



# จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน  
ตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

Chulalongkorn University  
Pillar of the Kingdom

นายนภาเดช บุญเชิดชู

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2552

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

THE DEVELOPMENT OF A MODEL OF SCHOOL ADMINISTRATORS' COMPETENCY  
DEVELOPMENT IN ACCORDANCE WITH EDUCATION PROFESSIONAL STANDARDS

Pillar of the Kingdom

Mr.Napadech Booncherdchoo

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration

Department of Educational Policy, Management and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2009

Copyright of Chulalongkorn University





หัวข้อวิทยานิพนธ์

โดย

สาขาวิชา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

# จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## Chulalongkorn University

Pillar of the Kingdom

การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน

ตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

นายณภาเดช บุญเชิดชู

บริหารการศึกษา

รองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เณรยอด

รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุษฎีบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์  
(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาสี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(รองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เณรยอด)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ)

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโ)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(ดร.สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์)



# จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 4984655927 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS : COMPETENCY MODEL/SCHOOL ADMINISTRATORS'COMPETENCY/  
EDUCATION PROFESSIONAL STANDARDS/COMPETENCY DEVELOPMENT MODEL

NAPADECH BOONCHERDCHOO : THE DEVELOPMENT OF A MODEL OF  
SCHOOL ADMINISTRATORS'COMPETENCY DEVELOPMENT IN  
ACCORDANCE WITH EDUCATION PROFESSIONAL STANDARDS.

THESIS ADVISOR : ASSOC. PROF. BOOMMEE NENYOD, Ed.D.,

THESIS CO-ADVISOR : ASSOC. PROF. SIRIDEJ SUJIVA, Ph.D., 558 pp.

The purpose of this research is to develop a model of school administrators' competency development in accordance with education professional standards. The research follows several procedures: 1) reviewing related literature for research framework conceptualization; 2) developing the school administrators' competency in accordance with education professional standards and was validated by connoisseurship; 3) devising the development model by gathering data through the school administrators' questionnaire on needs' priority development, the educational administrators' interview on necessity, goal, methods and development driven of the school administrators' competency, and the experts' judgments on competency development tools by the Multi - Attribute Utility Technique; and 4) evaluating suitability and probability of the model by an experts' rating scale questionnaire.

The research reveals the following results: 1) the school administrators' competency in accordance with education professional standards consists of 20 items with 101 behavioral characteristics; 2) the characteristic of the model is an integrated development model for developing administrators' competency development focusing on the academic affair administration competence, the management as quality assurance competence, the operation management competence, the change management competence, and the knowledge management in organization competence; and 3) the experts agreed that the model developed was suitable at a highest level with mean values of 4.57 – 4.86 and, was probable at a high to highest level with mean values of 4.29 – 4.86.

Department : ..... Educational policy, Management

and Leadership.....

Student's Signature .....

Field of Study : ..... Educational Administration.....

Advisor's Signature .....

Academic Year : ..... 2009.....

Co-Advisor's Signature .....



# จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

นภาเดช บุญเชิดชู : การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน  
ตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา. (THE DEVELOPMENT OF A MODEL OF

SCHOOL ADMINISTRATORS' COMPETENCY DEVELOPMENT IN

ACCORDANCE WITH EDUCATION PROFESSIONAL STANDARDS)

อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รศ.ดร.บุญมี เณรยอด, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม :  
รศ.ดร.ศิริเดช สุชีวะ, 558 หน้า.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน  
ตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

ขั้นตอนการศึกษา และวิธีการศึกษาประกอบด้วย 1) กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย  
โดยการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร  
โรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา โดยจัดประชุมผู้เชี่ยวชาญเพื่อพิจารณาให้  
ความเห็น 3) การพัฒนารูปแบบ โดยรวบรวมข้อมูลจาก การสอบถามความต้องการจำเป็นใน  
การพัฒนาสมรรถนะจากผู้บริหารโรงเรียน สัมภาษณ์ผู้บริหารการศึกษาถึงความสำคัญและ  
ความจำเป็น เป้าหมาย วิธีการและกลไกการพัฒนาสมรรถนะ และให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมิน  
วิธีการพัฒนาสมรรถนะโดยใช้เทคนิคอรรถประโยชน์ - พหุลักษณะ 4) ประเมินความเหมาะสม  
และความเป็นไปได้ของรูปแบบ โดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า

ผลการศึกษา มีดังนี้ 1) สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทาง  
การศึกษา มีจำนวน 20 สมรรถนะ 101 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม 2) รูปแบบการพัฒนามี  
ลักษณะเป็นแบบบูรณาการการพัฒนา เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียน มีคุณลักษณะตามมาตรฐาน  
วิชาชีพทางการศึกษา และพัฒนาประสิทธิผลการ ปฏิบัติงาน ผ่านการพัฒนาสมรรถนะที่มี  
ความต้องการพัฒนาสูง 5 ลักษณะย่อย ได้แก่ ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ  
ความสามารถในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพ ความสามารถในการจัดระบบการ  
ปฏิบัติงาน ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง และความสามารถ ในการบริหาร  
จัดการความรู้ในองค์กร 3) ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ ค่าเฉลี่ยในระดับสูง  
มาก เท่ากับ 4.57 - 4.86 และความเป็นไปได้ของรูปแบบ ค่าเฉลี่ยในระดับสูงถึงสูงมาก  
เท่ากับ 4.29 - 4.86

ภาควิชา.....นโยบาย การจัดการ.....

และความเป็นผู้นำทางการศึกษา..... ลายมือชื่อนิติ.....

สาขาวิชา.....บริหารการศึกษา..... ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....

ปีการศึกษา 2552..... ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม .....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความสำเร็จและความเมตตาและความกรุณาเป็นอย่างสูง จากรองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เถรยอด และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ดูแลให้คำปรึกษาแก่นิสิตอย่างใกล้ชิด ทั้งในด้านการให้แนวคิด วิธีการทำงาน และมุมมองที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัย

กราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงแด่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโห และดร.สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความถูกต้องและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

กราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ และการเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้วิจัย ทั้งในด้านวิชาการ คุณธรรม และคุณลักษณะแห่งวิชาชีพ รวมทั้งอาจารย์ที่ผู้วิจัยระลึกถึงพระคุณเสมอ คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิชาการระดับดุษฎีบัณฑิตเมื่อแรกเข้าศึกษา ที่เป็นผู้ผลักดันให้ผู้วิจัยได้เริ่มต้นการศึกษาวิจัยนี้

ขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้ข้อมูลการวิจัยทั้งการประชุมผู้เชี่ยวชาญ ตอบแบบสอบถาม ให้สัมภาษณ์ ทำแบบประเมิน ตรวจสอบงานวิจัย และให้คำแนะนำที่ทรงคุณค่า โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ดร.ดิเรก พรสีมา ประธานกรรมการคุรุสภา และ ดร.ปัญญา แก้วกียูร ที่ปรึกษาด้านการพัฒนาระบบงานการเรียนรู้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้ให้ความกรุณาผู้วิจัยทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน รวมทั้งเพื่อนนิสิต ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา นอกเวลาราชการรุ่น 2 ที่มีความร่วมมือ ร่วมใจในการศึกษาเป็นอย่างดี และเพื่อนร่วมงานที่ได้ช่วยเหลือ ดำเนินการในส่วนของการจัดทำเอกสารให้ อย่างเต็มใจ

ท้ายที่สุดนี้ต้องกราบขอบพระคุณบิดา และมารดา ที่มีพระคุณอย่างสูงตลอดชีวิต และเป็นผู้วางรากฐานทางการศึกษาให้กับผู้วิจัย ขอขอบคุณพี่ ๆ และน้องที่คอยให้กำลังใจ ช่วยเหลือสนับสนุนในการศึกษาทุกด้านจนสำเร็จได้ด้วยความสำเร็จและความภาคภูมิใจ

## สารบัญ

บทที่	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
1    ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
คำถามสำหรับการวิจัย.....	7
ขอบเขตการวิจัย.....	7
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	8
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	12
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	12
2    แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	14
ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน.....	14
ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับข้อกำหนดตามลักษณะงานของผู้บริหารโรงเรียน.....	69
ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน.....	75
ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับสภาพและบริบทการบริหารโรงเรียน.....	94
ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน.....	100
ตอนที่ 6 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ.....	127
ตอนที่ 7 รายงานการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	132
3    วิธีดำเนินการวิจัย.....	143
ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย.....	148
ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาตัวแบบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพ ทางการศึกษาตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา.....	149

บทที่

	ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาศมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตาม มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา.....	153
	ขั้นตอนที่ 4 การประเมินและปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการพัฒนาศมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา.....	162
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	166
	ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการประชุมผู้เชี่ยวชาญ (connoisseurship) .....	166
	ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการพัฒนารูปแบบ พัฒนาศมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา.....	198
	ขั้นตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการรวบรวมข้อมูลจากการสอบถาม ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาศมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา.....	198
	ขั้นตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารการศึกษา.....	222
	ขั้นตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การประเมินวิธีการพัฒนาศมรรถนะ.....	230
	ตอนที่ 3 ร่างรูปแบบการพัฒนาศมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพ ทางการศึกษา.....	254
	ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ การพัฒนาศมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา.....	331
5	รูปแบบการพัฒนาศมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทาง การศึกษา.....	338
6	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	411
	สรุปผลการวิจัย.....	412
	อภิปรายผลการวิจัย.....	426
	ข้อเสนอแนะ.....	434
	รายการอ้างอิง.....	435
	ภาคผนวก.....	443
	ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	444
	ภาคผนวก ข รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ.....	521
	ภาคผนวก ค การประชุมผู้เชี่ยวชาญ.....	528

บทที่

ภาคผนวก ง หนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย.....	551
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	558

บทที่

หน้า



## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	แสดงสรุปองค์ประกอบของสมรรถนะ.....	18
2	แสดงสรุปสมรรถนะของผู้บริหาร.....	30
3	แสดงสรุปสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนกับตัวแบบสมรรถนะหลัก (core competency).....	45
4	แสดงสรุปสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนกับตัวแบบสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (managerial competency).....	47
5	แสดงสรุปสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนกับตัวแบบสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (functional competency).....	49
6	แสดงสรุปสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนกับตัวแบบสมรรถนะตามคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal attributes).....	51
7	แสดงองค์ประกอบของ ISLLC มาตรฐานที่ 1.....	80
8	แสดงองค์ประกอบของ ISLLC มาตรฐานที่ 2.....	81
9	แสดงองค์ประกอบของ ISLLC มาตรฐานที่ 3.....	84
10	แสดงองค์ประกอบของ ISLLC มาตรฐานที่ 4.....	87
11	แสดงองค์ประกอบของ ISLLC มาตรฐานที่ 5.....	89
12	แสดงองค์ประกอบของ ISLLC มาตรฐานที่ 6.....	91
13	แสดงความเกี่ยวข้องของปัจจัย/คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนกับ มาตรฐานวิชาชีพ.....	92
14	แสดงแสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	143
15	แสดงผลสรุปการปรับแก้ไขเกี่ยวกับตัวแบบ และกลุ่มสมรรถนะตามความเห็น จากการประชุมผู้เชี่ยวชาญ.....	173
16	แสดงสรุปความเห็นเกี่ยวกับคำนิยาม ขอบเขตและองค์ประกอบของกลุ่มสมรรถนะ ของตัวแบบสมรรถนะหลัก.....	175
17	แสดงสรุปความเห็นเกี่ยวกับคำนิยาม ขอบเขตและองค์ประกอบของกลุ่มสมรรถนะ ตัวแบบด้านการบริหารการจัดการ (managerial competency) ของผู้บริหาร โรงเรียน.....	180

18	แสดงสรุปความเห็นเกี่ยวกับค่านิยม ขอบเขตและองค์ประกอบของกลุ่มสมรรถนะ ของตัวแบบตามตำแหน่งงาน (functional competency) ของผู้บริหารโรงเรียน.....	185
19	แสดงสรุปความเห็นเกี่ยวกับค่านิยม ขอบเขตและองค์ประกอบของกลุ่มสมรรถนะ ตามคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal attributes) ของผู้บริหารโรงเรียน.....	192
20	แสดงประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	199
21	แสดงข้อมูลการจัดส่งแบบสอบถามและการได้รับการตอบกลับ.....	199
22	แสดงสถานภาพของผู้ให้ข้อมูล.....	200
23	แสดงความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลัก.....	202
24	แสดงความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ.....	207
25	แสดงความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงาน.....	212
26	แสดงความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะตามคุณลักษณะส่วนบุคคล.....	217
27	แสดงลำดับและระดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะ ของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา.....	221
28	แสดงสรุปความสอดคล้องของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะ ของผู้บริหารโรงเรียน.....	224
29	แสดงสรุปความสอดคล้องของเป้าหมายในการพัฒนาสมรรถนะ ของผู้บริหารโรงเรียน.....	225
30	แสดงสถานภาพของผู้ให้ข้อมูล.....	230
31	แสดงน้ำหนักของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน.....	232
32	แสดงการวิเคราะห์หรือสรุปประโยชน์ของวิธีการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา.....	236
33	แสดงผลการวิเคราะห์หรือสรุปประโยชน์ของวิธีการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา.....	239
34	แสดงผลการวิเคราะห์หรือสรุปประโยชน์ของวิธีการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา.....	242
35	แสดงผลการวิเคราะห์หรือสรุปประโยชน์ของวิธีการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา.....	245

	หน้า
36	แสดงผลการวิเคราะห์หรือรณประโยชน์ของวิธีการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา..... 248
37	แสดงที่มาขององค์ประกอบของรูปแบบ..... 256
38	แสดงคำอธิบาย องค์ประกอบและขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ของกลุ่มสมรรถนะตามตัวแบบสมรรถนะหลัก (core competency)..... 266
39	แสดงคำนิยาม องค์ประกอบและขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ของกลุ่มสมรรถนะตามตัวแบบสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (managerial competency)..... 272
40	แสดงคำนิยาม องค์ประกอบและขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ของกลุ่มสมรรถนะตามตัวแบบสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (functional competency)..... 277
41	แสดงคำนิยาม องค์ประกอบและขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ของกลุ่มสมรรถนะตามตัวแบบสมรรถนะตามคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal attributes)..... 282
42	แสดงลำดับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา..... 288
43	แสดงลำดับค่าน้ำหนักการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารงาน วิชาการ..... 299
44	แสดงลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหาร งานวิชาการ..... 299
45	แสดงลักษณะการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารงานวิชาการ..... 300
46	แสดงลำดับวิธีการพัฒนาคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของสมรรถนะความสามารถ ในการบริหารงานวิชาการ..... 302
47	แสดงค่าน้ำหนักการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารจัดการ อย่างประกันคุณภาพ..... 304
48	แสดงลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนา และค่าน้ำหนักการพัฒนาสมรรถนะ ความสามารถในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพ..... 304
49	แสดงลักษณะการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารจัดการ อย่างประกันคุณภาพ..... 305

50	แสดงลำดับวิธีการพัฒนาคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของสมรรถนะความสามารถในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพ.....	308
51	แสดงลำดับค่าน้ำหนักการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการจัดระบบการปฏิบัติงาน.....	310
52	แสดงลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการจัดระบบการปฏิบัติงาน.....	310
53	แสดงลักษณะการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการจัดระบบการปฏิบัติงาน.....	311
54	แสดงลำดับวิธีการพัฒนาคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของสมรรถนะความสามารถในการจัดระบบการปฏิบัติงาน.....	314
55	แสดงลำดับค่าน้ำหนักการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	316
56	แสดงลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	316
57	แสดงลักษณะการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	318
58	แสดงลำดับวิธีการพัฒนาคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของสมรรถนะความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	320
59	แสดงลำดับค่าน้ำหนักการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร.....	322
60	แสดงลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร.....	322
61	แสดงลักษณะการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร.....	323
62	แสดงลำดับวิธีการพัฒนาคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของสมรรถนะความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร.....	325
63	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ.....	331
64	แสดงสรุปการปรับปรุงแก้ไขรูปแบบ.....	336



ตาราง

หน้า

## สารบัญภาพ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	11
2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของสมรรถนะกับ ผลงานตามแนวคิดของ Spencer and Spencer.....	19
3 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของสมรรถนะกับ ผลงานตามแนวคิดของ Shermon.....	20
4 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของสมรรถนะกับผลงาน ตามแนวคิดของคณะทำงานสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.....	21
5 แสดงตัวแบบของผลงานสูง (A Model of effective job performance).....	23
6 แสดงสมรรถนะของบุคคลในการปฏิบัติได้สำเร็จ.....	25
7 แสดงตัวอย่างโครงสร้างตัวแบบสมรรถนะตามมาตรฐานของอังกฤษ (example of competency – based Standard UK).....	55
8 แสดงตัวอย่างการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะตามระบบของสหรัฐอเมริกา.....	56
9 แสดงกระบวนการพัฒนาสมรรถนะตามแนวคิดของ Shermon.....	66
10 ขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	71
11 แสดงวงจรของการบริหารงาน.....	114
12 แสดงวงจรของการบริหารผลการปฏิบัติงาน.....	115
13 แสดงขั้นตอนของการบริหารผลการปฏิบัติงาน.....	116
14 แสดงกระบวนการของการบริหารผลการปฏิบัติงาน.....	117
15 แสดงลำดับขั้นของการบริหารผลการปฏิบัติงาน.....	118
16 แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่มีผลต่อตัวแบบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา.....	140
17 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแบบสมรรถนะมาตรฐานและกลุ่มสมรรถนะของ ผู้บริหารโรงเรียนกับแนวคิดของนักวิชาการ.....	141
18 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแบบสมรรถนะกับรูปแบบ การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน.....	142
19 แสดงการดำเนินการวิจัยขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย.....	144

## สารบัญภาพ

ภาพประกอบ	หน้า
20	แสดงการดำเนินการวิจัยขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาตัวแบบสมรรถนะของ ผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา..... 145
21	แสดงการดำเนินการวิจัยขั้นตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ ผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา..... 146
22	แสดงการดำเนินการวิจัยขั้นตอนที่ 4 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไป ได้ของรูปแบบ..... 147
23	แสดงโครงสร้างการเก็บรวบรวมข้อมูลขั้นตอนที่ 3 ..... 154
24	แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ ของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา..... 255
25	แสดงกระบวนการพัฒนาสมรรถนะแต่ละขั้นตอน..... 263
26	แสดงขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะ..... 291
27	แสดงกระบวนการพัฒนาสมรรถนะผ่านการปฏิบัติงาน..... 292
28	แสดงกระบวนการพัฒนาสมรรถนะผ่านการจัดการความรู้..... 292
29	แสดงกระบวนการพัฒนาสมรรถนะผ่านการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง..... 293



ภาพประกอบ

หน้า

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สังคมโลกในปัจจุบันและอนาคต เป็นสังคมฐานความรู้ ที่ความรู้ การเรียนรู้ และนวัตกรรม เป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนา ส่งผลให้การจัดการศึกษาของทุกประเทศต่างมีเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพของคน เพื่อให้คนมีคุณลักษณะสอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาประเทศและสามารถควบคุมการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ให้เป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์ ดังนั้นการจัดการศึกษาจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องส่งเสริมและสร้างสภาพการณ์เพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาคุณภาพ ประสิทธิภาพ และขีดความสามารถของคนส่วนใหญ่ในประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545 : 3)

การจัดการศึกษาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวนี้ มีองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการ ซึ่งได้แก่ การบริหารจัดการการศึกษา ปัจจัยสนับสนุน ความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะของบุคลากรที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารจัดการศึกษาระดับ โรงเรียน ทั้งนี้เพราะ โรงเรียน แหล่งในการนำนโยบายและแปลงเป้าหมายสู่การปฏิบัติ ซึ่งคุณภาพการจัดการศึกษาของ โรงเรียน จะเป็นข้อบ่งชี้และมีความเชื่อมโยงไปสู่คุณภาพการศึกษาของประเทศ

ดังนั้นปัจจัยด้านบุคลากรทั้งในด้านผู้บริหาร และครูที่รับผิดชอบในด้านการจัดการเรียนการสอน การบริหารการศึกษา และการบริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับคุณภาพของการจัดการศึกษาทุกระดับ หากบุคลากรเหล่านี้ไม่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ไม่เหมาะสม อาจทำให้ประสบปัญหาด้านคุณภาพการศึกษาได้ โดยในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา หลายประเทศได้มีการปฏิรูปการศึกษา ทั้งนี้เป็นเพราะประสบปัญหาด้านคุณภาพการศึกษา โดยนักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษารูปร่างสาเหตุที่ต้องปฏิรูปการศึกษาไว้ว่า ส่วนหนึ่งเกิดจากความล้มเหลวของการบริหารโรงเรียน อาทิ Senge (2000) และ Green (2001) อ้างถึงใน Gazeil (2008) ได้กล่าวว่า การปฏิรูปการศึกษาในหลาย ๆ ประเทศ มีสาเหตุมาจาก การบริหาร โรงเรียน ประสบความล้มเหลว โดยเฉพาะ โรงเรียน ของรัฐ ซึ่ง Webb และ Norton (1999) ได้สรุปว่า ประเด็นที่มีความสำคัญในยุคแห่งการปฏิรูปการศึกษา คือ การพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องทางการศึกษา ( the performance of educational personnel) ด้วยการให้

ความสำคัญกับการวิเคราะห์บทบาท หน้าที่ และภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จ

สำหรับการปฏิรูปการศึกษาของไทยในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารการศึกษา โดยกระจายอำนาจการบริหารสู่เขตพื้นที่การศึกษาและ โรงเรียน และยึดหลักให้โรงเรียนมีอำนาจในการบริหารจัดการตนเองทั้งในด้านการบริหารวิชาการ การบริหารบุคคล การบริหารการเงินและงบประมาณ และการบริหารทั่วไป ด้วยเหตุนี้การบริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีผู้บริหารที่มีความสามารถสูงและใช้ดุลยพินิจของวิชาชีพในการจัดการการศึกษาของสถานศึกษานั้น ๆ ให้มาก (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ , 2543) เพราะผู้บริหาร โรงเรียน คือ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในการปฏิรูปการศึกษาระดับสถานศึกษา งานวิจัยหลายชิ้นระบุตรงกันว่าผู้บริหารที่เอาใจใส่ต่องานวิชาการ พุ่มเทให้กับงานพัฒนาการเรียนการสอน มีคุณธรรม และมีภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร (บุญมี เณรยอด, 2546 : 2)

จากการยอมรับบทบาท และความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนว่ามีความสำคัญที่จะช่วยให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งแสดงออกมาในลักษณะพฤติกรรมทางการบริหารอันเกิดจากความมั่ง ำักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำให้เกิดประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน (effective performance) สิ่งเหล่านี้จัดเป็นสมรรถนะ ( competency) ของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งธีระ รุญเจริญ ( 2550) กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคลากรหลักที่สำคัญของสถานศึกษาและเป็นผู้นำวิชาชีพที่จะต้องมีความรู้ ความสามารถ และคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนมีจรรยาบรรณวิชาชีพที่ดี จึงจะนำไปสู่การจัดและบริหารสถานศึกษาที่ดี มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับสมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2543) ได้สรุปไว้ว่า ผู้บริหารโรงเรียน เป็นตัวชี้วัดสำคัญต่อทิศทางการดำเนินนโยบายทางการศึกษา หากผู้บริหารมีความสามารถสูง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล การดำเนินงานทางการศึกษาไปในทิศทางที่มุ่งหวังไว้ ย่อมสำเร็จได้โดยไม่เป็นเพียงแค่ว่าความคิด แต่ไม่สามารถปฏิบัติได้

จะเห็นได้ว่าการบริหารจัดการศึกษาให้ประสบความสำเร็จได้นั้นมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งในแวดวงการบริหารการศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารอาจจะเป็นเรื่องใหม่ แต่แนวคิดเรื่องสมรรถนะ ของผู้ปฏิบัติงาน นั้น ได้มีการศึกษาและให้ความสำคัญตั้งแต่ ค.ศ. 1973 เมื่อ David McClelland ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัย Harvard ได้เสนอบทความเรื่อง Testing for Competence Rather than for Intelligence ซึ่งเป็นผลจากการศึกษาถึงพฤติกรรมที่สัมพันธ์กับผลลัพธ์ของงานที่ประสบความสำเร็จ โดยใช้การเปรียบเทียบ

ความแตกต่างระหว่างกลุ่มของผู้ที่ประสบความสำเร็จในงานและกลุ่มผู้ที่ไม่สำเร็จน้อยกว่า ซึ่งสิ่งเหล่านี้ McClelland ถือว่ามีสมรรถนะต่างกัน

จากนั้นการศึกษาถึงสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ เป็นไปอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพการณ์ที่มีการแข่งขันกันในด้านธุรกิจ เพื่อต้องการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกระดับ ซึ่ง Boam และ Sparrow (1989) อ้างถึงใน นิสตารค์ เวชยานนท์ (2550) กล่าวถึงเหตุผลที่ทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องประยุกต์นำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ คือ ความล้มเหลวของกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่นำมาใช้ไม่ว่าเป็นเรื่องการปรับปรุงคุณภาพ การพัฒนาการจัดการ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนได้ และมีผลการวิจัยที่แสดงให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างผลลัพธ์ของงานกับพฤติกรรมของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานมากขึ้นเรื่อย ๆ

ความเคลื่อนไหวที่สำคัญของการศึกษาด้านสมรรถนะ คือ การผลักดันให้แนวคิดของสมรรถนะเข้ามามีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะ Richard E. Boyatzis ได้ศึกษาวิจัยคุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ และนำผลการวิจัยมาเขียนหนังสือที่ชื่อว่า The Competent Manager ในปี ค.ศ. 1982 โดยระบุว่าสมรรถนะหมายถึง คุณลักษณะที่อยู่ภายในของแต่ละบุคคล ประกอบด้วยแรงขับ (motive) อุปนิสัย (trait) ทักษะ (skill) บทบาททางสังคม หรือการรับรู้เกี่ยวกับตนเอง (social role or aspect of self image) หรือองค์ความรู้ (body of knowledge) ที่คนนำมาใช้ปฏิบัติงาน ( Boyatzis, 1982 : 2) และนำผลการวิจัยมาสร้างตัวแบบผลการปฏิบัติงานสูง (A Model of Effective Job Performance) ซึ่ง Boyatzis สรุปว่า ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน (effective performance) ของผู้บริหารจะวัดจากผลลัพธ์ของงานเป็นหลัก

การศึกษาด้านสมรรถนะที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การประเมินระดับความสามารถ ซึ่ง Spencer และ Spencer (1993) ได้รวบรวมวิธีการประเมินและกำหนดเกณฑ์การประเมิน โดยสามารถแยกประเภทของสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานได้ออกเป็น สมรรถนะทั่วไป ( threshold competencies) และระดับสมรรถนะของผู้ที่มีผลงานสูงกว่า ( differentiating competencies) การศึกษาของ Spencer และ Spencer มีความมุ่งเน้นในการนำมาใช้ในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการประยุกต์แนวคิดเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถสูงภายใต้การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมขององค์กร ส่วนการศึกษาของ Green (1999) ส่วนใหญ่เป็นการนำสมรรถนะของบุคคลไปใช้ในองค์กร โดยได้นำเสนอกลุ่มสมรรถนะของบุคคลให้อยู่ในรูปแบบสมรรถนะ (competency model) และจากการประยุกต์แนวคิดของ Secretary's Commission on Achieving

Necessary Skills (SCAN'S) ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ตั้งขึ้นโดยกระทรวงแรงงานของสหรัฐอเมริกา เพื่อศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบทักษะของบุคคลที่ใช้ในการทำงานภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชนในการเตรียมบุคลากรให้สามารถทำงานได้ในอนาคต (นิสดารก์ เวชยานนท์ , 2549 : 136) โดยได้แบ่งตัวแบบสมรรถนะออกเป็นคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่สามารถใช้ได้กับการปฏิบัติงานทั่วไปกับคุณลักษณะเฉพาะที่สามารถใช้ได้ในการจัดการโครงการใดโครงการหนึ่ง หรืองานใดงานหนึ่งเท่านั้น

สำหรับประเทศไทย การนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในการบริหารบุคคลทั้งภาครัฐและภาคเอกชน โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้นำแนวคิดของสมรรถนะมาใช้ในการบริหารบุคคลภาครัฐให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดย คณะทำงานโครงการสมรรถนะ สำนักงาน ก.พ. (2548) สรุปว่า การศึกษาพฤติกรรมการทำงานของผู้ที่ผลงานโดดเด่นจะทำให้ องค์การใช้ความรู้ด้านพฤติกรรมมาช่วยทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ สำนักงาน ก.พ.จึงได้นำระบบของสมรรถนะมาเป็นพื้นฐานในการบริหารบุคคล มีการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการพลเรือน สมรรถนะในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน โดยจัดตำแหน่งต่าง ๆ รวมกันเป็นกลุ่มงาน (job family) แล้วกำหนดคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม (สมรรถนะ) ประจำกลุ่มงานต่าง ๆ เพื่อที่จะได้ใช้คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมในการบริหารบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ส่วนภาคเอกชนมีการนำตัวแบบสมรรถนะมาใช้ในองค์การค่อนข้างมากกว่าภาครัฐ จากงานวิจัยของนิสดารก์ เวชยานนท์ ( 2550) สรุปว่า องค์การภาครัฐและเอกชนของไทยต่างรับแนวคิดตัวแบบสมรรถนะเข้ามาใช้ในองค์การ ซึ่งภาคเอกชนจะปรับตัวต่อการนำเครื่องมือมาใช้ได้มากกว่าภาครัฐ ทั้งในแง่ของระยะเวลาการนำมาใช้ ตลอดจนกระบวนการกำหนดและพัฒนากรอบสมรรถนะ และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จต่อการนำตัวแบบสมรรถนะมาใช้ และจากผลการวิจัยพบว่า ผลของการนำแบบสมรรถนะมาใช้ องค์การภาครัฐมีผลการดำเนินการต่ำกว่าภาคเอกชนอย่างเห็นได้ชัด อย่างไรก็ตามส่วนที่เหมือนกันระหว่างองค์การภาครัฐและเอกชน คือ การนำตัวแบบสมรรถนะมาใช้จะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารให้ความสำคัญในประเด็นดังกล่าว จะเห็นได้ว่าผู้บริหารนั้นมีส่วนสำคัญในการที่จะทำให้ประสบความสำเร็จจากการนำตัวแบบสมรรถนะมาใช้ในองค์การ

การกำหนดสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนของไทยนั้น หน่วยงานที่มีความรับผิดชอบเกี่ยวกับบุคลากรทางการศึกษา เช่น คุรุสภาในฐานะสภาครูและบุคลากรทางการศึกษาที่รับผิดชอบในการส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพ ได้กำหนดสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียนไว้

ในมาตรฐาน ด้านความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ อันเป็นข้อกำหนดคุณสมบัติด้านวิชาชีพ (professional qualification) ตามพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2546 และข้อบังคับของคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ พ.ศ.2548 ในส่วนของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการเสนอแนะ ออกกฎและระเบียบเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของรัฐ ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน มาตรฐานวิทยฐานะ หลักเกณฑ์และวิธีการให้มีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะไว้ โดยกำหนดให้มีการประเมินสมรรถนะหลัก (core competency) และสมรรถนะประจำสายงาน ( specific competency) ซึ่งเห็นได้ว่าสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนนั้นมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน และความเจริญก้าวหน้าในการประกอบวิชาชีพทางการศึกษาดัง

การที่หน่วยงานทางการศึกษาได้ให้ความสำคัญกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน เพราะผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทในการบริหารงานให้บรรลุประสิทธิผลและมีคุณภาพตามที่คาดหวัง โดยที่ Dean (2002) กล่าวไว้ว่า ประสิทธิภาพของการบริหารขึ้นอยู่กับประสิทธิผลของผู้นำและการบริหารจัดการที่ดีในทุกระดับ

แต่จะเป็นไปได้ดังกล่าวผู้บริหาร โรงเรียน ต้องมีสมรรถนะที่สอดคล้องกับลักษณะงาน บทบาทหน้าที่ และมีพฤติกรรมทางการบริหารที่เหมาะสม สำหรับความจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเพื่อให้มีคุณสมบัติทางวิชาชีพนั้น หน่วยงานทางการศึกษาได้มีการกำหนดสาระสำคัญของการพัฒนาไว้ทั้งในกฎหมาย การตั้งหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่ในการพัฒนาครู ศึกษานิเทศก์ และบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งเป็นความต้องการในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนอย่างต่อเนื่องของทุกหน่วยงานที่มีความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่วนการดำเนินการของคุรุสภา ที่เป็นหน่วยงานในการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพและการออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพนั้น สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2550) ได้จัดทำมาตรฐานหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารมาตรฐานวิชาชีพ และให้มาตรฐานหลักสูตรฝึกอบรมนี้เป็นคุณสมบัติด้านความรู้ส่วนหนึ่งของผู้ขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารโรงเรียนด้วย จากการที่ผู้บริหารโรงเรียนเป็นวิชาชีพควบคุม มีการกำหนดสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ แต่จากสภาพที่เป็นอยู่การดำเนินการเกี่ยวกับวิชาชีพการบริหารสถานศึกษา ผู้ปฏิบัติยังปฏิบัติไม่เต็มที่ ทั้งการผลิต การพัฒนา และการดำเนินการตามมาตรฐานวิชาชีพเป็นไปได้ไม่สมบูรณ์นัก ไม่สามารถทำให้ผู้บริหารโรงเรียนเป็นมืออาชีพได้ตามมุ่งหวัง (ธีระ รุญเจริญ, 2550 : 89) และจากการกำหนดสมรรถนะต่าง ๆ ไว้ในส่วนของมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพเพื่อเป็นข้อกำหนดของ

หลักสูตรสาขาวิชาบริหารการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษานำไปจัดหลักสูตรการผลิตและการพัฒนาคุณวุฒิให้เป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพเท่านั้น แต่การกำหนดสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานการปฏิบัติงานและมาตรฐานการปฏิบัติตนนั้นยังไม่มี การดำเนินการ รวมทั้งยังขาดรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนทั้งของรัฐและเอกชนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

ดังนั้นเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาและ ดำเนินการตามมาตรฐานวิชาชีพ ดังที่ได้กล่าวข้างต้น จึงสมควรที่จะต้องมีการศึกษาเพื่อพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในแต่ละตัวแบบสมรรถนะ (competency model) ตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา เพื่อให้เป็นกรอบแนวทางการปฏิบัติ (performance) ในการพัฒนาคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมในการบริหารโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ และเพื่อเป็นการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (continuing professional development) ของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งนอกเหนือจากการพัฒนาให้ผู้บริหารโรงเรียนมีคุณสมบัติตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาแล้ว ยังเป็นการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอีกทางหนึ่งด้วย เพราะจากการที่ผู้บริหารโรงเรียนได้รับการพัฒนาให้มีสมรรถนะสูง ย่อมส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานระดับสูงเช่นกัน ดังนั้นจึงสมควรที่จะต้องศึกษาเพื่อพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา และหา รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนให้ครอบคลุมทุกมิติของการพัฒนา (development) ตั้งแต่การพัฒนารายบุคคล (individual development) การพัฒนาสายงานอาชีพ (career path development) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management) รวมทั้ง การพัฒนาองค์การ (organization development) เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวของการประกอบวิชาชีพผู้บริหารโรงเรียน

ด้วยเหตุที่กล่าวมาทั้งหมด จึงเป็น ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ต้องมีการศึกษา สมรรถนะของ ผู้บริหาร โรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา เพื่อหาความต้องการจำเป็นและ รูปแบบ การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ในอันที่จะนำมา ประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อเป็นการพัฒนาทาง วิชาชีพให้ผู้บริหารโรงเรียนมีคุณลักษณะและคุณภาพที่พึงประสงค์ และที่สำคัญเหนืออื่นใดคือ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ตามตำแหน่งที่ส่งผล ให้การจัดการศึกษาของประเทศมีคุณภาพ มี ประสิทธิภาพ และสามารถพัฒนาขีดความสามารถของคนส่วนใหญ่ อันเป็นเป้าหมายสำคัญของการจัดการศึกษา

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

## คำถามสำหรับการวิจัย

1. สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ควรประกอบด้วยสมรรถนะ (competency) ตามตัวแบบสมรรถนะ (competency model) อะไรบ้าง
2. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ควรมีรูปแบบอย่างไร

## ขอบเขตของการวิจัย

1 . ผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหาร การศึกษา ด้านมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารโรงเรียน ด้านสมรรถนะของ ผู้บริหารโรงเรียน ด้าน การพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียน ด้านการพัฒนา สมรรถนะ กรรมการสมาคม วิชาชีพทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ( stakeholders) กับการบริหาร โรงเรียน

2 . การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ผู้วิจัยได้ พัฒนาภายใต้มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาของไทย โดยเทียบเคียงสมรรถนะกับมาตรฐาน การศึกษาของต่างประเทศในการพัฒนาสมรรถนะและจัดกลุ่มสมรรถนะ ( competency cluster) ตามตัวแบบสมรรถนะ ( competency model) ที่ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีออกเป็น 4 ตัวแบบ ได้แก่ กลุ่มสมรรถนะของตัวแบบสมรรถนะหลัก (core competency) กลุ่มสมรรถนะของ ตัวแบบสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ ( managerial competency) กลุ่มสมรรถนะของตัวแบบ สมรรถนะตามตำแหน่งงาน (functional competency) และกลุ่มสมรรถนะของตัวแบบสมรรถนะ ตามคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal attributes)

3. การประเมินความเหมาะสมสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพ ทางการศึกษา ที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ขึ้น ผู้วิจัยใช้วิธีประเมินความเหมาะสมโดยการประชุม ผู้เชี่ยวชาญ (connoisseurship) ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา ด้านมาตรฐาน วิชาชีพของผู้บริหารโรงเรียน และด้านสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน



4. การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบการพัฒนาในสมรรถนะที่ผู้บริหารโรงเรียนมีความต้องการจำเป็น (needs assessment) ในการพัฒนาสูงเท่านั้น

5. การประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตาม มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ผู้วิจัยใช้วิธีประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านบริหารการศึกษา ด้านมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ของผู้บริหารโรงเรียน และด้านการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

### กรอบแนวคิดการวิจัย

การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตาม มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ที่ผู้วิจัยได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง 6 เรื่อง และสรุปสาระสำคัญเพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้

#### 1. สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน

แนวคิดที่นำมาใช้ในการวิจัย คือ การศึกษาด้านองค์ประกอบของสมรรถนะ ประเภทและตัวแบบสมรรถนะ ( competency model) โดยประยุกต์แนวคิดของ McClelland (1973) Boyatzis (1982) Boam และ Sparrow (1992) Spencer และ Spencer (1993) Wolf (1995) อ้างถึงใน นิสตารค์ เวชยานนท์ (2550) Aitken และ The Education Review Office ประเทศนิวซีแลนด์ (1995) และกลุ่มงานฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหาร สำนักงานการศึกษาของฮ่องกง (1999) อ้างถึงใน อภินันท์ เวชยกุล (2545) Green (1999) Shermon (2004) บุญมี เณรยอด (2546) คณะทำงานโครงการพัฒนาสมรรถนะ สำนักงาน ก.พ. (2548) ยาวถึ เสมา (2549) โดยสังเคราะห์กระบวนการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะตามแนวคิดดังกล่าว ได้เป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

1) การศึกษาการสังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะ

2) การศึกษาลักษณะของตัวแบบสมรรถนะ ประเภทของตัวแบบสมรรถนะและกลุ่มสมรรถนะ (competency cluster) ทั้ง 4 ตัวแบบ ได้แก่ กลุ่มสมรรถนะของตัวแบบสมรรถนะตามสมรรถนะหลัก (core competency) กลุ่มสมรรถนะของตัวแบบสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (managerial competency) กลุ่มสมรรถนะของตัวแบบสมรรถนะตามตำแหน่งงาน ( functional competency) และกลุ่มสมรรถนะของตัวแบบสมรรถนะตามคุณลักษณะส่วนบุคคล ( personal attributes)

3) การศึกษาขั้นตอนและวิธีการพัฒนา สมรรถนะของแต่ละ ตัวแบบสมรรถนะเพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน

## 2. ข้อกำหนดตามลักษณะงาน (job demand) ของผู้บริหารโรงเรียน

แนวคิดที่นำมาใช้ในการวิจัย คือ

2.1 ภาระงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยใช้แนวคิด ของ Kowalski (2003) Lunenberg และ Ornstein (2004) Everard, Morris และ Wilson (2004) และกระทรวงศึกษาธิการ (2546) อ้างถึงใน ศิริชัย กาญจนวาสี (2550)

2.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยใช้แนวคิด ของ Katz (1974) Bennis (1982) Gordon (2002) Everard, Morris และ Wilson (2004) Yukl (2005) Howell และ Costley (2006) Haydon (2007) และธีระ รุญเจริญ (2550)

เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการ วิเคราะห์คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในระดับสูง

## 3. มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน

แนวคิดที่นำมาใช้ในการวิจัย คือ

3.1 มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนของไทย ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2546 และข้อบังคับของคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ พ.ศ.2548

3.2 มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนของต่างประเทศ

เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนาคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

## 4. สภาพและบริบทการบริหารโรงเรียน

แนวคิดที่นำมาใช้ในการวิจัย ได้แก่ แนวคิดพื้นฐานเชิงระบบทางการศึกษา (general properties of an educational system) ของ Hartley (1968) Lunenberg และ Ornstein (2004) Owens (2004) และ Hoy และ Miskel (2008)

เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการ ศึกษาสภาพและบริบทการบริหารโรงเรียนซึ่งมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

## 5. การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

แนวคิดที่นำมาใช้ในการวิจัย คือ

5.1 แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดที่นำมาใช้ในการวิจัย ได้แก่ แนวคิด ของ Nadler และ Nadler (1989) Gilley, Egglund และ Gilley (2002) Joy – Matthews, Megginson

Surtees (2004) และ Gibb (2008)

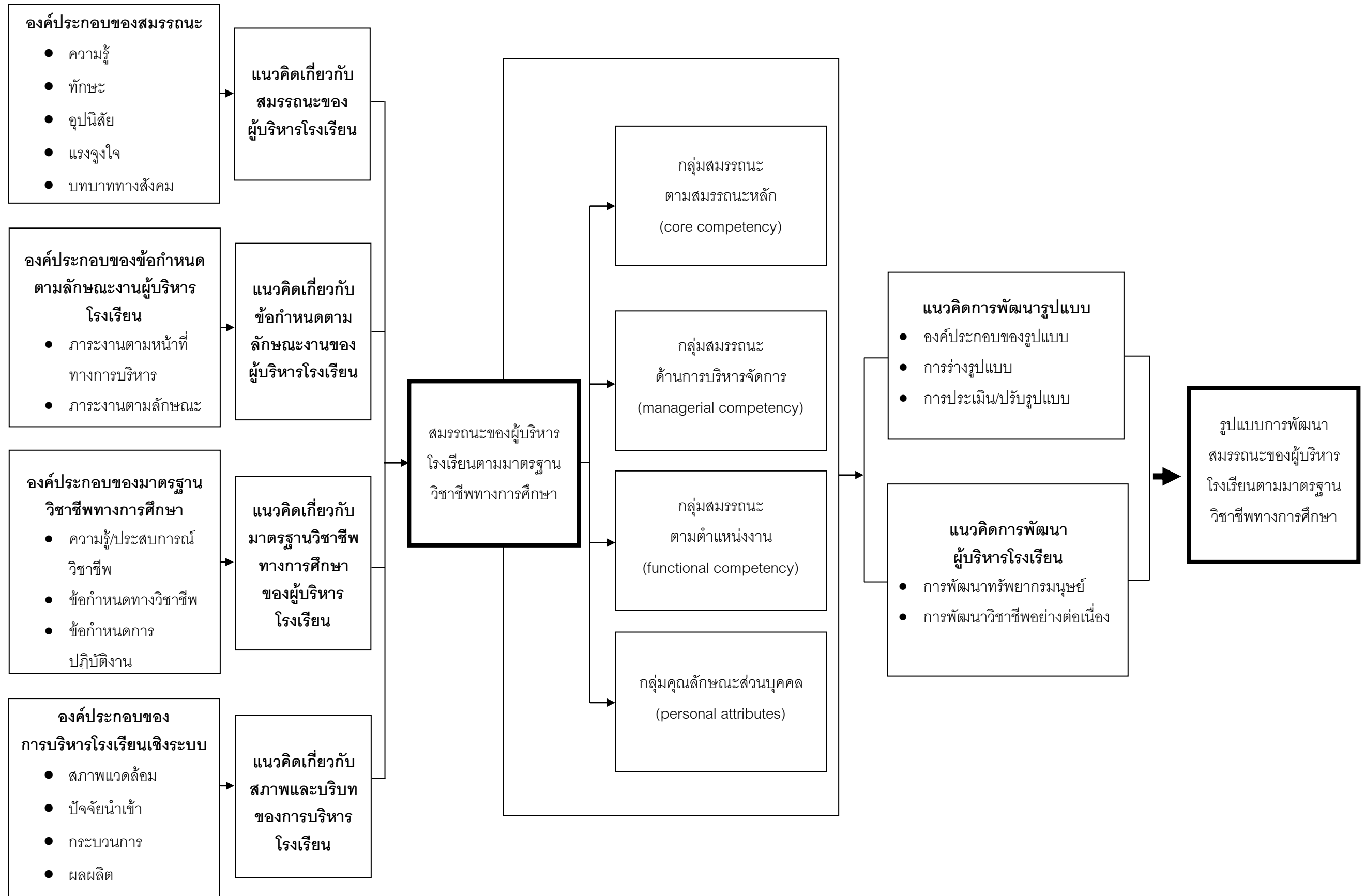
5.2 แนวคิดการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (continuing professional development) ของ Daresh และ Playko (1992) Gusky (2000) Earley และ Bubb (2004) และ Gordon (2004) เพื่อให้เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนากระบวนการและวิธีการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

## 6. การพัฒนารูปแบบ

แนวคิดที่นำมาใช้ในการวิจัย ได้แก่แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบของ Nadler (1980) Meason, Alblert และ Khedourri (1985) อ้างถึงใน ธีรนาฏ ณ สุนทร (2545) Keeves (1988) อุทุมพร จามรมาน (2541) และ อุทัย บุญประเสริฐ และ ดิเรก วรรณเศียร (2550)

เพื่อให้เป็นกรอบแนวคิดใน การพัฒนา การประเมิน การปรับปรุง และการนำเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



## คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ข้อกำหนดเชิงคุณลักษณะ และคุณภาพที่พึงประสงค์ของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนตามที่คุรุสภากำหนด และเทียบเคียงกับมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาของต่างประเทศ

ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนที่จัดการศึกษาในระดับขั้นพื้นฐานของ 4 สังกัด ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และ กรุงเทพมหานคร

สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ อุปนิสัย แรงจูงใจ บทบาททางสังคม และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติงานได้สำเร็จ เกิดประสิทธิผลการปฏิบัติงานในระดับสูง โดยวิเคราะห์และสังเคราะห์จากองค์ประกอบที่กำหนดตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน

สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูง หมายถึง สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาที่ศึกษาและวิเคราะห์จากการสอบถามผู้บริหารโรงเรียนถึงระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน และความสำคัญของการมีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งได้แก่ ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ ความสามารถในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพ ความสามารถในการจัดระบบ การปฏิบัติงาน ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง และความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา หมายถึง โครงสร้างของความสัมพันธ์ที่ประกอบด้วยหลักการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ลักษณะสำคัญ การนำไปใช้ และเงื่อนไขสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษานี้ ได้แก่

1. ประโยชน์อันเกิดจากการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่จะได้องค์ความรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลการปฏิบัติงานสูง และจากการพัฒนากลุ่มสมรรถนะในแต่ละตัวแบบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน จะได้

องค์ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ทั้งนี้ จัดเป็นองค์ความรู้ที่สำคัญอย่างยิ่งในการนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามกลุ่มของผู้บริหารโรงเรียนที่มีระดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาต่าง ๆ

2. ประโยชน์อันเกิดจากการพัฒนารูปแบบ การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา จะทำให้สามารถนำรูปแบบไปใช้พัฒนาผู้บริหารโรงเรียนอย่างต่อเนื่องผ่านวิธีการและกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งในระดับบุคคลและองค์การ

3. ประโยชน์อันเกิดจากการนำองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาวิจัยไปเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานสูงขึ้น ซึ่งเป็นการพัฒนาวิชาชีพทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนอีกทางหนึ่ง

## บทที่ 2

### แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการพัฒนา รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง 6 เรื่อง และรายงานการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยสรุปสาระสำคัญเพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับข้อกำหนดตามลักษณะงานของผู้บริหารโรงเรียน

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน

ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับสภาพและบริบทการบริหารโรงเรียน

ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

ตอนที่ 6 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ

ตอนที่ 7 รายงานการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน

##### 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (competency) ได้มีการเริ่มต้นศึกษาอย่างจริงจังในปี ค.ศ.1973 เมื่อ David McClelland ศาสตราจารย์ทางด้านจิตวิทยา มีความสนใจความสามารถของคนในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถแยกแยะระดับความสามารถของคนที่มีความแตกต่างกันได้ โดยสรุปว่า ความสามารถของคนที่มีผลงานสูงกว่าหรือโดดเด่น คือ สมรรถนะ

##### 1.1.1 ความหมายของสมรรถนะ

การศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะตั้งแต่เริ่มต้นมีผู้ให้ความหมายของสมรรถนะต่าง ๆ ไปได้จำนวนมาก ซึ่งในการศึกษานี้ได้ยกมาพอสังเขป ดังนี้

Mc Lagan (1989) มีความเห็นว่า สมรรถนะ (competency) เป็นความสามารถของบุคคล ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ หรือทักษะที่ส่งผลต่อผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่สำคัญ ( key outputs) ของแต่ละตำแหน่งงาน

Woodruff (1991) อ้างถึงใน นิสดารก์ เวชยานนท์ ( 2549) ได้แนะนำว่าสมรรถนะ (competency) น่าจะนำไปใช้ในความหมายได้ 2 นัยยะ คือ

- 1) เป็นความสามารถของบุคคลที่จะปฏิบัติงานให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด
- 2) เป็นกลุ่ม (set) ของพฤติกรรมของบุคคลที่ถูกนำมาใช้ในการทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับด้วยความสามารถ

Spencer และ Spencer (1993) ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ว่า คือ คุณลักษณะของบุคคลที่เชื่อมโยงถึงเหตุและผลกับผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล หรือสูงกว่า สามารถอ้างอิงกับเกณฑ์มาตรฐานของงานหรือสถานการณ์หนึ่ง ๆ ได้ โดยได้อธิบายขยายความจากความหมายออกเป็น 3 ประเด็น ได้แก่

- 1) คุณลักษณะที่สำคัญ (underlying characteristic) ของบุคคล หมายถึงคุณลักษณะภายในของแต่ละบุคคลที่แสดงถึงความเป็นตัวตนหรือบุคลิกภาพ ซึ่งสามารถคาดหมายพฤติกรรมในลักษณะและสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างหลากหลายและกว้างขวาง
- 2) ความเชื่อมโยงระหว่างเหตุและผล ( causally related) กับผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล หมายถึงลักษณะที่สามารถคาดหมาย หรือเป็นสาเหตุให้เกิดพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน
- 3) การอ้างอิงกับเกณฑ์มาตรฐาน (criterion – referenced) ของงานหรือสถานการณ์ หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานจากมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้

Shermon (2004) กล่าวว่า สมรรถนะ (competency) เป็นคุณลักษณะของบุคคลซึ่งทำให้สามารถปฏิบัติงานที่เหนือกว่า หรือความสามารถในการปฏิบัติในบทบาท และสถานการณ์ต่าง ๆ โดยที่สมรรถนะมีความสัมพันธ์ใน 2 ประเด็น ได้แก่

- 1) ความสามารถของบุคคลในการที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ (perform effectively)
- 2) ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน (effective performance)

ศิริชัย กาญจนวาสี (2546) กล่าวว่า สมรรถนะ (competency) เป็นลักษณะของกลุ่มความรู้ ทักษะและบุคลิกลักษณะที่จำเป็นต่อความพึงพอใจและความสำเร็จของการปฏิบัติงาน หรือการดำรงตำแหน่ง และให้ความหมายของสมรรถนะด้านต่าง ๆ ดังนี้

- 1) สมรรถนะด้านความรู้ หมายถึง ความสามารถในการจดจำ เข้าใจ หลักการ ทฤษฎี แนวคิด ข้อเท็จจริง สามารถคิดวิเคราะห์ขั้นสูง และนำไปใช้ในการแก้ปัญหา สมรรถนะด้านนี้



จึงเป็นความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเนื้อหาสาระที่จำเป็นต้องรู้ ต้องเข้าใจเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

2) สมรรถนะด้านทักษะ หมายถึง ความสามารถในการลงมือทำหรือปฏิบัติการด้วยความคล่องแคล่วและมีประสิทธิภาพ สมรรถนะด้านนี้จึงเป็นทักษะการปฏิบัติการต่าง ๆ ที่สำคัญและจำเป็นต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

3) สมรรถนะด้านบุคลิกลักษณะ หมายถึง คุณลักษณะภายในที่สำคัญสำหรับแสดงออกเพื่อสนับสนุนความรู้ ทักษะ และประสานสัมพันธ์กับบริบท และผู้เกี่ยวข้องจนบรรลุผลความสำเร็จของงาน

คณะทำงานโครงการพัฒนาสมรรถนะ สำนักงาน ก.พ. (2548) ให้ความหมายของสมรรถนะว่าหมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานที่โดดเด่นในองค์การ (threshold competency)

Stone อ้างถึงใน ทนง ทองเต็ม (2550) ได้ให้ความหมาย ของสมรรถนะ ว่า คือคุณลักษณะสำคัญของบุคลากรที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (underlying characteristics of an employee that lead to successful performance)

สรุปได้ว่าสมรรถนะ หมายถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคล ปฏิบัติงานได้สำเร็จ ตามตำแหน่งงาน โดยประสิทธิผลการปฏิบัติงานนั้นมีความโดดเด่นในองค์การ

#### 1.1.2 องค์ประกอบของสมรรถนะ

สมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่มีผลมาจากปัจจัยต่าง ๆ ทั้งที่แสดงออกมาอย่างชัดแจ้งและคุณลักษณะภายในของบุคคล ซึ่งมีผู้ทำการศึกษาและกล่าวถึงองค์ประกอบของสมรรถนะไว้ดังนี้

Boyatzis (1982) สรุปว่าสมรรถนะประกอบด้วย แรงจูงใจ (motives) อุปนิสัย (traits) บทบาททางสังคม (social role) ความรู้ (knowledge) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal attribute)

Spencer และ Spencer (1993) สรุป ว่า สมรรถนะ ประกอบด้วย แรงจูงใจ (motives) อุปนิสัย (traits) ความคิดเกี่ยวกับตนเอง (self - concept) ความรู้ (knowledge) และทักษะ (skill)

Goleman (1996) ได้กล่าวถึงสมรรถนะของบุคคล (personal competency) ประกอบด้วย ความตระหนักรู้ตนเอง (self - awareness) แรงจูงใจ (motivation) ความมีระเบียบวินัย (self - regulation) ทักษะทางสังคม (social skills) และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (empathy)

Manus และ MORH (1997) อธิบายว่าลักษณะของสมรรถนะ ประกอบด้วย ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) คุณลักษณะส่วนบุคคล (personal attribute) และความถนัด (aptitude)

Shermon (2004) อธิบายว่าลักษณะของสมรรถนะ ประกอบด้วย ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) อุปนิสัย (trait) บทบาททางสังคม (social role) ภาพลักษณ์ตนเอง (self - image) และแรงจูงใจ (motive)

ศิริชัย กาญจนวาสี (2546) สรุปว่า สมรรถนะ ประกอบด้วย ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal attribute)

นิสคารก์ เวชยานนท์ (2549) สรุปว่า สมรรถนะ ประกอบด้วย แรงจูงใจ (motives) อุปนิสัย (traits) ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และความคิดเกี่ยวกับตนเอง (self-concept)

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2551) สรุปว่า ลักษณะของสมรรถนะเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกของคนโดยสะท้อนถึง ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal characteristics/attributes)

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของสมรรถนะ ประกอบด้วย แรงจูงใจ (motives) อุปนิสัย (traits) บทบาททางสังคม (social role) ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) คุณลักษณะส่วนบุคคล (personal attribute) และความถนัด (aptitude) ดังที่แสดงสรุปตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงสรุปองค์ประกอบของสมรรถนะ

องค์ประกอบ	นักวิชาการ							
	Boytazis (1982)	Spencer & Spencer (1993)	Manus and MORH (1997)	Goleman (1998)	Shermon (2004)	ศิริชัย กาญจนวาสี (2546)	นิตดากร์ เวชยานนท์ (2549)	อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2550)
แรงจูงใจ (motive)	✓	✓		✓	✓		✓	
อุปนิสัย (trait)	✓	✓			✓		✓	
บทบาททางสังคม (social role)	✓			✓	✓			
ความรู้ (knowledge)	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
ทักษะ (skill)	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
คุณลักษณะส่วนบุคคล (personal attribute) <ul style="list-style-type: none"> <li>● ความคิดเกี่ยวกับตนเอง (self-concept)</li> <li>● ความตระหนักแห่งตน (self - awareness)</li> <li>● ภาพลักษณ์แห่งตน (self - image)</li> <li>● ความมีระเบียบแห่งตน (self-regulation)</li> <li>● ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (empathy)</li> </ul>		✓	✓	✓	✓		✓	✓
ความถนัด (aptitude)			✓					

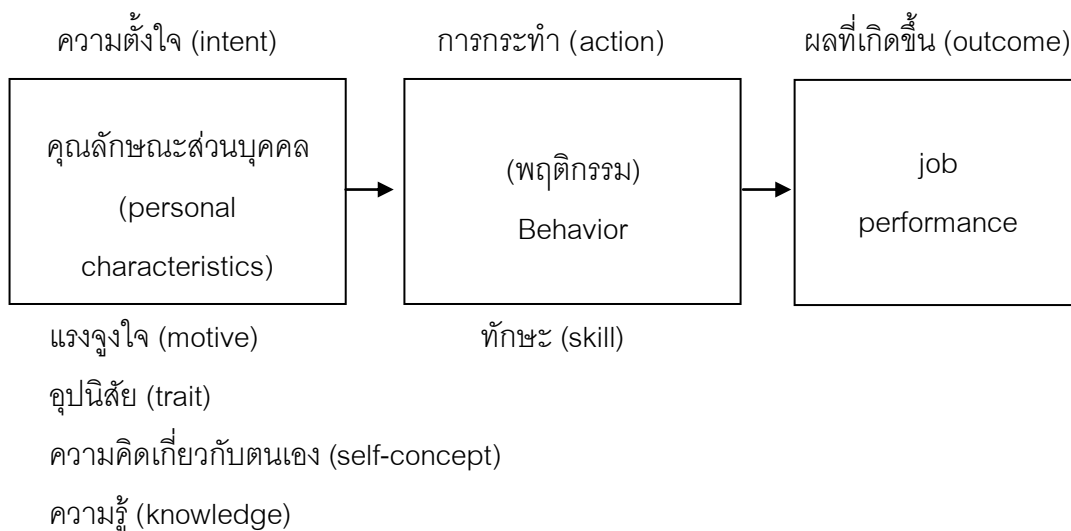
จากการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะ ผู้วิจัยสามารถสรุปและนำมาใช้ ในการกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยได้ว่า องค์ประกอบของสมรรถนะประกอบด้วย

1. ความรู้
2. ทักษะ
3. อุปนิสัย
4. แรงจูงใจ
5. บทบาททางสังคม
6. คุณลักษณะส่วนบุคคล

1.1.2 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของสมรรถนะกับผลงาน

Spencer และ Spencer (1993) ได้อธิบายว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลซึ่งประกอบด้วย แรงจูงใจ (motive) อุปนิสัย (trait) ความคิดเกี่ยวกับตนเอง (self-concept) ความรู้ (knowledge) จะเป็นสิ่งที่สามารถคาดการณ์ถึงการกระทำ หรือพฤติกรรมที่แสดงออกมา ซึ่งเป็นทักษะที่ส่งผลต่อ ผลการปฏิบัติงาน ตามแผนภาพที่ 2

**แผนภาพที่ 2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของสมรรถนะกับผลงานตามแนวคิดของ Spencer and Spencer**

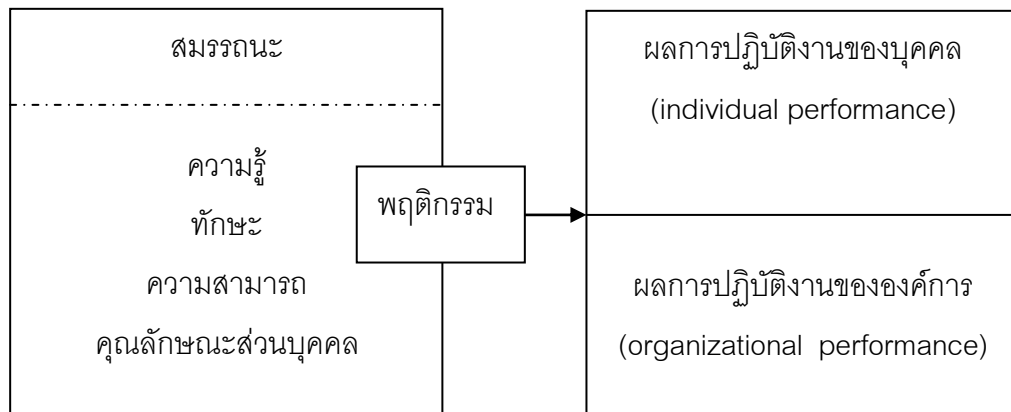


ที่มา : Spencer, L.M. and Spencer, S.M. (1993) อ้างถึงใน William, R.S. (1999 : 127)

Shermon (2004) อธิบายไว้ว่า สมรรถนะประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะส่วนบุคคลซึ่งมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรม ที่อยู่ในลักษณะของ

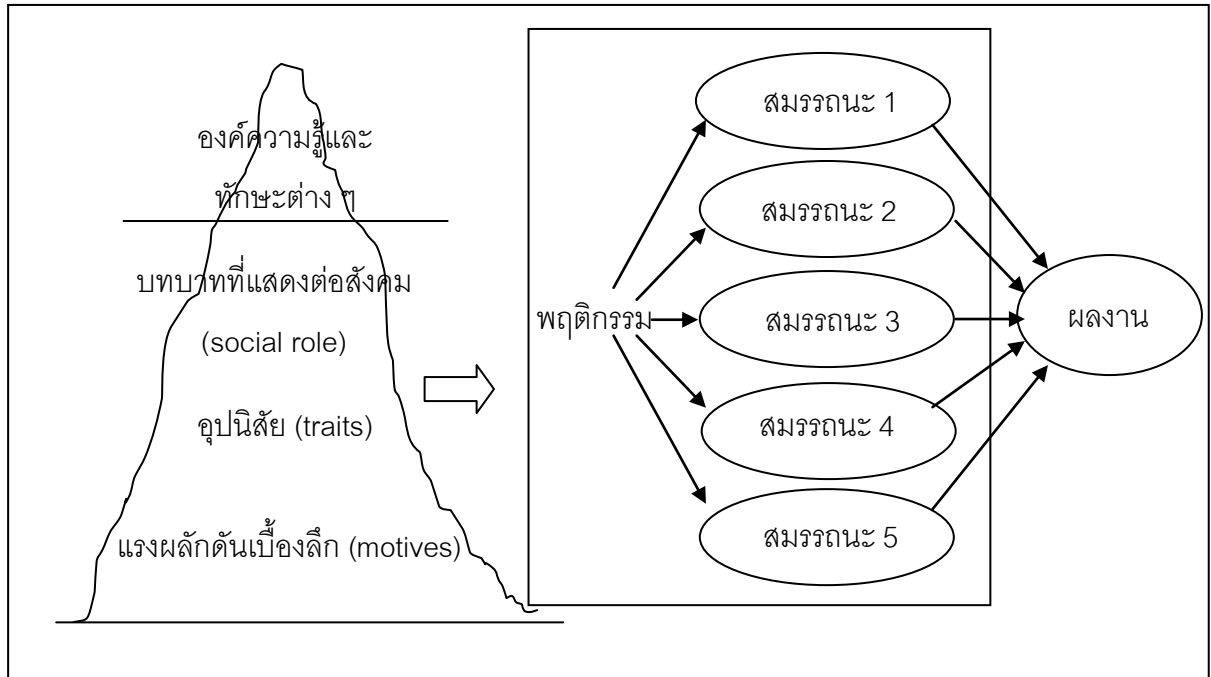
ผลการปฏิบัติงานของบุคคล ( individual performance) และผลการปฏิบัติงานขององค์การ (organizational performance) ซึ่งจัดเป็นสมรรถนะ โดยมีความสัมพันธ์กันดังที่แสดงตามแผนภาพที่ 3

**แผนภาพที่ 3 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของสมรรถนะกับผลงานตามแนวคิดของ Shermon**



คณะทำงานโครงการสมรรถนะ สำนักงาน ก.พ. (2548) อธิบายไว้ว่า ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคลส่งผลให้บุคคลมีสมรรถนะ (พฤติกรรมในการทำงาน) ในรูปแบบต่าง ๆ และสมรรถนะต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กับผลงานของบุคคล โดยมีความสัมพันธ์กันดังที่แสดงตามแผนภาพที่ 4

แผนภาพที่ 4 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของสมรรถนะกับผลงาน  
ตามแนวคิดของคณะทำงานโครงการสมรรถนะ สำนักงาน ก.พ.



ที่มา : คณะทำงานโครงการสมรรถนะ สำนักงาน ก.พ. (2548 : 5)

โดยสรุปความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของสมรรถนะกับผลงาน จึงมีลักษณะสำคัญ คือ สมรรถนะเกิดจากคุณลักษณะต่าง ๆ ของบุคคล ซึ่งแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมการทำงาน และพฤติกรรมการทำงานที่มีความโดดเด่นหรือเหนือกว่า คือ สมรรถนะ และสมรรถนะเหล่านี้ทำให้เกิดผลงาน สมรรถนะจึงเป็นสิ่งที่ใช้ทำนาย ( predictor) ผลการปฏิบัติงาน หรือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน

## 1.2 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคคล (individual competency)

### 1.2.1 กลุ่มที่มีแนวคิดตามหลักการทางวิทยาศาสตร์

#### 1.2.1.1 แนวคิดของ Taylor

Taylor (1911) แสดงให้เห็นถึงหลักการบริหารแบบวิทยาศาสตร์สามารถทำให้การบริหารงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยสรุปสาระสำคัญของแนวคิดได้ดังนี้

- 1) การค้นพบความแตกต่างระหว่างคนงานที่มีความสามารถมากที่สุดกับความสามารถน้อยที่สุด

2) หลักการที่มุ่งสู่ประสิทธิภาพสูงสุด เกิดผลลัพธ์สูงสุด โดยคนงานต้องมอบความสามารถในการคิดริเริ่มเพื่อแลกเปลี่ยนค่าตอบแทน

3) คุณสมบัติของคนงานที่มีความขยันในการทำงาน ตั้งใจทำงาน และความเฉลียวฉลาด

#### 1.2.1.2 แนวคิดของ Raelin and Cooleage

Raelin and Cooleage (1995) ได้กล่าวถึงงานและผลงานของ Taylor ว่าถูกนำมาแนวคิดกลับมาใช้ใหม่อีกครั้งในตอนปลายของศตวรรษที่ 20 โดยได้อธิบายไว้ว่า

1) หน้าที่ของนักบริหาร คือ การนำส่วนต่าง ๆ ที่แยกกันอยู่มารวมกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2) การระบุและพัฒนาขีดความสามารถหรือคุณลักษณะที่เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่สามารถสังเกตและวัดได้ ซึ่งขีดความสามารถเหล่านี้จะนำไปสู่ผลลัพธ์ของงานที่ดีเกินความคาดหมาย (ซึ่งมีลักษณะเป็นขีดความสามารถที่เคลื่อนไหว)

#### 1.2.1.3 แนวคิดของ Sanberg

Sanberg (2000) แสดงให้เห็นว่า แนวคิดเรื่องสมรรถนะของบุคคลมีมานานแล้ว โดยนำแนวคิดของ Taylor และนำกฎของเวลาและความเคลื่อนไหว ซึ่งแสดงให้เห็นกระบวนการทำงานที่ทำให้เกิดผลงานสูงสุด ซึ่งนำมาใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานอย่างเป็นระบบ

#### 1.2.2 แนวคิดของ McClelland

แนวคิดของ McClelland (1973) อ้างถึงใน นิสดาร์ก เวชยานนท์ (2549) ต้องการให้การทดสอบขีดความสามารถหรือสมรรถนะ ( competency-based testing) มาแทนการทดสอบทางด้านสติปัญญา ( intelligence) เนื่องจากการวัดทางด้านสติปัญญาไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของบุคคล หรือความสำเร็จในการทำงาน McClelland ให้ความสำคัญความสามารถของคนในการปฏิบัติงานมากกว่า โดยเชื่อว่าเมื่อบุคคลได้รับการพัฒนาจะเกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ดังนั้น จึงต้องการทดสอบพฤติกรรมของบุคคลที่มีผลงานสูงว่ามีความแตกต่างจากบุคคลที่มีผลงานต่ำอย่างไร โดยต้องสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมและผลลัพธ์ของพฤติกรรม ซึ่งการทดสอบพฤติกรรมนี้ต้องให้ความสำคัญกับพฤติกรรมที่เกิดจากสิ่งเร้าตัวเดียว (respondent behavior) และพฤติกรรมที่เกิดจากสิ่งเร้าหลายตัว (operant behavior)

นอกจากนี้ McClelland ได้แบ่งกลุ่มความสามารถที่จำเป็นและสำคัญต่อความสำเร็จในชีวิต ออกเป็น 4 กลุ่มได้แก่ ทักษะในการติดต่อสื่อสาร ( communication skill) ทักษะด้าน

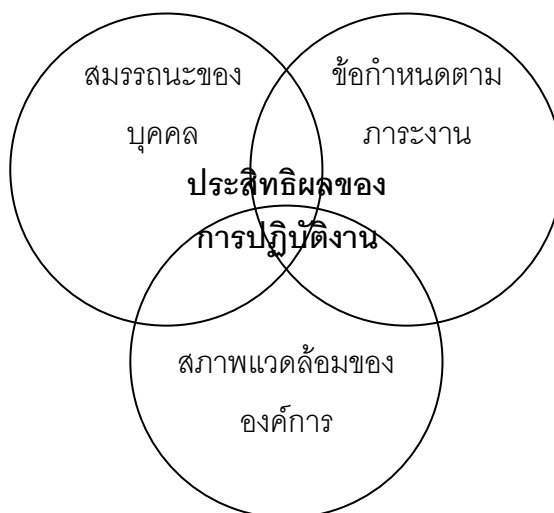
ความอดทน (patience) ทักษะในการกำหนดเป้าหมายชีวิตที่เหมาะสม (moderate goal setting) และทักษะในการพัฒนาตนเอง

### 1.2. 3 แนวคิดของ Boyatzis

แนวคิดของ Boyatzis (1982) ให้ความสนใจกับคุณลักษณะที่ทำให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงเพื่อนำไปสู่การสรรหาและการคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงาน จากการศึกษาเรื่องความสามารถของผู้บริหาร (The Competent Manager) Boyatzis ได้นำเสนอตัวแบบของผลงานสูง (A Model of effective job performance) ว่าประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการได้แก่

- 1) ข้อกำหนดตามภาระงานของผู้บริหาร (the job demand)
- 2) สภาพแวดล้อมขององค์การ (the organizational environment)
- 3) สมรรถนะของบุคคล (the individual's competencies)

### แผนภาพที่ 5 แสดงตัวแบบของผลงานสูง (A Model of effective job performance)



ที่มา : Boyatzis, R.E. (1982 : 2)

นอกจากนี้ Boyatzis ได้แยกระดับของขีดความสามารถ ออกเป็นความสามารถในการทำงานตามตำแหน่งงาน (threshold competency) และขีดความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างโดดเด่น ซึ่งเรียกว่า สมรรถนะ (competencies)



ตัวแบบขีดความสามารถของ Boyatzis ประกอบด้วย มิติของขีดความสามารถที่สำคัญ 2 มิติ ได้แก่

1) มิติที่เป็นประเภท (the types of competencies) เป็นลักษณะของขีดความสามารถ ที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งประกอบด้วย 21 ประเภท ได้แก่ ความสามารถในการประเมินตนเองได้อย่างเที่ยงตรง ความสามารถในการมองภาพรวม ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ใกล้ชิด ความสามารถในการคำนึงผลกระทบ ความสามารถในการพัฒนาผู้อื่น ความสามารถในการการวินิจฉัย ความสามารถในการมุ่งประสิทธิภาพ ความสามารถในการคิดอย่างมีเหตุผล ความสามารถในการบริหารกระบวนการกลุ่ม ความสามารถในการจำ ความสามารถในการมีทัศนคติเชิงบวก ความสามารถในการคิดเชิงรุก ความสามารถในการมีความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถในการควบคุมตนเอง ความสามารถในการมีความเชี่ยวชาญเฉพาะ ความสามารถในการมีสัตยาตญาณ ความสามารถในการอดทน และปรับตัว ความสามารถในการนำเสนอ ความสามารถในการใช้พลังอำนาจทางสังคม และ ความสามารถในการใช้อำนาจอย่างไม่เป็นทางการ

2) มิติที่เป็นระดับของแต่ละขีดความสามารถ (the levels of each competency) คือ ขีดความสามารถแต่ละอย่างจะมีระดับที่แสดงออกมาหรือปรากฏในระดับที่แตกต่างกัน โดยระดับความสามารถแบ่งออกเป็น ระดับแรงขับ (the motive and trait level) ระดับของการมีภาพลักษณ์ และการกระทำทางสังคม ( the self-image and social act level) และระดับทักษะ ( the skill level)

#### 1.2.4 แนวคิดของ Spencer และ Spencer

Spencer และ Spencer (1993) ได้นำเสนอแนวคิดที่ได้จากการผลงานวิจัยและวิธีการประเมินขีดความสามารถ ( job competence assessment) โดยนำเสนอแนวคิดกับการประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร รวมทั้งเพื่อเสนอทิศทางและประยุกต์ใช้แนวคิดในอนาคตเนื่องจากขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถสูงภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงและเต็มไปด้วยความหลากหลาย (นิสดาร์ก เวชยานนท์, 2549 : 113)

Spencer และ Spencer ได้อธิบายถึง หลักเกณฑ์ที่ใช้อ้างอิง ( criterion reference) การปฏิบัติงานว่าประกอบด้วย

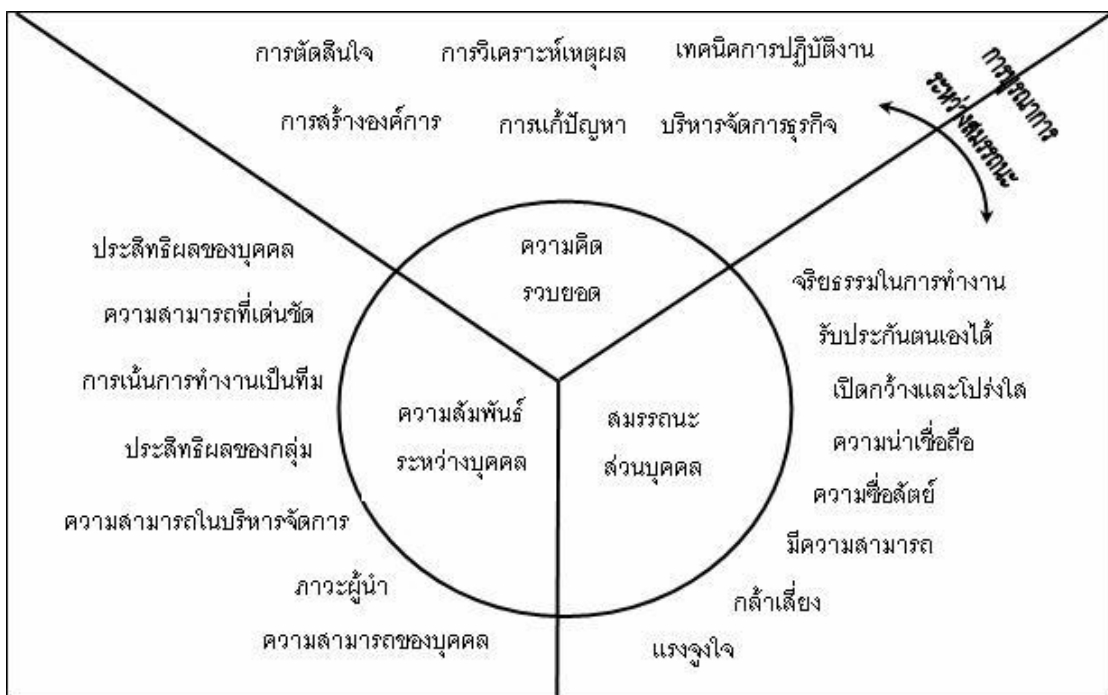
- 1) เกณฑ์การปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน (superior performance)
- 2) เกณฑ์การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (effective performance) คือ ผลการปฏิบัติขั้นต่ำที่ยอมรับได้

โดยได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท คือ ขีดความสามารถที่จำเป็นที่ทุกคนต้องมีในการปฏิบัติงาน ( threshold competencies) และขีดความสามารถที่ใช้แยกผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าบุคคลอื่น ( differentiating competencies) โดยที่มิติของระดับความสามารถ ( competency scale dimensions) แบ่งเป็น 3 มิติ ได้แก่ มิติความหนาแน่นหรือความสมบูรณ์ของการกระทำ ขนาดและผลกระทบระดับบุคคลและองค์การ ความสลับซับซ้อนของพฤติกรรม

1.2.5 แนวคิดของ Shermon

Shermon (2004) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะเพื่อใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (competency based HRM) โดยระบุว่าสมรรถนะที่ทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้สำเร็จประกอบด้วยสมรรถนะทางด้านความคิดรวบยอด ( conceptual) สมรรถนะส่วนบุคคล ( personal) และสมรรถนะเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ( interpersonal) โดยมีสมรรถนะย่อยดังที่แสดงตามแผนภาพที่ 6

แผนภาพที่ 6 แสดงสมรรถนะของบุคคลในการปฏิบัติได้สำเร็จ



ที่มา : Shermon,G. (2004 : 42)

### 1.3 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร

Boyatzis (1982) ได้ศึกษาขีดความสามารถของผู้บริหารโดยระบุประเภทของสมรรถนะออกเป็น 21 ประเภท และสามารถแบ่งเป็นกลุ่ม (cluster) ของสมรรถนะได้ 6 กลุ่ม ดังนี้

ได้แก่

- 1) ความสามารถในการมุ่งประสิทธิภาพ
- 2) ความสามารถในการวินิจฉัย
- 3) ความสามารถในการทำงานเชิงรุก
- 4) ความสามารถในการค้ำเน้งผลกระทบ

กลุ่มความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (human resource management cluster) ได้แก่

- 1) ความสามารถในการใช้พลังอำนาจทางสังคม
- 2) ความสามารถในการบริหารกระบวนการกลุ่ม
- 3) ความสามารถในการมีทัศนคติเชิงบวก
- 4) ความสามารถในการประเมินตนเองได้อย่างเที่ยงตรง

กลุ่มความสามารถในด้านการมีภาวะผู้นำ (leadership cluster) ได้แก่

- 1) ความสามารถในการมีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 2) ความสามารถในการมองภาพรวม
- 3) ความสามารถในการนำเสนอด้วยวาจา
- 4) ความสามารถในการคิดอย่างมีเหตุผล

กลุ่มความสามารถในด้านการบังคับบัญชา (directing subordinate cluster) ได้แก่

- 1) ความสามารถในการใช้อำนาจ
- 2) ความสามารถในการใช้สัญญาตัญญาณ
- 3) ความสามารถในการพัฒนาผู้อื่น

กลุ่มความสามารถอื่น ๆ (focus on others) ได้แก่

- 1) ความสามารถในการควบคุมตนเอง
- 2) ความสามารถในการรับรู้
- 3) ความสามารถในการอดทนและปรับตัว
- 4) ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ใกล้ชิด

กลุ่มความรู้พิเศษ (specialized knowledge cluster) ได้แก่

- 1) ความจำ
- 2) ความเชี่ยวชาญเฉพาะ

ทั้งนี้ความสามารถของผู้บริหารที่เป็นระดับกลางและสูง ได้แก่

- 1) การมุ่งประสิทธิภาพ
- 2) การทำงานเชิงรุก
- 3) ความสามารถในการวินิจฉัย
- 4) ความสามารถในการคำนึงถึงผลกระทบ
- 5) ความเชื่อมั่นในตนเอง
- 6) ความสามารถในการนำเสนอด้วยวาจา
- 7) ความสามารถในการมองภาพรวม

Boam และ Sparrow (1992) ได้เสนอแนวคิดเรื่อง “The Structure of The Competency Model for The Three New Managerial Roles” โดยแบ่งกลุ่มความสามารถของผู้บริหารออกเป็น บทบาทสำคัญรวม 3 ด้าน จำนวน 12 ข้อ ดังมีรายละเอียดดังนี้

สมรรถนะด้านที่ 1 ชีตความสามารถสู่การบรรลุผลสำเร็จ (achieving results) ได้แก่

- 1) การวางแผนและการจัดองค์การ (planning & organizing)
- 2) การมุ่งเน้นผลลัพธ์ (focus on outcomes)
- 3) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement)
- 4) การตรวจสอบและประเมินผล (monitoring & evaluating)

สมรรถนะด้านที่ 2 ชีตความสามารถด้านการวิเคราะห์และการตัดสินใจ (analyzing and deciding) ได้แก่

- 5) การคิดอย่างกว้าง (broad-based thinking)
- 6) การคิดเชิงวิเคราะห์ (analytical thinking)
- 7) การเข้าใจในธุรกิจ (understanding business)
- 8) การตัดสินใจมุ่งวัตถุประสงค์ (objective decision making)

สมรรถนะด้านที่ 3 ชีตความสามารถด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ( working with people) ได้แก่

- 9) การชักจูงด้วยเหตุผล (rational persuasion)
- 10) การทำงานเป็นทีม (team-oriented working)
- 11) การมีปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคลที่มีประสิทธิผล (interpersonal effectiveness)
- 12) บริหารจัดการที่มีรูปแบบยืดหยุ่น (flexible management style)

ศุภชัย ยาวะประภาส (2548) กล่าวถึง สมรรถนะหลักของนักบริหาร (executive core competency) ว่าประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารคน ( people management) ความรอบรู้ในการบริหาร (business acumen) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ( result driven management) และการบริหารอย่างมืออาชีพ (professional management) โดยมีรายละเอียดดังนี้

สมรรถนะด้านที่ 1 การบริหารคน ได้แก่

- 1) การปรับตัวและความยืดหยุ่น (adaptability and flexibility)
- 2) ทักษะในการสื่อสาร (communication)
- 3) การประสานสัมพันธ์ (collaborativeness)

สมรรถนะด้านที่ 2 ความรอบรู้ในการบริหาร ได้แก่

- 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (managing change)
- 2) การมีจิตมุ่งบริการ (customer service orientation)
- 3) การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning)

สมรรถนะด้านที่ 3 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่

- 1) ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ (accountability)
- 2) การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ (achieving result)
- 3) การบริหารทรัพยากร (managing resources)

สมรรถนะด้านที่ 4 บริหารอย่างมืออาชีพ ได้แก่

- 1) การตัดสินใจ (decision making)
- 2) การคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking)
- 3) ความเป็นผู้นำ (leadership)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) (2548) ได้ทำการเก็บข้อมูลที่ ส่วนราชการ/จังหวัดส่งงานครั้งที่ 1 (ประจำวันที่ 31 มีนาคม 2548) ทีมที่ปรึกษานำข้อมูลมา เรียบเรียงและประมวลออกมาเป็นสมรรถนะที่ผู้บริหารควรมี เพื่อสนับสนุนประเด็น ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ
2. การมองภาพรวม
3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
4. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์
5. ความรู้ด้านการตลาด
6. ศิลปะสื่อสารเชิงใจ
7. การดำเนินการเชิงรุก
8. การบริหารทรัพยากรบุคคล
9. การบริหารโครงการและงบประมาณ

จากที่มีผู้กล่าวถึงสมรรถนะของผู้บริหารไว้จำนวนมาก สามารถแสดงสรุปตามกลุ่มสมรรถนะได้ตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงสรุปสมรรถนะผู้บริหาร

กลุ่มสมรรถนะ	นักวิชาการ			
	Boytazis (1982)	Boam & Sparrow (1992)	ศุภชัย ยาวะประภาส (2548)	ก.พ.จ. (2548)
<b>กลุ่มความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย</b> 1) ความสามารถในการวางแผนและการจัดองค์การ 2) ความสามารถในการมุ่งประสิทธิภาพ 3) ความสามารถในการมุ่งเน้นผลลัพธ์ 4) ความสามารถในการบริหารทรัพยากร 5) ความสามารถในการวินิจฉัย 6) ความสามารถในการทำงานเชิงรุก 7) ความสามารถในการคำนึงผลกระทบ 8) ความสามารถในการตรวจสอบและประเมินผล		✓	✓	
<b>กลุ่มความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์</b> 1) ความสามารถในการใช้พลังอำนาจทางสังคม 2) ความสามารถในการบริหารกระบวนการกลุ่ม 3) ความสามารถในการมีทัศนคติเชิงบวก 4) ความสามารถในการประเมินตนเองได้อย่างเที่ยงตรง 5) ความสามารถในการปรับตัวและยืดหยุ่น 6) ความสามารถในการสื่อสาร	✓	✓		✓
<b>กลุ่มความสามารถในด้านการมีภาวะผู้นำ</b> 1) ความสามารถในการมีความเชื่อมั่นในตนเอง 2) ความสามารถในการมองภาพรวม 3) ความสามารถในการนำเสนอด้วยวาจา 4) ความสามารถในการคิดอย่างมีเหตุผล 5) ความสามารถในการตัดสินใจ	✓			✓

ตารางที่ 2 แสดงสรุปสมรรถนะผู้บริหาร (ต่อ)

กลุ่มสมรรถนะ	นักวิชาการ			
	Boytazis (1982)	Boam & Sparrow (1992)	ศุภชัย ยาวะประภาษ (2548)	ก.พ.จ. (2548)
<b>กลุ่มความสามารถในด้านการบังคับบัญชา</b> 1) ความสามารถในการใช้อำนาจ 2) ความสามารถในการใช้สัตยาตญาณ 3) ความสามารถในการพัฒนาผู้อื่น	✓ ✓ ✓			
<b>กลุ่มความสามารถด้านการวิเคราะห์และการตัดสินใจ</b> 1) การคิดอย่างกว้าง 2) การคิดเชิงวิเคราะห์ 3) การเข้าใจในธุรกิจ 4) การตัดสินใจมุ่งวัตถุประสงค์ 5) การคิดเชิงกลยุทธ์		✓ ✓ ✓ ✓	✓	✓ ✓ ✓ ✓
<b>กลุ่มคุณลักษณะส่วนบุคคล</b> 1) ความสามารถในการควบคุมตนเอง 2) ความสามารถในการรับรู้ 3) ความสามารถในการอดทนและปรับตัว 4) ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ใกล้ชิด 5) ความเชื่อมั่นในตนเอง	✓ ✓ ✓ ✓ ✓	✓		
<b>กลุ่มความรู้พิเศษ</b> 1) ความจำ 2) ความเชี่ยวชาญเฉพาะ 3) ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง	✓ ✓			✓



#### 1.4 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน

Aitken และ The Education Review Office ประเทศนิวซีแลนด์ (1995) อ้างถึงใน อภินันท์ เวทยนุกุล (2545) สรุปความสามารถที่สำคัญที่ต้องการในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย

- 1) สติปัญญา (intellectual) ประกอบด้วยรายการความสามารถต่อไปนี้
  1. รับรู้ในความสำคัญของสภาพแวดล้อม
    - 1.1 รับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง
    - 1.2 รับรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรม
  2. คิดในเชิงกลยุทธ์
  3. มุ่งประเด็นสู่ผู้บริหารเชิงธุรกิจ
  4. รวบรวม ปรับปรุง และจัดข้อมูล
  5. คิดอย่างมีเหตุผล
  6. พิจารณาด้วยเหตุผล และตัดสินใจ
  7. การวางแผนและการจัดระบบงาน
- 2) การบริหารจัดการผลลัพธ์ (results orientation) ประกอบด้วยรายการความสามารถต่อไปนี้
  8. กระบวนบริหารจัดการให้สำเร็จตามเป้าหมาย
- 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal relationships) ประกอบด้วยรายการความสามารถต่อไปนี้
  9. การสื่อสารทางการพูด และทางการเขียน
  10. การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
  11. ภาวะผู้นำ
  12. เกี่ยวกับผู้รับบริการ
  13. การเป็นแบบอย่าง และการให้การสนับสนุน
  14. บริหารจัดการความขัดแย้ง
- 4) ความสามารถในการปรับตัว (adaptability) ประกอบด้วยรายการความสามารถต่อไปนี้
  15. ความสามารถในการปรับตนเอง
  16. ความยืดหยุ่น
- 5) ความเป็นมืออาชีพ / เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขา (professional/technical) ประกอบด้วยรายการความสามารถต่อไปนี้

17. ความรู้เกี่ยวกับอาชีพ
18. ความมีวิสัยทัศน์ และการแสดงวิสัยทัศน์
19. การบริหารบริหารจัดการ
  - 19.1 บริหารจัดการการเงิน
  - 19.2 บริหารจัดการทรัพย์สินของโรงเรียน
  - 19.3 บริหารจัดการบุคลากร
  - 19.4 บริหารจัดการเกี่ยวกับความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษา
  - 19.5 บริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง และการปรับปรุงการศึกษาให้ดียิ่งขึ้น
  - 19.6 บริหารจัดการการประชาสัมพันธ์

กลุ่มงานฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหาร สำนักงานการศึกษาของฮ่องกง (1999) อ้างถึงใน อภินันท์ เวทยนุกูล (2545) ได้ศึกษาขอขบข่างานเพื่อกำหนดรายการพัฒนาความสามารถของ ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนจากการประชุม 4 ครั้ง โดยมีสมาชิกเข้าร่วมประชุมจากประเทศ ต่าง ๆ ได้แก่ อังกฤษ สก๊อตแลนด์ ออสเตรเลีย (จากมลรัฐวิกตอเรีย) และสิงคโปร์ ระหว่างเดือน กุมภาพันธ์/มีนาคม ค.ศ.1999 สรุปผลการศึกษาลักษณะความสามารถสำหรับผู้บริหารโรงเรียน เป็น 4 กลุ่มที่สำคัญ คือ ภาวะผู้นำด้านกลยุทธ์ ภาวะผู้นำด้านการสอน ภาวะผู้นำเกี่ยวกับองค์การ และภาวะผู้นำด้านจริยธรรม ความสามารถของแต่ละกลุ่มมีรายละเอียดดังนี้

- 1) ภาวะผู้นำด้านกลยุทธ์ : ผู้บริหารโรงเรียนควรมีความสามารถดังต่อไปนี้
  1. อำนวยความสะดวกในการร่วมกันพัฒนาวิสัยทัศน์เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียน มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับสูง
  2. สร้างและให้การสนับสนุนโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
  3. เผยแพร่วิสัยทัศน์ และเป้าหมายของโรงเรียนให้ผู้เรียน คณะทำงาน ผู้ปกครอง และชุมชนได้รับทราบอย่างมีประสิทธิภาพ
  4. พัฒนาและปรับใช้แผนกลยุทธ์เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของโรงเรียน
  5. ทำให้แน่ใจว่าระบบการจ้ององค์การสนับสนุนวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียน
  6. สร้างความร่วมมือกับผู้เรียน คณะทำงาน ผู้ปกครอง และชุมชนในการนำ วิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียนสู่การปฏิบัติ
  7. มีการตรวจสอบประเมินผล และเปลี่ยนวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของโรงเรียน อย่างสม่ำเสมอ
  8. ใช้ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการตัดสินใจสั่งการ

2) ภาวะผู้นำเกี่ยวกับการสอน : ผู้บริหารโรงเรียนควรมีความสามารถดังต่อไปนี้

1. สนับสนุนการสร้างสภาพแวดล้อม การเรียนการสอน โดยร่วมกับคณะทำงาน พัฒนาวัฒนธรรมของโรงเรียนที่มุ่งสู่การปรับปรุงการสอน การร่วมกันส่งเสริมผู้เรียนอย่างดีที่สุด
2. ร่วมกับคณะทำงาน ออกแบบการบูรณาการการสอน จัดกิจกรรมหลักสูตร ร่วมกัน หลักสูตรพิเศษ ขึ้นอยู่กับความต้องการพื้นฐานของผู้เรียน แนวโน้มปัจจุบัน และนโยบาย
3. การปรับทฤษฎีสู่การปฏิบัติและทำการวิจัย เพื่อสนับสนุนการสอนผู้เรียน อย่างมีคุณภาพ
4. ร่วมกับคณะทำงานพัฒนาการบริการผู้เรียน และวางแผนจัดกิจกรรม เพื่อเติมเต็มผู้เรียนเกี่ยวกับสังคม วัฒนธรรม และความต้องการในการพัฒนา
5. ทำให้แน่ใจว่า ผู้เรียนได้รับการประเมินความก้าวหน้า โดยเทคนิคและกลยุทธ์ ต่าง ๆ และนำข้อมูลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการสอนเพื่อสนับสนุนการเรียน ให้ผลดียิ่งขึ้น
6. ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาช่วยในกระบวนการสอนเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้
7. จัดรูปแบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยการจัดทำอย่างเป็นระบบ และนำมาจัดทำ เป็นแผนพัฒนาตนเอง
8. ระบุความต้องการการฝึกอบรมของคณะทำงานและการจัดทำข้อกำหนด สำหรับการพัฒนาวิชาชีพและการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

3) ภาวะผู้นำเกี่ยวกับองค์การ : ผู้บริหารโรงเรียนควรมีความสามารถดังต่อไปนี้

1. สร้างแผนปฏิบัติการและวิธีดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน
2. ปรับใช้ทักษะการบริหาร และกระบวนการกลุ่ม เพื่อกำหนดบทบาท การแบ่งงาน และการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการกำหนดความเพื่อการตรวจสอบ
3. ใช้ทักษะการสื่อความหมายระหว่างบุคคล กระบวนการตัดสินใจ การแก้ปัญหา การสำรวจความคิดเห็น การแก้ปัญหาคความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ
4. ตรวจสอบประเมินความก้าวหน้า และนำแผนปฏิบัติการและวิธีดำเนินการสู่ การปฏิบัติ โดยการปรับเปลี่ยนตามความจำเป็น
5. บริหารเวลาเพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ
6. ระบุและวิเคราะห์แหล่งทรัพยากรเกี่ยวกับการเงินที่สำคัญของโรงเรียน
7. ปฏิบัติหน้าที่ในการวางแผนงบประมาณ การตรวจสอบ และการรายงาน อย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ

8. ปฏิบัติหน้าที่ในการสรรหาบุคลากร การดูแลควบคุมการประเมินผล การปฏิบัติงานและจัดการโรงเรียน
9. นำกลยุทธ์การประเมินผลมาใช้ เพื่อให้แน่ใจว่าอุปกรณ์อำนวยความสะดวกปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกี่ยวกับความปลอดภัย ความสะอาด ความสวยงามของโรงเรียน และสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการเรียน
10. ใช้เทคโนโลยีช่วยในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
11. การนำกฎหมาย นโยบายของรัฐบาล กฎระเบียบที่เกี่ยวกับโรงเรียน และผู้เรียน มาสู่การปฏิบัติ
12. การนำระบบข้อมูลข่าวสารมาใช้เพื่อการอำนวยความสะดวกด้านการสื่อสาร ทั้งภายในชุมชน โรงเรียน และสาธารณะ
13. ปฏิสัมพันธ์ในเรื่องของโรงเรียนกับบุคลากรที่สนับสนุนโรงเรียน หน่วยงานการศึกษา หน่วยงานทางราชการ และหน่วยงานอื่น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

4) ภาวะผู้นำด้านจริยธรรม : ผู้บริหารโรงเรียนควรมีความสามารถดังต่อไปนี้

1. จัดรูปแบบจริยธรรมแบบบูรณาการในกิจกรรมเกี่ยวกับอาชีพ และส่วนบุคคล
2. ส่งเสริมพฤติกรรมจริยธรรมแบบบูรณาการภายในชุมชนโรงเรียน
3. สาธิตความซื่อสัตย์ ในการที่ได้สัมผัสกับความหลากหลายของบุคลากรในชุมชนโรงเรียน
4. ยอมรับว่าผู้เรียน คณะทำงาน หน่วยงานการปกครอง สาธารณชน ทำให้การปฏิบัติงานของโรงเรียนเกิดความยุติธรรม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

บุญมี เณรยอด ( 2546) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน โดยการวิเคราะห์ภารกิจหลักตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ควบคู่กับการวิเคราะห์ภารกิจหลักของผู้บริหารโรงเรียนตามทฤษฎีและหลักการบริหารการศึกษา เพื่อจำแนกสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิเคราะห์สรุปว่า สมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารโรงเรียนต่อการรองรับปฏิรูปการศึกษา ได้แก่

- 1) ผู้ร่วมงานศรัทธา
- 2) ทำงานเป็นทีม
- 3) เป็นผู้นำทางวิชาการ
- 4) มีวิสัยทัศน์
- 5) มีความคิดสร้างสรรค์

- 6) มีมนุษยสัมพันธ์
- 7) มีความรู้ความสามารถในการบริหาร
- 8) กล้าตัดสินใจ
- 9) ซื่อสัตย์ โปร่งใส
- 10) เป็นผู้ประสานงานที่ดี
- 11) เป็นประชาธิปไตย
- 12) เป็นแบบอย่างที่ดี

พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2546 มาตรา 49 กำหนดให้มีมาตรฐานวิชาชีพ 3 ด้าน โดยกำหนดสาระความรู้และสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาตามมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีสมรรถนะดังต่อไปนี้ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549 : 25 - 29)

1) หลักและกระบวนการบริหารโรงเรียน

1. สามารถนำความรู้ ความเข้าใจหลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา

2. สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการศึกษา

3. สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการศึกษา

4. สามารถจัดองค์การ โครงสร้างการบริหาร และกำหนดภารกิจของครูและ

บุคลากรทางการศึกษา

2) นโยบายและการวางแผนการศึกษา

1. สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำนโยบายการศึกษา

2. สามารถกำหนดนโยบาย วางแผนดำเนินงาน และประเมินคุณภาพบริหารจัดการศึกษา

จัดการศึกษา

3. สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดี คุ่มค่าต่อการศึกษา

สังคม และสภาพแวดล้อม

4. สามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติ

5. สามารถติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงาน

3) การบริหารด้านวิชาการ

1. สามารถบริหารจัดการเรียนรู้

2. สามารถพัฒนาหลักสูตรโรงเรียน

3. สามารถนิเทศบริหารจัดการเรียนรู้ในโรงเรียน

4. สามารถส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการเรียนรู้

4) การบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่

1. สามารถจัดระบบสารบรรณได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. สามารถบริหารจัดการงบประมาณอย่างถูกต้องและเป็นระบบ

3. สามารถวางระบบการบริหารและจัดการทรัพยากรภายในโรงเรียนได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ

4. สามารถพัฒนาสภาพแวดล้อมทางกายภาพเพื่อส่งเสริมบริหารจัดการเรียนรู้

5) การบริหารงานบุคคล

1. สามารถสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน

2. สามารถจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่รับผิดชอบ

3. สามารถพัฒนาครูและบุคลากรภายในโรงเรียนให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ

4. สามารถสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในโรงเรียน

5. สามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรใน

โรงเรียน

6) การบริหารกิจการผู้เรียน

1. สามารถบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียน

2. สามารถบริหารจัดการให้เกิดงานบริการผู้เรียน

3. สามารถส่งเสริมการจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนผู้เรียนในด้าน

ต่าง ๆ

7) การประกันคุณภาพการศึกษา

1. สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2. สามารถประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของ

โรงเรียน

3. สามารถจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของโรงเรียนเพื่อรองรับการประเมิน

ภายนอก

8) การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

1. สามารถใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและการปฏิบัติงาน

ได้อย่างเหมาะสม

2. สามารถประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาปรับปรุงการบริหาร

จัดการ

3. สามารถส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา

9) การบริหารการประชาสัมพันธ์ และความสัมพันธ์ชุมชน

1. สามารถบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปสู่ผู้เรียน ครูและบุคลากรในโรงเรียน
2. สามารถเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร และกิจกรรมของโรงเรียนไปสู่ชุมชน
3. สามารถใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์
4. สามารถสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยมีเป้าหมายในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชน และเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

5. สามารถระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมบริหารจัดการศึกษา

10) คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียน

1. เป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
2. ปฏิบัติตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารโรงเรียน

เยาวณี เสมอ ( 2549) ได้ศึกษาและพัฒนาสมรรถนะย่อยของผู้บริหาร สถานศึกษา ของรัฐระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้กรอบแนวคิด สมรรถนะของ ศิริชัย กาญจนวาสี (2546) ไว้ดังนี้

1) สมรรถนะด้านความรู้ มีสมรรถนะย่อย ได้แก่ มีความรู้เรื่องงบประมาณ การบริหารบุคคล การบริหารวิชาการ การวางแผนการศึกษา การจัดทำข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา การวัดและประเมินผลการนิเทศ การวิจัย

2) สมรรถนะด้านทักษะ มีสมรรถนะย่อย ได้แก่ มีทักษะการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ทักษะการเป็นผู้นำ ทักษะในด้านความคิดรวบยอด ทักษะการสั่งการ/การมอบหมายงาน ทักษะในการติดต่อสื่อสาร ทักษะการสร้างขวัญกำลังใจ ทักษะกระบวนการกลุ่ม ทักษะการประสานงาน ทักษะการจัดหาและบริการทรัพยากร ทักษะการพูด การเขียน การฟัง ทักษะการบริหารโรงเรียน

3) สมรรถนะด้านบุคลิกลักษณะ มีสมรรถนะย่อยได้แก่ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้น/ความตื่นตัว การอุทิศตน/เวลา มีความกล้าหาญ มีความยุติธรรม มีความเห็นอก เห็นใจผู้อื่น มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความเป็นประชาธิปไตย มีความอดทน มีความรับผิดชอบ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีใจกว้าง รับผิดชอบต่อความคิดเห็นของผู้อื่น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2552) ได้กำหนดมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นแนวทางดำเนินการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะสำหรับตำแหน่งต่าง ๆ โดยกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง ดังนี้

1) สมรรถนะหลัก ( core competency) ประกอบด้วย สมรรถนะย่อยและระดับสมรรถนะดังนี้

1. สมรรถนะที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation)

- 1.1 แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ดี
- 1.2 แสดงระดับสมรรถนะที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้
- 1.3 แสดงระดับสมรรถนะที่ 2 และสามารถปรับปรุงวิธีทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- 1.4 แสดงระดับสมรรถนะที่ 3 และสามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนางานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างมีนัยยะสำคัญ
- 1.5 แสดงระดับสมรรถนะที่ 4 และกล้าตัดสินใจ แม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน หรือส่วนราชการ

2. สมรรถนะที่ 2 บริการที่ดี (service mind)

- 2.1 สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ
- 2.2 แสดงระดับสมรรถนะที่ 1และช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ
- 2.3 แสดงระดับสมรรถนะที่ 2 และให้บริการที่เกินความคาดหวังแม้ต้องใช้เวลาและความพยายามอย่างมาก
- 2.4 แสดงระดับสมรรถนะที่ 3และเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้
- 2.5 แสดงระดับสมรรถนะที่ 4 และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ

3. สมรรถนะที่ 3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (expertise)

- 3.1 แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง
- 3.2 แสดงระดับสมรรถนะที่ 1 และมีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน
- 3.3 แสดงระดับสมรรถนะที่ 2 และสามารถนำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ได้ศึกษามาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ
- 3.4 แสดงระดับสมรรถนะที่ 3และพัฒนาตนเองให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง
- 3.5 แสดงระดับสมรรถนะที่ 4 และสนับสนุนการทำงานของคนในส่วนราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่าง ๆ



4. สมรรถนะที่ 4 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (integrity)

- 4.1 มีความสุจริต
- 4.2 แสดงระดับสมรรถนะที่ 1 และมีสัจจะเชื่อถือได้
- 4.3 แสดงระดับสมรรถนะที่ 2 และยึดมั่นในหลักการ
- 4.4 แสดงระดับสมรรถนะที่ 3 และยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง
- 4.5 แสดงระดับสมรรถนะที่ 4 และซุกซนเพื่อความยุติธรรม

5. สมรรถนะที่ 5 การทำงานเป็นทีม (teamwork)

- 5.1 ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ
- 5.2 แสดงระดับสมรรถนะที่ 1 และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน
- 5.3 แสดงระดับสมรรถนะที่ 2 และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม
- 5.4 แสดงระดับสมรรถนะที่ 3 และสนับสนุน ช่วยเหลือเพื่อร่วมทีมเพื่อให้งาน

ประสบความสำเร็จ

- 5.5 แสดงระดับสมรรถนะที่ 4 และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จ

2) สมรรถนะตามกลุ่มงาน (functional competency) (เฉพาะกลุ่มงานบริหาร)

ประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์ (visioning)
2. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (strategic orientation)
3. ศักยภาพเพื่อการปรับเปลี่ยน (change leadership)
4. การควบคุมตนเอง (self control)
5. การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (empowering others)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีวิทยฐานะ และการเลื่อนวิทยฐานะ โดยกำหนดให้มีการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้ (สวัสดีการสำนักงาน ก.ค.ศ. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, ม.ป.ป. : 65 - 72)

1) สมรรถนะหลัก (core competency) ประกอบด้วย

สมรรถนะที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ : ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

สมรรถนะที่ 2 การบริการที่ดี : ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาตนเอง : การศึกษาค้นคว้า หาความรู้ ติดตามองค์ความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพ เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน

สมรรถนะที่ 4 การทำงานเป็นทีม : การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือสนับสนุนให้ กำลังใจเพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่น หรือแสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตามได้อย่างเหมาะสม

## 2) สมรรถนะประจำสายงาน (specific competency) ประกอบด้วย

สมรรถนะที่ 5 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ : ความสามารถในการทำความเข้าใจ สิ่งต่าง ๆ แล้วแยกประเด็นเป็นส่วนย่อยตามหลักการ หรือกฎเกณฑ์ที่กำหนดสามารถรวบรวม สิ่งต่าง ๆ จัดทำอย่างระบบเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน รวมทั้งสามารถวิเคราะห์องค์กร หรืองาน ในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

สมรรถนะที่ 6 การสื่อสารและจูงใจ: ความในการพูด เขียน สื่อสาร ได้ตอบในโอกาส และสถานการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนสามารถชักจูง โน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับคล้อยตามเพื่อ บรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร

สมรรถนะที่ 7 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร : ความสามารถในการให้คำปรึกษา แนะนำ และช่วยแก้ปัญหาให้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนและให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนารูปแบบต่าง ๆ

สมรรถนะที่ 8 การมีวิสัยทัศน์ : ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางหรือ แนวทางการพัฒนาองค์กรที่เป็นรูปแบบเป็นที่ยอมรับและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การยอมรับ แนวคิด วิธีการใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนา

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวง ศึกษาธิการ (2552) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาตามหลักการ สมรรถนะตามโครงการศึกษารูปแบบสมรรถนะและบุคลากรทางการศึกษา โดยกำหนดตัวแบบ สมรรถนะ (competency model) ของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 10 สมรรถนะ ประกอบด้วย

- 1) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management)
- 2) ผู้นำบริหารจัดการเรียนรู้ (learning management leader)
- 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (change management)
- 4) จริยธรรม (integrity)
- 5) การสื่อสารและจูงใจ (communication and influencing)
- 6) ความเชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรบุคคล (human resource management expertise)

- 7) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (problem solving and decision making)
- 8) การร่วมแรงร่วมใจ (teamwork)
- 9) การบริหารจัดการเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (information technology management for education)
- 10) การประเมินผลและติดตามผลบริหารจัดการศึกษา (assessing and monitoring education management)

### 1.5 แนวคิดเกี่ยวกับตัวแบบสมรรถนะ (competency model)

แนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดตัวแบบสมรรถนะ คือ การกำหนดสมรรถนะให้มีความเหมาะสมในแต่ละองค์การ ซึ่ง Shermon (2004) อธิบายไว้ว่า หลักการกำหนดสมรรถนะสำหรับองค์การนั้นต้องมาจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์การดำเนินการขององค์การ ซึ่งข้อกำหนดนี้มีความเชื่อมโยงกับคุณค่า สมรรถนะหลัก ทิศทางของกลยุทธ์ และเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนา ความเชื่อมโยงสัมพันธ์นี้จะนำไปสู่กระบวนการกำหนดสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งหมายถึง ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานต่าง ๆ โดย นิสดาร์ก เวชยานนท์ (2550) สรุปว่า องค์ประกอบของตัวแบบสมรรถนะความสามารถที่ติดตัวมา (innate) และความสามารถที่สร้างขึ้น (acquired)

แนวคิดเกี่ยวกับตัวแบบสมรรถนะนั้น มีการศึกษาและพัฒนามาเป็นระยะ ๆ ซึ่ง นิสดาร์ก เวชยานนท์ (2550) ได้สรุปว่ามี 2 แนวคิดที่สำคัญ คือ แนวคิดตัวแบบสมรรถนะของอังกฤษและสหรัฐอเมริกา

แนวคิดเกี่ยวกับตัวแบบสมรรถนะของอังกฤษ จะกำหนดมาตรฐานของสมรรถนะในอาชีพโดยเน้นที่ผลลัพธ์ (outcome) ของการปฏิบัติงานที่ได้รับการพัฒนาขึ้นจากทุกอาชีพและเป็นที่ยอมรับในวิชาชีพนั้น ๆ วิธีการได้มาซึ่งมาตรฐานนี้เกิดจากการวิเคราะห์หน้าที่งาน (functional analysis) ตามมาตรฐานของสมรรถนะ ตัวของผลลัพธ์จะแสดงในส่วนที่เป็นเกณฑ์ของผลงาน (performance criteria)

ส่วนแนวคิดเกี่ยวกับตัวแบบสมรรถนะของสหรัฐอเมริกาจะเน้นที่ความสามารถที่จำเป็นต้องมีคุณลักษณะต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

#### 1.5.1 ความหมายของตัวแบบสมรรถนะ

นิสดาร์ก เวชยานนท์ (2550) สรุปว่า ตัวแบบสมรรถนะ (competency model) เป็น การรวบรวมคุณลักษณะทางความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการทำงานในบทบาทใด

บทบาทหนึ่งอย่างมีประสิทธิภาพและนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการคัดเลือก การพัฒนา การประเมินผล และการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ ( 2550) ให้ความหมายของตัวแบบสมรรถนะไว้ว่า คือ รูปแบบการจัดกลุ่มสมรรถนะขององค์กรหรือหน่วยงานหนึ่ง ๆ โดยรูปแบบดังกล่าวมักเกิดจากการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมหลัก หรือแผนกลยุทธ์ขององค์กรมาพิจารณาร่วมกับงานในฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กร

สรุปความหมายของตัวแบบสมรรถนะได้ว่า หมายถึง รูปแบบการจัดกลุ่มสมรรถนะขององค์กรหรือหน่วยงานหนึ่ง ๆ โดยรูปแบบดังกล่าวมักเกิดจากการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมหลัก กลยุทธ์และลักษณะของงานมากำหนดคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในบทบาทใดบทบาทหนึ่งอย่างมีประสิทธิภาพ และนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

#### 1.5.2 ประเภทของตัวแบบสมรรถนะ

นิสดารักษ์ เวชยานนท์ (2550) สรุปว่า ตัวแบบสมรรถนะประกอบด้วย

- 1) สมรรถนะหลัก (core competency) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่บุคลากรทุกตำแหน่งงานควรมี
- 2) สมรรถนะทางด้านการบริหารจัดการหรือสมรรถนะทางด้านวิชาชีพ (management competency or professional competency) ซึ่งเป็นความสามารถในการบริหารตามระดับตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบ
- 3) สมรรถนะตามตำแหน่งงาน (functional competency or job competency) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่บุคลากรต้องมีในตำแหน่งงานเพื่อให้สามารถทำงานได้ดี

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2550) สรุปว่า ตัวแบบสมรรถนะมักจะประกอบด้วยประเภท (category) หรือกลุ่ม ( groups) ของสมรรถนะประมาณ 2 – 4 กลุ่มซึ่งเรียกแต่ละกลุ่มของสมรรถนะว่า cluster โดยที่แต่ละ cluster ประกอบด้วยสมรรถนะประมาณ 2 – 5 ตัว โดยสรุปรูปแบบของตัวแบบสมรรถนะ ประกอบด้วย

- 1) สมรรถนะหลัก ( core competency) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่สะท้อนค่านิยมหลักที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติของบุคลากรทุกคนในองค์กร ที่องค์กรคาดหวังให้บุคลากรทุกคนต้องมีความรู้
- 2) สมรรถนะในการบริหารจัดการ ( managerial competency) ซึ่งเป็นทักษะด้านการบริหารจัดการที่บุคลากรระดับหัวหน้างานต้องมี

3) สมรรถนะตามตำแหน่งงาน ( functional competency) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับความรู้ และทักษะของแต่ละกลุ่มงาน

4) สมรรถนะของงานหรือสมรรถนะทางด้านเทคนิค (job or technical competency) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามตำแหน่งงาน

5) สมรรถนะส่วนบุคคล (personal attributes) ซึ่งเป็นคุณลักษณะของบุคลากรแต่ละคนซึ่งมีผลอย่างมากต่อเจตคติในการทำงานและความสำเร็จในงานของบุคคลนั้น เช่น ความซื่อสัตย์ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ความอดทนต่อแรงกดดัน เป็นต้น

จากการศึกษาเกี่ยวกับตัวแบบสมรรถนะ ผู้วิจัยสามารถสรุป และนำมาใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยได้ว่า ตัวแบบและกลุ่มสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนว่าควรประกอบด้วย

- 1) ตัวแบบและกลุ่มสมรรถนะหลัก (core competency)
- 2) ตัวแบบและกลุ่มสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (managerial competency)
- 3) ตัวแบบและกลุ่มสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (functional competency)
- 4) ตัวแบบและกลุ่มสมรรถนะตามคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal attributes)

จากการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน และตัวแบบสมรรถนะ สามารถจัดกลุ่มสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเบื้องต้น ดังที่แสดงตามตารางที่ 3 – 6 ดังนี้

ตารางที่ 3 แสดงสรุปสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนกับตัวแบบสมรรถนะหลัก  
(core competency)

แนวคิด/นักวิชาการ	สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีลักษณะตามตัวแบบ และกลุ่มสมรรถนะหลัก (core competency)
<p>Aitken และ สำนักงาน The Education Review Office ประเทศนิวซีแลนด์ (1995) อ้างถึงในอภินันท์ เวทยนุกูล (2545)</p>	<p>สติปัญญา</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์</li> <li>● ความสามารถในการรวบรวม ปรับปรุง และจัดข้อมูล</li> <li>● ความสามารถในการคิดอย่างมีเหตุผล</li> <li>● ความสามารถในการพิจารณาด้วยเหตุผล และตัดสินใจ</li> </ul> <p>การบริหารจัดการผลลัพธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ความสามารถในการบริหารจัดการผลลัพธ์</li> </ul> <p>ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ภาวะผู้นำ</li> </ul> <p>ความสามารถในการปรับตัว</p> <p>ความเป็นมืออาชีพ/ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขา</p>
<p>กลุ่มงานฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหาร สำนักงานการศึกษาของฮ่องกง (1999) อ้างถึงในอภินันท์ เวทยนุกูล (2545)</p>	<p>มีภาวะผู้นำด้านกลยุทธ์</p> <p>มีภาวะผู้นำด้านการสอน</p> <p>มีภาวะผู้นำเกี่ยวกับองค์การ</p> <p>ภาวะผู้นำทางด้านจริยธรรม</p>

ตารางที่ 3 แสดงสรุปสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนกับตัวแบบสมรรถนะหลัก  
(core competency) (ต่อ)

แนวคิด/นักวิชาการ	สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีลักษณะ ตามตัวแบบและกลุ่มสมรรถนะหลัก (core competency)
บุญมี เณรยอด (2546)	ผู้ร่วมงานศรัทธา ทำงานเป็นทีม เป็นผู้นำทางวิชาการ มีวิสัยทัศน์ มีความคิดสร้างสรรค์
สำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2552)	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation) บริการที่ดี (service mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (expertise) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (integrity) การทำงานเป็นทีม (teamwork)
คณะกรรมการข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) (ม.ป.ป.)	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม
เยาวณี เสมอ (2549)	สมรรถนะด้านความรู้ สมรรถนะด้านทักษะ สมรรถนะด้านบุคลิกลักษณะ
สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และ บุคลากรทางการศึกษา (2552)	การสื่อสารและจูงใจ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การร่วมแรงร่วมใจ

ตารางที่ 4 แสดงสรุปสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนกับตัวแบบสมรรถนะด้าน  
บริหารจัดการ (managerial competency)

แนวคิด/นักวิชาการ	สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีลักษณะ ตามตัวแบบและกลุ่มสมรรถนะด้าน การบริหารจัดการ (managerial competency)
Aitken และ สำนักงาน The Education Review Office ประเทศนิวซีแลนด์ (1995) อ้างถึง ในอภินันท์ เวทยนุกูล (2545)	<p>ความมีวิสัยทัศน์ และการแสดงวิสัยทัศน์</p> <p>ความสามารถในการวางแผนและการจัดระบบงาน</p> <p>ความสามารถในการบริหารจัดการความขัดแย้ง</p>
กลุ่มงานฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหาร สำนักงานการศึกษาของฮ่องกง (1999) อ้างถึงในอภินันท์ เวทยนุกูล (2545)	<p>มีภาวะผู้นำด้านกลยุทธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ด้านร่วมกันสร้าง พัฒนา ใช้และปรับ ตรวจสอบ วิสัยทัศน์และเผยแพร่วิสัยทัศน์ เป้าหมายให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนร่วม</li> <li>● ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์</li> </ul>
บุญมี เณรยอด (2546)	<p>มีวิสัยทัศน์</p> <p>มีความรู้ความสามารถในการบริหาร</p> <p>เป็นผู้ประสานงานที่ดี</p>
สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549)	<p>มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการศึกษา</p> <p>มีความสามารถจัดองค์การ โครงสร้างการบริหาร และกำหนดภารกิจของครูและบุคลากรทางการศึกษา</p> <p>มีความสามารถกำหนดนโยบาย วางแผนดำเนินงาน และประเมินคุณภาพบริหารจัดการศึกษา</p>
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2552)	<p>วิสัยทัศน์ (visioning)</p> <p>การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (strategic orientation)</p> <p>ศักยภาพเพื่อการปรับเปลี่ยน (change leadership)</p> <p>การควบคุมตนเอง (self control)</p> <p>การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (empowering others)</p>



ตารางที่ 4 แสดงสรุปสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนกับตัวแบบสมรรถนะด้าน  
 บริหารจัดการ (managerial competency) (ต่อ)

แนวคิด/นักวิชาการ	สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีลักษณะ ตามตัวแบบและกลุ่มสมรรถนะด้าน การบริหารจัดการ (managerial competency)
เยาวณี เสมอ (2549)	มีทักษะการแก้ปัญหาความขัดแย้ง มีทักษะการสั่งการ/การมอบหมายงาน มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร มีทักษะการสร้างขวัญกำลังใจ มีทักษะการประสานงาน
สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และ บุคลากรทางการศึกษา (2552)	การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 5 แสดงสรุปสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนกับตัวแบบสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (functional competency)

แนวคิด/นักวิชาการ	สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีลักษณะตามตัวแบบและกลุ่มสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (functional competency)
Aitken และ สำนักงาน The Education Review Office ประเทศนิวซีแลนด์ (1995) อ้างถึงในอภินันท์ เวทยนุกุล (2545)	<p>ความสามารถในการบริหารจัดการการเงิน</p> <p>ความสามารถบริหารจัดการทรัพยากรของโรงเรียน</p> <p>ความสามารถบริหารจัดการบุคลากร</p> <p>ความสามารถบริหารจัดการเกี่ยวกับความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษา</p> <p>ความสามารถบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง และการปรับปรุงการศึกษาให้ดียิ่งขึ้น</p> <p>ความสามารถบริหารจัดการการประชาสัมพันธ์</p>
กลุ่มงานฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหาร สำนักงานการศึกษาของฮ่องกง (1999) อ้างถึงในอภินันท์ เวทยนุกุล (2545)	<p>มีภาวะผู้นำเกี่ยวกับการสอน</p> <p>มีภาวะผู้นำเกี่ยวกับองค์การ</p>
บุญมี เณรยอด (2546)	มีความรู้ความสามารถในการบริหาร
สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549)	<p>ความสามารถในการนำหลักและกระบวนการบริหารโรงเรียนมาใช้บริหารโรงเรียน</p> <p>ความสามารถในการกำหนดนโยบายและการวางแผนการศึกษา</p> <p>ความสามารถในการบริหารด้านวิชาการ</p> <p>ความสามารถในการบริหารกิจการผู้เรียน</p> <p>ความสามารถในการบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่</p> <p>ความสามารถในการบริหารงานบุคคล</p> <p>ความสามารถในการจัดระบบและดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพการศึกษา</p>

ตารางที่ 5 แสดงสรุปสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนกับตัวแบบสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (functional competency) (ต่อ)

แนวคิด/นักวิชาการ	สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีลักษณะตามตัวแบบและกลุ่มสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (functional competency)
คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) (ม.ป.ป.)	การวิเคราะห์และสังเคราะห์ การสื่อสารและจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การมีวิสัยทัศน์
เยาวณี เสมมา (2549)	มีความรู้ในเรื่องงบประมาณ มีความรู้ในการบริหารบุคคล มีความรู้ในการบริหารวิชาการ มีความรู้ในการวางแผนการศึกษา มีความรู้ในการจัดทำข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา มีความรู้ในการวัดและประเมินผล มีความรู้ในการนิเทศ มีความรู้ในการวิจัย
สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (2552)	ความเชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารจัดการเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การประเมินและติดตามผลบริหารจัดการศึกษา

ตารางที่ 6 แสดงสรุปสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนกับตัวแบบสมรรถนะตามคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal attributes)

แนวคิด/นักวิชาการ	สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีลักษณะตามตัวแบบและกลุ่มสมรรถนะตามคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal attributes)
Aitken และ สำนักงาน The Education Review Office ประเทศนิวซีแลนด์ (1995) อ้างถึงในอภินันท์ เวทยนุกูล (2545)	<p>ความสามารถในการปรับตัว</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ความสามารถในการปรับตนเอง</li> <li>● ความยืดหยุ่น</li> </ul>
กลุ่มงานฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหาร สำนักงานการศึกษาของฮ่องกง (1999) อ้างถึงในอภินันท์ เวทยนุกูล (2545)	<p>จัดรูปแบบจริยธรรมแบบบูรณาการในกิจกรรมเกี่ยวกับอาชีพและส่วนบุคคล</p> <p>ส่งเสริมพฤติกรรมจริยธรรมแบบบูรณาการภายในชุมชนโรงเรียน</p> <p>สาธิตความซาบซึ้ง ในการที่ได้สัมผัสกับความหลากหลายของบุคลากรในชุมชนโรงเรียน</p> <p>ยอมรับว่าผู้เรียน คณะทำงาน หน่วยงานการปกครอง สาธารณชน ทำให้การปฏิบัติงานของโรงเรียนเกิดความยุติธรรม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p>
บุญมี เณรยอด (2546)	<p>มนุษยสัมพันธ์</p> <p>กล้าตัดสินใจ</p> <p>ซื่อสัตย์ โปร่งใส</p> <p>เป็นประชาธิปไตย</p> <p>เป็นแบบอย่างที่ดี</p>
สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549)	<p>เป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี</p> <p>ปฏิบัติตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารโรงเรียน</p>

ตารางที่ 6 แสดงสรุปสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนกับตัวแบบสมรรถนะตามคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal attributes) (ต่อ)

แนวคิด/นักวิชาการ	สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีลักษณะตามตัวแบบและกลุ่มสมรรถนะตามคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal attributes)
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2552)	<p>ความสุจริต</p> <p>มีสัจจะเชื่อถือได้</p> <p>ยึดมั่นในหลักการ</p> <p>ยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง</p> <p>การอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม</p>
เยาวณี เสมอ (2549)	<p>ความคิดสร้างสรรค์</p> <p>ความกระตือรือร้น/ความตื่นตัว</p> <p>การอุทิศตน/เวลา</p> <p>ความกล้าหาญ</p> <p>ความยุติธรรม</p> <p>ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น</p> <p>ความซื่อสัตย์สุจริต</p> <p>ความเป็นประชาธิปไตย</p> <p>ความอดทน</p> <p>ความรับผิดชอบ</p> <p>ความเชื่อมั่นในตนเอง</p> <p>ใจกว้าง</p> <p>รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น</p>
สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (2552)	<p>ผู้นำบริหารจัดการเรียนรู้</p> <p>จริยธรรม</p>

จากการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะ สมรรถนะของผู้บริหาร สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน และตัวแบบสมรรถนะ สามารถสรุปสมรรถนะและตัวแบบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเบื้องต้น ได้ดังนี้

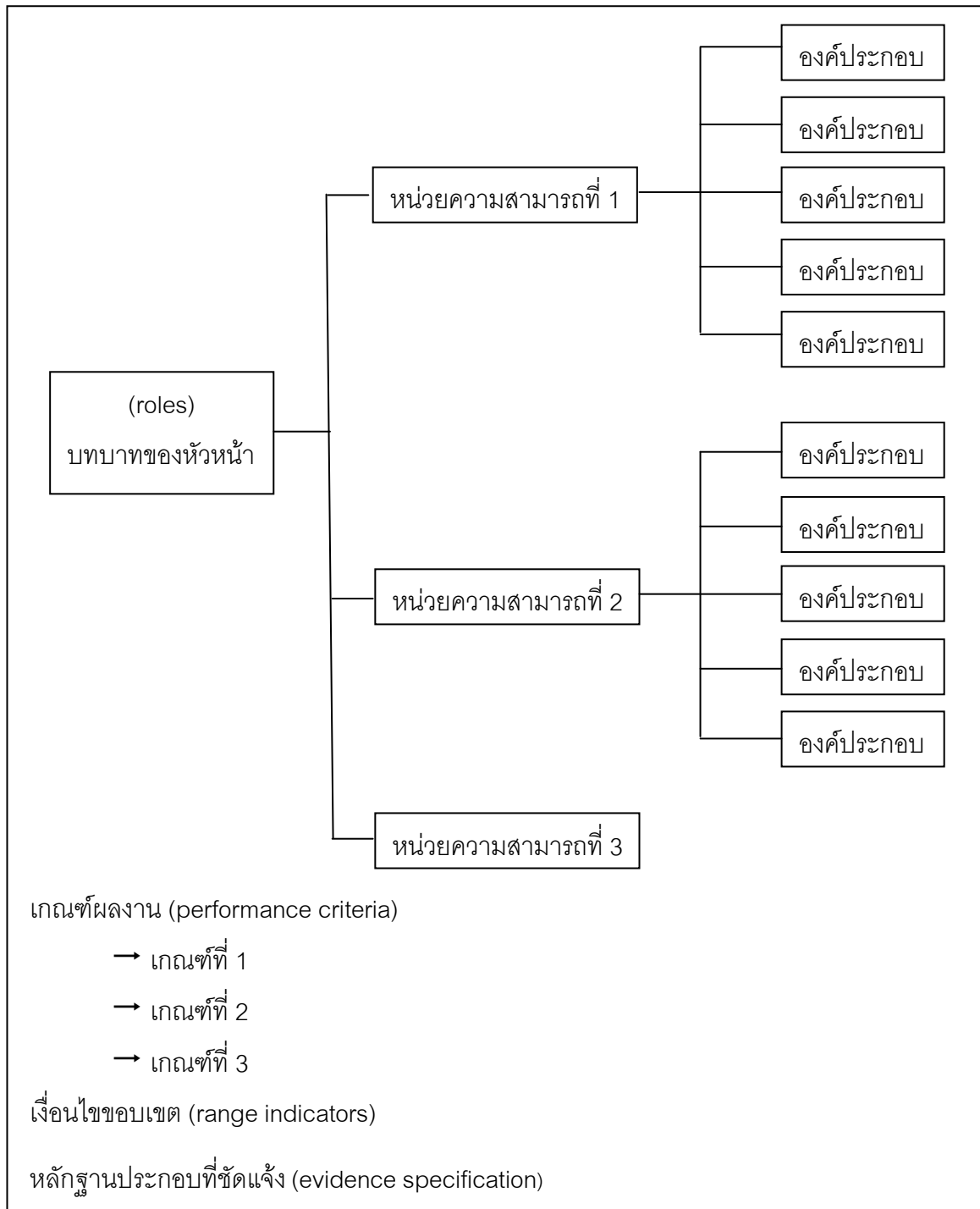
- 1) ตัวแบบและกลุ่มสมรรถนะหลัก (core competency)
  1. ความสามารถในการมุ่งผลสัมฤทธิ์
  2. ความสามารถในการคิด
  3. ความสามารถในการบังคับบัญชา
  4. ความสามารถในการใช้ภาวะผู้นำ
  5. ความสามารถในการมีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ
  
- 2) ตัวแบบและกลุ่มสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (managerial competency)
  1. ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมและการสื่อสารวิสัยทัศน์
  2. ความสามารถในการบริหารจัดการระบบการปฏิบัติงาน
  3. ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
  4. ความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์
  5. ความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร
  
- 3) ตัวแบบและกลุ่มสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (functional competency)
  1. ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ
  2. ความสามารถในการบริหารงานบุคคล
  3. ความสามารถในการบริหารการเงินและงบประมาณ
  4. ความสามารถในการบริหารงานทั่วไป
  5. ความสามารถในการบริหารระบบประกันคุณภาพ
  
- 4) ตัวแบบและกลุ่มสมรรถนะตามคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal attributes)
  1. การมีจริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ
  2. การมีมนุษยสัมพันธ์และการแสดงบทบาททางสังคม
  3. การมีจิตใจให้บริการที่ดี
  4. การมีเจตคติที่เหมาะสมต่อบุคคล และสถานการณ์
  5. การมีคุณลักษณะที่เป็นแบบอย่างที่ดี

### 1.5.3 รูปแบบการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะ

รูปแบบการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะ นิสดาร์ก์ เวชยานนท์ (2550) สรุปว่ามี 2 รูปแบบที่สำคัญ ได้แก่ รูปแบบการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะตามมาตรฐานของอังกฤษ และของสหรัฐอเมริกา โดยแต่ละรูปแบบมีสาระสำคัญ ดังนี้

1) รูปแบบการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะของอังกฤษ จะทำการวิเคราะห์หน้าที่ของงานในแต่ละระดับของกิจกรรมต่าง ๆ จากจุดประสงค์ของกิจกรรม จำนวนบทบาทในงานที่สำคัญ และวิเคราะห์ไปถึงหน่วยของสมรรถนะ (unit of competency) โดยในแต่ละหน่วยของสมรรถนะจะมีองค์ประกอบของสมรรถนะ (element of competency) อีกหลายองค์ประกอบ ดังที่แสดงในแผนภาพที่ 7

แผนภาพที่ 7 แสดงตัวอย่างโครงสร้างตัวแบบสมรรถนะตามมาตรฐานของอังกฤษ  
(example of competency – based Standard UK)



