

การศึกษาสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร



สารนิพนธ์  
ของ  
ลัดดา ทองโคตร

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2554

การศึกษาสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2554

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การศึกษาสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร



บทคัดย่อ  
ของ  
ลัดดา ทองโคตร

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2554

ลัดดา ทองโคตร. (2554). การศึกษาสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดกรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ:  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์:  
อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง.

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดกรุงเทพมหานคร ใน 5 ด้านคือ 1) คุณภาพของงาน 2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) การพัฒนา  
อย่างต่อเนื่อง 4) ความโปร่งใส และ 5) ความคุ้มค่า จำแนกตาม ตำแหน่งวิทยฐานะ ประสบการณ์  
การทำงาน และขนาดโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัด  
กรุงเทพมหานคร รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 203 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็น  
แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ระดับปฏิบัติมากที่สุด ถึงน้อยที่สุด ซึ่งมีค่า  
ความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .93 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความ  
เบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test independent) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบ  
ทางเดียว (One- Way ANOVA)

ผลการวิจัยพบว่า

1) สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ใน  
ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน คือ คุณภาพของงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การพัฒนาอย่าง  
ต่อเนื่อง ความโปร่งใส และความคุ้มค่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน

2) การเปรียบเทียบสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด  
กรุงเทพมหานคร แยกตาม ตำแหน่งวิทยฐานะ ประสบการณ์การทำงานและขนาดโรงเรียน พบว่า มี  
สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

A STUDY OF THE COMPETENCY IN ACHIEVEMENT ORIENTATION  
OF BANGKOK METROPOLIS SCHOOL ADMINISTRATORS



Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the  
Master of Education Degree in Educational Administration  
at Srinakharinwirot University

May 2011

Ladda Thongkhote. (2011). A Study of the Competency in Achievement Orientation of Bangkok Metropolis School Administrators. Master's Project, M.Ed. (Educational Administration). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University.  
Project Advisor: Dr. Somchai Thepsaeng.

This research aims to study the competency in Achievement Orientation of Bangkok Metropolis School Administrators in 5 aspects: 1) the quality of works 2) the creative, 3) the continuous development, 4) the transparency and 5) the value. They could be distinguished by academic position, working experience and the size of school. The subject of this study were 203 BMA school administrators. The research instrument was the Estimated 5-level scale questionnaire from the most to the least. The reliability is .93 The statistical data analysis were percentage, average, standard deviation, t-test independent and One-Way Analyses of Variance (ANOVA).

The research finding were as follows.

1) The Competency in Achievement Orientation, the quality of work, the creative, the continuous development, the transparency and the value of Bangkok Metropolis School Administrators were generally at a high level.

2) The comparison of the Competency in Achievement Orientation of Bangkok Metropolis School Administrators were distinguished as follows the academic position, working experience and the size of school were different and the statistical signification level is .05.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการสอบ  
ได้พิจารณาสารนิพนธ์เรื่อง การศึกษาสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด  
กรุงเทพมหานคร ของ ลัดดา ทองโคตร ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัย  
ศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....  
(อาจารย์ ดร. สมชาย เทพแสง)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์)

คณะกรรมการสอบ

..... ประธาน  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์)

..... กรรมการสอบสารนิพนธ์  
(อาจารย์ ดร. สมชาย เทพแสง)

..... กรรมการสอบสารนิพนธ์  
(อาจารย์ ดร. ราชันย์ บุญธิมา)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.องอาจ นัยพัฒน์)

วันที่ เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2554

## ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความรู้ความกรุณาอย่างสูงจากอาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ให้คำปรึกษาพร้อมทั้งข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับงานวิจัย ซึ่งท่านได้ให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยตลอดมา จึงขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์ อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง คณะกรรมการพิจารณา ค่าโครงและคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เรือโทไพบูลย์ อ่อนมั่ง อาจารย์ ดร. จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ คณะกรรมการพิจารณาโครงการสารนิพนธ์ อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ได้ให้คำแนะนำที่มีประโยชน์ทำให้งานวิจัยฉบับนี้มีความสมบูรณ์ ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ นางสาวมาสวิมล รักบ้านเกิด รองผู้อำนวยการสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร อาจารย์ปราโมทย์ ผิวเงิน อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ เรือเอก อาจารย์ ดร.อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์ อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ นางจินตนา ศรีทา ผู้อำนวยการชำนาญพิเศษ รร.พระยามนธาตุราชศรีพิจิตร นายวรวุฒิ พลเพชร ผู้อำนวยการชำนาญการ รร.วัดตะล่อม ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านที่ให้ความรู้แก่ผู้วิจัยในการศึกษา ตามหลักสูตรการบริหารการศึกษา ซึ่งทำให้ผู้วิจัยรู้ว่าการศึกษาระดับมหาบัณฑิตของผู้วิจัยมิได้ สิ้นสุดลงเพียงการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ให้สำเร็จเท่านั้น หากแต่ผู้วิจัยได้ซึมซับกระบวนการวิจัย ที่เรียนรู้ให้เป็นการเรียนรู้สืบเนื่องต่อไปอย่างไม่สิ้นสุด และนำความรู้ไปยังประโยชน์แก่ผู้อื่นและ สังคมต่อไป

ท้ายสุดผู้วิจัยขอขอบพระคุณ พ่อ แม่ พี่ น้อง เพื่อนๆ คณะครูและบุคลากรโรงเรียน บ้านนายผล(แม่ันสุวรรณอุปถัมภ์) สำนักงานเขตบางบอน นางผ่องพรรณ พลเพชร รองผู้อำนวยการ โรงเรียนและ พ.ต.ท.ดิฐภัทร บวรชัย สารวัตรอำนาจการ จ.สุพรรณบุรี ที่ให้กำลังใจ และสนับสนุน การศึกษาในระดับปริญญาโท ทำให้ผู้วิจัยได้ศึกษาสถาบันการศึกษาที่มีคุณภาพแห่งนี้จนสำเร็จ

นางสาวลัดดา ทองโคตร



## สารบัญ

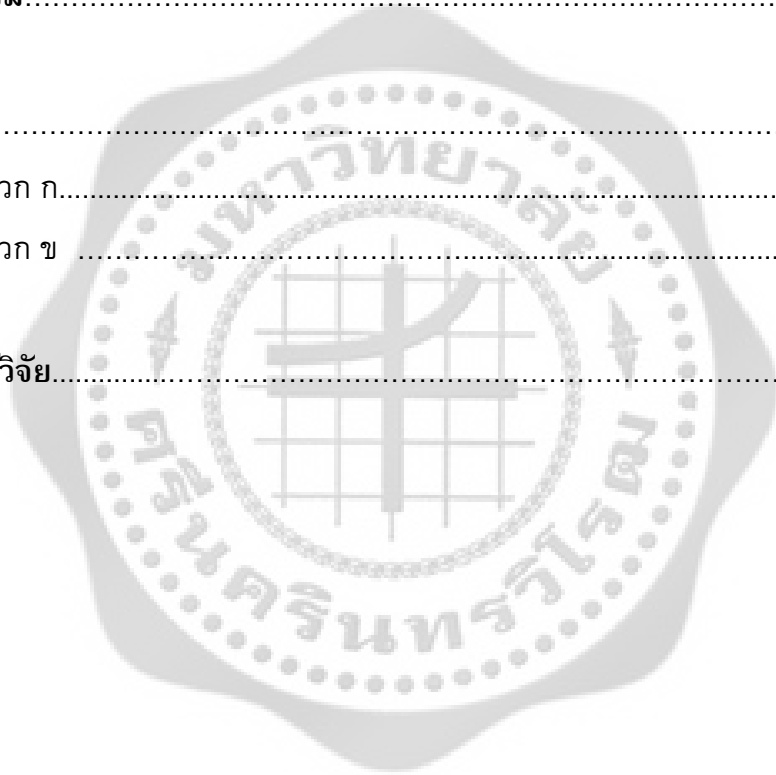
บทที่	หน้า
<b>1 บทนำ</b> .....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	3
ความสำคัญของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
สมมติฐานในการวิจัย.....	9
<b>2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b> .....	10
การบริหารราชการกรุงเทพมหานคร.....	11
ความเป็นมาและการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร.....	11
การกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะของข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร.....	16
สมรรถนะหลักของข้าราชการ สังกัดกรุงเทพมหานคร.....	22
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ.....	23
ความเป็นมา ความหมาย และองค์ประกอบของสมรรถนะ.....	23
ความแตกต่างระหว่างสมรรถนะ กับความรู้ ทักษะ แรงจูงใจ/คุณลักษณะ... ..	29
ประเภทและการกำหนดสมรรถนะ.....	30
การประเมินและการนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในองค์กร.....	36
สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน.....	42
การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	45
หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และรูปแบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	45
สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	51
คุณภาพของงาน.....	55
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์.....	61

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
<b>2 (ต่อ)</b>	
การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง.....	66
ความโปร่งใส.....	69
ความคุ้มค่า.....	70
ตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	72
ตำแหน่งวิทยฐานะ.....	72
ประสบการณ์การทำงาน.....	73
ขนาดโรงเรียน.....	74
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	75
งานวิจัยในประเทศ.....	75
งานวิจัยต่างประเทศ.....	77
<b>3 วิธีดำเนินการวิจัย.....</b>	<b>80</b>
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	80
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	81
การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ.....	81
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	82
การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	82
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	83
<b>4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....</b>	<b>85</b>
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	85
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	85
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	86

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	99
สรุปผลการวิจัย.....	100
อภิปรายผล.....	100
ข้อเสนอแนะ.....	105
บรรณานุกรม.....	107
ภาคผนวก.....	122
ภาคผนวก ก.....	123
ภาคผนวก ข.....	125
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	131



## บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	80
2 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตัวแปรที่ศึกษา.....	86
3 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร.....	87
4 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านคุณภาพของงาน โดยรวมและรายข้อ.....	88
5 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยรวมและรายข้อ.....	89
6 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยรวมและรายข้อ.....	90
7 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความโปร่งใส โดยรวมและรายข้อ.....	91
8 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความคุ้มค่า โดยรวมและรายข้อ.....	92
9 วิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร จำแนกตามตำแหน่งวิทยฐานะ.....	93
10 วิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน.....	94
11 วิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน.....	95
12 ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านคุณภาพของงาน จำแนกตามตัวแปรขนาด โรงเรียน เป็นรายคู่.....	96

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
13	ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จำแนกตามตัวแปร ขนาดโรงเรียนเป็นรายคู่.....	97
14	ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จำแนกตามตัว แปรขนาดโรงเรียนเป็นรายคู่.....	98



## บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	9
2 ระบบการบริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานคร.....	14
3 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง.....	27
4 องค์กรประกอบกระบวนการทำงานที่มุ่งสู่คุณภาพของผลงาน.....	59



# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

ภายใต้สภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีและ ข้อมูลข่าวสารที่ไหลบ่าข้ามพรมแดนมาถึงกันอย่างรวดเร็ว ความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวย่อมส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้รูปแบบการเรียนรู้และวิธีแสวงหาความรู้กำลังเปลี่ยนแปลงไปจากระบบการเรียนรู้แบบดั้งเดิม จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาระบบการศึกษาให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพเพื่อให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมปัจจุบัน ทั้งนี้เพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ทำให้คนรู้จักคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจริยธรรม คุณธรรม รู้จักพึ่งพาตนเอง และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2542: 1)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ให้ความสำคัญต่อผู้บริหารโรงเรียนมาก เพราะเชื่อว่าเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้การจัดการศึกษาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ซึ่งได้กำหนดในหมวด 7 ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา มาตรา 53 ให้มีองค์กรวิชาชีพครู ผู้บริหารโรงเรียนและผู้บริหารการศึกษา มีฐานะเป็นองค์การอิสระภายใต้การบริหารของสภาวิชาชีพในกำกับของกระทรวงศึกษาธิการ มีอำนาจในการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพ ในมาตรา 53(2) กำหนดให้ผู้บริหารโรงเรียนทั้งของรัฐและเอกชน ต้องมีใบประกอบวิชาชีพตามกฎหมายกำหนด (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์และคณะ. 2543: 12) จากการศึกษาเอกสารรายงานการวิจัย พบว่าผู้บริหารโรงเรียนเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญต่อทิศทางการดำเนินนโยบายการศึกษา พัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียน ถือได้ว่าเป็นผู้จัดการทางการศึกษา เพื่อให้ข้าราชการครูและบุคลากรดำเนินการพัฒนาเด็กและเยาวชนให้เติบโตตามจุดมุ่งหมายทางการศึกษาและเป็นไปตามความมุ่งหวังของสังคม และหากผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในด้านต่างๆ ย่อมเป็นบุคคลที่มีสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีความสามารถหรือสมรรถนะเหมาะสมกับตำแหน่ง ทำให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดความศรัทธาและยอมรับในการบริหารงาน (รุ่งเรือง สุชาภิรมย์. 2544: 46) ซึ่งคุรุสภาได้ออกข้อบังคับว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ พ.ศ. 2548 ข้อ 6 ระบุไว้ว่า ผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารโรงเรียนต้องมีมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ เช่น มาตรฐานความรู้หลัก กระบวนการบริหารการศึกษา นโยบายและการวางแผน การบริหารด้านวิชาการ การบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ อาคารสถานที่ และอื่นๆ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. 2548: 7-13)

สมรรถนะถือเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณภาพในการบริหารจัดการที่รอบรู้ เชี่ยวชาญ ลักษณะของการบริหารจะต้องปรับให้สอดคล้องกับลักษณะขององค์กรที่

เปลี่ยนแปลงไป หากองค์การต้องการพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ควรมีการกำหนดให้มีระบบการพัฒนาสมรรถนะ (Competency) แมคคิลแลนด์ (McClelland) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัย Harvard ที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้แล้วพบคำตอบว่า ผู้ทำงานเก่ง ไม่ใช่ผู้เรียนเก่ง แต่ต้องสามารถประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ที่ตนมีอยู่เพื่อประโยชน์ในงานที่ทำ จึงเรียกว่าคนนั้นมี “Competency” ที่เหมาะสมกับงานนั้น (ธารรงค์ดี คงคาสวัสดิ์. 2551: 5)

นอกจากนี้แมคคิลแลนด์ (McClelland. 1973: 1-14) ได้สรุปองค์ประกอบของสมรรถนะ 5 ส่วน ได้แก่ 1) Skills คือ สิ่งที่คุณคนกระทำได้และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญเฉพาะด้าน 2) Knowledge คือ ความรู้เฉพาะด้านของคุณคน 3) Self Concept คือ ทศนคติ ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่คุณคนเชื่อว่าตนเองเป็น 4) Trait คือ บุคลิกประจำตัวของคุณคน เป็นสิ่งที่อธิบายถึงคุณคนผู้นั้น 5) Motive คือ แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้คุณคนแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา สมรรถนะ หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2548: 14) สอดคล้องกับสมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2549: 11-13) ที่กล่าวว่า บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสม อีกทั้งต้องประพฤติปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพ และการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงความรู้ ความสามารถ ลักษณะในการปฏิบัติงาน ซึ่งการแสดงออกดังกล่าว เรียกว่า “สมรรถนะ (Competency)” เช่นเดียวกับอภิรักษ์ เวทยานุกุล (2544: 44) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีสมรรถนะ ดังนี้ สมรรถนะด้านสติปัญญา สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ ผลลัพธ์ สมรรถนะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สมรรถนะด้านความสามารถในการปรับตัว และสมรรถนะด้านความเป็นมืออาชีพ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2548: 14) ได้กำหนดสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 4 สมรรถนะ คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การพัฒนาตนเอง และ 4) การทำงานเป็นทีม

ในสภาพเป็นจริงปรากฏว่ามีปัญหาอีกมากมายเกิดจากสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารจัดการไม่เป็นไปตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา ส่งผลทำให้การบริหารจัดการศึกษาเกิดปัญหาและอุปสรรคไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือสำเร็จอย่างไม่มีประสิทธิภาพ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2547: 9) ผลการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ในรอบสอง ปี 2548 - 2551 ที่ผ่านมามีมาตรฐานด้านผู้เรียนที่ไม่ได้รับการรับรองมากที่สุดคือมาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร โดยในระดับปฐมวัย โรงเรียนที่ต้องได้รับการพัฒนาอยู่ที่ร้อยละ 19.6 ส่วนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน คะแนนเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในรายวิชาภาษาไทย คณิตศาสตร์ ภาษาอังกฤษและวิทยาศาสตร์ ลดลงอย่างต่อเนื่องทุกวิชา ในช่วง 5 ปี นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 แนวโน้มคะแนนผลสัมฤทธิ์ไม่ต่างกัน ส่วนนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 ในทุกวิชา และสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ต้องได้รับการพัฒนาอยู่ที่ร้อยละ 20.3 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2552: 2-3) นอกจากนี้ยังพบว่าผู้บริหารโรงเรียน



ไม่ได้มาตรฐานโดยภาพรวมด้านความสามารถในการบริหารจัดการ แสดงให้เห็นถึงปัญหาการขาดสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งการศึกษาจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับตัวแปรที่สำคัญคือ ผู้บริหารโรงเรียน (รุ่ง แก้วแดง. 2549: 3)

ปัญหาข้างต้นอาจกล่าวได้ว่า สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญที่จะเป็นตัวผลักดันให้ผู้บริหารโรงเรียน สามารถสร้างผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ การที่โรงเรียนไม่ประสบผลสำเร็จ สาเหตุหนึ่งเกิดจากสมรรถนะการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน

กรุงเทพมหานคร เป็นหน่วยงานหนึ่งที่ได้รับผิดชอบด้านการจัดการศึกษาให้กับประชาชนในพื้นที่กรุงเทพมหานคร โดยมีนโยบายมุ่งพัฒนานักเรียนซึ่งอยู่ในสังกัดกรุงเทพมหานครให้เป็น คนดี คนเก่ง และมีความสุข โดยมีเป้าประสงค์ไปที่ โรงเรียน ครูและนักเรียนทั้งนี้ถือสำคัญในการดำเนินงานอยู่ที่ผู้บริหารโรงเรียน ต้องมีความรู้ ความสามารถในการบริหาร (หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร. 2552: 5-9) ซึ่งสมรรถนะที่สำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาโรงเรียนให้ได้มาตรฐานนั้น ก็คือ สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ จึงเกิดคำถามขึ้นว่า สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับใด

ดังนั้น ผู้วิจัยเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทสำคัญในการดำเนินโครงการต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย จึงจำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีความสามารถในการปฏิบัติงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ ภายใต้สภาวะที่มีความคล่องตัวและอำนาจในการบริหารเพิ่มขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนทุกคนต้องมีความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์ การวัดผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อการตัดสินใจในการทำงานประจำวัน ในขณะที่เดียวกันต้องมีระบบการพัฒนาอบรมบุคลากรให้เกิดความรู้ ความชำนาญ เพื่อให้มีศักยภาพในการทำงานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างต่อเนื่อง โดยมีการนำข้อมูลผลการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิมและสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก รวมทั้งสามารถปรับตัวในการใช้เทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้นใหม่ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ และสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว และการที่จะทำให้โรงเรียนสามารถพัฒนาได้ตามเป้าประสงค์ได้นั้นจะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน เพราะการพัฒนาและส่งเสริมสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนนั้น เป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาและปรับปรุงงานการศึกษาให้เป็นไปอย่างมีระบบ ถูกต้อง เหมาะสม มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายไว้ ดังนี้

1) เพื่อศึกษาสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ใน 5 ด้านคือ 1) คุณภาพของงาน 2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 4) ความโปร่งใส และ 5) ความคุ้มค่า

2) เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตำแหน่งวิทยฐานะ ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน

### ความสำคัญของการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ทำให้ทราบถึงสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร สารสนเทศที่ได้จากการศึกษาเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ใช้เป็นแนวทางกำหนดนโยบายส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารโรงเรียน ได้รับการพัฒนาให้มีสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่เหมาะสม และผู้บริหารโรงเรียนได้นำไปพิจารณาปรับปรุงสมรรถนะของตนเอง

### ขอบเขตของการวิจัย

#### ขอบเขตของเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 436 โรงเรียน รวมประชากร 436 คน

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2553 รวมประชากร 436 คน ใน 50 สำนักงานเขต จำแนกเป็น โรงเรียนขนาดเล็ก 138 โรงเรียน โรงเรียนขนาดกลาง 136 โรงเรียน และโรงเรียนขนาดใหญ่ 162 โรงเรียน

2) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2553 โดยกำหนดตามตารางเคอร์จซี่; และ มอร์แกน (Krejcie; & Morgan. 1970: 608) จากนั้นทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น โดยใช้ขนาดโรงเรียนเป็นชั้น แล้วทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เพื่อหาโรงเรียนที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 203 คน แบ่งเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 76 คน โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 63 คน และโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 64 คน

#### ตัวแปรที่ศึกษา

1) ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ได้แก่

1.1 ตำแหน่งวิทยฐานะ

1.1.1 ผู้อำนวยการชำนาญการ

1.1.2 ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

1.2 ประสบการณ์การทำงาน

1.2.1 ต่ำกว่า 20 ปี

1.2.2 ตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป

### 1.3 ขนาดโรงเรียน

#### 1.3.1 ขนาดเล็ก

#### 1.3.2 ขนาดกลาง

#### 1.3.3 ขนาดใหญ่

2) ตัวแปรตาม ( Dependent Variables) ได้แก่ สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน ใน 5 ด้าน ดังนี้

#### 2.1 คุณภาพของงาน

#### 2.2 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

#### 2.3 การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

#### 2.4 ความโปร่งใส

#### 2.5 ความคุ้มค่า

### นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายของคำที่ใช้ในการวิจัยให้ตรงกัน ผู้วิจัยจึงนิยามศัพท์เฉพาะไว้ ดังนี้

**1) สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์** หมายถึง ความสามารถในการบริหารงานให้ได้ผลสำเร็จตามแผนงานที่วางไว้อย่างเป็นระบบ ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริหารจัดการทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ยึดหลักความคุ้มค่า ประหยัด นำเทคนิคใหม่ๆมาใช้ในการแก้ปัญหา ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) คุณภาพของงาน 2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 4) ความโปร่งใส และ 5) ความคุ้มค่า

**1.1 คุณภาพของงาน** หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์และปฏิบัติงานตามแผนงานหรือโครงสร้างที่กำหนดไว้ ตามมาตรฐานวิชาชีพหรือวิธีปฏิบัติ โดยมีระบบติดตามตรวจสอบ และประเมินผล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายที่ตั้งไว้ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ

**1.2 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์** หมายถึง ความสามารถในการนำเทคโนโลยีและวิธีการใหม่ๆ มาปรับใช้ในการบริหารจัดการ หรือแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบ ยุติธรรมและมีขั้นตอน มีความยืดหยุ่น และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

**1.3 การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง** หมายถึง ความสามารถในการพัฒนาตนเองและบุคลากร ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ สนใจใฝ่รู้หรือแสวงหาวิธีการในการพัฒนาตนเองและพัฒนาผลงาน ด้วยการเข้าร่วมอบรม สัมมนาหรือวิธีการอื่นๆ มีการวางแผนกำหนดทิศทาง ทบทวน ปรับปรุง การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นประจำ อันจะนำไปสู่เป้าหมายที่ทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นที่ยอมรับทั้งจากภายในและภายนอกโรงเรียน

**1.4 ความโปร่งใส** หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความยุติธรรม ถูกต้องตามหลักกฎหมาย คุณธรรม และจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ รับผิดชอบ ตรวจสอบได้ สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยมีการจัดโครงสร้างโรงเรียน ระบบงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงาน เปิดเผยข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิกในสังคมเข้าถึงและมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ สร้างระบบการตรวจสอบและการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ

**1.5 ความคุ้มค่า** หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ด้วยความประหยัดค้ำเงิน ค้ำเวลา ค้ำแรงงาน ตระหนัก และเห็นคุณค่าของทรัพยากร ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

**2) ผู้บริหารโรงเรียน** หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียนที่ทำหน้าที่ในการบริหารโรงเรียน ตามนโยบายการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

**3) ตำแหน่งวิทยฐานะ** หมายถึง ตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียน แบ่งเป็น 2 ระดับคือ

1) ผู้อำนวยการชำนาญการ 2) ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

**4) ประสบการณ์การทำงาน** หมายถึง ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ 1) ต่ำกว่า 20 ปี 2) ตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป

**5) ขนาดของโรงเรียน** หมายถึง การแบ่งขนาดตามเกณฑ์การกำหนดขนาดของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร แบ่งเป็น 3 ขนาด คือ 1) ขนาดเล็ก นักเรียนตั้งแต่ 1-400 คน 2) ขนาดกลาง นักเรียนตั้งแต่ 401-800 คน 3) ขนาดใหญ่ นักเรียนตั้งแต่ 801 ขึ้นไป

**6) โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร** หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้การปกครองส่วนท้องถิ่น ควบคุมโดยสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 50 เขต จำนวน 436 โรงเรียน

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่องสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยใช้แนวคิดและทฤษฎีเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

**สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน** ผู้วิจัยใช้ศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี ซึ่งดรักเกอร์ (Drucker. 1990: 122) กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องมีความสามารถในการเผชิญสถานการณ์กับความกดดัน ส่วนบาร์นาต (Barnard. 1969: 97) ระบุถึงคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำ ประกอบด้วย 5 ประการ คือ 1) การมีสติปัญญา เฉลียวฉลาด มีความคิดสร้างสรรค์ 2) มีความสามารถตัดสินใจถูกต้อง 3) ความสามารถในการจูงใจคน 4) มีความกระตือรือร้น และ 5) มีความรับผิดชอบ โปร่งใส นอกจากนี้คุณลักษณะที่สำคัญของการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ 1) การใช้ทรัพยากรอย่างสูงสุด 2) การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) การทำงานเป็นทีม (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2552: 1-2) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2548: 14)

กล่าวว่า สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียนประกอบด้วย 1) คุณภาพงานของงานด้านความถูกต้องครบถ้วน 2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน 3) ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง และเมธินี จิตติชานนท์ (2547: 7) กล่าวว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีหลักปฏิบัติ 4 ประการ คือ 1) หลักความโปร่งใส (Transparency) 2) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) 3) หลักความรับผิดชอบ (Accountability) 4) หลักความคุ้มค่า (Utility) เช่นเดียวกับแนวคิดของทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2539: 40-44) กล่าวว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเทคนิควิธีการบริหารจัดการโดยเน้นถึงวัตถุประสงค์และสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานทั้งในแง่ของผลผลิต(Output) และผลลัพธ์ (Outcome) และความคุ้มค่าของเงิน (Value for Money) รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวมาสรุปเป็นองค์ประกอบของสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบไปด้วย 5 ด้าน คือ 1) คุณภาพของงาน 2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 4) ความโปร่งใส และ 5) ความคุ้มค่า โดยที่คุณภาพของงาน ในการพัฒนาหน่วยงานนับว่ามีประโยชน์และมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพ เพราะจะส่งเสริมให้ผู้นำมีความรับผิดชอบมากขึ้น มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง (สมชาย เทพแสง; และ คณะ. 2552: 100) ซึ่งผลงานที่มีคุณภาพเกิดจากกระบวนการที่มีคุณภาพ (ณรงค์ ณ ลำพูน. 2546: 8) การให้ความสำคัญในการพัฒนาการทำงานจะมุ่งหาวิธีการให้บรรลุเป้าหมาย (อนันต์ กตารัตน์. 2545: 54) ตลอดจนลดข้อบกพร่องที่อาจจะเกิดขึ้นในปฏิบัติงาน (กระทรวงมหาดไทย. 2553: ออนไลน์) เพื่อให้การทำงานได้ผลลัพธ์เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือแผนงานที่กำหนดไว้ (วิฑูรย์ สิมะโชคดี. 2545: 27) คุณภาพของงาน จะสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือไม่ขึ้นอยู่กับพัฒนาคนให้มีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถ มีทัศนคติที่ดีและมีทักษะในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (ณรงค์ ณ ลำพูน. 2546: 12-14) นอกจากนี้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นความสามารถในการคิดหรือการมีวิสัยทัศน์ใหม่ๆ (ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. 2546: 300-301) ด้วยการดัดแปลงต่อเติม หรือพัฒนามาจากผู้อื่น (เสนห์ จุ้ยโต. 2549: 75) โดยแสวงหาวิธีการ แนวคิดใหม่ๆ เพื่อนำไปปรับใช้ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (มัทธนา ธรรมบุศย์. 2553: ออนไลน์) อีกทั้งการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นความสามารถในการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีการวางแผนไว้แน่นอนล่วงหน้า (สัญญา สัญญาวิวัฒน์ . 2526: 5) ด้วยการพยายามที่จะปรับปรุง พัฒนาอย่างต่อเนื่อง (ณรงค์ รอดพันธ์. 2542: 38) โดยการศึกษาค้นคว้าจากหนังสือหรือเอกสารทางวิชาการต่างๆที่เกี่ยวข้องหรือเป็นประโยชน์ต่องานตนเองใฝ่หาความรู้ ประสบการณ์ เพื่อมุ่งเน้นการสร้างผลงานที่เป็นเลิศ โดยการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. 2548: 46) นอกจากนี้ ความโปร่งใส เป็นการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2541: 2) ปรับปรุงกลไกการทำงานให้โปร่งใส ตรวจสอบได้ (วีระ ไชยธรรม (2542: 7) ตลอดจนมีระบบหรือกระบวนการตรวจสอบและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ (สุทัศน์ สุกฤษสมบัติ. 2553: บทคัดย่อ) รวมถึง ความคุ้มค่าในการบริหารจัดการและใช้

ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด (วีระ ไชยธรรม. 2542: 12-13) ซึ่งต้องสร้างระบบคุณภาพมาตรฐาน (เกษม วัฒนชัย. 2543: 4) เน้นประสิทธิภาพในการบริหารงานโดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด (กัลยา เนติประวีติ. 2544: 11-13)

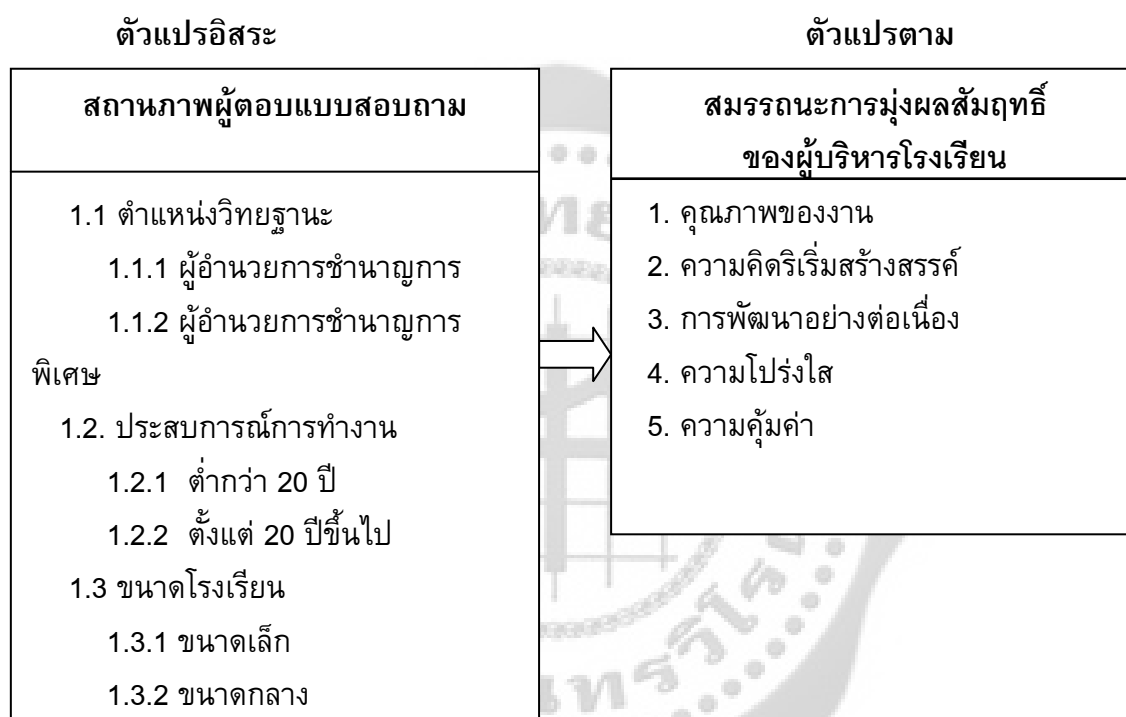
**ตำแหน่งวิทยฐานะ** ศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยของกาญจนา สุทิน (2544: 165) พบว่า พฤติกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่ได้รับการรับรองมาตรฐานและคุณภาพการศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เขตการศึกษา 3 ที่มีตำแหน่งในการบริหารต่างกัน พบว่าพฤติกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่ได้รับการรับรองมาตรฐานและคุณภาพการศึกษาทั้ง 5 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับอนันต์ กตารัตน์ (2545: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารที่ได้รับการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งให้สูงขึ้นในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร พบว่า ระดับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารที่ได้รับการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งให้สูงขึ้นในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

**ประสพการณ์การทำงาน** ผู้วิจัยศึกษาจากแนวคิด เอกสารและงานวิจัย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารงานไปสู่ประสพความสำเร็จหรือบรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษาได้นั้น สิ่งที่สำคัญที่ผู้บริหารจะต้องมีคือ ประสพการณ์การทำงาน เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ (เมตต์ เมตต์การุณจิต. 2547: 173 -176) สอดคล้องกับ งามเพ็ญ พันธุ์ดี (2545: 71) ได้ศึกษาบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนตามมาตรฐานโรงเรียน พ.ศ.2541 ของโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสพการณ์ในการทำงานในระดับสูงจะมีการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนตามมาตรฐานระดับสูงด้วย เช่นเดียวกับ ฉวีวรรณ ใจอ่อน (2549: 91) ที่ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาตนเองของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 พบว่าผู้บริหารที่มีประสพการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีสภาพการพัฒนาตนเองโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ผลการวิจัยของ ฮัทชิน (Huntchin. 1997: 15-18) ได้ทำการวิจัยเรื่องลักษณะเฉพาะของผู้นำที่บ่งบอกถึงคุณภาพของผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่มีประสพการณ์การทำงานมากกว่าจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของสุนทร วิไลลักษณ์ (2540: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของครู พบว่า ประสพการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานวิชาการต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

**ขนาดโรงเรียน** ศึกษาจากผลการวิจัย เรื่อง ศึกษาความต้องการพัฒนาของบุคลากรครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น พบว่า ความต้องการพัฒนาของบุคลากรของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน มีความต้องการพัฒนาบุคลากรของครู

แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 (ยุทธศาสตร์ โยระพล. 2542: บทคัดย่อ) สอดคล้องกับแนวคิดของศุภพร คล้ายชะเอม (2540: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความเข้าใจและเจตคติของครูที่มีต่อการนิเทศภายใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา จังหวัดนนทบุรี จำแนกตามขนาดโรงเรียน คือ โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ พบว่า ครูมีความเข้าใจและเจตคติต่อการนิเทศภายในโรงเรียน แตกต่างกัน

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยได้นำไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### สมมติฐานของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานไว้ ดังนี้

- 1) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีตำแหน่งวิทยฐานะต่างกัน มีสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์แตกต่างกัน
- 2) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์แตกต่างกัน
- 3) ผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโรงเรียนขนาดต่างกัน มีสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์แตกต่างกัน

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้นำเสนอตามหัวข้อตามลำดับ ต่อไปนี้

1. การบริหารราชการกรุงเทพมหานคร
  - 1.1 ความเป็นมาและการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร
  - 1.2 การกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะของข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร
  - 1.3 สมรรถนะหลักของข้าราชการ สังกัดกรุงเทพมหานคร
2. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
  - 2.1 ความเป็นมา ความหมาย และองค์ประกอบของสมรรถนะ
  - 2.2 ความแตกต่างระหว่างสมรรถนะ กับความรู้ ทักษะ แรงจูงใจ/คุณลักษณะ
  - 2.3 ประเภทและการกำหนดสมรรถนะ
  - 2.4 การประเมินและการนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้
  - 2.5 สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน
3. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์
  - 3.1 หลักการ แนวคิด ทฤษฎี การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์
  - 3.2 สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์
    - 3.2.1 คุณภาพของงาน
    - 3.2.2 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
    - 3.2.3 การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
    - 3.2.4 ความโปร่งใส
    - 3.2.5 ความคุ้มค่า
  - 3.3 ตัวแปรที่ส่งผลต่อสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์
    - 3.3.1 ตำแหน่งวิทยฐานะ
    - 3.3.2 ประสบการณ์การทำงาน
    - 3.3.3 ขนาดโรงเรียน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ



## 1. การบริหารราชการกรุงเทพมหานคร

### 1.1 ความเป็นมาและการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

การจัดการศึกษาในพื้นที่กรุงเทพมหานคร จัดตั้งครั้งแรกเมื่อปี 2427 ในรูปแบบของโรงเรียนราษฎรที่วัดมหรณพาราม ต่อมาในปี พ.ศ. 2430 มีการขยายการจัดการศึกษาโดยจัดตั้งองค์การบริหารเป็นกระทรวงศึกษาธิการ และเป็นกระทรวงธรรมการในปี พ.ศ. 2435 ถึง พ.ศ. 2441 ได้มีโครงสร้างการศึกษาเกิดขึ้น โดยแบ่งความรับผิดชอบให้กรมศึกษาธิการของกระทรวงศึกษาธิการจัดการศึกษาในกรุงเทพมหานคร และให้กระทรวงมหาดไทยจัดการศึกษาในหัวเมืองร่วมกับพระสงฆ์ ภายหลังได้มีการขยายการศึกษาภาคบังคับออกไปถึงระดับตำบลระหว่างปี พ.ศ. 2454 ถึง พ.ศ. 2475 มีหน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา 3 กระทรวง คือ

