



สมรรถนะของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม



โดย  
นางสาวจณิสตา บันทรักษ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2568

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร



สมรรถนะของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2568

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

SCHOOL ADMINISTRATOR'S COMPETENCY AND TEACHER'S PROFESSIONAL  
STANDARDS PERFORMANCE IN SCHOOL UNDER THE SECONDARY  
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE NAKHON PATHOM



By  
Miss Janista BANTARAK

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for Master of Education EDUCATIONAL ADMINISTRATION  
Department of Educational Administration  
Academic Year 2025  
Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ สมรรถนะของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู  
ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
นครปฐม  
โดย นางสาวจณิสตา บันทรักษ์  
สาขาวิชา การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2  
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริระประภา  
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ ดร. ชัดติยา ดั่งสำราญ

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
(ศาสตราจารย์ ดร. คณิต เขียววิชัย)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. สงวน อินทร์รักษ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(รองศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริระประภา)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ ดร. ชัดติยา ดั่งสำราญ)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก  
(รองศาสตราจารย์ ดร. พิชญากา ยืนยาว)

650620043 : การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2

คำสำคัญ : สมรรถนะของผู้บริหาร, การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู, สถานศึกษา

นางสาว จณิสตา บันทรักษ์: สมรรถนะของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร.  
นุชนรา รัตนศิริระประภา

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม 2) การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม จำนวน 27 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน และ ครู จำนวน 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 108 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) และการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู ตามข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การสื่อสารและจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การวิเคราะห์และการสังเคราะห์ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การพัฒนาตนเอง การบริการที่ดี การมีวิสัยทัศน์ และการทำงานเป็นทีม
2. การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน การจัดการเรียนรู้ และการปฏิบัติหน้าที่ครู
3. สมรรถนะของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม มีความสัมพันธ์แบบคล้อยตามกันในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

650620043 : Major EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Keyword : Competency, Teacher's Professional Standards Performance, School

Miss Janista BANTARAK : SCHOOL ADMINISTRATOR'S COMPETENCY AND TEACHER'S PROFESSIONAL STANDARDS PERFORMANCE IN SCHOOL UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE NAKHON PATHOM Thesis advisor : Associate Professor Nuchnara Rattanasirapha

The purposes of this research were to know 1) examine the School Administrators' Competency under the Secondary Educational Service Area Office Nakhon Pathom, 2) investigate the level of Teacher's Professional Standards Performance in Schools under the Secondary Educational Service Area Office Nakhon Pathom, and 3) explore the relationship between the administrators' competency and teachers' professional standards performance. The sample consisted of 27 schools under the jurisdiction of the Secondary Educational Service Area Office Nakhon Pathom. Four respondents were selected from each school, including one school director, one deputy director, and two teachers, totaling 108 participants. The research instruments were questionnaires designed to assess school administrators' competency based on the framework of the Office of the Teacher Civil Service and Educational Personnel Commission (OTEPC), and teachers' professional standards of performance based on the Teachers' Council of Thailand's Professional Standards Regulation (4th Edition, 2019). Data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, and Pearson's correlation coefficient.

The findings were as follows:

1. School Administrators' Competency in schools under the Secondary Educational Service Area Office Nakhon Pathom was found to be at a high overall level. When examined by domain, the descending order of mean scores was: Communication and Influencing, Caring and Developing Others, Analytical Thinking and Conceptual Thinking, Achievement Motivation, Expertise, Service Mind, Visioning, and Teamwork.

2. Teacher's Professional Standards Performance in Schools under the Secondary Educational Service Area Office Nakhon Pathom were also found to be at a high overall level. When analyzed by domain, the descending order of mean scores was: Relationships with Parents and Communities, Learning Management, and Professional Responsibilities.

3. The correlation between School Administrators' Competency and Teacher's Professional Standards Performance in Schools under the Secondary Educational Service Area Office Nakhon Pathom was significantly positive at the .01 level, indicating a strong and consistent relationship.



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ เรื่อง “สมรรถนะของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม” สำเร็จลุล่วงด้วยดีเพราะ ได้รับการอนุเคราะห์เป็นอย่างดีจาก รองศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตน์ศิริระประภา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์ ประธานคณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ ดร. ชัตติยา ดั่งสำราญ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม และ รองศาสตราจารย์ ดร.พิชญภา ยืนยาว ผู้ทรงคุณวุฒิในการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำ ในการแก้ไขปรับปรุงวิทยานิพนธ์จนเสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กฤษฎา วรพิน ดร.เตือนใจ คคดี ดร.สมพงษ์ เตชรัตนวรกุล ดร. กนกพร พิริยวุฒิกโรดมและดร.อรณิชา คชนาที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย ขอขอบพระคุณ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และ คณะครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ราชบุรี ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการทดลองเครื่องมือวิจัย รวมถึงโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลสำหรับการตอบแบบสอบถามที่เป็นประโยชน์อย่างมากสำหรับงานวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณเพื่อน กำลังใจจากบิดา มารดา และครอบครัวของผู้วิจัย ที่คอยผลักดัน ส่งเสริม ให้คำปรึกษา และอยู่เคียงข้าง ผู้วิจัยเสมอมา รวมถึง เพื่อนนักศึกษาปริญญาโทการบริหารการศึกษารุ่น 41 ทุกท่าน ที่ให้คำ แนะนำ สนับสนุน ช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจให้งานวิจัยสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

สุดท้ายนี้ ผู้เขียนขอขอบคุณตนเองที่มีความตั้งใจ มุ่งมั่น และพยายามอย่างเต็มที่ตลอดกระบวนการวิจัยและจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ จนสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายได้ในที่สุด หวังเป็นอย่างยิ่งว่าวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อวงการศึกษและการพัฒนาประเทศชาติ รวมถึงการบริหารการศึกษาในอนาคต

จณิสตา บันทรักษ์

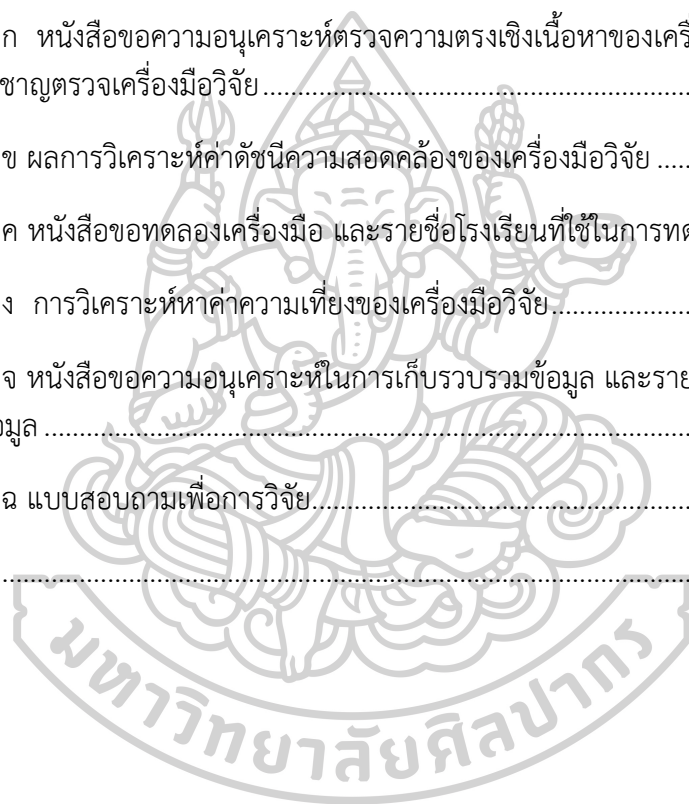
## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ซ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญแผนภูมิ.....	ท
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	9
ข้อคำถามของการวิจัย.....	9
สมมติฐานของการวิจัย.....	9
ขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย.....	9
ขอบเขตของการวิจัย.....	13
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	14
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	15
สมรรถนะของผู้บริหาร.....	15
ความเป็นมาของสมรรถนะ.....	15
ความหมายของสมรรถนะ.....	18
ความสำคัญของสมรรถนะ.....	20
ประเภทของสมรรถนะ.....	22

หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร .....	27
นักวิชาการต่างประเทศ .....	27
นักวิชาการไทย.....	39
การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู.....	49
ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับครูและวิชาชีพครู.....	49
ความหมายของคำว่าครู.....	49
ลักษณะของครูที่ดี .....	51
ความสำคัญของวิชาชีพครู.....	56
หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู .....	58
มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา .....	58
ที่มาของมาตรฐานวิชาชีพครู .....	60
มาตรฐานวิชาชีพครู.....	60
มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ .....	61
มาตรฐานการปฏิบัติงาน .....	62
มาตรฐานการปฏิบัติตน.....	63
มาตรฐานการปฏิบัติงานของครูในต่างประเทศ .....	64
ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม .....	67
ข้อมูลทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม .....	67
ข้อมูลโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม .....	68
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	69
งานวิจัยในประเทศ.....	69
งานวิจัยต่างประเทศ.....	77
สรุป.....	81
บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย .....	82

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย .....	82
ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย.....	82
ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย.....	82
ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย .....	82
ระเบียบวิธีวิจัย .....	83
แผนแบบของการวิจัย .....	83
ประชากร .....	83
กลุ่มตัวอย่าง .....	84
ผู้ให้ข้อมูล .....	84
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	87
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	87
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	88
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	89
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	89
สรุป.....	90
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	91
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ให้ข้อมูล.....	91
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา นครปฐม .....	93
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม .....	108
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตาม มาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ...	112
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	114
สรุปผลการวิจัย.....	114

การอภิปรายผล .....	115
ข้อเสนอแนะ .....	121
ข้อเสนอแนะของการวิจัย .....	122
ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป .....	123
รายการอ้างอิง .....	124
ภาคผนวก.....	133
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย และรายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย .....	134
ภาคผนวก ข ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือวิจัย .....	137
ภาคผนวก ค หนังสือขอตกลงเครื่องมือ และรายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการทดลองเครื่องมือ.....	146
ภาคผนวก ง การวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงของเครื่องมือวิจัย.....	149
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และรายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการเก็บข้อมูล .....	151
ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	154
ประวัติผู้เขียน .....	165



## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1	การกำหนดสมรรถนะแยกตามระดับตำแหน่งงานตามแนวคิดของอาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ุ ...	26
ตารางที่ 2	รายชื่อโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขตนครปฐม .....	68
ตารางที่ 3	ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล .....	84
ตารางที่ 4	สถานภาพของผู้ให้ข้อมูล .....	92
ตารางที่ 5	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขตนครปฐม โดยภาพรวม ( $X_{tot}$ ) .....	94
ตารางที่ 6	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขตนครปฐม ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ( $X_1$ ) .....	95
ตารางที่ 7	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขตนครปฐม ด้านการบริการที่ดี ( $X_2$ ) .....	97
ตารางที่ 8	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขตนครปฐม ด้านการพัฒนาตนเอง ( $X_3$ ) .....	98
ตารางที่ 9	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขตนครปฐม ด้านการทำงานเป็นทีม ( $X_4$ ) .....	99
ตารางที่ 10	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขตนครปฐม ด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์ ( $X_5$ ) .....	101
ตารางที่ 11	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขตนครปฐม ด้านการสื่อสารและจูงใจ ( $X_6$ ) .....	103
ตารางที่ 12	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขตนครปฐม ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ( $X_7$ ) .....	105
ตารางที่ 13	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขตนครปฐม ด้านการมีวิสัยทัศน์ ( $X_8$ ) .....	106

ตารางที่ 13	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม ด้านการมีวิสัยทัศน์ ( $X_8$ ) (ต่อ).....	107
ตารางที่ 14	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน วิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ ) ..	108
ตารางที่ 15	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม ด้านการปฏิบัติหน้าที่ครู ( $Y_1$ ).....	109
ตารางที่ 16	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม ด้านการจัดการเรียนรู้ ( $Y_2$ ).....	110
ตารางที่ 17	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน วิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม ด้านความสัมพันธ์กับ ผู้ปกครองและชุมชน ( $Y_3$ ) .....	111
ตารางที่ 18	การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตาม มาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม .....	112



## สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย .....	12
แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย .....	13



## บทที่ 1

### บทนำ

สถานการณ์ของโลกยุคปัจจุบันเต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี อีกทั้งการเกิดขึ้นของสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ยิ่งทำให้การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของสังคมโลกเปลี่ยนแปลงอย่างไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน โลกได้เปลี่ยนผ่านเข้าสู่ยุค VUCA World และ BANI World กล่าวคือ โลกมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ไม่สามารถคาดเดาหรือทำนายได้มีสถานะที่มีความไม่แน่นอนสูง คาดการณ์ได้ยาก ขาดความชัดเจน เป็นโลกที่มีความเปราะบาง และเต็มไปด้วยความกังวล ข้อมูลที่เกิดขึ้นในอดีตไม่สามารถใช้ทำนายสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นนั้นส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพซึ่งจะเป็นรากฐานที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ การศึกษาถือได้ว่าเป็นกลไกสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ เพื่อพัฒนาคนไทยให้มีศักยภาพ ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะให้พร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้น รวมทั้งสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและยืนหยัดในเวทีโลก<sup>1</sup> อีกทั้งยังเป็นกลไกสำคัญสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน สำหรับประเทศไทยได้มีการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็น คนดี เก่ง และมีคุณภาพ สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม สร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และมีภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งมีความสอดคล้องกับแผนการปฏิรูปประเทศ ที่ได้กำหนดกิจกรรมปฏิรูปที่ 2 การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนสู่การเรียนรู้ฐานสมรรถนะ เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีเป้าหมาย 3 ประการ ได้แก่ 1) ผู้เรียนทุกระดับเป็นผู้มีความรู้ ทักษะและใฝ่เรียนรู้ มีทักษะในการดำรงชีวิตใน โลกยุคใหม่ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลก เป็นพลเมืองที่ตื่นรู้ มีความรับผิดชอบ และมีจิต สาธารณะ 2) ครู/อาจารย์มีสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย การออกแบบ การ เรียนรู้ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ มีจิตวิทยาการเรียนรู้ สื่อและการใช้สื่อ เทคโนโลยี เพื่อการศึกษาและการ เรียนรู้ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริง มีความศรัทธาในวิชาชีพ และความเป็นครู และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษามีสมรรถนะในการบริหาร งานวิชาการ และการนิเทศการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย ด้านหลักสูตรการจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริง การนิเทศ การจัดการเรียนรู้ มีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีจิตวิทยาในการส่งเสริมและสร้างขวัญกำลังใจ

<sup>1</sup>สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, สมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีสากล ปี 2565 (IMD 2022), พิมพ์ครั้งที่ 1 (นนทบุรี: บริษัท 21 เซ็นจูรี จำกัด, 2566), ก.

ในการจัดการเรียนรู้ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ในการร่วมมือกับบุคคล หน่วยงานและชุมชน ในการส่งเสริมและสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ที่ปลอดภัยสำหรับผู้เรียน<sup>2</sup> สอดคล้องกับการดำเนินงานที่ผ่านมาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งได้กำหนดนโยบายด้านคุณภาพ ให้มีการพัฒนา ส่งเสริม ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา ครู รวมทั้งบุคลากรสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีสมรรถนะตามมาตรฐาน ตำแหน่ง และมาตรฐานวิชาชีพ<sup>3</sup> จะเห็นว่าประเด็นของการศึกษาไม่เพียงแต่ต้องคำนึงคุณภาพการศึกษาของนักเรียนเพียงเท่านั้น แต่ต้องคำนึงถึงการเตรียมครูและผู้บริหารให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นกลไกสำคัญและมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่ได้จากการบริหารที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลของสถานศึกษา จึงถือว่าเป็นบทบาทสำคัญของการบริหารจัดการศึกษาและภาระงานที่รับผิดชอบอยู่ให้เกิดผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ยิ่งขึ้น<sup>4</sup>

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ให้ความสำคัญกับครู ซึ่งกำหนดไว้ในหมวด 7 ว่าด้วยเรื่องครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา โดยสาระสำคัญในมาตรา 52 และมาตรา 53 ระบุว่า ให้กระทรวงส่งเสริมให้มีระบบ กระบวนการผลิต การพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง และให้มีองค์กรวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา มีฐานะเป็นองค์กรอิสระ มีอำนาจหน้าที่กำหนดมาตรฐานวิชา กำกับดูแลการปฏิบัติตามมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพ รวมทั้งการพัฒนาวิชาชีพ รวมถึง การจัดให้มีองค์กรวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่น คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการในการออกและเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด<sup>5</sup> ซึ่งในโอกาสต่อมาจึงได้มีการออกกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับความเป็นวิชาชีพทางการศึกษาขึ้น โดยพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา

<sup>2</sup>ไพฑูริย์ สีนลรัตน์, **ความเป็นผู้นำทางการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560), 415.

<sup>3</sup>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, **นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปิงบประมาณ พ.ศ. 2566**, (กลุ่มวิจัยและพัฒนานโยบาย, 2566).

<sup>4</sup>ธีระ รุญเจริญ, **การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : U.L.T. เพรสการพิมพ์, 2556), 18.

<sup>5</sup>สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, **กฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 4, กรุงเทพฯ : วี.ที.ซี คอมมิวนิเคชั่น, 2557.

พ.ศ. 2546 ได้กำหนดให้ครูสภา มีอำนาจหน้าที่ควบคุมมาตรฐานวิชาชีพ และบุคลากรทางการศึกษา โดยการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ควบคุมความประพฤติ และการดำเนินงานของครู ผู้บริหารสถานศึกษาผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่น ให้เป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพ<sup>6</sup> ดังนั้นครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่น จึงต้องปฏิบัติงานให้มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพที่ครูสภากำหนด และปัจจุบันได้มีข้อบังคับครูสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562 เป็นการสมควรแก้ไขเพิ่มเติม ข้อบังคับครูสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556 ในส่วนของวิชาชีพครูเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและทิศทางการศึกษาของประเทศ<sup>7</sup> เพื่อให้ผู้ประกอบวิชาชีพครูได้มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องและนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์การพัฒนาคูที่สำคัญนั้นไม่สามารถกระทำแยกส่วนกันได้ ต้องดำเนินไปทั้งระบบ ทั้งผู้บริหาร ครู และหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง โดยภาระงานของผู้บริหารที่สำคัญ คือ การส่งเสริมให้ครูดึงความสามารถและศักยภาพของตนออกมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนาองค์กรอย่างเต็มที่ โดยใช้รูปแบบและวิธีการจัดการความรู้ รวมทั้งแนวทางการดึงศักยภาพและขุมความรู้ดังกล่าวที่เหมาะสม ซึ่งรูปแบบดังกล่าวนี้เป็นรูปแบบที่ไม่ตายตัว ผู้บริหารสามารถปรับใช้และศึกษาหาแนวทางใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อสอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพการณ์ครูในโรงเรียนของตน รวมทั้งสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และแรงบันดาลใจในการทำงานแก่ครู<sup>8</sup> ทั้งนี้ทุกภาคส่วนได้เล็งเห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นที่ต้องดำเนินการเพื่อสร้างมาตรฐานวิชาชีพครูให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน<sup>9</sup> แผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) พ.ศ. 2564 ได้กล่าวไว้ว่า ครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำการ ซึ่งหมายรวมถึงผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของแต่ละบุคคล ทั้งด้านการใช้หลักสูตร การจัดการเรียนรู้ การวัดประเมินผลและการใช้สื่อการเรียนรู้สมัยใหม่ที่เน้น การเรียนรู้เชิงรุก ทักษะการสร้างสรรค์การวิจัยและนวัตกรรมและการสร้างผลงานทางวิชาการ การบริหารจัดการศึกษา และการนิเทศการศึกษา รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีและการสร้างนวัตกรรม ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในชีวิตจริง (Applying) และยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณครูอย่างเข้มแข็ง ซึ่งเป็นพื้นฐานของวิชาชีพครูที่สำคัญที่สุด ครูและบุคลากรทางการศึกษาควรได้รับ การอบรมให้มีสมรรถนะ

<sup>6</sup>พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546" ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 120, ตอนที่ 52 ก (11 มิถุนายน 2546): 4.

<sup>7</sup>ข้อบังคับครูสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562" ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 136, ตอนที่พิเศษ 68 ง (20 มีนาคม 2562): 18.

<sup>8</sup>สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, รายงานการวิจัยและพัฒนานโยบาย การพัฒนาคู และบุคลากรทางการศึกษา (กรุงเทพฯ: บริษัทพริกหวานกราฟิค จำกัด, 2553), 67.

<sup>9</sup>กัญญา เอี่ยมพญา, การพัฒนาวิชาชีพครู, พิมพ์ครั้งที่ 1 (นนทบุรี: 21 เซ็นจูรี่ จำกัด, 2561), 229.

ในการพัฒนาวิชาชีพ<sup>10</sup> แต่จากรายงานวิจัยของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา พบว่าวิชาชีพครู มีปัญหาทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพ อีกทั้งยังพบปัญหาด้านการผลิตและพัฒนาครูทั้งระบบ ครู และ บุคลากรทางการศึกษาจึงควรได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะพื้นฐานที่จำเป็นในสังคมโลกยุคใหม่ที่ ทันสมัยและเท่าทันโลก รวมทั้ง พัฒนาความรู้และทักษะให้เกิดสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ ตลอดจน พัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพของตนเองอย่างต่อเนื่อง<sup>11</sup> อีกทั้ง โลกปัจจุบัน มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วมาก ความรู้ ทักษะที่ครูได้รับมาจากระบบการศึกษาอาจล้าสมัยไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งหากครูไม่พัฒนาตนเอง ไม่ทำความเข้าใจเรื่องของมาตรฐานวิชาชีพครู ไม่นานนัก ครูอาจก้าวไม่ทันผู้เรียนที่มีความรวดเร็วในการศึกษาหาความรู้ผ่านระบบการเรียนรู้รูปแบบใหม่ๆ ที่มาพร้อมกับเทคโนโลยีสารสนเทศ<sup>12</sup> การจัดการศึกษาในยุคปัจจุบันโลก และสังคมที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างมาก มีปัญหา และความท้าทายอย่างมากมายนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นบุคคลสำคัญยิ่งที่จำเป็นต้องมีสมรรถนะสำคัญหลายประการเพื่อให้สามารถทำงานพัฒนาโรงเรียน ให้มีคุณภาพ<sup>13</sup> นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษา ยังมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนได้ด้วยการทำให้ ครูสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล<sup>14</sup> การที่ผู้บริหารมีสมรรถนะที่สูงกว่า สมรรถนะที่จำเป็นขององค์การจะมีส่วนในการขับเคลื่อนให้ผลการดำเนินงานขององค์การก้าวสู่ ความเป็นเลิศได้มากขึ้น<sup>15</sup> เนื่องจากสมรรถนะเป็นความสามารถที่สะท้อนโครงสร้างการพัฒนา ผู้บริหารทุกระดับ ทั้งในรูปแบบของความรู้ ทักษะ ความสามารถ พฤติกรรม และคุณลักษณะ ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ในการทำงาน<sup>16</sup> อย่างไรก็ตาม จากระบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า

<sup>10</sup>“แผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง),” *ราชกิจจานุเบกษา* เล่ม 138, ตอนพิเศษ 44ง (25 กุมภาพันธ์ 2564): 310-311.

<sup>11</sup>สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการปฏิรูปประเทศ, *แผนปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง)*, (กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560), 309-310.

<sup>12</sup>กัญญา เอี่ยมพญา, *การพัฒนาวิชาชีพครู*, พิมพ์ครั้งที่ 1 (นนทบุรี: 21 เซ็นจูรี จำกัด, 2561), 230.

<sup>13</sup>สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, *รายงานเฉพาะเรื่องที่ 8 การปฏิรูปครูและอาจารย์*, เข้าถึงเมื่อ 21 ตุลาคม 2567, เข้าถึงได้จาก <https://www.thaiedreform.org/wpcontent/uploads/2020/01/CommissionReport10.pdf>

<sup>14</sup>มูลนิธิเอเชีย (The Asia Foundation), *บทบาทที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้อำนวยการโรงเรียนไทยในศตวรรษที่ 21*, เข้าถึงเมื่อ 24 กันยายน 2567. เข้าถึงจาก <https://www.thailandleadership.org/instructional-leadership-series/1>

<sup>15</sup> David C. McClelland, Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*, 9(5), 1998, 331–339.

<sup>16</sup>Michael A. Campion et al, Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 2011, 225–262.

ผู้บริหารสถานศึกษายังประสบปัญหาสำคัญหลายประการ อาทิ การขาดทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารและการประสานงาน รวมถึงการขาดความเข้าใจในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์<sup>17</sup>

จากความเป็นมาและความสำคัญข้างต้น แสดงให้เห็นว่า มาตรฐานวิชาชีพครู มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของครู ครูจึงควรปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่เดียวกันนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาของครู ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรตระหนักถึงการส่งเสริมให้ครูปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลต่อคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน และความสำเร็จของสถานศึกษา ทั้งนี้ สมรรถนะของผู้บริหารถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มีส่วนสนับสนุนให้ผู้บริหารปฏิบัติภารกิจการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร อันจะส่งผลให้ครูมีการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูได้อย่างมีคุณภาพ นำไปสู่ประสิทธิผลในการจัดการศึกษาต่อไป

### ปัญหาของการวิจัย

ปัจจุบันทุกประเทศได้ให้ความสำคัญกับการศึกษา เพราะเชื่อว่าถ้าประชาชนในชาติได้รับการศึกษาที่ดีย่อมส่งผลให้ประเทศมีทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ ซึ่งจะเป็นกำลังที่สำคัญในการพัฒนาประเทศชาติให้มีความเจริญก้าวหน้าต่อไป<sup>18</sup> จากการศึกษารายงานผลการดำเนินงานการบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ 2566 รอบ 6 เดือน ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม พบว่า ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม เมื่อพิจารณาในแต่ละรายวิชา พบว่า ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 โดย วิชาคณิตศาสตร์มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละน้อยที่สุด (30.91) และในวิชาวิทยาศาสตร์และภาษาอังกฤษมีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 คือ 39.44 และ 39.74 ตามลำดับ และในส่วนของผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยร้อยละ ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้าน พื้นฐาน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 พบว่า วิชาภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และสังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละต่ำกว่าร้อยละ 50 เรียงจากน้อยไปมาก คือ 26.21, 26.53, 31.12 และ 36.39 ตามลำดับ<sup>19</sup>

<sup>17</sup>วิโรจน์ สารรัตน์, การบริหารสถานศึกษายุคใหม่. (กรุงเทพฯ : อักษรวิพัฒน์. จำกัด, 2561).

<sup>18</sup>กสิศรา จิตรชญาวนิช, การศึกษาและความเป็นครูไทย, พิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2561), 2.

<sup>19</sup>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม, รายงานผลการดำเนินงาน การบริหาร การศึกษาขั้นพื้นฐาน และการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ 2566 รอบ 6 เดือน, 21.

ซึ่งผลการทดสอบดังกล่าว สะท้อนให้เห็นว่า คุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

จากการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ได้แสดงถึงปัญหาที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้บริหารและปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพ จากการศึกษาสรุปผลการประเมินคุณภาพภายนอก รอบสี่ (พ.ศ.2559-2563) ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ได้ระบุว่า ผู้บริหารควรมีการชี้แจงงานให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้าใจและเห็นความสำคัญของงาน<sup>20</sup> และจากสรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT) การศึกษาสถานภาพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ที่ผ่านมา พบสภาพปัญหาอุปสรรค คือ การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ขององค์กรไปสู่ผู้ปฏิบัติยังมีความไม่ชัดเจน ขาดความเชื่อมโยง และทำความเข้าใจร่วมกัน<sup>21</sup> สะท้อนให้ว่าผู้บริหารยังมีสมรรถนะด้านการสื่อสารและจูงใจภายในองค์กรไม่ดีเท่าที่ควร ผู้บริหารจึงต้องพัฒนาการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ จุดที่ผู้บริหารควรพัฒนาในด้านสมรรถนะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ของผู้บริหาร คือ ผู้บริหารควรมีการกำหนดแนวทาง/วิธีการนำผลการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษาไปใช้ประโยชน์ให้ครอบคลุมทั้งการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดกระบวนการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร และการบริหารจัดการ<sup>22</sup> สะท้อนว่าผู้บริหารยังมีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ความเหมาะสมของแผนงาน/โครงการในความรับผิดชอบ รวมถึง การวางแผนและบริหารงาน ตลอดจนกำกับ ติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนการดำเนินงานได้ไม่มีประสิทธิภาพอย่างที่เราควรจะเป็น และยังพบสภาพปัญหาในกระบวนการบริหาร ซึ่งผู้บริหารควรใช้กระบวนการพัฒนาที่มีรูปแบบที่เหมาะสมกับกับบริบทของสถานศึกษาแต่ละแห่ง และควรมีการจัดทำระบบการบริหารจัดการคุณภาพเพื่อสร้างนวัตกรรมการบริหารที่มีลักษณะเฉพาะ<sup>23</sup> อีกทั้ง จากการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลรายงาน การประเมินตนเองของสถานศึกษา (SAR) และผลการประเมินคุณภาพภายนอกปีที่ผ่านมาของสถานศึกษาในสังกัด พบปัญหาและ

<sup>20</sup>โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์, บทสรุปสำหรับผู้บริหาร, 2562.

<sup>21</sup>โรงเรียนสิรินธรราชวิทยาลัย, รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (Self - Assessment Report : SAR) ปีการศึกษา 2565, (นครปฐม: กลุ่มนโยบายและแผน, 2566), 43.

<sup>22</sup>โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม (พระตำหนักสวนกุหลาบมัธยม), รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (Self-Assessment Report : SAR) ปีการศึกษา 2566, (นครปฐม: กลุ่มนโยบายและแผน, 2567), 87.

<sup>23</sup>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม, รายงานการประชุมผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ครั้งที่ 3/2566 (นครปฐม: กลุ่มอำนาจการ, 2566), 5.

อุปสรรค คือ การขาดการประเมินผลที่เป็นระบบ บางสถานศึกษาอาจขาดการประเมินผลที่มีมาตรฐานและระบบที่ชัดเจน ทำให้ไม่สามารถทราบถึงจุดที่ต้องปรับปรุง หรือพัฒนาได้<sup>24</sup> ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของสมรรถนะของผู้บริหารในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของโรงเรียน รวมถึงการระบุปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การวางแผนพัฒนาอย่างเป็นระบบและมีทิศทาง และจากการศึกษาสภาพปัญหาการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ในส่วนของมาตรฐานการปฏิบัติงานด้านการจัดการเรียนรู้ พบว่าครูต้องได้รับการพัฒนาความรู้ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา เนื่องจากครูใช้นวัตกรรมไม่สอดคล้องต่อเทคโนโลยีในปัจจุบัน ควรมีการปรับนวัตกรรมให้สอดคล้องต่อการพัฒนาของเทคโนโลยีในปัจจุบันมากขึ้น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อผู้เรียนยิ่งขึ้น<sup>25</sup> และเมื่อพิจารณาผลการติดตาม ประเมินผล การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามประเด็นที่สอดคล้องกับนโยบายและจุดเน้น นโยบายระยะเร่งด่วน และตัวชี้วัดแผนปฏิบัติการ ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ได้รับการประเมินในประเด็นการส่งเสริมพหุปัญญาของผู้เรียนอยู่ในระดับปรับปรุง<sup>26</sup> สะท้อนว่าครูมีความสามารถในการดูแลและพัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคลได้ตามศักยภาพของแต่ละคนได้ไม่เต็มที่ อย่างไรก็ตาม จากการศึกษารายงาน ติดตาม ประเมินผลการบริหาร และการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 (รอบ 6 เดือน) พบว่า การพัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะและทักษะที่จำเป็น มีปัญหาและอุปสรรค คือ ครูและบุคลากรทางการศึกษาขาดความเข้าใจและความตระหนักเกี่ยวกับทักษะศตวรรษ ที่ 21 มีการสอนที่ยังคงเน้นการท่องจำ และการเรียนรู้แบบดั้งเดิม มากกว่าการบูรณาการทักษะที่จำเป็นสำหรับอนาคต และยังพบความท้าทายในการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ครูบางส่วนยังขาดทักษะในการออกแบบกิจกรรมที่ส่งเสริมความคิด สร้างสรรค์ การคิดวิเคราะห์ และ การแก้ปัญหาขาดตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) หรือ กรณีศึกษาที่สามารถนำไปปรับใช้ กับบริบทของโรงเรียนได้ นอกจากนี้

<sup>24</sup>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม, รายงานผลการดำเนินงาน การบริหาร การศึกษาขั้นพื้นฐาน และการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ 2568 รอบ 6 เดือน, 35-37.

<sup>25</sup>โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม (พระตำหนักสวนกุหลาบมัธยม), รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (Self-Assessment Report : SAR) ปีการศึกษา 2566, (นครปฐม: กลุ่มนโยบายและแผน, 2567), 117.

<sup>26</sup>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, ผลการติดตาม ประเมินผล การบริหาร และการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามประเด็นที่สอดคล้องกับนโยบายและจุดเน้น นโยบายระยะเร่งด่วน และตัวชี้วัดแผนปฏิบัติการ ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม, 2567).

ในด้านการวัด และประเมินผล พบปัญหาและอุปสรรค คือ การวัดและประเมินผลที่ยังไม่รองรับทักษะศตวรรษที่ 21 ระบบการวัดผลและการประเมินผลส่วนใหญ่ยังคงเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนแบบดั้งเดิม มากกว่าการวัดทักษะสำคัญ เช่น ความคิดสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม หรือความสามารถในการแก้ปัญหา โดยครูบางส่วนยังขาดความเข้าใจ เกี่ยวกับการประเมินผลในรูปแบบทางเลือก เช่น Assessment for Learning (AfL), Portfolio, Performance-based Assessment อีกทั้งยังขาดเครื่องมือวัดและประเมินผลที่สามารถสะท้อนการพัฒนาทักษะที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างเป็นรูปธรรม<sup>27</sup> ซึ่งปัญหาดังกล่าว ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาครูให้มีมาตรฐานการปฏิบัติงานด้านการจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อบริบทและความเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบัน ในส่วนของมาตรฐานการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน พบว่า ครูควรส่งเสริมการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น และควรมีการสร้างนวัตกรรม เทคโนโลยีและสื่อออนไลน์ให้เพิ่มมากขึ้น<sup>28</sup> การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง และชุมชนผู้ปกครองบางส่วนยังไม่เข้าใจถึงความสำคัญของการ พัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 และ ยังยึดติดกับแนวทางการเรียนรู้แบบเดิม การเชื่อมโยงทุนวัฒนธรรมของชุมชนเข้ากับการเรียนรู้อาจยังไม่ถูกนำมาใช้อย่างเต็มที่ ทำให้เสียโอกาสในการสร้างสรรค์นวัตกรรมการเรียนรู้ที่มีบริบทเฉพาะของท้องถิ่น<sup>29</sup>

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้น สะท้อนให้เห็นว่า สมรรถนะของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ยังไม่เป็นไปตามเป้าประสงค์ของประสิทธิผลทางการศึกษาเท่าที่ควร จากปัญหาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ว่าอยู่ในระดับใด และมีความสัมพันธ์กันหรือไม่ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพของการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิผลที่ดีต่อสถานศึกษา ทั้งยังเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐมต่อไป

<sup>27</sup>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม, รายงานผลการดำเนินงาน การบริหาร การศึกษาขั้นพื้นฐาน และการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ 2568 รอบ 6 เดือน, 35-37.

<sup>28</sup>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม, รายงานการประชุมผู้อำนวยการ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ครั้งที่ 3/2566 (นครปฐม: กลุ่มอำนาจการ, 2566), 5.

<sup>29</sup>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม, รายงานผลการดำเนินงาน การบริหาร การศึกษาขั้นพื้นฐาน และการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ 2568 รอบ 6 เดือน, 35-37.

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังต่อไปนี้

1. เพื่อทราบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม
2. เพื่อทราบการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

### ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อคำถามของการวิจัยดังต่อไปนี้

1. สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม อยู่ในระดับใด
2. การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม อยู่ในระดับใด
3. ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

### สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับข้อคำถาม ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานของการวิจัยดังต่อไปนี้

1. สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม อยู่ในระดับมาก
2. การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม อยู่ในระดับมาก
3. สมรรถนะของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม มีความสัมพันธ์กัน

### ขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย

การจัดการศึกษาในสถานศึกษาเป็นการดำเนินการในลักษณะขององค์การเชิงระบบ การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้นำทฤษฎีเชิงระบบซึ่งเป็นแนวคิดของลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) มาเป็นขอบข่ายเชิงมโนทัศน์สรุปของการวิจัย โดยมีองค์ประกอบของระบบ 5 องค์ประกอบ คือ 1) ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ และทรัพยากรสารสนเทศ 2) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation Process)

หมายถึง การดำเนินงานภายในของสถานศึกษา และระบบการจัดการ การปฏิบัติงาน องค์กรประกอบ บางส่วนของระบบการจัดการการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความสามารถด้านเทคนิคของผู้บริหารโรงเรียน และบุคลากรอื่น ๆ รวมถึงทักษะในการตัดสินใจและการสื่อสาร แผนการดำเนินงาน และ ความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง กิจกรรมที่ดำเนินการโดยผู้บริหารโรงเรียน และ บุคลากรภายในองค์กรซึ่งจะส่งผลต่อผลผลิตของสถานศึกษา 3) ปัจจัยผลผลิต (Outputs) หมายถึง การบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา เป็นผลลัพธ์ หรือความสำเร็จของระบบ อันได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ประสิทธิภาพของครู ระดับการพัฒนาของนักเรียน และครู อัตราการออกจากโรงเรียนกลางคัน การเพิ่มขึ้นของจำนวนครู การขาดเรียน และการขาดงาน ของครู ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครู ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน ทักษะคตินของ นักเรียนต่อโรงเรียน และความพึงพอใจในงานของครู 4) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เป็นสารสนเทศ ที่ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ระบบ ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการแก้ไขข้อบกพร่องในกระบวนการเปลี่ยนแปลง หรือปัจจัยนำเข้าหรือทั้งสองอย่างซึ่งจะส่งผลต่อผลผลิตในอนาคตของโรงเรียน 5) สิ่งแวดล้อม (Environment) หมายถึง สภาพแวดล้อมรอบ ๆ โรงเรียน บริบททางสังคม การเมือง และเศรษฐกิจที่ เข้ามามีกระทบต่อโรงเรียน<sup>30</sup>

จากการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของ ผู้บริหาร มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้ อาทิ สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) ได้กำหนดสมรรถนะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารไว้ 3 สมรรถนะ คือ 1) การคิดเชิงกลยุทธ์(Strategic Thinking) 2) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leading) 3) การจัดการด้านความสัมพันธ์ (Relationship Management)<sup>31</sup> ในส่วนของซีเวล (Zwell) ได้แบ่ง สมรรถนะออกเป็น 5 กลุ่ม ประกอบด้วย 1) สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในหน้าที่การงาน (Task Achievement Competencies) 2) สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ (Relationship Competencies) 3) สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attribute Competencies) 4) สมรรถนะด้าน การบริหารจัดการ (Managerial Competencies) 5) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Competencies)<sup>32</sup> สำหรับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ได้กำหนดสมรรถนะไว้ 8 สมรรถนะ ซึ่งประกอบด้วย 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement

<sup>30</sup>Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration; Concepts and Practices**, 7<sup>th</sup> ed. (London: SAGE Publication, Inc 2022), 24-25.

<sup>31</sup>Lyle M. Spencer and Signe M. Spencer, **Competency at Work: Models for Superior Performance**, 3<sup>rd</sup> ed (USA: John Wiley & Sons, 2009), 29-30.

<sup>32</sup>Michael Zwell, **Creating a Culture of Competence** (New York: John Wiley and Sons, 2000), 38-45.

Motivation) 2) การบริการที่ดี (Service Mind) 3) การพัฒนาตนเอง (Expertise) 4) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) 5) การวิเคราะห์และสังเคราะห์ (Analytical Thinking and Conceptual Thinking) 6) การสื่อสารและจูงใจ (Communication and Influencing) 7) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร (Caring and Developing Others) และ 8) การมีวิสัยทัศน์ (Visioning)<sup>33</sup> นอกจากนี้ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ได้สรุปองค์ประกอบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3 ด้าน คือ 1) สมรรถนะด้านความรู้ 2) สมรรถนะด้านทักษะ และ 3) สมรรถนะด้านคุณลักษณะ<sup>34</sup>

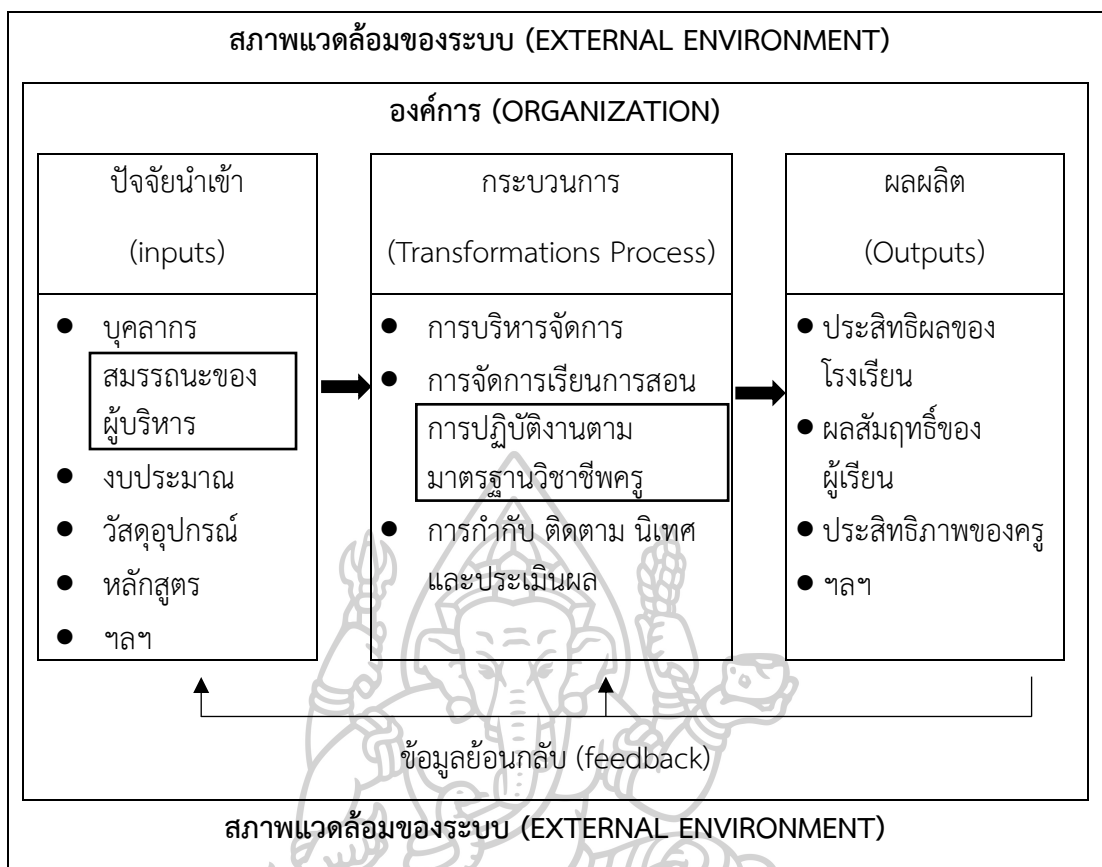
ผู้วิจัยได้นำข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562 ในส่วนของมาตรฐานการปฏิบัติงาน มาเป็นขอบข่ายแนวคิดในการวิจัย ประกอบด้วย 1) การปฏิบัติหน้าที่ครู 2) การจัดการเรียนรู้ 3) ความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน<sup>35</sup> (ดังแผนภูมิที่ 1)



<sup>33</sup>สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา, สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา (กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ, 2558), 18-25.

<sup>34</sup>สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, เครื่องมือส่งเสริมการขับเคลื่อนประสิทธิภาพ การจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน(สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา), (กรุงเทพฯ : พรินทวนกราฟฟิค, 2562), 4-9.

<sup>35</sup>"ข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562" ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 136, ตอนพิเศษ 68 ง (20 มีนาคม 2562): 18-20.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย

ที่มา : Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and practices**, 7<sup>th</sup> ed. (California: Thousand Oaks, 2022), 25.

: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, **หลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา** (กรุงเทพฯ : ครูสภาลาดพร้าว, 2548), 14-18.

: "ข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562" **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 136, ตอนพิเศษ 68 ง (20 มีนาคม 2562): 18-20.

### ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เพื่อเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขอบเขตการวิจัย โดยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบและดูแลการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้กำหนดสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในส่วนของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาได้กำหนดไว้ 8 สมรรถนะ ซึ่งประกอบด้วย 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การพัฒนาตนเอง 4) การทำงานเป็นทีม 5) การวิเคราะห์และสังเคราะห์ 6) การสื่อสารและจูงใจ 7) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และ 8) การมีวิสัยทัศน์ เป็นตัวแปรต้นของการวิจัย และแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู ผู้วิจัยได้เลือกศึกษามาตรฐานการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู ตามข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562 ประกอบด้วย 1) การปฏิบัติหน้าที่ครู 2) การจัดการเรียนรู้ 3) ความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน เป็นตัวแปรตามของการวิจัย ดังแผนภูมิที่ 2

สมรรถนะของผู้บริหาร ( $X_{tot}$ )	การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู ( $Y_{tot}$ )
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ( $X_1$ )	1. การปฏิบัติหน้าที่ครู ( $Y_1$ )
2. การบริการที่ดี ( $X_2$ )	2. การจัดการเรียนรู้ ( $Y_2$ )
3. การพัฒนาตนเอง ( $X_3$ )	3. ความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน ( $Y_3$ )
4. การทำงานเป็นทีม ( $X_4$ )	
5. การวิเคราะห์และการสังเคราะห์ ( $X_5$ )	
6. การสื่อสารและจูงใจ ( $X_6$ )	
7. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร ( $X_7$ )	
8. การมีวิสัยทัศน์ ( $X_8$ )	

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, **หลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา** (กรุงเทพฯ : คุรุสภาลาดพร้าว, 2548), 14-18.

: "ข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562" **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 136, ตอนพิเศษ 68 ง (20 มีนาคม 2562): 18-20.

## นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายเฉพาะของคำที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ให้ตรงกัน ผู้วิจัยได้ให้นิยามความหมายของคำต่าง ๆ ไว้ ดังนี้

**สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน** หมายถึง คุณลักษณะ พฤติกรรม ความสามารถ รวมถึงทักษะ ความรู้ แรงจูงใจ อุปนิสัย คุณลักษณะเฉพาะตัวของบุคคล ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้จากพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงออกมาของแต่ละคน ซึ่งช่วยสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนเองรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กรประกอบด้วย 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การพัฒนาตนเอง 4) การทำงานเป็นทีม 5) การวิเคราะห์และสังเคราะห์ 6) การสื่อสารและจูงใจ 7) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และ 8) การมีวิสัยทัศน์

**การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู** หมายถึง การปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ระบุไว้ในข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562 ไม่รวมมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ และมาตรฐานการปฏิบัติตน ทั้งนี้ สำหรับมาตรฐานการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 1) การปฏิบัติหน้าที่ครู 2) การจัดการเรียนรู้ 3) ความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน

**โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม** หมายถึง สถานศึกษาของรัฐในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม ซึ่งประกอบด้วยโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เปิดสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ที่อยู่ในเขตพื้นที่จังหวัดนครปฐม รวมทั้งสิ้น 29 โรงเรียน

## บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ที่กว้างขวางและถูกต้อง ผู้วิจัยได้ศึกษา วรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษา คือ สมรรถนะของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมองค์ความรู้ และนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ ตลอดจนจัดระเบียบข้อมูล โดยมีประเด็นสำคัญที่สอดคล้องการวิจัย แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย 1) สมรรถนะของผู้บริหาร 2) การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู 3) ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม และ 4) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### สมรรถนะของผู้บริหาร

ในยุคที่การศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจ บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา จึงมีส่วนสำคัญในการกำหนดทิศทางและมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน สมรรถนะจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูและคุณภาพการเรียนการสอน ผู้บริหารที่มีคุณสมบัติและทักษะที่เหมาะสมไม่เพียงแต่จะสามารถบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ยังสามารถสร้างแรงบันดาลใจและความมุ่งมั่นให้กับครูและนักเรียน เนื่องจากผู้บริหารไม่เพียงแต่ต้องมีความรู้ความสามารถในด้านการศึกษา แต่ยังต้องมีทักษะด้านการสื่อสาร การตัดสินใจ และการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ดีและสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของทุกคนในองค์กร ผู้บริหารจึงควรมีความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญในประเด็นของสมรรถนะของผู้บริหารอย่างถูกต้องและนำไปใช้ได้อย่างเหมาะสม

### ความเป็นมาของสมรรถนะ

แนวคิดเรื่อง "สมรรถนะ" (Competence หรือ Competency) ต่างจากแนวคิดอื่น ๆ ทางการบริหารซึ่งมักเริ่มต้นจากอุตสาหกรรม วิศวกร หรือผู้ปฏิบัติในโรงงานที่คิดค้นกระบวนการในการปรับปรุงองค์กรและงานของตนขึ้น หรือเกิดจากนักวิชาการที่ได้พัฒนาทฤษฎีด้านพฤติกรรมองค์กรหรือการพัฒนาองค์กรขึ้นโดยวิธีการเชิงนิรนัย แต่แนวคิดด้านสมรรถนะนี้ถือกำเนิดขึ้นจากงานวิจัยด้านจิตวิทยาซึ่งมีฐานทางทฤษฎีที่ได้รับการพัฒนาและมีการพิสูจน์ทดลองเชิงประจักษ์มายาวนานย้อนกลับไปสมัยสงครามโลกครั้งที่สอง เมื่อกองทัพสหรัฐฯ มีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมเข้ารับการฝึกเป็นนักบินในยามนั้น วงการวิชาการยอมรับกันโดยทั่วไปว่าการคัดเลือกทางจิตวิทยาซึ่งใช้กระบวนการที่เป็นวิทยาศาสตร์ สามารถนำมาใช้สรรหาคนเข้าสู่ตำแหน่งงานได้ กองทัพบกจึงเชิญ ฟลานาแกน (Flanagan) มาเป็นผู้จัดตั้งโครงการจิตวิทยาการบิน และท่านได้มีบทบาทสำคัญในการออกแบบเครื่องมือคัดเลือก แสดงศักยภาพจะเป็นนักบินที่มี

ประสิทธิผลให้แก่กองทัพสหรัฐฯ ด้วย วิธีการที่เรียกว่า "Critical Incidents" ฟลานาแกน (Flanagan) ได้ตีพิมพ์บทความที่สำคัญยิ่งฉบับหนึ่งเมื่อปี ค.ศ. 1954 ชื่อ "The Critical Incident Technique" ลงในวารสาร Psychological Bulletin วงการจิตวิทยาถือว่าโครงการจิตวิทยาการบินนี้เป็นหนึ่งในบรรดาโครงการจิตวิทยาประยุกต์ที่ประสบความสำเร็จสูงสุด ในช่วงเวลาใกล้เคียงกันนั้น ศาสตราจารย์เมอร์เรย์ (Murray) แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) กำลังศึกษาค้นคว้าในเรื่องบุคลิกภาพของมนุษย์ และเสนอทฤษฎีว่า บุคลิกภาพนั้นเกิดจากแรงขับเคลื่อนภายใน แต่ไม่ใช่แรงขับเคลื่อนพื้นฐาน (Drives) อย่างเช่น เพศสัมพันธ์ หรือความหิว หรือความกลัว แต่เป็น 4 แรงขับเคลื่อนเชิงจิตวิทยา (psychogenic needs) เช่น การมุ่งผลสัมฤทธิ์ จิตใจก้าวร้าว ความเจ้าระเบียบ เป็นต้น<sup>36</sup>

ต่อมาจนถึงปัจจุบันคือ แมคเคลแลนด์ (McClelland) ซึ่งเป็นต้นคิดในการพิสูจน์เป็นครั้งแรกในโลกว่า Achievement Motive (แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์) นั้นสามารถทำให้เกิดขึ้นได้ในวัยผู้ใหญ่ โดยในทศวรรษที่ 1960 ท่านได้จัดการฝึกอบรมหลักสูตร Achievement Motivation Training เพื่อสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์นี้ด้วยความร่วมมือกับองค์การเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศสหรัฐอเมริกา (USAID) ในการฝึกอบรมครั้งนั้น แมคเคลแลนด์ (McClelland) ได้สังเคราะห์ Critical Incident Technique และ Thematic Apperception Technique (ซึ่งต่อมาพัฒนาไปเป็นเครื่องมือการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลสมรรถนะที่ชื่อ Behavioral Event Interview) มาเป็นเครื่องมือหลักในการทำควาเข้าใจและสร้างแรงจูงใจ และใช้เครื่องมือนี้เพื่อฝึกอบรมนักธุรกิจชาวอินเดียนให้เกิดแรงจูงใจลักษณะดังกล่าวขึ้น หลังจากความสำเร็จครั้งนั้นกระทรวงการต่างประเทศสหรัฐฯ ได้ว่าจ้างให้ท่านและคณะดำเนินการวิจัยโครงการร่วมกับกระทรวงการต่างประเทศสหรัฐฯ โครงการดังกล่าวเป็นจุดตั้งต้นของแนวคิดและกระบวนการวิธีในการศึกษาเรื่อง "Competency" ในเวลาต่อมาเมื่อถึงต้นทศวรรษที่ 1970 แนวคิดเรื่องสมรรถนะก็เป็นที่รับรู้ในวงการจากบทความอันลือลั่นชื่อ "Testing for Competence Rather Than for Intelligence" ซึ่งแมคเคลแลนด์ (McClelland) ได้เขียนลงในวารสาร American Psychologist ในปี ค.ศ. 1973 เพื่อนำเสนอวิธีการวัดผลทางการศึกษาแบบใหม่ซึ่งมีความเหมาะสมครอบคลุมและสามารถทำนายความสำเร็จในชีวิตการทำงานของบัณฑิตผู้สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยในยุคนั้นได้มากกว่าการวัดเชิงพุทธิปัญญา (Cognitive) แต่เพียงด้านเดียวในปัจจุบัน ผู้ที่ศึกษาเรื่องสมรรถนะจะคุ้นชินกับแนวคิดเรื่อง "ภูเขาน้ำแข็ง" ซึ่งในแต่ละระดับความลึกมีความซับซ้อนต่าง ๆ กัน ที่มาของความเข้าใจในเรื่องนี้มาจากการศึกษาค้นคว้าอย่างลึกซึ้งในเรื่องบุคลิกภาพหรือ "Personality" การศึกษาเรื่องบุคลิกภาพที่ลงลึกและแสดงรายละเอียดนี้ไม่เพียงเป็นการดึงความสนใจให้กลับมาสู่ "มนุษย์" มาสู่เนื้อหาของความรู้สึกนึกคิดและ

<sup>36</sup>ศิริรัตน์ พิริยธนาลัยและจุฑา เทพหัสดิน ณ อยุธยา, Competency สมรรถนะ เข้าใจ ใช้ เป็น เห็นผล (กรุงเทพฯ: ซิกเนเจอร์ โสลูชั่นส์, 2553), 12-29.

จำแนกแยกแยะความลึกและความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ที่นำมาซึ่งพฤติกรรมมนุษย์ โดยระบุได้ว่า คนแต่ละคน มีลักษณะพฤติกรรมอย่างไร คิดอะไร และปฏิบัติอะไร การวิจัยทำให้พบว่า สิ่งที่แมคเคลแลนด์ (McClelland) และคณะเรียกว่า "Motives" นั้นต่างจากสิ่งที่เรียกว่า "Values" ทั้งสองสิ่งนี้แม้ต่างเป็นองค์ประกอบของบุคลิกภาพเช่นเดียวกันแต่ส่งผลที่ต่างกัน Motives คือแรงขับเคลื่อนเบื้องลึกในใจมนุษย์ซึ่งมีพลังในการคัดเลือกและขับเคลื่อนพฤติกรรมโดยธรรมชาติของบุคคลนั้น ๆ ส่วน Values เป็นสิ่งที่ผ่านกระบวนการคิดแล้วว่าเป็นที่พึงปรารถนาในสังคม จึงนำไปสู่พฤติกรรมอันเป็นผลจากการตัดสินใจเลือก อีกทั้งยังขึ้นอยู่กับกาลเทศะ ในระยะยาวหรือเมื่อบริบทแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปบุคลิกภาพในส่วนนี้ก็อาจเปลี่ยนแปลงไปได้ ประโยชน์สูงสุดขององค์ความรู้ ด้านการวิจัยบุคลิกภาพของมนุษย์อยู่ที่ความสามารถในการทำนายพฤติกรรม และความสามารถนี้เองที่ทำให้แนวทางการวิจัยแบบ แมคเคลแลนด์ (McClelland) ได้รับการตอบรับจากองค์กรต่าง ๆ เป็นอย่างดี<sup>37</sup>

การค้นพบที่ยืนยันว่าสมรรถนะสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างได้คือการศึกษาต้นแบบความเป็นเลิศของเจ้าหน้าที่สารนิเทศของกระทรวงการต่างประเทศสหรัฐฯ ในเวลานั้น สงครามเวียดนามกำลังเข้มข้น มีกระแสการต่อต้านสหรัฐฯ ในหลายประเทศ และเจ้าหน้าที่สารนิเทศที่ประจำตามประเทศต่าง ๆ มีภารกิจอันสำคัญที่จะต้องสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่ประเทศ ตลอดจนสร้างสายสัมพันธ์ทางวัฒนธรรมกับกลุ่มพลังต่าง ๆ ในหลายประเทศ รวมทั้งลดความรู้สึกเป็นศัตรูต่อสหรัฐฯ อันล้วนเป็นภารกิจสำคัญยิ่งและจำเป็นต้องใช้ความสามารถส่วนบุคคลเพื่อพลิกฟื้นสถานการณ์อันล่อแหลมในหลายครั้ง มูลเหตุที่ทีมงานแมคเคลแลนด์ (McClelland) ได้รับเชิญให้ไปทำการศึกษาด้านนี้ เนื่องจากกระบวนการคัดเลือกเจ้าหน้าที่สารนิเทศในเวลานั้นใช้กระบวนการสอบความรู้ทางวิชาการเฉพาะด้าน การวัดสติปัญญา และความสามารถในการใช้ภาษา อันเป็นการสอบที่ใช้กันอยู่ทั่วไป แต่กลับปรากฏว่า ผู้ที่มีคะแนนสอบดี เมื่อได้รับการบรรจุเข้าปฏิบัติงานมักได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานต่ำ ตรงกันข้ามกับผู้ที่มีคะแนนสอบต่ำ กล่าวโดยสรุปคือ คะแนนสอบเข้ารับราชการจะ "ผกผัน" กับผลการปฏิบัติงานจริง หลายคนเริ่มนับว่าโครงการนั้นเป็นจุดกำเนิดของแนวคิดเรื่องสมรรถนะเนื่องจากเป็นครั้งแรกที่มีการศึกษาแบบแผนของความสัมพันธ์คุณสมบัติส่วนบุคคลกับผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยเป็นการศึกษาแบบเปิดใจไม่มีการกำหนดสมมติฐานใดไว้ก่อน สิ่งที่ได้พบจึงมีข้อองค์ประกอบหนึ่งของบุคลิกภาพ และไม่มุ่งเน้นการวัดเนื้อหาความรู้สึนึกคิดเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง แต่เป็นการวัดสิ่งทั้งหมดที่ประกอบขึ้นมาเป็นคุณสมบัติและพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลเหล่านั้น ซึ่งเราได้รู้จักกันภายหลังในนาม Competency (แปลเป็นไทยว่า "สมรรถนะ "ขีดความสามารถ" ฯลฯ) ผลการศึกษาครั้งนี้จึงถือเป็นพัฒนาการขั้นตงผลึกของความเข้าใจในพฤติกรรมของมนุษย์รวมทั้งวิธีการในการเก็บข้อมูลและแปลผลของสิ่งซึ่งเป็นนามธรรมอย่างยิ่งและจำกั้อยู่ในมือ "ผู้เชี่ยวชาญทางจิตวิทยา" อย่างไม่สามารถอธิบายให้คนธรรมดาสามัญเข้าใจได้ แนวคิด

<sup>37</sup> เรื่องเดียวกัน.

เรื่องสมรรถนะจึงอาจถือได้ว่าเป็นผลของการลงทุนลงแรงศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์นับครั้งไม่ถ้วนมานานกว่า 20 ปี ของนักวิจัยคณะนี้<sup>38</sup>

### ความหมายของสมรรถนะ

ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการองค์กรในระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาความหมายของสมรรถนะ ได้มีนักการศึกษา กำหนดนิยามและคำจำกัดความของสมรรถนะในหลายมุมมองที่ต่างกันอย่างสิ้นเชิง แต่ยังคงมีลักษณะ คล้ายคลึงกัน โดยนักการศึกษาได้ให้ความหมายเกี่ยวกับสมรรถนะไว้ดังนี้

แมคเคลแลนด์ (McClelland) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายใต้ปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดใน งานที่ตนเองรับผิดชอบ<sup>39</sup>

โบยาซีส (Boyatzis) ได้ให้ความหมายของ สมรรถนะ ว่าเป็นลักษณะพื้นฐานของบุคคลที่ ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีกว่าในตำแหน่งงาน<sup>40</sup>

โบมและสปาร์โรว์ (Boam and Sparrow) กล่าวถึงความหมายของ สมรรถนะไว้ 2 ลักษณะ คือ 1) สมรรถนะคือความสามารถของบุคคลที่จะปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐาน ที่กำหนด และ 2) สมรรถนะเป็นชุดของพฤติกรรมบุคคลที่ถูกนำมาใช้เพื่อให้อาจทำงานบรรลุผล หรือนำไปสู่ ผลงานที่ดี<sup>41</sup>

สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ลักษณะ รากฐานของบุคคลหนึ่งหรือสถานการณ์หนึ่ง ๆ ได้ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงระหว่าง สมรรถนะกับผลงาน ที่เหนือกว่าเป็นการพิจารณาถึงคุณลักษณะของแต่ละคน ลักษณะของพฤติกรรมและทักษะที่สำคัญ<sup>42</sup>

<sup>38</sup>เรื่องเดียวกัน.

<sup>39</sup>David C. McClelland, "Testing for Competence rather than for "Intelligence"," *American Psychologist* 28, 1 (January 1973): 57-83.

<sup>40</sup>Richard E. Boyatzis, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance* (New York: John Wiley & Sons, 1982), 9.

<sup>41</sup>Rosemary Boam and Paul Sparrow, *Designing and Achieving competency : A Competency-Based Approach to Developing People and Organization*, (London : McGraw-Hill Ryerson, Limited, 1992), 8-12.

<sup>42</sup>Lyle M. Spencer and Signe M. Spencer, *Competency at work: Models for Superior Performance* (The United State of America: John Wiley and Sons Inc, 1993), 9.

กรีน (Green) ให้ความหมายของคำว่าสมรรถนะว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ที่แสดงออกมาถึงลักษณะนิสัยในการทำงานและ ทักษะการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์<sup>43</sup>

เซอร์มอน (Shermon) นิยามว่า สมรรถนะ หมายถึง ลักษณะพื้นฐานของบุคคลที่ทำให้บุคคลนั้นสามารถทำงานในตำแหน่งหรือสถานการณ์นั้นได้ดีขึ้น หรือคุณสมบัติ ทักษะที่ช่วยให้บุคคลทำงานได้ดีกว่าในสถานการณ์ที่กำหนด<sup>44</sup>

มาร์คัสและคณะ (Markus and Others) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง มาตรฐานขั้นต่ำในการทำงาน โดยมีการกำหนดระดับของความสามารถแตกต่างกันไปในแต่ละระดับ<sup>45</sup>

รอธเวลล์ (Rothwell) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ ว่าหมายถึง ลักษณะเด่นของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ทักษะ บทบาททางสังคม องค์กรความรู้ ซึ่งทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม<sup>46</sup>

เฮลริเกิล, แจ็คสัน และสโลคัม (Hellriegel, Jackson, and Slocum) ได้สรุปความหมายจากแอน มัลคาฮี (Anne Mulcahy) ซึ่งเป็นผู้นำธุรกิจที่มีอิทธิพล ในฐานะประธานบริษัท Xerox Corporation ไว้ดังนี้ สมรรถนะเป็นการรวบรวมความรู้ ทักษะ พฤติกรรม รวมถึงทัศนคติ เป็นคุณลักษณะที่สนับสนุนให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสมรรถนะในสถานศึกษาเหล่านี้จะช่วยให้การบริหารงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสบผลสำเร็จ<sup>47</sup>

เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ที่ถูกต้องเกี่ยวกับความหมายของคำว่าสมรรถนะ ผู้วิจัยได้ศึกษาในส่วนของความหมายของสมรรถนะจากทัศนะของนักวิชาการของไทยที่ได้กล่าวถึงไว้ในลักษณะที่คล้ายคลึงกันสรุปได้ดังนี้

<sup>43</sup>Paul C. Green, **Building robust competencies: Linking human resource system to organizational strategies** (San Francisco: Jossey-Bass, 1999), 5.

<sup>44</sup>Ganesh Shermon, **Competency Based Hrm: A Strategic Resource for Superior Performance** (New Delhi: Tata McGraw-Hill, 2004), 105.

<sup>45</sup>Leanne H. Markus, Helena D. Cooper-Thomas, and Keith N. Allpress, Confounded by competencies? An evaluation of the evolution and use of competency models. **New Zealand Journal of Psychology**, 34(2), (2005), 117-126.

<sup>46</sup>William J. Rothwell, **Reinventing human resource management: Competency-based** (n.p., 2007), 8.

<sup>47</sup>Don Hellriegel, Susan E. Jackson, and John W. Slocum, **Management: A competency based approach**, 11<sup>th</sup> ed., (OH: Thomson South-Western, 2008), 4.

นิสตาร์ก เวชยานนท์ กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ชีตความสามารถของบุคคลที่จะปฏิบัติงานให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด และเป็นพฤติกรรมที่ทำให้คนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งไม่เกี่ยวกับตัวงานโดยตรง<sup>48</sup>

นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์ กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ลักษณะของชีตความสามารถที่เป็นกลุ่มของความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้จากพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงออกมาของแต่ละคน สามารถวัดและสังเกตเห็นได้<sup>49</sup>

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ ได้ให้นิยามของสมรรถนะว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะพิเศษที่อยู่ในตัวบุคคลโดยสะท้อนออกมาเป็นพฤติกรรมการแสดงออกที่บ่งบอกว่าบุคคลนั้นมีความรู้ทักษะ และคุณลักษณะพิเศษอย่างไร โดยมีความเชื่อว่าความสามารถที่บุคลากรมีนั้นจะส่งผลต่อเป้าหมายหรือผลลัพธ์ตามที่องค์กรกำหนดขึ้น<sup>50</sup>

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ได้นิยามความหมายของสมรรถนะว่า สมรรถนะ หมายถึง การผสมผสานระหว่าง ทักษะ องค์ความรู้ พฤติกรรม คุณลักษณะ ที่จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น<sup>51</sup>

จากที่นักการศึกษาได้กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า สมรรถนะ คุณลักษณะ พฤติกรรม ความสามารถ รวมถึงทักษะ ความรู้ แรงจูงใจ อุปนิสัย คุณลักษณะเฉพาะตัวของบุคคล ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้จากพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงออกมาของแต่ละคน ซึ่งช่วยสนับสนุนให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนเองรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร

### ความสำคัญของสมรรถนะ

เพื่อให้เกิดตระหนักถึงความสำคัญของสมรรถนะ ผู้วิจัยได้ศึกษาความสำคัญของสมรรถนะซึ่งมีนักการศึกษาได้ให้ทัศนะไว้ดังนี้

ฮาเมลและพราฮาลาด (Hamel and Prahalad) ได้ให้ความสำคัญของสมรรถนะว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันเกิดจากการที่องค์กรใช้ระยะเวลาอันยาวนานในการสร้างสมรรถนะ

<sup>48</sup>นิสตาร์ก เวชยานนท์, Competency-Based Approach, พิมพ์ครั้งที่ 7 (นนทบุรี: บริษัทเดอะ กราฟิโก ซิสเต็มส์ จำกัด, 2559), 35.

<sup>49</sup>นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์, หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560), 87.

<sup>50</sup>อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์, Competency Assessment Tool เครื่องมือประเมินชีตความสามารถของบุคลากร, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2561), 13.

<sup>51</sup>สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา กระทรวงศึกษาธิการ, กรอบสมรรถนะครูเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ซี-ทีซีเอฟ) (กรุงเทพฯ: บริษัท ออนป้า จำกัด, 2562), 4.

องค์กรที่มีหลัก (Core Competencies) ดีกว่าคู่แข่งชั้น รวมถึงการเรียนรู้ที่เร็วกว่า และ การประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้เรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>52</sup>

บ็อกซอล (Boxall) ได้กล่าวว่า การสร้างสมรรถนะที่จำเป็นมาเป็นเวลานานจะทำให้องค์กร เกิดความสำเร็จในการแข่งขัน ซึ่งความสำเร็จในการแข่งขันไม่ได้มาง่าย ๆ เพียงแค่การตัดสินใจบางสิ่ง บางอย่างในปัจจุบัน<sup>53</sup>

เคย์ (Kay) กล่าวว่า สมรรถนะเป็นตัวกำหนดโอกาสที่บริษัทจะดำรงรักษาความได้เปรียบ ทางการแข่งขันขององค์กร ซึ่งสมรรถนะดังกล่าวจะเป็นสิ่งที่นำมาซึ่งความยิ่งใหญ่ขององค์กรในที่สุด<sup>54</sup>

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ กล่าวว่า สมรรถนะไม่ได้เป็นเพียงการแสดงออกที่เป็นขั้นตอนงาน แต่สมรรถนะที่คาดหวังจากบุคลากรในองค์กรยังเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) หรือต้นน้ำที่ดีได้อีกด้วย ทั้งนี้ การมองเพียงปลายน้ำ (KPIs) อย่างเดียวจึงไม่เพียงพอ การมองต้นน้ำและกลางน้ำจึงเป็น เรื่องสำคัญเช่นเดียวกัน ซึ่งสมรรถนะเปรียบเสมือนต้นน้ำและกลางน้ำที่จำเป็นสำหรับพนักงานที่พึงต้องมี<sup>55</sup>

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้กำหนดให้สมรรถนะหลักขององค์กรเป็นเกณฑ์คุณภาพ TQA (Thailand Quality Award) โดยระบุว่าสมรรถนะหลักเป็นเรื่องที่องค์กรชำนาญที่สุด เป็นขีดความสามารถสำคัญเชิงกลยุทธ์ เป็นแกนหลักที่ทำให้องค์กรบรรลุพันธกิจ ซึ่งสร้างความได้เปรียบในวงการให้แก่องค์กร หรือสถานภาพแวดล้อมของการบริการ<sup>56</sup>

จะเห็นว่า สมรรถนะถือปัจจัยนำเข้าสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งมีบทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและความสำเร็จระยะยาวขององค์กร ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรได้อย่างต่อเนื่อง

<sup>52</sup>Gary Hamel and Coimbatore K. Prahalad, The core competences of the organization. *Harvard Business Review*, (May-June 1990): 79-93.

<sup>53</sup>Peter F. Boxall, The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal*, 6(3), 1996, 59-75.

<sup>54</sup>John A. kay, Strategy and the illusions of grand designs, *Mastering Strategy*, *Financial Times*, (1999), 2-4.

<sup>55</sup>อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, การพัฒนา Core Competency บนแนวคิด 70:20:10, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: เอช อาร์ ซีเอ็นเตอร์, 2559), 11.

<sup>56</sup>สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กระทรวงอุตสาหกรรม, เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2561-2562, (กรุงเทพฯ: บริษัท โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด (มหาชน), 2560), 136.

## ประเภทของสมรรถนะ

แมคเคลแลนด์ (McClelland) ได้อธิบายว่าสมรรถนะเป็นสิ่งที่ประกอบขึ้นมาจาก ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ/แรงจูงใจ (Attitude/Motive) จากการศึกษาของ แมคเคลแลนด์ (McClelland) พบว่า สมรรถนะสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) หมายถึง ความรู้ หรือทักษะพื้นฐาน ที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน เช่น ความสามารถในการอ่าน หรือความรู้ในสินค้าที่ตนขายอยู่เป็นประจำ ซึ่งสมรรถนะขั้นพื้นฐานเหล่านี้ไม่ทำให้บุคคลมีผลงานที่แตกต่างจากผู้อื่น หรือไม่สามารถทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าผู้อื่นได้

2. สมรรถนะขั้นแยกแยะได้ (Differentiating Competencies) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐาน หรือดีกว่าบุคคลทั่วไป ซึ่งสมรรถนะในกลุ่มนี้จะมุ่งเน้นที่การใช้ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ (รวมถึง ค่านิยม ทัศนคติ และแรงจูงใจ) เพื่อช่วยให้เกิดผลสำเร็จ ที่ดีเลิศในงาน อีกทั้งยังเป็นสมรรถนะที่นักวิชาการจำนวนมากให้ความสำคัญในการพัฒนาให้เกิดขึ้น ในตัวบุคคล<sup>57</sup>

ฮามเอลและพราฮาลาด (Hamel and Prahalad) ได้ใช้คำว่าว่า "core competency" ในการแบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. Core competency ที่เป็นสมรรถนะหลักขององค์กร (organizational competencies) ซึ่งเป็นกลุ่มความรู้ทางเทคนิคที่สำคัญขององค์กร ที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันและยังเป็น สิ่งที่ลอกเลียนได้ยาก เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายทางกลยุทธ์และเป็นแนวทางในการกำหนดกระบวนการ ทำงานต่าง ๆ โดยสมรรถนะหลักขององค์กรต้องมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมขององค์กร

2. Core competency ที่เป็นสมรรถนะหลักของบุคคล (individual competencies) เป็นกลุ่มสมรรถนะที่มุ่งเน้นให้บุคคลทำงานในตำแหน่งที่รับผิดชอบปฏิบัติงานได้ดีกว่าคนอื่น<sup>58</sup>

ไบแฮมและมอยเยอร์ (Byham and Moyer) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะเพื่อ ใช้ในการประเมินความสำเร็จขององค์กร ออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะด้านพฤติกรรม (Behavioral competency) หมายถึง สิ่งที่คนพูดหรือกระทำ ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้ดีหรือไม่ดี

<sup>57</sup>David C. McClelland, "Testing for Competence rather than for "Intelligence", *American Psychologist* 28, 1 (January 1973): 57-83.

<sup>58</sup>Gary Hamel and Coimbatore K. Prahalad, *Competing for the Future*, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1994.

2. สมรรถนะด้านความรู้ (Knowledge competency) หมายถึง ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับข้อเท็จจริง เทคโนโลยี วิชาชีพ กระบวนการ ตลอดจนความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงานและความรู้เกี่ยวกับองค์กร

3. สมรรถนะด้านแรงจูงใจ (Motivational competency) หมายถึง วิธีที่บุคคลแสดงความรู้สึกรักต่องาน ต่อองค์กร หรือต่อสภาพทางภูมิศาสตร์ขององค์กร โดยทั้ง 3 สมรรถนะนี้จะเกี่ยวข้องกันองค์ประกอบด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และความสามารถ (Ability) รวมทั้งคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคล ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร<sup>59</sup>

กล่าวหาญ ณาน ได้จำแนกสมรรถนะออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่สะท้อนออกมาในลักษณะของการสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กร ให้ประสบความสำเร็จตามที่กำหนดขึ้น โดยพฤติกรรมของบุคคลที่สะท้อนออกมาจะอยู่ในรูปแบบของความรู้ ทักษะ ตลอดจนความสามารถพื้นฐานทั่วไปที่ตรงตามความต้องการหลักของบริษัท ซึ่งกำหนดไว้เพื่อให้สอดคล้องและเป็นประโยชน์กับตำแหน่งหรืองานนั้น ๆ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม (Teamwork) การติดต่อสื่อสาร (Communication) การคิดริเริ่ม (Initiative) และจิตบริการ (Service Mind)

2. สมรรถนะทางการจัดการ (Management Competency) เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่สะท้อนออกมาในลักษณะของความรู้ ทักษะ ตลอดจนความสามารถในการบริหารจัดการงานที่ปฏิบัติอยู่ รวมไปถึงการบริหารจัดการบุคคลที่เกี่ยวข้อง ประสานงานกับส่วนอื่น ตลอดจนมีทักษะในการรับคำสั่งและถ่ายทอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การวางแผนและการจัดองค์กร (Planning and Organizing) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Problem Solving and Decision) ทักษะการวิเคราะห์ (Analytical Skill) การจัดการทรัพยากร (Resources Management)

3. สมรรถนะตามหน้าที่รับผิดชอบ (Functional Competency) เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่สะท้อนออกมาในลักษณะของความรู้ ทักษะ ตลอดจนความสามารถที่เฉพาะเจาะจงตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตรงตามความต้องการหลักของบริษัทซึ่งกำหนดไว้ เพื่อให้สอดคล้องและเป็นประโยชน์กับตำแหน่งหรืองานนั้น ๆ

4. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่สะท้อนออกมาในลักษณะของความรู้ ทักษะ ตลอดจนความสามารถเฉพาะตัวส่วนบุคคลที่มีมาตั้งแต่เกิด หรือพัฒนาจนเกิดความชำนาญในภายหลัง รวมไปถึงพฤติกรรม ตลอดจนทัศนคติของบุคคลนั้น ที่ส่งเสริม

---

<sup>59</sup>William C. Byham and Reed P. Moyer, **Organizing genius: the secret of creative collaboration**. UK: Kindle Store, 2006, 113.

ความสามารถในการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น รวมไปถึงการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ซึ่งเรามักจะเรียกว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคล<sup>60</sup>

โชติชวัล พุกิจกาญจน์ ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (core competency) หมายถึง ความสามารถหลักที่ทุกคนจำเป็นต้องมี ซึ่งอาจแบ่งได้ 3 ประเภทตามบริบทขององค์กร คือ

1.1 ความสามารถหลักของทุกคนในองค์กร (organization competency) หมายถึง ความสามารถที่จำเป็นของพนักงานทุกคน ตั้งแต่ระดับแรงงาน ระดับปฏิบัติการ และระดับบริหารทั้งระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง เช่น ความรู้เกี่ยวกับประวัติความเป็นมาขององค์กร โครงสร้างองค์กร ค่านิยม กฎระเบียบข้อปฏิบัติทั่วไป เป็นต้น

1.2 ความสามารถหลักของทุกคนในฝ่าย หรือแผนก (department/division competency) หมายถึง ความสามารถที่จำเป็นของพนักงานทุกคน ทุกระดับของฝ่าย หรือแผนก ในองค์กร เช่น ในฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ พนักงานทุกคนจะต้องสามารถตอบคำถามเกี่ยวกับ กฎระเบียบการเข้าออกงาน การลาหยุด และสวัสดิการเบื้องต้นได้ และต้องมีความสามารถในการใช้โปรแกรมไมโครซอฟท์ออฟฟิศ และสามารถนำเสนอโนบายต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในที่ประชุม หรือต่อพนักงานจำนวนมากได้

1.3 ความสามารถหลักของทุกคนในหน่วยงาน (section/unit competency) หมายถึง ความสามารถที่จำเป็นของพนักงานทุกคน ทุกระดับของหน่วยงาน เช่น ในส่วนการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ พนักงานทุกคนจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการเข้ารับฝึกอบรมและพัฒนา ต้องสามารถเขียนโครงการฝึกอบรม และต้องสามารถดำเนินการ และประสานงานจัดโครงการ ฝึกอบรมได้ เป็นต้น

2. ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง หรือส่วนบุคคล (function/individual competency) หมายถึง ความสามารถตามหน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่งงานซึ่งจะมีความแตกต่างกัน ในแต่ละคน เช่น ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จะต้องมีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ ในการบริหาร มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทุกส่วนงาน พร้อมทั้งรู้และเข้าใจจุดแข็ง และจุดอ่อนของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่หากเป็นเจ้าหน้าที่ด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD office) อาจจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเครื่องมือที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD tools) โดยตรง เป็นต้น<sup>61</sup>

<sup>60</sup>กล้าหาญ ญ น่าน, การจัดการผลการปฏิบัติงาน, (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2559), 50.

<sup>61</sup>โชติชวัล พุกิจกาญจน์, COMPETENCY MANAGEMENT การจัดการขีดความสามารถ (กรุงเทพฯ : ปัญญาชน, 2562), 22-23.

อาจารย์ ภูวิทย์พันธ์ุ กล่าวว่า การนำสมรรถนะมาใช้ต้องมีการจัดกลุ่มหรือกำหนดประเภท ให้ชัดเจน เพื่อกำหนดกลุ่มคนว่าองค์การคาดหวังสมรรถนะนี้กับคนกลุ่มใด เพื่อให้การกำหนดสมรรถนะมีจำนวนไม่มากและสอดคล้องกับคนในแต่ละกลุ่มตามประเภทของ สมรรถนะที่องค์การกำหนดขึ้น จึงได้แบ่งประเภทไว้ 3 กลุ่ม ได้แก่

1. ชีตความสามารถหลัก (Core Competency) เป็นความสามารถที่คาดหวังจากบุคลากรในองค์การที่สะท้อนออกมาเป็นพฤติกรรมที่เรียกว่า Employee Core Competency หลายองค์การเข้าใจผิดคิดว่าชีตความสามารถหลักเป็นความสามารถขององค์การหรือมองว่าเป็นจุดแข็ง (Strength) ที่องค์การมี เช่น จุดแข็งเรื่องงานวิจัยและพัฒนา หรือมีระบบการเรียนการสอนที่ทันสมัย หรือเป็นองค์การที่มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน เป็นต้น ซึ่งความสามารถที่ตอบสนองธุรกิจขององค์การนั้นจะเรียกว่า Corporate Core Competency

อย่างไรก็ตามในแง่ของการนำมาใช้ในระบบงานบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น ขอให้เน้นไปที่ Employee Core Competency ที่กำหนดขึ้นจากวิสัยทัศน์ขององค์การเป็นความคาดหวังขององค์การที่มีต่อบุคลากรทุกคนทุกระดับ โดยมีจำนวนไม่มากนักประมาณ 3-5 ข้อ

2. ชีตความสามารถด้านบริหารจัดการ (Managerial Competency) องค์การบางแห่งอาจจะเรียกว่า Leadership Competency หรือ Professional Competency

Managerial Competency เป็นความสามารถที่กำหนดขึ้นจากภารกิจหน้าที่ที่รับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาในองค์การ องค์การแต่ละแห่งจะกำหนดความสามารถที่คาดหวังจากผู้บังคับบัญชาไว้แตกต่างกันขึ้นอยู่กับขอบเขตงานที่อยากให้ผู้บริหารที่ต้องดูแลทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีโดยกำหนดไว้ประมาณ 3-5 ข้อ

3. ชีตความสามารถตามลักษณะงาน (Functional Competency) เป็นชีตความสามารถตามลักษณะงานที่รับผิดชอบขึ้นอยู่กับขอบเขตงานที่กำหนดไว้ในแต่ละตำแหน่งงานหรือ Job Description พบว่างานแตกต่างกันความสามารถในงานย่อมแตกต่างกัน ความสามารถที่คาดหวังจากบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งงานนั้น ๆ ควรกำหนดไว้ประมาณ 5-7 ข้อ

ชีตความสามารถตามลักษณะงาน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มย่อย ได้แก่

3.1 Common Functional Competency: ความสามารถที่เป็นมาตรฐานสำหรับทุกตำแหน่งงานในในฟังก์ชันเดียวกัน คือทุกคนที่ทำงานในฟังก์ชันเดียวกันก็ควรมีสมรรถนะนี้เหมือนกัน วิเคราะห์จากกลุ่มงาน (Job Family) หรือฟังก์ชันของหน่วยงาน โดยสกัดหาความสามารถที่คาดหวังจากทุกตำแหน่งงานในกลุ่มงานหรือหน่วยงานนั้น เช่น ทุกตำแหน่งงานในกลุ่มงานบริหารทรัพยากรมนุษย์จะถูกคาดหวังให้มีมนุษยสัมพันธ์เหมือนกัน โดยไม่ได้แยกว่าเฉพาะคนที่ดำรงตำแหน่งงานฝึกอบรมถึงจะมีเท่านั้น

3.2 Specific Functional Competency : ความสามารถที่เป็นมาตรฐานสำหรับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับขอบเขตงานที่รับผิดชอบเฉพาะตาม Job Description เช่น คนที่ทำงานด้านสรรหาคัดเลือกจะต้องมีความสามารถเฉพาะประกอบด้วยความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการสรรหาคัดเลือก ทักษะการคัดเลือกคนจากแหล่งสรรหาต่าง ๆ ทักษะการสัมภาษณ์งาน ซึ่งแตกต่างไปจากคนที่ทำงานด้านการฝึกอบรมจะต้องมีความสามารถเฉพาะ ประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับ พ.ร.บ. พัฒนาฝีมือแรงงาน ทักษะการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม ทักษะการบริหารจัดการงานฝึกอบรม เป็นต้น

ดังนั้น ในแต่ละองค์การจะมีชื่อสมรรถนะ (Competency Name) แตกต่างกันไปตามวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์การ ตามขอบเขตงานที่คาดหวังของผู้บริหารและของพนักงาน โดยแบ่งสมรรถนะไว้ 3 กลุ่ม แยกตามระดับและตำแหน่งงาน ดังนี้

ตารางที่ 1 การกำหนดสมรรถนะแยกตามระดับตำแหน่งงานตามแนวคิดของอารณีย์ ภูวิทย์พันธุ์

Competency	ขีดความสามารถหลัก (Core Competency)	ขีดความสามารถ ด้านบริหารจัดการ (Managerial Competency)	ขีดความสามารถตาม ลักษณะงาน (Functional Competency)
ผู้บริหารระดับสูง (Executive Level)	✓ (3-5 ข้อ)	✓ (3-5 ข้อ)	-
ผู้บริหารของหน่วยงาน (Management Level)	✓ (3-5 ข้อ)	✓ (3-5 ข้อ)	✓ (3-7 ข้อ)
ผู้ปฏิบัติงาน (Staff Level)	✓ (3-5 ข้อ)	-	✓ (3-7 ข้อ)

จากตารางข้างต้น แสดงให้เห็นถึงการกำหนดสมรรถนะแยกตามระดับตำแหน่งงาน โดยกำหนดจำนวนของสมรรถนะไม่มากเกินไป

และเพื่อให้การนำสมรรถนะไปปรับใช้ได้จริง องค์การจะต้องสกัดหาเฉพาะสมรรถนะที่ต้องการสร้างให้เกิดขึ้นจริง ๆ โดยไม่จำเป็นจะต้องเรียงว่าต้องกำหนดขีดความสามารถหลัก ขึ้นมาก่อนแล้วจึงจะสามารถกำหนดขีดความสามารถด้านบริหารจัดการและขีดความสามารถตามลักษณะงานได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมขององค์การ หากองค์การไม่พร้อมที่จะกำหนดขีดความสามารถหลักและขีดความสามารถด้านบริหารจัดการ องค์การสามารถกำหนดขีดความสามารถตามลักษณะงาน ขึ้นมาก่อนได้ อย่างน้อย ๆ ให้องค์การสามารถนำสมรรถนะที่กำหนดขึ้นนั้นมาใช้เชื่อมต่อในระบบงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ก่อน แล้วขยายผลต่อในการปรับปรุงหรือกำหนดสมรรถนะประเภทอื่น ๆ ตามมาได้

ทั้งนี้จำนวนข้อสมรรถนะที่เสนอไว้ข้างต้นนี้อาจจะยืดหยุ่นได้ตามบริบทขององค์กร เช่น หากองค์กรไม่มีการกำหนดขีดความสามารถหลัก และขีดความสามารถด้านบริหารจัดการ องค์กรสามารถกำหนดให้มีจำนวนขีดความสามารถตามลักษณะงาน 10 ข้อได้<sup>62</sup>

### หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร

สมรรถนะถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำพาองค์กรบรรลุเป้าหมายไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่เพียงแต่ช่วยให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จในหน้าที่ของตน แต่ยังเป็นแรงขับเคลื่อนให้กับบุคลากรและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ดีอีกด้วย จากการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร มีผู้ให้หลักการแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับสมรรถนะอย่าง หลากหลายด้วยกัน ดังนี้

#### นักวิชาการต่างประเทศ

แมคเคลแลนด์ (McClelland) ได้เริ่มกล่าวถึงแนวคิดสมรรถนะ (Competency) ในปี ค.ศ. 1973 ซึ่งได้ให้คำจำกัดความของคำว่า “สมรรถนะ” ว่าหมายถึง ความสามารถ (Ability) ที่สะท้อนโครงสร้างการพัฒนาผู้นำในทุกระดับ เป็นการวัดรูปแบบของความรู้ ทักษะ ความสามารถ พฤติกรรม และคุณลักษณะที่ผู้นำจำเป็นต้องใช้ในการทำงานซึ่งจะเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ที่องค์กรปรารถนา<sup>63</sup> โดยเขาทำการศึกษาว่าเหตุใดบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกันจึงมีผลการทำงานที่แตกต่างกัน โดยแยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีออกจากบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานพอใช้ แล้วจึงศึกษาเปรียบเทียบว่าบุคลากรทั้ง 2 กลุ่มมีผลการทำงานที่แตกต่างกันอย่างไร ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีจะมีสิ่งหนึ่งที่เรียกว่าสมรรถนะ (Competency) และในปี ค.ศ. 1973 บทความวิชาการเรื่อง “Testing for Competency rather than Intelligence”

สมรรถนะตามแนวคิดของแมคเคลแลนด์ (McClelland) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ส่วน คือ

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น
2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้และสามารถปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว

<sup>62</sup>อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ุ, Competency Assessment Tool เครื่องมือประเมินขีดความสามารถของบุคลากร, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2561), 13-17.

<sup>63</sup>ปณิธิ การสมมติ, ภาวะผู้นำภาครัฐในศตวรรษที่ 21 (Public Leadership in the 21<sup>st</sup> Century), พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2564), 81-82.

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-image) คือ เจตคติค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

4. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5. แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives) เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น<sup>64</sup>

สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) ได้ทำการจัดกลุ่มของสมรรถนะออกเป็น 6 กลุ่มสมรรถนะ คือ

1. กลุ่มสมรรถนะด้านสัมฤทธิ์ผลและการกระทำ (achievement and action) ประกอบด้วย
  - 1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement orientation)
  - 1.2 การเอาใจใส่ต่อระเบียบ คุณภาพ และความถูกต้อง (concern for order, quality and accuracy)
  - 1.3 ความคิดริเริ่ม (imitative)
  - 1.4 การแสวงหาข่าวสาร (information seeking)
2. กลุ่มสมรรถนะด้านการบริการและการช่วยเหลือผู้อื่น (helping and human service) ประกอบด้วย
  - 2.1 การสร้างความเข้าใจระหว่างกัน (interpersonal understanding)
  - 2.2 การมุ่งสู่การบริการลูกค้า (customer service orientation)
3. กลุ่มสมรรถนะด้านการคำนึงถึงผลกระทบและการมีอิทธิพล (impact and influence) ประกอบด้วย
  - 3.1 การคำนึงถึงผลกระทบและการมีอิทธิพล (impact and influence)
  - 3.2 การตระหนักถึงองค์การ (organizational awareness)
  - 3.3 การสร้างสัมพันธ์ภาพ (relational building)
4. กลุ่มสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (managerial) ประกอบด้วย
  - 4.1 การมุ่งมั่นพัฒนาผู้อื่น (developing others)
  - 4.2 การชี้แนะในการใช้อำนาจที่มีอยู่และยืนกราน (directiveness: assertiveness and use of position power)
  - 4.3 การให้ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม (teamwork and cooperation)
  - 4.4 ภาวะการณเป็นผู้นำกลุ่ม (team leadership)

---

<sup>64</sup>David C. McClelland, "Testing for Competence rather than Intelligence," *American Psychologist*, 28, 1 (January 1973) 57-83.

5. กลุ่มสมรรถนะด้านการรู้คิด (cognitive) ประกอบด้วย
  - 5.1 การคิดเชิงวิเคราะห์ (analytical thinking)
  - 5.2 การคิดรวบยอด (conceptual thinking)
  - 5.3 ความชำนาญในทางการบริหารจัดการ/วิชาชีพ/เทคนิค (technical/professional managerial expertise)
6. กลุ่มสมรรถนะด้านประสิทธิผลส่วนตัว (personal effectiveness) ประกอบด้วย
  - 6.1 การควบคุมตนเอง (self-control)
  - 6.2 ความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence)
  - 6.3 ความยืดหยุ่น (flexibility)
  - 6.4 ความผูกพันต่อองค์กร (organizational commitment)

จาก 6 กลุ่มสมรรถนะที่กล่าวมาข้างต้น สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) ได้ทำการศึกษาสมรรถนะที่สามารถแบ่งแยกระหว่างบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานสูงออกจากบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานปานกลาง พบว่ามีทั้งหมด 12 สมรรถนะ คือ

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement orientation)
2. การเอาใจใส่ต่อระเบียบ คุณภาพ และความถูกต้อง (concern for order, quality and accuracy)
3. ความคิดริเริ่ม (imitative)
4. การแสวงหาข่าวสาร (information seeking)
5. การสร้างความเข้าใจระหว่างกัน (interpersonal understanding)
6. การมุ่งสู่การบริการลูกค้า (customer service orientation)
7. การคำนึงถึงผลกระทบและการมีอิทธิพล (impact and influence)
8. การให้ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม (teamwork and cooperation)
9. การคิดเชิงวิเคราะห์ (analytical thinking)
10. การคิดรวบยอด (conceptual thinking)
11. ความชำนาญในทางการบริหารจัดการ/วิชาชีพ/เทคนิค (technical/professional managerial expertise)
12. ความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence)<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup>Lyle M. Spencer and Signe M. Spencer, **Competency at work: Models for Superior Performance** (New York: John Wiley & Sons, 1993), 9-11.

นอกจากนี้ สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) ยังได้เสนอแนวคิดสมรรถนะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารและผู้จัดการในอนาคต<sup>66</sup> ประกอบด้วย

#### 1. สมรรถนะสำหรับผู้บริหาร (For executives)

1.1 การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking) ต้องสามารถเข้าใจและคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพทั่วไป เข้าใจโอกาสทำการตลาด อุปสรรคในการแข่งขันการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งขององค์กรตนเอง เพื่อสนองตอบเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้นก็คือ ความสำเร็จ

1.2 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change leading) ต้องสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กรที่ปฏิบัติได้จริงและบรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการให้บุคคลในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียปฏิบัติเพื่อกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้เขาเหล่านั้นอยากทำงานและทำสัญญาประชาคมร่วมกันที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น

1.3 การจัดการด้านความสัมพันธ์ (Relationship Management) ต้องมีความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับเครือข่ายอื่น ๆ หลายๆ องค์กร โดยการประสานความร่วมมือกับผู้บริหาร และหัวหน้าหน่วยงาน

#### 2. สมรรถนะสำหรับผู้จัดการ (For managers)

2.1 ความยืดหยุ่น (Flexibility) ผู้จัดการต้องมีความยืดหยุ่นและความพร้อมที่จะมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและกระบวนการ เมื่อต้องนำวิธีการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ในองค์กรไปปฏิบัติ

2.2 วิธีการปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลง (Change implementation) สภาวะการณ์นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำการสื่อสารให้ผู้ร่วมงานทราบถึงความต้องการสำหรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและการบริหารการเปลี่ยนแปลงในเรื่องทักษะต่าง ๆ

2.3 นวัตกรรมของการเป็นเจ้าของกิจการ (Entrepreneurial innovation) การสร้างแรงจูงใจให้ตระหนักถึงการเป็นเลิศในด้านการผลิตใหม่ การบริการที่หลากหลายและกระบวนการในการผลิต เป็นต้น

2.4 ความเข้าใจเกี่ยวกับ สัมพันธภาพระหว่างบุคคล (Interpersonal Understanding) ผู้จัดการต้องมีความเข้าใจบุคคลอื่น และตระหนักถึงคุณค่าความคิดเห็นของบุคคลอื่นที่แตกต่างกัน

2.5 การมอบอำนาจ (Empowering) พฤติกรรมในการบริหารจัดการต้อง แบ่งปันข้อมูล ข่าวสาร สามารถจูงใจพนักงานให้ทำงานร่วมกัน แสดงความคิดเห็นต่าง ๆ การสนับสนุนการพัฒนาของพนักงาน ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย การอยู่ภายใต้ เงื่อนไขของข้อมูลย้อนกลับ การคาดหวังทางบวกต่อผู้ใต้บังคับบัญชา การให้รางวัลในการปรับปรุงผล การปฏิบัติงาน

---

<sup>66</sup>Lyle M. Spencer and Signe M. Spencer, **Competency at Work: Models for Superior Performance**, 3<sup>rd</sup> ed (USA: John Wiley & Sons, 2009), 29-30.