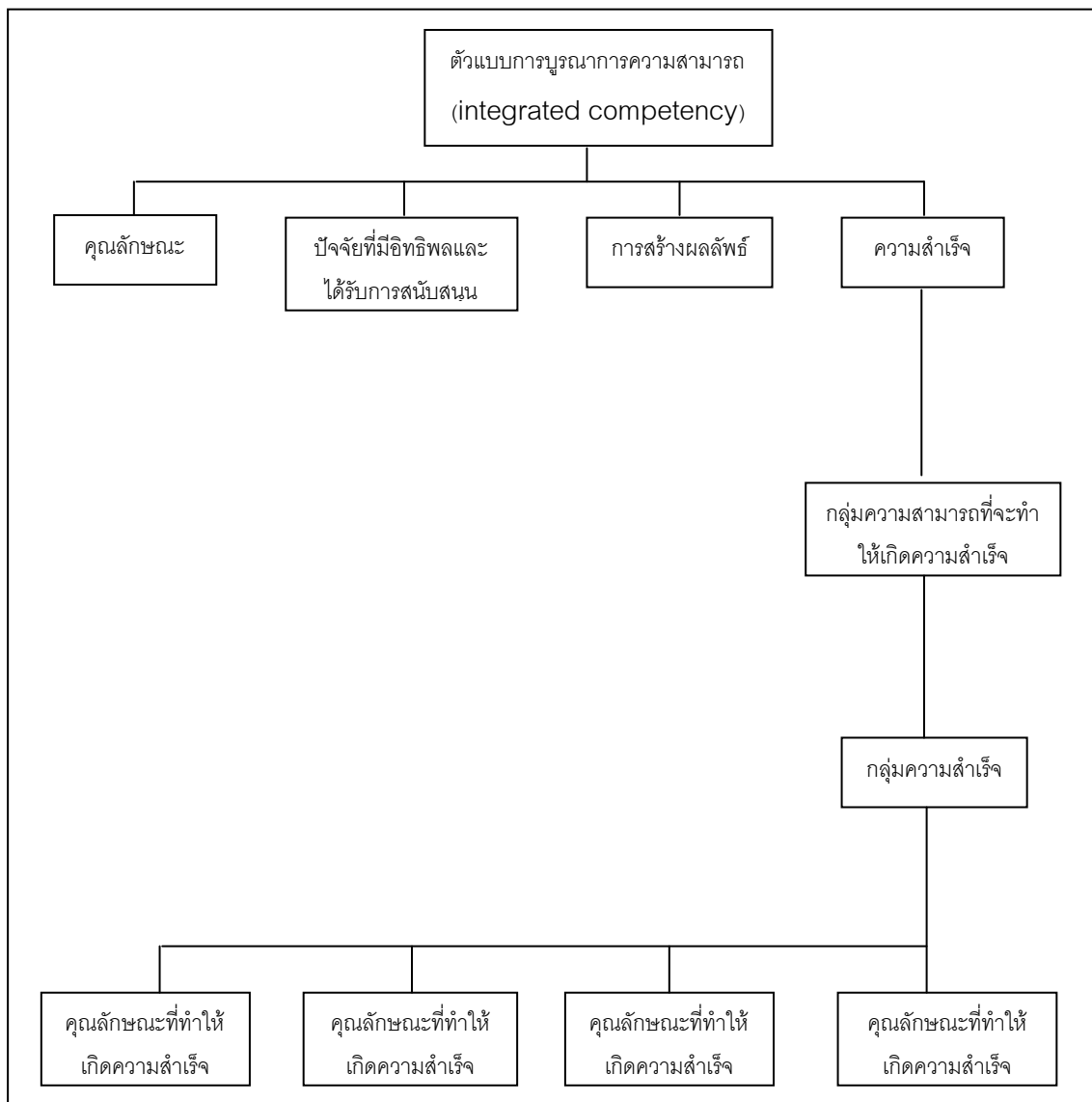
ที่มา : นิสดาร์ก เวชยานนท์. (2550 : 131)



2) รูปแบบการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะของสหรัฐอเมริกา จะพัฒนาตัวแบบสมรรถนะโดยคำนึงถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ที่ทำให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่ตามแต่ละกลุ่มงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างโดดเด่น โดยมีองค์ประกอบตามแผนภาพที่ 8

### แผนภาพที่ 8 แสดงตัวอย่างการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะตามระบบของสหรัฐอเมริกา

โครงสร้างตัวแบบสมรรถนะของสหรัฐอเมริกา  
(Structure of Competency Description (USA))



ที่มา : Adopt from Wolf, A. (1995) อ้างถึงใน นิสตารักษ์ เวชยานนท์ (2550 : 134)

#### 1.5.4. ขั้นตอนและวิธีการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะ

##### 1.5.4.1 ขั้นตอนพัฒนาตัวแบบสมรรถนะ

Lucia และ Lepsinger (1999) อ้างถึงในนิสตาร์ก เวชยานนท์ (2550) ซึ่งได้กำหนดขั้นตอนในการพัฒนาสมรรถนะไว้ 4 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์และระบุขอบเขตของโครงการ 2) การกำหนดผลลัพธ์และมาตรฐานที่ต้องการ 3) การสร้างแผนการปฏิบัติ และ 4) การระบุถึงลักษณะของผลการปฏิบัติงานที่พึงปรารถนา

การพัฒนาตัวแบบสมรรถนะในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตของการดำเนินการ

ขั้นตอนนี้ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ๆ 4 ขั้นตอน คือ

1) การระบุความจำเป็นขององค์การว่าตัวแบบสมรรถนะจะไปช่วยเสริมสมรรถนะขององค์กรอย่างไร เพราะการนำตัวแบบนี้ไปใช้เพื่อการสรรหา คัดเลือก พัฒนา หรือวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง จำเป็นต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนและเฉพาะเจาะจงขององค์การก่อน ซึ่งการจะทำให้เช่นนั้นได้ผู้บริหารต้องกำหนดทุกระดับก็ต้องข้อมูลป้อนกลับให้แก่ผู้บริหารได้รับทราบว่าทักษะความรู้ ความสามารถของบุคลากรในองค์การเป็นเช่นไร

2) การระบุกลุ่มประชากรเป้าหมาย เมื่อมีการระบุทิศทางขององค์การที่ชัดเจนแล้ว ต่อจากนั้นจะเป็นการระบุถึงหน่วยงาน กลุ่มงานที่ต้องการจะบรรลุเป้าหมายนั้น หรือในกรณีที่ต้องการพัฒนาของกลุ่มของสมรรถนะที่จะนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งองค์การ สามารถทำได้โดยการระบุแก่นความสามารถหลัก (core competencies) ที่นำไปประยุกต์ใช้กับบุคลากรในทุกส่วนงานและทุกระดับ

3) การระบุวิธีการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะ โดยทั่วไปวิธีพัฒนารอบสมรรถนะที่นิยมใช้มีอยู่ 2 วิธี กรอบวิธีแรกเรียกว่า Starting from Scratch คือ ตั้งต้นจากศูนย์ และอีกกรอบเรียกว่า Starting with a Validated Model คือ เริ่มจากสิ่งที่มีอยู่แล้ว ในกรอบวิธีแรกจะใช้ข้อมูลบุคลากรภายในและเริ่มพัฒนาไปที่ละขั้นจนได้เป็นกรอบออกมา ส่วนกรอบวิธีที่สองจะเป็นการลดขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูล และเน้นการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เป็นกลุ่ม (focus groups) จนได้ร่างกรอบแล้วนำมาพัฒนาอย่างค่อยเป็นค่อยไปจนได้กรอบสมรรถนะที่สมบูรณ์แบบ

4) การระบุจำนวนคนในทีม (project team) โดยทั่วไปจะมีประมาณ 5 – 9 คน ซึ่งประกอบด้วยบุคคลสำคัญที่มีส่วนได้ส่วนเสียคนที่เคยมีประสบการณ์ในการพัฒนา คนที่มีความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ เพราะจะเป็นผู้สังเกตและตีความพฤติกรรม

ขั้นตอนที่ 2 การระบุเป้าหมายในการปฏิบัติตามแผนรวมทั้งการกำหนดมาตรฐานเป้าหมายของการทำตัวแบบสมรรถนะที่ดี ควรมีลักษณะเฉพาะเจาะจง (specific) ไม่ควรเขียนอย่างกว้าง ๆ ต้องเป็นเป้าหมายที่ท้าทายแต่เป็นไปได้ สามารถบรรลุได้ (challenge yet realistic and attainable) เหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่ (available resource) เป็นเป้าหมายที่วัดได้ (measurable) และมีการกำหนดระยะเวลาสิ้นสุด (expected completion date)

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาแผนปฏิบัติการ (action plan)  
แผนปฏิบัติการจะช่วยให้การพัฒนาตัวแบบสมรรถนะเป็นไปด้วยความราบรื่น โดยในแผนควรระบุถึง

ขั้นตอนการปฏิบัติ โดยระบุขั้นตอนของงานที่สำคัญ  
(action steps) วัน-เวลา ที่ส่งมอบ

ความรับผิดชอบ โดยระบุว่าบุคคลหรือกลุ่มงานใดที่จะ  
(accountabilities) มารับผิดชอบงานในแต่ละขั้นตอน

กำหนดการทำงาน กำหนดวัน เวลา ในการทำงานแต่ละงาน  
(schedule) กิจกรรม และตลอดทั้งโครงการ

กำหนดทรัพยากรที่ต้องการ ระบุอุปกรณ์ เครื่องมือ ตัวคน เงิน  
(resource requirement) ทรัพยากรอื่น ๆ ที่จำเป็นสำหรับโครงการ

ขั้นตอนนี้ควรระบุช่องทางในการสื่อสารทำความเข้าใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  
ทุกกลุ่มด้วย

ขั้นตอนที่ 4 ในขั้นตอนนี้เป็นการระบุผลงานที่ดีที่ต้องการและต้องแยกแยะระหว่างพฤติกรรมของผู้ที่ปฏิบัติงานได้ดีเลิศออกจากผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับเกณฑ์เฉลี่ยหรือคนที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำ เมื่อได้เกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานแล้ว ก็สามารถเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์หรือสังเกตการณ์ได้ต่อไป

Shermon (2004) กำหนดขั้นตอนการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะไว้ 3 ขั้นตอน คือ  
1) การเตรียมการและการรวบรวมข้อมูล ( data gathering and preparation) 2) การวิเคราะห์ข้อมูล (data analysis) และ 3) การตรวจสอบความเหมาะสม (validation) ตัวแบบสมรรถนะ  
การพัฒนาตัวแบบสมรรถนะแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการและการรวบรวมข้อมูล ( data gathering and preparation) เป็นการศึกษาเพื่อระบุลักษณะงาน การจัดกลุ่มทักษะในการปฏิบัติงาน และสมรรถนะที่คาดว่าจะมีความเป็นไปได้

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูล ( data analysis) โดยวิธีการวิเคราะห์ รายการสมรรถนะ (competency lists) กำหนดคำนิยามสมรรถนะ (competency definitions) และกำหนดองค์ประกอบของสมรรถนะ

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบ ( validation) เป็นการพิจารณาความเหมาะสมของเนื้อหาเพิ่มเติมองค์ประกอบของสมรรถนะที่ยังขาดอยู่ และเติมเต็มคำนิยามสมรรถนะถ้ามีความจำเป็น

#### 1.5.4.2 วิธีการสร้างตัวแบบสมรรถนะ

นิสตากร์ เวชยานนท์ (2550) สรุปวิธีในการสร้างตัวแบบสมรรถนะ จากการศึกษาพบว่า มี 2 วิธี คือ การทำเป็นงานแต่ละงาน (the single - job - approach) และการใช้รูปแบบเดียว (one - size - fits - all )

##### วิธีการที่ 1 การทำเป็นงานแต่ละงาน (the single – job – approach)

แบบแรกคือ การสร้างตัวแบบสมรรถนะที่เน้นแต่ละงาน ซึ่งเป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นมาก่อน โดยการเลือกงานที่มีความสำคัญที่ควรจะมีตัวแทนสมรรถนะขึ้นมาก่อน และเริ่มที่การเก็บข้อมูลของงานในตำแหน่งนั้น ซึ่งการเก็บข้อมูล ผู้รับผิดชอบสามารถใช้วิธีการได้หลากหลายรูปแบบ รวมถึงวิธีการสัมภาษณ์เป็นกลุ่ม (focus groups) การหาข้อมูลจากการสัมภาษณ์หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน เจ้าของตำแหน่งงานนั้น รวมถึงลูกค้า เพื่อค้นหาคุณลักษณะ พฤติกรรม บุคลิกภาพ และปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถเหล่านั้นมาจัดเป็นหมวดหมู่ ประมาณ 10 -20 ความสามารถ โดยแต่ละความสามารถจะมีการอธิบายความหมายรูปแบบของพฤติกรรม

Mansfield (1996) อ้างถึงในนิสตากร์ เวชยานนท์ (2550) ได้สรุปขั้นตอนการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะแบบทำเป็นงานแต่ละงาน มี 6 ขั้นตอน ได้แก่

1) การกำหนดเกณฑ์การทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง (define performance effectiveness criteria)

2) การระบุเกณฑ์ตัวอย่าง (identify a criterion sample) ขั้นตอนนี้เป็นการมองหาตัวอย่างของคนที่มีความสูง (superstars) และนำมาเปรียบเทียบกับคนที่มีความต่ำโดยเฉลี่ย (average performance) และกลุ่มที่มีความต่ำ (poor performance)

ในบางองค์การจะเป็นเรื่องค่อนข้างยากในการหาคนที่มีความต่ำ เพราะถ้ามีคนเหล่านั้นมาก จะสะท้อนถึงความไม่เอาไหนของผู้บังคับบัญชา ดังนั้น การที่จะระบุว่าใครคือกลุ่ม

ตัวอย่างของคนที่มีผลงานสูง Spencer และ Spencer (1993) ได้แนะนำให้ใช้หลายเกณฑ์ในการเลือกอย่างใช้เกณฑ์ใดเพียงเกณฑ์เดียว เช่น ให้ออดชายเป็นเกณฑ์อย่างเดียว ซึ่งพนักงานที่มีออดชายสูงนั้น อาจมีข้อบกพร่องอื่น ๆ อีกมาก

### 3) การเก็บข้อมูล (collect data) มีวิธีเก็บข้อมูล 6 วิธีคือ

3.1 การสัมภาษณ์พฤติกรรม (behavioral event interviews) เป็นการให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงสถานการณ์หรืองานที่เขาทำว่าต้องทำอะไรบ้าง อาจใช้วิธีการวัดบุคลิกภาพที่เรียกว่า Thematic Apperception Test (TAT) เข้ามาช่วย การเก็บข้อมูลด้วยวิธีนี้มีข้อดีคือ เป็นการเก็บข้อมูลจากวิธีการที่หลากหลาย ทำให้ได้ข้อมูลที่แม่นยำและยังทำให้ผู้ที่ปฏิบัติงานอธิบายถึงสมรรถนะที่ตนเองมีอย่างชัดเจน และทำให้เกิดความเข้าใจพฤติกรรมได้อย่างถ่องแท้ แต่วิธีการนี้มีข้อเสีย คือ เสียเวลาและค่าใช้จ่ายสูง และต้องใช้ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์ จึงจะทำให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่ครบตามต้องการ

3.2 การใช้คณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญ (expert panel) เป็นวิธีระดมสมองจากผู้ที่มีความรู้ในเรื่องนี้ซึ่งรวมถึงตัวพนักงาน ทีมงาน และผู้บริหาร หรืออาจเป็นที่ปรึกษาจากภายนอกที่เข้าใจในงานนั้นเป็นอย่างดี ข้อดีของการใช้วิธีนี้คือสะดวก รวดเร็ว แต่ข้อเสียคืออาจเกิดความลำเอียง เพราะเป็นการกำหนดตามความเชื่อและการรับรู้ของคนกลุ่มหนึ่งซึ่งไม่ได้เป็นผู้ปฏิบัติงานจริง จึงอาจทำให้ขาดข้อมูลที่มีความสำคัญไป

3.3 การสำรวจ (surveys) โดยการใช้คณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญทำการสำรวจเก็บข้อมูลพฤติกรรม ทักษะในการทำงานเพื่อให้สามารถแบ่งแยกระหว่างผู้ที่มีความสามารถสูงกับความสามารถทั่วไป การสำรวจ จะทำให้ทราบถึงทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลงานสูง ซึ่งวิธีการนี้ทำได้ง่าย สามารถสอบถามบุคลากรได้หลายคนเพื่อให้ทราบรายละเอียด แต่มีข้อเสียคือ จะไม่พบสมรรถนะใหม่ ๆ

3.4 การใช้ฐานข้อมูลสำเร็จรูปที่มีผู้เชี่ยวชาญประมวลไว้แล้ว (competency model database expert system) ซึ่งฐานข้อมูลสำเร็จรูปเหล่านี้จะทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมและสมรรถนะที่ตรงกับงานที่วิเคราะห์โดยไม่ต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญ ทำให้ช่วยประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย แต่ข้อเสียที่พบได้คืออาจมองข้ามสมรรถนะบางอย่างที่ไม่ได้กำหนดไว้ในฐานข้อมูลและไม่พบสมรรถนะใหม่ ๆ

3.5 การวิเคราะห์งาน (job function/task analysis) โดยการวิเคราะห์รายละเอียดของงานในแต่ละตำแหน่งว่ามีการทำงานอย่างไร แล้วนำมาสร้างแบบสอบถาม ข้อดีคือ ทำให้ได้รายละเอียดของงาน และสามารถนำไปใช้ในการคัดเลือกพนักงานใหม่ ส่วนข้อเสียคือ จะทำให้สนใจแต่ตัวเนื้องานมากกว่าพฤติกรรมที่ทำให้เกิดผลงาน

3.6 การสังเกตโดยตรง (direct observation) เป็นการสังเกตพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน แนะนำให้ใช้วิธีนี้ควบคู่ไปกับการสัมภาษณ์และการสำรวจ เพราะจะทำให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมมากขึ้น ส่วนข้อเสียคือ ต้องดำเนินการโดยผู้ผ่านการอบรมเรื่องการสังเกต และเป็นวิธีที่ใช้เวลานาน

4) การวิเคราะห์ข้อมูลและการพัฒนาตัวแบบ (analyze data and develop a competency model) เป็นขั้นตอนของการรวบรวมข้อมูลจากทุกแหล่ง นำมาวิเคราะห์และระบุถึงคุณลักษณะและทักษะการวิเคราะห์ข้อมูลต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญนำข้อมูลที่ได้จาก 2 กลุ่มมาเปรียบเทียบกันและหาความแตกต่างทางแรงขับ ทักษะ คุณลักษณะ ของคนที่มีผลงานสูง และของคนที่มีผลงานธรรมดาถึงต่ำ

5) การตรวจสอบความถูกต้องของตัวแบบสมรรถนะ (validate the competency model) มีทั้งหมด 3 วิธี คือ

5.1 การตรวจสอบความตรงร่วมสมัย (concurrent cross-validation) โดยนำข้อมูลของทั้งสองกลุ่มมาทดสอบและทำนายผลการปฏิบัติงานของคนทั้งสองกลุ่มในเวลาปัจจุบัน

5.2 การตรวจสอบความตรงตามโครงสร้างร่วมสมัย (concurrent construct validation) ซึ่งจะต้องมีการสร้างแบบทดสอบเพื่อวัดสมรรถนะ แล้วนำแบบทดสอบนั้นมาใช้กับผู้มีผลงานสูงและผลงานปานกลาง โดยให้ผู้บริหารเป็นผู้ให้น้ำหนัก จัดลำดับ โดยใช้แบบให้คะแนน (rating form) หรือ Q-score ถ้าตัวแบบสมรรถนะนั้นมีความเที่ยงตรงสูง ผู้ที่มีผลงานดีเยี่ยมจะได้คะแนนสูงกว่าคนที่มีความปานกลาง

5.3 การตรวจสอบความแม่นยำเชิงการทำนาย (predictive validity) ซึ่งถือว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุด วิธีนี้ทำได้โดยการคัดเลือกคน โดยใช้ตัวแบบสมรรถนะ แล้วดูว่าคนที่เลือกมามีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าหรือไม่ โดยดูจากประวัติการศึกษา ผลการเรียน

6) การประยุกต์ใช้ตัวแบบสมรรถนะ (prepare applications of the competency model) เมื่อตัวแบบสมรรถนะผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงแล้ว ก็สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการคัดเลือก โดยนำมาสร้างเป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์ การประเมินศักยภาพ การทำเส้นทางความก้าวหน้า หรือการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น

**วิธีการที่ 2 การใช้รูปแบบเดียว (the “one-size-fits-all” competency model approach)**

เนื่องจากการกำหนดตัวแบบสมรรถนะแบบแรกใช้เวลาค่อนข้างนาน ซึ่งไม่ทันกับความต้องการและการเปลี่ยนแปลงขององค์กร แนวคิดแบบที่สองจึงเกิดขึ้นมาเพื่อต้องการปิดช่องว่างนี้โดยสร้างตัวแบบสมรรถนะที่สามารถนำเอาไปดัดแปลงใช้ได้กับทุกองค์กร เหมือนแนวคิดของ best practice โดยจะหาสมรรถนะที่เหมาะสมและควรจะมีสำหรับกลุ่มงานในระดับ

ผู้บริหาร วิธีการนี้ บริษัทที่ปรึกษาจะเป็นผู้รวบรวมสมรรถนะที่จำเป็น และให้ผู้บริหารของหน่วยงานทำการตรวจสอบ ทบทวน และมีการปรับปรุงหรือเพิ่มเติมสมรรถนะให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร รวมถึงให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การด้วย นอกจากนี้ยังมีการสร้างแบบประเมินสมรรถนะด้วย ซึ่งวิธีการนี้จะช่วยลดเวลาและค่าใช้จ่ายในการพัฒนาไปได้มาก แต่จุดอ่อนของแนวคิดแบบที่สองนี้ที่พบมากคือ ตัวแบบสมรรถนะอาจไม่ตอบสนองต่อความต้องการขององค์กร และในความเป็นจริง ตัวแบบสมรรถนะที่เป็นลักษณะรวม ๆ จะไม่สามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างความต้องการของแต่ละองค์การ และนำไปสู่ข้อจำกัดในการนำเอาตัวแบบสมรรถนะไปใช้ในการสรรหาหรือคัดเลือก

เนื่องจากวิธีสร้างตัวแบบสมรรถนะทั้งสองแบบต่างก็มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว จึงทำให้เกิดเป็นแนวทางที่สามที่เรียกว่า “A Multiple-Job-Approach to Developing Competency Model” ซึ่งวิธีที่สามนี้จะมีการสร้างกลุ่มของขีดความสามารถที่เรียกว่า “Job Competency Menu” โดยมาก กลุ่มสมรรถนะที่สร้างขึ้นจะเป็นสมรรถนะของตำแหน่งงานที่ไม่ใช้ความรู้ เทคนิคเฉพาะเจาะจงที่เรียกว่า “Non-technical building block competencies” ซึ่งจะกำหนดไว้ประมาณ 20-30 ความสามารถ แต่ละตัวจะมีชุดของพฤติกรรมที่อธิบายถึงสมรรถนะ โดยกระบวนการสร้างตัวแบบสมรรถนะในวิธีการแบบนี้ องค์กรสามารถเปรียบเทียบงานที่ตนเองมีกับกลุ่มสมรรถนะว่ามีความสอดคล้องกันหรือไม่

ในขณะเดียวกัน วิธีนี้จะยอมให้ผู้บริหารได้มีการปรับเปลี่ยนความสามารถให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์หรือพันธกิจขององค์กรได้อย่างแท้จริง วิธีการที่จะช่วยปรับสมรรถนะให้สอดคล้องกับตำแหน่งงานนั้น ทำได้ด้วยการระบุพฤติกรรมเฉพาะ (job specific behaviors) ซึ่งอาจจะระบุโดยตัวพนักงานเองหรือจากหัวหน้างาน เป็นต้น ในการกำหนดสมรรถนะแบบนี้จะเป็นการกำหนดระดับเพื่อช่วยในการประเมินและเปรียบเทียบสมรรถนะ ตัวอย่างเช่น

## 1.6 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะ

การศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะสามารถสรุปประเด็นจากการศึกษาได้ ดังนี้

### 1.6.1 การนำระบบสมรรถนะไปใช้เพื่อการพัฒนาบุคคลในองค์การ

การนำระบบสมรรถนะไปใช้เพื่อการพัฒนาบุคคลในองค์การ Shermon (2004) ได้สรุปว่า กลยุทธ์ที่ต้องพิจารณาในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของกิจการกับประสิทธิผล โดยคำนึงถึงบริบท และความสำเร็จในระยะยาว โดยบูรณาการองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

1) การบูรณาการตามสายการบังคับบัญชา (vertical integration) ระหว่างเป้าหมายของลักษณะกิจการ กับวัตถุประสงค์ของทีมและบุคคล

2) การบูรณาการตามตำแหน่งงาน (functional integration) ระหว่างกลยุทธ์ของงานที่แตกต่างกันในแต่ละส่วนงาน

3) การบูรณาการกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (human resource integration) กับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (human resource management : HRM) การพัฒนาองค์การ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และผลตอบแทนจากการพัฒนาสมรรถนะ

4) การบูรณาการกับความต้องการพัฒนารายบุคคล ( the integration of individual needs) กับองค์การ

และสิ่งที่จะต้องคำนึงในการพัฒนาสมรรถนะ ได้แก่

1) ผลลัพธ์ ( outputs) ของการพัฒนาสมรรถนะ คือ สมรรถนะที่ต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งปัจจัยสำคัญ คือ ความรู้ ทักษะ และความสามารถต่าง ๆ ซึ่งจัดเป็นปัจจัยนำเข้า ( inputs) ในการพัฒนาสมรรถนะ

2) การวางแผน ( planning) การพัฒนาสมรรถนะ คือ การดำเนินการให้สำเร็จตามที่คาดหวัง

3) การวัดผลและการทบทวน ( measurement and review) คือการดำเนินการวัดผลลัพธ์ และทบทวนความก้าวหน้าในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะ

4) การปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (continuous development and improvement) ซึ่งต้อง มีการสร้างวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมการเรียนรู้ระดับบุคคล การพัฒนาระบบการพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ซึ่งต้องใช้วิธีการที่บูรณาการระหว่างการเรียนรู้กับการปฏิบัติงาน การเรียนรู้จากความสำเร็จของบุคคลต่าง ๆ

#### 1.6.2 การนำตัวแบบสมรรถนะไปใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การนำตัวแบบสมรรถนะไปใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นิสดาร์ก เวชยานนท์ (2550) สรุปว่าต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1) ชุดของพฤติกรรมที่ระบุให้ทราบถึงตัวสมรรถนะหรือความสามารถที่จำเป็นต้องใช้ในงาน

2) กระบวนการที่ทำให้เราทราบถึงจุดเด่นหรือช่องว่างที่นำมาสู่แผนการพัฒนา

3) โอกาสของการฝึกอบรม หรือการพัฒนา ซึ่งอาจมาจากการฝึกอบรม การศึกษา หรือการเรียนรู้ในงาน เป็นต้น

4) ระบบที่จะทำให้ทราบว่าพนักงานได้รับการพัฒนาเพื่อปิดช่องว่างของตนแล้ว

การนำแนวคิดตัวแบบสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาอาชีพ มีขั้นตอนดำเนินการดังนี้



### ขั้นตอนที่ 1 การระบุและการกำหนดสมรรถนะ

องค์การจะต้องระบุขอบเขตและต้องวิเคราะห์สมรรถนะก่อน ซึ่งการวิเคราะห์นี้จะทำให้ทราบถึงเป้าหมายในการจัดทำ ซึ่งอาจเริ่มจากตำแหน่งที่มีความสำคัญ (key position) การเริ่มต้นจากตำแหน่งใดตำแหน่งเดียว จะทำให้ง่ายต่อการบริหารจัดการ โดยมีการวิเคราะห์ถึงงาน บทบาท กิจกรรมที่บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งนั้นต้องปฏิบัติ ซึ่งการเก็บข้อมูลต้องเก็บทั้งเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ

### ขั้นตอนที่ 2 การนำสมรรถนะไปใช้ในระดัของค์การและระดับบุคคล

ในระดัของค์การสามารถนำสมรรถนะนี้ไปใช้ในการทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (succession plan) ซึ่งเมื่อมีการวิเคราะห์สมรรถนะแล้วก็จะทำให้ทราบและระบุถึงความสามารถ ที่เป็นที่ต้องการของตำแหน่ง และทำให้มีการประเมินผลพฤติกรรมของบุคคลที่จะเข้าอยู่ในตำแหน่งนั้น ทำให้ทราบถึงช่องว่างและสร้างแผนพัฒนาที่เหมาะสมขึ้นมารองรับ

การนำตัวแบบสมรรถนะมาใช้จะทำให้ผู้บริหารสามารถระบุถึงจุดเด่นและจุดด้อยของพนักงาน รวมถึงทราบความคาดหวังและสร้างแผนการพัฒนาคูลากรขึ้นมารองรับ นอกจากนี้ยังช่วยทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนและการปฏิบัติตามแผน ซึ่งจะทำให้เกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินสมรรถนะ ซึ่งมีเทคนิคที่นิยมใช้กันอยู่ 5 เทคนิคด้วยกัน คือ

- 1) การประชุมทบทวน (career review meetings)
- 2) การประชุมร่วมกันจัดทำบันทึกผลสำเร็จ (accomplishment record and meeting)
- 3) การทดสอบ (test)
- 4) ศูนย์ส่งเสริมพนักงาน (promotion centers) หรือเรียกอีกอย่างว่า assessment centers ซึ่งศูนย์นี้จะใช้วิธีการประเมินที่หลากหลาย ใช้แบบจำลองการปฏิบัติงานจริงเพื่อให้ผู้ถูกประเมินแน่ใจว่าตำแหน่งนั้นเหมาะกับความสามารถของตนเองหรือไม่
- 5) การทำแบบฝึกหัดการพัฒนาสายอาชีพ (career development workshops) วิธีนี้จะคล้ายคลึงกับการเป็นศูนย์การประเมิน โดยเน้นการสังเกตพฤติกรรมที่ปรากฏอยู่ในแผนงานอาชีพ และใช้วิธีการประเมินที่หลากหลาย ใช้ผู้ประเมินหลายคน เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็ง และสิ่งที่จำเป็นต้องพัฒนา และมีการให้ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) กับผู้ปฏิบัติงานด้วย

#### ขั้นตอนที่ 4 การบริหารผลลัพธ์ (managing the output)

จาก 3 ขั้นตอนที่กล่าวมานั้น เป็นเพียงการระบุถึงสมรรถนะที่จำเป็นและการประเมินเพื่อทราบถึงจุดแข็งจุดอ่อนของผู้ที่อยู่ในตำแหน่ง เมื่อได้ข้อมูลเหล่านั้นมาแล้ว ในขั้นต่อไป คือ การวางแผนการพัฒนาอาชีพ โดยเริ่มจากการกำหนดสายงาน (job class) โดยนำสายงานต่าง ๆ ที่มีลักษณะเหมือนกันหรือคล้ายคลึงกันมารวมไว้ด้วยกัน และตกลงกันว่าในองค์การจะมีกี่สายงาน อะไรคือสายงานหลัก อะไรคือสายงานรอง อะไรคือสายงานสนับสนุน สายงานหลักควรเป็นสายงานที่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์การโดยตรง และแต่ละสายงานก็จะมีหน่วยงานหลักที่ปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ ในแต่ละสายงานก็จะมีกำหนดตำแหน่ง (job title) ว่าจะเรียกชื่อตำแหน่งอย่างไร จำนวนตำแหน่งจะขึ้นอยู่กับปริมาณงาน และในแต่ละสายงานจะมีการกำหนดระดับ (job grade) โดยแต่ละระดับจะแสดงถึงปริมาณงาน ความรับผิดชอบ และความยากง่ายของงานที่แตกต่างกันออกไป จากนั้นจะเป็นการออกแบบเส้นทางความก้าวหน้า ตั้งแต่เมื่อผ่านงาน เริ่มแรกจะมีการเคลื่อนย้ายไปยังตำแหน่งงานใดต่อไป และความก้าวหน้าในสายงานนั้นจะไปสิ้นสุดที่ตำแหน่งงานใดในองค์การ ในการพิจารณานี้มีเทคนิคเช่น แผนภูมิการเคลื่อนย้ายตำแหน่งงานทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง รวมทั้งการเคลื่อนย้ายข้ามสายงาน

การออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าต้องยึดถือหลักการและหลักเกณฑ์ ความถูกต้อง ไม่มีอคติส่วนตัว และต้องคำนึงถึงความเสมอภาคและความเป็นธรรมของตำแหน่งต่าง ๆ ที่อยู่ในระดับเดียวกันและสายงานเดียวกัน รวมทั้งต้องมีการกำหนดความชัดเจนในการเข้าสู่ตำแหน่ง เช่น ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะความสามารถ การผ่านการอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ หลังจากนั้นต้องดำเนินการประชาสัมพันธ์ให้กับพนักงานได้ทราบโดยทั่วกัน

#### ขั้นตอนที่ 5 การนำไปปฏิบัติ ติดตาม และประเมินผล

เมื่อนำแผนการพัฒนาอาชีพไปใช้ในการปฏิบัติแล้ว ก็ต้องมีการติดตามประเมินผลว่ามีปัญหาอุปสรรคประการใด ก่อให้เกิดความล้าหลังหรือไม่ ความเป็นธรรมประการใดหรือไม่ เพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขต่อไป

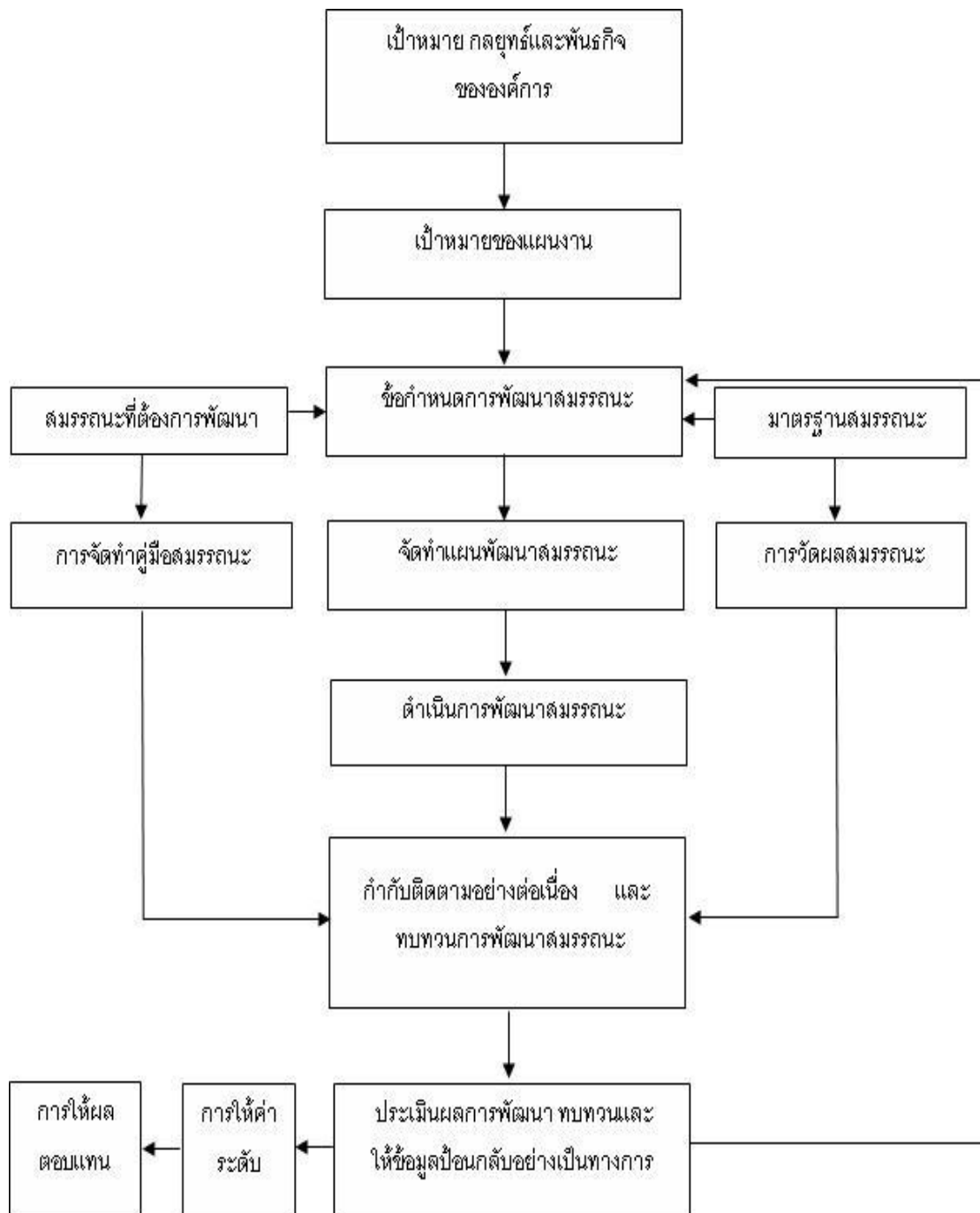
Shermon (2004) สรุปกระบวนการพัฒนาสมรรถนะของบุคคลในองค์การไว้ว่าประกอบด้วยกระบวนการดังต่อไปนี้

- 1) การพรรณนาลักษณะงานและการจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนา
- 2) การจัดทำพรรณนางาน
- 3) การจัดทำแผนกลยุทธ์ และความสามารถหลักในการพัฒนาสมรรถนะตาม

กระบวนการ

- 4) การจัดทำมาตรฐานสมรรถนะและการเทียบเคียงสมรรถนะ
- 5) การกำหนดวัตถุประสงค์ และมาตรฐานการดำเนินการ  
ซึ่งมีความสัมพันธ์แสดงตามแผนภาพที่ 9

แผนภาพที่ 9 แสดงกระบวนการพัฒนาสมรรถนะตามแนวคิดของ Shermom



ที่มา Shemon,G. (2004 : 325)

### 1.6.3 วิธีการพัฒนาสมรรถนะ

วิธีการพัฒนาสมรรถนะนั้น มีผู้ที่ศึกษาและกำหนดวิธีการต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก สามารถสรุปพอเป็นสาระสังเขปดังนี้

วิศรุต รัชนีภาพงษ์ (2551) สรุปวิธีการพัฒนาสมรรถนะไว้ว่ามีดังนี้

- 1) การศึกษาด้วยตนเอง (self study)
- 2) การทัศนศึกษา หรือการศึกษาดูงาน (site tour)
- 3) การฟังสรุปจากผู้เชี่ยวชาญ (expert briefing)
- 4) ระบบพี่เลี้ยง (mentoring)
- 5) การฝึกอบรมในชั้นเรียน (classroom training)
- 6) กิจกรรมกลุ่ม (team based activities)
- 7) การฝึกอบรมในงาน (on the job training)
- 8) การมอบหมายให้ทำโครงการ (project assignment)
- 9) การฝึกปฏิบัติงาน (work shadowing)
- 10) การจัดทำศูนย์กลางความรู้ (KM portal)
- 11) การสรุปจากตำรา (book briefing)
- 12) การศึกษาจากแหล่งเรียนรู้ด้วยตนเอง
- 13) การจัดโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะ (competency training program)

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2551) สรุปเครื่องมือการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานที่องค์การมักใช้กันได้แก่

- 1) การฝึกอบรมในขณะทำงาน (on the job training)
- 2) การสอนงาน (coaching)
- 3) การให้คำปรึกษาแนะนำ (consulting)
- 4) การหมุนเวียนงาน (job rotation)
- 5) การทำกิจกรรม (activity)
- 6) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self learning)
- 7) การให้ดูงานนอกสถานที่ (visiting)
- 8) การเข้าร่วมประชุมสัมมนา (meeting and seminar)
- 9) การศึกษาต่อ (continuous studying)
- 10) การฝึกงานและทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ (counter program)
- 11) การเพิ่มคุณค่าในงาน (job enrichment)

- 12) การเพิ่มปริมาณงาน (job enlargement)
- 13) การเฝ้าติดตาม/สังเกตพฤติกรรม (job shadowing)
- 14) การเป็นพี่เลี้ยง (mentoring)

จากที่รวบรวมวิธีการการพัฒนาสมรรถนะต่าง ๆ จะมีลักษณะที่ไม่แตกต่างกัน เพียงแต่ใช้ชื่อเรียกต่างกัน ดังนั้นในการศึกษาวิจัยจึงสรุปวิธีการพัฒนาสมรรถนะในเบื้องต้น โดยรวมวิธีการที่คล้ายคลึงกันเข้าด้วยกัน ดังนี้

- 1) การศึกษาด้วยตนเอง (self study)/การสรุปจากตำรา (book briefing)
- 2) การทัศนศึกษา หรือการศึกษาดูงาน (site tour)/การให้ดูงานนอกสถานที่ (visiting)
- 3) การให้คำปรึกษาแนะนำ (consulting)/การฟังสรุปจากผู้เชี่ยวชาญ (expert briefing)
- 4) ระบบพี่เลี้ยง (mentoring)
- 5) ศึกษาต่อ (continuous studying)/การฝึกอบรมในชั้นเรียน (classroom training)
- 6) การทำกิจกรรม (activity)/กิจกรรมกลุ่ม (team based activities)
- 7) การฝึกอบรมในงาน (on the job training)
- 8) การมอบหมายให้ทำโครงการ (project assignment)
- 9) การฝึกปฏิบัติงาน (work shadowing)
- 10) การฝึกงานและทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ (counter program)
- 11) การจัดทำศูนย์กลางความรู้ (KM portal)
- 12) การจัดโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะ (competency training program)
- 13) การสอนงาน (coaching)
- 14) การหมุนเวียนงาน (job rotation)
- 15) การเข้าร่วมประชุมสัมมนา (meeting and seminar)
- 16) การเพิ่มคุณค่าในงาน (job enrichment)

## ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับข้อกำหนดตามลักษณะงานของผู้บริหารโรงเรียน

### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับภาระงานของผู้บริหารโรงเรียน

แนวคิดเกี่ยวกับภาระงานของผู้บริหารโรงเรียนมีการศึกษาและนำเสนอในหลากหลายแนวคิด ซึ่งในการศึกษาวิจัยนี้จะนำเสนอภาระงานที่ได้จากการสรุปแนวคิดต่าง ๆ ดังนี้

2.1.1 ภาระงานของผู้บริหารโรงเรียนที่กำหนดโดยยึดหน้าที่ (function) ทางการบริหารเป็นหลัก

Kowalski (2003) ได้กล่าวถึงภาระงานของผู้บริหารโรงเรียนไว้ว่า ลักษณะงานจะมีปฏิสัมพันธ์ (interaction) กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง และบุคคลอื่น ๆ ทั้งนี้สามารถอธิบายได้ลักษณะที่เป็นกิจกรรมทางสังคม โดยที่ภาระงานของการบริหารโรงเรียนสามารถกำหนดได้ 9 งาน ซึ่งแต่ละงานจะมีความเกี่ยวข้องกันซึ่งมีความผันแปรไปตามลักษณะของโรงเรียน บริบท และพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งในการปฏิบัติงานแต่ละงานนั้นต้องประกอบไปด้วยสมรรถนะต่าง ๆ ของผู้บริหาร โดยภาระงานของผู้บริหารโรงเรียนมีดังนี้

1. ความเป็นตัวแทน (representing) ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นผู้นำเสนอภาพของโรงเรียนสู่ชุมชน และสังคมภายนอก ซึ่งลักษณะความเป็นตัวแทนของผู้บริหารเป็นการสื่อสารความหมายที่มีความสำคัญและสะท้อนให้เห็นถึงปรัชญาและวัฒนธรรมของโรงเรียน
2. การวางแผนงาน (planning) ซึ่งเน้นที่การวางแผนงานขององค์การ โดยที่การวางแผนงานนั้นประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์กับการกำหนดแผนและกลยุทธ์ที่นำไปสู่การปฏิบัติ
3. การจัดองค์การ (organizing) เป็นการจัดระบบการบริหารงาน โดยการจัดโครงสร้างองค์การ และการปฏิบัติการระดับต่าง ๆ
4. การนำ (leading) ถือว่าเป็นงานที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียนเพราะถูกคาดหวังให้เป็นผู้ที่ต้องรักษาความมีเสถียรภาพของโรงเรียนและพัฒนาให้ก้าวหน้าขึ้น การนำองค์การต้องอาศัยความรู้ ทักษะ การมีมนุษยสัมพันธ์และความสามารถในการสื่อสาร
5. บริหารจัดการ (managing) เป็นกระบวนการที่เน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ตัวอย่างของงานที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องจัดการได้แก่ งานบริการผู้เรียน (operating support services) งานการเงิน (operating financial services) งานบำรุงรักษาสภาพทางกายภาพ (managing the physical plant) การบริหารบุคคล (managing personal) การจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน (scheduling) งานบริการสุขภาพและสวัสดิภาพ (maintaining health and safety) การควบคุมดูแลพฤติกรรมผู้เรียน (controlling student behavior) และกิจกรรมผู้เรียน (extracurricular activities)

6. การอำนวยความสะดวก (facilitating) ซึ่งเป็นงานทางตรงและทางอ้อมเพื่อให้การดำเนินการต่าง ๆ เกี่ยวกับการเรียนการสอนและการบริหารงานต่าง ๆ ประสบความสำเร็จ

7. การเป็นผู้ประสานความขัดแย้ง (mediation) เป็นการบริหารความขัดแย้งในองค์กร

8. การประเมินผล (evaluating) ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนต้องมีหน้าที่ในการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากร และการประเมินผลงานที่เกิดขึ้นในองค์กร

9. บริหารจัดการสื่อสาร (communicating) ซึ่งเป็นงานที่ผู้บริหารต้องดำเนินการอย่างเป็นปกติเพื่อให้เกิดช่องทางในการสื่อสาร และการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน

2.1.2 ภาระงานของผู้บริหารโรงเรียนที่กำหนดโดยยึดลักษณะงาน (programs and services) ทางการบริหารเป็นหลัก

Luenberg และ Onstein (2004) ได้กล่าวถึงภาระงานของผู้บริหารโรงเรียนตามลักษณะงาน (administration of programs and services) ไว้ว่าประกอบด้วย

1. การพัฒนาและการนำหลักสูตรไปใช้ (curriculum development and implementation)
2. การวิเคราะห์และปรับปรุงการสอน (analyzing and improving teaching)
3. การบริหารทรัพยากรบุคคล (human resources administration)
4. การบริหารวิชาชีพทางการศึกษา (careers in educational administration)

Everard, Morris และ Wilson (2004) ได้สรุปว่าภาระงานที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินการ คือ

1. การบริหารทรัพยากรและปัจจัยต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมาย
2. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประสบผลสำเร็จ
3. การบำรุงรักษาและการพัฒนาทรัพยากรในการบริหารงาน

กระทรวงศึกษาธิการ (2546) อ้างถึงใน ศิริชัย กาญจนวาสี (2550) ได้กำหนดระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการให้โรงเรียนมีอิสระและคล่องตัวในการบริหารและบริหารจัดการศึกษา โดยมีขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการโรงเรียน ตามแผนภาพที่ 10

## แผนภาพที่ 10 ขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



ที่มา : ศิริชัย กาญจนวาสี (2550 : 37)



โดยสรุปภาระงานของผู้บริหารโรงเรียน ที่ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังนี้

1. ภาระงานตามหน้าที่ทางการบริหาร ประกอบด้วย
  - 1.1 การวางแผนงาน (planning)
  - 1.2 การจัดองค์การ (organizing)
  - 1.3 การนำองค์การ (leading)
  - 1.4 บริหารจัดการ (managing)
  - 1.5 การกำกับติดตาม และการประเมินผล (monitoring and evaluating)
2. ภาระงานตามลักษณะงาน ประกอบด้วย
  - 2.1 การบริหารงานวิชาการ
  - 2.2 การบริหารการเงินและงบประมาณ
  - 2.3 การบริหารงานบุคคล
  - 2.4 การบริหารงานทั่วไป

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารนั้นได้มีผู้ศึกษาและสรุปแนวคิดไว้ เช่น Katz (1974) สรุปว่า ทักษะที่ต้องการสำหรับผู้บริหารที่มีประสิทธิผล คือ ทักษะการปฏิบัติงาน (technical skills) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skills) และทักษะเกี่ยวกับมนุษย์ (human skills) Bennis (1982) สรุปทักษะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารที่มีประสิทธิผลมีดังนี้ 1) ทักษะในการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์การ และสื่อความหมายของวิสัยทัศน์นั้น 2) สามารถติดต่อกับผู้ที่เกี่ยวข้องให้สนับสนุนองค์การ 3) ทักษะดำเนินการตามทิศทางที่องค์การกำหนดไว้ 4) ทักษะในการสร้างวัฒนธรรมที่เหมาะสมและทำให้ได้รับผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้ ส่วน Yukl (2006), Howell และ Costley (2006) กล่าวไว้ว่า มีหลายตัวชี้วัดเพื่อที่จะวัดประสิทธิผลผู้นำ ตัวชี้วัดที่เป็นพื้นฐานที่สุดคือ พฤติกรรมของผู้ตาม ( follower) ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งข้อมูลที่แสดงถึงการเพิ่มขึ้นของผลผลิต (productivity) หรือความสำเร็จของงาน ซึ่งวัดได้จากเจตคติ หรือการรับรู้จากผู้ตาม

ส่วนแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนนั้น ได้มีผู้เสนอความคิดเห็นไว้จำนวนมาก ซึ่งจะนำเสนอพอเป็นสังเขปดังนี้

Gordon (2002) : สมรรถนะผู้บริหารที่มีประสิทธิผล (effective manager)

- 1) ความสามารถในการปรับตัว /การบริหารการเปลี่ยนแปลงภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

- 2) มีความรู้ในศาสตร์และศิลป์ของการบริหาร
- 3) ความสามารถในการบริหารจัดการท่ามกลางความหลากหลายของวัฒนธรรม
- 4) ทักษะเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 5) ทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ
- 6) การสร้างสรรค์ในการพัฒนาแนวทางการปฏิบัติต่าง ๆ
- 7) ความสามารถในการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

Everrard, Morris และ Wilson (2004) กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีลักษณะการปฏิบัติงานระดับสูง (high – performing) มีดังนี้

- 1) การคิดวิเคราะห์
- 2) ความสามารถในการจูงใจและการสนับสนุน
- 3) ความมั่นใจ
- 4) การพัฒนาส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 5) การขับเคลื่อนการพัฒนา
- 6) ความรับผิดชอบต่อผู้ร่วมงาน
- 7) การรู้ผลกระทบและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน
- 8) การเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร
- 9) เป็นผู้ริเริ่ม
- 10) เป็นผู้มีความกระตือรือร้น
- 11) ความสามารถในการจัดการกับบุคลากร
- 12) การเคารพในผู้อื่น
- 13) การคิดเชิงกลยุทธ์
- 14) การทำงานเป็นทีม
- 15) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 16) มีความเข้าใจบริบทต่าง ๆ
- 17) เข้าใจผู้อื่น

Haydon (2007) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ดังนี้

- 1) มีความน่าเคารพ มีความยุติธรรมและความรับผิดชอบ
- 2) มีความมั่นใจ กล้าหาญ ชัดเจนในความคิด และมีจุดมุ่งหมาย

3) มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ มีทักษะในการทำงานเป็นทีม มีความสามารถในการมอบหมายงาน มีความสามารถในการวิเคราะห์และสะท้อนความคิด มีความสามารถในการสร้างเครือข่าย และการมองภาพรวม

4) มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ มีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

5) มีความเคารพและให้เกียรติผู้อื่น กล้าเสี่ยง และให้เวลากับการเรียนการสอนและการศึกษา

6) มีความคิดเชิงกลยุทธ์ สร้างเสริมพลังอำนาจให้ผู้อื่น มีความคิดสร้างสรรค์และเปิดกว้าง มีความสนใจรายละเอียด

ธีระ รุญเจริญ (2550) สรุปว่า ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน มีดังนี้

1) ความรู้ ความเข้าใจแนวทางการปฏิรูปการศึกษา

2) ความรู้ ความเข้าใจ การดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาและมาตรฐานการศึกษา

3) สมรรถนะในการบริหารจัดการศึกษา

4) ภาวะผู้นำทางวิชาการและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

5) ความรู้ ความสามารถในการบริหารสถานโรงเรียน

6) ความสามารถในการทำโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

7) ความรู้ ความเข้าใจในการบริหารจัดการชั้นเรียน และการจัดกระบวนการเรียนการสอน

8) ความรู้ ความเข้าใจแนวคิด หลักการและจัดทำหลักสูตรโรงเรียน และบริหารจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

จัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

9) ความรู้ ความเข้าใจการวิจัยในชั้นเรียน การพัฒนาการวิจัยและกระบวนการบริหารและกระบวนการบริหารจัดการเรียนการสอน

### ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน

การศึกษาถึงแนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน มีผู้ที่กล่าวถึงลักษณะและความสำคัญต่าง ๆ ไว้ เช่น Spring (1990) อ้างถึงใน Kowalski (2003) ระบุถึงมาตรฐานวิชาชีพซึ่งครอบคลุมครูและผู้บริหารโรงเรียนไว้ว่า

- 1) เป็นวิชาชีพที่ต้องอาศัยความรู้เฉพาะ
- 2) มีการกำหนดลักษณะการปฏิบัติงาน
- 3) ต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ
- 4) การออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพต้องเป็นไปตามเงื่อนไขและมีการทดสอบรวมทั้งประเด็นในการพิจารณาให้บุคลากรทางการศึกษามีความเป็นวิชาชีพ คือ
  - 1) ครูและผู้บริหารโรงเรียนถูกคาดหวังให้เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต และนำการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติ
  - 2) ครูและผู้บริหารโรงเรียนถูกคาดหวังให้ปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้ในวิชาชีพ
  - 3) ให้ใช้งานวิจัยในการกำหนดทฤษฎีและแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน

แนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน มีสาระสำคัญโดยสังเขปจากการศึกษาของประเทศไทยและต่างประเทศ ดังนี้

#### 3.1 มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารโรงเรียนของไทย

ข้อบังคับของคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. 2548 ประกอบกับมติคณะกรรมการคุรุสภาในการประชุมครั้งที่ 9/2548 วันที่ 20 มิถุนายน 2548 และมติคณะกรรมการคุรุสภาในการประชุมครั้งที่ 10/2548 วันที่ 18 กรกฎาคม 2548 คณะกรรมการคุรุสภาได้กำหนดมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประกอบด้วย มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ มาตรฐานการปฏิบัติงาน และมาตรฐานการปฏิบัติตน (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549 : 115 -121 )

ซึ่งสาระสำคัญของแต่ละมาตรฐานมีดังนี้

##### 3.1.1 มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ ซึ่งกำหนดไว้ดังนี้

- 1) มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษา หรือเทียบเท่า หรือคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรอง โดยมีความรู้ดังต่อไปนี้
  1. หลักและกระบวนการบริหารโรงเรียน
  2. นโยบายและการวางแผนการศึกษา
  3. การบริหารด้านวิชาการ

4. การบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่
5. การบริหารงานบุคคล
6. การบริหารกิจการผู้เรียน
7. การประกันคุณภาพการศึกษา
8. การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ
9. การบริหารการประชาสัมพันธ์ และความสัมพันธ์ชุมชน
10. คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียน

## 2) มาตรฐานประสบการณ์วิชาชีพ

1. มีประสบการณ์ด้านปฏิบัติการสอนมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือ
2. มีประสบการณ์ด้านการปฏิบัติการสอน และต้องมีประสบการณ์ใน

ตำแหน่งหัวหน้าหมวด หรือหัวหน้าสาย หรือหัวหน้างาน หรือตำแหน่งบริหารอื่น ๆ ในโรงเรียนมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

## 3.1.2 มาตรฐานการปฏิบัติงาน ซึ่งกำหนดไว้ดังนี้

1) มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพ การบริหาร การศึกษา ซึ่งครอบคลุมสาระสำคัญในด้านการเข้าร่วมและมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพ

2) มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติการต่าง ๆ โดยคำนึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาบุคลากร ผู้เรียนและชุมชน ซึ่งครอบคลุมสาระสำคัญในด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร และการตัดสินใจที่มีผลองค์การและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

3) มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ ซึ่งครอบคลุมสาระสำคัญในด้านการที่ผู้บริหารต้องดำเนินการเพื่อให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ

4) มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้ผลจริง ซึ่งครอบคลุมสาระสำคัญในด้านการวางแผนงานขององค์กรได้อย่างมียุทธศาสตร์ เหมาะสมกับเงื่อนไข ข้อจำกัด สอดคล้องกับนโยบาย แนวทาง เป้าหมายของการพัฒนา การวางแผนงานที่นำไปสู่ผลของการพัฒนา ความสอดคล้องของเป้าหมาย กิจกรรม และผลงาน ถือเป็นคุณภาพสำคัญที่นำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง

5) มาตรฐานที่ 5 พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ ซึ่งครอบคลุมสาระสำคัญในด้านการพัฒนานวัตกรรมบริหารที่เป็นเครื่องมือสำคัญที่นำไปสู่ผลงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพระดับสูง

6) มาตรฐานที่ 6 ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร ซึ่งครอบคลุมสาระสำคัญ ในด้านการบริหารที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นของบุคลากรและองค์กร

7) มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้เป็นระบบ ซึ่ง ครอบคลุมสาระสำคัญในด้านการจัดทำรายงานอย่างเป็นระบบ และนำผลการประเมินไปสู่ การวางแผนการพัฒนาต่อไป

8) มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งครอบคลุมสาระสำคัญในด้านการที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุก ๆ ด้าน เช่น คุณธรรม จริยธรรม ความยุติธรรม และบุคลิกภาพ

9) มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งครอบคลุม สาระสำคัญในด้านการสร้างความร่วมมือกับชุมชน หน่วยงานในการชี้แนวทางในการพัฒนาสังคม ให้เจริญก้าวหน้าตามทิศทางที่ต้องการ

10) มาตรฐานที่ 10 แสวงหาและใช้ข่าวสารในการพัฒนาซึ่งครอบคลุมสาระสำคัญ ในด้านการติดตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในทุก ๆ ด้าน และนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ในการพัฒนา งานและผู้ร่วมงาน

11) มาตรฐานที่ 11 เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ ซึ่งครอบคลุมสาระสำคัญในด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยผู้บริหารต้องผู้นำการเปลี่ยนแปลงและนำไปสู่องค์กรแห่ง การเรียนรู้อย่างแท้จริง

12) มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ ซึ่งครอบคลุม สาระสำคัญในด้านการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าอย่างยั่งยืนสอดคล้องกับความต้องการของโลก ที่เปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดยั้ง

### 3.1.2 มาตรฐานการปฏิบัติตน ซึ่งกำหนดไว้ดังนี้

#### 1) จรรยาบรรณต่อตนเอง

1. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องมีวินัยในตนเอง พัฒนาตนเองด้าน วิชาชีพ บุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม และ การเมืองอยู่เสมอ

#### 2) จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ

2. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อ วิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ

#### 3) จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ

3. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องรัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริม ให้กำลังใจแก่ศิษย์และผู้รับบริการตามบทบาทหน้าที่โดยเสมอหน้า

4. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะ และนิสัยที่ถูกต้องดีงามแก่ศิษย์ และผู้รับบริการ ตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถด้วยความบริสุทธิ์ใจ

5. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ

6. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องไม่กระทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทางกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์และสังคมของศิษย์ และผู้รับบริการ

7. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอภาค โดยไม่เรียกรับหรือยอมรับผลประโยชน์จากการใช้ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ

4) จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ

8. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาพึงช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ โดยยึดมั่นในระบบคุณธรรม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ

5) จรรยาบรรณต่อสังคม

9. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา พึงประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์และพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

### 3.2 มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารโรงเรียนของต่างประเทศ

มาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารโรงเรียนของต่างประเทศ ได้มีการกำหนดขึ้นโดยองค์การวิชาชีพทางการศึกษา หรือองค์การวิชาชีพของผู้บริหารโรงเรียน หรือองค์การวิชาชีพทางด้านการบริหาร ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับผู้บริหารโรงเรียน อาทิเช่น

Interstate School Leader Licensure Consortium of the Council of Chief State School Officer : ISLLC Standards (1997) อ้างถึงใน Gordon, Alson และ Snowden (2007) ได้กำหนดมาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารโรงเรียนไว้ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 ผู้บริหารโรงเรียน คือผู้นำทางการศึกษา ที่ต้องมีการส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดสัมฤทธิ์ผลของผู้เรียนในทุก ๆ ด้าน โดยเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการพัฒนาและได้รับการสนับสนุนจากชุมชน

มาตรฐานที่ 2 ผู้บริหารโรงเรียน คือผู้นำทางการศึกษา ที่ต้องมีการส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดสัมฤทธิ์ผลของผู้เรียนในทุก ๆ ด้าน โดยเป็นผู้ปลูกฝังเกี่ยวกับวัฒนธรรมของโรงเรียนและการเรียนการสอนซึ่งนำไปสู่การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนและการพัฒนาเชิงวิชาชีพของครู

มาตรฐานที่ 3 ผู้บริหารโรงเรียน คือผู้นำทางการศึกษา ที่ต้องมีการส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดสัมฤทธิผลของผู้เรียนในทุก ๆ ด้าน โดยเป็นผู้พัฒนาการบริหารจัดการองค์การ การปฏิบัติการ และการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบรรยากาศการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 4 ผู้บริหารโรงเรียน คือผู้นำทางการศึกษา ที่ต้องมีการส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดสัมฤทธิผลของผู้เรียนในทุก ๆ ด้าน โดยร่วมมือกับครอบครัว ชุมชน เพื่อตอบสนอง ความหลากหลายของผลประโยชน์ และความต้องการของชุมชน และทรัพยากรของชุมชน

มาตรฐานที่ 5 ผู้บริหารโรงเรียน คือผู้นำทางการศึกษา ที่ต้องมีการส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดสัมฤทธิผลของผู้เรียนในทุก ๆ ด้าน โดยเป็นผู้ที่มีเกียรติ ยุติธรรม และมี จรรยาบรรณในวิชาชีพ

มาตรฐานที่ 6 ผู้บริหารโรงเรียน คือผู้นำทางการศึกษา ที่ต้องมีการส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดสัมฤทธิผลของผู้เรียนในทุก ๆ ด้าน โดยมีความเข้าใจ และสามารถตอบสนองต่อ บริบททางการเมือง สังคม เศรษฐกิจ กฎหมายและวัฒนธรรม

มาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารโรงเรียน Interstate School Leader Licensure Consortium ของ The Council of Chief State School Officer (2009) ได้กำหนดองค์ประกอบ ของแต่ละมาตรฐานวิชาชีพไว้ดังนี้

1) ความรู้ (knowledge) ประกอบด้วย ความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของ การเป็นผู้บริหารโรงเรียน

2) ข้อกำหนดทางวิชาชีพ (dispositions) ประกอบด้วย ความเชื่อ ค่านิยม และ ข้อกำหนดตามบทบาทหน้าที่ของการเป็นผู้บริหารโรงเรียน

3) การปฏิบัติงาน (performances) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานของ ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้อำนวยการความสะดวกในการดำเนินงาน ส่งเสริม สนับสนุน และประสาน การดำเนินงานต่าง ๆ



สาระสำคัญขององค์ประกอบแต่ละมาตรฐานวิชาชีพ ดังที่แสดงไว้ในตารางที่ 7 -12  
**ตารางที่ 7** แสดงองค์ประกอบของ ISLLC มาตรฐานที่ 1

**มาตรฐานที่ 1** การส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดสัมฤทธิ์ผลของผู้เรียนในทุก ๆ ด้าน โดย  
 เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการพัฒนาและได้รับการสนับสนุนจากชุมชน

องค์ประกอบ		
ความรู้ (knowledge)	ข้อกำหนดทางวิชาชีพ (dispositions)	ผลการปฏิบัติงาน (performances)
1. การเรียนรู้เป้าหมายทาง สังคมที่มีความหลากหลาย 2. หลักการของการพัฒนาและ การนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ 3. ทฤษฎีระบบ 4. ข้อมูลสารสนเทศ การ รวบรวมข้อมูล และกลยุทธ์การ วิเคราะห์ข้อมูล 5. การสื่อสารอย่างมี ประสิทธิภาพ 6. การหาฉันทามติและทักษะ การเจรจาต่อรอง	1. การศึกษาเพื่อปวงชน 2. วิสัยทัศน์ของโรงเรียนเพื่อ มาตรฐานการเรียนรู้ระดับสูง 3. การพัฒนาโรงเรียนอย่าง ต่อเนื่อง 4. การสร้างความร่วมมือกับทุก ภาคส่วนของชุมชนที่โรงเรียน ตั้งอยู่ 5. การทำให้ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะ และค่านิยมที่จำเป็นต่อ การเจริญเติบโตที่ประสบ ความสำเร็จ 6. ความปรารถนาที่จะทดสอบ สมมุติฐาน ความเชื่อและ ค่านิยมอย่างต่อเนื่อง 7. สามารถปฏิบัติงานได้ใน ระดับสูงทั้งระดับบุคคลและ องค์การ	1. ความสามารถในการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าหมาย 2. ความสามารถในการสื่อสาร วิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน ผู้มี ส่วนเกี่ยวข้อง และชุมชน 3. ความสามารถในการสร้าง ความร่วมมือกับชุมชนในการ พัฒนาโรงเรียน 4. ความสามารถในการนำ วิสัยทัศน์มาจัดทำแผนและ กิจกรรม

## ตารางที่ 8 แสดงองค์ประกอบของ ISLLC มาตรฐานที่ 2

**มาตรฐานที่ 2** การส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดสัมฤทธิ์ผลของผู้เรียนในทุก ๆ ด้าน โดยเป็นผู้ปลูกฝังเกี่ยวกับวัฒนธรรมของโรงเรียนและการเรียนการสอนซึ่งนำไปสู่การพัฒนาการเรียนรู้อของผู้เรียนและการพัฒนาเชิงวิชาชีพของครู

องค์ประกอบ		
ความรู้ (knowledge)	ข้อกำหนดทางวิชาชีพ (dispositions)	ผลการปฏิบัติงาน (performances)
1. การเจริญเติบโตและการพัฒนาผู้เรียน 2. การประยุกต์ใช้ทฤษฎีการเรียนรู้ 3. การประยุกต์ใช้ทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจ 4. การออกแบบ การใช้ การประเมินผล และการปรับปรุงหลักสูตร 5. หลักการสอนที่มีประสิทธิผล 6. การวัดและการประเมินผลกลยุทธ์ 7. ความหลายของการจัดโปรแกรมการเรียนการสอน 8. รูปแบบการศึกษาต่อเนื่องและการพัฒนาวิชาชีพ 9. การเปลี่ยนแปลงกระบวนการของระบบองค์การและบุคคล 10. บทบาทของเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ	1. การเรียนรู้ของผู้เรียนในฐานะที่เป็นพื้นฐานของจุดมุ่งหมายในระบบโรงเรียน 2. บริหารจัดการศึกษาที่ตอบสนองสามารถเรียนรู้ในการเรียนรู้ของผู้เรียน 3. การจัดวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย 4. การพัฒนาวิชาชีพในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของการบูรณาการพัฒนาโรงเรียน 5. การสร้างประโยชน์จากการสร้างความร่วมมือกับชุมชน 6. รักษาและสนับสนุนการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ 7. การพัฒนาผู้เรียนเพื่อให้เป็นสมาชิกที่ดีต่อสังคม	1. การปฏิบัติต่อทุกคนด้วยความยุติธรรม ให้เกียรติและเคารพซึ่งกันและกัน 2. ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพที่เน้นการพัฒนาการเรียนรู้อของผู้เรียน 3. สามารถทำให้ผู้เรียนและผู้ร่วมงานรู้สึกว่ามีคุณค่าและความสำคัญ 4. มีความรับผิดชอบที่ทำให้ทุกคนยอมรับ 5. สามารถจัดอุปสรรคต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน 6. จัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่หลากหลาย 7. ส่งเสริมและออกแบบบริหารจัดการเรียนรู้ตลอดชีวิต 8. สร้างวัฒนธรรมความคาดหวังระดับสูงในการเรียนรู้อของผู้เรียนและการปฏิบัติงานของบุคลากร

**มาตรฐานที่ 2** การส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดสัมฤทธิผลของผู้เรียนในทุก ๆ ด้าน โดยเป็นผู้ปลูกฝังเกี่ยวกับวัฒนธรรมของโรงเรียนและการเรียนการสอนซึ่งนำไปสู่การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนและการพัฒนาเชิงวิชาชีพของครู (ต่อ)

องค์ประกอบ		
ความรู้ (knowledge)	ข้อกำหนดทางวิชาชีพ (dispositions)	ผลการปฏิบัติงาน (performances)
		9. ใช้เทคโนโลยีเพื่อการสอนและการเรียนรู้ 10. ความสามารถในการดำเนินการเพื่อความสำเร็จของผู้เรียนและบุคลากร 11. สร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนในหลายรูปแบบ 12. จัดระบบและแสวงหาวิธีการเพื่อความสำเร็จของโรงเรียน 13. ความสามารถในการออกแบบ ใช้ ประเมินผลและปรับปรุงหลักสูตรต่าง ๆ 14. การตัดสินใจเกี่ยวกับหลักสูตรบนพื้นฐานของการวิจัย ความเชี่ยวชาญของครู และการยอมรับจากสังคมแห่งการเรียนรู้ 15. การประเมินวัฒนธรรมและบรรยากาศโรงเรียน 16. การใช้ข้อมูลอย่างหลากหลายในการตัดสินใจ 17. ประเมินการเรียนรู้ของผู้เรียนหลากหลายวิธีการ

**มาตรฐานที่ 2** การส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดสัมฤทธิผลของผู้เรียนในทุก ๆ ด้าน โดยเป็นผู้ปลูกฝังเกี่ยวกับวัฒนธรรมของโรงเรียนและการเรียนการสอนซึ่งนำไปสู่การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนและการพัฒนาเชิงวิชาชีพของครู (ต่อ)

องค์ประกอบ		
ความรู้ (knowledge)	ข้อกำหนดทางวิชาชีพ (dispositions)	ผลการปฏิบัติงาน (performances)
		18. ใช้ข้อมูลสารสนเทศจากหลายแหล่งในการพิจารณาผลการปฏิบัติงานโดยบุคลากรและผู้เรียน 19. มีการดำเนินการนิเทศและประเมินผลการดำเนินงาน 20. พัฒนาแผนการเรียนรู้รายบุคคลที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและครอบครัว

### ตารางที่ 9 แสดงองค์ประกอบของ ISLLC มาตรฐานที่ 3

**มาตรฐานที่ 3** การส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดสัมฤทธิ์ผลของผู้เรียนในทุก ๆ ด้าน โดยเป็นผู้พัฒนาการบริหารจัดการองค์การ การปฏิบัติการ และการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของบรรยากาศการเรียนรู้

องค์ประกอบ		
ความรู้ (knowledge)	ข้อกำหนดทางวิชาชีพ (dispositions)	ผลการปฏิบัติงาน (performances)
1.แนวคิดทฤษฎีองค์การ และการพัฒนาองค์การ 2.ขั้นตอนการดำเนินงานของโรงเรียนและหน่วยงานทางการศึกษาระดับท้องถิ่น 3.หลักการและประเด็นเกี่ยวกับสวัสดิภาพและความปลอดภัยของโรงเรียน 4.การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ 5.หลักการและประเด็นบริหารจัดการทางการเงินของโรงเรียน 6.หลักการและประเด็นบริหารจัดการทางกายภาพ 7.กฎหมาย กฏระเบียบเกี่ยวกับโรงเรียน 8.เทคโนโลยีในปัจจุบันเพื่อการสนับสนุนการบริหารจัดการ	1.การบริหารจัดการระบบการตัดสินใจที่ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้และการสอน 2.บริหารความเสี่ยงในการพัฒนาโรงเรียน 3.มีความเชื่อถือและยอมรับการตัดสินใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง 4.มีความรับผิดชอบ 5.มีความคาดหวังและผลการปฏิบัติงานในมาตรฐานระดับสูง 6.ให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารจัดการ 7.รักษาสิ่งแวดล้อม	1.ตัดสินใจโดยใช้ความรู้เกี่ยวกับการเรียนรู้ การสอน และการพัฒนาผู้เรียน 2.ออกแบบและจัดการระบบการปฏิบัติงานเพื่อสร้างโอกาสในการประสบความสำเร็จในการเรียนรู้อย่างสูงสุด 3.ศึกษา ประยุกต์ใช้ และพิจารณาแนวโน้มในสิ่งที่จะเกิดขึ้นอย่างเหมาะสม 4.วางแผนการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายโรงเรียนอย่างเหมาะสม 5.ความสามารถในการบริหารจัดการเจรจาต่อรองและการทำข้อตกลงต่าง ๆ 6.สามารถจัดการด้านสถานที่ การรักษาความปลอดภัยอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

**มาตรฐานที่ 3** การส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดสัมฤทธิผลของผู้เรียนในทุก ๆ ด้าน โดยเป็นผู้พัฒนาการบริหารจัดการองค์การ การปฏิบัติการ และการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของบรรยากาศการเรียนรู้ (ต่อ)

องค์ประกอบ		
ความรู้ (knowledge)	ข้อกำหนดทางวิชาชีพ (dispositions)	ผลการปฏิบัติงาน (performances)
		7.บริหารเวลาเพื่อประโยชน์สูงสุดในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 8.ความสามารถในการระบุปัญหาและโอกาส 9.ความสามารถในการบริหารการเงิน คน ทรัพยากรทางการบริหารเพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน 10.การดำเนินการต่าง ๆ ของโรงเรียนต้องเป็นไปเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 11.จัดระบบองค์การให้มีการกำกับติดตาม และปรับรูปแบบการดำเนินการให้เหมาะสม 12.ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ 13.สร้างความรู้สึกการเป็นเจ้าของและความรับผิดชอบ 14.มีความสามารถในการระบุปัญหาและการแก้ปัญหา 15.ความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง

**มาตรฐานที่ 3** การส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดสัมฤทธิผลของผู้เรียนในทุก ๆ ด้าน โดยเป็นผู้พัฒนาการบริหารจัดการองค์การ การปฏิบัติการ และการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของบรรยากาศการเรียนรู้ (ต่อ)

องค์ประกอบ		
ความรู้ (knowledge)	ข้อกำหนดทางวิชาชีพ (dispositions)	ผลการปฏิบัติงาน (performances)
		16.ความสามารถในการใช้ทักษะกระบวนการกลุ่มและการหาฉันทามติ 17.ความสามารถในการใช้ทักษะการสื่อสาร 18.ความสามารถใช้เทคโนโลยีในระบบบริหารจัดการ 19.ความสามารถในการบริหารจัดการทางการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีความรับผิดชอบ 20.ความสามารถในการสร้างและบำรุงรักษาความปลอดภัย ความสะอาด ความสวยงามของสภาพแวดล้อมโรงเรียน 21.การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน 22.การรักษาชื่อเสียงของโรงเรียน

ตารางที่ 10 แสดงองค์ประกอบของ ISLLC มาตรฐานที่ 4

**มาตรฐานที่ 4** การส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดสัมฤทธิ์ผลของผู้เรียนในทุก ๆ ด้าน โดยร่วมมือกับครอบครัว ชุมชน เพื่อตอบสนองความหลากหลายของผลประโยชน์ และความ ต้องการของชุมชน และทรัพยากรของชุมชน

องค์ประกอบ		
ความรู้ (knowledge)	ข้อกำหนดทางวิชาชีพ (dispositions)	ผลการปฏิบัติงาน (performances)
1. ประเด็นและแนวโน้มที่มีผลกระทบต่อชุมชนโรงเรียน 2. เงื่อนไขและพลวัตของชุมชนโรงเรียน 3. ทรัพยากรของชุมชน 4. กลยุทธ์และกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน และการตลาดของโรงเรียน 5. รูปแบบความสำเร็จของโรงเรียน ครอบครัว ธุรกิจ ชุมชน รัฐบาล และหุ้นส่วนทางการศึกษาในระดับอุดมศึกษา	1. ระบบปฏิบัติการของโรงเรียนที่มีการบูรณาการภาคส่วนของชุมชนระดับกว้าง 2. ความร่วมมือและการสื่อสารกับครอบครัว 3. พัฒนาระบบการตัดสินใจที่ครอบครัวและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วม 4. แสดงให้เห็นถึงการทำให้โรงเรียนมีความเจริญก้าวหน้า 5. ให้ความสำคัญกับครอบครัวในฐานะที่เป็นหุ้นส่วนสำคัญในการให้การศึกษากับผู้เรียน 6. ทำให้ครอบครัวเห็นว่าความสำคัญของผู้เรียน 7. ทรัพยากรของชุมชนและครอบครัวที่นำมาใช้ในบริหารจัดการศึกษา 8. สื่อสารกับสาธารณชน	1. ความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์ระดับสูง กิจกรรมการพัฒนาและการสื่อสารกับชุมชนระดับกว้าง 2. การสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับผู้นำชุมชน 3. ความสามารถในการใช้ข้อมูลเกี่ยวกับการให้ ความสำคัญ ความต้องการ และความคาดหวังของผู้ปกครองและชุมชนต่อโรงเรียน 4. ขยายความสัมพันธ์ไปสู่ธุรกิจ ศาสนา การเมือง ตัวแทนของธุรกิจการบริการ และองค์การอื่น ๆ 5. ป้องกันความขัดแย้งทางความคิดและค่านิยมที่จะเกิดขึ้นกับบุคคล และกลุ่ม



**มาตรฐานที่ 4** การส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดสัมฤทธิผลของผู้เรียนในทุก ๆ ด้าน โดยร่วมมือกับครอบครัว ชุมชน เพื่อตอบสนองความหลากหลายของผลประโยชน์ และความต้องการของชุมชน และทรัพยากรของชุมชน (ต่อ)

องค์ประกอบ		
ความรู้ (knowledge)	ข้อกำหนดทางวิชาชีพ (dispositions)	ผลการปฏิบัติงาน (performances)
		6.การให้บริการแก่ชุมชน 7.สามารถใช้ทรัพยากรในการแก้ปัญหาและการทำให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน 8.สร้างการมีส่วนร่วมกับธุรกิจที่เกี่ยวข้อง สถาบันการศึกษาระดับสูง และกลุ่มในชุมชนเพื่อสร้างจุดแข็งและสนับสนุนโรงเรียนในการบรรลุเป้าหมาย 9.ให้บริการทางการศึกษาแก่ครอบครัว 10.ปฏิบัติอย่างเป็นธรรมแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 11.ยอมรับในความแตกต่าง 12.พัฒนาและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับสื่อมวลชน 13.สร้างโปรแกรมที่สัมพันธ์กับความต้องการของชุมชน 14.ใช้ทรัพยากรส่วนรวมอย่างเหมาะสมและรอบคอบ 15.สร้างชุมชนแห่งความร่วมมือระหว่างบุคลากร 16.สร้างโอกาสการพัฒนาทักษะต่าง ๆ ให้กับบุคลากร

ตารางที่ 11 แสดงองค์ประกอบของ ISLLC มาตรฐานที่ 5

มาตรฐานที่ 5 การส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดสัมฤทธิผลของผู้เรียนในทุก ๆ ด้าน โดยเป็นผู้ที่มีเกียรติ ยุติธรรม และมีจรรยาบรรณในวิชาชีพ

องค์ประกอบ		
ความรู้ (knowledge)	ข้อกำหนดทางวิชาชีพ (dispositions)	ผลการปฏิบัติงาน (performances)
1. จุดมุ่งหมายทางการศึกษา และบทบาทของผู้นำในสังคม สมัยใหม่ 2. จริยธรรม 3. ค่านิยมในความแตกต่างของ ชุมชน 4. จรรยาบรรณวิชาชีพ 5. ปรัชญาและประวัติ การศึกษา	1. ความมีอุดมคติ 2. หลักการของ Bill of Rights 3. สิทธิทางการศึกษาของ ผู้เรียนในการรับบริการทาง การศึกษาที่ไม่เสียค่าใช้จ่าย และมีคุณภาพ 4. ใช้จริยธรรมในกระบวนการ ตัดสินใจ 5. ให้ความสำคัญกับ ผลประโยชน์ส่วนตัวเป็นเรื่อง รอง 6. ยอมรับในหลักการและการ กระทำของบุคคล 7. สนับสนุนปัจจัยในการสร้าง และผลการให้บริการแก่ผู้เรียน ทุกคนและทุกครอบครัว 8. เพิ่มการให้ความสำคัญกับ ชุมชน	1. สะท้อนค่านิยมที่ดีระดับ บุคคลและความเป็นวิชาชีพ 2. สะท้อนให้เห็นการมี จริยธรรมและจรรยาบรรณใน วิชาชีพ 3. ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจใน ด้านค่านิยม ความเชื่อ เจตคติ แก่บุคคลอื่นในการปฏิบัติงาน ระดับสูง 4. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 5. มีความรับผิดชอบ 6. พิจารณาถึงผลกระทบใน การบริหารงานที่จะเกิดขึ้นกับ ผู้อื่น 7. ใช้อำนาจเพื่อส่งเสริม การศึกษามากกว่าประโยชน์ ส่วนบุคคล 8. ปฏิบัติต่อบุคคลอื่นอย่างเป็น ธรรม เสมอภาค เคารพใน ศักดิ์ศรี 9. รักษาสิทธิของผู้เรียนและ บุคลากร

มาตรฐานที่ 5 การส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดสัมฤทธิผลของผู้เรียนในทุก ๆ ด้าน โดยเป็น  
ผู้ที่มีเกียรติ ยุติธรรม และมีจรรยาบรรณในวิชาชีพ(ต่อ)

องค์ประกอบ		
ความรู้ (knowledge)	ข้อกำหนดทางวิชาชีพ (dispositions)	ผลการปฏิบัติงาน (performances)
		10. แสดงให้เห็นความชื่นชม และให้ความสำคัญต่อ ความรู้สึกลงใน ความแตกต่าง หลากหลายของชุมชน 11. ใช้อำนาจอย่างชอบธรรม ต่อบุคคลอื่น 12. พิจารณาถึงค่านิยมที่เป็น ประโยชน์ในความแตกต่าง หลากหลายของชุมชน 13. คาดหวังต่อบุคคลในชุมชน ว่าจะให้ความร่วมมือและ แสดงถึงการมีจริยธรรม 14. เปิดโรงเรียนสู่สาธารณชน 15. ปฏิบัติตามกฎหมาย 16. ใช้กฎหมาย และปฏิบัติ อย่างเป็นธรรม ซาญฉลาด และรอบคอบ

ตารางที่ 12 แสดงองค์ประกอบของ ISLLC มาตรฐานที่ 6

มาตรฐานที่ 6 การส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดสัมฤทธิ์ผลของผู้เรียนในทุก ๆ ด้าน โดยมีความเข้าใจ และสามารถตอบสนองต่อบริบททางการเมือง สังคม เศรษฐกิจ กฎหมายและวัฒนธรรม

องค์ประกอบ		
ความรู้ (knowledge)	ข้อกำหนดทางวิชาชีพ (dispositions)	ผลการปฏิบัติงาน (performances)
<p>1. หลักการความเป็นตัวแทน/ ภายใต้ทิศทางในบริหารจัดการ การศึกษาของชาติ</p> <p>2. บทบาทของการศึกษาเพื่อ พัฒนาสังคมประชาธิปไตย และเศรษฐกิจของชาติ</p> <p>3. กฎหมายการศึกษาและ ระบบโรงเรียน</p> <p>4. รูปแบบและกลยุทธการ บริหารการเปลี่ยนแปลง บริหารจัดการความขัดแย้งใน การประยุกต์ใช้กับการเมือง สังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจที่เป็นบริบทของโรงเรียน</p> <p>5. ประเด็นสำคัญระดับโลกที่มี ผลกระทบต่อการเรียนการสอน</p> <p>6. พลวัตของการพัฒนา นโยบาย ภายใต้ระบบ การเมืองแบบประชาธิปไตย</p> <p>7. ความสำคัญของความ แตกต่างหลากหลายและความ เสมอภาคในสังคม ประชาธิปไตย</p>	<p>1. การศึกษาคือกุญแจสำคัญ ในโอกาสและการเลื่อนขั้นทาง สังคม</p> <p>2. ยอมรับความหลากหลาย ทางความคิด ค่านิยมและ วัฒนธรรม</p> <p>3. ให้ความสำคัญกับข้อเสนอ ในการตัดสินใจที่มีผลต่อ โรงเรียน</p> <p>4. กระตือรือร้นในการติดตาม การเมืองและการตัดสินใจเชิง นโยบายเกี่ยวกับการศึกษา</p> <p>5. ใช้ระบบกฎหมายในการ พิทักษ์รักษาสิทธิและใช้โอกาส ในการพัฒนาผู้เรียน</p>	<p>1. จัดการสภาพแวดล้อมของ โรงเรียนในนามของผู้เรียนและ ผู้ปกครอง</p> <p>2. การสื่อสารระหว่างโรงเรียน กับชุมชนที่ให้ความสำคัญกับ แนวโน้ม ประเด็น และการ เปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม</p> <p>3. การสื่อสารกับตัวแทนของแต่ละกลุ่มในชุมชนที่มีความ หลากหลาย</p> <p>4. การดำเนินการร่วมกับชุมชน ภายใต้กรอบของนโยบาย กฎหมาย และระเบียบต่าง ๆ ที่ ออกโดยท้องถิ่น มลรัฐ และ ส่วนกลาง</p> <p>5. การกำหนดนโยบาย สาธารณะเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษาสำหรับผู้เรียน</p> <p>6. มีการสื่อสารไปยังผู้ที่มีส่วน ในการตัดสินใจในระดับ นโยบาย</p>

ทั้งนี้ Gordon, Alson และ Snowden (2007) ยังสรุปว่า มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารโรงเรียน ของ Interstate School Leader Licensure Consortium of the Council of Chief state School Officer มีความเกี่ยวข้องกับปัจจัย/คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน ดังที่ได้แสดงไว้ในตารางที่ 13

**ตารางที่ 13 แสดงความเกี่ยวข้องกับปัจจัย/คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนกับมาตรฐานวิชาชีพ**

ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง/คุณลักษณะ ของผู้บริหารโรงเรียน	มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารโรงเรียน (ISLLC Standards)					
	มาตรฐานที่ 1	มาตรฐานที่ 2	มาตรฐานที่ 3	มาตรฐานที่ 4	มาตรฐานที่ 5	มาตรฐานที่ 6
ภาวะผู้นำ (leadership)	✓	✓	✓			
การตัดสินใจ (decision making)					✓	✓
อำนาจหน้าที่ (authority) อำนาจ (power) และอิทธิพล (influence)		✓	✓	✓		
การสื่อสาร (communication)	✓	✓	✓			
บริหารจัดการความขัดแย้ง (conflict management)			✓		✓	✓
วัฒนธรรมองค์กร (organizational culture)		✓	✓	✓		
การปรับปรุงพัฒนาโรงเรียน (school improvement)	✓	✓		✓	✓	

ส่วนมาตรฐานวิชาชีพทางด้านบริหารอื่น ที่ครอบคลุมความเป็นผู้บริหารโรงเรียน เช่น Evertard, Morris และ Wilson (2004) ได้กล่าวถึงมาตรฐานสำหรับบริหารจัดการและภาวะผู้นำที่ครอบคลุมถึงผู้บริหารโรงเรียนด้วย เพราะเป็นมาตรฐานทางด้านวิชาชีพผู้บริหารระดับชาติ (national occupation standard of competence for manager) เช่น Management Standard Centre ([www.management-standard.org](http://www.management-standard.org)) (2007) ได้กำหนดมาตรฐานทางด้านวิชาชีพของผู้บริหารไว้ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 การบริหารจัดการตนเองและทักษะระดับบุคคล ( managing self and personal skills) ซึ่งครอบคลุมสาระสำคัญในด้านการบริหารจัดการทรัพยากร การพัฒนาวิชาชีพ และการพัฒนาเครือข่ายระหว่างบุคคล

มาตรฐานที่ 2 การกำหนดทิศทาง (providing direction) ซึ่งครอบคลุมสาระสำคัญในด้านการพัฒนาแผนการปฏิบัติการสำหรับขอบข่ายงานที่รับผิดชอบ จัดทำผังของสถานะแวดล้อม ที่องค์การมีความเกี่ยวข้อง พัฒนาแผนกลยุทธ์ขององค์การ พัฒนาภาวะผู้นำสำหรับทีมงาน ความรับผิดชอบต่อองค์การ ส่งเสริมให้มีการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ จริยธรรมและความคาดหวังของสังคม พัฒนาวัฒนธรรมองค์การ บริหารจัดการความเสี่ยง พัฒนาความรับผิดชอบต่อองค์การให้มีความสมดุลระหว่างโอกาสและความหลากหลาย

มาตรฐานที่ 3 การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (facilitating change) ซึ่งครอบคลุมสาระสำคัญในด้านการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมสำหรับทีมงาน ความรับผิดชอบต่อองค์การ การนำการเปลี่ยนแปลง การวางแผนการเปลี่ยนแปลง และการนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ

มาตรฐานที่ 4 การปฏิบัติงานกับบุคคล ( working with people) ซึ่งครอบคลุมสาระสำคัญในด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ผู้ร่วมงาน และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การวางแผนการปฏิบัติงาน การกำกับติดตาม การพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงาน และการสร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้กับผู้ร่วมงาน

มาตรฐานที่ 5 การบริหารทรัพยากร (using resources) ซึ่งครอบคลุมสาระสำคัญในด้านการบริหารงบประมาณ การเงิน การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี การส่งเสริมการกระทำที่ลดความเสี่ยงต่อสุขภาพและสวัสดิภาพ ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิผลในด้านสุขภาพและสวัสดิภาพระดับองค์การ

มาตรฐานที่ 6 การทำให้เกิดผลสำเร็จ (achieving results) ซึ่งครอบคลุมสาระสำคัญในด้านการบริหารโครงการ การวางแผนการดำเนินงานของโครงการ การกำหนด ขั้นตอนการดำเนินงาน การพัฒนากรอบแนวคิดเกี่ยวกับการตลาด การบริหารกลุ่มลูกค้า การติดตามและแก้ปัญหาการบริการ การส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาการบริการ พัฒนาความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้า เป็นต้น

จากการศึกษาเกี่ยวกับมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนทั้งของไทย ต่างประเทศ และที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสามารถสรุปและนำมาใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยได้ว่า องค์ประกอบของมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย

1. ความรู้/ประสบการณ์วิชาชีพ
2. ข้อกำหนดทางวิชาชีพ
3. ข้อกำหนดในการปฏิบัติงาน
4. จรรยาบรรณวิชาชีพ

#### ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับสภาพและบริบทการบริหารโรงเรียน

##### 4.1 แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาสภาพและบริบทของการบริหารโรงเรียนเชิงระบบ

นักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับสภาพและบริบทของการบริหารโรงเรียน ได้เสนอแนวคิดและทฤษฎีเชิงระบบ ไว้ดังนี้

4.1.1 แนวคิดพื้นฐานเชิงระบบทางการศึกษา (general properties of an educational system) ของ Hartley

Hartley (1968) ได้นำเสนอแนวคิด พื้นฐานเชิงระบบทางการศึกษา (general properties of an educational system) โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

- 1) สภาพแวดล้อม (environment ; suprasystem) ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย ๆ ที่สำคัญได้แก่ ลักษณะของชุมชนขององค์การ สมาคมวิชาชีพ องค์การทางด้านเศรษฐกิจ ลักษณะทางสังคม การเมือง และเศรษฐกิจของชาติ บรรยากาศของสังคมทั้งภายในและต่างประเทศที่องค์การทางการศึกษาดำรงอยู่
- 2) ปัจจัยนำเข้า (inputs) ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย ๆ ที่สำคัญได้แก่
  1. ความคาดหวัง ( expectations) ของชุมชน นโยบายของรัฐบาล นโยบายทางการศึกษา ความคาดหวังของผู้เรียน และนโยบายของคณะกรรมการขององค์การทางการศึกษานั้น ๆ
  2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ( influential factors) ที่สามารถและไม่สามารถควบคุมได้
  3. ทรัพยากร (resources) ทางการบริหาร ได้แก่ ทรัพยากรบุคคล อาคารสถานที่ ระยะเวลา การเงิน รวมทั้งปัจจัยสนับสนุนอื่น ๆ
  4. งบประมาณ (budget)
- 3) ระบบย่อย (subsystem) ภายใต้กระบวนการบริหาร ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย ๆ ที่สำคัญได้แก่
  1. กระบวนการตัดสินใจ ซึ่งได้แก่ การกำกับติดตาม การแสดงความคิดเห็น การบริหารการเปลี่ยนแปลง

2. หน่วยของกิจกรรม ซึ่งได้แก่กิจกรรมการเรียนรู้ กิจกรรมการสอน การบริหารงาน การอำนวยความสะดวก และลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

3. ลักษณะทางพฤติกรรมในองค์การ ซึ่งได้แก่ ลักษณะทางวัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมือง จิตวิทยา

4. บทบาทและกิจกรรมขององค์การ ซึ่งได้แก่ การควบคุม การสอน และระบบสนับสนุน

5. หลักสูตรและรายวิชา ซึ่งได้แก่ หลักสูตรและรายวิชาต่าง ๆ ที่เปิดสอน

6. ระดับการศึกษาที่เปิดสอน

7. สาขาวิชาที่เปิดสอน

8. เทคโนโลยีทางการศึกษา ซึ่งได้แก่ ฐานข้อมูล ระบบควบคุม วัสดุคอมพิวเตอร์ต่าง ๆ การวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ

4) ผลผลิต (output) ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย ๆ ที่สำคัญได้แก่

1. คุณลักษณะของผู้เรียนในแต่ละหลักสูตรและสาขาวิชา ซึ่งได้แก่ คุณลักษณะตามข้อกำหนดของแต่ละหลักสูตร

2. ผลสัมฤทธิ์ในการศึกษา ซึ่งได้แก่ ความรู้ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม บุคลิกภาพ ลักษณะทางสังคม และการประกอบอาชีพ

3. ระดับของผลผลิต ซึ่งได้แก่ ผลผลิตในระยะต้น และระยะยาว

4. ผลที่เกิดขึ้นต่อสังคม เป็นผลลัพธ์ทั้งหมดของผลผลิตที่มีต่อสังคม

5) ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ๆ ที่สำคัญได้แก่

1. ข้อมูลป้อนกลับภายใน

2. ข้อมูลป้อนกลับจากภายนอก

4.1.2 แนวคิดและทฤษฎีการบริหารโรงเรียนเชิงระบบของ Lunenberg และ Ornstein

Lunenberg และ Ornstein (2004) นำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนเชิงระบบโดยใช้กรอบแนวคิดระบบเปิด (open-systems framework) ในมิติการดำเนินงานของโรงเรียนซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ ปัจจัยนำเข้า (inputs) กระบวนการแปรสภาพ (transformation process) และ ผลผลิต (outputs) และข้อมูลป้อนกลับ (feedback) ดังมีรายละเอียดการบริหารโรงเรียนเชิงระบบดังนี้

1) ปัจจัยนำเข้า (inputs) ได้แก่ การจัดสรรบุคคล ากรงบประมาณ ความรู้ จากสภาพแวดล้อมภายนอก รวมทั้ง กฎหมาย ระเบียบในบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน และจากสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ ข้อเรียกร้องหรือความต้องการจากโรงเรียน เช่น ความต้องการของ



ผู้เรียน ครู คณะกรรมการโรงเรียน รวมทั้งความคาดหวังของกลุ่มย่อยอื่น ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียน

2) กระบวนการแปรสภาพ (transformation process) กล่าวคือ การที่ องค์การจะทำการเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าจากสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อให้เป็นผลผลิต ระบบจะเพิ่มมูลค่าในการปฏิบัติงานผ่านกระบวนการแปรสภาพ ซึ่งประกอบด้วย การดำเนินงานภายในองค์การและการบริหารการดำเนินงานของระบบ องค์ประกอบบางอย่างของระบบการบริหารการดำเนินงาน ประกอบด้วยสมรรถนะด้านเทคนิคของผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ทักษะในการตัดสินใจ และการสื่อสาร แผนการดำเนินงาน ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น ทั้งนี้ กิจกรรมต่างที่ดำเนินโดยผู้บริหารจะส่งผลกระทบต่อผลผลิตของโรงเรียน

3) ผลผลิต (outputs) กล่าวคือ การที่ ผู้บริหารโรงเรียน ดำเนินการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าผ่านกระบวนการแปรสภาพ โดยใช้กิจกรรมการบริหาร เช่น การกำหนดโครงสร้างองค์การ การพัฒนาวัฒนธรรม การจูงใจ การนำ การตัดสินใจ การสื่อสาร การบริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาหลักสูตร การบริหารงานบุคคล และการบริหารงบประมาณ เพื่อทำให้เกิดผลผลิต ซึ่งได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ผลการดำเนินงานของครู อัตราการเจริญงอกงามของผู้เรียนและบุคลากร อัตราการออกกลางคัน การเปลี่ยนแปลงของบุคลากร การขาดเรียนของผู้เรียน และขาดงานของบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับฝ่ายบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เจตคติของผู้เรียนต่อโรงเรียน และความพึงพอใจในงานของบุคลากร

4) ข้อมูลป้อนกลับ คือ สภาพแวดล้อมภายนอกจะมีปฏิกริยาและส่งผลต่อผลผลิตและให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ระบบ ซึ่งมีส่วนสำคัญในการสร้างความสำเร็จ การขจัดปัญหา และส่งผลต่อผลผลิตที่จะเกิดขึ้นในอนาคตของโรงเรียน

#### 4.1.3 แนวคิดทฤษฎีระบบโรงเรียนของ Robert G. Owens

Owens (2004) เสนอแนวคิดทฤษฎีระบบโรงเรียนไว้ว่า โรงเรียนเป็นระบบที่ประกอบด้วย

- 1) ปัจจัยนำเข้า (inputs) จากสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น ความรู้ที่มีอยู่ของสังคมนั้น ๆ ค่านิยมขององค์การ เป้าหมายที่ต้องการ และงบประมาณ เป็นต้น
- 2) กระบวนการ (process) ของระบบย่อยต่าง ๆ ได้แก่ ระบบย่อยโครงสร้าง ระบบย่อยบุคลากร ระบบย่อยเทคโนโลยี และระบบย่อยภาระงาน เป็นต้น
- 3) ผลผลิต (outputs) ที่กลับคืนสู่สภาพแวดล้อมหรือสังคม

โรงเรียนเป็นระบบเปิดที่ประกอบด้วยระบบย่อยต่าง ๆ ที่สัมพันธ์และส่งผลกระทบกันและกันรวมทั้งการมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก

Owens ได้นำเสนอทฤษฎีระบบสังคม (sociotechnical systems theory) ซึ่งอธิบายว่า องค์การประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญภายใน 4 ประการ ดังนี้

- 1) งาน (task) ซึ่งโรงเรียนมีงานจำนวนมากที่ต้อง ดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมาย เช่น การจัดการกิจกรรมการเรียนการสอน การบริหาร การบริการผู้เรียน เป็นต้น
- 2) โครงสร้าง (structure) ซึ่งทำให้องค์การดำเนินงานเป็นอย่างมีระบบ และมีลักษณะเฉพาะของตัวเอง โครงสร้างจะกำหนดรูปแบบของหน้าที่ บทบาท ข่ายการสื่อสารที่แสดงให้เห็นถึงทิศทางการสื่อสารและการตัดสินใจ นอกจากนี้โครงสร้างยังกำหนดระบบการไหลของงาน
- 3) ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี (technological resources) เป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน ซึ่งไม่ได้หมายถึงเฉพาะฮาร์ดแวร์ เท่านั้น แต่ยังรวมถึงโครงการใหม่ ๆ เช่น วิธีการที่เป็นระบบ ลำดับขั้นของกิจกรรมต่างๆ หรือการออกแบบวิธีการที่เป็นนวัตกรรมทั้งหลายที่ใช้ในการแก้ปัญหา เพื่อการบรรลุการดำเนินงานขององค์การ เช่น แผนการสอนของครู ตารางการจัดเวลาเรียน และ คู่มือการใช้หลักสูตร
- 4) บุคคล (people) หรือทรัพยากรมนุษย์ที่มีส่วนสนับสนุนให้องค์การบรรลุผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ

#### 4.1.4 แนวคิดและทฤษฎีระบบโรงเรียนในฐานะระบบสังคมของ Hoy และ Miskel

Hoy และ Miskel (2008) ได้กล่าวถึงแนวคิดและทฤษฎีโรงเรียนในฐานะระบบสังคม ไว้ว่าโรงเรียนเป็นองค์การที่เป็นทางการ (formal organization) ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญหรือระบบย่อยที่มีความสัมพันธ์กันและส่งผลกระทบต่อกันและกันดังนี้

- 1) โครงสร้าง (structure) อย่างเป็นทางการในลักษณะขององค์การแบบทางการที่ได้ ออกแบบและจัดขึ้นเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ
  - 2) บุคคล (individual) ซึ่งเน้นศึกษาที่เกี่ยวกับความต้องการ (needs) เป้าหมาย ความเชื่อ การรับรู้ ความเข้าใจในบทบาทของงานที่รับผิดชอบ โดยที่ศักยภาพของบุคคลจะส่งผลกระทบต่อ การบรรลุเป้าหมายขององค์การ
  - 3) วัฒนธรรม (culture) คือ ลักษณะของการมีส่วนร่วมในการทำงานของบุคลากรใน องค์การ อันส่งผลให้องค์การมีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง
  - 4) การเมือง (politics) เป็นระบบของความสัมพันธ์ของอำนาจที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเพื่อการต้านทานระบบควบคุมอื่น ๆ
- ภายใต้ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้ ยังมีสิ่งที่เป็นเงื่อนไขหรือแรงผลักดัน จากเทคโนโลยีหลัก (technological core) และสภาพแวดล้อม (environment) ขององค์การ ซึ่ง

องค์การจะต้องดำเนินการแก้ปัญหาต่างๆ ในการปรับตัว การบรรลุเป้าหมาย การบูรณาการ และการรักษาศักยภาพที่มีอยู่เพื่อการอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์การ

นอกจากนี้ Hoy และ Miskel ยังได้นำเสนอรูปแบบระบบสังคมของโรงเรียนไว้ว่า โรงเรียนเป็นระบบสังคมที่มีองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้

1) ปัจจัยนำเข้า (inputs) ประกอบด้วย แรงผลักดันจาก สภาพแวดล้อม (environmental constrains) ทรัพยากรมนุษย์และเงินทุน (human and capital resources) พันธกิจและนโยบายของคณะกรรมการโรงเรียน (mission and board policy) วัสดุและวิธีการ (materials and methods) และอุปกรณ์ (equipment)

2) กระบวนการแปรสภาพ (transformation process) ประกอบด้วย ระบบโครงสร้าง (structure system) ระบบวัฒนธรรม (cultural system) ระบบการเมือง (political system) และระบบปัจเจกบุคคล (individual system)

3) ผลผลิต (outputs) ประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์ (achievement) ความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) การขาดเรียน (absenteeism) การออกกลางคัน (dropout rate) และคุณภาพโดยรวม (overall quality)

4) สภาพแวดล้อม (environment) คือ สิ่งที่อยู่นอกองค์การ โรงเรียนเป็นระบบสังคม การกำหนดของเขตขององค์การบางครั้งก็ทำได้ไม่ชัดเจน สภาพแวดล้อมเป็นแหล่งของพลังงานหรือปัจจัยนำเข้าในรูปแบบต่างๆ เช่น ทรัพยากรต่างๆ ค่านิยม เทคโนโลยี ความต้องการ และประวัติศาสตร์ ซึ่งเป็นแรงผลักดันและเป็นโอกาสในการดำเนินงานขององค์การ สภาพแวดล้อมจึงเป็นแรงผลักดัน มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมขององค์การ หรือการดำเนินงานของโรงเรียน ทั้งสภาพแวดล้อมวงกว้างและสภาพแวดล้อมเฉพาะที่อยู่ใกล้โรงเรียน อย่างไรก็ตามผลกระทบกระทบจากสภาพแวดล้อมทั่วไป (general environment) ในลักษณะนี้ยังไม่มี ความชัดเจน ในทางตรงข้าม ประชาชนในชุมชนหรือในเขตบริการของโรงเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผู้ปกครอง หน่วยงานต่างๆ ได้แก่ มหาวิทยาลัย หน่วยงานรับรองคุณภาพการศึกษา สมาคมทางการศึกษา จะมีอิทธิพลโดยตรงต่อโรงเรียนยิ่งกว่าสภาพแวดล้อมทั่วไป

โดย Hoy และ Miskel ได้อธิบายว่า รูปแบบระบบสังคม มีกลไกข้อมูล ป้อนกลับในสองลักษณะคือ ข้อมูลย้อนกลับภายใน (internal feedback loops) และข้อมูลย้อนกลับจากภายนอก (external feedback loops)

รูปแบบระบบสังคมเป็นมุมมองแบบพลวัต (dynamic) ของโรงเรียน ที่มีกลไกข้อมูลป้อนกลับ และองค์ประกอบต่างๆ เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในโรงเรียน

จากการศึกษา แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาสภาพและบริบทของการบริหารโรงเรียนเชิงระบบ สามารถสรุปได้ว่า ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการแปรสภาพ ผลผลิต และข้อมูลป้อนกลับ

#### 4.2 แนวคิดในการศึกษาสภาพและบริบทของการบริหารโรงเรียนของไทย

แนวคิดในการศึกษาสภาพและบริบทของการบริหารโรงเรียนของไทยในการนำมา กำหนดสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน จะใช้กรอบแนวคิดและประเด็นการวิเคราะห์ดังนี้

##### 1. สภาพแวดล้อม

การพิจารณาสภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดสมรรถนะบริหารโรงเรียน จะพิจารณา สภาพแวดล้อมระดับโรงเรียนและสภาพแวดล้อมระดับกว้างของโรงเรียน ในด้านการเปลี่ยนแปลง และข้อกำหนดต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน ความคาดหวังที่มีต่อผู้บริหารโรงเรียน โดยพิจารณาจากกฎหมาย นโยบาย และข้อกำหนดต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

##### 2. ปัจจัยนำเข้า

การพิจารณาปัจจัยนำเข้าของโรงเรียนเพื่อกำหนดสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน จะพิจารณาจากความคาดหวังที่มีต่อผู้บริหารโรงเรียนความรู้จากสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น ระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน แลจากสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ ข้อเรียกร้องหรือความต้องการจากโรงเรียน เช่น ความต้องการของผู้เรียน ครู คณะกรรมการโรงเรียนรวมทั้งความคาดหวังของกลุ่มย่อยอื่น ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียน วิทยาลัย ศักดิ์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของโรงเรียน

##### 3 กระบวนการแปรสภาพ

การพิจารณาด้าน กระบวนการ แปรสภาพ จะพิจารณา ระบบย่อย ด้านต่าง ๆ ในกระบวนการบริหารโรงเรียน ได้แก่ ระบบย่อย ด้านโครงสร้าง ระบบย่อย ด้านบุคลากร ระบบย่อย ด้านเทคโนโลยี และระบบย่อย ด้านภาระงาน ที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ

##### 4. ผลผลิต

การพิจารณาผลผลิตของโรงเรียนเพื่อกำหนดสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน จะพิจารณาจากผลผลิตตามเป้าหมาย ความพึงใจและการทำให้เกิดคุณค่า (value added) จากการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อประเมินความสามารถในการทำให้เกิดผลผลิต เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา และคุณภาพโรงเรียน เป็นต้น

## 5 ข้อมูลป้อนกลับ

การพิจารณาข้อมูลป้อนกลับของสภาพและบริบทการบริหารโรงเรียนเพื่อกำหนดสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนนั้น จะพิจารณาจากข้อมูลป้อนกลับทั้งในระดับโรงเรียนและนอกโรงเรียน

### ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ สามารถสรุปความสำคัญและความจำเป็นได้ 2 ประการคือ

1) ความสำคัญและความจำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องพัฒนาตนเองเพื่อให้มีคุณลักษณะความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ หรือสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น แนวคิดของ Webb และ Norton (1999) ที่สรุปว่า มีความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาเพราะมีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในยุคปัจจุบันและอนาคต ซึ่งเป็นยุคแห่งข้อมูลข่าวสาร ( information age) หรือยุคแห่งการเรียนรู้ ( learning age) และการศึกษามีความสัมพันธ์กับสภาพสังคม การเมือง และเศรษฐกิจในแต่ละช่วงเวลา ดังนั้นบุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการศึกษา โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียน จึงต้องมีการพัฒนาในด้านคุณลักษณะ บทบาท หน้าที่ และภาวะผู้นำที่ส่งผลกระทบต่อ คุณภาพและ ความสำเร็จของการจัดการศึกษาของโรงเรียนในยุคแห่งการปฏิรูปการศึกษาซึ่ง มีความเชื่อมโยงไปสู่คุณภาพการศึกษาของประเทศ

2) ความสำคัญและความจำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องพัฒนาตนเองเพื่อให้มีคุณลักษณะความสามารถตามที่กำหนด เช่น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 หมวด 7 มาตรา 52 ที่กำหนดให้มีระบบการพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับวิชาชีพชั้นสูง พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษาพุทธศักราช 2546 มาตรา 9 (5) ที่สนับสนุนส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ แผนและยุทธศาสตร์การพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2549 – 2551 กำหนดเป้าหมายและวิธีการพัฒนา โดยกำหนดจำนวนครั้งในการพัฒนาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิชาชีพทั้งสมรรถนะหลัก ( core competency) สมรรถนะในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ (functional competency) และสมรรถนะเฉพาะ (specificational competency)

การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนนั้นสามารถนำแนวคิดที่เกี่ยวข้อง 2 แนวคิดในการศึกษา เพื่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ได้ 2 แนวคิดที่

สำคัญ คือ แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และแนวคิดการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีสาระสำคัญโดยสังเขปมีดังนี้

### 5.1 แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดของการพัฒนามนุษย์ได้เกิดขึ้นมาตั้งแต่ปี ค.ศ.1968 โดย Leonard Nadler กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในที่ประชุมสัมมนาการฝึกอบรมและพัฒนาแห่งสหรัฐอเมริกา ( American Society for Training and Development : ASTD) และมีการตีพิมพ์เอกสารที่ชื่อว่า Developing Human Resources (Nadler,1989 : 5 - 6)

จากนั้นการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนามนุษย์เป็นไปอย่างแพร่หลายและเป็นกระบวนการหนึ่งที่สำคัญที่มีส่วนขับเคลื่อนให้คนในองค์กรมีการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (อาภรณ์ ภูวพิณฑ์, 2551 : 17)

#### 5.1.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เกิดจากคำ 2 คำที่มารวมกันคือ ทรัพยากรมนุษย์ (human resources) กับคำว่า การพัฒนา ( development) ซึ่ง Gilley, Egglan และ Gilley (2002) กล่าวไว้ว่า ปัจจุบันองค์การประกอบด้วยทรัพยากรที่สำคัญ 3 ส่วน ได้แก่ ทรัพยากรทางกายภาพ ( physical) ทรัพยากรทางการเงิน ( finance) และทรัพยากรมนุษย์ (human) โดยทรัพยากรทั้ง 3 ส่วนนี้มีความสำคัญต่อองค์การในแต่ละด้าน ในส่วนของทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นทรัพยากรมีคุณค่าและความสำคัญต่อองค์การ โดยวัดได้จากความรู้ สมรรถนะ ทักษะ และเจตคติ ซึ่งคุณค่าต่าง ๆ นี้ เกิดจากการอบรมพัฒนาที่ดี การมีทักษะการปฏิบัติงานสูง และมีความรู้ดี จึงจะสามารถเพิ่มผลผลิต ( productivity) และประสิทธิภาพ ( efficiency) ให้กับองค์การ ส่วนการพัฒนานั้นหมายถึง การทำให้เกิดความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (performance)

การศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีผู้ให้ความหมายต่าง ๆ ไว้ พอสมควร ซึ่งจะนำเสนอพอเป็นสังเขปได้ดังนี้

Nadler (1970) อ้างถึงใน อาภรณ์ ภูวพิณฑ์ (2551) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า เป็นประสบการณ์ของบริหารจัดการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นภายในช่วงเวลาที่เหมาะสม มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มความเป็นไปได้ในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานและหรือส่งเสริมให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

Gilley, Egglan และ Gilley (2002) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า เป็นพลวัตและการพัฒนาการปฏิบัติเพื่อส่งเสริมให้เกิดประสิทธิผลขององค์การ

Joy – Matthews, Megginson และ Surtees (2004) กล่าวถึงความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า มีความสัมพันธ์กับบริหารจัดการเพื่อนำความสามารถที่อยู่ในตัวบุคคลออกมาในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถอธิบายได้ว่าเป็นการบูรณาการและผลรวมของจิตสำนึก และวิธีการปฏิบัติงานที่สัมพันธ์กับความรู้ และพฤติกรรมโดยใช้กลยุทธ์และเทคนิคของการเรียนรู้

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการและวิธีการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานที่สัมพันธ์กับเจตคติ ความรู้ และพฤติกรรมโดยใช้กลยุทธ์และเทคนิคของการเรียนรู้เพื่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์การ

### 5.1.2 ภารกิจและจุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Nadler และ Wiggs (1986) กล่าวไว้ว่า จุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กิจกรรมการเรียนรู้ ระบบการพัฒนาศายงานอาชีพ การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การลดต้นทุนการผลิต การพัฒนาคุณภาพ และการเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การ

Gilley, Egglund และ Gilley (2002) สรุปไว้ว่า ภารกิจของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การพัฒนาบุคลากรรายบุคคลที่เน้นการพัฒนาผลการปฏิบัติงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน การพัฒนาศายงานอาชีพที่เน้นการพัฒนาผลการปฏิบัติงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ส่งเสริมความสามารถและระดับความสามารถที่จะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานขององค์การ และการพัฒนาองค์การ โดยมุ่งเน้นผลที่เกิดขึ้น ซึ่งได้แก่ ประโยชน์อันสูงสุดของการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การสร้างวัฒนธรรมขององค์การ และประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งประสิทธิผลขององค์การวัดได้จากความพร้อมในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ความสามารถในการสร้างผลกำไร และการเพิ่มขีดความสามารถให้กับองค์การ

### 5.1.3 ขอบข่ายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Nadler และ Nadler (1989) สรุปว่าขอบข่ายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 3 กิจกรรม ได้แก่ การฝึกอบรม (training) คือ การเรียนรู้ที่เน้นการปฏิบัติในปัจจุบัน การศึกษา (education) คือ การเรียนรู้ที่เน้นการปฏิบัติในอนาคต และการพัฒนา (development) คือ การเรียนรู้ที่กว้างกว่าการปฏิบัติงาน

Joy – Matthews, Megginson และ Surtees (2004) สรุปว่าขอบข่ายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย 3 กิจกรรม ได้แก่ การศึกษา ( education) คือ ระเบียบแบบแผนของการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาจิตใจและคุณธรรม การฝึกอบรม ( training) คือ การที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามมาตรฐานของงาน โดยการเรียนรู้ การสอนและการฝึกปฏิบัติ และการเรียนรู้ ( learning) คือ การพัฒนาความรู้ หรือทักษะ จากการศึกษา ประสบการณ์ หรือความคิด ซึ่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ไม่มีวันจบสิ้น

Gibb (2008) สรุปว่าขอบข่ายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย 4 กิจกรรม ได้แก่ การเรียนรู้ (learning) คือ การพัฒนาระดับความรู้ ทักษะ หรือเจตคติของบุคลากร การฝึกอบรม ( training) คือ การเรียนรู้และการพัฒนาโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาหรือรักษาความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้แก่ การมีทักษะการทำงาน ทักษะของงาน ทำให้เกิดประสิทธิผลการปฏิบัติงาน การศึกษา ( education) คือ การเรียนรู้และการพัฒนาที่จัดโดยสถาบันการศึกษา ซึ่งเป็นการเรียนรู้ในด้านเนื้อหาความรู้ และบริหารจัดการเรียนการสอนเกี่ยวกับสภาพของงาน แรงงาน และองค์การ ส่วนที่กว้างกว่านั้นคือ การศึกษายังมีจุดมุ่งหมายเป็นการเรียนรู้เพื่อชีวิต และการพัฒนา (development) ซึ่งเป็นผลที่เกิดจากการฝึกอบรมและการศึกษา ทำให้บุคคลมีความเจริญก้าวหน้าที่ไม่ใช่เพียงแค่ทักษะอาชีพหรือความรู้ทางวิชาการเท่านั้น แต่หมายรวมถึงทุก ๆ อย่างในชีวิตของบุคคลแต่ละคน

โดยสรุปขอบข่ายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การศึกษา (education) การเรียนรู้ (learning) การฝึกอบรม (training) และการพัฒนา (development)

#### 5.1.4 ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Gibb (2008) สรุปไว้ว่า แนวคิดทฤษฎีในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

1) แนวคิดทฤษฎีวิธีการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติ : ภูมิปัญญา และศึกษาจากตำรา ( the pragmatist's context: wisdom theory and literature) ซึ่งเป็นความสามารถในการปฏิบัติงาน หรือสิ่งที่แสดงออกมาจากประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติ แนวคิดวิธีการนี้ไม่สามารถพัฒนาได้โดยลักษณะที่เป็นทั่วไป แต่ต้องมีการพัฒนาการปฏิบัติงานผ่านการสอนทักษะ โดยต้องมีบริหารจัดการให้ผู้ปฏิบัติสามารถเปลี่ยน ( translate) การได้รับการสอนทักษะนั้นสู่การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน แนวคิดทฤษฎีให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการเรียนรู้ในช่วงแห่งการทำงานในลักษณะที่เป็นการศึกษาผู้ใหญ่ ( adult learning) โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถที่สูงขึ้น มีความท้าทายลดการเป็นอุปสรรคจากสภาพแวดล้อม เน้นการปฏิบัติ และการเสริมแรง โดยใช้วิธีการเรียนรู้แบบร่วมมือ ( collaborative learning/cooperative



learning) แบบการใช้ปัญหาเป็นฐานในการเรียนรู้ (problem – based learning) ใช้กรณีเพื่อ การสอน (case method teaching) การเรียนรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน (peer based methods) และ การเรียนรู้โดยมีฐานจากงานวิจัย (research – based learning)

Gilley, Egglend และ Gilley (2002) ได้กล่าวถึงทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

#### 1. ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ (behaviorist theory)

ทฤษฎีการเรียนรู้ตามแนวพฤติกรรมศาสตร์ จะอธิบายว่าการเรียนรู้มีลักษณะที่เป็น กลไก กล่าวคือ มีตัวป้อนหรือสิ่งเร้า ซึ่งนำไปสู่การควบคุมตัวป้อนและการปฏิบัติตามเงื่อนไข และ เกิดผลของการกระทำซึ่งเป็นการตอบสนองต่อสิ่งเร้า นั้น ดังนั้นจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้คือ การวางเงื่อนไขพฤติกรรมเพื่อให้เกิดการปฏิบัติ

#### 2. ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (social learning)

การเรียนรู้ตามแนวทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม คือ การที่บุคคลเรียนรู้จากผู้อื่นผ่าน การสังเกตเลียนแบบ หรือการเรียนรู้จากวัฒนธรรมวิถีชีวิตในสังคม หรือการเรียนรู้จากกลุ่มทาง สังคม ทฤษฎีการเรียนรู้จึงมีพื้นฐานจากพฤติกรรมที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งเร้า-การตอบสนอง (stimulus-response) โดยการสังเกตเลียนแบบพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นที่ชื่นชม และยอมรับ

#### 3. ทฤษฎีด้านความคิด (cognitive theory )

การเรียนรู้ตามแนวทฤษฎีด้านความคิดมีความสนใจการทำงานของสมอง โดยแยกสิ่ง ที่บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา กับความสามารถในการคิด การเรียนรู้ตามแนวทฤษฎีนี้จึงมุ่งเน้นไป ที่การนำไปสู่ความสามารถการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และการคิดแก้ปัญหา ซึ่งความแตกต่าง จากทฤษฎีการเรียนรู้ตามแนวพฤติกรรมศาสตร์และการเรียนรู้ตามแนวทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม คือ เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากปัจจัยภายในตัวผู้เรียนเอง ไม่ใช่จากปัจจัยภายนอกทั้งสิ่งเร้าหรือรางวัลที่ ได้รับ

#### 4. ทฤษฎีเกสทอลต์ (gestalt theory)

การเรียนรู้ตามแนวทฤษฎีเกสทอลต์ เป็นทฤษฎีที่เน้นบุคลิกภาพรวมทั้งหมดของ บุคคลซึ่งไม่ได้แยกส่วนใดส่วนหนึ่งที่มีผลต่อการเรียนรู้ ซึ่งทฤษฎีนี้จึงมุ่งเน้นที่องค์ประกอบของ จิตวิทยาที่สัมพันธ์อย่างเป็นระบบของบุคคล

#### 5. ทฤษฎีการปรับตัว (adaptive learning)

การเรียนรู้ตามแนวทฤษฎีการปรับตัว เกิดขึ้นเมื่อบุคคลและองค์การเกิดการเรียนรู้ จากประสบการณ์ และผลสะท้อนต่าง ๆ กระบวนการเรียนรู้แบบนี้ ประกอบด้วย องค์การต้องมี

การดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย การกระทำก่อให้เกิดผลผลลัพธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

#### 6. ทฤษฎีการสร้างความรู้ (constructivist learning)

การเรียนรู้ตามแนวทฤษฎีการสร้างความรู้ คือ กระบวนการสร้างประสบการณ์ผ่านการพัฒนาด้วยตนเองและการพิจารณาผลสะท้อนจากกิจกรรมการเรียนรู้ โดยอยู่บนพื้นฐานของกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง วิธีการเรียนรู้ตามแนวคิดทฤษฎีนี้ คือ การที่ผู้เรียนเกิดความคิด การกระทำ หรือการศึกษา เมื่อมีความต้องการ และการเรียนรู้จะเกิดขึ้นเมื่อผู้เรียนมีเครื่องมือและประสบการณ์เพียงพอที่จะสร้างความรู้ขึ้น

#### 7. ทฤษฎีประสบการณ์ (experience learning)

การเรียนรู้ตามแนวทฤษฎีประสบการณ์ เกิดจากใช้ประโยชน์จากประสบการณ์ของผู้เรียน โดยพัฒนาทักษะการคิดที่ซับซ้อนในการตัดสินใจ ประเมินผล และสังเคราะห์ สะท้อนผลในเชิงบวกทางด้านค่านิยม ความเชื่อ และเจตคติของผู้เรียน ขึ้นมาอย่างจริงจัง มีทักษะการสื่อสารที่ดี และปรับเปลี่ยนเจตคติและพฤติกรรมที่เป็นลบ

#### 8. ทฤษฎีการปรับเปลี่ยน (transformative learning)

การเรียนรู้ตามแนวทฤษฎีการปรับเปลี่ยนให้ความสำคัญการเปลี่ยนแปลงของบุคคลที่สัมพันธ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อให้บุคคลสามารถดูแลตนเองได้และนำตนเองได้

#### 9. ทฤษฎีมนุษยนิยม (humanistic theory)

การเรียนรู้ตามแนวทฤษฎีมนุษยนิยมมีแนวคิดที่มนุษย์มีลักษณะและมีความสามารถในการเรียนรู้โดยธรรมชาติ จุดมุ่งหมายของแนวคิดนี้คือ ส่งเสริมให้มนุษย์เรียนรู้เพื่อการพัฒนาอย่างเต็มตามศักยภาพ โดยการเรียนรู้จะต้องมีความสัมพันธ์ในแต่ละช่วงวัย การเรียนรู้ในส่วนเฉพาะของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ การฝึกอบรม หรือการทำให้เกิดการเรียนรู้มากกว่าการปฏิบัติแบบนักเรียน

2) แนวคิดทฤษฎีวิธีการทางด้านจิตวิทยา (the psychology theory context) ภายใต้แนวคิดทฤษฎีวิธีการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัตินั้นมีความเกี่ยวข้องกับจิตวิทยา ซึ่งทำให้เกิดความเข้าใจหลักการและปัญหาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการทำงานมากยิ่งขึ้น และ Meier (2000) อ้างถึงใน Gibb (2008) กล่าวว่ากลุ่มทฤษฎีทางด้านจิตวิทยามี 2 กลุ่ม คือ กลุ่มทฤษฎีด้านพฤติกรรมและกลุ่มทฤษฎีด้านความคิด ซึ่งทั้งสองกลุ่มนี้มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ ทางด้านกลุ่มทฤษฎีด้านพฤติกรรมจะเกี่ยวข้องกับการสร้างเงื่อนไขและการเสริมแรงให้ผู้ปฏิบัติงานมีพฤติกรรมที่ปรารถนา ส่วนกลุ่มทฤษฎีด้านความคิด ซึ่งใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ในการศึกษาจิตใจ โดยศึกษาเกี่ยวกับสมอง กลุ่มที่ศึกษาด้านความคิดจะเน้นความสัมพันธ์ใน 3 ระดับ

คือ พฤติกรรม ความคิด และลักษณะทางชีวภาพ ดังนั้นแนวคิดทฤษฎีวิธีการทางด้านจิตวิทยาในการนำมาใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การทำให้เกิดการเรียนรู้แบบ mind and brain-friendly learning

3) แนวคิดทฤษฎีวิธีการทางสังคม ( the social theory context) ซึ่งเป็นการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดทฤษฎีวิธีการทางสังคม กับการเรียนรู้และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการทำงานภายใต้สภาพของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับวัฒนธรรม ซึ่งแนวคิดทฤษฎีวิธีการทางสังคมนี้ มีขอบเขตที่กว้างขวางมากเพราะครอบคลุมถึงการเรียนทั้งในระบบและนอกระบบโรงเรียน การนำแนวคิดทฤษฎีนี้มาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (community of practice : CoPs)

4) แนวคิดทฤษฎีวิธีการทางด้านเศรษฐศาสตร์ ( economic theory context) ซึ่งเป็นการพิจารณาด้านการลงทุนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าที่สุดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดทฤษฎีวิธีการทางด้านเศรษฐศาสตร์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น เน้นการพัฒนาทุนทางการเงิน ( financial capital) และทุนทางปัญญา (intellectual capital) โดยเน้นการทำให้บุคคลได้งานที่ดีและค่าจ้างที่สูง การทำให้บุคคลสามารถทำให้เกิดผลงานที่สูงขึ้น ความสามารถในการสร้างประโยชน์ให้แก่กิจการ และเป็น การทำให้เศรษฐกิจมีความเจริญเติบโตและสร้างประโยชน์ต่อสังคมโดยรวม

### 5.1.5 องค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Gilley, Egglend และ Gilley (2002) สรุปไว้ว่า องค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การพัฒนารายบุคคล (individual development) การพัฒนาสายงานอาชีพ (career development) การบริหารผลการปฏิบัติงาน ( performance management) และการพัฒนาองค์การ (organizational development) ซึ่งทั้ง 4 องค์ประกอบนี้มีความแตกต่างกันไป แต่ละองค์การ ขึ้นอยู่กับความซับซ้อนของการปฏิบัติงาน เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน และข้อผูกพันในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ

สาระสำคัญของแต่ละองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีดังนี้

#### 1) การพัฒนารายบุคคล (individual development)

แนวคิดการพัฒนารายบุคคล ( individual development) เป็นกระบวนการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ระยะสั้น โดยแนวทางการพัฒนาบุคลากรนั้นจะเกิดขึ้นจากข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาโดยตรงและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็น

ข้อตกลงเกี่ยวกับการเรียนรู้ ( learning agreement) ที่ตกลงไว้ล่วงหน้า ซึ่งข้อตกลงนี้จะเรียกว่า แผนพัฒนาเป็นรายบุคคล ( individual development plan : IDP) (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2551 : 177-178)

### 1. ความหมายของการพัฒนารายบุคคล

Gilley, Egglan และ Gilley (2002) สรุปความหมายของการพัฒนารายบุคคลไว้ว่าเป็นการพัฒนาที่มากกว่าการทำให้เกิดความรู้ หรือการพัฒนาทักษะแต่เป็นสิ่งเสริมให้บุคคลมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติในปัจจุบัน

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2551) สรุปความหมายของการพัฒนารายบุคคลไว้ว่า เป็นกระบวนการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ระยะสั้น

### 2. บทบาทของการพัฒนารายบุคคล

Gilley, Egglan และ Gilley (2002) กล่าวถึงบทบาทของการพัฒนารายบุคคลไว้ว่าเป็นกิจกรรมที่มุ่งเน้นการพัฒนารายบุคคล โดยบูรณาการบทบาทในการสอน ที่เกิดจากความต้องการอันจำเป็นของการปฏิบัติงาน การพัฒนา กลยุทธ์และเลือกวิธีการสอนที่เหมาะสม

ดังนั้นผู้ที่ออกแบบการสอน ต้องมีความรับผิดชอบในการออกแบบ พัฒนาและวางแผนกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานและมุ่งสู่ประสิทธิผลขององค์การอย่างสูงสุด โดยการประเมินการพัฒนาจะพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นหรือผลกระทบของการเรียนรู้

### 3. ลักษณะสำคัญของการพัฒนารายบุคคล

การพัฒนารายบุคคลมีจุดมุ่งหมายสำคัญในการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ และหรือพัฒนาพฤติกรรมการทำงานในปัจจุบัน ซึ่งเป็นการตอบสนองของความต้องการขององค์การจากผู้ปฏิบัติงานด้วย (Gilley, Egglan และ Gilley, 2002 : 30)

ลักษณะสำคัญของการพัฒนารายบุคคล มีดังนี้

- 1) การทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้
- 2) การวิเคราะห์จุดอ่อนของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อสร้างจุดแข็งให้กับผู้ปฏิบัติงาน
- 3) การทำให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
- 4) การทำให้บุคคลสามารถถ่ายโอนความรู้สู่การปฏิบัติ

### 4. การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

แนวคิดการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล เพื่อเป็นการปรับปรุงผลงานตามขอบเขตหน้าที่งานที่มอบหมายในปัจจุบัน ส่งเสริมให้บุคคลมีขีดความสามารถเพิ่มขึ้นตามสายงานอาชีพที่

กำหนด และเตรียมความพร้อมสำหรับความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2551 : 179) ทั้งนี้การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลเกิดจากการประเมินจุดแข็งจุดอ่อนของผู้ปฏิบัติงานทุกตำแหน่งจากขีดความสามารถที่ต้องการและพฤติกรรมการทำงานที่คาดหวัง โดยมีเทคนิคการจัดทำแผนการพัฒนารายบุคคลดังนี้

1. การกำหนดขีดความสามารถของตำแหน่งงาน
2. การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของพนักงาน
3. การกำหนดพฤติกรรมที่คาดหวัง
4. การกำหนดเครื่องมือการพัฒนา
5. การกำหนดผู้รับผิดชอบ/ระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุด

## 2) การพัฒนาสายงานอาชีพ (career development)

แนวคิดการพัฒนาสายงานอาชีพ (career development) เป็นการมุ่งเน้นการพัฒนาที่ตัวบุคคล (individual) โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ระยะยาวที่เกิดขึ้นกับองค์กร แนวคิดนี้ประกอบด้วย 2 ส่วนหลักที่สำคัญ คือ การวางแผนสายงานอาชีพ (career planning) และการบริหารสายงานอาชีพ (career management)

### 1. ความหมายการพัฒนาสายงานอาชีพ

Gilley, Egglund และ Gilley (2002) ให้ความหมายของการพัฒนาสายงานอาชีพ (career development) ไว้ว่าหมายถึง กระบวนการพัฒนาที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน และผลลัพธ์ระยะยาวที่เกิดขึ้นกับองค์กร โดยมีการวางแผนสายงานอาชีพ (career planning) และการบริหารสายงานอาชีพ (career management)

### 2. องค์ประกอบของการพัฒนาสายงานอาชีพ

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2551) สรุปองค์ประกอบของการพัฒนาสายงานอาชีพว่าประกอบด้วย 3 ส่วนสำคัญได้แก่

1. การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (career path) โดยมีหลักการดำเนินการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของแต่ละองค์การดังนี้

- 1.1 กำหนดความชัดเจนของโครงสร้างหน่วยงานและตำแหน่งงาน
- 1.2 การจัดทำผังหรือกล่องความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน
- 1.3 จัดทำเกณฑ์ที่ใช้ในการเลื่อนตำแหน่งงานและย้ายงาน โดยพิจารณาผล

การปฏิบัติงานย้อนหลังในอดีต ศักยภาพในการทำงาน

1.4 การนำฝังและเกณฑ์ไปประยุกต์ใช้ ซึ่งต้องมีการพัฒนารายบุคคลควบคู่กันไป ด้วย โดยการจัดทำแผนพัฒนาขีดความสามารถรายบุคคล

2. การบริหารจัดการคนเก่งและคนดี ( talented people) โดยพิจารณาจาก ผลการปฏิบัติงาน โดยประเมินความสามารถจากสมรรถนะของตำแหน่งงานในระดับสูง การดำเนินการเพื่อการบริหารจัดการคนเก่งและคนดีขององค์กรมีดังนี้

2.1 ต้องมีการพัฒนาความรู้ความสามารถตลอดเวลาเพราะบุคคลกลุ่มนี้มีความต้องการในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ดังนั้นหัวหน้างานต้องหาเครื่องมือเพื่อการพัฒนาขีดความสามารถของบุคคลเหล่านี้

