


สมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู
โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา

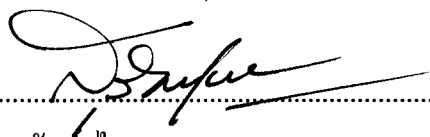
อรอุมา เลื่อนาค

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
พฤษภาคม 2560
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

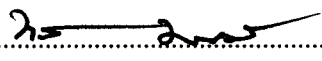
คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณา
วิทยานิพนธ์ของ อรุมา เสือนาค ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้


คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์


..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ดร.สมนึก ทองเอี่ยม)

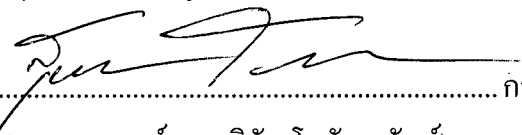

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

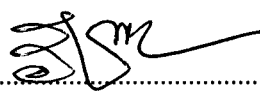

..... ประธาน
(รองศาสตราจารย์ ชารี มณีศรี)


..... กรรมการ
(ดร.สมนึก ทองเอี่ยม)


..... กรรมการ
(ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุวิชัย โกศัยยะวัฒน์)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา


..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต สุรัตน์เรืองชัย)

วันที่ ๑ เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2560

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี ด้วยความอนุเคราะห์และความกรุณาของ ดร.สมนึก ทองเอี่ยม ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และดร.สมุทพร ชำนาญ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ในการให้คำปรึกษาแนะนำอันเป็นประโยชน์และมีคุณค่าต่อการดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประยูร อิ่มสวาสดี และ ดร.สมุทพร ชำนาญ อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ดร.วิโรจน์ ชมภู ผู้อำนวยการ โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา และอาจารย์ภาสกร ภักดิ์ศรีแพง ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ที่กรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบคุณ คณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพาทุกท่านที่ได้กรุณาถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์อันเป็นคุณประโยชน์ยิ่งที่ผู้วิจัยสามารถใช้ในการพัฒนาตนเอง หน้าที่รับผิดชอบและภาระงานที่ได้รับมอบหมายในอนาคตต่อไป

ขอขอบคุณคณาจารย์ โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ทุกท่านที่มีความเมตตาและมีความกรุณาต่อผู้วิจัยในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์และมีคุณค่ายิ่งต่อการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ต่อไป

ขอขอบพระคุณ คุณพ่อสมาน คุณแม่ละเอียด เสือนาค และญาติพี่น้องของผู้วิจัย ที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้วิจัยได้รับโอกาสทางการศึกษาเพื่ออนาคตที่ดีของผู้วิจัยตลอดมา

ขอขอบคุณ นายบรรพต เชิงไว สามี และเด็กชายอัครกวีณ เชิงไว บุตรชายที่สนับสนุนและให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยเป็นอย่างดีตลอดมา และตลอดไป

อรอุมา เสือนาค

57921107: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: สมรรถนะทางการบริหาร/ กิจกรรมการสอน/ โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา
 อรุณา เลื่อนาค: สมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครูโรงเรียนสาธิต
 “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา (TEACHER’S MANAGERIAL COMPETENCY FOR TEACHING
 ACTIVITIES PERFORMANCE IN PIBOONBUMPEN DEMONSTRATION SCHOOL; BURAPHA
 UNIVERSITY) คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์: สมนึก ทองเอี่ยม, ค.ศ. 163 หน้า. ปี พ.ศ. 2559.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรม การสอน
 ของครูโรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ลักษณะการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา
 (Descriptive research) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบประเมินสมรรถนะทาง การบริหารในจัด
 กิจกรรมการสอนของครู แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert’s scale)
 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ค่าสถิติร้อยละ (%) ค่าร้อยละสะสม (% สะสม) ค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X})
 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นใน การพัฒนา ($PNI_{modified}$)

ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครูโรงเรียนสาธิต
 “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ซึ่งจะต้องหาทางปรับปรุง
 ให้ดีขึ้น ตามลำดับ ดังนี้ สมรรถนะด้านผู้นำของครู สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของครู สมรรถนะ
 ด้านการวางแผนการสอน และสมรรถนะด้านการสื่อสารในการสอน สภาพที่ควรจะเป็นในความคาดหวัง
 อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งจะต้องหาทางพัฒนาต่อไป ตามลำดับ ดังนี้ สมรรถนะด้านการสื่อสารในการสอน
 สมรรถนะด้านการวางแผนการสอน สมรรถนะด้าน การทำงานเป็นทีม และสมรรถนะด้านภาวะผู้นำของ
 ครู ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา พบว่า มีความต้องการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารในการจัด
 กิจกรรมการสอน ตามลำดับ ดังนี้ ต้องการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของครู สมรรถนะด้าน
 ภาวะผู้นำของครู สมรรถนะด้านการวางแผนการสอน และ สมรรถนะด้านคารสื่อสารในการสอน และ
 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอน
 ในสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของครู มีดังนี้ ผู้บริหารควรจัดให้มีการประชุมให้ครูทำกิจกรรม
 ร่วมกัน การวางแผนการสอน ครูควรรับฟังและแลกเปลี่ยนทัศนคติซึ่งกันและกัน และผู้บริหารควรจัด
 กิจกรรมหรือโครงการเพื่อให้ครูได้ทำงานร่วมกัน สมรรถนะด้านภาวะผู้นำของครู มีดังนี้ ผู้บริหารควรจัด
 ให้มี “โปรแกรมการอบรมพัฒนาภาวะผู้นำของครู” ครูควรเป็นแบบอย่างที่ดีในด้าน การสอน และ
 การทำงาน และผู้บริหารควรมีการนิเทศเพื่อให้คำแนะนำการทำงานให้บ่อยขึ้น สมรรถนะด้าน
 การวางแผนการสอน มีดังนี้ ผู้บริหารควรจัด “การอบรมการวางแผนการสอน” ครูควรมีการประชุมเพื่อ
 วางแผนการสอนและการพัฒนาแผนการสอนร่วมกัน และสมรรถนะด้านการสื่อสารในการสอน มีดังนี้
 ผู้บริหารควรจัดให้มี “การพัฒนาทักษะด้านการสื่อสารในการสอน” ในรูปแบบของหลักสูตรการสอน
 สำหรับครู ครูควรเลือกภาษาที่เหมาะสมในแต่ละแผนการสอน และสร้างและออกแบบ สื่อการสอน
 ที่เหมาะกับนักเรียน

57921107: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION: M.Ed. (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEY WORD: MANAGERIAL COMPETENCY/ TEACHING ACTIVITIES PERFORMANCE/ PIBOONBUMPEN DEMONSTRATION SCHOOL; BURAPHA UNIVERSITY
AONUMA SUENARK: TEACHER'S MANAGERIAL COMPETENCY FOR TEACHING ACTIVITIES PERFORMANCE IN PIBOONBUMPEN DEMONSTRATION SCHOOL; BURAPHA UNIVERSITY. ADVISOR: SOMNUNKGTHONGAIM, Ph.D. 163 P. 2016.

The study aimed to study managerial competency for teaching activities of teachers at Satit Piboonbumpen Demonstration School, Burapha University. The research instrument was a 5 scale questionnaire. The statistics for data analysis were percentage, mean, standard deviation, and a modified priority need index (PNI modified).

It was found that the teachers' managerial competency for teaching activities was at high level. However, the competencies needed to be improved were: leadership competency, team working competency, planning for teaching competency, and teaching communication competency. The expected managerial competencies for teaching activities those needed to be improved were: The communication in teaching competency, planning for teaching competency, team working competency, and leadership competency. The needed competencies were: team working competency, leadership competency, planning for teaching competency, and teaching communication competency. The suggestions for improving the managerial competency were: the school administrator should organize activity that provide opportunity for school teachers to work together, in planning for teaching teachers should share and exchange idea among themselves. The school should organize leadership workshop for teachers. The teacher should be a role model for teaching and working. The school administrators should perform working supervision more frequent. There should be a workshop in teaching planning. There should be a workshop for teachers to work to plan and develop lesson plan together. The school should set up activity for developing teaching communication to enable teacher to use appropriate language for lesson planning, and to design and develop instructional media.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
คำถามการวิจัย.....	3
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
2 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
สภาพทั่วไปของโรงเรียนสาธิต “พินุลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา	9
สมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอน.....	17
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	81
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	88
วัตถุประสงค์.....	88
วิธีการดำเนินการวิจัย	88
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	96
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	96
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	96
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	124
สรุปผลการวิจัย.....	124
อภิปรายผล.....	130
ข้อเสนอแนะ.....	136

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
บรรณานุกรม.....	139
ภาคผนวก.....	147
ภาคผนวก ก.....	148
ภาคผนวก ข.....	152
ภาคผนวก ค.....	159
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	163

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2-1 องค์ประกอบของสมรรถนะทางการบริหาร.....	35
3-1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำแนกตาม สังกัดหน่วยงาน.....	92
4-1 ผู้ตอบแบบประเมินสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา	97
4-2 สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันของสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอน ของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ในภาพรวม.....	98
4-3 สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันของสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอน ของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ด้านภาวะผู้นำของครู.....	99
4-4 สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันของสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอน ของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ด้านการทำงานเป็นทีม ของครู.....	101
4-5 สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันของสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอน ของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ด้านการวางแผนการสอน....	102
4-6 สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันของสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอน ของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ด้านการสื่อสารในการสอน..	104
4-7 สภาพที่ควรจะเป็นในความคาดหวังของสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรม การสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ในภาพรวม.....	105
4-8 สภาพที่ควรจะเป็นในความคาดหวังของสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรม การสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ด้านการสื่อสาร ในการสอน.....	106
4-9 สภาพที่ควรจะเป็นในความคาดหวังของสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรม การสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ด้านการวางแผนการสอน.....	107
4-10 สภาพที่ควรจะเป็นในความคาดหวังของสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรม การสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ด้านการทำงาน เป็นทีมของครู.....	108

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-11 สภาพที่ควรจะเป็นในความคาดหวังของสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ด้านภาวะผู้นำของครู.....	110
4-12 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ในภาพรวม.....	112
4-13 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ด้านการทำงานเป็นทีมของครู.....	113
4-14 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ด้านภาวะผู้นำของครู.....	114
4-15 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ด้านการวางแผนการสอน.....	116
4-16 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ด้านการสื่อสารในการสอน.....	118
4-17 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ด้านการทำงานเป็นทีมของครู.....	119
4-18 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ด้านภาวะผู้นำของครู.....	120
4-19 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ด้านการวางแผนการสอน.....	121
4-20 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ด้านการสื่อสารในการสอน.....	123
ก-1 ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น Conbarch’s alpha และ ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ	160

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
2-1 Iceberg model ของสมรรถนะ.....	18
2-2 สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ เจตคติ.....	19
2-3 ขั้นตอนการพัฒนาระบบสมรรถนะ.....	58
2-4 กระบวนการพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะในองค์กร.....	61
2-5 กรอบความคิดในการพัฒนาสมรรถนะ.....	63

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การสอนเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับผู้สอน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามจุดประสงค์ที่กำหนดทั้ง 3 ด้าน ทั้งด้านความรู้ ความคิด หรือ พุทธพิสัย ด้านเจตคติ หรือจิตพิสัย และด้านทักษะ หรือด้านทักษะพิสัย จึงจะเรียกว่าเป็นการสอนที่สมบูรณ์ ซึ่งต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ของผู้สอน (อาภรณ์ ใจเที่ยง, 2553 ก, หน้า 2-3) ดังที่ ชาตรี สำราญ (2544, หน้า 3) ได้กล่าวไว้ในหนังสือ ชีวิต ความจริง การเรียนการสอน ว่า การที่จะสอนเด็ก ๆ มองเห็นความจริงของชีวิตได้นั้น ครูจะต้องสอนเรื่องราวแห่งความเป็นจริงให้เด็ก ๆ ได้เรียนรู้เรื่องราวแห่งความเป็นจริงที่จะเอามาสอนนั้นจะต้องเกิดจากสถานการณ์แห่งความเป็นจริง การเรียนการสอนเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ของมนุษย์ที่จัดเป็นกระบวนการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ สอดคล้องกับ ดวงกมล สิ้นเพ็ง (2553, หน้า 17) ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาผู้เรียนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ ครูและโรงเรียนต้องจัดหลักสูตร จัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างมีความสุข สอดคล้องกับ สุคนธ์ สินธพานนท์, วรรัตน์ วรรณเลิศลักษณ์ และพรรณี สินธพานนท์ (2555, หน้า 12) เมื่อครูมีความเข้าใจในหลักสำคัญที่จะสร้างให้นักเรียนเป็นผู้มีความรอบรู้ตลอดชีวิต มีทักษะทางความคิด ครูต้องทบทวนภาระหน้าที่สำคัญในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในชั้นเรียน กระทรวงศึกษาธิการ (2551, หน้า 21) ได้กล่าวไว้ในหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ว่าการจัดการเรียนรู้นอกจากจะมุ่งปลูกฝังด้านปัญญา พัฒนาการคิดของผู้เรียนให้มีความสามารถในการคิดสร้างสรรค์อย่างมีวิจารณญาณแล้วยังมุ่งพัฒนาความสามารถทางอารมณ์ โดยการปลูกฝังให้ผู้เรียนเห็นคุณค่าของตนเองเข้าใจตนเอง เห็นอกเห็นใจผู้อื่นสามารถแก้ไขปัญหาคือข้อขัดแย้ง ทางอารมณ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552-2559) เป้าหมายเชิงคุณภาพ คือ เป็นคนดี เก่ง มีความสุขมีความรู้เชิงวิชาการและสมรรถนะทางวิชาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรม ใฝ่เรียนรู้และแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

สมรรถนะทางการบริหาร นับเป็นหัวใจสำคัญของการบริหาร การพัฒนา หากขาดสมรรถนะทางการบริหาร การพัฒนาจะล้มเหลว (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2558, หน้า 154; สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553, หน้า 2) ได้ให้ความหมายของ สมรรถนะทางการบริหารไว้ว่าคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของตำแหน่งประเภทอำนวยการและ

ประเภทบริหารเพื่อสร้างความเป็นผู้บริหารภาคราชการพลเรือนที่มีประสิทธิภาพสูงสุด (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553, หน้า 2) สอดคล้องกับ ญัตติกรณ ชยุดพงษ์ (2557, หน้า 5) กล่าวไว้ว่า สมรรถนะทางการบริหารคือความสามารถของบุคคลที่แสดงออกในด้าน ทักษะ ความรู้ อึดม โนทสน์ ลักษณะนิสัย แรงจูงใจ ที่จะทำให้บุคคลสร้างผลงานที่โดดเด่น

โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อสนับสนุนการศึกษาวิจัย และทดลองงานพัฒนาการของเด็กในวัยเรียน อันเกี่ยวเนื่องในด้านจิตวิทยาทางการศึกษา การแนะแนวการศึกษาและทฤษฎีการเรียนรู้ของนักเรียนในระดับการศึกษาให้มีความเจริญงอกงามในทุกด้าน โดยเป็นแหล่งสาธิต ทดลอง วิจัยงานด้านหลักสูตรวิธีการสอน การใช้สื่อการสอน การวัดและการประเมินผลหลักสูตรทุกระดับการศึกษา เป็นแหล่งสาธิต อบรม เผยแพร่ผลงานจากการทดลอง วิจัยทางการศึกษาให้แก่สถาบัน โรงเรียนชุมชนอื่น ๆ ทั้งนี้การที่โรงเรียนจะปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งโรงเรียนได้นั้น บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ต้องได้รับการพัฒนาที่เข้มแข็งตามเป้าประสงค์ที่ 2 ครูและบุคลากรให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ คุณธรรมและจริยธรรม ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมความเป็นเลิศด้านความรู้ และความสามารถของครูและบุคลากร (Insert of excellence) โดยมีการกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรไว้ อย่างชัดเจน ที่ว่า สนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรทุกสายงานให้มีศักยภาพและทักษะในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยมีการจัด โครงการบริหารงานให้เอื้ออำนวย ให้เกิดการพัฒนาบุคลากรทั้งด้านความรู้ความสามารถและความก้าวหน้าทางด้านวิชาการ โดยมีเป้าประสงค์ ให้ครูมีความเข้มแข็งทางด้านวิชาการ คุณธรรมและจริยธรรม มีความเป็นเลิศด้านความรู้และส่งเสริมด้านการวิจัยเพื่อสร้างผลงานและนวัตกรรม เพื่อสร้างกิจกรรมการเรียนการสอนที่สามารถพัฒนาทักษะการเรียนรู้และการดำเนินชีวิตของนักเรียน โดยส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง และพัฒนาระบบงานของตน พัฒนาระบบพิจารณาความดีความชอบ ให้เกิดความเป็นธรรม แต่ผลการประเมิน โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม (พ.ศ. 2554-2558) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือ สมศ. โดยผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสอง โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษามีการประเมิน 3 ด้าน คือด้านผู้บริหาร ด้านครู และด้านผู้เรียน ซึ่งสรุปผลการประเมิน โดยภาพรวมตามรายมาตรฐานดังต่อไปนี้ (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), 2557, หน้า 37-49) ที่ผ่านมา ยังมีตัวบ่งชี้ด้านผู้เรียนบางตัวที่อยู่ในระดับดี ซึ่งสามารถพัฒนาให้สูงขึ้นไปอีกได้ ทั้งนี้การพัฒนาตัวผู้เรียนย่อมเกี่ยวเนื่องกับตัวผู้สอนด้วยเช่นกัน นอกจากนี้จากการศึกษาข้อมูลจากนอกจากนี้ข้อมูลจากรายงานผลการ

ทดสอบการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2558 ในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 พบว่า ค่าเฉลี่ยของคะแนนในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 สูงกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยระดับของ ขนาดโรงเรียน จังหวัด สังกัด ภาค และประเทศ แต่เมื่อเทียบเป็นรายมาตรฐานการเรียนรู้ พบว่า มีบางมาตรฐานการเรียนรู้ที่ยังน้อยกว่าค่าเฉลี่ยของโรงเรียนที่อยู่ในสังกัดเดียวกัน ในขณะที่เดียวกัน ค่าเฉลี่ยของคะแนนในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และ 6 สูงกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยระดับของขนาดโรงเรียน จังหวัด สังกัด ภาค และประเทศ แต่เมื่อเทียบเป็นรายมาตรฐานการเรียนรู้ พบว่า มีหลายมาตรฐานการเรียนรู้ที่ยังน้อยกว่าค่าเฉลี่ยของโรงเรียนที่อยู่ในสังกัดเดียวกัน ในขณะที่เดียวกัน

เพื่อพัฒนาระดับคุณภาพของสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนให้มีความหลากหลายและช่วยพัฒนาสมรรถนะสำคัญของนักเรียน ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาตัวบ่งชี้ที่มีระดับคุณภาพที่อยู่ในเกณฑ์ดีให้ได้รับการประเมินให้อยู่ในระดับดีมาก และมาตรฐานการเรียนรู้ของทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ให้อยู่ในเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานเดียวกันกับโรงเรียนที่อยู่ในสังกัดเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อให้นักเรียนของโรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา เป็นบุคคลที่มีคุณภาพและมีทักษะชีวิตเพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนที่ต้องการให้โรงเรียนเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และมีมาตรฐานอยู่ในระดับสากล โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญที่จะนำไปสู่เป้าประสงค์เหล่านั้นได้ คือการพัฒนาครูให้มีการจัดกิจกรรมการสอนในชั้นเรียนให้มีมาตรฐานอยู่ในระดับสากลตามเป้าประสงค์ที่ 2 ที่ให้ครูมีความเข้มแข็งทางด้านวิชาการ โดยมียุทธศาสตร์ส่งเสริมความเป็นเลิศด้านความรู้และความสามารถของครู เพราะการพัฒนาให้ครูของโรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ทุกคนมีสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอน ที่ดีขึ้นย่อมส่งผลดีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียนเช่นกัน ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา

คำถามการวิจัย

1. สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันของสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา อยู่ในระดับใด

2. สภาพที่ควรจะเป็นในความคาดหวังของสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา อยู่ในระดับใด
3. ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา เป็นอย่างไร
4. ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา มีอะไรบ้าง

กรอบแนวคิดของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์และสรุปแนวคิดจาก McClelland (1973; Hellrigel, Jackson & Slocum, 2001; Lewis, Kevin, Krueger, Lohfeld & Tjam, 2001; รวีวรรณ เฝ้ากัณหา, 2548; สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2548; สมนึก ทองเอี่ยม, 2550; สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553; พชรวิทย์ จันทรศิริศิริ, 2554; อภรณ์ ภูวิทยาพันธุ์, 2554) ที่เกี่ยวข้องนำมาประกอบเพื่อกำหนดแนวคิดในการพัฒนาระดับสมรรถนะทางการบริหารการจัดกิจกรรมการสอน ของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ดังปรากฏในภาพที่ 1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้

ตัวแปรต้น

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ได้รับข้อมูลระดับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันของสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา
2. ได้รับข้อมูลระดับสภาพที่ควรจะเป็นในความคาดหวังของสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา
3. ได้รับข้อมูลความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา

4. ได้รับข้อมูลข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร การในจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา

5. ได้ข้อมูลในการหาวิธีการเสริมสร้างการพัฒนาครูให้มีสมรรถนะทางการบริหาร ในการจัดกิจกรรมการสอนให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพและได้ประโยชน์ต่อการจัดการ และการบริหารคุณภาพการสอนตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ

6. ใช้เป็นแนวทางสำหรับนักวิจัยอื่น ๆ ที่มีความสนใจในเรื่องของประเด็นที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะนำมาซึ่งองค์ความรู้ที่หลากหลาย และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียนนั้น ๆ ให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตของเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารการจัด กิจกรรมการสอนและการพัฒนาทางการบริหารการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา จากการศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดของ McClelland (1973; Hellrigel et al., 2001; Lewis et al., 2001; รวีวรรณ เผ่ากัณหา, 2548; สำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2548; สมนึก ทองเอี่ยม, 2550; สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ พลเรือน, 2553; พชรวิทย์ จันทร์ศิริศิริ, 2554; อภรณ์ ภู่วิทยาพันธุ์, 2554) ผู้วิจัยสรุปออกมาเป็น สมรรถนะทางการบริหาร โดยมีองค์ประกอบ 4 ด้านดังนี้ ภาวะผู้นำของครู การวางแผนการสอน การสื่อสารในการสอน และ การทำงานเป็นทีมของครู

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร คือ ครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา จำนวน 164 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง Krejcie and Morgan (1970, pp. 607-610) ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 118 คน จากนั้นดำเนินการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling)

3. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งเป็น

3.1 ตัวแปรต้น คือ ครูสังกัดโรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา

3.2 ตัวแปรตาม คือ สมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู ประกอบด้วย

3.2.1 ภาวะผู้นำของครู

3.2.2 การวางแผนการสอน

3.2.3 การสื่อสารในการสอน

3.2.4 การทำงานเป็นทีมของครู

นิยามศัพท์เฉพาะ

การจัดกิจกรรมการสอน หมายถึง กระบวนการในการแสดงภาวะผู้นำของครู การวางแผนการสอน การสื่อสารการสอน และการทำงานเป็นทีม เพื่อกระตุ้นให้นักเรียนเกิดความคิด และการเรียนรู้ผ่านกระบวนการที่สร้างประสบการณ์เพื่อพัฒนานักเรียนทั้งด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัย และทักษะพิสัย

สมรรถนะทางการบริหาร หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของครูในการใช้ แนวคิด ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ เกี่ยวกับ ภาวะผู้นำ การวางแผน การสื่อสาร และการทำงานเป็นทีม ไปใช้ในการบริหารการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในชั้นเรียนที่รับผิดชอบ

สมรรถนะทางการบริหาร หมายถึง พฤติกรรมที่ครูแสดงออกในการสอนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนการทำงานที่กำหนดไว้ สามารถเป็นผู้นำ สื่อสารและทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ทำให้ผลงานที่โดดเด่น

ภาวะผู้นำของครู หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของครู ในการจัดกิจกรรมการสอน แบบภาวะผู้นำแบบอิตาเลียนไปดัย ภาวะผู้นำแบบตามสบาย ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย และภาวะผู้นำแบบตามสถานการณ์

1. ภาวะผู้นำแบบอิตาเลียนไปดัย หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของครูในการจัดกิจกรรมการสอน อย่างเคร่งครัด และยึดกฎ ระเบียบในการจัดกิจกรรมการสอน ใช้อำนาจ อิทธิพล และบารมีในการควบคุมนักเรียน แยกตัวและวางตัวเหนือนักเรียนในการจัดกิจกรรมการสอนแนวการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับความต้องการของครู นักเรียนไม่กล้าตัดสินใจมุ่งทำงานตามคำสั่ง

2. ภาวะผู้นำแบบตามสบาย หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของครูในการจัดกิจกรรมการสอน แบบปล่อยและให้อิสระแก่นักเรียนในการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมการสอนไม่ชัดเจน ใช้วิธีเดิม ๆ ในการจัดกิจกรรมการสอน นักเรียนตัดสินใจได้เอง โดยไม่ต้องรอการตัดสินใจของครู ให้นักเรียนกำกับติดตามและควบคุมการปฏิบัติงานกันเอง

3. ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของครูในการจัดกิจกรรมการสอน ให้ความสำคัญในการทำงานเป็นหมู่คณะของนักเรียน เปิดโอกาสให้นักเรียนได้แสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมและรับผิดชอบการดำเนินงานร่วมกับนักเรียนให้คำปรึกษาแก่นักเรียนในการแก้ปัญหา ใช้มติที่ประมุขนักเรียนประกอบการตัดสินใจ

4. ภาวะผู้นำแบบตามสถานการณ์ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของครู ในการจัดกิจกรรมการสอน โดยศึกษาความต้องการของนักเรียนเป็นรายบุคคล สนับสนุนนักเรียน ให้สามารถปฏิบัติงานอย่างได้ผล ส่งเสริมให้นักเรียนมีความก้าวหน้าในการทำงานและผลงาน จัดกิจกรรมการสอนที่มีประโยชน์ต่อนักเรียน เป็นตัวอย่างในด้านความรับผิดชอบ ในการทำงาน

การวางแผนการสอน หมายถึง การจัดทำประมวลรายวิชา และแผนการจัดการเรียนรู้ให้เป็นปัจจุบันจัดทำโครงสร้างรายวิชา ในระบบสารสนเทศ กำหนดกิจกรรมที่สอดคล้องกับ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียนและเป้าประสงค์ของโรงเรียน กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมการสอนที่ครอบคลุมทุกตัวชี้วัด ออกแบบวิธี การวัดผล และประเมินผลตรงกับ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ กำหนดเกณฑ์การวัดและประเมินผลที่ชัดเจน

การสื่อสารในการสอน หมายถึง ความสามารถในการฟัง พูด อ่าน และเขียนเพื่อสร้างความเข้าใจในกิจกรรมการเรียนการสอน อธิบายการเรียนการสอนด้วยภาษาที่ สุกภาพ เข้าใจง่าย และชัดเจน ใช้การสื่อสารแบบสองทาง แลกเปลี่ยนข้อมูลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน กับเพื่อนครู

การทำงานเป็นทีมของครู หมายถึง การสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกันกับเพื่อน ครู จัดทำประมวลรายวิชา แผนการจัดการเรียนรู้ และกิจกรรมการเรียนการสอนร่วมกับกลุ่มสาระ การเรียนรู้อื่น สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อสมาชิกในทีมที่ทำงานร่วมกัน ยอมรับฟังความคิดเห็นของ สมาชิกในทีมที่ทำงานร่วมกัน ประเมินผลงาน และสรุปการทำงานร่วมกัน

ครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่สอน ในโรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา

บทที่ 2

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง สมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

1. โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา
2. สมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอน
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สภาพทั่วไปของโรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา

โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา (2557) เดิมเป็นโรงเรียนประชาบาล ชื่อโรงเรียนประชาบาลตำบลหนองมน (บ้านแสนสุขบน) เป็นโรงเรียนประถมศึกษา สร้างด้วยเงินอุดหนุนการประถมศึกษา และประชาชนใน พ.ศ. 2496 จอมพล ป.พิบูลสงคราม นายกรัฐมนตรี ขณะนั้นเห็นสมควรปรับปรุงการศึกษาในท้องถิ่นให้กว้างขวางออกไป จึงมอบให้พลเอกมังกร พรหมโยธี รัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการ ดำเนินการก่อสร้างโรงเรียนขึ้นใหม่ในตำบลแสนสุข ได้วางศิลาฤกษ์เมื่อวันที่ 24 มกราคม พ.ศ. 2496 ได้ชื่อว่า โรงเรียน “พิบูลบำเพ็ญ” ใช้ เป็นสถานที่เรียนตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 3 ในปี พ.ศ. 2499 กระทรวงศึกษาธิการ พิจารณาเห็นเป็นการสมควรจะขยายการศึกษาในด้านฝึกหัดครูด้านสามัญศึกษาให้ได้ผลดียิ่งขึ้น จึงได้โอนโรงเรียน “พิบูลบำเพ็ญ” มาสังกัดวิทยาลัยวิชาการศึกษา กรมการฝึกหัดครู เพื่อจัดตั้งเป็นโรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” วิทยาลัยวิชาการศึกษาบางแสน ตั้งแต่วันที่ 1 กันยายน พ.ศ. 2499 ซึ่งทางสภาวิทยาลัยวิชาการศึกษาได้จัดตั้งคณะกรรมการขึ้นคณะหนึ่ง ประกอบด้วย ศาสตราจารย์จากมหาวิทยาลัยอินเดียนา, รองอธิการ, ครูใหญ่ และอาจารย์ของมหาวิทยาลัย ทำการสำรวจ จัดวางนโยบาย และวางหลักปฏิบัติของโรงเรียนในรูปแบบของโรงเรียนสาธิตขึ้นเพื่อสนับสนุนวิชาการ เฉพาะสาขาศึกษาศาสตร์ มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน ดังนี้

1. เพื่อศึกษา วิจัย และทดลองงานพัฒนาการของเด็กในวัยเรียน อันเกี่ยวเนื่องในด้านจิตวิทยาการศึกษา การแนะแนวการศึกษาและทฤษฎีการเรียนรู้ของเด็กในระดับการศึกษาให้มีความเจริญงอกงามในทุกด้าน

2. เพื่อเป็นแหล่งสาธิต ทดลอง วิจัยงานด้านหลักสูตรวิธีสอน การใช้สื่อการสอน การวัดผลและประเมินผลหลักสูตรทุกระดับการศึกษา
3. เพื่อเป็นสถานที่ปฏิบัติงานด้านฝึกสอน ฝึกงาน และพัฒนาวิชาชีพศึกษาศาสตร์ของ นิสิต นักศึกษาในคณะศึกษาศาสตร์และคณะอื่น ๆ ในมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอื่น ๆ
4. เพื่อเป็นแหล่งสาธิต อบรม เผยแพร่ผลงานจากการทดลอง วิจัยทางการศึกษาให้แก่ สถาบันโรงเรียนชุมชนอื่น ๆ
5. เพื่อเป็นแหล่งอบรม ศึกษา และเผยแพร่งานด้านศิลปวัฒนธรรม เพื่อเป็นการปลูกฝัง วัฒนธรรมและอนุรักษ์ให้เป็นมรดกสืบต่อไป

สีประจำโรงเรียน เทา-ทอง

สีเทา เป็นสีของมันสมอง มีความหมายแทนความเจริญทางสติปัญญา

สีทอง เป็นสีของโลหะสูงค่า หมายถึง คุณธรรม

สีเทาทอง หมายถึงบุคคลที่ก่อปรด้วย สติ ปัญญา และคุณธรรม

ต้นไม้ประจำโรงเรียน ต้นราชพฤกษ์

คำขวัญประจำโรงเรียน เรียงดี มีคุณธรรม กิจกรรมเด่น เป็นระเบียบ

ปรัชญา

โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา มีความมุ่งมั่นในการเป็นเลิศด้าน การจัดการเรียน การสอน โดยทำการศึกษา วิจัย และทดลองหลักสูตรและวิธีการสอนให้นักเรียน เป็นผู้ใฝ่หาความรู้ และมีคุณธรรม

พันธกิจ

1. สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาการจัดการศึกษาและ มีความภาคภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาให้เป็นที่ปรารถนาของสังคม
 2. พัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ คุณธรรมและจริยธรรม
 3. สร้างและพัฒนา “มาตรฐานความรู้ของนักเรียน” เพื่อความสามารถในการศึกษาต่อ ในระดับที่สูงขึ้น
 4. สร้างและพัฒนา “คุณภาพของนักเรียน” ให้เป็นบุคคลที่มีความสามารถในทักษะชีวิต
 - 4.1 มีความคิดอย่างเป็นระบบ และมีความคิดก้าวหน้า สร้างสรรค์และพัฒนา
 - 4.2 มีความสามารถในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศเพื่อการสื่อสาร
- ขั้นพื้นฐาน**
- 4.3 มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.4 มีความมั่นใจและมีความพร้อม “เป็นผู้นำ” และ “ภาวะผู้นำ” เมื่อเทียบกับนักเรียนในระดับชั้นเดียวกัน

4.5 มีคุณธรรม จริยธรรม และดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

5. วิจัยและพัฒนาเพื่อการพัฒนา “มาตรฐานความรู้ และคุณภาพของนักเรียน”

วิสัยทัศน์

“สถาบันสร้างนักคิด ผลิตผู้นำ ก้าวล้ำวิชาการ”

เป้าประสงค์

1. มีเครือข่ายความร่วมมือกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาการจัดการศึกษา
2. ครูและบุคลากรให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ คุณธรรมและจริยธรรม
3. นักเรียนมีความรู้ได้มาตรฐานที่สามารถศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นและเทียบเคียง

กับมาตรฐานระดับสากล

4. นักเรียนเป็น “บุคคลคุณภาพ และมีทักษะชีวิต” ที่สามารถดำรงอยู่ในสังคมได้อย่างมั่นคงและปลอดภัย

5. สภาพแวดล้อมทางกายภาพมีลักษณะของ “บรรยากาศทางการศึกษา” เพื่อเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (Participative management)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมความเป็นเลิศด้านความรู้ และความสามารถของครูและบุคลากร (Insert of excellence)

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมพัฒนาทักษะการเรียนรู้และการดำเนินชีวิตของนักเรียนเพื่ออนาคตที่ดี (Learning and life skill development for future)

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning society)

เป้าประสงค์

เป้าประสงค์ที่ 1 มีเครือข่ายความร่วมมือกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาการจัดการศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (Participative management)

กลยุทธ์ที่ 1 สร้างความเข้มแข็งในความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของศิษย์ปัจจุบัน ศิษย์เก่า สมาคมผู้ปกครองและครู และส่วนที่เกี่ยวข้องในการระดมทรัพยากรสนับสนุนการจัดการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 2 บริการทางวิชาการสนับสนุนแก่โรงเรียนในเขตพื้นที่บริการของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อสร้างสรรค์หานักเรียนผู้มีผลการเรียนใน “ระดับดี” หรือ “ระดับดีมาก” เข้าสู่กระบวนการสร้างและพัฒนามาตรฐานและคุณภาพของนักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 3 สร้างเครือข่ายและกิจกรรมความร่วมมือการจัดการศึกษากับสถาบันการศึกษาชั้นนำ และสถาบันการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาภายในประเทศ

กลยุทธ์ที่ 4 สร้างเครือข่ายและกิจกรรมความร่วมมือการจัดการศึกษากับสถาบันการศึกษาชั้นนำ และสถาบันการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาภายในต่างประเทศ

เป้าประสงค์ที่ 2 ครูและบุคลากรให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ คุณธรรมและจริยธรรม ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมความเป็นเลิศด้านความรู้ และความสามารถของครูและบุคลากร (Insert of excellence)

กลยุทธ์ที่ 5 สนับสนุนครูและบุคลากรรายบุคคลในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสพการณ์ คุณธรรม และจริยธรรมในการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ

กลยุทธ์ที่ 6 สนับสนุนการจัดประชุมอบรม และสัมมนาคณะครู และบุคลากร ประจำเดือน ประจำภาคเรียน และประจำปีการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 7 สนับสนุนทุนการวิจัยและพัฒนาให้ครูและบุคลากรสร้างผลงานการวิจัยหรือผลงานนวัตกรรม ที่สามารถใช้ในการพัฒนาความรู้และคุณภาพของนักเรียน

กลยุทธ์ที่ 8 ใช้ผลงานการวิจัย หรือผลงานนวัตกรรมเป็นองค์ประกอบในการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของครู และบุคลากร

กลยุทธ์ที่ 9 ส่งเสริมสนับสนุนสร้างผลงานของความเป็นศูนย์การเรียนรู้และพัฒนา นักเรียนให้มีความเป็นเลิศด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และภาษาต่างประเทศเพื่อการสื่อสาร

กลยุทธ์ที่ 10 ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างผลงานของความเป็นศูนย์วิจัยและทดลองทางการศึกษา

เป้าประสงค์ที่ 3 นักเรียนมีความรู้ได้มาตรฐานที่สามารถศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นและเทียบเคียง กับมาตรฐานระดับสากล

เป้าประสงค์ที่ 4 นักเรียนเป็น “บุคคลคุณภาพ และมีทักษะชีวิต” ที่สามารถดำรงอยู่ในสังคมได้อย่างมั่นคงและปลอดภัย

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมพัฒนาทักษะการเรียนรู้และการดำเนินชีวิตของนักเรียนเพื่ออนาคตที่ดี (Learning and life skill development for future)

กลยุทธ์ที่ 11 ดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ตามข้อกำหนดมาตรฐานการศึกษาในระดับขั้นพื้นฐาน

กลยุทธ์ที่ 12 ส่งเสริมและสนับสนุนให้นักเรียนเข้าร่วมการแข่งขันทักษะทางวิชาการในทุกระดับกิจกรรมทางวิชาการภายในประเทศ

กลยุทธ์ที่ 13 ส่งเสริมและสนับสนุนให้นักเรียนมีความสามารถในการใช้ภาษาไทยและภาษาต่างประเทศเพื่อการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กลยุทธ์ที่ 14 ส่งเสริมและสนับสนุนให้นักเรียนมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กลยุทธ์ที่ 15 ส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมที่สร้างความมั่นใจและความพร้อม “เป็นผู้นำ” และมี “ภาวะผู้นำ” ของนักเรียนในระดับชั้นเดียวกัน

กลยุทธ์ที่ 16 ส่งเสริมสนับสนุนกีฬาเพื่อการออกกำลังกาย และการพัฒนาสู่การกีฬาอาชีพ

กลยุทธ์ที่ 17 ส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และการดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

กลยุทธ์ที่ 18 ส่งเสริมการใช้ศิลปะ และวัฒนธรรมไทยเป็นรากฐานการเรียนรู้ศิลปะ และวัฒนธรรมนานาชาติ

เป้าประสงค์ที่ 5 สภาพแวดล้อมทางกายภาพมีลักษณะของ “บรรยากาศทางการศึกษา” เพื่อเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning society)

กลยุทธ์ที่ 19 ซ่อมบำรุงรักษาห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ อาคารเรียน อาคารประกอบและสิ่งปลูกสร้างให้มีความมั่นคงปลอดภัย มีความสะอาด มีความสวยงามและอำนวยความสะดวกต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ 20 ส่งเสริมจัดหา และจัดสร้างสื่อ และอุปกรณ์สนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างเหมาะสม เพียงพอ และพร้อมต่อการใช้งาน

กลยุทธ์ที่ 21 สร้างและพัฒนาภูมิทัศน์พื้นที่ต่าง ๆ ให้มีความร่มรื่น และมีความสวยงามเพื่อลดปริมาณความเป็นพื้นที่รกร้างว่างเปล่าให้เป็นพื้นที่แห่งการเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ 22 ส่งเสริมให้ทุกกลุ่มสาระวิชาจัดกิจกรรม / โครงการเสริมประสบการณ์การเรียนรู้ให้นักเรียนและร่วมกันจัดให้มีแหล่งเรียนรู้นอกห้องเรียนในลักษณะ “อุทยานการศึกษา”

ผลการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม

โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม (2554-2558) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือ สมศ. โดยผลการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสอง โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษามีการประเมิน 3 ด้าน คือด้านผู้บริหาร ด้านครู และด้านผู้เรียน ซึ่งสรุปผลการประเมินโดยภาพรวมตามรายมาตรฐานดังต่อไปนี้ (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), 2557, หน้า 37-49)

ด้านผู้เรียน

ตัวบ่งชี้ที่ 1 ผู้เรียนมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี

ผลการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบที่สามของโรงเรียน ในตัวบ่งชี้ที่ 1 ระดับคุณภาพอยู่ในระดับดีมาก โรงเรียนให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมให้ผู้เรียนมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี เรื่องสุขภาพอนามัยการแต่งกายของพนักงานให้บริการอาหาร

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์

ผลการประเมินตัวบ่งชี้ที่ 2 มีระดับคุณภาพอยู่ในระดับดีมาก โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ ควรส่งเสริมในเรื่องความเป็นไทย ส่งเสริมให้ผู้เรียนรู้จักพอเพียงตามหลักปรัชญาตามพระราชดำริ

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ผู้เรียนมีความใฝ่รู้ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

สถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้เรียนได้ศึกษาค้นคว้าจากแหล่งการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ผลการประเมินระดับคุณจึงอยู่ในระดับดีมาก แต่ยังคงเพิ่มการบันทึกความรู้อย่างเป็นกระบวนการเพื่อนำความรู้ที่ได้ปรับใช้ในการเรียนของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ และให้ครบทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้

ตัวบ่งชี้ที่ 4 ผู้เรียนคิดเป็น ทำเป็น

การประเมินคุณภาพ ของตัวบ่งชี้ที่ 4 ระดับคุณภาพอยู่ในระดับดี โดยมีสิ่งที่ยังต้องเพิ่มเติมคือทางโรงเรียนมีการพัฒนาให้ผู้เรียนสามารถปรับตัวให้เข้ากับสังคมได้อยู่แล้วแต่ควรส่งเสริมกิจกรรมที่พัฒนาให้ผู้เรียนมีความคิดละเอียดลออ คิดกว้างไกล คิดวิเคราะห์ และคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น

ตัวบ่งชี้ที่ 5 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน

ผลการประเมินตัวบ่งชี้ที่ 5 ระดับคุณภาพอยู่ในระดับดี เพราะผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในกลุ่มสาระคณิตศาสตร์ และกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ มีระดับคุณภาพอยู่ในระดับพอใช้

เท่านั้น โดยข้อเสนอแนะที่โรงเรียนได้รับคือควรมีการจัดโครงการ/กิจกรรมเตรียมความพร้อมที่ส่งเสริมให้กับผู้เรียนด้านการเตรียมความพร้อมในการทดสอบความรู้ต่าง ๆ รวมทั้งการสร้าง ความตระหนักให้กับนักเรียนในการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐานให้มากขึ้น

ด้านครู

ตัวบ่งชี้ที่ 6 ประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ระดับคุณภาพของตัวบ่งชี้ที่ 6 อยู่ในระดับดีมากเนื่องจากครูมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และหานวัตกรรมใหม่ ๆ มาจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ หมุนเวียนบรรยากาศและ สื่อในการเรียนการสอนอยู่ตลอดเวลาให้เข้ากับหน่วยการเรียนรู้แลมุ่งพัฒนาผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศ ทั้งกาย จิตใจ อารมณ์ และสติปัญญา

ด้านผู้บริหาร

ตัวบ่งชี้ที่ 7 ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการและการพัฒนาสถานศึกษา

ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการและการพัฒนาสถานศึกษาของโรงเรียนมีระดับ คุณภาพอยู่ในระดับดีมากโดยมีข้อเสนอแนะให้โรงเรียนเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานเข้ามามีส่วนร่วม ทั้งโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ ร่วมในการร่วม คิด ร่วมวางแผน ร่วมทำงาน และร่วมประเมินผลงานในภาพรวมที่เป็นเรื่องของการบริหารจัดการ ของสถานศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 8 พัฒนาการของการประกันคุณภาพใน โดยสถานศึกษาและต้นสังกัด

ตัวบ่งชี้ที่ 8 มีระดับคุณภาพดีมากเช่นเดียวกัน ข้อเสนอแนะจากทาง สมศ. เพื่อการพัฒนา ตัวบ่งชี้ต่อไปทางโรงเรียนควรพัฒนาระบบการทำงานให้มีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ให้มากยิ่งขึ้น ควรดำเนินระบบประกันคุณภาพภายในให้เป็นปัจจุบันอย่างมีระบบต่อเนื่อง โดย การดำเนินการตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 9 ผลการพัฒนาให้บรรลุตามปรัชญา ปณิธาน/ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ วัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง สถานศึกษา

ผลการพัฒนาตามตัวบ่งชี้ที่ 9 นั้นมีระดับคุณภาพอยู่ในระดับดีมาก โดยมีข้อเสนอแนะ เพื่อการพัฒนาในครั้งต่อไป ดังนี้

1. สถานศึกษาควรกำหนดอัตลักษณ์ผู้เรียนให้สั้น กระชับ เป็นรูปธรรมประเมินได้
2. สถานศึกษาควรแยกอัตลักษณ์ เป็นของระดับปฐมวัย ระดับประถมศึกษาและ มัธยมศึกษา
3. ในการทำแผนควรคำนึงถึงอัตลักษณ์ของเด็ก และของผู้เรียนด้วย

ตัวบ่งชี้ที่ 10 ผลการพัฒนาตามจุดเน้นและจุดเด่นที่ส่งผลกระทบเป็นเอกลักษณ์ของสถานศึกษาผลการประเมินในตัวบ่งชี้ที่ 10 นั้นมีระดับคุณภาพอยู่ในระดับ ดี โดยทางโรงเรียนควรมีแผนการจัดประชุมไว้ล่วงหน้าประสานงานทั้งหนังสือและโทรศัพท์ และโรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ชุมชน ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการร่วมคิดร่วมทำ

ตัวบ่งชี้ที่ 11 ผลการดำเนินงาน โครงการพิเศษเพื่อการส่งเสริมบทบาทของสถานศึกษา ผลการดำเนินงาน โครงการพิเศษเพื่อการส่งเสริมบทบาทของสถานศึกษา มีผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก โดยมีข้อเสนอแนะให้มีการแยกกิจกรรมระหว่างผู้เรียนในระดับประถมศึกษากับมัธยมศึกษา เพื่อให้เหมาะสมกับวัย โรงเรียนควรแนะนำให้ความรู้และเสนอแนะให้ผู้เรียนได้สังเกตการณ์บริหารจัดการของสถานศึกษาที่ได้ดำเนินการตามแบบของประชาธิปไตย เช่น การเลือกผู้บริหารในระดับต่าง ๆ

ข้อมูลจากรายงานผลการทดสอบการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2558 ในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 แสดงให้เห็นถึงค่าสถิติแยกตามมาตรฐานการเรียนรู้ พบว่า

1. ในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ค่าเฉลี่ยของคะแนน ทั้ง 5 กลุ่มสาระการเรียนรู้สูงกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยระดับของ ขนาดโรงเรียน จังหวัด สังกัด ภาค และประเทศ แต่เมื่อเปรียบเทียบแยกตามมาตรฐานการเรียนรู้ของแต่ละวิชากลับ พบว่า ทั้ง 5 กลุ่มสาระการเรียนรู้ยังมีค่าเฉลี่ยของบางมาตรฐานการเรียนรู้ที่ต่ำกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของกลุ่ม โรงเรียนที่อยู่ในสังกัดเดียวกัน

2. ในระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 ค่าเฉลี่ยของคะแนน ทั้ง 5 กลุ่มสาระการเรียนรู้สูงกว่าค่าเฉลี่ยเมื่อเปรียบเทียบกับระดับของ ขนาดโรงเรียน จังหวัด ภาค และประเทศ แต่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่ม โรงเรียนที่อยู่ในสังกัดเดียวกัน และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยแยกเป็นแต่ละมาตรฐานการเรียนรู้ พบว่า มีค่าเฉลี่ยที่สูงกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับระดับของ ขนาดโรงเรียน จังหวัด ภาค และประเทศ แต่มีเพียงบางมาตรฐานของบางรายวิชาเท่านั้นที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่ม โรงเรียนที่อยู่ในสังกัดเดียวกันและมี 1 มาตรฐานการเรียนรู้ที่ต่ำกว่าระดับประเทศ

3. ในระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 ค่าเฉลี่ยของคะแนน ทั้ง 5 กลุ่มสาระการเรียนรู้สูงกว่าค่าเฉลี่ยเมื่อเปรียบเทียบกับระดับของ ขนาดโรงเรียน จังหวัด ภาค และประเทศ แต่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่ม โรงเรียนที่อยู่ในสังกัดเดียวกัน และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยแยกเป็นแต่ละมาตรฐานการเรียนรู้ พบว่า มีค่าเฉลี่ยที่สูงกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับระดับของ ขนาดโรงเรียน จังหวัด ภาค

และประเทศ แต่ไม่มีเพียงมาตรฐานใดเลยของแต่ละวิชาสูงกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มโรงเรียนที่อยู่ในสังกัดเดียวกัน

จากผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม (พ.ศ. 2554-2558) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา และผลการทดสอบการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2558 ในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ที่กล่าวมาแล้วนั้นยังมีข้อที่ควรได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้ นักเรียนของโรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา เป็นบุคคลที่มีคุณภาพและมีทักษะชีวิตเพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนที่ต้องการให้โรงเรียนเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และมีมาตรฐานอยู่ในระดับสากล โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญที่จะนำไปสู่เป้าประสงค์เหล่านั้นได้ คือการพัฒนาครูให้มีการจัดกิจกรรมการสอนในชั้นเรียนให้มีมาตรฐานอยู่ในระดับสากลตามเป้าประสงค์ที่ 2 ที่ให้ครูมีความเข้มแข็งทางด้านวิชาการ โดยมียุทธศาสตร์ส่งเสริมความเป็นเลิศด้านความรู้และความสามารถของครู เพราะการพัฒนา ครูให้มีสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอน ที่ดีขึ้นย่อมส่งผลดีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียนเช่นกัน ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา

สมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอน

แนวคิด หลักการ และทฤษฎีของสมรรถนะทางการบริหาร

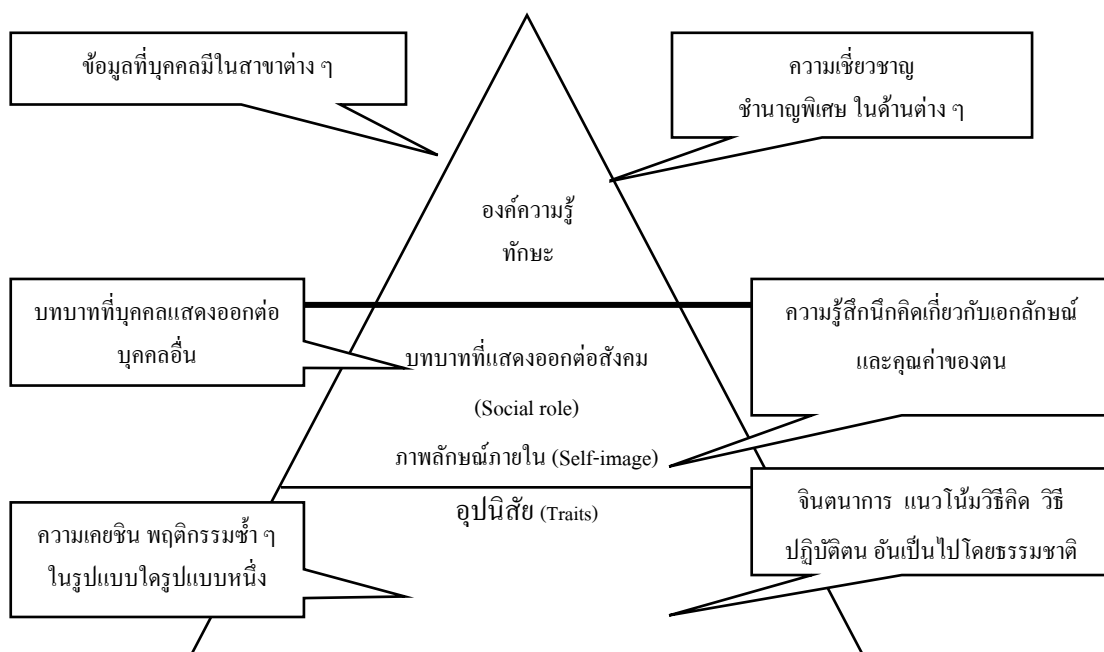
ความหมายของสมรรถนะ

McClelland (1973, pp. 1-14) ได้ให้ความหมายของ “สมรรถนะ” ว่า หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในแต่ละบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการของสมรรถนะ ประกอบด้วย ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล มโนทัศน์เกี่ยวกับตนเอง (Self-Concept) หมายถึง เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) หมายถึง สิ่งที่อยู่ติดกับบุคคลนั้น และ แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่ที่เป็นเป้าหมายของเขา ทั้งนี้ส่วนที่เป็นความรู้ และทักษะ ถือว่าเป็นส่วนที่แต่ละคนสามารถพัฒนาให้มีได้ไม่ยาก ด้วยการศึกษาค้นคว้าทำให้เกิดความรู้และด้วยการปฏิบัติทำให้เกิดทักษะ ส่วนในด้านขององค์ประกอบที่เป็นมโนทัศน์เกี่ยวกับตนเอง ได้แก่ เจตคติ ค่านิยม และความเห็น

เกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเองรวมทั้งบุคลิกลักษณะประจำของแต่ละบุคคลและแรงจูงใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยาก เพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล หลักตามแนวคิดของ McClelland (1973) ได้จำแนกองค์ประกอบของสมรรถนะไว้มี 5 ส่วน ดังนี้ คือ

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น
2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น
4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น
5. แรงจูงใจ/ เจตคติ (Motives/ Attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

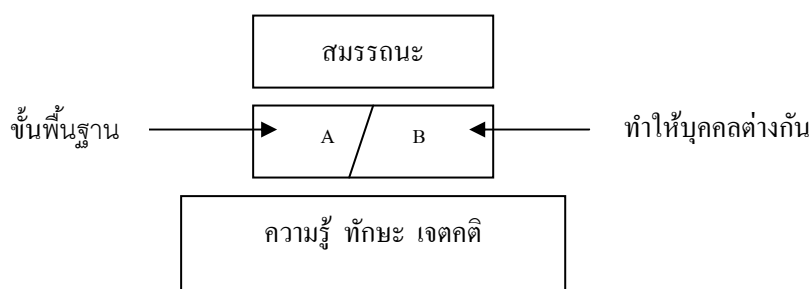
ทั้ง 5 ส่วนดังกล่าวข้างต้นแสดงความสัมพันธ์ในเชิงอธิบายเปรียบเทียบดังภาพที่ 2-1



ภาพที่ 2-1 Iceberg model ของสมรรถนะ (McClelland, 1973, pp. 1-14)

จากภาพที่ 2-1 จะพบว่า องค์ความรู้ และทักษะอยู่ส่วนบน หมายถึงว่า ทั้งองค์ความรู้ และทักษะต่าง ๆ สามารถพัฒนาขึ้นได้ไม่ยาก จะโดยวิธีการศึกษาค้นคว้า หรือประสบการณ์ตรง และมีการฝึกฝนจนเกิดความชำนาญจากแนวคิดของ McClellan (1973) นั้น Scott (2000) เห็นควร จะรวมส่วนประกอบที่เป็นความคิดเกี่ยวกับตนเอง คุณลักษณะและแรงจูงใจเข้าเป็นกลุ่มเรียกว่า “คุณลักษณะ” (Attributes)

ดังนั้น บางครั้งเมื่อพูดถึงองค์ประกอบของสมรรถนะจึงมีเพียง 3 ส่วนคือ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ ซึ่งตามทัศนะของ McClellan (1973) กล่าวว่า (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2547, หน้า 48) สมรรถนะเป็นส่วนประกอบขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ และเจตคติ/ แรงจูงใจ หรือ ความรู้ ทักษะ และเจตคติ/ แรงจูงใจ ก่อให้เกิดสมรรถนะ ดังภาพที่ 2-2



ภาพที่ 2-2 สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ เจตคติ
(สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2547, หน้า 48)

จากภาพ ความรู้ ทักษะ และเจตคติไม่ใช่สมรรถนะแต่เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดสมรรถนะ ดังนั้น ความรู้ใด ๆ จะไม่เป็นสมรรถนะ แต่ถ้าเป็นความรู้ที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดกิจกรรมจนประสบความสำเร็จถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ สมรรถนะในที่นี้จึงหมายถึงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานสูงสุดนั้น ตัวอย่างเช่น ความรู้ในการขับรถ ถือเป็นความรู้ แต่ถ้านำความรู้มาทำหน้าที่เป็นผู้สอนขับรถ และมีรายได้จากส่วนนี้ ถือเป็นสมรรถนะ

ในทำนองเดียวกัน ความสามารถในการก่อสร้างบ้านถือว่าเป็นทักษะ แต่ความสามารถในการสร้างบ้านและนำเสนอให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง ได้ถือว่าเป็นสมรรถนะ

ในกรณีเจตคติ/ แรงจูงใจก็เช่นเดียวกันก็ไม่ใช่สมรรถนะ แต่สิ่งจูงใจให้เกิดพลังทำงานสำเร็จตรงตามเวลาหรือเรียกว่ากำหนด หรือดีกว่ามาตรฐานถือว่าเป็นสมรรถนะ สมรรถนะตามนัยดังกล่าวข้างต้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold competencies) หมายถึง ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่จำเป็นของบุคคลที่ต้องมีเพื่อให้สามารถที่จะทำงานที่สูงกว่า หรือ ซับซ้อนกว่าได้ เช่น สมรรถนะในการพูด การเขียน เป็นต้น

2. สมรรถนะที่ทำให้เกิดความแตกต่าง (Differentiating competencies) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐาน สูงกว่าคนทั่วไปจึงทำให้เกิดผลสำเร็จที่แตกต่างกัน

Boyatzis (1982, pp. 25-41) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying characteristic) ของบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) ทักษะ (Skill) จินตภาพส่วนตน (Self-image) หรือบทบาททางสังคม (Social role) หรือองค์ความรู้ (Body of knowledge) ซึ่งบุคคลจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานสูงกว่า/เหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้

Sydanmaanlakka (2002, pp. 1-6) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ เจตคติ ประสพการณ์และคุณลักษณะ โดยคำนึงถึงข้อมูลสารสนเทศ กระบวนการดำเนินงานขององค์กร วัฒนธรรมและรูปแบบการปฏิบัติงาน

กลุ่มเฮย์ของบริษัทแมคเบอร์ (Mcber Organization, n.d. cited in Davies & Ellison, 1997, pp. 39-40) ให้คำนิยามคำว่าสมรรถนะ เป็น คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้ บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ โดยบุคลากรเหล่านี้จะแสดง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวได้มากกว่าเพื่อนร่วมงานในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่าและได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547, หน้า 54) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ว่า หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่น โดยบุคลากรเหล่านี้ แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่าและได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น

อานนท์ สักดิ์วีระวิชัย (2547, หน้า 61) ได้สรุปคำนิยามของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะคือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่ง ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่น ๆ อะไร หรือลักษณะสำคัญ ๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการ คืออะไร เป็นต้น

พรวิทย์ จันทรศิริศิริ (2554, หน้า 7) ให้ความหมายสมรรถนะไว้ว่า “สมรรถนะ” (Competency) หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลที่เกิดจากความรู้ เจตคติ หรือ คุณลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล อันเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดในตำแหน่งงานนั้น ๆ ทั้งนี้สมรรถนะจะต้องสามารถวัดได้ สังเกตได้ และสามารถพัฒนาได้ด้วย

สมภพ ดวงช่อม (2554, หน้า 19) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่เกิดจากความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Characteristics) และแสดงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้สำเร็จและบรรลุผลสัมฤทธิ์ขององค์การ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลในการใช้ความคิดความรู้ ทักษะ ไปใช้ในการทำงาน ในหน้าที่รับผิดชอบโดยมีผลการปฏิบัติงานเหนือกว่าบุคคลอื่น ที่ทำงานในลักษณะเดียวกัน

ความหมายของการบริหาร

Koontz and Weithrich (1990, p. 4) ได้ให้ความหมายของคำว่าบริหารไว้ว่า การบริหาร คือ การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยการอาศัยคน เงิน วัสดุสิ่งของ เป็นปัจจัยในการปฏิบัติงาน

ธิตินพ ชยวัช (2547, หน้า 9) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารคือกระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ หรือเป็นกระบวนการออกแบบและรักษาภาวะแวดล้อม ซึ่งบุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2547, หน้า 4-5) กล่าวว่า การบริหารคือกลุ่มของกิจกรรม ประกอบด้วยการวางแผน (Planning), การจัดองค์การ (Organizing), การสั่งการหรือการชี้นำ (Directing/ Leading) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งจะมีความสัมพันธ์ตรงกันกับทรัพยากรขององค์การ เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และด้วยจุดมุ่งหมายสำคัญในการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลครบถ้วน

พรหมเมศวร์ คำผาบ (2549, หน้า 9) ได้สรุปความหมายของการบริหารว่า การบริหาร คือ กระบวนการที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ที่จะทำให้งานต่าง ๆ ลุล่วงหรือสำเร็จ โดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วย วิธีการดำเนินการตามกระบวนการบริหาร ซึ่งผู้บริหารต้องอาศัยทั้งอำนาจหน้าที่ ภาวะผู้นำ ทักษะ และความรู้ทางการบริหารมาดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผล

หลุยส์ ปาปาเทส (2552, หน้า 2) กล่าวว่า การบริหารก็คือ การดำเนินการจัดการในงานที่รับผิดชอบ ซึ่งอาจมีทั้ง คน เงิน สิ่งของ เครื่องใช้ และเวลาเป็นองค์ประกอบ ให้บรรลุไปสู่เป้าหมายได้ตามความประสงค์ ตามความปรารถนาและทันเวลา

กิจเกือ สังกิ้น (2554, หน้า 13) สรุปไว้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการใช้ศาสตร์และศิลป์ของผู้บริหารในการร่วมมือ และพัฒนาการทำงานของบุคคลในองค์กร เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมุ่งเน้นให้หน่วยงานหรือองค์กรนั้นทำอย่างเต็มความสามารถ มีระบบ และนำมาซึ่งความสำเร็จคู่ลงใน การปฏิบัติงาน การยอมรับจากบุคคลภายในองค์กร สร้างความสำเร็จให้องค์กร อันนำไปสู่การพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืน

วิราภรณ์ ทีหอกำ (2554, หน้า 12) สรุปไว้ว่า การบริหาร คือ การใช้ศาสตร์และศิลป์ของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมหรืองานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ร่วมกัน โดยอาศัยกระบวนการและทรัพยากรทางการบริหารเป็นปัจจัยอย่างประหยัด และเกิดประโยชน์สูงสุดผู้บริหารจะบริหารให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้นั้น ต้องมีความรู้ ความเข้าใจเรื่องของทฤษฎี และหลักการบริหาร เพื่อจะนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการทำงาน สถานการณ์ และสิ่งแวดล้อม จึงพูดได้ว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จคือ ผู้ที่สามารถประยุกต์เอาศาสตร์ของการบริหารไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ และการจัดหาทรัพยากร มาใช้ประโยชน์ในงาน เพื่อให้งานที่มีอยู่นั้นดำเนินไปตามแผนตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด

สมรรถนะทางการบริหาร

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553, หน้า 2-33) กล่าวถึงสมรรถนะทางการบริหารนั้นจะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของตำแหน่งประเภทอำนวยการและประเภทบริหารเพื่อสร้างความเป็นผู้บริหารภาคราชการพลเรือนที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยสมรรถนะทางการบริหารในภาคราชการพลเรือน แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะทางการบริหารออกเป็น

1. ภาวะผู้นำ
2. วิสัยทัศน์
3. การวางแผนกลยุทธ์ภาครัฐ
4. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน
5. การควบคุมตัวเอง

6. การสอนงานและการมอบหมายงาน

สภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถหรือศักยภาพที่จะรับบทในการเป็นผู้นำของกลุ่ม เพื่อจะทำหน้าที่กำหนดนโยบาย ทิศทางและเป้าหมายในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ รวมทั้ง การกำหนดวิธีหรือแนวทางในการทำงานให้ผู้ที่บังคับบัญชาหรือสมาชิกในทีมสามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างราบรื่นเต็มตามประสิทธิภาพที่มีอยู่ จนบรรลุวัตถุประสงค์ประสงค์ของทางราชการได้ในที่สุด

วิสัยทัศน์ มีความ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และ รายละเอียดของพันธกิจ ที่ชัดเจน เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และ ไม่เบี่ยงเบนไปจากจุดมุ่งหมายที่กำหนด วิสัยทัศน์นี้หมายถึงรวมถึงความสามารถในการสร้างความร่วมแรงร่วมใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้วย

การวางกลยุทธ์ภาครัฐ หมายถึง สมรรถนะทางการบริหารที่มีลักษณะประสานสอดคล้อง เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับสมรรถนะในด้านวิสัยทัศน์ โดยเพิ่มจากแนวคิดในการกำหนดความรู้ ความเข้าใจด้านวิสัยทัศน์มาสู่ความเข้าใจในด้านนโยบายของรัฐบาล และสามารถนำความเข้าใจ ดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ของส่วนราชการได้ เป็นการแสดงความรอบรู้มาสู่การวางกลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมในลำดับถัดไป

ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน หมายถึง ศักยภาพของผู้บริหารที่จะต้องสามารถคิดริเริ่ม และมีความพร้อมที่จะเผชิญหน้ากับความเปลี่ยนแปลงในทุกรูปแบบ ไม่ว่าจะการเปลี่ยนแปลงนั้น จะเกิดจากการดำเนินการของตนเอง หรือของหน่วยที่เหนือขึ้นไปก็ตาม ระดับของศักยภาพเพื่อนำ การปรับเปลี่ยนนี้จะแสดงให้เห็นถึงการสร้างความคิดในเรื่องการเปลี่ยนแปลงเป็นเบื้องต้น ไปจนถึงความพยายามที่ผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารของส่วนราชการจะต้องใช้ความสามารถหรือ ศักยภาพของตนผลักดันให้การปรับเปลี่ยนดำเนินต่อไปอย่างราบรื่น

การควบคุมตนเอง หมายถึง ความสามารถที่จะต้องควบคุมทั้งอารมณ์และพฤติกรรมของ ตนเอง ภายใต้สภาวะกดดันที่อาจเกิดขึ้นได้โดยอาจจะคาดหมายไว้ล่วงหน้าแล้ว หรือในสภาวะ ที่ไม่ได้คาดคิดมาก่อน บางสถานการณ์อาจเป็นกรณีที่ถูกช่วยด้วยท่าทีที่ไม่เป็นมิตรอันอาจเป็นเหตุ ให้ต้องทำงานในบรรยากาศที่กดดัน ซึ่งผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารส่วนราชการจะต้องใช้ความอดทน ออกกลืนเพื่อให้ตนเองผ่านภาวะที่ตึงเครียดเหล่านั้นไปได้อย่างราบรื่น

การสอนงานและการมอบหมายงาน หมายถึง ภาระหน้าที่ประการสำคัญที่จะแสดง สมรรถนะทางการบริหารของผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารส่วนราชการก็คือภาระหน้าที่ของผู้นำ องค์กรหรือผู้บริหารส่วนราชการในการสอนงานแก่สมาชิกในกลุ่มหรือผู้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิด การเรียนรู้ หรือเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การสอนงานหรือการพัฒนาดังกล่าวนี้ จะต้องกระทำ

จนถึงระดับที่ผู้บริหารจะบังเกิดความเชื่อมั่นว่าจะสามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้นั้น มีอิสระในการคิดในการตัดสินใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยมีหลักที่ควรคำนึงถึงในการจัดระดับสมรรถนะ มี 2 ประการคือ จำนวนระดับ สมรรถนะควรมี ให้เพียงพอสำหรับการนำไปใช้กับระดับ ตำแหน่งที่มีอยู่ในส่วนงาน และระดับ ของสมรรถนะแต่ละระดับต้องแสดงให้เห็นความแตกต่างกันอย่างชัดเจนนอกจากนั้นในการอ่าน ระดับสมรรถนะยังต้องพิจารณาถึงมิติ (Dimension) ของระดับที่แตกต่างกันไปของแต่ละสมรรถนะ ทางการบริหารโดยทั่วไปมิติที่มักใช้ในการพิจารณาระดับสมรรถนะ ได้แก่

1. ระดับความเข้มข้น หรือความสมบูรณ์ของกิจกรรม (Intensity or completeness of action) เช่น ระดับศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน ความเข้มข้นหรือความสมบูรณ์ของกิจกรรม ได้แก่ เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน แล้วเริ่มให้ผู้อื่นเข้าใจการปรับเปลี่ยนที่จะเกิดขึ้น แล้วจึงกระตุ้นหรือจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น
2. ขนาดของผลกระทบ (Size of impact) อธิบายเป็นจำนวนของกลุ่มคนที่เกี่ยวข้อง เช่น ระดับ ฝ่าย หรือส่วนราชการ เป็นต้น
3. ระดับความซับซ้อนของพฤติกรรม (Complexity) เช่น พฤติกรรมในสมรรถนะกลุ่ม ของการคิด ในเรื่องการวางกลยุทธ์ภาครัฐ เป็นความสามารถในการวางกลยุทธ์ที่ซับซ้อน โดยเริ่ม ตั้งแต่การใช้ประสบการณ์ในระดับที่ 2 จนถึงการประยุกต์ทฤษฎีหรือนำแนวคิดที่ซับซ้อนมา กำหนดกลยุทธ์ในระดับที่ 3 เป็นต้น
4. ระดับของความพยายาม (Amount of effort) หรือเวลาที่ใช้ในการแสดงพฤติกรรม เช่น สมรรถนะ ในการสอนงานและการมอบหมายงาน อาจมีระดับของความพยายามในการที่จะ ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาผู้อื่น เช่นอาจเริ่มจากการแนะนำวิธีปฏิบัติงานในระดับที่ 1 เป็นความตั้งใจพัฒนาโดยบอกข้อดีข้อเสียที่เฉพาะเจาะจงของแต่ละบุคคลในระดับที่ 2 จนถึงมี การวางแผนอย่างเป็นรูปธรรมในการพัฒนาผู้อื่นในระดับที่ 3 เป็นต้น
5. มิติเฉพาะ (Unique dimension) บางสมรรถนะจะมีมิติเฉพาะซึ่งไม่มีในสมรรถนะ อื่น ๆ เช่น การควบคุมอารมณ์ของตนเอง คือ การจัดการกับอารมณ์ที่เกิดขึ้น สภาวะผู้นำมีมิติเฉพาะ คือ ลักษณะของการประพฤติตนในฐานะผู้นำ เป็นต้น