- 1) กระทรวงนครบาล รับผิดชอบที่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษาในส่วนกลาง
- 2) กระทรวงมหาดไทย รับผิดชอบที่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษาในส่วนภูมิภาค
- 3) กระทรวงธรรมการ รับผิดชอบที่ประสานงาน ให้การจัดการศึกษาเป็นไปตามนโยบาย

กรุงเทพมหานครเป็นหน่วยงานปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ จัดตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2515 ตามประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 335 โดยการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการปกครองนครหลวงกรุงเทพธนบุรี องค์การบริหารนครหลวงกรุงเทพธนบุรี เทศบาลนครหลวงกรุงเทพธนบุรี ตลอดจนสุขาภิบาลต่าง ๆ ในนครหลวงกรุงเทพธนบุรี เป็นหน่วยการปกครองเดียวกัน คือ กรุงเทพมหานคร รวมถึงการรับโอนการจัดการศึกษาจากหน่วยงานที่ยุบรวมกัน

บทบาทหน้าที่ด้านการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร สำนักการศึกษา สำนักงานเขต โรงเรียนกรุงเทพมหานคร มีฐานะเป็นนครหลวงของประเทศไทย และเป็นการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษที่มีฐานะเป็นนิติบุคคลมีระเบียบการปกครองตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร รองรับโครงสร้างการบริหารของกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย ฝ่ายนิติบัญญัติได้แก่ สภากรุงเทพมหานครและฝ่ายบริหาร ได้แก่ ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร และรองผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ซึ่งเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชน มีหน้าที่จัดบริการสาธารณะให้แก่ประชาชนในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร โดยแบ่งพื้นที่การปกครองออกเป็นเขต แต่ละเขตแบ่งออกเป็นแขวง บทบาทหน้าที่ของกรุงเทพมหานครในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา คือ การจัดการศึกษาให้กับประชาชนในกรุงเทพมหานคร โดยมีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบาย ดูแลมาตรฐาน กำกับติดตามดูแล สนับสนุนทรัพยากรซึ่งกรุงเทพมหานคร ได้ดำเนินการจัดการศึกษาหลายระดับและหลายรูปแบบ ดังนี้

- 1) การจัดการศึกษาในรูปแบบศูนย์เลี้ยงดูเด็ก หรือศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักพัฒนาชุมชนซึ่งดำเนินงานในลักษณะของการให้ความสนับสนุนชุมชนที่เปิดดำเนินการ

2) การจัดการศึกษาในระดับปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักการศึกษาและสำนักงานเขต

3) การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ได้แก่ วิทยาลัยการแพทย์ และวิทยาลัยพยาบาล เกี่ยวการุณย์ในความรับผิดชอบของสำนักการแพทย์

4) การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน ได้แก่ ฝึกอบรมวิชาชีพพระยะสันในโรงเรียน ฝึกอบรมวิชาชีพกรุงเทพมหานคร และจัดให้กลุ่มสนใจตามความเหมาะสม ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักพัฒนาชุมชน หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการศึกษาปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐานของ กรุงเทพฯ มีดังนี้

สำนักการศึกษา เป็นหน่วยงานที่มีฐานะเทียบเท่ากรม มีหน้าที่รับผิดชอบ ด้านการศึกษาโดยน่านโยบายด้านการศึกษาของกรุงเทพมหานครทั้ง 4 ด้านได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ให้สำนักงานเขตและโรงเรียน ดำเนินการ สำนักการศึกษาแบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น 7 หน่วยงาน คือ สำนักเลขานุการ กองการเจ้าหน้าที่กองคลัง หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักยุทธศาสตร์การศึกษา กองเทคโนโลยี เพื่อการเรียนการสอน กองพัฒนาข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร

บทบาทหน้าที่ของสำนักการศึกษารับผิดชอบเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย การจัดทำและพัฒนาแผนการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร จัดการศึกษาในระบบอย่างมี คุณภาพ ส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่งเสริมการนำเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหารจัดการเรียนรู้ เป็นศูนย์กลางเครือข่ายการเรียนรู้ ด้านการศึกษา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู กรุงเทพมหานคร. 2549ก: 4)

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2518 ได้กำหนดฐานะ กรุงเทพมหานคร เป็นทบวงการเมือง มีฐานะเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่นนครหลวง ฉะนั้น กรุงเทพมหานครจึงมีฐานะเป็นนิติบุคคล มีผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครมาจากการเลือกตั้ง และ ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครเลือกรองผู้ว่าราชการอีก 4 คน เข้ามาบริหารและรับผิดชอบงานของ สำนักต่าง ๆ เช่น สำนักการแพทย์ สำนักระบายน้ำ สำนักการศึกษา เป็นต้น สำนักการศึกษาคือ หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการจัดการศึกษาในพื้นที่กรุงเทพมหานคร มีหน้าที่จัดการศึกษา 3 ระดับ คือ

- 1) ระดับชั้นเด็กเล็ก
- 2) ระดับชั้นประถมศึกษา
- 3) ระดับชั้นมัธยมศึกษา

กรุงเทพมหานครกำหนดนโยบายด้านการศึกษา โดยมุ่งเน้นให้เด็กนักเรียนของ กรุงเทพมหานครทุกคนได้รับสิทธิเรียนฟรี เรียนดี อย่างมีคุณภาพ ทั้งนี้กรุงเทพมหานคร มียุทธศาสตร์ด้านการศึกษา 3 ประการ ได้แก่ ประการแรก มุ่งเน้นให้นักเรียนกรุงเทพมหานคร มีความสมดุลถึงพร้อมด้านความรู้ และคุณธรรม ประการที่สอง ให้นักเรียนของกรุงเทพมหานคร มีสิทธิและความเสมอภาคกันอย่างไม่มีเงื่อนไขในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี อย่างมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย ตามมาตรา 10 ของ พ.ร.บ.การจัดการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดไว้ และประการที่สาม ยกกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา การเรียนรู้ของนักเรียนกรุงเทพมหานคร ให้มีคุณภาพมาตรฐานสอดคล้องตามมาตรา 6 และมาตรา 7 ของ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยเน้นกระบวนการเรียนรู้ในรูปแบบการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับปรัชญา “เศรษฐกิจพอเพียง” ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาดังกล่าว จึงได้กำหนด แนวทางการดำเนินงานไว้ 2 ประการ ได้แก่

ประการแรก ส่งเสริมให้นักเรียนกรุงเทพมหานคร มีความรู้ คู่คุณธรรม และถึงพร้อม ด้วยคุณลักษณะ 7 คุณลักษณะ ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ ไม่หวั่นไหวกับสิ่งชั่วร้ายในทางที่ไม่ดี ซึ่งรุ่มล่อมมากมายในสังคมปัจจุบัน เก่งด้านคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาศาสตร์โดยเฉพาะภาษาไทยซึ่งเป็นเอกลักษณ์ของชาติ รวมถึงภาษาที่สอง เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน เป็นต้น รักชุมชนกรุงเทพมหานคร โดยสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร ได้จัดโครงการกรุงเทพศึกษา และส่งเสริมให้เด็กได้เรียนรู้ประวัติศาสตร์ความเป็นมาของ กรุงเทพมหานครและชาติไทย รู้จักใช้ข้อมูลข่าวสาร สามารถเลือกรับข่าวสารที่ดีเพื่อนำไปปรับใช้ให้ เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ตนเองและสังคม และส่งเสริมนิสัยรักการอ่านและการเรียนรู้ตลอดชีวิต ส่งเสริมให้นักเรียนสามารถคิดวิเคราะห์เป็น และปลูกจิตสำนึกให้นักเรียนกรุงเทพมหานคร ยึดมั่นใน หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

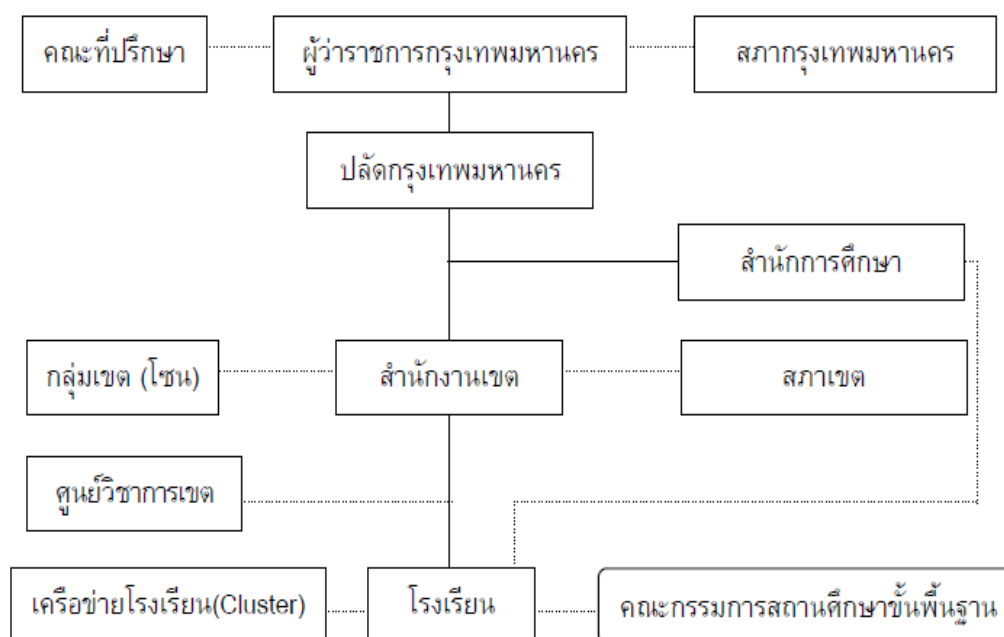
ประการที่สอง จัดการเรียนการสอนให้นักเรียนกรุงเทพมหานคร มีโอกาสเรียนฟรี โดยไม่มีเงื่อนไข

#### **การจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร**

สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร มีภารกิจในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระบบ โรงเรียนให้แก่เด็กและเยาวชนของกรุงเทพมหานคร โดยมีโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 436 โรงเรียน กระจายในพื้นที่ 50 สำนักงานเขตในด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้แก่ นักเรียน สำนักงานการศึกษาได้ดำเนินการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไข เพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ตลอดจนนโยบายของรัฐในด้านการศึกษาตามกรอบทิศทางการ พัฒนาการศึกษา ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ที่สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2559) และนโยบายของคณะผู้บริหาร กรุงเทพมหานคร โดยกำหนดวิสัยทัศน์ยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการศึกษา เพื่อให้โรงเรียนมี คุณภาพมาตรฐานอย่างต่อเนื่องส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารใน

การบริหารการเรียนการสอน ส่งเสริมให้มีการสอนภาษาต่างประเทศ โดยครูชาวต่างประเทศ พัฒนาโรงเรียนด้วยระบบเครือข่ายโรงเรียน โดยนำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในรูปแบบคณะกรรมการสถานศึกษาและภูมิปัญญาท้องถิ่น รวมทั้งความร่วมมือจากหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน (สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร. 2552: 8)

การบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของกรุงเทพมหานคร จัดในลักษณะของสายการบังคับบัญชา ซึ่งมีผู้บริหารคือ ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ปลัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขต และโรงเรียนตามลำดับ โดยสำนักการศึกษาเป็นฝ่ายอำนวยการหรือหน่วยงานที่ปรึกษา ส่งเสริมสนับสนุนในระดับกรุงเทพมหานคร เป็นส่วนราชการที่ทำหน้าที่เช่นเดียวกับในระดับสำนักงานเขต ซึ่งแสดงเป็นภาพประกอบ 2 ได้ ดังนี้



ภาพประกอบ 2 ระบบการบริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

ที่มา : สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร (2549). เอกสารสัมมนาผู้อำนวยการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร. หน้า 7.

จากภาพประกอบ 2 สามารถอธิบายได้ว่าโครงสร้างระบบบริหารการศึกษามีผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร เป็นผู้บริหารสูงสุดและเป็นฝ่ายการเมือง มีอำนาจหน้าที่กำหนดนโยบายการบริหารกรุงเทพมหานครทุกด้าน เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการกรุงเทพมหานครและลูกจ้างกรุงเทพมหานคร ในสายราชการประจำมีปลัดกรุงเทพมหานคร ดำรงตำแหน่งสูงสุดของ

ข้าราชการประจำ มีอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดและตามคำสั่งของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร และรับผิดชอบควบคุมดูแลราชการประจำกรุงเทพมหานคร ให้เป็นไปตามนโยบายของกรุงเทพมหานครกำกับ เร่งรัด ติดตามผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในกรุงเทพมหานคร รวมทั้งเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการกรุงเทพมหานครและลูกจ้างกรุงเทพมหานคร รองจากผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร

สำนักงานเขต มีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินเกี่ยวกับการศึกษา และการอบรมดูแลโรงเรียนประถมศึกษา มีผู้อำนวยการเขตเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและลูกจ้างกรุงเทพมหานคร ในสังกัดสำนักงานเขต รับผิดชอบการปฏิบัติราชการภายในเขต ส่วนราชการภายในสำนักงานเขต กำหนดให้มีฝ่ายการศึกษา เป็นที่ปรึกษาและสนับสนุนการบริหารด้านการจัดการศึกษา และโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ถูกกำหนดให้เป็นส่วนราชการหนึ่งของสำนักงานเขต (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู กรุงเทพมหานคร. 2549ก: 7)

การแบ่งกลุ่มเพื่อพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ได้จัดแบ่งตามสภาพความเหมาะสมของพื้นที่ แต่ละสำนักงานเขต โดยเรียกว่ากลุ่มสำนักงานเขต ซึ่งในแต่ละกลุ่มสำนักงานเขต มีโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก การแบ่งกลุ่มพัฒนาวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 436 โรงเรียน แบ่งออกเป็น 6 กลุ่มเขต ดังนี้

1) กรุงเทพมหานคร	มี 9 เขต	41 โรงเรียน
2) กรุงเทพฯใต้	มี 11 เขต	75 โรงเรียน
3) กรุงเทพฯเหนือ	มี 7 เขต	46 โรงเรียน
4) กรุงเทพฯตะวันออก	มี 8 เขต	115 โรงเรียน
5) กรุงเทพฯชนเหนือ	มี 8 เขต	90 โรงเรียน
6) กรุงเทพฯชนใต้	มี 7 เขต	69 โรงเรียน

#### อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

กรุงเทพมหานครมีอำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษา ตั้งแต่เริ่มสถาปนาในปี พ.ศ. 2515 ตามประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 335 โดยรับโอนการจัดการศึกษาจาก 2 องค์การคือ เทศบาลนครหลวง และองค์การบริหารนครหลวงกรุงเทพมหานคร ซึ่งองค์การทั้งสองได้ถือกำเนิดเป็นการยุบรวมกันและรับโอนการจัดการศึกษาจากเทศบาลนคร ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2480 และองค์การบริหารส่วนจังหวัดทั้งสองรับโอนการจัดการศึกษามาจากกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อปี พ.ศ. 2509 (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู กรุงเทพมหานคร. 2546: 1-2)

การดำเนินการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร เป็นอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 89 (21) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528 โดยมี

การจัดการศึกษาหลายระดับ หลายรูปแบบ ซึ่งมีหน่วยงานรับผิดชอบ คือ สำนักงานการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู กรุงเทพมหานคร. 2546: 18-19)

## 1.2 การกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะของข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร

พระราชกฤษฎีการะเบียบข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2550 ระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้บรรดาอำนาจหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) และคณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) เขตพื้นที่การศึกษาเป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร (ก.ก.) มาตรา 5 ตำแหน่งข้าราชการครูกรุงเทพมหานครมี 3 ประเภทดังต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร. 2550: ออนไลน์)

ก. ตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่เป็นผู้สอนประจำในโรงเรียนของกรุงเทพมหานครได้แก่ตำแหน่ง ดังต่อไปนี้

- (1) ครูผู้ช่วย
- (2) ครู
- (3) อาจารย์
- (4) ผู้ช่วยศาสตราจารย์
- (5) รองศาสตราจารย์
- (6) ศาสตราจารย์

ข. ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนของกรุงเทพมหานครได้แก่ตำแหน่ง ดังต่อไปนี้

- (1) รองผู้อำนวยการ
- (2) ผู้อำนวยการ

(3) ตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร (ก.ก.) กำหนด

ค. ตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับการให้การศึกษาซึ่งไม่สังกัดโรงเรียนของกรุงเทพมหานครได้แก่ตำแหน่ง ดังต่อไปนี้

- (1) ศึกษาพิเศษ

(2) ตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร (ก.ก.) กำหนด

มาตรา 6 ให้ตำแหน่งข้าราชการครูกรุงเทพมหานครดังต่อไปนี้ เป็นตำแหน่งที่มีวิทยฐานะ ได้แก่

ก. ตำแหน่งครู มีวิทยฐานะดังต่อไปนี้

- (1) ครูชำนาญการ
- (2) ครูชำนาญการพิเศษ
- (3) ครูเชี่ยวชาญ
- (4) ครูเชี่ยวชาญพิเศษ

ข. ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน มีวิทยฐานะ ดังต่อไปนี้

- (1) รองผู้อำนวยการชำนาญการ
- (2) รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
- (3) รองผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ
- (4) ผู้อำนวยการชำนาญการ
- (5) ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
- (6) ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ
- (7) ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญพิเศษ

ค. ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ มีวิทยฐานะ ดังต่อไปนี้

- (1) ศึกษานิเทศก์ชำนาญการ
- (2) ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ
- (3) ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ
- (4) ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญพิเศษ

ง. ตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ

กรุงเทพมหานคร (ก.ก.) กำหนดให้มีวิทยฐานะ มาตรา 7 ให้ตำแหน่งข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร ดังต่อไปนี้ เป็นตำแหน่งทางวิชาการ

- (ก) อาจารย์
- (ข) ผู้ช่วยศาสตราจารย์
- (ค) รองศาสตราจารย์
- (ง) ศาสตราจารย์

**หลักเกณฑ์และวิธีการ ให้ข้าราชการครูมีวิทยฐานะหรือเลื่อนเป็นวิทยฐานะ**

โดยที่มาตรา 54 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 บัญญัติว่า การให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีวิทยฐานะใด และการเลื่อนเป็นวิทยฐานะใด ต้องเป็นไปตามมาตรฐานวิทยฐานะ ตามมาตรา 42 ซึ่งผ่านการประเมิน ทั้งนี้ ให้คำนึงถึงความประพฤติด้านวินัย คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพประสบการณ์ คุณภาพ

การปฏิบัติงาน ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ ผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ในด้านการเรียนการสอน ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) กำหนด ดังนั้นสำนักงานข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จึงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีวิทยฐานะหรือเลื่อนเป็นวิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการพิเศษ และศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ ไว้ดังนี้

#### **มาตรฐานตำแหน่ง วิทยฐานะของผู้บริหารโรงเรียน**

สายงานบริหารโรงเรียน ลักษณะงานโดยทั่วไป เป็นสายงานบริหารโรงเรียนมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการศึกษา และบริหารกิจการของโรงเรียน ในด้านวิชาการ งบประมาณ การเงิน และทรัพย์สิน การบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไป และงานอื่นที่เกี่ยวข้อง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2554: ออนไลน์)

#### **มาตรฐานตำแหน่ง รองผู้อำนวยการโรงเรียน**

##### **หน้าที่และความรับผิดชอบ**

ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน โดยปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจาก ผู้อำนวยการโรงเรียนในการช่วยบริหารกิจการของโรงเรียน การวางแผนการปฏิบัติงาน การควบคุมกำกับดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไป และงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

##### **คุณภาพการปฏิบัติงาน**

มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสามารถบริหารจัดการโรงเรียน ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลหรือการบริหารทั่วไป ตามที่ได้รับมอบหมายมีผลให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามนโยบาย และวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ส่งผลดีต่อการจัดการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพ

##### **คุณสมบัติเฉพาะสำหรับวิทยฐานะ**

ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่สำนักงานข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) เทียบเท่า มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี และผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) กำหนด หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่มีวิทยฐานะชำนาญการ

#### **มาตรฐานวิทยฐานะ รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ**

##### **หน้าที่และความรับผิดชอบ**

ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน โดยปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจาก ผู้อำนวยการโรงเรียน ในการช่วยบริหารกิจการของโรงเรียน การวางแผนการปฏิบัติงาน การ



ควบคุม กำกับดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไป และงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

### คุณภาพการปฏิบัติงาน

มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสามารถศึกษา วิเคราะห์งาน คิดค้นนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการของโรงเรียน ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล หรือการบริหารทั่วไป ตามที่ได้รับมอบหมาย มีผลให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามนโยบาย และวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ส่งผลดีต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียน

### คุณสมบัติเฉพาะสำหรับวิทยฐานะ

ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียน ที่มีวิทยฐานะรองผู้อำนวยการชำนาญการ หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่สำนักงานข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) เทียบเท่ามาแล้ว ไม่น้อยกว่า 1 ปี และผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) กำหนดหรือดำรงตำแหน่งอื่นที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ และผ่านการพัฒนาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) กำหนด

### มาตรฐานวิทยฐานะ รองผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ

#### หน้าที่และความรับผิดชอบ

ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน โดยปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจาก ผู้อำนวยการโรงเรียน ในการช่วยบริหารกิจการของโรงเรียน การวางแผนการปฏิบัติ การควบคุม กำกับดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไปและงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

### คุณภาพการปฏิบัติงาน

มีการคิดค้น วิเคราะห์ วิจัย เพื่อนำผลไปใช้ประโยชน์ต่อการบริหารจัดการโรงเรียน ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล หรือการบริหารทั่วไป ตามที่ได้รับมอบหมาย มีผลให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีการพัฒนาตน และพัฒนางาน สามารถปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ตามนโยบาย และวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ส่งผลดีต่อคุณภาพการจัดการเรียนรู้ และงานวิชาการของโรงเรียน

### คุณสมบัติเฉพาะสำหรับวิทยฐานะ

ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียน ที่มีวิทยฐานะรองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่สำนักงานข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) เทียบเท่ามาแล้ว ไม่น้อยกว่า 3 ปี และผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่สำนักงานข้าราชการครู

และบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) กำหนดหรือดำรงตำแหน่งอื่นที่มีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ หรือดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียน ที่มีวิทยฐานะรองผู้อำนวยการชำนาญการ มาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี และผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) กำหนด

### **มาตรฐานวิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการ**

#### **หน้าที่และความรับผิดชอบ**

ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการโรงเรียน บังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน บริหารกิจการของโรงเรียน การวางแผนการปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานทั่วไป งานอื่นที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

#### **คุณภาพการปฏิบัติงาน**

มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสามารถบริหารจัดการโรงเรียน ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป มีผลให้ครูและบุคลากรในโรงเรียน ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ส่งผลดีต่อการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน

#### **คุณสมบัติเฉพาะสำหรับวิทยฐานะ**

ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่สำนักงานข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) เทียบเท่า มาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี และผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์ ที่สำนักงานข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) กำหนด

### **มาตรฐานวิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ**

#### **หน้าที่และความรับผิดชอบ**

ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการโรงเรียน บังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน บริหารกิจการของโรงเรียน การวางแผนการปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไป งานอื่นที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

#### **คุณภาพการปฏิบัติงาน**

มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสามารถศึกษา วิเคราะห์งานคิดค้นนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการโรงเรียน ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป มีผลให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียนส่งผลดีต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียน

### คุณสมบัติเฉพาะสำหรับวิทยฐานะ

ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน ที่มีวิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการ หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่สำนักงานข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) เทียบเท่า มาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี และผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) กำหนด

### มาตรฐานวิทยฐานะ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ

#### หน้าที่และความรับผิดชอบ

ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการโรงเรียน บังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน บริหารกิจการของโรงเรียน การวางแผนการปฏิบัติงาน การควบคุมกำกับดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไป งานอื่นที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

#### คุณภาพการปฏิบัติงาน

มีการคิดค้น วิเคราะห์ วิจัย เพื่อนำผลไปใช้ประโยชน์ต่อการบริหารจัดการโรงเรียน ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป มีผลให้ครูและบุคลากรในโรงเรียน มีการพัฒนาตน และพัฒนางานสามารถปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ตามนโยบาย และวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ส่งผลดีต่อคุณภาพการจัดการเรียนรู้ และงานวิชาการของโรงเรียน

### คุณสมบัติเฉพาะสำหรับวิทยฐานะ

ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน ที่มีวิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่สำนักงานข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) เทียบเท่า มาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี และผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์ วิธีการที่สำนักงานข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) กำหนด หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่มีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ หรือดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน ที่มีวิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการ มาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี และผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์ วิธีการที่สำนักงานข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) กำหนด

### มาตรฐานวิทยฐานะ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญพิเศษ

#### หน้าที่และความรับผิดชอบ

ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการโรงเรียน บังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน บริหารกิจการของโรงเรียน การวางแผนการปฏิบัติงาน การควบคุมกำกับดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไป งานอื่นที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

### คุณภาพการปฏิบัติงาน

มีการวิเคราะห์ วิจัยและพัฒนา และได้นำผลไปเผยแพร่อย่างกว้างขวางเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการโรงเรียน ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป มีผลให้ครู และบุคลากรในโรงเรียนมีการพัฒนาตน และพัฒนางาน สามารถปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพประสิทธิผลตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ส่งผลดียิ่งต่อคุณภาพการจัดการเรียนรู้ และงานวิชาการของโรงเรียน

### คุณสมบัติเฉพาะสำหรับวิทยฐานะ

ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน ที่มีวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่สำนักงานข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) เทียบเท่า มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี และผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์ วิธีการที่สำนักงานข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) กำหนด หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่มีวิทยฐานะเชี่ยวชาญพิเศษ

### 1.3 สมรรถนะของข้าราชการ สังกัดกรุงเทพมหานคร

ปัจจุบันกรุงเทพมหานคร ได้มีการจัดทำสมรรถนะหลักของข้าราชการกรุงเทพมหานคร โดยสังเคราะห์จากนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและแนวทางการปฏิรูปของกรุงเทพมหานคร รวมถึงจากการสำรวจความคิดเห็นข้าราชการระดับผู้บริหาร ความคิดเห็นข้าราชการทั่วไป และความคิดเห็นจากประชาชน จึงได้กำหนดสมรรถนะหลักข้าราชการกรุงเทพมหานคร ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู กรุงเทพมหานคร. 2553: ออนไลน์)

1. **คุณธรรมและจริยธรรม** หมายถึง การครองตนและการประพฤติปฏิบัติตนถูกต้องตามหลักคุณธรรม จริยธรรม มีความสำนึก และรับผิดชอบต่อตนเองตลอดจนวิชาชีพของตน เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ
2. **การบริการที่ดี** หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงความตั้งใจ ความพยายาม ความพร้อมในการให้บริการประชาชน และอุทิศเวลาที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ
3. **การมุ่งผลสัมฤทธิ์** หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามมาตรฐานและคุณภาพงานที่กำหนด และหรือให้เกินจากมาตรฐานที่กำหนด
4. **ทำงานเป็นทีม** หมายถึง การทำงานโดยมีพฤติกรรมที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ สามารถรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม เต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น และมีความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ภาพกับสมาชิกในทีม
5. **การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ** หมายถึง ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอีกทั้งยังรู้จักพัฒนา ปรับปรุงประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ได้ให้ความสำคัญของสมรรถนะของบุคลากร ในสถานศึกษา โดยกำหนดนโยบายการบริหารบุคลากร ตามแผนปฏิบัติการ 4 ปี (2552-2555) ตามแนวทางของการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ โดยได้จัดทำมาตรฐานสมรรถนะแนวใหม่ที่มุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ ภายใต้หลักการดำเนินงาน 3 ประการ คือ

1) สมรรถนะเฉพาะตัว 2) สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง 3) สมรรถนะเฉพาะองค์การ

แนวคิดสมรรถนะของสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งพัฒนา ให้ข้าราชการมีศักยภาพเหมาะสมสำหรับรองรับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก โดยนำการ ประเมินสมรรถนะมาใช้ในการสรรหา บรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการ ปฏิบัติงานขึ้นมา เพื่อให้ข้าราชการในสังกัดทุกคน ได้ใช้เป็นเครื่องมือในการศึกษาทำความเข้าใจ ถึงสมรรถนะที่คาดหวังของตำแหน่งงานในสังกัดกรุงเทพมหานครว่า การปฏิบัติงานตามบทบาท หน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนให้เกิดสัมฤทธิ์ผลสามารถตอบสนองความต้องการตามยุทธศาสตร์การ ทำงานของการพัฒนาสถานศึกษา การพัฒนาข้าราชการครู ผู้ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในตำแหน่งงานทุกคน

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)

ปัจจุบันองค์การทั้งในและต่างประเทศได้นำสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการ บริหารงานอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหา การพัฒนา และการรักษาบุคลากรในองค์การ สมรรถนะช่วยให้ผลงานของบุคลากรตรงตาม ความต้องการขององค์การ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การ สมรรถนะกำลัง ได้รับความสนใจจากองค์การต่าง ๆ ในประเทศไทยเช่นกัน องค์การที่ต้องการนำสมรรถนะมาใช้ ประโยชน์มีจำนวนเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ นำเสนอดังนี้

### 2.1 ความเป็นมา ความหมาย และองค์ประกอบของสมรรถนะ

#### ความเป็นมาของสมรรถนะ

จุดเริ่มต้นของแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ เกิดขึ้นในปี ค.ศ.1970 โดยบริษัท McBar ได้รับการว่าจ้างจาก The US State Department ให้คัดเลือกเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของ ประเทศสหรัฐอเมริกาในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก โดยมีหน้าที่เผยแพร่วัฒนธรรมและเรื่องราวของ ประเทศสหรัฐอเมริกาให้แก่แต่ละประเทศรับรู้อ ซึ่งในขณะนั้นเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่เป็นคนผิวขาวเกือบ ทั้งหมด โดยก่อนหน้านั้นได้คัดเลือกเจ้าหน้าที่ด้วยการใช้แบบทดสอบที่เรียกว่า Foreign Service Officer Exam ซึ่งเป็นแบบทดสอบที่มุ่งทดสอบด้านทักษะที่เจ้าหน้าที่ระดับสูงของหน่วยงานนี้คิดว่า จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าว แต่ก็พบว่าแบบทดสอบชุดนี้มีจุดอ่อนคือ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2548: 11-12)

1) ส่วนใหญ่จะเป็นการวัดผลเรื่องวัฒนธรรมของชนชั้นกลางและสูง ใช้เกณฑ์ที่สูงในการตัดสินทำให้ชนกลุ่มน้อยในประเทศหรือคนผิวดำไม่มีโอกาสที่จะสอบผ่านจึงสะท้อนให้เห็นว่าการคัดเลือกพนักงานมีลักษณะของ “การเลือกปฏิบัติ”

2) คะแนนสอบไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ผู้ที่ทำคะแนนสอบได้ดีกลับไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีตามที่องค์การคาดหวังเสมอไป

จากจุดอ่อนดังกล่าวจึงทำให้บริษัท McBar ภายใต้การนำของแมคคิลแลนด์ (McClelland) แก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยการหาเครื่องมือชนิดใหม่ที่ดีกว่าและสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ให้มีความถูกต้อง แม่นยำ มาแทนแบบทดสอบเก่า โดยใช้วิธีเปรียบเทียบเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานดีกับเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย โดยใช้เทคนิคการประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) และการวิเคราะห์คะแนนสอบที่ได้จากการทำแบบทดสอบ BEI ของเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานดีและผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ยเพื่อค้นหาลักษณะของพฤติกรรมที่แตกต่างกันของคน 2 กลุ่มนี้ ซึ่งเรียกว่าพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีนี้ว่า Competency หลังจากนั้นแมคคิลแลนด์ได้เสนอแนวคิดเรื่อง Competency บทความที่ชื่อว่า Test for Competency Rather than for Intelligence ว่า IQ ประกอบด้วยความถนัดหรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความรู้ และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จไม่ใช่ตัวบ่งชี้ที่ดีของผลงานและความสำเร็จในงานได้ดีกว่า ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ผู้ทำงานเก่ง มิได้หมายถึง ผู้ที่เรียนเก่ง แต่ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวเองเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำซึ่งบุคคลดังกล่าวเรียกว่า เป็นผู้มี Competency

จากจุดกำเนิด Competency ดังกล่าวข้างต้นทำให้นักการศึกษาและนักวิชาการหลายสำนักได้นำเสนอวิธีการของแมคคิลแลนด์มาเป็นแนวทางในการศึกษาเรื่อง Competency มากขึ้นโดยในปี ค.ศ.1982 Richard Boyatzis ได้เขียนหนังสือชื่อ The Competencies Manager : A Model of Effective Performance และได้นิยามคำว่า Competency ว่าเป็นความสามารถในงานหรือเป็นคุณลักษณะที่มีอยู่ภายในตัวบุคคลที่นำไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ ต่อมาในปี ค.ศ. 1994 ได้มีแนวคิดสำคัญเรื่อง Core Competencies ว่าเป็นความสามารถหลักของธุรกิจโดยได้อธิบายว่าในการประกอบธุรกิจนั้นจะต้องมีเนื้อหาสาระหลักอะไรบ้าง เช่น พื้นฐานความรู้ ทักษะและความสามารถในการทำงานอะไรบ้าง และอยู่ในระดับใด จึงทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุด ตรงตามความต้องการขององค์การ(สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2548: 11-12)

#### ความหมายของสมรรถนะ

จากการศึกษาพบว่า มีนักวิชาการได้ให้คำจำกัดความคำว่า Competency ที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับว่านักวิชาการที่ศึกษาจะแปลหรือให้คำจำกัดความไว้ตามความเข้าใจและความเชื่อของแต่ละบุคคลหรือแต่ละสถาบัน ซึ่งบางท่านอาจแปลว่า “ศักยภาพ” หรือ “ความสามารถ” หรือ “ขีดความสามารถ” หรือ “ความสามารถเชิงสมรรถนะ” หรือ “สมรรถนะ” แต่คำว่า Competency

ตามความหมายในพจนานุกรมของไทยได้ให้ความหมายว่า ความสามารถหรือสมรรถนะ ส่วนในภาษาอังกฤษมีคำที่มีความหมายคล้ายกันอยู่หลายคำ ได้แก่ Capability Ability Proficiency, Skill Expertise Fitness Aptitude (รัชนีวรรณ วณิชย์ถนอม. 2549: 1)

ดังนั้น การกำหนดความหมายของสมรรถนะจึงมีการให้ความหมายไว้หลายนัย โดยยกตัวอย่างการให้ความหมายของนักวิชาการบางท่าน ดังนี้

กูด (Good. 1973: 121) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติที่จำเป็นในอาชีพอย่างกว้างๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นประโยชน์ในการประกอบอาชีพ

เดล; และ เฮส (Dale; & Hes. 1995: 80) กล่าวว่า สมรรถนะ เป็นการค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการอยากปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior Performance) นอกจากนี้ยังได้ให้ความหมายของสมรรถนะในด้านอาชีพ (Occupational Competency) ว่า หมายถึง ความสามารถ (Ability) ในการทำกิจกรรมต่างๆ ในสายอาชีพเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกคาดหวังไว้ คำว่ามาตรฐานในที่นี้ หมายถึง องค์ประกอบของความสามารถรวมทั้งเกณฑ์การปฏิบัติงานและคำอธิบายขอบเขตงาน

พาร์รี่ (เจริญวิชัย สมพงษ์ธรรม. 2550: 27; อ้างอิงจาก Parry. 1997: 87-90) ให้ความหมายสมรรถนะ คือ กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกันซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่งๆ มีความสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้นๆ และสามารถวัดผลเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับและเป็นสิ่งที่สามารถสร้างเสริมได้โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

เซอร์มอน (Shermon. 2004: 113) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะและขยายเป็นแนวคิดผลลัพธ์ขององค์การต้องการได้คือ สมรรถนะ หมายถึง คุณสมบัติที่จำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากความหมายนี้จะทำให้บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรมทำให้เกิดผลงานและผลลัพธ์ขององค์การ

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546: 21) กล่าวว่า ความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competencies) หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Abilities) ของมนุษย์ที่แสดงผ่านพฤติกรรม (Attributes)

อานนท์ ศักดิ์วีระวิชัย (2547: 61) ได้สรุปคำนิยามว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ คุณสมบัติต่างๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ และคุณลักษณะทางกายภาพ และอื่นๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่นๆ อะไรหรือลักษณะสำคัญๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จเพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร

ริชนี่ วริชย์ถนอม (2548: 13-14) ได้กล่าวถึง ความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างของบุคคลที่แสดงในรูปภูเขาน้ำแข็งกับสมรรถนะและผลงาน แสดงให้เห็นว่า ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆของบุคคล ทำให้บุคคลมีสมรรถนะ (พฤติกรรมในการทำงาน) ในรูปแบบต่างๆ และสมรรถนะต่างๆ มีความสัมพันธ์กับผลงานของบุคคล

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2549: 5-8) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆในองค์กร การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้มักมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ กล่าวอีกนัยหนึ่ง สมรรถนะคือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการเพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนด แล้วจะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดีและส่งผลกระทบต่อองค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการไว้ เช่น การกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดี เพราะหน้าที่หลักของข้าราชการ คือการให้บริการแก่ประชาชน ทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์คือ การทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2549: 27) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ทักษะ อุปนิสัย ทักษะ และพฤติกรรมที่คนแสดงออกมา ซึ่งเป็นสิ่งที่ประเมินค่าที่แท้จริงของคนๆนั้นไม่ใช่การเสแสร้ง ไม่เหมือนกับพฤติกรรมที่สามารถเสแสร้งแกล้งทำได้ชั่วคราว ถ้าคนไหนมีความสามารถเรื่องการบริการไม่ว่าคนๆ นั้นจะอยู่ที่ไหน อยู่กับใคร เขาจะแสดงออกถึงความมีน้ำใจในการให้บริการคนอื่นเสมอ แต่ถ้าเขามีเพียงพฤติกรรมเขาจะแสดงออกกับคนเพียงบางคนที่บางสถานที่หรือบางเวลาเท่านั้น เราจะสังเกตเห็นความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมกับความสามารถได้ชัดเจน

