



สมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม



โดย  
นางสาวอุทัยรัตน์ ทองเนื้อดี

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

สมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

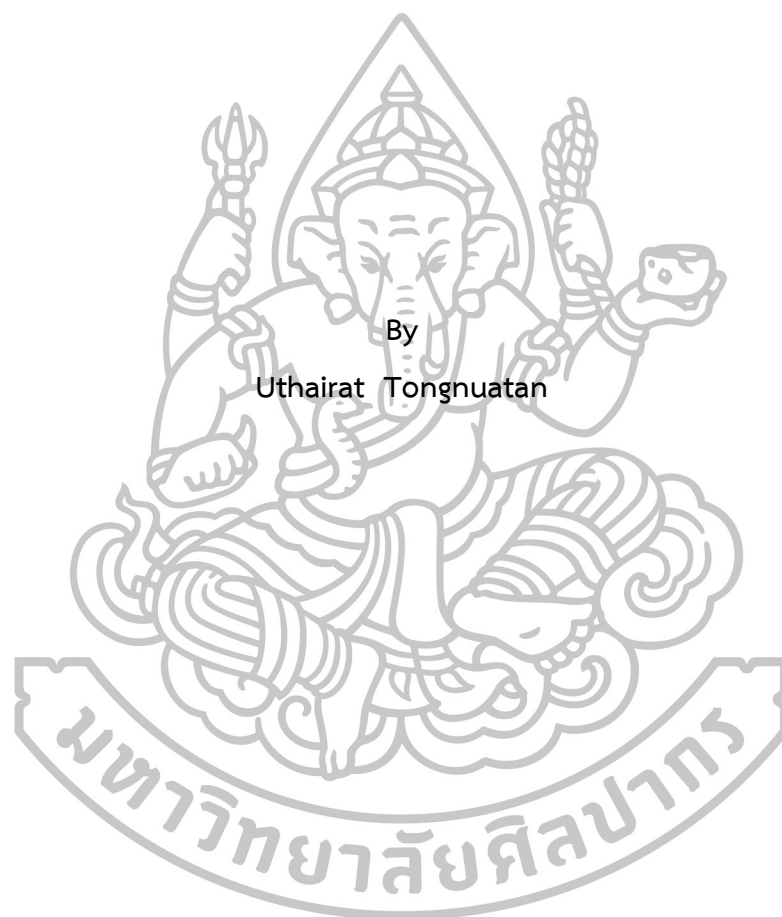
ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE MUNICIPAL SCHOOL TEACHER'S COMPETENCY IN NAKHONPATHOM MUNICIPALITY



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree  
Master of Education Program in Educational Administration  
Department of Educational Administration  
Graduate School, Silpakorn University  
Academic Year 2015  
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้การค้นคว้าอิสระเรื่อง “สมรรถนะของ  
พนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม” เสนอโดย นางสาวอุทัยรัตน์ ทองเนื่อตัน เป็น  
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... พ.ศ. ....

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว

คณะกรรมการตรวจสอบการค้นคว้าอิสระ

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริประภา)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว)

...../...../.....





54252344 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : สมรรถนะ / พนักงานครูเทศบาล

นางสาวอุทัยรัตน์ ทองเนื้อตัน : สมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม. อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรภาณุจันต์ สุขสดเขียว. 119 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) สมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาล นคร นครปฐม 2) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐมจำนวนทั้งสิ้น 298 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า:

1. สมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ สมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงาน

เมื่อพิจารณาหาสมรรถนะย่อยในสมรรถนะหลัก โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ ด้านจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ด้านการบริการที่ดี ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการทำงานเป็นทีม

เมื่อพิจารณาหาสมรรถนะย่อยในสมรรถนะประจำสายงาน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ ด้านการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ ด้านภาวะผู้นำครู ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน ด้านการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน ด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ และด้านการพัฒนาผู้เรียน

2. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม มี 3 แนวทางดังนี้ 1) ครูต้องมีความใฝ่รู้ และค้นหานวัตกรรมใหม่ๆ 2) ครูต้องเรียนรู้วิธีการสอนแบบใหม่ๆ มุ่งมั่นพัฒนาหลักสูตรอยู่เสมอ 3) ครูมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ คิดวิเคราะห์เป็นระบบ

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ปีการศึกษา 2558

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ .....

54252344 : MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORDS : COMPETENCY / TEACHER

UTHAIRAT TONGNUATAN: THE MUNICIPAL SCHOOL TEACHER'S COMPETENCY IN NAKHONPATHOM MUNICIPALITY. THESIS ADVISORS: VORAKARN SUKSODKIEW, Ph.D. 119 pp.

The purpose of this research were to determine 1) the municipal school teacher's competency in nakhonpathom municipality and 2) to know developmental guidance according to teacher's in nakhonpathom municipality. The consisted of a teachers with the total of 298 respondents. The research instrument used was a questionnaire and Interview. The statistics used to analyze the data were frequency, percentage, mean and standard deviation.

The research finding revealed as follows:

1. The municipal school teacher's competency in nakhonpathom municipality was at high level in overall view and in each aspect by the core competencies and the functional competencies. When considering in each aspect, the core competencies were ranked by descending orders of arithmetic mean as follows; 1) code of ethics for teaching profession, 2) achievement motivation, 3) service mind, 4) self-development, and 5) teamwork. The functional competencies were at high level in overall which were ranked by descending orders of arithmetic mean as follows; 1) relations building and collaboration with community for learning management, 2) teacher leadership, 3) class management, 4) analysis, synthesis, and research for student development, 5) curriculum administration and learning management, and 6) student development.

2. In the way of developmental guidance for teacher's in nakhonpathom municipality were found 1) that the existing teacher's competencies required for improvement 2) learning new teaching methods, always developing curriculum 3) being strong determined to accomplish their works, being systematic thinking.

---

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Student's signature.....

Academic Year 2015

Thesis Advisors' signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เพราะได้รับความกรุณาจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว ซึ่งเป็นอาจารย์ ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระที่ให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้วิจัย รวมทั้ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริระประภา ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มัทนา ว่างณอมศักดิ์ กรรมการ ที่กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำ และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัย ส่งผลให้การค้นคว้าอิสระเล่มนี้ ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของทุกท่านเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณนางสาวณัฐริกา จำปาแก้ว นายยุทธนา หิรัญ และดร.ธีระพงษ์ ศรีโพธิ์ ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและแก้ไขเครื่องมือในการวิจัย สำหรับการค้นคว้าอิสระให้มีความ สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่ให้ความรู้ ให้คำแนะนำและประสบการณ์อันมีค่าแก่ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณเจ้าของหนังสือ วารสาร เอกสาร และวิทยานิพนธ์ทุกเล่ม ที่ช่วยให้การค้นคว้าอิสระมีความสมบูรณ์ ขอขอบคุณพี่ ๆ เพื่อน ๆ และน้อง ๆ สาขาวิชาการบริหารการศึกษาทุกคนที่ให้ คำแนะนำและกำลังใจตลอดมา

ขอขอบพระคุณคณะผู้บริหาร และพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐมที่ให้ความร่วมมืออย่างดียิ่งในการเก็บข้อมูลการวิจัย ส่งผลให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการวิจัย จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี คุณค่าหรือประโยชน์อันเกิดจากการค้นคว้าอิสระเล่มนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาแต่พระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ที่อบรมสั่งสอน แนะนำ ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจอย่างดียิ่งเสมอมา

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	6
ข้อคำถามการวิจัย.....	6
สมมติฐานการวิจัย.....	7
ขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	12
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	13
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	14
สมรรถนะพนักงานครู.....	14
ความหมายของสมรรถนะ.....	14
ที่มาและพัฒนาการของสมรรถนะ.....	16
ประเภทของสมรรถนะ.....	20
หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ.....	25
ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม.....	32
ข้อมูลด้านการศึกษา.....	33
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	34
งานวิจัยในประเทศ.....	34
งานวิจัยในต่างประเทศ.....	40
สรุป.....	42
3 การดำเนินการวิจัย.....	43

บทที่	หน้า
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	43
ระเบียบวิธีวิจัย.....	44
แผนแบบการวิจัย.....	44
ประชากร.....	44
ตัวแปรที่ศึกษา.....	44
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	46
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	47
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	48
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	48
สรุป.....	49
4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	50
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบ สอบถาม.....	50
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม.....	52
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียน สังกัดเทศบาลนครนครปฐม.....	70
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	72
สรุปผลการวิจัย.....	73
การอภิปรายผล.....	79
ข้อเสนอแนะ.....	83
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	83
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป.....	84
รายการอ้างอิง.....	85
ภาคผนวก.....	89
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	90
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย.....	93
ภาคผนวก ค ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ.....	95
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล/สัมภาษณ์.....	100

ภาคผนวก จ แบบสอบถาม/สัมภาษณ์เพื่อการวิจัย.....	105
ประวัติผู้วิจัย.....	119



## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	50
2	คำมีชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียน สังกัดเทศบาลนคร นครปฐม โดยภาพรวม.....	52
3	คำมีชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียน สังกัดเทศบาลนคร นครปฐม สมรรถนะหลัก ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการ ปฏิบัติงาน .....	54
4	คำมีชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียน สังกัดเทศบาลนคร นครปฐม สมรรถนะหลัก ด้านการบริการที่ดี.....	55
5	คำมีชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียน สังกัดเทศบาลนคร นครปฐม สมรรถนะหลัก ด้านการพัฒนาตนเอง.....	56
6	คำมีชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียน สังกัดเทศบาลนคร นครปฐม สมรรถนะหลัก ด้านการทำงานเป็นทีม.....	57
7	คำมีชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียน สังกัดเทศบาลนคร นครปฐม สมรรถนะหลัก ด้านจริยธรรม และจรรยาบรรณ วิชาชีพครู.....	58
8	คำมีชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียน สังกัดเทศบาลนคร นครปฐม สมรรถนะประจำสายงาน ด้านบริหารหลักสูตรและ การจัดการเรียนรู้.....	59
9	คำมีชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียน สังกัดเทศบาลนคร นครปฐม สมรรถนะประจำสายงาน ด้านการบริหารจัดการ ชั้นเรียน.....	61
10	คำมีชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียน สังกัดเทศบาลนคร นครปฐม สมรรถนะประจำสายงาน ด้านการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน.....	64
11	คำมีชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียน สังกัดเทศบาลนคร นครปฐม สมรรถนะประจำสายงาน ด้านการพัฒนาผู้เรียน	65

ตารางที่		หน้า
12	คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียน สังกัดเทศบาลนคร นครปฐม สมรรถนะประจำสายงาน ด้านภาวะผู้นำครูใน สมรรถนะ.....	66
13	คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียน สังกัดเทศบาลนคร นครปฐม สมรรถนะประจำสายงาน ด้านการสร้าง ความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้.....	69





## สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	ขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย.....	11
2	ขอบเขตของการวิจัย.....	12



## บทที่ 1

### บทนำ

การพัฒนาประเทศในระยะแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 ได้ตระหนักถึงสถานการณ์และความเสี่ยงซึ่งเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงในระดับโลกและภายในประเทศ โดยเฉพาะภาวะผันผวนด้านเศรษฐกิจพลังงาน และภูมิอากาศ ที่เป็นไปอย่างรวดเร็วและส่งผลกระทบต่อประเทศไทย ทั้งเชิงบวกและลบ ดังนั้น ทิศทางการบริหารจัดการประเทศภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จึงเป็นการใช้จุดแข็งและศักยภาพที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศเพื่อสร้างความเข้มแข็งและรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจของประเทศ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาเศรษฐกิจภายในประเทศที่เน้นการเสริมสร้างความเข้มแข็งของฐานการผลิตภาคเกษตร และการประกอบการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ขณะเดียวกัน จำเป็นต้องปรับตัวในการเชื่อมโยงกับระบบเศรษฐกิจโลกและภูมิภาค ซึ่งประเทศไทยมีพันธกรณีภายใต้กรอบความร่วมมือต่างๆ เพื่อสามารถใช้โอกาสที่เกิดขึ้นและเพิ่มภูมิคุ้มกันของทุนที่มีอยู่ในสังคมไทยได้อย่างเหมาะสม พร้อมก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน จำเป็นต้องสร้างความพร้อมสำหรับเชื่อมโยงด้านกายภาพทั้งโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ ควบคู่กับการยกระดับคุณภาพคน การเสริมสร้างองค์ความรู้ การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ ให้เป็นพลังขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมไทย จึงได้ให้ความสำคัญในเรื่องของสมรรถนะของบุคคลมากยิ่งขึ้น เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญในการแข่งขันและการพัฒนาเศรษฐกิจ สมรรถนะ จะทำให้บุคคลเป็นทรัพยากรอันทรงคุณค่าที่จะทำให้การขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมไทย ถือว่าที่เป็นทรัพย์สินทางปัญญาที่ทุกภาคส่วนพยายามมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพและความสามารถให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 ระบุว่าสังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ด้วยความเสมอภาค เป็นธรรม และมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการที่จะพัฒนาประเทศให้เกิดภูมิคุ้มกันอย่างแข็งแกร่ง จะต้องมุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างสมบูรณ์ในทุกด้าน<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555–2559**, เข้าถึงเมื่อ 20 มกราคม 2559, เข้าถึงได้จาก [http://www2.oae.go.th/EVA/download/Plan/SummaryPlan11\\_thai.pdf](http://www2.oae.go.th/EVA/download/Plan/SummaryPlan11_thai.pdf)

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันเป็นยุคสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งในระดับประเทศและระดับโลก มีการกล่าวว่าการมีทรัพยากรมากเท่าใดไม่สำคัญเท่ากับมีความสามารถในการบริหาร การจัดการทรัพยากรแรงงาน และคุณภาพของคน แนวคิดเรื่องสมรรถนะนี้มีพื้นฐานมาจากการมุ่งเสริมสร้างความสามารถให้ทรัพยากรบุคคล โดยมีความเชื่อว่าเมื่อพัฒนาคนให้มีความสามารถแล้ว คนจะใช้ความสามารถที่มีไปผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นการนำเรื่องสมรรถนะมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดจึงควรมุ่งพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นสำคัญ ต้องมีการพิจารณาว่าบุคคลในองค์กรมีความสามารถอย่างไร จึงจะทำให้องค์กรชนะคู่แข่งและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้<sup>2</sup> แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเริ่มจากการนำเสนอบทความทางวิชาการของศาสตราจารย์ เดวิด แมคเคลแลน (David C. McClelland) นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ที่อธิบายไว้ว่า “สมรรถนะเป็นคุณลักษณะของบุคคลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) ความสามารถ (ability) และคุณลักษณะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (other characteristics) และเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่นๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลาย ซึ่งเกิดจากแรงผลักดันเบื้องต้น (motives) อุปนิสัย (traits) ภาพลักษณ์ภายใน (self-image) และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (social role) ที่แตกต่างกันทำให้แสดงพฤติกรรมการทำงานที่ต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ ภาครัฐ ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน โดยส่งเสริมสนับสนุนให้ส่วนราชการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (standard for success) หลังจากนั้น ก็มีองค์กรในต่างประเทศเริ่มให้ความสนใจแนวคิดสมรรถนะ “Competency” นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรที่เป็นฟันเฟืองที่สำคัญที่จะเข้าไปช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ รวมถึงหน่วยงานของรัฐและเอกชนของไทยหลายหน่วยงานได้ให้ความสนใจนำมาใช้เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อความสำเร็จของส่วนราชการ กระทรวงศึกษาธิการเองก็ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของสมรรถนะจึงได้มีการนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา

การปฏิรูปการศึกษาเพื่อตอบสนอง พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 กลไกสำคัญประการหนึ่งคือ การปฏิรูปและพัฒนาครูให้เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเชิงวิชาชีพ ตามมาตรา 55 ให้มีกฎหมายว่าด้วยเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์เกื้อกูลอื่น สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อให้มีรายได้ที่เพียงพอและเหมาะสมกับฐานะทางสังคมและวิชาชีพ ให้มีกองทุนส่งเสริมครู คณาจารย์ และ

<sup>2</sup> ขจรศักดิ์ ศิริมัย, **เรื่องน่ารู้เกี่ยวกับสมรรถนะ**, เข้าถึงเมื่อ 20 มกราคม 2559, เข้าถึงได้จาก <http://competency.rmutp.ac.th/wp-content/uploads/2011/01/aboutcompetency.pdf>

บุคลากรทางการศึกษา เพื่อจัดสรรเป็นเงินอุดหนุนงานริเริ่มสร้างสรรค์ ผลงานดีเด่น และเป็นรางวัล เชิดชูเกียรติครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง มาตรา 56 การผลิตและพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา การพัฒนามาตรฐานและ จรรยาบรรณของวิชาชีพ และการบริหารงานบุคคลของข้าราชการหรือพนักงานของรัฐในสถานศึกษา ระดับปริญญาที่เป็นนิติบุคคล ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษาแต่ละแห่งและ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง และ มาตรา 57 ให้หน่วยงานทางการศึกษาระดมทรัพยากรบุคคลในชุมชนให้มีส่วน ร่วมในการจัดการศึกษาโดยนำประสบการณ์ ความรอบรู้ ความชำนาญ และภูมิปัญญาท้องถิ่น ของบุคคลดังกล่าวมาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษาและยกย่องเชิดชูผู้ที่ส่งเสริมและสนับสนุน การจัดการศึกษา ซึ่งได้ให้ความสำคัญเรื่องการผลิตครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มี คุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสม ด้านการจัดการเรียนการสอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน<sup>3</sup> โรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครปฐม จึงเห็นถึงความสำคัญเป็นพิเศษในเรื่องการผลิตและพัฒนา บุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมเนื่องจากพบว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียนยังอยู่ในระดับที่ไม่น่าพอใจ ดังนั้นในการพัฒนาศักยภาพครูเพื่อให้เป็นครูที่มีความ เชี่ยวชาญในเชิงวิชาชีพ จึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ตลอดจนมีความเชื่อมั่นว่าตนเองเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญ ในการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ 2558 การส่งเสริมและยกสถานะของครูซึ่งเป็นบุคลากรหลักในระบบการศึกษา จะต้องให้ความสำคัญกับการสร้างเสริมให้วิชาชีพครูเป็นวิชาชีพชั้นสูงในสังคม เป็นบุคลากรที่ได้รับความ ยกย่องว่าเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องคุณธรรมและจริยธรรม มีภูมิความรู้และทักษะในการสื่อสาร ถ่ายทอดความรู้ที่เหมาะสม มีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพครู ตลอดจนมีฐานะและคุณภาพชีวิตที่ดีสอดคล้อง กับสภาพทางเศรษฐกิจและสังคมไทยในปัจจุบัน ในการมุ่งเน้นการผลิตและพัฒนาครูและบุคลากร ทางการศึกษาให้มีคุณภาพ โดยมีเป้าหมายในการดำเนินนโยบาย คือ 1) มีแนวทางการพัฒนาระบบ การผลิตครูให้เพียงพอต่อความต้องการและเหมาะสมกับอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษา และปรับระบบการรับรองมาตรฐานวิชาชีพครูให้เอื้อต่อการเพิ่มโอกาสให้มีบุคลากรที่มี ความรู้และประสบการณ์ที่เหมาะสมเข้ามาในระบบการศึกษา 2) ระบบการบริหารงานบุคคล การย้าย บรรจุ และการประเมินวิทยฐานะของครูและบุคลากรทางการศึกษา มีมาตรฐานระดับสากล สามารถ เพิ่มศักยภาพในการให้การศึกษาและลดภาระงานที่ไม่จำเป็นรวมทั้งไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ตามภารกิจหลัก 3) ครูและบุคลากรทางการศึกษามีจิตวิญญาณของความเป็นครู การเป็นครูมืออาชีพ

<sup>3</sup> สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา, **กระบวนการประเมิน สมรรถนะและจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID-Plan)**, เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2559, เข้าถึงได้จาก <http://nawaporn.files.wordpress.com>

และยึดมั่นในจรรยาบรรณของวิชาชีพ 4) สามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาตามเส้นทางวิชาชีพและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้อย่างเป็นระบบ มีระบบสนับสนุนการพัฒนาตนเองและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ในระบบคลังความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการประเมินผล อย่างเป็นรูปธรรม และ 5) มีแผนงานและโครงการเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา โดยการพัฒนาระบบสวัสดิการที่มุ่งการแก้ไขปัญหาและให้การช่วยเหลือที่ยั่งยืน และให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาหนี้สินอย่างเป็นระบบ<sup>4</sup>

### ปัญหาของการวิจัย

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีปัญหาการบริหารทุนมนุษย์ เรื่องตัวชี้วัดการบริหารบุคลากร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังมีการใช้ระบบอุปถัมภ์อยู่ในบางแห่ง การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การธำรงรักษาป้องกันทรัพยากรมนุษย์ยังขาดกลไกและเครื่องมืออย่างดีพอ จึงส่งผลให้บุคลากรมีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานยังไม่ดีพอ ขาดการทำงานมาตรฐานสูงอย่างมืออาชีพ (High Performance) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังขาดการนำเอาระบบบริหารสมรรถนะมาใช้ (Competency Management) เรื่องการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยพบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และ องค์การบริหารส่วนตำบล ยังขาดการนำเอาระบบการบริหารสมรรถนะมาใช้ ทั้งการสรรหา การคัดเลือกบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากรและการจ่ายค่าตอบแทน องค์กรบริหารส่วนตำบลมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลักใน 6 สมรรถนะ ประกอบด้วย จิตสำนึกบริการ ความรอบรู้ด้านวัฒนธรรมองค์กร การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม จิตสำนึกประชาธิปไตย ความรอบรู้ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการทำงานเป็นทีม เทศบาลมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลักใน 6 สมรรถนะ ประกอบด้วย จิตสำนึกบริการ คุณธรรมจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม การจัดการความขัดแย้งในชุมชน การคิดริเริ่มนอกรอบ และการทำงานเป็นทีม องค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลักใน 6 ด้าน ประกอบด้วย ความรอบรู้ด้านวัฒนธรรมองค์กร การคิดประดิษฐ์นวัตกรรมใหม่ การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม การทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความรอบรู้ด้านการพัฒนา

<sup>4</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการประจำปีงบประมาณ 2558 ), เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2559, เข้าถึงได้จาก [http://www.bic.moe.go.th/newth/images/stories/pdf/policymoe58\\_18-9-2557.pdf](http://www.bic.moe.go.th/newth/images/stories/pdf/policymoe58_18-9-2557.pdf)

ทรัพยากรมนุษย์ และการทำงานเป็นทีมจากสภาพปัญหาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านการบริหาร ทุนมนุษย์จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่การบริหารทุนมนุษย์<sup>5</sup>

จากความเป็นมาและความสำคัญ ดังกล่าว องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีภารกิจสำคัญใน ด้านการศึกษาและให้ความสำคัญต่ออาชีพครู เพราะเห็นว่าครูเป็นบุคคลสำคัญที่เสียสละ เป็นแสง สว่างส่องทางชีวิต และถ่ายทอดความรู้ ดังนั้นเพื่อให้ทุกคนได้มีโอกาสแสดงความกตัญญูและเคารพ สักการะครู จึงได้มีประเพณีระลึกบุญคุณครูตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา<sup>6</sup> ทำให้นักเรียนบรรลุเป้าหมาย เป็น คนมีศักยภาพและสมรรถนะที่พึงประสงค์ นอกจากสิ่งแวดล้อมและความเป็นอยู่ที่ดีแล้ว สิ่งสำคัญอีก ประการหนึ่ง คือ การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของครู เพราะครูมีบทบาทสำคัญในการพัฒนา ประเทศให้เจริญมั่นคง และก่อนที่จะพัฒนาบ้านเมืองให้เจริญได้นั้นจะต้องพัฒนาคน ซึ่งได้แก่เยาวชน ของชาติเสียก่อน จึงสามารถช่วยกันสร้างความเจริญให้แก่ชาติต่อไปได้ ครูมีปัญหาในการปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดีของครู มีสัมพันธภาพไม่ดีกับนักเรียนไม่ได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้า มี ความเครียดในงาน มีทัศนคติไม่ดีต่องาน พร้อมทั้งจะลาออกจางาน ซึ่งผู้บริหารจะต้องสนับสนุน ส่งเสริม เพิ่มแรงจูงใจ ให้ครูมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริหาร เพื่อนครู และนักเรียน<sup>7</sup> ครูร้อยละ 62 ท้อ ใจเพราะครูส่วนใหญ่ขาดความมั่นใจในวิชาชีพ อันเป็นผลมาจากสภาพการปฏิบัติพันธกิจที่หนัก การ ขาดแรงจูงใจในเชิงผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ<sup>8</sup> ดังนั้นแรงจูงใจของครูจึงมีความสำคัญมากที่จะช่วยให้ การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของครูประสบความสำเร็จ เพราะเมื่อครูมีแรงจูงใจ ก็จะดึง ความสามารถออกมาใช้<sup>9</sup> ดังนั้นจึงควรมีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆที่มีผลต่อการปฏิบัติตนเป็น

<sup>5</sup> เสน่ห์ จุ้ยโต, “การพัฒนาตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์กร สมรรถนะสูง”(งานวิจัย สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมจริราช, 2558), 2.

<sup>6</sup> สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ, **ประวัติความ เป็นมาของวันครู**, เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2559, เข้าถึงได้จาก <http://www.sea12thai.org/kru/kru001.htm>

<sup>7</sup> วราภรณ์ ธนะสุริยะเกียรติ, **วิจัยพบ: ครูพร้อมลาออกมากกว่าครึ่ง เหตุได้รับการ สนับสนุนน้อยกว่าหัวหน้างาน** (วารสารทางการศึกษาสำหรับครู: บริษัทวิจัยการเรียนรู้, 2551).

<sup>8</sup> อมรรวิชัย นาคทรพรพ, **ผลสำรวจน่าตกใจชี้ครู 62% ถอดใจแล้ว**, เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2559, เข้าถึงได้จาก [http://news.sanook.com/education/education\\_85584.php](http://news.sanook.com/education/education_85584.php)

<sup>9</sup> Fryer, G. R. **Teacher incentives and student achievement: Evidence from New York City Public School**, accessed January 15, 2017, available from <http://www.nber.org/paper/w16850>

แบบอย่างที่ดีของครูซึ่งเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งเรื่องหนึ่งของผู้บริหารโรงเรียนและสถาบันการศึกษาต่างๆ เพื่อให้ครูปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีอย่างมีประสิทธิภาพ

จากปัญหาดังกล่าว สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงได้ดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการกำหนดความต้องการการพัฒนาสมรรถนะของครู ซึ่งเรื่องสมรรถนะ (Competency) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงาน<sup>10</sup>

แสดงให้เห็นแนวทางการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนโดยการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้เกิดการบรรลุผลและวัตถุประสงค์ตามกระบวนการยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบจากความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดสมรรถนะครูตามคู่มือการประเมินสมรรถนะครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) มาประยุกต์เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยที่ศึกษาสมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม เพื่อเป็นประโยชน์ ในการดำเนินการตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ภายใต้โครงการไทยเข้มแข็งในเรื่องการยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบ และใช้เป็นฐานข้อมูลกำหนดกรอบการพัฒนาสมรรถนะครูตามนโยบาย ต่อไป

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อทราบสมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม
2. เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม

#### ข้อคำถามของการวิจัย

1. สมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐมอยู่ในระดับใด
2. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐมเป็นอย่างไร

<sup>10</sup> สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, คู่มือการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา, เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2559, เข้าถึงได้จาก <http://hrd.obec.go.th/Old/news/feb/224-6.doc>

### สมมติฐานของการวิจัย

1. สมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐมอยู่ในระดับปานกลาง
2. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐมมีลักษณะเป็นพหุแนวทาง

### ขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย

ในการจัดการศึกษาและการบริหารสถานศึกษาเป็นการดำเนินการตามแนวคิดเชิงระบบขององค์กรเปิดของ แคท และคาน์ (Katz and Kahn) ประกอบด้วยแนวคิดพื้นฐาน 3 ประการ ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) ที่มีความปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก (context) ปัจจัยนำเข้าในระบบการศึกษาคือ ทรัพยากรทางการศึกษา ได้แก่ นโยบายการศึกษา บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการ ซึ่งมีการดำเนินงานบริหารจัดการปัจจัยนำเข้าด้วย 3 กระบวนการหลัก ได้แก่ กระบวนการบริหารจัดการ กระบวนการนิเทศ และกระบวนการจัดการเรียนการสอน และผลผลิตอันหมายรวมทั้ง ผลผลิตที่เกิดจากกระบวนการ ได้แก่ คุณภาพผู้เรียน คุณภาพสถานศึกษา คุณภาพบุคลากร รวมทั้งสิ่งที่เป็นตัวชี้วัดให้รู้ว่าผลผลิตเป็นไปตามวัตถุประสงค์ คือ ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)<sup>11</sup> ดังแผนภูมิที่ 1

การบริหารจัดการการศึกษานั้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ทางการบริหาร เพื่อให้สถานศึกษาเป็นไปตามเป้าประสงค์ ดังนั้นในการที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการที่จะให้สถานศึกษาประสบผลสำเร็จ ต้องคำนึงถึงการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นพื้นฐานในการขับเคลื่อน สถานศึกษาจะประสบความสำเร็จมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ต้องอยู่บุคลากรในสถานศึกษา การมีครูที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะการสอนที่ดี ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องพัฒนาครูให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และมีอิสระในการเรียนรู้สร้างความรู้หลากหลายร่วมกัน แบ่งปันความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะ และศักยภาพที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินกิจการของสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายอย่างต่อเนื่องเป็นผลให้ผู้เรียนเกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน จึงได้นำแนวคิดของนักวิชาการชาวต่างประเทศ เดวิด ซี แมคเคลแลน (David McClelland) พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีมีสิ่งหนึ่งที่เรียกว่า “competency” บุคลิกลักษณะของคนเปรียบเสมือนกับภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) สมรรถนะเป็นคุณลักษณะของบุคคลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Other Characteristics) และเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กร

<sup>11</sup> Daniel Katz and Robert L. Khan, *The social Psychology of Organization*, 2<sup>nd</sup> ed. (New York: John Wiley & Sons, 1978), 20.



ปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่นๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลาย ซึ่งเกิดจากแรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) อุปนิสัย (Traits) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-image) และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social role) สิ่งที่จะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของบุคคลแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) หมายถึง ความรู้ หรือ ทักษะพื้นฐานที่จำเป็นของบุคคลที่ต้องมีเพื่อให้สามารถที่จะทำงานที่สูงกว่า หรือ ซับซ้อนกว่าได้ เช่น สมรรถนะในการพูด การเขียน เป็นต้น และกลุ่มสมรรถนะที่ทำให้เกิดความแตกต่าง (Differentiating Competencies) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐาน สูงกว่าคนทั่วไปจึงทำให้เกิดผลสำเร็จที่แตกต่างกัน<sup>12</sup> สเปนเซอร์ และ สเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ที่มีอยู่ในตัวบุคคลได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) อัตตมโนทัศน์ (Self-Concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ จะเป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationship) ให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือ สถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ/หรือ สูงกว่าเกณฑ์อ้างอิง (Criterion - Reference) หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้<sup>13</sup> สก็อต บี แพร์รี่ (Scott B. Parry) สมรรถนะ คือ กลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะ (attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา<sup>14</sup> และนักวิชาการชาวไทย วิวรรณ์ จันทรเทพย์ กล่าวว่า สมรรถนะ คือระดับความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และพฤติกรรมอันเป็นนิสัยที่จำเป็นต่อการทำงานของบุคคลให้ประสบความสำเร็จสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ได้แก่ 1) ความรู้ คือ สิ่งที่องค์กรต้องการให้ “รู้” 2) ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่องค์กรต้องการให้ “ทำ” 3) พฤติกรรมที่เป็นนิสัยอันพึงประสงค์ (attitude) คือสิ่งที่องค์กรต้องการให้ “เป็น” เช่น ความใฝ่รู้ ความซื่อสัตย์ ความรักในองค์กร และความมุ่งมั่นในความสำเร็จ สิ่งเหล่านี้จะอยู่ลึกลงไปในจิตใจต้องปลูกฝัง สร้างได้ยากกว่าความรู้และทักษะ แต่ถ้ามีอยู่แล้วจะเป็นพลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ นอกจากนี้สมรรถนะยังแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก

<sup>12</sup> David C. McClelland, “Testing for competencies Rather Than Intelligence,” American Psychological, Vol.28 1(January 1973) : 1-14.