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สมรรถนะทางการบริหาร หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออก ในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนการทำงานที่กำหนดไว้ สามารถเป็นผู้นำ สื่อสารและทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ทำให้ผลงานที่โดดเด่น

ประเภทของสมรรถนะ

McClelland (1973) ผู้เสนอแนวคิดเรื่องสมรรถนะเป็นคนแรกได้อธิบายเรื่องสมรรถนะโดยใช้โมเดล ภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model) ซึ่งอธิบายได้ว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง 2 ส่วน คือ ส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย คือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือ ความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งสามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้ไม่ยากนัก ด้วยการศึกษาค้นคว้า อบรมและการฝึกฝนปฏิบัติ ส่วนที่มองเห็นได้ยากคือ ส่วนใหญ่สุดที่อยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ ลักษณะนิสัย ภาพลักษณ์ของตนเอง และบทบาทที่แสดงออกในสังคม เป็นส่วนที่พัฒนาได้ยากเพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากได้ แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม

1. สมรรถนะพื้นฐาน (Threshold competencies) หมายถึง ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงานสมรรถนะพื้นฐานจะไม่ทำให้บุคคลมีผลงานที่ไม่แตกต่างจากบุคคลอื่น
2. สมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากบุคคลอื่น (Differentiating competencies) หมายถึง มุ่งเน้นการใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ (รวมถึงค่านิยม แรงจูงใจและเจตคติ) ที่ทำให้บุคคลมีผลงานสูงกว่ามาตรฐานช่วยทำให้งานเกิดผลสำคัญในการพัฒนาให้ดีขึ้นในบุคคลมากกว่า สมรรถนะขั้นพื้นฐาน

ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2546, หน้า 259) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะตามแหล่งที่มาออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความสามารถเฉพาะตัว (Personal competencies) เป็นความสามารถที่เฉพาะตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเท่านั้น เช่นความสามารถในการวาดภาพของศิลปิน การแสดงกายกรรมของนักกีฬาบางคน นักประดิษฐ์คิดค้นสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ถือว่าเป็นความสามารถเฉพาะตัวที่ยากต่อการเรียนรู้หรือลอกเลียนแบบได้
2. ความสามารถเฉพาะตำแหน่งงาน (Job competencies) เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลที่ตำแหน่งหรือบทบาทนั้น ๆ ต้องการเพื่อทำให้งานบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ เช่นความสามารถในการเป็นผู้นำทีมงานของผู้บริหารตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน ความสามารถในการวิเคราะห์วิจัยในตำแหน่งงานทางด้านวิชาการเป็นความสามารถที่ฝึกฝนและพัฒนาได้
3. ความสามารถเฉพาะขององค์กร (Organization competencies) เป็นความสามารถที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กรที่มีส่วนทำให้องค์กรนั้นไปสู่ความสำเร็จและเป็นผู้นำในด้านนั้น ๆ เช่น โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์เป็นสถานศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการสอนวิทยาศาสตร์ เป็นต้น

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2547, หน้า 48) ได้แบ่งสมรรถนะเป็น 5 ประเภทดังนี้

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมี เป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัวของ จา พนม นักแสดงชื่อดังในหนังเรื่อง “ต้มยำกุ้ง” ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรม และนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบ หรือต้องมีความพยายามสูงมาก
2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่ง หรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจ ก็ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น
3. สมรรถนะองค์กร (Organization competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะ องค์กรนั้นเท่านั้น เช่น บริษัท เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มีความสามารถ ในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือบริษัทฟอร์ด (มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ เป็นต้น หรือ บริษัท ที โอ เอ (ประเทศไทย) จำกัด มีความสามารถในการผลิตสี เป็นต้น
4. สมรรถนะหลัก (Core competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมี หรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงาน ต้องมี สมรรถนะหลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อประสานงานได้ดี เป็นต้น หรือ ผู้จัดการบริษัท ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การสื่อสาร การวางแผน และการบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น
5. สมรรถนะในงาน (Functional competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคล ที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือน แต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ข้าราชการตำรวจเหมือนกัน แต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะทางการสืบสวน สอบสวน บางคนมีสมรรถนะทางปราบปราม เป็นต้น

อภิรักษ์ วรรณสาธพ (2548, หน้า 16-27) ได้จำแนกสมรรถนะออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. เป็นแก่นหรือเป็นแกนหลักขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งทุกคนในองค์กรต้องมีคุณสมบัติ ที่เหมือนกันนี้เพราะความสามารถและคุณสมบัติประเภทนี้เป็นตัวกำหนดหรือผลักดันให้องค์การ บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจที่วางไว้ ตลอดจนยังเป็นตัวสะท้อนค่านิยมที่คนในองค์กรมี และถือปฏิบัติร่วมกัน
2. ประเภทที่มีตามลักษณะงานหรือมีเฉพาะด้าน (Technical function competency) คือ สมรรถนะที่กำหนดไว้สำหรับงานในแต่ละด้านหรือตามลักษณะงาน ซึ่งมีขึ้นความสามารถ แตกต่างกันไปตามตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือที่คาดหวังสมรรถนะ ประเภทนี้จะสะท้อน ถึงความลึกซึ้งของความสามารถที่พนักงานต้องมีก่อนที่จะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน

3. ประเภทที่ต้องมีตามระดับตำแหน่งหรือตามสายการบริหาร (Profession structural managerial competency) คือสมรรถนะที่พนักงานในแต่ละระดับหรือตำแหน่งจะต้องมี และแตกต่างกันไปตามระดับของความรับผิดชอบหรือตามสายงานการบริหาร ซึ่งสมรรถนะประเภทนี้จะสะท้อนถึงความคาดหวัง ความกว้างขวางความลึกซึ้งของความสามารถที่พนักงานต้องจะได้รับเลื่อนระดับความรับผิดชอบในการบริหารจัดการและความก้าวหน้าในองค์กร

สมนึก ทองเยี่ยม (2550, หน้า 52) ได้สรุปประเภทของสมรรถนะแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง ความสามารถที่ต้องมีร่วมกันภายในองค์กรที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงแข่งขันและเป็นความสามารถที่บุคลากรทุกตำแหน่งภายในองค์กรต้องมีเพื่อการสนับสนุนให้ความสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป็นความสามารถหลักขององค์กรและนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จในการแข่งขัน

2. สมรรถนะในงาน (Functional competency) หมายถึง ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่งนั้น ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้น ๆ มีความรู้ ทักษะ และความสามารถเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งบางครั้งงานในตำแหน่งหน้าที่เหล่านั้น อาจเป็นเรื่องเทคนิคหรือวิชาชีพโดยเฉพาะ

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competency) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อและอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป

4. สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลในการนำความรู้ ทักษะ และความชำนาญทางการบริหารไปใช้ในการบริหารงานในความรับผิดชอบให้บรรลุผลเหนือกว่าระดับปกติและเป็นที่ยอมรับ

พิทยา ศิริธำรงค์ (2556, หน้า 52) ได้สรุปแบ่งประเภทของสมรรถนะโดยพิจารณาจากหลักการที่ยึดเป้าหมายขององค์กร และบทบาทตำแหน่งหน้าที่ของบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านบุคคล เป็นความสามารถส่วนบุคคลที่แสดงให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถทำงานที่สูงกว่าให้เกิดผลสำเร็จ

2. ด้านการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นขีดความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงาน โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลที่ตำแหน่งนั้น ๆ ต้องการ เพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามที่กำหนดไว้

3. ด้านองค์การที่กำหนดขึ้นตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลักขององค์การเพื่อให้สมาชิกทุกคนมีความรู้ ทักษะ คุณลักษณะเฉพาะ เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุความสำเร็จ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สมรรถนะแบ่งออกเป็น 4 ประเภทดังนี้ สมรรถนะส่วนบุคคล สมรรถนะหลัก สมรรถนะในงาน และสมรรถนะทางการบริหาร การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาสมรรถนะทางการบริหาร

องค์ประกอบของสมรรถนะทางการบริหาร

Hellrigel et al. (2001) ได้สรุปสมรรถนะของผู้บริหารไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. ความสามารถในการสื่อสาร (Communication competency) คือ ความสามารถในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้บริหารกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งการสื่อสารหมายรวมถึง

- 1.1 การสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal communication)
- 1.2 การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal communication)
- 1.3 การเจรจาต่อรอง (Negotiation communication)

2. ความสามารถในการในการวางแผนและการบริหารจัดการ (Planning and administration competency) เป็นส่วนที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของบุคคลว่า งานหรือกิจกรรมอะไรที่จำเป็นต้องทำ และสามารถกำหนดได้ว่างานหรือกิจกรรมเหล่านั้นจะกระทำให้สำเร็จได้ด้วยวิธีใด ซึ่งในด้านนี้ประกอบด้วย Competency ย่อยที่จำเป็นอีก 4 ประการ คือ

- 2.1 การรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูลรวมทั้งการแก้ปัญหา (Information gathering, analysis and problem solving)
- 2.2 การวางแผนและการบริหารโครงการ (Planning and organizing projects)
- 2.3 การบริหารเวลา (Time management)
- 2.4 การบริหารการเงินและงบประมาณ (Budgeting and financial management)

3. ความสามารถในการทำงานเป็นทีม (Teamwork competency) อย่างที่รู้กันดีว่าความสำเร็จของงานต่าง ๆ ในองค์กรไม่ได้มาซึ่งบุคลากรเพียงคนเดียวแต่จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลต่าง ๆ ดังนั้น การทำงานเป็นทีมเป็นเรื่องที่ทุกองค์กรให้ความสำคัญในปัจจุบัน ความสามารถในการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย

- 3.1 การสร้างทีมงาน (Designing teams)
- 3.2 การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อกูลกัน (Creating a supportive environment)
- 3.3 การบริหารการเปลี่ยนแปลงของทีมงาน (Managing team dynamics)

4. ความสามารถเชิงกลยุทธ์ (Strategic action competency) เป็นความเข้าใจเกี่ยวกับกิจกรรมโดยรวม (Overall mission) และค่านิยมขององค์กร (Values) ซึ่งในฐานะ “ผู้บังคับบัญชา” ต้องสามารถปฏิบัติและแนะนำให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับภารกิจ และค่านิยมเหล่านั้น ความสามารถเชิงกลยุทธ์ (Strategic action competency) ซึ่งหมายรวมถึง

- 4.1 ความเข้าใจในธุรกิจ (Understanding the industry)
- 4.2 ความเข้าใจในองค์กร (Understanding the organization)
- 4.3 ดำเนินกลยุทธ์ (Taking strategic actions)

5. ความสามารถในการรับรู้เรื่องระหว่างประเทศ (Global awareness competency) ปัจจุบันกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้การทำธุรกิจขององค์กรจำเป็นต้องใช้บุคลากรและทรัพยากรต่าง ๆ จากต่างประเทศมากขึ้น เช่น การส่งวัตถุดิบจากต่างประเทศ หรือการใช้เทคโนโลยีที่มาจากประเทศต่าง ๆ ดังนั้น ผู้บริหารขององค์กรจำเป็นต้องมี Global awareness competency เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์ ทั้งนี้ความสามารถในการรับรู้เรื่องระหว่างประเทศ (Global awareness competency) ประกอบด้วยความสามารถ 2 ประการ ดังนี้

- 5.1 ความรู้และความเข้าใจวัฒนธรรมที่หลากหลาย (Cultural knowledge and understanding)
- 5.2 ความเปิดกว้างและความไวในการรับรู้วัฒนธรรมอื่น (Cultural openness and sensitivity)

6. ความสามารถในการควบคุมตัวเอง (Self-management competency) ถือเป็นทักษะที่สำคัญและละเลยไม่ได้สำหรับผู้ดำรงตำแหน่ง “ผู้บริหาร” เพราะบ่อยครั้งที่การคาดหมายในงานต่าง ๆ งานที่ตั้งใจจะให้สำเร็จตามกำหนด เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาชื่นชมในผลงาน อาจได้รับคำตำหนิเพราะงานล่าช้าและคุณภาพไม่ดีพอ และอื่น ๆ อีกมากมายความกดดันเหล่านั้นมักทำให้บุคคลมีแนวโน้มที่จะโทษหรือกล่าวหาผู้อื่นว่าเป็นต้นเหตุที่ทำให้ถูกตำหนิ งานนั้น ๆ ผิดพลาดหรือไม่เสร็จตามที่กำหนดผู้บริหารต้องฝึกฝนตนเองให้มีคุณลักษณะ 4 ประการ ดังนี้

- 6.1 ความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม (Integrity and ethical conduct)
- 6.2 แรงขับส่วนตัวและการตั้งสติ (Personal drive and resilience)
- 6.3 การสร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว (Balancing work and life issue)
- 6.4 ความเข้าใจตัวเองและการพัฒนาตัวเอง (Self-awareness and development)

Lewis et al. (2001, pp. 29-31) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของของสมรรถนะผู้บริหารในปัจจุบันและในอนาคตไว้ ดังนี้

1. สื่อสารกับผู้อื่นได้ดี ผู้บริการที่ดีต้องมีทักษะในการสื่อสารให้คนอื่นเข้าใจ ได้อย่างชัดเจน มีทักษะการพูด สามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นคล้อยตามทักษะของตนเองได้สามารถ จุดประกายความคิดให้เกิดแรงบันดาลใจ และมีความกระตือรือร้นเต็มใจกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตัวเองนอกจากทักษะการพูดแล้วผู้บริหารจะต้องมีทักษะการฟัง และการเขียนด้วย จึงจะเชื่อได้ว่าเป็นนักสื่อสารที่ดี
 2. ทำงานเป็นทีม ผู้บริหารต้องมีทักษะในการจัดการทีมงานสามารถจัดการให้ทุกคน ในทีมงานประสานความร่วมมือกันจนวัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุผลผู้บริหารต้องรับผิดชอบ สรรหาและคัดเลือกสมาชิกของทีมให้มีคุณสมบัติเหมาะสมช่วยให้สมาชิกในทีมได้มีโอกาส เข้ารับการฝึกอบรม ทำให้ทุกคนในทีมอุทิศตนในการทำงานอย่างเสียสละให้กับกลุ่ม ตลอดจน แบ่งปันรางวัลที่ได้รับจากการทำงานให้กับสมาชิกทุกคนในทีมอย่างเสมอภาคกัน
 3. รอบรู้เทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้บริหารต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี สารสนเทศสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับใช้กับระบบงานขององค์กรได้อย่างเหมาะสม
 4. เป็นนักแก้ปัญหา ผู้บริหารต้องมีทักษะความสามารถในการแก้ปัญหา รับฟัง ความคิดเห็นจากทุกฝ่ายทั้งผู้ที่เห็นด้วยและผู้ที่มีความเห็นโต้แย้ง มีความสามารถในการวิเคราะห์ มีการตัดสินใจที่ฉับไวและรอบคอบ
 5. มีคุณสมบัติแบบนักการทูต ในสถานการณ์ปัจจุบันผู้บริหารต้องยอมรับ ความหลากหลายทางวัฒนธรรม เข้าใจความสลับซับซ้อนของการเปลี่ยนแปลงของโลกและพร้อม ที่จะพัฒนาตนเองให้มีความรู้ทักษะเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว
 6. การยอมรับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับ การเปลี่ยนแปลง ไม่ยอมเป็นเหยื่อของการเปลี่ยนแปลง พยายามเรียนรู้คิดค้นแสวงหานวัตกรรม วิธีการทำงานใหม่ ๆ ทั้งนี้เพื่อให้อยู่ในฐานะเป็นนายของการเปลี่ยนแปลงสามารถควบคุม การเปลี่ยนแปลง
 7. การใช้ภาวะผู้นำอย่างเหมาะสม ในยุคของการแข่งขันในปัจจุบันผู้บริหารมาสามารถ ควบคุมทุกสิ่งทุกอย่างในองค์กรได้โดยสิ้นเชิงเหมือนในอดีต จึงจำเป็นต้องถ่ายโอนอำนาจ มอบอำนาจหน้าที่ให้กับพนักงานในระดับล่างให้เข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้นในรูปแบบการใช้ภาวะผู้นำ จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับลักษณะการทำงานที่เปลี่ยนไป
- รวีวรรณ เผ่ากัณหา (2548, หน้า 41-43) ได้สรุปองค์ประกอบของสมรรถนะ องค์ประกอบ การบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ ไว้ 8 องค์ประกอบ ดังนี้

1. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ ได้แก่ ความสามารถในการวิเคราะห์งาน การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของภาควิชา การกำหนดเป้าหมายของงาน การวางแผนกลยุทธ์ และนำแผนไปสู่การปฏิบัติ การให้อาจารย์ดำเนินการตามแผน การประเมินผลการดำเนินงาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การสร้างความร่วมมือประสานงาน ทั้งในและนอกภาควิชาให้เกิด ประโยชน์ต่อการบริหารจัดการรวมทั้งความรู้การทำงานเกี่ยวกับอุดมศึกษา นโยบายของมหาวิทยาลัย ระเบียบและข้อปฏิบัติต่าง ๆ

2. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การสร้างแรงจูงใจที่มุ่งสู่ผลสำเร็จ การตัดสินใจ การแก้ปัญหา ความขัดแย้งต่าง ๆ การคิดเชิงริเริ่มสร้างสรรค์ การนำและ การประสานงาน ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การนำกลยุทธ์ระดับคณะไปสู่การปฏิบัติ การประสาน และให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของอาจารย์และภาควิชา การตัดสินใจและแก้ปัญหา ขัดแย้งในภาควิชาเชื่อมโยงหรือนำแผนนโยบายไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ ของคณะและมหาวิทยาลัยการมีส่วนร่วมในการพัฒนานโยบายของคณะและมหาวิทยาลัย การเป็นตัวแทนที่สื่อแสดงความเป็นวิชาการของภาควิชา

3. สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ ได้แก่ การแสดงความเข้าใจในผู้ร่วมงาน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี รู้จักขอร้อง ตอรองหรือปฏิเสธเมื่อจำเป็น

4. สมรรถนะด้านการสื่อสาร ได้แก่ การมีทักษะในการใช้ภาษาพูด ฟัง และนำเสนอ ความคิดเชิงวิชาการที่สร้างสรรค์ มีการมอบหมายงานชัดเจน มีการสื่อความหมายที่ตรงไปตรงมา มีการประชุมที่มีประสิทธิภาพ การเป็นตัวแทน การเจรจาต่อรอง หรือการเป็นผู้ประสานงาน ทั้งกับผู้บริหารระดับสูงหรือเป็นตัวแทนในการสื่อสาร โดยตรงกับคณบดี และการติดต่อหน่วยงาน ภายนอก

5. สมรรถนะด้านการบริหารวิชาการ ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการบริหารหลักสูตร และรายวิชา การเตรียมแหล่งฝึกประสบการณ์วิชาชีพ การมีทักษะการสอนทั้งในชั้นเรียน และในคลินิก มีความสามารถในการทำวิจัย การพัฒนาองค์ความรู้ในสาขาวิชาและวิชาชีพ การวิจัย และกลยุทธ์การส่งเสริมให้อาจารย์ได้มีในการทำวิจัย รวมทั้งการให้บริการวิชาการแก่สังคม

6. สมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากร ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการจัดสรร ทรัพยากร การสรรหางบประมาณ เพื่อสนับสนุน เอื้ออำนวยความสะดวก จัดสภาพแวดล้อมให้ การปฏิบัติงานของอาจารย์บรรลุเป้าหมายส่วนตัวและของภาควิชา

7. สมรรถนะด้านการบริหารอาจารย์ ได้แก่ ความรู้ ความสามารถในการสร้างทีมงาน และการมีส่วนร่วมของคณาจารย์ การคัดเลือกอาจารย์ใหม่ การปฐมนิเทศ การเป็นที่เลี้ยง

การให้คำปรึกษาแก่คณาจารย์ในด้านต่าง ๆ กำกับ กระตุ้น ส่งเสริม พัฒนาและการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายในบรรยากาศแห่งความสุขและพึงพอใจ

8. สมรรถนะด้านการพยาบาลและการพัฒนาวิชาชีพ ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติการพยาบาล การประสานความร่วมมือกับฝ่ายบริการ และองค์การที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาการเรียนการสอนในคลินิก และการพัฒนาคุณภาพการบริการพยาบาล รวมทั้งการเป็นแบบอย่างที่ดีในการบริการแก่ทั้งพยาบาลและนักศึกษาพยาบาล

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2548, หน้า 1-4) ได้กำหนดสมรรถนะหลักในการบริหารตามแบบสมรรถนะข้าราชการสำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยจำแนกเป็น 8 สมรรถนะ ดังนี้

1. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organization awareness: OA) คือ ความเข้าใจและความสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของกระแสนโยบายที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ในองค์การของตนและองค์การอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล ความเข้าใจนี้รวมถึงความสามารถในการคาดการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมีผลต่อองค์การและภารกิจที่ตนปฏิบัติงานอยู่

2. การสะสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) คือ ความขวนขวายสนใจใฝ่รู้เพื่อสั่งสมพัฒนาศักยภาพความรู้ความเข้าใจความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้า หาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องรู้จักพัฒนาปรับปรุงประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการ และเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management) การแสดงออกถึงการยอมรับความคิดเห็นหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ และความสามารถนำการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติอย่างเป็นทางการ เพื่อให้อาจสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

4. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) คือ ความตั้งใจร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งในทีมงานหน่วยงาน หรือองค์การ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มีใจในฐานะหัวหน้าทีม และมีความสามารถ ในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับสมาชิกในทีม

5. คุณธรรมจริยธรรม (Moral and integrity) คือการครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและหลักคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเป็นกำลังในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

6. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation) ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติราชการให้ดีกว่าเกินกว่ามาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นอีกทั้งยังหมายความรวมถึงการพัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่โดดเด่นและท้าทาย

7. มนุษยสัมพันธ์ (Human relation) คือ ความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดี ให้เกิดขึ้นกับบุคคลต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การเพื่อเป้าหมายในการทำงานร่วมกันเพื่อประโยชน์ที่เกิดขึ้นในระดับบุคคล หน่วยงานและองค์การ

8. จิตมุ่งบริการ (Service mind) คือ ความตั้งใจและความพยายามของผู้บริหารในการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

สมนึก ทองเยี่ยม (2550, หน้า 24) ได้สรุปองค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหาร โดยอาศัยหลักการ 4 หลัก คือ

1. ความสามารถในการพัฒนาคนในบังคับบัญชา เรียกว่า สมรรถนะด้านการบริหารคน
2. ความสามารถในการนำทีมงานอย่างมีหลักการ เรียกว่า สมรรถนะด้านความรอบรอบ ความรอบรู้ในการบริหาร

3. ความสามารถในการสร้างความสำเร็จให้กับการทำงาน เรียกว่า สมรรถนะด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

4. ความสามารถในการพัฒนาตนเอง เรียกว่า สมรรถนะด้านการพัฒนาตนเอง

พรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ (2554, หน้า 29-31) ได้เสนอสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ดังนี้

1. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
2. ความเป็นผู้นำ (Leadership)
3. การวางแผนการจัดการ (Planning and management)
4. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative thinking)
5. จริยธรรม (Ethics)

อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธุ์ (2554 อ้างถึงใน พรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ, 2554, หน้า 9-10) กล่าวถึงว่า Competency หากแปลเป็นภาษาไทยจะ หมายถึง ความสามารถหรือศักยภาพหรือสมรรถนะ ซึ่งเป็นตัวกำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมการแสดงออก เป็นการตอบคำถามว่า “ทำอย่างไรที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จ (How) มากกว่าตอบคำถามว่า “อะไรเป็นสิ่งที่

หัวหน้างานคาดหวังหรือต้องการ (What)” ทั้งนี้การกำหนด Competency จะแบ่งออกเป็น 3 มุมมอง ได้แก่ KSA ซึ่งมีความหมายที่แตกต่างกันออกไป

ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลหรือสิ่งที่ถูกสั่งสมมาจากการศึกษาทั้งในสถาบันการศึกษา สถาบันฝึกอบรม สัมมนา หรือการศึกษาด้วยตัวเอง รวมถึงข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กับผู้รู้ทั้งในสามอาชีพเดียวกันและต่างสาขาอาชีพ

ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่ต้องพัฒนาและฝึกฝนให้เกิดขึ้น โดยจะต้องใช้ระยะเวลาเพื่อฝึกฝนปฏิบัติ ให้เกิดทักษะนั้นขึ้นมา ทั้งนี้ทักษะจะแบ่งออกเป็นสองด้าน

1. ทักษะการบริหาร/จัดการงาน (Management skill) หมายถึง ทักษะในการบริหาร ควบคุมงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับระบบความคิดและการจัดการในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะในการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ ซึ่งทักษะดังกล่าวจะแสดงออกถึงการจัดการระบบความคิดเพื่อมองไปที่เป้าหมายในอนาคตว่าอยากทำหรือมีความต้องการอะไรในอนาคต

2. ทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน (Technical skill) หมายถึง ทักษะที่จำเป็นในการทำงานตามสายงานหรือกลุ่มงานที่แตกต่างกันไป

คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) หมายถึง ความคิดความรู้สึก เจตคติ ทัศนคติ แรงจูงใจ ความต้องการส่วนบุคคล พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลนั้นจะเป็นสิ่งที่ติดตัวมาและไม่ค่อยเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาที่เปลี่ยนไป

ตารางที่ 2-1 องค์ประกอบของสมรรถนะทางการบริหาร

ข้อ ที่	องค์ประกอบของสมรรถนะทางการบริหาร	แนวคิดของนักวิชาการ						ผู้วิจัย (2559)	
		McClelland (1973)	Hellrigel et al. (2001)	Lewis et al. (2001)	รวีวรรณ เผ่ากัณหา (2548)	สำนักงาน คณะกรรมการ ข้าราชการ พลเรือน (2553)	พชรวิทย์ จันทร์ศิริ สิริ(2554)		อาภรณ์ ภูวิทยาพันธุ์ (2554)
1	ความรู้ (Knowledge)	✓	-	-	-	-	-	✓	
2	ทักษะ (Skill)	✓	-	-	-	-	-	✓	
3	มโนทัศน์เกี่ยวกับตนเอง (Self-concept)	✓	-	-	-	-	-	-	
4	บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits)	✓	-	-	-	-	-	-	
5	แรงจูงใจ (Motive)	✓	-	-	-	-	-	-	
6	ความสามารถในการสื่อสาร (Communication competency)	-	✓	-	-	-	-	-	*
7	ความสามารถในการในการวางแผนและการบริหารจัดการ (Planning and administration competency)	-	✓	-	-	-	-	-	

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

ข้อ ที่	องค์ประกอบของสมรรถนะทางการบริหาร	แนวคิดของนักวิชาการ						ผู้วิจัย (2559)	
		McClelland (1973)	Hellrigel et al. (2001)	Lewis et al. (2001)	รวีวรรณ เผ่ากัณหา (2548)	สำนักงาน คณะกรรมการ ข้าราชการ พลเรือน (2553)	พชรวิทย์ จันทร์ศิริ สิริ(2554)		อาภรณ์ ภูวิทยาพันธุ์ (2554)
8	ความสามารถในการทำงานเป็นทีม (Teamwork Competency)	-	✓	✓	-	-	✓	-	*
9	ความสามารถเชิงกลยุทธ์ (Strategic action competency)	-	✓	-	-	-	-	-	
10	ความสามารถในการรับรู้เรื่องระหว่าง ประเทศ (Global awareness competency)	-	✓	-	-	-	-	-	
11	ความสามารถในการควบคุมตัวเอง (Self- management competency)	-	✓	-	-	-	-	-	
12	ความเป็นผู้นำ (Leadership)	-	-	-	-	✓	✓	-	*
13	การวางแผน (Planning)	-	-	-	-	✓	✓	-	*
14	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative thinking)	-	-	-	-	-	✓	-	

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

ข้อ ที่	องค์ประกอบของสมรรถนะทางการบริหาร	แนวคิดของนักวิชาการ							ผู้วิจัย (2559)
		McClelland (1973)	Hellrigel et al. (2001)	Lewis et al. (2001)	รวีวรรณ เผ่ากัณหา (2548)	สำนักงาน คณะกรรมการ ข้าราชการ พลเรือน (2553)	พชรวิทย์ จันทร์ศิริ สิริ(2554)	อาภรณ์ ภูววิทยาพันธุ์ (2554)	
15	จริยธรรม (Ethics)	-	-	-	-	-	✓	-	
16	จริยธรรม (Ethics)	-	-	-	-	-	✓	-	
17	การรอบรู้เรื่องเทคโนโลยี	-	-	✓	-	-	-	-	
18	การวางแผนกลยุทธ์ภาครัฐ	-	-	-	-	✓	-	-	
19	วิสัยทัศน์	-	-	-	-	✓	-	-	
20	ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน	-	-	-	-	✓	-	-	
21	การควบคุมตนเอง	-	-	-	-	✓	-	-	
22	การสอนงานและการมอบหมายงาน	-	-	-	-	✓	-	-	
21	ลักษณะส่วนบุคคล	-	-	-	-	-	-	✓	
22	นักแก้ปัญหา	-	-	✓	-	-	-	-	

24	มนุษย์สัมพันธ์	-	-	-	✓	✓	-	-
----	----------------	---	---	---	---	---	---	---

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

ข้อ ที่	องค์ประกอบของสมรรถนะทางการบริหาร	แนวคิดของนักวิชาการ							ผู้วิจัย (2559)
		McClelland (1973)	Hellrigel et al. (2001)	Lewis et al. (2001)	รวีวรรณ เผ่ากล้าหา (2548)	สำนักงาน คณะกรรมการ ข้าราชการ พลเรือน (2553)	พรวิทย์ จันทร์ศิริ สิริ(2554)	อาภรณ์ ภูวิทยาพันธุ์ (2554)	
25	การมุ่งผลสัมฤทธิ์	-	-	-	✓	✓	-	-	
26	การบริการที่ดี	-	-	-	✓	✓	-	-	
27	การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ	-	-	-	✓	✓	-	-	
28	การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม จริยธรรม	-	-	-	✓	✓	-	-	
29	การบริหารการเปลี่ยนแปลง	-	-	-	✓	-	-	-	

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สมรรถนะทางการบริหารที่สำคัญในการทำงานร่วมกัน มี 4 สมรรถนะ ดังนี้

1. สมรรถนะด้าน ภาวะผู้นำ
2. สมรรถนะด้านการวางแผน
3. สมรรถนะด้านการสื่อสาร
4. สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม

สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ

ความหมายของสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ

Hersey and Blanchard (1982, p. 83) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการสร้างอิทธิพล จูงใจคนหรือกลุ่ม เพื่อให้เกิดความพยายามร่วมกันดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

Gibson, Ivancevich and Donnelly (1997, p. 272) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความพยายามที่จะใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจบุคคล ทำให้เกิดการบรรลุเป้าหมายบางอย่าง

Yukl (1998, p. 2) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared goal)

Schermerhorn, Hunt and Osborn (2000, p. G-7) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นอิทธิพลระหว่างบุคคลที่จะชักนำให้บุคคลหรือกลุ่มทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ หรือ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการใช้อำนาจ และจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Organizational goals) หรือ หมายถึง ศิลปะหรือกระบวนการ ในการใช้อิทธิพลให้ผู้อื่นทำตามจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม ซึ่งความเป็นผู้นำถือเป็นศิลปะที่จำเป็นและสำคัญยิ่งต่อนักบริหารที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

DuBrin (2007, p. 2) ได้กล่าวถึงนิยามของภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, หน้า 15) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่า อะไรคือความสำคัญ ให้ภาพความเป็นจริงขององค์กรแก่ผู้อื่น ช่วยให้เห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจน ภายใต้ภาวะ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, หน้า 10) ได้นิยามคำว่า ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการ และสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำกิจกรรม ที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ เป็นกระบวนการความเป็นผู้นำจากการใช้อิทธิพล

ที่จะควบคุม และประสานงานกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย เป็นลักษณะ ความสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำ จนได้รับการยอมรับนับถือในพฤติกรรมของเขาจาก สมาชิกของกลุ่มและกลุ่มอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง อิทธิพลในตัวของผู้ผู้นำที่นำมาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ โดยการชี้แนะผ่านกระบวนการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Specified goal) การกระทำ ร่วมกันระหว่างบุคคลโดยมีบุคคลคนหนึ่งทำหน้าที่ให้การชี้แนะการกระทำดังกล่าว ทำให้บุคคลอื่น ๆ เชื่อมั่นในผลงานของเขาซึ่งสามารถพิสูจน์ได้จากลักษณะการแสดงออกในการชี้แนะตามที่เขาได้ แนะนำไว้ ความคิดริเริ่มและการรักษาสภาพของความเชื่อถือในการปฏิบัติกรร่วมกัน การที่บุคคล ที่มีอิทธิพลมากจนทำให้เกิดการยอมรับเกี่ยวกับการบริหารงานประจำในองค์กร เป็นกระบวนการ ในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และมีการจูงใจ ให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มธำรงไว้ซึ่ง วัฒนธรรมของตน

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552, หน้า 1) กล่าวว่า ภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับ และยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวก หรือสั่งการบังคับบัญชาประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อให้กิจการงานบรรลุผล สำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553, หน้า 6) สภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถหรือศักยภาพที่จะรับบทในการเป็นผู้นำของกลุ่ม เพื่อจะทำหน้าที่กำหนดคนโยบาย ทิศทางและเป้าหมายในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ รวมทั้ง การกำหนดวิธีหรือแนวทางในการทำงาน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสมาชิกในทีมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นเต็มตามประสิทธิภาพที่มี อยู่ จนบรรลุวัตถุประสงค์ของทางราชการได้ในที่สุด

วันชัย ปานจันทร์ (2556, หน้า 5) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมออกมา เมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกันหรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน ในอันที่จะทำให้เกิดกิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำ จะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประสบการณ์ และการฝึกฝนของแต่ละบุคคล

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2557, หน้า 11) กล่าวว่า นักวิชาการส่วนใหญ่มีความคิดเห็นพ้อง ต้องกันว่า ไม่มีนิยาม หรือความหมายที่เป็นสากลสำหรับคำว่า “ภาวะผู้นำ” ทั้งนี้เป็นเพราะว่า “ภาวะผู้นำ” เป็นเรื่องที่มีความซับซ้อน และภาวะผู้นำได้ถูกศึกษาในหลากหลายวิธีที่แตกต่างกัน

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกถึงความสามารถในการทำงาน ใช้สร้างอิทธิพลเพื่อจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ สร้างความเชื่อมั่นในการทำงาน และสร้างความชัดเจนในทิศทางการทำงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถลงมือทำงานตามได้อย่างเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ มีความคิดสร้างสรรค์และสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้

ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย (House's path-goal leadership theory)