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2549: 10) กล่าวว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพ และการปฏิบัติงานของครูและผู้บริหารการศึกษา จะแสดงออกถึงความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นคุณลักษณะด้านความรู้ ทักษะและความประพฤติที่จำเป็นต่อการทำงานให้สำเร็จตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ สมรรถนะจะมีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ของงาน (Result)

ธีรศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2551: 17) กล่าวว่า “Core Competency” หมายถึง คุณลักษณะ สมรรถนะ ความสามารถ คุณสมบัติที่คนทุกคนในองค์กรจะต้องมีเหมือนกันไม่ว่าคนๆ นั้นจะมีตำแหน่งใด อยู่หน่วยงานใดก็ตาม

จากที่กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมาเกี่ยวข้องกับกลุ่มความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะอื่นๆ ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรให้มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือโดดเด่นกว่ามาตรฐานที่กำหนดและเป็นการจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงออกจากบุคคลอื่นอย่างสมเหตุสมผล



## องค์ประกอบของสมรรถนะ

องค์ประกอบของแต่ละสมรรถนะเป็นการอธิบายถึงทักษะ ความรู้ และทัศนคติ ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งกำหนดเป็นภาพกว้างๆ ถึงการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด จากความหมายของสมรรถนะที่กล่าวมาแล้วข้างต้น พบว่ามีผู้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับลักษณะร่วม ที่จัดเป็นองค์ประกอบของสมรรถนะไว้หลายท่าน

แมคคิลแลนด์ ((สุกัญญา รัตมิตธรรมโชติ. 2549: 15; อ้างอิงจาก McClelland. 1973: 18) ได้อธิบายความหมายขององค์ประกอบหลัก 5 ประการ ดังนี้

- 1) ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เป็นต้น
- 2) ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะของหมอฟันในการอุดฟันโดยไม่ทำให้คนไข้รู้สึกเสียวเสี้ยนประสาทหรือเจ็บ
- 3) ทัศนคติเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self Concept) คือ ทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ทัศนคติเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ เป็นต้น
- 4) บุคลิกลักษณะประจำตัวบุคคล (Trait) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น เช่น เขาเป็นคนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือเขามีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น
- 5) แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (Motive) ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายหรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จมักชอบตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ตลอดจนพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานของเขาตลอดเวลา



ภาพประกอบ 3 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

จากภาพประกอบ 3 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้อธิบายถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ในตัวเองซึ่งอธิบายในรูปแบบภูเขาน้ำแข็งได้ว่าส่วนเล็กๆของภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่เหนือน้ำนั้นจะสังเกตเห็นได้และสามารถที่จะวัดได้นำมาพัฒนาได้ก็เปรียบเสมือนกับส่วนขององค์ความรู้และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่ภายนอกซึ่งจะง่ายต่อการที่จะพัฒนาแต่ส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำเป็นส่วนใหญ่กว่า เห็นได้ยาก สังเกตได้ยาก จัดได้ยากกว่า แต่เป็นส่วนที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของบุคคลและซ่อนเร้นอยู่ลึกๆ ภายในตัวบุคคล ซึ่งได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ภาพลักษณ์ภายใน แรงจูงใจ ลักษณะนิสัย แรงผลักดันเบื้องต้น สมรรถนะเหล่านี้ยากต่อการวัดและพัฒนา บางครั้งสมรรถนะที่อยู่ใต้น้ำสามารถเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาได้ด้วยการฝึกอบรมการบำบัดทางจิตวิทยาและหรือการพัฒนาโดยการให้ประสบการณ์ทางบวกแก่บุคคลแต่ก็เป็นสิ่งที่ควรพัฒนาค่อนข้างยากและต้องใช้เวลา และเนื่องจากมีการกล่าวถึงส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำหรืออาจหมายถึงส่วนลึกๆของจิตใจของบุคคลมีความสำคัญกว่าส่วนของความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทำให้บางครั้งโมเดลสมรรถนะไปเน้นในส่วนนี้มากจนละเลยส่วนของความรู้ ทักษะ ความสามารถ แต่ในความเป็นจริงแล้วการที่บุคคลจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีได้ สิ่งแรกที่จะต้องเป็นต้องมีและจะขาดเสียไม่ได้เลย นั่นคือ ความรู้ ทักษะ ความสามารถที่จะทำงาน หรือปัจจัยที่เรียกว่า “Can Do” หรือความสามารถที่จะทำงานนั้นๆได้ ส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ภายใต้หรือส่วนลึกๆ ในจิตใจของบุคคลนั้น แต่เดิมเคยเรียกว่าเป็นปัจจัย “Will Do” คือ เมื่อมีความรู้ความสามารถแล้วแต่จะตั้งใจทำงานหรือไม่เป็นอีกปัจจัยหนึ่งซึ่งแยกออกมาต่างหาก ถ้าบุคคลมีทั้งความสามารถและมีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับงานก็จะทำให้ทำงานได้ดี

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547: 58) กล่าวว่า สมรรถนะ ไม่น่าจะแตกต่างจาก KSAOs ซึ่งจากการวิเคราะห์งาน แม้ข้อแตกต่างอื่นๆ เช่น จุดมุ่งเน้น คำนิยาม บุคลิกภาพ หรือทักษะทางเทคนิค ต่างก็มีอยู่ใน KSAOs ครบถ้วน โดยเฉพาะ Other Characteristics แต่สิ่งที่แตกต่างคือ สมรรถนะจะต้องแยกระหว่างคนทำงานได้ดีมากเป็นพิเศษออกจากคนที่ทำงานได้โดยเฉลี่ยปกติ

จากข้อความข้างต้น สามารถกล่าวได้ว่า **องค์ประกอบของสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน** ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นการจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานตามปกติ ความหมายแต่ละองค์ประกอบของสมรรถนะหลัก มีดังนี้ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. 2548: 22; และ มาฆมาส กาญจนากร. 2549: 12)

1) ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลหรือสิ่งที่ถูกสั่งสมมาจากการศึกษาทั้งในสถาบันการศึกษา สถานฝึกอบรม/สัมมนา หรือการศึกษาด้วยตนเอง รวมถึงข้อมูลที่ได้จาก

การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กับผู้รู้ทั้งในสายวิชาชีพเดียวกัน และต่างสายวิชาชีพ

2) ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่ต้องพัฒนาและฝึกฝนให้เกิดขึ้นโดยจะต้องใช้ระยะเวลาเพื่อฝึกปฏิบัติให้เกิดทักษะนั้นขึ้นมา ทั้งนี้ทักษะจะถูกแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่

2.1 ทักษะด้านการบริหารงาน/จัดการงาน (Management Skills) หมายถึง ทักษะในการบริหารควบคุมงานซึ่งเกี่ยวข้องกับระบบความคิดและการจัดการในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะในการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ ซึ่งทักษะดังกล่าวจะแสดงออกถึงการจัดระบบความคิดเพื่อมองไปที่เป้าหมายในอนาคตว่าอยากจะทำหรือมีความต้องการอะไรในอนาคต

2.2 ทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน (Technical Skills) หมายถึง ทักษะที่จำเป็นในการทำงานตามสายงานหรือกลุ่มงานที่แตกต่างกันไป เช่น งานจัดซื้อจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบ และลักษณะงานที่แตกต่างไปจากงานผลิต ดังนั้นทักษะที่ต้องการของคนทำงานด้านจัดซื้อได้นั้น จะต้องแตกต่างไปจากงานผลิตเช่นเดียวกัน

3) ความสามารถ (Ability) หมายถึง ความสามารถเชิงปัญญาที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน กล่าวคือ เป็นความสามารถในการประยุกต์ความรู้ที่มีอยู่ไปในการปฏิบัติงาน เช่น ความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

4) คุณลักษณะอื่นๆ ( Other Characteristics) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน หมายถึง ลักษณะที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมแสดงออกจากบุคคลนั้นๆ เช่น อุปนิสัย ทัศนคติ แรงผลักดันเบื้องต้น ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ และคุณลักษณะทางกายภาพอื่นๆ เป็นต้น ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมขององค์กร

## 2.2 ความแตกต่างระหว่างสมรรถนะ กับความรู้ ทักษะ แรงจูงใจ/คุณลักษณะ

เนื่องจากสมรรถนะเป็นสิ่งที่ประกอบขึ้นจาก ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ จึงส่งผลให้คนทั่วไปสับสนว่า สมรรถนะแตกต่างจากความรู้ ทักษะ และทัศนคติ/แรงจูงใจ อย่างไร หรือความรู้หรือทักษะที่บุคคลมีอยู่นั้นถือเป็นสมรรถนะหรือไม่ สถาบัน Schoonover Associates จึงได้ทำการศึกษาเชิงเปรียบเทียบไว้ ดังนี้ (สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ. 2549: 18)

### 1) สมรรถนะ-ความรู้

สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานที่ดีเลิศ ดังนั้น ความรู้อย่างเดียวไม่ถือเป็นสมรรถนะ เว้นแต่ความรู้ในเรื่องนั้นจะนำมาประยุกต์ใช้กับงานให้ประสบผลสำเร็จจึงถือเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ เช่น ความรู้และความเข้าใจในความไม่แน่นอนของ “ราคา” ในตลาดมา พัฒนารูปแบบการกำหนด “ราคา” ได้นั้นจึงจะถือเป็นสมรรถนะ

2) สมรรถนะ-ทักษะ สมรรถนะเกี่ยวข้องกับทักษะแต่จะหมายถึงเฉพาะการใช้ทักษะที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างชัดเจน ดังนั้น ทักษะอย่างเดียวไม่ถือเป็นสมรรถนะ

### 3) สมรรถนะ-แรงจูงใจ/คุณลักษณะ

สมรรถนะไม่ใช่แรงจูงใจหรือทัศนคติแต่เป็นแรงขับภายในที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ตนมุ่งหวัง ไปสู่สิ่งที่เป็เป้าหมายของเขา เช่น ต้องการความสำเร็จเป็นแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดแนวคิดหรือทัศนคติที่ต้องการสร้างผลงานที่ดีแต่ความสามารถในการทำงานให้สำเร็จได้ตรงตามเวลาที่กำหนดถือเป็นสมรรถนะ

สรุปแนวคิดของ Schoonover Associates เชื่อว่า ความรู้ ทักษะ แรงจูงใจ/ทัศนคติ โดดๆ ไม่ใช่สมรรถนะแต่เป็นส่วนหนึ่งที่ก่อสมรรถนะ

### 2.3 ประเภทและการกำหนดสมรรถนะ

แมคคิลแลนด์ (McClelland. 1973: 8) แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม

1) สมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competencies) หมายถึง ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน สมรรถนะพื้นฐานจะไม่ทำให้บุคคลมีผลงานที่แตกต่างจากผู้อื่น

2) สมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น (Differentiating Competencies) หมายถึง มุ่งเน้นการใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ (รวมถึงค่านิยม แรงจูงใจและเจตคติ) ที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐานช่วยทำให้งานเกิดผลสำเร็จอย่างดีเลิศเป็นสมรรถนะที่นักวิชาการให้ความสำคัญในการพัฒนาให้มีขึ้นในบุคคลมากกว่าสมรรถนะพื้นฐาน

#### การจำแนกสมรรถนะสามารถจำแนกได้ ดังนี้

เนื่องจากสมรรถนะเป็นสิ่งที่ประกอบขึ้นจาก ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ จึงมีนักวิชาการหลายท่าน จำแนกสมรรถนะได้ ดังนี้

1) สมรรถนะขององค์การ (Organizational Competency) ซึ่งจะบ่งบอกได้ว่าองค์กรควรมีทิศทาง การดำเนินงานหรือยุทธศาสตร์ไปในทิศทางใด สมรรถนะขององค์การ หมายถึง กลยุทธ์และความเชื่อมโยงสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมขององค์การ และสมรรถนะขององค์การจะต้องมีลักษณะเป็นตัวผลักดัน ให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ขององค์การประสบความสำเร็จ เช่น บริษัทเนชั่นเนล(ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือบริษัทฟอร์ด (มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ หรือบริษัท ที โอ เอ (ประเทศไทย) จำกัด มีความสามารถในการผลิตสี เป็นต้น (เทียน ทองแก้ว. 2553: ออนไลน์; และ ัญญาลักษณ์ วีระสมบัติ. 2546: 57)

2) สมรรถนะหลัก (Core Competency) บางองค์การอาจเรียกว่า สมรรถนะทั่วไป (General Competency) หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่ทุกคนในองค์การจำเป็นต้องมีเพื่อที่จะทำให้องค์การสามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่วางไว้ เป็นสิ่งสะท้อนถึงค่านิยมที่คนองค์การมีและถือปฏิบัติร่วมกัน เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงาน ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อประสานงานได้ดี เป็นต้น หรือผู้จัดการบริษัท

ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การสื่อสาร การวางแผน และการบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

3) สมรรถนะตามสายวิชาชีพ (Function Competency) หรือบางองค์กร เรียกว่า “Technical Professional/Position/Job Competency” หมายถึง คุณลักษณะ ที่บุคคลในแต่ละสายวิชาชีพจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จซึ่งจะมีสมรรถนะที่แตกต่างกันไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

3.1 สมรรถนะร่วมของทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน (Common Functional Competency) หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ของแต่ละตำแหน่งในกลุ่มงานหรือสายวิชาชีพเดียวกันจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ

3.2 สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งในกลุ่มงาน (Specific Functional Competency) หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ของแต่ละตำแหน่งในกลุ่มงานหรือสายวิชาชีพเดียวกันจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ

4) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) หมายถึง คุณลักษณะ ซึ่งเป็นสมรรถนะที่พนักงานในแต่ละตำแหน่งงานจะต้องมี และจะแตกต่างกันไปตามระดับของความรับผิดชอบ โดยสมรรถนะนี้จะสะท้อนถึงความคาดหวัง ความกว้าง และความลึกของความสามารถที่พนักงานจะต้องมีก่อนที่จะได้รับการเพิ่มความรับผิดชอบ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547: 10-11) ได้แบ่งสมรรถนะ (Competencies) ตามแหล่งที่มาออกเป็น 3 ประเภท คือ

1) Personal Competencies เป็นความสามารถที่มีเฉพาะบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเท่านั้น เช่น ความสามารถในการวาดภาพของศิลปิน การแสดงกายกรรมของนักกีฬาบางคน นักประดิษฐ์คิดค้นสิ่งต่างๆ เหล่านี้ ถือเป็นความสามารถเฉพาะตัวที่ยากต่อการเรียนรู้หรือลอกเลียนแบบได้

2) Job Competencies เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลที่ตำแหน่งหรือบทบาทนั้นๆ ต้องการเพื่อให้งานบรรลุความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ เช่น ความสามารถในการเป็นผู้นำทีมงานของผู้บริหาร ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน ความสามารถในการวิเคราะห์วิจัยในตำแหน่งทางด้านวิชาการ เป็นความสามารถที่สามารถฝึกฝนและพัฒนาได้

3) Organization Competencies เป็นความสามารถที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กรที่มีส่วนทำให้องค์การนั้นไปสู่ความสำเร็จและเป็นผู้นำในด้านนั้นๆ ได้

ธำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์ (2548: 28-30) แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะพื้นฐานที่เป็นหลักในทุกตำแหน่งงานในองค์กรจะต้องมี ถือว่าเป็นคุณสมบัติร่วม ของทุกคนในองค์กรที่

จะต้องมีสมรรถนะหลักขององค์กรหนึ่งอาจจะไม่เหมือนกับอีกองค์กรหนึ่งก็ได้ สมรรถนะหลักก็คือ ส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture)

2) สมรรถนะอื่นๆ (Others Competency) หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะ ที่องค์กรต้องการสำหรับแต่ละตำแหน่งงานที่แตกต่างกันออกไป ได้แก่ สมรรถนะตามหน้าที่ สมรรถนะวิชาชีพ สมรรถนะเทคนิคหรือสมรรถนะในสายงาน (Functional/ Professional/ Technical/ Job Competency) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal/ Individual Competency) สมรรถนะภาวะผู้นำหรือการบริหาร (Leadership/ Managerial Competency)

2.1 สมรรถนะตามหน้าที่ วิชาชีพเทคนิคหรือสมรรถนะในสายงาน (Functional/ Professional/ Technical/ Job Competency) หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะของผู้ดำรง ตำแหน่งที่ควรจะมีในตำแหน่งนั้นๆ

2.2 สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal/ Individual Competency) หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลที่มีความสามารถพิเศษที่ช่วยเสริมให้ การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จได้ดีเป็นพิเศษ

2.3 สมรรถนะภาวะผู้นำหรือการบริหาร (Leadership/ Managerial Competency) หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะของการเป็นผู้นำ จะกำหนดสำหรับคนที่ต้องไปรับตำแหน่ง เป็นผู้บริหารหรือหัวหน้างานว่าจะต้องมีคุณสมบัติใดบ้างในตำแหน่งนั้นๆ

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

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ดังนี้

สมรรถนะที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ให้มีคุณภาพถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพ อย่างต่อเนื่อง

สมรรถนะที่ 2 การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบ การบริการให้มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาตนเอง หมายถึง การศึกษา ค้นคว้า หาความรู้ องค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน

สมรรถนะที่ 4 การทำงานเป็นทีม หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุนเสริมแรง ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานการปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นหรือแสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตามได้อย่างเหมาะสม

2) สมรรถนะประจำสายงานผู้บริหารโรงเรียน (Functional Competency) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ดังนี้

สมรรถนะที่ 1 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งต่างๆ แล้วแยกประเด็นเป็นส่วนย่อยตามหลักการหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนดและสามารถรวบรวมสิ่งต่างๆ จัดทำอย่างเป็นระบบเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางานรวมทั้งสามารถวิเคราะห์องค์การหรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

สมรรถนะที่ 2 การสื่อสารและแรงจูงใจ หมายถึง ความสามารถในการพูดเขียนสื่อสารโต้ตอบ ในโอกาสและสถานการณ์ต่างๆ ตลอดจนสามารถชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับ คล้อยตาม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร

สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาศักยภาพบุคคล หมายถึง ความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยแก้ปัญหาให้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างรวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่างๆ

สมรรถนะที่ 4 การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ทิศทางหรือแนวทางการพัฒนาองค์การที่เป็นรูปธรรมเป็นที่ยอมรับและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติการยอมรับแนวคิด/วิธีการใหม่ๆ เพื่อการพัฒนา

จิระประภา อัครบวร (2549: 68) กล่าวว่า สมรรถนะในตำแหน่งหนึ่งๆ จะประกอบไปด้วย 3 ประเภท ได้แก่

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์การต้องมีเพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์การ

2) สมรรถนะบริหาร (Professional Competency) คือ คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์การทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ขององค์การ

3) สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน โดยสามารถจำแนกได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core Technical Competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ (Specific Technical Competency)

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า **ประเภทของสมรรถนะ** แบ่งออกเป็น สมรรถนะองค์การ (Organization Competency) คือ สมรรถนะที่ช่วยให้องค์การดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นสมรรถนะที่บ่งบอกว่า องค์การต้องมีความสามารถในเรื่องใดบ้างที่จะทำให้วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้บรรลุผลสำเร็จ และสมรรถนะตัวบุคคล (Employee Competency) แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ สมรรถนะที่ตัวบุคลากรทุกคนในองค์การไม่ว่าจะอยู่ในสายงานใดต้องมีสมรรถนะชุดนี้เหมือนกัน บุคคลที่ไม่มีสมรรถนะชุดนี้ไม่สามารถที่จะทำงานออกมาดี และสมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) คือ

สมรรถนะที่เป็นความรู้ ความสามารถและทักษะที่จำเป็นในงานนั้น บุคคลที่อยู่ในสายงานใดจะต้องมีสมรรถนะตามสายงานนั้น (Functional Competency)

### การกำหนดสมรรถนะ

การกำหนดสมรรถนะหรือการสร้างรูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) เป็นการกำหนดกลุ่มของรูปแบบสมรรถนะที่จำเป็นต้องมีในองค์การหนึ่ง ๆ โดยการกำหนดรูปแบบสมรรถนะอาจแตกต่างกันไปตามบริบทของแต่ละองค์การซึ่งสามารถกำหนดได้ ดังนี้ (ชูชัย สมิทธิโกร. 2552: 36-39; และ มาฆมาส กาญจนกร. 2549: 15)

1) การกำหนดสมรรถนะโดยการเชื่อมโยงกับกระบวนการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process Approach) เริ่มจากการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ขององค์การมาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะ

**ข้อดี** ของวิธีการนี้ คือ ทำให้เห็นความเชื่อมโยงกับระดับกลยุทธ์และความสำเร็จของธุรกิจได้อย่างชัดเจน การกระทำเป็นลำดับขั้นตอนที่เหมาะสมกับระดับกลยุทธ์

**ข้อเสีย** คือ องค์การต่างๆ มักจะละเลยประเด็นที่จะต้องจำแนกความแตกต่างระหว่างผู้ประสบความสำเร็จในการทำงานออกจากผู้ที่ไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานจึงทำให้สมรรถนะที่ได้ไม่มีความตรง

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

2.1 กำหนดเกณฑ์ที่มีประสิทธิผล ซึ่งอาจมาจากข้อมูลที่เป็นภาววิสัย เช่น ยอดขาย ผลิตภาพ กำไร หรือข้อมูลอัตวิสัย เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือลูกค้า เป็นต้น

2.2 สุ่มตัวอย่างของตัวแปรเกณฑ์ที่สามารถจำแนกระหว่างบุคคลที่ปฏิบัติงานได้ดีกว่าปกติกับบุคคลที่ปฏิบัติงานได้โดยเฉลี่ย

2.3 เก็บข้อมูลโดยเทคนิควิธีการต่างๆ เช่น Behavioral Event Interview (BEI) ซึ่งเป็นวิธีการสัมภาษณ์วิธีหนึ่งที่แมคคิลแลนด์ (McClelland) พัฒนาขึ้น เป็นการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายที่เลือกขึ้นมาว่าพฤติกรรมอะไรที่คาดหวังและต้องการในแต่ละสมรรถนะตามระดับงานที่แตกต่างกันไปโดยระบุเหตุการณ์และพฤติกรรมสำคัญในการทำงานอย่างหนึ่งหรือการอภิปรายเป็นคณะของผู้เชี่ยวชาญหรือการประเมิน 360 องศา หรือใช้ข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญและการสังเกต เป็นต้น

2.4 นำข้อมูลที่ได้มาระบุงานที่ต้องปฏิบัติและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับงาน



2.5 ตรวจสอบความตรงของประเภทสมรรถนะหรือตัวแบบของสมรรถนะซึ่งอาจได้จากการวัดสมรรถนะนั้นๆ โดยใช้วิธีการ เช่น การสัมภาษณ์ การทดสอบ การใช้วิธี Assessment Center เป็นต้น สมรรถนะดังกล่าวจะต้องสามารถจำแนกผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานสูงออกจากผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานปกติได้ หรือจะต้องมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สอดคล้องกับตัวแปรเกณฑ์ที่ตั้งแต่แรก

2.6 การนำสมรรถนะที่กำหนดไปใช้ในด้านต่างๆ เช่น การสรรหา คัดเลือก การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือการสืบทอดตำแหน่ง เป็นต้น

**ข้อดี** คือ มีการพิสูจน์ที่เป็นเหตุเป็นผลว่า สมรรถนะที่ได้มานั้นสามารถจะจำแนกความแตกต่างระหว่างผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานสูงออกจากผู้ปฏิบัติงานปกติได้อย่างแท้จริง นอกจากนี้การเก็บรวบรวมข้อมูลจากหลายวิธีการจะทำให้ลดอคติที่อาจเกิดขึ้นจากการประเมินสมรรถนะของบุคลากรลงได้

**ข้อเสีย** คือ เป็นวิธีการที่เน้นไปที่งานและผู้ปฏิบัติงานจึงมีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ทางธุรกิจไม่มากพอและต้องใช้ผู้ที่มีความรู้ทางจิตวิทยา เนื่องจากกระบวนการส่วนหนึ่งใช้การวัดทางจิตวิทยาร่วมด้วย อีกทั้งใช้เวลาในการจัดทำมากพอสมควร

3) การใช้ผู้เชี่ยวชาญ (Subject Matter Expert : SME) ผู้เชี่ยวชาญในที่นี้อาจเป็นผู้ที่ทำงานในตำแหน่งนั้นจริงๆ หรือผู้ที่ชำนาญในงานที่ใกล้เคียงเป็นผู้ให้ความเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การประชุมร่วมกัน การระดมสมอง การวิเคราะห์หน้าที่หลัก หรือการวิเคราะห์งาน การใช้เทคนิคเดลไฟ การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ เป็นต้น นอกจากนี้ยังสามารถใช้วิธีการอื่นๆ เสริมได้ เช่น การวิจัยเชิงสำรวจโดยอาศัยแบบสอบถาม การประเมินผลโดยตนเองและผู้อื่น การสัมภาษณ์ การตรวจบันทึก การสร้างสถานการณ์จำลอง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การทดสอบ และการสังเกต เป็นต้น หลักการที่สำคัญของวิธีการนี้ คือ ต้องเกิดความเห็นที่ตรงกันในหมู่ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็น ซึ่งสามารถใช้สถิติเป็นตัวบ่งชี้ความเห็นที่สอดคล้องดังกล่าวได้

**ข้อดี** คือ ทำให้ได้รับการยอมรับจากบุคคลที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้กับตำแหน่งงานหรืองานที่ไม่เคยมีการกำหนดสมรรถนะ หรืองานที่ไม่เคยมีมาก่อนได้อีก ทั้งยังเป็นวิธีการเบื้องต้นที่ดีก่อนใช้วิธีการอื่นๆ ซึ่งเสียเวลา และค่าใช้จ่ายไม่มากนัก

**ข้อเสีย** คือ การขอความร่วมมือจากหลายบุคคล หลายฝ่าย เป็นเรื่องที่มีความยุ่งยากพอสมควร และประการที่สำคัญคือ เป็นวิธีการที่ไม่มีการพิสูจน์และตรวจสอบความตรงของสมรรถนะให้ชัดเจน อีกทั้งค่าสถิติที่แสดงถึงความสอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญในระดับสูงอาจไม่ได้อธิบายให้เห็นถึงความตรง

4) วิธีการใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source) ข้อมูลทุติยภูมิอาจได้มาจากหลายแหล่งที่มา ได้แก่ วารสารทางวิชาการ ฐานข้อมูลด้านอาชีพ โดยเฉพาะข้อมูลในองค์กร ซึ่งอาจได้จากแฟ้มประวัติพนักงาน ผลการทดสอบที่มีอยู่หรือข้อมูลที่ได้จากตัวแปรเกณฑ์ เช่น ประสิทธิภาพ

ผลการปฏิบัติงาน ยอดขาย กำไร ที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนทำได้ เป็นต้น จากนั้นนำข้อมูลเหล่านั้นมาวิเคราะห์ในลักษณะของการวิจัยหลังจากทราบข้อเท็จจริงโดยองค์การต้องตั้งตัวแปรเกณฑ์ที่องค์การปรารถนาให้ชัดเจน เพื่อจะได้สามารถแยกแยะระหว่างผู้ที่ปฏิบัติงานดีเด่นออกจากผู้ที่ปฏิบัติงานปกติ จากนั้นนำมาพิจารณาประกอบกับการใช้หลักเหตุผลและวิจารณ์ หากตัวแปรใดสามารถจำแนกผลการปฏิบัติงานที่ดีและไม่ดีออกจากกันได้โดยมีนัยสำคัญทางสถิติก็น่าจะเป็นสมรรถนะสำหรับตำแหน่งนั้นๆ หรือพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

**ข้อดี** คือ ใช้เวลาน้อย บางแหล่งสามารถอธิบายเหตุผลหรือมีทฤษฎีรองรับ ทำให้สามารถตรวจสอบความตรงได้ง่าย มีโอกาสที่จะได้ค่าความตรงที่ดี

**ข้อเสีย** คือ ต้องปรับปรุงให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ต้องการหาสมรรถนะและต้องใช้วิจารณ์ญาณในการคิด เนื่องจากไม่สามารถยืนยันได้ว่า สมรรถนะที่ใช้จะสามารถจำแนกผู้ปฏิบัติงานดีเด่นออกจากผู้ปฏิบัติงานปกติ (อาณนัท ศักดิ์วีระวิทย์, 2547: 56) ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะของ อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2548: 32) ที่ว่าข้อควรระวังสำหรับการหาสมรรถนะจากข้อมูลหตุยภูมิ คือ ข้อมูลบางอย่างอาจไม่มีความเหมาะสมกับองค์การและตำแหน่งงานที่ต้องการ

**สรุปได้ว่า การกำหนดองค์ประกอบสมรรถนะ** เป็นการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เน้นในด้านความรู้ ความสามารถ/ทักษะ และทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับสมรรถนะที่บุคลากรมีอยู่ในขณะนั้นๆ หากพบว่า บุคลากรขาดความสามารถในด้านใด องค์การก็จะสามารถพัฒนาบุคลากร ในส่วนที่ขาดได้ตรงกับมาตรฐานที่ตั้งไว้

## 2.4 การประเมินและการนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้

### การประเมินสมรรถนะ

การประเมินสมรรถนะเพื่อการบริหารผลงาน เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการกำหนดค่าตอบแทน ถ้ากล่าวถึงทฤษฎีการเรียนรู้ตามหลักจิตวิทยา วิธีการนี้คือ การเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานกับแรงจูงใจเพื่อให้พนักงานคงผลการปฏิบัติงานที่ดีไว้ การประเมินสมรรถนะ คือ การประเมินพฤติกรรม ในการบริหารผลงาน สมรรถนะคือส่วนหนึ่งของผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ดังนั้น การประเมินสมรรถนะคือ การประเมินพฤติกรรมนั่นเอง การประเมินพฤติกรรมทำอย่างไรบ้าง ขั้นตอนของการประเมินพฤติกรรม คือ การสังเกตพฤติกรรม บันทึกและประเมินลงในแบบประเมิน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548: 45-46)

การประเมินเป็นกระบวนการสำคัญเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพการทำงานที่ดีขึ้น อาจพิจารณา 3 ด้านคือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านเจตคติ (ยงยุทธ เกษสาคร, 2541: 82) เช่นเดียวกับวิฑูรย์ สิมะโชคดี (2537: 264) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินคุณค่าของบุคคลในแง่ของผลการปฏิบัติงานและคุณลักษณะต่างๆ เช่นเดียวกับ บวร ประพฤตติ (2520: 95) ที่กล่าวว่า การประเมินผลเป็นวิธีที่ใช้ในหน่วยงานเพื่อดูความเหมาะสม

ของการปฏิบัติงานในองค์กร สอดคล้องกับ อรุณ รัชธรรม (2537: 675) ที่กล่าวว่า การประเมินผล การปฏิบัติงาน เป็นการวัดผลงานเพื่อจะได้ทราบความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่การงานของ บุคคลนั่นเอง

ยงยุทธ เกษสาคร (2541: 84) ได้เสนอวิธีการประเมิน สามารถทำได้ ดังนี้

- 1) การสังเกต (Observe) การบันทึกพฤติกรรมนาพฤติกรรมอย่างมีวัตถุประสงค์
- 2) แบบตรวจรายการ (Check List) เป็นวิธีการที่ผู้ประเมินใช้ประเมินกลุ่ม ลักษณะงานหรือกลุ่มประพฤติกรรมต่างๆว่าผู้ถูกประเมินปฏิบัติหรือไม่ อย่างไร วิธีนี้มีประโยชน์ มากเพราะใช้ได้กว้างขวาง เช่น การประเมินเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร ทักษะการบริหาร ฯลฯ
- 3) แบบเครื่องวัด (Rating Scale) เป็นวิธีที่สามารถบอกให้ทราบได้ว่า พฤติกรรมนี้จะบอกพฤติกรรมต่อเรื่องที่สามารบ่งชี้ว่าการปฏิบัติอยู่จุดใด ซึ่งอาจจะบอกคุณภาพหรือ ปริมาณได้
- 4) แบบการจัดลำดับ (Ranking) การจัดอันดับการปฏิบัติงาน โดย เปรียบเทียบการปฏิบัติงานเป็นคู่ๆ แล้วประเมินตัดสินว่าแต่ละคู่ไหนใครเป็นผู้มีความสามารถ เหนือกว่า
- 5) การประเมินโดยอาศัยแนวความคิดในการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objective หรือ MBO) วิธีเน้นการทำงานโดยบรรลุวัตถุประสงค์โดยเน้น สัมฤทธิ์ผลของแต่ละบุคคล
- 6) การประเมินโดยการสัมภาษณ์ (Appraisal Interview) การสัมภาษณ์ จะต้องมิจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน มีการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่างๆ

อัจฉรา สุทธิพรณีวัฒน์ (2545: 27) กล่าวว่า วิธีการประเมินสมรรถนะ มีดังนี้

- 1) การสังเกต เป็นวิธีการประเมินโดยการสังเกตการณ์ปฏิบัติงานประจำวัน ของบุคลากร ถ้าทำงานได้สำเร็จไม่ผิดพลาดแสดงว่ามีสมรรถนะในด้านนั้น
- 2) การทดสอบสมรรถนะ เป็นการประเมินสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานเพื่อ ปรับปรุงการปฏิบัติงาน ให้ถูกต้องตามมาตรฐาน
- 3) การจำลองสถานการณ์ เป็นการจัดให้การจำลองสถานการณ์เพื่อประเมิน การตัดสินใจที่สำคัญ โดยเฉพาะงานที่มีความซับซ้อน
- 4) การประเมินตนเอง เป็นการประเมินของแต่ละบุคคลเกี่ยวกับความรู้ทักษะ หรือความสามารถของตนเอง ซึ่งเป็นวิธีการที่เหมาะสมเพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดการเพื่อ เสริมสร้างหรือพัฒนาสมรรถนะต่อไป

การประเมิน Competency เพื่อนำไปใช้ในการประเมินผลงานสามารถทำได้

4 แนวทางดังนี้ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2547: 77 – 80)

1) การใช้ชุดลยพินิจของผู้ประเมิน หมายถึง การให้ผู้ประเมินใช้ชุดลยพินิจของตัวเองในการประเมินว่าผู้ถูกประเมินมี Competency อยู่ในระดับใด

2) การบันทึกพฤติกรรมประกอบการประเมิน หมายถึง การให้ผู้ประเมินประเมินเพียงคนเดียว แต่ผู้ประเมินจะต้องมีหลักฐานทางพฤติกรรมที่เด่น ๆ ทั้งด้านบวกและลบของผู้ถูกประเมินมาแสดงประกอบกับระดับคะแนนที่ให้

3) การประเมินแบบหลายทิศทาง หมายถึง การประเมินโดยใช้ผู้ประเมินมากกว่าหนึ่งคน อาจจะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงกับผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไป หรือผู้บังคับบัญชากับผู้ถูกประเมิน หรือผู้บังคับบัญชากับเพื่อนร่วมงาน ฯลฯ

4) การประเมินแบบ 360 องศา หมายถึง การประเมินแบบรอบทิศทางทั้งผู้ถูกประเมินประเมินตัวเอง ผู้บังคับบัญชาโดยตรง เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า และผู้ใต้บังคับบัญชา (ถ้ามี)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548: 15-18) ได้แบ่งประเภทของการวัด/ประเมิน ซึ่งแบ่งออกเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ 3 กลุ่ม คือ

1) Tests of Performance เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้รับการทดสอบทำงานบางอย่าง เช่น การเขียนอธิบายคำตอบ การเลือกตอบข้อที่ถูกที่สุดหรือการคิดว่าถ้ารูปทรงเรขาคณิตที่แสดงบนจอหมุนไปแล้วจะเป็นรูปใด แบบทดสอบประเภทนี้ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคล (Can Do) ภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบ ตัวอย่างของแบบทดสอบประเภทนี้ได้แก่แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (General Mental Ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ เช่น Spatial Ability หรือความเข้าใจด้านเครื่องยนต์กลไก และแบบทดสอบที่วัดทักษะ หรือความสามารถทางด้านร่างกาย

2) Behavior Observations เป็นแบบทดสอบที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการทดสอบในบางสถานการณ์ เช่น การสังเกตพฤติกรรมในการเข้าสังคม พฤติกรรมการทำงาน การสัมภาษณ์ก็อาจจัดอยู่ในกลุ่มนี้ด้วย

3) Self Reports เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้ตอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง เช่น ความรู้สึกทัศนคติ ความเชื่อ ความสนใจ แบบทดสอบบุคลิกภาพ แบบสอบถาม แบบสำรวจ ความคิดเห็นต่าง ๆ

**สรุปการประเมินสมรรถนะหรือการประเมินพฤติกรรม** ประกอบไปด้วย การสังเกต การจดบันทึก แบบทดสอบ ซึ่งเป็นการบันทึก ความรู้สึก ความเชื่อ ทัศนคติ ความสนใจ พฤติกรรมต่างๆของบุคคล โดยผู้ที่ทำการประเมินอาจจะประเมินเพียงคนเดียวหรือมากกว่าหนึ่งคน ซึ่งอาจจะเป็นผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา การประเมินนั้นเป็นสิ่งที่ต้องใช้ความพยายามตามสมควร ในการประเมินแบบประเมินหรือมาตรการประเมินชนิดต่าง ๆ

## การนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในองค์กร

องค์กรสามารถนำมาตรฐานสมรรถนะไปใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้หลายๆ ด้าน เพื่อให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ ซึ่งมีผู้ให้รายละเอียด ดังนี้

พงษ์ศักดิ์ พรณัฐวุฒิ (2543: 45) ได้ยกตัวอย่างการนำสมรรถนะมาใช้ในการสรรหา ประกอบด้วยกลุ่มของสมรรถนะ 6 กลุ่ม ดังนี้

