป้าหมายกับสถานะปัจจุบัน

3. กระบวนการแก้ไขปัญหาอย่างมีระบบ (Problem Solving) เป็นกระบวนการที่ดำเนินการตามวงจร PDCA

สมศักดิ์ แก้วพลอย (2550 : 20 - 21) ได้สรุปสรุปว่า การบริหารคุณภาพโดยรวมจะต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไข ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์กร (Company Wide) หมายถึง การทำให้บุคลากรในทุกสายงานทุกระดับขององค์กรได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบในการจัดการคุณภาพโดยรวม
2. ความมีระบบ (Systematic) หมายถึง การบริหารภายใต้แนวคิดที่สามารถสอบกลับได้ (Traceability)
3. การตัดสินใจด้วยข้อเท็จจริง (Scientific) หมายถึง การตัดสินใจด้วยความมีเหตุผล

สมชาย เทพแสง และคณะ (2552 : 111) ได้สรุปว่า องค์ประกอบของการจัดการคุณภาพโดยรวม ประกอบด้วย 5 ประการ ดังนี้



1. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
2. การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. การเปิดให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน
5. การจัดสภาพการเรียนรู้

การจัดการคุณภาพโดยรวมมีกระบวนการและวิธีการพัฒนาคุณภาพให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า เพื่อทำให้เกิดคุณภาพของผลผลิต โดยเฉพาะคุณภาพของผลผลิตและบริการเป็นสิ่งสำคัญ

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 18) ได้สรุปว่า คุณภาพของการปฏิบัติงานเป็นความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานหรือความสำเร็จออกมา โดยผลงานที่ได้มีคุณค่ามากกว่าทรัพยากรที่ใช้ไป

มณฑนา ธรรมบุศย์ (2553 : ออนไลน์) ได้สรุปว่า คุณภาพในการทำงานของคนสามารถแบ่งได้ 3 อย่าง คือ

1. คุณภาพที่จำเป็นต้องมี (Must Be ) หมายถึง การมีความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำโดยตรง เช่น เป็นครูต้องสอนเป็น เป็นแพทย์ต้องรักษาคนไข้ได้ เป็นวิศวกรต้องรู้เรื่องงานของวิศวกร
2. คุณภาพที่เป็นเสน่ห์ดึงดูดใจ (Attractive Quality) หมายถึง การใช้ไหวพริบในการทำงาน เช่น รู้จักใช้สติปัญญาในการสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ สามารถปรับกระบวนการทำงานให้สั้นลง
3. คุณภาพในเชิงสังคม (Social Quality) หมายถึง ความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ และความสามารถปรับตัวให้เข้าได้กับคนทั่ว ๆ ไป

สมยศ นาวิการ (2539 : 5) ได้สรุปถึงแนวคิดของ Thomas ซึ่งเสนอปัจจัย 7 ประการ ที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพของการปฏิบัติงานในองค์การ คือ

1. กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง กลยุทธ์เกี่ยวกับการกำหนดภารกิจพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน ภายในองค์การ โอกาสและอุปสรรคภายนอก
2. โครงสร้าง (Structures) หมายถึง โครงสร้างขององค์การที่เหมาะสมจะช่วยในการปฏิบัติงาน
3. ระบบ (Systems) หมายถึง ระบบขององค์การที่บรรลุเป้าหมาย
4. แบบ (Styles) หมายถึง แบบของการบริหารของผู้บริหารเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ
5. บุคลากร (Staff) หมายถึง ผู้ร่วมองค์การ
6. ความสามารถ (Skill) หมายถึง ความสามารถของคนในองค์การ
7. ค่านิยม (Shared Valued) หมายถึง ค่านิยมของคนในองค์การ

ในการดำเนินงานใด ๆ จะมีประสิทธิภาพ (Efficiency)หรือไม่พิจารณาได้จากเป้าหมายเป็นสำคัญ เช่น งานราชการมีเป้าหมายที่จะให้ประชาชนมีความสุข ความพึงพอใจ ดังนั้นประสิทธิภาพจึงวัดจากความพึงพอใจ ในงานด้านธุรกิจมีเป้าหมายอยู่ที่กำไรเป็นสำคัญ เมื่อผลที่ได้มากกว่าที่ลงทุนไป กำไรก็จะเป็นตัวบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพของงาน (เมตต์ เมตต์การุณจิต. 2547 : 44)



จากข้อความข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า คุณภาพของงาน หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์และปฏิบัติงานตามแผนงาน หรือโครงสร้างที่กำหนดไว้ ตามมาตรฐานวิชาชีพหรือวิธีปฏิบัติ โดยมีระบบติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ตั้งไว้ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้บริการ

#### การวางแผน (Planning)

การวางแผนและการจัดการ เป็นสมรรถนะหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการเป็นผู้บริหาร เพราะหน้าที่สำคัญประการแรกของผู้บริหารคือ การวางแผน ซึ่งหมายถึง การตัดสินใจเลือกวิธีปฏิบัติงาน วิธีที่ดีที่สุด เพื่อกำหนดเป้าหมายวางโครงการดำเนินงาน กำหนดแนวทาง นโยบาย และแนวปฏิบัติ พร้อมทั้งการเลือกกลวิธีและวิธีดำเนินงานเพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ เป้าหมายขององค์กรในอนาคต

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผน

ได้มีนักวิชาการให้ความหมายเกี่ยวกับการวางแผนไว้ สรุปได้ดังนี้

ประมวล เสนาฤทธิ์ (2534 : 1) ให้ความหมายว่า การวางแผน คือ การมองอนาคต การเล็งเห็นจุดหมายที่ต้องการ การคาดคะเนปัญหาเหล่านั้นไว้ล่วงหน้า ตลอดจนการสรรหาทางแก้ไขปัญหาเหล่านั้น

ประชุม รอดประเสริฐ (2533 : 89) ได้สรุปว่า การวางแผนเป็น กระบวนการที่บุคคลหรือหน่วยงานได้กำหนดขึ้นไว้ล่วงหน้า เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต การวางแผนประกอบด้วยกระบวนการต่างๆหลายขั้นตอน ซึ่งบางขั้นตอนมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการกระทำก่อนและด้วยความรวดเร็วทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การวางแผนมีคุณค่าอย่างมากต่อวัตถุประสงค์ ขององค์กรหรือของหน่วยงานละมีความสำคัญยิ่งต่อความมุ่งหมายส่วนงานของแต่ละบุคคลในการปฏิบัติงานหรือการปฏิบัติภารกิจทั้งหลาย

Garlisle (1976 : 183) ให้ความหมายว่า การวางแผน คือ การตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไรในอนาคต สรุปคือ แผนเป็นการกำหนดการกระทำอย่างไร อย่างหนึ่งไว้ล่วงหน้า

สรุปได้ว่า การวางแผน หมายถึง การตัดสินใจเลือกวิธีปฏิบัติงาน วิธีที่ดีที่สุด เพื่อกำหนดเป้าหมายวางโครงการดำเนินงาน กำหนดแนวทางนโยบาย และแนวปฏิบัติพร้อมทั้งกลวิธีการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายขององค์กรในอนาคต

#### กระบวนการวางแผน

การวางแผนมีลักษณะเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์เพราะการวางแผนเป็นการใช้ความรู้ทางวิชาการในการกำหนดสิ่งที่พึงปฏิบัติในอนาคต กระบวนการวางแผนในทัศนะของนักวิชาการได้กำหนด กระบวนการวางแผนไว้ดังนี้

Donnelly, Gibson และ Ivancevich (1984 : 129-130) ได้เสนอ กระบวนการของการวางแผนดังนี้

1. การวางแผนที่ดี จะต้องพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสิ่งแวดล้อม มีการศึกษาสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นข้อมูลเสนออย่างเพียงพอ
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยพิจารณาเรื่องต่าง ๆ เช่นประวัติ ความเป็นมาขององค์กร ความสามารถขององค์กร



3. การกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์การ หรือจุดหมายปลายทางขององค์การทั้งระยะสั้น และระยะยาว
4. การกำหนดวิธีการปฏิบัติให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ซึ่งต้องเลือกวิธีการที่ดีที่สุด
5. การจัดทำเอกสารการวางแผนขององค์การเพื่อไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

Putti (1987 : 40) ให้ความเห็นว่ากระบวนการวางแผนควรประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ คือ การกำหนดจุดมุ่งหมายของแผน การวิเคราะห์สถานการณ์ การประเมินสภาพแวดล้อม และแสวงหาโอกาส การกำหนดวิธีปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ การสำรวจทางเลือก การประเมินทางเลือก และการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด จากนั้นจะถึงขั้นตอนของการปฏิบัติ การให้การสนับสนุนการจัดสรรงบประมาณ

สรุปได้ว่ากระบวนการวางแผนเป็นกระบวนการที่สำคัญ ซึ่งจะครอบคลุมในทุกระบบการบริหารและการจัดการ และอยู่ในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติ ไม่ว่าจะเป็นขั้นการวางแผน ขั้นปฏิบัติตามแผน และขั้นประเมินผลการปฏิบัติงานในทุก ๆ ขั้นตอนของการดำเนินงาน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวางแผนเข้าไปมีส่วนช่วยให้การจัดการและการควบคุมบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด

#### ประโยชน์ของการวางแผน

การวางแผนมีประโยชน์สำคัญหลายประการทั้งต่อผู้บริหารผู้ปฏิบัติ รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. ป้องกันมิให้เกิดปัญหาและความผิดพลาดหรือลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานในอนาคต
2. ทำให้หน่วยงานมีกรอบหรือทิศทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนว่าจะทำอะไร ที่ไหนเมื่อไร อย่างไร และใครทำอะไรให้ผู้บริหารมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ง่าย
3. ช่วยให้เกิดการประหยัดทรัพยากรทางการบริหาร เช่น คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ เวลา ฯลฯ
4. ช่วยให้การปฏิบัติงานรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ เพราะมีแผนเป็นแนวทาง “เปรียบเสมือนเรือที่มีหางเสือ”
5. ช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นระบบ นักบริหารสามารถควบคุมติดตามการปฏิบัติงานได้

จากความหมายของการวางแผน สรุปได้ว่า การวางแผน (Planning) หมายถึง กระบวนการ ในการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตขององค์การหรือหน่วยงานโดยเลือกวิธีทำงานที่ดีที่สุด มีประสิทธิภาพมากที่สุด ให้บรรลุผลตามที่ต้องการภายในเวลาที่กำหนด และการวางแผนนั้นจะพิจารณาในประเด็นที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) จุดหมายปลายทาง (คืออะไร) 2) วิธีการดำเนินงาน (ทำอย่างไร) และ 3) ระยะเวลา (เสร็จสิ้นเมื่อไร)

#### ความคุ้มค่า (Utility)

การบริหารภารกิจใดๆจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรจึงจะสามารถดำเนินการกิจให้บรรลุเป้าหมายได้ ทรัพยากรจึงเป็นตัวกลางที่จะนำภารกิจไปสู่ความสำเร็จ ปัจจัยสำคัญที่ต้องใช้ในการบริหารมี 4 ประการ คือ คน เงิน วัสดุ และวิธีหรือการจัดการ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้อง



พิจารณาว่าจะจัดสรรทรัพยากรอย่างไรจึงจะประหยัด คุ่มค่าและให้ผลสูงสุด ที่สำคัญทรัพยากรต่างๆ จะต้องมีความพร้อมทางด้านปริมาณที่พอดีกับภารกิจ รวมถึงมีประสิทธิภาพและคุณภาพด้วย (เมตต์ เมตต์การุณจิต. 2547 : 42-47)

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความคุ้มค่า

ได้มีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความคุ้มค่า ไว้ดังนี้

วีระ ไชยธรรม (2542 : 12-13) ได้สรุปไว้ว่า หลักความคุ้มค่า เป็นการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม

เกษม วัฒนชัย (2543 : 4) ได้สรุปแนวทางการปฏิบัติตามหลักความคุ้มค่า ดังนี้

1) การทำกิจการใด ต้องสร้างระบบคุณภาพมาตรฐาน ควบคุมกันไปกับการกำหนดระดับมาตรฐานที่จะมุ่งไปสู่รูปแบบของวิธีปฏิบัติจากการสร้างคู่มือปฏิบัติและวัดผลเป็นระยะๆ

2) การบริหารจัดการทุกด้าน ต้องยึดหลักประหยัดและหลักประสิทธิภาพทั้งนี้เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างคุ้มค่าที่สุด

กัลยา เนติประวัติ (2544 : 11-13) ได้สรุปว่าหลักความคุ้มค่า เป็นการเน้นประสิทธิภาพในการบริหารงานโดยทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

บุษบง ชัยเจริญวัฒน์; และบุญมี ลี (2544 : 58) ได้สรุปว่า ความคุ้มค่าคือความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รัฐสามารถจัดสรรและใช้ทรัพยากรต่างๆ ได้อย่างคุ้มค่าและเหมาะสมเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกในสังคมโดยรวมถึงการทำงานที่รวดเร็ว มีคุณภาพและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

สุทัศน์า สุทธิกุลสมบัติ (2553 : เว็บไซต์) ได้สรุปว่า หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การทำงานผู้บริหารควรตระหนักว่ามีทรัพยากรค่อนข้างจำกัด ดังนั้นในการบริหารจำเป็นจะต้องยึดหลักความประหยัดคุ้มค่า ซึ่งจะต้องตั้งจุดมุ่งหมายไปที่ผู้รับบริหารประชาชนโดยส่วนรวมเช่นเดียวกับ หลักความคุ้มค่าผู้บริหารต้องตระหนักว่ามีทรัพยากรค่อนข้างจำกัด ดังนั้นในการบริหารจัดการต้องยึดหลักความประหยัดและคุ้มค่าซึ่งจำเป็นจะต้องตั้งจุดมุ่งหมายไปที่ผู้รับบริหารหรือประชาชนโดยส่วนรวมได้ประโยชน์สูงสุดในทรัพยากรของกิจการ บนพื้นฐานแห่งความประหยัดและความเป็นธรรม เช่นเดียวกับแนวคิด ”ความคุ้มค่าของระบบจัดเก็บข้อมูล”(Economize your Storage)ของบริษัท ฮิตาชิ ดาต้าซิสเต็มส์ คือการช่วยให้ลูกค้าสามารถใช้ประโยชน์ทรัพยากรที่มีอยู่ได้สูงสุด ลดค่าใช้จ่ายได้สินทรัพย์ต่างระบบที่มีอยู่ ซึ่งไม่ได้ใช้ประโยชน์กลับคืนมา ทำให้การจัดการเป็นเรื่องง่าย และสามารถปรับใช้การป้องกันได้อย่างเหมาะสม

จากข้อมูลข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความคุ้มค่า หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม ด้วยความประหยัด คุ่มเงิน คุ่มแรงงาน ตระหนักและเห็นคุณค่าของทรัพยากรตระหนักและเห็นคุณค่าของทรัพยากรดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ





## ความโปร่งใส (Transparency)

### แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับความโปร่งใส

อมรา พงศาพิชญ์ (2541 : 59) ได้สรุปไว้ว่าความโปร่งใสในการทำงาน คือการสามารถตรวจดูแลผลประโยชน์ของส่วนรวมได้ เป็นความเสมอภาคในการกระจายข้อมูล ผลประโยชน์ ความยุติธรรม

วีระ ไชยธรรม (2542 : 7) ได้สรุปไว้ว่า ความโปร่งใสคือ รสร้างความไว้วางใจ ซึ่งกันและกัน ปรับปรุงกลไกการทำงานทุกอย่างองค์การให้มีความโปร่งใส และตรวจสอบได้

สมาน รังสิโยภักดิ์ (2543 : 10) ได้สรุปไว้ว่าความสุจริตและความโปร่งใส รวมถึงการมีระเบียบและการดำเนินงานที่เปิดเผย ตรงไปตรงมา ประชาชนสามารถเข้าไปตรวจสอบและติดตามได้

โสมนัส ณ บางช้าง (2544 : 48-50) ได้สรุปไว้ว่าผู้บริหารต้องมีความโปร่งใสในการบริหาร ไม่ซ่อนเร้นหรือปิดบัง ต้องเต็มใจและอำนวยความสะดวกให้มีกลไกในการตรวจสอบการปฏิบัติงานหลักความโปร่งใส คือเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ให้ประชาชนเข้าถึงได้สะดวกและมีส่วนร่วมตรวจสอบความถูกต้องในการดำเนินงาน

เชาวนะ ไตรมาศ (2547 : 86-114) ได้สรุปไว้ว่า หลักความโปร่งใสต้องมีการจัดโครงสร้างองค์การ การจัดการขั้นตอนการปฏิบัติงานที่โปร่งใส โดยอาศัยการออกแบบโครงสร้างและการจัดการภารกิจหน้าที่ขององค์การแบบเปิดเผยทั่วทั้งองค์การ มีการจัดระบบงานและให้ข้อมูลข่าวสารอย่างเปิดเผยต่อสาธารณชน รวมทั้งต้องมีกระบวนการทำงานและกระบวนการตัดสินใจร่วมกันอย่างเปิดเผย

จากข้อความข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า คุณภาพของงาน หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์และปฏิบัติงานตามแผนงาน หรือโครงสร้างที่กำหนดไว้ ตามมาตรฐานวิชาชีพหรือวิธีปฏิบัติโดยมีระบบติดตาม มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เปิดเผยข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิกในสังคมและประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และเกิดความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ

### ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

#### แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นคุณลักษณะพิเศษที่มีอยู่ในมนุษย์ทุกคน แต่จะมีมากหรือน้อย ก็ขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล ความคิดสร้างสรรค์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ และเป็นความต้องการสูงสุดในการจัดการศึกษา เพราะความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในตัวบุคคลถ้าได้รับการพัฒนาส่งเสริมให้สูงขึ้นจะเป็นสิ่งที่จะนำไปสู่การวางแผนเพื่อการปรับปรุง พัฒนา หรือการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีของมนุษย์โลกได้ในอนาคต และสามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหา ปรับประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ ซึ่งนักจิตวิทยา นักการศึกษา และนักวิจัย ได้อธิบายความหมายและสรุปแนวคิดเกี่ยวกับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไว้ ดังนี้

Wallach และ Kogan (1965 : 29) ได้สรุปว่า ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถที่จะเชื่อมโยง (Association) สิ่งใดสิ่งหนึ่งกับสิ่งอื่นเสมอเมื่อนึกถึงสิ่งใดก็จะเป็นสะพานให้ระลึกถึงสิ่งอื่นที่สัมพันธ์กันอย่างเป็นลูกโซ่



ศรีสุรางค์ ทีนะกุล และคณะ (2542 : 8) ได้สรุปว่า การคิดว่า การคิด (Thinking) เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นภายในสมอง ซึ่งมีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์มาก ความคิดเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ใด ซึ่งอาจได้รับสิ่งเร้าจากภายนอกหรือไม่มีสิ่งเร้าเป็นพิเศษก็ได้ ลักษณะของการคิดอาจเป็นเพียงจินตภาพ (Image) โดยไม่ต้องมีตัวตนปรากฏก็ได้

สมชาติ กิจยรรยง (2545 : 130 - 131) ได้สรุปว่า ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง

1. ความอยากรู้อยากเห็นของมนุษย์ ที่ต้องการสร้างสิ่งต่าง ๆ ให้แปลกจากเดิม
2. การมองเห็นสิ่งต่าง ๆ หรือข้อคิดต่าง ๆ ซึ่งแต่แรกมิได้เกี่ยวข้องกันให้เข้าเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกันได้
3. การปล่อยความคิดให้เป็นอิสระอยู่กับความฝันที่เป็นไปได้
4. ความสามารถในการคิด หรือที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้เกิดประโยชน์
5. ความสามารถทางสมอง คล่องในการคิด ความคิดยืดหยุ่น และความคิดเป็นของตนเอง
6. เป็นการรวบรวมประสบการณ์ที่ผ่านมา เพื่อสร้างรูปแบบใหม่ ผลผลิตใหม่

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2546 : 300-301) ได้สรุปว่า ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คือ ความสามารถในการคิดหรือการมีวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ ที่คนอื่นไม่สามารถเห็นหรือสัมผัสได้ ผลลัพธ์ของความคิดสร้างสรรค์อาจแตกต่างกันไปตามแต่ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมขึ้นมา

สุวิทย์ มูลคำ (2547 : 14) ได้สรุปว่า การคิดเป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหา และเผชิญสถานการณ์ เมื่อบุคคลเผชิญกับข้อมูล สิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ใด ๆ ที่มีความขัดแย้งหรือก่อให้เกิดปัญหา ผู้ที่มีความสามารถในการคิดโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่มีทักษะในการคิดแก้ปัญหาจะเริ่มต้นกำหนดหรือระบุปัญหาว่า ปัญหาที่แท้จริงนั้นคืออะไร มีการตั้งสมมุติฐาน คาดเดาคำตอบหรือแก้ปัญหา นั้นๆ เพื่อกำหนดขอบเขตของปัญหาให้แคบลงแล้วจึงรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องนำมาวิเคราะห์ จำแนก แยกแยะ เปรียบเทียบ ประเมิน ฯลฯ ก่อนสรุปเป็นคำตอบซึ่งสามารถแก้ปัญหาได้อย่างเป็นระบบ มีความถูกต้องได้มากกว่า

เสนห์ จุ้ยโต (2549 : 75) ได้สรุปว่า ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Thinking) เป็นการคิดโดยดัดแปลง ต่อเติม หรือพัฒนามาจากผู้อื่น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เกิดจากโลกทัศน์ที่กว้างไกล ได้อ่าน ได้ฟัง ได้รู้ ได้เห็นมากขึ้นก็จะทำให้มีการคิดสร้างสรรค์ได้มากขึ้น การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่ดีใช้การคิดแบบเทียบแข่ง (Benchmarking)

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2551 : 31) ได้สรุปว่า ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative) เป็นการแสดงให้เห็นความจริงของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นความรู้ ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์ แสดงถึงความสามารถในการจัดการกองทุนและการใช้จ่ายได้ตั้งปรารถนา รวมทั้งความสามารถในการแก้ปัญหาตลอดจนการคิดได้ในสิ่งที่เป็นจริงได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (2552 : 12) ได้สรุปว่า การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในนวัตกรรม (Innovation Thinking) หมายถึง การกล้าคิดอย่างแตกต่างและเปิดใจกว้างรับโอกาสและความเป็นไปได้อื่น ๆ พร้อมทั้งเรียนรู้ และทดลองแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อนำไปปรับใช้ในการ



ทำงานมีความกระตือรือร้นในการแสวงหาวิธีการที่จะพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น และร่วมสร้างสรรค์บรรยากาศแห่งความกล้าคิดริเริ่ม เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองและทีมงานได้อย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า การคิดจึงเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นในสมองซึ่งมีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตมาก การการคิดเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ หากเป้าหมายของการคิดเป็นการคิดเพื่อแก้ปัญหาและเผชิญเหตุการณ์อย่างมีเหตุผลและมีระบบซึ่งมีศักยภาพสูงมากและเป็นส่วนที่ทำให้มนุษย์แตกต่างไปจากสัตว์โลกอื่น และตัวผู้คิดแล้วก็จะเกิดประโยชน์มากมายทั้งต่อตัวผู้คิดและส่วนรวม

### องค์ประกอบของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

Gillford (1967 : unpagged) ได้แยกองค์ประกอบของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือ ลักษณะการคิดแบบเนกนัย ดังนี้ คือ

1. ความคิดริเริ่ม หมายถึง ลักษณะความคิดแปลกใหม่ แตกต่างจากความคิดธรรมดาความคิดริเริ่มเกิดจากการนำเอาความรู้เดิมมาดัดแปลงและประยุกต์ให้เกิดเป็นสิ่งใหม่ขึ้นเป็นลักษณะที่เกิดขึ้นเป็นครั้งแรก ต้องอาศัยลักษณะความกล้าคิด กล้าลอง เพื่อทำการทดสอบความคิดของตน บ่อยครั้งต้องอาศัยจินตนาการหรือที่เรียกว่า ความคิดจินตนาการประยุกต์ คือไม่ใช่คิดเพียงอย่างเดียว แต่จำเป็นต้องสร้างและหาทางทำให้เกิดผลงานด้วยความคิดริเริ่มนั้นสามารถอธิบายได้ตามลักษณะ ดังนี้

1.1 ลักษณะทางกระบวนการ คือ เป็นกระบวนการคิดและสามารถแตกความคิดจากเดิมไปสู่ความคิดแปลกใหม่ที่ไม่ซ้ำกับของเดิม

1.2 ลักษณะของบุคคล คือ บุคคลที่มีความคิดริเริ่มจะเป็นบุคคลที่มีเอกลักษณ์ของตนเอง เชื้อมั่นในตนเอง กล้าคิด กล้าลอง กล้าแสดงออก ไม่ขลาดกลัวต่อความไม่แน่นอนหรือความคลุมเครือ แต่เต็มใจและยินดีที่จะเผชิญและเสี่ยงกับสภาพการณ์ดังกล่าว บุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จึงเป็นบุคคลที่มีสุขภาพจิตดีด้วย

1.3 ลักษณะทางผลิตผล ผลงานที่เกิดจากความคิดริเริ่มจึงเป็นงานที่แปลกใหม่ไม่เคยปรากฏมาก่อน มีคุณค่าทั้งต่อตนเองและเป็นประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวม คุณค่าของงานจึงมีตั้งแต่ระดับต้น เช่น ผลงานที่เกิดจากความต้องการ การแสดงความคิดอย่างอิสระซึ่งเกิดจากแรงจูงใจของตนเอง ทำเพื่อสนองความต้องการของตนเอง โดยไม่คำนึงถึงคุณภาพของงาน และค่อย ๆ พัฒนาขึ้นโดยเพิ่มทักษะบางอย่าง ต่อมาจึงเป็นชิ้นงานประดิษฐ์ให้ดีขึ้นเป็นขั้นสูงสุด

2. ความคิดคล่อง หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการคิดหาคำตอบได้อย่างคล่อง รวดเร็ว และมีคำตอบในปริมาณที่มากในเวลาจำกัด แบ่งเป็น

2.1 ความคิดคล่องทางด้านถ้อยคำ (Word Fluency) เป็นความสามารถในการใช้ถ้อยคำอย่างคล่อง

2.2 ความคิดคล่องทางการโยงสัมพันธ์ (Associational Fluency) เป็นความสามารถในการที่จะคิดหาถ้อยคำที่เหมือนกันหรือคล้ายกันให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ภายในเวลาที่กำหนด

2.3 ความคล่องทางการแสดงออก (Expressional Fluency) เป็นความสามารถในการใช้สีหรือประโยค คือ สามารถที่จะนำคำมาเรียงกันอย่างรวดเร็วเพื่อให้ได้ประโยคที่ต้องการ



2.4 ความคล่องในการคิด (Ideational Fluency) เป็นความสามารถที่จะคิดสิ่งที่ต้องการภายในเวลาที่กำหนด เป็นความสามารถอันดับแรกในการที่จะพยายามเลือกเฟ้นให้ได้ ความคิดที่ดีและเหมาะสมที่สุด จึงจำเป็นต้องคิดออกมาให้ได้มาก หลายอย่างและแตกต่างกันแล้วจึงนำเอาความคิดที่ได้ทั้งหมดมาพิจารณาแต่ละอย่างเปรียบเทียบกับกันว่า ความคิดอันใดจะเป็นความคิดที่ดีที่สุด

3. ความคิดยืดหยุ่น หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการคิดหาคำตอบได้หลายประเภท และหลายทิศทาง แบ่งออกเป็น

3.1 ความยืดหยุ่นที่เกิดขึ้นทันที (Spontaneous Flexibility) เป็นความสามารถที่จะพยายามคิดได้หลายอย่างอย่างอิสระ

3.2 ความยืดหยุ่นทางการดัดแปลง (Adaptive Flexibility) เป็นความสามารถที่จะคิดได้หลากหลาย และสามารถคิดดัดแปลงจากสิ่งหนึ่งไปเป็นหลายสิ่งได้

4. ความคิดละเอียดลออ คือ ความคิดในรายละเอียดเพื่อตกแต่งหรือขยายความคิดหลักให้ได้ความหมายสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ความคิดละเอียดลออนี้เป็นคุณลักษณะที่จำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างผลงานที่มีความแปลกใหม่ให้สำเร็จ

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2545 : 5) ได้สรุป องค์ประกอบของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ว่า การที่จะกำหนดว่าสิ่งใดเกิดจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นั้นสามารถพิจารณาได้จาก องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ความคิดนั้นต้องเป็นสิ่งใหม่ (New, Original) ใช้การได้ (Workable) และมีความเหมาะสม (Appropriate) ลงตัวพอดีกับปัญหาที่ต้องการแก้ไขนอกจากองค์ประกอบของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในลักษณะการคิดเอนกนัยดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นยังมีองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อีกตามแนวคิดของ

สุวิทย์ มูลคำ (2547 : 29) ได้สรุปว่า องค์ประกอบที่จะช่วยส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มี 5 ประการ คือ

1. ทักษะและบุคลิกลักษณะ นักคิดริเริ่มสร้างสรรค์ควรมีลักษณะ ดังนี้

- 1.1 มีทัศนคติเชิงบวก
- 1.2 เปิดใจกว้างรับประสบการณ์ใหม่ ๆ
- 1.3 กล้าได้ กล้าเสีย กล้าเสี่ยง
- 1.4 มีความเชื่อมั่นและเป็นตัวของตัวเอง
- 1.5 มีความมุ่งมั่น มานะ บากบั่น อดทน
- 1.6 มีกำลังใจ ไม่ท้อแท้ ไม่ท้อถอย

2. ความรู้และความจำ ความรู้และความจำที่สะสมมาหลากหลายจะเป็นฐานหรือต้นทุนของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพราะจะทำให้เข้าใจธรรมชาติของปัญหาและคิดงานได้ดีมีคุณภาพ ทั้งนี้จะต้องไม่ยึดติดความรู้ที่มีอยู่เดิมเกินไป จะต้องคิดยืดหยุ่น คิดนอกกรอบเพื่อนำสู่ความคิดใหม่ ๆ

3. ความสามารถด้านการคิด ความสามารถด้านการคิดที่หลากหลายมิติ ได้แก่ ทักษะการคิด ลักษณะการคิดและกระบวนการคิดในมิติต่าง ๆ จะเป็นพื้นฐานนำไปสู่การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้อย่างยอดเยี่ยม



4. แรงจูงใจ ได้แก่ แรงจูงใจภายใน เช่น ความต้องการความสำเร็จ ต้องการสิ่งใหม่ ๆ ออยากรู้อยากเห็น ส่วนแรงจูงใจภายนอก คือ ความต้องการก้าวหน้าในการทำงาน การได้รับยกย่อง รางวัล

5. สภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม ลักษณะของสังคมที่จะส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ได้แก่ สังคมแบบประชาธิปไตย ส่งเสริมสิทธิเสรีภาพในการคิด การแสดงออก สังคมที่ส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม สนับสนุนคนที่คิดแตกต่างจากผู้อื่น และสังคมที่เป็นธุรกิจ

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในลักษณะต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า ผู้บริหารสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดว่า สิ่งใดเป็นผลผลิตที่เกิดจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้เป็นอย่างดี

#### การพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นความสามารถที่สำคัญอย่างหนึ่งของมนุษย์ซึ่งมีคุณภาพมากกว่าความสามารถด้านอื่นๆ และเป็นปัจจัยที่จำเป็นอย่างยิ่งในการส่งเสริมความก้าวหน้าของประเทศชาติ อารี รังสินนท์ (2532 : 1) สรุปว่า ประเทศใดก็ตามที่สามารถแสวงหา พัฒนาและดึงเอาศักยภาพเชิงสร้างสรรค์ของคนในประเทศชาติออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้มากเท่าใดก็จะมีโอกาสพัฒนาและเจริญมากเท่านั้น ดังจะเห็นได้จากประเทศพัฒนาทั้งหลาย เช่น สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น เยอรมนี เป็นต้น ประเทศเหล่านี้จัดเป็นผู้นำโลกเพราะมีประชาชนที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ประชาชนกล้าคิดกล้าใช้ จินตนาการจนสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่แปลกใหม่ เป็นประโยชน์เอื้ออำนวยความสะดวกและเหมาะสมกับสภาพการณ์ ได้แก่ เครื่องบิน เครื่องบินไอพ่น ยานอวกาศพลังงานแสงเลเซอร์ ตลอดจนงานความคิดเกี่ยวกับทฤษฎี แนวคิดและวิธีการต่าง ๆ ทั้งในวงการแพทย์ ธุรกิจ และการศึกษาซึ่งสิ่งเหล่านี้ได้นำมาใช้พัฒนาประเทศได้เป็นอย่างดี จนประเทศเหล่านี้ต่างได้รับการยอมรับและยกย่องในด้านความสามารถสร้างสรรค์ อันเป็นลักษณะเด่นชัดเหนือกว่าประเทศอื่น ๆ ด้วยการเน้นถึงคุณภาพที่สำคัญด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของมนุษย์ดังกล่าว จึงได้มีการศึกษาค้นคว้าและสรุปเป็นความเชื่อในแนวคิดที่ว่า ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สามารถพัฒนาได้ด้วยการสอน ฝึกฝน การฝึกปฏิบัติอย่างถูกวิธี และหากส่งเสริมตั้งแต่เยาว์วัยก็จะได้ผลดีมากเท่านั้นและเนื่องจากความคิดทุกรูปแบบมีความเกี่ยวข้องกับสมอง การที่จะพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้จึงต้องพัฒนาสมอง สมองแบ่งออกเป็น 2 ซีก คือ สมองซีกซ้ายกับสมองซีกขวา สมองทั้งสองซีกทำงานพร้อม ๆ กัน แต่ทำหน้าที่แตกต่างกันไป สมองซีกซ้ายทำหน้าที่ควบคุมส่วนต่าง ๆ ของร่างกายซีกขวาและจะทำหน้าที่ควบคุมการรับรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล เป็นตรรกะ (Logic) เป็นการคิดแบบใช้เหตุผลแยกแยะ (Analytical) เชิงวิเคราะห์ การคิดคำนวณ การคิดวิเคราะห์ การเขียนการอ่าน การคิด การรับรู้เป็นลำดับ แม้กระทั่งลำดับการเคลื่อนไหวต่าง ๆ ของร่างกาย ส่วนสมองซีกขวาก็จะรับผิดชอบการรับรู้ด้านอารมณ์ (Emotional) และความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking) รวมทั้งมีความรักความเมตตา รวมถึงสัญชาตญาณและลางสังหรณ์ต่าง ๆ ถึงแม้สมองซีกขวาก็จะควบคุมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไว้ แต่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการคิดก็ยังคงต้องใช้สมองทั้งสองข้างประสานงานกัน ดังนั้น การพัฒนาการคิดจึงเริ่มต้นจากสมองซีกขวาแล้วเสริมด้วยสมองซีกซ้าย การคิดจึงจะมีประสิทธิภาพและสร้างสรรค์ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นสิ่งที่จำเป็นต้องส่งเสริมและพัฒนาเนื่องจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ช่วยให้ค้นพบวิธีการแก้ปัญหาในวิถีทางที่ไม่เคยปฏิบัติมาก่อนก่อให้เกิดนวัตกรรมหรือสิ่งประดิษฐ์แปลกใหม่อย่างไม่หยุดยั้ง ทั้งยังช่วยให้



ชีวิตความเป็นอยู่ดีกว่าเดิม ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้เรียนนั้น

สุวิทย์ มูลคำ (2547 : 30-31) ได้เสนอแนวคิดในการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไว้ว่า ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมและพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ครูผู้สอนควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. กระบวนการคิด เป็นการสอนที่เพิ่มทักษะความคิดด้านต่าง ๆ เช่น ความคิดจินตนาการความคิดอเนกนัย ความคิดวิจารณ์ญาณ ความคิดวิเคราะห์ ความคิดสังเคราะห์ ความคิดแปลกใหม่ความคิดหลากหลาย ความคิดยืดหยุ่น ความคิดเห็นที่แตกต่าง และการประเมินผล
2. ผลผลิต เป็นสิ่งที่ชี้ให้เราเห็นหลายสิ่งหลายอย่างของการคิด เช่น วิธีคิด ประสิทธิภาพทางความคิด และการนำความรู้ไปสู่การนำไปใช้ เป็นต้น
3. องค์ความรู้พื้นฐาน เป็นการให้โอกาสได้รับความรู้ผ่านสื่อและทักษะหลายด้านโดยใช้ประสาทสัมผัสหรือความรู้ที่มาจากประสบการณ์ที่หลากหลาย และมีแหล่งข้อมูลที่ต่างกันทั้งจากหนังสือ ผู้เชี่ยวชาญ การทดสอบด้วยตนเอง และที่สำคัญให้เป็นการได้สร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง
4. สิ่งที่ทำทนาย ได้แก่ การทำงานที่สร้างสรรค์และมีมาตรฐานให้ผู้เรียนทำ
5. บรรยากาศในการเรียนรู้ การให้อิสระเสรี ความยุติธรรม ความเคารพในความคิดเห็นของผู้เรียน ใฝ่มั่นใจว่าจะไม่ถูกลงโทษหากมีความคิดที่แตกต่างจากผู้สอนหรือคิดว่าผู้สอนไม่ถูกต้อง
6. ตัวผู้เรียน ควรสนับสนุนให้เขามีความเชื่อมั่นในตนเอง เคารพตนเอง มีความกระหายใครู้
7. การใช้คำถาม ควรสนับสนุนให้เด็กถามคำถามของเขา หรือครูผู้สอนใช้คำถามให้คิด
8. การประเมินผล ควรหลีกเลี่ยงการประเมินที่ซ้ำซากหรือเป็นทางการ สนับสนุนให้ผู้เรียนได้ประเมินการเรียนรู้ด้วยตนเองและประเมินร่วมกับผู้สอน
9. การสอนและการจัดหลักสูตร การผสมผสานกับวิชาการต่างๆ เพราะสามารถใช้ได้กับทุกวิชา ผู้สอนเป็นผู้สนับสนุนช่วยเหลือไม่ใช่เป็นผู้สั่งการ
10. การจัดระบบในชั้นเรียน ให้ผู้เรียนได้ค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเองให้มากขึ้นควรปรับตารางเรียนให้ยืดหยุ่น เพื่อตอบสนองความต้องการและความสามารถที่หลากหลายนอกจากแนวทางในการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่กล่าวมาแล้วนั้นในการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นั้น

ผู้วิจัยได้สรุปเกี่ยวกับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการนำเทคโนโลยีและวิธีการใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการบริหารจัดการ หรือแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบ ยุติธรรม และมีขั้นตอน มีความยืดหยุ่น และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

ด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง

แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

วงจรควบคุมคุณภาพ Schewart Cycle

แนวคิดของ Schewhart นักสถิติชาวอเมริกันที่ริเริ่มใช้หลักการทางสถิติมาประยุกต์ในการควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ (Statistic Quality Control) หรือ SQC โดยที่ Schewhart ได้





พัฒนาแผนภูมิการควบคุม (Control Chart) และการสุ่มตัวอย่างเพื่อทดสอบผลิตภัณฑ์ ตลอดจนสร้างวงจรควบคุมคุณภาพที่เรียกว่า Schewart Cycle ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ Plan Do Study Action (PDSA) ต่อมามีการพัฒนาปรับปรุงโดย Deming กลายเป็น Deming Cycle หรือ วงจร PDCA หรือ วงจรเดมมิง แนวคิดนี้สามารถนำมาใช้ในการแก้ปัญหาและทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. 2545 : 36)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553 : 63) วัฏจักรคุณภาพของเดมมิงหรือวงจรเดมมิง เปรียบเสมือนวงล้อที่หมุนไปอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา นั่นหมายถึง การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) โดยวัฏจักรเดมมิงจะอยู่บนพื้นฐานของความรู้ที่ได้มาจากการศึกษาหรือการตอบคำถาม 3 ข้อ ดังนี้

1. อะไรคือสิ่งที่เป้าหมายหรือสิ่งที่ต้องพยายามทำให้สำเร็จ
2. อะไรบ้างที่ต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้ผลตามข้อ 1
3. ทำอย่างไรจึงจะรู้ได้ว่าการเปลี่ยนแปลงตามข้อ 2 จะทำให้สามารถถึง

เป้าหมายตามข้อ 1 จริง อาจสรุปได้ว่า วัฏจักรเดมมิงสามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาได้หลากหลาย เพื่อสร้างระบบการบริหารจัดการเชิงบูรณาการ (Integrated Management System) ที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานที่เป็นเลิศโดยการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องโดยใช้รูปแบบวงจรคุณภาพ PDSA (Plan Do Study Act Model)

โรงพยาบาลกลาง (2553 : 1) สรุปว่า PDSA คือ การขับเคลื่อนการพัฒนาและการเรียนรู้ ถือเป็นเครื่องมือขับเคลื่อนบนพื้นฐาน 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. ขั้นตอนการวางแผน (P) เป็นขั้นตอนของการพัฒนาหรือการวางแผนบนพื้นฐานข้อมูลที่มีอยู่ เพื่อเลือกปัญหา ตั้งเป้าหมายการแก้ปัญหา และการวางแผนแก้ปัญหา
2. ขั้นตอนการปฏิบัติ (D) เป็นการพิจารณาเลือกแผนที่ดีที่สุด ตรงประเด็นที่สุด

3. ขั้นตอนการตรวจสอบ (C) หรือขั้นตอนการศึกษา (S) ได้แก่การประเมินผลการปฏิบัติเพื่อยอมรับแผนหรือปรับปรุงแผน

4. ขั้นตอนการดำเนินการ (A) การดำเนินการนี้มีความแตกต่างกันตามผลของการปฏิบัติหรือผลของการศึกษาที่ได้ นั่นคือ ผลของการปฏิบัติหรือผลของการศึกษา พบว่า มีข้อบกพร่องบางประการก็ต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไข หรือหากผลการปฏิบัติหรือศึกษาพบว่ามีความสำเร็จจากการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ ก็ต้องจัดทำให้เป็นมาตรฐานที่จะนำไปสู่การปฏิบัติอย่างถูกต้องต่อไป

ยงยุทธ วงศ์ภิรมย์ศานต์ (2553 : เว็บไซต์) ได้สรุปว่า การวางระบบคุณภาพในโรงเรียนนั้นจะต้องประกอบด้วยกระบวนการ วิธีการและบันทึกที่เป็นมาตรฐาน ซึ่งในกระบวนการจะต้องใช้หลัก PDSA คือ 1) P วางระบบ 2) D ทำตามระบบ 3) S เรียนรู้ระบบ 4) A แก้ไขระบบ จึงจะทำให้โรงเรียนสามารถดำเนินการพัฒนากิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ มีข้อคิดที่จะช่วยให้ทีมงานประสบความสำเร็จได้ดีขึ้น ดังนี้

1. Plan/Design (การออกแบบระบบ) ควรใช้หลัก ความเรียบง่าย ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการออกแบบระบบ พร้อมทั้งใส่ใจกับสิ่งที่จะทำว่าจะมีคุณสมบัติอย่างไร จากนั้นใช้วิธีการเชิงคุณภาพในการวัดและประเมินผลควบคู่กันไป





2. Do/Action (การนำไปปฏิบัติ) เป็นสิ่งที่มีความสำคัญสูงมาก หัวใจสำคัญของเรื่องนี้ คือให้การฝึกอบรม สนับสนุนทรัพยากร เวลา อำนาจการตัดสินใจ การให้กำลังใจอย่างต่อเนื่อง

3. Study/Learning หรือการทบทวน ตรวจสอบ ประเมิน เรียนรู้ เป็นหัวใจของการขับเคลื่อนในห่วงโซ่หมุนต่อไป ถ้าเรียนรู้ไม่เป็นก็หยุดนิ่ง

4. Act/Improvement (การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง) เมื่อมีการประเมินและเรียนรู้ ย่อมเห็นโอกาสพัฒนา การพัฒนาที่ดีคือการประสานแนวคิดและเครื่องมือการพัฒนาทุกอย่างมาใช้พร้อม ๆ กัน

#### ความสำคัญของการพัฒนาตนเอง

การพัฒนาตนเองมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารตามที่ ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2542 : 95-97) ได้กล่าวว่าในการเตรียมพร้อมเพื่อเป็นผู้นำที่ดีจำเป็นต้องมีความคาดหวังมีความมุ่งมั่นปรารถนาปรับปรุงสิ่งต่างๆทั้งร่างกายจิตใจความรู้ความสามารถการกระทำตลอดจนการประพฤติส่วนตัวอารมณ์ความรู้สึกนึกคิดต่างๆดังนั้นการเตรียมตัวที่ดีย่อมจะช่วยให้การทำงานบังเกิดความสำเร็จผลในทุกๆด้านสำหรับการพัฒนาตนเองเพื่อความเป็นผู้นำมีดังต่อไปนี้

1. พัฒนาตนเองด้านต่างๆหมายถึงการแสดงออกที่เป็นส่วนประกอบที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำได้แก่การรู้จักวางตัวให้เหมาะสมการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานการมีความสุภาพอ่อนโยนการปรับตัวเข้ากับบุคคลโดยทั่วไปฝึกตนเองให้มีใจกว้างขวาง

2. การพัฒนาเพื่อเป็นแบบอย่างแก่ผู้ร่วมงานหมายถึงรู้จักวางตัวปฏิบัติหน้าที่ด้วยความฉลาดรอบรู้และมีไหวพริบมีความอดทนมีระเบียบวินัยละเว้นการประพฤติชั่วทำตัวเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่มีความเฉลียวฉลาดรอบรู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. พัฒนาจิตสำนึกต่อการเป็นผู้นำหมายถึงการหยั่งรู้จิตใจผู้อื่นมีความสามารถในการคาดการณ์มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเอาใจเขามาใส่ใจเราเคารพสิทธิหน้าที่ผู้อื่นเสียสละทุ่มเทเวลาให้กับงาน

4. การพัฒนาการทำงานเป็นการปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การซึ่งผู้นำจะต้องมีความคิดก้าวหน้าเป็นผู้มีความรอบคอบปรับปรุงส่งเสริมบุคลากรให้ทำงานเต็มความรู้ความสามารถมีความรู้ความเข้าใจในนโยบายขององค์การ

ไพศาล ไกรสิทธิ์ (2542 : 20-31) นำเสนอเทคนิคการพัฒนาตนเองดังนี้

1. การควบคุมตน (Self-Control) เป็นเทคนิควิธีการพัฒนาตนเองอย่างหนึ่งเป็นการควบคุมภายในสำหรับการควบคุมตนมีผู้ให้ความหมายไว้ว่าหมายถึงพฤติกรรมที่บุคคลกระทำเพื่อให้ได้สิ่งที่ตนต้องการโดยสิ่งนั้นเป็นสิ่งที่ตนเองพิจารณาตัดสินใจเลือกด้วยตนเองหรือการควบคุมตนคือกระบวนการที่บุคคลใช้วิธีการหนึ่งวิธีการใดหรือหลายวิธีรวมกันเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองจากพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์

2. การทำสัญญากับตน (Self - Contract) เป็นเครื่องมือที่มีพลังต่อการก้าวไปสู่ความสำเร็จการทำสัญญากับตนเป็นข้อตกลงที่เขียนเป็นลายลักษณ์ที่กำกับตนเอง

