



พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา



โดย
นายทวิช แจ่มจำรัส

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2560

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา



โดย
นายทวิช แจ่มจรัส

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2560

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE SECONDARY SCHOOL DIRECTOR COMPETENCY DICTIONARY



By
MR. Twitch JAMJUMRAT

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Doctor of Philosophy (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2017

Copyright of Graduate School, Silpakorn University

หัวข้อ	พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
โดย	ทวิช แจ่มจำรัส
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาคุชฎีบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอมศักดิ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาคุชฎีบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วาทีพันธ์ ดร. นพดล เจนอักษร)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอมศักดิ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร. ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(ดร. ชนาธิป ทั้ยแป)

58252903 : การบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาคุณภิวัตน์

คำสำคัญ : สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา, พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

นาย ทวีช แจ่มจรัส: พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วังถนอมศักดิ์

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) เพื่อทราบพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา 3) เพื่อทราบผลการยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มตัวอย่างของการวิจัย คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางประมาณการขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ด้วยการสุ่มแบบแบ่งประเภท ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 331 คน เครื่องมือวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แบบสอบถามความคิดเห็น และแบบสอบถามเพื่อยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์เนื้อหา

1) สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ (1) สมรรถนะการทำงานเป็นทีม (2) สมรรถนะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ (3) สมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (4) สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพบุคลากร (5) สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (6) สมรรถนะการบริการที่ดี และ (7) สมรรถนะการสื่อสาร

2) พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ 54 สมรรถนะ คือ (1) สมรรถนะการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 9 สมรรถนะ (2) สมรรถนะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ ประกอบด้วย 8 สมรรถนะ (3) สมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 10 สมรรถนะ (4) สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ประกอบด้วย 7 สมรรถนะ (5) สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย 7 สมรรถนะ (6) สมรรถนะการบริการที่ดี ประกอบด้วย 9 สมรรถนะ และ (7) สมรรถนะการสื่อสาร ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ

3) ผลการยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า มีความถูกต้องเหมาะสม เป็นไปได้ และมีประโยชน์

58252903 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Keyword : THE SECONDARY SCHOOL DIRECTOR COMPETENCIES, THE SECONDARY SCHOOL
DIRECTOR COMPETENCIES DICTIONARY

MR. TWITCH JAMJUMRAT : THE SECONDARY SCHOOL DIRECTOR
COMPETENCY DICTIONARY THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR MATTANA
WANGTHANOMSAK, Ph.D.

The purposes of this research were to 1) identify the secondary school director competency 2) identify the secondary school director competency dictionary and 3) verify the secondary school director competency dictionary. The samples consisted of the school directors under secondary the Office of the Basic Education Commission, Ministry of Education. The sample size was determined based on Krejcie and Morgan's Sample Size Table. The sample was obtained from stratified random sampling. The sample was totally 331 persons. The research instruments were the semi-structured interview, the questionnaire and the confirmatory factor analysis questionnaire of the secondary school director competencies dictionary. The statistics used to analyze the data were frequency, percentage, arithmetic, standard deviation, exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis, and content analysis.

The findings revealed that :

1) The secondary school director competency were composed of 7 factors : (1) Teamwork (2) Analysis and Synthesis (3) Transformational Leadership (4) Human Potential Development (5) Achievement Motivation (6) Service Mind, and (7) Communication. 2) The secondary school director competency dictionary consisted of 7 factors : 54 competency. They were listed as follow : (1) Teamwork with 9 competency (2) Analysis and Synthesis with 8 competency (3) Transformational Leadership with 10 competency (4) Human Potential Development with 7 competency (5) Achievement Motivation with 7 competency (6) Service Mind with 9 competency, and (7) Communication with 4 competency.

3) The secondary school director competency dictionary was verified with accuracy, propriety, feasibility, and utility.

กิตติกรรมประกาศ

ศุภมัสดุ วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีเพราะได้รับความอนุเคราะห์อย่างดี ยิ่งจาก ท่านผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่ได้เมตตา สั่งสอน ให้ความรู้และเป็นต้นแบบให้แก่ข้าพเจ้า ท่านผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร

ท่านผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ท่านรองศาสตราจารย์ ดร.ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ ท่านผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุตา เตียเจริญ และคณาจารย์ในภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ เสนอแนะ ช่วยเหลือแก้ปัญหา ข้อบกพร่องต่าง ๆ ตลอดจนท่าน ดร.ชนาธิป พุ้ยแป รองผู้อำนวยการสำนักทดสอบทางการศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของทุกท่านเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ดร.รัชชัยย์ ศรีสุวรรณ ดร.ชนิษฐา พลายเพ็ชร ดร.นิติกรณ์ ฉันทวงศ์ชนะ ว่าที่ร้อยตรี ดร.มนต์เมืองใต้ รอดอยู่ และดร.วรรณิ ภิรมย์คำ ผู้เชี่ยวชาญที่ให้สัมภาษณ์งานวิจัย ดร.อภิชาติ เลนะนันท์ ดร.จตุพร มีสกุล ดร.อิทธิฤทธิ์ พงษ์ปิยะรัตน์ ดร.ธวัช กรุดมณี ดร.อรธณพ ชุ่มเพ็งพันธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาตรวจเครื่องมือวิจัย ดร.สำเร็จ อ่อนสัมพันธ์ นายนิพนธ์ ก้องเวหา ดร.เอมอร จันทนตรี ดร.วัชรพงษ์ แพร์หลาย ดร.เกศสุดา เนรมิตธนไพศาล ผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาประเมินเพื่อยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา รวมถึงท่านผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนิรุทธ์ สติมัน ดร.กนกพร พิริยวุฒิกรอุดม นาวาอากาศเอก ดร.เสน่ห์ ฐีกาวงค์ ศึกษานิเทศก์ธวัช หมอชาติ และคุณครูละออ ปิ่นทอง ที่ให้คำปรึกษา แนะนำ เสนอแนะการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยและการสร้างพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา อันเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย

ขอขอบพระคุณ พระภาณุวัฒน์ เลิศประเสริฐพันธ์ และเพื่อนพี่น้องปริญญาเอกรุ่น 13/1 เพื่อนพี่น้องภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่าน ที่ให้กำลังใจและช่วยเหลือให้งานวิจัยสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอขอบคุณ เพื่อนพี่น้องศึกษานิเทศก์ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสุพรรณบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 และเพื่อน ๆ ทุกคน ตลอดจน นางนวรรตน์ แจ่มจรัส และด.ญ.ศุภิสรา แจ่มจรัส ครอบครัวที่คอยให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยเสมอมา ทำให้การทำวิจัยเล่มนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีตามที่ตั้งใจไว้

สุดท้ายนี้คุณค่าหรือประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณอันยิ่งใหญ่แก่ คุณพ่อจำเริญ คุณแม่ถวิล แจ่มจรัส คุณพ่อบุญน้อย คุณแม่สดสี มณีแก้ว ตลอดจนครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

ทวิช แจ่มจรัส

สารบัญ

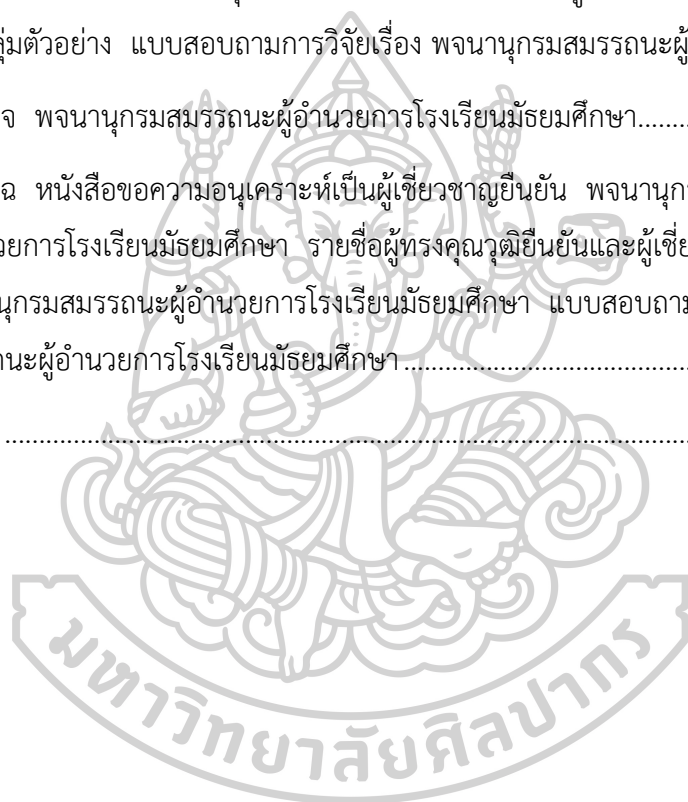
	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฐ
สารบัญแผนภูมิ.....	ถ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	6
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
ข้อคำถามของการวิจัย.....	8
สมมติฐานของการวิจัย.....	8
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	27
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	28
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ.....	28
ความหมายของสมรรถนะ (Competency).....	28
องค์ประกอบของสมรรถนะ.....	30
ประเภทของสมรรถนะ.....	32
ประโยชน์ของสมรรถนะ.....	36
สมรรถนะของผู้บริหาร.....	39

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในต่างประเทศ.....	48
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศไทย	54
สมรรถนะหลัก (Core Competency).....	60
แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับพจนานุกรมตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Indicators Dictionary).....	75
ความหมายของพจนานุกรม	75
ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน	77
หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	78
กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน	79
ปัจจัยวัดผลงาน	80
ปัจจัยวัดผลงานเชิงตัวเลข (KPIs).....	81
ปัจจัยวัดผลงานเชิงความสามารถ (Competency).....	84
ปัจจัยวัดผลงานผสมระหว่าง KPIs และ Competency.....	86
แนวทางการจัดทำพจนานุกรมตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Indicators Dictionary)	88
ความหมายของพจนานุกรมตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน	88
ประโยชน์ของพจนานุกรมตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน	88
บุคคลที่มีส่วนร่วมในการจัดทำพจนานุกรมตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน.....	89
การจัดทำพจนานุกรมตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน.....	90
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	94
งานวิจัยในประเทศ	94
งานวิจัยต่างประเทศ.....	99
บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย	109
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	109

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงการวิจัย.....	109
ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย	110
ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย.....	115
ระเบียบวิธีวิจัย.....	115
แผนแบบการวิจัย	115
ประชากร.....	116
กลุ่มตัวอย่าง	116
ตัวแปรที่ศึกษา.....	117
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	117
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	119
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	120
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย	121
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	124
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัย และการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสมรรถนะผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษา.....	124
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร	125
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัย	132
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ.....	137
สรุปผลการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัย และการสัมภาษณ์	140
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม	150
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	150
ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	152
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) สมรรถนะ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	159

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) สมรรถนะ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	173
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	175
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะการทำงานเป็นทีม....	176
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะการวิเคราะห์และ การสังเคราะห์.....	177
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 3 สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	178
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 4 สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพ บุคลากร	179
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 5 สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	180
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 6 สมรรถนะการบริการที่ดี.....	181
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 7 สมรรถนะการสื่อสาร.....	182
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 8 สมรรถนะการพัฒนาภาพลักษณ์	183
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 9 สมรรถนะการยืดหยุ่นผ่อนปรน	184
ตอนที่ 3 ผลการสร้างพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	187
ตอนที่ 4 ผลการยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	205
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	222
สรุปผลการวิจัย	223
อภิปรายผล	226
ข้อเสนอแนะการวิจัย	248
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	248
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	249
รายการอ้างอิง.....	251
ภาคผนวก	261

ภาคผนวก ก หนังสือขอสัมภาษณ์งานวิจัย รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ให้สัมภาษณ์งานวิจัย แบบ สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ	262
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบเครื่องมือ วิจัย ตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามการวิจัย	268
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ ทดลองเครื่องมือวิจัย รายชื่อผู้อำนวยการโรงเรียนที่ ทดลองใช้เครื่องมือ ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น ของแบบสอบถามการวิจัย.....	277
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล รายชื่อผู้อำนวยการโรงเรียนที่ เป็นกลุ่มตัวอย่าง แบบสอบถามการวิจัยเรื่อง พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียน286	
ภาคผนวก จ พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	310
ภาคผนวก ฉ หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยัน พจนานุกรมสมรรถนะ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันและผู้เชี่ยวชาญยืนยัน พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา แบบสอบถามเพื่อยืนยัน พจนานุกรม สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	419
ประวัติผู้เขียน	430



สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	117
2	ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	126
3	ผลการวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	133
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ.....	138
5	ตัวแปรสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จากการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัยและการสัมภาษณ์ จำนวน 130 ข้อ.....	140
6	ตัวแปร สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 123 ข้อ.....	145
7	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	150
8	ค่ามัธยฐานเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความเห็นด้วย ว่าเป็นสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	152
9	การทดสอบความเหมาะสมของข้อมูล.....	159
10	ค่าความแปรปรวนของสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	160
11	ค่าน้ำหนักปัจจัยหลังจากการหมุน.....	162
12	องค์ประกอบที่ 1.....	165
13	องค์ประกอบที่ 2.....	166
14	องค์ประกอบที่ 3.....	167
15	องค์ประกอบที่ 4.....	168
16	องค์ประกอบที่ 5.....	169
17	องค์ประกอบที่ 6.....	170
18	องค์ประกอบที่ 7.....	171
19	องค์ประกอบที่ 8.....	171
20	องค์ประกอบที่ 9.....	172
21	องค์ประกอบและตัวแปรสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	173
22	ดัชนีที่ใช้พิจารณาความกลมกลืนสอดคล้อง.....	174
23	สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา หลังจากวิเคราะห์องค์ประกอบเชิง ยืนยัน.....	186

ตารางที่	หน้า
24	องค์ประกอบสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่นำมาสร้างพจนานุกรม สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา..... 187
25	รหัสของพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา..... 188
26	พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการทำงานเป็นทีม (T-01)..... 192
27	พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการวิเคราะห์และ (T-01)..... 194
28	พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง (TL-18) 196
29	พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากร (HPD-28)..... 198
30	พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ (AM-35)..... 200
31	พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการบริการที่ดี (SM-42)..... 202
32	พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการสื่อสาร (C-51)..... 204
33	ผลการยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านความถูกต้อง..... 206
34	ผลการยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านความ เหมาะสม..... 210
35	ผลการยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านเป็นไปได้..... 214
36	ผลการยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านมี ประโยชน์..... 218
37	สรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามการวิจัย 271
38	พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการทำงานเป็น ทีม (T-01)..... 311

53	พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการวิเคราะห์และ สังเคราะห์ (AS-16).....	341
54	พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการวิเคราะห์และ สังเคราะห์ (AS-17).....	343
55	พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (TL-18).....	345
56	พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (TL-19).....	347
57	พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (TL-20).....	349
58	พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (TL-21).....	351
59	พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (TL-22).....	353
60	พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (TL-23).....	355
61	พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (TL-24).....	357
62	พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (TL-25).....	359
63	พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (TL-26).....	361
64	พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (TL-27).....	363
65	พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากร (HPD-28).....	365
66	พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากร (HPD-29).....	367

ตารางที่	หน้า
67	พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากร (HPD-30)..... 369
68	พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากร (HPD-31)..... 371
69	พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากร (HPD-32)..... 373
70	พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากร (HPD-33)..... 375
71	พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากร (HPD-34)..... 377
72	พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ (AM-35)..... 379
73	พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ (AM-36)..... 381
74	พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ (AM-37)..... 383
75	พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ (AM-38)..... 385
76	พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ (AM-39)..... 387
77	พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ (AM-40)..... 389
78	พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ (AM-41)..... 391
79	พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการบริการที่ดี (SM-42)..... 393
80	พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการบริการที่ดี (SM-43)..... 395

ตารางที่

หน้า

81	พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการบริการที่ดี (SM-44).....	397
82	พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการบริการที่ดี (SM-45).....	399
83	พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการบริการที่ดี (SM-46).....	401
84	พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการบริการที่ดี (SM-47).....	403
85	พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการบริการที่ดี (SM-48).....	405
86	พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการบริการที่ดี (SM-49).....	407
87	พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการบริการที่ดี (SM-50).....	409
88	พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการสื่อสาร (C-51).....	411
89	พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการสื่อสาร (C-52).....	413
90	พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการสื่อสาร (C-53).....	415
91	พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการสื่อสาร (C-54).....	417

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	21
2	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	79
3	กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	80
4	ขั้นตอนดำเนินการวิจัย.....	114
5	แผนแบบการวิจัย.....	115
6	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียน มัธยมศึกษา.....	175
7	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะการทำงานเป็น ทีม.....	176
8	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะการวิเคราะห์ และการสังเคราะห์.....	177
9	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 3 สมรรถนะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง.....	178
10	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 4 สมรรถนะการพัฒนา ศักยภาพบุคลากร.....	179
11	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 5 สมรรถนะการมุ่ง ผลสัมฤทธิ์.....	180
12	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 6 สมรรถนะการบริการที่ดี.....	181
13	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 7 สมรรถนะการสื่อสาร.....	182
14	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 8 สมรรถนะการพัฒนา ตนเอง.....	183
15	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 9 สมรรถนะด้านบุคลิกภาพ.....	184

บทที่ 1

บทนำ

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยหนึ่งที่ยังคงสำคัญอย่างยิ่ง เพราะทรัพยากรบุคคลเปรียบเสมือนสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่ามากที่สุดขององค์กร เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์กร ด้วยเหตุผลดังกล่าวองค์กรต่างๆ จึงพยายามที่จะแสวงหากกลยุทธ์หรือเครื่องมือต่างๆ มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูง (Talent Management) การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลโดยใช้ทักษะเป็นพื้นฐาน (Skill-based Human Resource Management) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) และการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน (Competency-based Human Resource Management) เป็นต้น¹ อีกทั้งปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กรก็คือ สมรรถนะ (Competency) โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กร องค์กรต่างๆ จึงพยายามจะดึงเอาสมรรถนะของบุคคลออกมาใช้ให้มากที่สุด เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนางานบริการ หรือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นต้น ซึ่งในปัจจุบัน ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าและเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนให้ก้าวไปข้างหน้าด้วยความรู้ ความสามารถ และทักษะที่แต่ละคนทุ่มเททำเพื่อองค์กร ดังนั้นหากองค์กรได้มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ตั้งแต่การจัดระบบการสรรหาบุคลากรได้ตรงกับความต้องการขององค์กร การพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้ดีที่สุด การมีระบบประเมินผลเพื่อจ่ายค่าตอบแทน และเพื่อสร้างความก้าวหน้าในการทำงานให้แก่บุคลากรที่ดีก็ย่อมทำให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จได้² ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษา เป็นหัวหน้าสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความสำคัญถือว่าเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จเพราะนอกจากจะปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจของ

¹ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร, "แนวทางการพัฒนาระบบสมรรถนะเพื่อพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์, เข้าถึงเมื่อ 6 มี.ค. 60, เข้าถึงได้จาก,"

<http://competency.rmutp.ac.th>.

² วิทยา อินทร์สอน, ปัทมาพร ท่อชู, and สุขอังคณา แกลงกันท์, "แนวทางการพัฒนาระบบสมรรถนะเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์, เข้าถึงเมื่อ 9 มี.ค. 60, เข้าถึงได้จาก,"

<http://www.thailandindustry.com/onlinemag/view2.php?id=735§ion=18&issues=2>

สถานศึกษาแล้ว ผู้บริหารยังเป็นจุดเชื่อมั่นนโยบายกับการปฏิบัติที่ใกล้ชิดกับผู้เรียนมากที่สุด ซึ่งแน่นอนว่าผู้บริหารสถานศึกษานอกจากจะต้องมีคุณลักษณะที่ดี มีความรู้ความสามารถ เป็นผู้นำครู และบุคลากรทางการศึกษาตลอดจนผู้ปกครองและชุมชนให้มาร่วมมือส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาให้บรรลุผล ซึ่งหมายถึง “มีสมรรถนะ” สมรรถนะ (Competency) ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษาในคุณลักษณะเฉพาะตัว (Attribute) พฤติกรรม (Behavior) ประกอบกันทำให้สามารถปฏิบัติงานหรือกิจกรรมต่างๆ ตามภาระหน้าที่และความรับผิดชอบที่เกิดผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมายตามที่ได้วางไว้ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายปฏิรูปการศึกษาและภารกิจของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายคุณภาพการศึกษา นั่นคือผู้เรียนที่จบการศึกษาจะเป็นบุคคลที่มีคุณภาพ เป็นทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ มีทักษะสำคัญสำหรับคนยุคศตวรรษที่ 21 และมีคุณลักษณะที่ส่งเสริมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และแนวทางของไทยแลนด์ 4.0 ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ที่มีสมรรถนะสูง สอดคล้องกับสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโลกของการแข่งขัน ทิศทางการพัฒนาและแนวทางในการปฏิรูปการศึกษาของประเทศ พัฒนาสถานศึกษาให้สามารถจัดการเรียนการสอนและปรับตัวให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ³

ดังนั้น กระบวนการคัดเลือก พัฒนา และประเมินผู้บริหารสถานศึกษา จึงใช้หลักการของสมรรถนะ ทั้งนี้เพื่อให้ได้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นผู้ที่เพียบพร้อมด้วยคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ผสมผสานกันจนทำให้ผู้อำนวยการโรงเรียน แสดงออกมาเป็นการกระทำหรือพฤติกรรมที่ส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพหรือที่เรียกว่า “สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา” นั่นเอง

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้กลายเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งในยุคปัจจุบัน เนื่องจากองค์กรหรือธุรกิจต่างๆ ต้องเผชิญกับภาวะการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้นทั้งภายในและภายนอกประเทศ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดำเนินการอย่างเหมาะสมและเป็นระบบเท่านั้น ที่มีส่วนสำคัญในการผูกใจและธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้อยู่ปฏิบัติงานกับองค์กรนานที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

³ พรชัย เจดามาน, "ผู้บริหารโรงเรียน 4.0 พลังขับเคลื่อนปฏิรูปการศึกษา, เข้าถึงเมื่อ 10 มี.ค. 60, เข้าถึงได้จาก " <http://drborworn.com/articledetail.asp?id=20137>.

โดยมิให้เสียไปแก่คู่แข่งชั้นทางธุรกิจ⁴ และการบริหารจัดการศึกษาไทยในยุคปัจจุบันซึ่งอยู่ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ภายใต้เงื่อนไขที่มีการแข่งขันในการสร้างข้อได้เปรียบทางสังคมที่เน้นความรวดเร็วและหลากหลายนั้น ล้วนส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการศึกษาโดยภาพรวมซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากการ ปรับเปลี่ยนบริบทและโครงสร้างการบริหาร และจัดการศึกษาภายใต้บทบัญญัติของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 เป็นการจัดโครงสร้างการบริหารการศึกษาโดยยึดหลักของการมีเอกภาพเชิงนโยบายหลากหลายในการปฏิบัติ โดยเน้นระบบการกระจายอำนาจทางการศึกษาเป็นสำคัญ ตลอดถึงการพัฒนาประสิทธิภาพของข้าราชการผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้มีความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม ในอันที่จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลแก่ราชการ⁵ ซึ่งบุคคลที่จะบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือ ผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา จะต้องมีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการ มีวิสัยทัศน์ในการบริหารการศึกษาให้ทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลง มีภาวะผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ เป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง และมีความเป็นประชาธิปไตย เพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ให้ผู้เรียนทุกคนมีความรู้ ความสามารถ บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างแท้จริง ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในยุคปฏิรูปการศึกษา ควรมีลักษณะที่สำคัญ คือ นักพัฒนา นักแก้ปัญหา นักตัดสินใจ นักประนีประนอม นักการทูต นักวางแผน นักปกครอง และนักประชาสัมพันธ์⁶ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องหาแนวทางเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐานและเป็นไปตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้เป็นสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ จัดการศึกษาตามแนวปฏิรูป เน้นเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผล ให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการ การบริหารจัดการต้องอาศัยวิธีการและนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ ความสามารถ

⁴ อลงกรณ์ มีสุทธาและ สมิต สัจฉกร, การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินโดยใช้ Competency Kpi Balanced Scorecard 360o (ฉบับปรับปรุง), พิมพ์ครั้งที่ 19 (กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2555), 1.

⁵ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, คู่มือการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา แนวใหม่ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา (กรุงเทพฯ: องค์กรรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2554), 1.

⁶ สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, "การบริหารตามแนวปฏิรูปการศึกษา," วารสารวิชาการ 5,6 (พฤษภาคม 2545): 23-30.

มีทักษะในการบริหารการศึกษา จึงจะทำให้การจัดการศึกษามีคุณภาพ ส่งผลต่อการมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษา⁷

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา มาตรฐานวิทยฐานะ หลักเกณฑ์และวิธีการให้มีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะ โดยมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และอบรมพัฒนาสมรรถนะตามที่กำหนดทั้งในด้านสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงาน มีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดทั่วประเทศ เพื่อให้มีการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพให้เป็นไปตามเป้าหมายภายใต้นโยบายการปฏิรูปการศึกษา รวมทั้งความจำเป็นและความสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนาตนเองเพื่อให้มีคุณลักษณะความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมภายใต้สถานการณ์ต่างๆ หรือสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในยุคปัจจุบันและอนาคต ซึ่งเป็นยุคแห่งข้อมูลข่าวสาร (Information Age) หรือยุคแห่งการเรียนรู้ (Learning age) ที่การศึกษามีความสัมพันธ์กับสภาพสังคม การเมือง และเศรษฐกิจในแต่ละช่วงเวลา ดังนั้นบุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษา โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษา จึงมีความจำเป็นในการพัฒนาเพื่อให้มีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เหมาะสมต่อบทบาท หน้าที่ และมีภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อคุณภาพและความสำเร็จของการจัดการศึกษาของโรงเรียนในยุคแห่งการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งมีความเชื่อมโยงไปสู่คุณภาพการศึกษาของประเทศ⁸ และความสำคัญของการพัฒนาตนเองของบุคลากรทางการศึกษา ล้วนต้องการเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์หรืออย่างน้อยก็ต้องการมีชีวิตที่เป็นสุขในสังคม ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและความต้องการของตนเอง พัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะแห่งตนหรือขีดระดับความสามารถ (Functional Competency) ของผู้บริหารสถานศึกษา ในการพัฒนาตนเองเป็นความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษาในคุณลักษณะด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ลักษณะเฉพาะตัว (Behavior) ประกอบกันทำให้สามารถปฏิบัติงานหรือกิจกรรมต่างๆ ตามภาระหน้าที่และความรับผิดชอบที่เกิดผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ โดยสิ่งจำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษา ในทศวรรษที่ 21 ควรมีสมรรถนะที่พึงมีและพึงปฏิบัติมาเป็นพื้นฐาน (Competency Base) ในการพัฒนาตนเอง ทั้งด้านการฝึกอบรม และการพัฒนา

⁷ สมใจ ลักษณะ, การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน, พิมพ์ครั้งที่ 6 (กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2552), 7.

⁸ อัจฉราพร ช่างอินทร์, "ความสัมพันธ์ระหว่างจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารกับสมรรถนะผู้บริหารตามมาตรฐานคุรุสภาในโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มกรุงเทพมหานคร สังกัดกรุงเทพมหานคร" (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, 2556), 2.

กอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการกำหนดค่าตอบแทนและภาระหน้าที่อันก่อเกิดสมรรถนะแห่งตนได้อย่างมีศักยภาพ คือ 1) ความมุ่งมั่นในงาน 2) การจัดการความเสี่ยง 3) ความอ่อนน้อมถ่อมตน 4) ความใส่ใจต่อบุคคลและสมาชิก 5) ความคิดริเริ่มสิ่งใหม่อย่างสร้างสรรค์ 6) ความเอาใจใส่คุณภาพ 7) ความใส่ใจเรียนรู้ 8) การมุ่งมั่นในความสำเร็จ 9) ความมีจิตสำนึกของการทำงานเป็นทีม 10) การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว⁹ ในการนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งสมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร โดยสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษามีหลากหลาย ในงานวิจัยเล่มนี้จะได้ทราบสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

พจนานุกรมตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Indicators Dictionary) ใช้คำย่อคือ Pls Dictionary ประกอบด้วยคำสองคำหลักได้แก่ “Pls หรือ Performance Indicators” หมายถึงตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน และ Dictionary หมายถึง พจนานุกรม เมื่อรวมสองคำไว้ด้วยกัน Pls Dictionary จึงหมายถึงพจนานุกรมตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดรายละเอียดที่สำคัญของตัวชี้วัดผลงาน ประกอบด้วยส่วนที่สำคัญรวมทั้งหมด 15 ส่วน ได้แก่ 1) ความหมายหรือคำนิยาม 2) การเขียนมุมมอง 3) วัตถุประสงค์ 4) การเขียนสูตรคำนวณ 5) การเขียนหน่วยวัด 6) ความถี่ในการเก็บข้อมูล 7) ผู้กำหนดเป้าหมาย 8) หน่วยงานเจ้าภาพ 9) ที่มาของเป้าหมาย 10) การกำหนดข้อมูลดิบในอดีต 11) การกำหนดค่าเป้าหมายของปีปัจจุบัน 12) ระดับการประเมิน 13) แผนการดำเนินงาน 14) เอกสารที่เกี่ยวข้อง 15) ผู้เก็บข้อมูล¹⁰

ดังนั้น การสร้างพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในงานวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในการนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน ในกระบวนการคัดเลือกพัฒนา และประเมินผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อให้ได้ผู้อำนวยการโรงเรียน ที่มีคุณลักษณะที่ดี มีความรู้ความสามารถ มีทักษะกระบวนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

⁹ พรชัย เจดามาน, "สมรรถนะแห่งตน การพัฒนาตนเองของบุคลากรการศึกษาที่ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงในทศวรรษที่ 21, เข้าถึงเมื่อ 28 เมษายน 60, เข้าถึงได้จาก " <http://personnel.obec.go.th/home/wp-content/uploads/2016/05/>.

¹⁰ อภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, Performance Indicators (Pis) Dictionary เล่ม 1 (กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2554), 30-31.

ปัญหาของการวิจัย

การบริหารงานในทุกองค์การในยุคปัจจุบันต้องการนักบริหารมืออาชีพมาทำหน้าที่ผู้บริหารจัดการให้ก้าวทันโลกที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วซึ่งเป็นผลที่สืบเนื่องมาจากความเจริญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ทำให้เกิดการแพร่กระจายข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอกองค์การ อันเป็นสภาวะการณ์ที่ก่อให้เกิดระบบเศรษฐกิจฐานความรู้เพื่อการแข่งขันและความร่วมมือ นักบริหารมืออาชีพเท่านั้นจึงจะสามารถนำองค์การไปสู่ความสำเร็จได้ พฤติกรรมนักบริหารมืออาชีพย่อมแสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะเฉพาะที่จำเป็นในการบริหารในระดับที่สูง คุณลักษณะเหล่านี้จะถูกบ่มเพาะด้วยประสบการณ์ส่วนหนึ่งและต้องได้รับการสั่งสอนด้วยการฝึกฝนและพัฒนาตนเองเพื่อการเข้าสู่การเป็นนักบริหารที่แท้จริงอีกส่วนหนึ่ง ลักษณะนิสัยของบุคคลบางประการอาจเป็นตัวบ่อนทำลายประสิทธิภาพของการทำงานของบุคลากรและนำความเสียหายในด้านผลประกอบการของหน่วยงานด้วย ดังนั้นการเป็นนักบริหารมืออาชีพจึงต้องมีการตระหนักรู้ในบริบทของการเป็นนักบริหารและพัฒนาตนเองให้รู้เท่าทันเหตุการณ์อยู่เสมอ¹¹ ซึ่งสถานศึกษาก็เช่นเดียวกัน ต้องมีผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ แต่ในปัจจุบัน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีปัญหาในการบริหารจัดการศึกษาจำนวนมาก

จากผลการศึกษาปัญหาการศึกษาไทยที่เกิดจากผู้บริหารโรงเรียน พบว่า สถานศึกษาจะมีคุณภาพได้ ขึ้นอยู่กับการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีสมรรถนะ โดยจะนำพียงองค์กรให้ก้าวไปในกระแสแห่งการปฏิรูปได้อย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี หากผู้บริหารสถานศึกษาไม่มีประสิทธิภาพและไม่มีสมรรถนะ ก็จะเป็นต้นตอหนึ่งของปัญหาการศึกษาไทย¹² และจากการวิเคราะห์ผลการประเมินมาตรฐานการศึกษาคุณภาพภายนอกทั้งสามรอบ ของ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือสมศ. ตั้งแต่ปี 2544-2557 พบว่า โรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานมีจำนวนโรงเรียนที่ไม่ผ่านการประเมินทั้งสามรอบ 1,755 แห่ง จำนวนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีระดับดี-ดีมาก คงที่ทั้งสามรอบ มีจำนวน 4,420 แห่ง จากทั้งหมด 31,375 แห่ง จากการวิเคราะห์ผลการประเมินทั้งสามรอบ พบว่า ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นกลุ่มที่น่าเป็นห่วงที่สุด เมื่อเปรียบเทียบผลการประเมินแต่ละรอบของสถานศึกษาทุกแห่ง คือ กลุ่มโรงเรียนที่ไม่ผ่านการประเมินทั้งสามรอบ มีจำนวน 1,755 แห่ง และกลุ่ม ที่ผ่านการประเมินรอบสอง แต่รอบสามไม่ผ่านการประเมิน มีจำนวนถึง 9,418 แห่ง ซึ่งผลเหล่านี้ทำให้เห็นภาพรวมทั้งประเทศ

¹¹ สุภัททา ปิณฑะแพทย์, "นักบริหารมืออาชีพ, เข้าถึงเมื่อ 24 มี.ค.60, เข้าถึงได้จาก " <http://www.supatta.haysamy.com/profmgr.html>.

¹² ครูไทย, "ปัญหาการศึกษาไทยที่เกิดจากผู้บริหารโรงเรียน, เข้าถึงเมื่อ 10 มี.ค. 60, เข้าถึงได้จาก," <http://kruthai-pawpunjin.blogspot.com/2011/02/1.html>

ได้ชัดเจนว่าทั้งสองกลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่ต้นสังกัด จำเป็นจะต้องให้ความสำคัญและใกล้ชิดอย่างมาก ค้นหาสาเหตุและวางแผนแนวทางแก้ไขเร่งด่วนที่สุด จากการวิเคราะห์หนึ่งในสาเหตุอาจมาจาก การบริหารจัดการของผู้บริหารและการโยกย้ายของผู้บริหาร ยิ่งสะท้อนให้เห็นชัดว่าคุณภาพของสถานศึกษาผูกติดกับตัวบุคคลไม่ใช่ระบบ เพราะสถานศึกษาควรจะต้องสร้างคุณภาพในเชิงระบบให้เกิดขึ้นแม้จะเปลี่ยนตัวบุคคล คุณภาพไม่ควรจะต่ำลง¹³ จากผลการวิเคราะห์พบว่า ปัญหาที่คุณภาพการศึกษาไม่ได้คุณภาพเกิดจากคุณภาพของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ และจากรายงานการวิจัยเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล 4.0 ในศตวรรษที่ 21 ภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ชาติเพื่อการขับเคลื่อนการศึกษาอย่างยั่งยืน พบว่า ทักษะผู้บริหาร 4.0 ของการก้าวทันการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ 1) ทักษะภาวะผู้นำโดยธรรมชาติและรอบรู้ 2) ทักษะการมีส่วนร่วม 3) ทักษะประสานสัมพันธ์ 4) ทักษะผู้อำนวยการความสะดวก 5) ทักษะการสร้างแรงจูงใจ 6) ทักษะผู้ประเมิน 7) ทักษะผู้พัฒนาวิชาการ การบริหารจัดการจะประสบผลสำเร็จบนพื้นฐานของการบริหารที่สำคัญ ได้แก่ ทักษะด้านวิชาการ (Technical Skill) ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skill) และทักษะด้านสังกัป (Conceptual Skill)¹⁴ เป็นทักษะที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีในการบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ

จากปัญหาและผลการวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญมากที่จะขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาไปสู่จุดมุ่งหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษา พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับผู้สนใจศึกษาค้นคว้า และผู้ที่ต้องการนำพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ไปเป็นแนวทางในการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงเรียนต่อไป

¹³ ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์, "สรุปผลประเมินมาตรฐานการศึกษา 3 รอบคาดหวังการประเมินในรอบที่ 4 จะมีการพัฒนาขึ้น, เข้าถึงเมื่อ 9 พ.ค. 60, เข้าถึงได้จาก "

<http://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=40056&Key=hotnews>.

¹⁴ สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติกร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, รายงานการวิจัยเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล 4.0 ในศตวรรษที่ 21 ภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ชาติเพื่อการขับเคลื่อนการศึกษาอย่างยั่งยืน (กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2560), ค-จ.

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อทราบสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
2. เพื่อทราบพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
3. เพื่อทราบผลการยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

ข้อคำถามของการวิจัย

1. สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นอย่างไร
2. พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นอย่างไร
3. ผลการยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นอย่างไร

สมมติฐานของการวิจัย

1. สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นพหุองค์ประกอบ
2. พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นกลุ่มตัวแปรที่จัดเรียงตามหมวดหมู่
3. พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และมีประโยชน์

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยเพื่อศึกษา พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัยจากองค์ความรู้ในเรื่องต่อไปนี้

1. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ เช่น 1) สมรรถนะของผู้บริหารในการบริหารงานแนวใหม่ตามแนวคิดของโบมและสพาร์โรว (Boam and Sparrow) ได้แบ่งสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารเป็น 3 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะที่ 1 ผลลัพธ์แห่งความสำเร็จ (Achieving Results) สมรรถนะที่ 2 การวิเคราะห์และการตัดสินใจ (Analyzing and Deciding) และสมรรถนะที่ 3 การทำงานร่วมกับผู้อื่น (Working with People)¹⁵ 2) สมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารในอนาคตตามแนวคิดของสเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) โดยแบ่งสมรรถนะเป็นกลุ่มต่างๆ ได้

¹⁵ Rosmary Boam and Paul Sparrow, **Designing and Achieving**

6 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะกลุ่มที่ 1 การกระทำและผลสัมฤทธิ์ (Achievement and Action) สมรรถนะกลุ่มที่ 2 การบริการคนอื่นและการช่วยเหลือ (Helping and Human Service) สมรรถนะกลุ่มที่ 3 การใช้อิทธิพลและผลกระทบ (Impact and Influence) สมรรถนะกลุ่มที่ 4 การบริหารจัดการ (Managerial) ในสมรรถนะกลุ่มการบริหาร สมรรถนะกลุ่มที่ 5 การรู้คิด (Cognitive) และ สมรรถนะกลุ่มที่ 6 ประสิทธิภาพส่วนตัว (Personal Effectiveness)¹⁶ 3) สมรรถนะของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพตามแนวคิดของบอยาซีส (Boyatzis) มีจำนวน 12 สมรรถนะ ซึ่งประกอบไปด้วย (1) การมุ่งประสิทธิภาพ (2) การทำงานเชิงรุก (3) ความสามารถในการวินิจฉัย (4) สมรรถนะในการคำนึงถึงผลกระทบ (5) ความเชื่อมั่นในตัวเอง (6) สมรรถนะในการนำเสนอด้วยวาจา (7) สมรรถนะในการมองภาพรวม (8) สมรรถนะในการใช้พลังอำนาจทางสังคม (9) สมรรถนะในการบริหารกระบวนการกลุ่ม (10) สมรรถนะในการรับรู้ (11) สมรรถนะในการควบคุมตนเอง และ (12) ความอดทนและการปรับตัว¹⁷ 4) สมรรถนะผู้นำของซาชิน (Sashin) พบว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ต้องมีสมรรถนะ ในเรื่องต่อไปนี้ (1) มุ่งสู่ความเป็นผู้นำ (Focused Leadership) (2) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skill) (3) ความน่าเชื่อถือได้ (Trustworthiness) (4) เคารพตนเองและผู้อื่น (Respect for Self and Others) (5) การรับมือกับความเสี่ยง (Risk-Taking) (6) การมอบอำนาจความเป็นผู้นำ (Empowered Leadership) (7) การกำหนดวิสัยทัศน์ในระยะยาว (Long-Term Vision) (8) ภาวะผู้นำในองค์การ (Organization Leadership) และ (9) ภาวะผู้นำทางวัฒนธรรม (Cultural Leadership)¹⁸ 5) สมรรถนะของผู้นำด้านความฉลาดทางอารมณ์ของโกล์แมน บอยาซีส และแมคคี (Goleman, Boyatzis, and McKee) ได้พัฒนาแนวคิดเรื่องสมรรถนะของผู้นำด้านความฉลาดทางอารมณ์ คือ (1) การรู้จักตนเอง (Self-Awareness) (2) การจัดการกับตนเอง (Self-Management) (3) ความตระหนักรู้ด้านสังคม (Social Awareness) และ (4) การจัดการ

¹⁶ Lyle M. Spencer and Signe M. Spencer, **Competency at Work : Models for Superior Performance**, อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส, **การบริหารบุคคลภาคทฤษฎีไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย** (กรุงเทพฯ: จุดทอง จำกัด, 2548), 47-48.

¹⁷ Richard E. Boyatzis, **The Competent Manager : A Model for Effective Performance**, อ้างถึงใน นิสตารค์ เวชยานนท์, **Competency-Based Approach** (กรุงเทพฯ: กราฟิโกซิสเต็มส์ จำกัด, 2549, 2549), 106-12.

¹⁸ Marshall Sashin, **The Visionary Leader Questionnaire**, Quoted in **Clarke, Liz, the Essence of Change** (Great Britain BPC Wheatons Ltd, Exeter, 1994), 144-45.

ความสัมพันธ์ (Relationship Management)¹⁹ 6) สมรรถนะผู้นำของฮักส์ กิเนนธ์ และเคอร์ไซ (Hughes, Ginnett and Curphy) ได้ศึกษารูปแบบสมรรถนะผู้นำของบริษัท พบว่า ผู้นำมีรูปแบบสมรรถนะ (1) ด้านทักษะการบริหารจัดการ (Management Skill) (2) ด้านความเข้าใจและรู้คุณค่าของบุคคล (Personal Value and Mastery) (3) ด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Vision and Strategy) (4) ด้านการจัดวางบุคลากรและการสร้างกระบวนการ (Aligning People and Process) (5) ด้านการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Sponsoring Change) (6) ด้านการสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาผู้อื่น (Motivation and Development of Other) (7) ด้านผลลัพธ์แห่งความสำเร็จ (Achieve Results) และ (8) ด้านทักษะในการสื่อสาร (Communication Skill)²⁰ 7) สมรรถนะผู้นำของโชเอ็นแฟลด์ท์และสเตเจอร์ (Schoenfeldt and Steger) ได้ศึกษารูปแบบสมรรถนะของผู้จัดการระดับกลาง พบว่า มีรูปแบบสมรรถนะดังต่อไปนี้ (1) ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) (2) ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) (3) การควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา (Directing Subordinates) (4) การมุ่งเน้นไปที่ผู้อื่น (Focus on Other) และ (5) การเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านองค์ความรู้ (Specialized Knowledge)²¹ 8) สมรรถนะผู้นำของเฮนเดอร์สัน (Henderson) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) ของผู้บริหาร 3 ระดับ คือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับรองลงมา พบว่า องค์ประกอบของการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการมี 10 องค์ประกอบ คือ (1) การยืดหยุ่น (Flexibility) (2) ความมั่นใจในตนเอง (Self - Confidence) (3) ทักษะด้านการเมือง (Political Skill) (4) ความเข้มแข็งอดทน (Stamina) (5) การติดต่อสื่อสาร (Communication) (6) การควบคุมการทำงาน (Control) (7) การมีประสิทธิภาพ (Efficiency) (8) การพัฒนาบุคคลอื่น (Development

¹⁹ Daniel Goleman, Richard Boyatzis, and Annie McKee, **The New Leader : Transforming the Art of Leadership into the Science of Results** (Great Britain Clays Ltd, St Ives plc, 2003), 327-32.

²⁰ Richard L. Hughes, Robert C. Ginnett, and Gordon L. Curphy, **Leadership : Enhancing the Lesson of Experience** (New York The McGraw – Hill Publishing Companies, Inc., 2002), 213.

²¹ L. F. Schoenfeldt and J. A. Steger, **Incentivation and Development of Managerial Talent, Quoted in Randy L. Desimone and Others, Human Resource Development** (The United States of America Harcourt, Inc, 2002), 518.

Others) (9) ทักษะการวิเคราะห์ (Analytical Skill) และ (10) การยอมรับในข้อตกลงต่างๆ²²
 9) สมรรถนะผู้นำของเฮลริเกิล เจคสัน และสโลคัม (Hellriegel, Jackson and Slocum) ได้ศึกษา
 ผู้ที่ทำงานในตำแหน่ง “ผู้จัดการ” ควรจะมี Six Key Managerial Competency หรือ
 Competency หลัก 6 ประการ ดังต่อไปนี้ (1) สมรรถนะในการสื่อสาร (Communication
 Competency) (2) สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ (Planning and
 Administration Competency) (3) สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม (Teamwork Competency)
 (4) สมรรถนะเชิงกลยุทธ์ (Strategic Competency) (5) สมรรถนะในการรับรู้เรื่องระหว่างประเทศ
 (Global Awareness Competency) (6) สมรรถนะในการควบคุมตนเอง (Self -Management
 Competency)²³ เป็นต้น

2. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในต่างประเทศ เช่น

1) สมรรถนะของผู้บริหารของสำนักงานการศึกษาผู้ใหญ่ขั้นพื้นฐานของรัฐเพนซิลเวเนีย (Pennsy ;
 vania Burcau of adult Basic Literacy Education Administrator Competency) ได้แก่
 (1) การรับผิดชอบโครงการและผลลัพธ์ของนักเรียน (customer result and program accountability)
 (2) ระบบการศึกษา (Instructional System) (3) ภาวะผู้นำและการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
 (Leadership and Continuous Improvement) (4) การพัฒนาสู่มืออาชีพ (Professional Development)
 และ (5) การปฏิสัมพันธ์กับชุมชนและขยายไปถึงองค์การอื่นๆ (community interaction and
 outreach)²⁴ 2) สมรรถนะที่มีประสิทธิผลของสถาบันผู้นำสถานศึกษาเมืองบอสตัน (Boston School
 Leadership Institute : Competency of Effective Principals) มีดังนี้ (1) เข้าใจวิธีการเรียนรู้
 ของเด็กและผู้ใหญ่ (2) วิเคราะห์การเรียนการสอนและการเรียนรู้ของนักเรียนตลอดจนถึงการสำรวจ
 ชั้นเรียนและจัดหาสิ่งต่างๆ ให้กับครูที่จะสนับสนุนการพัฒนาการเรียนการสอน (3) ใช้ข้อมูลในการวัด
 การเรียนรู้ของนักเรียน การสอน และการวางแผน (4) สร้างสรรค์การมีส่วนร่วมกับชุมชน คือ การใส่

²² Iain S. Henderson, "Managerial Competencies : Three Dimension to Managerial Effectivenessm?", Accessed 25 November 2017. Available From "
[http://alummi.Absmba.com/ablmmi/pdf/managerial competencies.pdf](http://alummi.Absmba.com/ablmmi/pdf/managerial%20competencies.pdf)

²³ Don Hellriegel, Susan F. Jackson, and John W. Slocum, "A Competency – Based Approach, Accessed 29 November 2017,"
[https://www.amazon.com/...Competency-Based-Approach-Don-Hellriegel.](https://www.amazon.com/...Competency-Based-Approach-Don-Hellriegel)

²⁴ Able State Leadership Activity [pseud] **Pennsylvania Able Administrator Competencies User’s Guide** (Pennsylvania The Commonwealth of Pennsylvania: The Commonwealth of Pennsylvania, 2002), 16-19.

ใจถึงความถูกต้องและเป็นธรรมในสังคม มีความคาดหวังสูงกับทุกๆ คน และให้โอกาสเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างเท่าเทียมกัน (5) เข้าใจช่องว่างในการบรรลุผลสำเร็จและวิธีการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนที่จะปิดกั้นช่องว่างนั้น (6) พัฒนาให้รับรู้ถึงวิสัยทัศน์และทำความเข้าใจร่วมกันในการสร้างประสิทธิผลในชั้นเรียน การเรียนการสอนและการสร้างระบบในโรงเรียน (7) สร้างสรรค์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาในการร่วมใช้ภาวะผู้นำ การฝึกที่จะมีส่วนร่วมรับผิดชอบความเสี่ยง สนับสนุนนวัตกรรม และเห็นพ้องกันในการให้ความสำคัญในการสร้างคุณภาพการจัดการเรียนการสอน (8) เข้าใจความต้องการและผลประโยชน์ของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนที่นำพาโรงเรียนไปสู่สัมพันธภาพที่เข้มแข็ง (9) เข้าใจในงบประมาณของสถานศึกษา ทรัพยากรบุคคล และปัจจัยเกี่ยวกับทรัพยากรอื่นๆ ที่จะสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียน (10) พัฒนาและรักษาความปลอดภัยและการเรียนรู้ภาวะเป็ยบของสภาพแวดล้อมและจัดการการปฏิบัติการของสำนักงานในการสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียนและ(11) ไตร่ตรองการปฏิบัติงานและมีภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของประสบการณ์และการเรียนรู้²⁵ 3) สมรรถนะของผู้บริหารแห่งสถาบัน CLL(The Center for Creative Leadership) ได้แก่ (1) ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) (2) การป้องกันข้อผิดพลาดในการทำงาน (Defensiveness) (3) ความซื่อสัตย์ (Integrity) (4) ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Interpersonal Skills) และ(5) ทักษะด้านเทคนิคและความรู้ ความเข้าใจ (Technical and Cognitive Skills)²⁶ 4) สมรรถนะของครูใหญ่รัฐฟลอริดา (Florida Principal Competency) มีดังนี้ (1) การกำหนดทิศทางในการริเริ่ม (Proactive Orientation) (2) ความแน่วแน่ (Decisiveness) (3) ทำตามพันธกิจของโรงเรียน (Commitment To School Mission) (4) มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal search) (5) ค้นหาข้อมูล (Information Search) (6) ตั้งแนวคิด (Concept Formation) (7) มีความยืดหยุ่นด้านแนวคิด (Conceptual Flexibility) (8) จัดการด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Managing Interaction) (9) สามารถโน้มน้าวใจได้ (Persuasiveness) (10) คำนึงถึงภาพพจน์ (Concern For Image) (11) ปรับใช้กลยุทธ์ (Tactical Adaptability) (12) สร้างแรงจูงใจ (Achievement Motivation) (13) ควบคุมการจัดการ (Management Control) (14) ควบคุมการ

²⁵ U.S. Department of Education, "Office of Innovation and Improvement, Innovative Pathways to School Leadership, Accessed 25 March 2017. Available From " <http://www.ed.gov/admins/recruit/prepare/alternative/index.html>.

²⁶ The Center for Creative Leadership, *Why and How Successful Executives Get Derailed*, Quoted in Gary Yukl, *Leadership in Organization* (The United States of America: Pearson Education, Inc, 2006), 189-90.

พัฒนา (Development Orientation) (15) มีความสามารถวางแผนในองค์การ (Organization Ability) (16) การมอบหมายงาน (Delegation) (17) การนำเสนอตนเอง (Self-Presentation) (18) การสื่อสารด้วยการเขียน (Written Communication) (19) เข้าใจองค์กร (Organizational Sensitivity)²⁷ 5) สมรรถนะของผู้อำนวยการโรงเรียน ของอีซิงเกอร์และลอมบาร์โด (Eichinger and Lombardo) ได้ทำการศึกษาสมรรถนะของผู้อำนวยการโรงเรียน พบว่า ผู้ที่จะได้รับคัดเลือกผู้อำนวยการโรงเรียน ต้องมีสมรรถนะดังนี้ (1) ทักษะด้านหน้าที่หรือเทคนิค (Functional / Technical Skill) (2) การจูงใจผู้อื่น (Motivation Others) (3) ความซื่อสัตย์และความน่าเชื่อถือ (Integrity and Trust) (4) การเห็นคุณค่าของความแตกต่าง (Valuing Diversity) (5) ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skill) (6) การจัดการและการมีมาตรฐานในการทำงาน (Managing and Measuring Work) (7) การขับเคลื่อนเพื่อผลลัพธ์ (Drive for Results) (8) การชี้นำผู้อื่น (Directing Others) (9) การจัดการวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ (Managing Vision and Purpose) (10) การจัดลำดับความสำคัญ (Priority Setting) (11) คุณภาพในการตัดสินใจและการแก้ปัญหา (Decision Quality Problem) และ (12) ความกล้าในการบริหารจัดการ (Managerial Courage)²⁸ 6) สมรรถนะของผู้บริหาร ตามแนวคิดของสมิธและเพอร์คีย์ (Smith and Purkey) พบว่าโรงเรียนที่มีประสิทธิผลนั้นผู้บริหารต้องมีสมรรถนะที่ประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้ (1) ภาวะผู้นำในการจัดการศึกษา (Instructional Leadership) (2) การวางแผนและวัตถุประสงค์ของหลักสูตร (Planned and Purposeful Curriculum) (3) การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและการตั้งความคาดหวังสูง (Clear Goals and High Expectations) (4) เวลาและภาระงาน (Time on Task) (5) การแสดงให้เห็นถึงการประสบความสำเร็จด้านวิชาการ (Recognition of High Academic Success) (6) การดำเนินตามแนวโน้มทั่วไปของสังคม (Orderly Climate) (7) ไหวพริบในการติดต่อสื่อสาร (Sense of Community) (8) การสนับสนุนและการเข้าร่วมกิจกรรมของผู้ปกครอง (Parental Support and Involvement) (9) การบริหารจัดการสถานที่ในโรงเรียน (School Site Management) (10) การพัฒนาบุคคล (Staff Development) (11) การสร้างความมั่นคงของบุคลากร (Staff Stability) (12)

²⁷ Florida Gulf Coast University, "Florida Principle Competency, Accessed 20 March 2017. Available From "
<http://coe.fegu.edu/faculty/valesky/FRORIDAPRINCIPLECOMPETENCIES.htm>.

²⁸ Robert W. Eichinger and Michael M. Lombardo, "Competency of School Principal, Accessed 20 March 2017. Available From "
http://www.microsoft.com/education/competencies/comp_functional_Technical_skill.aspx.

การวางแผนเกี่ยวกับโรงเรียนและความร่วมมือ (Collegial and Collaborative Planning) และ (13) การสนับสนุนการทำงาน (Direct Support)²⁹ เป็นต้น

3. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศไทย

ได้แก่ 1) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา มีจำนวน 10 สมรรถนะ คือ (1) หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา (2) นโยบายและการวางแผนการศึกษา (3) การบริหารด้านวิชาการ (4) การบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคาร (5) การบริหารบุคคล (6) การบริหารกิจการนักเรียน (7) การประกันคุณภาพการศึกษา (8) การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ (9) การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน และ(10) คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา³⁰ 2) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีดังนี้ (1) สมรรถนะหลัก (2) สมรรถนะประจำสายงาน³¹ 3) สมรรถนะของผู้บริหาร ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้แก่ (1) สมรรถนะหลัก (2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน³² 4) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (สคบส.) ประกอบด้วย 10 สมรรถนะ คือ (1) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) (2) ผู้นำการจัดการเรียนรู้ (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) การประเมินและติดตามผลการจัดการศึกษา (Assessing And Monitoring

²⁹ S.C. Smith and M.S. Purkey, **Effective School, Quoted in Hoy, Wayne K. And Miskel, Cecil G. Educational Administration: Theory, Research, and Practice** (Singapore: McGraw-Hill Education, 2008), 303.

³⁰ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, **มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา** (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2548), 17-20.

³¹ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, **กฎหมายและหนังสือเวียน ก.ค.ศ.** (กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท., 2548), 415-25.

³² ศุภชัย ยาวะประภาส, **การบริหารบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย** (กรุงเทพมหานคร: บริษัทจุดทอง จำกัด, 2548), 58.

Educational Management)³³ 5) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีจำนวน 9 สมรรถนะ แบ่งเป็น สมรรถนะหลัก จำนวน 4 สมรรถนะ คือ (1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (2) การบริการที่ดี (3) การพัฒนาตนเอง (4) การทำงานเป็นทีม และ สมรรถนะประจำสายงานจำนวน 5 สมรรถนะ คือ (5) การวิเคราะห์และสังเคราะห์ (6) การสื่อสารและจูงใจ (7) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร (8) การมีวิสัยทัศน์ (9) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง³⁴

4. พจนานุกรมตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน

แนวทางการจัดทำพจนานุกรมตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน³⁵ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ คือ 1) ความหมายหรือคำนิยาม 2) การเขียนมุมมอง 3) วัตถุประสงค์ 4) การเขียนสูตรคำนวณ 5) การเขียนหน่วยวัด 6) ความถี่ในการเก็บข้อมูล 7) ผู้กำหนดเป้าหมาย 8) หน่วยงานเจ้าภาพ 9) ที่มาของเป้าหมาย 10) การกำหนดข้อมูลดิบในอดีต 11) การกำหนดค่าเป้าหมายของปีปัจจุบัน 12) ระดับการประเมิน 13) แผนการดำเนินงาน 14) เอกสารที่เกี่ยวข้อง 15) ผู้เก็บข้อมูล

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาข้อมูลงานวิจัยในประเทศ เช่น สุรวุฒิ ยัญญลักษณ์ ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน³⁶ ชวนพิศ สิทธิธาดา ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพ³⁷ เพียวร์ สุตรัก ได้ศึกษาเรื่อง ศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

³³ สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา, **โครงการศึกษารูปแบบสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา ประจำปี พ.ศ. 2551-2552** (กรุงเทพมหานคร: เคอเคอเดีย ดีไซน์, 2552), 9-10.

³⁴ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **คู่มือการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา แนวใหม่ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา**, (กรุงเทพฯ: องค์กรรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2554), 12-13.

³⁵ อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์, **Performance Indicators (PIs) Dictionary เล่ม 1** (กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2554), 35-39.

³⁶ สุรวุฒิ ยัญญลักษณ์, "การพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน" (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2550), บทคัดย่อ.

³⁷ ชวนพิศ สิทธิธาดา, "รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพ" (ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552), ง.

ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมศึกษาเขต 1³⁸ อนันต์ พันนึก ได้ศึกษาเรื่อง การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน³⁹ สมภพ ดวงขุ่ม ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 2⁴⁰ ธชววรรณ สุทธาธาร ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารกับคุณภาพการจัดการ การศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2⁴¹ ขนิษฐา พลายเพ็ชร ได้ศึกษาเรื่อง พจนานุกรมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา⁴² อีกทั้งได้ศึกษางานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง เช่น สถาบันการจัดการแห่ง ประเทศนิวซีแลนด์ (New Zealand Institute of Management) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดกลุ่มสมรรถนะ ของผู้บริหาร⁴³ โนเบิล นาโน (Noble-Nano) ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะของโครงการการศึกษาข้อมูล

³⁸ เพยาวี สุดรัก, "ศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมศึกษาเขต 1" (วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2553), ก.

³⁹ อนันต์ พันนึก, "การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2554).

⁴⁰ สมภพ ดวงขุ่ม, "สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2" (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการ บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2554).

⁴¹ ธชววรรณ สุทธาธาร, "สมรรถนะของผู้บริหารกับคุณภาพการจัดการศึกษาของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2", ง.

⁴² ขนิษฐา พลายเพ็ชร, "พจนานุกรมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา" (ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), ง.

⁴³ New Zealand Institute of Management, "Competency Models: A Review of the Literature and the Role of the Employment and Training Administration (Eta) " (Pilots and Demonstration Team Division of Research and Evaluation Office of Policy Development and Research Employment and Training Administration U. S. Department of Labor January 29, 2008), Abstract.

ด้านเทคโนโลยีของเขตพื้นที่ 1⁴⁴ มูลาโตกู (Muratoglu) ได้ศึกษาเรื่อง ระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในการดำเนินการจัดการความรู้(KM) ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่จำแนกตามเพศ⁴⁵ ชวับ (Schwalb) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะผู้นำที่ยั่งยืน : การศึกษาทฤษฎีฐานราก⁴⁶ โอลูวาแดร์ (Oluwadare) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารเพื่อการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพในไนจีเรีย⁴⁷ ลาร์สัน (Lisa) ได้ศึกษาเรื่อง การประเมินผู้บริหารโรงเรียนในรัฐมินนิโซต้า⁴⁸ ปีเตอร์สัน (Peterson) ได้ศึกษาเรื่อง การรับรู้ของครูใหญ่เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารของโรงเรียนที่สอนในระดับอนุบาล- ม.6 รัฐมินนิโซต้า⁴⁹ มุสตามิน (Mustamin) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาและความสำเร็จของมาตรฐานการศึกษาอินโดนีเซีย⁵⁰ ซอกซ์ (Sox) ได้ศึกษาเรื่อง

⁴⁴ Ana Belen O. Noble–Nano, "Competency of Information Technology Education Program in Region 1: Implementation to Quality Education " (Dissertation, Saint Louis University Bonifacio St., Baguio City, 2008), Abstract.

⁴⁵ F Ozmen. V Muratoglu, "**The Competency Levels of School Principles in Implement Knowledge Management Strategies the View of Principles and Teacher According to Gender Variable** (2010), Accessed 29 May 2017. Available " from <http://www.iiste.org/Journals/index.php/JEP/article/viewFile/4581/4665>.

⁴⁶ Pamela G. Schwalb, "**Sustainability Leader Competencies : A Grounded Theory Study** (2011). Abstract. Accessed 7 September 2017. Available From " [http:// www.digitalcommons.unl.edu/aglediss/31/](http://www.digitalcommons.unl.edu/aglediss/31/).

⁴⁷ Adegbemile Oluwadare, "Principals Competency Needs for Effective Schools Administration in Nigeria," **Journal of Education and Practice**. 2(4) (2011): 15-23.

⁴⁸ Lisa Larson, "**Evaluating Minnesota 's School Principals** (2012). Accessed 9 September 2017. Available From " [http:// www.house.mn/hrd/hrd.htm](http://www.house.mn/hrd/hrd.htm).

⁴⁹ Paul Peterson, "**Principal Perceptions of the Relevancy of the K-12 Minnesota Principal Competencies**" (2012). Accessed 1 November 2017. Available " from <https://cornerstone.lib.mnsu.edu/etds/90/>.

⁵⁰ NFN Mustamin, "Principle Competencies and Achievement of National Education Standard in Indonesia," " **International Journal of Humanities And Social Science Invention** ISSN no.2 (August 2013: 31-36.

มาตรฐานของรัฐนอร์ทแคโรไลนา สำหรับผู้บริหารโรงเรียน⁵¹ โมด ยาซีน (Mohd Yasin) ได้ศึกษา เรื่องการเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาของประเทศมาเลเซียและประเทศ อินโดนีเซีย⁵² อะมูเช่ (Amuche) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ของสมรรถนะด้านการบริหารของ ครูใหญ่กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาเอ็กวา (Ecwa) ในประเทศ ไนจีเรียตอนกลางเหนือ⁵³ โอโบเอกบูลีม (Oboegbulem) ได้ศึกษาเรื่อง พบว่า สมรรถนะของผู้บริหาร หญิงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา Nsukka⁵⁴ โคเฮน (Eytan Cohen) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำของครูใหญ่,เจตคติ ความกังวลและสมรรถนะของครูและครูใหญ่ที่เกี่ยวข้องกับ การศึกษาแบบเรียนรวม⁵⁵ V (วี) ได้ศึกษาเรื่อง การส่งเสริมการแสดงผลงานด้านการบริหารจัดการ

⁵¹ Robert Sox, "North Carolina Standards for School Executives (2013). Accessed 9 September 2017. Available From," <https://www.ncpublicschools.org/educatoreffectiveness>.

⁵² M.AL Muzzammil Hj. Mohd Yasin, "School Principle Competency Comparison between Malaysia and Indonesia (2013), Accessed 29 May 2017. Available from https://www.researchgate.net/publication/290331022_School_Principal_Competency_Comparison_between_Malaysia_and_Indonesia.."

⁵³ Chris Igomu. Amuche, "**Principals Managerial Competence as a Correlate of Students' academic Performance in Ecwa Secondary Schools in North Central Nigeria** Journal of Education and Practice. 4(4) (2013) : 247-256. Accessed 5 September 2017 from " <http://www.iiste.org/Journals/index.php/JEP/article/viewFile/4581/4665>.

⁵⁴ Angie Ijeoma Oboegbulem, "Administrative Competencies of Female Principals in Secondary Schools in Nsukka Education Zone," **International Journal of Development Research**. 3(10)(October, 2013: 62-65.

⁵⁵ Eytan. Cohen, "**Principal Leadership Styles and Teacher and Principal Attitudes, Concerns and Competencies Regarding Inclusion** (2015), Accessed 1 September 2017. Available From " <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815023654>.

ของผู้บริหารโรงเรียน⁵⁶ โจ ชือ (Jye Shyr) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสำหรับผู้บริหารในโรงเรียนไฮสคูล (K-12) ในไต้หวัน⁵⁷ โอมาร์ (Omar) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาพจนานุกรมอิเล็กทรอนิกส์สำหรับใช้ในคู่มือมหาราช อัลโคระของศูนย์รับนักเรียนเข้าศึกษาต่อของมหาวิทยาลัยมาเลเซีย⁵⁸ อับดุล ฮาลิม (Abdul Halim) ได้ศึกษาเรื่อง นวัตกรรมการบริหารจัดการด้านการศึกษาและภาวะผู้นำ : สมรรถนะที่ส่งผลในระดับสูงต่อผู้นำของโรงเรียนในมาเลเซีย⁵⁹ ชิงโก (Shingo) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาพจนานุกรมคำที่มีหลายความหมายภาษาญี่ปุ่นและข้อเสนอแนะของการจัดทำพจนานุกรมฉบับผู้เรียน⁶⁰ จิน (Jin) ได้ศึกษาเรื่อง กรณีศึกษาการใช้และการรับรู้เกี่ยวกับพจนานุกรมออนไลน์สำหรับผู้เรียนภาษาต่างประเทศ⁶¹ และ โทโมกิโย (Tomokiyo)

⁵⁶ “ Danilo V, "Towards Enhancing the Managerial Performance of School Heads," **International Review of Management and Business Research**. 5(2)(June 2016: 705-14.

⁵⁷ Wen - Jye Shyr, "Developing the Principal Technology Leadership Competency Indicators for Technical High Schools in K-12 in Taiwan," **Journal of Mathematics Science and Technology Education**. 13(6)(October, 2016: 2085-89.

⁵⁸ Che Abdul Majid Bin Che Omar, "The Development of E-Dictionary for the Use with Maharah Al-Qiraah Textbook at a Matriculation Centre in a University in Malaysia," **The Turkish Online Journal of Educational Technology**. 10(3) (July, 2011): 255-64.

⁵⁹ Rosnarizah Abdul Halim, "Innovation in Educational Management and Leadership: High Impact Competency for Malaysian School Leaders," **Journal of Mathematics Science and Technology Education**. 13(6)(October, 2016) 2090-93.

⁶⁰ Imai. Shingo, "Development of a Learners' Dictionary of Polysemous Japanese Words and Some Proposals for Learners' Lexicography". Acta Linguistica Asiatica. 2(3) (2012) : 63-75. Accessed 9 September 2017. Available From " <http://revije.ff.uni-lj.si/ala/>.

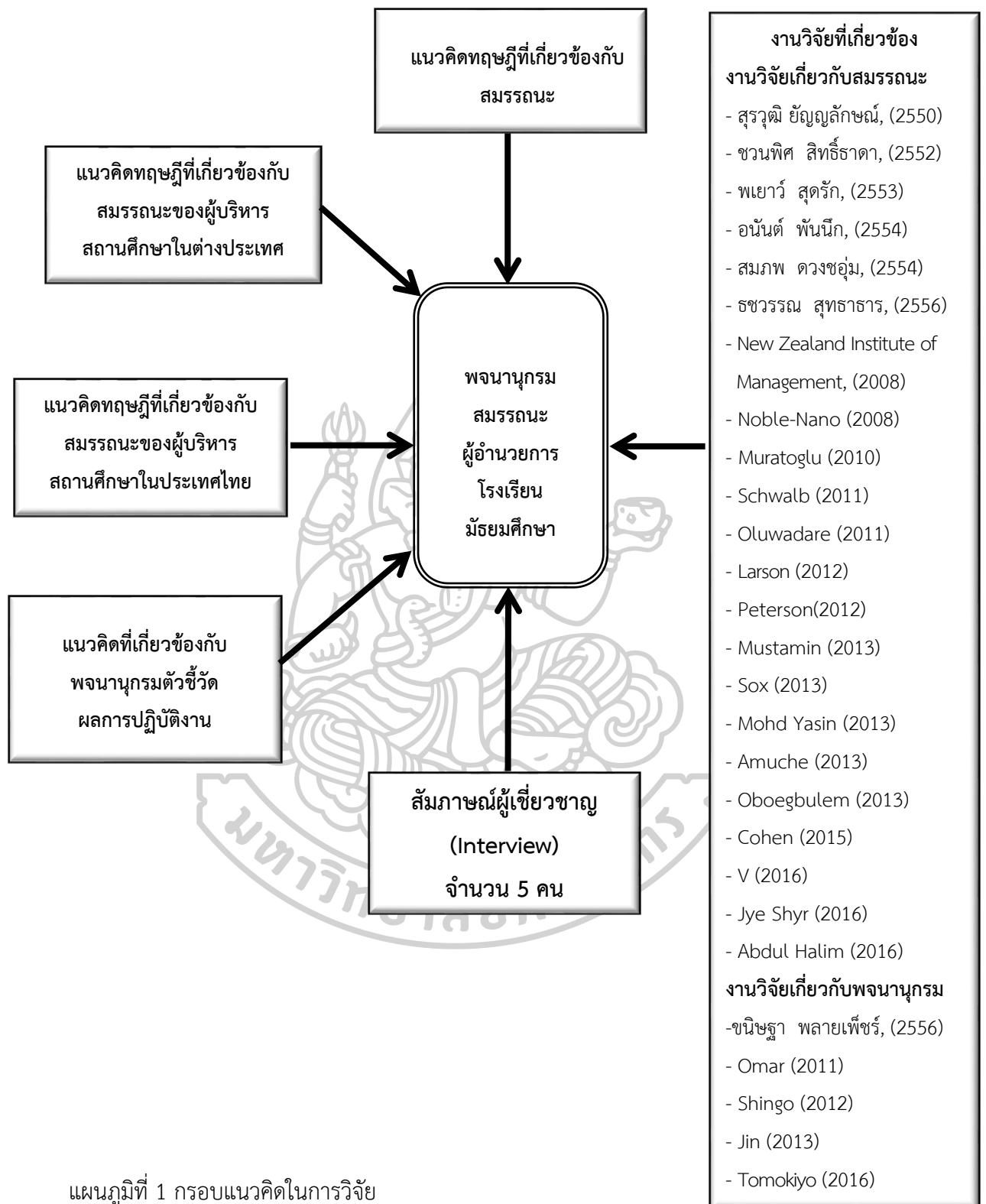
⁶¹ Li Jin, "Foreign Language Learners' Use and Perception of Online Dictionaries : A Survey Study," **MERLOT Journal of Online Learning and Teaching**. 9(4) (December, 2013): 515-33.

ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาคลังข้อมูลและพจนานุกรมเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ปริมาณและลักษณะนามสำหรับเครื่องแปลภาษาฝรั่งเศส-ญี่ปุ่น⁶²

จากแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวสามารถนำมาประกอบเป็นขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัยที่ผู้วิจัยใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ดังแสดงในแผนภูมิที่ 1



⁶² Mutsuko Tomokiyo, "Corpus and Dictionary Development for Classifiers/ Quantifiers Towards French-Japanese Machine Translation," **Proceedings of the Workshop on Cognitive Aspects of the Lexicon.Osaka : Japan (2016): 185-92. .**



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ที่ ม ๑ : Roscmay Boam and Paul Sparrow, *Designing and achieving competency : A competency – based approach to developing people and organizations* (England : McGraw – Hill International (UK) Limited, 1992), 131.

: Lyle M. Spencer and Signe M. Spencer, **Competency at work : Models for Superior Performance**, อ้างถึงใน ศุภชัย ยวาระประภาษ, **การบริหารบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย** (กรุงเทพฯ: จุดทอง จำกัด, 2548), 47–48.

: Richard E. Boyatzis, **The Competent Manager : A Model for Effective Performance**, อ้างถึงใน นิสตารค์ เวชยานนท์, **Competency-Based Approach** (กรุงเทพฯ: กราฟิโกซิสเต็มส์ จำกัด, 2549), 106–112.

: Marshall Sashin, **The Visionary Leader Questionnaire**, quoted in **Clarke, Liz, The Essence of Change** (Great Britain : BPC Wheatons Ltd, Exeter, 1994), 144–145.

: Daniel Goleman, Richard Boyatzis, and Annie McKee, **The New Leader : Transforming the Art of Leadership into the Science of Results** (Great Britain : Clays Ltd, St Ives plc, 2003), 327–332.

: Richard L. Hughcs, Robert C. Ginnett and Gordon L. Curphy, **LEADERSHIP : Enhancing the Lesson of Experience** (New York : The McGraw – Hill Publishing Companies, Inc, 2002), 213.

: L. F. Schocnfcltd and J. A. Steger, **Inentication and Development of Managerial Talent**, Quoted in **Randy L. Desimone and Others, Human Resource Development** (The United States of America : Harcourt, Inc.,2002), 518.

: Iain S. Henderson, **Managerial Competency : Three Dimension to Managerial Effectivenessm?**, Accessed 25 November 2017. Available from [http://alummi.Absmba.com/ablmmi/pdf/managerial competency.pdf](http://alummi.Absmba.com/ablmmi/pdf/managerial%20competency.pdf)

: Don Hellriegel, Susan F. Jackson and John W. Slocum, **A Competency – Based Approach**, Accessed 29 November 2017.

<https://www.amazon.com/...Competency-Based-Approach-Don-Hellriegel>

: Able State Leadership Activity [pseud] , **Pennsylvania ABLE Adminstrator Competency User’s Guide** (Pennsylvania : The Commonwealth of Pennsylvania, 2002), 16–19.

: U.S. Department of Education, **Office of Innovation and Improvement, Innovative Pathways to School Leadership**, Accessed 25 March 2017. Available from <http://www.ed.gov /admins/recruit/prepare/alternative/index.html>

: The Center for Creative Leadership, **Why and how successful executives get derailed**, quoted in Gary Yukl, **Leadership in Organization** (The United States of America : Pearson Education, Inc.,2006), 189 – 190.

: Florida Gulf Coast University, **Florida Principle Competency**, Accessed 20 March 2017. Available from <http://coe.fegu.edu/faculty/valesky/FRORIDAPRINCIPLECOMPETENCY.htm>

: Robert W. Eiehinger and Michael M. Lombrado, **Competency of school Principal**, Accessed 20 March 2017. Available from [http://www.microsoft.com/education/competency/comp_functional_Technical skill.mspcx](http://www.microsoft.com/education/competency/comp_functional_Technical_skill.mspcx)

: S.C. Smith and M.S. Purkey, **Effective School**, quoted in Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G. **Educational Administration: Theory, Research, and Practice** (Singapore: McGraw-Hill Education, 2008), 303.

: สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, **มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา** (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2548), 17-20.

: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, **กฎหมายและหนังสือเวียน ก.ค.ศ.** (กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท., 2548), 415-425.

: ศุภชัย ยาวะประภาส, **การบริหารบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย** (กรุงเทพมหานคร : บริษัทจุดทอง จำกัด, 2548), 58.

: สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา, **โครงการศึกษารูปแบบสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา ประจำปี พ.ศ. 2551-2552** (กรุงเทพมหานคร: เคคอดีตีไซน์, 2552), 9-10.

: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **คู่มือการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา**, (กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2554), 12-13.

: อารณ ภู่วิทยพันธ์, **Performance Indicators (PIs) Dictionary เล่ม 1** (กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2554), 35-39.

: สุรวุฒิ ยัญญลักษณ์, “การพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2550), บทคัดย่อ.

: ชวนพิศ สิทธิธาดา “รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล” (ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุชนิพนธ์ิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552), ง.

: เพียว สุตรัก, “ศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปฐมศึกษาเขต 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2553), ก.

: อนันต์ พันนึก, “การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุชนิพนธ์ิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2554), ก.

: สมภพ ดวงข่อม, “สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2554), ง.

: ธชววรรณ สุทธาธาร, “สมรรถนะของผู้บริหารกับคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), ง.

: ขนิษฐา พลายเพ็ชร, “พจนานุกรมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” (ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุชนิพนธ์ิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), ง.

: New Zealand Institute of Management, **Competency Models: A Review of the Literature and The Role of the Employment and Training Administration (ETA)** (Pilots and Demonstration Team Division of Research and Evaluation Office of Policy Development and Research Employment and Training Administration U. S. Department of Labor January 29, 2008) Abstract.

: Ana Belen O. Noble–Nano, **Competency of Information Technology Education Program in Region 1: Implementation to Quality Education** (Dissertation, Saint Louis University Bonifacio St., Baguio City, 2008), Abstract.

: F Ozmen. V Muratoglu, **The Competency levels of School Principles In Implement Knowledge Management Strategies The View of Principles And Teacher According to Gender Variable (2010)**, Accessed 29 May 2017. Available from

<http://www.iiste.org/Journals/index.php/JEP/article/viewFile/4581/4665>.

: Pamela G. Schwalb, **Sustainability Leader Competency : A Grounded Theory Study (2011)**. Abstract. Accessed 7 September 2017. Available from [http:// www.digitalcommons.unl.edu/aglecdiss/31/](http://www.digitalcommons.unl.edu/aglecdiss/31/).

: Adegbemile Oluwadare, “Principals Competency Needs for Effective Schools Administration in Nigeria”. **Journal of Education and Practice. 2(4) (2011) : 15- 23.**

: Lisa Larson, **Evaluating Minnesota’s School Principals (2012)**. Accessed 9 September 2017. Available from [http:// www.house.mn/hrd/hrd.htm](http://www.house.mn/hrd/hrd.htm).

: Paul Peterson, “**Principal Perceptions of the Relevancy of the K-12 Minnesota Principal Competency**” (2012). Accessed 1 November 2017. Available from <https://cornerstone.lib.mnsu.edu/etds/90/>

: NFN Mustamin, “Principle Competency and Achievement of National Education Standard in Indonesia” **International Journal of Humanities And Social Science Invention ISSN no.2 (August 2013,): 31-36.**

: Robert Sox, **North Carolina Standards for School Executives (2013)**. Accessed 9 September 2017. Available from [https:// www.ncpublicschools.org/educatoreffectiveness](https://www.ncpublicschools.org/educatoreffectiveness).

: M.AL Muzzammil Hj. Mohd Yasin, **School Principle Competency Comparison Between Malaysia And Indonesia (2013)**, Accessed 29 May 2017. Available from

https://www.researchgate.net/publication/290331022_School_principal_competency_comparison_between_Malaysia_and_Indonesia

: Chris Igomu. Amuche, “Principals Managerial Competence as A Correlate Of Students’ Academic Performance In Ecwa Secondary Schools In North Central Nigeria.” **Journal of Education and Practice. 4(4) (2013) : 247-256.** Accessed 5 September 2017 from

<http://www.iiste.org/Journals/index.php/JEP/article/viewFile/4581/4665>.

: Angie Ijeoma Oboegbulem, “ Administrative Competency of Female Principles In Secondary Schools In Nsukka Education Zone”. **International Journal of Development Research. 3(10)(October, 2013) : 62-65**

: Eytan. Cohen, **Principal Leadership Styles and Teacher and Principal Attitudes, Concerns and Competency regarding Inclusion (2015)**, Accessed 1 September 2017. Available from

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815023654>.

: Danilo V, “Towards Enhancing the Managerial Performance of School Heads”. **International Review of Management and Business Research. 5(2)(June 2016) : 705-714.**

: Wen - Jye Shyr, “Developing the Principal Technology Leadership Competency Indicators for Technical High Schools in K-12 in Taiwan” . **Journal of Mathematics Science and Technology Education. 13(6)(October, 2016) : 2085-2089.**

: Rosnarizah Abdul Halim, “Innovation in Educational Management and Leadership: High Impact Competency for Malaysian School Leaders” **Journal of Mathematics Science and Technology Education. 13(6)(October, 2016) : 2090-2093.**

: Che Abdul Majid Bin Che Omar, “The Development of E-Dictionary for the Use With Maharah Al-Qiraah Textbook at a Matriculation Centre In a University in Malaysia”. **The Turkish Online Journal of Educational Technology. 10(3) (July, 2011) : 255-264.**

: Imai. Shingo, “Development of a Learners’ Dictionary of Polysemous Japanese Words and some Proposals for Learners’ Lexicography”. **Acta Linguistica Asiatica. 2(3) (2012) : 63-75.** Accessed 9 September 2017. Available from <http://revije.ff.uni-lj.si/ala/>.

: Li Jin, "Foreign Language Learners' Use and Perception of Online Dictionaries : A Survey Study". *MERLOT Journal of Online Learning and Teaching*. **9(4) (December, 2013) : 515-533.**

: Mutsuko Tomokiyo, "Corpus and dictionary development for classifiers/quantifiers towards French-Japanese machine translation". *Proceedings of the Workshop on Cognitive Aspects of the Lexicon.Osaka : Japan (2016) : 185-192.*

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายเฉพาะของคำที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้นิยามความหมายของคำต่างๆ ไว้ดังนี้

สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ผสมผสานกันจนทำให้ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบหรือการดำเนินงานต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง คำอธิบายสมรรถนะของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้แนวการสร้างพจนานุกรมตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ คือ 1) คำนิยาม 2) การเขียนมุมมอง 3) วัตถุประสงค์ 4) การเขียนหน่วยวัด 5) ความถี่ในการเก็บข้อมูล 6) ผู้กำหนดเป้าหมาย 7) ผู้รับผิดชอบ 8) ที่มาของเป้าหมาย 9) การกำหนดข้อมูลดิบในอดีต 10) การกำหนดค่าเป้าหมายของปีปัจจุบัน 11) ระดับการประเมิน 12) แผนการดำเนินงาน 13) เอกสารที่เกี่ยวข้อง 14) ผู้เก็บข้อมูล

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา” ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วยเนื้อหาเกี่ยวกับ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในต่างประเทศ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศไทย แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับพจนานุกรมตัวชี้วัดผล การปฏิบัติงานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

ความหมายของสมรรถนะ (Competency)

มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงความหมายของสมรรถนะไว้ เช่น

ควินน์ และคณะ (Quinn and Others) กล่าวว่าสมรรถนะ หมายถึง ความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการดำเนินการในภาระหน้าที่หรือบทบาทที่ชัดเจน⁶³ ในการนี้สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) กล่าวว่าสมรรถนะ หมายถึง ลักษณะที่เป็นรากฐานของบุคคลหนึ่งๆ ซึ่งความเชื่อมโยงเชิงเหตุและผลกับการปฏิบัติงานที่เหนือกว่าและสามารถอ้างอิงกับเกณฑ์มาตรฐานในงานหนึ่งหรือสถานการณ์หนึ่งๆได้⁶⁴ ส่วนริสเซอร์ (Risser) กล่าวว่า โดยทั่วไปแล้วเป็นที่เข้าใจว่าสมรรถนะก็คล้ายๆ กับทักษะแต่ความหมายที่กว้างไปกว่านั้น คือ ทักษะที่สัมพันธ์กับอาชีพด้วย⁶⁵ ส่วนแมคเคลแลนด์ (McClelland) ให้คำจำกัดว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่อยู่ภายใต้ผล

⁶³ Robert E. Quinn and others, **Becoming a Master Manager a Competency Framework** (United States of America John Wiley & Sons Inc, 1990), 14.

⁶⁴ Lyle M. Spencer and Signe M. Spencer, **Competency at work : Models for Superior Performance** (The United State of America : John Wiley & Sons, 1993), 9

⁶⁵ Howard Risser and others, **New Strategies for Public Pay** (San Francisco Jossey – Bass Publisher, 1998), 146.

การปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ⁶⁶ อีกทั้ง ดูบัวส์และคณะ (Dubois and Others) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ลักษณะเฉพาะที่มีอยู่ในตัวบุคคลและนำมาใช้ได้อย่างเหมาะสม ในแนวทางที่ถาวรเพื่อบรรลุผลการปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ ลักษณะเฉพาะเหล่านี้รวมถึงความรู้ ความชำนาญ ลักษณะของมโนภาพในตัวเองแรงจูงใจทางสังคม ลักษณะเฉพาะของบุคคล แบบแผนความคิด ความตั้งใจ แนวทางของความคิด และความรู้สึก⁶⁷ ในการนี้ ราชบัณฑิตยสถาน ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง ความสามารถ ซึ่งคำว่าความสามารถมีความหมายว่า มีคุณสมบัติเหมาะสมแก่การ จัดทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้⁶⁸ อีกทั้ง สุจิตรา ธนานันท์ กล่าวว่าโดยทั่วไป ชีตความสามารถ (Competency) หมายถึง ศักยภาพ หรือ สมรรถนะ ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลในแต่ละพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป หรืออาจกล่าวได้ว่า ชีตความสามารถ (Competency) หมายถึง ลักษณะของพฤติกรรมที่แสดงออกของคนซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Personal Attributes) ในพฤติกรรมที่แตกต่างกัน⁶⁹ และมีนักวิชาการอีกท่านหนึ่งที่ทำให้ความหมายคล้ายกันคือ ประจักษ์ ทรัพย์อุดม ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ว่า คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics of Attributes) ที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม (Behavior) ที่จำเป็น และมีผลให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าบุคคลอื่น ซึ่งสมรรถนะของคนเกิดขึ้นได้ 3 ทางคือ 1) เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาแต่กำเนิด 2) เกิดจากประสบการณ์ทำงาน 3) เกิดจากการฝึกอบรมและการพัฒนา⁷⁰ ส่วน ดนัย เทียนพุ่ม กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง การบูรณาการความรู้ ทักษะ

⁶⁶ David McClelland, *A Guide to Job Competency Assessment*, Quoted in David D. Dubois and Others, *Competency – Based Human Resource Management* (The United State of America Davies – Black Publishing, a division of CPP, Inc, 2004), 17. .

⁶⁷ David D. Dubois and others, *Competency – Based Human Resource Management*, vol. Davies – Black Publishing, a division of CPP, Inc (The United State of America 2004), 16.

⁶⁸ ราชบัณฑิตยสถาน, *พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2546* (กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์, 2546), 113.

⁶⁹ สุจิตรา ธนานันท์, *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Human Resouree Management* (กรุงเทพฯ ที่ พี เอ็น เพรส, 2548), 110.

⁷⁰ ประจักษ์ ทรัพย์อุดม, *แนวทางพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency* (กรุงเทพฯ โอเดียนสโตร์, 2550).

ทัศนคติ และคุณลักษณะส่วนบุคคลจนทำให้ผลงานนั้นมีคุณค่าสูงสุดหรือมีประสิทธิภาพ⁷¹ และ ธเนศ ขำเกิด กล่าวไว้ว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้ บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลโดดเด่นกว่าคนอื่น โดยบุคคลนั้นแสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม มากกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ⁷²

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าว สรุปได้ว่า **สมรรถนะ** หมายถึง ลักษณะเฉพาะของ บุคคลที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ผสมผสานกันจนทำให้ บุคคลนั้นๆ สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบหรือการดำเนินงานต่างๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบของสมรรถนะ

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงองค์ประกอบของสมรรถนะไว้ ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ค้นคว้าและนำมาศึกษา เช่น

ในทัศนะของโบบยาซีส (Bonyazis) กล่าวว่า รูปแบบของสมรรถนะหมายถึงองค์ประกอบ ที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) แรงจูงใจ (Motives) คือ เรื่องที่เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายหรือ สภาพการณ์ โดยปรากฏในรูปแบบที่หลากหลายที่ผลักดันและนำไปสู่พฤติกรรมของแต่ละบุคคล 2) ลักษณะเฉพาะ (Traits) คือ ลักษณะเฉพาะหรืออุปนิสัยของแต่ละคนในการตอบสนองต่อสิ่ง กระตุ้นที่เหมือนกัน แรงจูงใจและลักษณะเฉพาะตัวเกิดขึ้นได้ทั้งในระดับที่มีสติและไม่มีสติ 3) ภาพลักษณ์ (Self-Image) คือ ความเข้าใจตนเองและการประเมินความเข้าใจ คำจำกัดความนี้มา พร้อมกับการสร้างแนวความคิดและการนับถือตนเอง 4) บทบาททางสังคม (Social Role) คือ การ รับรู้ว่าตนเองประพฤติตามบรรทัดฐานในสังคมที่เป็นที่ยอมรับและเหมาะสมกับกลุ่มหรือองค์กรทาง สังคมที่ตนอยู่ และ 5) ทักษะ (Skill) คือ ความสามารถในการแสดงพฤติกรรมที่เป็นระบบและ ต่อเนื่องจนบรรลุเป้าหมายการทำงาน⁷³

⁷¹ ดนัย เทียนพุด, **ความสามารถในทรรศนะ ดร.ดนัย เทียนพุด** (กรุงเทพฯ เอ อาร์ อินฟอร์เมชัน แอน พับลิเคชัน จำกัด, 2550), 20

⁷² ธเนศ ขำเกิด, **"สมรรถนะคืออะไร, เข้าถึงเมื่อ 20 เมษายน 2560. เข้าถึงได้จาก "** <https://www.gotoknow.org/posts/30162>

⁷³ Richard E. Boyatzis, **The Competent Manager: A Model for Effective Performance**, quoted in Abigail J. Stewart, **Motivation and Society** (California: Jossey-Bass Inc.,1982), 229-234.

สเปนเซอร์ และ สเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) อธิบายว่าภายใต้ความหมายของคุณลักษณะเฉพาะของสมรรถนะ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบประกอบ คือ 1) แรงจูงใจ (Motives) หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่บุคคลมักเฝ้าคิดถึงตลอดเวลาหรือมักต้องการตลอดเวลา ซึ่งนำไปสู่การกระทำของบุคคล หรือเป้าหมายเฉพาะบางเรื่องขณะเดียวกันก็ซับซ้อนทาง และคัดสรรพฤติกรรมให้แตกต่างจากเป้าหมายหรือพฤติกรรมอื่น ๆ 2) ลักษณะเฉพาะ (Traits) หมายถึง ลักษณะทางกายภาพและการตอบสนองที่ทำสม่ำเสมอกับสถานการณ์หรือข่าวสารที่ได้รับ 3) มโนทัศน์ในตน (Self-Concept) หมายถึง ภาพลักษณ์ของตัวเอง คุณค่าความเชื่อหรือทัศนคติของบุคคล 4) ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข่าวสารหรือข้อมูลที่บุคคลมีอยู่ในเรื่องเฉพาะนั้น ๆ และ 5) ทักษะ (Skills) หมายถึง ความสามารถที่จะแสดงออก หรือกระทำเรื่องงานทั้งที่เป็นงานด้านจิตใจหรือกายภาพ⁷⁴

เคปเปลนและนอร์ตัน (Kaplan and Norton) แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะเป็น 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความรู้ที่เหมาะสมต่องานที่องค์การกำหนด เช่น รู้เรื่องงานที่จะทำ รู้เรื่องลูกค้า เป็นต้น 2) ทักษะ (The Skill) หมายถึง ทักษะที่สอดคล้องกับความรู้ เช่น ทักษะในการต่อรอง ทักษะในการให้คำปรึกษา และทักษะในการบริหารโครงการ เป็นต้น 3) คุณค่า (Values) หมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะพิเศษหรือพฤติกรรมที่สร้างผลงานที่โดดเด่นงานบางอย่างต้องทำเป็นทีมบางอย่างต้องทำคนเดียว การสร้างคุณค่าให้กลมกลืนกับงานจึงเป็นสิ่งจำเป็น⁷⁵

มานัส และมัวร์ (Manus and Mour) ได้นำเสนอรูปแบบสมรรถนะโดย ในองค์ประกอบของกรอบนี้จะมีทั้งความสามารถที่ติดตัวมา (innate) และความสามารถที่สร้างขึ้น (acquired) ความสามารถที่สร้างขึ้นอาจเกิดจากเรียนรู้ และประสบการณ์ โดยที่สุดยอดของพีรามิดจะเป็นรูปแบบพฤติกรรมที่เป็นผลรวมของความสามารถทั้งสองที่กล่าวมาแล้ว คือ 1) พฤติกรรม (Behaviors) 2) ทักษะ (Skills) 3) ความรู้ (Knowledge) 4) ทัศนคติ (Attitude) และ 5) ลักษณะเฉพาะบุคคล (Personal Characteristics)⁷⁶

⁷⁴ Lyle M. Spencer and Signe M. Spencer, **Competency at work : Models for Superior Performance** (The United State of America : John Wiley & Sons, 1993), 9-12.

⁷⁵ Robert S. Kaplan and David P. Norton, **Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcome** (United State of American: Harvard Business School Publishing Corporation, 2004), 231-32.

⁷⁶ Manus and Mour, **Sales Competencies for the Twenty-First Century**,

จากแนวคิดของนักวิชาการ สรุปได้ว่า องค์ประกอบของสมรรถนะ ได้แก่ 1) แรงจูงใจ (Motivcs) 2) ลักษณะเฉพาะ (Traits) หรือลักษณะเฉพาะบุคคล (Personal Characteristics) 3) ภาพลักษณ์ (Self-Image) หรือมโนทัศน์ในตน (Self-Concept) 4) ความรู้ (Knowledge) 5) ทักษะ (Skills) 6) คุณค่า (Values) 7) พฤติกรรม (Behaviors) 8) ทศนคติ (Attitude) ดังนั้น องค์ประกอบของสมรรถนะ อาจเกิดจากความสามารถของบุคคลนั้นๆ เองหรือเกิดจากความสามารถที่สร้างขึ้นได้ภายหลัง ซึ่งอาจเกิดจากการเรียนรู้และประสบการณ์ในการทำงาน

ประเภทของสมรรถนะ

มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงประเภทของสมรรถนะไว้ เช่น

ณรงค์วิทย์ แสนทอง ได้จัดทำสมรรถนะเพื่อการประเมินผลงานไว้เป็น 4 ประเภท คือ

1) ด้านการพัฒนาตนเอง (Personal Development Competency) 2) ด้านวิชาชีพ (Professional Competency) 3) ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Interpersonal Competency) และ 4) ด้านการบริหารจัดการทั่วไป (General Management Competency)⁷⁷

อัครศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ อธิบายถึงประเภทของสมรรถนะในองค์การในทุกหน่วยงานจะต้องมีร่วมกันไว้ 4 ประเภทดังนี้ 1) สมรรถนะด้านสังคม (Social Competency) หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะ ที่เน้นในเรื่องของการทำงานร่วมกันเพื่อประสานงานกันด้วยดี ซึ่งสมรรถนะตัวนี้จะมุ่งความสัมพันธ์ของคนในองค์กรให้ทำงานด้วยกันอย่างราบรื่น เช่น การติดต่อสื่อสารมนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น 2) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลที่มีความสามารถพิเศษที่จะช่วยเสริมให้การปฏิบัติงานบรรลุสำเร็จได้ดีเป็นพิเศษ เช่น คนที่เคยทำงานด้านสื่อสารมวลชนมาก่อนมีสายสัมพันธ์ที่ดีมากกับสื่อมวลชนมีเพื่อนฝูงในวงการอยู่มาก แล้วเข้ามาทำงานเป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาดของเรา เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นกับบริษัทที่จำเป็นจะต้องชี้แจงผ่านสื่อมวลชนโดยด่วน เขาสามารถเชิญสื่อแทบทุกสื่อมาทำข่าวและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องกับสาระณะได้ ทั้งๆ ที่เขาไม่ได้มีหน้าที่โดยตรงเช่นนั้นในบางองค์กรก็อาจจะมีการกำหนดสมรรถนะส่วนบุคคล ที่ควรจะมีในตำแหน่งงานไว้เป็นพื้นฐานด้วย เพราะมองว่าจะมีส่วนช่วยเหลือให้งานสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น 3) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Competency) หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่พูดถึงการเป็นผู้นำโดยทั่วไปมักเป็นสมรรถนะที่กำหนดสำหรับคนที่

อ้างอิงในนิสตาร์ก เวชยานนท์, **Competency Model** กับการประยุกต์ใช้ในองค์กรไทย

(กรุงเทพฯ: กราฟิโกซิสเต็มส์ จำกัด, 2550), 20.

⁷⁷ ณรงค์วิทย์ แสนทอง, **Competency** เพื่อการประเมินผลงานประจำปี (กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซนเตอร์ จำกัด, 2548), 35-73. .

จะต้องไปปรับตำแหน่งเป็นผู้บริหารหรือหัวหน้างานว่าจะต้องมีคุณสมบัติอย่างไรบ้างในตำแหน่งนั้นๆ เช่น การวางแผน การนำเสนอ เป็นต้น 4) สมรรถนะในหน้าที่ (Functional Competency) หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะ ของผู้ดำรงตำแหน่งที่ควรจะมีในตำแหน่งนั้น ๆ โดยกำหนดว่าผู้ที่ทำงานในตำแหน่งนั้นควรมีสมรรถนะใดที่สำคัญ เช่น ความคิดสร้างสรรค์ การเจรจาต่อรอง เป็นต้น⁷⁸

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล จำแนกประเภทสมรรถนะไว้ 3 ประเภท คือ 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) 2) สมรรถนะด้านวิชาชีพ (Professional Competency) และ 3) สมรรถนะในงาน (Functional Competency)⁷⁹

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ แบ่งสมรรถนะออกเป็น 5 ประเภท คือ 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นสมรรถนะที่สะท้อนค่านิยมหลักที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนในองค์กร เป็นสมรรถนะร่วมที่องค์กรคาดหวังให้พนักงานทุกคน ทุกตำแหน่งต้องมี เช่น การทำงานเป็นทีม การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นต้น 2) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) หมายถึง กลุ่มสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับทักษะด้านการบริหารจัดการ โดยองค์กรคาดหวังให้พนักงานในตำแหน่งหัวหน้างานหรือผู้ที่ต้องบังคับบัญชาลูกน้องต้องมีทักษะดังกล่าว เช่น การตัดสินใจ การวางแผน เป็นต้น 3) สมรรถนะในหน้าที่ (Functional Competency) เป็นกลุ่มสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับความรู้ และทักษะ ของกลุ่มงาน หรือฝ่ายงานหนึ่ง ๆ ซึ่งสมรรถนะในกลุ่มนี้จะเป็นสมรรถนะร่วมของพนักงานทุกคนที่ทำงานในกลุ่มงานหรือตำแหน่งงานนั้น ๆ ในหนึ่งกลุ่มงานหรือฝ่ายงานหนึ่ง ๆ จะต้องประกอบด้วยตำแหน่งงานต่าง ๆ เช่น การมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นสมรรถนะในหน้าที่ ของพนักงานทุกตำแหน่งในฝ่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น 4) สมรรถนะด้านเทคนิค (Job or Technical Competency) หมายถึง สมรรถนะที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับความรู้ และความสามารถ ที่จำเป็นต่อการทำงานของพนักงานในตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ โดยพนักงานแต่ละคน จะมีสมรรถนะด้านเทคนิค แตกต่างกันไปตามตำแหน่งงานของตน เช่น ทักษะการเจรจาต่อรอง เป็นสมรรถนะด้านเทคนิค ของพนักงานขายหรือทักษะการสัมภาษณ์งานเป็นสมรรถนะด้านเทคนิค ของหัวหน้างานที่ทำหน้าที่ด้านการสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน เป็นต้น และ 5) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Attributes) เป็นกลุ่มสมรรถนะที่เป็นคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ในบุคคลแต่ละคน ซึ่งมี

⁷⁸ อารังศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, เริ่มต้นอย่างไร.เมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น), 2548), 31 - 32.

⁷⁹ ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล, การค้นหาและวิเคราะห์เจาะลึก Competency ภาคปฏิบัติ (กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด, 2549), 16.

ผลอย่างมากต่อทัศนคติในการทำงาน และเป็นความสำเร็จในงานของบุคคลนั้นๆ เช่น ความซื่อสัตย์ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ความอดทนต่อแรงกดดัน เป็นต้น⁸⁰

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ แบ่งสมรรถนะเป็น 3 ประเภท คือ 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นขีดความสามารถหลักที่พนักงานทุกคนจะต้องมีเหมือนกันไม่จำเป็นต้องมีมาก ควรจะเป็น สมรรถนะหลักๆ ที่กำหนดมาจากวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร 2) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) เป็นขีดความสามารถตามลำดับขั้นหรือตามสายการบังคับบัญชา ใครอยู่ในตำแหน่งงานไหนควรจะมีสมรรถนะด้านการบริหารจัดการที่เหมือนกับตำแหน่งงานนั้นในลักษณะไม่ว่าจะอยู่ในสายงานใดก็ตาม หากมีตำแหน่งที่สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ เป็น 4 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหารระดับสูง กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง กลุ่มผู้บริหารระดับต้น และกลุ่มผู้บริหารระดับปฏิบัติการ มีองค์การบางแห่งได้กำหนดไว้เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารขึ้นไป และกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ และ 3) สมรรถนะในหน้าที่ (Functional Competency) เป็นขีดความสามารถในงาน กำหนดขึ้นจากขอบเขตความรับผิดชอบในงาน ถึงแม้จะอยู่ในหน่วยงานเดียวกันแต่ขอบเขตความรับผิดชอบต่างกันสมรรถนะในหน้าที่ ก็แตกต่างกันด้วยการกำหนดสมรรถนะในด้านนี้ไม่จำเป็นต้องมีจำนวนมาก ควรเป็นข้อหลักๆ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงานข้อพึงระวังในการกำหนดก็คือ ในการกำหนดสมรรถนะในหน้าที่ ประมาณ 8 – 100 ตัว ต่อหนึ่งตำแหน่งงาน และไม่จำเป็นต้องมีจำนวนมาก พยายามเลือกตัวหลักๆ ที่ส่งผลถึงเป้าหมายและความสำเร็จของหน้าที่งานที่ได้รับมอบหมาย⁸¹

เชอร์มอน (Shermon) แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) สมรรถนะด้านเทคนิค (Technical Competency) คือ (1) สมรรถนะที่ใช้ความชำนาญพิเศษ เช่น การอุตสาหกรรม , กระบวนการ, เทคนิคการทำส่วนประกอบต่างๆ หรือการใช้ทักษะหรือองค์ความรู้ในการทำงานงาน เช่น ความรู้ในการควบคุมระบบความปลอดภัยและการร่วมมือในการใช้หลักเกณฑ์ระหว่างประเทศ การบริการการส่งการ, ทักษะการบูรณาการตั้งแต่จุดเริ่มต้นและจุดหมายปลายทาง, ความชำนาญในภาวะการณ์เสี่ยง เป็นต้น (2) สมรรถนะด้านนี้โดยทั่วไปจะรวมไปถึงการฝึกอบรม เช่น การเรียนรู้ การศึกษาในระบบ ซึ่งอาจจะนำประกาศนียบัตรมาประกอบด้วย 2) สมรรถนะด้านที่ไม่ต้องใช้เทคนิค (Non-Technical Competency) คือ (1) สมรรถนะด้านนี้พิจารณาโดย “ทักษะอ่อนๆ” เป็นความสามารถทั่วไปและบุคลิกลักษณะเฉพาะของบุคคล เช่น การรับความเสี่ยง, การยืดหยุ่น,

⁸⁰ สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency Based Hrm** (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน), 2550), 29 – 30.

⁸¹ อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, **Competency Based HRM/HRD Case Study** (กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซนเตอร์ จำกัด, 2550), 10–11.

ความรู้สึกรักองค์กร, ความอดทน, การให้คำมั่นสัญญา (2) สมรรถนะด้านนี้โดยทั่วไปจะไม่เฉพาะเจาะจงในเรื่องการอุตสาหกรรมกระบวนการ เทคนิคการทำส่วนประกอบต่างๆ หรือการใช้ทักษะหรือองค์ความรู้ในการทำงาน⁸²

คลาร์ค (Clark) แบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 กลุ่มหลักๆ ได้แก่ 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) 2) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Competency) และ 3) สมรรถนะด้านวิชาชีพ (Professional Competency)⁸³

องค์การพัฒนาภาคอุตสาหกรรมแห่งชาติ (United Nations Industrial Development Organization) ของประเทศออสเตรเลีย แบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) เป็นสมรรถนะที่พิจารณาสำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการหรือรับผิดชอบในการบริการโครงการในเขตพื้นที่ รวมถึงผู้อำนวยการและตำแหน่งรองลงมา บางสมรรถนะด้านการบริหารจัดการอาจมีความสัมพันธ์กันมากกว่าที่ตำแหน่งที่พวกเขาเป็นอยู่ เช่น การวิเคราะห์และการตัดสินใจ, ภาวะผู้นำในการทำงานเป็นทีม และการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น 2) สมรรถนะทั่วไปหรือสมรรถนะหลัก (Generic Competency) เป็นสมรรถนะที่พิจารณาศักยภาพสำหรับผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดโดยไม่คำนึงถึงว่าเป็นหน้าที่ใดหรือระดับไหน เช่น การสื่อสาร การดำเนินงานโครงการให้ประสบความสำเร็จ กระบวนการใช้เครื่องมือ และสมรรถนะด้านการใช้ภาษา เป็นต้น 3) สมรรถนะด้านเทคนิค / หน้าที่ (Technical / Functional Competency) เป็นสมรรถนะพิเศษที่พิจารณาจากศักยภาพในการปฏิบัติงานใดๆ ให้ประสบความสำเร็จภายใต้เทคนิค / หน้าที่ ที่ชัดเจนของขอบเขตงาน เช่น การจัดการสิ่งแวดล้อม กระบวนการในรูปแบบอุตสาหกรรม การจัดการการลงทุน การเงินและการบริหารจัดการ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น⁸⁴

จากแนวคิดของนักวิชาข้างต้นสามารถสรุป ประเภทของสมรรถนะได้ 10 ประเภท คือ 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) 2) สมรรถนะเฉพาะทางหรือสมรรถนะเกี่ยวกับหน้าที่ (Functional Competency, Technical Competency or Job Competency) 3) สมรรถนะด้าน

⁸² Gmsh Shermon, **Competency Based Hrm. A Strategic Resource for Competency Mapping, Assessment and Development Centres** (New York: Tata McGraw – Hill Publishing Company Limited, 2005), 40.