### 1) สมรรถนะในความสำเร็จ / ใฝ่สัมฤทธิ์และการปฏิบัติ ได้แก่

- 1.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ : มุ่งมั่นในการทำงานที่ดีหรือเอาชนะต่อมาตรฐานที่ตีเลิศ
- 1.2 มุ่งตามคำสั่งและคุณภาพ : สนใจที่จะลดความไม่แน่นอน โดยการติดตามผลและมีระบบที่ชัดเจน
- 1.3 ริเริ่ม : ความมีใจใฝ่เยี่ยงเพื่อปรับปรุงผลลัพธ์หรือสร้างโอกาสใหม่ๆ

### 2) สมรรถนะในการช่วยเหลือและให้บริการ

- 2.1 เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล : ความสามารถที่ถูกต้องแม่นยำในการได้ยินเข้าใจ และตอบสนองเพื่อการแสดงความคิด ความรู้สึก หรือความสนใจต่อผู้อื่น
- 2.2 เน้นการบริการลูกค้า : ความต้องการที่จะช่วยเหลือหรือบริการคนอื่น โดยค้นหาและเข้าถึงความต้องการของ "ลูกค้า" ในที่นี้ หมายถึง เพื่อนร่วมงานภายในด้วย

### 3) สมรรถนะในการมีอิทธิพล

- 3.1 ผลกระทบและอิทธิพล : ความต้องการที่จะมีผลโดยตรง หรือผลโต้ตอบผู้อื่น เพื่อชักจูงโน้มน้าว มีอิทธิพลหรือทำให้รู้สึกประทับใจ เพื่อที่จะร่วมดำเนินการภายในองค์กร สัญญา หรือแผนการปฏิบัติการ
- 3.2 ความตระหนักต่อองค์กร : ความสามารถที่จะเข้าใจ สร้างสัมพันธภาพ และรักษาการติดต่ออย่างเป็นมิตรกับบุคคล หรือเพื่อประโยชน์ในการบรรลุผลสำเร็จของงานที่สัมพันธ์กับเป้าหมาย

### 4) สมรรถนะในด้านการจัดการ

- 4.1 การพัฒนาผู้อื่น : ความสามารถที่ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพในการพัฒนาทักษะและเชี่ยวชาญให้กับผู้อื่น
- 4.2 การสั่งการ : ความสามารถที่จะทำงานและทำให้คนอื่น ๆ ทำงานร่วมกันได้ดี
- 4.3 ภาวะผู้นำทีม : ความสามารถที่จะทำหน้าที่บทบาทของผู้นำทีม

### 5) สมรรถนะในด้านความคิดความเข้าใจ

- 5.1 การคิดเชิงระบบ : ความต้องการที่จะเข้าใจสถานการณ์และแก้ปัญหาโดยการแยกย่อยปัญหาออกเป็นส่วนๆ และคิดอย่างเป็นระบบในวิถีทางที่เป็นตรรกะ

5.2 ความคิดแบบรวบยอด : ความสามารถที่จะกำหนดรูปแบบ หรือเชื่อมโยงระหว่างสถานการณ์ และหัวใจสำคัญ หรือเข้าใจสถานการณ์ของประเด็นที่ซับซ้อน

5.3 ความเชี่ยวชาญ : ความสามารถที่จะใช้และขยายความรู้ด้านเทคนิคหรือขยายความรู้ที่สัมพันธ์กับงานไปยังคนอื่น

#### 6) สมรรถนะด้านประสิทธิภาพส่วนบุคคล

6.1 การควบคุมตนเอง : ความสามารถที่จะควบคุมตนเองเมื่อเผชิญกับการกระตุ้นให้เกิดอารมณ์ หรือสถานการณ์ที่กดดัน

6.2 ความเชื่อมั่นในตนเอง : เชื่อในความสามารถของตนเองที่จะคัดเลือกวิธีการที่เหมาะสมและดำเนินการจนสำเร็จ โดยเฉพาะการทำงานที่ท้าทาย

6.3 ความยืดหยุ่น : ความสามารถที่จะปรับตัวและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพภายในสถานการณ์ต่างๆ กับบุคคลและกลุ่มคนที่หลากหลาย

6.4 ความมุ่งมั่นและผูกพันกับองค์กร : ความสามารถและความเต็มใจที่กำหนดพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก

นอกจากนี้ ชำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2548: 95-116) กล่าวว่า การนำผลจาก Competency ไปใช้ประโยชน์ในเรื่องการบริหารงานบุคคล ดังนี้

1) ด้านการสรรหา/คัดเลือกผู้สมัครงานให้ตรงกับความต้องการขององค์กรและตำแหน่งของงาน

2) ด้านการพัฒนาพนักงาน เช่น การเลื่อนตำแหน่ง โอนย้าย จัดฝึกอบรม ตลอดจนการวางแผนก้าวหน้าของคนในองค์กร

3) ใช้ในการพิจารณาค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม

4) ใช้ร่วมในการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ณรงค์วิทย์ แสหนอง (2547: 11-16) กล่าวว่า Competency มีประโยชน์ ดังนี้

1) ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร

2) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร มีประโยชน์ต่อการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

2.1 ช่วยสร้างกรอบการแสดงออกพฤติกรรมของคนในองค์กรโดยรวมให้ไปในทิศทางเดียวกัน

2.2 ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.3 ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กรได้ชัดเจน

2.4 ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์ได้

3) เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

3.1 การคัดเลือกบุคลากร มีประโยชน์ในการคัดเลือกบุคลากร ดังนี้

3.1.1 ช่วยให้การคัดเลือกพนักงานถูกต้องมากขึ้น

3.1.2 นำไปใช้ในการออกแบบคำถามหรือแบบทดสอบ

3.1.3 ลดการสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน

3.1.4 ช่วยลดการสูญเสียเวลาและทรัพยากรในการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานใหม่ที่มีความสามารถไม่สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงาน

3.1.5 ป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือก

3.2 การพัฒนาและการฝึกอบรม (Training & Development) มีประโยชน์ในการพัฒนาและฝึกอบรม ดังนี้

3.2.1 นำมาใช้ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม

3.2.2 ช่วยให้เราทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ จะต้องมีความสามารถเรื่องอะไรบ้างและช่องว่าง (Training Gap) ระหว่างความสามารถที่ตำแหน่งต้องการกับความสามารถที่เขามีจริงห่างกันมากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล (Individual Development Plan)

3.2.3 ช่วยในการวางแผนการพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ

3.3 การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง (Promotion) มีประโยชน์ในการเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง ดังนี้

3.3.1 ใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้น

3.3.2 ช่วยป้องกันความผิดพลาดในการเลื่อนปรับระดับตำแหน่ง

3.4 การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ (Rotation) มีประโยชน์ในการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ ดังนี้

3.4.1 ช่วยให้เราทราบว่าตำแหน่งนั้น จำเป็นต้องมี Competency อะไรบ้าง

3.4.2 ช่วยลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน

3.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) มีประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

3.5.1 ช่วยให้เราทราบว่า Competency เรื่องใดจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่ามาตรฐาน

3.5.2 ช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล

3.6 การบริหารผลตอบแทน (Compensation) มีประโยชน์ในการบริหาร  
ผลตอบแทน ดังนี้

3.6.1 ช่วยในการกำหนดอัตราว่าจ้างพนักงานใหม่ว่าควรได้รับ  
ผลตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับความสามารถ

3.6.2 ช่วยในการจ่ายค่าตอบแทนตามระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้น  
เช่นเดียวกับชูชัย สมบัติไกร (2552: 35) กล่าวว่า การนำสมรรถนะไปใช้ในองค์การ  
เพื่อประโยชน์ ดังนี้

1) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคล  
เข้ามาทำงานในสายงานหรือตำแหน่งงานต่าง ๆ นั้น สมรรถนะถือเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยพิจารณาได้  
ว่าบุคคลที่จะเข้าทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ มีคุณสมบัติ และความรู้ เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ

2) การพัฒนาบุคลากร สมรรถนะจะเป็นเครื่องมือช่วยในการวางแผนพัฒนาบุคคล  
ในแต่ละขั้นตอนของการเจริญเติบโตในวิชาชีพ สามารถช่วยให้กำหนดสิ่งที่ต้องพัฒนาการออกแบบ  
โครงสร้างการพัฒนาบุคลากรแต่ละระดับเป็นไปอย่างสมบูรณ์ถูกต้องและชัดเจนมากขึ้น

3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบสมรรถนะมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการ  
ประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ช่วยให้ทราบว่าสมรรถนะใดบ้างที่จะช่วยทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถ  
ทำงานได้สูงกว่ามาตรฐานทั่วไป และยังช่วยกำหนดว่าพฤติกรรมการทำงานอะไรบ้างที่จัดว่าเป็น  
พฤติกรรมที่เหมาะสม

4) การจ่ายค่าตอบแทน ระบบสมรรถนะจะช่วยในการกำหนดอัตราค่าตอบแทน  
เท่าไร จึงจะเหมาะสมกับสมรรถนะที่มีอยู่ หากบุคลากรคนใดมีการพัฒนาได้ตามที่กำหนดไว้สูงกว่า  
องค์การก็ควรพิจารณาให้ผลตอบแทนเป็นพิเศษ

5) การวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพ เมื่อมีการประเมินสมรรถนะของบุคลากร  
ในสายงานหรือตำแหน่งต่าง ๆ แล้ว องค์การสามารถนำผลการประเมินจัดกลุ่มของบุคลากรตาม  
ความสามารถได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้นว่าบุคคลใดมีสมรรถนะในระดับที่สูง ระดับกลางหรือระดับต่ำ  
สามารถเอามาใช้ในเรื่องของการกำหนดการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพตามตำแหน่งต่าง ๆ ได้

กล่าวโดยสรุป การนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในองค์การ เป็นการจัดการ  
ทรัพยากรมนุษย์ ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานในสายงานหรือตำแหน่งงาน  
ต่าง ๆ นั้น เพื่อการพัฒนาบุคลากร และเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้สมรรถนะจะเป็นตัว  
ช่วยลดการสูญเสียวเวลาและทรัพยากรและป้องกันความผิดพลาดในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลหรือ  
การเลื่อนตำแหน่งงาน

## 2.5 สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน

พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 มาตรา 43 ได้กำหนด  
ให้ผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารโรงเรียนและผู้บริหารการศึกษาเป็นวิชาชีพควบคุม นั้นย่อมแสดงให้เห็น



เห็นถึงสถานภาพของการเป็นวิชาชีพ ซึ่งต้องได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ จะต้องประพฤติตนตามมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพ โดยมีคุรุสภาซึ่งเป็นสภาครูและบุคลากรทางการศึกษาทำหน้าที่ กำหนดมาตรฐานวิชาชีพ ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนและผู้บริหารการศึกษา จะต้องปฏิบัติหน้าที่ให้สมกับเป็นวิชาชีพชั้นสูง ในที่นี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึงมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพของผู้บริหารโรงเรียนในกรอบมาตรฐานความรู้และสมรรถนะของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้ (สมเดช สีแสง. 2549: 4-6)

1) การบริหารคน ได้แก่ การปรับตัวและความยืดหยุ่น การปรับตัว คือการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับทุกสถานการณ์ บุคคล หรือกลุ่มตามความต้องการของงานหรือขององค์กร สามารถทำความเข้าใจและรับฟังความคิดเห็นในมุมมองที่แตกต่างกันในทักษะการสื่อสาร ทักษะ และศิลปะในการรับรู้และจับประเด็นจากการฟัง และการอ่าน ตลอดจนทักษะในการถ่ายทอดความคิด ให้ได้รับการสนับสนุนเห็นด้วยอย่างชัดเจน การประสานสัมพันธ์การทำงานร่วมกับผู้อื่น ที่เอื้อต่อการทำงานในองค์กร โดยสร้างความเคารพ ความเข้าใจซึ่งกันและกัน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

2) ความรอบรู้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง การเริ่มเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เพื่อสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ การให้การสนับสนุนผู้อื่นในองค์กร ให้นำความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมาปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จ โดยมุ่งเน้นการสนับสนุน ด้านการกำหนดขอบเขต ขั้นตอน และช่วงเวลาที่เหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง การมีจิตมุ่งบริการ ความมุ่งมั่นในการให้บริการ

3) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ สำนึกในหน้าที่ มุ่งมั่นตั้งใจ เพื่อปฏิบัติงานตามการตัดสินใจให้บรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติตามข้อยืนยันที่ให้กับผู้อื่น การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ การบริหารงานให้ได้ผลสำเร็จ ทันท่วงทีตามแผน และเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อให้ได้ผลผลิตและการบริหารที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารทรัพยากร ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรทั้งภายในและภายนอก มีการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร สามารถสอดคล้องกับความจำเป็นของการดำเนินนโยบาย

4) การบริหารอย่างมืออาชีพ การตัดสินใจ การเลือกดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยพิจารณาจากข้อมูล โอกาส ปัญหา ประเมินทางเลือก และผลลัพธ์ เพื่อการตัดสินใจที่ดีที่สุด สถานการณ์นั้นๆ ในเวลาที่เหมาะสมตลอดจนวิเคราะห์แยกแยะ ประเด็นของปัญหา และตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์

เมื่อกล่าวถึงสมรรถนะและคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่ นักวิชาการหลายท่านได้เห็นความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์ โลกทัศน์ ความรอบรู้ ความอดทน และองค์ประกอบอื่นๆ ซึ่งประกอบ คุปรัตน์ (2542: 12-14) ได้สรุปว่าผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่ต้องมีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์ รอบรู้ มีความอดทนทางปัญญาและอารมณ์ รุกจักทำงานเป็นแบบทีมใหม่ ชอบความท้าทาย มองใน

ทางบวก รู้จักตนเอง รู้จักคนอื่น ยืดหยุ่นแต่เอาจริงเอาจัง ส่วนกิติ ตย์คานนท์ (2530: 70-83) ระบุว่า สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนส่งผลทำให้การบริหารงานสำเร็จเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จะประกอบด้วย มีสุขภาพร่างกายและใจสมบูรณ์ ทำทางและบุคลิกดี มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและผู้อื่น ความรู้ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน คิดค้นหาวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ วางตนและดำเนินงานต่างๆด้วยความยุติธรรม

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

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2549: 11) กล่าวว่า ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาและผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณภาพ เป็นปัจจัยหลักความสำเร็จ(Critical Success Factor) ในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ซึ่งมีสมรรถนะสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารโรงเรียน ดังนี้

- 1) ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์
- 2) การบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 3) การสร้างภาวะผู้นำ
- 4) การตัดสินใจและการแก้ไขปัญหา
- 5) ความสามารถในการสื่อสาร
- 6) การพัฒนากำลังคน
- 7) การใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการ

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2551: 58-59) กล่าวว่า ผู้บริหารที่จะบริหารองค์การให้สำเร็จต้องยึดหลักการดำเนินงานเป็นทีมและใช้ทีมเป็นฐานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ เน้นการสร้างวิสัยทัศน์และทัศนคติของบุคคลในองค์การ การกำหนดวิสัยทัศน์และคุณค่าอย่างชัดเจน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552: 4) ได้กำหนดสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน ประกอบด้วย

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

ในการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่รับประกันได้ว่ามีคุณภาพเป็นที่น่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับของผู้รับบริการ หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชนนั้น ในส่วนของสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ควรเป็นผู้ที่มีความรู้ วิชาทัศน์กว้างไกล สามารถเข้าใจสภาพปัญหาพร้อมมือกับบุคลากรในโรงเรียนและชุมชน วางแผนแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาดำเนินการ ติดตามผลและปรับปรุงแก้ไขพัฒนาได้อย่างเหมาะสมต่อเนื่อง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2543: 15-18)

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ (2546: 2-4) กล่าวว่า ศักยภาพในการเป็นผู้นำ คือความสามารถในการกำหนดและมียุทธศาสตร์ เพื่อใช้ศักยภาพของบุคลากร และส่งเสริมมาตรฐานทางจริยธรรมให้ตรงกับวิสัยทัศน์ขององค์การ ภารกิจและเป้าหมาย

จากข้อความข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะและคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน ควรเป็นผู้ที่มีความรู้ วิชาทัศน์กว้างไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์การทำงานเป็นทีม และการบริการที่ดี

### 3. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ระบบการบริหารจัดการที่ดีเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในการบริหารจัดการในองค์การ เพราะเมื่อระบบได้ถูกจัดวางอย่างดีแล้ว ผลที่ตามมาก็จะดีตามไปด้วย แต่ก็ปฏิเสธไม่ได้เช่นกันว่า แม้จะมีระบบที่ดีเพียงใด แต่หากไม่สามารถตรวจสอบหรือวัดผลได้ ก็ไม่อาจตั้งประสิทธิภาพของการบริหารจัดการนั้นมาใช้ประโยชน์ได้อย่างสูงสุด (ปรีชา วัชรภักย์. 2552: 2)

ดังนั้นจึงได้นำหลักการและแนวคิดการบริหารโรงเรียน ที่จะช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานและสนับสนุนวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์หรือ มุ่งผลงาน สร้างบรรยากาศในการทำงานที่สร้างสรรค์ ยืดหยุ่น และมีความหลากหลาย สนับสนุนให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งแนวคิดที่นำมาใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานนั้น ก็คือ แนวคิดด้านสมรรถนะ โดยสมรรถนะที่จำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานเพื่อมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยขอเสนอรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

#### 3.1 หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และรูปแบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

โดยทั่วไปแล้วมนุษย์มิได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถเสมอไป การจูงใจเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคคล ทำให้บุคคลต้องปฏิบัติงานเต็มศักยภาพของตนด้วยใจรักงาน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้เกิดขึ้นในตัวบุคคล เพื่อเป็นปัจจัยนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของบุคคลในที่สุด แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) คือ ความปรารถนาที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จ ลุ่่งไปด้วยดี โดยพยายามแข่งขันกับเกณฑ์มาตรฐานอันดีเลิศ จะมีความรู้สึกเป็นทุกข์กังวลใจ ไม่สบายใจเมื่อประสบความล้มเหลวหรืออุปสรรค (จรรยา ทองถาวร. 2530: 34)

## การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

เป็นเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์และวิธีการบริหารงานภาครัฐไปจากเดิมที่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (input) และอาศัยกฎระเบียบเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความถูกต้อง สุจริตและเป็นธรรม โดยหันมาเน้นถึงวัตถุประสงค์และสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานทั้งในแง่ของผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) และความคุ้มค่าของเงิน (Value for Money) รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชน ผู้รับบริการ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management - RBM) แยกออกเป็น

$$\text{ผลสัมฤทธิ์} = \text{ผลผลิต} + \text{ผลลัพธ์}$$

(RESULTS) (OUTPUTS) (OUTCOMES)

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ วิธีการบริหารจัดการที่เป็นระบบมุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์หรือผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยมีการวัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (เมธินี จิตติชานนท์. 2547: 3-5)

### ที่มาของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

มาจากแนวคิดของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) (3 E) ที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อ

ความประหยัด (Economy) การใช้ต้นทุนหรือทรัพยากรการผลิตอย่างเหมาะสม และมีความคุ้มค่าที่สุด

ประสิทธิภาพ (Efficiency) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้ได้ผลงานในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า

ประสิทธิผล (Effectiveness) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543: 146) กล่าวว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการบริหารที่เน้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์กรต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงาน รวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับการจัดวางระบบ การตรวจสอบผลงานและการให้รางวัลตอบแทนผลงาน

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2543: 3) ได้ให้ความหมายของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ว่าเป็น การบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก ใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวบ่งชี้เป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นและแสดงผลงานต่อสาธารณะ

การมุ่งไปสู่ผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความสามารถที่มุ่งมั่นในความรับผิดชอบ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้มีการตัดสินใจได้ตามเวลา และมีประสิทธิภาพ ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้งานไปสู่ผลสัมฤทธิ์ คือ (สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. 2546: 2)

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

การบริหารงานของภาครัฐในอดีตจะเน้นที่การบริหารปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรต่าง ๆ ที่รัฐจะนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน คือ เงิน คน วัสดุ ครุภัณฑ์ต่าง ๆ โดยเน้นการทำงานตามกฎหมาย ระเบียบ และความถูกต้องตามกฎหมาย และมาตรฐาน แต่การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะเน้นที่ผลลัพธ์ (Outcomes) ของงาน โดยจะให้ความสำคัญที่การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ของโครงการ/งาน เป้าหมายที่ชัดเจน การกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องการของทุกโครงการในองค์การให้สอดคล้องเป็นไปในทางเดียวกับภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการกำหนดตัวบ่งชี้ เพื่อวัดผลการทำงานหลัก (Key Performance Indicators) ใ่ว่างชัดเจน เป็นที่เข้าใจของทุกคนในองค์การ การวัดความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานโดยใช้ตัวบ่งชี้ การยืดหยุ่นทางการบริหารและสนับสนุนทรัพยากรแก่ผู้บริหารระดับล่างอย่างเหมาะสม การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้ค่าตอบแทนตามผลงาน ตลอดจนจนถึงการปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น เพื่อให้สามารถสนองตอบต่อปัญหาและความต้องการของประชาชนในฐานะผู้รับบริการจากองค์การของรัฐได้เป็นอย่างดี

ดังนั้นการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management ; RBM) จึงเป็นการบริหารเพื่อการจัดหาให้ได้ทรัพยากรการบริหารมาอย่างประหยัด (Economy) เน้นใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Effectiveness) โดยทั่วไปจะมีจุดเน้นของการดำเนินการ 3 ด้าน อันได้แก่

**1) ความประหยัด (Economy)** หมายถึง การใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในการผลิตหรือการดำเนินกิจกรรมโดยการใช้ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งได้แก่ทรัพยากรในการผลิตด้วยราคาที่ต่ำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ สิ่งนี้ถือเป็นหลักสำคัญของนักบริหารที่ดี การไม่ประหยัดจะเกิดขึ้นบ่อยครั้งในกรณีของการมีคณงานมากกว่าปริมาณงานหรือใช้อุปกรณ์เครื่องมือที่ราคาแพงหรือคุณภาพสูงเกินความจำเป็น

**2) ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency)** หมายถึง การสร้างผลผลิตในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า ความมีประสิทธิภาพสามารถวัดได้โดยนำปัจจัยนำเข้าจริงหารด้วยผลผลิตจริง หากได้ค่าน้อยแสดงว่ามีผลผลิตเพิ่มขึ้นมากกว่าการเพิ่มขึ้นของปัจจัยนำเข้า ซึ่งหมายถึงการดำเนินกิจกรรม/องค์การมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

**3) ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness)** หมายถึง ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ว่าได้ก่อให้เกิดผลผลิต ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด

ตัวบ่งชี้ผลงานตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่สำคัญดังต่อไปนี้ (ทศพร ศิริสัมพันธ์. 2543: 148-150; และ สุพจน์ ทรายแก้ว. 2543: 137-138)

**1) ตัวบ่งชี้ปัจจัยนำเข้า (Input Indicators)** ได้แก่ จำนวนทรัพยากรโดยรวมที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมหรือบริการ เพื่อก่อให้เกิดผลผลิตผลลัพธ์ เช่น จำนวนเงินที่ใช้ จำนวนบุคลากรที่จำเป็นในการให้บริการ จำนวนวัตถุดิบและอุปกรณ์การผลิต เป็นต้น

**2) ตัวบ่งชี้ผลผลิต (Output Indicators)** เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงปริมาณ จำนวน สิ่งของที่ผลิตได้จากการดำเนินกิจกรรม เช่น จำนวนผู้เข้ารับบริการพัฒนาอาชีพ จำนวนนักเรียนที่รับเข้าเรียน จำนวนบัณฑิตที่จบการศึกษา เป็นต้น

**3) ตัวบ่งชี้ผลลัพธ์ (Outcome Indicators)** หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของกิจกรรม เช่น จำนวนผู้จบการศึกษาที่มีงานทำ จำนวนกิโลเมตรของทางด่วนที่มีสภาพอยู่ในเกณฑ์ดี และยิ่งรวมถึงตัวบ่งชี้ผลลัพธ์คุณภาพของการบริการ (Quality Indicators) เช่น จำนวนสินค้าที่บกพร่อง จำนวนใบแจ้งหนี้ที่ผิดพลาด จำนวนหนี้ค้างชำระ ระดับความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการทำงานขององค์กร เป็นต้น

**4) ตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพ (Efficiency Indicators)** หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่แสดงค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของผลผลิต หรือระยะเวลาในการให้บริการต่อรายการ เช่น ค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักเรียนสำเร็จการศึกษา เวลาการทำงานในการปรับสภาพพื้นผิวถนน 1 กิโลเมตร

**5) ตัวบ่งชี้ความคุ้มค่า (Cost Effectiveness)** หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่แสดงค่าใช้จ่ายของผลลัพธ์ที่แสดงถึงความคุ้มค่า (Value for Money) ที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรม เช่น ต้นทุนเฉลี่ยในการช่วยให้ผู้ว่างงานได้งานภายหลังการฝึกอบรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยในการซ่อมบำรุงรถยนต์ให้พร้อมใช้งาน

**6) ตัวบ่งชี้ปริมาณงาน (Workload Indicators)** หมายถึง ข้อมูลที่แสดงถึงความต้องการในการใช้บริการ หรือภาระงานในหน้าที่ของบุคลากร เช่น จำนวนแพทย์ต่อประชากร จำนวนพยาบาลต่อคนไข้ใน จำนวนใบสมัครงานที่ได้รับในแต่ละวัน เป็นต้น

**7) ตัวบ่งชี้สารสนเทศเชิงอธิบาย (Explanatory Information)** หมายถึง ข้อมูลที่อธิบายถึงองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งอาจจะอยู่ภายใต้หรืออยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กรก็ได้ เช่น อัตราส่วนของนักเรียนต่อครู อายุการใช้งานของอุปกรณ์ที่ใช้ในการซ่อมถนน ร้อยละของนักเรียนที่นับถือศาสนาพุทธ เป็นต้น

ในกระบวนการบริหารงานมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การวัดผลการปฏิบัติงานจะมีวัตถุประสงค์หลักอยู่ที่การทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานที่ดีจึงควรเป็นระบบที่สามารถผลิตข้อมูลสารสนเทศที่แสดงถึงความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานที่มีความครอบคลุม ครบถ้วน สมบูรณ์และทันกาล

กระบวนการวัดผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับบริบททางบริหารมากขึ้น โดยเปลี่ยนมาใช้แนวทางในการวัดผลการปฏิบัติงานในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Performance Approach) ที่เน้นการวัดผลการปฏิบัติงานแบบองค์รวม กล่าวคือ พิจารณาผลสำเร็จของการปฏิบัติงานโดยให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในและภายนอกองค์การในสัดส่วนที่ทัดเทียมกัน มีการค้ำึงหรือให้ความสำคัญถึงความเชื่อมโยงระหว่างโครงสร้างองค์การและพันธกิจในการทำงาน แต่ละระดับขององค์การ รวมทั้งให้ความสนใจในด้านการตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุก ๆ ฝ่าย

### ลักษณะองค์การที่บริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

องค์การที่ใช้ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะมีลักษณะทั่วไป ดังนี้ (กรมชลประทาน. 2554: ออนไลน์)

- 1) มีพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์การที่ชัดเจน และเป้าหมายที่รูปธรรม โดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ ไม่เน้นกิจกรรมหรือการทำงานตามระเบียบ
- 2) ผู้บริหารทุกระดับในองค์การต่างมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน และเป็นเป้าหมายที่มีรากฐานมาจากพันธกิจขององค์การเท่านั้น
- 3) เป้าหมายจะวัดได้เป็นรูปธรรม โดยมีตัวบ่งชี้ที่สามารถวัดได้ เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้
- 4) การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานหรือโครงการต่าง ๆ จะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก
- 5) เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้วางานที่องค์การคาดหวังคืออะไร คิดเสมอว่างานที่ตนทำอยู่นั้นเพื่อให้เกิดผลอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของโครงการและองค์การอย่างไร
- 6) มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การบริหารงาน บริหารคนสู่หน่วยงานระดับล่าง เพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุผลได้อย่างเหมาะสม
- 7) มีระบบสนับสนุนการทำงาน ในเรื่องระเบียบการทำงานสถานที่ อุปกรณ์ในการทำงาน
- 8) มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกัน ในการทำงานที่สร้างสรรค์เป็นองค์การที่มุ่งมั่นจะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 9) เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจดี เนื่องจากได้โอกาสปรับปรุงงานและดุลยพินิจในการทำงานที่กว้างขึ้น ทำให้ผู้บริการได้รับความพอใจ

เทคนิคที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ การวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) การเทียบงาน (Benchmarking) คุณภาพการให้บริการ

(Service Quality) การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Performance Auditing) การประเมินผลโครงการ (Project Evaluation) การมอบอำนาจและให้อิสระในการทำงาน (Devolution and Autonomy) การวางแผนองค์การและแผนกลยุทธ์ (Corporate and Strategic Planning) การทำสัญญาผลการปฏิบัติงาน (Performance Contracting)

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ อาจพิจารณาได้เป็น 3 มิติ สิ่งที่ต้องพิจารณาร่วมกัน คือ 1) ความสมบูรณ์ของการทำกิจกรรมในงาน 2) ผลกระทบของผลสำเร็จในงานว่าเกี่ยวกับระดับบุคคล ระดับกลุ่ม หรือระดับหน่วยงาน 3) ระดับของนวัตกรรมที่สร้าง เช่น เป็นสิ่งใหม่ต่อหน่วยงานหรือองค์การหรือต่อวิชาชีพ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2552: 8)

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management ; RBM) เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานและการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การ ทั้งในแง่ของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิตและผลลัพธ์ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators ; KPIs) รวมทั้งการกำหนดเป้าหมาย (Targets) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ไว้ล่วงหน้า โดยอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารโรงเรียน สมาชิกขององค์การ และตลอดถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์การ

### ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการมุ่งผลสัมฤทธิ์

ทฤษฎีของกิลฟอร์ด (Guilford. 1968: 39) กล่าวถึงลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ประกอบด้วย

- 1) ความทะเยอทะยานทั่ว ๆ ไป คือ ประารถนาที่จะทำกิจการนั้นให้สำเร็จ
- 2) มีความเพียรพยายาม ได้แก่ ความอดทน มีมานะที่จะทำงานให้เป็นผลสำเร็จ
- 3) มีความเต็มใจที่จะลำบาก แม้งานจะยากเพียงใดก็ตาม ก็มุ่งมั่นที่จะทำให้สำเร็จด้วย

ทฤษฎีแอคคินสัน (Atkinson. 1966: 51) ใช้อธิบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่า เป็นแรงผลักดันที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลรู้ตัวว่าการกระทำของตนจะต้องได้รับการประเมินผลจากตัวเองหรือบุคคลอื่นโดยเทียบเคียงกับมาตรฐานอันดีเยี่ยม ซึ่งแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต้องคำนึง 3 ประเด็น ดังนี้

- 1) การจูงใจที่จะบรรลุความสำเร็จ (Motive to Achieve Success)
- 2) การมีโอกาสของความสำเร็จ (Probability of Success)
- 3) คุณค่าของความสำเร็จ (Incentive Value of Success)

ส่วนแมคคิลแลนด์ (ยงยุทธ เกษสาคร. 2541: 64; อ้างอิงจาก McClelland. 1973: 9) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ คือ ความปรารถนาของบุคคลที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งสำเร็จลุล่วงด้วยดี โดยแข่งขันกันด้วยมาตรฐานอันดีเยี่ยมหรือทำได้ดีกว่าบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง



การมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีลักษณะหลายอย่างที่สัมพันธ์กันที่แสดงถึงการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ การพยายามปรับปรุงงาน การทำงานตามเป้าหมาย การทำงานได้ดีกว่าคนอื่น ซึ่งการมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการเน้นที่ผลลัพธ์ การเน้นที่ประสิทธิภาพ การใส่ใจกับมาตรฐาน การเน้นการปรับปรุงงาน และการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าสูงสุด (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2552: 7)

จากคำจำกัดความของนักการศึกษา จะเห็นได้ว่า บุคคลที่ต้องการความสัมฤทธิ์ผลสูงย่อมมีสิ่งผลักดันให้บุคคลเหล่านั้นมีมานะพยายาม เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งแรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคคล ทำให้บุคคลต้องปฏิบัติงานเต็มศักยภาพของตน ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงาน ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น มีความรับผิดชอบ มีความเชื่อมั่นในตนเอง ปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น มีความกระตือรือร้น มีความสามารถในการแก้ปัญหาและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.2 สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์

การมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นวิธีการบริหารจัดการ (Results Based Management) ที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล มีความรับผิดชอบต่อลูกค้าและยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กร ให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น โดยใช้การสร้างตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม วัดผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด มีนักวิชาการ นักวิจัย นักการศึกษาได้ให้ความหมายเกี่ยวกับสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2548: 14) กล่าวว่า สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง มีองค์ประกอบ ดังนี้

- 1) คุณภาพงานด้านความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์
- 2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
- 3) ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง

เทียน ทองแก้ว (2545: 35-43) กล่าวว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความสามารถที่มุ่งมั่นในความรับผิดชอบ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้มีการตัดสินใจได้ทันต่อเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้มุ่งไปสู่ผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ ความรับผิดชอบ (Accountability) การบริการลูกค้า (Customer Service) การตัดสินใจ (Decisiveness) ความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) การแก้ไขปัญหา (Problem Solving) และมีเทคนิคที่เชื่อถือได้ (Technical Creditability)

เมธินี จิตติขานนท์ (2547: 5) กล่าวว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นวิธีการบริหารจัดการที่เป็นระบบมุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์หรือผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยมีการวัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

กระทรวงศึกษาธิการ โดยสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2549: 11-14) กล่าวว่า สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่โดยมาตรฐานนี้ อีกทั้งยังหมายรวมถึง การสร้างสรรค์ พัฒนาผลงาน หรือ กระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยาก โดดเด่น และท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน ควรมีเกณฑ์พฤติกรรม ดังต่อไปนี้

- 1) แสดงออกให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของเป้าหมายในการทำงาน
- 2) มีความตั้งใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ
- 3) พยายามคิดหาแนวทาง วิธีการ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย
- 4) ไม่แสดงความย่อท้อเมื่อพบปัญหาอุปสรรคที่ขัดขวาง การบรรลุเป้าหมาย
- 5) ผลของการมีความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ
- 6) สามารถกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้เพื่อนร่วมงานเกิดความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ

สำเร็จ

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (2553: ออนไลน์) กล่าวว่า สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดี หรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2546: 1-2) ได้กำหนดคุณลักษณะและทักษะเฉพาะที่สำคัญของข้าราชการ ดังนี้

- 1) ทักษะในการคิด คือ การคิดอย่างมีวิสัยทัศน์ คิดภาพรวมกลุ่มลึก รู้จักปรับความคิดให้ยืดหยุ่นเหมาะสมกับสถานการณ์ และคิดเชิงรุก
- 2) การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ เป็นการเน้นการทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ มุ่งที่ผลผลิต หรือผลงานที่ตั้งเป้าไว้ ผลผลิตงานทุกอย่างต้องมีกำหนดเวลา
- 3) การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า คือ ต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด
- 4) ทักษะในการสื่อสาร รู้จักนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ รู้จักสร้างเครือข่าย เน้นการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ข้อมูล
- 5) ความน่าเชื่อถือและไว้วางใจ ต้องทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต พร้อมรับผิดชอบและยอมรับการตรวจสอบได้
- 6) การมุ่งเน้นการบริการ ให้บริการแบบโปร่งใส มุ่งเน้นความเสมอภาค
- 7) จริยธรรม ต้องมีศีลธรรม ประพฤติตนเหมาะสม

8) ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน คือ มีความรู้ความสามารถในวิชาชีพของตน

9) ความสามารถในการแก้ปัญหา สามารถแก้ปัญหาด้วยปัญญาของตน

10) การทำงานเป็นทีม คือ การร่วมคิดร่วมทำงานกับผู้อื่น และเผื่อแผ่ความรู้ให้เพื่อนร่วมงาน มีการให้อภัยเมื่อมีการพลาดพลั้งต่อกัน

11) ทักษะขั้นพื้นฐานทางด้านคอมพิวเตอร์ ต้องสามารถใช้คอมพิวเตอร์ทำงานได้ หมั่นศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ

เมธินี จิตติขานนท์ (2547: 7) กล่าวว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีหลักปฏิบัติ

4 ประการ คือ

1) หลักความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติโดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส

2) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหา

3) หลักความรับผิดชอบ (Accountability) หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในหน้าที่รับผิดชอบ ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง

4) หลักความคุ้มค่า (Utility) หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม

การมุ่งไปสู่ผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความสามารถที่มุ่งมั่นในความรับผิดชอบและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้มีการตัดสินใจได้ตามเวลาและมีประสิทธิภาพให้ได้ผล ผ่านทางการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการนำไปใช้ รวมทั้งการประเมินผลโครงการและนโยบาย ปัจจัยสำคัญที่ทำให้มุ่งไปสู่ผลสัมฤทธิ์ มีดังนี้ (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. 2549: 69-75)

1) ความรับผิดชอบ (Accountability) มั่นใจว่ามีการควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพ และดำรงอยู่ด้วยความภักดีต่อองค์กร ยึดมั่นในกฎเกณฑ์และความรับผิดชอบ สามารถสร้างความมั่นใจได้ว่าโครงการภายใต้ความรับผิดชอบจะสำเร็จตามเวลาและงบประมาณที่กำหนด มีการกำกับติดตามและประเมินผลแผนงาน โดยเน้นที่ผลลัพธ์และวัดผลที่ผลสัมฤทธิ์

2) การให้บริการลูกค้า (Customer Service) สนองความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกัน พร้อมทั้งจะปรับปรุง การจัดลำดับก่อนหลัง เพื่อสนองตอบต่อแรงกดดันและการเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าและสนองความต้องการลูกค้า ช่วยให้เกิดผลสำเร็จ ให้ได้รับผลผลิตที่มีคุณภาพ ปรับปรุงการให้บริการอย่างต่อเนื่อง