3. การกำกับตน (Self - Regulation) เป็นเทคนิคการพัฒนาตนเองอีกวิธีหนึ่งเป็นการกำกับพฤติกรรมของตนเองการกำกับตนประกอบด้วยมาตรฐานของพฤติกรรมความรู้สึกต่อ



พฤติกรรมและการเปรียบเทียบระหว่างพฤติกรรม 2 อย่างและเมื่อใดมีความรู้สึกกว่าพฤติกรรมนั้นไม่เหมาะสมการปรับพฤติกรรมโดยวิธีการกำกับตนเองหรือวิธีอื่นก็จะเกิดขึ้น

4. การปรับตน (Self - Modification) การปรับตนจะสามารถทำได้สำเร็จต้องอาศัยองค์ประกอบต่อไปนี้คือการรู้จักตน (Self - Knowledge) การวางแผน (Planing) การรวบรวมสารสนเทศ (Information Gathering) และการปรับเปลี่ยนแผนโดยอาศัยสารสนเทศใหม่และในการพัฒนาตนเองนั้นจะต้องมีกระบวนการและขั้นตอนตามที่กระบวนการพัฒนาตนเองเริ่มจาก

1) สำรวจตนเองเนื่องจากคนเราจะต้องต่อสู้ดิ้นรนเพื่อความอยู่รอดของชีวิตและครอบครัวรวมทั้งการอยู่ร่วมกันในสังคมจนตลอดชีวิตทางพุทธศาสนาที่กล่าวไว้ว่า “ทำดีได้ดีทำชั่วได้ชั่วการที่คนบางคนไม่ประสบความสำเร็จในชีวิตเนื่องจากบุคคลนั้นมีจุดอ่อนหรือมีคุณสมบัติที่ไม่ดีการที่ทราบว่าตนเองมีคุณสมบัติไม่ดีอย่างไรบ้างก็เพื่อจะได้หาทางปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นเพื่อจะได้มีชีวิตสมหวังต่อไปการสำรวจตนเองอาจทำได้หลายวิธีเช่นการให้บุคคลใกล้ชิดและหวังดีช่วยสำรวจหรือสำรวจตนเองอย่างตรงไปตรงมาตาม

2) การปลูกคุณสมบัติที่ดีงามสำหรับคุณสมบัติที่ดีและมีคุณค่านี้เป็นการนำเอาคุณสมบัติของบุคคลสำคัญของโลกมาเป็นแบบอย่างเพราะบุคคลสำคัญเหล่านี้เป็นผู้ทำงานได้สำเร็จและสร้างความดีต่างๆเหลือไว้ให้เห็นคุณสมบัติของบุคคลส่วนใหญ่ไม่ใช่เป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิดและสามารถปลูกสร้างขึ้นในตัวบุคคลการปลูกฝังคุณสมบัติที่ดีและมีคุณค่านี้มีความสำคัญเพราะบุคคลจะประสบความสำเร็จในชีวิตจะต้องมีคุณสมบัติที่ดีเหมือนกับโองน้ำจะเก็บน้ำไว้ได้โองน้ำนั้นจะต้องเป็นโองที่ดีไม่ใช่โองรั่วสำหรับการปลูกฝังคุณสมบัติที่ดีนี้บุคคลผู้พัฒนาตนเองจะต้องใช้ความพยายามอย่างจริงจัง

3) การปลูกใจตนเองการปลูกใจตนเองให้มีความเข้มแข็งกล้าหาญที่จะต่อสู้กับอุปสรรคต่างๆมีความจำเป็นมากเมื่อคนมีจิตใจที่เข้มแข็งมุ่งมั่นก็จะสามารถต่อสู้และประสบความสำเร็จรวมทั้งดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายของชีวิตที่กำหนดไว้ได้อย่างจริงจังสำหรับการปลูกใจตนเองสามารถทำได้หลายวิธีเช่นการเลียนแบบจากผู้ประสบความสำเร็จการใช้อุปสรรคหรือปัญหาชีวิตเป็นตัวกระตุ้นหรือการส่งเสริมและชี้แนะจากผู้ใกล้ชิดและผู้หวังดี เป็นต้น

4) การส่งเสริมตนเองหมายถึงการสร้างกำลังภายในให้สร้างกำลังใจให้เข้มแข็งและสร้างกำลังความคิดของตนให้กล้าเพื่อจะได้ใช้ปฏิบัติตามแผนการสร้างชีวิตให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้การเสริมสร้างกำลังใจให้แข็งแรงการเสริมกำลังใจให้เข้มแข็งและเสริมสร้างกำลังความคิดให้ดีหรือกล้าเลศนับว่ามีความสำคัญมากสำหรับการส่งเสริมตนเองทั้ง 3 ประการนี้อาจทำได้หลายวิธีเช่นการเล่นกีฬาการออกกำลังกายด้วยวิธีต่างๆการพักผ่อนการฝึกสมาธิและการฝึกอบรมเรื่องความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) เป็นต้น

5) การดำเนินการพัฒนาตนเองสำหรับการดำเนินพัฒนาตนเองเป็นการลงมือปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างตนเองให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้การดำเนินการพัฒนาตนเองควรกระทำดังต่อไปนี้

- (1) การหาความรู้เพิ่มเติมอาจกระทำโดย
  - (1.1) การอ่านหนังสือเป็นประจำและอย่างต่อเนื่อง
  - (1.2) การร่วมประชุมหรือเข้ารับการฝึกอบรม
  - (1.3) การสอนหนังสือหรือการบรรยายต่างๆ



- (1.4) การร่วมกิจกรรมต่างๆของชุมชนหรือองค์การต่างๆ
- (1.5) การร่วมเป็นที่ปรึกษาแก่บุคคลหรือหน่วยงาน
- (1.6) การศึกษาต่อจากสถาบันการศึกษาหรือมหาวิทยาลัยเปิด
- (1.7) การพบปะเยี่ยมเยียนบุคคลหรือหน่วยงานต่างๆ
- (1.8) การเป็นผู้แทนในการประชุมต่างๆ
- (1.9) การจัดทำโครงการพิเศษ
- (1.10) การปฏิบัติงานแทนหัวหน้างาน
- (1.11) การค้นคว้าหรือวิจัย
- (1.12) การศึกษาดูงานเป็นต้น
- (2) การเพิ่มความสามารถและประสบการณ์อาจกระทำได้โดย
  - (2.1) การลงมือปฏิบัติจริง
  - (2.2) การฝึกฝนโดยผู้ทรงคุณวุฒิหรือหัวหน้างาน
  - (2.3) การอ่านการฟังและการถามจากเอกสารและหรือ
  - (2.4) การทำงานร่วมกับบุคคลอื่น
  - (2.5) การค้นคว้าวิจัย
  - (2.6) การหมุนเวียนเปลี่ยนงานเป็นต้น
- (3) การสร้างนิสัยที่ดีสำหรับนิสัยหมายถึงแบบแห่งการกระทำที่ได้พัฒนาขึ้นตามแบบของตนเองและความสม่ำเสมอจนกลายเป็นแบบที่เข้มแข็งเหนืออย่างอื่นและเป็นอยู่ซ้ำๆซากๆแบบเดิมสำหรับวิธีการต่างๆไปในการสร้างนิสัยที่ดี ดังนี้
  - (3.1) ทุ่มความสามารถที่ตนมีอยู่จนสุดกำลังในการสร้างนิสัยใหม่
  - (3.2) ไม่มีข้อแก้ตัวข้อยกเว้นและข้อผ่อนผันใดๆทั้งสิ้น
  - (3.3) พยายามฝึกนิสัยใหม่ที่ต้องการด้วยความเต็มใจและสม่ำเสมอ
  - (3.4) พยายามแก้นิสัยที่ไม่ได้ตั้งใจด้วยการสร้างนิสัยที่เต็มใจขึ้นแทน
  - (3.5) แก้นิสัยเก่าที่ไม่ต้องการโดยใช้กระบวนการวางเงื่อนไข
  - (3.6) ตั้งระเบียบการที่ต้องการสำหรับนิสัยให้แน่นอน
- (4) การสร้างทัศนคติที่ดีทัศนคติหมายถึงความรู้สึก (Feeling) ที่เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยต่อบุคคลหรือสิ่งอื่นการที่บุคคลที่มีทัศนคติที่ดีจะช่วยลดการต่อต้านต่างๆรวมทั้งสามารถทำงานและอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นได้ดี
- (5) การสร้างบุคลิกภาพที่เหมาะสมเพื่อสร้างความศรัทธาสำหรับบุคลิกลักษณะของบุคคลที่สำคัญได้แก่กริยาท่าทางน้ำเสียงการวางตนและการควบคุมตนเองการแต่งกายและรูปร่างลักษณะสำหรับการสร้างบุคลิกภาพที่ดีอาจทำได้โดย
  - (5.1) การฝึกอบรม
  - (5.2) การมีพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำช่วยเหลือ
  - (5.3) การเลียนแบบจากผู้อื่นที่พอใจหรือเคารพรัก
  - (5.4) การสังเกตและปรับปรุงตนเอง



(5.5) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นการเป็นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีนับว่ามีความจำเป็นและสำคัญมากในการปฏิบัติงานรวมทั้งการอยู่ร่วมกับบุคคลอื่น

6) การประเมินผล (Evaluation) เพื่อจะได้ทราบว่า การดำเนินการพัฒนาตนเองตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ได้ผลเพียงใดหรือไม่จำเป็นต้องมีการวัดผลหรือประเมินผลสำหรับการประเมินผลนี้จะต้องทำติดต่อกันโดยสม่ำเสมอโดยดูจาก

(1) ผลงานที่สำเร็จ

(2) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านต่างๆของตนเอง

(3) จากความรู้อีกความคิดของบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชา

เพื่อนร่วมงานบุคคลในครอบครัวและเพื่อนๆ เป็นต้นว่ามีความรู้สึกรู้สึกดีต่อเราเป็นอย่างไรบ้าง สรุปสมรรถนะการพัฒนาตนเอง หมายถึง ลักษณะที่แสดงออกถึงการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนาความสามารถในการพัฒนาตนเองและบุคลากร ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ สนใจใฝ่รู้หรือแสวงหาวิธีการในการพัฒนาตนเองและพัฒนาผลงาน ด้วยการเข้าร่วมอบรม สัมมนา หรือวิธีการอื่น ๆ มีการวางแผน กำหนดทิศทาง ทบทวน ปรับปรุง การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นประจำ อันจะนำไปสู่เป้าหมายที่ทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นที่ยอมรับทั้งจากภายในและภายนอกโรงเรียน

ความหมายของการพัฒนาตนเอง

ปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดในการปฏิบัติงาน คือ การพัฒนาตนเอง ซึ่งเป็นแนวทางในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ เมื่อวิทยาการต่าง ๆ เจริญก้าวหน้า การปรับตัวในการทำงานก็ต้องได้รับการพัฒนาปรับปรุงตามไปด้วย การพัฒนาตนเองเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการปฏิบัติงาน ในแง่ของความสำคัญของการพัฒนาตนเองของผู้บริหารจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวดที่ 7 ว่าด้วยเรื่องครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งกำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการ ส่งเสริมให้ระบบเกี่ยวกับกระบวนการผลิต การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง การพัฒนาตนเองของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานในวิชาชีพ จึงมีความสำคัญเพื่อความเจริญก้าวหน้าในการทำงานซึ่งผู้ที่พัฒนาตนเอง ย่อมเป็นบุคคลที่ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานได้รับความก้าวหน้าในสายอาชีพมีนักวิชาการ นักการศึกษาหลายท่านได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญของการพัฒนาที่น่าสนใจ มีดังนี้

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2548 : 46) ที่ได้สรุปว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่บุคคลมีความสนใจ ใฝ่รู้ และพยายามพัฒนาตนเองด้วยวิธีการต่าง ๆ โดยขึ้นอยู่กับเวลา โอกาส ความถนัดและความสนใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ศึกษาหาความรู้จากหนังสือ ตำรา หรือเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือเป็นประโยชน์ต่องานตนเอง ใฝ่หาความรู้ ประสบการณ์และความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง

ปราชญา กล้าผจญ และ พอตตา บุตรสุทวิวงศ์ (2550 : 90-93) ได้สรุปว่า การพัฒนาตนเองเป็นการพัฒนาใน 3 ด้าน คือ ด้านที่หนึ่ง พัฒนาดน ด้านที่สองพัฒนาคน และด้านที่สาม คือ พัฒนางาน ในด้านการพัฒนาตนเองนั้นประกอบไปด้วย

1. การรู้คุณค่าในตนเอง เข้าใจตนเอง รู้ค่านิยมที่ตนเองใช้เป็นแนวทางในการดำรงชีวิต



2. การจัดการตนเองได้ เช่น ควบคุมอารมณ์ได้ และความโปร่งใส
3. การตระหนักรู้ทางสังคม มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
4. การบริหารจัดการความสัมพันธ์ การมีอารมณ์ขัน มองโอกาสในแง่ดี

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง หมายถึงความสามารถในการพัฒนาตนเองและบุคลากร ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ สนใจใฝ่รู้หรือแสวงหาวิธีการในการพัฒนาตนเองและพัฒนาผลงาน ด้วยการเข้าร่วมอบรม สัมมนา หรือวิธีการอื่น ๆ มีการวางแผนกำหนดทิศทาง ทบทวน ปรับปรุง การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นประจำ อันจะนำไปสู่เป้าหมายที่ทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นที่ยอมรับทั้งจากภายในและภายนอกโรงเรียน

#### ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหา

ทฤษฎีการแก้ปัญหาส่วนใหญ่ได้รับอิทธิพลจากผลงานเรื่องนักแก้ปัญหาทั่วไป (General Problem Solver) ของ Newell และ Simon (1972) ซึ่งเป็นทฤษฎีการแก้ปัญหาของมนุษย์ (Human Problem Solving) ในรูปแบบของโปรแกรมที่เป็นสถานการณ์จำลอง ผลงานนี้ช่วยวางรากฐานกระบวนทัศน์เกี่ยวกับการประมวลผลสารสนเทศสำหรับศึกษาเรื่อง การแก้ปัญหา หลักการของทฤษฎีนี้คือ พฤติกรรมการแก้ปัญหาประกอบด้วย “วิธีการ ปลายทาง วิเคราะห์” ซึ่งเป็นการนำปัญหามาแตกออกเป็นองค์ประกอบหรือเป้าหมายย่อยๆ แล้วจึงจัดการแก้ไขเป้าหมายย่อยๆ เหล่านั้นทีละเรื่อง

DeBono (1971, 1991) เสนอแนวคิดในการแก้ปัญหาโดยประยุกต์ใช้วิธีการคิดแบบนอกรอบ โดยเชื่อว่าปัญหาส่วนใหญ่ต้องการมุมมองที่แตกต่างจึงจะแก้ไขได้สำเร็จ วิธีการที่จะทำได้มุมมองที่แตกต่างเกี่ยวกับปัญหาคือ การแยกปัญหาเป็นส่วนๆ แล้วนำกลับมารวมกลุ่มเข้าด้วยกันในลักษณะที่แตกต่างไปจากเดิมหรือสุมบางส่วนมารวมกัน หลักการนี้เสนอองค์ประกอบ ในการแก้ปัญหา 4 ประการคือ 1) ค้นหาความคิดเด่นๆ ที่เป็นหลักในทำความเข้าใจกับปัญหา 2) ค้นหาวิธีการที่แตกต่างออกไปในการมองปัญหา 3) ปลอ่อยวางการคิดแบบยึดติด และ 4) ให้โอกาสตนเองในการเปิดรับความคิดอื่นๆ แนวปฏิบัติพื้นฐานในการแก้ปัญหา

#### การตัดสินใจ (Decision Making)

การตัดสินใจ (Decision Making) หมายถึง การเลือกที่ต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบมีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับของบุคคลต่างๆ โดยนำไปสู่ผลลัพธ์ที่น่าพอใจไม่เกิดปัญหาตามมาภายหลัง

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2547 : 24-26) การตัดสินใจทางการบริหารเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนที่ต้องการการตัดสินใจก่อนที่จะมีการกำหนดแผนการต่างๆ เพื่อนำไปปฏิบัติการตัดสินใจเกี่ยวข้องกับการเลือกหรือไม่เลือกอนุมัติหรือไม่อนุมัติการปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติการกำหนดกฎเกณฑ์ต่างๆ เพื่อยึดถือปฏิบัติ

#### ความสำคัญของการตัดสินใจของผู้บริหาร

การตัดสินใจของผู้บริหารมีความสำคัญกว่าการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน เพราะเหตุผลดังนี้

1. การตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงมีผลกว้างและรุนแรงกว่าการตัดสินใจของผู้บริหารในระดับต่ำกว่า



2. การตัดสินใจของผู้บริหารมีผลกระทบต่อการดำเนินงานการปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายต่างๆทุกระดับหน้าที่และตัวบุคคล

3. การตัดสินใจของผู้บริหารมีผลกระทบต่อสังคมและสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและวิถีชีวิตของพนักงาน

4. การตัดสินใจของผู้บริหารมีผลต่อภายนอกองค์กรเช่นในด้านของภาพพจน์องค์กรทัศนคติที่บุคคลภายนอกมีต่อองค์กร

#### สถานการณ์ของการตัดสินใจ

ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญเพราะเป็นผู้ตัดสินใจในปัญหาหรือการดำเนินงานต่างๆอยู่ตลอดเวลาผู้บริหารจะเผชิญกับสถานการณ์ในการตัดสินใจที่แตกต่างกันไปซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น

1. สถานการณ์ตัดสินใจภายใต้ความแน่นอน (Certainty Decision Making)

2. สถานการณ์ตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน (Uncertainty Decision Making)

3. สถานการณ์ตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยง (Risk Decision Making)

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร

1. วัฒนธรรมและความเชื่อถือของบุคคล (Belief)

2. ประสบการณ์และการรับรู้ในอดีต (Experience)

3. อคติและความลำเอียง (Bias)

#### กลยุทธ์การตัดสินใจ

ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจควรมีกลยุทธ์ที่ใช้สำหรับเป็นหลักที่ใช้ในการตัดสินใจดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจในสถานการณ์ปัจจุบันสภาพความเป็นจริงศักยภาพของปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง

2. ผู้บริหารยอมรับว่าปัญหาที่ต้องตัดสินใจเป็นปัญหาที่แท้จริงมีผลกระทบหรือผลข้างเคียงของปัญหาการระบุปัญหาให้ชัดเจนการระบุถึงสาเหตุของปัญหา

3. ผู้บริหารจะต้องแสวงหาทางเลือกหลายๆทางในการแก้ปัญหา

4. ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจเลือกแนวทางที่น่าจะเหมาะสมที่สุดเป็นที่ยอมรับมากที่สุดมีความเป็นไปได้มากที่สุดอันจะนำไปสู่ความร่วมมือเป็นอย่างดี

ขั้นตอนการตัดสินใจมี 2 ขั้นตอน (Two Stages of Decision Making) ดังนี้

1. การตัดสินใจอย่างมีแผน (Programmed Decision) เป็นการตัดสินใจที่ซ้ำๆกันหลายครั้งเป็นเรื่องที่ทำเป็นประจำทุกวันมีแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้ชัดเจนเป็นระเบียบและข้อบังคับมีการกำหนดวัตถุประสงค์มาตรฐานแนวปฏิบัติกฎเกณฑ์และนโยบายต่างๆขึ้นมาเพื่อช่วยให้การตัดสินใจง่าย

2. การตัดสินใจอย่างไม่มีแผน (Non Programmed Decision) เป็นการตัดสินใจในเรื่องพิเศษนอกเหนือจากเหตุการณ์ปกติผู้ตัดสินใจจะต้องใช้ความสามารถในการแก้ปัญหาใช้ความคิดริเริ่มใช้ดุลพินิจและประสบการณ์อย่างมากในการตัดสินใจ





กุลชลี ไชยนันตา (2539 : 135-139) ได้สรุปไว้ว่า กระบวนการตัดสินใจ (Process of Decision Making) หมายถึง การกำหนดขั้นตอนของการตัดสินใจตั้งแต่ขั้นตอนแรกไปจนถึงขั้นตอนสุดท้ายการตัดสินใจโดยมีลำดับขั้นของกระบวนการ ดังกล่าวเป็นการตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผลและมีกฎเกณฑ์ซึ่งเป็นการตัดสินใจโดยใช้ระเบียบวิธีทางวิทยาศาสตร์เป็นเครื่องมือช่วยในการหาข้อสรุปเพื่อการตัดสินใจขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจมีอยู่หลายรูปแบบ แล้วแต่ความคิดเห็นของนักวิชาการได้เสนอลำดับขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การระบุปัญหา (Define The Problem) เป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญอย่างมาก เพราะการระบุปัญหาได้ถูกต้องหรือไม่ย่อมมีผลต่อการดำเนินการในขั้นต่อไปของกระบวนการตัดสินใจซึ่งจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของการตัดสินใจด้วย ดังนั้นผู้บริหารจึงควรระมัดระวังมิให้เกิดความผิดพลาดในการระบุปัญหาขององค์กร ทั้งนี้ผู้บริหารควรแยกแยะความแตกต่างระหว่างอาการแสดง (Symptom) ที่เกิดขึ้นกับตัวปัญหาที่แท้จริงเสียก่อน ยกตัวอย่างเช่นกรณีที่ยอดขายของบริษัทลดลง ซึ่งมีสาเหตุมาจากคุณภาพสินค้าต่ำจะเห็นว่ากรณียอดขายลดลง เป็นอาการแสดง และปัญหาที่ต้องแก้ไขได้แก่การที่คุณภาพสินค้าต่ำ ดังนั้นผู้บริหารที่ชาญฉลาดต้องคอยสังเกตอาการแสดงต่าง ๆ ที่ต้องรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นต่อการค้นหาสาเหตุของอาการแสดงเหล่านั้นซึ่งจะนำไปสู่การระบุปัญหาที่แท้จริงได้อย่างถูกต้องแม่นยำ

ขั้นที่ 2 การระบุข้อจำกัดของปัจจัย (Identify Limiting Factors) เมื่อสามารถระบุปัญหาได้ถูกต้องแล้วผู้บริหารควรพิจารณาถึงข้อจำกัดต่าง ๆ ขององค์กรโดยพิจารณาจากทรัพยากรซึ่งเป็นองค์ประกอบของกระบวนการผลิต ได้แก่ กำลังคน เงินทุนเครื่องจักร สิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ รวมทั้งเวลาซึ่งมักเป็นปัจจัยจำกัดที่พบอยู่เสมอ ๆ การรู้ถึงข้อจำกัดหรือเงื่อนไขที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดขอบเขตในการพัฒนาทางเลือกให้แคบลงได้ ตัวอย่างเช่นถ้ามีเงื่อนไขว่าต้องส่งสินค้าให้แก่ลูกค้าภายในเวลา 1 เดือนทางเลือกของการแก้ไขปัญหการผลิตสินค้าไม่เพียงพอที่มีระยะเวลาดำเนินการมากกว่า 1 เดือน ก็ควรถูกตัดทิ้งไป

ขั้นที่ 3 การพัฒนาทางเลือก (Develop Potential Alternatives) ขั้นตอนต่อไป ผู้บริหารควรทำการพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ ขึ้นมา ซึ่งทางเลือกเหล่านั้นควรเป็นทางเลือกที่มีศักยภาพและมีความเป็นไปได้ในการแก้ปัญหาให้น้อยลงหรือให้ประโยชน์สูงสุด ตัวอย่างเช่นกรณีที่องค์กรประสบปัญหาเวลาการผลิตไม่เพียงพอ ผู้บริหารอาจพิจารณาทางเลือกดังนี้ 1) เพิ่มการทำงานกะพิเศษ 2) เพิ่มการทำงานล่วงเวลาโดยใช้ตารางปกติ 3) เพิ่มจำนวนพนักงาน หรือ 4) ไม่ทำอะไรเลย ในการพัฒนาทางเลือกผู้บริหารอาจขอความคิดเห็นจากนักบริหารอื่น ๆ ที่ประสบความสำเร็จทั้งภายในและภายนอกขององค์กรซึ่งอาจใช้วิธีการปรึกษาหารือเป็นรายบุคคล หรือจัดการประชุมกลุ่มย่อยขึ้น ข้อมูลที่ได้รับจากบุคคลเหล่านั้นเมื่อผนวกรวมกับสติปัญญา ความรู้ ความสามารถความคิดสร้างสรรค์ และประสบการณ์ของตนเองจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาทางเลือกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์ทางเลือก (Analyze The Alternatives) เมื่อผู้บริหารได้ทำการพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ โดยจะนำเอาข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกมาเปรียบเทียบกันอย่างรอบคอบและควรวิเคราะห์ทางเลือกในสองแนวทาง คือ 1) ทางเลือกนั้นสามารถนำมาใช้จะเกิดผลต่อเนื้ออะไรตามมา ตัวอย่างเช่น ถ้าโควต้าปกติในการผลิตมอเตอร์ของแผนกผลิตเท่ากับ 500 เครื่องต่อเดือนแต่แผนกผลิตต้องผลิตมอเตอร์ให้ได้ 1,000 เครื่อง ภายในสิ้นเดือนนี้โดยมีข้อจำกัดด้านต้นทุนของกิจการว่าจะจ่ายค่าจ้างพนักงานเพิ่มขึ้นไม่เกิน 10,000 บาทเท่านั้นทางเลือกหนึ่งของการ





แก้ปัญหาอาจทำได้โดยการจ้างพนักงานทำงานล่วงเวลาในวันหยุดและเวลากลางคืนแต่เมื่อ ประเมินได้ แล้วพบว่าวิธีนี้จะต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นถึง 17,000 บาทผู้บริหารก็ควรตัดทางเลือกนี้ทิ้งไปเพราะไม่สามารถนำมาใช้ได้ภายใต้ข้อจำกัดด้านต้นทุน อย่างไรก็ตามทางเลือกบางทางเลือกที่อยู่ภายใต้ข้อจำกัดขององค์กรก็อาจทำให้เกิดผลต่อเรื่องที่ไม่ว่าเพียงประสงค์ตามมาเช่น ทางเลือกหนึ่ง ของการเพิ่มผลผลิตได้แก่การลงทุนติดตั้งระบบคอมพิวเตอร์ซึ่งจะช่วยให้แก้ปัญหาได้แต่อาจมีปัญหากับการลดลงของขวัญกำลังใจของพนักงานในระยะต่อมา เป็นต้น

#### ขั้นที่ 5 การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (Select The Best Alternative)

เมื่อผู้บริหารได้ทำการ วิเคราะห์และประเมินทางเลือกต่าง ๆ แล้ว ผู้บริหารควรเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกอีกครั้งหนึ่งเพื่อพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเดียวทางเลือกที่ดีที่สุดควรมีผลเสียต่อเรื่องในภายหลังน้อยที่สุดและให้ผลประโยชน์มากที่สุดแต่บางครั้งผู้บริหารอาจตัดสินใจเลือกทางเลือกแบบประนีประนอมโดยพิจารณาองค์ประกอบที่ดีที่สุดของแต่ละทางเลือกนำมาผสมผสานกัน

#### ขั้นที่ 6 การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ (Implement The Decision)

เมื่อผู้บริหารได้ทางเลือกที่ดีที่สุดแล้วก็ควรมีการนำผลการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพผู้บริหารควรกำหนดโปรแกรมของการตัดสินใจ โดยระบุถึงตารางเวลาการดำเนินงาน งบประมาณและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ ควรมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจนและจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่จะช่วยให้การตัดสินใจเป็นที่ยอมรับนอกจากนี้ผู้บริหารควรกำหนดระเบียบวิธี กฎ และนโยบายซึ่งมีส่วนสนับสนุนให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

#### ขั้นที่ 7 การสร้างระบบควบคุมและประเมินผล (Establish a Control and Evaluation System)

ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการตัดสินใจได้แก่ การสร้างระบบการควบคุมและการประเมินผลซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ข้อมูลย้อนกลับจะช่วยให้ผู้บริหารแก้ปัญหาหรือทำการตัดสินใจใหม่ได้โดยได้ผลลัพธ์ของการปฏิบัติที่ดีที่สุด

ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์การที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจมีดังนี้

1. ลักษณะของปัญหาที่ต้องตัดสินใจ (Decision Problem) อาจประกอบด้วยความสัมพันธ์ของปัญหาความรุนแรงของปัญหา
2. สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ (Decision Environment) ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันสภาพแวดล้อมทางการเมืองเศรษฐกิจและสังคม
3. คุณลักษณะของผู้ตัดสินใจ (Characteristic of the Decision Maker) ได้แก่อุปนิสัยประสบการณ์แนวความคิดของผู้ตัดสินใจความรู้ความสามารถของผู้ตัดสินใจการตัดสินใจเป็นขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการบริหาร (Process of Administration) เพราะการตัดสินใจเป็นจุดสำคัญในการที่จะอำนาจการให้การบริหารดำเนินไปตามแผนงานและเป้าหมายที่กำหนดไว้

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าการแก้ปัญหา หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารตัดสินใจใช้ในการแก้ไขปัญหาขององค์การ หรือการกำหนดแนวทางการปฏิบัติ ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากโครงสร้างองค์การ พฤติกรรมของบุคคล



### ด้านความรับผิดชอบ

แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคม

จากการศึกษานิยามความรับผิดชอบต่อสังคมของนักวิชาการหลายท่านพบว่ามี การให้นิยามในหลายมุมมองแตกต่างกันไปดังนี้

ความหมายและความสำคัญของความรับผิดชอบต่อสังคม

สมยศ นาวิการ (2530 : 35) ได้ให้ความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมไว้ว่าเป็นการพิจารณาถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจของธุรกิจต่อกลุ่มต่างๆทั้งหมดภายใน สังคมนั้นภายหลังจากพิจารณาถึงผลกระทบดังกล่าวแล้วผู้บริหารควรจะทำการตัดสินใจในลักษณะที่เป็นประโยชน์ต่อบุคคลส่วนมากคือให้ความยุติธรรมกับกลุ่มต่างๆภายในสังคมมากที่สุด

กัลยา สุวรรณรอด (2537 : 4) ได้สรุปความหมาย ความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง การแสดงออกของบุคคลในลักษณะของการมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ด้วยความเอาใจใส่และมีความละเอียดรอบคอบ ตรงต่อเวลาไม่ละเลยทอดทิ้งหรือหลีกเลี่ยงการงานนั้น มีความพากเพียรพยายามปรารถนาที่จะทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด ยอมรับผลการกระทำในการปฏิบัติงานของตนทั้งในด้านดีและไม่ดี ตลอดจนติดตามผลงานที่ได้ทำไว้แล้วเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้เป็นผลสำเร็จ

สมพร หลิมเจริญ (2537 : 5) ได้สรุปความหมาย ความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง ความสนใจมุ่งมั่นที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายและติดตามผลงานที่ได้กระทำลงไปเพื่อปรับปรุงแก้ไขงานนั้นๆให้เป็นผลสำเร็จไปด้วยดี และยอมรับในสิ่งที่ตนกระทำลงไป ทั้งในด้านที่เป็นผลดีและเป็นผลเสีย

อรวรรณ พาณิชปฐมพงศ์ (2542 : 5) ได้สรุปความหมาย ความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง การตั้งใจที่จะทำงานและติดตามผลงานที่ได้ทำไปแล้วเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้สำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดี ยอมรับในสิ่งที่ตนกระทำลงไปทั้งในด้านที่เป็นผลดีและเป็นผลเสียโดยแสดงออกในรูปการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจ

บัณฑิตา ทริพย์กมล (2544 : 15) ได้ให้ความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมไว้ว่าเป็นเรื่องของหลักจริยธรรมคุณธรรมบทบาทและหน้าที่รวมถึงนโยบายกิจกรรมที่องค์กร ภาครัฐกิจได้จัดขึ้นเพื่อให้ความช่วยเหลือปรับปรุงและส่งเสริมให้สังคมและประชาชนมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

เสนาะ ติเยาว์ (2543 : 36) ได้ให้ความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมคือภาระที่บริษัทจะต้องดำเนินงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของบริษัทและต่อ ชุมชนภายนอกด้วยความรับผิดชอบต่อบริษัทจึงเป็นภาระที่บริษัทมีต่อผู้มีส่วนร่วมในบริษัท

นุชศรา ฤทธิประเสริฐ (2546 : 6) ได้สรุปความหมาย ความรับผิดชอบต่อสังคมหมายถึงความสนใจที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจและติดตามผลงานที่ได้ทำไปแล้วเพื่อ ปรับปรุงแก้ไขให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดียอมรับในสิ่งที่ตนกระทำลงไป ทั้งในด้านที่เป็นผลดีและเป็นผลเสีย โดยแสดงออกในรูปการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจทั้งในโรงเรียนและการปฏิบัติงานตามที่ได้รับ มอบหมาย

พัชรี นิวัฒน์เจริญชัยกุล (2546 : 21) ได้ให้ความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมไว้ว่าเป็นเรื่องของบทบาทภาระหน้าที่ ตลอดจนคุณธรรมและจริยธรรมของบุคคล



กลุ่มบุคคลสมาชิกของสังคมหรือของประเทศรวมถึงนโยบายกิจกรรมที่องค์กรภาคธุรกิจได้จัดขึ้นเพื่อให้ความช่วยเหลือปรับปรุงและส่งเสริมให้สภาพสังคมโดยรวมดีขึ้นขณะเดียวกันประชาชนเองก็มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

ธีระภาภรณ์ ดงอนนท์ (2552 : 17) ได้สรุปความหมาย ความรับผิดชอบ หมายถึง ความมุ่งมั่น ความพยายามในการปฏิบัติตามหน้าที่ให้บรรลุผลสำเร็จยอมรับผลการกระทำนั้นๆ ทั้งในด้านดีและด้านเสียพร้อมที่จะปรับปรุงงานของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นโดยความรับผิดชอบนี้จะ เป็นสิ่งเกื้อหนุนให้ปฏิบัติหน้าที่ของตนโดยไม่มีการบังคับ

จากความหมายและความสำคัญของความรับผิดชอบ สรุปได้ว่า ความ รับผิดชอบหมายถึงการตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกความรับผิดชอบต่อสังคมการใส่ใจปัญหาการบริหารจัดการในสถานศึกษาและกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหาตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตนเองการช่วยเหลือปรับปรุงและส่งเสริมให้สภาพสังคมโดยรวมดีขึ้นโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ขององค์กรเพียงอย่างเดียว

#### สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 มาตรา 43 ได้ กำหนดให้ผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาเป็นวิชาชีพควบคุม นั้นย่อม แสดงให้เห็นถึงสถานภาพของการเป็นวิชาชีพ ซึ่งต้องได้รับใบประกอบวิชาชีพ จะต้องประพฤติตนตาม มาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพ โดยมีครูสภาซึ่งเป็นสภาครูและบุคลากรทางการศึกษาทำหน้าที่กำหนดมาตรฐานวิชาชีพ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาจะต้องปฏิบัติหน้าที่ให้สมกับ เป็นวิชาชีพชั้นสูง ในที่นี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึงมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพของผู้บริหาร สถานศึกษาในกรอบมาตรฐานความรู้และสมรรถนะของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1. การบริหารคน ได้แก่ การปรับตัวและความยืดหยุ่น การปรับตัวคือการ เปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับทุกสถานการณ์ บุคคลหรือกลุ่มตามความต้องการของงานหรือ ขององค์กร สามารถทำความเข้าใจและรับฟังความคิดเห็นในมุมมองที่ต่างกันในทักษะการสื่อสาร ทักษะ และศิลปะในการรับรู้และจับประเด็นจากการรับฟัง และการอ่าน ตลอดจนทักษะในการ ถ่ายทอดความคิด ให้ได้รับการสนับสนุนเห็นด้วยอย่างชัดเจน การประสานสัมพันธ์การทำงานร่วมกับ ผู้อื่น ที่เอื้อต่อการทำงานในองค์กร โดยสร้างความเคารพ ความเข้าใจซึ่งกันและกันและสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

2. ความรอบรู้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง การเริ่มเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เพื่อสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ การให้การสนับสนุนผู้อื่นในองค์กร ให้นำความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมาปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จ โดยมุ่งการสนับสนุน ด้านการกำหนดขอบเขต ขั้นตอน และช่วงเวลาที่เหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง การมีจิตมุ่งบริการ ความมุ่งมั่นในการให้บริการ

3. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ สำนึกในหน้าที่ มุ่งมั่นตั้งใจ เพื่อปฏิบัติงานตามการตัดสินใจให้บรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติตามข้อยืนยันที่ให้กับผู้อื่น การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ การบริหารงานให้ได้ผลสำเร็จ ทนการณ์ตามแผน และเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อให้ได้ผลผลิตและการบริหารที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างมี



ประสิทธิภาพแลประสิทธิภาพ การบริหารทรัพยากรความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรทั้งภายในและภายนอก มีการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร สามารถสอดคล้องกับความจำเป็นของการดำเนินนโยบาย

4. การบริหารอย่างมืออาชีพ การตัดสินใจ การเลือกดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยพิจารณาจากข้อมูล โอกาส ปัญหา ประเมินทางเลือกและผลลัพธ์ เพื่อการตัดสินใจที่ดีที่สุด สถานการณ์นั้นๆ ในเวลาที่เหมาะสมตลอดจนวิเคราะห์แยกแยะประเด็นของปัญหา และตัดสินใจแก้ปัญหา ได้อย่างรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์เมื่อกล่าวถึงสมรรถนะและคุณลักษณะของผู้บริหาร สถานศึกษายุคใหม่ นักวิชาการหลายท่านได้เห็นความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์ ความรอบรู้ ความอดทน และองค์ประกอบอื่นๆ

ประกอบ คุปรัตน์ (2542 : 12-14) ได้สรุปว่า ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ต้องมีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์ รอบรู้ มีความอดทนทางปัญญาและอารมณ์ รู้จักการทำงานเป็นแบบทีมใหม่ ชอบความท้าทายมองในทางบวก รู้จักตนเอง รู้จักคนอื่น ยืดหยุ่นแต่เอาจริงเอาจัง

กิตติ ตยัคคานนท์ (2530 : 70-83) ระบุว่า สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนส่งผลทำให้การบริหารงานสำเร็จเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จะประกอบด้วยมีสุขภาพร่างกายและใจสมบูรณ์ ท่าทางและบุคลิกดี มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและผู้อื่น ความรู้ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้น ในการทำงาน คิดค้นหาวิธีการทำงานแบบใหม่ๆวางตนและดำเนินงานต่างๆด้วยความยุติธรรม

Spencer (1993 : 11) ได้กำหนดสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ไว้ 8 ประเด็น ได้แก่ 1) การมุ่งสู่ความสำเร็จ 2) การแสวงหาข้อมูลสารสนเทศ 3) ความเข้าใจบุคคล 4) ผลกระทบและอิทธิพล 5) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 6) ความคิดเชิงนวัตกรรม 7) ความเชื่อมั่นในตนเอง และ 8) ความร่วมมือประสานงาน

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2542 : 58-59) ได้สรุปว่า ผู้บริหารที่จะบริหารองค์การให้สำเร็จ ต้องยึดหลักการทำงานเป็นทีมเป็นฐานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ เน้นการสร้างวิสัยทัศน์และทัศนคติของบุคลากรในองค์การ การกำหนดวิสัยทัศน์และคุณค่าอย่างชัดเจน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552 : 4) ได้กำหนดสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน ประกอบด้วย

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
2. การบริการที่ดี (Service Mind)
3. การสั่งสมความชำนาญในงานอาชีพ (Expertise)
4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity)
5. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543 : 15-18) ได้สรุปว่า การจัดการศึกษาของโรงเรียนที่รับประกันได้ว่ามีคุณภาพเป็นที่น่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับของผู้รับบริการ หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชนนั้น ในส่วนของสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ควรเป็นผู้ที่มีความรู้ วิสัยทัศน์กว้างไกลสามารถเข้าใจสภาพปัญหาพร้อมมือกับบุคลากรในโรงเรียนและชุมชน วางแผนแก้ปัญหาหรือพัฒนาดำเนินการ ติดตามผลและปรับปรุงแก้ไขพัฒนาได้อย่างเหมาะสมต่อเนื่อง



สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ (2546 : 2-4) ได้สรุปว่า ศักยภาพในการเป็นผู้นำ คือความสามารถในการกำหนดยุทธศาสตร์ เพื่อใช้ศักยภาพของบุคลากร และส่งเสริมมาตรฐานทางจริยธรรมให้ตรงกับวิสัยทัศน์ขององค์การ ภารกิจและเป้าหมาย

จากแนวคิดข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะและคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ควรเป็นผู้ที่มีความรู้ วิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการมุ่งผลสัมฤทธิ์การทำงานเป็นทีมและการบริการที่ดี

### แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา

การพัฒนาบุคลากรมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานโดยมุ่งที่จะเพิ่มพูนความรู้ เปลี่ยนท่าทีและพฤติกรรมให้เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น แนวการบริหารสมัยใหม่ยอมรับว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากรนั้น ย่อมนำมาซึ่งประสิทธิภาพขององค์การ การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นวิธีการหนึ่งที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานคงทำงานอยู่กับสถาบันนั้น ๆ ต่อไปด้วยดี

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นการดำเนินงานเพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีคุณภาพมากขึ้น ตามที่ตนรับผิดชอบ ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังต่อไปนี้

ประวิต เอราวรรณ์ (2542 : 1-2) ได้สรุปไว้ว่า การพัฒนางานครูเป็นวิชาชีพไม่ใช่สูตรสำเร็จที่หยุดนิ่งตายตัว ต้องมีการเคลื่อนไหว ปรับเปลี่ยน ให้ก้าวทันกระแสการเปลี่ยนแปลงของวิทยาการเทคโนโลยี ค่านิยม และวัฒนธรรมทางสังคม ให้มีมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับของสังคม

นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2534 : 84) ได้สรุปไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรไว้คือการพัฒนาบุคลากรหมายถึงกระบวนการส่งเสริมให้คนที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วได้เพิ่มพูนความรู้ความชำนาญและความสามารถเพิ่มขึ้นเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2538 : 10) ได้สรุปไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรว่าเป็นกรรมวิธีต่างๆที่มุ่งเน้นเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญทักษะและความเข้าใจและผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานในหน่วยงานหนึ่งเพื่อสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้นนอกจากนี้ยังมุ่งที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานไปในทางที่ถูกต้อง

พยอม วงศ์สารศรี (2538 : 166) ได้สรุปไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรไว้ว่าการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร

เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา (2541 : 28-48) ได้สรุปไว้ว่า การพัฒนาตนเองเป็นกระบวนการในการเรียนรู้ไม่ว่าจากการศึกษาหรือการฝึกอบรมซึ่งเป็นการนำเอาความรู้ข้อมูลข่าวสารทักษะและทัศนคติตลอดจนแนวความคิดที่ได้รับรู้ใหม่ไปประยุกต์ใช้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานการดำรงชีพอยู่ในปัจจุบันและต่อไปในอนาคตซึ่งการพัฒนาตนเองนั้นย่อมทำได้หลายวิธีไม่เฉพาะเจาะจงว่าอยู่ในห้องเรียนหรือสถานศึกษาเท่านั้น





สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่นำมาฝึกฝนบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถทักษะทัศนคติค่านิยมเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและการพัฒนาตนเองเป็นกระบวนการในการเรียนรู้ซึ่งนำเอาความรู้และแนวคิดที่ได้รับรู้ไปประยุกต์ใช้และสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของวิทยาการเทคโนโลยีค่านิยมและวัฒนธรรมทางสังคมให้มีมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับของสังคม

#### ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

ในปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเพื่อให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีโดยเฉพาะเทคโนโลยีทางการศึกษาเป็นการปรับปรุงตนให้มีความรู้ความสามารถทันต่อสภาพการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องพัฒนาตนให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ มีนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

บัญญัติ โปธิเสนา (2542 : 12) ให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นเพราะสามารถทำให้บุคลากรมีความรู้ความชำนาญเพิ่มขึ้นสามารถติดตามวิทยาการใหม่ๆที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลาได้ทันทั่วทั้งที่นอกจากจะช่วยให้ตัวเองก้าวหน้าในการทำงานขึ้นแล้วยังทำให้หน่วยงานได้รับผลผลิตเพิ่มขึ้นและลดความสิ้นเปลืองที่จะเกิดขึ้นได้เป็นอย่างมากซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของทุกๆหน่วยงาน

จำลอง ภู่อ่าง (2542 : 17) ให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่าเป็นกระบวนการสำคัญยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีขึ้นในองค์การอย่างจริงจังและต่อเนื่องทั้งนี้เพราะว่าเป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถปรับตัวทันต่อเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีต่างๆอันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานในหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ขวัญกำลังใจที่ดีของบุคลากรในองค์การการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอโดยให้คำนึงถึงเรื่องคนหมายถึงต้องให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

บุญเลี้ยง สุวรรณสนธิ (2543 : 14) ให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่ามีความสำคัญเนื่องจากสามารถทำให้บุคลากรมีความรู้ความชำนาญเพิ่มขึ้นสามารถติดตามความเปลี่ยนแปลงของวิทยาการใหม่ๆได้ทันทั่วทั้งที่และยังช่วยให้ตนเองมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและสามารถที่จะพัฒนาหน่วยงานของตนเองให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพ

มนูญ ไชยทองศรี (2544 : 15) ให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นระบบเพราะเป็นการส่งเสริมพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรให้ก้าวทันความก้าวหน้าของเทคโนโลยีใหม่ๆที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาสามารถนำความรู้ความสามารถที่ได้รับมาปรับปรุงพัฒนาตนเองและนำมาปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบในหน่วยงานให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพตามที่ต้องการ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2537 : 385-395) ได้สรุปความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรช่วยให้ระบบและวิธีปฏิบัติงานมีสมรรถภาพดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะการพัฒนาบุคลากรจะช่วยเร่งรัดความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความสำนึกรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของตน ให้ได้ผลดียิ่งขึ้น และนอกจากนี้เมื่อได้รับความรู้จากโครงการพัฒนาบุคลากรแล้ว ก็ย่อมที่จะนำเอาความรู้นั้นไปปฏิบัติงานต่อไปได้ ซึ่งจะ



ช่วยทำให้สามารถแก้ไขข้อบกพร่องและปรับปรุงวิธีการดำเนินงานของตนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นผลทำให้องค์การประสบความสำเร็จ

2. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีอย่างหนึ่งที่จะช่วยทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะเมื่อบุคคลใดได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดีแล้วย่อมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีความผิดพลาดในการปฏิบัติงานน้อย ซึ่งจะมีผลทำให้องค์การสามารถลดค่าใช้จ่ายในการซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ลงได้ด้วย

3. การพัฒนาบุคลากรช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลงโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่ หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ อีกทั้งเป็นการช่วยลดความเสียหายต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองผิดลองถูกอีกด้วย

4. การพัฒนาบุคลากรเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน กล่าวคือในกรณีที่บุคลากรเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งในหน่วยงานใด ๆ ก็ตาม ในระยะเวลาเริ่มแรกนั้นย่อมมีความเข้าใจในลักษณะงานตามหน้าที่ไม่มากนัก จึงมักจะต้องสอบถาม หรือขอคำแนะนำจากหัวหน้าหน่วยงานนั้น หรือบุคคลอื่นใดก็ตามที่อยู่ตลอดเวลา ซึ่งก่อให้เกิดภาระแก่หัวหน้าหน่วยงาน ที่ต้องคอยตอบคำถามหรือให้คำแนะนำอยู่เสมอ ดังนั้น ถ้าหากจัดให้มีโครงการพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นเสียก่อนก็ย่อมที่จะทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจในลักษณะงานที่จะต้องปฏิบัติแต่แรก ก็ย่อมจะไม่ต้องสอบถามบุคคลอื่นอยู่ตลอดเวลา ทำให้หัวหน้าหน่วยงานนั้นลดภาระในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำลงไปจะได้มีเวลาปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่