⁸³ Donald Clark, "Building the Leadership Competency Model, Accessed 9 May 2017. Available From " <http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/case/chart1.html>

⁸⁴ United Nations Industrial Development Organization, "Human Resource Management Branch, Unido Competencies Part One, Accessed 9 May 2017. Available From," <http://www.unido.org>.

ภาวะผู้นำ (Leadership Competency) 4) สมรรถนะด้านวิชาชีพ (Professional Competency) 5) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) 6) สมรรถนะด้านการพัฒนาตนเอง (Personal Development Competency) 7) สมรรถนะด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Interpersonal Competency) 8) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) 9) สมรรถนะด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Competency) และ 10) สมรรถนะด้านสังคม (Social Competency)

ประโยชน์ของสมรรถนะ

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงประโยชน์ของสมรรถนะ ยกตัวอย่างเช่น ณรงค์วิทย์ แสนทอง กล่าวว่า การนำแนวคิดสมรรถนะ (competency) ไปใช้มีประโยชน์ ดังนี้ 1) แนวคิดสมรรถนะช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์การ และช่วยสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทักษะคติของคนในองค์การให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์การและเปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้บรรลุเป้าหมายต่างๆ ได้ดีและเร็วขึ้น 2) แนวคิดสมรรถนะช่วยในการสร้างวัฒนธรรมองค์การดังนี้ คือ ช่วยสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์การโดยรวมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์การได้ชัดเจนมากขึ้นและ ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์การตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์ 3) แนวคิดสมรรถนะเป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้ คือ (1) การคัดเลือกบุคลากร ได้แก่ ช่วยให้การคัดเลือกคนเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้นเพราะคนบางคนเก่งมีความรู้ความสามารถหรือประสบการณ์ดีแต่อาจจะไม่เหมาะสมกับลักษณะการทำงานในตำแหน่งนั้นๆ หรือไม่เหมาะสมกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์การก็ได้ นำไปใช้ในการออกแบบคำถามหรือแบบทดสอบ ลดการเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน ช่วยลดการสูญเสียเวลาและทรัพยากรในการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานใหม่ที่มีความสามารถไม่สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงาน ป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือกเพราะหลายครั้งผู้ที่ทำหน้าที่การคัดเลือกมีประสบการณ์น้อยกว่าผู้สมัครงาน (2) การพัฒนาและฝึกอบรม ได้แก่ ช่วยในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม ช่วยให้ทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ ต้องมีสมรรถนะในเรื่องอะไรบ้างและช่องว่างระหว่างสมรรถนะที่ตำแหน่งต้องการกับสมรรถนะที่บุคคลนั้นมีจริงห่างกันมากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะส่วนบุคคลต่อไป ช่วยในการวางแผนพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพด้วยการนำเอาสมรรถนะของตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปมาพัฒนาบุคลากรในขณะที่บุคคลนั้นยังดำรงตำแหน่งที่ต่ำกว่า (3) การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง ได้แก่ ช่วยในการพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้นไปโดยพิจารณาทั้งในเรื่อง

ของสมรรถนะในงานและสมรรถนะต่างๆไป เช่น ด้านการบริหารจัดการ ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น และด้านระบบการคิด เป็นต้น ช่วยป้องกันความผิดพลาดในการเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง (4) การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ ได้แก่ ช่วยให้ทราบว่าตำแหน่งที่จะย้ายไปนั้นจำเป็นต้องมีสมรรถนะอะไรบ้างแล้วผู้ที่ย้ายไปนั้นมีหรือไม่มีสมรรถนะอะไรบ้าง ช่วยลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงานเพราะถ้าย้ายคนที่มีสมรรถนะไม่เหมาะสมไปอาจจะทำให้เสียทั้งงานและทั้งกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน (5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ช่วยให้ทราบว่าสมรรถนะเรื่องใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไป ช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาสมรรถนะส่วนบุคคล (6) การบริหารผลตอบแทน ได้แก่ ช่วยในการกำหนดอัตราว่าจ้างพนักงานไม่ว่าควรจะได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับสมรรถนะไม่ใช่กำหนดอัตราจ้างเริ่มต้นด้วยวุฒิการศึกษาเหมือนที่ผ่านมา ช่วยในการจ่ายผลตอบแทนตามระดับสมรรถนะของบุคคลที่เพิ่มขึ้นไม่ใช่จ่ายผลตอบแทนตามอายุงานหรือจำนวนปีที่ทำงาน⁸⁵

นิสดารก์ เวชยานนท์ กล่าวว่า ประโยชน์ที่เห็นได้ชัดเจนเมื่อนำเอาแนวคิดสมรรถนะในการบริหารคนคือ 1) ช่วยปรับปรุงกระบวนการคัดสรรบุคลากร 2) ช่วยปรับปรุงการประเมินศักยภาพของบุคคล 3) ช่วยพัฒนากระบวนการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน 4) ช่วยปรับปรุงกระบวนการสื่อสารเพื่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง 5) ช่วยให้พนักงานมีการประเมินและพัฒนาตนเอง 6) เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการอบรมและชี้แนะแก่พนักงาน 7) ช่วยพัฒนาและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้แข็งแกร่ง 8) ช่วยสร้างทีมงานที่ประสบความสำเร็จ และ 9) ช่วยให้การออกแบบงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น⁸⁶

ธำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์ กล่าวว่า การนำแนวคิดสมรรถนะ (competency) ไปใช้ประโยชน์ในการนำไปประยุกต์ใช้ในภาคปฏิบัติกับหน่วยงานนั้นสามารถจะไปใช้เป็นข้อมูลส่วนหนึ่งไม่ได้ใช้ทั้งหมดร้อยเปอร์เซ็นต์ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่น ๆ คือ 1) ใช้เป็นข้อมูลในการจัดแนวทางการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร 2) ใช้เป็นข้อมูลประกอบการขึ้นเงินเดือนประจำปี และเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง⁸⁷

⁸⁵ ณรงค์วิทย์ แสันทอง, **มารู้จัก Competency กันเถอะ** (กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด, 2547), 11 – 16.

⁸⁶ นิสดารก์ เวชยานนท์, **Competency-Based Approach** (กรุงเทพฯ: กราฟิโกซิสเต็มส์ จำกัด, 2549), 32.

⁸⁷ ธำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์, **Competency ภาคปฏิบัติเขาทำกันอย่างไร?** (กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย – ญี่ปุ่น), 2549), 158–59.

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล ได้สรุป ถึงประโยชน์ของการนำแนวคิดสมรรถนะ มาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆ ดังนี้ 1) ด้านการสรรหาและคัดเลือก ได้แก่ ทำให้มองเห็นภาพรวมของความต้องการในงานแต่ละตำแหน่ง คัดสรรคนที่เหมาะสมกับตำแหน่ง ลดเวลาและค่าใช้จ่ายขององค์การในการหาพนักงาน ใช้ในการสัมภาษณ์รับพนักงานใหม่ ช่วยในการเปรียบเทียบให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างคนที่พัฒนาได้ง่ายและคนที่พัฒนาได้ยาก 2) การฝึกอบรมและการพัฒนา ได้แก่ ช่วยทำให้พนักงานต้องหันมาสนใจการพัฒนาเรื่องทักษะ ความรู้และคุณสมบัติต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ช่วยในการจัดระเบียบพนักงาน ให้เป็นไปตามภารกิจและกลยุทธ์ขององค์การ ช่วยก่อให้เกิดประสิทธิภาพของการฝึกอบรมและพัฒนา ให้คุ้มค่าใช้จ่ายและเวลา สุดท้ายช่วยสร้างกรอบการทำงานสำหรับการสอนงานและการติดตามผล 3) การประเมินผล ได้แก่ ทำให้เกิดความชัดเจนในการติดตามและการวัดผล ช่วยสนับสนุนในการประเมินผลการทำงาน และใช้เป็นการสังเกตพฤติกรรมของพนักงาน 4) การจ่ายผลตอบแทน ได้แก่ ทำให้เกิดการพัฒนาตนเองเพื่อให้ได้รับผลตอบแทนที่สูงขึ้น ช่วยสนับสนุนผลของการประเมิน ความสามารถ และสุดท้ายมีความเป็นธรรมต่อพนักงานที่มีความสามารถตามมาตรฐานขององค์การที่กำหนด 5) การบริหารจัดการคนเก่ง ได้แก่ ช่วยทำให้เกิดความชัดเจน ความเข้าใจในเรื่องของทักษะ ความรู้และคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่ง ช่วยในการพิจารณาคัดสรรและประเมินเส้นทางอาชีพของ พนักงาน ช่วยในการเติมความสามารถที่ยังไม่มีเพียงพอของพนักงานด้วยการฝึกอบรมและพัฒนา อย่างเหมาะสม ใช้เป็นดัชนีตัวหนึ่งในการบ่งชี้ถึงจำนวนพนักงานที่มีศักยภาพสูงขององค์การ และสุดท้ายใช้ในการแบ่งประเภทของพนักงานตามศักยภาพการทำงานเพื่อนำไปสู่การวางแผนฝึกอบรม และพัฒนารวมทั้งการบริหารจัดการบุคลากรขององค์การ⁸⁸

พิริยะ อนุกุล กล่าวถึง ประโยชน์ของการนำแนวคิดสมรรถนะ ว่าเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่ง ที่นำมาเป็นพื้นฐานจัดทำระบบหรือ วางแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การให้ สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายในการดำเนินขององค์การ และนำมาใช้กับการบริหาร ทรัพยากร บุคคลเพื่อให้มีประสิทธิภาพ สมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การ กล่าวคือเป็นเครื่องมือช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรม องค์การ และ ยุทธศาสตร์ต่างๆ ขององค์การมาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นเครื่องมือในการพัฒนา ความสามารถของบุคลากรในองค์กรอย่างมีระบบ ต่อเนื่อง และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ขององค์การเป็นมาตรฐานการแสดงผลการปฏิบัติงานที่ดีใน การทำงานของบุคลากร ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการวัดประเมิน ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่าง

⁸⁸ ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล, **การค้นหาและวิเคราะห์เจาะลึก competency ภาคปฏิบัติ** (กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด, 2549), 75.

มีประสิทธิภาพเป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่าง ๆ ขององค์กร เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งและการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น⁸⁹

สมรรถนะของผู้บริหาร

สมรรถนะของผู้บริหาร ที่นำมาเสนอในงานวิจัยครั้งนี้ คือ สมรรถนะของผู้บริหารใน การบริหารงานแนวใหม่ตามแนวคิดของโบมและสพาร์โรว์ (Boam and Sparrow) สมรรถนะที่สำคัญของ ผู้บริหารในอนาคตตามแนวคิดของสเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) สมรรถนะ ของผู้บริหารที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของบอยาซีส (Boyatzis) สมรรถนะผู้นำของซาสคิน (Sashin) สมรรถนะของผู้นำด้านความฉลาดทางอารมณ์ ของโกล์แมน บอยาซีส และแมคคี (Goleman, Boyatzis, and McKee) สมรรถนะผู้นำของฮักส์ กิเนนน์ท์ และเคอร์ไซ (Hughes, Ginnett and Curphy) สมรรถนะผู้นำของโชเอ็นเฟลด์ท์และสเตเจอร์ (Schoenfeldt and Steger) และสมรรถนะ ผู้นำของเฮนเดอร์สัน (Henderson) และสมรรถนะผู้นำของเฮลริเกิล เจคสัน และสโลคัม (Hellriegel, Jackson and Slocum) โดยมีรายละเอียดดังนี้

สมรรถนะของผู้บริหารในการบริหารงานแนวใหม่ตามแนวคิดของโบมและสพาร์โรว์ (Boam and Sparrow)

โบมและสพาร์โรว์ (Boam and Sparrow) ได้นำเสนอโครงสร้างสมรรถนะของผู้บริหาร ในการบริหารงานแนวใหม่ว่าควรจะบทบาทในการบริหารงานที่ครอบคลุมสมรรถนะที่จำเป็น 3 สมรรถนะ และในสมรรถนะทั้ง 3 กลุ่มนี้ยังแบ่งออกเป็นสมรรถนะที่เป็นตัวชี้วัดดังต่อไปนี้

สมรรถนะที่ 1 ผลลัพธ์แห่งความสำเร็จ (Achieving Results) แบ่งตัวชี้วัดดังนี้ (1) การวางแผนและการจัดองค์การ (2) การมุ่งสู่ผลลัพธ์ (3) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และ (4) การควบคุมผลการประเมิน

สมรรถนะที่ 2 การวิเคราะห์และการตัดสินใจ (Analyzing and Deciding) แบ่งตัวชี้วัด ดังนี้ (1) การคิดในมุมกว้าง (2) การคิดเชิงวิเคราะห์ (3) ความเข้าใจในภาระงาน และ (4) การตัดสินใจอย่างมีเป้าหมาย

⁸⁹ พิริยะ อนุกุล, "สมรรถนะ : Competency, เข้าถึงเมื่อ 1 พฤษภาคม 2560. เข้าถึงได้จาก " <http://gotoknow.org/blog/jed/59979>.

สมรรถนะที่ 3 การทำงานร่วมกับผู้อื่น (Working with People) แบ่งตัวชี้วัดดังนี้ (1) ความเชื่อด้วยเหตุและผล (2) การทำงานเป็นทีม (3) ประสิทธิภาพในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และ (4) การจัดการแบบยืดหยุ่น⁹⁰

สมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารในอนาคตตามแนวคิดของสเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer)

สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) กล่าวถึง สมรรถนะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารและผู้จัดการในอนาคต ประกอบด้วย 1) สมรรถนะสำหรับผู้บริหาร (For Executives) และ คณาจารย์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพทั่วไป เข้าใจโอกาสการทำตลาด การอุปสรรคในแข่งขัน การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรตนเอง เพื่อสนองต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้คือความสำเร็จ ได้แก่ (1) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leading) ต้องสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์และ ยุทธศาสตร์ขององค์กรที่ปฏิบัติได้จริงและบรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการให้บุคคลในองค์กรและผู้มีส่วน เสี่ยงปฏิบัติ เพื่อกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้เขาเหล่านั้นอยากทำงานและทำสัญญาประชาคมร่วมกันที่ จะเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น (2) การจัดการด้านความสัมพันธ์ (Relationship Management) ต้องมีความสามารถในการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับเครือข่ายอื่นในหลายๆ องค์กร โดยการประสานความร่วมมือกับผู้บริหาร และหัวหน้าหน่วย เช่น บริษัทห้างร้านทั่วไปที่เกี่ยวข้อง รวมถึง ส่วนราชการต่างๆ สัมพันธ์ภาพที่ว่านี้ไม่จำเป็นต้องมีกับผู้มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งที่ให้ คุณให้โทษได้เท่านั้น แต่ใครก็ตามที่นำจะเป็นประโยชน์กับเราต้องมีสัมพันธ์ภาพที่ดีไว้เพื่อพึ่งพาอาศัย 2) สมรรถนะสำหรับผู้จัดการ (For Managers) ได้แก่ (1) ความยืดหยุ่น (Flexibility) ผู้จัดการต้องมีความยืดหยุ่นและความพร้อมที่จะมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและกระบวนการ เมื่อต้องนำวิธีการ เปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ในองค์กรไปปฏิบัติ (2) วิธีการปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลง (Change Implementation) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถทำการสื่อสารให้ผู้ร่วมงานทราบถึง ความต้องการสำหรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในเรื่อง ทักษะ ต่างๆ เช่น การสื่อสาร การฝึกอบรม การส่งเสริมสนับสนุนกระบวนการกลุ่ม และการเปลี่ยนแปลง วิธีการในการทำงานเป็นกลุ่มดังต่อไปนี้ (3) นวัตกรรมของการเป็นเจ้าของกิจการ (Cotrepreneurial Innovation) การสร้างแรงจูงใจให้ตระหนักถึงการเป็นเลิศในด้านการผลิตใหม่ การบริการที่หลากหลาย และกระบวนการในการผลิต เป็นต้น (4) ความเข้าใจเกี่ยวกับสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล

⁹⁰ Rocmary Boam and Paul Sparrow, **Designing and achieving competency : A competency – based approach to developing people and organizations** (England : McGraw – Hill International (UK) Limited, 1992), 131.

(Interpersonal Understanding) ผู้จัดการต้องการต้องมีความเข้าใจบุคคลอื่น และตระหนักถึงคุณค่าของความคิดเห็นของบุคคลอื่นที่แตกต่างกัน (5) การมอบอำนาจ (Empowering) พฤติกรรมในการบริหารจัดการต้องแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร สามารถจูงใจพนักงานให้ทำงานร่วมกัน แสดงความคิดเห็นต่างๆ การสนับสนุนการพัฒนาของพนักงาน ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย การอยู่ภายใต้เงื่อนไขของข้อมูลย้อนกลับการคาดหวังทางบวกต่อผู้ใต้บังคับบัญชา การให้รางวัลในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานทั้งหมดนี้ คือการทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีฝีมือมากกว่าและเกิดการกระตุ้นรู้ถึงความรับผิดชอบที่ยอดเยี่ยม (6) การสนับสนุนการทำงานเป็นทีม (Team Facilitation) ทักษะกระบวนการกลุ่มต้องการกลุ่มคนที่หลากหลายมาทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย คือ การกำหนดเป้าหมายและบทบาทที่ชัดเจน การควบคุม “สิ่งที่ยู่นอกเหนือการเจรจา” ความเจ็บของสมาชิกในการทำงานร่วมกัน และการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง (7) ความพร้อมในการทำงาน (Portability) ผู้จัดการต้องมีความสามารถในการปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและพร้อมเสมอในการทำงานที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเดินทางไปทำงานในต่างประเทศหรือต่างถิ่น หรือที่ใดๆ ในโลก ผู้จัดการต้องอดทนต่อความเครียดในการเดินทางและต้องเข้าใจวัฒนธรรมในแต่ละท้องถิ่นเพื่อสามารถสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลได้⁹¹

จากงานวิจัยของสเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) ได้นำเสนอให้เห็นภาพของสมรรถนะ โดยแบ่งสมรรถนะเป็นกลุ่มต่างๆ ได้ 6 สมรรถนะ ดังนี้ สมรรถนะกลุ่มที่ 1 การกระทำและผลสัมฤทธิ์ (Achievement and Action) ในสมรรถนะกลุ่มการกระทำและสัมฤทธิ์ผลประกอบด้วยสมรรถนะต่างๆ ดังต่อไปนี้ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การเอาใจใส่ต่อระเบียบ คุณภาพ และความถูกต้อง 3) ความคิดริเริ่ม และ 4) การแสวงหาข่าวสาร สมรรถนะกลุ่มที่ 2 การบริการคนอื่นและการช่วยเหลือ (Helping and Human Service) ในสมรรถนะกลุ่มการบริการคนอื่น และการช่วยเหลือ ประกอบด้วยสมรรถนะต่างๆ ดังต่อไปนี้ 1) ความเข้าใจด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และ 2) การมุ่งสู่การบริการลูกค้า สมรรถนะกลุ่มที่ 3 การใช้อิทธิพลและผลกระทบ (Impact and Influence) ในสมรรถนะกลุ่มการใช้อิทธิพลและผลกระทบ ประกอบด้วยสมรรถนะต่างๆ ดังต่อไปนี้ 1) การใช้อิทธิพลและผลกระทบ 2) การตระหนักถึงองค์การ และ 3) การสร้างสัมพันธ์ภาพ สมรรถนะกลุ่มที่ 4 การบริหารจัดการ (Managerial) ในสมรรถนะกลุ่มการบริหารจัดการ ประกอบด้วยสมรรถนะต่างๆ ดังต่อไปนี้ 1) การมุ่งพัฒนาคนอื่น 2) การชี้แนะในการใช้อำนาจที่มีอยู่และการยินยอม 3) การให้ความร่วมมือและการทำงานเป็นกลุ่ม และ 4) ภาวะการเป็นผู้นำกลุ่ม สมรรถนะกลุ่มที่ 5 การรู้คิด

⁹¹ Lyle M. Spencer and Signe M. Spencer, **Competency at Work : Models for Superior Performance** (The United State of America John Wiley & Sons, 1993), 343 – 47.

(Cognitive) ในสมรรถนะกลุ่มการรู้คิด ประกอบด้วยสมรรถนะต่างๆ ดังต่อไปนี้ 1) การคิดเชิงวิเคราะห 2) การคิดรวบยอด และ 3) ความชำนาญในทางการบริหารจัดการ/วิชาชีพ/เทคนิค สมรรถนะกลุ่มที่ 6 ประสิทธิภาพส่วนตัว (Personal Effectiveness) ในสมรรถนะกลุ่มประสิทธิผลส่วนตัว ประกอบด้วยสมรรถนะต่างๆ ดังต่อไปนี้ 1) การควบคุมตนเอง 2) ความมั่นใจในตนเอง 3) ความยืดหยุ่น และ 4) ความมุ่งมั่นต่อองค์การ ซึ่งอาจจะกล่าวได้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของ สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) เป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมแพร่หลายและถูกอ้างอิงมากที่สุดกว่าได้⁹²

สมรรถนะของผู้บริหารที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของโบายาซีส (Boyatzis)

โบายาซีส (Boyatzis) ได้ค้นหาพบว่า ผู้บริหารควรมีสมรรถนะ แบ่งกลุ่มเป็น 6 กลุ่ม ประกอบด้วยสมรรถนะ 21 สมรรถนะ คือ 1) กลุ่มสมรรถนะในการบรรลุเป้าหมาย (Goal and Action Management Cluster) ได้แก่ (1) สมรรถนะในการมุ่งประสิทธิภาพ (2) สมรรถนะในการวินิจฉัย (3) สมรรถนะในการทำงานเชิงรุก (4) สมรรถนะในการคำนึงถึงผลกระทบ 2) กลุ่มสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Cluster) ได้แก่ (1) สมรรถนะในการใช้พลังอำนาจทางสังคม (2) สมรรถนะในการบริหารกระบวนการกลุ่ม (3) สมรรถนะในการมองเชิงบวก (4) สมรรถนะในการประเมินตนเองอย่างเที่ยงตรง 3) กลุ่มสมรรถนะด้านการมีภาวะผู้นำ (Leadership Cluster) ได้แก่ (1) สมรรถนะในการมีความเชื่อมั่นในตนเอง (2) สมรรถนะในการมองภาพรวม (3) สมรรถนะในการนำเสนอด้วยคำพูด (4) สมรรถนะในการคิดอย่างมีเหตุผล 4) กลุ่มสมรรถนะในด้านการบังคับบัญชา (Directing Subordinates Cluster) ได้แก่ (1) สมรรถนะในการใช้อำนาจ (2) ความมีสัตยาธิญาณ (3) สมรรถนะในการพัฒนาผู้อื่น 5) กลุ่มสมรรถนะอื่นๆ (Focus on Others) ซึ่งในที่นี้หมายถึง ความมีวุฒิภาวะสูง ได้แก่ (1) สมรรถนะในการควบคุมตนเอง (2) สมรรถนะในการรับรู้ (3) ความอดทนและการปรับตัว (4) สมรรถนะในการมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด 6. กลุ่มความรู้พิเศษ (specialized knowledge cluster) ได้แก่ (1) ความจำ (2) ความเชี่ยวชาญเฉพาะ

ในการศึกษาของ โบายาซีส (Boyatzis) เขาได้เก็บข้อมูลการเปรียบเทียบผู้บริหารระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน และได้พบข้อแตกต่าง อาทิ ผู้บริหารของภาคเอกชนจะแสดงสมรรถนะทั้ง 4 ประการในกลุ่มสมรรถนะการบรรลุเป้าหมายมากกว่าผู้บริหารในภาครัฐ โดยเฉพาะในระดับของ

⁹² Lyle M. Spencer and Signe M. Spencer, **Competency at work : Models for Superior Performance**, อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาษ, **การบริหารบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย** (กรุงเทพฯ: จุดทอง จำกัด, 2548), 47-48.

ทักษะในกลุ่มสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ พบว่า ผู้บริหารภาคเอกชนจะมีสมรรถนะในการมองภาพรวม และสมรรถนะในการนำเสนอด้วยวาจาได้ดีกว่าผู้บริหารในภาครัฐ ในขณะที่สภาพแวดล้อมในภาคเอกชนอาจเป็นแรงผลักดันที่สำคัญที่ทำให้ผู้บริหารในภาคเอกชนจำเป็นต้องใช้ขีดสมรรถนะในการนำเสนอมากกว่าภาครัฐ ในขณะที่ในกลุ่มสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนมีความแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย โดยสรุป โบยาซีส (Boyatzis) กล่าวว่าใน 21 สมรรถนะนั้นมีเพียง 12 ตัวแปรที่มีลักษณะที่เรียกว่า สมรรถนะ ซึ่งประกอบไปด้วย 1) การมุ่งประสิทธิภาพ 2) การทำงานเชิงรุก 3) ความสามารถในการวินิจฉัย 4) สมรรถนะในการคำนึงถึงผลกระทบ 5) ความเชื่อมั่นในตัวเอง 6) สมรรถนะในการนำเสนอด้วยวาจา 7) สมรรถนะในการมองภาพรวม 8) สมรรถนะในการใช้พลังอำนาจทางสังคม 9) สมรรถนะในการบริหารกระบวนการกลุ่ม 10) สมรรถนะในการรับรู้ 11) สมรรถนะในการควบคุมตนเอง และ 12) ความอดทนและการปรับตัว โดยตัวที่ 1 – 7 จะเป็นความสามารถของผู้บริหารในระดับกลางถึงส่วนสูง ส่วนตัวที่เหลือจะเป็นสมรรถนะในระดับที่เรียกว่า สมรรถนะในจุดเริ่มต้น (Threshold Competency)⁹³

สมรรถนะผู้นำของชาสคีน (Sashin)

ชาสคีน (Sashin) ศึกษาวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำ พบว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ต้องมีสมรรถนะ ในเรื่องต่อไปนี้ 1) มุ่งสู่ความเป็นผู้นำ (Focused Leadership) 2) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skill) 3) ความน่าเชื่อถือได้ (Trustworthiness) 4) เคารพตนเองและผู้อื่น (Respect for Self and Others) 5) การรับมือกับความเสี่ยง (Risk-Taking) 6) การมอบอำนาจความเป็นผู้นำ (Empowered Leadership) 7) การกำหนดวิสัยทัศน์ในระยะยาว (Long-Term Vision) 8) ภาวะผู้นำในองค์การ (Organization Leadership) 9) ภาวะผู้นำทางวัฒนธรรม (Cultural Leadership)⁹⁴

⁹³ Richard E. Boyatzis, *The Competent Manager : A Model for Effective Performance*, อ้างถึงใน นิสตารค์ เวชยานนท์, *Competency-Based Approach* (กรุงเทพฯ: กราฟิโกซิสเต็มส์ จำกัด, 2549), 106–112.

⁹⁴ Marshall Sashin, *The Visionary Leader Questionnaire*, quoted in Clarke, Liz, *The Essence of Change* (Great Britain : BPC Wheatons Ltd, Exeter, 1994), 144–145.

สมรรถนะของผู้นำด้านความฉลาดทางอารมณ์ ของ โกล์แมน โบยาซีส และแมคคี (Goleman, Boyatzis, and McKee)

โกล์แมน โบยาซีส และแมคคี (Goleman, Boyatzis, and McKee) ได้พัฒนาแนวคิดเรื่องสมรรถนะของผู้นำด้านความฉลาดทางอารมณ์ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ 1) การรู้จักตนเอง (Self-Awareness) ได้แก่ (1) การรู้จักอารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) ผู้นำที่รู้จักอารมณ์ตนเองดีจะสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งที่อยู่รอบตัว ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพผลสามารถมองเห็นภาพโดยรวมแม้จะอยู่ในสภาพที่ยุ่งยากก็ตาม ผู้นำเช่นนี้จะเป็นคนที่เปิดเผยน่าเชื่อถือ กล่าวจะบอกความรู้สึกและมีความมั่นใจในสิ่งที่เขาคิด (2) การประเมินตนเองที่ถูกต้อง (Accurate Self-Assessment) ผู้นำที่มีความรู้จักตนเองสูงจะรู้ส่วนที่ดีและส่วนด้อยของตน เขาจะมีความเยือกเย็นในการรับเอาคำติชมเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและรู้ว่าควรจะต้องขอความช่วยเหลือเมื่อใด (3) ความมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence) การรู้อย่างถูกต้องว่าตนเองมีความสามารถเพียงใดจะช่วยให้ผู้นำมีความแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น ผู้นำที่มีความมั่นใจในตัวเองพร้อมสำหรับการได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ยาก ผู้นำที่สามารถปรากฏตัวต่อหน้าผู้อื่นด้วยความมั่นใจจะเป็นผู้นำที่มีความโดดเด่น 2) การจัดการกับตนเอง (Self-Management) ได้แก่ (1) การควบคุมตนเอง (Self-Control) ผู้นำที่มีการควบคุมอารมณ์จะสามารถจัดการกับสิ่งที่รบกวนและปัญหาที่มากกระทบ และอาจเปลี่ยนแปลงปัญหาให้กลายเป็นประโยชน์ได้ลักษณะของผู้นำที่มีการควบคุมตนเอง ได้แก่ ความสุขุมเยือกเย็นและมีสติแม้จะอยู่ภายใต้ภาวะวิกฤติหนักหนาเพียงใดก็ตาม (2) มีความโปร่งใส (Transparency) ผู้นำที่มีความโปร่งใสเป็นผู้ที่มีคุณค่าควรแก่การยกย่อง การเป็นคนกล้าเปิดเผยความรู้สึกและความเชื่อของตนเองอย่างตรงไปตรงมา ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในหมู่คณะ ผู้นำต้องกล้ารับผิดชอบและกล้าเผชิญหน้ากับสิ่งที่ไม่ถูกต้องไม่ใช่แกล้งทำเป็นมองไม่เห็น (3) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ผู้นำที่มีความสามารถในการปรับตัวจะสามารถจัดการกับปัญหาที่หลากหลายได้โดยที่ยังมั่นคงในแนวทางของตนเองและสามารถใช้ชีวิตอยู่ในองค์การที่น่าเบื่อได้อย่างสบาย ผู้นำบางคนมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวเมื่อเผชิญหน้าสิ่งที่ท้าทายใหม่ๆ มีการปรับเปลี่ยนความคิดอย่างรวดเร็วเมื่อได้รับข้อมูลหรือข้อเท็จจริงใหม่ (4) มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement) ผู้นำที่มุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นบุคคลที่มีมาตรฐานสูงทำให้คิดถึงการปรับปรุงการทำงานของตนเองและลูกน้องอยู่เสมอ เขาจะเป็นคนที่มีทัศนคติที่เป็นตัวชี้วัดหรือคิดคำนวณอันจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้นำลักษณะนี้ชอบการเรียนรู้และสั่งสอนเพื่อให้บรรลุสิ่งที่ดีกว่า (5) ความคิดริเริ่ม (Initiative) ผู้นำจะต้องไม่รอคอยโอกาสแต่จะต้องฉกฉวยโอกาสทันทีที่ทำได้หรือสร้างโอกาสขึ้นมา ผู้นำต้องมีความคิดริเริ่มที่จะตัดสินใจเป็นภาระยุ่งยากแต่ไม่เกิดประโยชน์กับงานออกไป ยกเลิกภาระเบียดเบียนที่ล้าสมัย (6) การมองโลกในแง่ดี (Optimism) ผู้นำที่มองโลกในแง่ดีจะมีความแคล่วคล่องในการทำงาน มองเห็นโอกาสและช่องทางที่เป็นความหวังใหม่อยู่เสมอ ยกตัวอย่าง แก้วที่มีน้ำอยู่ครึ่งแก้ว ผู้นำที่มองโลกในแง่ดีจะคิดว่ายังเหลือ

น้ำอยู่อีกตั้งครึ่งแก้ว แทนที่จะคิดว่าเหลือเพียงครึ่งแก้ว 3) ความตระหนักรู้ด้านสังคม (Social Awareness) ได้แก่ (1) รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำที่มีความเห็นอกเห็นใจ รู้จักการเอาใจเขามาใส่ใจเราทำให้ผู้นำเข้าได้กับบุคคลและกลุ่มต่างๆ แม้ว่าจะมีความเป็นมาที่แตกต่างกัน หรือมีวัฒนธรรมแตกต่างกันก็ตาม (2) ความรู้เกี่ยวกับองค์กร (Organizational Awareness) ผู้นำที่มีความรู้ความเข้าใจสังคมดี เปรียบเสมือนนักการเมืองที่ชาญฉลาดย่อมจะรู้โยงใยความเกี่ยวพันในสังคมและรู้ถึงความสัมพันธ์ของอำนาจในองค์กร (3) การบริการ (Service) ผู้นำจะต้องสนับสนุนให้กับลูกน้อง มีจิตใจรักการให้บริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่ต้องติดต่อกับลูกค้า 4) การจัดการความสัมพันธ์ (Relationship Management) ได้แก่ (1) แรงบันดาลใจ (Inspiration) ผู้นำมีหน้าที่ต้องกระตุ้นให้ทุกคนมีวัตถุประสงค์ตรงกันและวัตถุประสงค์นั้นต้องทำให้การทำงานมีความตื่นตัวเร้าใจ ไม่น่าเบื่อ การกระตุ้นของผู้นำอาจเป็นการชักจูง หรือการบังคับ หรือการมอบภารกิจให้ทำร่วมกันได้ (2) อิทธิพล (Influence) ผู้นำจะต้องรู้ว่าควรจะทำเรื่องอะไรกับใคร ผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญต้องสามารถพูดชักชวนและสนับสนุนให้ปฏิบัติตามที่ตนต้องการได้ (3) พัฒนาผู้อื่น (Developing Others) ผู้นำจะต้องช่วยเหลือคนอื่นให้มีการพัฒนาปรับปรุงตนเอง ให้เขาเหล่านั้นเข้าใจเป้าหมาย เข้าใจจุดอ่อน จุดแข็งของตนเอง ผู้นำต้องทำตัวเปรียบเสมือนครูฝึกหรือโค้ช (4) เป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) ผู้นำต้องคำนึงถึงโอกาสที่ท้าทายและความเป็นเลิศ โดยต้องสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นการเผชิญหน้ากับคู่แข่งการโต้แย้งเรื่องที่ถูกบีบบังคับให้ทำ ผู้นำจะต้องหาหนทางเอาชนะอุปสรรคของการเปลี่ยนแปลงให้ได้ (5) การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ผู้นำที่จัดการกับความขัดแย้งได้ดี จะเข้าใจความคิดเห็นที่แตกต่างของกลุ่มต่างๆ แล้วหาสิ่งที่เป็นความคิดเห็นร่วมกันออกมาได้ (6) การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน (Teamwork and Collaboration) ผู้นำต้องสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรในการทำงานโดยต้องเป็นแบบอย่าง ในด้านการให้ความเคารพผู้อื่นการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และการร่วมมือกันทำงาน สร้างจิตวิญญาณและเอกลักษณ์ของกลุ่มต้องให้เวลากับการหล่อหลอมความสัมพันธ์ไม่ใช่มุ่งเพียงการทำงานเท่านั้น⁹⁵

⁹⁵ Daniel Goleman, Richard Boyatzis, and Annie McKee, **The New Leader : Transforming the Art of Leadership into the Science of Results** (Great Britain : Clays Ltd, St Ives plc, 2003), 327–332.

สมรรถนะผู้นำของฮักส์ กิเนนน์ และเคอร์ไซ (Hughes, Ginnett and Curphy)

ฮักส์ กิเนนน์ และเคอร์ไซ (Hughes, Ginnett and Curphy) ได้ศึกษารูปแบบสมรรถนะผู้นำของบริษัทไฮเทคจำนวน 500 บริษัท พบว่า ผู้นำมีรูปแบบสมรรถนะ ดังต่อไปนี้

1) ด้านทักษะการบริหารจัดการ (Management Skill) ได้แก่ (1) การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (2) มุ่งผลลัพธ์ทางธุรกิจ (3) ค้นหาวิธีการการบริหารจัดการ และ (4) กำหนดแผนงาน

2) ด้านความเข้าใจและรู้คุณค่าของบุคคล (Personal Value and Mastery) ได้แก่ (1) การทำงานด้วยความซื่อสัตย์ (2) การกล้าแสดงความรู้สึกละมั่นใจในตนเอง (3) เห็นคุณค่าของความแตกต่าง และ (4) การพัฒนาตนเอง

3) ด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Vision and Strategy) ได้แก่ (1) การกำหนดวิสัยทัศน์ (2) การวิเคราะห์ปัญหาและโอกาส (3) มุ่งความต้องการของลูกค้า และ (4) วางระบบการคิดเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดวางบุคลากรและการสร้างกระบวนการ (Aligning People and Process) ได้แก่ (1) การสร้างมนุษย์สัมพันธ์ (2) แสดงให้เห็นถึงการเป็นองค์กรที่รอบรู้ (3) สนับสนุนการทำงานเป็นทีมและ (4) การออกแบบระบบและกระบวนการในการทำงาน

5) ด้านการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Sponsoring Change) ได้แก่ (1) การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (2) การเป็นผู้ชนะการเปลี่ยนแปลง (3) การบริหารความขัดแย้ง และ (4) การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น

6) ด้านการสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาผู้อื่น (Motivation and Development of Other) ได้แก่ (1) การสอนแนะนำและการพัฒนา และ (2) ความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างแรงจูงใจกับสิ่งรอบตัว

7) ด้านผลลัพธ์แห่งความสำเร็จ (Achieve Results) ได้แก่ (1) การรักษาความมั่นใจสัญญา และ (2) การแสดงออกถึงการปรับตัว

8) ด้านทักษะในการสื่อสาร (Communication Skill) (1) การแสดงให้เห็นถึงผลกระทบของการสื่อสาร และ (2) การสนับสนุนการสื่อสารอย่างเปิดเผย⁹⁶

สมรรถนะผู้นำของโชเอ็นแฟลด์ท์และสเตเจอร์ (Schoenfeldt and Steger)

โชเอ็นแฟลด์ท์และสเตเจอร์ (Schoenfeldt and Steger) ได้ศึกษารูปแบบสมรรถนะของผู้จัดการระดับกลาง โดยศึกษาจากผู้จัดการ 2000 กว่าคนใน 12 องค์กร พบว่า มีรูปแบบสมรรถนะ ดังต่อไปนี้

1) ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ได้แก่ (1) การใช้พลังอำนาจทางสังคม (2) การเด็ดขาดในการพิจารณา (3) การจัดการกระบวนการกลุ่ม และ (4) ความแม่นยำในการประเมินตนเอง

2) ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ได้แก่ (1) ความมั่นใจในตนเอง (2) การนำเสนอด้วยพูด (3) การคำนึงถึงผลกระทบ และ (4) การวินิจฉัยโดยใช้ข้อคิดเห็น

⁹⁶ Richard L. Hughes, Robert C. Ginnett and Gordon L. Curphy, **LEADERSHIP : Enhancing the Lesson of Experience** (New York : The McGraw – Hill Publishing Companies, Inc, 2002), 213.

3) การควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา (Directing Subordinates) ได้แก่ (1) การใช้อำนาจฝ่ายเดียว (2) ความเป็นตัวของตัวเอง และ(3) การพัฒนาผู้อื่น 4) การมุ่งเน้นไปที่ผู้อื่น (Focus on Other) ได้แก่ (1) การหยั่งรู้ข้อเท็จจริงภายนอก (2) การควบคุมตนเอง (3) ความทรหดอดทนและการปรับตัว และ(4) การคำนึงถึงสัมพันธภาพ 5) การเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านองค์ความรู้ (Specialized Knowledge) ได้แก่ (1) ความจำ และ(2) การเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านองค์ความรู้เฉพาะงาน⁹⁷

สมรรถนะผู้นำของเฮนเดอร์สัน (Henderson)

เฮนเดอร์สัน (Henderson) ศึกษาเรื่อง สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) ของผู้บริหาร 3 ระดับ คือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับรองลงมา ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบของการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการมี 10 องค์ประกอบ คือ 1) การยืดหยุ่น (Flexibility) 2) ความมั่นใจในตนเอง (Self - Confidence) 3) ทักษะด้านการเมือง (Political Skill) 4) ความเข้มแข็งอดทน (Stamina) 5) การติดต่อสื่อสาร (Communication) 6) การควบคุมการทำงาน (Control) 7) การมีประสิทธิภาพ (Efficiency) 8) การพัฒนาบุคคลอื่น (Development Others) 9) ทักษะการวิเคราะห์ (Analytical Skill) และ10) การยอมรับในข้อตกลงต่างๆ (Compliance)⁹⁸

สมรรถนะผู้นำของเฮลริเกิล เจคสัน และสโลคัม (Hellriegel, Jackson and Slocum)

เฮลริเกิล เจคสัน และสโลคัม (Hellriegel, Jackson and Slocum) ได้ศึกษาผู้ที่ทำงานในตำแหน่ง “ผู้จัดการ” ควรจะมี Six Key Managerial Competency หรือ Competency หลัก 6 ประการ ดังต่อไปนี้ 1) สมรรถนะในการสื่อสาร (Communication Competency) ได้แก่ (1) การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (2) การสื่อสารที่เป็นทางการ และ(3) การเจรจาต่อรอง 2) สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ (Planning and Administration Competency) ได้แก่ (1) การรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งการแก้ปัญหา (2) การวางแผนและบริหารโครงการ (3) การบริหารเวลา และ(4) การบริหารเงินและงบประมาณ 3) สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม

⁹⁷ L. F. Schocnfcltd and J. A. Steger, **Inentication and Development of Managerial Talent**, Quoted in Randy L. Desimone and Others, **Human Resource Development** (The United States of America : Harcourt, Inc.,2002), 518.

⁹⁸ Iain S. Henderson, **Managerial Competencies : Three Dimension to Managerial Effectivenessm?**, Accessed 25 November 2017. Available from [http://alummi.Absmba.com/ablmmi/pdf/managerial competencies.pdf](http://alummi.Absmba.com/ablmmi/pdf/managerial%20competencies.pdf)

(Teamwork Competency) ได้แก่ (1) การสร้างทีม (2) การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อกูลกัน และ (3) การบริหารการเปลี่ยนแปลงของทีมงาน 4) สมรรถนะเชิงกลยุทธ์ (Strategic Competency) ได้แก่ (1) ความเข้าใจในธุรกิจ (2) ความเข้าใจในองค์กร และ (3) การดำเนินกลยุทธ์ 5) สมรรถนะในการรับรู้เรื่องระหว่างประเทศ (Global Awareness Competency) ได้แก่ (1) ความรู้และความเข้าใจวัฒนธรรมที่หลากหลาย และ(2) ความเปิดกว้างและความไวในการรับรู้วัฒนธรรมอื่น 6) สมรรถนะในการควบคุมตนเอง (Self - Management Competency) ได้แก่ (1) ความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม (2) แรงขับส่วนตัวและการตั้งสติ (3) การสร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว และ(4) ความเข้าใจในตนเองและการพัฒนาตนเอง⁹⁹

จากสมรรถนะของผู้บริหารที่กล่าวมาข้างต้น คือ สมรรถนะของผู้บริหารในการบริหารงานแนวใหม่ตามแนวคิดของโอมและสพาร์โรว์ (Boam and Sparrow) สมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารในอนาคตตามแนวคิดของสเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) สมรรถนะของผู้บริหารที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของโบายาซีส (Boyatzis) รูปแบบสมรรถนะผู้นำของซาสคิน (Sashin) สมรรถนะของผู้นำด้านความฉลาดทางอารมณ์ ของ โกล์แมน โบายาซีส และแมคคีย์ (Goleman, Boyatzis, and McKee) สมรรถนะผู้นำของฮักส์ กิเนนน์ท์ และเคอร์ไซ (Hughes, Ginnett and Curphy) สมรรถนะผู้นำของโชเอ็นแฟลด์ท์และสเตเจอร์ (Schoenfeldt and Steger) สมรรถนะผู้นำของเฮนเดอร์สัน (Henderson) และสมรรถนะผู้นำของเฮลริเกิล เจคสัน และสโลคัม (Hellriegel, Jackson and Slocum) ผู้วิจัยได้นำแนวคิดไปใช้เป็นแนวทางในการสร้าง พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาต่อไป

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในต่างประเทศ

สมรรถนะของผู้บริหารของสำนักงานการศึกษาผู้ใหญ่ขั้นพื้นฐานของรัฐเพนซิลเวเนีย (Pennsy ; vania Burcau of adult Basic Literacy Education Administrator Competency)

สมรรถนะของผู้บริหารของสำนักงานการศึกษาผู้ใหญ่ขั้นพื้นฐานของรัฐเพนซิลเวเนียมีดังต่อไปนี้ 1) การรับผิดชอบโครงการและผลลัพธ์ของนักเรียน (customer result and program accountability) ได้แก่ (1) แนะนำการพัฒนาโครงการที่ต่อเนื่องและมีความพยายามใน

⁹⁹ Don Hellriegel, Susan F. Jackson and John W. Slocum, **A Competency – Based Approach**, Accessed 29 November 2017.

<https://www.amazon.com/...Competency-Based-Approach-Don-Hellriegel>

การตรวจสอบ (2) ส่งเสริมกระบวนการที่ชัดเจนในการเก็บ จัดเรียง และรายงานข้อมูล (3) จัดสรรทรัพยากรการเงินเพื่อสนับสนุนกิจกรรม การพัฒนา และการตรวจสอบโครงการ 2) ระบบการศึกษา (Instructional System) ได้แก่ (1) กำหนดและนำทรัพยากรไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาระบบการสอนแบบครอบคลุมอย่างต่อเนื่อง (2) เน้นแนวการพัฒนาที่ต่อเนื่องในด้านการออกแบบหลักสูตรและการสอน (3) สนับสนุนให้ใช้การประเมินเพื่อหาความต้องการของครู ผู้เรียนและชุมชน 3) ภาวะผู้นำและการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Leadership and Continuous Improvement) ได้แก่ (1) สร้างรูปแบบพฤติกรรมกรรมการสอนและกระตุ้นในพนักงานมีพฤติกรรม (2) สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (3) สนับสนุน เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของโครงการ (4) คัดเลือก จ้าง พัฒนาและประเมินผู้ร่วมงานตามเกณฑ์ที่ได้ตั้งไว้ 4) การพัฒนาสู่มืออาชีพ (Professional Development) ได้แก่ (1) จัดรูปแบบพัฒนาอาชีพและการเรียนรู้ตลอดชีพ (2) สนับสนุนการพัฒนาอาชีพเพื่อตนเอง พนักงานและอาสาสมัคร 5) การปฏิสัมพันธ์กับชุมชนและขยายไปถึงองค์กรอื่นๆ (community interaction and outreach) ได้แก่ (1) สร้างความสัมพันธ์ในการร่วมมือกับตัวแทนชุมชนที่หลากหลายและกับสถาบันเพื่อส่งเสริมด้านการบริการ (2) จัดให้มีกิจกรรมสนับสนุนในท้องถิ่น รัฐและระดับชาติและกระตุ้นให้พนักงานนำเช่นเดียวกัน¹⁰⁰ อีกทั้งยังมีสถาบันในต่างประเทศที่กล่าวถึงสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ คือ

สมรรถนะที่มีประสิทธิผลของสถาบันผู้นำสถานศึกษาเมืองบอสตัน (Boston School Leadership Institute : Competency of Effective Principals)

สมรรถนะที่มีประสิทธิผลของสถาบันผู้นำสถานศึกษาเมืองบอสตัน มีดังนี้ 1) เข้าใจวิธีการเรียนรู้ของเด็กและผู้ใหญ่ 2) วิเคราะห์การเรียนการสอนและการเรียนรู้ของนักเรียนตลอดจนถึงการสำรวจชั้นเรียนและจัดหาสิ่งต่างๆ ให้กับครูที่จะสนับสนุนการพัฒนาการเรียนการสอน 3) ใช้ข้อมูลในการวัดการเรียนรู้ของนักเรียน การสอน และการวางแผน 4) สร้างสรรค์การมีส่วนร่วมกับชุมชน คือ การใส่ใจถึงความถูกต้องและเป็นธรรมในสังคม มีความคาดหวังสูงกับทุกๆ คน และให้โอกาสเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างเท่าเทียมกัน 5) เข้าใจช่องว่างในการบรรลุผลสำเร็จและวิธีการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนที่จะปิดกั้นช่องว่างนั้น 6) พัฒนาให้รับรู้ถึงวิสัยทัศน์และทำความเข้าใจร่วมกันในการสร้างประสิทธิผลในชั้นเรียน การเรียนการสอนและการสร้างระบบในโรงเรียน 7) สร้างสรรค์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาในการร่วมใช้ภาวะผู้นำ การฝึกที่จะมีส่วนร่วมรับผิดชอบ

¹⁰⁰ Able State Leadership Activity [pseud], **Pennsylvania ABLE**

ความเสี่ยง สนับสนุนนวัตกรรม และเห็นพ้องกันในการให้ความสำคัญในการสร้างคุณภาพการจัดการเรียนการสอน 8) เข้าใจความต้องการและผลประโยชน์ของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนที่นำพาโรงเรียนไปสู่สัมพันธภาพที่เข้มแข็ง 9) เข้าใจในงบประมาณของสถานศึกษา ทรัพยากรบุคคล และปัจจัยเกี่ยวกับทรัพยากรอื่นๆ ที่จะสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียน 10) พัฒนาและรักษาความปลอดภัยและการเรียนรู้ภาวะเบี่ยงของสภาพแวดล้อมและจัดการการปฏิบัติการของสำนักงานในการสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียน 11) ไตร่ตรองการปฏิบัติงานและมีภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของประสบการณ์และการเรียนรู้¹⁰¹ อีกทั้งยังมีสถาบันในต่างประเทศที่กล่าวถึงสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ คือ

สมรรถนะของผู้บริหารแห่งสถาบัน CLL(The Center for Creative Leadership)

นักวิจัยแห่งสถาบัน CLL (The Center for Creative Leadership) ของอเมริกา ได้ศึกษาลักษณะเฉพาะ ทักษะ และสมรรถนะด้านอื่นๆ ที่ทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จ พบว่ามีสมรรถนะที่จำเป็น ดังต่อไปนี้ 1) ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) 2) การป้องกันข้อผิดพลาดในการทำงาน (Defensiveness) 3) ความซื่อสัตย์ (Integrity) 4) ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Interpersonal Skills) และ 5) ทักษะด้านเทคนิคและความรู้ความเข้าใจ (Technical and Cognitive Skills)¹⁰² อีกทั้งยังมีสถาบันในต่างประเทศที่กล่าวถึงสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ คือ

สมรรถนะของครูใหญ่รัฐฟลอริดา (Florida Principal Competency)

สมรรถนะของครูใหญ่รัฐฟลอริดา มีดังนี้ 1) การกำหนดทิศทางในการริเริ่ม (Proactive Orientation) มีความรับผิดชอบสูงและรับผิดชอบต่อเหตุการณ์ทุกอย่างที่เกิดขึ้น สามารถควบคุมอารมณ์ต่อพฤติกรรมของผู้อื่นได้ ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงและทำงานให้บรรลุเป้าหมาย มีความคิด

¹⁰¹ U.S. Department of Education, **Office of Innovation and Improvement, Innovative Pathways to School Leadership**, Accessed 25 March 2017. Available from <http://www.ed.gov/admins/recruit/prepare/alternative/index.html>

¹⁰² The Center for Creative Leadership, **Why and how successful executives get derailed**, quoted in Gary Yukl, **Leadership in Organization** (The United States of America : Pearson Education, Inc.,2006), 189 – 190.

ริเริ่มและพร้อมที่จะรับผิดชอบเหตุการณ์ที่ไม่ปกติต่างๆ ทั้งที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จและความล้มเหลว มีการริเริ่มให้ตัวเองและผู้อื่นเรียนรู้เกี่ยวกับโรงเรียนและความรับผิดชอบ 2) ความแน่วแน่ (Decisiveness) แสดงความแน่วแน่และความมั่นใจในการตัดสินใจพร้อมที่จะตัดสินใจลงความเห็นลงมือทำ 3) ทำตามพันธกิจของโรงเรียน (Commitment To School Mission) ตั้งคุณค่าเกี่ยวข้องกับโรงเรียน เช่น ด้านสวัสดิการของนักเรียน ความยุติธรรมต่อเจ้าหน้าที่และต้องยึดมั่นในคุณค่านั้น แม้ว่าจะมีอุปสรรคขวางกั้น 4) มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal search) สามารถค้นพบ เข้าใจสื่อข้อคิดเห็น ความคิดและแนวความคิดของผู้อื่น ไม่เพียงแต่เข้าใจแนวคิดและความคิดเห็นของผู้อื่นแต่ต้องแสดงพฤติกรรมเพื่อสร้างความเข้าใจต่ออารมณ์และคำพูดของผู้อื่น 5) ค้นหาข้อมูล (Information Search) หาและรวบรวมข้อมูลต่างๆ ก่อนทำความเข้าใจสถานการณ์หรือปัญหา ใช้การสังเกตอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ หาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ ในเชิงกว้าง (จำนวนแหล่งข้อมูล) เชิงลึก (บทเรียนที่ได้แหล่งข้อมูล) 6) ตั้งแนวคิด (Concept Formation) มีความสามารถในการตั้งแนวคิด สมมุติฐาน ความคิดบนข้อมูลพื้นฐานสามารถเรียบเรียงข้อมูลไปยังแนวความคิด มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบข้อมูลจากหลายๆ แหล่งและสามารถเชื่อมต่อข้อมูลได้ สามารถสร้างแนวความคิดจากข้อมูลที่ได้จากแหล่งต่างๆ 7) มีความยืดหยุ่นด้านแนวคิด (Conceptual Flexibility) สามารถใช้แนวคิดที่หลากหลายในการอภิปรายการแก้ปัญหาหรือตัดสินใจ สามารถอ่านคนหรือสถานการณ์ต่างๆ ออก สามารถคาดการณ์แผนการหรือสาเหตุของการกระทำและสามารถมองเห็นด้านดีและไม่ดีของแต่ละสถานการณ์ และมีความสามารถในการมองเหตุการณ์จากวิธีคิดที่หลากหลาย 8) จัดการด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Managing Interaction) สามารถเข้ากับผู้อื่นได้ กระตุ้นให้ผู้อื่นทำงานร่วมกัน เข้าใจซึ่งกันและกัน ร่วมกันแก้ปัญหา กระตุ้นผู้อื่นมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน ใช้แนวความคิดของตนเองและผู้อื่นในการริเริ่มและกระตุ้นการพูดคุยกับผู้อื่น สาธิตกระบวนการทำงานเป็นกลุ่มและทักษะการทำงานร่วมกัน 9) สามารถโน้มน้าวใจได้ (Persuasiveness) มีความสามารถในการจูงใจหรือมีอิทธิพลต่อผู้อื่นผ่านวิธีการที่เป็นไปได้ ดึงความสนใจหรือข้อโต้แย้ง แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังไว้ได้ หรือกำหนดให้ผู้อื่นทำอะไร 10) คำนึงถึงภาพพจน์ (Concern For Image) แสดงความห่วงภาพพจน์ของโรงเรียนผ่านความประทับใจของนักเรียนและพนักงานและจัดการกับความประทับใจและเผยแพร่ข้อมูลของโรงเรียน 11) ปรับใช้กลยุทธ์ (Tactical Adaptability) สร้างความสัมพันธ์ในการใช้กลยุทธ์แต่ละอันได้ เช่น การเข้าไปมีอิทธิพลต่อกลุ่มบางกลุ่ม สร้างรูปแบบปฏิสัมพันธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และเปลี่ยนรูปแบบหากไม่ประสบผลสำเร็จ 12) สร้างแรงจูงใจ (Achievement Motivation) สามารถตั้งมาตรฐานงานไว้ได้สูง บอกเป้าหมายของกลุ่มและของตนเองเพื่อให้สิ่งต่างๆ ได้ผลดีขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นผลตอบรับที่ดีขึ้นหรือการวัดผลว่าสิ่งที่ตนเองหรือกลุ่มทำดีแล้วหรือยัง แสดงให้เห็นอุปสรรคในการประชุมหรืออุปสรรคที่เกิดจากความผิดพลาดของตนเองหรือกลุ่ม 13) ควบคุม

การจัดการ (Management Control) หาโอกาสให้ได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมและเพียงพอเกี่ยวกับความก้าวหน้าของงาน ติดตามการทำการกิจกรรมหรือวางแผนเพื่อดูผลตอบแทนด้านข้อมูลกับผู้อื่นในเรื่องมาตรฐานการทำงาน 14) ควบคุมการพัฒนา (Development Orientation) ตั้งความหวังด้านบวกไว้สูงในเรื่องประสิทธิภาพของผู้อื่น รู้ว่าการพัฒนาของผู้อื่นถือเป็นงานของครูใหญ่ ทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยให้คำปรึกษา อภิปรายปัญหาด้านการทำงาน แสดงผลตอบแทนด้านการทำงานและดูพัฒนาการของแต่ละคนเมื่อได้มอบหมายงานให้ไป 15) มีความสามารถวางแผนในองค์กร (Organization Ability) วางแผนและสนับสนุนแผนการให้บรรลุเป้าหมาย ใช้กิจกรรมที่กำหนดคนและทรัพยากรอื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยเน้นที่การตรงต่อเวลา กระบวนการทำการกิจกรรมหรือหาทรัพยากรและวิธีที่จะทำให้งานสำเร็จ 16) การมอบหมายงาน (Delegation) จำแนกหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจนและเหมาะสมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งอาจจะแตกต่างจากองค์กรที่มอบหมายงานประจำให้กับพนักงาน ต้องมอบหมายงานพิเศษให้ทำ เช่น การรวบรวมข้อมูล พัฒนาแผนการและทำโครงการให้สำเร็จ 17) การนำเสนอตนเอง (Self-Presentation) สามารถเสนอความคิดเห็นตนเอง ผู้อื่นและข้อมูลได้อย่างชัดเจนและเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องเปิดเผย สามารถแบ่งปันแนวความคิดกับผู้อื่นในลักษณะที่เปิดเผย มีประโยชน์ ใช้เครื่องมือหรือภาพด้านเทคนิค รูป สัญลักษณ์ มาช่วยในการเสนอข้อมูล 18) การสื่อสารด้วยการเขียน (Written Communication) สื่อสารด้วยการเขียนได้ชัดเจน กระชับและใช้โครงสร้างการเขียนได้อย่างเหมาะสม 19) เข้าใจองค์กร (Organizational Sensitivity) เข้าใจประสิทธิภาพของคนในองค์กรและการตัดสินใจของผู้อื่น รวมทั้งกลุ่มอื่นทั้งภายนอกและภายในองค์กร¹⁰³ อีกทั้งยังมีสถาบันในต่างประเทศที่กล่าวถึงสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนไว้ คือ

สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ของอิซิงเกอร์และลอมบาร์โด (Eichinger and Lombardo)

อิซิงเกอร์และลอมบาร์โด (Eichinger and Lombardo) ได้ทำการศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ผู้ที่จะได้รับคัดเลือกผู้บริหารโรงเรียน ต้องมีสมรรถนะดังต่อไปนี้ 1) ทักษะด้านหน้าที่หรือเทคนิค (Functional / Technical Skill) 2) การจูงใจผู้อื่น (Motivation Others) 3) ความซื่อสัตย์และความน่าเชื่อถือ (Integrity and Trust) 4) การเห็นคุณค่าของความแตกต่าง (Valuing Diversity) 5) ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skill) 6) การจัดการและการมีมาตรฐานในการทำงาน (Managing and Measuring Work) 7) การขับเคลื่อนเพื่อผลลัพธ์ (Drive for Results) 8) การชี้นำผู้อื่น (Directing Others) 9) การจัดการวิสัยทัศน์และ

¹⁰³ Florida Gulf Coast University, **Florida Principle Competency**, Accessed 20 March 2017. Available from <http://coe.fegu.edu/faculty/valesky/FRORIDAPRINCIPLECOMPETENCIES.htm>

วัตถุประสงค์ (Managing Vision and Purpose) 10) การจัดลำดับความสำคัญ (Priority Setting) 11) คุณภาพในการตัดสินใจและการแก้ปัญหา (Decision Quality Problem) และ 12) ความกล้าในการบริหารจัดการ (Managerial Courage)¹⁰⁴ อีกทั้งยังมีนักวิชาการในต่างประเทศที่กล่าวถึงสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ คือ

สมรรถนะของผู้บริหาร ตามแนวคิดของสมิทซ์และเพอร์คี (Smith and Purkey)

สมิทซ์และเพอร์คี (Smith and Purkey) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้โรงเรียนเกิดประสิทธิผลพบว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลนั้นผู้บริหารต้องมีสมรรถนะที่ประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้ 1) ภาวะผู้นำในการจัดการศึกษา (Instructional Leadership) 2) การวางแผนและวัตถุประสงค์ของหลักสูตร (Planned and Purposeful Curriculum) 3) การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและการตั้งความคาดหวังสูง (Clear Goals and High Expectations) 4) เวลาและภาระงาน (Time on Task) 5) การแสดงให้เห็นถึงการประสบความสำเร็จด้านวิชาการ (Recognition of High Academic Success) 6) การดำเนินตามแนวโน้มทั่วไปของสังคม (Orderly Climate) 7) ไหวพริบในการติดต่อสื่อสาร (Sense of Community) 8) การสนับสนุนและการเข้าร่วมกิจกรรมของผู้ปกครอง (Parental Support and Involvement) 9) การบริหารจัดการสถานที่ในโรงเรียน (School Site Management) 10) การพัฒนาบุคคล (Staff Development) 11) การสร้างความมั่นคงของบุคลากร (Staff Stability) 12) การวางแผนเกี่ยวกับโรงเรียนและความร่วมมือ (Collegial and Collaborative Planning) 13) การสนับสนุนการทำงาน (Direct Support)¹⁰⁵

จากสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในต่างประเทศที่กล่าวมาข้างต้น คือ สมรรถนะของผู้บริหารของสำนักงานการศึกษาผู้ใหญ่ขั้นพื้นฐานของรัฐเพนซิลเวเนีย (Pennsy ; vania Burcau of adult Basic Literacy Education Administrator Competency) สมรรถนะที่มีประสิทธิผลของสถาบันผู้นำสถานศึกษาเมืองบอสตัน (Boston School Leadership Institute : Competency

¹⁰⁴ Robert W. Eiehinger and Michael M. Lombrado, **Competency of school Principal**, Accessed 20 March 2017. Available from http://www.microsoft.com/education/competencies/comp_functional_Technical_skill.msp

¹⁰⁵ S.C. Smith and M.S. Purkey, **Effective School**, quoted in Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G. **Educational Administration: Theory, Research, and Practice** (Singapore: McGraw-Hill Education, 2008), 303.

of Effective Principals) สมรรถนะของผู้บริหารแห่งสถาบัน CLL(The Center for Creative Leadership) สมรรถนะของครูใหญ่รัฐฟลอริดา (Florida Principal Competency) สมรรถนะของผู้ผู้อำนวยการโรงเรียน ของอิซิงเกอร์และลอมบาร์โด (Eichinger and Lombardo) และสมรรถนะของผู้บริหาร ตามแนวคิดของสมิทและเพอร์คีย์ (Smith and Purkey) ผู้วิจัยได้นำแนวคิดไปใช้เป็นแนวทางในการสร้าง พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาต่อไป

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศไทย

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา มีจำนวน 10 สมรรถนะ คือ 1) หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา ได้แก่ (1) สามารถนำความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาไปประยุกต์ในการบริหารการศึกษา (2) สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการศึกษา (3) สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการศึกษา (4) สามารถจัดองค์กร โครงสร้างการบริการและกำหนดภารกิจของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เหมาะสม 2) นโยบายและการวางแผนการศึกษา ได้แก่ (1) สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำนโยบายการศึกษา (2) สามารถกำหนดนโยบาย วางแผนการดำเนินงานและประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา (3) สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดีคุ้มค่าต่อการศึกษา สังคมและสิ่งแวดล้อม (4) สามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติ (5) สามารถ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงาน 3) การบริหารด้านวิชาการ ได้แก่ (1) สามารถบริหารจัดการเรียนรู้ (2) สามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา (3) สามารถนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา (4) สามารถส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ 4) การบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่ ได้แก่ (1) สามารถจัดระบบงานสารบรรณได้อย่างมีประสิทธิภาพ (2) สามารถบริหารจัดการงบประมาณอย่างถูกต้องและเป็นระบบ (3) สามารถวางระบบการบริหารและจัดการทรัพยากรภายในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (4) สามารถพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ 5) การบริหารบุคคล ได้แก่ (1) สามารถสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน (2) สามารถจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ (3) สามารถพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (4) สามารถเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา (5) สามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา 6) การบริหารกิจการนักเรียน ได้แก่ (1) สามารถบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

(2) สามารถบริหารจัดการให้เกิดงานบริการผู้เรียน (3) สามารถส่งเสริมการจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนในด้านต่างๆ (4) สามารถส่งเสริมวินัย คุณธรรม จริยธรรมและความสามัคคีในหมู่คณะ 7) การประกันคุณภาพการศึกษา ได้แก่ (1) สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา (2) สามารถประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา (3) สามารถจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษาเพื่อรับรองการประเมินภายนอก 8) การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ (1) สามารถใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม (2) สามารถประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาปรับปรุงการบริหารจัดการ (3) สามารถส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา 9) การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน ได้แก่ (1) สามารถบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปสู่ผู้เรียน ครู และบุคลากรในการศึกษา (2) สามารถเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร และกิจกรรมของสถานศึกษาไปสู่ชุมชน (3) สามารถใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์ (4) สามารถสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยมีเป้าหมายในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชนและเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม (5) สามารถระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา และ 10) คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ (1) เป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม และ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี (2) ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา (3) ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้เข้าร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม¹⁰⁶

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.)

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) มีดังนี้ 1) สมรรถนะหลัก ได้แก่ (1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (2) การบริการที่ดี คือ ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ (3) การพัฒนาตนเอง คือ การศึกษา ค้นคว้า หาความรู้ ติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพ เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน (4) การทำงานเป็นทีม คือ การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือสนับสนุนเสริมแรง ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่น หรือ แสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตามได้

¹⁰⁶ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2548), 17-20.

อย่างเหมาะสม 2) สมรรถนะประจำสายงาน ได้แก่ (1) การวิเคราะห์และสังเคราะห์ คือ ความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งต่างๆ แล้วแยกประเด็นเป็นส่วนย่อยตามหลักการ หรือ กฎเกณฑ์ที่กำหนดสามารถรวบรวมสิ่งต่างๆ จัดทำอย่างเป็นระบบ เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน รวมทั้ง สามารถวิเคราะห์ห้วงค์กรหรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (2) การสื่อสารและการจูงใจ คือ สื่อสาร ได้ตอบในโอกาสและสถานการณ์ต่างๆตลอดจน สามารถชักจูง โนมน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับคล้อยตาม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร (3) การพัฒนา ศักยภาพ คือ ความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำ และช่วยแก้ปัญหาให้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการพัฒนา บุคลากร ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนและ ให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่างๆ (4) การมีวิสัยทัศน์ คือ ความสามารถในการกำหนด วิสัยทัศน์ทิศทาง หรือ แนวทางการพัฒนาองค์กรที่เป็นรูปธรรม เป็นที่ยอมรับ และเป็นไปได้ในทาง ปฏิบัติการยอมรับแนวคิด หรือ วิธีการใหม่ๆ เพื่อการพัฒนางาน¹⁰⁷

สมรรถนะของผู้บริหาร ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)

สมรรถนะของผู้บริหาร ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีดังนี้

1) สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่ง ซึ่ง กำหนดขึ้นมาเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 ด้านคือ (1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) (2) การบริการที่ดี (Service Mind) (3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) (4) จริยธรรม (Integrity) (5) ความร่วมมรร่วมใจ (Teamwork) 2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะแต่ละกลุ่มงาน เพื่อ สนับสนุนให้ข้าราชการการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจ ในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น ประกอบด้วยสมรรถนะ 20 ด้าน คือ (1) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) (2) การมองภาพรวม (Conceptual Thinking) (3) การพัฒนาศักยภาพของคน (Caring And Developing) (4) การสั่งตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable) (5) การสืบเสาะหา ข้อมูล (Information Seeking) (6) การเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness) (7) การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness) (8) ความถูกต้องของงาน (Concern For Order) (9) ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) (10) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) (11) ภาวะผู้นำ (Leadership) (12) สุนทรียภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality) (13) ความเข้าใจ ข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) (14) ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal

¹⁰⁷ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, **กฎหมายและ หนังสือเวียน ก.ค.ศ.** (กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท., 2548), 415-425.

Understanding) (15) วิสัยทัศน์ (Vision) (16) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation) (17) ศักยภาพเพื่อทำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership) (18) การควบคุมตนเอง(Self Control) (19) การมอบอำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others) และ (20) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication And Influencing)¹⁰⁸

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (สคบส.)

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (สคบส.) ได้นำแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักสมรรถนะ มาประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้วยการจัดทำรูปแบบสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาขึ้น และได้กำหนดสมรรถนะตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 10 สมรรถนะ คือ 1) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) 2) ผู้นำการจัดการเรียนรู้ (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) การประเมินและติดตามผลการจัดการศึกษา (Assessing And Monitoring Educational Management)¹⁰⁹

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีจำนวน 9 สมรรถนะ แบ่งเป็น สมรรถนะหลัก จำนวน 4 สมรรถนะ คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การพัฒนาตนเอง 4) การทำงานเป็นทีม และสมรรถนะประจำสายงานจำนวน 5 สมรรถนะ คือ 5) การวิเคราะห์และสังเคราะห์ 6) การสื่อสารและจูงใจ 7) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร 8) การมีวิสัยทัศน์ 9) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รายละเอียดดังต่อไปนี้

¹⁰⁸ ศุภชัย ยาวะประภาช, การบริหารบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย (กรุงเทพมหานคร : บริษัทจุดทอง จำกัด, 2548), 58.

¹⁰⁹ สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา, โครงการศึกษารูปแบบสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา ประจำปี พ.ศ. 2551-2552 (กรุงเทพมหานคร: เคเคอเดีย ดีไซน์, 2552), 9-10.

สมรรถนะหลัก(Core Competency) หมายถึง คุณลักษณะร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาที่กำหนดขึ้น เพื่อหล่อหลอม ค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันแบ่งเป็น 4 สมรรถนะ คือ

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง คุณภาพงานด้านความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง แบ่งเป็น 3 ตัวบ่งชี้ คือ 1) มีการปฏิบัติงานจนคุณภาพของงานมีความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ 2) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีการนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน และ3) มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง

2. การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ แบ่งเป็น 3 ตัวบ่งชี้ คือ 1) มีการประเมินคุณภาพของการให้บริการ 2) มีการปรับปรุงระบบบริการ และ3) ผู้รับบริการหรือผู้ที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจในการให้บริการของผู้ให้บริการ

3. การพัฒนาตนเอง หมายถึง การศึกษาค้นคว้า หาความรู้ ติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน แบ่งเป็น 3 ตัวบ่งชี้ คือ 1) มีการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ ด้วยการประชุมทางวิชาการ อบรมสัมมนาหรือวิธีการอื่นๆ 2) มีการรวบรวมและประมวลความรู้ในการพัฒนาองค์กรและวิชาชีพ และ3) มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านวิชาการในหมู่เพื่อนร่วมงาน

4. การทำงานเป็นทีม หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุน เสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นหรือ แสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตาม ได้อย่างเหมาะสม แบ่งเป็น 4 ตัวบ่งชี้คือ 1) มีการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน 2) มีการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสม 3) มีการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย และ 4) มีการเสริมแรงให้กำลังใจสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน

สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) หมายถึง คุณลักษณะที่กำหนดเฉพาะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น แบ่งเป็น 5 สมรรถนะ คือ

5. การวิเคราะห์และสังเคราะห์ หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งต่างๆ แล้วแยกประเด็นเป็นส่วนย่อย ตามหลักการหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนด สามารถรวบรวมสิ่งต่างๆ จัดทำอย่างเป็นระบบ เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน รวมทั้งสามารถวิเคราะห์ห่องค์กรหรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ แบ่งเป็น 4 ตัวบ่งชี้ คือ 1) มีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาความต้องการของงานหรือของสถานศึกษา 2) มีเสนอทางเลือกหรือแนวทางป้องกัน แก้ไขที่เหมาะสมกับสภาพปัญหาและสภาพบริบทของสถานศึกษา 3) มีการเชื่อมโยงอย่างเป็นเหตุเป็นผลเกี่ยวกับปัจจัย กระบวนการและ

ผลผลิตในการพัฒนาการศึกษาในสถานศึกษาแบบองค์รวม และ4) มีวิเคราะห์ตรวจสอบวิธีการแก้ปัญหา หรือพัฒนางานและหาวิธีการแก้ไขปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

6. การสื่อสารและจูงใจ หมายถึง ความสามารถในการพูดและเขียนในโอกาสต่างๆ การสื่อสารผ่านสื่อเทคโนโลยี และการจูงใจโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับคล้อยตาม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร แบ่งเป็น 3 ตัวบ่งชี้ คือ 1) มีความสามารถในการพูดและเขียนในโอกาสต่างๆ 2) สามารถสื่อสารผ่านสื่อเทคโนโลยี และ3) สามารถจูงใจโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับคล้อยตาม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร

7. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร หมายถึง ความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำ และช่วยแก้ปัญหาให้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่างๆ แบ่งเป็น 4 ตัวบ่งชี้ คือ 1) มีการให้คำปรึกษา แนะนำ และช่วยแก้ปัญหาแก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง 2) มีการมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร 3) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างและสร้างเครือข่ายการพัฒนาบุคลากร และ 4) มีการส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสเพื่อนร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่างๆ

8. การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ทิศทาง หรือแนวทางการพัฒนาองค์กร ที่เป็นรูปธรรม เป็นที่ยอมรับและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติการยอมรับแนวคิด/วิธีการใหม่ๆ เพื่อการพัฒนางาน แบ่งเป็น 4 ตัวบ่งชี้ คือ 1) มีการใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนาองค์กร 2) ความทันสมัยและสร้างสรรค์ของวิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนา และความสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรที่สังกัด 3) ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์มีความเป็นรูปธรรมความเป็นไปได้หรือโอกาส และ4) การยอมรับการปรับเปลี่ยนเทคนิควิธีการ เมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนแปลง

9. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและแรงจูงใจในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงคล้อยใจในการทำงานและพยายามทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ แบ่งเป็น 4 ตัวบ่งชี้ คือ 1) มีการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน 2) มีการคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล 3) มีการกระตุ้นทางปัญญาให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน 4) มีการเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน¹¹⁰ โดยรายละเอียดของสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน มีดังต่อไปนี้

¹¹⁰ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, คู่มือการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา แนวใหม่ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา, (กรุงเทพฯ: องค์กรรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2554), 12-13.

สมรรถนะหลัก (Core Competency)

สมรรถนะหลักมีจำนวน 4 สมรรถนะ คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การพัฒนาตนเอง 4) การทำงานเป็นทีม

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นสมรรถนะหลักการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ซึ่งการมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้คุณภาพของงานมีความถูกต้อง สมบูรณ์ดีหรือเกินมาตรฐานที่มีอยู่หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่หน่วยงานกำหนดขึ้น และรวมถึง การสร้างสรรค์พัฒนาผลงานโดยการนำนวัตกรรม ทางเลือกใหม่ๆมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน ในการดำเนินงานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นมีเทคนิคการบริหารที่ผู้บริหารสามารถศึกษาและนำไปใช้ในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จหลายรูปแบบ เช่น

1.1 การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM)

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM) เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานและการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร ทั้งในแง่ของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิตและผลลัพธ์ซึ่งจะต้องมีการกำหนดตัวบ่งชี้วัดผล การดำเนินงาน (Key Performance Indicators : KPIs) รวมทั้งการกำหนดเป้าหมาย (Targets) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ไว้ล่วงหน้า โดยอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร สมาชิกขององค์กร และตลอดถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ(Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กร

1.2 การบริหาร (Six Sigma)

Six Sigma เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นในการลดความผิดพลาด ลดความสูญเปล่า และลดการแก้ไขตัวชิ้นงาน และสอนให้พนักงานรู้แนวทางในการทำธุรกิจอย่างมีหลักการ และจะไม่พยายามจัดการกับปัญหาแต่จะพยายามกำจัดปัญหาที่ Six Sigma จะดีที่สุดเมื่อทุกคนในองค์กรร่วมมือกันตั้งแต่ CEO ไปจนถึงบุคลากรทั่วไปในองค์กร ซึ่ง Six Sigma เป็นการรวมกันระหว่างอำนาจแห่งคน (Power of People) และอำนาจแห่งกระบวนการ (Process Power) ซึ่งถ้าตัว Six Sigma มีค่าสูงหรือมีความผันแปรมากขึ้นเท่าไร ก็เปรียบเสมือนมีการทำข้อผิดพลาดมากขึ้นเท่านั้นซึ่งโอกาสที่จะเกิดข้อผิดพลาดตัวนี้เรียกว่า DPMO (Defects Per Million Opportunities)

1.3 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นกลวิธีที่เป็นเหตุเป็นผลที่นำมาใช้ในการบ่งชี้ วิเคราะห์ ประเมิน จัดการ ติดตาม และสื่อสารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม

หน่วยงาน/ฝ่ายงาน หรือกระบวนการดำเนินงานขององค์กร เพื่อช่วยลดความสูญเสียในการไม่บรรลุเป้าหมายให้เหลือน้อยที่สุดและเพิ่มโอกาสแก่องค์กรมากที่สุด การบริหารความเสี่ยงทำให้กระบวนการและ การปฏิบัติการเป็นไปตามขั้นตอนการบริหารโครงการอย่างสมบูรณ์แบบโดยปราศจากการขัดขวางและความล่าช้า การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของการบริหารและการพัฒนาระบบการจัดการ

1.4 การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM)

Total Quality Management หรือ TQM หรือการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและการบริหารคุณภาพแบบองค์กรรวม เป็นต้น ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า TQM หมายถึง การบริหารคุณภาพโดยรวม ความหมายของ TQM มีความหมายเป็นพลวัตมีพัฒนาการ เป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่สมาชิกทุกคนต่างให้ความสำคัญ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งที่จะตอบสนองความต้องการและสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า ซึ่งจะสร้างโอกาสทางธุรกิจ ความได้เปรียบในการแข่งขัน และพัฒนาการที่ยั่งยืนขององค์กร

1.5 การบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)

การจัดการความรู้ คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจาย อยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด โดยที่ความรู้มี 2 ประเภท คือ

1.5.1 ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ เป็นความรู้ ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้งจึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม

1.5.2 ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวมถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่างๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่างๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม

1.6 การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นการบริหารจัดการและการดำเนินกิจกรรมตามภารกิจปกติของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นการสร้าง

ความมั่นใจให้ผู้รับบริการการศึกษา ทั้งยังเป็นการป้องกันการจัดการศึกษาที่ด้อยคุณภาพและสร้างสรรค์การศึกษาให้เป็นกลไกที่มีพลังในการพัฒนาประชากรให้มีคุณภาพสูงยิ่งขึ้น¹¹¹

2. การบริการที่ดี

หลักการบริหารราชการและการให้บริการขององค์กรภาครัฐโดยมีผู้รับบริการเป็นศูนย์กลางคือ การให้บริการตามความต้องการและเงื่อนไขเฉพาะของกลุ่มผู้รับบริการ และส่งเสริมสนับสนุนให้หน่วยงานภาครัฐได้ร่วมกันคิดค้นและเลือกประยุกต์ใช้แนวคิดและเทคนิควิธีการปฏิบัติงานและการให้บริการในรูปแบบต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพของการบริการและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีที่น่าประทับใจกับประชาชนทั้งในฐานะที่เป็นผู้รับบริการและในฐานะผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้กลยุทธ์การให้บริการจากการสร้างความแตกต่างในการให้บริการไปจากผู้ให้บริการอื่นๆ สอดคล้องกับการประเมินผลการบริหารองค์กรที่มีมุมมองที่สำคัญประการหนึ่ง คือ มุมมองด้านผู้รับบริการ (Customer Perspective) ซึ่งเปรียบเสมือนตัวบ่งชี้ที่สำคัญสำหรับองค์กรทั้งองค์กรภาครัฐที่ไม่แสวงหากำไรและธุรกิจ การวัดผลด้านผู้รับบริการพิจารณาจาก ความพอใจของผู้รับบริการ เป็นดัชนีที่สำคัญที่สุด เพราะหากผู้รับบริการเกิดความ พึงพอใจในสินค้าและบริการ จะเกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กรและผู้รับบริการกลับมาใช้บริการใหม่ โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้รับบริการอย่างสม่ำเสมอการรักษาค่าผู้รับบริการเก่า ต้องมีการติดตามความต้องการของผู้รับบริการและประเมินผลการให้บริการตลอดเวลา เตรียมการให้บริการผู้รับบริการใหม่ โดยต้องพัฒนาการให้บริการ เพื่อดึงดูดให้มีผู้รับบริการ ใหม่เพิ่มขึ้น และมีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

วิธีการปฏิบัติงานที่ดีในการให้บริการแก่ผู้รับบริการนั้นจะต้องมีลักษณะที่เหมาะสม สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของรัฐในการให้บริการ สามารถนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพของการบริการ และทำให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจเพิ่มขึ้น และช่วยให้ผู้บริหารรับรู้ได้โดยเร็วถึงระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้มีการปรับปรุงคุณภาพของการบริการ สาธารณะอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในปัจจุบันนี้ คงจะได้ยินคำว่า “การมีจิตใจในการให้บริการที่ดี” หรือคำว่า Service Mind อยู่เป็นประจำ หลายคนก็เข้าใจดีหลายคนก็ยังคงงุนงงสงสัยว่าที่จริงแล้ว หนังสือหลายเล่มพบว่าได้ให้ความหมายของคำว่า การมีจิตใจในการให้บริการที่ดี หรือคำว่า “Service Mind” ในลักษณะที่ใกล้เคียงกันว่า การที่จะทำให้คนมีจิตใจในการให้บริการต้องนำเอาคำว่า “Service” มาเป็นปรัชญา โดยแยกอักษรของคำว่า “Service” ออกเป็นความหมายดังนี้

¹¹¹ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, คู่มือฝึกอบรม สมรรถนะผู้บริหาร สมรรถนะหลัก 1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์, (กรุงเทพฯ: องค์กรรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2554), 1-3.

- S = Smile แปลว่า ยิ้มแย้ม
 E = Enthusiasm แปลว่า ความกระตือรือร้น
 R = Rapidness แปลว่า ความรวดเร็ว ครบถ้วน มีคุณภาพ
 V = Value แปลว่า มีคุณค่า
 I = Impression แปลว่า ความประทับใจ
 C = Courtesy แปลว่า มีความสุภาพอ่อนโยน
 E = Endurance แปลว่า ความอดทน เกือบอารมณ์
 สำหรับคำว่า “Mind” ก็ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้
 M = Make Believe แปลว่า มีความเชื่อ
 I = Insist แปลว่า ยืนยัน/ยอมรับ
 N = Necessitate แปลว่า การให้ความสำคัญ
 D = Devote แปลว่า อุทิศตน

คำว่า “Service Mind” นั้น ได้มีการพูดกันมาหลายปีทั้งในประเทศและ ต่างประเทศ หากจะพิจารณาตามตัวอักษรรวมแล้ว คำว่า “Service” แปลว่า การบริการ คำว่า “Mind” แปลว่า “จิตใจ” รวมคำแล้วแปลว่า “มีจิตใจในการให้บริการ” ซึ่งพอสรุปได้ว่าการบริหารที่ดี ผู้ให้บริการต้องมีจิตใจในการให้บริการ คือ ต้องมีจิตใจหรือมีใจรัก มีความเต็มใจในการบริการ การทำงานโดยมีใจรักจะแสดงออกมทางกาย โดยการทำงานด้วยความยิ้มแย้ม แจ่มใส มีอารมณ์รื่นเริง และควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ ไม่ขึ้นเสียงกับประชาชนหรือผู้มารับบริการ คำว่า “Service Mind” มีความหมายทางกว้าง อาจหมายถึง การบริการที่ดี แก่ลูกค้า หรือการทำให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจ มีความสุข และได้รับผลประโยชน์ อย่างเต็มที่ ดังนั้น การให้บริการอย่างดีนั้นมักจะได้ความสำคัญกับแนวทางในการให้บริการสองแนวทาง ดังนี้ ประการแรก คือ ลูกค้าเป็นผู้ถูกเสมอ หรือเห็นว่าลูกค้าต้องได้รับการเอาอกเอาใจถือว่าถูกต้องและเป็นหนึ่งเสมอ หากต้องการให้บริการที่ดีต้องให้ความสะดวก ใช้งานไปเพราะ ให้คำแนะนำด้วยการยกย่องลูกค้าตลอดเวลา ประการที่สอง คือ ต้องให้เกียรติลูกค้า ต้องไม่เป็นการบังคับขู่เข็ญให้ลูกค้า มีความพึงพอใจ เกิดความเชื่อถือจากพฤติกรรมของเราผู้ให้บริการ แล้วกลับมาใช้บริการ ของเร่อีก การบริการที่ดีและมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศ ถือว่า ลูกค้าเป็นคนพิเศษ

การบริการเป็นการให้ความช่วยเหลือ หรือการดำเนินการเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น การบริการที่ดี ผู้รับบริการก็จะได้รับความประทับใจ และชื่นชมองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งดีสิ่งหนึ่งอันเป็นผลดีกับองค์กรของเรา เบื้องหลังความสำเร็จเกือบทุกงาน มักพบว่างานบริการเป็นเครื่องมือสนับสนุนงานด้านต่างๆ เช่น งานประชาสัมพันธ์ งานบริการวิชาการ เป็นต้น ดังนั้น ถ้าบริการดี ผู้รับบริการเกิดความประทับใจ ซึ่งการบริการถือเป็นหน้าเป็นตาขององค์กร ภาพลักษณ์ขององค์กรก็จะดีไปด้วย

ปัจจุบันหน่วยงานของทางราชการให้ความสำคัญกับเรื่องการบริหารประชาชนเป็นอย่างยิ่ง ดังจะเห็นได้จากเมื่อในอดีต การบริการประชาชนจะมีขั้นตอนมากมายต้องเดินหลายโต๊ะ กว่าที่จะเสร็จเรียบร้อย แต่ทุกวันนี้ดำเนินการโต๊ะเดียวเสร็จสิ้นแล้ว ที่เราเรียกกันว่า One Stop Service บริการแบบเบ็ดเสร็จ สามารถแข่งขันกับเอกชนได้ ในส่วนสถานศึกษา ปฏิเสธไม่ได้ว่าต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลมากมายหลายประเภท ที่เข้ามาใช้บริการ เช่นครู นักเรียน ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า และอื่นๆ การให้บริการถือเป็นหัวใจสำคัญประการหนึ่ง ที่จะทำให้กิจการ/ กิจกรรมของสถานศึกษาดำเนินไปด้วยดี อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน เพราะการให้บริการที่มีคุณภาพ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้รับบริการย่อมมีความพึงพอใจ และกล่าวถึงในแง่ดี ทำให้เป็นการประชาสัมพันธ์สถานศึกษาได้เป็นอย่างดี ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า หัวใจสำคัญประการหนึ่งในความสำเร็จในการจัดการศึกษา ขึ้นอยู่กับคุณภาพการให้บริการนั่นเอง¹¹²

3. การพัฒนาตนเอง

การพัฒนาตนเองมีความจำเป็นในแง่การพัฒนางาน พัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ (Career Development) แต่ละอาชีพต้องอาศัยความชำนาญเป็นพิเศษในด้านนั้นๆ และต้องได้รับการฝึกฝนอบรมมาโดยตรงเท่านั้น การปฏิบัติงานในสายวิชาชีพ จึงจำเป็นต้องมีทางที่เปิดกว้างให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในวิชาชีพได้เจริญก้าวหน้าไปในหน้าที่การงานที่ตนปฏิบัติอยู่ การพัฒนาตนเองจึงเป็นสิ่งสำคัญที่คนเราจะขาดเสียไม่ได้ เพราะหากไม่ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ไม่พยายามที่จะพัฒนาตนเองให้ทันกับความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการและสังคมก็จะกลายเป็นคนล้าหลัง การที่คนจะงามหรือเป็นบุคคลที่มีคุณค่าได้นั้น ต้องมีการปรุงแต่งหรือมีการพัฒนาตนเองให้มีความเจริญงอกงามทั้งทางร่างกายและจิตใจอยู่เสมอ เพราะการที่เรามีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาจะช่วยให้มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เป็นไปในทางที่พึงประสงค์ได้เป็นอย่างดี และการเป็นบุคคลที่มีคุณภาพเช่นนี้ ย่อมจะส่งผลให้ตำแหน่งหน้าที่การงานมีการพัฒนาตามไปอีกด้วยถ้าจะพูดถึงความสำคัญของการที่จะต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอและจะต้องมีการพัฒนาตั้งแต่เกิดจนถึงวาระสุดท้ายแล้วแน่นอนเลยถ้าหากว่าเราไม่มีการพัฒนาตนก็ต้องหยุดอยู่กับที่ คนตายเท่านั้นที่ไม่ได้พัฒนาตน การพัฒนาตน ถ้าเราพัฒนาตามเกณฑ์ที่อยากจะพูดต่อไปนี้ ย่อมส่งผลให้บุคคลมีลักษณะที่สำคัญจะเป็นคนที่มีอนามยดีแข็งแรงมีอารมณ์ที่มั่นคงมีจิตใจที่งดงาม สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะช่วยให้เราสามารถที่จะเข้าใจตนเองเข้าใจบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดี ลักษณะเหล่านี้จะช่วยให้เราสามารถที่จะปรับตัว

¹¹² สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, คู่มือฝึกอบรม สมรรถนะผู้บริหาร สมรรถนะหลัก 2. การบริการที่ดี, (กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2554), 1-3.

สร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ง่าย อยู่กับงานอื่นได้เป็นสุขอยู่ในโลกได้อย่างเป็นสุขและจะนำไปสู่การปฏิบัติตนร่วมกับคนอื่นได้ง่ายดายและมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาตนเองของผู้บริหารโรงเรียนจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารการศึกษา เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นผู้กำหนดทิศทางในการจัดการศึกษา ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้องแสวงหาความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อเป็นการพัฒนาตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรและการบริหารในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารยุคใหม่จะต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่หลากหลาย¹¹³

4. การทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม เป็นกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพรูปแบบหนึ่งของการบริหารจัดการยุคใหม่ และเป็นที่ยอมรับกันในปัจจุบันว่าเป็นวิธีการบริหารจัดการงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในระดับมิติระดับบุคคลและรับหน่วยงานมากที่สุดแบบหนึ่ง การทำงานเป็นทีมเป็นการทำงานที่เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนองค์กรได้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน มีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน ร่วมแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น สมาชิกทุกคนในองค์กรจึงเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมใกล้ชิดองค์กร รับผิดชอบต่อปัญหาและมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา และการตัดสินใจ การดำเนินงานในลักษณะนี้จึงเป็นการเสริมสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ ทำสมาชิกขององค์กรรักการทำงาน ผูกพันต่องาน สามารถคาดการณ์อนาคตขององค์กรหรือหน่วยงานได้ชัดเจน เพราะตนเองได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อปริมาณ คุณภาพ ของงาน หรือผลผลิตขององค์กร การทำงานเป็นทีมยังเป็นการสร้างขวัญ สร้างความพึงพอใจในการทำงาน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการดำเนินการ ด้วยเหตุนี้ การบริหารงานขององค์กร ควรให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมและควรยึดหลักในการทำงานร่วมกัน

การทำงานเป็นทีม (Teamwork) จัดเป็นกระบวนการขั้นพื้นฐานในการพัฒนากลุ่มบุคคลที่ทำงานด้วยกันเพื่อให้เขาเหล่านั้นได้เรียนรู้ว่าจะทำอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายของแต่ละบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลพร้อมทั้งสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรไปด้วย ส่วนในหลักการทำงานร่วมกันนั้นจะนำไปสู่การตัดสินใจของกลุ่มที่จะให้บรรลุตามวัตถุประสงค์มี 5 ประการต่อไปนี้ คือ 1) ความไว้วางใจกัน 2) การสื่อสารกันในระบบเปิด 3) ความสามารถเผชิญกับข้อขัดแย้งต่างๆ ได้ 4) ความร่วมมือร่วมใจกันและทำงานเป็นทีม และ 5) สมรรถภาพในการรักษาและพัฒนาองค์กร ทีมงานคือกลุ่มบุคคลที่มาทำงานร่วมกันมีการประสานบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

¹¹³ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **คู่มือฝึกอบรม สมรรถนะผู้บริหาร สมรรถนะหลัก 3. พัฒนาตนเอง**, (กรุงเทพฯ: องค์กรรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2554), 1-2.

เพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกันคือความสำเร็จของงานการทำงานเป็นทีมต้องอาศัยปฏิสัมพันธ์ต่อกันในการสื่อสาร การประสานงาน การช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน กิจกรรมบางอย่างต้องการการทำงานเป็นกลุ่ม เช่น คณะกรรมการ การทำงานเป็นกลุ่มต้องการการทำงานร่วมกันมากกว่าก่อให้เกิดการสร้างงานกลุ่มก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการตัดสินใจภายใต้เงื่อนไขที่แน่นอน การทำงานคนเดียวนั้นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถย่อมทำได้แต่อาจมีข้อจำกัดจึงต้องอาศัยการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นเพื่อช่วยกันสร้างผลงานที่มีคุณภาพดั่งนั้น ความสำเร็จของการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าขององค์กร/สถานศึกษาดังนั้นองค์กร/สถานศึกษาจะต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน เรียนรู้ วิธีการทำงานแบบใหม่ๆ ที่มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของสังคม หนึ่งในหลายวิธีที่นำมาสู่ความสำเร็จคือ การทำงานเป็นทีม ซึ่งมีความพร้อมเพรียงและประสานการทำงานเป็นอย่างดี โดยมีเป้าหมายสูงสุดร่วมกัน คือ การดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ (Goals) ที่วางไว้ สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ ซึ่งการทำงานเป็นทีมต้องอาศัยความสามัคคีกลมเกลียวกันของสมาชิก และพร้อมที่จะร่วมมือกันทำทุกสิ่งทุกอย่างที่จะให้ผลงานออกมามีคุณภาพ ดั่งนั้นกระบวนการสร้างทีมงานจึงเป็นขั้นตอนสำคัญที่ผู้ที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับต่างๆ คุณครู คณะกรรมการสถานศึกษาต่อเรียนรู้และเข้าใจระบบการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดความตระหนัก และนำไปปฏิบัติจนเกิดเป็นทักษะที่ตกผลึกเพื่อให้สามารถทำงานเป็นทีมที่ดีได้ รวมถึงการมีทักษะที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับเปลี่ยนบทบาทของสมาชิกแต่ละคนเพื่อที่จะได้ ฝึกทักษะด้านต่าง ๆ ทั้งการเป็นผู้นำและผู้ตาม และด้านอื่นๆ ที่จำเป็น การสร้างทีมงานจะสำเร็จได้ต้องอาศัยภาวะผู้นำ และกลยุทธ์ของผู้บริหารในการสร้างทีมงาน ดั่งนั้น หากผู้บริหารให้ความสำคัญต่อทีมงาน และสร้างทีมงานที่มีคุณภาพขึ้นมา ทีมงานนั้นจะช่วยสร้างคนที่มีประสิทธิภาพขึ้นมา ทั้งนี้เพราะ การทำงานเป็นทีมจะทำให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และเห็นแบบอย่างในการทำงานของเพื่อนร่วมงาน สถานการณ์ดังกล่าว ทำให้สถานศึกษามีบุคลากรที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้นและจะช่วยพัฒนาสถานศึกษา ให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นต่อไป¹¹⁴

สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency)

สมรรถนะประจำสายงานมี จำนวน 5 สมรรถนะ คือ 5) การวิเคราะห์และสังเคราะห์ 6) การสื่อสารและจูงใจ 7) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร 8) การมีวิสัยทัศน์ 9) ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (เรียงหมายเลขต่อจากสมรรถนะหลัก) รายละเอียดดังต่อไปนี้

¹¹⁴ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, คู่มือฝึกอบรม สมรรถนะผู้บริหาร สมรรถนะหลัก 4. การทำงานเป็นทีม, (กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2554), 1-2.

5. การวิเคราะห์และสังเคราะห์

การบริหารงานของโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จและมีคุณภาพตามความมุ่งหวังของสังคมนั้น ผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้ทักษะอย่างหลากหลาย เช่น ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ทักษะการจัดการ ทักษะทางการศึกษา และทักษะการคิด

ทักษะการคิดได้ชื่อว่าเป็นทักษะที่สำคัญที่สุดที่ช่วยให้คนได้รับความสำเร็จในชีวิต การคิด (Thinking) คือ การที่คนคนหนึ่งพยายามใช้พลังทางสมองของตน ในการนำเอาข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ต่างๆ ที่มีอยู่มาจัดวางอย่างเหมาะสม เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ เช่น การตัดสินใจเลือกในสิ่งที่ดีที่สุดในขั้นต้น เปรียบเสมือนกับการเรียงหินที่กระจัดกระจาย ให้เป็นระเบียบเรียบร้อย โดยนำหินแต่ละก้อน มาประกอบกันในแต่ละที่อย่างเหมาะสม "การเรียงหิน" เปรียบได้กับ "การจัดระเบียบข้อมูล" ที่เราได้ใช้การคิดไตร่ตรองอย่างละเอียดรอบคอบ ลึกซึ้ง และมีระบบระเบียบ คนที่ "คิดเป็น" จะสามารถจัดข้อมูลให้เรียงกัน อย่างเป็นระเบียบเรียบร้อย เพื่อให้ได้ความคิดที่ดีที่สุดในขณะเดียวกัน คนที่ "คิดไม่เป็น" ก็เหมือนกันคนที่โยนก้อนหินมากองๆ รวมกัน หรือจัดอย่างสะเปะสะปะ ไม่รู้ว่า ก้อนใดควรอยู่ที่ใด ความคิดที่ออกมา จึงไม่ได้เป็นความคิดที่มีความชัดเจน และเป็นระบบระเบียบ ดังนั้น ความสามารถในการคิด จึงทำให้มนุษย์มีความเป็นมนุษย์ ที่มีความแตกต่างจากสัตว์ สามารถแก้ปัญหาให้กับตนเองได้ สามารถคิดสร้างสรรค์เครื่องทุ่นแรง สร้างสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ได้ สามารถสร้างความสุข ให้กับตนเอง และปกป้องตนเองให้พ้นจากภัยธรรมชาติได้ การคิดทำให้คนไม่ถูกหลอก ด้วยการตีความ หรือยอมรับการตีความข้อมูลอย่างผิดๆ และไม่เชื่อถือสิ่งต่างๆ อย่างง่ายๆ แต่จะวินิจฉัยไตร่ตรอง และพิสูจน์ความจริง อย่างรอบคอบ ก่อนตัดสินใจเลือก

ทักษะการคิดเป็นตัวดึงเอาทักษะด้านความรู้ (Technical Skill) มาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้เหมาะสมกับสถานการณ์มากที่สุด และทักษะการคิดเป็น “ต้นทุน” ของทักษะด้านคน (Human Skill) ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จนั้นต้องสามารถใช้ทักษะการคิดได้อย่างหลากหลาย ทิศนา ขัมมณี และคนอื่นๆ กล่าวว่า ในการคิดบุคคลจำเป็นต้องมีทักษะพื้นฐานหลายประการในการดำเนินการคิด อาทิเช่น ความสามารถในการจำแนกความสามารถในการจัดกลุ่ม ความสามารถในการสังเกต การรวบรวมข้อมูล และการตั้งสมมติฐานซึ่งโดยทั่ว ๆ ไปแล้วมีการจัดทักษะการคิดไว้ 2 ระดับ ได้แก่ ทักษะการคิดขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย การสื่อสาร การอธิบาย การสังเกต การตั้งคำถาม การรวบรวมข้อมูล การจัดหมวดหมู่ การตีความ การเชื่อมโยง การใช้เหตุผล การจำแนก ความแตกต่าง การจัดลำดับ การเปรียบเทียบ การแปลความหมาย การขยายความ และการสรุปความ เป็นต้น และทักษะการคิดขั้นสูง ประกอบด้วย การนิยาม การผสมผสาน การสร้าง การปรับโครงสร้าง การหาความเชื่อพื้นฐาน การวิเคราะห์ การจัดระบบ การจัดโครงสร้าง การหาแบบแผน การทำนาย การตั้งสมมติฐาน การกำหนดเกณฑ์ การประยุกต์ การทดสอบ สมมติฐาน และการพิสูจน์

ซึ่งทักษะเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานในยุคปัจจุบันที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการศึกษาเป็นอย่างมาก จึงสรุปได้ว่า ทักษะทางความรู้ ความคิด เป็นความรู้และความชำนาญในการใช้ความรู้ ความคิด ปัญญา และวิสัยทัศน์ในการบริหารงานของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้ทันต่อโลกทางการศึกษาในยุคปัจจุบัน ดังนั้นการพัฒนาทักษะการคิด ของผู้บริหารจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้า¹¹⁵

6. การสื่อสารและจูงใจ

การสื่อสารและจูงใจได้กลายมาเป็นปัจจัยหรือองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานเป็นทั้งปัจจัยและทรัพยากรที่จะใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ถ้าหากไม่มีการสื่อสารและจูงใจก็ไม่สามารถที่จะบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสารและจูงใจจึงเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญต่อองค์กรในการบริหารที่จะทำให้งานขององค์กรดำเนินต่อไปและช่วยในการประสานงานของหน่วยงานในแง่ของการบริหารองค์กร การสื่อสารและจูงใจทำให้เกิดความหมาย ทำให้คนคาดคะเนความคิดซึ่งกันและกันได้และทำให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานขององค์กร การสื่อสารและจูงใจนำไปใช้ในกิจกรรมขององค์กรหลายอย่าง เช่น การตัดสินใจ การสร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การสร้างความเจริญและพัฒนาองค์กร การควบคุมและประสานงาน ลักษณะของการสื่อสารและจูงใจในองค์กรอาจพิจารณาในฐานะที่เป็นระบบรวม คือ การใช้การสื่อสารและจูงใจติดตามรายงานและวิเคราะห์ข้อมูล การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งการติดต่อกับองค์กรอื่น ๆ ในฐานะที่เป็นระบบย่อย การสื่อสารและจูงใจเป็นเครื่องมือสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มการฝึกอบรม การสร้างบรรยากาศการทำงาน การควบคุมสั่งงานและการสร้างความพอใจ ในฐานะที่เป็นระบบเฉพาะบุคคลอาจพิจารณา การสื่อสารและจูงใจในแง่ของพฤติกรรมทางการสื่อสารและจูงใจในเรื่องต่างๆ เช่น การร่วมประชุม การเขียนคู่มือการร่างจดหมาย การทำสัญญา การพูดคุยในกลุ่มคนที่ทำงานด้วยกัน และการโต้แย้ง เป็นต้น

องค์กรเป็นสถาบันที่เกิดขึ้นในรูปแบบต่างๆ กันตามลักษณะของงาน แต่ก็มีลักษณะร่วมกัน คือ มีโครงสร้าง มีวัตถุประสงค์ มีการแบ่งงานกันทำ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและจำเป็นต้องรู้ข้อมูลการสื่อสารและจูงใจในองค์กรจึงต้องกระทำเพื่อหาข้อมูลที่จะสามารถแข่งขันกับ

¹¹⁵ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **คู่มือฝึกอบรม สมรรถนะ**

ผู้บริหาร สมรรถนะหลัก 5. การวิเคราะห์และสังเคราะห์, (กรุงเทพฯ: องค์กรรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2554), 1-3.