3) การตัดสินใจ (Decisiveness) มีการตัดสินใจที่ดี รับรู้ผลกระทบและการนำผลการตัดสินใจไปใช้ มีการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพและทันเวลา แม้ว่าข้อมูลจะมีจำกัดหรือผลที่ได้รับอาจไม่ถึงพอใจเกิดขึ้นก็ตาม เป็นการวางแผนดำเนินการและสร้างผลสำเร็จให้เกิดขึ้นไว้วางหน้า

4) ความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) รู้จักใช้โอกาสในการพัฒนาการตลาดจากผลผลิตใหม่ และการให้บริการทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตัดสินใจที่จะเสี่ยง และริเริ่มการทำงานที่เสี่ยงเพื่อผลสำเร็จ ซึ่งมีคุณประโยชน์หรือเกิดความก้าวหน้า

5) การแก้ไขปัญหา (Problem Solving) กำหนดและวิเคราะห์ปัญหา แยกความแตกต่างระหว่างข้อมูลที่สอดคล้องกันและแตกต่างกันเพื่อการตัดสินใจที่เป็นเหตุเป็นผล ให้วิธีการแก้ไขปัญหาแก่บุคคลและองค์กร

6) มีเทคนิคที่เชื่อถือได้ (Technical Credibility) มีความเข้าใจและรู้จักประยุกต์ใช้วิธีการที่เหมาะสม

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ เกี่ยวข้องกับการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจหรือภารกิจ ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ และตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (เมธินี จิตติชานนท์. 2547: 6) และผู้บริหารที่มีคุณภาพ จะต้องดำเนินการบริหาร ดังนี้ 1) ตั้งเป้าหมายทางการศึกษา 2) การวางแผนโดยมีจุดมุ่งหมายที่แจ่มชัด 3) การจัดองค์การเป็นระบบ 4) ดำเนินการโดยการระดมทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ประหยัด และ 5) การประเมินกระบวนการและผลสัมฤทธิ์ในรูปของจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ (วิบูลย์ โตณะบุตร. 2542: 14) สอดคล้องกับพัชฌณ เทียนศรี (2547: 37) กล่าวว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นความรับผิดชอบตรวจสอบได้ (Accountability) สำคัญในบทบาทหน้าที่มุ่งมั่น ตั้งใจเพื่อปฏิบัติงานตามการตัดสินใจให้บรรลุเป้าหมาย เช่นเดียวกับกนกอร สมปราชญ์ (2548: 19) กล่าวว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นแนวทางในการบริหารงานที่มุ่งสัมฤทธิ์ผลขององค์กรเป็นหลัก โดยเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด สะท้อนผลงานออกมาให้เป็นรูปธรรม เพื่อให้มีการปรับปรุงผลการดำเนินงาน ให้เกิดประสิทธิภาพ คัมค่า ดรักเกอร์ (Drucker. 1990: 122) กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีความสามารถในการเผชิญสถานการณ์กับความกดดัน ส่วนบาร์นาต (Barnard. 1969: 97) กล่าวว่า คุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำ ประกอบด้วย 5 ประการคือ 1) การมีสติปัญญา เฉลียวฉลาด ไหวพริบดี มีความคิดสร้างสรรค์ 2) มีความสามารถตัดสินใจอย่างรวดเร็ว ถูกต้อง 3) มีความสามารถในการจูงใจคน 4) มีความกระตือรือร้นในการทำงาน 5) มีความรับผิดชอบ โปร่งใส

จากคำจำกัดความของการมุ่งผลสัมฤทธิ์ อนุมานได้ถึงคุณลักษณะหลายอย่าง ที่สัมพันธ์กัน แสดงถึงการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ การพยายามปรับปรุงงาน (Striving for Improvement) การทำงานได้ตามเป้าหมาย (Results Orientation) การทำงานได้ดีกว่าคนอื่น ๆ (Competitiveness) หรือการนำนวัตกรรมมาใช้ (Innovation) และการใช้ทรัพยากรอย่างสูงสุด (Optimizing Use of Resources) นอกจากนี้ยังมีคุณลักษณะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) และความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2552: 7-8)

จากข้อความข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า **สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์** คือ ความสามารถในการบริหารงานให้ได้ผลสำเร็จ ตามแผนงานที่วางไว้อย่างเป็นระบบ ตอบสนองต่อ ความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริหารจัดการทรัพยากรทั้งภายในและ ภายนอกที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร ยึดหลักความคุ้มค่า ประหยัด นำเทคนิคใหม่ๆมาใช้ในการแก้ปัญหา ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) คุณภาพของงาน 2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 4) ความโปร่งใส และ 5) ความคุ้มค่า

จากการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า มี องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถบริหารจัดการโรงเรียนให้บรรลุตามเป้าหมายที่ กำหนดไว้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่

### 3.2.1 คุณภาพของงาน

#### ที่มาของแนวคิด

แนวคิดเรื่องคุณภาพเริ่มจากผลงานวิจัยเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพที่ ห้องทดลองของบริษัทโทรศัพท์ เบลล์ ประเทศสหรัฐอเมริกา โดย วอลเตอร์ ชิวฮาร์ต (Walter Shewhart) ซึ่งต่อมากะทรวงกลาโหมของสหรัฐอเมริกาได้นำเทคนิคการควบคุมคุณภาพดังกล่าว ของชิวฮาร์ตมาใช้ แต่เนื่องจากกะทรวงกลาโหมมีฐานะเป็นผู้ซื้อสินค้าและบริการมากกว่าผู้ผลิต ดังนั้นการควบคุมคุณภาพของกะทรวงกลาโหมจึงเน้นมุมมองของผู้ซื้อซึ่งให้ความสำคัญกับการ คัดเลือกและการตรวจสอบ อย่างไรก็ตามการควบคุมคุณภาพของกะทรวงกลาโหมถือเป็น จุดเริ่มต้นของความนิยมในเรื่องคุณภาพ ภายหลังสงครามโลกครั้งที่สอง ญี่ปุ่นต้องการฟื้นฟูประเทศ ให้เป็นประเทศอุตสาหกรรมโดยเฉพาะการกู้ชื่อเสียงของญี่ปุ่นในเรื่องการลอกเลียนแบบสินค้าซึ่งมี คุณภาพค่อนข้างต่ำ ความคิดเรื่องคุณภาพของญี่ปุ่นเริ่มจาก เอ็ดเวิร์ด เดมมิ่ง (Edward Deming) และโจเซฟ จูแรน (Joseph Juran) ได้เดินทางไปญี่ปุ่นในปี 1946 และได้นำแนวคิดของชิวฮาร์ต มาผสมผสานกับแนวคิดทางการจัดการไปเผยแพร่ ซึ่งต่อมาได้พัฒนาเป็นการจัดการคุณภาพ โดยรวม แนวคิดนี้ได้รับการตอบรับอย่างดีในญี่ปุ่นแม้ว่าเดมมิ่งจะประสบความสำเร็จและมีชื่อเสียง ในญี่ปุ่น แต่ทางทวีปอเมริกาเหนือไม่ค่อยมีคนรู้จักเดมมิ่ง กระทั่งปลายปี 1979 เมื่อมีการนำผลงาน ของเดมมิ่งมาเผยแพร่และบริษัทต่างๆ ได้นำแนวคิดของเดมมิ่งมาใช้และประสบความสำเร็จ เช่น บริษัท Texas Instruments, Proctor & Gamble, Dow Chemical, General Motors (คูเมะ. 2540; อังอิงจาก ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2545: 2-3)

#### หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ที่มุ่งสู่คุณภาพ

##### 1. หลักการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management)

การนำหลักการคุณภาพโดยรวมมาใช้ในการพัฒนาหน่วยงานนับว่ามีประโยชน์ และมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพ เพราะจะส่งเสริมให้ผู้นำมีความรับผิดชอบมากขึ้น มีการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอกมีส่วนร่วม

ในการบริหารจัดการ ช่วยปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร โดยเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (สมชาย เทพแสง; และ คณะ. 2552: 100)

ในการจัดการคุณภาพโดยรวมมีขั้นตอนและแนวทางในการดำเนินงาน 14 ข้อ ดังนี้ (สมชาย เทพแสง; และ คณะ. 2552: 105-107)

- 1) มีการกำหนดวัตถุประสงค์การร่วมกัน
- 2) ใช้ความเที่ยงตรงของคุณภาพในการจัดการและผู้นำองค์กรเป็นผู้นำระบบ
- 3) หยุดการพึ่งพาการตรวจสอบโดยรวมของลูกค้าและผู้ร่วมงาน
- 4) พัฒนาความสัมพันธ์ของบุคลากร
- 5) ปรับปรุงกระบวนการในองค์กรอย่างมั่นคงและต่อเนื่อง
- 6) ให้ผู้ร่วมงานพัฒนาโอกาสที่จะตรงกับความต้องการ
- 7) ผู้นำต้องเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง
- 8) จัดโครงสร้างด้านความกลัว
- 9) มีการพึ่งพาในการทำงาน กำจัดอุปสรรคในการทำงาน
- 10) กำจัดคำขวัญและกระตุ้นให้ปฏิบัติโดยหันมาใช้ตัวเลขและสถิติแทน
- 11) ทำงานเป็นกระบวนการ ทุกคนมีส่วนร่วม
- 12) กำจัดอุปสรรคการขัดขวางความภูมิใจของบุคลากร
- 13) ทุกคนในองค์กรให้ความช่วยเหลือในการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง
- 14) กระจายอำนาจ

## 2. หลักการพัฒนาพลังงานสร้างสรรค์องค์กร (AIC)

อนันต์ กตาร์ตัน (2545: 54) ได้กล่าวถึง การให้ความสำคัญในการพัฒนาพลังงานสร้างสรรค์องค์กร หรือ AIC ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ ทูริต ชาโต้และ บิลล์ สมิต ได้ร่วมคิดค้นขึ้นมา มีสาระสำคัญโดยสรุปคือ

1) ในการทำงานจะมุ่งหาวิธีการให้บรรลุเป้าหมายมากกว่าวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา

2) เน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม ให้สมาชิกร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมรับผิดชอบ

วิธีการที่สำคัญของ AIC คือ การนำคนที่ทำงานร่วมกันทั้งในระบบใดระบบหนึ่ง มาประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) โดยดำเนินการ 3 ขั้นตอนคือ

### 2.1 A: APPRECIATION “รับ” เพื่อ

- เข้าใจสถานการณ์ที่เป็นจริง
- คาดหวังสถานการณ์ที่พึงปรารถนา

## 2.2 I: INFLUENCE “แจก” เพื่อ

- คิดค้น คัดเลือก วิธีการสำคัญที่จะนำไปสู่สภาพที่พึงปรารถนา
- วิเคราะห์ขีดความสามารถสำคัญ

## 2.3 C: CONTROL “ลุย” เพื่อ

- กำหนดแผนปฏิบัติการ
- ลงมือปฏิบัติตามแผน

หลักการ แนวคิด ทฤษฎี การบริหารที่กล่าวมาข้างต้น เป็นแนวทางเพื่อพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของการทำงานในองค์กร อันจะนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

### ความหมายของคุณภาพ (Quality)

ผลงานที่มีคุณภาพเกิดจากกระบวนการที่มีคุณภาพ (ณรงค์ ณ ลำพูน. 2546: 8) และคุณภาพของทรัพยากรมีความสัมพันธ์กับภารกิจขององค์กร (เมตต์ เมตต์การุณจิต. 2547: 44) คำว่า คุณภาพ มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน ดังนี้

โกสท์; และ เดวิส (Goetsch; & Davis. 1994: 4) กล่าวว่า คุณภาพเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลง ได้ขึ้นอยู่กับการผลิต การบริการ บุคคล กระบวนการ และสิ่งแวดล้อมที่คาดว่าจะดีและเหมาะสมกว่าเดิม เมื่อปัจจัยเหล่านี้เปลี่ยนไปคุณภาพก็จะเปลี่ยนไปโดยมุ่งการปรับปรุงหรือพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ซาลิส (Salis. 2002: 22-24) กล่าวว่า คุณภาพตามความเข้าใจของคนทั่วไปในปัจจุบัน หมายถึง ความสมบูรณ์แบบ ซึ่งใกล้เคียงกับความดี ความงามและความจริง ซึ่งแสดงถึงความมีมาตรฐานสูงสุด

ตามแนวคิดของนักวิชาการไทยที่ได้จัดแบ่งแนวคิดคุณภาพออกเป็น 2 แนวคิด คือ แนวคิดสมัยเก่า กับแนวคิดสมัยใหม่ ซึ่งแต่เดิม คุณภาพ มีความหมายเพียงคุณสมบัติทางกายภาพของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับมาตรฐานเท่านั้น แต่แนวคิดสมัยใหม่ คุณภาพ มีความหมายโดยยึดความต้องการหรือความคาดหวังหรือความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ (วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล. 2540: 81)

วันชัย ศิริชนะ (2537: 36) กล่าวว่า คุณภาพ หมายถึง ผลของการดำเนินการตามแนวทางที่กำหนด และเป็นผลของการจัดการศึกษาซึ่งบรรลุถึงเป้าหมายที่สำคัญ

อมรวิชัย นาครทรรพ (2541: 34-36) กล่าวว่า คุณภาพ หมายถึง การมีขีดความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง เป็นความสามารถหรือศักยภาพในการตรวจสอบ

ข้อผิดพลาดของตนและแก้ไขปรับปรุง เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความสามารถในการสร้าง และสะสมทุนทางปัญญา

ประเวศ ยอดยิ่ง (2542: 12) กล่าวว่า คุณภาพ คือ คุณลักษณะและคุณสมบัติหรือ บริการที่สามารถตอบสนองความพึงพอใจ

เพิ่มพูน วาริรัตน์ (2542: 57-58) กล่าวว่า คุณภาพ คือ สิ่งที่มองเห็นด้วยสายตา และจับต้องได้ ดังนั้น คุณภาพที่สูงย่อมหมายถึงสมรรถนะที่ดีกว่า รูปแบบที่สวยงามกว่า หรือ คุณลักษณะที่โดดเด่นกว่า

นอกจากนี้ ชนะพล ธรรมมาชน (2548: 9) กล่าวว่า คุณภาพ คือ การดำเนินงาน ให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่ต้องการ โดยคำนึงถึงการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และมีต้นทุน การดำเนินงานที่เหมาะสม

หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานการศึกษา กทม. (2548: 9) กล่าวว่า การบริหาร คุณภาพ หมายถึง แนวทางการบริหารโรงเรียนที่มุ่งเน้นคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยบุคลากร ทุกคน ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมอย่างจริงจังเพื่อผลการพัฒนาในระยะยาว

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2545: 27) กล่าวว่า การทำงานอย่างมีคุณภาพ หมายถึง

1) การทำงานได้ผลลัพธ์ (ผลงาน) ที่เป็นไปตามเป้าหมาย เป็นไปตาม วัตถุประสงค์หรือเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว

2) การทำงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ

3) การทำงานได้ตามวิธีปฏิบัติงานที่กำหนดไว้

4) การทำงานได้อย่างถูกต้อง

5) การทำได้ถูกใจผู้บังคับบัญชา

6) ผลงานที่ได้ไม่ต้องรื้อทำใหม่อีก

7) ผลงานที่ทำได้ไม่ก่อให้เกิดปัญหาอื่นตามมาภายหลัง

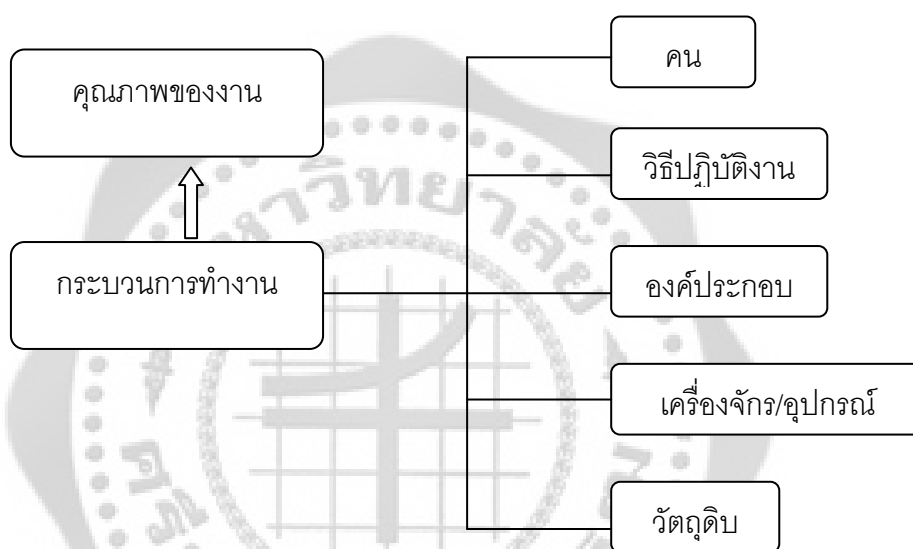
เช่นเดียวกับ กระทรวงมหาดไทย (2553: ออนไลน์) กล่าวว่า คุณภาพของงาน หมายถึง ความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้องครบถ้วน ตลอดจนลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งความพยายามให้เกิดความชัดเจนขึ้นในบทบาทหน้าที่ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ขั้นตอน ปฏิบัติต่าง ๆ

ณรงค์ ณ ลำพูน (2546: 12 - 14) กล่าวว่า การปรับปรุงคุณภาพของงาน จะ สำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือไม่ขึ้นอยู่กับพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ความรู้ ความสามารถ ทักษะที่ดี และทักษะในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีความคิดสร้างสรรค์ โดยเฉพาะคนที่ ทำงานจะต้องมีความสุขและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้วย ซึ่งการปรับปรุงคุณภาพของงาน สามารถใช้ขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้



- 1) การวิเคราะห์แยกแยะปัญหาและสาเหตุได้อย่างมีเหตุผลหรือเป็นระบบ
- 2) การมองปัญหาและคิดหาสาเหตุได้อย่างรอบด้าน
- 3) การรู้จักจัดการใช้ข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ข้อเท็จจริง
- 4) การรู้จักเลือกวิธีการทำงานอย่างฉลาด การแก้ไขปัญหาที่สำคัญ
- 5) การรู้จักวางแผนการทำงานร่วมกันเป็นทีม

คุณภาพของผลงานเกิดจากกระบวนการทำงาน การปรับปรุงคุณภาพงาน จะต้องมุ่งปรับปรุงปัจจัยต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบกระบวนการทำงาน อันประกอบไปด้วยบุคลากร วิธีการปฏิบัติงาน เครื่องจักร อุปกรณ์ และวัตถุดิบต่างๆ ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 องค์ประกอบกระบวนการทำงานที่มุ่งสู่คุณภาพของผลงาน

ที่มา : ณรงค์ ณ ลำพูน (2546). การบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมณรงค์.

หน้า 34

วีระยุทธ ชาตะกาญจน์ (2551: 124 – 125) กล่าวว่า แนวทางการปรับปรุงคุณภาพงาน มีดังนี้

- 1) การปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standardization) เป็นการปฏิบัติตามระเบียบและข้อบังคับของงานนั้นๆ และวิธีปฏิบัติงานตามที่ได้กำหนดเป็นมาตรฐานหรือเป็นแนวทางปฏิบัติ

2) การปรับปรุงให้ดีกว่ามาตรฐาน (Break Through) เป็นการปรับปรุงคุณภาพให้สูงขึ้นจากมาตรฐานที่มีอยู่ในปัจจุบัน คุณภาพที่สูงกว่ามาตรฐานนี้จะเป็นเป้าหมายที่กำหนดผลต่างของเป้าหมายกับสถานะปัจจุบัน

3) กระบวนการแก้ไขปัญหาอย่างมีระบบ (Problem Solving) เป็นกระบวนการที่ดำเนินการตามวงจร PDCA

สมศักดิ์ แก้วพลอย (2550: 20 – 21) กล่าวว่า การบริหารคุณภาพโดยรวมจะต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไข ดังนี้

1) การมีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์กร (Company Wide) ซึ่งหมายถึง การทำให้บุคลากรในทุกสายงานทุกระดับขององค์กร ได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบในการจัดการคุณภาพโดยรวม

2) ความมีระบบ (Systematic) หมายถึง การบริหารภายใต้แนวคิดที่สามารถสอบกลับได้ (Traceability)

3) การตัดสินใจด้วยข้อเท็จจริง (Scientific) หมายถึง การตัดสินใจด้วยความมีเหตุผล

นอกจากนี้ สมชาย เทพแสง; และ คณะ (2552: 111) กล่าวว่า องค์ประกอบของการจัดการคุณภาพโดยรวม ประกอบด้วย 5 ประการ ดังนี้

1) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2) การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ

3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4) การเปิดให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน

5) การจัดสภาพการเรียนรู้

การจัดการคุณภาพโดยรวมมีกระบวนการและวิธีการพัฒนาคุณภาพให้เป็นที่ไปตามความต้องการของลูกค้า เพื่อทำให้เกิดคุณภาพของผลผลิต โดยเฉพาะคุณภาพของผลผลิตและการบริการเป็นสิ่งสำคัญ

บาร์นาต (Barnard. 1972: 146) กล่าวว่า คุณภาพของงานนั้นคือการดำเนินงานให้เป็นไปตามความคาดหวัง ริงชัย สันติวงษ์ (2540: 18) กล่าวว่า คุณภาพของการปฏิบัติงานเป็นความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานหรือความสำเร็จออกมา โดยผลงานที่ได้มีคุณค่ามากกว่าทรัพยากรที่ใช้ไป เช่นเดียวกับ มณฑนา ธรรมบุศย์ (2553: ออนไลน์) กล่าวว่า คุณภาพในการทำงานของคน สามารถแบ่งได้ 3 อย่าง คือ

1) คุณภาพที่จำเป็นต้องมี (Must Be Quality) หมายถึง การมีความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำโดยตรง เช่น เป็นครูต้องสอนเป็น เป็นแพทย์ต้องรักษาคนไข้ได้ เป็นวิศวกรต้องรู้เรื่องงานของวิศวกร ฯลฯ

2) คุณภาพที่เป็นเสน่ห์ดึงดูดใจ (Attractive Quality) หมายถึง การใช้ไหวพริบในการทำงาน เช่น รู้จักใช้สติปัญญาในการสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ สามารถปรับกระบวนการทำงานให้สั้นลง

3) คุณภาพในเชิงสังคม (Social Quality) หมายถึง ความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ และความสามารถในการปรับตัวให้เข้าได้กับคนทั่วไป

สมยศ นาวิกการ (2539: 5) ได้กล่าวถึงแนวคิดของโทมัส (Thomas) ซึ่งเสนอปัจจัย 7 ประการ ที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพของการปฏิบัติงานในองค์กร คือ

1) กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง กลยุทธ์เกี่ยวกับการกำหนดภารกิจพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน ภายในองค์กร โอกาสและอุปสรรคภายนอก

2) โครงสร้าง (Structures) หมายถึง โครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสมจะช่วยในการปฏิบัติงาน

3) ระบบ (Systems) หมายถึง ระบบขององค์กรที่บรรลุเป้าหมาย

4) แบบ (Styles) หมายถึง แบบของการบริหารของผู้บริหารเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

5) บุคลากร (Staff) หมายถึง ผู้ร่วมองค์กร

6) ความสามารถ (Skill) หมายถึง ความสามารถของคนในองค์กร

7) ค่านิยม (Shared Values) หมายถึง ค่านิยมของคนในองค์กร

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

จากข้อความข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า **คุณภาพของงาน** หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์และปฏิบัติงานตามแผนงาน หรือโครงสร้างที่กำหนดไว้ ตามมาตรฐานวิชาชีพหรือวิธีปฏิบัติ โดยมีระบบติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายที่ตั้งไว้ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ

### 3.2.2 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

#### ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นคุณลักษณะพิเศษที่มีอยู่ในมนุษย์ทุกคน แต่จะมีมากหรือน้อย ก็ขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล ความคิดสร้างสรรค์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ และเป็นความต้องการสูงสุดในการจัดการศึกษา เพราะความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในตัวบุคคลถ้าได้รับการพัฒนาส่งเสริมให้สูงขึ้น

จะเป็นสิ่งที่จะนำไปสู่การวางแผนเพื่อการปรับปรุง พัฒนา หรือการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีของมนุษย์โลกได้ในอนาคต และสามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหา ปรับประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ ซึ่งนักจิตวิทยา นักการศึกษา และนักวิจัย ได้อธิบายความหมายและสรุปแนวคิดเกี่ยวกับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไว้ ดังนี้

วอลเลซ; และ โคเกิน (Wallach; & Kogan. 1965: 29) กล่าวว่า ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถที่จะเชื่อมโยง (Association) สิ่งใดสิ่งหนึ่งเข้ากับสิ่งอื่นเสมอเมื่อนึกถึงสิ่งใดก็จะเป็นสะพานให้ระลึกถึงสิ่งอื่นที่สัมพันธ์กันอย่างเป็นลูกโซ่

สมชาติ กิจยรรยง (2546: 130-131) กล่าวว่า ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง

- 1) ความอยากรู้อยากเห็นของมนุษย์ ที่ต้องการสร้างสิ่งต่างๆ ให้แปลกจากเดิม
- 2) การมองเห็นสิ่งต่างๆ หรือข้อคิดต่างๆ ซึ่งแต่แรกมิได้เกี่ยวข้องกัน ให้เข้าเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกันได้
- 3) การปล่อยความคิดให้เป็นอิสระอยู่กับความฝันที่เป็นไปได้
- 4) ความสามารถในการคิด หรือที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้เกิดประโยชน์
- 5) ความสามารถทางสมอง คล่องในการคิด ความคิดยืดหยุ่น และความคิดเป็นของตนเอง
- 6) เป็นการรวบรวมประสบการณ์ที่ผ่านมา เพื่อสร้างรูปแบบใหม่ ผลิตผลใหม่

ณัฐพันธ์ เขจรันท์ (2546: 300-301) กล่าวว่า ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คือ ความสามารถในการคิดหรือการมีวิสัยทัศน์ใหม่ๆ ที่คนอื่นไม่สามารถเห็นหรือสัมผัสได้ ผลลัพธ์ของความคิดสร้างสรรค์อาจแตกต่างกันไปตามแต่ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมขึ้นมา

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

ประเวศน์ มาร์ตินส์กุล (2551: 31) กล่าวว่า ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative) เป็นการแสดงให้เห็นความจริงของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็ความรู้ ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์ แสดงถึงความสามารถในการจัดการกองทุนและการใช้จ่าย ได้ตั้งปรารถนา รวมทั้งความสามารถในการแก้ปัญหาตลอดจนการคิดค้นและการคิดได้ในสิ่งที่เป็นจริงได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (2552: 12) กล่าวว่า การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในนวัตกรรม (Innovative Thinking) หมายถึง การกล้าคิดอย่างแตกต่างและเปิดใจกว้างรับโอกาส และความเป็นไปได้ใหม่ๆ พร้อมทั้งเรียนรู้ และทดลองแนวคิดใหม่ๆ เพื่อนำไปปรับใช้ในการทำงาน

มีความกระตือรือร้นในการ แสวงหาวิธีการที่จะพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น และร่วมสร้างสรรค์บรรยากาศแห่งความกล้าคิดริเริ่ม เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองและทีมงานได้อย่างต่อเนื่อง

### องค์ประกอบของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

กิลฟอร์ด (กรมวิชาการ. 2535: 8 - 10; อ้างอิงจาก Gilford. 1967: 14)

นักจิตวิทยาชาวอเมริกัน ได้ศึกษาค้นพบว่า องค์ประกอบพื้นฐานของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มี 4 ประการ คือ

1) ความคิดริเริ่ม (Originality) หมายถึง ลักษณะความคิดแปลกใหม่แตกต่าง จากความคิดธรรมดา ความคิดริเริ่มเกิดจากการนำความรู้เดิมมาดัดแปลง และประยุกต์ให้เกิดเป็น สิ่งใหม่ขึ้น เป็นลักษณะที่เกิดขึ้นเป็นครั้งแรก ต้องอาศัยลักษณะการกล้าคิด กล้าลอง เพื่อทดสอบ ความคิดของตน บ่อยครั้งต้องอาศัยความคิดจินตนาการ หรือที่เรียกว่าความคิดจินตนาการประยุกต์ คือไม่ใช่คิดเพียงอย่างเดียวแต่จำเป็นต้องสร้าง และหาทางทำให้เกิดผลด้วย

2) ความคล่องในการคิด (Fluency) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการ คิดหาคำตอบได้อย่างคล่องแคล่ว รวดเร็ว และมีคำตอบในปริมาณที่มากในเวลาจำกัด

3) ความยืดหยุ่นในการคิด (Flexibility) หมายถึง ความสามารถของบุคคลใน การคิดหาคำตอบได้หลายประเภทและหลายทิศทาง

4) ความคิดละเอียดลออ (Elaboration) คือ ความคิดในรายละเอียดเพื่อ ตกแต่งหรือขยายความคิดหลักให้ได้ความหมายสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ความคิดละเอียดลออเป็น คุณลักษณะที่จำเป็นยิ่งในการสร้างผลงานที่มีความแปลกใหม่ให้สำเร็จ

สำหรับพัฒนาการของความคิดละเอียดลออนั้น จะพบว่าบุคคลที่มีความคิด ละเอียดลออสูงจะมีการสังเกตสูงตามไปด้วย และเด็กหญิงมักมีความคิดละเอียดลออสูงกว่าเด็กชาย ในวัยเดียวกัน นอกจากนี้ความคิดละเอียดลออขึ้นอยู่กับอายุของแต่ละคนอีกด้วย กล่าวคือยิ่งอายุ มากจะมีความละเอียดลออมากขึ้น

ต่อมาในปี 1971 กิลฟอร์ด; และ ฮอฟเนอร์ (Guildford; & Hoepfner. 1971: 125 -143) ได้ศึกษาองค์ประกอบของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพิ่มเติม และพบว่า ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ต้องมีองค์ประกอบอย่างน้อย 8 องค์ประกอบ คือ

- 1) ความคิดริเริ่ม (Originality)
- 2) ความคิดคล่องตัว (Fluency)
- 3) ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility)
- 4) ความคิดละเอียดลออ (Elaboration)
- 5) ความคิดว่องไวต่อปัญหา (Sensitivity of Problem)
- 6) ความสามารถในการให้นิยามใหม่ (Redefinition)

7) ความซึมซาบ (Penetration)

8) ความสามารถในการทำนาย (Prediction)

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

1) ทักษะคิดและบุคลิกลักษณะ นักคิดริเริ่มสร้างสรรค์ควรมีลักษณะ ดังนี้

1.1 มีทัศนคติเชิงบวก

1.2 เปิดใจกว้างรับประสบการณ์ใหม่ๆ

1.3 กล้าได้ กล้าเสีย กล้าเสี่ยง

1.4 มีความเชื่อมั่นและเป็นตัวของตัวเอง

1.5 มีความมุ่งมั่น มานะ บากบั่น อดทน

1.6 มีกำลังใจ ไม่ท้อแท้ ไม่ท้อถอย

2) ความรู้และความจำ ความรู้และความจำที่สะสมมามากและหลากหลายจะเป็นฐานหรือต้นทุนของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพราะจะทำให้เข้าใจธรรมชาติของปัญหาและคิดงานได้ดีมีคุณภาพ ทั้งนี้จะต้องไม่ติดยึดความรู้ที่มีอยู่เดิมมากเกินไป จะต้องคิดยืดหยุ่น คิดนอกกรอบเพื่อนำสู่ความคิดใหม่ๆ

3) ความสามารถด้านการคิด ความสามารถด้านการคิดที่หลากหลายมิติ ได้แก่ ทักษะการคิด ลักษณะการคิดและกระบวนการคิดในมิติต่างๆ จะเป็นพื้นฐานนำไปสู่การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้อย่างยอดเยี่ยม

4) แรงจูงใจ ได้แก่ แรงจูงใจภายใน เช่น ความต้องการความสำเร็จ ต้องการสิ่งใหม่ๆ อยากรู้ อยากเห็น ส่วนแรงจูงใจภายนอก คือ ความต้องการก้าวหน้าในการทำงาน การได้รับการยกย่อง รางวัล เป็นต้น

5) สภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม ลักษณะของสังคมที่จะส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ได้แก่ สังคมแบบประชาธิปไตย ส่งเสริมสิทธิเสรีภาพในการคิด การแสดงออกสังคมที่ส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม สนับสนุนคนที่คิดแตกต่างจากผู้อื่น และสังคมที่เป็นธุรกิจ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า **ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์** ประกอบด้วย 3 ลักษณะ คือ

**1) ลักษณะทางกระบวนการ** หมายถึง ความรู้สึกไวต่อปัญหาและสามารถแก้ปัญหาได้อย่างมีขั้นตอนและเป็นระบบ และนำผลไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในสิ่งใหม่ต่อไป

**2) ลักษณะของบุคคล** หมายถึง บุคคลที่มีความอยากรู้ อยากเห็น กระตือรือร้น กล้าคิด กล้าแสดงออก มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีอารมณ์ขัน มีจินตนาการ และมี

ความยืดหยุ่นทั้งความคิดและการกระทำ เป็นบุคคลที่มีความสุขกับการทำงานหรือสิ่งที่ตนพอใจและไม่หวังผลจากการประเมินภายนอก

**3) ลักษณะทางผลผลิต** หมายถึง คุณภาพของผลงานที่เกิดขึ้น มีตั้งแต่ขั้นต่ำที่แสดงผลที่เกิดจากความพอใจของตนที่จะแสดงออกซึ่งความคิดและการกระทำ จนกระทั่งพัฒนาขึ้นเป็นการฝึกทักษะและค่อยคิดได้เองจนถึงระดับการคิดค้นทฤษฎี หลักการและการประดิษฐ์คิดค้นต่างๆ

### ลักษณะบุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

นักจิตวิทยา นักการศึกษา และนักวิจัยหลายท่าน ได้เสนอลักษณะของบุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไว้ ดังนี้

กิลฟอร์ด (Guildford. 1959: 145-151) กล่าวว่า บุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ต้องไวต่อปัญหาที่พบ มีความคล่องในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ต้องเป็นตัวของตัวเอง ทนต่อความสับสนยุ่งเหยิงได้ดี มีความมุ่งมั่น มีความคิดอิสระ ไม่ขึ้นต่อกลุ่ม มีอารมณ์ขัน ยืดหยุ่น ใช้สามัญสำนึกมากกว่าเหตุผลมักถูกมองว่าเป็นคนไม่มีระเบียบ ซึ่งคล้ายกับครอปเลย์ (วราพร ทองจีน. 2550: 68; อ้างอิงจาก Cropley. 1966: 124) กล่าวว่า ผู้ที่มีความคิดริเริ่มคิดสร้างสรรค์จะมีประสบการณ์กว้างขวางพร้อมที่จะเสี่ยงและก้าวไปข้างหน้าโดยมีความสามารถที่จะยืดหยุ่นความคิดได้อย่างคล่องแคล่ว

นอกจากนี้ ลักษณะของบุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จะต้องประกอบด้วย

- 1) เป็นตัวของตัวเอง ความคิดอิสระ
- 2) รักที่จะก้าวไปข้างหน้า เต็มใจทำงานหนัก
- 3) ไวต่อปัญหา มองการณ์ไกล คิดหลายแง่มุม มีความสามารถในการ

แก้ปัญหา

- 4) มีความสามารถในการใช้สมาธิ
- 5) มีความคิดริเริ่ม ชอบคิด ชอบทำสิ่งที่ซับซ้อน
- 6) อดทนต่อความไม่เป็นระเบียบ
- 7) ยอมรับในสิ่งที่ไม่แน่นอน

โดยสรุป **ลักษณะของบุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์** คือ เป็นคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงไม่ยึดติด ชอบแสวงหาประสบการณ์ใหม่ๆ สนุกกับการทำงาน มีเหตุผล กระตือรือร้นในการแก้ปัญหา คิดคล่อง คิดยืดหยุ่น และมีความพยายามอดทนเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง

จากข้อความข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปเกี่ยวกับ **ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์** หมายถึง ความสามารถในการนำเทคโนโลยีและวิธีการใหม่ๆ มาปรับใช้ในการบริหารจัดการ หรือ

แก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบ ยุติธรรมและมีขั้นตอน มีความยืดหยุ่น และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

### 3.2.3 การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

#### หลักการ แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

##### วงจรควบคุมคุณภาพ Schewart Cycle

แนวคิดของ Schewhart นักสถิติชาวอเมริกันที่เริ่มใช้หลักการทางสถิติมาประยุกต์ในการควบคุมคุณภาพที่เรียกว่า การควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ (Statistic Quality Control) หรือ SQC โดยที่ Schewhart ได้พัฒนาแผนภูมิการควบคุม (Control Chart) และการสุ่มตัวอย่างเพื่อทดสอบผลิตภัณฑ์ ตลอดจนสร้างวงจรควบคุมคุณภาพที่เรียกว่า Schewart Cycle ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ Plan Do Study Action (PDSA) ต่อมามีการพัฒนาปรับปรุงโดย Deming กลายเป็น Deming Cycle หรือ วงจร PDCA หรือวงจรเดมมิง แนวคิดนี้สามารถนำมาใช้ในการแก้ปัญหาและให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. 2545: 36)

วัฏจักรคุณภาพของเดมมิงหรือวงจรเดมมิงเปรียบเสมือนวงล้อที่หมุนไปอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา นั้นหมายถึง การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) โดยวัฏจักรเดมมิงจะอยู่บนพื้นฐานของความรู้ที่ได้มาจากการศึกษาหรือการตอบคำถาม 3 ข้อ ดังนี้ อิวาน; และ ลินเชสส์ (Evans; & Lindsay. 1999: 240)

- 1) อะไรคือสิ่งที่เป็นเป้าหมายหรือสิ่งที่ต้องพยายามทำให้สำเร็จ
- 2) อะไรบ้างที่ต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้ผลตามข้อ 1
- 3) ทำอย่างไรจึงจะรู้ได้ว่าการเปลี่ยนแปลงตามข้อ 2 จะทำให้สามารถถึง

เป้าหมายตามข้อ 1 จริง

อาจกล่าวได้ว่าวัฏจักรเดมมิงสามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาได้หลากหลาย (Saferpak. 2010: Online) เพื่อสร้างระบบการบริหารจัดการเชิงบูรณาการ (Integrated Management System) ที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานที่เป็นเลิศโดยการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยใช้รูปแบบวงจรคุณภาพ PDSA (Plan Do Study Act Model) (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2553: 63) สอดคล้องกับ พัชรีย์ ไสยนิตย์ (2552: 27) กล่าวว่า PDSA คือ วงล้อของการปฏิบัติ ตั้งแต่การออกแบบ การนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้หรือทบทวนติดตาม ประเมินผล และการปรับปรุงให้ดีขึ้น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลที่มีกรอบของการพัฒนาตามวงจรการพัฒนา PDSA (Plan- Do-Study-Act) กล่าวคือ หน่วยงานต้องมีการวางแผนในการป้องกันและแก้ไขโดยมีการคิดและวิเคราะห์ร่วมกัน (Plan) ดำเนินการจัดการตามระบบงานที่วางไว้ (Do) ประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานโดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและกระบวนการพัฒนาคุณภาพประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก คือ การพัฒนาคุณภาพ การประเมินตนเองและการรับรองคุณภาพ (ณัฐนียา ธรรมสุนทร; และ คณะ.