4.1 การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรต่าง ๆ ให้ปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทั้งนี้เพราะโดยทั่วไปแล้ว เมื่อมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งที่ได้รับการเลื่อนขั้นได้ ซึ่งผู้ที่ได้รับการพัฒนาแล้วย่อมมีโอกาสมากกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการพัฒนา

4.2 การพัฒนาบุคลากรยังช่วยให้บุคคลนั้น ๆ มีโอกาสได้รับความรู้ความคิดใหม่ ๆ ทำให้เป็นคนทันสมัยต่อความเจริญก้าวหน้าเทคโนโลยีใหม่ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารงาน อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน ซึ่งมีการคิดค้น และเสนอแนะสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ถ้าหากสามารถรู้และเข้าใจอย่างแท้จริงแล้วย่อมสามารถเอาไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานหน้าที่ของตนได้และในที่สุดย่อมก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การ

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2540 : 155) ได้สรุป ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

1. เพื่อเป็นการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. ช่วยพัฒนาทักษะอันจำเป็นสำหรับการทำงานของบุคลากรที่ได้รับคัดเลือกแล้ว

3. ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาความสามารถของตนเอง

4. การพัฒนาบุคลากรช่วยทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานงานดี ช่วยเร่งรัดความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตน

5. เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลือง





ของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เพราะผู้ที่ได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดีย่อมมีความผิดพลาดในการทำงานน้อยลง

6. ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

7. เป็นการสร้างความเข้าใจ ความชำนาญในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ เข้าใจกฎระเบียบ นโยบาย กิจกรรมที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

8. เป็นการเพิ่มพูนความรู้ให้แก่บุคลากรในเหตุการณ์ นโยบาย แผนปฏิบัติการ มาตรฐานการทำงาน ระบบการทำงาน ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด

9. เป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งเป็นการสร้างความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ตลอดจนเป็นการเปลี่ยนแปลงทัศนคติที่มีต่อองค์กรหรือหน่วยงาน

โดยสรุป การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญยิ่งในการที่จะพัฒนางานให้ก้าวหน้าต่อความเปลี่ยนแปลง และความเจริญก้าวหน้าของวิทยาการต่าง ๆ ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของระบบงานทำ ใ้ทำงานที่ได้รับมอบหมายมีประสิทธิภาพ และเมื่อบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาย่อมมีความรู้ความคิดใหม่ ๆ ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้มีการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา จึงเป็นการเพิ่มโอกาสในการพัฒนางาน ซึ่งผู้บริหารต้องให้ความสนใจดูแล และให้การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และยังมีผลในการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ การงานอีกด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาบุคคล

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2545 : 26-27) ได้สรุปไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นวิธีการพัฒนาบุคคลที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายมากกว่าวิธีอื่นๆ เพราะสามารถทำเป็นโครงการที่ชัดเจนมี กำหนดระยะเวลาที่กำหนดไว้แน่นอนสามารถดำเนินการได้กับผู้เข้ารับการอบรมจำนวนมากในครั้งเดียวกันสำหรับวิธีการฝึกอบรม (Training Methods) ที่ใช้กันทั่วไปพอจะแบ่งเป็นกลุ่มใหญ่ๆ สองกลุ่มคือ

1. การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน (On-The Job Training) การฝึกอบรมในการปฏิบัติงานหมายถึงการที่ผู้ได้รับการฝึกอบรมหรือพัฒนาได้เรียนรู้เทคนิควิธีการทำงานได้รับความชำนาญจากการฝึกหรือทดลองปฏิบัติงานรวมทั้งการถ่ายทอดแนวความคิดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ของการทำงานพร้อมๆ กับการปฏิบัติงานจริงซึ่งอันที่จริงการฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงานเป็นวิธีที่ใช้กัน มากกว่าวิธีอื่นแต่ส่วนใหญ่ไม่ได้ทำกันอย่างเป็นระบบและมีลักษณะเป็นวิธีการทดลองปฏิบัติงานมากกว่า การฝึกอบรมอย่างจริงจังในทางปฏิบัติจึงมิได้รับการยอมรับว่าเป็นวิธีการฝึกอบรมที่ได้ผลอย่างแท้จริง การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงานมักนิยมใช้กันอยู่ 2 วิธีคือ

1.1 การสอนแนะ (Coaching) ส่วนใหญ่จะใช้ในการพัฒนาบุคคลที่เพิ่งเข้ารับราชการหรือดำรงตำแหน่งใหม่ไม่นานและมักใช้กับผู้ปฏิบัติงานในระดับต้นๆ โดยมอบหมายให้ ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานที่ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานมากที่สุดเป็นผู้คอยดูแลแนะนำช่วยเหลือให้รู้วิธี ปฏิบัติงานให้ถูกต้องอาจเป็นการสอนแนะแบบตัวต่อตัวหรือแบบกลุ่มเล็กๆ ก็ได้ซึ่งจัดว่าเป็นวิธีการที่ ได้ผลมากที่สุดวิธีหนึ่งทั้งนี้เพราะจากผลการค้นคว้าวิจัยพบว่าผู้รับการฝึกอบรมจะสามารถจดจำสิ่งที่ตน เรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติงานด้วยตนเองถึงร้อยละ 75 ในขณะที่จะจดจำจากการฟังบรรยายได้เพียง



ร้อยละ 10 ถึง 15 และจดจําจากการที่ตนมีส่วนร่วมในการประชุมอภิปรายเพียงร้อยละ 30 ถึง 50 เท่านั้น

1.2 การย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ (Job Rotation) การพัฒนาบุคคลอีกวิธีการหนึ่งคือการย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่การงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นครั้งคราวซึ่งวิธีการนี้จะก่อให้เกิดการตื่นตัวความกระตือรือร้นและภาวะจาเป็นที่จะต้องเรียนรู้งานในตำแหน่งใหม่ๆให้สามารถทำงานได้ดีโดยไม่มีอุปสรรคและเปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้และมีประสบการณ์กว้างขวางขึ้นกว่าเดิมการพัฒนาบุคคลโดยวิธีการย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่การงานนี้เหมาะสำหรับที่จะใช้ในการพัฒนานักบริหารหรือผู้ดำรงตำแหน่งสูงในส่วนราชการหรือหน่วยงานต่างๆมากกว่าตำแหน่งในระดับต้นๆ

2. การฝึกอบรมนอกสภาพการทำงาน (Off – The –Job Training) การฝึกอบรมนอกสภาพการทำงานหมายถึงการที่ผู้เข้ารับการอบรมหรือการพัฒนาต้องหยุดการทำงานปกติของตนเพื่อเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรหรือโครงการที่กำหนดขึ้นโดยเป็นการเข้ารับการอบรมในสถานที่ของหน่วยงานนั่นเองหรือถูกส่งไปเข้ารับการอบรมนอกสถานที่หน่วยงานหรืออบรมอยู่ที่บ้านก็ได้ซึ่งวิธีการอบรมนอกสภาพการทำงานที่ใช้กันอยู่มีหลายวิธีด้วยกันเช่น

2.1 การฝึกอบรมในห้องหรือการฝึกอบรมในชั้นเรียน (Classroom Methods) เป็นวิธีที่มีประโยชน์และได้ผลมากเพราะผู้รับการฝึกอบรมจะมีโอกาสเรียนรู้ในแง่ปรัชญาแนวความคิดทัศนคติทฤษฎีและวิธีการแก้ปัญหาในการทำงานไปพร้อมๆกันการฝึกอบรมในห้องยังอาจเลือกดำเนินการตามความเหมาะสมได้หลายวิธีเช่น

2.1.1 การบรรยาย (Lecture) คือการเชิญผู้สอนหรือวิทยากรมาบรรยายให้ผู้รับการอบรมฟังเป็นวิธีการที่พบเห็นได้บ่อยที่สุดในการจัดการอบรมประโยชน์ของการบรรยายคือสามารถครอบคลุมเนื้อหาหรือเรื่องราวและรับจำนวนผู้ฟังได้จำนวนมากทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายและระยะเวลาในการสอนวิธีการบรรยายมักเป็นการสื่อสารข้อความทางเดียว (One –Way Communication) บทบาทอยู่ที่ผู้บรรยายมากที่สุดที่จะต้องมีศิลปะและการถ่ายทอดความรู้ทางวาจาที่ดีพอเพื่อมิให้สร้างความเบื่อหน่ายแก่ผู้ฟังได้

2.1.2 การสัมมนา (Seminar) คือการร่วมกันศึกษาวิเคราะห์เรื่องที่กำหนดขึ้นเป็นหัวข้อของการสัมมนาโดยอาจเกี่ยวข้องข้อกับการสำรวจปัญหาการหาทางแก้ไขปัญหาการกำหนดแนวทางปฏิบัติงานหรือการวิเคราะห์แนวโน้มในอนาคตของเรื่องที่จะร่วมกันพิจารณาในการสัมมนาในทางปฏิบัติมักจะมีผู้เชี่ยวชาญผู้ทรงคุณวุฒิหรือวิทยากรเป็นผู้ให้ความรู้และข้อมูลที่เกี่ยวข้องจาเป็นเพื่อประกอบการสัมมนาโดยผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการคิดอภิปรายหาข้อสรุปและข้อเสนอแนะซึ่งอาจได้จากการประชุมหรือการอภิปรายกลุ่มย่อยหรือการสัมมนาพร้อมกันทั้งหมดและสรุปเพื่อเสนอรายงานผลการสัมมนาต่อไป

2.1.3 การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion) เป็นการอภิปรายโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนประมาณ 3 – 5 คนในหัวข้อที่กำหนดโดยมีวิทยากรหรือพิธีกรอีก 1 คนเป็นผู้ดำเนินรายการคณะผู้อภิปรายแต่ละคนจะเป็นผู้ให้ความรู้ประสบการณ์ข้อเท็จจริงและข้อคิดเห็นของตนแก่ผู้ฟังและภายหลังการอภิปรายจะเปิดโอกาสให้ผู้ฟังได้ซักถามและแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่มีการอภิปรายประโยชน์ของการอภิปรายเป็นคณะอยู่ที่การเปิดโอกาสให้ผู้ฟังได้เรียนรู้แนวคิดประสบการณ์ที่มีค่าและน่าสนใจของผู้อภิปรายแต่ละคนมากกว่าการเรียนรู้ทางทฤษฎีหรือหลักวิชาการ



2.1.4 การประชุมปฏิบัติการ (Workshop) เป็นวิธีการฝึกอบรมโดยผู้เข้าประชุมปฏิบัติการซึ่งตามปกติจะมีประมาณ 10 – 25 คนมีความสนใจหรือมีปัญหาคล้ายๆกันมาร่วมกัน ศึกษาวิเคราะห์หาทางแก้ปัญหาหรือร่วมกันทดลองหาวิธีปฏิบัติงานใหม่ๆเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงานโดยผู้ดำเนินการจะต้องจัดเตรียมโครงการวิทยากรข้อมูลรวมทั้งวัสดุอุปกรณ์สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆไว้ให้พร้อมและผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

2.2 การฝึกอบรมทางไกล (Distance Training) เป็นวิธีการฝึกอบรมสมัยใหม่ที่ผู้รับการฝึกอบรมไม่ต้องเข้ารับฟังการบรรยายในชั้นเรียนแต่อาจรับการฝึกอบรมอยู่ที่บ้านหรือที่ทำงานของตนผ่านสื่อการฝึกอบรมบางอย่างเช่นตารางแบบฝึกหัดเทปบรรยายหรือภาพทัศนหรือทางวิทยุทางโทรทัศน์ทางคอมพิวเตอร์ผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ตเป็นต้นวิธีการเช่นนี้อาจต้องใช้ระยะเวลาและต้องวัดผลการอบรมซึ่งจะเป็นวิธีที่ประหยัดสามารถครอบคลุมพื้นที่และจำนวนผู้รับการฝึกอบรมได้เป็นจำนวนมากทั่วประเทศและเป็นการเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ของรัฐที่อยู่ห่างไกลเดินทางไม่สะดวกได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาโดยไม่ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายของตนเองและของทางราชการ

#### เทคนิคและวิธีการพัฒนาบุคลากร

ศุภลักษณ์ ไตรคุ้มคั้น (2541 : 23) ได้จำแนกวิธีการพัฒนาบุคลากรเป็น 3 รูปแบบ คือ การฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนาโดยวิธีอื่นๆ เช่น การส่งบุคลากรไปดูงาน การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนบุคลากร การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเอาใจใส่ต่อการพัฒนาตนเอง การแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างหน่วยงานในเครือข่ายเดียวกันเป็นการชั่วคราวการจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงาน การมอบหมายให้วิจารณ์หนังสือ การจัดวารสารทางวิชาการในสาขาอาชีพให้อ่าน การส่งเอกสารให้สรุปรายงานนำเสนอ การส่งเรื่องประชุมหรือสมาชิกชมรม

ชัยยุทธ ศิริสุทธิ (2545 : 42) ได้สรุปว่าการบรรจุและการพัฒนาบุคคลผู้เกี่ยวข้องในงานพัฒนาจำเป็นต้องวางแผนจัดกิจกรรมต่างๆ เช่น การปฐมนิเทศ การสอนงานและการฝึกอบรม

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 : 202-205) ได้สรุป เทคนิคและวิธีการพัฒนาบุคลากรว่า เทคนิคและวิธีการพัฒนาบุคลากร ควรแยกการนิเทศเพื่อการพัฒนาออกเป็น 2 แบบด้วยกัน คือการนิเทศเพื่อพัฒนาเป็นกลุ่มและการนิเทศเพื่อพัฒนาเป็นรายบุคคล เทคนิควิธีการจะเกี่ยวกันอยู่กับโครงการและกิจกรรมเป็นประเด็นสำคัญ นอกจากนั้นจะขึ้นอยู่กับความรู้สึกร่วมกันที่ทัศนคติ และวิธีการที่ผู้ให้การนิเทศแสดงออก ด้วยวิธีการจัดและพฤติกรรมที่มีต่อผู้รับการนิเทศอย่างไรก็ตามเทคนิควิธีการทั้ง 2 แบบนั้นจะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์หรือความมุ่งหมายขนาดของกลุ่มที่เข้ารับการนิเทศ ประสบการณ์จะก่อให้เกิดลักษณะของงานที่ผู้เข้ารับการนิเทศจะปฏิบัติ และกิจกรรมที่ใช้ในการดำเนินการนิเทศ ซึ่งจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอยู่มาก

1. การนิเทศเพื่อการพัฒนาเป็นกลุ่ม มีวิธีการดำเนินการได้ในรูปแบบ ดังนี้
  - 1.1 การประชุมปฏิบัติการ (Workshop)
  - 1.2 การประชุมปรึกษาหารือ (Conference)
  - 1.3 การฝึกงาน (Internship)
  - 1.4 กลุ่มศึกษาเฉพาะเรื่อง (The Study Group)
  - 1.5 กลุ่มปฏิบัติการโครงการ (The Project Group)
  - 1.6 การสาธิต (Demonstration)
  - 1.7 การอภิปราย (Panel Discussion)



- 1.8 เที่ยงวันสนทนา (Bag Lunch Conference)
- 1.9 การฟังปาฐกถาหรือคำบรรยาย (Lecture)
- 1.10 ทักษะศึกษา (Field trip)
- 1.11 สัมมนา (Seminar)
- 1.12 การเข้าร่วมปฏิบัติงานในคณะกรรมการ (Committee)
2. การนิเทศเพื่อการพัฒนาเป็นรายบุคคล มีวิธีการดำเนินการในรูปแบบ ดังนี้
  - 2.1 การฝึกงาน (Internship)
  - 2.2 การเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ (Under Study)
  - 2.3 การเลือกเรียนเป็นรายวิชาในมหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัย (The Course)
  - 2.4 การเข้ารับการฝึกอบรม (In - Service Training)
  - 2.5 การไปศึกษาต่อ (Continuing Education)
  - 2.6 การให้เป็นสมาชิกสมาคมวิชาชีพ (Professional Association

Membership)

- 2.7 การให้ทดลองปฏิบัติจริง (Directed Practice)
- 2.8 การอ่าน (Reading)
- 2.9 การเขียน (Writing)
- 2.10 การเยี่ยมเยียนดูงานที่อื่น (Inter-Visitation)
- 2.11 การให้รับโครงการไปจัดทำ (Project Organizing)
- 2.12 การส่งไปร่วมเป็นกรรมการ (A Committee Member)
- 2.13 การให้ไปเป็นวิทยากร (Speaker)
- 2.14 การไปสังเกตคนอื่นปฏิบัติงาน (Observation)

สมชาติ กิจยรรยง และคนอื่นๆ (2539 : 9-12) ได้สรุปว่าเทคนิคการฝึกอบรมเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือการพัฒนาบุคลากรนั้นโดยภาพรวมแล้วเราสามารถแบ่งได้ 3 วิธีใหญ่ๆคือ

1. การฝึกอบรม (Training) ซึ่งแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ

- 1.1 การฝึกอบรมภายนอกสำนักงาน (Off the Job Training) หรือบางแห่งก็เรียกว่าการส่งอบรมภายนอก (Public Training) ร่วมกับหน่วยงานอื่นๆซึ่งมีรูปแบบต่างๆมากมาย
- 1.2 การฝึกอบรมในสำนักงาน (On the Job Training) ใช้คำย่อว่า OJT โดยให้หัวหน้างานเป็นผู้สอนงานให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาวิธีการสอนงานให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถกระทำได้หลายรูปแบบหลายวิธี

ไม่ว่าจะเป็นการอบรมภายนอกสำนักงานหรือการอบรมในงานโดยหัวหน้างานก็ตามการพัฒนาบุคลากรจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการเช่นนโยบายของหน่วยงานการเห็นความสำคัญสนใจใส่ใจจากผู้บริหารขององค์กรมีวิธีการคัดเลือกบุคลากรเข้าอบรมที่เหมาะสมองค์การจะต้องมีการวิเคราะห์และวางแผนในทิศทางขององค์กรในระยะยาวและสามารถนำความรู้มาทำการฝึกอบรมหรือประยุกต์ใช้ต่อไปได้อย่างเหมาะสม

2. การให้การศึกษาคือ (Continuing Education) เป็นโครงการเพิ่มพูนทักษะความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กรโดยให้การศึกษเพิ่มเติมหรือต่อเนื่องทั้งในระยะยาวและระยะสั้นเช่นการเรียนต่อปริญญาโท Mini MBA ฯลฯ โดยใช้งบประมาณของบริษัทซึ่งองค์กรจะต้องมี



วิธีการติดตามเอาใจใส่ในขณะที่เรียนและหลังจากเรียนหรือศึกษาโดยใช้วิธีการติดตามผลและวัดผลการฝึกอบรม/การศึกษาเมื่อเสร็จสิ้นการให้การศึกษา

3. การจัดกิจกรรมเสริม (Supplementary Activities) เป็นการให้ความรู้เพิ่มเติม เช่นการให้ข่าวสารข้อมูลภาวะเบียบกติกาวัดธรรมองค์กรนโยบายใหม่ๆการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การสร้างขวัญกำลังใจการพัฒนาทีมงานรวมถึงการจัดสวัสดิการต่างๆเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องทั้ง 3 วิธีใหญ่ๆดังกล่าวข้างต้นล้วนแต่เป็นวิธีการที่มีเป้าหมายเดียวกันคือเพื่อพัฒนา บุคลากรโดยมีปัจจัยหรือขั้นตอนอื่นๆที่มีส่วนกระทบที่จะทำให้เกิดความสัมฤทธิ์ผลในการจัดฝึกอบรมมี ประสิทธิภาพมากน้อยประการใดนั้นเกี่ยวข้องอยู่เช่นการสรรหาคัดเลือกโครงสร้างองค์กรระบบงาน หัวหน้าหรือผู้บริหารขององค์กรขวัญและกำลังใจของบุคลากรในองค์กรนั้นๆ เป็นต้น

สมคิด บางโม (2547 : 85-95) ได้สรุปว่าเทคนิคการฝึกอบรมคือวิธีการถ่ายทอดความรู้ ทักษะและทัศนคติเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้มากที่สุดในเวลาจำกัดเทคนิคการฝึกอบรม กระทำได้หลายวิธีดังนี้

#### 1. การบรรยาย (Lecture)

เป็นการบรรยายของวิทยากรตามหัวข้อที่ได้รับมอบหมายอาจใช้สื่อต่างๆ ประกอบการบรรยายเช่นรูปภาพแผ่นใสสไลด์หรือวีดีโอเทปเป็นต้นบางครั้งอาจเปิดโอกาสให้ ผู้ฟังซักถาม

วิธีการวิทยากรทำให้ดูแล้วผู้เข้ารับการฝึกอบรมทดลองทำตาม

ข้อดีเกิดความรู้เข้าใจเร็วและมีความน่าเชื่อถือสูงเพิ่มทักษะของผู้เข้ารับ

การฝึกอบรมได้ดีไม่เบื่อหน่ายสามารถปฏิบัติได้หลายครั้ง

ข้อจำกัดต้องใช้เวลามากเหมาะกับการฝึกอบรมกลุ่มเล็กๆ

วิทยากรต้องมีความชำนาญจริงๆและต้องไม่พลาดสถานที่และเวลาจัดที่นั่งเป็นรูปวงกลมหรือตัวยูและ เวลาที่ใช้ไม่ควรเกิน 2-3 ชั่วโมง

#### 2. การสอนงาน (Coaching)

เป็นการแนะนำให้รู้จักวิธีปฏิบัติงานให้ถูกต้องโดยปกติจะเป็นการสอนหรือ อบรมในระหว่างการปฏิบัติงานอาจสอนเป็นรายบุคคลหรือสอนเป็นกลุ่มเล็กๆซึ่งผู้สอนต้องมี ประสบการณ์และทักษะในเรื่องที่สอนจริงๆ

วิธีการหัวหน้างานสอนการทำงานข้อดีเน้นเนื้อหาตามความเหมาะสมของ แต่ละคนข้อจำกัดคุณค่าขึ้นกับผู้สอนงานซึ่งส่วนใหญ่คือหัวหน้างานสถานที่และเวลาใช้สถานที่ ทำงานและเวลาทำงานปกติ

เทคนิคการฝึกอบรมโดยใช้ผู้รับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ สามารถกระทำได้หลายวิธีดังนี้

#### 3. การระดมสมอง (Brainstorming)

เป็นการประชุมกลุ่มเล็กไม่เกิน 15 คนเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น อย่างเสรีโดยปราศจากข้อจำกัดหรือกฎเกณฑ์ใดๆในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่งหรือปัญหาใดปัญหาหนึ่งโดยไม่ คำนึงว่าจะถูกหรือผิดหรือไม่ดีความคิดหรือข้อเสนอทุกอย่างจะถูกจัดไว้แล้วนำไปถกแถลงอีกขั้นหนึ่ง ดังนั้นพอเริ่มประชุมต้องมีการเลือกประธานและเลขานุการของกลุ่มเสียก่อน

วิธีการผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนเสนอความคิดเห็นแล้วช่วยกันสรุป



ข้อดีผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมโดยตรงช่วยกันคิดช่วยกันเสนอทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สามารถแก้ปัญหาที่เผชิญอยู่ได้ทำให้ได้ความคิดหลากหลายในเวลาจำกัดสามารถสร้างความสนใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ดีบรรยากาศเป็นกันเองและข้อจำกัดได้ความคิดเห็นจำนวนมากแต่อาจมีคุณค่าน้อยและต้องจำกัดกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้ทุกคนได้ร่วมแสดงความคิดเห็นปัญหาที่นำมาระดมสมองควรเป็นปัญหาเดียวสำหรับสถานที่และเวลาจัดที่นั่งแบบตัวยูหรือแบบวงกลมหรือแบบตัววีใช้เวลาแสดงความคิดเห็นไม่เกิน 15 นาทีใช้เวลาทั้งหมดรวมทั้งสรุปไม่ควรเกิน 1.30 ชั่วโมง

#### 4. การประชุมกลุ่มย่อย (Buzz Session)

การประชุมกลุ่มย่อยบางครั้งเรียกว่า Buzz Group หรือ Phillip 6-6 เป็นการแบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นกลุ่มย่อยจากกลุ่มใหญ่กลุ่มย่อยละ 2-6 เพื่อพิจารณาประเด็นปัญหาอาจเป็นปัญหาเดียวกันหรือต่างกันในช่วงเวลาที่กำหนดมีวิทยากรคอยช่วยเหลือทุกกลุ่มแต่ละกลุ่มต้องเลือกประธานและเลขานุการของกลุ่มเพื่อดำเนินการแล้วนำความคิดเห็นของกลุ่มเสนอต่อที่ประชุมใหญ่สำหรับการประชุมแบบ Phillip 6-6 นั้นเป็นการจัดกลุ่มย่อยอย่างรวดเร็วโดยผู้เข้ารับการอบรมที่นั่งอยู่ในห้องประชุมแถวหน้า 3 คนยกเก้าอี้หันกลับไปหาผู้นั่งแถวหลังตน 3 คนรวมกลุ่มกันเป็น 6 คนใช้เวลาปรึกษากัน 6 นาทีแล้วสลายกลุ่มกลับไปเดิม

วิธีการกลุ่มช่วยกันวิเคราะห์ปัญหาที่ได้รับมอบหมายข้อดีเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นบรรยากาศเป็นกันเองและข้อจำกัดการประชุมกลุ่มย่อยในห้องเดียวกันอาจทำให้เกิดเสียงรบกวนกันประธานที่เลือกได้อาจไม่มีลักษณะผู้นำดำเนินการประชุมไม่ดีทำให้ผู้ร่วมการประชุมขาดการแสดงความคิดเห็นบางกลุ่มอาจได้ความคิดเห็นน้อยบางกลุ่มอาจใช้เวลามากทำให้ควบคุมเวลาได้ยากสำหรับสถานที่และเวลาจัดที่นั่งแบบวงกลมหรือสี่เหลี่ยมเวลาแสดงความคิดเห็นไม่ควรเกิน 30 นาทีใช้เวลาทั้งหมดรวมทั้งแสดงความคิดเห็นและสรุปไม่เกิน 2 ชั่วโมงหรือมากกว่านั้นขึ้นขึ้นอยู่กับจำนวนกลุ่มและข้อปัญหา

#### 5. กรณีศึกษา (Case Study)

เป็นการศึกษาเรื่องราวที่รวบรวมจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆภายใต้สถานการณ์ที่ใกล้เคียงความจริงมากที่สุดเป็นเทคนิคที่เหมาะสมกับกลุ่มเล็กๆเรื่องที่มีมอบหมายให้ต้องมีรายละเอียดเพียงพอที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมองเห็นจุดสำคัญของปัญหาและข้อมูลเพื่อนำมาพิจารณาการศึกษากรณีศึกษาอาจให้ศึกษาเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มเล็กๆก็ได้

วิธีการกลุ่มช่วยกันวิเคราะห์แก้ไขปัญหาในกรณีศึกษาข้อดีช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้วิเคราะห์ตัดสินใจปัญหาในเรื่องที่เหมือนจริงและสามารถนำไปปรับใช้กับการปฏิบัติงานได้กรณีศึกษาเป็นกิจกรรมที่มีบรรยากาศเป็นกันเองเพราะทุกคนมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์และข้อจำกัดสมาชิกบางคนอาจครอบงำความคิดของผู้อื่นเพราะบุคลิกภาพวิบุณยหรือคุณวุฒิกรณีศึกษาเป็นเรื่องจริงหาได้ยากโดยเฉพาะเรื่องที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมและเหมาะสมกับเวลาการสร้างกรณีศึกษาเป็นงานที่ต้องใช้เวลาและงบประมาณตอนสรุปผลกรณีศึกษามักไม่ให้ความสำคัญและรีบสรุปจบสำหรับสถานที่และเวลาจัดที่นั่งแบบวงกลมหรือสี่เหลี่ยมหรือเป็นรูปตัวยูเวลาที่ใช้ไม่ควรเกิน 1-2 ชั่วโมง





## 6. การสัมมนา (Seminar)

เป็นการประชุมของผู้ที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกันหรือคล้ายกันแล้วพบปัญหาที่เหมือนกันเพื่อร่วมกันแสดงความคิดเห็นแนวทางปฏิบัติในการแก้ปัญหาทุกคนที่ไปร่วมการสัมมนาต้องช่วยกันพูดช่วยกันแสดงความคิดเห็นปกติจะบรรยายให้ความรู้พื้นฐานก่อนแล้วแบ่งกลุ่มย่อยจากนั้นนำผลการอภิปรายของกลุ่มย่อยเสนอที่ประชุมใหญ่

วิธีการทุกคนร่วมกันอภิปรายเสนอความคิดเห็นข้อดีเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีโอกาสมีส่วนร่วมมากผลสรุปของการสัมมนานำไปเป็นแนวทางแก้ปัญหาข้อดีและข้อจำกัดที่ปรึกษากลุ่มหรือสมาชิกบางคนอาจครอบงำความคิดของบุคคลอื่นได้เพราะวิทยุหรือคุณวุฒิหรือตำแหน่งหน้าที่การงานถ้าเวลาจำกัดรับสรุปผลอาจได้ข้อสรุปที่ไม่น่าพอใจส่วนสถานที่และเวลาจัดสถานที่ในรูปการประชุมใหญ่และประชุมกลุ่มย่อยใช้เวลาประมาณ 1-3 วัน

7. การศึกษาดูงานนอกสถานที่ (Field Trip) เป็นการนำผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปศึกษายังสถานที่อื่นนอกสถานที่ฝึกอบรมเพื่อให้พบเห็นของจริงซึ่งผู้จัดต้องเตรียมการเป็นอย่างดี

วิธีการนำผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปศึกษาดูงานนอกสถานที่ข้อดีเพิ่มความรู้ความเข้าใจได้เห็นการปฏิบัติจริงสร้างความสนใจและกระตือรือร้นสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมและข้อจำกัดต้องใช้เวลาและเสียค่าใช้จ่ายมากต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายโดยเฉพาะเจ้าของสถานที่ที่จะไปศึกษาส่วนสถานที่และเวลาใช้สถานที่จริงใช้เวลา 1-7 วัน

## 8. การประชุมปฏิบัติการ (Workshop)

เป็นการฝึกอบรมที่ให้ผู้รับการฝึกอบรมได้ปฏิบัติจริงโดยทั่วไปจะมีการบรรยายให้ความรู้พื้นฐานก่อนแล้วจึงให้ลงมือปฏิบัติอาจเป็นการฝึกการใช้เครื่องมือใหม่ๆ ประชุมเพื่อช่วยกันสร้างคู่มือหรือประชุมเพื่อสร้างอุปกรณ์ต่างๆ เป็นต้นการปฏิบัตินิยมให้ร่วมกันเป็นกลุ่มย่อยๆมากกว่าปฏิบัติเป็นกลุ่มใหญ่หรือรายบุคคล

วิธีการแบ่งกลุ่มทำงานตามที่กำหนดข้อดีผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมในการประชุมทำให้ไม่เบื่อหน่ายข้อจำกัดผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องทุ่มเทเวลาให้แก่งานมากและเป็นกิจกรรมที่ใช้งบประมาณมากในบางครั้งต้องใช้อาคารสถานที่และใช้วัสดุอุปกรณ์มากสถานที่และเวลาจัดแบบขั้นเรียนในการบรรยายแล้วจัดเป็นรูปรวมหรือตัวอยู่ในการประชุมกลุ่มย่อยหรือลักษณะอื่นตามความเหมาะสมของการปฏิบัติใช้เวลา 3-5 วัน

พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ (2554 : 170) ได้สรุปว่า เทคนิคการพัฒนาบุคลากรมีหลากหลายรูปแบบ ซึ่งในแต่ละรูปแบบก็มีลักษณะเฉพาะที่เป็นความเหมาะสมเฉพาะเรื่องตามสถานการณ์วิธีพัฒนาบุคลากร อาทิ ปรุมนิเทศ ประชุมสัมมนา การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การศึกษาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแต่ละวิธีก็มีกระบวนการดำเนินการเป็นขั้นตอน ที่แตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมตามสถานการณ์เป็นส่วนประกอบในการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

สรุปได้ว่า วิธีการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรนั้นมีเทคนิควิธีดำเนินการได้หลายรูปแบบซึ่งในแต่ละรูปแบบก็มีลักษณะเฉพาะที่เป็นความเหมาะสมเฉพาะเรื่องตามสถานการณ์วิธีพัฒนาบุคลากร เช่น การปรุมนิเทศ การอบรมสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การไปศึกษาดูงาน การไปทัศนศึกษาซึ่งทุกวิธีการก็มีกระบวนการดำเนินการเป็นขั้นตอนส่วนการจะใช้วิธีการแบบใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น ปัญหาในหน่วยงาน งบประมาณ พื้นฐานของบุคลากร ความสามารถของวิทยากร และ



ข้อจำกัดอื่น ๆ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมตามสถานการณ์เป็นส่วนประกอบในการพัฒนาบุคลากรให้  
มีประสิทธิภาพมากที่สุด

## แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผล

นักวิชาการได้ให้ความหมายของประสิทธิผล (Effectiveness) ไว้หลายทัศนะ ดังนี้

วิทยา ด้านธำรงกุล (2546 : 27) ได้ให้ความหมาย ประสิทธิผล หมายถึงความสามารถในการเลือกเป้าหมายที่เหมาะสมและบรรลุเป้าหมายนั้นๆ ประสิทธิผลจึงวัดกันที่ว่าองค์กรสามารถสนอง  
ผู้บริโภคนสินค้าหรือบริการที่เป็นที่ต้องการหรือไม่และสามารถบรรลุในสิ่งที่พยายามจะทำมากน้อย  
เพียงใด

วิมลน์ โกษาแสง (2548 : 43) ได้สรุปว่า ประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถของผู้บริหาร  
และครูในโรงเรียนที่ทำงานร่วมกันจนสามารถทำให้นักเรียนใฝ่รู้รักการอ่าน แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง  
ความพึงพอใจในการทำงานของครู ความสามารถในการใช้สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีของครู  
ความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนต่อสภาวะ  
แวดล้อมที่มากกระทบภายในและภายนอก

Hoy และ Miskel (1991 : 379) ได้ให้ความหมายประสิทธิผลว่า หมายถึง ผลสำเร็จที่  
บรรลุตามจุดประสงค์ขององค์กรทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

โดยสรุปตามแนวคิดประสิทธิผลหมายถึงการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่  
กำหนดไว้ขององค์กรโดยมีการใช้ทรัพยากรทางการบริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งในเชิงปริมาณและ  
คุณภาพ

ความหมายของประสิทธิผลองค์กร

ประสิทธิผลองค์กร (Organization Effectiveness) มีความสำคัญยิ่งในการบริหาร  
องค์กรเป็นการตัดสินใจว่าการบริหารองค์กรจะสำเร็จหรือไม่เพียงใดโรงเรียนถือเป็นองค์กรในระบบ  
สังคมหนึ่งในที่นี้จะกล่าวถึงประสิทธิผลของโรงเรียนในความหมายเดียวกับประสิทธิผลองค์กร

มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิผลองค์กรประสิทธิผลโรงเรียนไว้  
แตกต่างกันส่วนใหญ่มุ่งผลสำเร็จของงานหรือการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนี้

มนตรี บุญธรรม (2544 : 33) ให้ความหมายของ ประสิทธิผลโรงเรียนคือ  
ความสามารถของโรงเรียนในการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพด้านการศึกษาและมีผลสัมฤทธิ์ตาม  
เป้าหมายของโรงเรียนและตรงตามความต้องการของสังคมด้วย

สุรัชย์ ช่วยเกิด (2547 : 17) ให้ความหมายของ ประสิทธิผลโรงเรียนคือการ  
ดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายของโรงเรียนที่ตั้งไว้ซึ่งเป็นผลลัพธ์ (Outcome) ของการ  
ปฏิบัติงานในโรงเรียน

การดี อนันต์นาวิ (2551 : 204) ให้ความหมายของ ประสิทธิผลองค์กรหมายถึง  
การที่องค์กรได้ดำเนินงานใดๆโดยการใช้ทรัพยากรต่างๆจนเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายต่างๆที่องค์กร  
ตั้งไว้



Chein (1970 : 118) ให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์การ หมายถึง สมรรถนะ ขององค์การในการที่จะอยู่รอด ปรับตัว รักษาสภาพ และสร้างความเติบโต ไม่ว่าจะองค์การ นั้นจะมีหน้าที่ใดจะต้องกระทำให้ลุล่วงไป

Steer (1977 : 40) ได้สรุปว่า ประสิทธิผล หมายถึง ระดับขององค์การที่ ประสบความสำเร็จในงาน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าประสิทธิผลโรงเรียน หมายถึงการดำเนินการจัดการศึกษาของ โรงเรียนให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ซึ่งเป็นผลลัพธ์ของโรงเรียนโดยผู้ นำเป็น ปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินการประสานงานกับบุคลากรและทุกส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ ผู้เรียนมีคุณภาพและตรงตามความต้องการของสังคม

#### แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล

ประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นเครื่องมือหรือตัวบ่งชี้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหาร ว่าการบริหารองค์การหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งสามารถดำเนินการจนบรรลุเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้มากหรือน้อยเพียงใดนั้น ประสิทธิผลจึงมีความหมายแตกต่างกัน ตามความเข้าใจ ของนักวิชาการหรือผู้บริหารของแต่ละสถานศึกษา ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การและความสำเร็จ ของงาน ซึ่งได้มีนักวิชาการให้นิยามไว้ดังนี้

วินัย คำประดิษฐ์ (2547 : 23) ได้สรุปว่าประสิทธิผลของสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถของสถานศึกษาในการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยสามารถ ปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่างๆรวมถึงพฤติกรรมในการวางตนในการทำงาน และ บรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้

สุพจน์ สุขสบาย (2547 : 52) ได้สรุปว่าประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึงการที่ โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงสามารถพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก สามารถกำหนดหน้าที่รับผิดชอบและเป้าหมายของโรงเรียน กำหนดความคาดหวังของโรงเรียนที่มีต่อ นักเรียน ตลอดจนสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก

อรวรรณ อุ่นวิเศษ (2549: 56) ได้สรุปว่าประสิทธิผลของโรงเรียนว่า หมายถึง ความสำเร็จในการทำงานของโรงเรียน ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วยการดำเนินงานด้าน หลักสูตร ด้านการตัดสินใจ ด้านทรัพยากร ด้านภาวะผู้นำ ด้านบรรยากาศและด้านผลลัพธ์

ปรีชา ทศนัลละไม (2549 : 35) ได้สรุปว่าประสิทธิผลของโรงเรียนว่าหมายถึงการที่ โรงเรียนมีความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และพัฒนานักเรียนให้มีเจต คติทางบวก ตลอดจนสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งแก้ปัญหา ภายในโรงเรียน ซึ่งทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานโดยเป็นการมองประสิทธิภาพของทั้งระบบ

ธนิศ ทองอาจ (2553 : 11) ได้สรุปว่าประสิทธิผลของโรงเรียนหมายถึงการที่ โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาได้สำเร็จด้วยดี โดยที่ผู้นำได้ใช้ความสามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้มา ทำงานอย่างเสียสละ ขณะเดียวกันผู้นำก็ทำหน้าที่ประสานให้งานด้านการจัดการศึกษาให้ผลสัมฤทธิ์ สูงสุด ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก 3) ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยน และพัฒนาโรงเรียน และ4) ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน



เรียม สุขกล้า (2553 : 28) ได้สรุปว่าประสิทธิผลโรงเรียนหมายถึงความสำเร็จของโรงเรียนที่สามารถทำหน้าที่ให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เกิดจากประสิทธิภาพของผู้บริหาร ครูที่สามารถใช้ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการบริหารจัดการ เพื่อแสดงให้เห็นว่ามีความสามารถในการปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ คือ ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

#### ประสิทธิผลขององค์การ (Organization Effectiveness)

ประสิทธิผลขององค์การประกอบด้วยควมมีประสิทธิผลของบุคคลของแต่ละกลุ่มรวมกัน มุมมองควมมีประสิทธิผลขององค์การก็โดยพิจารณาว่าควมมีประสิทธิผลขององค์การนั้นมีมากกว่าผลบวกของควมมีประสิทธิผลของบุคคลและของกลุ่มรวมกันขององค์การนั้นก็จะมีผลการดำเนินงานที่ดี ควมมีประสิทธิผลขององค์การเป็นปัจจัยที่สำคัญขององค์การที่ผู้จัดการจะประเมินผลของบุคคลและของกลุ่มโดยประเมินจากการดำเนินงานโดยพิจารณาถึงองค์ประกอบที่จะสามารถนำไปเปลี่ยนแปลงตัวองค์การเองไปในทิศทางที่ก่อให้เกิดความสำเร็จขององค์ประกอบของควมมีประสิทธิผลขององค์การมี 8 ประการที่นำมาใช้ในการประเมินควมมีประสิทธิผลขององค์การมีดังต่อไปนี้

1. ความสามารถในการหาทำไรเป็นเครื่องวัดได้หลายทางเช่นกำไรจำนวนมาก เปอร์เซนต์กำไรจากการขายทั้งหมดและจำนวนเงินที่ต้องจ่ายให้ผู้ถือหุ้นในบริษัท
2. การเจริญเติบโตเป็นเครื่องวัดความแตกต่างกันได้หลายทางเช่นกำไรเพิ่มขึ้นรายได้เพิ่มขึ้นและการเจริญเติบโตในพื้นที่ใหม่
3. การได้มาของทรัพยากรความสามารถขององค์การในการได้ทรัพยากรมาซึ่งได้มาจากการกระทำหน้าที่ทรัพยากรได้จากทุนคนหรือความคิดใหม่
4. ความสามารถในการปรับตัวความสามารถขององค์การในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง ของผู้ผลิตผู้บริโภคคู่แข่งและคนงานขององค์กร
5. นวัตกรรมความสามารถขององค์การในการปรับปรุงรูปแบบของผลิตผลใหม่รูปแบบบริการใหม่เทคโนโลยีใหม่และระบบการจัดการใหม่
6. ผลิตผลประสิทธิภาพขององค์การในการสร้างสรรค์สินค้าและบริการให้มีคุณภาพสูง ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายต่ำ
7. ความพอใจผู้บริโภค/ลูกค้าความพอใจผู้บริโภคหรือลูกค้ากับผลิตผลหรือการที่ถูกจัดการโดยองค์การ
8. ความพอใจของลูกจ้าง/ควมไว้วางใจเป็นความพอใจและควมไว้วางใจในองค์การระหว่างสมาชิกด้วยกัน

สรุปประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่มีการบริหารจัดการจนเกิดผลสำเร็จหรือผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและความสามารถในการปรับเปลี่ยนต่อสภาวะแวดล้อมที่มากกระทบทั้งภายในและภายนอก



## บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ

จังหวัดชัยภูมิ ตั้งอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทิศเหนือ ติดต่อกับ จังหวัดขอนแก่น และ เพชรบูรณ์ทิศตะวันออก ติดต่อกับ จังหวัดขอนแก่น และนครราชสีมา ทิศใต้ ติดต่อกับ จังหวัด นครราชสีมา ทิศตะวันตก ติดต่อกับ จังหวัดลพบุรี และเพชรบูรณ์ แบ่งการปกครองออกเป็น 16 อำเภอ ประกอบด้วยอำเภอเมืองชัยภูมิ อำเภอภูเขียว อำเภอจัตุรัส อำเภอแก้งคร้อ อำเภอเกษตร สมบูรณ์ อำเภอหนองบัวแดง อำเภอกอนสาร อำเภอบ้านเขว้า อำเภอกอนสวรรค์ อำเภอบำเหน็จ ณรงค์ อำเภอเทพสถิต อำเภอบ้านแท่น อำเภอหนองบัวระเหว อำเภอภักดีชุมพล อำเภอเนินสง่า อำเภอซับใหญ่ จังหวัดชัยภูมิแบ่งเขตพื้นที่การศึกษาออกเป็น 3 เขต ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 และ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 มีข้อมูลทั่วไปของสถานศึกษาในสังกัด ดังแสดง ในตาราง 2

ตาราง 2 แสดงข้อมูลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ

| ลำดับที่ | สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา | จำนวนสถานศึกษาแบ่งตามขนาดโรงเรียน |               |               | จำนวน ผู้บริหาร |
|----------|-----------------------------|-----------------------------------|---------------|---------------|-----------------|
|          |                             | เล็ก(1-120)                       | กลาง(121-300) | ใหญ่(301-500) |                 |
| 1        | ชัยภูมิ เขต 1               | 156                               | 98            | 2             | 256             |
| 2        | ชัยภูมิ เขต 2               | 153                               | 117           | 4             | 274             |
| 3        | ชัยภูมิ เขต 3               | 117                               | 75            | 4             | 196             |
| รวม      |                             | 426                               | 290           | 10            | 726             |

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิเขต 1 , 2 และ3

วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
วิสัยทัศน์

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นพลังขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของประเทศไทยให้เป็นผู้นำหนึ่งในสองของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ภายในปีการศึกษา 2556

พันธกิจ

พัฒนาและส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาพื้นฐานให้ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพ โดยพัฒนาผู้เรียนให้เป็นบุคคลที่มีความรู้คู่คุณธรรม มีความสามารถตาม มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพระดับสากล

เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนทุกคนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและพัฒนาสู่ความเป็น หนึ่งในสองของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้
2. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐาน 15 ปี อย่างทั่วถึง และ ได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ

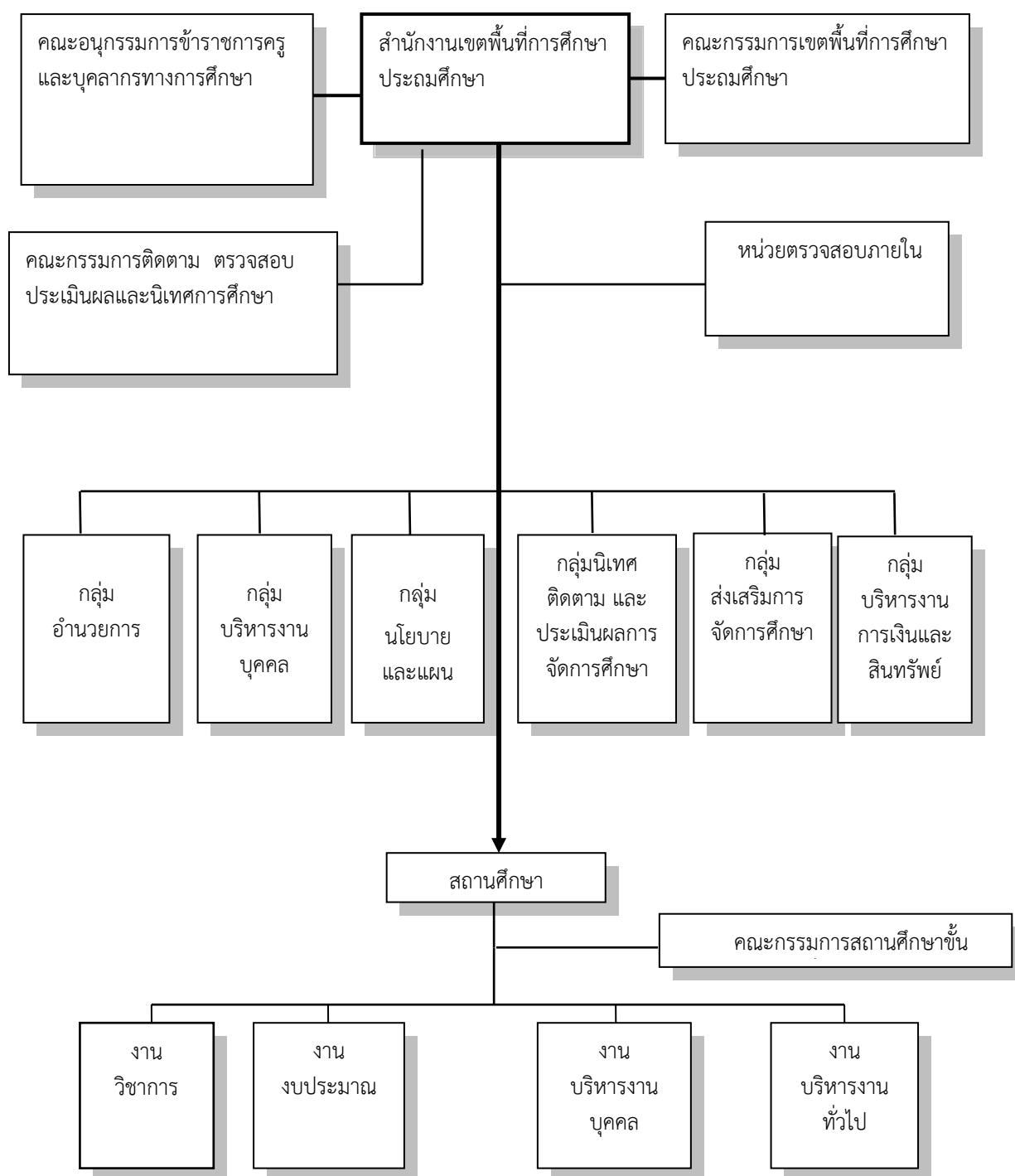


3. ครู และบุคลากรทางการศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มตามศักยภาพ
  4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีความเข้มแข็ง เป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐาน สู่ความเป็นหนึ่งในสองของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้
  5. การศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ได้รับการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรมีความปลอดภัยมั่นคง
- กลยุทธ์
1. พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตรและส่งเสริมความสามารถทางเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้
  2. ปกป้องคุ้มครอง ความสำนึกในการเป็นชาติไทย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
  3. ขยาย โอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึง ครอบคลุม ผู้เรียนได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ
  4. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกระบบ ให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
  5. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน
  6. พัฒนาการศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้
- จุดเน้น สพฐ. ปี 2554
1. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 5 กลุ่มสาระวิชาหลักเพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 4 (Student Achievement)
  2. นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ทุกคน อ่านออกเขียนได้ คิดเลขเป็น (Literacy & Numeracy)
  3. เพิ่มศักยภาพนักเรียนในด้านภาษา ด้านคณิตศาสตร์ ด้านวิทยาศาสตร์ และด้านเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาสู่ความเป็นหนึ่งในสองของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Excellence)
  4. นักเรียนทุกคนมีความสำนึกในความรักชาติ (EQ: Emotional Quotient)
  5. สร้างทางเลือกในการเรียนรู้ที่เน้นให้ประชากร วยเรียนทุกคนเข้าถึงโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง ลดอัตราการออกกลางคัน ศึกษาต่อและประกอบอาชีพ (Alternative Learning)
  6. ส่งเสริมการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยการขยายผลสถานศึกษาพอเพียงต้นแบบ (Sufficiency Economy)
  7. นักเรียน ครู และสถานศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ (Southern Border Provinces)
  8. นักเรียน ครู และสถานศึกษาได้รับการพัฒนาเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน (ASEAN Community)
  9. สถานศึกษาทุกแห่งผ่านการรับรองมาตรฐานการศึกษา มีระบบประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็ง และผ่านการรับรองจากการประเมินคุณภาพภายนอก (Quality Schools)
  10. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านการประเมินคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (Efficient Service Areas)





### โครงสร้างการบริหารงาน



ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ (ม.ป.ป.)