2.2 การจัดทำแผนพัฒนาพนักงานดาวเด่นเป็นรายบุคคล ที่ประกอบด้วย ขีดความสามารถที่ต้องการพัฒนา เครื่องมือในการพัฒนา ระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุด ผลที่คาดหวังจากการพัฒนาแต่ละเรื่อง

2.3 การบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานดาวเด่น โดยวางแผนปัจจัยวัดผลงานที่ชัดเจน

3. การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งงาน (succession plan) ซึ่งเป็นการเตรียมความพร้อมของพนักงานสู่ตำแหน่งงานระดับบริหารที่เป็นผู้นำองค์กร โดยมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

- 3.1 การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร
- 3.2 การสร้างตัวแบบสมรรถนะ (competency model)
- 3.3 การประเมินสมรรถนะที่กำหนดขึ้น
- 3.4 การสร้างระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน
- 3.5 การจัดทำแผนพัฒนาความสามารถของพนักงาน
- 3.6 การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

4. การนำการวางแผนสายงานอาชีพไปใช้ให้เกิดผลสำเร็จขององค์กร

Gilley, Eggland และ Gilley (2002) ได้สรุปว่า องค์กรต้องดำเนินการเพื่อ นำการวางแผนสายงานอาชีพไปใช้ให้ประสบความสำเร็จประกอบด้วย

1. การสร้างระบบบรรจุตามตำแหน่งงาน (establishing a job posting system) เป็นการจัดทำกระบวนการในการสรรหาคัดเลือกบุคคลในการบรรจุตามตำแหน่งงานโดยการพิจารณาคุณสมบัติต่าง ๆ ที่เหมาะสม

2. การพัฒนาระบบการให้คำปรึกษา ( developing mentoring systems) ระบบให้คำปรึกษาเป็นการสร้างเครือข่ายการให้คำปรึกษาที่แนบกันภายในองค์กร โดยที่ระบบนี้สามารถพัฒนาความฉลาดและทักษะมนุษย์สัมพันธ์

3. การให้ผู้บริหารอยู่ในฐานะผู้ให้คำปรึกษาด้านอาชีพ (using managers as career counselors)

4. การพัฒนารูปแบบการปฏิบัติการด้านการวางแผนและการปฏิบัติงาน ( planning and implementing career development workshops)

5. การวางแผนกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระยะยาว ( developing a long - term human resource planning resource)

6. การปรับเปลี่ยนการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินเพื่อการพัฒนา (transforming performance appraisals into developmental evaluations)

7. การทำให้เกิดแผนพัฒนาและความก้าวหน้าในอาชีพ (instituting employee growth and development plans)

8. การพัฒนาวัฒนธรรมการพัฒนา (creating a developmental culture)

### 3) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management)

แนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงาน ( performance management) เป็นการบริหารแบบบูรณาการที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานของบุคคล และภาพรวมขององค์กรที่เป็นรูปธรรม ส่งผลต่อความสำเร็จอย่างแท้จริง ซึ่งการบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นระบบที่คำนึงถึงการปฏิบัติงานของคนในองค์กรทุก ๆ ด้าน โดยตั้งอยู่บนการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง

การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นการทำให้ผู้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์สูงสุดขององค์กร ทั้งนี้สาระสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงานมีดังนี้

#### 1. ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

Lockett (1992) ได้ให้ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงานว่า เป็นการพัฒนาบุคลากร สมรรถนะ และข้อตกลงร่วมกัน ซึ่งมีส่วนผลักดันให้เกิดการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ตามวัตถุประสงค์ร่วมภายในองค์กร

Walter (1995) ได้ให้ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงานว่าเป็นกระบวนการของการชี้แนะ และสนับสนุนพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

Armstrong และ Baron (1998) ได้ให้ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงานว่าเป็นวิธีการเชิงกลยุทธ์และบูรณาการแนวทางการนำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร โดยพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคคลในการปฏิบัติงานและพัฒนาความสามารถของทีมและบุคคล

Bacal (1999) ได้ให้ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงานว่าเป็นกระบวนการสื่อสารสองทางระหว่างผู้ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติงาน วิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เหมาะสม ในการที่จะช่วยปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน การกำหนดตัวชี้วัดผลงาน และหาแนวทางการแก้ไขปัญหาการทำงานร่วมกัน

Armstrong (2006) ได้ให้ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงานว่าเป็นกระบวนการพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้วยการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคคลและทีม เป็นเครื่องมือที่ช่วยทำให้เกิดผลที่ดีกว่าขององค์กร ทีม และบุคคล โดยการสร้างความเข้าใจและบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน ด้วยการกำหนดกรอบการวางแผนเป้าหมาย มาตรฐานและสมรรถนะที่จำเป็น โดยกระบวนการประกอบด้วย การสร้างและสื่อสารความเข้าใจในวิธีการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ และเพื่อการบริหารและพัฒนาบุคคลที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในระยะสั้นและระยะยาว โดยมีบริหารจัดการตามสายงาน

สรุปได้ว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กร ด้วยการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคคลและทีม โดยใช้วิธีการเชิงกลยุทธ์และบูรณาการแนวทางการดำเนินการ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงาน นิสตารักษ์ เวชยานนท์ ( 2545) ได้สรุปประเด็นลักษณะสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

1) เป็นการกำหนดกรอบการทำงาน การวางแผนงาน การกำหนดเป้าหมายรวมทั้งความรู้ความสามารถที่ต้องนำมาใช้ในการทำงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน รวมทั้งความคาดหวังที่องค์กรอยากเห็น

2) การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่ต้องทำงานอย่างต่อเนื่องและปฏิบัติอยู่เป็นประจำ ไม่ใช่เพียงแต่กิจกรรมการกรอกผลการประเมิน หรือการบอกผลการประเมินเท่านั้น



3) เป็นกระบวนการสร้างความเข้าใจร่วมกันที่จะช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน โดยร่วมพิจารณาถึงระดับความสามารถของพนักงาน เพื่อช่วยส่งเสริมส่วนที่พนักงานขาด เป็นการพัฒนาศักยภาพอีกทางหนึ่ง

4) เป็นกระบวนการในการบริหารและพัฒนาพนักงานที่มีจุดร่วมกัน 3 ประการ คือ หนึ่งทำอย่างไรที่ผู้บริหารจะทำงานร่วมกับทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประการที่สอง ทำอย่างไรบุคลากรแต่ละคนจะสามารถทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานอื่นอย่างดี และประการสุดท้าย ทำอย่างไรพนักงานแต่ละคนจะพัฒนาความรู้ ประสบการณ์ และทักษะของตนเองให้สูงขึ้นถึงระดับที่องค์กรมีความพึงพอใจ

5) การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่เน้นถึงผลสัมฤทธิ์ของแต่ละบุคคล เพราะความสำเร็จของแต่ละบุคคลจะนำมาซึ่งสัมฤทธิ์ผลขององค์การ

6) เป็นกระบวนการทางธรรมชาติที่ผลักดันโดยผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานเอง ในการที่จะช่วยเหลือพนักงานให้มีการทำงานที่ดีขึ้น

และ Armstrong (2006) ได้นำเสนอถึงประเด็นที่สำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติการไว้ว่า มีประเด็นหลักที่ต้องพิจารณา คือ

1) การบริหารผลการปฏิบัติงานคำนึงถึงผลผลิต ( output) ผลลัพธ์ ( outcome) กระบวนการ (process) และปัจจัยนำเข้า (input) โดยคำนึงถึงผลสำเร็จตามเป้าหมาย และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งต้องมีการกำหนดกระบวนการไปสู่ความสำเร็จซึ่งเป็นความสามารถ และคำนึงถึงปัจจัยนำเข้าที่ต้องคำนึงถึงความรู้ ทักษะ และความสามารถของแต่ละบุคคลและทีม

2) การวางแผนผลการปฏิบัติงานต้องคำนึงถึงการนำไปสู่ความสำเร็จในอนาคต ซึ่งเห็นได้จากวัตถุประสงค์และแผนการดำเนินงาน

3) การบริหารผลการปฏิบัติงานต้องคำนึงถึงการวัดผลการปฏิบัติงาน และการทบทวนความก้าวหน้าที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ

4) การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในทุก ๆ ส่วนขององค์การต้องคำนึงถึงมาตรฐานการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ซึ่งต้องอาศัยประสิทธิผลของบุคคล ทีมและองค์การ โดยการสร้างวัฒนธรรมการทำงานของคน กลุ่มที่ต้องรับผิดชอบในการพัฒนา กระบวนการ ทักษะ ความสามารถอย่างต่อเนื่อง

5) การบริหารผลการปฏิบัติงานต้องคำนึงถึงการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคลและองค์การ และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

6) การบริหารผลการปฏิบัติงานต้องคำนึงถึงการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงานในความคาดหวังและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในพันธกิจ ค่านิยม และ

วัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งจะสร้างความเข้าใจร่วมกันในพันธกิจที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ  
แนวทางการบริหารจัดการ การพัฒนาบุคคลที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ

7) การบริหารผลการปฏิบัติงานต้องคำนึงถึงผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายขององค์การให้มี  
ความพึงพอใจในความต้องการและความคาดหวัง

8) การบริหารผลการปฏิบัติงานต้องคำนึงถึงความยุติธรรมและความโปร่งใส โดยมี  
หลักจริยธรรม 4 ประการได้แก่ ความเคารพในแต่ละบุคคล การเคารพซึ่งกันและกัน การดำเนินการ  
ที่ยุติธรรม และการตัดสินใจอย่างโปร่งใส

## 2. กระบวนการของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

Armstrong (2006) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานว่า  
ประกอบด้วย การวางแผน ( plan) การปฏิบัติตามแผน ( act) การติดตามผลการปฏิบัติงาน  
(monitor) และการทบทวนการปฏิบัติงาน (review) โดยสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

กระบวนการที่ 1 : การวางแผนการปฏิบัติงาน เป็นการให้ความสำคัญกับการ  
กำหนดเป้าหมายและวิธีดำเนินการ เพื่อให้ผลผลิตและผลลัพธ์สอดคล้องและส่งผลต่อเป้าหมายและ  
ความสำเร็จขององค์การ

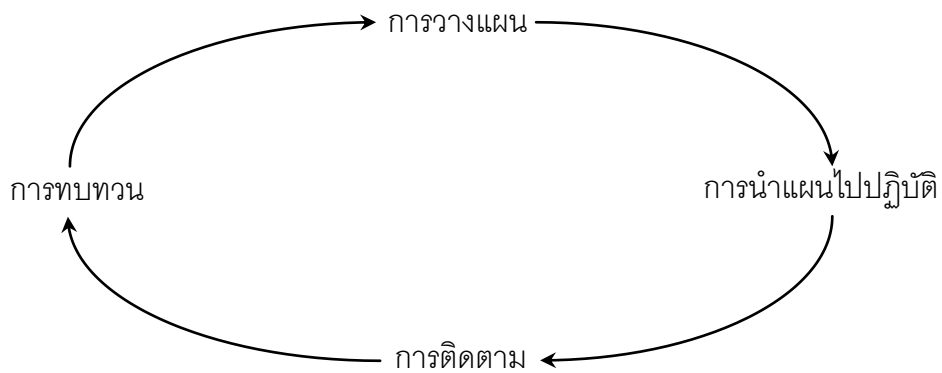
กระบวนการที่ 2 : การปฏิบัติตามแผน เป็นกระบวนการวางแผนการพัฒนา  
ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

กระบวนการที่ 3 : การติดตามผลการปฏิบัติงาน เป็นการกำกับติดตาม ตรวจสอบ  
ความก้าวหน้าของการปฏิบัติตามแผน

กระบวนการที่ 4 : การทบทวน เป็นการประเมินความสำเร็จ โดยพิจารณาว่าอะไร  
ประสบความสำเร็จ หรือต้องทำอะไรเพิ่มเติม การแก้ไขในกรณีที่ผลการปฏิบัติไม่เป็นไปตามแผน

กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานมีวงจรการบริหารงานตามภาพที่ 11

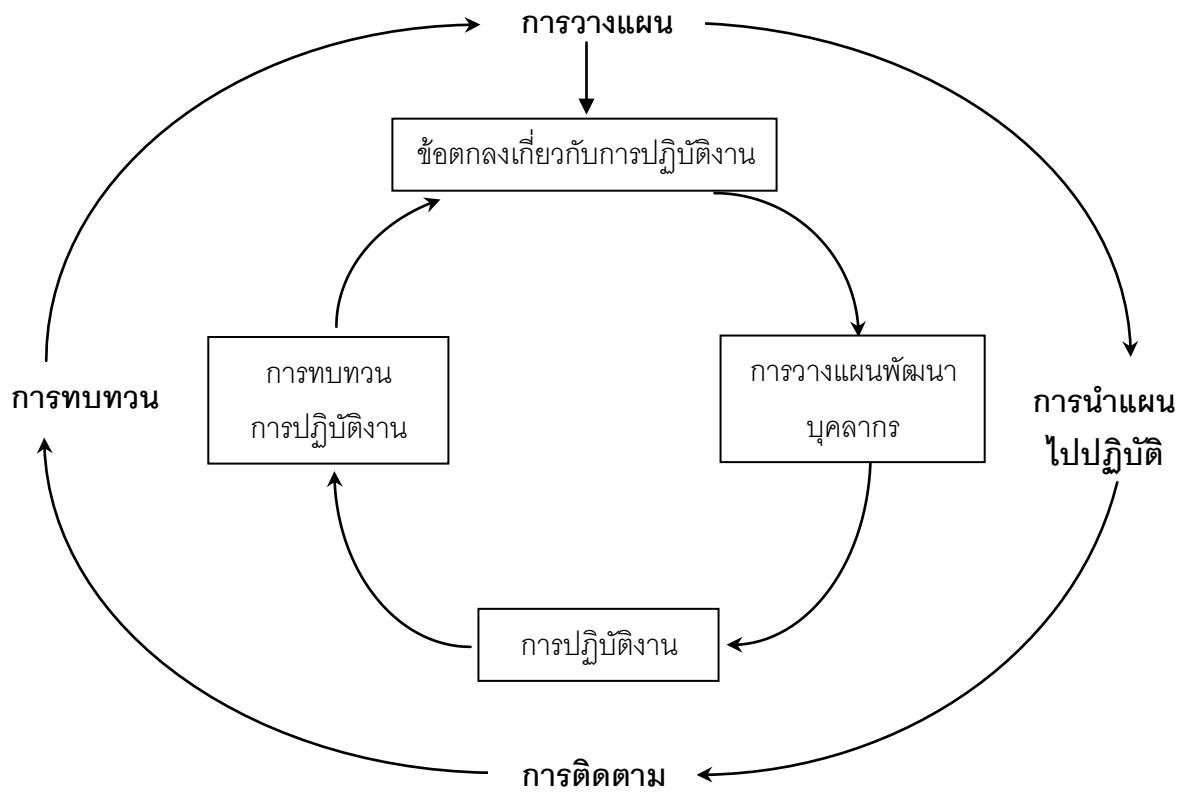
### แผนภาพที่ 11 แสดงวงจรของการบริหารงาน



ที่มา : Armstrong, M. (2006 : 16)

ส่วนวงจรของการบริหารผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การวางแผนซึ่งเป็นการจัดทำข้อตกลงเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การนำแผนไปปฏิบัติ ต้องมีการวางแผนพัฒนาบุคลากร การติดตาม ซึ่งเป็นการติดตามการปฏิบัติงาน และขั้นสุดท้ายในการทบทวนนั้น เป็นการทบทวนการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่การวางแผนต่อไป ดังภาพที่ 12

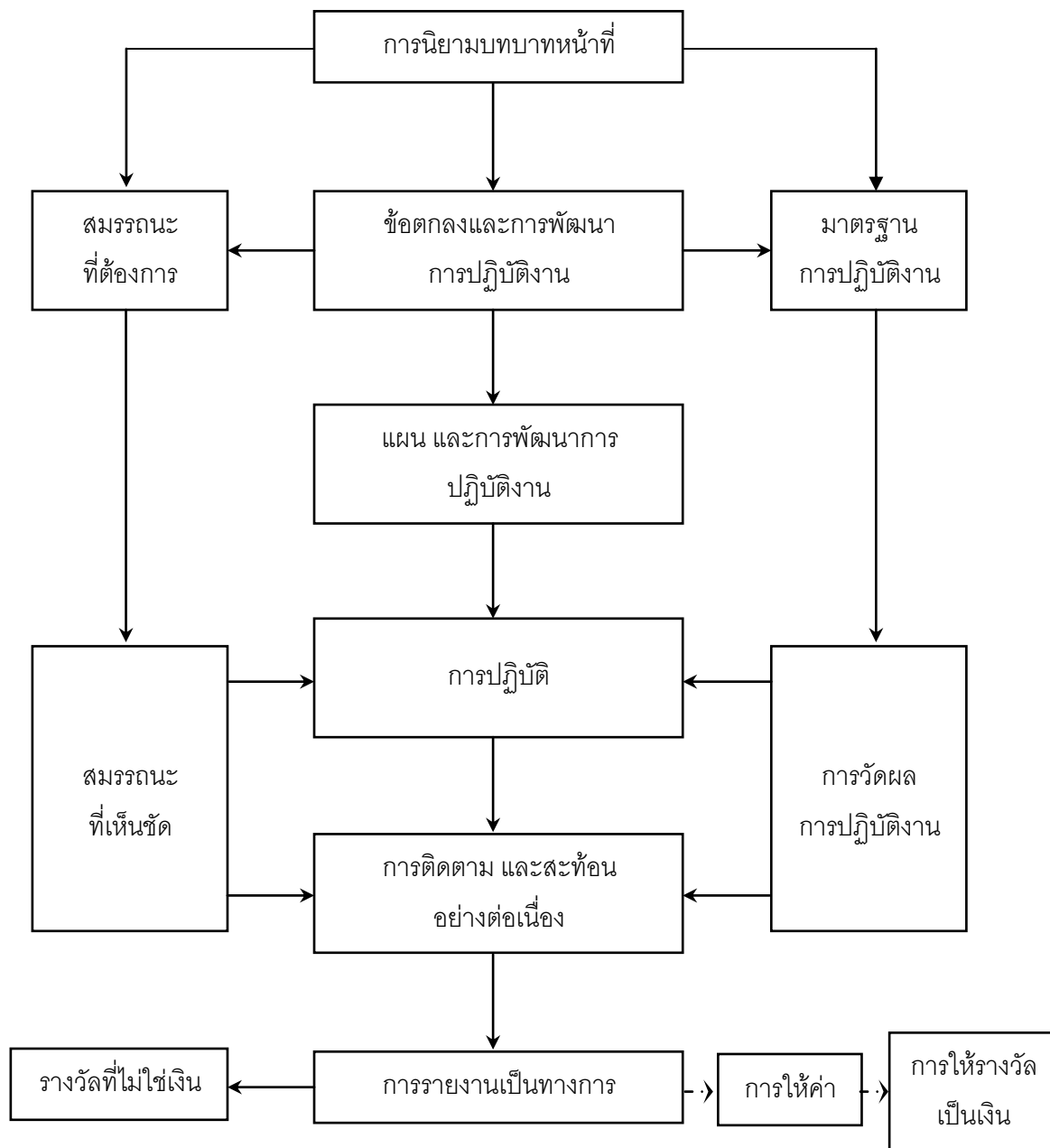
แผนภาพที่ 12 แสดงวงจรของการบริหารผลการปฏิบัติงาน



ที่มา : Armstrong, M. (2006 : 17)

ขั้นตอนของกระบวนการตามวงจรการบริหารผลการปฏิบัติงาน และผลที่เกิดขึ้น  
อธิบายได้ ตามภาพที่ 13

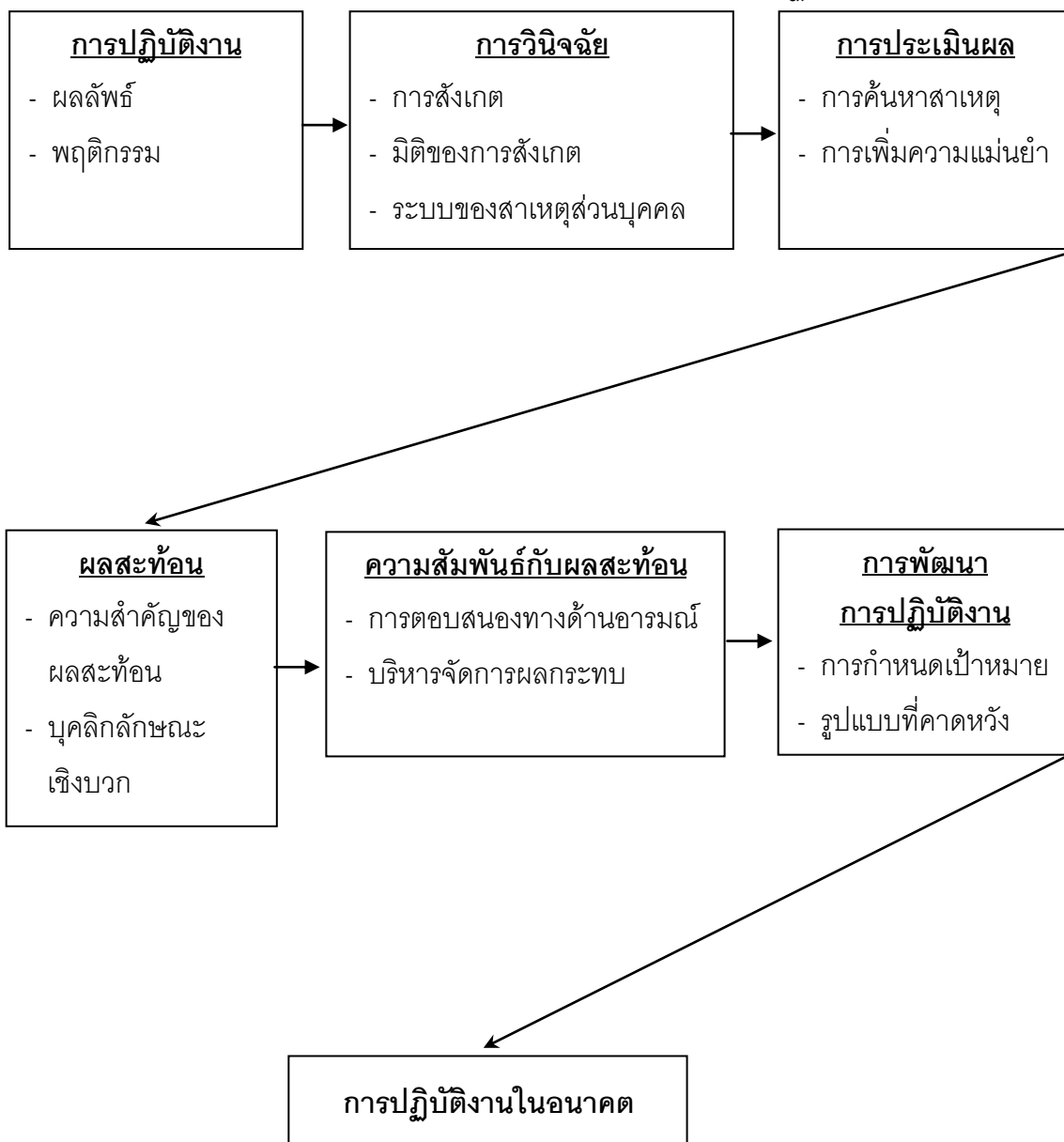
แผนภาพที่ 13 แสดงขั้นตอนของการบริหารผลการปฏิบัติงาน



ที่มา : Armstrong, M. (2006 : 17)

ในส่วนของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน Cardy (2004) นำเสนอกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย ผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ การสร้างหลักเกณฑ์ในการวินิจฉัย การประเมินผล การแสดงผลสะท้อน ความสัมพันธ์กับผลสะท้อน และการพัฒนาการปฏิบัติงาน ซึ่งอธิบายกระบวนการตามภาพที่ 14

แผนภาพที่ 14 แสดงกระบวนการของการบริหารผลการปฏิบัติงาน



ที่มา : Cardy, R. (2004 : 4)

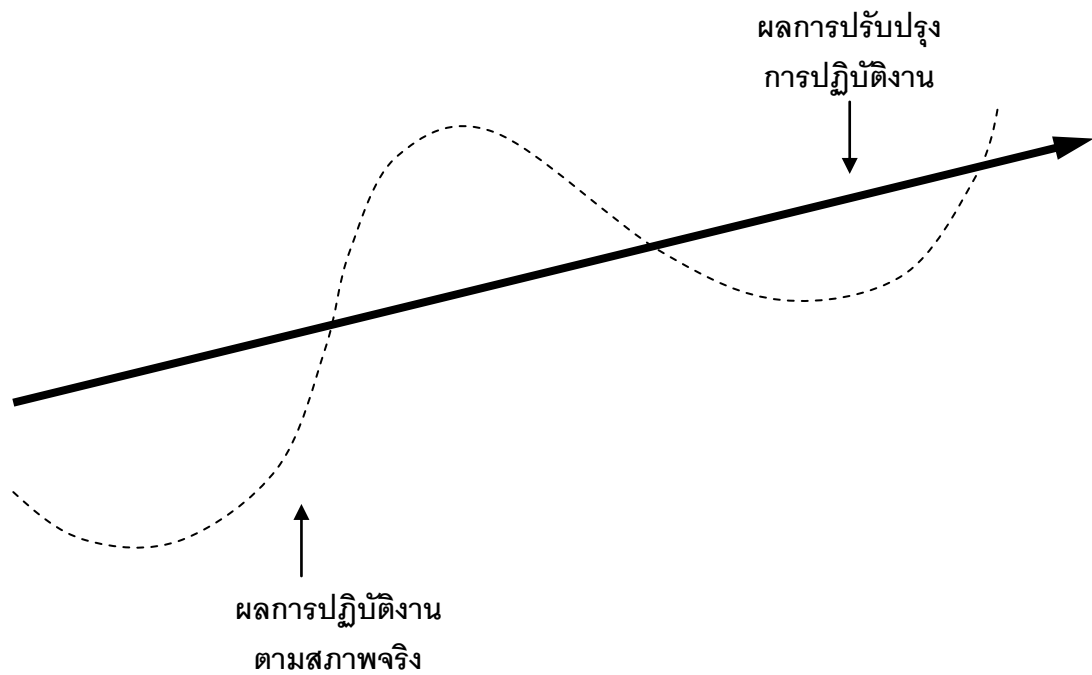
ลำดับขั้นตอนของการบริหารผลการปฏิบัติงานตลอดทั้งปี กิจกรรมและระยะเวลาการดำเนินการ ดังภาพที่ 15

Armstrong (2006) ได้นำเสนอ

## แผนภาพที่ 15 แสดงลำดับขั้นของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

### ผลการปฏิบัติงานสูง

- การกระตุ้น และให้เกิดการรับรู้ (ในรูปของการตอบแทนที่เป็นตัวเงินและที่ไม่ใช่เงิน การยกย่อง การเพิ่มความรับผิดชอบ)



### ผลการปฏิบัติงานต่ำ

- การสอนงาน, การให้คำปรึกษา

ต้นปี	ระหว่างปี	ปลายปี
ข้อตกลงการปฏิบัติงาน	การกำกับติดตาม และการทบทวน ข้อตกลงปฏิบัติงาน	การทบทวนผล การปฏิบัติงานหลัก

ที่มา : Armstrong, M. (2006 : 18)

### 3. กิจกรรมของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

กิจกรรมหลักของการบริหารผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย

- 1) การกำหนดบทบาท ซึ่งเป็นการกำหนดขอบเขตของผลการปฏิบัติงาน และสมรรถนะที่ต้องการ
- 2) ข้อตกลงเกี่ยวกับการปฏิบัติ ซึ่งครอบคลุมถึงความคาดหวัง สิ่งที่จะทำให้บุคคลบรรลุตามวัตถุประสงค์ จะวัดและกำหนดความสามารถที่ต้องการไปสู่ความสำเร็จอย่างไร
- 3) การวางแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการกำหนดสิ่งที่บุคคลต้องพัฒนาการปฏิบัติงาน
- 4) การบริหารจัดการผลการบริหารงานตลอดทั้งปี
- 5) การทบทวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

### 4. การนำการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้ให้เกิดผลสำเร็จ

การนำการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้ให้เกิดผลสำเร็จ Armstrong อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส (2548) กล่าวว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานเกิดและเติบโตมากกว่า 30 ปี หน่วยงานหลายแห่งได้นำแนวคิดนี้ไปใช้ บางแห่งประสบผลสำเร็จ บางแห่งก็เลิกไป โดย Armstrong ได้ทบทวนงานวิชาการที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ และให้ความเห็นว่า การนำแนวคิดนี้ไปใช้ให้เกิดผลสำเร็จ ควรคำนึงถึงประเด็นต่อไปนี้

- 1) การนำไปใช้ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของการวิเคราะห์อย่างทะลุปรุไปถึงถึงความต้องการขององค์กรภายใต้สภาวะแวดล้อมที่องค์กรเป็นส่วนหนึ่ง
- 2) ให้ความสำคัญกับการทำความเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรเป็นอยู่และสิ่งที่องค์กรต้องการภายใต้วัฒนธรรมที่เน้นผลการปฏิบัติงาน (performance culture)
- 3) กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานต้องเป็นกระบวนการที่เป็นธรรมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทุกฝ่ายต้องเห็นด้วย และยอมรับในหลักการของการทำงานตามกระบวนการนี้
- 4) ต้องระลึกเสมอว่าการนำการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้ให้ได้ผล จะต้องบริหารจัดการกระบวนการนี้เหมือนกับการบริหารจัดการทุก ๆ เรื่อง
- 5) ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้ขับเคลื่อน (drive) กระบวนการนี้ โดยผู้บริหารในสายปฏิบัติการ และบุคลากรต้องเป็นเจ้าของ (owner) กระบวนการนี้
- 6) ต้องพยายามทำกระบวนการรวม ตลอดจนแบบฟอร์มต่างๆ ให้ง่าย (simple)
- 7) ต้องให้ความสำคัญต่อ “กระบวนการ” (process) มากกว่า “ตัวระบบ” (system)
- 8) เน้นความยืดหยุ่น ( flexibility) ในกระบวนการทำงานเพื่อให้บุคลากรสามารถปรับใช้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์ เงื่อนไข และข้อกำหนดเฉพาะของแต่ละคน



- 9) เน้นการพัฒนาบุคคลมากกว่าการเพิ่มค่าตอบแทน
  - 10) หลีกเลี่ยงการจัดลำดับบุคคลตามผลการปฏิบัติงาน
  - 11) ต้องหมั่นตรวจสอบ ติดตาม และคอยให้การสนับสนุน
  - 12) กฎเกณฑ์ที่สำคัญที่สุดของความสำเร็จ คือ การสื่อสารความหมายอย่างทั่วถึงและจริงจัง
- การเข้ามาเกี่ยวข้องของทุกคน และการพัฒนาฝึกอบรม

#### 4) การพัฒนาองค์การ (organizational development)

แนวคิดการพัฒนาองค์การเป็นรูปแบบหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ระยะยาวที่เกิดทั่วทั้งองค์การ โดยมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน การเจริญเติบโต และความสามารถในการแข่งขันขององค์การ (Gilley, Eggland และ Gilley, 2002 : 138)

##### 1. ความหมายของการพัฒนาองค์การ

Beer (1983) อ้างถึงใน Gilley, Eggland และ Gilley (2002) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการรวบรวมข้อมูล การวินิจฉัย การวางแผน และการออกแบบเครื่องมือในการทำให้มีความสอดคล้องกันระหว่างโครงสร้างองค์การ กระบวนการ กลยุทธ์ บุคคลและวัฒนธรรมขององค์การ พัฒนาและสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ ๆ ขององค์การ และพัฒนาองค์การให้สามารถสร้างความสามารถใหม่ด้วยตนเอง

Burke (1992) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึง กระบวนการวางแผน การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ด้วยการนำแนวคิด การวิจัย และเครื่องมือทางพฤติกรรมศาสตร์ มาใช้ในองค์การ

สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การ (organization development) หมายถึง กระบวนการระยะยาวที่มุ่งเน้นการรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ และการวางแผนงาน รวมทั้งการออกแบบเครื่องมือเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานระดับองค์การ และการประเมินผล โดยใช้แนวคิดในเรื่องพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การมาใช้เป็นระบบ

##### 2. กระบวนการของการพัฒนาองค์การ

Gilley, Eggland และ Gilley (2002) สรุปไว้ว่า กระบวนการพัฒนาองค์การ ประกอบด้วย 6 ขั้นตอนได้แก่

1) การระบุปัญหา ซึ่งเป็นขั้นตอนเริ่มต้นในการพัฒนาองค์การ โดย Nadler (1998) ระบุว่า การระบุปัญหาเป็นการพิจารณาความต้องการหรือปัญหาที่ส่งผลต่อการสร้างผลผลิต ขวัญและกำลังใจ เจตคติ หรือ ประเด็นที่ยังเป็นข้อถกเถียงขององค์การ

2) การค้นหาความสัมพันธ์ของประเด็นที่เป็นปัญหาหรือความต้องการ Nadler (1998) ระบุว่าต้องมีการค้นหาความสัมพันธ์ 4 ประการ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการของผู้รับบริการจากองค์การกับข้อเสนอขององค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการของผู้รับบริการจากองค์การกับทรัพยากรและความพร้อมขององค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมของการพัฒนาองค์การกับแนวคิดบริหารจัดการทางการให้บริการ และความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะการผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผู้รับบริการจากองค์การ

3) การวินิจฉัยปัญหา และกำหนดเป้าหมาย ซึ่งเป็นกระบวนการรวบรวมข้อมูล ข้อมูลองค์การเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ

4) การกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา โดยการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์การ และหาทางเลือกที่เหมาะสมในการดำเนินการ

5) การดำเนินการ โดยมีหลายปัจจัยที่ทำให้การดำเนินการประสบความสำเร็จ ผู้บริหารระดับสูงต้องเข้ามาดำเนินการและถือเป็นพันธะสัญญาที่สำคัญที่จะต้องนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์การ ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนต้องมีความเข้าใจความต้องการในการเปลี่ยนแปลงและทำอย่างไรให้ประสบความสำเร็จ

6) การประเมินและให้ข้อมูลป้อนกลับจากผลที่เกิดขึ้น และผลการปฏิบัติงาน โดยที่การประเมินผลการพัฒนาองค์การนั้นต้องเป็นการประเมินเพื่อการพัฒนาโดยการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อพัฒนาโปรแกรม ทางเลือกที่เหมาะสมต่อไป

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2551) กล่าวว่า กระบวนการพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จมี 4 ขั้นตอนหลักดังนี้

1) การประเมินและวินิจฉัย เป็นขั้นตอนเริ่มแรกโดยการตรวจสอบ ประเมิน วินิจฉัย องค์การเพื่อการรวบรวมข้อมูลให้พร้อมก่อนการออกแบบเครื่องมือที่เหมาะสม โดยพิจารณาจาก ปัญหาและความต้องการในอนาคต

2) การออกแบบเครื่องมือ โดยการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นและการออกแบบ เครื่องมือองค์การที่เหมาะสม

3) การนำเครื่องมือไปใช้ปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความสำเร็จ โดยต้องมีการสื่อสารที่มี ประสิทธิภาพ

4) การติดตามและสรุปผล เพื่อเป็นการตรวจสอบ ติดตาม ประเมิน และสรุปผล เครื่องมือที่นำมาใช้ว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยแค่ไหน มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไร เพื่อนำผลไปปรับปรุงเครื่องมือให้มีประสิทธิภาพต่อไป

## 5.2 แนวคิดการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (continuing professional development : CPD) นับว่ามีความสำคัญต่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนอย่างมาก สืบเนื่องมาจากการที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องรับผิดชอบในการบริหารงานโรงเรียนด้านต่าง ๆ ทั้งที่เป็นงานที่ทำมาแต่เดิม หรือมีงานใหม่ ๆ ตามนโยบายและเป้าหมายที่มีการปรับเปลี่ยน รวมทั้งจากการปรับโครงสร้างการบริหารงานใหม่ที่มีการกระจายอำนาจมายังโรงเรียนและเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

สาระสำคัญของการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องสรุปสาระสำคัญโดยสังเขปดังนี้

### 5.2.1 ความหมายการพัฒนาวิชาชีพ

Guskey (2000) ได้อธิบายความหมายของการพัฒนาวิชาชีพ ไว้ว่า เป็นกระบวนการและกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อทำให้มีความรู้ตามวิชาชีพ ทักษะ และเจตคติที่ส่งผลต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน

Earley และ Bubb (2004) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องมีความแตกต่างจากการพัฒนาบุคคล การพัฒนาทีมงาน หรือการอบรมพัฒนา แต่เป็นการเรียนรู้อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ส่งเสริมความสามารถของบุคคลโดยการปฏิบัติด้วยตนเอง

นอกจากนี้ Bolam (1993) อ้างถึงใน Earley และ Bubb (2004) ยังได้อธิบายว่าการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องเป็นการรวมวิธีการให้การศึกษา ( education) การฝึกอบรม (training) และการจัดกิจกรรมเพื่อสนับสนุนโดยผู้สอน เป็นการเพิ่มเติมความรู้ทางวิชาชีพ การพัฒนาทักษะของบุคคล ทำให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับค่านิยมในวิชาชีพอย่างถ่องแท้ และทำให้ผู้ได้รับการพัฒนาสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 5.2.2 กระบวนการการพัฒนาวิชาชีพ

Earley และ Bubb (2004) กล่าวไว้ว่า กระบวนการพัฒนาวิชาชีพเป็นกระบวนการที่องค์การต่าง ๆ นำไปจัดดำเนินการนั้นต้องพิจารณาขนาดหรือความมุ่งหมายของโรงเรียน ความต้องการความรู้ ความเข้าใจที่ต้องการ รวมทั้งกระบวนการบริหารจัดการแบบการศึกษาในช่วงวัยแห่งการทำงาน ลักษณะการศึกษาแบบผู้ใหญ่ที่ดีที่สุด(adults best learn) โดยมีขั้นตอนการบริหารจัดการ 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวิเคราะห์และกำหนดความต้องการในการพัฒนาเป็นการวิเคราะห์ความต้องการของผู้ปฏิบัติงานรายบุคคล และโรงเรียนซึ่งต้องพิจารณาในประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้ เช่น

1.1 ความต้องการพัฒนาของโรงเรียน นโยบายของรัฐบาล ข้อกำหนดของหน่วยงานทางการศึกษาระดับเขตพื้นที่ และความต้องการส่วนบุคคลในการพัฒนาวิชาชีพ

1.2 ภาวะและความรับผิดชอบในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

1.3 ความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานและการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

1.4 ระดับและวิธีการเรียนรู้ของบุคคล

1.5 การบริหารผลการปฏิบัติงาน

1.6 การกำหนดวัตถุประสงค์

2. การวางแผนและออกแบบโปรแกรมการพัฒนา เป็นการรวบรวมความต้องการในการพัฒนาเพื่อกำหนดวิธีการพัฒนาและจัดทำแผนพัฒนา

3. การกำกับติดตาม และประเมินผลการพัฒนา เป็นการติดตามและประเมินผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนา โดยประเมินผลพฤติกรรมที่เกิดขึ้น ซึ่งรูปแบบการประเมินหลัก ๆ คือ การประเมินปฏิบัติการ (reactions) การเรียนรู้ (learning) พฤติกรรม (behavior) และผลลัพธ์ (results)

นอกจากนี้ Earley และ Bubb (2004) ยังได้กล่าวถึงมาตรฐานระดับชาติของอังกฤษซึ่งกำหนดกระบวนการพัฒนาวิชาชีพไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การจัดทำข้อตกลง (commitment) ในการพัฒนาวิชาชีพ เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์

2. การวางแผนการพัฒนา (planning)

3. การดำเนินการพัฒนา (action)

4. การประเมินผล ( evaluation) การพัฒนา ที่ได้บรรลุตามมาตรฐานหรือไม่จากการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน (performance)

5.2.3 รูปแบบการพัฒนาวิชาชีพ

Guskey (2000) อ้างถึงใน อุกัย บุญประเสริฐ และ ดิเรก วรรณเศียร (2550) กล่าวถึงรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพว่า ประกอบด้วยรูปแบบดังต่อไปนี้

1. การฝึกอบรม เป็นการให้ผู้รู้หรือผู้เชี่ยวชาญได้ถ่ายทอดความคิด ประสบการณ์ไปยังกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ รูปแบบของการฝึกอบรม เช่น การอภิปราย ประชุมปฏิบัติการ บรรยาย

สัมมนา สาธิต การแสดงบทบาท (role playing) สถานการณ์จำลอง เป็นต้น ตัวแบบการฝึกอบรมเป็นการพัฒนาวิชาชีพที่มีประสิทธิภาพ เพราะสามารถหาจุดคุ้มทุนได้

2. การสังเกต เป็นวิธีการเรียนรู้ที่ดีอย่างหนึ่ง คือ การสังเกตผู้อื่น หรือให้ผู้อื่นสังเกต และให้ข้อมูลป้อนกลับจากการสังเกต การแนะนำโดยเพื่อน ( peer coaching) และการนิเทศเป็นตัวอย่างของตัวแบบนี้

3. การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนา เป็นการรวมกลุ่มเพื่อพัฒนางานต่าง ๆ โดยใช้กระบวนการกลุ่มทำให้ผู้มีส่วนร่วมต้องแสวงหาความรู้ หรือทักษะ อาจทำได้โดยการอ่าน การวิจัย การอภิปราย และสังเกตกระบวนการของการมีส่วนร่วมหรือมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการพัฒนาวิธีการที่มีคุณค่าในการพัฒนาวิชาชีพ

4. วิจัยปฏิบัติการ เป็นอีกรูปแบบหนึ่งของการพัฒนาวิชาชีพในการแสวงหาคำตอบช่วยให้คิดไตร่ตรองและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

5. กิจกรรมแนะนำเป็นรายบุคคล เป็นการที่บุคคลกำหนดเป้าหมายพัฒนาวิชาชีพของตนเองและเลือกกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย รูปแบบนี้ตั้งอยู่บนความเชื่อที่ว่าบุคคลตัดสินใจได้ดีที่สุดเกี่ยวกับความต้องการในการเรียนรู้ด้วยตนเอง และสามารถเรียนรู้ด้วยการชี้นำตนเอง (self - directed) และด้วยการริเริ่มของตนเอง (self – initiated learning) ขณะเดียวกันบุคคลมีแรงจูงใจสูงที่จะเรียนรู้เมื่อได้ริเริ่มและวางแผนการเรียนรู้ด้วยตนเอง

6. ระบบพี่เลี้ยง ( mentoring) เป็นรูปแบบที่เกี่ยวข้องกับการจับคู่ระหว่างผู้มีประสบการณ์และมีความสำเร็จสูงกับบุคคลที่มีประสบการณ์และมีความสำเร็จน้อย พี่เลี้ยงจะแนะนำในการตั้งเป้าหมายวิชาชีพ แลกเปลี่ยนความคิดและกลยุทธ์ในการทำงาน สังเกตการทำงานและให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ

Boyle และคณะ (2003) อ้างถึงในEurley และ Bubb (2004) ได้แนะนำรูปแบบการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องไว้ว่า ประกอบด้วยกิจกรรมดังนี้

1. การศึกษาเป็นกลุ่ม โดยให้ศึกษาเกี่ยวกับกฎระเบียบ โครงสร้าง หรือหัวข้อในการศึกษาที่กำหนดขึ้นจากกลุ่ม เป็นต้น

2. การสอนงาน หรือระบบพี่เลี้ยง ( coaching or mentoring) เป็นการพัฒนาประสบการณ์ต่าง ๆ เป็นรายบุคคล

3. เครือข่ายการพัฒนา (networks) เป็นการพัฒนาแบบรวมกลุ่มตามความสนใจในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย

4. การจัดให้แสวงหาข้อมูลแบบสืบสวน (immersion in inquiry) เป็นการพัฒนาที่ให้มีการแสวงหาข้อมูลการพัฒนาที่จะฝึกปฏิบัติเป็นต้น

Gordon (2004) อธิบายถึงกรอบแนวคิดในการประยุกต์รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนไว้ดังนี้

1. การจัดระบบพี่เลี้ยงสำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่เพิ่งดำรงตำแหน่งในระยะเริ่มต้น (mentoring of beginning principals) เป็นรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนโดยให้ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความรู้และประสบการณ์สูง และมีคุณสมบัติด้านอื่น ๆ เช่น คุณลักษณะส่วนบุคคล และประสบความสำเร็จในวิชาชีพมาให้ความรู้ การพัฒนาทักษะการบริหาร และให้คำแนะนำในการวางแผนพัฒนาวิชาชีพ

2. การจัดโปรแกรมอบรมพัฒนาภายในหน่วยงาน เป็นรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่อ้างอิงจากการศึกษาวิจัยต่าง ๆ ของ Jones (1990), Moller และ Bohing (1992) อ้างถึงใน Gordon (2004) กล่าวถึงรูปแบบการการจัดโปรแกรมอบรมพัฒนาภายในหน่วยงานของผู้บริหารโรงเรียนไว้ว่า เป็นการตอบสนองของความต้องการพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและระยะยาว อาจจะใช้ระยะเวลาตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไปในการพัฒนาพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน หรือการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในการบริหารจัดการเรียนการสอน (instructional leadership) เป็นต้น

3. การสอนงานโดยเพื่อนร่วมงาน ( peer coaching) เป็นรูปแบบที่ผู้บริหารโรงเรียนเลือกสิ่งที่จะพัฒนาหนึ่ง หรือสองรายการ จากนั้นจับคู่กับเพื่อนผู้บริหาร ทำการสังเกตพฤติกรรมเพื่อรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ สรุปพฤติกรรมและนำมาอภิปรายกันในแต่ละประเด็น

4. การร่วมกลุ่มและสร้างเครือข่ายการพัฒนา (collegial groups and networks) เป็นรูปแบบการพัฒนาที่เน้นการปฏิบัติในการร่วมกลุ่มกันศึกษา การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการหาวิธีการแก้ปัญหาาร่วมกัน ซึ่งความสำเร็จในการพัฒนารูปแบบนี้ คือ การเตรียมการเนื้อหา กิจกรรมที่หลากหลาย เช่น ให้มีการศึกษาข้อมูลด้วยตนเองมาก่อน แล้วทำการฝึกทักษะต่าง ๆ แล้วให้เพื่อนร่วมงานให้ความเห็น การฝึกแก้ปัญหา การศึกษาวิเคราะห์รายการ (case – study analysis) การจัดเสวนาวิธีการถกเถียง หรือการจัดอบรมให้ความรู้ในห้องเรียน (class session) เป็นต้น

5. การจัดทำวิจัยปฏิบัติการ ( action research) เป็นรูปแบบการพัฒนาที่ให้ผู้บริหารโรงเรียนจัดทำวิจัยปฏิบัติการในการที่จะศึกษาวิจัยเพื่อให้การดำเนินการสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาการตัดสินใจ การบริหารเวลา การเป็นผู้นำในการบริหารจัดการเรียนการสอน (instructional leadership) เป็นต้น

6. การผู้บริหารโรงเรียนนักเขียน ( principal as writers) เป็นรูปแบบการพัฒนาที่ให้ผู้บริหารโรงเรียนฝึกการบันทึกในรูปแบบต่าง ๆ อย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ เช่น การจดบันทึกช่วยจำ เขียนจดหมาย การบันทึกอัตชีวประวัติ การเขียนบทความลงในวารสารวิชาการหรือวารสารที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ เป็นต้น

7. การพัฒนาวิชาชีพด้วยตนเอง ( self – directed professional development) เป็นรูปแบบการพัฒนาที่ผู้บริหารโรงเรียนวางแผนและกำหนดการพัฒนาวิชาชีพของตนเองผ่านรูปแบบการพัฒนาต่าง ๆ เช่น จากระบบพี่เลี้ยง(the mentor) ผู้ฝึกสอนงาน (coach) เพื่อนร่วมงาน (collegial support group) การฝึกอบรมพัฒนา (training) การทำวิจัยปฏิบัติการ หรือการเข้าร่วมกิจกรรมกับศูนย์พัฒนาผู้บริหารโรงเรียน (principals' center) เป็นต้น

8. ศูนย์พัฒนาผู้บริหารโรงเรียน (principals' center) เป็นรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่ให้ผู้บริหารโรงเรียนเป็นสมาชิกของศูนย์พัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานทางการศึกษา เช่น มหาวิทยาลัย หน่วยงานทางการศึกษา องค์การวิชาชีพ ฯลฯ ในการพัฒนาตามความต้องการของสมาชิก เป็นต้น

สำหรับการศึกษาวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้สรุปแนวความคิดการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนไปใช้ในการวิจัยดังนี้

1. องค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำองค์ประกอบไปใช้ในการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนผ่านการพัฒนารายบุคคล ( individual development) การพัฒนาสายงานอาชีพ ( career development) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management) และการพัฒนาองค์การ (organizational development)

2. แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำไปกำหนดหลักการของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนประกอบด้วย 1) การพัฒนาผ่านการปฏิบัติ 2) แนวคิดทฤษฎีวิถีการทางด้านจิตวิทยา 3) แนวคิดทฤษฎีวิถีการทางสังคม และ 4) แนวคิดทฤษฎีวิถีการทางด้านเศรษฐศาสตร์

3. แนวคิดด้านกระบวนการ และรูปแบบพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปกำหนดกระบวนการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน และวิธีการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งในเบื้องต้นจากการสังเคราะห์ แนวคิดทฤษฎีที่ใช้เป็นกรอบในการศึกษา ดังนี้

3.1 การสังเคราะห์วิธีการพัฒนาสมรรถนะ และรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพ โดยมี การดำเนินการวิเคราะห์ 2 ขั้นตอน ดังนี้

1) สังเคราะห์วิธีการพัฒนาสมรรถนะกับการพัฒนาวิชาชีพเข้าด้วยกัน และพิจารณาถึงความครอบคลุมและขอบเขตของวิธีการนั้น ๆ

2) การพิจารณาถึงความเหมาะสมกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน 3 ด้าน ได้แก่ ความสอดคล้องกับหลักการเรียนรู้ในช่วงแห่งการทำงาน ลักษณะงานบริหารโรงเรียน และหลักการเรียนรู้ที่เน้นการพัฒนาควบคู่ไปกับการปฏิบัติ

กำหนดวิธีการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมในเบื้องต้นได้ 12 วิธีการได้แก่

- 1) การฝึกอบรมในงาน (on the job training) 2) การสอนงาน (coaching) 3) การให้คำปรึกษาแนะนำ (consulting) 4) การศึกษาดูงาน (site tour/visiting) 5) การปฏิบัติกิจกรรม/กิจกรรมกลุ่ม (activity/team based activity) 6) ระบบพี่เลี้ยง (mentoring) 7) การประชุมสัมมนา (meeting and seminar) 8) การฝึกปฏิบัติงาน (work shadowing) 9) การมอบหมายให้ทำโครงการ (project assignment) 10) การจัดทำศูนย์กลางการจัดการความรู้ (KM portal) 11) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self study) และ 12) การศึกษาต่อ (continuous studying)

3.2 การสังเคราะห์กระบวนการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนได้ดังนี้

- 1) การกำหนดสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา 2) การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา 3) การวางแผนการบริหารผลลัพธ์ในการพัฒนาสมรรถนะ และ 4) การกำหนดวิธีการนำไปปฏิบัติ การติดตาม และการประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะ

## ตอนที่ 6 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ

### 6.1 ความหมายของรูปแบบ

Nadler (1980) สรุปความหมายของรูปแบบไว้ว่า เป็นการนำทฤษฎี แนวทางและกรอบแนวคิดมาพัฒนาเพื่อให้สามารถแปลความหมายของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ได้

Keeves (1988) กล่าวว่า ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่า หมายถึง การแสดงโดยสร้างเพื่อใช้ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร

อุทุมพร จามรมาน (2541) ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่า หมายถึง โครงสร้างของความสัมพันธ์ของระหว่างหน่วยต่าง ๆ หรือตัวแปรต่าง ๆ ซึ่งน่าจะมีมากกว่า 1 มิติหลายตัวแปร และตัวแปรดังกล่าวมีความเกี่ยวข้องเชิงความสัมพันธ์หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน

ศักดิ์ดา สถาพรจนา (2549) สรุปความหมายของรูปแบบไว้ว่า หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างและความสัมพันธ์ของปัจจัยหรือตัวแปร หรือองค์ประกอบของสิ่งที่ศึกษาให้เข้าใจง่าย อย่างเป็นรูปธรรม และใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง

โดยสรุปความหมายของรูปแบบ หมายถึง โครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยตัวแปร หรือองค์ประกอบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งทำให้มีลักษณะเฉพาะของชุดความสัมพันธ์นั้น



## 6.2 องค์ประกอบของรูปแบบ

องค์ประกอบของนั้น มีผู้อธิบายไว้ในหลายลักษณะ ซึ่ง Robbins (1993) อ้างถึงใน พิสนุ พงศ์ศรี (2542) กล่าวว่ารูปแบบทั่ว ๆ ไป จะต้องมีส่วนประกอบที่สำคัญอย่างน้อย 3 ประการ คือ วัตถุประสงค์ ตัวแปร และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ส่วน Bardo และ Harton กล่าวว่าองค์ประกอบของรูปแบบขึ้นอยู่กับรูปแบบหรือสิ่งที่ศึกษา และ Brown และ Moberg ได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของแบบจำลอง พบว่าแบบจำลองส่วนใหญ่ประกอบด้วย สภาพแวดล้อม (environment) เทคโนโลยี (technology) โครงสร้าง (structure) กระบวนการบริหารจัดการ (process) และการตัดสินใจสั่งการ (decision - making) (ศักดิ์ดา สถาพรวงษา, 2549 : 15)

อุทัย บุญประเสริฐ และ ดิเรก วรรณเศียร (2550) ทำการวิจัยการพัฒนาแบบ การพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งสถานศึกษา โดยรูปแบบที่ พัฒนาขึ้นนั้นประกอบด้วย หลักการของรูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ เป้าหมายของรูปแบบ ลักษณะสำคัญของรูปแบบ เงื่อนไขสำคัญของรูปแบบ ผลงานสำคัญที่จะเกิดขึ้นหลังการใช้รูปแบบ

## 6.3 ประเภทของรูปแบบ

Steiner (1969) อ้างถึงในเสรี ชัดแจ้ง (2539) ได้จำแนกรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท คือ

### 1) รูปแบบเชิงกายภาพ (physical model) แบ่งออกเป็น

1. รูปแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (model of) เช่น รูปแบบจำลองเครื่องบินที่สร้าง เหมือนของจริงทุกประการแต่มีขนาดย่อส่วน
2. รูปแบบเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (model for) เช่น รูปแบบจำลองที่ออกแบบไว้เพื่อให้ เป็นต้นแบบผลิตเครื่องบิน ต้องสร้างรูปแบบเท่าของจริงขึ้นมาก่อนแล้วผลิตสินค้า

### 2) รูปแบบเชิงแนวความคิด (conceptual model) แบ่งออกเป็น

1. รูปแบบเชิงแนวความคิดของสิ่งหนึ่งสิ่งใด (conceptual model of) คือ รูปแบบหรือแบบจำลองที่สร้างขึ้นโดยจำลองมาจากทฤษฎีเพื่ออธิบายปรากฏการณ์บางอย่าง
2. รูปแบบเชิงแนวคิดเพื่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด (conceptual model for) คือ รูปแบบที่ สร้างขึ้นเพื่ออธิบายทฤษฎี หรือปรากฏการณ์

Hersey (1982), Blanchard และ Jonson (1996) อ้างถึงในศักดิ์ดา สถาพรวงษา (2549) ซึ่งสรุปไว้ว่า รูปแบบกับทฤษฎีไม่ใช่สิ่งเดียวกันแต่มีความสัมพันธ์กันใน 2 ลักษณะ คือ

1) รูปแบบเชิงทฤษฎี (theoretical model) คือ ตัวแบบที่สร้างขึ้นจากประสบการณ์งานวิจัย หรือทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว เพื่อหาข้อสรุปที่ใช้อธิบาย ทำนาย หรือควบคุมปรากฏการณ์ของเรื่องที่ศึกษา เมื่อทดสอบตัวแบบกับข้อมูลที่เก็บรวบรวมไว้แล้ว ถ้ามีความสอดคล้องกันตัวแบบนั้นก็มีความน่าเชื่อถือ อันอาจนำไปสู่การสร้างทฤษฎีเรื่องนั้น ๆ ต่อไป ดังนั้นการสร้างตัวแบบเชิงทฤษฎีจึงอาจเป็นเพียงขั้นตอนหนึ่งของการสร้างทฤษฎีใหม่ ๆ เท่านั้น

2) รูปแบบเชิงปฏิบัติ (practical model) คือ ตัวแบบที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว เพื่อให้เข้าใจทฤษฎีนั้นได้ง่ายยิ่งขึ้น หรือเพื่อใช้อธิบาย ทำนาย หรือควบคุมปรากฏการณ์ของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้นตัวแบบจึงเป็นเพียงแบบจำลองอย่างหนึ่งที่ได้จากทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติ

#### 6.4 การพัฒนารูปแบบ

Meason, Alblert and Khedourri (1985) อ้างถึงใน ธนินาฏ ณ สุนทร (2545) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการสร้างรูปแบบ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

- 1) ขั้นรวบรวมปัญหา (problem formulation) เพื่อให้รู้อะไรคือปัญหาที่แท้จริง
- 2) ขั้นพัฒนารูปแบบ (model construction) ดำเนินการหลังจากการรวบรวมปัญหา การสร้างรูปแบบต้องพิจารณาวัตถุประสงค์เบื้องต้นของการสร้างและต้องรู้ถึงลักษณะเฉพาะที่ต้องการของผลผลิต ข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็น และควรคำนึงถึงค่าใช้จ่ายในการสร้างและความสนใจของผู้ใช้ด้วย เพราะถ้ารูปแบบมีค่าใช้จ่ายสูงและไม่เป็นที่ยอมรับของผู้ใช้ข้อมูลที่รวบรวมมา อาจมีข้อบกพร่องได้ในระหว่างดำเนินการ ดังนั้นจึงควรมีการให้คำจำกัดความของสภาพการณ์ การสุ่มตัวอย่างและทำตามหลักวิชาการอย่างเคร่งครัด ควรมีการประเมินค่าความแปรปรวน และควรพิจารณาอย่างระมัดระวัง สมควรนำตัวแปรใดบ้างมาไว้ในรูปแบบที่จะสร้างเมื่อสร้างเสร็จแล้วจะต้องพิจารณาว่าครอบคลุมตัวแปร หรือไม่มีความบกพร่องในตัวแปรใดบ้าง

3) การทดสอบรูปแบบ (testing the model) เมื่อสร้างรูปแบบเสร็จแล้วควรทดสอบโดยพิจารณาถึง

1. มีความตรงตามสถานการณ์จริง (valid) รูปแบบที่สร้างหากมีความใกล้เคียงกับความจริงจะดีมาก เพราะจะช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้นไม่ยุ่งยากต่อการนำไปใช้และควรพิจารณาถึงความสำเร็จของการแก้ปัญหา

2. มีการนำไปทดลองใช้เพื่อเปรียบเทียบว่าผลการนำไปใช้ทำให้มีการปรับปรุงคุณภาพในการปฏิบัติงานอย่างไร การทดลองใช้มี 2 ลักษณะคือ ทดลองย้อนหลัง (retrospective evaluation) โดยใช้กับข้อมูลในอดีตและการทดลองใช้ปฏิบัติในปัจจุบัน (pretest)

4) การทำให้สำเร็จ (implementation) เมื่อผ่านการทดสอบแล้ว ควรสามารถที่จะนำไปใช้ให้เกิดความสำเร็จ เพราะไม่มีรูปแบบใดที่เรียกว่าสำเร็จสมบูรณ์จนกว่าจะได้รับความสนใจและนำไปใช้

5) การพัฒนาปรับปรุงรูปแบบให้ทันสมัย (model updating) แม้ว่าจะมีการนำรูปแบบไปใช้อย่างประสบผลสำเร็จ แต่ก็ควรมีการพัฒนาปรับปรุงประยุกต์ให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์การ และสถานการณ์ที่มากกระทบจากภายนอกและภายในองค์การด้วย

### 6.5 ลักษณะของรูปแบบผลการวิจัย

อุทุมพร จามรมาน (2541) อธิบายลักษณะของ Model ผลการวิจัยไว้ว่า ต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้

- 1) นำไปสู่การอธิบายและทำนายได้โดยข้อมูลจากการสังเกตที่เชื่อถือได้
- 2) นำไปสู่ผลเดิม ถ้ามีการทดลองซ้ำ ๆ
- 3) นำไปสู่การอธิบายเชิงสาเหตุ (causal)
- 4) ช่วยขยายความรู้และนำไปสู่การแสวงหาความรู้ได้มากขึ้น
- 5) มีความชัดเจน ตรวจสอบได้
- 6) กระบวนการสร้างโมเดล เป็นกระบวนการที่ไม่หยุดนิ่ง และไม่สิ้นสุด

### 6.6 การทดสอบรูปแบบ

อุทุมพร จามรมาน (2541) อธิบายว่าการตรวจสอบโมเดล ควรใช้การวิเคราะห์จากหลักฐานเชิงคุณลักษณะ (qualitative) และเชิงปริมาณ (quantitative) โดยที่การตรวจสอบโมเดลจากหลักฐานเชิงคุณลักษณะอาจใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบ ส่วนการตรวจสอบโมเดลจากหลักฐานเชิงปริมาณ ใช้เทคนิคทางสถิติ โดยมีลักษณะการตรวจสอบ ดังนี้

- 1) การตรวจสอบความมากน้อยของความสัมพันธ์/ความเกี่ยวข้อง/เหตุ-ผลระหว่างตัวแปร
- 2) การประมาณค่าพารามิเตอร์ของความสัมพันธ์ดังกล่าว ซึ่งการประมาณค่านี้สามารถข้ามกาลเวลา กลุ่มตัวอย่าง หรือสถานที่ ( across time, samples, sites) ได้ หรืออ้างอิงจากกลุ่มตัวอย่างไปหาประชากรได้ โดยผลการตรวจสอบนำไปสู่คำตอบ 2 ข้อ คือ การสร้างโมเดลใหม่ และการปรับปรุงโมเดลเดิม

Willer (1967), Eisner (1976) อ้างถึงใน วิธนา อ่องแสงคุณ (2549) ซึ่งกล่าวถึง การทดสอบรูปแบบ ไว้ว่า การสร้างรูปแบบอาจมีขั้นตอนการดำเนินการที่ต่างกันไป แต่สรุปโดยทั่วไป

แล้วจะประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 2 ขั้นตอน คือ การสร้างรูปแบบ และการตรวจสอบเพื่อหาความตรงของรูปแบบ เนื่องจากจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสร้างรูปแบบก็เพื่อทดสอบ หรือตรวจสอบรูปแบบนั้นด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการประมาณค่าพารามิเตอร์ของรูปแบบ ดังนั้นรูปแบบที่สร้างขึ้นจึงควรมีความชัดเจนและเหมาะสมกับวิธีการทดสอบ โดยปกติแล้วการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์มักจะดำเนินการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ ผลของการทดสอบจะนำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธรูปแบบนั้น และนำไปสู่การสร้างทฤษฎีใหม่ต่อไป แต่การทดสอบรูปแบบหรือการประเมินในบางเรื่องนั้นก็ไม่สามารถกระทำได้ด้วยข้อจำกัดของสภาพการณ์ต่าง ๆ ดังนั้นในขั้นตอนของการตรวจสอบเพื่อหาความตรงของรูปแบบ การให้ผู้ทรงคุณวุฒิ (connoisseurship) เป็นผู้ตรวจสอบรูปแบบ ก็เป็นวิธีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับ

โดย Eisner ได้เสนอแนวความคิดการทดสอบหรือประเมินโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยเห็นว่าการวิจัยทางการศึกษาส่วนใหญ่ ดำเนินการตามหลักการทางวิทยาศาสตร์ หรือเชิงปริมาณมากเกินไป ซึ่งในบางเรื่องนั้นต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการได้ตัวเลขแล้วสรุป และเชื่อว่าการรับรู้ที่เท่ากันนั้นเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้รู้ เขาจึงได้เสนอแนวความคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ดังนี้

1) การประเมินโดยแนวทางนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นการวิเคราะห์ วิเคราะห์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณา โดยไม่จำเป็นต้องเกี่ยวกับวัตถุประสงค์หรือกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยต่าง ๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจรณ์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

2) เป็นรูปแบบการประเมินที่เป็นความเฉพาะทาง (specialization) ในเรื่องที่จะประเมินโดยที่พัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (art criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่า ไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใด ๆ ได้ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง

3) เป็นรูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือว่าผู้ทรงคุณวุฒินั้นเที่ยงธรรมและมีดุลพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ ของผู้ทรงคุณวุฒินั้นจะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒิโดยตรง

4) เป็นรูปแบบที่ยอมให้ความยืดหยุ่น ในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามความถนัดและความต้องการของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้สรุปสาระสำคัญที่นำไปใช้ในการพัฒนารูปแบบ ออกเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง
2. การกำหนดหลักการและองค์ประกอบของรูปแบบ
3. การสร้างรูปแบบ
4. การประเมินรูปแบบ
5. การปรับปรุงและการนำเสนอรูปแบบ

## ตอนที่ 7 รายงานการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 7.1 งานวิจัยภายในประเทศ

อภิรักษ์ เวทยนุกูล (2545) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสามารถในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา โดยการศึกษาเรื่องความสามารถ 26 รายการในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา จาก การสอบถามกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา และกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น ผลการวิจัยพบว่า

1. กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา มีความเห็นว่าความสามารถที่ควรมีมากที่สุด 8 รายการ คือ ทักษะในการจัดทำกลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียน ทักษะในการบริหารจัดการงานวิชาการ ทักษะในการบริหารจัดการให้บุคลากรมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้เรียน ทักษะในการตัดสินใจด้วยการใช้วิจารณญาณและเหตุผล ทักษะในการวางแผนและจัดระบบงานได้เกิดผลจริง ทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและการดำรงไว้ ทักษะในการปฏิบัติตามบทบาทของผู้นำ และทักษะในการบริหารจัดการงานบุคลากร ส่วน 18 รายการ ความสามารถในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาที่เหลือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีในระดับมาก คือ ทักษะในการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมในงานบุคลากร ทักษะในการอยู่ร่วมกันในสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ทักษะในการบริหารจัดการสร้างโอกาสเพื่อการปรับปรุงและส่งเสริมโรงเรียน ทักษะในการสืบค้น รวบรวม ปรับปรุง และจัดการข้อมูล ทักษะในการวิเคราะห์และเข้าใจสถานการณ์ หรือกรณีปัญหาอย่างชัดเจน ทักษะในการจัดการความขัดแย้ง ทักษะในการปรับตน ทักษะในการยืดหยุ่น ทักษะในการพัฒนาอาชีพ ทักษะในการสร้างวิสัยทัศน์โดยสนับสนุนการมีส่วนร่วม ทักษะในการจัดการงานธุรการ ทักษะในการจัดการการเงินของโรงเรียน ทักษะในการจัดการทรัพย์สินของโรงเรียน ทักษะในการส่งเสริมและจัดการเปลี่ยนแปลง ทักษะในการประชาสัมพันธ์

2. กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น มีความเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความสามารถ ทั้ง 26 รายการอยู่ในระดับมากที่สุด

บุญมี เณรยอด ( 2546) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการวิเคราะห์ภารกิจหลักตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ .ศ.2542 ควบคู่กับการวิเคราะห์ภารกิจหลักของผู้บริหารสถานศึกษาตามทฤษฎีและหลักการบริหารการศึกษา เพื่อ จำแนกสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิเคราะห์สรุปว่า สมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารต่อการรองรับปฏิรูปการศึกษา ได้แก่ 1) ผู้ร่วมงานศรัทธา 2) ทำงาน เป็นทีม 3) เป็นผู้นำทางวิชาการ 4) มีวิสัยทัศน์ 5) มีความคิดสร้างสรรค์ 6) มีมนุษยสัมพันธ์ 7) มีความรู้ความสามารถในการบริหาร 8) กล้าตัดสินใจ 9) ซื่อสัตย์ โปร่งใส 10) เป็นผู้ประสานงานที่ดี 11) เป็นประชาธิปไตย 12) เป็นแบบอย่างที่ดี

ชัญญา อภิปาลกุล (2546) ทำการวิจัยรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อปฏิรูป การเรียนรู้ในสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

1. รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา โดยพัฒนาตัวแบบการเรียนรู้สู่การปฏิบัติ (SINTPAE Model) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง 2) เข้ารับการฝึกอบรมแบบเข้ม 3) ฝึกปฏิบัติงานในสถานศึกษาต้นแบบ 4) นำความรู้และทักษะที่ได้รับไปปฏิบัติในสถานศึกษาตนเอง 5) มีการติดตามประเมินผลเป็นระยะ ๆ เพื่อนำผลไปพัฒนาต่อไป

2. คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ และเอื้อต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ มีดังนี้ 1) การบริหารงานด้านวิชาการ ประกอบด้วย คุณลักษณะมีความรู้และเป็นผู้นำด้านวิชาการ มีความรู้และทักษะ มีประสบการณ์ด้านการบริหาร วิชาการ สามารถใช้ความรู้ และประสบการณ์แก้ปัญหาทางวิชาการได้ดี มีวิสัยทัศน์ทางการศึกษา ที่กว้างไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2) การบริหารงบประมาณ มีความเข้าใจนโยบาย อำนาจ หน้าที่ และกิจกรรมในหน่วยงาน มีความรู้ระบบงบประมาณ เข้าใจระเบียบการคลัง วัสดุ และ การเงิน มีความซื่อสัตย์และสุจริต 3) การบริหารบุคคล มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ใน การบริหารงานบุคคล เป็นแบบอย่างที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ 4) การบริหารทั่วไป เป็นนักวางแผนและ กำหนดนโยบายที่ดี เป็นผู้ตัดสินใจ และวินิจฉัยสั่งการที่ดี มีความรู้และบริหารโดยใช้ระบบ สารสนเทศที่ทันสมัย เป็นผู้มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร รู้จักมอบอำนาจและ ความรับผิดชอบแก่ผู้ที่เหมาะสม

วุฒิชัย วรชิน (2546) ทำการศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำกับ ประสิทธิภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า

1. คุณลักษณะภาวะผู้นำในภาพรวมทุกด้าน ได้แก่ คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางแรงจูงใจ คุณลักษณะทางทักษะ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก
2. ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำกับประสิทธิภาพภาวะผู้นำ ในด้านคุณลักษณะทางบุคลิกภาพกับการรับรู้และการยอมรับมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในระดับค่อนข้างสูง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทางบุคลิกภาพกับความพึงพอใจมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในระดับปานกลาง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทางบุคลิกภาพกับการบรรลุเป้าหมายมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในระดับปานกลาง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทางแรงจูงใจกับการรับรู้และการยอมรับมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในระดับค่อนข้างสูง ด้านความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทางแรงจูงใจกับความพึงพอใจมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในระดับปานกลาง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทางแรงจูงใจกับการบรรลุเป้าหมายมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในระดับปานกลาง ด้านความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทางทักษะกับการรับรู้และการยอมรับมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในระดับสูง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทางทักษะกับความพึงพอใจมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในระดับค่อนข้างสูง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทางทักษะกับการบรรลุเป้าหมายมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในระดับค่อนข้างสูง

ทนุพันธ์ หิริญเรือง (2547) ทำการศึกษาวิจัยสมรรถนะในการบริหารบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 ผลการวิจัยพบว่า

1. สมรรถนะในการบริหารบุคคลโดยภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยสมรรถนะที่ผู้บริหารโรงเรียนมีสูงสุด คือ ด้านทักษะและศิลปะในการถ่ายทอดและโน้มน้าวบุคคล
2. สมรรถนะในการบริหารบุคคลรายด้าน สมรรถนะด้านความยุติธรรมและความเป็นธรรมในระดับค่อนข้างสูง โดยสมรรถนะในกลุ่มนี้ที่ผู้บริหารสถานศึกษามีสูงสุด ได้แก่ การพิจารณาความดีความชอบให้กับบุคลากรภายใต้กฎระเบียบเดียวกัน สมรรถนะด้านการวางแผนกำลังคนในระดับค่อนข้างสูง โดยสมรรถนะในกลุ่มนี้ที่ผู้บริหารสถานศึกษามีสูงสุด ได้แก่ สามารถใช้กำลังคนได้อย่างเหมาะสมตามบทบาทหน้าที่ที่เป็นประโยชน์สูงสุด สมรรถนะด้านความรู้ความเข้าใจ กฎระเบียบการบริหารงานบุคคลในภาครัฐในระดับค่อนข้างสูง โดยสมรรถนะในกลุ่มนี้ที่ผู้บริหารสถานศึกษามีสูงสุด ได้แก่ การจัดทำบัญชีเงินเดือนบุคลากรใน

โรงเรียนได้อย่างถูกต้องตามระเบียบและเปิดเผย สมรรถนะด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาในระดับค่อนข้างสูง โดยสมรรถนะในกลุ่มนี้ที่ผู้บริหารสถานศึกษามีสูงสุด ได้แก่ การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีโอกาสในการพัฒนาตนเองตามความสำเร็จ สมรรถนะด้านระบบประกันคุณภาพ ความน่าเชื่อถือของการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับค่อนข้างสูง โดยสมรรถนะในกลุ่มนี้ที่ผู้บริหารสถานศึกษามีสูงสุด ได้แก่ ความสามารถในการกำหนดขอบเขตการประเมินที่สอดคล้องกับสภาพจริงและไม่เกินความสามารถของผู้ปฏิบัติ สมรรถนะด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมในระดับค่อนข้างสูง โดยสมรรถนะในกลุ่มนี้ที่ผู้บริหารโรงเรียนมีสูงสุด ได้แก่ การเปิดโอกาสให้บุคคลทั้งในและนอกโรงเรียนเข้ามาร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมสนับสนุน สมรรถนะด้านการประสาน การดำเนินงานเพื่อให้เกิดความราบรื่นในการบริหารโดยองค์คณะบุคคลในระดับค่อนข้างสูง โดยสมรรถนะในกลุ่มนี้ที่ผู้บริหารโรงเรียนมีสูงสุด ได้แก่ การกำหนดความรับผิดชอบต่อหน้าที่อย่างเหมาะสม ชัดเจน และรับทราบโดยทั่วกัน สมรรถนะด้านการนิเทศและให้คำปรึกษาแก่ครูและบุคคลในระดับค่อนข้างสูง โดยสมรรถนะในกลุ่มนี้ที่ผู้บริหารสถานศึกษามีสูงสุด ได้แก่ การให้ความสะดวกแก่บุคลากรในการเข้าพบเพื่อปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง สมรรถนะด้านทักษะและศิลปะในการถ่ายทอดและโน้มน้าวบุคคลในระดับค่อนข้างสูง โดยสมรรถนะในกลุ่มนี้ที่ผู้บริหารสถานศึกษามีสูงสุด ได้แก่ ความสามารถในการสร้างบรรยากาศในการทำงานขององค์กรด้วยรูปแบบที่เป็นประชาธิปไตย

เยาวณี เสมา ( 2549) ทำการศึกษาวิจัย เรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาจำนวน 78 ตัวบ่งชี้ เป็นตัวบ่งชี้ด้านความรู้ 26 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ด้านทักษะ 26 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ด้านคุณลักษณะ 26 ตัวบ่งชี้ พัฒนาร่างตัวบ่งชี้มีค่าเฉลี่ยความสำคัญอยู่ระหว่าง 4.12 – 4.87 และมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.8 – 1.00

2. ผลการสำรวจสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีสมรรถนะในระดับสูงทั้งในด้านความรู้ ทักษะและบุคลิกลักษณะ โดยมีผลการสำรวจสูงสุดด้านความรู้ รองลงมาด้านบุคลิกลักษณะ และด้านทักษะตามลำดับ สมรรถนะที่มีผลการสำรวจสูงสุด คือ ทักษะในการติดต่อสื่อสาร และต่ำสุดคือ ทักษะการสั่งการ/การมอบหมายงาน ผลการสำรวจจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมีผลการสำรวจสูงสุดทั้ง 3 ด้าน รองลงมาเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ตามลำดับ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาด



เด็กมีสมรรถนะสูงสุด คือ ความรู้ในเรื่องของการประชาสัมพันธ์ การบริหารบุคคลและทีมงาน ความรับผิดชอบและวิสัยทัศน์ตามลำดับ ผลการสำรวจจำแนกตามภูมิภาค พบว่า ภาคตะวันออก มีผลการสำรวจสูงสุดทั้ง 3 ด้าน รองลงมาเป็นภาคใต้ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง และกรุงเทพมหานครตามลำดับ ผู้บริหารกรุงเทพมหานคร ภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออก ภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคใต้มีสมรรถนะสูงสุดด้านความรู้ในเรื่องการประชาสัมพันธ์ และด้านบุคลิกลักษณะ ได้แก่ มีวิสัยทัศน์ ความรับผิดชอบ การอุทิศตนและเวลา และใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นตามลำดับ

พินิตา สัตถาสาธุชนะ (2549) ทำการศึกษาวิจัย เรื่องการศึกษาสมรรถนะในการบริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 6 ผลการวิจัยพบว่า

1. สมรรถนะในการบริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยสมรรถนะที่ผู้บริหารสถานศึกษามีสูงสุด คือ สมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรม
2. สมรรถนะในการบริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษารายด้านพบว่า สมรรถนะด้านหลักและกระบวนการบริหารการศึกษาอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกสมรรถนะอยู่ในระดับสูง โดยสมรรถนะที่ผู้บริหารสถานศึกษามีสูงสุด คือ สามารถกำหนดโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาได้เหมาะสม สมรรถนะด้านนโยบายและการวางแผนทางการศึกษาอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกสมรรถนะอยู่ในระดับสูง โดยสมรรถนะที่ผู้บริหารสถานศึกษามีสูงสุด คือสามารถกำหนดนโยบาย และวางแผนบริหารจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ สมรรถนะด้านบริหารวิชาการอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า สมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูง มีเพียง 2 สมรรถนะที่อยู่ในระดับปานกลาง คือ การสนับสนุนให้มีการเผยแพร่ผลงานวิจัยเพื่อสร้างความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง กับความสามารถในการจัดหาผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถในการวิจัยให้ครูเพื่อให้คำแนะนำช่วยเหลือในการวิจัย โดยสมรรถนะที่ผู้บริหารสถานศึกษามีสูงสุด คือ จัดการให้หาแหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกสถานศึกษา โดยเน้นให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงและส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนารการเรียนรู้ตามแผนบริหารจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง สมรรถนะด้านการบริหารงานธุรการ การเงิน พัสดุและอาคารสถานที่อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกสมรรถนะอยู่ในระดับสูง โดยสมรรถนะที่ผู้บริหารสถานศึกษามีสูงสุด คือ จัดให้มีการทำแผนผังอาคารสถานที่ภายในโรงเรียนอย่างชัดเจน สมรรถนะด้านการบริหารบุคคลอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า สมรรถนะส่วนใหญ่อยู่

ในระดับสูง มีเพียงสมรรถนะเดียวที่อยู่ในระดับน้อย คือ สามารถคัดเลือกครูและบุคลากรทางการศึกษาตรงตามตำแหน่งที่ต้องการได้อย่างเหมาะสม โดยสมรรถนะที่ผู้บริหารสถานศึกษามีสูงสุด คือ สามารถจัดทำข้อมูลของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นปัจจุบัน สมรรถนะด้านการบริหารกิจการผู้เรียนอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกสมรรถนะอยู่ในระดับสูง โดยสมรรถนะที่ผู้บริหารสถานศึกษามีสูงสุด คือ สามารถจัดให้มีการดูแลช่วยเหลือผู้เรียนเป็นไปอย่างเป็นระบบ สมรรถนะด้านการประกันคุณภาพการศึกษาอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกสมรรถนะอยู่ในระดับสูง โดยสมรรถนะที่ผู้บริหารสถานศึกษามีสูงสุด คือ สามารถอธิบายให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเห็นถึงความสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษา สมรรถนะด้านการบริหารบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกสมรรถนะอยู่ในระดับสูง โดยสมรรถนะที่ผู้บริหารสถานศึกษามีสูงสุด คือ สามารถส่งเสริมและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการเรียนรู้ สมรรถนะด้านการบริหารประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชนอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกสมรรถนะอยู่ในระดับสูง โดยสมรรถนะที่ผู้บริหารสถานศึกษามีสูงสุด คือ เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมของโรงเรียน สมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกสมรรถนะอยู่ในระดับสูง โดยสมรรถนะที่ผู้บริหารสถานศึกษามีสูงสุด คือ ความซื่อสัตย์สุจริต

3. สมรรถนะในการบริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามจังหวัด พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในทุกจังหวัด ได้แก่ จังหวัดกาญจนบุรี ราชบุรี นครปฐม และสุพรรณบุรี ในภาพรวม มีสมรรถนะในการบริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับสูง โดยสมรรถนะที่ผู้บริหารสถานศึกษามีสูงสุด คือสมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรม

อุทัย บุญประเสริฐ และ ดิเรก วรรณเศียร (2550) ทำการศึกษาวิจัยการพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งสถานศึกษา ผลการวิจัยเป็นดังนี้

1. การพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา มี 3 รูปแบบ โดยรูปแบบที่ 1 เป็นรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาที่เหมาะสมกับสภาพสังคมฐานความรู้ รูปแบบที่ 2 รูปแบบการพัฒนาครู และรูปแบบที่ 3 รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งรูปแบบที่ 2 และ 3 จะเหมาะสมสำหรับสถานศึกษาทั่วไปในปัจจุบัน

2. องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย หลักการของรูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ เป้าหมายของรูปแบบ ลักษณะสำคัญของรูปแบบ เงื่อนไขสำคัญของรูปแบบ ผลงานสำคัญที่จะเกิดขึ้นหลังการใช้รูปแบบ
3. รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษารูปแบบที่ 1 เป็นรูปแบบที่เน้นการพัฒนาที่สถานศึกษา ( school – based training) มากที่สุด จะมีการอบรม สัมมนา และการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้บุคลากรร่วมคิด - ร่วมทำ - ร่วมรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ( on – the – job training) โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ ( knowledge management) เป็นแนวทางหลักในการพัฒนา รูปแบบที่ 3 ส่งเสริมการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่ผูกกับสถานศึกษา ( school – based) และการพัฒนาในการปฏิบัติงาน (on – the – job development) ในความรับผิดชอบ

## 7.2 งานวิจัยของต่างประเทศ

Bezzina (1994) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนผ่านการพัฒนาวิชาชีพ โดยศึกษาจากผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก ที่เมือง Diocese of Parramatta ประเทศออสเตรเลีย โดยใช้วิธีการเชิงสำรวจจากผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 74 คน ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้รับการพัฒนาประสบการณ์มีคุณลักษณะสูงผ่านวิธีการพัฒนาวิชาชีพหลากหลายรูปแบบ โดยกิจกรรมพื้นฐานของการพัฒนา คือ การที่ผู้บริหารโรงเรียนเข้าร่วมประชุมกับสมาคมวิชาชีพผู้บริหารโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ ส่วนวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมที่สุดคือ การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานงาน ( learning on the job) หรือการพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกับบุคคล (interpersonal skill) งานวิจัยได้นำเสนอรูปแบบการพัฒนาไว้ว่าประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ การพัฒนาก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง การอบรมพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนใหม่ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

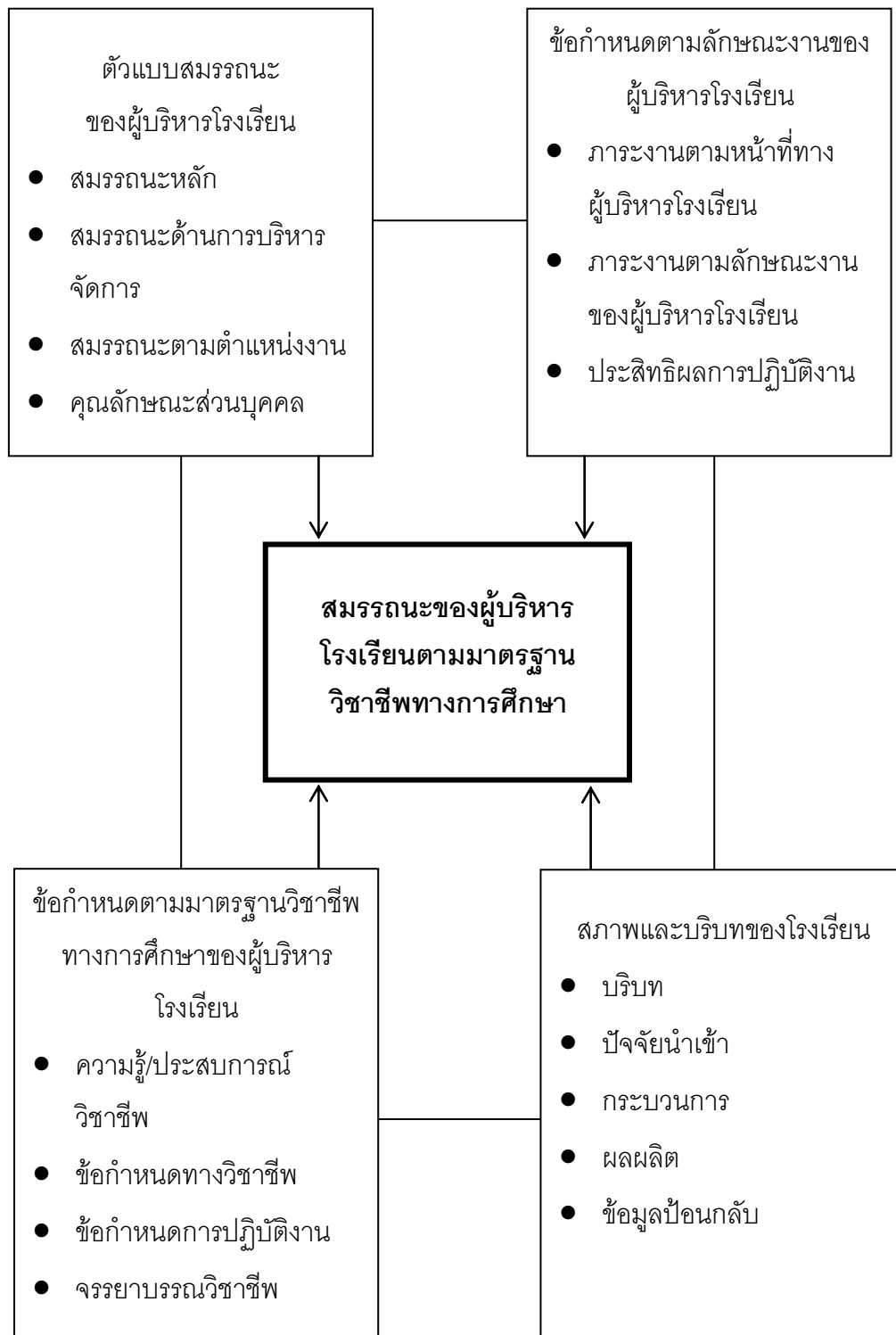
National Staff Development Council ประเทศอังกฤษ (2004) ได้ศึกษาและจัดทำรายงานหัวข้อ “Learning to Lead, Leading to Learn : Improving School Quality through Principal Professional Development” ซึ่งรายงานสรุปว่า หน่วยงานทางการศึกษาทุกระดับมีความต้องการ และการพัฒนาให้ผู้บริหารโรงเรียนมีคุณลักษณะความเป็นผู้นำด้านการเรียนการสอน ( instructional leader) โดยเสนอให้มีการจัดทำมาตรฐานการเป็นผู้นำด้านบริหารจัดการเรียนการสอน การอธิบายคุณลักษณะใหม่ และการจัดเตรียมโปรแกรมการอบรมพัฒนา ซึ่งรายงานเสนอว่า โปรแกรมการพัฒนาต้องหาวิธีการฝึกปฏิบัติ โดยให้รัฐบาลจัดทำกรอบการพัฒนาวิชาชีพ และสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินการพัฒนา การจัดตั้งคณะกรรมการระดับชาติด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน การสนับสนุนการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับพัฒนา

วิชาชีพผู้บริหารโรงเรียน หน่วยงานระดับรัฐ (state) ทบทวนและพัฒนาโปรแกรมการพัฒนา วิชาชีพผ่านการอบรมพัฒนาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และหน่วยงานระดับโรงเรียน เครือข่าย และ ท้องถิ่น (district) ต้องส่งเสริมการพัฒนาในโรงเรียนและจัดเวลาการพัฒนา

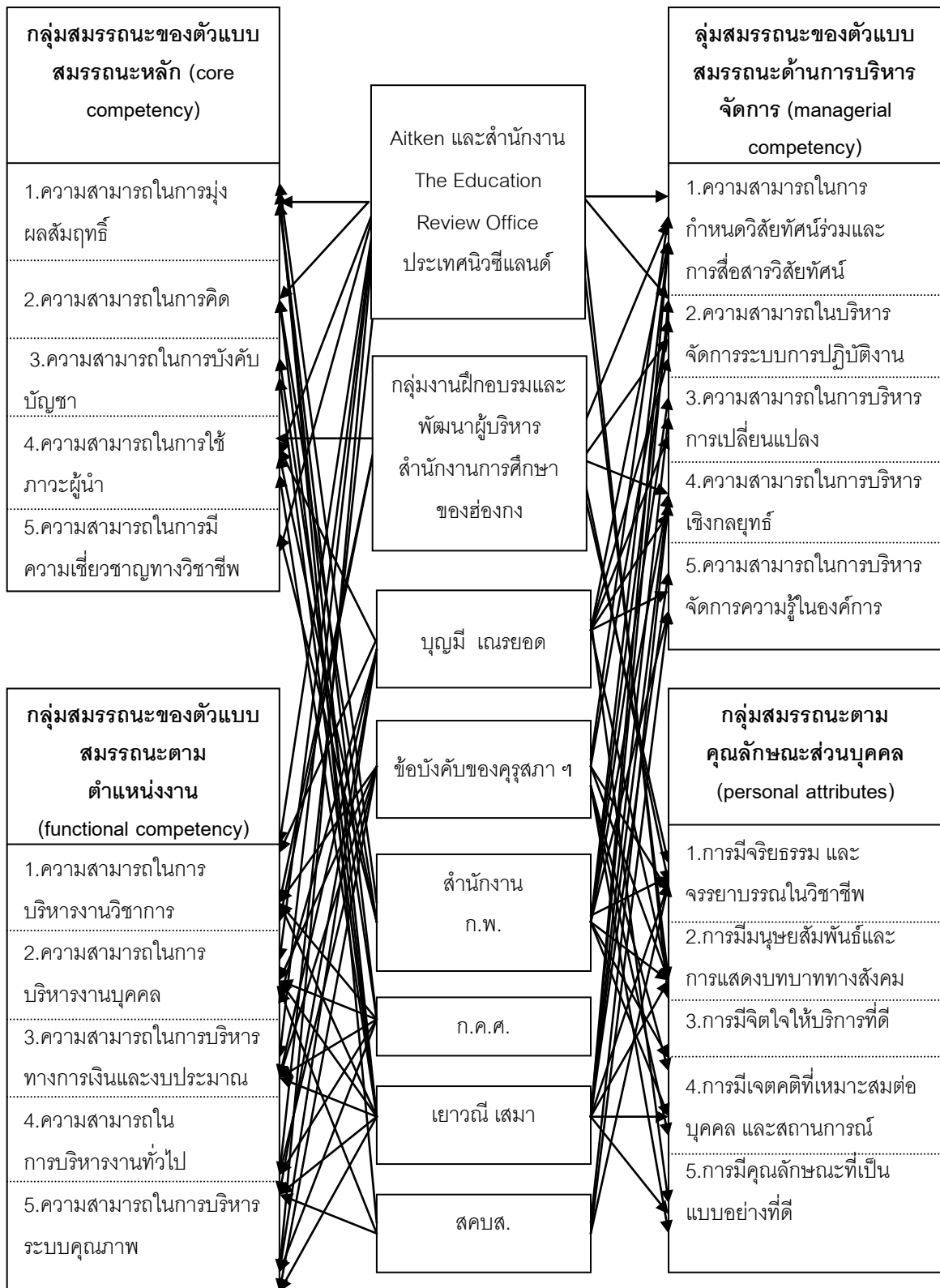
Kruth (2004) ทำการศึกษาและจัดทำรายงานการประเมิน หัวข้อ “ผลการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารโรงเรียน และมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ISLLC : การดำเนินการสรรหาและ การพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหารโรงเรียน” ผลการศึกษาพบว่า มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาของ ผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 6 มาตรฐาน มีความสำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จต่อการประกอบวิชาชีพ เมื่อเปรียบเทียบผลการศึกษาวิจัยกับนักวิชาการอื่น ๆ แต่ผู้ปฏิบัติยังไม่ให้ความสำคัญ อย่างเท่าเทียมกัน ดังนั้นการเตรียมการเพื่อเป็นผู้บริหารโรงเรียนในอนาคตต้องให้ความสำคัญกับ การจัดโปรแกรมการฝึกอบรม โดยรวบรวมสิ่งที่จำเป็นตามข้อกำหนดระหว่างมาตรฐานวิชาชีพทาง การศึกษา

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร แนวคิดเกี่ยวกับข้อกำหนดตาม ลักษณะงานของผู้บริหารโรงเรียน แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สภาพและบริบท การบริหารโรงเรียน และแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบสามารถสรุปความสัมพันธ์ ได้ตาม แผนภาพที่ 16 - 18 ดังนี้

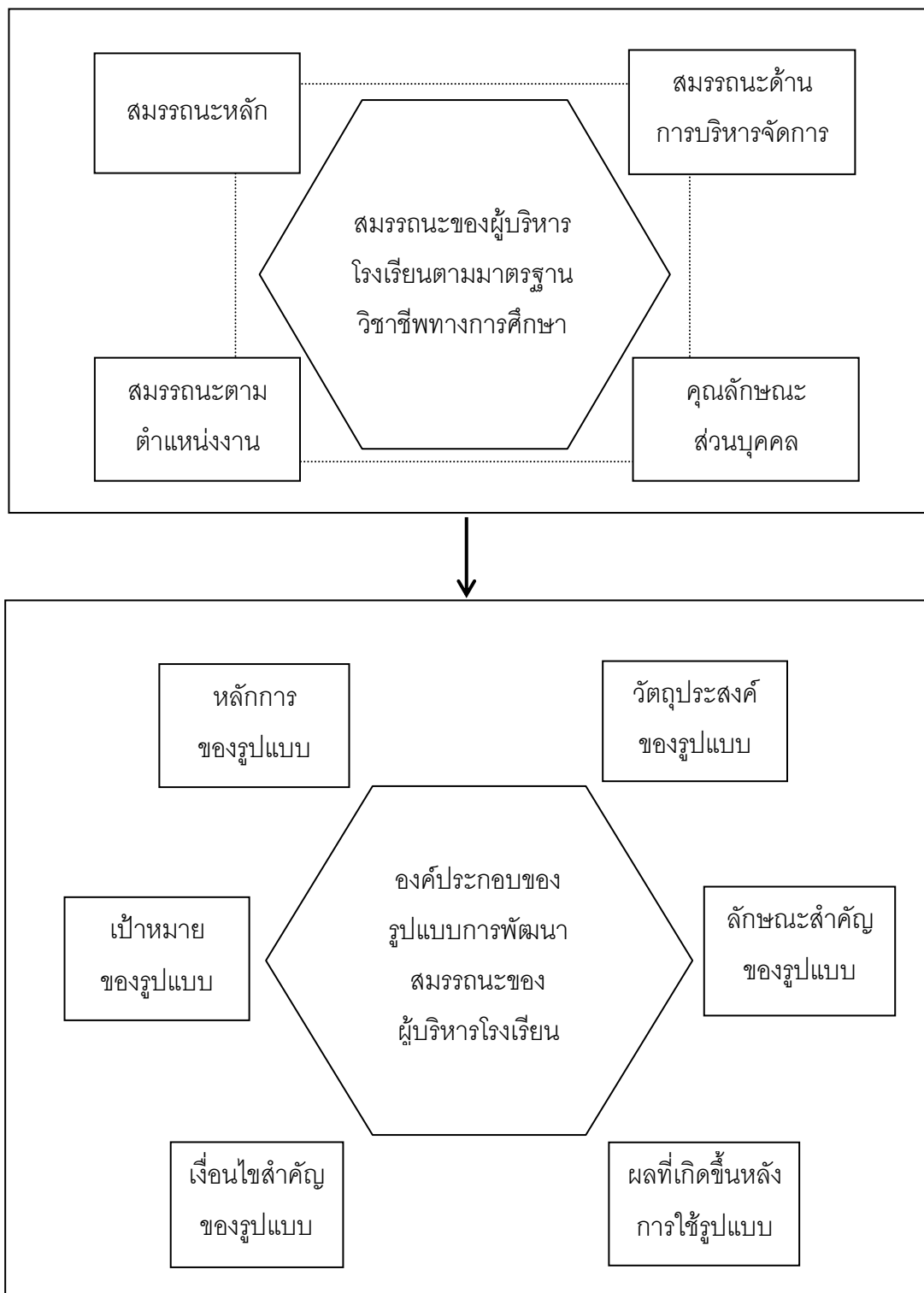
แผนภาพที่ 16 แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่มีผลต่อตัวแบบสมรรถนะ  
 ของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา



**แผนภาพที่ 17 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแบบสมรรถนะมาตรฐานและกลุ่มสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนกับแนวคิดของนักวิชาการ**



แผนภาพที่ 18 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับรูปแบบการพัฒนา  
ผู้บริหารโรงเรียน



### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

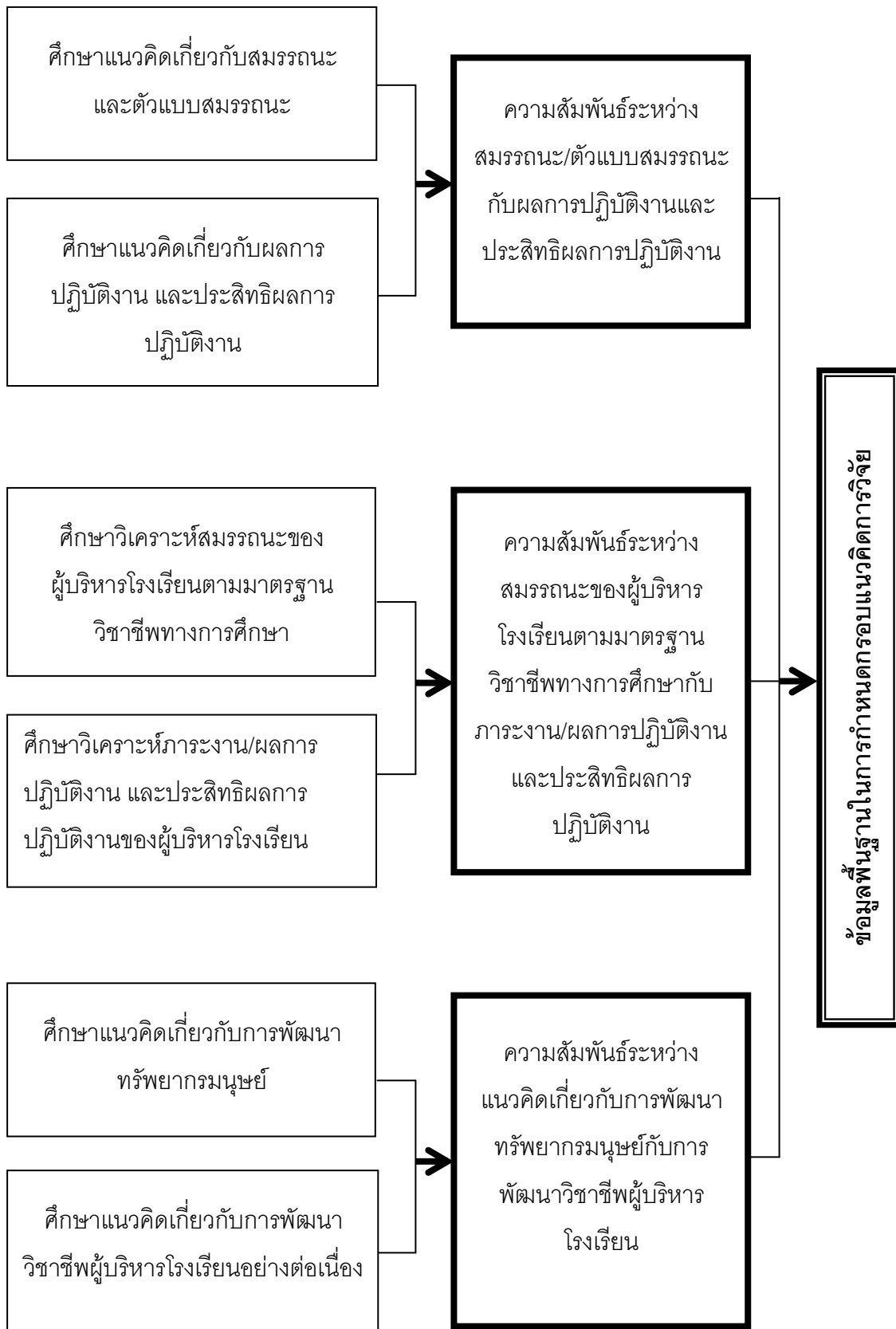
การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงบรรยาย ( descriptive research) ซึ่งได้กำหนดขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย เป็น 4 ขั้นตอน แต่ละขั้นตอนมีเทคนิควิธีการ และ ผลที่ได้รับ แสดงตามตารางที่ 14 ดังนี้

**ตารางที่ 14 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย**

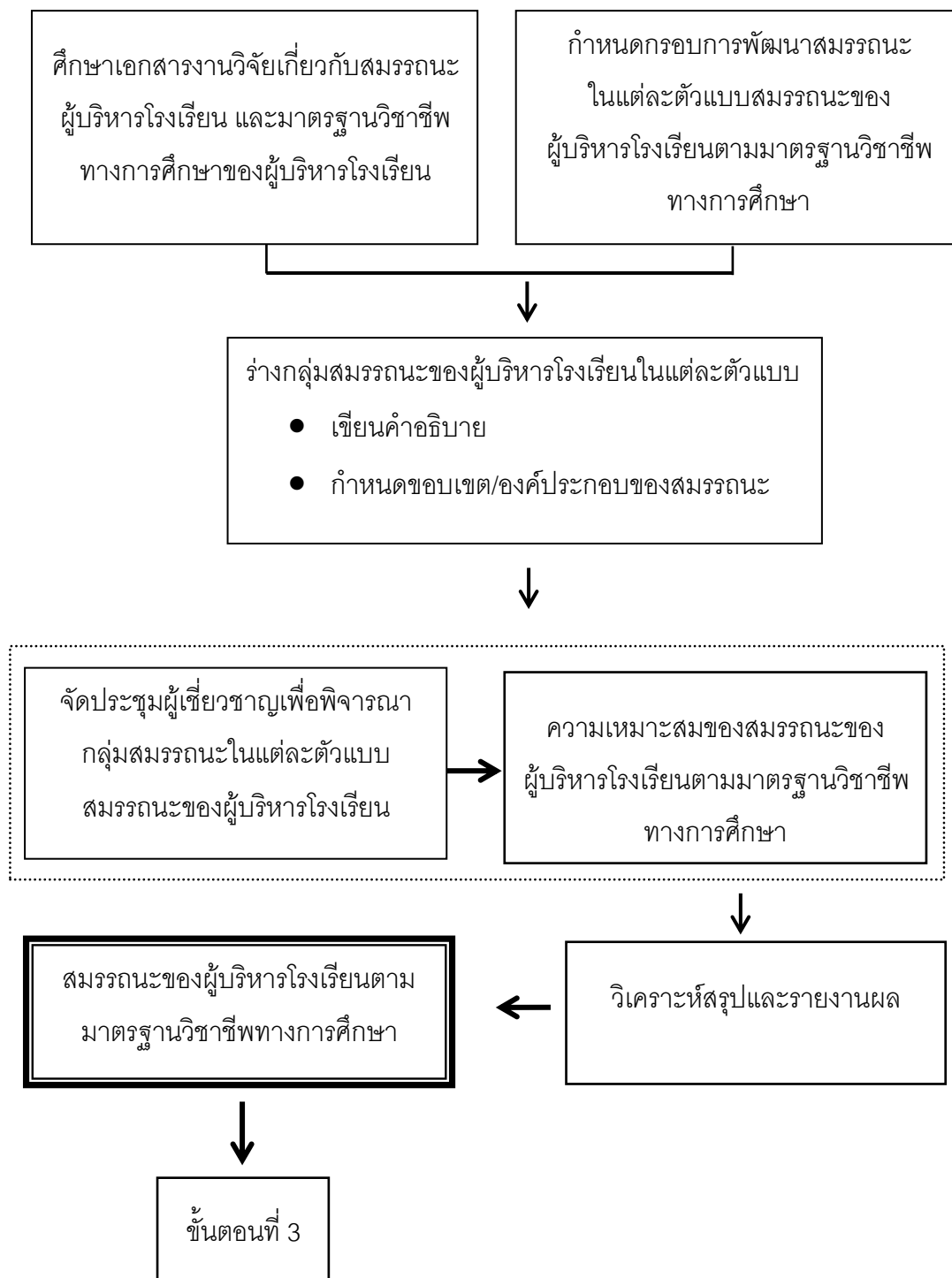
ขั้นตอน	เทคนิควิธีการ	ผลที่ได้รับ
ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย	วิเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและต่างประเทศ	ข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย
ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาตัวแบบสมรรถนะ (competency model) ของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา	- สังเคราะห์สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน จากการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง - การจัดประชุมผู้เชี่ยวชาญ (connoisseurship)	สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา
ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา	- รวบรวมข้อมูลจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 3 กลุ่ม - จัดทำร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ	(ร่าง) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา
ขั้นตอนที่ 4 ประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา	- ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ - ปรับแก้ไขและนำเสนอ	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา



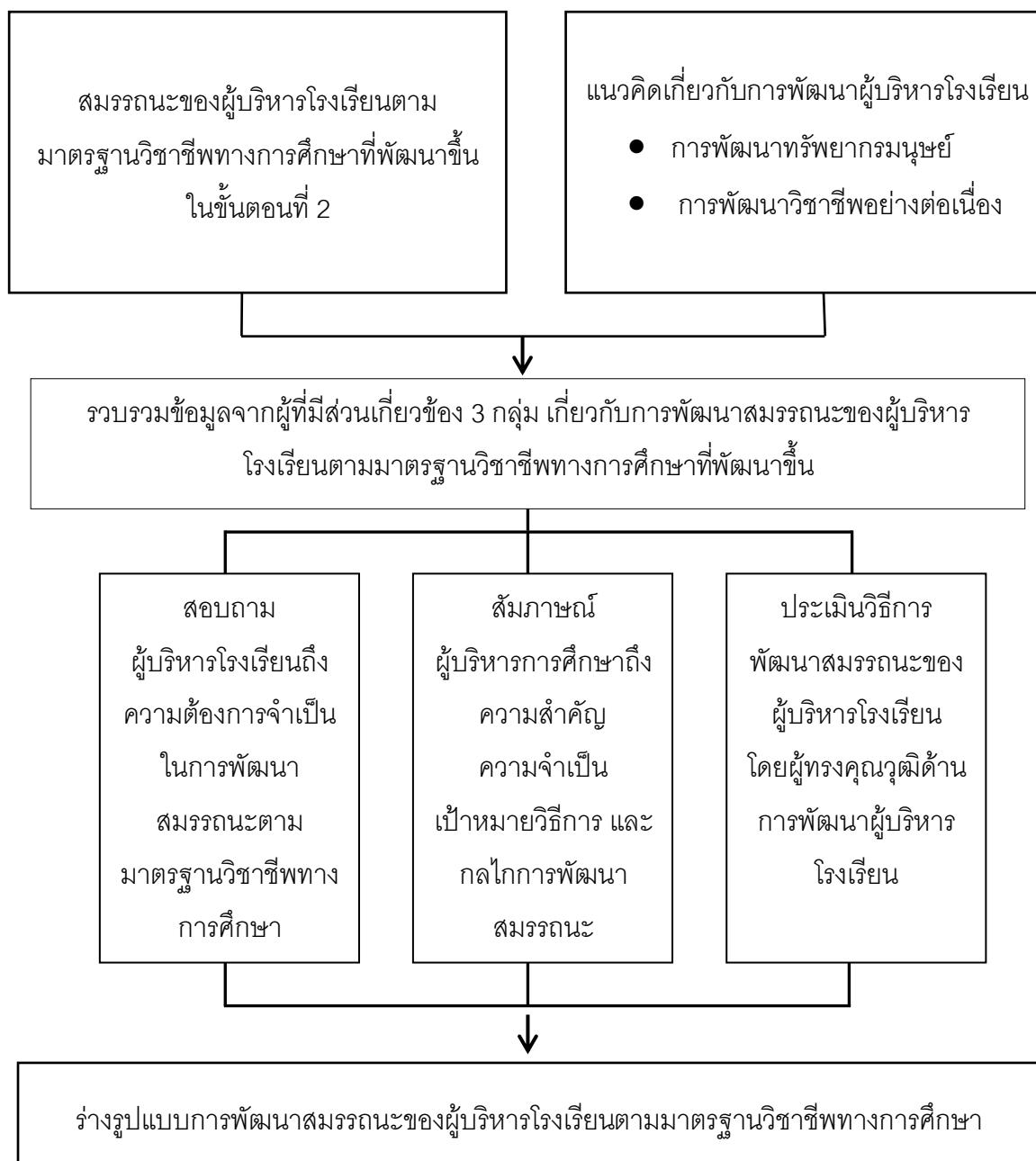
โดยวิธีดำเนินการวิจัยแต่ละขั้นตอน แสดงตามแผนภาพที่ 19 – 22 ดังนี้  
**แผนภาพที่ 19 แสดง การดำเนินการวิจัย ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย**



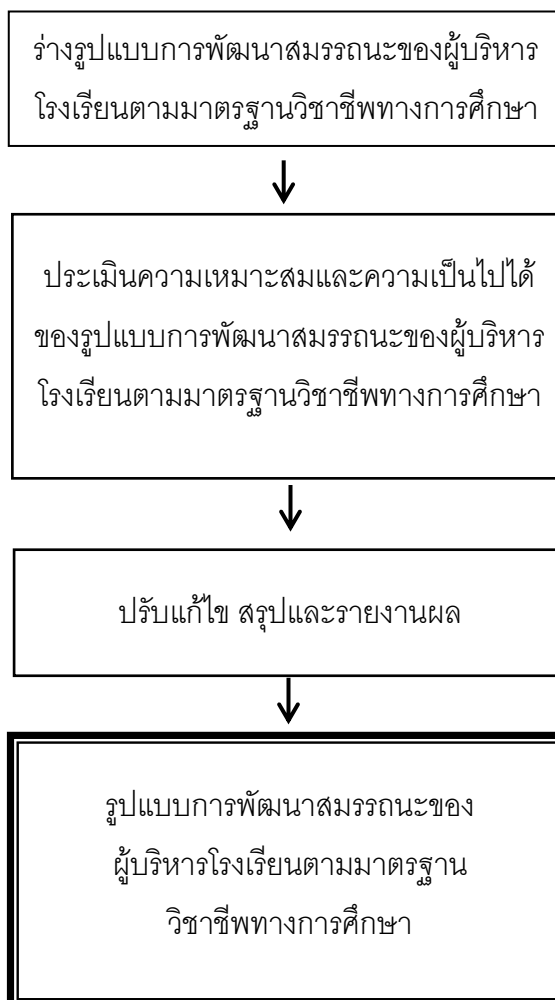
แผนภาพที่ 20 แสดงการดำเนินการวิจัยขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาตัวแบบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา



แผนภาพ ที่ 2 1 แสดง การดำเนินการวิจัย ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบ  
การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา  
มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้



แผนภาพที่ 22 แสดงการดำเนินการวิจัยขั้นตอนที่ 4 การประเมินและปรับแก้  
รูปแบบการพัฒนาศมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา  
มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้



โดยกิจกรรมการวิจัยแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดผู้ให้ข้อมูล เครื่องมือ แหล่งข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

### **ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย**

ผู้วิจัยได้ศึกษาและวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีขั้นตอนการศึกษาดังนี้

1.1 สังเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะ/ตัวแบบสมรรถนะกับผลการปฏิบัติงาน และประสิทธิผลการปฏิบัติงานจากการศึกษา แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ ( competency) และแนวคิดเกี่ยวกับตัวแบบสมรรถนะ ( competency model) วิธีการและขั้นตอนการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะและแนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ( performance) และประสิทธิผลการปฏิบัติงาน (effective performance)

1.2 สังเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษากับภาระงาน/ผลการปฏิบัติงาน ( performance) และประสิทธิผลการปฏิบัติงาน (effective performance) ของผู้บริหารโรงเรียน จากการศึกษาวิเคราะห์สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา และการศึกษาวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน (performance) และประสิทธิผลการปฏิบัติงาน (effective performance) ของผู้บริหารโรงเรียน

1.3 สังเคราะห์ความสัมพันธ์ของการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนจากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหารโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

### **เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลการวิจัยนี้ คือ แบบวิเคราะห์เอกสาร ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับประเภทของเอกสาร ปีที่พิมพ์ หน่วยงานหรือสำนักพิมพ์ ชื่อผู้เขียน ประเด็นหลักของเอกสาร เนื้อหาสาระของเอกสาร

### **แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย**

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยขั้นตอนนี้สามารถจำแนกได้ 2 ประเภทใหญ่ คือ

1. แหล่งข้อมูล เอกสารในรูปแบบของหนังสือ ตำรา บทความทางวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.ฐานข้อมูลทางด้านอินเทอร์เน็ต

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนนี้ โดยการเก็บรวบรวมจากเอกสารในรูปแบบของหนังสือ ตำรา บทความทางวิชาการ และงานวิจัย และจากฐานข้อมูลทางด้านอินเทอร์เน็ต

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนนี้ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปสาระสำคัญ จำแนกและเรียบเรียงรายการตามแบบวิเคราะห์เอกสาร โดยการวิเคราะห์เนื้อหาเป็นหมวดหมู่ และสรุปรวมเป็นรายการ สังเคราะห์ความเชื่อมโยงสัมพันธ์ หลังจากนั้นสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

## ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาตัวแบบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

2.1 ศึกษาเอกสารงานวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน และมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน

2.2 กำหนดกรอบการพัฒนาสมรรถนะในแต่ละตัวแบบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

2.3 ร่างสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา โดยกำหนดคำนิยาม ขอบเขตสมรรถนะและองค์ประกอบ

2.4 จัดประชุมผู้เชี่ยวชาญเพื่อพิจารณาความเหมาะสมของสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา ด้านมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน ด้านสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน เข้าร่วมประชุมจำนวน 15 คน

2.5 ปรับตัวแบบและกลุ่มสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลการวิจัยนี้มี 2 ลักษณะ คือ

1. แบบวิเคราะห์เอกสาร ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับประเภทของเอกสาร ปีที่พิมพ์ หน่วยงานหรือสำนักพิมพ์ ชื่อผู้เขียน ประเด็นหลักของเอกสาร เนื้อหาสาระของเอกสาร

2. การประชุมผู้เชี่ยวชาญ (connoisseurship)

### แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยขั้นตอนนี้ ได้แก่

1. แหล่งข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถจำแนกได้ 2 ประเภทใหญ่ คือ

- 1.1 จากเอกสารในรูปแบบของหนังสือ ตำรา บทความทางวิชาการ และงานวิจัย
- 1.2 จากฐานข้อมูลทางด้านอินเทอร์เน็ต
2. แหล่งข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ ทางด้านการบริหารการศึกษา มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน และสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน โดยกำหนดหลักเกณฑ์ในการเลือกผู้เชี่ยวชาญดังนี้
  - 2.1 ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารการศึกษา ต้องมีคุณสมบัติดังนี้
    - 1) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกทางด้านบริหารการศึกษาที่ทำการสอนสาขาวิชาบริหารการศึกษา หรือ
    - 2) เป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารการศึกษาระดับสูงของหน่วยงานทางการศึกษาที่จัดการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - 2.2 ผู้เชี่ยวชาญทางด้านมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน ต้องมีคุณสมบัติดังนี้
    - 1) เป็นผู้ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการหรือกรรมการองค์การวิชาชีพที่รับผิดชอบดูแลมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน หรือ
    - 2) เป็นนักวิชาการที่มีผลงานการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน หรือ
  - 2.3 ผู้เชี่ยวชาญทางด้านสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ต้องมีคุณสมบัติดังนี้
    - 1) เป็นผู้ที่มีผลงานในการจัดทำรูปแบบสมรรถนะ ( competency model) ของผู้บริหารโรงเรียน หรือ
    - 2) เป็นผู้บริหารการศึกษาที่มีความเกี่ยวข้องกับการกำหนดสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน หรือ
    - 3) เป็นผู้บริหารโรงเรียนที่มีสมรรถนะสูง โดยพิจารณาประวัติ ผลงานทางการบริหารที่ผ่านมา และความสำเร็จในการประกอบวิชาชีพผู้บริหารโรงเรียน

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนนี้ โดยการเก็บรวบรวมจากแหล่งข้อมูล ดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถจำแนกได้ 2 ประเภทใหญ่ คือ
  - 1.1 จากเอกสารในรูปแบบของหนังสือ ตำรา บทความทางวิชาการ และงานวิจัย
  - 1.2 จากฐานข้อมูลทางด้านอินเทอร์เน็ต

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการประชุมผู้เชี่ยวชาญ (connoisseurship) โดยมีการดำเนินการดังนี้

2.1 พิจารณาคุณสมบัติผู้เข้าร่วมประชุมผู้เชี่ยวชาญ แล้วทำการเลือกแบบเจาะจง และนำมาปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาเลือกผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ด้าน ๆ ละ 5 คน ดังนี้

1) ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารการศึกษา ประกอบด้วย

- นายวินัย รอดจ่าย

รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (กพฐ.)

- รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมธ

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์ /รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยสยาม

- รองศาสตราจารย์ ดร.เมธิ ปิณฑนนท์

อดีตคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ

- รองศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

- ดร.กมล สูดประเสริฐ

อดีตผู้ตรวจราชการ กระทรวงศึกษาธิการ

อาจารย์สาขาบริหารศึกษา มหาวิทยาลัยสยาม

2) ผู้เชี่ยวชาญด้านมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย

- ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ

นายกสภามหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล

- ศาสตราจารย์ ดร.สมหวัง พิธิยานุวัฒน์

นักวิชาการผู้มีผลงานวิจัยเกี่ยวกับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารโรงเรียน

- ศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาสี

คณบดีคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- ดร.ดิเรก พรสีมา

ประธานกรรมการคุรุสภา

- นายวินัย ศรีเจริญ

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา คุรุสภา



3) ผู้เชี่ยวชาญด้านสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย

- ดร.ปัญญา แก้วกีฎร

ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

- ดร.สงบ อินทรมณี

ผู้อำนวยการภารกิจเสริมสร้างและพัฒนาประสิทธิภาพ การปฏิบัติราชการ  
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.)

- ดร.พิษณุ ตูลสุข

ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาระบบบริหารงาน บุคคลและนิติการ  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

- นายนคร ตังคะพิภพ

อดีตผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญพิเศษ (ระดับ 10)  
ที่ปรึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

- นายชัชวรินทร์ ชวนวัน

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ  
สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา  
หัวหน้าโครงการศึกษารูปแบบสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.2 ผู้วิจัยติดต่อประสานงานกับผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่าน หลังจากได้รับรับการตอบรับจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว จึงกำหนดวัน เวลา และสถานที่ประชุม จากนั้นทำหนังสือเชิญประชุมจากคณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2.3 ผู้วิจัยจัดทำและส่งคู่มือการประชุมผู้เชี่ยวชาญ ที่ประกอบด้วยประเด็นหรือตัวแปร/แนวคำถามหรือกรอบคำถามเกี่ยวกับตัวแบบสมรรถนะ ( competency model) และกลุ่มสมรรถนะ (competency cluster) ของผู้บริหารโรงเรียนได้ศึกษาก่อนเข้าร่วมแสดงความคิดเห็น

2.4 จัดการประชุมผู้เชี่ยวชาญ เพื่อพิจารณาตัวแบบสมรรถนะของโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา เมื่อวันที่จันทร์ที่ 21 กันยายน 2552 ณ ห้องประชุม สพฐ. 5 ชั้น 9 อาคาร สพฐ.5 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

2.5 ทำการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่ไม่ได้เข้าประชุม เพื่อขอความคิดเห็นประกอบการพิจารณาปรับ ตัวแบบสมรรถนะ ( competency model) และกลุ่มสมรรถนะ ( competency cluster) ของผู้บริหารโรงเรียน ร่วมกับความคิดเห็นที่ได้จากการประชุม โดยเวลาดำเนินการระหว่างวันที่ 9 กันยายน – 13 ตุลาคม 2552

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนนี้ จำแนกได้ 2 ลักษณะ คือ

1. ข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากการเอกสาร และอินเทอร์เน็ต ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปสาระสำคัญ จำแนกและเรียบเรียงรายการตามแบบวิเคราะห์เอกสาร โดยการวิเคราะห์เนื้อหาเป็นหมวดหมู่ และสรุปรวมเป็นรายการ สังเคราะห์ความเชื่อมโยงสัมพันธ์ หลังจากนั้นนำมากำหนดประเด็นในการสร้าง สมรรถนะในแต่ละ ตัวแบบสมรรถนะ ( competency model) ของผู้บริหารโรงเรียน

2. ข้อมูลจากการประชุมผู้เชี่ยวชาญ และการสัมภาษณ์เพิ่มเติม ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาอย่างละเอียดโดยระบุถึงแนวคิดหลัก การแบ่งหน่วยข้อมูล การแยกประเภทหน่วยข้อมูล การพิจารณาประเภทหน่วยข้อมูล และระบุแก่นของเรื่อง โดยให้ทฤษฎีอ้างอิงและสนับสนุน

### ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

3.1 นำผลจากการศึกษาในขั้นตอนที่ 2 และการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง มากำหนดองค์ประกอบของรูปแบบ และขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ

3.2 รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง 3 กลุ่ม ดังนี้

3.2.1 กลุ่มผู้บริหารโรงเรียน เพื่อ สอบถามความต้องการจำเป็น (needs assessment) ในการพัฒนา

3.2.2 กลุ่มผู้บริหารการศึกษาที่ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดอยู่ ผู้บริหาร หน่วยงานทางการศึกษา และผู้บริหารองค์การวิชาชีพ เพื่อสัมภาษณ์ถึงความสำคัญและความจำเป็น เป้าหมาย วิธีการ และกลไกการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน

3.2.3 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการ พัฒนาผู้บริหารโรงเรียน เพื่อประเมินวิธีการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน

3.3 ดำเนินการร่างรูปแบบ โดยพัฒนาและจัดทำองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา จัดทำองค์ประกอบและเขียนคำอธิบายประกอบร่างรูปแบบ

โดยมีโครงสร้างการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังแผนภาพที่ 23

แผนภาพที่ 23 แสดงโครงสร้างการเก็บรวบรวมข้อมูลขั้นตอนที่ 3

การรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนที่ 3 มีวิธีการ เครื่องมือ การวิเคราะห์ และขั้นตอนดังนี้



## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลการวิจัยนี้มี 4 ลักษณะ คือ

1. แบบวิเคราะห์เอกสาร ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับประเภทของเอกสาร ปีที่พิมพ์ หน่วยงานหรือสำนักพิมพ์ ชื่อผู้เขียน ประเด็นหลักของเอกสาร เนื้อหาสาระของเอกสาร
2. แบบสอบถามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะ ของผู้บริหารโรงเรียนถึงระดับสมรรถนะที่ผู้บริหารโรงเรียนมีอยู่จริงในปัจจุบัน และระดับสมรรถนะที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา โดยมีขั้นตอนในการสร้างดังนี้
  - 2.1 นำขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ที่ผ่านความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มาสร้างแบบสอบถาม มีลักษณะเป็น แบบสอบถามประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับโดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้
    - 1) เกณฑ์การให้คะแนนระดับสมรรถนะที่ผู้บริหารโรงเรียนมีอยู่จริงในปัจจุบัน
      - 5 หมายถึง สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอยู่จริงระดับมากที่สุด หรือมีสมรรถนะเหล่านี้ประมาณ 81 – 100 %
      - 4 หมายถึง สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอยู่จริงระดับมาก หรือมีสมรรถนะเหล่านี้ประมาณ 61 – 80 %
      - 3 หมายถึง สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอยู่จริงระดับปานกลาง หรือมีสมรรถนะเหล่านี้ประมาณ 41 – 60 %
      - 2 หมายถึง สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอยู่จริงระดับน้อย หรือมีสมรรถนะเหล่านี้ประมาณ 21 – 40 %
      - 1 หมายถึง สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอยู่จริงระดับน้อยที่สุด หรือมีสมรรถนะเหล่านี้ประมาณ 20 %
    - 2) เกณฑ์การให้คะแนนระดับสมรรถนะระดับสมรรถนะที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา
      - 5 หมายถึง สมรรถนะที่ผู้บริหารโรงเรียนที่จำเป็นต้องมีตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษามากที่สุด
      - 4 หมายถึง สมรรถนะที่ผู้บริหารโรงเรียนที่จำเป็นต้องมีตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษามาก
      - 3 หมายถึง สมรรถนะที่ผู้บริหารโรงเรียนที่จำเป็นต้องมีตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาปานกลาง
      - 2 หมายถึง สมรรถนะที่ผู้บริหารโรงเรียนที่จำเป็นต้องมีตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาน้อย

1 หมายถึง สมรรถนะที่ผู้บริหารโรงเรียนที่จำเป็นต้องมีตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาน้อยที่สุด

2.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยให้ ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการบริหารการศึกษา การบริหารโรงเรียน การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ตรวจสอบความครอบคลุมของโครงสร้างเนื้อหา ความเหมาะสมของข้อคำถาม ความตรงเชิงเนื้อหา ภาษา และรูปแบบการจัดพิมพ์ แล้วปรับปรุงเครื่องมือแบบสอบถามตามความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

3. แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารการศึกษาที่ผู้บริหารโรงเรียนถึงความ สำคัญและความจำเป็น เป้าหมาย วิธีการและกลไกการพัฒนาสมรรถนะ โดยมีขั้นตอนในการสร้างดังนี้

3.1 ร่างแบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง ในประเด็นคำถาม

1) ความ สำคัญและความ จำเป็น เป้าหมาย การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

2) วิธีการ กลไกการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตาม มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

3.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยให้ ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการบริหารการศึกษา การบริหารโรงเรียน การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ตรวจสอบความครอบคลุมของโครงสร้างเนื้อหา ความเหมาะสมของข้อคำถาม ความตรงเชิงเนื้อหา ภาษา และรูปแบบการจัดพิมพ์ แล้วปรับปรุงเครื่องมือแบบสัมภาษณ์ตามความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

4. แบบประเมินวิธีการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน

ลักษณะของแบบประเมิน ใช้เทคนิคอรรถประโยชน์ - พหุลักษณะ ( Multi - Attribute Utility Technique : MAUT) ในการประเมินวิธีการพัฒนาสมรรถนะ ของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งมีการดำเนินการดังนี้

4.1 ผู้วิจัยทำการสังเคราะห์วิธีการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนจากแนวคิด การพัฒนาสมรรถนะ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารโรงเรียน จากนั้น นำมาปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อขอรับความคิดเห็นและพิจารณาความเหมาะสม แล้วทำการปรับแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้ความคิดเห็น

4.2 ร่างแบบประเมินวิธีการพัฒนาสมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูง โดยประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการ 2 ส่วน คือ การกำหนดค่าน้ำหนักของขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) และประเมินความเป็นไปได้ของวิธีการพัฒนาแต่ละสมรรถนะ

4.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ตรวจสอบความครอบคลุมของโครงสร้างเนื้อหา ความเหมาะสมของ

ข้อความ ความตรงเชิงเนื้อหา ภาษา และรูปแบบการจัดพิมพ์ แล้วปรับปรุงเครื่องมือแบบประเมินวิธีการพัฒนาสมรรถนะตามความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

### แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

1. แหล่งข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถจำแนกได้ 2 ประเภทใหญ่ คือ
  - 1.1 แหล่งข้อมูลที่เป็น เอกสารในรูปของหนังสือ ตำรา บทความทางวิชาการ และงานวิจัย
  - 1.2 แหล่งข้อมูลทางด้านอินเทอร์เน็ต
2. แหล่งข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มผู้บริหารการศึกษาที่ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดอยู่ ผู้บริหารหน่วยงานทางการศึกษา และ ผู้บริหาร องค์กรวิชาชีพ และกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน โดยกำหนดหลักเกณฑ์ในการเลือกผู้เชี่ยวชาญดังนี้
  - 2.1 ผู้บริหารโรงเรียน ต้องคุณสมบัติดังนี้
    - 1) เป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สช.) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) และกรุงเทพมหานคร (กทม.)
  - 2.2 ผู้บริหารการศึกษาต้องมีคุณสมบัติดังนี้
    - 1) เป็นผู้บริหารการศึกษาสูงสุดของหน่วยงานทางการศึกษาที่โรงเรียนสังกัดอยู่ เป็นผู้บริหารสูงสุดขององค์กรวิชาชีพที่รับผิดชอบดูแลมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน และผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานที่รับผิดชอบการศึกษาระดับชาติ หรือ
    - 2) เป็นผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่ดำรงตำแหน่งสูงกว่าผู้อำนวยการโรงเรียน และเป็นตัวแทนของโรงเรียนเอกชนในการเป็นกรรมการองค์กรที่รับผิดชอบดูแลมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน หรือ
    - 3) เป็นผู้บริหารหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงด้านการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือ
    - 4) เป็นผู้บริหารหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงด้านการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร
  - 2.3 ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนต้องมีคุณสมบัติดังนี้
    - 1) เป็นผู้ดำรงตำแหน่งคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นอาจารย์ผู้สอนในสาขาวิชาบริหารการศึกษา หรือ
    - 2) เป็นอาจารย์ผู้สอนในสาขาวิชาบริหารการศึกษา ที่ดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการองค์กรที่รับผิดชอบดูแลมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน หรือ

- 3) เป็นผู้บริหารหน่วยงานทางการศึกษาที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน หรือ
- 4) เป็นนักวิชาการด้านบริหารการศึกษาที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกสาขาบริหารการศึกษาและเป็นผู้มีผลงานการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนนี้โดยการเก็บรวบรวมจากแหล่งข้อมูล ดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถจำแนกได้ 2 ประเภทใหญ่ คือ
  - 1) จากเอกสารในรูปของหนังสือ ตำรา บทความทางวิชาการ และงานวิจัย
  - 2) จากฐานข้อมูลทางด้านอินเทอร์เน็ต
2. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้
  - 2.1 การสอบถามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน
    - 1) กำหนดประชากร คือ ผู้บริหารโรงเรียน (ปีการศึกษา 2551- 2552) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) โรงเรียนเอกชน (สข.) โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) และ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (กทม.) ซึ่งมีทั้งหมด จำนวน 34,833 คน ดังนี้
      - ผู้บริหารโรงเรียนสังกัด สพฐ. จำนวน 30,528 คน
      - ผู้บริหารโรงเรียนสังกัด สข. จำนวน 3,123 คน
      - ผู้บริหารโรงเรียนสังกัด อปท. จำนวน 847 คน
      - ผู้บริหารโรงเรียนสังกัด กทม. จำนวน 335 คน
    - 2) กำหนดกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามแบบของ Krejcie and Morgan (1970) จำนวน 380 คน (ปีการศึกษา 2551- 2552) และจำแนกตามสัดส่วนของประชากรแต่ละกลุ่ม ดังนี้
      - ผู้บริหารโรงเรียนสังกัด สพฐ. จำนวน 333 คน
      - ผู้บริหารโรงเรียนสังกัด สข. จำนวน 34 คน
      - ผู้บริหารโรงเรียนสังกัด อปท. จำนวน 9 คน
      - ผู้บริหารโรงเรียนสังกัด กทม. จำนวน 4 คน

3) ผู้วิจัยทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย ให้กระจายไปยังผู้บริหารโรงเรียน 4 สังกัดทุกภาคของประเทศ โดยกำหนดภาคละ 60 คน (ยกเว้นภาคกลางรวมกรุงเทพมหานคร 80 คน)

4) ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารโรงเรียนทางไปรษณีย์ และกำหนดส่งกลับภายในวันที่ 25 ธันวาคม 2552

## 2.2. การสัมภาษณ์ผู้บริหารการศึกษา มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1) กำหนดผู้ให้สัมภาษณ์จากการพิจารณาคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ แล้วทำการเลือกอย่างเจาะจง โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์ หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้สัมภาษณ์แทน ดังนี้

- นายเฉลียว อยู่สีมารักษ์

ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

(มอบให้ ดร.สมบัติ สุวรรณพิทักษ์ ให้สัมภาษณ์แทน)

- ดร.ชินภัทร ภูมิรัตน

เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

(มอบให้ ดร.อ่องจิต เมธยะประภาส ให้สัมภาษณ์แทน)

- นายเสน่ห์ ชาวโต

รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

(มอบให้ ดร.ปัญญา แก้วกัญญา ให้สัมภาษณ์แทน)

- ดร.ปัญญา แก้วกัญญา

ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

- ดร.รัชณี ชังชู

ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

กรรมการคุรุสภาตัวแทนโรงเรียนเอกชน

- นายอรรถพร สุวัธนเดชา

ผู้อำนวยการสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร

(มอบให้ นายปรีดี กุญชร ณ อยุธยา ให้สัมภาษณ์แทน)

- นายพนม เกิดนวล

ผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม

องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

- ดร.ธวัชชัย รัตต์บุญญา

ผู้อำนวยการสำนักการศึกษา เมืองพัทยา



- ดร.ดิเรก พรสีมา

ประธานกรรมการคุรุสภา

- นายองค์กร อมรสินันท์

เลขาธิการคุรุสภา

(มอบให้ ดร.วิลาวัลย์ มาคุ้ม ให้สัมภาษณ์แทน)

2) ผู้วิจัยติดต่อประสานงานกับผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละท่าน หลังจากได้รับการตอบรับแล้ว จากนั้นทำหนังสือจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเพื่อขอสัมภาษณ์

3) ผู้วิจัยจัดส่งแบบสัมภาษณ์ไปให้ผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละท่าน และทำการนัดวันและเวลาสัมภาษณ์

4) ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเองตามวันและเวลาที่กำหนด โดยระยะเวลาการดำเนินการระหว่างวันที่ 25 มกราคม – วันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2553

2.3 การประเมินวิธีการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1) กำหนดเชี่ยวชาญในการประเมินจากการพิจารณาคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้แล้วทำการเลือกอย่างเจาะจง โดยมีผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 คน ดังนี้

- รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ นพวัถ

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

ประธานสภาคณบดีครุศาสตร์ศึกษาศาสตร์แห่งประเทศไทย

- รองศาสตราจารย์ ดร.พฤษี ศรีบรรณพิทักษ์

อดีตคณบดีคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อาจารย์สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กรรมการคุรุสภา

- รองศาสตราจารย์ ดร.พรพิพัฒน์ เพิ่มผล

อดีตคณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

กรรมการมาตรฐานวิชาชีพคุรุสภา จากคณาจารย์ในคณะครุศาสตร์

ศึกษาศาสตร์ หรือการศึกษาศาสตร์

- ว่าที่พันตรี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นพดล เจนอักษร

อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

- ดร.ดิเรก พรสีมา

ประธานกรรมการคุรุสภา

- ดร.สงบ อินทรมณี

ผู้อำนวยการภารกิจเสริมสร้างและพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.)