2552: 196) เช่นเดียวกับแนวคิดของโรงพยาบาลกลาง (2553: 1) กล่าวว่า PDSA คือ การขับเคลื่อนการพัฒนาและการเรียนรู้ ถือเป็นเครื่องมือขับเคลื่อนบนพื้นฐาน 4 ขั้นตอน ได้แก่

1) ขั้นตอนการวางแผน (P) เป็นขั้นตอนของการพัฒนาหรือการวางแผนบนพื้นฐานข้อมูลที่มีอยู่ เพื่อเลือกปัญหา ตั้งเป้าหมายการแก้ปัญหา และการวางแผนแก้ปัญหา

2) ขั้นตอนการปฏิบัติ (D) เป็นการพิจารณาเลือกแผนที่ดีที่สุด ตรงประเด็นที่สุด

3) ขั้นตอนการตรวจสอบ (C) หรือขั้นตอนการศึกษา (S) ได้แก่การประเมินผลการปฏิบัติเพื่อยอมรับแผนหรือปรับปรุงแผน

4) ขั้นตอนการดำเนินการ (A) การดำเนินการนี้มีความแตกต่างกันตามผลของการปฏิบัติหรือผลของการศึกษาที่ได้ นั่นคือผลของการปฏิบัติหรือผลของการศึกษาพบว่ามีข้อบกพร่องบางประการก็ต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไข หรือหากผลการปฏิบัติหรือศึกษาพบว่ามีความสำเร็จจากการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ ก็ต้องจัดทำเป็นมาตรฐานที่จะนำไปสู่การปฏิบัติอย่างถูกต้องต่อไป นอกจากนี้ ยงยุทธ วงศ์ภิรมย์ศานติ์ (2553: ออนไลน์) กล่าวว่า การวางระบบคุณภาพในโรงเรียนนั้นจะต้องนำหลัก PDSA มาใช้ ซึ่งการวางระบบที่ดีหมายความว่า ระบบต้องประกอบด้วยกระบวนการ วิธีการและบันทึกที่เป็นมาตรฐาน ซึ่งในกระบวนการจะต้องใช้หลัก PDSA คือ 1) P วางระบบ 2) D ทำตามระบบ 3) S เรียนรู้ระบบ 4) A แก้ไขระบบ จึงจะทำให้โรงเรียนสามารถดำเนินการพัฒนากิจกรรมต่างๆ ได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ และอนุวัฒน์ ศุภชุติกุล (2553: ออนไลน์) กล่าวว่า วงล้อ PDSA มีข้อคิดที่จะช่วยให้ทีมงานประสบความสำเร็จได้ดีขึ้น ดังนี้

1) Plan/Design (การออกแบบระบบ) ควรใช้หลัก ความเรียบง่าย ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการออกแบบระบบ พร้อมทั้งใส่ใจกับสิ่งที่จะทำว่าจะมีคุณประโยชน์ต่อผู้รับอย่างไร จากนั้นใช้วิธีการเชิงคุณภาพในการวัดและประเมินผลควบคู่กันไป

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

3) Study/Learning หรือการทบทวน ตรวจสอบ ประเมิน เรียนรู้ เป็นหัวใจของการขับเคลื่อนให้วงล้อหมุนต่อไป ถ้าเรียนรู้ไม่เป็นก็หยุดนิ่ง

4) Act/Improvement (การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง) เมื่อมีการประเมินและเรียนรู้ ย่อมเห็นโอกาสพัฒนา การพัฒนาที่ดีคือการประสานแนวคิดและเครื่องมือการพัฒนาทุกอย่างมาใช้พร้อมๆ กัน

สรุปได้ว่า การนำหลักการของ PDSA มาใช้ในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นการประสานแนวคิดการพัฒนาที่หลากหลายมาประยุกต์ใช้ร่วมกันอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์

ก่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการพัฒนาคล้ายตัวจากกรอบความคิดเฉพาะเรื่อง ประสานพลังสร้างสรรค์ ได้ดีขึ้น ซึ่งจะต้องเริ่มตั้งแต่การวางแผนหรือการออกแบบ การนำไปปฏิบัติ การทบทวนตรวจสอบ ประเมินผล และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งหลักการดังกล่าวสามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาเพื่อสร้างระบบการบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานที่เป็นเลิศ โดยการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

### ความหมายของการพัฒนา

ปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดในการปฏิบัติงานคือการพัฒนาตนเอง ซึ่งเป็นแนวทางในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ เมื่อวิทยาการต่างๆ เจริญก้าวหน้า การปรับตัวในการทำงานก็ต้องได้รับการพัฒนาปรับปรุงตามไปด้วย การพัฒนาตนเองเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการปฏิบัติงาน ในแง่ของความสำคัญของการพัฒนาตนเองของผู้บริหารจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวดที่ 7 ว่าด้วยเรื่องครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งกำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการ ส่งเสริมให้มีระบบเกี่ยวกับกระบวนการผลิต การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง การพัฒนาตนเองของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานในวิชาชีพ จึงมีความสำคัญเพื่อความก้าวหน้าในการทำงานซึ่งผู้ที่พัฒนาตนเอง ย่อมเป็นบุคคลที่ ประสบความสำเร็จ ในหน้าที่การงาน ได้รับความก้าวหน้าในสายอาชีพ

มีนักวิชาการ นักการศึกษาหลายท่านได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญของการพัฒนาที่น่าสนใจ มีดังนี้

ณรงค์ รอดพันธ์ (2542: 38) กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การจุดประกายความคิดในตัวเองด้วยทางปลุกจิตสำนึกให้บุคคล เห็นคุณค่าในตัวตนเกิดความตระหนักและสร้างความพยายามที่จะปรับปรุง เปลี่ยนแปลงตนไปในทางที่ดี สอดคล้องกับ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ที่กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่บุคคลมีความสนใจ ใฝ่รู้ และพยายามพัฒนาตนเองด้วยวิธีการต่างๆ โดยขึ้นอยู่กับเวลาโอกาส ความถนัดและความสนใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ศึกษาหาความรู้จากหนังสือ ตำรา หรือเอกสารทางวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือเป็นประโยชน์ต่องานตนเอง ใฝ่หาความรู้ ประสบการณ์และความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. 2548: 46)

ปราชญา กล้าผจญ; และ พอดตา บุตรสุทธีวงศ์ (2550: 90-93) กล่าวว่า การพัฒนาตนเองเป็นการพัฒนาใน 3 ด้าน คือ ด้านที่หนึ่ง พัฒนาดน ด้านที่สอง พัฒนาคณ และด้านที่สามคือ พัฒนางาน ในด้านการพัฒนาตนเองนั้นประกอบไปด้วย

- 1) การรู้จักคุณค่าในตนเอง เข้าใจตนเอง รู้ค่านิยมที่ตนเองใช้เป็นแนวทางในการดำรงชีวิต
- 2) การจัดการตนเองได้ เช่น ควบคุมอารมณ์ได้ และมีความโปร่งใส

- 3) การตระหนักรู้ทางสังคม มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 4) การบริหารจัดการความสัมพันธ์ การมีอารมณ์ขัน มองโลกในแง่ดี

จากข้อความข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หมายถึง ความสามารถในการพัฒนาตนเองและบุคลากร ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ สนใจใฝ่รู้หรือแสวงหาวิธีการในการพัฒนาตนเองและพัฒนาผลงาน ด้วยการเข้าร่วมอบรม สัมมนา หรือวิธีการอื่นๆ มีการวางแผนกำหนดทิศทาง ทบทวน ปรับปรุง การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นประจำ อันจะนำไปสู่เป้าหมายที่ทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นที่ยอมรับทั้งจากภายในและภายนอกโรงเรียน

### 3.2.4 ความโปร่งใส (Transparency)

#### หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความโปร่งใส

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2541: 2) กล่าวว่า หลักความโปร่งใส เป็นการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

อมรา พงศาพิชญ์ (2541: 59) กล่าวว่า ความโปร่งใสในการทำงาน คือการสามารถตรวจสอบผลประโยชน์ของส่วนรวมได้ เป็นความเสมอภาคในการกระจายข้อมูล ผลประโยชน์ ความยุติธรรม

วีระ ไชยธรรม (2542: 7) กล่าวว่า ความโปร่งใส คือ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ปรับปรุงกลไกการทำงานทุกอย่างการให้มีความโปร่งใส และตรวจสอบได้

สมาน รังสิโยภักดิ์ (2543: 10) กล่าวว่า ความสุจริตและความโปร่งใส รวมถึงการมีระเบียบและการดำเนินงานที่เปิดเผย ตรงไปตรงมา ประชาชนสามารถเข้าไปตรวจสอบและติดตามผลได้

โสมนัส ณ บางช้าง (2544: 48-50) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีความโปร่งใสในการบริหาร ไม่ซ่อนเร้นหรือปิดบัง ต้องเต็มใจและอำนวยความสะดวกให้มีกลไกในการตรวจสอบการปฏิบัติงานหลักความโปร่งใส คือ เปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ให้ประชาชนเข้าถึงได้สะดวก และมีส่วนร่วมตรวจสอบความถูกต้องในการดำเนินงาน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2544: 26)

สุทัศน์ สุทธิสมบัติ (2553: บทคัดย่อ) กล่าวว่า หลักความโปร่งใสต้องเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา และสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้โดยการปรับปรุงระบบและกลไกการทำงานขององค์การให้มีความโปร่งใส เปิดให้ประชาชนเข้ามาตรวจสอบ ตลอดจนมีระบบหรือกระบวนการตรวจสอบ และประเมินผลที่มีประสิทธิภาพซึ่งจะเป็นการสร้าง ความไว้วางใจกันและกัน

สุทิน ลีปิยะชาติ (2553: ออนไลน์) กล่าวว่า ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ (Transparency & Accountability) หมายถึง การปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์การให้มีความ

โปร่งใส มีกลไกให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องได้ เปิดเผยข้อมูลข่าวสารภายใต้กรอบของกฎหมาย นอกจากนี้ความโปร่งใส คือ การตัดสินใจและการดำเนินการต่าง ๆ อยู่บนกฎระเบียบชัดเจน การดำเนินงานของรัฐบาลในด้านนโยบายต่าง ๆ นั้น สาธารณะชนสามารถรับทราบ และมีความมั่นใจได้ว่าการดำเนินงานของรัฐนั้นมาจากความตั้งใจในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายของนโยบาย (ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ. 2553: ออนไลน์) เช่นเดียวกับ สำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย (2554: ออนไลน์) กล่าวว่า หลักความโปร่งใส คือ การทำให้สังคมไทยเป็นสังคมที่เปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างตรงไปตรงมา และสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้โดยการปรับปรุงระบบและกลไกการทำงานขององค์กรให้มีความโปร่งใสมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารหรือเปิดให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก ตลอดจนมีระบบหรือกระบวนการตรวจสอบและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพซึ่งจะเป็นการสร้างควมไว้วางใจซึ่งกันและกัน และช่วยให้การทำงานของภาครัฐและภาคเอกชนปลอดจากการทุจริตคอร์รัปชัน

เชาวนะ ไตรมาศ (2547: 1-18) กล่าวว่า หลักความโปร่งใส ต้องมีการจัดโครงสร้างองค์กร การจัดการขั้นตอนการปฏิบัติงานที่โปร่งใส โดยอาศัยการออกแบบโครงสร้างและการจัดการภารกิจหน้าที่ขององค์กรแบบเปิดทั่วทั้งองค์กร มีการจัดระบบงานและให้ข้อมูลข่าวสารอย่างเปิดเผยต่อสาธารณชน รวมทั้งต้องมีกระบวนการทำงานและกระบวนการตัดสินใจร่วมกันอย่างเปิดเผย

จากข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า **ความโปร่งใส** หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความยุติธรรม ถูกต้องตามหลักกฎหมาย คุณธรรม และจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ รับผิดชอบ ตรวจสอบได้ สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยมีการจัดโครงสร้างโรงเรียนระบบงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงาน เปิดเผยข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิกในสังคมเข้าถึงและมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ สร้างระบบการตรวจสอบและการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ

### 3.2.5 ความคุ้มค่า (Utility)

การบริหารภารกิจใดๆ ก็ตาม จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรจึงจะสามารถดำเนินภารกิจให้บรรลุเป้าหมายได้ ทรัพยากรจึงเป็นตัวกลางที่จะนำภารกิจไปสู่ความสำเร็จ ปัจจัยสำคัญที่ต้องใช้ในการบริหารมี 4 ประการ คือ คน เงิน วัสดุ และวิธีหรือการจัดการ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องพิจารณาว่าจะจัดสรรทรัพยากรอย่างไรจึงจะประหยัด คุ้มค่าและให้ผลสูงสุด ที่สำคัญทรัพยากรต่างๆ จะต้องมีความพร้อมทางด้านปริมาณที่พอดีกับภารกิจ รวมถึงมีประสิทธิภาพและคุณภาพด้วย (เมตต์ เมตต์การุณจิต. 2547: 42-44)

#### หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความคุ้มค่า

วีระ ไชยธรรม (2542: 12-13) กล่าวว่า หลักความคุ้มค่า เป็นการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม

เกษม วัฒนชัย (2543: 4) เสนอแนวทางการปฏิบัติตามหลักความคุ้มค่า ดังนี้

1) การทำกิจการใด ต้องสร้างระบบคุณภาพมาตรฐาน ควบคู่กันไปกับการกำหนดระดับมาตรฐานที่จะมุ่งไปสู่รูปแบบของวิธีปฏิบัติจากการสร้างคู่มือปฏิบัติและวัดผลเป็นระยะๆ

2) การบริหารจัดการทุกด้าน ต้องยึดหลักประหยัดและหลักประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างคุ้มค่าที่สุด

กัลยา เนติประวัติ (2544: 11-13) กล่าวว่า หลักความคุ้มค่า เป็นการเน้นประสิทธิภาพในการบริหารงานโดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

บุษบง ชัยเจริญวัฒน์; และ บุญมี ลี (2544: 58) ได้เสนอหลักธรรมาภิบาลที่สอดคล้องกับความคุ้มค่า ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รัฐสามารถจัดสรรและใช้ทรัพยากรต่างๆได้อย่างคุ้มค่าและเหมาะสมเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกในสังคม โดยรวมถึงการทำงานที่รวดเร็ว มีคุณภาพและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

สุัทสนา สุทธิกุลสมบัติ (2553: ออนไลน์) กล่าวว่า หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การทำงานผู้บริหารควรตระหนักว่ามีทรัพยากรค่อนข้างจำกัด ดังนั้นในการบริหารจัดการจำเป็นจะต้องยึดหลักความประหยัดคุ้มค่า ซึ่งจะต้องตั้งจุดมุ่งหมายไปที่ผู้รับบริการหรือประชาชนโดยส่วนรวม เช่นเดียวกับ สำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย (2554: ออนไลน์) กล่าวว่า หลักความคุ้มค่า ผู้บริหารต้องตระหนักว่ามีทรัพยากรค่อนข้างจำกัด ดังนั้นในการบริหารจัดการต้องยึดหลักความประหยัดและความคุ้มค่า ซึ่งจำเป็นจะต้องตั้งจุดมุ่งหมายไปที่ผู้รับบริการหรือประชาชนโดยส่วนรวม สอดคล้องกับพระพจนารถ ปภาโส (2554: ออนไลน์) กล่าวว่า หลักความคุ้มค่า หมายถึง การได้ประโยชน์สูงสุดในทรัพยากรของกิจการ บนพื้นฐานแห่งความประหยัดและความเป็นธรรม เช่นเดียวกับแนวคิด “ความคุ้มค่าของระบบจัดเก็บข้อมูล” (Economize your Storage) ของบริษัท ฮิตาชิ ดาต้า ซิสเต็มส์ คือ การช่วยให้ลูกค้าสามารถใช้ประโยชน์ทรัพยากรที่มีอยู่ได้สูงสุด ลดค่าใช้จ่าย ได้สินทรัพย์ต่างระบบที่มีอยู่ ซึ่งไม่ได้ใช้ประโยชน์กลับคืนมา ทำให้การจัดการเป็นเรื่องง่าย และสามารถปรับใช้การป้องกันข้อมูลได้อย่างเหมาะสม แนวคิดความคุ้มค่าของระบบจัดเก็บข้อมูล ช่วยให้องค์กร (ฮิว โยชิตะ. 2009: 44)

1) ระบุส่วนที่สามารถช่วยประหยัดต้นทุนระยะยาวและระยะกลางได้

2) ลดทั้งรายจ่ายด้านการลงทุน (Capital Expenditure) และรายจ่ายด้านการดำเนินการ (Operational Expenditure)

3) ปรับปรุงระดับบริการขณะที่ต้นทุนลดลง

นอกจากนี้ เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสวีธรรม (2553: คำนำ) กล่าวว่า หลักการสำคัญของความคุ้มค่าในเชิงเศรษฐศาสตร์ คือ การจัดสรรทรัพยากรต่างๆที่มีจำกัด เพื่อตอบสนองความต้องการของสังคมให้ได้ดีที่สุด กล่าวคือ ต้องพิจารณาและหาวิธีการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่าง

จำกัดในสังคม เพื่อผลิตสินค้าและบริการให้ตอบสนองความต้องการของบุคคลและของสังคมส่วนรวม สร้างความพึงพอใจและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

จากข้อมูลข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า **ความคุ้มค่า** หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ด้วยความประหยัด คัดเงิน คัดเวลา คัดแรงงาน ตระหนักและเห็นคุณค่าของทรัพยากร ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.3 ตัวแปรที่ส่งผลต่อสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี รวมทั้งผลงานวิจัย พบว่ามีตัวแปรที่สำคัญซึ่งส่งผลต่อสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน ดังต่อไปนี้

#### 3.3.1 ตำแหน่งวิทยฐานะ

ตำแหน่งวิทยฐานะเป็นตัวแปรที่สำคัญซึ่งส่งผลต่อความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียน สอดคล้องกับผลการวิจัยของอนันต์ กตารัตน์ (2545: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารที่ได้รับการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งให้สูงขึ้นในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร พบว่า ระดับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารที่ได้รับการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งให้สูงขึ้นในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ ผกา ว่องวารี (2545: ออนไลน์) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพังงา พบว่า ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพังงา ที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีการพัฒนาบุคลากรโดยภาพรวม และรายองค์ประกอบไม่แตกต่างกัน เช่นเดียวกับ นवलศรี บุญรักษ์ (2542: ออนไลน์) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพังงา พบว่า ข้าราชการครูที่มีตำแหน่งสูงและประสบการณ์การสอนที่ต่างกัน มีการพัฒนาบุคลากรโดยภาพรวมแตกต่างกับ ข้าราชการครูที่มีตำแหน่งต่ำ กาญจันดา สุทิน (2544: 165) จากการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่ได้รับการรับรองมาตรฐานและคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เขตการศึกษา 3 ที่มีตำแหน่งในการบริหารต่างกัน พบว่าพฤติกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่ได้รับการรับรองมาตรฐานและคุณภาพการศึกษาทั้ง 5 ด้าน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับตำแหน่งวิทยฐานะ จะเห็นว่า ตำแหน่งวิทยฐานะมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน

### 3.3.2 ประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์ (Experience) หมายถึง ความชัดเจนที่เกิดจากการกระทำหรือได้พบเห็นมา การทำงานให้ได้ เกิดจากการเรียนรู้ แต่การทำงานให้ดี เกิดจากประสบการณ์ ซึ่งเป็นประโยชน์ในการพัฒนางานในครั้งถัดไป (เปรมมิกา อ่อนธานี. 2553: ออนไลน์) และประสบการณ์คือ ความรู้ที่เกิดจากการที่เราได้กระทำหรือได้พบเห็นบางสิ่งบางอย่างมาในชีวิต (สำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน. 2553: ออนไลน์) โดยประสบการณ์การทำงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารประสบความสำเร็จหรือบรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานสูงย่อมมีความสามารถในการทำงานมากกว่า (เมตต์ เมตต์การุณจิต. 2547: 173 -174) ดังที่ กริฟฟิน (พโยม ชมพูแสง. 2549: 104; อ้างอิงจาก Griffin. 1996: 21-22) กล่าวว่า ทักษะการบริหารจะต้องเรียนรู้มาจากประสบการณ์ นักบริหารส่วนใหญ่ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งจากการทำงานที่หลากหลายเป็นการสร้างเสริมประสบการณ์ติดต่อกันมา ผู้บริหารที่เผชิญกับการแข่งขันทางการบริหารในหลายรูปแบบได้พัฒนาประสบการณ์จนเกิดความรู้ ซึ่งไม่สามารถหาได้จากตำรา เช่นเดียวกับแนวคิดของ ธงชัย สันติวงษ์; และ ชัยยศ สันติวงษ์ (2533: 54) กล่าวว่า ประสบการณ์การทำงานเป็นตัวแปรสำคัญซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรม การบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน เพราะเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลในโรงเรียน นอกจากนี้ กัญญา สุวรรณแสง (2536: 81-82) ได้เสนอความคิดเห็นว่า ประสบการณ์ย่อมก่อให้เกิดความรู้ ความชำนาญ ทักษะทัศนคติ ทุกคนได้รับประสบการณ์ไม่เท่าเทียมกัน ผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าจะเรียนรู้และปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จได้ดีกว่าผู้มีประสบการณ์น้อย เช่นเดียวกับงามเพ็ญ พันธุ์ดี (2545: 71) ได้ศึกษาบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนตามมาตรฐานโรงเรียน พ.ศ.2541 ของโรงเรียนประถมศึกษา โดยศึกษาเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การทำงานในระดับสูงจะมีการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนตามมาตรฐานระดับสูงด้วย สุชาติ เครือแก้ว (2546: 115-117) ที่ศึกษาวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์แตกต่างกัน มีสมรรถภาพในการนำแตกต่างกัน เช่นเดียวกับจวีวรรณ ใจอ่อน (2549: 91) ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาตนเองของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 พบว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีสภาพการพัฒนาตนเองโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้วาริท บุญสร้างสม (2548: บทคัดย่อ) กล่าวว่า ระยะเวลาทำงานของพนักงานที่ต่างกันมีระดับการรับรู้ในการบริหารคุณภาพโดยรวมทั่วทั้งองค์กรต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับยุวดี ยางสวย (2550: 88-89) ที่วิจัยเรื่อง สมรรถนะด้านการบริหารจัดการในห้องเรียนของครูอาชีวศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี พบว่า ครูที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีสมรรถนะในด้านการบริหารจัดการห้องเรียนแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

จากการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีด้านประสิทธิภาพการทำงาน จะเห็นว่า ประสิทธิภาพก่อให้เกิดความสามารถและส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร นอกจากนี้ประสพการณ์ยังทำให้บุคคลมีพฤติกรรมและทัศนคติที่แตกต่างกัน

### 3.3.3 ขนาดโรงเรียน

จากแนวคิดของศุภพร คล้ายเซอเม (2540: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความเข้าใจและเจตคติของครูที่มีต่อการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนนทบุรี เปรียบเทียบจำแนกตามขนาดโรงเรียน คือ โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ พบว่า ครูมีความเข้าใจและเจตคติต่อการนิเทศภายในโรงเรียนแตกต่างกันเช่นเดียวกับ ยุทธศาสตร์ โยธะพล (2542: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ศึกษาความต้องการพัฒนาของบุคลากรของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น พบว่า ความต้องการพัฒนาของบุคลากรครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการศึกษาต่อและด้านการนิเทศภายในโรงเรียนขนาดเล็ก มีความต้องการในระดับสูงกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ สอดคล้องกับแนวคิดของสรายุทธ ทิพรัักษ์ (2546: 165-167) ได้เสนอแนวคิดว่า ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความเห็นเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจากการวิจัยของเจริญ งามดี (2547: 97) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่มีการปฏิบัติงานแตกต่างกันกับโรงเรียนขนาดกลาง ขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้ เอนก ธรรมนิตย์ (2549: 88-89) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ระหว่างทัศนะของข้าราชการครูซึ่งปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็กกับข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ แตกต่างกัน และสุริยา มนตรีภักดิ์ (2550: 73) ได้ศึกษาเรื่อง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกัน สอดคล้องกับสมศักดิ์ สมมาคุณ (2552: 85) กล่าวว่า ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีความคิดเห็นต่อบทบาทผู้บริหารโรงเรียนในการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษานี้เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี ด้านขนาดโรงเรียน พบว่าบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ส่งผลความสามารถในการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการ และการพัฒนาโรงเรียน

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัย ที่เกี่ยวกับตำแหน่งวิทยฐานะ ประสิทธิภาพการทำงาน และขนาดโรงเรียน แสดงให้เห็นว่าตำแหน่งวิทยฐานะ ประสิทธิภาพการทำงาน และขนาดโรงเรียน เป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจ



ศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรดังกล่าวว่าส่งผลต่อสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร ใน 5 ด้านคือ 1) คุณภาพของงาน 2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 4) ความโปร่งใส และ 5) ความคุ้มค่า อยู่ในระดับมากน้อยเพียงไร

## 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 4.1 งานวิจัยในประเทศ

ประกอบ ชมจันทร์ (2540: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องสมรรถภาพทางการบริหาร กับบทบาทการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก พบว่า สมรรถภาพทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านงานการปกครอง ด้านงานวิชาการ ด้านงานธุรการและงานบริหารทั่วไป และด้านงานความสัมพันธ์ชุมชน อยู่ในระดับมาก คือผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ ส่วนผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางและ ขนาดเล็ก อยู่ในระดับปานกลาง และสมรรถภาพทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบทบาทการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอยู่ในระดับสูง

อภิรักษ์ เวทยานุกุล (2544: บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสามารถหรือสมรรถนะ ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถมากที่สุด 8 ประการคือ 1) ทักษะในการจัดทำกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษา 2) ทักษะในการจัดงานวิชาการ 3) ทักษะในการจัดให้บุคลากรมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของนักเรียน 4) ทักษะในการตัดสินใจด้วยการใช้วิจารณ์ญาณและเหตุผล 5) ทักษะในการวางแผนและจัดระบบงานให้เกิดผลจริง 6) ทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการดำรงรักษาไว้ 7) ทักษะในการปฏิบัติตามบทบาทผู้นำ และ 8) ทักษะในการจัดงานบุคลากร

พัชมณ เทียนศรี (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในฐานะนิติบุคคล เขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในฐานะนิติบุคคลภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีสมรรถนะการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไปอยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) สมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารชั้นพื้นฐานจำแนกตามสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างพบว่า ไม่แตกต่างกัน และ 3) แนวทางในการเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารจัดการสถานศึกษาที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาให้ผู้บริหารมีการบริหารงานอย่างมีคุณธรรม หรือมีธรรมาภิบาล การเสริมสร้างทักษะในการนิเทศ ติดตาม และการประเมินผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาผู้บริหารให้มีความสามารถเป็นผู้นำทางวิชาการ ตามลำดับ

ไพบุลย์ ไชยเสนา (2550: 87) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนฝึกอชีพกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร โดยศึกษาสมรรถนะ

การบริหารงานของผู้บริหารของโรงเรียนฝึกออาชีพกรุงเทพมหานคร ทั้ง 5 สมรรถนะ ได้แก่ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านการบริการที่ดี ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการทำงานเป็นทีมและด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ โดยรวม พบว่า สมรรถนะการบริหารงาน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ยุพิน สุขมา (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาตาก เขต 2 พบว่า 1) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวม พบว่าระดับสมรรถนะอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับสมรรถนะทางด้านคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านบริหารวิชาการมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 2) เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาตาก เขต 2 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่าไม่แตกต่างกัน

วีระเชษฐ์ ฮาดวิเศษ (2551: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคายเขต 3 พบว่า ครูและผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคายเขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยตามความคิดเห็นของครูและผู้บริหารสถานศึกษาได้ดังนี้ สมรรถนะการพัฒนาตนเอง สมรรถนะการมีวิสัยทัศน์ สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพบุคลากร สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ สมรรถนะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ สมรรถนะการบริการที่ดีและสมรรถนะการสื่อสารและจูงใจ

ศิริจันทร์ พลอยกระโทก (2551: บทคัดย่อ) ศึกษาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก สมรรถนะที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูเห็นว่าการปฏิบัติมากกว่าสมรรถนะด้านอื่นคือ การทำงานเป็นทีม และน้อยที่สุด คือการวิเคราะห์และสังเคราะห์ 2) แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก พบว่า ควรส่งเสริมการพัฒนาความรู้ในเชิงบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน เน้นการกระจายอำนาจ ส่งเสริมด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงาน โดยการวางแผนจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

เพียรพันธ์ กิจพาณิชย์เจริญ (2552: 129) ได้ศึกษาสมรรถนะการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร พบว่า สมรรถนะการบริหารวิชาการ ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาด้านการนิเทศการจัดการเรียนรู้ และด้านการส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความเห็นต่อสมรรถนะในการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศุภลักษณ์ ใจแสงทรัพย์ (2552: 83-84) ศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผลการศึกษา พบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) ทักษะด้านมนุษย (Human Skills) และทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีทักษะการบริหารงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำแนกตามขนาดของโรงเรียนเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยภาพรวม พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทักษะการบริหารงานด้านเทคนิคมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ส่วนทักษะการบริหารงานด้านมนุษยและด้านความคิดรวบยอด มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการศึกษางานวิจัยในประเทศ พบว่า สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ทั้งด้านวิชาการ ด้านการบริหารจัดการ และบทบาทด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษา อยู่ในระดับมาก แนวทางในการเสริมสร้างและพัฒนาผู้บริหาร คือ การพัฒนาให้ผู้บริหารมีการบริหารงานอย่างมีคุณธรรมหรือมีธรรมมาภิบาล การเสริมสร้างทักษะในการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน การปรับปรุงพัฒนางาน การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ทักษะการสื่อสาร การประสานงานการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การกล้าตัดสินใจ การสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยด้านตำแหน่งวิทยฐานะ ประสบการณ์การทำงานและขนาดโรงเรียน ส่งผลต่อระดับความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน

#### 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แบลนเชโร โบโรสกี; และ เดอร์ (Blancero, Boroski; & Dyer. 1996: Abstract) 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) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (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) ความตระหนักรู้ในการต้องการของลูกค้า (Cluster Awareness) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) การตั้งคำถามและตีความ (Questioning) และความรู้สึกรู้สึกส่วนบุคคล (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) การสนับสนุนด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Operation Support) ที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Consultant) ผู้นำด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Organization Leader) โดยทั้ง 6 ตำแหน่งงานจะประกอบด้วย 33 สมรรถนะ ที่แต่ละตำแหน่งงานต้องการต่างกัน และตอบสนองหน้าที่การทำงานเฉพาะทาง เมย์ตัน (Mayton. 1999: Abstract) ได้ศึกษาพฤติกรรมและหลักการบริหารโรงเรียนประถมศึกษของผู้บริหารรัฐอะลาบามา(Alabama) ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การดำรงตำแหน่ง 1-2 ปี และหลักการบริหารที่จำเป็น ได้แก่ ประสบการณ์ในตำแหน่ง ด้านทักษะมนุษย์สัมพันธ์กับบุคลากรและชุมชนที่ดีอันมีผลให้การทำงานทางการศึกษาของโรงเรียนเป็นไปอย่างรวดเร็วและรัดกุม เมื่อพิจารณาคุณลักษณะและคุณสมบัติทางวิชาชีพของผู้บริหารโรงเรียนตามขนาดของโรงเรียน พบว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ มีความพร้อมและการปฏิบัติเหมาะสมมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อลัน (Alan. 2005: 10 -12) วิจัยเกี่ยวกับระดับความสามารถของผู้บริหารสู่ความเป็นมืออาชีพ โดยใช้เทคนิคเดลไฟ พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลและพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบสมรรถนะหลักของผู้บริหาร ประกอบด้วย การเป็นผู้มีความยืดหยุ่น การมีปฏิสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น การเป็นผู้มีการบริหารจัดการเรื่องเวลาดี การมีระดับความสามารถในภารกิจที่หลากหลาย การสื่อสารด้วยวาจา การสื่อสารด้วยการเขียน การแก้ไขปัญหา การคิดเชิงวิจารณ์ การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีความมุ่งมั่นกล้าเผชิญหน้า และการมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์

เคนนิตี; และ เดรสเซอร์ (Kennedy; & Dresser. 2005: 20) ได้ทำการวิจัยการสร้างสมรรถนะพื้นฐานในการปฏิบัติงาน “Creating a Competency Based Workplace” สรุปว่าความฉลาดและความสามารถของมนุษย์จะทำให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ความสามารถที่ลูกจ้าง

นำมาใช้ในการจัดงานทำให้งานเกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การขับเคลื่อนการทำงานขององค์กรต้องอาศัยความสามารถของคณะทำงาน การจัดการโดยใช้ความสามารถและยุทธศาสตร์ทางธุรกิจ

แฮมเมล; และ พรฮาฮาลาด (Hamel; & Prahalad, อ้างอิงจาก เทียน ทองแก้ว. 2553: ออนไลน์) ได้เสนอแนวคิดสำคัญ คือ Core Competencies เป็นความสามารถหลักทางธุรกิจ ซึ่งถือว่าการประกอบธุรกิจนั้นจะต้องมีเนื้อหาสาระหลัก เช่น พื้นฐานความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอะไรบ้าง และอยู่ในระดับใด จึงทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุดตรงตามความต้องการขององค์กร

จากการศึกษางานวิจัยต่างประเทศ พบว่า พฤติกรรมและหลักการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน จะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะและคุณสมบัติทางวิชาชีพที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วนคือ 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) 2) สมรรถนะเสริม (Leverage Competency) 3) สมรรถนะประจำตำแหน่ง (Role Specific Competency) ซึ่งการที่ผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถนะสูงจะทำให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยได้นำไปใช้ประโยชน์ทั้งในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย และใช้เป็นพื้นฐานในการจัดขอบข่าย รวมทั้งเนื้อหาของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในกรอบงาน 5 ด้านคือ 1) คุณภาพของงาน 2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 4) ความโปร่งใส และ 5) ความคุ้มค่า เพื่อให้การบริหารจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องเป็นผู้ที่มีสมรรถนะสูงในทุกๆ ด้าน ตามภารกิจที่กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจไปยังโรงเรียนให้สามารถจัดการศึกษาได้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง การศึกษาสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยและนำเสนอตามลำดับ ต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### ประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2553 รวมประชากร 436 คน ใน 50 สำนักงานเขต จำแนกเป็น โรงเรียนขนาดเล็ก 138 คน โรงเรียนขนาดกลาง 136 คน และโรงเรียนขนาดใหญ่ 162 คน

#### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2553 จำนวน 203 คน โดยการกำหนดตามตารางเคร์จซี่; และ มอร์แกน (Krejcie; & Morgan. 1970: 608) จากนั้นทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น โดยใช้ขนาดโรงเรียนเป็นชั้น แล้วทำการสุ่มอย่างง่าย เพื่อหาโรงเรียนที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง ปรากฏในตาราง 1 ดังนี้

ตาราง 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ขนาดโรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ขนาดเล็ก	138	64
ขนาดกลาง	136	63
ขนาดใหญ่	162	76
รวม	436	203

## เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารโรงเรียน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) โดยสอบถามเกี่ยวกับ ตำแหน่งวิทยฐานะ ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ใน 5 ด้านคือ 1) คุณภาพของงาน 2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 4) ความโปร่งใส และ 5) ความคุ้มค่า มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ

5 หมายถึง มากที่สุด

4 หมายถึง มาก

3 หมายถึง ปานกลาง

2 หมายถึง น้อย

1 หมายถึง น้อยที่สุด

## การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

ในการสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาเอกสารตำราและผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วนำมาประมวลเป็นแนวคิดในการสร้างคำถาม

2. สร้างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนิยามศัพท์ที่ใช้ในงานวิจัย

3. นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องในด้านภาษา เนื้อหา หลังจากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาให้คำแนะนำ

4. นำแบบสอบถามไปตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาค่า IOC (Item- Objective Congruence Index) ซึ่งมีค่าระหว่าง 0.60 – 1.00 โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่านคือ

4.1 อาจารย์ปราโมทย์ ผิวเงิน อาจารย์ภาควิชาพื้นฐาน มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ

4.2 อาจารย์เรือเอก ดร.อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์ อาจารย์ภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

4.3 นางสาวมาสวิมล รักบ้านเกิด รองผู้อำนวยการสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร

4.4 นางจินตนา ศรีทา ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนพระยามนชาติุราชศรีพิจิตร สำนักงานเขตบางบอน กรุงเทพมหานคร