ภาพประกอบ 3 โครงสร้างการบริหารงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ



## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

ชัยญา อภิบาลกุล และคณะ (2545 : 20) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษา SINPAE Model วัตถุประสงค์ 1) เพื่อวิจัยและพัฒนา รูปแบบการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษา 2) เพื่อจัดทำคู่มือ เอกสาร และสื่อประกอบการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษาสรุป ผลการวิจัย ได้ดังนี้ 1) ผลการทดลองใช้รูปแบบการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ ในสถานศึกษา เมื่อสิ้นสุดการศึกษาชุดเรียนรู้ด้วยตนเองสามารถเพิ่มพูนความรู้แก่ผู้บริหารได้มากขึ้นทั้ง ทางด้านบริหารวิชาการ บริหารงบประมาณ บริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม 2) การดำเนินการฝึกอบรม อย่างเข้ม สามารถเพิ่มเติมในส่วนที่ขาดของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะด้านความรู้และทักษะในการ บริหารจัดการศึกษา 3) ผลการศึกษาดูงานสถานศึกษาต้นแบบการปฏิรูปการเรียนรู้และนำประสบการณ์ ที่ได้รับไปปฏิบัติในสถานศึกษาตนเอง ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคือการปฏิบัติสูงขึ้น 4) ผลการติดตาม และประเมินผลผู้บริหารสถานศึกษาที่ผ่านการทดลองในโครงสร้างการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามีการ เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติในภาพรวม ในระดับมาก สรุป รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา “เรียนรู้ สู่การปฏิบัติ” (SINPAE Model) 5 ขั้นตอน คือ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง 2) เข้ารับการ ฝึกอบรมแบบเข้ม 3) ฝึกปฏิบัติงานในสถานศึกษาต้นแบบ 4) นำความรู้และทักษะที่ได้รับไปปฏิบัติงาน ในสถานศึกษาตนเอง และ 5) มีการติดตามประเมินผลเป็นระยะ ๆ

ชัยพงษ์ กองสมบัติ (2548 : 47-48) ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนใน จังหวัดหนองคาย พบว่า 1) ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดหนองคาย เกี่ยวกับ สมรรถนะของผู้บริหาร เมื่อพิจารณา โดยรวมและรายด้านของผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็น เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร จำนวน 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือด้าน จริยธรรม ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน และด้านความรู้ โดยในด้านจริยธรรม ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม 3 อันดับแรกได้แก่ (1) มีความซื่อสัตย์และรับผิดชอบต่อวิชาชีพ (2) ยึดมั่นในหลัก ศาสนาและคุณธรรมในการครองตน และอันดับ 3 มีระดับความคิดเห็นในระดับมาก คือมีความขยัน อดทน ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม 3 อันดับแรก ได้แก่ (1) มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นคุณภาพ (2) เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีและ (3) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน และด้านความรู้ ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม 3 อันดับแรก ได้แก่ (1) มีความรู้ด้านภาวะผู้นำ (2) มีความรู้ในการสร้างวิสัยทัศน์ และมีความรู้ ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ และ (3) มีความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยาในการบริหารงาน

2) ความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดหนองคาย เมื่อพิจารณา ถึงความต้องการ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ความเข้าใจ หลักการ ที่จะทำให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพและ ด้านแนวทาง วิธีการ รูปแบบที่จะพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร พบว่า ในด้านความรู้ ความเข้าใจ หลักการ ที่จะทำให้เป็นผู้บริหารที่เป็นมืออาชีพ นั้น ผู้บริหารมีความต้องการพัฒนาใน 3 อันดับแรก ได้แก่ (1) หลักการบริหาร (2) คุณธรรมของผู้บริหาร และ(3) การเป็นผู้นำหรือผู้มีความรู้ด้านวิชาการ ของผู้บริหาร ส่วนในด้านแนวทาง วิธีการ รูปแบบที่จะพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารต้องการพัฒนาใน 3



อันดับแรก ได้แก่ (1) การศึกษา ค้นคว้าและพัฒนาตนเอง (2) การอบรมสัมมนา และ (3) การศึกษาดูงานในโรงเรียนที่โดดเด่นและมีการปฏิบัติที่ดี

ไพบุลย์ ไชยเสนา (2550 : 80) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนฝึกอาศีพการวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนฝึกอาศีพกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านจิตมุ่งบริการ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพทางเพศ อายุ และประเภทของครูผู้สอน (ข้าราชการครู ครูลูกจ้าง และวิทยากร) โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นครูผู้สอนในโรงเรียนฝึกอาศีพกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2550 จำนวน 152 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ระดับปฏิบัติมากที่สุด ถึงน้อยที่สุด ซึ่งมีความเชื่อมั่นเท่ากับ .98 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าทีและการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Anova) ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนฝึกอาศีพ กรุงเทพมหานคร โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนฝึกอาศีพกรุงเทพมหานคร ด้านคุณธรรม จริยธรรม ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนสมรรถนะการบริหารงาน 4 ด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ส่วนสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนฝึกอาศีพกรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนเพศหญิงกับครูผู้สอนเพศชาย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน โดยครูผู้สอนเพศหญิงมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนฝึกอาศีพกรุงเทพมหานคร โดยรวมสูงกว่าครูผู้สอนเพศชาย สำหรับสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนฝึกอาศีพ กรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนจำแนกตามอายุและประเภทของครูผู้สอนทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน

ยิ่งยศ พลเลิศ (2550 : 60) ได้วิจัยเรื่อง สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ตามแนวคิดของ Aitken ร่วมกับสำนักงานตรวจสอบการศึกษา (The Education Review Office) ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อยดังนี้ สมรรถนะด้านสติปัญญา สมรรถนะด้านการปรับตัว สมรรถนะด้านความเป็นมืออาชีพ สมรรถนะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสมรรถนะด้านการบริหารจัดการผลลัพธ์ 2) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ควรพัฒนาเรื่องต่างๆ ดังนี้ การศึกษาต่อสาขาการบริหารการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น การอบรมหลักสูตรการบริหารงานต่างๆ การศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบที่ประสบความสำเร็จ การศึกษากฎหมาย ระเบียบ วิธีปฏิบัติราชการที่เกี่ยวข้อง การวางแผนการทำงาน การมอบหมายงาน การนิเทศติดตามและประเมินการปฏิบัติงาน การปรับปรุงพัฒนางาน การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ทักษะการสื่อสาร การประสานงาน การเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงการกล้าตัดสินใจ การสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน

รัชฎา ณ น่าน (2550 : 97-105) ได้วิจัยสมรรถนะหลักของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่าน การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สมรรถนะหลักของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลใน



การบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่าน เพื่อศึกษาสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบันของปลัด  
องค์การบริหารส่วนตำบลในการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่าน ผลการศึกษา พบว่า

1. สมรรถนะหลักของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่าน มีจำนวน 68 ข้อ  
แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ จำนวน 17 ข้อ ด้านทักษะ จำนวน 15 ข้อ ด้านความสามารถ  
จำนวน 15 ข้อ และด้านคุณสมบัติอื่น ๆ จำนวน 21 ข้อ ทั้งนี้ ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล จำเป็นต้อง  
มีสมรรถนะหลักโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยสมรรถนะหลักด้านความรู้ที่ต้องมีมากที่สุด คือ  
ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายท้องถิ่น สมรรถนะหลักด้านทักษะ ที่จำเป็นต้องมีมากที่สุด คือ ทักษะการ  
บริหารงบประมาณ สมรรถนะหลักด้านความสามารถ ที่จำเป็นต้องมีมากที่สุด คือ ความสามารถในการ  
เป็นผู้นำทีมงาน และสมรรถนะหลักด้านคุณลักษณะอื่น ๆ ที่จำเป็นต้องมีมากที่สุด คือ ความรับผิดชอบ

2. สมรรถนะที่มีในปัจจุบันของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่าน พบว่า  
ในปัจจุบันปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่านมีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก คือ สมรรถนะ  
ด้านทักษะ ได้แก่ ทักษะการติดต่อประสานงานและสมรรถนะด้านคุณลักษณะอื่น ๆ ได้แก่ ความซื่อสัตย์  
สมรรถนะที่ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่านมีอยู่ในระดับ ปานกลาง ได้แก่ สมรรถนะด้าน  
ความรู้ คือ ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายท้องถิ่น และสมรรถนะด้านความสามารถ คือ ความสามารถในการ  
เรียนรู้และพัฒนาตนเอง

วิทยา จันท์ศิริ (2551 : 151-152) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหาร  
สายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐจากการศึกษาวิธีการที่ควรใช้ในการพัฒนาสมรรถนะหลักแต่ละตัว  
3 วิธีแรกพบว่าด้านการวางแผนและการจัดการวิธีการพัฒนา 3 วิธีแรกเรียงตามลำดับร้อยละดังนี้อันดับ  
แรกคือการฝึกอบรมรองลงมาคือการประชุมเชิงปฏิบัติการและการศึกษาดูงานนอกสถานที่ด้านการ  
ทำงานเป็นทีมวิธีการพัฒนา 3 วิธีแรกเรียงตามลำดับร้อยละดังนี้อันดับแรกคือการประชุมเชิงปฏิบัติการ  
รองลงมาคือการใช้กิจกรรมนันทนาการและการฝึกอบรมด้านภาวะเป็นผู้นำวิธีการพัฒนา 3 วิธีแรกเรียง  
ตามลำดับร้อยละดังนี้อันดับแรกคือการแสดงบทบาทสมมติรองลงมาคือเกมบริหารและการประชุมเชิง  
ปฏิบัติการด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์วิธีการพัฒนา 3 วิธีแรกเรียงตามลำดับร้อยละดังนี้ อันดับแรก  
คือ การบรรยายรองลงมาคือการระดมสมองและการประชุมเชิงปฏิบัติการด้านจริยธรรมวิธีการพัฒนา 3  
วิธีแรกเรียงตามลำดับร้อยละดังนี้ อันดับแรก คือ การบรรยาย รองลงมา คือ การฝึกอบรมและการจัด  
กิจกรรมเสริมด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพวิธีการพัฒนา 3 วิธีแรกเรียงตามลำดับร้อยละดังนี้  
อันดับแรกคือการฝึกอบรมรองลงมาคือการสัมมนาและการระดมสมองด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์วิธีการ  
พัฒนา 3 วิธีแรกเรียงตามลำดับร้อยละดังนี้อันดับแรกคือการประชุมเชิงปฏิบัติการรองลงมาคือการสอน  
งานและการระดมสมองด้านความสามารถในการสื่อสารและการประสานงานวิธีการพัฒนา 3 วิธีแรก  
เรียงตามลำดับร้อยละดังนี้อันดับแรกคือการฝึกอบรมรองลงมาคือการสัมมนาและการสอนงานด้านการ  
ให้บริการที่ดีวิธีการพัฒนา 3 วิธีแรกเรียงตามลำดับร้อยละดังนี้อันดับแรกคือการศึกษาดูงานนอกสถานที่  
รองลงมาคือการฝึกอบรมและการสอนงานและด้านมองภาพองค์กรรวมวิธีการพัฒนา 3 วิธีแรกเรียง  
ตามลำดับร้อยละดังนี้อันดับแรกคือการประชุมเชิงปฏิบัติการรองลงมาคือการสัมมนาและการฝึกอบรม

วีระเชษฐ์ ฮาดวิเศษ (2551 : 47-49) ศึกษาเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หนองคาย เขต 3 พบว่า ครูและผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อ  
สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 โดยรวมอยู่ใน  
ระดับมากและมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา



เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยตามความคิดเห็นของครูและผู้บริหารสถานศึกษาได้ ดังนี้ สมรรถนะการพัฒนาตนเอง สมรรถนะการมีวิสัยทัศน์ สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพบุคลากร สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ สมรรถนะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ สมรรถนะการบริหารที่ดีและสมรรถนะการสื่อสารและจูงใจ

ศิริจันทร์ พลอยกระโทก (2551 : 61-65) ศึกษาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 5 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความคิดเห็นว่าคุณสมบัติของสถานศึกษามีสมรรถนะทางการบริหารด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก โดยภาพรวมสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีระดับการปฏิบัติมาก 3 อันดับแรก เรียงตามลำดับคือ 1) ความมุ่งมั่นกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติงานได้ 2) การส่งเสริมสนับสนุนให้มีการนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 3) การมีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ส่วนการมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความคิดเห็นว่าคุณสมบัติของสถานศึกษาที่มีอยู่ในอันดับสุดท้ายคือการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

กัลยาณี รัตนบุตร, กสุมาวดี ราชบุรี และขวัญรัตน์ อ้อยฉิมพลี (2551 : 88-89) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคิดของข้าราชการครูในจังหวัดกำแพงเพชร พบว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นของข้าราชการครูในจังหวัดกำแพงเพชร จำแนกตามตำแหน่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน โดยผู้บริหารมีความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสูงกว่าครูผู้สอนทุกด้านนั้น ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษามองความสามารถในการปฏิบัติงานด้านต่างๆของตนเองอยู่ในระดับสูง ผิดกับครูผู้สอนที่มองว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความสามารถมากกว่าที่เป็นอยู่ปัจจุบัน ส่วนการเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นของข้าราชการครูในจังหวัดกำแพงเพชร จำแนกตามวุฒิการศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยที่ความคิดเห็นข้าราชการครูที่มีวุฒิทางการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีเห็นว่าสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับสูงกว่าความคิดเห็นของข้าราชการครูที่มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรีทุกด้าน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน ทั้งนี้เนื่องจากตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดให้ส่วนราชการในสายงานทุกระดับที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาตั้งแต่ระดับกระทรวง ส่งเสริมให้มีระบบกระบวนการผลิต การพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยการกำกับและประสานให้สถาบันที่ทำหน้าที่ผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์รวมทั้งบุคลากรทางการศึกษาให้มีความพร้อมและให้เข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (มาตรา 52) ผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันจึงมีความตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นจึงต้องส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพครูให้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ เพื่อนำไปสู่การประเมินผลงานทางวิทยฐานะ

พิสมัย พวงคำ (2551 : 111 – 116) ได้วิจัยสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักและคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยขอนแก่น มี 11 ด้านโดยเรียงลำดับความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ตอบจากมากไปน้อย คือ ด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ด้านการ



มุ่งเน้นการให้บริการ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านการทำงานเป็นทีมด้านทักษะการใช้ความคิด ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านภาวะผู้นำ ด้านความสามารถทางวิชาการ ด้านทักษะในการสื่อสาร ด้านความสามารถในการแก้ไขปัญหา และด้านการบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมทั้งหมด 76 รายการ เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด จำนวน 50 รายการ และเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในระดับมากจำนวน 26 รายการสำหรับแนวทางในการพัฒนาที่ส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาความรู้ ความสามารถ เรียงลำดับความคิดเห็นที่สอดคล้องของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ตอบจากมากไปน้อย คือ ควรมีการจัดอบรมตามศาสตร์ของสาขาวิชาชีพที่ปฏิบัติงานอยู่ โดยศาสตร์ดังกล่าวต้องเป็นองค์ความรู้ปัจจุบันที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ต่อบุคลากรให้เหมาะสมกับความต้องการในการพัฒนาตน การจัดประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอการส่งเข้ารับการเรียนรู้ดูงานจากหน่วยงานที่มีการปฏิบัติหรือการดำเนินงาน การฝึกฝนที่ดีที่สุด(Best practice) การมอบหมายงานที่ยากหรือให้ปฏิบัติงานแทนเพื่อเรียนรู้โดยมีทีมพี่เลี้ยงคอยให้คำปรึกษาและแนะนำ การวางแผน การจัดหลักสูตรพัฒนาในสายงานแต่ละสายงานอย่างเหมาะสมการจัดกิจกรรมด้านวิชาการสำหรับผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนโดยเฉพาะ

2. การพัฒนาทักษะและประสบการณ์ในการทำงาน เรียงลำดับความคิดเห็นที่สอดคล้องของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ตอบจากมากไปน้อย คือ ควรจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การดูงานและจัดทำโครงการพิเศษ เพื่อพัฒนาทักษะในด้านที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อให้สามารถประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม การฝึกปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เกิดทักษะความชำนาญ การจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน การปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงานการวัดและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง การหมุนเวียนงานกันทำในหน่วยงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่รับผิดชอบและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ส่วนปัจจัยที่เอื้อให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยขอนแก่น เรียงลำดับความคิดเห็นที่สอดคล้องของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ตอบจากมากไปน้อย คือ มีการสนับสนุนและให้ความสำคัญจากผู้บริหารด้านนโยบาย เป้าหมายและแผนในการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน งบประมาณที่เพียงพอต่อภารกิจที่รับผิดชอบ มีทรัพยากร ด้านคน วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีที่ทันสมัย และค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม ความก้าวหน้าในสายงานอาชีพและสวัสดิการอื่น ๆ ที่ข้าราชการควรพึงมี การสร้างบรรยากาศ ในการปฏิบัติงานและเอื้อให้เกิดความรัก ความสามัคคีในองค์กร การมีระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพรวมทั้งระบบการประเมินที่โปร่งใสและเป็นธรรมกับทุกคน เพื่อให้บุคลากรสามารถกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าอันจะนำไปสู่การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรและประเทศชาติตามลำดับ

จางงค์ สายวงศ์ปัญญา (2551 : 97-100) ได้วิจัยแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของข้าราชการ สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 12 นครสวรรค์ การวิจัยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาสมรรถนะและนำเสนอแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของข้าราชการสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 12 นครสวรรค์ ผลการวิจัยสรุป ได้ดังนี้





1. ข้าราชการสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 12 นครสวรรค์ มีสมรรถนะโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยสมรรถนะด้านจริยธรรมอยู่ในอันดับสูงสุด รองลงมาคือด้านความร่วมมือร่วมใจ และอันดับต่ำสุดคือด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในการทำงานอาชีพ แต่ในส่วนข้าราชการกลุ่มหัวหน้าหน่วยงานในภาคสนามมีสมรรถนะอันดับต่ำสุดคือด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

2. แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของข้าราชการ ประกอบด้วย ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านจริยธรรม และ ด้านความร่วมมือร่วมใจ

อภิสรณ์ ภาชนะวรรณ (2552 : 93) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการวิจัยของครูด้วยกระบวนการวิจัย ปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม มีวัตถุประสงค์เพื่อ พัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการวิจัยของครูและประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการวิจัยของครู โดยใช้กระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะการวิจัยของครู รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ 1) ผู้เข้าอบรมมีส่วนร่วมในการพัฒนาและลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง 2) ผู้เข้ารับการอบรมมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม 3) เป็นการเรียนรู้ที่อาศัยประสบการณ์เดิมเพื่อสร้างความรู้ใหม่ รูปแบบ มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. สมรรถนะการวิจัยของครูประกอบด้วย ความรู้ความเข้าใจ ด้านเจตคติ และด้านการปฏิบัติการวิจัย 2. กระบวนการวิจัยแบบมีส่วนร่วมประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผนการปฏิบัติการ การสังเกต และการสะท้อนกลับ 3. ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของรูปแบบ ประกอบด้วย ทฤษฎีการสร้างสรรคความรู้ (Constructionism) ของ Seymour Paper ทฤษฎีการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ และทฤษฎีการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมโดยมีวิธีการพัฒนา คือ การอบรม และการนิเทศติดตาม ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบและเอกสารประกอบการพัฒนาสมรรถนะการวิจัยของครูด้วยกระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ผลการประเมินดัชนีความสอดคล้องด้านเนื้อหาของรูปแบบ และเอกสารประกอบการพัฒนาสมรรถนะการวิจัยของครู โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า มีดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 0.09 และจากการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการวิจัยของครูด้วยการกระบวนการวิจัยแบบมีส่วนร่วมที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีประสิทธิภาพ พบว่า ด้านความรู้ความเข้าใจ ด้านเจตคติ และด้านการปฏิบัติการวิจัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ทวีศักดิ์ เปี่ยมทรัพย์ (2553 : 84) ได้ศึกษาเรื่องความต้องการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความต้องการพัฒนาสมรรถนะโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยผู้บริหารมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์มากที่สุด รองลงมาได้แก่ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์ ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ด้านการสื่อสารและจูงใจ และด้านการทำงานเป็นทีมตามลำดับ

2. ผลการเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน พบว่า โดยภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษามีความต้องการพัฒนาสมรรถนะไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นราย



ด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความต้องการพัฒนาสมรรถนะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านการบริการที่ดีและด้านการทำงานเป็นทีม

ธรรมศักดิ์ ศรีสงคราม (2553 : 119) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การเปรียบเทียบสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือน จังหวัดมุกดาหาร ที่มีประสบการณ์ทำงานและสังกัดตามกลุ่มภารกิจต่างกัน พบว่า การศึกษาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือน มีสมรรถนะหลักโดยรวมในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานในแต่ละด้าน คือการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรมและความร่วมแรงร่วมใจอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้เนื่องมาจากสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษานั้นเป็นสิ่งที่มิในตัวบุคคล ในรูปของความรู้ ความสามารถ ทักษะคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกัน และมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในตำแหน่งนั้นๆที่บุคคลนั้นรับผิดชอบ ทักษะคุณลักษณะที่จำเป็นในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและคุณลักษณะของบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่นๆได้ด้วยการผ่านกระบวนการฝึกอบรม และพัฒนา

บรรเจิด จงอภิรัตน์กุล และคณะ (2554 : 67) วิจัยเรื่องการศึกษาวิเคราะห์รูปแบบและแนวทางการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ นักฝึกอบรมนักพัฒนาหลักสูตรนักบริหารการศึกษาจำนวน 30 คนผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นโดยการสนทนากลุ่ม 10 คนเครื่องมือที่ใช้ได้แก่แบบสอบถามโดยใช้เทคนิคเดลฟาย พบว่า 1) มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาระหว่างประจำการเพิ่มเติมโดยกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ชัดเจนใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยช่วยในการฝึกอบรมระยะเวลาในการฝึกอบรมและควรผ่านการฝึกอบรมวิทยากรมาก่อนการปฏิบัติการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาควรเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการฝึกอบรมเองตามแนวนโยบายที่กำหนดโดยหน่วยงานกลาง 2) รูปแบบในการฝึกอบรมควรเน้นการนำความรู้ทางการบริหารการศึกษาไปประยุกต์ใช้ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และเน้นให้ผู้รับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้โดยเชื่อมโยงกับชีวิตการทำงานจริง

บรรลุ ชินน้ำพอง (2555 : 9) ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่นพบว่า 1) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น มีสมรรถนะโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรกเรียงตามลำดับ คือ ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการมีวิสัยทัศน์ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ด้านการสื่อสารและการจูงใจ 2) ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่นมีประสิทธิผล โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรกเรียงตามลำดับ คือ ด้านความพึงพอใจในงานของครูด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และด้านความสามารถในการผลิตส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ด้านความสามารถในการพัฒนาเจตคติทางบวก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา กับประสิทธิผลของโรงเรียนมีความสัมพันธ์ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 4) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ที่เป็นตัวทำนายประสิทธิผลของโรงเรียน มี 3 ด้านคือด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร( $X_8$ ) ด้านการมีวิสัยทัศน์( $X_2$ ) และด้านการบริการที่ดี ( $X_6$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.801 มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยที่เป็นบวกทุกค่ามีค่าอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 64.10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01



## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

Boselie และ Paauwe (2005 : 550-566) ได้ทำการวิจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทของชาวยุโรป สรุปว่า การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ระสงค์ที่จะให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับประสบการณ์ การศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความสามารถทรัพยากรมนุษย์ในยุโรป ข้อมูลการสำรวจในปี 2002 ใน สถาบันวิจัย HRCS ของมหาวิทยาลัยมิริแกน การศึกษาได้ประมวลผลและเผยแพร่ของ Web-Board จากการศึกษาของสถาบันวิจัย HRCS พบว่าความสามารถและความไม่เชื่อถือของบุคคลส่งผลกระทบต่อ ที่เป็นด้านบวกกับตำแหน่งหน้าที่การทำงานและผู้มีความเชี่ยวชาญและกลยุทธ์เกี่ยวกับความสามารถจะ นำไปสู่การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและส่งผลให้หน่วยงานประสบผลสำเร็จ

Alan และ Stoller (2005 : 10-21) ได้วิจัยเกี่ยวกับระดับความสามารถของผู้บริหารสู่ ความเป็นมืออาชีพ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลและพฤติกรรมที่เป็น องค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหาร ประกอบด้วยการเป็นผู้มีความยืดหยุ่น การมีปฏิสัมพันธ์อันดีกับ ผู้อื่น การเป็นผู้มีการบริหารจัดการเรื่องเวลาดี การมีระดับความสามารถในภารกิจที่หลากหลาย การ สื่อสารด้วยวาจา การสื่อสารด้วยการเขียน การแก้ไขปัญหา การคิดเชิงวิจารณ์ การมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ การมีความมุ่งมั่นกล้าเผชิญหน้า และการมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์

Kennedy และ Dresser (2005 : 20-23) ได้ทำการวิจัยการสร้างสมรรถนะพื้นฐานในการ ปฏิบัติงาน “Creating a Competency Based Workplace” สรุปว่าความฉลาดและความสามารถ ของมนุษย์จะทำให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ความสามารถที่ถูกจ้างนำไปใช้ในการจัดงานเกิดความ รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การขับเคลื่อนการทำงานขององค์กรต้องอาศัยความสามารถของ คณะทำงาน การจัดการโดยใช้ความสามารถและยุทธศาสตร์ทางธุรกิจ

Rosen, Frust และ Blackburn (2006 : 229-247) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการฝึกอบรมเพื่อ พัฒนาทีมงานที่แท้จริง : การฝึกอบรมในปัจจุบันและความต้องการในอนาคต องค์กรต่างก็มุ่งสร้าง ทีมงานที่แท้จริงขึ้นมาอย่างรวดเร็วเพื่อพัฒนางานในองค์กรอย่างไม่เคยมีมาก่อน ซึ่งผู้นำทีมและสมาชิก ของทีมงานมาจากที่ต่าง ๆ กันทำงานด้วยกันและสื่อสารกันด้วยด้วยการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสาร ที่หลากหลาย งานวิจัยนี้ได้ทำการสำรวจผู้ฝึกอบรม จำนวน 440 คน พบว่า องค์กรในปัจจุบันมี เป้าหมายการฝึกอบรมเพื่อการเตรียมผู้นำและสมาชิกของทีมงานที่แท้จริง โดยมีการเปรียบเทียบ ประสิทธิภาพการบริหารงานกับองค์กรอื่น การคัดเลือกผลงานที่ดีเยี่ยม มีข้อเสนอให้มีการฝึกฝนและ ฝึกอบรมเพื่อการสร้างผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นในองค์กร

Ozcelik และ Ferman (2006 : 72-91) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการ จัดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล : ผลลัพธ์และความสำคัญในการทำงานในประเทศตุรกีบทความนี้เป็น การตรวจสอบจุดหมายของสมรรถนะที่มีส่วนในการจัดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management : HRM) ในองค์กรรวมทั้งการทบทวนเอกสารแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องตามมุมมอง ต่างๆในเรื่องของสมรรถนะจากการสร้างทฤษฎีก่อนหน้านี้และหลักฐานที่สังเกตได้บางอย่างกรอบของ สมรรถนะใหม่ได้มีการพัฒนาที่ขึ้นจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการวิจัยเน้นการยืนยันการนำสมรรถนะได้ใช้ ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทักษะและอุปนิสัยในองค์กรต่างๆสิ่งที่ค้นพบในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สิ่งที่ทำ ทายเป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างของบุคคลและความแตกต่างทางวัฒนธรรมการทำงานของแต่ละท้องถิ่นและประเทศอย่างไรก็ตามหากมีการจัดการที่เหมาะสมสมรรถนะก็สามารถสร้างเสริมงาน และมีการพัฒนาจนสามารถบรรลุได้ทั้งความต้องการขององค์กรและบุคคล



Mizell (2007 : 18-22) ศึกษาขยายความคิดที่เป็นไปได้โดยการให้ความรู้แก่ครู ผู้บริหาร ผู้สร้างนโยบายและผู้นำระบบเกี่ยวกับ การพัฒนาวิชาชีพครูอย่างมีคุณภาพ พบว่า การพัฒนาครูผู้มีอาชีพเป็นเรื่องสำคัญที่มีผลกระทบต่อกลยุทธ์ที่จำเป็นสำหรับการปฏิรูปโรงเรียน การสร้างครู และการแสดงออกของนักเรียน โดยเสนอให้มีการปฏิบัติอย่างจริงจังและชัดเจนในการกำหนดการพัฒนาวิธีการ แนวทางการพัฒนา และกำหนดวิธีปฏิบัติ

Fox (2007 : 36-37) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาวิชาชีพ จากความกลัวเทคโนโลยีสู่การ เชื่อถือศรัทธาในเทคโนโลยีพบว่า การพัฒนาวิชาชีพให้มีคุณภาพสูง ไม่เพียงแต่ปฏิบัติตามกฎหมาย No Child Left Behind Act เท่านั้น หากต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง มากกว่าการให้ฝึกปฏิบัติ การศึกษาและฝึกฝนแล้ว ครูยังต้องการสิ่งสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลาที่ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสนับสนุนด้านเทคโนโลยี ซึ่งสามารถช่วยทำให้ครูสามารถพัฒนาตนให้มีคุณภาพสูง และสามารถปรับปรุงตนเองจากการไม่เต็มใจพัฒนาไปสู่การกระตือรือร้นที่จะพัฒนา

Tienken และ Stonaker (2007 : 24-29) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาวิชาชีพครูเกิดขึ้นทุกวัน พบว่า โรงเรียน Monroe Township ในรัฐนิวเจอร์ซีย์ ประเทศสหรัฐอเมริกา การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของครูในท้องถิ่นเกิดขึ้นทุกวัน ซึ่งผู้บริหารระดับกลางและสำนักงานกลางท้องถิ่นควรหาวิธีพัฒนาให้กลายเป็นระบบของการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ โดยจัดทำเป็นแผนระยะยาวอยู่บนพื้นฐานของมาตรฐานเดียวกัน เพื่อทำให้เกิดการพัฒนาที่มั่งคั่ง ความก้าวหน้าขององค์กรและความก้าวหน้าในวิชาชีพของแต่ละคน ไปพร้อมๆ กัน

Mckinney (2008 : 68-82) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาครูสำหรับโรงเรียนในพื้นที่ยากจน บทบาทของการพัฒนาวิชาชีพด้วยการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ พบว่า การจัดโปรแกรมให้มีการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ ตามแบบแผนที่สมบูรณ์ของสถาบันผลิตครูนั้น ถึงแม้จะถูกมองว่าเป็นความสำเร็จสูงสุดของการเตรียมในด้านวิชาชีพ ซึ่งเป็นผลทำให้ครูได้รับประสบการณ์ในระยะสั้น แต่เป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสมกับการเตรียมครูเข้าสู่สายวิชาชีพที่จะต้องไปปฏิบัติงานในชนบทหรือในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ยากจน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง และแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารมีหลายรูปแบบควรเลือกใช้วิธีการพัฒนาให้เหมาะสมกับสถานการณ์และบริบทในการบริหารจัดการ และควรส่งเสริมการพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด



### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมาย เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่มีประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ 2) ศึกษาวิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่มีประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ โดยมีขั้นตอนและวิธีดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิมี 2 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎี สมรรถนะที่มุ่งผลสัมฤทธิ์

ขั้นตอนที่ 2 สร้างแบบสอบถามสมรรถนะที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

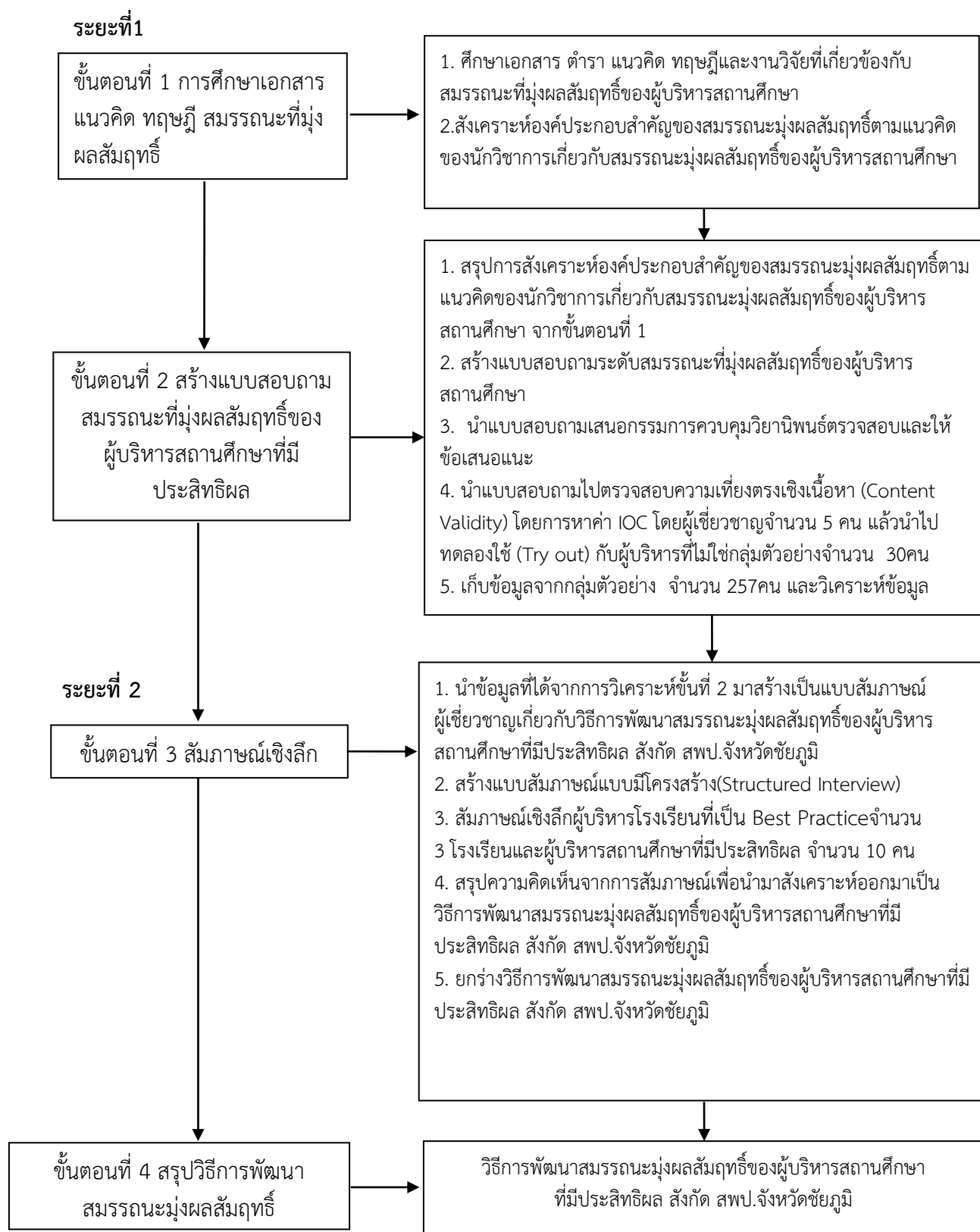
ระยะที่ 2 ศึกษาวิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลมี 2 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 3 สัมภาษณ์เชิงลึกโรงเรียนที่เป็น Best Practice และผู้บริหาร 10 คน

ขั้นตอนที่ 4 สรุปวิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ

การดำเนินการวิจัยวิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิสามารถอธิบายเป็นขั้นตอน ดังภาพประกอบ 4





ภาพประกอบ 4 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย





## ระยะที่ 1 ศึกษาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎี สมรรถนะที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร ตำรา แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
2. สังเคราะห์องค์ประกอบสำคัญของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 สร้างแบบสอบถามสมรรถนะที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้  
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ปีการศึกษา 2556 จำนวน 726 คน ใน 3 เขตพื้นที่การศึกษา จำแนกเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 426 โรงเรียน โรงเรียนขนาดกลาง 290 โรงเรียน โรงเรียนขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษ 10 โรงเรียน รวมจำนวน 726 โรงเรียน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ปีการศึกษา 2556 จำนวน 257 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie & Morgan (บุญชม ศรีสะอาด. 2545 : 43 ; อ้างอิงมาจาก Krejcie and Morgan. 1970 : 607-610) ใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi - Stage Random Sampling) มีวิธีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างและขั้นตอนการสุ่ม ดังนี้

ขั้นที่ 1 จำแนกโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ได้แก่ 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1 จำนวน 256 โรงเรียน 2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 จำนวน 274 โรงเรียน และ 3) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 จำนวน 196 โรงเรียน

ขั้นที่ 2 จำแนกประชากรตามขนาดโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ที่จัดแบ่งตามจำนวนนักเรียน โดยใช้ 3 ขนาด ดังนี้ ขนาดเล็กมี จำนวน 1-120 คน ขนาดกลางมีจำนวนนักเรียน 121- 300 คน และขนาดใหญ่มีจำนวนนักเรียน 301-500 คน

ขั้นที่ 3 การสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีจับสลาก โดยผู้วิจัยเขียนสลากรายชื่อโรงเรียนใส่กล่องแยกตามสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1,2 และ 3 และแยกตามขนาดโรงเรียนในแต่ละเขตแล้วจับสลากขึ้นมาตามสัดส่วนของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิเขต 1,2 และ 3 และตามสัดส่วนขนาดโรงเรียนโดยการเปรียบเทียบสัดส่วนร้อยละได้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารจำนวน 257 คน จากโรงเรียน 257 โรงเรียน รายละเอียดดังตาราง 3



ตาราง 3 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

| สำนักงานเขต<br>พื้นที่การศึกษา | จำนวน<br>โรงเรียน | ขนาดโรงเรียน |      |      | จำนวนกลุ่มตัวอย่าง |      |      | รวม |
|--------------------------------|-------------------|--------------|------|------|--------------------|------|------|-----|
|                                |                   | เล็ก         | กลาง | ใหญ่ | เล็ก               | กลาง | ใหญ่ |     |
|                                |                   |              |      |      |                    |      |      |     |
| ชัยภูมิ เขต 1                  | 256               | 156          | 98   | 2    | 54                 | 34   | 2    | 90  |
| ชัยภูมิ เขต 2                  | 274               | 153          | 117  | 4    | 53                 | 40   | 4    | 97  |
| ชัยภูมิ เขต 3                  | 196               | 117          | 75   | 4    | 40                 | 26   | 4    | 70  |
| รวม                            | 726               | 426          | 290  | 10   | 147                | 100  | 10   | 257 |

หมายเหตุ เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษมีน้อยผู้วิจัยจึงเลือกทั้งหมด

#### ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ด้านคุณภาพของงาน ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ด้านการแก้ปัญหา และด้านความรับผิดชอบ

#### ขั้นตอนดำเนินการ

1. ศึกษาเอกสารที่เป็นแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

2. ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1, 2 และ 3 จำนวน 257 โรงเรียน โดยแยกตามขนาดโรงเรียน ได้แก่โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษ

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิซึ่งแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 50 ข้อ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามเกณฑ์ต่อไปนี้

- 5 หมายถึง มีสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับน้อยที่สุด



โดยการแบ่งคำถามเป็น 5 ด้าน ดังนี้

- ด้านที่ 1 คุณภาพของงาน มี 20 ข้อ
- ด้านที่ 2 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มี 10 ข้อ
- ด้านที่ 3 ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง มี 10 ข้อ
- ด้านที่ 4 การแก้ปัญหา มี 5 ข้อ
- ด้านที่ 5 ความรับผิดชอบมี 5 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาและ/หรือแนวทางในการแก้ไขและข้อเสนอแนะอื่นๆ

#### วิธีการสร้างเครื่องมือ

1. ศึกษาเอกสารที่เป็นแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
2. นำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์เนื้อหาให้ได้กรอบแนวคิดของการวิจัยการพัฒนาวิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
3. สร้างแบบสอบถามศึกษาเกี่ยวกับระดับสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาจากกรอบแนวคิดที่ได้จากการสังเคราะห์เนื้อหาในเอกสาร
4. นำแบบสอบถามเสนอคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องในด้านภาษา เนื้อหา หลังจากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

#### การหาคุณภาพเครื่องมือ

1. การหาคุณภาพเครื่องมือ โดยการนำเสนอให้คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะ แล้วจึงนำเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา แล้วนำไปหาค่าดัชนีความสอดคล้อง โดยการวิเคราะห์หาค่า IOC (Index of Item Congruence) ของแบบสอบถามเป็นรายข้อ แล้วพิจารณาเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.50 ขึ้นไป ผลของการหาค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60 - 1.00 (สมบัติ ท้ายเรือคำ. 2555 : 111) โดยมีผู้เชี่ยวชาญการหาคุณภาพเครื่องมือ ประกอบด้วย

- 1.1 นางสาวมยุรี เหมือนพันธุ์ ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ เชี่ยวชาญด้านบริหารงานในองค์กร
- 1.2 นางศิริดา พิริยะชัชวกรกุล ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญด้านการวิจัยและประเมินผลการศึกษา
- 1.3 นายธนวัฒน์ ภิรมย์ไกรภักดิ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนแท่นประจันต์ เชี่ยวชาญด้านบริหารงานในสถานศึกษา
- 1.4 นายสุริยะ ชำนาญไพร ผู้อำนวยการโรงเรียนภูมิวิทยา เชี่ยวชาญด้านบริหารงานในสถานศึกษา
- 1.5 นางสาวช่อผกา ผลภิญโญรองผู้อำนวยการโรงเรียนแก้งคร้อวิทยา เชี่ยวชาญด้านการวิจัยและประเมินผลการศึกษา

2. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้จำนวน 30 คนเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้



2.1 นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างค่าคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item to Total Correlation) จากข้อคำถาม ได้ค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 0.2870–0.8168

2.2 นำข้อมูลที่ได้หาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยได้นำไปทดลองใช้กับสถานศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คนแล้วนำไปหาความเชื่อมั่นตามวิธีของ (สมบัติ ท้ายเรือคำ. 2555 : 118) ซึ่งแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่น .9690

2.3 จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่ออนุญาตนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้แล้วนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 257 คน

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ติดต่อขอหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความร่วมมือจากกลุ่มตัวอย่างที่ได้ตอบแบบสอบถาม โดยการจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์และโทรศัพท์ประสานงานด้วยตนเอง

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลจากแบบสอบถาม ข้อมูลที่เป็นแบบเลือกตอบใช้วิธีการแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ ส่วนที่เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ใช้การหาค่าเฉลี่ย(Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แล้วพิจารณาเลือกคำถามที่มีค่าเฉลี่ย ตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป (บุญชม ศรีสะอาด. 2555 : 103) โดยแปลความหมายของค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ ดังนี้

|             |         |  |
|-------------|---------|--|
| 4.51 – 5.00 | หมายถึง | มีสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมากที่สุด  |
| 3.51 – 4.50 | หมายถึง | มีสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่อยู่ในระดับมาก     |
| 2.51 – 3.50 | หมายถึง | มีสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับปานกลาง    |
| 1.51 – 2.50 | หมายถึง | มีสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับน้อย       |
| 1.00 – 1.50 | หมายถึง | มีสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับน้อยที่สุด |

## ระยะที่ 2 ศึกษาวิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล

ขั้นตอนที่ 3 ขั้นการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากระยะที่ 1 มาจัดทำแบบสัมภาษณ์เพื่อนำไปสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล เพื่อให้ได้ข้อมูลรายละเอียดและวิธีการพัฒนาอีกทั้งศึกษาความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ในด้านเนื้อหาของการพัฒนา และวิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ในระยะนี้มีรายละเอียดต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ

2. กลุ่มตัวอย่าง



กลุ่มตัวอย่างสำหรับการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) สถานศึกษาในกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนที่เป็น Best Practice และหรือโรงเรียนที่ได้รับรางวัลชนะเลิศสถานศึกษาพระราชทาน จำนวน 3 โรงเรียน และผู้บริหารจำนวน 10 คน ได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ประกอบด้วย

1. โรงเรียนบ้านเขวาสะอาดสาร อำเภอกอสุภพิสัยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3
2. โรงเรียนบ้านโนนงามโนนสว่างอำเภอกอสุภพิสัย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3
3. โรงเรียนบ้านนาโพธิ์ อำเภอกอสุภพิสัย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในขั้นตอนนี้เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview) ใช้คำถามที่ได้มาจากการวิเคราะห์แบบสอบถามระยะที่ 1 โดยเลือกประเด็นที่ได้ค่าเฉลี่ยน้อยมาใช้เป็นประเด็นคำถามในการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ 1) คุณภาพของงาน 2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง 4) การแก้ปัญหา และ 5) ความรับผิดชอบ รายละเอียดต่อไปนี้

1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับตำแหน่งทางการบริหาร คุณวุฒิสูงสุด สถานที่ทำงาน วันที่ให้สัมภาษณ์
2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพเลือกประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยมาสัมภาษณ์
3. ประเด็นอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับวิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. สัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็น Best Practice จำนวน 3 โรงเรียน
  2. สัมภาษณ์ผู้บริหารที่มีความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาจำนวน 10 คน
- ผู้วิจัยดำเนินการติดต่อประสานงานกับผู้ให้ข้อมูลและเดินทางไปสัมภาษณ์ด้วยตนเอง โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่เตรียมไว้ บันทึกข้อมูลโดยการจดบันทึก ใช้เครื่องบันทึกเสียงและกล้องดิจิทัล

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการสร้างข้อสรุปจากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้นำมาหาข้อสรุปเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิด้วยวิธีการพรรณนาวิเคราะห์



ขั้นตอนที่ 4 สรุปวิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ

ในขั้นตอนนี้เป็นการสรุปวิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน Best Practice และผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล จำนวน 10 คน

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ดังนี้

1. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean :  $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.)