House and Mitchell (1974 cited in Northouse, 2007) เสนอว่า ผู้นำอาจแสดงพฤติกรรมทั้ง 4 แบบ คือ 1) แบบชี้แนะ 2) แบบให้การสนับสนุน 3) แบบให้มีส่วนร่วม 4) แบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ หรือแสดงแบบใดแบบหนึ่งกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่แตกต่างกัน และในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายไม่ได้ตั้งข้อจำกัดให้ผู้นำมีภาวะผู้นำแบบเดียวกัน เช่น แนวคิดคุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait approach) แต่จะเน้นว่า ผู้นำควรปรับแบบภาวะผู้นำตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์และความต้องการที่เป็นแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ตัวอย่างเช่น ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจต้องการภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมในช่วงหนึ่งของการทำงาน และต้องการภาวะผู้นำแบบชี้แนะให้อีกช่วงหนึ่ง ผู้นำสามารถปรับเปลี่ยนแบบภาวะผู้นำตามความต้องการ และในสถานการณ์ที่ต่างกันด้วยนอกเหนือจากนั้นผู้นำอาจต้องใช้แบบภาวะผู้นำที่ผสมผสานกันมากกว่าหนึ่งแบบในเวลาเดียวกัน

ลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate characteristics) เป็นตัวตัดสิน ผู้ใต้บังคับบัญชาตีความหมายพฤติกรรมของผู้นำอย่างไรในบริบทการทำงาน นักวิจัยจะเน้นที่ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านฝ่ายสัมพันธ์ (Need for affiliation) ความชอบของโครงสร้างที่ชัดเจน (Preferences for structure) ความต้องการควบคุม (Self-perceived level of task ability) ซึ่งลักษณะเหล่านี้จะบอกถึงระดับที่ผู้ใต้บังคับบัญชามองว่าพฤติกรรมของผู้นำเป็นแหล่งความพึงพอใจหรือ เป็นเครื่องมือนำไปสู่ความพึงพอใจในอนาคต

House (1996, pp. 81-97) ได้เสนอการปรับปรุงทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายซึ่งมีการขยายพฤติกรรมของผู้นำเพิ่มเป็น 8 แบบ คือ 1) แบบชี้แนะ 2) แบบให้การสนับสนุน 3) แบบให้มีส่วนร่วม 4) แบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ 5) พฤติกรรมเอื้ออำนวยความสะดวกการทำงาน 6) กระบวนการตัดสินใจที่มุ่งกลุ่ม 7) การเป็นตัวแทนและเครือข่ายกลุ่มทำงาน 8) พฤติกรรมผู้นำที่อยู่บนพื้นฐานของคุณค่า หลักการสำคัญของพฤติกรรมของผู้นำใหม่นี้ยังคงเหมือน คือ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้สิ่งที่ขาดหายไปสภาพแวดล้อมการทำงานและช่วยในการทดแทนส่วนที่บกพร่องในความสามารถ

Northouns (2007, p. 3) ได้นำเสนอพฤติกรรมภาวะผู้นำตามทฤษฎีวิถีสู่เป้าหมายไว้ดังนี้คือ ภาวะผู้นำแบบชี้นำ มีความคล้ายคลึงกับ “พฤติกรรมที่มุ่งการริเริ่ม โครงสร้างหรือ มุ่งงาน” ที่นำเสนอในการศึกษาของมหาวิทยาลัย Ohio และคล้ายคลึงกับ “แบบสั่งการ” (Telling style) ที่นำเสนอในภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เป็นภาวะผู้นำที่มีการให้แนวทางการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงจะบอกสิ่งที่คาดหวังจากผู้ใต้บังคับบัญชา บอกวิธีการทำงานให้สำเร็จ และบอกกำหนดเวลาที่ต้องทำงานให้สำเร็จ ผู้นำแบบนี้จะกำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และกำหนดกฎระเบียบข้อบังคับที่ชัดเจนสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา

ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน มีความคล้ายคลึงกับ “พฤติกรรมที่มุ่งการคำนึงถึงความสัมพันธ์หรือมุ่งคน” ที่นำเสนอในการศึกษาของมหาวิทยาลัย Ohio ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนมีการแสดงความเป็นมิตรและสามารถเข้าถึงง่าย มีการแสดงความใส่ใจต่อความเป็นอยู่ที่ดี และความต้องการพื้นฐานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแสดงพฤติกรรมเพื่อทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ผู้นำ จะปฏิบัติผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน และด้วยความเคารพต่อพวกเขา

ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม ผู้นำมีการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมจะมีการปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดรับแนวคิด ความคิดเห็นและเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชามาประกอบพิจารณาหรือองค์กรจะดำเนินการอย่างไร

ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ผู้นำจะท้าทายผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานในระดับสูงสุด เท่าที่จะทำได้ ผู้นำจะตั้งมาตรฐานการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับที่เลิศ และทำให้เกิดการ ปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และจากการที่ผู้นำมีความคาดหวังในตัวผู้ใต้บังคับบัญชามาก ผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะแสดงความเชื่อมั่นสูงในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ว่าพวกเขาจะสามารถ กำหนดและบรรลุถึงเป้าหมายที่ท้าทายได้

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556, หน้า 235-240) ได้ศึกษาและอธิบายแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย ซึ่ง หมายถึง วิธีการที่ผู้นำจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้แสดงพฤติกรรมเพื่อให้ บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายปรากฏขึ้นครั้งแรกในช่วงในช่วงต้นทศวรรษที่ 1970 โดยเป้าหมายของทฤษฎีนี้คือ การยกระดับผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยมุ่งที่การจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาทฤษฎีนี้เน้นความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำ ลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา และคุณลักษณะของงาน ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายพัฒนามาจากทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theory) ที่เสนอว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับ การจูงใจ ถ้าเขารู้สึกว่าตัวเองมีความสามารถที่จะทำงานให้สำเร็จได้ และเชื่อว่าความพยายาม

ของเขาจะทำให้เกิดผลลัพธ์หรือผลตอบแทน และเชื่อว่าผลตอบแทนที่จะได้รับจากการทำงานให้สำเร็จนั้นคุ้มค่า สำหรับผู้นำจะได้รับการท้าทายว่าจะเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบใดจึงจะเหมาะสมกับความต้องการที่จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มากที่สุดโดยการเลือกพฤติกรรมที่ช่วยเติมเต็มหรือช่วยส่งเสริมสิ่งที่ขาดหายไปในเรื่องแวดล้อมของงานที่ผู้นำพยายามที่จะยกระดับการบรรลุเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้ข้อมูลหรือรางวัลในสภาพแวดล้อมการทำงานผู้นำจะช่วยหาปัจจัยพื้นฐานที่คิดว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาจำเป็นต้องใช้เพื่อการบรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ทฤษฎีนี้เสนอว่าพฤติกรรมผู้นำ (Leader behavior) แต่ละประเภทส่งผลกระทบต่อแตกต่างกันต่อแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมผู้นำเป็นกระตุ้นแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่ขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาและลักษณะของงานด้วย ทฤษฎีนี้ได้นำเสนอและพิจารณาเฉพาะพฤติกรรมภาวะผู้นำ 4 แบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive leadership) ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน (Supportive leadership) ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative) และภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Achievement-oriented leadership)

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545, หน้า 295) ได้สรุปจุดเด่นหลายประการของทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายไว้ ดังนี้

1. ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายให้กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่เป็นประโยชน์ในการทำ ความเข้าใจว่าพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้นำเกิดขึ้นได้อย่างไรเช่นแบบสนับสนุน แบบมุ่งความสำเร็จ และแบบให้มีส่วนร่วม มีผลต่อความพึงพอใจในงานและการบรรลุเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชา ในแต่ละสถานการณ์อย่างไรเป็นทฤษฎีที่อธิบายว่าคุณลักษณะของงานและคุณลักษณะได้บังคับบัญชาส่งผลกระทบต่อแบบพฤติกรรมผู้นำและการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร ทฤษฎี จะช่วยให้ได้กรอบในการเลือกแบบพฤติกรรมผู้นำที่ต้องคำนึงถึงคุณลักษณะของงานและลักษณะ ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ผู้นำต้องการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ

2. ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย ได้บูรณาการหลักการจูงใจตามทฤษฎีความคาดหวัง เข้ากับทฤษฎีตามผู้นำจึงทำให้ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายมีลักษณะพิเศษเพราะยังไม่มีทฤษฎี ภาวะผู้นำใดที่เกี่ยวข้องกับเรื่องแรงจูงใจโดยตรงเช่นนี้มาก่อนทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายบังคับให้ ผู้นำต้องตอบคำถามเกี่ยวกับแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาเช่นจะสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความรู้สึกว่าเมื่อตนทำงานบรรลุเป้าหมายแล้วจะได้รับรางวัลเป็นสิ่งตอบแทนอย่างไรทฤษฎี วิถีทางสู่เป้าหมายจะให้คำตอบแก่คำถามเหล่านี้โดยยึดหลักการของการจูงใจเพื่อช่วยแก้ปัญหา ต่าง ๆ ที่เผชิญหน้าผู้นำอยู่ในขณะนั้น

3. ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย สามารถอธิบายรูปแบบเชิงปฏิบัติที่ชัดเจนซึ่งให้ผู้นำเห็นแนวทางที่ตนสามารถให้การช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการทำวิถีทางไปสู่เป้าหมายให้เกิดความชัดเจนรวมทั้งจัดอุปสรรคที่ขัดขวางเส้นทางสู่เป้าหมาย ทฤษฎีนี้แนะผู้นำให้ช่วยเหลือด้วยการแนะนำและสอนผู้ใต้บังคับบัญชาในระหว่างการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational theories)

เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่า มีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหาร ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้ ได้แก่

Fiedler (1967 อ้างถึงใน ทร ศูนย์รายทศ, 2556, หน้า 287) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วน คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำ มีส่วนสำคัญ ที่จะทำให้อำนาจยอมรับ

2. โครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญ เกี่ยวกับ โครงสร้างของงานอำนาจของผู้นำ จะลดลง แต่ถ้างานใดต้องใช้ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น

3. อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุด คือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุด แต่ถ้าผู้นำที่จะทำเช่นนี้ได้ ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก แต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงานทฤษฎีของ Fiedler ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดีและมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้

ยุดา รักไทย และสุภาวดี วิริยะประพันธ์ (2547, หน้า 37-40) ได้เรียบเรียงไว้ว่า

ความพยายามหาความแตกต่างระหว่างผู้นำกับการจัดการที่องค์กรต่าง ๆ มีความซับซ้อนมากขึ้น วิสัยทัศน์ถูกเปลี่ยนแปลงให้เข้าใจง่ายขึ้น เป็นแนวคิดเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์อันซับซ้อนระหว่างแบบของผู้นำกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อม พบว่า แบบแผนเกิดจาก พฤติกรรมในภาวะหน้าที่กับ พฤติกรรมด้านสัมพันธภาพ พฤติกรรม ในภาวะหน้าที่ หมายถึง การที่ผู้นำเข้าไปจัดวางบทบาทของ ผู้คนและสมาชิกภายในกลุ่ม โดยอธิบายว่าแต่ละคนต้องทำอะไร เมื่อไร ที่ไหนและอะไรคือ มาตรฐานของงาน ซึ่งอาจรวมไปถึงการกำหนดรูปแบบขององค์กร และช่องทางในการสื่อสาร ส่วนพฤติกรรมด้านสัมพันธภาพ คือ การที่ผู้นำไปสร้างสัมพันธภาพกับพนักงานหรือสมาชิกของ กลุ่ม ให้ความสำคัญสนับสนุนแก่ผู้อื่นมีการสื่อสารช่วยเหลือการทำงานกลุ่ม และเชื่อว่าลักษณะ หรือ บุคลิกภาพของผู้นำเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของภาวะ การเป็นผู้นำ มีแนวคิดคือ เมื่อผู้นำทำอะไร บางอย่าง ต้องคำนึงถึงความต้องการ 3 อย่างไปพร้อม ๆ กัน

1. ความต้องการของงาน คนมาทำงานร่วมกันก็เพราะงานนั้นยากเกินที่จะทำเพียงคนเดียวได้ ธรรมชาติของงานเป็นตัวกำหนดความต้องการต่าง ๆ และการตอบสนองจากผู้นำจากกลุ่มแสดงให้เห็นถึงธรรมชาติและความสามารถของกลุ่ม ดังนั้น ผู้นำจึงต้องตระหนักถึงธรรมชาติและความต้องการของกลุ่ม

2. ความต้องการของกลุ่มจะไม่ปรากฏออกมาเช่นความต้องการของงานกลุ่ม จะต้องการการส่งเสริมและการบำรุงรักษาระดับความสามัคคีของกลุ่ม นอกจากนี้ กลุ่มก็ยังต้องการสิ่งต่าง ๆ ได้แก่ เครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานที่เหมาะสม

3. ความต้องการสุดท้าย คือ ความต้องการส่วนตัวของคนที่มาทำงานในกลุ่มนั้น ซึ่งอาจเป็นความต้องการทางด้านกลุ่มจิตใจ เช่น การยอมรับ สถานภาพคือความรู้สึกว่าได้สิ่งที่มีค่า ซึ่งแต่ละคนให้ความสำคัญกับองค์ประกอบ 3 ส่วนในสัดส่วนที่ไม่เท่ากัน เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับความพยายามของทีมและทีมที่ดีที่สุดคือ ทีมที่ประกอบด้วยผู้นำที่ปรากฏโดยธรรมชาติภายในองค์กร ผู้นำที่ดีควรกระตุ้นให้คนคิดถึงคุณค่าและความต้องการของงาน เพื่อให้จุดมุ่งหมายของส่วนรวมสอดคล้องเข้ากันกับค่านิยมของคนและของกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติการมีประสิทธิภาพมากขึ้น

Reddin (1970) (อ้างถึงใน ทร สุทธราชยุทธ, 2556, หน้า 289-290) ได้พัฒนารูปแบบ 3 มิติ โดยมีแนวคิดหลัก ผู้นำเชิงสถานการณ์ที่ว่า ไม่มีแบบผู้นำแบบใดดีหรือแย่มากที่สุด แต่ละแบบย่อมมีความเหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ

Reddin ได้เพิ่มมิติผู้นำอีก 1 มิติ คือ ประสิทธิภาพ (Effectiveness dimension) รวมเป็น

1. มิติมุ่งงาน (Task oriented: TO) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ปฏิบัติตามทำงานอย่างได้ผล

2. มิติมุ่งสัมพันธ์ (Relationship oriented: RO) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งความเห็นอกเห็นใจ ไว้วางใจ และให้กำลังใจในการทำงาน 3) มิติมุ่งประสิทธิภาพ (Effectiveness oriented: EO)

สรุปได้แบบภาวะผู้นำ 4 แบบ ข้างต้น มีทั้งดีและไม่ดี จากแบบพื้นฐาน 4 แบบ จะนำไปสู่ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งขึ้นอยู่กับแบบผู้นำจะมีความสัมพันธ์ภายในกับสถานการณ์อย่างไร (Reddin & Kotze, 1974, pp. 7-21) หมายความว่าแบบพื้นฐานแต่ละแบบจะก่อให้เกิดผู้นำที่มีประสิทธิภาพมาก 4 แบบ และผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อยอีก 4 แบบ รวมเป็นผู้นำ 8 แบบ ดังนี้

1. ผู้นำแบบผู้บริหาร (Executive) จะเน้นการส่งเสริม สนับสนุน ให้ผู้ร่วมงานใช้ความพยายาม ในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย จัดว่าเป็นผู้นำที่มีการทำงานแบบบูรณาการ

2. ผู้นำแบบพัฒนา (Developer) จะมองความสำคัญ ศักยภาพของบุคคล มุ่งพัฒนาคนให้มีความรู้ ความสามารถ

3. ผู้นำแบบระบบราชการ (Bureaucrat) จะเน้นการควบคุมกฎเกณฑ์ ให้ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับอย่างเคร่งครัด

4. ผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลปะ (Benevolent autocratic) ผู้นำจะมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มุ่งมั่นปฏิบัติงาน ใช้ศิลปะในการครองใจคน

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อย 4 แบบ ดังนี้

1. ผู้นำประนีประนอม (Compromiser) มองเห็นประโยชน์ที่ตน และความสัมพันธ์มักไม่กล้าตัดสินใจ ใช้วิธียอมความ

2. ผู้นำแบบนักบุญ (Missionary) ยึดความสัมพันธ์คนเป็นหลัก ไม่กล้าเสี่ยงขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มุ่งเอาอกเอาใจเพื่อนร่วมงาน

3. ผู้นำแบบทิ้งงาน (Deserter) ไม่สนใจทั้งคนและงาน ผู้ร่วมงานจะอยู่อย่างโดดเดี่ยวขาดขวัญ กำลังใจ

4. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic)ใช้อำนาจในการทำงาน มีความเชื่อมั่นตนเองสูงขาดการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน

Hersey and Blanchard (1993) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของบุคคลว่า ผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมการนำต่อผู้ตาม โดยการผสมผสานของพฤติกรรม 2 ด้าน เข้าด้วยกันก่อให้เกิดแบบของผู้นำแบบต่าง ๆ ขึ้น พฤติกรรมทั้งสองด้าน ได้แก่

1. พฤติกรรมมุ่งงาน (Task behavior) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตามในแง่การควบคุม กำกับ การกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ตาม การชี้แจงให้ผู้ตามทราบเกี่ยวกับการทำงานว่ามีกิจกรรมอะไรบ้างที่ต้องทำ ทำเมื่อไร ทำที่ไหน ทำกับใคร และทำอย่างไร ตลอดจนเข้าไปดำเนินการจัดรูปแบบ โครงสร้างองค์กร การกำหนดช่องทางและวิธีการสื่อสารในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2. พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship behavior) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตามในแง่ที่เกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลหรือระหว่างบุคคลต่าง ๆ ในองค์กร โดยเปิดให้มีช่องทางในการสื่อสารที่ง่ายและสะดวก พยายามสร้างบรรยากาศของความเป็นกันเอง การให้การสนับสนุนอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ตลอดจนได้รับความช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกันระหว่างบุคคล เป็นต้น

Hersey and Blanchard แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบผู้บอกให้ทำ (Telling หรือ S1) ใช้พฤติกรรมการบริหาร โดยเน้นการใช้อำนาจสั่งการและการตัดสินใจให้ผู้ตามต้องปฏิบัติตาม ดังนั้น การสื่อสารภายในองค์กรจึงมีลักษณะเป็น

การสื่อสารแบบทางเดียว คือ จากผู้นำสู่ผู้ตาม ใช้มาตรการควบคุม ติดตาม และนิเทศการปฏิบัติงาน ต่อผู้ตามอย่างใกล้ชิด พฤติกรรมผู้นำแบบนี้ มีลักษณะมุ่งงานสูง (High task) แต่มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ (Low relationship) เป็นลักษณะที่เหมาะสมที่จะใช้กับผู้ตามแบบ M1 ขาดความสามารถ ความเอาใจใส่ในงาน

2. ผู้นำแบบเป็นผู้ขายความคิดให้ทำ (Selling หรือ S2) ใช้พฤติกรรมการบริหารที่มุ่งเน้น การกำกับ สั่งการ เช่นเดียวกับแบบแรก แต่เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้มีโอกาสได้ซักถาม หรือเสนอ ความคิดเห็น เป็นการสื่อสารแบบสองทาง ผู้นำจะเป็นที่ปรึกษา หรือพี่เลี้ยง มีพฤติกรรมที่มุ่งงานสูง และมุ่งเน้นความสัมพันธ์สูง เหมาะสมกับผู้ตามแบบ M2 มีความสามารถต่ำ แต่มีความใฝ่ใจสูง หากผู้นำให้การเสริมแรงตลอดจนช่วยสนับสนุนอำนวยความสะดวกต่าง ๆ พร้อมทั้งตัดสินใจด้วย จะประสบความสำเร็จและประสิทธิภาพจะสูงยิ่งขึ้น

3. ผู้นำแบบผู้ตามมีส่วนร่วม (Participating หรือ S3) เป็นผู้นำที่คอยให้ความช่วยเหลือ อำนวยความสะดวก ตลอดจนให้การสนับสนุนด้านต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำ จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในฐานะสมาชิกคนหนึ่งเท่านั้น โดยไม่เข้าไปควบคุม กำกับ หรือสั่งการ มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์สูง แต่มุ่งงานต่ำ เหมาะสมกับผู้ตามแบบ M3 ซึ่งมีความสามารถสูง แต่มีความใฝ่ใจงานค่อนข้างต่ำ อาจเป็นเพราะผู้นำไม่แน่ใจความสามารถของตนเอง หากผู้นำให้แรงจูงใจ ผู้ตามจะกลับมาสนใจในงานมากขึ้น สนใจเขา รับฟังความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะ ผู้ตามจะเกิดความเชื่อมั่นในความหวังดีและจริงใจ เมื่อผู้ตามประเภทนี้กลับมาทำงาน จะมีประสิทธิภาพสูงมาก

4. ผู้นำแบบกระจายงาน (Delegating หรือ S4) ผู้นำแสดงพฤติกรรม ลักษณะที่ให้ความเชื่อถือ ไว้วางใจในฝีมือ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความรับผิดชอบของผู้ตาม มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ รวมทั้งการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้ผู้ตามทำงานอย่างมีอิสระเต็มที่ มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ เหมาะสำหรับผู้ตามแบบ M4 ที่มีทั้งความสามารถและความรับผิดชอบสูง ผู้ตามแบบนี้ทำงานด้วยใจรัก มุ่งความสำเร็จในงาน มากกว่ารางวัล หรือสิ่งตอบแทน ทুমเท เสียสละสูง ผู้นำจะต้องให้เกียรติ ไว้วางใจ และปล่อยงาน ให้เป็นอิสระ มอบอำนาจ มอบความรับผิดชอบ ผู้ตามประเภทนี้ต้องการกำลังใจ และการชมเชย

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สมรรถนะด้านภาวะผู้นำมี 4 แบบ ดังนี้ ภาวะผู้นำแบบอัตตาธิปไตย ภาวะผู้นำแบบตามสบาย ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย และภาวะผู้นำแบบตามสถานการณ์

สมรรถนะด้านการวางแผน

ความหมายของสมรรถนะด้านการวางแผน

ยงยุทธ เกษสาคร (2550, หน้า 88) กล่าวถึงความหมายของการวางแผนไว้ว่าการตกลงใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร จะทำอะไร ทำที่ไหน จะทำเมื่อใด และใครเป็นผู้ทำ หรืออาจจะกล่าวว่าการวางแผนเป็นการทอดสะพานเชื่อมช่องว่างระหว่างจุดสองจุด คือจากจุดที่เรายืนอยู่ ณ บัดนี้ กับจุดที่เราต้องการจะไปให้ถึงอนาคตอย่างเป็นระบบ

สุเมธ งามกนก (2550, หน้า 84) ได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ว่า การวางแผนหมายถึง กระบวนการในการเลือกวิธีดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

ปกรณั ปรียากร (2551, หน้า 23) การวางแผนเป็นทักษะหรือเครื่องมือความคิดที่สำคัญของนักบริหารทุกระดับเพื่อนำองค์กรไปสู่จุดหมายปลายทางที่พึงประสงค์ ด้วยการคิดค้นทางเลือกวิธีการที่เหมาะสม ประกอบด้วยทักษะในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และกลวิธีที่ชัดเจน

สิน พันธุ์พินิจ (2552, หน้า 37) ได้ให้ความหมายของคำว่าวางแผนเป็นกระบวนการตัดสินใจเลือกวิธีการดำเนินงานที่ดีที่สุดล่วงหน้าด้วยเหตุผลในการกำหนดวัตถุประสงค์ว่าจะทำอะไร ที่ไหน เมื่อใดและใครเป็นผู้กระทำเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์โดยมีการกำหนดโครงการเพื่อมาสนับสนุนวัตถุประสงค์ การจัดทรัพยากร กิจกรรมและแผนดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ

บรรจง อมรชีวิน (2553, หน้า 40-41) กล่าวไว้ว่าหลักสำคัญของการวางแผนคือการริเริ่มของผู้ในระดับสูงถือเป็นหัวใจสำคัญของการกำหนดทิศทางซึ่งจะนำไปสู่ส่วนงานที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลมาวิจัยและพัฒนาเพื่อนำผลของการวิจัยมาประเมินผลงาน และ วางแผนงานต่อไป

พรชวิทย์ จันทร์ศิริศิริ (2554, หน้า 107-108) ให้แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนไว้ว่าการวางแผน หมายถึง การตัดสินใจเลือกวิธีการปฏิบัติ วิธีที่ดีที่สุดเพื่อกำหนดเป้าหมายวางโครงการดำเนินงาน กำหนดแนวทาง นโยบาย และแนวปฏิบัติ พร้อมทั้งกลวิธี การดำเนินงานเพื่อนำไปสู่สัมฤทธิ์ผล เป้าหมายขององค์กรในอนาคต ดังนั้นก่อนตัดสินใจดำเนินการใด ๆ ผู้บริหาร

หรือนักวางแผนควรตอบคำถาม 8 คำถามก่อนคือ

1. What หมายถึง เรากำลังจะทำอะไร กล่าวคือ ก่อนที่จะตัดสินใจลงมือทำ นักวางแผนจำเป็นต้องให้ความชัดเจนในปัญหาที่จะลงมือแก้ไข หรือวางแผนที่จะทำ

2. Why หมายถึง ทำทำไม หรือมีเหตุผลความจำเป็นอย่างไร กล่าวคือผู้บริหารสามารถอธิบายถึงเหตุผลความจำเป็นเกี่ยวกับสิ่งที่จะลงมือทำได้อย่างชัดเจน

3. When หมายถึง จะทำเมื่อไหร่ กล่าวคือ ผู้บริหารต้องสามารถกำหนดช่วงเวลาการลงมือปฏิบัติได้

4. Where หมายถึง ทำที่ไหน หรือสถานที่ดำเนินการคือที่ไหน ผู้บริหารต้องสามารถกำหนดสถานที่ปฏิบัติการได้

5. Who หมายถึง ผู้รับผิดชอบปฏิบัติคือใคร ความสามารถในการมอบหมายบุคคลที่จะมารับผิดชอบงานให้สำเร็จลุล่วงได้

6. Whom หมายถึง ทำเพื่อใคร ต้องสามารถระบุบุคคล หรือกลุ่มคนที่เป็นเป้าหมายการพัฒนาหรือจะรับผลประโยชน์จากการดำเนินงานอย่างชัดเจน

7. How หมายถึง มีวิธีการดำเนินการอย่างไร ผู้บริหารต้องสามารถอธิบายแนวทางหรือวิธีการดำเนินงาน เป็นขั้นตอนได้อย่างชัดเจน

8. How much หมายถึง ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเท่าไร มีงบประมาณ หรือมีการสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วง

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สมรรถนะด้านการวางแผน หมายถึง กระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ เพื่อจัดทำโครงการ หรือกิจกรรมที่ทำตอบสนองต่อการพัฒนาโรงเรียนตามวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์นั้น ประเมินแผนงาน รายงานผล และปรับปรุงพัฒนาแผนงานเพื่อให้การดำเนินงานนั้น ๆ ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

สมรรถนะด้านการสื่อสาร

ความหมายของสมรรถนะด้านการสื่อสาร

Hellrigel et al. (2001, p. 15) ได้เขียนความหมายของความสามารถของการสื่อสาร ไว้ว่า คือสมรรถนะทางการบริหารในการรับสารจากการเขียน การพูด และการสื่อสาร ถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้บริหารกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพกล่าวคือความสามารถทำให้ “ผู้รับสาร” หรือผู้ที่กำลังสื่อสารอยู่ด้วยนั้น “เข้าใจ” ในสิ่งที่กำลัง “สื่อสาร” มีความหมายสำคัญ เพราะ “ผู้บริหาร ทำงานโดยอาศัยการทำงานของ “ผู้อื่น” การสื่อสาร (Communication) ถือเป็นรากฐานที่สำคัญของ สมรรถนะ อื่น ๆ ทั้งนี้เพราะ “การสื่อสารเป็นปัจจัยที่ทำให้งานของผู้บริหารสัมฤทธิ์ผล เพราะผู้บริหารต้องสื่อสารให้ผู้อื่นทราบและเข้าใจว่า “ต้องทำอะไร” และ “ทำอย่างไร” ซึ่งการสื่อสารหมายรวมถึง การสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal communication) การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal communication) และการเจรจาต่อรอง (Negotiation) ชิติภพ ชยวิช (2548, หน้า 130) กล่าวว่า การสื่อสารเป็นการส่งมอบสารสนเทศและส่งมีความหมายต่าง ๆ จากฝ่ายหนึ่ง

ไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง โดยการใช้สัญลักษณ์ที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน หรือเป็นการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ และการส่งมอบสิ่งที่มีความสำคัญต่าง ๆ

รวีวรรณ เผ่ากัณหา (2548, หน้า 12) กล่าวว่า การสื่อสารคือการมีทักษะในการใช้ภาษา ในการพูด ฟังและนำเสนอความคิดเชิงวิชาการที่สร้างสรรค์ มีการมอบหมายงานชัดเจน มีการสื่อความหมายที่ตรงไปตรงมา มีการประชุมที่มีประสิทธิภาพ การเป็นตัวแทน การเจรจาต่อรอง หรือการเป็นผู้ประสานงานทั้งกับผู้บริหารระดับสูงหรือเป็นตัวแทนในการสื่อสารโดยตรงกับคนปกติ และการติดต่อกับหน่วยงานภายนอก

เทือน ทองแก้ว (2549, หน้า 42) ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารไว้ว่า การติดต่อสื่อสาร คือ ความสามารถในการอธิบายให้แนวทางและข้อเท็จจริงและแนวคิดต่าง ๆ ในลักษณะที่เชื่อถือได้มีความสามารถในการเจรจากับบุคคลและกลุ่มทั้งภายในและภายนอกองค์กร ความสามารถในการพัฒนาเครือข่ายและการรู้ถึงการเมืองทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กรปัจจัยที่สำคัญที่จะนำไปสู่การสร้างความสำเร็จ

จิระ งอกศิลป์ (2550, หน้า 174) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นด้วยการพูดคุยหรือสนทนาการติดต่อกัน โดยใช้ลายลักษณ์อักษรรวมใช้ กิริยาท่าทางแสดงความหมายของความต้องการที่จะให้เกิดความเข้าใจระหว่างกันและกัน ในการปฏิบัติงานหรือในหน่วยงานที่บุคคลหลายคนอยู่ร่วมกันย่อมมีความจำเป็นอย่างมากที่จะต้องติดต่อสื่อสารกันเพื่อที่จะปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อความเข้าใจอันดีและความถูกต้อง

หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (2551, หน้า 4) ได้กำหนดความสามารถในการสื่อสารว่าเป็นความสามารถในการรับและส่งสาร มีวัฒนธรรมในการใช้ภาษา ถ่ายทอดความคิด ความรู้ ความเข้าใจ ความรู้สึก และทัศนคติของตนเอง เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารและประสบการณ์อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองและสังคม รวมทั้งการเจรจาต่อรอง เพื่อขจัดและลดปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ การเลือกรับหรือไม่รับข้อมูลข่าวสาร ด้วยหลักเหตุผลและความถูกต้อง ตลอดจนการเลือกใช้วิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อตนเองและสังคม

สมภพ ดวงข่อม (2554, หน้า 10) ได้สรุปความหมายของการสื่อสารว่า เป็นความสามารถในการพูด เขียน สื่อสารโต้ตอบในโอกาสต่าง ๆ ตลอดจนความสามารถในการชักจูง โน้มน้าว ให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับคล้อยตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สมรรถนะด้านการสื่อสาร หมายถึง การใช้ความสามารถและทักษะพูด เขียนในการถ่ายทอดความคิดเพื่อสื่อความทั้งภาษาไทยให้คนในโรงเรียนหรือบุคคลภายนอก

องค์กรเข้าใจวัตถุประสงค์ที่ต้องการสื่อหรือให้ข้อมูลข่าวสารรวมถึงสาระความรู้ สามารถสื่อสารเป็นภาษาอังกฤษเบื้องต้นได้ การโน้มน้าวชักจูง เจรจาต่อรองให้ได้มาซึ่งประโยชน์ต่อการทำงาน โดยการสื่อสารนั้นทำให้ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือ และเป็นที่ยอมรับ

สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม

ความหมายของสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม

Francis and Young (1979, p. 8) ได้กล่าวถึงทีมว่า หมายถึง กลุ่มบุคคลและผู้มีพลัง มีความผูกพันรับผิดชอบที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน สมาชิกในทีมเป็นผู้ที่ทำงานร่วมกันได้ดี และรู้สึกเพลิดเพลินที่จะทำงานนั้น สามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพสูง

Parker (1990, p. 16) ได้อธิบายว่า ทีมเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์และต้องพึ่งพากัน เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือปฏิบัติงานให้เสร็จสมบูรณ์ คนกลุ่มนี้มีเป้าหมายร่วมกันและยอมรับว่าวิธีเดียวที่จะทำงานให้สำเร็จ คือ การทำงานร่วมกัน

Woodcock and Francis (1994, p. 1) ได้นิยามว่า ทีมเป็นกลุ่มบุคคลที่ต้องสัมพันธ์กัน เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ในทฤษฎีของ Woodcock and Francis เห็นว่า บุคคลจำนวน 50 คน ไม่ใช่ทีมถ้าเขาเหล่านั้นไม่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันและไม่มีเป้าหมายร่วมกัน จะเป็นทีมต่อเมื่อสมาชิกมีกิจกรรมผูกพันกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน ตัวอย่างเช่น กลุ่มพนักงานขายซึ่งมีเขตพื้นที่รับผิดชอบในการให้บริการได้เรียกตัวเองว่า “ทีมขาย” ถ้าพิจารณาตามความหมายข้างต้นพนักงานขายอาจจะไม่มีเป้าหมายร่วมกัน กล่าวคือ ต่างคนต่างขาย คนกลุ่มนี้จะไม่ใช่ทีม เมื่อไรที่พนักงานขายได้มากำหนดเป้าหมายร่วมกันและทำงานด้วยกันเพื่อให้บรรลุยอดขายที่กำหนดไว้ ถึงจะเรียกได้ว่าเป็น “ทีมขาย” ตามความหมายที่อธิบายมาข้างต้น

สุนันทา เลานันท์ (2549, หน้า 62) ได้สรุปความหมายของคำว่าทีมไว้ว่า หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น มีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของทีมงาน มีดังนี้

1. ต้องประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
2. บุคคลในกลุ่มต้องมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน
3. บุคคลในกลุ่มต้องสัมพันธ์ต่อกันอย่างมีแบบแผน
4. ต้องประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
5. บุคคลในกลุ่มต้องมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน
6. บุคคลในกลุ่มต้องสัมพันธ์ต่อกันอย่างมีแบบแผน
7. บุคคลในกลุ่มต้องพึ่งพากันในการปฏิบัติงาน

8. บุคคลในกลุ่มถือว่าตนเองเป็นสมาชิกของทีม
9. บุคคลในกลุ่มมีวัตถุประสงค์เป้าหมายเดียวกัน
10. บุคคลในกลุ่มมีความสมัครใจที่จะทำงานร่วมกัน
11. บุคคลในกลุ่มมีความเพิลิตเพลินที่จะทำงานและผลิตผลงานที่มีคุณภาพสูง
12. บุคคลในกลุ่มพร้อมที่จะเผชิญปัญหาาร่วมกัน