4.5 นายวรวิทย์ พลเพชร ผู้อำนวยการชำนาญการ โรงเรียนวัดตะล่อม สำนักงานเขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร

5. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้จำนวน 30 คน

6. นำแบบสอบถามที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลมาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach, 1970: 161) จากนั้นนำแบบสอบถามมาตรวจให้คะแนนหาคุณภาพของแบบสอบถามด้วยการหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .93 ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามรายด้านดังนี้ คุณภาพงานเท่ากับ .84 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เท่ากับ .89 การพัฒนาอย่างต่อเนื่องเท่ากับ .86 ความโปร่งใส เท่ากับ .97 และความคุ้มค่าเท่ากับ .86

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ต่อไปนี้

1. ขอหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒถึงผู้อำนวยการโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขออนุญาตใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

2. ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์ที่ออกโดยบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พร้อมแบบสอบถามไปติดต่อประสานงานกับผู้อำนวยการโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขออนุญาตให้ตอบแบบสอบถาม

3. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยแจกแบบสอบถามให้ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในแต่ละโรงเรียน จำนวน 203 ฉบับ ได้รับกลับคืนมา จำนวน 187 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 92

### การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยมีขั้นตอน ดังต่อไปนี้



5.1 วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามตอนที่ 1 ด้วยการหาค่าร้อยละ (Percentage)

5.2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และหาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นรายด้านและโดยรวม แล้วนำค่าเฉลี่ยที่ได้มาเปรียบเทียบกับเกณฑ์การแปลความหมาย ค่าเฉลี่ยเป็นระดับ (บุญชม ศรีสะอาด. 2541: 100) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.51-5.00	สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับมากที่สุด
3.51-4.50	สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับมาก
2.51-3.50	สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับปานกลาง
1.51-2.50	สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับน้อย
1.00-1.50	สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับน้อยที่สุด

5.3 เปรียบเทียบสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตำแหน่งวิทยฐานะ และประสบการณ์การทำงาน โดยใช้การทดสอบค่าที (t-test Independent) ขนาดโรงเรียนใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One Way Analysis of Variance) และเมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทำการทดสอบเป็นรายคู่โดยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe' s test)

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 สถิติที่ใช้ในการหาค่าคุณภาพเครื่องมือ

6.1.1 ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องหรือ IOC (Item Objective Congruence Index)

6.1.2 การหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)

6.2 สถิติพื้นฐาน

6.2.1 ค่าร้อยละ (Percentage)

6.2.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

6.3 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

6.3.1 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งวิทยฐานะ และประสบการณ์การทำงาน โดยใช้การทดสอบค่าที (t-test Independent)

6.3.2 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดโรงเรียน ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One Way Analysis of Variance) และในกรณีที่พบ

ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทำการทดสอบเป็นรายคู่ โดยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe´ s test)



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีดังต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูลตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

n แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$ แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D. แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
df แทน	ระดับชั้นแบ่งความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
SS แทน	ค่าผลรวมกำลังสองของคะแนน (Sum of Squares)
MS แทน	ค่าเฉลี่ยผลรวมกำลังสองของคะแนน (Mean of Squares)
F แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F – distribution
t แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t – distribution
p แทน	ค่าความน่าจะเป็นของการมีนัยสำคัญทางสถิติ
* แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้วยค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตัวแปรที่ศึกษาโดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 วิเคราะห์สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ใน 5 ด้าน ได้แก่ 1) คุณภาพของงาน 2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) การพัฒนาอย่าง

ต่อเนื่อง 4) ความโปร่งใส และ 5) ความคุ้มค่า โดยการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตอนที่ 3 วิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตำแหน่งวิทยฐานะและประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 4 วิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดโรงเรียน

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลปรากฏดังตาราง 2

ตาราง 2 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่งวิทยฐานะ		
ผู้อำนวยการชำนาญการ	123	65.8
ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ	64	34.2
รวม	187	100.0
ประสบการณ์การทำงาน		
ต่ำกว่า 20 ปี	83	44.4
ตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป	104	55.6
รวม	187	100.0
ขนาดโรงเรียน		
ขนาดเล็ก	62	33.2
ขนาดกลาง	60	32.1
ขนาดใหญ่	65	34.8
รวม	187	100.0

จากตาราง 2 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน ส่วนใหญ่มีตำแหน่งวิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการ จำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 65.8 ประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 55.6 โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 34.8

**ตอนที่ 2** วิเคราะห์สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ใน 5 ด้าน ได้แก่ 1) คุณภาพของงาน 2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 4) ความโปร่งใส และ 5) ความคุ้มค่า โดยการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลปรากฏ ดังตาราง 3 – ตาราง 8

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมและรายด้าน

สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับสมรรถนะ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. คุณภาพของงาน	3.82	.46	มาก
2. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.93	.51	มาก
3. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	3.92	.51	มาก
4. ความโปร่งใส	4.09	.77	มาก
5. ความคุ้มค่า	4.20	.57	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.99</b>	<b>.46</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 3 แสดงให้เห็นว่า สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D. = .46) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความคุ้มค่า ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = .57) ความโปร่งใส ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = .77) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.93$ , S.D. = .51) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 3.93$ , S.D. = .51) คุณภาพของงาน ( $\bar{X} = 3.82$ , S.D. = .46) ตามลำดับ

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านคุณภาพของงาน โดยรวมและรายข้อ

คุณภาพของงาน	ระดับสมรรถนะ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. สามารถพัฒนาโรงเรียนให้บรรลุตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	3.82	.64	มาก
2. สามารถวิเคราะห์และจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษาไปปฏิบัติจนเกิดประสิทธิภาพ	3.80	.70	มาก
3. สามารถจัดทำโครงสร้างการบริหารงานในโรงเรียนไว้ อย่างชัดเจน	3.86	.70	มาก
4. สามารถกำหนดขั้นตอน ระยะเวลา กระบวนการที่ ชัดเจนในการปฏิบัติงาน	3.81	.66	มาก
5. สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จครบถ้วน สมบูรณ์ อย่างมี คุณภาพและสูงกว่ามาตรฐาน	3.55	.65	มาก
6. สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ	4.21	.65	มาก
7. สามารถจัดระบบ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล การจัดการศึกษา	3.88	.66	มาก
8. สามารถสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ	3.67	.70	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.82</b>	<b>.46</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4 สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านคุณภาพของงาน โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.82$ , S.D. = .46) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยสามลำดับ ดังนี้ สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = .65) รองลงมาคือ สามารถจัดระบบ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษา ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D. = .66) และสามารถจัดทำโครงสร้างการบริหารงานในโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 3.86$ , S.D. = .70) ตามลำดับ

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยรวมและรายข้อ

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	ระดับสมรรถนะ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. สามารถนำแนวคิด นวัตกรรมหรือทางเลือกใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ	3.83	.62	มาก
2. มีความยืดหยุ่นในการทำงาน โดยเปิดรับข้อมูล มุมมองความคิดเห็นใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา เพื่อนำมาประยุกต์ หรือปรับใช้กับงานในหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์	4.02	.66	มาก
3. สามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลที่มีความคิดแตกต่าง หรือสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน โดยรักษาประสิทธิภาพของงานได้อย่างต่อเนื่อง	3.91	.60	มาก
4. เปิดโอกาสให้สมาชิกในโรงเรียน ได้แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน	3.92	.70	มาก
5. สามารถนำข้อเสนอแนะจากสมาชิกในโรงเรียน มาปรับปรุงกระบวนการทำงาน	3.81	.63	มาก
6. สามารถให้ข้อคิดเห็นหรือวิพากษ์วิจารณ์การทำงานอย่างสร้างสรรค์	3.91	.71	มาก
7. สามารถแก้ปัญหาด้วยสันติวิธี โดยยึดหลักความยุติธรรมและความประนีประนอม	3.92	.77	มาก
8. สามารถจัดประชุมเพื่อระดมความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาโรงเรียน	4.20	.73	มาก
9. ยอมรับข้อสรุปและผลของความคิดเห็นของสมาชิก	3.85	.82	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.93</b>	<b>.51</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 5 แสดงว่า สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.93$ , S.D. = .51) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยสามลำดับ ดังนี้ สามารถจัดประชุมเพื่อระดมความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = .73) รองลงมาคือ มีความยืดหยุ่นในการทำงาน โดยเปิดรับข้อมูล มุมมองความคิดเห็นใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา เพื่อนำมาประยุกต์ หรือปรับใช้กับงานในหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. = .66) และเปิดโอกาสให้สมาชิกในโรงเรียน ได้แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.92$ , S.D. = .70) กับ สามารถแก้ปัญหาด้วยสันติวิธี โดยยึดหลักความยุติธรรมและความประนีประนอม ( $\bar{X} = 3.92$ , S.D. = .77) ตามลำดับ

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาดังต่อไปนี้ โดยรวมและรายข้อ

การพัฒนาดังต่อไปนี้	ระดับสมรรถนะ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. เข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษา ค้นคว้า ประชุมทางวิชาการ หรือวิธีการอื่นๆ เพื่อพัฒนาตนเองและผลงาน	4.50	.69	มาก
2. สามารถเลือกใช้แนวทาง วิธีการ เทคนิคต่างๆ เพื่อการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง	3.90	.72	มาก
3. สามารถปฏิบัติงานและพัฒนางานให้บรรลุเป้าหมายตามตัวบ่งชี้ความสำเร็จที่วางไว้	3.74	.73	มาก
4. สามารถจัดทำรายงานคุณภาพการจัดการศึกษาได้ถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ และเปิดเผยต่อสาธารณชน	3.87	.71	มาก
5. พัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของตนเองและผู้อื่น ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่	3.84	.61	มาก
6. สามารถจัดให้มีการทบทวน ปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	3.72	.68	มาก
7. สามารถจัดให้มีการนิเทศ ติดตาม แนะนำ การปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	3.86	.72	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.92</b>	<b>.51</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 6 แสดงว่า สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาดังต่อไปนี้ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.92$ , S.D. = .51) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยสามลำดับ ดังนี้ เข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษา ค้นคว้า ประชุมทางวิชาการ หรือวิธีการอื่นๆ เพื่อพัฒนาตนเองและผลงาน ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = .69) รองลงมาคือ สามารถเลือกใช้แนวทาง วิธีการ เทคนิคต่างๆ เพื่อการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = .72) และสามารถจัดทำรายงานคุณภาพการจัดการศึกษาได้ถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ และเปิดเผยต่อสาธารณชน ( $\bar{X} = 3.87$ , S.D. = .71) ตามลำดับ



ตาราง 7 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความโปร่งใส โดยรวมและรายข้อ

ความโปร่งใส	ระดับสมรรถนะ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. สามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยความยุติธรรม ถูกต้องตามหลัก กฎหมายคุณธรรม ตามมาตรฐานวิชาชีพ	4.13	.88	มาก
2. ส่งเสริมความสามัคคีในหมู่คณะ	4.07	.92	มาก
3. คำนึงถึงควมมีประสิทธิภาพของการทำงานเป็นสำคัญ	4.19	.82	มาก
4. สามารถสร้างความไว้วางใจในการทำงานของสมาชิกในโรงเรียน	4.05	.91	มาก
5. ยอมให้มีการตรวจสอบระบบการบริหารงาน	4.00	.92	มาก
6. มีความรับผิดชอบ ตรวจสอบได้	4.05	.95	มาก
7. สามารถจัดระบบติดตาม ประเมินผลกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ อย่างถูกต้องและโปร่งใส	4.06	.78	มาก
8. สามารถปฏิบัติงานโดยยึดมั่นในความถูกต้องและดีงาม	4.16	.84	มาก
9. สามารถบริหารงบประมาณเกี่ยวกับโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมและรัดกุม	4.07	.82	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.09</b>	<b>.77</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 7 แสดงว่า สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความโปร่งใส โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = .77) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยสามลำดับ ดังนี้ คำนึงถึงควมมีประสิทธิภาพของการทำงานเป็นสำคัญ ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = .82) รองลงมาคือ สามารถปฏิบัติงานโดยยึดมั่นในความถูกต้องและดีงาม ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = .84) และ สามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยความยุติธรรม ถูกต้องตามหลักกฎหมาย คุณธรรมตามมาตรฐานวิชาชีพ ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = .88) ตามลำดับ

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความคุ้มค่า โดยรวมและรายข้อ

ความคุ้มค่า	ระดับสมรรถนะ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. สามารถวางระบบการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรได้อย่างถูกต้อง คุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด	4.06	.71	มาก
2. สามารถจัดให้มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ	3.97	.71	มาก
3. มอบหมายงานเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของบุคลากร	4.26	.80	มาก
4. ตระหนักและเห็นคุณค่าของเงิน เวลา และแรงงาน ที่ใช้ในการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ	4.32	.69	มาก
5. คำนึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการ	4.40	.64	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.20</b>	<b>.57</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 8 แสดงว่า สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความคุ้มค่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = .57) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยสามลำดับ ดังนี้ คำนึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการ ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = .64) รองลงมาคือ ตระหนักและเห็นคุณค่าของเงิน เวลา และแรงงาน ที่ใช้ในการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D. = .69) และมอบหมายงานเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของบุคลากร ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = .80) ตามลำดับ

**ตอนที่ 3** วิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร จำแนกตามตำแหน่งวิทยฐานะและประสบการณ์การทำงาน

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร ใน 5 ด้าน คือ 1) คุณภาพของงาน 2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 4) ความโปร่งใส และ 5) ความคุ้มค่า จำแนกตามตำแหน่งวิทยฐานะและประสบการณ์การทำงานผลปรากฏ ดังตาราง 9 - 10

ตาราง 9 วิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตำแหน่งวิทยฐานะ โดยรวมและรายด้าน

สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์	ผู้อำนวยการ ชำนาญการ		ผู้อำนวยการ พิเศษ		t	p
	n = 123		n = 64			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. คุณภาพของงาน	3.69	.41	4.09	.44	-6.18*	.000
2. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.83	.47	4.13	.52	-3.95*	.000
3. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	3.80	.46	4.15	.54	-4.74*	.000
4. ความโปร่งใส	4.04	.76	4.17	.79	-1.05	.294
5. ความคุ้มค่า	4.14	.56	4.32	.58	-2.06*	.041
<b>รวม</b>	<b>3.90</b>	<b>.43</b>	<b>4.17</b>	<b>.47</b>	<b>-4.00*</b>	<b>.000</b>

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 9 แสดงว่า สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตำแหน่งวิทยฐานะ พบว่า สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ มีสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์มากกว่าผู้อำนวยการชำนาญการ ได้แก่ ด้านคุณภาพของงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และความคุ้มค่า ยกเว้น ด้านความโปร่งใสไม่แตกต่าง

ตาราง 10 วิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้าน

สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์	ต่ำกว่า 20 ปี n = 83		ตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป n = 104		t	p
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. คุณภาพของงาน	3.67	.41	3.95	.47	-4.40*	.000
2. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.81	.46	4.03	.53	-3.00*	.000
3. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	3.80	.45	4.02	.54	-3.12*	.000
4. ความโปร่งใส	4.00	.70	4.15	.82	-1.35	.180
5. ความคุ้มค่า	4.03	.56	4.33	.55	-3.60*	.000
<b>รวม</b>	<b>3.86</b>	<b>.40</b>	<b>4.10</b>	<b>.47</b>	<b>-3.60*</b>	<b>.000</b>

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 10 แสดงว่า สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป มีสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์มากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 20 ปี ใน ด้านคุณภาพของงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และความคุ้มค่า ยกเว้น ด้านความโปร่งใสไม่แตกต่าง

**ตอนที่ 4** วิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดโรงเรียน ผลปรากฏ ดังตาราง 11 - 14

ตาราง 11 วิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน

สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
คุณภาพของงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	5.02	2.51	13.24	.000
	ภายในกลุ่ม	184	34.92	.19		
	รวม	186	39.95			
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	ระหว่างกลุ่ม	2	1.91	.95	3.79	.024
	ภายในกลุ่ม	184	46.49	.25		
	รวม	186	48.14			
การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	ระหว่างกลุ่ม	2	2.17	1.08	4.26	.016
	ภายในกลุ่ม	184	46.92	.25		
	รวม	186	49.09			
ความโปร่งใส	ระหว่างกลุ่ม	2	.81	.40	.67	.508
	ภายในกลุ่ม	184	109.79	.59		
	รวม	186	110.60			
ความคุ้มค่า	ระหว่างกลุ่ม	2	1.82	.91	2.86	.060
	ภายในกลุ่ม	184	58.54	.31		
	รวม	186	60.36			
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	2	1.91	.95	4.71	.010
	ภายในกลุ่ม	184	37.27	.20		
	รวม	186	39.18			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 11 สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า โรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ มีสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก ในด้านคุณภาพของงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ยกเว้นด้านความโปร่งใส และความคุ้มค่า ไม่แตกต่าง

ตาราง 12 ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านคุณภาพของงาน จำแนกตามตัวแปรขนาดโรงเรียนเป็นรายคู่

สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์		ขนาดโรงเรียน		
		เล็ก n = 62	กลาง n = 60	ใหญ่ n = 65
ด้านคุณภาพของงาน	$\bar{X}$	3.65	3.78	4.04
เล็ก	3.65			.39*
กลาง	3.78	.13		.26*
ใหญ่	4.04			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 12 พบว่า สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านคุณภาพของงาน ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มีสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก ส่วนคู่อื่นๆไม่พบความแตกต่าง

ตาราง 13 ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จำแนกตามตัวแปรขนาดโรงเรียน  
เป็นรายคู่

สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์		ขนาดโรงเรียน		
		เล็ก n = 62	กลาง n = 60	ใหญ่ n = 65
ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	$\bar{X}$	3.83	3.89	4.06
เล็ก	3.83			.23*
กลาง	3.89	.06		
ใหญ่	4.06		.18	

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 13 พบว่า สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มีสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนคู่อื่นๆไม่พบความแตกต่าง

ตาราง 14 ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง จำแนกตามตัวแปรขนาดโรงเรียน  
เป็นรายคู่

สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์		ขนาดโรงเรียน		
		เล็ก n = 62	กลาง n = 60	ใหญ่ n = 65
ด้านการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง	$\bar{X}$	3.81	3.86	4.06
เล็ก	3.81			.25*
กลาง	3.86	.05		
ใหญ่	4.06		.20	

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 14 พบว่า สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มีสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนคู่อื่นๆไม่พบความแตกต่าง



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายไว้ ดังนี้

- 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ใน 5 ด้านคือ 1) คุณภาพของงาน 2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 4) ความโปร่งใส และ 5) ความคุ้มค่า
- 2) เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตำแหน่งวิทยฐานะ ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน

#### ความสำคัญของการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ทำให้ทราบถึงสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร สารสนเทศที่ได้จากการศึกษาเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ใช้เป็นแนวทางกำหนดนโยบายส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารโรงเรียน ได้รับการพัฒนาให้มีสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่เหมาะสม และผู้บริหารโรงเรียนได้นำไปพิจารณาปรับปรุงสมรรถนะของตนเอง

#### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2553 โดยการกำหนดตามตารางเคร์จซี่; และ มอร์แกน (Krejcie; & Morgan. 1970: 608) จากนั้นทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น โดยใช้ขนาดโรงเรียนเป็นชั้น แล้วทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 203 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ที่ผ่านขั้นตอนการวิเคราะห์คุณภาพและความเที่ยงตรงจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน โดยการหาค่าดัชนี IOC (Item Objective Congruence Index) และหาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .93 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถึงผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์แบบสอบถาม เกี่ยวกับข้อมูล

พื้นฐาน ซึ่งได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(Standard Deviation) และการทดสอบสมมติฐาน t- test การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One Way Analysis of Variance) และในกรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทำการทดสอบเป็นรายคู่ โดยวิธีการของเซฟเฟ (Scheffe' 's test)

## สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม สำหรับงานวิจัยครั้งนี้ สรุปได้ดังนี้

1) สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน คือ คุณภาพของงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความโปร่งใส และความคุ้มค่า มีความสามารถอยู่ในระดับมากทุกด้าน

2) การเปรียบเทียบสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตำแหน่งวิทยฐานะ ประสบการณ์ และขนาดโรงเรียน สรุปได้ดังนี้

2.1 ตำแหน่งวิทยฐานะต่างกัน มีความสามารถโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษมีสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์มากกว่าผู้อำนวยการชำนาญการ

2.2 ประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความสามารถโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป มีสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์มากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 20 ปี

2.3 ขนาดโรงเรียนต่างกัน มีความสามารถโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ มีความสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก

## อภิปรายผล

จากผลการศึกษาสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร สามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

1) สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนในยุคปัจจุบันต้องมีความเป็นผู้นำในการปฏิบัติภารกิจที่จะนำโรงเรียนเข้าสู่เกณฑ์มาตรฐานการศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นเป้าหมายสูงสุดของโรงเรียน และต้องพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพที่เชื่อถือได้ ประกอบกับผู้บริหารโรงเรียน ได้มีการนำทางตนเองเกี่ยวกับการบริหารงานยุคใหม่ ที่เรียกว่า การบริหารโดยยึดโรงเรียนเป็นฐาน และใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร เพื่อพัฒนาตนเองเข้าสู่การเป็นผู้บริหารมืออาชีพ และพัฒนาโรงเรียนให้

บรรลุปเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ ยุพิน สุขมา (2550: 83) ที่ศึกษาสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดากเขต 2 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับ วีระเชษฐ ฮาดวิเศษ (2551: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หนองคายเขต 3 พบว่า ครูและผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคายเขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ ศิริจันทร์ พลอยกระโทก (2551: บทคัดย่อ) ศึกษาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่าผู้บริหารโรงเรียนและครูมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และพรพิศ อินทสุระ (2551: 74 -75) ที่ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีสมรรถนะอยู่ในระดับ มากทุกด้าน

สำหรับผลการศึกษาสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ 1) คุณภาพของงาน 2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 4) ความโปร่งใส และ 5) ความคุ้มค่า สามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

1.1 สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านคุณภาพของงาน อยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหารมีความเข้าใจหลักการและแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีคุณภาพ สอดคล้องกับนโยบายการปฏิรูปการศึกษา โดยมีการวางโครงสร้างการบริหาร กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน จัดระบบ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ สอดคล้องกับ เคนนดี้; และ เดรสเซอร์ (Kennedy; & Dresser.2005: 20) ได้ทำการวิจัยการสร้างสมรรถนะพื้นฐานในการปฏิบัติงาน “Creating a Competency based Workplace” สรุปว่า ความฉลาดและความสามารถของมนุษย์จะทำให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ความสามารถที่ลูกจ้างนำมาใช้ในการจัดงานทำให้งานเกิดความเร็วและมีประสิทธิภาพ การขับเคลื่อนการทำงานขององค์กรต้องอาศัยความสามารถของคณะทำงาน การจัดการโดยใช้ความสามารถและยุทธศาสตร์

1.2 สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครได้มีการนำแนวคิด นวัตกรรมหรือทางเลือกใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ มีความยืดหยุ่นในการทำงาน โดยเปิดรับข้อมูล มุมมองความคิดเห็นใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา เพื่อนำมาประยุกต์ หรือปรับใช้กับงานในหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ และเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กร ได้แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ อัลัน (Alan. 2005: 10 -12) กล่าวว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลและพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบสมรรถนะหลักของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย การเป็นผู้มีความยืดหยุ่น การมีปฏิสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น การเป็นผู้มีการบริหารจัดการ

เรื่องเวลาดี การมีระดับความสามารถในภารกิจที่หลากหลาย การสื่อสารด้วยวาจา การสื่อสารด้วยการเขียน การแก้ไขปัญหา การคิดเชิงวิจารณ์ การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีความมุ่งมั่น กล้าเผชิญหน้า และมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์

1.3 สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหารในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ ต้องมีการพัฒนาตนเองให้มีความพร้อมในการบริหารงานอยู่เสมอเพื่อให้ทันกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยี ด้านภาษา ความรู้ในการบริหารงาน เป็นต้น ทั้งนี้ได้มีการดำเนินการนิเทศ ติดตาม แนะนำ และการประเมินคุณภาพภายในจากสำนักการศึกษาอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ประกอบกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวดที่ 7 ว่าด้วยเรื่องครู คุนอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งกำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการ ส่งเสริมให้มีระบบเกี่ยวกับกระบวนการผลิต การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง การพัฒนาตนเองของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานในวิชาชีพ สอดคล้องกับณรงค์ รอดพันธ์ (2542: 38) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรพยายามพัฒนาตนเองด้วยวิธีการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือเป็นประโยชน์ต่องานตนเอง ใฝ่หาความรู้ อยู่ตลอดเวลา เช่นเดียวกับวรภัทร์ ภูเจริญ (2544: 32) ได้กล่าวถึงเครื่องมือในการบริหารและแนวทางในการประเมินคุณภาพโรงเรียน เครื่องมือที่สำคัญคือ ระบบ คำว่า ระบบนั้นคือการทำงานหรือกิจกรรมที่มีขั้นตอน มีเหตุผล มีเอกสารอธิบายขั้นตอน มีเอกสารบันทึกและครบวงจรที่เรียกว่า PDCA คือ มีการวางแผน การปฏิบัติตามแผน การประเมินการปฏิบัติงาน และการนำผลการประเมินย้อนกลับไปทบทวนปรับปรุงแก้ไข วางมาตรฐาน มาตรการ กำหนดขั้นตอนกันใหม่

1.4 สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความโปร่งใส อยู่ในระดับมาก ที่เป็นดังนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียน มีการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบที่กรุงเทพมหานครกำหนดไว้ มีการส่งเสริมให้ปฏิบัติตามวัฒนธรรมอันดีของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนแสดงถึงความเสียสละ แรงกาย แรงใจผลักดันให้ภารกิจของโรงเรียนบรรลุเป้าหมาย ยึดหลักจรรยาบรรณของวิชาชีพ รักษาชื่อเสียงของตนเองและโรงเรียน และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 บัญญัติให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนดำรงตำแหน่งบางตำแหน่ง และบางวิทยฐานะ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติ คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสมในอันที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการเกิดประสิทธิผล นอกจากนี้ในระบบการบริหารราชการของหน่วยงานในสังกัดกรุงเทพมหานคร มีการตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกับพัชฌน เทียนศรี (2547: 87) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนจะต้องประกอบด้วย การบริหารงานอย่างมีคุณธรรม หรือมีธรรมาภิบาล การเสริมสร้างทักษะในการนิเทศ ติดตาม และการประเมินผล การปฏิบัติงานและการเป็นผู้นำทางวิชาการ สอดคล้องกับผลการวิจัยของเกียรติบัณฑิต นามโคตร (2545: 56-57) ที่ศึกษาคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด

สุรินทร์ ทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ บุญมี เณรยอด (2545: 65) ที่ศึกษาถึงสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนต่อการรองรับการปฏิรูปการศึกษาว่า ต้องมีความสามารถในการสร้างศรัทธาให้กับผู้ร่วมงาน ทำงานเป็นทีม มีความรู้ความสามารถ ซื่อสัตย์ โปร่งใสเป็นประชาธิปไตย และเป็นแบบอย่างที่ดี

1.5 สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความคุ้มค่า อยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนสามารถวางระบบการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรได้อย่างถูกต้อง คุ้มค่า และเกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารจัดการ สอดคล้องกับผลการวิจัยของพัชฌณ เทียนศรี (2547: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเรื่อง สมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในฐานะนิติบุคคล เขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในฐานะนิติบุคคลภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2) ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ 1) คุณภาพของงาน 2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 4) ความโปร่งใส และ 5) ความคุ้มค่า จำแนกตาม ตำแหน่งวิทยฐานะ ประสบการณ์การทำงานและขนาดโรงเรียน สามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

2.1 ตำแหน่งวิทยฐานะต่างกัน มีสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 บัญญัติให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้กำหนดคุณลักษณะเฉพาะสำหรับผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้มีวิทยฐานะ ว่าต้องผ่านการพัฒนาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด โดยผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ เป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสามารถศึกษา วิเคราะห์งานคิดค้นนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคลและการบริหารทั่วไป มีผลให้ครู และบุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ส่งผลดีต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2554: ออนไลน์) สอดคล้องกับผลการวิจัยของอนันต์ กตารัตน์ (2545: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งให้สูงขึ้นในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร พบว่า ระดับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งให้สูงขึ้นในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับนวลศรี บุญรักษา (2542: ออนไลน์) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพังงา พบว่า ข้าราชการครูที่มีตำแหน่งสูงและประสบการณ์การสอนที่ต่างกัน มีการพัฒนาบุคลากรโดยภาพรวมและรายองค์ประกอบแตกต่างกับข้าราชการครูที่มีตำแหน่งต่ำ สอดคล้องกับ

กาญจนดา สุทิน (2544: 165) พบว่า พฤติกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่ได้รับการรับรองมาตรฐานและคุณภาพการศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เขตการศึกษา 3 ที่มีตำแหน่งในการบริหารต่างกัน พบว่าพฤติกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่ได้รับการรับรองมาตรฐานและคุณภาพการศึกษาทั้ง 5 ด้าน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2.2 ประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เนื่องจากทักษะการบริหารจะต้องเรียนรู้มาจากประสบการณ์ ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งจากการทำงานที่หลากหลายเป็นการสร้างเสริมประสบการณ์ติดต่อกันมา ผู้บริหารโรงเรียนที่เผชิญกับการแข่งขันทางการบริหารในหลายรูปแบบได้พัฒนาประสบการณ์จนเกิดความรอบรู้ ซึ่งไม่สามารถหาได้จากตำรากริฟฟิน (Griffin. 1996: 21-22; อ้างอิงจาก พโยม ชมพูแสง. 2549: 104) ประสบการณ์การทำงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารประสบความสำเร็จหรือบรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานสูงย่อมมีความสามารถในการทำงานมากกว่า (เมตต์ เมตต์การุณจิต. 2547: 173 -174) เช่นเดียวกับแนวคิดของ ธงชัย สันติวงษ์; และ ชัยยศ สันติวงษ์ (2533: 54) กล่าวว่า ประสบการณ์การทำงานเป็นตัวแปรสำคัญซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน เพราะเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลในโรงเรียน นอกจากนี้กันยา สุวรรณแสง (2536: 81-82) ได้เสนอความคิดเห็นว่า ประสบการณ์ย่อมก่อให้เกิดความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทุกคนได้รับประสบการณ์ไม่เท่าเทียมกัน ผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าจะเรียนรู้และปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จดีกว่าผู้มีประสบการณ์น้อย เช่นเดียวกับ สุชาติ เครือแก้ว (2546: 115-117) ได้ทำศึกษาวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์แตกต่างกัน มีสมรรถภาพในการนำ แตกต่างกัน นอกจากนี้วาริท บุญสร้างสม (2548: บทคัดย่อ) กล่าวว่า ระยะเวลาทำงานของพนักงานที่ต่างกันมีระดับการรับรู้ในการบริหารคุณภาพโดยรวมทั่วทั้งองค์กรต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับยุวดี ยางสวย (2550: 88-89) ที่วิจัยเรื่อง สมรรถนะด้านการบริหารจัดการในห้องเรียนของครูอาชีวศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี พบว่าครูที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีสมรรถนะในด้านการบริหารจัดการห้องเรียนแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

2.3 ขนาดโรงเรียนต่างกัน มีสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ เจริญ งามดี (2547: 97) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่มีการปฏิบัติงานแตกต่างกันกับโรงเรียนขนาดกลาง ขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เช่นเดียวกับการศึกษาความต้องการพัฒนาของบุคลากรครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น พบว่า ความต้องการพัฒนาบุคลากรของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันเป็น

รายด้านมีความต้องการพัฒนาของบุคลากรของครูแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 (ยุทธศาสตร์ โยชะพล. 2542: บทคัดย่อ) สอดคล้องกับแนวคิดของศุภพร คล้ายชะเอม (2540: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความเข้าใจและเจตคติของครูที่มีต่อการนิเทศภายใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนนทบุรี จำแนกตาม ขนาดโรงเรียน คือ โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ พบว่า ครูมีความเข้าใจและเจตคติต่อการนิเทศภายในโรงเรียน แตกต่าง กัน นอกจากนี้เอนก ธรรมนิตย์ (2549: 88-89) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ระหว่างทัศนะของข้าราชการครูซึ่งปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็กกับ ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ แตกต่างกัน และสุริยา มนตรีภักดิ์ (2550: 73) ได้ ศึกษาเรื่อง บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของ ข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดย จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการพัฒนาบุคลากร แตกต่างกัน

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

- 1) สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านคุณภาพของงานโดยรวม ผลการวิจัยพบว่า มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนควรได้รับการพัฒนาทักษะ ความสามารถในด้านนี้ ให้สามารถบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้ บรรลุตามเป้าหมายของการศึกษา
- 2) สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร เมื่อ พิจารณาเป็นรายข้อ ผลการวิจัยพบว่า ความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จครบถ้วน สมบูรณ์ อย่างมีคุณภาพและสูงกว่ามาตรฐาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด รองลงมาคือ สามารถจัดให้มีการทบทวน ปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งความสามารถนี้เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับการบริหารจัดการ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป็นไปตามนโยบายของการจัดการศึกษา จึงควรได้รับการส่งเสริมพัฒนา ให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความสามารถด้านนี้เพื่อให้สามารถจัดการศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายของ กรุงเทพมหานคร และตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรมีการศึกษาสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียนในทรศนะของ ครู ผู้ปกครอง และกรรมการสถานศึกษา
- 2) ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ นโยบายด้านการเมืองที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา บุคลิกภาพของผู้บริหารโรงเรียน เป็นต้น



บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กรมวิชาการ. (2535). *ความคิดสร้างสรรค์ หลักการ ทฤษฎี การเรียนการสอน การวัดผล ประเมินผล*. กรุงเทพฯ: คุรุสภาลาดพร้าว.
- กรมชลประทาน. (2554). *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์*. สืบค้นเมื่อ 4 กุมภาพันธ์ 2554, จาก <http://www.rid.go.th/reform>
- กระทรวงมหาดไทย. (2553). *การจัดการความรู้*. สืบค้นเมื่อ 19 ตุลาคม 2553, จาก [http://km.moi.go.th/index.php?option=com\\_content&task=view&id=44&Itemid=26](http://km.moi.go.th/index.php?option=com_content&task=view&id=44&Itemid=26)
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). *การบริหาร (ผู้นำ) องค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง*. สืบค้นเมื่อ 12 เมษายน 2553, จาก <http://www.moe.go.th>
- กัลยา เนติประวัติ. (2544). *การยอมรับรูปแบบการจัดการทางสังคมแบบใหม่ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีในองค์กรภาครัฐ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- กาญจนา สุทิน. (2544). *พฤติกรรมกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่ได้รับการรับรองมาตรฐานและคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนเขตการศึกษา 3*. ปริญญาโท ค.ม. (การบริหารการศึกษา). นครศรีธรรมราช: สถาบันราชภัฏนครศรีธรรมราช. ถ่ายเอกสาร.
- เกษม วัฒนชัย. (2543, กรกฎาคม – ธันวาคม). *แนวทางการปฏิบัติตามหลักคัมค่า*. วิชาการ. 4(1): 3-4.
- กันยา สุวรรณแสง. (2536). *จิตวิทยาทั่วไป*. กรุงเทพฯ: อักษรพิทยา.
- กิติ ตย์คานนท์. (2530). *เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เซษฏการพิมพ์.
- กิตติศักดิ์ ร่อนแก้ว. (2552). *การศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารสถานศึกษาของกองทัพบก*. ปริญญาโท ค.ศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2549, มิถุนายน). *ธรรมนูญภาคเมือง: บทความภาคีเมือง*. รัฐสภาสาร. 5(3): 1-65.
- เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม. (2553, มิถุนายน). *ธรรมาภิบาลของธุรกิจในทัศนะของนักเศรษฐศาสตร์*. วารสารเศรษฐศาสตร์สุโขทัยธรรมมาชิราช. 5(1): 1-51.
- เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค. (2546). *การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ*. กรุงเทพฯ: โกลบอลคอนเซิร์น.
- เกียรติบัณฑิต นามโคตร. (2545). *คุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์*. ปริญญาโท ค.ศ.ม. (การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาชิราช. ถ่ายเอกสาร.

- โฆษิต อินทวงศ์. (2546). เอกสารประกอบการศึกษากระบวนวิชา ER 644(ชุดที่ 1) การเรียนรู้ของผู้ใหญ่และผู้เรียนผู้ใหญ่ เรื่อง กลยุทธ์ในการศึกษาเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง. คณะศึกษาศาสตร์ภาควิชาการศึกษาต่อเนื่อง.
- งานนโยบายและแผนการศึกษา. (2553). รายงานสถิติการศึกษา ปีการศึกษา 2553. เอกสารกลุ่มงานนโยบายและแผน ลำดับที่ 2/2553. กรุงเทพฯ: สำนักงานการศึกษา.
- งามเพ็ญ พันธุ์ดี. (2545). บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ตามมาตรฐานโรงเรียน พ.ศ. 2541 ของโรงเรียนประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- จิรประภา อัครบวร. (2549, กรกฎาคม – กันยายน). Competency คืออะไรกันแน่. วารสารดำรงราชานุภาพ. 6(20): 1-3.
- เจริญ งามดี. (2547). การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). นนทบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. ถ่ายเอกสาร.
- เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม. (2550, ตุลาคม 2549 – มีนาคม 2550). การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน: สมรรถนะหลัก. วารสารการบริหารการศึกษา. 1(1): 25-26.
- ฉวีวรรณ ใจอ่อน. (2549). การพัฒนาตนเองของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (บริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. ถ่ายเอกสาร.
- ชนะพล ธรรมายน. (2548). การปรับปรุงกระบวนการตรวจสอบการทำงานอุปกรณ์เราเตอร์ศึกษากรณี: บริษัท ทู คอรัปอเรชั่น จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ ค.ม. (พานิชย์อุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. ถ่ายเอกสาร.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2549). สูดยอดผู้บริหาร. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2543). เทคนิคการพัฒนาที่มงาน. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ชูชัย สมितिไกร. (2552). การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์.
- เชาวนะ ไตรมาศ. (2547). การประชุมเชิงวิชาการรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์แห่งชาติ ครั้งที่ 5: การเมืองการบริหารของไทยยุคโลกาภิวัตน์. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- ฐณิกานต์ เต่งตระกูล. (2551). การพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะด้านการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ปริญญาตรี. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม. ถ่ายเอกสาร.

- ณรงค์ ณ ลำพูน. (2546). *การบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม*. เชียงใหม่: The Knowledge Center.
- ณรงค์ รอดพันธ์. (2542, กุมภาพันธ์-มีนาคม). *ครูกับการพัฒนาตนเอง*. *ข้าราชการครู*. 19(3): 37-39.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). *มารู้จัก Competency กันเถอะ*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- \_\_\_\_\_. (2549). *การจัดทำ Job Description สมัยใหม่ (ภาคปฏิบัติ)*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2545). *TQM กลยุทธ์สร้างองค์กรคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท.
- \_\_\_\_\_. (2546). *คู่มือปฏิบัติ Six Sigma เพื่อสร้างความเป็นเลิศในองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท.
- ณัฐนียา ธรรมสุนทร; และ คณะ. (2552). *การสร้างและพัฒนานวัตกรรมในองค์กรสวัสดิการสังคม*. กรุงเทพฯ: คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ตุลา มหาพสุชานนท์. (2545). *หลักการจัดการหลักการบริหาร*. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2548). *องค์กรคุณภาพ: แนวคิดในการพัฒนาคุณภาพแบบยั่งยืน (Quality Organization: Concept for Sustainable Quality Management)*. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. (2539). *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์*. กรุงเทพฯ: กราฟิคฟอร์แมท จำกัด.
- \_\_\_\_\_. (2543). *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์*. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. กรุงเทพฯ: กราฟิคฟอร์แมท จำกัด.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2543). *การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management) ครอบคลุมบทความวิชาการ 100 ปี รัฐประศาสนศาสตร์ไทย*. ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เทียน ทองแก้ว. (2553). *สมรรถนะ (Competency) : หลักการและแนวปฏิบัติ*. สืบค้นเมื่อ 8 เมษายน 2553, จาก <http://dusithost.dusit.ac.th/~ei/tuan/file21122005046.doc>
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- ธงชัย สันติวงษ์; และ ชัยยศ สันติวงษ์. (2533). *พฤติกรรมบุคคลในองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). *องค์กรและการจัดการทันสมัยยุคโลกาภิวัตน์*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธัญญลักษณ์ วีระสมบัติ. (2546, กรกฎาคม-กันยายน). *การใช้ Competency เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการฝึกอบรมในองค์กร*. *วารสารบริหารธุรกิจ*. 99: 55-57.

- ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2548). *เริ่มต้นอย่างไร... เมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย- ญี่ปุ่น).
- \_\_\_\_\_. (2549). *COMPETENCY ภาคปฏิบัติ เขาทำกันอย่างไร ?*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย – ญี่ปุ่น).
- \_\_\_\_\_. (2551). *Competency ภาคปฏิบัติเขาทำกันอย่างไร ?*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: ส.ส.ท. นวลศรี บุญรักษ์. (2542). *ปัจจัยที่มีความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร ของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพังงา*. สืบค้นเมื่อ 4 กุมภาพันธ์ 2554, จาก <http://www.thaiedresearch.org/result/detail.php?id=10>
- นันทพร ศุภะพันธ์. (2551). *การศึกษาสมรรถนะการบริหารด้านวิชาการ ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 2*. ปริญญาโท กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- นิตยา เงินประเสริฐศรี. (2542). *ทฤษฎีองค์การ : แนวการศึกษาเชิงบูรณาการ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- บุญเกื้อ คอระหาเวช. (2547). *นวัตกรรมทางการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: ภาควิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2541). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาสน์.
- บุษบง ชัยเจริญวัฒน์; และ บุญมี ลี. (2544). *ตัวชี้วัดธรรมาภิบาล*. นนทบุรี: สถาบันพระปกเกล้า.
- ประกอบ กุลเกลี้ยง. (2548). *การบริหารข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแนวใหม่*. กรุงเทพฯ: พัฒนาคุณภาพวิชาการ.
- ประกอบ ชมจันทร์. (2540). *สมรรถภาพทางการบริหารกับบทบาทการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก*. ปริญญาโท กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- ประกอบ คู่ปรัดน์. (2542). *ความเป็นผู้นำ เป้าหมายและอำนาจในสถาบันอุดมศึกษา*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประพนธ์ ผาสุขยัต. (2547). *เอกสารประกอบการอภิปรายการสัมมนาวิชาการเรื่อง “นวัตกรรมการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข”*. กรุงเทพฯ: โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข.
- ประภาศรี อึ้งกุล. (2542). *การสร้างทีมงาน*. ภูเก็ต: สถาบันราชภัฏภูเก็ต.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2549). *การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ตะวัน.
- ประเวศ ยอดยิ่ง. (2542). *ระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9000*. กรุงเทพฯ: เม็ดทรายพริ้นติ้ง.

- ปราชญา กล้าผจญ; และ พอตา บุตรสุทธีวงศ์. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ก.พลการพิมพ์.
- ปรีชา วัชรากัย. (2552). *การบริหารผลการปฏิบัติงาน*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- เปรมมิกา อ่อนธานี. (2553). *ประสบการณ์...กับการทำงานนั้นสำคัญไฉน*. สืบค้นเมื่อ 23 พฤศจิกายน 2553, จาก <http://www.fry1985.org/decem02.php>
- ผกา ว่องวาริ. (2545). *การศึกษาการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพังงา*. สืบค้นเมื่อ 4 กุมภาพันธ์ 2554, จาก <http://www.thaiedresearch.org/result/detail.php?id=5703>
- พงษ์ศักดิ์ พรณัฐภูมิ. (2543). การนำ Competency สู่ภาคปฏิบัติ. *วารสารบริหารคน*. 21(2) 23 – 28.
- พจน์ กฤตศิลป์. (2544). *ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ป้องกันปราบปรามยาเสพติดของ ข้าราชการตำรวจ กองบัญชาการตำรวจปราบปรามยาเสพติด*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การจัดการโครงการสวัสดิการสังคม). สมุทรปราการ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย หัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ. ถ่ายเอกสาร.
- พรพิศ อินทะสุระ. (2551). *สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการ ครูและ บุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เลย: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ เลย. ถ่ายเอกสาร.
- พนัส หันนาคินทร์. (2544). *ประสบการณ์ในการบริหารบุคลากร*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- พโยม ชมพูแสง. (2549). *บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการดำเนินงานวัฒนธรรมใน สถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหาร การศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- พัชรมณ เทียนศรี. (2547). *สมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใน ฐานะนิติบุคคล เขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี*. ศึกษาค้นคว้าอิสระ วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. ถ่ายเอกสาร.
- พัชรีย์ ไสยนิทย์. (2552). *การรับรู้ต่อปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานเพื่อการรับรอง คุณภาพซ้ำ ตามมาตรฐาน HA ของพยาบาลวิชาชีพกลุ่มภารกิจด้านการพยาบาล โรงพยาบาลกาฬสินธุ์*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การพยาบาล). มหาสารคาม: บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- พระพจนารถ ปภาโส. (2554). *ธรรมศึกษา:ธรรมาภิบาลแห่งชาติ*. สืบค้นเมื่อ 8 มกราคม 2554, จาก [http://www.gongtham.net/web/articles.php?article\\_id=31](http://www.gongtham.net/web/articles.php?article_id=31)
- เพิ่มพูน วาริรัตน์. (2542). สมรรถนะในองค์กร. *วารสารกรมอิเล็กทรอนิกส์ทหารเรือ*. 14(15) : 57-58.

- เพียรพันธ์ กิจพาณิชย์เจริญ. (2552). *ศึกษาสมรรถนะการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ กศ.ม.(การบริหารการศึกษา).* กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ไพบุลย์ ไชยเสนา. (2550). *สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนฝึกออาชีพ กรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร. ปริญญาโท กศ.ม. (การบริหารการศึกษา).* กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ไพโรจน์ บาลัน. (2551). *ทักษะการบริหารทีมงาน.* กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ภรณ์ กীরดีบุตร. (2529). *การประเมินประสิทธิภาพขององค์กร.* กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม. (2553). *การสร้างธรรมาภิบาล (Good governance).* สืบค้นเมื่อ 24 ธันวาคม 2553, จาก <http://www.kmitnbxmie8.com/index.php>
- มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต. (2553). *ทฤษฎีการบริหาร.* สืบค้นเมื่อ 24 ธันวาคม 2553, จาก <http://www.polyada.com/management>
- มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. (2552). *พจนานุกรมสมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหารระดับกลาง.* มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- มณฑนา ธรรมบุศย์. (2553). *คุณภาพในการทำงาน.* สืบค้นเมื่อ 18 ตุลาคม 2553, จาก <http://edu.chandra.ac.th/teacherAll/mdra/data/q.doc>
- มาฆมาส กาญจนการ. (2549). *สมรรถนะที่จำเป็นและที่มีในปัจจุบันของเภสัชกรซึ่งปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบังคับใช้กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภคด้านสาธารณสุขตามพระราชบัญญัติยา พ.ศ. 2510 ในเขตภาคเหนือ. การค้นคว้าแบบอิสระ วท.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร).* เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.
- เมธินี จิตติขานนท์. (2547). *การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์.* กรุงเทพฯ: กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย.
- เมตต์ เมตต์การุณจิต. (2547). *การบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม: ประชาชน องค์กร ปกครองท้องถิ่นและราชการ.* กรุงเทพฯ: บั๊กพอยท์.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2541). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ.* กรุงเทพฯ: ศูนย์เอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- ยงยุทธ วงศ์ภิรมย์ศานติ์. (2553). *ประกันคุณภาพการศึกษาเชิงระบบ กลยุทธ์สู่อนาคต การศึกษาไทย.* สืบค้นเมื่อ 11 พฤศจิกายน 2553, จาก <http://suanpalm3.kmutnb.ac.th/FileDL/145255114433.doc>
- ยิ่งยศ พลเลิศ. (2550). *สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3. การค้นคว้าอิสระ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา).* กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.

- ยุทธศาสตร์ โยธะพล. (2542). การศึกษาความต้องการของบุคลากรครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น. ปรินุญานินพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา).  
มหาสารคาม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- ยุพิน สุขมา. (2550). สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาตาก  
เขต 2 ปรินุญานินพนธ์ ศษ.ม.(การบริหารการศึกษา). นนทบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. ถ่ายเอกสาร.
- ยุวดี ยางสวย. (2550). ศึกษาสมรรถนะด้านการบริหารการจัดการในห้องเรียนของครูอาชีวศึกษา  
จังหวัดกาญจนบุรี. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ระเบียบ เชี่ยวชาญ. (2549). การศึกษาสมรรถนะการบริหารด้านวิชาการระดับปฐมวัยของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตภาษี  
เจริญ. .สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2540). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- รัชนิวรรณ วณิชยถนอม. (2548). สมรรถนะในระบบข้าราชการพลเรือนไทย . กรุงเทพฯ:  
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- รัชฎา ณ่าน. (2550). สมรรถนะหลักของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่าน.  
การค้นคว้าอิสระ รม. (รัฐประศาสนศาสตร์). เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
เชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.
- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 มาตรา 77. (2553). มาตรฐานคุณธรรมจริยธรรม.  
สืบค้นเมื่อ 12 เมษายน 2553, จาก <http://www.djop.moj.go.th>
- รุ่ง แก้วแดง. (2549). (คำนิยม) ทำเนียบผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ ประสพการณ์การบริหาร  
ฐานโรงเรียน (SBM) เพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ของประเทศไทย. กรุงเทพฯ:  
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- รุ่งเรือง สุชาภิรมย์. (2544). การวิเคราะห์ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการนำนโยบายการศึกษาไปปฏิบัติ  
กรณีศึกษานโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา).  
กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- โรงพยาบาลกลาง. (2553, 16-31 กรกฎาคม). กระแสหลักของการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล.  
วารสารพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลกลาง. 4(14): 1.
- วิบูลณ์ ไตวณะบุตร. (2542). หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา. ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
และอุดมศึกษา. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วีระ ไชยธรรม. (2542). เอกสารประกอบการบรรยายเรื่อง หลักบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคม  
ที่ดี (Good Governance). นนทบุรี: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

- วีระเชษฐ ชาติวิเศษ. (2551). *สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคายเขต 3. รายงานการศึกษาอิสระปริญญาโท กศ.ม. (การบริหารการศึกษา).* ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- วีระยุทธ ชาติกาญจน์. (2551). *เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารการศึกษามืออาชีพ.* กรุงเทพฯ: วีพริ้นท์ (1991) จำกัด.
- วีรพจน์ ลือประสิทธิ์กุล. (2540). *นิยามคุณภาพ TQM Living Handbook An Executive Summary.* กรุงเทพฯ: เทโรอินเตอร์เนชันแนลเทรดดิ้ง.
- วราพร ทองจีน. (2550). *การเปรียบเทียบความสามารถในการใช้ภาษา ความคิดสร้างสรรค์ทางภาษา และความเชื่อมั่นในตนเองในการเรียนภาษาอังกฤษของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ที่ได้รับการสอนแบบมุ่งประสบการณ์ภาษา (รูปแบบที่ 2) กับการสอนแบบเดิม.* ปริญญาโท กศ.ม. (การมัธยมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- วันชัย ศิริชัยชนะ. (2537). *การวัดและประเมินผลการศึกษา.* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วาริท บุญสร้างสม. (2548). *การศึกษาลักษณะการบริหารคุณภาพโดยรวมทั่วทั้งองค์การและการรับรู้ของพนักงานบริษัทแม่กษอน (ประเทศไทย) จำกัด.* วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการทั่วไป). พระนครศรีอยุธยา: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา. ถ่ายเอกสาร.
- วิจารณ์ พานิช. (2549). *องค์การแห่งการเรียนรู้*. สืบค้นเมื่อ 16 กรกฎาคม 2553, จาก <http://www.bantakhospital.com>
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2545). *คุณภาพคือการบูรณาการ.* กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น).
- วิลาวรรณ สว่างศรี. (2549). *ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์กรของข้าราชการสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.* วิทยานิพนธ์ บธ. ม. (วิชาการจัดการทั่วไป). พระนครศรีอยุธยา: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา. ถ่ายเอกสาร.
- ศุภลักษณ์ ใจแสงทรัพย์. (2552). *ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองวิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา).* นครสวรรค์: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร. ถ่ายเอกสาร.
- ศิริจันทร์ พลอยกระโทก. (2551). *สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5. การศึกษาอิสระปริญญาโท กศ.ม. (การบริหารการศึกษา).* ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.



- ศิริพงศ์ พะยอมแย้ม. (2533). *การเลือกและการใช้สื่อการสอน*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- สมชาย เทพแสง ; และ คณะ. (2552). *การบริหารจัดการสมัยใหม่ : กุญแจสู่ความเป็นเลิศ MODERN MANAGEMENT : KEY TO EXCELENCE*. กรุงเทพฯ: เกรท เอ็ดดูเคชั่น.
- สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล. (2552). *องค์กรแห่งการสร้างนวัตกรรม*. กรุงเทพฯ: เอเอสทีวีผู้จัดการ.
- สมยศ นาวิการ. (2539). *การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร : MBO*. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สมศักดิ์ แก้วพลอย. (2550). *การควบคุมคุณภาพ*. มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา: ภาพพิมพ์.
- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. (2549, กุมภาพันธ์). *สมรรถนะครูและผู้บริหารการศึกษา*. วารสาร *การศึกษาไทย*. 9(17): 10-21.
- สมศักดิ์ สมมาคุณ. (2552). *บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุสลิมปัตตานี เขต 4*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). อุบลราชธานี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี. ถ่ายเอกสาร.
- สงวน สุทธิเลิศอรุณ. (2543). *พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน*. กรุงเทพฯ: อักษราพิพัฒน์.
- สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. (2546, มกราคม). *สมรรถนะหลักของผู้บริหาร*. วารสาร *ประกันคุณภาพการศึกษา*. 6(40): 2-4.
- สมาน รังสีโยกฤษฎ์. (2543). *การบริหารราชการไทย*. กรุงเทพฯ: ศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- สยาม เจริญศรี. (2549). *การศึกษาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิทยาศาสตร์และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ที่เรียนโดยใช้ชุดกิจกรรมปฏิบัติการทดลอง*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สมเดช สีแสง. (2549, กันยายน - ตุลาคม). *การพัฒนาความรู้ด้านระเบียบกฎหมายและพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครู*. วารสาร *การศึกษา*. 13(75): 4-6.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์; และ คณะ. (2543, กุมภาพันธ์). *สาระสำคัญของร่างพระราชบัญญัติในส่วนที่เกี่ยวข้องกับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ตะวัน.
- สมศักดิ์ คงเที่ยง. (2551, มกราคม). *แนวโน้มการบริหารจัดการการบริหารองค์กรแห่งอนาคต*. วารสาร *วิทยาจารย์*. 107(3): 58-59.
- สรายุทธ์ ทิพรักษ์. (2546). *การบริหารงานธุรการตามเกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ขอนแก่น*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เลย: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย. ถ่ายเอกสาร.
- สันติ บุญภิรมย์. (2552). *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: บুদ্ধ พอยท์.
- สันทัต ศะศิวนิช. (2553). *การทำงานเป็นทีม*. สืบค้นเมื่อ 23 ธันวาคม 2553, จาก <http://iad.dopa.go.th/subject/teamwork.doc>
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2544). *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ*. เชียงราย: สถาบันราชภัฏเชียงราย.

- สุทัศน์ สุทธิกุลสมบัติ. (2553). *ธรรมาภิบาลคืออะไร*. สืบค้นเมื่อ 24 ธันวาคม 2553, จาก [http:// www.sakonareal.go.th/rnd/krusakon/article/good.pdf](http://www.sakonareal.go.th/rnd/krusakon/article/good.pdf)
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2551ก). *หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- \_\_\_\_\_. (2551ข). *ภาวะผู้นำในองค์กรการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- สุพจน์ ทรายแก้ว. (2543). *การวัดผลการปฏิบัติงาน*. เอกสารประกอบการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ จัดทำแผนกลยุทธ์ สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร. (2552). *แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (2552-2555)*. เอกสารกลุ่มงานนโยบายและแผนการศึกษา ลำดับที่ 05/2552 กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- สำนักงานข้าราชการพลเรือน. (2546). *ข้าราชการในอนาคต*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สรรหาและเลือกสรร.
- \_\_\_\_\_. (2552). *คู่มือสมรรถนะหลัก: คำอธิบายและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้*. นนทบุรี: พี เอ ลีฟวิ่ง.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *คู่มือการขับเคลื่อนกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2542). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร. (2545). *การกำหนดคุณสมบัติของข้าราชการครูที่เข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา แก้ไขเพิ่มเติมครั้งที่ 3*. กรุงเทพฯ: กองอัตรากำลัง.
- \_\_\_\_\_. (2548ก). *แจ้งมติคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร ครั้งที่ 5/2548*. กรุงเทพฯ: กองอัตรากำลัง.
- \_\_\_\_\_. (2548ข). *ปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของสำนักพัฒนาสังคมและกำหนดหน้าที่รับผิดชอบ*. กรุงเทพฯ: กองบริหารทั่วไป.
- \_\_\_\_\_. (2549ก). *โครงการศึกษาและพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่พึงประสงค์ของกรุงเทพมหานคร*. กรุงเทพฯ: กองฝึกอบรมกรุงเทพมหานคร.
- \_\_\_\_\_. (2549ข). *บันทึกรายงานผลการกำหนดสมรรถนะหลักของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ*. กรุงเทพฯ: กองสรรหาบุคลากร.
- \_\_\_\_\_. (2550). *พระราชกฤษฎีกา ระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2550*. สืบค้นเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2554, จาก [http://203.155.220.118/info/Law/012/teacherbma\\_50.pdf](http://203.155.220.118/info/Law/012/teacherbma_50.pdf)
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). *คู่มือสมรรถนะหลัก: คำอธิบายและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้*. นนทบุรี: พี เอ ลีฟวิ่ง จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู. (2553) *สมรรถนะหลักของข้าราชการกรุงเทพมหานคร*. สืบค้นเมื่อ 29 กันยายน 2553, จาก <http://203.155.220.217/office/csc/competency.html>

- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). *การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- \_\_\_\_\_. (2548). *เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ 31 ม.ค. 2548*. สืบค้นเมื่อ 8 เมษายน 2553, จาก <http://www.ocsc.go.th/reform/PDF/competency.pdf>
- \_\_\_\_\_. (2552). *คู่มือสมรรถนะหลัก : คำอธิบายและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้*. กรุงเทพฯ: พี เอ ลีฟวิ่ง.
- สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2544). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่เก้า พ.ศ. 2545 - 2549*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2554). *มาตรฐาน ตำแหน่ง วิทยฐานะของผู้บริหารสถานศึกษา*. สืบค้นเมื่อ 4 พฤษภาคม 2554, จาก [http:// school.obec.go.th/khaokling/datahtml/boss.html](http://school.obec.go.th/khaokling/datahtml/boss.html)
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2543). *ใบประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน. (2553). *การประเมินความรู้และประสบการณ์*. สืบค้นเมื่อ 25 พฤศจิกายน 2553, จาก <http://chon.nfe.go.th/advicecenter/kummans.html>
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2549). *พลวัตนวัตกรรม*. กรุงเทพฯ: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. (2553). *การจัดการความรู้: สมรรถนะหลัก 5 ด้านของข้าราชการ*. สืบค้นเมื่อ 29 กันยายน 2553, จาก <http://km.moi.go.th>
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2549). *การพัฒนาสมรรถนะหัวหน้ากลุ่มงาน*. กรุงเทพฯ: สถาบัน สคปศ.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2548). *มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: คุรุสภาลาดพร้าว.
- \_\_\_\_\_. (2549). *ประกาศคณะกรรมการคุรุสภา เรื่องสาระความรู้และสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาตามมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคุรุสภา.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). *สรุปผลการดำเนินงาน 9 ปี ของการปฏิรูปการศึกษา (2542-2551)*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: วี ที ซี คอมมิวนิเคชั่น.
- สำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย. (2554). *ความเป็นมาของหลักธรรมาภิบาล*. สืบค้นเมื่อ 8 มกราคม 2554, จาก [http://www.bangkokfire.com/print.php?type=N&item\\_id=24](http://www.bangkokfire.com/print.php?type=N&item_id=24)

- สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ. (2548). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning*. กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์ จำกัด.
- \_\_\_\_\_. (2549). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์.
- \_\_\_\_\_. (2004, พฤศจิกายน). *Competency: เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้*. Productivevity. 9(53): 44-48.
- สุชาติ กิจยรรยง. (2546). *ความฉลาดรู้ของผู้ผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: เอ็มไอที คอนซัลติ้ง.
- สุชาติ เครือแก้ว. (2546). *สมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน เขตการศึกษา 6*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). ลพบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี. ถ่ายเอกสาร.
- สุทิน ลีปิยะชาติ. (2553). *คุณธรรมจริยธรรมผู้บริหารในยุคคิดใหม่ ทำใหม่*. สืบค้นเมื่อ 24 ธันวาคม 2553, จาก <http://www.stabundamrong.go.th/web/journal/j7.pdf>
- สุริยา มนตรีภักดิ์. (2550). *บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สุวิทย์ มูลคำ. (2547). *กลยุทธ์- การสอนคิดสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- เสนห์ จุ้ยโต. (2549). *การบริหารนวัตกรรมแนวใหม่*. นนทบุรี: สำนักวิชาการมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- \_\_\_\_\_. (2552). *วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่*. นนทบุรี: สำนักวิชาการมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- โสมนัส ฦ บางช้าง. (2544, กรกฎาคม – กันยายน). *Good Governance: การกำกับดูแลที่ดี*. วารสารบริหาร. 4(7): 48-50.
- หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานการศึกษา กทม. (2549). *การประกันคุณภาพการศึกษาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร*. กรุงเทพฯ: สำนักงานการศึกษา.
- \_\_\_\_\_. (2552). *การประเมินคุณภาพมาตรฐานโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (SMART SCHOOL)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานการศึกษา.
- อนงค์นาฏ บุญรัตน์. (2549). *ความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศและบทบาทการจัดการความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศของหัวหน้าหอผู้ป่วย ในโรงพยาบาลที่ได้รับการรับรองคุณภาพในภาคใต้*. วิทยานิพนธ์ พย.ม. (การบริหารการพยาบาล). สงขลา: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. ถ่ายเอกสาร.
- อนันต์ กदारัตน์. (2545). *ประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารที่ได้รับการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งให้สูงขึ้นในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด*

- สกลนคร. ปริญญาณิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). สกลนคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. ถ่ายเอกสาร.
- อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล. (2553). *ลายแทงคุณภาพ*. สืบค้นเมื่อ 11 พฤศจิกายน 2553, จาก <http://gotoknow.org/file/waraporn29/quality.doc>
- เอนก ธรรมนิตย์. (2549). *การศึกษาการพัฒนาทางวิชาการของครูโรงเรียนคาทอลิกสังฆมณฑล จันทบุรี สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน*. ปริญญาณิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- อภิรักษ์ เวทยานุกุล. (2544). *ความสามารถหรือสมรรถนะ (Competency) ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- อนันต์ กदारัตน์. (2545). *ประสิทธิผลของการบริหารงานของผู้บริหารที่ได้รับการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งให้สูงขึ้นในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร*. ปริญญาณิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). สกลนคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. ถ่ายเอกสาร.
- อมรวิรัช นาครทรรพ. (2541). *จับชีพจรการศึกษาโลก : บทวิเคราะห์กระแสความเคลื่อนไหวทางการศึกษาของนานาประเทศในรอบปี 2540-2541*. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรุณ รักธรรม. (2531). *การพัฒนาองค์การ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อัจฉรา สุทธิพรมณีนวัฒน์. (2545). *สมรรถนะในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพจบใหม่ในโรงพยาบาลชุมชน เขต 10*. วิทยานิพนธ์ พย.ม. (การบริหารการศึกษา). เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.
- อานนท์ ศักดิ์วีระวิชัย. (2547, กรกฎาคม – กันยายน). แนวความคิดเรื่องสมรรถนะเรื่องเก่าที่เราหลงทาง. *จุฬาลงกรณ์วารสาร*. 16(64): 57-78.
- อาภรณ์ ใจเที่ยง. (2546). *หลักการสอน*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2548). *Competency Dictionary*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- เอกวิทย์ แก้วประดิษฐ์. (2545). *เทคโนโลยีทางการศึกษา : หลักการและแนวคิดสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- อิวิ โยชิตะ. (2009). *Economize your Storage: ความคุ้มค่าของระบบจัดเก็บข้อมูล*. กรุงเทพฯ: อีตาชิ ดาต้า ซิสเต็มส์.
- Barnard. (1972). *The Functions of The Executives*. Massachusetts : Harvard University Press.

- Blancero, D.; Boroski, L.; & Dyer, L. (1996, July). Key Competencies for a Transformed Human Resource Organization: Results of a Field Study. *Human Resource Management*. 35: 383 – 403.
- Chester I. Barnard. (1969). *Organization and Management*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Davis, K. & Newstrom, J. W. (1985). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. (7<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw – Hill.
- Deles, M; & Hes, K. (1995). *Creating Training Miracles*. Sydney: Prentice Hall.
- Evans J R. & Lindsay W. M. (1999). *The Management and Control of Quality*. (4<sup>th</sup> ed). Cincinnati, Ohio: South-Western College.
- Guilford, J.P. (1959). *Personality*. New York: McGraw – Hill.
- \_\_\_\_\_. (1967). *The Nature of Human Intelligence*. New York: McGraw – Hill.
- \_\_\_\_\_. (1971). *The Analysis of Intelligence*. New York: McGraw – Hill.
- Goetsch; & Davil (1994). *Total Quality Management*. Retrieved November 7, 2010, from <http://www.thongplew1.wordpress.com>
- Good, Carter V. (1973). *Dictionary of Education*. New York: McGraw Hill.
- Hutchins, Robert D. (1997, November). Leadership Traits as Revealed by Leadership Values. *Dissertation Abstracts International*. 58(05A): 1518.
- Joseph Mayton. (1999, April). Behavior and Property of Public School in State of Alabama. *Dissertation Abstracts International*. 10(8): 2965-A.
- Kennedy, P.W. and S.G. Dresser. (2005, February). Creating a Competency – Based Workplace, Benefits Compensation Digest. *Dissertation Abstracts International*. 64(02) : 480.
- Koontz, Harold; & O'Donnel, Cyril. (1950). *Principles of Monograph*. California: Corwin Press.
- Krejcie, Robert V.; & Darlye W. Morgan. (1970, August). Determining Sample Size for Research Activities. *Journal of Education and Psychological Measurement*. 13(3): 608.
- Leonard Yong. (2010). *Teamwork*. Retrieved December 23, 2010, from <http://www.love4home.com>
- McClelland, D. (1973, June). Testing for Competence Rather than for Intelligence. *American Psychologist*. 28(1): 1-14.
- McGregor, Douglas; & Burvis. (1970). *Team Leadership in Action*. Saint Louis: The C.V. Mos.

- Nicholls Audrey; & Allen George. (1983). *Managing Educational Innovations*. London: Urwin.
- Parker, G. M. (1990). *Team Players and Team Work : The New Competitive Business strategy*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- Parry, S.B. (1997). *Evaluating the Impact of Training*. Alexandria, VA: American Society of Training and Development.
- Peter F. Drucker. (1990). *Management the Non-Profit Organization Principles and Practices*. Corwin Press. London: Urwin.
- Salis. (2002). *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page td.
- Safepark. (2010). *Plan Do Study Act*. Retrieved November 7, 2010, from <http://www.saferpark.com/pdsa.htm>
- Senge. P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Sermon, D. (2004). *Competency Based HRM : A Strategic Resource for Competency Mapping Assessment and Development Centres*. New Delhi: Tata McGraw-Hill.
- Spencer, L.M.; & S.M. Spencer. (1993). *Competence at Work: Model for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Wallach, M.A.; & N. Kogan. (1965). *Models of Thinking in Young Children : A Study of the Creativity*. Intelligence Distinction. New York: Holt, Rinehart & Winston.







ภาคผนวก ก  
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรือเอก ดร.อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์	อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
อาจารย์ ดร.ปราโมทย์ ผิวงาม	อาจารย์ประจำภาควิชาพื้นฐานการศึกษา มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ
นางสาวมาสวิมล รักบ้านเกิด	นักวิชาการศึกษา 9 รองผู้อำนวยการสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร
นางจินตนา ศรีทา	ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนพระยามนธสุรราชศรีพิจิตร สำนักงานเขตบางบอน กรุงเทพมหานคร
นายวรวุฒิ พลเพชร	ผู้อำนวยการชำนาญการ โรงเรียนวัดตะล่อม สำนักงานเขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร



## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การศึกษาสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

.....

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร
2. ผู้ตอบแบบสอบถามคือ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร
3. แบบสอบถามนี้มี 2 ตอน ประกอบด้วย
  - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป
  - ตอนที่ 2 แบบสอบถามเรื่องสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร
4. โปรดตอบแบบสอบถามทุกตอนและทุกข้อ
5. คำตอบทุกข้อถือว่าเป็นความลับไม่มีผลกระทบต่อท่านและใช้เฉพาะในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เท่านั้น

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(นางสาวลัดดา ทองโคตร)

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

1. ตำแหน่งวิทยฐานะ

ผู้อำนวยการชำนาญการ

ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

2. ประสบการณ์การทำงาน

ต่ำกว่า 20 ปี

ตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป

3. ขนาดโรงเรียน

ขนาดเล็ก

มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1-400 คน

ขนาดกลาง

มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 401-800 คน

ขนาดใหญ่

มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 801 ขึ้นไป



ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด

กรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้แล้วพิจารณาว่าได้ปฏิบัติมากน้อยเพียงใด แล้วกรณำทำ

เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับสมรรถนะ โดยความหมาย ของแต่ละช่อง มีดังนี้

5 หมายถึง มากที่สุด

4 หมายถึง มาก

3 หมายถึง ปานกลาง

2 หมายถึง น้อย

1 หมายถึง น้อยที่สุด

ข้อ	สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับสมรรถนะ				
		5	4	3	2	1
<b>คุณภาพของงาน</b>						
1	สามารถพัฒนาโรงเรียนให้บรรลุตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้					
2	สามารถวิเคราะห์และจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษานำไปปฏิบัติจนเกิดประสิทธิภาพ					
3	สามารถจัดทำโครงสร้างการบริหารงานในโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน					
4	สามารถกำหนดขั้นตอน ระยะเวลา กระบวนการที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน					
5	สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จครบถ้วน สมบูรณ์ อย่างมีคุณภาพและสูงกว่ามาตรฐาน					
6	สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ					
7	สามารถจัดระบบ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษา					
8	สามารถสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ					
<b>ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์</b>						
9	สามารถนำแนวคิด นวัตกรรมหรือทางเลือกใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ					
10	มีความยืดหยุ่นในการทำงาน โดยเปิดรับข้อมูล มุมมอง ความคิดเห็นใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา เพื่อนำมาประยุกต์ หรือปรับใช้กับงานในหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์					

ข้อ	สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับสมรรถนะ				
		5	4	3	2	1
11	สามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลที่มีความคิดแตกต่าง หรือ สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน โดยรักษาประสิทธิภาพของงานได้อย่าง ต่อเนื่อง					
12	เปิดโอกาสให้สมาชิกในโรงเรียน ได้แสดงความคิดเห็นในการ ปฏิบัติงาน					
13	สามารถนำข้อเสนอแนะจากสมาชิกในองค์กร มาปรับปรุง กระบวนการทำงาน					
14	สามารถให้ข้อคิดเห็นหรือวิพากษ์วิจารณ์การทำงานอย่างสร้างสรรค์					
15	สามารถแก้ปัญหาด้วยสันติวิธี โดยยึดหลักความยุติธรรมและความ ประนีประนอม					
16	สามารถจัดประชุมเพื่อระดมความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ในการ พัฒนาองค์กร					
17	ยอมรับข้อสรุปและผลของความคิดเห็นของสมาชิก					
<b>การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</b>						
18	เข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษา ค้นคว้า ประชุมทางวิชาการ หรือวิธีการอื่นๆ เพื่อพัฒนาตนเองและผลงาน					
19	สามารถเลือกใช้แนวทาง วิธีการ เทคนิคต่างๆ เพื่อการพัฒนา ผลงานอย่างต่อเนื่อง					
20	สามารถปฏิบัติงานและพัฒนางานให้บรรลุเป้าหมายตามตัวบ่งชี้ ความสำเร็จที่วางไว้					
21	สามารถจัดทำรายงานคุณภาพการจัดการศึกษาได้ถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ และเปิดเผยต่อสาธารณชน					
22	พัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของตนเองและผู้อื่น ให้สามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่					
23	สามารถจัดให้มีการทบทวน ปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง					
24	สามารถจัดให้มีการนิเทศ ติดตาม แนะนำ การปฏิบัติงานของ บุคลากรอย่างต่อเนื่อง					

ข้อ	สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับสมรรถนะ				
		5	4	3	2	1
<b>ความโปร่งใส</b>						
25	สามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยความยุติธรรม ถูกต้องตามหลักกฎหมาย คุณธรรม ตามมาตรฐานวิชาชีพ					
26	ส่งเสริมความสามัคคีในหมู่คณะ					
27	คำนึงถึงควมมีประสิทธิภาพของการทำงานเป็นสำคัญ					
28	สามารถสร้างความไว้วางใจในการทำงานของสมาชิกในโรงเรียน					
29	ยอมให้มีการตรวจสอบระบบการบริหารงาน					
30	มีความรับผิดชอบ ตรวจสอบได้					
31	สามารถจัดระบบติดตาม ประเมินผลกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ อย่างถูกต้องและโปร่งใส					
32	สามารถปฏิบัติงานโดยยึดมั่นในความถูกต้องและดีงาม					
33	สามารถบริหารงบประมาณเกี่ยวกับโครงการหรือกิจกรรมต่างๆได้ อย่างเหมาะสมและรัดกุม					
<b>ความคุ้มค่า</b>						
34	สามารถวางระบบการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรได้อย่าง ถูกต้อง คุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด					
35	สามารถจัดให้มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ					
36	มอบหมายงานเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของบุคลากร					
37	ตระหนักและเห็นคุณค่าของเงิน เวลา และแรงงาน ที่ใช้ในการ ดำเนินโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ					
38	คำนึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการ					





ประวัติย่อผู้วิจัย

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาวลัดดา ทองโคตร
วันเดือนปีเกิด	วันที่ 3 เมษายน 2521
สถานที่เกิด	จังหวัดหนองบัวลำภู
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	36 ถนนบางบอน 5 ซอย 3 แขวงบางบอน เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร 10150
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	ครู รับเงินเดือนอันดับ คศ.1
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนบ้านนายผล (แม่สุวรรณอุปถัมภ์) สำนักงานเขตบางบอน กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ.2540	มัธยมศึกษาตอนปลาย จากโรงเรียนศรีสงครามวิทยา จังหวัดเลย
พ.ศ.2544	ครุศาสตรบัณฑิต สาขาคอมพิวเตอร์ศึกษา จากสถาบันราชภัฏเลย จังหวัดเลย
พ.ศ. 2554	การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