1.1 ทหาร้อยละ (Percentage) โดยใช้สูตร ดังนี้ (สมบัติ ท้ายเรือคำ. 2555 : 123)

$$P = \frac{f \times 100}{n}$$

|       |   |     |                                    |
|-------|---|-----|------------------------------------|
| เมื่อ | P | แทน | ร้อยละ                             |
|       | f | แทน | ความถี่ที่ต้องการแปลงให้เป็นร้อยละ |
|       | n | แทน | จำนวนความถี่ทั้งหมด                |

1.2 หาค่าเฉลี่ย (Mean :  $\bar{X}$ ) โดยใช้สูตรดังนี้(สมบัติ ท้ายเรือคำ. 2555 : 123)

$$\bar{X} = \frac{\sum fx}{n}$$

|       |           |     |                             |
|-------|-----------|-----|-----------------------------|
| เมื่อ | $\bar{X}$ | แทน | ค่าเฉลี่ยของประชากร         |
|       | $\sum fx$ | แทน | ผลรวมของคะแนนทั้งหมดในกลุ่ม |
|       | n         | แทน | จำนวนคนทั้งหมด              |

1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S) โดยใช้สูตร ดังนี้ (สมบัติ ท้ายเรือคำ. 2555 : 144)

$$S = \sqrt{\frac{\sum f(x - \bar{x})^2}{n - 1}}$$





|       |           |     |                                      |
|-------|-----------|-----|--------------------------------------|
| เมื่อ | S         | แทน | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง |
|       | $x$       | แทน | ค่าของข้อมูลแต่ละตัว                 |
|       | $\bar{x}$ | แทน | คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง          |
|       | F         | แทน | ค่าความถี่ของข้อมูลแต่ละชั้น         |
|       | n         | แทน | จำนวนของกลุ่มตัวอย่าง                |

## 2. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของแบบสอบถาม

2.1 หาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยกำหนดเกณฑ์ที่มีค่าตั้งแต่ 0.60 - 1.00) โดยใช้สูตร (สมบัติ ท้ายเรือคำ. 2555 : 105)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

|       |          |     |  |
|-------|----------|-----|--|
| เมื่อ | IOC      | แทน | ดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม                  |
|       | $\sum R$ | แทน | ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด |
|       | N        | แทน | จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด                       |

2.2 หาค่าอำนาจจำแนก (Item Discriminates) โดยใช้สูตร (สมบัติ ท้ายเรือคำ. 2555 : 96)

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

|       |            |     |   |
|-------|------------|-----|---|
| เมื่อ | $r_{xy}$   | แทน | สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนแต่ละข้อกับคะแนนรวม               |
|       | $\sum X$   | แทน | ผลรวมของคะแนนแต่ละข้อ   |
|       | $\sum Y$   | แทน | ผลรวมของคะแนนรวม  |
|       | n          | แทน | จำนวนคนทั้งหมด  |
|       | $\sum XY$  | แทน | ผลรวมของคะแนนทั้งหมดของผลคูณระหว่างคะแนนแต่ละข้อกับคะแนนรวมแต่ละคู่ |
|       | $\sum X^2$ | แทน | ผลรวมทั้งหมดของกำลังสองของคะแนนแต่ละข้อ                             |
|       | $\sum Y^2$ | แทน | ผลรวมทั้งหมดของกำลังสองของคะแนนรวม                                  |



2.3 ทหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับตามวิธีของ Cronbach โดยหาสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - Coefficient) ใช้สูตร (สมบัติ ท้ายเรือคำ. 2555 : 98)

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

|       |          |     |                               |
|-------|----------|-----|-------------------------------|
| เมื่อ | $\alpha$ | แทน | ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ |
|       | k        | แทน | จำนวนข้อของเครื่องมือ         |
|       | $S_i^2$  | แทน | ความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ   |
|       | $S_t^2$  | แทน | ความแปรปรวนของคะแนนทั้งฉบับ   |



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยวิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อ ศึกษาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ และศึกษาวิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการสื่อความหมาย ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

- |           |     |  |
|-----------|-----|--|
| $n$       | แทน | จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (Sampling Size)                 |
| $\bar{X}$ | แทน | ค่าเฉลี่ยของข้อมูล (Mean)                          |
| $S$       | แทน | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูล (Standard Deviation) |

#### ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิในภาพรวมรายด้านแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผลการวิเคราะห์ข้อมูลสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับวิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ



## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ

การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏผล ดังตาราง 4-9

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในภาพรวม จำแนกเป็นรายด้าน

| สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์                          | $\bar{X}$   | S           | ระดับสมรรถนะ |
|--|-------------|-------------|--------------|
| 1. ด้านคุณภาพของงาน                            | 4.31        | 0.57        | มาก          |
| 2. ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์                | 4.57        | 0.53        | มากที่สุด    |
| 3. ด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง | 4.39        | 0.58        | มาก          |
| 4. ด้านการแก้ปัญหา                             | 4.42        | 0.58        | มาก          |
| 5. ด้านความรับผิดชอบ                           | 4.67        | 0.48        | มากที่สุด    |
| <b>ภาพรวม</b>                                  | <b>4.49</b> | <b>0.55</b> | <b>มาก</b>   |

จากตาราง 4 พบว่า สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิโดยรวมมีระดับสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.49$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ทั้ง 5 ด้าน พบว่า ทุกด้านมีสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมากที่สุดและมาก ซึ่งสามารถเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ ดังนี้ คือ ด้านความรับผิดชอบ ( $\bar{X} = 4.67$ ) ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.57$ ) ด้านการแก้ปัญหา ( $\bar{X} = 4.52$ ) ด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.39$ ) และอันดับสุดท้าย คือ ด้านคุณภาพของงาน ( $\bar{X} = 4.31$ )

เมื่อพิจารณารายละเอียดสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในแต่ละด้าน เป็นดังนี้



ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านคุณภาพของงาน  
จำแนกเป็นรายชื่อ

| ด้านคุณภาพของงาน   | $\bar{X}$   | S           | ระดับสมรรถนะ<br>มุ่งผลสัมฤทธิ์ |
|--|-------------|-------------|--------------------------------|
| 1. สามารถใช้ความรู้ความเข้าใจเรื่องการวางแผนการปฏิบัติงานโดยยึดเป้าหมายที่กำหนดไว้                     | 4.24        | 0.45        | มาก                            |
| 2. สามารถวิเคราะห์ จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษานำไปปฏิบัติจนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล                | 4.06        | 0.58        | มาก                            |
| 3. สามารถจัดทำโครงสร้างการบริหารงานในโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน  | 4.60        | 0.55        | มากที่สุด                      |
| 4. สามารถกำหนดขั้นตอน ระยะเวลา กระบวนการที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน                                       | 4.18        | 0.55        | มาก                            |
| 5. สามารถวางระบบการบริหารจัดการใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่าสูงสุด  | 4.24        | 0.65        | มาก                            |
|  | 4.36        | 0.61        | มาก                            |
| 6. สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ  | 3.99        | 0.53        | มาก                            |
| 7. สามารถจัดระบบติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษา   | 4.05        | 0.66        | มาก                            |
|  | 3.66        | 0.62        | มาก                            |
| 8. สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้  | 4.32        | 0.55        | มาก                            |
| 9. สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จ อย่างมีคุณภาพสูงกว่ามาตรฐาน   | 4.17        | 0.54        | มาก                            |
| 10. สามารถสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ  |             |             |                                |
| 11. สามารถวางระบบการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรได้อย่างถูกต้อง  | 4.11        | 0.50        | มาก                            |
|  | 4.37        | 0.56        | มาก                            |
| 12. สามารถจัดให้มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ  | 4.59        | 0.54        | มากที่สุด                      |
| 13. มอบหมายงานเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของบุคลากร   |             |             |                                |
| 14. ตระหนักและเห็นคุณค่าของทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ                            | 4.77        | 0.41        | มากที่สุด                      |
| 15. สามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยความยุติธรรม มีคุณธรรมจริยธรรมตามมาตรฐานวิชาชีพ                            | 4.36        | 0.64        | มาก                            |
|  | 4.65        | 0.54        | มากที่สุด                      |
| 16. มีการบริหารจัดการด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้  | 4.27        | 0.60        | มาก                            |
| 17. สามารถปฏิบัติงานโดยยึดมั่นในความถูกต้องและดีงาม  |             |             |                                |
| 18. สามารถบริหารงบประมาณเกี่ยวกับโครงการหรือกิจกรรมต่างๆได้อย่างเหมาะสมและรัดกุม                       | 4.58        | 0.61        | มากที่สุด                      |
| 19. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีและรายงานต่อคณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องรับทราบ | 4.62        | 0.49        | มากที่สุด                      |
| 20. ยอมให้มีการตรวจสอบระบบการบริหารงาน   |             |             |                                |
| <b>โดยรวม</b>  | <b>4.31</b> | <b>0.57</b> | <b>มาก</b>                     |



จากตาราง 5 พบว่า สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ด้านคุณภาพโดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.31$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยสามารถเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามอันดับแรก คือ สามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยความยุติธรรม มีคุณธรรมจริยธรรม ตามมาตรฐานวิชาชีพ ( $\bar{X} = 4.77$ ) รองลงมา คือ สามารถปฏิบัติงานโดยยึดมั่นในความถูกต้องและดีงาม ( $\bar{X} = 4.65$ ) และอันดับที่สาม คือ ยอมให้มีการตรวจสอบระบบการบริหารงาน ( $\bar{X} = 4.62$ ) และอันดับสุดท้าย คือ สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จ อย่างมีคุณภาพสูงกว่ามาตรฐาน ( $\bar{X} = 3.66$ )

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จำแนกเป็นรายข้อ

| ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์  | $\bar{X}$ | S    | ระดับสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ |
|---|-----------|------|----------------------------|
| 1. สามารถนำแนวคิด นวัตกรรมใหม่ๆมาใช้ในการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ   | 4.29      | 0.56 | มาก                        |
| 2. เปิดรับข้อมูล ความคิดเห็นใหม่ๆอยู่ตลอดเวลา เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับงานในหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์            | 4.54      | 0.54 | มากที่สุด                  |
| 3. สามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลที่มีความคิดแตกต่าง หรือสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน โดยรักษาประสิทธิภาพของงานได้อย่างต่อเนื่อง | 4.38      | 0.63 | มาก                        |
| 4. เปิดโอกาสให้สมาชิกในโรงเรียนได้แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน  | 4.72      | 0.47 | มากที่สุด                  |
| 5. สามารถนำข้อเสนอแนะจากสมาชิกในองค์กร มาปรับปรุงกระบวนการทำงาน   | 4.62      | 0.52 | มากที่สุด                  |
| 6. สามารถให้ข้อคิดเห็นในการทำงานอย่างสร้างสรรค์   | 4.49      | 0.53 | มาก                        |
| 7. สามารถแก้ปัญหาด้วยสันติวิธี โดยยึดหลักความยุติธรรม   | 4.63      | 0.58 | มากที่สุด                  |
| 8. มีการจัดประชุมเพื่อระดมความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร  | 4.68      | 0.47 | มากที่สุด                  |
| 9. ทานส่งเสริมให้ครูผู้สอนพัฒนาการเรียนการสอน นำนวัตกรรมมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน                       | 4.58      | 0.63 | มากที่สุด                  |
| 10. นำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ   | 4.73      | 0.45 | มากที่สุด                  |
| โดยรวม  | 4.57      | 0.53 | มากที่สุด                  |

จากตาราง 6 พบว่า สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด





( $\bar{X} = 4.57$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยสามารถเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามอันดับแรก คือ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ ( $\bar{X} = 4.73$ ) รองลงมา คือ เปิดโอกาสให้สมาชิกในโรงเรียนได้แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.72$ ) และอันดับที่สาม คือ มีการจัดประชุมเพื่อระดมความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร ( $\bar{X} = 4.68$ ) และอันดับสุดท้าย คือ สามารถนำแนวคิด นวัตกรรมใหม่ๆมาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.29$ )

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง จำแนกเป็นรายข้อ

| ด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง  | $\bar{X}$ | S    | ระดับสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ |
|--|-----------|------|----------------------------|
| 1. มีความมุ่งมั่น กระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย                               | 4.72      | 0.52 | มากที่สุด                  |
| 2. เข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษาค้นคว้า ประชุมทางวิชาการหรือวิธีการอื่นๆ เพื่อพัฒนาตนเองและผลงาน | 4.54      | 0.54 | มากที่สุด                  |
| 3. สามารถเลือกใช้แนวทาง วิธีการ เทคนิคต่างๆ เพื่อการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง                   | 4.28      | 0.59 | มาก                        |
| 4. สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามตัวบ่งชี้ความสำเร็จที่วางไว้                             | 4.13      | 0.66 | มาก                        |
|  | 4.39      | 0.50 | มาก                        |
| 5. สามารถจัดทำรายงานคุณภาพการจัดการศึกษาได้ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ เปิดเผยต่อสาธารณชน           | 4.32      | 0.56 | มาก                        |
| 6. พัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของตนเองและผู้อื่น ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่               | 4.41      | 0.70 | มาก                        |
| 7. มีความสามารถในการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยของตนเอง   | 4.37      | 0.60 | มาก                        |
| 8. มีการนำผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมาปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง                     | 4.39      | 0.59 | มาก                        |
| 9. สามารถจัดให้มีการทบทวน ปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง                                  | 4.38      | 0.61 |                            |
| 10. เป็นผู้แสวงหาข้อมูลข่าวสารในการพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง                                 |           |      |                            |
| <b>โดยรวม</b>  | 4.39      | 0.58 | มาก                        |

จากตาราง 7 พบว่า สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง โดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.39$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยสามารถเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก คือ มีความมุ่งมั่น กระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.72$ ) รองลงมา คือ เข้ารับการอบรมสัมมนา ศึกษาค้นคว้า ประชุมทางวิชาการหรือวิธีการอื่น ๆ เพื่อ



พัฒนาตนเองและผลงาน ( $\bar{X} = 4.54$ ) และอันดับที่สาม คือมีความสามารถในการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยของตนเอง ( $\bar{X} = 4.41$ )และอันดับสุดท้าย คือ สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามตัวบ่งชี้ความสำเร็จที่วางไว้ ( $\bar{X} = 4.13$ )

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการแก้ปัญหา จำแนกเป็นรายชื่อ

| ด้านการแก้ปัญหา   | $\bar{X}$ | S    | ระดับสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ |
|---|-----------|------|----------------------------|
| 1. สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยความเป็นธรรม  | 4.28      | 0.65 | มาก                        |
| 2. เป็นผู้รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและใช้วิธีประชาธิปไตยแก้ปัญหา                      | 4.46      | 0.55 | มาก                        |
| 3. กล้าที่จะตัดสินใจบริหารทรัพยากรของสถานศึกษา ตามเหตุผลที่ท่านเห็นว่าเหมาะสม           | 4.32      | 0.62 | มาก                        |
| 4. มีความใส่ใจในปัญหาของโรงเรียนและมีความกระตือรือร้นที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน | 4.64      | 0.54 | มากที่สุด                  |
| 5. ท่านสามารถแก้ปัญหาและกำหนดแนวทางปฏิบัติงานได้  | 4.43      | 0.58 | มาก                        |
| โดยรวม  | 4.42      | 0.58 | มาก                        |

จากตาราง 8 พบว่า สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ด้านการแก้ปัญหา โดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.42$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อโดยสามารถเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก คือ มีความใส่ใจในปัญหาของโรงเรียนและมีความกระตือรือร้นที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.64$ ) รองลงมา คือ เป็นผู้รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและใช้วิธีประชาธิปไตยแก้ปัญหา ( $\bar{X} = 4.46$ ) และอันดับที่สาม คือสามารถแก้ปัญหาและกำหนดแนวทางปฏิบัติงานได้ ( $\bar{X} = 4.43$ ) และอันดับสุดท้าย คือ สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยความเป็นธรรม ( $\bar{X} = 4.28$ )



ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านความรับผิดชอบ  
จำแนกเป็นรายชื่อ

| ด้านความรับผิดชอบ   | $\bar{X}$   | S           | ระดับสมรรถนะ<br>มุ่งผลสัมฤทธิ์ |
|---|-------------|-------------|--------------------------------|
| 1. มีส่วนร่วมในการกำหนดความรับผิดชอบของบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการปฏิบัติงาน | 4.69        | 0.47        | มากที่สุด                      |
| 2. ตระหนักในความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนและของส่วนรวมรวมทั้งพร้อมรับการตรวจสอบ                   | 4.65        | 0.49        | มากที่สุด                      |
| 3. มีการจัดโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน   | 4.61        | 0.48        | มากที่สุด                      |
| 4. กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้บุคลากรได้ตรงตามความสามารถและมีความชัดเจน                        | 4.61        | 0.48        | มากที่สุด                      |
| 5. มีความเสียสละและอุทิศตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานที่กำหนดไว้                           | 4.77        | 0.48        | มากที่สุด                      |
| <b>โดยรวม</b>   | <b>4.67</b> | <b>0.48</b> | <b>มากที่สุด</b>               |

จากตาราง 9 พบว่า สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ด้านความรับผิดชอบ โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.67$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อโดยสามารถเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก คือ มีความเสียสละและอุทิศตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานที่กำหนดไว้ ( $\bar{X} = 4.77$ ) รองลงมา คือ มีส่วนร่วมในการกำหนดความรับผิดชอบของบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.69$ ) และอันดับที่สาม คือตระหนักในความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนและของส่วนรวมรวมทั้งพร้อมรับการตรวจสอบ ( $\bar{X} = 4.65$ ) และอันดับสุดท้าย คือ มีการจัดโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจนและ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้บุคลากรได้ตรงตามความสามารถและมีความชัดเจน ( $\bar{X} = 4.61$ )

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามปลายเปิดสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิได้ดังนี้ ควรมีการจัดสรรงบประมาณในโรงเรียนให้ถูกต้องชัดเจนเป็นระบบและสามารถตรวจสอบได้ จัดบุคลากรให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถให้บุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อเป็นการเสริมสร้างผู้บริหารให้มีความรู้ความสามารถทันกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปฏิรูปการศึกษา และควรมีการเสริมสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีระหว่างชุมชนและโรงเรียนเพื่อเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน และสิ่งสำคัญอีกประการคือการจัดครูให้ครบชั้นโดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหาเรื่องบุคลากรที่ไม่ครบชั้นทำให้การพัฒนาในด้านต่างๆให้มีคุณภาพเป็นไปได้ยากและลำบาก



ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ

จากการประมวลข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็น Best Practice และผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา จำนวน 10 คน โดยเฉพาะในประเด็นที่พบว่ายังต่ำกว่าประเด็นอื่นๆ เพื่อสรุปเป็นแนวทางหรือวิธีการพัฒนาสมรรถนะสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ดำเนินการสัมภาษณ์ระหว่างเดือนมิถุนายน ถึง เดือนสิงหาคม 2557 ได้ข้อสรุปวิธีการพัฒนาสมรรถนะสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ในแต่ละด้าน ดังนี้

### 1. ด้านคุณภาพของงาน

ผู้บริหารควรได้รับการฝึกอบรมแบบเข้มเพื่อพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงต้องจัดให้มีการกรมดังกล่าวอย่างน้อยปีละ 20 ชั่วโมง ต่อปี เพื่อพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้บริหารตามสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาได้ตามมาตรฐานความรู้ ซึ่งจะสามารถทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาตนเองทั้งในด้านกิจกรรมทางวิชาการ การคิดการตัดสินใจ การพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ การพัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติให้เกิดผลจริง การพัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหาร การอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ปฏิบัติจริง การรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ และแสวงหาและศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นด้วยการศึกษาต่อดังบสสัมภาษณ์ประเด็นสำคัญบางตอน ดังนี้

“...การที่จะทำให้โรงเรียนมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของชุมชนได้นั้นตัวการหลักที่จะขับเคลื่อนกลไกทุกอย่างในองค์กรก็คือผู้บริหาร ดังนั้นผู้บริหารจะต้องได้รับการพัฒนาด้วยวิธีการฝึกอบรมแบบเข้มเพื่อพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องทุกปี ทั้งตนเองและองค์กร อย่างน้อยปีละ 20 ชั่วโมง ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา Best Practice 1. 2557 : สัมภาษณ์)

“...การจะได้มาซึ่งคุณภาพของงานนั้นต้องมีการวางแผนงานให้เป็นระบบ มีการประกันคุณภาพการศึกษาทั้งภายในและภายนอก สามารถติดตามและตรวจสอบได้ มีเป้าหมายในการทำงานด้วยใจจริงๆ และควรรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา Best Practice 2. 2557 : สัมภาษณ์)

“...มีการประชุมปฏิบัติการ หลังจากประชุมเสร็จควรมีการจัดระบบติดตาม ตรวจสอบระหว่างดำเนินการ มีการประเมินแบบมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายเมื่อสิ้นสุดโครงการและมีการบันทึกผลการประเมินในประเด็นสำคัญ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา Best Practice 3. 2557 : สัมภาษณ์)



“...ศึกษาดูงานในสถานศึกษาต้นแบบ จัดให้ออกไปศึกษาดูงานในสถานศึกษาระดับเดียวกันที่มีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการปรับใช้สำหรับตัวผู้บริหารเอง...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา คนที่ 5. 2557 : สัมภาษณ์)

“...การกำหนดนโยบาย กำหนดแผนงานในการบริหารโดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดคน กำหนดโครงสร้างการบริหารคือต้องกำหนดคนที่มีความสามารถในแต่ละด้านให้ตรงกับงาน และสร้างแรงจูงใจ การมีส่วนร่วมให้กับบุคลากร...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา คนที่ 1. 2557 : สัมภาษณ์)

“...ควรจัดให้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ปฏิบัติจริงและสร้างวิธีการต่อยอดการพัฒนาของตนเองและองค์กร มีการจัดระบบการประเมินการทำงานหลังการอบรมเสร็จสิ้น...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา คนที่ 6. 2557 : สัมภาษณ์)

## 2. ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการจัดการศึกษาดูงานในสถานศึกษาต้นแบบ ควรมีการส่งเสริมกิจกรรมที่หลากหลายให้กับผู้บริหาร มีการระดมสมองอาจเป็นการประชุมกลุ่มเล็กไม่เกิน 15 คน ด้วยการเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีปราศจากข้อจำกัดหรือกฎเกณฑ์ใดๆในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่งหรือปัญหาใดปัญหาหนึ่ง การสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้มีผลการบริหารงานดีเด่นเพื่อเป็นการกระตุ้นให้สามารถนำแนวคิดนวัตกรรมใหม่ๆมาใช้ในการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และการเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาทักษะกระบวนการบริหารในด้านต่างๆให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ดังบทสัมภาษณ์ประเด็นสำคัญบางตอน ดังนี้

“...การจะพัฒนาให้บุคคลเกิดความคิดสร้างสรรค์ได้นั้นต้องไปทัศนศึกษาดูงานดูโรงเรียนต้นแบบโรงเรียนที่เป็นเลิศทางด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาต่อยอดแนวความคิดใหม่ๆในการบริหารจัดการในองค์กรของตน แล้วให้มีการรายงานผลการศึกษาดูงานทุกครั้ง...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา Best Practice 1. 2557 : สัมภาษณ์)

“...ควรมีกิจกรรมหรือเกมบริหารที่หลากหลายมีการประยุกต์สื่อและนวัตกรรมจากสิ่งที่มีอยู่รอบตัวให้มากขึ้น เพื่อเป็นการเสริมสร้างทักษะ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา Best Practice 2. 2557 : สัมภาษณ์)

“...การเข้าร่วมสัมมนา ศึกษาดูงาน สร้างแรงบันดาลใจเพื่อพัฒนาทักษะกระบวนการบริหารในด้านต่างๆให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา Best Practice 3. 2557 : สัมภาษณ์)



“...การเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาทักษะกระบวนการบริหารในด้านต่าง ๆ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อีกแนวทางหนึ่งคือการไปสัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน...”

(รอง ผอ.สพป.ชย.เขต 2. 2557 : สัมภาษณ์)

“...การเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาทักษะกระบวนการบริหารในด้านต่างๆให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา คนที่ 3. 2557 : สัมภาษณ์)

“...การเสริมแรงทางบวกด้วยการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้มีผลการบริหารงานดีเด่น เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ช่วยกระตุ้นให้เราสามารถนำแนวคิด นวัตกรรมใหม่ๆมาใช้ในการบริหารจัดการองค์การให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา คนที่ 5. 2557 : สัมภาษณ์)

### 3. ด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

มีการนิเทศอย่างต่อเนื่อง ควรมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาการที่จะบริหารงานให้สำเร็จจะต้องสร้างคนให้เกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนางานมีอุดมการณ์ในการทำงานรักหน่วยงานเหมือนบ้านรักงานเหมือนชีวิตและอุทิศเวลาให้กับงาน ควรจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐาน โดยอาจจะมีการประเมินทั้งหน่วยงานภายนอกและมีการประเมินภายในด้วย ซึ่งการที่จะทำการประเมินให้ได้มาตรฐานมากที่สุดก็ควรจะมีการตั้งตัวชี้วัดที่ดีที่ถูกต้องสามารถวัดผลได้จริงๆ ด้วยทั้งในเชิงปริมาณ เช่น ปริมาณงาน และเชิงคุณภาพ เช่น ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ถ้าเป็นไปได้อาจจะมีการประเมินแบบ 360 องศาคือ ประเมินตนเอง ผู้บังคับบัญชาประเมิน และให้ผู้บังคับบัญชาประเมินด้วย และให้มีการวางแผนการตรวจสอบและถ่วงดุลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาควรจะมีการตรวจสอบถ่วงดุลการทำงานที่เป็นรูปธรรมโดยการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายในไว้ตรวจสอบตลอดปี มีการบันทึกผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจนทุกระยะทั้งก่อนเริ่มงาน ระหว่างงาน และหลังปฏิบัติงานแล้วเสร็จ รวมทั้งมีการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถตรวจสอบได้ นอกจากนี้ผู้บริหารควรมีการประเมินตนเองทุกปีโดยใช้กระบวนการพัฒนางานวงจรคุณภาพของเดมมิง (Deming Cycle) คือเป็น การบริหารอย่างมีระบบ ตามกระบวนการคุณภาพ PDCA ที่มีการวางแผน (Plan) ลงมือปฏิบัติ (Do) ตรวจสอบประเมินผล (Check) และกำหนดมาตรฐานและปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Act) เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการปรับปรุงงานต่อไปดังบทสัมภาษณ์ประเด็นสำคัญบางตอน ดังนี้

“...นำเอากระบวนการพัฒนางานวงจรคุณภาพของเดมมิง (Deming Cycle) คือการบริหารอย่างมีระบบ ตามกระบวนการคุณภาพ PDCA ที่มีการวางแผน (Plan) ลงมือปฏิบัติ (Do) ตรวจสอบประเมินผล (Check) และกำหนดมาตรฐานและปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Act)...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา Best Practice 1. 2557 : สัมภาษณ์)





“...การที่จะบริหารงานให้สำเร็จจะต้องสร้างคนให้เกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนางานมีอุดมการณ์ในการทำงานรักหน่วยงานเหมือนบ้านรักงานเหมือนชีวิตและอุทิศเวลาให้กับงาน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา Best Practice 2. 2557 : สัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารถือได้ว่ามีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานโครงการต่างๆให้บรรลุเป้าหมายภายใต้ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องให้การพัฒนาผู้บริหารไว้ล่วงหน้าให้สามารถปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน ภายใต้สภาวะที่คล่องตัวผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์ และการวัดผลการปฏิบัติงาน ด้วยวิธีการอบรมแบบเข้ม...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา Best Practice 3. 2557 : สัมภาษณ์)

“...หลักการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐานโดยอาจจะมีการนิเทศ การประเมินทั้งภายในและภายนอกด้วย ซึ่งการที่จะทำการประเมินให้ได้มาตรฐานมากที่สุดก็ควรมีการตั้งตัวชี้วัดที่ดี ที่ถูกต้องสามารถวัดผลได้จริงๆ ด้วยทั้งในเชิงปริมาณ เช่น ปริมาณงาน และเชิงคุณภาพ หรือใช้การประเมินแบบ 360 องศา...”

(ศึกษานิเทศก์. 2557 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการสื่อสารที่ดีกับทุกคนมีความชัดเจนและต้องสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรและคนในองค์กรต้องให้ความร่วมมือที่ดี...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา คนที่ 6. 2557 : สัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารต้องมีการสร้างคู่มือในการปฏิบัติงานเพื่อให้คนในองค์กรรู้ว่าขณะนี้องค์กรกำลังทำอะไรอยู่ เพื่อจะได้มีการพัฒนาการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา คนที่1. 557 : สัมภาษณ์)

#### 4. ด้านการแก้ปัญหา

ผู้บริหารควรมีการเข้าอบรมในหลักสูตรหลักธรรมาภิบาลในการปกครององค์กร ซึ่งการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลนั้นมีหลักการสำคัญ 6 หลักการได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อสังคม และหลักความคุ้มค่า เพื่อใช้เป็นหลักการทำให้การบริหารงานภายในสถานศึกษาเกิดความสมดุลระหว่าง ฝ่ายบริหาร ฝ่ายปฏิบัติ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นนั้นทำให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้รับความสุขและความสำเร็จในการทำงานภายในองค์กรของตนเกิดความมั่นใจในการบริหารคุณภาพการจัดการศึกษา เพราะยึดหลักการทำงานแบบมีส่วนร่วมและโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ และควรส่งเสริมให้ผู้บริหารมีทักษะการคิดวิเคราะห์เพื่อหาวิธีการที่เหมาะสมที่สุดในการใช้แก้ไขปัญหา มีการฝึกประสบการณ์จากการปฏิบัติงานจริง เพื่อจะได้รู้วิธีการแก้ไขปัญหา และกำหนดแนวทางปฏิบัติงานได้ หรือปรับปรุงงานนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพดังบทสัมภาษณ์ประเด็นสำคัญบางตอน ดังนี้



“...ผู้บริหารต้องใช้หลักธรรมาภิบาลในการปกครององค์กร และมีความโปร่งใสในการบริหารงาน กล้าตัดสินใจแก้ปัญหาเหตุการณ์เฉพาะหน้าได้...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา Best Practice 1. 2557 : สัมภาษณ์)

“...เข้ารับการอบรมสมรรถนะการทำงานเป็นทีม เพื่อพัฒนาความเข้มแข็งในองค์กร และการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาผู้บริหารควรให้ใจเขาก่อนเราถึงจะได้ใจเขามา อยู่ร่วมกันเหมือนพี่เหมือนน้อง...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา Best Practice 2. 2557 : สัมภาษณ์)

“... กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เอาใจใส่และให้สวัสดิการที่ดีแก่เขาเพื่อลดปัญหาในองค์กร ผู้บริหารต้องหาวิธีการแก้ปัญหาต่างๆให้ลุล่วงโดยเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา Best Practice 3. 2557 : สัมภาษณ์)

“...การเปิดโอกาสให้คนงานภายในองค์กรมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา จะเป็นพลังอันสำคัญที่จะทำให้องค์กรเข้มแข็ง เพื่อปฏิบัติตาม แผนงานและเป้าหมายต่าง ๆ ให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา คนที่ 7. 2557 : สัมภาษณ์)

“... การฝึกประสบการณ์จากการปฏิบัติงานจริงเพื่อจะได้รู้วิธีการแก้ไขปัญหา และกำหนดแนวทางปฏิบัติงานได้ หรือปรับปรุงงานนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา คนที่ 4. 2557 : สัมภาษณ์)

“...การที่จะบริหารงานให้สำเร็จผู้บริหารต้องมีความรู้และแก้ปัญหาได้ดี สามารถเป็นแบบอย่างที่ดี กระตือรือร้นและกล้าตัดสินใจ...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา คนที่ 5. 2557 : สัมภาษณ์)

## 5. ด้านความรับผิดชอบ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเป็นปัจจุบัน มีโครงสร้างการบริหารงานและคำสั่งการปฏิบัติงานที่ชัดเจน กำหนดความรับผิดชอบของบุคลากรให้มีความชัดเจนและเหมาะสมกับความสามารถ ควรมีการย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่การงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นครั้งคราวซึ่งวิธีการนี้จะก่อให้เกิดความตระหนักรู้ ตื่นตัว มีความกระตือรือร้น และภาวะจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้งานในตำแหน่งใหม่ๆดังบทสัมภาษณ์ประเด็นสำคัญบางตอน ดังนี้



“... การบริหารงานต้องมีการวางแผน จัดทำโครงสร้างการบริหารงานกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน มีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา Best Practice 1. 2557 : สัมภาษณ์)

“...ในองค์กรต้องมีการกำหนดโครงสร้างที่ชัดเจน ผู้บริหารควรกระจายอำนาจการตัดสินใจลงสู่ระดับล่าง เพื่อให้ความรับผิดชอบในทุกๆระดับมีความชัดเจน มีการรายงานประจำปี และให้รายงานผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จต่อสาธารณชนได้ทราบ...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา Best Practice 2. 2557 : สัมภาษณ์)

“...การสร้างวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นสำหรับองค์กรผู้บริหารจึงต้องคำนึงถึงการปลูกฝังความตระหนักเพื่อส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมีเป้าหมายในการทำงานชัดเจนมีความรับผิดชอบในการทำงานเสียสละและอุทิศตนในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานที่กำหนดไว้งานที่ทำออกมาก็คจะเป็นงานที่มีคุณภาพสูงสุดอีกทั้งผู้บังคับบัญชาก็ยังมีความตระหนักที่ดีในการช่วยเหลือทรัพยากรและทรัพย์สินขององค์กรเสมือนหนึ่งเป็นของตนเองดังนั้นคนที่เป็นผู้บริหารจึงต้องมีความอดทนรอบคอบมีทักษะในการฝึกและสอนคนให้เป็นผู้ที่รู้จักที่จะติดตามผลงานกับผู้บังคับบัญชาเมื่อได้มอบความรับผิดชอบในการทำงานเป็นที่เรียบร้อยและชัดเจน...”

(รอง ผอ.สพป.ชก.เขต 5. 2557 : สัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารต้องมีการมอบหมายงาน มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้บุคลากรแต่ละคนอย่างชัดเจน และคิดว่าใครมีความรับผิดชอบงานได้มากน้อยขนาดไหนสามารถยอมรับสิ่งต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงได้หรือไม่...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา คนที่ 2. 2557 : สัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารต้องบริหารจัดการแบ่งงานแก่บุคลากรตามความถนัดและความสามารถเพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์ของบุคลากรในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดตามหลักการบริหารและทำงานตามหน้าที่ด้วยความตั้งใจ โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความยุติธรรมและเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา คนที่ 5. 2557 : สัมภาษณ์)

“...มีการจัดระเบียบสำหรับการทำงานของคนงานในองค์กรนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องกำหนดลักษณะและขอบเขตของเขตงานให้ถูกต้อง ชัดเจน พร้อมทั้งระบุถึงความสัมพันธ์ต่องานอื่น รวมถึงการจัดหาที่ตั้งของเครื่องมือและวัสดุต่างๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงาน...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา คนที่ 4. 2557 : สัมภาษณ์)



“...ผู้บริหารจะต้องได้เข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติฝึกปฏิบัติจริงในสถานการณ์ที่กำหนดเพื่อจะได้ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและเสริมสร้างสมรรถนะของตน...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา คนที่ 7. 2557 : สัมภาษณ์)

จากการที่ได้สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็น Best Practice ศึกษาพิเศษที่ศึกษาพิเศษโรงเรียนจำนวน 10 คน ในข้อคำถามประเด็นเดียวกันพอจะสรุปวิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ได้ดังนี้

1. การอบรมแบบเข้มเพื่อพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานโดยหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงต้องจัดให้มีการกรมดังกล่าวอย่างน้อยปีละ 20 ชั่วโมงต่อปี เพื่อพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้บริหารตามสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานความรู้ ซึ่งจะสามารถทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาตนเองทั้งในด้านกิจกรรมทางวิชาการการคิดการตัดสินใจ การพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ การพัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติให้เกิดผลจริง การพัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหาร การปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร การรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ และแสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

2. ศึกษาดูงานในสถานศึกษาต้นแบบ (Study The Education Master) หากพบว่าสถานศึกษาเขตใดที่มีสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ดีอาจจะมีการจัดให้ออกไปศึกษาดูงานในสถานศึกษาระดับเดียวกันที่มีการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมุ่งไปสู่ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานเป็นหลัก เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการปรับใช้สำหรับตัวผู้บริหารเอง

2.1 การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Preparation of Procedures) ในการบริหารสถานศึกษาควรมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษา และผู้ปฏิบัติงานใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานซึ่งคู่มือที่ได้อาจจะเป็นการระดมความคิดเห็นในการจัดทำจากสถานศึกษาหลายๆ แห่งร่วมกัน หรืออาจจะมีการจัดประชุมระดมความคิดเห็นการจัดทำเฉพาะในสถานศึกษาของตนเองเท่านั้น

2.2 การวางแผนการตรวจสอบและถ่วงดุลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการตรวจสอบถ่วงดุลการทำงานที่เป็นรูปธรรมโดยการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายใน มีการบันทึกผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจนทุกระยะทั้งก่อนเริ่มงาน ระหว่างงาน และหลังปฏิบัติงานแล้วเสร็จ รวมทั้งมีการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถตรวจสอบได้ นอกจากนี้ผู้บริหารควรมีการประเมินตนเองทุกปีโดยอาจจะให้คณะกรรมการสถานศึกษาเป็นคนประเมิน เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการปรับปรุงงานต่อไป

2.3 การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐาน โดยอาจจะมีการประเมินทั้งหน่วยงานภายนอก และมีการประเมินภายในด้วย ซึ่งการที่จะทำการประเมินให้ได้มาตรฐานมากที่สุดก็ควรจะมีการตั้งตัวชี้วัดที่ดี ที่ถูกต้องสามารถวัดผลได้จริงๆ ด้วยทั้งในเชิงปริมาณ เช่น ปริมาณงาน และเชิงคุณภาพ เช่น ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ถ้าเป็นไปได้ก็อาจจะมีประเมินแบบ 360 องศาคือประเมินตนเอง ผู้บังคับบัญชาประเมิน และให้ผู้บังคับบัญชาประเมินด้วย



2.4 การไปศึกษาต่อ (Continuing Education) เป็นการไปรับการศึกษาคือต่อ  
ยังสถาบันหรือมหาวิทยาลัยต่างๆซึ่งจะเป็นการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถของตนเองในการ  
นำมาใช้พัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

2.5 การสัมมนา (Seminar) เป็นการประชุมของผู้ที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกัน  
หรือคล้ายกันแล้วพบปัญหาที่เหมือนกันเพื่อร่วมกันแสดงความคิดเห็นแนวทางปฏิบัติในการแก้ปัญหา  
ทุกคนที่ไปร่วมการสัมมนาต้องช่วยกันพูดช่วยกันแสดงความคิดเห็นปกติจะบรรยายให้ความรู้พื้นฐาน  
ก่อนแล้วแบ่งกลุ่มย่อยจากนั้นนำผลการอภิปรายของกลุ่มย่อยเสนอที่ประชุมใหญ่

2.6 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นการให้โอกาสพนักงานได้มีการ  
โยกย้ายไปทำงานอื่นและเรียนรู้งานใหม่โดยจัดตารางเวลาการทำงานในแต่ละหน้าที่ล่วงหน้า  
ให้เหมาะสมเพื่อลดความจำเจในการทำงานอีกทั้งยังทำให้พนักงานมีความรู้และประสบการณ์มากขึ้น

2.7 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นการฝึกอบรมที่ให้ผู้รับการ  
ฝึกอบรมได้ปฏิบัติจริงโดยทั่วไปจะมีการบรรยายให้ความรู้พื้นฐานก่อนแล้วจึงให้ลงมือปฏิบัติอาจเป็น  
การฝึกการใช้เครื่องมือใหม่ ๆ ประชุมเพื่อช่วยกันสร้างคู่มือ หรือประชุมเพื่อสร้างอุปกรณ์ต่าง ๆ เป็น  
ต้น การปฏิบัตินิยมให้ร่วมกันเป็นกลุ่มย่อย ๆ มากกว่าปฏิบัติเป็นกลุ่มใหญ่ หรือรายบุคคล

2.8 การระดมสมอง (Brain Storming) เป็นการประชุมกลุ่มเล็กไม่เกิน 15  
คนเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีโดยปราศจากข้อจำกัดหรือกฎเกณฑ์ใดๆในหัวข้อใด  
หัวข้อหนึ่งหรือปัญหาใดปัญหาหนึ่งโดยไม่คำนึงว่าจะถูกหรือผิดดีหรือไม่ดีความคิดหรือข้อเสนอทุกอย่าง  
จะถูกจัดไว้แล้วนำไปกลั่นกรองอีกชั้นหนึ่งดังนั้นพอเริ่มประชุมต้องมีการเลือกประธานและเลขานุการ  
ของกลุ่มเสียก่อน

ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา Best Practice และผู้อำนวยการ  
สถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จ สามารถสรุปวิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษาที่มีประสิทธิผลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ทั้ง 5 ด้าน  
ดังตาราง 10

ตาราง 10 วิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ 5 ด้าน

| กรอบ<br>การพัฒนา            | เนื้อหา  | เวลา<br>(ชั่วโมง) | วิธีการพัฒนา  | วิธีประเมิน  | ผลที่จะ<br>ได้รับ   |
|-----------------------------|--|-------------------|---|--|---|
| 1. ด้าน<br>คุณภาพ<br>ของงาน | 1.การพัฒนา<br>คุณภาพของงาน<br>2.ทักษะการคิด<br>วิเคราะห์และปฏิบัติ<br>ตามแผน<br>3.การบริหารผลงาน | 3                 | 1. การอบรม<br>แบบเข้ม<br>2. สัมมนา<br>3. ศึกษาดูงาน<br>4. การประชุม<br>ปฏิบัติการ | 1. สังเกตพฤติกรรม<br>2. การสัมภาษณ์<br>3. การประเมิน<br>ตนเอง<br>4. ตรวจสอบผลการ<br>ปฏิบัติงานจริง | ผู้บริหารมี<br>ความรู้ความ<br>เข้าใจทักษะ<br>การคิด<br>วิเคราะห์<br>ปฏิบัติ<br>ตามแผน |



## ตาราง 10 (ต่อ)

| กรอบการพัฒนา                                   | เนื้อหา  | เวลา (ชั่วโมง) | วิธีการพัฒนา   | วิธีประเมิน  | ผลที่จะได้รับ  |
|--|--|----------------|--|--|--|
| 2. ด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง | 1.บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร<br>2.การสร้างความยั่งยืนให้กับการปฏิบัติงาน<br>3.แผนพัฒนาตนเองและการประเมินตนเอง                        | 3              | 1. รับฟังการบรรยาย<br>2. การจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงาน<br>3. ระดมสมอง<br>4. ศึกษาต่อ                   | 1. สังเกตพฤติกรรม<br>2. การสัมภาษณ์<br>3. การนิเทศ<br>4. การประเมินตนเอง                   | ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจ และตระหนักถึงการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง  |
| 3. ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์                | 1. การใช้เทคโนโลยีกับการปฏิบัติงาน<br>2. เทคนิคการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหาร  | 3              | 1. ดูงานโรงเรียนต้นแบบ<br>2. ระดมความคิด<br>3. การประชุมปฏิบัติการ<br>4. การหมุนเวียนงาน               | 1. สังเกต<br>2. การมีส่วนร่วมในกลุ่ม<br>3. การนำเสนอผลงานบุคคล/กลุ่ม<br>4. การประเมินตนเอง | ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์การใช้สื่อเทคโนโลยีและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา                       |
| 4. ด้านการแก้ปัญหา                             | 1.การจัดการความขัดแย้งในองค์กร<br>2.หลักการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ<br>3.เทคนิคที่ช่วยให้การแก้ปัญหาประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ | 3              | 1. การบรรยาย<br>2. ศึกษาดูโรงเรียนต้นแบบ<br>3. การประชุมปฏิบัติการ<br>4.ระดมสมอง<br>5. การหมุนเวียนงาน | 1. สังเกตพฤติกรรม<br>2. การสัมภาษณ์<br>3. การประเมินตนเอง                                  | ผู้บริหารเข้าใจกระบวนการตัดสินใจตระหนักในปัญหาจัดลำดับความสำคัญของปัญหาวางแผนและการตัดสินใจในช่วงปฏิบัติตามแผน |
|  |  |                |  |  |  |