องค์กรอื่นได้ โดยต้องเป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจของผู้บริหาร และใช้เป็นแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กรและกับบุคคลและสถาบันอื่นที่อยู่นอกองค์กรด้วย ดังนั้น การสื่อสารและจงใจจึงมีบทบาทสำคัญที่ทำให้หน้าที่ต่าง ๆ ในองค์กรดำเนินการต่อเนื่องกันและเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างหน้าที่ต่างๆ ภายในองค์กร พื้นฐานที่สำคัญของการบริหารจัดการภายในองค์กรขึ้นอยู่กับ “การสื่อสารและจงใจที่ดี” อันจะมีผลให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือ และการประสานงานที่ดี ด้วยแผนงานต่างๆ ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และตรงตามเป้าหมาย การสื่อสารและจงใจที่ดีจึงเป็นกลยุทธ์ที่จะสามารถกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพและเกิดผลสำเร็จแก่องค์กร การสื่อสารและจงใจที่มีประสิทธิภาพที่สุด คือ การสื่อสารและจงใจที่เข้าใจง่าย ใช้วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการกระตุ้นพลังในการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กรเพื่อให้สามารถร่วมกันนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างสูงสุด

อย่างไรก็ตามแม้ว่าการสื่อสารและจงใจจะเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดในการบริหารจัดการองค์กร หากผู้บริหารไม่มีภาวะผู้นำและไม่สามารถนำกลยุทธ์การสื่อสารและจงใจมาใช้ได้อย่างชาญฉลาดและมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมจะนำพาองค์กรไปสู่ความล้มเหลวได้ ไม่ว่าองค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรและผู้บริหารขององค์กรจะใช้กลยุทธ์ใดในการบริหารจัดการก็ตาม ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จนั้นยังคงเป็นศาสตร์และศิลป์ที่มีความสำคัญอยู่อย่างไม่เปลี่ยนแปลง¹¹⁶

7. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร

การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเป็นกระบวนการในการพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะความชำนาญประสบการณ์ตลอดจนพัฒนาทัศนคติ คุณธรรมและจริยธรรมของผู้ปฏิบัติงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้สามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลให้ภาระงานองค์กรประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมีกระบวนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่สำคัญ 4 ขั้นตอนคือ

ขั้นที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ซึ่งประกอบด้วย การประเมินความต้องการจำเป็นปัจจุบัน ความต้องการระยะยาว และความต้องการจำเป็นส่วนบุคคล

¹¹⁶ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, คู่มือฝึกอบรม สมรรถนะผู้บริหาร สมรรถนะหลัก 6. การสื่อสารและจงใจ, (กรุงเทพฯ: องค์กรรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2554), 69-70.

ขั้นที่ 2 การเตรียมการพัฒนา ได้แก่ การออกแบบหลักสูตรและการวางแผนพัฒนา การออกแบบแนวทางการพัฒนา เช่น การให้การศึกษาและส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง การฝึกอบรม หรือ การพัฒนาในงาน

ขั้นที่ 3 การดำเนินการพัฒนา เป็นขั้นตอนของการดำเนินการกิจกรรมต่างๆ ซึ่งได้รับการวางแผนและเตรียมความพร้อมไว้เรียบร้อยแล้ว

ขั้นที่ 4 การประเมินผลและการติดตามผลการพัฒนา

การพัฒนาบุคลากรมีแนวทางในการพัฒนา 3 วิธี คือ

1. การให้การศึกษาและส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง ทั้งระยะสั้นและระยะยาวในประเทศ ต่างประเทศ และการศึกษาดูงาน โดยใช้วิธีการต่าง ๆ อาทิ บทเรียนสำเร็จรูป การศึกษาทางไกล การจัดทำวารสารวิชาการในสาขาอาชีพ ศึกษาจากเอกสาร คู่มือการทำงาน ศึกษาจากสื่อ สไลด์ทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ ให้การศึกษาเพื่อเพิ่มเติมระยะสั้น-ระยะยาว ส่งเอกสารให้สรุปรายงานเสมอ และการมอบหมายให้วิพากษ์วิจารณ์หนังสือ

2. การฝึกอบรมและพัฒนา ทั้งในห้องฝึกอบรม นอกห้องฝึกอบรมและภายในองค์กร หรือส่งอบรมภายนอก โดยใช้รูปแบบต่าง ๆ กัน เช่น จัดโครงการอบรมภายในองค์กรจัดส่งอบรม สถาบันภายนอก วางแผนโครงการฝึกอบรมประจำปี การวางแผนฝึกอบรม พัฒนาบุคลากรตามความจำเป็นหรือทุกระดับ พัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนงานและเทคโนโลยีใช้เทคนิค การฝึกอบรมแบบผสมผสาน และการพัฒนาบุคลากรสมัยใหม่ ใช้หลักสูตรอบรมในการประเมินผล งาน และการเลื่อนขั้นหรือโยกย้าย สร้างแรงจูงใจในการฝึกอบรมและพัฒนา

3. การพัฒนาในงาน เป็นการฝึกอบรมในงานและเรียนรู้ในงาน โดยใช้วิธีการต่างๆ เช่น การให้รักษาราชการแทน การทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการ การให้ความร่วมมือคณะทำงาน การจัดตั้งกลุ่มร่วมกิจกรรม การให้คำปรึกษาหารือ การให้ออกไปสังเกตการณ์ การมีเพื่อนที่มีประสบการณ์ร่วม การเป็นตัวอย่างที่ดี การเสนอแนะให้นำไปประยุกต์ใช้ การดูงานในหน่วยงานหรือนอกหน่วยงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การสอนงาน แนะนำงาน การฝึกอบรมในงาน และการมอบหมายงาน

สำหรับประสิทธิผลของการพัฒนาศักยภาพบุคลากรโดยเฉพาะครูผู้สอนนั้น สิ่งที่ควรเป็นประเด็นในการพิจารณา คือ ภายหลังจากเข้ารับการพัฒนาแล้วทำให้ครูมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น เปลี่ยนพฤติกรรมการสอนในชั้นเรียน และมีความสามารถในการจัดการในชั้นเรียนเพิ่มขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการเปลี่ยนพฤติกรรมของนักเรียนและการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน

ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้บังคับบัญชาขั้นต้นต้องให้ความสำคัญกับการส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนาศักยภาพของครูหรือบุคลากรทางการศึกษาให้มีรูปแบบ หรือวิธีการ ที่เหมาะสม

ตรงกับสมรรถนะที่ควรจะได้รับการพัฒนา โดยมีขั้นตอนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรบนพื้นฐาน Competency ดังนี้

1. เลือกหัวข้อ Competency ที่ควรได้รับการพัฒนา
2. กำหนดพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง ที่ครอบคลุม Competency สามารถจับต้อง / สังเกตได้ และไม่กว้างจนเกินไป
3. กำหนดหัวข้อที่จะนำมาใช้ในการประเมิน Competency ตลอดจนกำหนดวิธีการที่จะใช้ในการประเมินพฤติกรรมที่ตอบสนอง Competency
4. กำหนดแนวทางการพัฒนาและฝึกอบรม ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 แนวทางหลักคือ การให้การศึกษาและส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง การฝึกอบรม หรือ การพัฒนาในงาน
5. การติดตามและประเมินผลการพัฒนาศักยภาพบุคลากร¹¹⁷

8. การมีวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นคุณสมบัติของผู้บริหารที่สามารถมองเห็นภาพในอนาคตของสถานศึกษาที่ต้องการจะให้เป็นไปได้อย่างชัดเจนโดยภาพนั้นต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา มีความเป็นไปได้ และสามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่จะนำสถานศึกษาให้บรรลุความต้องการนั้น วิสัยทัศน์เป็นภาพอันชัดเจนที่สะท้อนให้เห็นเป้าหมาย ค่านิยม ปรัชญา และความเชื่อที่สมาชิกของสถานศึกษาร่วมกันยึดถือ วิสัยทัศน์ที่แท้จริงต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วมที่สมาชิกช่วยกันผลักดันสานฝัน อันเป็นผลจากความสามารถคิดอ่านผสมผสานเข้ากับประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมของสมาชิก และเป็นผลจากความสามารถในการแก่งัด กังคน และแก่งานของผู้บริหารสถานศึกษา วิสัยทัศน์จะเกิดได้ก็ต่อเมื่อมีเป้าหมายที่ชัดเจนวิสัยทัศน์เป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมี เพราะวิสัยทัศน์เป็น Roadmap ให้ทุกคนในสถานศึกษาได้ใช้เป็นประทีปนำทางในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ที่แท้จริงนั้นจะต้องมีกระบวนการลีลาของวิสัยทัศน์ครบทั้ง 3 มิติคือ คิดได้ (การสร้างวิสัยทัศน์) สื่อเป็น (การเผยแพร่วิสัยทัศน์) และโน้มนำให้มีการปฏิบัติล่วงหน้า (การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์) พร้อมทั้งมีการประเมินผลเพื่อการปรับปรุงแก้ไขให้เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบด้วย

วิสัยทัศน์ คือ ภาพแห่งความใฝ่ฝัน ความต้องการในอนาคต ที่เห็นได้อย่างชัดเจนในปัจจุบันซึ่งเป็นภาพที่ยิ่งใหญ่ตระการตาสะท้อนความคิดเชิงรุกและเชื่อมั่นว่าภาพนั้นสามารถเป็นไปได้จนส่งผลเป็นการลงแรงกระทำอย่างมุ่งมั่น จนกว่าจะสำเร็จผสมผสานองค์ประกอบของจินตนาการ

¹¹⁷ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, คู่มือฝึกอบรม สมรรถนะผู้บริหารสมรรถนะหลัก 7. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร, (กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2554), 35-36.

การกำหนดเป้าหมาย การมองอนาคต การวางแผน การดำเนินตามเป้าหมายนั้น ด้วยใจที่ยึดมั่นจนถึงที่สุด องค์ประกอบเหล่านี้เป็นคุณสมบัติส่วนบุคคลที่เรียกว่า “วิสัยทัศน์”

ลักษณะของวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์ต้องเป็น “ภาพที่เห็นชัดเจน” ความแตกต่างของคนมี และไม่มีวิสัยทัศน์ คือ คนไม่มีวิสัยทัศน์จะเห็นภาพสลับ ๆ เหมือนเมืองในหมอก ดูไม่ออกว่าเป็นอะไร ลักษณะของวิสัยทัศน์ประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์ต้องเป็นภาพที่ชัดเจนตอบคำถามได้ว่า ใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร และอย่างไร วิสัยทัศน์
2. วิสัยทัศน์ต้องเป็นมากกว่าเพียง “อยากเห็น” แต่ต้องฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อจะทำให้สิ่งที่อยากเห็น “เกิดขึ้น”
3. วิสัยทัศน์เป็นการมองภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้าไม่ใช่ถอยหลังไปมองอดีตหรือมองย้อนอยู่ในปัจจุบัน
4. วิสัยทัศน์ต้องเป็น “ภาพแง่บวก” สะท้อนสิ่งที่ดีกว่าอดีตและปัจจุบันเพราะไม่มีใครอยากมีภาพแง่ลบ แย่ลง ต่ำต่ำลง เป็นความฝันของตน
5. วิสัยทัศน์คือฝันที่เป็นจริง เมื่อฝันแล้วอย่าหยุดแค่นั้นแต่เริ่มลงมือทำและเมื่อลงมือทำแล้วอย่าหยุดจนกว่าจะสำเร็จ
6. วิสัยทัศน์แท้ ต้องยิ่งใหญ่ ตระการตา ทำทลายใจ
7. วิสัยทัศน์เป็นภาพที่เกิดจากแนวความคิดเชิงรุกไปข้างหน้าไม่ใช่การตามแก้ปัญหาหรือการนั่งรับปัญหาเพื่อตอบโต้หรือตอบสนองปัญหาเท่านั้น
8. วิสัยทัศน์ เป็นการคิดล่วงหน้า ก่อนที่จะเกิดปัญหาและมองข้ามปัญหาไปแล้ว
9. วิสัยทัศน์ ไม่เพื่อฝัน แต่ต้องสะท้อนเป็นภาพที่สมจริงสมจังสะท้อนความพร้อมศักยภาพในทางปฏิบัติที่จะทำให้เกิดขึ้นซึ่งจะเป็นพลังที่ขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จได้
10. วิสัยทัศน์ เป็นสิ่งที่มีพลังเหนืออารมณ์ความรู้สึกแม้เวลาพักผ่อนใจไม่มีเรี่ยวแรงก็ยังลุกขึ้นได้ เมื่อหันไปมองวิสัยทัศน์นั้น

8.1 ที่มาของวิสัยทัศน์

ในการกำหนดวิสัยทัศน์ผู้บริหารและครูในโรงเรียนต้องร่วมกันวิเคราะห์องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบภายนอก ดังนี้

8.1.1 องค์ประกอบหลัก

ทะเยอทะยาน มุ่งมั่น เอาจริงเอาจัง กระตือรือร้น ชอบคิด ชอบจินตนาการ ไม่หยุดอยู่กับที่ เรียนรู้เสมอ และมีความเป็นผู้นำ คือ ตัวอย่างคุณลักษณะของผู้มีวิสัยทัศน์ ความเป็นผู้นำ อยู่คู่และคอยส่งเสริมวิสัยทัศน์มาโดยตลอด สภาพแวดล้อมการเลี้ยงดูของครอบครัว โดยไม่จำกัดศักยภาพ และไม่ดูถูกความสามารถของลูกจะช่วยทำให้ลูกคิดได้กว้างและไกลกว่าลูกที่มาจาก

สภาพครอบครัวที่ถูกจำกัด อุปสรรคและประสบการณ์ในความยากลำบากอาจเป็นแรงผลักดันให้เราเกิด ความทะเยอทะยานหากเราจับในทางที่ดีและใช้มันเป็นบันไดก้าวไป หมั่นนำประสบการณ์มาสะท้อน ความคิดเสมอ มองให้ทะลุปรุโปร่งว่าจะใช้ให้เป็นประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ได้อย่างไร

8.1.2 องค์ประกอบภายนอก

ไม่ว่าจะรับวิสัยทัศน์จากแหล่งใด สิ่งสำคัญคือต้องถือว่าวิสัยทัศน์ที่รับมา นั้นเป็นของตัวเองด้วยการเรียนรู้ทำให้เราได้รับข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ ที่จะกระตุ้นความคิดต่อจนเป็น วิสัยทัศน์ได้ การเรียนรู้และทำความเข้าใจต่อสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นหรืออาจเกิดขึ้นในอนาคต จะทำให้ สามารถเตรียมในทุกด้านเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จในอนาคตอย่างมั่นคง เรียนรู้มาก สังเกตมาก ช่างคิด มาก วิเคราะห์มาก ก็มีแนวโน้มที่จะมีวิสัยทัศน์ได้มาก

8.2 ความสำคัญของวิสัยทัศน์

สิ่งต่างๆ เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้นำที่ขาดวิสัยทัศน์ จะไม่สามารถปรับตัว และนำคนอื่น ๆ เหนือการเปลี่ยนแปลงได้ผลสุดท้ายก็คือความล้มเหลว เรากำลังอยู่ใน “ยุคบานพับ ประวัติศาสตร์โลก” หมายความว่า เป็นคนที่อยู่ในยุคของการเหวี่ยงประตูประวัติศาสตร์โลก จากยุค เก่าสู่ยุคใหม่ให้เปิดกว้างออก การปรับตัวต้องอาศัยการพินิจพิเคราะห์ การใช้ความคิดความอ่าน พอสมควร จึงจะสามารถเอาตัวรอดได้ คนขาดวิสัยทัศน์จะขาดความหวัง ยิ่งเวลาที่มีอุปสรรคปัญหา เขาจะมองโลกในแง่ร้าย มีความคิดแง่ลบเพราะเขาไม่มีภาพอื่นให้มองนอกจากปัญหาตรงหน้าที่เผชิญ อยู่ ผู้นำจะนำสมาชิกไปข้างหน้าได้ ต่อเมื่อเขารู้ว่าเป้าหมายอยู่ที่ใดทั้งยังต้องรู้ทิศทาง หนทาง และ วิธีการที่ใช้เดินไป แต่ถ้าผู้นำไม่มีวิสัยทัศน์ ก็จะไม่มีการพอใครไปที่ใดทั้งสิ้นเพราะยังไม่รู้เป้าหมาย

8.3 ผลเสียของการขาดวิสัยทัศน์

ผู้ที่ไม่มีวิสัยทัศน์ คือ ผู้แพ้สำหรับวันนี้ และเป็นผู้ที่ตายแล้วสำหรับวันพรุ่งนี้ และวันต่อๆ ไปความล้มเหลวโดยมิได้ตั้งใจ คือ นิสัยของผู้ขาดวิสัยทัศน์ ขาดวิสัยทัศน์จะขาด การป้องกันปัญหาจนเกิดการสะสมซ้อนทับของปัญหาหลายชั้นตามกาลเวลาจนยากจะหาต้นตอและ หนทางการแก้ไขได้ครบ ผู้บริหารที่ขาดวิสัยทัศน์ จะไม่มีโอกาสคิดวางแผนในการบุกเบิกสร้างสรรค์ งานใหม่ๆ เพื่อพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เพราะมัวแต่นั่งแก้ปัญหาประจำวันอยู่เสมอ อันเป็นผล จากการขาดวิสัยทัศน์นั่นเอง องค์กรที่ไร้วิสัยทัศน์จะประกอบด้วย ผู้นำสายตาพร่ามัว สมาชิกเข้าขาม เย็นขาม จับจด เฉื่อยช้า กว่าจะเห็นให้ทำงานได้ก็ยากยิ่ง ถ้าองค์กรและผู้นำขาดวิสัยทัศน์ สมาชิกจะ ไม่กระตือรือร้น เพราะไม่คิดว่าจะต้องทำอะไรมากไปกว่างานประจำประจำวัน องค์กรจะสามารถก้าว แล่งองค์กรอื่น ๆ ไปข้างหน้าได้ เมื่อสมาชิกได้ร่วมมือกันสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดการพัฒนาขึ้น

8.4 ผลดีของการมีวิสัยทัศน์

เส้นทางไปสู่วิสัยทัศน์ นำมาแต่ความเจริญเกิดการพัฒนากล้าหาญทำสิ่งดีที่ไม่ เคยทำมาก่อน วิสัยทัศน์นำมาซึ่งทิศทาง ทิศทางนี้จะเป็นการรอบให้แก่ผู้บริหารในการจัดระบบและ

ดำเนินการทุกอย่างในองค์กร อย่างประสานสอดคล้อง เกิดประสิทธิผล ประสิทธิภาพสูงสุด ถูกต้องตรงเป้าหมาย ผู้ที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจน จะวางแผนชัดเจนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น มีทิศทางที่กำหนดไว้ชัดเจน มีแผนทั้งระยะสั้น กลาง และยาว ว่าต้องทำอะไรบ้าง วิสัยทัศน์ทำให้คนมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันทีมงานจึงเป็นเอกภาพโดยอัตโนมัติ

ดังนั้น ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ จะเป็นบุคคลผู้บรรลุทุกความฝันแห่งความสำเร็จในอนาคตแปรเปลี่ยนเป็นภาระใจและพลังผลักดันให้ความฝันนั้นเป็นจริงได้ การได้ทำงานในที่ที่มีวิสัยทัศน์ ถือเป็นกำไรชีวิตเพราะจะทำให้เป็นคนที่มีวิสัยทัศน์ส่วนตัวได้รับความสำเร็จทั้งส่วนตัว และส่วนรวมด้วย¹¹⁸

9. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ติดตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ติดตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ติดตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ติดตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ติดตามโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการหรือที่เรียกว่า “4I’s” คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence of Charisma Leadership: II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ติดตาม ผู้นำที่จะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ติดตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ติดตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation: IM) หมายถึงการที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ติดตามโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน ทำทนายในเรื่องงานของผู้ติดตาม กระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดแง่บวก สร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน แสดงความเชื่อมั่นและความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

¹¹⁸ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **คู่มือฝึกอบรม สมรรถนะผู้บริหาร สมรรถนะหลัก 8. การมีวิสัยทัศน์**, (กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2554), 38-40.

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นทีปรึกษา (Advisor) เพื่อการพัฒนาผู้ตาม เอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น¹¹⁹

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในต่างประเทศ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศไทย ที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ผสมผสานกันจนทำให้ผู้อำนวยการโรงเรียน สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบหรือการดำเนินงานต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับพจนานุกรมตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Indicators Dictionary)

ความหมายของพจนานุกรม

มีนักวิชาการหลายท่าน กล่าวถึงความหมายของพจนานุกรมไว้ เช่น

แมคฟาคาร์ (Macfaquhar) กล่าวไว้ในหนังสือ An English Reader's Dictionary ว่าพจนานุกรมเป็นการใช้รูปภาพในการสื่อความหมายแทนการอธิบายคำจำกัดความ ซึ่งการอธิบายในลักษณะนี้จะมีความเข้าใจมากกว่าการเขียนอธิบายคำ อีกทั้งยังเป็นการเลือกอธิบายความหมายที่ดีกว่าพจนานุกรมที่ใช้คำศัพท์ในการอธิบายความหมายด้วย¹²⁰ ส่วนพรอคเตอร์ (Proctor) กล่าวว่า การให้คำอธิบายในลักษณะนี้เป็นลักษณะเฉพาะของ Loggman Dictionary of contemporary English เป็นการจำกัดขอบเขตจำนวนคำศัพท์ ในขณะที่ Oxford Advanced Learner's

¹¹⁹ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, คู่มือฝึกอบรม สมรรถนะผู้บริหารสมรรถนะหลัก 9. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, (กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2554), 41.

¹²⁰ P. Macfaquhar, "Esl Learner Dictionary: A Study of Definition Difficulty" (University of Hawaii, 1984), 45.

Dictionary of Current English และ An English Reader's Dictionary กล่าวว่า เป็นการให้ความหมายคำศัพท์ที่ชัดเจนและเป็นคำที่ง่ายต่อการทำความเข้าใจ¹²¹ ในกรณีนี้เคอร์คแพทริก (Kirkpatrick) กล่าวว่าพจนานุกรมเป็นการนำเสนอคำศัพท์ที่ใช้รูปภาพทำให้เข้าใจง่ายช่วยให้ผู้เรียนที่ไม่ใช่เจ้าของภาษาเข้าใจความหมายได้ง่าย ส่วนการให้ความหมายที่ต้องใช้ข้อความอธิบายนั้นต้องใช้จำนวนศัพท์มากในการอธิบายความหมายคำศัพท์ ถึงแม้ว่าจะเป็นคำศัพท์ง่ายๆ ดังเช่นใน Longman Dictionary of Contemporary English นอกจากการรับรู้คำศัพท์ในวงจำกัดทำให้ผู้ใช้พจนานุกรมไม่สามารถเข้าใจคำศัพท์อื่น ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกัน เช่น รู้จักคำศัพท์ Medical แต่อาจไม่เข้าใจความหมายของ Medically ด้วย และถ้าเป็นศัพท์เทคนิคก็มีปัญหาจากการจำกัดจำนวนคำศัพท์ในการอธิบายเช่นกัน¹²² ส่วนราชบัณฑิตยสถาน ได้ให้ความหมายของพจนานุกรมไว้ว่า พจนานุกรม หมายถึงหนังสือว่าด้วยถ้อยคำในภาษาใดภาษาหนึ่งเรียงตามลำดับตัวอักษร โดยทั่ว ๆ ไปจะบอกความหมายและที่มาของคำขึ้นต้นด้วย¹²³ ส่วนนักวิชาการของไทยที่ให้ความหมายคล้ายกับราชบัณฑิตยสถาน คือ วรวิจน์ เกตุดี กล่าวถึงพจนานุกรม คือ รายชื่อของคำ เรียงลำดับตามตัวอักษร ตั้งแต่ ก-ฮ หรือ A-Z โดยให้ความรู้เรื่องเกี่ยวกับคำ เช่น ตัวสะกด ที่มาของคำพยางค์ คำย่อ การอ่านออกเสียง การเน้นเสียง ความหมายของคำ ภาพประกอบคำที่มีความหมายเหมือนกัน เป็นต้น แต่ว่าพจนานุกรมก็ไม่จำเป็นต้องมีรายละเอียดดังกล่าวครอบคลุมทุกเล่ม แต่ที่หลัก ๆ ต้องมีเกี่ยวกับพจนานุกรม คือ เรื่องของความหมายของคำศัพท์ การอ่าน การสะกดคำ¹²⁴

สรุปได้ว่า พจนานุกรม หมายถึง การจัดทำคำอธิบายศัพท์โดยได้เรียงลำดับของพยัญชนะและสระไว้ โดยได้ให้ความหมายของคำศัพท์ การอ่าน การสะกดคำ ที่มาของคำพยางค์ คำย่อ การอ่านออกเสียง การเน้นเสียง คำขึ้นนำคำศัพท์ ส่วนต่าง ๆ ของประโยค คำหลัก คำผสม ความหมายของคำ การออกเสียง การสะกดคำ รากศัพท์ และคำจำกัดความ

¹²¹ P. Procker, *Longman Dictionary of Contemporary English* (London: Longman group, 1984), 323.

¹²² B. A. Kirkpatrick, Lexicographical Dilemma, and Mondingual dictionary for the native speaker and for the Learner, *Dictionaries Lexicography and Language Learning* (London: Pargamon press, 1985), 10-11.

¹²³ ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 เฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 7 รอบ 5 ธันวาคม 2554 (กรุงเทพฯ ราชบัณฑิตยสถาน, 2556).

¹²⁴ วรวิจน์ เกตุดี, "พจนานุกรม, เข้าถึงเมื่อ 19 มีนาคม 2560, เข้าถึงได้จาก," <http://www.school.net.th/library/create-web/10000/generality/10000-4177.html>.

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการพิจารณาความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น นักวิชาการต่างๆ ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

วิลเลียม (William) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับพนักงานในด้านการปฏิบัติงาน¹²⁵ ส่วนเวลเน่ (Wayne) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบที่อธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานทั้งจุดเด่นและจุดด้อยของพนักงานแต่ละคน ข้อมูลเหล่านี้จะนำไปใช้ประโยชน์ในหลาย ๆ ด้าน ซึ่งเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจในการบริหารงานบุคคล ในการทำวิจัยด้านการบริหารงานบุคคล ใช้คาดการณ์ผลการปฏิบัติงานในอนาคต และใช้กำหนดเป้าหมายในการฝึกอบรมพัฒนาบุคคล¹²⁶ ในกรณี เดล (Dale) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ระบบการประเมินผลการทำงานของบุคคลและรวมถึงการประเมินความสามารถเพื่อการพัฒนาบุคคลในอนาคต¹²⁷ อีกทั้งเคนดิท และเจอร์รอล (Kendrith&Gerald) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่มีจุดมุ่งหมายเฉพาะเกี่ยวกับการวัดความแตกต่างของปัจเจกบุคคลอย่างเป็นระบบต่อพฤติกรรมในงานของพนักงาน¹²⁸ ส่วนเฮร์เบิร์ต (Herbert) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการในการวัดผลการทำงานของพนักงาน ซึ่งประกอบด้วยการสังเกตการณ์และการประเมินพฤติกรรมการทำงานหรือผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานโดยพนักงานบางคน ซึ่งโดยปกติคือผู้บังคับบัญชาของพนักงานนั้นๆ¹²⁹ ซึ่งสอดคล้องกับ วิลเวียม เวิร์สเทอร์ (William Werther) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ

¹²⁵ William B.Walf, **The Management of Personnel** 2nd Ed. (California: Wadsworth Publishing, 1962).

¹²⁶ Wayne F. Cascio, **Applied Psychology in Personnel Management** (Virginia: Prentice Hall, 1978), 315.

¹²⁷ Dale S. Beach, **Personnel: The Management of People at Work** (New York: The MacMillan Publishing, 1980), 289.

¹²⁸ Kendrith M. Rowland and Gerald R. Ferris, **Personnel Management** (Massachusetts: Allyn and Bacon, 1982), 192.

¹²⁹ Heneman Herbert, **Personnel/Human Resource Management** (Illinois: Richard D. Irwin, 1983), 107.

กระบวนการที่องค์การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน¹³⁰ ในกรณีนี้ สำนักงาน ก.พ. กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การประเมินอย่างมีหลักการเพื่อให้ทราบว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้ปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยมีคุณค่าและประโยชน์ต่อหน่วยงานที่สังกัดมากหรือน้อยกว่าที่ควรจะเป็นอย่างไร¹³¹

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึก และประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบ และมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี จะต้องคำนึงถึงหลักการสำคัญ 5 ประการดังต่อไปนี้¹³²

1. มีความเที่ยง (reliability) หมายถึง การประเมินต้องมีความคงเส้นคงวา กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาควรจะได้ใช้มาตรฐานเดียวกันในการประเมินบุคลากรที่อยู่ในแผนกหรือตำแหน่งเดียวกัน หากมีผู้ประเมินหลายคน ก็ควรมีผลการประเมินที่สอดคล้องกัน
2. มีความตรง (validity) หรือเกี่ยวข้องกับงาน (relevance) หมายถึง หลักเกณฑ์หรือมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ใช้ในการประเมินต้องมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับงานโดยตรง ซึ่งงานแต่ละชนิดอาจมีเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินแตกต่างกัน
3. มีความสามารถในการจำแนก (discriminative) หมายถึง การแยกแยะผู้ที่ปฏิบัติงานดีและไม่ดีออกจากกันได้อย่างถูกต้อง
4. มีความยุติธรรม (fair) หมายถึง ความเหมาะสมของกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินประเมิน การปฏิบัติต่อบุคคล และผลลัพธ์ของการประเมินจะต้องปราศจากอคติอันเนื่องมาจากปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน

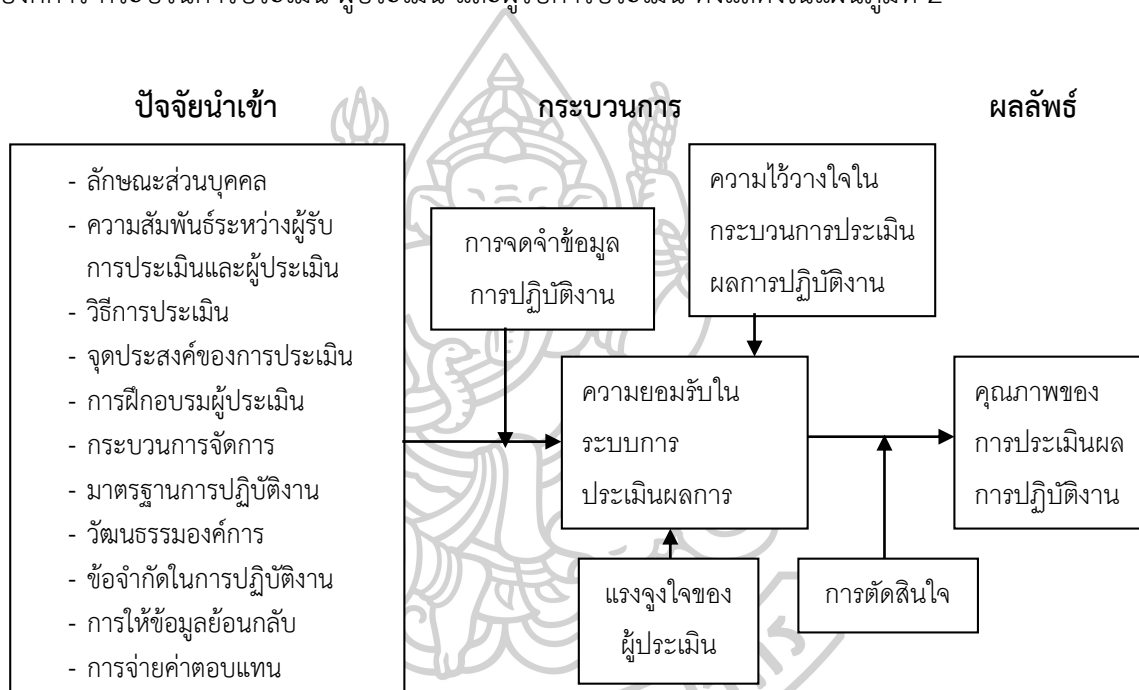
¹³⁰ William B. Wather, **Canadian Human Resource Management** (Toronto: McGraw-Hill Ryerson, 1990), 335.

¹³¹ ฝ่ายระบบและมาตรฐานงานบุคคล สำนักงาน ก.พ., **หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน** (กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ., มปป.), (อัดสำเนา).

¹³² ชูชัย สมितिไกร, **การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552), 369.

5. สามารถทำได้จริง (practicality) หมายถึง สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานได้อย่างไม่ลำบากเกินไป และไม่ต้องใช้เวลา เงิน และบุคลากรมากเกินไป

การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานควรจะได้ยึดถือหลักการทั้งห้าประการที่กล่าวมาในข้างต้น เพื่อให้การประเมินได้ผลลัพธ์ที่ถูกต้อง และเป็นที่ยอมรับของทั้งผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน อย่างไรก็ตามองค์การควรคำนึงถึงปัจจัยอื่นๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับคุณภาพของการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย ดังที่ ความานาด โบมาน และโกลด์ (Kavanagh, Boman, Hedge, and Gould) ได้เสนอว่าปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการประเมินผลมาจากแหล่งต่างๆ ทั้งในส่วนขององค์การ กระบวนการประเมิน ผู้ประเมิน และผู้รับการประเมิน ดังแสดงในแผนภูมิที่ 2



แผนภูมิที่ 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ที่มา: ชูชัย สมितिไกร, การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

(กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552), 370

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีและมีความยุติธรรม ควรจะมีความเที่ยงและความตรง ดังนั้น องค์การจึงจำเป็นต้องมีการเตรียม การวางแผนและการดำเนินการอย่างรอบคอบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ในตอนนี้จึงจะกล่าวถึงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

โดยทั่วไปแล้ว กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานจะประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 3 ขั้นตอน คือ การพัฒนาระบบ การประเมิน และการแจ้งผล ดังแสดงในแผนภูมิที่ 3¹³³



แผนภูมิที่ 3 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ที่มา: ชูชัย สมितिไกร, การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552), 370.

ปัจจัยวัดผลงาน

การบริหารผลงานให้เกิดประสิทธิภาพนั้น การวางแผนปัจจัยวัดผลการดำเนินงานถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญ เนื่องจากปัจจัยการวัดผลงานของพนักงานที่ถูกกำหนดขึ้นตั้งแต่ต้นปีจะเป็นเสมือนกรอบหรือแนวทางในการติดตาม ตรวจสอบ ทบทวน และประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดขึ้นในช่วงต้นปีหรือไม่¹³⁴ ปัจจัยวัดผลงานที่กำหนดขึ้นนั้นโดยทั่วไปจะแบ่งเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) ปัจจัยวัดผลงานในเชิงตัวเลข (Key Performance Indicators: KPIs) 2) ปัจจัยวัดผลงานเชิงความสามารถ (competency) และ 3) ปัจจัยวัดผลสมระหว่าง KPIs และ competency โดยมีรายละเอียดของแต่ละรูปแบบดังต่อไปนี้

¹³³ ชูชัย สมितिไกร, การสรรหา การคัดเลือกและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552), 369.

¹³⁴ อากรณ ภูวิทย์พันธ์, ระบบการบริหารผลงาน: Performance Management System (Pms) (กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2553), 43.

ปัจจัยวัดผลงานเชิงตัวเลข (KPIs)

1. ความหมายของ KPIs

KPIs หรือ Key Performance Indicators เป็นปัจจัยวัดผลงานในเชิงตัวเลขเป็นรูปธรรม วัดและประเมินได้ เป็นข้อมูลเชิง hard data หรือเชิงปริมาณที่สามารถนำเป้าหมายในอดีต มาใช้เป็น มาตรฐานในการกำหนดเป้าหมายในปัจจุบันและในอนาคตต่อไปได้ อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่า การกำหนด KPIs จะเป็นปัจจัยวัดผลงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม แต่ปัญหาที่พบในองค์กรก็คือ พนักงานหลายคนกลัว KPIs และคิดว่าเป็นปัจจัยวัดผลงานที่นำมาใช้เพื่อจ้องจับผิดหรือลงโทษ พนักงาน ทำให้พนักงานมีทัศนคติในทางลบ ต่อต้าน ไม่ยอมรับการนำ KPIs มาใช้เป็นปัจจัยวัดผลงาน ของพนักงาน นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชายังมีความเข้าใจผิดเกี่ยวกับการกำหนด KPIs โดยการกำหนด เป้าหมายของ KPIs ให้ง่ายที่สุด เพื่อตนเองจะได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

2. ประโยชน์ของ KPIs

ความคิดหรือ Mindset ที่ไม่ถูกต้องของผู้บังคับบัญชา และพนักงานที่คิดเพียงแต่ว่า การนำ KPIs มาใช้เพื่อเป็นเกณฑ์ตัดสินในการปรับเงินเดือน และจ่ายโบนัสให้พนักงานเท่านั้น จึง เป็นเหตุให้พนักงานเกิดความกลัวและต่อต้านการนำเอา KPIs มาใช้ ทั้ง ๆ ที่เป้าหมายจริงๆ ของ KPIs ไม่ใช่เป็นการลงโทษหรือจ้องจับผิดอย่างที่พนักงานเข้าใจ ดังนั้นจุดเริ่มต้นแห่งความสำเร็จใน การนำ KPIs มาใช้คือ การสื่อสารให้พนักงานเข้าใจถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการกำหนด KPIs ดังนี้ KPIs ทำให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนา KPIs ทำให้เกิดความร่วมมือกันในหน่วยงาน KPIs เป็น เครื่องมือให้เกิดการตรวจสอบและติดตามผลงานของพนักงาน KPIs ทำให้เกิดการประเมินผลงานที่ ยุติธรรม KPIs เป็นเครื่องมือที่เชื่อมโยงกับการบริหารงานบุคคลในเรื่องต่างๆ มีการกำหนด KPIs ไว้ 3 ประเภทได้แก่ KPIs ขององค์กร ของหน่วยงาน และของตำแหน่งงาน พบว่า KPIs ของพนักงาน หรือตัวบุคคลมักจะเป็น KPIs ที่เป็นปัญหามากที่สุด เนื่องจาก KPIs ประเภทนี้จะต้องถูกนำมาใช้เป็น ปัจจัยหลักปัจจัยหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานรายบุคคล ทำให้พนักงานเกิด ความวิตกกังวลในการนำ KPIs มาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพวกเขา จึงทำให้เกิดปัญหาใน การกำหนด KPIs ของตัวบุคคลหรือตำแหน่งงาน หลายประการจึงจำเป็นต้องมีการกำหนดแนวทาง ในการกำหนด KPIs ระดับบุคคล เพื่อแก้ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น

3 แนวทางการกำหนด KPIs ระดับบุคคล

ดังนั้นการกำหนด KPIs ของตัวบุคคลหรือตำแหน่งงานที่ดีนั้น จะต้องมีความชัดเจนหรือ ขั้นตอนปฏิบัติตามหลักการกำหนดวัตถุประสงค์แบบ S-M-A-R-T ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 Specific : เฉพาะเจาะจง

KPIs ที่กำหนดขึ้นจะต้องเฉพาะเจาะจงตามขอบเขตหน้าที่งานที่ได้รับมอบหมาย ดังนั้น ก่อนเริ่มต้นทำ KPIs ของตำแหน่งงาน ผู้ปฏิบัติงานจะต้องจัดทำใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description

: JD) ให้ชัดเจนก่อน ทั้งนี้ JD ที่ถูกต้องจะใช้เป็นกรอบและแนวทางในการกำหนด KPIs ของตำแหน่งงาน การกำหนด KPIs ของตำแหน่งงานจะต้องพิจารณาจากขอบเขตหน้าที่งานหลักที่ผู้ปฏิบัติงานนั้นๆ ทำเป็นประจำ ซึ่งทำให้ KPIs ที่กำหนดขึ้นมีจำนวนไม่มากเกินไป ควรอยู่ระหว่าง 3-5 ข้อ เนื่องจากว่าจะไม่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานใช้เวลาในการเก็บข้อมูลกับ KPIs ที่ไม่จำเป็นมากนัก อย่างไรก็ตามข้อควรพิจารณาก็คือ การกำหนด KPIs จะต้องเป็นข้อหลักมีจำนวนไม่มากนัก เพราะองค์การหลายแห่งได้กำหนดจำนวนข้อ KPIs ไว้มากเกินไปจนความจำเป็นบางตำแหน่งงานมี KPIs 10 ข้อ บางตำแหน่งงานมี KPIs มากกว่า 20 ข้อ เพราะมีความเชื่อที่ผิดว่าหากมีจำนวน KPIs ยิ่งมากยิ่งดี

3.2 Measurable : วัดและประเมินได้

KPIs จะต้องสามารถคำนวณค่าที่ได้ออกมาเป็นตัวเลข เนื่องจากตัวเลขที่กำหนดขึ้นสามารถนำมาใช้เปรียบเทียบผลงานที่ทำได้ในอดีต ปัจจุบันและค่าเป้าหมายที่ต้องการในอนาคต ทำให้ประเมินและเปรียบเทียบความสำเร็จของผลงานที่ทำได้จริงกับเป้าหมายที่คาดหวังไว้ว่ามีความแตกต่างกันบ้างหรือไม่ ดังนั้น การเขียน KPIs ที่สามารถวัดได้ในเชิงปริมาณ เป็นตัวเลขจับต้องได้นั้น มีหลักหรือเทคนิคในการเขียน KPIs ได้แก่ ให้นำเอาค่าบ่งชี้ตัวเลขไว้ข้างหน้าสิ่งที่เราต้องการวัด ทั้งนี้ค่าบ่งชี้ตัวเลข ได้แก่ จำนวนครั้ง จำนวนโครงการจำนวนข้อ จำนวนรายการ ระยะเวลา มูลค่า (บาท) เปอร์เซ็นต์ เป็นต้น เช่นหากต้องการวัดความพอใจของลูกค้าให้เขียน KPIs ได้แก่ เปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจของลูกค้า และถ้าต้องการวัดความล่าช้าในการจัดส่งเอกสารบัญชีให้กับหน่วยงานต่างๆ ให้เขียน KPIs ได้แก่ จำนวนครั้งของความล่าช้าในการจัดส่งเอกสารบัญชีให้กับหน่วยงานต่างๆ เป็นต้น พบว่าหลายองค์การได้กำหนดตัวชี้วัดผลงานโดยกำหนดเป็นเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงานที่เรียกว่า MBO (Management By Objectives) เมื่อกำหนด MBO แล้ว การต่อยอดจาก MBO จึงเป็นเรื่องง่าย ทั้งนี้สำหรับองค์การที่มีการกำหนด MBO อยู่ก่อนแล้ว การกำหนด KPIs ของตำแหน่งงานจึงไม่ใช่เรื่องใหม่ แต่เป็นเรื่องที่ต่อยอดตัวชี้วัดผลงานจาก MBO ให้สามารถแปลงเป็น KPIs ที่เป็นตัวเลขสามารถจับต้องได้อย่างเป็นรูปธรรม เป็นการวัดในเชิงปริมาณที่สามารถนำผลที่ได้มาเปรียบเทียบกับอดีต ปัจจุบัน และอนาคต

3.3 Achievable : บรรลุได้

KPIs ทุกตัวจะต้องมีการกำหนดค่าเป้าหมาย (target) ซึ่งเป็นตัวเลข การกำหนดเป้าหมายของ KPIs ไม่ควรยากหรือง่ายจนเกินไป โดยส่วนใหญ่พบว่าผู้ปฏิบัติงานหลายคนมักจะตั้งค่าเป้าหมายง่าย ๆ เพื่อให้ตนเองสามารถทำงานให้บรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น ดังนั้น เพื่อให้การกำหนดเป้าหมายเกิดความยุติธรรม วิธีการที่ง่ายและไม่ยุ่งยากก็คือ การเปรียบเทียบกับตัวเลขที่เป็นผลงานจริงในอดีต (history) เป็นข้อมูลดิบในอดีตที่มีการเก็บข้อมูลและเกิดขึ้นจริงเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการกำหนดเป้าหมายสำหรับปีถัดไป อย่างไรก็ตามคำถามที่มักจะพบเสมอก็คือ จะกำหนดเป้าหมายสำหรับ KPIs ที่ไม่มีการเก็บข้อมูลในอดีตอย่างไร คำตอบก็คือ ผู้บังคับบัญชา

จะต้องเปรียบเทียบกับค่าเป้าหมายที่เป็น KPIs ของบริษัทอื่น ถือเป็นตัวแทนเพื่อใช้เปรียบเทียบ (Benchmarking) และกำหนดค่าเป้าหมายที่เหมาะสมของตนเอง ข้อพึงระวังก็คือไม่ควรลอกเลียนแบบค่าเป้าหมายของ KPIs ของบริษัทอื่นโดยไม่มีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม และอีกวิธีการหนึ่งในการกำหนดค่าเป้าหมาย ได้แก่ การประมาณการค่าเป้าหมาย (Forecast) โดยใช้หลักเหตุและผล ซึ่งสามารถคำนวณได้จากค่าประมาณการจากปีที่ผ่านมา เพื่อนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการกำหนดเป็นค่าเป้าหมายของ KPIs ในปีถัดไป

3.4 Reliable : สอดคล้องกับความเป็นจริง

KPIs ที่คัดเลือกขึ้นมาจะต้องเชื่อมโยงและสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายของหน่วยงานและองค์การซึ่งจะต้องหาจุดเชื่อมโยงให้ได้ว่า KPIs ของตนเองมีส่วนช่วยหรือสนับสนุนต่อเป้าหมายของหน่วยงานและองค์การ อย่างไรก็ตามปัญหาที่มักพบก็คือ KPIs ของตำแหน่งงานที่กำหนดขึ้นมาไม่มีทิศทางไม่มีความสัมพันธ์กัน และไม่ได้ช่วยสนับสนุนให้ KPIs ของหน่วยงานประสบความสำเร็จ เป็น KPIs ที่แตกต่างไปจาก KPIs ของหน่วยงาน ดังนั้น การคัดเลือก KPIs ของตำแหน่งงานจึงเป็นเรื่องที่สำคัญมาก บ่อยครั้งที่ผู้บังคับบัญชาเลือก KPIs เทียมขึ้นมา ทำให้ต้องเสียเวลาเก็บข้อมูล และ KPIs ของนั้นไม่ได้ส่งผลต่อเป้าหมายที่หน่วยงานต้องการอย่างแท้จริง ทั้งนี้ในการพิจารณาเลือก KPIs ของตำแหน่งงานนั้น สิ่งแรกที่ต้องพิจารณาก่อนก็คือ KPIs ข้อไหนที่เป็น KPIs ในระดับหน่วยงานบ้าง และหาก KPIs ของนั้นตรงกับหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงานนั้นๆ KPIs ของนั้นควรจะเป็นตัวชี้วัดผลงานหลักของตำแหน่งงานนั้นด้วยเช่นกัน เช่น ยอดขายเป็น KPIs ของฝ่ายขาย และหากพนักงานต้องทำหน้าที่ขายด้วยแล้ว ยอดขายซึ่งเป็น KPIs ของหน่วยงานควรจะเป็น KPIs ของตำแหน่งงานนั้นด้วย ในทางกลับกันหากเปรียบเทียบกับตำแหน่งพนักงานธุรการขาย พบว่า ยอดขายไม่ควรเป็น KPIs ของตำแหน่งงานนี้ เนื่องจากพนักงานธุรการขายไม่มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการขายสินค้ายอดขายจึงไม่เหมาะสมที่จะเป็น KPIs ของตำแหน่งพนักงานธุรการขาย เป็นต้น

3.5 Timely : ระยะเวลาของ KPIs

KPIs ที่กำหนดขึ้นมาจะต้องกำหนดระยะเวลาในการประเมินให้ชัดเจนว่าจะใช้ประเมินความสำเร็จของผลงานของตัวบุคคลในช่วงเวลาใด เริ่มต้นและสิ้นสุดอย่างไร โดยมากมักจะกำหนดระยะเวลาการประเมิน KPIs เป็นประจำปี ทั้งนี้ เมื่อครบตามระยะเวลาที่กำหนดขึ้นแล้ว KPIs ของตำแหน่งงานยังสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้อีก การปรับปรุง KPIs นั้น สามารถปรับปรุงได้ทั้งตัว KPIs ที่ถูกคัดเลือกขึ้นมา รวมถึงค่าเป้าหมายของ KPIs และระดับการให้คะแนนของผลงาน (Performance Agreement) ซึ่งมาตราวัดการให้คะแนนของ KPIs ถือว่าเป็นค่าที่ตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานว่าถ้าให้คะแนน 5 ตัวเลขของผลงานควรอยู่ที่ค่าใด และคะแนน 4, 3, 2 และ 1 จะมีค่าตัวเลขของผลงานเป็นค่าใด

สรุปว่าการกำหนด KPIs ของตำแหน่งงานตามหลัก S-M-A-R-T นั้นจะช่วยทำให้การกำหนด KPIs มีจำนวนข้อที่ไม่มากนัก เป็นตัวเลขที่วัดและประเมินได้ตามเป้าหมาย สามารถบรรลุหรือมีโอกาสทำได้จริง และเป็น KPIs ที่สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายของหน่วยงานและองค์กรได้ในที่สุด โดยมีระยะเวลาในการวัด KPIs ที่ชัดเจนสามารถระบุได้ว่าจะต้องเริ่มต้นและสิ้นสุดเมื่อไหร่¹³⁵

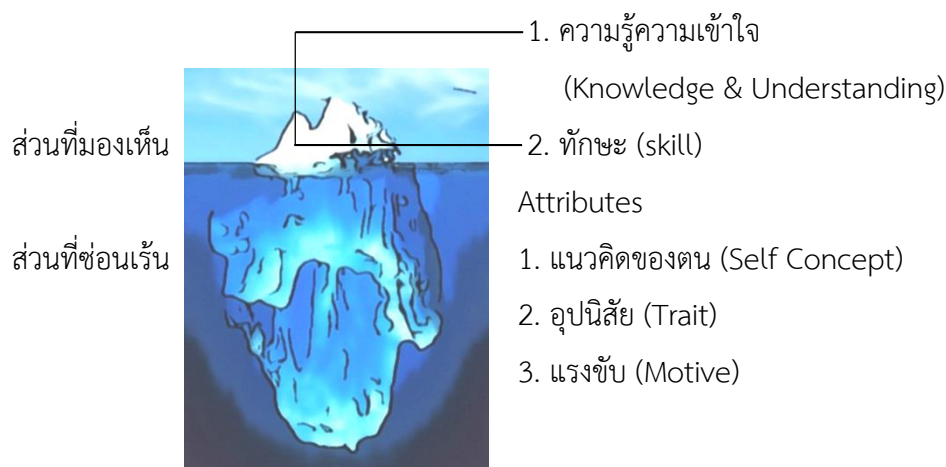
ปัจจัยวัดผลงานเชิงความสามารถ (Competency)

1. ความหมายและองค์ประกอบของ Competency

Competency มีการกำหนดคำนิยามเป็นภาษาไทยที่แตกต่างกัน ได้แก่ สมรรถนะ ความสามารถ ศักยภาพหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ทั้งนี้ Competency เป็นปัจจัยวัดผลงานในเชิงของพฤติกรรม เป็นแนวคิดที่ไม่ใช่เรื่องใหม่ที่องค์กรหลายแห่งมักคิดว่า Competency เป็นศัพท์ใหม่ที่มีการนำมาใช้เป็นเครื่องมือในด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากรในองค์กร ทั้งนี้ผู้บริหารและพนักงานโดยเฉพาะบุคคลที่ทำงานอยู่ในฟังก์ชันงานด้านบุคคลควรมองว่า Competency เป็นเรื่องที่เคยกำหนดและเคยนำมาใช้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานแล้ว เช่น ทักษะการวางแผนงาน การแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ การทำงานเป็นทีม มนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น พบว่าปัจจัยที่กล่าวถึงและได้นำมาใช้วัดผลงานของพนักงานในอดีตที่ผ่านมาเป็นเรื่องของพฤติกรรมหรือความสามารถที่คาดหวังจากพนักงานปัจจัยที่กล่าวถึงนั้นก็คือ Competency

ดังนั้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับ Competency จึงขอกล่าวถึงความหมายที่ชัดเจนของ Competency โดยอ้างถึงคำนิยามที่ สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer & Spencer) ได้กล่าวถึงไว้ในหนังสือ Competence at Work ไว้ว่า Competency เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่แสดงออกมาเพื่อบ่งบอกถึงพฤติกรรม การแสดงออกหรือความรู้สึนึกคิดของพนักงานซึ่ง สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer & Spencer) ได้เปรียบ Competency กับรูปแบบของภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ดังแสดงในแผนภาพที่ 1

¹³⁵ เรื่องเดียวกัน, 44-53.



แผนภาพที่ 1 รูปแบบของภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

ที่มา: อารมณ์ ภูวิทย์พันธ์, ระบบการบริหารผลงาน: PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM (PMS) (กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2553), 54.

จากแผนภาพที่ 1 รูปแบบของภูเขาน้ำแข็ง สรุปได้ว่า ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเป็นส่วนที่มองเห็นชัด เปรียบได้กับความรู้ความเข้าใจ (Knowledge and Understanding) ของบุคคลที่อยู่ในขอบเขตที่เฉพาะเจาะจง เป็นองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาในห้องเรียนหรือการอบรมเพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจในเรื่องนั้น ๆ เช่น ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายแรงงาน ความรู้เกี่ยวกับเครื่องจักร ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า เป็นต้น และทักษะ (Skill) เป็นความสามารถของบุคคลที่เกิดจากการฝึกฝนฝึกปฏิบัติจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะในการผลิต ทักษะในการสัมภาษณ์งาน ทักษะในการวางแผนงาน ทักษะในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ ทักษะการเจรจาต่อรอง เป็นต้น ทั้งนี้ไม่ถือว่าเป็นความรู้และทักษะ ทั้งสองเรื่องนี้สามารถฝึกอบรมและพัฒนาได้ เพื่อให้พนักงานมีความรู้และทักษะตามที่หน่วยงานและองค์กรต้องการ ส่วนที่อยู่ใต้น้ำเป็นส่วนที่ซ่อนเร้น หรือแฝงอยู่ในตัวบุคคล (Attributes) หรือที่เรียกว่าคุณลักษณะพิเศษส่วนบุคคล ที่ไม่ใช่ทัศนคติหรือความรู้สึกนึกคิด (Attitudes) ของบุคคลเพียงด้านเดียวเท่านั้น คำว่า Attributes จะประกอบไปด้วย 1) แนวคิดของตน (Self Concept) เป็นทัศนคติ มุมมอง คุณค่า หรือภาพลักษณ์ของตัวบุคคล เช่น ความคิดสร้างสรรค์ ความคิดเชิงวิเคราะห์ เป็นต้น 2) อุปนิสัย (Trait) เป็นคุณลักษณะทางกายภาพของตัวบุคคล เป็นนิสัยที่ถูกปลูกฝังหรือได้รับการพัฒนาตั้งแต่เด็ก ๆ เช่น ความละเอียดรอบคอบ ความซื่อสัตย์ จิตสำนึกการบริการ การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ เป็นต้น 3) แรงขับ (Motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากความคิดและส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม เป็นตัวนำหรือตัวกระตุ้นให้งานหรือเป้าหมายที่กำหนดบรรลุวัตถุประสงค์ เช่น ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ความอดทน ความรับผิดชอบ เป็นต้น ทั้งนี้ในส่วนของคุณลักษณะพิเศษส่วนบุคคลนั้นถือได้ว่าเป็นส่วนที่สำคัญมาก และพัฒนาได้ยาก ต้องใช้เวลาในการฝึกฝน ฝึกปฏิบัติจนทำให้บุคคลมีคุณลักษณะตามที่องค์กรต้องการ ซึ่งการพัฒนาจะต้องอาศัย

ความร่วมมือจากกลุ่มบุคคลทั้ง 3 กลุ่มด้วยกัน คือ 1) หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาที่มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบพนักงาน 2) พนักงาน จะต้องมีความที่พัฒนาความสามารถของตนเอง และ 3) ฝ่ายบุคคลทำหน้าที่ฝึกอบรม และให้คำปรึกษาแนะนำแก่หัวหน้างานและพนักงานในการนำเครื่องมือการพัฒนาอื่นๆ มาใช้ในการพัฒนาความสามารถของบุคคล โดยเฉพาะคุณลักษณะพิเศษส่วนบุคคลหรือส่วนที่อยู่ใต้น้ำ

จากที่กล่าวมาในข้างต้นสรุปได้ว่า Competency เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่องค์กรนำมาบริหารผลการดำเนินงานของพนักงาน ที่สะท้อนถึงพฤติกรรม การแสดงออกของตัวบุคคล พบว่า Competency ได้มีการนำมาประยุกต์ใช้เป็นปัจจัยวัดผลงานของพนักงานมานานแล้ว ดังนั้น Competency จึงไม่ใช่เครื่องมือการบริหารจัดการที่เป็นเรื่องใหม่ ซึ่งพนักงานต่างกลัวกันว่า Competency จะเป็นปัจจัยที่ให้โทษมากกว่าให้คุณแก่พนักงาน ดังนั้นองค์กรควรจัดระบบการสื่อสารเกี่ยวกับ Competency และประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับ เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องให้ตรงกันก่อน

2. ประโยชน์ของการกำหนด Competency

เป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่า Competency หรือปัจจัยเรื่องความสามารถ เป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่คาดหวังจากพนักงานนั้นสามารถนำมาใช้ประเมินช่องว่างความสามารถ (Competency Gap Assessment) เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงานในองค์กรได้ อย่างไรก็ตาม ผลที่ได้จากการประเมินความสามารถได้นำมาใช้ในเรื่องต่างๆ ในการบริหารและพัฒนาบุคลากรอีกมากมาย¹³⁶

สรุปว่า ความสามารถหรือ Competency เป็นปัจจัยที่องค์กรหลายแห่งนำมาใช้เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ผลการประเมินสามารถนำไปใช้เชื่อมโยงต่อกับระบบการบริหารและพัฒนาบุคลากรในเรื่องต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการให้ผลตอบแทนในรูปแบบของเงินเดือนและโบนัส การพัฒนาบุคลากร การโอนย้ายงานการเลื่อนระดับ/ตำแหน่งงาน และการบริหารคนเก่งและคนดีในองค์กร ด้วยเหตุนี้จึงทำให้องค์กรหลายแห่งได้มีการจัดทำ Competency ขึ้นอย่างเป็นระบบ เพราะการกำหนด Competency ที่ชัดเจน ย่อมช่วยทำให้การประเมินผลงานชัดเจนและถูกต้องด้วยเช่นกัน

ปัจจัยวัดผลงานผสมระหว่าง KPIs และ Competency

ปัจจุบันประเด็นที่ผู้บริหารทุกองค์กรต่างให้ความสนใจเป็นอย่างมากนั้นก็คือการกำหนดปัจจัยประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนสามารถแยกแยะคนเก่งและคนดี (talented people) ออกจากคนที่ไม่เก่งได้ พบว่าปัญหาที่ผู้บริหารมักเจอก็คือ ปัจจัยการประเมินที่ไม่ชัดเจน เป็น

¹³⁶ เรื่องเดียวกัน, 57-59.

ปัจจัยที่วัดเพียงแค่ปริมาณงาน คุณภาพงาน และมีพฤติกรรมที่กำหนดไว้กว้างๆ เช่น การทำงานเป็นทีม การวางแผนงาน การแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ มนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น และเมื่อปัจจัยวัดผลงานที่กำหนดขึ้นไม่ชัดเจนผลที่ตามมาก็คือ การประเมินผลงานไม่ยุติธรรม คนที่ไม่เก่งได้ผลประเมินเท่ากับคนที่ทำงานเก่ง/ดี

การวางแผนปัจจัยที่ใช้สำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นเรื่องที่สำคัญมากที่ควรจะต้องเริ่มคิดและแจ้งให้ผู้บังคับบัญชารับไว้ตั้งแต่ช่วงต้นปี คำถามถัดมาจากผู้บริหารก็คือ “แล้วปัจจัยใดที่จะนำมาใช้ในการประเมินผลงานที่ทำให้เกิดความเที่ยงและความตรงเหมาะสมกับองค์การ” ซึ่งปัจจัยที่ใช้บริหารผลงานของพนักงานคงมิใช่เป็นเพียงแค่การกำหนดแต่ปริมาณงาน คุณภาพงาน หรือพฤติกรรมกว้าง ๆ เท่านั้น ปัจจัยที่ใช้เป็นแนวทางในการบริหารผลงานของพนักงานที่นิยมใช้กันมากก็คือ ปัจจัยประเมินผลงานแบบผสม (Mixed Model) ระหว่างปัจจัยวัดผลงานที่เป็นตัวเลข และปัจจัยวัดผลงานที่เป็นพฤติกรรม

1. การกำหนดผู้ประเมิน KPIs และ Competency

การกำหนดบุคคลในการประเมิน KPIs และ Competency นั้น องค์กรจะต้องวางนโยบายไว้ให้ชัดเจนว่าจะให้ใครเป็นผู้ประเมิน ทั้งนี้รูปแบบของผู้ประเมินนั้นจะแบ่งเป็น 4 แบบดังต่อไปนี้¹³⁷

1) Supervisor Assessment เป็นการประเมินผลงานโดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินขึ้นอยู่กับองค์การว่าจะให้ประเมินเฉพาะผู้บังคับบัญชาโดยตรง หรือจะให้ผู้บังคับบัญชาเหนือจัดขึ้นไป 2 ระดับเป็นผู้ประเมิน พบว่าความน่าเชื่อถือได้จากการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาเพียงกลุ่มเดียวนั้นอาจจะมีไม่มากนักหากผู้ประเมินเกิดอคติในการประเมิน ดังนั้นองค์กรจะต้องสื่อสารและชี้แจงให้ผู้ประเมินรับรู้ถึงความสำคัญ และข้อพึงปฏิบัติในการประเมินผลงานประจำปี

2) Self Assessment เป็นการประเมินผลงานโดยพนักงานเป็นผู้ประเมิน โดยธรรมชาติแล้วพบว่ากรณีที่ให้พนักงานเป็นผู้ประเมินหลัก ผลที่เกิดขึ้นก็คือ ผลประเมินย่อมมีความไม่เที่ยงเกิดขึ้นสูง โดยเฉพาะผลประเมินที่เป็นไปในทางบวก คือการประเมินให้ตนเองมีคะแนนสูงๆ ในทุกปัจจัยการประเมิน ดังนั้นการประเมินโดยการให้พนักงานเป็นผู้ประเมินจึงไม่ค่อยนิยมใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี

3) 180 Degree Assessment เป็นการประเมินผลงานแบบ 180 องศา หมายถึงการประเมินผลงานโดยพนักงาน และผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินหลัก การที่ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการประเมินก็เพื่อทำให้ผู้บังคับบัญชามีข้อมูลในการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน โดยการเตรียมข้อมูลให้พร้อม โดยเฉพาะปัจจัยที่พนักงานประเมินให้ตนเองสูง ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาประเมินให้

¹³⁷ เรื่องเดียวกัน, 72-74.

พนักงานมีผลงานต่ำกว่าที่พนักงานประเมิน อย่างไรก็ตาม ค่าน้ำหนักของผู้ประเมินทั้ง 2 กลุ่มนี้จะไม่เท่ากัน ซึ่งองค์การจะต้องกำหนดน้ำหนักของผู้บังคับบัญชาประเมินสูงกว่าพนักงานประเมิน

4) 360 Degree Assessment เป็นการประเมินผลงานแบบ 360 องศา หมายถึง การประเมินผลงานจากผู้ประเมินหลายกลุ่ม ได้แก่ พนักงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาโดยตรง และโดยอ้อม ลูกค้าภายใน และภายนอกองค์การ และคู่ค้า ซึ่งองค์การจะต้องกำหนดกลุ่มผู้ประเมินให้ชัดเจน โดยพบว่า ผู้ประเมินแบบ 360 องศาไม่ควรเกิน 10 คน ซึ่งการประเมินแบบ 360 องศาถึงแม้จะมีความยุ่งยากในการกำหนดกลุ่มผู้ประเมินและการประมวลผล แต่การประเมินด้วยวิธีการนี้ ย่อมจะทำให้เกิดความน่าเชื่อถือได้สูง ทำให้พนักงานเกิดการยอมรับผลประเมินจากการประเมินด้วยกลุ่มคนที่หลากหลาย

แนวทางการจัดทำพจนานุกรมตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Indicators Dictionary)

ความหมายของพจนานุกรมตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน

พจนานุกรมตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Indicators Dictionary) ใช้คำย่อคือ Pls Dictionary ประกอบด้วยคำสองคำหลักได้แก่ “Pls หรือ Performance Indicators” หมายถึง ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน และ Dictionary หมายถึง พจนานุกรม เมื่อรวมสองคำไว้ด้วยกัน Pls Dictionary จึงหมายถึง พจนานุกรมตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดรายละเอียดที่สำคัญของตัวชี้วัดผลงาน ประกอบด้วยส่วนที่สำคัญรวมทั้งหมด 15 ส่วน ได้แก่ ความหมายหรือคำนิยาม มุมมอง (ด้าน) วัตถุประสงค์ สูตรคำนวณ หน่วยวัด ความถี่ในการเก็บข้อมูล ผู้กำหนดเป้าหมาย หน่วยงานเจ้าภาพ ที่มาของเป้าหมาย ข้อมูลดิบในอดีต เป้าหมายปีปัจจุบัน ระดับการประเมิน เอกสารที่เกี่ยวข้อง และผู้เก็บข้อมูล¹³⁸

ประโยชน์ของพจนานุกรมตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน

1. Pls Dictionary เป็นกรอบหรือแนวทางในการคัดเลือก KPIs ซึ่งการจัดทำ Pls Dictionary จะช่วยให้เข้าใจตรงกันว่า Pls ที่เขียนขึ้นนั้นคืออะไร เนื่องจากความเข้าใจที่ตรงกัน ย่อมนำไปสู่การคัดเลือก KPIs ได้อย่างเหมาะสมกับตำแหน่งงาน ดังนั้นจึงเป็นตัวช่วยให้ผู้ที่สนใจศึกษานำไปประยุกต์ใช้มากกว่าการนำไปใช้ทันที

¹³⁸ อภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, Performance Indicators (Pls) Dictionary เล่ม 1 (กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2554), 30-31.

2. ผู้ที่สนใจศึกษาสามารถนำแนวคิด Pls Dictionary ไปใช้ในการเขียน KPIs Dictionary ของแต่ละองค์กร โดยไม่จำเป็นต้องทำ Pls Dictionary ขึ้นมาก่อน ทั้งนี้การจัดทำ Pls Dictionary จึงไม่จำเป็นต้องทำแต่ละแห่งจะต้องจัดทำ Pls Dictionary เหมือนตัวอย่างที่จัดทำไว้ หลังจากที่กำหนด Pls ใน Job Description แล้ว สามารถเลือก KPIs จาก Pls และนำ KPIs ที่คัดเลือกมาจัดทำเป็น KPIs Dictionary ต่อไป

3. Pls Dictionary ที่จัดทำในครั้งนี้เป็นตัวอย่างตัวชี้วัดผลงานของสายงานต่างๆ ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดทำ KPIs Dictionary

บุคคลที่มีส่วนร่วมในการจัดทำพจนานุกรมตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน

การจัดทำ Pls Dictionary จะประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องได้รับความร่วมมือจากบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยตรง หน่วยงานใดที่เลือก Pls เป็น KPIs ของตำแหน่งงาน และเป็น KPIs ร่วม (Common KPIs) กับตำแหน่งงานอื่นๆ ควรจะมีเจ้าภาพในการเขียน KPIs Dictionary ก่อน เพื่อไม่ให้ Pls ที่ถูกเลือกให้เป็น KPIs เขียนขึ้นโดยมีเนื้อหาที่แตกต่างกันมาก ทั้ง ๆ ที่เป็น KPIs ตัวเดียวกัน แต่เป็นตัวรวมของตำแหน่งงานอื่นๆ ที่ทำงานต่างหน่วยงานกัน ดังนั้นควรจัดตั้งหน่วยงานเจ้าภาพในการเขียน KPIs Dictionary ที่เป็นตัวร่วม และหลังจากนั้นจึงนำเสนอ KPIs Dictionary ให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปปรับใช้ในการกำหนดค่าเป้าหมายตามความเหมาะสมของตำแหน่งงาน เช่น KPIs เรื่องยอดขายของตำแหน่งงานที่ปฏิบัติงานด้านการขายของฝ่ายขาย เป็นต้น KPIs ร่วมกับตำแหน่งงานที่ปฏิบัติงานด้านการตลาดของฝ่ายการตลาดซึ่งการเขียน KPIs Dictionary เรื่องยอดขาย ฝ่ายขายจะเป็นเจ้าภาพในการเขียนรายละเอียดก่อน หลังจากนั้นจึงส่งให้ฝ่ายการตลาดนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมต่อไป

2. ผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงาน หลังจากเจ้าภาพจัดทำ KPIs Dictionary แล้ว ผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงานจะต้องสร้าง KPIs Dictionary ของหน่วยงานตนเอง โดยการนับจำนวน KPIs ทั้งหมดที่เลือกจาก Pls ของทุกตำแหน่งงานที่สังกัดในหน่วยงาน หลังจากนั้นจึงจัดทำ KPIs Dictionary ของหน่วยงานของตนเอง สำหรับ KPIs ข้อใดที่เป็น KPIs ของหน่วยงานอื่น ผู้บังคับบัญชาจะต้องพิจารณาแนวทางการเขียน KPIs ร่วมข้อนั้นให้มีแนวทางการเขียน KPIs Dictionary คล้ายกันในบางประเด็น เช่น ความหมาย วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย สูตรการคำนวณ เป็นต้น และกำหนดรายละเอียดที่ต่างกันไปในบางประเด็น เช่น ที่มาของเป้าหมาย เป้าหมายในปีที่แล้ว เป็นต้น โดยนำ KPIs Dictionary ที่เป็นตัวรวมจากหน่วยงานเจ้าภาพมาปรับใช้ให้เหมาะสม

3. พนักงานหรือบุคลากรในหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงานสามารถมอบหมายให้พนักงานหรือบุคลากรในหน่วยงาน จัดทำ KPIs Dictionary ได้แต่ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องอธิบายแนวทางและวิธีการเขียนให้ชัดเจนก่อน และหลังจากที่พนักงานหรือบุคลากรในหน่วยงาน จัดทำ KPIs Dictionary เสร็จเรียบร้อยแล้ว ผู้บังคับบัญชาจะต้องตรวจสอบ ปรับปรุง และชี้แจงกับพนักงานอีกครั้ง เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันและเพื่อให้ KPIs Dictionary เป็นเสมือนคู่มือหรือแนวทางในการปฏิบัติงานของพนักงานต่อไป

4. บุคลากรมีหน้าที่ในการจัดทำแบบฟอร์ม (Template) KPIs Dictionary และคู่มือการเขียน KPIs Dictionary พร้อมทั้งสอนแนะผู้บังคับบัญชาในการเขียน KPIs Dictionary เพื่อให้มีกรอบแนวทางในการเขียนที่เหมือนกัน ตลอดจนชี้แนะแนวทางในการนำ KPIs Dictionary ที่จัดทำขึ้นไปใช้ในหน่วยงานให้เกิดประโยชน์ และแนะนำแนวทางในการติดตามการดำเนินงานของพนักงานให้เป็นไปตาม KPIs Dictionary ที่จัดทำขึ้น¹³⁹

การจัดทำพจนานุกรมตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน

การจัดทำ KPIs Dictionary เพื่อใช้เป็นแนวทางช่วยในการเขียน KPIs Dictionary ของแต่ละองค์กรนั้น ตามแนวคิดการจัดทำพจนานุกรมตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของ อาจารย์ ภูวพิชญ์ มีรายละเอียดของแต่ละประเด็นดังต่อไปนี้

1. ความหมายหรือคำนิยามของ KPIs เป็นการขยายความเพิ่มเติมถึง KPIs ที่จัดทำขึ้นมา เขียนสรุปความหมายหรือคำนิยามของ KPIs เพื่อสร้างความเข้าใจให้ตรงกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาว่า KPIs ที่จัดทำขึ้นมีลักษณะเฉพาะเจาะจงอย่างไรบ้าง มีคำใดบ้างที่ต้องทำความเข้าใจให้ตรงกัน เช่น ความผิดพลาดต้องระบุให้ชัดเจนว่าอะไรผิดพลาด หรือกลุ่มเป้าหมายต้องระบุให้ชัดเจนว่ากลุ่มเป้าหมาย หมายถึงใคร เป็นต้น

2. การเขียนมุมมอง เนื่องจากเป็นพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อความสะดวกสำหรับผู้สนใจศึกษานำไปเป็นแนวทางในการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงเรียน จึงขอยกตัวอย่างประเภทของมุมมอง ดังนี้

2.1 ครูสภา ประกอบด้วยมาตรฐาน 3 ด้าน คือ 1) ด้านมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ 2) ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน และ 3) ด้านมาตรฐานการปฏิบัติตน¹⁴⁰

¹³⁹ เรื่องเดียวกัน, 34-35.

¹⁴⁰ ครูสภา สภาครูและบุคลากรทางการศึกษา, "มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา, เข้าถึงเมื่อ 20 มีนาคม 2560, เข้าถึงจาก "
<http://www.ksp.or.th/ksp2013/content/view.php?mid=136&did=255>.

2.2 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา(ก.ค.ศ.) ประกอบด้วยมาตรฐาน 3 ด้าน คือ 1) ด้านวินัย คุณธรรมและจรรยาบรรณ 2) ด้านความรู้ความสามารถ และ3) ด้านผลการปฏิบัติงาน¹⁴¹

3. วัตถุประสงค์ เป็นการเขียนประโยชน์ของการกำหนด PIs เพื่อให้พนักงานรับรู้ถึงความจำเป็นของการจัดทำ PIs และการคัดเลือก PIs ให้เป็น KPIs ซึ่งองค์การหลายแห่งที่กำหนด KPIs ขึ้นมาแล้วพนักงานยังไม่เข้าใจว่า KPIs ที่กำหนดขึ้นมีประโยชน์อย่างไร โดยเฉพาะต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้น “วัตถุประสงค์” ที่เขียนขึ้นจะทำให้พนักงานเข้าใจและรับรู้ถึงวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของ KPIs ที่กำหนดขึ้น

4. การเขียนสูตรคำนวณ เป็นการกำหนดที่มาของการคิดโดยเฉพาะตัวชี้วัดผลงานที่เป็นเปอร์เซ็นต์ต้องระบุให้ได้ว่าเปอร์เซ็นต์ที่กำหนดขึ้นจะวัดจากเรื่องใดบ้าง ซึ่งการระบุสูตรการคำนวณที่ชัดเจนจะทำให้ง่ายต่อการเก็บรวบรวมข้อมูล และสรุปผลข้อมูลที่จัดเก็บในระหว่างปี ซึ่งในการสร้างพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาครั้งนี้ ไม่ได้นำประเด็นนี้ไปใช้ เพราะมีการวัดผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงเรียนที่ไม่สลับซับซ้อน

5. การเขียนหน่วยวัด จะต้องกำหนดเป็นค่าของตัวเลข เช่น จำนวนครั้ง จำนวนเรื่อง จำนวนเงิน จำนวนโครงการ เบอร์เซ็นต์ มูลค่า ระยะเวลา เป็นต้น ทั้งนี้การเขียนหน่วยวัดที่ชัดเจนจะต้องเขียนให้สอดคล้องกับชื่อของ PIs เช่น จำนวนข้อร้องเรียน หน่วยวัด คือ จำนวน เรื่อง หรือ ยอดขายหน่วยวัด คือ จำนวนเงิน เป็นต้น การระบุหน่วยวัดที่ชัดเจนจะทำให้เก็บรวบรวมข้อมูลเป็นไปตามหน่วยวัดที่กำหนดขึ้น

6. ความถี่ในการเก็บข้อมูล เป็นการกำหนดช่วงเวลาในการเก็บข้อมูลว่าจะเริ่มบันทึกข้อมูลช่วงไหน เพื่อช่วยให้ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานมีข้อมูลจากผลการปฏิบัติงานจริงเพื่อนำมาใช้ในการบริหารผลงานของทีมงานได้อย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะการนำผลการทำงานจริงของพนักงานแต่ละคนมาวางแผนปรับปรุงให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นในช่วงถัดไปก่อนถึงรอบประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละปี

7. ผู้กำหนดเป้าหมาย โดยส่วนใหญ่ผู้กำหนดเป้าหมายจะเป็นผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงาน ยกเว้นกรณีที่เป็น KPIs ร่วมที่ต้องการให้ค่าเป้าหมายเหมือนกัน สำหรับหน่วยงานที่ต้องใช้ KPIs ร่วมที่เหมือนกัน หน่วยงานที่เป็นเจ้าภาพ KPIs ร่วมจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายของ KPIs ร่วมข้อนั้น ทั้งนี้องค์การจะต้องกำหนดก่อนว่า 1) KPIs ข้อใดที่เป็น KPIs ร่วมบ้าง 2) KPIs ร่วมข้อใดที่ใช้

¹⁴¹ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, "มาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, เข้าถึงเมื่อ 21 มีนาคม 2560, เข้าถึงจาก," <http://www.moe.go.th/webtcs/Table6/Law/Law.htm>.

ค่าเป้าหมายที่เหมือนกัน และ 3) KPIs ร่วมข้อใดที่ให้แต่ละหน่วยงานกำหนดค่าเป้าหมายเองได้ ไม่ใช่ KPIs ร่วม

8. หน่วยงานเจ้าภาพ เป็นหน่วยงานหลักที่ทำหน้าที่เก็บข้อมูล หาก Pls ข้อใดที่ถูกคัดเลือกให้เป็น KPIs ร่วมหน่วยงานเจ้าภาพจะเป็นหน่วยงานหลักที่เป็นเจ้าของ KPIs ข้อนั้น ยกเว้น Pls ที่ถูกคัดเลือกให้เป็น KPIs แต่ไม่ใช่ KPIs ร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ หน่วยงานต้นสังกัดนั้นจะเป็นหน่วยงานเจ้าภาพที่ทำหน้าที่จัดเก็บข้อมูลตาม KPIs ที่กำหนดขึ้นของหน่วยงานนั้น ซึ่งในการสร้างพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาครั้งนี้ ใช้ประเด็นว่า ผู้รับผิดชอบแทนหน่วยงานเจ้าภาพ

9. ที่มาของเป้าหมาย แหล่งข้อมูลในการกำหนดค่าเป้าหมายของ Pls มีที่มาจาก 1) ข้อมูลดิบในอดีต (history) หมายถึงข้อมูลของ Pls ที่ทำได้จริงในอดีตในช่วงปีที่ผ่านมา 2) เปรียบเทียบกับ Pls ขององค์กรอื่น ๆ (Benchmarking) หมายถึงการตรวจสอบค่าตัวเลขหรือค่าเป้าหมายของ Pls จากองค์กรอื่น ๆ เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดค่าเป้าหมายตาม Pls ของหน่วยงาน 3) นโยบายองค์กร (corporate policy) หมายถึงค่าเป้าหมายที่กำหนดขึ้นจากความต้องการของผู้บริหารระดับสูง และ 4) การคาดคะเนหรือประมาณการ (forecast) หมายถึงค่าเป้าหมายที่ได้จากการคาดการณ์เนื่องจากเป็น Pls ที่ไม่เคยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลในอดีตที่ผ่านมา

10. การกำหนดข้อมูลดิบในอดีต เพื่อนำมาใช้เป็นฐานในการกำหนดค่าเป้าหมายในปีปัจจุบัน ซึ่งการกำหนดค่าเป้าหมายที่เหมาะสมนั้นจะต้องนำค่าของตัวเลขที่ทำได้จริงในปีที่ผ่านมา นำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดค่าเป้าหมายในปีถัดไป ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถตรวจสอบได้ว่าผลงานที่ได้จริงมีค่าสูง กลาง หรือต่ำกว่าผลงานที่ทำได้ในอดีตที่ผ่านมาอย่างไรบ้าง

11. การกำหนดค่าเป้าหมายของปีปัจจุบัน ซึ่งสามารถกำหนดขึ้นจากข้อมูลดิบในอดีต การประมาณการนโยบายองค์กรหรือเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ อย่างไรก็ตามการกำหนดค่าเป้าหมายปีปัจจุบันที่ดีที่สุดจะกำหนดขึ้นจากข้อมูลดิบในอดีตที่ทำได้จริงมาใช้กำหนดเป็นค่าเป้าหมายในปีปัจจุบัน ทั้งนี้การกำหนดค่าเป้าหมายปีปัจจุบันนั้นจะกำหนดขึ้นในช่วงต้นปีโดยการตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

12. การกำหนดช่วงของค่าเป้าหมาย หรือ ระดับการประเมิน เป็นการกำหนดช่วงของค่าเป้าหมายว่าจะอยู่ในค่าใดบ้าง ในที่นี้กำหนดให้ค่าเป้าหมายอยู่ระดับที่ “3” หมายถึง ทำได้ตามมาตรฐาน ยกเว้นว่าค่าเป้าหมายที่มีค่าเข้าใกล้ค่า Maximum แล้ว คือ 100% สามารถกำหนดค่าเป้าหมายมาเป็นระดับที่ “4” หรือ “5” ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของ Pls ในแต่ละข้อ ประเด็นที่สำคัญก็คือ การตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานในการกำหนดตัวเลขเป้าหมาย และการกระจายค่าตัวเลขมายังแต่ละระดับ โดยกำหนดให้ระดับที่ 1 หมายถึงผลการปฏิบัติงานไม่

บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ไปจนถึงระดับที่ 5 หมายถึงผลการปฏิบัติงานสูง/ดีกว่าเป้าหมายที่กำหนด

13. แผนการดำเนินงาน เป็นแนวทางหรือกรอบที่จะทำให้ค่าเป้าหมายของ PIs ที่กำหนดขึ้นประสบผลสำเร็จโดยมีกรอบในการกำหนดแผนการดำเนินงานดังต่อไปนี้ 1) Man หมายถึง แผนการทำงานที่มุ่งเน้นที่กำลังคนทั้งปริมาณและคุณภาพของคน 2) Money หมายถึง งบประมาณที่ใช้ เป็นการเพิ่มหรือลดงบประมาณเพื่อให้เป้าหมายของ PIs ที่กำหนดบรรลุผลสำเร็จ 3) Management/Methods หมายถึง วิธีการบริหารจัดการโดยการปรับปรุง และพัฒนาขั้นตอนหรือกระบวนการดำเนินงานภายใน ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และ 4) Materials/Machine หมายถึง วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือและเครื่องจักรที่นำมาใช้ในองค์กรด้วยการปรับปรุงพัฒนาให้ทันสมัยง่ายและสะดวกต่อการใช้งาน

14. เอกสารที่เกี่ยวข้อง เป็นการระบุเอกสารที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นแบบฟอร์ม แบบประเมิน แบบบันทึก หรือรายงานที่จัดทำขึ้น เป็นเอกสารที่อ้างอิงที่ช่วยให้ผู้เก็บข้อมูลรู้ว่าต้องเก็บข้อมูลผลงานจริงตาม KPIs ที่กำหนดขึ้นจากแหล่งข้อมูลหรือเอกสารใดบ้าง เอกสารที่เกี่ยวข้องจะต้องระบุให้ชัดเจนว่าเป็นเอกสารเรื่องอะไร และระบุเฉพาะเอกสารสำคัญและที่เกี่ยวข้องโดยตรงเท่านั้น

15. ผู้เก็บข้อมูล เป็นบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้รวบรวม และจัดเก็บข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ผู้เก็บข้อมูลสามารถเป็นบุคคลที่สังกัดอยู่ในหน่วยงานเดียวในกรณีที่เป็นตัวชี้วัดผลงานที่กำหนดขึ้นเฉพาะของหน่วยงานนั้น ไม่ใช่ PIs ร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ อย่างไรก็ตามหากมีตัวชี้วัดผลงานที่ถูกกำหนดให้เป็นตัวร่วม ผู้เก็บรวบรวมข้อมูลอาจจะเป็นบุคคลที่ทำงานอยู่ในหน่วยงานอื่นได้¹⁴²

สรุปได้ว่า ในการสร้างพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้แนวการจัดทำพจนานุกรมตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (PIs Dictionary) ตามแนวคิดของ อารมณ์ ภู่วิทยพันธ์ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ คือ 1) คำนิยาม 2) การเขียนมุมมอง 3) วัตถุประสงค์ 4) การเขียนหน่วยวัด 5) ความถี่ในการเก็บข้อมูล 6) ผู้กำหนดเป้าหมาย 7) ผู้รับผิดชอบ 8) ที่มาของเป้าหมาย 9) การกำหนดข้อมูลดิบในอดีต 10) การกำหนดค่าเป้าหมายของปีปัจจุบัน 11) ระดับการประเมิน 12) แผนการดำเนินงาน 13) เอกสารที่เกี่ยวข้อง 14) ผู้เก็บข้อมูล

¹⁴² อารมณ์ ภู่วิทยพันธ์, Performance Indicators (PIs) Dictionary เล่ม 1 (กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2554), 35-39.

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

1. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

สุรุจติ ยัญญลักษณ์ ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากผลการศึกษาได้นำมาจัดทำเป็นตัวแบบสมรรถนะ (Competency Modal) ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบไปด้วยสมรรถนะ 2 ส่วนคือ สมรรถนะหลัก สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนและสมรรถนะในงานสำหรับแต่ละกลุ่มงาน คือ (1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) 2) การบริการที่ดี (Service Mind) 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) 4) ความกล้าหาญทางจริยธรรม (Integrity) 5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork and Cooperation) และ (2) สมรรถนะในงาน (Functional Competency) ประกอบด้วยสมรรถนะประจำกลุ่มงาน 14 กลุ่ม กลุ่มงาน 4 สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มผู้บริหารงาน และกลุ่มผู้บริหารงาน รวม 5 กลุ่มงานๆ ละ 5 สมรรถนะ) รวม 20 สมรรถนะ คือ 1) ภาวะผู้นำ (Leadership) 2) ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) 3) มนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) 4) การให้คำปรึกษา (Consulting) 5) การให้ความร่วมมือ (Cooperation) 6) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) 7) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) 8) การแก้ไขปัญหา (Problem Solving) 9) การติดตามงาน (Follow Up) 10) การดำเนินการ (Facilitation) 11) การตัดสินใจ (Decision Making) 12) การวางแผนงาน (Planning) 13) การมุ่งเน้นที่ผู้เรียน (Student Orientation) 14) ความรู้ในสายวิชาชีพ (Technical knowledge) 15) การสื่อสารด้วยวาจา (Oral Communication) 16) ความถูกต้องแม่นยำ (Accuracy) 17) ทักษะการนำเสนอ (Presentation skills) 18) การสอนแนะ (Coaching) 19) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous learning) 20) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) จากสมรรถนะประจำกลุ่มงาน หรือ สมรรถนะในงานทั้ง 20 สมรรถนะใน 14 กลุ่มงานนี้มีสมรรถนะในงานร่วมของทุกกลุ่มงาน 3 สมรรถนะ คือ 1) การทำงาน

เป็นทีม (Teamwork) 2) การมุ่งเน้นที่ผู้เรียน (Student orientation) 3) ความรู้ในสายวิชาชีพ (Technical knowledge)¹⁴³

ชวนพิศ สิทธิธาดา ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีประสิทธิผล ผลการศึกษาพบว่า (1) องค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบคือ 1) สมรรถนะด้านวิชาชีพ 2) สมรรถนะด้านผู้นำ 3) สมรรถนะด้านหน้าที่ 4) สมรรถนะด้านบุคคล และ 5) สมรรถนะด้านการบังคับบัญชา (2) รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผลประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 องค์ประกอบ ที่มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย¹⁴⁴

เพชร สุตรัก ได้ศึกษาเรื่อง ศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีเขต 1 ผลการศึกษาพบว่า 1) สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ สมรรถนะด้านการบริการที่ดี และสมรรถนะด้านการพัฒนาตนเองตามลำดับ 2) สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีเขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านปรากฏอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกันโดยการคิดและเข้าใจเชิงระบบมีสภาพที่ปรากฏมากที่สุด รองลงมาคือวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ส่วนการมุ่งสู่ความเป็นเลิศมีสภาพที่ปรากฏน้อยที่สุด 3) ความสัมพันธ์ของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 อยู่ในระดับมาก โดยสมรรถนะด้านการพัฒนาตนเองมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสภาพกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด รองลงมาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม สมรรถนะหลักของผู้บริหารซึ่งตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด คือ ด้านการพัฒนาตนเอง กับการสร้างและการสานวิสัยทัศน์ รองลงมาคือ ด้านการทำงานเป็นทีมกับการสร้างและสานวิสัยทัศน์ส่วนตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุด ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์กับการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ 4) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ

¹⁴³ สุรวุฒิ ยัญญลักษณ์, “การพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2550), บทคัดย่อ.

¹⁴⁴ ชวนพิศ สิทธิธาดา “รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552), ง.

สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า สมรรถนะหลัก 2 ตัวแปร ได้แก่ ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านการทำงานเป็นทีม ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงตามความสำคัญคือ ด้านการพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม¹⁴⁵

อนันต์ พันนึก ได้ศึกษาเรื่อง การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า 1) โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 4 ส่วน ส่วนที่ 1 ความนำ ส่วนที่ 2 รายละเอียดโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนที่ 3 เครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคสนามและ ส่วนที่ 4 แนวทาง เงื่อนไขตัวชี้ความสำเร็จในการนำโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ 2) โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีประสิทธิภาพ เห็นได้จาก (1) กลุ่มทดลองมีปฏิริยาตอบสนองต่อโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมาก (2) หลังการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มทดลองมีความรู้และทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีการนำความรู้ทักษะใหม่สู่การปฏิบัติและผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่สูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 3) หลังการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มทดลอง มีความรู้และทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่สูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01¹⁴⁶

สมภพ ดวงข่อม ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 ผลการศึกษา พบว่า 1) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านใน 2 สมรรถนะ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ สมรรถนะหลัก ได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการบริการที่ดี ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการพัฒนาตนเอง สมรรถนะประจำสายงาน ได้แก่ การสื่อสารและจูงใจ ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ด้านการมี

¹⁴⁵ พเยาว์ สุตรัก, “ศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปฐมศึกษาเขต 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2553), ก.

¹⁴⁶ อนันต์ พันนึก, “การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2554), ก.

วิสัยทัศน์ และด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์ 2) ครูที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ครูที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05¹⁴⁷

ธชววรรณ สุทธธาร ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารกับคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 ผลการศึกษา พบว่า 1) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) คุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) สมรรถนะของผู้บริหารกับคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01¹⁴⁸

2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพจนานุกรม

ชนิษฐา พลายเพ็ชร ได้ศึกษาเรื่อง พจนานุกรมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผลการศึกษา พบว่า (1) องค์ประกอบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบเรียงตามลำดับน้ำหนักองค์ประกอบ ที่ได้จากมากไปหาน้อย คือ 1) การวางแผน 2) คุณลักษณะผู้นำ 3) การบริหารเวลา 4) ภาวะผู้นำ 5) พฤติกรรมผู้นำ 6) ทักษะการบริหาร 7) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ และ 8) สมรรถนะส่วนบุคคล องค์ประกอบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จึงเป็นพหุตัวแปรตามสมมติฐานของการวิจัย (2) ผลการวิจัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า

¹⁴⁷ สมภพ ดวงข่อม, “สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2554), ง.

¹⁴⁸ ธชววรรณ สุทธธาร, “สมรรถนะของผู้บริหารกับคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), ง.

สมรรถนะส่วนบุคคล มีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำ และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะผู้นำโดยผ่านทางคุณลักษณะผู้นำ การบริหารเวลา มีอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะผู้นำโดยผ่านการวางแผนและทักษะการบริหาร พฤติกรรมผู้นำ มีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำ และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะผู้นำโดยผ่านทางคุณลักษณะผู้นำ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำ การวางแผนมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำ และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะผู้นำโดยผ่านทักษะการบริหาร ทักษะการบริหาร มีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำ และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะผู้นำโดยผ่านคุณลักษณะผู้นำ และคุณลักษณะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำ (3) ผลจากการสร้างพจนานุกรมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า พจนานุกรมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากการวิเคราะห์องค์ประกอบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ได้ 8 องค์ประกอบ นำมาจัดเป็นหมวดหมู่ของพจนานุกรมได้ 8 หมวดหมู่ ปรับข้อความคำถามของทุกหมวดหมู่ให้เป็นประโยคเชิงปริมาณ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดผลงาน (Performance Indicators) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 การวางแผน (Planning : PL) ประกอบด้วยตัวชี้วัดผลงาน จำนวน 13 ข้อ องค์ประกอบที่ 2 คุณลักษณะผู้นำ (Characteristics : C) ประกอบด้วยตัวชี้วัดผลงาน จำนวน 12 ข้อ องค์ประกอบที่ 3 การบริหารเวลา (Time Management : TM) ประกอบด้วยตัวชี้วัดผลงาน จำนวน 8 ข้อ องค์ประกอบที่ 4 ภาวะผู้นำ (Leadership : L) ประกอบด้วยตัวชี้วัดผลงาน จำนวน 10 ข้อ องค์ประกอบที่ 5 พฤติกรรมผู้นำ (Leadership Behaviors : LB) ประกอบด้วยตัวชี้วัดผลงาน จำนวน 7 ข้อ องค์ประกอบที่ 6 ทักษะการบริหาร (Management Skills : MS) ประกอบด้วยตัวชี้วัดผลงาน จำนวน 10 ข้อ องค์ประกอบที่ 7 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (Personality : P) ประกอบด้วยตัวชี้วัดผลงาน จำนวน 8 ข้อ และองค์ประกอบที่ 8 สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency : PC) ประกอบด้วยตัวชี้วัดผลงาน จำนวน 7 ข้อ รวมตัวชี้วัดผลงานทั้งสิ้น จำนวน 75 ตัวชี้วัด¹⁴⁹

¹⁴⁹ ขนิษฐา พลายเพชร, “พจนานุกรมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” (ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), ง.

งานวิจัยต่างประเทศ

1. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

สถาบันการจัดการแห่งประเทศนิวซีแลนด์(New Zealand Institute of Management) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดกลุ่มสมรรถนะของผู้บริหาร โดยทำการจัดกลุ่มตามภาระหน้าที่และตามคุณลักษณะเฉพาะของสมรรถนะ พร้อมกับตำแหน่งทางการบริหาร เป็นกรอบในการพิจารณา โดยได้ข้อสรุปถึงสมรรถนะของผู้บริหารจำแนกได้เป็น 3 ระดับ คือ 1) สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Capable) ซึ่งผู้บริหารที่มีคุณลักษณะตามกรอบสมรรถนะระดับนี้ จะเป็นผู้ที่มีความรู้ และทักษะที่สำคัญใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการทั่วไป (Broad Management Skill and Knowledge) ซึ่งประกอบด้วย การคิดเชิงกลยุทธ์ การตัดสินใจอย่างมีกระบวนการ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดการบุคลากร กระบวนการพัฒนา และการบริหารโครงการ ด้านการจัดการบุคคล (Personnel Management skill) ที่สำคัญได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การสร้างความเชื่อมั่นและการจัดการเวลา เป็นต้น ด้านความเชี่ยวชาญเฉพาะ เป็นความรู้ความสามารถในทักษะเฉพาะที่สามารถขยายคุณค่าของการจัดการองค์การได้ เช่น การบัญชี คอมพิวเตอร์ เป็นต้น ด้านความรู้ความสามารถในการจัดการธุรกิจทั่วไป (Knowledge of Business Disciplines) 2) สมรรถนะระดับเชี่ยวชาญ (Executive) โดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะและความรู้ความสามารถในด้านต่างๆ ประกอบด้วย ด้านการบริหารจัดการวัฒนธรรมองค์การซึ่งสามารถสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์การได้ ด้านการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงขององค์การ และด้านการสร้างความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล และ 3) สมรรถนะระดับนโยบาย (Governance) เป็นสมรรถนะที่ผู้บริหารจะต้องมีเพิ่มเติมมากกว่าสมรรถนะระดับหนึ่งและระดับที่สอง ซึ่งในภาพรวมก็คือ ความสามารถในการมองภาพรวมขององค์การและกำกับดูแลบนพื้นฐานที่เกี่ยวกับภาระหน้าที่ที่สำคัญ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจขององค์การ การกำหนดรูปแบบวัฒนธรรมองค์การและพฤติกรรมที่องค์การคาดหวัง ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มุ่งเสริมสร้างคุณค่าทางจริยธรรมตามจุดเน้นหรือความต้องการของสังคม การกำกับติดตามการปฏิบัติและทบทวนการปฏิบัติงานขององค์การ และการกำกับติดตาม รวมทั้งการสอนงานให้กับผู้บริหารระดับรองลงมา¹⁵⁰

¹⁵⁰ New Zealand Institute of Management, **Competency Models: A Review of the Literature and The Role of the Employment and Training Administration (ETA)** (Pilots and Demonstration Team Division of Research and Evaluation Office of Policy Development and Research Employment and Training Administration U. S. Department of Labor January 29, 2008), Abstract.

โนเบล นาโน (Noble-Nano) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะของโครงการการศึกษาข้อมูลด้านเทคโนโลยีของเขตพื้นที่ 1 จากการศึกษา พบว่า ผู้บริหารในเขตพื้นที่ที่อยู่ในกลุ่มตัวอย่างของการทำการศึกษาวิจัยมีสมรรถนะด้านองค์ความรู้และความเข้าใจในคุณลักษณะและบทบาทในการเรียนรู้ที่อยู่ในระดับน้อย คณาจารย์ในคณะมีระดับสมรรถนะในการทำงานที่แตกต่างกัน ในส่วนของสมรรถนะของผู้บริหารคณะ พบว่า การพัฒนาการเรียนรู้ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ กลยุทธ์ในการใช้อำนาจ และความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ อยู่ในระดับน้อย¹⁵¹

มูราโตกู (Muratoglu) ได้ศึกษาเรื่อง ระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในการดำเนินการจัดการความรู้(KM) ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่จำแนกตามเพศ จากการศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีสมรรถนะจะส่งผลในการดำเนินการจัดการความรู้ (KM) 8 ด้านคือ 1) กิจกรรมการเรียนรู้ 2) กระบวนการทำงานเป็นทีม 3) การสร้างฐานความรู้ 4) การสร้างแผนที่ความคิด(Mapping) 5) ทักษะการเปรียบเทียบ 6) ความรู้ทางเทคโนโลยี 7) ความรู้สู่ศูนย์กลาง และ 8) ความรับผิดชอบและโดยทั่วไปโรงเรียนส่วนใหญ่มีกลยุทธ์ในการดำเนินการจัดการความรู้ (KM) ที่ไม่เพียงพอ¹⁵²

ชวับ (Schwalb) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะผู้นำที่ยั่งยืน : การศึกษาทฤษฎีฐานราก จากการศึกษาพบว่า มีแนวทางมากกว่า 1 วิธีในการเป็นผู้นำที่ยั่งยืน โดยวิธีการที่ต่างกันส่งผลต่อการตัดสินใจและการปฏิบัติงานซึ่งเราได้สังเคราะห์ความต้องการและผลกระทบที่มีต่อโลก มนุษย์และผลประโยชน์ โดยเราตั้งใจที่จะบูรณาการ 3 ด้านนี้เข้าด้วยกัน ได้แก่ เป้าหมายด้านพฤติกรรมและคุณลักษณะของผู้นำที่ยั่งยืนซึ่งเป็นลักษณะที่คาดหวังทางทฤษฎี โดยเป็นผู้นำที่มีรูปแบบการคิดเชิงระบบและมีโครงสร้างการแสดงออกทางจิตวิทยาเชิงบวก เช่น ความหวัง ความกระตือรือร้น ความสมบูรณ์ ความรักในการบริการ การพิจารณาในจุดนี้ส่งผลให้รูปแบบนี้มีความแตกต่างทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้นำที่ยั่งยืนนั้นแสดงออกมา เช่น กระบวนการด้านความรับผิดชอบต่อ การช่วยเหลือหรือการขับเคลื่อนไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ สำหรับด้านสมรรถนะจะแยกออกเป็นมิติด้านต่างๆ คือ

¹⁵¹ Ana Belen O. Noble – Nano, **Competency of Information Technology Education Program in Region 1: Implementation to Quality Education** (Dissertation, Saint Louis University Bonifacio St., Baguio City, 2008), Abstract.

¹⁵² F Ozmen. V Muratoglu, **The Competency levels of School Principles In Implement Knowledge Management Strategies The View of Principles And Teacher According to Gender Variable (2010)**, Accessed 29 May 2017. Available from <http://www.iiste.org/Journals/index.php/JEP/article/viewFile/4581/4665>.

ด้านความรู้ ทักษะ รูปแบบ วิธีการและพันธกิจซึ่งจะมีความแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้นำซึ่งสรุปได้ว่า สมรรถนะผู้นำที่ยั่งยืนที่เป็นที่ยอมรับมี 3 ด้าน คือด้านความรับผิดชอบต่อโลก ความรับผิดชอบต่อผู้คนและความรับผิดชอบต่อผลประโยชน์¹⁵³

โอลูวาแดร์ (Oluwadare) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารเพื่อการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพในไนจีเรีย ผลการศึกษาพบว่า 1) ผู้บริหารมีความเห็นว่าทักษะด้านการสอนมีความสำคัญต่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารแน่ใจว่า บุคลากรที่ทำงานในฝ่ายหรือตำแหน่งที่ต่างกัน สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นเพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนที่ตั้งไว้ 2) ทักษะการบริหารงานบุคคลมีความสำคัญต่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ คือ ผู้บริหารมอบหมายงานได้ตรงตามความสามารถของครู ผู้บริหารวางตัวเป็นกลางเมื่อเกิดความขัดแย้ง และผู้บริหารชมเชยผู้ที่ทำดีในที่สาธารณะและตำหนิผู้ที่ทำไม่ดีในที่ที่ไม่เปิดเผยและ 3) ทักษะด้านการเงิน คือ ผู้บริหารมีความโปร่งใสและความยุติธรรมด้านการเงิน¹⁵⁴

ลาร์สัน (Larson) ได้ศึกษาเรื่อง การประเมินผู้บริหารโรงเรียนในรัฐมินนิโซตา จากการศึกษาพบว่า รูปแบบการประเมินผลงานของผู้บริหารประกอบไปด้วยสมรรถนะหลัก 7 ด้าน คือ 1) ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic leadership) ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของ 2) ภาวะผู้นำด้านการสอน (Instructional leadership) ได้แก่ การกำหนดมาตรฐานทางวิชาชีพสำหรับการจัดการเรียนการสอนและผลการเรียนรู้ของผู้เรียนไว้ในระดับสูง 3) ภาวะผู้นำด้านการบริหาร (Managerial leadership) ได้แก่ การส่งเสริมผลสัมฤทธิ์และความสำเร็จของผู้เรียน 4) ภาวะผู้นำด้านวัฒนธรรม (Cultural leadership) ได้แก่ ความเข้าใจวัฒนธรรมของโรงเรียน ผู้เรียนและชุมชนมีบรรทัดฐานด้านวัฒนธรรมเชิงบวก 5) ภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร (Communications leadership) ได้แก่ ความสามารถในการสื่อสารที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพทั้งการสื่อสารภายในและภายนอกโดยใช้ท่าทางที่เหมาะสมกับผู้ฟังที่แตกต่างกัน 6) ภาวะผู้นำกับบุคลากรในโรงเรียน (School community leadership) ได้แก่ กระบวนการในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรในโรงเรียนเพื่อสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของร่วมกัน 7) ภาวะผู้นำด้าน

¹⁵³ Pamela G. Schwalb, **Sustainability Leader Competencies : A Grounded Theory Study (2011)**. Abstract. Accessed 7 September 2017. Available from <http://www.digitalcommons.unl.edu/aglecdiss/31/>.

¹⁵⁴ Adegbemile Oluwadare, "Principals Competency Needs for Effective Schools Administration In Nigeria". **Journal of Education and Practice**. 2(4) (2011) : 15- 23.

จริยธรรมและวิชาชีพ (Ethical and professional leadership) ได้แก่ ความร่วมมือกับบุคลากรและชุมชนเพื่อสร้างความเท่าเทียมทางการศึกษาและการแสดงออกถึงความเป็นมืออาชีพ¹⁵⁵

ปีเตอร์สัน (Peterson) ได้ศึกษาเรื่อง การรับรู้ของครูใหญ่เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารของโรงเรียนที่สอนในระดับอนุบาล-ม.6 รัฐมินนิโซต้า ผลการศึกษา พบว่าสมรรถนะของผู้บริหารของโรงเรียนที่สอนในระดับอนุบาล-ม.6 รัฐมินนิโซต้า มีทั้งหมด 16 ด้านคือ 1) ภาวะผู้นำ 2) การจัดการองค์กร 3) ความหลากหลายของผู้บริหาร 4) มีความรู้ด้านนโยบายและกฎหมาย 5) มีความรู้เรื่องการเมืองการปกครอง 6) การติดต่อสื่อสาร 7) ความสัมพันธ์กับชุมชน 8) วางแผนการพัฒนาหลักสูตร 9) รู้โครงสร้างการบริหาร 10) มีทักษะด้านมนุษย 11) มีคุณธรรมและจริยธรรม 12) ทักษะการตัดสินใจและการแก้ปัญหา 13) มีความปลอดภัยและมั่นคง 14. รู้โครงสร้างภาวะผู้นำ 15) ตักเตือนนักเรียนด้านการเรียน 16. มีภาวะผู้นำในการบริหารงานตามแบบ¹⁵⁶

มุสตาามิน (NFN Mustamin) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาและความสำเร็จของมาตรฐานการศึกษาอินโดนีเซีย จากการศึกษาพบว่า 1) ระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาและระดับมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติอินโดนีเซียอยู่ในระดับสูง 2) ระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาและระดับมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติอินโดนีเซียมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ¹⁵⁷

ซอกซ์ (Robert Sox) ได้ศึกษาเรื่อง มาตรฐานของรัฐนอร์ทแคโรไลนาสำหรับผู้บริหารโรงเรียน จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีสมรรถนะ คือ 1) การสื่อสาร (Communication) 2) การจัดการกับความเปลี่ยนแปลง (Change Management) 3) การจัดการกับความขัดแย้ง (Conflict Management) 4) ความคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking) 5) การมุ่งความสนใจไปที่ลูกค้า (Customer focus) 6) การมอบหมายงาน (delegation) 7) การพูดคุย/ การสืบเสาะ (dialogue/ inquiry) 8) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence) 9) ความตระหนักรู้ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental awareness) 10) การรับรู้ความเป็นไปของโลก

¹⁵⁵ Lisa Larson, **Evaluating Minnesota's School Principals (2012)** . Accessed 9 September 2017. Available from [http:// www.house.mn/hrd/hrd.htm](http://www.house.mn/hrd/hrd.htm).