สำหรับความหมายของการสร้างทีม นั้น หมายถึง ความพยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้ วินิจฉัยปัญหา เพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่างต่าง ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้นทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะมีผลต่อการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

สุริพร พิงพุททคุณ (2549) “ทีม” หมายถึง การมีจุดมุ่งหมายเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การร่วมมือกัน และในบางครั้งทีมยัง หมายถึง ความเท่าเทียมกันของสมาชิกในทีมด้วย ทีมงาน เป็นคนกลุ่มเล็ก ๆ ซึ่งแต่ละคนมีทักษะความสามารถในการทำงานที่เติมเต็มซึ่งกันและกัน และทุกคนต่าง ๆ ก็ยึดมั่นในเป้าหมายเดียวกัน พร้อมทั้งมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบต่อเป้าหมายนั้น ร่วมกัน ทีมมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกัน และในขณะที่เดียวกันก็มีปฏิสัมพันธ์กับผู้นำทีมด้วย สมาชิกของทีมคาดหวังว่าผู้นำทีมจะช่วยจัดหาทรัพยากร แนะนำแนวทางที่เหมาะสมในการทำงาน (Coaching) ในยามจำเป็น และช่วยเชื่อมต่อทีมเข้ากับส่วนงานอื่น ๆ ขององค์กร คุณลักษณะของ ทีมที่สำคัญ 4 ประการ 1) ภารกิจของทีม 2) ขอบเขตการทำงานที่ชัดเจน 3) การมอบหมายอำนาจในการบริหารจัดการกระบวนการทำงานของทีมอย่างชัดเจน และ 4) การมีสมาชิกอยู่ภายในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ที่เหมาะสม

“กลุ่ม” การที่คนกลุ่มหนึ่งมาทำงานอยู่ด้วยกันในสถานที่แห่งเดียวกัน เป็นการทำงาน ร่วมกัน ซึ่งเป็นวิธีการทำงานที่ผู้จัดการ หรือหัวหน้าเป็นผู้กำกับควบคุมการทำงานของสมาชิก แต่ละคนในกลุ่ม และสมาชิกในกลุ่มสามารถทำงานของตนเองให้เสร็จสมบูรณ์ได้โดยไม่ต้อง ประสานกับสมาชิกคนอื่น ๆ สมาชิกแต่ละคน จะทำงานตามคำสั่งของผู้จัดการ และสมาชิกแต่ละ คนจะทำงานร่วมกับผู้จัดการเท่านั้น หัวหน้ากลุ่มเป็นผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ ของกลุ่ม ทุกเรื่องและเป็นผู้ประกอบงานแต่ละส่วนเข้าด้วยกันรูปแบบการทำงานเป็นทีม ที่นิยมใช้กันสูงมาก มี 2 รูปแบบ คือ

1. ทีมงานที่บริหารจัดการตนเอง ซึ่งเป็นคนกลุ่มเล็ก ๆ ที่ได้รับมอบหมายให้มีอำนาจ ในการปฏิบัติ งานชิ้นใดชิ้นหนึ่งซึ่งดำเนินอยู่อย่างต่อเนื่อง ทีมสามารถกำหนดเป้าหมายของตนเอง และทีมจะได้รับผลตอบแทนที่ดีหากทำงานบรรลุเป้าหมาย ทีมมีสิทธิในการคัดเลือกสมาชิก ปลดสมาชิกที่อาจเป็นภัยต่อทีมหรือขัดขวางไม่ให้ทีมมีผลการดำเนินงานที่ดีออกมาได้ ทีมสามารถ คัดเลือกผู้นำของตน สมาชิกมีการหมุนเวียนกันทำงาน ปรับปรุงกระบวนการทำงาน กำหนดตาราง การทำงาน กำหนดวันหยุด และเมื่อไรทีมควรดำเนินการบำรุงรักษาเครื่องจักร

2. ทีมงานโครงการ (Project teams) เป็นทีมงานโครงการที่ได้รับการจัดตั้งขึ้นเพื่อการทำงาน ซึ่งไม่ใช่งานที่บริษัททำอยู่เป็นประจำ เป็นการทำงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง และเมื่อทำงานสำเร็จทีมงานก็จะสลายตัวแยกจากกัน มีทั้งผู้นำทีมและผู้จัดการ โครงการซึ่งทำงานแบบเต็มเวลาเป็นผู้ดูแลโครงการข้อสรุปที่ได้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2553, หน้า 28-29) ได้กำหนดความหมายของการทำงานเป็นทีมว่า คือความตั้งใจและความพร้อมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น หรือเป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องอยู่ในฐานะหัวหน้าทีมแต่เพียงตำแหน่งเดียว ความเป็นสมาชิกให้ทีมดังกล่าว หมายความว่ารวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีมด้วย

พรวิทย์ จันทรศิริสิริ (2554, หน้า 28-29) ได้สรุปความหมายของการทำงานเป็นทีมเอาไว้ว่า การทำงานเป็นทีมคือการรวมตัวของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปเข้ามาทำงานเพื่อให้งานสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งเอาไว้โดยร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติพึ่งพาอาศัยกันเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางหรือแนวทางเดียวกัน การทำงานเป็นทีม เป็นการตระหนักถึงคุณค่าของสมาชิกในทีม พยายามเพิ่มระดับความคิดสร้างสรรค์ และการตัดสินใจให้พวกเขาเข้ามามีส่วนร่วมในทีมมากขึ้น ไม่ใช่เพียงแค่พิจารณาว่าพวกเขาทำงานของพวกเขาเท่านั้นแต่ต้องการให้พวกเขาเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดเป้าหมายของทีมด้วย

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ทำงานภายใต้วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ร่วมกันกำหนด สร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีปฏิสัมพันธ์ในด้านการทำงานโดยให้การแนะนำและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทักษะที่ตนถนัดแก่บุคคลในกลุ่ม ร่วมพัฒนาความรู้และทักษะในการทำงาน ยอมรับและเข้าใจความแตกต่าง จุดเด่น จุดด้อยระหว่างบุคคลในกลุ่ม ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ รวมทั้งร่วมรับผิดชอบในงาน

ความสำคัญของสมรรถนะทางการบริหาร

Speck (1999, p. 52) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการสร้างโรงเรียนให้เป็นแหล่งชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ว่ามีหน้าที่สร้างสรรค์กระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วม การอำนวยความสะดวกต่อการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการประเมินผล การพัฒนาวิชาชีพ การบริหารงบประมาณ การนำเทคโนโลยีมาใช้ และการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

Hughes (1999, p. 31) ได้กล่าวถึงผู้บริหารโรงเรียนว่ามีบทบาทเปรียบเช่นศิลปิน (As artist) เป็นเช่นสถาปนิก (As architect) และเปรียบเช่นผู้ตรวจการ (As commissar) โดยจะต้องทำหน้าที่ให้ทุกสิ่งทุกอย่างในโรงเรียนดำเนินไปด้วยดี สร้างสรรค์วัฒนธรรมใหม่ ๆ

จัดโครงสร้างจัดสภาพแวดล้อม ปรับปรุงการเรียนการสอน สร้างสิ่งจูงใจทางวิชาการ ใช้เทคโนโลยี
คำนึงถึงควมมีคุณธรรมจริยธรรมและกฎหมาย

Sergiovanni (1999, p. 173) ได้เปรียบเทียบโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งคุณธรรมหรือ
องค์การแห่งศีลธรรมจรรยา (School as moral community) ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทหน้าที่พัฒนา
ไปสู่ความเป็นโรงเรียนคุณภาพ โดยจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในเชิงพัฒนา จะต้องสร้างโรงเรียน
ให้เป็นชุมชนที่ประสบผลสำเร็จจะต้องสร้างจิตสำนึกความเป็นชุมชนจะต้องให้ความสำคัญกับ
มาตรฐานและการประเมินผล การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจูงใจ
การสร้างการมีพันธะผูกพันและการจัดสภาพแวดล้อมทางการทำงานของครู และมุ่งสู่กระบวนการ
เปลี่ยนแปลง ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้กำกับการเสริมสร้างควมมีประสิทธิผลของโรงเรียน
การเสริมสร้างควมมีประสิทธิผลของโรงเรียนหรือการเสริมสร้างโรงเรียนที่มีคุณภาพหรือ
เป็นโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จนั้น (Sergiovanni, 1999) ได้ให้ข้อเสนอแนะที่ผู้บริหารโรงเรียน
พึงกระทำ ประกอบด้วย เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง มีแผนงานวิชาการที่ดี จัดการเรียนการสอน
ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน เสริมสร้างบรรยากาศของโรงเรียนในทางบวก ส่งเสริมความเป็น
กลุ่ม มีการพัฒนาบุคลากรอย่างกว้างขวาง ใช้ผู้นำแบบมีส่วนร่วม ส่งเสริมการแก้ปัญหา
อย่างสร้างสรรค์ และ ส่งเสริมให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม ส่วนผู้บริหารโรงเรียน
กับการเสริมสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การนั้นต้องอาศัยผู้นำที่ให้ความเอาใจใส่ต่อวิถีชีวิต
ขององค์การ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนควรทำความเข้าใจให้กระจ่างชัด

Ubben, Hughes and Cynthia (2001, pp. 87-98) กล่าวถึงโรงเรียนว่าเป็นเครื่องจักร
(School as machines) เป็นร่างกาย (As organisms) และเป็นสมอง (As brains) โดยมีผู้บริหาร
โรงเรียนเป็นกลไกสำคัญที่แสดงถึงภาวะผู้นำ เพื่อสร้างโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้
ให้มีกระบวนการตัดสินใจ โดยอาศัยโรงเรียนเป็นฐานให้มีการพัฒนาโรงเรียนโดยการวางแผนที่เป็น
ระบบให้มีการพัฒนาวัฒนธรรมโรงเรียนในทางบวก ให้มีการบริหารหลักสูตร การส่งเสริม
นักเรียนที่มีความสามารถ การใช้บริการนักเรียนพิเศษ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การบริหาร
การจัดการองค์การด้านบุคลากร เวลา งบประมาณ อาคารและเทคโนโลยี เป็นต้น ส่วนผู้บริหาร
โรงเรียนกับการตัดสินใจร่วมและการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน กรณีการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม
เป็นรูปแบบการตัดสินใจแบบกระจายอำนาจ ที่ให้โอกาสกับครูและผู้เกี่ยวข้องช่วยกันตัดสินใจ
เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน โดยอาจขยายขอบเขตผู้มีส่วนร่วมไปถึงผู้ปกครองและผู้มีส่วน
เกี่ยวข้องนอกโรงเรียนด้วย เป็นการตัดสินใจบนพื้นฐานความเป็นสังคมประชาธิปไตย ผู้บริหาร
จะต้องมีความเกี่ยวข้องและมีความรับผิดชอบต่องานด้านหลักสูตรมากขึ้น โดยเฉพาะในฐานะ

ที่จะเป็นผู้นำสร้างหลักสูตรใหม่ ๆ ในท้องถิ่น ด้านผู้บริหารโรงเรียนกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 ผู้บริหารโรงเรียนควรตระหนักถึงแนวความคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นความพยายาม
 ที่จะเพิ่มขีดความสามารถและการใช้ทรัพยากรที่ถือว่ามีความค่ามากที่สุดขององค์การ คอ มนุษย์
 ให้เต็มศักยภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด การพัฒนาที่ยั่งยืนคือ การพัฒนาที่เกิดจากภายในตัวบุคคล
 หรือองค์การ ผู้บริหารโรงเรียนควรมุ่งการพัฒนาครูเพื่อส่งผลดีต่อนักเรียนเป็นสำคัญ มุ่งพัฒนาครู
 เพื่อให้เกิดการรับรู้ เข้าใจ และตระหนักถึงการนำไปใช้เพื่อการพัฒนาอย่างเป็นระบบทั้งหลักสูตร
 การสอน หรือการประเมินผล ไม่พัฒนาอย่างแยกส่วนเรื่องใดเรื่องหนึ่ง มุ่งการพัฒนาครู
 โดยใช้รูปแบบการพัฒนาครูด้วยตนเอง ให้ครูเป็นผู้กระทำ (Active) และสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ
 ให้เกิดขึ้นมาด้วยตัวครูเอง ไม่เน้นรูปแบบการพัฒนาครูแบบดั้งเดิมซึ่งเน้นการพัฒนาครู
 แบบเป็นผู้รับการกระทำ (Passive) และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญภายนอกแบบที่เกิดจากการเรียนรู้

จิตพิพัฒน์ พิษุทธาพงศ์ (2549, หน้า 34) ให้ความสำคัญของสมรรถนะ (Competency)
 กล่าวว่า สมรรถนะเป็นเครื่องมือชนิดที่กำลังได้รับความนิยมและทวีความสำคัญต่อการบริหาร
 ทรัพยากรมาขึ้นเรื่อย ๆ การนำเอาระบบสมรรถนะมาเป็นพื้นฐานในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
 อย่างเป็นระบบต่อเนื่อง สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างถูกต้องทิศทาง และคุ้มค่าต่อการลงทุน นอกจากนี้
 ยังเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่บุคลากรในองค์การอีกแนวทางหนึ่ง ดังนั้น สมรรถนะ
 จึงมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การ ดังนี้

1. เป็นเครื่องมือช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์การ
 และยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ขององค์การ มาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล
2. เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์การอย่างเป็นระบบ
 ต่อเนื่องและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์การและยุทธศาสตร์
 ขององค์การ
3. เป็นมาตรฐานแสดงพฤติกรรมที่ดีในการทำงานของบุคลากร ซึ่งสามารถนำไปใช้วัด
 และประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ
4. เป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่าง ๆ ขององค์การ
 เช่นการสรรหา และการคัดเลือกบุคลากร การพัฒนามูลค่า การประเมินผลการปฏิบัติ
 การพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง และการจ่ายผลตอบแทน
5. ควรมีการปรับปรุงหรือการเปลี่ยนแปลงสมรรถนะตามเงื่อนไขหรือสถานการณ์ต่าง ๆ
 ดังนี้ เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ ค่านิยมและ
 วัฒนธรรมขององค์การที่เปลี่ยนแปลง เมื่อภารกิจ บทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบ และลักษณะงาน
 ของหน่วยงาน องค์การเปลี่ยนแปลง เมื่อบุคลากรสามารถแสดงพฤติกรรมในระดับนั้น ๆ
 หรือสมรรถนะนั้น ๆ ได้สมบูรณ์แล้ว

ศิริวรรณ ชุณหคล้าย (2549, หน้า) กล่าวถึงความสำคัญของประโยชน์ของสมรรถนะว่ามีความสำคัญต่อองค์การ 3 ประการ คือ

1. สามารถเชื่อมโยงผลงานของบุคคลให้เป็นผลขององค์การ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนา ระบบฐานการเรียนรู้ด้านสมรรถนะองค์การ การพัฒนาสมรรถนะองค์การจะเน้นที่ตัวบุคคล ทีมงานที่มีผลงานดีเด่นและเชื่อมโยงผลงานนั้นเข้ากับทิศทางหรือยุทธศาสตร์ขององค์การ การกำหนด “ตัวแบบสมรรถนะ” จึงเปรียบเสมือนเครื่องมือที่ช่วยให้องค์การขับเคลื่อนไปข้างหน้า ได้อย่างเหมาะสม

2. การพัฒนาสมรรถนะองค์การ ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมสูงมาก บุคลากรจะมีโอกาส ได้แสดงความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นและมีประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายของ องค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

3. “ตัวแบบสมรรถนะ” เป็นเครื่องมือการตัดสินใจที่สำคัญ ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนา องค์การบริหารมืออาชีพ ต่างเห็นว่า “สมรรถนะ” ช่วยให้องค์การสามารถตัดสินใจอนาคตได้ โดยการนำเอาความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นต่ออนาคตเข้ามาใช้เป็นแนวทาง ในการคัดเลือก ฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร การประเมินผลงาน การวางแผนทดแทน กำลังคน ฯลฯ “ตัวแบบสมรรถนะ” จะมีประโยชน์ต่อองค์การในระยะยาวเมื่อองค์การกำหนด เกณฑ์การบริหารทรัพยากรบุคคลโดยใช้ฐาน “สมรรถนะ” ทั้งนี้้องค์การต้องทำการวิเคราะห์ ความต้องการเรื่องต่าง ๆ เช่น ความต้องการกำลังคน การพัฒนาบุคลากร ทั้งหมดนี้ต้อง มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์การ

ปรีชา กระแสร์ (2555, หน้า 63) ได้สรุปความสำคัญของสมรรถนะของผู้บริหารไว้ว่า สมรรถนะผู้บริหารการศึกษาแต่ละองค์การนั้นจะมีข้อเหมือนและมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับ วัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานของผู้บริหารผู้นั้น กรอบภาระงานที่ปฏิบัติลักษณะของบุคคล ในองค์การ ตลอดจนสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร จะเป็นสิ่งที่กำหนดสมรรถนะ อีกทั้ง คือ ความรู้ ทักษะประสบการณ์ เป็นความสามารถที่ผู้บริหารจะต้องถูกการพัฒนา ความสามารถเชิงสมรรถนะ กำหนดสมรรถนะ เช่นกัน นอกจากนั้นแล้วสมรรถนะจะต้องมี ระดับขั้นของความสามารถ ซึ่งเป็นการแสดงพฤติกรรมปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีความแตกต่างกันตามการแสดงออกให้เห็นและสามารถที่จะพัฒนาให้สูงขึ้นได้ ทั้งนี้ต้องอาศัย การอบรมและการฝึกปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สมรรถนะทางการบริหารมีความสำคัญ ดังนี้ ความสำคัญในด้าน สมรรถนะของบุคคลกร กล่าวคือเป็นการสร้างให้บุคลากร ได้รับการพัฒนาความสามารถ ในการทำงานตามลักษณะงานของตน พัฒนาวิชาชีพของตนเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ของงานมีคุณภาพ

และประสิทธิภาพ ความสำคัญในด้านสมรรถนะในการทำงาน การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม พร้อมรับการพัฒนา และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน โดยการนำเทคโนโลยี การใช้งบประมาณ ทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรอื่น ๆ ที่มีอยู่ ทั้งในและนอกองค์การมาสร้าง พัฒนา หลักสูตรการเรียนการสอนเพื่อสร้างให้โรงเรียนเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

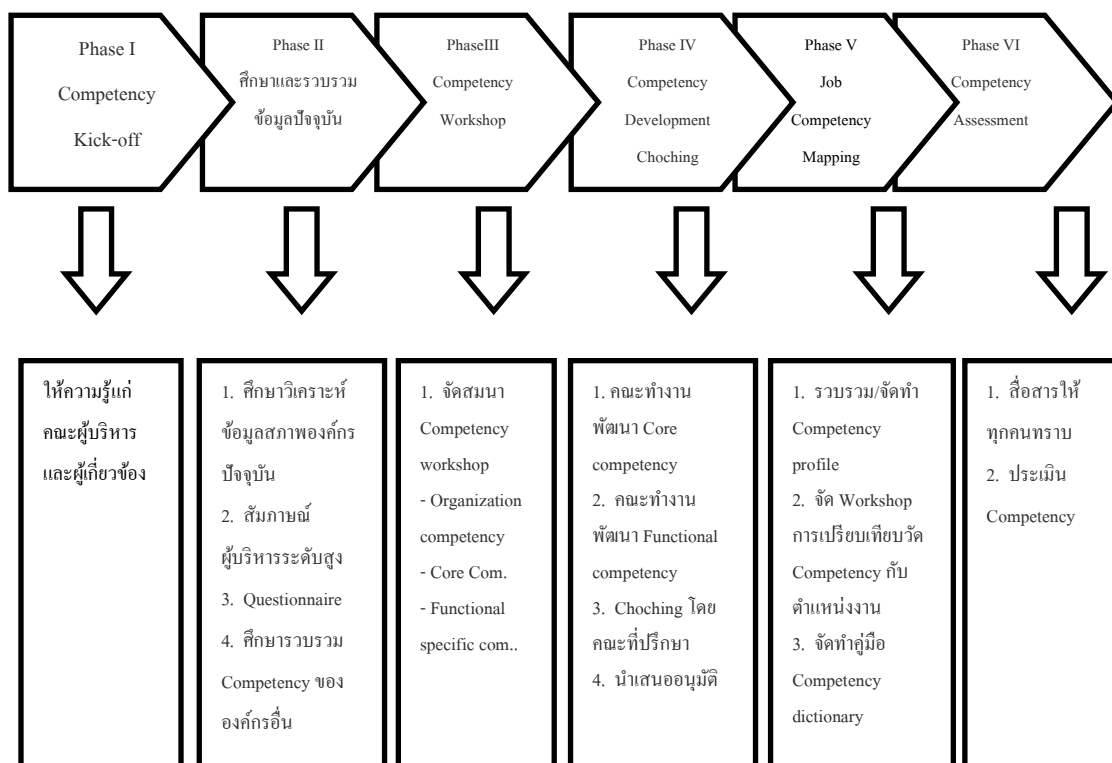
การพัฒนาสมรรถนะ

เจริญวิทย์ สมพงษ์ธรรม (2549, หน้า 40) ได้นำเสนอแนวคิดและวิธีการพัฒนาสมรรถนะ ไว้ว่า การพัฒนาสมรรถนะเป็นการฝึกอบรมบนฐานของสมรรถนะ (Competency-based training: CBT) มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาคุณสมบัติของบุคลากรในระดับต้นหรือที่จำเป็นต่องานเฉพาะหน้า ดังนั้น บุคคลดังกล่าวจึงต้องได้รับการฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะ มีกระบวนการของ CBT

1. การกำหนดมาตรฐานของผลงาน
2. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ของบุคคลแต่ละคน
3. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม
4. การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมและให้การฝึกอบรมตามวัตถุประสงค์
5. การประเมินผล

การฝึกอบรมบนฐานของสมรรถนะ CBT อาจพัฒนาไปสู่แผนพัฒนาเป็นรายบุคคล (Individual development plan: IDP) ต่อไปได้

ฐิติพัฒน์ พิษุฑธาตพงษ์ (2549, หน้า 33-34) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการกำหนด และการพัฒนาระบบสมรรถนะ (Competency development model) ไว้ดังนี้ ซึ่งแต่ละวิธีก็มีข้อจำกัดแตกต่างกันขั้นตอนการกำหนดและพัฒนาระบบสมรรถนะที่เป็นรูปธรรม และคิดว่ามีประสิทธิภาพเสนอขั้นตอนพัฒนา ดังในภาพที่ 2-3 ดังนี้



ภาพที่ 2-3 ขั้นตอนการพัฒนาระบบสมรรถนะ (จิตพัฒนา พิษณุธาดาพงษ์, 2549, หน้า 46-48)

ขั้นตอนที่ 1: การเปิดตัว โครงการพัฒนาระบบสมรรถนะ (Competency kick-off) เริ่มด้วยขั้นตอนการเปิดตัวโครงการพัฒนาระบบสมรรถนะ ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญมาก โดยองค์กรควรเชิญทีมงานที่ปรึกษาหรือวิทยากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับระบบสมรรถนะ มาเป็นวิทยากรเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดของระบบสมรรถนะและแผนการดำเนินงานของโครงการแก่ผู้บริหารระดับต้น-สูง วัตถุประสงค์ของขั้นตอนนี้ก็เพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับทุกคนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบสมรรถนะความสำคัญ และประโยชน์ รวมทั้งแผนการดำเนินงานของโครงการ และคาดหวังว่าผู้บริหารทุกท่านจะไปถ่ายทอดความรู้ต่อให้กับผู้ได้บังคับบัญชารับทราบ สามารถตอบคำถามหรือข้อสงสัยในเบื้องต้นได้ รวมทั้งสามารถให้ความเห็นต่อข้อเสนอแนะในการพัฒนาระบบสมรรถนะได้อย่างถูกต้องและตรงกับวัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมายควรเป็นผู้บริหารตั้งแต่ ระดับหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้าฝ่าย รองผู้อำนวยการ รองคณบดี จนถึงผู้บริหารระดับสูง และ คณะทำงานพัฒนาระบบสมรรถนะ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2: ศึกษารวบรวมข้อมูลปัจจุบันขององค์กร (Organization investigation and diagnosis) ทีมที่ปรึกษาและคณะทำงานฯ ศึกษารวบรวมข้อมูลปัจจุบันขององค์กรเกี่ยวกับนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์การบริหารงาน วัฒนธรรมองค์กร ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

สมรรถนะที่ผู้บริหารคาดหวังจากบุคลากร และข้อมูลทั่ว ๆ ไป โดยทำการรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร คู่มือ Website สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง การใช้แบบสอบถามกับบุคลากรระดับต่าง ๆ ขององค์กร รวมทั้งศึกษาระบบสมรรถนะจากสถาบันองค์กรคู่แข่ง หรือองค์กรที่มีโครงสร้างภารกิจ การดำเนินงานคล้ายคลึง/ ใกล้เคียงกับองค์กรของเรา เพื่อนำมาวิเคราะห์และเป็นแนวทางในการให้คำปรึกษาและกำหนดสมรรถนะของบุคลากรให้ถูกต้อง เหมาะสม และท้าทายมากขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ 3: การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาระบบสมรรถนะ (Competency workshop) ในขั้นตอนนี้ควรมีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาระบบสมรรถนะขององค์กรเชิญ ผู้บริหารระดับสูงตั้งแต่หัวหน้า ผู้อำนวยการ คณบดี ขึ้นไปมาร่วมกำหนดสมรรถนะองค์กร (Organizational competency) และค้นหาสมรรถนะหลัก (Core competency) ทั้งนี้เพราะ ผู้บริหารระดับสูงจะทราบวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ทิศทางนโยบาย และเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ อย่างดี จึงกำหนดสมรรถนะขององค์กรได้ ชัดเจนและตรงประเด็นมากกว่าบุคลากรกลุ่มอื่น ๆ เมื่อกำหนดสมรรถนะองค์กรและสมรรถนะหลักเสร็จเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนที่ต่อไปก็ควรกำหนดสมรรถนะตามสายวิชาชีพ (Functional competency) ทั้งสมรรถนะร่วม และสมรรถนะเฉพาะทางของแต่ละสายวิชาชีพ (Common and specific functional competency) โดยกลุ่มเป้าหมายควรเป็น Key persons ที่เป็นตัวแทนจาก สายวิชาชีพต่าง ๆ

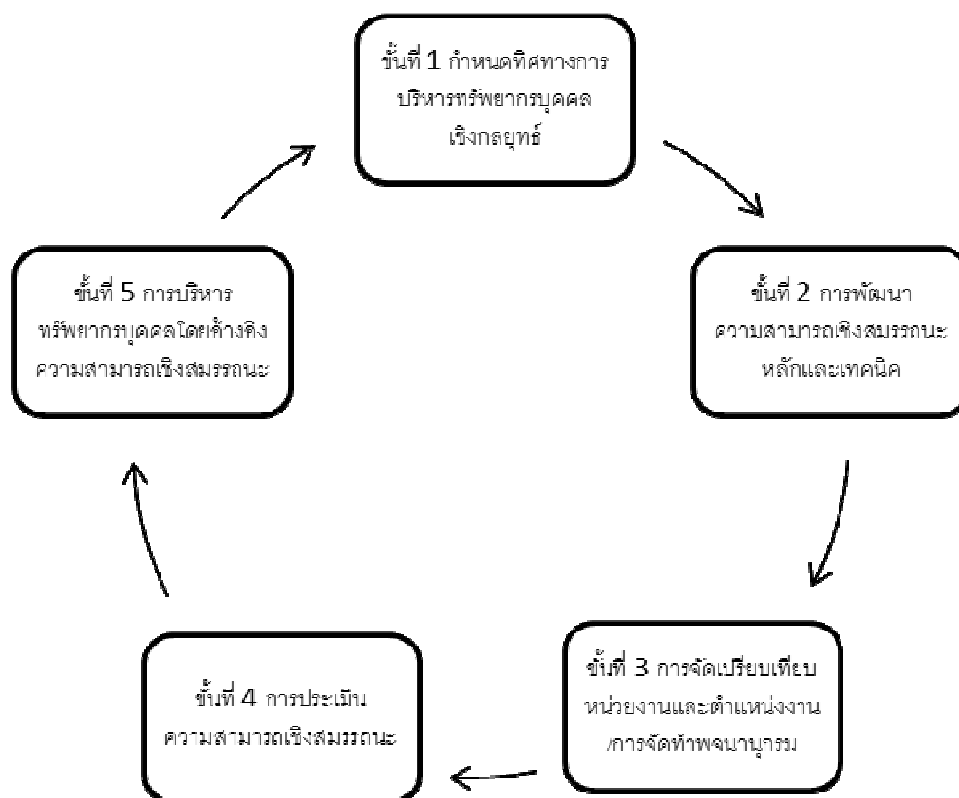
ขั้นตอนที่ 4: การให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาระบบสมรรถนะ (Competency development and coaching) ภายหลังจากจบการประชุมเชิงปฏิบัติการแล้ว คณะที่ปรึกษา วิทยากรควรมอบหมายให้คณะทำงานแต่ละสายวิชาชีพกลับไปปรับปรุง และพัฒนาสมรรถนะตามสายวิชาชีพของตน ประมาณ 1-2 สัปดาห์ เพื่อเตรียมกลับมาร่วมพัฒนากับทีมที่ปรึกษา วิทยากร หลังจากนั้นคณะที่ปรึกษา วิทยากรควรให้คำปรึกษาและชี้แนะ (Competency consulting and coaching) การพัฒนาสมรรถนะในแต่ละวิชาชีพให้ถูกต้อง และมีความสมบูรณ์มากขึ้นพร้อมกับการเทียบสมรรถนะตามสายวิชาชีพกับตำแหน่งงาน (Functional competency mapping with job position)

ขั้นตอนที่ 5: การรวบรวมและจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency profile and dictionary) คณะที่ปรึกษาและคณะทำงานพัฒนาระบบสมรรถนะขององค์กร ร่วมกันทบทวนสมรรถนะ หลักขององค์กร การจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะแต่ละตัว (คำอธิบายรายละเอียด พฤติกรรมเพิ่มเติม วิธีการประเมินผล และแนวทางการพัฒนา) และจัดทำการเทียบสมรรถนะหลักกับตำแหน่งงาน (Core competency mapping with job position) โดยพิจารณาว่าแต่ละตำแหน่งควรมีระดับความสามารถมาตรฐานอยู่ในระดับใด คณะที่ปรึกษาฯ รวบรวมสมรรถนะทั้งหมด และจัดทำคู่มือ พจนานุกรมสมรรถนะขององค์กร (Competency dictionary) เพื่อจัดเป็นหมวดหมู่

สมรรถนะและใช้ เป็นมาตรฐานกลางเผยแพร่ให้บุคลากรทุกหน่วยงานรับทราบ ตลอดจนขออนุมัติใช้ระบบสมรรถนะ ขององค์กรจากผู้บริหารระดับสูง

ขั้นตอนที่ 6: การสื่อสารและการประเมินสมรรถนะข้าราชการ (Communication and competency assessment) ขั้นตอนนี้เป็นอีกขั้นตอนที่มีความสำคัญไม่น้อยกว่าขั้นตอนที่กล่าวมาแล้วกล่าวคือ เมื่อพัฒนาระบบสมรรถนะเสร็จแล้วจะต้องทำการสื่อสารหรือถ่ายทอดระบบสมรรถนะให้กับ บุคลากรทุกคนรับทราบรายละเอียดของระบบสมรรถนะ ตั้งแต่แนวคิดหลักการ ประโยชน์ของ สมรรถนะ ขั้นตอนการพัฒนา พจนานุกรมสมรรถนะ วิธีการประเมินสมรรถนะ และนโยบายการนำ ระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรทุกคนมีความรู้ ความเข้าใจ เห็นประโยชน์ และให้ความร่วมมือในการนำไปใช้ในการวัดประเมิน และพัฒนาสมรรถนะ ของตนเอง เมื่อสื่อสารให้บุคลากรทุกคนมีความรู้ ความเข้าใจแล้วก็ทำการประเมินสมรรถนะ บุคลากรเป็นรายบุคคล และจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร ตามแนวทางที่กำหนดไว้ในพจนานุกรม สมรรถนะ

เกริกเกียรติ ศรีเสรี โภค (2546, หน้า 33-34) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ Competency development) ไว้ว่า การการพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ มีขั้นตอน คือ การพัฒนาแผนการจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic human resource management roadmap) การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะหลักและเทคนิค (Core and technical competencies) การจัดเปรียบเทียบหน่วยงานและตำแหน่งงาน (Mapping competencies) การจัดทำพจนานุกรม (Competency dictionary) การประเมินความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency assessment) และการประยุกต์ใช้ กับระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (Competency-based HRM) ดังนี้



ภาพที่ 2-4 กระบวนการพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะในองค์กร (เจริญวิทย์ สมพงษ์ธรรม, 2549, หน้า 40)

ขั้นที่ 1 การพัฒนาการแผนการจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic human resource management roadmap) เป็นขั้นตอนแรกของการพัฒนาระบบการบริหารจัดการความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency-based approach) เพราะว่าเป็นการจัดทำพื้นฐาน และภาพรวมของการบริหารทรัพยากรบุคคลในทุกมิติไม่ว่าจะเป็นด้านความสามารถเชิงสมรรถนะ หรือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ขั้นที่ 2 การพัฒนาระบบความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก (Core competencies) และความสามารถด้านเทคนิค (Technical competencies) หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถที่องค์กรต้องการ และกำหนดเป็นมาตรฐานในแต่ละตำแหน่ง ซึ่งเป็นสมรรถนะหลักที่ทุกตำแหน่งงานในองค์กรต้องมีและจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับบทบาท และความรับผิดชอบของตำแหน่งงานนั้น ๆ ในขณะเดียวกัน แต่ละตำแหน่งก็ยังคงกำกับด้วยขีดความสามารถด้านเทคนิคซึ่งเป็นขีดความสามารถเฉพาะตำแหน่ง คือการวิเคราะห์เชิงปริมาณด้านวิศวกรรม

ขั้นที่ 3 การจัดเทียบความสามารถเชิงสมรรถนะ/ การจัดทำพจนานุกรม (Competency mapping and dictionary หมายถึง การนำขีดความสามารถที่องค์กรกำหนดมาจัดเปรียบเทียบ กับแต่ละตำแหน่งแล้วพิจารณาว่า แต่ละตำแหน่งจะมีระดับความสามารถมาตรฐานเท่าไร โดยปกติ ก็จะมีการจัดเทียบระหว่างหน่วยงาน และภายในหน่วยงาน รวมไปถึงต้องมีการจัดทำพจนานุกรม ด้วยเพื่อจัดหมวดหมู่ความสามารถเชิงสมรรถนะ และเป็นมาตรฐานกลางให้บุคลากรรับรู้ด้วย

ขั้นที่ 4 การประเมินความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency assessment) อาจเรียกว่า Gap analysis หมายถึง การประเมินขีดความสามารถของบุคลากรเทียบกับมาตรฐานความสามารถ ของตำแหน่งว่าบุคลากรผู้นั้นมีความสามารถได้มาตรฐาน ต่ำกว่าหรือสูงกว่า เพื่อที่จะนำข้อมูล ดังกล่าวมาใช้ในเชิงการพัฒนาบุคลากรเป็นต้น

ขั้นที่ 5 การบริหารทรัพยากรบุคคลโดยอ้างอิงความสามารถเชิงสมรรถนะ Competency-based human resource management) เป็นขั้นตอนการนำข้อมูลด้านความสามารถเชิงสมรรถนะ มาประยุกต์ใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคลในแต่ละด้าน เช่น การสรรหา และว่าจ้าง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน การฝึกอบรม และการพัฒนา เป็นต้น