## ตาราง 10 (ต่อ)

| กรอบ<br>การพัฒนา         | เนื้อหา   | เวลา<br>(ชั่วโมง) | วิธีการพัฒนา  | วิธีประเมิน  | ผลที่จะได้รับ  |
|--------------------------|---|-------------------|---|--|--|
| 5. ด้านความ<br>รับผิดชอบ | 1.บทบาทหน้าที่<br>ความรับผิดชอบต่อ<br>ของตำแหน่ง<br>2.ลักษณะงานที่<br>ปฏิบัติ<br>3.โครงสร้างการ<br>บริหารจัดการ | 3                 | 1. การฝึกงาน<br>2. ทศนศึกษา<br>โรงเรียนต้นแบบ<br>3. ฝึกปฏิบัติจริง<br>ในสถานการณ์ที่<br>กำหนด<br>4. การอบรม<br>5. การติดตาม<br>ประเมินผลการ<br>ปฏิบัติงาน | 1. สังเกต<br>พฤติกรรม<br>2. การ<br>สัมภาษณ์<br>3. การนิเทศ<br>4. การประเมิน<br>ตนเอง | ผู้บริหารมีความรู้<br>ความเข้าใจใน<br>การปรับปรุงใน<br>การจัดระบบ<br>และโครงสร้าง<br>องค์กรให้<br>รองรับการ<br>ประกันคุณภาพ<br>ภายใน<br>สถานศึกษาโดย<br>การกำหนด<br>เกณฑ์การ<br>ประเมิน<br>เป้าหมาย<br>ความสำเร็จตาม<br>มาตรฐาน<br>และตัวชี้วัดมี<br>การกำหนด<br>ความรับผิดชอบต่อ<br>ที่ชัดเจน |



## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่องวิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การวิจัยประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ สามารถสรุปและอภิปรายผลการวิจัย พร้อมทั้งข้อเสนอแนะการวิจัยได้ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สรุปผล
3. อภิปรายผล
4. ข้อเสนอแนะ

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การวิจัยประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ
2. เพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ

#### สรุปผล

การวิจัยเรื่องวิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การวิจัยประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ สรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. ผลวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การวิจัยประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิพบว่าโดยภาพรวมมีระดับสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 5 ด้าน พบว่ามีสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมากและมากที่สุด ซึ่งสามารถเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้แก่ด้าน ความรับผิดชอบ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านการแก้ปัญหา ด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และอันดับสุดท้ายคือด้านคุณภาพของงาน ตามลำดับ และผลการวิจัยแต่ละด้านเป็นดังนี้

1.1 ด้านคุณภาพของงาน ผลการวิจัย พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและมากที่สุดเมื่อพิจารณาเป็นรายข้ออยู่ในระดับมากที่สุด 6 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 14 ข้อสามารถเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก คือ สามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยความยุติธรรม มีคุณธรรมจริยธรรม ตามมาตรฐานวิชาชีพรองลงมา คือ สามารถปฏิบัติงานโดยยึดมั่นในความถูกต้องและดีงาม และอันดับที่สาม คือยอมให้มีการตรวจสอบระบบการบริหารงานและข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดได้แก่สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จ อย่างมีคุณภาพสูงกว่ามาตรฐานสามารถจัดระบบติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษาตามลำดับ



1.2 ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลการวิจัย พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้ออยู่ในระดับมากที่สุด 7 ข้ออยู่ในระดับมาก 3 ข้อ สามารถเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก คือ นำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ รองลงมา คือ เปิดโอกาสให้สมาชิกในโรงเรียนได้แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน และอันดับที่สาม คือมีการจัดประชุมเพื่อระดมความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ สามารถนำแนวคิด นวัตกรรมใหม่ๆมาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลที่มีความคิดแตกต่าง หรือสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน โดยรักษาประสิทธิภาพของงานได้อย่างต่อเนื่องตามลำดับ

1.3 ด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ผลการวิจัย พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายข้ออยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้ออยู่ในระดับมาก 8 ข้อ สามารถเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรกคือ มีความมุ่งมั่น กระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย รองลงมา คือ เข้าร่วมการอบรม สัมมนา ศึกษาค้นคว้า ประชุมทางวิชาการหรือวิธีการอื่นๆ เพื่อพัฒนาตนเองและผลงาน และอันดับที่สาม คือมีความสามารถในการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยของตนเองและข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามตัวบ่งชี้ความสำเร็จที่วางไว้

1.4 ด้านการแก้ปัญหา ผลการวิจัย พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายข้ออยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้ออยู่ในระดับมาก 4 ข้อ สามารถเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก คือ มีความใส่ใจในปัญหาของโรงเรียนและมีความกระตือรือร้นที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนรองลงมา คือ เป็นผู้รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและใช้วิธีประชาธิปไตยแก้ปัญหา และอันดับที่สาม คือ สามารถแก้ปัญหาและกำหนดแนวทางปฏิบัติงานได้และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยความเป็นธรรม

1.5 ด้านความรับผิดชอบผลการวิจัย พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้ออยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ สามารถเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก คือมีความเสียสละและอุทิศตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานที่กำหนดไว้ รองลงมา คือ มีส่วนร่วมในการกำหนดความรับผิดชอบของบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการปฏิบัติงานและอันดับที่สาม คือ ตระหนักในความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนและของส่วนรวมรวมทั้งพร้อมรับการตรวจสอบและข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่มีการจัดโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจนและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้บุคลากรได้ตรงตามความสามารถและมีความชัดเจน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน

2. วิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิพบว่าแนวทางและวิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลที่นิยมใช้กัน ได้แก่ การฝึกอบรม ศึกษาดูงานในสถานศึกษาต้นแบบการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานการวางแผนการตรวจสอบและถ่วงดุลการปฏิบัติงานของผู้บริหารการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานการสัมมนา การไปศึกษาต่อการหมุนเวียนงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการและการระดมสมองวิธีการต่างๆเป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้บริหารพัฒนาเกิดการเรียนรู้ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เพื่อเพิ่มพูนหรือพัฒนาสมรรถนะในด้านต่างๆ ตลอดจนการปรับปรุงพฤติกรรมอันจะนำมาซึ่งการแสดงออกตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ซึ่งแต่ละวิธีการก็มีกระบวนการ



ดำเนินการเป็นขั้นตอนที่แตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมตามสถานการณ์เป็นส่วนประกอบในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดดังรายละเอียด ดังนี้

2.1 การอบรมแบบเข้มเพื่อพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานโดยหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงต้องจัดให้มีการกรมดังกล่าวอย่างน้อยปีละ 20 ชั่วโมงต่อปี เพื่อพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้บริหารตามสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานความรู้ ซึ่งจะสามารถทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาตนเองทั้งในด้านกิจกรรมทางวิชาการการคิดการตัดสินใจ การพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ การพัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติให้เกิดผลจริง การพัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหาร การปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร การรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ และแสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

2.2 ศึกษาดูงานในสถานศึกษาต้นแบบหากพบว่าสถานศึกษาเขตใดที่มีสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ต่ำอาจจะมีการจัดให้ออกไปศึกษาดูงานในสถานศึกษาระดับเดียวกันที่มีการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมุ่งไปสู่ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานเป็นหลัก เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการปรับใช้สำหรับตัวผู้บริหารเอง

2.3 การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Preparation of Procedures) ในการบริหารสถานศึกษาควรมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษา และผู้ปฏิบัติงานใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานซึ่งคู่มือที่ได้นี้อาจจะเป็นการระดมความคิดเห็นในการจัดทำจากสถานศึกษาหลายๆ แห่งร่วมกัน หรืออาจจะมีการจัดประชุมระดมความคิดเห็นการจัดทำเฉพาะในสถานศึกษาของตนเองเท่านั้น

2.4 การวางแผนการตรวจสอบและถ่วงดุลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการตรวจสอบถ่วงดุลการทำงานที่เป็นรูปธรรมโดยการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายใน มีการบันทึกผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจนทุกระยะทั้งก่อนเริ่มงาน ระหว่างงาน และหลังปฏิบัติงานแล้วเสร็จ รวมทั้งมีการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถตรวจสอบได้ นอกจากนี้ผู้บริหารควรมีการประเมินตนเองทุกปีโดยอาจจะให้คณะกรรมการสถานศึกษาเป็นคนประเมิน เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการปรับปรุงงานต่อไป

2.5 การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐาน โดยอาจจะมีการประเมินทั้งหน่วยงานภายนอก และมีการประเมินภายในด้วย ซึ่งการที่จะทำการประเมินให้ได้มาตรฐานมากที่สุดก็ควรจะมีการตั้งตัวชี้วัดที่ดีที่ถูกต้องสามารถวัดผลได้จริงๆ ด้วยทั้งในเชิงปริมาณ เช่น ปริมาณงาน และเชิงคุณภาพ เช่น ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ถ้าเป็นไปได้อาจจะมีการประเมินแบบ 360 องศา คือ ประเมินตนเอง ผู้บังคับบัญชาประเมิน และให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประเมินด้วย

2.6 การไปศึกษาต่อ (Continuing Education) เป็นการไปรับการศึกษายังสถาบันหรือมหาวิทยาลัยต่างๆ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถของตนเองในการนำมาใช้พัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

2.7 การสัมมนา (Seminar) เป็นการประชุมของผู้ที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกันหรือคล้ายกันแล้วพบปัญหาที่เหมือนกันเพื่อร่วมกันแสดงความคิดเห็นแนวทางปฏิบัติในการแก้ปัญหาทุกคนที่ไปร่วมการสัมมนาต้องช่วยกันพูดช่วยกันแสดงความคิดเห็นปกติจะบรรยายให้ความรู้พื้นฐานก่อนแล้วแบ่งกลุ่มย่อยจากนั้นนำผลการอภิปรายของกลุ่มย่อยเสนอที่ประชุมใหญ่



2.8 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นการให้โอกาสพนักงานได้มีการโยกย้ายไปทำงานอื่นและเรียนรู้งานใหม่โดยจัดตารางเวลาการทำงานในแต่ละหน้าที่ล่วงหน้าให้เหมาะสมเพื่อลดความจำเจในการทำงานอีกทั้งยังทำให้พนักงานมีความรู้และประสบการณ์มากขึ้น

2.9 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นการฝึกอบรมที่ให้ผู้รับการฝึกอบรมได้ปฏิบัติจริงโดยทั่วไปจะมีการบรรยายให้ความรู้พื้นฐานก่อนแล้วจึงให้ลงมือปฏิบัติ อาจเป็นการฝึกการใช้เครื่องมือใหม่ ๆ ประชุมเพื่อช่วยกันสร้างคู่มือ หรือประชุมเพื่อสร้างอุปกรณ์ต่าง ๆ เป็นต้น การปฏิบัตินิยมให้ร่วมกันเป็นกลุ่มย่อย ๆ มากกว่าปฏิบัติเป็นกลุ่มใหญ่ หรือรายบุคคล

2.10 การระดมสมอง (Brain Storming) เป็นการประชุมกลุ่มเล็กไม่เกิน 15 คนเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีโดยปราศจากข้อจำกัดหรือกฎเกณฑ์ใดๆในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่งหรือปัญหาใดปัญหาหนึ่งโดยไม่คำนึงว่าจะถูกหรือผิดหรือไม่ดีความคิดหรือข้อเสนอทุกอย่างจะถูกจัดไว้แล้วนำไปถกแถลงอีกชั้นหนึ่งดังนั้นพอเริ่มประชุมต้องมีการเลือกประธานและเลขานุการของกลุ่มเสียก่อน

## อภิปรายผล

จากผลการศึกษาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก และรายด้านอยู่ในระดับมากและมากที่สุด ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารในยุคปัจจุบันต้องเป็นผู้นำในการปฏิบัติภารกิจที่จะนำโรงเรียนสู่เกณฑ์มาตรฐานการศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นเป้าหมายสูงสุดของโรงเรียน และต้องเร่งพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพที่เชื่อถือได้ ประกอบกับผู้บริหารได้นำแนวทางการปฏิรูปการศึกษายุคใหม่ที่เรียกว่า การบริหารโดยยึดโรงเรียนเป็นฐานและใช้หลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหาร เพื่อพัฒนาตนเองเข้าสู่การเป็นผู้บริหารมืออาชีพ และพัฒนาโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ ยิ่งยศ พลเลิศ (2550 : 60) ที่ศึกษาสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับวีระเชษฐ์ ฮาดวิเศษ (2551 : 70-79) ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 พบว่า ครูและผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของศิริจันทร์ พลอยกระโทก (2551 : 66) ศึกษาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การวิจัยขอนแก่นเขต 5 ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะทางการบริหารด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ ชัยพงษ์ กองสมบัติ (2548 : 47-48) ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดหนองคาย พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดหนองคาย เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร เมื่อพิจารณา โดยรวมและรายด้านของผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร อยู่ในระดับมาก ทุกด้านเช่นเดียวกับ บรรลุ ชินน้ำพอง (2555 : 9) ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่นพบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด



ขอนแก่น มีสมรรถนะโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากอาจเป็นเพราะผู้บริหารทุกคนได้รับการพัฒนา ก่อนการแต่งตั้งผู้บริหารสถานศึกษาให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษานั้น ได้มีการคัดเลือกด้วยเกณฑ์ที่เคร่งครัด และเหมาะสมอยู่แล้ว จึงเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ทั้งในด้านความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการบริหาร ทำให้ในการประเมินสมรรถนะผู้บริหารโดยเฉลี่ยแล้วอยู่ในระดับมากแต่ทั้งนี้การประเมินดังกล่าวนี้ก็เป็นการประเมินตนเองซึ่งอาจจะได้ผลการประเมินที่สูงเกินจริง

สำหรับผลการวิจัยสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณภาพของงาน ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ด้านการแก้ปัญหา และด้านความรับผิดชอบ สามารถอภิปรายเป็นรายด้าน ได้ดังนี้

1. สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิด้านคุณภาพของงาน อยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้รับนโยบาย เข้าใจหลักการและแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีคุณภาพ สอดคล้องกับนโยบายปฏิรูปการศึกษา โดยมีการวางโครงสร้างการบริหาร กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน จัดระบบ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบสอดคล้องกับ Kennedy และ Dresser (2005 : 20) ได้ทำการวิจัยการสร้างสมรรถนะพื้นฐานในการปฏิบัติงาน “Creating a Competency based Workplace) สรุปว่า ความฉลาดและความสามารถของมนุษย์จะทำให้องค์การไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ความสามารถที่ถูกนำมาใช้ในการจัดงานทำให้งานเกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การจัดการโดยใช้ความสามารถและยุทธศาสตร์

2. สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ได้มีการนำแนวคิดนวัตกรรมหรือทางเลือกใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ มีความยืดหยุ่นในการทำงาน โดยเปิดรับข้อมูล เปิดรับมุมมองความคิดเห็นใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลาเพื่อนำมาประยุกต์หรือปรับใช้กับงานในหน้าที่อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ และเปิดโอกาสในสมาชิกในองค์กรได้แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ สอดคล้องกับ Alan (2005 : 10-12) ได้สรุปว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลและพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบสมรรถนะหลักของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย การเป็นผู้มีความยืดหยุ่น การมีปฏิสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น การเป็นผู้มีการบริหารจัดการเรื่องเวลาดี การมีระดับความสามารถในการกิจที่หลากหลาย สื่อสารด้วยวาจา การสื่อสารด้วยการเขียน การแก้ไขปัญหา การคิดเชิงวิจักษ์ การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีความมุ่งมั่นกล้าเผชิญหน้า และมีความสามารถในการวิเคราะห์

3. สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหารในยุคไอซีทีต้องมีการพัฒนาตนเองให้มีความพร้อมในการบริหารงานอยู่เสมอเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยี ด้านภาษาความรู้ความสามารถในการบริหารงาน ทั้งนี้ได้มีการดำเนินการนิเทศ ติดตามแนะนำและประเมินคุณภาพทั้งภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้อง





กับ ณรงค์ รอดพันธ์ (2542 : 38) ได้สรุปว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรวាយามพัฒนาตนเองด้วยวิธีการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือเป็นประโยชน์ต่อตนเอง ใฝ่หาความรู้อยู่ตลอดเวลา สอดคล้องกับ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ได้สรุปว่า การพัฒนาตนเองเป็นการที่บุคคลมีความสนใจ ใฝ่รู้ และพยายามพัฒนาตนเองด้วยวิธีการต่าง ๆ โดยขึ้นอยู่กับเวลาโอกาส ความถนัดและความสนใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ศึกษาหาความรู้จากหนังสือ ตำรา หรือเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือเป็นประโยชน์ต่องานตนเอง ใฝ่หาความรู้ ประสบการณ์และความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชา เพื่อร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. 2548 : 46)

4. สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิด้านการแก้ปัญหา อยู่ในระดับมากเนื่องจากผู้บริหารได้รับการฝึกอบรมก่อนการดำรงตำแหน่งด้วยวิธีการฝึกอบรมแบบเข้มสามารถเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาที่หลากหลาย ด้วยวิธีการจำแนกสาเหตุของปัญหาคิดในเชิงระบบ (Systems Thinking) สอดคล้องกับแนวคิดของ Newell และ Simon (1972) ซึ่งเป็นทฤษฎีการแก้ปัญหาของมนุษย์ (Human Problem Solving) ในรูปแบบของโปรแกรมที่เป็นสถานการณ์จำลอง หลักการของทฤษฎีนี้ คือ พฤติกรรมการแก้ปัญหาประกอบด้วย “วิธีการ ปลายทาง วิเคราะห์” ซึ่งเป็นการนำปัญหามาแตกออกเป็นองค์ประกอบหรือเป้าหมายย่อยๆ แล้วจึงจัดการแก้ไขเป้าหมายย่อยๆ เหล่านั้นทีละเรื่องเช่นเดียวกับ DeBono (1971 ; 1991) เสนอแนวคิดในการแก้ปัญหาโดยประยุกต์ใช้วิธีการคิดแบบนอกรอบ โดยเชื่อว่าปัญหาส่วนใหญ่ต้องการมุมมองที่แตกต่างจึงจะแก้ไขได้สำเร็จ วิธีการที่จะทำได้มุมมองที่แตกต่างเกี่ยวกับปัญหา คือ การแยกปัญหาเป็นส่วนๆ แล้วนำกลับมารวมกลุ่มเข้าด้วยกันในลักษณะที่แตกต่างไปจากเดิมหรือสุมบางส่วนมารวมกัน หลักการนี้เสนอองค์ประกอบ ในการแก้ปัญหา 4 ประการ คือ 1) ค้นหาความคิดเด่นๆ ที่เป็นหลักในทำความเข้าใจกับปัญหา 2) ค้นหาวิธีการที่แตกต่างออกไปในการมองปัญหา 3) ปลอ่ยวางการคิดแบบยึดติด และ 4) ให้โอกาสตนเองในการเปิดรับความคิดอื่นๆ แนวปฏิบัติพื้นฐานในการแก้ปัญหา

5. สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิด้านความรับผิดชอบ อยู่ในระดับมากที่สุด อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ตระหนักในสิทธิหน้าที่สำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคมตลอดจนมีหลักธรรมาภิบาลการ ใส่ใจปัญหาการบริหารจัดการในสถานศึกษา และกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหาตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตนการช่วยเหลือปรับปรุงและส่งเสริมให้สภาพสังคมโดยรวมดีขึ้นโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ขององค์กรเพียงอย่างเดียวซึ่งสอดคล้องกับ สมพร หลิมเจริญ (2537: 5) ได้สรุปว่า ความรับผิดชอบ คือ ความสนใจมุ่งมั่นที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายและติดตามผลงานที่ได้กระทำลงไปเพื่อปรับปรุงแก้ไขงานนั้นๆ ให้เป็นผลสำเร็จไปด้วยดี และยอมรับในสิ่งที่ตนกระทำลงไป ทั้งในด้านที่เป็นผลดีและเป็นผลเสีย

2. วิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิตามความคิดเห็นของโรงเรียนที่เป็น Best Practice และ ผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษาในเทศกัจำนวน 10 คนและผู้วิจัยขอเสนอการอภิปรายผลดังต่อไปนี้



จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็น Best Practice และผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ ผลการวิจัยพบว่า วิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณภาพของงาน ด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านการแก้ปัญหาและด้านความรับผิดชอบ โดยวิธีการพัฒนาเป็นแนวทางเดียวกัน อันได้แก่ การฝึกอบรม ศึกษาดูงานในสถานศึกษาต้นแบบ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานการวางแผนการตรวจสอบ และถ่วงดุลการปฏิบัติงานของผู้บริหารการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานการไปศึกษาต่อ การสัมมนา การหมุนเวียนงานการหมุนเวียนงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการและการระดมสมองสอดคล้องกับแนวคิดของศุภลักษณ์ ไตรคุ้มกัน (2541 : 23) ได้จำแนกวิธีการพัฒนาบุคลากรเป็น 3 รูปแบบ คือ การฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนาโดยวิธีอื่นๆ เช่น การส่งบุคลากรไปดูงาน การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนบุคลากร การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเอาใจใส่ต่อการพัฒนาตนเอง การแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างหน่วยงานในเครือข่ายเดียวกันเป็นการชั่วคราว การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การมอบหมายให้วิจารณ์หนังสือ การจัดวารสารทางวิชาการในสาขาอาชีพให้อ่าน การส่งเอกสารให้สรุปรายงานนำเสนอ การส่งเรื่องประชุมหรือสมาชิกชมรม สอดคล้องกับงานวิจัยของวิทยา จันทรศิริ (2551 : 151-152) ที่วิจัย เรื่องการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่าวิธีการที่ควรใช้ในการพัฒนาสมรรถนะหลักแต่ละตัว 3 วิธีแรกพบว่าด้านการวางแผนและการจัดการวิธีการพัฒนา 3 วิธีแรกเรียงตามลำดับร้อยละดังนี้อันดับแรกคือการฝึกอบรมรองลงมาคือการประชุมเชิงปฏิบัติการและการศึกษาดูงานนอกสถานที่ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัญญา อภิบาลกุล และคณะ (2545: 20) ที่ศึกษารูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษา SINPAE Model ซึ่งผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา “เรียนรู้สู่การปฏิบัติ” (SINPAE Model) ได้แก่ เข้ารับการฝึกอบรมแบบเข้ม การฝึกปฏิบัติงานในสถานศึกษาต้นแบบ และมีการติดตามประเมินผลเป็นระยะๆ สอดคล้องกับผลการวิจัยของการจัดการศึกษาดูงานในสถานศึกษาต้นแบบ สอดคล้องกับชัยพงษ์ กองสมบัติ (2551 : เว็บไซต์) ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดหนองคาย พบว่ารูปแบบที่จะพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารต้องการพัฒนาใน 3 อันดับแรก ได้แก่ (1) การศึกษา ค้นคว้าและพัฒนาตนเอง (2) การอบรมสัมมนา และ(3) การศึกษาดูงานในโรงเรียนที่โดดเด่นและมีการปฏิบัติที่ดี การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การวางแผนการตรวจสอบและถ่วงดุลการปฏิบัติงานของผู้บริหารการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ ยิ่งยศ พลเลิศ (2550 : 60) ซึ่งทำการวิจัยเรื่องสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ที่สรุปข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ว่าควรพัฒนาในเรื่องต่างๆ ดังนี้การศึกษาต่อสาขาการบริหารการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น การอบรมหลักสูตรการบริหารงานต่างๆ การศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบที่ประสบความสำเร็จการศึกษากฎหมายระเบียบวิธีปฏิบัติราชการที่เกี่ยวข้องการวางแผนการทำงาน การมอบหมายงาน การนิเทศติดตามและประเมินการปฏิบัติงาน การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การกล้าตัดสินใจ การสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานและสอดคล้องกับงานวิจัยของ Rosen, Frust และ Blackburn (2006 : 229) ที่ศึกษาเรื่อง Training Forvirtual Teams: An Investigation of Current Practices and Future Needs ซึ่งเสนอว่าองค์การในปัจจุบัน



มีเป้าหมายการฝึกอบรมเพื่อการเตรียมผู้นำและสมาชิกของทีมงานที่แท้จริงมีข้อเสนอให้มีการฝึกฝนและฝึกอบรมเพื่อการสร้างผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นในองค์กร

### ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ด้านคุณภาพของงานผลการวิจัยพบว่ามีค่าเฉลี่ยต่ำ โดยเฉพาะความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ อย่างมีคุณภาพสูงกว่ามาตรฐานดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรได้รับการพัฒนาทักษะ ความสามารถในด้านนี้ให้สามารถบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการศึกษา

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของตนเองให้มากขึ้น เพราะจะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนาโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาได้อย่างแท้จริง

1.3 วิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นมีเทคนิควิธีดำเนินการได้หลายรูปแบบ ผู้บริหารควรเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์

#### 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรวิจัยรูปแบบสมรรถนะที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพการศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2 ควรมีการวิจัยสมรรถนะเพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะระหว่างครู ผู้อำนวยการสถานศึกษา และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กัลยาณี รัตนบุตร, กุสุมาวดี ราชบุรี และขวัญรัตน์ อ้อยฉิมพลี. การศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคิดของข้าราชการครูในจังหวัดกำแพงเพชร. การศึกษาค้นคว้าอิสระ ศศ.ม. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2551.
- กัลยา สุวรรณรอด. การวิเคราะห์ห้องปฏิบัติการควมมีวินัยในตนเองของนักเรียน ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2537.
- กัลยา เนติประวัตติ. การยอมรับรูปแบบการจัดองค์การทางสังคมแบบใหม่ ตามหลักการบริหารกิจบ้านเมืองและสังคมที่ดีในองค์การภาครัฐ : ศึกษาเฉพาะกรณี สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544.
- เกரியงค์ศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. ความคิดเชิงสร้างสรรค์ = Creative Thinking. กรุงเทพฯ : ซัคเซส มีเดีย, 2545.
- เกษม วัฒนชัย. ธรรมาภิบาลกับบทบาทคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ : สำนักนโยบายและแผนการศึกษา, 2543.
- กิติ ตย์คานนท์. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เซกฏการพิมพ์, 2530.
- กุลชลี ไชยนันตา. กระบวนการตัดสินใจ. กรุงเทพฯ : ประยูรวงศ์, 2539.
- เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค. การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ. กรุงเทพฯ : โกลบอลคอนเซิร์น, 2546.
- จิระประภา อัครบวร. สร้างคนสร้างผลงาน. กรุงเทพฯ : เต่า (2000), 2549.
- จำนงค์ สายวงศ์ปัญญา. แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของข้าราชการสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 12 นครสวรรค์. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. นครสวรรค์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, 2551.
- จำลอง ภู่อ่าง. ปัญหาการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2542.
- จีระ งอกศิลป์. การประเมินสมรรถนะทางการบริหาร. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2551.
- ชัยญา อภิบาลกุล และคณะ. รูปแบบการพัฒนาการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการบริหารและการจัดการศึกษาภายใต้โครงสร้างการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา : กรณีศึกษาของสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2545.
- ชัยพงษ์ กองสมบัติ. สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดหนองคาย. การศึกษาอิสระ กศ.ม. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2548.
- ชัยยุทธ ศิริสุทธิ. การบริหารทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรการศึกษา. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2545.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. หลักและเทคนิคการจัดฝึกอบรมและพัฒนา : แนวทางการวางแผนการเขียนโครงการและการบริหารโครงการ. กรุงเทพฯ : ซัคเซส มีเดีย, 2538.



- ชูชัย สมิติไกร. การสรรหา การคัดเลือกและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552.
- เชาวนะ ไตรมาศ. “ศาลรัฐธรรมนูญกับการพัฒนาประชาธิปไตยในระบบนิติรัฐในสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ,” ใน รวมบทความทางวิชาการของสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญชุดที่ 3 เรื่องศาลรัฐธรรมนูญกับการพัฒนาประชาธิปไตยในระบบนิติรัฐ. ไม่มีเลขหน้า. ม.ป.ท. : ม.ป.ท., 2547.
- ณรงวิทย์ แสนคำ. การจัดทำ Job Description สมัยใหม่ (ภาคปฏิบัติ). กรุงเทพฯ : เอชอาร์ เซ็นเตอร์, 2549.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. คู่มือปฏิบัติ Six Sigma เพื่อสร้างความเป็นเลิศในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2546.
- \_\_\_\_\_. TQM กลยุทธ์สร้างองค์กรคุณภาพ. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2545.
- ทวีศักดิ์ เปี่ยมทรัพย์. ความต้องการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2. การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระ กศ.ม. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2553.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. “การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management),” ใน รวมบทความวิชาการ 100 ปี รัฐประศาสนศาสตร์ไทย. ไม่มีเลขหน้า. กรุงเทพฯ : ภาควิชา รัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. กรุงเทพฯ : กราฟฟิคฟอร์แมท, 2543.
- เทียน ทองแก้ว. “ภาวะผู้นำ : สมรรถนะหลักของผู้บริหารยุคปฏิรูป,” วารสารวิชาการ. 5(9) : 35-43 ; กันยายน, 2545.
- \_\_\_\_\_. สมรรถนะ (Competency) : หลักการและแนวปฏิบัติ. 2553. <<http://dusithost.dusit.ac.th/~ei/tuan/file21122005046.doc>> เมษายน 2553.
- ธงชัย สันติวงษ์. องค์กรและการจัดการทันสมัยยุคโลกาภิวัตน์. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2540.
- ธนิต ทองอาจ. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553.
- ธรรมศักดิ์ ศรีสงคราม. การเปรียบเทียบสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนจังหวัดมุกดาหาร ที่มีประสบการณ์การทำงานและสังกัดตามกลุ่มภารกิจต่างกัน. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2553.
- อัครศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. Competency ภาคปฏิบัติเขาทำกันอย่างไร? พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2551.
- ธีระภรณ์ ดงอนนท์. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีวินัยในตนเองของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม. เลย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2552.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์, 2534.





- นุชศรา ถิตย์ประเสริฐ. ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความมีวินัยในตนเองของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2546.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. การจัดการสมัยใหม่ : Modern Management. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส, 2547.
- บรรเจิด จงอภิรัตน์กุล และคณะ. การศึกษาวิเคราะห์รูปแบบและแนวทางการฝึกอบรมผู้บริหาร สถานศึกษา. รายงานการวิจัย. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ, 2543.
- บรรลุ ชินน้ำพอง. สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2555.
- บัญญัติ โพธิ์เสนา. ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของ ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอไชยวาน จังหวัด อุดรธานี. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2542.
- บัณฑิตา ทรัพย์กมล. ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรภาคธุรกิจ ศึกษาเฉพาะกรณี โรงงาน อุตสาหกรรมเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- บุญชม ศรีสะอาด. การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น, 2545.
- บุญเลี้ยง สุวรรณสนธิ์. ศึกษาปัญหาการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2543.
- บุษบง ชัยเจริญวัฒน์ และบุญมี ลี. รายงานการวิจัยเรื่องตัวชี้วัดธรรมาภิบาล. กรุงเทพฯ : สถาบันพระปกเกล้า, 2546.
- ประกอบ บุรรัตน์. ความเป็นผู้นำ เป้าหมายและอำนาจในสถาบันอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
- ประชุม รอดประเสริฐ. นโยบายและการวางแผนหลักการและทฤษฎี. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์, 2533.
- ประมวล เสนาฤทธิ์. “บทบาทของกองแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ,” ใน ด้วยรัก และผูกพัน 25 ปี กองแผนงาน สป.ศธ. หน้า 1. ม.ป.ท. : ม.ป.พ., 2534.
- ประวิต เอราวรรณ์. การวิจัยในชั้นเรียน. กรุงเทพฯ : ดอกหญ้าวิชาการ, 2542.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : พิมพ์ตะวัน, 2551.
- ปราชญา กล้าผจญ และพอลดา บุตรสุทิวังศ์. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : ก.พลพิมพ์, 2550.
- ปรีชา ทศน์ละไม. ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1-3. วิทยานิพนธ์ ค.ม. เลย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2549.
- พชรวิทย์ จันท์ศิริสิริ. การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2554.



- พยอม วงศ์สารศรี. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2538.
- พัชรี นีวัฒน์เจริญชัยกุล. การมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมของพนักงานบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่นจำกัด (มหาชน) และบริษัทในเครือ. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2546.
- พิสมัย พวงคำ. สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2551.
- ไพบุลย์ ไชยเสนา. สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนฝึกออาชีพ กรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2550.
- ไพศาล ไกรสิทธิ์. การพัฒนาตน. ราชบุรี : สถาบันราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง, 2542.
- ภารดี อนันต์นาวิ. หลักการแนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. ชลบุรี : สำนักพิมพ์มนตรี, 2551.
- มนตรี บุญธรรม. ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา, 2544.
- มนูญ ไชยทองศรี. ความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอกุสุมาลย์ จังหวัดสกลนคร. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2544.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. พจนานุกรมสมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหารระดับกลาง. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2552.
- มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. การบริหารทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรการศึกษา. มหาสารคาม : อภิชาติการพิมพ์, 2540.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. การบริหารและพัฒนาองค์การ. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2545.
- . สัมมนาการมัธยมศึกษา หน่วยที่ 3-6. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2537.
- มณฑนา ธรรมบุศย์. คุณภาพในการทำงาน. 18 ตุลาคม 2553. <<http://edu.chandra.ac.th/teacherAll/mdra/data/q.doc>> ตุลาคม 2555.
- เมตต์ เมตต์การุณจิต. การบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม : ประชาชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและราชการ. กรุงเทพฯ : บ็อค พ้อยท์, 2547.
- เมธินี จิตติชานนท์. การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์. กรุงเทพฯ : กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย, 2547.
- ยงยุทธ เกษสาคร. ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพฯ : ศูนย์เอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2541.
- ยงยุทธ วงศ์ภิรมย์ศานนท์. ประกันคุณภาพการศึกษาเชิงระบบ กลยุทธ์สู่อนาคตการศึกษาไทย. 11 พฤศจิกายน 2553. <<http://suanpalm3.kmutnb.ac.th/FileDL/145255114433.doc>> พฤศจิกายน 2555.



- ยิ่งยศ พลเลิศ. สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3.  
การค้นคว้าอิสระ ศษ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550.
- ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว. องค์การและการจัดการ Organization and Management. พิมพ์ครั้งที่ 9.  
กรุงเทพฯ : พัทธอักษร, 2542.
- รวิวรรณ เผ่ากัณหา. สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา, 2548.
- รัชนีวรรณ วณิชยณอม. สมรรถนะในระบบข้าราชการพลเรือนไทย. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548.
- รัชฎา ณ่าน. สมรรถนะหลักของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่าน. การค้นคว้าแบบอิสระ รพ.ม. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2550.
- ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชันส์, 2542.
- รุ่ง แก้วแดง. (ค่านิยม) ทำเนียบผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ ประสิทธิภาพการบริหารฐานโรงเรียน (SBM) เพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ของประเทศไทย. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2549.
- รุ่งเรือง สุขภักดิ์. การวิเคราะห์ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการนำนโยบายการศึกษาไปปฏิบัติ กรณีศึกษานโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- เรียม สุขกล้า. ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครูกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา, 2553.
- โรงพยาบาลกลาง. “กระแสหลักของการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล,” วารสารพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลกลาง. 14(4) : 1-4 ; 16-31 กรกฎาคม, 2553.
- ลัดดา ทองโคตร. การศึกษาสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร. สารานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2554.
- วิจลน์ โภษาแสง. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2548.
- วิทยา จันทร์ศิริ. การพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2551.
- วิทยา ด่านอำรงกุล. การบริหาร (Management). กรุงเทพฯ : เฮอร์ตเวฟ เอ็ดดูเคชั่น, 2546.
- วินัย คำประดิษฐ์. ความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 1-2. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2547.
- วีระ ไชยธรรม. เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่องหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance). นนทบุรี : สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2542.



- วีระเชษฐ์ ฮาดวิเศษ. สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย เขต 3. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2551.
- ศิริจันทร์ พลอยกระโทก. สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2551.
- ศรีสุรางค์ ทีนะกุล และคณะ. การคิดและการตัดสินใจ. กรุงเทพฯ : เวิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น, 2542.
- ศุภลักษณ์ ไตรคุ้มคั้น. การประเมินและพัฒนาโครงการพัฒนาบุคลากรด้านคอมพิวเตอร์สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ในเขตการศึกษา 9 ปีการศึกษา 2539. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2541.
- สถาบันการพัฒนารวมชลประพาน. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. ม.ป.ท. : กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร, 2546.
- สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. สมรรถนะหลักของผู้บริหาร. ม.ป.ท. : ม.ป.พ., 2546
- สมคิด บางโม. การฝึกอบรมและการประชุม. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์ฯ, 2547.
- สมชาติ กิจจรวยง. เทคนิคการเป็นวิทยากรฝึกอบรม. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เอ็กสเปอร์เน็ท, 2545.
- สมชาติ กิจจรวยง และคณะ. เทคนิคการจัดฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ (ฉบับปรับปรุงใหม่). พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2539.
- สมชาย เทพแสง และคณะ. การบริหารจัดการสมัยใหม่ : กุญแจสู่ความเป็นเลิศ MODEM MANAGEMENT : KEY TO EXCELENCE. กรุงเทพฯ : เกรท เอ็ดดูเคชั่น, 2552.
- สมนึก ทองเอี่ยม. การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.
- สมบัติ ท้ายเรื่องคำ. ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ = Research Methodology for Sciences and Humanitied. พิมพ์ครั้งที่ 5. มหาสารคาม : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2555.
- สมพร หลิมเจริญ. การสร้างแบบทดสอบวัดจริยธรรมด้านความมีวินัยในตนเองสำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2537.
- สมยศ นาวิการ. การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร : MBO. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ, 2539.
- . ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร. กรุงเทพฯ : พิมพ์, 2530.
- สมศักดิ์ แก้วพลอย. การควบคุมคุณภาพ. มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา : ภาพพิมพ์, 2550.
- สมศักดิ์ คงเที่ยง. หลักการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2542.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ. ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู. (รายงานการวิจัย). กรุงเทพฯ : สำนักงานปฏิรูปวิชาชีพครู สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2554.
- สมาน รังสิโยภักดิ์. การบริหารราชการไทย อดีต ปัจจุบัน และอนาคต. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ, 2543.



- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. คู่มือการขับเคลื่อนกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2553.
- สำนักงานข้าราชการพลเรือน. ข้าราชการในอนาคต. กรุงเทพฯ : ศูนย์สรรหาและเลือกสรร, 2537.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2. แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2555-2558). ชัยภูมิ : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2, 2554.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. ใบประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์, 2543.
- . พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. พระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2548.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. คู่มือสมรรถนะหลัก: คำอธิบายและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้. นนทบุรี : พี เอ ลีฟวิ่ง, 2552.
- . คู่มือสมรรถนะข้าราชการพลเรือนไทย. กรุงเทพฯ : พี.เอ. ลีฟวิ่ง, 2548.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. การพัฒนาสมรรถนะหัวหน้ากลุ่มงาน. กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2549.
- สำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ปป.ช.). โครงการประชุมเพื่อกำหนดข้อตกลงร่วมในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ. กรุงเทพฯ : ม.ป.พ., 2547.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. ประกาศคณะกรรมการคุรุสภา เรื่องสาระความรู้และสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพครูผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาตามมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ. กรุงเทพฯ : สำนักงานคุรุสภา, 2549.
- . มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2548.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. มาตรฐานการศึกษาของชาติ. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2547.
- . สรุปผลการดำเนินงาน 9 ปี ของการปฏิรูปการศึกษา (2542-2551). พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency BASED LEARNING. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ศิริวัฒนา อินเตอร์พรีนท์, 2549.
- สุชาติ กิจยรรยง. ความฉลาดของผู้เฒ่า. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : เอ็มไอที คอนซัลติ้ง, 2545.
- สุชาติ เครือแก้ว. สมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน เขตการศึกษา 6. วิทยานิพนธ์ ค.ม. ลพบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, 2546.
- สุทัศน์ สุกฤกษ์สมบัติ. ธรรมาภิบาลคืออะไร. 2553.  
<<http://www.sakonareal.go.th/rnd/krusakon/article/good.pdf>> ธันวาคม 2556.



- สุพจน์ สุขสบาย. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานของครูผู้สอนกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม. เลย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2547.
- สุพรรณิ ไพรัชเวทย์. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ก.พ., 2543.
- สุรัชย์ ช่วยเกิด. คุณลักษณะของผู้บริหาร และวัฒนธรรมโรงเรียน ที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลโรงเรียนภายใต้การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2547.
- สุวิทย์ มูลคำ. กลยุทธ์ – การสอนคิดสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์, 2547.
- เสนห์ จัยโต. การบริหารนวัตกรรมแนวใหม่. นนทบุรี : สำนักวิชาการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2549.
- เสนาะ ตีเยาว์. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543.
- เสาวลักษณ์ นิกโรพิทยา. การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม. มหาสารคาม : สถาบันราชภัฏมหาสารคาม, 2541.
- โสมนัส ฌ บางช้าง. “Good Governance: การกำกับดูแลที่ดี,” วารสารนักบริหาร. 21 : 48-50, 2544.
- อนันต์ เกตุวงศ์. หลักและเทคนิคการวางแผน. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : ศูนย์เอกสารตำราสถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2541.
- อภินันท์ เวทยานุกุล. ความสามารถหรือสมรรถนะ (Competency) ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2544.
- อภิสรรรค์ ภาชนะวรรณ. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการวิจัยของครูด้วยกระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2552.
- อมรา พงศาพิชญ์. “ธรรมรัฐและธรรมราชา กับองค์การประชาสังคม,” ใน เอกสารประกอบการประชุมทางวิชาการ เนื่องในวาระครบรอบ 50 ปี คณะรัฐศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ไม่มีเลขหน้า. ม.ป.ท. : ม.ป.ท., 2541.
- อรรวรรณ อุ่นวิเศษ. คุณภาพการทำงานของข้าราชการครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนคร เขต 3. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2549.
- อรรวรรณ พาณิชปฐมพงศ์. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบางประการกับพฤติกรรมด้านความมีวินัยในตนเองของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2542.
- อัจฉรา สุทธิพรหมณีนัดน์. สมรรถนะในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพใหม่ในโรงพยาบาลชุมชน เขต 10. วิทยานิพนธ์ พย.ม. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2545.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. Career Development in Practice. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2547.





- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. Competency Dictionary. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :  
เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2548.
- อารี รังสินนท์. ความคิดสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ : ข้างฟ้าง, 2532.
- Alan, B. and F. L. Stoller. “Maximizing the benefits of Project Work in Foreign  
Language Classrooms English,” Teaching Forum. 43(4) : 10–21, 2005.
- Atkinson, John W. Motive in Fantasy, Action and Society. New Delhi : Affiliated  
East West Press, 1966.
- Boselie, P. and J. Paauwe. “Human Resource Function Competencies in European  
Companies,” Personnel Review. 34(5) : 550–566, 2005.
- Blancero, D., L. Boroski and L. Dyer. “Key Competencies for a Transformed  
Human Resource Organization: Results of a Field Study,” Human Resource  
Management. 35(3) : 383 – 403 ; July, 1996.
- Chien, H. Edgar. Organization Psychology. 2<sup>nd</sup> ed. Engle Cliffs New Jersey :  
Prentice-Hall, 1970.
- Davies, B. and L. Ellison. School Leadership for the 21st Century. London :  
Rutledge, 1997.
- DeBono, E. Teaching thinking. London : Penquin Books 1971, 1991.
- Donnelly, J. H., J. L. Gibson and J. M. Ivancevich. Fundamentals of Management.  
Austin, Texas : Business Publication, 1984.
- Fox, E. “Professional Development: From Technophobes to Tech Believers,” I.H.E.  
Journal. 34(7) : 36-37 ; July, 2007.
- Garlise, Haward M. Management : Concepts and Situations. Chicago : Science  
Research Associates, 1976.
- Guilford, J.P. “A Psychometric Approach to Creativity,” in Creativity : Its  
Educational Implication. unpagged. New York : Iden Wileys and Sons,  
1968.
- Hoy, W.K. and C.G. Miskel. Education Administration : Theory Research and Practice.  
5<sup>th</sup>ed. New York : Mc Graw-Hill Inc., 1991.
- Kennedy, P.W. and S.G. Dresser. “Creating a Competency – Based Workplace,”  
Benefits Compensation Digest. 42(2) : 20–23, 2005.
- Krejcie, R.V. and D.W. Morgan. “Determining Sample Size for Research Activities,”  
Journal of Education and Psychological Measurement. 13(3) : 607-610 ;  
August, 1970.
- Mc.Clelland, D. “Testing for Competence Rather than for Intelligence,” American  
Psychologist. 28(1) : 1-14 ; June, 1973.
- Mckinney, S. E. “Developing Teachers for High-poverty Schools : The Role of the  
Internship Experience,” Urban Education. 43(1) : 68-82 ; January, 2008



- Mizell, H. “Narrow the focus Expand the Possibilities : Educate Teachers, Administrators, Policy Maker, and System Leaders on What High-quality Professional Learning is...and isn’t,” Journal of Staff Development. 28(3) : 18-22, 2007.
- Newell, A. and H. A. Simon. Human problem solving. New Jersey : Prentice-Hall, 1972.
- Ozcelik, G. and M. Ferman. “Competency Approach to Human Resource Management : Outcome and Contributions in a Turkish Cultural Context”, Human Resource Development Review. 5(1) : 72-91 ; March, 2006.
- Putti, Joseph M. Management : A Functional Approach. New York : McGraw – Hill Book, 1987.
- Rosen, B., S. Furst and R. Blackburn. “Training for Virtual Teams: An Investigation of Current Practices and Future Needs,” Human Resource Management. 45(2) : 229-247, 2006.
- Spencer, L.M. and S.M. Spencer. Competence at Work : Model for Superior Performance. New York : John Wiley & Sons, 1993.
- Steers, R. M. Organization Effectiveness: A Behavioral View. Santa Monica, Calif : Goodyear Publishing, 1970.
- Tienken, C. H. and L. Stonaker. “When Every Day is Professional Development Day,” Journal of Staff Development. 28(2) : 24-29 ; March, 2007.
- Wallach, M.A. and N. Kogan. Models of Thinking in Young Children : A Study of the Creativity. New York : Holt, Rinehart & Winston, 1965.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก  
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย



## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม

1. นางสาวยุรี เหมือนพันธุ์ ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 เชี่ยวชาญด้านบริหารงานในองค์กร
2. นางศิรดา พิริยะชัยวรกุล ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 เชี่ยวชาญด้านการวิจัยและประเมินผลการศึกษา
3. นายธนวัฒน์ ภิรมย์ไกรภักดิ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนแท่นประจันเชี่ยวชาญด้าน  
บริหารงานในสถานศึกษา
4. นายสุริยะ ชำนาญไพร ผู้อำนวยการโรงเรียนภูมิวิทยา เชี่ยวชาญด้านบริหารงานใน  
สถานศึกษา
5. นางสาวช่อผกา ผลภิญโญ รองผู้อำนวยการโรงเรียนแก้งคร้อวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยม เขต 30 เชี่ยวชาญด้านการวิจัยและประเมินผลการศึกษา



## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมมนาเชิงลึก

โรงเรียน Best Practice จำนวน 3 โรงเรียนและผู้อำนวยการสถานศึกษา 10 คนได้แก่

1. โรงเรียนบ้านเขวาสีสาร อำเภอกอสุมพิสัย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3
2. โรงเรียนบ้านโพนงามโพนสว่าง อำเภอกอสุมพิสัย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3
3. โรงเรียนบ้านนาโพธิ์ อำเภอกอสุมพิสัย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
มหาสารคาม เขต 3
4. นางสาวจุนิตย์ เณรสุวรรณ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2
5. นายเสถียร ตรีศรี รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ขอนแก่น เขต 5
6. นายประสาท ชันชัยภูมิศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สพป. ชัยภูมิ เขต 2
7. นายสมชาย ขอสินกลาง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองดินดำ สพป. ชัยภูมิ เขต 3
8. นายราวิณสุริยันต์ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านถนนกลาง สพป. ชัยภูมิ เขต 2
9. นายชาญ คำป้องผู้อำนวยการโรงเรียนไตรมิตรพิทยา สพป. ชัยภูมิ เขต 2
10. นายสุทัศน์ โพธิ์ศรีวงษ์ชัย ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองเม็ก สพป.ชัยภูมิ เขต 2
11. นายสมบูรณ์ ภิญโญศรี ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโจดโนนข่า สพป. ชัยภูมิ เขต 2
12. นายสมเปลี่ยน ชัยดี ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านมอญ สพป. ชัยภูมิ เขต 2
13. นายประกาศิต ปลั่งกลาง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านคอนสาร สพป. ชัยภูมิ เขต 2





ภาคผนวก ข  
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล



## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่องวิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ

.....