¹⁵⁶ Paul Peterson, **“Principal Perceptions of the Relevancy of the K-12 Minnesota Principal Competencies” (2012)**. Accessed 1 November 2017. Available from <https://cornerstone.lib.mnsu.edu/etds/90/>

¹⁵⁷ NFN Mustamin, **“Principle Competencies and Achievement of National Education Standard in Indonesia” International Journal of Humanities And Social Science Invention ISSN no.2 (August 2013) : 31-36.**

(Global Perspective) 11) การตัดสินใจ (Judgment) 12) ความสามารถในการจัดการองค์กร (Organizational ability) 13) คุณธรรมและจริยธรรมส่วนบุคคล (Personal Ethics and values) 14) ความสามารถในการแสดงความรับผิดชอบในสิ่งที่ตนได้กระทำ (Personal responsibility for Performance) 15) ความรับผิดชอบ (Responsiveness) 16) การจัดการกับผลที่เกิดขึ้น (Results orientation) 17) ความอ่อนไหว (Sensitivity) 18) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking) 19) ความสามารถด้านเทคโนโลยี (Technology) 20) การบริหารเวลา (Time Management) 21) มิวสิทัศน์ (Visionary)¹⁵⁸

โมต ยาซิน (Mohd Yasin) ได้ศึกษาเรื่อง การเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาของประเทศมาเลเซียและประเทศอินโดนีเซีย จากการศึกษา พบว่าสมรรถนะเชิงปฏิบัติการของผู้บริหารสถานศึกษาของประเทศมาเลเซียสูงกว่าประเทศอินโดนีเซีย¹⁵⁹

อะมุเช่ (Amuche) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ของสมรรถนะด้านการบริหารของครูใหญ่กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาเอ็ควา (Ecwa) ในประเทศไนจีเรียตอนกลางเหนือ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ครูใหญ่ของโรงเรียนมัธยมศึกษาเอ็ควาส่วนมากขาดสมรรถนะเชิงวิชาชีพในการบริหารและวางแผนงานภายในโรงเรียน นอกจากนี้สมรรถนะทางการบริหารของครูใหญ่ยังมีความสัมพันธ์เชิงลบ (-0.2) กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอีกด้วย ส่วนเพศนั้นไม่มีผลต่อสมรรถนะด้านการบริหาร จากผลการศึกษาหน่วยเหนือ นั้นควรมีนโยบายการจัดการอบรมเชิงวิชาชีพด้านการบริหารการศึกษาแก่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา นอกจากนี้ยังควรมีการพัฒนาด้านกระบวนการเรียนการสอนในโรงเรียนเพื่อให้มั่นใจว่าสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนจากการทดสอบจากหน่วยงานภายนอกที่แท้จริง¹⁶⁰

¹⁵⁸ Robert Sox, **North Carolina Standards for School Executives (2013)**.

Accessed 9 September 2017. Available from <https://www.ncpublicschools.org/educatoreffectiveness>.

¹⁵⁹ M.Al Muzzammil Hj. Mohd Yasin.

¹⁶⁰ Chris Igomu. Amuche, "Principals Managerial Competence as A Correlate Of Students' Academic Performance In Ecwa Secondary Schools In North Central Nigeria." **Journal of Education and Practice. 4(4) (2013) : 247-256**. Accessed 5 September 2017. from <http://www.iiste.org/Journals/index.php/JEP/article/viewFile/4581/4665>.

โคเฮน (Cohen) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำของครูใหญ่, เจตคติ, ความกังวลและสมรรถนะของครูและครูใหญ่ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาแบบเรียนรวม ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพการสอนด้านการศึกษาพิเศษกับรูปแบบภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ โดยประสิทธิผลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับรูปแบบภาวะผู้นำ 2 แบบแรกแต่มีความสัมพันธ์เชิงลบกับภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม ในด้านของเจตคติและความกังวลต่อการจัดการศึกษาแบบเรียนรวมของครูและครูใหญ่นั้น พบว่าอยู่ในระดับสูงและอยู่ในด้านดี โดยทั้งครูใหญ่และครูผู้สอนรู้สึกว่าพวกเขามีสมรรถนะด้านการจัดการศึกษาแบบเรียนรวมมากพอ โดยเฉพาะด้าน “การให้ความช่วยเหลือผู้เรียนเป็นรายบุคคล” (4.12) และ “การทำงานเป็นทีมร่วมกับเพื่อนครูและผู้ปกครอง” (3.99) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการปรับใช้สื่อและการปรับหลักสูตร (3.65) ซึ่งผลการวิจัยสามารถนำไปใช้ในการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำในโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อพัฒนาเจตคติเชิงบวกและส่งเสริมสมรรถนะเพื่อลดความกังวลเกี่ยวกับการจัดการศึกษาแบบเรียนรวมและเพิ่มสมรรถนะในการจัดการศึกษาพิเศษ¹⁶¹

โอโบเอกบูลีม (Oboegbulem) ได้ศึกษาเรื่อง พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารหญิงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา Nsukka ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารหญิงมีทักษะและสมรรถนะด้านการบริหารงานในการบริหารจัดการโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ 1) แรงจูงใจในการทำงาน 2) เห็นอกเห็นใจผู้อื่น 3) วางแผนการดำเนินงาน 4) มีประชาธิปไตย 5) มีความซื่อสัตย์ 6) มีความรับผิดชอบ 7) มีระเบียบวินัย 8) มีทักษะการตัดสินใจ 9) 10) มีความสามารถในการแก้ปัญหา 11) มีความรู้ด้านการเงิน 12) มีความสามารถในการระดมทุน 13) ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น 14) มีความยุติธรรม และ 15) เข้าใจปัญหาของนักเรียน¹⁶²

V (วี) ได้ศึกษาเรื่อง การส่งเสริมการแสดงผลงานด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความพอใจในระดับสูงมากต่อระดับการแสดงผลงานด้านการบริหารจัดการในทุกด้าน โดยมีความแตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญ ซึ่งการแสดงผลงานด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารได้แก่ 1) ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ 2) ด้านการบริหาร

¹⁶¹ Eytan. Cohen, **Principal Leadership Styles and Teacher and Principal Attitudes, Concerns and Competencies regarding Inclusion (2015)**, Accessed 1 September 2017. Available from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815023654>.

¹⁶² Angie Ijeoma Oboegbulem, “Administrative Competencies of Female Principals In Secondary Schools In Nsukka Education Zone”. **International Journal of Development Research**. 3(10)(October, 2013) : 62-65.

หลักสูตรและการสอน 3) ด้านการบริหารการเงินและงบประมาณ 4) ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก 5) ด้านงานบริการนักเรียน 6) ด้านงานบริการความสัมพันธ์ชุมชน และ 7) ด้านการบริหารเพื่อวางแผนการพัฒนาโรงเรียน¹⁶³

โจ ชือ (Jye Shyr) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะภาวะผู้นำทางเทคโนโลยี สำหรับผู้บริหารในโรงเรียนไฮสคูล (K-12) ในไต้หวัน ผลการศึกษาพบว่า ตัวชี้วัดสมรรถนะภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสำหรับผู้บริหารในโรงเรียนไฮสคูล (K-12) ในไต้หวันได้ตัวชี้วัดสมรรถนะจำนวน 6 ด้าน คือ 1) ด้านภาวะผู้นำและมีวิสัยทัศน์ 2) ด้านการเรียนรู้และการสอน 3) มีความเชี่ยวชาญด้านการปฏิบัติ 4) ด้านการทำงานอย่างมีขั้นตอน 5) ด้านการวัดและประเมินผล 6) ด้านจริยธรรม¹⁶⁴

อับดุล ฮาลิม (Abdul Halim) ได้ศึกษาเรื่อง นวัตกรรมการบริหารจัดการด้านการศึกษา และภาวะผู้นำ : สมรรถนะที่ส่งผลในระดับสูงต่อผู้นำของโรงเรียนในมาเลเซีย ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะที่ส่งผลต่อผู้นำของโรงเรียนในมาเลเซีย ได้แก่ 1) การจัดการกับความเปลี่ยนแปลง (Managing Change) 2) การมุ่งเน้นที่คุณภาพของงาน (Quality Focus) 3) การจัดการด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร (Managing of ICT) 4) การตัดสินใจ (Decision Making) 5) การแก้ปัญหา (Problem Solving) 6) การจัดการด้านการปฏิบัติงาน (Performance Management) 7) การพัฒนาโรงเรียน (School Improvement) และ 8) การเสริมสร้างศักยภาพ (Capacity Building)¹⁶⁵

¹⁶³ Danilo V, “Towards Enhancing the Managerial Performance of School Heads”. **International Review of Management and Business Research**. 5(2)(June 2016) : 705-714.

¹⁶⁴ Wen - Jye Shyr, “Developing the Principal Technology Leadership Competency Indicators for Technical High Schools in K-12 in Taiwan” . **Journal of Mathematics Science and Technology Education**. 13(6)(October, 2016) : 2085-2089.

¹⁶⁵ Rosnarizah Abdul Halim, “Innovation in Educational Management and Leadership: High Impact Competency for Malaysian School Leaders” **Journal of Mathematics Science and Technology Education**. 13(6)(October, 2016) : 2090-2093.

2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพจนานุกรม

โอมาร์ (Omar) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาพจนานุกรมอิเล็กทรอนิกส์สำหรับใช้ในคู่มือมหาราช อัลโคระของศูนย์รับนักเรียนเข้าศึกษาต่อของมหาวิทยาลัยมาเลเซีย ผลการศึกษาพบว่า พจนานุกรมอิเล็กทรอนิกส์ที่พัฒนาขึ้นจากโปรแกรมไมโครซอฟต์แอคเซส (Microsoft Access) มีความถูกต้องและเหมาะสม เมื่อนำไปเปิดใช้กับซีดีรอมพบว่า ลักษณะด้านหน้าจอที่มีความน่าสนใจเป็นด้านที่ผู้ใช้ชอบมากที่สุด นอกจากนี้ยังมีความถูกต้องด้านเนื้อหาและความสะดวกในการใช้งานอีกด้วย ซึ่งนักวิจัยอาจนำผลการศึกษาค้นคว้าไปเป็นแนวทางในการพัฒนาพจนานุกรมอิเล็กทรอนิกส์ภาษาอาหรับต่อไป¹⁶⁶

ชินโก (Shingo) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาพจนานุกรมคำที่มีหลายความหมายภาษาญี่ปุ่น และข้อเสนอแนะของการจัดทำพจนานุกรมฉบับผู้เรียน ผลการศึกษาพบว่า พจนานุกรมฉบับผู้เรียนภาษาญี่ปุ่นหลายความหมาย เป็นพจนานุกรมรูปแบบใหม่สำหรับผู้เรียนโดยจัดสร้างบนฐานของทฤษฎีการเรียนรู้ภาษา และใช้วิธีหลักความน่าจะเป็นในการตัดสินใจ โดยแต่ละส่วน ประกอบด้วย ความหมายหลัก ตามด้วยความหมายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง และได้นำ Sketch Engine มาใช้ในการเลือกตัวอย่างประกอบที่นำคำเหล่านั้นมาใช้บ่อย โดยปรับตัวอย่างเหล่านั้นให้เป็นที่เข้าใจได้ง่ายๆ สำหรับผู้เรียน นอกจากนี้ยังมีการนำภาพประกอบมาใช้เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ความหมายของคำศัพท์ผ่าน การมองเห็นอีกด้วย¹⁶⁷

จิน (Jin) ได้ศึกษาเรื่อง กรณีศึกษาการใช้และการรับรู้เกี่ยวกับพจนานุกรมออนไลน์ สำหรับผู้เรียนภาษาต่างประเทศ ผลการศึกษาพบว่า พจนานุกรมออนไลน์เป็นตัวช่วยที่ดีและถูกนำไปใช้อยู่บ่อยครั้งเมื่อผู้เรียนต้องการหาความหมายของบทความต่างๆ แต่ถึงแม้ว่าผู้เรียนภาษาที่สองจะเห็นว่าพจนานุกรมออนไลน์มีความสำคัญต่อการเรียนรู้ภาษาของพวกเขา แต่เขาก็คิดว่าพจนานุกรมบางชิ้นก็เชื่อถือไม่ได้ กล่าวคือ แต่ละภาษาก็มีคุณภาพของพจนานุกรมที่แตกต่างกัน ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่า ผู้เรียนมักจะเลือกใช้พจนานุกรมออนไลน์ที่สามารถแปลภาษาได้หลายๆ

¹⁶⁶ Che Abdul Majid Bin Che Omar, "The Development of E-Dictionary for the Use With Maharah Al-Qiraah Textbook at a Matriculation Centre In a University in Malaysia". *The Turkish Online Journal of Educational Technology*. 10(3) (July, 2011) : 255-264.

¹⁶⁷ Imai. Shingo, "Development of a Learners' Dictionary of Polysemous Japanese Words and some Proposals for Learners' Lexicography". *Acta Linguistica Asiatica*. 2(3) (2012) : 63-75. Accessed 9 September 2017. Available from <http://revije.ff.uni-lj.si/ala/>.

ภาษาในเวลาเดียวกันควบคู่ไปกับการใช้แหล่งข้อมูลทางดิจิทัลอื่นๆ ตามที่พวกเขาต้องการ ซึ่งผลจากการศึกษาในครั้งนี้ จะเป็นแนวทางให้แก่นักศึกษานำไปใช้ในการให้คำแนะนำการใช้พจนานุกรมออนไลน์รวมถึงตัวช่วยดิจิทัลอื่นๆ ที่นำมาใช้ในการช่วยแปลภาษาที่มีประสิทธิภาพให้แก่ผู้เรียนภาษาที่สองต่อไป¹⁶⁸

โมกิโย (Tomokiyo) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาคลังข้อมูลและพจนานุกรมเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ปริมาณและลักษณะนามสำหรับเครื่องแปลภาษาฝรั่งเศส-ญี่ปุ่น ผลการศึกษาพบว่า พจนานุกรมฉบับนี้ต้องการอธิบายถึงการพัฒนาคลังข้อมูลและพจนานุกรมเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ปริมาณและคำที่เป็นลักษณะนามรวมถึงการนำคำเหล่านี้ไปใช้เป็นกรอบแนวคิดสำหรับเครื่องแปลภาษาฝรั่งเศส-ญี่ปุ่น (French-Japanese Machine Translation : MT) คำเหล่านี้เป็นสาเหตุของปัญหาด้านความคลุมเครือของโครงสร้างและการจดจำชุดของวลีในระหว่างที่วิเคราะห์ข้อมูลทางภาษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งคู่การแปลภาษาที่ต่างกันค่อนข้างมาก เช่น ภาษาฝรั่งเศสและญี่ปุ่น ดังนั้น ในการพัฒนาพจนานุกรมครั้งนี้จึงมุ่งไปที่การแก้ไขความคลุมเครือหรือความไม่ชัดเจนในการสื่อสารภาษาเมื่อต้องนำตัวบ่งชี้ปริมาณและลักษณะนามมาใช้ ซึ่งมักเกิดขึ้นกับคำนามต่างๆ ไป ซึ่งเราได้อธิบายคลังข้อมูลของเราโดยใช้ UWs (ชุดคำศัพท์ระหว่างประเทศ (Interlingual lexemesX)) ของ UNL (เครือข่ายภาษาสากล : Universal Networking Language) โดยคัดเลือกคำบ่งชี้ปริมาณและคำลักษณะนามที่สำคัญมาจากคลังข้อมูลที่สร้างขึ้นโดย UNL Explorer Web Service¹⁶⁹

¹⁶⁸ Li Jin, “Foreign Language Learners' Use and Perception of Online Dictionaries : A Survey Study”. *MERLOT Journal of Online Learning and Teaching*. **9(4) (December, 2013)** : 515-533.

¹⁶⁹ Mutsuko Tomokiyo, “Corpus and dictionary development for classifiers/quantifiers towards French-Japanese machine translation”. *Proceedings of the Workshop on Cognitive Aspects of the Lexicon.Osaka : Japan (2016)* : 185-192.

สรุป

จากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในต่างประเทศ สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศไทย พจนานุกรมตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยใช้เป็นฐานข้อมูลในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) เพื่อทราบพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา 3) เพื่อทราบผลการยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้จะได้ออกข้อคำถามของการวิจัยคือ 1) สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นอย่างไร 2) พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นอย่างไร 3) ผลการยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นอย่างไร จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง พบว่า พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง การจัดทำคำอธิบายสมรรถนะของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้แนวการสร้างพจนานุกรมตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Pls Dictionary) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ คือ 1) คำนิยาม 2) การเขียนมุมมอง 3) วัตถุประสงค์ 4) การเขียนหน่วยวัด 5) ความถี่ในการเก็บข้อมูล 6) ผู้กำหนดเป้าหมาย 7) ผู้รับผิดชอบ 8) ที่มาของเป้าหมาย 9) การกำหนดข้อมูลดิบในอดีต 10) การกำหนดค่าเป้าหมายของปีปัจจุบัน 11) ระดับการประเมิน 12) แผนการดำเนินงาน 13) เอกสารที่เกี่ยวข้อง 14) ผู้เก็บข้อมูล ซึ่งผู้อำนวยการโรงเรียนมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาไปสู่จุดมุ่งหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อผู้อำนวยการโรงเรียนได้ทราบถึงสมรรถนะของตนเองเพื่อใช้ในการครองตน ครองคนและครองงาน จะส่งผลต่อการพัฒนาการศึกษาของประเทศชาติต่อไป

บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา” นี้เป็นการวิจัยที่ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม (Mixed Methodology)¹⁷⁰ การดำเนินงานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) เพื่อทราบพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา 3) เพื่อทราบผลการยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ประชากรของการวิจัย คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 331 คน และเพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบและบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยนี้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้องตามระเบียบวิธีวิจัยและบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้วางแผนลำดับขั้นตอนการดำเนินการวิจัย โดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงการวิจัย

ผู้วิจัยจัดเตรียมโครงการวิจัยอย่างเป็นระบบตามระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัย โดยเริ่มต้นด้วยการศึกษาสภาพปัญหาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ด้วยการศึกษาวิเคราะห์ แนวคิด และทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องต่างๆ จากตำรา เอกสารทางวิชาการ ข้อมูลสารสนเทศ งานวิจัยต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศจากสื่อหลากหลายทั่วไปและสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย จัดทำโครงร่างการวิจัย นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา และสอบปกป้องโครงร่างการวิจัยโดยขั้นสุดท้ายนี้เป็นการปรับแก้ไขโครงร่างการวิจัยตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสอบปกป้องโครงร่างการวิจัย และขออนุมัติบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อดำเนินการทำวิจัยต่อไป

¹⁷⁰ John W. Creswell, **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Method Approaches**, 2nd Ed. (Thousand Oaks, CA: Sage Publication, 2003), 21.

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยเพื่อตอบคำถามการวิจัย ข้อ 1 สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นอย่างไร ข้อ 2 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นอย่างไร และข้อ 3 ผลการยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นอย่างไร ผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนการดำเนินการวิจัยออกเป็น 4 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 การศึกษาตัวแปรสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยดำเนินการวิจัยดังนี้

1.1 ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ตำรา วารสาร บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

1.2 สัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก และมีวิทยฐานะตั้งแต่ วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ การสัมภาษณ์เกี่ยวกับสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview)

1.3 นำข้อสรุปที่ได้จากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา และการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา มาสร้างและพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย

ขั้นที่ 2 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

2.1 นำตัวแปรสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา มาพัฒนาเป็นเครื่องมือวิจัยในลักษณะแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire)

2.2 ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยการนำเครื่องมือการวิจัยที่จัดทำขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ได้แก่ นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 1 คน ศึกษานิเทศก์ด้านการวัดและประเมินผลการศึกษา จำนวน 1 คน นักวิชาการด้านภาษา จำนวน 1 คน และผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 2 คน ตรวจสอบโดยพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องที่เรียกว่า IOC (Index of Item – Objective Congruence) ซึ่งพิจารณาข้อกระทงคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.5 ขึ้นไป

2.3 ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยทั้งฉบับด้านความเชื่อมั่น โดยการทดลองใช้ (Try Out) กับผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน วิเคราะห์หา

ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach)¹⁷¹

ขั้นที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 331 คน

3.2 การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) เพื่อรวมกลุ่มตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันไว้ในกลุ่มเดียวกัน วิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์ด้วยสถิติทดสอบ Kaiser-Meyer- Olkin Measure of Sampling Adequacy and Bartlett's Test การสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Factor Extraction Method : Principal Component Analysis : PCA) และการหมุนแกนแบบแวนริแมกซ์ (Varimax Rotation) ซึ่งเกณฑ์การเลือกตัวแปรที่เข้าอยู่ในองค์ประกอบ พิจารณาจากค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) ซึ่งมากกว่า 1 และถือเอาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรแต่ละตัวขององค์ประกอบนั้นต้องมีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป และอธิบายตัวแปรตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป ตามวิธีของไกเซอร์(Kaiser)¹⁷²

3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องขององค์ประกอบสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าดัชนีความกลมกลืนสอดคล้อง โดยใช้เกณฑ์ของ Arbuckle¹⁷³ ค่าสถิติวัดระดับความกลมกลืน มีดังนี้ 1) ค่าไค – สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/ df) < 3.00 2) ค่าไค – สแควร์ (Chi – square) (χ^2) ไม่มีนัยสำคัญหรือ ค่า p – value > 0.05 3) ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษ (RMR) < 0.05 4) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) > 0.90 5) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแล้ว (AGFI) > 0.90 6) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน

¹⁷¹ Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Tests*, 4th Ed (New York: Harper & Row Publishers, 1984), 164.

¹⁷² Kaiser quoted in Barbara G.Tabachink and Linda S.Fidell, *Using Multivariate Statistics*. (New York Haper & Row, 1983), 411.

¹⁷³ อ้างถึงใน ธานินทร์ ศิลป์จารุ Arbuckle 2011 : 555, *การวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลด้วย Spss และ Amos*, พิมพ์ครั้งที่ 13 (กรุงเทพฯ ห้างหุ้นส่วนสามัญปิซิซิเนซเซอร์แอนด์ตี, 2555), 48.

เปรียบเทียบ (CFI) > 0.90 7) ค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) < 0.08

ขั้นที่ 4 การสร้างและการยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

4.1 การสร้างพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา มีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

4.1.1 นำตัวแปรสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา มาสร้างพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

4.1.2 การสร้างพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ใช้แนวการจัดทำพจนานุกรมตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดของอากรณั ภู่วิทยพันธ์ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้¹⁷⁴

- 1) คำนิยาม
- 2) การเขียนมุมมอง
- 3) วัตถุประสงค์
- 4) การเขียนหน่วยวัด
- 5) ความถี่ในการเก็บข้อมูล
- 6) ผู้กำหนดเป้าหมาย
- 7) ผู้รับผิดชอบ
- 8) ที่มาของเป้าหมาย
- 9) การกำหนดข้อมูลดิบในอดีต
- 10) การกำหนดค่าเป้าหมายของปีปัจจุบัน
- 11) ระดับการประเมิน
- 12) แผนการดำเนินงาน
- 13) เอกสารที่เกี่ยวข้อง
- 14) ผู้เก็บข้อมูล

¹⁷⁴ อากรณั ภู่วิทยพันธ์, Performance Indicators (PIs) Dictionary เล่ม 1 (กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2554), 35-39.

4.2 การยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ได้แก่ นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 1 คน ศักขานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 1 คน และผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 2 คน โดยใช้แบบสอบถามเพื่อยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จากรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยข้างต้น สามารถสรุปได้ดังแผนภูมิที่ 4





แผนภูมิที่ 4 ขั้นตอนดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

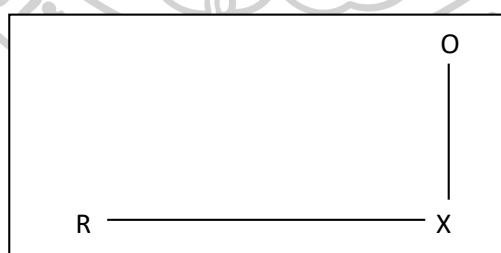
ผู้วิจัยรวบรวมผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ หลังจากนั้นจัดทำร่างรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ นำเสนอคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขตามที่คณะกรรมการเสนอแนะ จัดพิมพ์รายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยนี้เกิดประสิทธิผล ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย โดยประกอบด้วยแผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและการพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้การวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยที่ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม (Mixed Methodology) เป็นการวิจัยทั้งเชิงปริมาณ(Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีแผนแบบของการวิจัยเป็นแบบกลุ่มตัวอย่างเดียว มีการวัดครั้งเดียวในลักษณะศึกษาสภาวะการณ์ไม่มีการทดลอง (The-One-Shot, Non-Experimental Case Study Design) เขียนเป็นแผนภูมิ (Diagram) ได้ดังแผนภูมิที่ 5



เมื่อ	R	หมายถึง	กลุ่มตัวอย่างที่ได้มาจากการสุ่ม
	X	หมายถึง	ตัวแปรที่ศึกษา
	O	หมายถึง	ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

แผนภูมิที่ 5 แผนแบบการวิจัย

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 2,358 คน (ข้อมูล 10 มิถุนายน 2560)¹⁷⁵

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางประมาณการขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)¹⁷⁶ ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 331 คน ผู้วิจัยใช้วิธีการคือ เลือกกลุ่มตัวอย่างตามโอกาสทางสถิติ (Probability Sampling) โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ด้วยการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified Random Sampling) โดยแบ่งกลุ่มของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ตามภูมิภาคได้แก่ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคตะวันออก ภาคกลาง และภาคใต้ และเทียบสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างกับประชากรในแต่ละภาค รายละเอียดดังตารางที่ 1



¹⁷⁵ กลุ่มสารสนเทศ สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, "ระบบสารสนเทศเพื่อบริหารการศึกษา จำนวนโรงเรียนมัธยมศึกษา ข้อมูล 10 มิถุนายน 2560, เข้าถึงเมื่อ 3 ต.ค. 60, เข้าถึงได้จาก," http://data.bopp-obec.info/emis/area_school.php.

¹⁷⁶ Robert V. Krejcie and Daryle W. Morgan, "Determining Sample Size for Research Activities," **Journal for Education and Psychological Measurement** No.3 (November 1970): 608.

ตารางที่ 1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ภาค	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
เหนือ	455	64
ตะวันออกเฉียงเหนือ	933	131
ตะวันออก	187	26
กลาง	449	63
ใต้	334	47
รวม	2,358	331

ตัวแปรที่ศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ ตัวแปรที่ศึกษา คือ ตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด และประสบการณ์ในการทำงาน
2. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มี 3 ประเภท 1) แบบสัมภาษณ์ กึ่งโครงสร้าง 2) แบบสอบถามความคิดเห็น และ 3) แบบสอบถามเพื่อยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา มีรายละเอียด ดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์ กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ผู้วิจัยนำไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่จบการศึกษาในระดับปริญญาเอก และมีวิทยฐานะตั้งแต่ วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษขึ้นไป โดยแบบสัมภาษณ์ กึ่งโครงสร้าง มีประเด็นในการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

- 1.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

มีอะไรบ้าง

- 1.2 ความคิดเห็นอื่น ๆ

2. แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) ผู้วิจัยนำไปสอบถามความคิดเห็นจากผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 331 คน ซึ่งแบบสอบถามความคิดเห็น ประกอบด้วย ข้อคำถาม 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด และประสบการณ์ในการทำงาน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale)¹⁷⁷ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในระดับน้อยที่สุด มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในระดับน้อย มีค่าเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในระดับปานกลาง มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในระดับมาก มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในระดับมากที่สุด มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน

3. แบบสอบถามเพื่อยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยนำไปสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ได้แก่ นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 1 คน ศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 1 คน และผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 2 คน ซึ่งเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) พิจารณา 4 ด้าน คือ มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และมีประโยชน์

¹⁷⁷ Rensis Likert, *The Human Organization* (New York: McGraw-Hill, 1961), 74.

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือการวิจัย โดยจำแนกตามประเภทของเครื่องมือวิจัย ดังต่อไปนี้

1. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ดำเนินการ ดังนี้

1.1 วิเคราะห์เอกสาร (Content Analysis) จากตำรา เอกสาร แนวคิดที่เกี่ยวข้อง สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้เป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview)

1.2 สร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview)

1.3 นำแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ที่จัดสร้างขึ้น เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาตรวจสอบ และแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

2. แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) ผู้วิจัยจะจัดสร้างและพัฒนา แบบสอบถามชนิดจัดอันดับห้าระดับ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

2.1 นำตัวแปรสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา มาพัฒนาเป็นเครื่องมือ การวิจัยในลักษณะแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire)

2.2 นำเครื่องมือวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยการพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องที่เรียกว่า IOC (Index of Item-Objective Congruence) ซึ่งพิจารณาข้อกระทงคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.5 ขึ้นไป ผลการ ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา พบว่า ข้อกระทงคำถาม จำนวน 130 ข้อ มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.80 – 1.00 และผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอแนะให้ปรับข้อกระทงคำถาม บางข้อ ผู้วิจัยได้ปรับข้อกระทงคำถามตามคำแนะนำจึงทำให้เหลือข้อกระทงคำถามที่นำมาสร้าง เครื่องมือวิจัยจำนวน 123 ข้อ

2.3 ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยทั้งฉบับด้านความเชื่อมั่น โดยการทดลอง ใช้ (Try Out) กับผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์หา ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach)¹⁷⁸ ผลการทดลองใช้ พบว่า แบบสอบถามมีความ เชื่อมั่น (Reliability) เท่ากับ 0.986

¹⁷⁸ Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Tests*, 4th ed. (New York: Harper & Row Publishers., 1984), 164.

3. แบบสอบถามเพื่อยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
ดำเนินการ ดังนี้

3.1 ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามเพื่อยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียน
มัธยมศึกษา ซึ่งเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) พิจารณา 4 ด้าน คือ มีความถูกต้อง
เหมาะสม เป็นไปได้ และมีประโยชน์

3.2 นำแบบสอบถามเพื่อยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่
จัดสร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาตรวจสอบ และแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

3.3 นำแบบสอบถามเพื่อยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่
ได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ไปสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อ
ยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน คือ

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อแจ้งผู้ทรงคุณวุฒิผู้มี
ส่วนได้ส่วนเสีย

2. การเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์ (Semi-Structured Interview) จากผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัย
ดำเนินการด้วยตนเอง

3. การเก็บข้อมูลแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) มีวิธีการดังนี้ 1) ผู้วิจัยเก็บ
ข้อมูลด้วยตนเองกับผู้อำนวยการโรงเรียนในจังหวัดภาคกลาง โดยเก็บข้อมูลเมื่อมีการประชุมและ
สัมมนาผู้อำนวยการโรงเรียนในจังหวัดต่าง ๆ 2) เก็บข้อมูลโดยมีผู้ช่วยวิจัย ได้แก่ ศึกษานิเทศก์
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 (ปัตตานี ยะลา นราธิวาส) เขต 25 (ขอนแก่น)
เขต 26 (มหาสารคาม) เขต 28 (ศรีสะเกษ ยโสธร) เขต 36 (พะเยา เชียงราย) ศึกษานิเทศก์
สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเชียงราย ศึกษานิเทศก์สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสระแก้ว
ศึกษานิเทศก์สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก ผู้อำนวยการโรงเรียนโคกโพธิ์ชัยศึกษา จังหวัด
ขอนแก่นช่วยเก็บข้อมูลผู้อำนวยการโรงเรียนในจังหวัดขอนแก่น ผู้อำนวยการโรงเรียนตลุกคู่วิทยา
จันทบุรี ช่วยเก็บข้อมูลผู้อำนวยการโรงเรียนในจังหวัดจันทบุรี ผู้อำนวยการโรงเรียนกบินทร์
บุรี จังหวัดปราจีนบุรี ช่วยเก็บข้อมูลผู้อำนวยการโรงเรียนในจังหวัดปราจีนบุรี 3) เก็บข้อมูลโดยส่ง
แบบสอบถามทางไปรษณีย์ถึงผู้อำนวยการโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างโดยตรง ซึ่งผู้วิจัยมีขั้นตอนใน
การเก็บข้อมูล คือ จัดส่งหนังสือขอความร่วมมือการเก็บข้อมูล จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ศิลปากรไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ศึกษาธิการจังหวัดและ

ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยส่งแบบสอบถามความคิดเห็น เพื่อขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามของผู้วิจัย เอกสารประกอบด้วย คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถามของปิดแสดมภ์เจ้าหน้าที่ของถึงผู้วิจัย แล้วส่งถึงผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และขอรับแบบสอบถามกลับทางไปรษณีย์ ในบางกรณีที่ผู้อำนวยการโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่งแบบสอบถามถึงผู้วิจัยล่าช้า ผู้วิจัยใช้วิธีติดต่อทางโทรศัพท์ จนกระทั่งได้ข้อมูลครบจำนวน 331 คน

4. การเก็บข้อมูลการสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้แบบสอบถามเพื่อการยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยดำเนินการด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปอย่างถูกต้องตามระเบียบวิธีวิจัย ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลทุกขั้นตอนและนำมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ประมวลข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ใช้สถิติดังนี้

2.1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

2.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์และคานท์ (Best and Kahn)¹⁷⁹ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 – 1.49 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 – 2.49 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา อยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 – 3.49 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

¹⁷⁹ John W. Best and Jame V. Kahn, *Research in Education*, 10th Ed.

(Massachusetts: Pearson Education Inc, 2006), 310-11.

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 – 4.49 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นสมรรถนะ
ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา อยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 – 5.00 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นสมรรถนะ
ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

2.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้
การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) โดยการวิเคราะห์
ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์ด้วยสถิติทดสอบ Kaiser-Meyer- Olkin Measure of
Sampling Adequacy and Bartlett’s Test การสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก
(Factor Extraction Method : Principal Component Analysis : PCA) และการหมุนแกนแบบ
แวนริแมกซ์ (Varimax Rotation) ซึ่งเกณฑ์การเลือกตัวแปรที่เข้าอยู่ในองค์ประกอบ พิจารณาจาก
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) ซึ่งมากกว่า 1 และถือเอาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
(Factor Loading) ของตัวแปรแต่ละตัวขององค์ประกอบนั้นต้องมีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป และอธิบายตัว
แปรตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป ตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser)¹⁸⁰

2.4 การวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียน
มัธยมศึกษา กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor
Analysis : CFA) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ความสอดคล้องขององค์ประกอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดย
พิจารณาจากค่าดัชนีความกลมกลืนสอดคล้อง โดยใช้เกณฑ์ของ Arbuckle¹⁸¹ ค่าสถิติวัดระดับความ
กลมกลืน มีดังนี้ 1) ค่าไค – สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2 / df) < 3.00 2) ค่าไค – สแควร์ (Chi – square) (χ^2)
ไม่มีนัยสำคัญหรือ ค่า p – value > 0.05 3) ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษ (RMR) <
0.05 4) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) > 0.90 5) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแล้ว
(AGFI) > 0.90 6) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) > 0.90 7) ค่าดัชนีรากกำลังสอง
เฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) < 0.08

3. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ จากแบบสอบถามเพื่อยืนยัน
พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ใช้สถิติพื้นฐานทั่วไป ได้แก่ ค่าความถี่
(Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

¹⁸⁰ Kaiser quoted in Barbara G.Tabachink, and Linda S.Fidell, **Using
Multivariate Statistics.** (New York Haper & Row,1983), 411.

¹⁸¹ Arbuckle 2011 : 555, อ้างถึงใน ธาณินทร์ ศิลป์จารุ, **การวิจัยและการวิเคราะห์
ข้อมูลด้วย SPSS และ AMOS, พิมพ์ครั้งที่ 13** (กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนสามัญ
บิสซิเนสอาร์แอนด์ดี, 2555).

สรุป

การวิจัยเรื่อง “พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา” ในครั้งนี้เป็นการวิจัยที่ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม (Mixed Methodology) มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) เพื่อทราบพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา 3) เพื่อทราบผลการยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยสามารถแบ่งได้ 4 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นที่ 1 ศึกษาตัวแปรสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ขั้นที่ 2 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย ขั้นที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ขั้นที่ 4 การสร้างและการยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ประชากรของการวิจัย คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 331 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แบบสอบถามความคิดเห็น และแบบสอบถามเพื่อยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติต่อไปนี้ คือ ความถี่ (f) ร้อยละ (%) มัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และการวิเคราะห์เนื้อหา



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา” มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) เพื่อทราบพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา 3) เพื่อทราบผลการยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย แบ่งเป็น 4 ตอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัย และการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

- 1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร
- 1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัย
- 1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ
- 1.4 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัย และการสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
2.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

2.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

2.4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 3 ผลการสร้างพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 4 ผลการยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัย และการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากการศึกษาเอกสาร วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้งจากนักวิชาการในประเทศไทยและต่างประเทศ รวมถึงการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยขอเสนอผลการศึกษาออกเป็น 4 ส่วนดังนี้ คือ 1.1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจาก

เอกสาร 1.2) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัย 1.3) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และ 1.4) สรุปผลการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัย และการสัมภาษณ์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร

จากการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเอกสาร ของนักวิชาการในประเทศไทยและต่างประเทศ ซึ่งมีรายชื่อของนักวิชาการ ดังรายละเอียดด้านล่าง สามารถสรุปเป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสมรรถนะ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังตารางที่ 2

- A : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)
- B : สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา
- C : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.)
- D : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)
- E : สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (สคบส.)
- F : โบมและสพาร์โรว์ (Boam and Sparrow)
- G : สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer)
- H : โบยาซีส (Boyatzis)
- I : ซาสคีน (Sashin)
- J : โกล์แมน โบยาซีส และแมคคี (Goleman, Boyatzis, and McKee)
- K : สำนักงานการศึกษาผู้ใหญ่ขั้นพื้นฐานของรัฐเพนซิลเวเนีย (Pennsy ; vania Burcau of adult Basic Literacy Education Administrator Competency)
- L : สถาบันผู้นำสถานศึกษาเมืองบอสตัน (Boston School Leadership Institute : Competency of Effective Principals)
- M : ครูใหญ่รัฐฟลอริดา (Florida Principal Competency)
- N : อิชิงเกอร์และลอมบาร์โด (Eichinger and Lombardo)
- O : สมิทส์และเพอร์คีย์ (Smith and Purkey)
- P : ฮักส์ กิเนตต์ และเคอร์ไซ (Hughes, Ginnett and Curphy)
- Q : โชเอ็นเฟลด์ท์และสเตเจอร์ (Schoenfeidt and Steger)
- R : เฮนเดอร์สัน (Henderson)
- S : เฮลริเกิล แจคสัน และสโลคัม (Hellriegel, Jackson and Slocum)
- T : สถาบัน CLL(The Center for Creative Leadership)

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

ข้อ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง ตัวแปร	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
		1	สามารถรู้จักตนเอง	✓							
2	มีวิสัยทัศน์	✓		✓	✓		✓				
3	มีความฉลาดหลักแหลม และมี วิจาร์ณญาณ	✓									
4	มีความสามารถในการเรียนรู้ และรับรู้ ในสิ่งใหม่ๆ	✓			✓	✓			✓		
5	มีความคิดที่เปิดกว้างต่อโลก	✓		✓							
6	ผู้อำนวยการทำงานหนัก มีความอดทน และมีความกระตือรือร้น	✓							✓		
7	มีความซื่อสัตย์ สุจริต และมีความ เฉลียวฉลาด	✓									
8	เป็นผู้กล้าเสี่ยงในการทำงาน	✓									
9	มีความสามารถในการสื่อสาร การโน้มน้าว	✓			✓	✓					
10	มีความมุ่งมั่นที่จะสัมฤทธิ์ผลตาม เป้าหมาย	✓		✓	✓			✓			
11	เป็นผู้มีอารมณ์ขัน	✓					✓	✓			
12	มีการวินิจฉัยที่ดี	✓					✓		✓		
13	มีความเต็มใจ กระตือรือร้นที่จะยอมรับ หน้าที่รับผิดชอบ	✓									
14	มีความเข้าใจในความต้องการของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	✓			✓						
15	มีทักษะในการจัดการกับผู้ร่วมงาน	✓									
16	มีความต้องการที่จะบรรลุผล	✓					✓				
17	มีความสามารถในการปรับตัว	✓			✓				✓		✓
18	มีความเชื่อมั่นในตนเอง	✓						✓	✓		

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง ตัวแปร	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
		40	เป็นผู้ส่งเสริมให้ผู้อื่นกระทำงานในสิ่งใหม่	✓							
41	เป็นผู้ให้ข้อมูล ข่าวสารที่ดี	✓						✓			
42	เป็นผู้แบ่งปันความสำเร็จ	✓									
43	มีทักษะในการฟังที่ดี	✓									
44	เป็นผู้ให้คำแนะนำ	✓		✓				✓			
45	มีความรู้ทางวิชาชีพ	✓						✓			
46	มีความรู้ที่ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน	✓									
47	มีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหา	✓		✓	✓	✓	✓	✓			
48	เป็นผู้ใช้หลักเหตุผลในการ บริหารงาน	✓					✓				
49	มีความรู้ในการจัดการเรียนรู้ตรงตาม เป้าหมาย	✓									
50	มีศักยภาพในการจัดระบบบริหาร โรงเรียน	✓	✓								
51	มีความเป็นผู้นำด้านวิชาการ	✓			✓	✓			✓		✓
52	มีประสบการณ์ด้านการบริหารงาน	✓	✓								
53	สามารถใช้ความรู้ แก้ปัญหาเฉพาะ หน้าได้ทันท่วงที	✓									
54	มีความใฝ่รู้ ใฝ่เรียน	✓									
55	มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอยู่ เสมอ	✓		✓	✓						✓
56	มีการรายงานผลการปฏิบัติงานอย่าง เป็นระบบ	✓									
57	เป็นผู้ใช้นวัตกรรมทางการบริหาร	✓	✓			✓					

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง ตัวแปร	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
		58	เป็นผู้คำนึงถึงมาตรฐานงานวิชาการ	✓	✓						
59	มีความเข้าใจนโยบาย และหน้าที่ ของผู้บริหารโรงเรียน	✓	✓	✓							
60	เป็นผู้ตรวจสอบงบประมาณอยู่เสมอ	✓									
61	มีการรายงานการเงินอย่างเป็น ระบบ	✓	✓								
62	มีความรู้ ทักษะ ในการบริหารงาน บุคคล	✓	✓			✓					
63	มีประสบการณ์ในการบริหารงาน บุคคล	✓				✓					
64	มีความประนีประนอม	✓		✓							✓
65	เป็นนักพูดที่ดี	✓							✓		✓
66	มีความสามารถในการประสานงาน	✓									
67	มีความสามารถจูงใจให้คนทำงาน ร่วมกัน	✓	✓		✓	✓					
68	เป็นนักวางแผนและกำหนดนโยบาย ที่ดี	✓					✓				
69	รู้จักมอบอำนาจแก่ผู้ที่เหมาะสม	✓			✓						
70	มีความสามารถในการกำกับ ติดตาม ประเมินผล	✓	✓			✓	✓				
71	ส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับชุมชน		✓								
72	มุ่งสู่การบริการ			✓	✓			✓			✓
73	มีการทำงานเป็นทีม			✓	✓		✓	✓	✓		✓
74	มีการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง				✓		✓				
75	มีทักษะเชิงกลยุทธ์					✓					
76	มีความเข้าใจในภาระงาน						✓				

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	เอกสารที่เกี่ยวข้อง									
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
94	สามารถจัดกิจกรรมสนับสนุนระดับท้องถิ่น ระดับจังหวัดและระดับชาติ	✓									
95	สามารถวิเคราะห์การเรียนการสอนของนักเรียนและครู		✓								
96	ส่งเสริมการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน		✓								
97	มีความรู้เรื่องการรักษาความปลอดภัยของโรงเรียน		✓								
98	มีการกำหนดทิศทางในการริเริ่มงานต่างๆ			✓							
99	มีความสามารถทำตามพันธกิจของโรงเรียน			✓							
100	มีความสามารถในการตั้งแนวคิดจากข้อมูลที่ได้จากแหล่งต่างๆ			✓							
101	มีการปรับใช้กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์			✓						✓	
102	มีความสามารถในการควบคุมการพัฒนาของผู้ร่วมงาน			✓		✓					
103	มีความสามารถในการมอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชา			✓				✓			
104	มีความสามารถในการแบ่งปันแนวคิดให้กับผู้อื่น			✓							
105	มีทักษะในการเขียนได้ชัดเจน			✓							
106	มีความเข้าใจประสิทธิภาพของคนในองค์กร			✓							
107	มีทักษะด้านหน้าที่หรือเทคนิค				✓						

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	เอกสารที่เกี่ยวข้อง									
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
108	มีความสามารถในการเห็นคุณค่าของความแตกต่าง						✓				
109	มีมาตรฐานในการทำงาน				✓	✓				✓	
110	มีการจัดลำดับความสำคัญ				✓						

จากตารางที่ 2 พบว่า จากการวิเคราะห์ข้อมูลเอกสาร ของนักวิชาการในประเทศไทยจำนวน 5 เรื่อง และนักวิชาการในต่างประเทศจำนวน 15 เรื่อง สามารถสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้จำนวน 110 ข้อ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัย

จากการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัยในประเทศไทยและต่างประเทศ ซึ่งมีรายชื่อของนักวิชาการ ดังรายละเอียดด้านล่างและสามารถสรุปเป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องตามตารางที่ 3

A : ซอกซ์ (SoX)

B : สถาบันการจัดการแห่งประเทศนิวซีแลนด์ (New Zealand Institute of Management)

C : โนเบิล นาโน (Noble-Nano)

D : มูลาโตกู (Muratoglu)

E : ชวับ (Schwaib)

F : ลาร์สัน (Larson)

G : โมต ยาซิน (Mohd Yasin)

H : อะมูเช่ (Amuche)

I : โคเฮน (Cohen)

J : ปีเตอร์สัน (Peterson)

K : โอลูวาแดร์ (Oluwadare)

L : โอโบเอกบูเล็ม (Oboegbulem)

M : วี (V)

N : ไจ ชีอ (Jye Shyr)

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตัวแปร	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S
		14	มีความรับผิดชอบ	✓			✓	✓							✓					
15	มีการจัดการกับผลที่เกิดขึ้น	✓																		
16	มีความอ่อนไหว	✓																		
17	มีการคิดอย่างเป็นระบบ	✓																✓		✓
18	มีความสามารถด้านเทคโนโลยี	✓			✓												✓			
19	มีการบริหารเวลา	✓	✓																	
20	มีวิสัยทัศน์	✓	✓				✓							✓	✓					✓
21	มีการคิดเชิงกลยุทธ์		✓											✓						
22	มีการวางแผน		✓										✓	✓				✓		
23	มีการจัดการบุคลากร		✓																✓	
24	มีกระบวนการพัฒนา		✓																	✓
25	มีการบริหารโครงการ		✓																	
26	มีการสร้างความเชื่อมั่น		✓								✓									
27	มีการบริหารความเปลี่ยนแปลงขององค์การ		✓																	
28	มีการสร้างความเชื่อถือส่วนบุคคล		✓																	
29	มีการกำหนดรูปแบบวัฒนธรรมขององค์การ		✓																	
30	มีการกำกับติดตามการปฏิบัติและทบทวนการปฏิบัติงานขององค์การ		✓																✓	
31	มีองค์ความรู้			✓	✓	✓					✓									
32	มีความเข้าใจในคุณลักษณะและบทบาทในการเรียนรู้			✓																
33	มีกระบวนการทำงานเป็นทีม				✓					✓		✓					✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตัวแปร	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S
		47	มีความรู้เรื่องการเมืองการปกครอง										✓							
48	มีมนุษยสัมพันธ์										✓		✓							
49	มีการวางแผนการพัฒนาหลักสูตร										✓		✓							
50	มีทักษะการแก้ปัญหา										✓	✓				✓	✓			
51	มีทักษะการสอนแนะ											✓					✓			
52	มีความสามารถด้านการบังคับบัญชา											✓							✓	
53	มีทักษะการบริหารงานบุคคล											✓								
54	มีความโปร่งใสและความยุติธรรมด้านการเงิน											✓								
55	มีทักษะแรงจูงใจในการทำงาน													✓						
56	มีประชาธิปไตยในการทำงาน												✓							
57	มีระเบียบวินัย												✓							
58	มีความรู้เรื่องการเงิน												✓	✓						
59	มีความสามารถยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น												✓							
60	มีความยุติธรรม												✓							
61	มีความสามารถเข้าใจปัญหาของนักเรียน												✓							
62	มีทักษะการบริการที่ดี													✓					✓	✓
63	มีความรู้ด้านการวัดและประเมินผล														✓					

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตัวแปร	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S
		64	มีกระบวนการทำงานอย่างมี ขั้นตอน															✓		
65	มีการพัฒนาตนเอง																✓		✓	✓
66	มีความสามารถในการพัฒนา โรงเรียน															✓				
67	มีความสามารถในการให้ คำปรึกษา																	✓		
68	มีความสามารถในการ ปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง																	✓		
69	มีทักษะการนำเสนอ																	✓		
70	มีความถูกต้องแม่นยำ																	✓		
71	มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง																	✓		
72	มีความสามารถด้านหน้าที่การ ปฏิบัติงาน																		✓	

จากตารางที่ 3 พบว่า จากการวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัยในประเทศไทย จำนวน 5 เรื่อง และงานวิจัยต่างประเทศ จำนวน 14 เรื่อง สามารถสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้จำนวน 72 ข้อ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังรายละเอียดในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

ข้อ	ตัวแปร	ผู้เชี่ยวชาญ				
		จรรยา พลาเย็ชร	นิติกรณ ฉันทังวศัชนะ	วารณ ภิมย์ค่า	มนต์เมอิ่งไต้ รอดอยู่	รัชชัย ศรสวรรณ
1	เป็นผู้ที่ดำรงตนตามหลักคุณธรรมและจริยธรรม	✓		✓		✓
2	ครองตนเป็นอย่างดี	✓		✓	✓	
3	มีบุคลิกภาพเหมาะสม	✓			✓	✓
4	มีภาวะผู้นำทางวิชาการ	✓		✓	✓	✓
5	มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนางาน	✓	✓	✓	✓	
6	มีการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม	✓	✓	✓	✓	
7	มีการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	✓		✓		
8	มีการมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของบุคคล	✓			✓	
9	มีการจัดการกับความเสี่ยงได้อย่างแยบยล	✓				
10	มีการแก้ไขปัญหาโดยใช้ข้อมูลและเหตุผล	✓	✓			
11	มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	✓				
12	มีการสร้างเครือข่ายในการบริหารจัดการ	✓				✓
13	มีการคำนึงถึงผลประโยชน์ที่เกิดกับผู้เรียนเป็นหลัก	✓		✓	✓	
14	มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	✓			✓	
15	มีการส่งเสริม สนับสนุน ความก้าวหน้าของบุคลากร	✓				
16	มีการบริหารงบประมาณอย่างโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้	✓				
17	มีความริเริ่มสร้างสรรค์	✓				✓
18	มีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้	✓				
19	มีการตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลที่ถูกต้องเป็นฐาน	✓	✓			✓
20	มีอุดมการณ์ที่ดี	✓				✓
21	มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เพื่อนร่วมงาน	✓			✓	

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	ผู้เชี่ยวชาญ				
		จรรยา พลายเพชร	นิติกรณ์ ฉันทวงศ์ชนะ	วารณี ภิรมย์คำ	มนต์เมื่องใต้ รอดอยู่	รัชชัยย์ ศรสุวรรณ
22	มีความอ่อนน้อม ถ่อมตน	✓				✓
23	มีอารมณ์มั่นคงและควบคุมอารมณ์ได้ดี	✓				✓
24	เป็นผู้ที่ยอมรับความจริง		✓			
25	มีการทำงานเป็นทีม		✓		✓	
26	มีทักษะการสื่อสาร		✓			
27	มีกระบวนการทำงานอย่างมีเป้าหมาย		✓			
28	มีระบบการติดตาม ตรวจสอบได้		✓			
29	สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีในการพัฒนาองค์กร		✓		✓	
30	มีความยุติธรรม			✓		
31	มีความเกรงใจในสิทธิส่วนบุคคล			✓	✓	
32	ยึดกฎและระเบียบในการบริหารงาน			✓		
33	มีการสนองนโยบาย ให้ถึงเป้าหมายที่วางไว้			✓		
34	มีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาศึกษาหาความรู้ และมีการพัฒนาตนเอง			✓		
35	มีการให้ขวัญและกำลังใจในการทำงาน				✓	
36	เป็นผู้นำที่รักครอบครัว				✓	
37	เป็นผู้นำที่รู้จักการให้				✓	
38	รู้จักตัวตนที่แท้จริงของตนเอง				✓	
39	มีการแสวงหาความรู้เพิ่มเติมและรักความก้าวหน้า					✓
40	มีทักษะในการบริหารงานแบบเชิงกลยุทธ์					✓
41	มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน					✓

จากตารางที่ 4 พบว่า จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน สามารถสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาได้จำนวน 41 ข้อ

สรุปผลการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัย และการสัมภาษณ์

จากที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเอกสาร ของนักวิชาการในประเทศไทยจำนวน 5 เรื่อง และนักวิชาการในต่างประเทศจำนวน 15 เรื่อง สามารถสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้จำนวน 110 ข้อ จากการวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัยในประเทศไทย จำนวน 5 เรื่อง และงานวิจัยต่างประเทศ จำนวน 14 เรื่อง สามารถสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้จำนวน 72 ข้อ และจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน สามารถสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาได้จำนวน 41 ข้อ ดังนั้น จากการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัยและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้รวมทั้งสิ้นจำนวน 130 ข้อ และนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ตรวจสอบคุณภาพของตัวแปรด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity พบว่า ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 130 ข้อ มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.80 – 1.00 และผู้ทรงคุณวุฒิได้แนะนำให้ปรับ ตัวแปรบางข้อ ผู้วิจัยได้ปรับตัวแปร ตามคำแนะนำทำให้เหลือตัวแปรที่นำมาสร้างเครื่องมือวิจัยจำนวน 123 ข้อ รายละเอียดดังตารางที่ 5 และ 6

ตารางที่ 5 ตัวแปรสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จากการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัยและการสัมภาษณ์ จำนวน 130 ข้อ

ข้อ	ตัวแปร
1	มีความรู้ และความสามารถในการบริหารงาน
2	มีความสามารถในการวางแผนและจัดการองค์กร
3	มีความสามารถกำหนดนโยบายที่ดีได้
4	มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ
5	มีความใส่ใจรายละเอียดของงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
6	มีความอดทนและมีความกระตือรือร้นในการทำงาน
7	มีประสบการณ์ในการบริหารงาน
8	มีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการพัฒนางาน
9	มีการปรับใช้กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์
10	มีการนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
11	มีความสามารถประยุกต์ใช้ทรัพยากรเพื่อพัฒนาการบริหารงาน
12	มีความสามารถจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้เรียบร้อยเป็นระเบียบ

ตารางที่ 5 ตัวแปรสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จากการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัยและ
การสัมภาษณ์ จำนวน 130 ข้อ (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร
13	มีความสามารถจัดกิจกรรมสนับสนุนระดับท้องถิ่น ระดับจังหวัดและระดับชาติ
14	มีความสามารถในการบังคับบัญชา
15	มีภาวะผู้นำด้านการบริหารเพื่อส่งเสริมผลสัมฤทธิ์และผลสำเร็จของผู้เรียน
16	มีความสามารถในการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน
17	มีการปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
18	มีการสรุปรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ
19	มีการเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ
20	มีการสำรวจความต้องการของผู้รับบริการ
21	มีการจัดระบบการให้บริการที่ดี
22	มีความตั้งใจ เต็มใจ และกระตือรือร้น ในการปฏิบัติหน้าที่บริการ
23	มีความสามารถให้คำปรึกษาแนะนำ
24	มีความสามารถช่วยเหลือผู้อื่นได้
25	สนับสนุนการเข้าร่วมกิจกรรมของผู้ปกครอง
26	มีความร่วมมือกับบุคลากรและชุมชนเพื่อสร้างความเท่าเทียมทางการศึกษา
27	มีความเป็นผู้นำที่มุ่งสู่การบริการ
28	มีการบริการข้อมูลสารสนเทศแก่ผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา
29	มีการปรับปรุงและพัฒนาระบบการบริการให้มีประสิทธิภาพ
30	สามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจต่อผลการให้บริการ
31	มีความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
32	มีความสามารถในการรับรู้สิ่งใหม่ๆ อย่างมีวิจารณญาณ
33	มีวุฒิภาวะทางอารมณ์
34	มีความสามารถในการควบคุมตนเอง
35	มีความรู้ที่ทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน
36	มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
37	มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้
38	มีความสามารถในการวิเคราะห์ตนเอง
39	มีความเป็นผู้นำด้านวิชาการ

ตารางที่ 5 ตัวแปรสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จากการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัยและ
การสัมภาษณ์ จำนวน 130 ข้อ (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร
40	มีความน่าเชื่อถือในการบริหารสถานศึกษา
41	มีความเต็มใจ กระตือรือร้นที่จะรับผิดชอบต่อหน้าที่
42	มีความสามารถในการรับผิดชอบต่อผลการกระทำของตนเอง
43	เป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม ปฏิบัติตนตามหลักของศาสนา
44	เป็นผู้ที่ครองตนเป็นแบบอย่างที่ดี
45	ปฏิบัติงานอย่างซื่อสัตย์สุจริต
46	มีการนำความรู้และประสบการณ์มาใช้ในการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ
47	มีการปรับปรุงพัฒนาบุคลิกภาพของตนเองอยู่เสมอ
48	รู้จักเอาใจใส่ดูแลสุขภาพของตนเองอยู่เสมอ
49	มีความเต็มใจ กระตือรือร้น ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน
50	เข้าใจความต้องการของผู้ร่วมงาน
51	มีความสามารถในการบริหารจัดการ
52	มอบหมายงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม
53	มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
54	ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น
55	เป็นผู้ที่บริหารความขัดแย้งได้ดี
56	มีความสามารถในการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ร่วมงาน
57	มีความสามารถในการประสานงาน
58	มีหลักประชาธิปไตยในการทำงาน
59	มีความสามารถในการจูงใจให้คนทำงานร่วมกัน
60	มีความสามารถในการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
61	สร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา
62	มีความสามารถในการแสดงแนวคิดในการทำงานให้กับผู้ร่วมงาน
63	มีความสามารถในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา
64	มีความสามารถใช้องค์ความรู้สารสนเทศที่ทันสมัยในการแก้ปัญหาของสถานศึกษา
65	มีความสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา
66	สามารถวางแผนงานในการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ

ตารางที่ 5 ตัวแปรสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จากการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัยและ
การสัมภาษณ์ จำนวน 130 ข้อ (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร
67	กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน
68	สรุปความคิดรวบยอด เกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ
69	สามารถคิดอย่างเป็นระบบ
70	เป็นผู้ใช้หลักเหตุผลในการบริหารงาน
71	มีความสามารถในการตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง
72	แสวงหาแนวทางในการแก้ปัญหาได้อย่างหลากหลาย
73	มีความสามารถในการสื่อสารและเป็นผู้ให้ข้อมูลที่ดี
74	มีความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด
75	มีทักษะการฟังที่ดี
76	มีทักษะการพูดที่ดี
77	มีทักษะการอ่านที่ดี
78	มีทักษะการเขียนที่ดี
79	มีปฏิภาณไหวพริบในการติดต่อสื่อสาร
80	มีความสามารถในการนำเสนอข้อมูลได้อย่างชัดเจน
81	มีความสามารถในการถ่ายทอดเรื่องราวที่สำคัญให้คนอื่นเข้าใจ
82	มีวิธีการสื่อสารที่หลากหลาย
83	มีวิธีการสื่อสารที่มีความถูกต้องแม่นยำ
84	มีความสามารถในการสื่อสารผ่านเทคโนโลยีที่ทันสมัย
85	มีการสำรวจ และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองตามความถนัดและความสนใจ
86	มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการบริหารงานบุคคล
87	ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้วยวิธีการที่หลากหลาย
88	ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ
89	สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากร
90	เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้แก่บุคลากร
91	มีการสร้างความมั่นคงให้แก่บุคลากร
92	มีความสามารถในการควบคุมการทำงานของบุคลากร
93	มีความสามารถในการมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของบุคลากร

ตารางที่ 5 ตัวแปรสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จากการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัยและ
การสัมภาษณ์ จำนวน 130 ข้อ (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร
94	มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และนำผลมาใช่วางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
95	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนางาน
96	มีความสามารถในการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบาย
97	มีแนวคิดที่ทันสมัยและสอดคล้องกับนโยบาย
98	เข้าใจภาระงานของสถานศึกษา
99	กำหนดภารกิจและเป้าหมายการทำงานอย่างชัดเจน
100	สามารถทำให้สถานศึกษาบรรลุพันธกิจ
101	มีการวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา
102	ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา
103	ปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้ทันสมัยตามเหตุการณ์
104	มีความสามารถในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง
105	กล้าเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
106	กล้ายอมรับความผิดพลาด
107	ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
108	มีศักยภาพในการบริหารจัดการ และเป็นผู้นำทางวิชาการ
109	มีความเชื่อมั่นในตนเอง
110	มีความสามารถในการแข่งขันกับผู้อื่น
111	จัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา
112	เป็นผู้กล้าเสี่ยงในการทำงาน
113	มีความประนีประนอมในการปฏิบัติงาน
114	มีความสามารถในการสร้างความเปลี่ยนแปลง
115	มีความมั่นใจในการตัดสินใจ
116	มีความสามารถในการเห็นคุณค่าและคำนึงถึงความแตกต่างของบุคลากร
117	คำนึงถึงการใช้อิทธิพลและผลกระทบต่อสถานศึกษา
118	คำนึงถึงภาพลักษณ์ของสถานศึกษา
119	มีการจัดลำดับความสำคัญในการปฏิบัติงาน
120	มีระเบียบวินัย

ตารางที่ 5 ตัวแปรสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จากการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัยและ
การสัมภาษณ์ จำนวน 130 ข้อ (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร
121	มีความสามารถด้านเทคโนโลยี
122	บริหารเวลาในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม
123	มีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ
124	พร้อมสื่เพื่อผู้ได้บังคับบัญชา
125	บริหารงานได้อย่างถูกต้องแม่นยำ
126	มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน
127	มีอุดมการณ์ที่ดีในการบริหารงาน
128	ยึดกฎและระเบียบในการบริหารงาน
129	บริหารงานอย่างโปร่งใส และสามารถตรวจสอบ
130	มีการกำหนดรูปแบบวัฒนธรรมการทำงานของสถานศึกษา

ตารางที่ 6 ตัวแปร สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 123 ข้อ

ข้อ	ตัวแปร
1	มีความรู้ และความสามารถในการบริหารงาน
2	มีความสามารถในการวางแผนและจัดการองค์กร
3	มีความสามารถในการกำหนดนโยบายที่ดี
4	มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ
5	มีความใส่ใจรายละเอียดของงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
6	มีความอดทนและมีความกระตือรือร้นในการทำงาน
7	มีประสบการณ์ในการบริหารงาน
8	มีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการพัฒนางาน
9	มีการปรับใช้กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์
10	มีการนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
11	มีความสามารถในการประยุกต์ใช้ทรัพยากรเพื่อพัฒนาการบริหารงาน
12	มีความสามารถในการจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้เรียบร้อยเป็นระเบียบ
13	มีความสามารถจัดกิจกรรมสนับสนุนระดับท้องถิ่น ระดับจังหวัดและระดับชาติ
14	มีความสามารถในการบังคับบัญชา

ตารางที่ 6 ตัวแปร สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 123 ข้อ (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร
15	มีภาวะผู้นำด้านการบริหารเพื่อส่งเสริมผลสัมฤทธิ์และผลสำเร็จของผู้เรียน
16	มีความสามารถในการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน
17	มีการปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
18	มีการสรุปรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ
19	มีการเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ
20	มีการสำรวจความต้องการของผู้รับบริการ
21	มีการจัดระบบการให้บริการที่ดี
22	มีความตั้งใจ เต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่บริการ
23	มีความสามารถให้คำปรึกษาแนะนำ
24	มีความสามารถช่วยเหลือผู้อื่น
25	สนับสนุนการเข้าร่วมกิจกรรมของผู้ปกครอง
26	มีความร่วมมือกับบุคลากรและชุมชนเพื่อสร้างความเท่าเทียมทางการศึกษา
27	มีความเป็นผู้นำที่มุ่งสู่การบริการ
29	มีการปรับปรุงและพัฒนาระบบการบริการให้มีประสิทธิภาพ
30	สามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจต่อผลการให้บริการ
31	มีความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
32	มีความสามารถในการรับรู้สิ่งใหม่ๆอย่างมีวิจารณญาณ
33	มีวุฒิภาวะทางอารมณ์
34	มีความสามารถในการควบคุมตนเอง
35	มีความรู้ที่ทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน
36	มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
37	มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับผู้อื่น
38	มีความสามารถในการวิเคราะห์ตนเอง
39	มีความเป็นผู้นำด้านวิชาการ
40	มีความน่าเชื่อถือในการบริหารสถานศึกษา
41	มีความเต็มใจ กระตือรือร้นที่จะรับผิดชอบต่อหน้าที่
42	มีความสามารถในการรับผิดชอบต่อผลการกระทำของตนเอง

ตารางที่ 6 ตัวแปร สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 123 ข้อ (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร
43	เป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม ปฏิบัติตนตามหลักของศาสนา
44	เป็นผู้ที่ครองตนเป็นแบบอย่างที่ดี
45	ปฏิบัติงานอย่างซื่อสัตย์สุจริต
46	มีการนำความรู้และประสบการณ์มาใช้ในการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ
47	มีการปรับปรุงพัฒนาบุคลิกภาพของตนเองอยู่เสมอ
48	รู้จักเอาใจใส่ดูแลสุขภาพของตนเองอยู่เสมอ
49	มีความเต็มใจ กระตือรือร้น ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน
50	เข้าใจความต้องการของผู้ร่วมงาน
51	มีความสามารถในการบริหารจัดการ
52	มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
53	ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น
54	เป็นผู้ที่บริหารความขัดแย้งได้ดี
55	มีความสามารถในการประสานงาน
56	มีหลักประชาธิปไตยในการทำงาน
57	มีความสามารถในการจูงใจให้คนทำงานร่วมกัน
58	มีความสามารถในการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
59	สร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา
60	มีความสามารถในการแสดงแนวคิดในการทำงานให้แก่ผู้ร่วมงาน
61	มีความสามารถในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา
62	มีความสามารถใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยในการแก้ปัญหาของสถานศึกษา
63	มีความสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา
64	สามารถวางแผนงานในการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ
65	กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน
66	สรุปความคิดรวบยอด เกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ
67	สามารถคิดอย่างเป็นระบบได้
68	เป็นผู้ใช้หลักเหตุผลในการบริหารงาน
69	มีความสามารถในการตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง
70	แสวงหาแนวทางในการแก้ปัญหาได้อย่างหลากหลาย

ตารางที่ 6 ตัวแปร สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 123 ข้อ (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร
71	มีความสามารถในการสื่อสารและเป็นผู้ให้ข้อมูลที่ดี
72	มีความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด
73	มีทักษะการฟัง
74	มีทักษะการพูด
75	มีทักษะการอ่าน
76	มีทักษะการเขียน
77	มีปฏิภาณไหวพริบในการติดต่อสื่อสาร
78	มีความสามารถในการนำเสนอข้อมูลได้อย่างชัดเจน
79	มีความสามารถในการถ่ายทอดเรื่องราวที่สำคัญให้คนอื่นเข้าใจ
80	มีวิธีการสื่อสารที่หลากหลาย
81	มีวิธีการสื่อสารที่มีความถูกต้องแม่นยำ
82	มีความสามารถในการสื่อสารผ่านเทคโนโลยีที่ทันสมัย
83	มีการสำรวจ และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองตามความถนัดและความสนใจ
84	มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการบริหารงานบุคคล
85	ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้วยวิธีการที่หลากหลาย
86	ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ
87	สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากร
88	เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้แก่บุคลากร
89	มีการสร้างความมั่นคงให้แก่บุคลากร
90	มีความสามารถในการควบคุมการทำงานของบุคลากร
91	มีความสามารถในการมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของบุคลากร
92	มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และนำผลมาใช่วางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
93	มีความสามารถในการเห็นคุณค่าและคำนึงถึงความแตกต่างของบุคลากร
94	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนางาน
95	มีความสามารถในการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบาย
96	มีแนวคิดที่ทันสมัยและสอดคล้องกับนโยบาย
97	เข้าใจภาระงานของสถานศึกษา
98	กำหนดภารกิจและเป้าหมายการทำงานอย่างชัดเจน

ตารางที่ 6 ตัวแปร สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 123 ข้อ (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร
99	สามารถทำให้สถานศึกษาบรรลุพันธกิจ
100	มีการวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา
101	ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา
102	ปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้ทันสมัยตามเหตุการณ์
103	มีความสามารถในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง
104	กล้าเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
105	มีความเชื่อมั่นในตนเอง
106	มีความสามารถในการแข่งขันกับผู้อื่น
107	เป็นผู้กล้าเสี่ยงในการทำงาน
108	มีความประนีประนอมในการปฏิบัติงาน
109	มีความสามารถในการสร้างความเปลี่ยนแปลง
110	มีความมั่นใจในการตัดสินใจ
111	คำนึงถึงการใช้อิทธิพลและผลกระทบต่อสถานศึกษา
112	คำนึงถึงภาพลักษณ์ของสถานศึกษา
113	มีการจัดลำดับความสำคัญในการปฏิบัติงาน
114	มีระเบียบวินัย
115	บริหารเวลาในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม
116	มีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ
117	พร้อมผู้เพื่อผู้ใต้บังคับบัญชา
118	บริหารงานได้อย่างถูกต้องแม่นยำ
119	มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน
120	มีอุดมการณ์ที่ดีในการบริหารงาน
121	ยึดกฎและระเบียบในการบริหารงาน
122	บริหารงานอย่างโปร่งใส และสามารถตรวจสอบ
123	มีการกำหนดรูปแบบวัฒนธรรมการทำงานของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 331 คน ได้รับแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์กลับคืนมา จำนวน 331 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ผู้วิจัยนำเสนอผลการศึกษาออกเป็น 4 ส่วนดังนี้คือ 2.1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม 2.2) ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา 2.3) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) ของสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา 2.4) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) ของสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการทำงาน (ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน) โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) รายละเอียดดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	รวม	
		จำนวน	ร้อยละ
1	เพศ		
	- ชาย	276	83.38
	- หญิง	55	16.62
	รวม	331	100.00
2	อายุ		
	- ไม่เกิน 30 ปี	2	0.60
	- 30 – 40 ปี	36	10.88
	- 41 – 50 ปี	105	31.72
	- 51 ปีขึ้นไป	188	56.80
	รวม	331	100.00

ตารางที่ 7 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	รวม	
		จำนวน	ร้อยละ
3	ระดับการศึกษาสูงสุด		
	- ปริญญาตรี	0	0
	- ปริญญาโท	275	83.08
	- ปริญญาเอก	40	12.09
	- อื่น ๆ (ประกาศนียบัตรบัณฑิต)	16	4.83
	รวม	331	100.00
4	ประสบการณ์ในการทำงาน (ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน)		
	- 1 – 5 ปี	56	16.92
	- 6 – 10 ปี	71	21.45
	- 11 – 15 ปี	72	21.75
	- 16 – 20 ปี	38	11.48
	- 21 – 25 ปี	36	10.88
	- 26 ปีขึ้นไป	58	17.52
	รวม	331	100.00

จากตารางที่ 7 พบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ทั้งสิ้น 331 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 276 คน คิดเป็นร้อยละ 83.38 เป็นเพศหญิง จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 16.62 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 188 คน คิดเป็นร้อยละ 56.80 และรองลงมา คือ อายุอยู่ระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 31.72 และมีอายุไม่เกิน 30 ปีมีจำนวนน้อยที่สุด จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.60 ด้านระดับการศึกษาสูงสุดส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาโทมีมากที่สุด จำนวน 275 คน คิดเป็นร้อยละ 83.08 และรองลงมา คือมีระดับการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 12.09 และมีระดับการศึกษาอื่นๆ (ประกาศนียบัตรบัณฑิต) มีน้อยที่สุด จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 4.83 และด้านประสบการณ์ในการทำงาน (ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน) ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน 11 – 15 ปี มีมากที่สุด จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 21.75 รองลงมาคือมีประสบการณ์ในการทำงาน 6 – 10 ปี จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 21.45 และมีประสบการณ์ในการทำงาน 21 – 25 ปี มีน้อยที่สุด จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 10.88

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา พิจารณาจากค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) รายละเอียดดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความเห็นด้วยว่าเป็นสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

ข้อ	สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	(n=331)		
		\bar{X}	SD	ระดับความเห็นด้วยว่าเป็นสมรรถนะ
1	มีความรู้ และความสามารถในการบริหารงาน	4.60	0.53	มากที่สุด
2	มีความสามารถในการวางแผนและจัดการองค์กร	4.59	0.54	มากที่สุด
3	มีความสามารถในการกำหนดนโยบายที่ดี	4.50	0.55	มากที่สุด
4	มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ	4.73	0.47	มากที่สุด
5	มีความใส่ใจรายละเอียดของงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	4.57	0.55	มากที่สุด
6	มีความอดทนและมีความกระตือรือร้นในการทำงาน	4.66	0.52	มากที่สุด
7	มีประสบการณ์ในการบริหารงาน	4.40	0.64	มาก
8	มีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการพัฒนางาน	4.65	0.51	มากที่สุด
9	มีการปรับใช้กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์	4.47	0.55	มาก
10	มีการนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	4.43	0.57	มาก
11	มีความสามารถในการประยุกต์ใช้ทรัพยากรเพื่อพัฒนาการบริหารงาน	4.36	0.58	มาก
12	มีความสามารถในการจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้เรียบร้อยเป็นระเบียบ	4.48	0.59	มาก
13	มีความสามารถจัดกิจกรรมสนับสนุนระดับท้องถิ่น ระดับจังหวัดและระดับชาติ	4.22	0.64	มาก
14	มีความสามารถในการบังคับบัญชา	4.58	0.54	มากที่สุด
15	มีภาวะผู้นำด้านการบริหารเพื่อส่งเสริมผลสัมฤทธิ์และผลสำเร็จของผู้เรียน	4.59	0.55	มากที่สุด

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความเห็นด้วยว่าเป็น
สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	(n=331)		
		\bar{X}	SD	ระดับความเห็นด้วย ว่าเป็นสมรรถนะ
16	มีความสามารถในการนิเทศ ติดตาม และประเมินผล การปฏิบัติงาน	4.49	0.56	มาก
17	มีการปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุ เป้าหมาย	4.51	0.57	มากที่สุด
18	มีการสรุปรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	4.39	0.59	มาก
19	มีการเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	4.31	0.64	มาก
20	มีการสำรวจความต้องการของผู้รับบริการ	4.33	0.62	มาก
21	มีการจัดระบบการให้บริการที่ดี	4.47	0.61	มาก
22	มีความตั้งใจ เต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติ หน้าที่บริการ	4.62	0.52	มากที่สุด
23	มีความสามารถให้คำปรึกษาแนะนำ	4.60	0.53	มากที่สุด
24	มีความสามารถช่วยเหลือผู้อื่น	4.52	0.55	มากที่สุด
25	สนับสนุนการเข้าร่วมกิจกรรมของผู้ปกครอง	4.51	0.56	มากที่สุด
26	มีความร่วมมือกับบุคลากรและชุมชนเพื่อสร้างความ เท่าเทียมทางการศึกษา	4.52	0.58	มากที่สุด
27	มีความเป็นผู้นำที่มุ่งสู่การบริการ	4.53	0.56	มากที่สุด
28	มีการบริการข้อมูลสารสนเทศแก่ผู้เกี่ยวข้องในการจัด การศึกษา	4.50	0.59	มากที่สุด
29	มีการปรับปรุงและพัฒนาระบบการบริการให้มี ประสิทธิภาพ	4.47	0.56	มาก
30	สามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้องมีความพึง พอใจต่อผลการให้บริการ	4.46	0.60	มาก
31	มีความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	4.59	0.54	มากที่สุด
32	มีความสามารถในการรับรู้สิ่งใหม่ ๆ อย่างมี วิจารณญาณ	4.60	0.52	มากที่สุด

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความเห็นด้วยว่าเป็น
สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	(n=331)		
		\bar{X}	SD	ระดับความเห็นด้วย ว่าเป็นสมรรถนะ
33	มีวุฒิภาวะทางอารมณ์	4.49	0.60	มาก
34	มีความสามารถในการควบคุมตนเอง	4.64	0.54	มากที่สุด
35	มีความรู้ที่ทันสมัย ทันท่วงทีเหตุการณ์ปัจจุบัน	4.54	0.54	มากที่สุด
36	มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	4.63	0.51	มากที่สุด
37	มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับผู้อื่น	4.65	0.50	มากที่สุด
38	มีความสามารถในการวิเคราะห์ตนเอง	4.52	0.55	มากที่สุด
39	มีความเป็นผู้นำด้านวิชาการ	4.56	0.54	มากที่สุด
40	มีความน่าเชื่อถือในการบริหารสถานศึกษา	4.63	0.51	มากที่สุด
41	มีความเต็มใจ กระตือรือร้นที่จะรับผิดชอบต่อหน้าที่	4.72	0.48	มากที่สุด
42	มีความสามารถในการรับผิดชอบต่อผลการกระทำ ของตนเอง	4.69	0.50	มากที่สุด
43	เป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม ปฏิบัติตนตามหลัก ของศาสนา	4.69	0.51	มากที่สุด
44	เป็นผู้ที่ครองตนเป็นแบบอย่างที่ดี	4.66	0.52	มากที่สุด
45	ปฏิบัติงานอย่างซื่อสัตย์สุจริต	4.76	0.48	มากที่สุด
46	มีการนำความรู้และประสบการณ์มาใช้ในการพัฒนา ตนเองอย่างสม่ำเสมอ	4.41	0.51	มาก
47	มีการปรับปรุงพัฒนาบุคลิกภาพของตนเองอยู่เสมอ	4.43	0.50	มาก
48	รู้จักเอาใจใส่ดูแลสุขภาพของตนเองอยู่เสมอ	4.42	0.53	มาก
49	มีความเต็มใจ กระตือรือร้น ให้ความร่วมมือในการ ปฏิบัติงาน	4.65	0.50	มากที่สุด
50	เข้าใจความต้องการของผู้ร่วมงาน	4.48	0.59	มาก
51	มีความสามารถในการบริหารจัดการ	4.52	0.57	มากที่สุด
52	มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	4.63	0.54	มากที่สุด
53	ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น	4.58	0.58	มากที่สุด

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความเห็นด้วยว่าเป็น
สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	(n=331)		
		\bar{X}	SD	ระดับความเห็นด้วย ว่าเป็นสมรรถนะ
54	เป็นผู้ที่บริหารความขัดแย้งได้ดี	4.47	0.61	มาก
55	มีความสามารถในการประสานงาน	4.53	0.59	มากที่สุด
56	มีหลักประชาธิปไตยในการทำงาน	4.58	0.58	มากที่สุด
57	มีความสามารถในการจูงใจให้คนทำงานร่วมกัน	4.57	0.55	มากที่สุด
58	มีความสามารถในการบริหารงานโดยใช้โรงเรียน เป็นฐาน	4.53	0.54	มากที่สุด
59	สร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาคุณภาพของ สถานศึกษา	4.47	0.57	มาก
60	มีความสามารถในการแสดงแนวคิดในการทำงาน ให้แก่ผู้ร่วมงาน	4.55	0.53	มากที่สุด
61	มีความสามารถในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา	4.52	0.55	มากที่สุด
62	มีความสามารถใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยในการ แก้ปัญหาของสถานศึกษา	4.46	0.57	มาก
63	มีความสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและ ภายนอกสถานศึกษา	4.50	0.52	มากที่สุด
64	สามารถวางแผนงานในการปฏิบัติงานได้อย่างเป็น ระบบ	4.56	0.54	มากที่สุด
65	กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน	4.58	0.54	มากที่สุด
66	สรุปความคิดรวบยอด เกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ	4.52	0.54	มากที่สุด
67	สามารถคิดอย่างเป็นระบบ	4.52	0.52	มากที่สุด
68	เป็นผู้ใช้หลักเหตุผลในการบริหารงาน	4.54	0.55	มากที่สุด
69	มีความสามารถในการตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูล สารสนเทศที่ถูกต้อง	4.54	0.56	มากที่สุด
70	แสวงหาแนวทางในการแก้ปัญหาได้อย่าง หลากหลาย	4.53	0.57	มากที่สุด

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความเห็นด้วยว่าเป็น
สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	(n=331)		
		\bar{X}	SD	ระดับความเห็นด้วย ว่าเป็นสมรรถนะ
71	มีความสามารถในการสื่อสารและเป็นผู้ให้ข้อมูลที่ดี	4.58	0.56	มากที่สุด
72	มีความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	4.55	0.54	มากที่สุด
73	มีทักษะการฟัง	4.60	0.58	มากที่สุด
74	มีทักษะการพูด	4.56	0.55	มากที่สุด
75	มีทักษะการอ่าน	4.62	0.53	มากที่สุด
76	มีทักษะการเขียน	4.58	0.55	มากที่สุด
77	มีปฏิภาณไหวพริบในการติดต่อสื่อสาร	4.54	0.56	มากที่สุด
78	มีความสามารถในการนำเสนอข้อมูลได้อย่างชัดเจน	4.53	0.56	มากที่สุด
79	มีความสามารถในการถ่ายทอดเรื่องราวที่สำคัญให้คนอื่นเข้าใจ	4.52	0.56	มากที่สุด
80	มีวิธีการสื่อสารที่หลากหลาย	4.53	0.56	มากที่สุด
81	มีวิธีการสื่อสารที่มีความถูกต้องแม่นยำ	4.50	0.58	มากที่สุด
82	มีความสามารถในการสื่อสารผ่านเทคโนโลยีที่ทันสมัย	4.48	0.58	มาก
83	มีการสำรวจ และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองตามความถนัดและความสนใจ	4.48	0.55	มาก
84	มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการบริหารงานบุคคล	4.52	0.56	มากที่สุด
85	ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้วยวิธีการที่หลากหลาย	4.50	0.55	มากที่สุด
86	ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ	4.54	0.56	มากที่สุด
87	สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากร	4.60	0.53	มากที่สุด

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความเห็นด้วยว่าเป็น
สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	(n=331)		
		\bar{X}	SD	ระดับความเห็นด้วย ว่าเป็นสมรรถนะ
88	เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้แก่บุคลากร	4.54	0.55	มากที่สุด
89	มีการสร้างความมั่นคงให้แก่บุคลากร	4.46	0.53	มาก
90	มีความสามารถในการควบคุมการทำงานของบุคลากร	4.51	0.55	มากที่สุด
91	มีความสามารถในการมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของบุคลากร	4.50	0.56	มากที่สุด
92	มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และนำผลมาใช้วางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	4.47	0.58	มาก
93	มีความสามารถในการเห็นคุณค่าและค่านึงถึงความแตกต่างของบุคลากร	4.53	0.58	มากที่สุด
94	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนางาน	4.59	0.58	มากที่สุด
95	มีความสามารถในการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบาย	4.60	0.55	มากที่สุด
96	มีแนวคิดที่ทันสมัยและสอดคล้องกับนโยบาย	4.56	0.54	มากที่สุด
97	เข้าใจภาระงานของสถานศึกษา	4.67	0.51	มากที่สุด
98	กำหนดภารกิจและเป้าหมายการทำงานอย่างชัดเจน	4.61	0.55	มากที่สุด
99	สามารถทำให้สถานศึกษาบรรลุพันธกิจ	4.58	0.54	มากที่สุด
100	มีการวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา	4.60	0.55	มากที่สุด
101	ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	4.53	0.55	มากที่สุด
102	ปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้ทันสมัยตามเหตุการณ์	4.52	0.57	มากที่สุด
103	มีความสามารถในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง	4.58	0.55	มากที่สุด

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความเห็นด้วยว่าเป็น
สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	(n=331)		
		\bar{X}	SD	ระดับความเห็นด้วย ว่าเป็นสมรรถนะ
104	กล้าเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานเพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุด	4.55	0.53	มากที่สุด
105	มีความเชื่อมั่นในตนเอง	4.57	0.55	มากที่สุด
106	มีความสามารถในการแข่งขันกับผู้อื่น	4.39	0.58	มาก
107	เป็นผู้กล้าเสี่ยงในการทำงาน	4.35	0.64	มาก
108	มีความประนีประนอมในการปฏิบัติงาน	4.34	0.57	มาก
109	มีความสามารถในการสร้างความเปลี่ยนแปลง	4.50	0.58	มากที่สุด
110	มีความมั่นใจในการตัดสินใจ	4.65	0.50	มากที่สุด
111	คำนึงถึงการใช้อิทธิพลและผลกระทบต่อ สถานศึกษา	4.44	0.60	มาก
112	คำนึงถึงภาพลักษณ์ของสถานศึกษา	4.64	0.50	มากที่สุด
113	มีการจัดลำดับความสำคัญในการปฏิบัติงาน	4.56	0.60	มากที่สุด
114	มีระเบียบวินัย	4.65	0.54	มากที่สุด
115	บริหารเวลาในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	4.61	0.54	มากที่สุด
116	มีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ	4.62	0.53	มากที่สุด
117	พร้อมสื่เพื่อผู้ใต้บังคับบัญชา	4.57	0.55	มากที่สุด
118	บริหารงานได้อย่างถูกต้องแม่นยำ	4.59	0.56	มากที่สุด
119	มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน	4.60	0.55	มากที่สุด
120	มีอุดมการณ์ที่ดีในการบริหารงาน	4.68	0.48	มากที่สุด
121	ยึดกฎและระเบียบในการบริหารงาน	4.62	0.52	มากที่สุด
122	บริหารงานอย่างโปร่งใส และสามารถตรวจสอบ	4.73	0.46	มากที่สุด
123	มีการกำหนดรูปแบบวัฒนธรรมการทำงานของ สถานศึกษา	4.62	0.52	มากที่สุด
รวม		4.55	0.38	มากที่สุด

จากตารางที่ 8 พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นด้วยว่าเป็นสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.55$, $SD = 0.38$) โดยตัวแปรต่างๆ มีค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) อยู่ระหว่าง 4.22 – 4.76 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) อยู่ระหว่าง 0.46 – 0.64 ตัวแปรที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) สูงสุดคือข้อ 45 ปฏิบัติงานอย่างซื่อสัตย์สุจริต ($\bar{X} = 4.76$, $SD = 0.48$) ส่วนตัวแปรที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ต่ำสุด คือข้อ 13 มีความสามารถจัดกิจกรรม สนับสนุนระดับท้องถิ่น ระดับจังหวัดและระดับชาติ ($\bar{X} = 4.22$, $SD = 0.64$) เมื่อพิจารณาระดับความเห็นด้วยว่าเป็นสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด มีจำนวน 95 ข้อ และอยู่ในระดับมาก มีจำนวน 28 ข้อ

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม เพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ประกอบสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์ด้วยสถิติทดสอบ Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy and Bartlett's Test การสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Factor Extraction Method : Principal Component Analysis : PCA) และการหมุนแกนแบบแวนิแมกซ์ (Varimax Rotation)

ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ มีข้อตกลงเบื้องต้นคือ ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันซึ่งพิจารณาจากค่า KMO ที่มีค่าเข้าใกล้ 1.00 และ Bartlett's Test เพื่อทดสอบสมมติฐาน

H_0 : ตัวแปรต่าง ๆ ไม่มีความสัมพันธ์กัน

H_1 : ตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน

ซึ่งผลการทดสอบความเหมาะสมของข้อมูล รายละเอียดดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 การทดสอบความเหมาะสมของข้อมูล

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.948
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	46903.978
	Df	7503
	Sig.	.000

จากตารางที่ 9 แสดงผลการทดสอบ KMO ของข้อมูลตัวแปรสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมีค่า KMO เท่ากับ .948 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.80 และมีค่าเข้าใกล้ 1.00

หมายถึง ข้อมูลมีความเหมาะสมเพียงพอในการนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ต่อไป ได้ และเมื่อทดสอบสมมติฐานด้วย Bartlett's Test of Sphericity พบว่า มีค่า Chi-Square เท่ากับ 46903.978 และค่า Sig เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 จึงปฏิเสธ H_0 หมายความว่า ตัวแปรที่เกี่ยวข้อง สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความสัมพันธ์กันและเป็นข้อมูลที่เหมาะสมในการนำไป วิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ต่อไป

ในการวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการสกัด ปัจจัยด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Factor Extraction Method : Principal Component Analysis : PCA) และการหมุนแกนแบบแวนิแมกซ์ (Varimax Rotation) มีข้อตกลงเบื้องต้นคือ แต่ละ องค์ประกอบ (Component) มีค่าไอเกน (Eigenvalue) มากกว่า 1.00 ตามแนวคิดของ Kaiser ค่าน้ำหนักปัจจัยแต่ละตัว (Factor Loading) มากกว่า 0.50 ผลการสกัดองค์ประกอบ พบว่า ได้องค์ประกอบตามเงื่อนไขข้างต้น จำนวน 19 องค์ประกอบ รายละเอียดดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ค่าความแปรปรวนของสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

องค์ประกอบ (component)	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	ค่าความแปรปรวน (Eigenvalue)	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of Variance)	ค่าความแปรปรวน (Eigenvalue)	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative %)
1*	60.102	48.864	48.864	11.288	9.177	9.177
2*	3.518	2.860	51.724	10.931	8.887	18.064
3*	3.177	2.583	54.307	10.452	8.498	26.562
4*	2.883	2.344	56.651	9.368	7.616	34.178
5*	2.334	1.898	58.549	7.427	6.038	40.216
6*	2.139	1.739	60.287	6.580	5.350	45.566
7*	1.922	1.563	61.850	5.986	4.866	50.432
8	1.751	1.423	63.273	3.517	2.860	53.292
9*	1.708	1.389	64.662	3.486	2.834	56.126

ตารางที่ 10 ค่าความแปรปรวนของสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

องค์ประกอบ (component)	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	ค่าความแปรปรวน (Eigenvalue)	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of Variance)	ค่าความแปรปรวน (Eigenvalue)	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative %)
10	1.613	1.311	65.973	3.287	2.672	58.798
11*	1.516	1.232	67.205	3.219	2.617	61.416
12	1.405	1.142	68.348	2.578	2.096	63.512
13	1.365	1.110	69.457	2.245	1.825	65.337
14	1.303	1.059	70.516	2.231	1.814	67.150
15	1.186	.964	71.480	2.155	1.752	68.903
16	1.140	.927	72.408	2.065	1.679	70.582
17	1.133	.921	73.329	2.032	1.652	72.234
18	1.105	.898	74.227	2.007	1.632	73.866
19	1.051	.855	75.082	1.496	1.216	75.082

* องค์ประกอบที่มีจำนวนตัวแปรบรรยายตั้งแต่ 3 ตัวขึ้นไปและมีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ของแต่ละตัวแปรเท่ากับ 0.50 ขึ้นไป

จากตารางที่ 10 พบว่า ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการสกัดปัจจัยด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Factor Extraction Method : Principal Component Analysis : PCA) และการหมุนแกนแบบเวริแมกซ์ (Varimax Rotation) มีองค์ประกอบที่มีค่าไอเกน (Eigenvalue) มากกว่า 1.00 ตามแนวคิดของ Kaiser จำนวน 19 องค์ประกอบซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนรวมได้ทั้งหมดเท่ากับร้อยละ 75.082

เมื่อพิจารณาความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) มากกว่า 1.00 ในการเลือกองค์ประกอบจากจำนวนตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบต้องมีตัวแปรบรรยายองค์ประกอบนั้นๆ ตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป ตามแนวคิดของ Kaiser และมีค่าน้ำหนักปัจจัยแต่ละตัว (Factor Loading) ในแต่ละ

ตัวแปรตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป พบว่า มี 9 องค์ประกอบเท่านั้นที่เป็นไปตามเกณฑ์การพิจารณา รายละเอียดดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 คำนวณน้ำหนักปัจจัยหลังจากการหมุน

ตัวแปร	คำนวณน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading)								
	องค์ประกอบที่ 1	องค์ประกอบที่ 2	องค์ประกอบที่ 3	องค์ประกอบที่ 4	องค์ประกอบที่ 5	องค์ประกอบที่ 6	องค์ประกอบที่ 7	องค์ประกอบที่ 8	องค์ประกอบที่ 9
C53	.751								
C56	.718								
C52	.711								
C57	.604								
C54	.588								
C51	.581								
C55	.565								
C50	.533								
C69	.507								
C66		.721							
C65		.691							
C63		.688							
C62		.617							
C64		.614							
C67		.606							
C61		.586							
C82		.505							
C120			.694						
C123			.681						
C122			.673						
C121			.632						

ตารางที่ 11 คำนวณน้ำหนักปัจจัยหลังจากการหมุน (ต่อ)

ตัวแปร	คำนวณน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading)								
	องค์ประกอบที่ 1	องค์ประกอบที่ 2	องค์ประกอบที่ 3	องค์ประกอบที่ 4	องค์ประกอบที่ 5	องค์ประกอบที่ 6	องค์ประกอบที่ 7	องค์ประกอบที่ 8	องค์ประกอบที่ 9
C112			.597						
C119			.584						
C118			.537						
C114			.532						
C113			.531						
C115			.501						
C85				.664					
C87				.648					
C88				.643					
C86				.625					
C84				.562					
C91				.551					
C90				.539					
C7					.643				
C3					.607				
C2					.601				
C8					.587				
C9					.577				
C6					.565				
C15					.501				
C25						.735			
C24						.623			
C23						.611			
C26						.585			

ตารางที่ 11 คำนวณน้ำหนักปัจจัยหลังจากการหมุน (ต่อ)

ตัวแปร	คำนวณน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading)								
	องค์ประกอบที่ 1	องค์ประกอบที่ 2	องค์ประกอบที่ 3	องค์ประกอบที่ 4	องค์ประกอบที่ 5	องค์ประกอบที่ 6	องค์ประกอบที่ 7	องค์ประกอบที่ 8	องค์ประกอบที่ 9
C20						.570			
C22						.536			
C27						.531			
C21						.529			
C28						.525			
C76							.738		
C75							.717		
C74							.651		
C73							.639		
C47								.693	
C48								.603	
C46								.559	
C107									.706
C108									.561
C106									.507
รวมทั้งสิ้น	9 ตัวแปร	8 ตัวแปร	10 ตัวแปร	7 ตัวแปร	7 ตัวแปร	9 ตัวแปร	4 ตัวแปร	3 ตัวแปร	3 ตัวแปร

จากตารางที่ 11 พบว่า สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา มี 9 องค์ประกอบ จำนวน 60 ตัวแปร ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 1 จำนวน 9 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 จำนวน 8 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 จำนวน 10 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 4 จำนวน 7 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 5 จำนวน 7 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 6 จำนวน 9 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 7 จำนวน 4 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 8 จำนวน 3 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 9 จำนวน 3 ตัวแปร

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) จากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเพื่อสกัดตัวแปรให้เหลือตัวแปรที่สำคัญของปัจจัยด้วยวิธีการสกัดองค์ประกอบแบบการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis : PCA) แล้วได้องค์ประกอบสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา 9 สมรรถนะ โดยมีรายละเอียดของตัวแปรรายละเอียดดังตารางที่ 12 – 20

ตารางที่ 12 องค์ประกอบที่ 1

ตัวแปร	สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	น้ำหนักปัจจัย
C53	ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น	.751
C56	มีหลักประชาธิปไตยในการทำงาน	.718
C52	มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	.711
C57	มีความสามารถในการจูงใจให้คนทำงานร่วมกัน	.604
C54	เป็นผู้ที่บริหารความขัดแย้งได้ดี	.588
C51	มีความสามารถในการบริหารจัดการ	.581
C55	มีความสามารถในการประสานงาน	.565
C50	เข้าใจความต้องการของผู้ร่วมงาน	.533
C69	มีความสามารถในการตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง	.507
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		11.288
ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance)		9.177
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance)		9.177

จากตารางที่ 12 พบว่าองค์ประกอบที่ 1 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 9 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.507 – 0.751 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 11.288 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance) เท่ากับ 9.177 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance) เท่ากับ 9.177 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนกับตัวอื่น ๆ แล้วพบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 1 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “สมรรถนะการทำงานเป็นทีม” (Teamwork)

ตารางที่ 13 องค์ประกอบที่ 2

ตัวแปร	สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	น้ำหนักปัจจัย
C66	สรุปความคิดรวบยอด เกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ	.721
C65	กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน	.691
C63	มีความสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา	.688
C62	มีความสามารถใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยในการแก้ปัญหาของสถานศึกษา	.617
C64	สามารถวางแผนงานในการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ	.614
C67	สามารถคิดอย่างเป็นระบบ	.606
C61	มีความสามารถในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา	.586
C82	มีความสามารถในการสื่อสารผ่านเทคโนโลยีที่ทันสมัย	.505
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		10.931
ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance)		8.887
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance)		18.064

จากตารางที่ 13 พบว่าองค์ประกอบที่ 2 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 8 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.505 – 0.721 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 10.93 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance) เท่ากับ 8.887 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance) เท่ากับ 18.064 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนกับตัวอื่น ๆ แล้วพบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 2 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “สมรรถนะการวิเคราะห์และสังเคราะห์” (Analysis and Synthesis)

ตารางที่ 14 องค์ประกอบที่ 3

ตัวแปร	สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	น้ำหนักปัจจัย
C120	มีอุดมการณ์ที่ดีในการบริหารงาน	.694
C123	มีการกำหนดรูปแบบวัฒนธรรมการทำงานของสถานศึกษา	.681
C122	บริหารงานอย่างโปร่งใส และสามารถตรวจสอบ	.673
C121	ยึดกฎและระเบียบในการบริหารงาน	.632
C112	คำนึงถึงภาพลักษณ์ของสถานศึกษา	.597
C119	มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน	.584
C118	บริหารงานได้อย่างถูกต้องแม่นยำ	.537
C114	มีระเบียบวินัย	.532
C113	มีการจัดลำดับความสำคัญในการปฏิบัติงาน	.531
C115	บริหารเวลาในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	.501
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		10.452
ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance)		8.498
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance)		26.526

จากตารางที่ 14 พบว่า องค์ประกอบที่ 3 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 10 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.501 – 0.694 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 10.452 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance) เท่ากับ 8.498 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance) เท่ากับ 26.562 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนกับตัวอื่น ๆ แล้วพบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 3 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “สมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational Leadership)

ตารางที่ 15 องค์ประกอบที่ 4

ตัวแปร	สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	น้ำหนักปัจจัย
C85	ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้วยวิธีการที่หลากหลาย	.664
C87	สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากร	.648
C88	เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้แก่บุคลากร	.643
C86	ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ	.625
C84	มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการบริหารงานบุคคล	.562
C91	มีความสามารถในการมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของบุคลากร	.551
C90	มีความสามารถในการควบคุมการทำงานของบุคลากร	.539
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		9.368
ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance)		7.616
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance)		34.178

จากตารางที่ 15 พบว่าองค์ประกอบที่ 4 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 7 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.539 – 0.664 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 9.368 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance) เท่ากับ 7.616 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance) เท่ากับ 34.178 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนกับตัวอื่น ๆ แล้วพบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 4 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพบุคลากร” (Human Potential Development)

ตารางที่ 16 องค์ประกอบที่ 5

ตัวแปร	สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	น้ำหนักปัจจัย
C7	มีประสบการณ์ในการบริหารงาน	.643
C3	มีความสามารถในการกำหนดนโยบายที่ดี	.607
C2	มีความสามารถในการวางแผนและจัดการองค์กร	.601
C8	มีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการพัฒนางาน	.587
C9	มีการปรับใช้กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์	.577
C6	มีความอดทนและมีความกระตือรือร้นในการทำงาน	.565
C15	มีภาวะผู้นำด้านการบริหารเพื่อส่งเสริมผลสัมฤทธิ์และผลสำเร็จของผู้เรียน	.501
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		7.427
ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance)		6.038
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance)		40.216

จากตารางที่ 16 พบว่าองค์ประกอบที่ 5 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 7 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.501 – 0.643 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 7.427 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance) เท่ากับ 6.038 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance) เท่ากับ 40.216 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนกับตัวอื่น ๆ แล้วพบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 5 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์” (Achievement Motivation)

ตารางที่ 17 องค์ประกอบที่ 6

ตัวแปร	สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	น้ำหนักปัจจัย
C25	สนับสนุนการเข้าร่วมกิจกรรมของผู้ปกครอง	.735
C24	มีความสามารถช่วยเหลือผู้อื่นได้	.623
C23	มีความสามารถให้คำปรึกษาแนะนำ	.611
C26	มีความร่วมมือกับบุคลากรและชุมชนเพื่อสร้างความเท่าเทียมทางการศึกษา	.585
C20	มีการสำรวจความต้องการของผู้รับบริการ	.570
C22	มีความตั้งใจ เต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่บริการ	.536
C27	มีความเป็นผู้นำที่มุ่งสู่การบริการ	.531
C21	มีการจัดระบบการให้บริการที่ดี	.529
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		6.580
ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance)		5.350
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance)		45.566

จากตารางที่ 17 พบว่าองค์ประกอบที่ 6 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 9 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.525 – 0.735 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 6.580 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance) เท่ากับ 5.350 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance) เท่ากับ 45.566 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนกับตัวอื่น ๆ แล้วพบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 6 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “สมรรถนะการบริการที่ดี” (Service Mind)

ตารางที่ 18 องค์ประกอบที่ 7

ตัวแปร	สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	น้ำหนักปัจจัย
C76	มีทักษะการเขียน	.738
C75	มีทักษะการอ่าน	.717
C74	มีทักษะการพูด	.651
C73	มีทักษะการฟัง	.639
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		5.986
ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance)		4.866
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance)		50.432

จากตารางที่ 18 พบว่าองค์ประกอบที่ 7 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 4 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.639 – 0.738 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 5.986 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance) เท่ากับ 4.866 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance) เท่ากับ 50.432 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนกับตัวอื่น ๆ แล้วพบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 7 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “สมรรถนะการสื่อสาร” (Communication)

ตารางที่ 19 องค์ประกอบที่ 8

ตัวแปร	สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	น้ำหนักปัจจัย
C47	มีการปรับปรุงพัฒนาบุคลากรภาพของตนเองอยู่เสมอ	.693
C48	รู้จักเอาใจใส่ดูแลสุขภาพของตนเองอยู่เสมอ	.603
C46	มีการนำความรู้และประสบการณ์มาใช้ในการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ	.559
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		3.486
ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance)		2.834
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance)		56.126*

*ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวนจากองค์ประกอบที่ 9 ในตารางที่ 10

จากตารางที่ 19 พบว่าองค์ประกอบที่ 8 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 3 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.559 – 0.693 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 3.486 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance)

เท่ากับ 2.834 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance) เท่ากับ 56.126 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนกับตัวอื่น ๆ แล้วพบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 9 แต่ผู้วิจัยได้เรียงลำดับองค์ประกอบใหม่เป็นองค์ประกอบที่ 8 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “สมรรถนะการพัฒนาภาพลักษณ์” (Image Development)

ตารางที่ 20 องค์ประกอบที่ 9

ตัวแปร	สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	น้ำหนักปัจจัย
C107	เป็นผู้กล้าเสี่ยงในการทำงาน	.706
C108	มีความประนีประนอมในการปฏิบัติงาน	.561
C106	มีความสามารถในการแข่งขันกับผู้อื่น	.507
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		3.219
ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance)		2.617
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance)		61.416*

*ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวนจากองค์ประกอบที่ 11 ในตารางที่ 10

จากตารางที่ 20 พบว่าองค์ประกอบที่ 9 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 3 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.507 – 0.706 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 3.219 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance) เท่ากับ 2.617 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance) เท่ากับ 61.416 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนกับตัวอื่น ๆ แล้วพบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 11 แต่ผู้วิจัยได้เรียงลำดับองค์ประกอบใหม่เป็นองค์ประกอบที่ 9 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “สมรรถนะการยืดหยุ่นผ่อนปรน” (Flexibility)

จากการวิเคราะห์ตัวแปรสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 123 ตัวแปร ด้วยสถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) พบว่า องค์ประกอบที่เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้น แต่ละองค์ประกอบ (Component) มีค่าไอเกน (Eigenvalue) มากกว่า 1.00 ตามแนวคิดของ Kaiser ค่าน้ำหนักปัจจัยแต่ละตัว (Factor Loading) มากกว่า 0.50 และในแต่ละองค์ประกอบมีตัวแปรอธิบายมากกว่า 3 ตัวขึ้นไป ซึ่งสรุปได้ว่า ตัวแปรสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 123 ตัวแปร สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบได้ 9 องค์ประกอบ 60 ตัวแปร รายละเอียดดังตารางที่ 21

ตารางที่ 21 องค์ประกอบและตัวแปรสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

องค์ประกอบที่	สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	จำนวนตัวแปร
1	สมรรถนะการทำงานเป็นทีม (Teamwork)	9
2	สมรรถนะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ (Analysis and Synthesis)	8
3	สมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)	10
4	สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพบุคลากร (Human Potential Development)	7
5	สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)	7
6	สมรรถนะการบริการที่ดี (Service Mind)	9
7	สมรรถนะการสื่อสาร (Communication)	4
8	สมรรถนะการพัฒนาภาพลักษณ์ (Image Development)	3
9	สมรรถนะการยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)	3
	รวม	60

จากตารางที่ 21 พบว่า สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา มีจำนวน 9 องค์ประกอบ 60 ตัวแปร คือ องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะการทำงานเป็นทีม จำนวน 9 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะการวิเคราะห์และการสังเคราะห์ จำนวน 8 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 10 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 4 สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพบุคลากร จำนวน 7 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 5 สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ จำนวน 7 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 6 สมรรถนะการบริการที่ดี จำนวน 9 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 7 สมรรถนะการสื่อสาร จำนวน 4 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 8 สมรรถนะการพัฒนาภาพลักษณ์ จำนวน 3 ตัวแปร และ องค์ประกอบที่ 9 สมรรถนะการยืดหยุ่นผ่อนปรน จำนวน 3 ตัวแปร

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 9 องค์ประกอบ 60 ตัวแปร มาทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) สมรรถนะผู้อำนวยการ

โรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ความสอดคล้องขององค์ประกอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยพิจารณาจากค่าดัชนีความกลมกลืนสอดคล้อง ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ของ Arbuckle¹⁸² รายละเอียดดังตารางที่ 22

ตารางที่ 22 ค่าดัชนีที่ใช้พิจารณาความกลมกลืนสอดคล้อง

ค่าสถิติวัดระดับความกลมกลืน	เกณฑ์การพิจารณา
1. ค่าไค – สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2 / df)	< 3.00
2. ค่าไค – สแควร์ (Chi – square) (χ^2)	ไม่มีนัยสำคัญหรือ ค่า p – value > 0.05
3. ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษ (RMR)	< 0.05
4. ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI)	> 0.90
5. ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแล้ว (AGFI)	> 0.90
6. ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI)	> 0.90
7. ค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA)	< 0.08

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ของสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ดังนี้

- 1) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
- 2) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะการทำงานเป็นทีม
- 3) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะการวิเคราะห์และการสังเคราะห์
- 4) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 3 สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 5) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 4 สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพบุคลากร
- 6) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 5 สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 7) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 6 สมรรถนะการบริการที่ดี
- 8) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 7 สมรรถนะการสื่อสาร

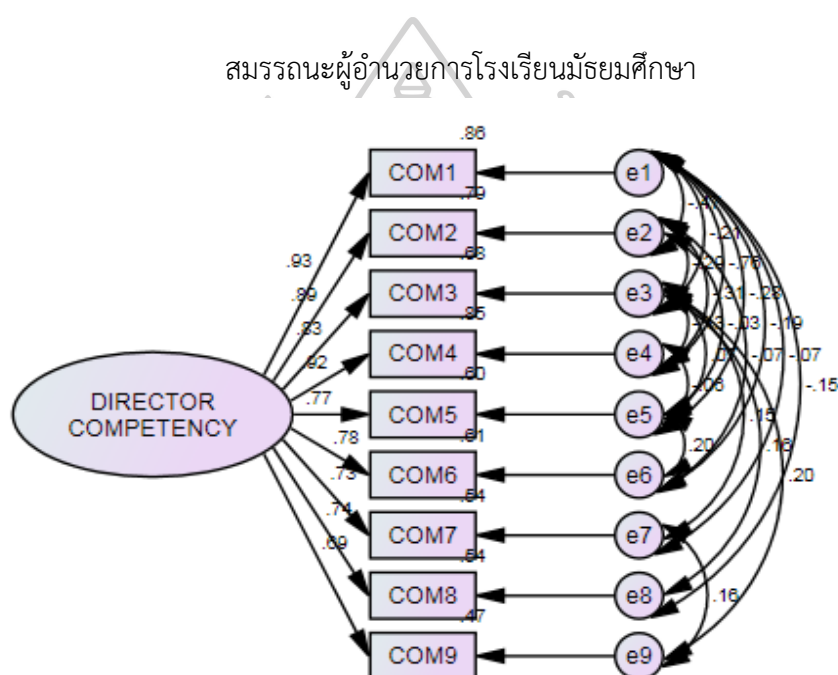
¹⁸² Arbuckle 2011 : 555, อ้างถึงใน ธาณินทร์ ศิลป์จารุ, การวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลด้วย SPSS และ AMOS, พิมพ์ครั้งที่ 13 (กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนสามัญปิซิเนสเซอร์แอนด์ดี, 2555).

9) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 8 สมรรถนะการพัฒนา
ภาพลักษณ์

10) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 9 สมรรถนะการยืดหยุ่นผ่อนปรน

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
รายละเอียดดังแผนภูมิที่ 6



Chi-square = 4.129, df = 8, (Chi-square/df = .516), p = 0.845
RMR = 0.001, GFI = 0.997, AGFI = 0.984, CFI = 1.000, RMSEA = 0.000

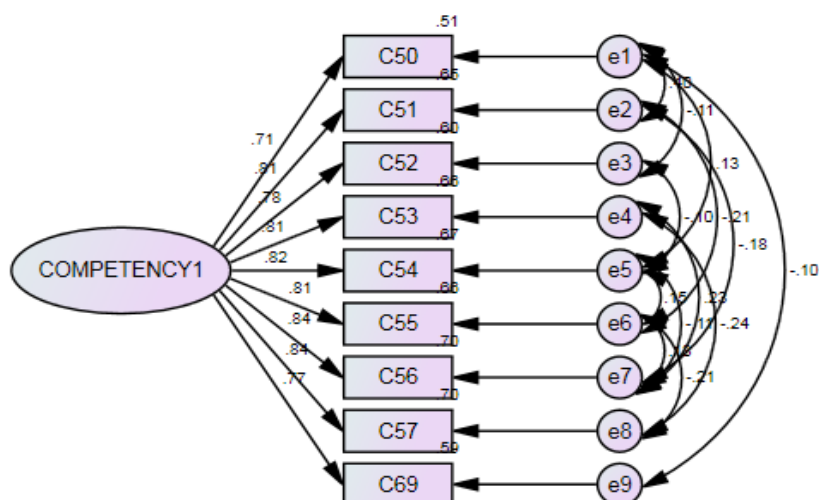
แผนภูมิที่ 6 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากแผนภูมิที่ 6 พบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา (DIRECTOR COMPETENCY) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบทั้ง 9 สมรรถนะ คือ 1) องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะการทำงานเป็นทีม (COM1) 2) องค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะการวิเคราะห์และการสังเคราะห์ (COM2) 3) องค์ประกอบที่ 3 สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (COM3) 4) องค์ประกอบที่ 4 สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพบุคลากร (COM4) 5) องค์ประกอบที่ 5 สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (COM5) 6) องค์ประกอบที่ 6 สมรรถนะการบริการที่ดี (COM6) 7) องค์ประกอบที่ 7 สมรรถนะการสื่อสาร (COM7) 8) องค์ประกอบที่ 8 สมรรถนะการพัฒนาภาพลักษณ์ (COM8) และ 9) องค์ประกอบที่ 9 สมรรถนะการยืดหยุ่นผ่อนปรน (COM9) ซึ่งสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูล

เชิงประจักษ์ โดยพิจารณาดัชนีวัดระดับความกลมกลืนดังนี้ ค่าไค – สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 4.129 ค่าไค – สแควร์สัมพันธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 0.516 ค่า p – value เท่ากับ 0.845 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษ (RMR) เท่ากับ 0.001 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.997 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.984 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 1.000 ค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.000 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้และมีน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.69 – 0.93

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะการทำงานเป็นทีม

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะการทำงานเป็นทีม รายละเอียดดังแผนภูมิที่ 7



Chi-square = 13.304, df = 14, (Chi-square/df = 0.950), p = 0.503
RMR = 0.004, GFI = 0.991, AGFI = 0.972, CFI = 1.000, RMSEA = 0.000

แผนภูมิที่ 7 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะการทำงานเป็นทีม

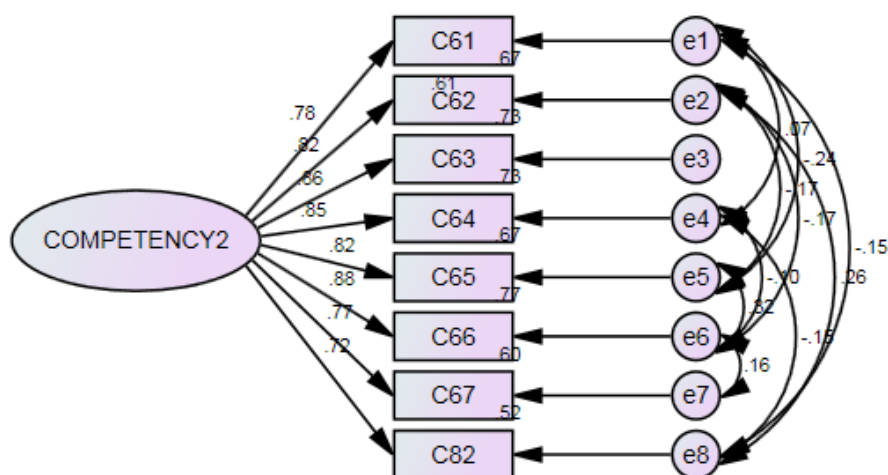
จากแผนภูมิที่ 7 พบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะการทำงานเป็นทีม (COMPETENCY1) ซึ่งประกอบด้วยตัวแปร จำนวน 9 ตัวแปร ได้แก่ C50 C51 C52 C53 C54 C55 C56 C57 และ C69 ซึ่งสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาดัชนีวัดระดับความกลมกลืนดังนี้ ค่าไค – สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 13.304 ค่าไค – สแควร์สัมพันธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 0.950 ค่า p – value เท่ากับ 0.503 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษ (RMR) เท่ากับ 0.004

ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.991 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.972 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 1.000 ค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.000 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แสดงว่าโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะการทำงาน เป็นที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าอยู่ระหว่าง 0.71 – 0.84

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะการวิเคราะห์และการสังเคราะห์

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะการวิเคราะห์และการสังเคราะห์ รายละเอียดดังแผนภูมิที่ 8

องค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะการวิเคราะห์และการสังเคราะห์



Chi-square = 6.687, df = 10, (Chi-square/df = 0.669), p = 0.755
RMR = 0.002, GFI = 0.995, AGFI = 0.982, CFI = 1.000, RMSEA = 0.000

แผนภูมิที่ 8 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะการวิเคราะห์และการสังเคราะห์

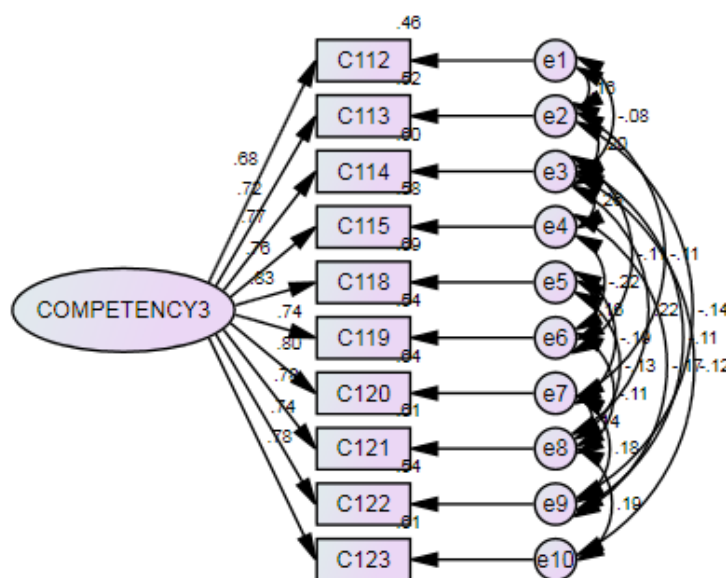
จากแผนภูมิที่ 8 พบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะการวิเคราะห์และการสังเคราะห์ (COMPETENCY2) ซึ่งประกอบด้วยตัวแปร จำนวน 8 ตัวแปร ได้แก่ C61 C62 C63 C64 C65 C66 C67 และ C82 ซึ่งสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาดัชนีวัดระดับความกลมกลืนดังนี้ ค่าไค – สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 6.687 ค่าไค – สแควร์สัมพันธ์ (χ^2 / df) เท่ากับ 0.669 ค่า p – value เท่ากับ 0.755 ค่าดัชนีรากกำลังสอง

ของเศษ (RMR) เท่ากับ 0.002 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.995 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.982 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 1.000 ค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.000 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แสดงว่าโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะการวิเคราะห์และการสังเคราะห์ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าอยู่ระหว่าง 0.72 – 0.88

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 3 สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 3 สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รายละเอียดดังแผนภูมิที่ 9

องค์ประกอบที่ 3 สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง



Chi-square = 18.057, df = 16, (Chi-square/df = 1.129), p = 0.321
RMR = 0.004, GFI = 0.990, AGFI = 0.964, CFI = 0.999, RMSEA = 0.020

แผนภูมิที่ 9 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 3 สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

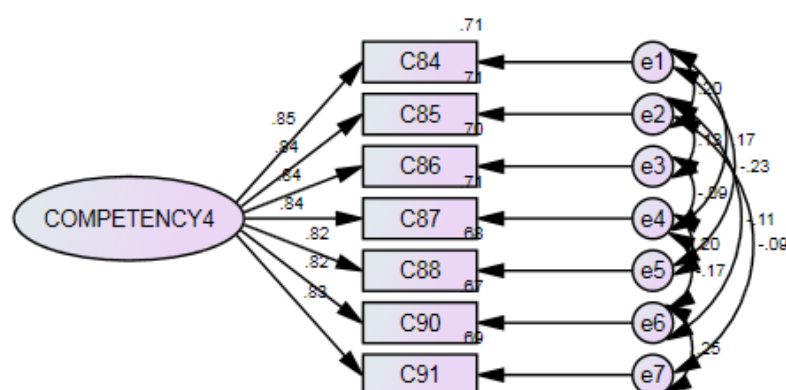
จากแผนภูมิที่ 9 พบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 3 สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (COMPETENCY3) ซึ่งประกอบด้วยตัวแปร จำนวน 10 ตัวแปร ได้แก่ C112 C113 C114 C115 C118 C119 C120 C121 C122 และ C123 ซึ่งสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาดัชนีวัดระดับความกลมกลืนดังนี้ ค่าไค – สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 18.057 ค่าไค – สแควร์สัมพันธ์ (χ^2 / df) เท่ากับ 1.129 ค่า p – value เท่ากับ 0.321 ค่าดัชนีรากของ

ค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษ (RMR) เท่ากับ 0.004 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.990 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.964 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 0.999 ค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.020 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แสดงว่าโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 3 สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าอยู่ระหว่าง 0.68 – 0.83

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 4 สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพบุคลากร

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 4 สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพบุคลากร รายละเอียดดังแผนภูมิที่ 10

องค์ประกอบที่ 4 สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพบุคลากร



Chi-square = 3.819, df = 4, (Chi-square/df = 0.955), p = 0.431
RMR = 0.002, GFI = 0.997, AGFI = 0.977, CFI = 1.000, RMSEA = 0.000

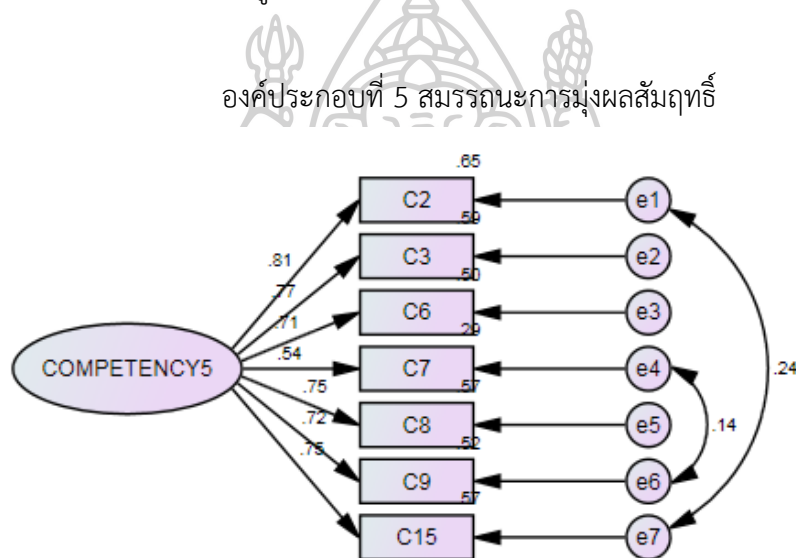
แผนภูมิที่ 10 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 4 สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพบุคลากร

จากแผนภูมิที่ 10 พบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 4 สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพบุคลากร (COMPETENCY4) ซึ่งประกอบด้วยตัวแปร จำนวน 7 ตัวแปร ได้แก่ C84 C85 C86 C87 C88 C90 และ C91 ซึ่งสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาดัชนีวัดระดับความกลมกลืนดังนี้ ค่าไค – สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 3.819 ค่าไค – สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2 / df) เท่ากับ 0.995 ค่า p – value เท่ากับ 0.431 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษ (RMR) เท่ากับ 0.002 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.997 ค่าดัชนีวัดระดับความ

กลมกลืนที่ปรับแล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.977 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 1.000 ค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.000 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แสดงว่าโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 4 สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพบุคลากร มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าอยู่ระหว่าง 0.82 – 0.85

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 5 สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 5 สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ รายละเอียดดังแผนภูมิที่ 11



Chi-square = 12.362, df = 12, (Chi-square/df = 1.030), p = 0.417
RMR = 0.005, GFI = 0.990, AGFI = 0.977, CFI = 1.000, RMSEA = 0.010

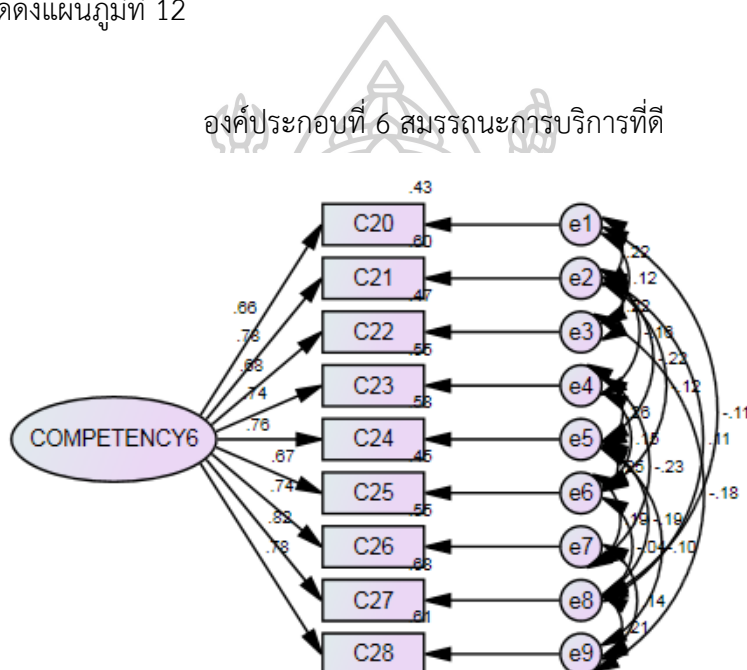
แผนภูมิที่ 11 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 5 สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์

จากแผนภูมิที่ 11 พบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 5 สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (COMPETENCY5) ซึ่งประกอบด้วยตัวแปร จำนวน 7 ตัวแปร ได้แก่ C2 C3 C6 C7 C8 C9 และ C15 ซึ่งสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาดัชนีวัดระดับความกลมกลืนดังนี้ ค่าไค – สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 12.362 ค่าไค – สแควร์สัมพันธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.030 ค่า p – value เท่ากับ 0.417 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษ (RMR) เท่ากับ 0.005 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.990 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.977 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 1.000 ค่าดัชนีรากกำลัง

สองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.010 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แสดงว่าโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 5 สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าอยู่ระหว่าง 0.54 – 0.81

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 6 สมรรถนะการบริการที่ดี

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 6 สมรรถนะการบริการที่ดี รายละเอียดดังแผนภูมิที่ 12



Chi-square = 12.397, df = 8, (Chi-square/df = 1.550), p = 0.134
RMR = 0.005, GFI = 0.992, AGFI = 0.954, CFI = 0.997, RMSEA = 0.041

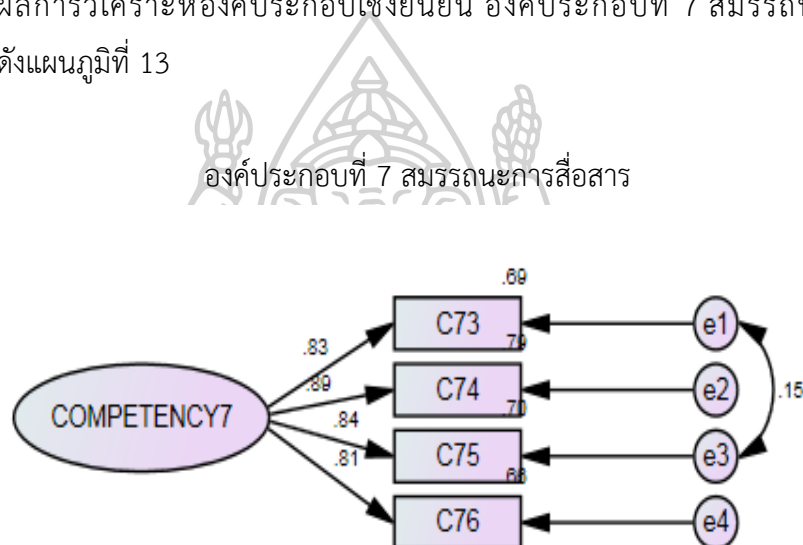
แผนภูมิที่ 12 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 6 สมรรถนะการบริการที่ดี

จากแผนภูมิที่ 12 พบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 6 สมรรถนะการบริการที่ดี (COMPETENCY6) ซึ่งประกอบด้วยตัวแปร จำนวน 9 ตัวแปร ได้แก่ C20 C21 C22 C23 C24 C25 C26 C27 และ C28 ซึ่งสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาดัชนีวัดระดับความกลมกลืนดังนี้ ค่าไค – สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 12.397 ค่าไค – สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2 / df) เท่ากับ 1.550 ค่า p – value เท่ากับ 0.134 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษ (RMR) เท่ากับ 0.005 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.992 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่

ปรับแล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.954 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 0.997 ค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.041 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แสดงว่าโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 6 สมรรถนะการบริการที่ดี มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าอยู่ระหว่าง 0.66 – 0.82

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 7 สมรรถนะการสื่อสาร

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 7 สมรรถนะการสื่อสาร รายละเอียดดังแผนภูมิที่ 13



Chi-square = 1.437, df = 1, (Chi-square/df = 1.437), p = 0.231
RMR = 0.002, GFI = 0.998, AGFI = 0.978, CFI = 1.000, RMSEA = 0.036

แผนภูมิที่ 13 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 7 สมรรถนะการสื่อสาร

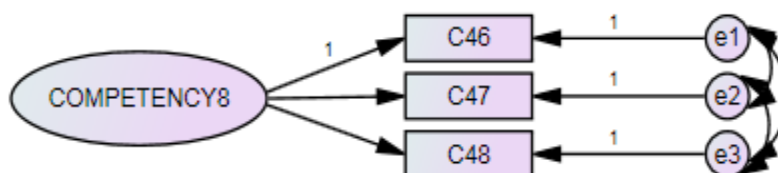
จากแผนภูมิที่ 13 พบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 7 สมรรถนะการสื่อสาร (COMPETENCY7) ซึ่งประกอบด้วยตัวแปร จำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ C73 C74 C75 และ C76 ซึ่งสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาดัชนีวัดระดับความกลมกลืน ดังนี้ ค่าไค – สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 1.437 ค่าไค – สแควร์สัมพันธ์ (χ^2 / df) เท่ากับ 1.437 ค่า p – value เท่ากับ 0.231 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษ (RMR) เท่ากับ 0.002 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.998 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.978 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 1.000 ค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.036 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แสดงว่า

โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 7 สมรรถนะการสื่อสาร มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าอยู่ระหว่าง 0.81 – 0.89

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 8 สมรรถนะการพัฒนาภาพลักษณ์

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 8 สมรรถนะการพัฒนาภาพลักษณ์ รายละเอียดดังแผนภูมิที่ 14

องค์ประกอบที่ 8 สมรรถนะด้านภาพลักษณ์



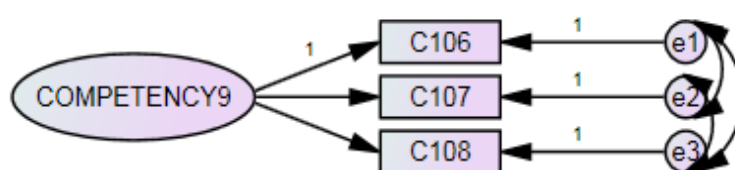
Chi-square = 0.000, df = 0, (Chi-square/df = 0), p = -
RMR = 0.000, GFI = 1.000, AGFI = -, CFI = 1.00, RMSEA = 0.641

แผนภูมิที่ 14 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 8 สมรรถนะการพัฒนาภาพลักษณ์ จากแผนภูมิที่ 14 พบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 8 สมรรถนะการพัฒนาภาพลักษณ์ (COMPETENCY8) ซึ่งประกอบด้วยตัวแปร จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ C46 C47 และ C48 ซึ่งไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาดัชนีวัดระดับความกลมกลืนดังนี้ ค่าไค - สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 0 ค่าไค - สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2 / df) เท่ากับ 0 ค่า p-value ไม่สามารถหาค่าได้ ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษ (RMR) เท่ากับ 0 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 1.000 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแล้ว (AGFI) ไม่สามารถหาค่าได้ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 1.000 ค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.641 ซึ่งไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แสดงว่าโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 8 สมรรถนะการพัฒนาภาพลักษณ์ ไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เนื่องจาก เป็น Underidentified

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 9 สมรรถนะการยืดหยุ่นผ่อนปรน

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 9 สมรรถนะการยืดหยุ่นผ่อนปรน
รายละเอียดดังแผนภูมิที่ 15

องค์ประกอบที่ 9 สมรรถนะการยืดหยุ่นผ่อนปรน



Chi-square = 0, df = 0, (Chi-square/df = 0), p = -
RMR = 0.000, GFI = 1.000, AGFI = -, CFI = 1.000, RMSEA = 0.555

แผนภูมิที่ 15 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 9 สมรรถนะการยืดหยุ่นผ่อนปรน
จากแผนภูมิที่ 15 พบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 9 สมรรถนะการยืดหยุ่นผ่อนปรน (COMPETENCY9) ซึ่งประกอบด้วยตัวแปร จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ C106 C107 และ C108 ซึ่งไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาดัชนีวัดระดับความกลมกลืนดังนี้ ค่าไค – สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 0 ค่าไค – สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2 / df) เท่ากับ 0 ค่า p – value ไม่สามารถหาค่าได้ ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษ (RMR) เท่ากับ 0 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 1.000 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแล้ว (AGFI) ไม่สามารถหาค่าได้ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 1.000 ค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.555 ซึ่งไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แสดงว่าโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 9 สมรรถนะการยืดหยุ่นผ่อนปรน ไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เนื่องจาก เป็น Underidentified

ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 9 องค์ประกอบ 60 ตัวแปร มาทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ความสอดคล้องขององค์ประกอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยพิจารณาจากค่าดัชนีความกลมกลืนสอดคล้องดังนี้ ค่าไค – สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2 / df) น้อยกว่า 3.00 ค่า p – value มากกว่า 0.05 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษ (RMR) น้อยกว่า 0.05

ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มากกว่า 0.90 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแล้ว (AGFI) มากกว่า 0.90 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) มากกว่า 0.90 และค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) น้อยกว่า 0.08 ซึ่งสรุปได้ว่า โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จำนวน 7 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะการทำงานเป็นทีม มี 9 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะการวิเคราะห์และการสังเคราะห์ องค์ประกอบที่ 3 สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบที่ 4 สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพบุคลากร องค์ประกอบที่ 5 สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ องค์ประกอบที่ 6 สมรรถนะการบริการที่ดี และ องค์ประกอบที่ 7 สมรรถนะการสื่อสาร ส่วนโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จำนวน 2 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 8 สมรรถนะการพัฒนาภาพลักษณ์ และองค์ประกอบที่ 9 สมรรถนะการยืดหยุ่นผ่อนปรน ดังนั้น องค์ประกอบสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา มีจำนวน 7 องค์ประกอบ 54 ตัวแปร คือ องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ประกอบด้วย 9 ตัวแปร คือ (1) ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น (2) มีหลักประชาธิปไตยในการทำงาน (3) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (4) มีความสามารถในการจูงใจให้คนทำงานร่วมกัน (5) เป็นผู้ที่บริหารความขัดแย้งได้ดี (6) มีความสามารถในการบริหารจัดการ (7) มีความสามารถในการประสานงาน (8) เข้าใจความต้องการของผู้ร่วมงาน และ (9) มีความสามารถในการตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง องค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ (Analysis and Synthesis) ประกอบด้วย 8 ตัวแปร คือ (1) สรุปความคิดรวบยอด เกี่ยวกับปัญหาต่างๆ (2) กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน (3) มีความสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา (4) มีความสามารถใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยในการแก้ปัญหาของสถานศึกษา (5) สามารถวางแผนงานในการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ (6) สามารถคิดอย่างเป็นระบบ (7) มีความสามารถในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา และ(8) มีความสามารถในการสื่อสารผ่านเทคโนโลยีที่ทันสมัย องค์ประกอบที่ 3 สมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ประกอบด้วย 10 ตัวแปร คือ (1) มีอุดมการณ์ที่ดีในการบริหารงาน (2) มีการกำหนดรูปแบบวัฒนธรรมการทำงานของสถานศึกษา (3) บริหารงานอย่างโปร่งใส และสามารถตรวจสอบ (4) ยึดกฎและระเบียบในการบริหารงาน (5) คำนึงถึงภาพลักษณ์ของสถานศึกษา (6) มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน (7) บริหารงานได้อย่างถูกต้องแม่นยำ (8) มีระเบียบวินัย (9) มีการจัดลำดับความสำคัญในการปฏิบัติงาน และ(10) บริหารเวลาในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม องค์ประกอบที่ 4 สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพบุคลากร (Human Potential Development) ประกอบด้วย 7 ตัวแปร คือ (1) ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้วยวิธีการที่หลากหลาย (2) สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากร (3) เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้แก่บุคลากร (4) ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้า

ทางวิชาชีพ (5) มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการบริหารงานบุคคล (6) มีความสามารถในการมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของบุคลากร และ(7) มีความสามารถในการควบคุมการทำงานของบุคลากร องค์ประกอบที่ 5 สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) ประกอบด้วย 7 ตัวแปร คือ (1) มีประสบการณ์ในการบริหารงาน (2) มีความสามารถในการกำหนดนโยบายที่ดี (3) มีความสามารถในการวางแผนและจัดการองค์กร (4) มีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการพัฒนางาน (5) มีการปรับใช้กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ (6) มีความอดทนและมีความกระตือรือร้นในการทำงาน และ(7) มีภาวะผู้นำด้านการบริหารเพื่อส่งเสริมผลสัมฤทธิ์และผลสำเร็จของผู้เรียน องค์ประกอบที่ 6 สมรรถนะการบริการที่ดี (Service Mind) ประกอบด้วย 9 ตัวแปร คือ (1) สนับสนุนการเข้าร่วมกิจกรรมของผู้ปกครอง (2) มีความสามารถช่วยเหลือผู้อื่นได้ (3) มีความสามารถให้คำปรึกษาแนะนำ (4) มีความร่วมมือกับบุคลากรและชุมชนเพื่อสร้างความเท่าเทียมทางการศึกษา (5) มีการสำรวจความต้องการของผู้รับบริการ (6) มีความตั้งใจ เต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่บริการ (7) มีความเป็นผู้นำที่มุ่งสู่การบริการ (8) มีการจัดระบบการให้บริการที่ดี และ(9) มีการบริการข้อมูลสารสนเทศแก่ผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา องค์ประกอบที่ 7 สมรรถนะการสื่อสาร (Communication) ประกอบด้วย 4 ตัวแปร คือ (1) มีทักษะการเขียน (2) มีทักษะการอ่าน(3) มีทักษะการพูด และ(4) มีทักษะการฟัง รายละเอียดดังตารางที่ 23

ตารางที่ 23 สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา หลังจากวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

องค์ประกอบที่	สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	จำนวนตัวแปร
1	สมรรถนะการทำงานเป็นทีม (Teamwork)	9
2	สมรรถนะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ (Analysis and Synthesis)	8
3	สมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)	10
4	สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพบุคลากร (Human Potential Development)	7
5	สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)	7
6	สมรรถนะการบริการที่ดี (Service Mind)	9
7	สมรรถนะการสื่อสาร (Communication)	4
	รวม	54

จากตารางที่ 23 พบว่า สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา มีจำนวน 7 องค์ประกอบ 54 ตัวแปร คือ องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะการทำงานเป็นทีม จำนวน 9 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะการวิเคราะห์และการสังเคราะห์ จำนวน 8 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 10 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 4 สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพบุคลากร จำนวน 7 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 5 สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ จำนวน 7 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 6 สมรรถนะการบริการที่ดี จำนวน 9 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 7 สมรรถนะการสื่อสาร จำนวน 4 ตัวแปร

ตอนที่ 3 ผลการสร้างพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผู้วิจัยนำผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 7 องค์ประกอบ 54 ตัวแปร มาสร้างพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยเรียงลำดับองค์ประกอบจากค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) จากค่ามากไปหาน้อย และกำหนดรหัสของแต่ละองค์ประกอบเพื่อความสะดวกในการเขียนพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยจัดเรียงเป็นหมวดหมู่และเรียงตัวแปรตามตัวอักษรตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน รายละเอียดดังตารางที่ 24 – 25

ตารางที่ 24 องค์ประกอบสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่นำมาสร้างพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

องค์ประกอบที่	สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	รหัส
1	สมรรถนะการทำงานเป็นทีม (Teamwork)	T
2	สมรรถนะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ (Analysis and Synthesis)	AS
3	สมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)	TL
4	สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพบุคลากร (Human Potential Development)	HPD
5	สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)	AM
6	สมรรถนะการบริการที่ดี (Service Mind)	SM
7	สมรรถนะการสื่อสาร (Communication)	C

จากตารางที่ 24 พบว่า องค์ประกอบสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่นำมาสร้างพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา เกิดจากการวิเคราะห์องค์ประกอบวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ของสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งมี 7 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะการทำงานเป็นทีม (Teamwork) องค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ (Analysis and Synthesis) องค์ประกอบที่ 3 สมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) องค์ประกอบที่ 4 สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพบุคลากร (Human Potential Development) องค์ประกอบที่ 5 สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) องค์ประกอบที่ 6 สมรรถนะการบริการที่ดี (Service Mind) และ องค์ประกอบที่ 7 สมรรถนะการสื่อสาร (Communication) โดยกำหนดรหัสสำหรับแต่ละองค์ประกอบ จากชื่อภาษาอังกฤษ เป็นตัวอักษรย่อ ได้แก่ T, AS, TL, HPD, AM, SM, และ C ตามลำดับ จากนั้นกำหนดรหัสพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ของแต่ละองค์ประกอบ โดยนำตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบ มาเขียนเป็นพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยเขียนแยกทีละองค์ประกอบเรียงลำดับตัวแปรตามตัวอักษรตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน รายละเอียดดังตารางที่ 25

ตารางที่ 25 รหัสของพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

รหัส	สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะการทำงานเป็นทีม (Teamwork)	
T-01	เข้าใจความต้องการของผู้ร่วมงาน
T-02	เป็นผู้ที่บริหารความขัดแย้งได้ดี
T-03	มีความสามารถในการจูงใจให้คนทำงานร่วมกัน
T-04	มีความสามารถในการตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง
T-05	มีความสามารถในการบริหารจัดการ
T-06	มีความสามารถในการประสานงาน
T-07	มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
T-08	มีหลักประชาธิปไตยในการทำงาน
T-09	ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น
องค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ (Analysis and Synthesis)	
AS-10	กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 25 รหัสของพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

รหัส	สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
AS-11	มีความสามารถใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยในการแก้ปัญหาของสถานศึกษา
AS-12	มีความสามารถในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา
AS-13	มีความสามารถในการสื่อสารผ่านเทคโนโลยีที่ทันสมัย
AS-14	มีความสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา
AS-15	สรุปความคิดรวบยอด เกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ
AS-16	สามารถคิดอย่างเป็นระบบ
AS-17	สามารถวางแผนงานในการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ
องค์ประกอบที่ 3 สมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)	
TL-18	คำนึงถึงภาพลักษณ์ของสถานศึกษา
TL-19	บริหารงานได้อย่างถูกต้องแม่นยำ
TL-20	บริหารงานอย่างโปร่งใส และสามารถตรวจสอบ
TL-21	บริหารเวลาในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม
TL-22	มีการกำหนดรูปแบบวัฒนธรรมการทำงานของสถานศึกษา
TL-23	มีการจัดลำดับความสำคัญในการปฏิบัติงาน
TL-24	มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน
TL-25	มีระเบียบวินัย
TL-26	มีอุดมการณ์ที่ดีในการบริหารงาน
TL-27	ยึดกฎและระเบียบในการบริหารงาน
องค์ประกอบที่ 4 สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพบุคลากร (Human Potential Development)	
HPD-28	เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้แก่บุคลากร
HPD-29	มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการบริหารงานบุคคล
HPD-30	มีความสามารถในการควบคุมการทำงานของบุคลากร
HPD-31	มีความสามารถในการมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของบุคลากร
HPD-32	ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ
HPD-33	ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้วยวิธีการที่หลากหลาย
HPD-34	สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากร
องค์ประกอบที่ 5 สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)	
AM-35	มีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการพัฒนางาน

ตารางที่ 25 รหัสของพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

รหัส	สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
AM-36	มีการปรับใช้กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์
AM-37	มีความสามารถในการกำหนดนโยบายที่ดี
AM-38	มีความสามารถในการวางแผนและจัดการองค์กร
AM-39	มีความอดทนและมีความกระตือรือร้นในการทำงาน
AM-40	มีประสบการณ์ในการบริหารงาน
AM-41	มีภาวะผู้นำด้านการบริหารเพื่อส่งเสริมผลสัมฤทธิ์และผลสำเร็จของผู้เรียน
องค์ประกอบที่ 6 สมรรถนะการบริการที่ดี (Service Mind)	
SM-42	มีการจัดระบบการให้บริการที่ดี
SM-43	มีการบริการข้อมูลสารสนเทศแก่ผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา
SM-44	มีการสำรวจความต้องการของผู้รับบริการ
SM-45	มีความตั้งใจ เต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่บริการ
SM-46	มีความเป็นผู้นำที่มุ่งสู่การบริการ
SM-47	มีความร่วมมือกับบุคลากรและชุมชนเพื่อสร้างความเท่าเทียมทางการศึกษา
SM-48	มีความสามารถช่วยเหลือผู้อื่น
SM-49	มีความสามารถให้คำปรึกษาแนะนำ
SM-50	สนับสนุนการเข้าร่วมกิจกรรมของผู้ปกครอง
องค์ประกอบที่ 7 สมรรถนะการสื่อสาร (Communication)	
C-51	มีทักษะการเขียน
C-52	มีทักษะการพูด
C-53	มีทักษะการฟัง
C-54	มีทักษะการอ่าน

จากตารางที่ 25 พบว่า พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สามารถแยกหมวดหมู่ได้จำนวน 7 องค์ประกอบ 54 สมรรถนะ โดยในแต่ละองค์ประกอบได้เรียงสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามตัวอักษรตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน¹⁸³

ผู้วิจัยได้สร้างพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 7 องค์ประกอบ 54 สมรรถนะ โดยใช้แนวการจัดทำพจนานุกรมตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีรายละเอียดหัวข้อดังต่อไปนี้ 1) คำนิยาม 2) การเขียนมุมมอง ได้แก่ (1) มุมมองของครูสภา ประกอบด้วยมาตรฐาน 3 ด้าน คือ (1.1) ด้านมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ (1.2) ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน และ (1.3) ด้านมาตรฐานการปฏิบัติตน (2) มุมมองของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา(ก.ค.ศ.) ประกอบด้วยมาตรฐาน 3 ด้าน คือ (2.1) ด้านวินัย คุณธรรมและจรรยาบรรณ (2.2) ด้านความรู้ความสามารถ และ (2.3) ด้านผลการปฏิบัติงาน 3) วัตถุประสงค์ 4) การเขียนหน่วยวัด 5) ความถี่ในการเก็บข้อมูล 6) ผู้กำหนดเป้าหมาย 7) ผู้รับผิดชอบ 8) ที่มาของเป้าหมาย 9) การกำหนดข้อมูลดิบในอดีต 10) การกำหนดค่าเป้าหมายของปีปัจจุบัน 11) การกำหนดช่วงของค่าเป้าหมาย 12) แผนการดำเนินงาน 13) เอกสารที่เกี่ยวข้อง 14) ผู้เก็บข้อมูล รายละเอียดของพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในภาคผนวก จ (พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา) ซึ่งในตอนที 3 นี้ผู้วิจัยได้นำตัวอย่างของพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา มาแสดงองค์ประกอบละ 1 สมรรถนะ รายละเอียดดังตารางที่ 26 -32



¹⁸³ ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 เฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 7 รอบ 5 ธันวาคม 2554. (กรุงเทพฯ : ราชบัณฑิตยสถาน, 2556).

ตัวอย่างพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะการทำงานเป็นทีม (Teamwork)

ตารางที่ 26 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการทำงานเป็นทีม (T-01)

T-01	เข้าใจความต้องการของผู้ร่วมงาน
คำนิยาม	รู้ถึงความต้องการของบุคลากรในโรงเรียนในการปฏิบัติงาน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีการสื่อสารที่ดี มีการประชุมชี้แจงเรื่องต่าง ๆ อยู่เสมอ
มุมมอง (ด้าน)	
1. ครูสภา	1. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน
2. ก.ค.ศ.	2. ด้านผลการปฏิบัติงาน
วัตถุประสงค์	เพื่อวัดความเข้าใจความต้องการของผู้ร่วมงาน ของผู้อำนวยการโรงเรียน โดยพิจารณาจากผลการทำงานในรอบปีที่ผ่านมา
หน่วยวัด	คะแนนเฉลี่ย
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	สรุปข้อมูลเมื่อสิ้นปีการศึกษา
ผู้กำหนดเป้าหมาย	บุคลากรทุกคนในโรงเรียน
ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารของโรงเรียน
ที่มาของเป้าหมาย	นโยบายองค์การ ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนร่วมกันกำหนดคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน ด้านความเข้าใจความต้องการของผู้ร่วมงาน โดยอิงเกณฑ์มาตรฐานประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale)
ข้อมูลดิบในอดีต	คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียนด้านความเข้าใจความต้องการของผู้ร่วมงาน ในปีการศึกษาที่ผ่านมา
เป้าหมายปีปัจจุบัน	คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน ด้านความเข้าใจความต้องการของผู้ร่วมงาน ในปีการศึกษาปัจจุบันเท่ากับหรือสูงกว่าปีที่ผ่านมา

ตารางที่ 26 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการทำงานเป็นทีม
(T-01) (ต่อ)

T-01	เข้าใจความต้องการของผู้ร่วมงาน				
ระดับการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	1.00-1.49 คะแนน	1.50-2.49 คะแนน	2.50-3.49 คะแนน	3.50-4.49 คะแนน	4.50-5.00 คะแนน
แผนดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมบุคลากรทุกคนในโรงเรียนเพื่อชี้แจง เรื่อง การประเมินความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน ด้านความเข้าใจความต้องการของผู้ร่วมงานมีผลต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนของผู้อำนวยการโรงเรียนที่จะต้องมีการประเมินทุกปี - แต่งตั้งคณะกรรมการในการพิจารณาประเด็นที่จะนำมาสร้างเครื่องมือในการประเมินความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน ด้านความเข้าใจความต้องการของผู้ร่วมงาน - สร้างเครื่องมือและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ - เมื่อสิ้นปีการศึกษา คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผล สรุปและอภิปรายผล - นำผลที่ได้จากการประเมินความพึงพอใจมาเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีม เรื่อง เข้าใจความต้องการของผู้ร่วมงานในปีต่อไป 				
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> - แบบประเมินความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน ด้านความเข้าใจความต้องการของผู้ร่วมงาน - รายงานสรุปผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียนที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน 				
ผู้เก็บข้อมูล	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของโรงเรียน				

ตัวอย่างพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะการวิเคราะห์และสังเคราะห์(Analysis and Synthesis)

ตารางที่ 27 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ (AS-10)

AS-10	กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน
คำนิยาม	การกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานต่าง ๆ ในโรงเรียนอย่างชัดเจน มีการกำหนดเป้าหมายเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีตัวชี้ความสำเร็จของงาน
มุมมอง (ด้าน) 1. ครูสภา 2. ก.ค.ศ.	1. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน 2. ด้านผลการปฏิบัติงาน
วัตถุประสงค์	เพื่อประเมินความสามารถการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงเรียน พิจารณาจากการดำเนินโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน ที่เกิดขึ้นในรอบปีที่ผ่านมา
หน่วยวัด	เปอร์เซ็นต์
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	สรุปข้อมูลเมื่อสิ้นปีการศึกษา
ผู้กำหนดเป้าหมาย	บุคลากรทุกคนในโรงเรียน
ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารงานบุคคลของโรงเรียน
ที่มาของเป้าหมาย	ฐานข้อมูลในอดีต พิจารณาจากจำนวนโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในแผนปฏิบัติการของโรงเรียน ที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานต่าง ๆ ในโรงเรียนอย่างชัดเจน มีการกำหนดเป้าหมายเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีตัวชี้ความสำเร็จของงาน เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ในปีการศึกษาที่ผ่านมา
ข้อมูลดิบในอดีต	เปอร์เซ็นต์จำนวนโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในแผนปฏิบัติการของโรงเรียน ที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานต่าง ๆ ในโรงเรียนอย่างชัดเจน มีการกำหนดเป้าหมายเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีตัวชี้ความสำเร็จของงาน เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ในปีการศึกษาที่ผ่านมา

ตารางที่ 27 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการวิเคราะห์และ
สังเคราะห์ (AS-10) (ต่อ)

AS-10	กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน				
ระดับการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	<60%	60-69%	70-79%	80-89%	>89%
เป้าหมายปี ปัจจุบัน	เปอร์เซ็นต์จำนวนโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในแผนปฏิบัติการของโรงเรียน ที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานต่าง ๆ ในโรงเรียนอย่างชัดเจน มีการกำหนดเป้าหมายเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีตัวชี้ความสำเร็จของงาน เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ในปีการศึกษาปัจจุบันเท่ากับหรือสูงกว่าปีที่ผ่านมา				
แผนดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมบุคลากรในโรงเรียน และชี้แจงให้บุคลากรทราบถึงแนวการติดตามตรวจสอบผู้อำนวยการโรงเรียน - แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามตรวจสอบ การดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน - เมื่อสิ้นปีการศึกษา คณะกรรมการประเมินผล เก็บรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์ผล สรุปและอภิปรายผล - นำผลที่ได้จากการประเมินสมรรถนะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ เรื่อง กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน ไปใช้ในปีต่อไป 				
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	- รายงานผลการประเมินโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ				
ผู้เก็บข้อมูล	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของโรงเรียน				

ตัวอย่างพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบที่ 3 สมรรถนะภาวะ
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ตารางที่ 28 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง (TL-18)

TL-18	คำนึงถึงภาพลักษณ์ของสถานศึกษา
คำนิยาม	คิดถึงการสร้างภาพที่ดีของโรงเรียนให้เกิดขึ้นในจิตใจ ความรู้สึกนึกคิดของ สาธารณชน โดยการพัฒนาคุณภาพในด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารจัดการ บุคลากร ความรับผิดชอบต่อสังคม คุณภาพของผู้เรียน เพื่อสร้างชื่อเสียง ความนิยมชมชอบ ความน่าเชื่อถือ ศรัทธา และเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ เสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับโรงเรียน
มุมมอง (ด้าน)	
1. ครูสภา	1. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน
2. ก.ค.ศ.	2. ด้านผลการปฏิบัติงาน
วัตถุประสงค์	เพื่อประเมินการคำนึงถึงภาพลักษณ์ของสถานศึกษาของผู้อำนวยการ โรงเรียน โดยพิจารณาจากผลการทำงานในรอบปีที่ผ่านมา
หน่วยวัด	คะแนนเฉลี่ย
ความถี่ใน การเก็บข้อมูล	สรุปข้อมูลเมื่อสิ้นปีการศึกษา
ผู้กำหนดเป้าหมาย	บุคลากรทุกคนในโรงเรียน
ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารของโรงเรียน
ที่มาของเป้าหมาย	<u>นโยบายองค์กร</u> ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนร่วมกันกำหนดคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อ ผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การคำนึงถึงภาพลักษณ์ของสถานศึกษา โดยอิง เกณฑ์มาตรฐานประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale)
ข้อมูลดิบในอดีต	คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การคำนึงถึง ภาพลักษณ์ของสถานศึกษา ในปีการศึกษาที่ผ่านมา

ตารางที่ 28 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง (TL-18)

TL-18	ค่านึงถึงภาพลักษณ์ของสถานศึกษา				
เป้าหมายปีปัจจุบัน	คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การค่านึงถึงภาพลักษณ์ของสถานศึกษา ในปีการศึกษาปัจจุบันเท่ากับหรือสูงกว่าปีที่ผ่านมา				
ระดับการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	1.00-1.49 คะแนน	1.50-2.49 คะแนน	2.50-3.49 คะแนน	3.50-4.49 คะแนน	4.50-5.00 คะแนน
แผนดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมบุคลากรทุกคนในโรงเรียนเพื่อชี้แจง การประเมินความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การค่านึงถึงภาพลักษณ์ของสถานศึกษา ที่จะต้องมีการประเมินทุกปี - แต่งตั้งคณะกรรมการในการพิจารณาประเด็นที่จะนำมาสร้างเครื่องมือในการประเมินความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การค่านึงถึงภาพลักษณ์ของสถานศึกษา - สร้างเครื่องมือและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ - เมื่อสิ้นปีการศึกษา คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผล สรุปและอภิปรายผล - นำผลที่ได้จากการประเมินความคิดเห็นมาเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เรื่อง ค่านึงถึงภาพลักษณ์ของสถานศึกษา ไปใช้ในปีต่อไป 				
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> - แบบประเมินความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครองที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ค่านึงถึงภาพลักษณ์ของสถานศึกษา - รายงานสรุปผลการประเมินความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครองที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง มีความมั่นใจในการตัดสินใจ 				
ผู้เก็บข้อมูล	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของโรงเรียน				

ตัวอย่างพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบที่ 4 สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร(Human Potential Development)

ตารางที่ 29 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร (HPD-28)

HPD-28	เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้แก่บุคลากร
คำนิยาม	การนำเอาปัจจัยต่าง ๆ มาเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรในโรงเรียนถูกกระตุ้นพลังแห่งจิตใจให้มีความมุ่งมั่น เพื่อเอาชนะปัญหา อุปสรรค ที่ขวางกั้นจนสำเร็จ
มุมมอง (ด้าน)	
1. ครูสภา	1. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน
2. ก.ค.ศ.	2. ด้านผลการปฏิบัติงาน
วัตถุประสงค์	เพื่อประเมินการเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้แก่บุคลากร ของผู้อำนวยการโรงเรียน พิจารณาจากการดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน ที่เกิดขึ้นในรอบปีที่ผ่านมา
หน่วยวัด	เปอร์เซ็นต์
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	สรุปข้อมูลเมื่อสิ้นปีการศึกษา
ผู้กำหนดเป้าหมาย	บุคลากรทุกคนในโรงเรียน
ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารงานบุคคลของโรงเรียน
ที่มาของเป้าหมาย	<u>ฐานข้อมูลในอดีต</u> พิจารณาจากการดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆที่เกิดจากการเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้แก่บุคลากรของผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ในปีการศึกษาที่ผ่านมา
ข้อมูลดิบในอดีต	เปอร์เซ็นต์การดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆที่เกิดจากการเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้แก่บุคลากรของผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ในปีการศึกษาที่ผ่านมา

ตารางที่ 29 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร (HPD-28) (ต่อ)

HPD-28	เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้แก่บุคลากร				
เป้าหมายปีปัจจุบัน	เปอร์เซ็นต์การดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆที่เกิดจากการเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้แก่บุคลากรของผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ในปีการศึกษาปัจจุบันเท่ากับหรือสูงกว่าปีที่ผ่านมา				
ระดับการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	<60%	60-69%	70-79%	80-89%	>89%
แผนดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมบุคลากรในโรงเรียน และชี้แจงให้บุคลากรทราบถึงแนวการติดตามตรวจสอบผู้อำนวยการโรงเรียน - แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามตรวจสอบ การดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน - เมื่อสิ้นปีการศึกษา คณะกรรมการประเมินผล เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผล สรุปและอภิปรายผล - นำผลที่ได้จากการประเมินสมรรถนะการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เรื่อง เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้แก่บุคลากร ไปใช้ในปีต่อไป 				
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	- รายงานผลการประเมินโครงการและกิจกรรมต่างๆ				
ผู้เก็บข้อมูล	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของโรงเรียน				

ตัวอย่างพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบที่ 5 สมรรถนะการ
มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)

ตารางที่ 30 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์
(AM-35)

AM-35	มีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการพัฒนางาน
คำนิยาม	การกำหนดกรอบหรือทิศทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ชัดเจนว่าจะทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร อย่างไร และมีการตั้งเป้าหมายในการดำเนินงานให้ชัดเจน ซึ่งจะทำให้ผลการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ประสบผลสำเร็จ
มุมมอง (ด้าน)	
1. ครูสภา	1. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน
2. ก.ค.ศ.	2. ด้านผลการปฏิบัติงาน
วัตถุประสงค์	เพื่อวัดการกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการพัฒนางานของผู้อำนวยการโรงเรียน โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นในรอบปีที่ผ่านมาว่าประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด
หน่วยวัด	คะแนนเฉลี่ย
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	สรุปข้อมูลเมื่อสิ้นปีการศึกษา
ผู้กำหนดเป้าหมาย	บุคลากรทุกคนในโรงเรียน
ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารของโรงเรียน
ที่มาของเป้าหมาย	<u>นโยบายองค์กร</u> ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนร่วมกันกำหนดคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการพัฒนางานของ โดยอิงเกณฑ์มาตรฐานประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale)
ข้อมูลดิบในอดีต	คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการพัฒนางานของผู้อำนวยการโรงเรียน ในปีการศึกษาที่ผ่านมา

ตารางที่ 30 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์
(AM-35) (ต่อ)

AM-35	มีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการพัฒนางาน				
เป้าหมายปี ปัจจุบัน	คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การกำหนด ทิศทางและเป้าหมายในการพัฒนางานของผู้อำนวยการโรงเรียน ในปีการศึกษาปัจจุบันเท่ากับหรือสูงกว่าปีที่ผ่านมา				
ระดับการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	1.00-1.49 คะแนน	1.50-2.49 คะแนน	2.50-3.49 คะแนน	3.50-4.49 คะแนน	4.50-5.00 คะแนน
แผนดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมบุคลากรทุกคนในโรงเรียนเพื่อชี้แจง การประเมินความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการพัฒนางานของผู้อำนวยการโรงเรียน ที่จะต้องมีการประเมินทุกปี - แต่งตั้งคณะกรรมการในการพิจารณาประเด็นที่จะนำมาสร้างเครื่องมือในการประเมินความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการพัฒนางานของผู้อำนวยการโรงเรียน - สร้างเครื่องมือและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ - เมื่อสิ้นปีการศึกษา คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผล สรุปและอภิปรายผล - นำผลที่ได้จากการประเมินความพึงพอใจมาเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ เรื่อง มีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการพัฒนางาน ในปีต่อไป 				
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> - แบบประเมินความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียนที่มีต่อการกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการพัฒนางานของผู้อำนวยการโรงเรียน - รายงานสรุปผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียนที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง มีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการพัฒนางานของผู้อำนวยการโรงเรียน 				
ผู้เก็บข้อมูล	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของโรงเรียน				

ตัวอย่างพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบที่ 6 สมรรถนะการบริการ
ที่ดี (Service Mind)

ตารางที่ 31 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการบริการที่ดี (SM-42)

SM-42	มีการจัดระบบการให้บริการที่ดี
คำนิยาม	การดำเนินกิจกรรมของโรงเรียนเพื่อช่วยเหลือหรือตอบสนองความต้องการของครู นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องด้วยความเต็มใจ การอำนวยความสะดวก ลดขั้นตอนการดำเนินการต่าง ๆ บุคลากรแต่งกายที่สุภาพเรียบร้อย สีสันและแววตาที่ยิ้มแย้มแจ่มใส กริยาท่าทางที่สุภาพอ่อนน้อม การพูดจาด้วยน้ำเสียงที่นุ่มนวล ชัดเจน ให้เกียรติ สร้างความประทับใจกับผู้รับบริการ
มุมมอง (ด้าน)	
1. ครูสภา	1. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน
2. ก.ค.ศ.	2. ด้านผลการปฏิบัติงาน
วัตถุประสงค์	เพื่อวัดการจัดระบบการให้บริการที่ดีของผู้อำนวยการโรงเรียน โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นในรอบปีที่ผ่านมา ว่าบุคลากรในโรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครองและหน่วยงานภายนอกมีความประทับใจในการให้บริการเป็นอย่างไร
หน่วยวัด	คะแนนเฉลี่ย
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	สรุปข้อมูลเมื่อสิ้นปีการศึกษา
ผู้กำหนดเป้าหมาย	บุคลากรทุกคนในโรงเรียน
ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารของโรงเรียน
ที่มาของเป้าหมาย	<u>นโยบายองค์กร</u> ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนร่วมกันกำหนดคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การจัดระบบการให้บริการที่ดี โดยอิงเกณฑ์มาตรฐานประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale)

ตารางที่ 31 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการบริการที่ดี (SM-42) (ต่อ)

SM-42	มีการจัดระบบการให้บริการที่ดี				
ข้อมูลดิบในอดีต	คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การจัดระบบการให้บริการที่ดี ในปีการศึกษาที่ผ่านมา				
เป้าหมายปีปัจจุบัน	คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การจัดระบบการให้บริการที่ดี ในปีการศึกษาปัจจุบันเท่ากับหรือสูงกว่าปีที่ผ่านมา				
ระดับการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	1.00-1.49 คะแนน	1.50-2.49 คะแนน	2.50-3.49 คะแนน	3.50-4.49 คะแนน	4.50-5.00 คะแนน
แผนดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมบุคลากรทุกคนในโรงเรียนเพื่อชี้แจง การประเมินความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การจัดระบบการให้บริการที่ดี มีผลต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนของผู้อำนวยการโรงเรียน ที่จะต้องมีการประเมินทุกปี - แต่งตั้งคณะกรรมการในการพิจารณาประเด็นที่จะนำมาสร้างเครื่องมือในการประเมินความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การจัดระบบการให้บริการที่ดี - สร้างเครื่องมือและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ - เมื่อสิ้นปีการศึกษา คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผล สรุปและอภิปรายผล - นำผลที่ได้จากการประเมินความพึงพอใจมาเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการบริการที่ดี เรื่อง มีการจัดระบบการให้บริการที่ดี ในปีต่อไป 				
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> - แบบประเมินความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครอง และหน่วยงานภายนอกที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง มีการจัดระบบการให้บริการที่ดี - รายงานสรุปผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครองและหน่วยงานภายนอกที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง มีการจัดระบบการให้บริการที่ดี 				
ผู้เก็บข้อมูล	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของโรงเรียน				

ตัวอย่างพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบที่ 7 สมรรถนะการสื่อสาร (Communication)

ตารางที่ 32 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการสื่อสาร (C-51)

C-51	มีทักษะการเขียน
คำนิยาม	การใช้ภาษาเพื่อสื่อสารถึงความรู้ ความคิด ความรู้สึกและอารมณ์ต่าง ๆ จากผู้เขียนไปยังผู้อ่าน เช่น เขียนหนังสือ บทความทางวิชาการ ให้บุคลากรในโรงเรียนนำไปใช้ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ
มุมมอง (ด้าน)	
1. ครูสภา	1. ด้านมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ
2. ก.ค.ศ.	2. ด้านความรู้ความสามารถ
วัตถุประสงค์	เพื่อประเมินทักษะการเขียนของผู้อำนวยการโรงเรียน พิจารณาจากการดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน ที่เกิดขึ้นในรอบปีที่ผ่านมา
หน่วยวัด	เปอร์เซ็นต์
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	สรุปข้อมูลเมื่อสิ้นปีการศึกษา
ผู้กำหนดเป้าหมาย	บุคลากรทุกคนในโรงเรียน
ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารงานบุคคลของโรงเรียน
ที่มาของเป้าหมาย	ฐานข้อมูลในอดีต พิจารณาจากการดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆที่เกิดจากทักษะการเขียนของผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ในปีการศึกษาที่ผ่านมา
ข้อมูลดิบในอดีต	เปอร์เซ็นต์การดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆที่เกิดจากทักษะการเขียนของผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ในปีการศึกษาที่ผ่านมา
เป้าหมายปีปัจจุบัน	เปอร์เซ็นต์การดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆที่เกิดจากทักษะการเขียนของผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ในปีการศึกษาปัจจุบันเท่ากับหรือสูงกว่าปีที่ผ่านมา

ตารางที่ 32 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการสื่อสาร (C-51) (ต่อ)

C-51	มีทักษะการเขียน				
ระดับการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	<60%	60-69%	70-79%	80-89%	>89%
แผนดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมบุคลากรในโรงเรียน และชี้แจงให้บุคลากรทราบถึงแนวการติดตามตรวจสอบผู้อำนวยการโรงเรียน - แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามตรวจสอบ การดำเนินโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดจากทักษะการเขียนของผู้อำนวยการโรงเรียน - เมื่อสิ้นปีการศึกษา คณะกรรมการประเมินผล เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผล สรุปและอภิปรายผล - นำผลที่ได้จากการประเมินสมรรถนะการสื่อสาร เรื่อง มีทักษะการเขียนไปใช้ในปีต่อไป 				
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	- รายงานผลการประเมินโครงการและกิจกรรมต่างๆ				
ผู้เก็บข้อมูล	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของโรงเรียน				

ตอนที่ 4 ผลการยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผู้วิจัยนำพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 7 องค์ประกอบ 54 สมรรถนะ ที่สร้างเสร็จแล้วไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ยืนยันโดยใช้แบบสอบถามเพื่อยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) พิจารณา 4 ด้าน คือ มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และมีประโยชน์ ผลการยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา รายละเอียดดังตารางที่ 33 – 36

ตารางที่ 33 ผลการยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านมีความถูกต้อง

รหัส	สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	ความคิดเห็นด้านมีความถูกต้อง			
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะการทำงานเป็นทีม (Teamwork)					
T-01	เข้าใจความต้องการของผู้ร่วมงาน	5	100	-	-
T-02	เป็นผู้ที่บริหารความขัดแย้งได้ดี	5	100	-	-
T-03	มีความสามารถในการจูงใจให้คนทำงานร่วมกัน	5	100	-	-
T-04	มีความสามารถในการตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง	5	100	-	-
T-05	มีความสามารถในการบริหารจัดการ	5	100	-	-
T-06	มีความสามารถในการประสานงาน	5	100	-	-
T-07	มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	5	100	-	-
T-08	มีหลักประชาธิปไตยในการทำงาน	5	100	-	-
T-09	ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น	5	100	-	-
องค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ (Analysis and Synthesis)					
AS-10	กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน	5	100	-	-
AS-11	มีความสามารถใช้อุปกรณ์สารสนเทศที่ทันสมัยในการแก้ปัญหาของสถานศึกษา	5	100	-	-
AS-12	มีความสามารถในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา	5	100	-	-
AS-13	มีความสามารถในการสื่อสารผ่านเทคโนโลยีที่ทันสมัย	5	100	-	-
AS-14	มีความสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา	5	100	-	-
AS-15	สรุปความคิดรวบยอด เกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ	5	100	-	-
AS-16	สามารถคิดอย่างเป็นระบบได้	5	100	-	-

ตารางที่ 33 ผลการยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านมีความถูกต้อง (ต่อ)

รหัส	สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	ความคิดเห็นด้านมีความถูกต้อง			
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
AS-17	สามารถวางแผนงานในการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ	5	100	-	-
องค์ประกอบที่ 3 สมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)					
TL-18	คำนึงถึงภาพลักษณ์ของสถานศึกษา	5	100	-	-
TL-19	บริหารงานได้อย่างถูกต้องแม่นยำ	5	100	-	-
TL-20	บริหารงานอย่างโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้	5	100	-	-
TL-21	บริหารเวลาในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	5	100	-	-
TL-22	มีการกำหนดรูปแบบวัฒนธรรมการทำงาน ของสถานศึกษา	5	100	-	-
TL-23	มีการจัดลำดับความสำคัญในการปฏิบัติงาน	5	100	-	-
TL-24	มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน	5	100	-	-
TL-25	มีระเบียบวินัย	5	100	-	-
TL-26	มีอุดมการณ์ที่ดีในการบริหารงาน	5	100	-	-
TL-27	ยึดกฎและระเบียบในการบริหารงาน	5	100	-	-
องค์ประกอบที่ 4 สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพบุคลากร (Human Potential Development)					
HPD-28	เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้แก่บุคลากร	5	100	-	-
HPD-29	มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการบริหารงานบุคคล	5	100	-	-
HPD-30	มีความสามารถในการควบคุมการทำงานของบุคลากร	5	100	-	-
HPD-31	มีความสามารถในการมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของบุคลากร	5	100	-	-

ตารางที่ 33 ผลการยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านมีความถูกต้อง (ต่อ)

รหัส	สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	ความคิดเห็นด้านมีความถูกต้อง			
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
HPD-32	ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มี ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ	5	100	-	-
HPD-33	ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้วย วิธีการที่หลากหลาย	5	100	-	-
HPD-34	สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่ บุคลากร	5	100	-	-
องค์ประกอบที่ 5 สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)					
AM-35	มีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการ พัฒนางาน	5	100	-	-
AM-36	มีการปรับใช้กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับ สถานการณ์	5	100	-	-
AM-37	มีความสามารถในการกำหนดนโยบายที่ดีได้	5	100	-	-
AM-38	มีความสามารถในการวางแผนและจัดการ องค์กร	5	100	-	-
AM-39	มีความอดทนและมีความกระตือรือร้นในการ ทำงาน	5	100	-	-
AM-40	มีประสบการณ์ในการบริหารงาน	5	100	-	-
AM-41	มีภาวะผู้นำด้านการบริหารเพื่อส่งเสริม ผลสัมฤทธิ์และผลสำเร็จของผู้เรียน	5	100	-	-
องค์ประกอบที่ 6 สมรรถนะการบริการที่ดี (Service Mind)					
SM-42	มีการจัดระบบการให้บริการที่ดี	5	100	-	-
SM-43	มีการบริการข้อมูลสารสนเทศแก่ผู้เกี่ยวข้อง ในการจัดการศึกษา	5	100	-	-
SM-44	มีการสำรวจความต้องการของผู้รับบริการ	5	100	-	-

ตารางที่ 33 ผลการยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านมีความถูกต้อง (ต่อ)

รหัส	สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	ความคิดเห็นด้านมีความถูกต้อง			
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
SM-45	มีความตั้งใจ เต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่บริการ	5	100	-	-
SM-46	มีความเป็นผู้นำที่มุ่งสู่การบริการ	5	100	-	-
SM-47	มีความร่วมมือกับบุคลากรและชุมชนเพื่อสร้างความเท่าเทียมทางการศึกษา	5	100	-	-
SM-48	มีความสามารถช่วยเหลือผู้อื่น	5	100	-	-
SM-49	มีความสามารถให้คำปรึกษาแนะนำ	5	100	-	-
SM-50	สนับสนุนการเข้าร่วมกิจกรรมของผู้ปกครอง	5	100	-	-
องค์ประกอบที่ 7 สมรรถนะการสื่อสาร (Communication)					
C-51	มีทักษะการเขียน	5	100	-	-
C-52	มีทักษะการพูด	5	100	-	-
C-53	มีทักษะการฟัง	5	100	-	-
C-54	มีทักษะการอ่าน	5	100	-	-

จากตารางที่ 33 พบว่า ผลการยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านมีความถูกต้อง จำนวน 54 สมรรถนะ ผู้ทรงคุณวุฒิ เห็นด้วย จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100 แสดงว่า ผลการยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 7 องค์ประกอบ 54 สมรรถนะ มีความถูกต้อง

ตารางที่ 34 ผลการยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านความเหมาะสม

รหัส	สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	ความคิดเห็นด้านเหมาะสม			
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะการทำงานเป็นทีม (Teamwork)					
T-01	เข้าใจความต้องการของผู้ร่วมงาน	5	100	-	-
T-02	เป็นผู้ที่บริหารความขัดแย้งได้ดี	5	100	-	-
T-03	มีความสามารถในการจูงใจให้คนทำงานร่วมกัน	5	100	-	-
T-04	มีความสามารถในการตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง	5	100	-	-
T-05	มีความสามารถในการบริหารจัดการ	5	100	-	-
T-06	มีความสามารถในการประสานงาน	5	100	-	-
T-07	มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	5	100	-	-
T-08	มีหลักประชาธิปไตยในการทำงาน	5	100	-	-
T-09	ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น	5	100	-	-
องค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ (Analysis and Synthesis)					
AS-10	กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน	5	100	-	-
AS-11	มีความสามารถใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยในการแก้ปัญหาของสถานศึกษา	5	100	-	-
AS-12	มีความสามารถในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา	5	100	-	-
AS-13	มีความสามารถในการสื่อสารผ่านเทคโนโลยีที่ทันสมัย	5	100	-	-
AS-14	มีความสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา	5	100	-	-
AS-15	สรุปความคิดรวบยอด เกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ	5	100	-	-
AS-16	สามารถคิดอย่างเป็นระบบ	5	100	-	-
AS-17	สามารถวางแผนงานในการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ	5	100	-	-

ตารางที่ 34 ผลการยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านเหมาะสม (ต่อ)

รหัส	สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	ความคิดเห็นด้านเหมาะสม			
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
องค์ประกอบที่ 3 สมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)					
TL-18	คำนึงถึงภาพลักษณ์ของสถานศึกษา	5	100	-	-
TL-19	บริหารงานได้อย่างถูกต้องแม่นยำ	5	100	-	-
TL-20	บริหารงานอย่างโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้	5	100	-	-
TL-21	บริหารเวลาในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	5	100	-	-
TL-22	มีการกำหนดรูปแบบวัฒนธรรมการทำงาน ของสถานศึกษา	5	100	-	-
TL-23	มีการจัดลำดับความสำคัญในการปฏิบัติงาน	5	100	-	-
TL-24	มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน	5	100	-	-
TL-25	มีระเบียบวินัย	5	100	-	-
TL-26	มีอุดมการณ์ที่ดีในการบริหารงาน	5	100	-	-
TL-27	ยึดกฎและระเบียบในการบริหารงาน	5	100	-	-
องค์ประกอบที่ 4 สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพบุคลากร (Human Potential Development)					
HPD-28	เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้แก่บุคลากร	5	100	-	-
HPD-29	มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการบริหารงานบุคคล	5	100	-	-
HPD-30	มีความสามารถในการควบคุมการทำงานของบุคลากร	5	100	-	-
HPD-31	มีความสามารถในการมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของบุคลากร	5	100	-	-
HPD-32	ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ	5	100	-	-

ตารางที่ 34 ผลการยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านเหมาะสม (ต่อ)

รหัส	สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	ความคิดเห็นด้านเหมาะสม			
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
HPD-33	ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้วยวิธีการที่หลากหลาย	4	80	1	20
HPD-34	สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากร	5	100	-	-
องค์ประกอบที่ 5 สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)					
AM-36	มีการปรับใช้กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์	5	100	-	-
AM-37	มีความสามารถในการกำหนดนโยบายที่ดีได้	5	100	-	-
AM-38	มีความสามารถในการวางแผนและจัดการองค์กร	5	100	-	-
AM-39	มีความอดทนและมีความกระตือรือร้นในการทำงาน	5	100	-	-
AM-40	มีประสิทธิภาพในการบริหารงาน	5	100	-	-
AM-41	มีภาวะผู้นำด้านการบริหารเพื่อส่งเสริมผลสัมฤทธิ์และผลสำเร็จของผู้เรียน	5	100	-	-
องค์ประกอบที่ 6 สมรรถนะการบริการที่ดี (Service Mind)					
SM-42	มีการจัดระบบการให้บริการที่ดี	5	100	-	-
SM-43	มีการบริการข้อมูลสารสนเทศแก่ผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา	5	100	-	-
SM-44	มีการสำรวจความต้องการของผู้รับบริการ	5	100	-	-
SM-45	มีความตั้งใจ เต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่บริการ	5	100	-	-
SM-46	มีความเป็นผู้นำที่มุ่งสู่การบริการ	5	100	-	-

ตารางที่ 34 ผลการยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านเหมาะสม (ต่อ)

รหัส	สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	ความคิดเห็นด้านเหมาะสม			
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
SM-47	มีความร่วมมือกับบุคลากรและชุมชนเพื่อ สร้างความเท่าเทียมทางการศึกษา	5	100	-	-
SM-48	มีความสามารถช่วยเหลือผู้อื่น	5	100	-	-
SM-49	มีความสามารถให้คำปรึกษาแนะนำ	5	100	-	-
SM-50	สนับสนุนการเข้าร่วมกิจกรรมของผู้ปกครอง	5	100	-	-
องค์ประกอบที่ 7 สมรรถนะการสื่อสาร (Communication)					
C-51	มีทักษะการเขียน	5	100	-	-
C-52	มีทักษะการพูด	5	100	-	-
C-53	มีทักษะการฟัง	5	100	-	-
C-54	มีทักษะการอ่าน	5	100	-	-

จากตารางที่ 34 พบว่า ผลการยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านความเหมาะสม จำนวน 53 สมรรถนะ ผู้ทรงคุณวุฒิ เห็นด้วยว่าเหมาะสม จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100 มีอยู่ 1 สมรรถนะ ได้แก่ HPD-33 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้วยวิธีการที่หลากหลาย ผู้ทรงคุณวุฒิ เห็นด้วยว่าเหมาะสม จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 80 ไม่เห็นด้วยว่าเหมาะสมจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 20 เหตุผลที่ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นไม่เห็นด้วยว่าเหมาะสม เพราะท่านคิดว่าสมรรถนะ HPD-33 ไปซ้ำกับ สมรรถนะ HPD-32 แต่ผู้วิจัยได้ปรับปรุงแก้ไขคำนิยามของสมรรถนะทั้ง 2 ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิเรียบร้อยแล้ว สรุปได้ว่า ผลการยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 7 องค์ประกอบ 54 สมรรถนะเหมาะสม

ตารางที่ 35 ผลการยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านเป็นไปได้

รหัส	สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	ความคิดเห็นด้านเป็นไปได้			
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะการทำงานเป็นทีม (Teamwork)					
T-01	เข้าใจความต้องการของผู้ร่วมงาน	5	100	-	-
T-02	เป็นผู้ที่บริหารความขัดแย้งได้ดี	5	100	-	-
T-03	มีความสามารถในการจูงใจให้คนทำงานร่วมกัน	5	100	-	-
T-04	มีความสามารถในการตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง	5	100	-	-
T-05	มีความสามารถในการบริหารจัดการ	5	100	-	-
T-06	มีความสามารถในการประสานงาน	5	100	-	-
T-07	มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	5	100	-	-
T-08	มีหลักประชาธิปไตยในการทำงาน	5	100	-	-
T-09	ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น	5	100	-	-
องค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ (Analysis and Synthesis)					
AS-10	กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน	5	100	-	-
AS-11	มีความสามารถใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยในการแก้ปัญหาของสถานศึกษา	5	100	-	-
AS-12	มีความสามารถในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา	5	100	-	-
AS-13	มีความสามารถในการสื่อสารผ่านเทคโนโลยีที่ทันสมัย	5	100	-	-
AS-14	มีความสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา	5	100	-	-
AS-15	สรุปความคิดรวบยอด เกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ	5	100	-	-
AS-16	สามารถคิดอย่างเป็นระบบได้	5	100	-	-
AS-17	สามารถวางแผนงานในการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ	5	100	-	-

ตารางที่ 35 ผลการยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านเป็นไปได้ (ต่อ)

รหัส	สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	ความคิดเห็นด้านเป็นไปได้			
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
องค์ประกอบที่ 3 สมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)					
TL-18	คำนึงถึงภาพลักษณ์ของสถานศึกษา	5	100	-	-
TL-19	บริหารงานได้อย่างถูกต้องแม่นยำ	5	100	-	-
TL-20	บริหารงานอย่างโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้	5	100	-	-
TL-21	บริหารเวลาในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	5	100	-	-
TL-22	มีการกำหนดรูปแบบวัฒนธรรมการทำงาน ของสถานศึกษา	5	100	-	-
TL-23	มีการจัดลำดับความสำคัญในการปฏิบัติงาน	5	100	-	-
TL-24	มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน	5	100	-	-
TL-25	มีระเบียบวินัย	5	100	-	-
TL-26	มีอุดมการณ์ที่ดีในการบริหารงาน	5	100	-	-
TL-27	ยึดกฎและระเบียบในการบริหารงาน	5	100	-	-
องค์ประกอบที่ 4 สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพบุคลากร (Human Potential Development)					
HPD-28	เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้แก่บุคลากร	5	100	-	-
HPD-29	มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการบริหารงานบุคคล	5	100	-	-
HPD-30	มีความสามารถในการควบคุมการทำงานของบุคลากร	5	100	-	-
HPD-31	มีความสามารถในการมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของบุคลากร	5	100	-	-
HPD-32	ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ	5	100	-	-

ตารางที่ 35 ผลการยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านเป็นไปได้ (ต่อ)

รหัส	สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	ความคิดเห็นด้านเป็นไปได้			
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
HPD-33	ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้วยวิธีการที่หลากหลาย	4	80	1	20
HPD-34	สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากร	5	100	-	-
องค์ประกอบที่ 5 สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)					
AM-35	มีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการพัฒนางาน	5	100	-	-
AM-36	มีการปรับใช้กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์	5	100	-	-
AM-37	มีความสามารถในการกำหนดนโยบายที่ดี	5	100	-	-
AM-38	มีความสามารถในการวางแผนและจัดการองค์กร	5	100	-	-
AM-39	มีความอดทนและมีความกระตือรือร้นในการทำงาน	5	100	-	-
AM-40	มีประสบการณ์ในการบริหารงาน	5	100	-	-
AM-41	มีภาวะผู้นำด้านการบริหารเพื่อส่งเสริมผลสัมฤทธิ์และผลสำเร็จของผู้เรียน	5	100	-	-
องค์ประกอบที่ 6 สมรรถนะการบริการที่ดี (Service Mind)					
SM-42	มีการจัดระบบการให้บริการที่ดี	5	100	-	-
SM-43	มีการบริการข้อมูลสารสนเทศแก่ผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา	5	100	-	-
SM-44	มีการสำรวจความต้องการของผู้รับบริการ	5	100	-	-
SM-45	มีความตั้งใจ เต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่บริการ	5	100	-	-
SM-46	มีความเป็นผู้นำที่มุ่งสู่การบริการ	5	100	-	-

ตารางที่ 35 ผลการยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านเป็นไปได้ (ต่อ)

รหัส	สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	ความคิดเห็นด้านเป็นไปได้			
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
SM-47	มีความร่วมมือกับบุคลากรและชุมชนเพื่อ สร้างความเท่าเทียมทางการศึกษา	5	100	-	-
SM-48	มีความสามารถช่วยเหลือผู้อื่น	5	100	-	-
SM-49	มีความสามารถให้คำปรึกษาแนะนำ	5	100	-	-
SM-50	สนับสนุนการเข้าร่วมกิจกรรมของผู้ปกครอง	5	100	-	-
องค์ประกอบที่ 7 สมรรถนะการสื่อสาร (Communication)					
C-51	มีทักษะการเขียน	5	100	-	-
C-52	มีทักษะการพูด	5	100	-	-
C-53	มีทักษะการฟัง	5	100	-	-
C-54	มีทักษะการอ่าน	5	100	-	-

จากตารางที่ 35 พบว่า ผลการยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านเป็นไปได้ จำนวน 53 สมรรถนะ ผู้ทรงคุณวุฒิ เห็นด้วย จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100 มีอยู่ 1 สมรรถนะ ได้แก่ HPD-33 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้วยวิธีการที่หลากหลาย ผู้ทรงคุณวุฒิ เห็นด้วยว่าเป็นไปได้ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 80 ไม่เห็นด้วยว่าเป็นไปได้ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 20 เหตุผลที่ผู้ทรงคุณวุฒิไม่เห็นด้วยว่าเป็นไปได้ เพราะท่านคิดว่า สมรรถนะ HPD-33 ไปซ้ำกับ สมรรถนะ HPD-32 แต่ผู้วิจัยได้ปรับปรุง แกไขคำนิยามของสมรรถนะ ทั้ง 2 ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิเรียบร้อยแล้ว สรุปได้ว่า แสดงว่า ผลการยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 7 องค์ประกอบ 54 สมรรถนะ เป็นไปได้

ตารางที่ 36 ผลการยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านมีประโยชน์

รหัส	สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	ความคิดเห็นด้านมีประโยชน์			
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะการทำงานเป็นทีม (Teamwork)					
T-01	เข้าใจความต้องการของผู้ร่วมงาน	5	100	-	-
T-02	เป็นผู้ที่บริหารความขัดแย้งได้ดี	5	100	-	-
T-03	มีความสามารถในการจูงใจให้คนทำงานร่วมกัน	5	100	-	-
T-04	มีความสามารถในการตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง	5	100	-	-
T-05	มีความสามารถในการบริหารจัดการ	5	100	-	-
T-06	มีความสามารถในการประสานงาน	5	100	-	-
T-07	มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	5	100	-	-
T-08	มีหลักประชาธิปไตยในการทำงาน	5	100	-	-
T-09	ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น	5	100	-	-
องค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ (Analysis and Synthesis)					
AS-10	กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานได้	5	100	-	-
AS-11	มีความสามารถใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยในการแก้ปัญหาของสถานศึกษา	5	100	-	-
AS-12	มีความสามารถในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา	5	100	-	-
AS-13	มีความสามารถในการสื่อสารผ่านเทคโนโลยีที่ทันสมัย	5	100	-	-
AS-14	มีความสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา	5	100	-	-
AS-15	สรุปความคิดรวบยอด เกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ	5	100	-	-
AS-16	สามารถคิดอย่างเป็นระบบได้	5	100	-	-
AS-17	สามารถวางแผนงานในการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ	5	100	-	-

ตารางที่ 36 ผลการยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านมีประโยชน์ (ต่อ)

รหัส	สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	ความคิดเห็นด้านมีประโยชน์			
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
องค์ประกอบที่ 3 สมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)					
TL-18	คำนึงถึงภาพลักษณ์ของสถานศึกษา	5	100	-	-
TL-19	บริหารงานได้อย่างถูกต้องแม่นยำ	5	100	-	-
TL-20	บริหารงานอย่างโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้	5	100	-	-
TL-21	บริหารเวลาในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	5	100	-	-
TL-22	มีการกำหนดรูปแบบวัฒนธรรมการทำงาน ของสถานศึกษา	5	100	-	-
TL-23	มีการจัดลำดับความสำคัญในการปฏิบัติงาน	5	100	-	-
TL-24	มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน	5	100	-	-
TL-25	มีระเบียบวินัย	5	100	-	-
TL-26	มีอุดมการณ์ที่ดีในการบริหารงาน	5	100	-	-
TL-27	ยึดกฎและระเบียบในการบริหารงาน	5	100	-	-
องค์ประกอบที่ 4 สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพบุคลากร (Human Potential Development)					
HPD-28	เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้แก่บุคลากร	5	100	-	-
HPD-29	มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการบริหารงานบุคคล	5	100	-	-
HPD-30	มีความสามารถในการควบคุมการทำงานของบุคลากร	5	100	-	-
HPD-31	มีความสามารถในการมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของบุคลากร	5	100	-	-
HPD-32	ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ	5	100	-	-

ตารางที่ 36 ผลการยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านมีประโยชน์ (ต่อ)

รหัส	สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	ความคิดเห็นด้านมีประโยชน์			
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
HPD-33	ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้วยวิธีการที่หลากหลาย	4	80	1	20
HPD-34	สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากร	5	100	-	-
องค์ประกอบที่ 5 สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)					
AM-35	มีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการพัฒนางาน	5	100	-	-
AM-36	มีการปรับใช้กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์	5	100	-	-
AM-37	มีความสามารถในการกำหนดนโยบายที่ดี	5	100	-	-
AM-38	มีความสามารถในการวางแผนและจัดการองค์กร	5	100	-	-
AM-39	มีความอดทนและมีความกระตือรือร้นในการทำงาน	5	100	-	-
AM-40	มีประสบการณ์ในการบริหารงาน	5	100	-	-
AM-41	มีภาวะผู้นำด้านการบริหารเพื่อส่งเสริมผลสัมฤทธิ์และผลสำเร็จของผู้เรียน	5	100	-	-
องค์ประกอบที่ 6 สมรรถนะการบริการที่ดี (Service Mind)					
SM-42	มีการจัดระบบการให้บริการที่ดี	5	100	-	-
SM-43	มีการบริการข้อมูลสารสนเทศแก่ผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา	5	100	-	-
SM-44	มีการสำรวจความต้องการของผู้รับบริการ	5	100	-	-
SM-45	มีความตั้งใจ เต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่บริการ	5	100	-	-
SM-46	มีความเป็นผู้นำที่มุ่งสู่การบริการ	5	100	-	-

ตารางที่ 36 ผลการยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านมีประโยชน์ (ต่อ)

รหัส	สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	ความคิดเห็นด้านมีประโยชน์			
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
SM-47	มีความร่วมมือกับบุคลากรและชุมชนเพื่อสร้างความเท่าเทียมทางการศึกษา	5	100	-	-
SM-48	มีความสามารถช่วยเหลือผู้อื่น	5	100	-	-
SM-49	มีความสามารถให้คำปรึกษาแนะนำ	5	100	-	-
SM-50	สนับสนุนการเข้าร่วมกิจกรรมของผู้ปกครอง	5	100	-	-
องค์ประกอบที่ 7 สมรรถนะการสื่อสาร (Communication)					
C-51	มีทักษะการเขียน	5	100	-	-
C-52	มีทักษะการพูด	5	100	-	C-52
C-53	มีทักษะการฟัง	5	100	-	-
C-54	มีทักษะการอ่าน	5	100	-	-

จากตารางที่ 36 พบว่า ผลการยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านมีประโยชน์ จำนวน 53 สมรรถนะ ผู้ทรงคุณวุฒิ เห็นด้วยว่ามีประโยชน์ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100 มีอยู่ 1 สมรรถนะ ได้แก่ HPD-33 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้วยวิธีการที่หลากหลาย ผู้ทรงคุณวุฒิ เห็นด้วยว่ามีประโยชน์ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 80 ไม่เห็นด้วยว่ามีประโยชน์ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 20 เหตุผลที่ผู้ทรงคุณวุฒิไม่เห็นด้วยว่ามีประโยชน์ เพราะท่านคิดว่าสมรรถนะ HPD-33 ไปซ้ำกับ สมรรถนะ HPD-32 แต่ผู้วิจัยได้ปรับปรุง แก้ไขคำนิยามของสมรรถนะทั้ง 2 ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิเรียบร้อยแล้ว สรุปได้ว่า ผลการยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 7 องค์ประกอบ 54 สมรรถนะ มีประโยชน์

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย 1) เพื่อทราบสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) เพื่อทราบพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา 3) เพื่อทราบผลการยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา กำหนดขั้นตอนในการวิจัย 4 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 ศึกษาตัวแปรสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ขั้นที่ 2 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย ด้วยการสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อเก็บข้อมูล โดยนำแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ตรวจสอบคุณภาพ นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ที่ตรวจสอบคุณภาพแล้วไปทดลองใช้กับผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง คำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.986 ขั้นที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 331 คน ได้รับ แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์กลับคืนมา จำนวน 331 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติต่อไปนี้ คือ ความถี่ (f) ร้อยละ (%) มัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ขั้นที่ 4 การสร้างและการยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา การสร้างพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ใช้แนวการจัดทำพจนานุกรมตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน มีรายละเอียดหัวข้อดังต่อไปนี้ 1) คำนิยาม 2) การเขียนมุมมอง ได้แก่ (1) มุมมองของครูสภา ประกอบด้วยมาตรฐาน 3 ด้าน คือ (1.1) ด้านมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ (1.2) ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน และ (1.3) ด้านมาตรฐานการปฏิบัติตน (2) มุมมองของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา(ก.ค.ศ.) ประกอบด้วยมาตรฐาน 3 ด้าน คือ (2.1) ด้านวินัย คุณธรรมและจรรยาบรรณ (2.2) ด้านความรู้ความสามารถ และ (2.3) ด้านผลการปฏิบัติงาน 3) วัตถุประสงค์ 4) การเขียนหน่วยวัด 5) ความถี่ในการเก็บข้อมูล 6) ผู้กำหนดเป้าหมาย 7) ผู้รับผิดชอบ 8) ที่มาของเป้าหมาย 9) การกำหนดข้อมูลดิบในอดีต 10) การกำหนดค่าเป้าหมายของปีปัจจุบัน 11) ระดับการประเมิน 12) แผนการดำเนินงาน 13) เอกสารที่เกี่ยวข้อง 14) ผู้เก็บข้อมูล และการยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ยืนยัน โดยใช้แบบสอบถามเพื่อยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการ

โรงเรียนมัธยมศึกษา พิจารณา 4 ด้าน คือ มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และมีประโยชน์ การวิเคราะห์ผลการยืนยันด้วยสถิติ ได้แก่ ความถี่ (f) ร้อยละ (%)

สรุปผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สรุปผลการวิจัย ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ 54 ตัวแปร คือ

1.1 องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ประกอบด้วย 9 ตัวแปร คือ 1) ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น 2) มีหลักประชาธิปไตยในการทำงาน 3) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 4) มีความสามารถในการจูงใจให้คนทำงานร่วมกัน 5) เป็นผู้ที่บริหารความขัดแย้งได้ดี 6) มีความสามารถในการบริหารจัดการ 7) มีความสามารถในการประสานงาน 8) เข้าใจความต้องการของผู้ร่วมงาน และ 9) มีความสามารถในการตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง

1.2 องค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ (Analysis and Synthesis) ประกอบด้วย 8 ตัวแปร คือ 1) สรุปความคิดรวบยอด เกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ 2) กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน 3) มีความสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา 4) มีความสามารถใช้อุปกรณ์สารสนเทศที่ทันสมัยในการแก้ปัญหาของสถานศึกษา 5) สามารถวางแผนงานในการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ 6) สามารถคิดอย่างเป็นระบบ 7) มีความสามารถในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา และ 8) มีความสามารถในการสื่อสารผ่านเทคโนโลยีที่ทันสมัย

1.3 องค์ประกอบที่ 3 สมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ประกอบด้วย 10 ตัวแปร คือ 1) มีอุดมการณ์ที่ดีในการบริหารงาน 2) มีการกำหนดรูปแบบวัฒนธรรมการทำงานของสถานศึกษา 3) บริหารงานอย่างโปร่งใส และสามารถตรวจสอบ 4) ยึดกฎและระเบียบในการบริหารงาน 5) คำนึงถึงภาพลักษณ์ของสถานศึกษา 6) มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน 7) บริหารงานได้อย่างถูกต้องแม่นยำ 8) มีระเบียบวินัย 9) มีการจัดลำดับความสำคัญในการปฏิบัติงาน และ 10) บริหารเวลาในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

1.4 องค์ประกอบที่ 4 สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพบุคลากร (Human Potential Development) ประกอบด้วย 7 ตัวแปร คือ 1) ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้วยวิธีการที่หลากหลาย 2) สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากร 3) เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้แก่บุคลากร 4) ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ 5) มีความรู้

ทักษะ และความสามารถในการบริหารงานบุคคล 6) มีความสามารถในการมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของบุคลากร และ7) มีความสามารถในการควบคุมการทำงานของบุคลากร

1.5 องค์ประกอบที่ 5 สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) ประกอบด้วย 7 ตัวแปร คือ 1) มีประสบการณ์ในการบริหารงาน 2) มีความสามารถในการกำหนดนโยบายที่ดี 3) มีความสามารถในการวางแผนและจัดการองค์กร 4) มีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการพัฒนางาน 5) มีการปรับใช้กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ 6) มีความอดทนและมีความกระตือรือร้นในการทำงาน และ7) มีภาวะผู้นำด้านการบริหารเพื่อส่งเสริมผลสัมฤทธิ์และผลสำเร็จของผู้เรียน

1.6 องค์ประกอบที่ 6 สมรรถนะการบริการที่ดี (Service Mind) ประกอบด้วย 9 ตัวแปร คือ 1) สนับสนุนการเข้าร่วมกิจกรรมของผู้ปกครอง 2) มีความสามารถช่วยเหลือผู้อื่นได้ 3) มีความสามารถให้คำปรึกษาแนะนำ 4) มีความร่วมมือกับบุคลากรและชุมชนเพื่อสร้างความเท่าเทียมทางการศึกษา 5) มีการสำรวจความต้องการของผู้รับบริการ 6) มีความตั้งใจ เต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่บริการ 7) ความเป็นผู้นำที่มุ่งสู่การบริการ 8) มีการจัดระบบการให้บริการที่ดี และ9) มีการบริการข้อมูลสารสนเทศแก่ผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา

1.7 องค์ประกอบที่ 7 สมรรถนะการสื่อสาร (Communication) ประกอบด้วย 4 ตัวแปร คือ 1) มีทักษะการเขียน 2) มีทักษะการอ่าน 3) มีทักษะการพูด และ4) มีทักษะการฟัง

2. พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จัดเรียงหมวดหมู่ได้จำนวน 7 องค์ประกอบ 54 สมรรถนะ โดยในแต่ละองค์ประกอบได้จัดเรียงสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามตัวอักษรตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน คือ

2.1 องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะการทำงานเป็นทีม (Teamwork : T) ประกอบด้วย 9 สมรรถนะ คือ (T-01) เข้าใจความต้องการของผู้ร่วมงาน (T-02) เป็นผู้ที่บริหารความขัดแย้งได้ดี (T-03) มีความสามารถในการจูงใจให้คนทำงานร่วมกัน (T-04) มีความสามารถในการตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง (T-05) มีความสามารถในการบริหารจัดการ (T-06) มีความสามารถในการประสานงาน (T-07) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (T-08) มีหลักประชาธิปไตยในการทำงาน และ (T-09) ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น

2.2 องค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ (Analysis and Synthesis : AS) ประกอบด้วย 8 สมรรถนะ คือ (AS-10) กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน (AS-11) มีความสามารถใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยในการแก้ปัญหาของสถานศึกษา (AS-12) มีความสามารถในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา (AS-13) มีความสามารถในการสื่อสารผ่านเทคโนโลยีที่ทันสมัย (AS-14) มีความสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

สถานศึกษา (AS-15) สรุปความคิดรวบยอด เกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ (AS-16) สามารถคิดอย่างเป็นระบบ (AS-17) สามารถวางแผนงานในการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ

2.3 องค์ประกอบที่ 3 สมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership : TL) ประกอบด้วย 10 สมรรถนะ คือ (TL-18) คำนึงถึงภาพลักษณ์ของสถานศึกษา (TL-19) บริหารงานได้อย่างถูกต้องแม่นยำ (TL-20) บริหารงานอย่างโปร่งใส และสามารถตรวจสอบ (TL-21) บริหารเวลาในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม (TL-22) มีการกำหนดรูปแบบวัฒนธรรมการทำงานของสถานศึกษา (TL-23) มีการจัดลำดับความสำคัญในการปฏิบัติงาน (TL-24) มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน (TL-25) มีระเบียบวินัย (TL-26) มีอุดมการณ์ที่ดีในการบริหารงาน และ (TL-27) ยึดกฎและระเบียบในการบริหารงาน

2.4 องค์ประกอบที่ 4 สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพบุคลากร (Human Potential Development : HPD) ประกอบด้วย 7 สมรรถนะ คือ (HPD-28) เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้แก่บุคลากร (HPD-29) มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการบริหารงานบุคคล (HPD-30) มีความสามารถในการควบคุมการทำงานของบุคลากร (HPD-31) มีความสามารถในการมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของบุคลากร (HPD-32) ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ (HPD-33) ส่งเสริมและพัฒนา ศักยภาพบุคลากรด้วยวิธีการที่หลากหลาย และ(HPD-34) สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากร

2.5 องค์ประกอบที่ 5 สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation : AM) ประกอบด้วย 7 สมรรถนะ คือ (AM-35) มีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการพัฒนางาน (AM-36) มีการปรับใช้กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ (AM-37) มีความสามารถในการกำหนดนโยบายที่ดี (AM-38) มีความสามารถในการวางแผนและจัดการองค์กร (AM-39) มีความอดทนและมีความกระตือรือร้นในการทำงาน (AM-40) มีประสบการณ์ในการบริหารงาน และ(AM-41) มีภาวะผู้นำด้านการบริหารเพื่อส่งเสริมผลสัมฤทธิ์และผลสำเร็จของผู้เรียน

2.6 องค์ประกอบที่ 6 สมรรถนะการบริการที่ดี (Service Mind : SM) ประกอบด้วย 9 สมรรถนะ คือ (SM-42) มีการจัดระบบการให้บริการที่ดี (SM-43) มีการบริการข้อมูลสารสนเทศแก่ผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา (SM-44) มีการสำรวจความต้องการของผู้รับบริการ (SM-45) มีความตั้งใจ เต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่บริการ (SM-46) มีความเป็นผู้นำที่มุ่งสู่การบริการ (SM-47) มีความร่วมมือกับบุคลากรและชุมชนเพื่อสร้างความเท่าเทียมทางการศึกษา (SM-48) มีความสามารถช่วยเหลือผู้อื่น (SM-49) มีความสามารถให้คำปรึกษาแนะนำ และ(SM-50) สนับสนุนการเข้าร่วมกิจกรรมของผู้ปกครอง

2.7 องค์ประกอบที่ 7 สมรรถนะการสื่อสาร (Communication : C) ประกอบด้วย

4 สมรรถนะ คือ (C-51) มีทักษะการเขียน (C-52) ทักษะการพูด (C-53) มีทักษะการฟัง และ (C-54) มีทักษะการอ่าน

ในการสร้างพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาใช้แนวการจัดทำพจนานุกรมตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีหัวข้อดังต่อไปนี้ 1) คำนิยาม 2) การเขียนมุมมอง ได้แก่ (1) มุมมองของครูสภา ประกอบด้วยมาตรฐาน 3 ด้าน คือ (1.1) ด้านมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ (1.2) ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน และ (1.3) ด้านมาตรฐานการปฏิบัติตน (2) มุมมองของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา(ก.ค.ศ.) ประกอบด้วยมาตรฐาน 3 ด้าน คือ (2.1) ด้านวินัย คุณธรรมและจรรยาบรรณ (2.2) ด้านความรู้ความสามารถ และ(2.3) ด้านผลการปฏิบัติงาน 3) วัตถุประสงค์ 4) การเขียนหน่วยวัด 5) ความถี่ในการเก็บข้อมูล 6) ผู้กำหนดเป้าหมาย 7) ผู้รับผิดชอบ 8) ที่มาของเป้าหมาย 9) การกำหนดข้อมูลดิบในอดีต 10) การกำหนดค่าเป้าหมายของปีปัจจุบัน 11) การกำหนดช่วงของค่าเป้าหมาย 12) แผนการดำเนินงาน 13) เอกสารที่เกี่ยวข้อง 14) ผู้เก็บข้อมูล

3. ผลการยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา คือ

3.1 ผลการยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 7 องค์ประกอบ 54 สมรรถนะ มีความถูกต้อง

3.2 ผลการยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 7 องค์ประกอบ 54 สมรรถนะ เหมาะสม

3.3 ผลการยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 7 องค์ประกอบ 54 สมรรถนะ เป็นไปได้

3.4 ผลการยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 7 องค์ประกอบ 54 สมรรถนะ มีประโยชน์

อภิปรายผล

ผลการวิจัย เรื่อง พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัย 3 ประการ เพื่อความชัดเจนและการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

1. สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่
1) องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะการทำงานเป็นทีม (Teamwork) 2) องค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ (Analysis and Synthesis) 3) องค์ประกอบที่ 3 สมรรถนะภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) 4) องค์ประกอบที่ 4 สมรรถนะการพัฒนา ศักยภาพบุคลากร (Human Potential Development) 5) องค์ประกอบที่ 5 สมรรถนะการมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) 6) องค์ประกอบที่ 6 สมรรถนะการบริการที่ดี (Service Mind) 7) องค์ประกอบที่ 7 สมรรถนะการสื่อสาร (Communication) ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับ สมมติฐานข้อที่ 1 คือ สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นพหุองค์ประกอบ ทั้งนี้อาจ เนื่องจาก โรงเรียนมัธยมศึกษาจะมีคุณภาพได้ ขึ้นอยู่กับการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพของ ผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีสมรรถนะ เพื่อนำพาองค์กรให้ก้าวไปในกระแสแห่ง การปฏิรูปได้อย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี ผู้อำนวยการโรงเรียนจะต้องหาแนวทางเพื่อยกระดับคุณภาพ การศึกษาสู่มาตรฐานและเป็นไปตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้เป็นโรงเรียนที่มี ประสิทธิภาพ จัดการศึกษาตามแนวปฏิรูป เน้นเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผล ให้ความสำคัญต่อ ผู้รับบริการ การบริหารจัดการต้องอาศัยวิธีการและนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้อำนวยการโรงเรียนจะต้องมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการบริหารการศึกษา จึงจะทำให้การ จัดการศึกษามีคุณภาพ ส่งผลต่อการมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ คำกล่าวของ ฌองค็องตีแย แซนทอง ที่ว่า การนำแนวคิดสมรรถนะ (competency) ไปใช้มีประโยชน์ คือ

- 1) แนวคิดสมรรถนะ ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร และช่วยสร้างกรอบ แนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทศนคติของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรและเปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้บรรลุเป้าหมายต่างๆ ได้ดีและเร็ว ขึ้น
- 2) แนวคิดสมรรถนะ ช่วยในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรดังนี้ คือ ช่วยสร้างกรอบการแสดงออก ทางพฤติกรรมของคนในองค์กรโดยรวมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ช่วยสนับสนุนการดำเนินงาน ขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนา บุคลากรในภาพรวมขององค์กรได้ชัดเจนมากขึ้นและ ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตาม ธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์
- 3) แนวคิดสมรรถนะเป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ และสอดคล้องกับคำกล่าวของนิสตาร์ก เวชยานนท์ ที่ว่า ประโยชน์ที่เห็นได้ชัดเจนเมื่อนำเอาแนวคิด สมรรถนะในการบริหารคน คือ
 - 1) ช่วยปรับปรุงกระบวนการคัดสรรบุคลากร
 - 2) ช่วยปรับปรุง การประเมินศักยภาพของบุคคล
 - 3) ช่วยพัฒนากระบวนการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน
 - 4) ช่วย ปรับปรุงกระบวนการสื่อสารเพื่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง
 - 5) ช่วยให้พนักงานมีการประเมิน และพัฒนาตนเอง
 - 6) เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการอบรมและชี้แนะแก่พนักงาน
 - 7) ช่วยพัฒนาและ เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้แข็งแกร่ง
 - 8) ช่วยสร้างทีมงานที่ประสบความสำเร็จ และ
 - 9) ช่วยให้ การออกแบบงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และสอดคล้องกับคำกล่าวของ ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล ที่ว่า ประโยชน์ของการนำแนวคิดสมรรถนะมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ใน ด้านต่างๆ ดังนี้
 - 1) ด้านการสรรหาและคัดเลือก ได้แก่ ทำให้มองเห็นภาพรวมของความต้องการใน