- ดร.ปัญญา แก้วกียูร

ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

- ดร. สนธิรัก เทพเรณู

อดีตรองผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

- นายชัชวรินทร์ ชวนวัน

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

2) ผู้วิจัยติดต่อประสานงานกับผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่าน หลังจากได้รับรับการตอบรับแล้ว จากนั้นทำหนังสือจากคณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญการประเมินวิธีการพัฒนาสมรรถนะ

3) ผู้วิจัยจัดส่งแบบประเมินไปให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านพิจารณาก่อนไปรับแบบประเมินกลับคืนเป็นระยะเวลา 2 สัปดาห์

4) ผู้วิจัยไปรับแบบประเมินกลับคืน และรับฟังข้อเสนอแนะด้วยตนเองตามวันและเวลาที่กำหนด โดยระยะเวลาดำเนินการระหว่างวันที่ 1 - 26 กุมภาพันธ์ 2553

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนี้ จำแนกได้ 3 ลักษณะ คือ

1. ข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากการเอกสาร และอินเทอร์เน็ต ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปสาระสำคัญ จำแนกและเรียบเรียงรายการตามแบบวิเคราะห์เอกสาร โดยการวิเคราะห์เนื้อหาเป็นหมวดหมู่ และสรุปรวมเป็นรายการ สังเคราะห์ความเชื่อมโยงสัมพันธ์ หลังจากนั้น นำมากำหนดประเด็นขององค์ประกอบของรูปแบบ

2. ข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง 3 กลุ่ม มีการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

2.1 ข้อมูลจากสอบถามผู้บริหารโรงเรียนถึงความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะ วิเคราะห์ด้วยค่าสถิติ ร้อยละ จากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลดัชนีความสำคัญของความต้องการ

จำเป็น (Priority Need Index: PNI) โดยใช้วิธีสูตรคำนวณดังนี้ Priority Need Index แบบปรับปรุง จากสูตรดั้งเดิมโดย นางลักษณ วัชรชัย และสุวิมล ว่องวาณิช (สุวิมล ว่องวาณิช, 254๒79) ดังนี้

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

$PNI_{\text{modified}}$  = ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง

I = สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน

D = สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่จำเป็นต้องมีตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

2.2 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารการศึกษา นำมาวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

2.3 ข้อมูลจาก การประเมิน วิธีการพัฒนาสมรรถนะ โดยใช้เทคนิคอรรถประโยชน์ – พหุลักษณะ (Multi – Attribute Utility Technique: MAUT) วิเคราะห์น้ำหนักสำคัญ ของแต่ละสมรรถนะ และค่าความน่าจะเป็นของวิธีการพัฒนาสมรรถนะ สามารถคำนวณได้โดยคุณอรรถประโยชน์ของวิธีการพัฒนาสมรรถนะแต่ละวิธีด้วยน้ำหนักสำคัญของแต่ละสมรรถนะ แล้วคำนวณค่าอรรถประโยชน์รวมของแต่ละวิธีการพัฒนาสมรรถนะด้วยการรวมค่าของผลคูณ โดยสมการคำนวณ (สุวิมล ว่องวาณิช, 2548 : 389) ดังนี้

$$U_i = \sum_j W_j U_{ij}$$

$U_i$  = ค่าของอรรถประโยชน์ของวิธีการพัฒนาสมรรถนะแต่ละวิธี

$W_j$  = น้ำหนักสำคัญของแต่ละสมรรถนะที่ใช้ในการเลือกวิธีการพัฒนาสมรรถนะแต่ละวิธี

$U_{ij}$  = อรรถประโยชน์ของแต่ละวิธีการพัฒนาเมื่อตัดสินตามคุณลักษณะที่ใช้ในแต่ละวิธีการพัฒนาสมรรถนะ

#### ขั้นตอนที่ 4 การประเมินและปรับแก้ไขรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

4.1 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ พัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

4.2 การปรับแก้ไขรูปแบบการพัฒนสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

4.3 การนำเสนอรูปแบบการพัฒนสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลการวิจัยนี้ คือ แบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา โดยมีขั้นตอนในการสร้างดังนี้

1) จัดทำร่างแบบสอบถามและรายการข้อคำถามครอบคลุมองค์ประกอบทุกข้อของรูปแบบการพัฒนสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษามีจำนวนทั้งสิ้น 12 คำถาม โดยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) ซึ่งมีตัวเลือก 5 ระดับ คือ 5,4,3,2, และ 1 และแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อแสดงความคิดเห็นทั่วไป และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงรูปแบบการพัฒนสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา โดยแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่ากำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

- 5 หมายถึง รายการนั้นมีความเหมาะสมมากที่สุด และมีความเป็นไปได้มากที่สุด
- 4 หมายถึง รายการนั้นมีความเหมาะสมมาก และมีความเป็นไปได้มาก
- 3 หมายถึง รายการนั้นมีความเหมาะสมปานกลาง และมีความเป็นไปได้ปานกลาง
- 2 หมายถึง รายการนั้นมีความเหมาะสมน้อย และมีความเป็นไปได้น้อย
- 1 หมายถึง รายการนั้นมีความเหมาะสมน้อยที่สุด และมีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

2) ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยขอคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจความตรงของเนื้อหา และความตรงเชิงโครงสร้าง

3) ปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และนำไปเก็บข้อมูลต่อไป

### แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยขั้นตอนนี้ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านบริหารการศึกษา มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน และด้านการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนนี้ โดยการเก็บรวบรวมจากแหล่งข้อมูล ดังนี้

1) ผู้วิจัยได้เลือก ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา ด้าน มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน และด้านการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 9 คน ดังนี้

#### ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา

- รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์  
อดีตคณบดีคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
อาจารย์สาขาวิชาบริหารการศึกษา  
ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
กรรมการคุรุสภา
- รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมธ  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม  
กรรมการคุรุสภา
- รองศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

#### ผู้ทรงคุณวุฒิด้านมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน

- ดร.ดิเรก พรสีมา  
ประธานกรรมการคุรุสภา
- ดร.สงบ อินทรมณี  
ผู้อำนวยการภารกิจเสริมสร้างและพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ  
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.)
- ดร.วสันต์ นาวเหนียว  
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อุทัยธานีเขต 1  
กรรมการมาตรฐานวิชาชีพคุรุสภา ด้านการศึกษาหรือด้านการบริหาร

#### ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

- ดร.สมบัติ สุวรรณพิทักษ์  
หัวหน้าผู้ตรวจราชการ กระทรวงศึกษาธิการ
- ดร.ปัญญา แก้วกัญญา  
ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

- ดร. สนธิรัก เทพเรณู

อธิการบดีผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา

2) ผู้วิจัยจัดส่ง แบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิพร้อมหนังสือขอความร่วมมือจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และกำหนดวันรับแบบสอบถามภายใน 2 สัปดาห์หลังจากดำเนินการจัดส่ง โดยผู้วิจัยไปรับแบบประเมินด้วยตนเองส่วนหนึ่ง และรับคืนทางไปรษณีย์อีกส่วนหนึ่ง โดยระยะเวลาการดำเนินการระหว่างวันที่ 7 - 21 มีนาคม 2553

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้ประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบตามประเด็นต่าง ๆ โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( S.D.) โดยกำหนดค่าคะแนนของคำตอบหรือตัวเลือกแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับคำตอบ 5 หมายถึง มากที่สุด กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 5

ระดับคำตอบ 4 หมายถึง มาก กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 4

ระดับคำตอบ 3 หมายถึง ปานกลาง กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 3

ระดับคำตอบ 2 หมายถึง น้อย กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 2

ระดับคำตอบ 1 หมายถึง น้อยที่สุด กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 1

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้เป็น 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50 – 5.00 หมายถึง เป็นค่าระดับที่เหมาะสม/เป็นไปได้อย่างมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50 – 4.49 หมายถึง เป็นค่าระดับที่เหมาะสม/เป็นไปได้อย่างมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50 – 3.49 หมายถึง เป็นค่าระดับที่เหมาะสม/เป็นไปอย่างปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50 – 2.49 หมายถึง เป็นค่าระดับที่เหมาะสม/เป็นไปได้น้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.49 หมายถึง เป็นค่าระดับที่เหมาะสม/เป็นไปได้น้อยที่สุด

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยใช้โปรแกรม SPSS for Windows สำหรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เนื้อหา สรุปประเด็น และสาระสำคัญเพื่อใช้ในการปรับปรุงรูปแบบต่อไป

ผู้วิจัยทำการปรับปรุง แก้ไขรูปแบบตามความคิดเห็นให้มีความเหมาะสมมากขึ้น แล้วนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จากนั้นจึงสรุปผล และจัดทำรายงานการวิจัยเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาให้ความเห็นอีกครั้ง พร้อมกับการปรับปรุง แก้ไข และจัดทำเป็นรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์

## บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 4 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนจากการประชุมผู้เชี่ยวชาญ (connoisseurship)

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการพัฒนารูปแบบ พัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

ตอนที่ 3 ร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละตอนมีรายละเอียด ดังนี้

### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนจากการประชุมผู้เชี่ยวชาญ (connoisseurship)

การเก็บรวบรวมข้อมูลขั้นตอนนี้เป็นการประชุมผู้เชี่ยวชาญ (connoisseurship) เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการกำหนดขีดความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน และเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาความเหมาะสมของสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ขึ้นในเบื้องต้น

#### ขั้นตอนการประชุมผู้เชี่ยวชาญ

1. การประชุมผู้เชี่ยวชาญเพื่อพิจารณาสมรรถนะของโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา เมื่อ วันจันทร์ที่ 21 กันยายน 2552 ณ ห้องประชุม สพฐ. 5 ชั้น 9 อาคาร สพฐ.5 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ โดยผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมประชุม ดังนี้

1) นายวินัย รอดจ่าย

รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (กพฐ.)

2) รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมธ

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์/รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยสยาม

- 3) รองศาสตราจารย์ ดร.เมธิ ปิณฑนนท์  
อดีตคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ
- 4) รองศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย
- 5) ดร.ดิเรก พรสีมา  
ประธานกรรมการคุรุสภา
- 6) นายวินัย ศรีเจริญ  
ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา คุรุสภา
- 7) ดร.สงบ อินทรมณี  
ผู้อำนวยการภารกิจเสริมสร้างและพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ  
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.)
- 8) ดร.พิษณุ ตูลสุข  
ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 9) นายชัชวรินทร์ ชวนวัน  
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และ  
บุคลากรทางการศึกษา  
หัวหน้าโครงการศึกษารูปแบบสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา

2. ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่ไม่ได้เข้าร่วมประชุม เพื่อรวบรวมความคิดเห็นเพื่อนำมาวิเคราะห์ และสังเคราะห์ ข้อมูลประกอบการพิจารณาความเหมาะสมของสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา โดยผู้เชี่ยวชาญ ที่ให้ข้อมูลประกอบความคิดเห็นได้แก่

- 1) ดร.กมล สูดประเสริฐ  
อดีตผู้ตรวจราชการ กระทรวงศึกษาธิการ  
อาจารย์สาขาวิชาบริหารศึกษา มหาวิทยาลัยสยาม
- 2) ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ  
นายกสภามหาวิทยาลัยวงษ์วลิตกุล
- 3) ศาสตราจารย์ ดร.สมหวัง พิธิยานุวัฒน์  
ผู้อำนวยการสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา
- 4) ดร.ปัญญา แก้วกียู  
ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน



สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

5) นายนคร ตั้งคะพิภพ

อดี้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญพิเศษ (ระดับ 10)

ที่ปรึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. ผู้วิจัยได้ศึกษาสาระจากการประชุมผู้เชี่ยวชาญ โดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์ ข้อมูล รวมทั้งศึกษาข้อเสนอแนะต่าง ๆ ในแต่ละประเด็น จากนั้นนำมาปรับปรุงสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ดังนี้

### 3.1 ประเด็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของสมรรถนะในแต่ละตัวแบบสมรรถนะ (competency model)

ประเด็นการศึกษาในเรื่องนี้ การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ มี 2 นัยยะ คือ การสร้างสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ขึ้นมาใหม่ และการปรับปรุง สิ่งที่มีอยู่แล้ว ให้ดีขึ้น ซึ่งการศึกษานี้เป็นการศึกษาเฉพาะมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยมีกรอบในการกำหนดสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน

การศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 2 ส่วนที่สำคัญ คือ สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย สมรรถนะหลัก สมรรถนะตามตำแหน่งงาน สมรรถนะด้านบริหารจัดการ และสมรรถนะตามคุณลักษณะส่วนบุคคล กับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ โดยเป็นการกำหนดสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

ทั้งนี้คุรุสภา มีการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพ แต่ยังไม่ได้กำหนดสมรรถนะมาตรฐานวิชาชีพ (professional competency) ดังนั้น การพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาจึง มีแนวทาง คือ การสร้างสมรรถนะขึ้นมาใหม่ตามแนวมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียนอย่างมาก รวมทั้งเป็น ประโยชน์ต่อคุรุสภาที่จะปรับปรุงกฎหมาย ข้อบังคับต่าง ๆ ที่จะออกมาในอนาคต โดยการพัฒนารูปแบบการพัฒนา ควรเริ่มจากมาตรฐานวิชาชีพ ซึ่งได้ กำหนดสาระความรู้ และกำหนดสมรรถนะตามลำดับ

งานวิจัยนี้ จึงเป็นการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนโดย นำมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียน คือ มาตรฐานด้านความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ มาตรฐาน การปฏิบัติงาน และ มาตรฐานการปฏิบัติตน ซึ่งได้แก่ จรรยาบรรณวิชาชีพ รวมทั้ง

สามารถสังเคราะห์สมรรถนะของหน่วยงานต่าง ๆ มากำหนดเป็นสมรรถนะ เช่น สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (กคศ.) ที่ได้กำหนดสมรรถนะหลัก และสมรรถนะ ตามตำแหน่งงาน ส่วน สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่สถาบันพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (สคบส.) กำหนดขึ้น เป็นการกำหนดสมรรถนะโดยการวิเคราะห์งานของผู้บริหารโรงเรียน เป็นต้น

การพัฒนาสมรรถนะในแต่ละ ตัวแบบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ตัวแบบสมรรถนะหลัก ( core competency) ตัวแบบสมรรถนะด้านการ บริหาร จัดการ ( managerial competency) ตัวแบบสมรรถนะตามตำแหน่งงาน ( functional competency) และตัวแบบสมรรถนะตามคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal attributes) นั้น มีความเหมาะสม แต่ต้องมีการกำหนดนิยามความหมาย และกำหนดสมรรถนะต่าง ๆ ไม่ให้ซ้ำซ้อนกัน โดย ชื่อสมรรถนะถ้าตรงกับสากลใช้สากลตามพจนานุกรมสมรรถนะ

### 3.2 ประเด็นเกี่ยวกับความเหมาะสม ของกลุ่มสมรรถนะ( competency cluster) คำนิยาม ขอบเขต องค์ประกอบของสมรรถนะแต่ละ ตัวแบบ (competency model) ของผู้บริหารโรงเรียน

จากการพิจารณาร่าง กลุ่มสมรรถนะ( competency cluster) คำนิยาม ขอบเขต องค์ประกอบของสมรรถนะแต่ละ ตัวแบบ (competency model) ของผู้บริหารโรงเรียน นั้น ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นโดยสรุปดังนี้

1. สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพ ที่ควรเพิ่มเติม ได้แก่
  - 1) การนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติ การจัดทำแผน และการประเมินนโยบาย
  - 2) ทักษะการเจรจาต่อรอง (negotiation) กับส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
  - 3) การให้คำปรึกษาผู้ได้บังคับบัญชา (personnel counseling)
  - 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal)
  - 5) จิตวิทยาการบริหาร (management psychology)
  - 6) กฎหมายทางการบริหารการศึกษา
  - 7) องค์การแห่งการเรียนรู้ ( learning organization) และการจัดการความรู้ (knowledge management)
  - 8) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ( strategic management for change management)
  - 9) การสร้างบรรยากาศทางการบริหาร (administrative climate) องค์การ

10) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหาร

2. สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ที่ควรปรับแก้ไข มีดังนี้

2.1 ตัวแบบและกลุ่มสมรรถนะตามสมรรถนะหลัก ( core competency) ให้ปรับแก้ไขดังนี้

- 1) ความสามารถในการคิด ให้เปลี่ยนเป็น ความสามารถในการคิดเป็น
- 2) ความสามารถในการบังคับบัญชา มีลักษณะไม่เหมาะสมกับการบริหารสมัยนี้ ควรเปลี่ยนเป็นลักษณะในเชิงบวก ได้แก่ ความสามารถในการในการกำกับ ติดตาม การปฏิบัติงาน หรือความสามารถในการประสานงาน การสื่อสารและจูงใจ เป็นต้น

2.2 ตัวแบบและกลุ่มสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ ( managerial competency) ให้ปรับแก้ไขดังนี้

- 1) ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ให้ปรับแก้ไข คำนิยาม โดยเพิ่มการประเมินสภาพที่เป็นอยู่ของโรงเรียนเพื่อวางแผนการเปลี่ยนแปลง
- 2) ตัดสมรรถนะความสามารถในการบริหารระบบประกันคุณภาพออกจากกลุ่มสมรรถนะตามตัวแบบสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (functional competency) เพราะการประกันคุณภาพจะอยู่ในทุก การบริหารงาน ดังนั้นจึงปรับเป็นสมรรถนะการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพ และให้อยู่ในตัวแบบสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ ( managerial competency) แทน

2.3 ตัวแบบและกลุ่มสมรรถนะ ตามตำแหน่งงาน (functional competency) ให้ปรับแก้ไขดังนี้

- 1) ตัดสมรรถนะการประกันคุณภาพการศึกษาออกเนื่องจากการประกันคุณภาพการศึกษาจะอยู่ในทุกส่วนของการบริหารงานโรงเรียนทุกด้าน

2.4 ตัวแบบและกลุ่มสมรรถนะตามคุณลักษณะส่วนบุคคล ( personal attributes) ให้ปรับแก้ไขดังนี้

- 1) การมีเจตคติที่เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์นั้นเข้าใจยาก ควรเปลี่ยนเป็น การมีเจตคติเชิงบวกกับบุคคลและสถานการณ์
- 2) เปลี่ยนชื่อสมรรถนะการมีจิตใจให้บริการที่ดี เป็น การมีจิตบริการ

### 3.3 ประเด็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

การกำหนดรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนต้องมุ่งเน้นการพัฒนาที่เกิดผลโดยตรงต่อคุณภาพการศึกษา และคุณภาพของนักเรียน ซึ่ง ในสภาพปัจจุบันผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ในเรื่องการศึกษาต่าง ๆ แต่บางส่วนยังไม่เข้าใจงานวิชาการ ดังนั้นการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนจึงควรให้มีลักษณะเป็น ผู้นำทางด้านการจัดการเรียนการสอน (instructional leader) และให้ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติงานร่วมกับครู โดยครูมีความสุขและเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ระบบการพัฒนาระบบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ต้องเริ่มต้นจากการสร้างตัวแบบสมรรถนะ (competency model) จากนั้นต้องมีการประเมินช่องว่าง ( gap) เพื่อหาความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะ และกำหนดระบบพัฒนา โดยรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตาม 4 กลุ่มนี้ มีหลักสูตรการพัฒนา เช่น การฝึกทดลองงานบริหาร 6 เดือน โดยฝึกให้แก้ปัญหาและให้ผู้อำนวยการโรงเรียนประเมิน การฝึกงานกับบริษัทเอกชนชั้นนำ วัตถุประสงค์เพื่อเปิดวิสัยทัศน์และไปมีสังคมกับผู้บริหารซึ่งจะได้เห็นวิถีชีวิต รูปแบบการบริหาร การวิเคราะห์ปัญหาทางการบริหาร และการไปศึกษารณปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practice) โดยมีการฝึกงาน สังเกต เป็นต้น

การพัฒนาแบบการพัฒนา คือ การนำมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษามาสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ โดยมีการประเมินสมรรถนะตามรายการต่าง ๆ แล้วหาแบบการพัฒนา ซึ่งการกำหนดรูปแบบพัฒนานั้น ต้องมีการศึกษาจาก สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และเทียบเคียงกับการพัฒนากับบริษัทเอกชนชั้นนำด้วย เป็นต้น

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย

1. องค์ประกอบของรูปแบบที่ประกอบด้วย หลักการของรูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ เป้าหมายของรูปแบบ ลักษณะสำคัญของรูปแบบ เงื่อนไขสำคัญของรูปแบบ และผลที่จะเกิดขึ้นหลังการใช้รูปแบบ การกำหนดกลยุทธ์การนำไปใช้ ( implementation strategy) การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะ และต้องเพิ่มกลไกการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนไว้ในองค์ประกอบด้วย

2. หลักการในการกำหนดรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ประกอบด้วย

1) หลักที่สามารถปฏิบัติได้จริง (practical)

- 2) หลักที่สามารถบรรลุได้ (attainable)
- 3) หลักที่สอดคล้องกับจิตวิทยา (ความจำเป็น และความต้องการ)
- 4) หลักที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษา

### 3. กลไกการพัฒนา ประกอบด้วย

- 1) กลไกการพัฒนาระดับบุคคล
- 2) กลไกการพัฒนาระดับโรงเรียน
- 3) กลไกการพัฒนาระดับเครือข่าย
- 4) กลไกการพัฒนาระดับเขตพื้นที่การศึกษา
- 5) กลไกการพัฒนาระดับหน่วยงานต้นสังกัด

### 4. ฐานคิด (underlying) ในการกำหนดรูปแบบการพัฒนาศมรรณะ

- 1) ฐานวิชาการ
- 2) ฐานจากสภาพปัญหาจริง
- 3) ฐานจากบริบทการศึกษาไทย

### 5. หลักการในการกำหนดวิธีการพัฒนาศมรรณะ ต้องมีหลักการดังนี้

- 1) มีความเป็นไปได้
- 2) การพัฒนาตามสภาพปัญหาที่ปรากฏ
- 3) ผู้บริหารการศึกษาระดับสูงมีความสนใจในการพัฒนาศมรรณะของผู้บริหารโรงเรียนในด้านของการพัฒนาวิธีการและพัฒนาหลักสูตร โดยการพัฒนาสมรรณะที่มีลักษณะร่วม (common competency) และสมรรณะตามตำแหน่งงาน (functional competency)
- 4) คำนึงถึงความแตกต่างของขนาดโรงเรียน

**สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนจากการ  
ประชุมผู้เชี่ยวชาญ (connoisseurship)**

**1. ตัวแบบสมรรถนะและกลุ่มสมรรถนะ**

ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับตัวแบบสมรรถนะและกลุ่มสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ดังที่แสดงตามตารางที่ 15 ดังนี้

ตารางที่ 15 แสดงผลสรุปการปรับแก้ไขเกี่ยวกับตัวแบบและกลุ่มสมรรถนะตามความเห็นจากการประชุมผู้เชี่ยวชาญ

ร่างตัวแบบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นในเบื้องต้น	ตัวแบบสมรรถนะที่ปรับแก้ตามความเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
<p><b>ตัวแบบและกลุ่มสมรรถนะตามสมรรถนะหลัก (core competency)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความสามารถในการมุ่งผลสัมฤทธิ์</li> <li>2. ความสามารถในการคิด</li> <li>3. ความสามารถในการบังคับบัญชา</li> <li>4. ความสามารถในการใช้ภาวะผู้นำ</li> <li>5. ความสามารถในการมีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ</li> </ol>	<p><b>ตัวแบบและกลุ่มสมรรถนะตามสมรรถนะหลัก (core competency)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความสามารถในการมุ่งผลสัมฤทธิ์</li> <li>2. ความสามารถในการคิดเป็น</li> <li>3. ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับทีม</li> <li>4. ความสามารถในการใช้ภาวะผู้นำ</li> <li>5. ความสามารถในการสื่อสารและจูงใจ</li> <li>6. ความสามารถในการพัฒนาความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ</li> </ol>
<p><b>ตัวแบบและกลุ่มสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (managerial competency)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมและการสื่อสารวิสัยทัศน์</li> <li>2. ความสามารถในการจัดระบบการปฏิบัติงาน</li> <li>3. ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง</li> <li>4. ความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์</li> <li>5. ความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร</li> </ol>	<p><b>ตัวแบบและกลุ่มสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (managerial competency)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์</li> <li>2. ความสามารถในการจัดระบบการปฏิบัติงาน</li> <li>3. ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง</li> <li>4. ความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร</li> <li>5. ความสามารถในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพ</li> </ol>

ตามร่างที่ 15 แสดงผลสรุปการปรับแก้ไขเกี่ยวกับตัวแบบและกลุ่มสมรรถนะตาม  
ความเห็นจากการประชุมผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

ร่างตัวแบบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นในเบื้องต้น	ตัวแบบสมรรถนะที่ปรับแก้ตามความเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
<p><b>ตัวแบบและกลุ่มสมรรถนะตามตำแหน่ง งาน (functional competency)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ</li> <li>2. ความสามารถในการบริหารงานบุคคล</li> <li>3. ความสามารถในการบริหารการเงินและ งบประมาณ</li> <li>4. ความสามารถในการบริหารงานทั่วไป</li> <li>5. ความสามารถในการบริหารระบบคุณภาพ</li> </ol>	<p><b>ตัวแบบและกลุ่มสมรรถนะตามตำแหน่ง งาน (functional competency)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ</li> <li>2. ความสามารถในการบริหารงานบุคคล</li> <li>3. ความสามารถในการบริหารการเงินและ งบประมาณ</li> <li>4. ความสามารถในการบริหารงานทั่วไป</li> </ol>
<p><b>ตัวแบบและกลุ่มสมรรถนะตามคุณลักษณะ ส่วนบุคคล (personal attributes)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การมีจริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ</li> <li>2. การมีมนุษยสัมพันธ์และการแสดงบทบาท ทางสังคมที่เหมาะสม</li> <li>3. การมีจิตใจให้บริการที่ดี</li> <li>4. การมีเจตคติที่เหมาะสมต่อบุคคล และ สถานการณ์</li> <li>5. การมีคุณลักษณะที่เป็นแบบอย่างที่ดี</li> </ol>	<p><b>ตัวแบบและกลุ่มสมรรถนะตามคุณลักษณะ ส่วนบุคคล (personal attributes)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การมีจริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ</li> <li>2. การมีมนุษยสัมพันธ์</li> <li>3. การมีจิตบริการ</li> <li>4. การมีเจตคติเชิงบวกต่อบุคคล และ สถานการณ์</li> <li>5. การมีคุณลักษณะที่เป็นแบบอย่างที่ดี</li> </ol>

## 2. คำนิยาม ขอบเขตและองค์ประกอบของกลุ่มสมรรถนะ แต่ละตัวแบบสมรรถนะ ของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

2.1 สรุปความเห็นเกี่ยวกับ คำนิยาม ขอบเขตและองค์ประกอบของกลุ่มสมรรถนะของ  
ตัวแบบสมรรถนะหลัก (core competency) ของผู้บริหารโรงเรียน ตามตารางที่ 16

ตารางที่ 16 แสดงสรุปความเห็นเกี่ยวกับคำนิยาม ขอบเขตและองค์ประกอบของกลุ่มสมรรถนะของตัวแบบสมรรถนะหลัก (core competency)

ร่างคำนิยาม ขอบเขตและองค์ประกอบ ของกลุ่มสมรรถนะที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นในเบื้องต้น	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
ชื่อสมรรถนะ : ความสามารถในการมุ่งผลสัมฤทธิ์	มีความเหมาะสมแล้ว
คำนิยาม : ความสามารถในการบริหารโรงเรียนตามอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบให้ประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ โดยมีการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง	มีความเหมาะสมแล้วไม่มีการปรับแก้ไข
<b>องค์ประกอบของสมรรถนะ</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความรู้เกี่ยวกับนโยบายและการวางแผนทางการศึกษา การบริหารจัดการศึกษา ระบบประกันคุณภาพการศึกษา</li> <li>2. ความรู้เกี่ยวกับองค์การและการบริหารองค์การ</li> <li>3. ทักษะการคิดรวบยอด วินิจฉัย ตัดสินใจ</li> <li>4. ทักษะการสื่อสาร</li> <li>5. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์</li> <li>6. ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบ และมุ่งต่อความสำเร็จของงาน</li> </ol>	มีความเหมาะสมแล้วไม่มีการปรับแก้ไข
<b>ขอบเขตสมรรถนะ</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สามารถวางแผนงานและจัดองค์การในการทำให้การบริหารงานโรงเรียนบรรลุเป้าหมาย</li> <li>2. สามารถกำหนดเป้าหมายการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา</li> <li>3. สามารถทำให้การปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นให้เกิดความสำเร็จ</li> <li>4. สามารถติดตาม ตรวจสอบ และนิเทศการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ</li> <li>5. สามารถประเมินความสำเร็จของการดำเนินงาน</li> <li>6. สามารถ ปรับปรุง และ พัฒนาการ ดำเนิน งานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น</li> </ol>	มีความเหมาะสมแล้วไม่มีการปรับแก้ไข



ตารางที่ 16 แสดงสรุปความเห็นเกี่ยวกับคำนิยาม ขอบเขตและองค์ประกอบของกลุ่มสมรรถนะของตัวแบบสมรรถนะหลัก (core competency) (ต่อ)

ร่างคำนิยาม ขอบเขตและองค์ประกอบ ของกลุ่มสมรรถนะที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นในเบื้องต้น	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
ชื่อสมรรถนะ : ความสามารถในการคิด	ปรับแก้ไขเป็น : ความสามารถในการคิดเป็น
คำนิยาม: ความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ตาม อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบในการบริหารโรงเรียน โดย สามารถแยกแยะ รวบรวม จัดระบบข้อมูล สารสนเทศ และ ประมวลเป็นความคิดรวบยอด คิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิด สร้างสรรค์ คิดแก้ปัญหา คิดเป็นระบบ และสามารถวาดภาพ อนาคต (scenario) ของโรงเรียนได้	มีความเหมาะสมแล้วไม่มีการ ปรับแก้ไข
องค์ประกอบของสมรรถนะ 1. ความรู้เกี่ยวกับนโยบายและการวางแผนทางการศึกษา การบริหารจัดการศึกษา ระบบประกันคุณภาพการศึกษา 2. ความรู้เกี่ยวกับสภาพและบริบททางการศึกษาและ โรงเรียน 3.สติปัญญา และความสามารถด้านการคิด 4.ทักษะในการคิด การตัดสินใจ และการสื่อสารความคิด	มีความเหมาะสมแล้วไม่มีการ ปรับแก้ไข
ขอบเขตสมรรถนะ 1. สามารถแยกแยะ รวบรวม จัดระบบข้อมูล สารสนเทศที่ เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน 2.สามารถมองเห็นภาพรวมในการบริหารงาน และจัดระบบ ความคิดได้ 3.มีเหตุผล และสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องใน สถานการณ์ต่าง ๆ 4.คุณลักษณะของความเป็นผู้นำทางความคิดและ สติปัญญา 5.สามารถจัดการกับปัญหา แก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ 6.สามารถวาดภาพอนาคตของโรงเรียน	มีความเหมาะสมแล้วไม่มีการ ปรับแก้ไข

ตารางที่ 16 แสดงสรุปความเห็นเกี่ยวกับคำนิยาม ขอบเขตและองค์ประกอบของกลุ่มสมรรถนะของตัวแบบสมรรถนะหลัก (core competency) (ต่อ)

<b>ร่างคำนิยาม ขอบเขตและองค์ประกอบ ของกลุ่มสมรรถนะที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นในเบื้องต้น</b>	<b>ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ</b>
<b>ชื่อสมรรถนะ :</b> ความสามารถในการบังคับบัญชา	ปรับแก้ไขเป็น : ความสามารถ ในการสื่อสารและจูงใจ
<b>คำนิยาม :</b> ความสามารถในการใช้อำนาจตามตำแหน่งของ ผู้บริหารโรงเรียนในการมอบหมายงาน ตัดสินใจสั่งการ ควบคุม อำนาจการ และประสานการดำเนินงานของโรงเรียนให้บรรลุ เป้าหมายตามระเบียบที่เกี่ยวข้องและแนวทางการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี	ปรับแก้ไขให้ตรงกับสมรรถนะ ใหม่ในด้านการสื่อสาร และ จูงใจ
<b>องค์ประกอบของสมรรถนะ</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความรู้เกี่ยวกับหลักและกระบวนการบริหารการศึกษา การบริหารงานโรงเรียน กฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับ การจัดการศึกษา องค์การ และการบริหารองค์การ</li> <li>2. ทักษะวินิจฉัยสั่งการ การสื่อสาร การสร้างขวัญและ กำลังใจ การเสริมสร้างพลังให้แก่ผู้ร่วมงาน</li> <li>3. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์</li> <li>4. คุณธรรมและจรรยาบรรณของผู้นำ</li> </ol>	ปรับแก้ไขให้ตรงกับสมรรถนะ ใหม่ในด้านการสื่อสาร และ จูงใจ
<b>ขอบเขตสมรรถนะ</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สามารถใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนให้การปฏิบัติงาน ต่าง ๆ เกิดผลดี มีประสิทธิภาพ</li> <li>2. สามารถควบคุมตนเอง ใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม</li> <li>3. สามารถมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสม มีการพัฒนา และเสริมพลังอำนาจให้กับผู้ร่วมงาน</li> <li>4. สามารถตัดสินใจสั่งการ ควบคุม อำนาจการและประสาน การดำเนินงานของโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมาย</li> <li>5. บทบาทของการเป็นผู้นำที่มงาน การประสานสัมพันธ์</li> <li>6. สามารถชักจูงด้วยเหตุผล เป็นผู้นำที่มงานประสาน สัมพันธ์ พัฒนาระบบการทำงาน</li> </ol>	ปรับแก้ไขให้ตรงกับสมรรถนะ ใหม่ในด้านการสื่อสาร และ จูงใจ

ตารางที่ 16 แสดงสรุปความเห็นเกี่ยวกับคำนิยาม ขอบเขตและองค์ประกอบของกลุ่มสมรรถนะของตัวแบบสมรรถนะหลัก (core competency) (ต่อ)

ร่างคำนิยาม ขอบเขตและองค์ประกอบ ของกลุ่มสมรรถนะที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นในเบื้องต้น	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
ชื่อสมรรถนะ : ความสามารถในการใช้ภาวะผู้นำ	มีความเหมาะสมแล้ว
คำนิยาม : ความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้การบริหารโรงเรียนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	ปรับแก้ไขเป็น : ความสามารถในการ นำ (leading) บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทุกฝ่าย เพื่อให้การบริหารโรงเรียนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
องค์ประกอบของสมรรถนะ 1. ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา การบริหารการศึกษา และการบริหารโรงเรียน 2. ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางด้านเทคนิคในการบริหารงานโรงเรียน 3. คุณธรรมและจริยธรรมของผู้นำ 4. สติปัญญา 5. ความฉลาดทางอารมณ์ 6. ความตระหนักในตนเอง	มีความเหมาะสมแล้วไม่มีการปรับแก้ไข
ขอบเขตสมรรถนะ 1. สามารถใช้อิทธิพลในการให้ผู้ร่วมงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ 2. มีความเป็นผู้นำทางด้านวิชาการและการบริหาร 3. แสดงบทบาทของการเป็นผู้นำที่เหมาะสม 4. คุณลักษณะที่เป็นแบบอย่างและเป็นที่ยอมรับ 5. คุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่มีคุณธรรมและจริยธรรม	ปรับแก้ไขเป็น : 1. สามารถนำครู บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้การบริหารงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ 2. สามารถทำให้ผู้ร่วมงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ตารางที่ 16 แสดงสรุปความเห็นเกี่ยวกับคำนิยาม ขอบเขตและองค์ประกอบของกลุ่ม  
สมรรถนะของตัวแบบสมรรถนะหลัก (core competency) (ต่อ)

<b>ร่างคำนิยาม ขอบเขตและองค์ประกอบ ของกลุ่มสมรรถนะที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นในเบื้องต้น</b>	<b>ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ</b>
<b>ชื่อสมรรถนะ :</b> ความสามารถในการมีความเชี่ยวชาญทาง วิชาชีพ	ปรับแก้ไขเป็น : ความสามารถ ในการพัฒนาความเชี่ยวชาญ ทางวิชาชีพ
<b>คำนิยาม :</b> ความสามารถในการทำให้มีความเชี่ยวชาญในการ ปฏิบัติหน้าที่ ทั้งในด้านการพัฒนาความรู้ ประสบการณ์ และ ความสามารถจนเป็นที่ยอมรับ เป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพทาง การศึกษา	มีความเหมาะสมแล้วไม่มีการ ปรับแก้ไข
<b>องค์ประกอบของสมรรถนะ</b> 1. ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพทางการศึกษา การบริหาร การศึกษา และการบริหารโรงเรียน 2. ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางด้านเทคนิคในการบริหารงานโรงเรียน 3. แรงจูงใจ 4. บทบาทการเป็นผู้นำทางวิชาชีพ 5. คุณธรรมและจริยธรรมของผู้นำ 6. ความตระหนักในตนเอง 7. ความคิดริเริ่ม	ปรับแก้ไขโดยเพิ่มองค์ประกอบ ด้าน คุณลักษณะที่เป็น แบบอย่างและเป็นที่ยอมรับใน แวดวงวิชาชีพ
<b>ขอบเขตสมรรถนะ</b> 1. การเข้าร่วมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การวิชาชีพ และการมีส่วน ร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพ 2. เป็นผู้ที่มีการพัฒนาผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และมี ผลการปฏิบัติงานระดับสูง 3. คุณลักษณะที่เป็นแบบอย่างและเป็นที่ยอมรับในแวดวง วิชาชีพ	ปรับแก้ไขเป็น : 1. การพัฒนาตนเองทั้งในด้าน ความรู้ ประสบการณ์เพื่อให้ เกิดความเชี่ยวชาญใน วิชาชีพ ผู้บริหารโรงเรียน 2. การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่อง และมีผลการ ปฏิบัติงานระดับสูง

2.2 สรุปความเห็นเกี่ยวกับค่านิยม ขอบเขตและองค์ประกอบของกลุ่มสมรรถนะตัวแบบด้านการบริหารจัดการ (managerial competency) ของผู้บริหารโรงเรียน ตามตารางที่ 17

ตารางที่ 17 แสดงสรุปความเห็นเกี่ยวกับค่านิยม ขอบเขตและองค์ประกอบของกลุ่มสมรรถนะตัวแบบด้านการบริหารจัดการ (managerial competency) ของผู้บริหารโรงเรียน

ร่างค่านิยม ขอบเขตและองค์ประกอบ ของกลุ่มสมรรถนะที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นในเบื้องต้น	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
<b>ชื่อสมรรถนะ :</b> ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ และการสื่อสารวิสัยทัศน์	ปรับแก้ไขเป็น : ความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์
<b>ค่านิยม :</b> ความสามารถในการกำหนดทิศทาง ความคาดหวังที่จะเกิดขึ้นกับโรงเรียนในอนาคตเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นของโรงเรียน โดยเน้นการมีส่วนร่วมจากครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	ปรับแก้ไขให้สอดคล้องกับสมรรถนะความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์
<b>องค์ประกอบของสมรรถนะ</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความรู้เกี่ยวกับนโยบายและการวางแผนทางการศึกษา การบริหารจัดการศึกษา ระบบประกันคุณภาพการศึกษา</li> <li>2. ความรู้เกี่ยวกับสภาพและบริบททางการศึกษาและโรงเรียน</li> <li>3. ทักษะความคิดรวบยอด คิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์</li> <li>4. ทักษะการสื่อสาร</li> <li>5. ความกระตือรือร้น/ความตื่นตัว/ความยืดหยุ่น</li> <li>6. ความคิดริเริ่ม</li> </ol>	ปรับแก้ไขให้สอดคล้องกับสมรรถนะความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์
<b>ขอบเขตสมรรถนะ</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สามารถทำให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนได้ร่วมกันกำหนดความคิดเห็นในการกำหนดวิสัยทัศน์</li> <li>2. สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับรู้ในลักษณะของวิสัยทัศน์ร่วม</li> <li>3. สามารถพัฒนาแนวคิด วิธีการใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนางาน</li> <li>4. เป็นผู้สร้างและพัฒนาแนวคิด วิธีการการปฏิบัติจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การ</li> </ol>	ปรับแก้ไขให้สอดคล้องกับสมรรถนะความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์

ตารางที่ 17 แสดงสรุปความเห็นเกี่ยวกับ คำนิยาม ขอบเขตและองค์ประกอบของกลุ่มสมรรถนะตัวแบบด้านการบริหารจัดการ (managerial competency) ของผู้บริหารโรงเรียน (ต่อ)

ร่างคำนิยาม ขอบเขตและองค์ประกอบ ของกลุ่มสมรรถนะที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นในเบื้องต้น	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
ชื่อสมรรถนะ : ความสามารถในการจัดการระบบปฏิบัติงาน	มีความเหมาะสมแล้ว
คำนิยาม : ความสามารถในการจัดทำแผนงานของโรงเรียนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง มีการพัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นไปลำดับ และการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานของบุคลากรที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น	มีความเหมาะสมแล้วไม่มีการปรับแก้ไข
<b>องค์ประกอบของสมรรถนะ</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความรู้เกี่ยวกับหลักและกระบวนการบริหารการศึกษา การบริหารโรงเรียน</li> <li>2. ความรู้เกี่ยวกับองค์การและการบริหารองค์การ</li> <li>3.สติปัญญา และความสามารถด้านการคิด</li> <li>4.ทักษะในการคิดรวบยอด การวินิจฉัย และการตัดสินใจ</li> <li>5.ทักษะการคิดเชิงระบบ</li> <li>6.ความมีระเบียบ การควบคุมตนเอง และความยืดหยุ่น</li> </ol>	มีความเหมาะสมแล้วไม่มีการปรับแก้ไข
<b>ขอบเขตสมรรถนะ</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สามารถพัฒนาแผนงานของโรงเรียนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง</li> <li>2.สามารถพัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นไปลำดับ</li> <li>3.สามารถพัฒนาระบบการปฏิบัติงานของบุคลากรที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น</li> </ol>	<p>ปรับแก้ไขโดยเพิ่มคุณลักษณะในด้าน</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานทั้งในด้านการวางแผน การจัดทำข้อมูลสารสนเทศ แลระบบปฏิบัติการ</li> <li>2. ความสามารถออกแบบระบบการประเมิน ระบบปฏิบัติงาน</li> </ol>

ตารางที่ 17 แสดงสรุปความเห็นเกี่ยวกับ คำนิยาม ขอบเขตและองค์ประกอบของกลุ่มสมรรถนะตัวแบบด้านการบริหารจัดการ (managerial competency) ของผู้บริหารโรงเรียน (ต่อ)

<b>ร่างคำนิยาม ขอบเขตและองค์ประกอบ ของกลุ่มสมรรถนะที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นในเบื้องต้น</b>	<b>ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ</b>
<b>ชื่อสมรรถนะ :</b> ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง	มีความเหมาะสมแล้ว
<b>คำนิยาม :</b> ความสามารถในการกำหนดกระบวนการที่นำไปสู่การปรับปรุงระบบ โครงสร้างกระบวนการบริหารงานในอันที่จะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษา และประสิทธิภาพของการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง	ปรับแก้ไขเป็น : ความสามารถในประเมินสภาพที่เป็นอยู่ของโรงเรียนเพื่อกำหนดการเปลี่ยนแปลงโดย กำหนดกระบวนการที่นำไปสู่การปรับปรุงระบบ โครงสร้างกระบวนการบริหารงาน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษา และประสิทธิภาพของการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง
<b>องค์ประกอบของสมรรถนะ</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความรู้เกี่ยวกับสภาพและบริบททางการศึกษาและโรงเรียน</li> <li>2. ทักษะความคิดรวบยอด และमुख्यสัมพันธ์</li> <li>3. ทักษะการคิดเชิงระบบ</li> <li>4. ทักษะการสื่อสาร</li> <li>5. แรงจูงใจ</li> <li>6. ความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่น</li> </ol>	ปรับแก้ไขโดยเพิ่ม <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทักษะการ วิวินิจฉัย และการตัดสินใจ</li> <li>2. บทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง</li> </ol>
<b>ขอบเขตสมรรถนะ</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สามารถในการวางแผนการเปลี่ยนแปลง</li> <li>2. สามารถในการดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>3. สามารถรักษาระดับการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมต่อการดำเนินงาน</li> <li>4. บทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง</li> </ol>	ปรับแก้ไขโดยเพิ่ม <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สามารถ ประเมินสภาพที่เป็นอยู่ของโรงเรียนเพื่อกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม</li> <li>2. สามารถประเมินผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้</li> </ol>

ตารางที่ 17 แสดงสรุปความเห็นเกี่ยวกับ คำนิยาม ขอบเขตและองค์ประกอบของกลุ่มสมรรถนะตัวแบบด้านการบริหารจัดการ (managerial competency) ของผู้บริหารโรงเรียน (ต่อ)

ร่างคำนิยาม ขอบเขตและองค์ประกอบ ของกลุ่มสมรรถนะที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นในเบื้องต้น	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
ชื่อสมรรถนะ : ความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์	มีความเหมาะสมแล้ว
คำนิยาม : ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียน และแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	มีความเหมาะสมแล้วไม่มีการแก้ไข
<b>องค์ประกอบของสมรรถนะ</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความรู้เกี่ยวกับสภาพและบริบททางการศึกษา และโรงเรียน</li> <li>2. ความรู้เกี่ยวกับหลักและกระบวนการบริหารการศึกษา การบริหารงานโรงเรียน</li> <li>3. ทักษะการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการคิดเชิงระบบ</li> <li>4. ทักษะในการสื่อสาร</li> <li>5. ทักษะการวินิจฉัย และการตัดสินใจ</li> <li>6. ความกระตือรือร้น/ความตื่นตัว</li> </ol>	ปรับแก้ไขโดยเพิ่ม <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทักษะการ วินิจฉัย และการตัดสินใจ</li> <li>2. บทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง</li> </ol>
<b>ขอบเขตสมรรถนะ</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในโรงเรียนได้อย่างถูกต้อง</li> <li>2. สามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียนที่มีความเป็นไปได้ สอดคล้องกับนโยบาย แนวทาง และเป้าหมายของการพัฒนา</li> <li>3. สามารถในการกำหนดแนวทาง /กระบวนการบริหารงานอย่างเป็นระบบ</li> <li>4. สามารถในการติดตาม ตรวจสอบ วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทางการปรับปรุง และพัฒนาให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย</li> </ol>	ปรับแก้ไขโดยเพิ่มคุณลักษณะในด้าน <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความสามารถใช้กลวิธีในการบริหารงานตามสภาพโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ</li> <li>2. ความสามารถในการติดตาม ตรวจสอบ วิเคราะห์ ปัญหาของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์</li> <li>3. ความสามารถประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้อง เป็นระบบ</li> </ol>



ตารางที่ 17 แสดงสรุปความเห็นเกี่ยวกับค่านิยม ขอบเขตและองค์ประกอบของกลุ่มสมรรถนะตัวแบบด้านการบริหารจัดการ (managerial competency) ของผู้บริหารโรงเรียน (ต่อ)

<p style="text-align: center;"><b>ร่างค่านิยม ขอบเขตและองค์ประกอบ ของกลุ่มสมรรถนะที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นในเบื้องต้น</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ</b></p>
<p><b>ชื่อสมรรถนะ :</b> ความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์การ</p>	<p>มีความเหมาะสมแล้ว</p>
<p><b>ค่านิยม :</b> ความสามารถในการรวบรวม สร้าง จัดระเบียบ แลกเปลี่ยน และประยุกต์ใช้ความรู้ โดยอาศัยความรู้ที่มีอยู่และประสบการณ์ของบุคลากรในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ รวมทั้งการพัฒนานวัตกรรมที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปปฏิบัติ เพื่อยกระดับและปรับปรุงการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>มีความเหมาะสมแล้วไม่มีการปรับแก้ไข</p>
<p><b>องค์ประกอบของสมรรถนะ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ บุคคลแห่งการเรียนรู้ และองค์การแห่งการเรียนรู้</li> <li>2. ทักษะความคิดรวบยอด ทักษะด้านเทคนิค</li> <li>3. ทักษะการสื่อสาร</li> <li>4. ทักษะการคิดเชิงระบบ</li> <li>5. แรงจูงใจ</li> <li>6. เซอร์วิญญา</li> </ol>	<p>ปรับแก้ไขโดยเพิ่ม</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทักษะการวิวินิจฉัย และการตัดสินใจ</li> <li>2. คุณลักษณะของการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้</li> <li>3. บทบาทของผู้นำการแลกเปลี่ยนเรียนรู้</li> <li>4. เปลี่ยนคำว่า เซอร์วิญญา เป็น สติปัญญา</li> </ol>
<p><b>ขอบเขตสมรรถนะ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. คุณลักษณะของการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้</li> <li>2. สามารถในการจัดระบบ และกระบวนการจัดการความรู้</li> <li>3. บทบาทของการเป็นผู้นำที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม องค์การ และนำความรู้ไปปฏิบัติ</li> </ol>	<p>ปรับแก้ไขคุณลักษณะของการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์ประกอบของสมรรถนะ และเพิ่มคุณลักษณะด้าน</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความสามารถประเมินความรู้ที่มีอยู่ภายในโรงเรียน</li> <li>2. ความสามารถระบุถึงความรู้ที่โรงเรียนจำเป็นต้องมี</li> <li>3. ปรับบทบาท เป็น ความสามารถจัดกิจกรรมที่ เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้</li> </ol>

2.3 สรุปความเห็นเกี่ยวกับ คำนิยาม ขอบเขตและองค์ประกอบของกลุ่มสมรรถนะของ  
ตัวแบบตามตำแหน่งงาน (functional competency) ของผู้บริหารโรงเรียน ตามตารางที่ 18  
ตารางที่ 18 แสดงสรุปความเห็นเกี่ยวกับคำนิยาม ขอบเขตและองค์ประกอบของกลุ่ม  
สมรรถนะของตัวแบบตามตำแหน่งงาน (functional competency) ของผู้บริหารโรงเรียน

ร่างคำนิยาม ขอบเขตและองค์ประกอบ ของกลุ่มสมรรถนะที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นในเบื้องต้น	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
<b>ชื่อสมรรถนะ</b> : ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ	มีความเหมาะสมแล้ว
<b>คำนิยาม</b> : ความสามารถในการจัดระบบการพัฒนาหลักสูตร สถานศึกษา การจัดการเรียนรู้ นิเทศการจัดการเรียนรู้ การวิจัย การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา เพื่อให้ การจัดการศึกษามีผลสัมฤทธิ์เป็นไปตามคุณภาพและมาตรฐาน ทางการศึกษา	มีความเหมาะสมแล้ว
<b>องค์ประกอบของสมรรถนะ</b> 1. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการเรียนรู้ การพัฒนา หลักสูตร การนิเทศการศึกษา การวิจัยทางการศึกษา การวัดและ ประเมินผลทางการศึกษา 2. ทักษะการบริหารเชิงระบบ 3. ทักษะการคิด การวินิจฉัยและการตัดสินใจ 4. ทักษะการสื่อสาร 5. คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีความรับผิดชอบ ความ เชื่อมั่นในตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย และรับฟังความ คิดเห็นของบุคคลอื่น	มีความเหมาะสมแล้วไม่มีการ ปรับแก้ไข
<b>ขอบเขตสมรรถนะ</b> 1. สามารถบริหารจัดการการเรียนรู้ 2. สามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 3. สามารถนิเทศการจัดการเรียนรู้ภายในสถานศึกษา 4. สามารถส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการ จัดการเรียนรู้ 5. สามารถส่งเสริมให้มีการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและ เทคโนโลยีทางการศึกษา	ปรับแก้ไขโดยเพิ่มคุณลักษณะ ด้าน 1) ความสามารถออกแบบ ระบบและกระบวนการจัดการ เรียนรู้ 2) ความสามารถวิเคราะห์ และประยุกต์ใช้ผลการประเมิน ทางการศึกษามาปรับปรุง ประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารวิชาการ

ตารางที่ 18 แสดงสรุปความเห็นเกี่ยวกับคำนิยาม ขอบเขตและองค์ประกอบของกลุ่มสมรรถนะของตัวแบบตามตำแหน่งงาน (functional competency) ของผู้บริหารโรงเรียน (ต่อ)

ร่างคำนิยาม ขอบเขตและองค์ประกอบ ของกลุ่มสมรรถนะที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นในเบื้องต้น	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
ชื่อสมรรถนะ : ความสามารถในการบริหารงานบุคคล	มีความเหมาะสมแล้ว
คำนิยาม : ความสามารถในการจัดระบบบริหารงานบุคคลทั้งในด้านการสรรหา จัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ การพัฒนา การสร้างขวัญและกำลังใจ การให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา จนทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ	ปรับแก้โดยเพิ่ม การวางแผนบุคลากรในคำนิยาม
<b>องค์ประกอบของสมรรถนะ</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความรู้เกี่ยวกับบริหารบุคคล กฎระเบียบการบริหารงานบุคคลทางการศึกษา การพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา</li> <li>2. ทักษะความคิดรวบยอด การคิดเชิงระบบ ทักษะการวินิจฉัย การตัดสินใจ</li> <li>3. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ การสื่อสาร การจูงใจ</li> <li>4. ทักษะการจัดการความขัดแย้ง</li> <li>5. คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีความรับผิดชอบ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความยุติธรรม ความเป็นประชาธิปไตย และรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น</li> <li>6. ความฉลาดทางอารมณ์</li> </ol>	มีความเหมาะสมแล้วไม่มีการปรับแก้ไข
<b>ขอบเขตสมรรถนะ</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สามารถสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน</li> <li>2. สามารถจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ</li> <li>3. สามารถพัฒนาครูและบุคลากรภายในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>4. สามารถสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา</li> </ol>	ปรับแก้ไขโดยเพิ่มคุณลักษณะในด้าน <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความ สามารถ วางแผนบุคลากร ภายในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสมกับปริมาณงานตามความจำเป็น</li> <li>2. ความสามารถส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาและความก้าวหน้าทางวิชาชีพ</li> </ol>

ตารางที่ 18 แสดงสรุปความเห็นเกี่ยวกับคำนิยาม ขอบเขตและองค์ประกอบของกลุ่มสมรรถนะของตัวแบบตามตำแหน่งงาน (functional competency) ของผู้บริหารโรงเรียน (ต่อ)

ร่างคำนิยาม ขอบเขตและองค์ประกอบ ของกลุ่มสมรรถนะที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นในเบื้องต้น	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
<p><b>ขอบเขตสมรรถนะ (ต่อ)</b></p> <p>5. สามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา</p>	<p>ปรับแก้ไขโดยเพิ่มคุณลักษณะในด้าน (ต่อ)</p> <p>3. ความสามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรในโรงเรียน</p> <p>4. ความสามารถออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร โดยนำผลการประเมินมาพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง</p>

ตารางที่ 18 แสดงสรุปความเห็นเกี่ยวกับคำนิยาม ขอบเขตและองค์ประกอบของกลุ่มสมรรถนะของตัวแบบตามตำแหน่งงาน (functional competency) ของผู้บริหารโรงเรียน (ต่อ)

ร่างคำนิยาม ขอบเขตและองค์ประกอบ ของกลุ่มสมรรถนะที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นในเบื้องต้น	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
ชื่อสมรรถนะ : ความสามารถในการบริหารงานการเงินและงบประมาณ	มีความเหมาะสมแล้ว
คำนิยาม : ความสามารถในการจัดระบบบริหารงานการเงินและงบประมาณได้อย่างถูกต้องเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ	มีความเหมาะสมแล้วไม่มีการปรับแก้ไข
<b>องค์ประกอบของสมรรถนะ</b> 1. ความรู้เกี่ยวกับการเงิน งบประมาณและการวางแผนทางการเงินและงบประมาณ 2. กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเงิน และงบประมาณ 3. ทักษะความคิดรวบยอด การคิดเชิงระบบ การคิดวิเคราะห์ และการตัดสินใจ 4. คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีความรับผิดชอบ ความเป็นประชาธิปไตย และรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น	ปรับแก้คุณลักษณะส่วนบุคคลในด้าน ความรับผิดชอบ มีความ รอบคอบ และเพิ่มคุณธรรมและจริยธรรม
<b>ขอบเขตสมรรถนะ</b> 1. สามารถบริหารจัดการงบประมาณอย่างถูกต้องและเป็นระบบ 2. สามารถวางแผนทางการเงินและบริหารการเงินได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ 3. สามารถวางระบบการบริหารและจัดการทรัพยากรภายในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ปรับแก้ไขเป็น 1. สามารถวางแผนทางการเงินและบริหารการเงินได้อย่างถูกต้อง 2. สามารถบริหารจัดการงบประมาณอย่างถูกต้อง เป็นระบบ และคุ้มค่า 3. สามารถพัฒนา ระบบการตรวจสอบภายในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4. สามารถติดตามผล ประเมินผลการใช้ทรัพยากร และงบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ตารางที่ 18 แสดงสรุปความเห็นเกี่ยวกับคำนิยาม ขอบเขตและองค์ประกอบของกลุ่มสมรรถนะของตัวแบบตามตำแหน่งงาน (functional competency) ของผู้บริหารโรงเรียน (ต่อ)

ร่างคำนิยาม ขอบเขตและองค์ประกอบ ของกลุ่มสมรรถนะที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นในเบื้องต้น	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
ชื่อสมรรถนะ : ความสามารถในการบริหารงานทั่วไป	มีความเหมาะสมแล้ว
คำนิยาม : ความสามารถในการจัดระบบการบริหารงานธุรการ อาคารสถานที่ กิจกรรมนักเรียน การประชาสัมพันธ์ และ ความสัมพันธ์กับชุมชน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	มีความเหมาะสมแล้วไม่มีการปรับแก้ไข
<b>องค์ประกอบของสมรรถนะ</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานธุรการ อาคารสถานที่ กิจกรรมนักเรียน การประชาสัมพันธ์ และความสัมพันธ์กับชุมชน</li> <li>2. ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะการคิดเชิงระบบ การวินิจฉัยและการตัดสินใจ</li> <li>3. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์</li> <li>4. ทักษะทางด้านเทคนิค</li> <li>5. ทักษะการสื่อสาร</li> <li>6. คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีความรับผิดชอบ ความคิดริเริ่ม ความเป็นประชาธิปไตย และรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น</li> </ol>	มีความเหมาะสมแล้วไม่มีการปรับแก้ไข
<b>ขอบเขตสมรรถนะ</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สามารถจัดระบบสารบรรณได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>2. สามารถวางระบบการบริหารและจัดการทรัพยากรภายในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>3. สามารถพัฒนาสภาพแวดล้อมทางกายภาพเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้</li> <li>4. สามารถบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียน</li> <li>5. สามารถบริหารจัดการให้เกิดงานบริการผู้เรียน</li> <li>6. สามารถส่งเสริมการจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนผู้เรียนในด้านต่าง ๆ</li> <li>7. สามารถใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม</li> </ol>	มีความเหมาะสมแล้วไม่มีการปรับแก้ไข

ตารางที่ 18 แสดงสรุปความเห็นเกี่ยวกับคำนิยาม ขอบเขตและองค์ประกอบของกลุ่มสมรรถนะของตัวแบบตามตำแหน่งงาน (functional competency) ของผู้บริหารโรงเรียน (ต่อ)

ร่างคำนิยาม ขอบเขตและองค์ประกอบ ของกลุ่มสมรรถนะที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นในเบื้องต้น	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
<p><b>ขอบเขตสมรรถนะ (ต่อ)</b></p> <p>8. สามารถประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาปรับปรุงการบริหารจัดการ</p> <p>9. สามารถส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา</p> <p>10. สามารถบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปสู่ผู้เรียน ครูและบุคลากรในสถานศึกษา</p> <p>11. สามารถเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร และกิจกรรมของสถานศึกษาไปสู่ชุมชน</p> <p>12. สามารถใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์</p> <p>13. สามารถสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยมีเป้าหมายในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชน และเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม</p> <p>14. สามารถระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา</p>	<p>มีความเหมาะสมแล้วไม่มีการปรับแก้ไข</p>

ตารางที่ 18 แสดงสรุปความเห็นเกี่ยวกับคำนิยาม ขอบเขตและองค์ประกอบของกลุ่มสมรรถนะของตัวแบบตามตำแหน่งงาน (functional competency) ของผู้บริหารโรงเรียน (ต่อ)

<p style="text-align: center;"><b>ร่างคำนิยาม ขอบเขตและองค์ประกอบ ของกลุ่มสมรรถนะที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นในเบื้องต้น</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ</b></p>
<p><b>ชื่อสมรรถนะ :</b> ความสามารถในการบริหารระบบประกันคุณภาพ</p>	<p>แก้ไขเป็น : ความสามารถในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพ</p>
<p><b>คำนิยาม :</b> ความสามารถในการจัดระบบการดำเนินงาน การวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การประเมินผลและการติดตามตรวจสอบ การรายงานผลการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ ทำให้ผลการดำเนินงานมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา</p>	<p>แก้ไขเป็น : ความสามารถ ในการ พัฒนาระบบคุณภาพสู่ กระบวนการบริหารงานในทุก ระดับ และเกิดวัฒนธรรม คุณภาพในการปฏิบัติงานของ บุคลากรทุกฝ่ายซึ่ง ทำให้ ผลลัพธ์จากการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพเป็นไปตาม มาตรฐานที่กำหนด</p>
<p><b>องค์ประกอบของสมรรถนะ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความรู้เกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา การวางแผน และการประเมินคุณภาพการศึกษา</li> <li>2. ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะการคิดเชิงระบบ การวินิจฉัยและการตัดสินใจ</li> <li>3. ความสามารถในการสื่อสาร</li> <li>4. ความเป็นระเบียบ ความคิดริเริ่ม ความเป็นประชาธิปไตย และรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น</li> <li>5. ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบ และ มุ่งต่อความสำเร็จของงาน</li> </ol>	<p>ปรับแก้ไขโดยตัดคุณลักษณะ ในด้าน ความเป็นระเบียบ ความคิดริเริ่ม ความเป็นประชาธิปไตย และรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น และเพิ่มคุณลักษณะความรับผิดชอบ</p>
<p><b>ขอบเขตสมรรถนะ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา</li> <li>2. สามารถประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน</li> <li>3. สามารถจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของโรงเรียนเพื่อรองรับการประเมินภายนอก</li> </ol>	<p>ปรับแก้ไขโดยกำหนดขอบเขต ในด้านความสามารถในการนำระบบคุณภาพมาใช้ใน กระบวนการปฏิบัติงานของ บุคลากรทุกระดับ</p>



2.4 สรุปความเห็นเกี่ยวกับ ค่านิยม ขอบเขตและองค์ประกอบของกลุ่มสมรรถนะตามคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal attributes) ของผู้บริหารโรงเรียน ตามตารางที่ 19

ตารางที่ 19 แสดงสรุปความเห็นเกี่ยวกับค่านิยม ขอบเขตและองค์ประกอบของกลุ่มสมรรถนะตามคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal attributes) ของผู้บริหารโรงเรียน

ร่างค่านิยม ขอบเขตและองค์ประกอบ ของกลุ่มสมรรถนะที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นในเบื้องต้น	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
<b>ชื่อสมรรถนะ</b> : การมีจริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ	มีความเหมาะสมแล้ว
<b>ค่านิยม</b> : การปฏิบัติตามแบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน การรักษาและพัฒนามาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน โดยมีความเกี่ยวข้องกับผู้เรียน สังคม วิชาชีพ และสถานปฏิบัติงาน	มีความเหมาะสมแล้วไม่มีการปรับแก้ไข
<b>องค์ประกอบของสมรรถนะ</b> 1. ความรู้เกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม ของผู้บริหารโรงเรียน จรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา 2. อุปนิสัย 3. คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีการอุทิศตน เวลา ความอดทน ความรับผิดชอบ ความเป็นประชาธิปไตย	มีความเหมาะสมแล้วไม่มีการปรับแก้ไข
<b>ขอบเขตสมรรถนะ</b> 1. มีวินัยในตนเอง พัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ บุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอยู่เสมอ 2. มีความรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อวิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ 3. มีความรัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริม ให้กำลังใจแก่ศิษย์และผู้รับบริการตามบทบาทหน้าที่โดยเสมอหน้า 4. มีการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะ และนิสัยที่ถูกต้องดีงามแก่ศิษย์ และผู้รับบริการ ตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถด้วยความบริสุทธิ์ใจ 5. การประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ 6. ไม่กระทำความผิดที่เป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทางกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์และสังคมของศิษย์ และผู้รับบริการ	มีความเหมาะสมแล้วไม่มีการปรับแก้ไข

ตารางที่ 19 แสดงสรุปความเห็นเกี่ยวกับค่านิยม ขอบเขตและองค์ประกอบของกลุ่มสมรรถนะตามคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal attributes) ของผู้บริหารโรงเรียน (ต่อ)

<p>ร่างค่านิยม ขอบเขตและองค์ประกอบ ของกลุ่มสมรรถนะที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นในเบื้องต้น</p>	<p>ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ</p>
<p><b>ขอบเขตสมรรถนะ (ต่อ)</b></p> <p>7. ให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอภาค โดยไม่เรียกรับหรือยอมรับผลประโยชน์จากการใช้ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ</p> <p>8. การช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ โดยยึดมั่นในระบบคุณธรรม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ</p> <p>9. การประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์และพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข</p>	<p>มีความเหมาะสมแล้วไม่มีการปรับแก้ไข</p>

ตารางที่ 19 แสดงสรุปความเห็นเกี่ยวกับค่านิยม ขอบเขตและองค์ประกอบของกลุ่มสมรรถนะตามคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal attributes) ของผู้บริหารโรงเรียน (ต่อ)

<b>ร่างค่านิยม ขอบเขตและองค์ประกอบ ของกลุ่มสมรรถนะที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นในเบื้องต้น</b>	<b>ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ</b>
<b>ชื่อสมรรถนะ :</b> การมีมนุษยสัมพันธ์และการแสดงบทบาททางสังคมที่เหมาะสม	แก้ไขเป็น : มนุษยสัมพันธ์
<b>ค่านิยม :</b> การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การมีพฤติกรรมและการแสดงออกทางสังคมที่เหมาะสมกับสถานภาพของผู้บริหารโรงเรียน	มีความเหมาะสมแล้วไม่มีการปรับแก้ไข
<b>องค์ประกอบของสมรรถนะ</b> 1. ความรู้เรื่องจิตวิทยา มนุษยสัมพันธ์ 2. ทักษะในการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 3. ทักษะการสื่อสาร 4. เจตคติที่เหมาะสม 5. คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความเป็นประชาธิปไตย	ปรับแก้ไขโดยตัดเจตคติที่เหมาะสมออก และเพิ่ม การแสดงบทบาทในฐานะผู้บริหารโรงเรียนได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์และบุคคล
<b>ขอบเขตสมรรถนะ</b> 1. ความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2. ความสามารถในการทำให้เกิดวิธีปฏิบัติให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ โดยผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจ 3. ความสามารถในการสร้างความร่วมแรงร่วมใจ (teamwork) ในการปฏิบัติงาน 4. การแสดงบทบาทในฐานะผู้บริหารโรงเรียนได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์และบุคคล	ปรับแก้ไขเป็น 1. ความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2. ความสามารถในการทำให้เกิดวิธีปฏิบัติให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ โดยผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจ

ตารางที่ 19 แสดงสรุปความเห็นเกี่ยวกับค่านิยม ขอบเขตและองค์ประกอบของกลุ่ม  
สมรรถนะตามคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal attributes) ของผู้บริหารโรงเรียน (ต่อ)

<b>ร่างค่านิยม ขอบเขตและองค์ประกอบ ของกลุ่มสมรรถนะที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นในเบื้องต้น</b>	<b>ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ</b>
<b>ชื่อสมรรถนะ :</b> การมีจิตใจให้บริการที่ดี	แก้ไขเป็น : การมีจิตบริการ
<b>ค่านิยม :</b> ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มี ประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ	มีความเหมาะสมแล้วไม่มีการ ปรับแก้ไข
<b>องค์ประกอบของสมรรถนะ</b> 1. ความรู้เกี่ยวกับการให้บริการ และจิตวิทยา 2. ทักษะการให้บริการ 3. ทักษะการสื่อสาร 4. คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีความรับผิดชอบ	มีความเหมาะสมแล้วไม่มีการ ปรับแก้ไข
<b>ขอบเขตสมรรถนะ</b> 1. สามารถให้บริการที่เป็นมิตร 2. สามารถสื่อสารข้อมูลได้ชัดเจน 3. สามารถเต็มใจช่วยเหลือ 4. มีความเอื้อเฟื้อแสดงน้ำใจ 5. มีความเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ	ปรับแก้ไขเป็น 1. มีความเข้าใจความต้องการ ที่แท้จริงของผู้รับบริการ 2. สามารถสื่อสารข้อมูล ให้แก่ ผู้รับบริการได้ชัดเจน 3. การให้บริการที่เป็นมิตร และ เต็มใจช่วยเหลือผู้รับบริการ 4. มีความเอื้อเฟื้อ และน้ำใจต่อ ผู้รับบริการ

ตารางที่ 19 แสดงสรุปความเห็นเกี่ยวกับค่านิยม ขอบเขตและองค์ประกอบของกลุ่ม  
สมรรถนะตามคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal attributes) ของผู้บริหารโรงเรียน (ต่อ)

<b>ร่างค่านิยม ขอบเขตและองค์ประกอบ ของกลุ่มสมรรถนะที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นในเบื้องต้น</b>	<b>ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ</b>
<b>ชื่อสมรรถนะ</b> : การมีเจตคติที่เหมาะสมต่อบุคคล และ สถานการณื	<b>แก้ไขเป็น</b> : การมีเจตคติเชิง บวกต่อบุคคล และสถานการณื
<b>ค่านิยม</b> : การแสดงออกทางความรู้สึกกับบุคคลและ สถานการณือย่างเหมาะสม	<b>แก้ไขเป็น</b> : การแสดงออกทาง ความรู้สึกกับบุคคลและ สถานการณืในเชิงบวก
<b>องค์ประกอบของสมรรถนะ</b> 1.ความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยา จิตวิทยาองค์การและ มนุษยสัมพันธ์ 2.ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ 3.ความสามารถในการปรับตัว/ความยืดหยุ่น 4.คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง	มีความเหมาะสมแล้วไม่มีการ ปรับแก้ไข
<b>ขอบเขตสมรรถนะ</b> 1.การมีความเข้าใจผู้อื่น มีความเห็นอก เห็นใจผู้อื่น รับฟัง ความคิดเห็นของผู้อื่น 2.การแสดงออกด้วยพฤติกรรมที่เหมาะสมกับบุคคลและ สถานการณื 3.สามารถสร้างสภาพการณืที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานให้ ประสบความสำเร็จ	ปรับแก้ไขคุณลักษณะด้านการ แสดงออกด้วยพฤติกรรมที่ เหมาะสมกับบุคคลและ สถานการณื เป็นการแสดงออก ด้วยพฤติกรรม เชิงบวก กับ บุคคลและสถานการณื และ สามารถสร้างสภาพการณืที่ เอื้อต่อการปฏิบัติงานให้ ประสบความสำเร็จ เป็น สามารถสร้างสภาพการณืที่ เอื้อต่อการพัฒนาสัมพันธภาพ อันดีระหว่างบุคคล

ตารางที่ 19 แสดงสรุปความเห็นเกี่ยวกับค่านิยม ขอบเขตและองค์ประกอบของกลุ่ม  
สมรรถนะตามคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal attributes) ของผู้บริหารโรงเรียน (ต่อ)

<p style="text-align: center;"><b>ร่างค่านิยม ขอบเขตและองค์ประกอบ ของกลุ่มสมรรถนะที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นในเบื้องต้น</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ</b></p>
<p><b>ชื่อสมรรถนะ :</b> การมีคุณลักษณะที่เป็นแบบอย่างที่ดี</p>	<p>มีความเหมาะสมแล้ว</p>
<p><b>ค่านิยม :</b> การแสดงออก การประพฤติปฏิบัติตนเหมาะสมกับ สถานภาพการเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จตาม มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา เป็นแบบอย่างที่ดีกับผู้ร่วมงาน และผู้ร่วมประกอบวิชาชีพได้</p>	<p>มีความเหมาะสมแล้วไม่มีการ ปรับแก้ไข</p>
<p><b>องค์ประกอบของสมรรถนะ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. จริยธรรม คุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียน</li> <li>2. ความรู้ด้านบุคลิกภาพ</li> <li>3. คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีการอุทิศตน เวลา การยึดมั่น ในหลักการ การอ้างความถูกต้องและการอุทิศตนเพื่อผดุงความ ยุติธรรม</li> </ol>	<p>มีความเหมาะสมแล้วไม่มีการ ปรับแก้ไข</p>
<p><b>ขอบเขตสมรรถนะ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การแสดงออก การประพฤติปฏิบัติตนตามจริยธรรม คุณธรรมของการเป็นผู้บริหารโรงเรียน</li> <li>2. การบุคลิกภาพที่ดี</li> <li>3. ความสามารถในการแนะนำ ตักเตือน ควบคุมกำกับ ดูแลให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ปฏิบัติตนตามมาตรฐาน วิชาชีพทางการศึกษา</li> </ol>	<p>ปรับแก้ไขเป็น</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การปฏิบัติตนเหมาะสมต่อ สถานภาพและบทบาทการเป็น ผู้บริหารโรงเรียน สามารถเป็น แบบอย่างที่ดีต่อเพื่อนร่วม วิชาชีพได้</li> <li>2. สามารถในการแนะนำ ตักเตือน ควบคุมกำกับดูแลให้ ครูและบุคลากรให้ปฏิบัติตน ตามมาตรฐานวิชาชีพทาง การศึกษา</li> </ol>

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการพัฒนารูปแบบพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

การรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนนี้ ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 3 ขั้นตอนได้แก่

1. การสอบถามผู้บริหารโรงเรียนถึงความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา
2. การสัมภาษณ์ผู้บริหารการศึกษาที่มีโรงเรียนสังกัดอยู่ 4 หน่วยงาน ได้แก่ ผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ผู้บริหารการศึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และผู้บริหารคุรุสภา
3. การประเมินวิธีการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาโดยผู้ทรงคุณวุฒิในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน

รายละเอียดของการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละขั้นตอน มีดังนี้

### ขั้นตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการรวบรวมข้อมูลจากการสอบถามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

การประเมิน ความต้องการจำเป็น ( needs assessment) ของผู้บริหารโรงเรียน ในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน และความสำคัญของการมีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา เพื่อนำไปวิเคราะห์ช่องว่างของสมรรถนะ (competency gap) ที่ต้องการได้รับการพัฒนา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจาก การประเมิน ความต้องการจำเป็นของผู้บริหารโรงเรียน ในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

1. ตอนที่ 1 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ตอนที่ 2 ความต้องการจำเป็นของผู้บริหารในการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

โดยรายละเอียดของการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

## 1. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

### 1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนนี้ คือ การรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียน 4 สังกัด ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2551 - 2552 โดยมีจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังตารางที่ 20

ตารางที่ 20 แสดงประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้บริหารโรงเรียนแต่ละสังกัด	จำนวน ประชากร (คน)	จำนวน กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1.สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	30,528	333
2.สำนักงานบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน	3,123	34
3.องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น	847	9
4.กรุงเทพมหานคร	335	4
<b>รวม</b>	<b>34,833</b>	<b>380</b>

### 1.2 จำนวนแบบสอบถามที่จัดส่งและที่ได้รับคืน

ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ให้กับผู้ตอบแบบสอบถามในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2552 จำนวน 380 ชุด และได้รับข้อมูลตอบกลับ ดังข้อมูลที่แสดงตามตารางที่ 21

ตารางที่ 21 แสดงข้อมูลการจัดส่งแบบสอบถามและการได้รับการตอบกลับ

ผู้บริหารโรงเรียนแต่ละสังกัด	จำนวนแบบสอบถาม		
	จัดส่ง	ได้รับคืน	
	จำนวน	จำนวน	ร้อยละ
1.สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	333	284	85.29
2.สำนักงานบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน	34	34	100.00
3.องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น	9	9	100.00
4.กรุงเทพมหานคร	4	4	100.00
<b>รวม</b>	<b>380</b>	<b>331</b>	<b>87.11</b>



## 1.3 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ให้ข้อมูลในการตอบแบบสอบถามในการประเมินความต้องการ  
จำเป็นการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา มีรายละเอียดดังที่แสดงในตาราง  
ที่ 22

ตารางที่ 22 แสดงสถานภาพของผู้ให้ข้อมูล

ที่	สถานภาพของผู้ให้ข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
1	<b>เพศ</b>	331	100.00
	1.1 เพศชาย	242	72.79
	1.2 เพศหญิง	89	27.21
2	<b>อายุ</b>	331	100.00
	2.1 ต่ำกว่า 30 ปี	2	0.61
	2.2 31 – 40 ปี	43	12.99
	2.3 41- 50 ปี	124	37.47
	2.4 51 – 60 ปี	161	48.64
	สูงกว่า 60 ปีขึ้นไป	1	0.31
3	<b>วุฒิการศึกษาสูงสุด</b>	331	100.00
	3.1ปริญญาตรี	34	10.28
	3.2 ประกาศนียบัตรบัณฑิตสาขาบริหารการศึกษา	42	12.69
	3.3 ปริญญาโท	249	75.23
	3.4 ปริญญาเอก	6	1.82
	3.5 อื่น ๆ	0	0.00
4	<b>ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน</b>	331	100.00
	4.1 ต่ำกว่า 5 ปี	56	16.92
	4.2 6 – 10 ปี	70	21.15
	4.3 11- 15 ปี	71	21.45
	4.4 16 – 20 ปี	65	19.64
	4.5 มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	69	20.85

ตารางที่ 22 แสดงสถานภาพของผู้ให้ข้อมูล (ต่อ)

ที่	สถานภาพของผู้ให้ข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
5	<b>หน่วยงานต้นสังกัดของผู้บริหารโรงเรียน</b>	<b>331</b>	<b>100.00</b>
	5.1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	284	85.80
	5.2 สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน	34	10.28
	5.3 องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น	9	2.72
	5.4 กรุงเทพมหานคร	4	1.21
6	<b>ระดับชั้นของโรงเรียนที่เปิดสอน</b>	<b>331</b>	<b>100.00</b>
	6.1 ปฐมวัย – ประถมศึกษาปีที่ 6	191	57.71
	6.2 ปฐมวัย – มัธยมศึกษาปีที่ 3	73	22.06
	6.3 ปฐมวัย – มัธยมศึกษาปีที่ 6	13	3.93
	6.4 มัธยมศึกษาปีที่ 1 - มัธยมศึกษาปีที่ 6	54	16.32
	6.5 อื่น ๆ	0	0.00

จากตารางที่ 22 พบว่า สถานภาพของผู้ให้ข้อมูลเป็นเพศชาย ร้อยละ 72.79 เพศหญิง ร้อยละ 27.21 ตามลำดับ ด้านอายุ กลุ่มอายุ 51 – 60 ปี ร้อยละ 48.64 รองลงมาเป็นกลุ่มอายุ 41 – 50 ปี ร้อยละ 37.47 กลุ่มอายุ 31 - 40 ปี ร้อยละ 12.99 กลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี ร้อยละ 0.61 และกลุ่มอายุ 60 ปีขึ้นไป ร้อยละ 0.31 ตามลำดับ ด้านวุฒิการศึกษาสูงสุด จบการศึกษาระดับปริญญาโท ร้อยละ 75.23 ระดับประกาศนียบัตรบัณฑิตสาขาบริหารการศึกษา ร้อยละ 12.69 ระดับปริญญาตรี ร้อยละ 10.28 และระดับปริญญาเอก ร้อยละ 1.82 ตามลำดับ ด้านประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ระหว่าง 11 – 15 ปี ร้อยละ 21.45 ระหว่าง 6 -10 ปี ร้อยละ 21.15 ประสบการณ์ 20 ปีขึ้นไป ร้อยละ 20.85 ระหว่าง 15 -20 ปี ร้อยละ 19.64 และประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี ร้อยละ 16.92 ตามลำดับ ด้านหน่วยงานต้นสังกัดของผู้บริหารโรงเรียนที่ให้ข้อมูล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ร้อยละ 85.80 สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ร้อยละ 10.28 สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ร้อยละ 2.72 และสังกัดกรุงเทพมหานคร ร้อยละ 1.21 ด้านระดับชั้นของโรงเรียนที่เปิดสอน เป็นโรงเรียนที่เปิดสอนตั้งแต่ระดับปฐมวัย – ประถมศึกษาปีที่ 6 ร้อยละ 57.71 ระดับปฐมวัย – ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ร้อยละ 22.06 ระดับ มัธยมศึกษาปีที่ 1 – 6 ร้อยละ 16.32 และระดับปฐมวัย – ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ร้อยละ 3.93

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา โดยวิเคราะห์ระดับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน และระดับความสำคัญของการมีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาที่พึงประสงค์ ด้วยวิธีคำนวณค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ( Priority Needs Index<sub>modified</sub> : PNI<sub>modified</sub>) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงรายละเอียดตามตารางที่ 24 – 27 ดังนี้

2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมรรถนะหลัก

ตารางที่ 23 แสดงความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลัก

ที่	รายการสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา	ค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะ		PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
		ที่พึงประสงค์ (I)	ปัจจุบัน (D)		
1	<b>ความสามารถในการมุ่งผลสัมฤทธิ์</b>	4.82	4.02	0.20	1
1.1	ความสามารถในการติดตาม ตรวจสอบ และนิเทศการ ดำเนินงาน อย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ	4.80	3.89	0.23	1
1.2	ความ สามารถ ในการ ประเมินความสำเร็จของการดำเนินงาน	4.82	3.98	0.21	2
1.3	ความสามารถใน การปรับปรุง และพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	4.83	4.00	0.21	2
1.4	ความ สามารถ ใน การ ทำให้การดำเนินงาน ของโรงเรียนมีลักษณะที่ มุ่งเน้นให้เกิดผลสำเร็จ	4.82	4.06	0.19	4
1.5	ความสามารถ ในการ วางแผนงานและจัดองค์การ เพื่อให้การบริหารงานโรงเรียนบรรลุเป้าหมาย	4.85	4.09	0.18	5

ตารางที่ 23 แสดงความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลัก (ต่อ)

ที่	รายการสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา	ค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะ		PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
		ที่พึง ประสงค์ (I)	ปัจจุบัน (D)		
1.6	ความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย การดำเนินงานของโรงเรียน ให้ สอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐาน การศึกษาระดับชาติ และของหน่วยงาน ต้นสังกัด	4.82	4.09	0.18	5
2	<b>ความสามารถในการคิดเป็น</b>	4.75	4.02	0.19	2
2.1	ความสามารถในการมองเห็นภาพรวม ของการบริหารงานเชิงระบบ	4.79	3.97	0.21	1
2.2	ความสามารถใน การแยกแยะ รวบรวม จัดระบบข้อมูล สารสนเทศที่เกี่ยวข้อง กับการจัดการศึกษาทั้งภายในและ ภายนอกโรงเรียน	4.71	3.92	0.20	2
2.3	ความสามารถในการจัดระบบความคิด ได้	4.70	3.92	0.20	2
2.4	ความสามารถในการจัดการกับปัญหา อย่างเป็นระบบ โดยสามารถ แก้ปัญหา ต่าง ๆ ได้อย่างเป็นผลดี	4.73	3.96	0.19	4
2.5	ความสามารถในการให้เหตุผล และการ ตัดสินใจได้อย่างถูกต้องในสถานการณ์ ต่าง ๆ	4.79	4.09	0.17	5
2.6	ความสามารถ ในการวาดภาพอนาคต ของโรงเรียนที่พึงประสงค์ได้	4.77	4.09	0.17	5

ตารางที่ 23 แสดงความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลัก (ต่อ)

ที่	รายการสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา	ค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะ		PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
		ที่พึงประสงค์ (I)	ปัจจุบัน (D)		
3	<b>ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับทีม</b>	4.82	4.05	0.19	2
3.1	ความสามารถในการพัฒนาระบบการทำงานเป็นทีม การสร้างทีมงาน และทำงานร่วมกับทีมให้ประสบความสำเร็จ	4.84	3.99	0.21	1
3.2	ความสามารถในการชักจูงด้วยเหตุผล และการสื่อสารกับทีมให้การดำเนินงานมีลักษณะที่ยึดเป้าหมายร่วมกัน	4.82	4.02	0.20	2
3.3	ความสามารถในการมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสม มีการพัฒนาและเสริมพลังอำนาจให้กับผู้ร่วมงาน	4.80	4.06	0.18	3
3.4	ความสามารถในการประสานงาน และอำนวยความสะดวกของบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้บรรลุเป้าหมาย	4.82	4.11	0.17	4
4	<b>ความสามารถในการใช้ภาวะผู้นำ</b>	4.84	4.06	0.19	2
4.1	ความสามารถในการนำครู บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทุกฝ่ายให้การบริหารงาน ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	4.84	4.05	0.20	1
4.2	ความสามารถในการทำให้ครู บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	4.83	4.07	0.19	2

ตารางที่ 23 แสดงความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลัก (ต่อ)

ที่	รายการสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา	ค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะ		PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
		ที่พึงประสงค์ (I)	ปัจจุบัน (D)		
5	<b>ความสามารถในการ สื่อสารและ จูงใจ</b>	4.76	4.02	0.18	5
5.1	ความสามารถในการบูรณาการเทคนิค วิธีการสื่อสารผ่านสื่อต่าง ๆ อย่างมี ประสิทธิภาพ	4.74	3.91	0.21	1
5.2	ความสามารถ ในการ นำเสนอแนวคิด และโน้มน้าว จูงใจให้บุคคลอื่น สนับสนุนแนวคิดและแนวทางที่ตน นำเสนอ	4.76	3.98	0.20	2
5.3	ความ สามารถ ในการ สื่อความกับ บุคคลอื่นด้วยการพูด การเขียน	4.77	4.10	0.16	3
5.4	ความ สามารถ ในการ เจรจาต่อรองของใน เรื่องที่เกี่ยวข้องและ ผลประโยชน์ของ โรงเรียน	4.74	3.91	0.16	3
6	<b>ความสามารถในการ พัฒนา ความ เชี่ยวชาญทางวิชาชีพ</b>	4.81	4.10	0.17	6
6.1	ความ สามารถ ในการ พัฒนาผลการ ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และมีผลการ ปฏิบัติงานระดับสูง	4.77	4.03	0.18	1
6.2	ความสามารถ ในการพัฒนา ตนเองทั้ง ในด้านความรู้ และประสบการณ์ เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญใน วิชาชีพ ผู้บริหารโรงเรียน	4.85	4.16	0.16	2

จากตารางที่ 23 ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะตาม  
สมรรถนะหลัก พบว่าผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นว่ามีความต้องการพัฒนาสมรรถนะตามลำดับดังนี้  
ความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI<sub>modified</sub>) ตามลำดับดังนี้ ความสามารถในการมุ่งผลสัมฤทธิ์

ค่า  $PNI_{\text{modified}}$  เท่ากับ 0.20 ซึ่งแปลความหมายค่า  $PNI_{\text{modified}}$  ของความต้องการจำเป็น การพัฒนาความสามารถในการมุ่งผลสัมฤทธิ์จากสภาพที่เป็นอยู่ไปยังสภาพที่พึงประสงค์ตาม ความความสำคัญในการมีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาคิดเป็นร้อยละ 20 รองลงมาในลำดับ 2 ที่อยู่ระดับเท่ากับ 3 สมรรถนะได้แก่ ความสามารถในการคิดเป็น ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับทีม ความสามารถในการใช้ภาวะผู้นำ ค่า  $PNI_{\text{modified}}$  เท่ากับ 0.19 ซึ่งแปลความหมายค่า  $PNI_{\text{modified}}$  ของความต้องการจำเป็นการพัฒนาความสามารถ ทั้ง 3 สมรรถนะจากสภาพที่เป็นอยู่ไปยังสภาพที่พึงประสงค์ตามความความสำคัญในการมี สมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาคิดเป็นร้อยละ 19 รองลงมาในลำดับที่ 5 ได้แก่ ความสามารถในการสื่อสารและจูงใจ ค่า  $PNI_{\text{modified}}$  เท่ากับ 0.18 ซึ่งแปลความหมายค่า  $PNI_{\text{modified}}$  ของความต้องการจำเป็นการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารและจูงใจจากสภาพ ที่เป็นอยู่ไปยังสภาพที่พึงประสงค์ตามความความสำคัญในการมีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ ทางทางการศึกษาคิดเป็นร้อยละ 18 และลำดับสุดท้ายของตัวแบบสมรรถนะหลัก ได้แก่ ความสามารถ ในการพัฒนาความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ ค่า  $PNI_{\text{modified}}$  เท่ากับ 0.17 ซึ่งแปลความหมาย ค่า  $PNI_{\text{modified}}$  ของความต้องการจำเป็นการพัฒนาความสามารถในการพัฒนาความเชี่ยวชาญ ทางวิชาชีพจากสภาพที่เป็นอยู่ไปยังสภาพที่พึงประสงค์ตามความความสำคัญในการมีสมรรถนะ ตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาคิดเป็นร้อยละ 17

## 2.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ

ตารางที่ 24 แสดงความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ

ที่	รายการสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา	ค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะ		PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
		ที่พึงประสงค์ (I)	ปัจจุบัน (D)		
1	<b>ความสามารถในการบริหารจัดการ อย่างประกันคุณภาพ</b>	4.78	3.82	0.25	1
1.1	ความสามารถในการสร้างผลลัพธ์จาก การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพเป็นไปตาม มาตรฐานที่กำหนด	4.79	3.78	0.27	1
1.2	ความ สามารถ ในการพัฒนาให้เกิด วัฒนธรรมคุณภาพในการปฏิบัติงานของ บุคลากรทุกฝ่าย	4.79	3.83	0.25	2
1.3	ความ สามารถ ในการกำหนดกลไกให้มี การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องภายใต้ มาตรฐานที่กำหนด	4.77	3.81	0.25	2
1.4	ความสามารถในการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลระดับ คุณภาพ ของการ ดำเนินงานทุกฝ่ายและทุกระดับของ โรงเรียน	4.80	3.86	0.24	4
1.5	ความ สามารถ ใน การ พัฒนาระบบ คุณภาพสู่กระบวนการบริหารงานในทุก ระดับ	4.76	3.82	0.24	4
2	<b>ความสามารถในการจัดการระบบ ปฏิบัติงาน</b>	4.73	3.86	0.23	2
2.1	ความสามารถในการออกแบบระบบการ ประเมินระบบปฏิบัติงาน	4.67	3.71	0.26	1
2.2	ความ สามารถ ใน การพัฒนาและใช้ นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มี คุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ	4.68	3.76	0.24	2



ตารางที่ 24 แสดงความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (ต่อ)

ที่	รายการสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา	ค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะ		PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
		ที่พึงประสงค์ (I)	ปัจจุบัน (D)		
2.3	ความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาใช้ ในกระบวนการปฏิบัติงาน ทั้งในด้าน การวางแผน การจัดทำข้อมูล สารสนเทศ และระบบปฏิบัติการ	4.75	3.82	0.24	2
2.4	ความสามารถ ในการพัฒนาระบบการ ปฏิบัติงานของบุคลากรที่นำไปสู่การ เปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น	4.76	3.98	0.22	4
2.5	ความสามารถ ในการจัดทำ แผนปฏิบัติ งานของโรงเรียนให้สามารถปฏิบัติได้ ผลจริง	4.78	4.11	0.16	5
3	<b>ความสามารถในการบริหารการ เปลี่ยนแปลง</b>	<b>4.76</b>	<b>3.89</b>	<b>0.22</b>	<b>3</b>
3.1	ความ สามารถ ในการดำเนินการตาม แผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ และเป็นไปตามทิศทางที่กำหนด	4.76	3.85	0.24	1
3.2	ความ สามารถ ในการประเมินผลการ บริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้อง และเป็นระบบ	4.76	3.84	0.24	1
3.3	ความ สามารถ ในการ รักษาระดับการ เปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมต่อการ ดำเนินงาน ที่มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล	4.75	3.86	0.23	3
3.4	ความ สามารถใน การ วางแผนการ เปลี่ยนแปลง	4.74	3.97	0.21	4
3.5	ความสามารถในการประเมินสภาพที่ เป็นอยู่ของโรงเรียนเพื่อกำหนด ทิศทางกรเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม	4.77	3.97	0.20	5

ตารางที่ 24 แสดงความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ

(ต่อ)

ที่	รายการสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา	ค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะ		PNI modified	ลำดับ
		ที่พึง ประสงค์ (I)	ปัจจุบัน (D)		
4	<b>ความสามารถในการบริหารจัดการ ความรู้ในองค์กร</b>	4.74	3.88	0.22	3
4.1	ความสามารถในการจัดกิจกรรมที่ เชื้อ ต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในระดับ บุคคล กลุ่ม องค์กร และการนำความรู้ ไปปฏิบัติ	4.75	3.84	0.24	1
4.2	ความสามารถในการ จัดระบบ และ กระบวนการจัดการความรู้โรงเรียน	4.75	3.86	0.23	2
4.3	ความสามารถในการประเมินความรู้ที่มี อยู่ภายในโรงเรียนได้อย่างถูกต้องทั้งใน ระดับบุคคล กลุ่ม และโรงเรียน	4.70	3.86	0.22	3
4.4	ความ สามารถ ในการระบุถึงความรู้ที่ โรงเรียนจำเป็นต้องมีเพื่อการพัฒนา อย่างต่อเนื่อง	4.74	3.95	0.20	4
5	<b>ความสามารถในการบริหารเชิง กลยุทธ์</b>	4.78	4.01	0.19	5
5.1	ความสามารถในการติดตาม ตรวจสอบ วิเคราะห์ปัญหาของการดำเนินงานตาม แผนกลยุทธ์	4.79	3.96	0.21	1
5.2	ความสามารถในการจัดทำแผน กลยุทธ์ โดยกำหนด แนวทาง วิธีการ กระบวนการบริหารงานอย่างเป็นระบบ และสอดคล้องกัน	4.80	4.00	0.20	2

ตารางที่ 24 แสดงความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ

(ต่อ)

ที่	รายการสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา	ค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะ		PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
		ที่พึงประสงค์ (I)	ปัจจุบัน (D)		
5.3	ความสามารถในการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้อง เป็นระบบ	4.75	3.94	0.20	2
5.4	ความสามารถในการ กำหนดแนวทางการปรับปรุง และพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้	4.77	3.99	0.20	2
5.5	ความสามารถ ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน ที่มีผลต่อโรงเรียนได้อย่างถูกต้อง	4.73	4.01	0.18	5
5.6	ความสามารถในการใช้กลวิธีในการบริหารงานตามสภาพของโรงเรียนได้ อย่างประสบความสำเร็จ	4.80	4.05	0.18	5
5.7	ความสามารถ ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่มีความเป็นไปได้ สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาของโรงเรียน	4.82	4.11	0.17	7

จากตารางที่ 24 ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ พบว่าผู้ให้ข้อมูลมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะตามลำดับดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI<sub>modified</sub>) ตามลำดับดังนี้ ความสามารถในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพ ค่า PNI<sub>modified</sub> เท่ากับ 0.25 ซึ่งแปลความหมายค่า PNI<sub>modified</sub> ของความต้องการจำเป็นการพัฒนาความสามารถในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพ จากสภาพที่เป็นอยู่ไปยังสภาพที่พึงประสงค์ตามความสำคัญในการมีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 25 รองลงมาในลำดับ 2 คือ ความสามารถในการจัดระบบการปฏิบัติงาน ค่า

$PNI_{\text{modified}}$  เท่ากับ 0.23 ซึ่งแปลความหมายค่า  $PNI_{\text{modified}}$  ของความต้องการจำเป็นการพัฒนา  
 ความสามารถในการจัดระบบการปฏิบัติงาน จากสภาพที่เป็นอยู่ไปยังสภาพที่พึงประสงค์ตาม  
 ความความสำคัญในการมีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาคิดเป็นร้อยละ 23 ลำดับ  
 ที่ 3 เท่ากัน 2 สมรรถนะได้แก่ ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง และความสามารถใน  
 การบริหารจัดการความรู้ในองค์กร ค่า  $PNI_{\text{modified}}$  เท่ากับ 0.22 ซึ่งแปลความหมายค่า  
 $PNI_{\text{modified}}$  ของความต้องการจำเป็นการพัฒนาความสามารถทั้ง 2 สมรรถนะจากสภาพที่เป็นอยู่  
 ไปยังสภาพที่พึงประสงค์ตามความความสำคัญในการมีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพทาง  
 การศึกษาคิดเป็นร้อยละ 22 รองลงมาในลำดับที่ 5 ได้แก่ ความสามารถในการบริหารจัดการ  
 เชิงกลยุทธ์ ค่า  $PNI_{\text{modified}}$  เท่ากับ 0.19 ซึ่งแปลความหมายค่า  $PNI_{\text{modified}}$  ของความต้องการ  
 จำเป็นพัฒนาความสามารถในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ จากสภาพที่เป็นอยู่ไปยังสภาพที่  
 พึงประสงค์ตามความความสำคัญในการมีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาคิดเป็น  
 ร้อยละ 19

## 2.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมรรถนะตามตำแหน่งงาน

ตารางที่ 25 แสดงความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงาน

ที่-	รายการสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา	ค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะ		PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
		ที่พึงประสงค์ (I)	ปัจจุบัน (D)		
1	<b>ความสามารถในการบริหารงาน วิชาการ</b>	4.79	3.81	0.26	1
1.1	ความสามารถในการ ส่งเสริมให้มีการ วิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการ เรียนรู้	4.77	3.67	0.30	1
1.2	ความสามารถ ในการส่งเสริมให้มีการ พัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี ทางการศึกษา	4.78	3.74	0.28	2
1.3	ความสามารถในการออกแบบระบบ และกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่ สอดคล้องกับการพัฒนาคุณภาพ ผู้เรียน	4.79	3.81	0.26	3
1.4	ความสามารถ ในการพัฒนาหลักสูตร สถานศึกษา	4.80	3.88	0.24	4
1.5	ความสามารถในการจัดระบบการ นิเทศการจัดการเรียนรู้ภายในโรงเรียน	4.80	3.88	0.24	4
1.6	ความ สามารถ ในการวิเคราะห์และ ประยุกต์ใช้ผลการประเมินทาง การศึกษามาปรับปรุงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการบริหารวิชาการ	4.81	3.87	0.24	4
2	<b>ความสามารถในการบริหารงาน การเงินและงบประมาณ</b>	4.77	4.00	0.19	2
2.1	ความสามารถในการพัฒนา ระบบการ ตรวจสอบภายในโรงเรียน ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	4.76	3.92	0.21	1

ตารางที่ 25 แสดงความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (ต่อ)

ที่	รายการสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา	ค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะ		PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
		ที่พึงประสงค์ (I)	ปัจจุบัน (D)		
2.2	ความสามารถในการติดตามประเมินผลการใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด	4.79	4.00	0.20	2
2.3	ความสามารถในการบริหารจัดการงบประมาณอย่างถูกต้อง เป็นระบบ และคุ้มค่า	4.79	4.02	0.19	3
2.4	ความสามารถในการวางแผนทางการเงินและบริหารการเงินได้อย่างถูกต้อง	4.65	3.97	0.17	4
<b>3</b>	<b>ความสามารถในการบริหารงานทั่วไป</b>	<b>4.73</b>	<b>3.98</b>	<b>0.19</b>	<b>2</b>
3.1	ความสามารถในการใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	4.69	3.85	0.22	1
3.2	ความสามารถในการประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาปรับปรุงการบริหารจัดการ	4.67	3.82	0.22	1
3.3	ความสามารถในการใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์	4.73	3.92	0.21	3
3.4	ความสามารถในการส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา	4.73	3.94	0.20	4
3.5	ความสามารถในการวางระบบการบริหารและจัดการทรัพยากรภายในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.76	4.01	0.19	5

ตารางที่ 25 แสดงความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (ต่อ)

ที่	รายการสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา	ค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะ		PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
		ที่พึงประสงค์ (I)	ปัจจุบัน (D)		
3.6	ความสามารถในการบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียน อย่างหลากหลายและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน	4.79	4.03	0.19	5
3.7	ความสามารถในการ บริหารจัดการ ข้อมูลข่าวสารไปสู่ผู้เรียน ครูและบุคลากรในโรงเรียน	4.72	3.98	0.19	5
3.8	ความสามารถในการ เผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารและกิจกรรมของ โรงเรียน ไปสู่ ชุมชน	4.73	3.97	0.19	5
3.9	ความสามารถ ในการ ระดมทรัพยากร และภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา	4.75	3.99	0.19	5
3.10	ความสามารถ ในการบริหารจัดการให้เกิดงานบริการที่มีคุณภาพแก่ผู้เรียน	4.79	4.06	0.18	10
3.11	ความสามารถในการ ส่งเสริมการจัด กิจกรรมพิเศษเพื่อพัฒนาศักยภาพ ผู้เรียนในด้านต่าง ๆ	4.75	4.04	0.18	10
3.12	ความ สามารถ ในการ จัดระบบ งาน สารบรรณได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.65	3.97	0.17	12
3.13	ความสามารถในการพัฒนา สภาพแวดล้อมทางกายภาพเพื่อ ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้	4.75	4.08	0.16	13
3.14	ความสามารถในการสร้างกิจกรรมเพื่อ พัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน	4.74	4.08	0.16	13

ตารางที่ 25 แสดงความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (ต่อ)

ที่	รายการสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา	ค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะ		PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
		ที่พึงประสงค์ (I)	ปัจจุบัน (D)		
4	<b>ความสามารถในการบริหารงานบุคคล</b>	4.81	4.13	0.16	4
4.1	ความสามารถในการพัฒนาครูและบุคลากรภายในโรงเรียนให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.81	4.05	0.19	1
4.2	ความสามารถในการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาและความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครูและบุคลากร	4.79	4.09	0.17	2
4.3	ความสามารถในการออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร โดยนำผลการประเมินมาพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	4.76	4.18	0.17	2
4.4	ความสามารถในการจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ	4.86	4.18	0.16	4
4.5	ความสามารถในการวางแผนบุคลากรภายในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสมกับปริมาณงาน และสอดคล้องกับความต้องการจำเป็น	4.82	4.18	0.15	5
4.6	ความสามารถในการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ครูและบุคลากรในโรงเรียน	4.84	4.21	0.15	5
4.7	ความสามารถในการให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรในโรงเรียน	4.76	4.18	0.14	7



จากตารางที่ 25 ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงาน พบว่าผู้ให้ข้อมูลมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะตามลำดับดังนี้ความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ( $PNI_{\text{modified}}$ ) ตามลำดับดังนี้ ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ ค่า  $PNI_{\text{modified}}$  เท่ากับ 0.26 ซึ่งแปลความหมายค่า  $PNI_{\text{modified}}$  ของความต้องการจำเป็นการพัฒนาความสามารถในการบริหารงานวิชาการ จากสภาพที่เป็นอยู่ไปยังสภาพที่พึงประสงค์ตามความความสำคัญในการมีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาคิดเป็นร้อยละ 26 รองลงมาในลำดับ 2 คือ ความสามารถในการบริหารการเงินและงบประมาณ และความสามารถในการบริหารงานทั่วไป ค่า  $PNI_{\text{modified}}$  เท่ากับ 0.19 ซึ่งแปลความหมายค่า  $PNI_{\text{modified}}$  ของความต้องการจำเป็นการพัฒนาความสามารถทั้ง 2 สมรรถนะจากสภาพที่เป็นอยู่ไปยังสภาพที่พึงประสงค์ตามความความสำคัญในการมีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาคิดเป็นร้อยละ 19 ลำดับที่ 4 ได้แก่ ความสามารถในการบริหารงานบุคคล ค่า  $PNI_{\text{modified}}$  เท่ากับ 0.16 ซึ่งแปลความหมายค่า  $PNI_{\text{modified}}$  ของความต้องการจำเป็นการพัฒนาความสามารถในการบริหารบุคคล จากสภาพที่เป็นอยู่ไปยังสภาพที่พึงประสงค์ตามความความสำคัญในการมีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาคิดเป็นร้อยละ 16

## 2.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมรรถนะตามคุณลักษณะส่วนบุคคล

ตารางที่ 26 แสดงความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะตามคุณลักษณะ

ส่วนบุคคล

ที่	รายการสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา	ค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะ		PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
		ที่พึงประสงค์ (I)	ปัจจุบัน (D)		
1	<b>การมีมนุษยสัมพันธ์</b>	4.81	4.29	0.12	1
1.1	ความสามารถในการทำให้เกิดวิธีปฏิบัติ ให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ โดยผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจ	4.79	4.24	0.13	1
1.2	ความสามารถในการสร้างและรักษา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในระดับต่าง ๆให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน	4.83	4.34	0.11	2
2	<b>การมีคุณลักษณะที่เป็นแบบอย่างที่ดี</b>	4.84	4.42	0.10	2
2.1	การปฏิบัติตนเหมาะสมต่อสถานภาพ และบทบาทการเป็นผู้บริหารโรงเรียน สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีต่อเพื่อนร่วม วิชาชีพได้	4.85	4.42	0.10	1
2.2	การให้คำแนะนำ ควบคุม ดูแลให้ครูและ บุคลากรให้ปฏิบัติตนตามมาตรฐาน วิชาชีพทางการศึกษา	4.84	4.42	0.09	2
3	<b>การมีจิตบริการ</b>	4.79	4.39	0.09	3
3.1	มีความเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของ ผู้รับบริการ	4.76	4.23	0.13	1
3.2	ความสามารถในการสื่อสารข้อมูล ให้แก่ ผู้รับบริการได้ชัดเจน	4.79	4.30	0.11	2
3.4	การให้บริการที่เป็นมิตร และ เต็มใจ ช่วยเหลือผู้รับบริการ	4.81	4.49	0.07	3
3.4	มีความเอื้อเฟื้อและน้ำใจต่อผู้รับบริการ	4.81	4.53	0.06	4

ตารางที่ 26 แสดงความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะตามคุณลักษณะ

ส่วนบุคคล (ต่อ)

ที่	รายการสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา	ค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะ		PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
		ที่พึง ประสงค์ (I)	ปัจจุบัน (D)		
4	<b>การมีจริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ</b>	4.87	4.50	0.08	4
4.1	มีวินัยในตนเอง พัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ บุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอยู่เสมอ	4.85	4.35	0.12	1
4.2	การประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งทางการ วาจา และจิตใจ	4.88	4.49	0.09	2
4.3	มีความรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อวิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ	4.89	4.53	0.08	3
4.4	การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะ และนิสัยที่ถูกต้องดีงามแก่ศิษย์ และผู้รับบริการตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถด้วยความบริสุทธิ์ใจ	4.87	4.51	0.08	3
4.5	การประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์และพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข	4.86	4.50	0.08	3
4.6	มีความรัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริม ให้กำลังใจแก่ศิษย์และผู้รับบริการตามบทบาทหน้าที่โดยเสมอหน้า	4.87	4.53	0.07	6

ตารางที่ 26 แสดงความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะตามคุณลักษณะ

ส่วนบุคคล (ต่อ)

ที่	รายการสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา	ค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะ		PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
		ที่พึงประสงค์ (I)	ปัจจุบัน (D)		
4.7	การไม่กระทำตนเป็นปฏิบัติต่อความ เจริญทางการ สติปัญญา จิตใจ อารมณ์ และสังคมของศิษย์ และผู้รับบริการ	4.88	4.55	0.07	6
4.8	การ ให้บริการด้วยความจริงใจและ เสมอภาค โดยไม่เรียกรับหรือยอมรับ ผลประโยชน์จากการใช้ตำแหน่งหน้าที่ โดยมิชอบ	4.85	4.53	0.07	6
4.9	การช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอย่าง สร้างสรรค์ โดยยึดมั่นในระบบคุณธรรม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ	4.86	4.53	0.07	6
5	<b>การมีเจตคติเชิงบวกต่อบุคคล และ สถานการณ์</b>	<b>4.82</b>	<b>4.47</b>	<b>0.08</b>	<b>4</b>
5.1	การเข้าใจผู้อื่น มีความเห็นอกเห็นใจ ผู้อื่น และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	4.81	4.45	0.08	1
5.2	การแสดงออกด้วยพฤติกรรมเชิงบวกต่อ บุคคลและสถานการณ์	4.82	4.46	0.08	1
5.3	การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการพัฒนา สัมพันธภาพอันดีระหว่างบุคคล	4.83	4.51	0.07	3

จากตารางที่ 26 ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะตาม  
คุณลักษณะส่วนบุคคล พบว่าผู้ให้ข้อมูลมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะตามลำดับดังนี้  
ความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ( PNI<sub>modified</sub>) ตามลำดับดังนี้ การมีมนุษยสัมพันธ์  
ค่า PNI<sub>modified</sub> เท่ากับ 0.12 ซึ่งแปลความหมายค่า PNI<sub>modified</sub> ของความต้องการจำเป็น  
การพัฒนาคุณลักษณะการมีมนุษยสัมพันธ์ จากสภาพที่เป็นอยู่ไปยังสภาพที่พึงประสงค์ตาม  
ความสำคัญในการมีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาคิดเป็นร้อยละ 12

รองลงมาในลำดับ 2 คือ การมอบคุณลักษณะที่เป็นแบบอย่างที่ดี ค่า  $PNI_{\text{modified}}$  เท่ากับ 0.10 ซึ่งแปลความหมายค่า  $PNI_{\text{modified}}$  ของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะที่เป็นแบบอย่างที่ดี จากสภาพที่เป็นอยู่ไปยังสภาพที่พึงประสงค์ตามความสำคัญในการมีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาคิดเป็นร้อยละ 10 ลำดับที่ 3 ได้แก่ การมีจิตบริการ ค่า  $PNI_{\text{modified}}$  เท่ากับ 0.09 ซึ่งแปลความหมายค่า  $PNI_{\text{modified}}$  ของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะการมีจิตบริการจากสภาพที่เป็นอยู่ไปยังสภาพที่พึงประสงค์ตามความสำคัญในการมีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาคิดเป็นร้อยละ 9 และลำดับที่ 4 มี 2 สมรรถนะ คือ การมีจริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ กับการมีเจตคติเชิงบวกต่อบุคคลและสถานการณ ค่า  $PNI_{\text{modified}}$  เท่ากับ 0.08 ซึ่งแปลความหมายค่า  $PNI_{\text{modified}}$  ของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะการมีจริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ กับการมีเจตคติเชิงบวกต่อบุคคลและสถานการณ จากสภาพที่เป็นอยู่ไปยังสภาพที่พึงประสงค์ตามความสำคัญในการมีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาคิดเป็นร้อยละ 8

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะทั้งหมด 20 สมรรถนะในแต่ละตัวแบบพบว่า ดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ( $PNI_{\text{modified}}$ ) ที่มีค่าสูงสุดเท่ากับ 0.26 คือ ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ และต่ำสุดมีค่าเท่ากับ 0.08 คือ การมีคุณธรรมและจริยธรรมในวิชาชีพ และการมีเจตคติเชิงบวกต่อบุคคลและสถานการณ พิสัยค่าความต่างของความต้องการจำเป็น ในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาสูงสุดและต่ำมีค่า เท่ากับ 0.18 ซึ่งสามารถแบ่งเป็นอันตรภาคช่วงชั้น 3 ระดับ คือ ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาระดับสูง ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาระดับกลาง และ ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาระดับต่ำ ค่าอันตรภาคช่วงชั้นแต่ละระดับเท่ากับ 0.06 โดยสมรรถนะที่มีระดับความต้องการพัฒนาระดับต่ำมีค่า  $PNI_{\text{modified}}$  อยู่ระหว่าง 0.08 – 0.14 สมรรถนะที่มีระดับความต้องการพัฒนาระดับกลางมีค่า  $PNI_{\text{modified}}$  อยู่ระหว่าง 0.15 – 0.20 สมรรถนะที่มีระดับความต้องการพัฒนาระดับสูงมีค่า  $PNI_{\text{modified}}$  อยู่ระหว่าง 0.21 – 0.26

สรุปลำดับและระดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ดังที่แสดงตามรางที่ 27

ตารางที่ 27 แสดงลำดับและระดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของ  
ผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

ลำดับ	สมรรถนะ	ตัวแบบสมรรถนะ	PNI <sub>modified</sub>	ระดับ
1	ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ	ตามตำแหน่งงาน	0.26	สูง
2	ความสามารถในการบริหารจัดการอย่าง ประกันคุณภาพ	การบริหารจัดการ	0.25	สูง
3	ความสามารถในการจัดระบบการ ปฏิบัติงาน	การบริหารจัดการ	0.23	สูง
4	ความสามารถในการบริหารการ เปลี่ยนแปลง	การบริหารจัดการ	0.22	สูง
4	ความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ ในองค์กร	การบริหารจัดการ	0.22	สูง
6	ความสามารถในการมุ่งผลสัมฤทธิ์	สมรรถนะหลัก	0.20	กลาง
7	ความสามารถในการคิดเป็น	สมรรถนะหลัก	0.19	กลาง
7	ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับทีม	สมรรถนะหลัก	0.19	กลาง
7	ความสามารถในการใช้ภาวะผู้นำ	สมรรถนะหลัก	0.19	กลาง
7	ความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์	การบริหารจัดการ	0.19	กลาง
7	ความสามารถในการบริหารการเงินและ งบประมาณ	ตามตำแหน่งงาน	0.19	กลาง
7	ความสามารถในการบริหารงานทั่วไป	ตามตำแหน่งงาน	0.19	กลาง
13	ความสามารถในการสื่อสารและจูงใจ	สมรรถนะหลัก	0.18	กลาง
14	ความสามารถในการพัฒนาความ เชี่ยวชาญทางวิชาชีพ	สมรรถนะหลัก	0.17	กลาง
15	ความสามารถในการบริหารงานบุคคล	ตามตำแหน่งงาน	0.16	กลาง
16	การมีมนุษยสัมพันธ์	คุณลักษณะส่วนบุคคล	0.12	ต่ำ
17	การมีคุณลักษณะที่เป็นแบบอย่างที่ดี	คุณลักษณะส่วนบุคคล	0.10	ต่ำ
18	การมีจิตบริการ	คุณลักษณะส่วนบุคคล	0.09	ต่ำ
19	การมีจริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ	คุณลักษณะส่วนบุคคล	0.08	ต่ำ
19	การมีเจตคติเชิงบวกต่อบุคคล และ สถานการณ์	คุณลักษณะส่วนบุคคล	0.08	ต่ำ

## ขั้นตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารการศึกษา

การเก็บรวบรวมข้อมูลขั้นตอนนี้ คือ การสัมภาษณ์ กลุ่มผู้บริหารการศึกษาที่ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดอยู่ 4 สังกัด ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน หน่วยงานการศึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร และหน่วยงานทางการศึกษา ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หลักสูตรารวมจำนวน 9 คน เพื่อสัมภาษณ์ ถึงความสำคัญและความจำเป็น เป้าหมาย วิธีการ และกลไก การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด

ผู้ให้สัมภาษณ์ประกอบด้วย

1. ดร.อ่องจิต เมธยะประภาส  
ที่ปรึกษาด้านนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ดร.ปัญญา แก้วกียูร  
ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ดร.รัชณี ชังชู  
ผู้รับใบอนุญาต/ผู้จัดการ/ครูโรงเรียนปราโมชวิทยารามอินทรา  
กรรมการคุรุสภาสายครูโรงเรียนเอกชน
4. นายพนม เกิดนวล  
ผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี
5. ดร.ธวัชชัย รัตต์บุญ  
ผู้อำนวยการกองการศึกษา เมืองพัทยา
6. นายปรีต กุญชร ณ อยุธยา  
หัวหน้าส่วนแผนและนโยบายการศึกษา สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร
7. ดร.สมบัติ สุวรรณพิทักษ์  
หัวหน้าผู้ตรวจราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
8. ดร.ดิเรก พรสีมา  
ประธานกรรมการคุรุสภา
9. ดร.วิลาวัลย์ มาคุ้ม  
ผู้อำนวยการกลุ่มประสานงานคุรุสภาจังหวัด สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีรายละเอียดดังนี้

## 1. ความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน

### 1.1 ความสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน

การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมีความสำคัญด้วยเหตุผลดังนี้

- 1) ความสำคัญของการพัฒนาผลการปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนในการพัฒนาโรงเรียนให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภพ ดังนั้นผู้บริหารต้องมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ มีภาวะผู้นำ เพราะการบริหารโรงเรียนต้องสามารถครองตน ครองคน และครองงาน สามารถที่จะชี้แนะในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียน มีความสามารถในการนำให้ครูปฏิบัติงานได้ และสามารถนำองค์การสู่ความสำเร็จ
- 2) ความสำคัญของระบบบริหารงานบุคคลในด้านการพัฒนาตามสายงานอาชีพ ตามมาตรฐานตำแหน่ง และวิทยฐานะของผู้บริหารโรงเรียนโดยมีการกำหนดให้มีการพัฒนาสมรรถนะก่อนการเข้าสู่ตำแหน่ง
- 3) ความสำคัญตามกฎหมายที่กำหนดให้ผู้บริหารโรงเรียนเป็นวิชาชีพควบคุมมีมาตรฐานวิชาชีพกำกับทั้งในด้านความรู้ ประสบการณ์ การปฏิบัติงาน และจรรยาบรรณ ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ซึ่งต้องมีการพัฒนาตนเองในกิจกรรมต่าง ๆ ที่กำหนด

### 1.2 ความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน

การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมีความจำเป็นด้วยเหตุผลดังนี้

- 1) ความจำเป็นในการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด ผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นที่จะต้องมีความสมรรถนะในการบริหารงานโรงเรียนเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีคุณภาพ
- 2) ความจำเป็นในการปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดและความสามารถในการแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ
- 3) ความจำเป็นตามที่กฎหมายกำหนดในการประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ที่ต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ และการกำหนดคุณสมบัติในการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ
- 4) ความจำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีทักษะ คุณลักษณะและภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน รวมทั้งต้องมีการพัฒนาทักษะ คุณลักษณะและภาวะผู้นำให้สอดคล้องบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลง



- 5) ความจำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ผู้ร่วมงานและการพัฒนาที่ส่งผลต่อคุณภาพของนักเรียน
- 6) ความจำเป็นตามสภาพการแข่งขันระหว่างโรงเรียนในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของชุมชน ผู้รับบริการ และผู้ปกครอง

ตารางที่ 28 แสดงสรุปความสอดคล้องของความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน

ความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะ ของผู้บริหารโรงเรียน	หน่วยงานทางการศึกษา/ต้นสังกัด					
	ปลัด ศธ.	คุรุสภา	สพฐ.	สช.	อปท.	กทม.
1. การจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ		✓	✓	✓	✓	✓
2. การปฏิบัติตามนโยบาย และการ นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ		✓	✓	✓	✓	✓
3. การพัฒนาตามกฎหมาย		✓	✓	✓	✓	✓
4. การมีทักษะ คุณลักษณะและ ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5. การพัฒนาหน่วยงาน ผู้ร่วมงาน และการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6. การพัฒนาความสามารถในเชิง การแข่งขัน				✓		

## 2. เป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน

เป้าหมายในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน สรุปได้ 3 ประเด็น ได้แก่

### 1) เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

การพัฒนาผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน ให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งวัดผลลัพธ์จากคุณภาพผู้เรียน ทั้งนี้เพราะผู้บริหารโรงเรียนเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษา ซึ่งเกิดจากการที่ผู้บริหารจัดระบบการปฏิบัติงานให้ครูสามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 2) เพื่อพัฒนาคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมทางการบริหาร

การพัฒนาคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมทางการบริหาร ได้แก่ การพัฒนาทักษะทางการบริหาร ประกอบด้วย ทักษะความคิด (conceptual skill) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (human skill) และทักษะด้านเทคนิค (technical skill) ให้เกิดสมรรถนะในการคิด การวางแผน

การตัดสินใจ การปฏิบัติงานร่วมกับทีม การสอนงานให้กับผู้ร่วมงาน การประสานสัมพันธ์ทั้งกับผู้ร่วมงาน ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และชุมชน

### 3) เพื่อพัฒนาคุณลักษณะตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อให้มีคุณลักษณะตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ทั้งในด้านการพัฒนาความรู้ ประสบการณ์ การปฏิบัติงาน และจรรยาบรรณวิชาชีพ โดยผู้บริหารโรงเรียนต้องมีการทบทวนความรู้ ( re - knowledge) และการปรับความรู้ ( refresh knowledge) ให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

ตารางที่ 29 แสดงสรุปความสอดคล้องของเป้าหมายในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน

เป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะ ของผู้บริหารโรงเรียน	หน่วยงานทางการศึกษา/ต้นสังกัด					
	ปลัด ศธ.	คุรุสภา	สพฐ.	สช.	อปท.	กทม.
1. พัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิด การพัฒนาคุณภาพการศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. พัฒนาคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ทางการบริหาร	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. พัฒนาคุณลักษณะตามมาตรฐาน วิชาชีพทางการศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓	✓

### 3. วิธีการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามตัวแบบสมรรถนะ และกลุ่มสมรรถนะแต่ละตัวแบบ

วิธีการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามตัวแบบสมรรถนะ และกลุ่มสมรรถนะหลัก (core competency) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (managerial competency) สมรรถนะตามตำแหน่งงาน (functional competency) และสมรรถนะตามคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal attributes)

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์สามารถสรุปในภาพรวมได้ดังนี้

1) การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะผ่านการปฏิบัติงาน ( action – based training model) คือ การฝึกอบรมในการปฏิบัติจริง โดยการให้ความรู้และนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานตามสภาพจริง และมีการสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลที่ได้จากการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งมีกระบวนการดังนี้

1. วิเคราะห์ปัญหาการปฏิบัติงาน
2. ศึกษา Module การพัฒนาลวงหน้า
3. อบรมพัฒนาแบบ In-class Training
4. นำวิธีการไปปฏิบัติ
5. วิทยากรให้คำปรึกษาการปฏิบัติงาน
6. นำผลการปฏิบัติงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน
7. ประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะ
8. จัดทำ Portfolio การปฏิบัติงานเพื่อรับการประเมิน

2) การพัฒนาผ่านการจัดการความรู้โดยจัดทำฐานความรู้ทางการบริหารเพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนได้ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง และเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยหน่วยงานทางการศึกษา หรือหน่วยงานต้นสังกัดรวบรวมความรู้ที่จำเป็นและสำคัญในการบริหารโรงเรียนแล้วจัดทำ web blog เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนได้ศึกษา และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน โดยมีกระบวนการพัฒนาดังนี้

3) การพัฒนาโดยการใช้ลักษณะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยประเมินสมรรถนะผู้บริหาร จัดแบ่งกลุ่มเป็นกลุ่มสมรรถนะสูง (กลุ่มที่ 1) สมรรถนะระดับกลาง (กลุ่มที่ 2) และสมรรถนะระดับต่ำ (กลุ่มที่ 3) โดยอบรมพัฒนากลุ่มสมรรถนะสูงเพื่อให้ผู้บริหารกลุ่มนี้พัฒนาผู้บริหารที่มีสมรรถนะระดับกลาง ในลักษณะการสอนงาน ( coaching) การเป็นพี่เลี้ยง (mentoring) เพื่อถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ผ่านการฝึกปฏิบัติงาน การให้คำปรึกษา (counseling) และการประชุมสัมมนา (meeting and seminar) ร่วมกัน

4) การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนแต่ละสังกัดในแต่ละระดับแบบสมรรถนะมีวิธีการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของทุกหน่วยงาน คือ การศึกษาวิเคราะห์สภาพปัญหา ความต้องการที่มีความสอดคล้องกัน คือ การพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยวัดผลลัพธ์ที่ผู้เรียนเป็นหลัก วิธีการพัฒนาที่ทุกหน่วยงานใช้ คือ การให้ผู้บริหารโรงเรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเอง (self study) การศึกษาต่อ ( continuous studying) ทั้งในระดับที่สูงขึ้น และเพื่อให้มีความรู้และประสบการณ์วิชาชีพตามที่ครูสภากำหนด การศึกษาดูงาน (site tour/visiting) การประชุมสัมมนา (meeting and seminar) และการพัฒนาในประเด็นที่หน่วยงานต้นสังกัดเห็นว่าสำคัญและมีความจำเป็น เช่น การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การอบรมพัฒนาของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น (สถ.) หรือกรุงเทพมหานคร โดยการจัดหลักสูตรการอบรมพัฒนาจะมีลักษณะความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาหลักสูตร

การพัฒนา และการเป็นวิทยากร เป็นต้น พร้อม ๆ ไปด้วยกับการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนระดับโรงเรียน ระดับเขตพื้นที่การศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดอยู่

5) การพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียนแต่ละสังกัดในด้านมิติการพัฒนาที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของหน่วยงานทางการศึกษา ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะได้แก่

1. การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนเฉพาะหน่วยงานทางการศึกษาของรัฐที่มุ่งเน้นการพัฒนาเป็นรายบุคคล (individual development) ควบคู่ไปกับ การพัฒนาสายงานอาชีพ (career development) ตามหลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีวิทยฐานะ และการเลื่อนวิทยฐานะ โดยการอบรมพัฒนาก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง และการเลื่อนวิทยฐานะ

2. ความต้องการการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน คือ ความต้องการให้ผู้บริหารโรงเรียนมีวิทยฐานะด้วย โดยให้มีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินเกี่ยวกับวิทยฐานะของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน และให้มีการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารเป็นส่วนหนึ่งของระบบวิทยฐานะ

3. ความสอดคล้องกันในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนทุกสังกัด คือ การพัฒนาสมรรถนะในลักษณะของการบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management) ควบคู่ไปกับการพัฒนาองค์การ (organizational development) โดยการจัดกลไกการพัฒนาสมรรถนะให้สอดคล้องในการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจในการจัดการศึกษา โดยสมรรถนะหลัก ๆ ที่มีความต้องการพัฒนาสอดคล้องกัน คือ ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ ความสามารถในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพ ความสามารถในการจัดระบบการปฏิบัติงาน ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง และความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ และสมรรถนะที่มีลักษณะเฉพาะตามพันธกิจของหน่วยงานต้นสังกัด เช่น ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์และการบริการชุมชนของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น

6) มิติการพัฒนาสมรรถนะที่เป็นข้อเสนอของผู้บริหารหน่วยงานทางการศึกษาที่ทำหน้าที่ในการกำกับดูแลมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา คือ บรูณาการระหว่างการพัฒนาความรู้ และประสบการณ์วิชาชีพกับการพัฒนาสายงานอาชีพ คือ ให้การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน เป็นส่วนหนึ่งของการได้รับการต่อไปอนุญาตประกอบวิชาชีพทางการศึกษาที่สามารถเชื่อมโยงหรือถ่ายโอนกันระหว่างการศึกษาที่ผู้บริหารโรงเรียนได้รับการเลื่อนวิทยฐานะ กล่าวคือ ให้นำว่าการเลื่อนวิทยฐานะสามารถใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการต่อไปอนุญาตประกอบวิชาชีพได้

#### 4. กลไกการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

##### 4.1 ระดับบุคคล

- 1) เป็นกลไกการพัฒนาสมรรถนะในจุดเริ่มต้นที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีการประเมินตนเองเพื่อวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนา เป้าหมายการพัฒนา
- 2) เป็นกลไกการพัฒนาตนเองผ่านวิธีการพัฒนารูปแบบต่าง ๆ เช่น การศึกษาดูงานตนเอง การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน
- 3) เป็นกลไกการพัฒนา โดยที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล เพื่อเป็นการปรับปรุงผลงานตามขอบเขตหน้าที่งานที่มอบหมายในปัจจุบัน ส่งเสริมให้บุคคลมีขีดความสามารถเพิ่มขึ้นตามสายงานอาชีพที่กำหนด และเตรียมความพร้อมสำหรับความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นหรือการปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด

##### 4.2 ระดับโรงเรียน

- 1) เป็นกลไกในการวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน
- 2) เป็นกลไกในด้านเป็นแหล่งฝึกปฏิบัติทางการบริหาร การพัฒนาสมรรถนะ โดยใช้วิธีการพัฒนาแบบการฝึกอบรมในงาน (on the job training) การมอบหมายให้การปฏิบัติกิจกรรม/กิจกรรมกลุ่ม ( activity/team based activity) และการมอบหมายให้ทำโครงการ ( project assignment)

##### 4.3 ระดับเครือข่าย

- 1) เป็นกลไกในด้านความร่วมมือทางวิชาชีพในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามระดับ ประเภทของการจัดการศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนา และเป็นแหล่งในการสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- 2) เป็นกลไกในด้านความร่วมมือทางวิชาการซึ่งเป็นเครือข่ายสนับสนุนทางด้านความรู้ วิธีการพัฒนา และวิทยากรผู้พัฒนา โดยเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน คือ สถาบันอุดมศึกษาในภูมิภาคซึ่งมีการศึกษาและเข้าใจสภาพความต้องการในการพัฒนาของแต่ละพื้นที่ได้ดี

##### 4.4 ระดับเขตพื้นที่การศึกษา

- 1) เป็นกลไกในการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่เฉพาะในระดับเขตพื้นที่การศึกษาตามสภาพและความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