2.6 การสนับสนุนการทำงานเป็นทีม (Team facilitation) ทักษะกระบวนการกลุ่ม ต้องการกลุ่มคนที่หลากหลายมาทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยการกำหนดเป้าหมายและบทบาทที่ชัดเจน การควบคุมสิ่งที่อยู่นอกเหนือจากการเจรจา ความเจียมของสมาชิกในการทำงานร่วมกัน และการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

2.7 ความพร้อมในการทำงาน (Portability) ผู้จัดการต้องมีความสามารถในการปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว และพร้อมเสมอในการทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อเดินทางไปทำงานต่างประเทศหรือต่างถิ่นหรือที่ใด ๆ ในโลก ผู้จัดการต้องอดทนตึงความเครียดในการเดินทางและต้องเข้าใจวัฒนธรรมในแต่ละท้องถิ่น เพื่อสามารถสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคลได้<sup>67</sup>

ซีเวล (Zwell) ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 5 กลุ่ม ประกอบด้วย

1. กลุ่มสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในหน้าที่ การงาน (task achievement competencies) สมรรถนะในกลุ่มนี้จะทำให้บุคคลทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย

1.1 การมุ่งเน้นผลลัพธ์ (result orientation) เป็นการตั้งเป้าหมายและมีความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย ซึ่งพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้ คือ 1) การตั้งเป้าหมายที่สามารถประสบผลสำเร็จได้ 2) มีความมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมาย และ 3) พัฒนามาตรฐานที่สามารถวัดได้จากพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน

1.2 การจัดการผลการปฏิบัติงาน (managing performance) เป็นความสามารถของบุคคลในการวางแผนกลยุทธ์ ควบคุม และวัดผลการปฏิบัติงาน และการตัดสินใจในการจัดการกับปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน สมรรถนะในด้านนี้อาจมีความคาบเกี่ยวกับสมรรถนะด้านการมุ่งเน้นผลลัพธ์แต่สามารถที่จะจำแนกได้ เช่น บุคคลที่ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายอาจจะไม่มีความสามารถที่จะควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงานของตนเองหรือผู้ได้บังคับบัญชาได้ ซึ่งพฤติกรรมที่สังเกตได้ คือ 1) การให้ความสนใจทั้งคุณภาพและปริมาณของผลการปฏิบัติงาน 2) มีการตั้งเป้าหมายและนิยามผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้มีทิศทางในการทำงานและมีความก้าวหน้าของงาน 3) มีการสืบค้นข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงานจากผู้อื่น

1.3 อิทธิพล (influence) เป็นความสามารถที่จะระบุถึงผู้ที่สามารถตัดสินใจและบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของพวกเขา และมีการคาดการณ์ถึงปฏิกิริยาและเหตุผลที่จะคัดค้านเพื่อหาแนวทางในการเอาชนะสิ่งเหล่านั้น พฤติกรรมที่สังเกตได้ คือ 1) มีการพัฒนาและเสนอกระบวนการโดยมีเหตุผลจูงใจเพื่อตัดสินใจจัดการในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของผู้อื่น 2) การรับข้อมูลและตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพต่อเหตุผลที่คัดค้าน

<sup>67</sup> เรื่องเดียวกัน.

1.4 ความคิดริเริ่ม (initiative) หมายถึง แรงขับที่ต้องการให้พนักงานได้ทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเอง เพื่อให้พนักงานแต่ละคนและองค์การประสบความสำเร็จ ซึ่งนับว่าเป็นสมรรถนะที่แยกความแตกต่างระหว่างบุคคลได้ (differentiating competencies) พฤติกรรมที่สังเกตได้ คือ 1) มีการลงมือทำด้วยตนเอง 2) ริเริ่มโครงการของตนเองหรือของกลุ่มและมีความรับผิดชอบในการทำงานให้สำเร็จสมบูรณ์

1.5 ประสิทธิภาพในการผลิต (production efficiency) เป็นสมรรถนะที่ทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จอย่างรวดเร็ว ผลงานมีมาตรฐานคุณภาพสูง และใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด บุคคลที่มีสมรรถนะด้านนี้สูงจะมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จด้วยความรวดเร็วและถูกต้องเนื่องจากมีความสามารถในการรวบรวมงานและแยกลำดับของงาน เพื่อวิเคราะห์หาแนวทางการปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างรวดเร็ว ซึ่งพฤติกรรมที่สังเกตได้ คือ 1) การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ 2) สามารถจำแนกหน้าที่ในการปฏิบัติงานเป็นแต่ละองค์ประกอบ 3) สามารถมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสม และ 4) ใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพแม้จะอยู่ในภาวะขาดแคลน

1.6 ความยืดหยุ่น (flexibly) เป็นความสามารถที่จะปรับตัวและตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว และมีการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังสามารถเปิดรับ และตอบสนองต่อความคิด มุมมอง กลยุทธ์ และตำแหน่งใหม่ๆ สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงโดยการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ มารองรับในการทำงาน ซึ่งพฤติกรรมที่สังเกตได้ คือ 1) ความสามารถในการเปลี่ยนกลยุทธ์หรือวิธีการได้อย่างรวดเร็ว หากกลยุทธ์ในปัจจุบันไม่สามารถทำงานได้ และ 2) สามารถปฏิบัติงานได้ดีภายใต้สถานการณ์ที่คลุมเครือ

1.7 นวัตกรรม (innovation) พฤติกรรมที่สังเกตได้ คือ 1) ความสามารถในการนำวิธีการหรือกระบวนการใหม่ๆ มาใช้ในการทำงาน 2) มีความสามารถในการค้นหาปรับเปลี่ยน และปรับปรุงแนวคิดหรือวิธีการใหม่ๆ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากที่สุดเท่าที่เป็นได้

1.8 ความสนใจในคุณภาพ (concern for quality) พฤติกรรมที่สังเกตได้ คือ 1) มีการเตรียมทรัพยากรหรือวัสดุอุปกรณ์และวิธีการอย่างระมัดระวัง และ 2) ควบคุมความถูกต้อง และ คุณภาพของงานที่ผู้อื่นทำและเข้าไปแก้ไขหากเกิดความผิดพลาด

1.9 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) จะแสดงให้เห็นถึงระดับของความคิดริเริ่ม และความสนใจในคุณภาพที่สูงขึ้น เพื่อหาวิธีการที่ดีที่สุดในการทำงาน โดยมีการระดมสมองเพื่อสร้างแนวคิดใหม่ๆ พฤติกรรมที่สังเกตได้ คือ 1) มีการวิเคราะห์ระบบ 2) จากกระบวนการทำงานมีแนวโน้มที่ทำให้เห็นถึงการปรับปรุงการทำงาน และ 3) มีการช่วยแก้ไขปัญหาให้ผู้อื่นและปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ผู้อื่น

1.10 ความเชี่ยวชาญทางเทคนิค (technical expertise) เป็นสมรรถนะที่ต้องอาศัยการฝึกฝน เพื่อให้บุคคลนั้นมีความเชี่ยวชาญทางเทคนิคเพียงพอต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ

ซึ่งพฤติกรรมที่สังเกตได้ คือ 1) มีการใช้เทคนิคพื้นฐานในการทำงาน 2) มีการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อแก้ไขปัญหาทางเทคนิค และ 3) มีการสร้างวิธีการหรือเทคนิคใหม่ๆ ในบางครั้ง

2. กลุ่มสมรรถนะด้านสัมพันธภาพ (relationship competencies) สมรรถนะในกลุ่มนี้จะมีความสัมพันธ์กับอุปนิสัยและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกัสัมพันธภาพ และปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวเองกับผู้อื่น ซึ่งประกอบด้วย

2.1 การทำงานเป็นทีม (teamwork) เป็นสมรรถนะที่ทำให้การปฏิบัติงานส่วนหนึ่งของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคคลที่มีสมรรถนะด้านนี้สามารถเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่มโดยใช้พฤติกรรมและรูปแบบที่หลากหลาย พฤติกรรมที่สังเกตได้ คือ 1) การเพิ่มความสัมพันธระหว่างสมาชิกในกลุ่ม และ 2) การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้อื่นเพื่อช่วยให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

2.2 การมุ่งเน้นการบริการ (service orientation) ซึ่งการมุ่งเน้นการบริการนี้ไม่เพียงแต่บริการแก่ลูกค้าภายนอกเท่านั้น แต่ยังเป็นบริการแก่สัมพันธภาพภายในด้วย เช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกค้าภายใน เป็นต้น ซึ่งพฤติกรรมที่สังเกตได้ คือ 1) การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าด้วยความสุภาพและตรงเวลา และ 2) มีความพยายามนำข้อมูลย้อนกลับจากลูกค้าเพื่อสังเกตความพึงพอใจ

2.3 การตระหนักถึงปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคล (interpersonal awareness) เป็นสมรรถนะที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ (emotion intelligence) ซึ่งบุคคลที่ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพจะตอบสนองต่อความต้องการของผู้อื่นได้ และองค์ประกอบสำคัญของการตระหนักถึงปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคลคือ ความสามารถในการฟังอย่างเข้าใจถึงความรู้สึกของผู้อื่น พฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้ คือ 1) การรับฟังแนวความคิดและเรื่องอื่น ๆ ของคนอื่นอย่างตั้งใจและ 2) จัดการกับปัญหาที่ละเอียดอ่อนกับผู้อื่นด้วยแนวทางไม่เป็นการคุกคาม

2.4 ความเข้าใจในความเป็นไปขององค์กร (organizational savvy) พฤติกรรมที่สังเกตได้ คือ 1) การเก็บข้อมูลข้อเท็จจริงขององค์กรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ 2) สามารถพัฒนากลยุทธ์ที่จะทำให้เกิดความผูกพันต่องานและเป็นกลยุทธ์ที่มีพื้นฐานบนความรู้จากวัฒนธรรมองค์กร

2.5 การสร้างสัมพันธภาพ (relationship building) เนื่องจากผลสำเร็จในการปฏิบัติงานมีความจำเป็นที่จะต้องมีความเกี่ยวข้องกับความร่วมมือของทุกคนในองค์กร ดังนั้นเมื่อมีการสร้างสัมพันธภาพที่ดีแล้วก็จะส่งผลทำให้การทำงานของแต่ละบุคคลประสบความสำเร็จ ซึ่งพฤติกรรมที่สังเกตได้ คือ 1) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้คนหลากหลาย และ 2) มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการสื่อสารเพื่อให้สอดคล้องกับบุคลิกภาพและวัฒนธรรมของผู้อื่น

2.6 การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (conflict resolution) เป็นการแก้ไขปัญหาความไม่เห็นด้วยของทุกกลุ่มในองค์การให้มีความพึงพอใจและเห็นพ้องต้องกัน แล้วนำเอาแนวความคิดที่ดีจากทุกฝ่ายมาสร้างเป็นวิธีการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิผล พฤติกรรมที่สังเกตได้ คือ 1) การแสดงความไม่เห็นด้วยในทางที่ไม่ดูหมิ่นหรือโจมตีผู้อื่น และ 2) รู้เวลาที่ควรจะประนีประนอมหรือยืดหยุ่น

2.7 ความตั้งใจในการติดต่อสื่อสาร (attention to communication) เป็นความสามารถที่บุคคลเก็บข้อมูลข่าวสารที่สำคัญเมื่อติดต่อสื่อสารกับคนอื่น ๆ ไม่ว่าจะ เป็นกิจวัตรประจำวัน สถานการณ์หรือความก้าวหน้าของงานในระยะยาว พฤติกรรมที่สังเกตได้ คือ 1) การรวบรวมหรือการแสดงความคิดเห็นได้อย่างชัดเจน และ 2) ใช้วิธีและช่องทางสื่อสารได้อย่าง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2.8 ความรู้สึกไวต่อวัฒนธรรมที่แตกต่าง (cross-cultural sensitivity) พฤติกรรมที่สังเกตได้ คือ 1) การพัฒนาความรู้ ความเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรมและภูมิหลัง และ 2) การปรับเปลี่ยนวิธีการติดต่อสื่อสารและพฤติกรรมที่อยู่บนพื้นฐานความเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม

3. กลุ่มสมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal attribute competencies) เป็น สิ่งที่อยู่ในตัวบุคคลซึ่งสะท้อนออกมาในรูปของคุณลักษณะส่วนบุคคล มีความสัมพันธ์กับความเชื่อและความรู้สึก ซึ่งจะส่งผลต่อการทำงาน ประกอบด้วย

3.1 ความซื่อสัตย์และความจริง (integrity and truth) เป็นสมรรถนะที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกที่มีต่อตัวเอง การยอมรับตัวเอง และระดับที่แต่ละบุคคลจะรับรู้ความจริงของตัวเอง ซึ่งมีแนวโน้มที่จะสามารถยอมรับและรับผิดชอบต่อความผิดพลาดในการทำงานกล้าเสี่ยงกับการลองสิ่งใหม่ๆ พุดในสิ่งที่คิดและปฏิบัติตามสิ่งที่เห็นด้วย พฤติกรรมที่สามารถสังเกตเห็นได้ คือ 1) การทำงานให้เสร็จตามข้อตกลงร่วมกัน และ 2) ยอมรับความผิดพลาดในการทำงาน

3.2 การพัฒนาตัวเอง (self-development) เป็นสมรรถนะที่ทำให้บุคคลนั้นมีความต้องการที่อยากจะเรียนรู้และพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง บุคคลที่มีสมรรถนะด้านนี้จะสามารถประเมินทักษะของตัวเองและสิ่งที่ต้องการได้อย่างถูกต้อง เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน และมีความคิดริเริ่มในการระบุถึงทักษะความสามารถที่ต้องการสำหรับตำแหน่งงานในอนาคต และทำให้ได้มาซึ่งทักษะนั้น พฤติกรรมที่สังเกตได้ คือ 1) การระบุขอบเขตทักษะของตัวเองที่ต้องการจะพัฒนา และ 2) ค้นหาข้อมูลย้อนกลับทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนของตัวเองได้

3.3 ความสามารถในการตัดสินใจ (decisiveness) เป็นความสามารถในการตัดสินใจแม้จะอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่ตึงเครียด มีความเสี่ยง หรือมีความคลุมเครือ และสามารถดึงเอาความสามารถของสมาชิกในกลุ่มออกมาได้เมื่อต้องการที่จะลงมือดำเนินการ พฤติกรรม

ที่สังเกตได้ คือ 1) ทำการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วเมื่อมีทางเลือกและผลลัพธ์ที่ชัดเจน และ 2) สามารถดึงความสามารถของสมาชิกในกลุ่มออกมาได้เมื่อต้องการที่จะลงมือทำหรือช่วยตัดสินใจ

3.4 คุณภาพในการตัดสินใจ (decision quality) พฤติกรรมที่สังเกตได้ คือ

1) ตัดสินใจโดยใช้การคิดวิเคราะห์ถึงผลกระทบระยะยาวหรือผลกระทบอื่น ๆ ที่จะเกิดขึ้น  
2) รวบรวมข้อมูลที่เป็นต่อการตัดสินใจ และ 3) พิจารณาถึงผลกระทบในระยะยาว

3.5 การจัดการความตึงเครียด (stress management) เป็นสมรรถนะที่สามารถควบคุมอารมณ์ความรู้สึกได้อย่างเหมาะสม สามารถมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่นได้อย่างสุภาพและมีความอดทนเมื่อตกอยู่ในสถานการณ์ที่ย่างยาก พฤติกรรมที่สังเกตได้ คือ 1) แสดงออกได้อย่างสุขุมแม้อยู่ภายใต้สถานการณ์ที่ตึงเครียด และ 2) แสดงอารมณ์ออกมาเพื่อลดความตึงเครียดโดยไม่ทำลายมิตรภาพและผลผลิต

3.6 การคิดวิเคราะห์ (analytical thinking) เป็นการใช้ตรรกะเหตุผลอย่างมีระบบ เพื่อทำความเข้าใจ วิเคราะห์ และแก้ไขปัญหา สามารถระบุและประเมินสาเหตุของปัญหาพฤติกรรมที่สังเกตได้ คือ 1) วิเคราะห์แนวคิด ข้อถกเถียง ของปัญหาออกเป็นส่วนๆ และ 2) วิเคราะห์ต้นทุนผลประโยชน์ ความเสี่ยง และ โอกาสที่จะประสบความสำเร็จจากการตัดสินใจ

3.7 ความคิดรวบยอด (conceptual thinking) เป็นการใช้ความคิดทั่วไปเพื่อพิจารณาคความคล้ายคลึงกันของแนวความคิดและรวบรวมไว้ด้วยกัน แล้วพัฒนาเป็นแนวทางหรือวิธีการแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิผล พฤติกรรมที่สังเกตได้ คือ 1) ระบุปัญหาหลักและปัญหาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในสถานการณ์นั้น ๆ ได้ และ 2) ทำให้ผู้อื่นเข้าใจถึงแนวคิดของตนเองได้

4. กลุ่มสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (managerial competencies) เป็นสมรรถนะที่สามารถแยกแยะผู้บริหารที่มีผลงานดีเลิศกับผู้บริหารที่มีผลงานระดับธรรมดาได้ ประกอบด้วย

4.1 การสร้างการทำงานเป็นทีม (building teamwork) เป็นการสร้างหน่วยงานที่มีการร่วมมือกันทำงานให้ได้รับประสิทธิผล พฤติกรรมที่สังเกตได้ คือ 1) การวางทิศทางในการทำงานและมอบหมายให้กับสมาชิกในทีม 2) ช่วยกำจัดอุปสรรคในการทำงาน และ 3) ระบุทรัพยากรที่นำไปใช้ในการช่วยเหลือทีมงานได้

4.2 การจูงใจผู้อื่น (motivating others) เป็นสมรรถนะที่เพิ่มความผูกพันของพนักงานที่ทำงานด้วยกัน โดยการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมที่สังเกตได้ คือ 1) มีการเตรียมพร้อมที่จะจัดการกับปัญหาด้านขวัญกำลังใจ และ 2) มีการใช้วิธีการที่หลากหลายในการเพิ่มพลังและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้อื่น

4.3 การเพิ่มขีดความสามารถให้แก่ผู้อื่น (empowering others) เป็นการพัฒนาสมรรถนะให้แก่พนักงานให้มีความรับผิดชอบและมีอิสระในการทำงาน พฤติกรรมที่สังเกตได้ คือ

- 1) ยอมรับเมื่อผู้อื่นทำงานผิดพลาด และเผชิญกับความเสี่ยงเพื่อการเรียนรู้และพัฒนา และ
- 2) มอบหมายความรับผิดชอบให้แก่ผู้อื่นโดยพิจารณาจากพื้นฐานความสามารถและศักยภาพ

4.4 การพัฒนาผู้อื่น (developing others) เป็นสมรรถนะที่สำคัญอย่างยิ่งในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อสนับสนุนให้พนักงานทำงานได้ดีที่สุด โดยการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน ช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาวิเคราะห์สถานการณ์และเสนอตัวอย่างและทางเลือกที่จะพัฒนาความสามารถ พฤติกรรมที่สังเกตได้ คือ 1) มีการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างถูกต้องทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนแก่พนักงาน และ 2) ช่วยให้ผู้อื่นทราบถึงอุปสรรคต่อความก้าวหน้าในการทำงานแก่ผู้อื่น

5. กลุ่มสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership competencies) เป็นสมรรถนะสำคัญของบุคคลที่ทำให้ผู้อื่นทำงานไปในทิศทางเดียวกับวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ และภารกิจหลักขององค์การ ประกอบด้วย

5.1 ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (visionary leadership) เป็นสมรรถนะสร้างและสื่อสารภารกิจหลักขององค์การเป็นวิสัยทัศน์และค่านิยม พฤติกรรมที่สังเกตได้ คือ 1) มีการอธิบายวิสัยทัศน์และภารกิจหลักขององค์การแก่คนอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ และ 2) มีการดำเนินการให้แน่ใจว่าแผนกลยุทธ์ขององค์การและการปฏิบัติงานมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจหลัก

5.2 การคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) พฤติกรรมที่สังเกตได้ คือ 1) เข้าใจถึงจุดแข็งจุดอ่อนขององค์การ และ 2) ใช้ความรู้เกี่ยวกับแนวโน้มของอุตสาหกรรมและตลาดเพื่อพัฒนาและบริหารกลยุทธ์ระยะยาว

5.3 การให้ความสนใจในการประกอบการ (entrepreneurial orientation) ผู้นำจะค้นหาโอกาสทางธุรกิจและคำนวณความเสี่ยง เพื่อสร้างความเติบโตให้แก่องค์การ พฤติกรรมที่สังเกตได้ คือ 1) มีการใช้ทักษะ ความรู้เพื่อระบุนหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ และ 2) มีการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์อย่างถูกต้องแม่นยำในการที่จะทำธุรกิจใหม่นั้น

5.4 การจัดการการเปลี่ยนแปลง (change management) พฤติกรรมที่สังเกตได้ คือ 1) สามารถระบุและประเมินสถานการณ์ที่ประกอบไปด้วยองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และจัดหาทรัพยากรได้อย่างถูกต้อง และ 2) กำจัดอุปสรรคและลงมือปฏิบัติในการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง

5.5 การสร้างความผูกพันต่อองค์การ (building organizational commitment) พฤติกรรมที่สังเกตได้ คือ 1) การแสดงออกและการสร้างความสุขในการทำงานขององค์การ และ 2) เข้าไปรับผิดชอบในการสร้างความซื่อสัตย์และความผูกพันภายในองค์การ

5.6 การสร้างจุดรวม (establishing focus) เป็นการทำให้แน่ใจว่าผู้ได้บังคับบัญชา มีทิศทางการทำงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ และมีการจัดสรรทรัพยากร

อย่างเหมาะสม ซึ่งการติดต่อสื่อสารมีความสำคัญมากต่อสมรรถนะนี้ เนื่องจากพนักงานจะทำงานได้ดี หากเข้าใจถึงบทบาทของตัวเอง และเข้าใจถึงระบบองค์การโดยภาพรวม พฤติกรรมที่สังเกตได้ คือ 1) ทำให้พนักงานเข้าใจว่าพวกเขามีส่วนร่วมกับความสำเร็จขององค์การ และ 2) ทำให้แน่ใจว่า มีการใช้ทรัพยากร เวลา และความตั้งใจในสัดส่วนที่เหมาะสมตามลำดับความสำคัญทาง

5.7 วัตถุประสงค์ หลักการ และค่านิยม (purpose, principle and value) พฤติกรรมที่สำคัญ คือ 1) สนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานบนพื้นฐานของวัตถุประสงค์ หลักการ และค่านิยมขององค์การ และ 2) มีการใช้วัตถุประสงค์ หลักการ และค่านิยมในการอธิบายแรงจูงใจ และการตัดสินใจของบุคคล<sup>68</sup>

เฮลริเกิล, แจ็คสัน และสโลคัม (Hellriegel, Jackson, and Slocum) ได้ทำการศึกษาสมรรถนะของผู้ที่ทำงานในระดับบริหาร พบว่าผู้บริหารควรมีสมรรถนะหลักใน 6 สมรรถนะดังนี้

1. สมรรถนะในการสื่อสาร (communication competency) หมายถึง ความสามารถในการที่ผู้บริหารจะถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การสื่อสารที่เป็นทางการ (formal communication) การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (informal communication) และการเจรจาต่อรอง (negotiation) ผู้บริหารที่มีความสามารถจะสามารถชักนำผู้อื่นได้ แต่จะไม่สามารถทำได้หากไม่รับฟังและแบ่งปันความคิดของตนได้อย่างดี ความสามารถในการสื่อสารนั้นรวมถึงการฟัง การแจ้งข้อมูลแก่ผู้อื่นด้วย การส่งเสริมช่องทางการสื่อสารที่เปิดกว้าง และการเจรจาต่อรองกับผู้อื่น การสื่อของข้อมูลในองค์กรนั้นเปรียบเสมือนน้ำหล่อเลี้ยงชีวิต หากต้องการรักษาและปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร ข้อมูลจะต้องสื่อสารอย่างเสรีในทุกทิศทาง ความสามารถในการสื่อสารเสริมสร้างพื้นฐานของการบริหารที่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากการสื่อสารมีความสำคัญมาก จนทำให้ผู้บริหารบางครั้งไม่ตระหนักถึงความสำคัญในด้านนี้ ความสามารถในการสื่อสารจะช่วยเพิ่มอิทธิพลและประสิทธิภาพของผู้จัดการได้อย่างมาก

2. สมรรถนะในการวางแผนและการบริหาร (planning and administration competency) หมายถึง ความสามารถรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลรวมทั้งการแก้ปัญหา (information gathering, analysis and problem solving) การวางแผนและบริหารโครงการ ให้เป็นไปตามแผนการดำเนินโครงการ (planning and organizing projects) การบริหารเวลา (time management) และการบริหารเงินและงบประมาณ (budgeting and financial managements) ผู้บริหารที่มีสมรรถนะ จะต้องทราบว่าบางสิ่งที่เคยใช้ได้ผลดีในอดีตอาจไม่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กรหรือของลูกค้าในปัจจุบัน สมรรถนะนี้รวมถึงการตรวจสอบและปรับปรุงองค์กรอย่างสม่ำเสมอเพื่อตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงทั้งภายใน และ ภายนอก และ เพื่อ

<sup>68</sup>Michael Zwell, **Creating a Culture of Competence** (New York: John Wiley and Sons, 2000), 38-45.

พัฒนาความสามารถของพนักงาน การทำงานจะเสร็จสิ้นเมื่อมีการวางแผน ควบคุม และ ติดตามอย่างเหมาะสม ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพใช้สมรรถนะด้านการวางแผนและการบริหารเพื่อสร้างองค์กรที่ตอบสนองต่อความต้องการและความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม (teamwork competency) ความสามารถในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (designing teams) รวมถึงการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อกูลกัน (creating a supportive environment) และความสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงของทีมงาน (managing team dynamics) โดยสามารถนำจุดแข็งของสมาชิกในทีมไปใช้ในการปฏิบัติงาน เมื่อเกิดข้อขัดแย้งของทีม สามารถร่วมกันหาข้อสรุปที่ดีจากประเด็นความขัดแย้งได้อย่างมีเหตุผล

4. สมรรถนะเชิงกลยุทธ์ (strategic competency) หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจในธุรกิจและองค์กรของตนอย่างถ่องแท้ (understanding the industry and understanding the organization) สามารถวิเคราะห์แนวโน้มและทิศทางในการพัฒนาการศึกษาในอนาคต และเข้าใจถึงจุดแข็งและข้อจำกัดขององค์กร และสามารถในดำเนินการตามกลยุทธ์ (taking strategic actions) โดยการจัดลำดับความสำคัญของงาน การตัดสินใจให้สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายทางกลยุทธ์ขององค์กร การยอมรับกลยุทธ์ใหม่ๆ และนำกลยุทธ์เหล่านั้นมาสู่การปฏิบัติ

5. สมรรถนะในการรับรู้เรื่องราวระหว่างประเทศ (global awareness competency) หมายถึง การมีความรู้และความเข้าใจในวัฒนธรรมที่หลากหลาย (cultural knowledge and understanding) รวมถึงแนวโน้มและเหตุการณ์ ทิศทางเมือง สังคม และเศรษฐกิจรอบโลก ความเปิดกว้างและมีความไวในการรับรู้วัฒนธรรมอื่น (cultural openness and sensitivity) มีความตระหนักถึงผลกระทบของสถานการณ์ที่มีผลต่อองค์กร ตลอดจนมีความพยายามในการเรียนรู้วัฒนธรรมที่หลากหลายโดยปราศจากอคติ และสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมเหล่านั้นได้อย่างกลมกลืน ผู้บริหารที่มีสมรรถนะจะต้องตระหนักถึงแนวโน้มที่สำคัญทั้งในประเทศของตน และในประเทศอื่น ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กรของพวกเขา โดยจะต้องวินิจฉัยว่าทางองค์กรทำงานได้ดีในตลาดระดับโลกหรือไม่ ความสามารถนี้ทำให้ผู้อ่านตระหนักถึงผลกระทบที่แนวโน้มระดับโลกมีต่อแผนและการเติบโตขององค์กร ความท้าทายจากการขยายตัวในระดับโลกและการดำเนินงานในหลายประเทศนั้นต้องการให้ผู้บริหารต้องตั้งคำถามเกี่ยวกับรูปแบบการเป็นผู้นำ ค่านิยม และ วิธีการบริหารจัดการภายในประเทศของตน ปัจจัยหลักในการทำธุรกิจอย่างประสบความสำเร็จ และการประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อองค์กรจากความแตกต่างเหล่านั้น

6. สมรรถนะในการควบคุมตนเอง (self-management competency) หมายถึง ความสามารถในการรู้จักตัวตนของตนเอง โดยเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ จริยธรรมและจรรยาบรรณ (integrity and ethical conduct) ยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ มีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง อีกทั้งมีแรงขับส่วนตัวและความอดทนอดกลั้นต่ออุปสรรค (personal drive

and resilience) มีความสามารถในการสร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว (balancing work and life demands) โดยใช้วิธีการที่สร้างสรรค์ในการลดความเครียดจากการทำงาน ตลอดจนความเข้าใจในตนเองและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (self-awareness and development) สมรรถนะในการควบคุมตนเองจะช่วยให้ผู้บริหารระบุจุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนาสำหรับการเป็นผู้นำในตนเองได้ นอกจากนี้การทราบจุดแข็งในปัจจุบันและจุดที่ควรพัฒนาแล้ว ผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของการประเมินตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเส้นทางอาชีพอีกด้วย<sup>69</sup>

โบม และสปาร์โรว์ (Boam and Sparrow) ได้กำหนดโครงสร้างสมรรถนะของผู้บริหารในการบริหารงานแนวใหม่ว่า ผู้บริหารควรมีบทบาทในการบริหารงานที่ครอบคลุมสมรรถนะที่จำเป็นทั้ง 3 สมรรถนะ โดยแบ่งออกเป็น

1. ผลลัพธ์แห่งความสำเร็จ
  - 1.1 การวางแผนและการจัดการองค์การ
  - 1.2 การมุ่งสู่ผลลัพธ์
  - 1.3 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
  - 1.4 การควบคุมผลการประเมิน
2. การวิเคราะห์และการตัดสินใจ
  - 2.1 การคิดในมุมกว้าง
  - 2.2 การคิดเชิงวิเคราะห์
  - 2.3 ความเข้าใจในภาระงาน
  - 2.4 การตัดสินใจอย่างมีเป้าหมาย
3. การทำงานร่วมกับผู้อื่น
  - 3.1 ความเชื่อด้วยเหตุและผล
  - 3.2 การทำงานเป็นทีม
  - 3.3 ประสิทธิภาพในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
  - 3.4 การจัดการแบบยืดหยุ่น<sup>70</sup>

## นักวิชาการไทย

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบและดูแลการบริหารงานบุคคลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้

<sup>69</sup>Don Hellriegel, Susan E. Jackson, and John W. Slocum, **Management: A competency based approach**, 11<sup>th</sup> ed., (OH: Thomson South-Western, 2008), 19-20.

<sup>70</sup>Rosemary Boam and Paul Sparrow, **Designing and Achieving competency : A Competency-Based Approach to Developing People and Organization**, (London : McGraw-Hill Ryerson, Limited, 1992), 131.

กำหนดสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในส่วนของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ 2 กลุ่มใหญ่ ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย 4 สมรรถนะย่อย คือ

1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การสร้างความตระหนักในการปฏิบัติงานของลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นสำหรับองค์กร ผู้บริหารจึงต้องคำนึงถึงการปลูกฝังความตระหนักเพื่อส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีเป้าหมายในการทำงานชัดเจน มีความรับผิดชอบในการทำงาน งานที่ทำออกมา ก็จะเป็นงานที่มีคุณภาพสูงที่สุด อีกทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาก็ยังมีความตระหนักที่ดีในการช่วยเหลือทรัพยากรและทรัพย์สินขององค์กรเสมือนเป็นของตนเอง ดังนั้นคนที่ผู้บริหารจึงต้องมีความอดทน รอบคอบ มีทักษะในการฝึกและสอนคนให้เป็น รู้จักที่จะติดตามผลงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อได้มอบความรับผิดชอบในการทำงานเป็นที่เรียบร้อยและชัดเจนควรตรวจสอบความคืบหน้าของงานที่เกิดขึ้นด้วย ซึ่งก็เท่ากับว่าได้กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความคิดริเริ่ม และรับผิดชอบต่องานที่ตนเองทำอย่างเต็มที่เพื่อให้ได้ผลงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด สุดท้ายองค์กรจะเปลี่ยนเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพซึ่งประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 คุณภาพงานด้านความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง

1.2 การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ การให้ความช่วยเหลือหรือการดำเนินการเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น การบริการที่ดีผู้รับบริการก็จะได้รับความประทับใจ และชื่นชม องค์กรซึ่งเป็นสิ่งดีสิ่งหนึ่งอันเป็นผลดีกับองค์กร เบื้องหลังความสำเร็จเกือบทุกงานมักพบว่างานบริการเป็นเครื่องมือสนับสนุนงานด้านต่าง ๆ เช่น งานประชาสัมพันธ์ งานบริการวิชาการ เป็นต้น ในสถานศึกษานั้นการบริการถือเป็นสิ่งสำคัญกับบุคลากรทุกคน ดังนั้นผู้บริหารต้องเป็นผู้นำด้านการบริการต่อผู้รับบริการคือ นักเรียน ผู้ปกครองและผู้ที่มาติดต่อราชการทุกคนให้เท่าเทียมกันไม่แบ่งชนชั้นวรรณะ การให้บริการที่ดีมีความจำเป็นและสำคัญต่อผู้บริหารเนื่องจากมีส่วนสำคัญที่จะช่วยพัฒนางานด้านบริการเป็นอย่างมากเพราะผู้บริหารถือเป็นแกนหลักในการกำหนดแนวทางการให้บริการเพื่อตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการและเทคนิคการพัฒนากระบวนการให้เกิดความสะดวกสบาย ความพึงพอใจต่อผู้ใช้บริการ การให้ความสำคัญกับการให้บริการนั้นมีความสำคัญมาก

ซึ่งส่วนหนึ่งต้องได้รับความร่วมมือจากผู้รับบริการ และผู้ให้บริการต้องเป็นบุคคลที่มีใจในการให้บริการเป็นสำคัญ ดังนั้นผู้ให้บริการคือพนักงานผู้ให้บริการทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะให้ข้อมูลข่าวสาร การประชาสัมพันธ์ การต้อนรับบุคคลทั้งภายในและภายนอก รวมถึงผู้มาติดต่อทุกประเภท ต้องเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการให้บริการเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและความประทับใจกับ ผู้รับบริการทุกคนและท้ายสุดผู้ให้บริการเป็นกลไกสำคัญที่สุดที่จะต้องพัฒนาบุคลิกภาพและทัศนคติที่ดี โดยเฉพาะการมีจิตสำนึกในการให้บริการเพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างสมบูรณ์แบบ ซึ่งสมรรถนะการบริการที่ดี ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ประกอบด้วย 2 ตัวบ่งชี้ คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การปรับปรุงระบบบริการ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความพึงพอใจของผู้รับบริการ หรือผู้เกี่ยวข้อง

1.3 การพัฒนาตนเอง หมายถึง การศึกษา ค้นคว้า หาความรู้ องค์กรความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน การพัฒนาตนเองมีความจำเป็นในแง่การพัฒนางาน พัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ (career development) แต่ละอาชีพต้องอาศัยความชำนาญเป็นพิเศษในด้านนั้น ๆ และต้องได้รับการฝึกฝนอบรมมาโดยตรงเท่านั้น การปฏิบัติงานในสายวิชาชีพจึงจำเป็นต้องมีทางที่เปิดกว้างให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในวิชาชีพได้เจริญก้าวหน้าไปในหน้าที่การงานที่ตนปฏิบัติอยู่ การพัฒนาตนเองจึงเป็นสิ่งสำคัญที่คนเราจะขาดเสียไม่ได้เพราะหากไม่ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ไม่พยายามที่จะพัฒนาตนเองให้ทันกับความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการและสังคมก็จะกลายเป็นคนล้าหลัง การพัฒนาตนเองของผู้บริหารโรงเรียนจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารการศึกษาเนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นผู้กำหนดทิศทางการจัดการศึกษา ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้องแสวงหาความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ อยู่เสมอเพื่อเป็นการพัฒนาตนเองซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรและการบริหารในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพดังนั้นผู้บริหารยุคใหม่จะต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่หลากหลาย สมรรถนะการพัฒนาตนเอง ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ ด้วยการเข้าประชุมทางวิชาการ อบรมสัมมนา หรือวิธีการอื่น ๆ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 การรวบรวมและประมวลความรู้ในการพัฒนาองค์กรและวิชาชีพ

ตัวบ่งชี้ที่ 3 การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านวิชาการในหมู่เพื่อนร่วมงาน

1.4 การทำงานเป็นทีม หมายถึง การให้ความร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุนเสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่น หรือแสดงบทบาทผู้นำผู้ตามได้อย่างเหมาะสม การทำงานเป็นทีม (teamwork) จัดเป็นกระบวนการขั้นพื้นฐานในการพัฒนากลุ่มบุคคลที่ทำงานด้วยกันเพื่อให้เขาเหล่านั้นได้เรียนรู้ว่าจะทำอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายของแต่ละบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล พร้อมทั้งสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร การสร้าง

ทีมงานนั้นจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ สมาชิกในทีมจะต้องมีจำนวนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมงานกันโดยมีเป้าหมายเดียวกัน มีส่วนร่วมในการวางแผนร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสาร มีการพึ่งพาอาศัยกันให้ความร่วมมือกันในการทำงาน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี โดยมีผู้นำทีม และสมาชิกของทีม ซึ่งต่างต้องมีความเข้าใจในบทบาทของตนในการทำงานร่วมกันเป็นทีม สมรรถนะการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุนเพื่อนร่วมงาน

ตัวบ่งชี้ที่ 2 การแสดงบทบาทผู้นำ หรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสม

ตัวบ่งชี้ที่ 3 การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย

ตัวบ่งชี้ที่ 4 การเสริมแรง การให้กำลังใจ การกระตุ้น และการส่งเสริมสนับสนุน

เพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน

2. สมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 สมรรถนะย่อย คือ

2.1 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ แล้วแยกประเด็นเป็นส่วนย่อยตามหลักการหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนดและสามารถรวบรวมสิ่งต่าง ๆ จัดทำอย่างเป็นระบบเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางานรวมทั้งสามารถวิเคราะห์องค์การหรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ความคิดเป็นผลจากการทำงานของสมองในการก่อรูป (formulate) บางสิ่งบางอย่างขึ้นในโน้ต (mind) ผ่านการทำงานของระบบการรับรู้ทางจิต (cognitive system) โดยในส่วนของความคิดจะทำหน้าที่แยกแยะการกระทำและความรู้สึกผ่านกระบวนการทางความคิดอันจะนำไปสู่พฤติกรรมที่ตอบสนองสถานการณ์นั้น ทักษะการคิดเป็นตัวดึงเอาทักษะด้านความรู้ (technical skill) มาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้เหมาะสมกับสถานการณ์มากที่สุด และทักษะการคิดเป็น "ต้นทาง" ของทักษะด้านคน (human skill) มีการจัดทักษะการคิดไว้ 2 ระดับ ได้แก่ ทักษะการคิดขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย การสื่อสาร การอธิบาย การสังเกต การตั้งคำถาม การรวบรวมข้อมูล การจัดหมวดหมู่ การตีความ การเชื่อมโยง การใช้เหตุผลการจำแนกความแตกต่าง การจัดลำดับ การเปรียบเทียบ การแปลความหมาย การขยายความ และ การสรุปความ เป็นต้น และทักษะการคิดขั้นสูง ประกอบด้วย การนิยาม การผสมผสาน การสร้างการปรับโครงสร้าง การหาความเชื่อพื้นฐาน การวิเคราะห์ การจัดระบบ การจัดโครงสร้าง การหาแบบแผน การทำนาย การตั้งสมมติฐาน การกำหนดเกณฑ์ การประยุกต์ การทดสอบ สมมติฐาน และการพิสูจน์ เป็นต้น ซึ่งประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาความต้องการของงานและเสนอทางเลือก หรือแนวทางป้องกันแก้ไขปัญหางานในความรับผิดชอบ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความเหมาะสมของแผนงาน/โครงการในความรับผิดชอบ

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความคิดเชิงระบบในการแก้ปัญหา หรือพัฒนางาน

2.2 การสื่อสารและจูงใจ หมายถึง ความสามารถในการพูด เขียน สื่อสารโต้ตอบ ในโอกาสและสถานการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนสามารถชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับคล้อยตาม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร การสื่อสารและจูงใจได้กลายมาเป็นปัจจัยหรือองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงาน เป็นทั้งปัจจัยและทรัพยากรที่จะใช้ในการบริหารจัดการองค์การ ถ้าหากไม่มีการสื่อสารและจูงใจก็ไม่สามารถที่จะบริหารองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสารและจูงใจจึงเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญต่อองค์การในการบริหารที่จะทำให้งานขององค์การดำเนินต่อไปและช่วยในการประสานงานของหน่วยงานในแง่ของการบริหารองค์การ การสื่อสารและจูงใจทำให้เกิดความหมาย ทำให้คนคาดคะเนความคิดซึ่งกันและกันได้และทำให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานขององค์การ การสื่อสารและจูงใจนำไปใช้ในกิจกรรมขององค์การหลายอย่าง เช่น การตัดสินใจ การสร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การสร้างความเจริญและพัฒนางานองค์การ การควบคุมและประสานงาน ลักษณะของการสื่อสารและจูงใจในองค์การอาจพิจารณาในฐานะที่เป็นระบบรวมคือ การใช้การสื่อสารและจูงใจติดตามรายงานและวิเคราะห์ข้อมูล การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การ รวมทั้งการติดต่อกับองค์การอื่น ๆ ในฐานะที่เป็นระบบย่อยการสื่อสารและจูงใจเป็นเครื่องมือสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มการฝึกอบรม การสร้างบรรยากาศ การทำงาน การควบคุมสั่งงานและการสร้างความพอใจ ในฐานะที่เป็นระบบเฉพาะบุคคลอาจพิจารณาการสื่อสารและจูงใจในแง่ของพฤติกรรมทางการสื่อสารและจูงใจในเรื่องต่าง ๆ เช่น การร่วมประชุม การเขียนคู่มือ การร่างจดหมาย การทำสัญญา การพูดคุยในกลุ่มคนที่ทำงานด้วยกัน และการโต้แย้ง เป็นต้น ซึ่งสมรรถนะการสื่อสารและจูงใจ ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 ความสามารถในการพูดและเขียนในโอกาสต่าง ๆ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความสามารถในการสื่อสารผ่านสื่อเทคโนโลยี

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวให้ผู้อื่นให้เห็นด้วย

2.3 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร หมายถึง ความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำ และช่วยแก้ปัญหาให้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ องค์การหรือหน่วยงานทุกแห่งย่อมต้องการความสำเร็จ ปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จก็คือ บุคลากรในองค์การ ดังนั้นการพัฒนาเพิ่มพูนสมรรถภาพของบุคลากรในทิศทางที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม และเป้าหมายขององค์การอย่างต่อเนื่องย่อมส่งผลให้บุคลากรได้นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ การพัฒนาศักยภาพบุคลากรจึงเป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นต่อการดำเนินการสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพของทุกองค์การ โดยมีแนวทางการพัฒนาบุคลากร 3 วิธี คือ 1) การให้การศึกษาและส่งเสริมให้พัฒนาตนเองโดยใช้วิธีการต่าง ๆ อาทิ บทเรียนสำเร็จรูป การศึกษาทางไกล การจัดทำวารสารวิชาการในสาขาอาชีพ ศึกษาจากเอกสาร

คู่มือการทำงาน ศึกษาจากสื่อโสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ ให้การศึกษาเพื่อเพิ่มเติมระยะสั้น-ระยะยาว ส่งเอกสารให้สรุปรายงานเสมอและการมอบหมายให้วิพากษ์วิจารณ์หนังสือ 2) การฝึกอบรมและพัฒนา ทั้งในห้องฝึกอบรม และนอกห้องฝึกอบรมและภายในองค์กรหรือส่งอบรมภายนอกโดยใช้รูปแบบต่าง ๆ กัน 3) การพัฒนาในงาน เป็นการฝึกอบรมในงานและเรียนรู้ในงานโดยใช้วิธีการต่าง ๆ ผู้บริหาร สถานศึกษาในฐานะผู้บังคับบัญชาขั้นต้นต้องให้ความสำคัญกับการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนา ศักยภาพของครูหรือบุคลากรทางการศึกษาให้มีรูปแบบหรือวิธีการที่เหมาะสมตรงกับสมรรถนะที่ควร จะได้รับการพัฒนา โดยมีขั้นตอนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรบนพื้นฐาน ดังนี้ 3.1) เลือกหัวข้อ สมรรถนะที่ควรได้รับการพัฒนา 3.2) กำหนดพฤติกรรมที่องค์การคาดหวังที่ครอบคลุมสมรรถนะที่ สามารถจับต้อง /สังเกตได้และไม่กว้างจนเกินไป 3.3) กำหนดหัวข้อที่จะนำมาใช้ในการ ประเมินสมรรถนะ ตลอดจนกำหนดวิธีการที่จะใช้ในการประเมินพฤติกรรมที่ตอบสนอง สมรรถนะ 3.4) กำหนดแนวทางการพัฒนา และฝึกอบรม ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 แนวทางหลักคือ การให้การศึกษาและส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง การฝึกอบรม หรือการพัฒนาในงาน 3.5) การติดตามและประเมินผลการพัฒนา ศักยภาพบุคลากรสมรรถนะการพัฒนา ศักยภาพ บุคลากร ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหาเพื่อนร่วมงาน

ตัวบ่งชี้ที่ 2 การมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างและสร้างเครือข่ายการพัฒนาบุคลากร

ตัวบ่งชี้ที่ 4 การส่งเสริมและให้โอกาสเพื่อนร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ

2.4 การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ทิศทางหรือแนวทางการพัฒนาองค์กรที่เป็นรูปธรรมเป็นที่ยอมรับและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การยอมรับแนวคิด/วิธีการใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนา งาน วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นคุณสมบัติของผู้บริหารที่ สามารถมองเห็นภาพในอนาคตของสถานศึกษาที่ต้องการจะให้เป็นไปได้อย่างชัดเจนโดยภาพนั้นต้อง สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษามีความเป็นไปได้ และสามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่จะนำ สถานศึกษาให้บรรลุความต้องการนั้น วิสัยทัศน์เป็นภาพอันชัดเจนที่สะท้อนให้เห็นเป้าหมาย ค่านิยม ประชญา และความเชื่อที่สมาชิกของสถานศึกษาร่วมกันยึดถือ วิสัยทัศน์ที่แท้จริงต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วม ที่สมาชิกช่วยกันผลักดันสานฝันอันเป็นผลจากความสามารถคิดอ่านผสมผสานเข้ากับประสบการณ์ทั้ง ทางตรงและทางอ้อมของสมาชิก และเป็นผลจากความสามารถในการเก่งคิด เก่งคนและเก่งงานของ ผู้บริหารสถานศึกษา วิสัยทัศน์จะเกิดได้ก็ต่อเมื่อมีเป้าหมายที่ชัดเจนวิสัยทัศน์เป็นสิ่งสำคัญประการ แรกที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมี เพราะวิสัยทัศน์เป็นแนวทางให้ทุกคนในสถานศึกษาได้ใช้เป็น ประทีปนำทางในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ที่แท้จริงนั้นจะต้องมีกระบวนการทั้ง 3 มิติ คือ คิดได้ (การสร้างวิสัยทัศน์) สื่อเป็น (การเผยแพร่วิสัยทัศน์) และโน้มน้าวให้มีการปฏิบัติล่วงหน้า

(การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์) พร้อมทั้งมีการประเมินผลเพื่อการปรับปรุงแก้ไขให้เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ซึ่งสมรรถนะด้านนี้ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความทันสมัยและสร้างสรรค์ของวิสัยทัศน์ หรือทิศทางการพัฒนา งานและความสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรที่สังกัด

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความเป็นรูปธรรมความเป็นไปได้ หรือโอกาสความสำเร็จตามวิสัยทัศน์

ตัวบ่งชี้ที่ 4 การยอมรับการปรับเปลี่ยนเทคนิควิธีการเมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนแปลง<sup>71</sup>

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดสมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย 4 สมรรถนะย่อย คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม รายละเอียดดังนี้

1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการมุ่งเน้นผลปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ผู้บริหารคำนึงถึงการปลูกฝังและตระหนักเพื่อส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ กระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน มีความรับผิดชอบในทำงาน และให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพสูงสุด

1.2 การบริการที่ดี เป็นการให้ความช่วยเหลือ ดำเนินการเพื่อประโยชน์ของบุคคลอื่นทำให้ผู้รับบริการเกิดความประทับใจ และชื่นชมองค์กร การบริการเป็นเครื่องมือสนับสนุนงานด้านต่าง ๆ เช่น งานประชาสัมพันธ์ งานวิชาการ เป็นต้น การบริการจึงเป็นสิ่งสำคัญกับบุคลากรทุกคนใน องค์กร ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้นำด้านบริการต่อผู้รับบริการ คือ นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้ที่มาติดต่อราชการทุกคนให้เท่าเทียมกันไม่แบ่งชนชั้นวรรณะ การให้บริการที่ดีจึงมีความจำเป็น และสำคัญต่อผู้บริหาร เนื่องจากมีส่วนสำคัญในการพัฒนางานด้านการบริการเป็นอย่างมาก หรือเป็นหัวใจสำคัญในการกำหนดแนวทางการให้บริการเพื่อตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ และเทคนิคการพัฒนาระบบงานขององค์กรให้เกิดความสะดวกสบายและความพึงพอใจต่อผู้รับบริการ

1.3 การพัฒนาตนเอง เป็นความจำเป็นในแง่การพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ (Career Development) แต่ละอาชีพต้องอาศัยความชำนาญเป็นพิเศษในด้านนั้น ๆ และต้องได้รับการฝึกอบรมมาโดยตรงเท่านั้น การปฏิบัติงานในสายอาชีพจึงจำเป็นต้องมีทางที่เปิดกว้างให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในอาชีพได้เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่ตนปฏิบัติอยู่ การพัฒนาตนเองจึงเป็นสิ่ง

<sup>71</sup>คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, **หลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา** (กรุงเทพฯ : ศุภสภาลาดพร้าว, 2548), 14-18.