งานแต่ละตำแหน่ง คัดสรรคนที่เหมาะสมกับตำแหน่ง ลดเวลาและค่าใช้จ่ายขององค์การในการหาพนักงาน ใช้ในการสัมภาษณ์รับพนักงานใหม่ช่วยในการเปรียบเทียบให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างคนที่พัฒนาได้ง่ายและคนที่พัฒนาได้ยาก 2) การฝึกอบรมและการพัฒนา ได้แก่ ช่วยทำให้พนักงานต้องหันมาสนใจการพัฒนาเรื่องทักษะ ความรู้และคุณสมบัติต่างๆ ที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ช่วยในการจัดระเบียบพนักงานให้เป็นไปตามภารกิจและกลยุทธ์ขององค์การ ช่วยก่อให้เกิดประสิทธิภาพของการฝึกอบรมและพัฒนาให้คุ้มค่าใช้จ่ายและเวลา สุดท้ายช่วยสร้างกรอบการทำงานสำหรับการสอนงานและการติดตามผล 3) การประเมินผล ได้แก่ ทำให้เกิดความชัดเจนในการติดตามและการวัดผล ช่วยสนับสนุนในการประเมินผลการทำงาน และใช้เป็นกรณีศึกษาของพนักงาน 4) การจ่ายผลตอบแทน ได้แก่ ทำให้เกิดการพัฒนาตนเองเพื่อให้ได้รับผลตอบแทนที่สูงขึ้น ช่วยสนับสนุนผลของการประเมินความสามารถ และสุดท้ายมีความเป็นธรรมต่อพนักงานที่มีความสามารถตามมาตรฐานขององค์การที่กำหนด 5) การบริหารจัดการคนเก่ง ได้แก่ ช่วยทำให้เกิดความชัดเจน ความเข้าใจ เรื่อง ของทักษะ ความรู้และคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่งช่วยในการพิจารณาคัดสรรและประเมินเส้นทางอาชีพของพนักงาน ช่วยในการเติมความสามารถที่ยังไม่มีเพียงพอของพนักงานด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างเหมาะสม ใช้เป็นดัชนีตัวหนึ่งในการบ่งชี้ถึงจำนวนพนักงานที่มีศักยภาพสูงขององค์การ และสุดท้ายใช้ในการแบ่งประเภทของพนักงานตามศักยภาพการทำงาน เพื่อนำไปสู่การวางแผนฝึกอบรมและพัฒนา รวมทั้งการบริหารจัดการบุคลากรขององค์การ และสอดคล้องกับคำกล่าวของ พริยยะ อนุกุล ที่ว่า ประโยชน์ของการนำแนวคิดสมรรถนะว่าเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่น่ามาเป็นพื้นฐานจัดทำระบบหรือ วางแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายในการดำเนินขององค์กร และนำมาใช้กับการบริหาร ทรัพยากรบุคคลเพื่อให้มีประสิทธิภาพ สมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร กล่าวคือเป็นเครื่องมือช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ต่างๆ ขององค์กรมาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กรอย่างมีระบบ ต่อเนื่อง และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นมาตรฐานการแสดงพฤติกรรมที่ดีในการทำงานของบุคลากร ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการวัดประเมิน ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่าง ๆ ขององค์กร เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากรการประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งและการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น อีกทั้งยังสอดคล้องกับทฤษฎีของ คลาร์ค (Clark) แบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 กลุ่มหลักๆ ได้แก่ 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) 2) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Competency) และ 3) สมรรถนะด้านวิชาชีพ (Professional Competency) และสอดคล้องกับทฤษฎีของ องค์การพัฒนา

ภาคอุตสาหกรรมแห่งชาติ (United Nations Industrial Development Organization) ของประเทศ ออสเตรเลีย แบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) 2) สมรรถนะทั่วไปหรือสมรรถนะหลัก (Generic Competency) 3) สมรรถนะด้านเทคนิค / หน้าที่ (Technical / Functional Competency) และสอดคล้องกับ ทฤษฎีของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา มีจำนวน 9 สมรรถนะ แบ่งเป็น สมรรถนะหลัก จำนวน 4 สมรรถนะ คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การพัฒนาตนเอง 4) การทำงานเป็นทีม และสมรรถนะประจำสายงานจำนวน 5 สมรรถนะ คือ 5) การวิเคราะห์และสังเคราะห์ 6) การสื่อสารและจูงใจ 7) การพัฒนาศักยภาพ บุคลากร 8) การมีวิสัยทัศน์ 9) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียน มัธยมศึกษา ในแต่ละองค์ประกอบสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1.1 องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ประกอบด้วย 9 ตัวแปร เป็นองค์ประกอบสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีความสำคัญที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการ ทำงานเป็นทีม จัดเป็นกระบวนการขั้นพื้นฐานในการพัฒนากลุ่มบุคคลที่ทำงานด้วยกันเพื่อให้เขา เหล่านั้นได้เรียนรู้ว่าจะทำอะไรจึงจะบรรลุเป้าหมายของแต่ละบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ เกิดประสิทธิผล สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ค้นพบในงานวิจัย เล่มนี้ ได้แก่ ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น มีหลักประชาธิปไตยในการทำงาน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสามารถในการจูงใจให้คนทำงานร่วมกัน เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ได้ดี มีความสามารถในการ บริหารจัดการ มีความสามารถในการประสานงาน เข้าใจความต้องการของผู้ร่วมงาน และมีความสามารถ ในการตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง เมื่อผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา มีสมรรถนะเหล่านี้ จะทำให้โรงเรียนมีกระบวนการทำงานเป็นทีม ส่งผลให้การบริหารงานในโรงเรียนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม เป็นกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพรูปแบบหนึ่งของการบริหารจัดการยุคใหม่ และเป็นที่ยอมรับกัน ใน ปัจจุบันว่าเป็นวิธีการบริหารจัดการงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในระดับมิติระดับบุคคลและระดับ หน่วยงานมากที่สุดแบบหนึ่ง การทำงานเป็นทีมเป็นการทำงานที่เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนองค์กรได้ มีส่วนร่วมในการบริหารงาน มีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงานร่วมแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น สมาชิก ทุกคนในองค์กรจึงเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมใกล้ชิดติดองค์กร รับรู้ถึงปัญหาและมีส่วนร่วมในการแก้ไข ปัญหา และการตัดสินใจ การดำเนินงานในลักษณะนี้จึงเป็นการเสริมสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ ทำให้สมาชิกขององค์กรรักการทำงาน ผูกพันต่องาน สามารถคาดการณ์อนาคตขององค์กรหรือ หน่วยงานได้ชัดเจน เพราะตนเองได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อปริมาณ คุณภาพของงานหรือผลผลิตของ องค์กร การทำงานเป็นทีมยังเป็นการสร้างขวัญ สร้างความพึงพอใจในการทำงาน เพื่อให้เป็นไปตาม เป้าหมายที่ต้องการดำเนินการ ด้วยเหตุนี้การบริหารงานขององค์กร ควรให้ความสำคัญของ

การทำงานเป็นทีมและควรยึดหลักในการทำงานร่วมกัน การทำงานเป็นทีม ซึ่งมีความพร้อมเพียง และประสานการทำงานเป็นอย่างดี โดยมีเป้าหมายสูงสุดร่วมกัน คือ การดำเนินงานให้บรรลุตาม วัตถุประสงค์ (Goals) ที่วางไว้ สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ ซึ่งการทำงานเป็นทีมต้องอาศัย ความสามัคคีกลมเกลียวกันของสมาชิก และพร้อมที่จะร่วมมือกันทำทุกสิ่งทุกอย่างที่จะทำให้ผลงาน ออกมามีคุณภาพ ดังนั้นกระบวนการสร้างทีมงานจึงเป็นขั้นตอนสำคัญที่ผู้ที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็น ผู้บริหารระดับต่างๆ คุณครู คณะกรรมการสถานศึกษาต้องเรียนรู้และเข้าใจระบบการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดความตระหนัก และนำไปปฏิบัติจนเกิดเป็นทักษะที่ตกผลึกเพื่อให้สามารถทำงานเป็นทีมที่ดี ได้ รวมถึงการมีทักษะที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับเปลี่ยนบทบาทของสมาชิกแต่ละคน เพื่อที่จะได้ ฝึกทักษะด้านต่าง ๆ ทั้งการเป็นผู้นำและผู้ตาม และด้านอื่น ๆ ที่จำเป็น การสร้างทีมงาน จะสำเร็จได้ต้องอาศัยภาวะผู้นำ และกลยุทธ์ของผู้บริหารในการสร้างทีมงาน ดังนั้น หากผู้บริหารให้ ความสำคัญต่อทีมงาน และสร้างทีมงานที่มีคุณภาพขึ้นมา ทีมงานนั้นจะช่วยสร้างคนที่มีประสิทธิภาพ ขึ้นมา ทั้งนี้เพราะการทำงานเป็นทีมจะทำให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ ซึ่งกันและกัน และเห็นแบบอย่าง ในการทำงานของเพื่อนร่วมงาน สถานการณ์ดังกล่าว ทำให้สถานศึกษามีบุคลากรที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้น และจะช่วยพัฒนาสถานศึกษา ให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นต่อไป และสอดคล้องกับทฤษฎีของ สำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) กล่าวว่า สมรรถนะของผู้บริหาร สถานศึกษา สมรรถนะการทำงานเป็นทีม คือ การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือสนับสนุน เสริมแรง ให้ กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่น หรือ แสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตามได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับทฤษฎีของ เฮลริเกิล แจคสัน และสโลคัม (Hellriegel, Jackson and Slocum) พบว่า สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม (Teamwork Competency) ได้แก่ (1) การสร้างทีม (2) การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อกูลกัน และ (3) การบริหารการเปลี่ยนแปลงของทีมงาน และสอดคล้องกับทฤษฎีของ โกล์แมน โบยาตซิส และแมคคี (Goleman, Boyatzis, and McKee) ได้พัฒนาแนวคิดเรื่องสมรรถนะของผู้นำด้านความฉลาดทางอารมณ์ พบว่า การทำงานเป็นทีมและ การทำงานร่วมกัน (Teamwork and Collaboration) ผู้นำต้องสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรใน การทำงานโดยต้องเป็นแบบอย่าง ในด้านการให้ความเคารพผู้อื่นการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และ การร่วมมือกันทำงาน สร้างจิตวิญญาณและเอกลักษณ์ของกลุ่มต้องให้เวลากับการหล่อหลอม ความสัมพันธ์ไม่ไข่มุ่งเพียงการทำงานเท่านั้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เอฟ ออซเมน วี มูลาโตกู (F Ozmen, V Muratoglu) ได้ศึกษาเรื่อง ระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในการดำเนินการ จัดการความรู้(KM) ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่จำแนกตามเพศ จากการศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีสมรรถนะจะส่งผลในการดำเนินการจัดการความรู้(KM) 8 ด้าน คือ 1) กิจกรรมการเรียนรู้ 2) กระบวนการทำงานเป็นทีม 3) การสร้างฐานความรู้ 4) การสร้างแผนที่ ความคิด(Mapping) 5) ทักษะการเปรียบเทียบ 6) ความรู้ทางเทคโนโลยี 7) ความรู้สู่ศูนย์กลางและ

8) ความรับผิดชอบและโดยทั่วไปโรงเรียนส่วนใหญ่มีกลยุทธ์ในการดำเนินการจัดการความรู้(KM) ที่ไม่เพียงพอ

1.2 องค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ (Analysis and Synthesis) ประกอบด้วย 8 ตัวแปร เป็นองค์ประกอบสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่สอง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การวิเคราะห์และสังเคราะห์ คือ ความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ แล้วแยกประเด็นเป็นส่วนย่อย ตามหลักการหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนด สามารถรวบรวมสิ่งต่างๆ จัดทำอย่างเป็นระบบเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน รวมทั้งสามารถวิเคราะห์ห้องค์กรหรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และการวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นทักษะการคิดที่ได้ชื่อว่าเป็นทักษะที่สำคัญที่สุด ที่ช่วยให้คนได้รับความสำเร็จในชีวิต และเป็นการคิดที่คนคนหนึ่งพยายามใช้พลังทางสมองของตน ในการนำเอาข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ต่างๆ ที่มีอยู่มาจัดวางอย่างเหมาะสม เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ เช่น การตัดสินใจเลือกในสิ่งที่ดีที่สุด สมรรถนะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ค้นพบในงานวิจัยเล่มนี้ ได้แก่ สรุปความคิดรวบยอดเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน มีความสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา มีความสามารถใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยในการแก้ปัญหาของสถานศึกษา สามารถวางแผนงานในการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ สามารถคิดอย่างเป็นระบบ มีความสามารถในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา และมีความสามารถในการสื่อสารผ่านเทคโนโลยีที่ทันสมัย ดังนั้นผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ต้องมีสมรรถนะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อการบริหารงานของโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จและมีคุณภาพตามความมุ่งหวังของสังคม ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กล่าวว่าการวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นทักษะการคิดเป็นตัวดึงเอาทักษะด้านความรู้ (Technical Skill) มาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้เหมาะสมกับสถานการณ์มากที่สุด และทักษะการคิดเป็น “ต้นทาง” ของทักษะด้านคน (Human Skill) ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จนั้นต้องสามารถใช้ทักษะการคิดได้อย่างหลากหลาย ในการคิดบุคคลจำเป็นต้องมีทักษะพื้นฐานหลายประการในการดำเนินการคิด อาทิ เช่น ความสามารถในการจำแนกความสามารถในการจัดกลุ่ม ความสามารถในการสังเกต การรวบรวมข้อมูล และการตั้งสมมติฐานซึ่งโดยทั่วไปแล้วมีการจัดทักษะการคิดไว้ 2 ระดับ ได้แก่ ทักษะการคิดขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย การสื่อสาร การอธิบาย การสังเกต การตั้งคำถาม การรวบรวมข้อมูล การจัดหมวดหมู่ การตีความ การเชื่อมโยง การใช้เหตุผล การจำแนกความแตกต่าง การจัดลำดับการเปรียบเทียบ การแปลความหมาย การขยายความ และการสรุปความ เป็นต้น และทักษะการคิดขั้นสูง ประกอบด้วย การนิยาม การผสมผสาน การสร้าง การปรับโครงสร้าง การหาความเชื่อพื้นฐาน การวิเคราะห์ การจัดระบบ การจัดโครงสร้าง การหาแบบแผน การทำนาย การตั้งสมมติฐาน การกำหนดเกณฑ์ การประยุกต์ การทดสอบ สมมติฐาน และการพิสูจน์ ซึ่งทักษะ

เหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานในยุคปัจจุบันที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการศึกษาเป็นอย่างมาก จึงสรุปได้ว่า ทักษะทางความรู้ความคิด เป็นความรู้และความชำนาญในการใช้ความรู้ ความคิด ปัญญา และวิสัยทัศน์ในการบริหารงานของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้ทันต่อโลกทางการศึกษาในยุคปัจจุบัน ดังนั้นการพัฒนา ทักษะการคิด ของผู้บริหารจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้า และสอดคล้องกับทฤษฎีของ ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) กล่าวว่า สมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารสถานศึกษา สมรรถนะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ คือ ความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งต่างๆ แล้วแยกประเด็นเป็นส่วนย่อยตาม หลักการ หรือ กฎเกณฑ์ที่กำหนดสามารถรวบรวมสิ่งต่างๆ จัดทำอย่างเป็นระบบ เพื่อแก้ปัญหาหรือ พัฒนางานรวมทั้ง สามารถวิเคราะห์องค์กรหรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็น ระบบ และสอดคล้องกับทฤษฎีของ โบรมและสพาร์โรว์ (Boam and Sparrow) พบว่า สมรรถนะ การวิเคราะห์และการตัดสินใจ สามารถแบ่งตัวชี้วัดได้ดังนี้ 1) การคิดในมุมกว้าง 2) การคิดเชิง วิเคราะห์ 3) ความเข้าใจในการะงาน และ4) การตัดสินใจอย่างมีเป้าหมาย และสอดคล้องกับงานวิจัย ของของสเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) ได้ศึกษาสมรรถนะที่สำคัญสำหรับ ผู้บริหารและผู้จัดการในอนาคต พบว่า สมรรถนะกลุ่มที่ 5 การรู้จัก ประกอบด้วยสมรรถนะต่างๆ คือ 1) การคิดเชิงวิเคราะห์ 2) การคิดรวบยอด และ3) ความชำนาญในทางการบริหารจัดการ/วิชาชีพ/ เทคนิค

1.3 องค์ประกอบที่ 3 สมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ประกอบด้วย 10 ตัวแปร เป็นองค์ประกอบสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่สาม ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การที่ผู้นำให้ ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและแรงจูงใจในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตาม เกิดแรงดลใจในการทำงานและพยายามทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ พัฒนาความสามารถของ ผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและ วิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา ไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กรหรือสังคม สมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ค้นพบในงานวิจัยเล่มนี้ ได้แก่ มีอุดมการณ์ที่ดีในการบริหารงาน มีการกำหนดรูปแบบวัฒนธรรมการทำงานของสถานศึกษา บริหารงานอย่างโปร่งใส และสามารถ ตรวจสอบ ยึดกฎและระเบียบในการบริหารงาน คำนึงถึงภาพลักษณ์ของสถานศึกษา มีความยืดหยุ่น ในการบริหารงาน บริหารงานได้อย่างถูกต้องแม่นยำ มีระเบียบวินัย มีการจัดลำดับความสำคัญใน การปฏิบัติงาน และบริหารเวลาในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ดังนั้น ผู้อำนวยการโรงเรียน มัธยมศึกษา ต้องมีสมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อจะได้นำพาให้การบริหารโรงเรียนไปสู่

จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กล่าวว่า ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการหรือที่เรียกว่า “4I’s” คือ

- 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence of Charisma Leadership : II or CL) คือ การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำที่จะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา
- 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation : IM) คือ การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน ทำทนายในเรื่องงานของผู้ตาม กระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดแง่บวก สร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน แสดงความเชื่อมั่นและความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้
- 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) คือ การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์
- 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) เพื่อการพัฒนาผู้ตาม เอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น

สอดคล้องกับทฤษฎีของ โชเอ็นเฟลด์ท์และสเตเจอร์ (Schoenfeldt and Steger) พบว่า สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ได้แก่ 1) ความมั่นใจตนเอง 2) การนำเสนอด้วยพูด 3) การคำนึงถึงผลกระทบ และ 4) การวินิจฉัยโดยใช้ข้อคิดเห็น และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชวนพิศ สิทธิธาดา ได้ศึกษา เรื่อง รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล ผลการศึกษาพบว่า (1) องค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย 5 องค์ประกอบคือ 1) สมรรถนะด้านวิชาชีพ 2) สมรรถนะด้านผู้นำ 3) สมรรถนะด้านหน้าที่ 4) สมรรถนะด้านบุคคล และ 5) สมรรถนะด้านการบังคับบัญชา และสอดคล้องกับทฤษฎีของ สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) กล่าวว่า สมรรถนะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารและผู้จัดการในอนาคต ประกอบด้วย สมรรถนะสำหรับผู้บริหาร (For Executives) และคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพทั่วไป เข้าใจโอกาสการทำตลาด การอุปสรรคในแข่งขัน การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรตนเอง เพื่อสนองตอบต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้คือความสำเร็จ ได้แก่ (1) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leading) ต้องสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กรที่ปฏิบัติได้จริงและบรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการให้บุคคลในองค์กรและผู้มีส่วนเสียปฏิบัติ เพื่อกระตุ้น

และสร้างแรงจูงใจให้เขาเหล่านั้นอยากทำงานและทำสัญญาประชาคมร่วมกันที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ ลิซา ลาร์สัน (Lisa Larson) ได้ศึกษาเรื่อง การประเมินผู้บริหารโรงเรียนในรัฐมินนิโซต้า จากการศึกษาพบว่า รูปแบบการประเมินผลงานของผู้บริหารประกอบไปด้วย สมรรถนะหลัก 7 ด้าน คือ 1) ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic leadership) 2) ภาวะผู้นำด้านการสอน (Instructional leadership) 3) ภาวะผู้นำด้านการบริหาร (Managerial leadership) 4) ภาวะผู้นำด้านวัฒนธรรม (Cultural leadership) 5) ภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร (Communications leadership) 6) ภาวะผู้นำกับบุคลากรในโรงเรียน (School community leadership และ 7) ภาวะผู้นำด้านจริยธรรมและวิชาชีพ (Ethical and professional leadership)

1.4 องค์ประกอบที่ 4 สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพบุคลากร (Human Potential Development) ประกอบด้วย 7 ตัวแปร เป็นองค์ประกอบสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่สี่ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การพัฒนาศักยภาพบุคลากร เป็นความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำ และช่วยแก้ปัญหาให้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการพัฒนาศักยภาพปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ที่ค้นพบในงานวิจัยเล่มนี้ ได้แก่ ส่งเสริมและพัฒนา ศักยภาพบุคลากรด้วยวิธีการที่หลากหลาย สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากร เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้แก่บุคลากร ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการบริหารงานบุคคล มีความสามารถในการมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของบุคลากร และ มีความสามารถในการควบคุมการทำงานของบุคลากร ดังนั้น ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ต้องมีสมรรถนะการพัฒนาศักยภาพบุคลากร เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีการพัฒนาตนเองเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ เมื่อบุคลากรมีการพัฒนาศักยภาพจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กล่าวว่า การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเป็นกระบวนการในการพัฒนาคนให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะความชำนาญประสบการณ์ตลอดจนพัฒนาทัศนคติ คุณธรรมและจริยธรรมของผู้ปฏิบัติงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้สามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลให้ภาระงานองค์การประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้บังคับบัญชาขั้นต้นต้องให้ความสำคัญกับการส่งเสริมสนับสนุน การพัฒนาศักยภาพของครูหรือบุคลากรทางการศึกษาให้มีรูปแบบ หรือวิธีการ ที่เหมาะสมตรงกับสมรรถนะที่ควรจะได้รับการพัฒนา โดยมีขั้นตอนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรบนพื้นฐาน Competency ดังนี้ 1) เลือกหัวข้อ Competency ที่ควรได้รับการพัฒนา 2) กำหนดพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง ที่ครอบคลุม Competency สามารถจับต้อง / สังเกตได้ และไม่กว้างจนเกินไป 3) กำหนดหัวข้อที่จะนำมาใช้ใน

การประเมิน Competency ตลอดจนกำหนดวิธีการที่จะใช้ในการประเมินพฤติกรรมที่ตอบสนอง Competency 4) กำหนดแนวทางการพัฒนาและฝึกอบรม ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 แนวทางหลักคือ การให้การศึกษาและส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง การฝึกอบรมหรือ การพัฒนาในงาน และ5) การติดตาม และประเมินผลการพัฒนาศักยภาพบุคลากร และสอดคล้องกับทฤษฎีของ สมิทท์และเพอร์คี (Smith and Purkey) กล่าวว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลนั้นผู้บริหารต้องมีสมรรถนะที่ประกอบด้วยปัจจัย ดังต่อไปนี้ 1) ภาวะผู้นำในการจัดการศึกษา (Instructional Leadership) 2) การวางแผนและ วัตถุประสงค์ของหลักสูตร (Planned and Purposeful Curriculum) 3) การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน และการตั้งความคาดหวังสูง (Clear Goals and High Expectations) 4) เวลาและภาระงาน (Time on Task) 5) การแสดงให้เห็นถึงการประสบความสำเร็จด้านวิชาการ (Recognition of High Academic Success) 6) การดำเนินตามแนวโน้มทั่วไปของสังคม (Orderly Climate) 7) ไหวพริบในการติดต่อสื่อสาร (Sense of Community) 8) การสนับสนุนและการเข้าร่วมกิจกรรมของผู้ปกครอง (Parental Support and Involvement) 9) การบริหารจัดการสถานที่ในโรงเรียน (School Site Management) 10) การพัฒนาบุคคล (Staff Development) 11) การสร้างความมั่นคงของบุคลากร (Staff Stability) 12) การวางแผนเกี่ยวกับโรงเรียนและความร่วมมือ (Collegial and Collaborative Planning) 13) การสนับสนุนการทำงาน (Direct Support) และสอดคล้องกับทฤษฎีของ เฮนเดอร์สัน (Henderson) กล่าวว่า สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) ของผู้บริหาร 3 ระดับ คือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับรองลงมา มี 10 องค์ประกอบ คือ 1) การยืดหยุ่น (Flexibility) 2) ความมั่นใจในตนเอง (Self - Confidence) 3) ทักษะด้านการเมือง (Political Skill) 4) ความเข้มแข็งอดทน (Stamina) 5) การติดต่อสื่อสาร (Communication) 6) การควบคุมการทำงาน (Control) 7) การมีประสิทธิภาพ (Efficiency) 8) การพัฒนาบุคคลอื่น (Development Others) 9) ทักษะการวิเคราะห์ (Analytical Skill) และ 10) การยอมรับในข้อตกลงต่างๆ (Compliance)

1.5 องค์ประกอบที่ 5 สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) ประกอบด้วย 7 ตัวแปร เป็นองค์ประกอบสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่ห้า ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้คุณภาพของงานมีความถูกต้องสมบูรณ์ดีหรือเกินมาตรฐานที่มีอยู่หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่หน่วยงานกำหนดขึ้น และรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานโดยการนำนวัตกรรม ทางเลือกใหม่ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน ในการดำเนินงานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นมีเทคนิคการบริหารที่ผู้บริหารสามารถศึกษาและนำไปใช้ในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จหลายรูปแบบ สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ค้นพบในงานวิจัยเล่มนี้ ได้แก่ มีประสบการณ์ในการบริหารงาน มีความสามารถในการกำหนดนโยบายที่ดี มีความสามารถในการวางแผนและจัดการองค์กร มีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายใน

การพัฒนางาน มีการปรับใช้กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ มีความอดทนและมีความกระตือรือร้นในการทำงาน และมีภาวะผู้นำด้านการบริหารเพื่อส่งเสริมผลสัมฤทธิ์และผลสำเร็จของผู้เรียน ดังนั้น ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ต้องมีสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อส่งเสริมให้การบริหารงานต่างๆ ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กล่าวว่า การบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จมีหลายรูปแบบ เช่น

- 1) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM) เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานและการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรทั้งในแง่ของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิตและผลลัพธ์ซึ่งจะต้องมีการกำหนดตัวบ่งชี้วัดผล การดำเนินงาน (Key Performance Indicators : KPIs) รวมทั้งการกำหนดเป้าหมาย (Targets) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ไว้ล่วงหน้า โดยอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร สมาชิกขององค์กร และตลอดถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กร
- 2) การบริหารแบบ Six Sigma เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นในการลดความผิดพลาด ลดความสูญเปล่า และลดการแก้ไขตัวชิ้นงาน และสอนให้พนักงานรู้แนวทางในการทำธุรกิจอย่างมีหลักการ และจะไม่พยายามจัดการกับปัญหาแต่จะพยายามกำจัดปัญหาทิ้ง
- 3) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นกลวิธีที่เป็นเหตุเป็นผลที่นำมาใช้ในการบ่งชี้ วิเคราะห์ ประเมิน จัดการ ติดตาม และสื่อสารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหน่วยงาน/ฝ่ายงาน หรือกระบวนการดำเนินงานขององค์กร เพื่อช่วยลดความสูญเสียในการไม่บรรลุเป้าหมายให้เหลือน้อยที่สุดและเพิ่มโอกาสแก่องค์กรมากที่สุด
- 4) การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management : TQM) เป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่สมาชิกทุกคนต่างให้ความสำคัญ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งที่จะตอบสนองความต้องการและสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า ซึ่งจะสร้างโอกาสทางธุรกิจ ความได้เปรียบในการแข่งขัน และพัฒนาการที่ยั่งยืนขององค์กร
- 5) การบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจาย อยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 6) การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา เป็นการบริหารจัดการและการดำเนินกิจกรรมตามภารกิจปกติของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นการสร้าง ความมั่นใจให้ผู้รับบริการการศึกษา ทั้งยังเป็นการป้องกันการจัดการศึกษาที่ด้อยคุณภาพและสร้างสรรคการศึกษาให้เป็นกลไกที่มีพลังในการพัฒนาประชากรให้มีคุณภาพสูงยิ่งขึ้น และสอดคล้องกับทฤษฎีของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) กล่าวว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการพัฒนา

ผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับทฤษฎีของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) พบว่า สมรรถนะของผู้บริหาร สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่ง ซึ่งกำหนดขึ้นมาเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 ด้าน คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) 2) การบริการที่ดี (Service Mind) 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) 4) จริยธรรม (Integrity) 5) ความร่วมแรงร่วมใจและสอดคล้องกับทฤษฎีของโกล์แมน โบยาซีส และแมคคี (Goleman, Boyatzis, and McKee) ได้พัฒนาแนวคิดเรื่องสมรรถนะของผู้ในด้านความฉลาดทางอารมณ์ มีดังนี้ 1) การรู้จักตนเอง (Self-Awareness) คือ (1) การรู้จักอารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) ผู้นำที่รู้จักอารมณ์ตนเองดีจะสามารถปรับตัวเข้า (2) การประเมินตนเองที่ถูกต้อง (Accurate Self-Assessment) (3) ความมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence) 2) การจัดการกับตนเอง (Self-Management) คือ (1) การควบคุมตนเอง (Self-Control) (2) มีความโปร่งใส (Transparency) (3) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) (4) มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement) ผู้นำที่มุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นบุคคลที่มีมาตรฐานสูงทำให้คิดถึงการปรับปรุงการทำงานของตนเองและลูกน้องอยู่เสมอ เขาจะเป็นคนที่มีทิวชอบสิ่งที่เป็นตัวชี้วัดหรือคิดคำนวณอันจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้นำลักษณะนี้ชอบการเรียนรู้และสั่งสอนเพื่อให้บรรลุสิ่งที่ดีกว่า (5) ความคิดริเริ่ม (Initiative) (6) การมองโลกในแง่ดี (Optimism) 3) ความตระหนักรู้ด้านสังคม (Social Awareness) คือ (1) รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) (2) ความรู้เกี่ยวกับองค์การ (Organizational Awareness) (3) การบริการ (Service) 4) การจัดการความสัมพันธ์ (Relationship Management) ได้แก่ (1) แรงบันดาลใจ (Inspiration) (2) อิทธิพล (Influence) (3) พัฒนาผู้อื่น (Developing Others) (4) เป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) (5) การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) (6) การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน (Teamwork and Collaboration)

1.6 องค์ประกอบที่ 6 สมรรถนะการบริการที่ดี (Service Mind) ประกอบด้วย 9 ตัวแปร เป็นองค์ประกอบสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่หก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การบริการที่ดี เป็นวิธีการปฏิบัติงานที่ดีในการให้บริการแก่ผู้รับบริการนั้นจะต้องมีลักษณะที่เหมาะสมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของรัฐในการให้บริการ สามารถนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพของการบริการและทำให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจเพิ่มขึ้น และช่วยให้ผู้บริหารรับรู้ได้โดยเร็วถึงระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้มีการปรับปรุงคุณภาพของการบริการสาธารณะอย่างต่อเนื่อง สมรรถนะการบริการที่ดี ที่ค้นพบในงานวิจัยเล่มนี้ ได้แก่ สนับสนุนการเข้าร่วมกิจกรรมของผู้ปกครอง มีความสามารถช่วยเหลือผู้อื่นได้ มีความสามารถให้คำปรึกษาแนะนำ มีความร่วมมือกับบุคลากรและชุมชนเพื่อสร้างความเท่าเทียมทางการศึกษา

มีการสำรวจความต้องการของผู้รับบริการ มีความตั้งใจ เต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่บริการ มีความเป็นผู้นำที่มุ่งสู่การบริการ มีการจัดระบบการให้บริการที่ดี และมีการบริการข้อมูลสารสนเทศแก่ผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา ดังนั้น ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ต้องมีสมรรถนะการบริการที่ดี เพื่อส่งเสริมให้การบริหารงานในโรงเรียนมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กล่าวว่า การให้บริการตามความต้องการและเงื่อนไขเฉพาะของกลุ่มผู้รับบริการ และส่งเสริมสนับสนุนให้หน่วยงานภาครัฐได้ร่วมกันคิดค้นและเลือกประยุกต์ใช้แนวคิดและเทคนิควิธีการปฏิบัติงานและการให้บริการในรูปแบบต่างๆ ที่จะนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพของการบริการและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีที่น่าประทับใจกับประชาชนทั้งในฐานะที่เป็นผู้รับบริการและในฐานะผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้กลยุทธ์การให้บริการจากการสร้างความแตกต่างในการให้บริการไปจากผู้ให้บริการ อื่นๆ สอดคล้องกับการประเมินผลการบริหารองค์กรที่มีมุมมองที่สำคัญประการหนึ่ง คือ มุมมองด้านผู้รับบริการ (Customer Perspective) ซึ่งเปรียบเสมือนตัวบ่งชี้ที่สำคัญสำหรับองค์กรทั้งองค์กรภาครัฐที่ไม่แสวงหากำไรและธุรกิจ การวัดผลด้านผู้รับบริการพิจารณาจาก ความพอใจของผู้รับบริการ เป็นดัชนีที่สำคัญที่สุด เพราะหากผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจในสินค้าและบริการ จะเกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กรและผู้รับบริการกลับมาใช้บริการใหม่ โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้รับบริการอย่างสม่ำเสมอการรักษาคำพูดผู้รับบริการเก่า ต้องมีการติดตามความต้องการของผู้รับบริการและประเมินผลการให้บริการตลอดเวลา เตรียมการให้บริการผู้รับบริการใหม่ โดยต้องพัฒนาการให้บริการ เพื่อดึงดูดให้มีผู้รับบริการ ใหม่เพิ่มขึ้น และมีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง และการบริการเป็นการให้ความช่วยเหลือ หรือการดำเนินการเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น การบริการที่ดี ผู้รับบริการก็จะได้รับความประทับใจ และชื่นชมองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งดีสิ่งหนึ่งอันเป็นผลดีกับองค์กรของเรา เบื้องหลังความสำเร็จเกือบทุกงาน มักพบว่างานบริการเป็นเครื่องมือสนับสนุนงานด้านต่างๆ เช่น งานประชาสัมพันธ์ งานบริการวิชาการ เป็นต้น ดังนั้น ถ้าบริการดี ผู้รับบริการเกิดความประทับใจ ซึ่งการบริการถือเป็นหน้าเป็นตาขององค์กร ภาพลักษณ์ขององค์กรก็จะดีไปด้วย และสอดคล้องกับทฤษฎีของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) พบว่า สมรรถนะของผู้บริหาร สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่ง ซึ่งกำหนดขึ้นมาเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 ด้าน คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) 2) การบริการที่ดี (Service Mind) 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) 4) จริยธรรม (Integrity) 5) ความร่วมแรงร่วมใจ และสอดคล้องกับทฤษฎีของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา กล่าวว่า สมรรถนะหลัก การบริการที่ดี คือ ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิผลเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Danilo V (ดานิโล วี)

ได้ศึกษาเรื่อง การส่งเสริมการแสดงผลงานด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความพอใจในระดับสูงมากต่อระดับการแสดงผลงานด้านการบริหารจัดการในทุกด้าน โดยมีความแตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญ ซึ่งการแสดงผลงานด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารได้แก่ 1) ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ 2) ด้านการบริหารหลักสูตรและการสอน 3) ด้านการบริหารการเงินและงบประมาณ 4) ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก 5) ด้านงานบริการนักเรียน 6) ด้านงานบริการความสัมพันธ์ชุมชน และ 7) ด้านการบริหารเพื่อวางแผนการพัฒนาโรงเรียน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมภพ ดวงขุ่ม ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 ผลการศึกษา พบว่า 1) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านใน 2) สมรรถนะ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ สมรรถนะหลักได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการบริการที่ดี ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการพัฒนาตนเอง สมรรถนะประจำสายงาน ได้แก่ การสื่อสารและจูงใจ ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการมีวิสัยทัศน์ และด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์

1.7 องค์ประกอบที่ 7 สมรรถนะการสื่อสาร (Communication) ประกอบด้วย 4 ตัวแปร เป็นองค์ประกอบสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่เจ็ด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การสื่อสาร เป็นความสามารถในการฟัง พูด อ่าน และเขียน ในโอกาสต่างๆ ซึ่งทักษะการฟังเป็นการได้รับสารที่ส่งมาและทำความเข้าใจความหมายของสารที่รับมา ได้อย่างเข้าใจตรงกัน เช่น การรับฟังนโยบายจากหน่วยงานต้นสังกัดแล้ว นำมาถ่ายทอดให้กับบุคลากรในโรงเรียนได้อย่างถูกต้องและชัดเจน ทักษะการพูด เป็นการสื่อสารโดยใช้วจนภาษา (การสื่อสารโดยใช้การพูดในระบบคำและประโยค) และอวัจนภาษา (การสื่อสารโดยไม่ใช้การพูดแต่ใช้สัญลักษณ์แทน) เพื่อให้ผู้ฟังได้รับข่าวสาร แล้วเกิดความเข้าใจในข่าวสารนั้นๆ เช่น พูดชี้แจงในที่ประชุมให้บุคลากรในโรงเรียนมีความเข้าใจได้ถูกต้อง ทักษะการอ่าน เป็นการรู้สังเกตและทำความเข้าใจความหมายของทั้งวจนภาษาและอวัจนภาษาเช่น นำความรู้ที่ได้จากการอ่าน มาถ่ายทอดให้กับบุคลากรในโรงเรียนและนำไปใช้ประโยชน์ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ และทักษะการเขียน เป็นการใช้ภาษาเพื่อสื่อสารถึงความรู้ ความคิด ความรู้สึกและอารมณ์ต่าง ๆ จากผู้เขียนไปยังผู้อ่าน เช่น เขียนหนังสือ บทความทางวิชาการให้บุคลากรในโรงเรียนนำไปใช้ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ สมรรถนะการสื่อสาร ที่ค้นพบในงานวิจัยเล่มนี้ได้แก่ 1) มีทักษะการเขียน 2) มีทักษะการอ่าน 3) มีทักษะการพูด และ 4) มีทักษะการฟัง ดังนั้นผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ต้องมีสมรรถนะการสื่อสาร เพื่อส่งเสริมให้การบริหารงานในโรงเรียนบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ สมิทธ์และเพอร์คีย์ (Smith and Purkey) พบว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลนั้นผู้บริหารต้องมีสมรรถนะที่ประกอบด้วย ปัจจัยดังต่อไปนี้ 1) ภาวะผู้นำในการจัดการศึกษา (Instructional Leadership) 2) การวางแผนและ

วัตถุประสงค์ของหลักสูตร (Planned and Purposeful Curriculum) 3) การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน และการตั้งความคาดหวังสูง (Clear Goals and High Expectations) 4) เวลาและภาระงาน (Time on Task) 5) การแสดงให้เห็นถึงการประสบความสำเร็จด้านวิชาการ (Recognition of High Academic Success) 6) การดำเนินตามแนวโน้มทั่วไปของสังคม (Orderly Climate) 7) ไหวพริบในการติดต่อสื่อสาร (Sense of Community) 8) การสนับสนุนและการเข้าร่วมกิจกรรมของผู้ปกครอง (Parental Support and Involvement) 9) การบริหารจัดการสถานที่ในโรงเรียน (School Site Management) 10) การพัฒนาบุคคล (Staff Development) 11) การสร้างความมั่นคงของบุคลากร (Staff Stability) 12) การวางแผนเกี่ยวกับโรงเรียนและความร่วมมือ (Collegial and Collaborative Planning) 13) การสนับสนุนการทำงาน (Direct Support) และสอดคล้องกับทฤษฎีของเฮลริเกิล เจคสัน และสโลคัม (Hellriegel, Jackson and Slocum) พบว่า ผู้ที่ทำงานในตำแหน่ง “ผู้จัดการ” ควรจะมี Six Key Managerial Competency หรือ Competency หลัก 6 ประการ 1 ใน 6 สมรรถนะ มีสมรรถนะในการสื่อสาร (Communication Competency) ได้แก่ 1) การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ 2) การสื่อสารที่เป็นทางการ และ 3) การเจรจาต่อรอง และสอดคล้องกับทฤษฎีของเฮนเดอร์สัน (Henderson) พบว่า สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) ของผู้บริหาร 3 ระดับ คือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับรองลงมา องค์ประกอบของการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการมี 10 องค์ประกอบ คือ 1) การยืดหยุ่น (Flexibility) 2) ความมั่นใจในตนเอง (Self - Confidence) 3) ทักษะด้านการเมือง (Political Skill) 4) ความเข้มแข็งอดทน (Stamina) 5) การติดต่อสื่อสาร (Communication) 6) การควบคุมการทำงาน (Control) 7) การมีประสิทธิภาพ (Efficiency) 8) การพัฒนาบุคคลอื่น (Development Others) 9) ทักษะการวิเคราะห์ (Analytical Skill) และ 10) การยอมรับในข้อตกลงต่างๆ (Compliance) และสอดคล้องกับทฤษฎีของฮักส์ กิ้นเนตต์ และเคอร์ไซ (Hughes, Ginnett and Curphy) พบว่า รูปแบบสมรรถนะผู้นำของบริษัทไฮเทค มีดังต่อไปนี้ 1) ด้านทักษะการบริหารจัดการ (Management Skill) 2) ด้านความเข้าใจและรู้คุณค่าของบุคคล (Personal Value and Mastery) 3) ด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Vision and Strategy) 4) ด้านการจัดวางบุคลากรและการสร้างกระบวนการ (Aligning People and Process) 5) ด้านการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Sponsoring Change) 6) ด้านการสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาผู้อื่น (Motivation and Development of Other) 7) ด้านผลลัพธ์แห่งความสำเร็จ (Achieve Results) และ 8) ด้านทักษะในการสื่อสาร (Communication Skill) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลีลา ลาร์สัน (Lisa Larson) ได้ศึกษาเรื่องการประเมินผู้บริหารโรงเรียนในรัฐมินนิโซตา จากการศึกษาพบว่า รูปแบบการประเมินผลงานของผู้บริหารประกอบไปด้วยสมรรถนะหลัก 7 ด้าน คือ 1) ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic leadership) 2) ภาวะผู้นำด้านการสอน (Instructional leadership) 3) ภาวะผู้นำด้านการบริหาร

(Managerial leadership) 4) ภาวะผู้นำด้านวัฒนธรรม (Cultural leadership) 5) ภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร (Communications leadership) ได้แก่ ความสามารถในการสื่อสารที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพทั้งการสื่อสารภายในและภายนอกโดยใช้ท่าทางที่เหมาะสมกับผู้ฟังที่แตกต่างกัน 6) ภาวะผู้นำกับบุคลากรใน 7) ภาวะผู้นำด้านจริยธรรมและวิชาชีพ (Ethical and professional leadership และสอดคล้องกับงานวิจัยของ โรเบิร์ต ซอกซ์ (Robert Sox) ได้ศึกษาเรื่อง มาตรฐานของรัฐนอร์ทแคโรไลนาสำหรับผู้บริหารโรงเรียน จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีสมรรถนะ คือ 1) การสื่อสาร (Communication) 2) การจัดการกับความเปลี่ยนแปลง (Change Management) 3) การจัดการกับความขัดแย้ง (Conflict Management) 4) ความคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking) 5) การมุ่งความสนใจไปที่ลูกค้า (Customer focus) 6) การมอบหมายงาน (delegation) 7) การพูดคุย/การสืบเสาะ (dialogue/ inquiry) 8) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence) 9) ความตระหนักรู้ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental awareness) 10) การรับรู้ความเป็นไปของโลก (Global Perspective) 11) การตัดสินใจ (Judgment) 12) ความสามารถในการจัดการองค์กร (Organizational ability) 13) คุณธรรมและจริยธรรมส่วนบุคคล (Personal Ethics and values) 14) ความสามารถในการแสดงความรับผิดชอบในสิ่งที่ตนได้กระทำ (Personal responsibility for Performance) 15) ความรับผิดชอบต่อ (Responsiveness) 16) การจัดการกับผลที่เกิดขึ้น (Results orientation) 17) ความอ่อนไหว (Sensitivity) 18) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking) 19) ความสามารถด้านเทคโนโลยี (Technology) 20) การบริหารเวลา (Time Management) 21) มีวิสัยทัศน์ (Visionary)

ดังนั้นจากข้อค้นพบในงานวิจัยครั้งนี้ พบว่า สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ 54 ตัวแปร ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะการทำงานเป็นทีม (Teamwork) จำนวน 9 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ (Analysis and Synthesis) จำนวน 8 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 สมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) จำนวน 10 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 4 สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพบุคลากร (Human Potential Development) จำนวน 7 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 5 สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) จำนวน 7 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 6 สมรรถนะการบริการที่ดี (Service Mind) จำนวน 9 ตัวแปร และ องค์ประกอบที่ 7 สมรรถนะการสื่อสาร (Communication) จำนวน 4 ตัวแปร เนื่องจากผู้วิจัยนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 9 องค์ประกอบ 60 ตัวแปร ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะการทำงานเป็นทีม (Teamwork) จำนวน 9 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะการวิเคราะห์และการสังเคราะห์ (Analysis and Synthesis) จำนวน 8 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

(Transformational Leadership) จำนวน 10 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 4 สมรรถนะการพัฒนา ศักยภาพบุคลากร (Human Potential Development) จำนวน 7 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 5 สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) จำนวน 7 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 6 สมรรถนะ การบริการที่ดี (Service Mind) จำนวน 9 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 7 สมรรถนะการสื่อสาร (Communication) จำนวน 4 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 8 สมรรถนะการพัฒนาภาพลักษณ์ (Image Development) จำนวน 3 ตัวแปร และองค์ประกอบที่ 9 สมรรถนะการยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) จำนวน 3 ตัวแปร มาทำการวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ความสอดคล้องของ องค์ประกอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าดัชนีความกลมกลืนสอดคล้อง ดังนี้ ค่าไค – สแควร์สัมพันธ์ (χ^2 / df) น้อยกว่า 3.00 ค่า p – value มากกว่า 0.05 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลัง สองของเศษ (RMR) น้อยกว่า 0.05 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มากกว่า 0.90 ค่าดัชนีวัด ระดับความกลมกลืนที่ปรับแล้ว (AGFI) มากกว่า 0.90 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) มากกว่า 0.90 และค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) น้อยกว่า 0.08 จากการวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า สมรรถนะผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษา มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จำนวน 7 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะการทำงานเป็นทีม องค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะการวิเคราะห์และการ สังเคราะห์ องค์ประกอบที่ 3 สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบที่ 4 สมรรถนะการพัฒนา ศักยภาพบุคลากร องค์ประกอบที่ 5 สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ องค์ประกอบที่ 6 สมรรถนะการ บริการที่ดี และองค์ประกอบที่ 7 สมรรถนะการสื่อสาร ส่วนผลการวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีจำนวน 2 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบ ที่ 8 สมรรถนะการพัฒนาภาพลักษณ์ และ องค์ประกอบที่ 9 สมรรถนะการยืดหยุ่นผ่อนปรน เนื่องจาก องค์ประกอบที่ 8 สมรรถนะการพัฒนาภาพลักษณ์ (Image Development) ประกอบด้วยตัวแปร จำนวน 3 ตัวแปร โดยพิจารณาดัชนีวัดระดับความกลมกลืน พบว่า ค่าไค – สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 0 ค่า ไค – สแควร์สัมพันธ์ (χ^2 / df) เท่ากับ 0 ค่า p – value ไม่สามารถหาค่าได้ ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ย กำลังสองของเศษ (RMR) เท่ากับ 0 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 1.000 ค่าดัชนี วัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแล้ว (AGFI) ไม่สามารถหาค่าได้ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 1.000 ค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนใน การประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.641 ซึ่งไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แสดงว่า การวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 8 สมรรถนะการพัฒนาภาพลักษณ์ ไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากเป็น Underidentified ส่วนองค์ประกอบที่ 9 สมรรถนะการยืดหยุ่นผ่อนปรน ประกอบด้วยตัว

แปร จำนวน 3 ตัวแปร ไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เช่นเดียวกัน โดยพิจารณาดัชนีวัดระดับ ความกลมกลืน พบว่าค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 0 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 0 ค่า p-value ไม่สามารถหาค่าได้ ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษ (RMR) เท่ากับ 0 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 1.000 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแล้ว (AGFI) ไม่สามารถหาค่าได้ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 1.000 ค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.555 ซึ่งไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แสดงว่าการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 9 สมรรถนะ การยืดหยุ่นผ่อนปรน ไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากเป็น Underidentified และอีกเหตุผลหนึ่งที่ทำให้องค์ประกอบที่ 8 สมรรถนะการพัฒนาภาพลักษณ์ และองค์ประกอบที่ 9 สมรรถนะการยืดหยุ่นผ่อนปรน เป็นสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ไม่สำคัญ เนื่องจากกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 331 คน ตอบแบบสอบถามความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา เห็นด้วยว่าเป็นสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา อยู่ในระดับมาก เท่านั้น จากตัวแปรทั้งหมด 123 ตัวแปร ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา เห็นด้วยว่าเป็นสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 95 ตัวแปร และ อยู่ในระดับมาก มีจำนวนเพียง 28 ตัวแปร เท่านั้น ซึ่งองค์ประกอบที่ 8 สมรรถนะการพัฒนาภาพลักษณ์ และองค์ประกอบที่ 9 สมรรถนะ การยืดหยุ่นผ่อนปรน มีกลุ่มตัวแปรที่รวมกันเป็นองค์ประกอบทั้ง 2 องค์ประกอบนี้ อยู่ในระดับมากที่สุด กล่าวคือ องค์ประกอบที่ 8 สมรรถนะการพัฒนาภาพลักษณ์ จะมีตัวแปร จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) มีการนำความรู้และประสบการณ์มาใช้ในการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.41$) 2) มีการปรับปรุงพัฒนาบุคลิกภาพของตนเองอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.43$) และ 3) รู้จักเอาใจใส่ดูแลสุขภาพของตนเองอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.42$) และ องค์ประกอบที่ 9 สมรรถนะการยืดหยุ่นผ่อนปรน จะมีตัวแปร จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) มีความสามารถในการแข่งขันกับผู้อื่น ($\bar{X} = 4.39$) 2) เป็นผู้กล้าเสี่ยงในการทำงาน ($\bar{X} = 4.35$) และ 3) มีความประนีประนอมในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.34$) เมื่อตัวแปรดังกล่าวมารวมกันเป็นองค์ประกอบ ทำให้ไม่มีความสำคัญที่จะเป็นสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จึงส่งผลทำให้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบที่ 8 สมรรถนะการพัฒนาภาพลักษณ์ และ องค์ประกอบที่ 9 สมรรถนะการยืดหยุ่นผ่อนปรน ไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น จึงทำให้ สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ 54 ตัวแปร ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำข้อมูลที่ได้ไปสร้างพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในขั้นตอนต่อไป

2. พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จัดเรียงหมวดหมู่ได้ จำนวน 7 องค์ประกอบ 54 สมรรถนะ โดยในแต่ละองค์ประกอบได้จัดเรียงสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามตัวอักษรตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน คือ องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะการทำงานเป็นทีม (Teamwork : T) ประกอบด้วย 9 สมรรถนะ องค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ (Analysis and Synthesis : AS) ประกอบด้วย 8 สมรรถนะ องค์ประกอบที่ 3 สมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership : TL) ประกอบด้วย 10 สมรรถนะ องค์ประกอบที่ 4 สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพบุคลากร (Human Potential Development : HPD) ประกอบด้วย 7 สมรรถนะ องค์ประกอบที่ 5 สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation : AM) ประกอบด้วย 7 สมรรถนะ องค์ประกอบที่ 6 สมรรถนะการบริการที่ดี (Service Mind : SM) ประกอบด้วย 9 สมรรถนะ และ องค์ประกอบที่ 7 สมรรถนะการสื่อสาร (Communication : C) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 2 คือ พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นกลุ่มตัวแปรที่จัดเรียงตามหมวดหมู่ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ในการสร้างพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในงานวิจัยเล่มนี้ ผู้วิจัยนำผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 7 องค์ประกอบ 54 ตัวแปร มาสร้างพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยเรียงลำดับองค์ประกอบจากค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) จากค่ามากไปหาน้อย และกำหนดรหัสของแต่ละองค์ประกอบเพื่อความสะดวกในการเขียนพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยจัดเรียงเป็นหมวดหมู่และเรียงตัวแปรตามตัวอักษรตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน และในการสร้างพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา 7 องค์ประกอบ 54 สมรรถนะ ใช้แนวการจัดทำพจนานุกรมตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของ อารมณ์ ภูวิทย์พันธ์ ซึ่งมีหัวข้อดังต่อไปนี้ 1) คำนิยาม คือ การขยายความเพิ่มเติมถึงสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่จัดทำขึ้นเพื่อสร้างความเข้าใจให้ตรงกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาว่าที่จัดทำขึ้นมีลักษณะเฉพาะเจาะจงอย่างไรบ้าง มีคำใดบ้างที่ต้องทำความเข้าใจให้ตรงกัน 2) การเขียนมุมมอง คือ การเขียนแนวทางในการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้ผู้อำนวยการโรงเรียน เพื่อความสะดวกสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องศึกษาไปเป็นตัวอย่าง ในงานวิจัยเล่มนี้เขียนมุมมอง 2 แบบ ได้แก่ (1) มุมมองของครูสภา ประกอบด้วยมาตรฐาน 3 ด้าน คือ (1.1) ด้านมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ (1.2) ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน และ (1.3) ด้านมาตรฐานการปฏิบัติตน (2) มุมมองของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ประกอบด้วยมาตรฐาน 3 ด้าน ได้แก่ (2.1) ด้านวินัย คุณธรรมและจริยธรรม (2.2) ด้านความรู้ความสามารถ และ(2.3) ด้านผลการปฏิบัติงาน 3) วัตถุประสงค์ คือ การเขียนเป้าหมายหรือผลที่ต้องการให้บรรลุของสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ว่าที่สร้างขึ้นมีประโยชน์อย่างไร

4) การเขียนหน่วยวัด คือ การกำหนดเป็นค่าของตัวเลขในการประเมินสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในงานวิจัยเล่มนี้กำหนดเป็นค่าของตัวเลขในการประเมิน คือ จำนวนครั้ง เปอร์เซ็นต์ อัตราส่วน คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็น คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจ 5) ความถี่ในการเก็บข้อมูล คือ การกำหนดช่วงเวลาในการเก็บข้อมูลว่าจะเริ่มบันทึกข้อมูลช่วงไหน เพื่อช่วยให้ผู้อำนวยการโรงเรียนมีข้อมูลจากผลการปฏิบัติงานจริง เพื่อนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง 6) ผู้กำหนดเป้าหมาย คือ ผู้ที่กำหนดเป้าหมายในการประเมินสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยม ในงานวิจัยเล่มนี้ ผู้กำหนดเป้าหมาย ได้แก่ บุคลากรทุกคนในโรงเรียน 7) ผู้รับผิดชอบ คือ ฝ่ายงานหลักที่ทำหน้าที่เก็บข้อมูลในการประเมินสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา 8) ที่มาของเป้าหมาย คือ แหล่งข้อมูลในการกำหนดค่าเป้าหมายว่าใครเป็นผู้กำหนด 9) การกำหนดข้อมูลดิบในอดีต คือ คะแนนประเมินสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในปีที่ผ่านมา เพื่อนำมาใช้เป็นฐานข้อมูลในการกำหนดค่าเป้าหมายในปีปัจจุบัน 10) การกำหนดค่าเป้าหมายของปีปัจจุบัน คือ การกำหนดค่าเป้าหมายจากข้อมูลดิบในอดีต เป็นการกำหนดค่าเป้าหมายปีปัจจุบันที่ดีที่สุดเพราะใช้ข้อมูลจากฐานเดิม 11) ระดับการประเมิน คือ การกำหนดช่วงระดับการประเมินว่าจะอยู่ในค่าใดบ้าง การกำหนดระดับการประเมินขึ้นอยู่กับความเหมาะสม และการตกลงร่วมกันระหว่างบุคลากรในโรงเรียน 12) แผนการดำเนินงาน คือ แนวทางหรือกรอบที่จะทำให้ค่าเป้าหมายของสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่กำหนดขึ้นประสบผลสำเร็จโดยมีกรอบในการกำหนดแผนการดำเนินงานในรอบ 1 ปี 13) เอกสารที่เกี่ยวข้อง คือ การระบุเอกสารที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็น แบบประเมินความพึงพอใจในแบบสอบถามความคิดเห็น แบบประเมินโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ เป็นต้น 14) ผู้เก็บข้อมูล คือ เป็นบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้รวบรวม และจัดเก็บข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง และเหตุผลอีกประการหนึ่งที่ผู้วิจัย เลื่อนำแนวคิดการจัดทำพจนานุกรมตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน มาใช้ในการสร้างพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในงานวิจัยเล่มนี้เพราะสามารถเป็นตัวชี้วัดผลที่เกิดจากผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงเรียนได้อย่างชัดเจน ส่งผลให้ทราบได้ทันทีว่าผู้อำนวยการโรงเรียนท่านใดมีสมรรถนะ เพราะมีการให้คำนิยามว่าสมรรถนะแต่ละตัวหมายถึงอะไร มีหน่วยงานใดบ้างที่มองการวัดสมรรถนะนี้ มีวัตถุประสงค์ในการวัดเป็นอย่างไร มีการเขียนหน่วยที่ใช้ในการวัด ทำให้ทราบว่าในรอบ 1 ปี มีการวัดช่วงใด มีความถี่ในการเก็บข้อมูล ทำให้ทราบว่าผู้กำหนดเป้าหมายคือใคร มีฝ่ายใดในโรงเรียนที่รับผิดชอบ อีกทั้งมีการทราบถึงที่มาของเป้าหมายว่ากำหนดจากฐานใด มีการเก็บข้อมูลดิบในอดีต มีการกำหนดค่าเป้าหมายของปีปัจจุบัน มีระดับการประเมิน มีแผนการดำเนินงานที่วางไว้ สามารถบอกได้ว่ามีเอกสารใดบ้างที่เกี่ยวข้องจากการเก็บข้อมูลในแต่ละสมรรถนะ และมีผู้เก็บข้อมูลที่ชัดเจน และสอดคล้องกับงานวิจัยของชนินชฎา พลายเพชร ได้ศึกษาเรื่อง พจนานุกรมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผลการศึกษา พบว่า 1) องค์ประกอบประสิทธิภาพ

การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบเรียงตามลำดับน้ำหนักองค์ประกอบ ที่ได้จากมากไปหาน้อย คือ (1) การวางแผน (2) คุณลักษณะผู้นำ (3) การบริหารเวลา (4) ภาวะผู้นำ (5) พฤติกรรมผู้นำ (6) ทักษะการบริหาร (7) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ และ (8) สมรรถนะส่วนบุคคล 2) ผลจากการสร้างพจนานุกรมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า พจนานุกรมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากการวิเคราะห์องค์ประกอบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ได้ 8 องค์ประกอบ นำมาจัดเป็นหมวดหมู่ของพจนานุกรมได้ 8 หมวดหมู่ ปรับข้อความของทุกหมวดหมู่ให้เป็นประโยคเชิงปริมาณ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดผลงาน (Performance Indicators) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 การวางแผน (Planning : PL) ประกอบด้วยตัวชี้วัดผลงาน จำนวน 13 ข้อ องค์ประกอบที่ 2 คุณลักษณะผู้นำ (Characteristics : C) ประกอบด้วยตัวชี้วัดผลงาน จำนวน 12 ข้อ องค์ประกอบที่ 3 การบริหารเวลา (Time Management : TM) ประกอบด้วยตัวชี้วัดผลงาน จำนวน 8 ข้อ องค์ประกอบที่ 4 ภาวะผู้นำ (Leadership : L) ประกอบด้วยตัวชี้วัดผลงาน จำนวน 10 ข้อ องค์ประกอบที่ 5 พฤติกรรมผู้นำ (Leadership Behaviors : LB) ประกอบด้วยตัวชี้วัดผลงาน จำนวน 7 ข้อ องค์ประกอบที่ 6 ทักษะการบริหาร (Management Skills : MS) ประกอบด้วยตัวชี้วัดผลงาน จำนวน 10 ข้อ องค์ประกอบที่ 7 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (Personality : P) ประกอบด้วยตัวชี้วัดผลงาน จำนวน 8 ข้อ และองค์ประกอบที่ 8 สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency : PC) ประกอบด้วยตัวชี้วัดผลงาน จำนวน 7 ข้อ รวมตัวชี้วัดผลงานทั้งสิ้น จำนวน 75 ตัวชี้วัด

3. ผลการยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 7 องค์ประกอบ 54 สมรรถนะ มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และมีประโยชน์ ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 3 คือ พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และมีประโยชน์ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จากการค้นพบของผู้วิจัย ในการทำวิจัยเล่มนี้ ได้ทำตามแนวคิดทฤษฎีต่างๆ โดยมีขั้นตอนในการวิจัย 4 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 ศึกษาตัวแปรสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เอกสารจากการค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วยเนื้อหาเกี่ยวกับ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในต่างประเทศ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศไทย พจนานุกรมตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน

ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก มีวิทยฐานะตั้งแต่วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้วยแบบ สัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ชั้นที่ 2 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย ด้วยการสร้างแบบสอบถาม ความคิดเห็นเพื่อเก็บข้อมูล โดยนำแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ได้แก่ นักวิชาการ ด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 1 คน ศึกษานิเทศก์ด้านการวัดและประเมินผลการศึกษา จำนวน 1 คน นักวิชาการด้านภาษา จำนวน 1 คน และผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 2 คน ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ และ นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปทดลองใช้กับผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่ กลุ่มตัวอย่าง ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.986 ชั้นที่ 3 การเก็บรวบรวม ข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล โดยเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 331 คน ได้รับแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์กลับคืนมา จำนวน 331 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติต่อไปนี้ คือ ความถี่ (f) ร้อยละ (%) มัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) เพื่อ รวมกลุ่มตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันไว้ในกลุ่มเดียวกัน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องขององค์ประกอบสมรรถนะ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์ ชั้นที่ 4 การสร้างและการยืนยันพจนานุกรม สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา การสร้างพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียน มัธยมศึกษา ใช้แนวการจัดทำพจนานุกรมตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของ อาจารย์ ภูวัญพันธ์ มีหัวข้อ ดังต่อไปนี้ 1) คำนิยาม 2) การเขียนมุมมอง ได้แก่ (1) มุมมองของครูสภา ประกอบด้วยมาตรฐาน 3 ด้าน คือ (1.1) ด้านมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ (1.2) ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน และ (1.3) ด้านมาตรฐานการปฏิบัติตน (2) มุมมองของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ประกอบด้วยมาตรฐาน 3 ด้าน คือ (2.1) ด้านวินัย คุณธรรมและจรรยาบรรณ (2.2) ด้านความรู้ความสามารถ และ(2.3) ด้านผลการปฏิบัติงาน 3) วัตถุประสงค์ 4) การเขียนหน่วย วัด 5) ความถี่ในการเก็บข้อมูล 6) ผู้กำหนดเป้าหมาย 7) ผู้รับผิดชอบ 8) ที่มาของเป้าหมาย 9) การกำหนดข้อมูลดิบในอดีต 10) การกำหนดค่าเป้าหมายของปีปัจจุบัน 11) ระดับการประเมิน 12) แผนการดำเนินงาน 13) เอกสารที่เกี่ยวข้อง 14) ผู้เก็บข้อมูล และการยืนยันพจนานุกรม สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ยืนยัน ได้แก่ นักวิชาการด้าน การบริหารการศึกษา จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 1 คน ศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 1 คน และผู้อำนวยการโรงเรียน มัธยมศึกษา จำนวน 2 คน ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้ที่มีความรู้และมีประสบการณ์ในการบริหารงานโรงเรียน มัธยมศึกษา โดยใช้แบบสอบถามเพื่อยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

พิจารณา 4 ด้าน คือ มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และมีประโยชน์ จากกระบวนการที่กล่าวมาทั้งหมด จะเห็นได้ว่าการจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา มีกระบวนการจัดทำเป็นขั้นตอนอย่างมีระบบ จึงทำให้พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และมีประโยชน์ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชวนพิศ สิทธิธาดา ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล ผลการศึกษาพบว่า 1) องค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบคือ (1) สมรรถนะด้านวิชาชีพ (2) สมรรถนะด้านผู้นำ (3) สมรรถนะด้านหน้าที่ (4) สมรรถนะด้านบุคคล และ(5) สมรรถนะด้านการบังคับบัญชา 2) รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผลประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 องค์ประกอบ ที่มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ซี अबดุล มาจีด บิน ซี โอมาร์ (Che Abdul Majid Bin Che Omar) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาพจนานุกรมอิเล็กทรอนิกส์ สำหรับใช้ในคู่มืออาหารราช อัลโคระของศูนย์รับนักเรียนเข้าศึกษาต่อของมหาวิทยาลัยมาเลเซีย ผลการศึกษาพบว่า พจนานุกรมอิเล็กทรอนิกส์ที่พัฒนาขึ้นจากโปรแกรมไมโครซอฟต์แอกเซส (Microsoft Access) มีความถูกต้องและเหมาะสม

ข้อเสนอแนะการวิจัย

การวิจัยเรื่อง พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้ข้อค้นพบที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา สามารถนำข้อค้นพบที่ได้นี้ไปประยุกต์ใช้ในเชิงนโยบายและการนำไปปฏิบัติกับหน่วยงานของตนในบริบทดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ควรหาแนวทางพัฒนาสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาให้ครบทุกองค์ประกอบ เพื่อผู้อำนวยการโรงเรียนจะได้นำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัด ควรส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้ เรื่อง สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัด ควรส่งเสริมสนับสนุนให้มีการประเมินสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ปีละ 1 ครั้ง เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาให้เต็มตามศักยภาพของผู้อำนวยการโรงเรียน

4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัด ควรส่งเสริมสนับสนุนให้มีการสร้างคู่มือการประเมินสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัด สามารถนำข้อค้นพบสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา แต่ละสมรรถนะในองค์ประกอบ เป็นแนวทางที่ใช้สำหรับฝึกอบรมผู้อำนวยการโรงเรียนในช่วงของการทดลองปฏิบัติราชการ ในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

6. ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สามารถนำประเด็นสมรรถนะในแต่ละองค์ประกอบที่ค้นพบในงานวิจัยครั้งนี้ ไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง เมื่อผู้อำนวยการโรงเรียนมีสมรรถนะจะส่งผลทำให้การบริหารงานในโรงเรียนทั้ง 4 ฝ่าย เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

7. พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยม เปรียบเสมือนเครื่องมือในการนำทางสู่การประเมินสมรรถนะของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

8. การประเมินสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จากพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นการประเมินโดยใช้คะแนนเชิงปริมาณ และเทียบค่าเป้าหมายซึ่งกำหนดจากฐานข้อมูลในอดีต ซึ่งมีความสอดคล้องกับสภาพเป็นจริง ดังนั้นผลการประเมินจึงมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากขึ้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา
2. ควรศึกษาสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา
3. ควรศึกษาเปรียบเทียบสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาและผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา
4. ควรศึกษาเปรียบเทียบสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาและผู้อำนวยการโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา
5. ควรจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาและผู้อำนวยการโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา
6. ควรจัดทำพจนานุกรมในประเด็นอื่นที่สนใจ โดยใช้แนวทางการจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นแนวทางในการจัดทำ

7. ควรมีการศึกษาทบทวนการทำวิจัยรูปแบบนี้ทุก ๆ 5 ปี เพื่อจะได้สมรรถนะ
ผู้อำนวยการโรงเรียนที่เป็นเครื่องมือมาตรฐานในการวัดสมรรถนะของผู้อำนวยการโรงเรียนต่อไป

8. ควรมีการทำวิจัยรูปแบบนี้ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาตัวแปรอื่นๆ เช่น
ประสิทธิภาพในการบริหารงานฝ่ายต่างๆ ของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในยุค 4.0 เป็นต้น



รายการอ้างอิง

- Able State Leadership Activity [pseud] *Pennsylvania Able Administrator Competencies User's Guide*. Pennsylvania The Commonwealth of Pennsylvania: The Commonwealth of Pennsylvania, 2002.
- Adegbemile Oluwadare. "Principals Competency Needs for Effective Schools Administration in Nigeria." *Journal of Education and Practice*. 2(4) (2011).
- Ana Belen O. Noble–Nano. "Competency of Information Technology Education Program in Region 1: Implementation to Quality Education ", Dissertation, Saint Louis University Bonifacio St., Baguio City, 2008.
- Angie Ijeoma Oboegbulem. "Administrative Competencies of Female Principles in Secondary Schools in Nsukka Education Zone." *International Journal of Development Research*. 3(10)(October, 2013).
- Arbuckle 2011 : 555, อ้างถึงใน ธานีรินทร์ ศิลป์จารุ. การวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลด้วย Spss และ Amos, พิมพ์ครั้งที่ 13 กรุงเทพฯ ท้างหุ้นส่วนสามัญบิสซิเนสฮาร์แอนด์ตี, 2555.
- B. A. Kirkpatrick, Lexicographical Dilemma, and Mondingual dictionary for the native speaker and for the Learner. *Dictionaries Lexicography and Language Learning* London: Pargamon press, 1985.
- Chris Igomu. Amuche. "Principals Managerial Competence as a Correlate of Students'academic Performance in Ecwa Secondary Schools in North Central Nigeria *Journal of Education and Practice*. 4(4) (2013) : 247-256. Accessed 5 September2017from "
<http://www.iiste.org/Journals/index.php/JEP/article/viewFile/4581/4665>.
- Dale S. Beach. *Personnel: The Management of People at Work*. New York: The MacMillan Publishing, 1980.
- Daniel Goleman, Richard Boyatzis, and Annie McKee. *The New Leader : Transforming the Art of Leadership into the Science of Results* Great Britain Clays Ltd, St Ives plc, 2003.
- Danilo V, “. "Towards Enhancing the Managerial Performance of School Heads." *International Review of Management and Business Research*. 5(2)(June 2016).

- David D. Dubois and others. *Competency – Based Human Resource Management*. Vol. Davies – Black Publishing, a division of CPP, Inc: The United State of America 2004.
- David McClelland. *A Guide to Job Competency Assessment, Quoted in David D. Dubois and Others, Competency – Based Human Resource Management* The United State of America Davies – Black Publishing, a division of CPP, Inc, 2004.
- Don Hellriegel, Susan F. Jackson, and John W. Slocum. "A Competency – Based Approach, Accessed 29 November 2017."
<https://www.amazon.com/...Competency-Based-Approach-Don-Hellrieg>.
- Donald Clark. "Building the Leadership Competency Model, Accessed 9 May 2017. Available From " <http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/case/chart1.html>
- Eytan. Cohen. "Principal Leadership Styles and Teacher and Principal Attitudes, Concerns and Competencies Regarding Inclusion (2015), Accessed 1 September 2017. Available From "
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815023654>.
- F Ozmen. V Muratoglu. "The Competency Levels of School Principals in Implement Knowledge Management Strategies the View of Principals and Teacher According to Gender Variable (2010), Accessed 29 May 2017. Available " from <http://www.iiste.org/Journals/index.php/JEP/article/viewFile/4581/4665>.
- Florida Gulf Coast University. "Florida Principle Competency, Accessed 20 March 2017. Available From "
<http://coe.fegu.edu/faculty/valesky/FR0RIDAPRINCIPLECOMPETENCIES.htm>.
- Gnesh Shermon. *Competency Based Hrm. A Strategic Resource for Competency Mapping, Assessment and Development Centres* New York: Tata McGraw – Hill Publishing Company Limited, 2005.
- Heneman Herbert. *Personnel/Human Resource Management* Illinois: Richard D. Irwin, 1983.
- Howard Risser and others. *New Strategies for Public Pay* San Francisco Jossey – Bass Publisher, 1998.
- Iain S. Henderson. "Managerial Competencies : Three Dimension to Managerial Effectivenessm?, Accessed 25 November 2017. Available From " <http://alummi>.

Absmba.com/ablmmi/pdf/managerial competencies.pdf

Imai. Shingo. "Development of a Learners' Dictionary of Polysemous Japanese Words and Some Proposals for Learners' Lexicography". *Acta Linguistica Asiatica*. 2(3) (2012) : 63-75. Accessed 9 September 2017. Available From " <http://revije.ff.uni-lj.si/ala/>.

John W. Best and Jame V. Kahn. *Research in Education, 10th Ed.* . Massachusetts: Pearson Education Inc, 2006.

John W. Creswell. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Method Approaches, 2nd Ed.* Thousand Oaks, CA: Sage Publication, 2003.

Kaiser quoted in Barbara G.Tabachink, and Linda S.Fidell. *Using Multivariate Statistics*. New York Haper & Row, 1983.

Kendrith M. Rowland, and Gerald R. Ferris. *Personnel Management* Massachusetts: Allyn and Bacon, 1982.

L. F. Schocnfcltdt, and J. A. Steger. *Inentication and Development of Managerial Talent, Quoted in Randy L. Desimone and Others, Human Resource Development The United States of America* Harcourt, Inc, 2002.

Lee J. Cronbach. *Essentials of Psychological Tests, 4th Ed.* New York: Harper & Row Publishers, 1984.

Li Jin. "Foreign Language Learners' Use and Perception of Online Dictionaries : A Survey Study." *MERLOT Journal of Online Learning and Teaching*. 9(4) (December, 2013).

Lisa Larson. "Evaluating Minnesota's School Principals (2012). Accessed 9 September 2017. Available From " [http:// www.house.mn/hrd/hrd.htm](http://www.house.mn/hrd/hrd.htm).

Lyle M. Spencer, and Signe M. Spencer. *Competency at Work : Models for Superior Performance*, อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาษ, การบริหารบุคคลภาคครุฑไทย : กระแสใหม่ และสิ่งท้าทาย กรุงเทพฯ: จุดทอง จำกัด, 2548.

Lyle M. Spencer and Signe M. Spencer. *Competency at Work : Models for Superior Performance*. The United State of America John Wiley & Sons, 1993.

M.Al Muzzammil Hj. Mohd Yasin. "School Principle Competency Comparison between Malaysia and Indonesia (2013), Accessed 29 May 2017. Available from

https://www.researchgate.net/publication/290331022_School_Principal_Competency_Comparison_between_Malaysia_and_Indonesia".

Manus and Mour. *Sales Competencies for the Twenty-First Century*,

อ้างอิงในนิสดารค์ เวชยานนท์, *Competency Model* กับการประยุกต์ใช้ในองค์กรไทย กรุงเทพฯ: กราฟิโกซิสเต็มส์ จำกัด, 2550.

Marshall Sashin. *The Visionary Leader Questionnaire*, Quoted in Clarke, Liz, *the Essence of Change* Great Britain BPC Wheatons Ltd, Exeter, 1994.

Mutsuko Tomokiyo. "Corpus and Dictionary Development for Classifiers/ Quantifiers Towards French-Japanese Machine Translation." *Proceedings of the Workshop on Cognitive Aspects of the Lexicon. Osaka : Japan (2016)*.

New Zealand Institute of Management. "Competency Models: A Review of the Literature and the Role of the Employment and Training Administration (Eta) ", Pilots and Demonstration Team Division of Research and Evaluation Office of Policy Development and Research Employment and Training Administration U. S. Department of Labor January 29, 2008.

NFN Mustamin. "Principle Competencies and Achievement of National Education Standard in Indonesia." " *International Journal of Humanities And Social Science Invention ISSN no.2 (August 2013)*.

Omar, Che Abdul Majid Bin Che. "The Development of E-Dictionary for the Use with Maharah Al-Qiraah Textbook at a Matriculation Centre in a University in Malaysia." *The Turkish Online Journal of Educational Technology*. 10(3) (July, 2011).

P. Macfaquhar. "Esl Learner Dictionary: A Study of Definition Difficulty." University of Hawaii, 1984.

P. Procker. *Longman Dictionary of Contemporary English* London: Longman group, 1984.

Pamela G. Schwalb. "Sustainability Leader Competencies : A Grounded Theory Study (2011). Abstract. Accessed 7 September 2017. Available From " <http://www.digitalcommons.unl.edu/aglecdiss/31/>.

Paul Peterson. "Principal Perceptions of the Relevancy of the K-12 Minnesota Principal

- Competencies" (2012). Accessed 1 November 2017. Available " from <https://cornerstone.lib.mnsu.edu/etds/90/>.
- Rensis Likert. *The Human Organization* New York: McGraw-Hill, 1961.
- Richard E. Boyatzis. *The Competent Manager : A Model for Effective Performance*, อ้างถึงใน นิสตารักษ์ เวชยานนท์, *Competency-Based Approach* กรุงเทพฯ: กราฟิโกซิสเต็มส์ จำกัด, 2549, 2549.
- Richard L. Hughcs, Robert C. Ginnett, and Gordon L. Curphy. *Leadership : Enhancing the Lesson of Experience*. New York The McGraw – Hill Publishing Companies, Inc., 2002.
- Robert E. Quinu and others. *Becoming a Master Manager a Competency Framework* United States of America John Wiley & Sons Inc, 1990.
- Robert S. Kaplan, and David P. Norton. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcome*. United State of American: Harvard Business School Publishing Corporation, 2004.
- Robert Sox. "North Carolina Standards for School Executives (2013). Accessed 9 September 2017. Available From." <https://www.ncpublicschools.org/educatoreffectiveness>.
- Robert V. Krejcie, and Daryle W. Morgan. "Determining Sample Size for Research Activities." *Journal for Education and Psychological Measurement No.3* (November 1970).
- Robert W. Eiehinger, and Michael M. Lombrado. "Competency of School Principal, Accessed 20 March 2017. Available From " http://www.microsoft.com/education/competencies/comp_functional_Technical_skill.msp.
- Rosmary Boam, and Paul Sparrow. *Desiigning and Achieving Competency : A Competency – Based Approach to Developing People and Organizations*. England McGraw – Hill International (UK) Limited, 1992.
- Rosnarizah Abdul Halim. "Innovation in Educational Management and Leadership: High Impact Competency for Malaysian School Leaders." *Journal of Mathematics Science and Technology Education*. 13(6)(October, 2016)

- S.C. Smith, and M.S. Purkey. *Effective School, Quoted in Hoy, Wayne K. And Miskel, Cecil G. Educational Administration: Theory, Research, and Practice* Singapore: McGraw-Hill Education, 2008.
- The Center for Creative Leadership. *Why and How Successful Executives Get Derailed, Quoted in Gary Yukl, Leadership in Organization* The United States of America: Pearson Education, Inc, 2006.
- U.S. Department of Education. "Office of Innovation and Improvement, Innovative Pathways to School Leadership, Accessed 25 March 2017. Available From " <http://www.ed.gov /admins/recruit/prepare/alternative/index.html>.
- United Nations Industrial Development Organization. "Human Resouree Management Branch, Unido Competencies Part One, Accessed 9 May 2017. Available From." <http://www.unido.org>.
- Wayne F. Cascio. *Applied Psychology in Personnel Management* Virginia: Prentice Hall, 1978.
- Wen - Jye Shyr. "Developing the Principal Technology Leadership Competency Indicators for Technical High Schools in K-12 in Taiwan." *Journal of Mathematics Science and Technology Education*. 13(6)(October, 2016).
- William B. Wather. *Canadian Human Resource Management* Toronto: McGraw-Hill Ryerson, 1990.
- William B.Walf. *The Management of Personnel 2nd Ed.* California: Wadsworth Publishing, 1962.
- กลุ่มสารสนเทศ สำนักงานนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. "ระบบสารสนเทศเพื่อบริหารการศึกษา จำนวนโรงเรียนมัธยมศึกษา ข้อมูล 10 มิถุนายน 2560, เข้าถึงเมื่อ 3 ต.ค. 60, เข้าถึงได้จาก." http://data.bopp-obec.info/emis/area_school.php.
- ชนิษฐา พลายเพ็ชร. "พจนานุกรมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา." *คูชฎินิพนธ์ปรัชญาคุชฎินิพนธ์ิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 2556.
- ครูไทย. "ปัญหาการศึกษาไทยที่เกิดจากผู้บริหารโรงเรียน, เข้าถึงเมื่อ 10 มี.ค. 60, เข้าถึงได้จาก." <http://kruthai-pawpunjin.blogspot.com/2011/02/1.html>

คุรุสภา สภาครูและบุคลากรทางการศึกษา. "มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา, เข้าถึงเมื่อ 20 มีนาคม 2560, เข้าถึงจาก "

<http://www.ksp.or.th/ksp2013/content/view.php?mid=136&did=255>.

ชวนพิศ ลิทธิธาดา. "รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล." คุษฎีนิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552.

ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์. "สรุปผลประเมินมาตรฐานการศึกษา 3 รอบคาดหวังการประเมินในรอบที่ 4 จะมีการพัฒนาขึ้น, เข้าถึงเมื่อ 9 พ.ค. 60, เข้าถึงได้จาก "

<http://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=40056&Key=hotnews>.

ชูชัย สมितिไกร. การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. *Competency* เพื่อการประเมินผลงานประจำปี. กรุงเทพฯ เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด, 2548.

———. *มารู้จัก Competency* กันเถอะ กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด, 2547.

दनัย เทียนพุด. ความสามารถในทรรคนะ ดร.दनัย เทียนพุด กรุงเทพฯ เอ อาร์ อินฟอร์เมชัน แอนพับลิเคชัน จำกัด, 2550.

ธวรรณ สุทธาธาร. "สมรรถนะของผู้บริหารกับคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2."

ธเนศ ขำเกิด. "สมรรถนะคืออะไร, เข้าถึงเมื่อ 20 เมษายน 2560. เข้าถึงได้จาก "

<https://www.gotoknow.org/posts/30162>

ธำรงค์ดี คังคาสวัสดิ์. *Competency* ภาคปฏิบัติเขาทำกันอย่างไร? . กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น), 2549.

———. *เริ่มต้นอย่างไรเมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร, พิมพ์ครั้งที่ 2* กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น), 2548.

นิสดารค์ เวชยานนท์. *Competency-Based Approach* กรุงเทพฯ: กราฟิโกซิสเต็มส์ จำกัด, 2549.

ประจักษ์ ทรัพย์อุดม. *แนวทางพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency* กรุงเทพฯ โอเดียสนส์ไตร์, 2550.

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศา. การค้นหาและวอเคราะห์เจาะลึก *Competency* ภาคปฏิบัติ กรุงเทพฯ: เอชอาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด, 2549.

ฝ่ายระบบและมาตรฐานงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ., มปป.

พเยาว์ สุตรัก. "ศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

- ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมศึกษาเขต 1." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2553.
- พรชัย เจดามาน. "ผู้บริหารโรงเรียน 4.0 พลังขับเคลื่อนปฏิรูปการศึกษา, เข้าถึงเมื่อ 10 มี.ค. 60, เข้าถึงได้จาก " <http://drborworn.com/articledetail.asp?id=20137>.
- . "สมรรถนะแห่งตน การพัฒนาตนเองของบุคลากรการศึกษาที่ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงในทศวรรษที่ 21, เข้าถึงเมื่อ 28 เมษายน 60, เข้าถึงได้จาก " <http://personnel.obec.go.th/home/wp-content/uploads/2016/05/>.
- พิริยะ อนุกุล. "สมรรถนะ : Competency, เข้าถึงเมื่อ 1 พฤษภาคม 2560. เข้าถึงได้จาก " <http://gotoknow.org/blog/jed/59979>.
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร. "แนวทางการพัฒนาระบบสมรรถนะเพื่อพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์, เข้าถึงเมื่อ 6 มี.ค. 60, เข้าถึงได้จาก." <http://competency.rmutp.ac.th>.
- ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 เฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 7 รอบ 5 ธันวาคม 2554. กรุงเทพฯ ราชบัณฑิตยสถาน, 2556.
- . พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2546 กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์, 2546.
- วรวัจน์ เกตุดี. "พจนานุกรม, เข้าถึงเมื่อ 19 มีนาคม 2560, เข้าถึงได้จาก." <http://www.school.net.th/library/create-web/10000/generality/10000-4177.html>.
- วิทยา อินทร์สอน, ปัทมาพร ท่อชู, and สุขอังคณา แกล่งกัณฑ์. "แนวทางการพัฒนาระบบสมรรถนะเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์, เข้าถึงเมื่อ 9 มี.ค. 60, เข้าถึงได้จาก." <http://www.thailandindustry.com/onlinemag/view2.php?id=735§ion=18&issues=28>.
- ศุภชัย ยาวะประภาส. การบริหารบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย. กรุงเทพมหานคร: บริษัทจุดทอง จำกัด, 2548.
- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา. โครงการศึกษารูปแบบสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา ประจำปี พ.ศ. 2551-2552. กรุงเทพมหานคร: เคเคอเดีย ดีไซน์, 2552.
- สมใจ ลักษณะ. การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน, พิมพ์ครั้งที่ 6 กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2552.
- สมภพ ดวงช่อม. "สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2." วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2554.

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. คู่มือการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ: องค์กรรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2554.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. กฎหมายและหนังสือเวียน ก.ค.ศ. . กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท., 2548.
- . "มาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, เข้าถึงเมื่อ 21 มีนาคม 2560, เข้าถึงจาก."
<http://www.moe.go.th/webtcs/Table6/Law/Law.htm>.
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. "การบริหารตามแนวปฏิรูปการศึกษา." วารสารวิชาการ 5,6 (พฤษภาคม 2545).
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2548.
- สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติกร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. รายงานการวิจัยเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล 4.0 ในศตวรรษที่ 21 ภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ชาติเพื่อการขับเคลื่อนการศึกษาอย่างยั่งยืน กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2560.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย *Competency Based Hrm*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน), 2550.
- สุจิตรา ธนานันท์. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ *Human Resouree Management* กรุงเทพฯ: ที พี เอ็นเพรส, 2548.
- สุภัททา ปินตะแพทย์. "นักบริหารมืออาชีพ, เข้าถึงเมื่อ 24 มี.ค.60, เข้าถึงได้จาก "
<http://www.supatta.haysamy.com/profmgr.html>.
- สุรวุฒิ ยัญญลักษณ์. "การพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน." วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2550.
- อนันต์ พันนึก. "การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2554.
- อลงกรณ์ มีสุทธาและ สมิต สัจญกร. การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินโดยใช้ *Competency Kpi Balanced Scorecard 360o* (ฉบับปรับปรุง), พิมพ์ครั้งที่ 19 กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2555.
- อัจฉราพร ช่างอินทร์. "ความสัมพันธ์ระหว่างจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารกับสมรรถนะผู้บริหารตาม

มาตรฐานครูสภาในโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มกรุงเทพกลาง สังกัดกรุงเทพมหานคร”.

วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, 2556.

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. *Performance Indicators (Pis) Dictionary* เล่ม 1 กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์ , 2554.

———. ระบบการบริหารผลงาน: *Performance Management System (Pms)* กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2553.





ภาคผนวก







ที่ ศธ 6812.2/1335

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

24 ตุลาคม 2560

เรื่อง ขอสัมภาษณ์งานวิจัย

เรียน ดร.รัชชัยย์ ศรสุวรรณ

ด้วย นายทวิช แจ่มจำรัส รหัสนักศึกษา 58252903 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในฐานะเป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้นักศึกษาสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าว เพื่อนำไปประกอบการพัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455



"องค์กรแห่งการสร้างสรรค์"
"Creative Organization"

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ ที่ให้สัมภาษณ์งานวิจัย

1. ดร.รัชชัยย์ ศรสุวรรณ
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนราชโบริกานุเคราะห์ จังหวัดราชบุรี
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8
2. ดร.ชนิษฐา พลายเพชร
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนสระกระโจมโสภณพิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
3. ดร.นิติกรณ์ ฉันทวงศ์ชนะ
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนสงวนหญิง จังหวัดสุพรรณบุรี
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
4. ว่าที่ร้อยตรี ดร.มนต์เมืองใต้ รอดอยู่
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดห้วยจรเข้มหาวิทยาลัย จังหวัดนครปฐม
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
5. ดร.วราณี ภิรมย์คำ
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบางเลนวิทยา จังหวัดนครปฐม
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9



แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

งานวิจัย เรื่อง พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

THE SECONDARY SCHOOL DIRECTOR COMPETENCY DICTIONARY

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ในการรวบรวมข้อมูลหรือข้อกระทงคำถาม สำหรับดัชนีเรื่อง พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา มีวัตถุประสงค์การวิจัย 1) เพื่อทราบสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) เพื่อทราบพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา 3) เพื่อทราบผลการยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ข้อมูลหรือข้อกระทงคำถามที่ได้จากการสัมภาษณ์มีค่าต่อการทำงานวิจัยครั้งนี้ และจะเป็นประโยชน์ต่อผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาต่อไป

แบบสัมภาษณ์ ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้เชี่ยวชาญ

ตอนที่ 2 ข้อคำถามในการสัมภาษณ์ สำหรับการพิจารณากำหนดตัวแปรในการวิจัย

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์เป็นอย่างดี
จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

นายทวิช แจ่มจรัส

นักศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทรศัพท์ 089-9874363

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้เชี่ยวชาญ

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ นาย นาง นางสาว.....

วุฒิการศึกษา

ตำแหน่งหน้าที่

สถานที่ทำงาน

วัน/เดือน/ปี/เวลา วันที่ เดือน พ.ศ. เวลา

ตอนที่ 2 ข้อคำถามในการสัมภาษณ์ สำหรับการพิจารณากำหนดตัวแปรในการวิจัย

1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ความคิดเห็นอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

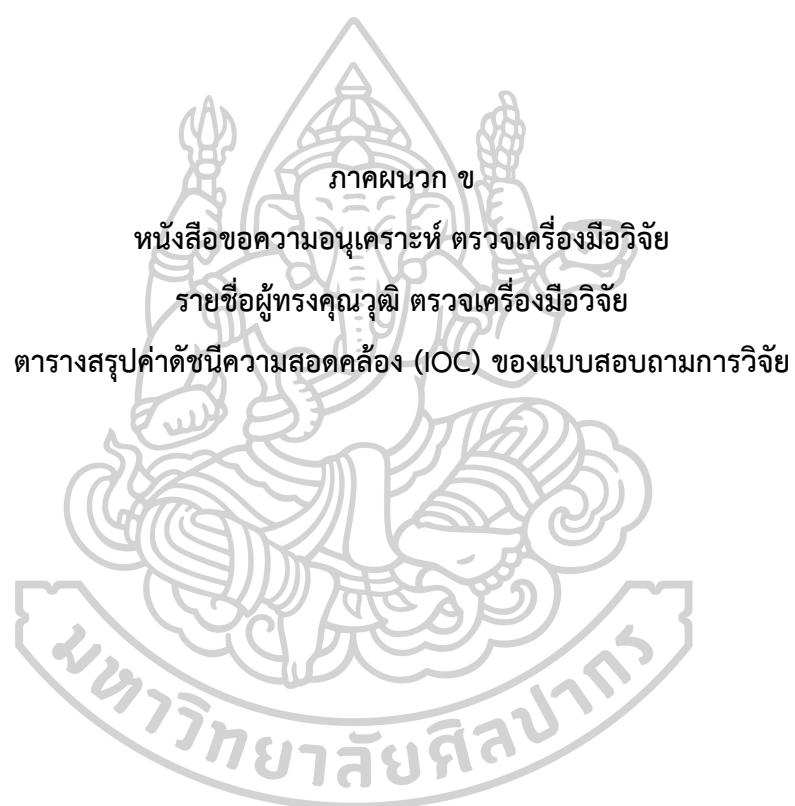
.....

.....

.....

ลงชื่อ ลงชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

(.....)