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ หลักสูตรการบริหารการศึกษา ของ นางสาวระวีวรรณ กองกะมุด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ
2. แบบสอบถามนี้ใช้เก็บข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1,2 และ 3
3. แบบสอบถามมีทั้งหมด 2 ตอน ดังนี้
  - ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับจำนวน 50 ข้อ
  - ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาและ/หรือแนวทางในการแก้ไขและข้อเสนอแนะอื่นๆ

ขอความกรุณาท่านได้โปรดให้ข้อมูลตามความเป็นจริงให้ครบถ้วนสมบูรณ์ทุกข้อทั้ง 3 ตอน ข้อมูลในแบบสอบถามนี้จะไม่มีการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด ทั้งนี้ผู้วิจัยจะใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น เมื่อท่านตอบแบบสอบถามเสร็จเรียบร้อยแล้ว ขอความกรุณาจากท่านช่วยบรรจุแบบสอบถามลงในซองเอกสาร แล้วส่งเอกสารกลับผู้วิจัยทางไปรษณีย์ตามที่อยู่ที่ระบุไว้บนซอง

ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(ลงชื่อ).....ผู้วิจัย

นางสาวระวีวรรณ กองกะมุด

นิสิตปริญญาโท (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



**ตอนที่ 1**  
**แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

**คำชี้แจง**

1. ในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ เป็นการถามข้อมูลที่อยู่ในสถานการณ์ระหว่างการปฏิบัติหน้าที่ของท่าน ณ โรงเรียนปัจจุบัน
2. ข้อคำถามของแบบสอบถามประสงค์จะทราบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับใดโดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนระดับความคิดเห็นเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีความหมายดังนี้
  - 5 หมายถึง มีสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมากที่สุด
  - 4 หมายถึง มีสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก
  - 3 หมายถึง มีสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับปานกลาง
  - 2 หมายถึง มีสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับน้อย
  - 1 หมายถึง มีสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับน้อยที่สุด
3. เมื่อพิจารณาที่คำถามแต่ละข้อแล้ว สามารถทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเพียงระดับเดียว

**ตัวอย่าง**

| ข้อ | สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์   | ระดับสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ |   |   |   |   |
|-----|--|----------------------------|---|---|---|---|
|     |  | 5                          | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 0   | ท่านสามารถใช้ความรู้ความเข้าใจเรื่องการวางแผนการปฏิบัติงานด้านต่างๆโดยยึดเป้าหมายที่กำหนดไว้ |                            | √ |   |   |   |

จากตัวอย่างข้อ 0 แสดงว่าผู้บริหารมีระดับสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมากในความสามารถในการใช้ความรู้ความเข้าใจเรื่องการวางแผนการปฏิบัติงานด้านต่างๆโดยยึดเป้าหมายที่กำหนดไว้



ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นระดับสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ

| ข้อ              | สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์  | ระดับสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ |   |   |   |   |
|------------------|--|----------------------------|---|---|---|---|
|                  |  | 5                          | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ด้านคุณภาพของงาน |  |                            |   |   |   |   |
| 1                | ท่านสามารถใช้ความรู้ความเข้าใจเรื่องการวางแผนการปฏิบัติงานด้านต่างๆโดยยึดเป้าหมายที่กำหนดไว้ |                            |   |   |   |   |
| 2                | ท่านสามารถวิเคราะห์ จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษานำไปปฏิบัติจนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล     |                            |   |   |   |   |
| 3                | ท่านสามารถจัดทำโครงสร้างการบริหารงานในโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน                                 |                            |   |   |   |   |
| 4                | ท่านสามารถกำหนดขั้นตอน ระยะเวลา กระบวนการที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน                            |                            |   |   |   |   |
| 5                | ท่านสามารถวางระบบการบริหารจัดการใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่าสูงสุด                             |                            |   |   |   |   |
| 6                | ท่านสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ   |                            |   |   |   |   |
| 7                | ท่านสามารถจัดระบบติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษา                                    |                            |   |   |   |   |
| 8                | ท่านสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้                                       |                            |   |   |   |   |
| 9                | ท่านสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จ อย่างมีคุณภาพสูงกว่ามาตรฐาน                                    |                            |   |   |   |   |
| 10               | ท่านสามารถสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ  |                            |   |   |   |   |
| 11               | ท่านสามารถวางระบบการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรได้อย่างถูกต้อง                                |                            |   |   |   |   |
| 12               | ท่านสามารถจัดให้มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ  |                            |   |   |   |   |
| 13               | ท่านมอบหมายงานเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของบุคลากร   |                            |   |   |   |   |
| 14               | ท่านตระหนักและเห็นคุณค่าของทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ                  |                            |   |   |   |   |
| 15               | ท่านสามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยความยุติธรรม มีคุณธรรมจริยธรรมตามมาตรฐานวิชาชีพ                  |                            |   |   |   |   |
| 16               | ท่านมีการบริหารจัดการด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้  |                            |   |   |   |   |
| 17               | ท่านสามารถปฏิบัติงานโดยยึดมั่นในความถูกต้องและดีงาม  |                            |   |   |   |   |
| 18               | ท่านสามารถบริหารงบประมาณเกี่ยวกับโครงการหรือกิจกรรมต่างๆได้อย่างเหมาะสมและรัดกุม             |                            |   |   |   |   |



| ข้อ  | สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์  | ระดับสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ |   |   |   |   |
|--|--|----------------------------|---|---|---|---|
|  |  | 5                          | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 19   | ท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีและรายงานต่อคณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องรับทราบ                   |                            |   |   |   |   |
| 20   | ท่านยินยอมให้มีการตรวจสอบระบบการบริหารงาน  |                            |   |   |   |   |
| <b>ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์</b>                |  |                            |   |   |   |   |
| 21   | ท่านสามารถนำแนวคิด นวัตกรรมใหม่ๆมาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ  |                            |   |   |   |   |
| 22   | ท่านเปิดรับข้อมูล ความคิดเห็นใหม่ๆอยู่ตลอดเวลา เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับงานในหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์            |                            |   |   |   |   |
| 23   | ท่านสามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลที่มีความคิดแตกต่าง หรือสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน โดยรักษาประสิทธิภาพของงานได้อย่างต่อเนื่อง |                            |   |   |   |   |
| 24   | ท่านเปิดโอกาสให้สมาชิกในโรงเรียนได้แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน  |                            |   |   |   |   |
| 25   | ท่านสามารถนำข้อเสนอแนะจากสมาชิกในองค์กร มาปรับปรุงกระบวนการทำงาน   |                            |   |   |   |   |
| 26   | ท่านสามารถให้ข้อคิดเห็นในการทำงานอย่างสร้างสรรค์   |                            |   |   |   |   |
| 27   | ท่านสามารถแก้ปัญหาด้วยสันติวิธี โดยยึดหลักความยุติธรรม   |                            |   |   |   |   |
| 28   | ท่านมีการจัดประชุมเพื่อระดมความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร  |                            |   |   |   |   |
| 29   | ท่านส่งเสริมให้ครูผู้สอนพัฒนาการเรียนการสอน นำนวัตกรรมมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน                          |                            |   |   |   |   |
| 30   | ท่านนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ  |                            |   |   |   |   |
| <b>ด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง</b> |  |                            |   |   |   |   |
| 31   | ท่านมีความมุ่งมั่น กระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย   |                            |   |   |   |   |
| 32   | ท่านเข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษา ค้นคว้า ประชุมทางวิชาการหรือวิธีการอื่นๆ เพื่อพัฒนาตนเองและผลงาน                         |                            |   |   |   |   |
| 33   | ท่านสามารถเลือกใช้แนวทาง วิธีการ เทคนิคต่างๆ เพื่อการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง  |                            |   |   |   |   |
| 34   | ท่านสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามตัวบ่งชี้ความสำเร็จที่วางไว้  |                            |   |   |   |   |
| 35   | ท่านสามารถจัดทำรายงานคุณภาพการจัดการศึกษาได้ถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ เผยต่อสาธารณชน                                       |                            |   |   |   |   |



| ข้อ   | สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์  | ระดับสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ |   |   |   |   |
|---|--|----------------------------|---|---|---|---|
|   |  | 5                          | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <b>ด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง(ต่อ)</b> |  |                            |   |   |   |   |
| 36  | ท่านพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของตนเองและผู้อื่น ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่                |                            |   |   |   |   |
| 37  | ท่านมีความสามารถในการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยของตนเอง  |                            |   |   |   |   |
| 38  | ท่านมีการนำผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมาปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง                      |                            |   |   |   |   |
| 39  | ท่านสามารถจัดให้มีการทบทวน ปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง                                   |                            |   |   |   |   |
| 40  | ท่านเป็นผู้แสวงหาข้อมูลข่าวสารในการพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง                                   |                            |   |   |   |   |
| <b>ด้านการแก้ปัญหา</b>                                  |  |                            |   |   |   |   |
| 41  | ท่านสามารถแก้ปัญหาคความขัดแย้งด้วยความเป็นธรรม   |                            |   |   |   |   |
| 42  | ท่านเป็นผู้รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและใช้วิธีประชาธิปไตยแก้ปัญหา                              |                            |   |   |   |   |
| 43  | ท่านกล้าที่จะตัดสินใจบริหารทรัพยากรของสถานศึกษา ตามเหตุผลที่ท่านเห็นว่าเหมาะสม                   |                            |   |   |   |   |
| 44  | ท่านมีความใส่ใจในปัญหาของโรงเรียนและมีความกระตือรือร้นที่จะแก้ปัญหที่เกิดขึ้นในโรงเรียน          |                            |   |   |   |   |
| 45  | ท่านสามารถแก้ปัญหาและกำหนดแนวทางปฏิบัติงานได้  |                            |   |   |   |   |
| <b>ด้านความรับผิดชอบ</b>                                |  |                            |   |   |   |   |
| 46  | ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดความรับผิดชอบของบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการปฏิบัติงาน |                            |   |   |   |   |
| 47  | ท่านตระหนักในความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนและของส่วนรวมรวมทั้งพร้อมรับการตรวจสอบ                   |                            |   |   |   |   |
| 48  | ท่านมีการจัดโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน   |                            |   |   |   |   |
| 49  | ท่านกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้บุคลากรได้ตรงตามความสามารถและมีความชัดเจน                        |                            |   |   |   |   |
| 50  | ท่านมีความเสียสละและอุทิศตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานที่กำหนดไว้                           |                            |   |   |   |   |



**ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะอื่นๆ**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณท่านที่สละเวลาตอบแบบสอบถาม





## แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

เรื่อง **วิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ**

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....
2. ตำแหน่งทางบริหาร.....
3. วุฒิทางการศึกษาสูงสุด.....
4. สถานที่ทำงาน.....
5. ให้สัมภาษณ์ในวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

ตอนที่ 2 **วิธีการหรือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มี  
ประสิทธิผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ**

1. ท่านมีแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านคุณภาพของงานตามประเด็นต่อไปนี้  
อย่างไร

ประเด็น ท่านมีแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้สำเร็จ อย่างมีคุณภาพสูงกว่ามาตรฐาน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ประเด็น ท่านมีวิธีการในการจัดระบบติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษา

.....

.....

.....

.....

.....

.....



**2. ท่านมีวิธีการหรือแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ตามประเด็นต่อไปนี้อย่างไร**

ประเด็น ท่านมีแนวคิดในการประยุกต์นำเอานวัตกรรมใหม่ๆมาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ

.....

.....

.....

.....

ประเด็น แนวทางการบริหารบุคคลบนพื้นฐานความคิดเห็นที่แตกต่าง ให้สามารถทำงานร่วมกัน โดยรักษาประสิทธิภาพของงานให้ได้อย่างต่อเนื่อง

.....

.....

.....

.....

ประเด็น ท่านมีแนวคิดที่ใช้ในการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้มีเจตคติที่ดีในการทำงานอย่างสร้างสรรค์

.....

.....

.....

.....

**3. ท่านมีวิธีในการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องตามประเด็นต่อไปนี้อย่างไร**

ประเด็น ท่านมีวิธีการส่งเสริมการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามตัวบ่งชี้ความสำเร็จที่วางไว้อย่างต่อเนื่อง

.....

.....

.....

.....



ประเด็น ท่านมีวิธีหรือแนวทางการเลือกใช้แนวทาง วิธีการ เทคนิคต่างๆ เพื่อการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง

.....

.....

.....

.....

ประเด็น ท่านมีวิธีการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของตนเองและผู้อื่น ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

.....

.....

.....

.....

4. ท่านมีวิธีการหรือแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านการแก้ปัญหาตามประเด็นต่อไปนี้อย่างไร

ประเด็น ท่านมีวิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งอย่างเป็นธรรม

.....

.....

.....

.....

ประเด็น ท่านมีวิธีการตัดสินใจบริหารทรัพยากรของสถานศึกษาตามเหตุผลที่เห็นว่าเหมาะสม

.....

.....

.....

.....

.....



5. ท่านมีวิธีการในการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านความรับผิดชอบตามประเด็นต่อไปนี้  
อย่างไร

ประเด็น ท่านมีการจัดโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ประเด็น ท่านมีหลักการหรือแนวทางในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้บุคลากรได้ตรงตาม  
ความสามารถและมีความชัดเจน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 3 ประเด็นอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษาที่มีประสิทธิผลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์อย่างสูง



ภาคผนวก ค  
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ



ตอนที่ 1 ความคิดเห็นระดับสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ

1. ผลการวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถาม

| ข้อที่ | ค่าอำนาจจำแนก | ข้อที่ | ค่าอำนาจจำแนก |
|--------|---------------|--------|---------------|
| 1      | 0.4665        | 26     | 0.6835        |
| 2      | 0.5120        | 27     | 0.7000        |
| 3      | 0.2870        | 28     | 0.6287        |
| 4      | 0.4781        | 29     | 0.7149        |
| 5      | 0.6351        | 30     | 0.8168        |
| 6      | 0.7341        | 31     | 0.6322        |
| 7      | 0.6214        | 32     | 0.4143        |
| 8      | 0.4292        | 33     | 0.6169        |
| 9      | 0.3633        | 34     | 0.5508        |
| 10     | 0.4265        | 35     | 0.5751        |
| 11     | 0.5703        | 36     | 0.6391        |
| 12     | 0.5365        | 37     | 0.5551        |
| 13     | 0.3334        | 38     | 0.3644        |
| 14     | 0.6000        | 39     | 0.5682        |
| 15     | 0.8144        | 40     | 0.7403        |
| 16     | 0.7348        | 41     | 0.6519        |
| 17     | 0.7118        | 42     | 0.7613        |
| 18     | 0.6264        | 43     | 0.7064        |
| 19     | 0.7008        | 44     | 0.7100        |
| 20     | 0.6268        | 45     | 0.6064        |
| 21     | 0.5880        | 46     | 0.7727        |
| 22     | 0.6803        | 47     | 0.7552        |
| 23     | 0.6362        | 48     | 0.6982        |
| 24     | 0.7626        | 49     | 0.7167        |
| 25     | 0.5621        | 50     | 0.6740        |



2. ผลวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา  
( $\alpha$  - Coefficient) ด้วยวิธีของครอนบาค (Cronbach)

| สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ | อัลฟา         |
|---|---------------|
| 1. ด้านคุณภาพของงาน   | 0.9080        |
| 2. ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์   | 0.9211        |
| 3. ด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง  | 0.8842        |
| 4. ด้านการแก้ปัญหา  | 0.8910        |
| 5. ด้านความรับผิดชอบ  | 0.8763        |
| <b>ภาพรวม</b>   | <b>0.9690</b> |

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on<br>Standardized Items | N of Items |
|------------------|---|------------|
| .969             | .969  | 50         |

ผลการวิเคราะห์ Summary Item Statistics

|            | Mean  | Minimum | Maximum | Range | Maximum<br>/ Minimum | Variance | N of Items |
|------------|-------|---------|---------|-------|----------------------|----------|------------|
| Item Means | 4.307 | 3.633   | 4.633   | 1.000 | 1.275                | .041     | 50         |





ภาคผนวก ง  
ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามแบบสอบถาม



### ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มี  
ประสิทธิผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ

| ข้อคำถาม   | ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ<br>คนที่ |    |    |    |    | ค่า<br>IOC | แปล<br>ผล |
|--|----------------------------------|----|----|----|----|------------|-----------|
|  | 1                                | 2  | 3  | 4  | 5  |            |           |
| <b>ด้านคุณภาพของงาน</b>  |                                  |    |    |    |    |            |           |
| 1.ท่านสามารถใช้ความรู้ความเข้าใจเรื่องการวางแผนการปฏิบัติงานด้านต่างๆโดยยึดเป้าหมายที่กำหนดไว้ | +1                               | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.0        | ใช้ได้    |
| 2.ท่านสามารถวิเคราะห์ จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษานำไปปฏิบัติจนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล     | +1                               | 0  | +1 | +1 | +1 | 0.8        | ใช้ได้    |
| 3.ท่านสามารถจัดทำโครงสร้างการบริหารงานในโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน                                 | +1                               | +1 | +1 | +1 | -1 | 0.8        | ใช้ได้    |
| 4.ท่านสามารถกำหนดขั้นตอน ระยะเวลา กระบวนการที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน                            | +1                               | +1 | +1 | +1 | -1 | 0.8        | ใช้ได้    |
| 5.ท่านสามารถวางระบบการบริหารจัดการใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่าสูงสุด                             | +1                               | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.0        | ใช้ได้    |
| 6.ท่านสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ   | +1                               | +1 | +1 | +1 | 0  | 0.8        | ใช้ได้    |
| 7.ท่านสามารถจัดระบบติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษา                                    | +1                               | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.0        | ใช้ได้    |
| 8.ท่านสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้                                       | +1                               | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.0        | ใช้ได้    |
| 9.ท่านสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จ อย่างมีคุณภาพสูงกว่ามาตรฐาน                                    | +1                               | 0  | +1 | +1 | 0  | 0.6        | ใช้ได้    |
| 10.ท่านสามารถสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ   | +1                               | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.0        | ใช้ได้    |
| 11.ท่านสามารถวางระบบการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรได้อย่างถูกต้อง                               | +1                               | +1 | +1 | +1 | 0  | 0.8        | ใช้ได้    |
| 12.ท่านสามารถจัดให้มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ                                       | +1                               | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.0        | ใช้ได้    |
| 13.ท่านมอบหมายงานเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากร   | +1                               | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.0        | ใช้ได้    |



| ข้อคำถาม  | ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญคนที่ |    |    |    |    | ค่า IOC | แปลผล  |
|---|------------------------------|----|----|----|----|---------|--------|
|   | 1                            | 2  | 3  | 4  | 5  |         |        |
| 14.ท่านตระหนักและเห็นคุณค่าของทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ  | +1                           | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.0     | ใช้ได้ |
| 15.ท่านสามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยความยุติธรรม มีคุณธรรมจริยธรรม ตามมาตรฐานวิชาชีพ   | +1                           | +1 | -1 | +1 | +1 | 0.6     | ใช้ได้ |
| 16.ท่านมีการบริหารจัดการด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้  | +1                           | +1 | +1 | +1 | 0  | 0.8     | ใช้ได้ |
| 17.ท่านสามารถปฏิบัติงานโดยยึดมั่นในความถูกต้องและดีงาม  | +1                           | +1 | +1 | +1 | 0  | 0.8     | ใช้ได้ |
| 18.ท่านสามารถบริหารงบประมาณเกี่ยวกับโครงการหรือกิจกรรมต่างๆได้อย่างเหมาะสมและรัดกุม   | +1                           | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.0     | ใช้ได้ |
| 19.ท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี และรายงานต่อคณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องรับทราบ                  | +1                           | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.0     | ใช้ได้ |
| 20.ท่านยอมให้มีการตรวจสอบระบบการบริหารงาน   | +1                           | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.0     | ใช้ได้ |
| <b>ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์</b>   |                              |    |    |    |    |         |        |
| 21.ท่านสามารถนำแนวคิด นวัตกรรมใหม่ๆมาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ  | +1                           | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.0     | ใช้ได้ |
| 22.ท่านเปิดรับข้อมูล ความคิดเห็นใหม่ๆอยู่ตลอดเวลา เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับงานในหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์            | +1                           | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.0     | ใช้ได้ |
| 23.ท่านสามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลที่มีความคิดแตกต่าง หรือสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน โดยรักษาประสิทธิภาพของงานได้อย่างต่อเนื่อง | +1                           | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.0     | ใช้ได้ |
| 24.ท่านเปิดโอกาสให้สมาชิกในโรงเรียนได้แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน  | +1                           | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.0     | ใช้ได้ |
| 25.ท่านสามารถนำข้อเสนอแนะจากสมาชิกในองค์กร มาปรับปรุงกระบวนการทำงาน   | +1                           | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.0     | ใช้ได้ |
| 26.ท่านสามารถให้ข้อคิดเห็นในการทำงานอย่างสร้างสรรค์   | +1                           | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.0     | ใช้ได้ |
| 27.ท่านสามารถแก้ปัญหาด้วยสันติวิธี โดยยึดหลักความยุติธรรม   | +1                           | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.0     | ใช้ได้ |



| ข้อคำถาม  | ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญคนที่ |    |    |    |    | ค่า IOC | แปลผล  |
|---|------------------------------|----|----|----|----|---------|--------|
|   | 1                            | 2  | 3  | 4  | 5  |         |        |
| 28.ท่านมีการจัดประชุมเพื่อระดมความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร                            | +1                           | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.0     | ใช้ได้ |
| 29.ท่านส่งเสริมให้ครูผู้สอนพัฒนาการเรียนการสอน นำนวัตกรรมมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน  | +1                           | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.0     | ใช้ได้ |
| 30.ท่านนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ  | +1                           | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.0     | ใช้ได้ |
| <b>ด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง</b>  |                              |    |    |    |    |         |        |
| 31.ท่านมีความมุ่งมั่น กระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย                                | +1                           | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.0     | ใช้ได้ |
| 32.ท่านเข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษา ค้นคว้า ประชุมทางวิชาการหรือวิธีการอื่นๆ เพื่อพัฒนาตนเองและผลงาน | +1                           | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.0     | ใช้ได้ |
| 33.ท่านสามารถเลือกใช้แนวทาง วิธีการ เทคนิคต่างๆ เพื่อการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง                    | +1                           | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.0     | ใช้ได้ |
| 34.ท่านสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามตัวบ่งชี้ความสำเร็จที่วางไว้                              | +1                           | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.0     | ใช้ได้ |
| 35.ท่านสามารถจัดทำรายงานคุณภาพการจัดการศึกษาได้ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ เปิดเผยต่อสาธารณชน            | +1                           | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.0     | ใช้ได้ |
| 36.ท่านพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของตนเองและผู้อื่น ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่                | +1                           | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.0     | ใช้ได้ |
| 37.ท่านมีความสามารถในการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยของตนเอง  | +1                           | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.0     | ใช้ได้ |
| 38.ท่านมีการนำผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมาปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง                      | +1                           | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.0     | ใช้ได้ |
| 39.ท่านสามารถจัดให้มีการทบทวน ปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง                                   | +1                           | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.0     | ใช้ได้ |
| 40.ท่านเป็นผู้แสวงหาข้อมูลข่าวสารในการพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง                                   | +1                           | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.0     | ใช้ได้ |
| <b>ด้านการแก้ปัญหา</b>  |                              |    |    |    |    |         |        |
| 41.ท่านสามารถแก้ปัญหาคความขัดแย้งด้วยความเป็นธรรม   | +1                           | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.0     | ใช้ได้ |



| ข้อคำถาม  | ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญคนที่ |    |    |    |    | ค่า IOC | แปลผล  |
|---|------------------------------|----|----|----|----|---------|--------|
|   | 1                            | 2  | 3  | 4  | 5  |         |        |
| 42.ท่านเป็นผู้รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและใช้วิธีประชาธิปไตยแก้ปัญหา                              | +1                           | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.0     | ใช้ได้ |
| 43.ท่านกล้าที่จะตัดสินใจบริหารทรัพยากรของสถานศึกษา ตามเหตุผลที่ท่านเห็นว่าเหมาะสม                   | +1                           | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.0     | ใช้ได้ |
| 44.ท่านมีความใส่ใจในปัญหาของโรงเรียนและมีความกระตือรือร้นที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน         | +1                           | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.0     | ใช้ได้ |
| 45.ท่านสามารถแก้ปัญหาและกำหนดแนวทางปฏิบัติงานได้  | +1                           | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.0     | ใช้ได้ |
| <b>ด้านความรับผิดชอบ</b>  |                              |    |    |    |    |         |        |
| 46.ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดความรับผิดชอบของบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการปฏิบัติงาน | +1                           | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.0     | ใช้ได้ |
| 47.ท่านตระหนักในความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนและของส่วนรวมรวมทั้งพร้อมรับการตรวจสอบ                   | +1                           | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.0     | ใช้ได้ |
| 48.ท่านมีการจัดโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน   | +1                           | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.0     | ใช้ได้ |
| 49.ท่านกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้บุคลากรได้ตรงตามความสามารถและมีความชัดเจน                        | +1                           | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.0     | ใช้ได้ |
| 50.ท่านมีความเสียสละและอุทิศตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานที่กำหนดไว้                           | +1                           | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.0     | ใช้ได้ |



ภาคผนวก จ  
หนังสือขอความอนุเคราะห์





ที่ ศธ 0530.5(2)/ว.492

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

28 กุมภาพันธ์ 2557

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน นางสาวยุรี เหมือนพันธุ์

ด้วย นางสาวระวีวรรณ กองกะมุด นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.นงนิตย์ มรกต เป็นประธานควบคุมวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริลือ เป็นกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ในครั้งนี้

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ในครั้งนี้ เพื่อที่นิสิตจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.มนตรี วงษ์สะพาน)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและประกันคุณภาพ  
ปฏิบัติราชการแทน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ฝ่ายวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทร. 0-4375-4322 ถึง 40 ต่อ 6074







ที่ ศธ 0530.5(2)/ว.492

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

28 กุมภาพันธ์ 2557

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน นางศิริดา พิริยะชัยวรกุล

ด้วย นางสาวระวีวรรณ กองกะมุด นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการพัฒนาศมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.นงนิตย์ มรกต เป็นประธานควบคุมวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริลือ เป็นกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ในครั้งนี้

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ในครั้งนี้ เพื่อที่นิตดจะได้นำดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.มนตรี วงษ์สะพาน)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและประกันคุณภาพ  
ปฏิบัติราชการแทน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ฝ่ายวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทร. 0-4375-4322 ถึง 40 ต่อ 6074





ที่ ศธ 0530.5(2)/ว.492

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

28 กุมภาพันธ์ 2557

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน นายธนวัฒน์ ภิรมย์ไกรภักดิ์

ด้วย นางสาวระวีวรรณ กองกะมุด นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.นงนิตย์ มรกต เป็นประธานควบคุมวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ในครั้งนี้

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ในครั้งนี้ เพื่อที่นิสิตจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.มนตรี วงษ์สะพาน)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและประกันคุณภาพ  
ปฏิบัติราชการแทน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ฝ่ายวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทร. 0-4375-4322 ถึง 40 ต่อ 6074



ที่ ศธ 0530.5(2)/ว.492

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

28 กุมภาพันธ์ 2557

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน นายสุริยะ ชำนาญไพร

ด้วย นางสาวระวีวรรณ กองกะมุด นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ มุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.นงนิตย์ มรกต เป็นประธานควบคุมวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ในครั้งนี้

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ในครั้งนี้ เพื่อที่นิติตจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.มนตรี วงษ์สะพาน)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและประกันคุณภาพ  
ปฏิบัติราชการแทน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ฝ่ายวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทร. 0-4375-4322 ถึง 40 ต่อ 6074





ที่ ศธ 0530.5(2)/ว.492

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

28 กุมภาพันธ์ 2557

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน นางสาวช่อผกา ผลภิญโญ

ด้วย นางสาวระวีวรรณ กองกะมุด นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ มุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดำเนินการตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.นงนิตย์ มรกต เป็นประธานควบคุมวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริลือ เป็นกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ในครั้งนี้

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ในครั้งนี้ เพื่อที่นิตจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.มนตรี วงษ์สะพาน)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและประกันคุณภาพ  
ปฏิบัติราชการแทน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ฝ่ายวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทร. 0-4375-4322 ถึง 40 ต่อ 6074





ที่ ศธ 0530.5(2)/ว.493

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

28 กุมภาพันธ์ 2557

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้วย นางสาวระวีวรรณ กองกะมุด นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนา รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ มุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดูงานหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.นงนิตย์ มรกต เป็นประธานควบคุมวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ในครั้งนี้

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดอนุญาตให้ นางสาวระวีวรรณ กองกะมุด ทดลองใช้เครื่องมือกับบุคลากรของท่าน ทั้งนี้จะเริ่มทดลองใช้เครื่องมือดังกล่าว ตั้งแต่วันที่ ๒๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗ ..... เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.มนตรี วงษ์สะพาน)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและประกันคุณภาพ  
ปฏิบัติราชการแทน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ฝ่ายวิชาการและประกันคุณภาพ คณะศึกษาศาสตร์  
โทร. 0-4375-4322 ถึง 40 ต่อ 6074





ที่ ศธ 0530.5(2)/ว.494

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

28 กุมภาพันธ์ 2557

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้วย นางสาวระวีวรรณ กองกะมุด นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ มุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.นงนิตย์ มรกต เป็นประธานควบคุมวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ในครั้งนี้

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดอนุญาตให้ นางสาวระวีวรรณ กองกะมุด เก็บรวบรวมข้อมูลกับบุคลากรของท่าน ทั้งนี้จะเริ่มเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าว ตั้งแต่ ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗ ถึง ๒๐ สิงหาคม ๒๕๕๗. เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.มนตรี วงษ์สะพาน)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและประกันคุณภาพ  
ปฏิบัติราชการแทน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ฝ่ายวิชาการและประกันคุณภาพ คณะศึกษาศาสตร์  
โทร. 0-4375-4322 ถึง 40 ต่อ 6074

ภาคผนวก ฉ  
คู่มือการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์





# คู่มือ

## วิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์



ระวีวรรณ กองกะมุด

นิสิตปริญญาโท (กศ.ม.)

หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



## คำนำ

คู่มือวิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมินี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการ มีเป้าประสงค์เพื่อพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและสมรรถนะของข้าราชการทุกระดับให้ปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ เกิดผลสัมฤทธิ์ คุ่มค่า เป็นที่ศรัทธาของประชาชน โดยเน้นการพัฒนาคุณภาพข้าราชการในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของสมรรถนะ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ที่ได้นำหลักสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อเสริมสร้างให้การปฏิบัติงานของข้าราชการและองค์กรมีประสิทธิภาพ

คู่มือวิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์นี้ประกอบด้วย แนวทางการพัฒนาสมรรถนะตามหลักสมรรถนะแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านคุณภาพของงาน 2) ด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง 3) ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4) ด้านการแก้ปัญหา และ 5) ด้านความรับผิดชอบ

ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์แก่ส่วนราชการ และผู้ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาสมรรถนะแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารทุกระดับในแต่ละประเภทให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติราชการอย่างมืออาชีพต่อไป

ระวีวรรณ กองกะมุด  
ผู้จัดทำ



## สารบัญ

## หน้า

|  |    |
|--|----|
| หลักการและเหตุผล .....                                   | 1  |
| วัตถุประสงค์.....  | 2  |
| โครงสร้างและขอบข่ายเนื้อหาการพัฒนา.....                  | 2  |
| วิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา.....               | 4  |
| หน่วยที่ 1 ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์..... | 4  |
| หน่วยที่ 2 คุณภาพของงาน.....                             | 13 |
| หน่วยที่ 3 ความมุ่งมั่นในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง.....  | 15 |
| หน่วยที่ 4 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์.....                 | 17 |
| หน่วยที่ 5 การแก้ปัญหา.....                              | 19 |
| หน่วยที่ 6 ความรับผิดชอบ.....                            | 21 |
| บรรณานุกรม.....  | 23 |



## หลักการและเหตุผล

นโยบายและแนวทางการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 เน้นให้มีการพัฒนาและยกระดับมาตรฐานการศึกษาให้สูงขึ้นหลักการปฏิรูปหลักสูตรกระบวนการจัดการเรียนการสอนการพัฒนาครูบุคลากรและการบริหารจัดการงานวิชาการตั้งนั้นการที่จะผลักดันให้การปฏิรูปการศึกษามุ่งนโยบายและเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาหลักสูตรกระบวนการเรียนรู้การสอนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของสังคมปัจจุบันด้วย (รวิวัตรสิริ ภูบาล. 2544 : 24) โดยสถานศึกษาเป็นหน่วยงานหลักที่จัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามจุดมุ่งหมายการจัดการศึกษาดำเนินการบริหารโดยผู้บริหารสถานศึกษากำกับโดยคณะกรรมการสถานศึกษามีระบบการประกันคุณภาพที่ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาให้บริการด้านการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทอำนาจหน้าที่อย่างมากและสิ่งสำคัญยิ่งทั้งอำนาจที่กำหนดไว้ในกฎหมายและได้รับมอบหมายจากผู้มีอำนาจโดยต้องรับผิดชอบต่อการบริหารสถานศึกษาซึ่งต้องมีดัชนีชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงานและการประกันคุณภาพของสถานศึกษาแสดงผลงานความก้าวหน้าในการบริหารสถานศึกษาตามเป้าหมายที่กำหนด (วันทยาวงศ์ศิลปภิรมย์ และอมรรัตน์ พันธุ์งาม. 2545 : 9)

จากความจำเป็นที่ต้องมีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น ผู้วิจัยได้พิจารณาเห็นว่าสถานศึกษาจำนวนมากยังไม่ได้กำหนดสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารที่จำเป็นต่อการบริหารของผู้บริหารและมีปัญหาในการพัฒนาบุคลากรกลุ่มนี้อยู่มาก การดำเนินงานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นมีเทคนิคการบริหารที่ผู้บริหารสามารถศึกษาและนำไปใช้ในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จหลายรูปแบบให้เลือกใช้ตามความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะทำการวิจัยวิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยทำการสร้างวิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่จำเป็นต่อการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านคุณภาพของงาน 2) ด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง 3) ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4) ด้านการแก้ปัญหา และ 5) ด้านความรับผิดชอบซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป



### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ
2. เพื่อนำวิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารมาใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการในองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์

### เป้าหมาย

ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคนสามารถพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่จำเป็นต่อการบริหารงานในฐานะผู้บริหารหน่วยงานให้เป็นไปตามมาตรฐานได้ครบทุกสมรรถนะ

### ผู้เข้ารับการพัฒนา

ผู้เข้ารับการพัฒนาได้แก่ผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา

### ระยะเวลา

ระยะเวลาดำเนินการพัฒนา 16 ชั่วโมง

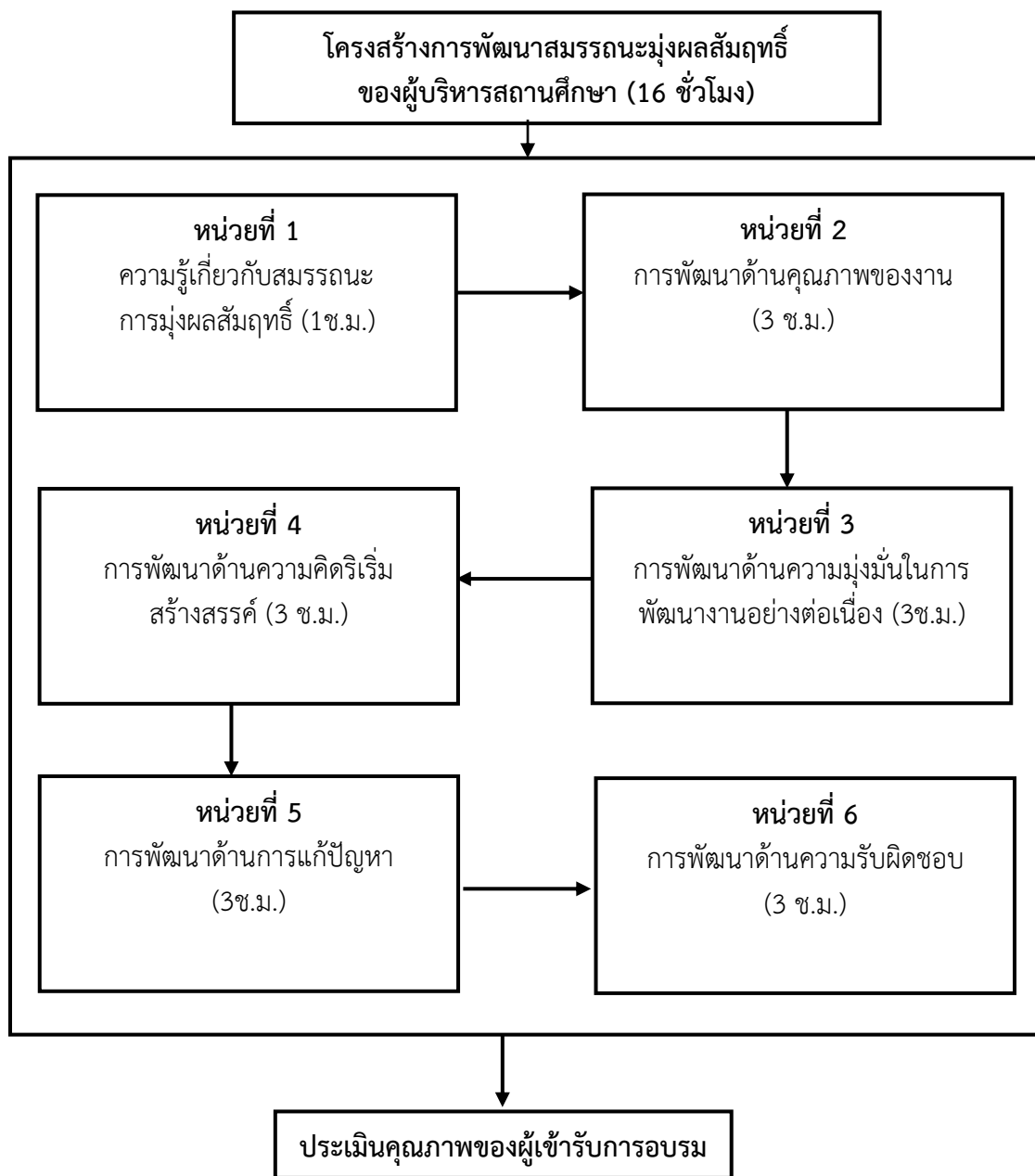
### โครงสร้างและขอบข่ายเนื้อหาการพัฒนา

การจัดการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีโครงสร้างและขอบข่ายเนื้อหา 6 หน่วยการเรียนรู้รวม 16 ชั่วโมงดังตาราง 1

ตาราง 1 หน่วยการเรียนรู้และระยะเวลาในการพัฒนา

| หน่วยที่ | เรื่องที่พัฒนา / สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์      | ระยะเวลา(ชั่วโมง) |
|----------|---|-------------------|
| 1        | ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์    | 1                 |
| 2        | ด้านคุณภาพของงาน                            | 3                 |
| 3        | ด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง | 3                 |
| 4        | ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์                | 3                 |
| 5        | ด้านการแก้ปัญหา                             | 3                 |
| 6        | ด้านความรับผิดชอบ                           | 3                 |
|          | รวม 6 หน่วย                                 | 16                |





ภาพประกอบ 1 โครงสร้างการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

## วิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา

**คำจำกัดความ :** การพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Working Achievement Motivation ) หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์โดยมีการวางแผนกำหนดเป้าหมายติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานและพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพและผลงานอย่างต่อเนื่องประกอบด้วยตัวบ่งชี้ดังนี้(16 ช.ม)

### หน่วยที่ 1 ความรู้แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency ) เวลา 1 ชั่วโมง

ปัจจุบันองค์กรทั้งในและต่างประเทศได้นำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งด้านการสรรหา การพัฒนา การประเมิน และการรักษาบุคลากรในองค์กรซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ปัจจุบันสมรรถนะกำลังได้รับความสนใจจากองค์กรต่างๆในประเทศไทยก็เช่นกัน องค์กรที่ต้องการนำสมรรถนะมาใช้ประโยชน์มีจำนวนเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ สาเหตุสำคัญเกี่ยวกับสมรรถนะขอเสนอ ดังนี้

#### ความเป็นมาของสมรรถนะ

การศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะเริ่มขึ้นครั้งแรกที่ประเทศสหรัฐอเมริกาประมาณปี 1970 โดย The US State Department ได้ติดต่อให้บริษัท McBer ช่วยคัดเลือก Foreign Service Information Officer (FSIOs) หรือเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกาในประเทศต่างๆทั่วโลกเพื่อทำหน้าที่เผยแพร่วัฒนธรรมและเรื่องราวของประเทศสหรัฐอเมริกาให้กับคนในประเทศเหล่านั้น การคัดเลือกเจ้าหน้าที่ FSIOs ได้ใช้แบบทดสอบที่เรียกว่า Foreign Service Officer Exam ซึ่งเป็นแบบทดสอบที่มุ่งทดสอบด้านทักษะ (Skill) ที่เจ้าหน้าที่ระดับสูงของหน่วยงานคิดว่าจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าว แต่ก็พบว่าแบบทดสอบชุดนี้มีจุดอ่อนคือ

1) ส่วนใหญ่จะเป็นการวัดผลเรื่องวัฒนธรรมของชนชั้นกลางละสูงใช้เกณฑ์ที่สูงในการตัดสิน ทำให้ชนกลุ่มน้อยในประเทศหรือคนผิวดำไม่มีโอกาสที่จะสอบผ่านจึงสะท้อนให้เห็นว่าการคัดเลือกพนักงานมีลักษณะของ “การเลือกปฏิบัติ”

2) คะแนนสอบไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือผู้ที่ทำคะแนนสอบได้ดีกลับไม่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีตามที่องค์กรคาดหวังเสมอไปจากจุดอ่อนดังกล่าวจึงทำให้บริษัท McBer ภายใต้การนำของ McClelland แก้ปัญหาดังกล่าวโดยการหาเครื่องมือชนิดใหม่ที่ดีกว่าและสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ให้มีความถูกต้อง แม่นยำ มาแทนแบบทดสอบเก่าโดยใช้วิธีเปรียบเทียบเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานดีกับเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย โดยใช้เทคนิคการประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) และการวิเคราะห์คะแนนสอบที่ได้จากการทำแบบทดสอบ BEI ของเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานดีและเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ยเพื่อค้นหาลักษณะของพฤติกรรมที่แตกต่างกันของคน 2 กลุ่มนี้ซึ่งเรียกว่าพฤติกรรมที่



ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีนี้ว่า Competency หลังจากนั้น McClelland ได้เสนอแนวคิดเรื่อง Competency บทความที่ชื่อว่า Test for Competency Rather than for Intelligence ว่า IQ ประกอบด้วยความถนัดหรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความรู้ และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จไม่ใช่ตัวบ่งชี้ที่ดีของผลงานและความสำเร็จในงานได้ดีกว่า ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้ทำงานเก่งไม่ได้หมายถึงแต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวเองเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำซึ่งบุคคลดังกล่าวเรียกว่าเป็นผู้มี Competency

จากจุดกำเนิด Competency ดังกล่าวข้างต้นทำให้นักการศึกษาและนักวิชาการหลายสำนักได้นำเสนอวิธีการของ McClelland มาเป็นแนวทางในการศึกษาเรื่อง Competency มากขึ้นโดยในปี ค.ศ. 1982 Richard Boyatzis ได้เขียนหนังสือชื่อ The Competencies Manager : A Model of Effective Performance และได้นิยามคำว่า Competency ว่าเป็นความสามารถในงานหรือเป็นคุณลักษณะที่มีอยู่ภายในตัวบุคคลที่นำไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ ต่อมาในปี ค.ศ. 1994 ได้มีแนวคิดสำคัญเรื่อง Core Competencies ว่าเป็นความสามารถหลักของธุรกิจโดยได้อธิบายว่าในการประกอบธุรกิจนั้นจะต้องมีเนื้อหาสาระหลักอะไรบ้างและอยู่ในระดับใด จึงทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุดตรงตามความต้องการขององค์กร (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2548 : 11-12)

#### ความหมายของสมรรถนะ

จากการศึกษาพบว่ามีนักวิชาการได้ให้คำจำกัดความคำว่า Competency ที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับว่านักวิชาการที่ศึกษาจะแปลหรือให้คำจำกัดความไว้ตามความเข้าใจและความเชื่อของแต่ละบุคคลหรือแต่ละสถาบัน ตามความหมายในพจนานุกรมของไทยได้ให้ความหมายว่า ความสามารถ ดังนั้นการกำหนดความหมายของสมรรถนะจึงมีการให้ความหมายไว้หลายนัยโดยยกตัวอย่างการให้ความหมายของนักวิชาการบางท่าน ดังนี้

Good (1973 : 121) ได้สรุปความหมาย สมรรถนะ ว่าหมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติที่จำเป็นในอาชีพอย่างกว้างๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นประโยชน์ในการประกอบอาชีพ