สำคัญ ที่ขาดไม่ได้ การพัฒนาตนเองของผู้บริหารโรงเรียนจึงสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารการศึกษา ต้องแสวงหาความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆอยู่เสมอ เพื่อการพัฒนาตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรและการบริหารในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสังคม จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

1.4 การทำงานเป็นทีม เป็นกระบวนการขั้นพื้นฐานในการพัฒนาบุคคลที่ทำงานร่วมกัน เพื่อให้ได้เรียนรู้ว่าทำงานอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายของแต่ละบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลทั้งสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรไปด้วย การทำงานเป็นทีมมีองค์ประกอบสำคัญ คือ สมาชิกในทีมจะต้องมีจำนวนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีการร่วมงานกันเพื่อเป้าหมายเดียวกัน มีส่วนร่วมในการวางแผนร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสาร มีการพึ่งพาอาศัยกัน ให้ความร่วมมือในการทำงาน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี โดยมีผู้นำทีมและสมาชิกของทีม ซึ่งต้องมีความเข้าใจในบทบาทของคนในการ ทำงานรวมกันเป็นทีมโดยทีมที่มีประสิทธิภาพนั้น จะประกอบไปด้วย ความไว้วางใจ ความอดทน ความมีเหตุผล ความถูกต้อง การบริหารจัดการ ความเต็มใจ การแนะนำ การยอมรับนับถือและ ความเชื่อถือ ความรู้และความชำนาญ เซอร์ปัญญา ความเมตตากรุณา และความอ่อนน้อมถ่อมตน

2. สมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหาร ประกอบด้วย 5 สมรรถนะย่อย คือ การคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ การสื่อสารและการสร้างแรงจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การมีวิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รายละเอียดดังนี้

2.1 การคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ การสังเคราะห์ เป็นการแยกแยะการกระทำ และ ความรู้ที่ผ่านกระบวนการทางความคิดอันนำไปสู่พฤติกรรมที่ตอบสนองต่อสถานการณ์ ทักษะการคิด คือการดึงเอาทักษะด้านความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้เหมาะสมกับสถานการณ์มากที่สุด และ ทักษะการคิด ถือเป็นต้นทางของทักษะด้านคน (human skill) โดยมีการจัดทักษะการคิดไว้ 2 ระดับ ได้แก่ ทักษะการคิดขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย การสื่อสาร การอธิบาย การสังเกต การตั้งคำถาม การรวบรวมข้อมูล การจัดหมวดหมู่ การตีความ การเชื่อมโยง การใช้เหตุผล การจำแนกความแตกต่าง การจัดลำดับ การเปรียบเทียบ การแปลความหมาย การขยายความ และการสรุปความ เป็นต้น และทักษะการคิดขั้นสูง ประกอบด้วย การนิยาม การผสมผสาน การสร้าง การปรับโครงสร้าง ปัญหาความเชื่อพื้นฐาน การวิเคราะห์ การจัดระบบ การจัดโครงสร้าง การหาแบบแผน การทำนาย การตั้งสมมติฐาน การกำหนด เกณฑ์ประยุกต์ การทดสอบ สมมติฐานและการพิสูจน์ เป็นต้น การบริหารงานของผู้บริหาร สถานศึกษาต้อง คิดตลอดเวลาเพื่อให้เกิดงานสร้างสรรค์ ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้ตามกำหนด จำเป็นต้องมีทักษะทางความรู้ความคิด มีสติปัญญาและมีวิสัยทัศน์ ซึ่งสามารถพัฒนาได้จากการเรียนรู้และการศึกษา การเข้าร่วม

ประชุมสัมมนา การอภิปรายร่วมกับผู้อื่น การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง และการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น

2.2 การสื่อสารและการสร้างแรงจูงใจ เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญทำให้งานขององค์กรดำเนินต่อไป และช่วยในการประสานงานของหน่วยงานในแง่ของการบริหารสถานศึกษา การสื่อสารและการสร้างแรงจูงใจทำให้เกิดความหมาย ทำให้คุณคาดคะเนความคิดซึ่งกันและกันได้และทำให้มีการแลกเปลี่ยน ข้อมูลซึ่งกันและกันในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานของสถานศึกษาสามารถนำไปใช้ในกิจกรรมองค์กรหลายอย่าง เช่น การตัดสินใจ การสร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การสร้างความเจริญและการพัฒนาองค์กรการควบคุมและประสานงาน ซึ่งลักษณะของการสื่อสารและการสร้างแรงจูงใจในองค์กรอาจพิจารณาในฐานะที่เป็นระบบรวม คือการใช้การสื่อสาร และการสร้างแรงจูงใจติดตามรายงานและวิเคราะห์ข้อมูล วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งติดต่อสื่อสารกับองค์กรอื่น ๆ ในฐานะที่เป็นระบบย่อยการสื่อสารและการสร้างแรงจูงใจเป็นเครื่องมือสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มการฝึกอบรม การสร้างบรรยากาศ การทำงาน การควบคุมสั่งงาน และการสร้างควมพึงพอใจในฐานะที่เป็นระบบเฉพาะบุคคล อาจพิจารณาการสื่อสาร และการสร้างแรงจูงใจในแง่ของพฤติกรรมทางการสื่อสารและจูงใจในเรื่องต่าง ๆ เช่น การร่วมประชุม การเขียนคู่มือ การร่าง จดหมาย การทำสัญญา การพูดคุยในกลุ่มคนที่ทำงานร่วมกันและการโต้แย้ง

2.3 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร เป็นการเพิ่มพูนสมรรถภาพของบุคลากรในทิศทางที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม และเป็นเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้บุคลากรได้นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรดังต่อไปนี้ คือ การให้การศึกษาและส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง โดยใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น บทเรียนสำเร็จรูป การศึกษาทางไกล การจัดทำวารสารวิชาการ ในสาขาอาชีพ การศึกษาจากเอกสารคู่มือการทำงาน ศึกษาจากสื่อโสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ การฝึกอบรมและพัฒนาทั้งในห้องฝึกอบรม นอกห้องฝึกอบรมและภายในองค์กรหรือส่งอบรมภายนอกองค์กร โดยใช้รูปแบบที่ต่างกัน การพัฒนางานเป็นการฝึกอบรมในงานและเรียนรู้ในงานโดยวิธีการต่าง ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการส่งเสริมสนับสนุน การพัฒนาศักยภาพของครู หรือบุคลากรทางการศึกษาให้มีรูปแบบหรือวิธีการที่เหมาะสมตรงกับสมรรถนะที่จะได้รับการพัฒนา

2.4 การมีวิสัยทัศน์ คุณสมบัติของผู้บริหารที่สามารถมองเห็นภาพในอนาคตของสถานศึกษาซึ่งจะต้องมีความเป็นไปได้อย่างชัดเจนโดยภาพนั้นจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายที่มีความเป็นไปได้ และสามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่จะนำสถานศึกษาให้บรรลุความต้องการนั้น วิสัยทัศน์เป็นภาพที่ชัดเจนที่สะท้อนให้เห็นเป้าหมาย ค่านิยม ปรัชญา และความเชื่อที่สมาชิกของสถานศึกษาร่วมกัน ยึดถือวิสัยทัศน์ที่แท้จริงจะต้องเป็นวิสัยทัศน์ที่สมาชิกมีส่วนร่วมผลักดันและสานฝันอันเป็นผลจากความสามารถในการคิดอ่านผสมเข้ากับประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมของ

สมาชิกและเป็นผลจากความสามารถในการคิดที่มีประสิทธิภาพ และความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา วิสัยทัศน์จึงเป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นต้องมี เพราะวิสัยทัศน์เป็นแผนกล ยุทธวิธีให้ทุกคนในสถานศึกษาได้ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์จะมีกระบวนการ ของวิสัยทัศน์ครบทั้ง 3 มิติ คือ คิดได้ สื่อเป็น และโน้มนำให้มีการปฏิบัติล่วงหน้า พร้อมทั้งมีการประเมินผลเพื่อการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ

2.5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน และผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตาม มองให้ไกลกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์กรหรือสังคม ซึ่งผ่านกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการคือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล<sup>72</sup>

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ได้สรุปองค์ประกอบสมรรถนะและตัวชี้วัดสมรรถนะการบริหารจัดการการเรียนรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไว้ทั้งหมด 6 ตัวชี้วัดหลัก แบ่งตามองค์ประกอบสมรรถนะการบริหารจัดการการเรียนรู้ 3 ด้าน คือ

#### 1. สมรรถนะด้านความรู้ ประกอบด้วย 2 ประเด็น คือ

1.1 การบริหารงานวิชาการ คือ ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้ ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 การวัด และการประเมินผลการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้

1.2 การพัฒนาคุณภาพการศึกษา คือ ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจเรื่อง การประกันคุณภาพการศึกษาและแนวทางการนำผลไปใช้พัฒนาการจัดการเรียนรู้

#### 2. สมรรถนะด้านทักษะ ประกอบด้วย 2 ประเด็น คือ

2.1 การบริหารงานวิชาการ คือ ผู้บริหารต้องนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผล การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การตัดสินใจและการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้

2.2 การส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ คือ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการสื่อสาร การสร้างขวัญกำลังใจ การสร้างแรงบันดาลใจ การบริหารแบบมีส่วนร่วม กระบวนการพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา

3. สมรรถนะด้านคุณลักษณะ ประกอบด้วย 2 ประเด็น คือ ภาวะผู้นำทางวิชาการ คุณธรรม และจริยธรรม รายละเอียดดังนี้

3.1 ภาวะผู้นำทางวิชาการ คือ ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการและภาวะผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง

<sup>72</sup>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, **คู่มือและชุดฝึกอบรมการพัฒนาผู้บริหาร สถานศึกษาแนวใหม่ ตามแนวปฏิบัติการศึกษาในศตวรรษที่ 2 : การอบรมแบบผสมผสาน**, (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2553), 2-9.

3.2 คุณธรรมและจริยธรรม คือ ผู้บริหารต้องมีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม โปร่งใส รับผิดชอบและความเป็นกัลยาณมิตร<sup>73</sup>

### การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู

อาชีพครู เป็นอาชีพที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาประเทศให้เจริญมั่นคง อีกทั้งวิชาชีพครูนั้น เป็นที่ยอมรับว่าเป็นวิชาชีพชั้นสูง (Profession) เป็นวิชาชีพที่กล่อมเกลาคคนในสังคมให้เป็นคนดี มีคุณภาพ ตลอดจนมีคุณธรรมจริยธรรมที่ดี ครูจึงต้องปฏิบัติหน้าที่โดยคำนึงถึงการให้บริการแก่สังคมเป็นหลัก และปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประโยชน์ที่แท้จริงในตัวผู้เรียนทุก ๆ ด้าน ในปัจจุบันครูยังคงมีบทบาทและความสำคัญในการพัฒนาการศึกษาอยู่เสมอ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ครูในยุคปัจจุบันจะต้องเร่งพัฒนาตนเองให้เป็นครูมืออาชีพ มาตรฐานวิชาชีพถือเป็นเครื่องมือสำคัญ ซึ่งครูจะต้องศึกษาเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้อง เพื่อจะได้ใช้เป็นแนวทางในการดำรงตน ประพฤติปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างกว้างขวางเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู ผู้วิจัยขอแนะนำเสนอรายละเอียดการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู ดังนี้

### ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับครูและวิชาชีพครู

#### ความหมายของคำว่าครู

เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ที่ถูกต้องเกี่ยวกับครู ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมความหมายของคำว่าครูและลักษณะของครูที่ดี ซึ่งมีนักวิชาการต่างประเทศและนักวิชาการไทย ได้แสดงทัศนะไว้ดังนี้

คำว่า “ครู” มีความหมายตามรากศัพท์ภาษาบาลีว่า ครูและคุรุ แปลว่า เคารพ หนัก หรือสูง และมาจากภาษาสันสกฤตว่า คุรุ แปลว่า หนักและใหญ่ โดยราชบัณฑิตยสถาน ได้ให้ความหมายของคำว่าครูว่า ครู ผู้สั่งสอนศิษย์ ผู้ถ่ายทอดความรู้ให้แก่ศิษย์<sup>74</sup>

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งเป็นกฎหมายหลักในการจัดการศึกษาของประเทศไทยในปัจจุบัน ได้ให้ความหมายของคำว่า “ครู” หมายความว่า บุคลากรวิชาชีพซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้าน การเรียนการสอน และการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ ในสถานศึกษา ทั้งของรัฐและเอกชน<sup>75</sup>

<sup>73</sup>สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, เครื่องมือส่งเสริมการขับเคลื่อนประสิทธิภาพ การจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน(สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา), (กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค, 2562), 4-9.

<sup>74</sup>ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2554 เข้าถึงเมื่อ 24 เมษายน 2567. เข้าถึงจาก <https://dictionary.orst.go.th>.

<sup>75</sup>“พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542.” ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 116, ตอนที่ 74 ก (19 สิงหาคม 2542): 2.

พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 ที่เรียกกันว่าพระราชบัญญัติครูสภา ได้บัญญัติความหมายของคำว่าครูไว้ว่า บุคคลซึ่งประกอบวิชาชีพหลักทางด้านการเรียนการสอนและการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ ในสถานศึกษาปฐมวัย ขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาทั้งของรัฐและเอกชน<sup>76</sup>

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการ ได้ให้ความหมายของคำว่า ครู ไว้อย่างหลากหลาย ดังต่อไปนี้  
 ยนต์ ชุ่มจิต ได้สรุปความหมายของคำว่า "ครู" ไว้เฉพาะประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. การเคารพหรือเคารพ หมายถึง การตระหนัก ซึ่งหมายถึงการเอาใจจดจ่อในความดีอันมีอยู่ในตัวคนหรือสิ่งของ ครูเป็นผู้ตระหนักโดยใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญในสิ่งที่ดี - ชั่ว ถูก - ผิด ควร - มิควร และเป็นบุคคลที่ศิษย์ควรตระหนัก

2. คำว่า "ครู" ในสมัยโบราณ หมายถึงเป็นผู้นำทาง หรือเป็นผู้เป็นทางวิญญานของศิษย์เพื่อนำศิษย์ไปสู่คุณธรรมชั้นสูง และมักใช้กับผู้สอนที่เป็นคฤหัสถ์หรือบุคคลทั่วไป

3. ปัจจุบัน ครู หมายถึง ผู้ประกอบวิชาชีพอย่างหนึ่งที่ทำหน้าที่สอนคน คือ เป็นผู้ส่งสอนศิษย์หรือถ่ายทอดความรู้ให้แก่ศิษย์ และจะใช้กับผู้ที่ทำการสอนในสถานศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนระดับต่ำกว่าปริญญา<sup>77</sup>

กู๊ด (Good) ได้สรุปความหมายของครู ไว้ดังต่อไปนี้

ครู คือ บุคคลที่ทางราชการจ้างไว้เพื่อทำหน้าที่ให้คำแนะนำหรืออำนวยความสะดวกในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้สำหรับนักเรียนหรือนักศึกษาในสถาบันการศึกษา ไม่ว่าจะ เป็นของรัฐหรือเอกชน

ครู คือ บุคคลที่มีประสบการณ์หรือการศึกษามากหรือดีเป็นพิเศษ หรือมีทั้งประสบการณ์การศึกษาดีเป็นพิเศษในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่ง ที่สามารถช่วยทำให้บุคคลอื่น ๆ เกิดความเจริญงอกงามพัฒนาก้าวหน้าได้

ครู คือ บุคคลที่สำเร็จหลักสูตรวิชาชีพจากสถาบันฝึกหัดครู และการฝึกอบรมนั้นได้รับการรับรองอย่างเป็นทางการ โดยการมอบประกาศนียบัตรทางการสอนให้แก่บุคคลนั้น<sup>78</sup>

จากความหมายข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ครู หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอน รวมถึงทำหน้าที่อำนวยความสะดวกในการจัดประสบการณ์ให้แก่ผู้เรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ ทั้งสถานศึกษาทั้งของรัฐและเอกชน

<sup>76</sup>"พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546" ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 120, ตอนที่ 52 ก (11 มิถุนายน 2546): 17.

<sup>77</sup>ยนต์ ชุ่มจิต, *ความเป็นครู*, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ ฯ : โอเดียนสโตร์, 2550), 6.

<sup>78</sup>Carter V. Good, *Dictionary of Education*. (New York: McGraw-Hill Book, 1973), 586.

### ลักษณะของครูที่ดี

ครู ถือเป็นกำลังสำคัญของโรงเรียนในการช่วยขับเคลื่อนให้โรงเรียนดำเนินไปตามจุดมุ่งหมาย และยังเป็นบุคลากรสำคัญต่อการพัฒนาผู้เรียนเป็นอย่างมาก หากครูมีคุณลักษณะของครูที่ดีด้วยแล้วนั้น จะช่วยให้ครูเป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นดังที่นักวิชาการหลากหลายท่านทั้งในประเทศ และต่างประเทศได้กล่าวถึงลักษณะของครูที่ดีไว้ ดังต่อไปนี้

จอห์น แครร์รอล (John Carroll) กล่าวถึงลักษณะของครูที่ดีควรมีลักษณะที่สำคัญดังนี้

1. สอนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้
2. ให้ความสำคัญกับผู้เรียนแต่ละคนในการเรียนรู้โดยคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคลที่สอน
3. จัดกิจกรรมและประสบการณ์เพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้<sup>79</sup>

เฮสซองและวีคส์ (Hessong and Week) ได้สรุปแนวความคิดเกี่ยวกับลักษณะของครูที่ดีไว้ เป็นระบบและครอบคลุมลักษณะของครูอย่างกว้างขวาง ดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้มีความรู้ (Being Knowledge Able) คือ การมีความรู้หรือความเข้าใจในวิชาต่าง ๆ ซึ่งได้ศึกษาเล่าเรียนมาเป็นอย่างดี มีความแม่นยำในวิชาการโดยเฉพาะวิชา
2. เป็นผู้มีอารมณ์ขัน (Being Humorous) คือ การเป็นผู้ที่สามารถสอดแทรกความรู้สึกร่าเริงหรือสนุกสนานในการสอน อย่างไรก็ดี การมีอารมณ์ขันของครูจะต้องเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดค่านิยมที่ดี มิฉะนั้นแล้วจะเกิดผลเสียได้เช่นกัน
3. เป็นผู้มีความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Being Flexible) หมายถึง การมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง แก้ไข หรือปรับเปลี่ยนสภาพการณ์ให้เหมาะสมกับการสอนได้ ครูจำเป็นต้องรู้จักการยืดหยุ่นในการอบรมสั่งสอน สามารถปรับแผนการเรียนให้เหมาะสมกับสัด
4. เป็นผู้มีความตั้งใจในการทำงาน (Being Upbeat) เป็นผู้ที่มีความรักในตัวเองและยินดีในภารกิจทางด้านการสอน จะไม่มองว่าการสอนเป็นเพียงภารกิจที่จะต้องรับผิดชอบเท่านั้น แต่จะยินดีเมื่อได้สอน อุทิศเวลาให้กับการทำงานที่ทำอย่างเต็มที่
5. เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ (Being Honest) ความซื่อสัตย์สุจริตเป็นคุณลักษณะที่สำคัญมากสำหรับผู้ที่เป็นครู ความซื่อสัตย์จริงใจเป็นสิ่งที่ให้ศิษย์เกิดความไว้วางใจ และมั่นใจที่จะปฏิบัติหรือกระทำตามคำสั่งสอนของครู
6. เป็นผู้มีความสามารถสร้างความชัดเจน (Being Clear and Concise) ความสามารถในการทำให้ผู้ที่สัมพันธ์ด้วยเข้าใจได้รวดเร็วชัดเจนนั้น เป็นเรื่องของความสามารถในการสื่อสารทั้งการใช้ภาษาพูดและภาษาเขียน นอกจากนี้การปฏิบัติหน้าที่ใด ๆ ก็ต้องปฏิบัติด้วยความชัดเจนโปร่งใส ถูกต้องตามหลักการและระเบียบแบบแผนอันดีงาม

<sup>79</sup>John B. Carroll, "A model of school learning". *Teacher College Record* 65, 1963, 723-733.

7. เป็นคนเปิดเผย (Being Open) คือ เป็นคนที่ไม่ทำตัวลึกลับเจ้าเล่ห์ ไม่หน้าไหว้หลังหลอก เต็มใจเปิดเผยให้ผู้อื่นรับรู้ รู้จักยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นด้วยความเข้าใจ

8. เป็นผู้มีความอดทน (Being Patient) หมายถึง ความเป็นผู้มีความเพียรพยายามหรือขยันขันแข็ง สำหรับครูต้องมีคุณสมบัติข้อนี้เป็นพิเศษ เพราะนอกจากจะเป็นผู้อดทนในหน้าที่การสอนและงานอื่น ๆ แล้ว ยังต้องอดทนต่อพฤติกรรมต่าง ๆ ของนักเรียนอีกด้วยตลอดจนวิชาการอื่น ๆ ตามสมควรเปลี่ยนแปลงได้อย่างดี

9. เป็นแบบอย่างที่ดี (Being a Role Model) ครูควรเป็นบุคคลที่กระทำตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีต่อศิษย์และสังคม เพราะนักเรียนต้องมีแบบอย่างที่ถูกต้องดีงามเพื่อใช้ในการดำเนินชีวิตของตน

10. เป็นผู้สามารถประยุกต์ทฤษฎีไปปฏิบัติได้ (Being Able to Relate Theory to Practice) การนำเอาความรู้ได้จากการศึกษาเล่าเรียนไปใช้ให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพนั้น บางครั้งสภาพการณ์จริงไม่เหมือนกับทฤษฎีที่เรียนมา ครูต้องสามารถประยุกต์ทฤษฎีไปใช้ได้อย่างเหมาะสม

11. เป็นผู้มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Being Self Confidant) ความเชื่อมั่นในตนเอง ก็คือการกล้าตัดสินใจโดยสามารถเลือกวิถีทางที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหาต่าง ๆ หรือวิถีทางที่ดีที่สุดในการกระทำต่าง ๆ ครูต้องพัฒนาความเชื่อมั่นในตนเองโดยการสั่งสมประสบการณ์ต่างโดยเฉพาะที่เกี่ยวกับการสอนให้มากที่สุด ครูต้องเชื่อมั่นในสิ่งที่ตนสอนด้วย

12. เป็นผู้มีความสามารถในศิลปวิทยาการหลาย ๆ ด้าน (Being Diversified) ครูที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีความรู้และความสามารถในวิทยาการอื่น ๆ ด้วย ความรู้พิเศษเป็นความสามารถเฉพาะตัวที่จะช่วยให้ผู้ประกอบวิชาชีพครูจะต้องใช้เพื่อช่วยให้งานในหน้าที่ครูมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ความรู้พิเศษ เช่น ความสามารถทางเครื่องยนต์กลไก ความรู้ในการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ ความสามารถทางงานศิลปะ

13. เป็นผู้แต่งกายเหมาะสมและมีสุขอนามัยส่วนบุคคลดี (Being Well Groomed and Having Personal Hygiene) ผู้ประกอบวิชาชีพครูต้องแต่งกายสุภาพเรียบร้อยและสะอาดอยู่เสมอ สวมใส่เสื้อผ้าถูกกาลเทศะ เหมาะสมกับความเป็นครูหรือแต่งกายตามรูปแบบที่สถานศึกษากำหนด นอกจากนี้สุขอนามัยของครูก็เป็นสิ่งสำคัญ ทั้งสุขภาพทางร่างกายและจิตใจ สุขภาพของครูมีผลให้การสอนประสบผลสำเร็จด้วยดี<sup>80</sup>

พระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร ได้มีพระราชดำรัสพระราชทานแก่ครูอาวุโส เมื่อวันอังคารที่ 28 ตุลาคม 2523 ถึงลักษณะครูที่ดีว่า "...ครูที่แท้นั้นเป็นผู้ทำแต่ความดี คือ ต้องหมั่นขยันและอุตสาหะพากเพียร ต้องเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และเสียสละ ต้องหนักแน่น อดกลั้น และอดทน ต้องรักษาวินัย สำรวม ระวังความประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในระเบียบ

<sup>80</sup>Robert F. Hessong, and Thomas H. Weeks, **Introduction to Education.** (New York, 1987), 457-463.

แบบแผนที่ดีงาม ต้องปลีกตัวปลีกใจจากความสะดักสะบาย และความสนุกสนานรื่นเริงที่ไม่สมควรแก่เกียรติภูมิของตน ต้องตั้งใจให้มั่นคงแน่วแน่ ต้องซื่อสัตย์ รักษาความจริงใจ ต้องเมตตาหวังดี ต้องวางใจเป็นกลาง ไม่ปล่อยไปตามอำนาจอคติ ต้องอบรมปัญญาให้เพิ่มพูนสมบูรณ์ขึ้น ทั้งด้านวิทยาการ และความฉลาดรอบรู้ในเหตุและผล...."<sup>81</sup>

ในขณะที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานข้าราชการครู เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งได้กล่าวถึงคุณลักษณะของครูที่ดีไว้ 10 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ความมีระเบียบวินัย หมายถึง ความประพฤติทั้งทางกาย วาจา และใจ ที่แสดงถึงความเคารพในกฎหมาย ระเบียบประเพณีของสังคม และความประพฤติที่สอดคล้องกับอุดมคติหรือความหวังของตนเอง โดยให้ยึดส่วนรวมสำคัญกว่าส่วนตัว

2. ความซื่อสัตย์สุจริตและความยุติธรรม หมายถึง การประพฤติที่ไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน ไม่เอาเปรียบ หรือคดโกงผู้อื่นหรือส่วนรวม ให้ยึดถือหลักเหตุผล ระเบียบ แบบแผน และกฎหมายของสังคมเป็นเกณฑ์

3. ความขยัน ประหยัด และยึดมั่นในสัมมาอาชีพ หมายถึง ความประพฤติที่ไม่ทำให้เสียเวลาชีวิตและปฏิบัติกิจอันควรกระทำให้เกิดประโยชน์แก่ตนและสังคม

4. ความสำนึกในหน้าที่และการงานต่าง ๆ รวมไปถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ หมายถึง ความประพฤติที่ไม่เอาใจเอาเปรียบสังคมและไม่ก่อความเสียหายให้เกิดขึ้นแก่สังคม

5. ความเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม วิจารณ์ และตัดสินใจอย่างมีเหตุผล หมายถึง ความประพฤติในลักษณะสร้างสรรค์และปรับปรุงมีเหตุมีผลในการทำหน้าที่การงาน

6. ความกระตือรือร้นในการปกครองในระบอบประชาธิปไตย มีความรักและเทิดทูนชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ หมายถึง ความประพฤติที่สนับสนุนและให้ความร่วมมือ ในการอยู่ร่วมกัน โดยยึดผลประโยชน์ของสังคมให้มากที่สุด

7. ความเป็นผู้มีพลานามัยที่สมบูรณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจ หมายถึง ความมั่นคงและจิตใจ รู้จักบำรุงรักษากายและจิตใจให้สมบูรณ์ มีอารมณ์แจ่มใสมีธรรมะอยู่ในจิตใจอย่างมั่นคง

8. ความสามารถในการพึ่งพาตนเองและมีอุดมคติเป็นที่พึ่งไม่ไหว้วานหรือขอความช่วยเหลือจากผู้อื่นโดยไม่จำเป็น

9. ความภาคภูมิใจและการรู้จักทำนุบำรุงศิลปะ วัฒนธรรม และทรัพยากรของชาติ หมายถึง ความประพฤติที่แสดงออกซึ่งศิลปะและวัฒนธรรมแบบไทย ๆ มีความรักและหวงแหนวัฒนธรรมของตนเองและทรัพยากรของชาติ

<sup>81</sup> กุลิศรา จิตรชญาวณิช, การศึกษาและความเป็นครูไทย, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2561), 137.

10. ความเสียสละและเมตตาอารี กตัญญูทวเวที กล้าหาญ และความสามัคคีกัน หมายถึง ความประพฤติที่แสดงออกถึงความแบ่งปัน เกื้อกูลผู้อื่น ในเรื่องของเวลากำลังกายและกำลังทรัพย์

โดยคุณลักษณะ 10 ประการนี้ เป็นทั้งแนวทางและเป้าหมายในการจัดการศึกษาและอบรม สอนนักเรียนของสถานศึกษาทุกระดับและเจ้าหน้าที่ในสถานศึกษาต้องถือปฏิบัติด้วย<sup>82</sup>

นอกจากนี้ ยังได้กล่าวถึงหลัก 10 ประการของครูดีไว้ดังนี้

1. มุ่งมั่นวิชาการ ครูมีบทบาทหน้าที่ในการเสาะแสวงหาความรู้ เพื่อนำไปถ่ายทอดให้แก่ศิษย์ ที่จำเป็นสำหรับครู

1.1 ศาสตร์ที่จะสอน ครูต้องติดตามความก้าวหน้าของวิชาที่จะถ่ายทอดจากหนังสือ เอกสาร วารสารตามสื่อต่าง ๆ ตลอดจนเข้าประชุมเพื่อรับรู้ความคิดใหม่ ๆ ข้อค้นพบที่ขยายความรู้ ออกไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุดจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ครูจะเตรียมพร้อมให้ตนเองมีความรู้ทันสมัยต่อเหตุการณ์

1.2 ศาสตร์การสอน แม้ครูจะมีความรู้ดีในศาสตร์สาขาที่ชำนาญ แต่ความรู้เหล่านั้น จะไม่มีประโยชน์ต่อวิชาชีพครูแม้แต่น้อย หากครูยังขาดความรู้เรื่องของการถ่ายทอดวิชาการเหล่านั้น ครูจึงจำเป็นต้องติดตาม ศึกษาค้นคว้า ให้ทันต่อความก้าวหน้าของศาสตร์การสอนเพื่อค้นหาวิธีการ ที่จะอธิบายหรือถ่ายทอดให้ศิษย์เข้าใจสาระต่าง ๆ

1.3 ศาสตร์การพัฒนาคู โดยที่อาชีพครูเป็นอาชีพสร้างคนที่มีศักยภาพให้แก่ ประเทศชาติ ผู้สร้างจึงจำเป็นต้องเอาใจใส่ และถือเป็นหน้าที่ที่จะต้องพัฒนาคูให้มีความพร้อม ด้านวิชาการ วิชาชีพ และการดำรงตนให้เป็นคนดีที่สังคมปรารถนา

2) รักงานสอน ครูต้องมีความศรัทธาต่อวิชาชีพของตน ต้องมีความรักการสอน สนใจที่จะ พัฒนาการสอนให้น่าสนใจ เปลี่ยนแปลงวิธีการสอนเพื่อให้ได้ผล รู้จักวิธีถ่ายทอดที่ทำให้ผู้เรียนเข้าใจ ง่ายให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาการเรียนของตนเอง ให้รู้จักวิธีเรียน เรียนด้วยความสุขและรับรู้สาระ ในศาสตร์ที่ครูสอน

3. อารมณ์ดี ครูต้องเมตตา รัก เข้าใจ และเอาใจใส่ดูแลลูกศิษย์ ห่วงใยว่าจะประสบความสำเร็จหรือไม่ช่วยแก้ไขปัญหามาต่าง ๆ ที่ลูกศิษย์ประสบ ให้เกียรติและยอมรับในความแตกต่าง ไม่ดูถูกหรือเหยียดย่ำลูกศิษย์ ให้การช่วยเหลือทั้งทางด้านการเรียนและชีวิต

4. คิดดี ครูต้องมีความคิดที่ดี ความคิดที่เป็นบวกต่อศิษย์ ต่อการสอน ต่อวิชาชีพ ต่อสถาบัน และต่อเพื่อนร่วมงาน คิดในสิ่งที่ดี และให้คิดอยู่เสมอว่าอาชีพครูเป็นอาชีพที่มีคุณค่าที่สุด เป็นต้น ความคิดที่เป็นบวกจะช่วยให้ครูทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

5. มีคุณธรรม ความมีคุณธรรมของครูมีความจำเป็นต่อวิชาชีพครู คุณธรรมที่สำคัญ ได้แก่ ความยุติธรรมด้านการสอน การประเมินผล ความต้องการให้ลูกศิษย์ประสบผลสำเร็จ ครูต้องมี

<sup>82</sup>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, **คู่มือการปฏิบัติงาน ข้าราชการครู** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2552), 117-118.

ความอดทน ระวังอารมณ์ได้ดี ไม่ทำร้ายคน เสียสละ มีความอายที่จะกระทำผิด และมีหลักศาสนายึดมั่น มีความตั้งใจแน่วแน่ที่จะประพฤติตนให้ถูกต้องตามระเบียบ ประเพณี และวัฒนธรรมของสังคมนั้น ๆ

6. ชี้นำสังคม ครูต้องช่วยชี้นำสังคม นำในสิ่งที่ถูกต้อง ช่วยแก้ปัญหา ทำตนเป็นตัวอย่าง เช่น เรื่องของขยะสิ่งแวดล้อม และการประหยัดพลังงาน ช่วยชุมชนในด้านต่าง ๆ ทั้งการแก้ปัญหาเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของสังคม และการช่วยนำสังคมให้เป็นสังคมที่ดีงาม

7. อบรมจิตใจ การพัฒนาผู้เรียนเป็นสิ่งสำคัญ ครูจึงต้องช่วยให้ข้อคิดที่ดี อบรม ตักเตือน สั่งสอนให้ศิษย์ประพฤติดี ดำรงอยู่ในศีลธรรม หน้าที่ของครูจึงไม่ใช่เป็นเรื่องของการสอนหนังสือ เท่านั้น แต่จะต้องอบรมจิตใจให้มีคุณธรรม จริยธรรมอยู่เสมอ

8. ฝึความก้าวหน้า การไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ รักที่จะช่วยให้ประเทศก้าวหน้า เผยแพร่ผลงาน วิชาการให้แก่ชุมชนไม่หยุดยั้ง ครูจะต้องทำให้ชีวิตของครูก้าวต่อไปเพื่อที่จะทำประโยชน์ให้แก่ตนเอง ศิษย์ สังคมและประเทศชาติ

9. วาจางาม คำพูดเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การเรียนการสอนดำเนินไปอย่างประสบความสำเร็จ คำพูดที่ย่อมทำให้ผู้เรียนเกิดกำลังใจ มีความมุ่งมั่น ในทางตรงกันข้าม คำพูดไม่ดี ย่อมทำให้ผู้ฟัง

10. รักความเป็นไทย สถาบันการศึกษาเป็นศูนย์กลางการพัฒนาคนให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญของประเทศชาติ ดังนั้น ครูจึงต้องส่งเสริมพัฒนาเอกลักษณ์ไทย เพื่อให้ศิษย์เป็นผู้ธำรงรักษา เอกลักษณ์ไทยเอาไว้ โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ ความมีเอกลักษณ์เฉพาะนจำเป็นต้องธำรงไว้ให้มั่นคง แม้ว่าเทคโนโลยีจะพัฒนาไปได้ไกล จนทำให้แต่ละชาติสามารถติดต่อ รับรู้ และถ่ายทอด วัฒนธรรมซึ่งกันและกันได้ก็ตาม แต่เอกลักษณ์เฉพาะของคนในชาติ เช่น เรื่องของความเชื่อ วัฒนธรรมประเพณีที่ดีงาม ควรช่วยกันสืบสาน ส่งเสริม และธำรงไว้ เพื่อให้เยาวชนเกิดความรัก ความภาคภูมิใจในความเป็นไทย<sup>83</sup>

คุณลักษณะครูที่มีคุณภาพ จะต้องเป็นผู้ที่มีจิตวิญญาณของความเป็นครูและเป็นผู้ที่มีความรู้ความ สามารถและทักษะการจัดการเรียนรู้ มีทักษะการสื่อสาร อำนวยความสะดวก ในการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ตื่นรู้ ทันสมัยทันเหตุการณ์ ตามทันเทคโนโลยีและข่าวสาร ความก้าวหน้าทางวิทยาการและความรู้ สร้างแรงบันดาลใจในการเรียนรู้ของผู้เรียน ใฝ่คว้า แสวงหา ความรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นแบบอย่างทางคุณธรรมจริยธรรมและศีลธรรม รู้ และเข้าใจในอัตลักษณ์ ความเป็นชนชาติไทยที่หลากหลาย มีความภาคภูมิใจในความเป็นพลเมืองไทยและพลโลก ยอมรับและ เป็นผู้ผ่านการเปลี่ยนแปลง มีความพร้อม และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกและประชาคม อาเซียน<sup>84</sup>

<sup>83</sup>เรื่องเดียวกัน, 120-122.

<sup>84</sup>สำนักงานสร้างเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพเยาวชน, การยกระดับครูไทยใน ศตวรรษที่ 21, (กรุงเทพฯ: สกย., 2557), 11.

จะเห็นว่าคุณลักษณะของครูที่ดีล้วนเป็นคุณลักษณะที่ครอบคลุมในประเด็นต่าง ๆ ของครูอย่างกว้างขวาง ไม่ว่าจะเป็นด้านการพัฒนาตนเอง การจัดการเรียนการสอน การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ครูจะต้องมีความเชี่ยวชาญทั้งด้านวิชาการ รวมถึงคุณธรรม จริยธรรม ทั้งนี้จะต้องเป็นครูผู้ปฏิบัติหน้าที่โดยคำนึงถึงประโยชน์อันจะเกิดขึ้นกับผู้เรียนเป็นสำคัญ

### ความสำคัญของวิชาชีพครู

วิชาชีพทุกวิชาชีพย่อมมีความสำคัญต่อบุคคลและสังคมด้วยกันทั้งนั้น เป็นการยากที่จะบ่งบอกว่าอาชีพใดสำคัญกว่าอาชีพใด ในที่นี้เราจะพิจารณาเฉพาะวิชาชีพครูว่า มีความสำคัญต่อสังคมและประเทศชาติเพียงใด จึงขออัญเชิญพระราโชวาทของสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารีพระราชทานปริญญาบัตรแก่ผู้สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยครู ณ อาคารใหม่สวนอัมพร วันพุธที่ 18 พฤษภาคม พ.ศ. 2526 ความตอนหนึ่งว่า

"...อาชีพครูถือได้ว่าสำคัญอย่างยิ่ง เพราะครูมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาประเทศให้เจริญมั่นคง และก่อนที่จะพัฒนาบ้านเมืองให้เจริญได้นั้น จะต้องพัฒนาคน ซึ่งได้แก่ เยาวชนของชาติเสียก่อน เพื่อให้เยาวชนเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่มีคุณค่าสมบูรณ์ทุกด้าน จึงสามารถช่วยกันสร้างความเจริญให้แก่ชาติต่อไปได้..."

จากพระราโชวาทของสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามที่ได้อัญเชิญมากล่าวไว้ข้างต้น เป็นเครื่องยืนยันให้ถึงความสำคัญของครูที่มีต่อความเจริญของบุคคลและชาติบ้านเมืองเป็นอย่างยิ่ง ชาติบ้านเมือง เพราะประชาชนในชาติได้รับการศึกษาที่ดีและมีครูที่มีคุณภาพ ในอดีตครูมีความสำคัญต่อบุคคลและสังคมมาก แต่ในปัจจุบันความสำคัญของครูเปลี่ยนไป มีสาเหตุหลายประการที่ทำให้ความสำคัญของครูในอดีตกับครู

ครูมีบทบาทสำคัญในกระบวนการจัดการศึกษาเพราะเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดผู้เรียนมากที่สุด ด้วยเหตุดังกล่าว ครูจึงเป็นผู้มีภารกิจที่สำคัญในการพัฒนาเด็กไทยให้มีคุณภาพเพื่อเป็นกำลังหลักในการพัฒนาประเทศในอนาคต นอกจากครูผู้ซึ่งแสดงบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษาแล้ว พระราชบัญญัติข้างต้นยังได้กำหนดให้บุคลากรประเภทอื่นอีก 3 ประเภทเป็น ผู้ประกอบอาชีพทางการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และ บุคลากรทางการศึกษาอื่น ซึ่งมีเพียง 1 ประเภทคือ ศึกษานิเทศก์<sup>85</sup>

วิชาชีพครู เป็นอาชีพที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความเจริญทางปัญญาของมนุษย์ และได้เป็นที่ยอมรับว่าเป็นวิชาชีพชั้นสูง (Profession) ที่คำนึงถึงการให้บริการแก่สังคมเป็นหลัก (Social Service) อาศัยวิธีการทางปัญญาในการบริการ ต้องได้รับการศึกษาอบรมมาเป็นระยะเวลาานพอ

<sup>85</sup>สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, รายงานการศึกษาไทย พ.ศ. 2565, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ : บริษัท พรักหวานกราฟฟิค จำกัด, 2565), 189.

สมควร มีความเป็นอิสระในการดำเนินการทางวิชาชีพ มีจรรยาบรรณของวิชาชีพ และมีองค์กรควบคุม พิทักษ์ คุ้มครอง และพัฒนาวิชาชีพ ครูจึงต้องเป็นผู้ที่ทำการสั่งสอนและอบรม เพื่อให้เกิดการพัฒนาในตัวผู้เรียนทุก ๆ ด้าน ทั้งด้านความรู้ ทักษะกระบวนการ และคุณธรรม จริยธรรมควบคู่กันไป เพื่อความเจริญวัฒนาในตัวผู้เรียนอย่างแท้จริง<sup>86</sup>

กูเทค (Gutek) กล่าวถึงวิชาชีพครูว่าเป็นวิชาชีพการเรียนการสอนสาขาหนึ่งในสังคม (Teaching as a profession) จึงส่งผลให้ครูเป็นนักการศึกษาระดับวิชาชีพ จึงต้องเตรียมตัวในด้านสมรรถนะการทำงานที่ครูและการจัดกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งคุณลักษณะของวิชาชีพครูมี 7 ประการ ดังนี้

1. เป็นวิชาชีพที่เป็นกิจกรรมทางปัญญาและวิชาความรู้เฉพาะด้านการเรียนการสอน การออกแบบวิธีถ่ายทอดความรู้ วัฒนธรรม และทักษะเหล่านี้ช่วยสร้างค่านิยมให้กับเยาวชน ครูจึงต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์แห่งวิชาชีพเป็นวิทยาการเฉพาะด้านและต้องใช้สติปัญญาในการถ่ายทอดแต่ละสิ่งแต่ละอย่างให้กับศิษย์

2. เป็นวิชาชีพที่สังคมต้องการให้บริการสังคม เพื่อถ่ายทอดทักษะทางสังคม ค่านิยม ตลอดจนวิชาการต่าง ๆ ให้แก่เยาวชนตามความต้องการของสังคม เป็นสาขาวิชาที่ต่างจากวิชาชีพอื่น ๆ

3. เป็นวิชาชีพที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของศาสตร์แต่ละสาขาที่สามารถนำมาประยุกต์ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความสามารถเฉพาะตัวของผู้ประกอบการ แม้ว่าจะมีการถ่ายทอดเคล็ดลับวิธีการเฉพาะตัวบ้างก็ตาม เป็นงานฝีมือที่สร้างสรรค์บนพื้นฐานของความรู้หลาย ๆ ด้านที่มีความหมายมากกว่าเคล็ดลับเพียงประการเดียว และเป็นงานที่ต้องผสมผสานวิทยาการในการจัดการเรียนการสอนแต่ละครั้ง ทั้งปรัชญาทางการศึกษา ประวัติศาสตร์ จิตวิทยา สังคมวิทยา หลักการสอน และการประเมินผลทางการศึกษา ฯลฯ

4. เป็นการเตรียมตัวในการศึกษาและฝึกปฏิบัติการสอนในวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัย เป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 5 ปี จึงจะสำเร็จการศึกษาออกไปทำการสอนได้

5. เป็นวิชาชีพที่มีมาตรฐานแห่งวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ เพื่อควบคุมความประพฤติ การปฏิบัติตนด้วยเหตุผล คือ

5.1 ช่วยให้มีเอกสิทธิ์และเสรีภาพทางวิชาชีพ (Autonomy and freedom) สามารถตกลงใจและตัดสินใจที่จะใช้ความรู้ในการแก้ปัญหาการสอน ทั้งออกแบบกิจกรรมการเรียน และการทดสอบให้สอดคล้องกับจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ในหลักสูตร

<sup>86</sup> กิตติชัย สุธาสิโนบล, **จิตสำนึกและจรรยาบรรณวิชาชีพครู**, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: บริษัท คอมเมอร์เชียล เวิลด์ มีเดีย จำกัด, 2560), 2.

5.2 มืองค์กรวิชาชีพที่เป็นอิสระในการควบคุมจรรยาบรรณและมาตรฐานในการประกอบวิชาชีพ โดยสามารถลงโทษสมาชิกเพื่อควบคุมมาตรฐานและทำหน้าที่เผยแพร่ผลงานและจัดสัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ให้แก่สมาชิก<sup>87</sup>

ฮ็อบกินส์ (Hopkins) กล่าวว่า ครูเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาทางการศึกษา นักเรียนจะมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีขึ้นอยู่กับคุณภาพการสอนของครู ครูต้องสามารถรับการเปลี่ยนแปลงที่มีมาอย่างต่อเนื่อง หลักสูตรและเนื้อหาการสอนที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้ครูต้องรับมือว่าควรจะสอนอะไร และจะสอนด้วยวิธีใดจึงจะได้ผลดีที่สุดต่อคุณภาพผู้เรียน ครูที่มีคุณภาพสูงสุดในยุคการปฏิรูปการศึกษาต้องมีความผูกพันยึดมั่นในหน้าที่ครู มีความมุ่งมั่นช่วยเหลือ นักเรียนด้านการเรียน การปรับปรุง การปฏิบัติงานของตนเอง และหาวิธีการสอนใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการสอนหลายรูปแบบ ความสามารถในการร่วมมือกับครูคนอื่น ๆ และความสามารถในการสะท้อนการปฏิบัติงานของตนเอง<sup>88</sup>

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า วิชาชีพครูเป็นวิชาชีพทางการสอน ซึ่งเป็นวิชาชีพชั้นสูง มีการควบคุมคุณภาพและมาตรฐานจากองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้ประกอบวิชาชีพ ดำรงตนและประพฤติปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและเกิดประโยชน์ต่อผู้รับบริการในทุก ๆ ด้าน ครูจะต้องเป็นผู้ให้การสั่งสอนและอบรม ทั้งด้านความรู้ ทักษะกระบวนการ และคุณธรรม จริยธรรมควบคู่กันไปเพื่อให้เกิดการพัฒนาในตัวผู้เรียนในทุก ๆ ด้าน จึงถือว่าครูมีบทบาทสำคัญในกระบวนการจัดการศึกษา เนื่องจากครูคือผู้ที่ใกล้ชิดผู้เรียนมากที่สุด

### **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู**

#### **มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา**

ข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ ได้กำหนดความหมายของคำว่า "วิชาชีพ" ไว้ว่าเป็นวิชาชีพทางการศึกษาที่ทำหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอนและการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ รวมทั้งการรับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาปฐมวัย ขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาทั้งของรัฐและเอกชน และการบริหารการศึกษานอกสถานศึกษาในระดับเขตพื้นที่การศึกษา ตลอดจนการสนับสนุนการศึกษา ให้บริการหรือปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่องกับการจัดกระบวนการเรียนการสอน การนิเทศ และการบริหารการศึกษาใน

<sup>87</sup>Gerald L. Gutek, *Education and Schooling in America* (New Jersey: Prentice Hall, 1981).