ที่ ศธ 6812.2/61

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

11 มกราคม 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.อภิชาติ เสนะนันท์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายทวิช แจ่มจำรัส รหัสนักศึกษา 58252903 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

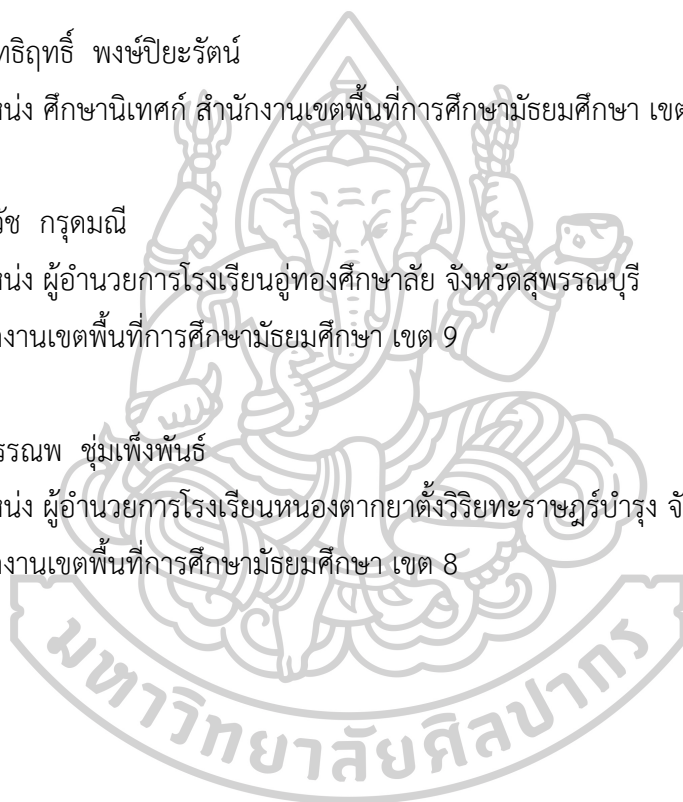
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455



"องคฺรแห่งการสร้างสรรค์"
"Creative Organization"

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

1. ดร.อภิชาติ เลนะนันท์
ตำแหน่ง อาจารย์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
2. ดร.จตุพร มีสกุล
ตำแหน่ง อาจารย์ ภาควิชาภาษาไทย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
3. ดร.อิทธิฤทธิ์ พงษ์ปิยะรัตน์
ตำแหน่ง ศึกษาพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5
4. ดร.ธวัช กรุดมณี
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนอุทงศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
5. ดร.อรุณพ ชุ่มเพ็งพันธ์
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการเรียนหนองตากยาตั้งวิริยหาราชบุรีบำรุง จังหวัดกาญจนบุรี
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8



ตารางที่ 37 สรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

ข้อที่	ผู้ทรงคุณวุฒิ					ผลรวม ของ คะแนน	IOC	แปลผล	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
1	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	/	
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
6	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	/	
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
10	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	/	
11	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
12	+1	0	+1	+1	0	3	0.60	/	
13	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
14	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
15	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	/	
16	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
17	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
18	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
19	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
20	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
21	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
22	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
23	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
24	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	

ตารางที่ 37 สรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) (ต่อ)

ข้อที่	ผู้ทรงคุณวุฒิ					ผลรวม ของ คะแนน	IOC	แปลผล	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
25	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
26	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
27	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	/	
28	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
29	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
30	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
31	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
32	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
33	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	/	
34	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	/	
35	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
36	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
37	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	/	
38	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
39	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
40	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	/	
41	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
42	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
43	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
44	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
45	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
46	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
47	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
48	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	

ตารางที่ 37 สรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) (ต่อ)

ข้อที่	ผู้ทรงคุณวุฒิ					ผลรวม ของ คะแนน	IOC	แปลผล	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
49	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
50	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
51	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
52	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
53	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
54	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
55	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	/	
56	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
57	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
58	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
59	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
60	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	/	
61	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
62	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
63	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
64	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
65	0	0	+1	+1	+1	3	0.60	/	
66	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	/	
67	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	/	
68	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
69	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
70	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
71	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
72	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	

ตารางที่ 37 สรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) (ต่อ)

ข้อที่	ผู้ทรงคุณวุฒิ					ผลรวม ของ คะแนน	IOC	แปลผล	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
73	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
74	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
75	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
76	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
77	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
78	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
79	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
80	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
81	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
82	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
83	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
84	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
85	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
86	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
87	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
88	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
89	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
90	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
91	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
92	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
93	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	/	
94	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
95	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
96	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	

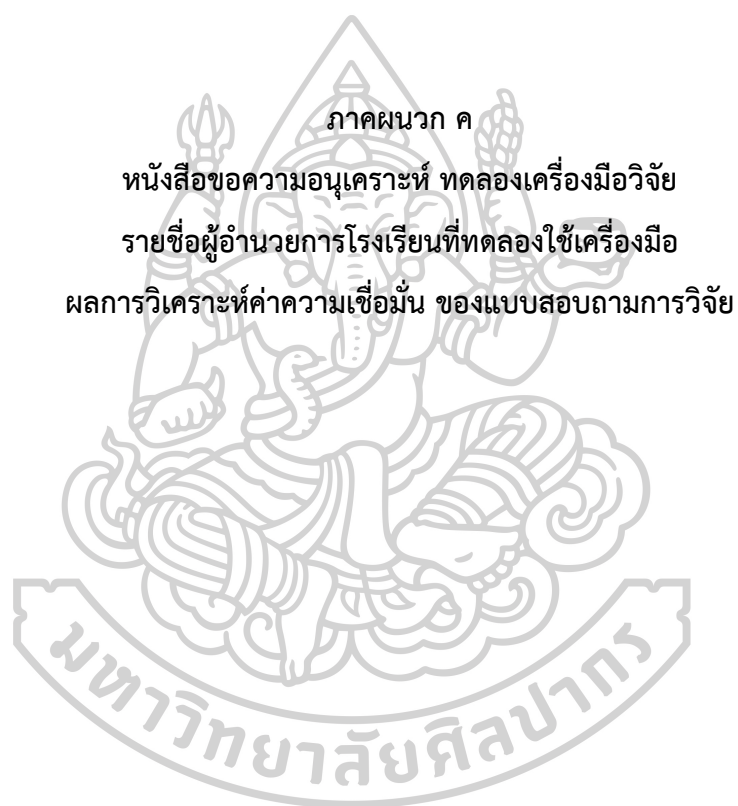
ตารางที่ 37 สรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) (ต่อ)

ข้อที่	ผู้ทรงคุณวุฒิ					ผลรวม ของ คะแนน	IOC	แปลผล	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
97	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
98	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
99	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
100	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
101	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	/	
102	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
103	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
104	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	/	
105	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
106	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
107	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
108	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
109	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
110	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
111	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	/	
112	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
113	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
114	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	/	
115	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
116	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
117	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	/	
118	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
119	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
120	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	

ตารางที่ 37 สรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) (ต่อ)

ข้อที่	ผู้ทรงคุณวุฒิ					ผลรวม ของ คะแนน	IOC	แปลผล	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
121	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
122	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
123	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
124	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
125	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
126	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
127	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
128	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
129	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
130	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	







ที่ ศธ 6812.2/122

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

31 มกราคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนโคกโพธิ์ไชยศึกษา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายทวิช แจ่มจรัส รหัสนักศึกษา 58252903 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา” ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่าน
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455



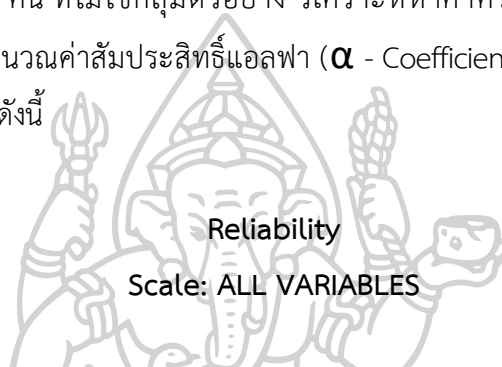
“องค์กรแห่งการสร้างสรรค์”
“Creative Organization”

รายชื่อผู้อำนวยการโรงเรียนที่ทดลองเครื่องมือ

1. ผู้อำนวยการโรงเรียนโคกโพธิ์ไชยศึกษา จังหวัดขอนแก่น
2. ผู้อำนวยการโรงเรียนเลยพิทยาคม จังหวัดเลย
3. ผู้อำนวยการโรงเรียนนาแกสามัคคีวิทยา จังหวัดนครพนม
4. ผู้อำนวยการโรงเรียนสหราษฎร์รังสฤษดิ์ จังหวัดนครพนม
5. ผู้อำนวยการโรงเรียนบึงโขลงหลงวิทยาคม จังหวัดบึงกาฬ
6. ผู้อำนวยการโรงเรียนปทุมราชวงศา จังหวัดอำนาจเจริญ
7. ผู้อำนวยการโรงเรียนกุสุมาลย์พิทยาคม จังหวัดบุรีรัมย์
8. ผู้อำนวยการโรงเรียนพระซองสามัคคีวิทยา จังหวัดนครพนม
9. ผู้อำนวยการโรงเรียนเขมรราษฎร์พิทยาคม จังหวัดอุบลราชธานี
10. ผู้อำนวยการโรงเรียนเรณูนครวิทยานุกูล จังหวัดนครพนม
11. ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองม่วงวิทยาจารย์ จังหวัดมหาสารคาม
12. ผู้อำนวยการโรงเรียนภูเรือวิทยา จังหวัดเลย
13. ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหมี่วิทยา จังหวัดลพบุรี
14. ผู้อำนวยการโรงเรียนวิเศษไชยชาญ “ตันติวิทยานุกูล” จังหวัดอ่างทอง
15. ผู้อำนวยการโรงเรียนสิงห์พาทู (ประสานมิตรอุปถัมภ์) จังหวัดสิงห์บุรี
16. ผู้อำนวยการโรงเรียนกาญจนาอนุเคราะห์ จังหวัดกาญจนบุรี
17. ผู้อำนวยการโรงเรียนชยานุกิจพิทยาคม จังหวัดชัยนาท
18. ผู้อำนวยการโรงเรียนทุ่งคลีโคกช้างวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี
19. ผู้อำนวยการโรงเรียนทุ่งยางแดงพิทยาคม จังหวัดปัตตานี
20. ผู้อำนวยการโรงเรียนท่าแพตุงวิทย์ จังหวัดสตูล
21. ผู้อำนวยการโรงเรียนทุ่งหนองแห้งประชาสรรค์ จังหวัดตรัง
22. ผู้อำนวยการโรงเรียนป่าดงติณสุลานนท์ จังหวัดสงขลา
23. ผู้อำนวยการโรงเรียนตราษตระการคุณ จังหวัดตราด
24. ผู้อำนวยการโรงเรียนเบญจมราชรังสฤษดิ์ 2 จังหวัดฉะเชิงเทรา
25. ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชูทิศ มัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์
26. ผู้อำนวยการโรงเรียนฝายกวางวิทยาคม จังหวัดพะเยา
27. ผู้อำนวยการโรงเรียนพิริยาลัย จังหวัดแพร่
28. ผู้อำนวยการโรงเรียนวังทองวิทยา จังหวัดสุโขทัย
29. ผู้อำนวยการโรงเรียนตลกคู่ขวัญวิทยาคม จ.อุทัยธานี
30. ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านไร่วิทยา จังหวัดอุทัยธานี

ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น ของแบบสอบถามการวิจัย

จากตารางที่ 30 สรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามการวิจัย เรื่อง พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 130 ข้อ เนื่องจากผู้ทรงคุณวุฒิได้ เสนอแนะให้ปรับข้อกระทงคำถามบางข้อ ผู้วิจัยได้ปรับข้อกระทงคำถามตามคำแนะนำจึงทำให้เหลือ ข้อกระทงคำถามที่นำมาสร้างเครื่องมือวิจัยจำนวน 123 ข้อ แล้วนำไปตรวจสอบคุณภาพของ เครื่องมือวิจัยทั้งฉบับด้านความเชื่อมั่น โดยการทดลองใช้ (Try Out) กับผู้อำนวยการโรงเรียน มัธยมศึกษา จำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของ แบบสอบถามด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) รายละเอียดดังนี้



Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
Total		30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.986	.987	123

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a1	568.6667	1739.333	.557	.986
a2	568.7333	1743.099	.383	.986
a3	568.5000	1745.293	.433	.986
a4	568.5000	1747.431	.472	.986
a5	568.8667	1742.395	.281	.986
a6	568.5667	1732.737	.700	.986
a7	568.9333	1743.375	.252	.986
a8	568.6667	1728.851	.721	.986
a9	568.7667	1720.599	.717	.986
a10	569.0667	1729.306	.581	.986
a11	568.8333	1744.282	.348	.986
a12	568.9667	1757.275	.077	.986
a13	569.0333	1736.792	.476	.986
a14	568.7667	1739.220	.417	.986
a15	568.9000	1722.783	.671	.986
a16	568.7333	1723.720	.667	.986
a17	568.7000	1730.079	.610	.986
a18	568.9667	1723.895	.658	.986
a19	568.9667	1722.447	.636	.986
a20	568.9000	1729.059	.559	.986
a21	568.9333	1726.892	.720	.986
a22	568.6000	1746.524	.403	.986
a23	568.7333	1725.168	.698	.986
a24	568.6667	1747.402	.349	.986

a25	568.7000	1739.528	.536	.986
a26	568.7000	1735.666	.634	.986
a27	568.7000	1740.217	.519	.986
a28	568.8667	1734.878	.615	.986
a29	568.7333	1741.513	.476	.986
a30	568.7667	1723.840	.792	.986
a31	568.5667	1736.116	.735	.986
a32	568.5667	1736.116	.735	.986
a33	568.8667	1711.154	.819	.986
a34	568.8667	1715.292	.873	.986
a35	568.7000	1726.355	.869	.986
a36	568.6000	1741.903	.453	.986
a37	568.5333	1741.154	.629	.986
a38	568.7667	1729.702	.666	.986
a39	568.8333	1725.937	.615	.986
a40	568.7667	1716.944	.784	.986
a41	568.5000	1747.431	.472	.986
a42	568.6333	1734.723	.701	.986
a43	568.4667	1752.464	.339	.986
a44	568.5667	1739.633	.631	.986
a45	568.5333	1744.671	.518	.986
a46	568.7000	1718.217	.777	.986
a47	568.7667	1716.668	.689	.986
a48	568.8000	1736.028	.437	.986
a49	568.5667	1737.633	.690	.986
a50	568.9000	1703.817	.839	.986
a51	568.8000	1720.717	.852	.986
a52	568.4667	1748.740	.485	.986
a53	568.6000	1743.972	.403	.986
a54	568.9000	1701.541	.873	.986

a55	568.8333	1720.489	.773	.986
a56	568.7000	1737.390	.590	.986
a57	568.7000	1729.459	.622	.986
a58	568.6667	1734.713	.677	.986
a59	568.5333	1753.292	.245	.986
a60	568.5667	1740.185	.614	.986
a61	568.7667	1725.840	.749	.986
a62	568.7667	1732.530	.685	.986
a63	568.7333	1724.685	.784	.986
a64	568.6000	1739.421	.602	.986
a65	568.7667	1724.599	.645	.986
a66	568.9333	1713.651	.838	.986
a67	568.7000	1726.355	.869	.986
a68	568.7000	1727.528	.839	.986
a69	568.7333	1726.340	.675	.986
a70	568.7667	1723.495	.665	.986
a71	568.6667	1745.471	.398	.986
a72	568.8667	1729.568	.596	.986
a73	568.8000	1736.441	.516	.986
a74	568.6667	1721.402	.798	.986
a75	568.8333	1737.385	.493	.986
a76	568.8000	1725.959	.670	.986
a77	568.6333	1732.033	.774	.986
a78	568.8333	1732.351	.677	.986
a79	568.6667	1733.195	.716	.986
a80	568.6333	1733.206	.742	.986
a81	569.0333	1727.068	.670	.986
a82	568.7000	1747.597	.334	.986
a83	568.5667	1751.151	.290	.986
a84	568.5667	1738.116	.676	.986

a85	568.5667	1759.426	.047	.986
a86	568.5333	1745.844	.480	.986
a87	568.5667	1731.495	.731	.986
a88	568.6333	1734.378	.612	.986
a89	568.7000	1721.045	.594	.986
a90	568.8333	1716.764	.645	.986
a91	568.6667	1721.816	.881	.986
a92	568.5333	1740.395	.653	.986
a93	568.6000	1735.007	.726	.986
a94	568.6333	1745.482	.413	.986
a95	568.5000	1745.086	.554	.986
a96	568.5000	1737.155	.659	.986
a97	568.6333	1731.206	.686	.986
a98	568.5333	1737.706	.525	.986
a99	568.6667	1722.299	.712	.986
a100	568.7667	1741.495	.413	.986
a101	568.6667	1732.506	.638	.986
a102	568.7667	1721.702	.649	.986
a103	568.6333	1743.964	.454	.986
a104	568.5667	1730.599	.754	.986
a105	568.6333	1730.447	.704	.986
a106	568.8667	1721.775	.541	.986
a107	569.0000	1703.862	.660	.986
a108	568.5333	1738.878	.575	.986
a109	568.7667	1717.840	.767	.986
a110	568.7000	1715.666	.824	.986
a111	568.7333	1730.547	.656	.986
a112	568.6333	1733.689	.628	.986
a113	568.5000	1738.879	.770	.986
a114	568.4667	1748.740	.485	.986

a115	568.8000	1713.752	.836	.986
a116	568.5333	1748.189	.406	.986
a117	568.8667	1714.326	.719	.986
a118	568.7667	1734.461	.509	.986
a119	568.6000	1724.179	.778	.986
a120	568.5000	1737.155	.659	.986
a121	568.6000	1744.386	.463	.986
a122	568.4333	1751.289	.464	.986
a123	568.8667	1739.844	.441	.986







ที่ ศธ 6812.2/286

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

15 กุมภาพันธ์ 2561

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยม เขต 26

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายทวิช แจ่มจรรย์ส รหัสนักศึกษา 58252903 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับ อนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา” มีความประสงค์จะขอเก็บ รวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการโรงเรียนในหน่วยงานของท่าน โดยการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บ รวบรวมข้อมูลดังกล่าว เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ให้แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455
นิต. 08 9987 4363



"องค์กรแห่งการสร้างสรรค์"
"Creative Organization"

ที่ ศธ 6812.2/293



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

15 กุมภาพันธ์ 2561

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายทวิช แจ่มจำรัส รหัสนักศึกษา 58252903 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับ อนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา” มีความประสงค์จะขอเก็บ รวบรวมข้อมูลในหน่วยงานของท่าน โดยการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าว เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455
นิต. 08 9987 4363



“องค์กรแห่งการสร้างสรรค์”
“Creative Organization”

รายชื่อผู้อำนวยการโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

ภาคกลาง

1. ผู้อำนวยการผู้อำนวยการโรงเรียนพระนารายณ์ จังหวัดลพบุรี
2. ผู้อำนวยการผู้อำนวยการโรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ ลพบุรี จังหวัดลพบุรี
3. ผู้อำนวยการผู้อำนวยการโรงเรียนดงตาลวิทยา จังหวัดลพบุรี
4. ผู้อำนวยการผู้อำนวยการโรงเรียนลำสนธิวิทยา จังหวัดลพบุรี
5. ผู้อำนวยการผู้อำนวยการโรงเรียนชัยบาดาลวิทยา จังหวัดลพบุรี
6. ผู้อำนวยการผู้อำนวยการโรงเรียนชัยบาดาลพิทยาคม จังหวัดลพบุรี
7. ผู้อำนวยการผู้อำนวยการโรงเรียนโคกสลุงวิทยา จังหวัดลพบุรี
8. ผู้อำนวยการผู้อำนวยการโรงเรียนขุนรามวิทยา จังหวัดลพบุรี
9. ผู้อำนวยการผู้อำนวยการโรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี
10. ผู้อำนวยการโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 6 จังหวัดสุพรรณบุรี
11. ผู้อำนวยการโรงเรียนดลิ่งชันวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี
12. ผู้อำนวยการโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 จังหวัดสุพรรณบุรี
13. ผู้อำนวยการโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย สุพรรณบุรี จังหวัดสุพรรณบุรี
14. ผู้อำนวยการโรงเรียนสองพี่น้องวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี
15. ผู้อำนวยการโรงเรียนบ่อกรูวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี
16. ผู้อำนวยการโรงเรียนสวนแตงวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี
17. ผู้อำนวยการโรงเรียนบางปลาม้า “สูงสมารถดุงวิทย์” จังหวัดสุพรรณบุรี
18. ผู้อำนวยการโรงเรียนวังหัวราษฎร์สามัคคี จังหวัดสุพรรณบุรี
19. ผู้อำนวยการโรงเรียนหรรษาสุจิตต์วิทยา 2 จังหวัดสุพรรณบุรี
20. ผู้อำนวยการโรงเรียนสามชุกรัตนโกศาราม จังหวัดสุพรรณบุรี
21. ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองหญ้าไซวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี
22. ผู้อำนวยการโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 7 จังหวัดสุพรรณบุรี
23. ผู้อำนวยการโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 1 จังหวัดสุพรรณบุรี
24. ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีประจันต์ “เมธีประมุข” จังหวัดสุพรรณบุรี
25. ผู้อำนวยการโรงเรียนดอนคาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี
26. ผู้อำนวยการโรงเรียนบ่อสุพรรณวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี
27. ผู้อำนวยการโรงเรียนธรรมโชติศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี
28. ผู้อำนวยการโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี
29. ผู้อำนวยการโรงเรียนสระยายโสภณวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี

30. ผู้อำนวยการโรงเรียนด่านช้างวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี
31. ผู้อำนวยการโรงเรียนอุทอง จังหวัดสุพรรณบุรี
32. ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองวัลย์เปรียงวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี
33. ผู้อำนวยการโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 จังหวัดสุพรรณบุรี
34. ผู้อำนวยการโรงเรียนบางหลวงวิทยา จังหวัดนครปฐม
35. ผู้อำนวยการโรงเรียนจิวรายนบุญมีรังสฤษฏ์ จังหวัดนครปฐม
36. ผู้อำนวยการโรงเรียนคงทองวิทยา จังหวัดนครปฐม
37. ผู้อำนวยการโรงเรียนพลอยจตุรจินดา จังหวัดนครปฐม
38. ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย จังหวัดนครปฐม
39. ผู้อำนวยการโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม จังหวัดนครปฐม
40. ผู้อำนวยการโรงเรียนภัทรญาณวิทยา จังหวัดนครปฐม
41. ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหลวงวิทยา จังหวัดนครปฐม
42. ผู้อำนวยการโรงเรียนศาลาติกวิทยา จังหวัดนครปฐม
43. ผู้อำนวยการโรงเรียนสามพรานวิทยา จังหวัดนครปฐม
44. ผู้อำนวยการโรงเรียนราชินีบูรณะ จังหวัดนครปฐม
45. ผู้อำนวยการโรงเรียนสระกะเทียมวิทยาคม จังหวัดนครปฐม
46. ผู้อำนวยการโรงเรียนกำแพงแสนวิทยา จังหวัดนครปฐม
47. ผู้อำนวยการโรงเรียนเพิ่มวิทยา จังหวัดนครปฐม
48. ผู้อำนวยการโรงเรียนไร่ชิงวิทยา จังหวัดนครปฐม
49. ผู้อำนวยการโรงเรียนโพรงมะเดื่อวิทยา จังหวัดนครปฐม
50. ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมฐานบินกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม
51. ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีวิชัยวิทยา จังหวัดนครปฐม
52. ผู้อำนวยการโรงเรียนบัวปากท่าวิทยา จังหวัดนครปฐม
53. ผู้อำนวยการโรงเรียนพิบูลวิทยาลัย จังหวัดลพบุรี
54. ผู้อำนวยการโรงเรียนโคกสำโรงวิทยา จังหวัดลพบุรี
55. ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเบิกวิทยา จังหวัดลพบุรี
56. ผู้อำนวยการโรงเรียนโคกกะเทียมวิทยาลัย จังหวัดลพบุรี
57. ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านข่อยวิทยา จังหวัดลพบุรี
58. ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านชีวิทยา จังหวัดลพบุรี
59. ผู้อำนวยการโรงเรียนปิยะบุตร จังหวัดลพบุรี
60. ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองม่วงวิทยา จังหวัดลพบุรี

61. ผู้อำนวยการโรงเรียนโคกเจริญวิทยา จังหวัดลพบุรี
62. ผู้อำนวยการโรงเรียนสระโบสถ์วิทยาการ จังหวัดลพบุรี
63. ผู้อำนวยการโรงเรียนพัฒนานานิคม จังหวัดลพบุรี

ภาคเหนือ

1. ผู้อำนวยการโรงเรียนพะเยาพิทยาคม จังหวัดพะเยา
2. ผู้อำนวยการโรงเรียนสามัคคีวิทยาคม จังหวัดเชียงราย
3. ผู้อำนวยการโรงเรียนดำรงราษฎร์สงเคราะห์ จังหวัดเชียงราย
4. ผู้อำนวยการโรงเรียนเม็งรายมหาราชวิทยาคม จังหวัดเชียงราย
5. ผู้อำนวยการโรงเรียนห้วยสักวิทยาคม จังหวัดเชียงราย
6. ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ จังหวัดเชียงราย
7. ผู้อำนวยการโรงเรียนดอนชัยวิทยาคม จังหวัดเชียงราย
8. ผู้อำนวยการโรงเรียนจุฬาราชวิทยาลัย เชียงราย จังหวัดเชียงราย
9. ผู้อำนวยการโรงเรียนสามัคคีวิทยาคม 2 จังหวัดเชียงราย
10. ผู้อำนวยการโรงเรียนเวียงชัยวิทยาคม จังหวัดเชียงราย
11. ผู้อำนวยการโรงเรียนดอนศิลาผางามวิทยาคม จังหวัดเชียงราย
12. ผู้อำนวยการโรงเรียนเวียงเชียงรุ้งวิทยาคม จังหวัดเชียงราย
13. ผู้อำนวยการโรงเรียนพานพิทยาคม จังหวัดเชียงราย
14. ผู้อำนวยการโรงเรียนพานพิเศษพิทยา จังหวัดเชียงราย
15. ผู้อำนวยการโรงเรียนนครวิทยาคม จังหวัดเชียงราย
16. ผู้อำนวยการโรงเรียนแม่จันวิทยาคม จังหวัดเชียงราย
17. ผู้อำนวยการโรงเรียนดอยงามวิทยาคม จังหวัดเชียงราย
18. ผู้อำนวยการโรงเรียนป่าแดดวิทยาคม จังหวัดเชียงราย
19. ผู้อำนวยการโรงเรียนแม่สรวยวิทยาคม จังหวัดเชียงราย
20. ผู้อำนวยการโรงเรียนนาวิวิทยาคม จังหวัดเชียงราย
21. ผู้อำนวยการโรงเรียนแม่เจดีย์วิทยาคม จังหวัดเชียงราย
22. ผู้อำนวยการโรงเรียนเวียงป่าเป้าวิทยาคม จังหวัดเชียงราย
23. ผู้อำนวยการโรงเรียนแม่ลาววิทยาคม จังหวัดเชียงราย
24. ผู้อำนวยการโรงเรียนแม่จันวิทยาคม จังหวัดเชียงราย
25. ผู้อำนวยการโรงเรียนจันจว้าวิทยาคม จังหวัดเชียงราย
26. ผู้อำนวยการโรงเรียนเชียงแสนวิทยาคม จังหวัดเชียงราย
27. ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแซววิทยาคม จังหวัดเชียงราย

28. ผู้อำนวยการโรงเรียนแม่สายประสิทธิ์ศาสตร์ จังหวัดเชียงราย
29. ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดถ้ำปลาวิทยาคม จังหวัดเชียงราย
30. ผู้อำนวยการโรงเรียนสันติคีรีวิทยาคม จังหวัดเชียงราย
31. ผู้อำนวยการโรงเรียนดอยหลวง รัชมังคลาภิเษก จังหวัดเชียงราย
32. ผู้อำนวยการโรงเรียนเชียงของวิทยาคม จังหวัดเชียงราย
33. ผู้อำนวยการโรงเรียนบุญเรืองวิทยาคม จังหวัดเชียงราย
34. ผู้อำนวยการโรงเรียนห้วยซ้อวิทยาคม รัชมังคลาภิเษก จังหวัดเชียงราย
35. ผู้อำนวยการโรงเรียนเทิงวิทยาคม จังหวัดเชียงราย
36. ผู้อำนวยการโรงเรียนปล่องวิทยาคม จังหวัดเชียงราย
37. ผู้อำนวยการโรงเรียนพญาเม็งราย จังหวัดเชียงราย
38. ผู้อำนวยการโรงเรียนไม้ยาวิทยาคม จังหวัดเชียงราย
39. ผู้อำนวยการโรงเรียนแม่ตำตาดควีนวิทยาคม จังหวัดเชียงราย
40. ผู้อำนวยการโรงเรียนเวียงแก่นวิทยาคม จังหวัดเชียงราย
41. ผู้อำนวยการโรงเรียนขุนตาลวิทยาคม จังหวัดเชียงราย
42. ผู้อำนวยการโรงเรียนยางฮอมวิทยาคม จังหวัดเชียงราย
43. ผู้อำนวยการโรงเรียนพากกว๊านวิทยาคม จังหวัดพะเยา
44. ผู้อำนวยการโรงเรียนพะเยาประสาธน์วิทย์ จังหวัดพะเยา
45. ผู้อำนวยการโรงเรียนดอกคำใต้วิทยาคม จังหวัดพะเยา
46. ผู้อำนวยการโรงเรียนถ้ำปินวิทยาคม จังหวัดพะเยา
47. ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเมืองวิทยาคม จังหวัดพะเยา
48. ผู้อำนวยการโรงเรียนแม่ใจวิทยาคม จังหวัดพะเยา
49. ผู้อำนวยการโรงเรียนดงเจนวิทยาคม จังหวัดพะเยา
50. ผู้อำนวยการโรงเรียนจุนวิทยาคม จังหวัดพะเยา
51. ผู้อำนวยการโรงเรียนพญาลอวิทยาคม จังหวัดพะเยา
52. ผู้อำนวยการโรงเรียนเชียงคำวิทยาคม จังหวัดพะเยา
53. ผู้อำนวยการโรงเรียนฝายกวางวิทยาคม จังหวัดพะเยา
54. ผู้อำนวยการโรงเรียนเชียงม่วนวิทยาคม จังหวัดพะเยา
55. ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองเต่าวิทยา จังหวัดอุทัยธานี
56. ผู้อำนวยการโรงเรียนพุทธมงคลวิทยา จังหวัดอุทัยธานี
57. ผู้อำนวยการโรงเรียนห้วยคตพิทยาคม จังหวัดอุทัยธานี
58. ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองจอกประชาชนุสรณ์ จังหวัดอุทัยธานี

59. ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านทุ่งนาวิทยา จังหวัดอุทัยธานี
60. ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองขาหย่างวิทยา จังหวัดอุทัยธานี
61. ผู้อำนวยการโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย อุทัยธานี จังหวัดอุทัยธานี
62. ผู้อำนวยการโรงเรียนสมอทองปทีปผลผลิตอุบลรัตน์ จังหวัดอุทัยธานี
63. ผู้อำนวยการโรงเรียนร่องตาทิวทยา จังหวัดอุทัยธานี
64. ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองฉางวิทยา จังหวัดอุทัยธานี

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. ผู้อำนวยการโรงเรียนสารคามพิทยาคม จังหวัดมหาสารคาม
2. ผู้อำนวยการโรงเรียนมหาวิชานุกูล จังหวัดมหาสารคาม
3. ผู้อำนวยการโรงเรียนมหาชัยพิทยาคาร จังหวัดมหาสารคาม
4. ผู้อำนวยการโรงเรียนผดุงนารี จังหวัดมหาสารคาม
5. ผู้อำนวยการโรงเรียนกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม
6. ผู้อำนวยการโรงเรียนเขว้าใหญ่พิทยาสรรค์ จังหวัดมหาสารคาม
7. ผู้อำนวยการโรงเรียนแกดำพิทยาคาร จังหวัดมหาสารคาม
8. ผู้อำนวยการโรงเรียนมิตรภาพ จังหวัดมหาสารคาม
9. ผู้อำนวยการโรงเรียนบรบือ จังหวัดมหาสารคาม
10. ผู้อำนวยการโรงเรียนบรบือวิทยาคาร จังหวัดมหาสารคาม
11. ผู้อำนวยการโรงเรียนเหล่าหว้าวิทยาคาร จังหวัดมหาสารคาม
12. ผู้อำนวยการโรงเรียนโนนแดงวิทยาคม จังหวัดมหาสารคาม
13. ผู้อำนวยการโรงเรียนยางวิทยาคม จังหวัดมหาสารคาม
14. ผู้อำนวยการโรงเรียนโนนราษีวิทยา จังหวัดมหาสารคาม
15. ผู้อำนวยการโรงเรียนวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม
16. ผู้อำนวยการโรงเรียนดงใหญ่วิทยาคม รัชมิ่งคลาภิเษก จังหวัดมหาสารคาม
17. ผู้อำนวยการโรงเรียนประชาพัฒนา จังหวัดมหาสารคาม
18. ผู้อำนวยการโรงเรียนนาคูนประชาสรรค์ จังหวัดมหาสารคาม
19. ผู้อำนวยการโรงเรียนดงบังพิสัยนวกการนุสรณ์ จังหวัดมหาสารคาม
20. ผู้อำนวยการโรงเรียนพยัคฆภูมิวิทยาคาร จังหวัดมหาสารคาม
21. ผู้อำนวยการโรงเรียนนาเชือกพิทยาสรรค์ จังหวัดมหาสารคาม
22. ผู้อำนวยการโรงเรียนปอพานพิทยาคม รัชมิ่งคลาภิเษก จังหวัดมหาสารคาม
23. ผู้อำนวยการโรงเรียนนาฎพิทยาคม จังหวัดมหาสารคาม
24. ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมยางสีสุราช จังหวัดมหาสารคาม

26. ผู้อำนวยการโรงเรียนเขวาสีภิบาล จังหวัดมหาสารคาม
27. ผู้อำนวยการโรงเรียนเขื่อนพิทยาสรรค์ จังหวัดมหาสารคาม
28. ผู้อำนวยการโรงเรียนโพนงามพิทยานุกูล จังหวัดมหาสารคาม
29. ผู้อำนวยการโรงเรียนวังยาวศึกษาวิทย์ จังหวัดมหาสารคาม
30. ผู้อำนวยการโรงเรียนเชียงยืนพิทยาคม จังหวัดมหาสารคาม
31. ผู้อำนวยการโรงเรียนกุ้งทองพิทยาคม จังหวัดมหาสารคาม
32. ผู้อำนวยการโรงเรียนกุตุรงค์ประชาสรรค์ จังหวัดมหาสารคาม
33. ผู้อำนวยการโรงเรียนนาโพธิ์พิทยาสรรพ์ จังหวัดมหาสารคาม
34. ผู้อำนวยการโรงเรียนชื่นชมพิทยาคาร จังหวัดมหาสารคาม
35. ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมแพศึกษา จังหวัดขอนแก่น
36. ผู้อำนวยการโรงเรียนภูสิงห์ประชาเสริมวิทย์ จังหวัดศรีสะเกษ
37. ผู้อำนวยการโรงเรียนละลมวิทยา จังหวัดศรีสะเกษ
38. ผู้อำนวยการโรงเรียนสงฆ์วิทยา จังหวัดศรีสะเกษ
39. ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชน จังหวัดศรีสะเกษ
40. ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีตระกูลวิทยา จังหวัดศรีสะเกษ
41. ผู้อำนวยการโรงเรียนลมศักดิ์วิทยาคม จังหวัดศรีสะเกษ
42. ผู้อำนวยการโรงเรียนภูมิขรอลวิทยา จังหวัดศรีสะเกษ
43. ผู้อำนวยการโรงเรียนผักไหมวิทยานุกูล จังหวัดศรีสะเกษ
44. ผู้อำนวยการโรงเรียนกำแพง จังหวัดศรีสะเกษ
45. ผู้อำนวยการโรงเรียนเบญจประชาสรรค์ จังหวัดศรีสะเกษ
46. ผู้อำนวยการโรงเรียนยางชุมน้อยพิทยาคม จังหวัดศรีสะเกษ
47. ผู้อำนวยการโรงเรียนบึงคำวิทยาคม จังหวัดยโสธร
48. ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีแก้วประชาสรรค์ จังหวัดยโสธร
49. ผู้อำนวยการโรงเรียนเมืองกลางประชานุกูล จังหวัดยโสธร
50. ผู้อำนวยการโรงเรียนกุดชุมวิทยาคม จังหวัดยโสธร
51. ผู้อำนวยการโรงเรียนนาโพธิ์ประชาสรรค์ จังหวัดยโสธร
52. ผู้อำนวยการโรงเรียนศิลาทองพิทยาสรรค์ จังหวัดยโสธร
53. ผู้อำนวยการโรงเรียนยโสธรพิทยาสรรค์ จังหวัดยโสธร
54. ผู้อำนวยการโรงเรียนน้ำคำวิทยาคม จังหวัดยโสธร
55. ผู้อำนวยการโรงเรียนโพนงามพิทยาคาร จังหวัดยโสธร
56. ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองขามพิทยาคม จังหวัดขอนแก่น

57. ผู้อำนวยการโรงเรียนป่าวายวิทยายน จังหวัดขอนแก่น
58. ผู้อำนวยการโรงเรียนผาขามวิทยายน จังหวัดขอนแก่น
59. ผู้อำนวยการโรงเรียนดงบังวิทยายน จังหวัดขอนแก่น
60. ผู้อำนวยการโรงเรียนสันติพัฒนกิจวิทยา จังหวัดขอนแก่น
61. ผู้อำนวยการโรงเรียนพลพัฒนศึกษา จังหวัดขอนแก่น
62. ผู้อำนวยการโรงเรียนเหล่าใหญ่นาข้าววิทยาคม จังหวัดขอนแก่น
63. ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมตลาดใหญ่วิทยา จังหวัดขอนแก่น
64. ผู้อำนวยการโรงเรียนสีหราชเดโชชัย จังหวัดขอนแก่น
65. ผู้อำนวยการโรงเรียนบึงไทรพิทยาคม จังหวัดขอนแก่น
66. ผู้อำนวยการโรงเรียนลำน้ำพอง จังหวัดขอนแก่น
67. ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านไผ่ศึกษา จังหวัดขอนแก่น
68. ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมโพนเพ็ก จังหวัดขอนแก่น
69. ผู้อำนวยการโรงเรียนขอนแก่นวิทยาลัย จังหวัดขอนแก่น
70. ผู้อำนวยการโรงเรียนขอนแก่นวิทยายน 3 จังหวัดขอนแก่น
71. ผู้อำนวยการโรงเรียนประชารัฐพัฒนาการ จังหวัดขอนแก่น
72. ผู้อำนวยการโรงเรียนไตรคามวิทยา จังหวัดขอนแก่น
73. ผู้อำนวยการโรงเรียนโสภณกเต็นประชาอุปถัมภ์ จังหวัดขอนแก่น
74. ผู้อำนวยการโรงเรียนข้าวเรียงศึกษา จังหวัดขอนแก่น
75. ผู้อำนวยการโรงเรียนดงมันพิทยาคม จังหวัดขอนแก่น
76. ผู้อำนวยการโรงเรียนม่วงหวานพัฒนศึกษา จังหวัดขอนแก่น
77. ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองตาไก้ศึกษา จังหวัดขอนแก่น
78. ผู้อำนวยการโรงเรียนซำยางวิทยายน จังหวัดขอนแก่น
79. ผู้อำนวยการโรงเรียนเบญจมิตรวิทยา จังหวัดขอนแก่น
80. ผู้อำนวยการโรงเรียนแก่นนครวิทยาลัย 2 จังหวัดขอนแก่น
81. ผู้อำนวยการโรงเรียนพังทวยพัฒนศึกษา จังหวัดขอนแก่น
82. ผู้อำนวยการโรงเรียนก้านเหลืองวิทยาคม จังหวัดขอนแก่น
83. ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมแพวิทยายน จังหวัดขอนแก่น
84. ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองเสาเล้าวิทยาการ จังหวัดขอนแก่น
85. ผู้อำนวยการโรงเรียนขอนแก่นพัฒนศึกษา จังหวัดขอนแก่น
86. ผู้อำนวยการโรงเรียนคำแคนวิทยาคม จังหวัดขอนแก่น
87. ผู้อำนวยการโรงเรียนโคกนางามพิทยาสรรพ์ จังหวัดขอนแก่น

88. ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีหนองกาวิทยา จังหวัดขอนแก่น
89. ผู้อำนวยการโรงเรียนโนนขำวิทยา จังหวัดขอนแก่น
90. ผู้อำนวยการโรงเรียนโนนสะอาดวิทยาคาร จังหวัดขอนแก่น
91. ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพศิรินทร์ ขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น
92. ผู้อำนวยการโรงเรียนยางคำพิทยาคม จังหวัดขอนแก่น
93. ผู้อำนวยการโรงเรียนน้ำพองพัฒนศึกษา รัชมิ่งคลาภิเษก จังหวัดขอนแก่น
94. ผู้อำนวยการโรงเรียนบัวใหญ่พิทยาคม จังหวัดขอนแก่น
95. ผู้อำนวยการโรงเรียนประชารัฐวิทยาเสริม จังหวัดขอนแก่น
96. ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมพัฒนการขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น
97. ผู้อำนวยการโรงเรียนฝางวิทยายน จังหวัดขอนแก่น
98. ผู้อำนวยการโรงเรียนท่านางแนว วิทยายน จังหวัดขอนแก่น
99. ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมแพพิทยาคม จังหวัดขอนแก่น
100. ผู้อำนวยการโรงเรียนกุดขอนแก่นวิทยาคม จังหวัดขอนแก่น
101. ผู้อำนวยการโรงเรียนเวียงนครวิทยาคม จังหวัดขอนแก่น
102. ผู้อำนวยการโรงเรียนโคกสีพิทยาสรรพ์ จังหวัดขอนแก่น
103. ผู้อำนวยการโรงเรียนจรະเขวีวิทยายน จังหวัดขอนแก่น
104. ผู้อำนวยการโรงเรียนนาจานศึกษา จังหวัดขอนแก่น
105. ผู้อำนวยการโรงเรียนสวະถีพิทยาสรรพ์ จังหวัดขอนแก่น
106. ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแฮดศึกษา จังหวัดขอนแก่น
107. ผู้อำนวยการโรงเรียนภูผาม่าน จังหวัดขอนแก่น
108. ผู้อำนวยการโรงเรียนเปือยน้อยศึกษา จังหวัดขอนแก่น
109. ผู้อำนวยการโรงเรียนเขาสวนกวางวิทยานุกูล จังหวัดขอนแก่น
110. ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านลานวิทยาคม จังหวัดขอนแก่น
111. ผู้อำนวยการโรงเรียนเวียงวงกตวิทยาคม จังหวัดขอนแก่น
112. ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านไผ่พิทยาคม จังหวัดขอนแก่น
113. ผู้อำนวยการโรงเรียนโนนศิลาวิทยาคม จังหวัดขอนแก่น
114. ผู้อำนวยการโรงเรียนแวงใหญ่วิทยาคม จังหวัดขอนแก่น
115. ผู้อำนวยการโรงเรียนขอนแก่นวิทยายน 2 จังหวัดขอนแก่น
116. ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองนาคำวิทยาคม จังหวัดขอนแก่น
117. ผู้อำนวยการโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร จังหวัดขอนแก่น
118. ผู้อำนวยการโรงเรียนชนบทศึกษา จังหวัดขอนแก่น

119. ผู้อำนวยการโรงเรียนอุบลรัตน์พิทยาคม จังหวัดขอนแก่น
120. ผู้อำนวยการโรงเรียนพล จังหวัดขอนแก่น
121. ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองสองห้องวิทยา จังหวัดขอนแก่น
122. ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดขอนแก่น
123. ผู้อำนวยการโรงเรียนนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น
124. ผู้อำนวยการโรงเรียนภูเวียงวิทยาคม จังหวัดขอนแก่น
125. ผู้อำนวยการโรงเรียนขามแก่นนคร จังหวัดขอนแก่น
126. ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองเรือวิทยา จังหวัดขอนแก่น
127. ผู้อำนวยการโรงเรียนน้ำพองศึกษา จังหวัดขอนแก่น
128. ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านไผ่ จังหวัดขอนแก่น
129. ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีกระนวนวิทยาคม จังหวัดขอนแก่น
130. ผู้อำนวยการโรงเรียนแก่นนครวิทยาลัย จังหวัดขอนแก่น
131. ผู้อำนวยการโรงเรียนขอนแก่นวิทยายน จังหวัดขอนแก่น

ภาคตะวันออก

1. ผู้อำนวยการโรงเรียนเขาเพิ่มนารีผลวิทยา จังหวัดนครนายก
2. ผู้อำนวยการโรงเรียนปิยะชาติพัฒนา ในพระราชูปถัมภ์
สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี จังหวัดนครนายก
3. ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมราชานุสรณ์ จังหวัดนครนายก
4. ผู้อำนวยการโรงเรียนกบินทร์บุรี จังหวัดปราจีนบุรี
5. ผู้อำนวยการโรงเรียนกบินทร์วิทยา จังหวัดปราจีนบุรี
6. ผู้อำนวยการโรงเรียนประจันตราษฎร์บำรุง จังหวัดปราจีนบุรี
7. ผู้อำนวยการโรงเรียนวังตะเคียนวิทยาคม จังหวัดปราจีนบุรี
8. ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีมโหสถ จังหวัดปราจีนบุรี
9. ผู้อำนวยการโรงเรียนกรอกสมบูรณ์วิทยาคม จังหวัดปราจีนบุรี
10. ผู้อำนวยการโรงเรียนมณีเสวตรอุปถัมภ์ จังหวัดปราจีนบุรี
11. ผู้อำนวยการโรงเรียนไทยรัฐวิทยา 7 จังหวัดปราจีนบุรี
12. ผู้อำนวยการโรงเรียนปราจิณราษฎรอำรุง จังหวัดปราจีนบุรี
13. ผู้อำนวยการโรงเรียนปราจีนกัลยาณี จังหวัดปราจีนบุรี
14. ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดพรหมประสิทธิ์ จังหวัดปราจีนบุรี
15. ผู้อำนวยการโรงเรียนทุ่งใหญ่วิทยาคาร จังหวัดปราจีนบุรี
16. ผู้อำนวยการโรงเรียนร่มเกล้าปราจีนบุรี จังหวัดปราจีนบุรี

17. ผู้อำนวยการโรงเรียนสุวรรณวิทยา จังหวัดปราจีนบุรี
18. ผู้อำนวยการโรงเรียนวังศาลวิทยาคม จังหวัดปราจีน
19. ผู้อำนวยการโรงเรียนเมืองนครนายก จังหวัดนครนายก
20. ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนา“นายกพิทยากร” จังหวัดนครนายก
21. ผู้อำนวยการโรงเรียนปากพลีวิทยาคาร จังหวัดนครนายก
22. ผู้อำนวยการโรงเรียนเลขธรรมกิตติ์วิทยาคม จังหวัดนครนายก
23. ผู้อำนวยการโรงเรียนองครักษ์ จังหวัดนครนายก
24. ผู้อำนวยการโรงเรียนอรัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว
25. ผู้อำนวยการโรงเรียนตาพระยา จังหวัดสระแก้ว
26. ผู้อำนวยการโรงเรียนทัพพระยาพิทยา จังหวัดสระแก้ว

ภาคใต้

1. ผู้อำนวยการโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดปัตตานี
2. ผู้อำนวยการโรงเรียนเดชะปัตตนยานุกูล จังหวัดปัตตานี
3. ผู้อำนวยการโรงเรียนท่าข้ามวิทยาคาร จังหวัดปัตตานี
4. ผู้อำนวยการโรงเรียนวุฒิชัยวิทยา จังหวัดปัตตานี
5. ผู้อำนวยการโรงเรียนสายบุรี(แจ้งประชาคาร) จังหวัดปัตตานี
6. ผู้อำนวยการโรงเรียนไม้แก่นกิตติวิทย จังหวัดปัตตานี
7. ผู้อำนวยการโรงเรียนสุวรรณไพบูลย์ จังหวัดปัตตานี
8. ผู้อำนวยการโรงเรียนวังกะพ้อพิทยาคม จังหวัดปัตตานี
9. ผู้อำนวยการโรงเรียนบุกิตประชาอุปลัมภ์ จังหวัดนราธิวาส
10. ผู้อำนวยการโรงเรียนราชบุรีรังสฤษฏ์ จังหวัดปัตตานี
11. ผู้อำนวยการโรงเรียนโพธิ์คีรีราชศึกษา จังหวัดปัตตานี
12. ผู้อำนวยการโรงเรียนปทุมคงคาอนุสรณ์ จังหวัดปัตตานี
13. ผู้อำนวยการโรงเรียนยาบีบรรณวิทย์ จังหวัดปัตตานี
14. ผู้อำนวยการโรงเรียนศิริราษฎร์สามัคคี จังหวัดปัตตานี
15. ผู้อำนวยการโรงเรียนประตู่โพธิ์วิทยา จังหวัดปัตตานี
16. ผู้อำนวยการโรงเรียนสะนอพิทยาคม จังหวัดปัตตานี
17. ผู้อำนวยการโรงเรียนแม่ลานวิทยา จังหวัดปัตตานี
18. ผู้อำนวยการโรงเรียนคณะราษฎรบำรุง จังหวัดยะลา
19. ผู้อำนวยการโรงเรียนรามันหิรัญวิทย จังหวัดยะลา
20. ผู้อำนวยการโรงเรียนคณะราษฎรบำรุง 2 จังหวัดยะลา

21. ผู้อำนวยการโรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ ยะลา จังหวัดยะลา
22. ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรียะลา จังหวัดยะลา
23. ผู้อำนวยการโรงเรียนเบตง(วีระราษฎร์ประสาน) จังหวัดยะลา
24. ผู้อำนวยการโรงเรียนจันทร์ประภัสสรอนุสรณ์ จังหวัดยะลา
25. ผู้อำนวยการโรงเรียนบันนังสตาวิทยา จังหวัดยะลา
26. ผู้อำนวยการโรงเรียนธารโตวัฒนวิทย์ จังหวัดยะลา
27. ผู้อำนวยการโรงเรียนยะหาศรียานุกูล จังหวัดยะลา
28. ผู้อำนวยการโรงเรียนกาบังพิทยาคม จังหวัดยะลา
29. ผู้อำนวยการโรงเรียนนิคมพัฒนวิทย์ จังหวัดยะลา
30. ผู้อำนวยการโรงเรียนนราธิวาส จังหวัดนราธิวาส
31. ผู้อำนวยการโรงเรียนนราสิกขาลัย จังหวัดนราธิวาส
32. ผู้อำนวยการโรงเรียนเฉลิมพระเกียรติ กรมหลวงนราธิวาสราชนครินทร์ บางปอปล จังหวัดนราธิวาส
33. ผู้อำนวยการโรงเรียนบาเจาะ จังหวัดนราธิวาส
34. ผู้อำนวยการโรงเรียนร่มเกล้า จังหวัดนราธิวาส
35. ผู้อำนวยการโรงเรียนตันหยงมัส จังหวัดนราธิวาส
36. ผู้อำนวยการโรงเรียนรือเสาะชนูปถัมภ์ จังหวัดนราธิวาส
37. ผู้อำนวยการโรงเรียนเรียงราษฎร์อุถัมภ์ จังหวัดนราธิวาส
38. ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีวารินทร์ จังหวัดนราธิวาส
39. ผู้อำนวยการโรงเรียนตากใบ จังหวัดนราธิวาส
40. ผู้อำนวยการโรงเรียนเวียงสุวรรณวิทยาคม จังหวัดนราธิวาส
41. ผู้อำนวยการโรงเรียนสุคีรินวิทยา จังหวัดนราธิวาส
42. ผู้อำนวยการโรงเรียนสุโหงโลก จังหวัดนราธิวาส
43. ผู้อำนวยการโรงเรียนธัญธารวิทยา จังหวัดนราธิวาส
44. ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมสุโหงปาตี จังหวัดนราธิวาส
45. ผู้อำนวยการโรงเรียนสวนพระยาวิทยา จังหวัดนราธิวาส
46. ผู้อำนวยการโรงเรียนเมืองหลังสวน จังหวัดชุมพร
47. ผู้อำนวยการโรงเรียนระโนดวิทยา จังหวัดสงขลา



แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

THE SECONDARY SCHOOL DIRECTOR COMPETENCY DICTIONARY

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้เก็บข้อมูลสำหรับการวิจัยเรื่อง “พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา” โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย 1) เพื่อทราบสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) เพื่อทราบพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา และ 3) เพื่อทราบผลการยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

2. ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามฉบับนี้จะเป็นความลับ การนำเสนอข้อมูลจะเป็นข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนทุกตอนและทุกข้อ

3. แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

นายทวิช แจ่มจรัส

นักศึกษาปริญญาเอก

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทรศัพท์ 089-9874363

แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1	เพศ 1. <input type="checkbox"/> ชาย 2. <input type="checkbox"/> หญิง	() 01
2	อายุ 1. <input type="checkbox"/> ไม่เกิน 30 ปี 2. <input type="checkbox"/> 31-40 ปี 3. <input type="checkbox"/> 41-50 ปี 4. <input type="checkbox"/> 51 ปีขึ้นไป	() 02
3	ระดับการศึกษาสูงสุด 1. <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี 2. <input type="checkbox"/> ปริญญาโท 3. <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก 4. <input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ).....	() 03
4	ประสบการณ์ในการทำงาน (ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน) 1. <input type="checkbox"/> 1-5 ปี 2. <input type="checkbox"/> 6-10 ปี 3. <input type="checkbox"/> 11-15 ปี 4. <input type="checkbox"/> 16-20 ปี 5. <input type="checkbox"/> 21-25 ปี 6. <input type="checkbox"/> 26 ปีขึ้นไป	() 04

ตอนที่ 2 สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความที่เกี่ยวกับสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว ซึ่งกำหนดระดับความคิดเห็นดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับน้อยที่สุด

ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับน้อย

ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับปานกลาง

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับมาก

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับมากที่สุด

ข้อ	สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์						
1	มีความรู้ และความสามารถในการบริหารงาน					
2	มีความสามารถในการวางแผนและจัดการองค์กร					
3	มีความสามารถในการกำหนดนโยบายที่ดี					
4	มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ					
5	มีความใส่ใจรายละเอียดของงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย					
6	มีความอดทนและมีความกระตือรือร้นในการทำงาน					
7	มีประสบการณ์ในการบริหารงาน					
8	มีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการพัฒนางาน					
9	มีการปรับใช้กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์					
10	มีการนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน					

ข้อ	สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
11	มีความสามารถในการประยุกต์ใช้ทรัพยากรเพื่อพัฒนาการบริหารงาน					
12	มีความสามารถในการจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้เรียบร้อยเป็นระเบียบ					
13	มีความสามารถจัดกิจกรรมสนับสนุนระดับท้องถิ่นระดับจังหวัดและระดับชาติ					
14	มีความสามารถในการบังคับบัญชา					
15	มีภาวะผู้นำด้านการบริหารเพื่อส่งเสริมผลสัมฤทธิ์และผลสำเร็จของผู้เรียน					
16	มีความสามารถในการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน					
17	มีการปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย					
18	มีการสรุปรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ					
19	มีการเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ					
สมรรถนะการบริการที่ดี						
20	มีการสำรวจความต้องการของผู้รับบริการ					
21	มีการจัดระบบการให้บริการที่ดี					
22	มีความตั้งใจ เต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่บริการ					
23	มีความสามารถให้คำปรึกษาแนะนำ					
24	มีความสามารถช่วยเหลือผู้อื่น					
25	สนับสนุนการเข้าร่วมกิจกรรมของผู้ปกครอง					
26	มีความร่วมมือกับบุคลากรและชุมชนเพื่อสร้างความเท่าเทียมทางการศึกษา					
27	มีความเป็นผู้นำที่มุ่งสู่การบริการ					

ข้อ	สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
28	มีการบริการข้อมูลสารสนเทศแก่ผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา					
29	มีการปรับปรุงและพัฒนาระบบการบริการให้มีประสิทธิภาพ					
30	สามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจต่อผลการให้บริการ					
สมรรถนะการพัฒนาตนเอง						
31	มีความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง					
32	มีความสามารถในการรับรู้สิ่งใหม่ ๆ อย่างมีวิจารณญาณ					
33	มีวุฒิภาวะทางอารมณ์					
34	มีความสามารถในการควบคุมตนเอง					
35	มีความรู้ที่ทันสมัย ทันท่วงทีต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน					
36	มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ					
37	มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับผู้อื่น					
38	มีความสามารถในการวิเคราะห์ตนเอง					
39	มีความเป็นผู้นำด้านวิชาการ					
40	มีความน่าเชื่อถือในการบริหารสถานศึกษา					
41	มีความเต็มใจ กระตือรือร้นที่จะรับผิดชอบต่อหน้าที่					
42	มีความสามารถในการรับผิดชอบต่อผลการกระทำของตนเอง					
43	เป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม ปฏิบัติตนตามหลักของศาสนา					
44	เป็นผู้ที่ครองตนเป็นแบบอย่างที่ดี					
45	ปฏิบัติงานอย่างซื่อสัตย์สุจริต					

ข้อ	สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
สมรรถนะการทำงานเป็นทีม						
46	มีการนำความรู้และประสบการณ์มาใช้ในการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ					
47	มีการปรับปรุงพัฒนาบุคลิกภาพของตนเองอยู่เสมอ					
48	รู้จักเอาใจใส่ดูแลสุขภาพของตนเองอยู่เสมอ					
49	มีความเต็มใจ กระตือรือร้น ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน					
50	เข้าใจความต้องการของผู้ร่วมงาน					
51	มีความสามารถในการบริหารจัดการ					
52	มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี					
53	ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น					
54	เป็นผู้ที่บริหารความขัดแย้งได้ดี					
55	มีความสามารถในการประสานงาน					
56	มีหลักประชาธิปไตยในการทำงาน					
57	มีความสามารถในการจูงใจให้คนทำงานร่วมกัน					
58	มีความสามารถในการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน					
59	สร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา					
60	มีความสามารถในการแสดงแนวคิดในการทำงานให้แก่ผู้ร่วมงาน					
สมรรถนะการวิเคราะห์และสังเคราะห์						
61	มีความสามารถในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา					
62	มีความสามารถใช้องค์ความรู้สารสนเทศที่ทันสมัยในการแก้ปัญหาของสถานศึกษา					

ข้อ	สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
63	มีความสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา					
64	สามารถวางแผนงานในการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ					
65	กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน					
66	สรุปความคิดรวบยอด เกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ					
67	สามารถคิดอย่างเป็นระบบ					
68	เป็นผู้ใช้หลักเหตุผลในการบริหารงาน					
69	มีความสามารถในการตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง					
70	แสวงหาแนวทางในการแก้ปัญหาได้อย่างหลากหลาย					
สมรรถนะการสื่อสารและจูงใจ						
71	มีความสามารถในการสื่อสารและเป็นผู้ให้ข้อมูลที่ดี					
72	มีความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด					
73	มีทักษะการฟัง					
74	มีทักษะการพูด					
75	มีทักษะการอ่าน					
76	มีทักษะการเขียน					
77	มีปฏิภาณไหวพริบในการติดต่อสื่อสาร					
78	มีความสามารถในการนำเสนอข้อมูลได้อย่างชัดเจน					
79	มีความสามารถในการถ่ายทอดเรื่องราวที่สำคัญให้คนอื่นเข้าใจ					
80	มีวิธีการสื่อสารที่หลากหลาย					
81	มีวิธีการสื่อสารที่มีความถูกต้องแม่นยำ					

ข้อ	สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร						
82	มีความสามารถในการสื่อสารผ่านเทคโนโลยีที่ทันสมัย					
83	มีการสำรวจ และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองตามความถนัดและความสนใจ					
84	มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการบริหารงานบุคคล					
85	ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้วยวิธีการที่หลากหลาย					
86	ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ					
87	สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากร					
88	เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้แก่บุคลากร					
89	มีการสร้างความมั่นคงให้แก่บุคลากร					
90	มีความสามารถในการควบคุมการทำงานของบุคลากร					
91	มีความสามารถในการมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของบุคลากร					
92	มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และนำผลมาใช่วางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
93	มีความสามารถในการเห็นคุณค่าและคำนึงถึงความแตกต่างของบุคลากร					
สมรรถนะการมีวิสัยทัศน์						
94	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนางาน					
95	มีความสามารถในการกำหนดทิศทางของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย					
96	มีแนวคิดที่ทันสมัยและสอดคล้องกับนโยบาย					
97	เข้าใจภาระงานของสถานศึกษา					

ข้อ	สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
98	กำหนดภารกิจและเป้าหมายการทำงานอย่างชัดเจน					
99	สามารถทำให้สถานศึกษาบรรลุพันธกิจ					
100	มีการวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา					
101	ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา					
102	ปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้ทันสมัยตามเหตุการณ์					
103	มีความสามารถในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง					
สมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง						
104	กล้าเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด					
105	มีความเชื่อมั่นในตนเอง					
106	มีความสามารถในการแข่งขันกับผู้อื่น					
107	เป็นผู้กล้าเสี่ยงในการทำงาน					
108	มีความประนีประนอมในการปฏิบัติงาน					
109	มีความสามารถในการสร้างความเปลี่ยนแปลง					
110	มีความมั่นใจในการตัดสินใจ					
111	คำนึงถึงการใช้อิทธิพลและผลกระทบต่อสถานศึกษา					
112	คำนึงถึงภาพลักษณ์ของสถานศึกษา					
113	มีการจัดลำดับความสำคัญในการปฏิบัติงาน					
114	มีระเบียบวินัย					
115	บริหารเวลาในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม					
116	มีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ					
117	พร้อมสู้เพื่อผู้ใต้บังคับบัญชา					

ข้อ	สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
118	บริหารงานได้อย่างถูกต้องแม่นยำ					
119	มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน					
120	มีอุดมการณ์ที่ดีในการบริหารงาน					
121	ยึดกฎและระเบียบในการบริหารงาน					
122	บริหารงานอย่างโปร่งใส และสามารถตรวจสอบ					
123	มีการกำหนดรูปแบบวัฒนธรรมการทำงานของ สถานศึกษา					





ภาคผนวก จ

พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะการทำงานเป็นทีม (Teamwork)

ตารางที่ 38 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการทำงานเป็นทีม (T-01)

T-01	เข้าใจความต้องการของผู้ร่วมงาน				
คำนิยาม	รู้ถึงความต้องการของบุคลากรในโรงเรียนในการปฏิบัติงาน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีการสื่อสารที่ดี มีการประชุมชี้แจงเรื่องต่าง ๆ อยู่เสมอ				
มุมมอง (ด้าน)					
1. ครูสภา	1. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน				
2. ก.ค.ศ.	2. ด้านผลการปฏิบัติงาน				
วัตถุประสงค์	เพื่อวัดความเข้าใจความต้องการของผู้ร่วมงาน ของผู้อำนวยการโรงเรียน โดยพิจารณาจากผลการทำงานในรอบปีที่ผ่านมา				
หน่วยวัด	คะแนนเฉลี่ย				
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	สรุปข้อมูลเมื่อสิ้นปีการศึกษา				
ผู้กำหนดเป้าหมาย	บุคลากรทุกคนในโรงเรียน				
ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารของโรงเรียน				
ที่มาของเป้าหมาย	นโยบายองค์การ ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนร่วมกันกำหนดคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน ด้านความเข้าใจความต้องการของผู้ร่วมงาน โดยอิงเกณฑ์มาตรฐานประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale)				
ข้อมูลดิบในอดีต	คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียนด้านความเข้าใจความต้องการของผู้ร่วมงาน ในปีการศึกษาที่ผ่านมา				
เป้าหมายปีปัจจุบัน	คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน ด้านความเข้าใจความต้องการของผู้ร่วมงาน ในปีการศึกษาปัจจุบันเท่ากับหรือสูงกว่าปีที่ผ่านมา				
ระดับการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	1.00-1.49	1.50-2.49	2.50-3.49	3.50-4.49	4.50-5.00
	คะแนน	คะแนน	คะแนน	คะแนน	คะแนน

ตารางที่ 38 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการทำงานเป็นทีม
(T-01) (ต่อ)

แผนดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมบุคลากรทุกคนในโรงเรียนเพื่อชี้แจง เรื่อง การประเมินความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน ด้านความเข้าใจความต้องการของผู้ร่วมงานมีผลต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนของผู้อำนวยการโรงเรียนที่จะต้องมีการประเมินทุกปี - แต่งตั้งคณะกรรมการในการพิจารณาประเด็นที่จะนำมาสร้างเครื่องมือในการประเมินความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน ด้านความเข้าใจความต้องการของผู้ร่วมงาน - สร้างเครื่องมือและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ - เมื่อสิ้นปีการศึกษา คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผล สรุปและอภิปรายผล - นำผลที่ได้จากการประเมินความพึงพอใจมาเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีม เรื่อง เข้าใจความต้องการของผู้ร่วมงานในปีต่อไป
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> - แบบประเมินความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน ด้านความเข้าใจความต้องการของผู้ร่วมงาน - รายงานสรุปผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียนที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน
ผู้เก็บข้อมูล	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของโรงเรียน

ตารางที่ 39 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการทำงานเป็นทีม
(T-02)

T-02	เป็นผู้ที่บริหารความขัดแย้งได้ดี				
คำนิยาม	การป้องกันไม่ให้เกิดความไม่ลงรอยกัน หรือสถานะที่ไม่เห็นพ้องต้องกัน หรือความเป็นปฏิปักษ์กัน ของบุคลากรในโรงเรียนจากการบริหารงาน				
มุมมอง (ด้าน)					
1. ครูสภา	1. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน				
2. ก.ค.ศ.	2. ด้านผลการปฏิบัติงาน				
วัตถุประสงค์	เพื่อประเมินการเป็นผู้ที่บริหารความขัดแย้งได้ดีของผู้อำนวยการโรงเรียน โดยพิจารณาจากผลการทำงานในรอบปีที่ผ่านมา				
หน่วยวัด	คะแนนเฉลี่ย				
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	สรุปข้อมูลเมื่อสิ้นปีการศึกษา				
ผู้กำหนดเป้าหมาย	บุคลากรทุกคนในโรงเรียน				
ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารของโรงเรียน				
ที่มาของเป้าหมาย	นโยบายองค์กร ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนร่วมกันกำหนดคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียนด้านการเป็นผู้ที่บริหารความขัดแย้งได้ดี โดยอิงเกณฑ์มาตรฐานประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale)				
ข้อมูลดิบในอดีต	คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียนด้านการเป็นผู้ที่บริหารความขัดแย้งได้ดี ในปีการศึกษาที่ผ่านมา				
เป้าหมายปีปัจจุบัน	คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียนด้านการเป็นผู้ที่บริหารความขัดแย้งได้ดี ในปีการศึกษาปัจจุบันเท่ากับหรือสูงกว่าปีที่ผ่านมา				
ระดับการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	1.00-1.49	1.50-2.49	2.50-3.49	3.50-4.49	4.50-5.00
	คะแนน	คะแนน	คะแนน	คะแนน	คะแนน

ตารางที่ 39 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการทำงานเป็นทีม
(T-02) (ต่อ)

แผนดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมบุคลากรทุกคนในโรงเรียนเพื่อชี้แจง เรื่อง การประเมินความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียนด้านการเป็นผู้ที่บริหารความขัดแย้งได้ดี ที่จะต้องมีการประเมินทุกปี - แต่งตั้งคณะกรรมการในการพิจารณาประเด็นที่จะนำมาสร้างเครื่องมือในการประเมินความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียนด้านการเป็นผู้ที่บริหารความขัดแย้งได้ดี - สร้างเครื่องมือและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ - เมื่อสิ้นปีการศึกษา คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผล สรุปและอภิปรายผล - นำผลที่ได้จากการประเมินความคิดเห็นมาเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีม เรื่อง เป็นผู้ที่บริหารความขัดแย้งได้ดี ในปีต่อไป
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> - แบบประเมินความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครอง ที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง เป็นผู้ที่บริหารความขัดแย้งได้ดี - รายงานสรุปผลการประเมินความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครอง ที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง เป็นผู้ที่บริหารความขัดแย้งได้ดี
ผู้เก็บข้อมูล	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของโรงเรียน

ตารางที่ 40 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการทำงานเป็นทีม
(T-03)

T-03	มีความสามารถในการจูงใจให้คนทำงานร่วมกัน
คำนิยาม	แรงผลักดันหรือเงื่อนไขต่าง ๆ ที่ผู้อำนวยการโรงเรียนกำหนดขึ้น เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข และประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย
มุมมอง (ด้าน) 1. ครูสภา 2. ก.ค.ศ.	1. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน 2. ด้านผลการปฏิบัติงาน
วัตถุประสงค์	เพื่อวัดความสามารถในการจูงใจให้คนทำงานร่วมกันของผู้อำนวยการโรงเรียน โดยพิจารณาจากผลการทำงานในรอบปีที่ผ่านมา
หน่วยวัด	คะแนนเฉลี่ย
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	สรุปข้อมูลเมื่อสิ้นปีการศึกษา
ผู้กำหนดเป้าหมาย	บุคลากรทุกคนในโรงเรียน
ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารของโรงเรียน
ที่มาของเป้าหมาย	นโยบายองค์การ ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนร่วมกันกำหนดคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียนด้านความสามารถในการจูงใจให้คนทำงานร่วมกัน โดยอิงเกณฑ์มาตรฐานประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale)
ข้อมูลดิบในอดีต	คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียนด้านความสามารถในการจูงใจให้คนทำงานร่วมกัน ในปีการศึกษาที่ผ่านมา
เป้าหมายปีปัจจุบัน	คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียนด้านความสามารถในการจูงใจให้คนทำงานร่วมกัน ในปีการศึกษาปัจจุบันเท่ากับหรือสูงกว่าปีที่ผ่านมา

ตารางที่ 40 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการทำงานเป็นทีม
(T-03) (ต่อ)

ระดับการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	1.00-1.49 คะแนน	1.50-2.49 คะแนน	2.50-3.49 คะแนน	3.50-4.49 คะแนน	4.50-5.00 คะแนน
แผนดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมบุคลากรทุกคนในโรงเรียนเพื่อชี้แจง เรื่อง การประเมินความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียนด้านความสามารถในการจูงใจให้คนทำงานร่วมกัน ที่จะต้องมีการประเมินทุกปี - ดำเนินการตามแผนที่วางไว้ - แต่งตั้งคณะกรรมการในการพิจารณาประเด็นที่จะนำมาสร้างเครื่องมือในการประเมินความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียนด้านความสามารถในการจูงใจให้คนทำงานร่วมกัน - เมื่อสิ้นปีการศึกษา คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผล สรุปและอภิปรายผล - นำผลที่ได้จากการประเมินความพึงพอใจมาเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีม เรื่อง มีความสามารถในการจูงใจให้คนทำงานร่วมกัน ในปีต่อไป 				
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> - แบบประเมินความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียนที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง มีความสามารถในการจูงใจให้คนทำงานร่วมกัน - รายงานสรุปผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียนที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง มีความสามารถในการจูงใจให้คนทำงานร่วมกัน 				
ผู้เก็บข้อมูล	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของโรงเรียน				

ตารางที่ 41 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการทำงานเป็นทีม
(T-04)

T-04	มีความสามารถในการตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง
คำนิยาม	การพิจารณาไตร่ตรองสิ่งหนึ่งได้อย่างรอบคอบ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
มุมมอง (ด้าน)	
1. ครูสภา	1. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน
2. ก.ค.ศ.	2. ด้านผลการปฏิบัติงาน
วัตถุประสงค์	เพื่อประเมินความสามารถในการตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องของผู้อำนวยการโรงเรียน โดยพิจารณาจากผลการทำงานในรอบปีที่ผ่านมา
หน่วยวัด	คะแนนเฉลี่ย
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	สรุปข้อมูลเมื่อสิ้นปีการศึกษา
ผู้กำหนดเป้าหมาย	บุคลากรทุกคนในโรงเรียน
ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารของโรงเรียน
ที่มาของเป้าหมาย	<u>นโยบายองค์กร</u> ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนร่วมกันกำหนดคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน ด้านมีความสามารถในการตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง โดยอิงเกณฑ์มาตรฐานประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale)
ข้อมูลดิบในอดีต	คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน ด้านมีความสามารถในการตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง ในปีการศึกษาที่ผ่านมา
เป้าหมายปีปัจจุบัน	คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน ด้านมีความสามารถในการตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง ในปีการศึกษาปัจจุบัน เท่ากับหรือสูงกว่าปีที่ผ่านมา

ตารางที่ 41 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการทำงานเป็นทีม
(T-04) (ต่อ)

ระดับการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	1.00-1.49 คะแนน	1.50-2.49 คะแนน	2.50-3.49 คะแนน	3.50-4.49 คะแนน	4.50-5.00 คะแนน
แผนดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมบุคลากรทุกคนในโรงเรียนเพื่อชี้แจง เรื่อง การประเมินความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน ด้านมีความสามารถในการตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง ที่จะต้องมีการประเมินทุกปี - แต่งตั้งคณะกรรมการในการพิจารณาประเด็นที่จะนำมาสร้างเครื่องมือในการประเมินความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน ด้านมีความสามารถในการตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง - สร้างเครื่องมือและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ - เมื่อสิ้นปีการศึกษา คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผล สรุปและอภิปรายผล - นำผลที่ได้จากการประเมินความพึงพอใจมาเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีม เรื่อง ความสามารถในการตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง ไปใช้ในปีต่อไป 				
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> - แบบประเมินความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียนที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ความสามารถในการตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง - รายงานสรุปผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียนที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ความสามารถในการตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง 				
ผู้เก็บข้อมูล	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของโรงเรียน				

ตารางที่ 42 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการทำงานเป็นทีม
(T-05)

T-05	มีความสามารถในการบริหารจัดการ				
คำนิยาม	กระบวนการวางแผน การกระตุ้นและการควบคุมให้บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้				
มุมมอง (ด้าน)					
1. ครูสภา	1. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน				
2. ก.ค.ศ.	2. ด้านผลการปฏิบัติงาน				
วัตถุประสงค์	เพื่อวัดความสามารถในการบริหารจัดการของผู้อำนวยการโรงเรียน โดยพิจารณาจากผลการทำงานในรอบปีที่ผ่านมา				
หน่วยวัด	คะแนนเฉลี่ย				
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	สรุปข้อมูลเมื่อสิ้นปีการศึกษา				
ผู้กำหนดเป้าหมาย	บุคลากรทุกคนในโรงเรียน				
ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารของโรงเรียน				
ที่มาของเป้าหมาย	นโยบายองค์กร ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนร่วมกันกำหนดคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง มีความสามารถในการบริหารจัดการ โดยอิงเกณฑ์มาตรฐานประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale)				
ข้อมูลดิบในอดีต	คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ความสามารถในการบริหารจัดการของในปีการศึกษาที่ผ่านมา				
เป้าหมายปีปัจจุบัน	คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง มีความสามารถในการบริหารจัดการ ในปีการศึกษาปัจจุบันเท่ากับหรือสูงกว่าปีที่ผ่านมา				
ระดับการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	1.00-1.49	1.50-2.49	2.50-3.49	3.50-4.49	4.50-5.00
	คะแนน	คะแนน	คะแนน	คะแนน	คะแนน

ตารางที่ 42 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการทำงานเป็นทีม
(T-05) (ต่อ)

แผนดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมบุคลากรทุกคนในโรงเรียนเพื่อชี้แจง เรื่อง การประเมินความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง มีความสามารถในการบริหารจัดการ ที่จะต้องมีการประเมินทุกปี - แต่งตั้งคณะกรรมการในการพิจารณาประเด็นที่จะนำมาสร้างเครื่องมือในการประเมินความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง มีความสามารถในการบริหารจัดการ - สร้างเครื่องมือและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ - เมื่อสิ้นปีการศึกษา คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผล สรุปและอภิปรายผล - นำผลที่ได้จากการประเมินความคิดเห็นมาเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีม เรื่อง ความสามารถในการบริหารจัดการ ในปีต่อไป
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> - แบบประเมินความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียนที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง มีความสามารถในการบริหารจัดการ - รายงานสรุปผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียนที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ความสามารถในการบริหารจัดการ
ผู้เก็บข้อมูล	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของโรงเรียน

ตารางที่ 43 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการทำงานเป็นทีม (T-06)

T-06	มีความสามารถในการประสานงาน
คำนิยาม	การจัดระเบียบวิธีการทำงาน เพื่อให้งานและบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ภายในโรงเรียนร่วมมือกันปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่ทำงานซ้ำซ้อนกัน ไม่ขัดแย้งกัน เพื่อให้การทำงานดำเนินไปอย่างเรียบร้อย สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ
มุมมอง (ด้าน)	
1. ครูสภา	1. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน
2. ก.ค.ศ.	2. ด้านผลการปฏิบัติงาน
วัตถุประสงค์	เพื่อวัดความสามารถในการประสานงานของผู้อำนวยการโรงเรียน โดยพิจารณาจากผลการทำงานในรอบปีที่ผ่านมา
หน่วยวัด	คะแนนเฉลี่ย
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	สรุปข้อมูลเมื่อสิ้นปีการศึกษา
ผู้กำหนดเป้าหมาย	บุคลากรทุกคนในโรงเรียน
ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารของโรงเรียน
ที่มาของเป้าหมาย	นโยบายองค์กร ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนร่วมกันกำหนดคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน ด้านความสามารถในการประสานงาน โดยอิงเกณฑ์มาตรฐานประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale)
ข้อมูลดิบในอดีต	คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน ด้านความสามารถในการประสานงาน ในปีการศึกษาที่ผ่านมา
เป้าหมายปีปัจจุบัน	คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน ด้านความสามารถในการประสานงาน ในปีการศึกษาปัจจุบันเท่ากับหรือสูงกว่าปีที่ผ่านมา

ตารางที่ 43 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการทำงานเป็นทีม
(T-06) (ต่อ)

ระดับการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	1.00-1.49 คะแนน	1.50-2.49 คะแนน	2.50-3.49 คะแนน	3.50-4.49 คะแนน	4.50-5.00 คะแนน
แผนดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมบุคลากรทุกคนในโรงเรียนเพื่อชี้แจง เรื่อง การประเมินความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน ด้านความสามารถในการประสานงานที่จะต้องมีการประเมินทุกปี - แต่งตั้งคณะกรรมการในการพิจารณาประเด็นที่จะนำมาสร้างเครื่องมือในการประเมินความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน ด้านความสามารถในการประสานงาน - สร้างเครื่องมือและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ - เมื่อสิ้นปีการศึกษา คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผล สรุปและอภิปรายผล - นำผลที่ได้จากการประเมินความคิดเห็นมาเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีม เรื่อง มีความสามารถในการประสานงานในปีต่อไป 				
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> - แบบประเมินความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครองที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง มีความสามารถในการประสานงาน - รายงานสรุปผลการประเมินความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครอง ที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง มีความสามารถในการประสานงาน 				
ผู้เก็บข้อมูล	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของโรงเรียน				

ตารางที่ 44 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการทำงานเป็นทีม
(T-07)

T-07	มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี				
คำนิยาม	การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรในโรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครองและบุคคลอื่นๆ มีการทำกิจกรรมร่วมกันแบบเต็มใจ มีจิตสาธารณะ เป็นที่รักใคร่ของบุคลากร				
มุมมอง (ด้าน)					
1. ครูสภา	1. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน				
2. ก.ค.ศ.	2. ด้านผลการปฏิบัติงาน				
วัตถุประสงค์	เพื่อประเมินการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีของผู้อำนวยการโรงเรียน โดยพิจารณาจากผลการทำงานในรอบปีที่ผ่านมา				
หน่วยวัด	คะแนนเฉลี่ย				
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	สรุปข้อมูลเมื่อสิ้นปีการศึกษา				
ผู้กำหนดเป้าหมาย	บุคลากรทุกคนในโรงเรียน				
ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารของโรงเรียน				
ที่มาของเป้าหมาย	นโยบายองค์กร ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนร่วมกันกำหนดคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี โดยอิงเกณฑ์มาตรฐานประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale)				
ข้อมูลดิบในอดีต	คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ในปีการศึกษาที่ผ่านมา				
เป้าหมายปีปัจจุบัน	คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจที่มีต่อการมีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ในปีการศึกษาปัจจุบันเท่ากับหรือสูงกว่าปีที่ผ่านมา				
ระดับการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	1.00-1.49 คะแนน	1.50-2.49 คะแนน	2.50-3.49 คะแนน	3.50-4.49 คะแนน	4.50-5.00 คะแนน

ตารางที่ 44 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการทำงานเป็นทีม
(T-07) (ต่อ)

แผนดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมบุคลากรทุกคนในโรงเรียนเพื่อชี้แจง เรื่อง การประเมินความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ที่จะต้องมีการประเมินทุกปี - แต่งตั้งคณะกรรมการในการพิจารณาประเด็นที่จะนำมาสร้างเครื่องมือในการประเมินความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี - สร้างเครื่องมือและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ - เมื่อสิ้นปีการศึกษา คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผล สรุปและอภิปรายผล - นำผลที่ได้จากการประเมินความพึงพอใจมาเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีม เรื่อง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ในปีต่อไป
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> - แบบประเมินความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียนที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี - รายงานสรุปผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียนที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
ผู้เก็บข้อมูล	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของโรงเรียน

ตารางที่ 45 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการทำงานเป็นทีม
(T-08)

T-08	มีหลักประชาธิปไตยในการทำงาน
คำนิยาม	การทำงานทุกอย่างต้องใช้หลักประชาธิปไตยในการทำงาน ด้วยการประชุมปรึกษาหารือ การวางแผนในการทำงาน จัดผู้รับผิดชอบงานให้เป็นตามเป้าหมายและในการทำงานต้องเข้มติที่ประชุมด้วยเสียงข้างมาก ไม่ยึดตนเองเป็นหลัก
มุมมอง (ด้าน) 1. ครูสภา 2. ก.ค.ศ.	1. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน 2. ด้านผลการปฏิบัติงาน
วัตถุประสงค์	เพื่อประเมินการมีหลักประชาธิปไตยในการทำงานของผู้อำนวยการโรงเรียน โดยพิจารณาจากผลการทำงานในรอบปีที่ผ่านมา
หน่วยวัด	คะแนนเฉลี่ย
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	สรุปข้อมูลเมื่อสิ้นปีการศึกษา
ผู้กำหนดเป้าหมาย	บุคลากรทุกคนในโรงเรียน
ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารของโรงเรียน
ที่มาของเป้าหมาย	<u>นโยบายองค์กร</u> ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนร่วมกันกำหนดคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การมีหลักประชาธิปไตยในการทำงาน โดยอิงเกณฑ์มาตรฐานประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale)
ข้อมูลดิบในอดีต	คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การมีหลักประชาธิปไตยในการทำงาน ในปีการศึกษาที่ผ่านมา
เป้าหมายปีปัจจุบัน	คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การมีหลักประชาธิปไตยในการทำงาน ในปีการศึกษาปัจจุบันเท่ากับหรือสูงกว่าปีที่ผ่านมา

ตารางที่ 45 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการทำงานเป็นทีม
(T-08) (ต่อ)

ระดับการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	1.00-1.49 คะแนน	1.50-2.49 คะแนน	2.50-3.49 คะแนน	3.50-4.49 คะแนน	4.50-5.00 คะแนน
แผนดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมบุคลากรทุกคนในโรงเรียนเพื่อชี้แจง เรื่อง การประเมินความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การมีหลักประชาธิปไตยในการทำงาน ที่จะต้องมีการประเมินทุกปี - แต่งตั้งคณะกรรมการในการพิจารณาประเด็นที่จะนำมาสร้างเครื่องมือในการประเมินความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การมีหลักประชาธิปไตยในการทำงาน - สร้างเครื่องมือและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ - เมื่อสิ้นปีการศึกษา คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผล สรุปและอภิปรายผล - นำผลที่ได้จากการประเมินความคิดเห็นมาเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีม เรื่อง มีหลักประชาธิปไตยในการทำงานในปีต่อไป 				
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> - แบบประเมินความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครอง ที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง มีหลักประชาธิปไตยในการทำงาน - รายงานสรุปผลการประเมินความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครอง ที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง มีหลักประชาธิปไตยในการทำงาน 				
ผู้เก็บข้อมูล	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของโรงเรียน				

ตารางที่ 46 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการทำงานเป็นทีม
(T-09)

T-09	ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น				
คำนิยาม	การรับฟังและให้โอกาสผู้อื่นได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครอง และบุคคลอื่น ๆ เสนอแนะเพื่อนำมาพัฒนาและปรับปรุงแก้ไข				
มุมมอง (ด้าน)					
1. ครูสภา	1. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน				
2. ก.ค.ศ.	2. ด้านผลการปฏิบัติงาน				
วัตถุประสงค์	เพื่อประเมินการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นของผู้อำนวยการโรงเรียน โดยพิจารณาจากผลการทำงานในรอบปีที่ผ่านมา				
หน่วยวัด	คะแนนเฉลี่ย				
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	สรุปข้อมูลเมื่อสิ้นปีการศึกษา				
ผู้กำหนดเป้าหมาย	บุคลากรทุกคนในโรงเรียน				
ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารของโรงเรียน				
ที่มาของเป้าหมาย	นโยบายองค์กร ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนร่วมกันกำหนดคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น โดยอิงเกณฑ์มาตรฐานประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale)				
ข้อมูลดิบในอดีต	คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ในปีการศึกษาที่ผ่านมา				
เป้าหมายปีปัจจุบัน	คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ในปีการศึกษาปัจจุบันเท่ากับหรือสูงกว่าปีที่ผ่านมา				
ระดับการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	1.00-1.49	1.50-2.49	2.50-3.49	3.50-4.49	4.50-5.00
	คะแนน	คะแนน	คะแนน	คะแนน	คะแนน

ตารางที่ 46 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการทำงานเป็นทีม
(T-09) (ต่อ)

แผนดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมบุคลากรทุกคนในโรงเรียนเพื่อชี้แจง เรื่อง การประเมินความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ที่จะต้องมีการประเมินทุกปี - แต่งตั้งคณะกรรมการในการพิจารณาประเด็นที่จะนำมาสร้างเครื่องมือในการประเมินความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น - สร้างเครื่องมือและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ - เมื่อสิ้นปีการศึกษา คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผล สรุปและอภิปรายผล - นำผลที่ได้จากการประเมินความพึงพอใจมาเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีม เรื่อง ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ในปีต่อไป
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> - แบบประเมินความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียนที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น - รายงานสรุปผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียนที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น
ผู้เก็บข้อมูล	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของโรงเรียน

พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะการวิเคราะห์
และสังเคราะห์(Analysis and Synthesis)

ตารางที่ 47 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการวิเคราะห์และ
สังเคราะห์ (AS-10)

AS-10	กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน
คำนิยาม	การกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานต่าง ๆ ในโรงเรียนอย่างชัดเจน มีการกำหนดเป้าหมายเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีตัวชี้ความสำเร็จของงาน
มุมมอง (ด้าน)	
1. ครูสภา	1. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน
2. ก.ค.ศ.	2. ด้านผลการปฏิบัติงาน
วัตถุประสงค์	เพื่อประเมินความสามารถการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงเรียน พิจารณาจากการดำเนินโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน ที่เกิดขึ้นในรอบปีที่ผ่านมา
หน่วยวัด	เปอร์เซ็นต์
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	สรุปข้อมูลเมื่อสิ้นปีการศึกษา
ผู้กำหนดเป้าหมาย	บุคลากรทุกคนในโรงเรียน
ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารงานบุคคลของโรงเรียน
ที่มาของเป้าหมาย	<u>ฐานข้อมูลในอดีต</u> พิจารณาจากจำนวนโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในแผนปฏิบัติการของโรงเรียน ที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานต่าง ๆ ในโรงเรียนอย่างชัดเจน มีการกำหนดเป้าหมายเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีตัวชี้ความสำเร็จของงาน เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ในปีการศึกษาที่ผ่านมา

ตารางที่ 47 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการวิเคราะห์และ
สังเคราะห์ (AS-10) (ต่อ)

ข้อมูลดิบในอดีต	เปอร์เซ็นต์จำนวนโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในแผนปฏิบัติการของโรงเรียน ที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานต่าง ๆ ในโรงเรียนอย่างชัดเจน มีการกำหนดเป้าหมายเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีตัวชี้ความสำเร็จของงาน เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ในปีการศึกษาที่ผ่านมา				
ระดับการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	<60%	60-69%	70-79%	80-89%	>89%
เป้าหมายปีปัจจุบัน	เปอร์เซ็นต์จำนวนโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในแผนปฏิบัติการของโรงเรียน ที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานต่าง ๆ ในโรงเรียนอย่างชัดเจน มีการกำหนดเป้าหมายเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีตัวชี้ความสำเร็จของงาน เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ในปีการศึกษาปัจจุบันเท่ากับหรือสูงกว่าปีที่ผ่านมา				
แผนดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมบุคลากรในโรงเรียน และชี้แจงให้บุคลากรทราบถึงแนวการติดตามตรวจสอบผู้อำนวยการโรงเรียน - แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามตรวจสอบ การดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน - เมื่อสิ้นปีการศึกษา คณะกรรมการประเมินผล เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผล สรุปและอภิปรายผล - นำผลที่ได้จากการประเมินสมรรถนะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ เรื่อง กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน ไปใช้ในปีต่อไป 				
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	- รายงานผลการประเมินโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ				
ผู้เก็บข้อมูล	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของโรงเรียน				

ตารางที่ 48 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการวิเคราะห์และ
สังเคราะห์ (AS-11)

AS-11	มีความสามารถใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยในการแก้ปัญหาของ สถานศึกษา
คำนิยาม	การนำข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัย เป็นปัจจุบันมาใช้ในการแก้ปัญหา การบริหารงานโรงเรียนทั้ง 4 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบริหารงานวิชาการ ฝ่ายบริหารงานงบประมาณ ฝ่ายบริหารงานบุคลากร และฝ่ายบริหารงาน ทั่วไป
มุมมอง (ด้าน) 1. ครูสภา 2. ก.ค.ศ.	1. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน 2. ด้านผลการปฏิบัติงาน
วัตถุประสงค์	เพื่อประเมินความสามารถใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยในการแก้ปัญหาของ สถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน พิจารณาจากการดำเนินโครงการและ กิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน ที่เกิดขึ้นในรอบปีที่ผ่านมา
หน่วยวัด	เปอร์เซ็นต์
ความถี่ใน การเก็บข้อมูล	สรุปข้อมูลเมื่อสิ้นปีการศึกษา
ผู้กำหนดเป้าหมาย	บุคลากรทุกคนในโรงเรียน
ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารงานบุคคลของโรงเรียน
ที่มาของเป้าหมาย	<u>ฐานข้อมูลในอดีต</u> พิจารณาจากจำนวนโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในแผนปฏิบัติการของ โรงเรียน ที่ประสบผลสำเร็จในการนำข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัย เป็น ปัจจุบันมาใช้ในการแก้ปัญหา การบริหารงานโรงเรียน เป็นไปตามเป้าหมาย ที่วางไว้
ข้อมูลดิบในอดีต	เนื่องจากเป็นตัวชี้วัดผลงานใหม่ จึงไม่มีข้อมูลดิบในอดีต

ตารางที่ 48 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการวิเคราะห์และ
สังเคราะห์ (AS-11) (ต่อ)

เป้าหมายปีปัจจุบัน	เปอร์เซ็นต์จำนวนโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในแผนปฏิบัติการของโรงเรียน ที่ประสบผลสำเร็จในการนำข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัย เป็นปัจจุบันมาใช้ในการแก้ปัญหา การบริหารงานโรงเรียน เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้				
ระดับการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	<60%	60-69%	70-79%	80-89%	>89%
แผนดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมบุคลากรในโรงเรียน และชี้แจงให้บุคลากรทราบถึงแนวการติดตามตรวจสอบผู้อำนวยการโรงเรียน - แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามตรวจสอบ การดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน - เมื่อสิ้นปีการศึกษา คณะกรรมการประเมินผล เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผล สรุปและอภิปรายผล - นำผลที่ได้จากการประเมินสมรรถนะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ เรื่องมีความสามารถใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยในการแก้ปัญหาของสถานศึกษา ไปใช้ในปต่อไป 				
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	- รายงานผลการประเมินโครงการและกิจกรรมต่างๆ				
ผู้เก็บข้อมูล	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของโรงเรียน				

ตารางที่ 49 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการวิเคราะห์และ
สังเคราะห์ (AS-12)

AS-12	มีความสามารถในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา
คำนิยาม	การระดมสมองในการหาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน โดยเริ่มต้นจากการหาสาเหตุเบื้องต้น วิเคราะห์ปัญหาอย่างละเอียด ไม่ด่วนสรุป ทำงานเป็นทีม เน้นการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง เลือกสาเหตุหลัก ออกแบบ และแก้ปัญหาเชิงระบบ
มุมมอง (ด้าน) 1. ครูสภา 2. ก.ค.ศ.	1. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน 2. ด้านผลการปฏิบัติงาน
วัตถุประสงค์	เพื่อวัดความสามารถในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ของผู้อำนวยการโรงเรียน โดยพิจารณาจากผลการทำงานในรอบปีที่ผ่านมา
หน่วยวัด	คะแนนเฉลี่ย
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	สรุปข้อมูลเมื่อสิ้นปีการศึกษา
ผู้กำหนดเป้าหมาย	บุคลากรทุกคนในโรงเรียน
ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารของโรงเรียน
ที่มาของเป้าหมาย	นโยบายองค์กร ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนร่วมกันกำหนดคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน ด้านความสามารถในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา โดยอิงเกณฑ์มาตรฐานประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale)
ข้อมูลดิบในอดีต	คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน ด้านความสามารถในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ในปีการศึกษาที่ผ่านมา
เป้าหมายปีปัจจุบัน	คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน ด้านความสามารถในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ในปีการศึกษาปัจจุบันเท่ากับหรือสูงกว่าปีที่ผ่านมา

ตารางที่ 49 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการวิเคราะห์และ
สังเคราะห์ (AS-12) (ต่อ)

ระดับการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	1.00-1.49 คะแนน	1.50-2.49 คะแนน	2.50-3.49 คะแนน	3.50-4.49 คะแนน	4.50-5.00 คะแนน
แผนดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมบุคลากรทุกคนในโรงเรียนเพื่อชี้แจง เรื่อง การประเมินความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน ด้านความสามารถในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ที่จะต้องมีการประเมินทุกปี - แต่งตั้งคณะกรรมการในการพิจารณาประเด็นที่จะนำมาสร้างเครื่องมือในการประเมินความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน ด้านความสามารถในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา - สร้างเครื่องมือและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ - เมื่อสิ้นปีการศึกษา คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผล สรุปและอภิปรายผล - นำผลที่ได้จากการประเมินความคิดเห็นมาเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ เรื่อง มีความสามารถในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ไปใช้ในปีต่อไป 				
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> - แบบประเมินความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียนที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง มีความสามารถในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา - รายงานสรุปผลการประเมินความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียนที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง มีความสามารถในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา 				
ผู้เก็บข้อมูล	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของโรงเรียน				

ตารางที่ 50 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการวิเคราะห์และ
สังเคราะห์ (AS-13)

AS-13	มีความสามารถในการสื่อสารผ่านเทคโนโลยีที่ทันสมัย
คำนิยาม	มีความรู้ในการใช้เครื่องมือสื่อสารผ่านเทคโนโลยีที่ทันสมัย เลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
มุมมอง (ด้าน) 1. ครูสภา 2. ก.ค.ศ.	1. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน 2. ด้านความรู้ความสามารถ
วัตถุประสงค์	เพื่อประเมินความสามารถในการสื่อสารผ่านเทคโนโลยีที่ทันสมัยของผู้อำนวยการโรงเรียน พิจารณาจากการดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน ที่เกิดขึ้นในรอบปีที่ผ่านมา
หน่วยวัด	เปอร์เซ็นต์
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	สรุปข้อมูลเมื่อสิ้นปีการศึกษา
ผู้กำหนดเป้าหมาย	บุคลากรทุกคนในโรงเรียน
ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารงานบุคคลของโรงเรียน
ที่มาของเป้าหมาย	<u>ฐานข้อมูลในอดีต</u> พิจารณาจากจำนวนโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในแผนปฏิบัติการของโรงเรียน ที่ประสบผลสำเร็จในการใช้เครื่องมือสื่อสารผ่านเทคโนโลยีที่ทันสมัย ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้
ข้อมูลดิบในอดีต	เนื่องจากเป็นตัวชี้วัดผลงานใหม่ จึงไม่มีข้อมูลดิบในอดีต
เป้าหมายปีปัจจุบัน	เปอร์เซ็นต์จำนวนโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในแผนปฏิบัติการของโรงเรียน ที่ประสบผลสำเร็จในการใช้เครื่องมือสื่อสารผ่านเทคโนโลยีที่ทันสมัย ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

ตารางที่ 50 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการวิเคราะห์และ
สังเคราะห์ (AS-13) (ต่อ)

ระดับการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	<60%	60-69%	70-79%	80-89%	>89%
แผนดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมบุคลากรในโรงเรียน และชี้แจงให้บุคลากรทราบถึงแนวการติดตามตรวจสอบผู้อำนวยการโรงเรียน - แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามตรวจสอบ การดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน - เมื่อสิ้นปีการศึกษา คณะกรรมการประเมินผล เก็บรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์ผล สรุปและอภิปรายผล - นำผลที่ได้จากการประเมินสมรรถนะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ เรื่องมีความสามารถในการสื่อสารผ่านเทคโนโลยีที่ทันสมัย ไปใช้ในปีต่อไป 				
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	- รายงานผลการประเมินโครงการและกิจกรรมต่างๆ				
ผู้เก็บข้อมูล	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของโรงเรียน				



ตารางที่ 51 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการวิเคราะห์และ
สังเคราะห์ (AS-14)

AS-14	มีความสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา ได้
คำนิยาม	การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค เพื่อใช้วางแผนกลยุทธ์ เป็นการพัฒนา การหาโอกาสที่ดีที่จะเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงานของ โรงเรียน โดยหลีกเลี่ยงผลเสียภัยที่เกิดขึ้นจากสิ่งแวดล้อมภายใน และ สิ่งแวดล้อมภายนอก
มุมมอง (ด้าน) 1. ครูสภา 2. ก.ค.ศ.	1. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน 2. ด้านผลการปฏิบัติงาน
วัตถุประสงค์	เพื่อประเมินความสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก สถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน พิจารณาจากการดำเนินโครงการและ กิจกรรมต่างๆของโรงเรียนตามแผน ที่เกิดขึ้นในรอบปีที่ผ่านมา
หน่วยวัด	เปอร์เซ็นต์
ความถี่ใน การเก็บข้อมูล	สรุปข้อมูลเมื่อสิ้นปีการศึกษา
ผู้กำหนดเป้าหมาย	บุคลากรทุกคนในโรงเรียน
ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารงานบุคคลของโรงเรียน
ที่มาของเป้าหมาย	<u>ฐานข้อมูลในอดีต</u> พิจารณาจากจำนวนโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในแผนปฏิบัติการของ โรงเรียน ที่ประสบผลสำเร็จในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและ อุปสรรค เพื่อใช้วางแผนกลยุทธ์ เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ในปีการศึกษา ที่ผ่านมา
ข้อมูลดิบในอดีต	เปอร์เซ็นต์จำนวนโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในแผนปฏิบัติการของ โรงเรียน ที่ประสบผลสำเร็จในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและ อุปสรรค เพื่อใช้วางแผนกลยุทธ์ ในปีการศึกษาที่ผ่านมา

ตารางที่ 51 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการวิเคราะห์และ
สังเคราะห์ (AS-14) (ต่อ)

เป้าหมายปีปัจจุบัน	เปอร์เซ็นต์จำนวนโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในแผนปฏิบัติการของโรงเรียน ที่ประสบผลสำเร็จในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค เพื่อใช้วางแผนกลยุทธ์ ในปีการศึกษาปัจจุบันเท่ากับหรือสูงกว่าปีที่ผ่านมา				
ระดับการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	<60%	60-69%	70-79%	80-89%	>89%
แผนดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมบุคลากรในโรงเรียน และชี้แจงให้บุคลากรทราบถึงแนวการติดตามตรวจสอบผู้อำนวยการโรงเรียน - แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามตรวจสอบ การดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆของโรงเรียนตามแผน ที่เกิดขึ้นในรอบปีที่ผ่านมา - เมื่อสิ้นปีการศึกษา คณะกรรมการประเมินผล เก็บรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์ผล สรุปและอภิปรายผล - นำผลที่ได้จากการประเมินสมรรถนะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ เรื่องมีความสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษาได้ไปใช้ในต่อไป 				
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	- รายงานผลการประเมินโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ				
ผู้เก็บข้อมูล	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของโรงเรียน				

ตารางที่ 52 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการวิเคราะห์และ
สังเคราะห์ (AS-15)

AS-15	สรุปความคิดรวบยอด เกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ
คำนิยาม	ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน โดยสามารถกำหนดหัวข้อหลักของปัญหาไว้ตรงกลาง แล้วใช้เส้นเชื่อมโยงความสัมพันธ์กับหัวข้อรองและหัวข้อย่อยตามลำดับ
มุมมอง (ด้าน) 1. ครูสุภา 2. ก.ค.ศ.	1. ด้านมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ 2. ด้านความรู้ความสามารถ
วัตถุประสงค์	เพื่อประเมินความสามารถการสรุปความคิดรวบยอด เกี่ยวกับปัญหาต่างๆ ของผู้อำนวยการโรงเรียน พิจารณาจากการดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน ที่เกิดขึ้นในรอบปีที่ผ่านมา
หน่วยวัด	เปอร์เซ็นต์
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	สรุปข้อมูลเมื่อสิ้นปีการศึกษา
ผู้กำหนดเป้าหมาย	บุคลากรทุกคนในโรงเรียน
ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารงานบุคคลของโรงเรียน
ที่มาของเป้าหมาย	<u>ฐานข้อมูลในอดีต</u> พิจารณาจากจำนวนโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในแผนปฏิบัติการของโรงเรียน ที่ผู้อำนวยการโรงเรียน สามารถการสรุปความคิดรวบยอดเกี่ยวกับปัญหาต่างๆ เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ในปีการศึกษาที่ผ่านมา
ข้อมูลดิบในอดีต	เปอร์เซ็นต์จำนวนโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในแผนปฏิบัติการของโรงเรียน ที่ผู้อำนวยการโรงเรียน สามารถการสรุปความคิดรวบยอดเกี่ยวกับปัญหาต่างๆ เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ในปีการศึกษาที่ผ่านมา
เป้าหมายปีปัจจุบัน	เปอร์เซ็นต์จำนวนโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในแผนปฏิบัติการของโรงเรียน ที่ผู้อำนวยการโรงเรียน สามารถการสรุปความคิดรวบยอดเกี่ยวกับปัญหาต่างๆ ในปีการศึกษาปัจจุบันเท่ากับหรือสูงกว่าปีที่ผ่านมา

ตารางที่ 52 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการวิเคราะห์และ
สังเคราะห์ (AS-15) (ต่อ)

ระดับการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	<60%	60-69%	70-79%	80-89%	>89%
แผนดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมบุคลากรในโรงเรียน และชี้แจงให้บุคลากรทราบถึงแนวการติดตามตรวจสอบผู้อำนวยการโรงเรียน - แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามตรวจสอบ การดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน - เมื่อสิ้นปีการศึกษา คณะกรรมการประเมินผล เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผล สรุปและอภิปรายผล - นำผลที่ได้จากการประเมินสมรรถนะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ เรื่องสรุปความคิดรวบยอด เกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ไปใช้ในปีต่อไป 				
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	- รายงานผลการประเมินโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ				
ผู้เก็บข้อมูล	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของโรงเรียน				



ตารางที่ 53 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการวิเคราะห์และ
สังเคราะห์ (AS-16)

AS-16	สามารถคิดอย่างเป็นระบบ
คำนิยาม	วิธีการคิดอย่างมีระบบ มีเหตุผล แบบครบวงจร คิดอย่างมีหลักการ มีการจัด ระเบียบคิดอย่างเป็นกระบวนการ ทำให้ผลของการคิดหรือผลของการ แก้ปัญหาที่ได้นั้นมีความถูกต้องแม่นยำและรวดเร็ว
มุมมอง (ด้าน) 1. ครูสุภา 2. ก.ค.ศ.	1. ด้านมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ 2. ด้านความรู้ความสามารถ
วัตถุประสงค์	เพื่อประเมินความสามารถคิดอย่างเป็นระบบ ของผู้อำนวยการโรงเรียน พิจารณาจากการดำเนินโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน ที่เกิดขึ้น ในรอบปีที่ผ่านมา
หน่วยวัด	เปอร์เซ็นต์
ความถี่ใน การเก็บข้อมูล	สรุปข้อมูลเมื่อสิ้นปีการศึกษา
ผู้กำหนดเป้าหมาย	บุคลากรทุกคนในโรงเรียน
ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารงานบุคคลของโรงเรียน
ที่มาของเป้าหมาย	<u>ฐานข้อมูลในอดีต</u> พิจารณาจากจำนวนโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในแผนปฏิบัติการของ โรงเรียน ที่ผู้อำนวยการโรงเรียน สามารถคิดอย่างเป็นระบบ เป็นไปตาม เป้าหมายที่วางไว้ ในปีการศึกษาที่ผ่านมา
ข้อมูลดิบในอดีต	เปอร์เซ็นต์จำนวนโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในแผนปฏิบัติการของ โรงเรียน ที่ผู้อำนวยการโรงเรียน สามารถคิดอย่างเป็นระบบ เป็นไปตาม เป้าหมายที่วางไว้ ในปีการศึกษาที่ผ่านมา

ตารางที่ 53 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการวิเคราะห์และ
สังเคราะห์ (AS-16) (ต่อ)

เป้าหมายปีปัจจุบัน	เปอร์เซ็นต์จำนวนโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในแผนปฏิบัติการของโรงเรียน ที่ผู้อำนวยการโรงเรียน สามารถคิดอย่างเป็นระบบ ในปีการศึกษาปัจจุบันเท่ากับหรือสูงกว่าปีที่ผ่านมา				
ระดับการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	<60%	60-69%	70-79%	80-89%	>89%
แผนดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมบุคลากรในโรงเรียน และชี้แจงให้บุคลากรทราบถึงแนวการติดตามตรวจสอบผู้อำนวยการโรงเรียน - แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามตรวจสอบ การดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน - เมื่อสิ้นปีการศึกษา คณะกรรมการประเมินผล เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผล สรุปและอภิปรายผล - นำผลที่ได้จากการประเมินสมรรถนะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ เรื่อง สามารถคิดอย่างเป็นระบบ ไปใช้ในปีต่อไป 				
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	- รายงานผลการประเมินโครงการและกิจกรรมต่างๆ				
ผู้เก็บข้อมูล	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของโรงเรียน				

ตารางที่ 54 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการวิเคราะห์และ
สังเคราะห์ (AS-17)

AS-17	สามารถวางแผนงานในการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ
คำนิยาม	การกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอน มีการวางแผนที่ดี มีการปฏิบัติงานตามแผน มีวิธีการตรวจสอบ ระยะเวลาที่ใช้เป็นไปตามเป้าหมาย หากพบว่ามีข้อบกพร่อง ให้หาสาเหตุและปรับปรุงเพื่อเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานครั้งต่อไป
มุมมอง (ด้าน) 1. ครูสภา 2. ก.ค.ศ.	1. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน 2. ด้านผลการปฏิบัติงาน
วัตถุประสงค์	เพื่อประเมินความสามารถวางแผนงานในการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบของผู้อำนวยการโรงเรียน โดยพิจารณาจากผลการทำงานในรอบปีที่ผ่านมา
หน่วยวัด	คะแนนเฉลี่ย
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	สรุปข้อมูลเมื่อสิ้นปีการศึกษา
ผู้กำหนดเป้าหมาย	บุคลากรทุกคนในโรงเรียน
ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารของโรงเรียน
ที่มาของเป้าหมาย	<u>นโยบายองค์กร</u> ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนร่วมกันกำหนดคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ความสามารถวางแผนงานในการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ โดยอิงเกณฑ์มาตรฐานประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale)
ข้อมูลดิบในอดีต	คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง สามารถวางแผนงานในการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ ในปีการศึกษาที่ผ่านมา
เป้าหมายปีปัจจุบัน	คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง สามารถวางแผนงานในการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ ความคิดเห็นที่มีต่อความสามารถวางแผนงานในการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ ในปีการศึกษาปัจจุบัน เท่ากับหรือสูงกว่าปีที่ผ่านมา

ตารางที่ 54 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการวิเคราะห์และ
สังเคราะห์ (AS-17) (ต่อ)

ระดับการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	1.00-1.49 คะแนน	1.50-2.49 คะแนน	2.50-3.49 คะแนน	3.50-4.49 คะแนน	4.50-5.00 คะแนน
แผนดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมบุคลากรทุกคนในโรงเรียนเพื่อชี้แจง การประเมินความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง สามารถวางแผนงานในการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ ที่จะต้องมีการประเมินทุกปี - แต่งตั้งคณะกรรมการในการพิจารณาประเด็นที่จะนำมาสร้างเครื่องมือในการประเมินความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง สามารถวางแผนงานในการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ - สร้างเครื่องมือและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ - เมื่อสิ้นปีการศึกษา คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผล สรุปและอภิปรายผล - นำผลที่ได้จากการประเมินความคิดเห็นมาเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ เรื่อง สามารถวางแผนงานในการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ ไปใช้ในปีต่อไป 				
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> - แบบประเมินความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียนที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง สามารถวางแผนงานในการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ - รายงานสรุปผลการประเมินความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียนที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง สามารถวางแผนงานในการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ 				
ผู้เก็บข้อมูล	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของโรงเรียน				

พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบที่ 3 สมรรถนะภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ตารางที่ 55 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง (TL-18)

TL-18	คำนี้ถึงภาพลักษณ์ของสถานศึกษา
คำนิยาม	คิดถึงการสร้างภาพที่ดีของโรงเรียนให้เกิดขึ้นในจิตใจ ความรู้สึกนึกคิดของ สาธารณชน โดยการพัฒนาคุณภาพในด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารจัดการ บุคลากร ความรับผิดชอบต่อสังคม คุณภาพของผู้เรียน เพื่อสร้างชื่อเสียง ความนิยมชมชอบ ความน่าเชื่อถือ ศรัทธา และเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ เสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับโรงเรียน
มุมมอง (ด้าน) 1. ครูสภา 2. ก.ค.ศ.	1. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน 2. ด้านผลการปฏิบัติงาน
วัตถุประสงค์	เพื่อประเมินการคำนึงถึงภาพลักษณ์ของสถานศึกษาของผู้อำนวยการ โรงเรียน โดยพิจารณาจากผลการทำงานในรอบปีที่ผ่านมา
หน่วยวัด	คะแนนเฉลี่ย
ความถี่ใน การเก็บข้อมูล	สรุปข้อมูลเมื่อสิ้นปีการศึกษา
ผู้กำหนดเป้าหมาย	บุคลากรทุกคนในโรงเรียน
ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารของโรงเรียน
ที่มาของเป้าหมาย	<u>นโยบายองค์กร</u> ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนร่วมกันกำหนดคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อ ผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การคำนึงถึงภาพลักษณ์ของสถานศึกษา โดยอิง เกณฑ์มาตรฐานประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale)

ตารางที่ 55 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง (TL-18) (ต่อ)

เป้าหมายปีปัจจุบัน	เปอร์เซ็นต์จำนวนโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในแผนปฏิบัติการของโรงเรียน ที่ผู้อำนวยการโรงเรียน สามารถคิดอย่างเป็นระบบ ในปีการศึกษาปัจจุบันเท่ากับหรือสูงกว่าปีที่ผ่านมา				
ระดับการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	1.00-1.49 คะแนน	1.50-2.49 คะแนน	2.50-3.49 คะแนน	3.50-4.49 คะแนน	4.50-5.00 คะแนน
แผนดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมบุคลากรทุกคนในโรงเรียนเพื่อชี้แจง การประเมินความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การคำนึงถึงภาพลักษณ์ของสถานศึกษา ที่จะต้องมีการประเมินทุกปี - แต่งตั้งคณะกรรมการในการพิจารณาประเด็นที่จะนำมาสร้างเครื่องมือในการประเมินความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การคำนึงถึงภาพลักษณ์ของสถานศึกษา - สร้างเครื่องมือและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ - เมื่อสิ้นปีการศึกษา คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผล สรุปและอภิปรายผล - นำผลที่ได้จากการประเมินความคิดเห็นมาเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เรื่อง คำนึงถึงภาพลักษณ์ของสถานศึกษา ไปใช้ในปีต่อไป 				
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> - แบบประเมินความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครองที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง คำนึงถึงภาพลักษณ์ของสถานศึกษา - รายงานสรุปผลการประเมินความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครองที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง มีความมั่นใจในการตัดสินใจ 				
ผู้เก็บข้อมูล	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของโรงเรียน				

ตารางที่ 56 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง (TL-19)

TL-19	บริหารงานได้อย่างถูกต้องแม่นยำ
คำนิยาม	ในการบริหารงานโรงเรียนทั้ง 4 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบริหารงานวิชาการ ฝ่ายบริหารงานงบประมาณ ฝ่ายบริหารงานบุคลากร ฝ่ายบริหารงานทั่วไป มีโอกาสผิดพลาดน้อย ทำให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ ในโรงเรียนบรรลุ เป้าหมายอย่างชัดเจน
มุมมอง (ด้าน)	
1. ครูสภา	1. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน
2. ก.ค.ศ.	2. ด้านผลการปฏิบัติงาน
วัตถุประสงค์	เพื่อประเมินการบริหารงานได้อย่างถูกต้องแม่นยำของผู้อำนวยการโรงเรียน พิจารณาจากการดำเนินโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน ที่เกิดขึ้น ในรอบปีที่ผ่านมา
หน่วยวัด	เปอร์เซ็นต์
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	สรุปข้อมูลเมื่อสิ้นปีการศึกษา
ผู้กำหนดเป้าหมาย	บุคลากรทุกคนในโรงเรียน
ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารงานบุคคลของโรงเรียน
ที่มาของเป้าหมาย	ฐานข้อมูลในอดีต พิจารณาจากการดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆที่เกิดจากการบริหารงาน ได้อย่างถูกต้องแม่นยำของผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ในปีการศึกษาที่ผ่านมา
ข้อมูลดิบในอดีต	เปอร์เซ็นต์การดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆที่เกิดจากการบริหารงาน ได้อย่างถูกต้องแม่นยำของผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ในปีการศึกษาที่ผ่านมา
เป้าหมายปีปัจจุบัน	เปอร์เซ็นต์การดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆที่เกิดจากการบริหารงาน ได้อย่างถูกต้องแม่นยำของผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ในปีการศึกษาปัจจุบันเท่ากับหรือสูงกว่าปีที่ผ่านมา

ตารางที่ 56 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง (TL-19) (ต่อ)

ระดับการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	<60%	60-69%	70-79%	80-89%	>89%
แผนดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมบุคลากรในโรงเรียน และชี้แจงให้บุคลากรทราบถึงแนวการติดตามตรวจสอบผู้อำนวยการโรงเรียน - แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามตรวจสอบ การดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน - เมื่อสิ้นปีการศึกษา คณะกรรมการประเมินผล เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผล สรุปและอภิปรายผล - นำผลที่ได้จากการประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เรื่องบริหารงานได้อย่างถูกต้องแม่นยำ ไปใช้ในปีต่อไป 				
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	- รายงานผลการประเมินโครงการและกิจกรรมต่างๆ				
ผู้เก็บข้อมูล	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของโรงเรียน				



ตารางที่ 57 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง (TL-20)

TL-20	บริหารงานอย่างโปร่งใส และสามารถตรวจสอบ
คำนิยาม	การบริหารงานโรงเรียนอย่างตรงไปตรงมา บุคลากรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้ มีระบบการตรวจสอบและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ เป็นการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันปลอดจากการทุจริตคอร์รัปชัน
มุมมอง (ด้าน)	
1. ครูสภา	1. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน
2. ก.ค.ศ.	2. ด้านผลการปฏิบัติงาน
วัตถุประสงค์	เพื่อประเมินการบริหารงานอย่างโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ของผู้อำนวยการโรงเรียน พิจารณาจากการดำเนินโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน ที่เกิดขึ้นในรอบปีที่ผ่านมา
หน่วยวัด	เปอร์เซ็นต์
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	สรุปข้อมูลเมื่อสิ้นปีการศึกษา
ผู้กำหนดเป้าหมาย	บุคลากรทุกคนในโรงเรียน
ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารงานบุคคลของโรงเรียน
ที่มาของเป้าหมาย	ฐานข้อมูลในอดีต พิจารณาจากการดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆที่เกิดจากการบริหารงานอย่างโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ของผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ในปีการศึกษาที่ผ่านมา
ข้อมูลดิบในอดีต	เปอร์เซ็นต์การดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆที่เกิดจากการบริหารงานอย่างโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ของผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ในปีการศึกษาที่ผ่านมา
เป้าหมายปีปัจจุบัน	เปอร์เซ็นต์การดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆที่เกิดจากการบริหารงานอย่างโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ของผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ในปีการศึกษาปัจจุบันเท่ากับหรือสูงกว่าปีที่ผ่านมา

ตารางที่ 57 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง (TL-20) (ต่อ)

ระดับการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	<60%	60-69%	70-79%	80-89%	>89%
แผนดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมบุคลากรในโรงเรียน และชี้แจงให้บุคลากรทราบถึงแนวการติดตามตรวจสอบผู้อำนวยการโรงเรียน - แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามตรวจสอบ การดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน - เมื่อสิ้นปีการศึกษา คณะกรรมการประเมินผล เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผล สรุปและอภิปรายผล - นำผลที่ได้จากการประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เรื่องบริหารงานอย่างโปร่งใส และสามารถตรวจสอบ ไปใช้ในปีต่อไป 				
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	- รายงานผลการประเมินโครงการและกิจกรรมต่างๆ				
ผู้เก็บข้อมูล	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของโรงเรียน				



ตารางที่ 58 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง (TL-21)

TL-21	บริหารเวลาในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม
คำนิยาม	การวางแผน การกำหนด และการควบคุมการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในโรงเรียน ให้บรรลุผลตามระยะเวลาและเป้าหมายที่วางไว้
มุมมอง (ด้าน)	
1. ครูสภา	1. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน
2. ก.ค.ศ.	2. ด้านผลการปฏิบัติงาน
วัตถุประสงค์	เพื่อประเมินการบริหารเวลาในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ของผู้อำนวยการโรงเรียน โดยพิจารณาจากผลการทำงานในรอบปีที่ผ่านมา
หน่วยวัด	คะแนนเฉลี่ย
ความถี่ใน การเก็บข้อมูล	สรุปข้อมูลเมื่อสิ้นปีการศึกษา
ผู้กำหนดเป้าหมาย	บุคลากรทุกคนในโรงเรียน
ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารของโรงเรียน
ที่มาของเป้าหมาย	<u>นโยบายองค์กร</u> ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนร่วมกันกำหนดคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจที่มี ต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การบริหารเวลาในการปฏิบัติงานได้อย่าง เหมาะสม โดยอิงเกณฑ์มาตรฐานประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale)
ข้อมูลดิบในอดีต	คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การบริหาร เวลาในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ในปีการศึกษาที่ผ่านมา
เป้าหมายปีปัจจุบัน	คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การบริหาร เวลาในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ในปีการศึกษาปัจจุบันเท่ากับหรือ สูงกว่าปีที่ผ่านมา

ตารางที่ 58 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง (TL-21) (ต่อ)