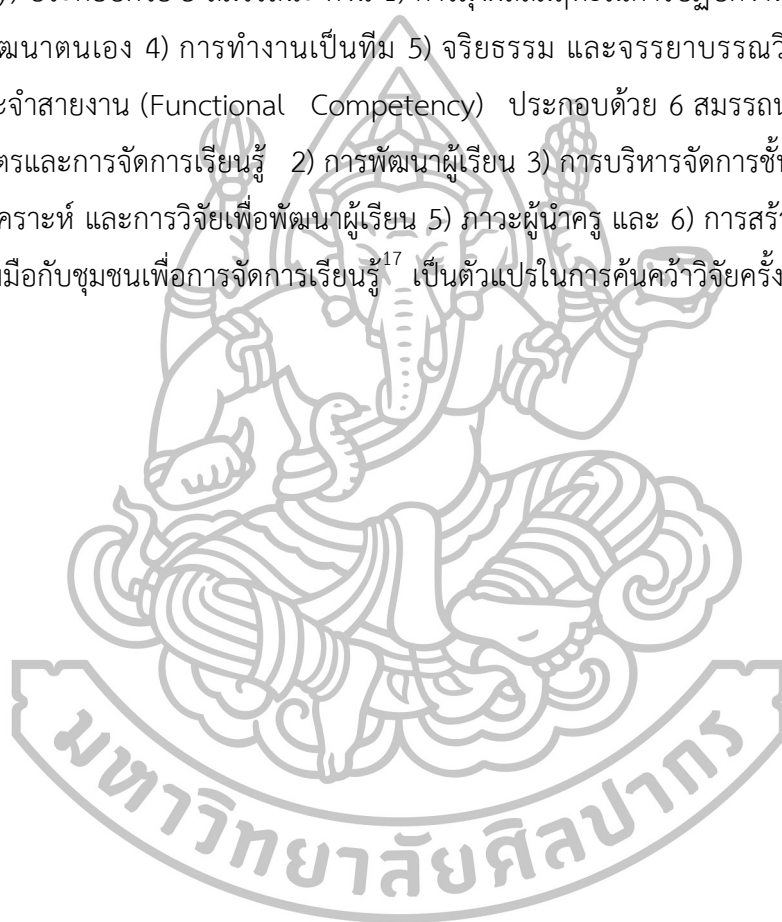
<sup>13</sup> Spencer, L. M. & Spencer, S. M. **Competence at work** (New York: Wiley, 1993).

<sup>14</sup> B.S. Parry, “The Quest for Competencies,” Paper presented for Training (1996), 48.

คือ สมรรถนะหลัก (core competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อาทิเช่น ความรอบรู้เรื่องเกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้และความรับผิดชอบ อีกประเภทหนึ่ง คือสมรรถนะตามสายงาน (Functional competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ควรมี เพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ<sup>15</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) สมรรถนะ คือ “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร” และกำหนดสมรรถนะมาปรับใช้ในราชการ ประกอบด้วย 1) สมรรถนะหลัก คือคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation) การบริการที่ดี (Service Mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) จริยธรรม (Integrity) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) และ 2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือสมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น โดยโมเดลสมรรถนะกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูงมี 5 สมรรถนะ) สมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 สมรรถนะด้วยกัน คือ การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable) การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness) การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness) ความถูกต้องของงาน (Concern for Order) ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing) สภาวะผู้นำ (Leadership) คุณภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality) วิสัยทัศน์ (Visioning) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership) การควบคุม

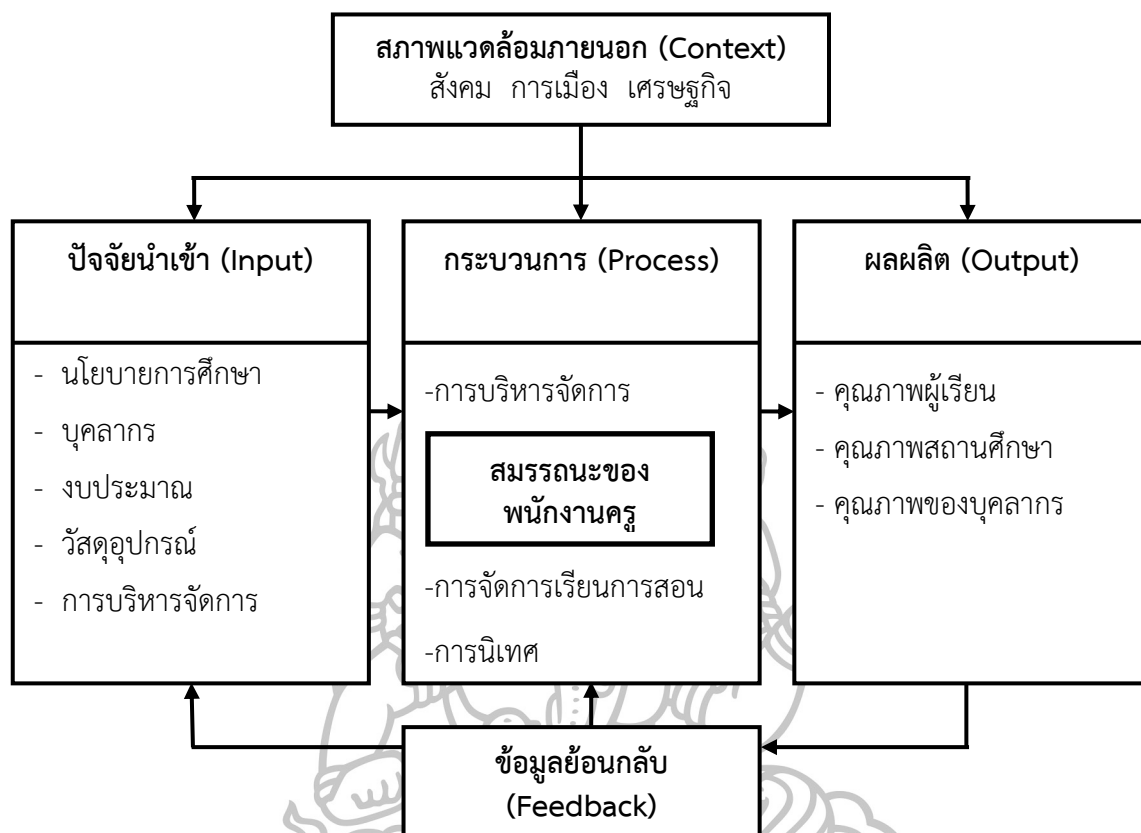
<sup>15</sup> วิวรรณ จันทร์เทพย์, “การพัฒนารูปแบบฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เพื่อพัฒนาสมรรถนะการออกแบบการเรียนการสอนแบบบูรณาการแบบสหวิทยาการสำหรับครูผู้สอนระดับชั้นประถมศึกษา” (วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553), 162.

ตนเอง (Self-Control) และการให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others)<sup>16</sup> ในส่วนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้นำมาใช้ในการดำเนินการตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ภายใต้โครงการไทยเข้มแข็ง ในเรื่องของการยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบ ตามคู่มือการประเมินสมรรถนะครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ดังนี้ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน 2) การบริการที่ดี 3) การพัฒนาตนเอง 4) การทำงานเป็นทีม 5) จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู และสมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ ดังนี้ 1) การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ 2) การพัฒนาผู้เรียน 3) การบริหารจัดการชั้นเรียน 4) การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน 5) ภาวะผู้นำครู และ 6) การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้<sup>17</sup> เป็นตัวแปรในการค้นคว้าวิจัยครั้งนี้ ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 1



<sup>16</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, **คู่มือการพัฒนาข้าราชการตามสมรรถนะหลัก**, เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2559, เข้าถึงได้จาก [http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/uploads/File/M\\_competencies53.pdf](http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/uploads/File/M_competencies53.pdf)

<sup>17</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **คู่มือการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา**, เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2559, เข้าถึงได้จาก <http://hrd.obec.go.th/Old/news/feb/224-6.doc>



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย

ที่มา : Parry B. S., "The Quest for Competencies," Paper presented for Training (1996), 48.

: Daniel Katz and Robert L. Khan, *The social Psychology of Organization*, 2<sup>nd</sup> ed. (New York: John Wiley & Sons, 1978), 20.

: David C. McClelland, "Testing for competencies Rather Than Intelligence," *American Psychological*, Vol.28 1(January 1973) : 1-14.

: Spencer, L. M. & Spencer, S. M. *Competence at work* (New York: Wiley, 1993).

: วิวรรธน์ จันทร์เทพย์, "การพัฒนา รูปแบบฝึกรูปแบบผสมผสานด้วยการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เพื่อพัฒนาสมรรถนะการออกแบบการเรียนการสอนแบบบูรณาการแบบสหวิทยาการสำหรับครูผู้สอนระดับชั้นประถมศึกษา" (วิทยานิพนธ์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553), 162.

: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, *คู่มือการพัฒนาข้าราชการตามสมรรถนะหลัก*, เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2559, เข้าถึงได้จาก [http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/uploads/File/M\\_competencies53.pdf](http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/uploads/File/M_competencies53.pdf)

: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, *คู่มือการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา*, เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2559, เข้าถึงได้จาก <http://hrd.obec.go.th/Old/news/feb/224-6.doc>

### ขอบเขตของการวิจัย

การดำเนินการตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ภายใต้โครงการไทยเข้มแข็ง ในเรื่องของการยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบ ตามคู่มือการประเมินสมรรถนะครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ดังนี้ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน 2) การบริการที่ดี 3) การพัฒนาตนเอง 4) การทำงานเป็นทีม 5) จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู และสมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ ดังนี้ 1) การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ 2) การพัฒนาผู้เรียน 3) การบริหารจัดการชั้นเรียน 4) การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน 5) ภาวะผู้นำครู และ 6) การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้<sup>18</sup> ดังแผนภูมิที่ 2

สมรรถนะครู	
1	สมรรถนะหลัก
	1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน 2) การบริการที่ดี 3) การพัฒนาตนเอง 4) การทำงานเป็นทีม 5) จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู
2	สมรรถนะประจำสายงาน
	1) การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ 2) การพัฒนาผู้เรียน 3) การบริหารจัดการชั้นเรียน 4) การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน 5) ภาวะผู้นำครู 6) การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, คู่มือการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา, เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2559, เข้าถึงได้จาก <http://hrd.obec.go.th/Old/news/feb/224-6.doc>

<sup>18</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, คู่มือการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา, เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2559, เข้าถึงได้จาก <http://hrd.obec.go.th/Old/news/feb/224-6.doc>



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัยเรื่อง “สมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม” ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งหลักการแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยในและต่างประเทศ โดยสรุปประเด็นและสาระสำคัญที่สอดคล้องกับขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย ประกอบด้วย หลักการแนวคิด ทฤษฎีสมรรถนะ ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### สมรรถนะพนักงานครู

##### ความหมายของสมรรถนะ

แนวคิดพื้นฐานที่นำบุคคลเข้ามาร่วมงานกับองค์กร คือการรับสมัครคนดี มีคุณภาพเหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งงานเข้ามาในองค์กร แต่การที่จะบ่งชี้ให้เห็นว่า คนดี มีคุณภาพเหมาะสมกับตำแหน่งนั้นควรเป็นเช่นไร องค์กรจำเป็นต้องกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครอย่างชัดเจนในแต่ละตำแหน่งงานที่ต้องการ ในการกำหนดคุณสมบัติผู้สมัครที่องค์กรต้องการจากผู้สมัครนั้น เรียกว่าสมรรถนะ (competency) มีนักวิชาการหลายท่าน กล่าวถึงความหมายของสมรรถนะไว้ ดังนี้

สเปรนเซอร์และสเปรนเซอร์ (Spencer and Spencer) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึงคุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ที่มีอยู่ภายในตัวบุคคลได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) อัตตมโนทัศน์ (Self-Concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ จะเป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationship) ให้บุคคลสามารถ ปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ/หรือ สูงกว่าเกณฑ์อ้างอิง (Criterion – Reference) หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้<sup>18</sup>

แพร์รี่ (Parry) กล่าวว่า สมรรถนะ (competency) หมายถึง กลุ่มของทักษะ ความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่มีผลกระทบต่อบทบาทและความรับผิดชอบหลักของบุคคลที่มี

---

<sup>18</sup> Spencer, L. M. & Spencer, S. M. **Competence at work** (New York: Wiley, 1993).

ความสัมพันธ์กับสัมฤทธิ์ของงานซึ่งสามารถวัดตามมาตรฐานที่ได้รับยอมรับอย่างดีได้และสามารถพัฒนาหรือปรับปรุงให้ดีขึ้น ได้ด้วยการฝึกอบรมหรือการพัฒนา<sup>19</sup>

โอ ฮาแกน (O'Hagan) กล่าวว่า สมรรถนะ (competency) หมายถึง สมรรถนะ เป็นแนวคิดที่คนสามารถถ่ายทอด ถ่ายเท หรือเคลื่อนย้ายทักษะและความรู้ไปสู่สถานการณ์ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานซึ่งแนวคิดดังกล่าวมีอยู่ทั่วไปภายในองค์กร การวางแผนงาน การเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ตลอดจนมีกิจกรรมที่ไม่ใช่งานประจำทั่วไป นอกจากนั้นยังรวมถึงคุณภาพของควมมีประสิทธิภาพของบุคคลในสถานที่ทำงาน โดยทั่วไปจะกล่าวถึงความรู้ ทักษะ และค่านิยม ซึ่งเป็นเป้าหมาย หรือจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการฝึกอบรมและพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความรู้และทักษะจะเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด สามารถฝึกอบรมและพัฒนาได้ง่ายกว่าการสร้างหรือปลูกฝังค่านิยม อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าค่านิยม หรือทัศนคติ จะทำการปลูกฝังหรือสร้างขึ้นได้ยากกว่าการฝึกอบรมความรู้และทักษะ แต่ทั้งหมดก็เป็นพื้นฐานของการเพิ่มพูนและพัฒนาสมรรถนะ<sup>20</sup>

ไรล์อัทท์ และโลฮาน (Rylatt and Lohan) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะของความรู้ ทักษะและทัศนคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์หรืองานนั้น<sup>21</sup>

เอกสิทธิ์ ชนินทรภูมิ กล่าวว่า สมรรถนะหรือขีดความสามารถ (competency) หมายถึง ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และคุณลักษณะของบุคคล (attributes) ซึ่งบุคคลนั้นจะแสดงออกเป็นวิธีคิดและพฤติกรรมในการทำงานที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดเอาไว้<sup>22</sup>

<sup>19</sup> B.S. Parry, "The Quest for Competencies," Paper presented for Training (1996), 48.

<sup>20</sup> Kieran O'Hagan, *Competence in social work practice: a practical guide for professionals*, (London: Jessica Kingsley, 1996), 4-5.

<sup>21</sup> Rylatt and Lohan, *Creating Training Miracles*, (Sydney: Prentice Hall, 1995), 47.

<sup>22</sup> เอกสิทธิ์ ชนินทรภูมิ, "สมรรถนะครูกับการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), 18.



เธียรไชย ยักทะวงษ์ กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกมาเพื่อแสดงให้เห็นศักยภาพด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติของตนเองที่มีอยู่ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่องค์กรต้องการ<sup>23</sup>

ขจรศักดิ์ ศิริมัย กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะความสามารถของบุคคลที่แสดงออกมาในเชิงพฤติกรรมที่ส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติงานหรือกระทำสิ่งต่างๆได้ตามมาตรฐานและส่งผลให้องค์กรดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้ตามวัตถุประสงค์ ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายตามที่ องค์กร ซึ่งสามารถวัดและสังเกตเห็นได้ว่าเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และลักษณะอื่นๆที่โดดเด่นกว่าบุคคลอื่นๆ ในองค์กร<sup>24</sup>

เกื้อจิตร ชีระกาญจน์ กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะของบุคคลที่แสดงออกทางพฤติกรรมแล้วส่งผลต่อความสำเร็จในหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำงาน<sup>25</sup>

จากแนวคิดที่นำเสนอในข้างต้น สรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมที่เกิดจากการรวมความรู้เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ มีทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว มีเจตคติ ค่านิยมและความคิดเห็นในเชิงบวก บุคลิกลักษณะน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำและแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายหรือมุ่งสู่ความสำเร็จ

### ที่มาและพัฒนาการของสมรรถนะ

ปัจจุบันเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างรวดเร็ว ทั้งในระดับประเทศและระดับโลก มีการกล่าวว่า การมีทรัพยากรมากเท่าใดไม่สำคัญเท่ากับมีความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรแรงงานและคุณภาพของคน<sup>26</sup> แนวคิดเรื่อง สมรรถนะนี้มีพื้นฐานมาจากการมุ่งเสริมสร้างความสามารถให้ทรัพยากรบุคคล โดยมีความเชื่อว่าเมื่อ พัฒนาคนให้มีความสามารถแล้ว

<sup>23</sup> เธียรไชย ยักทะวงษ์, “สมรรถนะของบุคลากรในโครงการต้นแบบการผลิตช่างเพื่ออุตสาหกรรม” (ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552), 22.

<sup>24</sup> ขจรศักดิ์ ศิริมัย, เรื่องน่ารู้เกี่ยวกับสมรรถนะ, เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2559, เข้าถึงได้จาก <http://libdoc.dpu.ac.th/research/146685.pdf>

<sup>25</sup> เกื้อจิตร ชีระกาญจน์, สมรรถนะในปัจจุบันของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย, เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2559, เข้าถึงได้จาก <http://libdoc.dpu.ac.th/research/146685.pdf>

<sup>26</sup> วรากรณ์ สามโกเศศ, โลกนี้ไม่มีอะไรฟรี, พิมพ์ครั้งที่ 4, (กรุงเทพฯ: มติชน, 2542), 6.

คนจะใช้ความสามารถที่มีไปผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นการนำเรื่องสมรรถนะมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดจึงควรมุ่งพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กร เป็นสำคัญ ต้องมีการพิจารณาว่าบุคคลในองค์กรมีความสามารถอย่างไร จึงจะทำให้องค์กรชนะคู่แข่ง และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) เมื่อปี ค.ศ.1960 ซึ่งกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคล (Excellent Performer) ในองค์การกับระดับ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Other Characteristics) โดยกล่าวว่า การวัดความสามารถทางเชาวน์ปัญญา (Intelligence Quotient : IQ) และการทดสอบบุคลิกภาพ ยังไม่เหมาะสม ในการพยากรณ์ความสามารถ หรือสมรรถนะของบุคคลได้ เพราะไม่ได้สะท้อนความสามารถที่แท้จริงออกมาได้ ซึ่งเป็นเรื่องที่นักจิตวิทยาองค์การได้ศึกษากันมาเป็นเวลานานแล้ว ผู้ที่ริเริ่มการใช้ คำว่า “Competency” คือ ศาสตราจารย์ เดวิด แมคเคลแลน (David C. McClelland) ซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งบริษัท Hay McBer หรือ เฮย์กรุ๊ป (Hay Group) บริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการองค์กรระดับโลก ในปัจจุบัน เขาได้นำเสนอบทความทางวิชาการเรื่อง “Testing for Competence Rather than for Intelligence” ให้เป็นอีกทางเลือกหนึ่งนอกเหนือไปจากการวัดเชาวน์ปัญญา ในปี ค.ศ.1970 กระทรวงการต่างประเทศสหรัฐอเมริกา (U.S.Department of State) ได้คัดเลือกเจ้าหน้าที่ FSIOs ด้วยการใช้แบบทดสอบที่เรียกว่า Foreign Service Officer Exam ซึ่งเป็นแบบทดสอบที่มุ่งทดสอบด้านทักษะ (Skill) ที่เจ้าหน้าที่ระดับสูง (Senior Office) ของหน่วยงานนี้คิดว่าจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งนี้ แต่แบบทดสอบดังกล่าวนี้มีจุดอ่อนคือ 1. เป็นการวัดผลเรื่องวัฒนธรรมของชนชั้นกลางและสูง และยังใช้เกณฑ์ที่สูงมากในการวัดผลทำให้ชนกลุ่มน้อยในประเทศ (Minority) หรือคนผิวดำไม่มีโอกาสที่จะสอบผ่าน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า การคัดเลือกพนักงาน ของหน่วยงานนี้มีลักษณะของ “การเลือกปฏิบัติ” 2. มีการค้นพบภายหลังว่า คะแนนสอบไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ผู้ที่ทำคะแนนสอบได้ดี กลับไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีตามที่องค์กรคาดหวังเสมอไป หลังจากนั้นจึงติดต่อบริษัท McBer ซึ่ง ศาสตราจารย์ เดวิด แมคเคลแลน (David C. McClelland) เป็นผู้บริหารอยู่ เพื่อให้หาเครื่องมือชนิดใหม่ที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้อย่างแม่นยำ แทนแบบทดสอบเก่า ซึ่งไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานเนื่องจากคนได้คะแนนดีแต่ปฏิบัติงานไม่ประสบผลสำเร็จ จึงต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่ ดังนั้น ศาสตราจารย์ เดวิด แมคเคลแลน (David C. McClelland) จึงเริ่มต้นด้วยกระบวนการดังต่อไปนี้ 1) ทำการเปรียบเทียบเจ้าหน้าที่ FSIOs ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Superior Performer) กับเจ้าหน้าที่ที่มี ผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย (Average Performer) 2) สร้างเทคนิคการประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) ซึ่งเป็นเทคนิคที่ให้ผู้ทำแบบทดสอบ ตอบคำถามเกี่ยวกับความสำเร็จสูงสุด 3 เรื่องและความล้มเหลวสูงสุด 3 เรื่อง เพื่อนำไปสู่สิ่งที่ต้องการค้นหา คือ ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Superior Performer) มีลักษณะพฤติกรรมอย่างไร 3) วิเคราะห์คะแนนสอบที่ได้จากการทำแบบทดสอบ BEI ของ

เจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Superior Performer) และผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย (Average Performer) เพื่อค้นหาลักษณะของพฤติกรรมที่แตกต่างกันของคน 2 กลุ่มนี้ ซึ่งลักษณะของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี (Superior Performance) ในปี 1973 บทความนี้เป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนา “Competency” ในบทความทางวิชาการเรื่อง “สมรรถนะเป็นคุณลักษณะของบุคคลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน (Testing for Competence Rather than for Intelligence)” ในบทความกล่าวถึง สมรรถนะ (Competency) ประกอบไปด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Other Characteristics) และเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่นๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลาย ซึ่งเกิดจากแรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) อุปนิสัย (Traits) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-image) และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social role) ที่แตกต่างกันทำให้แสดงพฤติกรรมการทำงานที่ต่างกัน<sup>27</sup> ในปี ค.ศ.1982 ริชาร์ด โบยัตซิส (Richard Boyatzis) เขียนหนังสือชื่อ The Competent Manager : A Model of Effective Performance นิยามคำว่า “Competencies” เป็นความสามารถในงานหรือเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลที่นำไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ<sup>28</sup> ปี ค.ศ.1994 แฮร์ริแฮมเมล และซีเค.พราฮาลาด (Hamel, G. and Prahalad, C.K.) เขียนหนังสือชื่อ Competing for The Future ซึ่งได้นำเสนอแนวคิดที่สำคัญ คือ สมรรถนะหลัก (Core Competencies) เป็นความสามารถหลักของธุรกิจ ซึ่งถือว่าการประกอบธุรกิจนั้นจะต้องมีเนื้อหาสาระหลัก เช่น พื้นฐานความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอะไรได้บ้าง และอยู่ในระดับใดจึงทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุดตรงตามความต้องการขององค์กร<sup>29</sup> ต่อมาองค์กรในต่างประเทศได้นำแนวคิดมาใช้ในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานราชการของสหรัฐอเมริกากันอย่างกว้างขวาง

แนวคิดสมรรถนะเริ่มมีการนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานมากขึ้น และยอมรับว่าเป็นเครื่องมือสมัยใหม่ที่ต้องการต้องได้รับความพึงพอใจอยู่ในระดับต้น ๆ บริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการชื่อ Bain&Company มีการสำรวจพบว่ามี 708 บริษัททั่วโลกนำ สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็น 1 ใน 25 เครื่องมือที่ได้รับความนิยมเป็นอันดับ 3 รองจาก จรรยาบรรณของบริษัท (Corporate Code of

<sup>27</sup> David C. McClelland, “Testing for competencies Rather Than Intelligence,” American Psychological, Vol.28 1(January 1973) : 1-14.

<sup>28</sup> Richard E. Boyatzis, **The competent manager: A model for effective performance**, (Wiley: New York, 1982), 308.

<sup>29</sup> Hamel, G. and Prahalad, C.K., **Competing for the Future** (Harvard Business School Press, 1994).

Ethics) และ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) แสดงว่า สมรรถนะหลัก (Core Competency) จะมีบทบาทสำคัญที่จะเข้าไปช่วยให้งานบริหารประสบความสำเร็จ<sup>30</sup> จึงมีผู้สนใจศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการนำหลักการของสมรรถนะมาปรับให้เพิ่มมากขึ้นหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนของไทยหลายหน่วยงานได้เริ่มนำสมรรถนะมาปรับใช้ เช่น บริษัทปูนซีเมนต์ไทย บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) เป็นต้น

ในประเทศไทย ภาครัฐส่วนราชการกระทรวงศึกษาธิการเองก็ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของสมรรถนะจึงได้มีการนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ภาครัฐ ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) โดยส่งเสริมสนับสนุนให้ส่วนราชการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Standard for Success) การปฏิรูปการศึกษาเพื่อตอบสนองพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 กลไกสำคัญประการหนึ่งคือ การปฏิรูปและพัฒนาครูให้เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเชิงวิชาชีพ ตามมาตรา 55 ให้มีกฎหมายว่าด้วยเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์เกื้อกูลอื่น สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อให้มีรายได้ที่เพียงพอและเหมาะสมกับฐานะทางสังคมและวิชาชีพ ให้มีกองทุนส่งเสริมครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อจัดสรรเป็นเงินอุดหนุนงานริเริ่มสร้างสรรค์ ผลงานดีเด่น และเป็นรางวัลเชิดชูเกียรติครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง มาตรา 56 การผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา การพัฒนามาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพ และการบริหารงานบุคคลของข้าราชการหรือพนักงานของรัฐในสถานศึกษาระดับปริญญาที่เป็นนิติบุคคล ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษาแต่ละแห่งและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และ มาตรา 57 ให้หน่วยงานทางการศึกษาระดับทรัพยากรบุคคลในชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาโดยนำประสบการณ์ ความรอบรู้ ความชำนาญ และภูมิปัญญาท้องถิ่นของบุคคลดังกล่าวมาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษาและยกย่องเชิดชูผู้ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา ซึ่งได้ให้ความสำคัญเรื่องการผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสม ด้านการจัดการเรียนการสอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน<sup>31</sup>

<sup>30</sup> พสุ เดชะรินทร์, *กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ* (กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ, 2546), 16.

<sup>31</sup> สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา, *กระบวนการประเมินสมรรถนะและจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID-Plan)*, เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2559, เข้าถึงได้จาก <http://nawaporn.files.wordpress.com>

### ประเภทของสมรรถนะ

สำหรับการจัดแบ่งประเภทของสมรรถนะนั้น มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวไว้ดังนี้

เอกสิทธิ์ ชนินทรภูมิ แบ่งสมรรถนะเป็น 2 ประเภทหลัก คือ สมรรถนะหลัก (Core competency) เป็นคุณลักษณะที่พนักงานทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อาทิ ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ และคามรับผิดชอบ เป็นต้น อีกประเภทหนึ่งคือสมรรถนะตามสายงาน (Functional competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ควรมีเพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ<sup>32</sup>

ขจรศักดิ์ ศิริมัย กล่าวว่า สมรรถนะ สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มคือ 1) สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) หมายถึง ความรู้ หรือ ทักษะ พื้นฐานที่จำเป็นของบุคคลที่ต้องมี เพื่อให้สามารถที่จะทำงานที่สูงกว่า หรือ ซับซ้อนกว่าได้ เช่น สมรรถนะในการพูด การเขียน เป็นต้น 2) สมรรถนะที่ทำให้เกิดความแตกต่าง (Differentiating Competencies) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐาน สูงกว่าคนทั่วไปจึงทำให้เกิดผลสำเร็จที่แตกต่างกัน<sup>33</sup>

อัครศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ แบ่งสมรรถนะเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ ดังนี้ 1) ความสามารถหลัก (Core Competency) หมายถึงสมรรถนะหรือความสามารถหลักที่ทุกคนทุกตำแหน่งทุกหน่วยงานในองค์กรจะต้องมีเหมือนกัน ซึ่งส่วนใหญ่การค้นหาความสามารถหลักตัวนี้มักจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารขององค์กรที่จะช่วยกันคิดขึ้นมา 2) ความสามารถในหน้าที่งาน (Functional Competency) หมายถึง สมรรถนะหรือความสามารถในหน้าที่งานที่แตกต่างกันไปตามลักษณะงาน บางคนอาจจะเรียกว่า Job Competency หรือ Professional Competency หรือ Technical Competency ก็เรียกกันไป แต่ความหมายใกล้เคียงกัน ตัวอย่างเช่นคนทำงานในฝ่ายบัญชีต้องมีความสามารถในเรื่องทักษะการปิดงบการเงิน แต่คนทำงานฝ่ายผลิตต้องมีทักษะการซ่อมบำรุงเครื่องจักร ซึ่งต่างฝ่ายต่างก็จะต้องมีความสามารถในงานที่แตกต่างกันไปไม่เหมือนกันตามลักษณะงาน โดยเป็นเรื่องที่แต่ละหน่วยงานจะเป็นคนค้นหาซึ่งแนวทางหลักก็คือจะต้องนำ JD (Job Description) มาวิเคราะห์หาว่าในงานและความรับผิดชอบแต่ละตำแหน่งนั้นต้องการความสามารถที่ประกอบด้วย ความรู้ในงาน (Knowledge), ทักษะในงาน (Skills) และคุณลักษณะภายใน (Attributes) แล้วก็นำมาประเมินผู้ปฏิบัติในตำแหน่งนั้นๆ ว่ามี K S A เหมาะตรงกับงานนั้นๆ หรือไม่ ถ้าใครมี K S A เหมาะตรงกับงาน

<sup>32</sup> เอกสิทธิ์ ชนินทรภูมิ, “สมรรถนะครูกับการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนสาธิต ในจังหวัดนครปฐม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), 21.