<sup>88</sup>David Hopkins, David B. Stern, "Quality teachers, quality school: International perspectives and policy implication". *Teaching and Teacher Education*, (12), (1997), 501-517.

หน่วยงานการศึกษาต่าง ๆ<sup>89</sup> ซึ่งครุสภาได้มีการจัดทำมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา มาตรฐานความรู้ และประสบการณ์วิชาชีพมาตรฐานการปฏิบัติงานและมาตรฐานการปฏิบัติตน โดยได้ให้ความหมายของมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาไว้ดังนี้

"มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา" หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะและคุณภาพที่พึงประสงค์ในการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องประพฤติปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดคุณภาพในการประกอบวิชาชีพ สามารถสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาให้แก่ผู้รับบริการจากวิชาชีพได้ว่าเป็นบริการที่มีคุณภาพ ตอบสังคมได้ว่าการที่กฎหมายให้ความสำคัญกับวิชาชีพทางการศึกษา และกำหนดให้เป็นวิชาชีพควบคุมนั้น เนื่องจากเป็นวิชาชีพที่มีลักษณะเฉพาะ ต้องใช้ความรู้ทักษะ และความชำนาญในการประกอบวิชาชีพ

พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 มาตรา 49 กำหนดให้มีข้อบังคับว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ 3 ด้าน ประกอบด้วย

- (1) มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ
- (2) มาตรฐานการปฏิบัติงาน
- (3) มาตรฐานการปฏิบัติตน<sup>90</sup>

มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้ประกอบวิชาชีพ ซึ่งจะต้องประพฤติปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลดีต่อผู้รับบริการ อันถือเป็นเป้าหมายหลักของการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพจะต้องศึกษาเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องให้สามารถนำไปใช้ในการประกอบวิชาชีพให้สมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูงและได้รับการยอมรับยกย่องจากสังคม<sup>91</sup>

จากที่กล่าวมาข้างต้น มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาครอบคลุมถึงบุคลากรทางการศึกษาหลายประเภท ซึ่ง “ครู” ถือเป็นหนึ่งในบุคลากรทางการศึกษาที่มีบทบาทสำคัญต่อการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาผู้เรียน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงจะกล่าวถึงมาตรฐานวิชาชีพครู ซึ่งเป็นข้อกำหนดเฉพาะที่มุ่งเน้นคุณลักษณะ สมรรถนะ และจรรยาบรรณของครู เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพและมาตรฐานที่พึงประสงค์ของวิชาชีพครู

<sup>89</sup>ข้อบังคับครุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556" ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 130, ตอนพิเศษ 130 ง (4 ตุลาคม 2556): 65-66.

<sup>90</sup>"พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546" ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 120, ตอนที่ 52 ก (11 มิถุนายน 2546): 17.

<sup>91</sup>สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา กระทรวงศึกษาธิการ, มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา, 5.

### ที่มาของมาตรฐานวิชาชีพครู

ในการศึกษาที่มาของมาตรฐานวิชาชีพครู ผู้วิจัยได้เริ่มจากการพิจารณาที่ข้อกำหนดพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 7 ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งกำหนดไว้ในมาตรา 52 และ มาตรา 53 ดังต่อไปนี้

มาตรา 52 ให้กระทรวงส่งเสริมให้มีระบบ กระบวนการผลิต การพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยการกำกับและประสานให้สถาบันที่ทำหน้าที่ผลิตและพัฒนาครูคณาจารย์ รวมทั้งบุคลากรทางการศึกษาให้มีความพร้อมและมีความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่และการพัฒนาบุคลากรประจำอย่างต่อเนื่อง รัฐจึงจัดสรรงบประมาณและจัดตั้งกองทุนพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างเพียงพอ

มาตรา 53 ให้มีองค์กรวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษามีฐานะเป็นองค์กรอิสระภายใต้การบริหารของสภาวิชาชีพ ในกำกับของกระทรวง มีอำนาจหน้าที่กำหนดมาตรฐานวิชาชีพ ออกและเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ กำกับดูแลการปฏิบัติตามมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพ รวมทั้งการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา

ให้ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่น ทั้งของรัฐและเอกชนต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพตามที่กฎหมายกำหนด

การจัดให้มีองค์กรวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่น คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการในการออกและเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด<sup>92</sup>

จากการที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีข้อกำหนดดังกล่าวนี้ จึงนับเป็นการเริ่มต้นของการเป็นวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งในโอกาสต่อมาจึงได้มีการออกกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับความเป็นวิชาชีพทางการศึกษาขึ้น

### มาตรฐานวิชาชีพครู

คุรุสภาได้ออกข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556 ซึ่งเป็นข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ ฉบับที่ 2 ที่ออกตามพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 โดยการออกข้อบังคับคุรุสภาฉบับนี้ มีผลให้ยกเลิกข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. 2548 อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 9 (1)(11)(ฉ) และ

<sup>92</sup>สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, กฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ : วี.ที.ซี คอมมิวนิเคชั่น, 2557).

มาตรา 49 แห่งพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 ประกอบกับมติ คณะกรรมการคุรุสภา ในการประชุม ครั้งที่ 5/255 วันที่ 16 พฤษภาคม 2556 และครั้งที่ 11/2556 วันที่ 2 กันยายน 2556 โดยความเห็นชอบของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ<sup>93</sup> และ ปัจจุบัน ได้มีข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562 โดยที่เป็นการสมควรแก้ไข เพิ่มเติมข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556 ในส่วนของวิชาชีพครูเพื่อให้สอดคล้อง กับการเปลี่ยนแปลงและทิศทางการศึกษาของชาติ ซึ่งข้อบังคับคุรุสภาฉบับนี้ ได้มีผลให้เกิดการยกเลิก ข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556 ข้อ 6 มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ ข้อ 10 และข้อ 11 มาตรฐานการปฏิบัติงาน<sup>94</sup> โดยมีสาระสำคัญเกี่ยวกับมาตรฐานวิชาชีพทั้ง 3 ด้าน ดังนี้

มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ หมายความว่า ข้อกำหนดเกี่ยวกับความรู้และ ประสบการณ์ในการจัดการเรียนรู้ หรือการจัดการศึกษา ซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษารวมทั้งผู้ ต้องการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องมีเพียงพอที่สามารถนำไปใช้ในการประกอบวิชาชีพได้

มาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายความว่า ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะ หรือการแสดง พฤติกรรมการปฏิบัติงานและการพัฒนางาน ซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา รวมทั้งผู้ต้องการ ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องปฏิบัติตาม เพื่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายการ เรียนรู้หรือการจัดการศึกษา รวมทั้งต้องฝึกฝนพัฒนาตนเองให้มีทักษะ หรือความชำนาญสูงขึ้นอย่าง ต่อเนื่อง

มาตรฐานการปฏิบัติตน หมายความว่า จรรยาบรรณของวิชาชีพที่กำหนดขึ้นเป็นแบบแผน ในการประพฤติปฏิบัติตน ซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา รวมทั้งผู้ต้องการประกอบวิชาชีพ ทางการศึกษาต้องยึดถือปฏิบัติตาม เพื่อรักษาและส่งเสริมเกียรติคุณชื่อเสียง และฐานะของผู้ประกอบ วิชาชีพทางการศึกษาให้เป็นที่เชื่อถือศรัทธาแก่ผู้รับบริการและสังคม อันจะนำมาซึ่งเกียรติ และ ศักดิ์ศรีแห่งวิชาชีพ<sup>95</sup>

เพื่อให้ผู้ประกอบวิชาชีพครูได้มีความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องและนำไปใช้เป็นแนวทาง ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง จึงได้กำหนดมาตรฐานวิชาชีพครูไว้ดังต่อไปนี้

### มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ

(ก) มาตรฐานความรู้ ต้องมีความรอบรู้และเข้าใจในเรื่อง ดังต่อไปนี้

<sup>93</sup>"ข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556" ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 130, ตอน พิเศษ 130 ง (4 ตุลาคม 2556): 65.

<sup>94</sup>"ข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562" ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 136, ตอนพิเศษ 68 ง (20 มีนาคม 2562): 18.

<sup>95</sup>"ข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562" ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 136, ตอนพิเศษ 68 ง (20 มีนาคม 2562): 18.

1. การเปลี่ยนแปลงบริบทของโลก สังคม และแนวคิดของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
2. จิตวิทยาพัฒนาการ จิตวิทยาการศึกษา และจิตวิทยาให้คำปรึกษาในการวิเคราะห์ และพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ
3. เนื้อหาวิชาที่สอน หลักสูตร การสอน และเทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนรู้

4. การวัด ประเมินผลการเรียนรู้ และการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียน
5. การใช้ภาษาไทย ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา

6. การออกแบบและการดำเนินการเกี่ยวกับงานประกันคุณภาพการศึกษา

(ข) มาตรฐานประสบการณ์วิชาชีพ ผ่านการปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาตามหลักสูตรปริญญาทางการศึกษาเป็นเวลาไม่น้อยกว่าหนึ่งปี และผ่านเกณฑ์การประเมินปฏิบัติการ สอนตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่คณะกรรมการคุรุสภากำหนด ดังต่อไปนี้

1. การฝึกปฏิบัติวิชาชีพระหว่างเรียน
2. การปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาในสาขาวิชาเฉพาะ

#### มาตรฐานการปฏิบัติงาน

(ก) การปฏิบัติหน้าที่ครู

1. มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียน ด้วยจิตวิญญาณความเป็นครู
2. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความเป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง
3. ส่งเสริมการเรียนรู้ เอาใจใส่ และยอมรับความแตกต่างของผู้เรียนแต่ละบุคคล
4. สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้เรียนให้เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ และผู้สร้างนวัตกรรม
5. พัฒนาตนเองให้มีความรอบรู้ ทันสมัย และทันต่อการเปลี่ยนแปลง

(ข) การจัดการเรียนรู้

1. พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้ สื่อ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้
2. บูรณาการความรู้และศาสตร์การสอนในการวางแผนและจัดการเรียนรู้ที่สามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีปัญญา รู้คิด และมีความเป็นนวัตกรรม
3. ดูแล ช่วยเหลือ และพัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคลตามศักยภาพ สามารถรายงานผลการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนได้อย่างเป็นระบบ
4. จัดกิจกรรมและสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีความสุขในการเรียนโดยตระหนักถึงสุขภาวะของผู้เรียน

5. วิจัย สร้างนวัตกรรม และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน

6. ปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์และมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนางานวิชาชีพ  
(ค) ความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน

1. ร่วมมือกับผู้ปกครองในการพัฒนาและแก้ปัญหาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะ
2. สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชน เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้
3. ศึกษาเข้าถึงบริบทของชุมชน และสามารถอยู่ร่วมกันบนพื้นฐานความแตกต่าง

ทางวัฒนธรรม

4. ส่งเสริม อนุรักษ์วัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่นที่พึงประสงค์ที่มีคุณภาพของผู้เรียน<sup>96</sup>

#### มาตรฐานการปฏิบัติตน

ในส่วนของมาตรฐานการปฏิบัติตน ครุสภาได้ออกข้อบังคับครุสภา ว่าด้วยจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. 2556 ประกาศในราชกิจจานุเบกษาลงวันที่ 4 ตุลาคม 2556 มีสาระสำคัญที่เกี่ยวกับจรรยาบรรณวิชาชีพของครู ดังต่อไปนี้

ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องประพฤติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพและตามแบบแผนพฤติกรรมตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ

1. จรรยาบรรณต่อตนเอง ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องมีวินัยในตนเอง บุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิชาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอยู่เสมอ

2. จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องรัก ศรัทธาซื่อสัตย์ สุจริต รับผิดชอบต่อวิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ

3. จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องรักเมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริมให้กำลังใจแก่ศิษย์ และผู้รับบริการ ตามบทบาทหน้าที่โดยเสมอหน้า ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะ และนิสัยที่ถูกต้องดีงาม แก่ศิษย์และผู้รับบริการ ตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถด้วยความบริสุทธิ์ใจ

ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องไม่กระทำความผิดที่เป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทางกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์ และสังคมของศิษย์ และผู้รับบริการ ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอภาค โดยไม่เรียกรับหรือยอมรับผลประโยชน์จากการใช้ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ

<sup>96</sup> "ข้อบังคับครุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562" ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 136, ตอนพิเศษ 68 ง (20 มีนาคม 2562): 18-20.

4. จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาพึงช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ โดยยึดมั่นในระบบคุณธรรม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ

5. จรรยาบรรณต่อสังคม ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา พึงประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์และพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข<sup>97</sup>

### มาตรฐานการปฏิบัติงานของครูในต่างประเทศ

ผู้วิจัยได้ศึกษาและรวบรวมมาตรฐานการปฏิบัติงานของครูในต่างประเทศ เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ในเรื่องมาตรฐานการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูที่หลากหลาย และครอบคลุมยิ่งขึ้น โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### ประชาคมอาเซียน

การกำหนดมาตรฐานวิชาชีพครูของแต่ละประเทศในสมาคมอาเซียน อาจมีส่วนที่เหมือนกัน และแตกต่างกันบ้าง สำหรับประเทศในประชาคมอาเซียน มีความเห็นพ้องต้องกันเกี่ยวกับมาตรฐานวิชาชีพครู ดังต่อไปนี้

#### 1. มาตรฐานความรู้ ประกอบด้วย

- 1.1 ความรู้เกี่ยวกับหลักสูตร การพัฒนาหลักสูตร และเนื้อหาวิชาที่สอน
- 1.2 ความรู้เกี่ยวกับหลักการสอน เทคนิควิธีการสอน
- 1.3 ความรู้เกี่ยวกับการวัดและประเมินผล

1.4 ความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยาสำหรับครู ได้แก่ จิตวิทยาทั่วไป จิตวิทยาการเรียนรู้ จิตวิทยาพัฒนาการ

- 1.5 ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการชั้นเรียนและการสร้างบรรยากาศในการเรียน
- 1.6 ความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีและสื่อการสอนและนวัตกรรมการเรียนรู้

2. มาตรฐานประสบการณ์วิชาชีพ โดยส่วนใหญ่มีการกำหนดให้มีการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ ตั้งแต่ 2 เดือน ถึง 1 ปี

#### 3. มาตรฐานการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

3.1 การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านการประพฤติปฏิบัติและการดำเนินชีวิต ยึดมั่นในจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ

3.2 ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับผู้เรียน ไม่กระทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทางกาย วาจา จิตใจ อารมณ์ และสังคมของผู้เรียน

<sup>97</sup>"ข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยจรรยาบรรณวิชาชีพ พ.ศ. 2556" ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 130, ตอนพิเศษ 130 ง (4 ตุลาคม 2556): 73-74.

- 3.3 พัฒนาผู้เรียนให้บรรลุถึงศักยภาพสูงสุด
- 3.4 ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะและนิสัยที่ถูกต้องดีงามแก่ผู้เรียน
- 3.5 จัดทำและพัฒนาแผนการสอนใช้ และพัฒนาสื่อการเรียนการสอนที่มี
- 3.6 สอนตรงตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและจัดการเรียนการสอนอย่างมี
- 3.7 วัดและประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3.8 รายงานผลการเรียนรู้ให้กับนักเรียนและผู้ปกครองเพื่อการพัฒนา
- 3.9 สื่อสารให้ผู้เรียนทราบถึงเป้าหมายของการเรียน
- 3.10 เคารพผู้เรียนในฐานะปัจเจกบุคคลและสอนให้ผู้เรียนยอมรับความแตกต่างของผู้อื่น
- 3.11 ดูแลเอาใจใส่ให้ความช่วยเหลือส่งเสริมให้กำลังใจแก่ผู้เรียน
- 3.12 จัดสภาพแวดล้อมและประสบการณ์ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน<sup>98</sup>

### ประเทศมาเลเซีย

ประเทศมาเลเซียให้คำนิยามครูที่มีสมรรถนะไว้ว่า เป็นผู้ที่มีบุคลิกที่น่านับถือ มีรูปลักษณะของนักวิชาการที่ทันสมัย รู้ลึกผูกพันต่อความปรารถนาของประเทศชาติ ทำนุบำรุงมรดกทางวัฒนธรรมของชาติ และมุ่งมั่นพัฒนามนุษย์และรักษาไว้ซึ่งสังคมที่มีระเบียบ ก้าวหน้า เป็นประชาธิปไตย และเป็นเอกภาพ ประเทศมาเลเซียได้กำหนดมาตรฐานสมรรถนะทางการสอนของครูไว้ 3 หมวด ได้แก่

1. หมวดสมรรถนะด้านการสอนอย่างมืออาชีพ ประกอบด้วย ด้านส่วนตัว ซึ่งเป็นคำนิยามส่วนบุคคลที่มีผลต่อวิชาชีพและเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของระบบการศึกษาของประเทศ และ การวิชาชีพเป็นการปฏิบัติหน้าที่ของครูในฐานะวิชาชีพด้านสังคม ครูมีบทบาทสำคัญยิ่งในฐานะตัวแทนการขัดเกลาทางสังคม ที่นอกเหนือจากความรับผิดชอบต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของประเทศ
2. หมวดด้านความรู้และความเข้าใจ เป็นการกำหนดสมรรถนะความรู้และความเข้าใจ โดยคำนึงถึงความเชี่ยวชาญในวิชา วุฒิทางการศึกษา และกิจกรรมในหลักสูตรและเสริมหลักสูตร
3. หมวดทักษะด้านการเรียนการสอน และสมรรถนะที่ครูมาเลเซียมีความเชี่ยวชาญ โดยเฉพาะเรื่องการวางแผนดำเนินการสอน และประเมินกิจกรรมการเรียนการสอนด้านวิชาการและกิจกรรมเสริมหลักสูตร<sup>99</sup>

### ประเทศสิงคโปร์

ประเทศสิงคโปร์ ได้ให้นิยามครูที่มีสมรรถนะไว้ว่า เป็นผู้ที่รับผิดชอบกับการหล่อหลอมอนาคตของประเทศชาติ โดยการเตรียมผู้เรียน ให้พร้อมต่อการทำงานและต่อโลก ซึ่งมี

<sup>98</sup>สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา กระทรวงศึกษาธิการ, การศึกษาเปรียบเทียบมาตรฐานวิชาชีพครูชาวไทยกับครูประชาคมอาเซียน, (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2556), ง-จ.

<sup>99</sup>สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, รายงานผลการศึกษารพัฒนามาตรฐานการศึกษาของต่างประเทศ, (นนทบุรี : 21 เซ็นจูรี, 2559), ญ-ฉ.

การเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาในปัจจุบัน จะเห็นได้จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ดำเนินไปอย่างรวดเร็ว มาตรฐานสมรรถนะทางการสอนของครูสิงคโปร์ แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. การถ่ายทอดความรู้รวมถึงความเชี่ยวชาญในเนื้อหาวิชา ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ ความริเริ่ม และการใช้รูปแบบการสอนเชิงสร้างสรรค์

2. การชนะใจและความคิด

3. การรู้จักตนเองและผู้อื่น

4. การทำงานร่วมกับผู้อื่น<sup>100</sup>

#### ประเทศสาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม

สำหรับข้อกำหนดเกี่ยวกับวิชาชีพครูของประเทศเวียดนามนั้น ได้ให้คำนิยามครูที่มีสมรรถนะไว้ว่า เป็นบุคคลที่มีความรู้และทักษะในการสอนนักเรียนเป็นอย่างดีทั้งความรู้เฉพาะสาขาที่สอนและความรู้ทั่วไป โดยจะสามารถตอบคำถามทุกชนิดที่นักเรียนถามได้ รวมทั้งจะต้องมีทักษะในการบริหารจัดการภายในห้องเรียนได้เป็นอย่างดี

มาตรฐานสมรรถนะทางการสอนของครูเวียดนามกำหนดไว้ 4 มาตรฐาน ดังนี้

1. ความรู้

2. สมรรถนะในการสอน

3. สมรรถนะในการนำเสนอ

4. สมรรถนะในการบริหารจัดการห้องเรียน<sup>101</sup>

มลรัฐแคลิฟอร์เนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้กำหนดมาตรฐานวิชาชีพครูที่เน้นมาตรฐานและคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับครู ประกอบด้วยมาตรฐานวิชาชีพครูทั้ง 6 ด้าน ดังนี้

1. Engaging and supporting all students in learning หมายถึง การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องและสนับสนุนผู้เรียนทุกคนได้ เรียนรู้ไม่เว้นแม้แต่คนใดคนหนึ่ง

2. Creating and maintaining effective environment for students learning หมายถึง พยายามสร้างและรักษาสิ่งแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้เด็กเรียนรู้ได้

3. Understanding and order standing and organizing subject matter for student learning หมายถึง เข้าใจและสามารถจัดเนื้อหาเพื่อประโยชน์ในการเรียนรู้ของผู้เรียน

4. Planning instruction and designing learning experiences for all students หมายถึง การวางแผนและการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้แก่ผู้เรียนทุกคน

5. Assessing students for learning หมายถึง การวัดและการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนก่อนเรียน ระหว่างเรียนและหลังเรียน

<sup>100</sup>สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา กระทรวงศึกษาธิการ, การศึกษาเปรียบเทียบมาตรฐานวิชาชีพครูชาวไทยกับครูประชาคมอาเซียน, (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2556), 66-67.

<sup>101</sup>เรื่องเดียวกัน, 68.

6. Developing as a professional educator หมายถึง การพัฒนาผู้เรียนให้เป็น ครูมืออาชีพโดยการอบรมอย่างต่อเนื่องจนเกิดประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ<sup>102</sup>

## ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม

### ข้อมูลทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม ตั้งอยู่เลขที่ 50/1 หมู่ที่ 6 ตำบลแหลมบัว อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม 73120 มีพื้นที่ครอบคลุมจังหวัดนครปฐม ประกอบด้วย 7 อำเภอ ได้แก่ 1) อำเภอเมืองนครปฐม 2) อำเภอกำแพงแสน 3) อำเภอนครชัยศรี 4) อำเภอดอนตูม 5) อำเภอบางเลน 6) อำเภอสามพราน 7) อำเภอพุทธมณฑล มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลโรงเรียนมัธยมศึกษา ในสังกัดจำนวนทั้งสิ้น 29 โรงเรียน

### วิสัยทัศน์

“องค์กรแห่งนวัตกรรม น้อมนำศาสตร์พระราชาสั่งสร้างคุณภาพการศึกษาที่ยั่งยืน”

### พันธกิจ

1. ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามศักยภาพ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตร และ ทักษะที่จำเป็น ต่ออนาคตในศตวรรษที่ 21
2. พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีความเชี่ยวชาญในการจัดการศึกษา ที่ตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศ
3. พัฒนาสถานศึกษาและระบบการบริหารจัดการศึกษาทุกระดับให้มีความปลอดภัย และสถานศึกษาจัดการศึกษาเพื่อเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
4. เพิ่มโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม
5. พัฒนาระบบการบริหารจัดการของหน่วยงานในสังกัดให้มีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพผลเหมาะสมกับบริบท

### เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนมีภูมิคุ้มกัน พร้อมทั้งจะรับมือกับภัยคุกคามรูปแบบใหม่ทุกรูปแบบ รู้เท่าทันสื่อ และเทคโนโลยี ในการดำเนินชีวิตวิถีใหม่ และชีวิตวิถีถัดไปและได้รับการศึกษาในสถานศึกษาที่มีความปลอดภัย

<sup>102</sup>ไพฑูรย์ สินลารัตน์, มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา:ส่งมอบคนดีที่สุดในสังคม. (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, 2558) 13-14.

2. ผู้เรียนได้รับการบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง เสมอภาค และเท่าเทียม
3. ผู้เรียนได้รับการพัฒนาทักษะความรู้ และทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีสมรรถนะที่เหมาะสมคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามช่วงวัย รวมถึงได้รับการส่งเสริมความเป็นเลิศเต็มตามศักยภาพ
4. หน่วยงานและสถานศึกษาได้รับการพัฒนาระบบบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

### ข้อมูลโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาานครปฐม

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม กำหนดให้มีส่วนราชการการบริหารจัดการศึกษา โดยแบ่งพื้นที่การบริหารจัดการเขตพื้นที่การศึกษาออกเป็น สหวิทยาเขต ทั้งนี้สหวิทยาเขตพัฒนาการศึกษาของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม มีจำนวน 4 สหวิทยาเขตต่อไป<sup>103</sup> แบ่งเป็น 4 สหวิทยาเขต มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 2 รายชื่อโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

1. สหวิทยาเขตพิมานปฐม		2. สหวิทยาเขตอภิมรย์ฤดี	
1.1	โรงเรียนวัดห้วยจรเข้มหาวิทยาลัย	2.1	โรงเรียนสิรินธรราชวิทยาลัย
1.2	โรงเรียนศรีวิชัยวิทยา	2.2	โรงเรียนมัธยมฐานบินกำแพงแสน
1.3	โรงเรียนแหลมบัววิทยา	2.3	โรงเรียนคงทองวิทยา
1.4	โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย	2.4	โรงเรียนบ้านหลวงวิทยา
1.5	โรงเรียนโพรงมะเดื่อวิทยาลัย	2.5	โรงเรียนพลอยจตุรจินดา
1.6	โรงเรียนสระกะเทียมวิทยาลัย	2.6	โรงเรียนศาลาตึกวิทยา
1.7	โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 ฯ	2.7	โรงเรียนกำแพงแสนวิทยา
3. สหวิทยาเขตวัชรนิรมยา		4. สหวิทยาเขตสามัคคีมุขมาตย	
3.1	โรงเรียนราชินีบูรณะ	4.1	โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม
3.2	โรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา	4.2	โรงเรียน ภ.ป.ร.ราชวิทยาลัยฯ
3.3	โรงเรียนสามพรานวิทยา	4.3	โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบวรนิเวศ ศาลายาฯ
3.4	โรงเรียนปรีดารามวิทยาลัย	4.4	โรงเรียนบัวปากท่าวิทยา
3.5	โรงเรียนจิวรายนุญมีรังษฤษฏ์	4.5	โรงเรียนสถาพรวิทยา
3.6	โรงเรียนอุบลรัตนราชกัญญาฯ	4.6	โรงเรียนบางเลนวิทยา
3.7	โรงเรียนเพิ่มวิทยา	4.7	โรงเรียนบางหลวงวิทยา
3.8	โรงเรียนภัทรญาณวิทยา		

<sup>103</sup> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม, แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 (นครปฐม : กลุ่มนโยบายและแผน, 2567), 2-5.

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

เปรมวดี จิตอารีย์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “สมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2” ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับสมรรถนะของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการบริการที่ดี ด้านการสื่อสารและแรงจูงใจ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์และด้านการพัฒนาตนเอง 2) ระดับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความใฝ่รู้รักการอ่านและแสวงหาความรู้ด้วยตนเองของนักเรียน ด้านความสามารถในการใช้สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีของครู ด้านความพึงพอใจในการทำงานของครูด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนต่อสภาวะแวดล้อมที่มากกระทบทั้งภายในและภายนอกและด้านการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ 3) สมรรถนะของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สมรรถนะของผู้บริหารส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยสมรรถนะของผู้บริหารทุกด้าน ร่วมกันการพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ร้อยละ 53.40 โดยสมรรถนะของผู้บริหารด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีอำนาจการพยากรณ์สูงสุด รองลงมา ได้แก่ ด้านการสื่อสารและแรงจูงใจ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการพัฒนาตนเองและด้านการบริการที่ดี ตามลำดับ<sup>104</sup>

ปาริฉัตร ช่อชิต ได้ทำการวิจัยเรื่อง “สมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8” ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การมีวิสัยทัศน์ การสื่อสารและจูงใจ การทำงานเป็นทีม และการวิเคราะห์และสังเคราะห์ ตามลำดับ 2) ประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

<sup>104</sup>เปรมวดี จิตอารีย์, "สมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2," วารสารบริหารการศึกษา มศว ปีที่ 14, 27 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2560): 108-115.

การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตมากไปหาน้อย ดังนี้ ความมีประสิทธิภาพและขั้นตอนการทำงานที่เชื่อถือได้ความสัมพันธ์ของบุคลากรและทรัพยากรนวัตกรรม และการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม ตามลำดับ 3) สมรรถนะผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>105</sup>

ฐณิพิชญ์ บัวสด ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ขวัญในการทำงานกับการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1” ผลการวิจัยพบว่า 1) ขวัญในการทำงานของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญในการทำงานกับการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 มีความสัมพันธ์เชิงบวกกันในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>106</sup>

ฉัตรวีรยา ธนัชชาอัครสิริ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “สมรรถนะของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10” ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ นวัตกรรม การนำผู้อื่น ความรับผิดชอบต่อสังคมผู้อื่น การบริหารงานและการบริหารตนเอง 2) การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยค่าเฉลี่ยรายด้านสูงสุดสองอันดับแรก คือ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียนและพัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ สำหรับด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุดสองอันดับสุดท้าย คือ รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบและปฏิบัติตามกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ และ 3) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงาน

<sup>105</sup> ปาริฉัตร ช่อชิต, “สมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8,” *วารสารการบริหารการศึกษา* ปีที่ 8 ฉบับที่ 2 (มกราคม-มิถุนายน 2561): 80-93.

<sup>106</sup> ฐณิพิชญ์ บัวสด, “ขวัญในการทำงานกับการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1,” *วารสารการศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย* ปีที่ 11 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2562): 194.

ตามมาตรฐานวิชาชีพครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต10 มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01<sup>107</sup>

วิชิต แสงสว่าง ได้ศึกษา “สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ การเตรียมคนไทย 4.0 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6 ” ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด คือ การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการบริการที่ดี ส่วนระดับประสิทธิภาพ การเตรียมคนไทย 4.0 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6 โดยรวม อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด คือ ด้านปรับกระบวนการทัศน์และ ทักษะครูไทย ด้านพัฒนาระบบบริการจัดการการเรียนรู้ ด้านพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียน การสอน และด้านวางระบบนิเวศน์ในการสนับสนุนการเรียนรู้ ทั้งนี้ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะ ผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิภาพการเตรียมคนไทย 4.0 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ.01 และสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการเตรียมคนไทย 4.0 ของ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6 พบว่า ด้านที่มีอำนาจพยากรณ์เรียง จากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการพัฒนาตนเอง และ ด้านการบริการที่ดี ตัวแปรทั้ง 4 รวมพยากรณ์ได้ร้อยละ68.70<sup>108</sup>

ภัทรวรรณ รอดเจริญ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพของครู โรงเรียนอ้อมน้อยโสภณชนูปถัมภ์ จังหวัดสมุทรสาคร” ผลการวิจัยพบว่า 1) การปฏิบัติงานตาม มาตรฐานวิชาชีพของครูโรงเรียนอ้อมน้อยโสภณชนูปถัมภ์ จังหวัดสมุทรสาครโดยภาพรวมและเป็น รายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากที่สุดไปหาน้อย พบว่า ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน อยู่ในระดับมากเป็นลำดับแรก รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ อยู่ในลำดับสุดท้ายและ 2) แนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพของครูโรงเรียนอ้อม น้อยโสภณชนูปถัมภ์ จังหวัดสมุทรสาคร พบว่า ส่งเสริมให้ครูแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง จัดกิจกรรมค้ำึงถึงประโยชน์ที่เกิดแก่ผู้เรียน พัฒนาความสามารถของผู้เรียนโดยตอบสนองความถนัด

<sup>107</sup>ฉัตรวีรยา ธนัชชาอัครสิริ, “สมรรถนะของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพ ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10,” วารสารการการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีที่ 10 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนาคม 2562): 781.

<sup>108</sup>วิชิต แสงสว่าง, “สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการ เตรียม คนไทย 4.0 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6,” ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ปีที่ 14 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มีนาคม 2563): 218-219.

สร้างแผนการจัดการจัดการเรียนรู้ คิดค้นใช้สื่อการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ จัดการเรียนรู้ตามความแตกต่างของบุคคล จัดเทคนิคการเรียนการสอนพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี รับฟังความคิดเห็น ยอมรับในความรู้ความสามารถของผู้อื่นร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อพัฒนางานของสถานศึกษาให้กับชุมชน ค้นหา สังเกต ข้อมูลข่าวสาร เพื่อนำมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน สร้างการพัฒนาตนเองเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต<sup>109</sup>

พงษ์พิทักษ์ นามนิตย์ ได้ศึกษา “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี” ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและ รายด้านอยู่ในระดับมาก 2) สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด 3) ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการพัฒนาตนเอง 4) แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา 4.1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์พบแนวทางการพัฒนา 7 แนวทาง 4.2) ด้านการบริการที่ดี พบแนวทางการพัฒนา 5 แนวทาง 4.3) ด้านการพัฒนาตนเองพบแนวทางการพัฒนา 5 แนวทาง 4.4) ด้านการทำงานเป็นทีม พบแนวทางการพัฒนา 6 แนวทาง<sup>110</sup>

พรพิมล อินแมน ได้ทำการศึกษา “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะภาวะผู้นำ ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงาน ของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา” ผลการวิจัย พบว่า 1) ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละทักษะภาวะผู้นำ พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ทักษะภาวะผู้นำด้านการวางแผนและการกำหนดทิศทาง และด้านความคิดสร้างสรรค์ รองลงมา คือ ด้านการสื่อสาร เทคโนโลยีและสารสนเทศ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการตัดสินใจและการแก้ปัญหา และด้านการสร้างทีม 2) ผลการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการจัดการเรียนรู้ รองลงมา คือ ด้านการปฏิบัติหน้าที่ครู และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านความสัมพันธ์กับ

<sup>109</sup> ภัทรวรรณ รอดเจริญ, “เรื่อง การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพของครูโรงเรียนอ้อมน้อยโสภณชนูปถัมภ์จังหวัดสมุทรสาคร,” วารสารการการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีที่ 11 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนาคม 2563): 126.

<sup>110</sup> พงษ์พิทักษ์ นามนิตย์, “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี,” วารสารสารสนเทศ ปีที่ 20 ฉบับที่ 1 (2564): 53-64.

ผู้ปกครองและชุมชน และ 3) ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ผลการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01<sup>111</sup>

นุสรรา พูลสุด ได้ทำการศึกษา “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาใน ศตวรรษที่ 21 กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” พบว่าทักษะ ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 6 ด้าน คือ ทักษะด้านการสร้างทีมงาน ทักษะด้านการสร้าง ความสัมพันธ์ ทักษะด้านการแก้ไขปัญหา ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ ทักษะด้านการสื่อสาร และ ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยี ส่วนประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่อยู่ในระดับมากที่สุดมีจำนวน 4 ด้าน คือ การทำงาน เป็นทีม การพัฒนาผู้เรียน การบริหารจัดการชั้นเรียน และการพัฒนาตนเอง ส่วนด้านที่อยู่ในระดับ มาก มีจำนวน 4 ด้าน คือ การบริการที่ดี การออกแบบการเรียนรู้ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ ทั้งนี้ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะของผู้บริหาร สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับ ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กัน ทางบวกในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01<sup>112</sup>

ธนพล ใจดี ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน ขนาดใหญ่พิเศษ กลุ่ม 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1” ผลการวิจัยพบว่าครูมีการรับรู้ต่อ สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษกลุ่ม 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ส่วนครูที่มีระดับการศึกษา ต่างกันมีการรับรู้ต่อสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมแตกต่างกัน และครูที่มี ประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีการรับรู้ต่อสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม และ

<sup>111</sup>พรพิมล อินแมน, ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะภาวะผู้นำ ในศตวรรษที่21ของผู้บริหาร กับผลการปฏิบัติงาน ของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา(วิทยานิพนธ์ คศ.ม. การบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏ พระนครศรีอยุธยา, 2564).

<sup>112</sup>นุสรรา พูลสุด, “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับ ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร,” *วิจัยมหาวิทยาลัย เวสเทิร์น มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ Roi Kaensarn Academi* ปีที่ 7 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2564): 72.

รายด้านไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ด้านภาวะผู้นำทางการจัดการ ด้านความเป็นเลิศส่วนบุคคล และด้านการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย<sup>113</sup>

พิชญ์สินี โภชนกุล ได้ทำการศึกษา เรื่อง “สมรรถนะผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ตามทัศนะของครู ในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12” ผลการศึกษาพบว่า ระดับสมรรถนะผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ทั้งในภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก และการใช้สมรรถนะผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 โดยผู้บริหารควรมีการสื่อสารที่ชัดเจน และหลากหลายรูปแบบ มีการสร้างทีมงานที่มีคุณภาพ นำนวัตกรรม เทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้ในองค์กร เพื่อแก้ไขปัญหา และพัฒนาองค์กรได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารมีการพัฒนาตนเอง เรียนรู้ที่จะปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งมีความยืดหยุ่นตาม สถานการณ์ นอกจากนี้ผู้บริหารควรมีการวางแผนกลยุทธ์ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์สร้างเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ซึ่งในทุกสมรรถนะของผู้บริหารข้างต้นมีความเชื่อมโยงกัน<sup>114</sup>

วิกานดา จิรพุทธกร ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร” ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ เปลี่ยนแปลงทัศนการณ์ ใช้นวัตกรรมทำงาน กล้าตัดสินใจ สร้างสรรค์ความร่วมมือ คิดต่างอย่างสร้างสรรค์ คิดไปข้างหน้า และเห็นคุณค่าในตัวเอง 2) คุณภาพชีวิตการทำงานของครู โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ ความมั่นคงในงาน ความภาคภูมิใจ การพัฒนาเส้นทางอาชีพ การแก้ปัญหาความขัดแย้ง สภาพแวดล้อมที่มีความปลอดภัย การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร การมีสุขภาวะที่ดี และค่าตอบแทนที่ยุติธรรม 3) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู มีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>115</sup>

<sup>113</sup>ธนพล ใจดี, “สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน ขนาดใหญ่พิเศษ กลุ่ม 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1,” *Roi Kaensarn Academi* ปีที่ 6 ฉบับที่ 5 (พฤษภาคม 2564): 68-69.

<sup>114</sup>พิชญ์สินี โภชนกุล, “การศึกษาสมรรถนะผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ตามทัศนะของครู ในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 12,” *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม* 15, 3 (กรกฎาคม-กันยายน 2564): 109.

<sup>115</sup>วิกานดา จิรพุทธกร, “ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศึกษาแม่ฮ่องสอน,” *วารสารนวัตกรรมการจัดการศึกษาและการวิจัย* ปีที่ 5 ฉบับที่ 2 (มีนาคม-เมษายน 2566): 257-268.

สุชาติ สว่างกุล ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตเมืองเกษปทุม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด” ผลการวิจัยพบว่า 1) การศึกษาสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารในสหวิทยาเขตเมืองเกษปทุม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสมรรถนะการบริหารของผู้บริหาร จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และ ด้านการมีวิสัยทัศน์มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามระดับการศึกษาโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์ ด้านการสื่อสารและจูงใจ ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร และด้านการมีวิสัยทัศน์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้บริหารต้องใส่ใจในเรื่องผลการเรียนของนักเรียนให้มากขึ้น รู้จักวิเคราะห์ ปัญหาที่พบในปัจจุบันและควรรหาแนวทางในการแก้ไขปัญหานั้น ๆ อย่างระบบ ศึกษาบริบทและปัญหาที่พบ แล้วนำมาวางแผนพัฒนานักเรียนโดยเฉพาะงานวิชาการ<sup>116</sup>

ภัสสร สมทรัพย์ ได้ทำการศึกษา “สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครศรีธรรมราช” ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารมีสมรรถนะการบริหารโรงเรียน ทั้งในสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานโดยรวมอยู่ในระดับมากอย่างยิ่งทั้ง 8 ด้าน คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม การวิเคราะห์และสังเคราะห์ การสื่อสารและจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การมีวิสัยทัศน์ 2) ผู้บริหารที่มีเพศชายมีสมรรถนะในการบริหารโรงเรียนสูงกว่าเพศหญิงอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และ .05 ตามลำดับ ส่วนผู้บริหารที่มีอายุ ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา วิชยฐานะ ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งผู้บริหารและขนาดโรงเรียน มีสมรรถนะในการบริหารโรงเรียนไม่แตกต่างกัน 3) ปัญหาและข้อเสนอแนะ พบว่าปัญหาผู้บริหารมีสมรรถนะในการใช้เทคโนโลยีน้อย ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการพัฒนาสมรรถนะด้านวิชาการและเทคโนโลยีในการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง ควรพัฒนาตนเองและพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ เน้นการบริหารจัดการองค์กร จัดให้มีการอบรมพัฒนาสมรรถนะ

<sup>116</sup>สุชาติ สว่างกุล, “การศึกษาสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตเมืองเกษปทุม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด,” วารสารการบริหารการศึกษา มจร.วิทยาเขตร้อยเอ็ด ปีที่ 3 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2566): 12-24.

ผู้บริหารอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มศักยภาพขององค์กรได้อย่างไร้ขีดจำกัด ควรส่งเสริมและพัฒนาการใช้ นวัตกรรมทางการบริหารและนิเทศติดตามงานอย่างต่อเนื่องและควรส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม<sup>117</sup>

อภิขยา จรรยาศรี ได้ทำการวิจัยเรื่อง “สมรรถนะของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูตาม มาตรฐานวิชาชีพครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1” ผลการวิจัยพบว่า พบว่า 1) สมรรถนะของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 โดย ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจาก มากไปน้อย ดังนี้ ภาวะผู้นำ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การสื่อสารและจูงใจ การมีวิสัยทัศน์ การพัฒนาศักยภาพ บุคลากร การทำงานเป็นทีม การวิเคราะห์และสังเคราะห์ การพัฒนาตนเอง และการบริการที่ดี 2) การปฏิบัติงานของครูตามมาตรฐานวิชาชีพครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 โดย ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจาก มากไปน้อย ดังนี้ การปฏิบัติ หน้าที่ครู ความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน และการจัดการเรียนรู้ และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูตามมาตรฐานวิชาชีพครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 มีความสัมพันธ์กันในระดับ ปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01<sup>118</sup>

พีรวิชญ์ สุดเสน่ห์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการ บริหารงานวิชาการยุคดิจิทัลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคกลาง” ผลการวิจัยพบว่า 1) การปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนโดยรวม อยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิภาพการ บริหารงานวิชาการยุคดิจิทัลในโรงเรียนโดยรวม อยู่ในระดับมาก 3) การปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่งและขนาดโรงเรียนที่ต่างกัน แตกต่างกัน จำแนกตาม ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน ไม่แตกต่างกัน 4) ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการยุค ดิจิทัลในโรงเรียน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่งโดยรวม ไม่แตกต่างกัน จำแนกตามขนาด โรงเรียนและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานโดยรวม แตกต่างกัน 5) การปฏิบัติงานของครูโดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการยุคดิจิทัล ในโรงเรียนโดยรวม อยู่ใน ระดับสูง ( $r_{xy} = 0.745$ ) 6) การปฏิบัติงานของครูที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหาร งานวิชาการยุคดิจิทัลในโรงเรียนได้อย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ด้านการจัดการเรียนรู้

<sup>117</sup> ภัสสร สมทรัพย์, “สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดส านักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาานครศรีธรรมราช,” *Journal of Roi Kaensarn Academi* ปีที่ 8 ฉบับที่ 8 (สิงหาคม 2566):354-371.

<sup>118</sup> อภิขยา จรรยาศรี, “สมรรถนะของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูตามมาตรฐาน วิชาชีพครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1,” *วารสารวิชาการ สถาบันพัฒนาพระวิทยากร* ปีที่ 7 ฉบับที่ 3 (กรกฎาคม-กันยายน 2567): 16-26.

( $X_2$ ) และด้านความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน ( $X_3$ ) โดยอำนาจพยากรณ์ได้ร้อยละ 60.10 และมีความคลาดเคลื่อนของการพยากรณ์ เท่ากับ  $\pm 0.340317$  แนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการยุคดิจิทัล ในโรงเรียน ที่ควรได้รับการพัฒนา มี 2 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านการจัดการเรียนรู้ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ครูใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลในการจัดการเรียนรู้ที่มีความหมายและน่าสนใจ ครูควรมีการจัดการเรียนรู้ด้วยวิธีที่หลากหลายเพื่อให้ผู้เรียน ได้พัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ และควรจัดหาสื่อการเรียนรู้และใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้อย่างเหมาะสม 2. ด้านความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน ผู้บริหารควรมีกระจายอำนาจในการบริหารจัดการได้อย่างเป็นอิสระ และคล่องตัว โดยการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ครูควรจัดกระบวนการเรียนรู้ที่สนองต่อความต้องการ ของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น ดังนั้นจึงควรมีการส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูด้านดังกล่าวให้อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด เพื่อส่งผลให้เกิดประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการยุคดิจิทัลในโรงเรียนต่อไป<sup>119</sup>

#### งานวิจัยต่างประเทศ

เปตาลลาและมาดริดาล (Petalla and Madrigal) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “มาตรฐานการสอนความสามารถและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูการศึกษาขั้นพื้นฐาน” งานวิจัยนี้ได้ศึกษาระดับความสามารถและประสิทธิภาพในการสอนตามมาตรฐานการสอนของครูการศึกษาขั้นพื้นฐานของมหาวิทยาลัยคาทอลิกแห่งหนึ่ง และประสบการณ์จริงเกี่ยวกับความสามารถและประสิทธิภาพในการสอน ข้อมูลได้มาจากแบบสอบถามของมาตรฐานการสอนตามความสามารถแห่งชาติ (NCBTS) และการประเมินประสิทธิภาพในการสอน (EPR) นอกจากนี้ ข้อมูลเชิงคุณภาพได้มาจากการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง ผลการศึกษาที่สำคัญเผยให้เห็นว่าครูมีความสามารถในการสอนตามมาตรฐานการสอนและประสิทธิภาพที่น่าพอใจ นอกจากนี้ ผลการศึกษายังแสดงให้เห็นว่าความสามารถและประสิทธิภาพของครูเป็นตัวบ่งชี้คุณภาพการสอนของครู<sup>120</sup>

มิคาลินอส (Michalinos) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “มาตรฐานวิชาชีพสำหรับครูและผู้นำโรงเรียน: การสอบถามความเกี่ยวพันระหว่างอารมณ์และชีวอำนาจในกระบวนการสร้างมาตรฐานวิชาชีพ” โดยงานวิจัยนี้จัดทำขึ้นเพื่อสนับสนุนแนวคิดที่เรื่องเงื่อนไขทางอารมณ์ในการทำให้

<sup>119</sup>พีรวิญญ์ สุดเสนห์, "การปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการยุคดิจิทัลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร," *วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร* ปีที่ 12 ฉบับที่ 48 (มกราคม-มีนาคม 2567): 266-276.

<sup>120</sup>Petalla, Marisa and Madrigal, D.V, "Teaching standards competence and efficiency performance of basic education teachers." *Journal of Institutional Research South East Asia*, 15(3), (December 2017): 60-72.