2) เป็นกลไกในการกำหนดความต้องการการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนร่วมกับโรงเรียนเพื่อให้การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนบรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และสภาพความจำเป็นในการพัฒนาของแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา

3) เป็นกลไกในการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนทั้งในด้านการจัดดำเนินการ การประสานงานการพัฒนา การนิเทศติดตาม และประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน

#### 4.5 ระดับหน่วยงานต้นสังกัด

1) เป็นกลไกการกำหนดความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนโรงเรียน เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดมีสมรรถนะตามที่คาดหวังของเป้าหมายและนโยบายเพื่อการนำไปสู่การปฏิบัติระดับโรงเรียน

2) เป็นกลไกการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนและกำหนดแนวทางวิธีการพัฒนา โดยออกแบบรูปแบบการพัฒนา การดำเนินงาน การติดตามและประเมินผล

3) เป็นกลไกการประสานกับสถาบันการศึกษาในการจัดหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน

### ขั้นตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การประเมินวิธีการพัฒนาสมรรถนะ

การเก็บรวบรวมข้อมูลขั้นตอนนี้ คือ การให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินวิธีการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา โดยการเลือกผู้ทรงคุณวุฒิที่ทำการประเมินแบบเจาะจง จำนวน 9 คน (ได้รับแบบประเมินคืน จำนวน 9 คน) โดยเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา/บริหารโรงเรียนและเป็นผู้บริหารการศึกษา/ผู้รับผิดชอบหลักในหน่วยงานที่ทำหน้าที่พัฒนาผู้บริหารโรงเรียนสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. สถานภาพของผู้ประเมินวิธีการพัฒนาสมรรถนะ

สถานภาพของผู้ประเมินวิธีการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา มีรายละเอียดดังที่แสดงในตารางที่ 30

ตารางที่ 30 แสดงสถานภาพของผู้ให้ข้อมูล

ที่	สถานภาพของผู้ให้ข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
1	<b>เพศ</b>	9	100.00
	1.1 เพศชาย	9	100.00
	1.2 เพศหญิง	0	0.00
2	<b>อายุ</b>	9	100.00
	2.1 ต่ำกว่า 30 ปี	0	0.00
	2.2 31 – 40 ปี	0	0.00
	2.3 41- 50 ปี	0	0.00
	2.4 51 – 60 ปี	4	44.44
	สูงกว่า 60 ปีขึ้นไป	5	55.56
3	<b>วุฒิการศึกษาสูงสุด</b>	9	100.00
	3.1ปริญญาตรี	0	0.00
	3.2ปริญญาโท	1	11.11
	3.3ปริญญาเอก	8	88.89
	3.4 อื่น ๆ	0	0.00

ตารางที่ 30 แสดงสถานภาพของผู้ให้ข้อมูล (ต่อ)

ที่	สถานภาพของผู้ให้ข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
4	สถานภาพทางวิชาชีพ	10	100.00
	4.1 คณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์/บัณฑิตวิทยาลัย ศึกษาศาสตร์	1	11.11
	4.2 หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษา/ประธานสาขาวิชา บริหารการศึกษา	1	11.11
	4.3 นักวิชาการด้านบริหารการศึกษา	5	55.56
	4.4 ผู้บริหารการศึกษาสำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการ ศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน	1	11.11
	4.5 นักวิชาการสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากร ทางการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	1	11.11

จากตารางที่ 30 พบว่า สถานภาพของผู้ให้ข้อมูลเป็นเพศชาย ร้อยละ 100.00 ด้านอายุ  
กลุ่มอายุ 60 ปีขึ้นไป ร้อยละ 55.56 กลุ่มอายุ 51 – 60 ปี ร้อยละ 44.44 ด้านวุฒิการศึกษาสูงสุด  
จบการศึกษาระดับปริญญาเอก ร้อยละ 88.89 ระดับปริญญาโท ร้อยละ 11.11 ด้านสถานภาพ  
ทางวิชาชีพ ผู้ให้ข้อมูลเป็นนักวิชาการด้านบริหารการศึกษา ร้อยละ 55.56 คณบดีคณะครุศาสตร์/  
ศึกษาศาสตร์/บัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์ หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษา/ประธานสาขาวิชา  
บริหารการศึกษา ผู้บริหารการศึกษาสำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และนักวิชาการ สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และ  
บุคลากรทางการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ร้อยละ 11.11 เท่ากัน

## 2. นำหนักสำคัญของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูง

นำหนักสำคัญของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนตามความเห็นของ  
ผู้ทรงคุณวุฒิ แสดงตามตารางที่ 31



ตารางที่ 31 แสดงน้ำหนักของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน

สมรรถนะ/คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน	น้ำหนัก
<b>1. ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ</b>	<b>100.00</b>
1.1 สามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	18.33
1.2 สามารถออกแบบระบบและกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน	21.11
1.3 สามารถจัดระบบการนิเทศการจัดการเรียนรู้ภายในโรงเรียน	15.56
1.4 สามารถส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้	15.56
1.5 สามารถส่งเสริมให้มีการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา	13.33
1.6 สามารถวิเคราะห์และประยุกต์ใช้ผลการประเมินทางการศึกษามาปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ	16.11
<b>2. ความสามารถในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพ</b>	<b>100.00</b>
2.1 สามารถพัฒนาระบบคุณภาพสู่กระบวนการบริหารงานทุกระดับ	20.56
2.2 สามารถพัฒนาให้เกิดวัฒนธรรมคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่าย	22.22
2.3 สามารถสร้างผลลัพธ์จากการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด	21.11
2.4 สามารถติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลระดับคุณภาพของการดำเนินงานทุกฝ่ายและทุกระดับของโรงเรียน	17.22
2.5 สามารถกำหนดกลไกการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องภายใต้มาตรฐานที่กำหนด	18.89
<b>3. ความสามารถในการจัดระบบปฏิบัติงาน</b>	<b>100.00</b>
3.1 สามารถจัดทำแผนปฏิบัติงานของโรงเรียนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง	20.00
3.2 สามารถพัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นไปเป็นลำดับ	20.00
3.3 สามารถพัฒนาระบบการปฏิบัติงานของบุคลากรที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น	22.78
3.4 สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการวางแผน การจัดทำข้อมูลสารสนเทศ และระบบปฏิบัติการ	18.89
3.5 สามารถออกแบบระบบการประเมินระบบปฏิบัติงาน	18.33

ตารางที่ 31 แสดงน้ำหนักของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน (ต่อ)

สมรรถนะ/คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน	น้ำหนัก
<b>4. ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง</b>	<b>100.00</b>
4.1 สามารถประเมินสภาพที่เป็นอยู่ของโรงเรียนเพื่อกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้อง	20.00
4.2 สามารถวางแผนการเปลี่ยนแปลงได้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็น	21.67
4.3 สามารถดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบและเป็นไปตามทิศทางที่กำหนด	21.67
4.4 สามารถรักษาระดับการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงาน	17.78
4.5 สามารถประเมินผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้อง และเป็นระบบ	18.89
<b>5. ความสามารถในการบริหารจัดการความรู้</b>	<b>100.00</b>
5.1 สามารถประเมินความรู้ที่มีอยู่ภายในโรงเรียนได้อย่างถูกต้องทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และโรงเรียน	23.33
5.2 สามารถระบุถึงความรู้ที่โรงเรียนจำเป็นต้องมีเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	21.67
5.3 สามารถจัดระบบ และกระบวนการจัดการความรู้ในโรงเรียน	27.22
5.4 สามารถจัดกิจกรรมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม องค์กร และการนำความรู้ไปปฏิบัติ	27.78

จากการวิเคราะห์น้ำหนักของความสำคัญ ของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน พบว่า

1. สมรรถนะความสามารถในการบริหารงานวิชาการ น้ำหนักของความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะมากที่สุด ได้แก่ ความสามารถในการออกแบบระบบและกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยมีค่าน้ำหนักสำคัญเท่ากับ 21.11 รองลงมา คือ ความสามารถในการพัฒนาหลักสูตร สถานศึกษา มีค่าน้ำหนักสำคัญเท่ากับ 18.33 ความสามารถในการวิเคราะห์และประยุกต์ใช้ผลการประเมินทางการศึกษามาปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ มีค่าน้ำหนักสำคัญเท่ากับ 16.11 ความสามารถในการจัดระบบการนิเทศการจัดการเรียนรู้ภายในโรงเรียน และส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ มีค่าน้ำหนักสำคัญเท่ากับ 15.56 เท่ากัน และความสามารถในการส่งเสริมให้มีการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา มีค่าน้ำหนักสำคัญเท่ากับ 13.33 ตามลำดับ

2. สมรรถนะความสามารถในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพ น้ำหนักของ ความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะมากที่สุด ได้แก่ ความสามารถในการพัฒนาให้เกิดวัฒนธรรม คุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่าย โดยมีค่าน้ำหนักสำคัญเท่ากับ 22.22 รองลงมา คือ ความสามารถในการสร้างผลลัพธ์จากการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด มีค่าน้ำหนักสำคัญเท่ากับ 21.11 ความสามารถในการพัฒนาระบบคุณภาพสู่กระบวนการ บริหารงานทุกระดับ มีค่าน้ำหนักสำคัญเท่ากับ 20.56 ความสามารถในการกำหนดกลไก การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องภายใต้มาตรฐานที่กำหนด มีค่าน้ำหนักสำคัญเท่ากับ 18.89 และ ความสามารถในการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลระดับ คุณภาพ ของการดำเนินงานทุกฝ่าย และทุกระดับของโรงเรียน มีค่าน้ำหนักสำคัญเท่ากับ 18.89 ตามลำดับ

3. สมรรถนะความสามารถในการจัดระบบปฏิบัติงาน น้ำหนักของ ความสำคัญ ในการพัฒนาสมรรถนะมากที่สุด ได้แก่ ความสามารถในการ พัฒนาระบบการปฏิบัติงานของ บุคลากรที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น โดยมีค่าน้ำหนักสำคัญเท่ากับ 22.78 รองลงมา คือ ความสามารถในการจัดทำ แผนปฏิบัติงาน ของโรงเรียนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง และ ความสามารถในการ พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้น โดยมี ค่าน้ำหนักสำคัญเท่ากับ 20.00 เท่ากัน ความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการ ปฏิบัติงาน ด้านการวางแผน การจัดทำข้อมูลสารสนเทศ และระบบปฏิบัติการ มีค่าน้ำหนักสำคัญ เท่ากับ 18.89 ความสามารถในการออกแบบระบบการประเมิน ระบบปฏิบัติงาน มีค่าน้ำหนัก สำคัญเท่ากับ 18.33 ตามลำดับ

4. สมรรถนะความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง น้ำหนักของ ความสำคัญ ในการพัฒนาสมรรถนะมากที่สุด ได้แก่ ความสามารถในการ วางแผนการเปลี่ยนแปลง ได้ สอดคล้องกับความต้องการจำเป็น และความสามารถในการดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลง อย่างเป็นระบบ และเป็นไปตามทิศทางที่กำหนด โดยมีค่าน้ำหนักสำคัญเท่ากับ 21.67 เท่ากัน รองลงมา คือ ความ สามารถ ในการประเมินสภาพที่เป็นอยู่ของโรงเรียนเพื่อกำหนดทิศทาง การเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้องมีค่าน้ำหนักสำคัญเท่ากับ 20.00 ความสามารถในการประเมินผล การบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้อง และเป็นระบบ มีค่าน้ำหนักสำคัญเท่ากับ 18.89 และ ความสามารถในการ รักษาระดับการเปลี่ยนแปลงที่ ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล การดำเนินงาน มีค่าน้ำหนักสำคัญเท่ากับ 17.78 ตามลำดับ

5. สมรรถนะความสามารถในการบริหารการจัดการความรู้ในองค์กร น้ำหนักของ ความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะมากที่สุด ได้แก่ ความสามารถในการจัดกิจกรรมที่ เชื้อต่อ

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม องค์กร และ การนำความรู้ไปปฏิบัติ โดยมี  
ค่าน้ำหนักสำคัญเท่ากับ 27.78 รองลงมา คือ ความ สามารถในการพัฒนาหลักสูตร สถานศึกษา  
มีค่าน้ำหนักสำคัญเท่ากับ 27.22 ความสามารถในการประเมินความรู้ที่มีอยู่ภายในโรงเรียนได้  
อย่างถูกต้องทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และโรงเรียน มีค่าน้ำหนักสำคัญเท่ากับ 23.33 และ  
ความสามารถในการระบุถึงความรู้ที่โรงเรียนจำเป็นต้องมีเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีค่า  
น้ำหนักสำคัญเท่ากับ 21.67 ตามลำดับ

การวิเคราะห์อรรถประโยชน์ของวิธีการพัฒนาสมรรถนะดำเนินการโดยนำค่าน้ำหนัก  
ความสำคัญของแต่ละสมรรถนะมาประมวลผลร่วมกับค่าความน่าจะเป็นของวิธีการพัฒนา  
สมรรถนะที่เป็นผลเฉลี่ยของผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินวิธีการพัฒนาสมรรถนะ ซึ่งผล  
การวิเคราะห์ได้แสดงผลรวม และลำดับคะแนนของแต่ละวิธีการพัฒนา ซึ่งรายละเอียด ดังที่ได้  
แสดงตามตารางที่ 32 - 36

ตารางที่ 32 แสดงผลการวิเคราะห์ร้อยละของวิธีการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

1. ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ	ค่า น้ำหนัก	วิธีการพัฒนาสมรรถนะ							
		การฝึกอบรมในงาน		การสอนงาน		การให้คำปรึกษา แนะนำ		การศึกษาดูงาน	
		ความ เป็นไปได้	ความ เป็นไปได้ x น้ำหนัก	ความ เป็นไปได้	ความ เป็นไปได้ x น้ำหนัก	ความ เป็นไปได้	ความ เป็นไปได้ x น้ำหนัก	ความ เป็นไปได้	ความ เป็นไปได้ x น้ำหนัก
1.1 การพัฒนาความสามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	18.33	0.88	16.13	0.78	14.30	0.82	15.03	0.80	14.66
1.2 การพัฒนาความสามารถออกแบบระบบและกระบวนการจัดการ เรียนรู้ที่สอดคล้องกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน	21.11	0.88	15.58	0.80	16.89	0.80	16.89	0.84	17.73
1.3 การพัฒนาความสามารถจัดระบบการนิเทศการจัดการเรียนรู้ ภายในโรงเรียน	15.56	0.90	14.00	0.86	13.38	0.84	13.07	0.88	13.69
1.4 การพัฒนาความสามารถส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ การจัดการเรียนรู้	15.56	0.70	10.89	0.84	13.07	0.82	12.76	0.84	13.07
1.5 การพัฒนาความสามารถส่งเสริมการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและ เทคโนโลยีทางการศึกษา	13.33	0.82	10.93	0.90	12.00	0.90	12.00	0.70	9.33
1.6 การพัฒนาความสามารถวิเคราะห์และประยุกต์ใช้ผลการ ประเมินทางการศึกษาเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการ บริหารวิชาการ	16.11	0.80	12.89	0.90	14.50	0.84	13.53	0.86	13.85
รวม	100.00		80.42		84.14		83.28		82.33
ลำดับที่			9		2		5		8

ตารางที่ 32 แสดงผลการวิเคราะห์ร้อยละของวิธีการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

1. ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ	ค่า น้ำหนัก	วิธีการพัฒนาสมรรถนะ (ต่อ)							
		การปฏิบัติกิจกรรม/ กิจกรรมกลุ่ม		ระบบที่เลี้ยง		การประชุมสัมมนา		การฝึกปฏิบัติงาน	
		ความ เป็นไปได้	ความ เป็นไปได้ x น้ำหนัก	ความ เป็นไปได้	ความ เป็นไปได้ x น้ำหนัก	ความ เป็นไปได้	ความ เป็นไปได้ x น้ำหนัก	ความ เป็นไปได้	ความ เป็นไปได้ x น้ำหนัก
1.1 การพัฒนาความสามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	18.33	0.86	15.76	0.80	14.66	0.82	15.03	0.63	11.55
1.2 การพัฒนาความสามารถออกแบบระบบและกระบวนการจัดการ เรียนรู้ที่สอดคล้องกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน	21.11	0.82	17.31	0.64	13.51	0.82	17.31	0.64	13.51
1.3 การพัฒนาความสามารถจัดระบบการนิเทศการ จัดการ เรียนรู้ ภายในโรงเรียน	15.56	0.82	12.76	0.84	13.07	0.90	14.00	0.63	9.80
1.4 การพัฒนาความสามารถส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ การจัดการเรียนรู้	15.56	0.84	13.07	0.63	9.80	0.80	12.45	0.64	9.96
1.5 การพัฒนาความสามารถส่งเสริมการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและ เทคโนโลยีทางการศึกษา	13.33	0.82	10.93	0.84	11.20	0.88	11.73	0.88	11.73
1.6 การพัฒนาความสามารถวิเคราะห์และประยุกต์ใช้ผลการ ประเมินทางการศึกษาเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการ บริหารวิชาการ	16.11	0.86	13.85	0.70	11.28	0.88	14.18	0.82	13.21
รวม	100.00		83.68		73.52		84.70		69.81
ลำดับที่			4		11		1		12

ตารางที่ 32 แสดงผลการวิเคราะห์ร้อยละของวิธีการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

1. ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ	ค่า น้ำหนัก	วิธีการพัฒนาสมรรถนะ (ต่อ)							
		การมอบหมายให้ทำ โครงการ		การจัดทำศูนย์กลาง การจัดการความรู้		การเรียนรู้ด้วย ตนเอง		การศึกษาค้นคว้า	
		ความ เป็นไปได้	ความ เป็นไปได้ x น้ำหนัก	ความ เป็นไปได้	ความ เป็นไปได้ x น้ำหนัก	ความ เป็นไปได้	ความ เป็นไปได้ x น้ำหนัก	ความ เป็นไปได้	ความ เป็นไปได้ x น้ำหนัก
1.1 การพัฒนาความสามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	18.33	0.60	11.00	0.88	16.13	0.80	14.66	0.84	15.40
1.2 การพัฒนาความสามารถออกแบบระบบและกระบวนการจัดการ เรียนรู้ที่สอดคล้องกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน	21.11	0.82	17.31	0.84	17.73	0.82	17.31	0.82	17.31
1.3 การพัฒนาความสามารถจัดระบบการนิเทศการ จัดการเรียนรู้ ภายในโรงเรียน	15.56	0.64	9.96	0.82	12.76	0.86	13.38	0.86	13.38
1.4 การพัฒนาความสามารถส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ การจัดการเรียนรู้	15.56	0.88	13.69	0.84	13.07	0.84	13.07	0.82	12.76
1.5 การพัฒนาความสามารถส่งเสริมการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและ เทคโนโลยีทางการศึกษา	13.33	0.63	8.40	0.78	10.40	0.82	10.93	0.90	12.00
1.6 การพัฒนาความสามารถวิเคราะห์และประยุกต์ใช้ผล การประเมินทางการศึกษาเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารวิชาการ	16.11	0.86	13.85	0.78	12.57	0.86	13.85	0.80	12.89
รวม	100.00		74.21		82.66		83.20		83.74
ลำดับที่		10		7		6		3	

ตารางที่ 33 แสดงผลการวิเคราะห์อรรถประโยชน์ของวิธีการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

2. ความสามารถในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพ	ค่า น้ำหนัก	วิธีการพัฒนาสมรรถนะ							
		การฝึกอบรมในงาน		การสอนงาน		การให้คำปรึกษา แนะนำ		การศึกษาดูงาน	
		ความ เป็นไปได้	ความ เป็นไปได้ x น้ำหนัก	ความ เป็นไปได้	ความ เป็นไปได้ x น้ำหนัก	ความ เป็นไปได้	ความ เป็นไปได้ x น้ำหนัก	ความ เป็นไปได้	ความ เป็นไปได้ x น้ำหนัก
2.1 สามารถพัฒนาระบบคุณภาพสู่กระบวนการบริหารงานทุกระดับ	20.56	0.82	16.86	0.82	16.86	0.86	17.68	0.90	18.50
2.2 สามารถพัฒนาให้เกิดวัฒนธรรมคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่าย	22.22	0.78	17.33	0.82	18.22	0.84	18.66	0.84	18.66
2.3 สามารถสร้างผลลัพธ์จากการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด	21.11	0.80	16.89	0.86	18.15	0.86	18.15	0.84	17.73
2.4 สามารถติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลระดับคุณภาพการดำเนินงานทุกฝ่ายและทุกระดับของโรงเรียน	17.22	0.90	15.50	0.84	14.46	0.84	14.46	0.83	14.29
2.5 สามารถกำหนดกลไกการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องภายใต้มาตรฐานที่กำหนด	18.89	0.90	17.00	0.88	16.62	0.86	16.25	0.86	16.25
รวม	100.00		83.58		84.31		85.20		85.43
ลำดับที่			7		4		2		1



ตารางที่ 33 แสดงผลการวิเคราะห์หรือสรุปประโยชน์ของวิธีการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

2. ความสามารถในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพ	ค่า น้ำหนัก	วิธีการพัฒนาสมรรถนะ (ต่อ)							
		การปฏิบัติกิจกรรม/ กิจกรรมกลุ่ม		ระบบพี่เลี้ยง		การประชุมสัมมนา		การฝึกปฏิบัติงาน	
		ความ เป็นไปได้	ความ เป็นไปได้ x น้ำหนัก	ความ เป็นไปได้	ความ เป็นไปได้ x น้ำหนัก	ความ เป็นไปได้	ความ เป็นไปได้ x น้ำหนัก	ความ เป็นไปได้	ความ เป็นไปได้ x น้ำหนัก
2.1 สามารถพัฒนาระบบคุณภาพสู่กระบวนการบริหารงานทุกระดับ	20.56	0.70	14.39	0.78	16.04	0.84	17.27	0.80	16.45
2.2 สามารถพัฒนาให้เกิดวัฒนธรรมคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่าย	22.22	0.80	17.78	0.88	19.55	0.84	18.66	0.84	18.66
2.3 สามารถสร้างผลลัพธ์จากการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด	21.11	0.88	18.58	0.88	18.58	0.82	17.31	0.84	17.73
2.4 สามารถติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลระดับคุณภาพการดำเนินงานทุกฝ่ายและทุกระดับของโรงเรียน	17.22	0.80	13.78	0.80	13.78	0.82	14.12	0.78	13.43
2.5 สามารถกำหนดกลไกการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องภายใต้มาตรฐานที่กำหนด	18.89	0.82	15.49	0.86	16.25	0.90	17.00	0.84	15.87
รวม	100.00		80.02		84.20		84.36		82.14
ลำดับที่			12		5		3		11

ตารางที่ 33 แสดงผลการวิเคราะห์หรือสรุปประโยชน์ของวิธีการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

2. ความสามารถในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพ	ค่า น้ำหนัก	วิธีการพัฒนาสมรรถนะ (ต่อ)							
		การมอบหมายให้ทำ โครงการ		การจัดทำศูนย์กลาง การจัดการความรู้		การเรียนรู้ด้วย ตนเอง		การศึกษาต่อ	
		ความ เป็นไปได้	ความ เป็นไปได้ x น้ำหนัก	ความ เป็นไปได้	ความ เป็นไปได้ x น้ำหนัก	ความ เป็นไปได้	ความ เป็นไปได้ x น้ำหนัก	ความ เป็นไปได้	ความ เป็นไปได้ x น้ำหนัก
2.1 สามารถพัฒนาระบบคุณภาพสู่กระบวนการบริหารงานทุกระดับ	20.56	0.86	17.68	0.90	18.50	0.84	17.27	0.86	17.68
2.2 สามารถพัฒนาให้เกิดวัฒนธรรมคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่าย	22.22	0.80	17.78	0.78	17.33	0.82	18.22	0.82	18.22
2.3 สามารถสร้างผลลัพธ์จากการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด	21.11	0.84	17.73	0.80	16.89	0.78	16.47	0.86	18.15
2.4 สามารถติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลระดับคุณภาพการดำเนินงานทุกฝ่ายและทุกระดับของโรงเรียน	17.22	0.90	15.50	0.86	14.81	0.84	14.46	0.70	12.05
2.5 สามารถกำหนดกลไกการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องภายใต้มาตรฐานที่กำหนด	18.89	0.82	15.49	0.82	15.49	0.84	15.87	0.84	15.87
รวม	100.00		84.18		83.02		82.29		81.97
ลำดับที่			6		8		9		10

ตารางที่ 34 แสดงผลการวิเคราะห์ร้อยละของวิธีการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

3. ความสามารถในการจัดระบบปฏิบัติงาน	ค่า น้ำหนัก	วิธีการพัฒนาสมรรถนะ							
		การฝึกอบรมในงาน		การสอนงาน		การให้คำปรึกษา แนะนำ		การศึกษาดูงาน	
		ความ เป็นไปได้	ความ เป็นไปได้ x น้ำหนัก	ความ เป็นไปได้	ความ เป็นไปได้ x น้ำหนัก	ความ เป็นไปได้	ความ เป็นไปได้ x น้ำหนัก	ความ เป็นไปได้	ความ เป็นไปได้ x น้ำหนัก
3.1 สามารถจัดทำแผนปฏิบัติงานของโรงเรียนให้สามารถปฏิบัติได้ เกิดผลจริง	20.00	0.90	18.00	0.90	18.00	0.88	17.60	0.86	17.20
3.2 สามารถพัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มี คุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ	20.00	0.83	16.60	0.78	15.60	0.86	17.20	0.70	14.00
3.3 สามารถพัฒนาระบบการปฏิบัติงานของบุคลากรที่นำไปสู่ การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น	22.78	0.80	18.22	0.80	18.22	0.80	18.22	0.82	16.68
3.4 สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานด้าน การวางแผน การจัดทำข้อมูลสารสนเทศ และระบบปฏิบัติการ	18.89	0.90	17.00	0.82	15.49	0.86	16.25	0.80	15.11
3.5 สามารถออกแบบระบบการประเมินระบบปฏิบัติงาน	18.33	0.84	15.40	0.80	14.66	0.80	14.66	0.82	15.03
รวม	100.00		85.22		81.97		83.93		78.02
ลำดับที่			4		10		6		12

ตารางที่ 34 แสดงผลการวิเคราะห์ร้อยละของวิธีการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

3. ความสามารถในการจัดระบบปฏิบัติงาน	ค่า น้ำหนัก	วิธีการพัฒนาสมรรถนะ (ต่อ)							
		การปฏิบัติกิจกรรม/ กิจกรรมกลุ่ม		ระบบที่เลือก		การประชุมสัมมนา		การฝึกปฏิบัติงาน	
		ความ เป็นไปได้	ความ เป็นไปได้ x น้ำหนัก	ความ เป็นไปได้	ความ เป็นไปได้ x น้ำหนัก	ความ เป็นไปได้	ความ เป็นไปได้ x น้ำหนัก	ความ เป็นไปได้	ความ เป็นไปได้ x น้ำหนัก
3.1 สามารถจัดทำแผนปฏิบัติงานของโรงเรียนให้สามารถปฏิบัติได้ เกิดผลจริง	20.00	0.82	16.40	0.90	18.00	0.80	16.00	0.86	17.20
3.2 สามารถพัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มี คุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ	20.00	0.82	16.40	0.84	16.80	0.83	16.60	0.82	16.40
3.3 สามารถพัฒนาระบบการปฏิบัติงานของบุคลากรที่นำไปสู่ การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น	22.78	0.86	19.59	0.88	20.05	0.88	20.05	0.90	20.50
3.4 สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานด้าน การวางแผน การจัดทำข้อมูลสารสนเทศ และระบบปฏิบัติการ	18.89	0.80	15.11	0.82	15.49	0.78	14.73	0.86	16.25
3.5 สามารถออกแบบระบบการประเมินระบบปฏิบัติงาน	18.33	0.84	15.40	0.86	15.76	0.88	16.13	0.84	15.40
รวม	100.00		82.90		86.10		83.51		85.75
ลำดับที่			8		2		7		3

ตารางที่ 34 แสดงผลการวิเคราะห์อรรถประโยชน์ของวิธีการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

3. ความสามารถในการจัดระบบปฏิบัติงาน	ค่า น้ำหนัก	วิธีการพัฒนาสมรรถนะ (ต่อ)							
		การมอบหมายให้ทำ โครงการ		การจัดทำศูนย์กลาง การจัดการความรู้		การเรียนรู้ด้วย ตนเอง		การศึกษาคู่ต่อ	
		ความ เป็นไปได้	ความ เป็นไปได้ x น้ำหนัก	ความ เป็นไปได้	ความ เป็นไปได้ x น้ำหนัก	ความ เป็นไปได้	ความ เป็นไปได้ x น้ำหนัก	ความ เป็นไปได้	ความ เป็นไปได้ x น้ำหนัก
3.1 สามารถจัดทำแผนปฏิบัติงานของโรงเรียนให้สามารถปฏิบัติได้ เกิดผลจริง	20.00	0.86	17.20	0.78	15.60	0.86	17.20	0.84	16.80
3.2 สามารถพัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มี คุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ	20.00	0.86	17.20	0.90	18.00	0.86	17.20	0.86	17.20
3.3 สามารถพัฒนาระบบการปฏิบัติงานของบุคลากรที่นำไปสู่ การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น	22.78	0.88	20.05	0.78	17.77	0.80	18.22	0.90	20.50
3.4 สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานด้าน การวางแผน การจัดทำข้อมูลสารสนเทศ และระบบปฏิบัติการ	18.89	0.70	13.22	0.78	14.73	0.86	16.25	0.86	16.25
3.5 สามารถออกแบบระบบการประเมินระบบปฏิบัติงาน	18.33	0.80	14.66	0.86	15.76	0.86	15.76	0.86	15.76
รวม	100.00		82.33		81.86		84.63		86.51
ลำดับที่			9		11		5		1

ตารางที่ 35 แสดงผลการวิเคราะห์ร้อยละของวิธีการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

4. ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง	ค่า น้ำหนัก	วิธีการพัฒนาสมรรถนะ							
		การฝึกอบรมในงาน		การสอนงาน		การให้คำปรึกษา แนะนำ		การศึกษาดูงาน	
		ความ เป็นไปได้	ความ เป็นไปได้ x น้ำหนัก	ความ เป็นไปได้	ความ เป็นไปได้ x น้ำหนัก	ความ เป็นไปได้	ความ เป็นไปได้ x น้ำหนัก	ความ เป็นไปได้	ความ เป็นไปได้ x น้ำหนัก
4.1 สามารถประเมินสภาพที่เป็นอยู่ของโรงเรียนเพื่อกำหนด ทิศทางการเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้อง	20.00	0.82	16.40	0.88	17.60	0.84	16.80	0.80	16.00
4.2 สามารถวางแผนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างสอดคล้องกับ ความต้องการจำเป็น	21.67	0.78	16.90	0.88	19.07	0.86	18.64	0.78	16.90
4.3 สามารถดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ และเป็นไปตามทิศทางที่กำหนด	21.67	0.80	17.34	0.90	19.50	0.82	17.77	0.70	15.57
4.4 สามารถรักษาระดับการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการดำเนินงาน	17.78	0.82	14.58	0.88	15.65	0.84	14.94	0.84	14.94
4.5 สามารถประเมินผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนได้ อย่างถูกต้อง และเป็นระบบ	18.89	0.86	16.25	0.88	16.62	0.80	15.11	0.88	16.62
รวม	100.00		81.47		88.44		83.26		80.03
ลำดับที่			11		2		7		12

ตารางที่ 35 แสดงผลการวิเคราะห์อรรถประโยชน์ของวิธีการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

4. ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง	ค่า น้ำหนัก	วิธีการพัฒนาสมรรถนะ (ต่อ)							
		การปฏิบัติกิจกรรม/ กิจกรรมกลุ่ม		ระบบที่เลือก		การประชุมสัมมนา		การฝึกปฏิบัติงาน	
		ความ เป็นไปได้	ความ เป็นไปได้ x น้ำหนัก	ความ เป็นไปได้	ความ เป็นไปได้ x น้ำหนัก	ความ เป็นไปได้	ความ เป็นไปได้ x น้ำหนัก	ความ เป็นไปได้	ความ เป็นไปได้ x น้ำหนัก
4.1 สามารถประเมินสภาพที่เป็นอยู่ของโรงเรียนเพื่อกำหนด ทิศทางการเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้อง	20.00	0.84	16.80	0.90	18.00	0.88	17.60	0.84	16.80
4.2 สามารถวางแผนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างสอดคล้องกับ ความต้องการจำเป็น	21.67	0.82	17.77	0.90	19.50	0.78	16.90	0.84	18.20
4.3 สามารถดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ และเป็นไปตามทิศทางที่กำหนด	21.67	0.84	18.20	0.86	18.64	0.78	16.90	0.84	18.20
4.4 สามารถรักษาระดับการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการดำเนินงาน	17.78	0.82	14.58	0.80	14.22	0.90	16.00	0.90	16.00
4.5 สามารถประเมินผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนได้ อย่างถูกต้อง และเป็นระบบ	18.89	0.86	16.25	0.82	15.49	0.80	15.11	0.82	15.49
รวม	100.00		83.60		85.85		82.51		84.69
ลำดับที่			6		3		8		5

ตารางที่ 35 แสดงผลการวิเคราะห์หรือสรุปประโยชน์ของวิธีการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

4. ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง	ค่า น้ำหนัก	วิธีการพัฒนาสมรรถนะ (ต่อ)							
		การมอบหมายให้ทำ โครงการ		การจัดทำศูนย์กลาง การจัดการความรู้		การเรียนรู้ด้วย ตนเอง		การศึกษาต่อ	
		ความ เป็นไปได้	ความ เป็นไปได้ x น้ำหนัก	ความ เป็นไปได้	ความ เป็นไปได้ x น้ำหนัก	ความ เป็นไปได้	ความ เป็นไปได้ x น้ำหนัก	ความ เป็นไปได้	ความ เป็นไปได้ x น้ำหนัก
4.1 สามารถประเมินสภาพที่เป็นอยู่ของโรงเรียนเพื่อกำหนด ทิศทางการเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้อง	20.00	0.90	18.00	0.88	17.60	0.86	17.20	0.84	16.80
4.2 สามารถวางแผนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างสอดคล้องกับ ความต้องการจำเป็น	21.67	0.90	19.50	0.82	17.77	0.78	16.90	0.82	17.77
4.3 สามารถดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ และเป็นไปตามทิศทางที่กำหนด	21.67	0.90	19.50	0.88	19.07	0.82	17.77	0.80	17.34
4.4 สามารถรักษาระดับการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการดำเนินงาน	17.78	0.90	16.00	0.82	14.58	0.84	14.94	0.80	14.22
4.5 สามารถประเมินผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนได้ อย่างถูกต้อง และเป็นระบบ	18.89	0.82	15.49	0.88	16.62	0.80	15.11	0.86	16.25
รวม	100.00		88.49		85.64		81.92		82.38
ลำดับที่			1		4		10		9



ตารางที่ 36 แสดงผลการวิเคราะห์ผลกระทบของวิธีการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

5. ความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร	ค่า น้ำหนัก	วิธีการพัฒนาสมรรถนะ							
		การฝึกอบรมในงาน		การสอนงาน		การให้คำปรึกษา แนะนำ		การศึกษาดูงาน	
		ความ เป็นไปได้	ความ เป็นไปได้ x น้ำหนัก	ความ เป็นไปได้	ความ เป็นไปได้ x น้ำหนัก	ความ เป็นไปได้	ความ เป็นไปได้ x น้ำหนัก	ความ เป็นไปได้	ความ เป็นไปได้ x น้ำหนัก
5.1 สามารถประเมินความรู้ที่มีอยู่ภายในโรงเรียนได้อย่างถูกต้องทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และโรงเรียน	23.33	0.82	19.13	0.82	19.13	0.80	18.66	0.70	16.33
5.2 สามารถระบุถึงความรู้ที่โรงเรียนจำเป็นต้องมีเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	21.67	0.83	17.99	0.83	17.99	0.88	19.07	0.86	18.64
5.3 สามารถจัดระบบ และกระบวนการจัดการความรู้ในโรงเรียน	27.22	0.82	22.32	0.90	24.50	0.88	23.95	0.90	24.50
5.4 สามารถจัดกิจกรรมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม องค์กร และการนำความรู้ไปปฏิบัติ	27.78	0.88	24.45	0.86	23.89	0.86	23.89	0.88	24.45
รวม	100.00		83.89		85.51		85.57	0.70	83.92
ลำดับที่			8		4		3		7

ตารางที่ 36 แสดงผลการวิเคราะห์อรรถประโยชน์ของวิธีการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

5. ความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร	ค่า น้ำหนัก	วิธีการพัฒนาสมรรถนะ (ต่อ)							
		การปฏิบัติกิจกรรม/ กิจกรรมกลุ่ม		ระบบพี่เลี้ยง		การประชุมสัมมนา		การฝึกปฏิบัติงาน	
		ความ เป็นไปได้	ความ เป็นไปได้ x น้ำหนัก	ความ เป็นไปได้	ความ เป็นไปได้ x น้ำหนัก	ความ เป็นไปได้	ความ เป็นไปได้ x น้ำหนัก	ความ เป็นไปได้	ความ เป็นไปได้ x น้ำหนัก
5.1 สามารถประเมินความรู้ที่มีอยู่ภายในโรงเรียนได้อย่างถูกต้องทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และโรงเรียน	23.33	0.90	21.00	0.88	20.53	0.84	19.60	0.90	21.00
5.2 สามารถระบุถึงความรู้ที่โรงเรียนจำเป็นต้องมีเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	21.67	0.80	17.34	0.84	18.20	0.82	17.77	0.90	19.50
5.3 สามารถจัดระบบ และกระบวนการจัดการความรู้ในโรงเรียน	27.22	0.90	24.50	0.86	23.41	0.78	21.23	0.82	22.32
5.4 สามารถจัดกิจกรรมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม องค์กร และการนำความรู้ไปปฏิบัติ	27.78	0.80	22.22	0.84	23.34	0.90	25.00	0.82	22.78
รวม	100.00		85.06		85.48		83.60		85.60
ลำดับที่			6		5		9		2

ตารางที่ 36 แสดงผลการวิเคราะห์หรือสรุปประโยชน์ของวิธีการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

5. ความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร	ค่า น้ำหนัก	วิธีการพัฒนาสมรรถนะ (ต่อ)							
		การมอบหมายให้ทำ โครงการ		การจัดทำศูนย์กลาง การจัดการความรู้		การเรียนรู้ด้วย ตนเอง		การศึกษาต่อ	
		ความ เป็นไปได้	ความ เป็นไปได้ x น้ำหนัก	ความ เป็นไปได้	ความ เป็นไปได้ x น้ำหนัก	ความ เป็นไปได้	ความ เป็นไปได้ x น้ำหนัก	ความ เป็นไปได้	ความ เป็นไปได้ x น้ำหนัก
5.1 สามารถประเมินความรู้ที่มีอยู่ภายในโรงเรียนได้อย่างถูกต้องทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และโรงเรียน	23.33	0.70	16.33	0.80	18.66	0.82	19.13	0.90	21.00
5.2 สามารถระบุถึงความรู้ที่โรงเรียนจำเป็นต้องมีเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	21.67	0.70	15.17	0.80	17.34	0.80	17.34	0.80	17.34
5.3 สามารถจัดระบบ และกระบวนการจัดการความรู้ในโรงเรียน	27.22	0.80	21.78	0.84	22.86	0.78	21.23	0.84	22.86
5.4 สามารถจัดกิจกรรมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม องค์กร และการนำความรู้ไปปฏิบัติ	27.78	0.82	22.78	0.80	22.22	0.80	22.22	0.90	25.00
รวม	100.00		76.06		81.08		79.92		86.20
ลำดับที่			12		10		11		1

จากการวิเคราะห์หรือรรถประโยชน์ของวิธีการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาพบว่า ค่าอรรถประโยชน์ของวิธีการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารงานวิชาการ เรียงตามลำดับคะแนนดังนี้ 1) การประชุมสัมมนา (meeting and seminar) ค่าอรรถประโยชน์รวมเท่ากับ 84.70 2) การสอนงาน (coaching) ค่าอรรถประโยชน์รวมเท่ากับ 84.14 3) การศึกษาต่อ (continuous studying) ค่าอรรถประโยชน์รวมเท่ากับ 83.74 4) การปฏิบัติกิจกรรม/กิจกรรมกลุ่ม (activity/team based activity) ค่าอรรถประโยชน์รวมเท่ากับ 83.68 5) การให้คำปรึกษาแนะนำ (consulting) ค่าอรรถประโยชน์รวมเท่ากับ 83.28 6) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self study) ค่าอรรถประโยชน์รวมเท่ากับ 83.20 7) การจัดทำศูนย์กลางการจัดการความรู้ (KM portal) ค่าอรรถประโยชน์รวมเท่ากับ 82.66 8) การศึกษาดูงาน (site tour/visiting) ค่าอรรถประโยชน์รวมเท่ากับ 82.33 9) การฝึกอบรมในงาน (on the job training) ค่าอรรถประโยชน์รวมเท่ากับ 80.42 10) การมอบหมายให้ทำโครงการ (project assignment) ค่าอรรถประโยชน์รวมเท่ากับ 74.21 11) ระบบพี่เลี้ยง (mentoring) ค่าอรรถประโยชน์รวมเท่ากับ 73.52 และ 12) การฝึกปฏิบัติงาน (work shadowing) อรรถประโยชน์รวมเท่ากับ 69.81

ค่าอรรถประโยชน์ของวิธีการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพ เรียงตามลำดับคะแนนดังนี้) การศึกษาดูงาน (site tour/visiting) ค่าอรรถประโยชน์รวมเท่ากับ 85.43 2) การให้คำปรึกษาแนะนำ (consulting) ค่าอรรถประโยชน์รวมเท่ากับ 85.20 3) การประชุมสัมมนา (meeting and seminar) ค่าอรรถประโยชน์รวมเท่ากับ 84.36 4) การสอนงาน (coaching) ค่าอรรถประโยชน์รวมเท่ากับ 84.31 5) ระบบพี่เลี้ยง (mentoring) ค่าอรรถประโยชน์รวมเท่ากับ 84.20 6) การมอบหมายให้ทำโครงการ (project assignment) ค่าอรรถประโยชน์รวมเท่ากับ 84.18 7) การฝึกอบรมในงาน (on the job training) ค่าอรรถประโยชน์รวมเท่ากับ 83.58 8) การจัดทำศูนย์กลางการจัดการความรู้ (KM portal) ค่าอรรถประโยชน์รวมเท่ากับ 83.02 9) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self study) ค่าอรรถประโยชน์รวมเท่ากับ 82.29 10) การศึกษาต่อ (continuous studying) ค่าอรรถประโยชน์รวมเท่ากับ 81.9 11) การฝึกปฏิบัติงาน (work shadowing) ค่าอรรถประโยชน์รวมเท่ากับ 82.14 และ 12) การปฏิบัติกิจกรรม/กิจกรรมกลุ่ม (activity/team based activity) ค่าอรรถประโยชน์รวมเท่ากับ 80.02

ค่าอรรถประโยชน์ของวิธีการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการจัดระบบการปฏิบัติงาน เรียงตามลำดับคะแนนดังนี้ 1) การศึกษาต่อ (continuous studying) ค่าอรรถประโยชน์รวมเท่ากับ 86.51 2) ระบบพี่เลี้ยง (mentoring) ค่าอรรถประโยชน์รวมเท่ากับ 86.10 3) การฝึกปฏิบัติงาน (work shadowing) ค่าอรรถประโยชน์รวมเท่ากับ 85.75 4) การฝึกอบรมในงาน (on the job training)

ค่าอรรถประโยชน์รวมเท่ากับ 85.22 5) การเรียนรู้ด้วยตนเอง ( self study) ค่าอรรถประโยชน์รวมเท่ากับ 84.63 6) การให้คำปรึกษาแนะนำ ( consulting) ค่าอรรถประโยชน์รวมเท่ากับ 83.93 7) การประชุมสัมมนา (meeting and seminar) ค่าอรรถประโยชน์รวมเท่ากับ 83.51 8) การปฏิบัติกิจกรรม/กิจกรรมกลุ่ม ( activity/team based activity) ค่าอรรถประโยชน์รวมเท่ากับ 82.90 9) การมอบหมายให้ทำโครงการ ( project assignment) ค่าอรรถประโยชน์รวมเท่ากับ 82.33 10) การสอนงาน ( coaching) ค่าอรรถประโยชน์รวมเท่ากับ 81.97 11) การจัดทำศูนย์กลางการจัดการความรู้ ( KM portal) ค่าอรรถประโยชน์รวมเท่ากับ 81.86 และ 12) การศึกษาดูงาน ( site tour/visiting) ค่าอรรถประโยชน์รวมเท่ากับ 78.02

ค่าอรรถประโยชน์ของวิธีการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหาร การเปลี่ยนแปลง เรียงตามลำดับคะแนนดังนี้ 1) การมอบหมายให้ทำโครงการ (project assignment) ค่าอรรถประโยชน์รวมเท่ากับ 88.49 2) การสอนงาน (coaching) ค่าอรรถประโยชน์รวมเท่ากับ 88.44 3) ระบบพี่เลี้ยง ( mentoring) ค่าอรรถประโยชน์รวมเท่ากับ 85.85 4) การจัดทำศูนย์กลางการจัดการความรู้ KM portal) ค่าอรรถประโยชน์รวมเท่ากับ 85.64 5) การฝึกปฏิบัติงาน (work shadowing) ค่าอรรถประโยชน์รวมเท่ากับ 84.69 6) การปฏิบัติกิจกรรม/กิจกรรมกลุ่ม (activity/team based activity) ค่าอรรถประโยชน์รวมเท่ากับ 83.60 7) การให้คำปรึกษาแนะนำ (consulting) ค่าอรรถประโยชน์รวมเท่ากับ 83.26 8) การประชุมสัมมนา ( meeting and seminar) ค่าอรรถประโยชน์รวมเท่ากับ 82.51 9) การศึกษาต่อ (continuous studying) ค่าอรรถประโยชน์รวมเท่ากับ 82.38 10) การเรียนรู้ด้วยตนเอง ( self study) ค่าอรรถประโยชน์รวมเท่ากับ 81.92 11) การฝึกอบรมในงาน (on the job training) ค่าอรรถประโยชน์รวมเท่ากับ 81.47 และ 12) การศึกษาดูงาน (site tour/visiting) ค่าอรรถประโยชน์รวมเท่ากับ 80.03

ค่าอรรถประโยชน์ของวิธีการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ ในองค์กร เรียงตามลำดับคะแนนดังนี้ 1) การศึกษาต่อ (continuous studying) ค่าอรรถประโยชน์รวมเท่ากับ 86.20 2) การฝึกปฏิบัติงาน ( work shadowing) อรรถประโยชน์รวมเท่ากับ 85.60 3) การให้คำปรึกษาแนะนำ ( consulting) ค่าอรรถประโยชน์รวมเท่ากับ 85.57 4) การสอนงาน (coaching) ค่าอรรถประโยชน์รวมเท่ากับ 85.51 5) ระบบพี่เลี้ยง (mentoring) ค่าอรรถประโยชน์รวมเท่ากับ 85.48 6) การปฏิบัติกิจกรรม/กิจกรรมกลุ่ม ( activity/team based activity) ค่าอรรถประโยชน์รวมเท่ากับ 85.06 7) การศึกษาดูงาน (site tour/visiting) ค่าอรรถประโยชน์รวมเท่ากับ 83.92 8) การฝึกอบรมในงาน (on the job training) ค่าอรรถประโยชน์รวมเท่ากับ 83.89 9) การประชุมสัมมนา (meeting and seminar) ค่าอรรถประโยชน์รวมเท่ากับ 83.60 10) การจัดทำ

ศูนย์กลางการจัดการความรู้ (KM portal) ค่าอรรถประโยชน์รวมเท่ากับ 81.08 11) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self study) ค่าอรรถประโยชน์รวมเท่ากับ 79.92 และ 12) การมอบหมายให้ทำโครงการ (project assignment) ค่าอรรถประโยชน์รวมเท่ากับ 76.06

จากการวิเคราะห์ข้อมูลค่าอรรถประโยชน์รวมของวิธีการพัฒนาสมรรถนะ การนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลไปใช้ในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาในส่วนของกำหน่วิธีการพัฒนาสมรรถนะนั้น จะเลือกวิธีการที่มีค่าคะแนนอรรถประโยชน์รวม ตั้งแต่ 80.00 ขึ้นไป โดยเรียงวิธีการที่เหมาะสมกับการพัฒนาตามลำดับ

### ตอนที่ 3 ร่างรูปแบบพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

การพัฒนาแบบแผนการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งเป็นรูปแบบเชิงโครงสร้างทางความคิด (conceptual model) ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นในเบื้องต้น การร่างแบบแผนการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษามีที่มาขององค์ประกอบโดยสรุป คือ

1. การวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎี การศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง
2. ผลการจัดประชุมผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาความเหมาะสมของสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา
3. ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน
4. ผลการประเมินค่าอรรถประโยชน์รวมของวิธีการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน

โดยรูปแบบการพัฒนสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษามีส่วนประกอบที่สำคัญ คือ ส่วนนำ ส่วนลักษณะสำคัญ และส่วนการนำไปใช้ โดยแต่ละส่วนมีองค์ประกอบ ดังนี้

#### ส่วนนำ

1. หลักการของรูปแบบ
2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ
3. เป้าหมายของรูปแบบ

#### ส่วนลักษณะสำคัญ

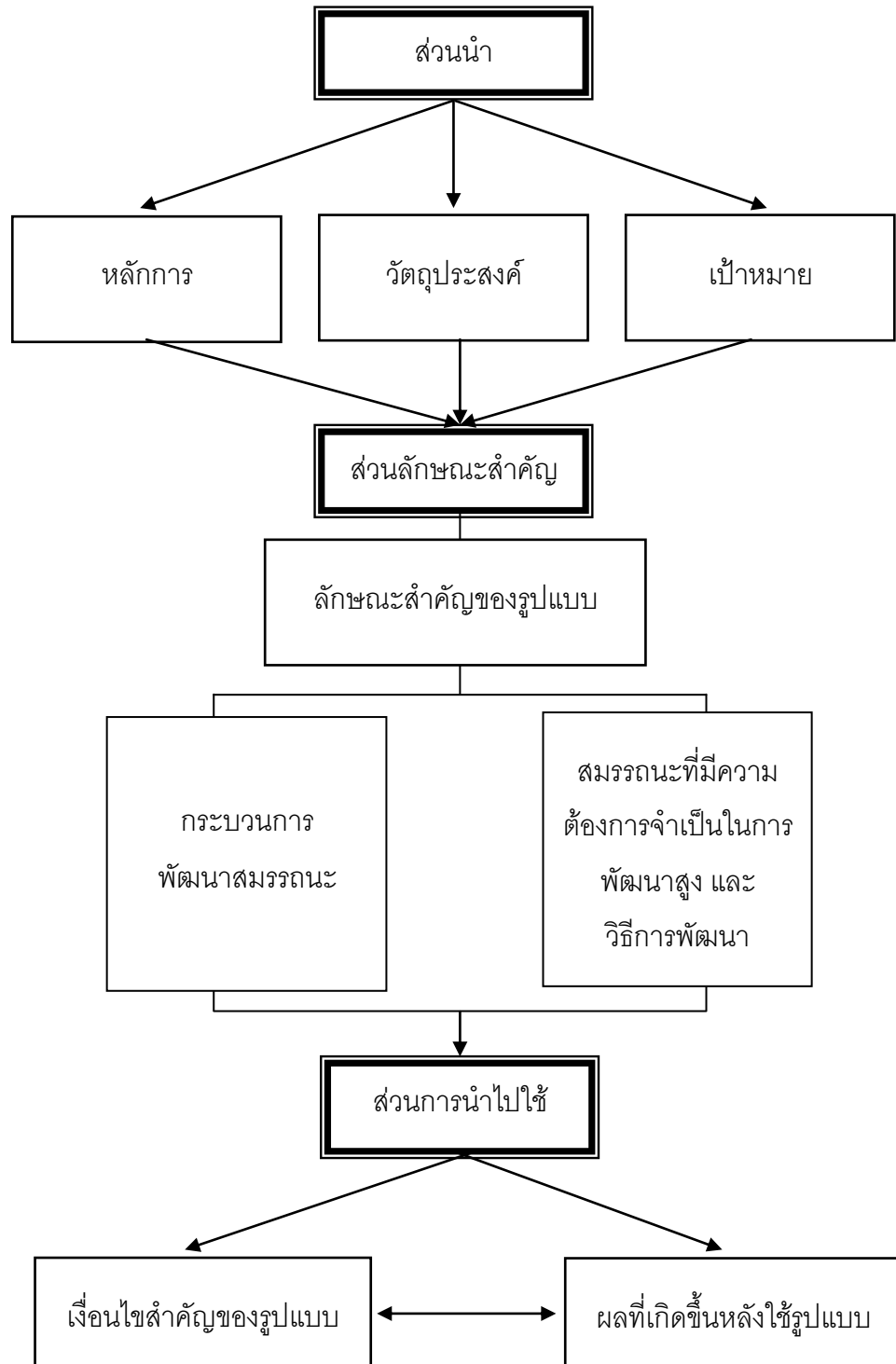
4. ลักษณะสำคัญของรูปแบบ
  - 4.1 กระบวนการพัฒนาสมรรถนะ
  - 4.2 สมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูง และวิธีการพัฒนา

#### ส่วนการนำไปใช้

5. เงื่อนไขสำคัญของรูปแบบ
6. ผลที่จะเกิดขึ้นหลังการใช้รูปแบบ

องค์ประกอบของแบบแผนการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษามีลักษณะความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง ดังภาพ

แผนภาพที่ 24 แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนา  
สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา





## ที่มาขององค์ประกอบของรูปแบบ

การพัฒนาแบบแผนการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษา รวบรวมข้อมูลตามวิธีการดำเนินการวิจัยมาตามลำดับขั้นตอน ซึ่งขั้นตอนการร่างรูปแบบนี้ มีที่มาขององค์ประกอบของรูปแบบดังที่แสดงในตารางที่ 37

ตารางที่ 37 แสดงที่มาขององค์ประกอบของรูปแบบ

องค์ประกอบของรูปแบบ	ที่มา
<b>ส่วนนำ</b> 1. หลักการ 2. วัตถุประสงค์ 3. เป้าหมาย	1. การวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎี 2. การประชุมผู้เชี่ยวชาญ (connoisseurship) 3. การสัมภาษณ์ผู้บริหารการศึกษา
<b>ส่วนลักษณะสำคัญ</b> 4. ลักษณะสำคัญของรูปแบบ 4.1 กระบวนการพัฒนาสมรรถนะ - การกำหนดสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา - การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะ - การวางแผนการบริหารผลลัพธ์ ในการพัฒนาสมรรถนะ - การกำหนดวิธีการนำไปปฏิบัติ การติดตาม และการประเมินผล การพัฒนาสมรรถนะ	1. การวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎี 2. การประชุมผู้เชี่ยวชาญ (connoisseurship) 1. การสอบถามผู้บริหารโรงเรียน 1. การวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎี 2. การสัมภาษณ์ผู้บริหารการศึกษา 1. การวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎี 2. การสัมภาษณ์ผู้บริหารการศึกษา
4.2 สมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูง และวิธีการพัฒนา - สมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูง	1. การสอบถามผู้บริหารโรงเรียน 2. การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาและจัดลำดับความต้องการจำเป็น (PNI <sub>modified</sub> )

ตารางที่ 37 แสดงที่มาขององค์ประกอบของรูปแบบ (ต่อ)

องค์ประกอบของรูปแบบ	ที่มา
- วิธีการพัฒนาสมรรถนะ	1. ผู้เชี่ยวชาญประเมินวิธีการพัฒนาสมรรถนะ ของผู้บริหารโรงเรียนด้วยเทคนิค MAUT 2. การวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎี
<b>ส่วนการนำไปใช้</b>	
5. เงื่อนไขสำคัญของรูปแบบ 6. ผลที่จะเกิดขึ้นหลังการใช้รูปแบบ	1. การวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎี 2. การประชุมผู้เชี่ยวชาญ (connoisseurship) 3. การสัมภาษณ์ผู้บริหารการศึกษา

ดังมีรายละเอียดของร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐาน  
วิชาชีพทางการศึกษา ดังนี้

## สาระสำคัญของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

### ส่วนนำ

การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนจัดเป็นประเด็นที่มีความสำคัญประการหนึ่งในระบบการศึกษา เพราะผู้บริหารโรงเรียนเป็นกลไกในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ และนำไปสู่ผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา โดยที่ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับคุณภาพการจัดการศึกษาทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังนั้นจึงมีความต้องการจำเป็นที่จะต้องพัฒนาให้ผู้บริหารโรงเรียนมีคุณลักษณะและคุณภาพที่พึงประสงค์ คือ การทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถนะสูง อันหมายถึงการมีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เกิดจากด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลต่าง ๆ ที่ทำให้การปฏิบัติงานในฐานะผู้บริหารโรงเรียนประสบผลสำเร็จในระดับสูง

ด้วยเหตุที่การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญมากประการหนึ่งในระบบการศึกษาและการบริหารจัดการของกระทรวงศึกษาธิการ จึงมีข้อกำหนดในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนไว้ในส่วนต่าง ๆ เช่น กำหนดไว้ในกฎหมาย การจัดทำแผนและยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการศึกษาต่าง ๆ อาทิ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 หมวด 7 มาตรา 52 กำหนดให้มีระบบการพัฒนาคู คุณอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับวิชาชีพชั้นสูง พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พุทธศักราช 2546 มาตรา 9 (5) ที่สนับสนุนส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ แผนและยุทธศาสตร์การพัฒนาคู คุณอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2549 – 2551 กำหนดเป้าหมายและวิธีการพัฒนา โดยกำหนดจำนวนครั้งในการพัฒนาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิชาชีพทั้งสมรรถนะหลัก (core competency) สมรรถนะในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ (functional competency) และสมรรถนะเฉพาะ (specification competency) เป็นต้น

ทั้งนี้จากการที่คุรุสภาได้กำหนดให้มีมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาสำหรับผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนมีคุณลักษณะและคุณภาพที่พึงประสงค์ในการประกอบวิชาชีพ รวมทั้งการกำหนดให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพเป็นส่วนหนึ่งของการต่อบอนุญาตประกอบวิชาชีพ และในส่วนของพัฒนาสายงานอาชีพของผู้บริหารโรงเรียนนั้น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ซึ่งได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน มาตรฐานวิทยฐานะ หลักเกณฑ์และวิธีการให้มีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะ โดยมีการประเมินผล

การปฏิบัติงาน และอบรมพัฒนาสมรรถนะตามที่กำหนดทั้งใน ด้านสมรรถนะหลัก ( core competency) และสมรรถนะตามตำแหน่งงาน ( functional competency) สำหรับหน่วยงาน ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้มีการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด โดยดำเนินการตามโครงการพัฒนาผู้บริหารในสังกัดทั่วประเทศ เพื่อให้มีการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพให้เป็นไปตามเป้าหมายภายใต้ นโยบายการปฏิรูปการศึกษารอบสอง (สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, ม.ป.ป. : 2) รวมทั้งความจำเป็นและความสำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องพัฒนาตนเองเพื่อให้มีคุณลักษณะความสามารถในการปฏิบัติงาน อย่างเหมาะสมภายใต้สถานการณ์ ต่าง ๆ หรือสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในยุคปัจจุบันและอนาคต ซึ่งเป็นยุคแห่งข้อมูลข่าวสาร ( information age) หรือยุคแห่งการเรียนรู้ ( learning age) ที่ การศึกษามีความสัมพันธ์กับสภาพสังคม การเมือง และเศรษฐกิจในแต่ละช่วงเวลา ดังนั้นบุคลากร ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษา โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียน จึง มีความจำเป็น ในการพัฒนาเพื่อให้มีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เหมาะสมต่อ บทบาท หน้าที่ และมีภาวะผู้นำที่ ส่งผลต่อคุณภาพและความสำเร็จของการจัดการศึกษาของโรงเรียนในยุคแห่งการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งมีความเชื่อมโยงไปสู่คุณภาพการศึกษาของประเทศ

ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนดังกล่าว ส่งผลให้หน่วยงาน ต่าง ๆ จัดกิจกรรมการพัฒนาในหลากหลายรูปแบบ แต่ในส่วนของพัฒนาตามมาตรฐาน วิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งกำหนดมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ มาตรฐาน การปฏิบัติงาน และมาตรฐานการปฏิบัติตนไว้ยังไม่มีรูปแบบการพัฒนาที่ชัดเจน ดังนั้นรูปแบบ การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อ การประกอบวิชาชีพของผู้บริหารโรงเรียน โดยมีลักษณะการพัฒนายุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง (continuing professional development) ซึ่งเป้าหมายในเบื้องต้นคือ การทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมี คุณลักษณะและคุณสมบัติตามมาตรฐานวิชาชีพ ส่วนเป้าหมายที่สำคัญที่สุด คือ การพัฒนาให้ ผู้บริหารโรงเรียนได้พัฒนาความสามารถที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ( effective performance) โดยสามารถสร้างผลลัพธ์ ( outcomes) ในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพตาม เป้าหมายระดับสูง

จากการที่มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารโรงเรียนได้กำหนด องค์ประกอบที่สำคัญไว้ 3 ประการ คือ ความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ การปฏิบัติงาน และ การปฏิบัติตนอันเป็นข้อกำหนดทางวิชาชีพ ดังนั้นรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร

โรงเรียนจึงเริ่มต้นจากการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา และศึกษาถึงความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อค้นหาสมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงในการที่จะพัฒนารูปแบบการพัฒนาต่อไป โดยองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาจึงประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ลักษณะสำคัญ เงื่อนไขสำคัญ และการนำรูปแบบไปใช้ โดยมีสาระสำคัญดังนี้

## 1. หลักการของรูปแบบ

### 1.1 หลักตอบสนองต่อความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาต้องตอบสนองต่อความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน เพราะผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีสมรรถนะต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารงานโรงเรียนประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพ ตั้งแต่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน การพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรต่าง ๆ และตอบสนองต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของชาติ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องมีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมทางการบริหารตามบทบาทและหน้าที่

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาจึงตอบสนองต่อความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ดังนี้

- 1) เป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญต่อการประกอบวิชาชีพผู้บริหารโรงเรียน และการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพ
- 2) เป็นสมรรถนะที่ผู้บริหารโรงเรียนขาดอยู่ ( competency gap) หรือต้องได้รับการพัฒนาจากระดับสมรรถนะที่ผู้บริหารโรงเรียนมีอยู่จริงในปัจจุบันไปสู่ระดับสมรรถนะที่ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

### 1.2 หลักสอดคล้องกับจิตวิทยา และการเรียนรู้

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาต้องมีลักษณะการ พัฒนาควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน การพัฒนาสมรรถนะต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ( effective performance) ตามแนวคิดทฤษฎีให้ ความสำคัญกับการเรียนรู้ในช่วงแห่งการทำงาน ในลักษณะที่เป็นการศึกษาผู้ใหญ่ (adult learning) โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถที่สูงขึ้นเน้นการปฏิบัติ และการเสริมแรงตามหลักจิตวิทยา ลดการเป็นอุปสรรคในการพัฒนาจากสภาพแวดล้อม

### 1.3 หลักสามารถปฏิบัติได้จริงภายใต้บริบทของระบบบริหารการศึกษาของไทย

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาโดยยึดมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาของไทยเป็นพื้นฐาน แต่มีการเทียบเคียงสมรรถนะ (benchmarking) ตามมาตรฐานวิชาชีพของต่างประเทศในลักษณะที่มีความเป็นสากล เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนของไทยได้รับประโยชน์จากรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ให้สามารถปฏิบัติได้ และสามารถทำให้เกิดการพัฒนาทั้งในระดับบุคคล ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ การพัฒนาผล การปฏิบัติงาน และการพัฒนาหน่วยงานที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในทุกระดับ

#### 1.4 หลักสามารถบรรลุได้และคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา เป็นรูปแบบที่สามารถ สามารถบรรลุได้ และคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์ ซึ่งหมายถึงเป็นรูปแบบที่สามารถนำไปใช้อย่างประสบความสำเร็จ มีผลตอบแทนจากการลงทุนเพื่อการพัฒนา (return of investment) คือ มีผลลัพธ์ (outcomes) ที่สามารถวัดได้ในระดับสูง และมีความคุ้มค่า

#### 1.5 หลักเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษา

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาต้องเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษาที่เป็นผลเชื่อมโยงจากการที่ผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถนะสูง ดังนี้

- 1) การพัฒนาคุณลักษณะและคุณภาพของผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารโรงเรียน
- 2) การพัฒนา ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารโรงเรียนส่งผลให้เกิดการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน คุณภาพการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา และคุณภาพโรงเรียน

## 2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

### 2.1 วัตถุประสงค์ทั่วไป

เพื่อเป็นรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

### 2.2 วัตถุประสงค์เฉพาะ

2.2.1 เพื่อนำเสนอแนวทางการนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

2.2.2 เพื่อนำเสนอเงื่อนไขและข้อเสนอแนะของการนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาไปใช้

### 3. เป้าหมายของรูปแบบ

เพื่อเป็นรูปแบบที่มีลักษณะบูรณาการ (integrated model) ในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และกรุงเทพมหานคร ให้มีคุณลักษณะตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา โดยสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเป็นรายบุคคล การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาสายงานอาชีพ และการพัฒนาองค์การ ที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (effective performance) สามารถสร้างผลลัพธ์ (outcomes) ในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพตามเป้าหมายในระดับสูง

### ส่วนลักษณะสำคัญ

#### 4. ลักษณะสำคัญของรูปแบบ

ลักษณะสำคัญ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ กระบวนการพัฒนาสมรรถนะ สมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูง และวิธีการพัฒนาสมรรถนะ ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

##### 4.1 กระบวนการพัฒนาสมรรถนะ

มีขั้นตอนย่อย ในการดำเนินการดังนี้

- 1) การกำหนดสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา แต่ละตัวแบบสมรรถนะ
- 2) การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะ
- 3) การวางแผนการบริหารผลลัพธ์ในการพัฒนาสมรรถนะ
- 4) การกำหนดวิธี การนำไปปฏิบัติ การติดตาม และการประเมินผล การพัฒนาสมรรถนะ

กระบวนการพัฒนาสมรรถนะแต่ละขั้นตอนมีความสัมพันธ์และทำให้เกิดผลผลิต ดังภาพที่ 25

แผนภาพที่ 25 แสดงกระบวนการพัฒนาสมรรถนะแต่ละขั้นตอน



### การกำหนดสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

การกำหนดสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา โดย ประยุกต์ใช้แนวคิดของ Wolf (1995) อ้างถึงในนิสเตอร์ก เวชยานนท์ (2550) ที่กำหนดโครงสร้าง ตัวแบบสมรรถนะที่บูรณาการความสามารถในการกำหนดคุณลักษณะ ปัจจัยสนับสนุน การสร้าง ผลลัพธ์ และความสำเร็จ ร่วมกับ แนวคิดของ Shermon (2004) ที่กำหนดขั้นตอนการพัฒนา สมรรถนะไว้ 3 ขั้นตอน คือ การเตรียมการและการรวบรวมข้อมูล (data gathering and preparation) การวิเคราะห์ข้อมูล (data analysis) และการตรวจสอบ (validation)

การกำหนดสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ประกอบด้วย

- 1) ชื่อสมรรถนะ
- 2) ค่านิยม (ความหมายของสมรรถนะ)
- 3) องค์ประกอบของสมรรถนะ
- 4) ขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)



### ขั้นตอนการกำหนดสมรรถนะ

1) ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการและการรวบรวมข้อมูล ( data gathering and preparation) เกี่ยวกับมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาทั้งครูสภา และของต่างประเทศ ข้อกำหนดตามภาระงาน (job function/task) ของผู้บริหารโรงเรียน สภาพและบริบทของการบริหารโรงเรียนของไทย

2) ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูล ( data analysis) โดยวิธีการวิเคราะห์ มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา การวิเคราะห์ข้อกำหนดตามภาระงาน (job function/task analysis) สภาพและบริบทของการบริหารโรงเรียน คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมตามองค์ประกอบของมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา จากนั้นกำหนด รายการสมรรถนะ (competency lists) จัดกลุ่มสมรรถนะ (competency cluster) ในแต่ละตัวแบบสมรรถนะ

3) ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบ ( validation) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร การศึกษา ด้านมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ด้านสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนพิจารณาความเหมาะสมของสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน

สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาที่กำหนดขึ้นและผู้เชี่ยวชาญพิจารณาแล้วว่าเหมาะสม ประกอบด้วย

#### 1) ตัวแบบและกลุ่มสมรรถนะตามสมรรถนะหลัก (core competency)

- ความสามารถในการมุ่งผลสัมฤทธิ์
- ความสามารถในการคิดเป็น
- ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับทีม
- ความสามารถในการใช้ภาวะผู้นำ
- ความสามารถในการสื่อสารและจูงใจ
- ความสามารถในการพัฒนาความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ

#### 2) ตัวแบบและกลุ่มสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (managerial competency)

- ความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์
- ความสามารถในการจัดระบบการปฏิบัติงาน
- ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- ความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร
- ความสามารถในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพ

## 3) ตัวแบบและกลุ่มสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (functional competency)

- ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ
- ความสามารถในการบริหารงานบุคคล
- ความสามารถในการบริหารการเงินและงบประมาณ
- ความสามารถในการบริหารงานทั่วไป

## 4) ตัวแบบและกลุ่มสมรรถนะตามคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal attributes)

- การมีจริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ
- การมีมนุษยสัมพันธ์
- การมีจิตบริการ
- การมีเจตคติเชิงบวกต่อบุคคล และสถานการณ์
- การมีคุณลักษณะที่เป็นแบบอย่างที่ดี

โดยมีคำนิยาม องค์ประกอบและขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ของกลุ่มสมรรถนะแต่ละตัวแบบสมรรถนะ โดยแสดงตามตารางที่ 38 – 42 ดังนี้

ตารางที่ 38 แสดง คำนิยาม องค์ประกอบและ ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ของกลุ่มสมรรถนะตามตัวแบบสมรรถนะหลัก (core competency)

1. ความสามารถในการมุ่งผลสัมฤทธิ์

<b>ความหมาย :</b> ความสามารถในการบริหารโรงเรียนตามอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบให้ประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ โดยมีการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง	
<b>องค์ประกอบของสมรรถนะ</b>	<b>ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)</b>
1. ความรู้เกี่ยวกับนโยบายและการวางแผนทางการศึกษา การบริหารจัดการศึกษา ระบบประกันคุณภาพการศึกษา 2. ความรู้เกี่ยวกับองค์การและการบริหารองค์การ 3. ทักษะการคิดรวบยอด วินิจฉัย ตัดสินใจ 4. ทักษะการสื่อสาร 5. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ 6. ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบ และมุ่งต่อความสำเร็จของงาน	1. สามารถวางแผนงานและจัดองค์การในการทำให้การบริหารงานโรงเรียนบรรลุเป้าหมาย 2. สามารถกำหนดเป้าหมายการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา 3. สามารถทำให้ การปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นให้เกิดความสำเร็จ 4. สามารถ ติดตาม ตรวจสอบ และนิเทศการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ 5. สามารถประเมิน ความสำเร็จของการดำเนินงาน 6. สามารถปรับปรุง และพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ตารางที่ 38 แสดงคำนิยาม องค์ประกอบและขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ของกลุ่มสมรรถนะตามตัวแบบสมรรถนะหลัก (core competency) (ต่อ)

## 2. ความสามารถในการคิดเป็น

<p><b>ความหมาย :</b> ความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ตามอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ ในการบริหารโรงเรียน โดยสามารถแยกแยะ รวบรวม จัดระบบข้อมูล สารสนเทศ และประมวล เป็นความคิดรวบยอด คิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ คิดแก้ปัญหา คิดเป็นระบบ และสามารถวาดภาพอนาคต (scenario) ของโรงเรียนได้</p>	
องค์ประกอบของสมรรถนะ	ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)
<p>1. ความรู้เกี่ยวกับนโยบายและการวางแผนทางการศึกษา การบริหารจัดการศึกษา ระบบประกันคุณภาพการศึกษา</p> <p>2. ความรู้เกี่ยวกับสภาพและบริบททางการศึกษาและโรงเรียน</p> <p>3. สถิติปัญญา</p> <p>4. ทักษะในการคิด การตัดสินใจ และการสื่อสารความคิด</p> <p>5. ความคิดริเริ่ม</p> <p>6. คุณลักษณะของความเป็นผู้นำทางความคิดและสถิติปัญญา</p>	<p>1. สามารถแยกแยะ รวบรวม จัดระบบข้อมูล สารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน</p> <p>2. สามารถจัดระบบความคิดได้</p> <p>3. สามารถมองเห็นภาพรวมในการบริหารงานเชิงระบบได้</p> <p>4. การให้ เหตุผล และ การตัดสินใจได้อย่างถูกต้องในสถานการณ์ต่าง ๆ</p> <p>5. สามารถจัดการกับปัญหา อย่างเป็นระบบ โดยสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างเป็นผลดี</p> <p>6. สามารถวาดภาพอนาคตของโรงเรียน ที่พึงประสงค์ได้</p>

ตารางที่ 38 แสดงค่านิยม องค์ประกอบและขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ของกลุ่มสมรรถนะตามตัวแบบสมรรถนะหลัก (core competency) (ต่อ)

### 3. ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับทีม

<p><b>ความหมาย :</b> ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรทุกฝ่าย โดยอำนวยการ ประสาน การดำเนินงานของโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายตามระเบียบที่เกี่ยวข้องและแนวทางการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี</p>	
องค์ประกอบของสมรรถนะ	ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)
<p>1. ความรู้เกี่ยวกับหลักและกระบวนการบริหาร การศึกษา การบริหารงานโรงเรียน</p> <p>2. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา</p> <p>3. ความรู้เกี่ยวกับองค์การ และการบริหาร องค์การ</p> <p>4. ทักษะวินิจฉัยสั่งการ การสื่อสาร การสร้างขวัญและกำลังใจ การเสริมสร้างพลังให้แก่ผู้ร่วมงาน</p> <p>5. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์</p> <p>6. คุณธรรมและจรรยาบรรณของผู้นำ</p> <p>7. ความฉลาดทางอารมณ์</p>	<p>1. สามารถพัฒนาระบบการทำงานเป็นทีม การสร้างทีมงาน และทำงานร่วมกับทีมให้ประสบความสำเร็จ</p> <p>2. สามารถ ประสาน งาน และ อำนวยการดำเนินงานของโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมาย</p> <p>3. สามารถมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสม มีการพัฒนาและเสริมพลังอำนาจให้กับผู้ร่วมงาน</p> <p>4. สามารถชี้แจงด้วยเหตุผล และการสื่อสารกับทีมให้การดำเนินงานมีลักษณะที่ยืดเป้าหมายร่วมกัน</p>

ตารางที่ 38 แสดงคำนิยาม องค์ประกอบและขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ของกลุ่มสมรรถนะตามตัวแบบสมรรถนะหลัก (core competency) (ต่อ)

4. ความสามารถในการใช้ภาวะผู้นำ

<b>ความหมาย : ความสามารถในการนำ (leading) บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อให้การบริหารโรงเรียนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้</b>	
<b>องค์ประกอบของสมรรถนะ</b>	<b>ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)</b>
1. ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา การบริหาร การศึกษา และการบริหารโรงเรียน 2. ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางด้านเทคนิคในการบริหารงานโรงเรียน 3. คุณธรรมและจริยธรรมของผู้นำ 4. สติปัญญา 5. ความฉลาดทางอารมณ์ 6. ความตระหนักในตนเอง	1. สามารถ นำ ครู บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทุกฝ่ายให้การบริหารงาน ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ 2. สามารถ ทำให้ผู้ร่วมงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ตารางที่ 38 แสดงคำนิยาม องค์ประกอบและขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ของกลุ่มสมรรถนะตามตัวแบบสมรรถนะหลัก (core competency) (ต่อ)

5. ความสามารถในการสื่อสารและจูงใจ

<p><b>ความหมาย :</b> ความสามารถในการสื่อความกับบุคคลอื่นด้วยการพูด การเขียน การโน้มน้าวและจูงใจด้วยวิธีการโดยผ่านสื่อต่าง ๆ กับครูและบุคลากรผู้ร่วมงาน รวมทั้งบุคคลอื่น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดี และสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย</p>	
องค์ประกอบของสมรรถนะ	ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)
<p>1. ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา การบริหาร การศึกษา และการบริหารโรงเรียน</p> <p>2. ความรู้เกี่ยวกับการสื่อสาร จิตวิทยา และจิตวิทยาองค์การ</p> <p>3. ทักษะการสื่อสาร และการจูงใจ</p> <p>4. ทักษะการเจรจาต่อรอง</p> <p>5. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์</p>	<p>1. สามารถสื่อความกับบุคคลอื่นด้วยการพูด การเขียน</p> <p>2. สามารถนำเสนอแนวคิด และโน้มน้าว จูงใจให้บุคคลอื่นสนับสนุนแนวคิดและแนวทางที่ตนนำเสนอ</p> <p>3. สามารถเจรจาต่อรองในเรื่องที่เกี่ยวข้องและผลประโยชน์ของโรงเรียน</p> <p>4. สามารถบูรณาการเทคนิค วิธีการสื่อสารผ่านสื่อต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ</p>

ตารางที่ 38 แสดงคำนิยาม องค์ประกอบและขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ของกลุ่มสมรรถนะตามตัวแบบสมรรถนะหลัก (core competency) (ต่อ)

6. ความสามารถในการพัฒนาความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ

<p><b>ความหมาย :</b> ความสามารถในการทำให้มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติหน้าที่ ทั้งในด้านการพัฒนาความรู้ ประสบการณ์ และความสามารถจนเป็นที่ยอมรับ เป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา</p>	
<p><b>องค์ประกอบของสมรรถนะ</b></p>	<p><b>ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)</b></p>
<p>1. ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพทางการศึกษา การบริหารการศึกษา และการบริหารโรงเรียน</p> <p>2. ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางด้านเทคนิคในการบริหารงานโรงเรียน</p> <p>3. แรงจูงใจ</p> <p>4. บทบาทการเป็นผู้นำทางวิชาชีพ</p> <p>5. คุณธรรมและจริยธรรมของผู้นำ</p> <p>6. ความตระหนักในตนเอง</p> <p>7. ความคิดริเริ่ม</p> <p>8. คุณลักษณะที่เป็นแบบอย่างและเป็นที่ยอมรับในแวดวงวิชาชีพ</p>	<p>1. การพัฒนา ตนเองทั้งในด้านความรู้ ประสบการณ์เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในวิชาชีพผู้บริหารโรงเรียน</p> <p>2. การพัฒนาผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และมีผลการปฏิบัติงานระดับสูง</p>



ตารางที่ 39 แสดง คำนิยาม องค์ประกอบและ ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ของกลุ่มสมรรถนะ ตามตัวแบบสมรรถนะ ด้านการบริหารจัดการ ( managerial competency)

1. ความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์

<b>ความหมาย : ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียน และ</b> <b>แนวทางการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย</b>	
<b>องค์ประกอบของสมรรถนะ</b>	<b>ขอบเขตของสมรรถนะ</b> <b>(คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)</b>
1. ความรู้เกี่ยวกับสภาพและบริบททางการศึกษา และโรงเรียน 2. ความรู้เกี่ยวกับหลักและกระบวนการบริหารการศึกษา การบริหารงานโรงเรียน 3. ทักษะการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการคิดเชิงระบบ 4. ทักษะการสื่อสาร 5. ทักษะการวินิจฉัย และการตัดสินใจ 6. ความกระตือรือร้น/ความตื่นตัว	1. สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในที่มีผลต่อโรงเรียนได้อย่างถูกต้อง 2. สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่มีความเป็นไปได้ สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาของโรงเรียน 3. สามารถ จัดทำแผนกลยุทธ์โดยกำหนดแนวทาง วิธีการ กระบวนการบริหารงานอย่างเป็นระบบ 4. สามารถใช้กลวิธีในการบริหารงานตามสภาพโรงเรียนได้อย่างประสบความสำเร็จ 5. สามารถในการติดตาม ตรวจสอบ วิเคราะห์ปัญหาของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ 6. สามารถประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้อง เป็นระบบ 7. สามารถ กำหนดแนวทางการปรับปรุง และพัฒนาให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้

ตารางที่ 39 แสดง คำนิยาม องค์ประกอบและ ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ของกลุ่มสมรรถนะ ตามตัวแบบสมรรถนะ ด้านการบริหารจัดการ ( managerial competency) (ต่อ)

2. ความสามารถในการจัดการระบบปฏิบัติงาน

องค์ประกอบของสมรรถนะ	ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)
<p><b>ความหมาย :</b> ความสามารถในการจัดทำแผนงานของโรงเรียนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง มีการพัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ และการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานของบุคลากรที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น</p> <p>1.ความรู้เกี่ยวกับหลักและกระบวนการบริหาร การศึกษา การบริหารโรงเรียน</p> <p>2.ความรู้เกี่ยวกับองค์การและการบริหาร องค์การ</p> <p>3.สติปัญญา และความสามารถด้านการคิด</p> <p>4.ทักษะในการคิดรวบยอด การวินิจฉัย และการตัดสินใจ</p> <p>5.ทักษะการคิดเชิงระบบ</p> <p>6.ความมีระเบียบ การควบคุมตนเอง และความยืดหยุ่น</p>	<p>1.สามารถจัดทำแผนปฏิบัติงานของโรงเรียนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง</p> <p>2.สามารถพัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ</p> <p>3.สามารถพัฒนาระบบการปฏิบัติงานของบุคลากรที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น</p> <p>4.สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานทั้งในด้านการวางแผน การจัดทำ ข้อมูลสารสนเทศ และระบบปฏิบัติการ</p> <p>5.สามารถออกแบบระบบการประเมิน ระบบปฏิบัติงาน</p>

ตารางที่ 39 แสดง คำนิยาม องค์ประกอบและ ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ของกลุ่มสมรรถนะ ตามตัวแบบสมรรถนะ ด้านการบริหารจัดการ ( managerial competency) (ต่อ)

### 3. ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

<b>ความหมาย :</b> ความสามารถในการประเมินสภาพที่เป็นอยู่ของโรงเรียนเพื่อกำหนดการเปลี่ยนแปลง โดยกำหนดกระบวนการที่นำไปสู่การปรับปรุงระบบ โครงสร้างกระบวนการบริหารงาน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษา และประสิทธิภาพของการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง	
<b>องค์ประกอบของสมรรถนะ</b>	<b>ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)</b>
1. ความรู้เกี่ยวกับสภาพและบริบททางการศึกษาและโรงเรียน 2. ทักษะความคิดรวบยอด และมนุษย์สัมพันธ์ 3. ทักษะการคิดเชิงระบบ การวินิจฉัย และการตัดสินใจ 4. ทักษะการสื่อสาร 5. แรงจูงใจ 6. บทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 7. คุณลักษณะ ในการปรับตัวและ มีความยืดหยุ่น	1. สามารถประเมินสภาพที่เป็นอยู่ของโรงเรียนเพื่อกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม 2. สามารถในการวางแผนการเปลี่ยนแปลง 3. สามารถในการดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ และเป็นไปตามทิศทางที่กำหนด 4. สามารถรักษาระดับการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมต่อการดำเนินงาน ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 5. สามารถประเมินผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนได้อย่างถูกต้อง และเป็นระบบ

ตารางที่ 39 แสดง คำนิยาม องค์ประกอบและ ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ของกลุ่มสมรรถนะ ตามตัวแบบสมรรถนะ ด้านการบริหารจัดการ ( managerial competency) (ต่อ)

4. ความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์การ

<p><b>ความหมาย :</b> ความสามารถในการรวบรวม สร้าง จัดระเบียบ แลกเปลี่ยน และประยุกต์ใช้ความรู้ โดยอาศัยความรู้ที่มีอยู่และประสบการณ์ของบุคลากรในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ รวมทั้งการพัฒนานวัตกรรมที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปปฏิบัติ เพื่อยกระดับและปรับปรุงการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง</p>	
องค์ประกอบของสมรรถนะ	ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ บุคคลแห่งการเรียนรู้ และองค์การแห่งการเรียนรู้</li> <li>2. ทักษะความคิดรวบยอด ทักษะด้านเทคนิค</li> <li>3. ทักษะการสื่อสาร</li> <li>4. ทักษะการคิดเชิงระบบ การวินิจฉัย และการตัดสินใจ</li> <li>5. แรงจูงใจ</li> <li>6. สติปัญญา</li> <li>7. คุณลักษณะของการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้</li> <li>8. บทบาทของผู้บริหารแลกเปลี่ยนเรียนรู้</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สามารถประเมินความรู้ที่มีอยู่ภายในโรงเรียนได้อย่างถูกต้องทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และโรงเรียน</li> <li>2. สามารถระบุถึงความรู้ที่โรงเรียนจำเป็นต้องมีเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</li> <li>3. สามารถในการจัดระบบ และกระบวนการจัดการความรู้โรงเรียน</li> <li>4. สามารถจัดกิจกรรมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม องค์การ และการนำความรู้ไปปฏิบัติ</li> </ol>

ตารางที่ 39 แสดง คำนิยาม องค์ประกอบและ ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ของกลุ่มสมรรถนะ ตามตัวแบบสมรรถนะ ด้านการบริหารจัดการ ( managerial competency) (ต่อ)

5. ความสามารถในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพ

<b>ความหมาย :</b> ความสามารถในการพัฒนาระบบคุณภาพสู่กระบวนการบริหารงานในทุกระดับ และเกิดวัฒนธรรมคุณภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่าย ซึ่ง ทำให้ผลลัพธ์จากการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด	
<b>องค์ประกอบของสมรรถนะ</b>	<b>ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)</b>
1.ความรู้เกี่ยวกับการประกันคุณภาพ การศึกษา การวางแผน และการประเมินคุณภาพการศึกษา 2.ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะการคิดเชิงระบบ การวินิจฉัยและการตัดสินใจ 3.ความสามารถในการสื่อสาร 4.ความรับผิดชอบ 5.ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบ และมุ่งต่อความสำเร็จของงาน	1.สามารถพัฒนาระบบคุณภาพสู่กระบวนการบริหารงานในทุกระดับ 2.สามารถพัฒนาให้เกิดวัฒนธรรมคุณภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่าย 3.สามารถในการสร้างผลลัพธ์จากการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด 4.สามารถ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลระดับคุณภาพของการดำเนินงานทุกฝ่ายและทุกระดับของโรงเรียน 5.สามารถกำหนดกลไกให้มีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องภายใต้มาตรฐานที่กำหนด

ตารางที่ 40 แสดง คำนิยาม องค์ประกอบและ ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ของกลุ่มสมรรถนะตามตัวแบบสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (functional competency)

1. ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ

<p><b>ความหมาย :</b> ความสามารถในการจัดระบบการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้ นิเทศการจัดการเรียนรู้ การวิจัย การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา เพื่อให้การจัดการศึกษามีผลสัมฤทธิ์เป็นไปตามคุณภาพและมาตรฐานทางการศึกษา</p>	
องค์ประกอบของสมรรถนะ	ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)
<p>1. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการเรียนรู้ การพัฒนาหลักสูตร การนิเทศการศึกษา การวิจัยทางการศึกษา การวัดและประเมินผลทางการศึกษา</p> <p>2. ทักษะการบริหารเชิงระบบ</p> <p>3. ทักษะการคิด การวินิจฉัยและการตัดสินใจ</p> <p>4. ทักษะการสื่อสาร</p> <p>5. คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีความรับผิดชอบ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย และรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น</p>	<p>1. สามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา</p> <p>2. สามารถออกแบบระบบและกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน</p> <p>3. สามารถจัดระบบการนิเทศการจัดการเรียนรู้ภายในสถานศึกษา</p> <p>4. สามารถส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้</p> <p>5. สามารถส่งเสริมให้มีการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา</p> <p>6. สามารถวิเคราะห์และประยุกต์ใช้ผลการประเมินทางการศึกษามาปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารวิชาการ</p>

ตารางที่ 40 แสดง คำนิยาม องค์ประกอบและ ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ของกลุ่มสมรรถนะตามตัวแบบสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (functional competency) (ต่อ)

## 2. ความสามารถในการบริหารงานบุคคล

องค์ประกอบของสมรรถนะ	ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)
<p><b>ความหมาย :</b> ความสามารถในการจัดระบบบริหารงานบุคคลทั้งในด้านการ วางแผน จัด บุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ การพัฒนา การสร้างขวัญและกำลังใจ การให้ คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากร จนทำให้การปฏิบัติงานมี ประสิทธิภาพ</p>	
<p>1. ความรู้เกี่ยวกับบริหารบุคคล กฎระเบียบการ บริหารงานบุคคลทางการศึกษา การพัฒนา สมรรถนะครูและบุคลากร</p> <p>2. ทักษะความคิดรวบยอด การคิดเชิงระบบ ทักษะการวินิจฉัย การตัดสินใจ</p> <p>3. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ การสื่อสาร การจูงใจ</p> <p>4. ทักษะการจัดการความขัดแย้ง</p> <p>5. คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีความรับผิดชอบ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความยุติธรรม ความเป็นประชาธิปไตย และรับฟังความคิดเห็นของ บุคคลอื่น</p> <p>6. ความฉลาดทางอารมณ์</p>	<p>1. สามารถวางแผนบุคลากร ภายในโรงเรียนได้ อย่างเหมาะสมกับปริมาณงาน ตามความ จำเป็น</p> <p>2. สามารถจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ ความรับผิดชอบ</p> <p>3. สามารถพัฒนาครูและบุคลากรภายใน โรงเรียน ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ</p> <p>4. สามารถส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาและ ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ</p> <p>5. สามารถสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครู และบุคลากรในโรงเรียน</p> <p>6. สามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการ ทำงานให้แก่ครูและบุคลากรในโรงเรียน</p> <p>7. สามารถออกแบบระบบการประเมินผลการ ปฏิบัติงานของครูและบุคลากร โดยนำผลการ ประเมินมาพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานอย่าง ต่อเนื่อง</p>

ตารางที่ 40 แสดง คำนิยาม องค์ประกอบและ ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ของกลุ่มสมรรถนะตามตัวแบบสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (functional competency) (ต่อ)

### 3. ความสามารถในการบริหารงานการเงินและงบประมาณ

<b>ความหมาย : ความสามารถในการจัดระบบบริหารงานการเงินและงบประมาณได้อย่างถูกต้อง เป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ</b>	
<b>องค์ประกอบของสมรรถนะ</b>	<b>ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)</b>
1. ความรู้เกี่ยวกับการเงิน งบประมาณและการวางแผนทางการเงินและงบประมาณ 2. กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเงิน และงบประมาณ 3. ทักษะความคิดรวบยอด การคิดเชิงระบบ การคิดวิเคราะห์ และการตัดสินใจ 4. คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีความรับผิดชอบ มีความรอบคอบ 5. คุณธรรมและจรรยาบรรณ	1. สามารถวางแผนทางการเงินและบริหารการเงินได้อย่างถูกต้อง 2. สามารถบริหารจัดการงบประมาณอย่างถูกต้อง เป็นระบบ และคุ้มค่า 3. สามารถ พัฒนาระบบการ ตรวจสอบภายใน โรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4. สามารถติดตามผล ประเมินผลการใช้ทรัพยากร และงบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด



ตารางที่ 40 แสดง คำนิยาม องค์ประกอบและ ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ของกลุ่มสมรรถนะตามตัวแบบสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (functional competency) (ต่อ)

#### 4. ความสามารถในการบริหารงานทั่วไป

<b>ความหมาย :</b> ความสามารถในการจัดระบบการบริหารงานธุรการ อาคารสถานที่ กิจกรรมนักเรียน การประชาสัมพันธ์ และความสัมพันธ์กับชุมชน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	
<b>องค์ประกอบของสมรรถนะ</b>	<b>ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)</b>
1. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานธุรการ อาคารสถานที่ กิจกรรมนักเรียน การประชาสัมพันธ์ และความสัมพันธ์กับชุมชน 2. ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะการคิดเชิงระบบ การวินิจฉัยและการตัดสินใจ 3. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ 4. ทักษะด้านเทคนิค 5. ทักษะการสื่อสาร 6. คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีความรับผิดชอบ ความคิดริเริ่ม ความเป็นประชาธิปไตย และรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น	1. สามารถจัดระบบสารบรรณได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2. สามารถวางระบบการบริหารและจัดการทรัพยากรภายใน โรงเรียน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3. สามารถพัฒนาสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ 4. สามารถบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียนอย่างหลากหลายและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน 5. สามารถบริหารจัดการให้เกิดงานบริการที่มีคุณภาพผู้เรียน 6. สามารถส่งเสริมการจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนผู้เรียนในด้านต่าง ๆ 7. สามารถใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม 8. สามารถประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาปรับปรุงการบริหารจัดการ 9. สามารถส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา 10. สามารถบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปสู่ผู้เรียน ครูและบุคลากรในโรงเรียน

ตารางที่ 40 แสดง คำนิยาม องค์ประกอบและ ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ของกลุ่มสมรรถนะตามตัวแบบสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (functional competency) (ต่อ)

4. ความสามารถในการบริหารงานทั่วไป (ต่อ)

องค์ประกอบของสมรรถนะ	ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)
	11.สามารถเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร และ กิจกรรมของโรงเรียนไปสู่ชุมชน 12.สามารถใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการ ประชาสัมพันธ์ 13.สามารถสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนา ความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน 14.สามารถระดมทรัพยากรและภูมิปัญญา ท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา

ตารางที่ 41 แสดง คำนิยาม องค์ประกอบและ ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ของกลุ่มสมรรถนะ ตามตัวแบบสมรรถนะตามคุณลักษณะส่วนบุคคล ( personal attributes)

1. การมีจริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ

องค์ประกอบของสมรรถนะ	ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)
<p>1. ความรู้เกี่ยวกับจริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ</p> <p>2. คุณธรรม จริยธรรม ของผู้บริหารโรงเรียน จรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p>3. คุณลักษณะส่วนบุคคลที่วินัย ความศรัทธา ความรับผิดชอบต่อวิชาชีพ รักความก้าวหน้า</p>	<p>1. มีวินัยในตนเอง พัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ บุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง อยู่เสมอ</p> <p>2. มีความรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบ ต่อวิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร วิชาชีพ</p> <p>3. มีความรัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริม ให้กำลังใจแก่ศิษย์และผู้รับบริการตาม บทบาทหน้าที่โดยเสมอหน้า</p> <p>4. มีการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะ และ นิสัยที่ถูกต้องดีงามแก่ศิษย์ และผู้รับบริการ ตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถด้วยความบริสุทธิ์ใจ</p> <p>5. การประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ</p> <p>6. ไม่กระทำตนเป็นปฏิบัติยกเว้นความเจริญทางกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์และสังคมของ ศิษย์ และผู้รับบริการ</p> <p>7. ให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอภาค โดยไม่เรียกรับหรือยอมรับผลประโยชน์จากการใช้ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ</p>

ตารางที่ 41 แสดง ค่านิยม องค์ประกอบและ ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ของกลุ่มสมรรถนะ ตามตัวแบบสมรรถนะตามคุณลักษณะส่วนบุคคล ( personal attributes) (ต่อ)

1. การมีจริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ (ต่อ)

องค์ประกอบของสมรรถนะ	ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)
	<p>8.การช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอย่าง สร้างสรรค์ โดยยึดมั่นในระบบคุณธรรม สร้าง ความสามัคคีในหมู่คณะ</p> <p>9.การประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการ อนุรักษ์และพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม รักษา ผลประโยชน์ของส่วนรวม และยึดมั่นในการ ปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมี พระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข</p>

ตารางที่ 41 แสดง คำนิยาม องค์ประกอบและ ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ของกลุ่มสมรรถนะ ตามตัวแบบสมรรถนะตามคุณลักษณะส่วนบุคคล ( personal attributes) (ต่อ)

## 2. การมีมนุษยสัมพันธ์

<b>ความหมาย :</b> การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การมีพฤติกรรมและการแสดงออกทางสังคมที่เหมาะสมกับสถานภาพของผู้บริหารโรงเรียน	
<b>องค์ประกอบของสมรรถนะ</b>	<b>ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)</b>
1.ความรู้เรื่องจิตวิทยา มนุษยสัมพันธ์ 2.ทักษะในการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 3.ทักษะการสื่อสาร 4.การแสดงบทบาทในฐานะผู้บริหารโรงเรียนได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์และบุคคล 5.คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความเป็นประชาธิปไตย	1.ความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2.ความสามารถในการทำให้เกิดวิธีปฏิบัติให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ โดยผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจ

ตารางที่ 41 แสดง คำนิยาม องค์ประกอบและ ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ของกลุ่มสมรรถนะ ตามตัวแบบสมรรถนะตามคุณลักษณะส่วนบุคคล ( personal attributes) (ต่อ)

### 3. การมีจิตบริการ

<b>ความหมาย :</b> ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ	
<b>องค์ประกอบของสมรรถนะ</b>	<b>ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)</b>
1.ความรู้เกี่ยวกับการให้บริการ และจิตวิทยา 2.ทักษะการให้บริการ 3.ทักษะการสื่อสาร 4.คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีความรับผิดชอบ	1.มีความเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ 2.สามารถสื่อสารข้อมูล ให้แก่ผู้รับบริการ ได้ชัดเจน 3.การให้บริการที่เป็นมิตร และเต็มใจช่วยเหลือผู้รับบริการ 4.มีความเอื้อเฟื้อและน้ำใจต่อผู้รับบริการ

ตารางที่ 41 แสดง คำนิยาม องค์ประกอบและ ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ของกลุ่มสมรรถนะ ตามตัวแบบสมรรถนะตามคุณลักษณะส่วนบุคคล ( personal attributes) (ต่อ)

4. การมีเจตคติเชิงบวกต่อบุคคล และสถานการณ์

ความหมาย : การแสดงออกทางความรู้สึกกับบุคคลและสถานการณ์ในเชิงบวก	
องค์ประกอบของสมรรถนะ	ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)
1. ความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยา จิตวิทยาองค์การ และมนุษยสัมพันธ์ 2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ 3. ความสามารถในการปรับตัว/ความยืดหยุ่น 4. คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง	1. การมีความเข้าใจผู้อื่น มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น 2. การแสดงออกด้วยพฤติกรรม เชิงบวก กับบุคคลและสถานการณ์ 3. สามารถสร้างสภาพการณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนาสัมพันธภาพอันดีระหว่างบุคคล

ตารางที่ 41 แสดง คำนิยาม องค์ประกอบและ ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ของกลุ่มสมรรถนะ ตามตัวแบบสมรรถนะตามคุณลักษณะส่วนบุคคล ( personal attributes) (ต่อ)

#### 5. การมีคุณลักษณะที่เป็นแบบอย่างที่ดี

<b>ความหมาย :</b> การแสดงออก การประพฤติปฏิบัติตนเหมาะสมกับสถานภาพการเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา เป็นแบบอย่างที่ดีกับผู้ร่วมงานและผู้ร่วมประกอบวิชาชีพได้	
<b>องค์ประกอบของสมรรถนะ</b>	<b>ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)</b>
1.จริยธรรม คุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียน 2.ความรู้ด้านบุคลิกภาพ 3.คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีการอุทิศตน เวลา การยึดมั่นในหลักการ การธำรงความถูกต้อง และการอุทิศตนเพื่อผดุงความยุติธรรม	1.การปฏิบัติตนเหมาะสมต่อสถานภาพและบทบาทการเป็นผู้บริหารโรงเรียน สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีต่อเพื่อนร่วมวิชาชีพได้ 2.สามารถในการแนะนำ ตักเตือน ควบคุม กำกับดูแลให้ครูและบุคลากรให้ปฏิบัติตนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

#### การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะ

การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะเพื่อหาช่องว่างของสมรรถนะ (competency gap) ระหว่างสมรรถนะที่ผู้บริหารโรงเรียนมีอยู่จริงในปัจจุบันกับสมรรถนะที่จำเป็นต้องมีตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนโดยใช้แบบสอบถามผู้บริหารโรงเรียน โดยนำผลมาศึกษาวิเคราะห์ จัดลำดับความต้องการสมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นจากลำดับที่มากที่สุดไปถึ้น้อยสุด จากนั้นพิจารณาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงจากพิสัย ( range) และนำข้อมูลนี้ไปสัมภาษณ์ผู้บริหารการศึกษาแต่ละสังกัดถึงความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะเพื่อพิจารณาความสอดคล้องของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะ

ผลการศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตามลำดับ โดยแสดงตารางที่ 42 ดังนี้



ตารางที่ 42 แสดงลำดับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

ลำดับ	สมรรถนะ	ตัวแบบสมรรถนะ
1	ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ	ตามตำแหน่งงาน
2	ความสามารถในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพ	การบริหารจัดการ
3	ความสามารถในการจัดระบบการปฏิบัติงาน	การบริหารจัดการ
4	ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง	การบริหารจัดการ
4	ความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร	การบริหารจัดการ
6	ความสามารถในการมุ่งผลสัมฤทธิ์	สมรรถนะหลัก
7	ความสามารถในการคิดเป็น	สมรรถนะหลัก
7	ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับทีม	สมรรถนะหลัก
7	ความสามารถในการใช้ภาวะผู้นำ	สมรรถนะหลัก
7	ความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์	การบริหารจัดการ
7	ความสามารถในการบริหารการเงินและงบประมาณ	ตามตำแหน่งงาน
7	ความสามารถในการบริหารงานทั่วไป	ตามตำแหน่งงาน
13	ความสามารถในการสื่อสารและจูงใจ	สมรรถนะหลัก
14	ความสามารถในการพัฒนาความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ	สมรรถนะหลัก
15	ความสามารถในการบริหารงานบุคคล	ตามตำแหน่งงาน
16	การมีมนุษยสัมพันธ์	คุณลักษณะส่วนบุคคล
17	การมีคุณลักษณะที่เป็นแบบอย่างที่ดี	คุณลักษณะส่วนบุคคล
18	การมีจิตบริการ	คุณลักษณะส่วนบุคคล
19	การมีจริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ	คุณลักษณะส่วนบุคคล
19	การมีเจตคติเชิงบวกต่อบุคคล และสถานการณ์	คุณลักษณะส่วนบุคคล

## การวางแผนการบริหารผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาสมรรถนะ

การวางแผนการบริหารผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาสมรรถนะประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่

### 1) การจัดทำแผนการพัฒนาสมรรถนะ

การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา โดยมีเป้าหมายเพื่อเป็นรูปแบบที่มีลักษณะบูรณาการ (integrated development model) ในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และ กรุงเทพมหานคร ให้มีคุณลักษณะตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา โดยสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเป็นรายบุคคล การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาสายงานอาชีพ และการพัฒนาองค์กร ดังนั้นหน่วยงานทางการศึกษาทั้ง 4 สังกัดต้องมีการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะโดยนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารบุคคล ซึ่งมีสิ่งที่จะต้องพิจารณาในการบริหารจัดการพัฒนาสมรรถนะ ดังนี้

1. การพัฒนาตามสายการบังคับบัญชา ( vertical integration) ระหว่างเป้าหมายนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อกำหนดความต้องการในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในภาพรวม และการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนแต่ละคน
2. การพัฒนาตามตำแหน่งงาน ( functional integration) ระหว่างความสามารถในด้านต่าง ๆ ตามภาระงานของผู้บริหารโรงเรียน กับความก้าวหน้าทางวิชาชีพ
3. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ( human resource integration) ในระบบบริหาร การศึกษา ที่หน่วยงานทางการศึกษาทุกสังกัดต้องกำหนดให้การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมีความเชื่อมโยงกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ( human resource management : HRM) การพัฒนาองค์กร การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และผลตอบแทนที่ผู้บริหารโรงเรียนพึงได้จากการพัฒนาสมรรถนะ
4. การพัฒนาที่สอดคล้องกับความต้องการพัฒนาตนเองของผู้บริหารโรงเรียน ( the integration of individual needs) ซึ่งต้องมีการสร้างแรงจูงใจให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง

การจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะสิ่งที่จะต้องคำนึงถึง ได้แก่

1. ผลลัพธ์จากการพัฒนาสมรรถนะ คือ ผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถนะสูงขึ้น อันได้แก่ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เกิดจากความรู้ ทักษะ คุณลักษณะส่วนบุคคล อุปนิสัย การแสดงบทบาททางสังคม และแรงจูงใจ

2. การวางแผนการดำเนินงาน การกำหนดขั้นตอนการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะ

3. การวัดและประเมินผลสัมฤทธิ์ การทบทวนผลการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้การดำเนินการ

4. การพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง ซึ่งต้องมีการสร้างวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมการเรียนรู้ระดับบุคคล การพัฒนากระบวนการพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ซึ่งต้องใช้วิธีการที่บูรณาการระหว่างการเรียนรู้กับการปฏิบัติงาน การเรียนรู้จากความสำเร็จของผู้บริหารโรงเรียน

2) การกำหนดขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะ

การกำหนดขั้นตอนดำเนินการพัฒนาสมรรถนะดังนี้

1. หน่วยงานต้นสังกัด/โรงเรียนพิจารณาเป้าหมาย กลยุทธ์และพันธกิจในการจัดการศึกษา

2. พิจารณาเป้าหมายและแผนของแต่ละงานที่ผู้บริหารโรงเรียนมีส่วนเกี่ยวข้องในการนำนโยบายและเป้าหมายสู่การปฏิบัติ

3. พิจารณาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน คำนำหนักการพัฒนา และจัดทำข้อกำหนดการพัฒนาสมรรถนะ

4. จัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะ

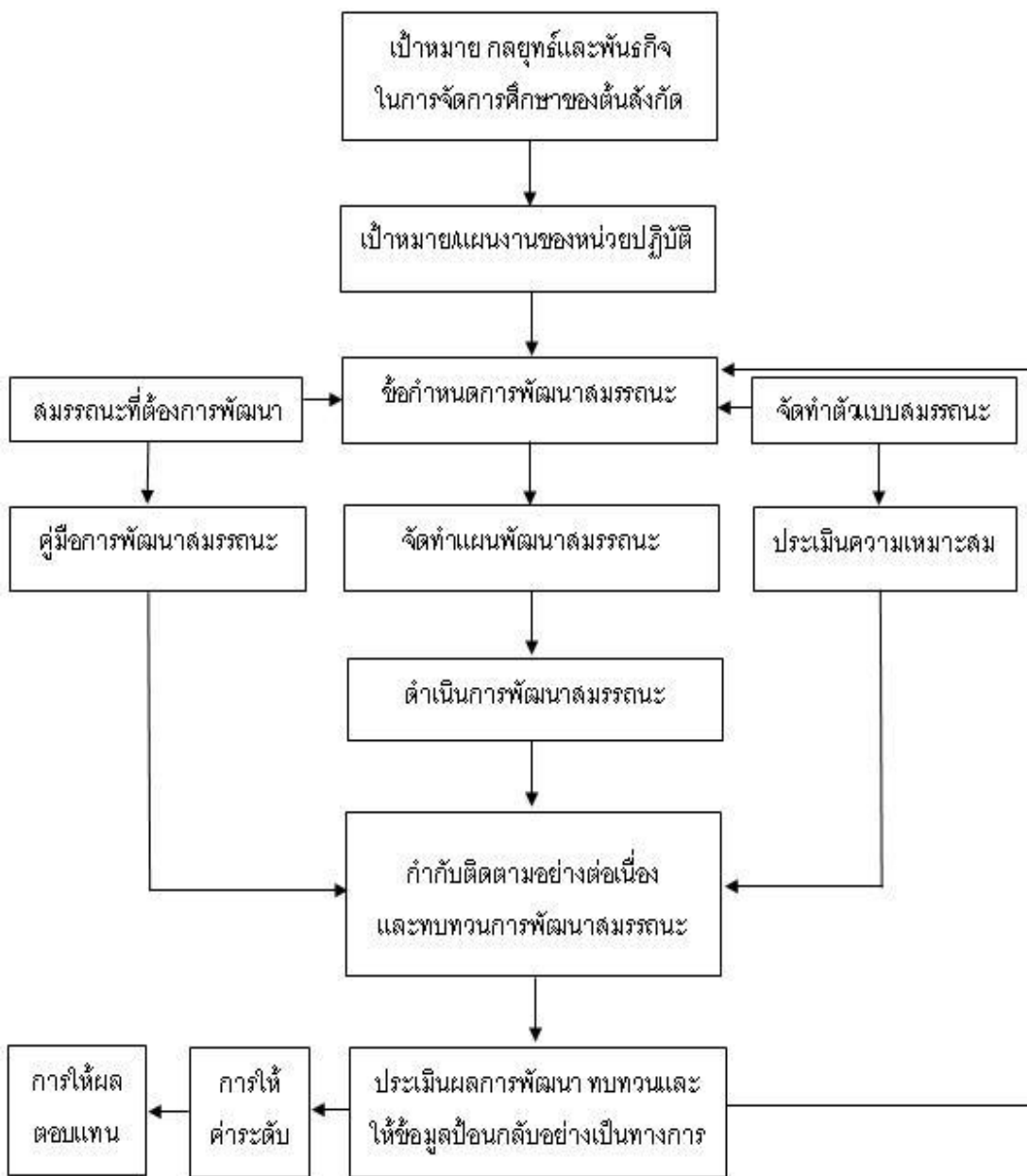
5. ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ

6. กำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง และทบทวนการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ

7. ประเมินผล ทบทวนและให้ข้อมูลป้อนกลับ โดยใช้ข้อมูลนี้พิจารณาระดับคุณภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน และการพิจารณาผลตอบแทน

โดยมีลำดับขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะดังแผนภาพที่ 26

แผนภาพที่ 26 แสดงขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะ



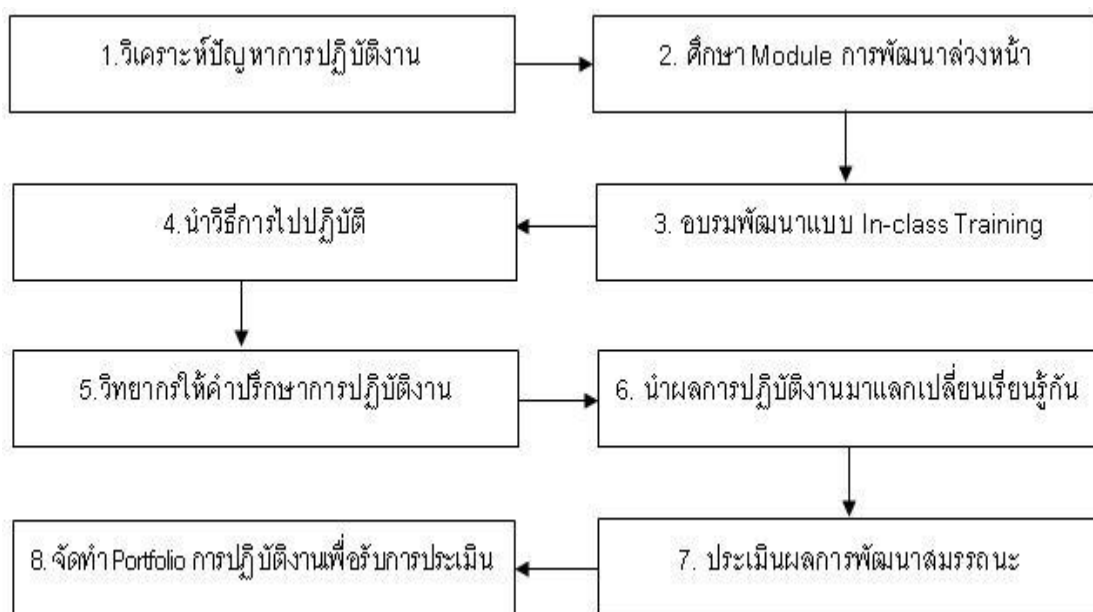
ทั้งนี้ขั้นตอนดำเนินการพัฒนาสมรรถนะมีลักษณะการดำเนินการและกระบวนการย่อย ๆ ของแต่ละลักษณะดังนี้

1) วิธีการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีความเหมาะสม คือ ใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผ่านการปฏิบัติงาน ( action – based training model) คือ การฝึกอบรวมในการปฏิบัติจริง โดยการให้ความรู้และนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานตามสภาพจริง และมี

การสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลที่ได้จากการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งมีกระบวนการตามแผนภาพที่ 27 ดังนี้

แผนภาพที่ 27 แสดงกระบวนการพัฒนาสมรรถนะผ่านการปฏิบัติงาน ( action – based training)

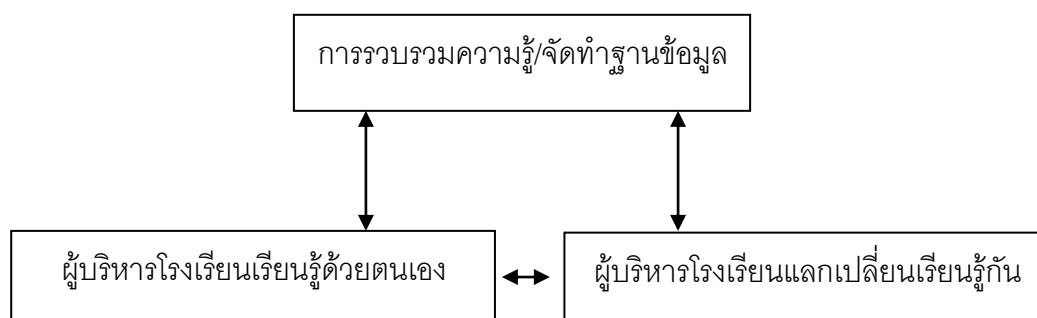
#### กระบวนการพัฒนาสมรรถนะผ่านการปฏิบัติงาน (action – based training)



2) วิธีการพัฒนาผ่านการจัดการความรู้โดยจัดทำฐานความรู้ทางการบริหารเพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนได้ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง และเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยหน่วยงานทางการศึกษา หรือหน่วยงานต้นสังกัดรวบรวมความรู้ที่จำเป็นและสำคัญในการบริหารโรงเรียน แล้วจัดทำฐานข้อมูลเพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนได้ศึกษา และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน โดยมีกระบวนการพัฒนาตามแผนภาพที่ 28 ดังนี้

แผนภาพที่ 28 แสดงกระบวนการพัฒนาสมรรถนะผ่านการจัดการความรู้

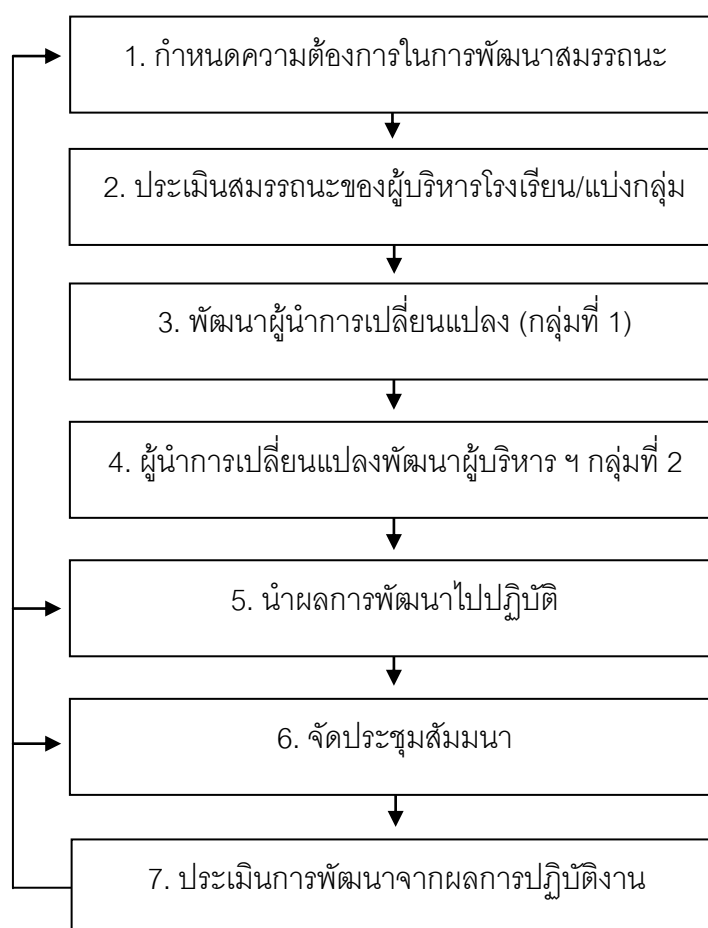
#### กระบวนการพัฒนาสมรรถนะผ่านการจัดการความรู้



3) วิธีการพัฒนาโดยการใช้ลักษณะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยประเมินสมรรถนะผู้บริหาร จัดแบ่งกลุ่มเป็นกลุ่มสมรรถนะสูง (กลุ่มที่ 1) สมรรถนะระดับกลาง (กลุ่มที่ 2) และสมรรถนะระดับต่ำ (กลุ่มที่ 3) โดยอบรมพัฒนากลุ่มสมรรถนะสูงเพื่อให้ผู้บริหารกลุ่มนี้พัฒนาผู้บริหารที่มีสมรรถนะระดับกลาง ในลักษณะการสอนงาน (coaching) การเป็นพี่เลี้ยง (mentoring) เพื่อถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ผ่านการฝึกปฏิบัติงานทำให้คำปรึกษา (counseling) และการประชุมสัมมนา (meeting and seminar) ร่วมกัน โดยมีกระบวนการพัฒนาตามแผนภาพที่ 29 ดังนี้

แผนภาพที่ 29 แสดงกระบวนการพัฒนาสมรรถนะผ่านการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง

### กระบวนการพัฒนาสมรรถนะผ่านการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง



## การกำหนดวิธีการนำไปปฏิบัติ การติดตามและการประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะ

### 1) การเตรียมการพัฒนาสมรรถนะ

การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา โดยการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะภายใต้มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาที่อยู่บนพื้นฐานของไทย แต่มีการเทียบเคียงสมรรถนะกับมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาของต่างประเทศ ทั้งนี้เพราะภาระงานที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องปฏิบัตินั้นจำเป็นต้องใช้สมรรถนะต่าง ๆ ในลักษณะที่เป็นสมรรถนะทั่วไป (general competency) สมรรถนะเฉพาะ (specific competency) และสมรรถนะเชิงวิชาชีพ (professional competency) ที่เป็นสากล

การเตรียมการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา โดยการยึดมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาเป็นแกนกลาง แต่มีความเชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนที่จัดการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกสังกัด ดังนั้นรูปแบบการพัฒนาจึงจำเป็นต้องบูรณาการระหว่างการพัฒนาให้ผู้บริหารโรงเรียนมีคุณลักษณะและคุณสมบัติตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษากับการบรรลุตามเป้าหมายในการปฏิบัติงานของหน่วยงานทางการศึกษาทุกสังกัด

การเตรียมการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาจึงต้องจัดอยู่ในระบบบริหารบุคคลของทุกหน่วยงาน โดยมีการเตรียมการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนดังนี้

1. จัดทำข้อกำหนดในการพัฒนาสมรรถนะที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีการพัฒนาสมรรถนะต่าง ๆ ตามตัวแบบสมรรถนะ (competency model) จัดเตรียมระบบการประเมินสมรรถนะเพื่อค้นหาช่องว่างของสมรรถนะ (competency gap) ที่ต้องพัฒนา การประเมินความต้องการจำเป็น (needs assessment) ในการพัฒนา และจัดเตรียมรูปแบบการพัฒนาผ่านการพัฒนารายบุคคล การพัฒนาสายงานอาชีพ การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาองค์การ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
2. จัดเตรียมกลไกการพัฒนาสมรรถนะที่มีความเชื่อมโยงตั้งแต่ระดับบุคคลไปจนถึงหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งกลไกการพัฒนาสมรรถนะเป็นดังนี้

#### ระดับบุคคล

- ผู้บริหารโรงเรียนทำการประเมินตนเองเพื่อวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาเป้าหมายการพัฒนา

- ผู้บริหารโรงเรียนพัฒนาตนเองโดยจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ( individual development plan : IDP) เพื่อปรับปรุงผลงานตามขอบเขตหน้าที่งานที่มอบหมายในปัจจุบัน การพัฒนาขีดความสามารถเพิ่มขึ้นตามสายงานอาชีพ (career path development) ที่กำหนด และเตรียมความพร้อมสำหรับความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น หรือการปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยงาน ต้นสังกัด และให้บรรลุตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

### ระดับโรงเรียน

- หน่วยงานต้นสังกัด หรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จัดกลไกให้โรงเรียนทำการวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามสภาพและบริบทที่เป็นอยู่

- จัดให้โรงเรียนเป็นแหล่งฝึกปฏิบัติทางการบริหารในการพัฒนาสมรรถนะ ผ่านวิธีการ พัฒนาแบบการฝึกอบรมในงาน (on the job training) การมอบหมายให้การปฏิบัติกิจกรรม/ กิจกรรมกลุ่ม ( activity/team based activity) และการมอบหมายให้ทำโครงการ (project assignment) เป็นต้น

### ระดับเครือข่าย

- สร้างความร่วมมือทางวิชาชีพในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตาม ระดับ ประเภทของการจัดการศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนา และเป็น แหล่งในการสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้

- สร้างความร่วมมือทางวิชาการซึ่งเป็นเครือข่ายสนับสนุนทางด้านความรู้ วิธีการ พัฒนา และวิทยากรผู้พัฒนา โดยความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต้นสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา หรือโรงเรียนกับสถาบันอุดมศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญในประเด็นที่ต้องการพัฒนา

### ระดับเขตพื้นที่การศึกษา

- ทำการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่เฉพาะในระดับเขตพื้นที่การศึกษา ตามสภาพและความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

- กำหนดความต้องการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนร่วมกับโรงเรียนเพื่อให้ การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนบรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และสภาพความจำเป็นใน การพัฒนาของแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา

- จัดระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ( performance management) และ การพัฒนาองค์กร ( organization development) เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนพัฒนาสมรรถนะ อย่างต่อเนื่อง



- ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนทั้งใน การประสานงานการพัฒนา การติดตาม และประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน

### ระดับหน่วยงานต้นสังกัด

- กำหนดความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน โรงเรียน เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดมีสมรรถนะตามที่คาดหวังตามเป้าหมาย และนโยบาย เพื่อการนำไปสู่การปฏิบัติระดับโรงเรียน

- จัดระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ( performance management) และการพัฒนาองค์การ ( organization development) เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง

- สนับสนุนการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะทั้งในด้านปัจจัยทางการบริหาร และการดำเนินการ เช่น งบประมาณ วิทยากร/ความรู้ และเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่จำเป็น

- ออกแบบรูปแบบการพัฒนา การดำเนินงาน การติดตามและประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน

### 2) การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ

การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพ ทางการศึกษา มีลักษณะการดำเนินการที่เป็นวงจรเริ่มจากการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะ และสิ้นสุดที่การประเมินผลลัพธ์ของการพัฒนาสมรรถนะ

การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะมีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

1. ระบุถึงสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา
2. จัดเตรียมกลไก /ผู้รับผิดชอบในการพัฒนา
3. จัดเตรียมปัจจัยสนับสนุนการดำเนินการทั้งในด้านงบประมาณ ผู้ดำเนินการ วิธีการ และเครื่องมือการพัฒนา วิธีการและเครื่องมือการประเมินผลการพัฒนา
4. การจัดทำคู่มือการพัฒนาสมรรถนะ
5. การลงมือปฏิบัติและการประเมินผลการดำเนินการ

### 3) การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะ

การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพ ทางการศึกษา ประกอบด้วยการประเมินผล 4 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. ประเมินด้านสภาพแวดล้อมที่เป็นตัวกำหนดความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะ

2. ประเมินด้านปัจจัยการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะในด้านของงบประมาณ บุคคล วัสดุอุปกรณ์ในการพัฒนาสมรรถนะว่ามีเพียงพอและดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

3. ประเมินด้านกระบวนการ วิธีการ/กิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะว่ามีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพที่เป็นอยู่หรือไม่

4. ประเมินด้านผลลัพธ์การพัฒนาสมรรถนะจากคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน ผลการปฏิบัติงาน

4) การปรับปรุงพัฒนาการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ

การปรับปรุงพัฒนาการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะคือการจัดทำสารสนเทศการพัฒนาและให้ข้อมูลป้อนกลับไปยังหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อพิจารณาวางแผนการพัฒนาสมรรถนะต่อไป

4.2 สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูง และวิธีการพัฒนา

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ได้ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน การสัมภาษณ์ ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนจากผู้บริหารการศึกษา ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการประกอบวิชาชีพ และหน่วยงานต้นสังกัดของโรงเรียน รวมทั้งให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนประเมินวิธีการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูง โดยลักษณะสำคัญของรูปแบบในส่วนนี้จะนำเสนอเป็นลักษณะย่อยของรูปแบบ 5 ลักษณะ ได้แก่

1. การพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารงานวิชาการ
2. การพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพ
3. การพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการจัดระบบการปฏิบัติงาน
4. การพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
5. การพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร

ซึ่งการพัฒนาสมรรถนะทั้ง 5 ลักษณะย่อย มีสาระสำคัญดังนี้

## 1. การพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารงานวิชาการ

### 1.1 องค์ประกอบของสมรรถนะที่ต้องพัฒนา ได้แก่

- 1) ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการเรียนรู้ การพัฒนาหลักสูตร การนิเทศ การศึกษา การวิจัยทางการศึกษา การวัดและประเมินผลทางการศึกษา
- 2) ทักษะการบริหารเชิงระบบ ทักษะการคิด ทักษะการสื่อสาร การวินิจฉัยและการตัดสินใจ
- 3) คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีความรับผิดชอบ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย และรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น

### 1.2 ขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ที่ต้องพัฒนาประกอบด้วย

- 1) ความสามารถในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 2) ความสามารถในการออกแบบระบบและกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
- 3) ความสามารถในการจัดระบบการนิเทศการจัดการเรียนรู้ภายในโรงเรียน
- 4) ความสามารถในการส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้
- 5) ความสามารถในการส่งเสริมให้มีการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา
- 6) ความสามารถในการวิเคราะห์และประยุกต์ใช้ผลการประเมินทางการศึกษา มาปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารวิชาการ

### 1.3 คำนำนั้หนักการพัฒนาสมรรถนะ

การกำหนดค่านั้หนักการพัฒนาขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)

ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ แสดงตามตารางที่ 43

ตารางที่ 43 แสดงลำดับค่าน้ำหนักการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารงาน  
วิชาการ

ลำดับ	ขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)	ค่าน้ำหนัก
1	2. ความสามารถในการออกแบบระบบและกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน	21.11
2	1. ความสามารถในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	18.33
3	6. ความสามารถ ในการวิเคราะห์และประยุกต์ใช้ผลการประเมินทางการศึกษามาปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารวิชาการ	16.11
4	4. ความสามารถในการ ส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้	15.56
4	3. ความสามารถในการจัดระบบการ นิเทศการจัดการเรียนรู้ภายในโรงเรียน	15.56
6	5. ความ สามารถ ในการส่งเสริมให้มีการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและ เทคโนโลยีทางการศึกษา	13.33

1.4 ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)  
ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ แสดงตามตารางที่ 44

ตารางที่ 44 แสดงลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความสามารถ  
ในการบริหารงานวิชาการ

ลำดับ	ขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)
1	4. ความสามารถในการส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้
2	5. ความสามารถ ในการส่งเสริมให้มีการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา
3	2. ความสามารถในการออกแบบระบบและกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
4	1. ความสามารถในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
5	3. ความสามารถในการจัดระบบการนิเทศการจัดการเรียนรู้ภายในโรงเรียน
6	6. ความ สามารถ ในการวิเคราะห์และประยุกต์ใช้ผลการประเมินทางการศึกษามาปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารวิชาการ

## 1.5 วิธีการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารงานวิชาการ

วิธีการพัฒนาความสามารถในการบริหารงานวิชาการที่เหมาะสมตามลำดับ  
ประกอบด้วย

- 1) การประชุมสัมมนา (meeting and seminar)
- 2) การสอนงาน (coaching)
- 3) การศึกษาต่อ (continuous studying)
- 4) การปฏิบัติกิจกรรม/กิจกรรมกลุ่ม (activity/team based activity)
- 5) การให้คำปรึกษาแนะนำ (consulting)
- 6) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self study)
- 7) การจัดทำศูนย์กลางการจัดการความรู้ (KM portal)
- 8) การศึกษาดูงาน (site tour/visiting)
- 9) การฝึกอบรมในงาน (on the job training)

สรุปสาระสำคัญของลักษณะการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารงานวิชาการ  
แสดงตามตารางที่ 45 ดังนี้

ตารางที่ 45 แสดงลักษณะการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารงานวิชาการ

วิธีการพัฒนาสมรรถนะ	ลักษณะการพัฒนา
1.การประชุมสัมมนา (meeting and seminar)	จัดการประชุมสัมมนาเพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ หรือการ ทบทวนความรู้ในหัวข้อ เกี่ยวกับการพัฒนาความสามารถใน การบริหารงานวิชาการทุกด้าน
2.การสอนงาน (coaching)	จัดกิจกรรมเพื่อเป็นการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานในด้าน ความสามารถในการส่งเสริมการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและ เทคโนโลยีทางการศึกษา การจัดทำระบบสารสนเทศเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ผลการวัดและประเมินผลเพื่อนำไปใช้พัฒนา จัดระบบนิเทศ และการออกแบบระบบและกระบวนการ จัดการเรียนรู้ โดยจัดผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสามารถสูง กว่า หรือผู้บังคับบัญชาทำการสอนงานโดยตรง
3.การศึกษาต่อ (continuous studying)	1. ให้ผู้บริหารโรงเรียนศึกษาต่อในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น 2. จัดหลักสูตรการศึกษาสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเพื่อเป็นการ พัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะในการบริหารงาน วิชาการทุกด้าน

ตารางที่ 45 แสดงลักษณะการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารงานวิชาการ  
(ต่อ)

วิธีการพัฒนาสมรรถนะ	ลักษณะการพัฒนา
4. การปฏิบัติกิจกรรม/กิจกรรมกลุ่ม (activity/team based activity)	จัดกิจกรรมการฝึกปฏิบัติร่วมกันเพื่อเป็นการพัฒนาทักษะในด้านการบริหารงานวิชาการทุกด้าน
5. การให้คำปรึกษาแนะนำ (consulting)	จัดกิจกรรมให้ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ มาให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อเป็นการพัฒนาทักษะ และคุณลักษณะในด้านการบริหารงานวิชาการทุกด้าน
6. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self study)	การที่ผู้บริหารโรงเรียนศึกษาค้นคว้าเพื่อการพัฒนาความรู้ของตนเองในด้านการบริหารงานวิชาการทุกด้าน
7. การจัดทำศูนย์กลางการจัดการความรู้ (KM portal)	หน่วยงานต้นสังกัดจัดทำฐานข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร การออกแบบระบบและกระบวนการจัดการเรียนรู้ การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ การจัดระบบการนิเทศการจัดการเรียนรู้ภายใน โรงเรียนเพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนศึกษาหาความรู้
8. การศึกษาดูงาน (site tour/visiting)	การที่ให้ผู้บริหารโรงเรียนศึกษาดูงานโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการระดับสูงในด้านการจัดระบบนิเทศ การจัดทำระบบสารสนเทศเกี่ยวกับการวิเคราะห์ผลการวัดและประเมินผลเพื่อนำไปใช้พัฒนา การออกแบบระบบการจัดการเรียนรู้ การส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ และการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
9. การฝึกอบรมในงาน (on the job training)	การจัดให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงกว่า หรือผู้มีความรู้ด้านการจัดระบบนิเทศการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การออกแบบระบบและกระบวนการจัดการเรียนรู้ การส่งเสริมการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา และการจัดทำระบบสารสนเทศเกี่ยวกับการวิเคราะห์ผลการวัดและประเมินผลเพื่อนำไปใช้พัฒนา มาพัฒนาการดำเนินงานของผู้บริหารโรงเรียน

## 1.6 วิธีการพัฒนาสมรรถนะแต่ละคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม

ลำดับความเหมาะสมของวิธีการพัฒนาสมรรถนะแต่ละคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม  
แสดงตามตารางที่ 46 ดังนี้

ตารางที่ 46 แสดงลำดับวิธีการพัฒนาคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของสมรรถนะ  
ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ

วิธีการพัฒนาสมรรถนะ	คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม					
	คุณลักษณะที่ 1	คุณลักษณะที่ 2	คุณลักษณะที่ 3	คุณลักษณะที่ 4	คุณลักษณะที่ 5	คุณลักษณะที่ 6
1.การประชุมสัมมนา (meeting and seminar)	5	3	1	8	4	2
2.การสอนงาน (coaching)	9	7	4	1	1	1
3.การศึกษาค้นคว้า (continuous studying)	4	3	4	6	1	3
4.การปฏิบัติกิจกรรม/กิจกรรมกลุ่ม (activity/team based activity)	3	3	8	1	5	3
5.การให้คำปรึกษาแนะนำ (consulting)	5	7	7	6	1	7
6. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self study)	7	3	4	1	5	3
7.การจัดทำศูนย์กลางการจัดการความรู้ (KM portal)	1	1	8	1	8	9
8. การศึกษาดูงาน (site tour/visiting)	7	1	3	1	9	3
9. การฝึกอบรมในงาน (on the job training)	1	9	1	9	5	8

## 2. การพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพ

### 2.1 องค์ประกอบของสมรรถนะที่ต้องพัฒนา ได้แก่

- 1) ความรู้เกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา การวางแผน และการประเมินคุณภาพการศึกษา
- 2) ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะการคิดเชิงระบบ การวินิจฉัยและ การตัดสินใจ และทักษะการสื่อสาร
- 3) คุณลักษณะส่วนบุคคล ที่มีความรับผิดชอบ ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบ และมุ่งต่อความสำเร็จของงาน

### 2.2 ขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ที่ต้องพัฒนาประกอบด้วย

- 1) ความสามารถในการพัฒนาระบบคุณภาพสู่กระบวนการบริหารงานในทุกระดับ
- 2) ความสามารถในการพัฒนาให้เกิดวัฒนธรรมคุณภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่าย
- 3) ความสามารถในการสร้างผลลัพธ์จากการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด
- 4) ความสามารถ ในการ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลระดับ คุณภาพ ของ การดำเนินงานทุกฝ่ายและทุกระดับของโรงเรียน
- 5) ความสามารถ ในการ กำหนดกลไกให้มีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ภายใต้มาตรฐานที่กำหนด

### 2.3 คำนี้นักการพัฒนาสมรรถนะ

การกำหนดค่านี้นักการพัฒนาขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ความสามารถในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพแสดงตามตารางที่ 48



ตารางที่ 47 แสดงค่าน้ำหนักการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารจัดการ  
อย่างประกันคุณภาพ

ลำดับ	ขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)	ค่าน้ำหนัก
1	2. ความสามารถในการพัฒนาให้เกิดวัฒนธรรมคุณภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่าย	22.22
2	3. ความสามารถในการสร้างผลลัพธ์จากการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด	21.11
2	1. ความสามารถในการพัฒนาระบบคุณภาพสู่กระบวนการบริหารงานในทุกระดับ	20.56
4	5. ความสามารถ ในการ กำหนดกลไกให้มีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องภายใต้มาตรฐานที่กำหนด	18.89
5	4. ความสามารถในการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลระดับ คุณภาพ ของการดำเนินงานทุกฝ่ายและทุกระดับของโรงเรียน	17.22

2.4 ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)  
ความสามารถในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพแสดงตามตารางที่ 48

ตารางที่ 48 แสดงลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนา และค่าน้ำหนักการพัฒนา  
สมรรถนะความสามารถในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพ

ลำดับ	ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา
1	3. ความสามารถในการสร้างผลลัพธ์จากการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด
2	2. ความสามารถในการพัฒนาให้เกิดวัฒนธรรมคุณภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่าย
3	5. ความสามารถ ในการ กำหนดกลไกให้มีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องภายใต้มาตรฐานที่กำหนด
4	4. ความ สามารถ ในการ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลระดับ คุณภาพ ของการดำเนินงานทุกฝ่ายและทุกระดับของโรงเรียน
5	1. ความสามารถในการพัฒนาระบบคุณภาพสู่กระบวนการบริหารงานในทุกระดับ

2.5 วิธีการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพ ประกอบด้วย

- 1) การศึกษาดูงาน (site tour/visiting)
- 2) การให้คำปรึกษาแนะนำ (consulting)
- 3) การประชุมสัมมนา (meeting and seminar)
- 4) การสอนงาน (coaching)
- 5) ระบบพี่เลี้ยง (mentoring)
- 6) การมอบหมายให้ทำโครงการ (project assignment)
- 7) การฝึกอบรมในงาน (on the job training)
- 8) การจัดทำศูนย์กลางการจัดการความรู้ (KM portal)
- 9) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self study)
- 10) การศึกษาต่อ (continuous studying)
- 11) การฝึกปฏิบัติงาน (work shadowing)
- 12) การปฏิบัติกิจกรรม/กิจกรรมกลุ่ม (activity/team based activity)

สรุปสาระสำคัญของลักษณะการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการจัดการอย่างประกันคุณภาพ แสดงตามตารางที่ 49 ดังนี้

ตารางที่ 49 แสดงลักษณะการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพ

วิธีการพัฒนาสมรรถนะ	ลักษณะการพัฒนา
1. การศึกษาดูงาน (site tour/visiting)	การให้ผู้บริหารโรงเรียนไปศึกษาดูงานโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพอย่างสูง เพื่อเป็นการพัฒนาความรู้และประสบการณ์
2. การให้คำปรึกษาแนะนำ (consulting)	การให้ผู้เชี่ยวชาญมาให้คำปรึกษาแนะนำผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพทุกด้าน
3. การประชุมสัมมนา (meeting and seminar)	จัดการประชุมสัมมนาเพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพ

ตารางที่ 49 แสดงลักษณะการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารจัดการอย่าง  
ประกันคุณภาพ (ต่อ)

วิธีการพัฒนาสมรรถนะ	ลักษณะการพัฒนา
4. การสอนงาน (coaching)	จัดกิจกรรม เพื่อเป็นการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงาน บริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพ โดยจัดผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสามารถสูงกว่า หรือผู้บังคับบัญชาทำการสอนงานโดยตรง
5. ระบบพี่เลี้ยง (mentoring)	จัดให้ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ และมีประสบการณ์สูงมาถ่ายทอดความรู้ ทักษะ เกี่ยวกับการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร การสร้างผลลัพธ์จากการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ การกำหนดกลไกการพัฒนาคุณภาพ และการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของทุกฝ่าย
6. การมอบหมายให้ทำโครงการ (project assignment)	การมอบหมายให้ผู้บริหารโรงเรียนจัดโครงการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนในด้านใดด้านหนึ่ง โดยให้จัดทำแผนปฏิบัติการ ( action plan) และการรายงานผลการดำเนินงาน
7. การฝึกอบรมในงาน (on the job training)	การจัดให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงกว่า หรือผู้มีความรู้มาพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนในด้านการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของทุกฝ่าย การกำหนดกลไกการพัฒนาคุณภาพ การพัฒนาระบบคุณภาพสู่กระบวนการบริหารงาน และการสร้างผลลัพธ์จากการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ
8. การจัดทำศูนย์กลางการจัดการความรู้ (KM portal)	หน่วยงานต้นสังกัดจัดทำฐานข้อมูลของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ หรือ มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practice) ในด้านการบริหารจัดการที่มีผลการประเมินระดับคุณภาพในระดับสูง เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนได้ศึกษาค้นคว้า แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน

ตารางที่ 49 แสดงลักษณะการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารจัดการอย่าง  
ประกันคุณภาพ (ต่อ)

วิธีการพัฒนาสมรรถนะ	ลักษณะการพัฒนา
9. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self study)	การที่ผู้บริหารโรงเรียนศึกษาค้นคว้าเพื่อการพัฒนาความรู้ ของตนเองในด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพ การ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลระดับคุณภาพการ ปฏิบัติงานของทุกฝ่าย การกำหนดกลไกการพัฒนาคุณภาพ และการสร้างผลลัพธ์จากการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพจาก ฐานข้อมูล หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้ที่ประสบความสำเร็จ ในการดำเนินงาน
10. การศึกษาต่อ (continuous studying)	1. ให้ผู้บริหารโรงเรียนศึกษาต่อในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น 2. จัดหลักสูตรการศึกษาสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเพื่อเป็นการ พัฒนาความรู้ ทักษะ เกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารจัดการ อย่างประกันคุณภาพเป็นเรื่อง ๆ ไป
11. การฝึกปฏิบัติงาน (work shadowing)	การจัดให้ผู้บริหารโรงเรียนไปฝึกปฏิบัติงานกับผู้บริหาร โรงเรียนที่มีความสามารถสูง หรือประสบความสำเร็จในการ บริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพเป็นระยะ
12. การปฏิบัติกิจกรรม/กิจกรรม กลุ่ม (activity/team based activity)	การจัดให้ผู้บริหารโรงเรียนได้ร่วมกันวางแผนการพัฒนา ความรู้ และทักษะในการสร้างผลลัพธ์ที่มีคุณภาพตาม มาตรฐานการศึกษา

## 2.6 วิธีการพัฒนาสมรรถนะแต่ละคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม

ความเหมาะสมของวิธีการพัฒนาสมรรถนะแต่ละคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมแสดงตาม  
ตารางที่ 50 ดังนี้

ตารางที่ 50 แสดงลำดับวิธีการพัฒนาคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของสมรรถนะ  
ความสามารถในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพ

วิธีการพัฒนาสมรรถนะ	คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม				
	คุณลักษณะที่ 1	คุณลักษณะที่ 2	คุณลักษณะที่ 3	คุณลักษณะที่ 4	คุณลักษณะที่ 5
1. การศึกษาดูงาน (site tour/visiting)	1	2	6	7	4
2. การให้คำปรึกษาแนะนำ (consulting)	3	2	3	4	4
3. การประชุมสัมมนา (meeting and seminar)	6	2	9	8	1
4. การสอนงาน (coaching)	8	6	3	4	3
5. ระบบพี่เลี้ยง (mentoring)	11	1	1	9	4
6. การมอบหมายให้ทำโครงการ (project assignment)	3	9	6	1	10
7. การฝึกอบรมในงาน (on the job training)	8	11	10	1	1
8. การจัดทำศูนย์กลางการจัดการความรู้ (KM portal)	1	11	10	3	10
9. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self study)	6	6	12	4	7
10. การศึกษาต่อ (continuous studying)	3	6	3	12	7
11. การฝึกปฏิบัติงาน (work shadowing)	10	2	6	11	7
12. การปฏิบัติกิจกรรม/กิจกรรมกลุ่ม (activity/team based activity)	12	9	1	10	10

### 3. การพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการจัดระบบการปฏิบัติงาน

#### 3.1 องค์ประกอบของสมรรถนะที่ต้องพัฒนา ได้แก่

- 1) ความรู้เกี่ยวกับหลักและกระบวนการบริหารการศึกษา การบริหารโรงเรียน ความรู้เกี่ยวกับองค์การ และการบริหารองค์การ
- 2) สถิติปัญญา และความสามารถด้านการคิด
- 3) ทักษะในการคิดรวบยอด การวินิจฉัยและการตัดสินใจ ทักษะการคิดเชิงระบบ
- 4) คุณลักษณะส่วนบุคคล ที่มี ความมีระเบียบ การควบคุมตนเอง และ มีความยืดหยุ่น

#### 3.2 ขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ที่ต้องพัฒนาประกอบด้วย

- 1) ความสามารถ ในการจัดทำ แผนปฏิบัติงาน ของโรงเรียนให้สามารถปฏิบัติได้ผลจริง
- 2) ความ สามารถ ในการพัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ
- 3) ความ สามารถ ในการ พัฒนาระบบการปฏิบัติงานของบุคลากรที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น
- 4) ความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงาน ทั้งในด้าน การวางแผน การจัดทำข้อมูลสารสนเทศ และระบบปฏิบัติการ
- 5) ความสามารถในการออกแบบระบบการประเมินระบบปฏิบัติงาน

#### 3.3 คำนำนั้การพัฒนสมรรถนะ

การกำหนดค่านำนั้การพัฒนาขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ความสามารถในการจัดระบบการปฏิบัติงาน แสดงตามตารางที่ 51

ตารางที่ 51 แสดงลำดับค่าน้ำหนักการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการจัดระบบการปฏิบัติงาน

ลำดับ	ขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)	ค่าน้ำหนัก
1	3. ความสามารถในการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานของบุคลากรที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น	22.78
2	1. ความ สามารถ ในการจัดทำ แผนปฏิบัติงาน ของโรงเรียนให้สามารถปฏิบัติได้ผลจริง	20.00
2	2. ความสามารถในการพัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ	20.00
4	4. ความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านการวางแผน การจัดทำข้อมูลสารสนเทศ และระบบปฏิบัติการ	18.89
5	5. ความสามารถในการออกแบบระบบการประเมินระบบปฏิบัติงาน	18.33

### 3.4 ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ความสามารถในการจัดระบบการปฏิบัติงาน แสดงตามตารางที่ 52

ตารางที่ 52 แสดงลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการจัดระบบการปฏิบัติงาน

ลำดับ	ขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)
1	5. ความสามารถในการออกแบบระบบการประเมินระบบปฏิบัติงาน
2	2. ความ สามารถ ในการพัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ
3	4. ความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านการวางแผน การจัดทำข้อมูลสารสนเทศ และระบบปฏิบัติการ
4	3. ความ สามารถ ในการ พัฒนาระบบการปฏิบัติงานของบุคลากรที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น
5	1. ความสามารถในการจัดทำแผนปฏิบัติงานของโรงเรียนให้สามารถปฏิบัติได้ผลจริง

### 3.4 วิธีการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการจัดระบบการปฏิบัติงานประกอบด้วย

- 1) การศึกษาต่อ (continuous studying)
- 2) ระบบพี่เลี้ยง (mentoring)
- 3) การฝึกปฏิบัติงาน (work shadowing)
- 4) การฝึกอบรมในงาน (on the job training)
- 5) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self study)
- 6) การให้คำปรึกษาแนะนำ (consulting)
- 7) การประชุมสัมมนา (meeting and seminar)
- 8) การปฏิบัติกิจกรรม/กิจกรรมกลุ่ม (activity/team based activity)
- 9) การมอบหมายให้ทำโครงการ (project assignment)
- 10) การสอนงาน (coaching)
- 11) การจัดทำศูนย์กลางการจัดการความรู้ (KM portal)

สรุปสาระสำคัญของลักษณะการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการจัดระบบการปฏิบัติงาน แสดงตามตารางที่ 53 ดังนี้

ตารางที่ 53 แสดงลักษณะการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการจัดระบบการปฏิบัติงาน

วิธีการพัฒนาสมรรถนะ	ลักษณะการพัฒนา
1. การศึกษาต่อ (continuous studying)	1. ให้ผู้บริหารโรงเรียนศึกษาต่อในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น 2. จัดหลักสูตรการศึกษาสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ ทักษะ เกี่ยวกับการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานของบุคลากร การพัฒนานวัตกรรมทางการบริหาร การนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงาน การออกแบบระบบการประเมินระบบการปฏิบัติงาน และการจัดทำแผนปฏิบัติการ
2. ระบบพี่เลี้ยง (mentoring)	จัดให้ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ และมีประสบการณ์สูงมาถ่ายทอดความรู้ ทักษะ เกี่ยวกับการพัฒนาความสามารถในการจัดระบบการปฏิบัติงานทั้งระบบ



ตารางที่ 53 แสดงลักษณะการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการจัดระบบ

การปฏิบัติงาน (ต่อ)

วิธีการพัฒนาสมรรถนะ	ลักษณะการพัฒนา
3. การฝึกปฏิบัติงาน (work shadowing)	การจัดให้ผู้บริหารโรงเรียนไปฝึกปฏิบัติงานกับผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสามารถสูง หรือประสบความสำเร็จในการจัดระบบการปฏิบัติงานทั้งระบบเป็นระยะ
4. การฝึกอบรมในงาน (on the job training)	การจัดให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงกว่า หรือผู้มีความรู้มาพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนในพัฒนาการจัดระบบการปฏิบัติงานทั้งระบบ
5. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self study)	การที่ผู้บริหารโรงเรียนศึกษาค้นคว้าเพื่อการพัฒนาความรู้ของตนเองในด้านการพัฒนาการจัดระบบการปฏิบัติงานทั้งระบบ
6. การให้คำปรึกษาแนะนำ (consulting)	การให้ผู้เชี่ยวชาญมาให้ให้คำปรึกษาแนะนำผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานทั้งระบบ
7. การประชุมสัมมนา ( meeting and seminar)	จัดการประชุมสัมมนาเพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการออกแบบระบบการประเมินระบบการปฏิบัติงาน การพัฒนาระบบการปฏิบัติงานของบุคลากร การพัฒนานวัตกรรมทางการบริหาร การนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงาน และการจัดทำแผนปฏิบัติงาน
8. การปฏิบัติกิจกรรม/กิจกรรมกลุ่ม (activity/team based activity)	การจัดให้ผู้บริหารโรงเรียนได้ร่วมกันวางแผนการพัฒนาระบบการจัดระบบการปฏิบัติงานของโรงเรียนในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง
9. การมอบหมายให้ทำโครงการ (project assignment)	การมอบหมายให้ผู้บริหารโรงเรียนจัดโครงการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อนำสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น โดยให้จัดทำแผนปฏิบัติการ ( action plan) และการรายงานผลการดำเนินงาน
10. การสอนงาน (coaching)	จัดกิจกรรม เพื่อเป็นการพัฒนาทักษะ การจัดระบบการปฏิบัติงาน โดยให้ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสามารถสูงกว่า หรือผู้มีความรู้มาพัฒนาในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

ตารางที่ 53 แสดงลักษณะการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการจัดระบบ  
การปฏิบัติงาน (ต่อ)

วิธีการพัฒนาสมรรถนะ	ลักษณะการพัฒนา
11. การจัดทำศูนย์กลางการจัดการความรู้ (KM portal)	หน่วยงานต้นสังกัดจัดทำฐานข้อมูลของโรงเรียน ผู้บริหาร โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ หรือ มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practice) ในด้านการพัฒนานวัตกรรมทางการบริหาร และการออกแบบระบบการประเมินระบบการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนได้ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง

### 3.6 วิธีการพัฒนาสมรรถนะแต่ละคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม

ลำดับความเหมาะสมของวิธีการพัฒนาสมรรถนะแต่ละคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม  
แสดงตามตารางที่ 54 ดังนี้

ตารางที่ 54 แสดงลำดับวิธีการพัฒนาคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของสมรรถนะ  
ความสามารถในการจัดระบบการปฏิบัติงาน

วิธีการพัฒนาสมรรถนะ	คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม				
	คุณลักษณะที่ 1	คุณลักษณะที่ 2	คุณลักษณะที่ 3	คุณลักษณะที่ 4	คุณลักษณะที่ 5
1. การศึกษาต่อ (continuous studying)	8	2	1	2	2
2. ระบบพี่เลี้ยง (mentoring)	1	6	3	6	2
3. การฝึกปฏิบัติงาน (work shadowing)	5	9	1	2	6
4. การฝึกอบรมในงาน (on the job training)	1	7	7	1	6
5. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self study)	5	2	7	2	2
6. การให้คำปรึกษาแนะนำ (consulting)	4	2	7	2	9
7. การประชุมสัมมนา (meeting and seminar)	10	7	3	9	1
8. การปฏิบัติกิจกรรม/กิจกรรมกลุ่ม (activity/team based activity)	9	9	6	8	6
9. การมอบหมายให้ทำโครงการ (project assignment)	5	2	3	11	9
10. การสอนงาน (coaching)	1	11	7	6	9
11. การจัดทำศูนย์กลางการจัดการความรู้ (KM portal)	11	1	11	9	2

#### 4. การพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

##### 4.1 องค์ประกอบของสมรรถนะที่ต้องพัฒนา ได้แก่

- 1) ความรู้เกี่ยวกับสภาพและบริบททางการศึกษาและโรงเรียน
- 2) ทักษะความคิดรวบยอด ทักษะ มนุษยสัมพันธ์ ทักษะการคิดเชิงระบบ การวินิจฉัย และการตัดสินใจ ทักษะการสื่อสาร
- 3) แรงจูงใจ
- 4) บทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 5) คุณลักษณะส่วนบุคคลในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น

##### 4.2 ขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ที่ต้องพัฒนาประกอบด้วย

- 1) ความสามารถในการประเมินสภาพที่เป็นอยู่ของโรงเรียนเพื่อกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม
- 2) ความสามารถในการวางแผนการเปลี่ยนแปลง
- 3) ความสามารถในการดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบและเป็นไปตามทิศทางที่กำหนด
- 4) ความสามารถ ในการ รักษา ระดับการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 5) ความสามารถในการประเมินผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบ

##### 4.3 คำนำนั้การพัฒนาสมรรถนะ

คำนำนั้การพัฒนาขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)  
 ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง แสดงตามตารางที่ 55

ตารางที่ 55 แสดงลำดับค่าน้ำหนักการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหาร  
การเปลี่ยนแปลง

ลำดับ	ขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)	ค่าน้ำหนัก
1	2. ความสามารถในการวางแผนการเปลี่ยนแปลง ได้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็น	21.67
1	3. ความสามารถ ในการดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบและเป็นไปตามทิศทางที่กำหนด	21.67
3	1. ความสามารถในการประเมินสภาพที่เป็นอยู่ของโรงเรียนเพื่อกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม	20.00
4	5. ความสามารถ ในการประเมินผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้อง และเป็นระบบ	18.89
5	4. ความสามารถ ในการรักษาระดับการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	17.78

4.4 ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)  
ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง แสดงตามตารางที่ 56

ตารางที่ 56 แสดงลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความสามารถ  
ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ลำดับ	ขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)
1	3. ความสามารถ ในการดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ และเป็นไปตามทิศทางที่กำหนด
2	5. ความสามารถ ในการประเมินผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้อง และเป็นระบบ
3	4. ความสามารถ ในการรักษาระดับการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมต่อการดำเนินงาน ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
4	2. ความสามารถ ในการวางแผนการเปลี่ยนแปลงได้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็น
5	1. ความสามารถ ในการประเมินสภาพที่เป็นอยู่ของโรงเรียนเพื่อกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม

#### 4.5 วิธีการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

- 1) การมอบหมายให้ทำโครงการ (project assignment)
- 2) การสอนงาน (coaching)
- 3) ระบบพี่เลี้ยง (mentoring)
- 4) การจัดทำศูนย์กลางการจัดการความรู้ (KM portal)
- 5) การฝึกปฏิบัติงาน (work shadowing)
- 6) การปฏิบัติกิจกรรม/กิจกรรมกลุ่ม (activity/team based activity)
- 7) การให้คำปรึกษาแนะนำ (consulting)
- 8) การประชุมสัมมนา (meeting and seminar)
- 9) การศึกษาต่อ (continuous studying)
- 10) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self study)
- 11) การฝึกอบรมในงาน (on the job training)
- 12) การศึกษาดูงาน (site tour/visiting)

สรุปสาระสำคัญของลักษณะการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง แสดงตามตารางที่ 57 ดังนี้

ตารางที่ 57 แสดงลักษณะการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

วิธีการพัฒนาสมรรถนะ	ลักษณะการพัฒนา
1. การมอบหมายให้ทำโครงการ (project assignment)	การมอบหมายให้ผู้บริหารโรงเรียนดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนโดยให้จัดทำแผนปฏิบัติการ (action plan) และการรายงานผลการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ
2. การสอนงาน (coaching)	การให้ผู้บริหารโรงเรียนเรียนรู้จากผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสามารถสูงกว่า หรือผู้มีความรู้ในการพัฒนาความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน
3. ระบบพี่เลี้ยง (mentoring)	จัดให้ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ และมีประสบการณ์สูงมาถ่ายทอดความรู้ ทักษะ เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน

ตารางที่ 57 แสดงลักษณะการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหาร  
การเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

วิธีการพัฒนาสมรรถนะ	ลักษณะการพัฒนา
4. การจัดทำศูนย์กลางการจัดการ ความรู้ (KM portal)	หน่วยงานต้นสังกัดจัดทำฐานข้อมูลของโรงเรียน ผู้บริหาร โรงเรียนที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือ มีวิธีปฏิบัติที่เป็น เลิศ (best practice) ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงโรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จ เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนศึกษาค้นคว้า ด้วยตนเอง
5. การฝึกปฏิบัติงาน (work shadowing)	การจัดให้ผู้บริหารโรงเรียนไปฝึกปฏิบัติงานกับผู้บริหาร โรงเรียนที่มีความสามารถสูง หรือประสบความสำเร็จในการ บริหารการเปลี่ยนแปลง
6. การปฏิบัติกิจกรรม/กิจกรรม กลุ่ม (activity/team based activity)	การมอบหมายให้ผู้บริหารโรงเรียนวางแผนการเปลี่ยนแปลง ของโรงเรียนโดยให้จัดทำแผนปฏิบัติการ ( action plan) และ การรายงานผลการดำเนินงานเมื่อสิ้นสุดโครงการ
7. การให้คำปรึกษาแนะนำ (consulting)	การให้ผู้เชี่ยวชาญมาทำให้คำปรึกษาแนะนำผู้บริหาร โรงเรียนเกี่ยวกับการพัฒนาความสามารถในการบริหารการ เปลี่ยนแปลงทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะต่าง ๆ
8. การประชุมสัมมนา (meeting and seminar)	จัดการประชุมสัมมนาเพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ และทักษะ ของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการรักษาระดับการ เปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการ ดำเนินงาน การประเมินผลการบริหารการเปลี่ยนแปลง และ การประเมินสภาพที่เป็นอยู่ของโรงเรียนเพื่อกำหนด ทิศทางการเปลี่ยนแปลงได้
9. การศึกษาต่อ (continuous studying)	1. ให้ผู้บริหารโรงเรียนศึกษาต่อในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น 2. จัดหลักสูตรการศึกษาสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเพื่อเป็นการ พัฒนาความรู้ ทักษะ เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงใน ทุกด้าน

ตารางที่ 57 แสดงลักษณะการพัฒนาศมรรถนะความสามารถในการบริหาร  
การเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

วิธีการพัฒนาศมรรถนะ	ลักษณะการพัฒนา
10. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self study)	การที่ผู้บริหารโรงเรียนศึกษาค้นคว้าเพื่อการพัฒนาความรู้ของตนเองเกี่ยวกับการประเมินสภาพที่เป็นอยู่ของโรงเรียนเพื่อกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง การรักษาระดับการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงาน การดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลง และการประเมินผลการบริหารการเปลี่ยนแปลง
11. การฝึกอบรมในงาน (on the job training)	การจัดให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงกว่า หรือผู้มีความรู้มาพัฒนาทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลง
12. การศึกษาดูงาน (site tour/visiting)	การจัดให้ผู้บริหารโรงเรียนไปศึกษาดูงานโรงเรียน หรือหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาความรู้ และประสบการณ์

#### 4.6 วิธีการพัฒนาศมรรถนะแต่ละคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม

ลำดับความเหมาะสมของวิธีการพัฒนาศมรรถนะแต่ละคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม  
แสดงตามตารางที่ 58 ดังนี้



ตารางที่ 58 แสดงลำดับวิธีการพัฒนาคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของสมรรถนะ  
ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

วิธีการพัฒนาสมรรถนะ	คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม				
	คุณลักษณะที่ 1	คุณลักษณะที่ 2	คุณลักษณะที่ 3	คุณลักษณะที่ 4	คุณลักษณะที่ 5
1. การมอบหมายให้ทำโครงการ (project assignment)	1	1	1	1	7
2. การสอนงาน (coaching)	5	3	1	4	1
3. ระบบพี่เลี้ยง (mentoring)	1	1	4	10	7
4. การจัดทำศูนย์กลางการจัดการความรู้ (KM portal)	3	6	3	8	1
5. การฝึกปฏิบัติงาน (work shadowing)	7	4	5	1	7
6. การปฏิบัติกิจกรรม/กิจกรรมกลุ่ม (activity/team based activity)	7	6	5	8	4
7. การให้คำปรึกษาแนะนำ (consulting)	7	5	7	5	10
8. การประชุมสัมมนา (meeting and seminar)	3	9	11	1	11
9. การศึกษาต่อ (continuous studying)	7	6	9	11	4
10. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self study)	6	9	7	5	11
11. การฝึกอบรมในงาน (on the job training)	11	9	9	8	4
12. การศึกษาดูงาน (site tour/visiting)	12	9	12	5	1

## 5. การพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร

### 5.1 องค์ประกอบของสมรรถนะที่ต้องพัฒนา ได้แก่

- 1) ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ บุคคลแห่งการเรียนรู้ และองค์การแห่งการเรียนรู้
- 2) ทักษะความคิดรวบยอด ทักษะด้านเทคนิค ทักษะการสื่อสาร ทักษะการคิดเชิงระบบ การวินิจฉัยและการตัดสินใจ
- 3) แรงจูงใจ
- 4) สติปัญญา
- 5) บทบาทของผู้นำการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- 6) คุณลักษณะของการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

### 5.2 ขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ที่ต้องพัฒนาประกอบด้วย

- 1) ความสามารถในการประเมินความรู้ที่มีอยู่ภายในโรงเรียนได้อย่างถูกต้องทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และโรงเรียน
- 2) ความสามารถในการระบุถึงความรู้ที่โรงเรียนจำเป็นต้องมีเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 3) ความสามารถในการจัดระบบ และกระบวนการจัดการความรู้โรงเรียน
- 4) ความสามารถในการจัดกิจกรรมที่ เชื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม องค์กร และการนำความรู้ไปปฏิบัติ

### 5.3 คำนำนั้การพัฒนาสมรรถนะ

คำนำนั้การพัฒนาขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)

ความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรแสดงตามตารางที่ 59

ตารางที่ 59 แสดงลำดับค่าน้ำหนักการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหาร  
จัดการความรู้ในองค์กร

ลำดับ	ขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)	ค่าน้ำหนัก
1	4. ความสามารถในการจัดกิจกรรมที่ เชื่อมต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม องค์กร และการนำความรู้ไปปฏิบัติ	27.78
2	3. ความสามารถในการจัดระบบ และกระบวนการจัดการความรู้โรงเรียน	27.72
3	1. ความ สามารถ ในการประเมินความรู้ที่มีอยู่ภายในโรงเรียนได้อย่างถูกต้องทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และโรงเรียน	23.33
4	2. ความ สามารถ ในการระบุถึงความรู้ที่โรงเรียนจำเป็นต้องมีเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	21.67

5.5 ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)  
ความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรแสดงตามตารางที่ 60

ตารางที่ 60 แสดงลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความสามารถ  
ในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร

ลำดับ	ขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)
1	4. ความสามารถในการจัดกิจกรรมที่ เชื่อมต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม องค์กร และการนำความรู้ไปปฏิบัติ
2	3. ความสามารถในการจัดระบบ และกระบวนการจัดการความรู้โรงเรียน
3	1. ความ สามารถ ในการประเมินความรู้ที่มีอยู่ภายในโรงเรียนได้อย่างถูกต้องทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และโรงเรียน
4	2. ความ สามารถ ในการระบุถึงความรู้ที่โรงเรียนจำเป็นต้องมีเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

5.6 วิธีการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร ประกอบด้วย

- 1) การศึกษาต่อ (continuous studying)
- 2) การฝึกปฏิบัติงาน (work shadowing)
- 3) การให้คำปรึกษาแนะนำ (consulting)
- 4) การสอนงาน (coaching)
- 5) ระบบพี่เลี้ยง (mentoring)
- 6) การปฏิบัติกิจกรรม/กิจกรรมกลุ่ม (activity/team based activity)
- 7) การศึกษาดูงาน (site tour/visiting)
- 8) การฝึกอบรมในงาน (on the job training)
- 9) การประชุมสัมมนา (meeting and seminar)
- 10) การจัดทำศูนย์กลางการจัดการความรู้ (KM portal)

สรุปสาระสำคัญของลักษณะการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร แสดงตามตารางที่ 61 ดังนี้

ตารางที่ 61 แสดงลักษณะการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร

วิธีการพัฒนาสมรรถนะ	ลักษณะการพัฒนา
1. การศึกษาต่อ (continuous studying)	1. ให้ผู้บริหารโรงเรียนศึกษาต่อในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น 2. จัดหลักสูตรการศึกษาสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ ทักษะ เกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรทุกด้าน
2. การฝึกปฏิบัติงาน (work shadowing)	จัดให้ผู้บริหารโรงเรียนไปฝึกปฏิบัติงานกับผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสามารถสูง หรือประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร
3. การให้คำปรึกษาแนะนำ (consulting)	การให้ผู้เชี่ยวชาญมาให้คำปรึกษาแนะนำผู้บริหารโรงเรียน เกี่ยวกับการพัฒนาความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร

ตารางที่ 61 แสดงลักษณะการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารจัดการ  
ความรู้ในองค์กร (ต่อ)

วิธีการพัฒนาสมรรถนะ	ลักษณะการพัฒนา
4. การสอนงาน (coaching)	การให้ผู้บริหารโรงเรียนเรียนรู้จากผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสามารถสูงกว่า หรือผู้มีความรู้ในการพัฒนาความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร
5. ระบบพี่เลี้ยง (mentoring)	การจัดให้ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ และมีประสบการณ์สูงมาถ่ายทอดความรู้ ทักษะ เกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร
6. การปฏิบัติกิจกรรม/กิจกรรมกลุ่ม (activity/team based activity)	การมอบหมายให้ผู้บริหารโรงเรียนจัดระบบการบริหารจัดการความรู้ภายในของโรงเรียน โดยให้จัดทำแผนปฏิบัติการ (action plan) และการรายงานผลการดำเนินงานเมื่อสิ้นสุดโครงการ
7. การศึกษาดูงาน (site tour/visiting)	การจัดให้ผู้บริหารโรงเรียนไปศึกษาดูงานโรงเรียน หรือหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรด้านการจัดระบบและกระบวนการจัดการความรู้ การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และความสามารถในการระบุดังความรู้ที่จำเป็นเพื่อการพัฒนาองค์กร
8. การฝึกอบรมในงาน (on the job training)	การจัดให้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการความรู้มาพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในระยะเริ่มต้นของการดำเนินการ
9. การประชุมสัมมนา (meeting and seminar)	จัดการประชุมสัมมนาเพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ และทักษะของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับความสามารถในการจัดกิจกรรมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การประเมินความรู้ระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร และความสามารถในการระบุดังความรู้ที่จำเป็นในการพัฒนา
10. การจัดทำศูนย์กลางการจัดการความรู้ (KM portal)	หน่วยงานต้นสังกัดจัดทำฐานข้อมูลของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้นำการจัดการความรู้ หรือ มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practice) ในการบริหารการจัดการความรู้ในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

## 5.6 วิธีการพัฒนาสมรรถนะแต่ละคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม

ลำดับความเหมาะสมของวิธีการพัฒนาสมรรถนะแต่ละคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม  
แสดงตามตารางที่ 62 ดังนี้

ตารางที่ 62 แสดงลำดับวิธีการพัฒนาคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของสมรรถนะ  
ความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร

วิธีการพัฒนาสมรรถนะ	คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม			
	คุณลักษณะที่ 1	คุณลักษณะที่ 2	คุณลักษณะที่ 3	คุณลักษณะที่ 4
1. การศึกษาต่อ (continuous studying)	1	8	7	1
2. การฝึกปฏิบัติงาน (work shadowing)	1	1	9	8
3. การให้คำปรึกษาแนะนำ (consulting)	9	2	5	4
4. การสอนงาน (coaching)	6	5	1	4
5. ระบบพี่เลี้ยง (mentoring)	4	4	6	7
6. การปฏิบัติกิจกรรม/กิจกรรมกลุ่ม (activity/team based activity)	1	8	1	9
7. การศึกษาดูงาน (site tour/visiting)	10	3	1	2
8. การฝึกอบรมในงาน (on the job training)	6	5	1	4
9. การประชุมสัมมนา (meeting and seminar)	5	7	10	1
10. การจัดทำศูนย์กลางการจัดการความรู้ (KM portal)	9	8	7	9

## ส่วนการนำรูปแบบไปใช้

### 5. เงื่อนไขสำคัญของรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา เป็นรูปแบบเชิงโครงสร้างทางความคิด (conceptual model) ที่มีลักษณะเป็นรูปแบบเชิงสัมพัทธ์ (relative model) ดังนั้นการนำรูปแบบไปใช้พัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาให้ประสบความสำเร็จนั้น มีความสัมพันธ์กับเงื่อนไขและองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการในแต่ละด้านดังต่อไปนี้

#### 5.1 ด้านการให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะ

1) หน่วยงานทางการศึกษาที่เป็นต้นสังกัดของผู้บริหารโรงเรียนได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนเอกชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และ กรุงเทพมหานคร ต้องจัดระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระบบบริหารบุคคลของหน่วยงาน

2) หน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการดำเนินการตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาคควรหาแบบที่บูรณาการกันระหว่างการประชุมสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อต่อไปอนุญาตประกอบวิชาชีพทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน กับการประเมินผลเพื่อเลื่อนวิทยฐานะของผู้บริหารโรงเรียน

3) ผู้บริหารโรงเรียนต้องเห็นความสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะของตนเองอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

#### 5.2 ด้านการนำรูปแบบไปประยุกต์ใช้ผ่านระบบการบริหารบุคคลของหน่วยงาน

การนำรูปแบบไปประยุกต์ใช้ผ่านระบบการบริหารบุคคลของหน่วยงาน สามารถดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาได้ 4 ลักษณะ ได้แก่

##### 1) การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะผ่านการพัฒนารายบุคคล

การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะผ่านการพัฒนารายบุคคลโดยให้ผู้บริหารโรงเรียนจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (individual development plan : IDP) ซึ่งมีเทคนิคในการดำเนินการ ดังนี้

- กำหนดสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา (สมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูง)

- ประเมินสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของผู้บริหารโรงเรียนตามสมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

- กำหนดพฤติกรรมที่คาดหวัง โดยเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ เป็นพฤติกรรมที่ถูกคาดหวังไว้ เป็นพฤติกรรมที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ สามารถวัดและประเมินรวมทั้งสามารถตรวจสอบได้

- กำหนดวิธีการและเครื่องมือพัฒนา ซึ่งมี 2 ลักษณะ คือ การพัฒนาภายในโรงเรียน (in - house service) และ การพัฒนาภายนอกโรงเรียน (off - house service) โดยเลือกวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมประมาณ 3 วิธีการตามรูปแบบ

- กำหนดผู้รับผิดชอบ/ระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุด

## 2) การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะผ่านการพัฒนาสายงานอาชีพ

ผู้บริหารโรงเรียนเป็นตำแหน่งงานที่มีการกำหนด มาตรฐานวิทยฐานะหลักเกณฑ์และวิธีการให้มีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะไว้โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนของรัฐ รวมทั้งจะมีการกำหนดมาตรฐานวิทยฐานะของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในอนาคต ดังนั้น การกำหนดให้มีการพัฒนาสมรรถนะผ่านการพัฒนาสายงานอาชีพของผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นวิธีดำเนินการหนึ่งซึ่งมีความเหมาะสม โดยมีการดำเนินการดังนี้

- จัดทำเกณฑ์ที่ใช้ในการเลื่อนตำแหน่งงานและย้ายงาน โดยพิจารณาผลการปฏิบัติงานย้อนหลังในอดีต ศักยภาพในการทำงาน

- ดำเนินการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเป็นรายบุคคลควบคู่ไปกับความก้าวหน้าทางวิชาชีพตามวิทยฐานะ

- ประเมินสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน จัดกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนตามระดับสมรรถนะออกเป็นกลุ่มที่มีระดับสมรรถนะระดับสูง เพื่อเป็นแกนนำการพัฒนา กลุ่มที่มีระดับสมรรถนะระดับกลาง และกลุ่มสมรรถนะที่มีความต้องการพัฒนาสูง

- การจัดทำแผนพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเป็นรายบุคคล ที่ประกอบด้วยสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา วิธีการเครื่องมือในการพัฒนา ระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุด ผลที่คาดหวังจากการพัฒนาแต่ละเรื่อง

- การจัดทำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่กำหนดตัวชี้วัดการดำเนินงาน การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น



### 3) การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะผ่านการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาผ่านการบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นการพัฒนาสมรรถนะที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ในระยะยาว ซึ่งมีการดำเนินการดังนี้

- การกำหนดบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นการกำหนดขอบเขตของผลการปฏิบัติงาน และสมรรถนะที่ต้องการ
- จัดทำข้อตกลงเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ซึ่งครอบคลุมถึงความคาดหวัง สิ่งที่จะทำให้ผู้บริหารโรงเรียนบรรลุตามวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน กำหนดตัวชี้วัดและกำหนดสมรรถนะที่นำไปสู่ความสำเร็จ
- การวางแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการกำหนดสิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องพัฒนาการปฏิบัติงาน
- การบริหารจัดการผลการบริหารงานตลอดทั้งปี โดยกำหนดข้อตกลงการปฏิบัติงานตอนต้นปี การกำกับติดตาม และการทบทวนข้อตกลงปฏิบัติงานระหว่างปี และการทบทวนผลการปฏิบัติงานหลักเมื่อปลายปี
- การทบทวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน การรายงานผล การประเมินค่าระดับผลการปฏิบัติงาน และการจัดผลตอบแทน

### 4) การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะผ่านการพัฒนาองค์การ

การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาผ่านการพัฒนาองค์การ เป็นการพัฒนาที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ระยะยาว โดยเป็นการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนควบคู่ไปกับการพัฒนาโรงเรียน โดยมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

- ประเมินสภาพปัญหาทางการศึกษาที่เกิดขึ้นของโรงเรียน หรือหน่วยงานต้นสังกัด ประสบอยู่โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาทางด้านคุณภาพการศึกษา
- การกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา โดยการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และหาทางเลือกที่เหมาะสมในการดำเนินการ ระบุสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา ออกแบบวิธีการพัฒนาสมรรถนะ
- การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะควบคู่ไปกับการพัฒนาโรงเรียน โดยผู้บริหารระดับสูงต้องสนับสนุนการดำเนินการทั้งในด้านการจัดปัจจัยสนับสนุนและกลไกการพัฒนาที่เชื่อมโยงกัน

- การประเมินและให้ข้อมูลป้อนกลับจากผลที่เกิดขึ้น และผลการปฏิบัติงาน โดยที่การประเมินผลการพัฒนาโรงเรียนนั้นต้องเป็นการประเมินเพื่อการพัฒนาโดยการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อพัฒนาทางเลือกที่เหมาะสมต่อไป

### 5.3 ด้านการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะตามรูปแบบ

การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาตามรูปแบบ ต้องมีการกำหนดลักษณะการดำเนินการที่เป็นวงจรถ่วงคือ หน่วยงานต้นสังกัดต้องเริ่มจากการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา กำหนดสมรรถนะและคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ต้องพัฒนา กำหนดวิธีการพัฒนาสมรรถนะ ออกแบบกิจกรรมการพัฒนา การติดตามการพัฒนาสมรรถนะ และสิ้นสุดที่การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะ โดยมีสาระสำคัญของการนำรูปแบบไปใช้ในการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะดังนี้

- 1) การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา หน่วยงานต้นสังกัดอาจจะมีการประเมินซ้ำอีกครั้งหนึ่งเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพและบริบท และความต้องการที่แท้จริงของแต่ละสังกัด
- 2) การกำหนดสมรรถนะและคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ต้องพัฒนา อาจกำหนดรายละเอียดเพิ่มเติม และจัดทำเป็นระดับสมรรถนะ (competency level)
- 3) ภายหลังจากการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแล้วอาจแบ่งกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนออกเป็นกลุ่ม ๆ ตามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาได้
- 4) การกำหนดวิธีการพัฒนาสมรรถนะหน่วยงานต้นสังกัด หรือหน่วยงานที่ได้รับมอบให้ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะสามารถเลือกวิธีการจากรูปแบบที่สอดคล้องกับสภาพและบริบทของหน่วยงานในการพัฒนาได้ตามความเหมาะสม
- 5) การออกแบบกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะหน่วยงานต้นสังกัด หรือหน่วยงานที่ได้รับมอบให้ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะสามารถกำหนดกิจกรรมการพัฒนาที่สอดคล้องกับสภาพและบริบทของหน่วยงานในการพัฒนาได้ตามความเหมาะสม
- 6) การติดตามการพัฒนาสมรรถนะควรกำหนดความรับผิดชอบและกำหนดวิธีการและเครื่องมือในการพัฒนา
- 7) การประเมินการพัฒนาสมรรถนะ ต้องมีการจัดทำวิธีการและเครื่องมือการประเมินซึ่งต้องครอบคลุม 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ การประเมินกระบวนการ วิธีการ และประเมินผลลัพธ์

## 6. ผลที่เกิดขึ้นหลังการใช้รูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษามีเป้าหมายเพื่อพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และกรุงเทพมหานคร โดยผลที่จะเกิดขึ้นหลังการใช้รูปแบบ คือ

1) การที่ผู้บริหารโรงเรียนและหน่วยงานทางการศึกษาทุกระดับมีแนวทางและวิธีการพัฒนาสมรรถนะ ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ พัฒนาระบบการพัฒนาสมรรถนะของหน่วยงานทางการศึกษา

2) ผู้บริหารโรงเรียนมีคุณลักษณะและคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ภายหลังจากได้รับการพัฒนา สามารถนำผลการพัฒนาไปใช้ในการประกอบวิชาชีพผู้บริหารโรงเรียน โดยคุณลักษณะที่ได้รับการพัฒนา คือ การเป็นผู้นำทางวิชาการและการจัดการเรียนรู้ (instructional and learning management leader) ผ่านการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารงานวิชาการ การเป็นผู้นำในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพ (management as quality assurance leader) ผ่านการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพ การเป็นผู้นำในการจัดระบบการปฏิบัติงาน ( operation management leader) ผ่านการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการจัดระบบการปฏิบัติงาน การเป็นผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง ( change management leader) ผ่านการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง และความเป็นผู้นำในการจัดการความรู้ ( knowledge management leader) ผ่านการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ ในองค์กร ซึ่งการมีคุณลักษณะตามนี้จะส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนมีคุณลักษณะและคุณภาพตามที่คุรุสภากำหนดในการประกอบวิชาชีพผู้บริหารโรงเรียน

3) ผู้บริหารโรงเรียนได้รับการพัฒนาสมรรถนะที่ทำให้เกิดประสิทธิผลการปฏิบัติงาน (effective performance) สามารถสร้างผลลัพธ์ (outcomes) ในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพตามเป้าหมายในระดับสูงตามที่หน่วยงานทางการศึกษาคาดหวังตั้งแต่ระดับโรงเรียนไปจนถึงระดับหน่วยงานต้นสังกัดที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน อันเป็นการยกระดับคุณภาพการศึกษาของชาติด้วย

#### ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

ขั้นตอน การวิจัยนี้ เป็นการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านบริหารการศึกษา ด้านมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ของผู้บริหารโรงเรียน และด้านการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน รวมจำนวน 9 คน ผู้วิจัยได้รับแบบประเมินคืน จำนวน 9 ฉบับ ( $n = 9$ ) คิดเป็นร้อยละ 100.00

##### 1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบแสดงตามตารางที่ 63 ดังนี้

ตารางที่ 63 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

รายการองค์ประกอบของรูปแบบ	ระดับความเหมาะสม		ระดับความเป็นไปได้	
	( $\bar{X}$ )	S.D.	( $\bar{X}$ )	S.D.
<b>1. ส่วนนำ</b>				
1.1 หลักการ	4.71	0.49	4.71	0.49
1.2 วัตถุประสงค์	4.86	0.38	4.86	0.38
1.3 เป้าหมาย	4.71	0.49	4.71	0.49
<b>2 ส่วนลักษณะสำคัญ</b>				
2.1 ลักษณะสำคัญของรูปแบบ	4.57	0.53	4.57	0.53
2.2 กระบวนการพัฒนาสมรรถนะ	4.71	0.49	4.43	0.53
2.3 ลักษณะย่อยที่1 การพัฒนาสมรรถนะความสามารถใน การบริหารงานวิชาการ	4.86	0.38	4.57	0.79
2.4 ลักษณะย่อยที่2 การพัฒนาสมรรถนะความสามารถใน การจัดการอย่างประกันคุณภาพ	4.86	0.38	4.43	0.79

ตารางที่ 63 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ (ต่อ)

รายการองค์ประกอบของรูปแบบ	ระดับความเหมาะสม		ระดับความเป็นไปได้	
	( $\bar{X}$ )	S.D.	( $\bar{X}$ )	S.D.
<b>2 ส่วนลักษณะสำคัญ (ต่อ)</b>				
2.5 ลักษณะย่อยที่ 3 การพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการจัดระบบการปฏิบัติงาน	4.86	0.38	4.71	0.49
2.6 ลักษณะย่อยที่ 4 การพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง	4.71	0.49	4.29	0.76
2.7 ลักษณะย่อยที่ 5 การพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร	4.86	0.38	4.57	0.53
<b>3. ส่วนการนำไปใช้</b>				
3.1 เงื่อนไขสำคัญของรูปแบบ	4.57	0.53	4.43	0.53
3.2 ผลที่จะเกิดขึ้นหลังการใช้รูปแบบ	4.57	0.53	4.29	0.76

จากตารางที่ 63 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา พบว่าระดับความเหมาะสมของทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับสูงมาก มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ระหว่าง 4.57 – 4.86 โดยระดับความเหมาะสมของวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ลักษณะย่อยที่ 1 (การพัฒนาความสามารถในการบริหารงานวิชาการ) ลักษณะย่อยที่ 2 (การพัฒนาความสามารถในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพ) ลักษณะย่อยที่ 3 (การพัฒนาความสามารถในการจัดระบบการปฏิบัติงาน) และลักษณะย่อยที่ 5 (การพัฒนาความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร) มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) สูงที่สุด เท่ากับ 4.86 รองลงมา คือ ระดับความเหมาะสมของหลักการ เป้าหมาย กระบวนการพัฒนาสมรรถนะ และ ลักษณะย่อยที่ 4 (การพัฒนาความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง) มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 4.71 และที่มีค่าต่ำที่สุด ได้แก่ ระดับความเหมาะสมของลักษณะสำคัญ เงื่อนไขสำคัญ และผลที่เกิดขึ้นหลังการใช้รูปแบบ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 4.57

ระดับความเป็นไปได้ของทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับสูงถึงสูงมาก มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ระหว่าง 4.29 – 4.86 โดยระดับความเป็นไปได้สูงสุด คือ วัตถุประสงค์ของรูปแบบมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 4.86 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ระดับความเป็นไปได้ของหลักการ เป้าหมาย และลักษณะย่อยที่ 3 (การพัฒนาความสามารถในการจัดระบบการปฏิบัติงาน) มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 4.71 อยู่ในระดับมากที่สุด ระดับความเป็นไปได้ของลักษณะสำคัญ ลักษณะย่อยที่ 1 (การพัฒนาความสามารถในการบริหารงานวิชาการ) และ ลักษณะย่อยที่ 5 (การพัฒนาความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร) มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 4.57 อยู่ในระดับมากที่สุด ระดับความเป็นไปได้ของกระบวนการพัฒนาสมรรถนะ ลักษณะย่อยที่ 2 (การพัฒนาความสามารถในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพ) และเงื่อนไขสำคัญของรูปแบบ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 4.43 อยู่ในระดับมาก ระดับความเป็นไปได้ของ ลักษณะย่อยที่ 4 (การพัฒนาความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง) และผลที่เกิดขึ้นหลังการใช้รูปแบบ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 4.29 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

## 2. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะโดยภาพรวม

- 1) ควรกำหนดชื่อของรูปแบบที่ได้พัฒนาขึ้น (n = 1)
- 2) ควรปรับแผนภาพของกระบวนการพัฒนาสมรรถนะให้มีผลย้อนกลับ (feedback) (n = 1)
- 3) รูปแบบมีความเหมาะสมดี แต่ความเป็นไปได้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขต่าง ๆ มาก ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่ควบคุมค่อนข้างยาก และขึ้นอยู่กับการนำไปใช้ (n = 4)

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะตามองค์ประกอบของรูปแบบ

### 1. ส่วนนำ

#### 1.1 หลักการ

- 1) จัดทำหลักการและจำแนกได้อย่างเป็นระบบดีมาก (n = 1)
- 2) ควรเพิ่มหลักการสร้างภาวะผู้นำ หลักความสอดคล้องในการเปลี่ยนแปลง/บริหารการเปลี่ยนแปลง (อาจเสริมในข้อ 1 – 3 ได้) (n = 1)
- 3) หลักการพัฒนาคุณภาพการศึกษา อาจนำไปไว้ในส่วนประโยชน์ของการนำไปใช้ หากเป็นหลักการเช่นเดิมต้องอธิบายสาระสำคัญเพิ่มเติม (n = 1)

## 1.2 วัตถุประสงค์

1) ข้อ 2.2 วัตถุประสงค์เฉพาะ 2.2.1 เพื่อนำเสนอแนวทางการนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ควรเปลี่ยนเป็น เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ตามวัตถุประสงค์การวิจัย (n = 1)

## 1.3 เป้าหมาย

- 1) ให้นำคำว่า “เพื่อเป็นรูปแบบที่มีลักษณะบูรณาการ (integrated development model) ในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน” ไปไว้ในส่วนลักษณะสำคัญ (n = 1)
- 2) ให้แยกเป้าหมายออกเป็นเชิงปริมาณและคุณภาพ (n = 1)
- 3) กำหนดไว้โดยเน้นการประยุกต์ใช้และกล่าวไว้ภาพกว้าง ๆ ดีแล้ว (n = 2)

## 2. ส่วนลักษณะสำคัญ

### 2.1 ลักษณะสำคัญ

- 1) ควรระบุถึงผลผลิต และผลลัพธ์ (n = 1)

### 2.2 กระบวนการพัฒนาสมรรถนะ

- 1) ควรครอบคลุมผลลัพธ์ด้วย (n = 1)
- 2) แก้ไขแผนภาพให้มีลักษณะของข้อมูลป้อนกลับด้วย (n = 1)

### 2.3 ลักษณะย่อยที่ 1 การพัฒนาความสามารถในการบริหารงานวิชาการ

ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนมากเห็นว่าเหมาะสมดีแล้ว (n = 8)

### 2.4 ลักษณะย่อยที่ 2 การพัฒนาความสามารถในการบริหารจัดการอย่างประกัน

คุณภาพ

ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนมากเห็นว่าเหมาะสมดีแล้ว (n = 8)

### 2.5 ลักษณะย่อยที่ 3 การพัฒนาความสามารถในการจัดระบบการปฏิบัติงาน

ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนมากเห็นว่าเหมาะสมดีแล้ว (n = 8)

### 2.6 ลักษณะย่อยที่ 4 การพัฒนาความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนมากเห็นว่าเหมาะสมดีแล้ว (n = 7)

### 2.7 ลักษณะย่อยที่ 5 การพัฒนาความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร

ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนมากเห็นว่าเหมาะสมดีแล้ว (n = 8)

### 3. ส่วนการนำไปใช้

#### 3.1 เงื่อนไขสำคัญของรูปแบบ

1) วิเคราะห์และนำเสนอได้ชัดเจนดีทั้งในด้านการให้ความสำคัญ การประยุกต์ใช้ และการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะตามรูปแบบลักษณะเป็นข้อเสนอไปในตัวดีมาก (n = 1)

2) ควรเพิ่มเติม การสื่อสารสร้างความเข้าใจให้ตรงกันตามแนวทางที่กำหนด การสัมมนาระหว่างผู้นำไปใช้ และการเรียนรู้ การประเมิน และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องภายในหน่วยงาน (n = 1)

#### 3.2 ผลที่เกิดขึ้นหลังการใช้รูปแบบ

ควรเพิ่มผลที่เกิดขึ้นดังนี้

1) ผลที่เกิดขึ้นกับโรงเรียน (n = 2)

2) ผลที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพนักเรียน (n = 1)

3) ผลการพัฒนาในรูปแบบการบริหารจัดการ (n = 1)

4) ผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในภาพรวมทุกด้าน (n = 1)

จากความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิผู้วิจัยได้สรุปประเด็นสำคัญเพื่อนำไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อปรับแก้ไขรูปแบบ โดยผลการปรับแก้ไขรูปแบบนำเสนอสรุปตามตารางที่ 64 ดังนี้



## ตารางที่ 64 แสดงสรุปการปรับแก้ไขรูปแบบ

ที่	องค์ประกอบรูปแบบ	ประเด็นความเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับแก้ไข
1	ภาพรวม	1. ควรกำหนดชื่อของรูปแบบ	1) กำหนดชื่อรูปแบบว่า รูปแบบบูรณาการพัฒนาศมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา
2	1. ส่วนนำ 1.1 หลักการ  1.3 เป้าหมาย  1.2 วัตถุประสงค์	1) เพิ่มหลักการ (สร้างภาวะผู้นำ หลักความสอดคล้องในการเปลี่ยนแปลง/บริหาร การเปลี่ยนแปลง) 2) อธิบายหลักการพัฒนาคคุณภาพการศึกษาเพิ่มเติม แยกเป็นเป้าหมายเชิงปริมาณ และคุณภาพ ปรับแก้ไขให้ตรงกับวัตถุประสงค์ การวิจัย	อธิบายขยายความส่วนที่ผู้ทรงคุณวุฒิให้ความเห็นใน หลักการที่เกี่ยวข้อง โดยไม่เพิ่ม หลักการ  ปรับแก้ตามความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ปรับแก้ตามความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
3.	2. ส่วนลักษณะสำคัญ 2.1 ลักษณะสำคัญ  2.2 กระบวนการพัฒนาศมรรถนะ  2.3 ลักษณะย่อยที่ 1 2.4 ลักษณะย่อยที่ 2 2.5 ลักษณะย่อยที่ 3 2.6 ลักษณะย่อยที่ 4	เพิ่มผลผลิตและผลลัพธ์  1) ควรครอบคลุมผลลัพธ์ด้วย 2) ปรับแผนภาพกระบวนการพัฒนาศมรรถนะให้มีข้อมูลป้อนกลับ (feedback)  เหมาะสมดีแล้ว เหมาะสมดีแล้ว เหมาะสมดีแล้ว เหมาะสมดีแล้ว	ขยายความเพิ่มเติมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ ไปสู่ผลลัพธ์  ขยายความเพิ่มเติมในส่วนที่เกี่ยวข้องการดำเนินการ พัฒนา และปรับแก้ไข แผนภาพตามความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ  คงเดิม คงเดิม คงเดิม คงเดิม

## ตารางที่ 64 แสดงสรุปการปรับแก้ไขรูปแบบ (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบรูปแบบ	ประเด็นความเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับแก้ไข
4	2.7 ลักษณะย่อที่ 5 3.2 ผลที่เกิดขึ้นหลังการ ใช้รูปแบบ	เหมาะสมดีแล้ว ควรเพิ่มผลที่เกิดขึ้นกับ โรงเรียน คุณภาพนักเรียน รูปแบบบริหารจัดการ และ การพัฒนาคุณภาพการศึกษา ในภาพรวมทุกด้าน	คงเดิม ปรับแก้ไขตามความเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ

**บทที่ 5**  
**รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน**  
**ตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา (ฉบับผลการวิจัย)**

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา มีลักษณะเป็นรูปแบบเชิงโครงสร้างทางความคิด (conceptual model) และมีลักษณะเป็นแบบบูรณาการการพัฒนา (integrated development model) ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นในเบื้องต้น จากนั้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยมีการปรับแก้ไขตามความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ รูปแบบบูรณาการการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา มีส่วนประกอบที่สำคัญ คือ ส่วนนำ ส่วนลักษณะสำคัญ และส่วนการนำไปใช้ ซึ่งแต่ละส่วนมีองค์ประกอบ ดังนี้

**ส่วนนำ**

1. หลักการของรูปแบบ
2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ
3. เป้าหมายของรูปแบบ

**ส่วนลักษณะสำคัญ**

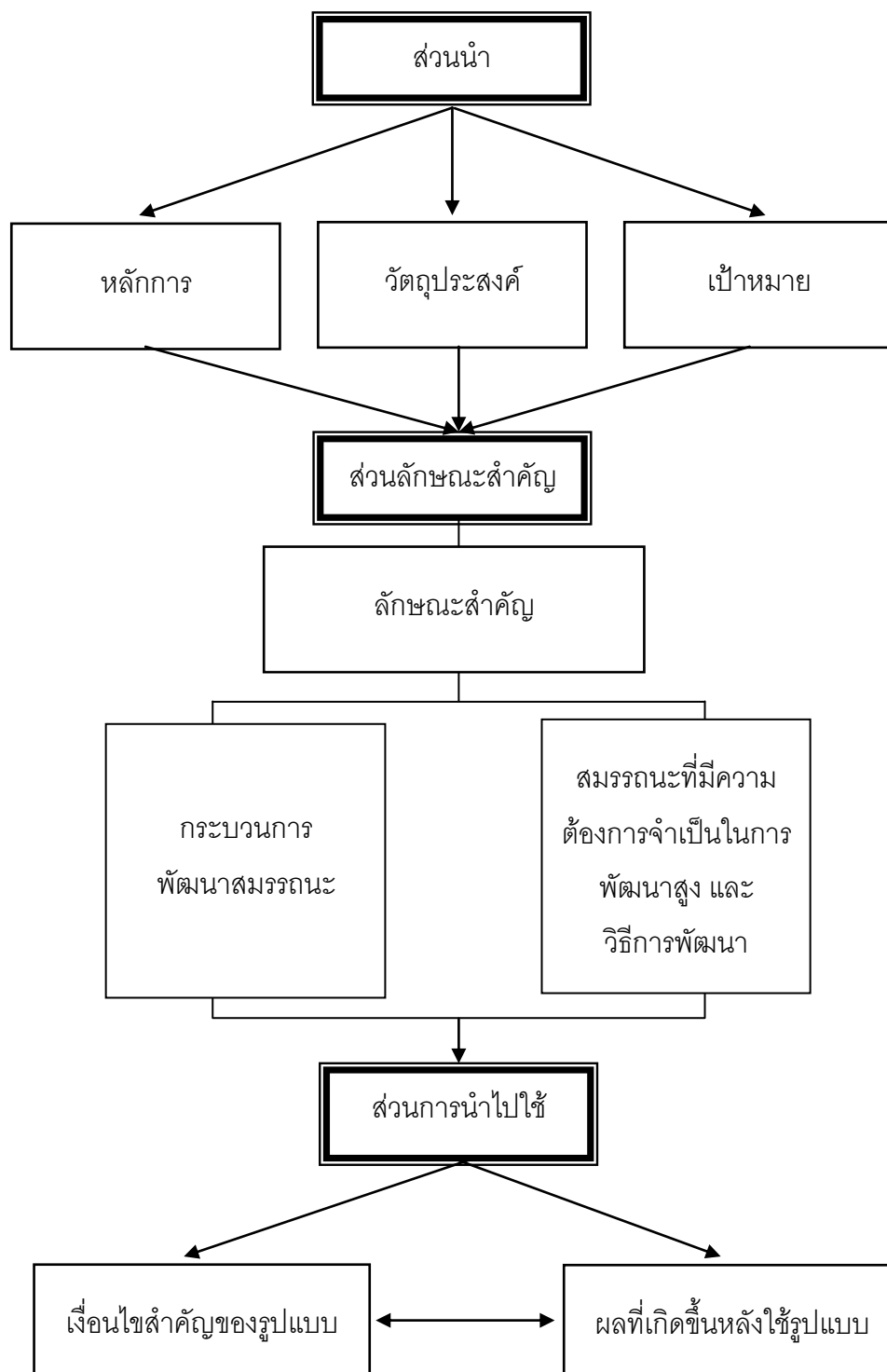
4. ลักษณะสำคัญของรูปแบบ
  - 4.1 กระบวนการพัฒนาสมรรถนะ
  - 4.2 สมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูง และวิธีการพัฒนา

**ส่วนการนำไปใช้**

5. เงื่อนไขสำคัญของรูปแบบ
6. ผลที่จะเกิดขึ้นหลังการใช้รูปแบบ

โดยมีความสัมพันธ์ ขององค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ดังภาพ

องค์ประกอบของรูปแบบบูรณาการพัฒนาสมรรถนะของ  
ผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา



## ส่วนนำ

การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนจัดเป็นประเด็นที่มีความสำคัญประการหนึ่งในระบบการศึกษา เพราะผู้บริหารโรงเรียนเป็นกลไกในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ และนำไปสู่ผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา โดยที่ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับคุณภาพการจัดการศึกษาทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังนั้นจึงมีความต้องการจำเป็นที่จะต้องพัฒนาให้ผู้บริหารโรงเรียนมีคุณลักษณะและคุณภาพที่พึงประสงค์ คือ การทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถนะสูง อันหมายถึงการมีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เกิดจากด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลต่าง ๆ ที่ทำให้การปฏิบัติงานในฐานะผู้บริหารโรงเรียนประสบผลสำเร็จในระดับสูง

ด้วยเหตุที่การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญมากประการหนึ่งในระบบการศึกษาและการบริหารจัดการของกระทรวงศึกษาธิการ จึงมีข้อกำหนดในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนไว้ในส่วนต่าง ๆ เช่น กำหนดไว้ในกฎหมาย การจัดทำแผนและยุทธศาสตร์ การพัฒนาทางการศึกษาต่าง ๆ อาทิ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 หมวด 7 มาตรา 52 กำหนดให้มีระบบการพัฒนาครู ศึกษานิเทศก์ และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับวิชาชีพชั้นสูง พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พุทธศักราช 2546 มาตรา 9 (5) ที่สนับสนุนส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ แผนและยุทธศาสตร์การพัฒนาคู ศึกษานิเทศก์ และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2549 – 2551 กำหนดเป้าหมายและวิธีการพัฒนา โดยกำหนดจำนวนครั้งในการพัฒนาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิชาชีพทั้งสมรรถนะหลัก (core competency) สมรรถนะในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ (functional competency) และสมรรถนะเฉพาะ (specification competency) เป็นต้น

ทั้งนี้จากการที่คุรุสภาได้กำหนดให้มีมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาสำหรับผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนมีคุณลักษณะและคุณภาพที่พึงประสงค์ในการประกอบวิชาชีพ รวมทั้งการกำหนดให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพเป็นส่วนหนึ่งของการต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ และในส่วนของพัฒนาสายงานอาชีพของผู้บริหารโรงเรียนนั้น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ซึ่งได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน มาตรฐานวิทยฐานะ หลักเกณฑ์และวิธีการให้มีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะ โดยมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และอบรมพัฒนาสมรรถนะตามที่กำหนดทั้งใน ด้านสมรรถนะหลัก ( core competency) และสมรรถนะตามตำแหน่งงาน ( functional competency) สำหรับหน่วยงาน ที่มี

หน้าที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้มีการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด โดยดำเนินการตามโครงการพัฒนาผู้บริหารในสังกัดทั่วประเทศ เพื่อให้มีการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพให้เป็นไปตามเป้าหมายภายใต้นโยบายการปฏิรูปการศึกษารอบสอง (สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, ม.ป.ป. :2) รวมทั้งความจำเป็นและความสำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องพัฒนาตนเองเพื่อให้มีคุณลักษณะความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ หรือสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในยุคปัจจุบันและอนาคต ซึ่งเป็นยุคแห่งข้อมูลข่าวสาร (information age) หรือยุคแห่งการเรียนรู้ (learning age) ที่การศึกษามีความสัมพันธ์กับสภาพสังคม การเมือง และเศรษฐกิจในแต่ละช่วงเวลา ดังนั้นบุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษา โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียน จึงมีความจำเป็นในการพัฒนาเพื่อให้มีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เหมาะสมต่อบทบาท หน้าที่ และมีภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อคุณภาพและความสำเร็จของการจัดการศึกษาของโรงเรียนในยุคแห่งการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งมีความเชื่อมโยงไปสู่คุณภาพการศึกษาของประเทศ

ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนดังกล่าว ส่งผลให้หน่วยงานต่าง ๆ จัดกิจกรรมการพัฒนาในหลากหลายรูปแบบ แต่ในส่วนของพัฒนาตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งกำหนดมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ มาตรฐานการปฏิบัติงาน และมาตรฐานการปฏิบัติตนไว้ยังไม่มีรูปแบบการพัฒนาที่ชัดเจน ดังนั้นรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อการประกอบวิชาชีพของผู้บริหารโรงเรียน โดยมีลักษณะการพัฒนายุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง (continuing professional development) ซึ่งเป้าหมายในเบื้องต้นคือ การทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีคุณลักษณะและคุณสมบัติตามมาตรฐานวิชาชีพ ส่วนเป้าหมายที่สำคัญที่สุด คือ การพัฒนาให้ผู้บริหารโรงเรียนได้พัฒนาความสามารถที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ( effective performance) โดยสามารถสร้างผลลัพธ์ ( outcomes) ในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพตามเป้าหมายระดับสูง

จากการที่มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารโรงเรียนได้กำหนดองค์ประกอบที่สำคัญไว้ 3 ประการ คือ ความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ การปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตนอันเป็นข้อกำหนดทางวิชาชีพ ดังนั้นรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนจึงเริ่มต้นจากการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา และศึกษาถึงความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อค้นหาสมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงในการที่จะพัฒนารูปแบบการพัฒนา

ต่อไป โดยองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาจึงประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ลักษณะสำคัญ เงื่อนไขสำคัญ และการนำรูปแบบไปใช้ โดยมีสาระสำคัญดังนี้

## 1. หลักการของรูปแบบ

### 1.1 หลักตอบสนองต่อความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาต้องตอบสนองต่อความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน เพราะผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีสมรรถนะต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารงานโรงเรียนประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพ ตั้งแต่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน การพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรต่าง ๆ และตอบสนองต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของชาติ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องมีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมทางการบริหารตามบทบาทและหน้าที่

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาจึงตอบสนองต่อความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ดังนี้

- 1) เป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญต่อการประกอบวิชาชีพผู้บริหารโรงเรียน และการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพ
- 2) เป็นสมรรถนะที่ผู้บริหารโรงเรียนขาดอยู่ ( competency gap) หรือต้องได้รับการพัฒนาจากระดับสมรรถนะที่ผู้บริหารโรงเรียนมีอยู่จริงในปัจจุบันไปสู่ระดับสมรรถนะที่ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

### 1.2 หลักสอดคล้องกับจิตวิทยา และการเรียนรู้

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาต้องมีลักษณะการ พัฒนาควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน การพัฒนาสมรรถนะต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน ( effective performance) ตามแนวคิดทฤษฎีให้ ความสำคัญกับการเรียนรู้ในช่วงแห่งการทำงาน ในลักษณะที่เป็นการศึกษาผู้ใหญ่ (adult learning) โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถที่สูงขึ้นเน้นการปฏิบัติ และการเสริมแรงตามหลักจิตวิทยา ลดการเป็นอุปสรรคในการพัฒนาจากสภาพแวดล้อม

### 1.3 หลักสามารถปฏิบัติได้จริงภายใต้บริบทของระบบบริหารการศึกษาของไทย

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาโดยยึดมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาของไทยเป็นพื้นฐาน แต่มีการเทียบเคียงสมรรถนะ (benchmarking) ตามมาตรฐานวิชาชีพของต่างประเทศในลักษณะที่มีความเป็นสากล เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนของไทยได้รับประโยชน์จากรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ให้สามารถปฏิบัติได้และสามารถทำให้เกิดการพัฒนาทั้งในระดับบุคคล ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาหน่วยงานที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในทุกระดับ รวมทั้งรูปแบบการพัฒนาต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพและบริบททางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย

### 1.4 หลักสามารถบรรลุได้และคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา เป็นรูปแบบที่สามารถ สามารถบรรลุได้ และคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์ ซึ่งหมายถึงเป็นรูปแบบที่สามารถนำไปใช้อย่างประสบความสำเร็จ มีผลตอบแทนจากการลงทุนเพื่อการพัฒนา (return of investment) คือ มีผลลัพธ์ (outcomes) ที่สามารถวัดได้ในระดับสูง และมีความคุ้มค่า

### 1.5 หลักเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษา

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาต้องเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษาที่เป็นผลเชื่อมโยงจากการที่ผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถนะสูง ดังนี้

- 1) การพัฒนาคุณลักษณะและคุณภาพของผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารโรงเรียน
- 2) การพัฒนา ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารโรงเรียนส่งผลให้เกิดการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน คุณภาพการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา และคุณภาพโรงเรียน
- 3) การพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะคุณภาพผู้เรียนไปในทิศทางที่พึงประสงค์ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถนะสูงในการดำเนินงาน
- 4) การพัฒนาคุณภาพองค์การระดับโรงเรียนให้เป็นองค์การที่มีความสามารถสูง (high performance organization) เพราะผู้บริหารโรงเรียนที่มีสมรรถนะสูงย่อมทำให้เกิดการพัฒนาองค์การได้ในลักษณะดังกล่าว

## 2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

### 2.1 วัตถุประสงค์ทั่วไป

เพื่อเป็นรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา



## 2.2 วัตถุประสงค์เฉพาะ

2.2.1 เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

2.2.2 เพื่อนำเสนอเงื่อนไขของการนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาไปใช้

## 3. เป้าหมายของรูปแบบ

### 3.1 เป้าหมายเชิงปริมาณ

เพื่อเป็นรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และกรุงเทพมหานคร

### 3.2 เป้าหมายเชิงคุณภาพ

เพื่อเป็นรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนให้มีคุณลักษณะตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

โดยสามารถนำรูปแบบไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเป็นรายบุคคล การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาสายงานอาชีพ และการพัฒนาองค์กร ที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (effective performance) สามารถสร้างผลลัพธ์ (outcomes) ในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพตามเป้าหมายในระดับสูง

## ส่วนลักษณะสำคัญ

### 4. ลักษณะสำคัญของรูปแบบ

ลักษณะสำคัญของรูปแบบมีลักษณะบูรณาการ (integrated development model) การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ส่วนลักษณะสำคัญของรูปแบบประกอบด้วย กระบวนการพัฒนาสมรรถนะ สมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูง และวิธีการพัฒนาสมรรถนะ ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

#### 4.1 กระบวนการพัฒนาสมรรถนะ

มีขั้นตอนย่อย ในการดำเนินการดังนี้

1) การกำหนดสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา แต่ละตัวแบบสมรรถนะ

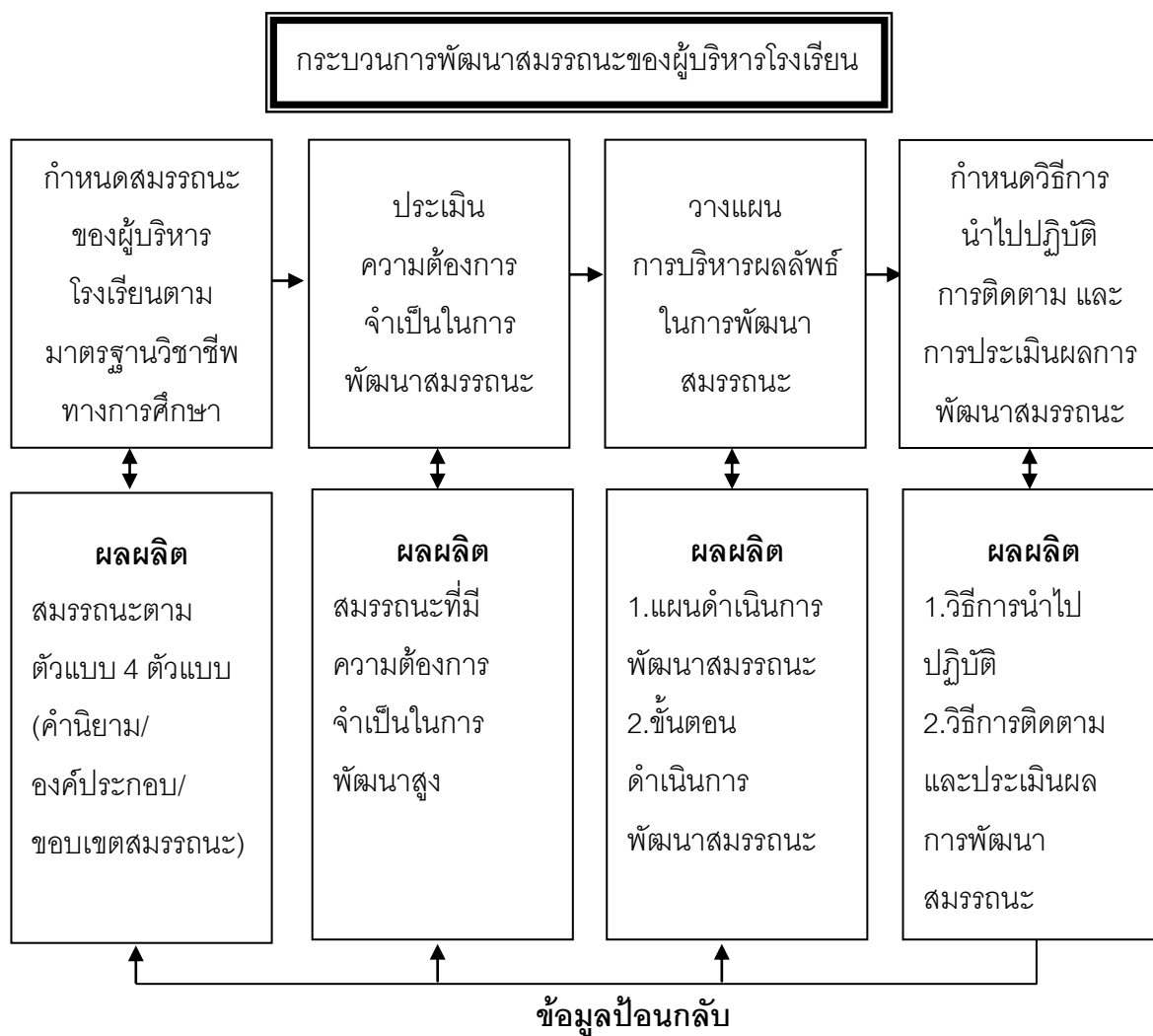
2) การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะ

3) การวางแผนการบริหารผลลัพธ์ในการพัฒนาสมรรถนะ

4) การกำหนดวิธี การนำไปปฏิบัติ การติดตาม และการประเมินผล การพัฒนาสมรรถนะ

กระบวนการพัฒนาสมรรถนะแต่ละขั้นตอนมีความสัมพันธ์และทำให้เกิดผลผลิต

ดังนี้



**การกำหนดสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา**

การกำหนดสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา โดย

กำหนดโครงสร้างตัวแบบสมรรถนะที่บูรณาการความสามารถในการกำหนดคุณลักษณะ

ปัจจัยสนับสนุน การสร้างผลลัพธ์ และความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะ

ขั้นตอนการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) การเตรียมการและ

การรวบรวมข้อมูล ( data gathering and preparation) 2) การวิเคราะห์ข้อมูล ( data analysis)

และ 3) การตรวจสอบ (validation) ความเหมาะสมของตัวแบบสมรรถนะที่ได้พัฒนาขึ้น

การกำหนดสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ประกอบด้วย

- 1) ชื่อสมรรถนะ
- 2) คำนิยาม (ความหมายของสมรรถนะ)
- 3) องค์ประกอบของสมรรถนะ
- 4) ขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)

ขั้นตอนการกำหนดสมรรถนะ

1) ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการและการรวบรวมข้อมูล ( data gathering and preparation) เกี่ยวกับมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาทั้งคุรุสภา และของต่างประเทศ ข้อกำหนดตามภาระงาน (job function/task) ของผู้บริหารโรงเรียน สภาพและบริบทของการบริหารโรงเรียนของไทย

2) ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูล ( data analysis) โดยวิธีการวิเคราะห์ มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา การวิเคราะห์ข้อกำหนดตามภาระงาน (job function/task analysis) สภาพและบริบทของการบริหารโรงเรียน คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมตามองค์ประกอบของมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา จากนั้นกำหนด รายการสมรรถนะ (competency lists) จัดกลุ่มสมรรถนะ (competency cluster) ในแต่ละตัวแบบสมรรถนะ

3) ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบ ( validation) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร การศึกษา ด้านมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ด้านสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนพิจารณาความเหมาะสมของสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน

สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาที่กำหนดขึ้นและผู้เชี่ยวชาญพิจารณาแล้วว่าเหมาะสม ประกอบด้วย

- 1) ตัวแบบและกลุ่มสมรรถนะตามสมรรถนะหลัก (core competency)
  - ความสามารถในการมุ่งผลสัมฤทธิ์
  - ความสามารถในการคิดเป็น
  - ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับทีม
  - ความสามารถในการใช้ภาวะผู้นำ
  - ความสามารถในการสื่อสารและจูงใจ
  - ความสามารถในการพัฒนาความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ

## 2) ตัวแบบและกลุ่มสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (managerial competency)

- ความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์
- ความสามารถในการจัดระบบการปฏิบัติงาน
- ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- ความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร
- ความสามารถในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพ

## 3) ตัวแบบและกลุ่มสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (functional competency)

- ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ
- ความสามารถในการบริหารงานบุคคล
- ความสามารถในการบริหารการเงินและงบประมาณ
- ความสามารถในการบริหารงานทั่วไป

## 4) ตัวแบบและกลุ่มสมรรถนะตามคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal attributes)

- การมีจริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ
- การมีมนุษยสัมพันธ์
- การมีจิตบริการ
- การมีเจตคติเชิงบวกต่อบุคคล และสถานการณ์
- การมีคุณลักษณะที่เป็นแบบอย่างที่ดี

โดยมีคำนิยาม องค์ประกอบและขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ของกลุ่มสมรรถนะแต่ละตัวแบบสมรรถนะ ดังนี้

องค์ประกอบและขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ของกลุ่มสมรรถนะตามตัวแบบสมรรถนะหลัก (core competency)

1. ความสามารถในการมุ่งผลสัมฤทธิ์

<b>ความหมาย :</b> ความสามารถในการบริหารโรงเรียนตามอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบให้ประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ โดยมีการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง	
<b>องค์ประกอบของสมรรถนะ</b>	<b>ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)</b>
1. ความรู้เกี่ยวกับนโยบายและการวางแผนทางการศึกษา การบริหารจัดการศึกษา ระบบประกันคุณภาพการศึกษา 2. ความรู้เกี่ยวกับองค์การและการบริหารองค์การ 3. ทักษะการคิดรวบยอด วินิจฉัย ตัดสินใจ 4. ทักษะการสื่อสาร 5. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ 6. ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบ และมุ่งต่อความสำเร็จของงาน	1. สามารถวางแผนงานและจัดองค์การในการทำให้การบริหารงานโรงเรียนบรรลุเป้าหมาย 2. สามารถกำหนดเป้าหมายการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา 3. สามารถทำให้ การปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นให้เกิดความสำเร็จ 4. สามารถ ติดตาม ตรวจสอบ และนิเทศการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ 5. สามารถประเมิน ความสำเร็จของการดำเนินงาน 6. สามารถปรับปรุง และพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

องค์ประกอบและ ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ของกลุ่มสมรรถนะตามตัวแบบสมรรถนะหลัก (core competency) (ต่อ)

## 2. ความสามารถในการคิดเป็น

<p><b>ความหมาย :</b> ความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ตามอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบในการบริหารโรงเรียน โดยสามารถแยกแยะ รวบรวม จัดระบบข้อมูล สารสนเทศ และประมวลเป็นความคิดรวบยอด คิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ คิดแก้ปัญหา คิดเป็นระบบ และสามารถวาดภาพอนาคต (scenario) ของโรงเรียนได้</p>	
องค์ประกอบของสมรรถนะ	ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)
<p>1. ความรู้เกี่ยวกับนโยบายและการวางแผนทางการศึกษา การบริหารจัดการศึกษา ระบบประกันคุณภาพการศึกษา</p> <p>2. ความรู้เกี่ยวกับสภาพและบริบททางการศึกษาและโรงเรียน</p> <p>3. สถิติปัญหา</p> <p>4. ทักษะในการคิด การตัดสินใจ และการสื่อสารความคิด</p> <p>5. ความคิดริเริ่ม</p> <p>6. คุณลักษณะของความเป็นผู้นำทางความคิดและสถิติปัญหา</p>	<p>1. สามารถแยกแยะ รวบรวม จัดระบบข้อมูล สารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน</p> <p>2. สามารถจัดระบบความคิดได้</p> <p>3. สามารถมองเห็นภาพรวมในการบริหารงานเชิงระบบได้</p> <p>4. การให้ เหตุผล และ การตัดสินใจได้อย่างถูกต้องในสถานการณ์ต่าง ๆ</p> <p>5. สามารถจัดการกับปัญหา อย่างเป็นระบบ โดยสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างเป็นผลดี</p> <p>6. สามารถวาดภาพอนาคตของโรงเรียน ที่พึงประสงค์ได้</p>

องค์ประกอบและ ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ของกลุ่ม  
สมรรถนะตามตัวแบบสมรรถนะหลัก (core competency) (ต่อ)

### 3. ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับทีม

<p><b>ความหมาย :</b> ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรทุกฝ่าย โดยอำนาจการ ประสาน การดำเนินงานของโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายตามระเบียบที่เกี่ยวข้องและแนวทางการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี</p>	
องค์ประกอบของสมรรถนะ	ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)
<p>1. ความรู้เกี่ยวกับหลักและกระบวนการบริหาร การศึกษา การบริหารงานโรงเรียน</p> <p>2. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและกฎระเบียบที่ เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา</p> <p>3. ความรู้เกี่ยวกับองค์การ และการบริหาร องค์การ</p> <p>4. ทักษะวินิจฉัยสั่งการ การสื่อสาร การสร้าง ขวัญและกำลังใจ การเสริมสร้างพลังให้แก่ ผู้ร่วมงาน</p> <p>5. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์</p> <p>6. คุณธรรมและจรรยาบรรณของผู้นำ</p> <p>7. ความฉลาดทางอารมณ์</p>	<p>1. สามารถพัฒนาระบบการทำงานเป็นทีม การ สร้างทีมงาน และทำงานร่วมกับทีมให้ประสบ ความสำเร็จ</p> <p>2. สามารถ ประสาน งาน และ อำนาจการ ดำเนินงานของโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมาย</p> <p>3. สามารถมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสม มี การพัฒนาและเสริมพลังอำนาจให้กับ ผู้ร่วมงาน</p> <p>4. สามารถชักจูงด้วยเหตุผล และการสื่อสารกับ ทีมให้การดำเนินงานมีลักษณะที่ยึดเป้าหมาย ร่วมกัน</p>

องค์ประกอบและขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ของกลุ่มสมรรถนะตามตัวแบบสมรรถนะหลัก (core competency) (ต่อ)

4. ความสามารถในการใช้ภาวะผู้นำ

<b>ความหมาย : ความสามารถในการนำ (leading) บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อให้การบริหารโรงเรียนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้</b>	
<b>องค์ประกอบของสมรรถนะ</b>	<b>ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)</b>
1. ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา การบริหาร การศึกษา และการบริหารโรงเรียน 2. ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางด้านเทคนิคในการบริหารงานโรงเรียน 3. คุณธรรมและจริยธรรมของผู้นำ 4. สติปัญญา 5. ความฉลาดทางอารมณ์ 6. ความตระหนักในตนเอง	1. สามารถ นำ ครู บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทุกฝ่าย ให้การบริหารงาน ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ 2. สามารถ ทำให้ผู้ร่วมงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้



องค์ประกอบและขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ของกลุ่มสมรรถนะตามตัวแบบสมรรถนะหลัก (core competency) (ต่อ)

5. ความสามารถในการสื่อสารและจูงใจ

<p><b>ความหมาย :</b> ความสามารถในการสื่อความกับบุคคลอื่นด้วยการพูด การเขียน การโน้มน้าวและจูงใจด้วยวิธีการโดยผ่านสื่อต่าง ๆ กับครูและบุคลากรผู้ร่วมงาน รวมทั้งบุคคลอื่น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดี และสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย</p>	
องค์ประกอบของสมรรถนะ	ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)
<p>1. ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา การบริหาร การศึกษา และการบริหารโรงเรียน</p> <p>2. ความรู้เกี่ยวกับการสื่อสาร จิตวิทยา และจิตวิทยาองค์การ</p> <p>3. ทักษะการสื่อสาร และการจูงใจ</p> <p>4. ทักษะการเจรจาต่อรอง</p> <p>5. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์</p>	<p>1. สามารถสื่อความกับบุคคลอื่นด้วยการพูด การเขียน</p> <p>2. สามารถนำเสนอแนวคิด และโน้มน้าว จูงใจให้บุคคลอื่นสนับสนุนแนวคิดและแนวทางที่ตนนำเสนอ</p> <p>3. สามารถเจรจาต่อรองในเรื่องที่เกี่ยวข้องและผลประโยชน์ของโรงเรียน</p> <p>4. สามารถบูรณาการเทคนิค วิธีการสื่อสารผ่านสื่อต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ</p>

องค์ประกอบและขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ของกลุ่มสมรรถนะตามตัวแบบสมรรถนะหลัก (core competency) (ต่อ)

6. ความสามารถในการพัฒนาความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ

<p><b>ความหมาย :</b> ความสามารถในการทำให้มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติหน้าที่ ทั้งในด้านการพัฒนาความรู้ ประสบการณ์ และความสามารถจนเป็นที่ยอมรับ เป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา</p>	
<p><b>องค์ประกอบของสมรรถนะ</b></p>	<p><b>ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)</b></p>
<p>1. ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพทางการศึกษา การบริหารการศึกษา และการบริหารโรงเรียน</p> <p>2. ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางด้านเทคนิคในการบริหารงานโรงเรียน</p> <p>3. แรงจูงใจ</p> <p>4. บทบาทการเป็นผู้นำทางวิชาชีพ</p> <p>5. คุณธรรมและจริยธรรมของผู้นำ</p> <p>6. ความตระหนักในตนเอง</p> <p>7. ความคิดริเริ่ม</p> <p>8. คุณลักษณะที่เป็นแบบอย่างและเป็นที่ยอมรับในแวดวงวิชาชีพ</p>	<p>1. การพัฒนา ตนเองทั้งในด้านความรู้ ประสบการณ์เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในวิชาชีพผู้บริหารโรงเรียน</p> <p>2. การพัฒนาผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และมีผลการปฏิบัติงานระดับสูง</p>

องค์ประกอบและขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ของกลุ่มสมรรถนะตามตัวแบบสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (managerial competency)

1. ความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์

<b>ความหมาย : ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียน และแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย</b>	
<b>องค์ประกอบของสมรรถนะ</b>	<b>ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)</b>
1. ความรู้เกี่ยวกับสภาพและบริบททางการศึกษา และโรงเรียน 2. ความรู้เกี่ยวกับหลักและกระบวนการบริหารการศึกษา การบริหารงานโรงเรียน 3. ทักษะการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการคิดเชิงระบบ 4. ทักษะการสื่อสาร 5. ทักษะการวินิจฉัย และการตัดสินใจ 6. ความกระตือรือร้น/ความตื่นตัว	1. สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในที่มีผลต่อโรงเรียนได้อย่างถูกต้อง 2. สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่มีความเป็นไปได้ สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาของโรงเรียน 3. สามารถ จัดทำแผนกลยุทธ์โดยกำหนดแนวทาง วิธีการ กระบวนการบริหารงานอย่างเป็นระบบ 4. สามารถใช้กลวิธีในการบริหารงานตามสภาพโรงเรียนได้อย่างประสบความสำเร็จ 5. สามารถในการติดตาม ตรวจสอบ วิเคราะห์ปัญหาของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ 6. สามารถประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้อง เป็นระบบ 7. สามารถ กำหนดแนวทางการปรับปรุง และพัฒนาให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้

องค์ประกอบและขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ของกลุ่มสมรรถนะตามตัวแบบสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (managerial competency) (ต่อ)

## 2. ความสามารถในการจัดการระบบปฏิบัติงาน

<p><b>ความหมาย :</b> ความสามารถในการจัดทำแผนงานของโรงเรียนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง มีการพัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นไปลำดับ และการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานของบุคลากรที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น</p>	
องค์ประกอบของสมรรถนะ	ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)
<p>1. ความรู้เกี่ยวกับหลักและกระบวนการบริหาร การศึกษา การบริหารโรงเรียน</p> <p>2. ความรู้เกี่ยวกับองค์การและการบริหารองค์การ</p> <p>3. สติปัญญา และความสามารถด้านการคิด</p> <p>4. ทักษะในการคิดรวบยอด การวินิจฉัย และการตัดสินใจ</p> <p>5. ทักษะการคิดเชิงระบบ</p> <p>6. ความมีระเบียบ การควบคุมตนเอง และความยืดหยุ่น</p>	<p>1. สามารถจัดทำแผนปฏิบัติงานของโรงเรียนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง</p> <p>2. สามารถพัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นไปลำดับ</p> <p>3. สามารถพัฒนาระบบการปฏิบัติงานของบุคลากรที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น</p> <p>4. สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานทั้งในด้านการวางแผน การจัดทำข้อมูลสารสนเทศ และระบบปฏิบัติการ</p> <p>5. สามารถออกแบบระบบการประเมิน ระบบปฏิบัติงาน</p>

องค์ประกอบและขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ของกลุ่มสมรรถนะตามตัวแบบสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (managerial competency)

### 3. ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

<p><b>ความหมาย :</b> ความสามารถในการประเมินสภาพที่เป็นอยู่ของโรงเรียนเพื่อกำหนดการเปลี่ยนแปลง โดยกำหนดกระบวนการที่นำไปสู่การปรับปรุงระบบ โครงสร้างกระบวนการบริหารงาน เพื่อ นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษา และประสิทธิภาพของการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง</p>	
องค์ประกอบของสมรรถนะ	ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)
<p>1. ความรู้เกี่ยวกับสภาพและบริบททางการศึกษาและโรงเรียน</p> <p>2. ทักษะความคิดรวบยอด และมุขยสัมพันธ์</p> <p>3. ทักษะการคิดเชิงระบบ การวินิจฉัย และการตัดสินใจ</p> <p>4. ทักษะการสื่อสาร</p> <p>5. แรงจูงใจ</p> <p>6. บทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง</p> <p>7. คุณลักษณะ ในการปรับตัวและ มีความยืดหยุ่น</p>	<p>1. สามารถประเมินสภาพที่เป็นอยู่ของโรงเรียน เพื่อกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม</p> <p>2. สามารถในการวางแผนการเปลี่ยนแปลง</p> <p>3. สามารถในการดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ และเป็นไปตามทิศทางที่กำหนด</p> <p>4. สามารถรักษาระดับการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมต่อการดำเนินงาน ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p> <p>5. สามารถประเมินผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนได้อย่างถูกต้อง และเป็นระบบ</p>

องค์ประกอบและขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ของกลุ่มสมรรถนะตามตัวแบบสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (managerial competency) (ต่อ)

#### 4. ความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์การ

<p><b>ความหมาย :</b> ความสามารถในการรวบรวม สร้าง จัดระเบียบ แลกเปลี่ยน และประยุกต์ใช้ความรู้ โดยอาศัยความรู้ที่มีอยู่และประสบการณ์ของบุคลากรในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ รวมทั้งการพัฒนานวัตกรรมที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปปฏิบัติ เพื่อยกระดับและปรับปรุงการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง</p>	
องค์ประกอบของสมรรถนะ	ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)
1. ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ บุคคลแห่งการเรียนรู้ และองค์การแห่งการเรียนรู้ 2. ทักษะความคิดรวบยอด ทักษะด้านเทคนิค 3. ทักษะการสื่อสาร 4. ทักษะการคิดเชิงระบบ การวินิจฉัย และการตัดสินใจ 5. แรงจูงใจ 6. สติปัญญา 7. คุณลักษณะของการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ 8. บทบาทของผู้นำการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	1. สามารถประเมินความรู้ที่มีอยู่ภายในโรงเรียนได้อย่างถูกต้องทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และโรงเรียน 2. สามารถระบุถึงความรู้ที่โรงเรียนจำเป็นต้องมีเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 3. สามารถในการจัดระบบ และกระบวนการจัดการความรู้โรงเรียน 4. สามารถจัดกิจกรรมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม องค์การ และการนำความรู้ไปปฏิบัติ

องค์ประกอบและขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ของกลุ่มสมรรถนะตามตัวแบบสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (managerial competency) (ต่อ)

5. ความสามารถในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพ

<p><b>ความหมาย :</b> ความสามารถในการพัฒนาระบบคุณภาพสู่กระบวนการบริหารงานในทุกกระดับ และเกิดวัฒนธรรมคุณภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่าย ซึ่ง ทำให้ผลลัพธ์จากการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด</p>	
องค์ประกอบของสมรรถนะ	ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)
<p>1. ความรู้เกี่ยวกับการประกันคุณภาพ การศึกษา การวางแผน และการประเมินคุณภาพการศึกษา</p> <p>2. ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะการคิดเชิงระบบ การวินิจฉัยและการตัดสินใจ</p> <p>3. ความสามารถในการสื่อสาร</p> <p>4. ความรับผิดชอบ</p> <p>5. ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบ และมุ่งต่อความสำเร็จของงาน</p>	<p>1. สามารถพัฒนาระบบคุณภาพสู่กระบวนการบริหารงานในทุกกระดับ</p> <p>2. สามารถพัฒนาให้เกิดวัฒนธรรมคุณภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่าย</p> <p>3. สามารถในการสร้างผลลัพธ์จากการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด</p> <p>4. สามารถ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลระดับคุณภาพของการดำเนินงานทุกฝ่ายและทุกระดับของโรงเรียน</p> <p>5. สามารถกำหนดกลไกให้มีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องภายใต้มาตรฐานที่กำหนด</p>

องค์ประกอบและขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ของกลุ่มสมรรถนะตามตัวแบบสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (functional competency)

1. ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ

<p><b>ความหมาย :</b> ความสามารถในการจัดระบบการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้ นิเทศการจัดการเรียนรู้ การวิจัย การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา เพื่อให้การจัดการศึกษามีผลสัมฤทธิ์เป็นไปตามคุณภาพและมาตรฐานทางการศึกษา</p>	
องค์ประกอบของสมรรถนะ	ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)
<p>1. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการเรียนรู้ การพัฒนาหลักสูตร การนิเทศการศึกษา การวิจัยทางการศึกษา การวัดและประเมินผลทางการศึกษา</p> <p>2. ทักษะการบริหารเชิงระบบ</p> <p>3. ทักษะการคิด การวินิจฉัยและการตัดสินใจ</p> <p>4. ทักษะการสื่อสาร</p> <p>5. คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีความรับผิดชอบ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย และรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น</p>	<p>1. สามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา</p> <p>2. สามารถออกแบบระบบและกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน</p> <p>3. สามารถจัดระบบการนิเทศการจัดการเรียนรู้ภายในสถานศึกษา</p> <p>4. สามารถส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้</p> <p>5. สามารถส่งเสริมให้มีการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา</p> <p>6. สามารถวิเคราะห์และประยุกต์ใช้ผลการประเมินทางการศึกษามาปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารวิชาการ</p>



องค์ประกอบและขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ของกลุ่มสมรรถนะตามตัวแบบสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (functional competency) (ต่อ)

## 2. ความสามารถในการบริหารงานบุคคล

<p><b>ความหมาย :</b> ความสามารถในการจัดระบบบริหารงานบุคคลทั้งในด้านการ วางแผน จัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ การพัฒนา การสร้างขวัญและกำลังใจ การให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากร จนทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ</p>	
องค์ประกอบของสมรรถนะ	ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)
<p>1. ความรู้เกี่ยวกับบริหารบุคคล กฎระเบียบการบริหารงานบุคคลทางการศึกษา การพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากร</p> <p>2. ทักษะความคิดรวบยอด การคิดเชิงระบบ ทักษะการวินิจฉัย การตัดสินใจ</p> <p>3. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ การสื่อสาร การจูงใจ</p> <p>4. ทักษะการจัดการความขัดแย้ง</p> <p>5. คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีความรับผิดชอบ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความยุติธรรม ความเป็นประชาธิปไตย และรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น</p> <p>6. ความฉลาดทางอารมณ์</p>	<p>1. สามารถวางแผนบุคลากรภายในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสมกับปริมาณงาน ตามความจำเป็น</p> <p>2. สามารถจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ</p> <p>3. สามารถพัฒนาครูและบุคลากรภายในโรงเรียน ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>4. สามารถส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาและความก้าวหน้าทางวิชาชีพ</p> <p>5. สามารถสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในโรงเรียน</p> <p>6. สามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรในโรงเรียน</p> <p>7. สามารถออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร โดยนำผลการประเมินมาพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง</p>

องค์ประกอบและขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ของกลุ่มสมรรถนะตามตัวแบบสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (functional competency) (ต่อ)

### 3. ความสามารถในการบริหารงานการเงินและงบประมาณ

<b>ความหมาย : ความสามารถในการจัดระบบบริหารงานการเงินและงบประมาณได้อย่างถูกต้องเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ</b>	
<b>องค์ประกอบของสมรรถนะ</b>	<b>ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)</b>
1. ความรู้เกี่ยวกับการเงิน งบประมาณและการวางแผนทางการเงินและงบประมาณ 2. กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเงิน และงบประมาณ 3. ทักษะความคิดรวบยอด การคิดเชิงระบบ การคิดวิเคราะห์ และการตัดสินใจ 4. คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีความรับผิดชอบ มีความรอบคอบ 5. คุณธรรมและจริยธรรม	1. สามารถวางแผนทางการเงินและบริหารการเงินได้อย่างถูกต้อง 2. สามารถบริหารจัดการงบประมาณอย่างถูกต้อง เป็นระบบ และคุ้มค่า 3. สามารถ พัฒนาระบบการ ตรวจสอบภายใน โรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4. สามารถติดตามผล ประเมินผลการใช้ทรัพยากร และงบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด

องค์ประกอบและขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ของกลุ่มสมรรถนะตามตัวแบบสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (functional competency) (ต่อ)

#### 4. ความสามารถในการบริหารงานทั่วไป

องค์ประกอบของสมรรถนะ	ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)
<p><b>ความหมาย :</b> ความสามารถในการจัดระบบการบริหารงานธุรการ อาคารสถานที่ กิจกรรมนักเรียน การประชาสัมพันธ์ และความสัมพันธ์กับชุมชน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>1. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานธุรการ อาคารสถานที่ กิจกรรมนักเรียน การประชาสัมพันธ์ และความสัมพันธ์กับชุมชน</p> <p>2. ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะการคิดเชิงระบบ การวินิจฉัยและการตัดสินใจ</p> <p>3. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์</p> <p>4. ทักษะด้านเทคนิค</p> <p>5. ทักษะการสื่อสาร</p> <p>6. คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีความรับผิดชอบ ความคิดริเริ่ม ความเป็นประชาธิปไตย และรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น</p>	<p>1. สามารถจัดระบบสารบรรณได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>2. สามารถวางระบบการบริหารและจัดการทรัพยากรภายใน โรงเรียน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>3. สามารถพัฒนาสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้</p> <p>4. สามารถบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียนอย่างหลากหลายและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน</p> <p>5. สามารถบริหารจัดการให้เกิดงานบริการที่มีคุณภาพผู้เรียน</p> <p>6. สามารถส่งเสริมการจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนผู้เรียนในด้านต่าง ๆ</p> <p>7. สามารถใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการศึกษาและการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม</p> <p>8. สามารถประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อนำมาปรับปรุงการบริหารจัดการ</p> <p>9. สามารถส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา</p> <p>10. สามารถบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปสู่ผู้เรียน ครูและบุคลากรในโรงเรียน</p>

องค์ประกอบและขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ของกลุ่มสมรรถนะตามตัวแบบสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (functional competency) (ต่อ)

4. ความสามารถในการบริหารงานทั่วไป (ต่อ)

องค์ประกอบของสมรรถนะ	ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)
	11.สามารถเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร และกิจกรรมของโรงเรียนไปสู่ชุมชน 12.สามารถใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์ 13.สามารถสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน 14.สามารถระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา

องค์ประกอบและขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ของกลุ่มสมรรถนะตามตัวแบบสมรรถนะตามคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal attributes)

1. การมีจริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ

องค์ประกอบของสมรรถนะ	ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)
<p><b>ความหมาย :</b> การปฏิบัติตนตามแบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน การรักษาและพัฒนามาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน โดยมีความเกี่ยวข้องกับผู้เรียน สังคม วิชาชีพ และสถานปฏิบัติงาน</p> <p>1. ความรู้เกี่ยวกับจริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ</p> <p>2. คุณธรรม จริยธรรม ของผู้บริหารโรงเรียน จรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p>3. คุณลักษณะส่วนบุคคลที่วินัย ความศรัทธา ความรับผิดชอบต่อวิชาชีพ รักความก้าวหน้า</p>	<p>1. มีวินัยในตนเอง พัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ บุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง อยู่เสมอ</p> <p>2. มีความรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบ ต่อวิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร วิชาชีพ</p> <p>3. มีความรัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริม ให้กำลังใจแก่ศิษย์และผู้รับบริการตาม บทบาทหน้าที่โดยเสมอหน้า</p> <p>4. มีการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะ และนิสัยที่ถูกต้องดีงามแก่ศิษย์ และผู้รับบริการ ตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถด้วยความบริสุทธิ์ใจ</p> <p>5. การประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งทางการวาจา และจิตใจ</p> <p>6. ไม่กระทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทางการ สติปัญญา จิตใจ อารมณ์และสังคม ของศิษย์ และผู้รับบริการ</p> <p>7. ให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอภาค โดยไม่เรียกรับหรือยอมรับผลประโยชน์จากการใช้ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ</p>

องค์ประกอบและขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ของกลุ่มสมรรถนะตามตัวแบบสมรรถนะตามคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal attributes) (ต่อ)

1. การมีจริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ (ต่อ)

องค์ประกอบของสมรรถนะ	ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)
	<p>8. การช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ โดยยึดมั่นในระบบคุณธรรม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ</p> <p>9. การประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์และพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข</p>

องค์ประกอบและขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ของกลุ่มสมรรถนะตามตัวแบบสมรรถนะตามคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal attributes) (ต่อ)

## 2. การมีมนุษยสัมพันธ์

<b>ความหมาย :</b> การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การมีพฤติกรรมและการแสดงออกทางสังคมที่เหมาะสมกับสถานภาพของผู้บริหารโรงเรียน	
<b>องค์ประกอบของสมรรถนะ</b>	<b>ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)</b>
1. ความรู้เรื่องจิตวิทยา มนุษยสัมพันธ์ 2. ทักษะในการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 3. ทักษะการสื่อสาร 4. การแสดงบทบาทในฐานะผู้บริหารโรงเรียนได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์และบุคคล 5. คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความเป็นประชาธิปไตย	1. ความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2. ความสามารถในการทำให้เกิดวิธีปฏิบัติให้ การดำเนินงานประสบความสำเร็จ โดยผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจ

องค์ประกอบและขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ของกลุ่มสมรรถนะตามตัวแบบสมรรถนะตามคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal attributes) (ต่อ)

### 3. การมีจิตบริการ

<b>ความหมาย</b> : ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ	
<b>องค์ประกอบของสมรรถนะ</b>	<b>ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)</b>
1. ความรู้เกี่ยวกับการให้บริการ และจิตวิทยา 2. ทักษะการให้บริการ 3. ทักษะการสื่อสาร 4. คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีความรับผิดชอบ	1. มีความเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ 2. สามารถสื่อสารข้อมูล ให้แก่ผู้รับบริการ ได้ชัดเจน 3. การให้บริการที่เป็นมิตร และเต็มใจช่วยเหลือผู้รับบริการ 4. มีความเอื้อเฟื้อและน้ำใจต่อผู้รับบริการ



องค์ประกอบและขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ของกลุ่มสมรรถนะตามตัวแบบสมรรถนะตามคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal attributes) (ต่อ)

4. การมีเจตคติเชิงบวกต่อบุคคล และสถานการณ์

<b>ความหมาย : การแสดงออกทางความรู้สึกกับบุคคลและสถานการณ์ในเชิงบวก</b>	
<b>องค์ประกอบของสมรรถนะ</b>	<b>ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)</b>
1. ความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยา จิตวิทยาองค์การ และมนุษยสัมพันธ์ 2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ 3. ความสามารถในการปรับตัว/ความยืดหยุ่น 4. คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง	1. การมีความเข้าใจผู้อื่น มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น 2. การแสดงออกด้วยพฤติกรรมเชิงบวก กับบุคคลและสถานการณ์ 3. สามารถสร้างสภาพการณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนาสัมพันธภาพอันดีระหว่างบุคคล

องค์ประกอบและขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ของกลุ่มสมรรถนะตามตัวแบบสมรรถนะตามคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal attributes) (ต่อ)

#### 5. การมีคุณลักษณะที่เป็นแบบอย่างที่ดี

<p><b>ความหมาย</b> : การแสดงออก การประพฤติปฏิบัติที่เหมาะสมกับสถานภาพการเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา เป็นแบบอย่างที่ดีกับผู้ร่วมงานและผู้ร่วมประกอบวิชาชีพได้</p>	
<p><b>องค์ประกอบของสมรรถนะ</b></p>	<p><b>ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)</b></p>
<p>1.จริยธรรม คุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียน 2.ความรู้ด้านบุคลิกภาพ 3.คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีการอุทิศตน เวลา การยึดมั่นในหลักการ การอ้างความถูกต้อง และการอุทิศตนเพื่อผลดีความยุติธรรม</p>	<p>1.การปฏิบัติตนเหมาะสมต่อสถานภาพและบทบาทการเป็นผู้บริหารโรงเรียน สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีต่อเพื่อนร่วมวิชาชีพได้ 2.สามารถในการแนะนำ ตักเตือน ควบคุม กำกับดูแลให้ครูและบุคลากรให้ปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา</p>

#### การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะ

การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะเพื่อหาช่องว่างของสมรรถนะ (competency gap) ระหว่างสมรรถนะที่ผู้บริหารโรงเรียนมีอยู่จริงในปัจจุบันกับสมรรถนะที่จำเป็นต้องมีตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนโดยใช้แบบสอบถามผู้บริหารโรงเรียน โดยนำผลมาศึกษาวิเคราะห์ จัดลำดับความต้องการสมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นจากลำดับที่มากที่สุดไปถึ้น้อยสุด จากนั้นพิจารณาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงจากพิสัย ( range) และนำข้อมูลนี้ไปสัมภาษณ์ผู้บริหารการศึกษาแต่ละสังกัดถึงความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะเพื่อพิจารณาความสอดคล้องของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะ

## ลำดับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

ลำดับ	สมรรถนะ	ตัวแบบสมรรถนะ
1	ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ	ตามตำแหน่งงาน
2	ความสามารถในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพ	การบริหารจัดการ
3	ความสามารถในการจัดระบบการปฏิบัติงาน	การบริหารจัดการ
4	ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง	การบริหารจัดการ
4	ความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร	การบริหารจัดการ
6	ความสามารถในการมุ่งผลสัมฤทธิ์	สมรรถนะหลัก
7	ความสามารถในการคิดเป็น	สมรรถนะหลัก
7	ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับทีม	สมรรถนะหลัก
7	ความสามารถในการใช้ภาวะผู้นำ	สมรรถนะหลัก
7	ความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์	การบริหารจัดการ
7	ความสามารถในการบริหารการเงินและงบประมาณ	ตามตำแหน่งงาน
7	ความสามารถในการบริหารงานทั่วไป	ตามตำแหน่งงาน
13	ความสามารถในการสื่อสารและจูงใจ	สมรรถนะหลัก
14	ความสามารถในการพัฒนาความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ	สมรรถนะหลัก
15	ความสามารถในการบริหารงานบุคคล	ตามตำแหน่งงาน
16	การมีมนุษยสัมพันธ์	คุณลักษณะส่วนบุคคล
17	การมีคุณลักษณะที่เป็นแบบอย่างที่ดี	คุณลักษณะส่วนบุคคล
18	การมีจิตบริการ	คุณลักษณะส่วนบุคคล
19	การมีจริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ	คุณลักษณะส่วนบุคคล
19	การมีเจตคติเชิงบวกต่อบุคคล และสถานการณ์	คุณลักษณะส่วนบุคคล

### การวางแผนการบริหารผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาสมรรถนะ

ผลลัพธ์ของการพัฒนาสมรรถนะ คือ การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถนะสูงขึ้น และส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงาน โดยมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น ดังนั้นการวางแผนการบริหารผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาสมรรถนะประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ 2 ประการได้แก่

#### 1) การจัดทำแผนการพัฒนาสมรรถนะ

การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา โดยมีลักษณะบูรณาการ (integrated development model) ในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และกรุงเทพมหานคร ให้มีคุณลักษณะตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา โดยสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเป็นรายบุคคล การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาสายงานอาชีพ และการพัฒนาองค์กร ดังนั้นหน่วยงานทางการศึกษาทั้ง 4 สังกัด ต้องมีการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะ โดยนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารบุคคล ซึ่งมีสิ่งที่จะต้องพิจารณาในการบริหารจัดการพัฒนาสมรรถนะ ดังนี้

1. การพัฒนาตามสายการบังคับบัญชา (vertical integration) ระหว่างเป้าหมายนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อกำหนดความต้องการในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในภาพรวม และการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนแต่ละคน

2. การพัฒนาตามตำแหน่งงาน (functional integration) ระหว่างความสามารถในด้านต่าง ๆ ตามภาระงานของผู้บริหารโรงเรียน กับความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

3. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (human resource integration) ในระบบบริหาร การศึกษาที่หน่วยงานทางการศึกษาทุกสังกัดต้องกำหนดให้การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมีความเชื่อมโยงกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (human resource management : HRM) การพัฒนาองค์กร การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และผลตอบแทนที่ผู้บริหารโรงเรียนพึงได้จากการพัฒนาสมรรถนะ

4. การพัฒนาที่สอดคล้องกับความต้องการพัฒนาตนเองของผู้บริหารโรงเรียน (the integration of individual needs) ซึ่งต้องมีการสร้างแรงจูงใจให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง

การจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะสิ่งที่ต้องคำนึงถึง ได้แก่

1. ผลลัพธ์จากการพัฒนาสมรรถนะ คือ ผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถนะสูงขึ้น อันได้แก่ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เกิดจากความรู้ ทักษะ คุณลักษณะส่วนบุคคล อุปนิสัย การแสดงบทบาททางสังคม และแรงจูงใจ และนำไปสู่ประสิทธิผลการปฏิบัติงานในทุกด้าน

2. การวางแผนการดำเนินงาน การกำหนดขั้นตอนการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะ

3. การวัดและประเมินผลสัมฤทธิ์ การทบทวนผลการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้การดำเนินการ

4. การพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง ซึ่งต้องมีการสร้างวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมการเรียนรู้ระดับบุคคล การพัฒนากระบวนการพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ซึ่งต้องใช้วิธีการที่บูรณาการระหว่างการเรียนรู้กับการปฏิบัติงาน การเรียนรู้จากความสำเร็จของผู้บริหารโรงเรียน

2) การกำหนดขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะ

การกำหนดขั้นตอนดำเนินการพัฒนาสมรรถนะดังนี้

1. หน่วยงานต้นสังกัด/โรงเรียนพิจารณาเป้าหมาย กลยุทธ์และพันธกิจในการจัดการศึกษา

2. พิจารณาเป้าหมายและแผนของแต่ละงานที่ผู้บริหารโรงเรียนมีส่วนเกี่ยวข้องในการนำนโยบายและเป้าหมายสู่การปฏิบัติ

3. พิจารณาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน คำนำหนักการพัฒนา และจัดทำข้อกำหนดการพัฒนาสมรรถนะ

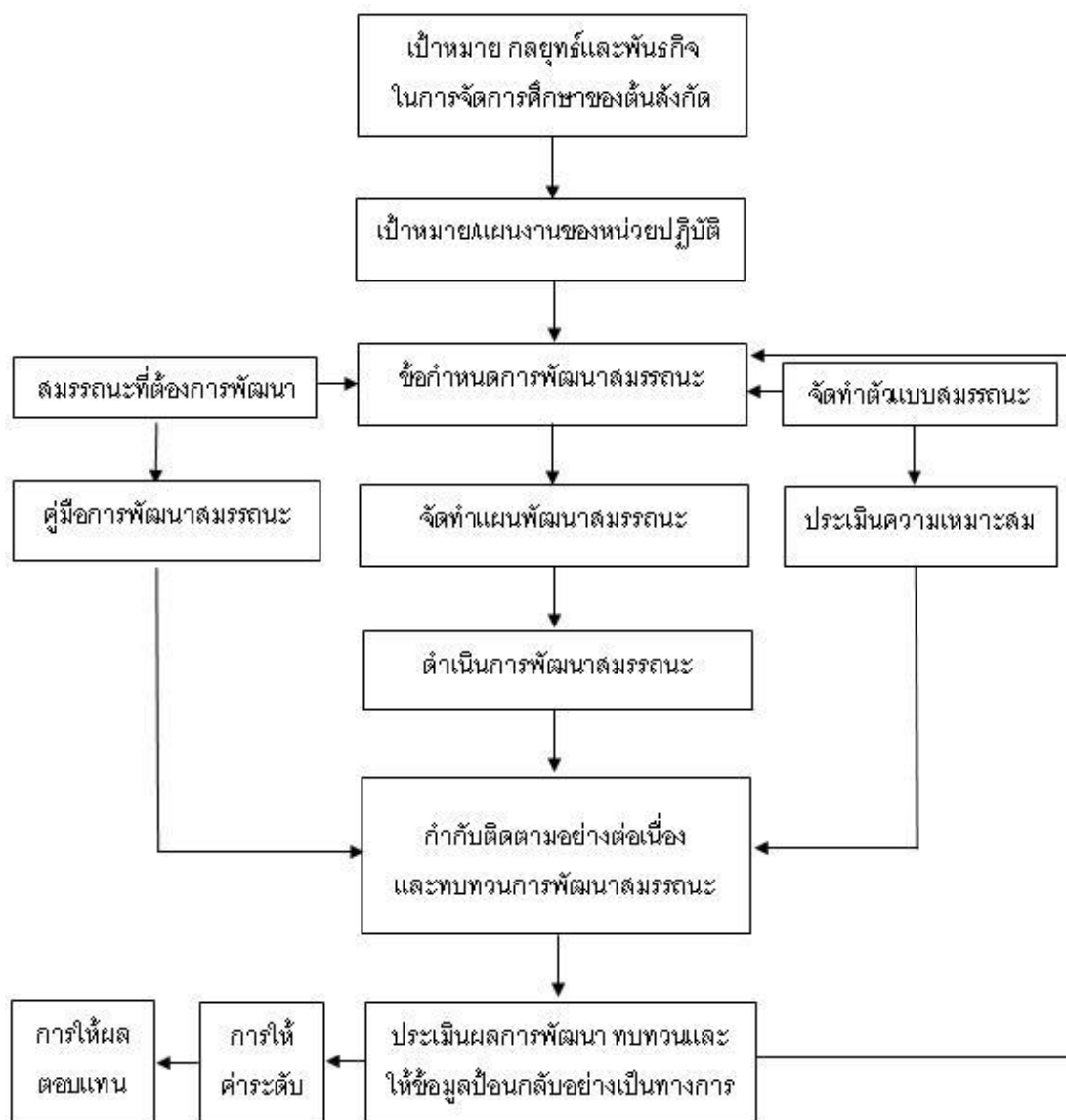
4. จัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะ

5. ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ

6. กำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง และทบทวนการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ

7. ประเมินผล ทบทวนและให้ข้อมูลป้อนกลับ โดยใช้ข้อมูลนี้พิจารณาระดับคุณภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน และการพิจารณาผลตอบแทน

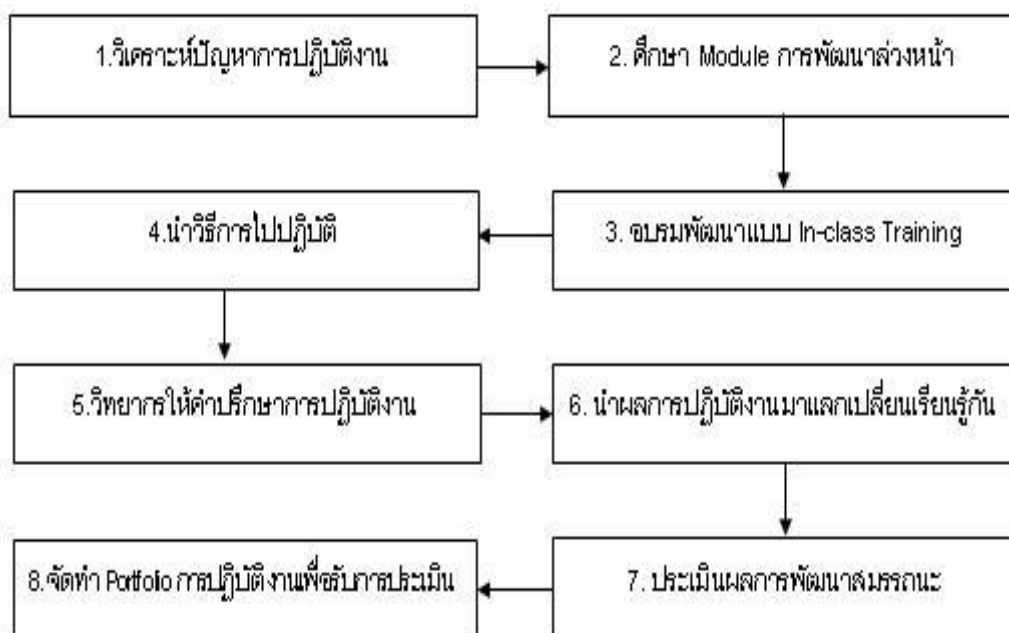
### ขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะ



ทั้งนี้ในขั้นตอนดำเนินการพัฒนาสมรรถนะมีลักษณะการดำเนินการและกระบวนการย่อย ๆ ของแต่ละลักษณะดังนี้

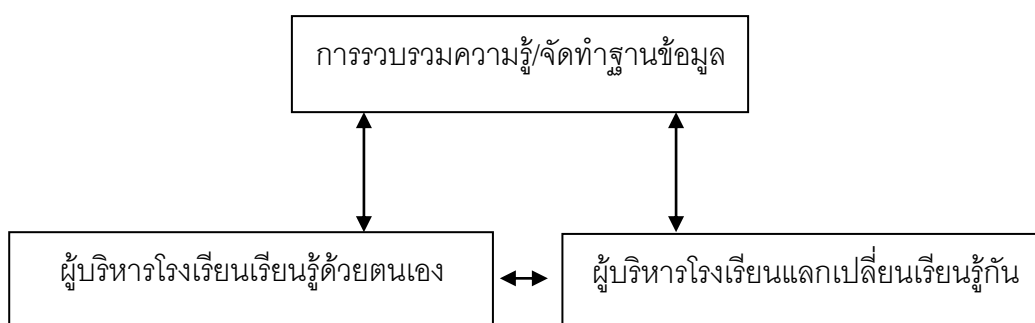
1) วิธีการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีความเหมาะสม คือ ให้อุปแบบการพัฒนาสมรรถนะผ่านการปฏิบัติงาน ( action – based training model) คือ การฝึกอบรมในการปฏิบัติจริง โดยการให้ความรู้และนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานตามสภาพจริง และมีการสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลที่ได้จากการปฏิบัติงานร่วมกัน

### กระบวนการพัฒนาสมรรถนะผ่านการปฏิบัติงาน (action – based training)



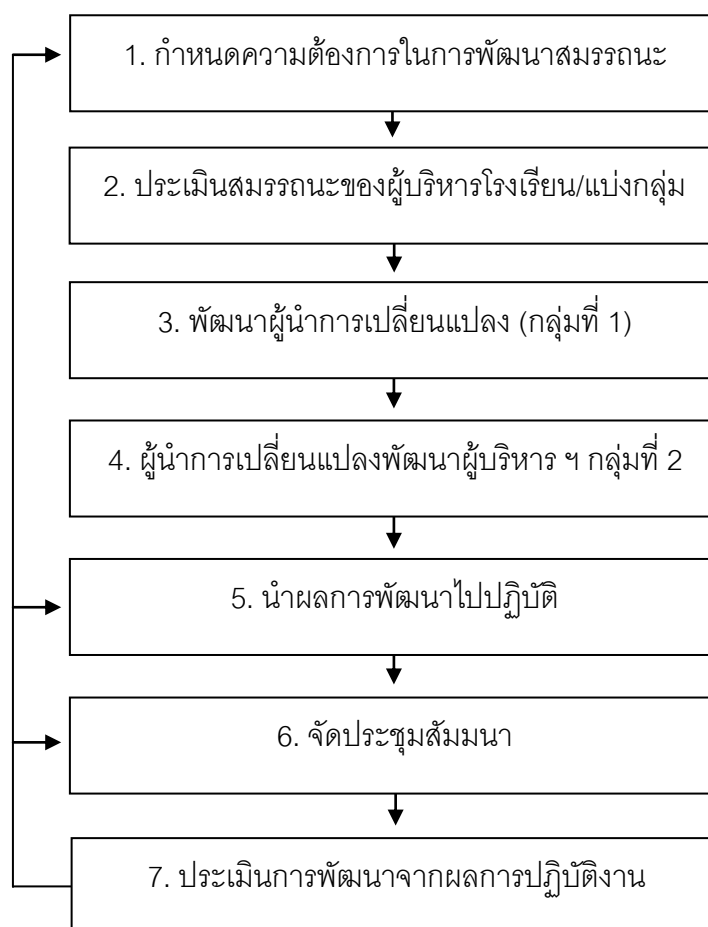
2) วิธีการพัฒนาผ่านการจัดการความรู้โดยจัดทำฐานความรู้ทางการบริหารเพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนได้ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง และเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยหน่วยงานทางการศึกษา หรือหน่วยงานต้นสังกัดรวบรวมความรู้ที่จำเป็นและสำคัญในการบริหารโรงเรียน แล้วจัดทำฐานข้อมูลเพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนได้ศึกษา และแลกเปลี่ยนเรียนรู้

### กระบวนการพัฒนาสมรรถนะผ่านการจัดการความรู้



3) วิธีการพัฒนาโดยการใช้ลักษณะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยประเมินสมรรถนะผู้บริหาร จัดแบ่งกลุ่มเป็นกลุ่มสมรรถนะสูง (กลุ่มที่ 1) สมรรถนะระดับกลาง (กลุ่มที่ 2) และสมรรถนะระดับต่ำ (กลุ่มที่ 3 ) โดยอบรมพัฒนากลุ่มสมรรถนะสูงเพื่อให้ผู้บริหารกลุ่มนี้พัฒนาผู้บริหารที่มีสมรรถนะระดับกลาง ในลักษณะการสอนงาน (coaching) การเป็นพี่เลี้ยง (mentoring) เพื่อถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ผ่านการฝึกปฏิบัติงานทำให้คำปรึกษา (counseling) และการประชุมสัมมนา (meeting and seminar)

#### กระบวนการพัฒนาสมรรถนะผ่านการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง





## การกำหนดวิธีการนำไปปฏิบัติ การติดตามและการประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะ

### 1. การเตรียมการพัฒนาสมรรถนะ

การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา โดยการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะภายใต้มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาที่อยู่บนพื้นฐานของไทย แต่มีการเทียบเคียงสมรรถนะกับมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาของต่างประเทศ ทั้งนี้เพราะภาระงานที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องปฏิบัตินั้นจำเป็นต้องใช้สมรรถนะต่าง ๆ ในลักษณะที่เป็นสมรรถนะทั่วไป (general competency) สมรรถนะเฉพาะ (specific competency) และสมรรถนะเชิงวิชาชีพ (professional competency) ที่เป็นสากล

การเตรียมการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา โดยการยึดมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาเป็นแกนกลาง แต่มีความเชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนที่จัดการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกสังกัด ดังนั้นรูปแบบการพัฒนาจึงจำเป็นต้องบูรณาการระหว่างการพัฒนาให้ผู้บริหารโรงเรียนมีคุณลักษณะและคุณสมบัติตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษากับการบรรลุตามเป้าหมายในการปฏิบัติงานของหน่วยงานทางการศึกษาทุกสังกัด

การเตรียมการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาจึงต้องจัดอยู่ในระบบบริหารบุคคลของทุกหน่วยงาน โดยมีการเตรียมการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนดังนี้

- 1) จัดทำข้อกำหนดในการพัฒนาสมรรถนะที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีการพัฒนาสมรรถนะต่าง ๆ ตามตัวแบบสมรรถนะ (competency model) จัดเตรียมระบบการประเมินสมรรถนะเพื่อค้นหาช่องว่างของสมรรถนะ (competency gap) ที่ต้องพัฒนา การประเมินความต้องการจำเป็น (needs assessment) ในการพัฒนา และจัดเตรียมรูปแบบการพัฒนาผ่านการพัฒนารายบุคคล การพัฒนาสายงานอาชีพ การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาองค์การ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- 2) จัดเตรียมกลไกการพัฒนาสมรรถนะที่มีความเชื่อมโยงตั้งแต่ระดับบุคคลไปจนถึงหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งกลไกการพัฒนาสมรรถนะเป็นดังนี้

#### ระดับบุคคล

- ผู้บริหารโรงเรียนทำการประเมินตนเองเพื่อวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาเป้าหมายการพัฒนา

- ผู้บริหารโรงเรียนพัฒนาตนเองโดยจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ( individual development plan : IDP) เพื่อปรับปรุงผลงานตามขอบเขตหน้าที่งานที่มอบหมายในปัจจุบัน การพัฒนาขีดความสามารถเพิ่มขึ้นตามสายงานอาชีพ (career path development) ที่กำหนด และเตรียมความพร้อมสำหรับความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น หรือการปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยงาน ต้นสังกัด และให้บรรลุตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

### ระดับโรงเรียน

- หน่วยงานต้นสังกัด หรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จัดกลไกให้โรงเรียนทำการวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามสภาพและบริบทที่เป็นอยู่

- จัดให้โรงเรียนเป็นแหล่งฝึกปฏิบัติทางการบริหารในการพัฒนาสมรรถนะ ผ่านวิธีการ พัฒนาแบบการฝึกอบรมในงาน (on the job training) การมอบหมายให้การปฏิบัติกิจกรรม/ กิจกรรมกลุ่ม ( activity/team based activity) และการมอบหมายให้ทำโครงการ (project assignment) เป็นต้น

### ระดับเครือข่าย

- สร้างความร่วมมือทางวิชาชีพในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ตามระดับ ประเภทของการจัดการศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนา และเป็น แหล่งในการสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้

- สร้างความร่วมมือทางวิชาการซึ่งเป็นเครือข่ายสนับสนุนทางด้านความรู้ วิธีการ พัฒนา และวิทยากรผู้พัฒนา โดยความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต้นสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา หรือโรงเรียนกับสถาบันอุดมศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญในประเด็นที่ต้องการพัฒนา

### ระดับเขตพื้นที่การศึกษา

- ทำการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่เฉพาะในระดับเขตพื้นที่การศึกษา ตามสภาพและความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

- กำหนดความต้องการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนร่วมกับโรงเรียนเพื่อให้ การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนบรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และสภาพความจำเป็น ในการพัฒนาของแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา

- จัดระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ( performance management) และการพัฒนาองค์กร ( organization development) เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง

- ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนทั้งใน การประสานงานการพัฒนา การติดตาม และประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน

### ระดับหน่วยงานต้นสังกัด

- กำหนดความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน โรงเรียน เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดมีสมรรถนะตามที่คาดหวังตามเป้าหมาย และนโยบาย เพื่อการนำไปสู่การปฏิบัติระดับโรงเรียน

- จัดระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ( performance management) และการพัฒนาองค์กร ( organization development) เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง

- สนับสนุนการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะทั้งในด้านปัจจัยทางการบริหาร และการดำเนินการ เช่น งบประมาณ วิชาการ/ความรู้ และเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่จำเป็น

- ออกแบบรูปแบบการพัฒนา การดำเนินงาน การติดตามและประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน

## 2) การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ

การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา มีลักษณะการดำเนินการที่เป็นวงจรเริ่มจากการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะ และสิ้นสุดที่การประเมินผลลัพธ์ของการพัฒนาสมรรถนะ

การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะมีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

1. ระบุถึงสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา
2. จัดเตรียมกลไก /ผู้รับผิดชอบในการพัฒนา
3. จัดเตรียมปัจจัยสนับสนุนการดำเนินการทั้งในด้านงบประมาณ ผู้ดำเนินการ วิธีการ และเครื่องมือการพัฒนา วิธีการและเครื่องมือการประเมินผลการพัฒนา
4. การจัดทำคู่มือการพัฒนาสมรรถนะ
5. การลงมือปฏิบัติและการประเมินผลการดำเนินการ