<sup>33</sup> ขจรศักดิ์ ศิริมัย, **เรื่องน่ารู้เกี่ยวกับสมรรถนะ**, เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2559, เข้าถึงได้จาก <http://libdoc.dpu.ac.th/research/146685.pdf>

นั่นก็เรียกว่าคน ๆ นั้นมีสมรรถนะ หรือมีความสามารถ หรือมี Competency นั้นเอง และ 3) สมรรถนะความสามารถสำหรับคนที่เป็นผู้บริหาร (Managerial Competency) หมายถึง สมรรถนะความสามารถสำหรับคนที่เป็นผู้บริหารในระดับที่องค์กรกำหนดว่าจะต้องมีในเรื่องไหนบ้าง เช่น ทักษะการวางแผน, ทักษะการมอบหมายติดตามงาน, ทักษะการสอนงาน, ทักษะการแก้ปัญหา และตัดสินใจ<sup>34</sup>

ไรแลท โลฮาน (Rylatt & Lohan) ได้นำเสนอองค์ประกอบหลักของแต่ละสมรรถนะ ประกอบไปด้วย บทบาทหลัก (Key Role) อธิบายถึงกิจกรรมอย่างกว้าง ๆ ตามข้อผูกพันหรือพันธะสัญญาที่แต่ละบุคคลมีต่อองค์กรในระหว่างที่ทำงานอยู่ หน่วยของสมรรถนะ (Unit of Competency) อธิบายถึงหน้าที่หลักหรือกลุ่มของทักษะของงานอย่างกว้าง ๆ ส่วนประกอบของสมรรถนะ (Element of Competency) เป็นการอธิบายถึงรายละเอียดเพิ่มมากขึ้นจากหน่วยย่อยนั้น ๆ โดยกล่าวถึงการกระทำหรือผลลัพธ์ที่แสดงให้เห็นหรือวัดได้ ซึ่งอาจจะระบุออกมาในลักษณะของปัจจัยนำเข้า (Input) หรือ ผลลัพธ์ (Output) ก็ได้ เกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria) เป็นระดับความต้องการหรือมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานในแต่ละส่วนประกอบของสมรรถนะ ซึ่งต้องระบุให้เชื่อมโยงกันระหว่างสมรรถนะและความชัดเจนของผลสำเร็จ เงื่อนไข (Condition) เป็นความคาดหวังในการปฏิบัติงาน และสุดท้ายคือคำแนะนำ (Evidence Guide) อธิบายครอบคลุมถึงเนื้อหาและกลยุทธ์ของการประเมินปัญหาสำคัญต่าง ๆ ของแต่ละหน่วยสมรรถนะและความสัมพันธ์ไปยังหน่วยอื่นๆ และให้ความชัดเจนเกี่ยวกับสมรรถนะ ซึ่งอาจจะทำเป็นคู่มือหรือเอกสารประกอบ<sup>35</sup>

แมคลาแกน (McLagan) ให้ความสำคัญเห็นต่อลักษณะของสมรรถนะในมุมมองต่างๆ ที่รวมทั้งมุมมองขีดความสามารถที่เป็นปัจจัยนำเข้าและผลลัพธ์เข้าด้วยกันดังนี้

1. สมรรถนะตามลักษณะงาน (Competency as Tasks) เป็นการแสดงถึงว่าสมรรถนะต่าง ๆ สามารถแบ่งออกเป็นงานย่อย ๆ และกำหนดขอบเขตของงานที่จะทำได้ ได้แก่ งานการทำความเข้าใจความสะอาดพื้นงานย่อยคือการเลือกไม้กวาด ซึ่งงานย่อยลงไปอีกก็จะต้องมีความสามารถในการเลือกใช้ไม้กวาดว่าจะเลือกใช้ไม้กวาดอันใดในการทำงานที่จะเกิดประโยชน์สูงสุด

2. สมรรถนะตามลักษณะของผลลัพธ์ (Competency as Results) ลักษณะสมรรถนะที่สามารถแบ่งออกเป็นองค์ประกอบย่อย ซึ่งผลลัพธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้จะรวมกันไปสู่ผลลัพธ์ร่วมกัน

<sup>34</sup> อารงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, **Competency มีประโยชน์อย่างไร?**, เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2559, เข้าถึงได้จาก <http://tamrongsakk.blogspot.com/2013/07/competency.html>

<sup>35</sup> A. Rylatt and K. Lohan, **Creating Training Miracles**, (Sydney: Irwin, 1995), 36-38.

3. สมรรถนะตามผลของการกระทำ (Competence as Outputs) สมรรถนะในลักษณะนี้ จำเป็นที่จะต้องค้นหาความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้ได้ความต้องการในการผลิตหรือบริการ จากนั้นจึงแบ่งผลที่ได้ออกเป็นองค์ประกอบย่อย ๆ และสามารถกำหนดคุณภาพและมาตรฐานที่ต้องการในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

4. สมรรถนะตามความรู้ ทักษะ และทัศนคติ (Competency as Knowledge, Skill and Attitude) คนที่มีความเฉลียวฉลาดจะมีการแสดงออกทางพฤติกรรม หรือวิธีการต่าง ๆ ที่จะบ่งบอกว่าคนผู้นั้นมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดในส่วนของสมรรถนะในลักษณะนี้ จะต้องแยกแยะออกมาให้เห็นว่า ความรู้ ทักษะ และทัศนคติอะไรบ้างที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งความสำเร็จดังกล่าวนี้ จะรวมไปถึงการมุ่งเน้นในความสำเร็จของเป้าหมาย การค้นหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา และจะนำมาซึ่งการใช้เป้าหมายเป็นตัวกำหนดลำดับความสำคัญของการทำงานต่อไปได้

5. สมรรถนะที่แต่ละคนมีอยู่ (Competency as Attribute Bundle) เป็นการประยุกต์ใช้กระบวนการของสมรรถนะทางความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งเป็นความสามารถที่แท้จริงของแต่ละบุคคลที่มีอยู่แต่เป็นการยากมากที่จะยกตัวอย่างให้เห็นอย่างชัดเจน ตัวอย่างเช่นพฤติกรรมของผู้นำจะต้องมีความสามารถในการจูงใจให้คนแสดงออกในการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งนั้น คือจะต้องแสดงพฤติกรรมที่สามารถจูงใจให้บุคคลปฏิบัติตามได้ นั่นคือ ความสามารถที่ผู้นำจะต้องมี แต่อะไรคือสาเหตุพื้นฐานของพฤติกรรมนั้น ความสามารถในการฟัง ความนึกคิดความรู้ทางธุรกิจ การพูดในที่ชุมชน องค์ประกอบบางอย่าง หรือความรับผิดชอบในตัวเอง<sup>36</sup>

สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) กล่าวว่า การนำสมรรถนะมากำหนดเป็นระดับสมรรถนะ เพื่อใช้วัดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

1. กลุ่มของสมรรถนะ (Competency Cluster) เป็นกลุ่มสมรรถนะที่จัดตามความต้องการ เพื่อวิเคราะห์จำแนกระดับพฤติกรรมระหว่างผู้ที่เข้าใจงานอย่างลึกซึ้งกับผู้ที่เข้าใจงานเพียงผิวเผิน โดยกลุ่มหนึ่งจะประกอบด้วยหนึ่งสมรรถนะ หรือมากกว่าก็ได้ ตัวอย่างเช่น กลุ่มการช่วยเหลือและการบริหาร (Helping and Human Service) ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก 2 ด้าน คือ สมรรถนะความเข้าใจในด้านปฏิสัมพันธ์ (Interpersonal Understanding) และสมรรถนะการให้บริการลูกค้า (Customer Service Orientation)

<sup>36</sup> P. McLagan, Competencies: The next generation, *Training & Development*, (May 1997): 40-47.

2. มิติ (Dimensions) เป็นมิติของสมรรถนะ โดยจะพิจารณาครอบคลุมถึงความรู้สึที่ ต้องการอย่างแท้จริง และความสำเร็จที่ต้องการให้เกิดขึ้น ขนาดของผลกระทบต่อคนและโครงการ ความซับซ้อนของพฤติกรรม ความพยายามและความเป็นเอกลักษณ์ของงาน แล้วนำมากำหนด จำนวนมิติในแต่ละสมรรถนะ ซึ่งส่วนมากสมรรถนะหนึ่งจะประกอบด้วย 2 – 3 มิติ ตัวอย่างเช่นการ ให้บริการลูกค้า (Customer Service Orientation) ประกอบด้วย 2 มิติ คือ มิติที่เกี่ยวกับความ ต้องการของลูกค้า (Focus on Client's Needs) และมิติที่เกี่ยวกับการช่วยเหลือหรือบริการ (Initiative to Help or Serve Others)

3. ระดับของสมรรถนะ (Competency Level) เป็นการอธิบายระดับพฤติกรรมของ สมรรถนะ โดยทั่วไปมักจะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ พฤติกรรมทางบวก พฤติกรรมเป็นกลางและ พฤติกรรมทางลบ แต่ละพฤติกรรมจะอยู่ในทุกมิติ ซึ่งมิติของสมรรถนะจะพิจารณารวมถึงความ ต้องการ<sup>37</sup>

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก และสมรรถนะ ประจำสายงาน ดังนี้ 1 สมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ

สมรรถนะที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Working Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยมีการวางแผน กำหนดเป้าหมาย ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน และปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพและผลงานอย่างต่อเนื่อง

สมรรถนะที่ 2 การบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความเต็มใจใน การให้บริการ และการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความ ต้องการของผู้รับบริการ

สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาตนเอง (Self-Development) หมายถึง การศึกษาค้นคว้า หา ความรู้ ติดตามและแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ๆ ทางวิชาการและวิชาชีพ มีการสร้างองค์ ความรู้และนวัตกรรม เพื่อพัฒนาตนเอง และพัฒนางาน

สมรรถนะที่ 4 การทำงานเป็นทีม (Team Work) หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุนเสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นหรือทีมงาน แสดง บทบาทการเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อสร้างและดำรง สัมพันธภาพของสมาชิก ตลอดจนเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

<sup>37</sup> Spencer M. Lyle and Spencer M. Signe, **Competence at Work: Models for Superior Performance**, (United States: John Wiley and Sons Ltd., 1993), 42.



สมรรถนะที่ 5 จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู (Teacher's Ethics and Integrity) หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตนถูกต้องตามหลักคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพครู เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน และสังคม เพื่อสร้างความศรัทธาในวิชาชีพครู

2 สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ

สมรรถนะที่ 1 การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ (Curriculum and Learning Management) หมายถึง ความสามารถในการสร้างและพัฒนาหลักสูตร การออกแบบการเรียนรู้ อย่างสอดคล้องและเป็นระบบจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ใช้และพัฒนาสื่อนวัตกรรม เทคโนโลยี และการวัด ประเมินผล การเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพและเกิด ประสิทธิภาพสูงสุด

สมรรถนะที่ 2 การพัฒนาผู้เรียน (Student Development) หมายถึง ความสามารถในการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม การพัฒนาทักษะชีวิต สุขภาพกาย และสุขภาพจิต ความเป็น ประชาธิปไตย ความภูมิใจในความเป็นไทย การจัดระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มี คุณภาพ

สมรรถนะที่ 3 การบริหารจัดการชั้นเรียน (Classroom Management) หมายถึง การ จัดบรรยากาศการเรียนรู้ การจัดทำข้อมูลสารสนเทศและเอกสารประจำชั้นเรียน/ประจำวิชา การ กำกับดูแลชั้นเรียนรายชั้น/รายวิชา เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีความสุข และความปลอดภัยของ ผู้เรียน

สมรรถนะที่ 4 การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน (Analysis & Synthesis & Classroom Research) หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจ แยกประเด็นเป็น ส่วนย่อย รวบรวม ประมวลหาข้อสรุปอย่างมีระบบและนำไปใช้ในการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน รวมทั้ง สามารถวิเคราะห์องค์หรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหา เพื่อพัฒนางานอย่างเป็นระบบ

สมรรถนะที่ 5 ภาวะผู้นำครู (Teacher Leadership) หมายถึง คุณลักษณะและ พฤติกรรมของครูที่แสดงถึงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ส่วนบุคคล และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนโดยปราศจากการใช้อิทธิพลของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อให้เกิดพลัง แห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ

สมรรถนะที่ 6 การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ (Relationship & Collaborative – Building for Learning Management) หมายถึง การประสาน

ความร่วมมือ สร้างความสัมพันธ์ที่ดี และเครือข่ายกับผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรอื่นๆ ทั้งภาครัฐ และเอกชน เพื่อสนับสนุนส่งเสริม การจัดการเรียนรู้<sup>38</sup>

จากการแบ่งประเภทสมรรถนะ จึงสรุปได้ว่า สมรรถนะสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ สมรรถนะหลัก (Core competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่บุคลากรทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อีกประเภทหนึ่งคือ สมรรถนะตามสายงาน (Functional competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะของบุคลากรที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

จากความสำคัญที่กล่าวมา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สมรรถนะของพนักงานครู สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ สมรรถนะหลัก (Core competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานครูในสถานศึกษาจำเป็นต้องมี ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา และสมรรถนะตามสายงาน (Functional competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะของพนักงานครูที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

### หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

ริชาร์ด โบยาตซีส (Richard Boyatzis) นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในงานหรือเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลที่นำไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังตั้งสมมติฐานว่า มีกลุ่มความสามารถจำนวนหนึ่งจะทำให้คนมีความสามารถแตกต่างกันได้ เสนอรูปแบบความสามารถ 23 แบบ โดยแบ่งเป็น 6 กลุ่ม ดังนี้ 1) กลุ่มเป้าหมายและการจัดการสู่การปฏิบัติ 2) กลุ่มภาวะผู้นำ 3) กลุ่มทรัพยากรบุคคล 4) กลุ่มสิ่งการลู่กัน 5) กลุ่มมุ่งบุคคลอื่น 6) กลุ่มความรู้พิเศษ<sup>39</sup>

Association for prevention teaching and research Columbia school of nursing center for health policy เสนอขั้นตอนในการพัฒนาหลักสูตรสมรรถนะ (Competency-Based Curriculum) เป็นที่น่าสนใจเรียนรู้ไว้ 9 ขั้นตอนดังนี้ ขั้นที่ 1 การคัดเลือกสมรรถนะที่จะพัฒนา (Step 1 Select a competency) ขั้นที่ 2 กำหนดนิยามสมรรถนะที่จะพัฒนาให้ชัดเจน (Step 2 Define key words or phrases within the competency statement) ขั้นที่ 3 อธิบาย

<sup>38</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, คู่มือการประเมินสมรรถนะครู (กรุงเทพฯ: สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553), 25.

<sup>39</sup> Richard E. Boyatzis, *The competent manager: A model for effective performance*, (Wiley: New York, 1982), 308.

พฤติกรรมกรรมการแสดงออกที่เป็นเป้าหมายของหลักสูตร (Step 3 Describe the target audience for the education program) ขั้นที่ 4 จัดลำดับสมรรถนะที่จะพัฒนา (Step 4 Sequentially separate all required sub-competencies) ขั้นที่ 5 กำหนดวัตถุประสงค์ หรือพฤติกรรมการเรียนรู้ที่ต้องการของแต่ละสมรรถนะ (Step 5 Develop objectives (the desired learner behavior or state) for each sub-competency) ขั้นที่ 6 เชื่อมโยงกระบวนการประเมินผู้วัดวัตถุประสงค์การเรียนรู้ (Step 6 Relate an evaluation procedure to learning objectives) ขั้นที่ 7 ประมวลเนื้อหาแต่ละสมรรถนะที่สัมพันธ์กันจากทฤษฎีและแนวการปฏิบัติ (Step 7 Provide an example of relevant literature (content) from theory and practice for each sub-competency) ขั้นที่ 8 วางแผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่บรรลุวัตถุประสงค์การเรียนรู้ (Step 8 Plan specific classroom or other learning experiences that encompass all identified learning objectives) และขั้นที่ 9 ประเมินการเรียนรู้หลังการฝึกอบรมเสร็จสิ้น (Step 9 Evaluate learning after completing training)<sup>40</sup>

แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552-2559) ปรัชญาหลัก กรอบแนวคิดและเจตนารมณ์การจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552-2559) ยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นปรัชญาพื้นฐาน เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนด มาตรการด้านต่างๆ ของแผนการศึกษาแห่งชาติซึ่งมีเจตนารมณ์ที่จะมุ่ง พัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข โดยมีการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ หน่วยงานที่บริหารแผนการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งต้องเตรียมและพัฒนากลไกในการนำแผนสู่การปฏิบัติ โดยการระดมสรรพกำลังจากหน่วยงานต่างๆ ทุกระดับและองค์กรที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นเครือข่าย เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนการศึกษาแห่งชาติ บรรลุผล และต้องสร้างกลไกการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผน ส่งเสริมการมีส่วนร่วม ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการนำแผนสู่การปฏิบัติ สำหรับหลักการบริหารแผนสู่การปฏิบัติระดับเขตพื้นที่จะต้องจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา และแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาจังหวัด กลุ่มจังหวัด กำหนดกลไกการประสานแผนร่วมกับหน่วยงานและองค์กรที่เกี่ยวข้องจะต้องศึกษา ศึกษา และพัฒนาต้นแบบ ขยายผล สร้างแรงจูงใจในการนำแผนสู่การปฏิบัติ พัฒนาสมรรถนะ

<sup>40</sup> Regina Rigatto Witta and Kristine Moore Gebbieb, **Tailoring curricula to fit health professionals needs in a disaster: a proposal for Brazilian nurses**, accessed January 17, 2016, available from [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1983-14472016000100701&script=sci\\_arttext&lng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1983-14472016000100701&script=sci_arttext&lng=en)

เจ้าหน้าที่และบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกระดับมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ปัญหา ประสบการณ์และแนวทางปฏิบัติในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561) รัฐบาลจะมุ่งเน้นให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ โดยมีเป้าหมายหลัก 3 ประการ คือ 1. พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเรียนรู้ของคนไทย 2. เพิ่มโอกาสทางการศึกษาและเรียนรู้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ และ 3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคมในการบริหารและจัดการศึกษา โดยมีกรอบแนวทางการพัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ ที่เป็นผู้เอื้ออำนวยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ เป็นวิชาชีพที่มีคุณค่า มีระบบ กระบวนการผลิต และพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณภาพมาตรฐาน เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง สามารถดึงดูดคนเก่ง คนดี มีใจรักในวิชาชีพครูมาเป็นครู คณาจารย์ มีปริมาณครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาอย่างเพียงพอตามเกณฑ์ และสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ มาตรฐานขณะเดียวกันสามารถพัฒนาตนเองและแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีสภาวะวิชาชีพที่เข้มแข็ง บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความมั่นคงในอาชีพ มีขวัญกำลังใจ อยู่ได้อย่างยั่งยืน โดยมีแนวทางการปฏิรูป ดังนี้ พัฒนาระบบผลิตครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา การพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา การใช้ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

สอดคล้องกับนโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ 2558 การส่งเสริมและยกสถานะของครูซึ่งเป็นบุคลากรหลักในระบบการศึกษา จะต้องให้ความสำคัญกับการสร้างเสริมให้วิชาชีพครูเป็นวิชาชีพชั้นสูงในสังคม เป็นบุคลากรที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องคุณธรรมและจริยธรรม มีภูมิความรู้และทักษะในการสื่อสารถ่ายทอดความรู้ที่เหมาะสม มีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพครู ตลอดจนมีฐานะและคุณภาพชีวิตที่ดีสอดคล้องกับสภาพทางเศรษฐกิจและสังคมไทยในปัจจุบัน ในการมุ่งเน้นการผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพ โดยมีเป้าหมายในการดำเนินนโยบาย คือ 1) มีแนวทางการพัฒนาระบบการผลิตครูให้เพียงพอต่อความต้องการและเหมาะสมกับอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และปรับระบบการรับรองมาตรฐานวิชาชีพครูให้เอื้อต่อการเพิ่มโอกาสให้มีบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ที่เหมาะสมเข้ามาในระบบการศึกษา 2) ระบบการบริหารงานบุคคล การย้ายบรรจุ และการประเมินวิทยฐานะของครูและบุคลากรทางการศึกษา มีมาตรฐานระดับสากล สามารถเพิ่มศักยภาพในการให้การศึกษาและลดภาระงานที่ไม่จำเป็นรวมทั้งไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานตามภารกิจหลัก 3) ครูและบุคลากรทางการศึกษามีจิตวิญญาณของความเป็นครู การเป็นครูมืออาชีพ และยึดมั่นในจรรยาบรรณของวิชาชีพ 4) สามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาตามเส้นทางวิชาชีพและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้อย่างเป็นระบบ มีระบบสนับสนุนการพัฒนาตนเองและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ในการระบบคลังความรู้ การ

แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการประเมินผล อย่างเป็นรูปธรรม และ 5) มีแผนงานและโครงการเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา โดยการพัฒนาระบบสวัสดิการที่มุ่งการแก้ไขปัญหาและให้การช่วยเหลือที่ยั่งยืน และให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาหนี้สินอย่างเป็นระบบ

สำนักงานข้าราชการพลเรือน (สำนัก ก.พ.) ได้กำหนดความหมายของสมรรถนะว่า คือ “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร” การประเมินสมรรถนะซึ่งเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมนั้นจำเป็นต้องมีการสังเกตพฤติกรรมในการทำงาน จดบันทึก และทำงานประเมินเมื่อถึงรอบ การประเมิน นอกจากคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมแล้วระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่นี้ยังมีการกำหนดระดับความรู้และทักษะที่จำเป็นในการทำงาน อันประกอบไปด้วย ความรู้ที่จำเป็นในงานความรู้กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ทักษะด้านการใช้ภาษาอังกฤษ ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ ทักษะการคำนวณ และทักษะ การจัดการฐานข้อมูลอีกด้วย การปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในภาครัฐเน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์ ความคุ้มค่า ความรับผิดชอบ ตอบสนองความต้องการของสังคมและประชาชนผู้รับบริการเป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพในการปรับคุณภาพข้าราชการ ส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาและใช้สมรรถนะอย่างสัมฤทธิ์ผล ระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในภาครัฐที่ปรับปรุงใหม่นี้เป็นระบบที่มีการนำสมรรถนะมาใช้ใน การบริหารผลงานข้าราชการ โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของผลงานที่คาดหวังจากข้าราชการ ในขณะเดียวกันก็ยังสามารถนำไปใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลด้านอื่น ๆ เช่น การสรรหา และการพัฒนาอีกด้วยมีข้อศึกษาสนับสนุนว่า เมื่อนำโมเดลสมรรถนะ (Competency Model) มาใช้ในองค์กรแล้ว จะช่วยให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถตอบสนองต่อสภาพสังคมและเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ จึงได้กำหนดสมรรถนะมาปรับใช้ในราชการ ดังนี้

1 สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation) 2) การบริการที่ดี (Service Mind) 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) 4) จริยธรรม (Integrity) และ 5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

2 สมรรถนะประจำกลุ่มงาน สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น โดยโมเดลสมรรถนะกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูงมี 5 สมรรถนะ) สมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 สมรรถนะด้วยกัน ดังนี้ 1) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) 2) การมองภาพองค์

รวม (Conceptual Thinking) 3) การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others) 4) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable) 5) การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking) 6) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) 7) ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding) 8) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness) 9) การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness) 10) ความถูกต้องของงาน (Concern for Order) 11) ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) 12) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) 13) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing) 14) สภาวะผู้นำ (Leadership) 15) สุนทรียภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality) 16) วิสัยทัศน์ (Visioning) 17) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation) 18) ศักยภาพเพื่อการปรับเปลี่ยน (Change Leadership) 19) การควบคุมตนเอง (Self-Control) และ 20) การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others)

การประเมินสมรรถนะครู เป็นส่วนหนึ่งของโครงการยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบ (Upgrading Teacher Qualification Through the Whole System: UTO) ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นโครงการที่ได้รับงบประมาณภายใต้แผนปฏิบัติการไทยเข้มแข็ง 2555 แผนการสร้างโครงสร้างพื้นฐานทางปัญญา เพื่อสร้างครูที่มีคุณภาพตามนโยบายของรัฐบาลในการที่จะพัฒนาครู เป็นครูดี มีคุณธรรม และมีวิทยฐานะสูงขึ้นการประเมินสมรรถนะครูรายบุคคล เป็นส่วนหนึ่งของโครงการยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบ (Upgrading Teacher Qualification Through The Whole System: UTO) โดยความเชื่อของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ว่า ระบบบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีฐานข้อมูล เพื่อการบริหารอย่างเพียงพอตอบสนองต่อการตัดสินใจ และกำหนดนโยบาย โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องมีฐานข้อมูลหลักของครูในเชิงลึกเป็นรายบุคคลอย่างสมบูรณ์เป็นปัจจุบัน เพื่อเป็นข้อมูลในเชิงบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีฐานข้อมูลหลักที่เป็นเครื่องมือในการบริหารงานบุคคลในระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ประสานเครือข่ายทางวิชาการ กลุ่มเครือข่าย สถาบันอุดมศึกษา และสถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท.) ได้ร่วมมือกันสร้างเครื่องมือในการใช้ประเมินสมรรถนะของครูและผู้บริหารสถานศึกษา เครื่องมือประเมินแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ เครื่องมือประเมินสมรรถนะหลักและประจำสายงานและแบบประเมินความรู้ที่จำเป็นในการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานตามตำแหน่งเพื่อยกระดับคุณภาพสถานศึกษาให้สูงขึ้นวัตถุประสงค์ เพื่อประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนและผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และใช้เป็นฐานข้อมูลในการกำหนดกรอบการพัฒนาสมรรถนะครูรายบุคคลตามนโยบายพัฒนาครูทั้งระบบ เป้าหมาย 1. ครูปฏิบัติการสอนและผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้รับการประเมินสมรรถนะในการ

ปฏิบัติงานทุกคน 2. จัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศสมรรถนะครูปฏิบัติการสอนและผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกกลุ่มที่ต้องการพัฒนาเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มระดับสูง กลุ่มระดับกลาง และกลุ่มระดับต้น ขอบเขตการประเมิน การประเมินสมรรถนะแบ่งการประเมินออกเป็น 2 ส่วน คือ 1. การประเมินสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน 2. การประเมินความรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้<sup>41</sup>

การกำหนดกรอบการประเมินสมรรถนะครู สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการกำหนดความต้องการการพัฒนาสมรรถนะของครู และการประชุมเชิงปฏิบัติการสร้างแบบทดสอบเพื่อประเมินสมรรถนะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามโครงการยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบ: กิจกรรมจัดระบบพัฒนาครูเชิงคุณภาพเพื่อการพัฒนาครูรายบุคคล ซึ่งคณะทำงานประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนศึกษานิเทศก์ นักวิชาการศึกษา ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้ร่วมกันพิจารณาและกำหนดสมรรถนะครู สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการวิเคราะห์ สังเคราะห์ สมรรถนะครู อันประกอบด้วย เจตคติ ค่านิยม ความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตามภารกิจงานในสถานศึกษา จากแบบประเมินสมรรถนะและมาตรฐานของครูผู้สอน ที่หน่วยงานต่างๆได้จัดทำไว้ ได้แก่ แบบประเมินคุณภาพการปฏิบัติงาน (สมรรถนะ) เพื่อให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีและเลื่อนวิทยฐานะ ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) มาตรฐานวิชาชีพครู ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา รูปแบบสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา ของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (สค.บศ.) นอกจากนี้ยังศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการสังเคราะห์สามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะครู สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงาน ดังนี้

1 สมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ แบ่งเป็นสมรรถนะย่อย ดังนี้ สมรรถนะที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Working Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยมีการวางแผน กำหนดเป้าหมาย ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน และปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพและผลงานอย่างต่อเนื่อง สมรรถนะที่ 2 การบริการที่ดี (Service

<sup>41</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **คู่มือการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา**, เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2559, เข้าถึงได้จาก <http://hrd.obec.go.th/Old/news/feb/224-2.doc>

Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความเต็มใจในการให้บริการ และการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาตนเอง (Self- Development) หมายถึง การศึกษาค้นคว้า หาความรู้ ติดตามและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ องค์ความรู้ใหม่ๆ ทางวิชาการและวิชาชีพ มีการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม เพื่อพัฒนาตนเอง และพัฒนางาน สมรรถนะที่ 4 การทำงานเป็นทีม (Team Work) หมายถึง การให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุนเสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นหรือทีมงาน แสดงบทบาทการเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อสร้างและดำรงสัมพันธภาพของสมาชิก ตลอดจนเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย สมรรถนะที่ 5 จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู (Teacher's Ethics and Integrity) หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตนถูกต้องตามหลักคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพครู เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน และสังคม เพื่อสร้างความศรัทธาในวิชาชีพครู

2 สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ แบ่งเป็นสมรรถนะย่อย ดังนี้ สมรรถนะที่ 1 การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ (Curriculum and Learning Management) หมายถึง ความสามารถในการสร้างและพัฒนา หลักสูตร การออกแบบการเรียนรู้อย่างสอดคล้องและเป็นระบบจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ใช้และพัฒนาสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยี และการวัด ประเมินผล การเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด สมรรถนะที่ 2 การพัฒนาผู้เรียน (Student Development) หมายถึง ความสามารถในการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม การพัฒนาทักษะชีวิต สุขภาพกาย และสุขภาพจิต ความเป็นประชาธิปไตย ความภูมิใจในความเป็นไทย การจัดระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ สมรรถนะที่ 3 การบริหารจัดการชั้นเรียน (Classroom Management) หมายถึง การจัดบรรยากาศการเรียนรู้ การจัดทำข้อมูลสารสนเทศและเอกสาร ประจำชั้นเรียน/ประจำวิชา การกำกับดูแลชั้นเรียนรายชั้น/รายวิชา เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีความสุข และความปลอดภัยของผู้เรียน สมรรถนะที่ 4 การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน (Analysis & Synthesis & Classroom Research) หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจ แยกประเด็นเป็นส่วนย่อย รวบรวม ประมวลหาข้อสรุปอย่างมีระบบและนำไปใช้ในการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน รวมทั้งสามารถวิเคราะห์ห่องค์กรหรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหา เพื่อพัฒนางานอย่างเป็นระบบ สมรรถนะที่ 5 ภาวะผู้นำครู (Teacher Leadership) หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของครูที่แสดงถึงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ส่วนบุคคล และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนโดยปราศจากการใช้อิทธิพลของผู้บริหาร สถานศึกษา ก่อให้เกิดพลังแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ และ สมรรถนะที่ 6 การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ (Relationship &



Collaborative – Building for Learning Management) หมายถึง การประสานความร่วมมือ สร้างความสัมพันธ์ที่ดี และเครือข่ายกับผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรอื่นๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อสนับสนุนส่งเสริม การจัดการเรียนรู้<sup>42</sup>

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สมรรถนะของพนักงานครู หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมที่เกิดจากการรวมความรู้เกี่ยวกับความเป็นครู ทักษะการเรียนการสอน ทำในสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความประพฤติและพฤติกรรมที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ แสดงออกถึงลักษณะความเป็นผู้นำ ความมั่นใจในตนเองและมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง แสดงพฤติกรรมที่มุ่งสู่ความสำเร็จ และส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของพนักงานครูอย่างโดดเด่น ตามคู่มือการประเมินสมรรถนะครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ดังนี้ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน 2) การบริการที่ดี 3) การพัฒนาตนเอง 4) การทำงานเป็นทีม 5) จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู และสมรรถนะประจำสายงาน ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ ดังนี้ 1) การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ 2) การพัฒนาผู้เรียน 3) การบริหารจัดการชั้นเรียน 4) การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน 5) ภาวะผู้นำครู และ 6) การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้

### ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม

โครงสร้างเทศบาล เทศบาลเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จัดตั้งขึ้นตามกฎหมาย นับว่าเป็นองค์กรที่เป็นทางการ มีโครงสร้างที่ชัดเจน ดังนี้ การบริหารงานฝ่ายประจำ

โครงสร้างการบริหารงานเทศบาลนครนครปฐม ประกอบด้วย นายกเทศมนตรี 1 คน เป็นฝ่ายบริหารทางด้านนโยบาย มีรองนายกเทศมนตรี 4 คน เป็นผู้ช่วย มีที่ปรึกษานายกเทศมนตรี 4 คน และเลขาธิการนายกเทศมนตรี 1 คน ส่วนฝ่ายปฏิบัติงานประจำมีปลัดเทศบาลเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด พนักงานเทศบาลและลูกจ้างเป็นฝ่ายปฏิบัติ ตามนโยบายที่นายกเทศมนตรีมอบหมายงานให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนที่กำหนด โดยแบ่งส่วนราชการออกเป็นส่วนต่างๆ 11 ส่วน ได้แก่ 1) สำนักปลัดเทศบาล 2) สำนักการศึกษา 3) สำนักการสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม 4) สำนักการช่าง 5) สำนัก

<sup>42</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **คู่มือการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา**, เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2559, เข้าถึงได้จาก <http://hrd.obec.go.th/Old/news/feb/224-6.doc>

การคลัง 6) กองสวัสดิการสังคม 7) กองวิชาการและแผนงาน 8) กองการประปา 9) กองส่งเสริมวัฒนธรรม การท่องเที่ยว และกีฬา 10) หน่วยตรวจสอบภายใน และ 11) สถานธนาบาล จำนวน 3 แห่ง

สภาเทศบาล ทำหน้าที่ฝ่ายนิติบัญญัติ ประกอบด้วย ประธานสภาเทศบาล รอง ประธานสภาเทศบาล และสมาชิกสภาเทศบาล แบ่งเป็น 4 เขต มีการแต่งตั้งคณะกรรมการสามัญ ประจำสภา จำนวน 2 ชุด ดังนี้ 1. คณะกรรมการตรวจรายงานการประชุม และ 2. คณะกรรมการ แปรญัตติร่างเทศบัญญัติ สภาเทศบาลอาจแต่งตั้งคณะกรรมการวิสามัญ เพื่อพิจารณากิจการของสภา เทศบาลเป็นกรณีพิเศษ