กระบวนการมาตรฐานที่เกิดขึ้นในโรงเรียน เป็นการศึกษาในแนวทางใหม่ที่เกี่ยวข้องกับเชิงอารมณ์ ในสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ ซึ่งให้เห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างอารมณ์และชีวอำนาจ มีผลต่อวิธีการ จริยธรรม และการเมือง ของการสร้างมาตรฐานวิชาชีพที่มีผลต่อครูและผู้นำโรงเรียน นอกจากนี้ การสำรวจทางทฤษฎีพบว่าบรรยากาศทางอารมณ์มีส่วนร่วมในการสร้างอัตลักษณ์องค์กร การปกครอง และการปฏิบัติทางสังคมในกระบวนการสร้างมาตรฐาน<sup>121</sup>

โอวานและอาคุนวา (Owan and Agunwa) ได้ทำการศึกษา “สมรรถนะในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนและผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมัธยมในเขตการศึกษาแคลาบาร์ รัฐครอสริเวอร์ ประเทศไนจีเรีย” ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับผลการปฏิบัติงานของครู โดยสมรรถนะด้านการกำกับดูแล การนำทีม และการสื่อสารของผู้บริหารมีผลกระทบต่อผลการทำงานของครูในด้านต่าง ๆ เช่น การสอน การเข้าชั้นเรียน การเขียนโน้ต และการเก็บบันทึก นอกจากนี้ยังพบว่าผู้บริหารที่มีสมรรถนะในการกำกับดูแล การนำทีม และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพจะสามารถปรับปรุงผลการทำงานจากครูได้มากกว่าผู้บริหารที่ไม่มีสมรรถนะเหล่านี้ ผู้บริหารที่มีสมรรถนะจะสามารถติดตามและดูแลครูได้อย่างใกล้ชิด สามารถสื่อสารเป้าหมายและความคาดหวังเกี่ยวกับบทบาทของครูได้ และสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับครูผ่านการนำทีมของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>122</sup>

อาหมัด (Ahmad) ได้ทำการศึกษา “มาตรฐานวิชาชีพแห่งชาติและผลงานของครูจากแบบสำรวจภาคตัดขวางของปัญหา” พบว่า ครูในโรงเรียนมัธยมมีความรู้ เรื่องการปฏิบัติงานตามหลักจรรยาบรรณวิชาชีพแต่ยังขาดการพัฒนาตนเองอย่างมืออาชีพ ฝ่ายการศึกษาของโรงเรียนควรเปิดอบรมโปรแกรมเกี่ยวกับความรู้ในด้านนี้ และครูควรปรับปรุงลักษณะนิสัยและปฏิบัติหน้าที่ให้ตรงตามมาตรฐานวิชาชีพแห่งชาติ (NPS) มากขึ้น<sup>123</sup>

<sup>121</sup> Zembylas, Michalinos, “Professional standards for teachers and school leaders: Interrogating the entanglement of affect and biopower in standardizing processes.” *Journal of Professional Capital and Community*, 3(3), (July 2018): 142-156.

<sup>122</sup>Valentine J. Owan and Judith N. Agunwa, “Principals' administrative competence and teachers' work performance in secondary schools in Calabar Education Zone of Cross River State, Nigeria”, *Humanities and Social Sciences Letters* 7(1), (February 2019): 20-28.

<sup>123</sup>Sarfraz Ahmad and others, “National Professional Standard and Teachers' Performance: A Cross-Sectional Survey of Punjab.” *Sir Syed Journal of Education & Social Research*, 3(2), (April-June 2020): 397.

คาเนเต (Cañete) ได้ทำการศึกษา " ระดับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมกับประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหาร: ฐานข้อมูลสำหรับโปรแกรมการฝึกอบรมในการบริหารจัดการโรงเรียน" ผลการศึกษาพบว่า ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับ "น่าพอใจมาก" ในส่วนของระดับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมอยู่ในระดับสูงมากตามทัศนะของครูทั้งในด้าน การนำทางการศึกษา สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ การบริหารทรัพยากรบุคคล การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง และการจัดการและดำเนินงานของโรงเรียน นอกจากนี้ยังพบว่าระดับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมกับประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กันทุกด้าน ในระดับปานกลาง ยกเว้นข้อมูลส่วนบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนและระดับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่พบว่าไม่สัมพันธ์กัน<sup>124</sup>

ปุตริ, คริสเตียวานและโรฮานา (Putri, Kristiawan and Rohana) ได้ทำการศึกษา "การจัดทำแผนสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยม" การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐในอำเภอบันยูอาซิน พบว่า สมรรถนะด้านการบริหาร สมรรถนะด้านการเป็นผู้ประกอบการ สมรรถนะด้านการกำกับควบคุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง โดยรวมแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐในอำเภอบันยูอาซินมีสมรรถนะของผู้บริหารที่ดี โดยคะแนนเฉลี่ยทั้งหมดอยู่ในระดับปานกลาง<sup>125</sup>

ซาบิต (Sabit) ทำการศึกษา "ระดับความสามารถในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู" เพื่อตรวจสอบระดับสมรรถนะในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของครูและผู้บริหารโรงเรียน ผลการศึกษาเผยให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนและครูมีระดับสมรรถนะในการบริหารสูงตามที่คาดหวัง ค่าสัมประสิทธิ์การสัมพันธ์ระหว่างมิติความสามารถในการบริหารได้รับการประเมินสูงกว่าระดับปานกลาง ผลการวิจัยจึงสรุปได้ว่าครูและผู้บริหารมีมุมมองเชิงบวกเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน อย่างไรก็ตาม แม้ว่ากระทรวงศึกษาธิการและชุมชนวิชาการจะให้ความสำคัญกับเรื่องนี้อย่างมาก และมีการสะสมความรู้และฐานข้อมูลอย่างมาก

<sup>124</sup>Esmole C. Cañete et al., "Competency level of secondary school administrators and their administrative performance: Basis for a training program in school management", *Journal of Educational Research*, 5(5), (May 2020): 1-15.

<sup>125</sup>Mika Nusa Putri, Muhammad Kristiawan and Rohana, "Mapping Principal's Competency of Secondary School", *International Journal of Educational Review*, 2(2), (July-December 2020): 151-159.

แต่ปัญหาที่สำคัญประเด็นที่สำคัญคือการบริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ยังไม่ได้ถูกกำหนดให้เป็นอาชีพอย่างชัดเจน และยังไม่มียุทธศาสตร์ที่ยั่งยืนในด้านนี้เกิดขึ้นจนถึงปัจจุบัน<sup>126</sup>

คานย่า และคณะ (Kanya et al.) ได้ศึกษา “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครู” การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน วัฒนธรรมองค์กร และความสามารถของครูมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของครูหรือไม่ และปัจจัยเหล่านี้มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของครูมากน้อยเพียงใด กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูในโรงเรียนมัธยมบันดุง จำนวน 385 คน ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน วัฒนธรรมองค์กร และความสามารถของครูมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของครูอย่างมีนัยสำคัญ<sup>127</sup>

คอร์เนลิสเซน และสมิท (Cornelissen and Smith) ได้ศึกษา “แนวทางความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่ที่มุ่งสู่ความสำเร็จของผู้เรียน ตามยุทธศาสตร์ชาติในแอฟริกาใต้” การศึกษานี้มุ่งหาแนวทางความเป็นผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผลการเรียนอย่างยั่งยืนของอาจารย์ใหญ่เพื่อความสำเร็จของผู้เรียน ซึ่งเน้นไปที่โรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ประสบความสำเร็จทั้ง 5 แห่งในเมืองเคปทาวน์ ประเทศแอฟริกาใต้ โดยงานวิจัยนี้ได้รวบรวมข้อมูลจากอาจารย์ใหญ่ ครู และสมาชิกทีมผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับการคัดเลือกผ่านแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ เพื่อทำความเข้าใจแนวทางปฏิบัติของความเป็นผู้นำและลักษณะบุคลิกภาพที่มีลักษณะเฉพาะของแนวทางความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่ เพื่ออำนวยความสะดวกในการสอนและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผลการเรียนทางการของผู้เรียน ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่ากรอบความเป็นผู้นำหลักบูรณาการมีประสิทธิภาพมากที่สุด เนื่องจากจะเชื่อมโยงระหว่างครูและผู้เรียน และส่งผลให้ผลการเรียนดีขึ้น อีกทั้งแนวทางความเป็นผู้นำต่าง ๆ และลักษณะบุคลิกภาพหรือคุณลักษณะของผู้นำของผู้บริหาร ตลอดจนคำนึงถึงบริบทของสถานการณ์เพื่อการเป็นผู้นำและการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ<sup>128</sup>

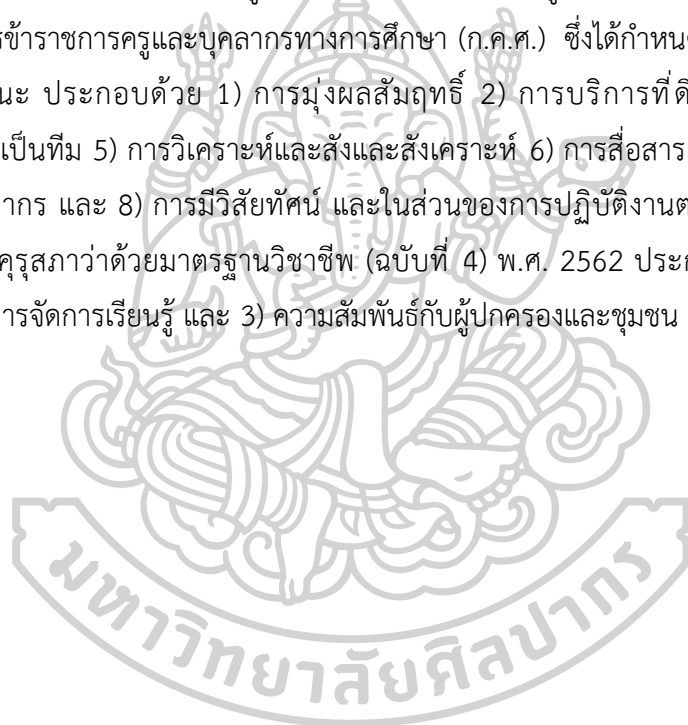
<sup>126</sup>Mentese, Sabit, “School Principals’ Levels of Administrative Competences based on the Perceptions of Principals and Teachers”. *The European Educational Researcher*, 4(1), (February 2021): 43-62.

<sup>127</sup>Nita Kanya et al., “Factors affecting teacher performance.” *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 10(4), (December 2021): 1462.

<sup>128</sup>Rudolph P. Cornelissen and Juliana Smith, “Leadership Approaches of principals heading National Strategy Attainment schools in South Africa.” *International Journal of Educational Leadership and Management*, 10(1), (January 2022): 56-83.

## สรุป

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการด้านการศึกษาหลาย ๆ ท่านจากหนังสือ คู่มือ และ เอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยทราบถึงแง่มุมต่าง ๆ เกี่ยวกับสมรรถนะของ ผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ทำให้ตระหนักว่าผู้บริหารเป็นกลไกสำคัญในการใช้ ความรู้ ความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลป์ทางการบริหารมาประยุกต์ใช้ให้ผู้ร่วมงานสามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีสมรรถนะที่เหมาะสม เนื่องจาก ผลการดำเนินงานของผู้บริหารเป็นส่วนหนึ่งของคุณภาพการศึกษา ซึ่งเป็นผลมาจากการปฏิบัติงาน ของครู สมรรถนะของผู้บริหารจึงเป็นส่วนที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนที่มี ประสิทธิภาพ โดยการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สมรรถนะของผู้บริหารตามแนวคิดของสำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ซึ่งได้กำหนดสมรรถนะของผู้บริหาร ไว้ 8 สมรรถนะ ประกอบด้วย 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การพัฒนาตนเอง 4) การทำงานเป็นทีม 5) การวิเคราะห์และสังเคราะห์ 6) การสื่อสารและจูงใจ 7) การพัฒนา ศักยภาพบุคลากร และ 8) การมีวิสัยทัศน์ และในส่วนของ การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู ตามข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562 ประกอบด้วย 1) การปฏิบัติ หน้าที่ครู 2) การจัดการเรียนรู้ และ 3) ความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน



### บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม 2) การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม เพื่อให้การวิจัยเป็นระบบและบรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ระเบียบวิธีวิจัยและสรุป ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนด ขั้นตอนการดำเนินการเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงการวิจัย** ศึกษาค้นคว้าวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็น หลักการ แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ โดยค้นคว้าข้อมูลจากตำรา เอกสารทางวิชาการ วารสาร ตลอดจน งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ มาจัดทำโครงร่างงานวิจัยตามคำแนะนำ ของอาจารย์ที่ปรึกษา นำเสนอโครงร่างงานวิจัยต่อภาควิชาการบริหารการศึกษาเพื่อขอความเห็นชอบ และอนุมัติโครงร่างงานวิจัยจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

**ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย** เป็นขั้นที่ผู้วิจัยจัดสร้างเครื่องมือตามขอบเขตของการวิจัย สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล และ พัฒนา ทดสอบเครื่องมือ ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของเครื่องมือ ไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง โดยขอหนังสือรับรองจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรเพื่อติดต่อขออนุญาตเก็บข้อมูล โดยขอความอนุเคราะห์และส่งแบบสอบถาม ไปยังกลุ่มตัวอย่างแล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาทดสอบความสมบูรณ์ วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

**ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย** เป็นขั้นตอนการร่างรายงานผลการวิจัยนำเสนอ คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบแก้ไขให้ถูกต้องตามหลักวิชาการและปรับปรุงแก้ไข ข้อบกพร่อง ตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ และจัดทำเป็นรายงานการวิจัย ฉบับสมบูรณ์เสนอต่อคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติเป็นส่วนหนึ่ง ของการศึกษาหลักสูตร

### ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยในเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้จึงได้กำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### แผนแบบของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีแผนแบบการวิจัยเป็นแบบกลุ่มตัวอย่างเดียว มีการวัดครั้งเดียวในลักษณะศึกษาสภาวะการณ์ไม่มีการทดลอง (the-one-short, non-experimental case study) เขียนเป็นแผนภูมิ (diagram) ได้ดังนี้



- เมื่อ R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ได้มาจากการสุ่ม  
 X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา  
 O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

#### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม จำนวน 29 โรงเรียน<sup>129</sup>

<sup>129</sup> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม, แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570), 8.

### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม 28 โรงเรียน ซึ่งได้มาโดยการเปิดตารางประมาณการขนาดตัวอย่างของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan)<sup>130</sup> แล้วทำการสุ่มด้วยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling)

### ผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน คือ 1) ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน 2) รองผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน และ 3) ครู 2 คน รวมทั้งสิ้น 112 คน

ตารางที่ 3 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล

โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม (โรง)		ผู้ให้ข้อมูล (คน)			
ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ผู้อำนวยการโรงเรียน	รองผู้อำนวยการโรงเรียน	ครู	รวม
29	28	28	28	56	112

### ตัวแปรที่ศึกษา

ในการวิจัยนี้ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ดังนี้

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐานกับตัวแปรที่ศึกษา ดังนี้

1. **ตัวแปรพื้นฐาน** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับสถานภาพของผู้ให้ข้อมูล คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงานปัจจุบัน และประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน
2. **ตัวแปรต้น ( $X_{tot}$ )** เป็นตัวแปรเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารตามแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ซึ่งมี 8 ตัวแปรย่อย คือ

2.1 **การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation:  $X_1$ )** หมายถึง การมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ ถูกต้องและครบถ้วน โดยมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง การสร้างความตระหนักในผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ใน การทำงานเป็นสิ่งสำคัญ เป็นความสามารถของผู้บริหารในการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีเป้าหมายที่ชัดเจนและมีความรับผิดชอบ ซึ่งจะทำงานที่ออกมาดีมีคุณภาพและผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญในการดูแลทรัพยากรขององค์กร และยังรวมถึงการมีความอดทน รอบคอบ และมีทักษะในการฝึกสอนและติดตามผลงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันจะนำไปสู่การสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง

<sup>130</sup>Robert V. Krejcie and Daryle W. Morgan, "Determining Sample Size for Research Activities," *Journal for Educational and Psychological Measurement* 3 (November 1970): 608.

**2.2 การบริการที่ดี (Service Mind: X<sub>2</sub>)** หมายถึง การมีความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ โดยให้ความช่วยเหลือและดำเนินการเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น ซึ่งจะทำให้ผู้รับบริการได้รับความประทับใจและชื่นชม ส่งผลดีต่อองค์กร ทั้งนี้ การบริการที่ดีในสถานศึกษาจะมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนางานและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรในสถานศึกษา ผู้บริหารถือเป็นผู้นำในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ ได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มาติดต่อราชการ โดยต้องให้บริการอย่างเท่าเทียม ไม่แบ่งแยกชนชั้นหรือฐานะ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจและการพัฒนาในระบบงานต่าง ๆ ให้สะดวกสบายยิ่งขึ้น การบริการที่ดีจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากผู้รับบริการและผู้ให้บริการ

**2.3 การพัฒนาตนเอง (Expertise: X<sub>3</sub>)** หมายถึง ความสามารถในการศึกษาและค้นคว้าหาความรู้ รวมถึงการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถในวิชาชีพ และเพื่อพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพ การพัฒนาตนเองมีความจำเป็นต่อการเติบโตในอาชีพและวิชาชีพ โดยต้องอาศัยความชำนาญและการฝึกฝนเฉพาะทาง รวมถึงการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ และประสบการณ์เพื่อนำมาพัฒนาการบริหารงานและการศึกษาให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องและหลากหลายวิธี

**2.4 การทำงานเป็นทีม (Teamwork: X<sub>4</sub>)** หมายถึง การให้ความร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รวมถึงการปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นและการแสดงบทบาทในทีมได้อย่างเหมาะสม ทั้งในฐานะผู้นำและผู้ตาม รวมถึงความสามารถของผู้บริหารในการพัฒนากลุ่มบุคคลให้เรียนรู้วิธีการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายทั้งในระดับบุคคลและองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพจากการเสริมแรง การให้กำลังใจ การกระตุ้น และการส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

**2.5 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ (Analytical Thinking and Conceptual Thinking: X<sub>5</sub>)** หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจและแยกประเด็นต่าง ๆ ออกเป็นส่วนย่อยตามหลักการหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนด โดยผู้บริหารจะต้องมีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และปัญหาความต้องการของงาน พร้อมเสนอทางเลือกหรือแนวทางในการแก้ไข มีความสามารถในการวิเคราะห์ความเหมาะสมของแผนงานหรือโครงการ ในความรับผิดชอบ และมีความคิดเชิงระบบในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน รวมถึงการวิเคราะห์องค์การหรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหาตามระบบที่เหมาะสม

**2.6 การสื่อสารและจูงใจ (Communication and Influencing: X<sub>6</sub>)** หมายถึง ความสามารถในการพูด เขียน และสื่อสารโต้ตอบในสถานการณ์ต่าง ๆ รวมถึง ความสามารถในการสื่อสารผ่านสื่อเทคโนโลยี และความสามารถในการชักจูงและโน้มน้าวผู้อื่นให้เห็นด้วยและยอมรับเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร การประสานงานภายใน การสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่ม รวมทั้งการฝึกอบรมและการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี การสื่อสารสามารถใช้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การรายงานข้อมูล การกำหนดวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือการติดต่อสื่อสารกับองค์กรอื่น ๆ

**2.7 การพัฒนาศักยภาพบุคคลากร (Caring and Developing Others: X<sub>7</sub>)** หมายถึง ความสามารถในการให้คำปรึกษา แนะนำ และช่วยแก้ไขปัญหาผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้ง

การมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากรด้วยการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง และส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อมและเป้าหมายขององค์กร โดยการพัฒนาควรมีวิธีการที่หลากหลาย ได้แก่ การให้การศึกษาผ่านบทเรียนสำเร็จรูป การศึกษาทางไกล การจัดทำวารสารวิชาการ การใช้สื่อโสตทัศน หรือการศึกษาจากเอกสารคู่มือการทำงาน การฝึกอบรมทั้งในห้องฝึกอบรมและภายนอกองค์กร โดยใช้รูปแบบต่าง ๆ เพื่อเสริมทักษะ และการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงาน

**2.8 การมีวิสัยทัศน์ (Visioning: X<sub>8</sub>)** หมายถึง ความสามารถในการกำหนดทิศทางและแนวทางการพัฒนาองค์กรที่เป็นรูปธรรมและสามารถปฏิบัติได้จริง โดยวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาคือการมองเห็นภาพอนาคตของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับเป้าหมาย และสามารถวางแผนและปฏิบัติการเพื่อให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้ วิสัยทัศน์ที่ดีต้องสะท้อนค่านิยมปรัชญา และความเชื่อร่วมที่สมาชิกในสถานศึกษายึดถือ และต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วมที่ทุกคนร่วมผลักดันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย สมรรถนะในการมีวิสัยทัศน์ประกอบด้วย การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ความทันสมัยและสร้างสรรค์ของวิสัยทัศน์ หรือทิศทางการพัฒนางานที่สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร ความเป็นรูปธรรมและความเป็นไปได้ หรือโอกาสความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ และการยอมรับการปรับเปลี่ยนเทคนิควิธีการ เมื่อสถานการณ์แวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลง

**3. ตัวแปรตาม (Y<sub>tot</sub>)** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูตามข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562 ประกอบด้วย 3 ตัวแปรย่อย

**3.1 การปฏิบัติหน้าที่ครู (Y<sub>1</sub>)** หมายถึง การมุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียน ด้วยจิตวิญญาณความเป็นครู ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความเป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง ส่งเสริมการเรียนรู้ เอาใจใส่ และยอมรับความแตกต่างของผู้เรียนแต่ละบุคคล สร้างแรงบันดาลใจ ผู้เรียนให้เป็นผู้เรียนรู้ และผู้สร้างนวัตกรรม พัฒนาดตนเองให้มีความรอบรู้ ทันสมัย และทันต่อการเปลี่ยนแปลง

**3.2 การจัดการเรียนรู้ (Y<sub>2</sub>)** หมายถึง การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้ สื่อ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ บูรณาการความรู้และศาสตร์การสอนในการวางแผนและจัดการเรียนรู้ที่สามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีปัญญา รู้คิด และมีความเป็นนวัตกร ดูแล ช่วยเหลือ และพัฒนา ผู้เรียนเป็นรายบุคคลตามศักยภาพ สามารถรายงานผลการพัฒนาคุณภาพ ผู้เรียนได้อย่างเป็นระบบ จัดกิจกรรม และสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีความสุขในการเรียน โดยตระหนักถึงสุขภาวะของผู้เรียน วิจัย สร้างนวัตกรรม และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน รวมถึงการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ และมีส่วนร่วมในกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพ

**3.3 ) ความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน (Y<sub>3</sub>)** หมายถึง การร่วมมือกับผู้ปกครองในการพัฒนา และแก้ปัญหาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือของผู้ปกครองและชุมชน เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ที่มีคุณภาพของผู้เรียน รวมถึงการจัดศึกษาที่เข้าถึงบริบทของชุมชน เพื่อให้ผู้เรียนสามารถอยู่ร่วมกันบนพื้นฐานความแตกต่างทางวัฒนธรรม และส่งเสริม อนุรักษ์วัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaires) จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

**ตอนที่ 1** สถานภาพของผู้ให้ข้อมูล คือ 1) เพศ 2) อายุ 3) ระดับการศึกษาสูงสุด 4) ตำแหน่งงานปัจจุบัน และ 5) ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน

**ตอนที่ 2** สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

**ตอนที่ 3** การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

โดยการตอบแบบสอบถามความคิดเห็นในตอนที่ 2 และตอนที่ 3 มีลักษณะเป็นคำถามชนิดจัดอันดับคุณภาพ 5 ระดับ ตามแนวคิดของ (Likert's rating scales)<sup>131</sup> โดยกำหนดค่าระดับคะแนนของแต่ละช่วงน้ำหนัก ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน/การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู อยู่ในระดับมากที่สุด ให้ค่าน้ำหนัก 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน/การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู อยู่ในระดับมาก ให้ค่าน้ำหนัก 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน/การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู อยู่ในระดับปานกลาง ให้ค่าน้ำหนัก 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน/การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู อยู่ในระดับน้อย ให้ค่าน้ำหนัก 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน/การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู อยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้ค่าน้ำหนัก 1 คะแนน

### การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือการวิจัย โดยมีขั้นตอนตามลำดับดังนี้

**ขั้นที่ 1** ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรม และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้บริหารและการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู แล้วนำผลการศึกษามาเป็นแนวทางในการสร้างและปรับปรุง พัฒนาแบบสอบถามภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

**ขั้นที่ 2** ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามความคิดเห็น (content validity) จากอาจารย์ที่ปรึกษา และผู้เชี่ยวชาญ โดยนำแบบสอบถามความคิดเห็นที่สร้างขึ้น เสนอไปยังผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อพิจารณา ตรวจสอบ ข้อความ สำนวนภาษา ความถูกต้อง ความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา และโครงสร้างของแบบสอบถาม โดยใช้เทคนิค IOC (index of Item-Objective Congruence) พิจารณาใช้ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.80-1.00 โดยใช้สูตรโรวินेलลี

<sup>131</sup>Rensis Likert, *New Pattern of Management* (New York : McGraw - Hill Book Company, 1992), 74.

และแฮมเบิลตัน (Rovinelli and Hambleton)<sup>132</sup> ทั้งนี้ สำหรับแบบสอบถามความคิดเห็นตอนที่ 3 ไม่มีการเสนอแบบสอบถามต่อผู้เชี่ยวชาญ เนื่องจากใช้แบบสอบถามตามข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562 เพื่อความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนิยามตัวแปร

**ขั้นที่ 3** นำแบบสอบถามความคิดเห็น ที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี จำนวน 8 โรงเรียน ซึ่งเป็นโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง และกำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน และครู 2 คน รวมทั้งสิ้น 32 คน

**ขั้นที่ 4** นำแบบสอบถามความคิดเห็นที่ได้รับคืนมาคำนวณหาความเที่ยง (reliability) ของแบบสอบถามตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)<sup>133</sup> โดยแบบสอบถามความคิดเห็นทั้งฉบับมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา .988 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน (X) มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา .989 และ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู (Y) มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา .950

**ขั้นที่ 5** จัดทำแบบสอบถามความคิดเห็นฉบับสมบูรณ์แล้วนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 28 โรงเรียน ตามที่ออกแบบไว้

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้ได้รับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามความคิดเห็น และได้ข้อมูลตามความจริง ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ฉบับ
2. ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามความคิดเห็น ในการทดลองใช้ (try out) ไปยังสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี เพื่อขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามความคิดเห็น จากโรงเรียนในสังกัด จำนวน 8 โรงเรียน
3. ผู้วิจัยดำเนินการจัดทำหนังสือเรียนคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามความคิดเห็น จากผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม จำนวน 28 โรงเรียน
4. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามความคิดเห็นในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ ภายในเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2568 ด้วยตนเอง

<sup>132</sup>Richard J. Rovinelli and Ronald K. Hambleton, 1976 อ้างถึงใน เยาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี, การวัดผลและการสร้างแบบสอบผลสัมฤทธิ์, พิมพ์ครั้งที่ 11 (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 46-47.

<sup>133</sup>Lee J. Cronbach, *Essentials of psychological Testing*, 5<sup>rd</sup>ed. (New York: Harper & Row Publisher, 1990), 163-194.

### การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามความคิดเห็น กลับคืนมาแล้ว ผู้วิจัยพิจารณาตรวจสอบแบบสอบถามทั้งหมด เพื่อดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามความคิดเห็น ที่ได้รับกลับคืนมา
2. จัดระเบียบข้อมูลและตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนสำหรับแบบสอบถามความคิดเห็น แต่ละฉบับ
3. ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป
4. เสนอผลการวิเคราะห์ในรูปแบบตารางประกอบการบรรยาย

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ระดับสภาพภาพของผู้ให้ข้อมูล สถิติที่ใช้วิเคราะห์ คือ ความถี่ (frequency: f) และร้อยละ (percentage: %)

2. การวิเคราะห์ระดับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนและการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ คือ มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean:  $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D.) โดยนำค่ามัชฌิมเลขคณิตเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสต์ (Best)<sup>134</sup> ดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 ถึง 1.49 หมายถึง สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน/การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 ถึง 2.49 หมายถึง สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน/การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู อยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 ถึง 3.49 หมายถึง สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน/การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู อยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 ถึง 4.49 หมายถึง สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน/การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู อยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 ถึง 5.00 หมายถึง สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน/การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู อยู่ในระดับมากที่สุด

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ คือ การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation-coefficient:  $r_{xy}$ ) โดยพิจารณาความสัมพันธ์ 3 ระดับ ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าอยู่ระหว่าง 0.70 - 1.00 หมายถึง สมรรถนะของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง

<sup>134</sup>John W. Best, *Research in Education* (New York: Prentice, Inc., 1970), 87.

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าอยู่ระหว่าง 0.30 - 0.69 หมายถึง สมรรถนะของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าอยู่ระหว่าง 0.00 - 0.29 หมายถึง สมรรถนะของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับต่ำ<sup>135</sup>

### สรุป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

- 1) เพื่อทราบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม
- 2) เพื่อทราบการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม
- 3) เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย ขั้นที่ 2 การดำเนิน การวิจัย และ ขั้นที่ 3 การรายงานผลการวิจัย โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม จำนวน 28 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน 2) รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน และ 3) ครู จำนวน 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 112 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) และการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูตามข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562 โดยให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและนำไปทดลองกับโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ราชบุรี จำนวน 8 โรงเรียน เพื่อหาค่าความเที่ยง และจัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ จากนั้นนำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ (frequency : f) ร้อยละ (percentage : %) มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean :  $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : S.D.) และ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient :  $r_{xy}$ )

<sup>135</sup> ศิริชัย กาญจนวาสี และคณะ, การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559), 156.

## บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “สมรรถนะของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม” มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม 2) การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามความคิดเห็นเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง และให้ผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) โดยมีผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน และครู 2 คน ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 27 โรงเรียนรวมทั้งสิ้น 108 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.43 นำมาวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกเป็น 4 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ให้ข้อมูล**

**ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม**

**ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม**

**ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม**

**ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ให้ข้อมูล**

ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยนี้ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม จำนวน 27 โรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูลจำนวนทั้งสิ้น 108 คน การวิเคราะห์พิจารณาตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงานปัจจุบัน ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน โดยใช้ความถี่ (frequency : f) และ ร้อยละ (percentage : %) ดังรายละเอียดตามตารางที่ 4

ตารางที่ 4 สถานภาพของผู้ให้ข้อมูล

(n=108)

สถานภาพของผู้ให้ข้อมูล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
- ชาย	58	53.70
- หญิง	50	46.30
<b>รวม</b>	<b>108</b>	<b>100</b>
<b>2. อายุ</b>		
- 20 - 30 ปี	6	5.60
- 31 - 40 ปี	35	32.40
- 41 - 50 ปี	42	38.90
- 51 - 60 ปี	25	23.10
<b>รวม</b>	<b>108</b>	<b>100</b>
<b>3. ระดับการศึกษาสูงสุด</b>		
- ปริญญาตรี	48	44.44
- ปริญญาโท	52	48.15
- ปริญญาเอก	8	7.41
<b>รวม</b>	<b>108</b>	<b>100</b>
<b>4. ตำแหน่งงานปัจจุบัน</b>		
- ผู้อำนวยการโรงเรียน	27	25.00
- รองผู้อำนวยการโรงเรียน	27	25.00
- ครู	54	50.00
<b>รวม</b>	<b>108</b>	<b>100</b>
<b>5. ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน</b>		
- ไม่เกิน 5 ปี	25	23.10
- 6-10 ปี	30	27.80
- 11-15 ปี	20	18.50
- 16-20 ปี	15	13.90
- มากกว่า 20 ปี	18	16.70
<b>รวม</b>	<b>108</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลเพศชายมีจำนวนมากกว่าเพศหญิงเล็กน้อย โดยมีเพศชายจำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 53.70 ขณะที่เพศหญิงมีจำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 46.30 โดยช่วงอายุของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 38.90 รองลงมาคือกลุ่มอายุ 31-40 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 32.40 ขณะที่กลุ่มอายุ 20-30 ปี และ 51-60 ปี มีจำนวน 6 คน และ 25 คน ตามลำดับ คิดเป็นร้อยละ 5.60 และ 23.10 ตามลำดับ ในส่วนของระดับการศึกษาสูงสุด พบว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 48.15 รองลงมาคือระดับปริญญาตรี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 44.44 และมีผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 7.41 ตำแหน่งงานปัจจุบันของผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นครู จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 50 รองลงมาคือผู้อำนวยการโรงเรียน และรองผู้อำนวยการโรงเรียน มีจำนวนเท่ากันที่ 27 คน คิดเป็นร้อยละ 25 ในแต่ละตำแหน่ง สำหรับประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน พบว่าผู้ให้ข้อมูลที่มีประสบการณ์ทำงาน ในตำแหน่งปัจจุบัน ในช่วง 6-10 ปี มีจำนวนมากที่สุด จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 27.80 รองลงมาคือกลุ่มที่มีประสบการณ์ไม่เกิน 5 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 23.10 กลุ่มที่มีประสบการณ์ 11-15 ปี มีจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 18.50 กลุ่มที่มีประสบการณ์มากกว่า 20 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 16.70 และกลุ่มที่มีประสบการณ์ 16-20 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 13.90

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

ในการวิเคราะห์สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม เพื่อตอบคำถามของการวิจัยข้อที่ 1 สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม อยู่ในระดับใด ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean :  $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : S.D.) ของสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ในภาพรวม จากผู้ตอบแบบสอบถาม 108 คน เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 27 โรงเรียน แล้วนำค่ามัชฌิมเลขคณิต ไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ที่ได้กำหนดไว้ ดังรายละเอียดตามตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยภาพรวม ( $X_{tot}$ )

(n=108)

ด้าน	สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ( $X_{tot}$ )	มัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
1	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ( $X_1$ )	4.37	0.43	มาก
2	การบริการที่ดี ( $X_2$ )	4.35	0.44	มาก
3	การพัฒนาตนเอง ( $X_3$ )	4.37	0.49	มาก
4	การทำงานเป็นทีม ( $X_4$ )	4.35	0.45	มาก
5	การวิเคราะห์และการสังเคราะห์ ( $X_5$ )	4.38	0.45	มาก
6	การสื่อสารและจูงใจ ( $X_6$ )	4.39	0.45	มาก
7	การพัฒนาศักยภาพบุคลากร ( $X_7$ )	4.38	0.45	มาก
8	การมีวิสัยทัศน์ ( $X_8$ )	4.35	0.44	มาก
	<b>รวม (<math>X_{tot}</math>)</b>	<b>4.37</b>	<b>0.40</b>	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ( $X_{tot}$ ) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.37$ , S.D. = 0.40) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การสื่อสารและจูงใจ ( $\bar{x} = 4.39$ , S.D. = 0.45) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร ( $\bar{x} = 4.38$ , S.D. = 0.45) การวิเคราะห์และการสังเคราะห์ ( $\bar{x} = 4.38$ , S.D. = 0.45) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ( $\bar{x} = 4.37$ , S.D. = 0.43) และการพัฒนาตนเอง ( $\bar{x} = 4.37$ , S.D. = 0.49) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด คือ การบริการที่ดี ( $\bar{x} = 4.35$ , S.D. = 0.44) การมีวิสัยทัศน์ ( $\bar{x} = 4.35$ , S.D. = 0.44) และ การทำงานเป็นทีม ( $\bar{x} = 4.35$ , S.D. = 0.45) อย่างไรก็ตาม ทุกด้านยังคงอยู่ในระดับมาก ซึ่งสะท้อนว่าผู้บริหารมีสมรรถนะในทุกด้านอย่างสม่ำเสมอ

เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ซึ่งอยู่ระหว่าง 0.43 ถึง 0.49 พบว่ามีการกระจายของข้อมูลในระดับน้อย แสดงให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

เมื่อวิเคราะห์ระดับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยจำแนกเป็นรายด้านและรายข้อ ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ( $X_1$ )

(n=108)

ข้อที่	สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ( $X_1$ )	มัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
1	ผู้บริหารมีการสร้างแรงจูงใจให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษาในการทำงานให้มีคุณภาพ	4.46	0.52	มาก
2	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่มีคุณภาพ	4.36	0.50	มาก
3	ผู้บริหารมีวิธีการสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรกำหนดเป้าหมายการทำงานได้ตรงตามจุดมุ่งหมายของโรงเรียน	4.45	0.54	มาก
4	ผู้บริหารสามารถตั้งเป้าหมายการทำงานให้มีความชัดเจนและสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของโรงเรียนได้ดี	4.36	0.50	มาก
5	ผู้บริหารมีวิธีการสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรดูแลทรัพยากรในโรงเรียน	4.31	0.49	มาก
6	ผู้บริหารมีการพัฒนางานและส่งเสริมการเรียนรู้ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของครู	4.38	0.51	มาก
7	ผู้บริหารมีวิธีการในการสร้างความตระหนักให้กับครูและบุคลากรเกี่ยวกับการมุ่งไปสู่ผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน	4.31	0.51	มาก
8	ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้ครูและบุคลากรตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	4.36	0.50	มาก
9	ผู้บริหารมีความสามารถในการนิเทศการสอนและพัฒนาทักษะของครูในเรื่องการปฏิบัติงาน	4.36	0.48	มาก
10	ผู้บริหารมีวิธีการในการติดตามและประเมินผลการทำงานของครูเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ	4.34	0.51	มาก

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ( $X_1$ ) (ต่อ)

(n=108)

ข้อที่	สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ( $X_1$ )	มัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
11	ผู้บริหารมีวิธีการติดตามและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.40	0.51	มาก
12	ผู้บริหารมีความอดทนและรอบคอบในการแก้ปัญหาหรือความท้าทายในงานที่เกิดขึ้นในโรงเรียน	4.36	0.50	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.37</b>	<b>0.43</b>	<b>มาก</b>

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตารางที่ 6 พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ( $X_1$ ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.37$ , S.D. = 0.43) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีการสร้างแรงจูงใจให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษาในการทำงานให้มีคุณภาพ ( $\bar{x} = 4.46$ , S.D. = 0.52) ผู้บริหารมีวิธีการสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรกำหนดเป้าหมายการทำงานให้ตรงตามจุดมุ่งหมายของโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.45$ , S.D. = 0.54) และ ข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมีวิธีการในการติดตามและประเมินผลการทำงานของครูเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ ( $\bar{x} = 4.34$ , S.D. = 0.51) ผู้บริหารมีวิธีการสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรดูแลทรัพยากรในโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.31$ , S.D. = 0.49) และ ผู้บริหารมีวิธีการในการสร้างความตระหนักให้กับครูและบุคลากรเกี่ยวกับการมุ่งไปสู่ผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน ( $\bar{x} = 4.31$ , S.D. = 0.51)

ในภาพรวมค่ามัชฌิมเลขคณิตของแต่ละข้ออยู่ในช่วง 4.31 ถึง 4.46 โดยอยู่ในระดับมากทุกข้อ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ในช่วง 0.48 – 0.54 พบว่ามีการกระจายของข้อมูลในระดับน้อย แสดงให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านการบริการที่ดี ( $X_2$ )

(n=108)

ข้อที่	สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการบริการที่ดี ( $X_2$ )	มัชฌิมเลข คณิต ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
1	ผู้บริหารมีการปรับปรุงหรือพัฒนาระบบ บริการให้ตอบสนองความต้องการของ ผู้รับบริการได้	4.37	0.50	มาก
2	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือและให้บริการ แก่ผู้รับบริการ เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับ ประโยชน์สูงสุด	4.31	0.46	มาก
3	ผู้บริหารมีวิธีการสร้างความประทับใจแก่ ผู้รับบริการ และมีทัศนคติที่ดีต่อการ บริการแก่ผู้รับบริการ	4.39	0.51	มาก
4	ผู้บริหารมีนโยบายเน้นย้ำถึงการให้บริการ แก่ผู้รับบริการทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียม	4.31	0.51	มาก
5	ผู้บริหารมีการประเมินผลการให้บริการ อย่างต่อเนื่อง	4.36	0.48	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.35</b>	<b>0.44</b>	<b>มาก</b>

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตารางที่ 7 พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านการบริการที่ดี ( $X_2$ ) โดยภาพรวมอยู่ใน  
ระดับมาก ( $\bar{x} = 4.35$ , S.D. = 0.44) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับ ค่า  
มัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีวิธีการสร้างความประทับใจแก่ผู้รับบริการ และมีทัศนคติ  
ที่ดีต่อการบริการแก่ผู้รับบริการ ( $\bar{x} = 4.39$ , S.D. = 0.51) ผู้บริหารมีการปรับปรุงหรือพัฒนาระบบบริการ  
ให้ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ ( $\bar{x} = 4.37$ , S.D. = 0.50) ส่วนข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อย  
ที่สุด คือ ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือและให้บริการแก่ผู้รับบริการ เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับประโยชน์สูงสุด  
และ ผู้บริหาร มีนโยบายเน้นย้ำถึงการให้บริการแก่ผู้รับบริการทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียม ซึ่งทั้งสองข้อมีค่า  
มัชฌิมเลขคณิตเท่ากัน ( $\bar{x} = 4.31$ , S.D. = 0.46 และ 0.51 ตามลำดับ) อย่างไรก็ตาม ทุกข้อยังคงอยู่ใน  
ระดับมาก

เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ซึ่งอยู่ระหว่าง 0.46 ถึง 0.51 พบว่ามีการกระจายของข้อมูลในระดับน้อย แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารด้านการบริการที่ดีไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านการพัฒนาตนเอง ( $X_3$ )

(n=108)

ข้อที่	สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการพัฒนาตนเอง ( $X_3$ )	มัชฌิมเลข คณิต ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
1	ผู้บริหารมีการศึกษาและค้นคว้าหาความรู้ ในด้านการบริหารการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ	4.40	0.49	มาก
2	ผู้บริหารมีการเรียนรู้และประยุกต์ใช้ เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการบริหารงาน โรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	4.37	0.52	มาก
3	ผู้บริหารมีการฝึกฝนและพัฒนาทักษะ ความสามารถในวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับ การศึกษาและการบริหารอย่างต่อเนื่อง	4.38	0.56	มาก
4	ผู้บริหารมีการเข้าร่วมการฝึกอบรมหรือ กิจกรรมการเรียนรู้ที่ช่วยเพิ่มพูนความรู้และ ประสบการณ์ในการบริหารการศึกษา	4.36	0.52	มาก
5	ผู้บริหารสามารถนำความรู้และประสบการณ์ ใหม่มาพัฒนาการบริหารงานโรงเรียนได้อย่าง มีประสิทธิภาพ	4.33	0.51	มาก
6	ผู้บริหารมีความชำนาญเฉพาะทางที่เกี่ยวข้อง กับการจัดการการศึกษาและการพัฒนางาน การศึกษาที่ช่วยในการพัฒนาการบริหารงาน โรงเรียน	4.38	0.52	มาก
7	ผู้บริหารใช้วิธีการหลากหลายในการพัฒนา ความรู้และทักษะการทำงาน	4.35	0.54	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.37</b>	<b>0.49</b>	<b>มาก</b>

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตารางที่ 8 พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านการพัฒนาตนเอง ( $X_3$ ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.37$ , S.D. = 0.49) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับ

ค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีการศึกษาและค้นคว้าหาความรู้ในด้านการบริหาร การศึกษาอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{x} = 4.40$ , S.D. = 0.49) ผู้บริหารมีความชำนาญเฉพาะทางที่เกี่ยวข้องกับ การจัดการการศึกษาและการพัฒนางานการศึกษาที่ช่วยในการพัฒนาการบริหารงานโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.38$ , S.D. = 0.52) ส่วนข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสามารถนำความรู้และ ประสบการณ์ใหม่มาพัฒนาการบริหารงานโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{x} = 4.33$ , S.D. = 0.51)

เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ซึ่งอยู่ระหว่าง 0.49 ถึง 0.56 พบว่า มีการกระจายของข้อมูลในระดับน้อย แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองของ ผู้บริหารไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านการทำงานเป็นทีม ( $X_4$ )

(n=108)

ข้อที่	สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการทำงานเป็นทีม ( $X_4$ )	มัชฌิมเลข คณิต ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
1	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีความ ร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการ ทำงาน	4.36	0.52	มาก
2	ผู้บริหารมีวิธีการปรับตัวให้เหมาะสมกับ ลักษณะการทำงานและบทบาทของ บุคลากรในโรงเรียนได้	4.36	0.50	มาก
3	ผู้บริหารสามารถแสดงบทบาทในทีมได้ อย่างเหมาะสมทั้งในฐานะผู้นำและผู้ตาม	4.33	0.55	มาก
4	ผู้บริหารมีความสามารถในการพัฒนา ความร่วมมือและทำให้บุคลากรทำงาน ร่วมกันได้	4.37	0.49	มาก
5	ผู้บริหารมีการส่งเสริมและกระตุ้นให้ บุคลากรเรียนรู้การทำงานร่วมกันเพื่อ บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน	4.35	0.50	มาก
6	ผู้บริหารมีบทบาทในการส่งเสริมและ กระตุ้นให้ทีมมีแรงบันดาลใจในการ ทำงานมากขึ้น	4.35	0.50	มาก

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านการทำงานเป็นทีม ( $X_4$ ) (ต่อ)

(n=108)

ข้อที่	สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการทำงานเป็นทีม ( $X_4$ )	มัชฌิมเลข คณิต ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
7	ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจและส่งเสริมให้สมาชิกในทีมทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของทั้งบุคคลและโรงเรียนได้	4.31	0.51	มาก
8	ผู้บริหารมีวิธีการในการวางแผนและกำหนดเป้าหมายที่ทำให้ทีมงานมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน	4.33	0.47	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.35</b>	<b>0.45</b>	<b>มาก</b>

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตารางที่ 9 พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านการทำงานเป็นทีม ( $X_4$ ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.35$ , S.D. = 0.45) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีความสามารถในการพัฒนาความร่วมมือและทำให้บุคลากรทำงานร่วมกันได้ ( $\bar{x} = 4.37$ , S.D. = 0.49) ผู้บริหารมีวิธีการปรับตัวให้เหมาะสมกับลักษณะการทำงานและบทบาทของบุคลากรในโรงเรียนได้ ( $\bar{x} = 4.36$ , S.D. = 0.50) และผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีความร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน ( $\bar{x} = 4.36$ , S.D. = 0.52) และข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจและส่งเสริมให้สมาชิกในทีมทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของทั้งบุคคล และ โรงเรียนได้ ( $\bar{x} = 4.31$ , S.D. = 0.51) อย่างไรก็ตาม ค่าดังกล่าวยังคงอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีสมรรถนะในการทำงานเป็นทีมอย่างสม่ำเสมอในทุกด้าน

เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ซึ่งอยู่ในช่วง 0.47 ถึง 0.55 พบว่ามีการกระจายของข้อมูลในระดับน้อย แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์ ( $X_5$ )

(n=108)

ข้อที่	สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์ ( $X_5$ )	มัชฌิมเลข คณิต ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
1	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ของโรงเรียนและปัญหาที่เกิดขึ้นได้	4.33	0.47	มาก
2	ผู้บริหารมีวิธีการในการแยกแยะปัญหา หรือความต้องการที่เกิดขึ้นในโรงเรียนได้	4.37	0.49	มาก
3	ผู้บริหารมีความสามารถในการวิเคราะห์ สถานการณ์หรือปัญหาและหาทางแก้ไข ปัญหาได้ตรงจุด	4.35	0.50	มาก
4	ผู้บริหารสามารถเสนอทางเลือกหรือ แนวทางในการแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด	4.38	0.49	มาก
5	ผู้บริหารมีวิธีการตรวจสอบและประเมิน แผนงานหรือโครงการเพื่อให้มั่นใจว่ามีความ เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการ	4.37	0.49	มาก
6	ผู้บริหารมีความสามารถในการคิดเชิง ระบบเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางานใน โรงเรียน	4.39	0.49	มาก
7	ผู้บริหารสามารถนำการวิเคราะห์ ภาพรวมมาปรับใช้ในการแก้ไขปัญหาหรือ พัฒนาโรงเรียนได้	4.42	0.50	มาก
8	ผู้บริหารมีการดำเนินการพัฒนางานตาม ระบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ใน โรงเรียน	4.42	0.51	มาก
9	ผู้บริหารมีการฝึกฝนหรือพัฒนาความคิด เชิงระบบในการจัดการปัญหาต่าง ๆ ใน โรงเรียน	4.38	0.51	มาก