เป้าหมายปีปัจจุบัน	เปอร์เซ็นต์จำนวนโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในแผนปฏิบัติการของโรงเรียน ที่ผู้อำนวยการโรงเรียน สามารถคิดอย่างเป็นระบบ ในปีการศึกษาปัจจุบันเท่ากับหรือสูงกว่าปีที่ผ่านมา
แผนดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมบุคลากรทุกคนในโรงเรียนเพื่อชี้แจง การประเมินความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การบริหารเวลาในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ที่จะต้องมีการประเมินทุกปี - แต่งตั้งคณะกรรมการในการพิจารณาประเด็นที่จะนำมาสร้างเครื่องมือในการประเมินความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การบริหารเวลาในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม - สร้างเครื่องมือและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ - เมื่อสิ้นปีการศึกษา คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผล สรุปและอภิปรายผล - นำผลที่ได้จากการประเมินความพึงพอใจมาเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เรื่อง บริหารเวลาในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ไปใช้ในปีต่อไป
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> - แบบประเมินความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครองที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง บริหารเวลาในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม - รายงานสรุปผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครองที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง บริหารเวลาในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม
ผู้เก็บข้อมูล	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของโรงเรียน

ตารางที่ 59 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง (TL-22)

TL-22	มีการกำหนดรูปแบบวัฒนธรรมการทำงานของสถานศึกษา
คำนิยาม	การสร้างพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในโรงเรียน โดยมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สร้างวัฒนธรรมการทำงานหรืออาจจะร่วมกันสร้างให้เป็นแบบแผนที่วางไว้และยึดถือเป็นแนวปฏิบัติต่อเนื่องกันมา จนกลายเป็นธรรมเนียมการทำงาน ทำให้บรรลุเป้าหมายได้ง่าย
มุมมอง (ด้าน)	
1. ครูสภา	1. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน
2. ก.ค.ศ.	2. ด้านผลการปฏิบัติงาน
วัตถุประสงค์	เพื่อประเมินการกำหนดรูปแบบวัฒนธรรมการทำงานของสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน พิจารณาจากการดำเนินโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน ที่เกิดขึ้นในรอบปีที่ผ่านมา
หน่วยวัด	เปอร์เซ็นต์
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	สรุปข้อมูลเมื่อสิ้นปีการศึกษา
ผู้กำหนดเป้าหมาย	บุคลากรทุกคนในโรงเรียน
ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารงานบุคคลของโรงเรียน
ที่มาของเป้าหมาย	<u>ฐานข้อมูลในอดีต</u> พิจารณาจากการดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆที่เกิดจากการกำหนดรูปแบบวัฒนธรรมการทำงานของสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ในปีการศึกษาที่ผ่านมา
ข้อมูลดิบในอดีต	เปอร์เซ็นต์การดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆที่เกิดจากการกำหนดรูปแบบวัฒนธรรมการทำงานของสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ในปีการศึกษาที่ผ่านมา

ตารางที่ 59 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง (TL-22) (ต่อ)

เป้าหมายปีปัจจุบัน	เปอร์เซ็นต์จำนวนโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในแผนปฏิบัติการของโรงเรียน ที่ผู้อำนวยการโรงเรียน สามารถคิดอย่างเป็นระบบ ในปีการศึกษาปัจจุบันเท่ากับหรือสูงกว่าปีที่ผ่านมา				
ระดับการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	<60%	60-69%	70-79%	80-89%	>89%
แผนดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมบุคลากรในโรงเรียน และชี้แจงให้บุคลากรทราบถึงแนวการติดตามตรวจสอบผู้อำนวยการโรงเรียน - แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามตรวจสอบ การดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน - เมื่อสิ้นปีการศึกษา คณะกรรมการประเมินผล เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผล สรุปและอภิปรายผล - นำผลที่ได้จากการประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เรื่อง การกำหนดรูปแบบวัฒนธรรมการทำงานของสถานศึกษา ไปใช้ในปีต่อไป 				
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	- รายงานผลการประเมินโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ				
ผู้เก็บข้อมูล	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของโรงเรียน				

ตารางที่ 60 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง (TL-23)

TL-23	มีการจัดลำดับความสำคัญในการปฏิบัติงาน
คำนิยาม	การจัดสรรเวลาในการทำงาน โดยการจัดเรียงลำดับการปฏิบัติงานหรือการดำเนินโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ก่อน – หลัง ตามสถานการณ์ ตามความเร่งด่วน
มุมมอง (ด้าน)	
1. ครูสภา	1. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน
2. ก.ค.ศ.	2. ด้านผลการปฏิบัติงาน
วัตถุประสงค์	เพื่อประเมินการจัดลำดับความสำคัญในการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงเรียน พิจารณาจากการดำเนินโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนที่เกิดขึ้นในรอบปีที่ผ่านมา
หน่วยวัด	เปอร์เซ็นต์
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	สรุปข้อมูลเมื่อสิ้นปีการศึกษา
ผู้กำหนดเป้าหมาย	บุคลากรทุกคนในโรงเรียน
ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารงานบุคคลของโรงเรียน
ที่มาของเป้าหมาย	ฐานข้อมูลในอดีต พิจารณาจากการดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆที่เกิดจากการจัดลำดับความสำคัญในการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ในปีการศึกษาที่ผ่านมา
ข้อมูลดิบในอดีต	เปอร์เซ็นต์การดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆที่เกิดจากการจัดลำดับความสำคัญในการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ในปีการศึกษาที่ผ่านมา
เป้าหมายปีปัจจุบัน	เปอร์เซ็นต์การดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆที่เกิดจากการจัดลำดับความสำคัญในการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ในปีการศึกษาปัจจุบันเท่ากับหรือสูงกว่าปีที่ผ่านมา

ตารางที่ 60 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง (TL-23) (ต่อ)

ระดับการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	<60%	60-69%	70-79%	80-89%	>89%
แผนดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมบุคลากรในโรงเรียน และชี้แจงให้บุคลากรทราบถึงแนวการติดตามตรวจสอบผู้อำนวยการโรงเรียน - แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามตรวจสอบ การดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน - เมื่อสิ้นปีการศึกษา คณะกรรมการประเมินผล เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผล สรุปและอภิปรายผล - นำผลที่ได้จากการประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เรื่อง มีจากการจัดลำดับความสำคัญในการปฏิบัติงาน ไปใช้ในปีต่อไป 				
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	- รายงานผลการประเมินโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ				
ผู้เก็บข้อมูล	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของโรงเรียน				



ตารางที่ 61 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง (TL-24)

TL-24	มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน
คำนิยาม	การบริหารงานในโรงเรียนที่มีลักษณะผ่อนปรน/ผ่อนหนักผ่อนเบา เปลี่ยนแปลงได้ไม่ตายตัว เช่น การบริหารงานเป็นแบบปรึกษาหารือ มีความไว้วางใจบุคลากรในโรงเรียน มีการให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง เป็นต้น
มุมมอง (ด้าน)	
1. ครูสภา	1. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน
2. ก.ค.ศ.	2. ด้านผลการปฏิบัติงาน
วัตถุประสงค์	เพื่อประเมินการมีความยืดหยุ่นในการบริหารงานของผู้อำนวยการโรงเรียน โดยพิจารณาจากผลการทำงานในรอบปีที่ผ่านมา
หน่วยวัด	คะแนนเฉลี่ย
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	สรุปข้อมูลเมื่อสิ้นปีการศึกษา
ผู้กำหนดเป้าหมาย	บุคลากรทุกคนในโรงเรียน
ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารของโรงเรียน
ที่มาของเป้าหมาย	<u>นโยบายองค์กร</u> ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนร่วมกันกำหนดคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน ด้านการมีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน โดยอิงเกณฑ์มาตรฐานประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale)
ข้อมูลดิบในอดีต	คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน ด้านการมีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน ในปีการศึกษาที่ผ่านมา
เป้าหมายปีปัจจุบัน	คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน ด้านการมีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน ในปีการศึกษาปัจจุบันเท่ากับหรือสูงกว่าปีที่ผ่านมา

ตารางที่ 61 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง (TL-24) (ต่อ)

ระดับการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	<60%	60-69%	70-79%	80-89%	>89%
แผนดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมบุคลากรทุกคนในโรงเรียนเพื่อชี้แจง เรื่อง การประเมินความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน ด้านการมีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน ที่จะต้องมีการประเมินทุกปี - แต่งตั้งคณะกรรมการในการพิจารณาประเด็นที่จะนำมาสร้างเครื่องมือในการประเมินความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน ด้านการมีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน - สร้างเครื่องมือและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ - เมื่อสิ้นปีการศึกษา คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผล สรุปและอภิปรายผล - นำผลที่ได้จากการประเมินความคิดเห็นมาเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เรื่อง มีความยืดหยุ่นในการบริหารงานไปใช้ในปีต่อไป 				
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> - แบบประเมินความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียน นักเรียน และผู้ปกครองที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน - รายงานสรุปผลการประเมินความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียน นักเรียน และผู้ปกครองที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน 				
ผู้เก็บข้อมูล	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของโรงเรียน				

ตารางที่ 62 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง (TL-25)

TL-25	มีระเบียบวินัย				
คำนิยาม	การประพฤติปฏิบัติตนตามแบบแผน กฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และการควบคุมตนเองให้ปฏิบัติงานต่าง ๆ ในโรงเรียนได้ทันเวลา บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้				
มุมมอง (ด้าน)					
1. ครูสภา	1. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติตน				
2. ก.ค.ศ.	2. ด้านวินัย คุณธรรม และจริยธรรม				
วัตถุประสงค์	เพื่อประเมินการมีระเบียบวินัยของผู้อำนวยการโรงเรียน โดยพิจารณาจากผลการทำงานในรอบปีที่ผ่านมา				
หน่วยวัด	คะแนนเฉลี่ย				
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	สรุปข้อมูลเมื่อสิ้นปีการศึกษา				
ผู้กำหนดเป้าหมาย	บุคลากรทุกคนในโรงเรียน				
ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารของโรงเรียน				
ที่มาของเป้าหมาย	นโยบายองค์การ ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนร่วมกันกำหนดคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การมีระเบียบวินัย โดยอิงเกณฑ์มาตรฐานประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale)				
ข้อมูลดิบในอดีต	คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การมีระเบียบวินัย ในปีการศึกษาที่ผ่านมา				
เป้าหมายปีปัจจุบัน	คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การมีระเบียบวินัย ในปีการศึกษาปัจจุบันเท่ากับหรือสูงกว่าปีที่ผ่านมา				
ระดับการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	1.00-1.49	1.50-2.49	2.50-3.49	3.50-4.49	4.50-5.00
	คะแนน	คะแนน	คะแนน	คะแนน	คะแนน

ตารางที่ 62 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง (TL-25) (ต่อ)

แผนดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมบุคลากรทุกคนในโรงเรียนเพื่อชี้แจง การประเมินความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การมีระเบียบวินัย ที่จะต้องมีการประเมินทุกปี - แต่งตั้งคณะกรรมการในการพิจารณาประเด็นที่จะนำมาสร้างเครื่องมือในการประเมินความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การมีระเบียบวินัย - สร้างเครื่องมือและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ - เมื่อสิ้นปีการศึกษา คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผล สรุปและอภิปรายผล - นำผลที่ได้จากการประเมินความพึงพอใจมาเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เรื่อง มีระเบียบวินัย ไปใช้ในปีต่อไป
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> - แบบประเมินความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครองที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง มีระเบียบวินัย - รายงานสรุปผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครองที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง มีระเบียบวินัย
ผู้เก็บข้อมูล	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของโรงเรียน

ตารางที่ 63 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง (TL-26)

TL-26	มีอุดมการณ์ที่ดีในการบริหารงาน
คำนิยาม	มีหลักการแนวความคิดที่วางไว้เป็นแนวปฏิบัติที่ดี ในการบริหารงานโรงเรียนทั้ง 4 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบริหารงานวิชาการ ฝ่ายบริหารงานงบประมาณ ฝ่ายบริหารงานบุคลากร ฝ่ายบริหารงานทั่วไป สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง ทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนบรรลุเป้าหมายที่กำหนด
มุมมอง (ด้าน)	
1. ครูสภา	1. ด้านมาตรฐานความรู้ และประสบการณ์วิชาชีพ
2. ก.ค.ศ.	2. ด้านผลการปฏิบัติงาน
วัตถุประสงค์	เพื่อประเมินการมีอุดมการณ์ที่ดีในการบริหารงานของผู้อำนวยการโรงเรียน โดยพิจารณาจากผลการทำงานในรอบปีที่ผ่านมา
หน่วยวัด	คะแนนเฉลี่ย
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	สรุปข้อมูลเมื่อสิ้นปีการศึกษา
ผู้กำหนดเป้าหมาย	บุคลากรทุกคนในโรงเรียน
ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารของโรงเรียน
ที่มาของเป้าหมาย	<u>นโยบายองค์กร</u> ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนร่วมกันกำหนดคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การมีอุดมการณ์ที่ดีในการบริหารงาน โดยอิงเกณฑ์มาตรฐานประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale)
ข้อมูลดิบในอดีต	คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การมีอุดมการณ์ที่ดีในการบริหารงาน ในปีการศึกษาที่ผ่านมา
เป้าหมายปีปัจจุบัน	คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การมีอุดมการณ์ที่ดีในการบริหารงาน ในปีการศึกษาปัจจุบันเท่ากับหรือสูงกว่าปีที่ผ่านมา

ตารางที่ 63 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง (TL-26) (ต่อ)

ระดับการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	<60%	60-69%	70-79%	80-89%	>89%
แผนดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมบุคลากรทุกคนในโรงเรียนเพื่อชี้แจง การประเมินความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การมีอุดมการณ์ที่ดีในการบริหารงานที่จะต้องมีการประเมินทุกปี - แต่งตั้งคณะกรรมการในการพิจารณาประเด็นที่จะนำมาสร้างเครื่องมือในการประเมินความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การมีอุดมการณ์ที่ดีในการบริหารงาน - สร้างเครื่องมือและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ - เมื่อสิ้นปีการศึกษา คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผล สรุปและอภิปรายผล - นำผลที่ได้จากการประเมินความคิดเห็นมาเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เรื่อง มีอุดมการณ์ที่ดีในการบริหารงาน ไปใช้ในปีต่อไป 				
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> - แบบประเมินความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียน นักเรียน และผู้ปกครองที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง มีอุดมการณ์ที่ดีในการบริหารงาน - รายงานสรุปผลการประเมินความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียน นักเรียน และผู้ปกครองที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง มีอุดมการณ์ที่ดีในการบริหารงาน 				
ผู้เก็บข้อมูล	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของโรงเรียน				

ตารางที่ 64 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง (TL-27)

TL-27	ยึดกฎและระเบียบในการบริหารงาน
คำนิยาม	การบริหารงานโรงเรียนทั้ง 4 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบริหารงานวิชาการ ฝ่ายบริหารงานงบประมาณ ฝ่ายบริหารงานบุคลากร ฝ่ายบริหารงานทั่วไป โดยยึดแบบแผนที่วางไว้เป็นแนวปฏิบัติและตามข้อบังคับตลทลงที่กำหนดไว้ ได้อย่างชัดเจน
มุมมอง (ด้าน)	
1. ครูสภา	1. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน
2. ก.ค.ศ.	2. ด้านผลการปฏิบัติงาน
วัตถุประสงค์	เพื่อประเมินการยึดกฎและระเบียบในการบริหารงานของผู้อำนวยการ โรงเรียน โดยพิจารณาจากผลการทำงานในรอบปีที่ผ่านมา
หน่วยวัด	คะแนนเฉลี่ย
ความถี่ใน การเก็บข้อมูล	สรุปข้อมูลเมื่อสิ้นปีการศึกษา
ผู้กำหนดเป้าหมาย	บุคลากรทุกคนในโรงเรียน
ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารของโรงเรียน
ที่มาของเป้าหมาย	นโยบายองค์กร ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนร่วมกันกำหนดคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจที่มี ต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การยึดกฎและระเบียบในการบริหารงาน โดยอิงเกณฑ์มาตรฐานประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale)
ข้อมูลดิบในอดีต	คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การยึดกฎและ ระเบียบในการบริหารงาน ในปีการศึกษาที่ผ่านมา
เป้าหมายปีปัจจุบัน	คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การยึดกฎและ ระเบียบในการบริหารงาน ในปีการศึกษาปัจจุบันเท่ากับหรือสูงกว่าปีที่ผ่านมา

ตารางที่ 64 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง (TL-27) (ต่อ)

ระดับการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	<60%	60-69%	70-79%	80-89%	>89%
แผนดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมบุคลากรทุกคนในโรงเรียนเพื่อชี้แจง การประเมินความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การยึดกฎและระเบียบในการบริหารงาน ที่จะต้องมีการประเมินทุกปี - แต่งตั้งคณะกรรมการในการพิจารณาประเด็นที่จะนำมาสร้างเครื่องมือในการประเมินความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การยึดกฎและระเบียบในการบริหารงาน - สร้างเครื่องมือและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ - เมื่อสิ้นปีการศึกษา คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผล สรุปและอภิปรายผล - นำผลที่ได้จากการประเมินความพึงพอใจมาเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เรื่อง ยึดกฎและระเบียบในการบริหารงาน ไปใช้ในปีต่อไป 				
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> - แบบประเมินความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียน นักเรียน และผู้ปกครองที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ยึดกฎและระเบียบในการบริหารงาน - รายงานสรุปผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียน นักเรียน และผู้ปกครองที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ยึดกฎและระเบียบในการบริหารงาน 				
ผู้เก็บข้อมูล	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของโรงเรียน				

พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบที่ 4 สมรรถนะการพัฒนา
ศักยภาพของบุคลากร(Human Potential Development)

ตารางที่ 65 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพ
ของบุคลากร (HPD-28)

HPD-28	เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้แก่บุคลากร
คำนิยาม	การนำเอาปัจจัยต่าง ๆ มาเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรในโรงเรียนถูกกระตุ้นพลังแห่งจิตใจให้มีความมุ่งมั่น เพื่อเอาชนะปัญหา อุปสรรค ที่ขวางกั้นจนสำเร็จ
มุมมอง (ด้าน) 1. ครูสภา 2. ก.ค.ศ.	1. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน 2. ด้านผลการปฏิบัติงาน
วัตถุประสงค์	เพื่อประเมินการเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้แก่บุคลากร ของผู้อำนวยการโรงเรียน พิจารณาจากการดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน ที่เกิดขึ้นในรอบปีที่ผ่านมา
หน่วยวัด	เปอร์เซ็นต์
ความถี่ใน การเก็บข้อมูล	สรุปข้อมูลเมื่อสิ้นปีการศึกษา
ผู้กำหนดเป้าหมาย	บุคลากรทุกคนในโรงเรียน
ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารงานบุคคลของโรงเรียน
ที่มาของเป้าหมาย	<u>ฐานข้อมูลในอดีต</u> พิจารณาจากการดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆที่เกิดจากการเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้แก่บุคลากรของผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ในปีการศึกษาที่ผ่านมา
ข้อมูลดิบในอดีต	เปอร์เซ็นต์การดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆที่เกิดจากการเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้แก่บุคลากรของผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ในปีการศึกษาที่ผ่านมา

ตารางที่ 65 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพ
ของบุคลากร (HPD-28) (ต่อ)

ระดับการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	<60%	60-69%	70-79%	80-89%	>89%
ระดับการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	<60%	60-69%	70-79%	80-89%	>89%
แผนดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมบุคลากรในโรงเรียน และชี้แจงให้บุคลากรทราบถึงแนวการติดตามตรวจสอบผู้อำนวยการโรงเรียน - แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามตรวจสอบ การดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน - เมื่อสิ้นปีการศึกษา คณะกรรมการประเมินผล เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผล สรุปและอภิปรายผล - นำผลที่ได้จากการประเมินสมรรถนะการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เรื่อง เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้แก่บุคลากร ไปใช้ในปีต่อไป 				
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	- รายงานผลการประเมินโครงการและกิจกรรมต่างๆ				
ผู้เก็บข้อมูล	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของโรงเรียน				

ตารางที่ 66 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพ
ของบุคลากร (HPD-29)

HPD-29	มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการบริหารงานบุคคล
คำนิยาม	ความรู้ ทักษะ และความสามารถในการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคลากรในโรงเรียน เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ตามที่ต้องการ และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
มุมมอง (ด้าน)	
1. ครูสภา	1. ด้านมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ
2. ก.ค.ศ.	2. ด้านความรู้ความสามารถ
วัตถุประสงค์	เพื่อประเมินความรู้ ทักษะ และความสามารถในการบริหารงานบุคคลของผู้อำนวยการโรงเรียน โดยพิจารณาจากผลการทำงานในรอบปีที่ผ่านมา
หน่วยวัด	คะแนนเฉลี่ย
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	สรุปข้อมูลเมื่อสิ้นปีการศึกษา
ผู้กำหนดเป้าหมาย	บุคลากรทุกคนในโรงเรียน
ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารของโรงเรียน
ที่มาของเป้าหมาย	<u>นโยบายองค์กร</u> ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนร่วมกันกำหนดคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ความรู้ ทักษะ และความสามารถในการบริหารงานบุคคล โดยอิงเกณฑ์มาตรฐานประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale)
ข้อมูลดิบในอดีต	คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ความรู้ ทักษะ และความสามารถในการบริหารงานบุคคล ในปีการศึกษาที่ผ่านมา
เป้าหมายปีปัจจุบัน	คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ความรู้ ทักษะ และความสามารถในการบริหารงานบุคคล ในปีการศึกษาปัจจุบันเท่ากับหรือสูงกว่าปีที่ผ่านมา

ตารางที่ 66 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพ
ของบุคลากร (HPD-29) (ต่อ)

ระดับการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	<60%	60-69%	70-79%	80-89%	>89%
แผนดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมบุคลากรทุกคนในโรงเรียนเพื่อชี้แจง การประเมินความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ความรู้ ทักษะ และความสามารถในการบริหารงานบุคคล ที่จะต้องมีการประเมินทุกปี - แต่งตั้งคณะกรรมการในการพิจารณาประเด็นที่จะนำมาสร้างเครื่องมือในการประเมินความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ความรู้ ทักษะ และความสามารถในการบริหารงานบุคคล - สร้างเครื่องมือและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ - เมื่อสิ้นปีการศึกษา คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผล สรุปและอภิปรายผล - นำผลที่ได้จากการประเมินความคิดเห็นมาเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เรื่อง มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการบริหารงานบุคคล ไปใช้ในปีต่อไป 				
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> - แบบประเมินความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียนที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการบริหารงานบุคคล - รายงานสรุปผลการประเมินความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียนที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการบริหารงานบุคคล 				
ผู้เก็บข้อมูล	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของโรงเรียน				

ตารางที่ 67 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพ
ของบุคลากร (HPD-30)

HPD-30	มีความสามารถในการควบคุมการทำงานของบุคลากร
คำนิยาม	การตรวจสอบการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และการปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐานที่วางไว้
มุมมอง (ด้าน)	
1. ครูสภา	1. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน
2. ก.ค.ศ.	2. ด้านผลการปฏิบัติงาน
วัตถุประสงค์	เพื่อประเมินความสามารถในการควบคุมการทำงานของบุคลากรของผู้อำนวยการโรงเรียน โดยพิจารณาจากผลการทำงานในรอบปีที่ผ่านมา
หน่วยวัด	คะแนนเฉลี่ย
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	สรุปข้อมูลเมื่อสิ้นปีการศึกษา
ผู้กำหนดเป้าหมาย	บุคลากรทุกคนในโรงเรียน
ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารของโรงเรียน
ที่มาของเป้าหมาย	<u>นโยบายองค์กร</u> ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนร่วมกันกำหนดคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ความสามารถในการควบคุมการทำงานของบุคลากร โดยอิงเกณฑ์มาตรฐานประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale)
ข้อมูลดิบในอดีต	คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ความสามารถในการควบคุมการทำงานของบุคลากร ในปีการศึกษาที่ผ่านมา
เป้าหมายปีปัจจุบัน	คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ความสามารถในการควบคุมการทำงานของบุคลากร ในปีการศึกษาปัจจุบันเท่ากับหรือสูงกว่าปีที่ผ่านมา

ตารางที่ 67 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพ
ของบุคลากร (HPD-30) (ต่อ)

เป้าหมายปีปัจจุบัน	เปอร์เซ็นต์จำนวนโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในแผนปฏิบัติการของโรงเรียน ที่ผู้อำนวยการโรงเรียน สามารถคิดอย่างเป็นระบบ ในปีการศึกษาปัจจุบันเท่ากับหรือสูงกว่าปีที่ผ่านมา
แผนดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมบุคลากรทุกคนในโรงเรียนเพื่อชี้แจง การประเมินความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ความสามารถในการควบคุมการทำงานของบุคลากร ที่จะต้องมีการประเมินทุกปี - แต่งตั้งคณะกรรมการในการพิจารณาประเด็นที่จะนำมาสร้างเครื่องมือในการประเมินความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ความสามารถในการควบคุมการทำงานของบุคลากร - สร้างเครื่องมือและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ - เมื่อสิ้นปีการศึกษา คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผล สรุปและอภิปรายผล - นำผลที่ได้จากการประเมินความพึงพอใจมาเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เรื่อง มีความสามารถในการควบคุมการทำงานของบุคลากร ไปใช้ในปีต่อไป
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> - แบบประเมินความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียนที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง มีความสามารถในการควบคุมการทำงานของบุคลากร - รายงานสรุปผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียนที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง มีความสามารถในการควบคุมการทำงานของบุคลากร
ผู้เก็บข้อมูล	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของโรงเรียน

ตารางที่ 68 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพ
ของบุคลากร (HPD-31)

HPD-31	มีความสามารถในการมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของบุคลากร
คำนิยาม	กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในโรงเรียนให้ตรงกับความรู้ ความสามารถ ความถนัด
มุมมอง (ด้าน) 1. ครูสภา 2. ก.ค.ศ.	1. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน 2. ด้านผลการปฏิบัติงาน
วัตถุประสงค์	เพื่อประเมินความสามารถในการมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของบุคลากรของผู้อำนวยการโรงเรียน โดยพิจารณาจากผลการทำงานในรอบปีที่ผ่านมา
หน่วยวัด	คะแนนเฉลี่ย
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	สรุปข้อมูลเมื่อสิ้นปีการศึกษา
ผู้กำหนดเป้าหมาย	บุคลากรทุกคนในโรงเรียน
ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารของโรงเรียน
ที่มาของเป้าหมาย	นโยบายองค์กร ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนร่วมกันกำหนดคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ความสามารถในการมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของบุคลากร โดยอิงเกณฑ์มาตรฐานประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale)
ข้อมูลดิบในอดีต	คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ความสามารถในการมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของบุคลากร ในปีการศึกษาที่ผ่านมา

ตารางที่ 68 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพ
ของบุคลากร (HPD-31) (ต่อ)

เป้าหมายปีปัจจุบัน	เปอร์เซ็นต์จำนวนโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในแผนปฏิบัติการของโรงเรียน ที่ผู้อำนวยการโรงเรียน สามารถคิดอย่างเป็นระบบ ในปีการศึกษาปัจจุบันเท่ากับหรือสูงกว่าปีที่ผ่านมา				
ระดับการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	1.00-1.49 คะแนน	1.50-2.49 คะแนน	2.50-3.49 คะแนน	3.50-4.49 คะแนน	4.50-5.00 คะแนน
แผนดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมบุคลากรทุกคนในโรงเรียนเพื่อชี้แจง การประเมินความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ความสามารถในการมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของบุคลากร ที่จะต้องมีการประเมินทุกปี - แต่งตั้งคณะกรรมการในการพิจารณาประเด็นที่จะนำมาสร้างเครื่องมือในการประเมินความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ความสามารถในการมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของบุคลากร - สร้างเครื่องมือและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ - เมื่อสิ้นปีการศึกษา คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผล สรุปและอภิปรายผล - นำผลที่ได้จากการประเมินความพึงพอใจมาเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เรื่อง มีความสามารถในการมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของบุคลากร ไปใช้ในปีต่อไป 				
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> - แบบประเมินความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียนที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง มีความสามารถในการมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของบุคลากร - รายงานสรุปผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียนที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง มีความสามารถในการมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของบุคลากร 				
ผู้เก็บข้อมูล	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของโรงเรียน				

ตารางที่ 69 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพ
ของบุคลากร (HPD-32)

HPD-32	ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ				
คำนิยาม	กระบวนการที่จะเสริมสร้างให้บุคลากรในโรงเรียน มีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ และทัศนคติให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น เพื่อนำไปสู่ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ				
มุมมอง (ด้าน)					
1. ครูสภา	1. ด้านมาตรฐานความรู้ และประสบการณ์วิชาชีพ				
2. ก.ค.ศ.	2. ด้านความรู้ความสามารถ				
วัตถุประสงค์	เพื่อประเมินส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ของผู้อำนวยการโรงเรียน พิจารณาจากการดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน ที่เกิดขึ้นในรอบปีที่ผ่านมา				
หน่วยวัด	เปอร์เซ็นต์				
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	สรุปข้อมูลเมื่อสิ้นปีการศึกษา				
ผู้กำหนดเป้าหมาย	บุคลากรทุกคนในโรงเรียน				
ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารงานบุคคลของโรงเรียน				
ที่มาของเป้าหมาย	ฐานข้อมูลในอดีต พิจารณาจากการดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆที่เกิดจากการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพของผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้				
ข้อมูลดิบในอดีต	เนื่องจากเป็นตัวชี้วัดผลงานใหม่ จึงไม่มีข้อมูลดิบในอดีต				
เป้าหมายปีปัจจุบัน	เปอร์เซ็นต์การดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆที่เกิดจากการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพของผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ในปีการศึกษาปัจจุบัน				
ระดับการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	<60%	60-69%	70-79%	80-89%	>89%

ตารางที่ 69 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพ
ของบุคลากร (HPD-32) (ต่อ)

แผนดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมบุคลากรในโรงเรียน และชี้แจงให้บุคลากรทราบถึงแนวการติดตามตรวจสอบผู้อำนวยการโรงเรียน - แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามตรวจสอบ การดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน - เมื่อสิ้นปีการศึกษา คณะกรรมการประเมินผล เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผล สรุปและอภิปรายผล - นำผลที่ได้จากการประเมินสมรรถนะการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เรื่อง ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ไปใช้ในปีต่อไป
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	- รายงานผลการประเมินโครงการและกิจกรรมต่างๆ
ผู้เก็บข้อมูล	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของโรงเรียน



ตารางที่ 70 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพ
ของบุคลากร (HPD-33)

HPD-33	ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้วยวิธีการที่หลากหลาย
คำนิยาม	กระบวนการที่มุ่งจะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานและความรู้ด้านต่าง ๆ ของบุคลากรในโรงเรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน เป็นต้น
มุมมอง (ด้าน) 1. ครูสภา 2. ก.ค.ศ.	1. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน 2. ด้านความรู้ความสามารถ
วัตถุประสงค์	เพื่อประเมินส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้วยวิธีการที่หลากหลายของผู้อำนวยการโรงเรียน พิจารณาจากการดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน ที่เกิดขึ้นในรอบปีที่ผ่านมา
หน่วยวัด	เปอร์เซ็นต์
ความถี่ใน การเก็บข้อมูล	สรุปข้อมูลเมื่อสิ้นปีการศึกษา
ผู้กำหนดเป้าหมาย	บุคลากรทุกคนในโรงเรียน
ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารงานบุคคลของโรงเรียน
ที่มาของเป้าหมาย	ฐานข้อมูลในอดีต พิจารณาจากการดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆที่เกิดจากการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้วยวิธีการที่หลากหลายของผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้
ข้อมูลดิบในอดีต	เนื่องจากเป็นตัวชี้วัดผลงานใหม่ จึงไม่มีข้อมูลดิบในอดีต
เป้าหมายปีปัจจุบัน	เปอร์เซ็นต์การดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆที่เกิดจากการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้วยวิธีการที่หลากหลายของผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ในปีการศึกษาปัจจุบันเท่ากับหรือสูงกว่าปีที่ผ่านมา

ตารางที่ 70 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพ
ของบุคลากร (HPD-33) (ต่อ)

เป้าหมายปีปัจจุบัน	เปอร์เซ็นต์จำนวนโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในแผนปฏิบัติการของโรงเรียน ที่ผู้อำนวยการโรงเรียน สามารถคิดอย่างเป็นระบบ ในปีการศึกษาปัจจุบันเท่ากับหรือสูงกว่าปีที่ผ่านมา
แผนดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมบุคลากรในโรงเรียน และชี้แจงให้บุคลากรทราบถึงแนวการติดตามตรวจสอบผู้อำนวยการโรงเรียน - แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามตรวจสอบ การดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน - เมื่อสิ้นปีการศึกษา คณะกรรมการประเมินผล เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผล สรุปและอภิปรายผล - นำผลที่ได้จากการประเมินสมรรถนะการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เรื่อง ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้วยวิธีการที่หลากหลาย ไปใช้ใน ปีต่อไป
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	- รายงานผลการประเมินโครงการและกิจกรรมต่างๆ
ผู้เก็บข้อมูล	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของโรงเรียน

ตารางที่ 71 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพ
ของบุคลากร (HPD-34)

HPD-34	สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากร
คำนิยาม	สภาพจิตใจของบุคลากรในโรงเรียนที่ก่อให้เกิดกำลังใจ ทศนคติที่ดี และ ความพอใจในการทำงาน ที่เกิดจากการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ของผู้บริหารโรงเรียน
มุมมอง (ด้าน) 1. ครูสภา 2. ก.ค.ศ.	1. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน 2. ด้านผลการปฏิบัติงาน
วัตถุประสงค์	เพื่อประเมินการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากร ของ ผู้อำนวยการโรงเรียน พิจารณาจากการดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน ที่เกิดขึ้นในรอบปีที่ผ่านมา
หน่วยวัด	เปอร์เซ็นต์
ความถี่ใน การเก็บข้อมูล	สรุปข้อมูลเมื่อสิ้นปีการศึกษา
ผู้กำหนดเป้าหมาย	บุคลากรทุกคนในโรงเรียน
ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารงานบุคคลของโรงเรียน
ที่มาของเป้าหมาย	ฐานข้อมูลในอดีต พิจารณาจากการดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆที่เกิดจากการสร้างขวัญ และกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน เป็นไป ตามเป้าหมายที่วางไว้ ในปีการศึกษาที่ผ่านมา
ข้อมูลดิบในอดีต	เปอร์เซ็นต์การดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆที่เกิดจากการสร้างขวัญ และกำลังใจในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียน เป็นไปตามเป้าหมายที่ วางไว้ ในปีการศึกษาที่ผ่านมา
เป้าหมายปีปัจจุบัน	เปอร์เซ็นต์การดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆที่เกิดจากการสร้างขวัญ และกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน เป็นไป ตามเป้าหมายที่วางไว้ ในปีการศึกษาปัจจุบันเท่ากับหรือสูงกว่าปีที่ผ่านมา

ตารางที่ 71 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพ
ของบุคลากร (HPD-34) (ต่อ)

ระดับการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	<60%	60-69%	70-79%	80-89%	>89%
แผนดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมบุคลากรในโรงเรียน และชี้แจงให้บุคลากรทราบถึงแนวการติดตามตรวจสอบผู้อำนวยการโรงเรียน - แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามตรวจสอบ การดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน - เมื่อสิ้นปีการศึกษา คณะกรรมการประเมินผล เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผล สรุปและอภิปรายผล - นำผลที่ได้จากการประเมินสมรรถนะการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เรื่อง สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากร ไปใช้ในปต่อไป 				
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	- รายงานผลการประเมินโครงการและกิจกรรมต่างๆ				
ผู้เก็บข้อมูล	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของโรงเรียน				



พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบที่ 5 สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)

ตารางที่ 72 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (AM-35)

AM-35	มีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการพัฒนางาน
คำนิยาม	การกำหนดกรอบหรือทิศทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ชัดเจนว่าจะทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร อย่างไร และมีการตั้งเป้าหมายในการดำเนินงานให้ชัดเจน ซึ่งจะทำให้ผลการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ประสบผลสำเร็จ
มุมมอง (ด้าน)	
1. ครูสภา	1. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน
2. ก.ค.ศ.	2. ด้านผลการปฏิบัติงาน
วัตถุประสงค์	เพื่อวัดการกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการพัฒนางานของผู้อำนวยการโรงเรียน โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นในรอบปีที่ผ่านมาว่าประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด
หน่วยวัด	คะแนนเฉลี่ย
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	สรุปข้อมูลเมื่อสิ้นปีการศึกษา
ผู้กำหนดเป้าหมาย	บุคลากรทุกคนในโรงเรียน
ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารของโรงเรียน
ที่มาของเป้าหมาย	<u>นโยบายองค์กร</u> ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนร่วมกันกำหนดคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการพัฒนางานของ โดยอิงเกณฑ์มาตรฐานประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale)

ตารางที่ 72 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์
(AM-35) (ต่อ)

ระดับการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	<60%	60-69%	70-79%	80-89%	>89%
เป้าหมายปีปัจจุบัน	คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการพัฒนางานของผู้อำนวยการโรงเรียน ในปีการศึกษาปัจจุบันเท่ากับหรือสูงกว่าปีที่ผ่านมา				
ระดับการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	1.00-1.49 คะแนน	1.50-2.49 คะแนน	2.50-3.49 คะแนน	3.50-4.49 คะแนน	4.50-5.00 คะแนน
แผนดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมบุคลากรทุกคนในโรงเรียนเพื่อชี้แจง การประเมินความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการพัฒนางานของผู้อำนวยการโรงเรียน ที่จะต้องมีการประเมินทุกปี - แต่งตั้งคณะกรรมการในการพิจารณาประเด็นที่จะนำมาสร้างเครื่องมือในการประเมินความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการพัฒนางานของผู้อำนวยการโรงเรียน - สร้างเครื่องมือและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ - เมื่อสิ้นปีการศึกษา คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผล สรุปและอภิปรายผล - นำผลที่ได้จากการประเมินความพึงพอใจมาเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ เรื่อง มีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการพัฒนางาน ในปีต่อไป 				
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> - แบบประเมินความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียนที่มีต่อการกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการพัฒนางานของผู้อำนวยการโรงเรียน - รายงานสรุปผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียนที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง มีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการพัฒนางานของผู้อำนวยการโรงเรียน 				
ผู้เก็บข้อมูล	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของโรงเรียน				

ตารางที่ 73 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์
(AM-36)

AM-36	มีการปรับใช้กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์
คำนิยาม	การกำหนดเป้าหมายและวิธีการดำเนินงานผ่านการวิเคราะห์ภาพรวม ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน องค์กรประกอบและปัจจัยตัวแปรที่เกี่ยวข้อง ทั้งหมด ตามสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น
มุมมอง (ด้าน) 1. ครูสุภา 2. ก.ค.ศ.	1. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน 2. ด้านความรู้ความสามารถ
วัตถุประสงค์	เพื่อวัดการปรับใช้กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ของผู้อำนวยการ โรงเรียน โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นในรอบปีที่ผ่านมา ว่าประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด
หน่วยวัด	คะแนนเฉลี่ย
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	สรุปข้อมูลเมื่อสิ้นปีการศึกษา
ผู้กำหนดเป้าหมาย	บุคลากรทุกคนในโรงเรียน
ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารของโรงเรียน
ที่มาของเป้าหมาย	นโยบายองค์กร ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนร่วมกันกำหนดคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การปรับใช้กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยอิงเกณฑ์มาตรฐานประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale)
ข้อมูลดิบในอดีต	คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การปรับใช้กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ในปีการศึกษาที่ผ่านมา
เป้าหมายปีปัจจุบัน	คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การปรับใช้กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ในปีการศึกษาปัจจุบันเท่ากับหรือสูงกว่าปีที่ผ่านมา

ตารางที่ 73 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์
(AM-36) (ต่อ)

ระดับการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	<60%	60-69%	70-79%	80-89%	>89%
แผนดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมบุคลากรทุกคนในโรงเรียนเพื่อชี้แจง การประเมินความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การปรับใช้กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนของผู้อำนวยการโรงเรียน ที่จะต้องมีการประเมินทุกปี - แต่งตั้งคณะกรรมการในการพิจารณาประเด็นที่จะนำมาสร้างเครื่องมือในการประเมินความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การปรับใช้กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของผู้อำนวยการโรงเรียน - สร้างเครื่องมือและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ - เมื่อสิ้นปีการศึกษา คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผล สรุปและอภิปรายผล - นำผลที่ได้จากการประเมินความคิดเห็นมาเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ เรื่อง มีการปรับใช้กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ในปีต่อไป 				
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> - แบบประเมินความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียนที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่องการปรับใช้กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ - รายงานสรุปผลการประเมินความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียนที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง มีการปรับใช้กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ 				
ผู้เก็บข้อมูล	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของโรงเรียน				

ตารางที่ 74 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์
(AM-37)

AM-37	มีความสามารถในการกำหนดนโยบายที่ดี				
คำนิยาม	การกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายในการดำเนินงานของโรงเรียน มีแผนงานที่ชัดเจนเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในโรงเรียนและชุมชน				
มุมมอง (ด้าน)					
1. ครูสภา	1. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน				
2. ก.ค.ศ.	2. ด้านความรู้ความสามารถ				
วัตถุประสงค์	เพื่อวัดความสามารถในการกำหนดนโยบายที่ดีของผู้อำนวยการโรงเรียน โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นในรอบปีที่ผ่านมา ผู้อำนวยการโรงเรียนได้กำหนดนโยบายที่ดี เพื่อพัฒนาโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด				
หน่วยวัด	คะแนนเฉลี่ย				
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	สรุปข้อมูลเมื่อสิ้นปีการศึกษา				
ผู้กำหนดเป้าหมาย	บุคลากรทุกคนในโรงเรียน				
ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารของโรงเรียน				
ที่มาของเป้าหมาย	นโยบายองค์กร ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนร่วมกันกำหนดคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ความสามารถในการกำหนดนโยบายที่ดี โดยอิงเกณฑ์มาตรฐานประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale)				
ข้อมูลดิบในอดีต	คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ความสามารถในการกำหนดนโยบายที่ดี ในปีการศึกษาที่ผ่านมา				
เป้าหมายปีปัจจุบัน	คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ความสามารถในการกำหนดนโยบายที่ดี ในปีการศึกษาปัจจุบันเท่ากับหรือสูงกว่าปีที่ผ่านมา				
ระดับการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	1.00-1.49	1.50-2.49	2.50-3.49	3.50-4.49	4.50-5.00
	คะแนน	คะแนน	คะแนน	คะแนน	คะแนน

ตารางที่ 74 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์
(AM-37) (ต่อ)

แผนดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมบุคลากรทุกคนในโรงเรียนเพื่อชี้แจง การประเมินความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ความสามารถในการกำหนดนโยบายที่ดี ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนของผู้อำนวยการโรงเรียน ที่จะต้องมีการประเมินทุกปี - แต่งตั้งคณะกรรมการในการพิจารณาประเด็นที่จะนำมาสร้างเครื่องมือในการประเมินความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ความสามารถในการกำหนดนโยบายที่ดีของผู้อำนวยการโรงเรียน - สร้างเครื่องมือและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ - เมื่อสิ้นปีการศึกษา คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผล สรุปและอภิปรายผล - นำผลที่ได้จากการประเมินความคิดเห็นมาเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ เรื่อง มีความสามารถในการกำหนดนโยบายที่ดีในปีต่อไป
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> - แบบประเมินความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียนที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง มีความสามารถในการกำหนดนโยบายที่ดี - รายงานสรุปผลการประเมินความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียนที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง มีความสามารถในการกำหนดนโยบายที่ดี
ผู้เก็บข้อมูล	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของโรงเรียน

ตารางที่ 75 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์
(AM-38)

AM-38	มีความสามารถในการวางแผนและจัดการองค์กร
คำนิยาม	การวางแผนการทำงานในโรงเรียนอย่างระบบ มีวิธีปฏิบัติในอนาคตเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการจัดโครงสร้างของโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน มีการจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานต่าง ๆ กับบุคลากรในองค์กรโดยการกำหนดภารกิจ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบให้ชัดเจน
มุมมอง (ด้าน)	
1. ครูสภา	1. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน
2. ก.ค.ศ.	2. ด้านความรู้ความสามารถ
วัตถุประสงค์	เพื่อวัดความสามารถในการวางแผนและจัดการองค์กรของผู้อำนวยการโรงเรียน โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นในรอบปีที่ผ่านมา ว่ามีการวางแผนงานการทำงานกิจกรรมต่าง ๆ และจัดการองค์กรอย่างไร ทำให้ประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด
หน่วยวัด	คะแนนเฉลี่ย
ผู้กำหนดเป้าหมาย	บุคลากรทุกคนในโรงเรียน
ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารของโรงเรียน
ที่มาของเป้าหมาย	<u>นโยบายองค์กร</u> ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนร่วมกันกำหนดคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ความสามารถในการวางแผนและจัดการองค์กร โดยอิงเกณฑ์มาตรฐานประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale)
ข้อมูลดิบในอดีต	คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ความสามารถในการวางแผนและจัดการองค์กร ในปีการศึกษาที่ผ่านมา
เป้าหมายปีปัจจุบัน	คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ความสามารถในการวางแผนและจัดการองค์กร ในปีการศึกษาปัจจุบันเท่ากับหรือสูงกว่าปีที่ผ่านมา

ตารางที่ 75 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์
(AM-38) (ต่อ)

ระดับการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	1.00-1.49 คะแนน	1.50-2.49 คะแนน	2.50-3.49 คะแนน	3.50-4.49 คะแนน	4.50-5.00 คะแนน
แผนดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมบุคลากรทุกคนในโรงเรียนเพื่อชี้แจงเรื่องการประเมินความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ความสามารถในการวางแผนและจัดการองค์กร ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนของผู้อำนวยการโรงเรียนที่จะต้องมีการประเมินทุกปี - แต่งตั้งคณะกรรมการในการพิจารณาประเด็นที่จะนำมาสร้างเครื่องมือในการประเมินความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ความสามารถในการวางแผนและจัดการองค์กรของผู้อำนวยการโรงเรียน - สร้างเครื่องมือและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ - เมื่อสิ้นปีการศึกษา คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผล สรุปและอภิปรายผล - นำผลที่ได้จากการประเมินความพึงพอใจมาเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ เรื่อง มีความสามารถในการวางแผนและจัดการองค์กร ในปีต่อไป 				
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> - แบบประเมินความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียนที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง มีความสามารถในการวางแผนและจัดการองค์กร - รายงานสรุปผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียนที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง มีความสามารถในการวางแผนและจัดการองค์กร 				
ผู้เก็บข้อมูล	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของโรงเรียน				

ตารางที่ 76 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์
(AM-39)

AM-39	มีความอดทนและมีความกระตือรือร้นในการทำงาน
คำนิยาม	ความยืนหยัดไม่ท้อถอยในการทำงาน แม้จะมีปัญหาและอุปสรรค มีความมั่นคงในสภาวะจิต พร้อมทั้งจะร่วมงานกับผู้อื่นได้ตลอดเวลา แสดงศักยภาพของตนในการบริหารงานได้อย่างคล่องแคล่วและรวดเร็ว ประพฤติตนเป็นแบบอย่างในการทำงาน มีการติดตามงานตลอดเวลา
มุมมอง (ด้าน) 1. ครูสภา 2. ก.ค.ศ.	1. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติตน 2. ด้านผลการปฏิบัติงาน
วัตถุประสงค์	เพื่อวัดความอดทนและมีความกระตือรือร้นในการทำงานของผู้อำนวยการโรงเรียน โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นในรอบปีที่ผ่านมาว่า ประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด
หน่วยวัด	คะแนนเฉลี่ย
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	สรุปข้อมูลเมื่อสิ้นปีการศึกษา
ผู้กำหนดเป้าหมาย	บุคลากรทุกคนในโรงเรียน
ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารของโรงเรียน
ที่มาของเป้าหมาย	นโยบายองค์กร ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนร่วมกันกำหนดคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ความอดทนและมีความกระตือรือร้นในการทำงาน โดยอิงเกณฑ์มาตรฐานประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale)
ข้อมูลดิบในอดีต	คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ความอดทนและมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ในปีการศึกษาที่ผ่านมา
เป้าหมายปีปัจจุบัน	คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ความอดทนและมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ในปีการศึกษาปัจจุบันเท่ากับหรือสูงกว่าปีที่ผ่านมา

ตารางที่ 76 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์
(AM-39) (ต่อ)

ระดับการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	1.00-1.49 คะแนน	1.50-2.49 คะแนน	2.50-3.49 คะแนน	3.50-4.49 คะแนน	4.50-5.00 คะแนน
แผนดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมบุคลากรทุกคนในโรงเรียนเพื่อชี้แจง การประเมินความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ความอดทนและมีความกระตือรือร้นในการทำงานของผู้อำนวยการโรงเรียน ที่จะต้องมีการประเมินทุกปี - แต่งตั้งคณะกรรมการในการพิจารณาประเด็นที่จะนำมาสร้างเครื่องมือในการประเมินความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ความอดทนและมีความกระตือรือร้นในการทำงานของผู้อำนวยการโรงเรียน - สร้างเครื่องมือและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ - เมื่อสิ้นปีการศึกษา คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผล สรุปและอภิปรายผล - นำผลที่ได้จากการประเมินความคิดเห็นมาเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ เรื่อง ความอดทนและมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ในปีต่อไป 				
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> - แบบประเมินความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียนที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ความอดทนและมีความกระตือรือร้นในการทำงาน - รายงานสรุปผลการประเมินความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียนที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ความอดทนและมีความกระตือรือร้นในการทำงาน 				
ผู้เก็บข้อมูล	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของโรงเรียน				

ตารางที่ 77 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์
(AM-40)

AM-40	มีประสบการณ์ในการบริหารงาน				
คำนิยาม	ความเชี่ยวชาญที่เกิดจากการกระทำต่าง ๆ ในการบริหารงาน โดยส่งเสริมให้ กระบวนทำงานร่วมกับบุคลากรในโรงเรียน เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ				
มุมมอง (ด้าน)					
1. ครูสุภา	1. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน				
2. ก.ค.ศ.	2. ด้านผลการปฏิบัติงาน				
วัตถุประสงค์	เพื่อวัดประสบการณ์ในการบริหารงานของผู้อำนวยการโรงเรียน โดย พิจารณาจากผลงานที่เกิดขึ้นในรอบปีที่ผ่านมา ว่าประสบผลสำเร็จมากน้อย เพียงใด				
หน่วยวัด	อัตราส่วน				
ความถี่ใน การเก็บข้อมูล	สรุปข้อมูลเมื่อสิ้นปีการศึกษา				
ผู้กำหนดเป้าหมาย	บุคลากรทุกคนในโรงเรียน				
ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารของโรงเรียน				
ที่มาของเป้าหมาย	นโยบายองค์การ ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนร่วมกันกำหนดอัตราส่วนระหว่างจำนวนปี ในการบริหารงานของผู้อำนวยการโรงเรียนกับจำนวนผลงานที่เกิดขึ้นกับ โรงเรียนเท่ากับ 1:1				
ข้อมูลดิบในอดีต	เนื่องจากเป็นตัวชี้วัดผลงานใหม่ จึงไม่มีข้อมูลดิบในอดีต				
เป้าหมายปีปัจจุบัน	อัตราส่วนระหว่างจำนวนปีในการบริหารงานของผู้อำนวยการโรงเรียนกับ จำนวนผลงานที่เกิดขึ้นกับโรงเรียนเท่ากับ 1:1				
ระดับการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	ชื่อเสียง โรงเรียน เสียหาย	<1:1	1:1	1:2	>1:2

ตารางที่ 77 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์
(AM-40) (ต่อ)

แผนดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมบุคลากรทุกคนในโรงเรียนเพื่อชี้แจง เรื่อง การประเมินประสพการณ์ในการบริหารงานของผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งเป็นสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ที่จะต้องมีการประเมินทุกปี - ดำเนินการตามแผนที่วางไว้ - แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินประสพการณ์ในการบริหารงานของผู้อำนวยการโรงเรียน โดยประเมินผลงานที่เกิดขึ้นในรอบปีที่ผ่านมา
แผนดำเนินการ (ต่อ)	<ul style="list-style-type: none"> - เมื่อสิ้นปีการศึกษา คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผล สรุปและอภิปรายผล - นำข้อมูลจากการประเมินในแต่ละปีการศึกษา กรณีที่ผู้อำนวยการโรงเรียนไม่ได้ย้ายไปโรงเรียนอื่นมาเปรียบเทียบระดับคะแนนว่ามีพัฒนาการขึ้นหรือไม่ ถ้ามีการพัฒนาขึ้นแสดงว่าผู้อำนวยการโรงเรียนมีประสพการณ์ในการบริหารงานจริง
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	สรุปรายงานผลงานที่เกิดขึ้นกับโรงเรียนในแต่ละปีการศึกษา
ผู้เก็บข้อมูล	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของโรงเรียน

ตารางที่ 78 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์
(AM-41)

AM-41	มีภาวะผู้นำด้านการบริหารเพื่อส่งเสริมผลสัมฤทธิ์และผลสำเร็จของผู้เรียน
คำนิยาม	มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ทางการบริหาร ที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้รับความรู้ ประสบการณ์ มีการสร้างนวัตกรรมต่างๆ ที่ทันสมัย อีกทั้งกระตุ้นให้คณะครูในโรงเรียนหาวิธีการที่พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพและเกิดผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ โดยจัดสภาพแวดล้อมให้ผู้เรียนเรียนอย่างมีความสุข ส่งผลทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์การเรียนสูงขึ้น
มุมมอง (ด้าน)	
1. ครูสภา	1. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน
2. ก.ค.ศ.	2. ด้านความรู้ความสามารถ
วัตถุประสงค์	เพื่อวัดความสามารถในการมีภาวะผู้นำด้านการบริหารเพื่อส่งเสริมผลสัมฤทธิ์และผลสำเร็จของผู้เรียนของผู้อำนวยการโรงเรียน โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นในรอบปีที่ผ่านมา
หน่วยวัด	คะแนนเฉลี่ย
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	สรุปข้อมูลเมื่อสิ้นปีการศึกษา
ผู้กำหนดเป้าหมาย	บุคลากรทุกคนในโรงเรียน
ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารของโรงเรียน
ที่มาของเป้าหมาย	<u>นโยบายองค์กร</u> ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนร่วมกันกำหนดคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ภาวะผู้นำด้านการบริหารเพื่อส่งเสริมผลสัมฤทธิ์และผลสำเร็จของผู้เรียน โดยอิงเกณฑ์มาตรฐานประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale)
ข้อมูลดิบในอดีต	คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ภาวะผู้นำด้านการบริหารเพื่อส่งเสริมผลสัมฤทธิ์และผลสำเร็จของผู้เรียน ในปีการศึกษาที่ผ่านมา

ตารางที่ 78 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์
(AM-41) (ต่อ)

เป้าหมายปีปัจจุบัน	คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ภาวะผู้นำด้านการบริหารเพื่อส่งเสริมผลสัมฤทธิ์และผลสำเร็จของผู้เรียน ในปีการศึกษาปัจจุบันเท่ากับหรือสูงกว่าปีที่ผ่านมา				
ระดับการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	1.00-1.49 คะแนน	1.50-2.49 คะแนน	2.50-3.49 คะแนน	3.50-4.49 คะแนน	4.50-5.00 คะแนน
แผนดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมบุคลากรทุกคนในโรงเรียนเพื่อชี้แจง การประเมินความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ภาวะผู้นำด้านการบริหารเพื่อส่งเสริมผลสัมฤทธิ์และผลสำเร็จของผู้เรียน ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนของผู้อำนวยการโรงเรียน ที่จะต้องมีการประเมินทุกปี - แต่งตั้งคณะกรรมการในการพิจารณาประเด็นที่จะนำมาสร้างเครื่องมือในการประเมินความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ภาวะผู้นำด้านการบริหารเพื่อส่งเสริมผลสัมฤทธิ์และผลสำเร็จของผู้เรียน - สร้างเครื่องมือและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ - เมื่อสิ้นปีการศึกษา คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผล สรุปและอภิปรายผล - นำผลที่ได้จากการประเมินความคิดเห็นมาเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ เรื่อง มีภาวะผู้นำด้านการบริหารเพื่อส่งเสริมผลสัมฤทธิ์และผลสำเร็จของผู้เรียน ในปีต่อไป 				
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> - แบบประเมินความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียนที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง มีภาวะผู้นำด้านการบริหารเพื่อส่งเสริมผลสัมฤทธิ์และผลสำเร็จของผู้เรียน - รายงานสรุปผลการประเมินความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียนที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง มีภาวะผู้นำด้านการบริหารเพื่อส่งเสริมผลสัมฤทธิ์และผลสำเร็จของผู้เรียน 				
ผู้เก็บข้อมูล	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของโรงเรียน				

พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบที่ 6 สมรรถนะการบริการที่ดี (Service Mind)

ตารางที่ 79 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการบริการที่ดี (SM-42)

SM-42	มีการจัดระบบการให้บริการที่ดี
คำนิยาม	การดำเนินกิจกรรมของโรงเรียนเพื่อช่วยเหลือหรือตอบสนองความต้องการของครู นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องด้วยความเต็มใจ การอำนวยความสะดวก ลดขั้นตอนการดำเนินการต่าง ๆ บุคลากรแต่งกายที่สุภาพเรียบร้อย สีสันและแววตาที่ยิ้มแย้มแจ่มใส กริยาท่าทางที่สุภาพอ่อนน้อม การพูดจาด้วยน้ำเสียงที่นุ่มนวล ชัดเจน ให้เกียรติ สร้างความประทับใจกับผู้รับบริการ
มุมมอง (ด้าน) 1. ครูสภา 2. ก.ค.ศ.	1. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน 2. ด้านผลการปฏิบัติงาน
วัตถุประสงค์	เพื่อวัดการจัดระบบการให้บริการที่ดีของผู้อำนวยการโรงเรียน โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นในรอบปีที่ผ่านมา ว่าบุคลากรในโรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครองและหน่วยงานภายนอกมีความประทับใจในการให้บริการเป็นอย่างไร
หน่วยวัด	คะแนนเฉลี่ย
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	สรุปข้อมูลเมื่อสิ้นปีการศึกษา
ผู้กำหนดเป้าหมาย	บุคลากรทุกคนในโรงเรียน
ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารของโรงเรียน
ที่มาของเป้าหมาย	<u>นโยบายองค์กร</u> ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนร่วมกันกำหนดคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การจัดระบบการให้บริการที่ดี โดยอิงเกณฑ์มาตรฐานประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale)

ตารางที่ 79 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการบริการที่ดี (SM-42)
(ต่อ)

ระดับการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	<60%	60-69%	70-79%	80-89%	>89%
เป้าหมายปีปัจจุบัน	คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การจัดระบบการให้บริการที่ดี ในปีการศึกษาปัจจุบันเท่ากับหรือสูงกว่าปีที่ผ่านมา				
ระดับการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	1.00-1.49	1.50-2.49	2.50-3.49	3.50-4.49	4.50-5.00
	คะแนน	คะแนน	คะแนน	คะแนน	คะแนน
แผนดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมบุคลากรทุกคนในโรงเรียนเพื่อชี้แจง การประเมินความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การจัดระบบการให้บริการที่ดี มีผลต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนของผู้อำนวยการโรงเรียน ที่จะต้องมีการประเมินทุกปี - แต่งตั้งคณะกรรมการในการพิจารณาประเด็นที่จะนำมาสร้างเครื่องมือในการประเมินความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การจัดระบบการให้บริการที่ดี - สร้างเครื่องมือและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ - เมื่อสิ้นปีการศึกษา คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์ผล สรุปและอภิปรายผล - นำผลที่ได้จากการประเมินความพึงพอใจมาเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการบริการที่ดี เรื่อง มีการจัดระบบการให้บริการที่ดี ในปีต่อไป 				
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> - แบบประเมินความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครองและหน่วยงานภายนอกที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง มีการจัดระบบการให้บริการที่ดี - รายงานสรุปผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครองและหน่วยงานภายนอกที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง มีการจัดระบบการให้บริการที่ดี 				
ผู้เก็บข้อมูล	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของโรงเรียน				

ตารางที่ 80 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการบริการที่ดี (SM-43)

SM-43	มีการบริการข้อมูลสารสนเทศแก่ผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา
คำนิยาม	การจัดทำข้อมูลสารสนเทศหรือเอกสารหลักฐานไว้อย่างเป็นระบบ ถูกต้อง ทันสมัยและนำเสนอได้เป็นขั้นตอน จัดเจ้าหน้าที่รับผิดชอบได้แก่ การจัดทำ แผ่นพับ เว็บไซต์ ในเรื่องที่ควรให้ผู้เกี่ยวข้องทางการศึกษาทราบ
มุมมอง (ด้าน)	
1. ครูสภา	1. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน
2. ก.ค.ศ.	2. ด้านผลการปฏิบัติงาน
วัตถุประสงค์	เพื่อวัดการบริการข้อมูลสารสนเทศแก่ผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของ ผู้อำนวยการโรงเรียน โดยพิจารณาจากผลการบริการข้อมูลสารสนเทศแก่ผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาที่เกิดขึ้นในรอบปีที่ผ่านมา
หน่วยวัด	คะแนนเฉลี่ย
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	สรุปข้อมูลเมื่อสิ้นปีการศึกษา
ผู้กำหนดเป้าหมาย	บุคลากรทุกคนในโรงเรียน
ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารของโรงเรียน
ที่มาของเป้าหมาย	<u>นโยบายองค์กร</u> ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนร่วมกันกำหนดคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การบริการข้อมูลสารสนเทศแก่ผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา โดยอิงเกณฑ์มาตรฐานประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale)
ข้อมูลดิบในอดีต	คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การบริการข้อมูลสารสนเทศแก่ผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา ในปีการศึกษาที่ผ่านมา
เป้าหมายปีปัจจุบัน	คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การบริการข้อมูลสารสนเทศแก่ผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา ในปีการศึกษาปัจจุบัน เท่ากับหรือสูงกว่าปีที่ผ่านมา

ตารางที่ 80 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการบริการที่ดี (SM-43)
(ต่อ)

ระดับการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	<60%	60-69%	70-79%	80-89%	>89%
แผนดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมบุคลากรทุกคนในโรงเรียนเพื่อชี้แจง การประเมินความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การบริการข้อมูลสารสนเทศแก่ผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา มีผลต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนของผู้อำนวยการโรงเรียนที่จะต้องมีการประเมินทุกปี - แต่งตั้งคณะกรรมการในการพิจารณาประเด็นที่จะนำมาสร้างเครื่องมือในการประเมินความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การบริการข้อมูลสารสนเทศแก่ผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา - สร้างเครื่องมือและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ - เมื่อสิ้นปีการศึกษา คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผล สรุปและอภิปรายผล - นำผลที่ได้จากการประเมินความคิดเห็นมาเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการบริการที่ดี เรื่อง มีการบริการข้อมูลสารสนเทศแก่ผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา ในปีต่อไป 				
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> - แบบประเมินความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียนนักเรียน ผู้ปกครอง หน่วยงานภายนอกที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง มีการบริการข้อมูลสารสนเทศแก่ผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา - รายงานสรุปผลการประเมินความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียนนักเรียน ผู้ปกครอง หน่วยงานภายนอกที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง มีการบริการข้อมูลสารสนเทศแก่ผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา 				
ผู้เก็บข้อมูล	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของโรงเรียน				

ตารางที่ 81 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการบริการที่ดี (SM-44)

SM-44	มีการสำรวจความต้องการของผู้รับบริการ				
คำนิยาม	การเก็บรวบรวมข้อมูล จากครู นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องว่า มีความต้องการ ความปรารถนาสิ่งใด ที่โรงเรียนควรดำเนินการ เพื่อให้โรงเรียนมีระบบการบริการที่ดี ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ				
มุมมอง (ด้าน)					
1. ครูสภา	1. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน				
2. ก.ค.ศ.	2. ด้านผลการปฏิบัติงาน				
วัตถุประสงค์	เพื่อวัดการสำรวจความต้องการของผู้รับบริการ โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นในรอบปีที่ผ่านมา ว่าประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด				
หน่วยวัด	คะแนนเฉลี่ย				
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	สรุปข้อมูลเมื่อสิ้นปีการศึกษา				
ผู้กำหนดเป้าหมาย	บุคลากรทุกคนในโรงเรียน				
ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารของโรงเรียน				
ที่มาของเป้าหมาย	นโยบายองค์กร ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนร่วมกันกำหนดคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การสำรวจความต้องการของผู้รับบริการ โดยอิงเกณฑ์มาตรฐานประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale)				
ข้อมูลดิบในอดีต	คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การสำรวจความต้องการของผู้รับบริการ ในปีการศึกษาที่ผ่านมา				
เป้าหมายปีปัจจุบัน	คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การสำรวจความต้องการของผู้รับบริการ ในปีการศึกษาปัจจุบันเท่ากับหรือสูงกว่าปีที่ผ่านมา				
ระดับการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	1.00-1.49	1.50-2.49	2.50-3.49	3.50-4.49	4.50-5.00
	คะแนน	คะแนน	คะแนน	คะแนน	คะแนน

ตารางที่ 81 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการบริการที่ดี (SM-44)
(ต่อ)

แผนดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมบุคลากรทุกคนในโรงเรียนเพื่อชี้แจงการประเมินความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การสำรวจความต้องการของผู้รับบริการ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนของผู้อำนวยการโรงเรียน ที่จะต้องมีการประเมินทุกปี - สร้างเครื่องมือและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ - แต่งตั้งคณะกรรมการในการพิจารณาประเด็นที่จะนำมาสร้างเครื่องมือในการประเมินความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง การสำรวจความต้องการของผู้รับบริการ - เมื่อสิ้นปีการศึกษา คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผล สรุปและอภิปรายผล - นำผลที่ได้จากการประเมินความพึงพอใจมาเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการบริการที่ดี เรื่อง มีการสำรวจความต้องการของผู้รับบริการในปีต่อไป
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> - แบบประเมินความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียน นักเรียน และผู้ปกครองที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง มีการสำรวจความต้องการของผู้รับบริการ - รายงานสรุปผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียน นักเรียน และผู้ปกครองที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง มีการสำรวจความต้องการของผู้รับบริการ
ผู้เก็บข้อมูล	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของโรงเรียน

ตารางที่ 82 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการบริการที่ดี (SM-45)

SM-45	มีความตั้งใจ เต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่บริการ
คำนิยาม	ความตั้งใจ เต็มใจ และกระตือรือร้น ในการให้บริการแก่บุคคลต่าง ๆ ที่มาติดต่อราชการกับทางโรงเรียนอย่างเสมอภาคและบริการด้วยความประทับใจ ด้วยไมตรีจิตที่ดีงาม
มุมมอง (ด้าน)	
1. ครูสุภา	1. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน
2. ก.ค.ศ.	2. ด้านผลการปฏิบัติงาน
วัตถุประสงค์	เพื่อวัดความตั้งใจ เต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่บริการของผู้อำนวยการโรงเรียน โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นในรอบปีที่ผ่านมาว่าบุคลากรในโรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครองและหน่วยงานภายนอกมีความประทับใจในการให้บริการเป็นอย่างไร
หน่วยวัด	คะแนนเฉลี่ย
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	สรุปข้อมูลเมื่อสิ้นปีการศึกษา
ผู้กำหนดเป้าหมาย	บุคลากรทุกคนในโรงเรียน
ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารของโรงเรียน
ที่มาของเป้าหมาย	<u>นโยบายองค์กร</u> ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนร่วมกันกำหนดคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ความตั้งใจ เต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่บริการ โดยอิงเกณฑ์มาตรฐานประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale)
ข้อมูลดิบในอดีต	คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ความตั้งใจ เต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่บริการในปีการศึกษาที่ผ่านมา
เป้าหมายปีปัจจุบัน	คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ความตั้งใจ เต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่บริการ ในปีการศึกษาปัจจุบัน เท่ากับหรือสูงกว่าปีที่ผ่านมา

ตารางที่ 82 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการบริการที่ดี (SM-45)
(ต่อ)

ระดับการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	1.00-1.49 คะแนน	1.50-2.49 คะแนน	2.50-3.49 คะแนน	3.50-4.49 คะแนน	4.50-5.00 คะแนน
แผนดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมบุคลากรทุกคนในโรงเรียนเพื่อชี้แจง การประเมินความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ความตั้งใจ เต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่บริการ มีผลต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนของผู้อำนวยการโรงเรียน ที่จะต้องมีการประเมินทุกปี - แต่งตั้งคณะกรรมการในการพิจารณาประเด็นที่จะนำมาสร้างเครื่องมือในการประเมินความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ความตั้งใจ เต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่บริการ - สร้างเครื่องมือและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ - เมื่อสิ้นปีการศึกษา คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผล สรุปและอภิปรายผล - นำผลที่ได้จากการประเมินความคิดเห็นมาเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการบริการที่ดี เรื่อง มีความตั้งใจ เต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่บริการ ในปีต่อไป 				
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> - แบบประเมินความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครองและหน่วยงานภายนอกที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง มีความตั้งใจ เต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่บริการ - รายงานสรุปผลการประเมินความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครองและหน่วยงานภายนอกที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง มีความตั้งใจ เต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่บริการ 				
ผู้เก็บข้อมูล	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของโรงเรียน				

ตารางที่ 83 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการบริการที่ดี (SM-46)

SM-46	มีความเป็นผู้นำที่มุ่งสู่การบริการ				
คำนิยาม	การบริการด้วยความเสมอภาค แก้ปัญหาได้รวดเร็ว มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ประสิทธิภาพหลากหลายรอบด้าน มีความเชื่อมั่นในระบบการทำงาน มีเป้าหมายที่ชัดเจน เป็นกันเอง มีผู้รับเสนอความคิดเห็น เป็นข้อมูลย้อนกลับมาพัฒนาและปรับปรุงเพื่อการบริการที่ดี				
มุมมอง (ด้าน)					
1. ครุสภา	1. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติตน				
2. ก.ค.ศ.	2. ด้านความรู้ความสามารถ				
วัตถุประสงค์	เพื่อวัดความเป็นผู้นำที่มุ่งสู่การบริการของผู้อำนวยการโรงเรียน โดยพิจารณาจากผลความเป็นผู้นำที่มุ่งสู่การบริการที่เกิดขึ้นในรอบปีที่ผ่านมา				
หน่วยวัด	คะแนนเฉลี่ย				
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	สรุปข้อมูลเมื่อสิ้นปีการศึกษา				
ผู้กำหนดเป้าหมาย	บุคลากรทุกคนในโรงเรียน				
ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารของโรงเรียน				
ที่มาของเป้าหมาย	นโยบายองค์กร ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนร่วมกันกำหนดคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ความเป็นผู้นำที่มุ่งสู่การบริการ โดยอิงเกณฑ์มาตรฐานประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale)				
ข้อมูลดิบในอดีต	คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ความเป็นผู้นำที่มุ่งสู่การบริการ ในปีการศึกษาที่ผ่านมา				
เป้าหมายปีปัจจุบัน	คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ความเป็นผู้นำที่มุ่งสู่การบริการ ในปีการศึกษาปัจจุบันเท่ากับหรือสูงกว่าปีที่ผ่านมา				
ระดับการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	1.00-1.49	1.50-2.49	2.50-3.49	3.50-4.49	4.50-5.00
	คะแนน	คะแนน	คะแนน	คะแนน	คะแนน

ตารางที่ 83 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการบริการที่ดี (SM-46)
(ต่อ)

<p>แผน ดำเนิน การ</p>	<p>- ประชุมบุคลากรทุกคนในโรงเรียนเพื่อชี้แจง การประเมินความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ความเป็นผู้นำที่มุ่งสู่การบริการ มีผลต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนของผู้อำนวยการโรงเรียน ที่จะต้องมีการประเมินทุกปี</p> <p>- แต่งตั้งคณะกรรมการในการพิจารณาประเด็นที่จะนำมาสร้างเครื่องมือในการประเมินความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ความเป็นผู้นำที่มุ่งสู่การบริการ</p> <p>- สร้างเครื่องมือและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ</p> <p>- เมื่อสิ้นปีการศึกษา คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผล สรุปและอภิปรายผล</p> <p>- นำผลที่ได้จากการประเมินความพึงพอใจมาเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการบริการที่ดี เรื่อง ความเป็นผู้นำที่มุ่งสู่การบริการ</p> <p>ในปีต่อไป</p>
<p>เอกสารที่ เกี่ยวข้อง</p>	<p>- แบบประเมินความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียนที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ความเป็นผู้นำที่มุ่งสู่การบริการ</p> <p>- รายงานสรุปผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียนที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ความเป็นผู้นำที่มุ่งสู่การบริการ</p>
<p>ผู้เก็บ ข้อมูล</p>	<p>คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของโรงเรียน</p>

ตารางที่ 84 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการบริการที่ดี (SM-47)

SM-47	มีความร่วมมือกับบุคลากรและชุมชนเพื่อสร้างความเท่าเทียมทางการศึกษา
คำนิยาม	ครู ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทางการศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เป้าหมายให้กับโรงเรียน เพื่อสร้างโอกาสให้กับนักเรียนในการได้เข้าเรียน ในการศึกษาเล่าเรียน การจบการศึกษา การมีงานทำ และการสร้างรายได้เพื่อความเท่าเทียมทางการศึกษา
มุมมอง (ด้าน)	
1. ครูสภา	1. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติตน
2. ก.ค.ศ.	2. ด้านความรู้ความสามารถ
วัตถุประสงค์	เพื่อวัดความร่วมมือกับบุคลากรและชุมชนเพื่อสร้างความเท่าเทียมทางการศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน โดยพิจารณาจากผลของความร่วมมือกับบุคลากรและชุมชนเพื่อสร้างความเท่าเทียมทางการศึกษาในรอบปีที่ผ่านมา
หน่วยวัด	จำนวนครั้ง
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	สรุปข้อมูลเมื่อสิ้นปีการศึกษา
ผู้กำหนดเป้าหมาย	บุคลากรทุกคนในโรงเรียน
ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารของโรงเรียน
ที่มาของเป้าหมาย	<u>ฐานข้อมูลในอดีต</u> จำนวนครั้งที่ผู้อำนวยการโรงเรียนมีความร่วมมือกับบุคลากรและชุมชนเพื่อสร้างความเท่าเทียมทางการศึกษาในปีการศึกษาที่ผ่านมา
ข้อมูลดิบในอดีต	จำนวนครั้งที่ผู้อำนวยการโรงเรียนมีความร่วมมือกับบุคลากรและชุมชนเพื่อสร้างความเท่าเทียมทางการศึกษาในปีการศึกษาที่ผ่านมา จำนวน 5 ครั้งต่อปีการศึกษา

ตารางที่ 84 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการบริการที่ดี (SM-47)
(ต่อ)

ระดับการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	< 5 ครั้ง	5 ครั้ง	6 ครั้ง	7 ครั้ง	> 7 ครั้ง
แผนดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมชี้แจงให้บุคลากรทราบถึงแนวการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานที่ผู้อำนวยการโรงเรียนมีความร่วมมือกับบุคลากรและชุมชนเพื่อสร้างความเท่าเทียมทางการศึกษา ซึ่งเป็นสมรรถนะการบริการที่ดี ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนของผู้อำนวยการโรงเรียน ที่จะต้องมีการประเมินทุกปี - แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามตรวจสอบ ผลการดำเนินงานความร่วมมือกับบุคลากรและชุมชนเพื่อสร้างความเท่าเทียมทางการศึกษา - เมื่อสิ้นปีการศึกษา คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผล สรุปและอภิปรายผล - นำผลที่ได้จากการประเมินความร่วมมือกับบุคลากรและชุมชนเพื่อสร้างความเท่าเทียมทางการศึกษา ที่บรรลุเป้าหมายและไม่บรรลุเป้าหมาย มาเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการบริการที่ดี เรื่อง มีความร่วมมือกับบุคลากรและชุมชนเพื่อสร้างความเท่าเทียมทางการศึกษา ในปีต่อไป 				
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> - รายงานผลการประเมินมีความร่วมมือกับบุคลากรและชุมชนเพื่อสร้างความเท่าเทียมทางการศึกษา 				
ผู้เก็บข้อมูล	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของโรงเรียน				

ตารางที่ 85 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการบริการที่ดี (SM-48)

SM-48	มีความสามารถช่วยเหลือผู้อื่น				
คำนิยาม	การอุทิศตนเพื่อช่วยเหลือบุคลากรในโรงเรียนในการปฏิบัติงานและกิจกรรมต่าง ๆ สร้างงานได้สำเร็จ มีความอดทนสามารถเข้าพบได้ง่าย เป็นกันเอง				
มุมมอง (ด้าน)					
1. ครูสภา	1. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติตน				
2. ก.ค.ศ.	2. ด้านความรู้ความสามารถ				
วัตถุประสงค์	เพื่อวัดความสามารถช่วยเหลือผู้อื่นของผู้อำนวยการโรงเรียน โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นในรอบปีที่ผ่านมา ว่าผู้อำนวยการโรงเรียนอุทิศตนเพื่อช่วยเหลือบุคลากรในโรงเรียนในการปฏิบัติงานและกิจกรรมต่าง ๆ อย่างไร				
หน่วยวัด	คะแนนเฉลี่ย				
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	สรุปข้อมูลเมื่อสิ้นปีการศึกษา				
ผู้กำหนดเป้าหมาย	บุคลากรทุกคนในโรงเรียน				
ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารของโรงเรียน				
ที่มาของเป้าหมาย	นโยบายองค์กร ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนร่วมกันกำหนดคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ความสามารถช่วยเหลือผู้อื่น โดยอิงเกณฑ์มาตรฐานส่วนประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale)				
ข้อมูลดิบในอดีต	คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ความสามารถช่วยเหลือผู้อื่น ในปีการศึกษาที่ผ่านมา				
เป้าหมายปีปัจจุบัน	คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ความสามารถช่วยเหลือผู้อื่น ในปีการศึกษาปัจจุบันเท่ากับหรือสูงกว่าปีที่ผ่านมา				
ระดับการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	1.00-1.49	1.50-2.49	2.50-3.49	3.50-4.49	4.50-5.00
	คะแนน	คะแนน	คะแนน	คะแนน	คะแนน

ตารางที่ 85 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการบริการที่ดี (SM-48)
(ต่อ)

แผนดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมบุคลากรทุกคนในโรงเรียนเพื่อชี้แจง การประเมินความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ความสามารถช่วยเหลือผู้อื่น มีผลต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนของผู้อำนวยการโรงเรียนที่จะต้องมีการประเมินทุกปี - แต่งตั้งคณะกรรมการในการพิจารณาประเด็นที่จะนำมาสร้างเครื่องมือในการประเมินความคิดเห็นที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ความสามารถช่วยเหลือผู้อื่น - สร้างเครื่องมือและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ - เมื่อสิ้นปีการศึกษา คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผล สรุปและอภิปรายผล - นำผลที่ได้จากการประเมินความคิดเห็นมาเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการบริการที่ดี เรื่อง มีความสามารถช่วยเหลือผู้อื่น ในปีต่อไป
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> - แบบประเมินความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียนที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง มีความสามารถช่วยเหลือผู้อื่น - รายงานสรุปผลการประเมินความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียนที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง มีความสามารถช่วยเหลือผู้อื่น
ผู้เก็บข้อมูล	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของโรงเรียน

ตารางที่ 86 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการบริการที่ดี (SM-49)

SM-49	มีความสามารถให้คำปรึกษาแนะนำ				
คำนิยาม	การมีทักษะในการแนะนำหรือให้คำปรึกษาแก่บุคลากรในโรงเรียนอยู่บนพื้นฐานของความถูกต้อง มีหลักการเหตุผล และสามารถปฏิบัติได้จริง โดยผลที่ได้รับหลังจากการนำไปใช้ปฏิบัติจริงแล้วประสบความสำเร็จหรือสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง				
มุมมอง (ด้าน)					
1. ครุสภา	1. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติตน				
2. ก.ค.ศ.	2. ด้านความรู้ความสามารถ				
วัตถุประสงค์	เพื่อวัดความสามารถให้คำปรึกษาแนะนำของผู้อำนวยการโรงเรียน โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นในรอบปีที่ผ่านมา				
หน่วยวัด	คะแนนเฉลี่ย				
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	สรุปข้อมูลเมื่อสิ้นปีการศึกษา				
ผู้กำหนดเป้าหมาย	บุคลากรทุกคนในโรงเรียน				
ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารของโรงเรียน				
ที่มาของเป้าหมาย	นโยบายองค์กร ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนร่วมกันกำหนดคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ความสามารถให้คำปรึกษาแนะนำ โดยอิงเกณฑ์มาตรฐานประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale)				
ข้อมูลดิบในอดีต	คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ความสามารถให้คำปรึกษาแนะนำ ในปีการศึกษาที่ผ่านมา				
เป้าหมายปีปัจจุบัน	คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ความสามารถให้คำปรึกษาแนะนำ ในปีการศึกษาปัจจุบันเท่ากับหรือสูงกว่าปีที่ผ่านมา				
ระดับการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	1.00-1.49	1.50-2.49	2.50-3.49	3.50-4.49	4.50-5.00
	คะแนน	คะแนน	คะแนน	คะแนน	คะแนน

ตารางที่ 86 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการบริการที่ดี (SM-49)
(ต่อ)

แผนดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมบุคลากรทุกคนในโรงเรียนเพื่อชี้แจง การประเมินความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ความสามารถให้คำปรึกษาแนะนำ มีผลต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนของผู้อำนวยการโรงเรียน ที่จะต้องมีการประเมินทุกปี - แต่งตั้งคณะกรรมการในการพิจารณาประเด็นที่จะนำมาสร้างเครื่องมือในการประเมินความพึงพอใจที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ความสามารถให้คำปรึกษาแนะนำ - สร้างเครื่องมือและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ - เมื่อสิ้นปีการศึกษา คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผล สรุปและอภิปรายผล - นำผลที่ได้จากการประเมินความพึงพอใจมาเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการบริการที่ดี เรื่อง มีความสามารถให้คำปรึกษาแนะนำในปีต่อไป
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> - แบบประเมินความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครอง และหน่วยงานภายนอกที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ความสามารถให้คำปรึกษาแนะนำ - รายงานสรุปผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครองและหน่วยงานภายนอกที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่อง ความสามารถให้คำปรึกษาแนะนำ
ผู้เก็บข้อมูล	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของโรงเรียน

ตารางที่ 87 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการบริการที่ดี (SM-50)

SM-50	สนับสนุนการเข้าร่วมกิจกรรมของผู้ปกครอง				
คำนิยาม	การสนับสนุนการเข้าร่วมกิจกรรมของผู้ปกครอง เมื่อมีกิจกรรมต่าง ๆ ในโรงเรียน ได้แก่ วันสำคัญต่าง ๆ ผู้ปกครองมาร่วมกิจกรรมที่ทางโรงเรียนได้เชิญมา ผู้ปกครองมาขอใช้สถานที่จัดอบรม สัมมนา งานต่างๆในโรงเรียน และสนับสนุนการเข้าร่วมกิจกรรมหรืองานต่าง ๆ ที่ผู้ปกครองได้เชิญให้ไปร่วม ซึ่งเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีและเป็นการบริการที่ดี				
มุมมอง (ด้าน)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ครูสภา 2. ก.ค.ศ. 				
วัตถุประสงค์	เพื่อวัดการสนับสนุนการเข้าร่วมกิจกรรมของผู้ปกครองของผู้อำนวยการโรงเรียน โดยพิจารณาจากผลการสนับสนุนการเข้าร่วมกิจกรรมของผู้ปกครองในรอบปีที่ผ่านมา				
หน่วยวัด	จำนวนครั้ง				
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	สรุปข้อมูลเมื่อสิ้นปีการศึกษา				
ผู้กำหนดเป้าหมาย	บุคลากรทุกคนในโรงเรียน				
ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารของโรงเรียน				
ที่มาของเป้าหมาย	ฐานข้อมูลในอดีต จำนวนครั้งที่ผู้อำนวยการโรงเรียนสนับสนุนการเข้าร่วมกิจกรรมของผู้ปกครองในปีการศึกษาที่ผ่านมา				
ข้อมูลดิบในอดีต	จำนวนครั้งที่ผู้อำนวยการโรงเรียนสนับสนุนการเข้าร่วมกิจกรรมของผู้ปกครองในปีการศึกษาที่ผ่านมา จำนวน 5 ครั้งต่อปีการศึกษา				
เป้าหมายปีปัจจุบัน	จำนวนครั้งที่ผู้อำนวยการโรงเรียนสนับสนุนการเข้าร่วมกิจกรรมของผู้ปกครองในปีการศึกษาปัจจุบัน เท่ากับจำนวน 6 ครั้งต่อปีการศึกษา				
ระดับการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	< 5 ครั้ง	5 ครั้ง	6 ครั้ง	7 ครั้ง	> 7 ครั้ง

ตารางที่ 87 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการบริการที่ดี (SM-50)
(ต่อ)

แผนดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมชี้แจงให้บุคลากรทราบถึงแนวการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานที่ผู้อำนวยการโรงเรียนสนับสนุนการเข้าร่วมกิจกรรมของผู้ปกครอง ซึ่งเป็นสมรรถนะการบริการที่ดี ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนของผู้อำนวยการโรงเรียน ที่จะต้องมีการประเมินทุกปี - แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามตรวจสอบ ผลการดำเนินงานสนับสนุนการเข้าร่วมกิจกรรมของผู้ปกครอง - เมื่อสิ้นปีการศึกษา คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผล สรุปและอภิปรายผล - นำผลที่ได้จากการประเมินสนับสนุนการเข้าร่วมกิจกรรมของผู้ปกครอง ที่บรรลุเป้าหมายและไม่บรรลุเป้าหมาย มาเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการบริการที่ดี เรื่อง สนับสนุนการเข้าร่วมกิจกรรมของผู้ปกครอง ในปีต่อไป
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	- รายงานผลการประเมินสนับสนุนการเข้าร่วมกิจกรรมของผู้ปกครอง
ผู้เก็บข้อมูล	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของโรงเรียน

พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบที่ 7 สมรรถนะการสื่อสาร (Communication)

ตารางที่ 88 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการสื่อสาร (C-51)

C-51	มีทักษะการเขียน
คำนิยาม	การใช้ภาษาเพื่อสื่อสารถึงความรู้ ความคิด ความรู้สึกและอารมณ์ต่าง ๆ จากผู้เขียนไปยังผู้อ่าน เช่น เขียนหนังสือ บทความทางวิชาการ ให้บุคลากร ในโรงเรียนนำไปใช้ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ
มุมมอง (ด้าน)	
1. ครูสภา	1. ด้านมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ
2. ก.ค.ศ.	2. ด้านความรู้ความสามารถ
วัตถุประสงค์	เพื่อประเมินทักษะการเขียนของผู้อำนวยการโรงเรียน พิจารณาจากการ ดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน ที่เกิดขึ้นในรอบปีที่ผ่านมา
หน่วยวัด	เปอร์เซ็นต์
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	สรุปข้อมูลเมื่อสิ้นปีการศึกษา
ผู้กำหนดเป้าหมาย	บุคลากรทุกคนในโรงเรียน
ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารงานบุคคลของโรงเรียน
ที่มาของเป้าหมาย	<u>ฐานข้อมูลในอดีต</u> พิจารณาจากการดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆที่เกิดจากทักษะการเขียนของผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ในปีการศึกษาที่ผ่านมา
ข้อมูลดิบในอดีต	เปอร์เซ็นต์การดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆที่เกิดจากทักษะการเขียนของผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ในปีการศึกษาที่ผ่านมา
เป้าหมายปีปัจจุบัน	เปอร์เซ็นต์การดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆที่เกิดจากทักษะการเขียนของผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ในปีการศึกษาปัจจุบันเท่ากับหรือสูงกว่าปีที่ผ่านมา

ตารางที่ 88 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการสื่อสาร
(C-51) (ต่อ)

ระดับการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	<60%	60-69%	70-79%	80-89%	>89%
แผนดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมบุคลากรในโรงเรียน และชี้แจงให้บุคลากรทราบถึงแนวการติดตามตรวจสอบผู้อำนวยการโรงเรียน - แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามตรวจสอบ การดำเนินโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดจากทักษะการเขียนของผู้อำนวยการโรงเรียน - เมื่อสิ้นปีการศึกษา คณะกรรมการประเมินผล เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผล สรุปและอภิปรายผล - นำผลที่ได้จากการประเมินสมรรถนะการสื่อสาร เรื่อง มีทักษะการเขียนไปใช้ในปีต่อไป 				
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	- รายงานผลการประเมินโครงการและกิจกรรมต่างๆ				
ผู้เก็บข้อมูล	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของโรงเรียน				

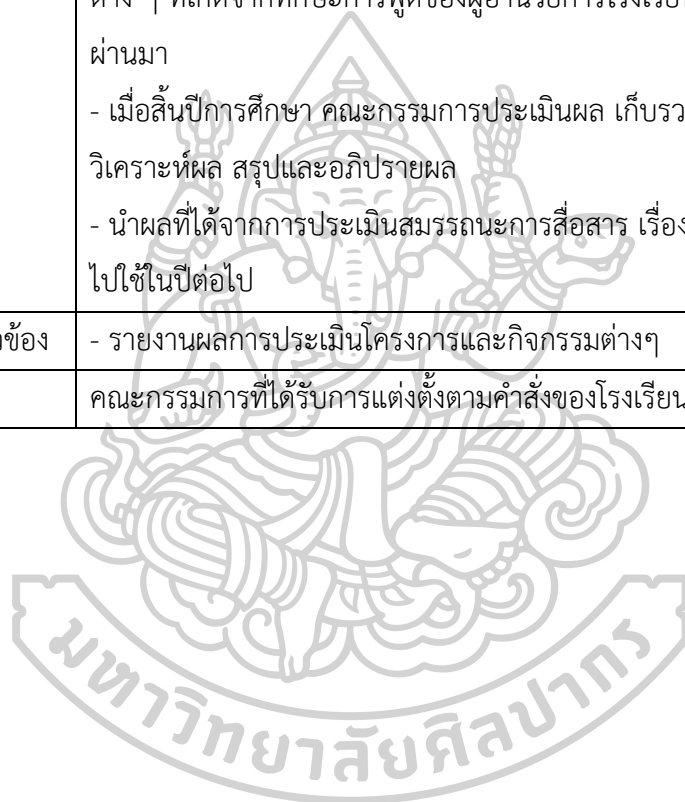


ตารางที่ 89 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการสื่อสาร (C-52)

C-52	มีทักษะการพูด				
คำนิยาม	การสื่อสารโดยใช้วัจนภาษา (การสื่อสารโดยใช้การพูดในระบบคำและประโยค) และอวัจนภาษา (การสื่อสารโดยไม่ใช้การพูดแต่ใช้สัญลักษณ์แทน) เพื่อให้ผู้ฟังได้รับข่าวสาร แล้วเกิดความเข้าใจในข่าวสารนั้นๆ เช่น พูดชี้แจงในที่ประชุมให้บุคลากรในโรงเรียนมีความเข้าใจได้ถูกต้อง				
มุมมอง (ด้าน)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ครุสภา 2. ก.ค.ศ. 				
วัตถุประสงค์	เพื่อประเมินทักษะการพูดของผู้อำนวยการโรงเรียน พิจารณาจากการดำเนินโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน ที่เกิดขึ้นในรอบปีที่ผ่านมา				
หน่วยวัด	เปอร์เซ็นต์				
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	สรุปข้อมูลเมื่อสิ้นปีการศึกษา				
ผู้กำหนดเป้าหมาย	บุคลากรทุกคนในโรงเรียน				
ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารงานบุคคลของโรงเรียน				
ที่มาของเป้าหมาย	<p><u>ฐานข้อมูลในอดีต</u></p> <p>พิจารณาจากการดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆที่เกิดจากทักษะการพูดของผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ในปีการศึกษาที่ผ่านมา</p>				
ข้อมูลดิบในอดีต	เปอร์เซ็นต์การดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆที่เกิดจากทักษะการพูดของผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ในปีการศึกษาที่ผ่านมา				
เป้าหมายปีปัจจุบัน	เปอร์เซ็นต์การดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆที่เกิดจากทักษะการพูดของผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ในปีการศึกษาปัจจุบันเท่ากับหรือสูงกว่าปีที่ผ่านมา				
ระดับการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	<60%	60-69%	70-79%	80-89%	>89%

ตารางที่ 89 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการสื่อสาร (C-52)
(ต่อ)

แผนดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมบุคลากรในโรงเรียน และชี้แจงให้บุคลากรทราบถึงแนวการติดตามตรวจสอบผู้อำนวยการโรงเรียน - แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามตรวจสอบ การดำเนินโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดจากทักษะการพูดของผู้อำนวยการโรงเรียน ที่เกิดขึ้นในรอบปีที่ผ่านมา - เมื่อสิ้นปีการศึกษา คณะกรรมการประเมินผล เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผล สรุปและอภิปรายผล - นำผลที่ได้จากการประเมินสมรรถนะการสื่อสาร เรื่อง มีทักษะการพูดไปใช้ในปีต่อไป
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	- รายงานผลการประเมินโครงการและกิจกรรมต่างๆ
ผู้เก็บข้อมูล	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของโรงเรียน



ตารางที่ 90 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการสื่อสาร (C-53)

C-53	มีทักษะการฟัง				
คำนิยาม	การได้รับสารที่ส่งมาและทำความเข้าใจความหมายของสารที่รับมา ได้อย่างเข้าใจตรงกัน เช่น การรับฟังนโยบายจากหน่วยงานต้นสังกัดแล้ว นำมาถ่ายทอดให้กับบุคลากรในโรงเรียนได้อย่างถูกต้องและชัดเจน				
มุมมอง (ด้าน)					
1. ครูสภา	1. ด้านมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ				
2. ก.ค.ศ.	2. ด้านความรู้ความสามารถ				
วัตถุประสงค์	เพื่อประเมินทักษะการฟังของผู้บริหารโรงเรียน พิจารณาจากการดำเนินโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน ที่เกิดขึ้นในรอบปีที่ผ่านมา				
หน่วยวัด	เปอร์เซ็นต์				
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	สรุปข้อมูลเมื่อสิ้นปีการศึกษา				
ผู้กำหนดเป้าหมาย	บุคลากรทุกคนในโรงเรียน				
ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารงานบุคคลของโรงเรียน				
ที่มาของเป้าหมาย	ฐานข้อมูลในอดีต พิจารณาจากการดำเนินโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดจากทักษะการฟังของผู้บริหารโรงเรียน เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ในปีการศึกษาที่ผ่านมา				
ข้อมูลดิบในอดีต	เปอร์เซ็นต์การดำเนินโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดจากทักษะการฟังของผู้บริหารโรงเรียน เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ในปีการศึกษาที่ผ่านมา				
เป้าหมายปีปัจจุบัน	เปอร์เซ็นต์การดำเนินโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดจากทักษะการฟังของผู้บริหารโรงเรียน เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ในปีการศึกษาปัจจุบันเท่ากับหรือสูงกว่าปีที่ผ่านมา				
ระดับการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	<60%	60-69%	70-79%	80-89%	>89%

ตารางที่ 90 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการสื่อสาร (C-53)
(ต่อ)

แผนดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมบุคลากรในโรงเรียน และชี้แจงให้บุคลากรทราบถึงแนวการติดตามตรวจสอบผู้อำนวยการโรงเรียน - แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามตรวจสอบ การดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆที่เกิดจากทักษะการฟังของผู้อำนวยการโรงเรียน - เมื่อสิ้นปีการศึกษา คณะกรรมการประเมินผล เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผล สรุปและอภิปรายผล - นำผลที่ได้จากการประเมินสมรรถนะการสื่อสาร เรื่อง มีทักษะการฟังไปใช้ในปีต่อไป
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	- รายงานผลการประเมินโครงการและกิจกรรมต่างๆ
ผู้เก็บข้อมูล	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของโรงเรียน



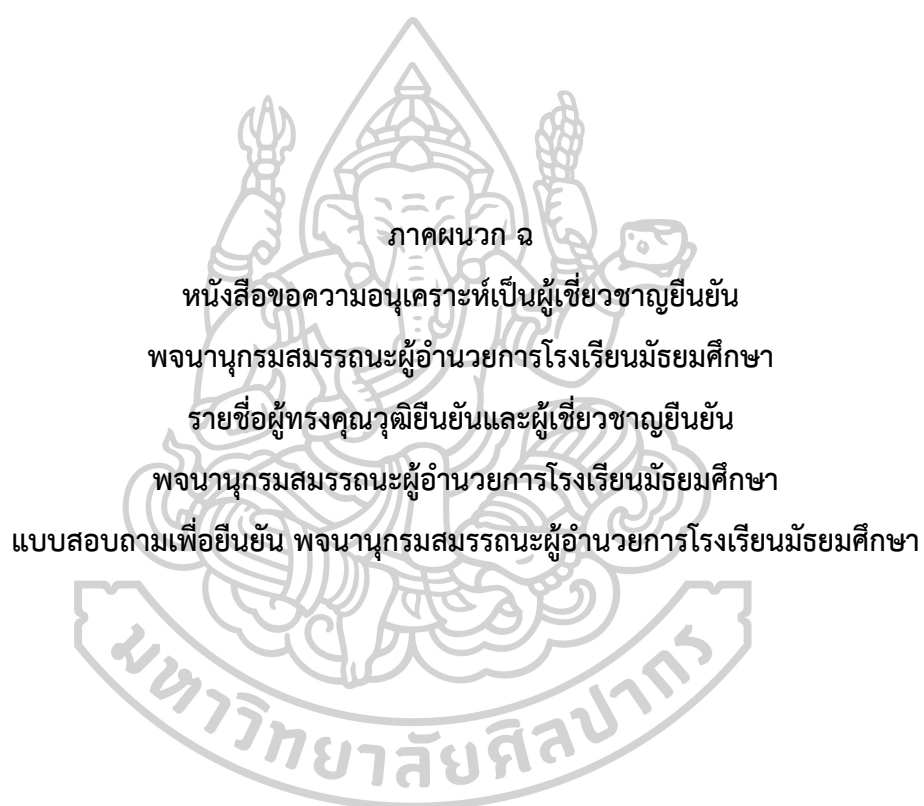
ตารางที่ 91 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการสื่อสาร (C-54)

C-54	มีทักษะการอ่าน				
คำนิยาม	การรู้สังเกตและทำความเข้าใจความหมายของทั้งวจนภาษาและอวจนภาษา เช่น นำความรู้ที่ได้จากการอ่าน มาถ่ายทอดให้กับบุคลากรในโรงเรียนและนำไปใช้ประโยชน์ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ				
มุมมอง (ด้าน)					
1. ครูสภา	1. ด้านมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ				
2. ก.ค.ศ.	2. ด้านความรู้ความสามารถ				
วัตถุประสงค์	เพื่อประเมินทักษะการอ่านของผู้อำนวยการโรงเรียน พิจารณาจากการดำเนินโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน ที่เกิดขึ้นในรอบปีที่ผ่านมา				
หน่วยวัด	เปอร์เซ็นต์				
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	สรุปข้อมูลเมื่อสิ้นปีการศึกษา				
ผู้กำหนดเป้าหมาย	บุคลากรทุกคนในโรงเรียน				
ผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารงานบุคคลของโรงเรียน				
ที่มาของเป้าหมาย	ฐานข้อมูลในอดีต พิจารณาจากการดำเนินโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดจากทักษะการอ่านของผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ในปีการศึกษาที่ผ่านมา				
ข้อมูลดิบในอดีต	เปอร์เซ็นต์การดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆที่เกิดจากทักษะการอ่านของผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ในปีการศึกษาที่ผ่านมา				
เป้าหมายปีปัจจุบัน	เปอร์เซ็นต์การดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆที่เกิดจากทักษะการอ่านของผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ในปีการศึกษาปัจจุบันเท่ากับหรือสูงกว่าปีที่ผ่านมา				
ระดับการประเมิน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	<60%	60-69%	70-79%	80-89%	>89%

ตารางที่ 91 พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สมรรถนะการสื่อสาร (C-54)
(ต่อ)

แผนดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมบุคลากรในโรงเรียน และชี้แจงให้บุคลากรทราบถึงแนวการติดตามตรวจสอบผู้อำนวยการโรงเรียน - แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามตรวจสอบ การดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆที่เกิดจากทักษะการอ่านของผู้อำนวยการโรงเรียน - เมื่อสิ้นปีการศึกษา คณะกรรมการประเมินผล เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผล สรุปและอภิปรายผล - นำผลที่ได้จากการประเมินสมรรถนะการสื่อสาร เรื่อง มีทักษะการอ่านไปใช้ในปีต่อไป
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	- รายงานผลการประเมินโครงการและกิจกรรมต่างๆ
ผู้เก็บข้อมูล	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของโรงเรียน





ที่ ศธ 6812.2 / ๗๙๙



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

4 มิถุนายน 2561

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันพจนานุกรม

เรียน ดร.เอมอร จันทนตรี

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 1 ฉบับ
2. แบบประเมินเพื่อยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายทวิช แจ่มจรัส รหัสนักศึกษา 58252903 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำ วิทยานิพนธ์เรื่อง “พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหาร การศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียน มัธยมศึกษา เพื่อประโยชน์ในการวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่าน มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะ
ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

1. ดร.สำเร็จ อ่อนสัมพันธ์
ตำแหน่ง อาจารย์ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
2. นายนิพนธ์ ก้องเวหา
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
วิทยฐานะ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
3. ดร.เอมอร จันทนตรี
ตำแหน่ง ศึกษาานิเทศก์ หัวหน้ากลุ่มงานวัดและประเมินผลทางการศึกษา
กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26
4. ดร.วัชรพงษ์ แพร่หลาย
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหัวไผ่วิทยาคม จังหวัดสิงห์บุรี
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5
5. ดร.เกศสุดา เนรมิตธนไพศาล
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมวัดดอนตูม จังหวัดราชบุรี
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8



แบบสอบถามเพื่อยืนยัน

พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ชื่อ – สกุล (ผู้ทรงคุณวุฒิ).....

ตำแหน่ง.....

สถานที่ทำงาน.....

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อสอบถามความคิดเห็นเพื่อยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ของงานวิจัยเรื่อง “พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา” โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย 1) เพื่อทราบสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) เพื่อทราบพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา และ 3) เพื่อทราบผลการยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมีข้อคำถามของการวิจัย 1) สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นอย่างไร 2) พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นอย่างไร และ 3) ผลการยืนยันพจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นอย่างไร

2. โปรดประเมินเพื่อยืนยัน พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยกรูณาเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างใต้เครื่องหมายที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านและหากมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมโปรดเขียนลงในช่องข้อเสนอแนะ โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

เห็นด้วยว่า พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความถูกต้องเหมาะสม เป็นไปได้ และมีประโยชน์

ไม่เห็นด้วยว่า พจนานุกรมสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความถูกต้องเหมาะสม เป็นไปได้ และมีประโยชน์

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิเป็นอย่างสูง ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

นายทวิช แจ่มจรัส

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

รหัส	พจนานุกรมสมรรถนะ ผู้อำนวยการโรงเรียน มัธยมศึกษา	มีความถูกต้อง		เหมาะสม		เป็นไปได้		มีประโยชน์	
		เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย	เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย	เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย	เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย
SM-46	มีความเป็นผู้นำที่มุ่งสู่ การบริการ								
SM-47	มีความร่วมมือกับ บุคลากรและชุมชนเพื่อ สร้างความเท่าเทียม ทางการศึกษา								
SM-48	มีความสามารถ ช่วยเหลือผู้อื่นได้								
SM-49	มีความสามารถให้ คำปรึกษาแนะนำได้								
SM-50	สนับสนุนการเข้าร่วม กิจกรรมของผู้ปกครอง								
องค์ประกอบที่ 7 สมรรถนะการสื่อสาร (Communication)									
C-51	มีทักษะการเขียน								
C-52	มีทักษะการพูด								
C-53	มีทักษะการฟัง								
C-54	มีทักษะการอ่าน								

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นายทวิช แจ่มจำรัส
วัน เดือน ปี เกิด	5 พฤศจิกายน 2517
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2529 ระดับประถมศึกษา โรงเรียนบ้านแหลมสะแก อำเภอเดิมบางนางบวช จังหวัดสุพรรณบุรี พ.ศ. 2535 ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนธรรมโชติศึกษาลัย อำเภอเดิมบางนางบวช จังหวัดสุพรรณบุรี พ.ศ. 2539 ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) วิชาเอก วิทยาศาสตร์ทั่วไป (เกียรตินิยมอันดับ 2) สถาบันราชภัฏนครปฐม อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม (นักศึกษาโครงการครูทายาท) พ.ศ. 2545 การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชา วิทยาศาสตร์ศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2556 ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาวิชา การบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี กรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2558 กำลังศึกษาปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม
ที่อยู่ปัจจุบัน	32 หมู่ที่ 3 ต.บางพึ่ง อ.บ้านหมี่ จ.ลพบุรี 15110