### 3) การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะ

การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ประกอบด้วย การประเมินผล 4 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. ประเมินด้านสภาพแวดล้อมที่เป็นตัวกำหนดความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะ
2. ประเมินด้านปัจจัยการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะในด้านของงบประมาณ บุคคล วัสดุอุปกรณ์ในการพัฒนาสมรรถนะว่ามีเพียงพอและดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่
3. ประเมินด้านกระบวนการ วิธีการ/กิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะว่ามีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพที่เป็นอยู่หรือไม่
4. ประเมินด้านผลลัพธ์การพัฒนาสมรรถนะจากคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน ผลการปฏิบัติงาน

### 4) การปรับปรุงพัฒนาการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ

การปรับปรุงพัฒนาการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะคือการจัดทำสารสนเทศการพัฒนาและให้ข้อมูลป้อนกลับไปยังหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อพิจารณาวางแผนการพัฒนาสมรรถนะต่อไป

#### 4.2 สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูง และวิธีการพัฒนา

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ได้ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน การสัมภาษณ์ ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนจากผู้บริหารการศึกษา ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการประกอบวิชาชีพ และหน่วยงานต้นสังกัดของโรงเรียน รวมทั้งให้ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนประเมินวิธีการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูง ลักษณะย่อยของการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ประกอบด้วย 5 ลักษณะ ได้แก่

1. การพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารงานวิชาการ
  2. การพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพ
  3. การพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการจัดระบบการปฏิบัติงาน
  4. การพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
  5. การพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร
- ซึ่งการพัฒนาสมรรถนะทั้ง 5 ลักษณะย่อย มีสาระสำคัญดังนี้

## 1. การพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารงานวิชาการ

### 1.1 องค์ประกอบของสมรรถนะที่ต้องพัฒนา ได้แก่

- 1) ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการเรียนรู้ การพัฒนาหลักสูตร การนิเทศ การศึกษา การวิจัยทางการศึกษา การวัดและประเมินผลทางการศึกษา
- 2) ทักษะการบริหารเชิงระบบ ทักษะการคิด ทักษะการสื่อสาร การวินิจฉัยและการตัดสินใจ
- 3) คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีความรับผิดชอบ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย และรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น

### 1.2 ขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ที่ต้องพัฒนาประกอบด้วย

- 1) ความสามารถในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 2) ความสามารถในการออกแบบระบบและกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
- 3) ความสามารถในการจัดระบบการนิเทศการจัดการเรียนรู้ภายในโรงเรียน
- 4) ความสามารถในการส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้
- 5) ความสามารถ ในการส่งเสริมให้มีการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา
- 6) ความสามารถในการวิเคราะห์และประยุกต์ใช้ผลการประเมินทางการศึกษา มาปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารวิชาการ

## 1.3 คำน้่านักการพัฒนาสมรรถนะ

ลำดับ	ขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)	ค่าน้ำหนัก
1	2. ความสามารถในการออกแบบระบบและกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน	21.11
2	1. ความสามารถในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	18.33
3	6. ความสามารถ ในการวิเคราะห์และประยุกต์ใช้ผลการประเมินทางการศึกษามาปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารวิชาการ	16.11
4	4. ความสามารถในการ ส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้	15.56
4	3. ความสามารถในการจัดระบบการ นิเทศการจัดการเรียนรู้ภายในโรงเรียน	15.56
6	5. ความ สามารถ ในการส่งเสริมให้มีการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา	13.33

## 1.4 ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

ลำดับ	ขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)
1	4. ความสามารถในการส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้
2	5. ความสามารถในการส่งเสริมให้มีการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา
3	2. ความสามารถในการออกแบบระบบและกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
4	1. ความสามารถในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
5	3. ความสามารถในการจัดระบบการนิเทศการจัดการเรียนรู้ภายในโรงเรียน
6	6. ความ สามารถ ในการวิเคราะห์และประยุกต์ใช้ผลการประเมินทางการศึกษามาปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารวิชาการ

1.5 วิธีการพัฒนาความสามารถในการบริหารงานวิชาการที่เหมาะสมตามลำดับ  
ประกอบด้วย

- 1) การประชุมสัมมนา (meeting and seminar)
- 2) การสอนงาน (coaching)
- 3) การศึกษาต่อ (continuous studying)
- 4) การปฏิบัติกิจกรรม/กิจกรรมกลุ่ม (activity/team based activity)
- 5) การให้คำปรึกษาแนะนำ (consulting)
- 6) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self study)
- 7) การจัดทำศูนย์กลางการจัดการความรู้ (KM portal)
- 8) การศึกษาดูงาน (site tour/visiting)
- 9) การฝึกอบรมในงาน (on the job training)

สรุปสาระสำคัญของลักษณะการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารงานวิชาการ

วิธีการพัฒนาสมรรถนะ	ลักษณะการพัฒนา
1.การประชุมสัมมนา (meeting and seminar)	จัดการประชุมสัมมนาเพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ หรือการทบทวนความรู้ในหัวข้อ เกี่ยวกับการพัฒนาความสามารถในการบริหารงานวิชาการทุกด้าน
2.การสอนงาน (coaching)	จัดกิจกรรมเพื่อเป็นการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานในด้านความสามารถในการส่งเสริมการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา การจัดทำระบบสารสนเทศเกี่ยวกับการวิเคราะห์ผลการวัดและประเมินผลเพื่อนำไปใช้พัฒนาจัดระบบนิเทศ และการออกแบบระบบและกระบวนการจัดการเรียนรู้ โดยจัดผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสามารถสูงกว่า หรือผู้บังคับบัญชาทำการสอนงานโดยตรง
3.การศึกษาต่อ (continuous studying)	1.ให้ผู้บริหารโรงเรียนศึกษาต่อในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น 2.จัดหลักสูตรการศึกษาสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะในการบริหารงานวิชาการทุกด้าน

## ลักษณะการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารงานวิชาการ (ต่อ)

วิธีการพัฒนาสมรรถนะ	ลักษณะการพัฒนา
4. การปฏิบัติกิจกรรม/กิจกรรมกลุ่ม (activity/team based activity)	จัดกิจกรรมการฝึกปฏิบัติร่วมกันเพื่อเป็นการพัฒนาทักษะในด้านในการบริหารงานวิชาการทุกด้าน
5. การให้คำปรึกษาแนะนำ (consulting)	จัดกิจกรรมให้ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ มาให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อเป็นการพัฒนาทักษะ และคุณลักษณะในด้านในการบริหารงานวิชาการทุกด้าน
6. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self study)	การที่ผู้บริหารโรงเรียนศึกษาค้นคว้าเพื่อการพัฒนาความรู้ของตนเองในด้านการบริหารงานวิชาการทุกด้าน
7. การจัดทำศูนย์กลางการจัดการความรู้ (KM portal)	หน่วยงานต้นสังกัดจัดทำฐานข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร การออกแบบระบบและกระบวนการจัดการการเรียนรู้ การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ การจัดระบบการนิเทศการจัดการเรียนรู้ภายใน โรงเรียนเพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนศึกษาหาความรู้
8. การศึกษาดูงาน (site tour/visiting)	การที่ให้ผู้บริหารโรงเรียนศึกษาดูงานโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการระดับสูงในด้านการจัดระบบนิเทศ การจัดทำระบบสารสนเทศเกี่ยวกับการวิเคราะห์ผลการวัดและประเมินผลเพื่อนำไปใช้พัฒนา การออกแบบระบบการจัดการเรียนรู้ การส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ และการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
9. การฝึกอบรมในงาน (on the job training)	การจัดให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงกว่า หรือผู้มีความรู้ด้านการจัดระบบนิเทศการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การออกแบบระบบและกระบวนการจัดการเรียนรู้ การส่งเสริมการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา และการจัดทำระบบสารสนเทศเกี่ยวกับการวิเคราะห์ผลการวัดและประเมินผลเพื่อนำไปใช้พัฒนา มาพัฒนาการดำเนินงานของผู้บริหารโรงเรียน



## 1.6 วิธีการพัฒนาสมรรถนะแต่ละคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม

วิธีการพัฒนาสมรรถนะ	คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม					
	คุณลักษณะที่ 1	คุณลักษณะที่ 2	คุณลักษณะที่ 3	คุณลักษณะที่ 4	คุณลักษณะที่ 5	คุณลักษณะที่ 6
1.การประชุมสัมมนา (meeting and seminar)	5	3	1	8	4	2
2.การสอนงาน (coaching)	9	7	4	1	1	1
3.การศึกษาต่อ (continuous studying)	4	3	4	6	1	3
4.การปฏิบัติกิจกรรม/กิจกรรมกลุ่ม (activity/team based activity)	3	3	8	1	5	3
5.การให้คำปรึกษาแนะนำ (consulting)	5	7	7	6	1	7
6. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self study)	7	3	4	1	5	3
7.การจัดทำศูนย์กลางการจัดการความรู้ (KM portal)	1	1	8	1	8	9
8. การศึกษาดูงาน (site tour/visiting)	7	1	3	1	9	3
9. การฝึกอบรมในงาน (on the job training)	1	9	1	9	5	8

## 2. การพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพ

### 2.1 องค์ประกอบของสมรรถนะที่ต้องพัฒนา ได้แก่

- 1) ความรู้เกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา การวางแผน และการประเมินคุณภาพการศึกษา
- 2) ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะการคิดเชิงระบบ การวินิจฉัยและ การตัดสินใจ และทักษะการสื่อสาร
- 3) คุณลักษณะส่วนบุคคล ที่มีความรับผิดชอบ ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบ และมุ่งต่อความสำเร็จของงาน

### 2.2 ขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ที่ต้องพัฒนาประกอบด้วย

- 1) ความสามารถในการพัฒนาระบบคุณภาพสู่กระบวนการบริหารงานในทุกกระดับ
- 2) ความสามารถในการพัฒนาให้เกิดวัฒนธรรมคุณภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่าย
- 3) ความสามารถในการสร้างผลลัพธ์จากการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด
- 4) ความสามารถ ในการ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลระดับ คุณภาพ ของ การดำเนินงานทุกฝ่ายและทุกระดับของโรงเรียน
- 5) ความสามารถ ในการ กำหนดกลไกให้มีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ภายใต้มาตรฐานที่กำหนด

### 2.3 คำนำนั้หนักการพัฒนาสมรรถนะ

ลำดับ	ขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)	ค่าน้ำหนัก
1	2. ความสามารถในการพัฒนาให้เกิดวัฒนธรรมคุณภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่าย	22.22
2	3. ความสามารถในการสร้างผลลัพธ์จากการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด	21.11
2	1. ความสามารถในการพัฒนาระบบคุณภาพสู่กระบวนการบริหารงานในทุกกระดับ	20.56
4	5. ความสามารถ ในการ กำหนดกลไกให้มีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ภายใต้มาตรฐานที่กำหนด	18.89
5	4. ความสามารถ ในการ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลระดับ คุณภาพ ของ การดำเนินงานทุกฝ่ายและทุกระดับของโรงเรียน	17.22

## 2.4 ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

ลำดับ	ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา
1	3. ความสามารถในการสร้างผลลัพธ์จากการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด
2	2. ความสามารถในการพัฒนาให้เกิดวัฒนธรรมคุณภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่าย
3	5. ความสามารถ ในการ กำหนดกลไกให้มีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องภายใต้มาตรฐานที่กำหนด
4	4. ความสามารถ ในการ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลระดับ คุณภาพ ของการดำเนินงานทุกฝ่ายและทุกระดับของโรงเรียน
5	1. ความสามารถในการพัฒนาระบบคุณภาพสู่กระบวนการบริหารงานในทุกระดับ

2.5 วิธีการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพที่เหมาะสมตามลำดับประกอบด้วย

- 1) การศึกษาดูงาน (site tour/visiting)
- 2) การให้คำปรึกษาแนะนำ (consulting)
- 3) การประชุมสัมมนา (meeting and seminar)
- 4) การสอนงาน (coaching)
- 5) ระบบพี่เลี้ยง (mentoring)
- 6) การมอบหมายให้ทำโครงการ (project assignment)
- 7) การฝึกอบรมในงาน (on the job training)
- 8) การจัดทำศูนย์กลางการจัดการความรู้ (KM portal)
- 9) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self study)
- 10) การศึกษาต่อ (continuous studying)
- 11) การฝึกปฏิบัติงาน (work shadowing)
- 12) การปฏิบัติกิจกรรม/กิจกรรมกลุ่ม (activity/team based activity)

## ลักษณะการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพ

วิธีการพัฒนาสมรรถนะ	ลักษณะการพัฒนา
1. การศึกษาดูงาน (site tour/visiting)	การให้ผู้บริหารโรงเรียนไปศึกษาดูงานโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพอย่างสูง เพื่อเป็นการพัฒนาความรู้และประสบการณ์
2. การให้คำปรึกษาแนะนำ (consulting)	การให้ผู้เชี่ยวชาญมาให้คำปรึกษาแนะนำผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพทุกด้าน
3. การประชุมสัมมนา (meeting and seminar)	จัดการประชุมสัมมนาเพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพ
4. การสอนงาน (coaching)	จัดกิจกรรมเพื่อเป็นการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงาน บริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพ โดยจัดผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสามารถสูงกว่า หรือผู้บังคับบัญชาทำการสอนงานโดยตรง
5. ระบบพี่เลี้ยง (mentoring)	จัดให้ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ และมีประสบการณ์สูงมาถ่ายทอดความรู้ ทักษะ เกี่ยวกับการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร การสร้างผลลัพธ์จากการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ การกำหนดกลไกการพัฒนาคุณภาพ และการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของทุกฝ่าย
6. การมอบหมายให้ทำโครงการ (project assignment)	การมอบหมายให้ผู้บริหารโรงเรียนจัดโครงการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนในด้านใดด้านหนึ่ง โดยให้จัดทำแผนปฏิบัติการ ( action plan) และการรายงานผลการดำเนินงาน
7. การฝึกอบรมในงาน (on the job training)	การจัดให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงกว่า หรือผู้มีความรู้มาพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนในด้านการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของทุกฝ่าย การกำหนดกลไกการพัฒนาคุณภาพ การพัฒนาระบบคุณภาพสู่กระบวนการบริหารงาน และการสร้างผลลัพธ์จากการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ

## ลักษณะการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพ

(ต่อ)

วิธีการพัฒนาสมรรถนะ	ลักษณะการพัฒนา
8. การจัดทำศูนย์กลางการจัดการความรู้ (KM portal)	หน่วยงานต้นสังกัดจัดทำฐานข้อมูลของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ หรือ มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practice) ในด้านการบริหารจัดการที่มีผลการประเมินระดับคุณภาพในระดับสูง เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนได้ศึกษาค้นคว้า แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน
9. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self study)	การที่ผู้บริหารโรงเรียนศึกษาค้นคว้าเพื่อการพัฒนาความรู้ของตนเองในด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพ การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของทุกฝ่าย การกำหนดกลไกการพัฒนาคุณภาพ และการสร้างผลลัพธ์จากการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพจากฐานข้อมูล หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้ที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน
10. การศึกษาต่อ (continuous studying)	1. ให้ผู้บริหารโรงเรียนศึกษาต่อในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น 2. จัดหลักสูตรการศึกษาสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ ทักษะ เกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพเป็นเรื่อง ๆ ไป
11. การฝึกปฏิบัติงาน (work shadowing)	การจัดให้ผู้บริหารโรงเรียนไปฝึกปฏิบัติงานกับผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสามารถสูง หรือประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพเป็นระยะ
12. การปฏิบัติกิจกรรม/กิจกรรมกลุ่ม (activity/team based activity)	การจัดให้ผู้บริหารโรงเรียนได้ร่วมกันวางแผนการพัฒนาความรู้ และทักษะในการสร้างผลลัพธ์ที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา

## 2.6 วิธีการพัฒนาสมรรถนะแต่ละคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม

วิธีการพัฒนาสมรรถนะ	คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม				
	คุณลักษณะที่ 1	คุณลักษณะที่ 2	คุณลักษณะที่ 3	คุณลักษณะที่ 4	คุณลักษณะที่ 5
1. การศึกษาดูงาน (site tour/visiting)	1	2	6	7	4
2. การให้คำปรึกษาแนะนำ (consulting)	3	2	3	4	4
3. การประชุมสัมมนา (meeting and seminar)	6	2	9	8	1
4. การสอนงาน (coaching)	8	6	3	4	3
5. ระบบพี่เลี้ยง (mentoring)	11	1	1	9	4
6. การมอบหมายให้ทำโครงการ (project assignment)	3	9	6	1	10
7. การฝึกอบรมในงาน (on the job training)	8	11	10	1	1
8. การจัดทำศูนย์กลางการจัดการความรู้ (KM portal)	1	11	10	3	10
9. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self study)	6	6	12	4	7
10. การศึกษาต่อ (continuous studying)	3	6	3	12	7
11. การฝึกปฏิบัติงาน (work shadowing)	10	2	6	11	7
12. การปฏิบัติกิจกรรม/กิจกรรมกลุ่ม (activity/team based activity)	12	9	1	10	10

### 3. การพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการจัดระบบการปฏิบัติงาน

#### 3.1 องค์ประกอบของสมรรถนะที่ต้องพัฒนา ได้แก่

- 1) ความรู้เกี่ยวกับหลักและกระบวนการบริหารการศึกษา การบริหารโรงเรียน ความรู้เกี่ยวกับองค์การ และการบริหารองค์การ
- 2) สถิติปัญญา และความสามารถด้านการคิด
- 3) ทักษะในการคิดรวบยอด การวินิจฉัยและการตัดสินใจ ทักษะการคิดเชิงระบบ
- 4) คุณลักษณะส่วนบุคคล ที่มี ความมีระเบียบ การควบคุมตนเอง และ มีความยืดหยุ่น

#### 3.2 ขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ที่ต้องพัฒนาประกอบด้วย

- 1) ความสามารถ ในการจัดทำ แผนปฏิบัติงาน ของโรงเรียนให้สามารถปฏิบัติได้ผลจริง
- 2) ความ สามารถ ในการพัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ
- 3) ความ สามารถ ในการ พัฒนาระบบการปฏิบัติงานของบุคลากรที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น
- 4) ความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงาน ทั้งในด้าน การวางแผน การจัดทำข้อมูลสารสนเทศ และระบบปฏิบัติการ
- 5) ความสามารถในการออกแบบระบบการประเมินระบบปฏิบัติงาน

#### 3.3 คำนำนั้หนักการพัฒนาสมรรถนะ

ลำดับ	ขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)	ค่าน้ำหนัก
1	3. ความสามารถในการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานของบุคลากรที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น	22.78
2	1. ความ สามารถ ในการจัดทำ แผนปฏิบัติงาน ของโรงเรียนให้สามารถปฏิบัติได้ผลจริง	20.00
2	2. ความสามารถในการพัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ	20.00
4	4. ความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านการวางแผน การจัดทำข้อมูลสารสนเทศ และระบบปฏิบัติการ	18.89
5	5. ความสามารถในการออกแบบระบบการประเมินระบบปฏิบัติงาน	18.33

## 3.4 ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

ลำดับ	ขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)
1	5. ความสามารถในการออกแบบระบบการประเมินระบบปฏิบัติงาน
2	2. ความ สามารถ ในการพัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ
3	4. ความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านการวางแผน การจัดทำข้อมูลสารสนเทศ และระบบปฏิบัติการ
4	3. ความ สามารถ ในการ พัฒนาระบบการปฏิบัติงานของบุคลากรที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น
5	1. ความสามารถในการจัดทำแผนปฏิบัติงานของโรงเรียนให้สามารถปฏิบัติได้ผลจริง

3.4 วิธีการพัฒนาสมรรถนะความสามารถการจัดระบบการปฏิบัติงานที่เหมาะสมตามลำดับประกอบด้วย

- 1) การศึกษาต่อ (continuous studying)
- 2) ระบบพี่เลี้ยง (mentoring)
- 3) การฝึกปฏิบัติงาน (work shadowing)
- 4) การฝึกอบรมในงาน (on the job training)
- 5) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self study)
- 6) การให้คำปรึกษาแนะนำ (consulting)
- 7) การประชุมสัมมนา (meeting and seminar)
- 8) การปฏิบัติกิจกรรม/กิจกรรมกลุ่ม (activity/team based activity)
- 9) การมอบหมายให้ทำโครงการ (project assignment)
- 10) การสอนงาน (coaching)
- 11) การจัดทำศูนย์กลางการจัดการความรู้ (KM portal)



ลักษณะการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการจัดระบบการปฏิบัติงาน

วิธีการพัฒนาสมรรถนะ	ลักษณะการพัฒนา
1. การศึกษาต่อ (continuous Studying)	1.ให้ผู้บริหารโรงเรียนศึกษาต่อในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น 2.จัดหลักสูตรการศึกษาสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ ทักษะ เกี่ยวกับการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานของบุคลากร การพัฒนานวัตกรรมทางการบริหาร การนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงาน การออกแบบระบบการประเมินระบบการปฏิบัติงาน และการจัดทำแผนปฏิบัติการ
2. ระบบพี่เลี้ยง (mentoring)	จัดให้ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ และมีประสบการณ์สูงมาถ่ายทอดความรู้ ทักษะ เกี่ยวกับการพัฒนาความสามารถในการจัดระบบการปฏิบัติงานทั้งระบบ
3. การฝึกปฏิบัติงาน (work shadowing)	การจัดให้ผู้บริหารโรงเรียนไปฝึกปฏิบัติงานกับผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสามารถสูง หรือประสบความสำเร็จในการจัดระบบการปฏิบัติงานทั้งระบบเป็นระยะ
4. การฝึกอบรมในงาน (on the job training)	การจัดให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงกว่า หรือผู้มีความรู้มาพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนในพัฒนาการจัดระบบการปฏิบัติงานทั้งระบบ
5. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self study)	การที่ผู้บริหารโรงเรียนศึกษาค้นคว้าเพื่อการพัฒนาความรู้ของตนเองในด้านการพัฒนาการจัดระบบการปฏิบัติงานทั้งระบบ
6. การให้คำปรึกษาแนะนำ (consulting)	การให้ผู้เชี่ยวชาญมาให้ให้คำปรึกษาแนะนำผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานทั้งระบบ
7. การประชุมสัมมนา ( meeting and seminar)	จัดการประชุมสัมมนาเพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการออกแบบระบบการประเมินระบบการปฏิบัติงาน การพัฒนาระบบการปฏิบัติงานของบุคลากร การพัฒนานวัตกรรมทางการบริหาร การนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงาน และการจัดทำแผนปฏิบัติงาน

## ลักษณะการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการจัดระบบการปฏิบัติงาน (ต่อ)

วิธีการพัฒนาสมรรถนะ	ลักษณะการพัฒนา
8. การปฏิบัติกิจกรรม/กิจกรรมกลุ่ม (activity/team based activity)	การจัดให้ผู้บริหารโรงเรียนได้ร่วมกันวางแผนการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานของโรงเรียนในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง
9. การมอบหมายให้ทำโครงการ (project assignment)	การมอบหมายให้ผู้บริหารโรงเรียนจัดโครงการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อนำสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นโดยให้จัดทำแผนปฏิบัติการ ( action plan) และการรายงานผลการดำเนินงาน
10. การสอนงาน (coaching)	จัดกิจกรรมเพื่อเป็นการพัฒนาทักษะการจัดระบบการปฏิบัติงาน โดยให้ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสามารถสูงกว่า หรือผู้มีความรู้มาพัฒนาในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง
11. การจัดทำศูนย์กลางการจัดการความรู้ (KM portal)	หน่วยงานต้นสังกัดจัดทำฐานข้อมูลของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ หรือ มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ( best practice) ในด้านการพัฒนานวัตกรรมทางการบริหารและการออกแบบระบบการประเมินระบบการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนได้ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง

## 3.6 วิธีการพัฒนาสมรรถนะแต่ละคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม

วิธีการพัฒนาสมรรถนะ	คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม				
	คุณลักษณะที่ 1	คุณลักษณะที่ 2	คุณลักษณะที่ 3	คุณลักษณะที่ 4	คุณลักษณะที่ 5
1. การศึกษาต่อ (continuous studying)	8	2	1	2	2
2. ระบบพี่เลี้ยง (mentoring)	1	6	3	6	2
3. การฝึกปฏิบัติงาน (work shadowing)	5	9	1	2	6
4. การฝึกอบรมในงาน (on the job training)	1	7	7	1	6
5. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self study)	5	2	7	2	2
6. การให้คำปรึกษาแนะนำ (consulting)	4	2	7	2	9
7. การประชุมสัมมนา (meeting and seminar)	10	7	3	9	1
8. การปฏิบัติกิจกรรม/กิจกรรมกลุ่ม (activity/team based activity)	9	9	6	8	6
9. การมอบหมายให้ทำโครงการ (project assignment)	5	2	3	11	9
10. การสอนงาน (coaching)	1	11	7	6	9
11. การจัดทำศูนย์กลางการจัดการความรู้ (KM portal)	11	1	11	9	2

#### 4. การพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

##### 4.1 องค์ประกอบของสมรรถนะที่ต้องพัฒนา ได้แก่

- 1) ความรู้เกี่ยวกับสภาพและบริบททางการศึกษาและโรงเรียน
- 2) ทักษะความคิดรวบยอด ทักษะ มุขยสัมพันธ์ ทักษะการคิดเชิงระบบ การวินิจฉัย และการตัดสินใจ ทักษะการสื่อสาร
- 3) แรงจูงใจ
- 4) บทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 5) คุณลักษณะส่วนบุคคลในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น

##### 4.2 ขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ที่ต้องพัฒนาประกอบด้วย

- 1) ความสามารถในการประเมินสภาพที่เป็นอยู่ของโรงเรียนเพื่อกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม
- 2) ความสามารถในการวางแผนการเปลี่ยนแปลง
- 3) ความสามารถในการดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบและเป็นไปตามทิศทางที่กำหนด
- 4) ความสามารถ ในการ รักษา ระดับการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 5) ความสามารถในการประเมินผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบ

##### 4.3 คำนำนั้การพัฒนาสมรรถนะ

ลำดับ	ขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)	ค่าน้ำหนัก
1	2. ความสามารถ ในการวางแผนการเปลี่ยนแปลง ได้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็น	21.67
2	3. ความสามารถ ในการดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบและเป็นไปตามทิศทางที่กำหนด	21.67
3	1. ความสามารถ ในการประเมินสภาพที่เป็นอยู่ของโรงเรียนเพื่อกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม	20.00
4	5. ความสามารถ ในการประเมินผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้อง และเป็นระบบ	18.89
5	4. ความสามารถ ในการรักษา ระดับการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	17.78

## 4.4 ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

ลำดับ	ขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)
1	3. ความสามารถ ในการดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ และเป็นไปตามทิศทางที่กำหนด
2	5. ความสามารถในการประเมินผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้อง และเป็นระบบ
3	4. ความสามารถในการรักษาระดับการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมต่อการดำเนินงาน ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
4	2. ความสามารถในการวางแผนการเปลี่ยนแปลงได้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็น
5	1. ความสามารถในการประเมินสภาพที่เป็นอยู่ของโรงเรียนเพื่อกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม

4.5 วิธีการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมตามลำดับประกอบด้วย

- 1) การมอบหมายให้ทำโครงการ (project assignment)
- 2) การสอนงาน (coaching)
- 3) ระบบพี่เลี้ยง (mentoring)
- 4) การจัดทำศูนย์กลางการจัดการความรู้ (KM portal)
- 5) การฝึกปฏิบัติงาน (work shadowing)
- 6) การปฏิบัติกิจกรรม/กิจกรรมกลุ่ม (activity/team based activity)
- 7) การให้คำปรึกษาแนะนำ (consulting)
- 8) การประชุมสัมมนา (meeting and seminar)
- 9) การศึกษาต่อ (continuous studying)
- 10) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self study)
- 11) การฝึกอบรมในงาน (on the job training)
- 12) การศึกษาดูงาน (site tour/visiting)

## ลักษณะการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

วิธีการพัฒนาสมรรถนะ	ลักษณะการพัฒนา
1. การมอบหมายให้ทำโครงการ (project assignment)	การมอบหมายให้ผู้บริหารโรงเรียนดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนโดยให้จัดทำแผนปฏิบัติการ (action plan) และการรายงานผลการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ
2. การสอนงาน (coaching)	การให้ผู้บริหารโรงเรียนเรียนรู้จากผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสามารถสูงกว่า หรือผู้มีความรู้ในการพัฒนาความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน
3. ระบบพี่เลี้ยง (mentoring)	จัดให้ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ และมีประสบการณ์สูงมาถ่ายทอดความรู้ ทักษะ เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน
4. การจัดทำศูนย์กลางการจัดการความรู้ (KM portal)	หน่วยงานต้นสังกัดจัดทำฐานข้อมูลของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือ มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practice) ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
5. การฝึกปฏิบัติงาน (work shadowing)	การจัดให้ผู้บริหารโรงเรียนไปฝึกปฏิบัติงานกับผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสามารถสูง หรือประสบความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
6. การปฏิบัติกิจกรรม/กิจกรรมกลุ่ม (activity/team based activity)	การมอบหมายให้ผู้บริหารโรงเรียนวางแผนการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนโดยให้จัดทำแผนปฏิบัติการ (action plan) และการรายงานผลการดำเนินงานเมื่อสิ้นสุดโครงการ
7. การให้คำปรึกษาแนะนำ (consulting)	การให้ผู้เชี่ยวชาญมาทำให้คำปรึกษาแนะนำผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการพัฒนาความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะต่าง ๆ
8. การประชุมสัมมนา (meeting and seminar)	จัดการประชุมสัมมนาเพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ และทักษะของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการรักษาระดับการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงาน การประเมินผลการบริหารการเปลี่ยนแปลง และการประเมินสภาพที่เป็นอยู่ของโรงเรียนเพื่อกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงได้

## ลักษณะการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

วิธีการพัฒนาสมรรถนะ	ลักษณะการพัฒนา
9. การศึกษาต่อ (continuous studying)	1. ให้ผู้บริหารโรงเรียนศึกษาต่อในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น 2. จัดหลักสูตรการศึกษาสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ ทักษะ เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน
10. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self study)	การที่ผู้บริหารโรงเรียนศึกษาค้นคว้าเพื่อการพัฒนาความรู้ของตนเองเกี่ยวกับการประเมินสภาพที่เป็นอยู่ของโรงเรียน เพื่อกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง การรักษาระดับการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงาน การดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลง และการประเมินผลการบริหารการเปลี่ยนแปลง
11. การฝึกอบรมในงาน (on the job training)	การจัดให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงกว่า หรือผู้มีความรู้มาพัฒนาทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลง
12. การศึกษาดูงาน (site tour/visiting)	การจัดให้ผู้บริหารโรงเรียนไปศึกษาดูงานโรงเรียน หรือหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาความรู้ และประสบการณ์

## 4.6 วิธีการพัฒนาสมรรถนะแต่ละคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม

วิธีการพัฒนาสมรรถนะ	คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม				
	คุณลักษณะที่ 1	คุณลักษณะที่ 2	คุณลักษณะที่ 3	คุณลักษณะที่ 4	คุณลักษณะที่ 5
1. การมอบหมายให้ทำโครงการ (project assignment)	1	1	1	1	7
2. การสอนงาน (coaching)	5	3	1	4	1
3. ระบบพี่เลี้ยง (mentoring)	1	1	4	10	7
4. การจัดทำศูนย์กลางการจัดการความรู้ (KM portal)	3	6	3	8	1
5. การฝึกปฏิบัติงาน (work shadowing)	7	4	5	1	7
6. การปฏิบัติกิจกรรม/กิจกรรมกลุ่ม (activity/team based activity)	7	6	5	8	4
7. การให้คำปรึกษาแนะนำ (consulting)	7	5	7	5	10
8. การประชุมสัมมนา (meeting and seminar)	3	9	11	1	11
9. การศึกษาต่อ (continuous studying)	7	6	9	11	4
10. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self study)	6	9	7	5	11
11. การฝึกอบรมในงาน (on the job training)	11	9	9	8	4
12. การศึกษาดูงาน (site tour/visiting)	12	9	12	5	1



## 5. การพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร

### 5.1 องค์ประกอบของสมรรถนะที่ต้องพัฒนา ได้แก่

- 1) ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ บุคคลแห่งการเรียนรู้ และองค์การแห่งการเรียนรู้
- 2) ทักษะความคิดรวบยอด ทักษะด้านเทคนิค ทักษะการสื่อสาร ทักษะการคิดเชิงระบบ การวินิจฉัยและการตัดสินใจ
- 3) แรงจูงใจ
- 4) สติปัญญา
- 5) บทบาทของผู้นำการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- 6) คุณลักษณะของการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

### 5.2 ขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ที่ต้องพัฒนาประกอบด้วย

- 1) ความสามารถในการประเมินความรู้ที่มีอยู่ภายในโรงเรียนได้อย่างถูกต้องทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และโรงเรียน
- 2) ความสามารถในการระบุถึงความรู้ที่โรงเรียนจำเป็นต้องมีเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 3) ความสามารถในการจัดระบบ และกระบวนการจัดการความรู้โรงเรียน
- 4) ความสามารถในการจัดกิจกรรมที่ เชื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม องค์กร และการนำความรู้ไปปฏิบัติ

### 5.3 คำนำนั้หนักการพัฒนาสมรรถนะ

ลำดับ	ขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)	ค่าน้ำหนัก
1	4. ความสามารถในการจัดกิจกรรมที่ เชื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม องค์กร และการนำความรู้ไปปฏิบัติ	27.78
2	3. ความสามารถในการจัดระบบ และกระบวนการจัดการความรู้โรงเรียน	27.72
3	1. ความสามารถในการประเมินความรู้ที่มีอยู่ภายในโรงเรียนได้อย่างถูกต้องทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และโรงเรียน	23.33
4	2. ความสามารถในการระบุถึงความรู้ที่โรงเรียนจำเป็นต้องมีเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	21.67

## 5.4 ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

ลำดับ	ขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)
1	4. ความสามารถในการจัดกิจกรรมที่ เชื่อมต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม องค์กร และการนำความรู้ไปปฏิบัติ
2	3. ความสามารถในการจัดระบบ และกระบวนการจัดการความรู้โรงเรียน
3	1. ความ สามารถ ในการประเมินความรู้ที่มีอยู่ภายในโรงเรียนได้อย่างถูกต้องทั้งใน ระดับบุคคล กลุ่ม และโรงเรียน
4	2. ความ สามารถ ในการระบุถึงความรู้ที่โรงเรียนจำเป็นต้องมีเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

5.5 วิธีการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรที่เหมาะสมตามลำดับประกอบด้วย

- 1) การศึกษาต่อ (continuous studying)
- 2) การฝึกปฏิบัติงาน (work shadowing)
- 3) การให้คำปรึกษาแนะนำ (consulting)
- 4) การสอนงาน (coaching)
- 5) ระบบพี่เลี้ยง (mentoring)
- 6) การปฏิบัติกิจกรรม/กิจกรรมกลุ่ม (activity/team based activity)
- 7) การศึกษาดูงาน (site tour/visiting)
- 8) การฝึกอบรมในงาน (on the job training)
- 9) การประชุมสัมมนา (meeting and seminar)
- 10) การจัดทำศูนย์กลางการจัดการความรู้ (KM portal)

## ลักษณะการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร

วิธีการพัฒนาสมรรถนะ	ลักษณะการพัฒนา
1. การศึกษาต่อ (continuous studying)	1. ให้ผู้บริหารโรงเรียนศึกษาต่อในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น 2. จัดหลักสูตรการศึกษาสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ ทักษะ เกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรทุกด้าน
2. การฝึกปฏิบัติงาน (work shadowing)	จัดให้ผู้บริหารโรงเรียนไปฝึกปฏิบัติงานกับผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสามารถสูง หรือประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร
3. การให้คำปรึกษาแนะนำ (consulting)	การให้ผู้เชี่ยวชาญมาให้คำปรึกษาแนะนำผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการพัฒนาความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร
4. การสอนงาน (coaching)	การให้ผู้บริหารโรงเรียนเรียนรู้จากผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสามารถสูงกว่า หรือผู้มีความรู้ในการพัฒนาความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร
5. ระบบพี่เลี้ยง (mentoring)	การจัดให้ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ และมีประสบการณ์สูงมาถ่ายทอดความรู้ ทักษะ เกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร
6. การปฏิบัติกิจกรรม/กิจกรรมกลุ่ม (activity/team based activity)	การมอบหมายให้ผู้บริหารโรงเรียนจัดระบบการบริหารจัดการความรู้ภายในของโรงเรียน โดยให้จัดทำแผนปฏิบัติการ (action plan) และการรายงานผลการดำเนินงานเมื่อสิ้นสุดโครงการ
7. การศึกษาดูงาน (site tour/visiting)	การจัดให้ผู้บริหารโรงเรียนไปศึกษาดูงานโรงเรียน หรือหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรด้านการจัดระบบและกระบวนการจัดการความรู้ การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และความสามารถในการระบุถึงความรู้ที่จำเป็นเพื่อการพัฒนาองค์กร
8. การฝึกอบรมในงาน (on the job training)	การจัดให้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการความรู้มาพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในระยะเริ่มต้นของการดำเนินการ

ตารางที่ 61 แสดงลักษณะการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารจัดการ  
ความรู้ในองค์กร (ต่อ)

วิธีการพัฒนาสมรรถนะ	ลักษณะการพัฒนา
9. การประชุมสัมมนา (meeting and seminar)	จัดการประชุมสัมมนาเพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ และทักษะของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับความสามารถในการจัดกิจกรรมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การประเมินความรู้ระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร และความสามารถในการระบุถึงความรู้ที่จำเป็นในการพัฒนา
10. การจัดทำศูนย์กลางการจัดการความรู้ (KM portal)	หน่วยงานต้นสังกัดจัดทำฐานข้อมูลของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้นำการจัดการความรู้ หรือ มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practice) ในการบริหารการจัดการความรู้ในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

## 5.6 วิธีการพัฒนาสมรรถนะแต่ละคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม

วิธีการพัฒนาสมรรถนะ	คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม			
	คุณลักษณะที่ 1	คุณลักษณะที่ 2	คุณลักษณะที่ 3	คุณลักษณะที่ 4
1. การศึกษาต่อ (continuous studying)	1	8	7	1
2. การฝึกปฏิบัติงาน (work shadowing)	1	1	9	8
3. การให้คำปรึกษาแนะนำ (consulting)	9	2	5	4
4. การสอนงาน (coaching)	6	5	1	4
5. ระบบพี่เลี้ยง (mentoring)	4	4	6	7
6. การปฏิบัติกิจกรรม/กิจกรรมกลุ่ม (activity/team based activity)	1	8	1	9
7. การศึกษาดูงาน (site tour/visiting)	10	3	1	2
8. การฝึกอบรมในงาน (on the job training)	6	5	1	4
9. การประชุมสัมมนา (meeting and seminar)	5	7	10	1
10. การจัดทำศูนย์กลางการจัดการความรู้ (KM portal)	9	8	7	9

## ส่วนการนำรูปแบบไปใช้

### 5. เงื่อนไขสำคัญของรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษากำหนดให้นำรูปแบบไปใช้พัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จนั้น มีความสัมพันธ์กับเงื่อนไขและองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการในแต่ละด้านดังต่อไปนี้

#### 5.1 ด้านการให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะ

1) หน่วยงานทางการศึกษาที่เป็นต้นสังกัดของผู้บริหารโรงเรียนได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ กรุงเทพมหานคร ต้องจัดระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระบบบริหารบุคคลของหน่วยงาน

2) หน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการดำเนินการตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาคควรหาแบบที่บูรณาการกันระหว่างการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อต่อไปอนุญาตประกอบวิชาชีพทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน กับการประเมินผลเพื่อเลื่อนวิทยฐานะของผู้บริหารโรงเรียน

3) ผู้บริหารโรงเรียนต้องเห็นความสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะของตนเองอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

#### 5.2 ด้านการนำรูปแบบไปประยุกต์ใช้ผ่านระบบการบริหารบุคคลของหน่วยงาน

การนำรูปแบบไปประยุกต์ใช้ผ่านระบบการบริหารบุคคลของหน่วยงาน สามารถดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาได้ 4 ลักษณะ ได้แก่

##### 1) การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะผ่านการพัฒนารายบุคคล

การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะผ่านการพัฒนารายบุคคลโดยให้ผู้บริหารโรงเรียนจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (individual development plan : IDP) ซึ่งมีเทคนิคในการดำเนินการดังนี้

- กำหนดสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา (สมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูง)

- ประเมินสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของผู้บริหารโรงเรียนตามสมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

- กำหนดพฤติกรรมที่คาดหวัง โดยเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ เป็นพฤติกรรมที่ถูกคาดหวังไว้ เป็นพฤติกรรมที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ สามารถวัดและประเมิน รวมทั้งสามารถตรวจสอบได้

- กำหนดวิธีการและเครื่องมือพัฒนา ซึ่งมี 2 ลักษณะ คือ การพัฒนาภายในโรงเรียน (in - house service) และ การพัฒนาภายนอกโรงเรียน (off - house service) โดยเลือกวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมประมาณ 3 วิธีการตามรูปแบบ

- กำหนดผู้รับผิดชอบ/ระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุด

## 2) การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะผ่านการพัฒนาสายงานอาชีพ

ผู้บริหารโรงเรียนเป็นตำแหน่งงานที่มีการกำหนด มาตรฐานวิทยฐานะ หลักเกณฑ์และวิธีการให้มีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะไว้โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนของรัฐ รวมทั้งจะมีการกำหนดมาตรฐานวิทยฐานะของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในอนาคต ดังนั้น การกำหนดให้มีการพัฒนาสมรรถนะผ่านการพัฒนาสายงานอาชีพของผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นวิธีดำเนินการหนึ่งซึ่งมีความเหมาะสม โดยมีการดำเนินการดังนี้

- จัดทำเกณฑ์ที่ใช้ในการเลื่อนตำแหน่งงานและย้ายงาน โดยพิจารณาผลการปฏิบัติงานย้อนหลังในอดีต ศักยภาพในการทำงาน

- ดำเนินการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเป็นรายบุคคลควบคู่ไปกับความก้าวหน้าทางวิชาชีพตามวิทยฐานะ

- ประเมินสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน จัดกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนตามระดับสมรรถนะออกเป็นกลุ่มที่มีระดับสมรรถนะระดับสูง เพื่อเป็นแกนนำการพัฒนา กลุ่มที่มีระดับสมรรถนะระดับกลาง และกลุ่มสมรรถนะที่มีความต้องการพัฒนาสูง

- การจัดทำแผนพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเป็นรายบุคคล ที่ประกอบด้วยสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา วิธีการเครื่องมือในการพัฒนา ระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุด ผลที่คาดหวังจากการพัฒนาแต่ละเรื่อง

- การจัดทำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่กำหนดตัวชี้วัดการดำเนินงาน การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

## 3) การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะผ่านการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาผ่านการบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นการพัฒนาสมรรถนะที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ในระยะยาว ซึ่งมีการดำเนินการดังนี้

- การกำหนดบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นการกำหนดขอบเขตของผลการปฏิบัติงาน และสมรรถนะที่ต้องการ

- จัดทำข้อตกลงเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ซึ่งครอบคลุมถึงความคาดหวัง สิ่งที่จะทำ ให้ผู้บริหารโรงเรียนบรรลุตามวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน กำหนดตัวชี้วัดและกำหนดสมรรถนะ ที่นำไปสู่ความสำเร็จ

- การวางแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการกำหนดสิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียน ต้องพัฒนาการปฏิบัติงาน

- การบริหารจัดการผลการบริหารงานตลอดทั้งปี โดยกำหนดข้อตกลง การปฏิบัติงานตอนต้นปี การกำกับติดตาม และการทบทวนข้อตกลงปฏิบัติงานระหว่างปี และการทบทวนผลการปฏิบัติงานหลักเมื่อปลายปี

- การทบทวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน การรายงานผล การประเมินค่าระดับ ผลการปฏิบัติงาน และการจัดผลตอบแทน

#### 4) การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะผ่านการพัฒนาองค์กร

การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาผ่านการพัฒนาองค์กร เป็นการพัฒนาที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ระยะยาว โดยเป็นการพัฒนา สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนควบคู่ไปกับการพัฒนาโรงเรียน โดยมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

- ประเมินสภาพปัญหาทางการศึกษาที่เกิดขึ้นของโรงเรียน หรือหน่วยงานต้นสังกัด ประสบอยู่โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาทางด้านคุณภาพการศึกษา

- การกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา โดยการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และหา ทางเลือกที่เหมาะสมในการดำเนินการ ระบุสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา ออกแบบวิธีการพัฒนา สมรรถนะ

- การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะควบคู่ไปกับการพัฒนาโรงเรียน โดยผู้บริหาร ระดับสูงต้องสนับสนุนการดำเนินการทั้งในด้านการจัดปัจจัยสนับสนุนและกลไกการพัฒนา ที่เชื่อมโยงกัน

- การประเมินและให้ข้อมูลป้อนกลับจากผลที่เกิดขึ้น และผลการปฏิบัติงาน โดยที่ การประเมินผลการพัฒนาโรงเรียนนั้นต้องเป็นการประเมินเพื่อการพัฒนาโดยการให้ข้อมูล ป้อนกลับเพื่อพัฒนาทางเลือกที่เหมาะสมต่อไป



### 5.3 ด้านการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะตามรูปแบบ

การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาตามรูปแบบ ต้องมีการกำหนดลักษณะการดำเนินการที่เป็นวงจรถ่วงคือ หน่วยงานต้นสังกัดต้องเริ่มจากการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา กำหนดสมรรถนะและคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ต้องพัฒนา กำหนดวิธีการพัฒนาสมรรถนะ ออกแบบกิจกรรมการพัฒนา ดำเนินการ ติดตามการพัฒนาสมรรถนะ และสิ้นสุดที่การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะ โดยมีสาระสำคัญของการนำรูปแบบไปใช้ในการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะดังนี้

1) การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษานั้นเป็นการสอบถามจากผู้บริหารโรงเรียน 4 สังกัด หน่วยงานต้นสังกัดอาจจะมีการประเมินซ้ำอีกครั้งหนึ่งเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพและบริบท และความต้องการที่แท้จริงของแต่ละสังกัด

2) การกำหนดสมรรถนะและคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ต้องพัฒนา อาจกำหนดรายละเอียดเพิ่มเติม และจัดทำเป็นระดับสมรรถนะ (competency level)

3) ภายหลังจากประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแล้ว อาจแบ่งกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนออกเป็นกลุ่ม ๆ ตามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาได้

4) การกำหนดวิธีการพัฒนาสมรรถนะหน่วยงานต้นสังกัด หรือหน่วยงานที่ได้รับมอบให้ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะสามารถเลือกวิธีการจากรูปแบบที่สอดคล้องกับสภาพและบริบทของหน่วยงานในการพัฒนาได้ตามความเหมาะสม

5) การออกแบบกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะหน่วยงานต้นสังกัด หรือหน่วยงานที่ได้รับมอบให้ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะสามารถกำหนดกิจกรรมการพัฒนาที่สอดคล้องกับสภาพและบริบทของหน่วยงานในการพัฒนาได้ตามความเหมาะสม

6) การติดตามการพัฒนาสมรรถนะควรกำหนดความรับผิดชอบ กำหนดวิธีการ และเครื่องมือในการพัฒนา

7) การประเมินการพัฒนาสมรรถนะ ต้องมีการจัดทำวิธีการและเครื่องมือการประเมินซึ่งต้องครอบคลุม 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ การประเมินกระบวนการ วิธีการ และประเมินผลลัพธ์

8) การจัดสัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และขยายประสบการณ์จากการใช้รูปแบบบูรณาการการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน

9) การพัฒนาการเรียนรู้ในการใช้รูปแบบอย่างต่อเนื่อง ด้วยการพัฒนาระบบการเรียนรู้ภายในหน่วยงาน ทั้งในด้านความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ เช่น ความรู้และทักษะเกี่ยวกับ

การประเมินสมรรถนะ การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะ การประเมินผลตอบแทนว่ามีความคุ้มค่ากับการลงทุนดำเนินการหรือไม่ รวมทั้งการพัฒนาความสามารถในประยุกต์ใช้รูปแบบให้สอดคล้องกับสภาพบริบทของหน่วยงาน

10) การจัดทำฐานข้อมูลการพัฒนาสมรรถนะของหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง รวมทั้งพัฒนาระบบการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในการนำรูปแบบไปใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

## 6. ผลที่เกิดขึ้นหลังการใช้รูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษามีเป้าหมายเพื่อพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และกรุงเทพมหานคร โดยผลที่จะเกิดขึ้นหลังการใช้รูปแบบ คือ

1) การที่ผู้บริหารโรงเรียนและหน่วยงานทางการศึกษาทุกระดับมีแนวทางและวิธีการพัฒนาสมรรถนะ ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ พัฒนาระบบการพัฒนาสมรรถนะของหน่วยงานทางการศึกษา

2) ผู้บริหารโรงเรียนมีคุณลักษณะและคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ภายหลังจากได้รับการพัฒนา สามารถนำผลการพัฒนาไปใช้ในการประกอบวิชาชีพผู้บริหารโรงเรียน โดยคุณลักษณะที่ได้รับการพัฒนา คือ การเป็นผู้นำทางวิชาการและการจัดการเรียนรู้ (instructional and learning management leader) ผ่านการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารงานวิชาการ การเป็นผู้นำในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพ (management as quality assurance leader) ผ่านการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพ การเป็นผู้นำในการจัดระบบการปฏิบัติงาน ( operation management leader) ผ่านการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการจัดระบบการปฏิบัติงาน การเป็นผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง ( change management leader) ผ่านการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง และความเป็นผู้นำในการจัดการความรู้ ( knowledge management leader) ผ่านการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งการมีคุณลักษณะตามนี้จะส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนมีคุณลักษณะและคุณภาพตามที่คุรุสภากำหนดในการประกอบวิชาชีพผู้บริหารโรงเรียน

3) ผู้บริหารโรงเรียนได้รับการพัฒนาสมรรถนะที่ทำให้เกิดประสิทธิผลการปฏิบัติงาน (effective performance) สามารถสร้างผลลัพธ์ ( outcomes) ในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพตามเป้าหมายในระดับสูงตามที่หน่วยงานทางการศึกษาคาดหวังตั้งแต่ระดับโรงเรียนไปจนถึง

ระดับหน่วยงานต้นสังกัดที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน อันเป็นการยกระดับคุณภาพการศึกษาของชาติด้วย

4) โรงเรียนได้รับการพัฒนาเป็นองค์กรที่มีประสิทธิผลจากการดำเนินงานสูงขึ้น ตามปัจจัยที่ผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถนะสูง

5) การพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยรวมอันเกิดจากการที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถดำเนินการให้สำเร็จตามเป้าหมายและนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด

## บทที่ 6

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงบรรยาย (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา โดยการศึกษาวิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการ 4 ขั้นตอน ได้แก่

**ขั้นตอนที่ 1** การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย

**ขั้นตอนที่ 2** การสร้าง ตัวแบบ สมรรถนะ (competency model) ของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา โดยมีขั้นตอนย่อยในการดำเนินการ ดังนี้

- 1) พัฒนา สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน จากการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2) จัดประชุมผู้เชี่ยวชาญ (connoisseurship) และสัมภาษณ์เพิ่มเติม เพื่อให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแบบ สมรรถนะ (competency model) ของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

**ขั้นตอนที่ 3** การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา โดยมีขั้นตอนย่อยในการดำเนินการ ดังนี้

- 1) สอบถามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน 4 สังกัด ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานบริหารงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และกรุงเทพมหานคร
- 2) สัมภาษณ์ผู้บริหารการศึกษา ถึงความสำคัญและความจำเป็น เป้าหมาย วิธีการ และกลไกการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด
- 3) ประเมินวิธีการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาโดยผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ประเมินค่าน้ำหนักของแต่ละสมรรถนะ และความน่าจะเป็นของวิธีการพัฒนาสมรรถนะแต่ละวิธี
- 4) ดำเนินร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

**ขั้นตอนที่ 4** การประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา โดยมีขั้นตอนย่อยในการดำเนินการ ดังนี้

- 1) การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ
- 2) ปรับแก้ไข และนำเสนอรูปแบบ

## สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ตามคำถามสำหรับการวิจัยที่ละคำถาม ดังนี้

**คำถามการวิจัยที่ 1** สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ควรประกอบด้วย สมรรถนะ ( competency) ตามตัวแบบสมรรถนะ ( competency model) อะไรบ้าง

สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาประกอบด้วย สมรรถนะทั้งหมด 20 สมรรถนะตามตัวแบบสมรรถนะ 4 ตัวแบบ ได้แก่

1. ตัวแบบสมรรถนะหลัก (core competency) ประกอบด้วยสมรรถนะ 6 สมรรถนะ ได้แก่ ความสามารถในการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความสามารถในการคิดเป็น ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับทีม ความสามารถในการใช้ภาวะผู้นำ ความสามารถในการสื่อสารและจูงใจ และ ความสามารถในการพัฒนาความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ

2. ตัวแบบสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (managerial competency) ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ ได้แก่ ความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ความสามารถในการจัดระบบการปฏิบัติงาน ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร และ ความสามารถในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพ

3. ตัวแบบสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (functional competency) ประกอบด้วยสมรรถนะ 4 สมรรถนะ ได้แก่ ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ ความสามารถในการบริหารงานบุคคล ความสามารถในการบริหารการเงินและงบประมาณ และความสามารถในการบริหารงานทั่วไป

4. ตัวแบบและกลุ่มสมรรถนะตามคุณลักษณะส่วนบุคคล ( personal attributes) ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ ได้แก่ การมีจริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ การมีมนุษยสัมพันธ์ การมีจิตบริการ การมีเจตคติเชิงบวกต่อบุคคล และสถานการณ์ และการมีคุณลักษณะที่เป็นแบบอย่างที่ดี

โดยสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ประกอบด้วย ชื่อสมรรถนะ คำนิยาม องค์ประกอบ และขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) รวมทุกสมรรถนะมีจำนวน 101 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม

**คำถามการวิจัยที่ 2** รูปแบบการพัฒนา สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตาม มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ควรมีรูปแบบอย่างไร

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน มีรูปแบบบูรณาการพัฒนา ทั้งในด้านการกำหนดสมรรถนะที่มีลักษณะการบูรณาการความสามารถ การกำหนดเป้าหมายการพัฒนา เพื่อให้มีคุณลักษณะและคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา พัฒนาผลการปฏิบัติงาน และการนำรูปแบบไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับความต้องการจำเป็น สภาพและบริบท ผ่านวิธีการพัฒนาที่หลากหลายทั้งระยะสั้นและระยะยาวในลักษณะที่เป็นการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้ 1) ส่วนนำ 2) ส่วนลักษณะสำคัญ และ 3) ส่วนการนำไปใช้

แต่ละส่วน สรุปผลการวิจัย ได้ดังนี้

1. ส่วนนำ เป็นการนำเสนอความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา โดยมีองค์ประกอบดังนี้

1.1 หลักการของรูปแบบ ประกอบด้วย 1) หลักตอบสนองต่อความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน 2) หลักสอดคล้องกับจิตวิทยา และการเรียนรู้ 3) หลักสามารถปฏิบัติได้จริงภายใต้บริบทของระบบบริหารการศึกษาของไทย 4) หลักสามารถบรรลุได้ และคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์ และ 5) หลักเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษา

1.2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์ทั่วไปเพื่อเป็นรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา และ 2) วัตถุประสงค์เฉพาะเพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาในการนำไปใช้พัฒนาผู้บริหารโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง และนำเสนอเงื่อนไขของการนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาไปใช้

1.3 เป้าหมายของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน มีลักษณะเป็นเป้าหมายเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และกรุงเทพมหานคร ให้มีคุณลักษณะตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีประสิทธิผลการดำเนินงานระดับสูง

2. ส่วนลักษณะสำคัญ โดยรูปแบบมีลักษณะเป็นรูปแบบบูรณาการพัฒนา ( integrated development model) สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ส่วนลักษณะสำคัญของรูปแบบ

ประกอบด้วย กระบวนการพัฒนาสมรรถนะ สมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูง และวิธีการพัฒนาสมรรถนะ

2.1 กระบวนการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 1) การกำหนดสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาแต่ละตัวแบบสมรรถนะ 2) การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะ 3) การวางแผนการบริหารผลลัพธ์ในการพัฒนาสมรรถนะ และ 4) การกำหนดวิธี การนำไปปฏิบัติ การติดตาม และการประเมินผล การพัฒนาสมรรถนะ

การกำหนดสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ประกอบด้วย ชื่อสมรรถนะ คำนิยาม (ความหมายของสมรรถนะ) องค์ประกอบของสมรรถนะ ขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) โดยมีขั้นตอนการกำหนดสมรรถนะดังนี้

1) การเตรียมการและการรวบรวมข้อมูล ( data gathering and preparation) เกี่ยวกับมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาทั้งครูสภา และของต่างประเทศ ข้อกำหนดตามภาระ งาน (job function/task) ของผู้บริหารโรงเรียนสภาพและบริบทของการบริหารโรงเรียนของไทย 2) การวิเคราะห์ข้อมูล ( data analysis) โดยวิธีการวิเคราะห์มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา การวิเคราะห์ข้อกำหนดตามภาระงาน (job function/task analysis) ของผู้บริหารโรงเรียน สภาพและบริบทของการบริหารโรงเรียน คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมตามองค์ประกอบของมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา จากนั้นกำหนดรายการสมรรถนะ (competency lists) จัดกลุ่มสมรรถนะ (competency cluster) ในแต่ละตัวแบบสมรรถนะ และ 3) การตรวจสอบ(validation) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารการศึกษา ด้านมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ด้านสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน

การวางแผนการบริหารผลลัพธ์ในการพัฒนาสมรรถนะประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ 2 ประการ คือ 1) การจัดทำแผนการพัฒนาสมรรถนะ และ 2) การกำหนดขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะ

การกำหนดวิธี การนำไปปฏิบัติ การติดตามและการประเมินผล การพัฒนาสมรรถนะ ประกอบด้วยกิจกรรมย่อย ได้แก่ 1) การเตรียมการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา โดยการยึดมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาเป็นแกนกลาง แต่มีความเชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนที่จัดการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกสังกัด ดังนั้นรูปแบบการพัฒนาจึงจำเป็นต้องบูรณาการระหว่างการพัฒนาให้

ผู้บริหารโรงเรียนมีคุณลักษณะและคุณสมบัติตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษากับการบรรลุตามเป้าหมายในการปฏิบัติงานของหน่วยงานทางการศึกษาทุกสังกัด

การเตรียมการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา จึงต้องจัดอยู่ในระบบบริหารบุคคลของทุกหน่วยงาน โดยมีการเตรียมการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนดังนี้ 1) จัดทำข้อกำหนดในการพัฒนาสมรรถนะที่ผู้บริหารโรงเรียน โดยการพัฒนาสมรรถนะต่าง ๆ ตามตัวแบบสมรรถนะ (competency model) จัดเตรียมระบบการประเมินสมรรถนะเพื่อค้นหาช่องว่างของสมรรถนะ ( competency gap) ที่ต้องพัฒนา การประเมินความต้องการจำเป็น ( needs assessment) ในการพัฒนา และจัดเตรียมรูปแบบการพัฒนาผ่านการพัฒนารายบุคคล การพัฒนาสายงานอาชีพ การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาองค์การ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และ 2) จัดเตรียมกลไกการพัฒนาสมรรถนะที่มีความเชื่อมโยงตั้งแต่ระดับบุคคลไปจนถึงหน่วยงานต้นสังกัด

กลไกการพัฒนาสมรรถนะประกอบด้วย 1) กลไกระดับบุคคลในการประเมินตนเองเพื่อวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนา เป้าหมายการพัฒนา และจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (individual development plan : IDP) เพื่อปรับปรุงผลงานตามขอบเขตหน้าที่งานที่มอบหมาย ในปัจจุบัน การพัฒนาขีดความสามารถเพิ่มขึ้นตามสายงานอาชีพ (career path development) ที่กำหนด และเตรียมความพร้อมสำหรับความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น หรือการปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดและให้บรรลุตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา กลไกระดับโรงเรียนในการวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามสภาพและบริบทที่เป็นอยู่ และเป็นแหล่งฝึกปฏิบัติทางการบริหารในการพัฒนาสมรรถนะ ผ่านวิธีการพัฒนาแบบการฝึกอบรมในงาน (on the job training) การมอบหมายให้การปฏิบัติกิจกรรม/กิจกรรมกลุ่ม (activity/team based activity) และการมอบหมายให้ทำโครงการ ( project assignment) เป็นต้น 3) ระดับเครือข่ายในการสร้างความร่วมมือทางวิชาชีพและสนับสนุนทางด้านความรู้ วิธีการพัฒนาและวิทยากรผู้พัฒนา โดยความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต้นสังกัด สำนักเขตพื้นที่การศึกษา หรือโรงเรียนกับสถาบันอุดมศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญในประเด็นที่ต้องการพัฒนา 4) ระดับเขตพื้นที่การศึกษาในการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่เฉพาะในระดับเขตพื้นที่การศึกษาตามสภาพและความต้องการจำเป็นในการพัฒนา กำหนดความต้องการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนร่วมกับโรงเรียนเพื่อให้การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนบรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และสภาพความจำเป็นในการพัฒนาของแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา จัดระบบ การบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management) และการพัฒนาองค์การ ( organization development) เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง และดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร



โรงเรียนทั้งในการประสานงานการพัฒนา การติดตามและประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะของ ผู้บริหารโรงเรียน 5) ระดับหน่วยงานต้นสังกัดต้องกำหนดความสำคัญและความจำเป็นของการ พัฒนาสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนโรงเรียน เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดมีสมรรถนะตามที่ คาดหวังตามเป้าหมาย และนโยบายเพื่อการนำไปสู่การปฏิบัติระดับโรงเรียน จัดระบบการบริหาร ผลการปฏิบัติงาน (performance management) และการพัฒนาองค์การ (organization development) เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนการดำเนินการ พัฒนาสมรรถนะทั้งในด้านปัจจัยทางการบริหารและการดำเนินการ

การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทาง การศึกษา มีลักษณะการดำเนินการที่เป็นวงจรเริ่มจากการประเมินความต้องการจำเป็น ในการพัฒนาสมรรถนะ และสิ้นสุดที่การประเมินผลลัพธ์ของการพัฒนาสมรรถนะ โดย 1) ระบุถึง สมรรถนะที่ต้องการพัฒนา 2) จัดเตรียมกลไก/ผู้รับผิดชอบในการพัฒนา 3) จัดเตรียมปัจจัย สนับสนุนการดำเนินการ ทั้งในด้านงบประมาณ ผู้ดำเนินการ วิธีการและเครื่องมือการพัฒนา วิธีการและเครื่องมือการประเมินผลการพัฒนา 4) การจัดทำคู่มือการพัฒนาสมรรถนะและการลงมือ ปฏิบัติ และการประเมินผลการดำเนินการ

การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพ ทางการศึกษา ประกอบด้วยการประเมินผล 4 ด้าน ได้แก่ 1) ประเมินด้านสภาพแวดล้อมที่เป็น ตัวกำหนดความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะ 2) ประเมินด้านปัจจัยการดำเนินการ พัฒนาสมรรถนะในด้านของงบประมาณ บุคคล วัสดุอุปกรณ์ในการพัฒนาสมรรถนะว่ามีเพียงพอ และสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ 3) ประเมินด้านกระบวนการ วิธีการ/ กิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะว่ามีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพที่เป็นอยู่หรือไม่ 4) ประเมิน ด้านผลลัพธ์การพัฒนาสมรรถนะจากคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน และ ผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น

การปรับปรุงพัฒนาการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะคือ การจัดทำสารสนเทศการพัฒนา และให้ข้อมูลป้อนกลับไปยังหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อพิจารณาวางแผนการพัฒนาสมรรถนะต่อไป

วิธีดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา โดยรวมมี 3 วิธีการ ได้แก่ 1) การดำเนินการพัฒนาผ่านการปฏิบัติงาน 2) การพัฒนาผ่าน การจัดการความรู้ และ 3) การดำเนินการพัฒนาผ่านผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.2 สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาจาก การสอบถามผู้บริหารโรงเรียน ค่า  $PNI_{modified}$  ตามลำดับดังนี้ 1) ความต้องการจำเป็นในการ พัฒนาสูง ได้แก่ ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ 0.26 ความสามารถในการบริหารจัดการ อย่างประกันคุณภาพ 0.25 ความสามารถในการจัดระบบการปฏิบัติงาน 0.2 3 ความสามารถ ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง 0.22 ความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร 0.22 2) ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาปานกลาง ได้แก่ ความสามารถในการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 0.20 ความสามารถในการคิดเป็น 0.19 ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับทีม 0.19 ความสามารถ ในการปฏิบัติงานร่วมกับทีม 0.19 ความสามารถในการใช้ภาวะผู้นำ 0.19 ความสามารถ ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ 0.19 ความสามารถในการบริหารการเงินและงบประมาณ 0.19 ความสามารถในการบริหารงานทั่วไป 0.19 ความสามารถในการสื่อสารและสูงใจ 0.18 ความสามารถในการพัฒนาความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ 0.17 และความสามารถในการบริหาร บุคคล 0.16 3) ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาต่ำ ได้แก่ การมีมนุษยสัมพันธ์ 0.12 การมีคุณลักษณะที่เป็นแบบอย่างที่ดี 0.10 การมีจิตบริการ 0.09 การมีจริยธรรม และจรรยาบรรณ ในวิชาชีพ 0.08 และการมีเจตคติเชิงบวกต่อบุคคล และสถานการณ์ 0.08

2.3 วิธีการพัฒนาสมรรถนะ (อยู่ในส่วนลักษณะย่อยของรูปแบบ/การพัฒนาสมรรถนะที่มี ความต้องการพัฒนาสูง)

การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาที่มี ความต้องการพัฒนาสูง และวิธีการพัฒนา สรุปสาระสำคัญดังนี้

### 1. การพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารงานวิชาการ

1.1 องค์ประกอบของสมรรถนะที่ต้องพัฒนา ได้แก่ 1) ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการ เรียนรู้ การพัฒนาหลักสูตร การนิเทศการศึกษา การวิจัยทางการศึกษา การวัดและประเมินผล ทางการศึกษา 2) ทักษะการบริหารเชิงระบบ ทักษะการคิด ทักษะการสื่อสาร การวินิจฉัยและ การตัดสินใจ และ 3) คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีความรับผิดชอบ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเป็น ประชาธิปไตย และรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น

1.2 ขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ที่ต้องพัฒนาประกอบด้วย

1) ความสามารถในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) ความสามารถในการออกแบบระบบและ กระบวนการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน 3) ความสามารถ ในการจัดระบบการนิเทศการจัดการเรียนรู้ภายในโรงเรียน 4) ความสามารถในการส่งเสริมให้มีการ วิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ 5) ความสามารถ ในการส่งเสริมให้มีการพัฒนาสื่อ

นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา 6) ความสามารถในการวิเคราะห์และประยุกต์ใช้ผลการประเมินทางการศึกษามาปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารวิชาการ

1.3 คำนำนั้หน้าการพัฒนาสมรรถนะ 1) คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ 2 ความสามารถในการออกแบบระบบและกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน 21.11 2) คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ 1 ความสามารถในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 18.33 3) คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ 6 ความสามารถในการวิเคราะห์และประยุกต์ใช้ผลการประเมินทางการศึกษามาปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารวิชาการ 16.61 4) คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ 4 ความสามารถในการส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ 3 ความสามารถในการจัดระบบการนิเทศการจัดการเรียนรู้ภายในโรงเรียน 15.56 และ 6) คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ 5 ความสามารถในการส่งเสริมให้มีการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา 13.33

1.4 ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) เรียงตามลำดับ ดังนี้ 1) คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ 4 ความสามารถในการส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ 2) คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ 5 ความสามารถในการส่งเสริมให้มีการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา 3) คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ 2 ความสามารถในการออกแบบระบบและกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน 4) คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ 1 ความสามารถในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 5) คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ 3 ความสามารถในการจัดระบบการนิเทศการจัดการเรียนรู้ภายในโรงเรียน และ 6) คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ 6 ความสามารถในการวิเคราะห์และประยุกต์ใช้ผลการประเมินทางการศึกษามาปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารวิชาการ

1.5 วิธีการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารงานวิชาการที่เหมาะสมตามลำดับของค่าอรรถประโยชน์รวม ประกอบด้วย 1) การประชุมสัมมนา ( meeting and seminar) 84.70 2) การสอนงาน (coaching) 84.14 3) การศึกษาต่อ (continuous studying) 83.74 4) การปฏิบัติกิจกรรม/กิจกรรมกลุ่ม ( activity/team based activity) 83.68 5) การให้คำปรึกษาแนะนำ (consulting) 83.28 6) การเรียนรู้ด้วยตนเอง ( self study) 83.20 7) การจัดทำศูนย์กลางการจัดการความรู้ ( KM portal) 82.66 8) การศึกษาดูงาน ( site tour/visiting) 82.33 และ 9) การฝึกอบรมในงาน (on the job training) 80.04

## 2. การพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพ

2.1 องค์ประกอบของสมรรถนะที่ต้องพัฒนา ได้แก่ 1) ความรู้เกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา การวางแผน และการประเมินคุณภาพการศึกษา 2) ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะการคิดเชิงระบบ การวินิจฉัยและการตัดสินใจ และทักษะ การสื่อสาร 3) คุณลักษณะส่วนบุคคล ที่มีความ รับผิดชอบ ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบ และมุ่งต่อความสำเร็จของงาน

2.2 ขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ที่ต้องพัฒนาประกอบด้วย

1) ความสามารถในการพัฒนาระบบคุณภาพสู่กระบวนการบริหารงานในทุกระดับ 2) ความสามารถในการพัฒนาให้เกิดวัฒนธรรมคุณภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่าย 3) ความสามารถในการสร้างผลลัพธ์จากการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด 4) ความสามารถในการ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลระดับ คุณภาพ ของการดำเนินงานทุกฝ่ายและทุกระดับของโรงเรียน 5) ความสามารถในการกำหนดกลไกให้มีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องภายใต้มาตรฐานที่กำหนด

2.3 คำนำนั้หนักการพัฒนาสมรรถนะ 1) คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ 2 ความสามารถในการพัฒนาให้เกิดวัฒนธรรมคุณภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่าย 22.22 2) คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ 3 ความสามารถในการสร้างผลลัพธ์จากการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด 21.11 3) คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ 1 ความสามารถในการพัฒนาระบบคุณภาพสู่กระบวนการบริหารงานในทุกระดับ 20.56 4) คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ 5 ความสามารถในการกำหนดกลไกให้มีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องภายใต้มาตรฐานที่กำหนด 18.89 และ 5) คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ 4 ความสามารถในการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลระดับ คุณภาพ ของการดำเนินงานทุกฝ่ายและทุกระดับของโรงเรียน 17.22

2.4 ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนา 1) คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ 3 ความสามารถในการสร้างผลลัพธ์จากการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด 2) คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ 2 ความสามารถในการพัฒนาให้เกิดวัฒนธรรมคุณภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่าย 3) คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ 5 ความสามารถในการกำหนดกลไกให้มีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องภายใต้มาตรฐานที่กำหนด 4) คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ 4 ความสามารถในการ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลระดับ คุณภาพ ของการดำเนินงานทุกฝ่ายและทุกระดับของโรงเรียน และ 5) คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ 1 ความสามารถในการพัฒนาระบบคุณภาพสู่กระบวนการบริหารงานในทุกระดับ

2.5 วิธีการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพที่เหมาะสมตามลำดับของค่าอรรถประโยชน์รวมประกอบด้วย 1) การศึกษาดูงาน (site tour/visiting) 85.43 2) การให้คำปรึกษาแนะนำ (consulting) 85.20 3) การประชุมสัมมนา (meeting and seminar) 84.36 4) การสอนงาน (coaching) 84.31 5) ระบบพี่เลี้ยง (mentoring) 84.20 6) การมอบหมายให้ทำโครงการ (project assignment) 84.18 7) การฝึกอบรมในงาน (on the job training) 83.58 8) การจัดทำศูนย์กลางการจัดการความรู้ (KM portal) 83.02 9) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self study) 82.29 10) การศึกษาต่อ (continuous studying) 81.97 11) การฝึกปฏิบัติงาน (work shadowing) 82.14 และ 12) การปฏิบัติกิจกรรม/กิจกรรมกลุ่ม (activity/team based activity) 80.02

### 3. การพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการจัดระบบการปฏิบัติงาน

3.1 องค์ประกอบของสมรรถนะที่ต้องพัฒนา ได้แก่ 1) ความรู้เกี่ยวกับหลักและกระบวนการบริหารการศึกษา การบริหารโรงเรียน ความรู้เกี่ยวกับองค์การ และการบริหารองค์การ 2) สถิติปัญญา และความสามารถด้านการคิด 3) ทักษะในการคิดรวบยอด การวินิจฉัย และการตัดสินใจ ทักษะการคิดเชิงระบบ 4) คุณลักษณะส่วนบุคคล ที่มีความมีระเบียบ การควบคุมตนเอง และมีความยืดหยุ่น

3.2 ขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ที่ต้องพัฒนาประกอบด้วย 1) ความสามารถในการจัดทำ แผน ปฏิบัติงาน ของโรงเรียนให้สามารถปฏิบัติได้ผลจริง 2) ความสามารถในการพัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ 3) ความสามารถในการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานของบุคลากรที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น 4) ความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านการวางแผน การจัดทำข้อมูลสารสนเทศ และระบบปฏิบัติการ 5) ความสามารถในการออกแบบระบบการประเมินระบบปฏิบัติงาน

3.3 คำนี้นักการพัฒนาสมรรถนะ 1) คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ 3 ความสามารถในการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานของบุคลากรที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น 2.78 2) คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ 1 ความสามารถในการจัดทำ แผนปฏิบัติงาน ของโรงเรียนให้สามารถปฏิบัติได้ผลจริง และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ 2 ความสามารถในการพัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหาร จนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ 20.00 4) คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ 4 ความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านการวางแผน

การจัดทำข้อมูลสารสนเทศ และระบบปฏิบัติการ 18.89 และ 5) คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ 5  
ความสามารถในการออกแบบระบบการประเมินระบบปฏิบัติงาน 18.33

3.4 ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนา 1) คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ 5  
ความสามารถในการออกแบบระบบการประเมินระบบปฏิบัติงาน 2) คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ 2  
ความสามารถในการพัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ  
3) คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ 4 ความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการ  
ปฏิบัติงาน ทั้งในด้านการวางแผน การจัดทำข้อมูลสารสนเทศ และระบบปฏิบัติการ 4) คุณลักษณะ  
เชิงพฤติกรรมที่ 3 ความสามารถในการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานของบุคลากรที่นำไปสู่  
การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น และ 5) คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ 1 ความสามารถในการจัดทำ  
แผนปฏิบัติงานของโรงเรียนให้สามารถปฏิบัติได้ผลจริง

3.5 วิธีการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการจัดระบบการปฏิบัติงาน ที่เหมาะสม  
ตามลำดับของค่าอรรถประโยชน์รวมประกอบด้วย 1) การศึกษาต่อ (continuous studying) 86.51  
2) ระบบพี่เลี้ยง (mentoring) 86.10 3) การฝึกปฏิบัติงาน (work shadowing) 85.75 4) การฝึกอบรม  
ในงาน (on the job training) 85.22 5) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self study) 84.63 6) การให้คำปรึกษา  
แนะนำ (consulting) 83.93 7) การประชุมสัมมนา (meeting and seminar) 83.51 8) การปฏิบัติ  
กิจกรรม/กิจกรรมกลุ่ม ( activity/team based activity) 82.90 9) การมอบหมายให้ทำโครงการ  
(project assignment) 82.33 10) การสอนงาน ( coaching) 81.97 และ 11) การจัดทำศูนย์กลาง  
การจัดการความรู้ (KM portal) 81.86

#### 4. การพัฒนาความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

4.1 องค์ประกอบของสมรรถนะที่ต้องพัฒนา ได้แก่ 1) ความรู้เกี่ยวกับสภาพและ  
บริบททางการศึกษาและโรงเรียน 2) ทักษะความคิดรวบยอด ทักษะमुख्यสัมพันธ์ ทักษะการคิด  
เชิงระบบ การวินิจฉัย และการตัดสินใจ ทักษะการสื่อสาร 3) แรงจูงใจ 4) บทบาทการเป็นผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลง 5) คุณลักษณะส่วนบุคคลในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น

4.2 ขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ที่ต้องพัฒนาประกอบด้วย  
1) ความสามารถในการประเมินสภาพที่เป็นอยู่ของโรงเรียนเพื่อกำหนด ทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่  
เหมาะสม 2) ความสามารถในการวางแผนการเปลี่ยนแปลง 3) ความสามารถในการดำเนินการ  
ตามแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ และเป็นไปตามทิศทางที่กำหนด 4) ความสามารถ  
ในการรักษาระดับการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล  
5) ความสามารถในการประเมินผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้อง และเป็นระบบ

4.3 คำนวณน้ำหนักการพัฒนาสมรรถนะ 1) คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ 2 ความสามารถในการวางแผนการเปลี่ยนแปลง ได้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็น และ 3 ความสามารถในการดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบและเป็นไปตามทิศทางที่กำหนด 21.67 3) คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ 1 ความสามารถในการประเมินสภาพที่เป็นอยู่ของโรงเรียนเพื่อกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม 20.00 4) คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ 5 ความสามารถในการประเมินผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้อง และเป็นระบบ 18.89 และ 5) คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ 4 ความสามารถในการรักษาระดับการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 17.78

4.4 ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนา 1) คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ 3 ความสามารถในการดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ และเป็นไปตามทิศทางที่กำหนด 2) คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ 5 ความสามารถในการประเมินผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้อง และเป็นระบบ 3) คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ 4 ความสามารถในการรักษาระดับการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 4) คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ 2 ความสามารถในการวางแผนการเปลี่ยนแปลง ได้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็น และ 5) คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ 1 ความสามารถในการประเมินสภาพที่เป็นอยู่ของโรงเรียนเพื่อกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม

4.5 วิธีการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่เหมาะสมตามลำดับของค่าอรรถประโยชน์รวม ประกอบด้วย 1) การมอบหมายให้ทำโครงการ ( project assignment) 88.49 2) การสอนงาน ( coaching) 88.44 3) ระบบพี่เลี้ยง ( mentoring) 85.85 4) การจัดทำศูนย์กลางการจัดการความรู้ ( KM portal) 85.64 5) การฝึกปฏิบัติงาน ( work shadowing) 84.69 6) การปฏิบัติกิจกรรม/กิจกรรมกลุ่ม ( activity/team based activity) 83.60 7) การให้คำปรึกษาแนะนำ ( consulting) 83.26 8) การประชุมสัมมนา ( meeting and seminar) 82.51 9) การศึกษาต่อ ( continuous studying) 82.38 10) การเรียนรู้ด้วยตนเอง ( self study) 81.92 11) การฝึกอบรมในงาน ( on the job training) 81.47 และ 12) การศึกษาดูงาน ( site tour/visiting) 80.03

## 5.การพัฒนาความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร

5.1 องค์ประกอบของสมรรถนะที่ต้องพัฒนา ได้แก่ 1) ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ บุคคลแห่งการเรียนรู้ และองค์การแห่งการเรียนรู้ 2) ทักษะความคิดรวบยอด ทักษะด้านเทคนิค ทักษะการสื่อสาร ทักษะการคิดเชิงระบบ การวินิจฉัยและการตัดสินใจ 3) แรงจูงใจ

4) สถิติปัญญา 5) บทบาทของผู้จัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 6) คุณลักษณะของการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

5.2 ขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ที่ต้องพัฒนาประกอบด้วย

1) ความสามารถในการประเมินความรู้ที่มีอยู่ภายในโรงเรียนได้อย่างถูกต้องทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และโรงเรียน 2) ความสามารถในการระบุถึงความรู้ที่โรงเรียนจำเป็นต้องมีเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 3) ความสามารถในการ จัดระบบ และกระบวนการจัดการความรู้ โรงเรียน 4) ความสามารถในการจัดกิจกรรมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม องค์กร และการนำความรู้ไปปฏิบัติ

5.3 คำนี้นักการพัฒนาสมรรถนะ 1) คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ 4 ความสามารถในการจัดกิจกรรมที่ เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม องค์กร และ การนำความรู้ไปปฏิบัติ 27.78 2) คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ 3 ความสามารถในการ จัดระบบ และ กระบวนการจัดการความรู้ โรงเรียน 27.72 3) คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ 1 ความ สามารถในการประเมินความรู้ที่มีอยู่ภายในโรงเรียนได้อย่างถูกต้องทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และโรงเรียน 23.33 และ 4) คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ 2 ความ สามารถ ในการระบุถึงความรู้ที่โรงเรียนจำเป็นต้องมีเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 21.57

5.4 ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนา 1) คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ 4 ความสามารถในการจัดกิจกรรมที่ เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม องค์กร และการนำความรู้ไปปฏิบัติ 2) คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ 3 ความสามารถในการ จัดระบบ และ กระบวนการจัดการความรู้โรงเรียน 3) คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ 1 ความสามารถในการประเมินความรู้ที่มีอยู่ภายในโรงเรียนได้อย่างถูกต้องทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และโรงเรียน 4) คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ 2 ความ สามารถ ในการระบุถึงความรู้ที่โรงเรียนจำเป็นต้องมีเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

5.5 วิธีการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร ที่เหมาะสมตามลำดับของค่าอรรถประโยชน์รวม ประกอบด้วย 1) การศึกษาต่อ ( continuous studying) 86.20 2) การฝึกปฏิบัติงาน ( work shadowing) 85.60 3) การให้คำปรึกษาแนะนำ (consulting) 85.57 4) การสอนงาน ( coaching) 85.51 5) ระบบพี่เลี้ยง ( mentoring) 85.48 6) การปฏิบัติกิจกรรม/กิจกรรมกลุ่ม (activity/team based activity) 85.06 7) การศึกษาดูงาน (site tour/visiting) 83.92 8) การฝึกอบรมในงาน (on the job training) 83.89 9) การประชุมสัมมนา (meeting and seminar) 83.60 และ 10) การจัดทำศูนย์กลางการจัดการความรู้(KM portal) 81.08



ส่วนการนำไปใช้ ประกอบด้วย 1) เงื่อนไขสำคัญของรูปแบบ และ 2) ผลที่เกิดขึ้นหลังการใช้รูปแบบ

5. เงื่อนไขสำคัญของรูปแบบ การนำรูปแบบไปใช้พัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาให้ประสบความสำเร็จนั้น มีความสัมพันธ์กับเงื่อนไขและองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการในแต่ละด้านดังต่อไปนี้

5.1 ด้านการให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะ ประกอบด้วย 1) หน่วยงานทางการศึกษาที่เป็นต้นสังกัดของผู้บริหารโรงเรียนได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และกรุงเทพมหานคร ต้องจัดระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระบบบริหารบุคคลของหน่วยงาน 2) หน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการดำเนินการตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาควรหารูปแบบที่บูรณาการกันระหว่างการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อต่อบริบทประกอบวิชาชีพทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา กับการประเมินผลเพื่อเลื่อนวิทยฐานะของผู้บริหารโรงเรียน 3) ผู้บริหารโรงเรียนต้องเห็นความสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะของตนอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

5.2 ด้านการนำรูปแบบไปประยุกต์ใช้ผ่านระบบการบริหารบุคคลของหน่วยงานใน 4 ลักษณะ ได้แก่ 1) การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะผ่านการพัฒนารายบุคคล โดยให้ผู้บริหารโรงเรียนจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ( individual development plan : IDP) ซึ่งต้องกำหนดสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา (สมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูง) ประเมินสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน กำหนดพฤติกรรมที่คาดหวัง กำหนดวิธีการและเครื่องมือพัฒนา และกำหนดผู้รับผิดชอบ/ระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุด 2) การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะผ่านการพัฒนาสายงานอาชีพ โดยมีการดำเนินการดังนี้จัดทำเกณฑ์ที่ใช้ในการเลื่อนตำแหน่งงานและย้ายงาน ดำเนินการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเป็นรายบุคคลควบคู่ไปกับความก้าวหน้าทางวิชาชีพตามวิทยฐานะ ประเมินสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน จัดกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนตามระดับสมรรถนะ การจัดทำแผนพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเป็นรายบุคคลประกอบด้วยสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา วิธีการเครื่องมือในการพัฒนา ระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุด ผลที่คาดหวังจากการพัฒนาแต่ละเรื่อง และจัดทำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่กำหนดตัวชี้วัดการดำเนินงาน การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น 3) การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะผ่านการบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นการพัฒนาสมรรถนะที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ในระยะยาว ซึ่งมีการดำเนินการดังนี้ กำหนดบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นการกำหนดขอบเขตของผลการปฏิบัติงาน และสมรรถนะที่ต้องการ จัดทำข้อตกลงเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การวางแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการผลการบริหารงานตลอดทั้งปี และการทบทวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน การรายงานผล การประเมินค่าระดับ

ผลการปฏิบัติงาน และการจัดผลตอบแทน 4) การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะผ่านการพัฒนาองค์การ โดยชี้ขั้นตอนการดำเนินการดังนี้ ประเมินสภาพปัญหาทางการศึกษาที่เกิดขึ้น กำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะควบคู่ไปกับการพัฒนาโรงเรียน ประเมินและให้ข้อมูลป้อนกลับจากผลที่เกิดขึ้น และผลการปฏิบัติงาน โดยที่การประเมินผลการพัฒนาโรงเรียนนั้นต้องเป็นการประเมินเพื่อการพัฒนาโดยการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อพัฒนาทางเลือกที่เหมาะสมต่อไป

5.3 ด้านการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะตามรูปแบบ สาระสำคัญของการนำรูปแบบไปใช้ในการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะดังนี้ 1) การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา หน่วยงานต้นสังกัดอาจจะมีการประเมินซ้ำอีกครั้งหนึ่งเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพและบริบท และความต้องการที่แท้จริงของแต่ละสังกัด 2) การกำหนดสมรรถนะและคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ต้องพัฒนา อาจกำหนดรายละเอียดเพิ่มเติม จัดทำเป็นระดับสมรรถนะ (competency level) 3) แบ่งกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนออกเป็นกลุ่ม ๆ ตามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาได้ 4) กำหนดวิธีการพัฒนาสมรรถนะ หน่วยงานต้นสังกัด หรือหน่วยงานที่ได้รับมอบให้ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะสามารถเลือกวิธีการจากรูปแบบที่สอดคล้องกับสภาพและบริบทของหน่วยงานในการพัฒนาได้ตามความเหมาะสม 5) ออกแบบกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะโดยหน่วยงานต้นสังกัด หรือหน่วยงานที่ได้รับมอบให้ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะสามารถกำหนดกิจกรรมการพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพและบริบทของหน่วยงานในการพัฒนาได้ตามความเหมาะสม 6) ติดตามการพัฒนาสมรรถนะควรกำหนดความรับผิดชอบและกำหนดวิธีการและเครื่องมือในการติดตาม 7) ประเมินการพัฒนาสมรรถนะต้องมีการจัดทำวิธีการและเครื่องมือการประเมินซึ่งต้องครอบคลุม 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ การประเมินกระบวนการ วิธีการ และประเมินผลลัพธ์

6. ผลที่เกิดขึ้นหลังการใช้รูปแบบ คือ 1) การที่ผู้บริหารโรงเรียนและหน่วยงานทางการศึกษาทุกระดับมีแนวทางและวิธีการพัฒนาสมรรถนะ ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์พัฒนาระบบการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง 2) ผู้บริหารโรงเรียนมีคุณลักษณะและคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาสูงขึ้น และ 3) จากการที่ผู้บริหารโรงเรียนได้รับการพัฒนาสมรรถนะทำให้เกิดประสิทธิผลการปฏิบัติงาน (effective performance) สามารถสร้างผลลัพธ์ (outcomes) ในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพตามเป้าหมายในระดับสูงตามที่หน่วยงานทางการศึกษาคาดหวังตั้งแต่ระดับโรงเรียนไปจนถึงระดับหน่วยงานต้นสังกัดที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน อันเป็นการยกระดับคุณภาพการศึกษาของชาติด้วย และ 4) โรงเรียนเกิดการพัฒนาประสิทธิผลการดำเนินงาน

## การอภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัย จะอภิปรายตามผลการศึกษา ดังนี้

### 1. สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ตามผลการวิจัย มีลักษณะเป็นการบูรณาการกลุ่มความสามารถและคุณลักษณะที่ก่อให้เกิดความสำเร็จของผู้บริหารโรงเรียนที่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Wolf (1995) อ้างถึงในนิสดารก์ เวชยานนท์ (2550) โดยสมรรถนะต่าง ๆ เกิดจากการวิเคราะห์มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ข้อกำหนดตามภาระงานของผู้บริหารโรงเรียน และสภาพและบริบทของการบริหารโรงเรียน มีลักษณะเป็นสมรรถนะทางวิชาชีพ (professional competency) ประกอบด้วยสมรรถนะทั้งสิ้น จำนวน 20 สมรรถนะ แบ่งออกเป็น 4 กลุ่มตามตัวแบบสมรรถนะหลัก สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ สมรรถนะตามตำแหน่งงาน และสมรรถนะตามคุณลักษณะส่วนบุคคล เพื่อให้ครอบคลุมตามมาตรฐานความรู้และประสบการณ์ มาตรฐานการปฏิบัติงาน และมาตรฐานการปฏิบัติตน รวมทั้งคุณลักษณะที่สำคัญทั่วไปของการเป็นผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ธีระ รุญเจริญ (2550) ที่เห็นว่าจำเป็นต้องมีการกำหนดคุณลักษณะหรือคุณสมบัติเฉพาะหลายประการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนทั้งในด้านคุณลักษณะตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา คุณลักษณะทั่วไปของนักบริหารการศึกษามีอาชีพ นอกจากนี้ต้องมีคุณสมบัติที่ได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ

การกำหนดองค์ประกอบของแต่ละสมรรถนะเป็นการพิจารณาในด้านความรู้ ทักษะ อุปนิสัย แรงจูงใจ การแสดงบทบาททางสังคม และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ก่อให้เกิดคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมตามสมรรถนะนั้น ๆ การกำหนดขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) มีลักษณะเป็นกลุ่มความสามารถ และกลุ่มคุณลักษณะที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ แต่ละสมรรถนะประกอบด้วย 2 – 6 คุณลักษณะ รวมทั้งสิ้น 101 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม โดยสมรรถนะและขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ส่วนใหญ่ที่มีความสอดคล้องและครอบคลุมกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่กำหนดโดยหน่วยงานทางการศึกษาต่าง ๆ เช่น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (สคบส.) เป็นต้น โดยมีสมรรถนะที่แตกต่างออกไปเป็นสมรรถนะใหม่ที่ได้กำหนดขึ้น ได้แก่ สมรรถนะความสามารถในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพ และสมรรถนะความสามารถในการจัดระบบการปฏิบัติงาน เป็นต้น

โดยขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนเป็นไปตามแนวคิดของ Shermon (2004) ที่กำหนดขั้นตอนในการพัฒนาไว้ 3 ขั้นตอน คือ การเตรียมการและการรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการตรวจสอบความเหมาะสมโดยผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้สมรรถนะที่พัฒนาขึ้น มีความเหมาะสม และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

## 2. สมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูง

การศึกษาถึงความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนจากการสอบถามผู้บริหารโรงเรียนถึงระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน และระดับความสำคัญของการมีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาที่ได้สรุปผลการวิจัยไปแล้วนั้น สามารถจัดกลุ่มสมรรถนะตามระดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาได้ 3 ระดับ คือ สมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็น ในการพัฒนาสูง ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) อยู่ระหว่าง 0.22 - 0.26 สมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็น ในการพัฒนาปานกลาง ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) อยู่ระหว่าง 0.16 - 0.20 และ สมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็น ในการพัฒนาต่ำ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) อยู่ระหว่าง 0.08 - 0.12

จากผลการวิจัยมีประเด็นที่เป็นข้อสังเกต ดังนี้

- 1) ระดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมีความแตกต่างกันไม่มากนักระหว่างสมรรถนะภายใน 3 กลุ่ม
- 2) กลุ่มสมรรถนะที่มีความต้องการพัฒนาสูง เป็นสมรรถนะตามตัวแบบสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ 4 สมรรถนะ คือ ความสามารถในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพ ความสามารถในการจัดระบบการปฏิบัติงาน ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร และตามตำแหน่งงาน 1 สมรรถนะ คือ ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ ซึ่งสมรรถนะที่มีความต้องการพัฒนาสูงนี้ เป็นสมรรถนะตามภาระงานที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารโรงเรียน คือ การบริหารงานวิชาการ และเป็นสมรรถนะใหม่ ๆ ในการบริหารจัดการยุคปัจจุบันและอนาคตที่หน่วยงานทางการศึกษาต่าง ๆ กำหนดให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องได้รับการพัฒนา
- 3) กลุ่มสมรรถนะที่มีความต้องการพัฒนาระดับปานกลาง เป็นสมรรถนะตามตัวแบบสมรรถนะหลักทั้งหมด ตัวแบบสมรรถนะตามตำแหน่งงาน 3 สมรรถนะ (ความสามารถในการบริหารบุคคล ความสามารถในการบริหารการเงินและงบประมาณ และความสามารถในการบริหารทั่วไป) มีเพียง 1 สมรรถนะตามตัวแบบสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ คือ ความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์

4) กลุ่มสมรรถนะที่มีความต้องการพัฒนาระดับต่ำ เป็นสมรรถนะตามคุณลักษณะส่วนบุคคลทั้งหมด

หากพิจารณาในภาพรวม ผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของ อภินันท์ เวทัญญู (2545) ที่ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสามารถในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งงานวิจัยสรุปว่า ความสามารถที่ผู้บริหารโรงเรียนควรมีมากที่สุด ได้แก่ ทักษะในการจัดทำกลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียน ทักษะในการบริหารจัดการงานวิชาการ ทักษะในการบริหารจัดการให้บุคลากรมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้เรียน ทักษะในการตัดสินใจด้วย การให้ วิจารณ์ญานและเหตุผล ทักษะในการวางแผนและจัดระบบงานให้เกิดผลจริง ทักษะในการสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและการดำรงไว้ ทักษะในการปฏิบัติตามบทบาทของผู้นำ และ ทักษะในการบริหารจัดการงานบุคลากร และการวิจัยของพนิดา สัตถาสาธุชนะ (2549) ที่ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาสมรรถนะในการบริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 6 ที่พบว่า สมรรถนะของ ผู้บริหารโรงเรียนมีสูงสุด คือ สมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรม และด้วยเหตุที่ผู้บริหารโรงเรียน มีสมรรถนะเหล่านี้สูง จึงเป็นเหตุให้มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาต่ำที่สุดตามผลการวิจัย เป็นต้น

ส่วนสมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูง โดยเฉพาะความสามารถ ในการบริหารงานวิชาการ ซึ่งเป็นสมรรถนะที่มีความต้องการพัฒนาสูงที่สุด มีสอดคล้องกับ ผลการศึกษาและงานวิจัยหลายชิ้น เช่น การรายงานผลการศึกษาของ National Staff Development Council ประเทศอังกฤษ (2004) ที่สรุปว่า หน่วยงานทางการศึกษาทุกระดับมีความต้องการ และ การพัฒนาให้ผู้บริหารโรงเรียนมีคุณลักษณะความเป็นผู้นำด้านการเรียนการสอน ( instructional leader) และในทำนองเดียวกัน Gordon (2004) มีความเห็นว่าบทบาทใหม่ของผู้บริหารโรงเรียน ต้องมีความสามารถด้านปฏิสัมพันธ์กับบุคคล ความสามารถด้านการพัฒนาองค์การ ความสามารถในการจัดการด้วยกระบวนการกลุ่ม ความสามารถในการพัฒนาความเป็นมืออาชีพ ความสามารถในการพัฒนาหลักสูตร ความสามารถในการเป็นผู้นำการจัดการเรียนการสอน ความสามารถในการประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน และความสามารถในการพัฒนาการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนในระดับสูง ซึ่งความสามารถเหล่านี้มีความเกี่ยวข้องกับ การบริหารงานวิชาการเป็นส่วนใหญ่ และหากพิจารณาถึงความต้องการจำเป็นในการพัฒนาราย คุณลักษณะพบว่า ความสามารถในการส่งเสริมให้เกิดการวิจัยเพื่อการพัฒนาการเรียนรู้เป็น คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงที่สุด (ค่า  $PNI_{modified}$  เท่ากับ 0.30) ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของพนิดา สัตถาสาธุชนะ (2549) ที่พบว่าสมรรถนะของผู้บริหาร

โรงเรียนที่มีระดับปานกลาง (ต่ำกว่าสมรรถนะอื่น ๆ) คือ การสนับสนุนให้มีการเผยแพร่งาน ผลงานวิจัยเพื่อสร้างความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง กับความสามารถในการจัดหาผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถในการวิจัยให้ครูเพื่อให้คำแนะนำช่วยเหลือในการวิจัย ด้วยเหตุดังนี้จึงทำให้ ความสามารถนี้มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงที่สุด

สำหรับสมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงอื่น ๆ เช่น ความสามารถในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพ จากการศึกษาที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องสามารถสร้างผลลัพธ์ จากการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด หากพิจารณาผลการประเมินคุณภาพ การศึกษาที่ผ่านมาพบว่าประสบปัญหาด้านคุณภาพ เช่น คุณภาพผู้เรียนซึ่งมีผลสัมฤทธิ์ ในสาขาวิชาหลักต่ำ คุณภาพของครูซึ่งยังมีความขาดแคลนทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพครูผู้สอน ไม่ตรงวุฒิ (สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน, ม.ป.ป. : 1) ซึ่งประเด็นเหล่านี้เป็นเหตุให้ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะ เพื่อให้มีความสามารถในการบริหารจัดการให้มีคุณภาพสูงขึ้น

ส่วนสมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงในลำดับต่อมา คือ ความสามารถในการจัดระบบการปฏิบัติงาน เป็นความสามารถในการบริหารจัดการเชิงระบบ ซึ่งเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในการบริหารอย่างมาก โดยความสามารถที่ผู้บริหารโรงเรียนมี ความต้องการพัฒนาสูง คือ ความสามารถในการออกแบบระบบการประเมินระบบการปฏิบัติงาน (ค่า  $PNI_{modified}$  เท่ากับ 0.26) ความสามารถในการพัฒนาและใช้นวัตกรรมทางการบริหาร และ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการวางแผน การจัดทำข้อมูลสารสนเทศ และระบบปฏิบัติการ (ค่า  $PNI_{modified}$  เท่ากับ 0.24) ซึ่งให้เห็นว่า การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนเหล่านี้ มีความจำเป็นอย่างยิ่งในยุคสมัยที่มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการ ผู้บริหารโรงเรียนต้อง สามารถประเมินผลความสำเร็จได้ และการพัฒนาและใช้นวัตกรรมทางการบริหารที่สอดคล้องกับ สภาพและบริบทของหน่วยงาน เป็นต้น

สมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นในลำดับที่ 4 เท่ากัน คือ ความสามารถในการบริหาร การเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรนั้น เป็นสมรรถนะที่จัดว่า เป็นสมรรถนะใหม่ในยุคปัจจุบัน และอนาคต ที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีลักษณะเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และผู้นำการจัดการความรู้ จากผลการศึกษายังแสดงให้เห็นถึงความต้องการ พัฒนาที่ยังมีอยู่สูง แม้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจะจัดอบรมหลักสูตรผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ ในปี 2550 – 2551 ไปแล้ว จำนวน 2,044 คน

(สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, ม.ป.ป. : 2) ดังนั้นจึงมีความจำเป็นในการศึกษาเพื่อกำหนดรูปแบบการพัฒนาต่อไป

### 3. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา เป็นรูปแบบที่มีลักษณะบูรณาการพัฒนา (integrated development model) เนื่องจากการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน เป็นการพัฒนาคุณลักษณะและคุณภาพที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ที่มีการบูรณาการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าตามสายงานอาชีพ (career path development) กับการพัฒนาประสิทธิภาพผลการทำงาน (effective performance) ซึ่งมีลักษณะเป็นการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารโรงเรียนอย่างต่อเนื่องด้วย โดยหลักการพัฒนานั้น กำหนดให้มีความสอดคล้องกับลักษณะการปฏิบัติงาน คุณลักษณะพื้นฐานด้านความรู้ของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรบัณฑิตด้านการบริหาร การศึกษา หรือสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทด้านบริหารการศึกษา ลักษณะการเรียนรู้และจิตวิทยาที่ต้องสร้างแรงจูงใจในการพัฒนา การจัดผลตอบแทนจากการพัฒนา และความเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษาของการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ โดยเป้าหมายเชิงปริมาณ คือ การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน 4 สังกัด ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริม การศึกษาเอกชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และกรุงเทพมหานคร ทั้งนี้เพราะผู้บริหารโรงเรียนที่ จัดการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานต้องมีคุณลักษณะและคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ ทางการศึกษา ส่วนเป้าหมายเชิงคุณภาพ คือ การพัฒนาให้ผู้บริหารโรงเรียนมีคุณลักษณะ ในการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพการดำเนินงานระดับสูง

ส่วนลักษณะสำคัญของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตาม มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา จะประกอบด้วย 2 ส่วนที่สำคัญ คือ กระบวนการพัฒนาสมรรถนะ และสมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูง และวิธีการพัฒนา ประกอบด้วย 5 ลักษณะ ได้แก่ การพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารงานวิชาการ การพัฒนาสมรรถนะ ความสามารถในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพ การพัฒนาสมรรถนะความสามารถใน การจัดระบบการปฏิบัติงาน การพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร

กระบวนการการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน เริ่มต้นจากการกำหนดสมรรถนะที่ต้องพัฒนา ประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา วางแผนในการบริหารผลลัพ์ และกำหนดวิธีการนำไปปฏิบัติ การติดตาม และประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะ ซึ่งสมรรถนะที่กำหนดขึ้นองค์กรจะนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องผ่านกระบวนการ ขั้นตอนในการกำหนดขึ้น เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์กร และยังต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ลักษณะงาน และวัฒนธรรมองค์กรนั้นด้วย (นิสตาร์ก เวชยานนท์, 2550:15) การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน เป็นการประเมินระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน และระดับสมรรถนะที่จำเป็นต้องมี เพื่อค้นหาช่องว่างในการพัฒนาสมรรถนะ เพื่อให้การกำหนดการพัฒนาสมรรถนะตรงกับความต้องการ และเป็นประโยชน์สูงสุด

การวางแผนการบริหารผลลัพ์ เป็นการจัดทำแผนการพัฒนา และการกำหนดขั้นตอนในการพัฒนา ซึ่งการวางแผนการบริหารผลลัพ์ตามลักษณะของรูปแบบ มีลักษณะเป็นการบูรณาการ พัฒนา ดังนั้นสิ่งที่ต้องคำนึง คือ การบูรณาการพัฒนาระหว่างการพัฒนาตามสายการบังคับบัญชา การพัฒนาตามตำแหน่งงาน การพัฒนาความสามารถในด้านต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล การพัฒนาองค์กร ผลตอบแทนที่ผู้บริหารโรงเรียนพึงได้จากการพัฒนาสมรรถนะ และการพัฒนาที่สอดคล้องกับความต้องการพัฒนาดตนเองของผู้บริหารโรงเรียน ตามแนวคิดของ Shermon (2004) โดยสิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการวางแผนการบริหารผลลัพ์ของการพัฒนาสมรรถนะ คือ ผลลัพ์ที่จะเกิดขึ้นได้แก่การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถนะที่สูงขึ้น การวางแผนการดำเนินการ การติดตามและการประเมินผล และการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

สมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูง และวิธีการพัฒนา การอภิปรายผลการวิจัยในส่วนนี้ จะอภิปราย 2 ลักษณะ คือ การอภิปรายในภาพรวม และการอภิปรายตามลักษณะย่อย ดังนี้

- 1) ภาพรวมของสมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูง และวิธีการพัฒนา
  - ลักษณะของการพัฒนาสมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูง มีการกำหนดองค์ประกอบ และขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ที่ต้องพัฒนา คำนึงน้ำหนักในการพัฒนาของแต่ละคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมและวิธีการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมตามลำดับตามผลของการวิจัย เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานทางการศึกษานำไปวางแผนดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ ซึ่งอาจจะมีการปรับให้เหมาะสมกับสภาพและบริบท ความต้องการในการพัฒนาของตนเอง



- วิธีการพัฒนาสมรรถนะตามผลการวิจัย แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาสมรรถนะแต่ละสมรรถนะมีวิธีการที่เหมาะสมหลายวิธีการ และการพัฒนาสมรรถนะต้องเป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องระยะยาว ซึ่ง Jone (1990) , Moller และ Bohing (1992) อ้างถึงใน Gordon (2004) ซึ่งกล่าวไว้ว่า การจัดโปรแกรมอบรมพัฒนาภายในหน่วยงานของผู้บริหารโรงเรียนเป็นการตอบสนองความต้องการพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียน อาจจะต้องใช้ระยะเวลาตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป ในการพัฒนาพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน ดังนั้นรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะจึงไม่ได้กำหนดระยะเวลาที่แน่นอนตายตัว แต่ต้องมีการติดตามและประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะเป็นระยะ ซึ่งผลการวิจัยส่วนนี้มีความสอดคล้องกับการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ เช่น งานวิจัยของอุทัย บุญประเสริฐ และ ดิเรก วรณเดียร (2550) ที่ทำการศึกษาวิจัยการพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งสถานศึกษา โดยผลการวิจัยสะท้อนว่าผู้บริหารโรงเรียนต้องได้รับการพัฒนาที่หลากหลายรูปแบบ เช่นการอบรมสัมมนา การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้บุคลากรร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน (on the job training) โดยใช้กระบวนการบริหารจัดการความรู้ (knowledge management) และการพัฒนาในการปฏิบัติงาน (on the job development) และงานวิจัยของ Bezzina (1994) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนผ่านการพัฒนาวิชาชีพ โดยผลการวิจัย พบว่าผู้บริหารโรงเรียนได้รับการพัฒนาประสบการณ์มีคุณลักษณะสูงผ่านวิธีการพัฒนาวิชาชีพ หลากหลายรูปแบบ โดยกิจกรรมพื้นฐานของการพัฒนา คือ การที่ผู้บริหารโรงเรียนการเข้าร่วมประชุมกับสมาคมวิชาชีพผู้บริหารโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ ส่วนวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมที่สุด คือ การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานงาน (learning on the job) หรือการพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกับบุคคล (interpersonal skill) เป็นต้น

- วิธีการพัฒนาสมรรถนะแต่ละสมรรถนะมีจำนวน 9 – 12 วิธีการ และแสดงวิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนาแต่ละคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมตามรูปแบบนั้น เป็นการกำหนดตามผลการวิจัย ซึ่งการนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะไปใช้ หน่วยงานทางการศึกษา หรือหน่วยงานที่ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะต้องกำหนดกิจกรรมตามลักษณะการพัฒนา การจัดลำดับการพัฒนา ระยะเวลา และผู้พัฒนาได้ตามความเหมาะสม

2) ลักษณะย่อยของการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา โดยนำผลการศึกษาวิจัยในแต่ละขั้นตอน (สมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูง องค์ประกอบ ขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ลำดับความต้องการจำเป็น และค่าน้ำหนักในการพัฒนาแต่ละคุณลักษณะ) มาให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินวิธีการพัฒนาที่เหมาะสม โดยผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าวิธีการพัฒนาสมรรถนะทั้ง 12 วิธี ซึ่งได้แก่

1) การฝึกอบรมในงาน (on the job training) 2) การสอนงาน (coaching) 3) การให้คำปรึกษาแนะนำ (consulting) 4) การศึกษาดูงาน (site tour/visiting) 5) การปฏิบัติกิจกรรม/กิจกรรมกลุ่ม (activity/team based activity) 6) ระบบพี่เลี้ยง (mentoring) 7) การประชุมสัมมนา (meeting and seminar) 8) การฝึกปฏิบัติงาน (work shadowing) 9) การมอบหมายให้ทำโครงการ (project assignment) 10) การจัดทำศูนย์กลางบริหารจัดการความรู้ (KM portal) 11) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self study) และ 12) การศึกษาต่อ (continuous studying) มีความเหมาะสมในการพัฒนาสมรรถนะและคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้นการกำหนดวิธีการพัฒนาจึงควรพิจารณาตามผลการวิจัยควบคู่ไปกับการพิจารณาความพร้อม สภาพและบริบทของหน่วยงานในการพัฒนา ซึ่งไม่ควรเลือกวิธีการพัฒนามากเกิน 3 วิธีการต่อการพัฒนาสมรรถนะ 1 สมรรถนะ เพราะจะทำให้ผู้พัฒนาไม่มีเวลาที่จะพัฒนาตามวิธีการที่กำหนดขึ้น (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ุ, 2551 : 196)

เมื่อผู้พัฒนาสามารถเลือกวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ การกำหนดกิจกรรมการพัฒนา ระยะเวลาที่เหมาะสมตามผลลัพธ์ที่ต้องการ และพิจารณาให้สอดคล้องกับระดับสมรรถนะที่ผู้บริหารโรงเรียนมีอยู่จริงในปัจจุบัน สภาพการปฏิบัติงาน และลักษณะการเรียนรู้ ซึ่ง Earley และ Bubb (2004) สรุปว่า กระบวนการบริหารจัดการแบบการศึกษาในช่วงวัยแห่งการทำงาน ตามลักษณะการศึกษาแบบผู้ใหญ่ดีที่สุด (adults best learn) ในการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา จะมีลักษณะเป็นวงจรที่มีพลวัต กล่าวคือ มีลักษณะการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (continuing professional development) เพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีคุณลักษณะและคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ และการพัฒนาให้ผู้บริหารโรงเรียนมีการพัฒนาความสามารถที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน (effective performance) โดยสามารถสร้างผลลัพธ์ (outcomes) ในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพตามเป้าหมายระดับสูงต่อไป

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเพื่อการพัฒนา รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งผลการวิจัยสามารถนำไปใช้ ดังนี้

1.1 การกำหนดสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา เพื่อเป็นแนวปฏิบัติในการพัฒนาและประเมินผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

1.2 การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา โดยที่หน่วยงานทางการศึกษาด้านสังกัด และผู้บริหาร โรงเรียน ต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง

1.3 การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูง ซึ่งมีความเหมาะสมกับสภาพในปัจจุบัน หน่วยงานทางการศึกษาอาจจะพิจารณาความเหมาะสมและความต้องการจำเป็นที่สอดคล้องกับสภาพการนำไปใช้ด้วย

1.4 การนำรูปแบบไปประยุกต์ใช้ในระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน โดยกำหนดให้การพัฒนาสมรรถนะเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารบุคคลของหน่วยงาน ซึ่งต้องมีการนำรูปแบบไปใช้พัฒนาผ่านการพัฒนารายบุคคล การพัฒนาสายงานอาชีพ การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาองค์การ โดยมีการ กำหนดเครื่องมือและกิจกรรมการ พัฒนาในแต่ละวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมกับสภาพและบริบทของหน่วยงาน

1.5 การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะตามรูปแบบ ต้องมีการกำหนดลักษณะ การดำเนินการที่เป็นวงจรที่เริ่มจากการประเมินสมรรถนะที่ มีความต้องการจำเป็น ในการพัฒนา และสิ้นสุดที่การประเมินผลลัพธ์การพัฒนา

### 2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัย และพัฒนา (research and development) เพื่อการนำรูปแบบไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนให้เหมาะสมในแต่ละหน่วยงานทางการศึกษาด้านสังกัด

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อหารูปแบบการพัฒนารายสมรรถนะ โดยเฉพาะสมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นสูง เพื่อกำหนดกิจกรรมการพัฒนาให้มีรายละเอียดเฉพาะแต่ละสมรรถนะต่อไป

2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะ หรือปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีสมรรถนะระดับสูงของผู้บริหารโรงเรียน ในแต่ละองค์ประกอบของสมรรถนะที่มีการศึกษาวิจัยไว้แล้ว

2.4 ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ตามรูปแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เช่น รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผ่านการพัฒนารายบุคคล การพัฒนาสายงานอาชีพ การบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาองค์การ เป็นต้น

2.5 ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนผ่านรูปแบบและวิธีการเรียนรู้เฉพาะ เช่น การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนผ่านวิธีการจัดการความรู้ หรือผ่านวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การ เป็นต้น

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

ก.ค.ศ. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, สวัสดิการสำนักงาน. (ม.ป.ป.). **หนังสือเวียน ก.ค.ศ. พ.ศ.2548 -2551**. ม.ป.ท.

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. [ออนไลน์]. (2552). **มาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ**. ที่มา : <http://www.ocsc.go.th/ocsccms/uploads/File/Competency>. [2552, กันยายน 29]

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) , สำนักงาน . [ออนไลน์]. (2548). **Competency ที่ผู้บริหารควรมี**. ที่มา : [oldweb.opdc.go.th/thai/web\\_blueprint/blueprint2/data/blueprint\\_competency3.ppt](http://oldweb.opdc.go.th/thai/web_blueprint/blueprint2/data/blueprint_competency3.ppt). [2551, พฤศจิกายน 1]

คณะทำงานโครงการสมรรถนะ สำนักงาน ก.พ. (2548). **คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย**. กรุงเทพฯ ฯ: พี.เอ.ลิฟวิ่ง.

ชัยญา อภิบาลกุล. (2546). **รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษา SINTPAE Model ฉบับสรุป**. กรุงเทพฯ ฯ: ภาพพิมพ์.

ทอง ทองเต็ม. [ออนไลน์]. (2550). **ขีดความสามารถ (competency) เรายังประเมินกันหรือเปล่า**. ที่มา : <http://www.hrcenter.co.th/search.asp>. [2550, มีนาคม 6]

ทนุพันธ์ หิริญเรือง. (2547). **การศึกษา สมรรถนะในการบริหารบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขา วิชาบริหาร การศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ธินีภาณุ ณ สุทธ. (2545). **การพัฒนา รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารคุณภาพสำหรับกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยเอกชน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ธีระ รุญเจริญ. (2550). **ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา**. กรุงเทพฯ ฯ: ข้าวฟ่าง.

นิสดารค์ เวชยานนท์. (2545). **การประเมินบุคคล**. กรุงเทพฯ ฯ: เสมาธรรม.

นิสดารค์ เวชยานนท์. (2549). **Competency Based Approach**. กรุงเทพฯ ฯ : กราฟโก้ ซีเอสเอ็มเอส.

นิสดารค์ เวชยานนท์. (25 50). **Competency Model กับการประยุกต์ใช้ในองค์กรไทย**. กรุงเทพฯ ฯ : กราฟโก้ซีเอสเอ็มเอส.

- บุญมี เณรยอด. (2546). รายงานผลการดำเนินโครงการนำร่องระดับชาติ การบริหารโดย  
ใช้สถานศึกษาเป็นฐาน : วิถีและวิถีไทย . กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาแห่งชาติ.
- พินดา สัตถาสาธุชนะ. (2549). การศึกษาสมรรถนะในการบริหารสถานศึกษาตามการรับรู้  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขต  
ตรวจราชการที่ 6 . วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขา บริหารการศึกษา ภาควิชา  
นโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- พัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ,สถาบัน.  
(2552). **โครงการศึกษารูปแบบสมรรถนะและบุคลากรทางการศึกษา ประจำปี  
พ.ศ.2551 – 2552.** กรุงเทพฯ : เดคคอดี ดีไซน์.
- พัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนัก .  
(ม.ป.ป.). **หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาทั่วประเทศ .** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์  
ทองกมล.
- พิสนุ พงศ์ศรี. (2542). การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การภาครัฐเกี่ยวกับการ  
การศึกษาอาชีพนอกระบบโรงเรียน . วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาการวัด  
และประเมินผลการศึกษา ภาควิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- เยาวณี เสมอ. (2549). การพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐระดับ  
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน . วิทยานิพนธ์  
ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาวิจัยการศึกษา ภาควิชาวิจัย และจิตวิทยาการศึกษา คณะ  
ครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เลขาธิการคุรุสภา,สำนักงาน. (2549). **คู่มือประกอบวิชาชีพทางการศึกษา.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์  
คุรุสภาลาดพร้าว.
- เลขาธิการคุรุสภา,สำนักงาน. (2550). **กฎหมายเกี่ยวกับการประกอบ วิชาชีพทางการศึกษา  
เล่ม 2.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ สกสค.ลาดพร้าว.
- วิศรุต รักษ์นภาพงศ์. [ออนไลน์]. (2551) .Competency Development Workshop. ที่มา :  
<http://203.155.220.217/training/HRM/Competency.pdf>. [2551,พฤศจิกายน 1]
- วีณา อ่องแสงคุณ. (2549). **การพัฒนารูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุลสำหรับ  
สถานศึกษาคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ปริญญา

- ดุษฎ์บัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วุฒิชัย วรชิน. (2546). **ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำกับประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในกรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2543). **รายงานการวิจัยเอกสาร เรื่อง ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหาร.** ม.ป.ท. (อัดสำเนา).
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2550). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency – Based HRM.** กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2548). **การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสรี ชัดเข้ม. (2539). **การเปรียบเทียบผลการตรวจสอบการทำหน้าที่ต่างกันแบบไม่สม่ำเสมอของข้อสอบระหว่างวิธีแมนเทิล-แฮนส์เซล แบบปกติ กับ วิธีแมนเทิล-แฮนส์เซลแบบแบ่งกลุ่มความสามารถของผู้สอบและความยากของข้อสอบ .** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาวิชาการศึกษาและประเมินผลการศึกษา ภาควิชาวิจัยการศึกษาศาสตร์บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2546). **การพัฒนาดัชนีวัดคุณภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา. วารสารครุศาสตร์. 3 (มีนาคม - มิถุนายน) : 12 -19.**
- ศิริชัย กาญจนวาสี และคณะ. (2550). **รายงานการวิจัยรูปแบบของระบบการจัดการศึกษาแบบบูรณาการสำหรับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา .** ม.ป.ท. (อัดสำเนา).
- ศุภชัย ยาวะประภาส. (2548)**การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย.** กรุงเทพฯ: จุฑทอง.
- ศักดิ์ดา สถาพรวงษา. (2549). **การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร. (2547). **การประเมินผลการปฏิบัติงาน .** กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย – ญี่ปุ่น.
- อภิรักษ์ เวทยนุกูล. (2545). **การศึกษาวิจัยเรื่อง ความสามารถในการดำเนินงานผู้บริหารสถานศึกษา.** ม.ป.ท. (อัดสำเนา).

- อภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2551). **กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** กรุงเทพฯ : เชน อาร์ท เซ็นเตอร์.
- คุทัย บุญประเสริฐ และ ดิเรก วรรณเศียร. (2550). **รายงานการวิจัยการพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งสถานศึกษา** .  
กรุงเทพฯ : พรักหวาน กราฟฟิค.
- อุทุมพร จามรมาน. (2541). Model – โมเดล. **วารสารวิชาการ**. 3 (มีนาคม 2541) : 22-25.

### **ภาษาอังกฤษ**

- Armstorng, M. (2006.) **Performance Managent**. 3<sup>rd</sup> ed. London : Kokan page.
- Armstrong, M. and Baron, A. (1998). **Performance Managent. : The new realities**. London :  
Institute of Personal and Development.
- Bacal, R. (1999). **Performance Managent**. New York : McGraw – Hill.
- Bennis,W. (1982). The Art from of Leadership. In **Training and Development Journal**. 36  
(1982) : 44 – 46.
- Bezzina,M. (1994). **Principal Professional Edelopment : Task Force Report**. [online]  
Available From : <http://www.eric.ed.gov/>. [2010, March 10]
- Boam,R. and Sparrow,P. (1992). **Designing and achieving competency : A competency  
Based Approach to Developing People and Organization**. New York : Mc Graw-  
Hill Book.
- Boyatzis,R.E. (1982). **The Competency manager : A model for effective performance**.  
New York: John Wiley and sons.
- Brurke, W.W. (1992). **Organizational Development : A Process of Learning and Changing**.  
Reading, Mass : Addison – Wesley.
- Caplow, T. (1964). **Principle of Organization**. New York : Harcourt and World.
- Cardy, R. (2004). **Performance Managent Concept, Skill, and Expercises**. New York :  
M.E. Sharpe.
- Daresn,D.C, Playko,M.A. (1992). **The Professional Development of School Administrators :  
Preservice, Induction, and Inservice Applications**. Massachusetts : Allyn and Bacon.
- Dean, J. (2002). **Implementing Performance Management**. London : Routledge Falmer.
- Dean, R.L. (2001). **Practing the Art of Leadership : A Problem – Based Approach to  
Implementing the ISLLC Standards**. Upper Saddle River,New Jersey : Prentice –  
Hall.



- Earley,P., Bubb, S. (2004). **Leading and Managing Continuing Professional Development**. Great Britain : Cromwell Press.
- Everrard K.B, Morris, G and Wilson, I. (2004). **Effective School Management**. London : Paul Chapman Publishing.
- Garziel, H. (2008). Principals' Performance Assessment. In **Educational Management Administration & Leadership**. 36 (3 2008) : 337 – 350.
- Gibb, S. (2008). **Human Resource Development Process, Practices and Perspectives**. 2<sup>nd</sup> ed. New York : Palgrave Macmillan.
- Gilly,J.W.,Eggland,S.A., Gilly,A.M. (2002). **Principles of Human Resource Development**. 2<sup>nd</sup> ed. Cambridge, MA : Persus Publishing.
- Goleman,D. (1996). **Emotional Intelligence**. New York : Bantam Books.
- Gordon,J. R.(2002). **Organizational Behavior A Diagnostic Approach**. 7<sup>th</sup> ed. New Jersey : Pearson Merrill Prentice Hall.
- Gordon, R.A, Alston, J.A, Snowden, P.E, (2007). **School Leadership & Administration Important Concepts, Case Studies, & Simulations**. 7<sup>th</sup> ed. Boston : Mc Graw-Hill.
- Gordon, P.S. (2004). **Professional Development for School Improvement : Empowering Learning Communities**. Boston : Pearson Education.
- Green, P.C. (1999). **Building Robust Competencies**. San Francisco : Jossey – Bass.
- Green, R.L. (2005). **Practicing the Art of Leadership**. New Jersey : Pearson Merrill Prentice Hall.
- Guskey,T.R. (2000) .**Evaluating Professional Development**. California : Corwin Press.
- Hartley, H.J. (1968).**Educational Planning-Programming-Budgeting : A Systems Approach**. Englewood Cliffs, N J : Prentice-Hall.
- Haydon, G. (2007). **Values for Educational Leadership**. New Delhi : Sage Publication. India Pvt.
- Howell, J.P., Costley, D.L. (2006). **Understanding Behaviors for Effective Leadership**, 2<sup>nd</sup> ed. New Jersey : Pearson Education.
- Hoy, W.K, Miskel, G. (2008). **Educational administration : theory, research, and practice**. 8<sup>th</sup> ed. Boston : Mc Graw-Hill.
- Joy – matthews, J., Megginson, D., Surtees, M. (2004) . **Human Resource Development**. 3<sup>rd</sup> ed. London : Kogan Page.

- Kast, F.E. and Rosenzweig J.E. (1985). **Organization and Management : A systems and contingency approach**. 4<sup>th</sup> ed. Singapore : McGraw – Hill.
- Katz,R. [online] (1974). **Skills of an Effective Administrator**. Available From : <http://dev.sostreassoc.com/clients/starexec/resources/katz-skills.html>. [2008, November 11]
- Keeves, P.J. (1988). **Model and Model Building : Educational Research, Methodology and Measurement**. Oxford : Pergamon Press.
- Knuth, R. K. [online] (2004). **Principal Performance and the ISLLC Standards: Implications for Principal Selection and Professional Development**. Available From : <http://www.eric.ed.gov/>. [2010, March 10]
- Kowalski, T.J. (2003). **Contemporary School Administration**. 2<sup>nd</sup> ed. Boston : Allyn and Bacon.
- Krejcie, R.V. and Morgan, E.W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. In **Education and Psychological Measurement**. 30 (1970) : 607 – 610.
- Lockerr, J. (1992). **Effective Performance Management**. London : Kogan Page.
- Luenburg, F.C, Ornstein, A.C. (2004). **Educational Administration Concepts and Practices**. 4<sup>th</sup> ed. Belmont, Calif. : Thomson.
- Management Standard Centre. [online] (2007). **National occupation standard of competence for Manager**. Available from : [www.management – standard.org](http://www.management-standard.org). [2007, August 10]
- Manus and MOHR. (1997). **Sales Competencies for the Twenty – First Century**, Report published using research conducted by Manus and MOHR Stamford/ Ridgebiela, Cann : Manus and MOHR.
- Mc Lagan, P. (1989). **Models for HRD Practice**. Alexandria.VA : The Ameican society for Training and Development.
- Miton, C.R. (1981). **Human Behavior in organization**. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall.
- Nadler, D.A. (1980). Role Model in Organizational Assessment. In **Organizational Assessment Perspective on the Measurement of Organizational Behavior and the Quality of Work Life**. pp. 72 -79. New York : John Wiley & Son.

- Nadler, L. and Wiggs (1986). **Managing Human Resources Development : A Practical Guide**. San Francisco : Jossey-Bass.
- Nadler, L. and Nadler, Z. (1989). **Developing human resources**. 3<sup>rd</sup> ed. London : Jossey-Bass.
- National Staff Development Council. [online] (2000) . **Learning to Lead, Leading to Learn : Improving School Quality through Principal Professional Development. (Report)** [online] Available From : <http://www.eric.ed.gov/>. [2010, March 10]
- Owens, R.G. (2004). **Organizational Behavior in Education**. 8<sup>th</sup> ed. Boston : Peasson/Allen and Bacal.
- Raelin, J.A. and Cooleage, A.S. (1995). From genetic to organic competencies. In **Human Resource Planning**. 3 (18) : 24 - 33.
- Robbins, S.P. (1983). **Management**. New Jersey : Prentice – Hill.
- Roth well, W.J., Hohme, C.K.,and King, S.B. (2007). **Human Performance Improvement**. 2<sup>nd</sup> ed. M.A : Elsevier.
- Sanberg, J. (2000). Understanding human competences at wok. In **The Academy of Management Journal**. 43 (1,January)
- Shemon,G. (2004). **Competency Based HRM**. New Delhi : Tata Mc Graw – Hill.
- Spencer, L.M. and Spencer, S.M. (1993). **Competency at work : Models for superior performance**. New York : John Wiley and sons.
- Taylor, F.W. (1911). **The Principle of Scientific Management**. New York : The Norton Library.
- The Council of Chief State School Officer . [online] (2009) . **Interstate School Leader Licensure Consortium Standards For School Leaders**. Available From : [www.ccsso.org/content/pdfs/isllcstd.pdf](http://www.ccsso.org/content/pdfs/isllcstd.pdf). [2009, February 10]
- Walter, M. (1995). **The Performance Management Handbook**. London : Institute of Personal and Development.
- Webb, L.D. and Norton,M.S. (1999). **Human Resources : Personnel Issues and Needs in Education**. Upper Saddle River,New Jersey : Merrill.
- William, R.S. (1999). **Performance Management : What is Performance management?**. London : TJ International.
- Yukl, L. (2006). **Leadership in Organizations**. 6<sup>th</sup> ed. New Jersey : Pearson Prentice Hall.

ภาคผนวก

**ภาคผนวก ก**  
**เครื่องมือในการวิจัย**

1. คู่มือการจัดประชุมผู้เชี่ยวชาญ ( connoisseurship) ในการพิจารณาความเหมาะสม ของสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา
2. แบบสอบถามผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา
3. แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารการศึกษาเกี่ยวกับความสำคัญและความจำเป็น เป้าหมาย วิธีการและกลไกในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา
4. แบบประเมินวิธีการพัฒนาพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา
5. แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

คู่มือ

การประชุมผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

เรื่อง

การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

ณ ห้องประชุม สพฐ.5 ชั้น 9 อาคาร สพฐ.5

วันจันทร์ที่ 21 เดือน กันยายน พ.ศ. 2552

เวลา 9.00 – 12.00 น.

## คำชี้แจง

คู่มือการจัดประชุมผู้เชี่ยวชาญ จัดทำขึ้นเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการกำหนดขีดความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน และเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาความเหมาะสมของสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ทั้งนี้การประชุมผู้เชี่ยวชาญเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ในการศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ของนายณภาเดช บุญเชิดชู โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เณรยอด เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

## วัตถุประสงค์การจัดประชุมผู้เชี่ยวชาญ

1. เพื่อระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และพัฒนาขึ้นในเบื้องต้น
2. เพื่อรับฟังข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นเกี่ยวกับพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนต่อไป

## ประเด็นคำถามเพื่อการประชุมผู้เชี่ยวชาญ

1. ประเด็นเกี่ยวกับ สมรรถนะในแต่ละ ตัวแบบสมรรถนะ ( competency model) ของผู้บริหารโรงเรียน  
**ประเด็นคำถาม :** สมรรถนะในแต่ละ ตัวแบบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย สมรรถนะของ ตัวแบบสมรรถนะหลัก ( core competency) สมรรถนะของ ตัวแบบสมรรถนะด้านการ บริหารจัดการ (managerial competency) สมรรถนะของ ตัวแบบสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (functional competency) และ สมรรถนะของ ตัวแบบสมรรถนะตามคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal attributes) มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร
2. ประเด็นเกี่ยวกับกลุ่มสมรรถนะ( competency cluster) ตามตัวแบบสมรรถนะ (competency model) ของผู้บริหารโรงเรียน

**ประเด็นคำถาม :** คำนิยาม ขอบเขต องค์ประกอบของสมรรถนะแต่ละตัวแบบ สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

### คำอธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับประเด็นคำถาม

1. สมรรถนะและกลุ่มสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นในเบื้องต้น ประกอบด้วย

#### 1.1 ตัวแบบและกลุ่มสมรรถนะตามสมรรถนะหลัก (core competency)

- 1) ความสามารถในการมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 2) ความสามารถในการคิด
- 3) ความสามารถในการบังคับบัญชา
- 4) ความสามารถในการใช้ภาวะผู้นำ
- 5) ความสามารถในการพัฒนาความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ

#### 1.2 ตัวแบบและกลุ่มสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (managerial competency)

- 1) ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมและการสื่อสารวิสัยทัศน์
- 2) ความสามารถในการจัดการระบบการปฏิบัติงาน
- 3) ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 4) ความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์
- 5) ความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร

#### 1.3 ตัวแบบและกลุ่มสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (functional competency)

- 1) ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ
- 2) ความสามารถในการบริหารงานบุคคล
- 3) ความสามารถในการบริหารการเงินและงบประมาณ
- 4) ความสามารถในการบริหารงานทั่วไป
- 5) ความสามารถในการบริหารระบบคุณภาพ

#### 1.4 ตัวแบบและกลุ่มสมรรถนะตามคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal attributes)

- 1) การมีจริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ



- 2) การมีมนุษยสัมพันธ์และการแสดงบทบาททางสังคมที่เหมาะสม
- 3) การมีจิตใจให้บริการที่ดี
- 4) การมีเจตคติที่เหมาะสมต่อบุคคล และสถานการณ์
- 5) การมีคุณลักษณะที่เป็นแบบอย่างที่ดี

2. คำนิยาม ขอบเขตและองค์ประกอบของกลุ่มสมรรถนะแต่ละตัวแบบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

คำนิยาม ขอบเขตและองค์ประกอบของกลุ่มสมรรถนะแต่ละตัวแบบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ขึ้นเบื้องต้นจากเอกสารงานวิจัย ประกอบด้วย

2.1 คำนิยาม ขอบเขตและองค์ประกอบของกลุ่มสมรรถนะของตัวแบบสมรรถนะหลัก (core competency) ของผู้บริหารโรงเรียน

- 1) ความสามารถในการมุ่งผลสัมฤทธิ์

<b>ความหมาย :</b> ความสามารถในการบริหารโรงเรียนตามอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบให้ประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ โดยมีการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง	
<b>ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)</b>	<b>องค์ประกอบของสมรรถนะ</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สามารถวางแผนงานและจัดองค์การในการทำให้การบริหารงานโรงเรียนบรรลุเป้าหมาย</li> <li>2. สามารถกำหนดเป้าหมายการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา</li> <li>3. การปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นให้เกิดความสำเร็จ</li> <li>4. การติดตาม ตรวจสอบ และนิเทศการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง</li> <li>5. สามารถประเมินผลและการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความรู้เกี่ยวกับนโยบายและการวางแผนทางการศึกษา การบริหารจัดการศึกษา ระบบประกันคุณภาพการศึกษา</li> <li>2. ความรู้เกี่ยวกับองค์การและการบริหารองค์การ</li> <li>3. ทักษะการคิดรวบยอด วินิจฉัย ตัดสินใจ</li> <li>4. ทักษะการสื่อสาร</li> <li>5. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์</li> <li>6. ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จของงาน</li> </ol>

## 2) ความสามารถในการคิด

<p><b>ความหมาย :</b> ความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ตามอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ ในการบริหารโรงเรียน โดยสามารถแยกแยะ รวบรวม จัดระบบข้อมูล สารสนเทศ และประมวล เป็นความคิดรวบยอด คิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ คิดแก้ปัญหา คิดเป็นระบบ และสามารถวาดภาพอนาคต (scenario) ของโรงเรียนได้</p>	
ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)	องค์ประกอบของสมรรถนะ
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สามารถแยกแยะ รวบรวม จัดระบบข้อมูล สารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทั้ง ภายในและภายนอกโรงเรียน</li> <li>2.สามารถมองเห็นภาพรวมในการบริหารงาน และจัดระบบความคิดได้</li> <li>3.มีเหตุผล และสามารถตัดสินใจได้อย่าง ถูกต้องในสถานการณ์ต่าง ๆ</li> <li>4.คุณลักษณะของความเป็นผู้นำทางความคิด และสติปัญญา</li> <li>5.สามารถจัดการกับปัญหา แก้ปัญหาต่าง ๆ ได้</li> <li>6.สามารถวาดภาพอนาคตของโรงเรียน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความรู้เกี่ยวกับนโยบายและการวางแผนทางการศึกษา การบริหารจัดการศึกษา ระบบประกันคุณภาพการศึกษา</li> <li>2. ความรู้เกี่ยวกับสภาพและบริบททางการศึกษาและโรงเรียน</li> <li>3.สติปัญญา และความสามารถด้านการคิด</li> <li>4.ทักษะในการคิด การตัดสินใจ และการสื่อสารความคิด</li> </ol>

## 3) ความสามารถในการบังคับบัญชา

<p><b>ความหมาย :</b> ความสามารถในการใช้อำนาจตามตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียนในการมอบหมายงาน ตัดสินใจสั่งการ ควบคุม อำนาจการ และประสานการดำเนินงานของโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายตามระเบียบที่เกี่ยวข้องและแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี</p>	
<b>ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)</b>	<b>องค์ประกอบของสมรรถนะ</b>
<p>1. สามารถใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ เกิดผลดี มีประสิทธิภาพ</p> <p>2.สามารถควบคุมตนเอง ใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม</p> <p>3.สามารถมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสม มีการพัฒนาและเสริมพลังอำนาจให้กับผู้ร่วมงาน</p> <p>4.สามารถตัดสินใจสั่งการ ควบคุม อำนาจการ และประสานการดำเนินงานของโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมาย</p> <p>5.บทบาทของการเป็นผู้นำที่มุ่งงาน การประสานสัมพันธ์</p> <p>6. สามารถชักจูงด้วยเหตุผล เป็นผู้นำที่มุ่งงาน ประสานสัมพันธ์ พัฒนาระบบการทำงานเป็นทีม</p>	<p>1. ความรู้เกี่ยวกับหลักและกระบวนการบริหาร การศึกษา การบริหารงานโรงเรียน</p> <p>2. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา</p> <p>3. ความรู้เกี่ยวกับองค์การ และการบริหารองค์การ</p> <p>4.ทักษะวินิจฉัยสั่งการ การสื่อสาร การสร้างขวัญและกำลังใจ การเสริมสร้างพลังให้แก่ผู้ร่วมงาน</p> <p>5. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์</p> <p>6.คุณธรรมและจริยธรรมของผู้นำ</p>

## 4) ความสามารถในการใช้ภาวะผู้นำ

<b>ความหมาย</b> : ความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้การบริหารโรงเรียนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	
<b>ขอบเขตของสมรรถนะ</b> (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)	<b>องค์ประกอบของสมรรถนะ</b>
1.สามารถใช้อิทธิพลในการให้ผู้ร่วมงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ 2.มีความเป็นผู้นำทางด้านวิชาการและการบริหาร 3.แสดงบทบาทของการเป็นผู้นำที่เหมาะสม 4.คุณลักษณะที่เป็นแบบอย่างและเป็นที่ยอมรับ 5.คุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่มีคุณธรรมและจริยธรรม	1. ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา การบริหาร การศึกษา และการบริหารโรงเรียน 2. ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางด้านเทคนิคในการบริหารงานโรงเรียน 3.คุณธรรมและจริยธรรมของผู้นำ 4. สติปัญญา 5. ความฉลาดทางอารมณ์ 6. ความตระหนักในตนเอง

## 5) ความสามารถในการมีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ

<p><b>ความหมาย :</b> ความสามารถในการทำให้มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติหน้าที่ ทั้งในด้านการพัฒนาความรู้ ประสบการณ์ และความสามารถจนเป็นที่ยอมรับ เป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา</p>	
<p><b>ขอบเขตของสมรรถนะ</b> (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)</p>	<p><b>องค์ประกอบของสมรรถนะ</b></p>
<p>1.การเข้าร่วมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพ</p> <p>2.เป็นผู้ที่มีการพัฒนาผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และมีผลการปฏิบัติงานระดับสูง</p> <p>3.คุณลักษณะที่เป็นแบบอย่างและเป็นที่ยอมรับในแวดวงวิชาชีพ</p>	<p>1. ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพทางการศึกษา การบริหารการศึกษา และการบริหารโรงเรียน</p> <p>2.ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางด้านเทคนิคในการบริหารงานโรงเรียน</p> <p>3.แรงจูงใจ</p> <p>4.บทบาทการเป็นผู้นำทางวิชาชีพ</p> <p>5.คุณธรรมและจริยธรรมของผู้นำ</p> <p>6.ความตระหนักในตนเอง</p> <p>7.ความคิดริเริ่ม</p>

2.2 คำนิยาม ขอบเขตและองค์ประกอบของกลุ่มสมรรถนะของตัวแบบด้านการบริหารจัดการ (managerial competency) ของผู้บริหารโรงเรียน

1) ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ และการสื่อสารวิสัยทัศน์

<p><b>ความหมาย :</b> ความสามารถในการกำหนดทิศทาง ความคาดหวังที่จะเกิดขึ้นกับโรงเรียนในอนาคตเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นของโรงเรียน โดยเน้นการมีส่วนร่วมจากครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง</p>	
<p><b>ขอบเขตของสมรรถนะ</b> (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)</p>	<p><b>องค์ประกอบของสมรรถนะ</b></p>
<p>1. สามารถทำให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนได้ร่วมกันกำหนดความคิดเห็นในการกำหนดวิสัยทัศน์</p> <p>2. สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับรู้ในลักษณะของวิสัยทัศน์ร่วม</p> <p>3. สามารถพัฒนาแนวคิด วิธีการใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนางาน</p> <p>4. เป็นผู้สร้างและพัฒนาแนวคิด วิธีการปฏิบัติ จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การ</p>	<p>1. ความรู้เกี่ยวกับนโยบายและการวางแผนทางการศึกษา การบริหารจัดการศึกษา ระบบประกันคุณภาพการศึกษา</p> <p>2. ความรู้เกี่ยวกับสภาพและบริบททางการศึกษาและโรงเรียน</p> <p>3. ทักษะความคิดรวบยอด คิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์</p> <p>4. ทักษะการสื่อสาร</p> <p>5. ความกระตือรือร้น/ความตื่นตัว/ความยืดหยุ่น</p> <p>6. ความคิดริเริ่ม</p>

## 2) ความสามารถในการจัดการระบบปฏิบัติงาน

<p><b>ความหมาย :</b> ความสามารถในการพัฒนาแผนงานของโรงเรียนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง การพัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นไปลำดับ และการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานของบุคลากรที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น</p>	
<p><b>ขอบเขตของสมรรถนะ</b> (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)</p>	<p><b>องค์ประกอบของสมรรถนะ</b></p>
<p>1. สามารถพัฒนาแผนงานของโรงเรียนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง</p> <p>2. สามารถพัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นไปลำดับ</p> <p>3. สามารถพัฒนาระบบการปฏิบัติงานของบุคลากรที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น</p>	<p>1. ความรู้เกี่ยวกับหลักและกระบวนการบริหาร การศึกษา การบริหารโรงเรียน</p> <p>2. ความรู้เกี่ยวกับองค์การและการบริหาร องค์การ</p> <p>3.สติปัญญา และความสามารถด้านการคิด</p> <p>4.ทักษะในการคิดรวบยอด การวินิจฉัย และการตัดสินใจ</p> <p>5.ทักษะการคิดเชิงระบบ</p> <p>6.ความมีระเบียบ การควบคุมตนเอง และความยืดหยุ่น</p>

## 3) ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

<b>ความหมาย :</b> ความสามารถในการกำหนดกระบวนการที่นำไปสู่การปรับปรุงระบบ โครงสร้าง กระบวนการบริหารงานในอันที่จะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษา และประสิทธิภาพของการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง	
<b>ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)</b>	<b>องค์ประกอบของสมรรถนะ</b>
1. สามารถในการวางแผนการเปลี่ยนแปลง 2. สามารถในการดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ 3. สามารถรักษาระดับการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมต่อการดำเนินงาน 4. บทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	1. ความรู้เกี่ยวกับสภาพและบริบททางการศึกษาและโรงเรียน 2. ทักษะความคิดรวบยอด และमुख्यสัมพันธ์ 3. ทักษะการคิดเชิงระบบ 4. ทักษะการสื่อสาร 5. แรงจูงใจ 6. ความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่น

## 4) ความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์

<b>ความหมาย :</b> ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียน และแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	
<b>ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)</b>	<b>องค์ประกอบของสมรรถนะ</b>
1. สามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในโรงเรียนได้อย่างถูกต้อง 2. สามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียนที่มีความเป็นไปได้ สอดคล้องกับนโยบาย แนวทาง และเป้าหมายของการพัฒนา 3. สามารถในการกำหนดแนวทาง / กระบวนการบริหารงานอย่างเป็นระบบ 4. สามารถในการติดตาม ตรวจสอบ วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทางการปรับปรุง และพัฒนาให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย	1. ความรู้เกี่ยวกับสภาพและบริบททางการศึกษา และโรงเรียน 2. ความรู้เกี่ยวกับหลักและกระบวนการบริหาร การศึกษา การบริหารงานโรงเรียน 3. ทักษะการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการคิดเชิงระบบ 4. ทักษะในการสื่อสาร 5. ทักษะการวินิจฉัย และการตัดสินใจ 6. ความกระตือรือร้น/ความตื่นตัว



## 5) ความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร

<p><b>ความหมาย :</b> ความสามารถในการรวบรวม สร้าง จัดระเบียบ แลกเปลี่ยน และประยุกต์ใช้ ความรู้ โดยอาศัยความรู้ที่มีอยู่และประสบการณ์ของบุคลากรในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ รวมทั้ง การพัฒนานวัตกรรมที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปปฏิบัติ เพื่อยกระดับและ ปรับปรุงการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง</p>	
<p><b>ขอบเขตของสมรรถนะ</b> <b>(คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)</b></p>	<p><b>องค์ประกอบของสมรรถนะ</b></p>
<p>1. คุณลักษณะของการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้</p> <p>2. สามารถในการจัดระบบ และกระบวนการจัดการความรู้</p> <p>3. บทบาทของการเป็นผู้นำที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม องค์กร และนำความรู้ไปปฏิบัติ</p>	<p>1. ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ บุคคล แห่งการเรียนรู้ และองค์การแห่งการเรียนรู้</p> <p>2. ทักษะความคิดรวบยอด ทักษะด้านเทคนิค</p> <p>3. ทักษะการสื่อสาร</p> <p>4. ทักษะการคิดเชิงระบบ</p> <p>5. แรงจูงใจ</p> <p>6. เซาว์ปัญญา</p>

2.3 คำนิยาม ขอบเขตและองค์ประกอบของกลุ่มสมรรถนะของตัวแบบตามตำแหน่งงาน (functional competency) ของผู้บริหารโรงเรียน

1) ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ

<p><b>ความหมาย :</b> ความสามารถในการจัดระบบการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้ นิเทศการจัดการเรียนรู้ การวิจัย การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา เพื่อให้การจัดการศึกษามีผลสัมฤทธิ์เป็นไปตามคุณภาพและมาตรฐานทางการศึกษา</p>	
<p><b>ขอบเขตของสมรรถนะ</b> (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)</p>	<p><b>องค์ประกอบของสมรรถนะ</b></p>
<p>1.สามารถบริหารจัดการการเรียนรู้อ</p> <p>2.สามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา</p> <p>3.สามารถนิเทศการจัดการเรียนรู้ภายในสถานศึกษา</p> <p>4.สามารถส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้</p> <p>5.สามารถส่งเสริมให้มีการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา</p>	<p>1.ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการเรียนรู้อ การพัฒนาหลักสูตร การนิเทศการศึกษา การวิจัยทางการศึกษา การวัดและประเมินผลทางการศึกษา</p> <p>2.ทักษะการบริหารเชิงระบบ</p> <p>3.ทักษะการคิด การวินิจฉัยและการตัดสินใจ</p> <p>4.ทักษะการสื่อสาร</p> <p>5.คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีความรับผิดชอบ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย และรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น</p>

## 2) ความสามารถในการบริหารงานบุคคล

<p><b>ความหมาย :</b> ความสามารถในการจัดระบบบริหารงานบุคคลทั้งในด้านการสรรหา จัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ การพัฒนา การสร้างขวัญและกำลังใจ การให้คำปรึกษา และแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา จนทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ</p>	
ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)	องค์ประกอบของสมรรถนะ
<p>1.สามารถสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน</p> <p>2.สามารถจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ</p> <p>3. สามารถพัฒนาครูและบุคลากรภายในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>4. สามารถสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา</p> <p>5. สามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา</p>	<p>1.ความรู้เกี่ยวกับบริหารบุคคล กฎระเบียบการบริหารงานบุคคลทางการศึกษา การพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา</p> <p>2.ทักษะความคิดรวบยอด การคิดเชิงระบบ ทักษะการวินิจฉัย การตัดสินใจ</p> <p>3.ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ การสื่อสาร การจูงใจ</p> <p>4.ทักษะการจัดการความขัดแย้ง</p> <p>5.คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีความรับผิดชอบ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความยุติธรรม ความเป็นประชาธิปไตย และรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น</p> <p>6.ความฉลาดทางอารมณ์</p>

## 3) ความสามารถในการบริหารงานการเงินและงบประมาณ

<b>ความหมาย :</b> ความสามารถในการจัดระบบบริหารงานการเงินและงบประมาณได้อย่างถูกต้อง เป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ	
<b>ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)</b>	<b>องค์ประกอบของสมรรถนะ</b>
1.สามารถบริหารจัดการงบประมาณอย่างถูกต้องและเป็นระบบ 2.สามารถวางแผนทางการเงินและบริหารการเงินได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ 3.สามารถวางระบบการบริหารและจัดการทรัพยากรภายในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1.ความรู้เกี่ยวกับการเงิน งบประมาณและการวางแผนทางการเงินและงบประมาณ 2.กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเงิน และงบประมาณ 3.ทักษะความคิดรวบยอด การคิดเชิงระบบ การคิดวิเคราะห์ และการตัดสินใจ 4.คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีความรับผิดชอบ ความเป็นประชาธิปไตย และรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น

## 4) ความสามารถในการบริหารงานทั่วไป

<b>ความหมาย :</b> ความสามารถในการจัดระบบการบริหารงานธุรการ อาคารสถานที่ กิจกรรมนักเรียน การประชาสัมพันธ์ และความสัมพันธ์กับชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	
<b>ขอบเขตของสมรรถนะ</b> <b>(คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)</b>	<b>องค์ประกอบของสมรรถนะ</b>
1.สามารถจัดระบบสารบรรณได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2.สามารถวางระบบการบริหารและจัดการทรัพยากรภายในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3.สามารถพัฒนาสภาพแวดล้อมทางกายภาพเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ 4. สามารถบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียน 5. สามารถบริหารจัดการให้เกิดงานบริการผู้เรียน 6. สามารถส่งเสริมการจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนผู้เรียนในด้านต่าง ๆ 7. สามารถใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม 8. สามารถประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาปรับปรุงการบริหารจัดการ 9. สามารถส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา 10. สามารถบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปสู่ผู้เรียน ครูและบุคลากรในสถานศึกษา 11. สามารถเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร และกิจกรรมของสถานศึกษาไปสู่ชุมชน	1.ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานธุรการ อาคารสถานที่ กิจกรรมนักเรียน การประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์กับชุมชน 2.ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะการคิดเชิงระบบ การวินิจฉัยและการตัดสินใจ 3.ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ 4.ทักษะทางด้านเทคนิค 5.ทักษะการสื่อสาร 6.คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีความรับผิดชอบ ความคิดริเริ่ม ความเป็นประชาธิปไตย และรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น

## 4) ความสามารถในการบริหารงานทั่วไป (ต่อ)

ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)	องค์ประกอบของสมรรถนะ
<p>12. สามารถใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์</p> <p>13. สามารถสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยมีเป้าหมายในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชน และเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม</p> <p>14. สามารถระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา</p>	

## 5) ความสามารถในการบริหารระบบประกันคุณภาพ

<p><b>ความหมาย :</b> ความสามารถในการจัดระบบการดำเนินงาน การวางแผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษา การประเมินผลและการติดตามตรวจสอบ การรายงานผลการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ ทำให้ผลการดำเนินงานมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา</p>	
ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)	องค์ประกอบของสมรรถนะ
<p>1. สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา</p> <p>2. สามารถประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน</p> <p>3. สามารถจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของโรงเรียนเพื่อรองรับการประเมินภายนอก</p>	<p>1. ความรู้เกี่ยวกับการประกันคุณภาพ การศึกษา การวางแผน และการประเมินคุณภาพการศึกษา</p> <p>2. ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะการคิดเชิงระบบ การวินิจฉัยและการตัดสินใจ</p> <p>3. ความสามารถในการสื่อสาร</p> <p>4. ความเป็นระเบียบ ความคิดริเริ่ม ความเป็นประชาธิปไตย และรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น</p> <p>5. ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบ และมุ่งต่อความสำเร็จของงาน</p>

2.4 ค่านิยม ขอบเขตและองค์ประกอบของกลุ่มสมรรถนะตามคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal attributes) ของผู้บริหารโรงเรียน

1) การมีจริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ

<p><b>ความหมาย :</b> การปฏิบัติตนตามแบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน การรักษาและพัฒนามาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน โดยมีความเกี่ยวข้องกับผู้เรียน สังคม วิชาชีพ และสถานปฏิบัติงาน</p>	
<p><b>ขอบเขตของสมรรถนะ</b> (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)</p>	<p><b>องค์ประกอบของสมรรถนะ</b></p>
<p>1. มีวินัยในตนเอง พัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ บุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง อยู่เสมอ</p> <p>2. มีความรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบ ต่อวิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร วิชาชีพ</p> <p>3. มีความรัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริม ให้กำลังใจแก่ศิษย์และผู้รับบริการตาม บทบาทหน้าที่โดยเสมอหน้า</p> <p>4. มีการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะ และ นิสัยที่ถูกต้องดีงามแก่ศิษย์และผู้รับบริการ ตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถด้วยความบริสุทธิ์ใจ</p> <p>5. การประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้ง ทางกาย วาจา และจิตใจ</p> <p>6. ไม่กระทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทาง กาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์และสังคมของ ศิษย์และผู้รับบริการ</p> <p>7. ให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอภาค โดยไม่เรียกรับหรือยอมรับผลประโยชน์จากการใช้ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ</p>	<p>1. ความรู้เกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม ของ ผู้บริหารโรงเรียน จรรยาบรรณของวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p>2. อุปนิสัย</p> <p>3. คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีการอุทิศตน เวลา ความอดทน ความรับผิดชอบ ความเป็น ประชาธิปไตย</p>



## 1) การมีจริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ (ต่อ)

ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)	องค์ประกอบของสมรรถนะ
<p>8. การช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ โดยยึดมั่นในระบบคุณธรรม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ</p> <p>9. การประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์และพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข</p>	

## 2) การมีมนุษยสัมพันธ์และการแสดงบทบาททางสังคมที่เหมาะสม

<b>ความหมาย :</b> การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การมีพฤติกรรมและการแสดงออกทางสังคมที่เหมาะสมกับสถานภาพของผู้บริหารโรงเรียน	
ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)	องค์ประกอบของสมรรถนะ
<p>1. ความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล</p> <p>2. ความสามารถในการทำให้เกิดวิธีปฏิบัติให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ โดยผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจ</p> <p>3. ความสามารถในการสร้างความร่วมแรงร่วมใจ (teamwork) ในการปฏิบัติงาน</p> <p>4. การแสดงบทบาทในฐานะผู้บริหารโรงเรียนได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์และบุคคล</p>	<p>1. ความรู้เรื่องจิตวิทยา มนุษยสัมพันธ์</p> <p>2. ทักษะในการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล</p> <p>3. ทักษะการสื่อสาร</p> <p>4. เจตคติที่เหมาะสม</p> <p>5. คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความเป็นประชาธิปไตย</p>

## 3) การมีจิตใจให้บริการที่ดี

<b>ความหมาย :</b> ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ	
<b>ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)</b>	<b>องค์ประกอบของสมรรถนะ</b>
1.สามารถให้บริการที่เป็นมิตร 2.สามารถสื่อสารข้อมูลได้ชัดเจน 3.สามารถเต็มใจช่วยเหลือ 4.มีความเอื้อเฟื้อแสดงน้ำใจ 5.มีความเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ	1.ความรู้เกี่ยวกับการให้บริการ และจิตวิทยา 2.ทักษะการให้บริการ 3.ทักษะการสื่อสาร 4.คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีความรับผิดชอบ

## 4) การมีเจตคติที่เหมาะสมต่อบุคคล และสถานการณ์

<b>ความหมาย :</b> การแสดงออกทางความรู้สึกรู้สึกกับบุคคลและสถานการณ์อย่างเหมาะสม	
<b>ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)</b>	<b>องค์ประกอบของสมรรถนะ</b>
1.การมีความเข้าใจผู้อื่น มีความเห็นอก เห็นใจผู้อื่น รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น 2.การแสดงออกด้วยพฤติกรรมที่เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ 3.สามารถสร้างสภาพการณ์ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ	1.ความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยา จิตวิทยาองค์การ และมนุษยสัมพันธ์ 2.ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ 3.ความสามารถในการปรับตัว/ความยืดหยุ่น 4.คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง

## 5) การมีคุณลักษณะที่เป็นแบบอย่างที่ดี

<p><b>ความหมาย :</b> การแสดงออก การประพฤติปฏิบัติตนเหมาะสมกับสถานภาพการเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา เป็นแบบอย่างที่ดีกับผู้ร่วมงานและผู้ร่วมประกอบวิชาชีพได้</p>	
<p><b>ขอบเขตของสมรรถนะ</b> (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)</p>	<p><b>องค์ประกอบของสมรรถนะ</b></p>
<p>1.การแสดงออก การประพฤติปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณ คุณธรรมของการเป็นผู้บริหารโรงเรียน</p> <p>2.การบุคลิกภาพที่ดี</p> <p>3.ความสามารถในการแนะนำ ตักเตือน ควบคุมกำกับดูแลให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ปฏิบัติตนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา</p>	<p>1.จรรยาบรรณ คุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียน</p> <p>2.ความรู้ด้านบุคลิกภาพ</p> <p>3.คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีการอุทิศตน เวลา การยึดมั่นในหลักการ การอ้างความถูกต้อง และการอุทิศตนเพื่อผดุงความยุติธรรม</p>

### 3. กรอบแนวคิดในการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน



**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
เรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของ  
ผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา  
บริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร  
โรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

2. แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นแบบสอบถามผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร  
โรงเรียนที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน และความสำคัญของการมีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพทาง  
การศึกษา เพื่อนำไปวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (needs assessment) ของผู้บริหารโรงเรียนใน  
การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา  
ต่อไป

3. แบบสอบถามนี้ประกอบด้วยส่วนสำคัญแบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลระดับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอยู่ในปัจจุบัน และความสำคัญ  
ของการมีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

<b>ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม</b>
---

**คำชี้แจง** โปรดให้ข้อมูลเกี่ยวกับตัวท่านในฐานะผู้ให้ข้อมูล โดยทำเครื่องหมาย  หรือกรอกข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านและโรงเรียนที่ท่านเป็นผู้บริหารอยู่

1. เพศ

- (1) ชาย                       (2) หญิง

2. อายุ

- (1) ต่ำกว่า 30 ปี                       (2) 31 – 40 ปี  
 (3) 41- 50 ปี                       (4) 51 – 60 ปี  
 (5) สูงกว่า 60 ปีขึ้นไป

3. วุฒิกวการศึกษาสูงสุด

- (1)ปริญญาตรี                       (2) ประกาศนียบัตรบัณฑิตสาขาบริหารการศึกษา  
 (3) ปริญญาโท                       (4) ปริญญาเอก  
 (5) อื่น ๆ (ระบุ) .....

4. ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน

- (1) ต่ำกว่า 5 ปี                       (2) 6 – 10 ปี  
 (3) 11- 15 ปี                       (4) 16 – 20 ปี  
 (5) มากกว่า 20 ปีขึ้นไป

5. หน่วยงานต้นสังกัดของโรงเรียนที่ท่านเป็นผู้บริหารอยู่ในปัจจุบัน

- (1) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)  
 (2) สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.)  
 (3) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.)  
 (4) กรุงเทพมหานคร (กทม.)

6. โรงเรียนที่ท่านเป็นผู้บริหารอยู่ในปัจจุบันจัดการศึกษาระดับ .....

**ตอนที่ 2 ข้อมูลระดับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอยู่ในปัจจุบัน และ  
ความสำคัญของการมีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา**

**คำชี้แจง**

แบบสอบถามนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน และความสำคัญของการมีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา เพื่อนำข้อมูลไปวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น ( needs assessment) ของผู้บริหารโรงเรียนในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาต่อไป โดยการสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า มีตัวเลือก 5 ระดับ รายการคำถามมีทั้งหมด จำนวน 101 ข้อ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ผู้วิจัยได้จัดทำคำอธิบายความหมายของสมรรถนะและเกณฑ์ในการพิจารณาให้ข้อมูลไว้ด้วย

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน และความสำคัญของการมีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาที่ตรงกับความเป็นจริง และโปรดตอบคำถามทุกข้อ

## คำอธิบายเกี่ยวกับสมรรถนะและตัวแบบสมรรถนะ

สมรรถนะ	คำอธิบาย
สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ตามมาตรฐานวิชาชีพทาง การศึกษา	คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้ ผู้บริหารโรงเรียน ปฏิบัติงานได้สำเร็จ เกิดประสิทธิผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ตามข้อกำหนดของวิชาชีพ
ตัวแบบตามสมรรถนะหลัก (core competency)	กลุ่มสมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนทุกคนต้อง มี ที่เป็นคุณลักษณะพื้นฐานตามมาตรฐานวิชาชีพทาง การศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน
ตัวแบบ สมรรถนะ ด้านการ บริหารจัดการ (managerial competency)	กลุ่มสมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ที่เป็น คุณลักษณะในเชิงความสามารถด้านการจัดการตามตำแหน่ง และหน้าที่ความรับผิดชอบตามมาตรฐานวิชาชีพทาง การศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน
ตัวแบบสมรรถนะตามตำแหน่ง งาน (functional competency)	กลุ่มสมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ที่เป็น คุณลักษณะในเชิงความสามารถเฉพาะตำแหน่ง ( specific competency) โดยต้องใช้ทักษะทางการบริหารปฏิบัติงานตาม ในตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบตามมาตรฐานวิชาชีพ ทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน
ตัวแบบสมรรถนะตาม คุณลักษณะส่วนบุคคล (personal attributes)	กลุ่มสมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ที่เป็น บุคลิกลักษณะ และการแสดงบทบาททางสังคมของอย่าง เหมาะสม ตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียน



## เกณฑ์การพิจารณาให้ข้อมูล

ค่าระดับ	เกณฑ์การพิจารณาให้ข้อมูล	
	ระดับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน	ระดับความสำคัญของการมีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา
5	รายการสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่ท่านมีอยู่จริงระดับ <b>มากที่สุด</b> หรือท่านมีสมรรถนะเหล่านี้ประมาณ 81 – 100 %	รายการสมรรถนะที่ผู้บริหารโรงเรียนที่ <b>จำเป็นต้องมี</b> ตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษามากที่สุด
4	รายการสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่ท่านมีอยู่จริงระดับ <b>มาก</b> หรือท่านมีสมรรถนะเหล่านี้ประมาณ 61 – 80 %	รายการสมรรถนะที่ผู้บริหารโรงเรียนที่ <b>จำเป็นต้องมี</b> ตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษามาก
3	รายการสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่ท่านมีอยู่จริงระดับ <b>ปานกลาง</b> หรือท่านมีสมรรถนะเหล่านี้ประมาณ 41 – 60 %	รายการสมรรถนะที่ผู้บริหารโรงเรียนที่ <b>จำเป็นต้องมี</b> ตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาปานกลาง
2	รายการสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่ท่านมีอยู่จริงระดับ <b>น้อย</b> หรือท่านมีสมรรถนะเหล่านี้ประมาณ 21 – 40 %	รายการสมรรถนะที่ผู้บริหารโรงเรียนที่ <b>จำเป็นต้องมี</b> ตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาน้อย
1	รายการสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่ท่านมีอยู่จริงระดับ <b>น้อยที่สุด</b> หรือท่านมีสมรรถนะเหล่านี้ประมาณ 20 %	รายการสมรรถนะที่ผู้บริหารโรงเรียนที่ <b>จำเป็นต้องมี</b> ตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาน้อยที่สุด

### รายการคำถาม ระดับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน

รายการคำถาม ระดับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน และ ความสำคัญของการมีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ประกอบด้วย

1. ระดับสมรรถนะของตัวแบบและกลุ่มสมรรถนะหลัก ( core competency)
2. ระดับสมรรถนะของตัวแบบและกลุ่มสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ ( managerial competency)
3. ระดับสมรรถนะของตัวแบบและกลุ่มสมรรถนะตามตำแหน่งงาน ( functional competency)
4. ระดับสมรรถนะของตัวแบบและกลุ่มสมรรถนะตามคุณลักษณะส่วนบุคคล ( personal attributes)























## 2.4 ความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร

<p><b>ความหมาย :</b> ความสามารถในการรวบรวม สร้าง จัดระเบียบ แลกเปลี่ยน และประยุกต์ใช้ความรู้ โดยอาศัยความรู้ที่มีอยู่และประสบการณ์ของบุคลากรในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ รวมทั้งการพัฒนานวัตกรรมที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปปฏิบัติ เพื่อยกระดับและปรับปรุงการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง</p>										
<p><b>องค์ประกอบของสมรรถนะ :</b> 1.ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ บุคคลแห่งการเรียนรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2.ทักษะความคิดรวบยอด ทักษะด้านเทคนิค 3.ทักษะการสื่อสาร 4.ทักษะการคิดเชิงระบบ การวินิจฉัย และการตัดสินใจ 5.แรงจูงใจ 6.สติปัญญา 7. คุณลักษณะของการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ 8.บทบาทของผู้นำการแลกเปลี่ยนเรียนรู้</p>										
<p>รายการสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตาม มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา</p>	<p>ระดับสมรรถนะที่ ผู้บริหารโรงเรียน มีอยู่จริงในปัจจุบัน</p>					<p>ระดับสมรรถนะที่ ผู้บริหารโรงเรียน จำเป็นต้องมี</p>				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<p>1.ความสามารถในการประเมินความรู้ที่มีอยู่ภายในโรงเรียนได้อย่างถูกต้องทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และโรงเรียน</p>										
<p>2.ความสามารถ ในการระบุถึงความรู้ที่โรงเรียนจำเป็นต้องมีเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</p>										
<p>3.ความสามารถในการ จัดระบบ และ กระบวนการจัดการความรู้โรงเรียน</p>										
<p>4.ความสามารถในการจัดกิจกรรมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม องค์กร และการนำความรู้ไปปฏิบัติ</p>										































**แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย**  
เรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของ  
ผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

**คำชี้แจง**

1. แบบสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา  
บริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร  
โรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา
2. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ เป็นการสัมภาษณ์ผู้บริหารการศึกษา ถึงความสำคัญและความ  
จำเป็น เป้าหมาย วิธีการ และกลไกการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด เพื่อนำไป  
วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (needs assessment) ในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ  
สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาต่อไป
3. แบบสัมภาษณ์นี้ประกอบด้วยส่วนสำคัญแบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่  
ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์  
ตอนที่ 2 การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา



2. เป้าหมายในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน คืออะไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. วิธีการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามตัวแบบสมรรถนะ และกลุ่มสมรรถนะตามความเห็นของท่าน เป็นอย่างไร

3.1 วิธีการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามตัวแบบสมรรถนะ และกลุ่มสมรรถนะหลัก (core competency)

.....

.....

.....

.....

.....

3.2 วิธีการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามตัวแบบสมรรถนะ และกลุ่มสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (managerial competency)

.....

.....

.....

.....

.....

3.3 วิธีการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามตัวแบบสมรรถนะ และกลุ่มสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (functional competency)

.....

.....

.....

.....

.....

3.4 วิธีการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามตัวแบบสมรรถนะ และกลุ่มสมรรถนะตามคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal attributes)

.....

.....

.....

.....

.....

4. กลไกการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา เป็นอย่างไร

4.1 ระดับบุคคล

.....

.....

.....

.....

.....

4.2 ระดับโรงเรียน

.....

.....

.....

.....

.....

4.3 ระดับเครือข่าย

.....

.....

.....

.....

.....

4.4 ระดับเขตพื้นที่การศึกษา

.....

.....

.....

.....

.....

4.5 ระดับหน่วยงานต้นสังกัด

.....

.....

.....

.....

.....

4.6 อื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

**แบบประเมินวิธีการพัฒนาสมรรถนะเพื่อการวิจัย  
เรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของ  
ผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา**

### คำชี้แจง

1. แบบประเมินนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา  
บริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร  
โรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา
2. แบบประเมินนี้ เป็นการให้ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร  
โรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ประเมินค่าน้ำหนักของแต่ละสมรรถนะ และความ  
เป็นไปได้ของวิธีการพัฒนาสมรรถนะต่าง ๆ เพื่อนำไปเป็นข้อมูลประกอบในการพัฒนารูปแบบ  
การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาต่อไป
3. แบบประเมินนี้ประกอบด้วยส่วนสำคัญแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่
  - ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้เชี่ยวชาญ
  - ตอนที่ 2 การประเมินค่าน้ำหนักของสมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูง
  - ตอนที่ 3 การประเมินความเป็นไปได้ของวิธีการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตาม  
มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ประเมิน
-------------------------------

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย  หรือกรอกข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

- (1) ชาย                       (2) หญิง

2. อายุ

- (1) ต่ำกว่า 30 ปี                       (2) 31 – 40 ปี  
 (3) 41- 50 ปี                       (4) 51 – 60 ปี  
 (5) สูงกว่า 60 ปีขึ้นไป

3. วุฒิการศึกษาสูงสุด

- (1)ปริญญาตรี                       (2) ปริญญาโท  
 (3) ปริญญาเอก                       (4) อื่น ๆ (ระบุ) .....

4. สถานภาพทางวิชาชีพ

4.1 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา/บริหารโรงเรียน

- (1) คณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์/บัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์  
 (2) หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษา/ประธานสาขาวิชาบริหารการศึกษา  
 (3) นักวิชาการด้านบริหารการศึกษา

4.2 ผู้บริหารการศึกษา/นักวิชาการในหน่วยงานที่ทำหน้าที่พัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

- (1) สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สพฐ.  
 (2) สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวง  
 ศึกษาธิการ



## ตอนที่ 2 การประเมินค่าน้ำหนักของตัวแบบสมรรถนะ และกลุ่มสมรรถนะ

### คำชี้แจง

แบบประเมินนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินค่าน้ำหนักของสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูง เพื่อนำไปเป็นข้อมูลประกอบการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาต่อไป

โดยวิธีการกำหนดค่าน้ำหนักของสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ทั้งนี้ผู้วิจัยได้จัดทำคำอธิบายความหมาย องค์ประกอบ ขอบเขตของสมรรถนะและเกณฑ์ในการพิจารณาให้ข้อมูลไว้ด้วย

โปรดให้ค่าน้ำหนักของความสำคัญลงในช่องของแบบประเมิน โดยให้ค่าน้ำหนักระหว่าง 0 ถึง 100 และผลรวมของทุกสมรรถนะต้องมีค่าเท่ากับ 100

## ความหมาย องค์ประกอบ และขอบเขตสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา

### 1. ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ

<p><b>ความหมาย :</b> ความสามารถในการจัดระบบการบริหาร การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้ การนิเทศการจัดการเรียนรู้ การวิจัย การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา เพื่อให้การจัดการศึกษามีผลสัมฤทธิ์เป็นไปตามคุณภาพและมาตรฐานทางการศึกษา</p>	
องค์ประกอบของสมรรถนะ	ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)
<p>1. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการเรียนรู้ การพัฒนาหลักสูตร การนิเทศการศึกษา การวิจัยทางการศึกษา การวัดและประเมินผลทางการศึกษา</p> <p>2. ทักษะการบริหารเชิงระบบ</p> <p>3. ทักษะการคิด การวินิจฉัยและการตัดสินใจ</p> <p>4. ทักษะการสื่อสาร</p> <p>5. คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีความรับผิดชอบ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย และรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น</p>	<p>1. สามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา</p> <p>2. สามารถออกแบบระบบและกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน</p> <p>3. สามารถจัดระบบการนิเทศการจัดการเรียนรู้ภายในสถานศึกษา</p> <p>4. สามารถส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้</p> <p>5. สามารถส่งเสริมให้มีการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา</p> <p>6. สามารถวิเคราะห์และประยุกต์ใช้ผลการประเมินทางการศึกษามาปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารวิชาการ</p>

## 2. ความสามารถในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพ

<p><b>ความหมาย :</b> ความสามารถในการพัฒนาระบบคุณภาพสู่กระบวนการบริหารงานในทุกกระดับ และเกิดวัฒนธรรมคุณภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่ายซึ่ง ทำให้ผลลัพธ์จากการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด</p>	
องค์ประกอบของสมรรถนะ	ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)
<p>1. ความรู้เกี่ยวกับการประกันคุณภาพ การศึกษา การวางแผน และการประเมินคุณภาพการศึกษา</p> <p>2. ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะการคิดเชิงระบบ การวินิจฉัยและการตัดสินใจ</p> <p>3. ความสามารถในการสื่อสาร</p> <p>4. ความรับผิดชอบ</p> <p>5. ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบ และมุ่งต่อความสำเร็จของงาน</p>	<p>1. สามารถพัฒนาระบบคุณภาพสู่กระบวนการบริหารงานทุกระดับ</p> <p>2. สามารถ พัฒนาให้เกิดวัฒนธรรมคุณภาพ การปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่าย</p> <p>3. สามารถสร้างผลลัพธ์จากการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด</p> <p>4. สามารถ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลระดับ คุณภาพ การดำเนินงานทุกฝ่ายและทุกระดับของโรงเรียน</p> <p>5. สามารถกำหนดกลไกการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องภายใต้มาตรฐานที่กำหนด</p>

## 3. ความสามารถในการจัดระบบการปฏิบัติงาน

<p><b>ความหมาย :</b> ความสามารถในการจัดทำแผนงานของโรงเรียนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง มีการพัฒนาและใช้ขั้นตอนกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นไปลำดับ และการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานของบุคลากรที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น</p>	
องค์ประกอบของสมรรถนะ	ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)
<p>1. ความรู้เกี่ยวกับหลักและกระบวนการบริหาร การศึกษา การบริหารโรงเรียน</p> <p>2. ความรู้เกี่ยวกับองค์การและการบริหาร องค์การ</p> <p>3. สติปัญญา และความสามารถด้านการคิด</p> <p>4. ทักษะในการคิดรวบยอด การวินิจฉัย และการตัดสินใจ</p> <p>5. ทักษะการคิดเชิงระบบ</p> <p>6. ความมีระเบียบ การควบคุมตนเอง และความยืดหยุ่น</p>	<p>1. สามารถจัดทำแผนปฏิบัติงานของโรงเรียนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง</p> <p>2. สามารถพัฒนาและใช้ขั้นตอนกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นไปลำดับ</p> <p>3. สามารถพัฒนาระบบการปฏิบัติงานของบุคลากรที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น</p> <p>4. สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานด้านการวางแผน การจัดทำข้อมูลสารสนเทศ และระบบปฏิบัติการ</p> <p>5. สามารถออกแบบระบบการประเมิน ระบบปฏิบัติงาน</p>

## 4. ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

<p><b>ความหมาย :</b> ความสามารถในการประเมินสภาพที่เป็นอยู่ของโรงเรียนเพื่อกำหนดการเปลี่ยนแปลง โดยกำหนดกระบวนการที่นำไปสู่การปรับปรุงระบบ โครงสร้างกระบวนการบริหารงาน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษา และประสิทธิภาพของการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง</p>	
องค์ประกอบของสมรรถนะ	ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)
<p>1. ความรู้เกี่ยวกับสภาพและบริบททางการศึกษาและโรงเรียน</p> <p>2. ทักษะความคิดรวบยอด และमुख्यสัมพันธ์</p> <p>3. ทักษะการคิดเชิงระบบ การวินิจฉัย และการตัดสินใจ</p> <p>4. ทักษะการสื่อสาร</p> <p>5. แรงจูงใจ</p> <p>6. บทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง</p> <p>7. คุณลักษณะ ในการปรับตัวและ มีความยืดหยุ่น</p>	<p>1. สามารถประเมินสภาพที่เป็นอยู่ของโรงเรียนเพื่อกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้อง</p> <p>2. สามารถ วางแผนการเปลี่ยนแปลง ได้อย่างสอดคล้องกับความต้องการจำเป็น</p> <p>3. สามารถดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ และเป็นไปตามทิศทางที่กำหนด</p> <p>4. สามารถรักษาระดับการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล การดำเนินงาน</p> <p>5. สามารถประเมินผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนได้อย่างถูกต้อง และเป็นระบบ</p>

## 5. ความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร

<p><b>ความหมาย :</b> ความสามารถในการรวบรวม สร้าง จัดระเบียบ แลกเปลี่ยน และประยุกต์ใช้ ความรู้ โดยอาศัยความรู้ที่มีอยู่และประสบการณ์ของบุคลากรในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ รวมทั้ง การพัฒนานวัตกรรมที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปปฏิบัติ เพื่อยกระดับและ ปรับปรุงการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง</p>	
องค์ประกอบของสมรรถนะ	ขอบเขตของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ บุคคลแห่ง การเรียนรู้ และองค์การแห่งการเรียนรู้</li> <li>2. ทักษะความคิดรวบยอด ทักษะด้านเทคนิค</li> <li>3. ทักษะการสื่อสาร</li> <li>4. ทักษะการคิดเชิงระบบ การวินิจฉัย และการ ตัดสินใจ</li> <li>5. แรงจูงใจ</li> <li>6. สติปัญญา</li> <li>7. คุณลักษณะของการเป็นบุคคลแห่งการ เรียนรู้</li> <li>8. บทบาทของผู้นำการแลกเปลี่ยนเรียนรู้</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สามารถประเมินความรู้ที่มีอยู่ภายใน  โรงเรียนได้อย่างถูกต้องทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และโรงเรียน</li> <li>2. สามารถระบุถึงความรู้ที่โรงเรียนจำเป็นต้องมี เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</li> <li>3. สามารถจัดระบบ และกระบวนการจัดการ ความรู้ในโรงเรียน</li> <li>4. สามารถจัดกิจกรรมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม องค์การ และ การนำความรู้ไปปฏิบัติ</li> </ol>

ตารางกำหนดน้ำหนักสมรรถนะที่มีต้องการจำเป็นในการพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียน

สมรรถนะ	คุณลักษณะ	น้ำหนัก
1. ความสามารถในการ บริหารงานวิชาการ	1.1 สามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	.....
	1.2 สามารถ ออกแบบระบบและกระบวนการจัดการ เรียนรู้ที่สอดคล้องกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน	.....
	1.3 สามารถจัดระบบการนิเทศการจัดการเรียนรู้ภายใน โรงเรียน	.....
	1.4 สามารถส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการ จัดการเรียนรู้	.....
	1.5 สามารถส่งเสริมให้มีการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและ เทคโนโลยีทางการศึกษา	.....
	1.6 สามารถวิเคราะห์และประยุกต์ใช้ผลการประเมินทาง การศึกษามาปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการ บริหารงานวิชาการ	.....
	รวม	100
2. ความสามารถในการ บริหารจัดการอย่างประกัน คุณภาพ	2.1 สามารถ พัฒนาระบบคุณภาพสู่กระบวนการ บริหารงานทุกระดับ	.....
	2.2 สามารถ พัฒนาให้เกิดวัฒนธรรมคุณภาพการ ปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่าย	.....
	2.3 สามารถ สร้างผลลัพธ์จากการจัดการศึกษาที่มี คุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด	.....
	2.4 สามารถติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลระดับ คุณภาพ ของการดำเนินงานทุกฝ่ายและทุกระดับของ โรงเรียน	.....
	2.5 สามารถ กำหนดกลไกการพัฒนาคุณภาพอย่าง ต่อเนื่องภายใต้มาตรฐานที่กำหนด	.....
	รวม	100

ตารางกำหนดน้ำหนักสมรรถนะที่มีต้องการจำเป็นในการพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียน

สมรรถนะ	คุณลักษณะ	น้ำหนัก
3. ความสามารถในการ จัดระบบการปฏิบัติงาน	3.1 สามารถ จัดทำ แผนปฏิบัติงาน ของโรงเรียนให้ สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง	.....
	3.2 สามารถพัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจน เกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ	.....
	3.3 สามารถพัฒนาระบบการปฏิบัติงานของ บุคลากรที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น	.....
	3.4 สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการ ปฏิบัติงาน ด้านการวางแผน การจัดทำข้อมูล สารสนเทศ และระบบปฏิบัติการ	.....
	3.5 สามารถออกแบบระบบการประเมิน ระบบ ปฏิบัติงาน	.....
	รวม	100
4. ความสามารถในการบริหาร การเปลี่ยนแปลง	4.1 สามารถประเมินสภาพที่เป็นอยู่ของโรงเรียนเพื่อ กำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้อง	.....
	4.2 สามารถวางแผน การเปลี่ยนแปลง ได้สอดคล้อง กับความต้องการจำเป็น	.....
	4.3 สามารถดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลง อย่างเป็นระบบและเป็นไปตามทิศทางที่กำหนด	.....
	4.4 สามารถรักษาระดับการเปลี่ยนแปลงที่ ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงาน	.....
	4.5 สามารถประเมินผลการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้อย่างถูกต้อง และเป็นระบบ	.....
	รวม	100



ตารางกำหนดน้ำหนักสมรรถนะที่มีต้องการจำเป็นในการพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียน

สมรรถนะ	คุณลักษณะ	น้ำหนัก
5. ความสามารถในการบริหาร จัดการความรู้ในองค์กร	5.1 สามารถประเมินความรู้ที่มีอยู่ภายในโรงเรียนได้ อย่างถูกต้องทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และโรงเรียน	.....
	5.2 สามารถ ระบุถึงความรู้ที่โรงเรียนจำเป็นต้องมี เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	.....
	5.3 สามารถจัดระบบ และกระบวนการจัดการ ความรู้ในโรงเรียน	.....
	5.4 สามารถ จัดกิจกรรมที่ เชื้อต่อการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม องค์กร และ การนำ ความรู้ไปปฏิบัติ	.....
	รวม	100

### ตอนที่ 3 การประเมินความน่าจะเป็นของวิธีการพัฒนาสมรรถนะ

#### คำชี้แจง

แบบประเมินนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินความน่าจะเป็นของวิธีการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อนำไปเป็นข้อมูลประกอบในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาต่อไป

โดยวิธีการประเมินความน่าจะเป็นของวิธีการพัฒนาสมรรถนะ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้จัดทำคำอธิบายวิธีการพัฒนาสมรรถนะในการพิจารณาให้ข้อมูลไว้ด้วย

โปรดประเมินความน่าจะเป็นของวิธีการพัฒนาสมรรถนะ ลงในช่องของแบบประเมิน โดยให้ค่าน้ำหนักระหว่าง 0 ถึง 10

## คำอธิบายวิธีการพัฒนาสมรรถนะ

วิธีการ	คำอธิบาย
1. การฝึกอบรมในงาน (on the job training)	เป็นการฝึกอบรม ที่ผู้บังคับบัญชา ที่แนบไปพร้อมๆ กับการทำงานอย่างมีแบบแผนโดย ผู้บังคับบัญชาทำการ ถ่ายทอดความรู้ เทคนิค เจตคติ และแนวคิดเกี่ยวกับงานให้ผู้ บริหารโรงเรียนผ่านการฝึกปฏิบัติจริง ณ สถานที่ทำงาน
2. การสอนงาน (coaching)	เป็นการสอน และการพัฒนาให้กับผู้บริหารโรงเรียนโดยตรง ซึ่งมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงาน การสอนงานทำได้หลายวิธี เช่น การสื่อสารเพื่อจูงใจ การฝึกอบรม การสัมมนา การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ และการแนะนำ
3. การให้คำปรึกษาแนะนำ (consulting)	เป็นการให้คำแนะนำการปฏิบัติงานจากผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนด้านต่าง ๆ
4. การศึกษาดูงาน (site tour/visiting)	เป็นการ จัดกิจกรรมเพื่อ เพิ่มพูนวิสัยทัศน์ ความรู้ และประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบการบริหารโรงเรียน
5. การปฏิบัติกิจกรรม/กิจกรรมกลุ่ม (activity/team based activity)	เป็นกระบวนการที่ ให้ผู้บริหารโรงเรียน รวมกลุ่มกัน เพื่อทำกิจกรรมโดยมีจุดมุ่งหมายที่จะช่วยให้มีความเข้าใจ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบการบริหารโรงเรียนมากยิ่งขึ้น
6. ระบบพี่เลี้ยง (mentoring)	เป็นกิจกรรมที่ได้รับคำแนะนำจากผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ และมีประสบการณ์สูงในลักษณะการเป็นพี่เลี้ยง (the mentor) เพื่อถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ผ่านวิธีการหลากหลายวิธี เช่น การสอนงาน ( coaching) การฝึกอบรม ( training) การถกเถียงกันด้วยเหตุผล (discussion) การให้คำปรึกษา (counseling) เป็นต้น
7. การประชุมสัมมนา (meeting and seminar)	เป็นการพัฒนาที่ให้ผู้บริหารโรงเรียน ที่จัดกิจกรรมให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ ความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียน

## คำอธิบายวิธีการพัฒนาสมรรถนะ

วิธีการ	คำอธิบาย
8. การฝึกปฏิบัติงาน (work shadowing)	เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารโรงเรียนฝึกปฏิบัติงานกับผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ เพื่อศึกษาบทบาทและพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารภายในระยะเวลาที่กำหนด ทั้งนี้เพื่อเป็นการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (performance) ของผู้บริหารโรงเรียน
9. การมอบหมายให้ทำโครงการ (project assignment)	เป็นการพัฒนาความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน โดยมอบหมายโครงการให้ผู้บริหารโรงเรียนดำเนินการ ซึ่งต้องมีการจัดทำแผนปฏิบัติการ (action plan) ลักษณะของโครงการมีขอบเขตไม่กว้างมากนัก ระยะเวลาในการดำเนินงานสั้น ๆ ใช้ทรัพยากรไม่มากเกินไป และสามารถควบคุมกำกับ โดยกำหนดช่วงเวลาชัดเจนในการบริหารโครงการให้ประสบความสำเร็จ และ มีการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลความสำเร็จของโครงการเป็นระยะ โดยมีการให้ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของผู้บริหารโรงเรียนนั้น
10. การจัดทำศูนย์กลางการจัดการความรู้ (KM portal)	เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT: information technology) มาสนับสนุนการจัดการความรู้ โดย ให้เป็น เครื่องมือในการจัดการความรู้ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนได้เรียนรู้ ตามกระบวนการความรู้ 7 ประการ ประกอบด้วย 1) การค้นหาความรู้ 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 5) การเข้าถึงความรู้ 6) การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ 7) การเรียนรู้
11. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self study)	เป็นการที่ผู้บริหารโรงเรียนศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองผ่านการอ่านหนังสือ ตำรา สื่อการเรียนรู้รูปแบบต่าง ๆ รวมการฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง
12. การศึกษาต่อ (continuous studying)	เป็นการให้ผู้บริหารโรงเรียนได้ศึกษาต่อในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความรู้ การปฏิบัติงาน และประสบการณ์วิชาชีพ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว













ภาคผนวก ข  
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมผู้เชี่ยวชาญ

### สาขาผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารการศึกษา

1. นายวินัย รอดจ่าย  
รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (กพฐ.)
2. รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมธ  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์ และรองอธิการบดี มหาวิทยาลัยสยาม
3. รองศาสตราจารย์ ดร.เมธี ปิณฑนนท์  
อดีตคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ
4. รองศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย
5. ดร.กมล สุขประเสริฐ  
อดีตผู้ตรวจราชการ กระทรวงศึกษาธิการ

### สาขาผู้เชี่ยวชาญด้านมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน

1. ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ  
นายกสมาคมมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล
2. ศาสตราจารย์ ดร.สมหวัง พิธิยานุวัฒน์  
ผู้อำนวยการสำนักงานประเมินมาตรฐานและรับรองคุณภาพการศึกษา (สมศ.)
3. ดร.ดิเรก พรสีมา  
ประธานกรรมการคุรุสภา
4. นายวินัย ศรีเจริญ  
- ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชนบุรี เขต 1  
- กรรมการคุรุสภา ประเภทผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา

## สาขาผู้เชี่ยวชาญด้านสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน

### 1. ดร.ปัญญา แก้วกียูร

ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### 2. ดร.สงบ อินทรมณี

ผู้อำนวยการภารกิจเสริมสร้างและพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.)

### 3. ดร.พิชญ์ ตูลสุข

ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### 4. นายนคร ตังคะพิภพ

- อดีตผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญพิเศษ
- ที่ปรึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### 5. นายชัชวรินทร์ ชวนวัน

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.เมธี ปิณฑนันทน์  
อดีตคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ
2. รองศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย
3. ดร.ดิเรก พรสีมา  
ประธานกรรมการคุรุสภา
4. ดร.ปัญญา แก้วกียูร  
ผู้อำนวยการสำนักสำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. ดร.สนธิรักษ์ เทพเรณู  
ข้าราชการบำนาญ อดีตรองผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากร  
ทางการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมมนา

1. ดร.สมบัติ สุวรรณพิทักษ์  
หัวหน้าผู้ตรวจราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
2. ดร.ดิเรก พรสีมา  
ประธานกรรมการคุรุสภา
3. ดร.อ่องจิต เมธยะประภาส  
ที่ปรึกษาด้านนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. ดร.ปัญญา แก้วกียูร  
ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. ดร.วิลาวัลย์ มาคุ้ม  
ผู้อำนวยการกลุ่มประสานงานคุรุสภาจังหวัด สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา
6. ดร.รัชณี ชังชู  
- ผู้รับใบอนุญาต/ผู้จัดการ/ครูโรงเรียนปราโมชวิทวิทยารามอินทรา  
- กรรมการคุรุสภาประเภทผู้แทนครูโรงเรียนเอกชน
7. นายพนม เกิดนวล  
ผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี
8. ดร.ธวัชชัย รัตต์บุญญ  
ผู้อำนวยการสำนักการศึกษา เมืองพัทยา
9. นายปรีดี กุญชร ณ อยุธยา  
หัวหน้ากลุ่มงานแผนและนโยบายการศึกษา สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินวิธีการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ นพรัก
  - คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
  - ประธานสภาคณบดีครุศาสตร์ศึกษาศาสตร์แห่งประเทศไทย
2. รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์
  - กรรมการคุรุสภา
  - อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. รองศาสตราจารย์ ดร.พรพิพัฒน์ เพิ่มผล
  - กรรมการมาตรฐานวิชาชีพคุรุสภา จากคณาจารย์ในคณะครุศาสตร์ศึกษาศาสตร์ หรือการศึกษา
  - อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
4. ว่าที่พันตรี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นพดล เจนอักษร
  - อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
5. ดร.ดิเรก พรสีมา
  - ประธานกรรมการคุรุสภา
6. ดร.ปัญญา แก้วกัญญา
  - ผู้อำนวยการสำนักสำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
7. ดร.สงบ อินทรมณี
  - ผู้อำนวยการภารกิจเสริมสร้าง และพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
8. ดร.สนธิวัฑ เทพเรณู
  - อธิการผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา
9. นายชัชวรินทร์ ชนวนัน
  - นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน  
ตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

1. ดร.สมบัติ สุวรรณพิทักษ์  
หัวหน้าผู้ตรวจราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
2. รองศาสตราจารย์ ดร.พฤษี ศิริบรรณพิทักษ์
  - กรรมการคุรุสภา
  - อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและ  
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. รองศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยวัฒน์  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย
4. รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมธ  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์ และรองอธิการบดี มหาวิทยาลัยสยาม
5. ดร.ดิเรก พรสีมา  
ประธานกรรมการคุรุสภา
6. ดร.ปัญญา แก้วกัญญา  
ที่ปรึกษาด้านพัฒนากระบวนการเรียนรู้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
7. ดร.สงบ อินทรมณี  
ผู้อำนวยการภารกิจเสริมสร้างและพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ สำนักงาน  
คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
8. ดร.สนธิรัก เทพเรณู  
อดีตรองผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา
9. ดร.วสันต์ นาวเหนียว
  - ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี เขต 1
  - กรรมการมาตรฐานวิชาชีพคุรุสภา ด้านการศึกษาหรือด้านการบริหาร



ภาคผนวก ค  
การประชุมผู้เชี่ยวชาญ (connoisseurship)

รายงานการประชุมผู้เชี่ยวชาญ (connoisseurship) ในการพิจารณาความเหมาะสมของ  
 ตัวแบบและกลุ่มสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา  
 วันจันทร์ที่ 21 กันยายน 2552 ณ ห้องประชุม สพฐ. 5 ชั้น 9 อาคาร สพฐ.5  
 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

1. ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมประชุม
  - 1) นายวินัย รอดจ่าย  
 รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (กพฐ.)
  - 2) รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมธ  
 คณบดีบัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์ และรองอธิการบดี มหาวิทยาลัยสยาม
  - 3) รองศาสตราจารย์ ดร.เมธี ปิณฑนนท์  
 อดีตคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ
  - 4) รองศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์  
 คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย
  - 5) ดร.ดิเรก พรสีมา  
 ประธานกรรมการคุรุสภา
  - 6) นายวินัย ศรีเจริญ  
 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา คุรุสภา
  - 7) ดร.สงบ อินทรมณี  
 ผู้อำนวยการภารกิจเสริมสร้างและพัฒนาประสิทธิภาพ การปฏิบัติราชการ  
 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.)
  - 8) ดร.พิษณุ ตูลสุข  
 ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาระบบบริหารงาน บุคคลและนิติการ  
 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - 9) นายชัชวรินทร์ ชนวนวัน  
 นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ  
 สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา  
 หัวหน้าโครงการศึกษารูปแบบสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา

2. ผู้เชี่ยวชาญที่ไม่ได้เข้าร่วมประชุม แต่ให้ข้อมูลประกอบความคิดเห็น ได้แก่

1) ดร.กมล สุคประเสริฐ

อดีตผู้ตรวจราชการ กระทรวงศึกษาธิการ

อาจารย์สาขาวิชาบริหารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม

2) ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ

นายกสภามหาวิทยาลัยวงษ์วลิตกุล

3) ศาสตราจารย์ ดร.สมหวัง พิธิยานุวัฒน์

ผู้อำนวยการสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

4) ดร.ปัญญา แก้วกียูร

ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

5) นายนคร ตั้งคะพิภพ

อดีตผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญพิเศษ (ระดับ 10)

ที่ปรึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. สรุปสาระจากการประชุมมีประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

### 3.1 ประเด็นคำถาม

3.1.1 การกำหนดสมรรถนะมีหลักอย่างไร และสังเคราะห์จากสาขาวิชาชีพ จาก สคปส. หรือไม่อย่างไร

3.1.2 สมรรถนะหลักมีความแตกต่างจากสมรรถนะตามตำแหน่งงานอย่างไร

### 3.2 ประเด็นที่เป็นข้อสังเกต

ตัวแบบสมรรถนะตามตำแหน่งงาน รวมถึงสมรรถนะด้านบริหารจัดการ และสมรรถนะตามคุณลักษณะด้วยหรือไม่

### 3.3 สรุปประเด็นความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

3.3.1 ประเด็นที่ 1 ความเห็นเกี่ยวกับตัวแบบสมรรถนะ

## รอบที่ 1

### ดร.พิษณุ ตูลสุข

การกำหนดสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ต้องเป็นสังเคราะห์สมรรถนะของจากแหล่งต่าง ๆ เช่น สภาวิชาชีพ กคศ. เป็นต้น

### นายชัชวรินทร์ ชนวนวัน

ผู้วิจัยมีกรอบในการกำหนดสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ ทั้งนี้คุรุสภา มีการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพ แต่ยังไม่ได้กำหนดสมรรถนะมาตรฐานวิชาชีพ (professional competency) ดังนั้นจึงต้องนำมาตรฐานมากำหนดเป็นสมรรถนะ ส่วนของ กคศ. เป็นสมรรถนะตามตำแหน่งงาน และ ส่วนของ สคบส. เป็นการกำหนดสมรรถนะโดยการวิเคราะห์งานของผู้บริหารสถานศึกษา

### รศ.ดร.เมธี ปิณฑนานนท์

1) ประเด็นของการศึกษาเรื่องนี้ ความหมายของการพัฒนา มี 2 นัยยะคือ การสร้างขึ้นมาใหม่ กับการปรับปรุงให้ดีขึ้น

2) การศึกษาเฉพาะมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา

3) การพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพมี 2 แนวทาง คือ การสร้างสมรรถนะขึ้นมาใหม่ตามแนวมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมาก และการพัฒนารูปแบบการพัฒนา ควรเริ่มจากมาตรฐานวิชาชีพ จากนั้นคือ กำหนดสาระความรู้ และกำหนดสมรรถนะตามลำดับ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อคุรุสภาที่จะปรับปรุงกฎหมาย ข้อบังคับต่าง ๆ ที่จะออกมาในอนาคต

### รศ.ดร.อมรชัย ตันติเมธ

1) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา มีการกำหนดขึ้นมาในหลายหน่วยงาน เช่น สภาวิชาชีพ กคศ. สคบส. เพื่อประยุกต์ใช้กันพอสมควร

- การวิจัยนี้ ต้องนิยามสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ควรเป็นอย่างไร

- คุรุสภาเน้นสมรรถนะ 3 ด้าน คือ ด้านความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ

การปฏิบัติงาน และจรรยาบรรณวิชาชีพ โดยประมวลมาจากองค์ความรู้ต่าง ๆ ซึ่งใช้มาระยะหนึ่งแล้ว ก็อยู่ในวิสัยที่จะปรับปรุงพัฒนา

- ตัวแบบสมรรถนะ 4 ตัว ต้องมีการนิยามให้ชัดเจน และมีการแบ่งกลุ่มอย่างไร

- สมรรถนะหลักเมื่อพิจารณาในรายละเอียดมีความซ้ำซ้อนกับกลุ่มสมรรถนะอื่น ๆ

2) การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นอย่างไร มีกระบวนการ วิธีการ และตัวบ่งชี้ว่าสมรรถนะนั้นได้รับการพัฒนาอย่างไร และสามารถประเมินได้

### นายวินัย ศรีเจริญ

มาตรฐานวิชาชีพที่มีที่มาจากกฎหมาย การพัฒนาสมรรถนะขึ้นมาใหม่จากมาตรฐานวิชาชีพ ซึ่งประกอบด้วย มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ มาตรฐานการปฏิบัติงาน และ มาตรฐานการปฏิบัติตน ซึ่งการพัฒนาสมรรถนะของผู้วิจัย ประกอบด้วยองค์ประกอบด้านความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม ส่วนของ กคศ. และ สคปส. พัฒนาสมรรถนะจากมาตรฐานความรู้

1) ฐานที่มาของการคิด สมรรถนะน่าจะเชื่อมมาตรฐานวิชาชีพตามกฎหมาย สมรรถนะของครูสภา การสร้างสมรรถนะขึ้นมาใหม่ ต้องมีเหตุผลว่ามีความต่อเนื่องจากมาตรฐานอย่างไร ซึ่งสภาวิชาชีพยังไม่มี

2) การพัฒนาสมรรถนะของผู้วิจัย มีความครอบคลุมดี แต่ต้องพิจารณาที่มีความซ้ำซ้อนกัน และมีเหตุผลในการจัดกลุ่มสมรรถนะนั้นอย่างไร

### ดร.ดิเรก พรสีมา

1) การศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 2 ส่วนที่สำคัญ คือ สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย สมรรถนะหลัก สมรรถนะตาม ตำแหน่งงาน สมรรถนะด้านบริหารจัดการ และสมรรถนะตามคุณลักษณะส่วนบุคคล กับรูปแบบ การพัฒนาสมรรถนะ

2) จากการพิจารณาตัวแบบสมรรถนะทั้ง 4 กลุ่ม สมรรถนะหลักพอรับได้ แต่อยากที่จะเพิ่มสมรรถนะตามคุณลักษณะส่วนบุคคล เพราะในสภาพปัจจุบันผู้บริหารโรงเรียนไม่เข้าใจงาน วิชาการ ซึ่งผู้บริหารมีความรู้ในเรื่องการศึกษาต่าง ๆ แต่การพัฒนาสมรรถนะให้มีลักษณะเป็น Instructional leader ได้อย่างไร

### รอบ 2

#### นายชัชวรินทร์ ชวนวัน

1) สมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพต้องอยู่ภายใต้มาตรฐานวิชาชีพ

2) การวางระบบสมรรถนะภายใต้ของค์กร ต้องเริ่มต้นจากการสร้างตัวแบบสมรรถนะ (competency model) จากนั้นต้องมีการประเมินช่องว่าง (gap) เพื่อหาความต้องการในการพัฒนา สมรรถนะ และกำหนดระบบพัฒนา

ลักษณะการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะมีลักษณะการผสมผสาน คือ มีทั้งสมรรถนะหลัก สมรรถนะตามตำแหน่งงาน คือ ในองค์การจะประกอบด้วยสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงาน ซึ่งในความเห็น สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ควรจะรวมสมรรถนะทางด้านการจัดการ และสมรรถนะส่วนบุคคลเข้าด้วยกัน

#### **ดร.พิชญ์ ตูลสุข**

แนวทางการสร้างตัวแบบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน มี 2 แนวทาง ได้แก่

1) นำมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษามาพิจารณา หรือนำสมรรถนะที่ กคศ.สร้างไว้มาหารูปแบบการพัฒนา เพราะหน่วยงานเหล่านี้กำหนดแต่มาตรฐานวิชาชีพและสมรรถนะ แต่ยังไม่มีการกำหนดรูปแบบการพัฒนา

2) เกิดจากการสังเคราะห์สมรรถนะของหน่วยงานต่าง ๆ ขึ้นมา

การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด สพฐ. คือ การนำสมรรถนะที่คุรุสภาสมรรถนะของหน่วยงานอื่น และนโยบาย ของ สพฐ. มาพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้สามารถต่อไปใบอนุญาตประกอบวิชาชีพได้ โดยมีระดับการพัฒนา 3 ระดับ คือ มาตรฐานระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง ซึ่งต้องมีระบบการประเมินการพัฒนาสมรรถนะ

#### **รศ.ดร.เมธี ปิณฑานนท์**

การพัฒนาสมรรถนะขึ้นมาใหม่ ต้องมีความแน่ชัดว่าเราพัฒนาสมรรถนะจากมาตรฐานอะไร หากนำมาตรฐานวิชาชีพมาวิเคราะห์สมรรถนะ แล้วหารูปแบบการพัฒนา

### **3.3.2 ประเด็นเกี่ยวกับนิยาม องค์ประกอบ และขอบเขตสมรรถนะของผู้บริหาร**

#### **รศ.ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์**

การวิจัยนี้แม้จะเป็นไปตามแนวมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา แต่ข้อค้นพบ จะได้นวัตกรรมใหม่ ๆ ในแง่ของการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนพอสมควร โดยพิจารณาจากระบบปฏิบัติการบริหารแล้ว สาระสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่ต้องมีลักษณะของการอบรมระดับสูง มีลักษณะ intensive course

1) การนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติ การจัดทำแผน และการประเมินนโยบาย

2) ทักษะการเจรจาต่อรอง (negotiation) กับส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

- 3) การให้คำปรึกษาผู้ได้บังคับบัญชา (personnel counseling)
- 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal)
- 5) จิตวิทยาการบริหาร (management psychology)
- 6) กฎหมายทางการบริหารการศึกษา
- 7) องค์การแห่งการเรียนรู้ ( learning organization) และการจัดการความรู้ (knowledge management)
- 8) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ( strategic management for change management)

### นายวินัย ศรีเจริญ

- 1) การเขียนนิยามศัพท์สมรรถนะ ว่าสมรรถนะ คือ ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม ซึ่งแตกต่างจากคุณลักษณะ เพราะคุณลักษณะ กำหนดสมรรถนะเป็นส่วนหนึ่งของมาตรฐานความรู้ และ ความรู้เป็นองค์ประกอบหนึ่งของมาตรฐานวิชาชีพ
- 2) องค์ประกอบของสมรรถนะที่พัฒนาขึ้น ยอมรับได้ แต่ให้บทวนขอบเขต พฤติกรรมสมรรถนะความสามารถทางการคิด
- 3) ต้องแสดงเหตุผลการกำหนดองค์ประกอบสมรรถนะ มีที่มาของสมรรถนะแต่ละ องค์ประกอบ

### 3.3.3 ประเด็นเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน

#### ดร.ดิเรก พรสีมา

- 1) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะให้มีสมรรถนะตาม 4 กลุ่มนี้ มีรูปแบบการพัฒนา ต้องมีหลักสูตรการพัฒนา
  - การฝึกทดลองงานบริหาร 6 เดือน โดยฝึกให้แก้ปัญหาและให้ผู้ชำนาญการ สถานศึกษาประเมิน
  - การฝึกงานกับบริษัทเอกชนชั้นนำ วัตถุประสงค์เพื่อเปิดวิสัยทัศน์ และไปมีสังคม กับผู้บริหารซึ่งจะให้เห็นวิถีชีวิต รูปแบบการบริหาร
  - การวิเคราะห์ปัญหาทางการบริหาร และการไปศึกษา best practice
  - การกำหนดกิจกรรมต้องมี การฝึกงาน การสังเกต การศึกษาจาก best practice

### ดร.สงบ อินทรมณี

- อะไร
- 1) เมื่อได้สมรรถนะแล้วต้องไปศึกษาช่องว่างว่าผู้บริหารโรงเรียนขาดสมรรถนะอะไร
  - 2) การศึกษาที่ดีที่สุด คือ การศึกษาด้วยตนเอง

### ดร.พิษณุ ตูลสุข

- 1) นำมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา สร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ
- 2) การสร้างรูปแบบการพัฒนา ต้องศึกษาจาก ก.พ.และเทียบเคียงกับการพัฒนากับบริษัทเอกชนชั้นนำ
- 3) รูปแบบการประเมินสมรรถนะต้องประเมินสมรรถนะตามรายการต่าง ๆ แล้วหารูปแบบการพัฒนา

### นายชัชวรินทร์ ชวนวัน

- 1) ชื่อสมรรถนะถ้าตรงกับสากลใช้สากลตามพจนานุกรมสมรรถนะ
- 2) การทำรายละเอียดสมรรถนะต้องกำหนดนิยาม และตัวชี้วัดพฤติกรรม
- 3) สมรรถนะประกอบด้วยองค์ประกอบ จากนั้นจึงกำหนดขอบเขตพฤติกรรม
- 4) ชื่อสมรรถนะบางตัวกว้างเกินไป ต้องกำหนดให้แคบ เช่น ความสามารถทางการคิด ควรกำหนดเป็น สมรรถนะทางการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking)
- 5) ชื่อสมรรถนะที่มี 2 การกระทำไม่นิยม เช่น สมรรถนะด้านมนุษยสัมพันธ์และการแสดงบทบาททางสังคมที่เหมาะสม ควรแยกกัน

### รศ.ดร.วิระวัฒน์ อุทัยรัตน์

- ประเด็นที่ต้องการในการศึกษานี้ โดยมีเป้าหมายการวิจัย คือ
- 1) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ ๆ มีอะไรบ้าง
  - 2) สมรรถนะใหม่จะมีวิธีการพัฒนาใหม่ ๆ อย่างไร

### นายวินัย ศรีเจริญ

ขอบเขตสมรรถนะด้านการประสานการทำงานมีความสำคัญ ต้องอธิบายให้ได้ว่าขอบเขตสมรรถนะมีที่มาอย่างไร

### ดร.สงบ อินทรมณี

- 1) องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนา ประกอบด้วยองค์ประกอบอะไรบ้าง



## 2) สมรรถนะที่ต้องการพัฒนา เป็นสมรรถนะที่เป็นปัญหา

### ดร.พิษณุ ตูลสุข

1) ตัวแบบสมรรถนะที่หน่วยงานต่าง ๆ กำหนดไว้แล้ว คือ ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก กับสมรรถนะตามสายงาน ถ้าให้แคบแล้วควรพัฒนาสมรรถนะตามสายงานเท่านั้น

### รศ.ดร.เมธี ปิลาณานนท์

- 1) การวิจัยมีเป้าหมายเพื่อให้เป็นที่ยอมรับ อาจต้องเอาแนวมาตรฐานวิชาชีพของคุรุสภา และของ กคศ. และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์
- 2) การพัฒนาสมรรถนะต้องอยู่ภายใต้มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

### รศ.ดร.อมรชัย ตันติเมธ

- 1) จุดมุ่งหมายในการวิจัย คือ การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพ และบูรณาการมาตรฐานอื่น ๆ แล้วมีสมรรถนะอย่างไร
- 2) ผู้วิจัยสามารถ ระบุให้ชัด ( clarify) ว่า แต่ละสมรรถนะ ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ซึ่งจะนำไปสู่วิธีการ กระบวนการพัฒนาสมรรถนะ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างไร

### ดร.ดิเรก พรสีมา

- 1) การจำกัดขอบเขตการพัฒนาตามสมรรถนะตามตำแหน่งงานเท่านั้น สมรรถนะที่สพฐ. กำหนดมีองค์ประกอบย่อย แต่สามารถพัฒนาขึ้นมาใหม่ได้
- 2) ผู้วิจัยสามารถนำสมรรถนะตามตำแหน่งงาน 4 กลุ่มงานหลัก 81 งานย่อย มาหารูปแบบการพัฒนาได้
- 3) องค์ประกอบการพัฒนาสมรรถนะ ต้องประกอบด้วย เป้าหมายการพัฒนา กิจกรรมการพัฒนาจะเป็นอย่างไร โดยศึกษารูปแบบการพัฒนารูปแบบการพัฒนาจากหน่วยงานต่าง ๆ มาสังเคราะห์ถึงรูปแบบการพัฒนา การกำหนดกลยุทธ์การนำไปใช้ ( implementation strategy) การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะ

## สรุปสาระสำคัญ

1. การกำหนดสมรรถนะของผู้บริหารวิชาชีพทางการศึกษา ควรกำหนดภายใต้มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

### ความเห็นของที่ประชุม :

ความเห็นของที่ประชุมที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนต้องอยู่ภายใต้มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา โดยอาจสังเคราะห์สมรรถนะจากหน่วยงานต่าง ๆ เข้าด้วยกัน แต่ถ้าพัฒนาขึ้นมาใหม่ต้องมีเหตุผลประกอบ

2. การจัดกลุ่มสมรรถนะมีความซ้ำซ้อนกันระหว่าง กลุ่มสมรรถนะตามตำแหน่งงาน กลุ่มสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ และกลุ่มสมรรถนะตามคุณลักษณะส่วนบุคคล

### ความเห็นของที่ประชุม :

ความเห็นของที่ประชุมที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ ควรจัด รายการ สมรรถนะแต่ละตัวแบบไม่ให้ซ้ำซ้อน

**สรุปประเด็นความเห็นของ ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ**  
(สัมภาษณ์เมื่อ วันที่ 12 กันยายน 2552)

1. ประเด็นเกี่ยวกับตัวแบบสมรรถนะ (competency model) ของผู้บริหารโรงเรียน
  - 1.1 ตัวแบบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนควรมี 4 กลุ่มสมรรถนะ คือ สมรรถนะหลัก สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ สมรรถนะตามตำแหน่งงาน และคุณลักษณะส่วนบุคคล ตามที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นในเบื้องต้น
  - 1.2 ตัวแบบและกลุ่มสมรรถนะตามสมรรถนะหลัก (core competency) ให้ปรับแก้ไขดังนี้
    - 1.2.1 ความสามารถในการมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพิ่มข้อความ เป็น ความสามารถในการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในงาน
    - 1.2.2 ความสามารถในการบังคับบัญชา มีลักษณะไม่เหมาะสมในยุคของการบริหารสมัยนี้ ควรเปลี่ยนเป็นลักษณะในเชิงบวก ได้แก่ ความสามารถในการในการกำกับติดตามการปฏิบัติงาน
    - 1.2.3 ความสามารถในการมีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ แก้ไขเป็น ความสามารถในการส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

- 1.3 ตัวแบบและกลุ่มสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ ( managerial competency) ให้ปรับแก้ไขดังนี้
    - 1.3.1 ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง แก้ไขเป็น ความสามารถในการริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง(transformation)
  - 1.4 ตัวแบบและกลุ่มสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (functional competency) ให้ปรับแก้ไขดังนี้
    - 1.4.1 ตัดสมรรถนะความสามารถในการบริหารระบบประกันคุณภาพออก เพราะการประกันคุณภาพจะอยู่ในทุกสมรรถนะตามตำแหน่งงานอยู่แล้ว
  - 1.5 ตัวแบบและกลุ่มสมรรถนะตามคุณลักษณะส่วนบุคคล ( personal attributes) ให้ปรับแก้ไขดังนี้
    - 1.5.1 การระบุว่า การมีเจตคติที่เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์นั้นเข้าใจยาก ควรเปลี่ยนเป็น การมีเจตคติเชิงบวกกับบุคคลและสถานการณ์
2. ประเด็นเกี่ยวกับคำนิยาม ขอบเขต องค์ประกอบของสมรรถนะแต่ละตัวแบบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา
    - 2.1 ปรับแก้ไของค์ประกอบของสมรรถนะแต่ละตัวแบบให้สอดคล้องกับที่แก้ไขประเด็นเกี่ยวกับตัวแบบสมรรถนะ (competency model) ของผู้บริหารโรงเรียน
    - 2.2 องค์ประกอบของสมรรถนะด้านความรู้ของผู้บริหารโรงเรียนนั้น ต้องทำให้รู้ว่ามี ความรู้จริงตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา
    - 2.3 เพิ่มคุณลักษณะในด้านของจิตสำนึก จิตวิญญาณ ความสนใจในการศึกษาพัฒนา นักเรียนและอุทิศตนเพื่อประโยชน์ของนักเรียน การมีพฤติกรรมทางการบริหารที่ผู้บริหารต้องอยู่ในโรงเรียนไม่น้อยกว่า ร้อยละ 75 ของเวลาการปฏิบัติงาน
3. ประเด็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา
    - 3.1 องค์ประกอบของรูปแบบที่ประกอบด้วย หลักการของรูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ เป้าหมายของรูปแบบ ลักษณะสำคัญของรูปแบบ เงื่อนไขสำคัญของรูปแบบ และผลที่จะเกิดขึ้นหลังการใช้รูปแบบ มีความเหมาะสมแล้ว แต่ต้องเพิ่มกลไกการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนไว้ในองค์ประกอบด้วย
    - 3.2 หลักการในการกำหนดรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ประกอบด้วย

- 3.2.1 หลักที่สามารถปฏิบัติได้จริง (practical)
- 3.2.2 หลักที่สามารถบรรลุได้ (attainable)
- 3.2.3 หลักที่สอดคล้องกับจิตวิทยา (ความจำเป็น และความต้องการ)
- 3.2.4 หลักที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษา
- 3.3 กลไกการพัฒนา ประกอบด้วย
  - 3.3.1 กลไกการพัฒนาระดับโรงเรียน
  - 3.3.2 กลไกการพัฒนาระดับเขตพื้นที่การศึกษา
- 3.4 ฐานคิด (underlying) ในการกำหนดรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ ต้องมาจาก
  - 3.4.1 ฐานวิชาการ
  - 3.4.2 ฐานจากสภาพปัญหาจริง
  - 3.4.3 ฐานจากบริบทการศึกษาไทย
- 3.5 หลักการในการกำหนดวิธีการพัฒนาสมรรถนะ ต้องมีหลักการดังนี้
  - 3.5.1 มีความเป็นไปได้
  - 3.5.2 การพัฒนาตามสภาพปัญหาที่ปรากฏ
  - 3.5.3 ผู้บริหารการศึกษาระดับสูงมีความสนใจในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ในด้านของการพัฒนาวิธีการ และพัฒนาหลักสูตร โดยการพัฒนาสมรรถนะที่มีลักษณะร่วม (common competency) และสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (functional competency)
  - 3.5.4 คำนึงถึงความแตกต่างของขนาดโรงเรียน

**สรุปประเด็นความเห็นของ ดร.กมล สุดประเสริฐ**  
(สัมภาษณ์เมื่อ วันที่ 28 กันยายน 2552)

1. ประเด็นเกี่ยวกับตัวแบบสมรรถนะ (competency model) ของผู้บริหารโรงเรียน
  - การแบ่งกลุ่มสมรรถนะออกเป็น 4 กลุ่ม มีความเหมาะสมดีแล้ว
2. ประเด็นเกี่ยวกับคำนิยาม ขอบเขต องค์ประกอบของสมรรถนะแต่ละตัวแบบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา
  - ควรเน้นสมรรถนะที่เป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน เพราะในสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน ความรู้ และทักษะของผู้บริหารไม่ attributes ต่อพฤติกรรมทางการบริหาร

**สรุปประเด็นความเห็นของ นายนคร ตั้งคะพิภพ**  
(สัมภาษณ์เมื่อ วันที่ 28 กันยายน 2552)

1. ประเด็นเกี่ยวกับตัวแบบสมรรถนะ (competency model) ของผู้บริหารโรงเรียน
  - การแบ่งกลุ่มสมรรถนะออกเป็น 4 กลุ่ม มีความเหมาะสมและละเอียดดี
  
2. ประเด็นเกี่ยวกับคำนิยาม ขอบเขต องค์ประกอบของสมรรถนะแต่ละตัวแบบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา
  - ควรเน้นสมรรถนะ 2 ประการ คือ การรู้ และเข้าถึงเทคโนโลยี ผู้บริหารโรงเรียนควรมีสมรรถนะที่เป็นระบบคิดทางด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้และการบริหารโรงเรียน
    - สมรรถนะเชิงวัดผล เพราะการบริหารโรงเรียนมีความเกี่ยวข้องกับการวัดและประเมินผลมาก เช่น การประเมินคุณภาพการศึกษา การเรียนการสอน การประเมินการปฏิบัติงานของครู/บุคลากร ซึ่งต้องสามารถวิเคราะห์ผล และการนำผลมาใช้ในการตัดสินใจ การวางแผนการปรับปรุงพัฒนา

**สรุปประเด็นความเห็นของ ดร.ปัญญา แก้วกีฎ**  
(สัมภาษณ์เมื่อ วันที่ 7 ตุลาคม 2552)

1. ประเด็นเกี่ยวกับตัวแบบสมรรถนะ (competency model) ของผู้บริหารโรงเรียน
  - การแบ่งกลุ่มสมรรถนะออกเป็น 4 กลุ่ม มีความเหมาะสมดีแล้ว เพราะมีการศึกษาคครอบคลุมในทุกมิติของภาระงานของผู้บริหารโรงเรียน ทั้งในด้านการครองตน ครองคน และครองงาน ทั้งนี้ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีสมรรถนะหลัก สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ สมรรถนะตามตำแหน่งงาน และคุณลักษณะส่วนบุคคล
  
2. ประเด็นเกี่ยวกับคำนิยาม ขอบเขต องค์ประกอบของสมรรถนะแต่ละตัวแบบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา
  - คำนิยามความหมายของสมรรถนะด้านความสามารถในการใช้ภาวะผู้นำต้องพิจารณาว่า การใช้ภาวะผู้นำเป็น การใช้อิทธิพลต่อ ผู้ร่วมงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้ การบริหารโรงเรียนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือความสามารถในการนำ ผู้ร่วมงาน เพื่อให้การบริหารโรงเรียนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

- ขอบเขตสมรรถนะด้านความสามารถในการ กำหนดวิสัยทัศน์ และการสื่อสารวิสัยทัศน์ ควรมีขอบเขตแค่การกำหนดวิสัยทัศน์และการสื่อสารวิสัยทัศน์เท่านั้น และสามารถรวมสมรรถนะนี้ไว้ในสมรรถนะด้านความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้

- เพิ่มขอบเขตสมรรถนะ สามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงานในสมรรถนะ ความสามารถในการจัดการระบบปฏิบัติงาน

- จัดลำดับขอบเขตสมรรถนะสมรรถนะในด้านความสามารถในการบริหารงานวิชาการ โดยให้ความสามารถในการพัฒนาหลักสูตรมาเป็นอันดับแรก และความสามารถในการออกแบบระบบและกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ความสามารถ จัดระบบการนิเทศการจัดการเรียนรู้ภายในสถานศึกษา ความสามารถส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ ความสามารถส่งเสริมให้มีการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและ เทคโนโลยีทางการศึกษา และความสามารถในการวิเคราะห์และประยุกต์ใช้ผลการประเมินทางการศึกษามาปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารวิชาการ ตามลำดับ

- แกะไขขอบเขตสมรรถนะความสามารถในการบริหารบุคคลจาก สามารถสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน เป็น สามารถวางแผนบุคลากรภายในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม กับปริมาณงานตามความจำเป็น และเพิ่มขอบเขตสมรรถนะในการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาใน วิชาชีพ

- จัดลำดับขอบเขตสมรรถนะสมรรถนะในด้านความสามารถในการบริหารงานการเงิน และงบประมาณ โดยเริ่มจาก สามารถวางแผนทางการเงินและบริหารการเงินได้อย่างถูกต้อง และ เพิ่มความสามารถในการติดตามการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า

### สรุปประเด็นความเห็นของ ศ.ดร.สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (สัมภาษณ์เมื่อ วันที่ 13 ตุลาคม 2552)

1. ประเด็นเกี่ยวกับตัวแบบสมรรถนะ (competency model) ของผู้บริหารโรงเรียน

- การแบ่งกลุ่มสมรรถนะออกเป็น 4 กลุ่ม มีความเหมาะสมดีแล้ว ซึ่งการกำหนดสมรรถนะ นั้นต้องกำหนดตามมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาของคุรุสภา แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นสมรรถนะของ ผู้บริหารต้องนำไปสู่การเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จ สามารถทำให้ครูปฏิบัติงาน อย่างมีความสุข มีความมุ่งมั่น และแรงบันดาลใจในการที่จะทำให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จใน การเรียนรู้และมีคุณภาพ

- ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีทักษะในด้านต่าง ๆ คือ ทักษะในด้านความคิดรวบยอด (conceptual skill) ทักษะด้านเทคนิค (technical skill) และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (human

skill) โดยเฉพาะทักษะในด้านความคิดรวบยอดมีความสำคัญที่สุด คือ การคิดอย่างเป็นระบบ (systemic thinking) คิดให้ถูกต้องตามหลักเหตุผล

- สมรรถนะที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารโรงเรียน คือ สมรรถนะในด้านความสามารถในการบริหารวิชาการ มีความสามารถในการจัดทำหลักสูตร การออกแบบการจัดการเรียนการสอน และการประกันคุณภาพการศึกษา โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (student centered) เน้นที่การจัดทำหลักสูตร ( curriculum centered) ที่ให้ผู้เรียนเลือกเรียนในอันที่จะตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการจัดทำสารสนเทศเกี่ยวกับผู้เรียน โดยผู้บริหารโรงเรียนมีเป้าหมาย คือ การบริหารให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพ

- สมรรถนะด้านการบริหารบุคคล คือ ความสามารถในการจัดสภาพแวดล้อมให้ครูปฏิบัติงานอย่างมีความสุข ส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพ มีการพัฒนาครู สอนงานครู และประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม รวมทั้งผู้บริหารโรงเรียนต้องมีลักษณะการทำงานร่วมกับทีม (work in group) มากกว่าความสามารถในการสร้างทีมงานเท่านั้น

2. ประเด็นเกี่ยวกับค่านิยม ขอบเขต องค์กรประกอบของสมรรถนะแต่ละตัวแบบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

- สมรรถนะความสามารถในการคิด (กลุ่มสมรรถนะตามตัวแบบสมรรถนะหลัก) ให้ปรับแก้ไข เป็น ความสามารถในการคิดเป็น โดยสามารถคิดเป็นระบบ การมองเชิงภาพรวม มุมมองเชิงมิติ (perspective) และสามารถคาดการณ์แนวโน้มและทิศทางเชิงอนาคตได้

- สมรรถนะในด้านความสามารถในการบังคับบัญชาไม่เหมาะสม ควรเปลี่ยนและทำให้การบริหารงานที่เป็นกลไก ( mechanic) ในเชิงของการควบคุม เป็นการบริหารงานเชิงการสร้างสรรค์ (creative)

- สมรรถนะด้านความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ต้องเริ่มจากการประเมินสภาพของโรงเรียนที่เป็นอยู่ โดยใช้แนวคิดระบบการประเมินเป็นฐานของการพัฒนา (assessment – based system) เพื่อนำไปสู่การวางแผนการเปลี่ยนแปลง การประเมินและติดตามผลการเปลี่ยนแปลง

- สมรรถนะด้านความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ต้องมีลักษณะการกำหนดกลยุทธ์ คือ การกำหนดวิธีการให้การบริหารโรงเรียนประสบความสำเร็จตามสภาพที่โรงเรียนเป็นอยู่ เพราะทุกโรงเรียนมีความพร้อมต่างกัน โดยเริ่มจากประเมินสภาพที่เป็นอยู่ของโรงเรียนว่าขาดอะไร

- สมรรถนะด้านความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร ต้องใช้กระบวนการวิจัยในการจัดการความรู้ ( knowledge management) โดยการสร้างความรู้จากการปฏิบัติ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการบริหารจัดการความรู้

- ย้ายสมรรถนะความสามารถในการบริหารระบบประกันคุณภาพ มาอยู่ในกลุ่มสมรรถนะตามตัวแบบสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ โดยใช้ชื่อสมรรถนะว่า ความสามารถในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพ เพราะการประกันคุณภาพอยู่ในทุกงานของการบริหารโรงเรียน

- กลุ่มสมรรถนะของตัวแบบสมรรถนะตามตำแหน่งงาน ด้านความสามารถในการบริหารงานบุคคล ให้เน้นในสองมิติ คือ การบริหารจัดการกับการพัฒนาบุคลากร และให้เพิ่มการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ในขอบเขตสมรรถนะด้วย



**แบบประเมินเพื่อตรวจสอบรูปแบบ  
เรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของ  
ผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา**

**คำชี้แจง**

1. แบบประเมินนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา  
บริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร  
โรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

2. การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตาม  
มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษามีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน คือ

**ขั้นตอนที่ 1** การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย

**ขั้นตอนที่ 2** การสร้างตัวแบบสมรรถนะ (competency model) ของผู้บริหารโรงเรียน  
ตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา โดยมีขั้นตอนย่อยในการดำเนินการ ดังนี้

1) สัมภาษณ์สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน จากการวิเคราะห์เอกสารและ  
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2) การจัดประชุมผู้เชี่ยวชาญ (connoisseurship) เพื่อให้ความคิดเห็น  
เกี่ยวกับตัวแบบสมรรถนะ (competency model) ของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทาง  
การศึกษา

**ขั้นตอนที่ 3** การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตาม  
มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา โดยมีขั้นตอนย่อยในการดำเนินการ ดังนี้

1) ใช้แบบสอบถามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของ  
ผู้บริหารโรงเรียน 4 สังกัด ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักบริหารงาน  
คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และกรุงเทพมหานคร

2) การสัมภาษณ์ผู้บริหารการศึกษา ถึงความสำคัญและความจำเป็น  
เป้าหมาย วิธีการ และกลไกการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด

3) ให้ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ประเมินค่าน้ำหนักของแต่ละสมรรถนะ และความเป็นไปได้ของวิธีการพัฒนาสมรรถนะ

4) ดำเนินร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

**ขั้นตอนที่ 4** การประเมิน รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา โดยมีขั้นตอนย่อยในการดำเนินการ ดังนี้

1) การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

2) ปรับแก้ไขและนำเสนอรูปแบบ

3. การดำเนินการในขั้นตอนนี้อยู่ในขั้นตอนที่ 4 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อขอรับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

4. แบบประเมินนี้ประกอบด้วยส่วนสำคัญแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

5. วิธีการและเกณฑ์ในการพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) ซึ่งมีตัวเลือก 5 ระดับ คือ 5,4,3,2, และ 1 และแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อแสดงความคิดเห็นทั่วไป และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา แบบแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่ากำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

5 หมายถึง รายการนั้นมีความเหมาะสมมากที่สุด และมีความเป็นไปได้มากที่สุด

4 หมายถึง รายการนั้นมีความเหมาะสมมาก และมีความเป็นไปได้มาก

3 หมายถึง รายการนั้นมีความเหมาะสมปานกลาง และมีความเป็นไปได้ปานกลาง

2 หมายถึง รายการนั้นมีความเหมาะสมน้อย และมีความเป็นไปได้น้อย

1 หมายถึง รายการนั้นมีความเหมาะสมน้อยที่สุด และมีความเป็นไปได้น้อยที่สุด



รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>2 ส่วนลักษณะสำคัญ (ต่อ)</b>										
2.6 ลักษณะย่อยที่ 4 การพัฒนาสมรรถนะความสามารถ ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง										
2.7 ลักษณะย่อยที่ 5 การพัฒนาสมรรถนะความสามารถ ในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร										
<b>3. ส่วนการนำไปใช้</b>										
3.1 เงื่อนไขสำคัญของรูปแบบ										
3.2 ผลที่จะเกิดขึ้นหลังการใช้รูปแบบ										

### ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

#### ส่วนที่ 1 ส่วนนำ

##### 1. หลักการ

.....

.....

.....

.....

.....

##### 2. วัตถุประสงค์

.....

.....

.....

.....

.....

3. เป้าหมาย

.....

.....

.....

.....

.....

ส่วนที่ 2 ส่วนลักษณะสำคัญ

4. ลักษณะสำคัญ

.....

.....

.....

.....

.....

5. กระบวนการพัฒนาสมรรถนะ

.....

.....

.....

.....

.....

6. ลักษณะย่อยที่ 1 การพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารงาน  
วิชาการ

.....

.....

.....

.....

.....

7. ลักษณะย่อยที่ 2 การพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการจัดการอย่าง  
ประกันคุณภาพ

.....

.....

.....

.....

.....

8. ลักษณะย่อยที่ 3 การพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการจัดระบบการ  
ปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

.....

.....

9. ลักษณะย่อยที่ 4 การพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารการ  
เปลี่ยนแปลง

.....

.....

.....

.....

.....

10. ลักษณะย่อยที่ 5 การพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารจัดการ  
ความรู้ในองค์กร

.....

.....

.....

.....

.....

**ส่วนที่ 3 ส่วนการนำไปใช้**

11. เงื่อนไขสำคัญของรูปแบบ

.....

.....

.....

.....

.....

12. ผลที่จะเกิดขึ้นหลังการใช้รูปแบบ

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ง  
หนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย















## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายนภาเดช บุญเชิดชู เกิดเมื่อวันที่ 10 มกราคม พ.ศ.2512 ที่จังหวัดราชบุรี สำเร็จ การศึกษาศึกษาศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับสอง) สาขาวิชาสังคมศึกษา จากมหาวิทยาลัย ศิลปากร เมื่อปี พ.ศ.2533 และสำเร็จการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปี พ.ศ.2545 เข้าศึกษาต่อในระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา บริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อ พ.ศ.2549 ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบ้านโป่ง “สามัคคีคุณูปถัมภ์” จังหวัดราชบุรี

# รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

## A MODEL OF SCHOOL ADMINISTRATORS' COMPETENCY

### DEVELOPMENT IN ACCORDANCE WITH EDUCATIONAL STANDARDS

นภาพเดช บุญเชิดชู\*

บุญมี เณรยอด\*\*

#### บทคัดย่อ

บทความนี้นำเสนอผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนา รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา โดยมีลักษณะเป็นรูปแบบ บูรณาการพัฒนามีขั้นตอนการดำเนินการ 4 ขั้นตอน คือ 1) การสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการศึกษาวิจัย 2) การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา โดยจัดประชุมผู้เชี่ยวชาญเพื่อพิจารณาให้ความเห็น 3) การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ โดยทำการรวบรวมข้อมูลจากการสอบถามผู้บริหารโรงเรียนถึงความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะ การสัมภาษณ์ผู้บริหารการศึกษาถึงความสำคัญและความจำเป็น เป้าหมาย วิธีการ และกลไกการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียน และให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียนประเมินวิธีการพัฒนาสมรรถนะโดยใช้เทคนิคการรวมประโยชน์-พหุลักษณะ ( Multi-Attribute Utility Technique: MAUT) และ 4) การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ โดยใช้แบบสอบถามแบบประมาณค่าให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมิน ซึ่งผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงมาก เท่ากับ 4.57 - 4.86 และความเป็นไปได้ของรูปแบบ ค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับสูงถึงสูงมาก เท่ากับ 4.29 - 4.86

---

\* นิสิตปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

\*\* อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. สาขานิเทศการศึกษาและพัฒนาลักษณ์สุทร ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## Abstract

This article is based on a study of a model of school administrators' competency development in accordance with education professional standards. Using the integrated development model, the study follows several procedures: 1) reviewing related literature for research framework conceptualization; 2) developing the school administrators' competency in accordance with education professional standards and was validated by connoisseurship; 3) devising the development model by gathering data through the school administrators' questionnaire on needs' priority development, the educational administrators' interview on necessity, goal, methods and development driven of the school administrators' competency, and the experts' judgments on competency development tools by the Multi-Attribute Utility Technique; and 4) evaluating suitability and probability of the model by an experts' rating scale questionnaire. The experts agreed that the model developed was suitable at a highest level with mean values of 4.57 – 4.86 and was probable at a high to highest level with mean values of 4.29 – 4.86.

## บทนำ

สองทศวรรษที่ผ่านมาหลายประเทศได้มีการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งนักวิชาการต่าง ๆ ได้สรุปสาเหตุที่ต้องปฏิรูปการศึกษาไว้ว่า ส่วนหนึ่งเกิดจากความล้มเหลวของการบริหารโรงเรียน อาทิ Senge (2000) และ Green (2001) อ้างถึงใน Gazeil (2008) ได้กล่าวว่า การปฏิรูปการศึกษาในหลาย ๆ ประเทศเป็นเพราะการบริหารโรงเรียนประสบความล้มเหลว โดยเฉพาะ โรงเรียนของรัฐ ซึ่ง Webb และ Norton (1999) สรุปว่า ประเด็นที่มีความสำคัญในยุคแห่งการปฏิรูปการศึกษาคือ การพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องทางการศึกษา ( the performance of educational personnel) ด้วยการให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ห้บทบาท หน้าที่ และภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ดังนั้นจึงเป็นเหตุ ผลที่สำคัญว่าผู้บริหาร โรงเรียนต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถสูง เพราะผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคลากรหลักที่สำคัญของสถานศึกษาและเป็นผู้นำวิชาชีพที่จะต้องมีความรู้ ความสามารถ และคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนมีจรรยาบรรณวิชาชีพที่ดี จึงจะนำไปสู่การจัดและบริหารสถานศึกษาที่ดี มีประสิทธิผล และประสิทธิภาพ (ธีระ รุญเจริญ, 2550 : 7)

ความเคลื่อนไหวที่สำคัญทางการศึกษา ของไทยในการพัฒนาคุณลักษณะและคุณภาพที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน คือ การกำหนดมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา เพื่อเป็นข้อกำหนดคุณสมบัติด้านวิชาชีพ (professional qualification) มีการกำหนดมาตรฐานความรู้ และประสบการณ์วิชาชีพ มาตรฐานการปฏิบัติงาน และมาตรฐานการปฏิบัติตน รวมทั้งจากการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้นำแนวคิดของสมรรถนะมาใช้ในการบริหาร

บุคคลภาครัฐให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับทั้งสองเรื่องดังกล่าว ส่วนการกำหนดสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนนั้น คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ได้กำหนดให้มีการประเมินสมรรถนะหลัก ( core competency) และสมรรถนะประจำสายงาน ( specific competency) ส่วนคุรุสภาได้กำหนดสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียนไว้ในมาตรฐานด้านความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ แต่จากสภาพที่เป็นอยู่การดำเนินการเกี่ยวกับวิชาชีพผู้บริหารโรงเรียน ผู้ปฏิบัติยังปฏิบัติไม่เต็มที่ ทั้งการผลิต การพัฒนา และการดำเนินการตามมาตรฐานวิชาชีพเป็นไปได้ไม่สมบูรณ์นัก ไม่สามารถทำให้ผู้บริหารโรงเรียนเป็นมืออาชีพได้ตามมุ่งหวัง (ธีระ รุญเจริญ, 2550 : 89)

ดังนั้นจึงควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อ พัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อผู้บริหารโรงเรียน ในการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ( continuing professional development) โดยมี เป้าหมายในเบื้องต้นคือ การทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีคุณลักษณะและคุณสมบัติตามมาตรฐานวิชาชีพ ทางการศึกษา ส่วนเป้าหมายที่สำคัญที่สุด คือ การพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียน ให้มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ( effective performance) โดยสามารถสร้างผลลัพธ์ (outcomes) ในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพตามเป้าหมายระดับสูงต่อไป

## **ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา**

### **ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดการศึกษาวิจัย**

โดยศึกษาและวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปสังเคราะห์ความสัมพันธ์ของแนวคิดเกี่ยวกับ สมรรถนะ และตัวแบบสมรรถนะ สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ทั้งของไทย และต่างประเทศ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหารโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

### **ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา**

การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา โดยใช้กรอบแนวคิดของ Wolf (1995) อ้างถึงใน นิสิตาร์ก เวชยานนท์ (2550) ในการกำหนดโครงสร้างตัวแบบสมรรถนะที่มีลักษณะบูรณาการความสามารถ ประกอบด้วย กลุ่มความสามารถ และคุณลักษณะที่ทำให้เกิดความสำเรีง

ขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียน ดำเนินการตามแนวคิดของ Shermon (2004) ดังนี้ 1) การเตรียมการและการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาทั้ง ของคุรุสภา และของต่างประเทศ ภาระงานของผู้บริหารโรงเรียน สภาพและบริบทของการบริหารโรงเรียนของไทย 2) การวิเคราะห์ข้อมูล โดยวิเคราะห์มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ข้อกำหนดตาม

ภาระงาน สภาพและบริบทของการบริหาร โรงเรียน คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมตามองค์ประกอบของ  
มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา จากนั้นกำหนดรายการสมรรถนะ(competency lists) จัดกลุ่มสมรรถนะ  
(competency cluster) และ 3) การตรวจสอบ (validation) โดยจัดประชุมผู้เชี่ยวชาญ (connoisseurship)  
เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน

### ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐาน วิชาชีพทางการศึกษา

ขั้นตอนการดำเนินการมีดังนี้

1. การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบ และขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ

2. รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่ม  
ผู้บริหารโรงเรียน เพื่อสอบถามความต้องการจำเป็น (needs assessment) ในการพัฒนา กลุ่มผู้บริหาร  
การศึกษาที่ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดอยู่ ผู้บริหารหน่วยงานทางการศึกษา และผู้บริหาร ครูสภา เพื่อ  
สัมภาษณ์ถึงความสำคัญและความจำเป็น เป้าหมาย วิธีการ และกลไกการพัฒนาสมรรถนะของ  
ผู้บริหารโรงเรียน และกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน เพื่อประเมินวิธีการ  
พัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน

1) การสอบถามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน โดย  
ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

- กำหนดประชากร คือ ผู้บริหารโรงเรียน (ปีการศึกษา 2551- 2552) สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) โรงเรียนเอกชน (สช.) โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครอง  
ส่วนท้องถิ่น (อปท.) และ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (กทม.) ซึ่งมีทั้งหมดจำนวน 34,833 คน

- กำหนดกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามแบบของ Krejcie and  
Morgan (1970) กลุ่มตัวอย่างมีจำนวน 380 คน

- การเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย ให้กระจายไปยังผู้บริหารโรงเรียน 4  
สังกัดทุกภาคของประเทศ โดยกำหนดภาคละ 60 คน (ยกเว้นภาคกลางรวมกรุงเทพมหานคร 80 คน)

- จัดส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารโรงเรียนทางไปรษณีย์

- วิเคราะห์ ข้อมูล ด้วยการหา ค่าเฉลี่ย วิเคราะห์ข้อมูลดัชนีความสำคัญของความ  
ต้องการจำเป็น ( Priority Need Index: PNI) โดยใช้วิธีสูตรคำนวณดังนี้ Priority Need Index แบบ  
ปรับปรุง ( $PNI_{modified}$ )

2) การสัมภาษณ์ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 10 คน ข้อมูลจากการสัมภาษณ์นำมา  
วิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

3) การประเมินวิธีการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนโดยใช้แบบประเมิน MAUT ให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 คน กำหนดค่าน้ำหนัก และค่าความเป็นไปได้ของวิธีการพัฒนาสมรรถนะ และหาค่าอรรถประโยชน์รวมของแต่ละวิธีการพัฒนา

3. ดำเนินการร่างรูปแบบ โดยจัดทำองค์ประกอบ เขียนคำอธิบายประกอบร่างรูปแบบ ซึ่งมีรายละเอียดการดำเนินการดังนี้

#### ขั้นตอนที่ 4 การประเมินและปรับแก้ไขรูปแบบ

การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหาร การศึกษา ด้านมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียน และด้านการพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียน จำนวน 9 คน ทำการประเมิน และ วิเคราะห์ข้อมูล โดยการ หาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และทำการปรับแก้ไขตามความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

### ผลการศึกษา

#### 1. สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ประกอบด้วย

##### 1) ตัวแบบและกลุ่มสมรรถนะตามสมรรถนะหลัก (core competency)

- ความสามารถในการมุ่งผลสัมฤทธิ์
- ความสามารถในการคิดเป็น
- ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับทีม
- ความสามารถในการใช้ภาวะผู้นำ
- ความสามารถในการสื่อสารและจูงใจ
- ความสามารถในการพัฒนาความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ

##### 2) ตัวแบบและกลุ่มสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (managerial competency)

- ความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์
- ความสามารถในการจัดระบบการปฏิบัติงาน
- ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- ความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร
- ความสามารถในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพ

##### 3) ตัวแบบและกลุ่มสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (functional competency)

- ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ
- ความสามารถในการบริหารบุคคล
- ความสามารถในการบริหารการเงินและงบประมาณ
- ความสามารถในการบริหารงานทั่วไป

4) ตัวแบบและกลุ่มสมรรถนะตามคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal attributes)

- การมีจริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ
- การมีมนุษยสัมพันธ์
- การมีจิตบริการ
- การมีเจตคติเชิงบวกต่อบุคคล และสถานการณ์
- การมีคุณลักษณะที่เป็นแบบอย่างที่ดี

2. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

ผลการศึกษาในส่วนของรูปแบบ ผู้วิจัยขอเสนอใน 2 ส่วน คือ ผลการรวบรวมข้อมูลจากการสอบถามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน และผลการพัฒนารูปแบบ

2.1 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา แสดงตามตาราง

ลำดับ	สมรรถนะ	ตัวแบบสมรรถนะ	PNI <sub>modified</sub>	ระดับ
1	ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ	ตามตำแหน่งงาน	0.26	สูง
2	ความสามารถในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพ	การบริหารจัดการ	0.25	สูง
3	ความสามารถในการจัดระบบการปฏิบัติงาน	การบริหารจัดการ	0.23	สูง
4	ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง	การบริหารจัดการ	0.22	สูง
	ความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร	การบริหารจัดการ	0.22	สูง
6	ความสามารถในการมุ่งผลสัมฤทธิ์	สมรรถนะหลัก	0.20	กลาง
	ความสามารถในการคิดเป็น	สมรรถนะหลัก	0.19	กลาง
	ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับทีม	สมรรถนะหลัก	0.19	กลาง
	ความสามารถในการใช้ภาวะผู้นำ	สมรรถนะหลัก	0.19	กลาง
	ความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์	การบริหารจัดการ	0.19	กลาง
	ความสามารถในการบริหารการเงินและงบประมาณ	ตามตำแหน่งงาน	0.19	กลาง
	ความสามารถในการบริหารงานทั่วไป	ตามตำแหน่งงาน	0.19	กลาง
13	ความสามารถในการสื่อสารและจูงใจ	สมรรถนะหลัก	0.18	กลาง
14	ความสามารถในการพัฒนาความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ	สมรรถนะหลัก	0.17	กลาง
15	ความสามารถในการบริหารบุคคล	ตามตำแหน่งงาน	0.16	กลาง
16	การมีมนุษยสัมพันธ์	คุณลักษณะส่วนบุคคล	0.12	ต่ำ
17	การมีคุณลักษณะที่เป็นแบบอย่างที่ดี	คุณลักษณะส่วนบุคคล	0.10	ต่ำ
18	การมีจิตบริการ	คุณลักษณะส่วนบุคคล	0.09	ต่ำ
19	การมีจริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ	คุณลักษณะส่วนบุคคล	0.08	ต่ำ
	การมีเจตคติเชิงบวกต่อบุคคล และสถานการณ์	คุณลักษณะส่วนบุคคล	0.08	ต่ำ

2.2 ผลการพัฒนารูปแบบ การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา โดยมีองค์ประกอบดังนี้

### ส่วนนำ

#### 1. หลักการของรูปแบบ

1.1 หลักตอบสนองต่อความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน โดยเป็นการพัฒนา สมรรถนะที่มีความสำคัญต่อการประกอบวิชาชีพผู้บริหารโรงเรียน และส่งผลต่อ การปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพ และเป็นสมรรถนะที่ผู้บริหารโรงเรียนขาดอยู่ (competency gap) หรือต้องได้รับการพัฒนา

1.2 หลักสอดคล้องกับจิตวิทยา และการเรียนรู้ โดยมีลักษณะการพัฒนาควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดทฤษฎีการให้ความสำคัญ ต่อการเรียนรู้ในช่วงแห่งการทำงาน แบบการศึกษาผู้ใหญ่ (adult learning) เน้นการพัฒนาความสามารถที่สูงขึ้นผ่านการปฏิบัติ มีการเสริมแรงตามหลักจิตวิทยา และลดการเป็นอุปสรรคในการพัฒนาจากสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน

1.3 หลักสามารถปฏิบัติได้จริงภายใต้บริบทของระบบบริหารการศึกษาของไทย โดยเป็นรูปแบบการพัฒนาศักยภาพวิชาชีพทางการศึกษาของไทยเป็นพื้นฐาน แต่มีการเทียบเคียงสมรรถนะ ( benchmarking) ตามมาตรฐานวิชาชีพของต่างประเทศในลักษณะที่มีความเป็นสากล รวมทั้งรูปแบบการพัฒนา สามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพและบริบททางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ด้วย

1.4 หลักสามารถบรรลุได้และคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์ โดยรูปแบบการพัฒนา ต้องสามารถบรรลุได้ และมีคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์ มีผลตอบแทนจากการลงทุนเพื่อการพัฒนา ( return of investment) คือ เกิดผลลัพธ์ (outcomes) ที่สามารถวัดและประเมินได้

1.5 หลักเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษา โดยรูปแบบการพัฒนาต้องเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษาที่เป็นผลเชื่อมโยงจากการที่ผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถนะสูง ได้แก่ การพัฒนาประสิทธิผลของการทำงาน พัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยเฉพาะคุณภาพผู้เรียน และการพัฒนาคุณภาพองค์การระดับโรงเรียน

#### 2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

2.1 วัตถุประสงค์ทั่วไป เพื่อเป็นรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

2.2 วัตถุประสงค์เฉพาะ เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา และนำเสนอเงื่อนไขของการนำรูปแบบการไปใช้

### 3. เป้าหมายของรูปแบบ

3.1 เป้าหมายเชิงปริมาณ เพื่อเป็นรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และกรุงเทพมหานคร

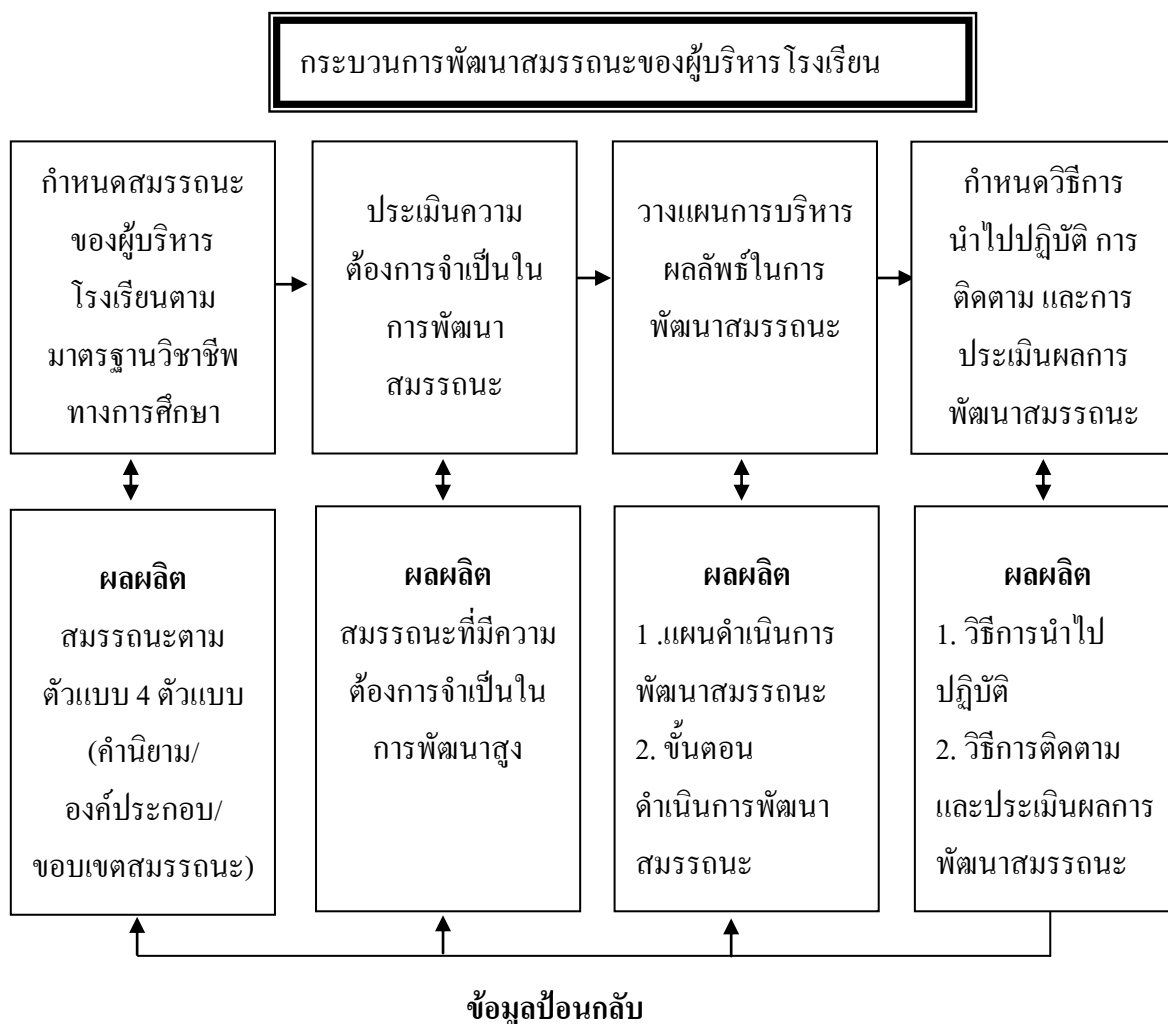
3.2 เป้าหมายเชิงคุณภาพ เพื่อเป็นรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนให้มีคุณลักษณะตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา โดยสามารถนำรูปแบบไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเป็นรายบุคคล การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาสายงานอาชีพ และการพัฒนาองค์กร

#### ส่วนลักษณะสำคัญ

### 4. ลักษณะสำคัญของรูปแบบ

ลักษณะสำคัญของรูปแบบที่มีลักษณะบูรณาการ (integrated model) ในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา แบ่งเป็น 2 ส่วนที่สำคัญ ได้แก่

4.1 ลักษณะสำคัญของรูปแบบโดยทั่วไป เป็น กระบวนการพัฒนาสมรรถนะ ซึ่งขั้นตอนการดำเนินการ กิจกรรม และผลผลิต ดังภาพ



4.2 ลักษณะย่อยของรูปแบบ เป็นลักษณะการพัฒนาสมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูง ประกอบด้วย

- 1) การพัฒนาความสามารถในการบริหารงานวิชาการ
- 2) การพัฒนาความสามารถในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพ
- 3) การพัฒนาความสามารถในการจัดระบบปฏิบัติงาน
- 4) การพัฒนาความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 5) การพัฒนาความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร

สาระสำคัญของการพัฒนาแต่ละลักษณะย่อย มีดังนี้

#### 1. การพัฒนาความสามารถในการบริหารงานวิชาการ

##### 1.1 องค์ประกอบของสมรรถนะที่ต้องพัฒนา ได้แก่

1) ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการเรียนรู้ การพัฒนาหลักสูตร การนิเทศการศึกษา การวิจัยทางการศึกษา การวัดและประเมินผลทางการศึกษา

2) ทักษะการบริหารเชิงระบบ ทักษะการคิด ทักษะการสื่อสาร การวินิจฉัยและการตัดสินใจ

3) คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีความรับผิดชอบ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย และรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น

##### 1.2 ขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ที่ต้องพัฒนาประกอบด้วย

1) ความสามารถในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

2) ความสามารถในการออกแบบระบบและกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

3) ความสามารถในการจัดระบบการนิเทศการจัดการเรียนรู้ภายในโรงเรียน

4) ความสามารถในการส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

5) ความสามารถในการส่งเสริมให้มีการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา

6) ความสามารถในการวิเคราะห์และประยุกต์ใช้ผลการประเมินทางการศึกษามาปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารวิชาการ



โดยมีค่าน้ำหนัก ความต้องการจำเป็น และวิธีการพัฒนาสมรรถนะดังนี้

คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม	ค่าน้ำหนักในการพัฒนา	ดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา	ลำดับวิธีการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสม (ค่าอรรถประโยชน์รวม)
คุณลักษณะที่ 1	18.33	0.24	1. การประชุมสัมมนา (84.70)
คุณลักษณะที่ 2	21.11	0.26	2. การสอนงาน (84.14)
คุณลักษณะที่ 3	16.11	0.24	3. การศึกษาต่อ (83.74)
คุณลักษณะที่ 4	15.56	0.30	4. การปฏิบัติกิจกรรม/กิจกรรมกลุ่ม (83.68)
คุณลักษณะที่ 5	15.56	0.28	
คุณลักษณะที่ 6	13.33	0.24	5. การให้คำปรึกษาแนะนำ (83.28)

## 2.ความสามารถในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพ

### 2.1 องค์ประกอบของสมรรถนะที่ต้องพัฒนา ได้แก่

- 1) ความรู้เกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา การวางแผน และการประเมินคุณภาพการศึกษา
- 2) ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะการคิดเชิงระบบ การวินิจฉัยและการตัดสินใจ และทักษะการสื่อสาร
- 3) คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีความรับผิดชอบ ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบ และมุ่งต่อความสำเร็จของงาน

### 2.2 ขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ประกอบด้วย

- 1) ความสามารถในการพัฒนาระบบคุณภาพสู่กระบวนการบริหารงานในทุกระดับ
- 2) ความสามารถในการพัฒนาให้เกิดวัฒนธรรมคุณภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่าย
- 3) ความสามารถในการสร้างผลลัพธ์จากการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด
- 4) ความสามารถในการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลระดับคุณภาพของงานดำเนินงานทุกฝ่ายและทุกระดับของโรงเรียน
- 5) ความสามารถในการกำหนดกลไกให้มีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องภายใต้มาตรฐานที่กำหนด

โดยมีค่าน้ำหนัก ความต้องการจำเป็น และวิธีการพัฒนาสมรรถนะดังนี้

คุณลักษณะเชิง พฤติกรรม	ค่าน้ำหนัก ในการพัฒนา	ดัชนีความ ต้องการจำเป็น ในการพัฒนา	ลำดับวิธีการพัฒนา สมรรถนะที่เหมาะสม (ค่าอรรถประโยชน์รวม)
คุณลักษณะที่ 1	20.56	0.24	1. การศึกษาคูงาน (85.43)
คุณลักษณะที่ 2	22.22	0.25	2. การให้คำปรึกษาแนะนำ (85.19)
คุณลักษณะที่ 3	21.11	0.27	3. การประชุมสัมมนา (84.36)
คุณลักษณะที่ 4	17.22	0.24	4. การสอนงาน (84.31)
คุณลักษณะที่ 5	18.89	0.25	5. ระบบพี่เลี้ยง (mentoring) (84.36)

### 3. ความสามารถในการจัดระบบการปฏิบัติงาน

#### 3.1 องค์ประกอบของสมรรถนะที่ต้องพัฒนา ได้แก่

- 1) ความรู้เกี่ยวกับหลักและกระบวนการบริหารการศึกษา การบริหาร โรงเรียน  
ความรู้เกี่ยวกับองค์การ และการบริหารองค์การ
- 2) สถิติปัญญา และความสามารถด้านการคิด
- 3) ทักษะในการคิดรวบยอด การวินิจฉัยและการตัดสินใจ ทักษะการคิดเชิงระบบ
- 4) คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีความมีระเบียบ การควบคุมตนเอง และมีความยืดหยุ่น

#### 3.2 ขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ประกอบด้วย

- 1) ความสามารถในการจัดทำแผนปฏิบัติงานของโรงเรียนให้สามารถปฏิบัติได้ ผลจริง
- 2) ความสามารถในการพัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มี  
คุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ
- 3) ความสามารถในการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานของบุคลากรที่นำไปสู่การ  
เปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น
- 4) ความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านการ  
วางแผน การจัดทำข้อมูลสารสนเทศ และระบบปฏิบัติการ
- 5) ความสามารถในการออกแบบระบบการประเมินระบบปฏิบัติงาน

โดยมีค่าน้ำหนัก ความต้องการจำเป็น และวิธีการพัฒนาสมรรถนะดังนี้

คุณลักษณะเชิง พฤติกรรม	ค่าน้ำหนัก ในการพัฒนา	ดัชนีความ ต้องการจำเป็น ในการพัฒนา	ลำดับวิธีการพัฒนา สมรรถนะที่เหมาะสม (ค่าอรรถประโยชน์รวม)
คุณลักษณะที่ 1	20.00	0.16	1. การศึกษาต่อ (86.51)
คุณลักษณะที่ 2	20.00	0.24	2. การสอนงาน (86.10)
คุณลักษณะที่ 3	22.78	0.22	3. การฝึกปฏิบัติงาน (85.75)
คุณลักษณะที่ 4	18.89	0.24	4. การฝึกอบรมในงาน (85.22)
คุณลักษณะที่ 5	18.33	0.26	5. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (84.63)

#### 4. ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

##### 4.1 องค์ประกอบของสมรรถนะที่ต้องพัฒนา ได้แก่

- 1) ความรู้เกี่ยวกับสภาพและบริบททางการศึกษาและโรงเรียน
- 2) ทักษะความคิดรวบยอด ทักษะмышสัมพันธ์ ทักษะการคิดเชิงระบบ การวินิจฉัยและการตัดสินใจ ทักษะการสื่อสาร
- 3) แรงจูงใจ
- 4) บทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 5) คุณลักษณะส่วนบุคคลในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น

##### 4.2 ขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ประกอบด้วย

- 1) ความสามารถในการประเมินสภาพที่เป็นอยู่ของโรงเรียนเพื่อกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม
- 2) ความสามารถในการวางแผนการเปลี่ยนแปลง
- 3) ความสามารถในการดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบและเป็นไปตามทิศทางที่กำหนด
- 4) ความสามารถในการรักษาระดับการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 5) ความสามารถในการประเมินผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้อง และเป็นระบบ

โดยมีค่าน้ำหนัก ความต้องการจำเป็น และวิธีการพัฒนาสมรรถนะดังนี้

คุณลักษณะเชิง พฤติกรรม	ค่าน้ำหนัก ในการพัฒนา	ดัชนีความ ต้องการจำเป็น ในการพัฒนา	ลำดับวิธีการพัฒนา สมรรถนะที่เหมาะสม (ค่าอรรถประโยชน์รวม)
คุณลักษณะที่ 1	20.00	0.20	1. การมอบหมายให้ทำโครงการ (88.49)
คุณลักษณะที่ 2	21.67	0.21	2. การสอนงาน (88.44)
คุณลักษณะที่ 3	21.67	0.24	3. ระบบพี่เลี้ยง (mentoring) (85.85)
คุณลักษณะที่ 4	17.78	0.23	4. การจัดทำศูนย์กลางความรู้ (85.64)
คุณลักษณะที่ 5	18.89	0.24	5. การฝึกปฏิบัติงาน (84.69)

### 5. ความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร

#### 5.1 องค์ประกอบของสมรรถนะที่ต้องพัฒนา ได้แก่

- 1) ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ บุคคลแห่งการเรียนรู้ และองค์การแห่งการเรียนรู้
- 2) ทักษะความคิดรวบยอด ทักษะด้านเทคนิค ทักษะการสื่อสาร ทักษะการคิดเชิงระบบ การวินิจฉัยและการตัดสินใจ
- 3) แรงจูงใจ
- 4) สติปัญญา
- 5) บทบาทของผู้นำการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- 6) คุณลักษณะของการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

#### 5.2 ขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ประกอบด้วย

- 1) ความสามารถในการประเมินความรู้ที่มีอยู่ภายในโรงเรียนได้อย่างถูกต้องทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และ โรงเรียน
- 2) ความสามารถในการระบุถึงความรู้ที่โรงเรียนจำเป็นต้องมีเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 3) ความสามารถในการจัดระบบ และกระบวนการจัดการความรู้โรงเรียน
- 4) ความสามารถในการจัดกิจกรรมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม องค์กร และการนำความรู้ไปปฏิบัติ

โดยมีค่าน้ำหนัก ความต้องการจำเป็น และวิธีการพัฒนาสมรรถนะดังนี้

คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม	ค่าน้ำหนักในการพัฒนา	ดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา	ลำดับวิธีการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสม (ค่าอรรถประโยชน์รวม)
คุณลักษณะที่ 1	23.33	0.22	1. การศึกษาต่อ (86.20)
คุณลักษณะที่ 2	21.67	0.20	2. การฝึกปฏิบัติงาน (85.60)
คุณลักษณะที่ 3	27.22	0.23	3. การให้คำปรึกษาแนะนำ (85.57)
คุณลักษณะที่ 4	27.78	0.24	4. การสอนงาน (85.51) 5. ระบบพี่เลี้ยง (mentoring) (85.48)

### ส่วนการนำไปใช้

#### 5. เงื่อนไขสำคัญของรูปแบบ

การนำรูปแบบไปใช้พัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนให้ประสบความสำเร็จนั้น มีความสัมพันธ์กับเงื่อนไข และองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการในแต่ละด้านดังต่อไปนี้

5.1 ด้านการให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะของหน่วยงานทางการศึกษาด้านสังกัดของผู้บริหารโรงเรียน ต้องจัดระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระบบบริหารบุคคลของหน่วยงาน ครูสภาควรหารูปแบบที่บูรณาการกันระหว่างการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพทางการศึกษา กับการประเมินผลเพื่อเลื่อนวิทยฐานะของผู้บริหารโรงเรียน และผู้บริหารโรงเรียนต้องเห็นความสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะของตนอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

5.2 ด้านการนำรูปแบบไปประยุกต์ใช้ผ่านระบบการบริหารบุคคลของหน่วยงาน สามารถดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาได้ 4 ลักษณะ ได้แก่ การพัฒนาสมรรถนะผ่านการพัฒนารายบุคคล ผ่านการพัฒนาสายงานอาชีพ ผ่านการบริหารผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาสมรรถนะผ่านการพัฒนาองค์การ

5.3 ด้านการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะตามรูปแบบ ต้องมีการกำหนดลักษณะการดำเนินการที่เป็นวงจรกล่าวคือ หน่วยงานต้นสังกัดต้องเริ่มจากการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา กำหนดสมรรถนะและคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ต้องพัฒนา กำหนดวิธีการพัฒนาสมรรถนะ ออกแบบกิจกรรมการพัฒนา ดำเนินการ ติดตามการพัฒนาสมรรถนะ และสิ้นสุดที่การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะ

## 6. ผลที่เกิดขึ้นหลังการใช้รูปแบบ

- 1) ผู้บริหารโรงเรียน และหน่วยงานทางการศึกษาทุกระดับ มีแนวทางและวิธีการพัฒนาสมรรถนะ ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ตามระบบบริหารบุคคลของหน่วยงานได้
- 2) ผู้บริหารโรงเรียนมีคุณลักษณะและคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา
- 3) ผู้บริหารโรงเรียนเกิดประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ( effective performance) สามารถสร้างผลลัพธ์ (outcomes) ในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพตามเป้าหมายในระดับสูง
- 4) โรงเรียนได้รับการพัฒนาเป็นองค์กรที่มีประสิทธิผลจากการดำเนินงานสูงขึ้นตามปัจจัยที่ผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถนะสูง
- 5) การพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยรวม อันเกิดจากการที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถดำเนินการสำเร็จตามเป้าหมาย และนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด

## บทสรุป

รูปแบบบูรณาการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษามีลักษณะเป็นรูปแบบเชิงโครงสร้างทางความคิด ( conceptual model) และมีลักษณะเป็นรูปแบบบูรณาการพัฒนา ( integrated model) การนำรูปแบบไปใช้ต้องมีการประยุกต์ให้เหมาะสมกับความ ต้องการจำเป็น และสภาพบริบทของหน่วยงาน

## รายการอ้างอิง

- ธีระ รุญเจริญ. (2550). **ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา** . กรุงเทพฯ : ชั่วฟ้าไฟ.
- นิสดารก์ เวชยานนท์. (25 50). **Competency Model** กับการประยุกต์ใช้ในองค์กรไทย . กรุงเทพฯ : กราฟิโกซิสเต็มส์.
- Garziel, H.(2008).Principals' Performance Assessment. In **Educational Management Administration & Leadership**. 36 (3 2008) : 337 – 350.
- Krejcie, R.V. and Morgan, E.W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. In **Education and Psychological Measurement**. 30(1970) : 607 – 610.
- Shermon, G. (2004). **Competency Based HRM**. New Delhi:Tata Mc Graw – Hill Publishing.
- Webb, L.D. and Norton,M.S. (1995). **Human Resources : Personnel Issues and Needs in Education**. Upper Saddle River, New Jersey : Merrill.