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์ ( $X_5$ ) (ต่อ)

(n=108)

ข้อที่	สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์ ( $X_5$ )	มัชฌิมเลข คณิต ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
10	ผู้บริหารมีความสามารถในการเชื่อมโยง ข้อมูลและใช้ความคิดเชิงระบบในการ แก้ไขปัญหาหรือพัฒนาแผนงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	4.39	0.51	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.38</b>	<b>0.45</b>	<b>มาก</b>

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตารางที่ 10 พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์ ( $X_5$ ) โดย  
ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.38$ , S.D. = 0.45) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก  
โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสามารถนำการวิเคราะห์ภาพรวมมา  
ปรับใช้ในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาโรงเรียนได้ ( $\bar{x} = 4.42$ , S.D. = 0.50) และ ผู้บริหารมีการ  
ดำเนินการพัฒนางานตามระบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ในโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.42$ , S.D. = 0.50)  
รองลงมาคือ ผู้บริหารมีความสามารถในการเชื่อมโยงข้อมูลและใช้ความคิดเชิงระบบในการแก้ไข  
ปัญหาหรือพัฒนาแผนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{x} = 4.39$ , S.D. = 0.51) และ ผู้บริหารมี  
ความสามารถในการคิดเชิงระบบเพื่อแก้ไขปัญหาหรือพัฒนางานในโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.39$ , S.D. = 0.49)  
ในขณะที่ข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของโรงเรียน  
และปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ( $\bar{x} = 4.33$ , S.D. = 0.47) แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีความสมรรถนะในการ  
วิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาในทุกข้ออย่างสม่ำเสมอ

เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ซึ่งอยู่ระหว่าง 0.47 ถึง 0.51 พบว่าเป็นระดับ  
ที่บ่งชี้ว่าการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านการสื่อสารและจิตใจ ( $X_6$ )

(n=108)

ข้อที่	สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการสื่อสารและจิตใจ ( $X_6$ )	มัชฌิมเลข คณิต ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
1	ผู้บริหารสามารถใช้ทักษะการพูดและเขียนได้ตอบในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี	4.37	0.50	มาก
2	ผู้บริหารสามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจนและเข้าใจง่ายในสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนได้	4.37	0.49	มาก
3	ผู้บริหารมีความสามารถในการเลือกใช้วิธีการสื่อสารที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ	4.42	0.51	มาก
4	ผู้บริหารสามารถใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร เช่น อีเมล หรือแพลตฟอร์มออนไลน์ เพื่อการติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.40	0.53	มาก
5	ผู้บริหารมีความสามารถในการโน้มน้าวและชักจูงผู้อื่นให้เห็นด้วยและยอมรับข้อเสนอหรือความคิดเห็นได้	4.38	0.49	มาก
6	ผู้บริหารสามารถใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการสร้างความเชื่อมั่นและความยินยอมจากผู้อื่นได้	4.43	0.50	มาก
7	ผู้บริหารมีความสามารถในการประสานงานภายในโรงเรียนได้	4.39	0.50	มาก
8	ผู้บริหารสามารถสื่อสารกับสมาชิกในทีมให้เกิดความเข้าใจและทำงานร่วมกันได้	4.38	0.52	มาก
9	ผู้บริหารมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและบรรยากาศการทำงานที่ดีกับบุคลากรได้	4.40	0.51	มาก

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านการสื่อสารและจิตใจ ( $X_6$ ) (ต่อ)

(n=108)

ข้อที่	สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนด้านการสื่อสารและจิตใจ ( $X_6$ )	มัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
10	ผู้บริหารสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ของโรงเรียนให้ทีมงานเข้าใจและเห็นความสำคัญได้	4.39	0.51	มาก
11	ผู้บริหารสามารถติดต่อสื่อสารกับองค์กรอื่น ๆ หรือภายนอกได้ดีและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาโรงเรียน	4.43	0.50	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.39</b>	<b>0.45</b>	<b>มาก</b>

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตารางที่ 11 พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านการสื่อสารและจิตใจ ( $X_6$ ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.39$ , S.D. = 0.45) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสามารถใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการสร้างความเชื่อมั่นและความยินยอมจากผู้อื่นได้ และ ผู้บริหารสามารถติดต่อสื่อสารกับองค์กรอื่น ๆ หรือภายนอกได้ดีและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาโรงเรียน ซึ่งมีค่ามัชฌิมเลขคณิตและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่เท่ากัน ( $\bar{x} = 4.43$ , S.D. = 0.50) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีความสามารถในการเลือกใช้วิธีการสื่อสารที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ( $\bar{x} = 4.42$ , S.D. = 0.51) ในขณะที่ข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจนและเข้าใจง่ายในสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนได้ ( $\bar{x} = 4.37$ , S.D. = 0.49) และ ผู้บริหารสามารถใช้ทักษะการพูดและเขียนโต้ตอบในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี ( $\bar{x} = 4.37$ , S.D. = 0.50) ตามลำดับอย่างไรก็ตาม ทุกข้อยังคงอยู่ในระดับมาก ซึ่งแสดงว่าผู้บริหารมีสมรรถนะในการสื่อสารและการจูงใจบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกมิติ

เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ซึ่งอยู่ระหว่าง 0.49 ถึง 0.53 พบว่ามีการกระจายของข้อมูลในระดับน้อย แสดงให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะด้านการสื่อสารและการจูงใจไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร (X<sub>7</sub>)

(n=108)

ข้อที่	สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร (X <sub>7</sub> )	มัชฌิมเลข คณิต ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
1	ผู้บริหารมีความสามารถในการให้ คำปรึกษาและแนะนำบุคลากรที่มีปัญหา ในการทำงานได้	4.38	0.49	มาก
2	ผู้บริหารสามารถแนะนำแนวทางหรือ วิธีการที่ช่วยพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาใน ด้านต่าง ๆ ได้	4.37	0.50	มาก
3	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน และพัฒนาบุคลากร	4.39	0.49	มาก
4	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาใน รูปแบบต่าง ๆ เช่น การเรียนรู้จาก ประสบการณ์การทำงาน การฝึกอบรม หรือการใช้สื่อการศึกษา	4.40	0.49	มาก
5	ผู้บริหารมีการประเมินความต้องการใน การพัฒนาทักษะของบุคลากรและจัดการ ฝึกอบรมให้เหมาะสมกับความต้องการ ของบุคลากรได้	4.36	0.48	มาก
6	ผู้บริหารมีการเตรียมความพร้อมให้ บุคลากรสามารถเผชิญกับการ เปลี่ยนแปลงในโรงเรียนได้	4.37	0.50	มาก
7	ผู้บริหารนำเทคโนโลยีมาช่วยพัฒนาการ เรียนรู้จากประสบการณ์ของบุคลากรได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	4.39	0.49	มาก
8	ผู้บริหารมีการให้การศึกษาหรือการ ฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอเพื่อเพิ่มพูน ทักษะของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.34	0.50	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.38</b>	<b>0.45</b>	<b>มาก</b>

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตารางที่ 12 พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ( $X_7$ ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.38$ , S.D. = 0.45) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงาน การฝึกอบรม หรือการใช้สื่อการศึกษา ( $\bar{x} = 4.40$ , S.D. = 0.49) รองลงมาคือ ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานและพัฒนาบุคลากร และ ผู้บริหารนำเทคโนโลยีมาช่วยพัฒนาการเรียนรู้จากประสบการณ์ของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{x} = 4.39$ , S.D. = 0.49 เท่ากันทั้งสองข้อ) ขณะที่ข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมีการให้การศึกษาหรือการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอเพื่อเพิ่มพูนทักษะของผู้ได้บังคับบัญชา ( $\bar{x} = 4.34$ , S.D. = 0.50) อย่างไรก็ตาม ทุกข้อยังคงอยู่ในระดับมาก สะท้อนว่าผู้บริหารมีสมรรถนะด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในทุกมิติอย่างสม่ำเสมอ

เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ซึ่งอยู่ระหว่าง 0.48 ถึง 0.50 แสดงว่าการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย ซึ่งบ่งชี้ว่าผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านการมีวิสัยทัศน์ ( $X_8$ )

(n=108)

ข้อที่	สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการมีวิสัยทัศน์ ( $X_8$ )	มัชฌิมเลข คณิต ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
1	ผู้บริหารสามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียนที่ชัดเจน	4.33	0.47	มาก
2	ผู้บริหารสามารถทำให้ทีมงานและสมาชิกในโรงเรียนเข้าใจทิศทางการพัฒนาของสถานศึกษาได้	4.33	0.47	มาก
3	ผู้บริหารสามารถทำให้วิสัยทัศน์ที่กำหนดนำมาปฏิบัติได้จริง	4.34	0.48	มาก
4	ผู้บริหารกำหนดนโยบายของโรงเรียนตามวิสัยทัศน์	4.35	0.48	มาก
5	ผู้บริหารสามารถทำให้วิสัยทัศน์ที่กำหนดมีความเป็นรูปธรรม	4.36	0.50	มาก

ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม ด้านการมีวิสัยทัศน์ ( $X_8$ ) (ต่อ)

ข้อที่	สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนด้านการมีวิสัยทัศน์ ( $X_8$ )	มัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
6	ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์หรือแนวทางการพัฒนาเมื่อสถานการณ์แวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงได้	4.34	0.50	มาก
7	ผู้บริหารสามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่เป็นนวัตกรรมและเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาปัจจุบันได้	4.37	0.50	มาก
8	ผู้บริหารสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ให้กับสมาชิกในโรงเรียนได้เข้าใจและพร้อมที่จะร่วมมือในการทำงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์	4.39	0.49	มาก
9	ผู้บริหารมีการวางแผนที่ชัดเจนเพื่อให้สถานศึกษาบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้	4.31	0.46	มาก
	<b>รวม</b>	<b>4.35</b>	<b>0.44</b>	<b>มาก</b>

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตารางที่ 13 พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม ด้านการมีวิสัยทัศน์ ( $X_8$ ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.35$ , S.D. = 0.44) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ให้กับสมาชิกในโรงเรียนได้เข้าใจและพร้อมที่จะร่วมมือในการทำงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ ( $\bar{x} = 4.39$ , S.D. = 0.49) รองลงมาคือ ผู้บริหารสามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่เป็นนวัตกรรม และเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาปัจจุบันได้ ( $\bar{x} = 4.37$ , S.D. = 0.50) ในขณะที่ข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมีการวางแผนที่ชัดเจนเพื่อให้สถานศึกษาบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ( $\bar{x} = 4.31$ , S.D. = 0.46)

เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ซึ่งอยู่ระหว่าง 0.46 ถึง 0.50 แสดงว่าการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย บ่งชี้ว่าผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นที่ค่อนข้างสอดคล้องกัน

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

ในการวิเคราะห์การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม เพื่อตอบคำถามของการวิจัยข้อที่ 2 การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม อยู่ในระดับใด ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (arithmetic mean :  $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : S.D.) ของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ในภาพรวม จากผู้ให้ข้อมูล 108 คน เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 27 โรงเรียน แล้วนำค่าเฉลี่ยเลขคณิต ไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ที่ได้กำหนดไว้ ดังรายละเอียดตามตารางที่ 14

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ ) (n=108)

ด้าน	การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู	มัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
1	การปฏิบัติหน้าที่ครู ( $Y_1$ )	4.39	0.42	มาก
2	การจัดการเรียนรู้ ( $Y_2$ )	4.43	0.45	มาก
3	ความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน ( $Y_3$ )	4.47	0.42	มาก
	รวม ( $Y_{tot}$ )	4.43	0.39	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ( $Y_{tot}$ ) ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.43$ , S.D. = 0.39) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน ( $Y_3$ ) ( $\bar{x} = 4.47$ , S.D. = 0.42) การจัดการเรียนรู้ ( $Y_2$ ) ( $\bar{x} = 4.43$ , S.D. = 0.45) และการปฏิบัติหน้าที่ครู ( $Y_1$ ) ( $\bar{x} = 4.39$ , S.D. = 0.42)

เมื่อพิจารณาสวนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า อยู่ในช่วง 0.42 ถึง 0.45 ซึ่งอยู่ในระดับน้อย แสดงให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูไปในทิศทางเดียวกัน

เมื่อวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยจำแนกเป็นรายด้านและรายข้อ ดังตารางที่ 15

ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านการปฏิบัติหน้าที่ครู (Y<sub>1</sub>)

(n=108)

ข้อที่	การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู ด้านการปฏิบัติหน้าที่ครู (Y <sub>1</sub> )	มัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
1	มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียน ด้วยจิตวิญญาณความเป็นครู	4.44	0.50	มาก
2	ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความเป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง	4.37	0.50	มาก
3	ส่งเสริมการเรียนรู้ เอาใจใส่ และยอมรับความแตกต่างของผู้เรียนแต่ละบุคคล	4.37	0.46	มาก
4	สร้างแรงบันดาลใจผู้เรียนให้เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ และผู้สร้างนวัตกรรม	4.37	0.48	มาก
5	พัฒนาตนเองให้มีความรอบรู้ ทันสมัย และทันต่อการเปลี่ยนแปลง	4.38	0.47	มาก
รวม		4.39	0.42	มาก

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตารางที่ 15 พบว่า การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู ด้านการปฏิบัติหน้าที่ครู (Y<sub>1</sub>) โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.39$ , S.D. = 0.42) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียน ด้วยจิตวิญญาณความเป็นครู ( $\bar{x} = 4.44$ , S.D. = 0.50) พัฒนาตนเองให้มีความรอบรู้ ทันสมัย และทันต่อการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{x} = 4.38$ , S.D. = 0.47) ตามลำดับ ในขณะที่ข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ได้แก่ ส่งเสริมการเรียนรู้ เอาใจใส่ และยอมรับความแตกต่างของผู้เรียนแต่ละบุคคล ( $\bar{x} = 4.37$ , S.D. = 0.46) สร้างแรงบันดาลใจผู้เรียนให้เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ และผู้สร้างนวัตกรรม ( $\bar{x} = 4.37$ , S.D. = 0.48) และ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความเป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง ( $\bar{x} = 4.37$ , S.D. = 0.50) อย่างไรก็ตาม ค่ามัชฌิมเลขคณิตดังกล่าวยังคงอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ซึ่งอยู่ระหว่าง 0.46 ถึง 0.50 พบว่ามีการกระจายของข้อมูลในระดับน้อย แสดงให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นที่ค่อนข้างสอดคล้องกัน เกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูด้านการปฏิบัติหน้าที่ของครู

ตารางที่ 17 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านการจัดการเรียนรู้ (Y<sub>2</sub>)

(n=108)

ข้อที่	การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูด้านการจัดการเรียนรู้ (Y <sub>2</sub> )	มัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
1	พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้ สื่อ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้	4.40	0.46	มาก
2	บูรณาการความรู้และศาสตร์การสอนในการวางแผนและจัดการเรียนรู้ที่สามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีปัญญา รู้คิด และมีความเป็นนวัตกรรม	4.41	0.50	มาก
3	ดูแล ช่วยเหลือ และพัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคลตามศักยภาพ สามารถรายงานผลการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนได้อย่างเป็นระบบ	4.40	0.49	มาก
4	จัดกิจกรรมและสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีความสุขในการเรียนโดยตระหนักถึงสุขภาวะของผู้เรียน	4.50	0.52	มากที่สุด
5	วิจัย สร้างนวัตกรรม และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน	4.45	0.52	มาก
6	ปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์และมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพ	4.43	0.52	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.43</b>	<b>0.45</b>	<b>มาก</b>

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตารางที่ 16 พบว่า การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูด้านการจัดการเรียนรู้ (Y<sub>2</sub>) โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.43$ , S.D. = 0.45) แสดงให้เห็นว่าครูสามารถดำเนินการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกมิติ เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย พบว่า แต่ละข้ออยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ได้แก่ จัดกิจกรรมและสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีความสุขในการเรียนโดยตระหนักถึงสุขภาวะของผู้เรียน ( $\bar{x} = 4.50$ , S.D. = 0.52) รองลงมาคือ วิจัย สร้างนวัตกรรม และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ( $\bar{x} = 4.45$ , S.D. = 0.52) สำหรับข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำที่สุด ได้แก่ พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้ สื่อ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ ( $\bar{x} = 4.40$ , S.D. = 0.46) และ ดูแล ช่วยเหลือ และพัฒนา

ผู้เรียนเป็นรายบุคคลตามศักยภาพ สามารถรายงานผลการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนได้อย่างเป็นระบบ ( $\bar{x} = 4.40$ , S.D. = 0.49) อย่างไรก็ตาม คำสัมภาษณ์เชิงคุณภาพดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าครูสามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างรอบด้าน มีความเหมาะสมกับผู้เรียน และส่งเสริมพัฒนาการในมิติต่าง ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ซึ่งอยู่ระหว่าง 0.46 ถึง 0.52 แสดงให้เห็นว่าการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 18 คำสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน ( $Y_3$ )

(n=108)

ข้อที่	การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู ด้านความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน ( $Y_3$ )	มัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
1	ร่วมมือกับผู้ปกครองในการพัฒนาและแก้ปัญหาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะ	4.45	0.49	มาก
2	สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชน เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้	4.42	0.45	มาก
3	ศึกษาเข้าถึงบริบทของชุมชน และสามารถอยู่ร่วมกันบนพื้นฐานความแตกต่างทางวัฒนธรรม	4.47	0.44	มาก
4	ส่งเสริม อนุรักษ์วัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่นที่พึงประสงค์ที่มีคุณภาพของผู้เรียน	4.52	0.47	มากที่สุด
<b>รวม</b>		<b>4.47</b>	<b>0.42</b>	มาก

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตารางที่ 17 พบว่า การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู ด้านความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน ( $Y_3$ ) โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.47$ , S.D. = 0.42) แสดงให้เห็นว่าครูมีความสามารถในการเชื่อมโยงการจัดการเรียนรู้กับบริบทของชุมชน และมีการสร้างความร่วมมือกับผู้ปกครองอย่างต่อเนื่อง เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิต จากมากไปน้อย พบว่า แต่ละข้ออยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด คือ ส่งเสริม อนุรักษ์วัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่นที่พึงประสงค์ที่มีคุณภาพของผู้เรียน ( $\bar{x} = 4.52$ , S.D. = 0.47) รองลงมาคือ ศึกษาเข้าถึงบริบทของชุมชน และสามารถอยู่ร่วมกันบนพื้นฐานความแตกต่างทางวัฒนธรรม ( $\bar{x} = 4.47$ , S.D. = 0.44) ในขณะที่ข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ได้แก่ สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชน เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ ( $\bar{x} = 4.42$ , S.D. = 0.45) อย่างไรก็ตาม คำสัมภาษณ์เชิงคุณภาพดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าครูมีความสามารถในการ

ประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรมชุมชนเข้ากับการจัดการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี

เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ซึ่งอยู่ระหว่าง 0.44 ถึง 0.49 พบว่ามีการกระจายของข้อมูลในระดับน้อย แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

#### ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม เพื่อตอบคำถามการวิจัยข้อที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient :  $r_{xy}$ ) ดังรายละเอียดตาม ตารางที่ 18

ตารางที่ 19 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

(n=108)

การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู	การปฏิบัติหน้าที่ครู (Y <sub>1</sub> )	การจัดการเรียนรู้ (Y <sub>2</sub> )	ความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน (Y <sub>3</sub> )	ภาพรวม (Y <sub>tot</sub> )
สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน				
การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X <sub>1</sub> )	.699**	.588**	.639**	.715**
การบริการที่ดี (X <sub>2</sub> )	.580**	.487**	.537**	.595**
การพัฒนาตนเอง (X <sub>3</sub> )	.572**	.547**	.552**	.621**
การทำงานเป็นทีม (X <sub>4</sub> )	.616**	.504**	.569**	.626**
การวิเคราะห์และการสังเคราะห์ (X <sub>5</sub> )	.654**	.545**	.582**	.661**
การสื่อสารและจูงใจ (X <sub>6</sub> )	.721**	.521**	.583**	.677**
การพัฒนาศักยภาพบุคลากร (X <sub>7</sub> )	.791**	.455**	.564**	.669**
การมีวิสัยทัศน์ (X <sub>8</sub> )	.828**	.563**	.635**	.751**
ภาพรวม (X <sub>tot</sub> )	.763**	.589**	.652**	.743**

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 18 พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ( $X_{tot}$ ) มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู ( $Y_{tot}$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ในลักษณะ คล้อยตามกันอยู่ในระดับสูง ( $r = .743$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ( $X_{tot}$ ) กับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูแต่ละด้าน ( $Y_{1-3}$ ) พบว่า ความสัมพันธ์ทั้งหมดอยู่ในระดับปานกลางถึงสูง โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปน้อย ดังนี้ การปฏิบัติหน้าที่ครู ( $Y_1$ ) ( $r_{xy} = .763$ ) ความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน ( $Y_3$ ) ( $r_{xy} = .652$ ) และการจัดการเรียนรู้ ( $Y_2$ ) ( $r_{xy} = .589$ )

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนแต่ละด้าน ( $X_{1-8}$ ) กับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู ( $Y_{tot}$ ) พบว่า ความสัมพันธ์ทั้งหมดอยู่ในระดับปานกลางถึงสูง โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปน้อย ดังนี้ การมีวิสัยทัศน์ ( $X_8$ ) ( $r_{xy} = .751$ ) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ( $X_1$ ) ( $r_{xy} = .715$ ) การสื่อสารและการจูงใจ ( $X_6$ ) ( $r_{xy} = .677$ ) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร ( $X_7$ ) ( $r_{xy} = .669$ ) การวิเคราะห์และการสังเคราะห์ ( $X_5$ ) ( $r_{xy} = .661$ ) การทำงานเป็นทีม ( $X_4$ ) ( $r_{xy} = .626$ ) การพัฒนาตนเอง ( $X_3$ ) ( $r_{xy} = .621$ ) และการบริการที่ดี ( $X_2$ ) ( $r_{xy} = .595$ )

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์รายด้านระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ( $X_{1-8}$ ) กับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู ( $Y_{1-3}$ ) พบว่า มีความสัมพันธ์ในลักษณะคล้อยตามกันทั้งหมด โดยสมรรถนะของผู้บริหารด้านการมีวิสัยทัศน์ ( $X_8$ ) มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติหน้าที่ครู ( $Y_1$ ) มากที่สุด ( $r_{xy} = .828$ ) ขณะที่สมรรถนะด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ( $X_7$ ) มีความสัมพันธ์กับการจัดการเรียนรู้ ( $Y_2$ ) น้อยที่สุด ( $r_{xy} = .455$ )



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “สมรรถนะของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขนาดนครปฐม” มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ

- 1) สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขนาดนครปฐม
- 2) การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขนาดนครปฐม
- 3) ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขนาดนครปฐม

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขนาดนครปฐม จำนวน 28 โรงเรียน โดยมีผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน และ ครู จำนวน 2 คน ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 27 โรงเรียน รวม 108 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.43 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ ความถี่ (frequency : f) ร้อยละ (percentage : %) มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean :  $\bar{x}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D.) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ เพียร์สัน (Pearson's product - Moment correlation coefficient =  $r_{xy}$ ) โดยโปรแกรมสำเร็จรูป

### สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัยเรื่อง “สมรรถนะของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขนาดนครปฐม” ผลปรากฏ ดังนี้

1. สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขนาดนครปฐม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การสื่อสารและจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การวิเคราะห์และการสังเคราะห์ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การพัฒนาตนเอง การบริการที่ดี การมีวิสัยทัศน์ และ การทำงานเป็นทีม

2. การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขนาดนครปฐม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน การจัดการเรียนรู้ และการปฏิบัติหน้าที่ครู

3. สมรรถนะของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม มีความสัมพันธ์แบบคล้อยตามกันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

### การอภิปรายผล

1. จากผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ส่วนใหญ่มีความสามารถโดดเด่นด้านการสื่อสารและการจูงใจ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของสมรรถนะของผู้บริหาร อีกทั้ง ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดแนวนโยบาย สร้างแรงจูงใจ และสร้างความร่วมมือภายในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากร โดยมีการจัดอบรม ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ผ่านชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) อย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีความสามารถด้านการวิเคราะห์และการสังเคราะห์ ซึ่งเป็นอีกปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจอย่างรอบคอบ มีเหตุผล และเชิงระบบ จึงส่งผลให้สมรรถนะของผู้บริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของอภิชา จรรย์าศรี ที่ได้ศึกษา “สมรรถนะของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูตามมาตรฐานวิชาชีพครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1” ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ภาวะผู้นำ การมุ่งผลสัมฤทธิ์การสื่อสารและจูงใจ การมีวิสัยทัศน์การพัฒนา ศักยภาพบุคลากร การทำงานเป็นทีม การวิเคราะห์และสังเคราะห์การพัฒนาตนเอง และการบริการที่ดี ในทำนองเดียวกันจากงานวิจัยของปาริฉัตร ช่อชิต ได้ทำการวิจัยเรื่อง “สมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8” ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 โดย ภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากไปหาน้อยดังนี้ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การมีวิสัยทัศน์ การสื่อสารและจูงใจ การทำงานเป็นทีม และการวิเคราะห์และสังเคราะห์ ตามลำดับ และยิ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุชาติ สว่างกุล ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตเมืองเกษปทุม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด” ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารในสหวิทยาเขตเมืองเกษปทุม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาสมรรถนะหลักเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากไปด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อย ได้แก่ การพัฒนาตนเอง การบริการที่ดี

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และทำงานเป็นทีม เมื่อพิจารณาสมรรถนะประจำสายงานออกเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากไปหาด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อย ได้แก่ การสื่อสารและจูงใจ การวิเคราะห์และสังเคราะห์ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการมีวิสัยทัศน์ ตามลำดับ

ผลการศึกษาของงานวิจัยนี้สะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาขนาดกลางมีสมรรถนะในการบริหารอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะในด้านการสื่อสาร และการจูงใจ ซึ่งมีความซับซ้อนและสูงที่สุด แสดงให้เห็นถึงความสามารถของผู้บริหารในการ ถ่ายทอดแนวคิดและนโยบาย ตลอดจนสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กรเกิดความร่วมมือและความมุ่งมั่น ในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ สะท้อนว่าการสื่อสารและการจูงใจเป็นสมรรถนะของผู้บริหาร ที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิชญ์สินี โภชนกุล ที่ได้ทำการศึกษา “สมรรถนะผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ตามทัศนะของครู ในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่ง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 12” ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารควรมีการสื่อสารที่ชัดเจน และหลากหลายรูปแบบ อย่างไรก็ตาม ใดก็ตาม สมรรถนะของผู้บริหารด้านที่มีความซับซ้อนและสูงที่สุด ได้แก่ การบริการที่ดี การมีวิสัยทัศน์ และการทำงานเป็นทีม ซึ่งแม้ว่าจะมีความซับซ้อนและสูงน้อยกว่าด้านอื่น แต่ยังคงอยู่ใน ระดับมาก สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารมีความสามารถในด้านเหล่านี้อยู่ในระดับดี เพียงแต่อาจมีปัจจัย บางประการที่ส่งผลให้ผลประเมินอยู่ในลำดับท้าย เช่น ด้านการบริการที่ดีอาจได้รับผลจากข้อจำกัด ด้านภาระงานที่มีอยู่มาก ทั้งในส่วนงานวิชาการ บริหารงานบุคคล และ งานเอกสารที่เกี่ยวข้องกับ นโยบายจากหน่วยงานต้นสังกัด ทำให้ผู้บริหารไม่สามารถให้ความสำคัญกับการบริการเชิงรุกหรือการ ให้บริการแบบเฉพาะบุคคลได้เต็มที่ นอกจากนี้ ความคาดหวังของครู บุคลากร และผู้ปกครองที่ หลากหลาย ล้วนเป็นความท้าทายในการตอบสนองความต้องการอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ และ ในส่วนของสมรรถนะผู้บริหาร ด้านการมีวิสัยทัศน์ แม้ผู้บริหารจะมีแนวคิดและทิศทางที่ชัดเจนในการ พัฒนาโรงเรียน แต่การถ่ายทอดและขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ร่วมกับครูและบุคลากรทุกฝ่ายให้เกิดความ เข้าใจและนำไปสู่การปฏิบัติจริงนั้น ต้องอาศัยเวลาและการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ซึ่งในบริบทของ โรงเรียนที่มีความแตกต่างกัน ทั้งขนาด บุคลากร และทรัพยากร อาจทำให้การขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ไม่ เป็นไปอย่างทั่วถึงหรือเข้มแข็งเท่าที่ควร ขณะที่สมรรถนะผู้บริหาร ด้านการทำงานเป็นทีม เป็นอีกหนึ่ง ด้านที่ต้องอาศัยความร่วมมือและความไว้วางใจระหว่างผู้บริหารและครู ซึ่งในบางโรงเรียนอาจยังคงมี โครงสร้างการบริหารแบบแนวตั้ง หรือมีความแตกต่างในช่วงวัยของบุคลากร ส่งผลให้การสร้าง วัฒนธรรมการทำงานร่วมกันอย่างเข้มแข็งยังต้องอาศัยการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการเปิด พื้นที่ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการตัดสินใจร่วมในประเด็นสำคัญของโรงเรียน อย่างไรก็ตาม การที่สมรรถนะในทั้งสามด้านที่กล่าวมาข้างต้นอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาขนาดกลาง มีศักยภาพในการบริหารจัดการอย่างมี

คุณภาพ เพียงแต่ควรได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนในด้านทรัพยากร เวลา และโอกาสในการพัฒนา ร่วมกับบุคลากรเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในสมรรถนะด้านบริการที่ดี ด้านการมีวิสัยทัศน์ และด้านการทำงานเป็นทีมให้มีความสมดุลยิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของพงษ์พิทักษ์ นามนิตย์ ที่ได้ศึกษา “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาอุดรธานี” พบว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี เรียงลำดับความสำคัญจากสูงไปหาต่ำ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี ด้านการทำงานเป็นทีม และการพัฒนาตนเอง ตามลำดับ

2. จากผลการวิจัย พบว่า การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้าน อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ปัจจัยสำคัญที่อาจส่งผลต่อผลลัพธ์นี้ ได้แก่ ความตระหนักของครูต่อบทบาทหน้าที่ตามกรอบมาตรฐานวิชาชีพที่คุรุสภากำหนด และการได้รับการส่งเสริมให้ปฏิบัติงานตามแนวทางที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการมีระบบประเมินผล การปฏิบัติงานที่ชัดเจนภายในสถานศึกษา ซึ่งเอื้อต่อการพัฒนาวิชาชีพอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะ การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูด้านความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน ที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิต สูงที่สุด แสดงให้เห็นว่าครูให้ความสำคัญกับการสื่อสารและสร้างความร่วมมือกับผู้ปกครอง รวมถึง มีบทบาทในการพัฒนาชุมชนซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการศึกษาท้องถิ่น ในขณะที่การปฏิบัติงานตาม มาตรฐานวิชาชีพครู ด้านการจัดการเรียนรู้มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมากเป็นอันดับที่สอง แสดงให้เห็นว่าครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ให้ความสำคัญกับ กระบวนการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ทั้งในด้านการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ การใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัล การประเมินผล และการพัฒนาผู้เรียนรายบุคคลตามศักยภาพ สาเหตุที่ทำให้ด้านนี้มีค่ามัชฌิมเลขคณิตเป็นอันดับสอง อาจเป็นเพราะการจัดการเรียนรู้เป็นภารกิจหลักของครูที่ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากทั้งภายในโรงเรียนและหน่วยงานต้นสังกัด เช่น การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการด้าน Active Learning, การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสอน หรือการประเมินครู ในด้านผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ซึ่งผลักดันให้ครูต้องพัฒนาวิธีการจัดการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ สะท้อนถึงมาตรฐานในด้านการวางแผนการสอน การจัดกิจกรรมที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู ด้านการปฏิบัติหน้าที่ครู มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่อันดับสุดท้าย แม้จะยังอยู่ในระดับมาก อาจเป็นสิ่งที่สะท้อนถึง ข้อท้าทายบางประการในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับจิตวิญญาณความเป็นครูอย่างแท้จริง ซึ่งรวมถึง การประพฤติตนเป็นแบบอย่าง การแสดงออกถึงคุณธรรม จริยธรรม และการเป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง ตลอดจนการเอาใจใส่และสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้เรียน สาเหตุที่ค่าคะแนนเฉลี่ยด้านนี้ต่ำกว่า ด้านอื่น อาจมาจากบริบทของการจัดการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ครูต้องรับ

ภาระงานที่มากขึ้น โดยเฉพาะภาระงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนโดยตรง เช่น งานเอกสาร งานธุรการ หรือโครงการตามนโยบาย นอกจากนี้ ความคาดหวังจากสังคมที่สูงขึ้นต่อบทบาทของครู ทั้งในด้านคุณธรรมและจริยธรรม อาจก่อให้เกิดความกดดัน ทำให้ครูบางส่วนรู้สึกที่ตนเองยังไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มศักยภาพตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในด้านที่ต้องอาศัยความทุ่มเททางอารมณ์และจิตใจอย่างไรก็ตาม แม้ค่ามัชฌิมเลขคณิตในด้านนี้จะอยู่ในอันดับสุดท้าย แต่ยังคงอยู่ในระดับมาก แสดงว่าครูส่วนใหญ่ยังคงมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างมีจรรยาบรรณและรับผิดชอบต่อผู้เรียน เพียงแต่ยังมีข้อจำกัดที่ควรได้รับการส่งเสริม เช่น การลดภาระงานที่ไม่จำเป็น การสร้างระบบพี่เลี้ยงภายในโรงเรียน หรือการอบรมเสริมสร้างจิตวิญญาณความเป็นครูอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ครูสามารถแสดงออกถึงบทบาทของตนได้อย่างลึกซึ้งและยั่งยืนยิ่งขึ้น ผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของพีรวิษณุ สุดเสนห์ ที่ได้ทำการศึกษา “การปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการยุคดิจิทัลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 กรุงเทพมหานคร” ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 กรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การปฏิบัติหน้าที่ครู ความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน และการจัดการเรียนรู้ ตามลำดับและยังสอดคล้องกับงานวิจัยของพรพิมล อินแมน ที่ได้ศึกษา “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร กับผลการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา” ผลการวิจัยพบว่า ผลการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ การจัดการเรียนรู้ รองลงมาคือ การปฏิบัติหน้าที่ครู และความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของอภิชา จรรยาศรี ที่ได้ศึกษา “สมรรถนะของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูตามมาตรฐานวิชาชีพครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1” ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานของครูตามมาตรฐานวิชาชีพครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การปฏิบัติหน้าที่ครู ความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน และการจัดการเรียนรู้

กล่าวโดยสรุป การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม อยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความพร้อมของครูในการปฏิบัติงานตามกรอบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของวิชาชีพครูอย่างครบถ้วน ไม่ว่าจะ เป็นด้านความรับผิดชอบต่อหน้าที่ การจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ การประเมินผู้เรียนอย่างเหมาะสม

หรือการสื่อสารสร้างความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชน แนวโน้มดังกล่าวสอดคล้องกับบริบทของการจัดการศึกษาที่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ โดยเฉพาะการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างครู ผู้บริหาร ชุมชน และผู้ปกครอง เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนการศึกษาสู่ความสำเร็จ นอกจากนี้ การที่ครูสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพในทุกด้าน ยังเป็นผลจากระบบสนับสนุนภายในโรงเรียน เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน การพัฒนาแบบมีเป้าหมาย และการมีโอกาสร่วมกิจกรรมวิชาชีพทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ซึ่งล้วนส่งเสริมให้ครูสามารถพัฒนาศักยภาพตนเองอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ดังนั้น จึงสามารถกล่าวได้ว่า การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ไม่เพียงแต่แสดงให้เห็นถึงคุณภาพของครูผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น หากยังเป็นเครื่องยืนยันถึงความสำเร็จในการวางระบบสนับสนุนภายในสถานศึกษา และเป็นรากฐานสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษาของประเทศในระยะยาว

3. ผลจากการวิจัยพบว่า สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ในลักษณะคล้อยตามกันอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และแสดงให้เห็นว่าระดับสมรรถนะของผู้บริหารมีแนวโน้มสอดคล้องกับระดับการปฏิบัติงานของครูในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ หากผู้บริหารมีสมรรถนะในระดับสูง การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐมก็อยู่ในระดับสูงเช่นเดียวกัน และในทางกลับกัน หากผู้บริหารขาดสมรรถนะในด้านที่สำคัญ ก็อาจส่งผลให้ครูปฏิบัติงานได้ไม่เต็มศักยภาพเช่นกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของอภิชา จรรยาศรี ที่ได้ศึกษา “สมรรถนะของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูตามมาตรฐานวิชาชีพครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1” ผลการวิจัย พบว่าสมรรถนะของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูตามมาตรฐานวิชาชีพครูสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของฉัตรวีรยา ธนชชาอัครสิริ ที่ได้ทำการศึกษา “สมรรถนะของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10” จากผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา กับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ในลักษณะคล้อยตามกัน

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูแต่ละด้าน พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติ

หน้าที่ครู ในระดับสูงสุด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารที่มีสมรรถนะในการบริหารสูงย่อมที่จะสามารถสร้างแรงจูงใจและบรรยากาศที่ส่งเสริมให้ครูมีจิตวิญญาณความเป็นครู มีคุณธรรม และทุ่มเทต่อการพัฒนาผู้เรียนอย่างเต็มที่ ซึ่งสอดคล้องกับบทบาทของผู้บริหารที่ต้องเป็นผู้นำทางวิชาชีพและตัวอย่างที่ดีสำหรับครูและบุคลากรในโรงเรียน นอกจากนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารกับการสร้างความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชน อยู่ในระดับสูงรองลงมา ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการมีเครือข่ายความร่วมมือที่เข้มแข็งระหว่างโรงเรียนกับภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของผู้เรียนอย่างครบวงจร อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารกับการจัดการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งอาจสะท้อนข้อจำกัดบางประการในการส่งเสริมและสนับสนุนครูด้านการจัดการกิจกรรมการเรียนรู้และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการสอน ซึ่งเป็นประเด็นที่ควรได้รับการพัฒนาต่อไป เพื่อให้ครูสามารถพัฒนาหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนได้อย่างเต็มที่

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนแต่ละด้านกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารด้านการมีวิสัยทัศน์ มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในระดับสูง และมีความสัมพันธ์มากที่สุดเมื่อเทียบกับสมรรถนะของผู้บริหารด้านอื่น ๆ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารที่สามารถกำหนดเป้าหมาย ทิศทาง และวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีแนวโน้มที่จะส่งผลให้ครูปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเข้าใจต่อมาตรฐานวิชาชีพครูและยึดมั่นในกรอบวิชาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกัน สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการสื่อสารและการจูงใจ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในระดับสูงเช่นกัน ซึ่งชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ และสามารถจูงใจบุคลากรให้เกิดความร่วมมือ ส่งผลให้การดำเนินงานของครูสอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพในทุกด้าน

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์รายด้าน คู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด คือ สมรรถนะของผู้บริหารด้านการมีวิสัยทัศน์ มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติหน้าที่ครู มากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการผู้บริหารที่สามารถมองเห็นภาพอนาคตของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน และสามารถกำหนดทิศทาง ตลอดจนแนวทางการพัฒนาโรงเรียนให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งมีส่วนส่งเสริมให้ครูสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลให้ครูสามารถแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติได้จริงในห้องเรียน โดยเฉพาะการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม เอาใจใส่ผู้เรียน และมุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง การที่ผู้บริหารสามารถวางแผนและบริหารจัดการตามแนวทางของวิสัยทัศน์ได้อย่างเป็นระบบ ยังช่วยให้ครูเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง และยึดมั่นในบทบาทหน้าที่ของตนมากยิ่งขึ้น ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน สะท้อนถึงความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารกับคุณภาพการปฏิบัติงานของครู ขณะที่สมรรถนะ

ของผู้บริหารด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร มีความสัมพันธ์กับการจัดการเรียนรู้ของครู น้อยที่สุด เมื่อเทียบกับตัวแปรอื่น แม้จะยังมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ก็ตาม อาจเป็นสิ่งสะท้อนถึงข้อจำกัดบางประการในการเชื่อมโยงระหว่างแนวทางการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารกับการนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนรู้ของครู แม้ว่าผู้บริหารจะมีบทบาทในการให้คำปรึกษา สนับสนุนการพัฒนา และใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น การฝึกอบรม การให้เอกสารวิชาการ หรือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ เพื่อเสริมสร้างความสามารถของบุคลากร แต่ในทางปฏิบัติ อาจยังขาดการออกแบบกิจกรรมที่ตรงกับบริบทของการจัดการเรียนรู้รายบุคคลของครู เช่น ด้านการพัฒนาหลักสูตร การบูรณาการความรู้เพื่อวางแผนจัดกิจกรรมที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง หรือ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การจัดการเรียนรู้อาจต้องอาศัยทักษะเฉพาะด้านของครูที่ไม่สามารถพัฒนาได้โดยทั่วไป จากกิจกรรมเชิงระบบของผู้บริหาร เช่น การเรียนรู้รายบุคคลผ่านการปฏิบัติในห้องเรียน หรือการวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมการสอน ซึ่งการพัฒนาแบบทั่วไปอาจไม่เพียงพอต่อความต้องการจำเพาะของครูแต่ละราย จึงเป็นไปได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร กับการปฏิบัติงานตามวิชาชีพครูด้านการจัดการเรียนรู้ จึงอยู่ในระดับต่ำกว่าด้านอื่น อย่างไรก็ตาม ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของสมรรถนะด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร กับการปฏิบัติงานตามวิชาชีพครูด้านการจัดการเรียนรู้ ยังอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาศักยภาพบุคลากรยังคงมีความสำคัญต่อคุณภาพของการจัดการเรียนรู้ เพียงแต่จำเป็นต้องมีแนวทางที่เชื่อมโยงใกล้ชิดกับบริบทของการจัดการเรียนรู้ในระดับชั้นเรียนมากยิ่งขึ้น เช่น การสังเกตชั้นเรียนแบบมีเป้าหมาย การโค้ชครูรายบุคคล และการสร้างเครือข่ายชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ที่เน้นการเรียนรู้ร่วมกันและสะท้อนการปฏิบัติจริง

กล่าวโดยสรุป สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในแต่ละด้าน ล้วนมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของครูตามมาตรฐานวิชาชีพครูในลักษณะคล้ายคลึงกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการพัฒนาผู้บริหารให้มีสมรรถนะรอบด้าน ย่อมเป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู และยกระดับการจัดการศึกษาของโรงเรียนในภาพรวมได้ดียิ่งขึ้น

### ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ผู้วิจัยได้เสนอข้อเสนอแนะเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารและการปฏิบัติงานของครู ในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ตลอดจนเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยในอนาคต ดังต่อไปนี้

## ข้อเสนอแนะของการวิจัย

1. จากผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น อยู่ในระดับมากในทุกด้าน แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีความพร้อม ในการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทได้อย่างเหมาะสม อย่างไรก็ตาม เพื่อให้การบริหารจัดการสถานศึกษา เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ผู้บริหารควรพัฒนาสมรรถนะในแต่ละด้านให้ต่อเนื่องและรอบด้านมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในด้านที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำกว่าเมื่อเทียบกับด้านอื่น เช่น การบริการที่ดี การมีวิสัยทัศน์ และการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารควรตระหนักถึงความสำคัญของสมรรถนะเหล่านี้ ในการขับเคลื่อนโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ควรเสริมสร้างความสามารถในการช่วยเหลือและให้บริการ แก่ผู้รับบริการอย่างมีอาชีพ และมีนโยบายในการบริหารที่เน้นย้ำถึงการให้บริการที่ทั่วถึง และ เท่าเทียม และมีการวางแผน กำหนดทิศทางของวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน พร้อมทั้งสื่อสารให้ครู บุคลากร และผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมและเข้าใจและนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง รวมถึงการสร้างแรงจูงใจและส่งเสริม ให้สมาชิกในทีมทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของทั้งบุคคลและโรงเรียนได้ ผู้บริหารควรพิจารณา นำเทคนิควิธีที่หลากหลายมาใช้ในการพัฒนาตนเองและทีมงาน เช่น การจัดประชุมแบบมีส่วนร่วม การรับฟังความคิดเห็นจากครูและนักเรียน การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ และการสร้างวัฒนธรรม องค์กรที่เน้นความร่วมมือ เพราะการพัฒนาสมรรถนะในทุกด้านอย่างสมดุลจะช่วยให้การบริหารงาน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพของสถานศึกษาโดยรวม

2. จากผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากในทุกด้าน แสดงให้เห็นว่าครูมี ความสามารถในการปฏิบัติงานตามกรอบมาตรฐานวิชาชีพได้อย่างเหมาะสม อย่างไรก็ตาม เพื่อให้ การจัดการเรียนรู้มีประสิทธิภาพสูงสุดและสามารถพัฒนาผู้เรียนได้อย่างรอบด้าน ครูควรพัฒนาการ ปฏิบัติงานให้ต่อเนื่อง โดยเฉพาะในด้านที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำกว่าเมื่อเทียบกับด้านอื่น เช่น การจัดการเรียนรู้ และการปฏิบัติหน้าที่ครู แม้จะยังอยู่ในระดับมากก็ตาม ครูควรตระหนักถึง ความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนในสถานศึกษา และการพัฒนา ทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายและสอดคล้องกับบริบทของผู้เรียน รวมถึงเสริมสร้าง ความสามารถในการวางแผนการสอน ออกแบบการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยเฉพาะการดู และและพัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคลให้มีศักยภาพอย่างเต็มที่ และการปรับการสอนให้เหมาะสมกับ ความแตกต่างของผู้เรียนแต่ละคน ทั้งนี้ อาจทำได้โดยการพัฒนาทักษะทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง เช่น การเข้าร่วมอบรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนวิชาชีพ (PLC) หรือการศึกษาดูงาน ในโรงเรียนที่มี แนวปฏิบัติที่ดี เพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้และพัฒนาคุณภาพการสอนอย่างเป็นระบบ

3. จากผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสมรรถนะของผู้บริหารด้านการมีวิสัยทัศน์ มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูด้านการปฏิบัติหน้าที่ครูสูงสุด ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงควรให้ความสำคัญกับการวางวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสื่อสารให้ครูในโรงเรียนได้รับทราบอย่างชัดเจนและเข้าใจง่าย มีการกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานและแนวทางการพัฒนาโรงเรียนที่เป็นรูปธรรม พร้อมทั้งจัดประชุมชี้แจงและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ เพื่อสนับสนุนให้การปฏิบัติงานของครูสามารถดำเนินไปอย่างมีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การสื่อสารและการจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการวิเคราะห์สังเคราะห์ มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางถึงสูงกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในทุกด้าน ผู้บริหารจึงควรเน้นส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรภายในโรงเรียน รวมทั้งส่งเสริมการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและการสร้างแรงจูงใจ เพื่อกระตุ้นให้ครูมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ทั้งนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารด้านการทำงานเป็นทีม การพัฒนาตนเอง และการบริการที่ดี ก็มีความสำคัญในการส่งเสริมให้ครูสามารถปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจึงควรส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบและส่งเสริมการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีและสร้างคุณภาพการศึกษาที่ยั่งยืน

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา”
2. ควรศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารที่มีประสิทธิผลสูงของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา”
3. ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพเรื่อง “สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนด้านการมีวิสัยทัศน์ในการสนับสนุนและส่งเสริมการทำงานของครู”

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กล้าหาญ ณ น่าน. **การจัดการผลการปฏิบัติงาน**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2559
- กัญญา เอี่ยมพญา. **การพัฒนาวิชาชีพครู**. พิมพ์ครั้งที่ 1. นนทบุรี: 21 เซ็นจูรี่ จำกัด, 2561
- กิตติชัย สุธาสิโนบล. **จิตสำนึกและจรรยาบรรณวิชาชีพครู**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: บริษัท คอมเมอร์เชียล เวิลด์ มีเดีย จำกัด, 2560.
- กุลิสรา จิตรชญาวณิช. **การศึกษาและความเป็นครูไทย**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2561.
- ข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยจรรยาบรรณวิชาชีพ พ.ศ. 2556. **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 130, ตอนพิเศษ 130 ง, (4 ตุลาคม 2556): 65-74.
- ข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562. **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 136, ตอนพิเศษ 68 ง (20 มีนาคม 2562): 18-20.
- จิระประภา อัครบวร. **การบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์: เครื่องมือพัฒนาองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2561, 99-100.
- ฉัตรวีรยา ธนัชชาอัครสิริ. “สมรรถนะของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10.” **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีที่ 10 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2562)**: 781.
- โชติชวัล พุทธิกาญจน์. **COMPETENCY MANAGEMENT การจัดการขีดความสามารถ**. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน, 2562, 22-23.
- ฐณิพิชญ์ บัวสด. “ขวัญในการทำงานกับการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1.” **วารสารการศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย ปีที่ 11 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2562)**: 194.
- ธีระ รุญเจริญ. **การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: U.L.T. เพรสการพิมพ์, 2556, 18.
- ธนพล ใจดี. “สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ กลุ่ม 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1.” **Roi Kaensarn Academi ปีที่ 6 ฉบับที่ 5 (พฤษภาคม 2564)**: 68-69.
- นุสรรา พูลสุด. “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับประสิทธิผล

- การปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร.” **วิจัยมหาวิทยาลัย เวสเทิร์นมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ Roi Kaensarn Academi** ปีที่ 7, ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2564): 72.
- นิสตาร์ก เวชยานนท์. **Competency-Based Approach**. พิมพ์ครั้งที่ 7. นนทบุรี: บริษัท เดอะกราฟโก้ ซิสเต็มส์ จำกัด, 2559.
- นิตศน์ ศิริโชติรัตน์. **หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560.
- ปณิธิ การสมดี. **ภาวะผู้นำภาครัฐในศตวรรษที่ 21 (Public Leadership in the 21<sup>st</sup> Century)**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2564, 81-82.
- ปาริฉัตร ช่อชิต. “สมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8.” **วารสารการบริหารการศึกษา** ปีที่ 8 ฉบับที่ 2 (มกราคม-มิถุนายน 2561): 80-93.
- เปรมวดี จิตอารีย์. “สมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2.” **วารสารบริหารการศึกษา มศว** ปีที่ 14, 27 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2560): 108-115.
- พงษ์พิทักษ์ นามนิตย์. “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี.” **วารสารสารสนเทศ** ปีที่ 20 ฉบับที่ 1 (2564): 53-64.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. **ราชกิจจานุเบกษา** เล่มที่ 116, ตอนที่ 74 ก (19 สิงหาคม 2542): 2.
- พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546. **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 120, ตอนที่ 52 ก (11 มิถุนายน 2546): 17.
- พรพิมล อินแมน. **ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา**. วิทยานิพนธ์ คศ.ม. การบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, 2564.
- พิชญ์สินี โภชนกุล. “การศึกษาสมรรถนะผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ตามทัศนะของครู ใน โรงเรียนที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 12,” **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม** 15, 3 (กรกฎาคม-กันยายน 2564): 109.
- พีรวิชญ์ สุดแสนห์. “การปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการยุคดิจิทัลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภูเก็ตอาหาร.” **วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร** 12, ฉบับที่ 48 (มกราคม-มีนาคม

2567): 266–276.