### ข้อมูลด้านการศึกษา

นโยบายทางการศึกษาของเทศบาลนครนครปฐม วิสัยทัศน์เทศบาลนครนครปฐม “จัดการศึกษาให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน อาหารปลอดภัย ให้บริการสาธารณะอย่างมีประสิทธิภาพ และทั่วถึง มุ่งสู่ความเป็นเมืองน่าอยู่” วิสัยทัศน์ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพได้ มาตรฐาน เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 โดยคำนึงถึงศักยภาพความพร้อม ความเหมาะสม และความต้องการของคนภายใน ท้องถิ่น ดังนั้นการพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน จึงมุ่งเน้นการพัฒนาการศึกษาใน ระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ซึ่งเป็นการจัดการศึกษาหลายรูปแบบ ตั้งแต่ระดับก่อนวัยเรียนจนถึงระดับอุดมศึกษา ทำให้ประชาชนมีโอกาสในการเข้ารับการศึกษาตั้งแต่ เริ่มต้นการศึกษาต่อเนื่องไปจนระดับสูง ทั้งนี้ เพื่อส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ มีคุณภาพ ชีวิตที่ดี เป็นคนที่มีคุณภาพพร้อมที่จะรับสภาพของสังคมที่จะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตและ เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติต่อไป

การจัดการศึกษาของเทศบาลนครนครปฐม ได้ดำเนินการจัดระบบการศึกษาตามแนว พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ในสามรูปแบบ คือ

**1. การศึกษาในระบบ** เป็นการจัดการศึกษาที่มีโครงสร้าง ระบบแบบแผนที่กำหนด จุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษาหลักสูตร ระยะเวลาของการศึกษา เงื่อนไขความสำเร็จการศึกษาที่แน่นอน มีการจัดการศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

1.1. ศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียน เป็นการจัดการศึกษาระดับการศึกษาปฐมวัย จำนวน 7 ศูนย์ ประกอบด้วย 1) ศูนย์พัฒนาเด็กเทศบาลนครนครปฐม 2) ศูนย์พัฒนาเด็กสระแก้ว 3) ศูนย์ พัฒนาเด็กวัดห้วยจรเข้มะ 4) ศูนย์พัฒนาเด็กประปานคร 5) ศูนย์พัฒนาเด็กสุขสวัสดิ์ 6) ศูนย์พัฒนา เด็กเหล่ากาชาด (สวัสดิ์ – สุเทพ) 7) ศูนย์พัฒนาเด็กปฐมนคร

1.2. โรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการจัดการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตั้งแต่ระดับอนุบาล – มัธยมศึกษาปีที่ 6 มีจำนวน 11 โรงเรียน ดังนี้

- 1) โรงเรียนเทศบาล 1 วัดพระงาม (สามัคคีพิทยา) (สอนระดับอนุบาล – มัธยมศึกษาปีที่ 3)
- 2) โรงเรียนเทศบาล 2 วัดเสนาหา (สมัครพลผดุง) (สอนระดับอนุบาล – มัธยมศึกษาปีที่ 3)
- 3) โรงเรียนเทศบาล 3 (สระกระเทียม) (สอนระดับอนุบาล – มัธยมศึกษาปีที่ 3)
- 4) โรงเรียนเทศบาล 4 (เขาวนปรีชาอุทิศ) (สอนระดับอนุบาล – มัธยมศึกษาปีที่ 3)
- 5) โรงเรียนเทศบาล 5 วัดพระปฐมเจดีย์ (สอนระดับอนุบาล – มัธยมศึกษาปีที่ 3)
- 6) โรงเรียนกีฬาเทศบาลนครนครปฐม (สอนระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1 – 6)
- 7) โรงเรียนทวารวดี (สอนระดับมัธยมศึกษาปีที่ 4 – 6)
- 8) โรงเรียนอนุบาลเทศบาลนครนครปฐม (สอนระดับอนุบาล – ประถมศึกษาปีที่ 6)
- 9) โรงเรียนอนุบาลสระแก้ว (สอนระดับอนุบาล – ประถมศึกษาปีที่ 6)
- 10) โรงเรียนอนุบาลประปานคร (สอนระดับอนุบาล – ประถมศึกษาปีที่ 6)
- 11) โรงเรียนอนุบาลสุขสวัสดิ์ (สอนระดับอนุบาล – ประถมศึกษาปีที่ 6)

1.3 สถานศึกษาระดับอาชีวศึกษา จำนวน 1 แห่ง คือ วิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนคร นครปฐม ซึ่งเป็นวิทยาลัยอาชีวศึกษาสังกัดเทศบาลแห่งแรกในประเทศไทย การจัดการเรียนการสอน 2 ระดับ คือ ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ มี 8 สาขา ประกอบด้วยสาขาช่างยนต์ ช่างไฟฟ้า ช่างอิเล็กทรอนิกส์ ช่างเทคนิคสถาปัตยกรรม การบัญชี การตลาด และคอมพิวเตอร์ธุรกิจ และระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง มี 4 สาขา ประกอบด้วยสาขาการบัญชี สาขาการตลาด สาขาช่างยนต์ และสาขาช่างไฟฟ้า

1.4 การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา เทศบาลร่วมกับมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม (มหาวิทยาลัยซีวิต)

จากที่กล่าวมาข้างต้น เป็นการจัดการศึกษาของเทศบาลนครนครปฐม จากแผนพัฒนาสามปีเทศบาลนครนครปฐม (พ.ศ. 2558 – 2560) กองวิชาการและแผนงาน งานวิเคราะห์นโยบายและแผน มีพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐมจำนวนทั้งสิ้น 298 คน ประกอบด้วย 1) โรงเรียนเทศบาล 1 วัดพระงาม (สามัคคีพิทยา) จำนวน 59 คน 2) โรงเรียนเทศบาล 2 วัดเสนาหา (สมัครพลผดุง) จำนวน 49 คน 3) โรงเรียนเทศบาล 3 (สระกระเทียม) จำนวน 46 คน 4) โรงเรียนเทศบาล 4 (เขาวนปรีชาอุทิศ) จำนวน 86 คน 5) โรงเรียนเทศบาล 5 วัดพระปฐมเจดีย์ จำนวน 58 คน

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

สกาวัฒน์ จรุงนนทกาล ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาชุดการประเมินสมรรถนะครูคณิตศาสตร์ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น การวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาชุดการประเมิน

สมรรถนะครูคณิตศาสตร์ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น โดยการสร้างและพัฒนาชุดการประเมินกลุ่มผู้ให้ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ผู้เชี่ยวชาญด้านคณิตศาสตร์และผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดผลและประเมินผล จำนวน 9 คน เพื่อตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ และครูคณิตศาสตร์ จำนวน 198 คนเพื่อประเมินความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ การพัฒนาชุดการประเมินสมรรถนะครูคณิตศาสตร์ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นได้ชุดการประเมินที่ประกอบไปด้วย 1) วัตถุประสงค์ในการประเมิน 2) บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการประเมินเป็นครูคณิตศาสตร์ผู้รับการประเมิน โดยมีผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าวิชาการและเพื่อนครูคณิตศาสตร์เป็นผู้ประเมิน 3) เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินชุดการประเมินสมรรถนะครูคณิตศาสตร์ ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 3 สมรรถนะ คือ สมรรถนะที่ 1 สมรรถนะที่จำเป็นต่อการจัดการเรียนรู้ในรายวิชาคณิตศาสตร์ มี 10 สมรรถนะย่อย 27 ตัวบ่งชี้ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสังเกต rubric score 3 ระดับ จำนวน 9 สมรรถนะย่อย 21 ตัวบ่งชี้ ในส่วนสมรรถนะย่อยที่ 10 จำนวน 6 ตัวบ่งชี้ ใช้แบบทดสอบแบบอัตนัย สมรรถนะที่ 2 สมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายของครู มี 4 สมรรถนะย่อย 11 ตัวบ่งชี้ สมรรถนะที่ 3 สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับจรรยาบรรณวิชาชีพครู มี 9 สมรรถนะย่อย 26 ตัวบ่งชี้ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ<sup>43</sup>

ลัดดา ทองโคตร การศึกษาสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครใน 5 ด้าน คือ 1) คุณภาพของงาน 2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 4) ความโปร่งใส และ 5) ความคุ้มค่า ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร คือ คุณภาพของงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความโปร่งใสและความคุ้มค่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) การเปรียบเทียบสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตาม ตำแหน่งวิทยฐานะ ประสบการณ์การทำงานและขนาดโรงเรียน พบว่า สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05<sup>44</sup>

กัญยปรีณ ทองสามสี ได้ศึกษากรอบแนวความคิดการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานพบว่ามี 5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงาน ได้แก่ 1)คุณลักษณะส่วนบุคคล

<sup>43</sup> สกาวรัตน์ จรุงนันทกาล, การพัฒนาชุดการประเมินสมรรถนะครูคณิตศาสตร์ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น, เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2559, เข้าถึงได้จาก [http://thesis.swu.ac.th/swudis/Test\\_Mea/Sakawrat\\_J.pdf](http://thesis.swu.ac.th/swudis/Test_Mea/Sakawrat_J.pdf)

<sup>44</sup> ลัดดา ทองโคตร, “สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” (ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2554).

พบว่า ตัวแปรคุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานส่วนใหญ่มี 3 ตัวแปร คือ อายุ (Age) ประสบการณ์การทำงาน (Work Experience) และระดับการศึกษา (Education) 2) การฝึกอบรม พบว่ามีการสร้างเครื่องมือวัดผู้ปฏิบัติงานว่าได้รับการฝึกอบรมเพียงพอ ครบถ้วนหรือไม่ 3) การรับรู้แรงจูงใจขององค์กร การวัดการรับรู้แรงจูงใจขององค์กรควรศึกษาครอบคลุมทั้ง 2 ปัจจัยคือ ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยธำรงรักษา 4) การบริหารตนเอง การวัดการบริหารตนเอง สามารถสะท้อนได้จาก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีจริยธรรม ความมุ่งมั่นและความยืดหยุ่นและการพัฒนาตนเอง และ 5) การสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานมี 3 ตัวแปร ได้แก่ ความพึงพอใจต่องาน การขัดกันระหว่างชีวิตส่วนตัวกับการทำงาน การขัดกันระหว่างการทำงานกับชีวิตส่วนตัว ข้อเสนอแนะจากการศึกษาคือควรมีการออกแบบเครื่องมือการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะ และทดสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารนำไปใช้ประกอบการบริหารทรัพยากรบุคคล ส่วนบุคลากรผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาตนเองต่อไป<sup>45</sup>

ญาณกร ธรรมวิเศษ ได้ศึกษาการศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามความเป็นจริงของพนักงานส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอคลองลาน จังหวัดกำแพงเพชร มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามความเป็นจริงของพนักงานส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอคลองลาน จังหวัดกำแพงเพชร 2) ศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามความหวังของพนักงานส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอคลองลาน จังหวัดกำแพงเพชร และ 3) เปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานตามความเป็นจริงและตามความคาดหวังของพนักงานส่วนตำบลในเขตอำเภอคลองลาน จังหวัดกำแพงเพชร กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานส่วนตำบลองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอคลองลาน จังหวัดกำแพงเพชร จำนวน 122 คน เครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที (t-test dependent) ผลการวิจัย พบว่า 1. สมรรถนะการปฏิบัติงานตามความเป็นจริงของพนักงานส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอคลองลาน จังหวัดกำแพงเพชร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2. สมรรถนะการปฏิบัติงานตามความคาดหวังของพนักงานส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอคลองลาน จังหวัดกำแพงเพชรโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก 3. สมรรถนะการปฏิบัติงานตามความเป็นจริงและตามความคาดหวังของพนักงาน ส่วนตำบลในเขตอำเภอคลองลาน จังหวัดกำแพงเพชร พบว่า พนักงาน

<sup>45</sup> กัญยปรีณ ทองสามสี, **กรอบแนวความคิดการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงาน**, เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2559, เข้าถึงได้จาก [http://journal.fms.psu.ac.th/files/Article\\_JOFMS/No.31%20V.1%2057/FMS\\_journal%20No31%20Vol.1%202557.8.pdf](http://journal.fms.psu.ac.th/files/Article_JOFMS/No.31%20V.1%2057/FMS_journal%20No31%20Vol.1%202557.8.pdf)

ส่วนตำบลที่มีสมรรถนะการปฏิบัติงานต่างกัน มีสมรรถนะการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย พบว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานตามความคาดหวังสูงกว่าสมรรถนะการปฏิบัติงานตามความเป็นจริง<sup>46</sup>

ยุทธศักดิ์ ประเสริฐ ได้ศึกษาสมรรถนะของบุคลากรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ พบว่า ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะของบุคลากรในสำนักงานขนส่งส่วนภูมิภาคเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า มีค่าเฉลี่ยสมรรถนะของบุคลากรอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาสมรรถนะของบุคลากรในแต่ละด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการบริการและการช่วยเหลือผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลองค์การของสำนักงานขนส่งส่วนภูมิภาคเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า มีค่าเฉลี่ยประสิทธิผลองค์การอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาประสิทธิผลองค์การในแต่ละด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการใช้ประโยชน์จากสภาพแวดล้อม รองลงมา คือ ด้านความเห็นพ้องต้องกันเป้าหมาย และด้านคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการมีส่วนร่วมและการมีอิทธิพลร่วม

ยุทธศักดิ์ ประเสริฐ ได้ศึกษาสมรรถนะของบุคลากรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis) พบว่าประสิทธิผลองค์การของสำนักงานขนส่งส่วนภูมิภาคเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้รับอิทธิพลทางตรงจากสมรรถนะของบุคลากร จำนวน 3 ด้าน ประกอบด้วย (1) ด้านการบริหารการจัดการ (2) ด้านการสร้างประสิทธิผลในการปฏิบัติงานร่วมกับคนอื่น และ (3) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ นอกจากนี้ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากสมรรถนะของบุคลากรจำนวน 2 ด้าน ประกอบด้วย (1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ที่ผ่านทางด้านการบริหารจัดการ ผ่านทางด้านการสร้างประสิทธิผลในการปฏิบัติงานร่วมกับคนอื่น และที่ผ่านทางด้านการบริหารจัดการแล้วผ่านด้านการสร้างประสิทธิผลในการปฏิบัติงานร่วมกับคนอื่น (2) ด้านการบริหารการจัดการ ที่ผ่านทางด้านการสร้างประสิทธิผลในการปฏิบัติงานร่วมกับคนอื่น<sup>47</sup>

ภัครดา มากเทพพงษ์ วิจัยเรื่องกลยุทธ์การส่งเสริมสมรรถนะประจำสายงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จังหวัดสุพรรณบุรี การวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงพรรณนามีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ลำดับ

<sup>46</sup> ญาณกร ธรรมวิเศษ, “การศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามความเป็นจริงของพนักงานส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอคลองลาน จังหวัดกำแพงเพชร” (การค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 2555).

<sup>47</sup> ยุทธศักดิ์ ประเสริฐ, สมรรถนะของบุคลากรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ : กรณีศึกษา สำนักงานขนส่งส่วนภูมิภาคเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ, เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2559, เข้าถึงได้จาก <http://www.ptu.ac.th/Sitee/journal/data/3-3/3-3-3.pdf>

ความต้องการจำเป็นเร่งด่วน วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งโอกาส และภาวะคุกคาม ในการส่งเสริมสมรรถนะประจำสายงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จังหวัดสุพรรณบุรีแล้ววิเคราะห์ข้อมูลที่ได้เพื่อนำมาพัฒนากลยุทธ์ในการส่งเสริมสมรรถนะประจำสายงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จังหวัดสุพรรณบุรีโดยใช้แบบสอบถามกับผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้างานฝ่าย วิชาการ จำนวน 42 คนโรงเรียน 14 โรงเรียน และจากการใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนี PNI Modified และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันภาพรวมและรายด้านการส่งเสริมสมรรถนะประจำสายงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จังหวัดสุพรรณบุรีอยู่ในระดับมาก ขณะที่ สภาพที่พึงประสงค์ภาพรวมอยู่ในระดับสูงมากในทุกด้าน และพบว่าด้านที่เป็นจุดอ่อนหรือภาวะคุกคามคือ ด้าน การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน ส่วนโอกาสคือการสร้างความสัมพันธ์และร่วมมือกับชุมชนเพื่อการ จัดการเรียนรู้อบรมพัฒนาบุคลากรส่งเสริมสมรรถนะประจำสายงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จังหวัดสุพรรณบุรีมี 3 กลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์หลัก 2) กลยุทธ์รอง 3) วิธีดำเนินการ<sup>48</sup>

สมจิตร อุดม วิจัยเรื่อง สมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ส่งผลต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนใน จังหวัดภาคใต้ การวิจัยในครั้งนี้ สามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้ 1. ผลการวิจัยพบว่าระดับสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษา ในจังหวัดภาคใต้ ในภาพรวม 10 ด้าน ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $x = 4.09$  S.D. = .539) 2. ผลการวิจัยพบว่า ระดับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของครูและบุคลากรทางการศึกษา ในจังหวัดภาคใต้ในภาพรวม 6 ด้าน ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $x = 3.78$  S.D. = .639) 3. ผลการวิจัยพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษา กับ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน มีความสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนสมรรถนะด้านการวิเคราะห์ สังเคราะห์และการวิจัย มีความสัมพันธ์กับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ในจังหวัดภาคใต้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 โดยมีค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สันเท่ากับ .509 และสมรรถนะด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน มีความสัมพันธ์กับการสร้าง

<sup>48</sup> ภัครดา มากเทพพงษ์, กลยุทธ์การส่งเสริมสมรรถนะประจำสายงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จังหวัดสุพรรณบุรี, เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2559, เข้าถึงได้จาก <http://www.tci-thaijo.org/index.php/OJED/article/view/20706/36546>

ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ในจังหวัดภาคใต้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 โดยมีค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สันเท่ากับ .446<sup>49</sup>

พูนสุข อุดม วิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลกระทบต่อการพัฒนาสมรรถนะของครูในภาคใต้ตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพด้านกระบวนการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ พบว่า 1) ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของครูในภาคใต้ ด้านการสร้าง และพัฒนาหลักสูตร ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และด้านการจัดการชั้นเรียน ได้แก่ ประสิทธิภาพในการสอน ภาระงานของครู การพัฒนาตนเองของครู ความพร้อมด้านวิชาการของสถานศึกษา บรรยากาศวิชาการของสถานศึกษา และความพร้อมของนักเรียน 2) ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีผล ต่อการพัฒนาสมรรถนะของครูในภาคใต้ พบว่า 2.1) ประสิทธิภาพในการสอน และการพัฒนาตนเองของครู มีอิทธิพลทางตรง แต่ ภาระงานของครู มีอิทธิพลทางอ้อมโดยผ่านการพัฒนาตนเองของครู ต่อสมรรถนะด้าน การสร้างและพัฒนาหลักสูตร ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และด้านการจัดการชั้น เรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 2.2) ความพร้อมด้านวิชาการของสถานศึกษา บรรยากาศทาง วิชาการของสถานศึกษา และความพร้อมของนักเรียน มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม อย่างไม่มีนัยสำคัญทาง สถิติ 3) ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาสมรรถนะของครูในภาคใต้ มากที่สุด คือ การพัฒนา ตนเองของครู รองลงไป คือ ประสิทธิภาพในการสอน และภาระงานของครู ตามลำดับ โดยครูผู้สอนควรจะพัฒนาตนเองเรื่อง การจัดกระบวนการเรียนรู้การใช้/การพัฒนาสื่อ การวัดและประเมินผล และควรได้รับการพัฒนาเรื่อง การเป็นผู้นำทางวิชาการ การปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ และการประชาสัมพันธ์ผลงานครูและผู้เรียน และ 4) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของครูในภาคใต้ พบว่า หน่วยงานทั้งระดับ สพฐ. ระดับเขตพื้นที่การศึกษา (สพป./สพม.) และระดับสถานศึกษา ควรมีรูปแบบหรือ วิธีการในการพัฒนาสมรรถนะครูโดยกำหนดนโยบาย การปฏิบัติ การนิเทศ การประเมิน และการนำผลการ ประเมินไปใช้อย่างจริงจัง เป็นระบบ ชัดเจน และเป็นรูปธรรม (คำนึงถึงการมีชีวิต รอดจากเหตุการณ์การก่อ ความไม่สงบใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ด้วย) ซึ่งจะส่งผลการพัฒนา คือ

<sup>49</sup> สมจิตร์ อุดม, สมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ส่งผลต่อการสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนใน จังหวัดภาคใต้, เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2559, เข้าถึงได้จาก <http://re-ed.onecapps.org/ReEDFile/56-80010.pdf>



ครูที่เพียบพร้อมด้วยจรรยาบรรณ วิชาชีพครู มีจิตวิญญาณความเป็นครู และผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถด้านวิชาการอย่างแท้จริง<sup>50</sup>

### งานวิจัยในต่างประเทศ

เฮิร์น และคนอื่น ๆ (Hearn et al., 1997 : 72 ) ได้ศึกษาเรื่องการกำหนดความสามารถเฉพาะของวิชาชีพในออสเตรเลียที่มีต่อกรอบงาน เพื่อการพัฒนาวิชาชีพว่า ความสามารถของวิชาชีพ ได้มาจากการเป็นเจ้าของคุณลักษณะที่เหมาะสม เช่น ความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นพื้นฐานร่วมกันของสมรรถนะ (Competency) ดังนั้นความสามารถทางวิชาชีพ คือ คุณลักษณะร่วมกันที่เป็นพื้นฐานให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานทางวิชาชีพ ผลการวิจัยพบว่า ในการศึกษากลุ่มตัวอย่าง 7 วิชาชีพ ได้แก่ นักบัญชี วิศวกร นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ นักการตลาด นักสังคมสงเคราะห์ ครูและสถาปนิก ในทุกสายอาชีพมีปัจจัยด้านความสามารถร่วมกัน คือการแก้ปัญหา การเข้าไปมีส่วนร่วมในวิชาชีพ กรอบความคิดของการอ้างอิงความสามารถทางอารมณ์ ความรู้เกี่ยวกับองค์กร การทำงานเชิงรุก และการมุ่งมั่นเกี่ยวกับลูกค้า<sup>51</sup>

เบคเกอร์ ยูเซลิท และไฮริช (Becker; Huselid & Ulrich, 2001 :) ได้วิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ซึ่งทุกองค์กรควรมี โดยทำการศึกษากลุ่มธุรกิจเครื่องไฟฟ้า กลุ่มธุรกิจยา และกลุ่มธุรกิจที่ผลิตสินค้าอุปโภคและบริโภค พบว่า สมรรถนะหลักที่องค์กรมี ได้แก่ สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำ การจัดการ ซึ่งในแต่ละสมรรถนะจะมีการแบ่งออกเป็นหัวข้อย่อย ๆ เพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะงานของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง เช่น ผู้บริหารระดับสูงจะมีสมรรถนะ ด้านการเป็นผู้นำมากกว่า พนักงานบัญชี ข้อสรุปที่ได้จากงานวิจัยนี้ สรุปได้ว่า การที่องค์กรจะมีสมรรถนะได้นั้นขึ้นอยู่กับ

<sup>50</sup> พูนสุข อุดม, การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลกระทบต่อการพัฒนาสมรรถนะของครูในภาคใต้ตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพด้านกระบวนการพัฒนาการจัดการเรียนรู้, เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2559, เข้าถึงได้จาก <http://re-ed.onecapps.org/ReEDFile/sym1524.pdf>

<sup>51</sup> Hearn, G., Smith, B., Southey, G. and Close, A. **Generic professional competencies : a review and analysis of the literature and implications for higher education.** Australian Centre in Strategic Management Working Paper Series No. 34, (1994). Queensland University of Technology, Brisbane, Australia.

ลักษณะงาน วัฒนธรรมขององค์กร ตลอดจนแนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการนำสมรรถนะมาใช้ในองค์กร<sup>52</sup>

เบลนเซอร์ โบโรสกี และเดอร์ ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องการในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 11 สมรรถนะ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นสมรรถนะที่ทุกตำแหน่งงานในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมี ประกอบด้วย 11 สมรรถนะ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่ 1 ศักยภาพส่วนบุคคล (Personal Integrity) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ จริยธรรม (Ethics) มาตรฐานของคุณภาพการปฏิบัติงาน (Standard of Quality) และการตัดสินใจโดยอาศัยหลักของความเป็นเหตุเป็นผลและความเป็นจริง กลุ่มที่ 2 การมุ่งความก้าวหน้าและแรงผลักดัน (Ambition and Drive) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ คือ การมุ่งผลสำเร็จ (Result Orientation) ความคิดริเริ่ม (Initiative) ความมั่นใจ (Self Confidence) และความกระตือรือร้นในการทำงาน (Enthusiasm and Commitment) กลุ่มที่ 3 ทักษะในการทำงานเป็นทีม (Team Skill) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ คือ การสื่อสาร (Communication) การฟังและการตีความ (Listening) การสร้างความสัมพันธ์ (Relationship Building) และความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

2. สมรรถนะเสริม (Leverage Competency) เป็นสมรรถนะเสริมที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ การสร้างผลกระทบทางอ้อม (Influence) การใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่า (Utilization of Resource) ความตระหนักในการต้องการของลูกค้า (Cluster Awareness) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การตั้งคำถามและตีความ (Questioning) และความรู้สึกลึกซึ้งส่วนบุคคล (Organization Astuteness)

3. สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Role-specific Competency) ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานด้านการศึกษา และสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Competency Practitioner) นักกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Strategist/Generalist) การริเริ่ม และคิดค้นในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Initiative Leader) การสนับสนุนงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Operation Support) ที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Consultant) ผู้นำด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Organization Leader) โดยที่ทั้ง 6 ตำแหน่งงาน

<sup>52</sup> Becker, B. E., Huselid, M. A., & D. Ulrich, **The HR scorecard: Linking people, strategy and performance** (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001), 84.

จะประกอบด้วย 33 สมรรถนะ ที่แต่ละตำแหน่งงานต้องการต่างกัน และตอบสนองหน้าที่การทำงาน เฉพาะทาง<sup>53</sup>

## สรุป

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับ แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับหลักสมรรถนะ ของครู ซึ่งผู้วิจัยใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่อง “สมรรถนะของของพนักงานครูโรงเรียนสังกัด เทศบาลนคร นครปฐม” สรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อน ร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใด สมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมี องค์ประกอบทั้งด้านความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ได้แก่ บทบาทที่แสดงออก ต่อสังคม ภาพลักษณ์ภายใน อุปนิสัย และแรงผลักดันเบื้องต้น ซึ่งสามารถที่จะประเมินได้จาก พฤติกรรมในการปฏิบัติงานบทบาทในงาน และมาตรฐานของความสามารถในการปฏิบัติงานของ บุคคล โดยมาตรฐานของความสามารถเป็นเครื่องสะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง

การดำเนินการตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ภายใต้โครงการไทยเข้มแข็ง ในเรื่อง ของการยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบ ตามคู่มือการประเมินสมรรถนะครู สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ดังนี้ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน 2) การบริการที่ดี 3) การพัฒนาตนเอง 4) การ ทำงานเป็นทีม 5) จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู และสมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ ดังนี้ 1) การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ 2) การพัฒนาผู้เรียน 3) การบริหารจัดการชั้นเรียน 4) การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนา ผู้เรียน 5) ภาวะผู้นำครู และ 6) การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการ เรียนรู้

---

<sup>53</sup> Blancer, D., Boroski, J., Dyer, L. (1996). **Transforming human resource organizations: A field study of future competency requirements.** Human Resource Management, 35 (3), 383-404.

## บทที่ 3

### การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) สมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม 2) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม โดยการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ซึ่งใช้พนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ประกอบด้วย พนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปอย่างมีระบบ และบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดให้ ผู้วิจัยจึงกำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดขั้นตอนของการดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** การวางแผนและจัดเตรียมโครงการ โดยการศึกษาเรื่องสมรรถนะพนักงานครูโรงเรียน จากเอกสาร ตำรา กฎระเบียบ ข้อมูล สถิติต่างๆ รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาจัดทำโครงร่างการวิจัยตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ เพื่อเสนอโครงร่างการวิจัยต่อภาควิชาเพื่อขอความเห็นชอบและอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย

**ขั้นตอนที่ 2** การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยพัฒนาเครื่องมือความสัมพันธ์ จากนั้นนำไปทดสอบและปรับปรุงคุณภาพของเครื่องมือ นำเครื่องมือไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาตรวจสอบความถูกต้อง วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ แปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล ประมวลผล และเสนอแนะ

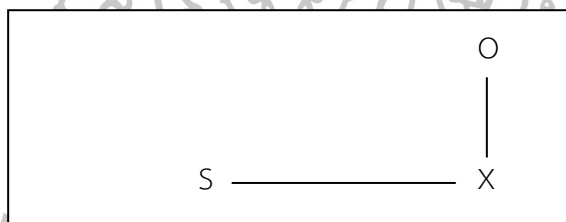
**ขั้นตอนที่ 3** การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนการนำเสนอรายงานผลการวิจัย โดยการนำร่างผลการวิเคราะห์ แปลผล และอภิปรายผล มาจัดทำรายงานการวิจัยเพื่อนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระ ตรวจสอบความถูกต้องและนำมาปรับปรุงแก้ไขตามที่คณะกรรมการควบคุมการค้นคว้าอิสระเสนอแนะ จัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัยเพื่ออนุมัติจบการศึกษา

## ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร ตัวแปร ที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ และการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

### แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบงานวิจัยในลักษณะกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสถานการณ์ไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study design) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



เมื่อ	S	หมายถึง ประชากร
	X	หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
	O	หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม จำนวนทั้งสิ้น 298 คน ประกอบด้วย 1) โรงเรียนเทศบาล 1 วัดพระงาม (สามัคคีพิทยา) จำนวน 59 คน 2) โรงเรียนเทศบาล 2 วัดเสน่หา (สมัครพลผดุง) จำนวน 49 คน 3) โรงเรียนเทศบาล 3 (สระกระเทียม) จำนวน 46 คน 4) โรงเรียนเทศบาล 4 (เขาวนปรีชาอุทิศ) จำนวน 86 คน 5) โรงเรียนเทศบาล 5 วัดพระปฐมเจดีย์ จำนวน 58 คน ทั้งนี้ไม่รวมผู้วิจัย

### ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

2. ตัวแปรที่ศึกษา คือ ตัวแปรเกี่ยวกับสมรรถนะครู ตามคู่มือการประเมินสมรรถนะครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย

2.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ

2.1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Working Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยมีการวางแผน กำหนดเป้าหมาย ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน และปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพและผลงานอย่างต่อเนื่อง

2.1.2 การบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความเต็มใจในการให้บริการ และการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

2.1.3 การพัฒนาตนเอง (Self- Development) หมายถึง การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ ติดตามและแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ๆ ทางวิชาการและวิชาชีพ มีการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม เพื่อพัฒนาตนเอง และพัฒนางาน

2.1.4 การทำงานเป็นทีม (Team Work) หมายถึง การให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุนเสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นหรือทีมงาน แสดงบทบาทการเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อสร้างและดำรงสัมพันธภาพของสมาชิก ตลอดจนเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

2.1.5 จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู (Teacher's Ethics and Integrity) หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตนถูกต้องตามหลักคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพครู เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน และสังคม เพื่อสร้างความศรัทธาในวิชาชีพครู

2.2 สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ

2.2.1 การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ (Curriculum and Learning Management) หมายถึง ความสามารถในการสร้างและพัฒนาหลักสูตร การออกแบบการเรียนรู้ อย่างสอดคล้องและเป็นระบบจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ใช้และพัฒนาสื่อนวัตกรรม เทคโนโลยี และการวัด ประเมินผล การเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

2.2.2 การพัฒนาผู้เรียน (Student Development) หมายถึง ความสามารถในการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม การพัฒนาทักษะชีวิต สุขภาพกาย และสุขภาพจิต ความเป็นประชาธิปไตย ความภูมิใจในความเป็นไทย การจัดระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ

2.2.3 การบริหารจัดการชั้นเรียน (Classroom Management) หมายถึง การจัดบรรยากาศการเรียนรู้ การจัดทำข้อมูลสารสนเทศและเอกสารประจำชั้นเรียน/ประจำวิชา การกำกับดูแลชั้นเรียนรายชั้น/รายวิชา เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีความสุข และความปลอดภัยของผู้เรียน

2.2.4 การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน (Analysis & Synthesis & Classroom Research) หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจ แยกประเด็นเป็นส่วนย่อย รวบรวม ประมวลหาข้อสรุปอย่างมีระบบและนำไปใช้ในการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน รวมทั้งสามารถวิเคราะห์องค์หรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหา เพื่อพัฒนางานอย่างเป็นระบบ

2.2.5 ภาวะผู้นำครู (Teacher Leadership) หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของครูที่แสดงถึงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ส่วนบุคคล และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนโดยปราศจากการใช้อิทธิพลของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อให้เกิดพลังแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ

2.2.6 การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ (Relationship & Collaborative - Building for Learning Management) หมายถึง การประสานความร่วมมือ สร้างความสัมพันธ์ที่ดี และเครือข่ายกับผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรอื่นๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อสนับสนุนส่งเสริม การจัดการเรียนรู้

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ดังนี้

1. แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) เพื่อสอบถามข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ 1. เพศ 2. อายุ 3. ระดับการศึกษา และ 4. ประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะครู พัฒนาขึ้นจากแนวคิดสมรรถนะครู ตามคู่มือการประเมินสมรรถนะครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency)

โดยผู้วิจัยสร้างเป็นข้อคำถามในลักษณะแบบจัดลำดับคุณภาพ 5 ระดับตามแนวคิดของลิเคอร์ท (Likert's rating scale)<sup>54</sup> จำแนก ดังนี้

ระดับ 1	หมายถึง สมรรถนะระดับน้อยที่สุด	มีค่าน้ำหนัก เท่ากับ 1 คะแนน
ระดับ 2	หมายถึง สมรรถนะระดับน้อย	มีค่าน้ำหนัก เท่ากับ 2 คะแนน
ระดับ 3	หมายถึง สมรรถนะระดับปานกลาง	มีค่าน้ำหนัก เท่ากับ 3 คะแนน
ระดับ 4	หมายถึง สมรรถนะระดับมาก	มีค่าน้ำหนัก เท่ากับ 4 คะแนน
ระดับ 5	หมายถึง สมรรถนะระดับมากที่สุด	มีค่าน้ำหนัก เท่ากับ 5 คะแนน

2. แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครนครปฐม โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

### การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาและสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถามขึ้นตามกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนด โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. แบบสอบถาม มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและนำผลการศึกษามาสร้าง ปรับปรุงและพัฒนาเครื่องมือภายใต้คำปรึกษาของอาจารย์ผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระ

ขั้นที่ 2 การตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างให้กับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน พิจารณาความสอดคล้องของเนื้อหา กับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence) โดยค่า IOC เท่ากับ 0.60 - 1.00 แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขอีกครั้ง

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับโรงเรียนเทศบาล 1 ตลาดบางลี่ (พณิชยอุทิศ) รวม 30 คน

ขั้นที่ 4 หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา โดยใช้วิธีของครอนบาค (Cronbach)<sup>55</sup> โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - coefficient) ซึ่งได้ผลค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.987

<sup>54</sup> Rensis Likert, **New Patterns of Management** (New York: McGraw-Hill, 1961), 73-74.