Dale & Hes (1995 : 80) ได้สรุปว่า สมรรถนะ เป็นการค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ (Excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior Performance) นอกจากนี้ ได้ให้ความหมายสมรรถนะในด้านอาชีพ (Occupational Competence) ว่า หมายถึง ความสามารถ (Ability) ในการทำกิจกรรมต่างๆ ในสายอาชีพ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกคาดหวังไว้ คำว่ามาตรฐาน ในที่นี้ คือองค์ประกอบของความสามารถ (Element of Competence) บวกกับเกณฑ์ การปฏิบัติงาน (Performance Criteria) และคำอธิบายขอบเขตงาน (Range Statement) ส่วน Nagelsmith (1995) ได้สรุปว่า สมรรถนะว่า เป็นความสามารถที่จะปฏิบัติกิจกรรมเฉพาะได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน โดยมีทักษะ ความรู้ ค่านิยมการคิด และเจตคติ เป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับสมรรถนะ สอดคล้องกับแนวคิดของ Katz & Green (1992) ซึ่งได้สรุปว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ระดับความชำนาญ รวมทั้งความรู้ ทักษะ เจตคติ และค่านิยม



Shermon (2004 : 113) ได้สรุปความหมายของสมรรถนะ ว่าสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ความหมาย ในความหมายแรก สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถของแต่ละบุคคลที่จะสามารถทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพในขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบ กับความหมายที่สองสมรรถนะ หมายถึง คุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจากความหมายทั้งสอง ประการข้างต้น Shermon ได้ให้น้ำหนักของสมรรถนะไปที่ความหมายที่สอง ซึ่งเป็นการทำให้บุคคล แสดงออกถึงพฤติกรรมอันนำมาสู่ผลงาน และผลสุดท้ายนำมาซึ่งผลลัพธ์ทางธุรกิจที่องค์กรต้องการ

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546 : 21) ได้ให้ความหมาย สมรรถนะ ว่าหมายถึง ความรู้ ทักษะ และความสามารถของมนุษย์ที่แสดงผ่านพฤติกรรม

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547 : 27) ได้สรุปความหมาย สมรรถนะ ว่าหมายถึงทัศนคติ อุปนิสัยทักษะ และพฤติกรรมที่คนแสดงออกมา ซึ่งเป็นสิ่งที่เป็นนิสัยที่แท้จริงของคนๆนั้นไม่ใช่การเสแสร้งไม่เหมือนกับพฤติกรรมที่สามารถเสแสร้งทำได้ชั่วคราว ถ้าคนไหนมีความสามารถเรื่องการ บริการไม่ว่าคนๆนั้นจะอยู่ที่ไหน อยู่กับใคร เขาจะแสดงออกถึงความมีน้ำใจในการให้บริการคนอื่นเสมอ แต่ถ้าเขามีเพียงพฤติกรรมเขาจะแสดงออกกับคนเพียงบางคนบางสถานที่ บางเวลาเท่านั้น เราจะ สังเกตเห็นความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมกับความสามารถได้ชัดเจน

ธำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์ (2551 : 17) ได้สรุปว่า Core Competency หมายถึงคุณลักษณะ สมรรถนะ ความสามารถ คุณสมบัติที่ทุกคนในองค์กรจะต้องมีเหมือนกันไม่ว่าคนๆนั้นจะมีตำแหน่งใด อยู่ในหน่วยงานใดก็ตาม

พรวิทย์ จันทศิริสิริ (2554 : 11) ได้สรุปความหมาย สมรรถนะ ว่าหมายถึงกลุ่มพฤติกรรม ในการทำงานของบุคคลที่เกิดจากความรู้ เจตคติ หรือคุณลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล อันเป็น ปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนด ในตำแหน่งงานนั้น ทั้งนี้สมรรถนะจะต้องวัดได้ สังเกตได้และสามารถพัฒนาได้ด้วย

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปความหมายสมรรถนะได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมาเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะอื่นๆในการ ทำงานให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของ องค์กรให้มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือโดดเด่นกว่ามาตรฐานที่กำหนด

### สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์

#### ความเป็นมาของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

สถาบันการพัฒนาชลประทาน (2546 : 7) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเทคนิควิธีการ บริหารจัดการสมัยใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์และวิธีการบริหารงาน ภาครัฐไปจากเดิมที่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (input) และอาศัยกฎระเบียบเป็น เครื่องมือในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความถูกต้องสุจริตและเป็นธรรมโดยหันมาเน้นถึงวัตถุประสงค์และ สัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานทั้งในแง่ของผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) และความคุ้มค่า ของเงิน (Value for money) รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชน ผู้รับบริการ



เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบกับวาระแห่งชาติด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบางเมืองและสังคมที่ดีและได้รับประกาศเป็นระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะส่งเสริมและผลักดันให้ภาครัฐภาคธุรกิจเอกชนและภาคประชาชน ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ในการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมร่วมกันเพื่อให้เกิดความสุขความปลอดภัยแก่ประชาชนและทำให้การเมืองเศรษฐกิจสังคมมีเสถียรภาพเอื้อต่อการพัฒนาประเทศต่อไปโดยกำหนดแผนการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐเป็น 5 แผน

1. แผนการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจและวิธีการบริหารงานของภาครัฐ
2. แผนการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณการเงินและการพัสดุ
3. แผนการปรับเปลี่ยนระบบบริหารบุคคล
4. แผนการปรับเปลี่ยนกฎหมาย
5. แผนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยม

การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นกิจกรรมหนึ่งในแผนการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจและวิธีการบริหารงานของภาครัฐซึ่งมุ่งเน้นผลผลิตและผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมมีตัวชี้วัดที่ชัดเจนโดยทุกคนในองค์กรทั้งระดับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสามารถสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้นการบริหารราชการแบบเดิมให้ความสำคัญกับปริมาณทรัพยากรนำเข้าได้แก่จำนวนงบประมาณอัตรากำลังอาคารสถานที่และวัสดุครุภัณฑ์ต่างๆมีการใช้กฎระเบียบที่รัดกุมควบคุมการปฏิบัติราชการมิให้ข้าราชการใช้ดุลพินิจมากเกินไปรวมถึงมีกระบวนการทำงานที่ลัดหลังตามสายการบังคับบัญชาทำให้บริการที่เป็นผลผลิตของระบบราชการมีต้นทุนสูงและประชาชนผู้รับบริการไม่พอใจบริการที่ล่าช้าไม่สะดวกการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management – RBM) เป็นเครื่องมือการบริหารที่มาพร้อมกับแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) (3 E) ที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับสิ่งต่อไปนี้

1. ความประหยัด (Economy) การใช้ต้นทุนหรือทรัพยากรการผลิตอย่างเหมาะสมและมีความคุ้มค่าที่สุด
2. ประสิทธิภาพ (Efficiency) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้ได้ผลงานในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า
3. ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ซึ่งมีการนำมาใช้กับภาครัฐและภาคเอกชนในหลายประเทศทั้งสหรัฐอเมริกาอังกฤษออสเตรเลีย นิวซีแลนด์และประเทศในแถบเอเชียเช่นญี่ปุ่นสิงคโปร์และฮ่องกงซึ่งกระทรวงจัดทำแผนกลยุทธ์ก่อนที่จะพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เพราะวิสัยทัศน์พันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งมีกำหนดอยู่ในแผนกลยุทธ์จะเป็นกรอบของการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักและองค์กรสามารถใช้ระบบนี้ติดตามความก้าวหน้าของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้วยส่วนราชการที่มีการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพมากกว่าเดิมโดยใช้งบประมาณน้อยลงเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลงานทั้งทางด้านประสิทธิผลประสิทธิภาพคุณภาพและความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ



### ความหมายของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์

Canadian International Development Agency ; CIDA (1999) ได้สรุปว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นวิธีการในการปรับปรุงการบริหารให้เกิดประสิทธิผล (Effectiveness) และโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ (Accountability) โดยที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ประเมินความเสี่ยง กำกับติดตามกระบวนการดำเนินงานเพื่อการบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางบริหารและการรายงานผลการปฏิบัติงาน

สถาบันการพัฒนากรมชลประทาน (2546 : 3) ได้สรุปว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์หมายถึงวิธีการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลขององค์กรเป็นหลักการปฏิบัติขององค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์เพียงใดพิจารณาได้จากการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนดโดยมีสูตรดังนี้ ผลสัมฤทธิ์ (Results) = ผลผลิต (Outputs) + ผลลัพธ์ (Outcomes) ผลผลิต (Outputs) หมายถึงงานบริการหรือกิจกรรมที่เจ้าหน้าที่ทำเสร็จสมบูรณ์พร้อมส่งมอบให้ประชาชนผู้รับบริการผลผลิตเป็นผลงานที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมโดยตรงผลลัพธ์หมายถึงผลที่เกิดขึ้นตามมา ผลกระทบหรือเงื่อนไขที่เกิดจากผลผลิตผลลัพธ์มีความสัมพันธ์โดยตรงกับประชาชนผู้รับบริการและสาธารณชนผลสัมฤทธิ์หมายถึงงานบริการหรือกิจกรรมที่เกิดจากการทำงานได้ผลผลิตตามเป้าหมายและเกิดผลลัพธ์ตรงตามวัตถุประสงค์กล่าวคือผลผลิตสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริงหรือเป็นที่พึงพอใจ

สุพรรณิ ไพรัชเวท (2543 : 50) ได้สรุปว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์หมายถึงผลผลิตและผลลัพธ์ของการทำงานเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์คือมุ่งที่จะให้เกิดผลในการปฏิบัติงานหรือผลสัมฤทธิ์ที่เราต้องการให้เกิดขึ้น

สำนักงานข้าราชการพลเรือน (อ้างอิงมาจาก ; จีระงอกศิลป์. 2551 : 57) ได้สรุปว่าการมุ่งผลสัมฤทธิ์หมายถึงความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นอีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อนสำหรับ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา(2548 : 14) ได้สรุปว่าการมุ่งผลสัมฤทธิ์หมายถึงความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

จีระ งอกศิลป์ (2551 : 59 ) ได้สรุปว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result based management) คือวิธีการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์หรือผลการปฏิบัติงานเป็นหลักโดยมีการวัดผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ทำให้ผู้บริหารทราบผลความก้าวหน้าของการดำเนินงานเป็นระยะๆและสามารถแก้ไขปัญหาได้ทัน่วงที่เป็นการควบคุมทิศทางการดำเนินงานให้มุ่งสู่วิสัยทัศน์ฯของหน่วยงาน

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543 : 146) ได้สรุปว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการบริหารที่เน้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์กรต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงาน รวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับจัดวางระบบการตรวจสอบผลงานและการให้รางวัลตอบแทนผลงาน (Performance Related Pay)



ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2543 : 3) ได้สรุปว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ว่าเป็นการบริหารโดย มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก ใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวบ่งชี้เป็นตัวสะท้อน ผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นและแสดงผล งานต่อสาธารณะ

สรุปสมรรถนะการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์หมายถึงลักษณะที่แสดงออกถึงความมุ่งมั่นในการ ปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้องและครบถ้วนสมบูรณ์มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีการพัฒนา ผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

### วัตถุประสงค์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

สถาบันการพัฒนาชลประทาน (2546 : 7) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีวัตถุประสงค์เพื่อ ปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กรช่วยให้การบริหารการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมมีทิศทางในการ ปฏิบัติงานมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆทำให้ทราบผลการปฏิบัติงานเมื่อเทียบกับ แผนหรือเป้าหมายสามารถรายงานความก้าวหน้าผลการปฏิบัติงานต่อผู้บริหารและทำให้แก้ปัญหาได้ ทันทีหากผลการปฏิบัติงานไม่น่าพึงพอใจผู้บริหารมีโอกาสปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้ทันทีการบริหารมุ่ง ผลสัมฤทธิ์เกี่ยวข้องกับทุกกระบวนการของการบริหาร (PDCA) ได้แก่

1. Plan มีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ชัดเจน (ต้องการทราบว่าผลสัมฤทธิ์คือ อะไร)

2. Do มีการปฏิบัติงานที่มุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามแผนที่วางไว้หรือไม่

3. Check มีการตรวจสอบว่าปฏิบัติได้ผลสัมฤทธิ์ตามที่วางแผนไว้หรือไม่

4. Act ปรับปรุงแก้ไขให้ได้ผลสัมฤทธิ์ตามที่วางไว้

ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์การบริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์มีความเชื่อมโยงโดยตรงกับการบริหารงานเชิงกลยุทธ์องค์กรใช้วิสัยทัศน์พันธกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ซึ่งอยู่ในแผนกลยุทธ์ขององค์กรเป็นกรอบในการกำหนดปัจจัยหลักแห่ง ความสำเร็จ (CSF) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์การบริหารมุ่ง ผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือช่วยประเมินความสำเร็จของการดำเนินการตามกลยุทธ์องค์กรที่มีการบริหาร เชิงกลยุทธ์สามารถใช้ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักของการบริหารมุ่ง ผลสัมฤทธิ์เป็นกรอบวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรเทียบกับเป้าหมายเพื่อให้รู้ถึงความก้าวหน้าของการ บรรลุวิสัยทัศน์หากผลงานยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายผู้บริหารองค์กรควรปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสม

ดังนั้นการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management ; RBM) จึงเป็นการ บริหารเพื่อการจัดการให้ได้ทรัพยากรการบริหารมาอย่างประหยัด (Economy) เน้นใช้ทรัพยากรอย่างมี ประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Effectiveness)



## ประโยชน์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

จิระ งามศิลป์ (2551 : 61) ได้สรุปประโยชน์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ดังนี้

1. ช่วยให้ผู้บริหารรู้ตำแหน่งขององค์กรผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องทราบว่าองค์กรอยู่ ณ ตำแหน่งใดใกล้หรือไกลจากเป้าหมายหรือจะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ช่วยให้ผู้บริหารของส่วนราชการรู้ว่าองค์กรกำลังปฏิบัติงานได้ดีเพียงไรงานที่ปฏิบัติมุ่งตรงไปสู่เป้าประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ประชาชนผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสียพึงพอใจในการปฏิบัติงานขององค์กรเพียงไรการปฏิบัติงานภายในองค์กรอยู่ในความควบคุมหรือไม่และควรปรับปรุงการปฏิบัติงานที่ใดบ้าง

2. สนับสนุนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ระบบงานประยุกต์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM Application) ซึ่งทำงานบนอินเทอร์เน็ตทันทีที่มีการบันทึกค่าผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเข้าระบบระบบงานประยุกต์จะคำนวณค่าร้อยละของความสำเร็จและพิมพ์รายงานผลการปฏิบัติงานรายงานนี้เป็นเสมือนสัญญาณเตือนให้ผู้บริหารรู้ว่าขณะนี้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรกำลังมุ่งตรงไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดหรือผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมายเพื่อให้ผู้บริหารเร่งดำเนินการแก้ไข

3. แปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขั้นตอนหนึ่งของการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์คือการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรเปรียบเทียบกับเป้าหมายองค์กรสามารถนำวิธีการนำวิธีการนี้ไปช่วยให้กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์เป็นจริงโดยการแตกกลยุทธ์ออกเป็นแผนปฏิบัติการและแผนงาน/โครงการ พร้อมทั้งแบ่งมอบความรับผิดชอบให้หน่วยงานต่างๆ แล้วจึงวัดความสำเร็จของกลยุทธ์ผ่านทางกลุ่มของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก

4. ให้ข้อมูลเพื่อการสื่อสารและสร้างความเข้าใจการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือสื่อสารที่มีประโยชน์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรสำหรับภายในองค์กรตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักทำให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่เข้าใจเป้าหมายขององค์กรตระหนักถึงความสำคัญของงานที่รับผิดชอบและรู้ว่าผลงานของตนส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานในภาพรวมขององค์กรที่ขณะเหล่านี้ทำให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติหน้าที่เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ

5. สร้างพันธะรับผิดชอบของผู้บริหารข้อมูลที่ได้รับจากการวัดผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ช่วยให้ผู้บริหารมุ่งความสำคัญไปที่ผลผลิตและผลลัพธ์เพิ่มความโปร่งใสให้การปฏิบัติราชการทำให้ส่วนราชการเห็นความสำคัญของการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance management) เพื่อความคุ้มค่าของงบประมาณประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานและการบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์และทำให้ผู้บริหารระดับสูงไม่อาจหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบที่มีต่อความสำเร็จ/ความล้มเหลวขององค์กร

6. จัดสรรงบประมาณได้ตรงกับความต้องการและสถานการณ์ที่เป็นจริงการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นประโยชน์โดยตรงต่อการตัดสินใจจัดสรรและบริหารงบประมาณองค์กรสามารถพิสูจน์ให้เห็นถึงคุณค่าโครงการประโยชน์ของกิจกรรมประสิทธิภาพและความสามารถในการให้บริการที่เพิ่มขึ้นโดยเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมาย





7. ให้ข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบายข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่จัดเก็บอย่างเป็นระบบของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สนับสนุนผู้บริหารให้ตัดสินใจกำหนดนโยบายได้ตรงตามความต้องการของประชาชนผู้รับบริการการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้ข้อมูลว่าองค์กรควรเลือกทางเลือกใดในการให้บริการทางเลือกใดมีประสิทธิผลหรือความยากง่ายต่อการบรรลุมาตรฐานบริการเพียงไร

### ลักษณะองค์กรที่บริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

องค์กรที่ได้ใช้ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะมีลักษณะทั่วไปดังนี้จี้ระ งอกศิลป์. (2551 : 62)

1. มีพันธกิจวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจนและมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมโดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ไม่เน้นกิจกรรมหรือการทำงานตามกฎระเบียบ
2. ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรต่างมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจนและเป็นเป้าหมายที่มีฐานมาจากพันธกิจขององค์กรเท่านั้น
3. เป้าหมายจะวัดได้อย่างเป็นรูปธรรมโดยมีตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้
4. มีการตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานหรือโครงการต่างๆจะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักเจ้าหน้าที่ทุกคนรู้ว่างานที่องค์กรคาดหวังคืออะไรคิดเสมอว่างานที่ตนทำอยู่นั้นเพื่อให้เกิดผลอย่างไรผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของโครงการและองค์กรอย่างไร
5. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจการบริหารงานบริหารคนสู่หน่วยงานระดับล่างเพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุผลได้อย่างเหมาะสม
6. มีระบบสนับสนุนการทำงานในเรื่องระเบียบการทำงานสถานที่อุปกรณ์ในการทำงาน
7. มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันในการทำงานที่สร้างสรรค์เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นจะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
8. เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจดีเนื่องจากได้มีโอกาสปรับปรุงงานและใช้ดุลพินิจในการทำงานที่กว้างขึ้นทำให้ผู้รับบริการได้รับความพอใจ

### เงื่อนไขความสำเร็จของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบผลสำเร็จอยู่ที่ความเข้าใจแนวความคิดวิธีการและประโยชน์ของการบริหารแบบนี้ของเจ้าหน้าที่ในองค์กรเจ้าหน้าที่ทุกระดับสามารถปรับตัวและสามารถทำงานภายใต้ระบบงานที่จะต้องรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานและเงื่อนไขที่สำคัญดังนี้จี้ระ งอกศิลป์ (2551 : 63)





1. ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและสนับสนุนผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ในการจัดทำระบบวัดผลการปฏิบัติงานและใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่วัดได้ในการบริหารงานประจำวันเพื่อแก้ปัญหาได้ถูกจุดมากขึ้น

2. การจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานระบบข้อมูลต้องสามารถแสดงระดับการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์สู่เป้าหมายขององค์กรได้โดยการเลือกตัวชี้วัดที่จำเป็นต่อการให้บริการและการตัดสินใจให้ครอบคลุมความต้องการของผู้มีผลประโยชน์เกี่ยวข้องและมีการวางระบบการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบครบวงจร

3. การพัฒนาบุคลากรและองค์กรผู้บริหารทุกคนจะต้องมีความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์การวัดผลการปฏิบัติงานรวมถึงการใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อการตัดสินใจในการทำงานประจำวันและมีระบบการพัฒนาอบรมเจ้าหน้าที่ให้มีความชำนาญหลากหลายเพิ่มขึ้นเพื่อให้มีศักยภาพที่จะสืบเสาะค้นพบปัญหาที่ได้ในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและให้เข้าใจเรื่องการวัดและการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานประจำวันด้วย

สรุปสมรรถนะการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์หมายถึงลักษณะที่แสดงออกถึงความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้องและครบถ้วนสมบูรณ์มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง



## หน่วยที่ 2 ด้านคุณภาพของงาน เวลา 3 ชั่วโมง

### คำอธิบาย

การพัฒนาคุณภาพของผู้บริหารความสามารถในการวิเคราะห์และปฏิบัติงานตามแผนงานหรือโครงสร้างที่กำหนดไว้ ตามมาตรฐานวิชาชีพหรือวิธีปฏิบัติโดยมีระบบติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ตั้งไว้ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้บริการ

### เป้าหมายการพัฒนา

1. ผู้เข้ารับการพัฒนา มีการวิเคราะห์และปฏิบัติงานตามแผนงาน หรือโครงสร้างที่กำหนดไว้
2. ผู้เข้ารับการพัฒนา มีระบบติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล การบริหารจัดการศึกษา

### ความคิดรวบยอด

ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่เป็นผู้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์สามารถบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีคุณภาพตลอดจนดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุขเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่เพื่อนร่วมงานส่งผลสัมฤทธิ์ต่อผู้เรียนอันเป็นการพัฒนาการศึกษาของชาติ

### สาระการเรียนรู้

1. การพัฒนาคุณภาพของงาน
2. ทักษะการคิดวิเคราะห์และปฏิบัติตามแผน
3. การบริหารผลงาน

### เกณฑ์การประเมิน

การประเมินคุณภาพของผู้เข้ารับการพัฒนา ใช้ผลงานระหว่างการพัฒนาและผลการประเมินปฏิบัติงานจริงเป็นองค์ประกอบสำคัญในผลงานต่างๆ โดยต้องสะท้อนให้เห็นระดับคุณภาพตามมิติต่างๆดังต่อไปนี้

| การประเมิน    | ความเข้มข้น                                |   |   |  |
|---------------|--|---|---|--|
|               | 1  | 2   | 3   | 4  |
| กรอบความคิด   | เสนอแต่ละองค์ประกอบ ข้อมูลอธิบายที่ละเอียด | มีการจัดข้อมูลเป็นกลุ่มเสนอเป็นใยแมงมุม ความสัมพันธ์เชิงเดียว | เสนอถึงความสัมพันธ์แบบต่างๆในรูปผลกระทบต่อกัน               | เสนอความคิดเชิงระบบหรือภาพรวมใหญ่ ครอบคลุมทุกองค์ประกอบ              |
| การมีส่วนร่วม | มีการเข้าร่วมกิจกรรม                       | กระตือรือร้นในการเข้าร่วมกิจกรรม                              | เข้าร่วมกิจกรรมทุกครั้งด้วยความกระตือรือร้นและปฏิบัติตามได้ | มีการเข้าร่วมกิจกรรมอย่างกระตือรือร้นทุกครั้งและปฏิบัติตามได้อย่างดี |



|         |                                 |  |   |   |
|---------|---------------------------------|--|---|---|
| ค่านิยม | มุ่งพัฒนาตนเอง<br>ผลต่อตนเอง    | มุ่งพัฒนางานให้มี<br>คุณภาพ                                    | มุ่งพัฒนา<br>ปฏิบัติงานร่วมกัน<br>เพื่อให้เกิดผลงาน | มุ่งพัฒนาแต่ละคน<br>ให้เป็นผู้นำและ<br>เกิดผลงานที่มี<br>คุณภาพ     |
| ผลงาน   | ผลงานได้ตามที่<br>กำหนดไว้ในแผน | มีผลงานตามที่<br>กำหนดและมีแผน<br>แก้ไขปรับปรุงให้มี<br>คุณภาพ | ผลงานแสดงถึง<br>การดำรงความ<br>ยั่งยืนขององค์กร     | ผลงานเป็น<br>ประโยชน์ต่อ<br>สังคมและมี<br>แนวทางการ<br>พัฒนาระยะยาว |

### ขั้นตอนการพัฒนา

#### ก่อนเข้ารับการพัฒนา

1. ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองในเรื่องที่เกี่ยวกับสมรรถนะการบริหารคุณภาพของงาน
2. เตรียมความพร้อมของตนเองตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

#### ระหว่างการพัฒนา

1. เข้ารับฟังการบรรยาย/ อภิปรายเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
2. ฝึกปฏิบัติตามกิจกรรมที่กำหนดไว้
3. นำเสนอผลงานตามใบงานที่กำหนด

#### หลังการพัฒนาและฝึกประสบการณ์

- สรุปและนำเสนอผลงาน

#### สื่อ/แหล่งเรียนรู้

1. เอกสาร/ใบงาน
2. Power Point

#### วิธีการประเมินผล

1. สังเกตพฤติกรรมผู้เข้ารับการพัฒนาระหว่างการทำกิจกรรม
2. การมีส่วนร่วมในกลุ่ม
3. การนำเสนอผลงานบุคคล/กลุ่ม
4. การประเมินตนเองและการเข้าร่วมกิจกรรม



### หน่วยที่ 3 ด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง เวลา 3 ชั่วโมง

#### คำอธิบาย

ความสามารถในการพัฒนาตนเองและบุคลากร ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ สนใจใฝ่รู้หรือแสวงหาวิธีการในการพัฒนาตนเองและพัฒนาผลงาน ด้วยการเข้าร่วมอบรม สัมมนา หรือวิธีการอื่น ๆ มีการวางแผนกำหนดทิศทาง ทบทวน ปรับปรุง การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นประจำ อันจะนำไปสู่เป้าหมายที่ทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นที่ยอมรับทั้งจากภายในและภายนอกโรงเรียน

#### เป้าหมายการพัฒนา

1. ผู้เข้ารับการพัฒนา มีการจัดประชุมหารือแบบมีส่วนร่วม
2. ผู้เข้ารับการพัฒนา จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน
3. ผู้เข้ารับการพัฒนา สามารถวางแผนจัดรูปแบบการประเมินแบบ 360 องศา คือ ประเมินตนเอง ผู้บังคับบัญชาประเมิน และให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประเมิน

#### ความคิดรวบยอด

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นวิชาชีพชั้นสูงซึ่งเป็นความคาดหวังของบุคคลที่เกี่ยวข้องว่ามีสมรรถนะในการบริหารจัดการ เพื่อพัฒนาองค์การให้ดำเนินการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อันจักนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาซึ่งส่งผลต่อผู้เรียนโดยตรงตลอดจนมีความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้องค์กรที่ทันสมัยโดยใช้กระบวนการวิจัยเป็นพื้นฐาน

#### สาระการเรียนรู้

1. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร
2. การสร้างความยั่งยืนให้กับการปฏิบัติงาน
3. แผนพัฒนาตนเองและการประเมินตนเอง

#### เกณฑ์การประเมิน

การประเมินคุณภาพของผู้เข้ารับการอบรมใช้ผลงานระหว่างการฝึกอบรมและผลการประเมินการปฏิบัติงานจริงเป็นองค์ประกอบสำคัญในผลงานต่างๆ โดยต้องสะท้อนให้เห็นระดับความมุ่งมั่นในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องตามมิติต่างๆดังต่อไปนี้



| การประเมิน    | ความเข้มข้น                              |  |   |  |
|---------------|--|--|---|--|
|               | 1  | 2  | 3   | 4  |
| กรอบความคิด   | เสนอแต่ละองค์ประกอบข้อมูลอธิบายทีละอย่าง | มีการจัดข้อมูลเป็นกลุ่มเสนอเป็นใยแมงมุมความสัมพันธ์เชิงเดียว | เสนอถึงความสัมพันธ์แบบต่างๆในรูปผลกระทบต่อกัน               | เสนอความคิดเชิงระบบหรือภาพรวมใหญ่ครอบคลุมทุกองค์ประกอบ               |
| การมีส่วนร่วม | มีการเข้าร่วมกิจกรรม                     | กระตือรือร้นในการเข้าร่วมกิจกรรม                             | เข้าร่วมกิจกรรมทุกครั้งด้วยความกระตือรือร้นและปฏิบัติตามได้ | มีการเข้าร่วมกิจกรรมอย่างกระตือรือร้นทุกครั้งและปฏิบัติตามได้อย่างดี |
| ค่านิยม       | มุ่งพัฒนาตนเองผลต่อตนเอง                 | มุ่งพัฒนางานให้มีคุณภาพ                                      | มุ่งพัฒนาปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้เกิดผลงาน                 | มุ่งพัฒนาแต่ละคนให้เป็นผู้นำและเกิดผลงานที่มีคุณภาพ                  |
| ผลงาน         | ผลงานได้ตามที่กำหนดไว้ในแผน              | มีผลงานตามที่กำหนดและมีแผนแก้ไขปรับปรุงให้มีคุณภาพ           | ผลงานแสดงถึงการดำรงความยั่งยืนขององค์กร                     | ผลงานเป็นประโยชน์ต่อสังคมและมีแนวทางการพัฒนาระยะยาว                  |

### ขั้นตอนการพัฒนา

#### ก่อนเข้ารับการพัฒนา

1. ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองในเรื่องที่เกี่ยวกับสมรรถนะการบริหารคุณภาพของงาน
2. เตรียมความพร้อมของตนเองตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

#### ระหว่างการพัฒนา

1. เข้ารับฟังการบรรยาย
2. ระดมความคิดปรึกษาหารือร่วมกัน
3. นำเสนอผลงานตามใบงานที่กำหนด
4. ศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบ

#### หลังการพัฒนาและฝึกประสบการณ์

- สรุปและนำเสนอผลงาน



### สื่อ/แหล่งเรียนรู้

1. เอกสาร/ใบงาน
2. Power Point
3. โรงเรียนต้นแบบ

### วิธีการประเมินผล

1. สังเกตพฤติกรรมผู้เข้ารับการพัฒนาระหว่างการทำกิจกรรม
2. การมีส่วนร่วมในกลุ่ม
3. การนำเสนอผลงานบุคคล/กลุ่ม
4. การประเมินตนเองและการเข้าร่วมกิจกรรม

## หน่วยที่ 4 ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เวลา 3 ชั่วโมง

### คำอธิบาย

ความสามารถในการนำเทคโนโลยีและวิธีการใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการบริหารจัดการ หรือแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบ ยุติธรรมและมีขั้นตอน มีความยืดหยุ่น และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และวิธีการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาโดยใช้วิธีการศึกษาเอกสารการบรรยายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ศึกษาดูงานในสถานศึกษาต้นแบบ หรือองค์กรที่ประสบความสำเร็จและการพัฒนาทักษะด้านกระบวนการคิดนวัตกรรมใหม่สู่การบริหารองค์กรเพื่อให้อาจจัดการบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ที่ดีในการบริหารและจัดการสถานศึกษา
2. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาทักษะด้านกระบวนการคิดนวัตกรรมใหม่ สู่การบริหารองค์กรเพื่อให้อาจจัดการบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ

### สาระการเรียนรู้

1. การใช้เทคโนโลยีกับการปฏิบัติงาน
2. เทคนิคการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหาร

### กิจกรรมการเรียนรู้

1. ศึกษาดูโรงเรียนต้นแบบ
2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
3. การฝึกทักษะด้านกระบวนการคิดนวัตกรรมใหม่



### เกณฑ์การประเมิน

การประเมินคุณภาพของผู้เข้ารับการอบรมใช้ผลงานระหว่างการฝึกอบรมและผล การประเมินการปฏิบัติงานจริงเป็นองค์ประกอบสำคัญในผลงานต่างๆโดยต้องสะท้อนให้เห็นระดับความ มุ่งมั่นในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องตามมิติต่างๆดังต่อไปนี้

| การประเมิน    | ความเข้มข้น                                 |  |  |  |
|---------------|---|--|--|--|
|               | 1   | 2  | 3  | 4  |
| กรอบความคิด   | เสนอแต่ละ องค์ประกอบ ข้อมูลอธิบายทีละ อย่าง | มีการจัดข้อมูลเป็น กลุ่มเสนอเป็นใบ แฉงมุม ความสัมพันธ์ เชิงเดียว | เสนอถึง ความสัมพันธ์แบบ ต่างๆในรูป ผลกระทบต่อกัน               | เสนอความคิดเชิง ระบบหรือ ภาพรวมใหญ่ ครอบคลุมทุก องค์ประกอบ               |
| การมีส่วนร่วม | มีการเข้าร่วม กิจกรรม                       | กระตือรือร้นใน การเข้าร่วม กิจกรรม                               | เข้าร่วมกิจกรรม ทุกครั้งด้วยความ กระตือรือร้นและ ปฏิบัติตามได้ | มีการเข้าร่วม กิจกรรมอย่าง กระตือรือร้นทุก ครั้งและปฏิบัติ ตามได้อย่างดี |
| ค่านิยม       | มุ่งพัฒนาตนเอง ผลต่อตนเอง                   | มุ่งพัฒนางานให้มี คุณภาพ   | มุ่งพัฒนา ปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดผลงาน                  | มุ่งพัฒนาแต่ละคน ให้เป็นผู้นำและ เกิดผลงานที่มี คุณภาพ                   |
| ผลงาน         | ผลงานได้ตามที่ กำหนดไว้ในแผน                | มีผลงานตามที่ กำหนดและมีแผน แก้ไขปรับปรุงให้มี คุณภาพ            | ผลงานแสดงถึง การดำรงความ ยั่งยืนขององค์กร                      | ผลงานเป็น ประโยชน์ต่อ สังคมและมี แนวทางการ พัฒนาระยะยาว                  |

### ขั้นตอนการพัฒนา

#### ก่อนเข้ารับการพัฒนา

1. ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองในเรื่องที่เกี่ยวกับสมรรถนะการบริหารคุณภาพของงาน
2. เตรียมความพร้อมของตนเองตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

#### ระหว่างการพัฒนา

1. ดูงานโรงเรียนต้นแบบ
2. ระดมความคิดปรึกษาหารือร่วมกัน
3. นำเสนอผลงานตามใบงานที่กำหนด





### หลังการพัฒนาและฝึกประสบการณ์

- สรุปและนำเสนอผลงาน
- 1. เอกสาร/ใบงาน
- 2. Power Point
- 3. โรงเรียนต้นแบบ

### วิธีการประเมินผล

1. สังเกตพฤติกรรมผู้เข้ารับการพัฒนาระหว่างการทำกิจกรรม
2. การมีส่วนร่วมในกลุ่ม
3. การนำเสนอผลงานบุคคล/กลุ่ม
4. การประเมินตนเองและการเข้าร่วมกิจกรรม

### หน่วยที่ 5 ด้านการแก้ปัญหา เวลา 3 ชั่วโมง

#### คำอธิบาย

กระบวนการที่ผู้บริหารตัดสินใจใช้ในการแก้ไขปัญหาขององค์กร หรือการกำหนดแนวทางการปฏิบัติ ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากโครงสร้างองค์กร หรือพฤติกรรมของบุคคล

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาระดับและมียุทธศาสตร์ในการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพและวัฒนธรรมประชาธิปไตยให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาอย่างจริงจังและยั่งยืน
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศาสามารถตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลและหลักการได้อย่างถูกต้อง

#### สาระการเรียนรู้

- 1.การจัดการความขัดแย้งในองค์กร
- 2.หลักการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ
- 3.เทคนิคที่ช่วยให้การแก้ปัญหาประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

#### กิจกรรมการเรียนรู้

1. ศึกษาโรงเรียนต้นแบบ
2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้



### เกณฑ์การประเมิน

การประเมินคุณภาพของผู้เข้ารับการอบรมใช้ผลงานระหว่างการศึกษาอบรมและผลการประเมิน การปฏิบัติงานจริงเป็นองค์ประกอบสำคัญในผลงานต่างๆ โดยต้องสะท้อนให้เห็นระดับความมุ่งมั่นในการ พัฒนางานอย่างต่อเนื่องตามมิติต่างๆดังต่อไปนี้

| การประเมิน    | ความเข้มข้น                                 |  |  |  |
|---------------|---|--|--|--|
|               | 1   | 2  | 3  | 4  |
| กรอบความคิด   | เสนอแต่ละ องค์ประกอบ ข้อมูลอธิบายทีละ อย่าง | มีการจัดข้อมูลเป็น กลุ่มเสนอเป็นใบ แมงมุม ความสัมพันธ์ เชิงเดียว | เสนอถึง ความสัมพันธ์แบบ ต่างๆในรูป ผลกระทบต่อกัน               | เสนอความคิดเชิง ระบบหรือ ภาพรวมใหญ่ ครอบคลุมทุก องค์ประกอบ               |
| การมีส่วนร่วม | มีการเข้าร่วม กิจกรรม                       | กระตือรือร้นใน การเข้าร่วม กิจกรรม                               | เข้าร่วมกิจกรรม ทุกครั้งด้วยความ กระตือรือร้นและ ปฏิบัติตามได้ | มีการเข้าร่วม กิจกรรมอย่าง กระตือรือร้นทุก ครั้งและปฏิบัติ ตามได้อย่างดี |
| ค่านิยม       | มุ่งพัฒนาตนเอง ผลต่อตนเอง                   | มุ่งพัฒนางานให้มี คุณภาพ   | มุ่งพัฒนา ปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดผลงาน                  | มุ่งพัฒนาแต่ละคน ให้เป็นผู้นำและ เกิดผลงานที่มี คุณภาพ                   |
| ผลงาน         | ผลงานได้ตามที่ กำหนดไว้ในแผน                | มีผลงานตามที่ กำหนดและมีแผน แก้ไขปรับปรุงให้มี คุณภาพ            | ผลงานแสดงถึง การดำรงความ ยั่งยืนขององค์กร                      | ผลงานเป็น ประโยชน์ต่อ สังคมและมี แนวทางการ พัฒนาระยะยาว                  |

#### ขั้นตอนการพัฒนา

##### ก่อนเข้ารับการพัฒนา

1. ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองในเรื่องที่เกี่ยวกับสมรรถนะการบริหารคุณภาพของงาน
2. เตรียมความพร้อมของตนเองตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

##### ระหว่างการพัฒนา

1. ดูงานโรงเรียนต้นแบบ
2. ระดมความคิดปรึกษาหารือร่วมกัน
3. นำเสนอผลงานตามใบงานที่กำหนด
4. ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบประเมินผู้เข้ารับการพัฒนาตามแบบประเมินที่กำหนด



### หลังการพัฒนาและฝึกประสบการณ์

- สรุปและนำเสนอผลงาน

#### สื่อ/แหล่งเรียนรู้

1. เอกสาร/ใบงาน
2. Power Point
3. โรงเรียนต้นแบบ

#### วิธีการประเมินผล

1. สังเกตพฤติกรรมผู้เข้ารับการพัฒนาระหว่างการทำกิจกรรม
2. การมีส่วนร่วมในกลุ่ม
3. การนำเสนอผลงานบุคคล/กลุ่ม
4. การประเมินตนเองและการเข้าร่วมกิจกรรม

### หน่วยที่ 6 ด้านความรับผิดชอบ เวลา 3 ชั่วโมง

#### คำอธิบาย

การตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกความรับผิดชอบต่อสังคมการใส่ใจปัญหาการบริหารจัดการในสถานศึกษาและกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหาตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน ความขยันหมั่นเพียรไม่ทอดทิ้งงานที่รับผิดชอบจะยากมีความทุ่มเทรับผิดชอบต่องานในหน้าที่

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกความรับผิดชอบต่อสังคม
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศาสามารถใส่ใจปัญหาการบริหารจัดการในสถานศึกษาและกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหาตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง
3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนากล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน
4. ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในโครงสร้างการบริหารงานอย่างชัดเจน สามารถจัดระบบควบคุมกำกับติดตามวัดผลและประเมินผลได้

#### สาระการเรียนรู้

1. บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง
2. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ
3. โครงสร้างการบริหารจัดการ

#### กิจกรรมการเรียนรู้

1. ศึกษาดูโรงเรียนต้นแบบ
2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
3. ฝึกปฏิบัติจริงในสถานการณ์ที่กำหนด



### เกณฑ์การประเมิน

การประเมินคุณภาพของผู้เข้ารับการอบรมใช้ผลงานระหว่างการฝึกอบรมและผล การประเมินการปฏิบัติงานจริงเป็นองค์ประกอบสำคัญในผลงานต่างๆโดยต้องสะท้อนให้เห็นระดับความ มุ่งมั่นในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องตามมิติต่างๆดังต่อไปนี้

| การประเมิน    | ความเข้มข้น                                 |  |  |  |
|---------------|---|--|--|--|
|               | 1   | 2  | 3  | 4  |
| กรอบความคิด   | เสนอแต่ละ องค์ประกอบ ข้อมูลอธิบายทีละ อย่าง | มีการจัดข้อมูลเป็น กลุ่มเสนอเป็นใบ แฉงมุม ความสัมพันธ์ เชิงเดียว | เสนอถึง ความสัมพันธ์แบบ ต่างๆในรูป ผลกระทบต่อกัน               | เสนอความคิดเชิง ระบบหรือ ภาพรวมใหญ่ ครอบคลุมทุก องค์ประกอบ               |
| การมีส่วนร่วม | มีการเข้าร่วม กิจกรรม                       | กระตือรือร้นใน การเข้าร่วม กิจกรรม                               | เข้าร่วมกิจกรรม ทุกครั้งด้วยความ กระตือรือร้นและ ปฏิบัติตามได้ | มีการเข้าร่วม กิจกรรมอย่าง กระตือรือร้นทุก ครั้งและปฏิบัติ ตามได้อย่างดี |
| ค่านิยม       | มุ่งพัฒนาตนเอง ผลต่อตนเอง                   | มุ่งพัฒนางานให้มี คุณภาพ   | มุ่งพัฒนา ปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดผลงาน                  | มุ่งพัฒนาแต่ละคน ให้เป็นผู้นำและ เกิดผลงานที่มี คุณภาพ                   |
| ผลงาน         | ผลงานได้ตามที่ กำหนดไว้ในแผน                | มีผลงานตามที่ กำหนดและมีแผน แก้ไขปรับปรุงให้มี คุณภาพ            | ผลงานแสดงถึง การดำรงความ ยั่งยืนขององค์กร                      | ผลงานเป็น ประโยชน์ต่อ สังคมและมี แนวทางการ พัฒนาระยะยาว                  |

### ขั้นตอนการพัฒนา

#### ก่อนเข้ารับการพัฒนา

1. ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองในเรื่องที่เกี่ยวกับสมรรถนะการบริหารคุณภาพของงาน
2. เตรียมความพร้อมของตนเองตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

#### ระหว่างการพัฒนา

1. ดูงานโรงเรียนต้นแบบ
2. ระดมความคิดปรึกษาหารือร่วมกัน
3. นำเสนอผลงานตามใบงานที่กำหนด
4. ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบประเมินผู้เข้ารับการพัฒนาตามแบบประเมินที่กำหนด



### หลังการพัฒนาและฝึกประสบการณ์

- สรุปและนำเสนอผลงาน

#### สื่อ/แหล่งเรียนรู้

1. เอกสาร/ใบงาน
2. Power Point
3. โรงเรียนต้นแบบ

#### วิธีการประเมินผล

1. สังเกตพฤติกรรมผู้เข้ารับการพัฒนาระหว่างการทำกิจกรรม
2. การมีส่วนร่วมในกลุ่ม
3. การนำเสนอผลงานบุคคล/กลุ่ม
4. การประเมินตนเองและการเข้าร่วมกิจกรรม

#### บรรณานุกรม

- เกริกเกียรติ ศรีเสริมโชค. การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ. กรุงเทพฯ : โกลบอลคอนเซิร์น, 2546.
- จีระงอกศิลป์. การประเมินสมรรถนะทางการบริหาร. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2551.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. มารู้จัก Competency กันเถอะ. กรุงเทพฯ : เอชอาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด, 2547.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management)” รวมบทความวิชาการ100 ปี รัฐประศาสนศาสตร์ไทย. ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. กรุงเทพฯ : กราฟิเคอแมท จำกัด, 2543.
- อัครศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. Competency ภาคปฏิบัติเขาทำกันอย่างไร? พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : ส.ส.ท. , 2551.
- พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ. การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2554.
- รวีวัตรสิริภูบาล. เทคโนโลยีและการสื่อสารการศึกษา : ปัจจัยพัฒนาการศึกษา สังคมและเศรษฐกิจ. วารสารวิชาการม2(1), 2544.
- วันทยาวงศ์ศิลปภิรมย์และอมรรัตน์ พันธุ์งาม. ชุดฝึกอบรมผู้บริหาร : มวลสาระการประกัน คุณภาพการศึกษา. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์. 2545.
- สถาบันการพัฒนารวมชลประพาน. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร, 2546.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ Competency : เครื่องมือการบริหารทปฎิเสธไม่ได้. Productivity, พฤศจิกายน 2004.



- สุพรรณิไพรัชเวท. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ., 2543.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547. กรุงเทพฯ : ครูสภาลาดพร้าว, 2548.
- Canadian International Development Agency. Results Based Management in CIDA : An Introductory Guide to Concept and Principles.  
<[http://www.acdicida.gc.ca/cida\\_ind.nsf](http://www.acdicida.gc.ca/cida_ind.nsf)>, 1999.
- Deles, M; &Hes,K. Creating Training Miracles. Sydney : Prentice Hall, 1995.
- Good, Carter V. Dictionary of Education. New York : McGraw Hill, 1973.
- ShermonShermon, D. Competency Based HRM : A Strategic Resource for Competency Mapping Assessment and Development Centres. New Delhi : Tata McGraw-Hill, 2004.



ภาคผนวก ข  
ตัวอย่างภาพประกอบการสัมภาษณ์เชิงลึก







ผ.รวิณ สุริยันต์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านถนนกลาง : สัมภาษณ์, ก.ค. 2557





สัมภาษณ์โรงเรียน Best Practice : 9 ก.ค. 2557







ผอ.ชาญ คำป้อง ผู้อำนวยการโรงเรียนไตรมิตรพิทยา : สัมภาษณ์, ก.ค. 2557



ประวัติย่อของผู้วิจัย



## ประวัติย่อของผู้วิจัย

|                      |  |
|----------------------|--|
| ชื่อ                 | นางสาวระวีวรรณ กองกะมุด  |
| วันเกิด              | วันที่ 17 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2519   |
| สถานที่เกิด          | อำเภอบ้านแท่น จังหวัดชัยภูมิ   |
| สถานที่อยู่ปัจจุบัน  | บ้านเลขที่ 90 หมู่ที่ 13 ตำบลบ้านเต่า อำเภอบ้านแท่น จังหวัดชัยภูมิ 36190       |
| ตำแหน่งหน้าที่การงาน | ครูชำนาญการพิเศษ   |
| สถานที่ทำงานปัจจุบัน | โรงเรียนบ้านสะเดาหนองไผ่ ตำบลสระพัง อำเภอบ้านแท่น จังหวัดชัยภูมิ 36190         |
| ประวัติการศึกษา      |  |
| พ.ศ. 2533            | ประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนบ้านเต่า อำเภอบ้านแท่น จังหวัดชัยภูมิ                |
| พ.ศ. 2536            | มัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนแก่นนครวิทยาลัย จังหวัดขอนแก่น                        |
| พ.ศ. 2539            | มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนแก่นนครวิทยาลัย จังหวัดขอนแก่น                       |
| พ.ศ. 2542            | ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาวิชาการประถมศึกษา สถาบันราชภัฏเลย              |
| พ.ศ. 2557            | ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม |