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. **ความเป็นผู้นำทางการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560.

\_\_\_\_\_. **มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา: ส่งมอบคนดีที่สุดในสังคม**. กรุงเทพฯ:

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2558, 13-14.

ภัทรวรรณ รอดเจริญ. “เรื่อง การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพของครูโรงเรียนอ้อมน้อยโสภณชนูปถัมภ์ จังหวัดสมุทรสาคร.” **วารสารการการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** ปีที่ 11 ฉบับที่ 1 (มกราคม มิถุนาคม 2563): 126.

ภัสสร สมทรัพย์. “สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดส านักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช.” **Journal of Roi Kaensarn Academi** ปีที่ 8 ฉบับที่ 8 (สิงหาคม 2566): 354-371.

มูลนิธิเอเชีย (The Asia Foundation). “บทบาทที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้อำนวยการโรงเรียนไทยในศตวรรษที่ 21.” เข้าถึงเมื่อ 24 กันยายน 2567. เข้าถึงได้จาก <https://www.thailandleadership.org/>

ยนต์ ชุ่มจิต. **ความเป็นครู**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2550.

เยาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี. **การวัดผลและการสร้างแบบสอบผลสัมฤทธิ์**. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556.

ราชบัณฑิตยสถาน. **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2554** เข้าถึงเมื่อ 24 เมษายน 2567. เข้าถึงจาก <https://dictionary.orst.go.th>

โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม (พระตำหนักสวนกุหลาบมัธยม). **รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (Self-Assessment Report: SAR) ปีการศึกษา 2566**. นครปฐม: กลุ่มนโยบายและแผน, 2567.

โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์. **บทสรุปสำหรับผู้บริหาร**, 2562.

โรงเรียนสิรินธรราชวิทยาลัย. **รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (Self-Assessment Report: SAR) ปีการศึกษา 2565**. นครปฐม: กลุ่มนโยบายและแผน, 2566.

วิกานดา จิรพุทธกร. “ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศึกษาแม่ฮ่องสอน.” **วารสารนวัตกรรมการจัดการศึกษาและการวิจัย** ปีที่ 5 ฉบับที่ 2 (มีนาคม-เมษายน 2566): 257-268.

วิจิต แสงสว่าง. “สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการ เตรียมคนไทย 4.0 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6.” **ศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม** ปีที่ 14 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มีนาคม 2563): 218-219.

วิโรจน์ สารรัตน์, **การบริหารสถานศึกษายุคใหม่**. (กรุงเทพฯ : อักษราพิพัฒน์. จำกัด, 2561).

ศิริชัย กาญจนวาสี และคณะ. **การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559.

ศิริรัตน์ พิริยธนาลัยและจุฑา เทพหัสดิน ณ อยุธยา. **Competency สมรรถนะ เข้าใจ ใช้เป็น เห็นผล**. กรุงเทพฯ: ชิกเนเจอร์ โพลีซันส์, 2553, 12-29.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. **คู่มือและชุดฝึกอบรบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่ตามแนวปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2: การอบรมแบบผสมผสาน**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2553.

\_\_\_\_\_. **คู่มือการปฏิบัติงานข้าราชการครู**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2552.

\_\_\_\_\_. **นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566**. กลุ่มวิจัยและพัฒนานโยบาย, 2566.

\_\_\_\_\_. **คู่มือสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. กรุงเทพฯ: สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ, 2561.

สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการปฏิรูปประเทศ. **แผนปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง)**.

กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560, 309-310.

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา กระทรวงศึกษาธิการ. **กรอบสมรรถนะครูเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ซี-ที ซีเอฟ)**. กรุงเทพฯ: บริษัท ออนป้า จำกัด, 2562, 4.

\_\_\_\_\_. **การศึกษาเปรียบเทียบมาตรฐานวิชาชีพครูชาวไทยกับครูประชาคมอาเซียน**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา, 2556, 66-67.

\_\_\_\_\_. **มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา**, 5.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. **กฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ**

**กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ กฎหมายว่าด้วยระเบียบ**

**ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: วี.ที.ซี คอมมิวนิเคชั่น, 2557.

\_\_\_\_\_. **รายงานการวิจัยและพัฒนานโยบายการพัฒนา ครูและบุคลากรทางการศึกษา**.

กรุงเทพฯ: บริษัทพริกหวานกราฟิค จำกัด, 2553, 67.

\_\_\_\_\_. **เครื่องมือส่งเสริมการขับเคลื่อนประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา)**. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟิค, 2562, 4-9.

\_\_\_\_\_. **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579**. กรุงเทพฯ: บริษัทพริกหวานกราฟิค จำกัด, 2560.

- \_\_\_\_\_ . สมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีสากล ปี 2565 (IMD 2022). พิมพ์ครั้งที่ 1. นนทบุรี: บริษัท 21 เซ็นจูรี จำกัด, 2566.
- \_\_\_\_\_ . รายงานสรุปผลการประชุมสภาการศึกษาเสวนา (OEC Forum) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564: การศึกษาวิถีใหม่ในโลกการเรียนรู้ยุคดิจิทัล (New Normal Education in the Age of Digital Learning) และมหกรรมการศึกษาไทย “Education in Thailand”. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2565, 131.
- \_\_\_\_\_ . รายงานการศึกษาไทย พ.ศ. 2565. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2565, 189.
- \_\_\_\_\_ . รายงานผลการศึกษา การพัฒนามาตรฐานการศึกษาของต่างประเทศ. นนทบุรี: 21 เซ็นจูรี, 2559, ญ-ฉ.
- \_\_\_\_\_ . สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม. รายงานการประชุมผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม ครั้งที่ 3/2566. นครปฐม: กลุ่มอำนาจการ, 2566, 5.
- \_\_\_\_\_ . รายงานผลการดำเนินงานการบริหารการศึกษา ขั้นพื้นฐาน และการจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ 2566 รอบ 6 เดือน. นครปฐม: กลุ่มนโยบายและแผน, 2566.
- \_\_\_\_\_ . แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570). นครปฐม: กลุ่มนโยบายและแผน, 2566.
- \_\_\_\_\_ . สำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพเยาวชน. การยกระดับครูไทยในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: สกย., 2557, 11.
- \_\_\_\_\_ . สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กระทรวงอุตสาหกรรม. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2561-2562. กรุงเทพฯ: บริษัท โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด (มหาชน), 2560, 136.
- \_\_\_\_\_ . สุชาติ สว่างกุล. “การศึกษาสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตเมืองเกษปทุม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด.” วารสารการบริหารการศึกษามมร.วิทยาเขตร้อยเอ็ด ปีที่ 3 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2566): 12-24.
- \_\_\_\_\_ . อภิชยา จรรยาศรี. “สมรรถนะของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูตามมาตรฐานวิชาชีพครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1” วารสารวิชาการสถาบันพัฒนาพระวิทยากร ปีที่ 7 ฉบับที่ 3 (กรกฎาคม-กันยายน 2567): 16-26.
- \_\_\_\_\_ . อรวรรณ สารขัติ. การศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษาของสหวิทยาเขตภู

กามยาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม. การบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยพะเยา, 2565.

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. **Competency Assessment Tool เครื่องมือประเมินขีดความสามารถของบุคลากร**, พิมพ์ครั้งที่ 1, กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2561, 13-17.

\_\_\_\_\_. **การพัฒนา Core Competency บนแนวคิด 70:20:10**, พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2559, 11.

### ภาษาต่างประเทศ

Ahmad, Sarfraz, Ziarab Mahmood, and Muhammad Ishaq. “National Professional Standard and Teachers’ Performance: A Cross-Sectional Survey of Punjab.” **SirSyed Journal of Education & Social Research**, 3(2), (April-June 2020): 397.

Best, John W. **Research in Education**. New York: Prentice, Inc., 1970.

Boam, Rosemary and Paul Sparrow, **Designing and Achieving competency : A Competency-Based Approach to Developing People and Organization**, (London : McGraw-Hill Ryerson, Limited, 1992), 8-12.

Boxall, Peter F. The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. **Human Resource Management Journal**, 6(3), 1996, 59-75.

Boyatzis, Richard E. **The Competent Manager: A Model for Effective Performance**. New York: John Wiley & Sons, 1982.

Byham, William C. and Reed P. Moyer. **Organizing genius: the secret of creative collaboration**. UK: Kindle Store, 2006, 113.

Campion, Michael A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., and Odman, R. B., Doing competencies well: Best practices in competency modeling. **Personnel Psychology**, 64(1), 2011, 225–262.

Cañete, Esmole C., Maria Chona Z., Roullette P., Despojo G., and Comighud S. Mae, “Competency level of secondary school administrators and their administrative performance: Basis for a training program in school management”. **Journal of Educational Research**, 5(5), (May 2020): 1-15.

Carroll, John B. “A model of school learning”. **Teacher College Record** 65, 1963, 723-733.

- Cornelissen, Rudolph P. and Juliana Smith, “**Leadership Approaches of principals heading National Strategy Attainment schools in South Africa.**” *International Journal of Educational Leadership and Management*, 10(1), (January 2022): 56-83.
- Cronbach, Lee J. **Essentials of psychological Testing**, 5<sup>th</sup> ed. New York: Harper and Row Publisher, 1990.
- Good, Carter V. **Dictionary of Education**. New York: McGraw-Hill Book, 1973.
- Green, Paul C. **Building robust competencies: Linking human resource system to organizational strategies**. San Francisco: Jossey-Bass, 1999, 5.
- Guttek, Gerald L. **Education and Schooling in America**. New Jersey: Prentice Hall, 1981.
- Hamel, Gary and Coimbatore K. Prahalad. Strategic intent, **Harvard Business Review**. 67(3), 1989, 63-78.
- \_\_\_\_\_. The core competences of the organization. **Harvard Business Review**, (May-June 1990): 79-93.
- \_\_\_\_\_. **Competing for the Future**, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1994.
- Hellriegel, Don, Jackson, Susan E. and Slocum, John W., **Management: A competency based approach**, 11<sup>th</sup> ed. OH: Thomson South-Western, 2008.
- Hessong, Robert F. and Thomas H. Weeks. **Introduction to Education**. New York, 1987.
- Hopkins, David and David B. Stern, “Quality teachers, quality school: International perspectives and policy implication”. **Teaching and Teacher Education**, (12), (1997), 501-517.
- Kanya, Nita, Aryo Bima Fathoni and Zulmi Ramdan. “Factors affecting teacher performance.” **International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)** ., Vol.10, No.4 (December 2021) : 1462.
- Kay, John A. Strategy and the illusions of grand designs, **Mastering Strategy**, **Financial Times**, (1999), 2-4.
- Krejcie, Robert V. and Daryle W. Morgan, “Determining Sample Size for Research

- Activities,” **Journal for Educational and Psychological Measurement** 3 (November 1970): 608.
- Likert, Rensis. **The Human Organization**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1956.
- Lunenburg, Fred C. and Allan C. Ornstein, **Educational Administration; Concepts and Practices**, 7<sup>th</sup> ed. (London: SAGE Publication, Inc 2022), 24-25.
- Marisa, Petalla and Madrigal, D.V, “Teaching standards competence and efficiency performance of basic education teachers.” **Journal of Institutional Research South East Asia**, 15(3), (December 2017): 60-72.
- Markus, Leanne H. Helena D. Cooper-Thomas, and Keith N. Allpress. Confounded by competencies? An evaluation of the evolution and use of competency models. **New Zealand Journal of Psychology**, 34(2), 2005, 117-126
- McClelland, David C. "Testing for Competence rather than Intelligence," **American Psychologist** 28(1), (January 1973): 57-83.
- McClelland, David C. and Richard E. Boyatzis. Opportunities for counsellors competency assessment movement. **Personnel and Guidance Journal**, 58(5), 1980, 368-372.
- McClelland, David C. Identifying competencies with behavioral-event interviews. **Psychological Science**, 9(5), 1998, 331–339.
- [Michalinos](#), Zembylas. “Professional standards for teachers and school leaders: Interrogating the entanglement of affect and biopower in standardizing processes.” **Journal of Professional Capital and Community**, 3(3), (July 2018): 142-156.
- Owan, Valentine J. and Judith N. Agunwa, “Principals' administrative competence and teachers' work performance in secondary schools in Calabar Education Zone of Cross River State, Nigeria”, **Humanities and Social Sciences Letters** 7(1), (February 2019): 20-28.
- Putri, Mika Nusa, Muhammad Kristiawan and Rohana Rohana, “Mapping Principal’s Competency of Secondary School”, **International Journal of Educational Review**, 2(2), (July-December 2020): 151-159.
- Rothwell, William J. **Reinventing human resource management: Competency-**

based (n.p., 2007), 8.

Sabit, Mentşe. "School Principals' Levels of Administrative Competences based on the Perceptions of Principals and Teachers". **The European Educational Researcher**, 4(1), (February 2021): 43-62.

Shermon, Ganesh. **Competency Based HRM: A Strategic Resource for Competency Mapping, Assessment, and Development Centers**. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, 2004, 105.

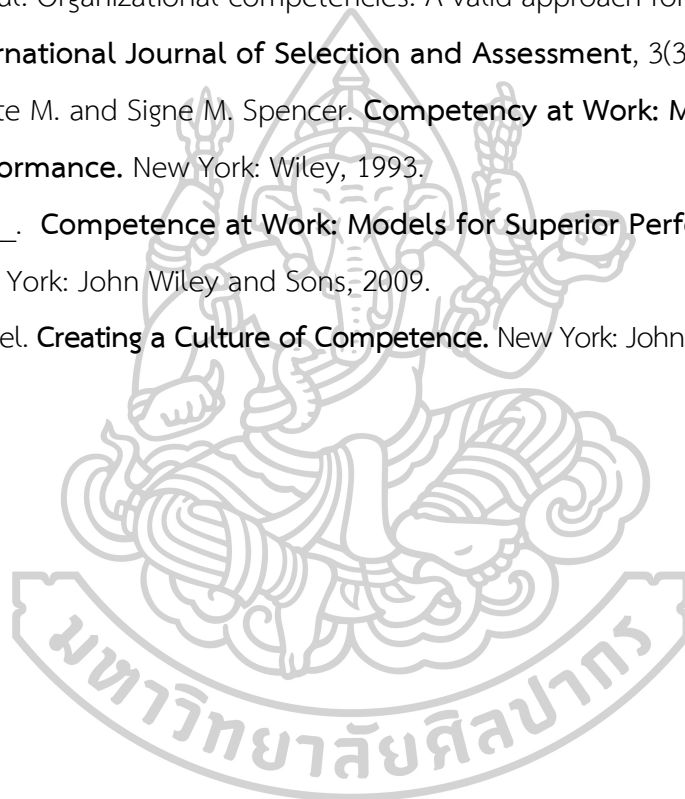
Sparrow, Paul. Organizational competencies: A valid approach for the future?.

**International Journal of Selection and Assessment**, 3(3), 1995, 168-177.

Spencer, Lyte M. and Signe M. Spencer. **Competency at Work: Models for Superior Performance**. New York: Wiley, 1993.

\_\_\_\_\_. **Competence at Work: Models for Superior Performance**. 3<sup>rd</sup> ed.  
New York: John Wiley and Sons, 2009.

Zwell, Michael. **Creating a Culture of Competence**. New York: John Wiley and Sons, 2000.





ภาคผนวก





ที่ อว 8612.2/307

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

8 พฤษภาคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.สมพงษ์ เตชรัตนวรกุล

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวจณิสตา บันทรักษ์ รหัสนักศึกษา 650620043 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “สมรรถนะของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุตา เตยเจริญ)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา



## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

### 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กฤษฎา วรพิน

ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาคณิตศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
 วุฒิการศึกษา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาหลักสูตรและการสอน  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### 2. ดร.เตือนใจ คตดี

ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาภาษาไทย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม  
 วุฒิการศึกษา การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาหลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยนเรศวร  
 ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการสอนภาษาไทย มหาวิทยาลัยศิลปากร

### 3. ดร.สมพงษ์ เตชรัตนวรกุล

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนกาญจนาอนุเคราะห์  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8  
 วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

### 4. ดร. กนกพร พิริยวุฒิกุลอุตม

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบางแพปฐมพิทยา  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี  
 วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

### 5. ดร.อรณิชชา คชนา

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนสุรศักดิ์มนตรี  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2  
 วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร



ภาคผนวก ข  
ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือวิจัย

### ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือวิจัย

สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

ข้อ ที่	สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
<b>การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X<sub>1</sub>)</b>									
1	ผู้บริหารมีการสร้างแรงจูงใจให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษาในการทำงานให้มีคุณภาพ	1	0	1	1	1	4	0.80	ใช้ได้
2	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่มีคุณภาพ	1	0	1	1	1	4	0.80	ใช้ได้
3	ผู้บริหารมีวิธีการสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรกำหนดเป้าหมายการทำงานได้ตรงตามจุดมุ่งหมายของโรงเรียน	1	0	1	1	1	4	0.80	ใช้ได้
4	ผู้บริหารสามารถตั้งเป้าหมายการทำงานให้มีความชัดเจนและสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของโรงเรียนได้ดี	1	0	1	1	1	4	0.80	ใช้ได้
5	ผู้บริหารมีวิธีการสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรดูแลทรัพยากรในโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
6	ผู้บริหารมีการพัฒนางานและส่งเสริมการเรียนรู้ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการพัฒนาผล การปฏิบัติงานของครู	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
7	ผู้บริหารมีวิธีการในการสร้างความตระหนักให้กับครูและบุคลากรเกี่ยวกับการมุ่งไปสู่ผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
8	ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้ครูและบุคลากรตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ ที่	สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
9	ผู้บริหารมีความสามารถในการ นิเทศการสอนและพัฒนาทักษะ ของครูในเรื่องการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
10	ผู้บริหารมีวิธีการในการติดตาม และประเมินผลการทำงานของ ครูเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มี ประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
11	ผู้บริหารมีวิธีการติดตามและ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการ ทำงานในโรงเรียนได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
12	ผู้บริหารมีความอดทนและ รอบคอบในการแก้ปัญหาหรือ ความท้าทายในงานที่เกิดขึ้นใน โรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
<b>การบริการที่ดี (X<sub>2</sub>)</b>									
13	ผู้บริหารมีการปรับปรุงหรือ พัฒนาระบบบริการให้ ตอบสนองความต้องการของ ผู้รับบริการได้	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
14	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือและ ให้บริการแก่ผู้รับบริการ เพื่อให้ ผู้รับบริการได้รับประโยชน์สูงสุด	1	0	1	1	1	4	0.80	ใช้ได้
15	ผู้บริหารมีวิธีการสร้างความ ประทับใจแก่ผู้รับบริการ และมี ทัศนคติที่ดีต่อการบริการแก่ ผู้รับบริการ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
16	ผู้บริหารมีนโยบายเน้นย้ำถึงการ ให้บริการแก่ผู้รับบริการทุกกลุ่ม อย่างเท่าเทียม	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
17	ผู้บริหารมีการประเมินผลการ ให้บริการอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ ที่	สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
<b>การพัฒนาตนเอง (X<sub>3</sub>)</b>									
18	ผู้บริหารมีการศึกษาและค้นคว้าหาความรู้ในด้านการบริหาร การศึกษาอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
19	ผู้บริหารมีการเรียนรู้และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการบริหารงานโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
20	ผู้บริหารมีการฝึกฝนและพัฒนาทักษะความสามารถในวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและการบริหารอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
21	ผู้บริหารมีการเข้าร่วมการฝึกอบรมหรือกิจกรรมการเรียนรู้ที่ช่วยเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการบริหาร การศึกษา	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
22	ผู้บริหารสามารถนำความรู้และประสบการณ์ใหม่มาพัฒนาการบริหารงานโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
23	ผู้บริหารมีความชำนาญเฉพาะทางที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ การศึกษาและการพัฒนางาน การศึกษาที่ช่วยในการพัฒนาการบริหารงานโรงเรียน	1	0	1	1	1	4	0.80	ใช้ได้
24	ผู้บริหารใช้วิธีการหลากหลายในการพัฒนาความรู้และทักษะการทำงาน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ ที่	สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
<b>การทำงานเป็นทีม (X<sub>4</sub>)</b>									
25	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีความร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
26	ผู้บริหารมีวิธีการปรับตัวให้เหมาะสมกับลักษณะการทำงานและบทบาทของบุคลากรในโรงเรียนได้	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
27	ผู้บริหารสามารถแสดงบทบาทในทีมได้อย่างเหมาะสมทั้งในฐานะผู้นำและผู้ตาม	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
28	ผู้บริหารมีความสามารถในการพัฒนาความร่วมมือและทำให้บุคลากรทำงานร่วมกันได้	1	0	1	1	1	4	0.80	ใช้ได้
29	ผู้บริหารมีการส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรเรียนรู้การทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
30	ผู้บริหารมีบทบาทในการส่งเสริมและกระตุ้นให้ทีมมีแรงบันดาลใจในการทำงานมากขึ้น	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
31	ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจและส่งเสริมให้สมาชิกในทีมทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของทั้งบุคคลและโรงเรียนได้	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
32	ผู้บริหารมีวิธีการในการวางแผนและกำหนดเป้าหมายที่ทำให้ทีมงานมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน	1	0	1	1	1	4	0.80	ใช้ได้
<b>การวิเคราะห์และสังเคราะห์ (X<sub>5</sub>)</b>									

ข้อ ที่	สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
33	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของโรงเรียนและปัญหาที่เกิดขึ้นได้	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
34	ผู้บริหารมีวิธีการในการแยกแยะปัญหาหรือความต้องการที่เกิดขึ้นในโรงเรียนได้	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
35	ผู้บริหารมีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์หรือปัญหาและหาทางแก้ไขปัญหาคือตรงจุด	1	0	1	1	1	4	0.80	ใช้ได้
36	ผู้บริหารสามารถเสนอทางเลือกหรือแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
37	ผู้บริหารมีวิธีการตรวจสอบและประเมินแผนงานหรือโครงการเพื่อให้มั่นใจว่ามีความเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
38	ผู้บริหารมีความสามารถในการคิดเชิงระบบเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางานในโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
39	ผู้บริหารสามารถนำการวิเคราะห์ภาพรวมมาปรับใช้ในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาโรงเรียนได้	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
40	ผู้บริหารมีการดำเนินการพัฒนาตามระบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ในโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
41	ผู้บริหารมีการฝึกฝนหรือพัฒนาความคิดเชิงระบบในการจัดการปัญหาต่าง ๆ ในโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
42	ผู้บริหารมีความสามารถในการเชื่อมโยงข้อมูลและใช้ความคิดเชิงระบบในการแก้ไขปัญหาหรือ	1	0	1	1	1	4	0.80	ใช้ได้

ข้อ ที่	สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
	พัฒนาแผนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ								
<b>การสื่อสารและจูงใจ(X<sub>6</sub>)</b>									
43	ผู้บริหารสามารถใช้ทักษะการพูดและเขียนโต้ตอบในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
44	ผู้บริหารสามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจนและเข้าใจง่ายในสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนได้	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
45	ผู้บริหารมีความสามารถในการเลือกใช้วิธีการสื่อสารที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
46	ผู้บริหารสามารถใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร เช่น อีเมล หรือแพลตฟอร์มออนไลน์ เพื่อการติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
47	ผู้บริหารมีความสามารถในการโน้มน้าวและชักจูงผู้อื่นให้เห็นด้วยและยอมรับข้อเสนอหรือความคิดเห็นได้	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
48	ผู้บริหารสามารถใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการสร้างความเชื่อมั่นและความยินยอมจากผู้อื่นได้	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
49	ผู้บริหารมีความสามารถในการประสานงานภายในโรงเรียนได้	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
50	ผู้บริหารสามารถสื่อสารกับสมาชิกในทีมให้เกิดความเข้าใจและทำงานร่วมกันได้	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
51	ผู้บริหารมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและบรรยากาศการทำงานที่ดีกับบุคลากรได้	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ ที่	สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
52	ผู้บริหารสามารถสื่อสาร วิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ของ โรงเรียนให้ทีมงานเข้าใจและ เห็นความสำคัญได้	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
53	ผู้บริหารสามารถติดต่อสื่อสาร กับองค์กรอื่น ๆ หรือภายนอกได้ ดีและเป็นประโยชน์ต่อการ พัฒนาโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
<b>การพัฒนาศักยภาพบุคลากร (X<sub>7</sub>)</b>									
54	ผู้บริหารมีความสามารถในการ ให้คำปรึกษาและแนะนำบุคลากร ที่มีปัญหาในการทำงานได้	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
55	ผู้บริหารสามารถแนะนำแนวทาง หรือวิธีการที่ช่วยพัฒนา ผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่าง ๆ ได้	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
56	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการ ทำงานและพัฒนากุศลกร	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
57	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้ พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การเรียนรู้จากประสบการณ์การ ทำงาน การฝึกอบรม หรือการใช้ สื่อการศึกษา	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
58	ผู้บริหารมีการประเมินความ ต้องการในการพัฒนาทักษะของ บุคลากรและจัดการฝึกอบรมให้ เหมาะสมกับความต้องการของ บุคลากรได้	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
59	ผู้บริหารมีการเตรียมความพร้อม ให้บุคลากรสามารถเผชิญกับการ เปลี่ยนแปลงในโรงเรียนได้	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
60	ผู้บริหารนำเทคโนโลยีมาช่วย พัฒนาการเรียนรู้จาก	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ ที่	สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
	ประสบการณ์ของบุคลากรได้ อย่างมีประสิทธิภาพ								
61	ผู้บริหารมีการให้การศึกษาหรือ การฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอเพื่อ เพิ่มพูนทักษะของผู้ได้บังคับบัญชา	1	0	1	1	1	4	0.80	ใช้ได้
<b>การมีวิสัยทัศน์ (X<sub>8</sub>)</b>									
62	ผู้บริหารสามารถกำหนดทิศ ทางการพัฒนาโรงเรียนที่ชัดเจน	1	0	1	1	1	4	0.80	ใช้ได้
63	ผู้บริหารสามารถทำให้ทีมงาน และสมาชิกในโรงเรียนเข้าใจทิศ ทางการพัฒนาของสถานศึกษาได้	1	0	1	1	1	4	0.80	ใช้ได้
64	ผู้บริหารสามารถทำให้วิสัยทัศน์ ที่กำหนดนำมาปฏิบัติได้จริง	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
65	ผู้บริหารกำหนดนโยบายของ โรงเรียนตามวิสัยทัศน์	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
66	ผู้บริหารสามารถทำให้วิสัยทัศน์ ที่กำหนดมีความเป็นรูปธรรม	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
67	ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยน วิสัยทัศน์หรือแนวทางการ พัฒนาเมื่อสถานการณ์แวดล้อม มีการเปลี่ยนแปลงได้	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
68	ผู้บริหารสามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่ เป็นนวัตกรรมและเหมาะสมกับ บริบทของสถานศึกษาปัจจุบันได้	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
69	ผู้บริหารสามารถสื่อสาร วิสัยทัศน์ให้กับสมาชิกในโรงเรียน ได้เข้าใจและพร้อมที่จะร่วมมือใน การทำงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์	1	0	1	1	1	4	0.80	ใช้ได้
70	ผู้บริหารมีการวางแผนที่ชัดเจน เพื่อให้สถานศึกษابรรลุ วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้





ที่ อว 8612/2835

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์  
นครปฐม 73000

๓๐ พฤษภาคม 2568

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด  
2. รายชื่อโรงเรียน จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวจณิสตา บันทรักษ์ รหัสนักศึกษา 650620043 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำ  
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “สมรรถนะของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้  
นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในโรงเรียนที่อยู่ในสังกัดของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อน  
นำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์)

รองคณบดีฝ่ายบริหาร

รักษาการแทนคณบดีคณะศึกษาศาสตร์



## รายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการทดลองเครื่องมือ

1. โรงเรียนสวนผึ้งวิทยา
2. โรงเรียนคุรุราษฎร์รังสฤษดิ์
3. โรงเรียนแคทรายวิทยา
4. โรงเรียนปากท่อพิทยาคม
5. โรงเรียนประสาทรัฐประชากิจ
6. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ ราชบุรี
7. โรงเรียนหนองโพวิทยา
8. โรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง





### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

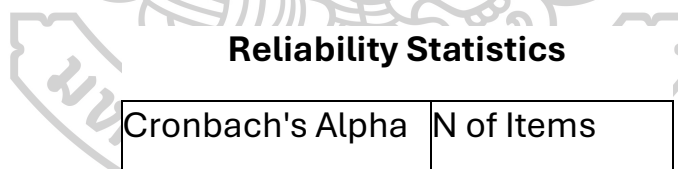
1. ทิ้งฉบับ



### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.988	85

2. สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน (X)



### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.989	70

3. การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู (Y)

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.950	15



ภาคผนวก จ  
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล  
และรายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการเก็บข้อมูล



ที่ อว 8612/3229

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์  
นครปฐม 73000

27 มิถุนายน 2568

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด  
2. รายชื่อโรงเรียน จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวจณิสตา บันทรักษ์ รหัสนักศึกษา 650620043 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “สมรรถนะของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจาก ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครู เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาตามที่เห็นสมควร จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริวรรณ วนิชวัฒนราชย์)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

### รายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

1. โรงเรียนเพิ่มวิทยา
2. โรงเรียนแหลมบัววิทยา
3. โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย
4. โรงเรียน ภ.ป.ร. ราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์
5. โรงเรียนมัธยมฐานบินกำแพงแสน
6. โรงเรียนสิรินธรราชวิทยาลัย
7. โรงเรียนบัวปากท่าวิทยา
8. โรงเรียนโพรงมะเดื่อวิทยาคม
9. โรงเรียนบางเลนวิทยา
10. โรงเรียนปรีดารามวิทยาคม
11. โรงเรียนศรีวิชัยวิทยา
12. โรงเรียนกำแพงแสนวิทยา
13. โรงเรียนวัดห้วยจรเข้มหาวิทยาคม
14. โรงเรียนสถาพรวิทยา
15. โรงเรียนสามพรานวิทยา
16. โรงเรียนบางหลวงวิทยา
17. โรงเรียนอนุบาลรัตนราชกัญญาราชวิทยาลัย นครปฐม
18. โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบวรนิเวศศาลายา ในพระสังฆราชูปถัมภ์
19. โรงเรียนคชทองวิทยา
20. โรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา
21. โรงเรียนพลอยจาดูรจินดา
22. โรงเรียนศาลาตึกวิทยา
23. โรงเรียนสระกะเทียมวิทยาคม
24. โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์
25. โรงเรียนภัทรญาณวิทยา
26. โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม (พระตำหนักสวนกุหลาบมัธยม)
27. โรงเรียนบ้านหลวงวิทยา
28. โรงเรียนราชินีบูรณะ



ภาคผนวก ฉ  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยเรื่อง “สมรรถนะของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม” ข้อมูลที่ได้รับจากความคิดเห็นของท่านมีคุณค่าอย่างยิ่งต่อการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ โดยขอรับรองว่าข้อมูลทุกข้อจะถูกเก็บไว้เป็นความลับ และจะไม่ส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานของท่านหรือสถานศึกษาของท่าน จึงขอความกรุณาท่านโปรดตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนทุกข้อตามความเป็นจริง เพื่อให้ผลการวิจัยมีความถูกต้องและสมบูรณ์มากที่สุด โดยสามารถตอบแบบสอบถามผ่านอิเล็กทรอนิกส์ สแกน QR Code ที่แนบมานี้

2. ผู้ให้ข้อมูลในแต่ละสถานศึกษาประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน และ ครู 2 คน

3. แบบสอบถามนี้ ประกอบด้วย 3 ตอน จำนวน 90 ข้อ ดังนี้

ตอนที่ 1	สถานภาพของผู้ให้ข้อมูล	จำนวน 5 ข้อ
ตอนที่ 2	สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน	จำนวน 70 ข้อ
ตอนที่ 3	การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู	จำนวน 15 ข้อ



กรุณาสแกน QR Code เพื่อตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามไว้ ณ โอกาสนี้

นางสาวจณิสตา บันทรักษ์

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ให้ข้อมูล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อ	สถานภาพของผู้ให้ข้อมูล
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง
2	อายุ <input type="checkbox"/> 20-30 ปี <input type="checkbox"/> 31-40 ปี <input type="checkbox"/> 41-50 ปี <input type="checkbox"/> 51-60 ปี
3	ระดับการศึกษาสูงสุด <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก
4	ตำแหน่งงานปัจจุบัน <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการโรงเรียน <input type="checkbox"/> รองผู้อำนวยการโรงเรียน <input type="checkbox"/> ครู
5	ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน <input type="checkbox"/> ไม่เกิน 5 ปี <input type="checkbox"/> 6-10 ปี <input type="checkbox"/> 11-15 ปี <input type="checkbox"/> 16-20 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 20 ปี

## ตอนที่ 2 สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน

โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นในแบบสอบถามแต่ละข้อ ตามระดับที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงตามความคิดเห็นของท่าน

ระดับ 5 หมายถึง สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
<b>การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X<sub>1</sub>)</b>						
1	ผู้บริหารมีการสร้างแรงจูงใจให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษาในการทำงานให้มีคุณภาพ					
2	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่มีคุณภาพ					
3	ผู้บริหารมีวิธีการสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรกำหนดเป้าหมายการทำงานได้ตรงตามจุดมุ่งหมายของโรงเรียน					
4	ผู้บริหารสามารถตั้งเป้าหมายการทำงานให้มีความชัดเจนและสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของโรงเรียนได้ดี					
5	ผู้บริหารมีวิธีการสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรดูแลทรัพยากรในโรงเรียน					
6	ผู้บริหารมีการพัฒนางานและส่งเสริมการเรียนรู้ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของครู					
7	ผู้บริหารมีวิธีการในการสร้างความตระหนักให้กับครูและบุคลากรเกี่ยวกับการมุ่งไปสู่ผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน					
8	ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้ครูและบุคลากรตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา					

ข้อที่	สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
9	ผู้บริหารมีความสามารถในการนิเทศการสอนและพัฒนาทักษะของครูในเรื่องการปฏิบัติงาน					
10	ผู้บริหารมีวิธีการในการติดตามและประเมินผลการทำงานของครูเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ					
11	ผู้บริหารมีวิธีการติดตามและแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นจากการทำงานในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
12	ผู้บริหารมีความอดทนและรอบคอบในการแก้ปัญหาหรือความท้าทายในงานที่เกิดขึ้นในโรงเรียน					
<b>การบริการที่ดี (X<sub>2</sub>)</b>						
13	ผู้บริหารมีการปรับปรุงหรือพัฒนาระบบบริการให้ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้					
14	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือและให้บริการแก่ผู้รับบริการ เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับประโยชน์สูงสุด					
15	ผู้บริหารมีวิธีการสร้างความประทับใจแก่ผู้รับบริการ และมีทัศนคติที่ดีต่อการบริการแก่ผู้รับบริการ					
16	ผู้บริหารมีนโยบายเน้นย้ำถึงการให้บริการแก่ผู้รับบริการทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียม					
17	ผู้บริหารมีการประเมินผลการทำงานบริการอย่างต่อเนื่อง					
<b>การพัฒนาตนเอง (X<sub>3</sub>)</b>						
18	ผู้บริหารมีการศึกษาและค้นคว้าหาความรู้ในด้านการบริหารการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ					
19	ผู้บริหารมีการเรียนรู้และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการบริหารงานโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง					
20	ผู้บริหารมีการฝึกฝนและพัฒนาทักษะความสามารถในวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและการบริหารอย่างต่อเนื่อง					

ข้อที่	สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
21	ผู้บริหารมีการเข้าร่วมการฝึกอบรมหรือกิจกรรมการเรียนรู้ที่ช่วยเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการบริหารการศึกษา					
22	ผู้บริหารสามารถนำความรู้และประสบการณ์ใหม่มาพัฒนาการบริหารงานโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
23	ผู้บริหารมีความชำนาญเฉพาะทางที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการศึกษาและการพัฒนางานการศึกษาที่ช่วยในการพัฒนาการบริหารงานโรงเรียน					
24	ผู้บริหารใช้วิธีการหลากหลายในการพัฒนาความรู้และทักษะการทำงาน					
<b>การทำงานเป็นทีม (X<sub>4</sub>)</b>						
25	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีความร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน					
26	ผู้บริหารมีวิธีการปรับตัวให้เหมาะสมกับลักษณะการทำงานและบทบาทของบุคลากรในโรงเรียนได้					
27	ผู้บริหารสามารถแสดงบทบาทในทีมได้อย่างเหมาะสมทั้งในฐานะผู้นำและผู้ตาม					
28	ผู้บริหารมีความสามารถในการพัฒนาความร่วมมือและทำให้บุคลากรทำงานร่วมกันได้					
29	ผู้บริหารมีการส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรเรียนรู้การทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน					
30	ผู้บริหารมีบทบาทในการส่งเสริมและกระตุ้นให้ทีมมีแรงบันดาลใจในการทำงานมากขึ้น					
31	ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจและส่งเสริมให้สมาชิกในทีมทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของทั้งบุคคลและโรงเรียนได้					
32	ผู้บริหารมีวิธีการในการวางแผนและกำหนดเป้าหมายที่ทำให้ทีมงานมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน					

ข้อที่	สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
<b>การวิเคราะห์และสังเคราะห์ (X<sub>5</sub>)</b>						
33	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของโรงเรียนและปัญหาที่เกิดขึ้นได้					
34	ผู้บริหารมีวิธีการในการแยกแยะปัญหาหรือความต้องการที่เกิดขึ้นในโรงเรียนได้					
35	ผู้บริหารมีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์หรือปัญหาและหาทางแก้ไขปัญหามาตรังจุด					
36	ผู้บริหารสามารถเสนอทางเลือกหรือแนวทางในการแก้ไขปัญหามาตรังจุด					
37	ผู้บริหารมีวิธีการตรวจสอบและประเมินแผนงานหรือโครงการเพื่อให้มั่นใจว่ามีความเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการ					
38	ผู้บริหารมีความสามารถในการคิดเชิงระบบเพื่อแก้ไขปัญหามาตรังจุดหรือพัฒนางานในโรงเรียน					
39	ผู้บริหารสามารถนำการวิเคราะห์ภาพรวมมาปรับใช้ในการแก้ไขปัญหามาตรังจุดหรือพัฒนาโรงเรียนได้					
40	ผู้บริหารมีการดำเนินการพัฒนางานตามระบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ในโรงเรียน					
41	ผู้บริหารมีการฝึกฝนหรือพัฒนาความคิดเชิงระบบในการจัดการปัญหาต่าง ๆ ในโรงเรียน					
42	ผู้บริหารมีความสามารถในการเชื่อมโยงข้อมูลและใช้ความคิดเชิงระบบในการแก้ไขปัญหามาตรังจุดหรือพัฒนาแผนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
<b>การสื่อสารและจูงใจ (X<sub>6</sub>)</b>						
43	ผู้บริหารสามารถใช้ทักษะการพูดและเขียนโต้ตอบในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี					
44	ผู้บริหารสามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจนและเข้าใจง่ายในสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนได้					
45	ผู้บริหารมีความสามารถในการเลือกใช้วิธีการสื่อสารที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ					

ข้อที่	สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
46	ผู้บริหารสามารถใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร เช่น อีเมล หรือแพลตฟอร์มออนไลน์ เพื่อการติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
47	ผู้บริหารมีความสามารถในการโน้มน้าวและชักจูงผู้อื่นให้เห็นด้วยและยอมรับข้อเสนอหรือความคิดเห็นได้					
48	ผู้บริหารสามารถใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการสร้างความเชื่อมั่นและความยินยอมจากผู้อื่นได้					
49	ผู้บริหารมีความสามารถในการประสานงานภายในโรงเรียนได้					
50	ผู้บริหารสามารถสื่อสารกับสมาชิกในทีมให้เกิดความเข้าใจและทำงานร่วมกันได้					
51	ผู้บริหารมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและบรรยากาศการทำงานที่ดีกับบุคลากรได้					
52	ผู้บริหารสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ของโรงเรียนให้ทีมงานเข้าใจและเห็นความสำคัญได้					
53	ผู้บริหารสามารถติดต่อสื่อสารกับองค์กรอื่น ๆ หรือภายนอกได้ดีและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาโรงเรียน					
<b>การพัฒนาศักยภาพบุคลากร (X<sub>7</sub>)</b>						
54	ผู้บริหารมีความสามารถในการให้คำปรึกษาและแนะนำบุคลากรที่มีปัญหาในการทำงานได้					
55	ผู้บริหารสามารถแนะนำแนวทางหรือวิธีการที่ช่วยพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาในด้านต่าง ๆ ได้					
56	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานและพัฒนาบุคลากร					
57	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงาน การฝึกอบรม หรือการใช้สื่อการศึกษา					

ข้อที่	สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
58	ผู้บริหารมีการประเมินความต้องการในการพัฒนาทักษะของบุคลากรและจัดการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรได้					
59	ผู้บริหารมีการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนได้					
60	ผู้บริหารนำเทคโนโลยีมาช่วยพัฒนาการเรียนรู้จากประสบการณ์ของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
61	ผู้บริหารมีการให้การศึกษาหรือการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอเพื่อเพิ่มพูนทักษะของผู้ใต้บังคับบัญชา					
<b>การมีวิสัยทัศน์ (X<sub>8</sub>)</b>						
62	ผู้บริหารสามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียนที่ชัดเจน					
63	ผู้บริหารสามารถทำให้ทีมงานและสมาชิกในโรงเรียนเข้าใจทิศทางการพัฒนาของสถานศึกษาได้					
64	ผู้บริหารสามารถทำให้วิสัยทัศน์ที่กำหนดนำมาปฏิบัติได้จริง					
65	ผู้บริหารกำหนดนโยบายของโรงเรียนตามวิสัยทัศน์					
66	ผู้บริหารสามารถทำให้วิสัยทัศน์ที่กำหนดมีความเป็นรูปธรรม					
67	ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์หรือแนวทางการพัฒนาเมื่อสถานการณ์แวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงได้					
68	ผู้บริหารสามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่เป็นนวัตกรรมและเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาปัจจุบันได้					
69	ผู้บริหารสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ให้กับสมาชิกในโรงเรียนได้เข้าใจและพร้อมที่จะร่วมมือในการทำงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์					
70	ผู้บริหารมีการวางแผนที่ชัดเจนเพื่อให้สถานศึกษาบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้					

### ตอนที่ 3 การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู

โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นในแบบสอบถามแต่ละข้อ ตามระดับที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงตามความคิดเห็นของท่าน

ระดับ 5 หมายถึง การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
<b>การปฏิบัติหน้าที่ครู (Y<sub>1</sub>)</b>						
1	มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียน ด้วยจิตวิญญาณความเป็นครู					
2	ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความเป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง					
3	ส่งเสริมการเรียนรู้ เอาใจใส่ และยอมรับความแตกต่างของผู้เรียนแต่ละบุคคล					
4	สร้างแรงบันดาลใจผู้เรียนให้เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ และผู้สร้างนวัตกรรม					
5	พัฒนาตนเองให้มีความรอบรู้ ทันสมัย และทันต่อการเปลี่ยนแปลง					
<b>การจัดการเรียนรู้ (Y<sub>2</sub>)</b>						
6	พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้ สื่อ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้					
7	บูรณาการความรู้และศาสตร์การสอนในการวางแผนและจัดการเรียนรู้ที่สามารถ					

ข้อที่	การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
	พัฒนาผู้เรียนให้มีปัญญา รู้คิด และมีความเป็นนวัตกรรม					
8	ดูแล ช่วยเหลือ และพัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคลตามศักยภาพ สามารถรายงานผลการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนได้อย่างเป็นระบบ					
9	จัดกิจกรรมและสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีความสุขในการเรียนโดยตระหนักถึงสุขภาวะของผู้เรียน					
10	วิจัย สร้างนวัตกรรม และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน					
11	ปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์และมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพ					
<b>ความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน (Y<sub>3</sub>)</b>						
12	ร่วมมือกับผู้ปกครองในการพัฒนาและแก้ปัญหาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะ					
13	สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชน เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้					
14	ศึกษาเข้าถึงบริบทของชุมชน และสามารถอยู่ร่วมกันบนพื้นฐานความแตกต่างทางวัฒนธรรม					
15	ส่งเสริม อนุรักษ์วัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่นที่พึงประสงค์ที่มีคุณภาพของผู้เรียน					

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล

นางสาวจณิสตา บันทรักษ์

วุฒิการศึกษา

พ.ศ. 2565

สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี

หลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิต (ศษ.บ.)

สาขาวิชาคณิตศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยศิลปากร

พ.ศ. 2566

กำลังศึกษาระดับปริญญาโท

หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.)

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