<sup>55</sup> Lee J. Cronbach, **Essentials of Psychological Testing** (New York: Harper & Row Publisher, 1974), 161.



ขั้นที่ 5 ปรับปรุงเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปเก็บข้อมูลประชากรต่อไป

2. แบบสัมภาษณ์ มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากวิเคราะห์แบบสอบถาม นำข้อที่มีจัดลำดับคุณภาพที่ค่าน้ำหนักน้อยที่สุดมาสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง เพื่อหาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้บรรลุวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากประชากรที่ตอบแบบสอบถาม ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว โดยมีขั้นตอนต่างๆ ตามแผนที่วางไว้อย่างรอบคอบและรัดกุม ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึง คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล ไปยังผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม จำนวน 5 แห่ง ที่เป็นประชากรตอบแบบสอบถามงานวิจัยในครั้งนี้

2. ผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถามให้โรงเรียนและเก็บข้อมูลด้วยตนเอง

3. นำหนังสือขอความร่วมมือจากภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ถึงผู้เชี่ยวชาญ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการขอสัมภาษณ์

4. ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยให้สถานศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) พนักงานครู เป็นผู้ตอบแบบสอบถามโดยนำข้อมูลทั้งหมดมาจัดระเบียบข้อมูล ลงรหัสและทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ค่าความถี่ (frequency : f) และค่าร้อยละ (percentage : %)

2. การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะครู สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์โดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean :  $\mu$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation :  $\sigma$ ) ทั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามแนวคิดของเบสต์ (Best)<sup>56</sup> รายละเอียด ดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 ถึง 1.49 แสดงว่า ระดับสมรรถนะอยู่ในระดับน้อยที่สุด

<sup>56</sup> John W. Best, *Research in Education* (New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1970), 190.

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 ถึง 2.49 แสดงว่า ระดับสมรรถนะอยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 ถึง 3.49 แสดงว่า ระดับสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 ถึง 4.49 แสดงว่า ระดับสมรรถนะอยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 ถึง 5.00 แสดงว่า ระดับสมรรถนะอยู่ในระดับมากที่สุด

3. การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

### สรุป

การศึกษาวิจัยเรื่อง “สมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม” มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) สมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม 2) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดำเนินการวิจัยอย่างเป็นระบบโดยดำเนินการเป็นสามขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนและจัดเตรียมโครงการ โดยการศึกษาเรื่องสมรรถนะ จากเอกสาร ตำรา กฎระเบียบ ข้อมูล สถิติ ต่างๆ รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาจัดทำโครงร่างการวิจัยตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ เพื่อเสนอโครงร่างการวิจัยต่อภาควิชาเพื่อขอความเห็นชอบและอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยพัฒนาเครื่องมือความสัมพันธ์ จากนั้นนำไปทดสอบและปรับปรุงคุณภาพของเครื่องมือ นำเครื่องมือไป เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาตรวจสอบความถูกต้อง วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ แปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล ประมวลผล และเสนอแนะ

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนการนำเสนอรายงานผลการวิจัย โดยการนำร่างผลการวิเคราะห์ แปลผลและอภิปรายผล มาจัดทำรายงานการวิจัยเพื่อนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระ ตรวจสอบความถูกต้องและนำมาปรับปรุงแก้ไขตามที่คณะกรรมการควบคุมการค้นคว้าอิสระเสนอแนะ จัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัยเพื่ออนุมัติจบการศึกษา การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐมจำนวนทั้งสิ้น 298 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) ชนิดจัดลำดับคุณภาพหาระดับของลิเคอร์ท (Likert's rating scale) จำนวน 1 ฉบับ และแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) และนำเสนอรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย



## บทที่ 4

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง “สมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม” เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และตอบข้อคำถามของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม ประชากรที่ใช้ในครั้งนี้ คือ พนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐมจำนวนทั้งสิ้น 298 คน ประกอบด้วย 1) โรงเรียนเทศบาล 1 วัดพระงาม (สามัคคีพิทยา) จำนวน 59 คน 2) โรงเรียนเทศบาล 2 วัดเสน่หา (สมัครพลผดุง) จำนวน 49 คน 3) โรงเรียนเทศบาล 3 (สระกระเทียม) จำนวน 46 คน 4) โรงเรียนเทศบาล 4 (เขาวนปรีชาอุทิศ) จำนวน 86 คน 5) โรงเรียนเทศบาล 5 วัดพระปฐมเจดีย์ จำนวน 58 คน ได้รับแบบสอบถามคืนครบทุกฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 เมื่อได้รับข้อมูลจากแบบสอบถาม นำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล จำแนกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์สมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม

ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม

#### ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งได้จากการตอบแบบสอบถามของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม มีผู้ตอบแบบสอบถามรวมทั้งสิ้น 298 คน แยกพิจารณาตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด และประสบการณ์ในการทำงาน ดังรายละเอียดในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน (คน)	คิดเป็น (ร้อยละ)
<b>เพศ</b>		
ชาย	78	26.17
หญิง	220	73.83
<b>รวม</b>	<b>298</b>	<b>100.00</b>

ตารางที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน (คน)	คิดเป็น (ร้อยละ)
<b>อายุ (เกิน 6 เดือน นับเป็น 1 ปี)</b>		
ต่ำกว่า 35 ปี	72	24.16
35-45 ปี	81	27.18
45 ปีขึ้นไป	145	48.66
<b>รวม</b>	<b>298</b>	<b>100.00</b>
<b>ระดับการศึกษาสูงสุด</b>		
ปริญญาตรี	208	69.80
ปริญญาโท	87	29.19
ปริญญาเอก	3	1.01
<b>รวม</b>	<b>298</b>	<b>100.00</b>
<b>ประสบการณ์ในการทำงาน (เกิน 6 เดือน นับเป็น 1 ปี)</b>		
ไม่เกิน 15 ปี	92	30.87
15 – 30 ปี	96	32.21
31 ปีขึ้นไป	110	36.91
<b>รวม</b>	<b>298</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 220 คน คิดเป็นร้อยละ 78.83 เป็นเพศชาย จำนวน 78 คนคิดเป็นร้อยละ 26.17 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ (เกิน 6 เดือน นับเป็น 1 ปี) ที่มีจำนวนมากที่สุดคือ ช่วงอายุ 45 ปีขึ้นไป จำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 48.66 รองลงมาคือ ช่วงอายุ 35 – 45 ปี จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 27.18 และน้อยที่สุดคือช่วงอายุ ต่ำกว่า 35 ปี จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 24.16 เมื่อจำแนกตามระดับวุฒิการศึกษา พบว่าส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 208 คน คิดเป็นร้อยละ 69.80 รองลงมา ระดับปริญญาโทมากที่สุด 87 คน คิดเป็นร้อยละ 29.19 และระดับปริญญาเอก 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.01 ตามลำดับ ประสบการณ์ในการทำงาน (เกิน 6 เดือน นับเป็น 1 ปี) พบว่า ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน 31 ปีขึ้นไป จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 36.91 รองลงมาคือ ประสบการณ์ในการทำงาน 15 – 30 ปี จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 32.21 และลำดับสุดท้ายคือ ประสบการณ์ในการทำงาน ไม่เกิน 15 ปีจำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 30.87

## ตอนที่ 2 การวิเคราะห์สมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม

ในการวิเคราะห์สมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\mu$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) จากผู้ตอบแบบสอบถาม แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังรายละเอียดตารางที่ 2 ถึงตารางที่ 13

ตารางที่ 2 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม โดยภาพรวม (N = 298)

สมรรถนะของพนักงานครูเทศบาล	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
<b>สมรรถนะหลัก</b>			
การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงาน	4.06	0.83	มาก
การบริการที่ดี	4.02	0.70	มาก
การพัฒนาตนเอง	4.00	0.79	มาก
การทำงานเป็นทีม	3.98	0.94	มาก
จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู	4.16	0.74	มาก
<b>รวมสมรรถนะหลัก</b>	<b>4.04</b>	<b>0.80</b>	<b>มาก</b>
<b>สมรรถนะประจำสายงาน</b>			
การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้	4.09	0.74	มาก
การบริหารจัดการชั้นเรียน	4.15	0.63	มาก
การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน	4.12	0.62	มาก
การพัฒนาผู้เรียน	4.04	0.78	มาก
ภาวะผู้นำครู	4.20	0.49	มาก
การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อจัดการเรียนรู้	4.34	0.51	มาก
<b>รวมสมรรถนะประจำสายงาน</b>	<b>4.16</b>	<b>0.63</b>	<b>มาก</b>
<b>รวมสมรรถนะ</b>	<b>4.10</b>	<b>0.72</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 2 พบว่า ระดับสมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.10$ ,  $\sigma = 0.72$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายสมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม พบว่า ทั้งสองรายสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ระหว่าง 3.98 - 4.34 เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) สมรรถนะหลัก ( $\mu = 4.04, \sigma = 0.80$ ) และ 2) สมรรถนะประจำสายงาน ( $\mu = 4.16, \sigma = 0.63$ ) เมื่อพิจารณาสมรรถนะเป็นรายด้านมีรายละเอียด ดังนี้

สมรรถนะหลักในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.04, \sigma = 0.80$ ) เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ สมรรถนะหลักด้านจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู ( $\mu = 4.16, \sigma = 0.74$ ) สมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ( $\mu = 4.06, \sigma = 0.83$ ) สมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดี ( $\mu = 4.02, \sigma = 0.70$ ) สมรรถนะหลักด้านการพัฒนาตนเอง ( $\mu = 4.00, \sigma = 0.79$ ) และสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีม ( $\mu = 3.98, \sigma = 0.94$ )

สมรรถนะประจำสายงานในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.16, \sigma = 0.63$ ) เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ สมรรถนะประจำสายงานด้านการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ ( $\mu = 4.34, \sigma = 0.51$ ) สมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู ( $\mu = 4.20, \sigma = 0.49$ ) สมรรถนะประจำสายงานด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน ( $\mu = 4.15, \sigma = 0.63$ ) สมรรถนะประจำสายงานด้านการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน ( $\mu = 4.12, \sigma = 0.62$ ) สมรรถนะประจำสายงานด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ ( $\mu = 4.09, \sigma = 0.74$ ) และสมรรถนะประจำสายงานด้านการพัฒนาผู้เรียน ( $\mu = 4.04, \sigma = 0.78$ )

เมื่อพิจารณาวิเคราะห์เฉพาะส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) ของสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน ในภาพรวม และรายด้าน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.49 - 0.94 หมายความว่า การกระจายข้อมูลน้อย คือ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน หรือเป็นทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 3 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัด  
เทศบาลนคร นครปฐม สมรรถนะหลัก ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน  
(N = 298)

สมรรถนะหลัก ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1. วิเคราะห์ภารกิจงานเพื่อวางแผนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	4.15	0.95	มาก
2. กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานทุกภาคเรียน	4.10	0.88	มาก
3. กำหนดแผนการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นขั้นตอน	4.04	0.96	มาก
4. ใฝ่เรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้	3.98	1.12	มาก
5. ริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้	4.20	0.87	มาก
6. แสวงหาความรู้ที่เกี่ยวกับวิชาชีพใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาตนเอง	4.04	0.95	มาก
7. ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง	4.06	0.91	มาก
8. ใช้ผลการประเมินการปฏิบัติงานมาปรับปรุง/พัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น	3.93	1.07	มาก
9. พัฒนาการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน	4.06	1.14	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.06</b>	<b>0.83</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 3 สมรรถนะหลัก ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ของพนักงานครู  
โรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.06$ ,  $\sigma = 0.83$ )

เมื่อพิจารณารายข้อคำถาม พบลักษณะเดียวกัน คือ ทุกข้อมูอค่าถามอยู่ในระดับมาก  
เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้  
( $\mu = 4.20$ ,  $\sigma = 0.87$ ) วิเคราะห์ภารกิจงานเพื่อวางแผนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ( $\mu = 4.15$ ,  
 $\sigma = 0.95$ ) กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานทุกภาคเรียน ( $\mu = 4.10$ ,  $\sigma = 0.88$ ) ประเมินผลการ  
ปฏิบัติงานของตนเอง ( $\mu = 4.06$ ,  $\sigma = 0.91$ ) พัฒนาการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการของ  
ผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ( $\mu = 4.06$ ,  $\sigma = 1.14$ ) แสวงหาความรู้ที่เกี่ยวกับวิชาชีพใหม่ ๆ เพื่อ  
การพัฒนาตนเอง ( $\mu = 4.04$ ,  $\sigma = 0.95$ ) กำหนดแผนการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้อย่างเป็น  
ขั้นตอน ( $\mu = 4.04$ ,  $\sigma = 0.96$ ) ใฝ่เรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ ( $\mu = 3.98$ ,  $\sigma = 1.12$ ) และ  
ใช้ผลการประเมินการปฏิบัติงานมาปรับปรุง/พัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ( $\mu = 3.93$ ,  $\sigma = 1.07$ )



เมื่อพิจารณาวิเคราะห์เฉพาะส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) ของสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.87 - 1.07 หมายความว่า การกระจายข้อมูลน้อย คือ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันหรือเป็นทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม สมรรถนะหลัก ด้านการบริการที่ดี

(N = 298)

สมรรถนะหลัก ด้านการบริการที่ดี	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1. ทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อประโยชน์ส่วนรวมเมื่อมีโอกาส	3.95	1.04	มาก
2. เต็มใจ ภาคภูมิใจ และมีความสุขในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ	3.92	0.91	มาก
3. ศึกษาความต้องการของผู้รับบริการ และนำข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุง	4.04	0.77	มาก
4. ปรับปรุงและพัฒนาระบบการให้บริการให้มีประสิทธิภาพ	4.16	0.71	มาก
รวม	4.02	0.70	มาก

จากตารางที่ 4 สมรรถนะหลัก ด้านการบริการที่ดี ของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.02, \sigma = 0.70$ )

เมื่อพิจารณารายข้อคำถาม พบลักษณะเดียวกัน คือ ทุกข้อมูลอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ปรับปรุงและพัฒนาระบบการให้บริการให้มีประสิทธิภาพ ( $\mu = 4.16, \sigma = 0.71$ ) ศึกษาความต้องการของผู้รับบริการและนำข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุง ( $\mu = 4.04, \sigma = 0.77$ ) ทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อประโยชน์ส่วนรวม เมื่อมีโอกาส ( $\mu = 3.95, \sigma = 1.04$ ) และเต็มใจ ภาคภูมิใจ และ มีความสุขในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ ( $\mu = 3.92, \sigma = 0.91$ ) เมื่อพิจารณาวิเคราะห์เฉพาะส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) ของสมรรถนะหลัก ด้านการบริการที่ดี ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.71 - 0.91 หมายความว่า การกระจายข้อมูลน้อย คือ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันหรือเป็นทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม สมรรถนะหลัก ด้านการพัฒนาตนเอง

(N = 298)

สมรรถนะหลัก ด้านการพัฒนาตนเอง	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1. ศึกษาค้นคว้าหาความรู้ มุ่งมั่นและแสวงหาโอกาสพัฒนาตนเองด้วยวิธีการ ที่หลากหลาย เช่น การเข้าร่วมประชุม สัมมนา การศึกษาดูงาน และการค้นคว้าด้วยตนเอง	3.95	0.96	มาก
2. รวบรวม สังเคราะห์ข้อมูล ความรู้ จัดเป็นหมวดหมู่ และปรับปรุงให้ทันสมัย	3.88	1.06	มาก
3. สร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ องค์กรและวิชาชีพ	3.90	1.11	มาก
4. แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นเพื่อพัฒนาตนเอง และพัฒนางาน	4.10	0.95	มาก
5. ให้คำปรึกษา แนะนำ นิเทศ และถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ทางวิชาชีพ แก่ผู้อื่น	4.04	0.84	มาก
6. มีการขยายผลโดยสร้างเครือข่ายการเรียนรู้	4.11	0.75	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.00</b>	<b>0.79</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 5 สมรรถนะหลัก ด้านการพัฒนาตนเอง ของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.00$ ,  $\sigma = 0.79$ )

เมื่อพิจารณารายข้อคำถาม พบลักษณะเดียวกัน คือ ทุกรายข้อคำถามอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ มีการขยายผลโดยสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ( $\mu = 4.11$ ,  $\sigma = 0.75$ ) แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นเพื่อ พัฒนาตนเอง และพัฒนางาน ( $\mu = 4.10$ ,  $\sigma = 0.95$ ) สร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ องค์กรและวิชาชีพ ( $\mu = 3.90$ ,  $\sigma = 1.11$ ) ให้คำปรึกษา แนะนำ นิเทศ และถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ทางวิชาชีพ แก่ผู้อื่น ( $\mu = 4.04$ ,  $\sigma = 0.84$ ) ร่วมประชุม สัมมนา การศึกษาดูงาน และการค้นคว้าด้วยตนเอง ( $\mu = 3.95$ ,  $\sigma = 0.96$ ) และศึกษาค้นคว้าหาความรู้ มุ่งมั่นและแสวงหา โอกาสพัฒนาตนเองด้วยวิธีการ ที่หลากหลาย เช่น การเข้าร่วม สังเคราะห์ข้อมูล ความรู้ จัดเป็น หมวดหมู่ และปรับปรุงให้ทันสมัย ( $\mu = 3.88$ ,  $\sigma = 1.06$ ) เมื่อพิจารณาวิเคราะห์เฉพาะส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) ของสมรรถนะหลัก ด้านการพัฒนาตนเอง ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.75 - 1.06 หมายความว่า การกระจายข้อมูลน้อย คือ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันหรือเป็นทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม สมรรถนะหลัก ด้านการทำงานเป็นทีม

(N = 298)

สมรรถนะหลัก ด้านการทำงานเป็นทีม	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1. สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่นช่วยเหลือ สนับสนุนเพื่อนร่วมงานเพื่อสู่เป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน	3.97	0.97	มาก
2. มีทักษะในการทำงานร่วมกับบุคคล/กลุ่มบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา และในสถานการณ์ต่างๆ	3.92	1.26	มาก
3. ให้เกียรติ ยกย่องชมเชย ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานในโอกาสที่เหมาะสม	3.88	1.19	มาก
4. แสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสมตามโอกาส	3.96	0.99	มาก
5. ร่วมกับเพื่อนร่วมงานในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา	4.15	0.80	มาก
รวม	3.98	0.94	มาก

จากตารางที่ 6 สมรรถนะหลัก ด้านการทำงานเป็นทีม ของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.98$ ,  $\sigma = 0.94$ )

เมื่อพิจารณารายข้อคำถาม พบลักษณะเดียวกัน คือ ทุกรายข้อคำถามอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ร่วมกับเพื่อนร่วมงานในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา ( $\mu = 4.15$ ,  $\sigma = 0.80$ ) สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่นช่วยเหลือ สนับสนุนเพื่อนร่วมงานเพื่อสู่เป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน ( $\mu = 3.97$ ,  $\sigma = 0.97$ ) แสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสมตามโอกาส ( $\mu = 3.96$ ,  $\sigma = 0.99$ ) มีทักษะในการทำงานร่วมกับบุคคล/กลุ่มบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา และในสถานการณ์ต่างๆ ( $\mu = 3.92$ ,  $\sigma = 1.26$ ) และให้เกียรติ ยกย่องชมเชย ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานในโอกาสที่เหมาะสม ( $\mu = 3.88$ ,  $\sigma = 1.19$ ) เมื่อพิจารณาวิเคราะห์เฉพาะส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) ของสมรรถนะหลัก ด้านการทำงานเป็นทีม

ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.87 - 1.07 หมายความว่า การกระจายข้อมูลน้อย คือ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันหรือเป็นทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม สมรรถนะหลัก ด้านจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู

(N = 298)

สมรรถนะหลัก ด้านจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1. เสียสละ อุทิศตนเพื่อประโยชน์ต่อวิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ	4.15	0.82	มาก
2. ยึดมั่นในอุดมการณ์ของวิชาชีพ ปกป้องเกียรติและศักดิ์ศรีของวิชาชีพ	4.15	0.97	มาก
3. ปฏิบัติตนตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร	4.21	0.93	มาก
4. ปฏิบัติตนตามบทบาทหน้าที่ และมุ่งมั่นพัฒนาการประกอบวิชาชีพให้ก้าวหน้า	4.18	0.84	มาก
5. ยอมรับผลอันเกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง และหาแนวทางแก้ไขปัญหา อุปสรรค	4.15	0.95	มาก
6. ปฏิบัติตนตามหลักการครองตน ครองคน ครองงานเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ	4.09	0.96	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.16</b>	<b>0.74</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 7 สมรรถนะหลัก ด้านจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู ของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.16$ ,  $\sigma = 0.74$ )

เมื่อพิจารณารายข้อคำถาม พบลักษณะเดียวกัน คือ ทุกข้อมูอู่อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ปฏิบัติตนตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร ( $\mu = 4.21$ ,  $\sigma = 0.93$ ) ปฏิบัติตนตามบทบาทหน้าที่ และมุ่งมั่นพัฒนาการประกอบวิชาชีพให้ก้าวหน้า ( $\mu = 4.18$ ,  $\sigma = 0.84$ ) เสียสละ อุทิศตนเพื่อประโยชน์ต่อวิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ ( $\mu = 4.15$ ,  $\sigma = 0.82$ ) ยอมรับผลอันเกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง และหาแนวทางแก้ไขปัญหา อุปสรรค ( $\mu = 4.15$ ,  $\sigma = 0.95$ ) ยึดมั่นในอุดมการณ์ของวิชาชีพ ปกป้องเกียรติและศักดิ์ศรีของวิชาชีพ ( $\mu = 4.15$ ,  $\sigma = 0.97$ ) ปฏิบัติตนตามหลักการครองตน

ครองคน ครองงานเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ ( $\mu=4.09$ ,  $\sigma= 0.96$ ) เมื่อพิจารณาวิเคราะห์ เฉพาะส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) ของสมรรถนะหลัก ด้านจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.93 - 0.96 หมายความว่า การกระจายข้อมูลน้อย คือ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันหรือเป็นทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม สมรรถนะประจำสายงาน ด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ (N = 298)

สมรรถนะประจำสายงาน ด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1. สร้าง/พัฒนาหลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางและท้องถิ่น	4.04	1.19	มาก
2. ประเมินการใช้หลักสูตรและนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตร	4.03	1.21	มาก
3. กำหนดผลการเรียนรู้ของผู้เรียนที่เน้นการวิเคราะห์สังเคราะห์ประยุกต์ ริเริ่มเหมาะสมกับสาระการเรียนรู้ ความแตกต่างและธรรมชาติของผู้เรียนเป็นรายบุคคล	4.07	0.99	มาก
4. ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายเหมาะสมสอดคล้องกับวัย และความต้องการของผู้เรียน และชุมชน	4.12	0.88	มาก
5. เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการออกแบบการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมและการประเมินผลการเรียนรู้	4.23	0.73	มาก
6. จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบโดยบูรณาการอย่างสอดคล้องเชื่อมโยงกัน	4.10	0.93	มาก
7. มีการนำผลการออกแบบการเรียนรู้ไปใช้ในการจัดการเรียนรู้ และปรับใช้ตามสถานการณ์อย่างเหมาะสมและเกิดผลกับผู้เรียนตามที่คาดหวัง	3.98	1.19	มาก
8. ประเมินผลการออกแบบการเรียนรู้เพื่อนำไปใช้ปรับปรุงและพัฒนา	4.02	1.03	มาก
9. จัดทำฐานข้อมูลเพื่อออกแบบการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.32	0.88	มาก
10. ใช้รูปแบบ วิธีสอน และเทคนิคการสอนอย่างหลากหลายเพื่อให้ผู้เรียนพัฒนาเต็มตามศักยภาพ	3.92	1.08	มาก

สมรรถนะประจำสายงาน ด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
11. จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ปลูกฝัง ส่งเสริมคุณลักษณะอันพึงประสงค์และสมรรถนะของผู้เรียน	4.19	0.83	มาก
12. ใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นในชุมชนในการจัดการเรียนรู้	4.19	0.84	มาก
13. ใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย เหมาะสมกับเนื้อหาและกิจกรรมการเรียนรู้	3.93	0.99	มาก
14. สืบค้นข้อมูลผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้	4.03	0.97	มาก
15. ใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในการผลิตสื่อ/นวัตกรรมที่ใช้ในการจัดการเรียนรู้	4.02	1.00	มาก
16. ออกแบบวิธีการวัดและประเมินผลอย่างหลากหลายเหมาะสมกับเนื้อหา กิจกรรม การเรียนรู้และผู้เรียน	4.11	0.87	มาก
17. สร้างและนำเครื่องมือวัดและประเมินผลอย่างหลากหลาย	4.21	0.72	มาก
18. วัดและประเมินผลผู้เรียนตามสภาพจริง	4.13	0.82	มาก
19. นำผลการประเมินการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้	4.12	0.90	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.09</b>	<b>0.74</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 8 สมรรถนะประจำสายงาน ด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.09$ ,  $\sigma = 0.74$ )

เมื่อพิจารณารายข้อคำถาม พบลักษณะเดียวกัน คือ ทุกข้อมูลอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ จัดทำฐานข้อมูลเพื่อออกแบบการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ( $\mu = 4.32$ ,  $\sigma = 0.88$ ) เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการออกแบบการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมและการประเมินผลการเรียนรู้ ( $\mu = 4.23$ ,  $\sigma = 0.73$ ) สร้างและนำเครื่องมือวัดและประเมินผลอย่างหลากหลาย ( $\mu = 4.21$ ,  $\sigma = 0.72$ ) จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ปลูกฝัง ส่งเสริมคุณลักษณะอันพึงประสงค์และสมรรถนะของผู้เรียน ( $\mu = 4.19$ ,  $\sigma = 0.83$ ) ใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นในชุมชนในการจัดการเรียนรู้ ( $\mu = 4.19$ ,  $\sigma = 0.84$ ) วัดและประเมินผลผู้เรียนตามสภาพจริง ( $\mu = 4.13$ ,  $\sigma = 0.82$ ) ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายเหมาะสมสอดคล้องกับวัย และความต้องการของผู้เรียน และชุมชน ( $\mu = 4.12$ ,  $\sigma = 0.88$ ) นำผลการประเมินการเรียนรู้

มาใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ( $\mu = 4.12, \sigma = 0.90$ ) ออกแบบวิธีการวัดและประเมินผลอย่างหลากหลายเหมาะสมกับเนื้อหา กิจกรรมการเรียนรู้และผู้เรียน ( $\mu = 4.11, \sigma = 0.87$ ) จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบโดยบูรณาการอย่างสอดคล้องเชื่อมโยงกัน ( $\mu = 4.10, \sigma = 0.93$ ) กำหนดผลการเรียนรู้ของผู้เรียนที่เน้นการวิเคราะห์สังเคราะห์ ประยุกต์ ริเริ่มเหมาะสมกับสาระการเรียนรู้ ความแตกต่างและธรรมชาติของผู้เรียนเป็นรายบุคคล ( $\mu = 4.07, \sigma = 0.99$ ) สร้าง/พัฒนาหลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางและท้องถิ่น ( $\mu = 4.04, \sigma = 1.19$ ) สืบค้นข้อมูลผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ( $\mu = 4.03, \sigma = 0.97$ ) ประเมินการใช้หลักสูตรและนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตร ( $\mu = 4.03, \sigma = 1.21$ ) ใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในการผลิตสื่อ/นวัตกรรมที่ใช้ในการจัดการเรียนรู้ ( $\mu = 4.02, \sigma = 1.00$ ) ประเมินผลการออกแบบการเรียนรู้เพื่อนำไปใช้ปรับปรุงและพัฒนา ( $\mu = 4.02, \sigma = 1.03$ ) มีการนำผลการออกแบบการเรียนรู้ไปใช้ในการจัดการเรียนรู้และปรับใช้ตามสถานการณ์อย่างเหมาะสมและเกิดผลกับผู้เรียนตามที่คาดหวัง ( $\mu = 3.98, \sigma = 1.19$ ) ใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีการจัดการเรียนรู้อย่างหลากหลาย เหมาะสมกับเนื้อหาและกิจกรรมการเรียนรู้ ( $\mu = 3.93, \sigma = 0.99$ ) และใช้รูปแบบ วิธีสอน และเทคนิคการสอนอย่างหลากหลาย เพื่อให้ผู้เรียนพัฒนาเต็มตามศักยภาพ ( $\mu = 3.92, \sigma = 1.08$ ) เมื่อพิจารณาวิเคราะห์เฉพาะส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) ของสมรรถนะประจำสายงาน ด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.88 - 1.08 หมายความว่า การกระจายข้อมูลน้อย คือ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันหรือเป็นทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม สมรรถนะประจำสายงาน ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน

(N = 298)

สมรรถนะประจำสายงาน ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1. จัดสภาพแวดล้อมภายในห้องเรียนและภายนอกห้องเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้	4.07	0.79	มาก
2. ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูกับผู้เรียนและผู้เรียนกับผู้เรียน	4.12	0.92	มาก

สมรรถนะประจำสายงาน ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
3. ตรวจสอบสิ่งอำนวยความสะดวกในห้องเรียนให้พร้อมใช้และปลอดภัยอยู่เสมอ	4.10	0.81	มาก
4. จัดทำข้อมูลสารสนเทศของนักเรียนเป็นรายบุคคลและเอกสารประจำชั้นเรียนอย่างถูกต้อง ครบถ้วนเป็นปัจจุบัน	4.14	0.83	มาก
5. นำข้อมูลสารสนเทศไปใช้ในการพัฒนาผู้เรียนได้เต็มตามศักยภาพ	4.26	0.86	มาก
6. ให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎ กติกา ข้อตกลงในชั้นเรียน	4.20	0.92	มาก
7. แก้ปัญหา/พัฒนานักเรียนด้านระเบียบวินัยโดยการสร้างวินัยเชิงบวกในชั้นเรียน	4.15	0.82	มาก
8. ประเมินการกำกับดูแลชั้นเรียน และนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนา	4.07	0.93	มาก
9. การวิเคราะห์ สังเคราะห์และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน	4.08	0.88	มาก
10. สำรวจปัญหาเกี่ยวกับนักเรียนที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนเพื่อวางแผนการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน	4.18	0.80	มาก
11. วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาเกี่ยวกับนักเรียนที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนเพื่อกำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหาาระบบสภาพปัจจุบัน	4.15	0.79	มาก
12. มีการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย อุปสรรคและโอกาสความสำเร็จของการวิจัยเพื่อการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นในชั้นเรียน	4.12	1.05	มาก
13. รวบรวม จำแนกและจัดกลุ่มของสภาพปัญหาของผู้เรียน แนวคิดทฤษฎีและวิธีการแก้ไขปัญหาเพื่อสะดวกต่อการนำไปใช้	3.98	1.14	มาก
14. มีการประมวลหรือสรุปข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหในชั้นเรียนโดยใช้ข้อมูลรอบด้าน	4.40	0.65	มาก
15. จัดทำแผนการวิจัย และดำเนินกระบวนการวิจัยอย่างเป็นระบบตามแผนการดำเนินการวิจัยที่กำหนดไว้	4.03	1.16	มาก
16. ตรวจสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของผลการวิจัยอย่างเป็นระบบ	4.33	0.74	มาก



สมรรถนะประจำสายงาน ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
17. มีการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในกรณีศึกษาอื่นๆที่มีบริบทของปัญหาที่คล้ายคลึงกัน และเผยแพร่งานวิจัยในแวดวงการศึกษา	4.20	0.67	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.15</b>	<b>0.63</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 9 สมรรถนะประจำสายงาน ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน ของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.15$ ,  $\sigma = 0.63$ )

เมื่อพิจารณารายข้อคำถาม พบลักษณะเดียวกัน คือ ทุกรายข้อคำถามอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ มีการประมวลหรือสรุปข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหาในชั้นเรียนโดยใช้ข้อมูลรอบด้าน ( $\mu = 4.40$ ,  $\sigma = 0.65$ ) ตรวจสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของผลการวิจัยอย่างเป็นระบบ ( $\mu = 4.33$ ,  $\sigma = 0.74$ ) นำข้อมูลสารสนเทศไปใช้ในการพัฒนาผู้เรียนได้เต็มตามศักยภาพ ( $\mu = 4.26$ ,  $\sigma = 0.86$ ) มีการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในกรณีศึกษาอื่นๆที่มีบริบทของปัญหาที่คล้ายคลึงกัน และเผยแพร่งานวิจัยในแวดวงการศึกษา ( $\mu = 4.20$ ,  $\sigma = 0.67$ ) ให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎ กติกา ข้อตกลงในชั้นเรียน ( $\mu = 4.20$ ,  $\sigma = 0.92$ ) สืบหาปัญหาเกี่ยวกับนักเรียนที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนเพื่อวางแผนการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน ( $\mu = 4.18$ ,  $\sigma = 0.80$ ) วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาเกี่ยวกับนักเรียนที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนเพื่อกำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหาหรูปัจจุบัน ( $\mu = 4.15$ ,  $\sigma = 0.79$ ) แก้ปัญหา/พัฒนานักเรียนด้านระเบียบวินัยโดยการสร้างวินัยเชิงบวกในชั้นเรียน ( $\mu = 4.15$ ,  $\sigma = 0.82$ ) จัดทำข้อมูลสารสนเทศของนักเรียนเป็นรายบุคคลและเอกสารประจำชั้นเรียนอย่างถูกต้อง ครบถ้วนเป็นปัจจุบัน ( $\mu = 4.14$ ,  $\sigma = 0.83$ ) มีการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย อุปสรรคและโอกาสความสำเร็จของการวิจัยเพื่อการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในชั้นเรียน ( $\mu = 4.12$ ,  $\sigma = 1.05$ ) การวิเคราะห์ สังเคราะห์และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน ( $\mu = 4.08$ ,  $\sigma = 0.88$ ) ประเมินการกำกับดูแลชั้นเรียนและนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนา ( $\mu = 4.07$ ,  $\sigma = 0.93$ ) จัดทำแผนการวิจัย และดำเนินกระบวนการวิจัยอย่างเป็นระบบตามแผนการดำเนินการวิจัยที่กำหนดไว้ ( $\mu = 4.03$ ,  $\sigma = 1.16$ ) และรวบรวม จำแนกและจัดกลุ่มของสภาพปัญหาของผู้เรียน แนวคิดทฤษฎีและวิธีการแก้ไขปัญหาเพื่อสะดวกต่อการนำไปใช้ ( $\mu = 3.98$ ,  $\sigma = 1.14$ ) เมื่อพิจารณาวิเคราะห์เฉพาะส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) ของ สมรรถนะประจำสายงาน ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.65 - 1.14 หมายความว่า การกระจายข้อมูลน้อย คือ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันหรือเป็นทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม สมรรถนะประจำสายงาน ด้านการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน (N = 298)

สมรรถนะประจำสายงาน ด้านการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1. มีการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย อุปสรรคและโอกาส ความสำเร็จของการวิจัยเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในชั้นเรียน	4.26	0.73	มาก
2. มีการประมวลผลหรือสรุปข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ ต่อการแก้ไขปัญหาในชั้นเรียนโดยใช้ข้อมูลรอบด้าน	4.14	0.74	มาก
3. จัดทำแผนการวิจัย และดำเนินกระบวนการวิจัย อย่างเป็นระบบตามแผนดำเนินการวิจัยที่กำหนดไว้	4.08	0.82	มาก
4. มีการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในกรณีศึกษาอื่น ๆ ที่มีบริบทของปัญหาที่คล้ายคลึงกัน	4.00	0.95	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.12</b>	<b>0.62</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 10 สมรรถนะประจำสายงาน ด้านการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน ของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.12, \sigma = 0.62$ )

เมื่อพิจารณารายข้อคำถาม พบลักษณะเดียวกัน คือ ทุกข้อมูลอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ มีการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย อุปสรรคและโอกาส ความสำเร็จของการวิจัยเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในชั้นเรียน ( $\mu = 4.26, \sigma = 0.73$ ) มีการประมวลผลหรือสรุปข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหาในชั้นเรียนโดยใช้ข้อมูลรอบด้าน ( $\mu = 4.14, \sigma = 0.74$ ) จัดทำแผนการวิจัย และดำเนินกระบวนการวิจัย อย่างเป็นระบบตามแผนดำเนินการวิจัยที่กำหนดไว้ ( $\mu = 4.08, \sigma = 0.82$ ) และมีการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในกรณีศึกษาอื่น ๆ ที่มีบริบทของปัญหาที่คล้ายคลึงกัน ( $\mu = 4.00, \sigma = 0.95$ ) เมื่อพิจารณาวิเคราะห์เฉพาะ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) ของสมรรถนะประจำสายงาน ด้านการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.73 - 0.95 หมายความว่า การกระจายข้อมูลน้อย คือ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันหรือเป็นทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม สมรรถนะประจำสายงาน ด้านการพัฒนาผู้เรียน

(N = 298)

สมรรถนะประจำสายงาน ด้านการพัฒนาผู้เรียน	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1. สอดแทรกคุณธรรม จริยธรรมแก่ผู้เรียนในการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียน	4.12	0.91	มาก
2. จัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมโดยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนกิจกรรม	4.12	0.86	มาก
3. จัดทำโครงการ/กิจกรรมที่ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมให้แก่ผู้เรียน	3.97	1.15	มาก
4. จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียนด้านการดูแลตนเอง มีทักษะในการเรียนรู้ การทำงานการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข และรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง	3.97	1.11	มาก
5. สอดแทรกความเป็นประชาธิปไตย ความภูมิใจในความเป็นไทยให้แก่ผู้เรียน	3.96	1.06	มาก
6. จัดทำโครงการ/กิจกรรมส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย ความภูมิใจในความเป็นไทย	3.97	1.01	มาก
7. ให้ผู้เรียน คณะครูผู้สอนและผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการดูแลช่วยเหลือนักเรียนรายบุคคล	4.08	0.96	มาก
8. นำข้อมูลนักเรียนไปใช้ช่วยเหลือ/พัฒนาผู้เรียนทั้งด้านการเรียนรู้และปรับพฤติกรรมเป็นรายบุคคล	4.04	0.78	มาก
9. จัดกิจกรรมเพื่อป้องกันแก้ไขปัญหา และส่งเสริมพัฒนาผู้เรียนให้แก่แก่นักเรียนอย่างทั่วถึง	4.05	0.95	มาก
10. ส่งเสริมให้ผู้เรียนปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมกับค่านิยมที่ดีงาม	3.95	1.06	มาก
11. ดูแล ช่วยเหลือผู้เรียนทุกคนอย่างทั่วถึงทันการณ์	4.19	0.81	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.04</b>	<b>0.78</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 11 สมรรถนะประจำสายงาน ด้านการพัฒนาผู้เรียน ของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.04$ ,  $\sigma = 0.78$ )

เมื่อพิจารณารายข้อคำถาม พบลักษณะเดียวกัน คือ ทุกข้อมูอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ดูแลช่วยเหลือผู้เรียนทุกคนอย่างทั่วถึงทันการณ์ ( $\mu = 4.19$ ,  $\sigma = 0.81$ ) จัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมโดยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการวางแผน กิจกรรม ( $\mu = 4.12$ ,  $\sigma = 0.86$ ) สอดแทรกคุณธรรม จริยธรรมแก่ผู้เรียนในการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียน ( $\mu = 4.12$ ,  $\sigma = 0.91$ ) ให้ผู้เรียน คณะครูผู้สอนและผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการดูแลช่วยเหลือนักเรียนรายบุคคล ( $\mu = 4.08$ ,  $\sigma = 0.96$ ) จัดกิจกรรมเพื่อป้องกันแก้ไขปัญหา และส่งเสริมพัฒนาผู้เรียนให้แก่ผู้เรียนอย่างทั่วถึง ( $\mu = 4.05$ ,  $\sigma = 0.95$ ) นำข้อมูลนักเรียนไปใช้ช่วยเหลือ/พัฒนาผู้เรียนทั้งด้านการเรียนรู้และปรับพฤติกรรมเป็นรายบุคคล ( $\mu = 4.04$ ,  $\sigma = 0.78$ ) จัดทำโครงการ/กิจกรรมส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย ความภูมิใจในความเป็นไทย ( $\mu = 3.97$ ,  $\sigma = 1.01$ ) จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียนด้านการดูแลตนเอง มีทักษะในการเรียนรู้ การทำงานการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข และรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ( $\mu = 3.97$ ,  $\sigma = 1.11$ ) จัดทำโครงการ/กิจกรรมที่ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมให้แก่ผู้เรียน ( $\mu = 3.97$ ,  $\sigma = 1.15$ ) สอดแทรกความเป็นประชาธิปไตย ความภูมิใจในความเป็นไทยให้แก่ผู้เรียน ( $\mu = 3.96$ ,  $\sigma = 1.06$ ) และส่งเสริมให้ผู้เรียนปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมกับค่านิยมที่พึงงาม ( $\mu = 3.95$ ,  $\sigma = 1.06$ ) เมื่อพิจารณาวิเคราะห์เฉพาะส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) ของสมรรถนะประจำสายงาน ด้านการพัฒนาผู้เรียน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.81 - 1.06 หมายความว่า การกระจายข้อมูลน้อย คือ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันหรือเป็นทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 12 ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม สมรรถนะประจำสายงาน ด้านภาวะผู้นำครู

(N = 298)

สมรรถนะประจำสายงาน ด้านภาวะผู้นำครู	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1. พิจารณาทบทวน ประเมินตนเองเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกต่อผู้เรียนและผู้อื่น และมีความรับผิดชอบต่อนตนเองและส่วนรวม	3.99	0.97	มาก
2. เห็นคุณค่า ให้ความสำคัญในความคิดเห็นหรือผลงาน และให้เกียรติแก่ผู้อื่น	4.10	0.76	มาก
3. กระตุนจูงใจ ปรับเปลี่ยนความคิดและการกระทำของผู้อื่นให้มีความผูกพันและมุ่งมั่นต่อเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน	4.24	0.69	มาก

สมรรถนะประจำสายงาน ด้านภาวะผู้นำครู	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
4. มีปฏิสัมพันธ์ในการสนทนา มีบทบาท และมีส่วนร่วมในการสนทนาอย่างสร้างสรรค์กับผู้อื่น โดยมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ	4.31	0.72	มาก
5. มีทักษะการฟัง การพูด และการตั้งคำถาม เปิดใจกว้าง ยืดหยุ่น ยอมรับทัศนคติที่หลากหลายของผู้อื่นเพื่อเป็นแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน	4.17	0.70	มาก
6. สืบเสาะข้อมูล ความรู้ทางวิชาชีพใหม่ๆ ที่สร้างความท้าทายในการสนทนาอย่างสร้างสรรค์กับผู้อื่น	4.16	0.75	มาก
7. ให้ความสนใจต่อสถานการณ์ต่างๆที่เป็นปัจจุบันโดยการวางแผนอย่างมีวิสัยทัศน์ซึ่ง เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของโรงเรียนร่วมกับผู้อื่น	3.94	0.96	มาก
8. ริเริ่มการปฏิบัติที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนานวัตกรรม	3.89	1.19	มาก
9. กระตุ้นผู้อื่นให้มีการเรียนรู้และความร่วมมือในวงกว้างเพื่อพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษา และวิชาชีพ	4.01	0.99	มาก
10. ปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้ระบบ/ขั้นตอนที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมได้	4.20	0.72	มาก
11. พิจารณาไตร่ตรองความสอดคล้องระหว่างการเรียนรู้ของนักเรียน และการจัดการเรียนรู้	4.22	0.69	มาก
12. สนับสนุนความริเริ่มซึ่งเกิดจากการพิจารณาไตร่ตรองของเพื่อนร่วมงาน และมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมต่างๆ	4.33	0.64	มาก
13. ใช้เทคนิควิธีการหลากหลายในการตรวจสอบประเมินการปฏิบัติงานของตนเอง และผลการดำเนินงานสถานศึกษา	4.30	0.59	มาก
14. กำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ที่ท้าทายความสามารถของตนเองตามสภาพความเป็นจริงและปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้	4.36	0.76	มาก
15. ให้ข้อมูลและข้อคิดเห็นรอบด้านของผู้เรียนต่อผู้ปกครองและผู้เรียนอย่างเป็นระบบ	4.33	0.67	มาก

สมรรถนะประจำสายงาน ด้านภาวะผู้นำครู	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
16. ยอมรับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับความคาดหวังด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนจากผู้ปกครอง	4.30	0.68	มาก
17. ปรับเปลี่ยนบทบาทการปฏิบัติตนของตนเองให้เอื้อต่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน	4.39	0.62	มาก
18. ตรวจสอบข้อมูลการประเมินผู้เรียนอย่างรอบด้านรวมถึงผลการวิจัย หรือองค์ความรู้ต่างๆ และนำไปใช้ในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียนอย่างเป็นระบบ	4.28	0.69	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.20</b>	<b>0.49</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 12 สมรรถนะประจำสายงาน ด้านภาวะผู้นำครูของพนักงานครูเทศบาล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.20$ ,  $\sigma = 0.49$ )

เมื่อพิจารณารายข้อคำถาม พบลักษณะเดียวกัน คือ ทุกข้อมูลอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ปรับเปลี่ยนบทบาทการปฏิบัติตนของตนเองให้เอื้อต่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน ( $\mu = 4.39$ ,  $\sigma = 0.62$ ) กำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ที่ท้าทายความสามารถของตนเองตามสภาพความเป็นจริงและปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้ ( $\mu = 4.36$ ,  $\sigma = 0.76$ ) สนับสนุนความริเริ่มซึ่งเกิดจากการพิจารณาไตร่ตรองของเพื่อนร่วมงาน และมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมต่างๆ ( $\mu = 4.33$ ,  $\sigma = 0.64$ ) ให้ข้อมูลและข้อคิดเห็นรอบด้านของผู้เรียนต่อผู้ปกครองและผู้เรียนอย่างเป็นระบบ ( $\mu = 4.33$ ,  $\sigma = 0.67$ ) มีปฏิสัมพันธ์ในการสนทนา มีบทบาท และมีส่วนร่วมในการสนทนาอย่างสร้างสรรค์กับผู้อื่น โดยมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ ( $\mu = 4.31$ ,  $\sigma = 0.72$ ) ใช้เทคนิควิธีการหลากหลายในการตรวจสอบประเมินการปฏิบัติงานของตนเอง และผลการดำเนินงานสถานศึกษา ( $\mu = 4.30$ ,  $\sigma = 0.59$ ) ยอมรับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับความคาดหวังด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนจากผู้ปกครอง ( $\mu = 4.30$ ,  $\sigma = 0.68$ ) ตรวจสอบข้อมูลการประเมินผู้เรียนอย่างรอบด้านรวมถึงผลการวิจัย หรือองค์ความรู้ต่างๆ และนำไปใช้ในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียนอย่างเป็นระบบ ( $\mu = 4.28$ ,  $\sigma = 0.69$ ) กระตุนใจ ปรับเปลี่ยนความคิดและการกระทำของผู้อื่นให้มีความผูกพันและมุ่งมั่นต่อเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน ( $\mu = 4.24$ ,  $\sigma = 0.69$ ) พิจารณาไตร่ตรองความสอดคล้องระหว่างการเรียนรู้ของนักเรียน และการจัดการเรียนรู้ ( $\mu = 4.22$ ,  $\sigma = 0.69$ ) ปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้ระบบ/ขั้นตอนที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมได้ ( $\mu = 4.20$ ,  $\sigma = 0.72$ ) มีทักษะการฟัง การพูด และการตั้งคำถาม เปิดใจกว้าง ยืดหยุ่น ยอมรับทัศนะที่หลากหลายของผู้อื่นเพื่อเป็นแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน ( $\mu = 4.17$ ,

$\sigma = 0.70$ ) สืบเสาะข้อมูล ความรู้ทางวิชาชีพใหม่ๆ ที่สร้างความท้าทายในการสนทนอย่างสร้างสรรค์กับผู้อื่น ( $\mu = 4.16, \sigma = 0.75$ ) เห็นคุณค่า ให้ความสำคัญในความคิดเห็นหรือผลงาน และให้เกียรติแก่ผู้อื่น ( $\mu = 4.10, \sigma = 0.76$ ) กระตุ้นผู้อื่นให้มีการเรียนรู้และความร่วมมือในวงกว้างเพื่อพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษา และวิชาชีพ ( $\mu = 4.01, \sigma = 0.99$ ) พิจารณาทบทวน ประเมินตนเองเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกต่อผู้เรียนและผู้อื่น และมีความรับผิดชอบต่อนตนเองและส่วนรวม ( $\mu = 3.99, \sigma = 0.97$ ) ให้ความสนใจต่อสถานการณ์ต่างๆที่เป็นปัจจุบันโดยการวางแผนอย่างมีวิสัยทัศน์ซึ่ง เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของโรงเรียนร่วมกับผู้อื่น ( $\mu = 3.94, \sigma = 0.96$ ) และริเริ่มการปฏิบัติที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนานวัตกรรม ( $\mu = 3.89, \sigma = 1.19$ ) เมื่อพิจารณาวิเคราะห์เฉพาะส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) ของสมรรถนะประจำสายงาน ด้านภาวะผู้นำครู ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.62 - 1.19 หมายความว่า การกระจายข้อมูลน้อย คือ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันหรือเป็นทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม สมรรถนะประจำสายงาน ด้านการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้

(N = 298)

สมรรถนะประจำสายงาน ด้านการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1. กำหนดแนวทางในการสร้างสัมพันธ์ที่ดี และความร่วมมือกับชุมชน	4.30	0.59	มาก
2. ประสาน/ประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆของสถานศึกษา	4.34	0.67	มาก
3. ให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆของชุมชน	4.40	0.66	มาก
4. จัดกิจกรรมที่เสริมสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรอื่นๆทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อการจัดเรียนรู้	4.32	0.66	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.34</b>	<b>0.51</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 13 สมรรถนะประจำสายงาน ด้านการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ ของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.34, \sigma = 0.51$ )

เมื่อพิจารณารายข้อคำถาม พบลักษณะเดียวกัน คือ ทุกรายข้อคำถามอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆของชุมชน ( $\mu = 4.40$ ,  $\sigma = 0.66$ ) ประสานและประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆของสถานศึกษา ( $\mu = 4.34$ ,  $\sigma = 0.67$ ) การจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรอื่นๆทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อการจัดเรียนรู้ ( $\mu = 4.32$ ,  $\sigma = 0.66$ ) และกำหนดแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และความร่วมมือกับชุมชน ( $\mu = 4.30$ ,  $\sigma = 0.59$ ) เมื่อพิจารณาวิเคราะห์เฉพาะส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) ของสมรรถนะประจำสายงาน ด้านการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.59 - 0.66 หมายความว่า การกระจายข้อมูลน้อย คือ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันหรือเป็นทิศทางเดียวกัน

### ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม

ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐมอยู่ในระดับมาก พบว่า สมรรถนะที่ต้องมีการปรับปรุงในสภาพปัจจุบัน ได้แก่

1. ครูต้องมีความใฝ่รู้ และค้นหานวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ครูมีทักษะในการประยุกต์ความรู้จากทฤษฎีแนะให้นักเรียนนำไปใช้ในการฝึกปฏิบัติจริง ครูสามารถถ่ายทอดความรู้วิชาการ เทคโนโลยีต่างๆ รวมถึงการทำโครงการได้เป็นอย่างดี ในการครูต้องมีความใฝ่รู้ และค้นหานวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ครูต้องเรียนรู้วิธีการสอนแบบใหม่ๆ มุ่งมั่นพัฒนาหลักสูตรอยู่เสมอ ให้มีการนำเทคนิคที่ควรนำมาใช้ในสถานศึกษาเพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษามีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมการพัฒนาในเรื่องต่างๆ ดังนี้ ซึ่งการสอนงานที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงขึ้นอยู่กับทักษะของผู้สอนและความสามารถในการรับของผู้ถูกสอนเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับองค์ประกอบแวดล้อมของการสอนงานด้วย เช่น ความชัดเจนในเกณฑ์ตัดสินความสำเร็จประสิทธิภาพของการให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นต้น ถ้าการสอนมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้สภาพแวดล้อมการทำงานดีด้วย การพูดคุยสนทนาระหว่างการสอนงานจะ ช่วยให้ข้อมูลย้อนกลับกันอย่างสม่ำเสมอและเปิดโอกาสให้ต้องคิดถึงมาตรฐานและเกณฑ์ในการนำไปสู่ความสำเร็จ ในขณะที่ปฏิบัติงาน การสอนงานที่มีประสิทธิภาพจะสัมพันธ์กับบรรยากาศของการเรียนรู้ซึ่ง ทั้งสองประการนี้จะสนับสนุนซึ่งกันและกัน และผู้อำนวยการมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร เช่น การวิเคราะห์และเลือกวิธีการหรือเทคนิคในการสอนงานให้เหมาะสม โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ถูกกำหนดขึ้น ตลอดจนการให้คำแนะนำถึงแหล่งข้อมูลที่ควร



ตาม และการเปิดใจและเต็มใจที่จะตอบข้อซักถามต่าง ๆ ให้แก่ลูกน้อง ไม่แสดงสีหน้ารำคาญหรือต่อว่า เมื่อลูกน้องพยายามคิดหาทางพัฒนาและปรับปรุงระบบหรือกระบวนการทำงานให้รวดเร็วสะดวก และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และร่วมกันรับผลลัพธ์ที่ออกมาไม่ว่าผลลัพธ์นั้นจะออกมาดีหรือไม่ดีก็ตาม

3. ครูมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ คิดวิเคราะห์เป็นระบบ ให้มีการนำเทคนิคที่ควรนำมาใช้ในสถานศึกษาเพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษามีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา และเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “สมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม” ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีแผนแบบงานวิจัยในลักษณะกลุ่มตัวอย่างเดียว มีการวัดครั้งเดียวในลักษณะศึกษาสภาพการณ์ไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study design) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) สมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม 2) แนวทางการพัฒนาพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็นสามขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนและจัดเตรียมโครงการ โดยการศึกษาเรื่องสมรรถนะพนักงานครูโรงเรียน จากเอกสาร ตำรา ฎระเบียบ ข้อมูลสถิติต่างๆ รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เอกสาร (documentary/content analysis) ประมวลองค์ความรู้ที่ได้ศึกษาทั้งหมด นำมากำหนดเป็นขอบเขตเชิงอ้างอิงของการวิจัย ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย ทดลองใช้เครื่องมือและนำเครื่องมือการวิจัยฉบับสมบูรณ์ที่ตรวจคุณภาพแล้ว (ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือการวิจัย คือ เท่ากับ 0.987) ไปเก็บรวบรวมกับประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐมจำนวนทั้งสิ้น 298 คน ประกอบด้วย 1) โรงเรียนเทศบาล 1 วัดพระงาม (สามัคคีพิทยา) จำนวน 59 คน 2) โรงเรียนเทศบาล 2 วัดเสนาหา (สมัครพลผดุง) จำนวน 49 คน 3) โรงเรียนเทศบาล 3 (สระกระเทียม) จำนวน 46 คน 4) โรงเรียนเทศบาล 4 (เขาวนปรีชาอุทิศ) จำนวน 86 คน 5) โรงเรียนเทศบาล 5 วัดพระปฐมเจดีย์ จำนวน 58 คน รวบรวมทั้งหมดนำมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) และนำข้อมูลจากการวิเคราะห์ข้อมูลมาจัดทำแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย ผู้วิจัยสรุปข้อค้นพบ อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ จัดทำรายงานการวิจัยเพื่อนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระ ตรวจสอบความถูกต้องและนำมาปรับปรุงแก้ไขตามที่คณะกรรมการควบคุมการค้นคว้าอิสระเสนอแนะ จัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัยเพื่ออนุมัติจบการศึกษา

### สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. สมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม พบว่า ระดับสมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายสมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม พบว่า ทั้งสองรายสมรรถนะอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) สมรรถนะหลัก และ 2) สมรรถนะประจำสายงาน เมื่อพิจารณาสมรรถนะเป็นรายด้านมีรายละเอียดดังนี้

1.1. สมรรถนะหลักในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ด้านการบริการที่ดี ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการทำงานเป็นทีม

สมรรถนะหลัก ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อคำถาม พบลักษณะเดียวกัน คือ ทุกข้อมติอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) ริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ 2) วิเคราะห์ภารกิจงานเพื่อวางแผนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 3) กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานทุกภาคเรียน 4) พัฒนาการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน 5) ประเมินผลการ ปฏิบัติงานของตนเอง 6) กำหนดแผนการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้ อย่างเป็นขั้นตอน 7) แสวงหาความรู้ที่เกี่ยวกับวิชาชีพใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนา ตนเอง 8) ใฝ่เรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ 9) และ ใช้ผลการประเมินการปฏิบัติงานมาปรับปรุง/พัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

สมรรถนะหลัก ด้าน การบริการที่ดี ของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อคำถาม พบลักษณะเดียวกัน คือ ทุกข้อมติอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) ปรับปรุงและพัฒนา ระบบการให้บริการให้มีประสิทธิภาพ 2) ศึกษาความต้องการของผู้รับบริการ และนำข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุง 3) ทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อประโยชน์ส่วนรวม เมื่อมีโอกาส 4) และเต็มใจ ภาคภูมิใจ และมีความสุขในการให้บริการแก่ ผู้รับบริการ

สมรรถนะหลัก ด้านการพัฒนาตนเองในสมรรถนะหลัก ของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อคำถาม พบลักษณะเดียวกัน คือ ทุกข้อมติอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) มีการขยายผลโดย สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ 2) แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นเพื่อพัฒนาตนเอง และ



รายข้อคำถาม พบลักษณะเดียวกัน คือ ทุกรายข้อคำถามอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) จัดทำฐานข้อมูลเพื่อออกแบบการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2) เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการออกแบบการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมและการประเมินผลการเรียนรู้ 3) สร้างและนำเครื่องมือวัดและประเมินผลอย่างหลากหลาย 4) ใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นในชุมชนในการจัดการเรียนรู้ 5) จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ปลูกฝัง ส่งเสริมคุณลักษณะอันพึงประสงค์และสมรรถนะของผู้เรียน 6) วัดและประเมินผลผู้เรียนตามสภาพจริง 7) ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูกับผู้เรียนและผู้เรียนกับผู้เรียน 8) นำผลการประเมินการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ 9) ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้อย่างหลากหลายเหมาะสมสอดคล้องกับวัยและความต้องการของผู้เรียน และชุมชน 10) ออกแบบวิธีการวัดและประเมินผลอย่างหลากหลายเหมาะสมกับเนื้อหา กิจกรรม การเรียนรู้และผู้เรียน 11) จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ โดยบูรณาการอย่างสอดคล้องเชื่อมโยงกัน 12) ตรวจสอบสิ่งอำนวยความสะดวกในห้องเรียนให้พร้อมใช้และปลอดภัยอยู่เสมอ 13) จัดสภาพแวดล้อมภายในห้องเรียนและภายนอกห้องเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 14) กำหนดผลการเรียนรู้ของผู้เรียนที่เน้นการวิเคราะห์สังเคราะห์ ประยุกต์ ริเริ่มเหมาะสมกับสาระการเรียนรู้ ความแตกต่างและธรรมชาติของผู้เรียนเป็นรายบุคคล 15) ใช้หลักจิตวิทยาในการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีความสุข และพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ 16) สร้าง/พัฒนาหลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางและท้องถิ่น 17) ประเมินการใช้หลักสูตรและนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตร 18) สืบค้นข้อมูลผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ 19) ประเมินผลการออกแบบการเรียนรู้เพื่อนำไปใช้ปรับปรุงและ 20) ใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในการผลิตสื่อ/นวัตกรรมที่ใช้ในการจัดการเรียนรู้ 21) มีการนำผลการออกแบบการเรียนรู้ไปใช้ในการจัดการเรียนรู้และปรับใช้ตามสถานการณ์อย่างเหมาะสมและเกิดผลกับผู้เรียนตามที่คาดหวัง 22) ใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีการจัดการเรียนรู้อย่างหลากหลาย เหมาะสมกับเนื้อหาและกิจกรรมการเรียนรู้ และ 23) ใช้รูปแบบ วิธีสอน และเทคนิคการสอนอย่างหลากหลายเพื่อให้ผู้เรียนพัฒนาเต็มตามศักยภาพ

สมรรถนะประจำสายงาน ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน ของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อคำถาม พบลักษณะเดียวกัน คือ ทุกรายข้อคำถามอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) มีการประมวลหรือสรุปข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหาในชั้นเรียน โดยใช้ข้อมูลรอบด้าน 2) ตรวจสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของผลการวิจัยอย่างเป็นระบบ 3) นำข้อมูลสารสนเทศไปใช้ในการพัฒนาผู้เรียนได้เต็มตามศักยภาพ 4) ให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎ กติกา ข้อตกลงในชั้นเรียน 5) มีการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในกรณีศึกษาอื่นๆที่มี

บริบทของปัญหาที่คล้ายคลึงกัน และเผยแพร่งานวิจัยในแวดวงการศึกษา 6) สำรวจปัญหาเกี่ยวกับนักเรียนที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนเพื่อวางแผนการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน 7) แก้ปัญหา/พัฒนานักเรียนด้านระเบียบวินัยโดยการสร้างวินัยเชิงบวกในชั้นเรียน 8) วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาเกี่ยวกับนักเรียนที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนเพื่อกำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหาสุขภาพปัจจุบัน 9) จัดทำข้อมูลสารสนเทศของนักเรียนเป็นรายบุคคลและเอกสารประจำชั้นเรียนอย่างถูกต้อง ครบถ้วนเป็นปัจจุบัน 10) มีการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย อุปสรรคและโอกาสความสำเร็จของการวิจัยเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในชั้นเรียน 11) การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน 12) ประเมินการกำกับดูแลชั้นเรียน และนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนา 13) จัดทำแผนการวิจัย และดำเนินกระบวนการวิจัยอย่างเป็นระบบตามแผนการดำเนินการวิจัยที่กำหนดไว้ 14) และรวบรวมจำแนกและจัดกลุ่มของสภาพปัญหาของผู้เรียน แนวคิดทฤษฎีและวิธีการแก้ไขปัญหาเพื่อสะดวกต่อการนำไปใช้

สมรรถนะประจำสายงาน ด้านการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน ของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อคำถาม พบลักษณะเดียวกัน คือ ทุกข้อมูลอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) มีการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย อุปสรรคและโอกาสความสำเร็จของการวิจัยเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในชั้นเรียน 2) มีการประมวลผลหรือสรุปข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหาในชั้นเรียนโดยใช้ข้อมูลรอบด้าน 3) จัดทำแผนการวิจัย และดำเนินกระบวนการวิจัย อย่างเป็นระบบตามแผนดำเนินการวิจัยที่กำหนดไว้ 4) และมีการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในกรณีศึกษาอื่น ๆ ที่มีบริบทของปัญหาที่คล้ายคลึงกัน

สมรรถนะประจำสายงาน ด้านการพัฒนาผู้เรียน ของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อคำถาม พบลักษณะเดียวกัน คือ ทุกข้อมูลอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) ดูแล ช่วยเหลือผู้เรียนทุกคนอย่างทั่วถึงทันการณ์ 2) สอดแทรกคุณธรรม จริยธรรมแก่ผู้เรียนในการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียน 3) จัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมโดยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนกิจกรรม 4) ให้ผู้เรียน คณะครูผู้สอนและผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการดูแลช่วยเหลือนักเรียนรายบุคคล 5) จัดกิจกรรมเพื่อป้องกันแก้ไขปัญหา และส่งเสริมพัฒนาผู้เรียนให้แก่เด็กนักเรียนอย่างทั่วถึง 6) นำข้อมูลนักเรียนไปใช้ช่วยเหลือ/พัฒนาผู้เรียนทั้งด้านการเรียนรู้และปรับพฤติกรรมเป็นรายบุคคล 7) จัดทำโครงการ/กิจกรรมที่ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมให้แก่ผู้เรียน 8) จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียนด้านการดูแลตนเอง มีทักษะในการเรียนรู้ การทำงานการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข และรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง 9) สอดแทรกความเป็นประชาธิปไตยความภูมิใจในความเป็นไทยให้แก่ผู้เรียน

10) จัดทำโครงการ/กิจกรรมส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย ความภูมิใจในความเป็นไทย 11) และส่งเสริมให้ผู้เรียนปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมกับค่านิยมที่พึงาม

สมรรถนะประจำสายงาน ด้านภาวะผู้นำครู ของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อคำถาม พบลักษณะเดียวกัน คือ ทุกรายข้อคำถามอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้

- 1) ปรับเปลี่ยนบทบาทการปฏิบัติตนของตนเองให้เอื้อต่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน
- 2) กำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ที่ท้าทายความสามารถของตนเองตามสภาพความเป็นจริงและปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้
- 3) มีปฏิสัมพันธ์ในการสนทนา มีบทบาท และมีส่วนร่วมในการสนทนาอย่างสร้างสรรค์กับผู้อื่น โดยมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ
- 4) ยอมรับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับความคาดหวังด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนจากผู้ปกครอง
- 5) ใช้เทคนิควิธีการหลากหลายในการตรวจสอบประเมินการปฏิบัติงานของตนเอง และผลการดำเนินงานสถานศึกษา
- 6) ให้ข้อมูลและข้อคิดเห็นรอบด้านของผู้เรียนต่อผู้ปกครองและผู้เรียนอย่างเป็นระบบ
- 7) สนับสนุนความริเริ่มซึ่งเกิดจากการพิจารณาไตร่ตรองของเพื่อนร่วมงาน และมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมต่างๆ
- 8) ตรวจสอบข้อมูลการประเมินผู้เรียนอย่างรอบด้านรวมถึงผลการวิจัย หรือองค์ความรู้ต่างๆ และนำไปใช้ในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียนอย่างเป็นระบบ
- 9) กระตุ้นจิตใจ ปรับเปลี่ยนความคิดและการกระทำของผู้อื่นให้มีความผูกพันและมุ่งมั่นต่อเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน
- 10) พิจารณาไตร่ตรองความสอดคล้องระหว่างการเรียนรู้ของนักเรียน และการจัดการเรียนรู้
- 11) ปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้ระบบ/ขั้นตอนที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมได้
- 12) มีทักษะการฟัง การพูด และการตั้งคำถาม เปิดใจกว้าง ยืดหยุ่น ยอมรับทักษะที่หลากหลายของผู้อื่นเพื่อเป็นแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน
- 13) สืบเสาะข้อมูล ความรู้ทางวิชาชีพใหม่ๆ ที่สร้างความท้าทายในการสนทนาอย่างสร้างสรรค์กับผู้อื่น
- 14) เห็นคุณค่า ให้ความสำคัญในความคิดเห็นหรือผลงาน และให้เกียรติแก่ผู้อื่น
- 15) กระตุ้นผู้อื่นให้มีการเรียนรู้และความร่วมมือในวงกว้างเพื่อพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษา และวิชาชีพ
- 16) พิจารณาบทบาทตนเองเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกต่อผู้เรียนและผู้อื่น และมีความรับผิดชอบต่อนตนเองและส่วนรวม
- 17) ให้ความสนใจต่อสถานการณ์ต่างๆที่เป็นปัจจุบันโดยการวางแผนอย่างมีวิสัยทัศน์ซึ่ง เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของโรงเรียนร่วมกับผู้อื่น
- 18) และริเริ่มการปฏิบัติที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนานวัตกรรม

สมรรถนะประจำสายงาน ด้านการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ ของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อคำถาม พบลักษณะเดียวกัน คือ ทุกรายข้อคำถามอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้

- 1) การให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆของชุมชน

2) ประสานและประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆของสถานศึกษา 3) กำหนดแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และความร่วมมือกับชุมชน 4) และการจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรอื่นๆทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อการจัดเรียนรู้

2. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม สมรรถนะที่ต้องมีการปรับปรุงในสภาพปัจจุบัน ได้แก่

2.1. ครูต้องมีความใฝ่รู้ และค้นหานวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ครูมีทักษะในการประยุกต์ความรู้จากทฤษฎีและให้นักเรียนนำไปใช้ในการฝึกปฏิบัติจริง ครูสามารถถ่ายทอดความรู้วิชาการ เทคโนโลยีต่างๆ รวมถึงการทำโครงการได้เป็นอย่างดี ในการครูต้องมีความใฝ่รู้ และค้นหานวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2. ครูต้องเรียนรู้วิธีการสอนแบบใหม่ๆ มุ่งมั่นพัฒนาหลักสูตรอยู่เสมอ ให้มีการนำเทคนิคที่ควรนำมาใช้ในสถานศึกษาเพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษามีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา และเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมการพัฒนาในเรื่องต่างๆ ดังนี้ ซึ่งการสอนงานที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงขึ้นอยู่กับทักษะของผู้สอนและความสามารถในการรับของผู้ถูกสอนเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับองค์ประกอบแวดล้อมของการสอนงานด้วย เช่น ความชัดเจนในเกณฑ์ตัดสินความสำเร็จ ประสิทธิภาพของการให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นต้น ถ้าการสอนมีประสิทธิภาพจะช่วยให้สภาพแวดล้อมการทำงานดีด้วย การพูดคุยสนทนาระหว่างการสอนงานจะช่วยให้ข้อมูลย้อนกลับกันอย่างสม่ำเสมอและเปิดโอกาสให้ต้องคิดถึงมาตรฐานและเกณฑ์ในการนำไปสู่ความสำเร็จในขณะปฏิบัติงาน การสอนงานที่มีประสิทธิภาพจะสัมพันธ์กับบรรยากาศของการเรียนรู้ซึ่ง ทั้งสองประการนี้จะสนับสนุนซึ่งกันและกัน และผู้อำนวยการมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร เช่น การวิเคราะห์และเลือกวิธีการหรือเทคนิคในการสอนงานให้เหมาะสม โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ถูกกำหนดขึ้น ตลอดจนการให้คำแนะนำถึงแหล่งข้อมูลที่ควรตาม และการเปิดใจและเต็มใจที่จะตอบข้อซักถามต่าง ๆ ให้แก่ลูกน้อง ไม่แสดงสีหน้ารำคาญหรือต่อว่า เมื่อลูกน้องพยายามคิดหาทางพัฒนาและปรับปรุงระบบหรือกระบวนการทำงานให้รวดเร็วสะดวก และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และร่วมกันรับผลลัพธ์ที่ออกมาไม่ว่าผลลัพธ์นั้นจะออกมาดีหรือไม่ก็ตาม

2.3. ครูมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ คิดวิเคราะห์เป็นระบบ ให้มีการนำเทคนิคที่ควรนำมาใช้ในสถานศึกษาเพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษามีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา และเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง



## การอภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่องสมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม มีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาพิจารณา เพื่อให้ทราบสภาพที่แท้จริงที่เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ จึงอภิปรายผลการวิจัย ได้ดังนี้

1. สมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม พบว่า ระดับสมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายสมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม พบว่า ทั้งสองรายสมรรถนะอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) สมรรถนะหลัก และ 2) สมรรถนะประจำสายงาน เมื่อพิจารณาสมรรถนะเป็นรายด้านมีรายละเอียดดังนี้

1.1 สมรรถนะหลักในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ด้านการบริการที่ดี ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการทำงานเป็นทีม เหตุที่เป็นเช่นนี้ เพราะว่าการปลูกฝังในเรื่องจิตสำนึกของมนุษย์ รวมไปถึงจิตวิทยาเริ่มตั้งแต่วิชาเรียน จนกระทั่งการประพฤติปฏิบัติตามระเบียบ เมื่อเป็นเช่นนี้จนกระทั่งเกิดเป็นนิสัย และในด้านการทำงานเป็นทีมที่ต่ำ เนื่องจาก ในรูปแบบการทำงานส่วนใหญ่การสอนในชั้นเรียนหรือการพัฒนาตนเองในการปรับวิทยาฐานะสิ่งเหล่านี้ล้วนต้องทำด้วยตนเองทั้งสิ้น รวมไปถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกันและผู้บริหารก็เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดการทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับงานวิจัยของแบลนเชโร โบโรสกี และเดออร์ (Blancero, Boroski & Dyer) สมรรถนะที่ต้องการในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านสมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นสมรรถนะที่ทุกตำแหน่งงานในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมี ประกอบด้วย 11 สมรรถนะ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่ 1 ศักยภาพส่วนบุคคล (Personal Integrity) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ จริยธรรม (Ethics) มาตรฐานของคุณภาพการปฏิบัติงาน (Standard of Quality) และการตัดสินใจโดยอาศัยหลักของความเป็นเหตุเป็นผลและความเป็นจริง กลุ่มที่ 2 การมุ่งความก้าวหน้าและแรงผลักดัน (Ambition and Drive) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ คือ การมุ่งผลสำเร็จ (Result Orientation) ความคิดริเริ่ม (Initiative) ความมั่นใจ (Self Confidence) และความกระตือรือร้นในการทำงาน (Enthusiasm and Commitment) กลุ่มที่ 3 ทักษะในการทำงานเป็นทีม (Team Skill) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ คือ การสื่อสาร (Communication) การฟังและการตีความ (Listening) การสร้างความสัมพันธ์ (Relationship Building) และความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) สอดคล้องกับงานวิจัยของเบเกอร์ ยูเซลิด และไอริช (Becker; Huselid & Ulrich) สมรรถนะหลักที่องค์กรมี ได้แก่ สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำ การจัดการ ซึ่งในแต่ละสมรรถนะจะมีการแบ่งออกเป็นหัวข้อย่อย ๆ เพื่อให้เหมาะสมกับ

ลักษณะงานของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง การที่องค์กรจะมีสมรรถนะได้นั้นขึ้นอยู่กับลักษณะงาน วัฒนธรรมขององค์กร ตลอดจนแนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการนำสมรรถนะมาใช้ในองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ เฮิร์น และคนอื่น ๆ (Hearn and others) การกำหนดความสามารถเฉพาะของวิชาชีพที่มีต่อกรอบงาน เพื่อการพัฒนาวิชาชีพว่าความสามารถของวิชาชีพได้มาจากการเป็นเจ้าของของกลุ่มคุณลักษณะที่เหมาะสม เช่น ความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นพื้นฐานร่วมกันของสมรรถนะ (Competency) ดังนั้นความสามารถทางวิชาชีพ คือ คุณลักษณะร่วมกันที่เป็นพื้นฐานให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานทางวิชาชีพ ปัจจัยด้านความสามารถร่วมกัน คือการแก้ปัญหา การเข้าไปมีส่วนร่วมในวิชาชีพ กรอบความคิดของการอ้างอิงความสามารถทางอารมณ์ ความรู้เกี่ยวกับองค์กร การทำงานเชิงรุก และการมุ่งมั่นเกี่ยวกับลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับจากงานวิจัยของมัทธนา ทิมมณี พบว่า ความต้องการพัฒนาสมรรถนะของครูผู้สอนด้านสมรรถนะหลัก ได้แก่ ด้านการบริการที่ดี ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์และด้านการพัฒนาตนเอง โดยรวมมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การบริการที่ดีและการทำงานเป็นทีม มีความต้องการอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของจรี เทพบุย ที่พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ทำการปกครองอำเภอเมือง จังหวัดนราธิวาส โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและรายด้านอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการบริการที่ดีมีค่าเฉลี่ยสูงสุดด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์มีค่าเฉลี่ยรองลงมา และด้านจริยธรรม มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

1.2 สมรรถนะประจำสายงานในภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ ด้านภาวะผู้นำครู ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน ด้านการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน ด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ และด้านการพัฒนาผู้เรียน เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะว่า เทศบาลได้ทุ่มเทและให้ความสำคัญในการมีส่วนร่วมของประชาชนในการร่วมคิด ร่วมทำเพื่อพัฒนาเทศบาลในแต่ละชุมชนมีคณะกรรมการชุมชนเป็นแกนหลักในการประสานงานกับเทศบาล มีการประชุมร่วมกันเดือนละครั้งเป็นประจำทุกเดือนระหว่างผู้บริหารเทศบาลกับแกนนำเหล่านี้ เพื่อแจ้งผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาและเรื่องที่จะทำในอนาคต พร้อมรับฟังความคิดเห็นและความต้องการของชุมชนต่างๆ เพื่อจะได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่ตรงกับความต้องการและทันที่ และทางด้านการศึกษาก็เช่นเดียวกันเทศบาลได้เห็นถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมของประชาชนต่อกิจกรรมการมีส่วนร่วมด้านการศึกษา จึงได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีอำนาจหน้าที่ตามมาตรา 40 ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มีหน้าที่กำกับและส่งเสริม สนับสนุนกิจการสถานศึกษา จัดทำกรอบหลักสูตร

ท้องถิ่นมีหน้าที่ ศึกษา วิเคราะห์ หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน นโยบายของ รัฐบาล เทศบาล ข้อมูล สารสนเทศของท้องถิ่น ปัญหาและสิ่งที่ควรพัฒนา และจุดเน้นสถานศึกษา และจัดทำกรอบหลักสูตร ท้องถิ่นสำนักการศึกษา เทศบาลนครนครปฐม มีส่วนร่วมเป็นวิทยากรในการจัดการเรียนการสอนเป็น วิทยากรเรื่องอาหาร- ขนบ, ความปลอดภัย, การปฐมพยาบาล ฯลฯ คณะกรรมการและเทศบาลร่วม ปรัชญาหรือในการจัดซื้อจัดจ้างมีหน้าที่ดำเนินการตรวจรับพัสดุตามระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่า ด้วยการพัสดุของหน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2535 และแก้ไขเพิ่มเติม ข้อ 27 (6) รวมไปถึงการจัดกิจกรรมวันสำคัญของชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และประเพณีประจำปีต่างๆ จึง ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน ตามหลักการบริหารที่เรียกว่า “บวร” คือ บ้าน วัด โรงเรียน สมรรถนะประจำสายงานด้านการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ จึงมีค่ามีขมิ้มเลขคณิตสูงสุดเมื่อเทียบกับสมรรถนะด้านอื่นๆ สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษาใน ทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561) รัฐบาลจะมุ่งเน้นให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ โดยมีเป้าหมายหลัก 3 ประการ คือ พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเรียนรู้ของคนไทย เพิ่ม โอกาสทางการศึกษาและเรียนรู้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ และ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ของสังคมในการบริหารและจัดการศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของแบลนเชโร โบโรสกี และเดออร์ (Blancero, Boroski & Dyer) สมรรถนะที่ต้องการในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้าน สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Role-specific Competency) ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานด้านการศึกษา และสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Competency Practitioner) นักกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Strategist/Generalist) การริเริ่ม และคิดค้นในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Initiative Leader) การสนับสนุนงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Operation Support) ที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Consultant) ผู้นำด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Organization Leader) โดยที่ทั้ง 6 ตำแหน่งงานจะ ประกอบด้วย 33 สมรรถนะ ที่แต่ละตำแหน่งงานต้องการต่างกัน และตอบสนองหน้าที่การทำงาน เฉพาะทาง สอดคล้องกับงานวิจัยของภัครดา มากเทพพงษ์ พบว่า สภาพปัจจุบันภาพรวมและราย ด้านการส่งเสริมสมรรถนะประจำสายงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จังหวัดสุพรรณบุรีอยู่ในระดับมาก ขณะที่สภาพที่พึงประสงค์ภาพ รวมอยู่ในระดับสูงมากในทุกด้าน และ พบว่าด้านที่เป็นจุดอ่อนหรือภาวะคุกคาม คือ ด้านการ วิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน ส่วนโอกาสคือการสร้างความสัมพันธ์และร่วมมือ กับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พูนสุข อุดม พบว่า ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มี ผลกระทบต่อการพัฒนาสมรรถนะของครูในภาคใต้ มากที่สุด คือ การพัฒนา ตนเองของครู รองลงไป

คือ ประสบการณ์ในการสอน และภาระงานของครู ตามลำดับ โดยครูผู้สอนควรจะพัฒนาตนเองเรื่อง การจัดการกระบวนการเรียนรู้การใช้/การพัฒนาสื่อ การวัดและประเมินผล และควรได้รับการพัฒนาเรื่อง การเป็นผู้นำทางวิชาการ การปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ และการประชาสัมพันธ์ผลงานครูและนักเรียน

2. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐมอยู่ในระดับมาก พบว่า สมรรถนะที่ต้องมีการปรับปรุงในสภาพปัจจุบัน ได้แก่ 1) ครูต้องมีความใฝ่รู้ และ ค้นหานวัตกรรมใหม่ๆ 2) ครูต้องเรียนรู้วิธีการสอนแบบใหม่ๆ มุ่งมั่นพัฒนาหลักสูตรอยู่เสมอ 3) ครู มุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ คิดวิเคราะห์เป็นระบบ เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะว่า การพัฒนาตนเองของครู ประสบการณ์ในการสอน จากผู้ตอบแบบสอบถามพบว่ามีช่วงอายุ 45 ปีขึ้นไป มากที่สุด ทำให้การ ปฏิบัติงานของพนักงานครูที่อยู่ในช่วงอายุนี้มีความเป็นระบบราชการแบบดั้งเดิมในเรื่องของการ พัฒนาตนเองเนื่องจากภาระครอบครัว อายุ หรือในการไปศึกษาต่อ รวมไปถึงเรื่องเทคโนโลยีที่ เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้การสอนหรือสื่อการเรียนการสอนยังไม่มีพัฒนา และภาระงาน ของพนักงานครูเนื่องจากพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐมมีจำนวนทั้งสิ้น 298 คน นักเรียน มีจำนวนทั้งสิ้น 5,704 คน ถ้าเทียบเป็นสัดส่วนครูกับนักเรียนคือ นักเรียน 19 คน ครู 1 คน ในการดูแล นอกจากการสอนแล้วยังมีภาระหน้าที่อื่นที่ครูยังต้องทำเพิ่มเติม การทำวิทยฐานะ ไม่ว่าจะ เป็นเรื่องประกันคุณภาพ โครงการต่างๆ เพื่อสนองนโยบายภาครัฐ สอดคล้องกับงานวิจัยของ กันยปริณ ทองสามสี พบว่ามี 5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงาน ได้แก่ 1) คุณลักษณะส่วนบุคคล พบว่า ตัวแปรคุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ คือ อายุ ประสบการณ์การทำงาน และระดับการศึกษา 2) การฝึกอบรม พบว่ามี การสร้างเครื่องมือวัด ผู้ปฏิบัติงานว่าได้รับการฝึกอบรมเพียงพอ ครบถ้วนหรือไม่ 3) การรับรู้แรงจูงใจขององค์กร การวัด การรับรู้แรงจูงใจขององค์กรควรศึกษาครอบคลุมทั้ง 2 ปัจจัยคือ ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยธำรงรักษา 4) การบริหารตนเอง การวัดการบริหารตนเอง สามารถสะท้อนได้จาก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การมี จริยธรรม ความมุ่งมั่นและความยืดหยุ่นและการพัฒนาตนเอง และ 5) การสร้างความสมดุลระหว่าง ชีวิตกับการทำงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานมี 3 ตัวแปร ได้แก่ ความพึงพอใจต่องาน การขัดกันระหว่างชีวิตส่วนตัวกับการทำงาน การขัดกันระหว่างการทำงานกับชีวิตส่วนตัว สอดคล้อง กับงานวิจัยของสมจิตร อุดม วิจัย พบว่า ระดับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของ ครูและบุคลากรทางการศึกษา ในจังหวัดภาคใต้ในภาพรวม 6 ด้าน ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และปัจจัย ด้านสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษา สมรรถนะด้านการวิเคราะห์ สังเคราะห์และการวิจัย สมรรถนะด้านการบริหารจัดการชั้นเรียนมีความสัมพันธ์กันกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน กับชุมชน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พูนสุข อุดม พบว่า ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อการพัฒนา

สมรรถนะของครูในภาคใต้ ด้านการสร้างและพัฒนาหลักสูตร ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และด้านการจัดการชั้นเรียน ได้แก่ ประสบการณ์ในการสอน ภาระงานของครูการพัฒนาตนเองของครู ความพร้อมด้านวิชาการของสถานศึกษา บรรยากาศวิชาการของสถานศึกษา และความพร้อมของนักเรียน แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของครูในภาคใต้ พบว่า หน่วยงานทั้งระดับ สพฐ. ระดับเขตพื้นที่การศึกษา (สพป./สพม.) และระดับสถานศึกษา ควรมีรูปแบบหรือ วิธีการในการพัฒนาสมรรถนะครูโดยกำหนดนโยบาย การปฏิบัติ การนิเทศ การประเมิน และการนำผลการประเมินไปใช้อย่างจริงจัง เป็นระบบ ชัดเจน และเป็นรูปธรรม (คำนึงถึงการมีชีวิตรอดจากเหตุการณ์การก่อ ความไม่สงบใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ด้วย) ซึ่งจะส่งผลการพัฒนา คือ ครูที่เพียบพร้อมด้วยจรรยาบรรณ วิชาชีพครู มีจิตวิญญาณความเป็นครู และผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถด้านวิชาการอย่างแท้จริง

### ข้อเสนอแนะ

จากข้อค้นพบของการวิจัยและการอภิปรายผลเกี่ยวกับสมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐมที่นำเสนอไปแล้วนั้น เพื่อให้งานวิจัยนี้เกิดประโยชน์สูงสุด ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะของการวิจัยดังนี้

### ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. จากงานวิจัยสมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านในแต่ละสมรรถนะ พบว่า สมรรถนะหลัก ด้านการทำงานเป็นทีม อยู่ในลำดับท้ายสุดจึงควรนำข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้ไปให้ผู้บริหารวางแผนจัดกิจกรรมสร้างการทำงานเป็นทีม โดยสร้างกิจกรรมให้เกิดการทำงานร่วมกัน สอดคล้องกับสภาพการณ์ทำให้เกิดความไว้วางใจ และยอมรับซึ่งกันและกันและสามารถเตรียมความพร้อมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้

2. จากงานวิจัยสมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านในแต่ละสมรรถนะ พบว่า สมรรถนะประจำสายงาน ด้านการพัฒนาผู้เรียน อยู่ในลำดับท้ายสุด จึงควรนำข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้ไปจัดการสนทนากลุ่ม (focus group discussion) ระหว่างผู้บริหาร พนักงานครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อหาความเห็นร่วมและทราบแนวทางการดำเนินงานต่อไป ควรจัดให้มีการประเมินความต้องการจำเป็น วิเคราะห์สภาพปัญหาการบริหารจัดการศึกษาเพื่อสำรวจแนวโน้มความเป็นไปได้ในด้านการพัฒนาผู้เรียน เพื่อส่งผลต่อการพัฒนา

ผู้เรียนให้มีความรู้ มีคุณภาพชีวิตที่ดี เป็นคนที่มีคุณภาพพร้อมที่จะรับสภาพของสังคมที่จะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตและเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติต่อไป

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาวิจัยสมรรถนะของข้าราชการครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

2. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครนครปฐม



## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- เกื้อจิตร ชีระกาญจน์. **สมรรถนะในปัจจุบันของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย**. เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2559. เข้าถึงได้จาก <http://libdoc.dpu.ac.th/research/146685.pdf>
- เจียรไชย ยักษ์ทวงษ์. “**สมรรถนะของบุคลากรในโครงการต้นแบบการผลิตช่างเพื่ออุตสาหกรรม**.” ปรชญาตฤณีบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552.
- เสนห์ จัยโต. “**การพัฒนาตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์กรสมรรถนะสูง**.” งานวิจัย สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2558.
- เอกสิทธิ์ ชนินทรภูมิ. “**สมรรถนะครูกับการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม**.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554.
- กระทรวงศึกษาธิการ. **นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการประจำปีงบประมาณ 2558**. เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2559. เข้าถึงได้จาก [http://www.bic.moe.go.th/newth/images/stories/pdf/policymoe58\\_18-9-2557.pdf](http://www.bic.moe.go.th/newth/images/stories/pdf/policymoe58_18-9-2557.pdf)
- กระทรวงศึกษาธิการ, **สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. คู่มือการประเมินสมรรถนะครู**. กรุงเทพฯ: สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553.
- กันยปรีณ ทองสามสี, **กรอบแนวความคิดการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงาน**, เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2559, เข้าถึงได้จาก [http://journal.fms.psu.ac.th/files/Article\\_JOFMS/No.31%20V.1%2057/FMS\\_journal%20No31%20Vol.1%202557.8.pdf](http://journal.fms.psu.ac.th/files/Article_JOFMS/No.31%20V.1%2057/FMS_journal%20No31%20Vol.1%202557.8.pdf)
- ขจรศักดิ์ ศิริมัย, **เรื่องน่ารู้เกี่ยวกับสมรรถนะ**, เข้าถึงเมื่อ 20 มกราคม 2559, เข้าถึงได้จาก <http://competency.rmutp.ac.th/wp-content/uploads/2011/01/aboutcompetency.pdf>
- ญาณกร ธรรมวิเศษ. “**การศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามความเป็นจริงของพนักงานส่วนตำบลองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอคลองลาน จังหวัดกำแพงเพชร**.” การค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 2555.
- ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. **Competency มีประโยชน์ยังไง?**. เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2559. เข้าถึงได้จาก <http://tamrongsakk.blogspot.com/2013/07/competency.html>
- พสุ เดชะรินทร์, “**กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ**.” ผู้จัดการ (2546): 16.
- พูนสุข อุดม. **การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลกระทบต่อพัฒนาสมรรถนะของครูในภาคใต้ตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพด้านกระบวนการพัฒนาการจัดการเรียนรู้**. เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2559. เข้าถึงได้จาก <http://re-ed.onecapps.org/ReEDFile/sym1524.pdf>

- ภัครดา มากเทพพงษ์. กลยุทธ์การส่งเสริมสมรรถนะประจำสายงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จังหวัดสุพรรณบุรี. เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2559. เข้าถึงได้จาก <http://www.tci-thaijo.org/index.php/OJED/article/view/20706/36546>
- ยุทศศักดิ์ ประเสริฐ. สมรรถนะของบุคลากรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร : กรณีศึกษา สำนักงานขนส่งส่วนภูมิภาคเขตภาคตะวันออกเฉียง. เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2559. เข้าถึงได้จาก <http://www.ptu.ac.th/Sitee/journal/data/3-3/3-3-3.pdf>
- ลัดดา ทองโคตร. “สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร.” ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2554.
- วรารักษ์ สามโกเศศ. โลกนี้ไม่มีอะไรฟรี. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: มติชน, 2542.
- วรารักษ์ ธนะสุริยะเกียรติ, “วิจัยพบ : ครูพร้อมลาออกมากกว่าครึ่ง เหตุได้รับการสนับสนุนน้อยจากหัวหน้างาน.” วารสารทางการศึกษาสำหรับครู, (2551).
- วิวรรณ จันทร์เทพย์. “การพัฒนารูปแบบฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เพื่อพัฒนาสมรรถนะการออกแบบการเรียนการสอนแบบบูรณาการแบบสหวิทยาการสำหรับครูผู้สอนระดับชั้นประถมศึกษา.” วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553.
- สกวรัตน์ จรุงนนทกาล. การพัฒนาชุดการประเมินสมรรถนะครูคณิตศาสตร์ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น. เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2559. เข้าถึงได้จาก [http://thesis.swu.ac.th/swudis/Test\\_Mea/Sakawrat\\_J.pdf](http://thesis.swu.ac.th/swudis/Test_Mea/Sakawrat_J.pdf)
- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา. กระบวนการประเมินสมรรถนะและจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID-Plan). เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2559. เข้าถึงได้จาก <http://nawaporn.files.wordpress.com>
- สมจิตร อุดม. สมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ส่งผลต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนใน จังหวัดภาคใต้. เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2559. เข้าถึงได้จาก <http://re-ed.onecapps.org/ReEDFile/56-80010.pdf>
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. คู่มือการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา. เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2559. เข้าถึงได้จาก <http://hrd.obec.go.th/Old/news/feb/224-2.doc>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559. เข้าถึงเมื่อ 20 มกราคม 2559. เข้าถึงได้จาก [http://www2.oae.go.th/EVA/download/Plan/SummaryPlan11\\_thai.pdf](http://www2.oae.go.th/EVA/download/Plan/SummaryPlan11_thai.pdf)
- สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ. ประวัติความเป็นมาของวันครู. เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2559. เข้าถึงได้จาก <http://www.sea12thai.org/kru/kru001.htm>



อมรรวิษฐ์ นาคทรพรพ. ผลสำรวจน่าตกใจชี้ครู 62% ถอดใจแล้ว. เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2559. เข้าถึงได้จาก [http://news.sanook.com/education/education\\_85584.php](http://news.sanook.com/education/education_85584.php)

### ภาษาต่างประเทศ

Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. **The HR scorecard: Linking people, strategy and performance.** Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001.

Blancero, D., Boroski, J., Dyer, L. (1996). **Transforming human resource organizations: A field study of future competency requirements.** Human Resource Management 35, (3): 383-404.

Boyatzis, Richard E. **The competent manager: A model for effective performance.** Wiley: New York, 1982.

Fryer, G. R. **Teacher incentives and student achievement: Evidence from New York City Public School.** accessed January 15, 2017. available from <http://www.nber.org/paper/w16850>

Hamel, G. and Prahalad, C.K. **Competing for the Future.** Harvard Business School Press, 1994.

Hearn, G., Smith, B., Southey, G. and Close, A. **Generic professional competencies: a review and analysis of the literature and implications for higher education.** Australian Centre in Strategic Management Working Paper Series, 34(1994).

Katz Daniel and Robert, L. Khan. **The social Psychology of Organization.** 2<sup>nd</sup> ed. New York: John Wiley & Sons, 1978.

McClelland, David C. **“Testing for competencies Rather Than Intelligence.”** American Psychological 28. 1(January 1973): 1-14.

McLagan, P. **Competencies : The next generation.** Training & Development. (May 1997): 40 - 47.

O'Hagan, Kieran. **Competence in social work practice: a practical guide for professionals.** London: Jessica Kingsley, 1996.

Parry B.S. **“The Quest for Competencies,”** Paper presented for Training (1996): 48.

Regina Rigatto Witta and Kristine Moore Gebbieb. **Tailoring curricula to fit health professionals needs in a disaster: a proposal for Brazilian nurses.** accessed January 15, 2017.

available from [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1983-14472016000100701&script=sci\\_arttext&lng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1983-14472016000100701&script=sci_arttext&lng=en)

Rylatt A. and Lohan, K. **Creating Training Miracles**. Sydney: Irwin, 1995.

Rylatt and Lohan. **Creating Training Miracles**. Sydney: Prentice Hall, 1995.

Spencer M. Lyle and Spencer M. Signe. **Competence at Work: Models for Superior Performance**. United States: John Wiley and Sons Ltd., 1993.

Spencer, L. M. & Spencer, S. M. **Competence at work**. New York: Wiley, 1993.







### รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. ชื่อ-สกุล นางสาวณัฐริกา จำปาแก้ว  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา  
สถานที่ทำงาน โรงเรียนเทศบาล 1 ทรงพลวิทยา อำเภอ บ้านโป่ง จังหวัด ราชบุรี
2. ชื่อ-สกุล นายยุทธนา หิรัญ  
ตำแหน่ง ศึกษาพิเศษ  
สถานที่ทำงาน กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผล เทศบาลนคร นครปฐม
3. ชื่อ-สกุล ดร.ธีระพงษ์ ศรีโพธิ์  
ตำแหน่ง ศึกษาพิเศษ  
สถานที่ทำงาน กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สพป.นครปฐม เขต 2





ที่ ศธ 0520.203.2 /1๘4๑

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

1 ธันวาคม 2557

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน นางสาวณัฐริกา จำปาแก้ว

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวอุทัยรัตน์ ทองเนื้อตัน รหัสนักศึกษา 54252344 นักศึกษาระดับปริญญา  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
ศิลปากร มีความประสงค์ทำการค้นคว้าอิสระเรื่อง “สมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนคร  
นครปฐม” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรง  
ของเครื่องมือเพื่อ การวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของ  
ท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136





ที่ ศธ 0520.203.2 / 1๖๘๗

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

๙ ธันวาคม 2557

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 1 ตลาดบางลี่ (พานิชอุทิศ)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวอุทัยรัตน์ ทองเนื้อตัน รหัสนักศึกษา 54252344 นักศึกษาระดับปริญญา  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
ศิลปากร ประสงค์ทำการค้นคว้าอิสระเรื่อง “ สมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครนครปฐม”  
ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของ  
เครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่าน  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136





ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงของเครื่องมือ

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.987	104

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
topic001	457.8000	1845.407	.375	.988
topic002	458.1000	1881.817	-.081	.988
topic003	457.9333	1876.133	.008	.988
topic004	458.0667	1850.202	.402	.988
topic005	458.0333	1866.102	.206	.988
topic006	457.9667	1855.344	.315	.988

topic007	457.4000	1830.110	.618	.987
topic008	457.4667	1822.395	.821	.987
topic009	457.0667	1843.513	.700	.987
topic010	457.4000	1825.145	.805	.987
topic011	457.2000	1850.372	.489	.987
topic012	457.1667	1835.730	.763	.987
topic013	457.1667	1835.385	.770	.987
topic014	457.3667	1834.723	.743	.987
topic015	457.2333	1830.254	.866	.987
topic016	457.1000	1842.300	.811	.987
topic017	457.4667	1833.913	.645	.987
topic018	457.5333	1838.878	.591	.987
topic019	457.4000	1825.972	.792	.987
topic020	457.4333	1830.875	.724	.987
topic021	457.2000	1835.545	.766	.987
topic022	457.3667	1826.378	.776	.987
topic023	457.1333	1839.982	.758	.987
topic024	457.2000	1840.097	.750	.987
topic025	457.1333	1849.844	.554	.987
topic026	457.2000	1839.200	.768	.987
topic027	457.2000	1844.097	.753	.987
topic028	457.2000	1841.614	.652	.987
topic029	457.4000	1833.214	.782	.987
topic030	457.4333	1834.116	.672	.987
topic031	457.1333	1837.361	.736	.987
topic032	457.3000	1834.355	.799	.987
topic033	457.2333	1841.289	.727	.987
topic034	457.2667	1842.064	.596	.987
topic035	457.1667	1841.523	.815	.987
topic036	457.1333	1835.085	.779	.987
topic037	457.3000	1830.769	.797	.987
topic038	457.0667	1844.616	.677	.987
topic039	457.3000	1837.528	.679	.987
topic040	457.2333	1837.702	.726	.987
topic041	457.2667	1837.375	.736	.987
topic042	457.2667	1835.237	.776	.987
topic043	457.2667	1836.823	.639	.987

topic044	457.3333	1825.126	.905	.987
topic045	457.2000	1839.752	.757	.987
topic046	457.2000	1839.752	.757	.987
topic047	457.4000	1840.179	.656	.987
topic048	457.0667	1843.237	.706	.987
topic049	457.0333	1847.757	.710	.987
topic050	457.3333	1826.782	.813	.987
topic051	457.2000	1832.993	.813	.987
topic052	457.1667	1847.109	.607	.987
topic053	457.2333	1837.426	.731	.987
topic054	457.2667	1827.857	.785	.987
topic055	457.2333	1833.702	.801	.987
topic056	457.2333	1835.151	.853	.987
topic057	457.0333	1848.102	.702	.987
topic058	456.9667	1849.757	.608	.987
topic059	457.2333	1835.013	.777	.987
topic060	457.0333	1840.102	.786	.987
topic061	457.1667	1843.523	.768	.987
topic062	457.2333	1831.151	.783	.987
topic063	457.1000	1851.955	.584	.987
topic064	457.2000	1838.303	.714	.987
topic065	457.1000	1849.059	.575	.987
topic066	457.0667	1854.754	.527	.987
topic067	457.1333	1852.189	.506	.987
topic068	457.0333	1851.620	.538	.987
topic069	456.9667	1854.033	.512	.987
topic070	457.1000	1849.128	.651	.987
topic071	457.1333	1834.602	.788	.987
topic072	457.2667	1827.168	.855	.987
topic073	457.4000	1828.179	.809	.987
topic074	457.5000	1829.914	.766	.987
topic075	457.3000	1838.493	.720	.987
topic076	457.2333	1834.806	.719	.987
topic077	457.3333	1840.023	.641	.987
topic078	457.2667	1841.444	.659	.987
topic079	457.4000	1835.145	.578	.987
topic080	457.1667	1855.523	.435	.987

topic081	457.2333	1852.392	.452	.987
topic082	457.1667	1840.833	.615	.987
topic083	457.2333	1838.461	.712	.987
topic084	457.3667	1842.102	.612	.987
topic085	457.3667	1841.826	.617	.987
topic086	457.3333	1838.713	.664	.987
topic087	457.2333	1846.875	.555	.987
topic088	457.1000	1854.231	.468	.987
topic089	457.0000	1862.345	.365	.987
topic090	457.1667	1858.075	.432	.987
topic091	457.2000	1848.648	.648	.987
topic092	457.2333	1848.254	.659	.987
topic093	457.1333	1845.637	.641	.987
topic094	457.1000	1841.128	.741	.987
topic095	457.1333	1847.844	.595	.987
topic096	457.2000	1836.234	.830	.987
topic097	457.1667	1829.247	.816	.987
topic098	457.2000	1841.200	.727	.987
topic099	457.1000	1848.438	.667	.987
topic100	456.9667	1851.482	.661	.987
topic101	457.1667	1846.144	.627	.987
topic102	457.2000	1846.441	.518	.987
topic103	457.0667	1845.444	.659	.987
topic104	457.0667	1847.926	.607	.987





ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/ 2101

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์  
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

1 เมษายน 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาล ๑ วัดพระงาม(สามัคคีพิทยา)

ด้วย นางสาวอุทัยรัตน์ ทองเนื้อตัน รหัสประจำตัว 54252344 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต  
สาขาวิชา การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง " สมรรถนะของ  
พนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครนครปฐม " มีความประสงค์ จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจาก พนักงานครู เพื่อ  
ประกอบการทำการค้นคว้าอิสระ

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้ง พนักงานครู ทราบ  
เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

( ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม )

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

รายชื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจำนวน 5 แห่ง ได้แก่

- 1) โรงเรียนเทศบาล 1 วัดพระงาม (สามัคคีพิทยา)
- 2) โรงเรียนเทศบาล 2 วัดเสนาท่า (สมักรพลผดุง)
- 3) โรงเรียนเทศบาล 3 (สระกระเทียม)
- 4) โรงเรียนเทศบาล 4 (เขawanปรีชาอุทิศ)
- 5) โรงเรียนเทศบาล 5 วัดพระปฐมเจดีย์







ที่ ศธ 0520.203.2 / -

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

18 กุมภาพันธ์ 2559

เรื่อง ขอสัมภาษณ์งานวิจัย

เรียน นายสุนทร เขียวทรัพย์

ด้วย นางสาวอุทัยรัตน์ ทองเนื่อตัน รหัสนักศึกษา 54252344 นักศึกษาระดับปริญญา  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ได้รับอนุมัติวิทยานิพนธ์เรื่อง “สมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครนครปฐม”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นบุคคลที่มีความ  
เหมาะสมและมีองค์ความรู้เกี่ยวกับหัวข้อดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญให้  
นักศึกษา สัมภาษณ์เกี่ยวกับสมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครนครปฐม เพื่อนำไปประกอบการ  
พัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

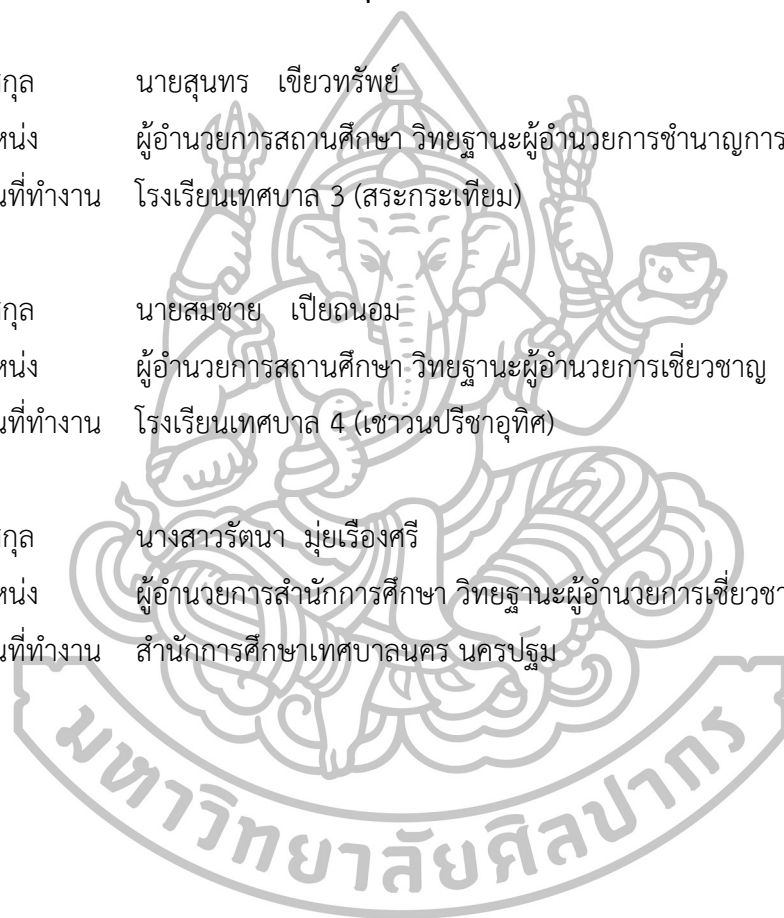
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 034 - 219136

### รายชื่อขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์

1. ชื่อ-สกุล นายสุนทร เขียวทรัพย์  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการพิเศษ  
สถานที่ทำงาน โรงเรียนเทศบาล 3 (สระกระเทียม)
2. ชื่อ-สกุล นายสมชาย เปี้ยถนอม  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยาลัยนวัตกรรมการเชี่ยวชาญ  
สถานที่ทำงาน โรงเรียนเทศบาล 4 (เขavnปรีชาอุทิศ)
3. ชื่อ-สกุล นางสาวรัตนา มุ่มเรื่องศรี  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักการศึกษา วิทยาลัยนวัตกรรมการเชี่ยวชาญ  
สถานที่ทำงาน สำนักการศึกษาเทศบาลนคร นครปฐม





**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง  
สมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม**

**คำชี้แจง**

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบสมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม และ 2) เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครนครปฐม กรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความเป็นจริงผู้วิจัยขอรับรองว่าจะเก็บข้อมูลของท่านไว้เป็นความลับการนำเสนอผลการวิจัยจะนำเสนอในภาพรวมซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐมต่อไป

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอนคือ

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร

นครปฐม

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามวิจัย

(นางสาวอุทัยรัตน์ ทองเนื้อตัน)

นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

**ตอนที่ 1** ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงใน ○ หน้าข้อที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

เพศ

- ชาย  
 หญิง

อายุ (เกิน 6 เดือน นับเป็น 1 ปี)

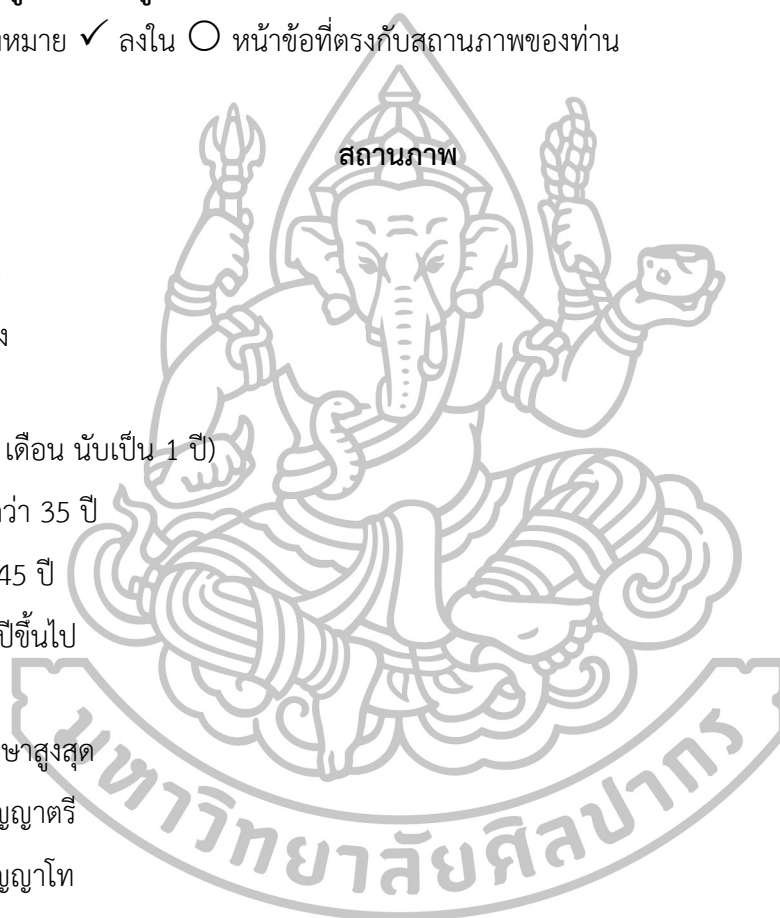
- ต่ำกว่า 35 ปี  
 35-45 ปี  
 45 ปีขึ้นไป

ระดับการศึกษาสูงสุด

- ปริญญาตรี  
 ปริญญาโท  
 ปริญญาเอก

ประสบการณ์ในการทำงาน (เกิน 6 เดือน นับเป็น 1 ปี)

- ไม่เกิน 15 ปี  
 15 – 30 ปี  
 31 ปีขึ้นไป



## ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม

**คำชี้แจง** แบบสอบถามตอนนี้ มุ่งสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม โดยเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่ามีตัวเลือก 5 ระดับ โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องว่างให้ตรงกับค่าระดับที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุดและโปรดตอบทุกข้อ

เกณฑ์ในการพิจารณา มีดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง สมรรถนะระดับน้อยที่สุด

ระดับ 2 หมายถึง สมรรถนะระดับน้อย

ระดับ 3 หมายถึง สมรรถนะระดับปานกลาง

ระดับ 4 หมายถึง สมรรถนะระดับมาก

ระดับ 5 หมายถึง สมรรถนะระดับมากที่สุด

สมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. วิเคราะห์ภารกิจงานเพื่อวางแผนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ					
2. กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานทุกภาคเรียน					
3. กำหนดแผนการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้ อย่างเป็นขั้นตอน					
4. ใฝ่เรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้					
5. ริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้					
6. แสวงหาความรู้ที่เกี่ยวกับวิชาชีพใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาตนเอง					
7. ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง					
8. ใช้ผลการประเมินการปฏิบัติงานมาปรับปรุง/					

สมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครนครปฐม	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
พัฒนาการทางานให้ดียิ่งขึ้น					
9. พัฒนาการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน					
<b>รวมด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงาน</b>					
10. ทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อประโยชน์ส่วนรวมเมื่อมีโอกาส					
11. เต็มใจ ภาคภูมิใจ และมีความสุขในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ					
12. ศึกษาความต้องการของผู้รับบริการ และนำข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุง					
13. ปรับปรุงและพัฒนาระบบการให้บริการให้มีประสิทธิภาพ					
<b>รวมด้านการบริการที่ดี</b>					
14. ศึกษาค้นคว้าหาความรู้ มุ่งมั่นและแสวงหาโอกาสพัฒนาตนเองด้วยวิธีการ ที่หลากหลาย เช่น การเข้าร่วมประชุม สัมมนา การศึกษาดูงาน และการค้นคว้าด้วยตนเอง					
15. รวบรวม สังเคราะห์ข้อมูล ความรู้ จัดเป็นหมวดหมู่ และปรับปรุงให้ทันสมัย					
16. สร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ องค์กรและวิชาชีพ					
17. แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นเพื่อพัฒนาตนเอง และพัฒนา งาน					
18. ให้คำปรึกษา แนะนำ นิเทศ และถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ทางวิชาชีพ แก่ผู้อื่น					
19. มีการขยายผลโดยสร้างเครือข่ายการเรียนรู้					
<b>รวมด้านการพัฒนาตนเอง</b>					

สมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครนครปฐม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
20. สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ช่วยเหลือ สนับสนุนเพื่อนร่วมงานเพื่อสู่เป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน					
21. มีทักษะในการทำงานร่วมกับบุคคล/กลุ่มบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา และในสถานการณ์ต่างๆ					
22. ให้เกียรติ ยกย่องชมเชย ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานในโอกาสที่เหมาะสม					
23. แสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสมตามโอกาส					
24. ร่วมกับเพื่อนร่วมงานในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา					
<b>รวมด้านการทำงานเป็นทีม</b>					
25. เสียสละ อุทิศตนเพื่อประโยชน์ต่อวิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ					
26. ยึดมั่นในอุดมการณ์ของวิชาชีพ ปกป้องเกียรติและศักดิ์ศรีของวิชาชีพ					
27. ปฏิบัติตนตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร					
28. ปฏิบัติตนตามบทบาทหน้าที่ และมุ่งมั่นพัฒนาการประกอบวิชาชีพให้ก้าวหน้า					
29. ยอมรับผลอันเกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง และหาแนวทางแก้ไขปัญหา อุปสรรค					
30. ปฏิบัติตนตามหลักการครองตน ครองคน ครองงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ					
<b>รวมด้านจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู</b>					



สมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครนครปฐม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
31. สร้าง/พัฒนาหลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางและท้องถิ่น					
32. ประเมินการใช้หลักสูตรและนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตร					
33. กำหนดผลการเรียนรู้ของผู้เรียนที่เน้นการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประยุกต์ ริเริ่มเหมาะสมกับสาระการเรียนรู้ ความแตกต่างและธรรมชาติของผู้เรียนเป็นรายบุคคล					
34. ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายเหมาะสมสอดคล้องกับวัย และความต้องการของผู้เรียน และชุมชน					
35. เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการออกแบบการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมและการประเมินผลการเรียนรู้					
36. จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบโดยบูรณาการอย่างสอดคล้องเชื่อมโยงกัน					
37. มีการนำผลการออกแบบการเรียนรู้ไปใช้ในการจัดการเรียนรู้และปรับใช้ตามสถานการณ์อย่างเหมาะสมและเกิดผลกับผู้เรียนตามที่คาดหวัง					
38. ประเมินผลการออกแบบการเรียนรู้เพื่อนำไปใช้ปรับปรุงและพัฒนา					
39. จัดทำฐานข้อมูลเพื่อออกแบบการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ					
40. ใช้รูปแบบ วิธีสอน และเทคนิคการสอนอย่างหลากหลายเพื่อให้ผู้เรียนพัฒนาเต็มตามศักยภาพ					
41. จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ปลูกฝัง ส่งเสริมคุณลักษณะอันพึงประสงค์และสมรรถนะของผู้เรียน					

สมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครนครปฐม	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
42. ใช้หลักจิตวิทยาในการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีความสุข และพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ					
43. ใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นในชุมชนในการจัดการเรียนรู้					
44. ใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีการจัดการเรียนรู้ อย่างหลากหลาย เหมาะสมกับเนื้อหาและกิจกรรม การเรียนรู้					
45. สืบค้นข้อมูลผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อ พัฒนาการจัดการเรียนรู้					
46. ใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในการผลิตสื่อ/นวัตกรรม ที่ใช้ในการจัดการเรียนรู้					
47. ออกแบบวิธีการวัดและประเมินผลอย่างหลากหลาย เหมาะสมกับเนื้อหา กิจกรรม การเรียนรู้และผู้เรียน					
48. สร้างและนำเครื่องมือวัดและประเมินผลอย่าง หลากหลาย					
49. วัดและประเมินผลผู้เรียนตามสภาพจริง					
50. นำผลการประเมินการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาการ จัดการเรียนรู้					
<b>รวมด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้</b>					
51. จัดสภาพแวดล้อมภายในห้องเรียนและภายนอก ห้องเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้					
52. ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูกับผู้เรียน และผู้เรียนกับผู้เรียน					
53. ตรวจสอบสิ่งอำนวยความสะดวกในห้องเรียนให้ พร้อมใช้และปลอดภัยอยู่เสมอ					
54. จัดทำข้อมูลสารสนเทศของนักเรียนเป็นรายบุคคล					

สมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครนครปฐม	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
และเอกสารประจำชั้นเรียนอย่างถูกต้อง ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน					
55. นำข้อมูลสารสนเทศไปใช้ในการพัฒนาผู้เรียนได้เต็ม ตามศักยภาพ					
56. ให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎ กติกา ข้อตกลงในชั้นเรียน					
57. แก้ปัญหา/พัฒนานักเรียนด้านระเบียบวินัยโดยการ สร้างวินัยเชิงบวกในชั้นเรียน					
58. ประเมินการกำกับดูแลชั้นเรียน และนำผลการ ประเมินไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนา					
59. การวิเคราะห์ สังเคราะห์และการวิจัยเพื่อพัฒนา ผู้เรียน					
60. สสำรวจปัญหาเกี่ยวกับนักเรียนที่เกิดขึ้นในชั้นเรียน เพื่อวางแผนการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน					
61. วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาเกี่ยวกับนักเรียนที่ เกิดขึ้นในชั้นเรียนเพื่อกำหนดทางเลือกในการแก้ไข ปัญหาระบุสภาพปัจจุบัน					
62. มีการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย อุปสรรคและโอกาส ความสำเร็จของการวิจัยเพื่อการแก้ไขปัญหาที่ เกิดขึ้นในชั้นเรียน					
63. รวบรวม จำแนกและจัดกลุ่มของสภาพปัญหาของ ผู้เรียน แนวคิดทฤษฎีและวิธีการแก้ไขปัญหาเพื่อ สะดวกต่อการนำไปใช้					
64. มีการประมวลหรือสรุปข้อมูลสารสนเทศที่เป็น ประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหาในชั้นเรียนโดยใช้ ข้อมูลรอบด้าน					
65. จัดทำแผนการวิจัย และดำเนินกระบวนการวิจัย					

สมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครนครปฐม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
อย่างเป็นระบบตามแผนการดำเนินการวิจัยที่กำหนดไว้					
66. ตรวจสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของผลการวิจัยอย่างเป็นระบบ					
67. มีการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในกรณีศึกษาอื่น ๆ ที่มีบริบทของปัญหาที่คล้ายคลึงกัน และเผยแพร่งานวิจัยในแวดวงการศึกษา					
<b>รวมด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน</b>					
68. มีการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย อุปสรรคและโอกาสความสำเร็จของการวิจัยเพื่อแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นในชั้นเรียน					
69. มีการประมวลผลหรือสรุปข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการแก้ไข้ปัญหาในชั้นเรียนโดยใช้ข้อมูลรอบด้าน					
70. จัดทำแผนการวิจัย และดำเนินกระบวนการวิจัยอย่างเป็นระบบตามแผนดำเนินการวิจัยที่กำหนดไว้					
71. มีการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในกรณีศึกษาอื่น ๆ ที่มีบริบทของปัญหาที่คล้ายคลึงกัน					
<b>รวมด้านการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน</b>					
72. สอดแทรกคุณธรรม จริยธรรมแก่ผู้เรียนในการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียน					
73. จัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมโดยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนกิจกรรม					
74. จัดทำโครงการ/กิจกรรมที่ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมให้แก่ผู้เรียน					
75. จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียนด้านการดูแลตนเอง มี					

สมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครนครปฐม	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
ทักษะในการเรียนรู้ การทำงานการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข และรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง					
76. สอดแทรกความเป็นประชาธิปไตยความภูมิใจในความเป็นไทยให้แก่ผู้เรียน					
77. จัดทำโครงการ/กิจกรรมส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย ความภูมิใจในความเป็นไทย					
78. ให้ผู้เรียน คณะครูผู้สอนและผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการดูแลช่วยเหลือนักเรียนรายบุคคล					
79. นำข้อมูลนักเรียนไปใช้ช่วยเหลือ/พัฒนาผู้เรียนทั้งด้านการเรียนรู้และปรับพฤติกรรมเป็นรายบุคคล					
80. จัดกิจกรรมเพื่อป้องกันแก้ไขปัญหา และส่งเสริมพัฒนาผู้เรียนให้แก่แก่นักเรียนอย่างทั่วถึง					
81. ส่งเสริมให้ผู้เรียนปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมกับค่านิยมที่ดีงาม					
82. ดูแล ช่วยเหลือผู้เรียนทุกคนอย่างทั่วถึงทันการณ์					
<b>รวมด้านการพัฒนาผู้เรียน</b>					
83. พิจารณาทบทวน ประเมินตนเองเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกต่อผู้เรียนและผู้อื่น และมีความรับผิดชอบต่อตนเองและส่วนรวม					
84. เห็นคุณค่า ให้ความสำคัญในความคิดเห็นหรือผลงาน และให้เกียรติแก่ผู้อื่น					
85. กระตุนใจ ปรับเปลี่ยนความคิดและการกระทำของผู้อื่นให้มีความผูกพันและมุ่งมั่นต่อเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน					
86. มีปฏิสัมพันธ์ในการสนทนา มีบทบาท และมีส่วนร่วมในการสนทนาอย่างสร้างสรรค์กับผู้อื่น โดยมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ					

สมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครนครปฐม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
87. มีทักษะการฟัง การพูด และการตั้งคำถาม เปิดใจกว้าง ยืดหยุ่น ยอมรับทัศนคติที่หลากหลายของผู้อื่น เพื่อเป็นแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน					
88. สืบเสาะข้อมูล ความรู้ทางวิชาชีพใหม่ๆ ที่สร้างความท้าทายในการสนทนาอย่างสร้างสรรค์กับผู้อื่น					
89. ให้ความสนใจต่อสถานการณ์ต่างๆที่เป็นปัจจุบัน โดยการวางแผนอย่างมีวิสัยทัศน์ซึ่ง เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของโรงเรียนร่วมกับผู้อื่น					
90. ริเริ่มการปฏิบัติที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนานวัตกรรม					
91. กระตุ้นผู้อื่นให้มีการเรียนรู้และความร่วมมือในวงกว้างเพื่อพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษา และวิชาชีพ					
92. ปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้ระบบ/ขั้นตอนที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมได้					
93. พิจารณาไตร่ตรองความสอดคล้องระหว่างการเรียนรู้ของนักเรียน และการจัดการเรียนรู้					
94. สนับสนุนความริเริ่มซึ่งเกิดจากการพิจารณาไตร่ตรองของเพื่อนร่วมงาน และมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมต่างๆ					
95. ใช้เทคนิควิธีการหลากหลายในการตรวจสอบ ประเมินการปฏิบัติงานของตนเอง และผลการดำเนินงานสถานศึกษา					
96. กำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ที่ท้าทายความสามารถของตนเองตามสภาพความเป็นจริง และปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้					
97. ให้ข้อมูลและข้อคิดเห็นรอบด้านของผู้เรียนต่อ					

สมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครนครปฐม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ผู้ปกครองและผู้เรียนอย่างเป็นระบบ					
98. ยอมรับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับความคาดหวังด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนจากผู้ปกครอง					
99. ปรับเปลี่ยนบทบาทการปฏิบัติตนของตนเองให้เอื้อต่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน					
100. ตรวจสอบข้อมูลการประเมินผู้เรียนอย่างรอบด้านรวมไปถึงผลการวิจัย หรือองค์ความรู้ต่างๆ และนำไปใช้ในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียนอย่างเป็นระบบ					
<b>รวมด้านภาวะผู้นำครู</b>					
101. กำหนดแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และความร่วมมือกับชุมชน					
102. ประสาน/ประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆของสถานศึกษา					
103. ให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆของชุมชน					
104. จัดกิจกรรมที่เสริมสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรอื่นๆทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อการจัดการเรียนรู้					
<b>รวมด้านการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้</b>					

## แบบสัมภาษณ์

การวิจัยเรื่อง “สมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม”


## ข้อมูลทั่วไป

ผู้ให้สัมภาษณ์ ..... ผู้สัมภาษณ์.....

ตำแหน่ง.....สถานที่ปฏิบัติงาน.....

วันที่สัมภาษณ์.....เวลา.....สถานที่สัมภาษณ์.....

ท่านคิดว่า การพัฒนาสมรรถนะของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม ควรเพิ่มเติมแนวทางด้านใดบ้าง และมีแนวทางอย่างไร?




---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ด้วยดีและการเสียสละเวลาอันมีค่ายิ่งเพื่อการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้

(นางสาวอุทัยรัตน์ ทองเนื้อตัน)

นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร



## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล	นางสาวอุทัยรัตน์ ทองเนือตัน
ที่อยู่	6/26 หมู่ที่ 4 ตำบล ธรรมศาลา อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม 73000
ที่ทำงาน	โรงเรียนเทศบาล 1 วัดพระงาม (สามัคคีพิทยา) 41 ถนน ริมคลองวัดพระงาม ตำบล พระปฐมเจดีย์ อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม 73000
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2547	สำเร็จการศึกษาปริญญาครุศาสตรบัณฑิต วิชาเอกการประถมศึกษา จาก สถาบันราชภัฏนครปฐม อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม
พ.ศ. 2554	อยู่ระหว่างศึกษาต่อ ระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2547	ครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนเทศบาล 1 วัดพระงาม (สามัคคีพิทยา) ตำบลพระปฐมเจดีย์ อำเภอ เมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม
พ.ศ. 2550	พนักงานครู ตำแหน่ง ครูผู้ช่วย โรงเรียนเทศบาล 1 วัดพระงาม (สามัคคีพิทยา) ตำบล พระปฐมเจดีย์ อำเภอ เมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม
พ.ศ. 2552 - 2557	พนักงานครู ตำแหน่ง ครู โรงเรียนเทศบาล 1 วัดพระงาม (สามัคคีพิทยา) ตำบล พระปฐมเจดีย์ อำเภอ เมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม
พ.ศ. 2557 - ปัจจุบัน	

พนักงานครู ตำแหน่ง ครู วิทยฐานะครูชำนาญการ  
โรงเรียนเทศบาล 1 วัดพระงาม (สามัคคีพิทยา)  
ตำบล พระปฐมเจดีย์ อำเภอ เมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม