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2550, หน้า 139-148) กล่าวถึงหลักการเลือกหลักสูตรการพัฒนา บุคลากรขององค์กร ให้สอดคล้องการเรียนรู้ ทั้ง 4 ประการ โดยสามารถทำตามแนวดังต่อไปนี้

1. สมรรถนะที่ต้องการพัฒนาจะต้องสัมพันธ์กับเป้าหมายของตำแหน่งงาน ของบุคลากร และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรไปพร้อม ๆ กัน
2. ต้องเกี่ยวข้องกับผู้เรียนและทำให้ผู้เรียนเกิดสำนึกของความรับผิดชอบต่อความสำเร็จ ของผลงานตน
3. ต้องจำลองมาจากสถานการณ์การทำงาน หรือมีความใกล้เคียงกับปัจจัยต่าง ๆ ที่มี ในงาน
4. ต้องทำให้บุคลากรทราบว่า จะประยุกต์การเรียนรู้ที่ได้มาอย่างไร

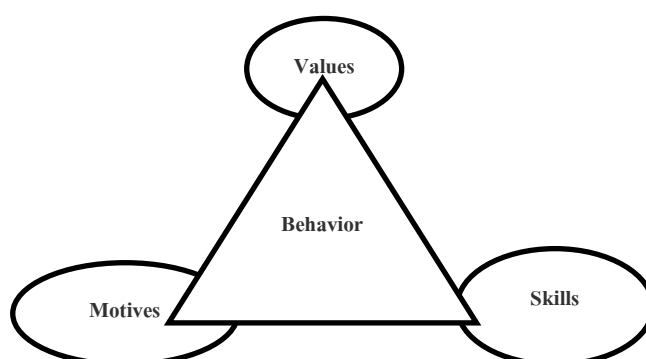
กิจกรรมการพัฒนา สมรรถนะ (Competency based development activity) คือ การจัด กิจกรรมพัฒนาสมรรถนะ ของพนักงานเป็นรายบุคคลโดยใช้หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ดังที่กล่าว มาเป็นแนวทางการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่มีหลาย

1. การจัดทำแผนการพัฒนาตนเอง (Self development plan)
2. ศูนย์การพัฒนา (Development center)
3. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (Self study)
4. การทำงานแบบคู่หู (Buddy working)
5. การสอนงานโดยหัวหน้างาน (On-the-job training: OJT)

6. การฝึกสอน โดยหัวหน้างาน (On-the-job coaching)
7. การมอบหมายงานนำสิ่งที่เรียนรู้มาฝึกปฏิบัติจริง (On-the-job experience)
8. การมอบหมายงานเพื่อพัฒนาบุคลากร (Developmental job assignment)
9. การพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Development career path)
10. การเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร (Active participation)
11. การเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนานอกองค์กร (External development activities)
12. การเข้าฝึกอบรมหรือสัมมนา (Training or seminar)
13. การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ (Learning from experts)
14. การฝึกอบรมด้วยวิดีโอบทเรียนบนระบบคอมพิวเตอร์ (Computer-and interactive

video-assisted training) ได้นำเสนอการพัฒนาสมรรถนะ

ศิริรัตน์ พิริยธนาลัย และจุฑา เทพหัสดิน ณ อยุธยา (2553, หน้า 120-130) ได้ให้ความคิดเรื่องการพัฒนาสมรรถนะว่า พื้นฐานขององค์ประกอบของสมรรถนะนั้นอยู่ลึกลงไปในบุคคล เมื่อเราพิจารณา “คนเก่งคนดี” ในองค์กรเราจะ พบว่า บุคคลเหล่านั้นอาจเผชิญกับงานด้วยมุมมองที่แตกต่างด้วยความอดุสาหะที่แตกต่าง ด้วยวิธีการที่แตกต่าง หรือด้วยน้ำใจที่แตกต่าง คำว่าสมรรถนะในบริบทขององค์กร หมายถึง พฤติกรรมอันดีที่ก่อเกิดประโยชน์ต่องานเป็นสำคัญ การฝึกทักษะหรือถ่ายทอดความรู้และทักษะอาจไม่มีใจที่จะทำ หรือไม่เห็นประโยชน์ที่จะทำ หรือไม่อยู่ในฐานะที่จะทำ หรือไม่อยู่ในฐานะที่จะทำได้ บทบาทของการพัฒนาสมรรถนะจำ ได้แก่ การช่วยเหลือให้บุคคลอยู่ในฐานะที่จะแสดงพฤติกรรมอันพึงประสงค์ได้อย่างสม่ำเสมอ นักจิตวิทยาได้ พบว่า พฤติกรรมที่แสดงออกอย่างสม่ำเสมอเกิดจากองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ Values, Skills และ Motives



ภาพที่ 2-5 กรอบความคิดในการพัฒนาสมรรถนะ

ในกรอบแนวคิดนี้ Values หมายถึง เห็นว่าเป็นสิ่งที่ดี สิ่งที่พึงกระทำเห็นคุณค่าจึงอยากแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ เราจึง พบว่า การฝึกอบรมจำนวนมากผู้ไม่ได้้นำสิ่งที่เรียนรู้ไปใช้งาน การฝึกอบรมนั้นไม่ได้ส่งผลถึงระดับ Values หากผู้เข้ารับฝึกอบรมมีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนา ก็จะช่วยให้การเรียนรู้และการพัฒนาสมรรถนะเกิดขึ้นด้วยดี ส่วน Skills ไม่ได้หมายความว่าเพียงทักษะ ในการปฏิบัติ แต่ควบคุมความหมายในระดับความรู้สำนึกคิดด้วยการฝึกอบรม เพื่อให้เกิด ทักษะต้องครอบคลุม ทั้งการฝึกปฏิบัติ และฝึกความรู้สึกรู้จักคิดและทักษะคิดด้วย ดังนั้นทั้ง Values และ Skills จึงต้องประกอบกัน ส่วน Motives ก็เป็นแรงปรารถนาอันอยู่ลึกลงไป ในจิตใต้สำนึก Motives คือแรงขับเคลื่อนผู้คนให้กระทำหรือไม่กระทำสิ่งใด Motives เป็นพื้นฐาน ที่ชี้แนะให้บุคคลเลือกแนวทางในชีวิต ตัวช่วย ที่จะนำไปสู่การพัฒนาของสมรรถนะ ได้แก่ หลักสูตร การฝึกอบรม และกิจกรรมพัฒนาสมรรถนะ ซึ่งต้องเริ่มจากโจทย์ที่ว่า ทำอย่างไรจึงจะช่วยพัฒนา โดยตัวช่วยเหล่านั้นจึงควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. หลากหลาย คือ ควรออกแบบวิธีการถ่ายทอดเนื้อหาและพัฒนาให้สามารถตอบสนอง การเรียนรู้หลากหลายรูปแบบเพื่อให้เหมาะสมกับผู้รับที่มีความถนัดในการเรียนรู้ (Learning styles) ต่าง ๆ

2. ถ่ายทอดทักษะ คือ ทักษะในการอ่านพฤติกรรมแล้วระบุได้ถูกต้องว่าเป็นสมรรถนะ ะไรการถ่ายทอดได้โดยการฝึกวิเคราะห์ตัวอย่างพฤติกรรม ฝึกการประเมินสมรรถนะจนเกิด วิจารณ์ญาณในการพิจารณาอย่างมีหลักการ

3. ประยุกต์ คือ การนำหลักทฤษฎีที่ได้รับจากการถ่ายทอดจนเกิดความมั่นใจว่าจะ สามารถนำไปใช้ได้จริงในชีวิตประจำวัน โดยเฉพาะในงาน

4. ประทับใจ คือ การเน้นการถ่ายทอดเนื้อหาสาระด้วยวิธีการที่น่าสนใจ ให้เนื้อหาสาระ ด้วยวิธีการที่น่าสนใจ ให้เห็นประโยชน์ และเกิดแรงบันดาลใจมุ่งมั่นจะนำสมรรถนะไปใช้ พัฒนาตน และพัฒนางานต่อไปได้

พชรวิทย์ จันทรศิริศิริ (2553, หน้า 120-130) ได้เสนอการพัฒนาสมรรถนะทาง การบริหารตามแนวคิดของ Davies and Ellison (1997) มีกระบวนการดังนี้

1. การประเมินสมรรถนะ ความมีการประเมินและกำหนดสมรรถนะระดับองค์การ ระดับทีม และระดับบุคคล เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะ อาจเป็นแบบบันทึกการพัฒนา สมรรถนะ หรืออาจใช้รูปแบบต้นไม้การพัฒนาซึ่งเหมาะที่จะใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของทีมเริ่ม ตั้งแต่การวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนา การสร้างหลักสูตร การปฐมนิเทศ การบริหาร การปฏิบัติงานการบริหารสมรรถนะและสร้างระบบสนับสนุนการเรียนรู้

2. การวางแผนพัฒนาสมรรถนะ สมรรถนะขององค์การขึ้นอยู่กับสมรรถนะระดับบุคคล ที่จะต้องมีการวิเคราะห์งานที่ทำ โดยแปลงวิสัยทัศน์มาสู่แผนการปฏิบัติย่อยแล้วกำหนดเป็นกลุ่มงานหรือสาขาย่อย ๆ กำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญ กำหนดเป็นความสามารถของแต่ละบุคคลที่พึงมี แยกเป็นทักษะย่อย ๆ แล้วจัดเป็นกลุ่มทักษะ โดยผ่านกระบวนการจัดการเรียนรู้ซึ่งขั้นตอน ในการพัฒนาสมรรถนะสามารถเริ่มจากการให้บุคคลได้สำรวจตนเอง และบันทึกรายการสมรรถนะ ที่เห็นว่าสำคัญที่สุด มีจุดแข็ง และเป้าหมายอย่างไร มีวัตถุประสงค์ในแต่ละสมรรถนะอย่างไร จะวางแผนพัฒนาในปีต่อไปอย่างไรรวมทั้งแผนการพัฒนาระยะยาว สมรรถนะระดับบุคคล จะต้องมีความสอดคล้อง หรือสนับสนุนสมรรถนะหลักขององค์การและแผนก ดังนั้น ในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการปฏิบัตินั้นผู้บริหาร จึงต้องตั้งคำถามสำหรับตนเอง 3 ข้อ คือ งานที่ตนเองรับผิดชอบมีความหมายหรือความสำคัญ ใด ๆ ภารกิจของงานที่สำคัญที่สุด มีอะไรบ้าง เป้าหมายและวัตถุประสงค์หลักของงาน ในตำแหน่งผู้บริหาร หรือมีประสิทธิภาพ

3. การปฏิบัติตามแผนงาน โดยทั่วไปใช้การฝึกอบรมและการพัฒนาตาม กระบวนการพัฒนาที่กำหนดไว้

4. การประเมินความก้าวหน้าในการพัฒนาสมรรถนะเป็นระยะ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552, หน้า 4-5) หากองค์การต้องการ ปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาสิ่งใดสิ่งหนึ่งในองค์การซึ่งมักจะเป็นในส่วนของ “ปัจจัยที่ผลักดัน” องค์การ ต้องเตรียมความพร้อมในสวนของ “ปัจจัยสนับสนุน” โดยเฉพาะอย่างยิ่ง Competency ซึ่งถือเป็น รากฐาน ที่สำคัญที่จะสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาขององค์การให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและ กลยุทธ์ ในปัจจุบันแนวคิดเรื่องการเรียนรู้และการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไป โดยมุ่งเน้นให้บุคลากร สามารถนำความรู้ไปใช้ได้ตรงกับการปฏิบัติงานของตน ซึ่งจะสะท้อนออกมาเป็นผลลัพธ์ที่ สามารถวัดได้และสอดคล้องกับเป้าประสงค์ทางกลยุทธ์ขององค์การ

วิธีในการเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรด้วยแนวคิดแบบเก่าไม่สามารถตอบสนอง ต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและความต้องการ Competency ใหม่ ๆ ขององค์การได้ ให้มีความสำคัญ กับการจัดหลักสูตรฝึกอบรมและการฝึกอบรมตามตารางที่กำหนด ซึ่งหลักสูตร ฝึกอบรมอาจจะ เชื่อมโยงหรือไม่เชื่อมโยกับงานปัจจุบัน ขาดการมีส่วนร่วมจากหน่วยงานต่าง ๆ ในการเสนอแนะ ถึงเนื้อหาการเรียนการสอน เนื้อหาของการเรียนรู้ผสมผสานระหว่างหลักแนวคิดและข้อมูล

วิธีในการเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ที่รวดเร็วและ ตอบสนอง Competency ใหม่ ๆ ขององค์การได้

1. แนวทางการฝึกอบรมและการพัฒนามีหลายรูปแบบนอกเหนือจากการเรียนรู้ในห้องเรียนและถูกกำหนดขึ้นเพื่อสอดคล้องและสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร
2. มีส่วนร่วมจากหน่วยงานต่าง ๆ ในการเสนอแนะถึงเนื้อหาการเรียนรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน
3. บุคลากรสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้โดยจัดสรรเวลาของตนเองตามความสะดวก
4. มีตัวชี้วัดที่วัดผลได้เนื่องจากรู้ถึงสาเหตุและความจำเป็นในการพัฒนาเพื่อเห็นปฏิบัติงานได้ตามที่ต้องการ
5. รูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาสามารถเป็นช่องทางการสื่อสารข่าวสารข้อมูลใหม่ ๆ ที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้ ผลลัพธ์จากวิธีในการเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรด้วยแนวคิดแบบใหม่
6. เสริมสร้างศักยภาพที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กร
7. พัฒนาศักยภาพตรงตามกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการ
8. ระดับผลการปฏิบัติงานโดยรวมดีขึ้นและอาจเห็นผลได้จากการเรียนรู้และการพัฒนาได้อย่างชัดเจน
9. ค่าใช้จ่ายลดลงเนื่องจากให้ความสำคัญในการลงทุนตามความจำเป็นในการเรียนรู้เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร มี 5 ขั้นตอนดังนี้

1. ประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะที่มีอยู่
2. จัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะจากผลที่ได้จากการประเมิน
3. จัดทำโครงการพัฒนาให้ตรงตามกลุ่มเป้าหมาย
4. ประเมินความก้าวหน้าในการพัฒนาสมรรถนะ
5. รายงานผลการพัฒนาเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาในครั้งต่อไป

ประโยชน์ของการพัฒนาสมรรถนะ

ศิริรัตน์ ชูณหคาลัย (2549, หน้า 5) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการพัฒนาที่สำคัญของสมรรถนะที่มีต่อองค์กรไว้ 3 ประการคือ

1. สามารถเชื่อมโยงผลงานของบุคคลให้เป็นผลงานขององค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ด้านสมรรถนะองค์กร การพัฒนาสมรรถนะองค์กรจะเน้นที่ตัวบุคคล ที่งานที่มีผลงานโดดเด่นและเชื่อมโยงผลงานนั้นเข้ากับทิศทางหรือยุทธศาสตร์ขององค์กร การกำหนด “ตัวแบบสมรรถนะ” จึงเปรียบเสมือนเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างเหมาะสม

2. การพัฒนาสมรรถนะขององค์กร ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมสูงมาก บุคลากรจะมีโอกาสได้รับความรู้ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. “ตัวแบบสมรรถนะ” เป็นเครื่องมือการตัดสินใจที่สำคัญ ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์กรและนักบริหารมืออาชีพต่างเห็นว่า “สมรรถนะ” ช่วยให้องค์กรตัดสินใจอนาคตได้ โดยการนำเอาความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นต่ออนาคตเข้ามาใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจเลือกฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การประเมินผล และการวางแผนทดแทนกำลังคน “ตัวแบบสมรรถนะ” จะมีประโยชน์ต่อองค์กรระยะยาวเมื่อองค์กรกำหนดเกณฑ์การบริหารทรัพยากรบุคคลโดยใช้ฐาน “สมรรถนะ” ทั้งนี้้องค์กรต้องทำแผนการวิเคราะห์ความต้องการเรื่องราวต่าง ๆ เช่น ความต้องการกำลังคน การพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้ต้องมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร

สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (2553, หน้า 6-7) ได้ให้ประโยชน์ของการพัฒนาสมรรถนะไว้ว่า การบริหารทุนมนุษย์ (Human capital management) ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรที่แท้จริง คือความสามารถของพนักงานทุกคน ที่ร่วมกันทำให้เกิดความสามารถขององค์กรที่ว่าเป็น Organization competency หรือ Organization capability องค์กรจึงควรพัฒนาบุคลากรอย่างมีทิศทางที่ชัดเจน

ระบบสมรรถนะเป็นเครื่องมือช่วยแปลงกลยุทธ์ขององค์กรมาสู่กระบวนการบริหารคน เป็นการเชื่อมโยงกลยุทธ์กับรูปแบบการพัฒนาบุคลากร โดยเป็นฐานสำคัญของระบบการบริหารงานบุคคลภายในองค์กร อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถในองค์กรอย่างมีทิศทางนำไปใช้วัดและคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปใช้วัดผลได้อย่างชัดเจน และสุดท้ายช่วยให้องค์กรประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน และศักยภาพขององค์กร เพื่อใช้ในการกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวได้ โดยมีการแบ่งประโยชน์เป็น 2 ระบบ

1. ระบบ Soft HRM ดังนี้

1.1 ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPIs) บรรลุเป้าหมาย เพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่า ถ้าต้องการบรรลุเป้าหมายตาม KPIs แล้วจะต้องใช้สมรรถนะตัวไหนบ้าง

1.2 ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชาทราบถึงระดับความสามารถของตนเองว่าอยู่ในระดับใดซึ่งจะสามารถใช้ประโยชน์ในการพัฒนาฝึกอบรมแก่พนักงาน

1.3 ป้องกันไม่ให้ผลงานเกิดจากปัจจัยภายนอกอื่น ๆ เช่นยอดขายที่ได้จากความต้องการซื้อ หากไม่มีการวัดสมรรถนะก็จะไม่ทราบเลยว่าบุคลากรคนนั้นประสบความสำเร็จในการทำงานจากความสามารถหรือไม่

2. ระบบ Hard HRM ดังนี้

- 2.1 ประโยชน์ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร
- 2.2 ประโยชน์ในการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร
- 2.3 ประโยชน์ในการวางแผนบุคลากร
- 2.4 ประโยชน์ในการบริหารค่าตอบแทน
- 2.5 ประโยชน์ในการประเมินผล
- 2.6 ประโยชน์เพื่อใช้สำหรับการบริหารผลงาน

วรรณภา ลือภินันท์ (2558, หน้า 25) สรุปประโยชน์ของสมรรถนะไว้ว่า องค์กรสามารถ นำสมรรถนะที่กำหนดมาประยุกต์ใช้กับงานบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ในหลายด้าน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ขององค์กร ดังนี้

1. การกำหนดกลยุทธ์การวางแผนธุรกิจ การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรจะต้องตรวจสอบทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กรซึ่งมีความสัมพันธ์กับระดับสมรรถนะพนักงาน โดยการวิเคราะห์องค์กรจะทำให้ทราบถึงความสามารถของบุคลากรที่จะทำให้องค์กรได้เปรียบทางการแข่งขัน

2. การเจรจาต่อรอง การกำหนดสมรรถนะจะช่วยเมื่อมีการเจรจาต่อรองเรื่องการจ่ายค่าตอบแทน หรือเปลี่ยนแปลงการทำงานโดยบุคลากรสามารถใช้สมรรถนะนั้นเจรจาต่อรองเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะหรือจัดสรรค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นได้

3. การฝึกอบรม สมรรถนะใช้เป็นมาตรฐานในการออกแบบการฝึกอบรม ซึ่งกล่าวถึงความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ที่กลายเป็นพื้นฐานของโปรแกรมการฝึกอบรม

4. การพัฒนาสายอาชีพ มาตรฐานของสมรรถนะมีประโยชน์สำหรับการพัฒนาอาชีพอยู่ 2 ประการ คือ สมรรถนะช่วยกำหนดระดับปฏิบัติงานในปัจจุบันเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ต้องการ อันช่วยในการกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมพัฒนา และสมรรถนะสามารถใช้ในการวางแผนพัฒนาอาชีพในระยะยาวได้

5. การบริหารผลการปฏิบัติงาน บุคลากรจะต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจนในเรื่องสมรรถนะ ที่ต้องใช้ในการทำงานเฉพาะด้านฝ่ายจัดการพัฒนามนุษย์ต้องแจ้งบุคลากรให้ทราบถึงลักษณะการปฏิบัติงาน และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

6. การออกแบบงาน สมรรถนะช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับลักษณะการปฏิบัติงานของบุคลากร จำนวนบุคลากรที่ต้องการในการปฏิบัติงาน รวมทั้งทักษะพิเศษที่ต้องการในการดำเนินงานให้เป็นอย่างดีและมีประสิทธิภาพ

7. การสรรหาและการคัดเลือก การระบุสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับหารปฏิบัติงานในตำแหน่งงานต่าง ๆ จะช่วยให้ผู้ที่ต้องการหางานทำทราบถึงความรู้ ทักษะที่ขาด และช่วยให้ผู้สัมภาษณ์สามารถคัดเลือกคนเข้าทำงานด้วยการถ่วงน้ำหนักความสามารถของบุคลากรที่สมัครงานอย่างมีประสิทธิภาพจึงถือว่าการสรรหาและการคัดเลือกบนพื้นฐานของสมรรถนะเป็นการจับคู่กันอย่างเหมาะสม

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารมีประโยชน์ดังนี้

1. ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบัน
2. ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานสามารถนำข้อมูลระดับสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบันมาวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มคุณภาพของการทำงานให้ดีขึ้น
3. ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานสามารถนำข้อมูลของปฏิบัติงานมาวางแผนเพื่อพัฒนาอาชีพ

การจัดกิจกรรมการสอน

ความหมายของการจัดกิจกรรมการสอน

กระทรวงศึกษาธิการ (2551, หน้า 21) ได้กล่าวไว้ในหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 ว่าการจัดการเรียนรู้นอกจากจะมุ่งปลูกฝังด้านปัญญา พัฒนาการคิดของผู้เรียนให้มีความสามารถในการคิดสร้างสรรค์อย่างมีวิจารณญาณแล้ว ยังมุ่งพัฒนาความสามารถทางอารมณ์ โดยการปลูกฝังให้ผู้เรียนเห็นคุณค่าของตนเอง เข้าใจตนเอง เห็นอกเห็นใจผู้อื่นสามารถแก้ไขปัญหา ข้อขัดแย้ง ทางอารมณ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

ปรารธนา พันธราช (2552, หน้า7) ได้กล่าวถึงการจัดกิจกรรมการสอนไว้ว่า คือ กระบวนการจัดกิจกรรมที่ครูผู้สอนจัดขึ้น ประกอบด้วย ขั้นนำเข้าสู่บทเรียน ขั้นสอน ขั้นสรุป และขั้นประเมินผล

วีณา ประชากุล และประสาธ เนืองเฉลิม (2554, หน้า 21) ได้สรุปความหมายของจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ไว้ว่า เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ของมนุษย์ที่จัดเป็นกระบวนการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามความหมายของการศึกษา คือ การส่งเสริมให้บุคคลเจริญองงามทางร่างกาย อารมณ์ สังคม จิตใจ และสติปัญญา พัฒนาบุคคลไปสู่ความเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและดำรงอยู่อยู่กับบุคคลอื่นอย่างปกติสุข ทั้งนี้ ทั้งการเรียนการสอนถือเป็นหัวใจสำคัญที่จะให้สังคมมนุษย์เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งโลกปัจจุบันและอนาคตให้สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์

ศิริวรรณ คนดี (2556, หน้า 6) ได้กล่าวว่าการจัดการเรียนการสอน คือ การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ประกอบด้วย ผู้เรียนต้องมีส่วนร่วมในการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ตามความเหมาะสมและสามารถปรับเปลี่ยนได้ และวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับความสามารถของตนเอง

อาภรณ์ ใจเที่ยง (2546, หน้า 72) ให้ความหมายของการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนไว้ว่า การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน หมายถึง การปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน เพื่อให้การสอนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและการเรียนรู้ของผู้เรียนบรรลุจุดประสงค์ที่กำหนด

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน หมายถึง กระบวนการในการวางแผนการจัดการเรียนรู้เพื่อกระตุ้นให้นักเรียนเกิดความคิด และเรียนรู้ผ่านกระบวนการที่สร้างประสบการณ์เพื่อพัฒนา นักเรียนทั้งด้าน พุทธิพิสัย จิตพิสัย และทักษะพิสัย

วิธีการจัดกิจกรรมการสอน

ชัยยงค์ พรหมวงศ์ (2525, หน้า 35-39 อ้างถึงใน อาภรณ์ ใจเที่ยง, 2553 ก, หน้า 10) กล่าวถึงหลักพื้นฐานในการสอนไว้ 4 ประการ คือ

1. หลักการเตรียมความพร้อมพื้นฐาน ได้แก่ การเตรียมตัวผู้สอนด้านความรู้ ด้านทักษะการสอน และด้านการแก้ปัญหาการสอน
2. หลักการวางแผนและการเตรียมการสอน ได้แก่ การเตรียมแผนการสอน ผลิตสื่อการสอน เตรียมแบบทดสอบ และซ่อมสอน
3. หลักการใช้จิตวิทยาการเรียนรู้ เช่นหลักความแตกต่างระหว่างบุคคล หลักการเร้าความสนใจ หลักการเสริมแรง
4. หลักการประเมินผลและรายงานผล ซึ่งเกี่ยวกับการกำหนดจุดประสงค์การสอน การสร้างและการใช้เครื่องมือประเมิน การตีความหมายและรายงานผลการประเมิน

ทิสนา แคมมณี (2553, หน้า 324-383) ได้กล่าว ว่าวิธีการสอนนั้นประกอบไปด้วยองค์ประกอบและขั้นตอนสำคัญอันเป็นลักษณะเด่นที่ขาดไม่ได้วิธีการสอนแต่ละวิธีจะมีลักษณะเด่นที่มุ่งช่วยให้การสอนบางจุดหรือบางด้านบรรลุผลได้ดีเป็นพิเศษ โดยแต่ละวิธีการสอนก็มีองค์ประกอบที่ต่างกันรวมถึงขั้นตอนการดำเนินการตามขั้นตอนที่ต่างกัน มีเทคนิคการจัดกิจกรรมการสอนที่แตกต่างกันออกไป โดยนำเสนอวิธีการสอน 14 วิธี ได้แก่

1. วิธีการสอนโดยใช้การบรรยาย (Lecture) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้สอนใช้ช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยเตรียมเนื้อหาสาระ แล้วบรรยายด้วยการพูดบอกเล่า อธิบาย เนื้อหาสาระหรือสิ่งที่ต้องการสอนแก่ผู้เรียน และประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีใดวิธีหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์ที่มุ่งช่วยให้ผู้เรียนจำนวนมากได้เรียนรู้เนื้อหาสาระ

หรือข้อความรู้จำนวนมากพร้อม ๆ กันได้ในเวลาที่จำกัด โดยมี ขั้นตอน 3 ขั้นตอน คือ การเตรียมเนื้อหา ผู้สอนบรรยายเนื้อหาสาระที่ต้องการ และ ประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน

2. วิธีการสอนโดยการสาธิต (Demonstration) คือ กระบวนการที่ผู้สอนใช้ช่วยให้ผู้เรียน เกิด การเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยการแสดงหรือทำสิ่งที่ต้องการให้ผู้เรียน ได้เรียนรู้ ให้ผู้เรียนสังเกตดู แล้วให้ผู้เรียนได้ซักถาม อภิปรายและสรุปการเรียนรู้ที่ได้จากการสังเกตการณ์ สาธิต โดยมุ่งช่วยให้ผู้เรียนทั้งชั้น ได้เห็นการปฏิบัติจริงด้วยตนเองทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจ หรือปฏิบัตินั้นชัดเจนขึ้น โดยมีขั้นตอนสำคัญ 3 ขั้นตอนคือ ผู้สอนแสดงการสาธิต ผู้เรียนสังเกต ผู้สอนและผู้เรียนอภิปรายและสรุปการเรียนรู้ร่วมกัน และ ผู้สอนประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน

3. วิธีการสอนโดยใช้การทดลอง (Experiment) คือ กระบวนการที่ผู้สอนใช้ในการช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยผู้สอน และผู้เรียนกำหนดปัญหา และสมมติฐาน ในการทดลอง ผู้สอนให้คำแนะนำแก่ผู้เรียนและให้ผู้เรียนลงมือทดลองปฏิบัติตาม ขั้นตอนที่กำหนดโดยใช้วัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็น เก็บรวบรวมหลักฐาน วิเคราะห์ข้อมูล สรุปอภิปราย ผลการทดลอง และสรุปการทดลองซึ่งการสอนแบบนี้มุ่งช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้โดยเห็นผล ประจักษ์ชัดจากการคิดและการกระทำของตนเอง ทำให้การเรียนรู้นั้นตรงกับความเป็นจริง มีความหมายสำหรับผู้เรียนและจำได้นาน โดยมีขั้นตอน ดังนี้

3.1 ผู้สอน/ผู้เรียนกำหนดปัญหาและสมมติฐานการทดลอง

3.2 ผู้สอนให้ความรู้ที่จำเป็นต่อการทดลอง ให้ขั้นตอนและรายละเอียดในการทดลอง แก่ผู้เรียนโดยใช้วิธีการต่าง ๆ ตามความเหมาะสม

3.3 ผู้เรียนลงมือทดลองโดยใช้วัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นตามขั้นตอนที่กำหนดและบันทึก ข้อมูลการทดลอง

3.4 ผู้เรียนวิเคราะห์และสรุปผลการทดลอง

3.5 ผู้สอนและผู้เรียนอภิปรายผลการทดลอง และสรุปการเรียนรู้

3.6 ผู้สอนประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน

4. วิธีการสอนโดยใช้การนิรนัย (Deduction) คือ กระบวนการที่ผู้สอนใช้ในการช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดโดยการช่วยให้ผู้เรียนมีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎี หลักการ กฎ หรือข้อสรุปในเรื่องที่เรียน แล้วจึงให้ตัวอย่างการใช้ทฤษฎี หลักการ กฎ หรือข้อสรุป นั้นไป สถานการณ์ใหม่ ๆ ที่หลากหลายเพื่อช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจใน ทฤษฎี หลักการ กฎ หรือ ข้อสรุปนั้น ๆ อย่างลึกซึ้งขึ้น หรือกล่าวสั้น ๆ ได้ว่าเป็นการสอนหลักการไปสู่ตัวอย่างย่อ ๆ โดยวิธีการสอนนี้มุ่งช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้หลักการและสามารถนำหลักการดังกล่าวไปใช้ได้ โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

4.1 ผู้สอนถ่ายทอดความรู้ ทฤษฎี หลักการ กฎ หรือข้อสรุปที่ต้องการให้ผู้เรียน ได้เรียนรู้ ด้วยวิธีการต่าง ๆ ตามความเหมาะสม

4.2 ผู้สอนให้ตัวอย่างสถานการณ์หลากหลาย ที่สามารถนำความรู้ที่ได้เรียนมาไปใช้

4.3 ผู้สอนให้ผู้เรียนฝึกปฏิบัตินำความรู้ความเข้าใจที่เกิดขึ้นไปใช้ในสถานการณ์ใหม่

4.4 ผู้สอนให้ผู้เรียนวิเคราะห์และอภิปรายการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น

4.5 ผู้สอนวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน

5. วิธีการสอนโดยใช้การอุปนัย (Induction) คือ กระบวนการที่ผู้สอนใช้ในการช่วยให้ ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยการนำตัวอย่างข้อมูล ความคิด เหตุการณ์ สถานการณ์ ปรากฏการณ์ ที่มีหลักการ แนวคิด ที่ต้องการสอนให้ผู้เรียน มาให้ผู้เรียนศึกษา วิเคราะห์ จนสามารถดึงหลักการ แนวคิดที่แฝงอยู่ออกมา เพื่อนำไปใช้ในสถานการณ์อื่น ๆ ต่อไป กล่าวอย่างสั้น ๆ ได้ว่าเป็นการสอนที่ให้ผู้เรียนสรุปหลักการจากตัวอย่างต่าง ๆ ด้วยตนเอง โดยการสอนแบบนี้มุ่งให้ผู้เรียนได้ฝึกทักษะกระบวนการคิดวิเคราะห์สามารถจัดหลักการ หรือประเด็นที่สำคัญได้ด้วยตนเอง ทำให้เกิดการเรียนรู้หลักการ แนวคิด หรือข้อความรู้ต่าง ๆ อย่างเข้าใจโดยขั้นตอนสำคัญของการสอนมี ดังนี้

5.1 ผู้สอน และ/หรือผู้เรียนยกตัวอย่าง ข้อมูล สถานการณ์ เหตุการณ์ ปรากฏการณ์ ความคิด ที่เป็นลักษณะย่อยของสิ่งที่จะเรียนรู้

5.2 ผู้เรียนศึกษาและวิเคราะห์หลักการที่แฝงอยู่ในตัวอย่างนั้น

5.3 ผู้เรียนสรุปหลักการ แนวคิด ที่ได้จากตัวอย่างนั้น

5.4 ผู้สอนประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน

6. วิธีสอนโดยใช้การไปทัศนศึกษา (Field trip) คือกระบวนการที่ผู้สอนใช้ในการช่วยให้ ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยผู้สอนและผู้เรียนร่วมกันวางแผนและ เดินทางไปทัศนศึกษาเรียนรู้ ณ สถานที่อันเป็นแหล่งการเรียนรู้ในเรื่องนั้น โดยมีการศึกษาสิ่งต่าง ๆ ในสถานที่นั้นตามกระบวนการหรือวิธีการที่ได้วางแผนไว้และมีการอภิปรายสรุปการเรียนรู้จาก ข้อมูลที่ได้ศึกษา โดยการสอนแบบนี้เป็นวิธีการที่ช่วยให้ผู้เรียนได้รับประโยชน์ต่อการเรียนรู้ ทำให้เกิดความเข้าใจและเกิดเจตคติที่ดีทั้งต่อสถานที่นั้นและต่อการเรียนรู้โดยมีขั้นตอน ดังนี้

6.1 ผู้เรียนและผู้สอนวางแผนร่วมกันในเรื่องวัตถุประสงค์ สถานที่ที่จะ ทำการเดินทาง สิ่งที่จะไปศึกษา วิธีศึกษา ค่าใช้จ่าย กำหนดการ และหน้าที่ความรับผิดชอบ

6.2 ผู้สอนและผู้เรียนเดินทางไปยังสถานที่เป้าหมาย

6.3 ผู้เรียนศึกษาสิ่งต่าง ๆ ในสถานที่นั้นตามกระบวนการ วิธีการศึกษาที่ได้ วางแผนไว้

6.4 ผู้สอนและผู้เรียนเดินทางกลับและสรุปผลการเรียนรู้หรือผู้สอนและผู้เรียนสรุปผลการเรียนรู้ และเดินทางกลับ

6.5 ผู้สอนประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน

7. วิธีการสอนโดยใช้การอภิปรายกลุ่มย่อย (Small group discussion) คือ กระบวนการที่ผู้สอนใช้ในการช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยการจัดผู้เรียนเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ประมาณกลุ่มละ 4-8 คน และให้ผู้เรียนในกลุ่มพูดคุยแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และประสบการณ์ในประเด็นที่กำหนด และสรุปผลการอภิปรายออกมาเป็นข้อสรุปของกลุ่ม วิธีการสอนดังกล่าวเป็นวิธีที่ช่วยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้อย่างทั่วถึง มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนประสบการณ์อันจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ในเรื่องที่เรียนอย่างกว้างขวาง โดยมีขั้นตอนสำคัญของการสอน ดังนี้

7.1 ผู้สอนจัดผู้เรียนออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ กลุ่มละประมาณ 4-8 คน

7.2 ผู้สอนและผู้เรียนกำหนดประเด็นในการอภิปราย

7.3 ผู้เรียนพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันตามประเด็นอภิปราย

7.4 ผู้เรียนสรุปสาระที่สมาชิกกลุ่มได้อภิปรายร่วมกันเป็นข้อสรุปของกลุ่ม

7.5 ผู้สอนและผู้เรียนนำข้อสรุปของกลุ่มมาใช้สรุปบทเรียน

7.6 ผู้สอนประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน

8. วิธีการสอนโดยใช้การแสดงละคร (Dramatization) คือ กระบวนการที่ผู้สอนช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ โดยการให้ผู้เรียนแสดงละคร ซึ่งเป็นเรื่องราวที่ต้องการให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ตามเนื้อหาและบทละครที่ได้กำหนดไว้ตั้งแต่ต้นจนจบเรื่อง ทำให้เรื่องราวนั้นมีชีวิตขึ้นมา และสามารถทำให้ทั้งผู้แสดงและผู้ชมเกิดความเข้าใจและจดจำเรื่องนั้นได้นาน ซึ่งการสอนโดยใช้การแสดงละครสามารถทำให้ผู้เรียนเห็นภาพของเรื่องราวที่ต้องการเรียนรู้ประจักษ์ชัดด้วยตนเอง ทำให้เรื่องราวนั้นมีชีวิตขึ้นมา ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่ชัดเจน โดยมีขั้นตอนในการสอนด้วยการแสดงละครดังนี้

8.1 ผู้สอน/ ผู้เรียนเตรียมบทละคร

8.2 ผู้เรียนศึกษาบทละครและเลือก บทบาทที่จะแสดง

8.3 ผู้เรียนศึกษาบทละครและซ้อมการแสดง ผู้สอนให้คำแนะนำในการชมการแสดงแก่ผู้เรียนที่เป็นผู้ชม

8.4 ผู้สอนและผู้เรียนจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์สำหรับการแสดง เช่น เครื่องแต่งกายฉาก เฟอร์นิเจอร์

8.5 ผู้เรียนแสดงหรือชมละคร

8.6 ผู้สอนและผู้เรียนอภิปรายเกี่ยวกับการแสดงของผู้เล่น เรื่องราวเนื้อหาการแสดง และสรุปการเรียนรู้ที่ได้จากการแสดงละคร

8.7 ผู้สอนประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน

9. วิธีสอนโดยใช้การแสดงบทบาทสมมติ (Role playing) คือ กระบวนการที่ผู้สอนช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยการให้ผู้เรียนสวมบทบาทตามสถานการณ์ ซึ่งมีความใกล้เคียงกับความจริง และแสดงออกตามความรู้สึกนึกคิดของตน และนำเอาการแสดงออกของ ผู้แสดง ทั้งทางความรู้ ความคิด ความรู้สึกและพฤติกรรมที่สังเกตพบ มาเป็นข้อมูลในการอภิปราย เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ โดยมุ่งให้ผู้เรียนได้เรียนรู้การเอาใจเขามาใส่ใจเรา เกิดความเข้าใจในความรู้สึกและพฤติกรรมทั้งของตนเองและผู้อื่น หรือเกิดความเข้าใจในเรื่องราว ต่าง ๆ เกี่ยวกับบทบาทสมมติที่ตนแสดง โดยมีขั้นตอนในการสอน ดังนี้

9.1 ผู้สอน/ ผู้เรียนนำเสนอสถานการณ์สมมติและบทบาทสมมติ

9.2 ผู้สอน/ ผู้เรียนเลือกผู้แสดงบทบาท

9.3 ผู้สอนเตรียมผู้สังเกตการณ์

9.4 ผู้เรียนแสดงบทบาท และสังเกตพฤติกรรมที่แสดงออก

9.5 ผู้สอนและผู้เรียน อภิปรายเกี่ยวกับความรู้ ความคิด ความรู้สึกพฤติกรรม ที่แสดงออกของผู้แสดง

9.6 ผู้สอนและผู้เรียนสรุปการเรียนรู้ที่ได้รับ

9.7 ผู้สอนประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน

10. วิธีสอนโดยใช้กรณีตัวอย่าง (Case) คือ กระบวนการที่ผู้สอนช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยให้ผู้เรียนศึกษาเรื่องราวที่สมมติขึ้นจากความเป็นจริง และตอบประเด็นคำถามเกี่ยวกับเรื่องราวนั้น แล้วนำคำตอบและเหตุผลที่มาของคำตอบนั้นมาใช้เป็นข้อมูลในการอภิปราย เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ โดยวิธีการสอนนี้มุ่งช่วยให้ผู้เรียนฝึกฝนการเผชิญและการแก้ปัญหาโดยไม่ต้องรอให้เกิดปัญหาจริง เป็นวิธีที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนคิดวิเคราะห์ และเรียนรู้ความคิดของผู้อื่นช่วยให้ผู้เรียนมีความคิดที่กว้างขึ้น โดยมีขั้นตอนการสอน ดังนี้

10.1 ผู้สอน/ ผู้เรียนนำเสนอกรณีตัวอย่าง

10.2 ผู้เรียนศึกษากรณีตัวอย่าง

10.3 ผู้เรียนอภิปรายประเด็นคำถามเพื่อหาคำตอบ

10.4 ผู้สอนและผู้เรียนอภิปรายคำตอบ

10.5 ผู้สอนและผู้เรียนอภิปรายเกี่ยวกับปัญหาและวิธีการแก้ปัญหาของผู้เรียน และสรุปการเรียนรู้ที่ได้รับ

10.6 ผู้สอนประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน

11. วิธีการสอนโดยใช้เกม (Game) คือ กระบวนการที่ผู้สอนช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยการให้ผู้เรียนเล่นเกมตามกติกา และนำเนื้อหาและข้อมูลของเกม พฤติกรรมการเล่นเกม วิธีการเล่น และผลของการเล่นเกมของผู้เรียนมาใช้ในการอภิปรายเพื่อสรุปการเรียนรู้ วิธีการสอนโดยการใช้เกมนั้นเป็นวิธีที่ช่วยให้ผู้เรียนได้เรียนรู้เรื่องราวต่าง ๆ อย่างสนุกสนานและท้าทายความสามารถ โดยผู้เรียนเป็นผู้เล่นเอง ทำให้ได้รับประสบการณ์ตรง เป็นวิธีการที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมสูง โดยมีขั้นตอนในการสอนสำคัญคือ

11.1 ผู้สอนนำเสนอเกม ชี้แจงวิธีการเล่น และกติกาในการเล่น

11.2 ผู้เรียนเล่นเกมตามกติกา

11.3 ผู้สอนและผู้เรียนอภิปรายเกี่ยวกับผลการเล่นเกมและวิธีการเล่นหรือพฤติกรรมการเล่นของผู้เรียน

11.4 ผู้สอนประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน

12. วิธีการสอนโดยใช้สถานการณ์จำลอง (Simulation) คือ กระบวนการที่ผู้สอนช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยให้ผู้เรียนลงไปเล่นโดยใช้สถานการณ์ที่มีบทบาท ข้อมูล และกติกาการเล่นที่สะท้อนความเป็นจริงและมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบสถานการณ์นั้น ๆ โดยใช้ข้อมูลที่มีสภาพคล้ายกับข้อมูลในความเป็นจริง ในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ซึ่งการตัดสินใจและการแก้ปัญหาต่าง ๆ ซึ่งการตัดสินใจนั้นจะส่งผลถึงผู้เล่นในลักษณะเดียวกันที่เกิดขึ้นในสถานการณ์จริง ผู้เรียนได้เรียนรู้สภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้น และเข้าใจสถานการณ์ โดยมีขั้นตอนการการสอนดังนี้

12.1 ผู้สอนเตรียมสถานการณ์จำลอง

12.2 ผู้สอนเสนอสถานการณ์จำลอง บทบาท ข้อมูล และกติกาการเล่น

12.3 ผู้เรียนเลือกบทบาทที่จะเล่น หรือผู้สอนกำหนดบทบาทให้ผู้เรียน

12.4 ผู้เรียนเล่นตามกติกาที่กำหนด

12.5 ผู้สอนและผู้เรียนร่วมกันอภิปรายเกี่ยวกับสถานการณ์ ข้อมูล และกติกาของสถานการณ์ วิธีการเล่น พฤติกรรมการเล่น และผลการเล่น

12.6 ผู้สอนและผู้เรียนสรุปผลการเรียนรู้

12.7 ผู้สอนประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน

13. วิธีการสอนโดยใช้ศูนย์การเรียนรู้ (Learning center) คือ กระบวนการในการสอนให้ผู้เรียนบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยผู้สอนให้ผู้เรียนศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองจากศูนย์การเรียนรู้ที่มุ่งความรู้ที่ผู้สอนได้จัดเตรียมเนื้อหาสาระและกิจกรรมที่ใช้สื่อการสอนหลาย ๆ อย่างผสมกัน ไว้ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเอง ปกติศูนย์การเรียนรู้จะมีหลายศูนย์ แต่ละศูนย์จะมีเนื้อหาเบ็ดเสร็จในตนเอง ผู้เรียนจะหมุนเวียนกันเข้าศูนย์ต่าง ๆ จนครบทุกศูนย์ โดยมีศูนย์สำรองไว้สำหรับผู้เรียนที่เรียนรู้ได้เร็วและทำกิจกรรมเสร็จก่อนคนอื่นผู้สอนทำหน้าที่เป็นผู้จัดการศูนย์การเรียนรู้ให้คำแนะนำช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่ผู้เรียน และประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยมุ่งให้ผู้เรียนได้ศึกษาค้นคว้าเรียนรู้ด้วยตนเอง

13.1 ผู้สอนจัดเตรียมชุดการเรียนการสอนและจัดศูนย์การเรียนรู้

13.2 ผู้สอนให้คำชี้แจงและคำแนะนำแก่ผู้เรียนในการเรียนรู้โดยใช้ศูนย์การเรียนรู้

13.3 ผู้เรียนทำแบบทดสอบก่อนเรียน

13.4 ผู้เรียนศึกษาและทำกิจกรรมตามบัตรคำสั่งในศูนย์ต่าง ๆ รวมกันเป็นกลุ่ม

หรือเป็นรายบุคคล จนครบทุกศูนย์หรือครบทุกเนื้อหา

13.5 ผู้สอนประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน

14. วิธีการสอนโดยใช้บทเรียนแบบโปรแกรม (Programmed instruction) คือ กระบวนการที่ผู้สอนใช้ในการช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยการให้ผู้เรียนได้ศึกษาจากบทเรียนสำเร็จรูปด้วยตนเองเป็นบทเรียนที่นำเนื้อหาสาระที่จะให้ผู้เรียนได้เรียนรู้แตกเป็นหน่วยย่อย (Small steps) เพื่อให้ง่ายแก่ผู้เรียนในการเรียนรู้ นำเสนอแก่ผู้เรียนในลักษณะที่ให้ผู้เรียนสามารถตอบสนองสิ่งที่เรียน และตรวจสอบการเรียนรู้ของตนเองได้ทันที (Immediately feedback) ว่าผิดหรือถูกผู้เรียนสามารถใช้เวลาในการเรียนรู้น้อยตามความสามารถ และสามารถตรวจสอบผลการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง เพราะบทเรียนจะมีแบบสอบทั้งแบบสอบก่อนเรียน (Pre-test) และแบบสอบหลังการเรียน (Post-test) ไว้ให้พร้อม โดยมุ่งให้นักเรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเองตามความสามารถ ความต้องการและความสนใจของตน ซึ่งมีหลักและขั้นตอน ดังนี้

14.1 ผู้สอนศึกษาปัญหา ความต้องการและความสนใจของผู้เรียน

14.2 ผู้สอนเลือก แสวงหา สร้าง บทเรียนแบบโปรแกรมในเรื่องที่ตรงกับปัญหา ความต้องการหรือความสนใจของผู้เรียน

14.3 ผู้สอนแนะนำการใช้บทเรียนแบบโปรแกรมให้ผู้เรียนเข้าใจ

14.4 ผู้สอนให้ผู้เรียนศึกษาบทเรียนแบบโปรแกรมด้วยตนเอง

14.5 ผู้เรียนทดสอบการเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือมารับการทดสอบจากผู้สอน

อาภรณ์ ใจเที่ยง (2553 ข, หน้า 10-11) ได้กล่าวสรุปหลักพื้นฐานของการสอนโดยแบ่งเป็นหลักพื้นฐานในการสอน 3 หลักการดังนี้

1. ก่อนการสอน ผู้สอนต้องเตรียมหลักการสอนในหัวข้อต่อไปนี้
 - 1.1 ศึกษาหลักสูตร คู่มือครู และเอกสารประกอบการสอนต่าง ๆ เพื่อจัดทำแผนการสอน
 - 1.2 ศึกษาผู้เรียนให้ทราบถึงความรู้พื้นฐาน ประสบการณ์เดิม ความสามารถ ความสนใจ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการเตรียมการสอน
 - 1.3 เขียนแผนการสอนให้มีครบทุกข้อ ได้แก่
 - 1.3.1 จุดประสงค์การสอน
 - 1.3.2 เนื้อหาสาระสำคัญของบทเรียน
 - 1.3.3 วิธีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน
 - 1.3.4 สื่อการเรียนการสอน
 - 1.3.5 การวัดผลประเมินผล
 - 1.4 เตรียมสื่อการเรียนการสอน เอกสารหรือข้อทดสอบ ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ไว้พร้อมก่อนสอน
2. ขณะสอน ผู้สอนดำเนินการสอนโดยคำนึงถึงข้อต่อไปนี้
 - 2.1 ให้เป็นไปตามลำดับขั้นตอนที่วางแผนไว้ในแผนการสอน
 - 2.2 ใช้ทักษะในการสอนที่เหมาะสม เช่น การอธิบาย การใช้วาจา กิริยาท่าทางการเขียนกระดาน
 - 2.3 ใช้เทคนิคการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่ดีที่สุด โดยใช้วิธีการสอนหลายรูปแบบ และการดำเนินการสอนอย่างเป็นกระบวนการ
 - 2.5 เน้นให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอนให้ได้ลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง
 - 2.5 ใช้สื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสมสอดคล้องกับบทเรียนและส่งเสริมการเรียนรู้
 - 2.6 ใช้หลักจิตวิทยาการเรียนรู้ให้ถูกต้อง เช่น การเสริมแรง การจูงใจ การฝึกหัด การให้งานตามความสามารถ ความถนัดของแต่ละบุคคล การสอนจากง่ายไปหายาก
 - 2.7 สร้างบรรยากาศส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งด้านวัตถุและด้านจิตใจ เช่น ห้องเรียนสะอาด สว่าง กว้างขวาง ครูผู้สอนใจดี ไม่เข้มงวดครัด
 - 2.8 ใช้วิธีวัดประเมินผลที่สอดคล้องกับจุดประสงค์การสอน

3. หลังการสอน ผู้สอนควรพิจารณาดังนี้

3.1 พิจารณาผลหลังการเรียนการสอนว่าผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ บรรลุตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด ถ้ามีส่วนน้อยที่ไม่บรรลุ ควรจัดสอนเสริมให้ แต่ถ้ามีผู้เรียนจำนวนมากที่ไม่บรรลุ แสดงว่าการสอนตลอดจนการวางแผนการสอนมีข้อบกพร่องที่ต้องปรับปรุงแก้ไข

3.2 ปรับปรุงแก้ไขโดยหาสาเหตุที่เกิดข้อบกพร่องแล้วแก้ไขจุดบกพร่องนั้น

หลักพื้นฐานในการสอนทั้ง 3 ข้อนี้ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้สอน ถ้าผู้สอนมีหลักการเหล่านี้เป็นพื้นฐาน และได้ใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติจริง ย่อมช่วยให้การเรียนการสอนประสบผลสำเร็จได้ดังประสงค์

ชนาธิป พรกุล (2555, หน้า 18-24) กล่าวว่า การสอนเป็นเรื่องของผู้สอนที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนเป็นการเลือกวิธีการ หรือกิจกรรมที่เหมาะสมกับบทเรียนและผู้เรียนผู้สอนควรมีความรู้เกี่ยวกับการสอนในเรื่องต่อไปนี้

1. วิธีการสอน
2. เทคนิคการสอน
3. รูปแบบการสอน

ซึ่งวิธีการสอน หมายถึง ขั้นตอนที่ผู้สอนดำเนินการให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามจุดประสงค์ วิธีการที่นิยมใช้ในการสอนกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ ได้แก่

1. วิธีการสอนโดยใช้การบรรยาย (Lecture) โดยมีวัตถุประสงค์ให้ผู้เรียนทุกคนได้เรียนรู้เนื้อหาสาระในเวลาเดียวกัน โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1.1 เตรียมการ เตรียมเนื้อหาและสื่อที่ใช้ประกอบการบรรยายรวมทั้งวิธีการประเมินผลการเรียนรู้

1.2 บรรยาย พูด บอก อธิบายเนื้อหาตามลำดับ มารยกดตัวอย่าง ให้คู่สื่อ หรือใช้คำถามสอดแทรกเป็นบางตอน ใช้กรณีตัวอย่าง เหตุการณ์ที่สำคัญ หรือปัญหา ใช้สื่อประกอบ

1.3 สรุปโยงประเด็นสำคัญทั้งหมด เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ซักถาม และแสดงความคิดเห็น

1.4 ประเมินผลการเรียนรู้ ใช้การสังเกต แบบทดสอบ หรือ การช้คำถามผู้เรียน

2. วิธีการสอนโดยใช้การอภิปรายกลุ่มย่อย (Small group discussion) โดยมีจุดประสงค์ให้ผู้เรียนกลุ่มเล็ก แลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความรู้แล้วสรุปความรู้เป็นของกลุ่ม โดยมีขั้นตอนดังนี้

2.1 จัดกลุ่มผู้เรียนกลุ่มละ 4-5 คน

2.2 ผู้สอนและผู้เรียนกำหนดประเด็นในการอภิปราย

2.3 ให้ผู้เรียนพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ หรือความคิดเห็นตามประเด็น

2.4 ผู้เรียนสรุปสาระสำคัญ

2.5 ประเมินผลจากการสังเกตพฤติกรรมผู้พูด ผู้ฟังในเรื่องการใช้ภาษา การแสดงความคิดเห็น ความเชื่อมั่นในตนเอง มารยาทในการพูด การฟัง และการทดสอบ ด้วยวาจา หรือข้อเขียน

3. วิธีการสอนโดยการใช้การไปทัศนศึกษา (Field trip) โดยมีจุดประสงค์ให้ผู้เรียน ได้รับประสบการณ์ตรง หรือเรียนรู้จากสภาพจริง โดยมีขั้นตอนดังนี้

3.1 วางแผนกับผู้เรียนเกี่ยวกับสถานที่ จุดประสงค์ในการไปศึกษา เรื่องที่ต้องการ ศึกษา วิธีการศึกษา การเดินทาง กำหนดการ การแบ่งกลุ่ม หน้าที่ความรับผิดชอบ ค่าใช้จ่าย

3.2 เดินทางไปยังสถานที่ที่กำหนด ผู้เรียนศึกษาหาความรู้ตามแผนที่วางไว้ ผู้สอน ให้คำปรึกษาแนะนำเมื่อจำเป็น

3.3 เดินทางกลับและสรุปบทเรียน โดยอาจมีวิธีให้นักเรียนเล่าประสบการณ์ หรือเสนอข้อมูล อภิปรายร่วมกัน และผู้สอนควรสรุปผลการเรียนรู้ให้ครอบคลุมถึง ความรู้ กระบวนการ เจตคติ

3.4 ประเมินผู้เรียนจากสิ่งที่ผู้เรียนสรุปด้วยการทดสอบและสังเกต

4. วิธีการสอนโดยการปฏิบัติจริง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติจริง ตามขั้นตอนของงานนั้น ๆ เป็นการสอนที่มุ่งให้เกิดการผสมผสานระหว่างทฤษฎีและการปฏิบัติ โดยมีขั้นตอนการสอนดังนี้

4.1 แนะนำอุปกรณ์ หรือวัสดุ รวมถึงข้อควรระวัง

4.2 ให้ความรู้และทักษะที่เป็นพื้นฐานการปฏิบัติ บอกขั้นตอนการทำงาน กำหนด หัวข้อการรายงานหรือการบันทึกผลการปฏิบัติงานของผู้เรียน

4.3 อาจสาธิตให้ดู

4.4 ให้ผู้เรียนปฏิบัติตามขั้นตอน

4.5 ให้ผู้เรียนสรุปความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติ และบอกขั้นตอนการปฏิบัติ

4.6 ประเมินผล โดยการสังเกตพฤติกรรมการทำงานของผู้เรียนและการตรวจงาน

5. วิธีการสอนโดยการใช้สื่อ (Media) มีจุดประสงค์ให้ผู้เรียนเห็นภาพ หรือ ได้ยินเสียง สิ่งที่ผู้สอนต้องการให้เรียนรู้ โดยมีขั้นตอนการสอนดังนี้

5.1 บอกวิธีเรียนรู้จากสื่อ เช่น วิดีทัศน์ หรือเทปเสียง

5.2 บอกจุดประสงค์ของการเรียนรู้

5.3 ให้ผู้เรียนดู หรือฟังข้อความจากสื่อ

5.4 ซักถามข้อความรู้

5.5 ให้ผู้เรียนสรุปความรู้

5.6 ประเมินผลตามวัตถุประสงค์การเรียนรู้ของบทเรียน

6. วิธีการสอนโดยใช้การสาธิต (Demonstration) มีจุดประสงค์เพื่อให้ผู้เรียนได้เห็น การปฏิบัติจริงเป็นขั้นตอนเกิดการเรียนรู้จากการสังเกตและการฟัง โดยมีขั้นตอนการสอน ดังนี้

6.1 เตรียมการ ให้ความรู้ผู้เรียนเพียงพอที่จะเข้าใจ และให้คำแนะนำในการสังเกต การสาธิต

6.2 ทำการสาธิต ผู้สาธิตอาจเป็นผู้สอน หรือวิทยากรปฏิบัติตามลำดับ ทำให้ดูเป็น ขั้นตอนโดยมีการบรรยาย หรือใช้สื่อประกอบ เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ซักถามหากผู้เรียนไม่เข้าใจ ให้ทำการสาธิตซ้ำ และให้ผู้เรียนได้ทดลองทำตาม

6.4 ประเมินผลการเรียนรู้ โดยสังเกตพฤติกรรมของผู้เรียนระหว่างการทำการสาธิต ซักถามผู้เรียน หรือมอบหมายงาน

7. วิธีการสอนโดยใช้การอุปนัย (Induction) มีจุดประสงค์ให้ผู้เรียนคิดวิเคราะห์ค้นพบ ความรู้ด้วยตนเองหรือสรุปหลักการจากตัวอย่าง โดยมีขั้นตอนดังนี้

7.1 ผู้สอนยกตัวอย่างหรือให้ข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องที่จะเรียนผู้สอนอาจใช้วิธีการซักถาม ให้ผู้เรียนบอกข้อมูล หรือยกตัวอย่าง

7.2 ให้ผู้เรียนศึกษาวิเคราะห์หาหลักการที่แฝงอยู่ในตัวอย่างนั้น โดยผู้สอน อาจตั้งคำถามกระตุ้นให้คิดค้น

7.3 ให้ผู้เรียนสรุปหลักการที่ได้จากตัวอย่างนั้น ผู้สอนควรฝึกกระบวนการคิด วิเคราะห์และการคิดอย่างมีเหตุผลก่อนจะใช้วิธีสอนนี้และเลือกตัวอย่างดีพอ และมากพอที่ผู้เรียน จะวิเคราะห์ค้นพบหลักการได้

สุมาลี ชัยเจริญ (2557, หน้า 193-274) ได้กล่าวถึงการออกแบบการสอนไว้ว่า การออกแบบการสอนเป็นหัวใจสำคัญที่เป็นเสมือนแบบแผนของการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ตลอดจนการสร้างและการพัฒนาสื่อการสอนต่าง ๆ ซึ่งล้วนแต่ต้องเริ่มต้นด้วยการออกแบบ การสอน ซึ่งเป็นศาสตร์ที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีการเปลี่ยนแปลงตามหลักพื้นฐาน ที่ใช้ในการออกแบบ ตามทฤษฎีการเรียนรู้เป็นพื้นฐานซึ่งจะใช้ทฤษฎีใดนั้นขึ้นอยู่กับความจริง และความเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม โดยนำเสนอทฤษฎีพื้นฐาน ในการออกแบบการสอน ดังนี้

การออกแบบการสอนตามแนวพฤติกรรมนิยม

รูปแบบของการออกแบบการสอนที่เน้นหลักขั้นกระบวนการ โดยแบ่งขั้นตอนเป็น 5 ขั้นตอน ที่ 1 การวิเคราะห์ (Analysis)

ขั้นที่ 2 การออกแบบ (Design)

ขั้นที่ 3 การผลิต (Production) และ การพัฒนา (Development)

ขั้นที่ 4 การนำไปใช้ (Implementation)

ขั้นที่ 5 การปรับปรุง (Maintenance and revision)

การออกแบบการสอนตามแนวพุทธิปัญญานิยม

ทักษะทางพุทธิปัญญาที่สำคัญในการเรียนรู้และกระบวนการเรียนรู้ คือ กลยุทธ์ทางพุทธิปัญญา ซึ่งเป็นกระบวนการควบคุมที่เกิดขึ้นภายใน ซึ่งผู้เรียนเลือกรับและปรับ วิธีการของการใส่ใจ การเรียนรู้ การจำ และการคิด โดยมีองค์ประกอบของกลยุทธ์ทางพุทธิปัญญาในการออกแบบการสอนเพื่อสนับสนุนการประมวลสารสนเทศโดยมี แนวทางการออกแบบการสอนหรือออกแบบสื่อต่าง ๆ เพื่อพัฒนากระบวนการทางพุทธิปัญญาของผู้เรียน ดังนี้

1. การพัฒนาความคิดรวบยอด (Concept development)
2. กระตุ้นความรู้เดิม (Activation of previous knowledge)
3. การขยายความคิด (Elaboration)
4. การประมวลสารสนเทศ (Information processing)

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า วิธีการจัดกิจกรรมการสอน หมายถึง กระบวนการจัดกิจกรรมการสอนที่มีการวางแผน กำหนดวัตถุประสงค์ จัดเตรียมสื่อและอุปกรณ์ที่ใช้ในการจัดกิจกรรมผู้สอนเลือกวิธีการสอนที่เหมาะสมกับเนื้อหาความรู้ที่ต้องการให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ ตลอดระยะเวลาที่ทำการสอน ผู้สอนใช้จิตวิทยาที่จะกระตุ้นให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมกับกิจกรรมมีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยที่หลังจบกิจกรรมผู้สอนมีการประเมินแผนการสอนเพื่อพัฒนาข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นทั้งในตัวแผนการสอนและความบกพร่องที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภาพในประเทศ

รุ่งรังษิ วิบูลย์ชัย (2546) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้รวมของคุณภาพการสอนในระดับอุดมศึกษา ขั้นตอนแรก วิเคราะห์กระบวนการสอนในระดับอุดมศึกษาโดยการวิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารและสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการสอนในอุดมศึกษาเพื่อให้ได้ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสอนในอุดมศึกษาในประเทศและต่างประเทศและต่างประเทศ ขั้นตอนที่สอง พัฒนาตัวบ่งชี้รวมและสร้างสเกลองค์ประกอบของตัวบ่งชี้รวมคุณภาพการสอนในระดับอุดมศึกษากลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐประเภทจำกัดรับนักศึกษาจำนวน 1,464 คน ทำการเลือกโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและใช้วิธีการ

วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจเพื่อจัดกลุ่มตัวแปรและการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างคุณภาพการสอนในระดับอุดมศึกษา ผลวิจัย พบว่า ตัวบ่งชี้รวมคุณภาพการสอนในระดับอุดมศึกษาประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 12 ตัว เรียงลำดับตามน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปน้อย ดังนี้ ให้ความสำคัญกับผู้เรียนเพื่อการพัฒนาการเรียนรู้และการสอนผู้เรียนเชิงรุก ยอมรับความสามารถและวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลายของผู้เรียน ใช้ทักษะในการประเมินผลของผู้เรียน สนับสนุนให้ผู้เรียนแสดงความคิดเห็น ใช้เวลาและเนื้อหาในการสอนได้อย่างเหมาะสม ใช้ทักษะ ในการเสริมแรงจูงใจให้ผู้เรียน มีการเตรียมความพร้อมผู้เรียนและผู้สอน ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้เรียน เน้นความสำคัญเรื่องระยะเวลากับการเรียนรู้ มีการเตรียมแผนการสอนและมีความรู้ ในเนื้อหาวิชาเป็นอย่างดี ซึ่งตัวบ่งชี้คุณภาพการสอน ในระดับอุดมศึกษาทั้ง 12 ตัว มีความสามารถ ในการร่วมกับอธิบายคุณภาพการสอน ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างคุณภาพการสอนในระดับอุดมศึกษา โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าไค-สแควร์ = 2347.19 ค่าดัชนีความสอดคล้อง = .94 เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน จำแนกตามสาขาวิชา พบว่า แต่ละสาขาวิชา ให้ความสำคัญกับตัวบ่งชี้รวมทั้ง 12 ตัว

รวีวรรณ เผ่ากัณหา (2548) ได้ศึกษาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ ผลการวิจัย พบว่า 1) องค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารระดับภาค สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ ประกอบด้วย สมรรถนะที่สำคัญ 10 ด้าน โดยสมรรถนะที่ต้องได้รับการพัฒนาลำดับต้น ได้แก่ สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ด้านการพัฒนาอาจารย์ ด้านการพัฒนาอาชีพ ด้านการบริหารการวิจัยและการบริการ ด้านการบริหารการสอน 2) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ ประกอบไปด้วย 3 ยุทธการ คือ ยุทธการเชิงนโยบาย ยุทธการเชิงกระบวนการพัฒนา และยุทธการเชิงผลลัพธ์

ไพบุลย์ ไชยเสนา (2550) ได้ศึกษา สมรรถนะทางการบริหาร โรงเรียนฝึกอาชีพ กรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร พบว่า ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีต่อสมรรถนะทางการบริหารของงานผู้บริหาร โรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พบว่า สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ด้านคุณธรรมจริยธรรมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่วนสมรรถนะด้านการบริหาร ด้านจิตมุ่งบริการ ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านมนุษยสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ตามลำดับผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีต่อสมรรถนะการบริหารงานของ

ผู้บริหาร โรงเรียนฝึกอชีพกรุงเทพมหานคร 5 ด้าน คือ ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านจิตมุ่งบริการ โดยรวมทุกด้าน จำแนกตามเกทอายุ และประเภทของครูผู้สอน ปรากฏผลการวิเคราะห์ ดังนี้ สมรรถนะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนฝึกอชีพกรุงเทพมหานคร ตามความคิดของครูผู้สอน เพศหญิงกับครูผู้สอนเพศชาย แตกต่างกันอย่างมีสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 ทุกด้าน โดยครูผู้สอน เพศหญิง มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนฝึกอชีพ กรุงเทพมหานคร โดยรวมสูงกว่าครูผู้สอนเพศชาย สำหรับสมรรถนะการบริหารงาน ของผู้บริหาร โรงเรียนฝึกอชีพกรุงเทพมหานคร ตามความคิดของครูผู้สอนจำแนกตามอายุและประเภท ของ ครูผู้สอน ทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน

สมนึก ทองเอี่ยม (2550) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของ ผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า การพัฒนา รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ ทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดี ที่มีองค์ประกอบ 3 ส่วนคือ ส่วนที่1 ส่วนนำ ประกอบด้วยหลักการและวัตถุประสงค์ของการพัฒนา รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ ทางการบริหารส่วนที่ 2 องค์ประกอบสำคัญของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา 2) การเตรียม การพัฒนาประกอบด้วยเตรียมกลไกการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร และการเตรียม รูปแบบที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะหลัก มีรูปแบบ 2 ลักษณะ คือ ลักษณะที่ 1 รูปแบบทั่วไปของ การพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารลักษณะที่ 2 รูปแบบเฉพาะของการพัฒนาสมรรถนะ ทางการบริหาร มี 4 รูปแบบ คือ รูปแบบที่ 1 การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารด้านความรู้ ทางการบริหารรูปแบบที่ 2 การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารด้านงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ รูปแบบ ที่ 3 การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารคน และรูปแบบที่ 4 การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ด้านการพัฒนาตนเอง 3) การพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารเป็นการนำเสนอแนวทาง การนำแบบของการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารไปดำเนินการพัฒนาสมรรถนะทาง การบริหาร 4) การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร และ 5) การประเมินผล การดำเนินงานและ ส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้ เงื่อนไขความสำเร็จและข้อควรพิจารณาของ รูปแบบ

อัมพา ถ้วยงาม (2551) ได้ศึกษาการพัฒนาวิธีการประเมินสมรรถนะของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย พบว่า วิธีการประเมิน สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา มีหลักการสำคัญคือ การประเมินเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สมรรถนะด้านความรู้และทักษะที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ การสื่อสาร การมีส่วนร่วม การวัดและ

ประเมิน การพัฒนาเทคโนโลยี การอำนวยความสะดวกสถานศึกษา การบริหารงบประมาณ การมีความรับผิดชอบต่อวิชาชีพ และการบริหารงานบุคคล ผลการตรวจสอบคุณภาพของวิธีการประเมินพบว่า เป็นวิธีการประเมินที่มีมาตรฐานด้านความถูกต้อง มาตรฐานด้านความเหมาะสม มาตรฐานด้านประโยชน์และมาตรฐานด้านความเป็นไปได้

มัทนา ทิมมณี (2553) ผลการวิจัย พบว่า 1) ความต้องการการพัฒนาสมรรถนะของครูสมรรถนะหลัก ได้แก่ ด้านบริการที่ดี ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์และด้านการพัฒนาตนเอง โดยรวมมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การบริการที่ดีและทำงานเป็นทีม มีความต้องการอยู่ในปริมาณมาก 2) ความต้องการการพัฒนาสมรรถนะของครู สมรรถนะประจำสายงาน ได้แก่ ด้านการออกแบบการเรียนรู้ ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน ด้านพัฒนาผู้เรียนด้านวิเคราะห์และด้านสังเคราะห์ โดยรวมมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง 3) ผลการเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาสมรรถนะของครู โรงเรียนเทคโนโลยีชลบุรี จังหวัดชลบุรี จำแนกตาม ประเภทวิชา ที่สอนและประสบการณ์ในการทำงานมีความต้องการการพัฒนาสมรรถนะโดยรวมแตกต่างกัน

กัลริรัตน์ เทียนชัย (2555) ผลการวิจัย พบว่า ความต้องการการรับพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูในอำเภอสอยดาวสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 2 ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ ทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ คือ ภาษาไทยมีความต้องการพัฒนาการอ่านเขียน คณิตศาสตร์ มีความต้องการพัฒนาเทคนิคการเรียนการสอนแบบต่าง ๆ วิทยาศาสตร์ มีความต้องการอบรมเรื่อง การทดลองในการสอนนักเรียน สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม มีความต้องการสื่อการพัฒนาเทคโนโลยีที่ทันสมัย สุขศึกษาและพลศึกษา มีความต้องการพัฒนาสื่อการสอนที่ทันสมัย ศิลปะ มีความต้องการพัฒนาทักษะการปฏิบัติ งานอาชีพและเทคโนโลยี มีความต้องการการพัฒนาสื่อเทคโนโลยีประกอบการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เพื่อให้เข้าใจความหมาย เนื้อหาสาระและกิจกรรม และภาษาต่างประเทศ มีความต้องการพัฒนาทักษะการพูด ฟัง สนทนา

พิทยา ศิริธำรงค์ (2556) ผลวิจัย พบว่า องค์ประกอบของสมรรถนะการบริหารของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 3 ประเภท คือ ประเภทที่ 1 สมรรถนะของบุคคล มี 4 สมรรถนะ คือ สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์ สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ สมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรม และสมรรถนะด้านความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ประเภทที่ 2 สมรรถนะของงาน มี 3 สมรรถนะ คือ สมรรถนะด้านการสื่อสาร สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมและสมรรถนะด้านการพัฒนาบุคลากร ประเภทที่ 3 สมรรถนะขององค์กร มี 3 สมรรถนะ คือ สมรรถนะด้านการวิสัยทัศน์ สมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์ และสมรรถนะ

ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และผลตรวจสอบองค์ประกอบของสมรรถนะการบริหารของ
รองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้เชี่ยวชาญ พบว่า
องค์ประกอบของสมรรถนะการบริหารของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ

งานวิจัยต่างประเทศ

Raynold (1998) ได้ศึกษาวิจัยองค์ประกอบสำคัญในการจัดการเรียนการสอนให้มี
ประสิทธิภาพในสหราชอาณาจักร โดยศึกษาถึงลักษณะของครูที่มีประสิทธิภาพและองค์ประกอบ
สำคัญของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพว่ามีลักษณะอย่างไร ผลการวิจัย พบว่า ครูควรใช้สื่อการสอน
ที่หลากหลายให้นักเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ สอนโดยยึดหลักความแตกต่างระหว่างบุคคล
ไม่ใช่สอนตามตำรา และโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพนั้น ครูหรือบุคลากรของโรงเรียนควรมี
ความสามัคคีกัน การจัดการเรียนการสอนที่ท้าทายความสามารถ มีการจัดสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม
มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูและนักเรียน มีการบันทึกผลการเรียนเพื่อการพัฒนา และให้ผู้ปกครอง
มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ

Hammood (2000, pp. 2-4) ได้ศึกษาอิทธิพลของหัวหน้าภาควิชาต่อคุณภาพการเรียน
การสอน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ นักศึกษา 500 คน อาจารย์ 12 และหัวหน้าภาควิชา 4 คน พบว่า
หัวหน้าภาควิชา มีความขัดแย้งในบทบาท และเห็นว่าการเตรียมตัวเองให้ได้มาตรฐานพอที่จะ
กำกับอาจารย์ได้ ต้องใช้เวลาพัฒนาในการสอนที่มีประสิทธิภาพ มีการวางแผนระยะยาวและ
แนวทางที่จะพัฒนาการที่จะได้สังเกตการสอนของอาจารย์ในชั้นเรียนมักทำให้เกิดปัญหา
สัมพันธภาพกับอาจารย์ให้เกิดการปฏิบัติที่เป็นเลิศ และ พบว่า การกระทำแบบนี้ไม่เป็นทางการ
ส่วนใหญ่ และเสนอแนะว่าการจะกำกับการสอนของอาจารย์อย่างเป็นทางการต้องมีการสร้าง
วัฒนธรรมความไว้วางใจให้เกิดในภาควิชา ส่วนนักศึกษาเสนอว่าต้องการอาจารย์ที่เข้าใจผู้เรียน
และวิธีการเรียนการสอนที่เหมาะสม ดังนั้น หัวหน้าภาควิชา ต้องมีวิสัยทัศน์ ใช้เวลาในการประชุม
ภาควิชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเป็นผู้นำ เป็นตัวอย่างที่ดีมีทัศนคติที่ดีต่อผู้เรียน การที่จะทำ
ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ต้องให้อาจารย์ที่มีส่วนร่วมและใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ สร้างโอกาสที่จะ
ไปสังเกตการณ์ในชั้นเรียน การมีส่วนร่วมในระหว่างประชุมและการบันทึกผลงานปฏิบัติงาน รวมทั้ง
การปรับเปลี่ยนรูปแบบบริหารงานของหัวหน้า ภาควิชา การสร้างความไว้วางใจและได้รับ
การยอมรับจากอาจารย์สร้างการมีสัมพันธที่ดีในภาควิชาการ และการคงไว้ซึ่งการวัดการประกัน
คุณภาพ

Marmon (2002) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องการกำหนดสมรรถนะหลักของผู้บริหารและ
บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการทางการศึกษาภายใต้ข้อกำหนดของส่วนกลางเครื่องมือถูก

พัฒนาขึ้นโดยการแก้ไขตามคำแนะนำจากการประชุมร่วมมือของบุคคลผู้เชี่ยวชาญระดับชาติและนำไปทดลองใช้อีกครั้งเพื่อขอคำแนะนำในการจัดลำดับในการสำรวจระดับชาติผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องทางการศึกษาตามที่กำหนด 18 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะด้านการบริหารการรับบุคลากรแนะนำหลักสูตรทั่วไป หลักสูตรพิเศษ การหาเงินมาช่วยเหลือ การติดตามและประเมินผล การจัดทำของงบประมาณ สารสนเทศ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำการมีวิสัยทัศน์ การจูงใจ การวางแผนพัฒนาอาชีพ ความสัมพันธ์กับชุมชน การสรรหาการสอน และเทคโนโลยี

Cooper (2003) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาประสิทธิภาพการสอนกรณีศึกษาสังเกตพฤติกรรม บ่งชี้ พบว่า

1. การตอบสนองของผู้เรียนมาจากการไว้วางใจในตัวผู้สอน
2. การกำหนดไว้ในกิจวัตรประจำวันจะช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจภาระงาน
3. ประสบการณ์ของผู้เรียนในการมีส่วนร่วมในชั้นเรียน
4. การมีส่วนร่วมในชั้นเรียนทำให้บรรยากาศมีชีวิตชีวา
5. การตอบสนองของนักเรียนในการทำกิจกรรมในชั้นเรียนและกลุ่มย่อย

Hoy, Sweetland and Smith (2002, pp. 77-93) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของคณะครูในภาพรวมกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 97 โรงเรียนผู้วิจัยได้ทดสอบโมเดลสมการโครงสร้างที่มีการรับรู้ความสามารถของคณะครูในภาพรวมเป็นตัวพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ ผลการวิจัย พบว่า การรับรู้ความสามารถของครูมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และมีค่าน้ำหนักคะแนนมากกว่า สถานภาพด้านเศรษฐกิจและสังคมของนักเรียน

Hassel and Hassel (2005, p. 23) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้นำสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จสูง และการเริ่มต้นความสำเร็จ คือ การไปให้ถึงเป้าหมายส่วนใหญ่ที่ผู้นำปฏิบัติงานช่วงนอกเวลางานและการใช้อำนาจในการทำงานระหว่างองค์การให้ความจำเป็นระยะสั้นในบริบทของโรงเรียน พฤติกรรมการแสดงความสามารถนี้อาจรวมไปถึงทักษะกับคนกลางเพื่อจูงใจ ครู ผู้ปกครอง และนักเรียนเกี่ยวกับภาระหน้าที่ใหม่ ๆ ของโรงเรียน การพูดคุยกับผู้ปฏิบัติงานแบบส่วนตัว รวมถึงนักเรียนและผู้ปกครองที่ต้องการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของโรงเรียน แม้ว่าผู้นำเหล่านี้จะมีทักษะส่วนบุคคลอย่างดีเยี่ยม แต่พวกเขาจะเสียสละความสัมพันธ์ระยะยาวถ้ามีความจำเป็นต้องทำเพื่อบรรลุถึงผลการเรียนรู้ดังนี้

1. การเคลื่อนเพื่อผลลัพธ์ (Driving for results)
2. การแก้ปัญหา (Solving problem)

3. การแสดงออกถึงความมั่นใจ (Showing confidence)

4. การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Influencing others)

กล่าวโดยสรุปได้ว่าสมรรถนะทางการบริหารมีความสำคัญต่อการจัดกิจกรรมการสอนของครูต้องอาศัยการบริหารจัดการชั้นเรียนที่ดีมีการวางแผนการสอนและการทำกิจกรรมตามแผนที่วางไว้รวมถึงการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพราะเป้าหมายของการสอนคือ การเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพของผู้เรียน ให้ผู้เรียนเป็นผู้มีคุณภาพและสามารถดำเนินชีวิตในสังคมปัจจุบัน ดังนั้น การพัฒนาให้ผู้สอนมีสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมสอนให้มีกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นวัดกรรมการศึกษา การวัดประเมินผลซึ่งเป็นสมรรถนะหลักของหน้าที่การเป็นครู

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง สมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียน
สาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research)
มีวัตถุประสงค์ และขั้นตอนวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต
“พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง สมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียน
สาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

ขั้นตอนหลักที่ 1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิด หลักการและทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กับสมรรถนะทางการบริหาร และการจัดกิจกรรมการสอน โดยแบ่งออกเป็น 2 ชั้น ดังนี้

ชั้นที่ 1 ผู้วิจัย ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะทางการบริหาร

และ การจัดกิจกรรมการสอน

ชั้นที่ 2 ผู้วิจัย สรุปความหมาย หลักการ ความสำคัญและความจำเป็น แนวทาง วิธีการ
ดำเนินการ ประโยชน์ สมรรถนะทางการบริหาร และ การจัดกิจกรรมการสอน ซึ่งเป็นจากการศึกษา
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย แบ่งออกเป็น 3 ชั้น ดังนี้

ชั้นที่ 1 กำหนดตัวแปรต้นของการวิจัย คือ ครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ”

มหาวิทยาลัยบูรพา จำนวน 118 คน

ชั้นที่ 2 กำหนดตัวแปรตามของการวิจัย คือ สมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรม
การสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ประกอบด้วยสมรรถนะ 4 ด้าน
ดังนี้

1. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำของครู

2. สมรรถนะด้านการวางแผนการสอน

3. สมรรถนะด้านการสื่อสารในการสอน

4. สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของครู

ขั้นที่ 3 กำหนดแผนภาพความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม เพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังปรากฏในแผนภาพที่ 1-1

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างเครื่องมือวิจัย แบ่งออกเป็น 4 ขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 พิจารณาคำสำคัญจากคำนิยามศัพท์เฉพาะของสมรรถนะทางการบริหาร ในการจัดกิจกรรมการสอน ในส่วนของตัวแปรตาม

ขั้นที่ 2 สร้างข้อคำถามจาก “คำนิยามศัพท์เฉพาะของสมรรถนะทางการบริหาร ในการจัดกิจกรรมการสอน” ของตัวแปรตามแต่ละตัวแปรตาม

ขั้นที่ 3 กำหนดโครงสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนำเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญพิจารณา ความตรงตามเนื้อหา และความเหมาะสมของ ข้อคำถาม (Content validity)

ขั้นที่ 4 กำหนดโครงสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบประเมินสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรม การสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert, 1967) ขององค์ประกอบของสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอน 4 องค์ประกอบ โดยกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ระดับน้อยมาก

แปลความหมายของคะแนนตามเกณฑ์การประเมินของ ประคอง วรรณสูตร (2542, หน้า 70)

4.21-5.00 หมายถึง ระดับมากที่สุด	ซึ่งจะต้องหาทางพัฒนาต่อไป
3.41-4.20 หมายถึง ระดับมาก	ซึ่งจะต้องหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น
2.61-3.40 หมายถึง ระดับปานกลาง	ซึ่งจะต้องหาทางแก้ไข
1.81-2.60 หมายถึง ระดับน้อย	ซึ่งจะต้องหาทางแก้ไขเร่งด่วน
1.00-1.80 หมายถึง ระดับน้อยมาก	ซึ่งจะต้องหาทางแก้ไขด่วนที่สุด

โดยแบบประเมินนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ตอบแบบประเมิน

ตอนที่ 2 ข้อมูลการประเมินสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู
โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา

ตอนที่ 3 ข้อมูลข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร
ในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา

ขั้นตอนที่ 4 การหาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย แบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 นำแบบประเมินที่สร้างขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจสอบ
ความตรงตามเนื้อหา (Content validity) โดยกำหนดรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญ
ประกอบด้วย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุเมธ งามกนก หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
2. ดร.สมุทรา ชำนาญ อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประยูร อัมสวาสดี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำภาควิชา
การบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยบูรพา
4. ดร.วิโรจน์ ชมภู ผู้อำนวยการ โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ”
มหาวิทยาลัยบูรพา
5. นายภาสกร ภักดิ์ศรีแพง ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ โรงเรียนสาธิต
“พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา

ขั้นที่ 2 ทำหนังสือประสานงานขอความอนุเคราะห์ถึงผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญ
ในการพิจารณาความตรงตามเนื้อหาและความเหมาะสมของข้อคำถามของเครื่องมือวิจัย

ขั้นที่ 3 ติดตามผลการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณา
ความตรงตามเนื้อหา และความเหมาะสมของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขั้นที่ 4 ประมวลผลการพิจารณาความตรงตามเนื้อหาและความเหมาะสมของข้อคำถาม
ของเครื่องมือวิจัย ของผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญ เพื่อพิจารณาคำนวณค่าความตรงตามเนื้อหาของ
เครื่องมือวิจัยผลการวิเคราะห์ค่าความสอดคล้อง (Index of item objective congruence: IOC) ของ
เครื่องมือการวิจัยมีความตรงตามเนื้อหาความเหมาะสมของข้อคำถาม โดยมีค่า IOC ทั้งฉบับ = .82

โดยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ คือ (Index of Item-objective congruence: IOC) (สมุทร ชำนาญ, 2557, หน้า 137)

$$\text{สูตร} \quad \text{IOC} = \frac{\sum R}{N}$$

R = คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ

$\sum R$ = ผลรวมคะแนนของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน

n = จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

เกณฑ์การประเมินความสอดคล้อง (Index of item-objective congruence: IOC)

ให้คะแนนเท่ากับ +1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามตรงกับวัตถุประสงค์

ให้คะแนนเท่ากับ 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าคำถามตรงกับวัตถุประสงค์

ให้คะแนนเท่ากับ -1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ขั้นที่ 5 นำข้อมูลผลการประมวลผลความตรงตามเนื้อหาและความเหมาะสมของข้อคำถามของเครื่องมือวิจัย และข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษางานวิทยานิพนธ์

ขั้นที่ 6 ปรับปรุงข้อคำถามของเครื่องมือวิจัย ผ่านความเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษางานวิทยานิพนธ์

ขั้นตอนที่ 5 ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย (Try out) เพื่อพิจารณาความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย แบ่งออกเป็น 3 ชั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 นำเครื่องมือวิจัยที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

ขั้นที่ 2 ประสานเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มทดลอง

ขั้นที่ 3 ประมวลผลข้อมูล โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นแบบ Combrash's Alpha เพื่อพิจารณา ความเที่ยง (Reliability) ของข้อคำถามในแต่ละตัวแปรตาม ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น Combrash's Alpha ทั้งฉบับ = .95 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Discrimination) อยู่ระหว่าง .31 ถึง .89

ขั้นตอนที่ 6 ปรับปรุงเครื่องมือเพื่อการวิจัย เพื่อความพร้อมใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมายผู้ให้คำตอบต่อประเด็นที่สนใจศึกษาในภาคปฏิบัติการจริงแบ่งออกเป็น 3 ชั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 นำเสนอเครื่องมือเพื่อการวิจัย ต่ออาจารย์ที่ปรึกษางานวิทยานิพนธ์พิจารณาและขอรับคำแนะนำและข้อเสนอแนะเพื่อความครบถ้วน และความสมบูรณ์ของเครื่องมือการวิจัยที่จะใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในสภาพการปฏิบัติงานจริง

ขั้นที่ 2 ตรวจสอบและพิสูจน์อักษรเพื่อความถูกต้องในการจัดพิมพ์เครื่องมือการวิจัยในขั้นสุดท้ายก่อนการจัดทำสำเนาเครื่องมือการวิจัย ที่จะใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในสภาพการปฏิบัติงานจริง

ขั้นที่ 3 จัดทำสำเนาเครื่องมือการวิจัย เท่ากับจำนวนกลุ่มตัวอย่างผู้ให้คำตอบที่ต้องการศึกษาในสภาพการปฏิบัติงานจริง

ขั้นตอนหลักที่ 2 การศึกษาในภาคปฏิบัติการจริง แบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกลุ่มประชากร และขนาดกลุ่มตัวอย่าง แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดกลุ่มประชากรสำหรับการวิจัย ในครั้งนี้ คือ ประชากร ได้แก่ ครูของโรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา จำนวน 164 คน

ขั้นที่ 2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูของโรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ โดยใช้ตาราง Krejic and Morgan (1970, pp. 607-610) ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 118 คน จากนั้นดำเนินการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ดังตารางที่ 3-1

ตารางที่ 3-1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำแนกตาม สังกัดหน่วยงาน

หน่วยงาน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ปฐมวัย	18	13
ประถมศึกษา	51	37
มัธยมศึกษา	84	60
การศึกษานานาชาติขั้นพื้นฐาน (IEP)	11	8
รวม	164	118

ขั้นตอนที่ 2 เก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ขอนหนังสือจากภาาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ถึงผู้อำนวยการ โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

ขั้นที่ 2 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายผู้ให้คำตอบแบบประเมิน ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

ขั้นที่ 3 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้จากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดจำนวน 118 คน และได้รับแบบประเมินนำมาทำการวิเคราะห์ จำนวน 118 ฉบับ คิดเป็นร้อยละร้อย

ขั้นตอนที่ 3 ประมวลผลข้อมูล แบ่งออกเป็น 3 ขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดรหัส และเรียงลำดับเครื่องมือการวิจัย ฉบับที่มีความครบถ้วน และมีความสมบูรณ์ ที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นที่ 2 บันทึกข้อมูล และ ประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ โดยใช้ค่าสถิติ ดังนี้

1. ค่าสถิติร้อยละ (%) วิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบประเมิน
2. ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) วิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน และสภาพที่ควรจะเป็นในความคาดหวัง
3. ร้อยละ (%) และร้อยละสะสม (% สะสม) วิเคราะห์ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา
4. ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา (PNI_{modified}) วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ซึ่งมีสูตรคำนวณดังนี้ (สุวิมล ว่องวานิช, 2550)

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

เมื่อ PNI_{modified} แทน ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

I แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพที่ควรจะเป็นในความคาดหวัง

D แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน

5. ใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) วิเคราะห์ข้อมูลข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาของสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา

ขั้นที่ 3 จัดพิมพ์และออกรายงานผลการประมวลผลข้อมูล

ขั้นตอนที่ 4 วิเคราะห์ข้อมูลและแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 ขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 นำเสนอผลการประมวลผลข้อมูลในรูปแบบตาราง ตามลำดับ

1. ข้อมูลผู้ตอบเครื่องมือการวิจัย
 2. ข้อมูลผลการประมวลผลข้อมูลในแต่ละคำถามนำในการวิจัย
- ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูล และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละตาราง

ผลการประมวลผลข้อมูลเพื่อแสดงถึงข้อค้นพบจากการวิจัย ในครั้งนี้

ขั้นตอนที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ แบ่งออกเป็น 3 ขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 การสรุปผลการวิจัย

1. ผลการวิจัยข้อมูลสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหาร ในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา โดยใช้ค่าสถิติ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. ผลการวิจัยข้อมูลสภาพที่ควรเป็นในความคาดหวังเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหาร ในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา โดยใช้ค่าสถิติ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3. ผลการวิเคราะห์ดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ในรูปแบบ ของตารางโดยเสนอค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา (PNI_{modified}: Modified priority needs index)

4. ผลการวิเคราะห์ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา

ขั้นที่ 2 การอภิปรายผล พิจารณาผลการศึกษาว่ามีความสอดคล้อง หรือแตกต่างจากผล การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอน ของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา

ขั้นที่ 3 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะในทางปฏิบัติ สำหรับผู้บริหาร สำหรับครู
2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ขั้นตอนที่ 6 รายงานผลการวิจัย แบ่งออกเป็น 5 บท ดังนี้

บทที่ 1 บทนำ นำเสนอให้เกี่ยวกับความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ ของการวิจัย คำถามการวิจัย กรอบแนวคิดในการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย นิยามศัพท์เฉพาะ

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำเสนอ ข้อมูลของโรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา แนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ ที่เกี่ยวข้องสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอน งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 วิธีการดำเนินการศึกษา นำเสนอรายเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย
วิธีการดำเนินการวิจัย

บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล นำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลและผลการวิเคราะห์ข้อมูล
ตัวแปรต้น และการวิเคราะห์ข้อมูล และผลการวิเคราะห์ข้อมูลตอบคำถามนำในการวิจัย รายชื่อ

บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ เรื่อง สมรรถนะทางการบริหาร
ในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา จากการศึกษา
วัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีการดำเนินการวิจัย ผลการศึกษาตามลำดับคำถามวิจัยการ อภิปราย
ผลการวิจัย และข้อเสนอแนะจากการวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การศึกษาสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครูโรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ผู้วิจัยนำเสนอสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

N	แทน	จำนวนประชากร
%	แทน	ค่าร้อยละ
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
SD	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
PNI_{modified}	แทน	ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา
I	แทน	ค่าเฉลี่ยของสภาพที่ควรจะเป็นในความคาดหวัง
D	แทน	ค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์การศึกษาสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครูโรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา แบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ตอบแบบประเมินสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครูโรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา

ตอนที่ 2 สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครูโรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา

ตอนที่ 3 สภาพที่ควรจะเป็นในความคาดหวังเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครูโรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา

ตอนที่ 4 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครูโรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา

ตอนที่ 5 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครูโรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา

ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ตอบแบบประเมินสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครูโรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา

ตารางที่ 4-1 ผู้ตอบแบบประเมินสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครูโรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา

ข้อมูลผู้ตอบแบบประเมิน	จำนวน (คน)	%
เพศ		
ชาย	32	27.1
หญิง	86	72.9
รวม	118	100
วุฒิการศึกษา		
ปริญญาตรี	67	56.7
ปริญญาโท	49	41.5
ปริญญาเอก	2	1.7
รวม	118	100
ระยะเวลาในการทำงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	35	29.7
5 ถึง 10 ปี	50	42.4
มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	33	28.0
รวม	118	100

จากตารางที่ 4-1 ผู้ตอบแบบประเมินสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครูโรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา พบว่า มีจำนวนผู้ตอบแบบประเมิน จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 100 จำแนกเป็น เพศชาย จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 27.1 และเพศหญิง จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 72.9 วุฒิการศึกษา แบ่งเป็น ปริญญาตรี จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 56.7 ปริญญาโท จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 41.5 และปริญญาเอก จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.7 ระยะเวลาในการทำงาน น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 29.7

ระยะเวลาในการทำงาน 5 ถึง 10 ปี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 42.4 ระยะเวลาในการทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 28

ตอนที่ 2 สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันของสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา

ตารางที่ 4-2 สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันของสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ในภาพรวม

ด้าน	สมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอน	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1	ภาวะผู้นำของครู	3.65	.480	มาก	1
2	การวางแผนการสอน	4.35	.503	มากที่สุด	3
3	การสื่อสารในการสอน	4.39	.480	มากที่สุด	4
4	การทำงานเป็นทีมของครู	3.93	.877	มาก	2
สรุปในภาพรวม		4.08	.432	มาก	-

จากตารางที่ 4-2 สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันของสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08, SD = .432$) ซึ่งจะต้องหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น

หากพิจารณารายด้านในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก ซึ่งจะต้องหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น ตามลำดับ ดังนี้ ด้านภาวะผู้นำของครู ($\bar{X} = 3.65, SD = .480$) และการทำงานเป็นทีมของครู ($\bar{X} = 3.93, SD = .877$) อยู่ในลำดับมากที่สุด ซึ่งจะต้องหาทางพัฒนาต่อไป ดังนี้ การวางแผนการสอน ($\bar{X} = 4.35, SD = .503$) และการสื่อสารในการสอน ($\bar{X} = 4.39, SD = .480$)

ตารางที่ 4-3 สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันของสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอน
ของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ด้านภาวะผู้นำของครู

ข้อ	สมรรถนะด้านภาวะผู้นำของครู	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1	ครูเคร่งครัดและยึดกฎระเบียบในการจัดกิจกรรมการสอน	3.53	.724	มาก	7
2	ครูใช้อำนาจอิทธิพล และบารมีในการควบคุมนักเรียน	3.08	1.160	ปานกลาง	3
3	ครูแยกตัวและวางตัวเหนือนักเรียนในการจัดกิจกรรมการสอน	2.82	1.150	ปานกลาง	2
4	แนวทางปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับความต้องการของครู	3.20	1.030	ปานกลาง	5
5	นักเรียนตัดสินใจทำงานโดยยึดตามคำสั่งของครูเป็นเกณฑ์	3.64	.779	มาก	8
6	ครูปล่อยและให้อิสระแก่นักเรียนในการเรียนรู้	3.81	.850	มาก	10
7	ครูกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมการสอนอย่างคลุมเครือ	2.43	1.320	น้อย	1
8	นักเรียนตัดสินใจได้เองโดยไม่ต้องรอการตัดสินใจของครู	3.10	1.089	ปานกลาง	4
9	ครูให้นักเรียนกำกับติดตามและควบคุมการปฏิบัติงานกันเอง	3.26	1.016	ปานกลาง	6
10	ครูให้ความสำคัญในการทำงานเป็นหมู่คณะของนักเรียน	3.97	.847	มาก	12
11	ครูเปิดโอกาสให้นักเรียนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่	4.08	.730	มาก	14
12	ครูมีส่วนร่วมและรับผิดชอบการดำเนินกิจกรรมร่วมกับนักเรียน	4.12	.753	มาก	16
13	ครูให้คำแนะนำแก่นักเรียนในการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม	4.19	.666	มาก	18
14	ครูใช้มติที่ประมุขนักเรียนประกอบการตัดสินใจ	3.92	.911	มาก	11
15	ครูศึกษาความต้องการของนักเรียนรายบุคคล	3.71	1.04	มาก	9

ตารางที่ 4-3 (ต่อ)

ข้อ	สมรรถนะด้านภาวะผู้นำของครู	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
16	ครูสนับสนุนนักเรียนให้สามารถปฏิบัติงานอย่างได้ผล	4.10	.709	มาก	15
17	ครูส่งเสริมให้นักเรียนมีความก้าวหน้าในการทำงานและผลงาน	4.15	.636	มาก	17
18	ครูจัดกิจกรรมการสอนที่มีประโยชน์ต่อการประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันของนักเรียน	4.07	.701	มาก	13
19	ครูเป็นแบบอย่างในด้านความรับผิดชอบในการทำงาน	4.21	.552	มากที่สุด	19
สรุปในภาพรวม		3.65	.480	มาก	-

จากตารางที่ 4-3 สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันของสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ด้านภาวะผู้นำของครูพบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.65, SD = .480$) ซึ่งจะต้องหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น

หากพิจารณารายข้อในด้านภาวะผู้นำของครู พบว่า อยู่ในระดับน้อย ซึ่งจะต้องแก้ไขอย่างเร่งด่วน คือ ครูกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมการสอนอย่างคลุมเครือ ($\bar{X} = 2.43, SD = 1.320$) อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งจะต้องหาทางแก้ไข ตามลำดับ ดังนี้ ครูแยกตัวและวางตัวเหนือนักเรียนในการจัดกิจกรรมการสอน ($\bar{X} = 2.82, SD = 1.15$) ครูใช้อำนาจอิทธิพล และบารมีในการควบคุมนักเรียน ($\bar{X} = 3.08, SD = 1.160$) นักเรียนตัดสินใจได้เองโดยไม่ต้องรอการตัดสินใจของครู ($\bar{X} = 3.10, SD = 1.089$) แนวทางปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับความต้องการของครู ($\bar{X} = 3.20, SD = 1.030$) และครูให้นักเรียนกำกับติดตามและควบคุมการปฏิบัติงานกันเอง ($\bar{X} = 3.26, SD = 1.016$) อยู่ในระดับมาก ซึ่งจะต้องหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น ตามลำดับ ดังนี้ ครูเคร่งครัดและยึดกฎระเบียบในการจัดกิจกรรมการสอน ($\bar{X} = 3.53, SD = .724$) นักเรียนตัดสินใจทำงานโดยยึดตามคำสั่งของครูเป็นเกณฑ์ ($\bar{X} = 3.64, SD = .779$) ครูศึกษาความต้องการของนักเรียนรายบุคคล ($\bar{X} = 3.71, SD = 1.04$) ครูปล่อยและให้อิสระแก่นักเรียนในการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.81, SD = .850$) ครูใช้มติที่ประชุมนักเรียนประกอบการตัดสินใจ ($\bar{X} = 3.92, SD = .911$) ครูให้ความสำคัญในการทำงานเป็นหมู่คณะของนักเรียน ($\bar{X} = 3.97, SD = .847$) ครูจัดกิจกรรมการสอน

ที่มีประโยชน์ต่อการประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันของนักเรียน ($\bar{X} = 4.07, SD = .701$) ครูเปิดโอกาสให้นักเรียนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ($\bar{X} = 4.08, SD = .730$) ครูสนับสนุนนักเรียนให้สามารถปฏิบัติงานอย่างได้ผล ($\bar{X} = 4.10, SD = .709$) ครูมีส่วนร่วมและรับผิดชอบการดำเนินกิจกรรมร่วมกับนักเรียน ($\bar{X} = 4.12, SD = .753$) ครูส่งเสริมให้นักเรียนมีความก้าวหน้าในการทำงานและผลงาน ($\bar{X} = 4.15, SD = .636$) และครูให้คำแนะนำแก่นักเรียนในการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.19, SD = .666$) และอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งจะต่อหาทางพัฒนาต่อไป คือ ครูเป็นแบบอย่างในด้านความรับผิดชอบในการทำงาน ($\bar{X} = 4.21, SD = .552$)

ตารางที่ 4-4 สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันของสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ด้านการทำงานเป็นทีมของครู

ข้อที่	สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของครู	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1	ครูมีการสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกันกับเพื่อนครู	4.11	.885	มาก	7
2	ครูมีการจัดทำประมวลรายวิชาร่วมกับกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น	3.75	1.200	มาก	3
3	ครูมีการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ร่วมกับกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น	3.64	1.195	มาก	1
4	ครูมีการจัดทำกิจกรรมการสอนร่วมกับกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น	3.70	1.150	มาก	2
5	ครูมีการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อสมาชิกในทีมที่ทำงานร่วมกัน	4.11	.923	มาก	6
6	ครูมีการยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมที่ทำงานร่วมกัน	4.16	.886	มาก	8
7	ครูมีการประเมินผลงานทำงานร่วมกัน	4.03	1.012	มาก	5
8	ครูมีการสรุปผลการทำงานร่วมกัน	3.95	1.045	มาก	4
สรุปในภาพรวม		3.93	.877	มาก	-

จากตารางที่ 4-4 สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันของสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ด้านการทำงานเป็นทีมของครู พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93, SD = .877$) ซึ่งจะต้องหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น

หากพิจารณารายข้อในด้านการทำงานเป็นทีมของครู พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ซึ่งจะต้องหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น ตามลำดับ ดังนี้ ครูมีการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ร่วมกับกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น ($\bar{X} = 3.64, SD = 1.195$) ครูมีการจัดทำกิจกรรมการสอนร่วมกับกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น ($\bar{X} = 3.70, SD = 1.150$) ครูมีการจัดทำประมวลรายวิชาร่วมกับกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น ($\bar{X} = 3.75, SD = 1.200$) ครูมีการสรุปผลการทำงานร่วมกัน ($\bar{X} = 3.95, SD = 1.045$) ครูมีการประเมินผลงานทำงานร่วมกัน ($\bar{X} = 4.03, SD = 1.015$) ครูมีการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อสมาชิกในทีมที่ทำงานร่วมกัน ($\bar{X} = 4.11, SD = .923$) ครูมีการสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกันกับเพื่อนครู ($\bar{X} = 4.11, SD = .885$) และครูมีการยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมที่ทำงานร่วมกัน ($\bar{X} = 4.16, SD = .886$)

ตารางที่ 4-5 สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันของสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ด้านการวางแผนการสอน

ข้อ	สมรรถนะด้านการวางแผนการสอน	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1	ครูมีการจัดทำประมวลรายวิชาประจำภาคเรียนอย่างสม่ำเสมอ	4.42	.496	มากที่สุด	7
2	ครูมีการจัดแผนการจัดการเรียนรู้แต่ละหน่วยการเรียนรู้	4.46	.549	มากที่สุด	8
3	ครูมีการจัดทำโครงสร้างรายวิชาในระบบสารสนเทศของโรงเรียน	4.24	.874	มากที่สุด	1
4	ครูมีการกำหนดกิจกรรมที่สอดคล้องกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน	4.32	.750	มากที่สุด	3
5	ครูกำหนดกิจกรรมที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของโรงเรียน	4.35	.646	มากที่สุด	5

ตารางที่ 4-5 (ต่อ)

ข้อ	สมรรถนะด้านการวางแผนการสอน	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
6	ครูกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ครอบคลุมทุกตัวชี้วัดและผลการเรียนรู้ตามหลักสูตรสถานศึกษา	4.40	.656	มากที่สุด	6
7	ครูมีการกำหนดเกณฑ์การวัดผลที่ชัดเจนและครอบคลุมทุกด้าน	4.32	.652	มากที่สุด	4
8	ครูมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลที่ชัดเจนและครอบคลุมทุกด้าน	4.31	.673	มากที่สุด	2
สรุปในภาพรวม		4.35	.502	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 4-5 สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันของสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ด้านการวางแผนการสอน พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.35$, $SD = .502$) ซึ่งจะต้องหาทางพัฒนาต่อไป

หากพิจารณารายข้อในด้านการวางแผนการสอน พบว่า ทุกข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งจะต้องหาทางพัฒนาต่อไป ตามลำดับ ดังนี้ ครูมีการจัดทำโครงสร้างรายวิชา ในระบบสารสนเทศของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.24$, $SD = .874$) ครูมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลที่ชัดเจนและครอบคลุมทุกด้าน ($\bar{X} = 4.32$, $SD = .673$) ครูมีการกำหนดกิจกรรมที่สอดคล้องกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน ($\bar{X} = 4.32$, $SD = .750$) ครูมีการกำหนดเกณฑ์การวัดผลที่ชัดเจนและครอบคลุมทุกด้าน ($\bar{X} = 4.32$, $SD = .652$) ครูกำหนดกิจกรรมที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.35$, $SD = .646$) ครูกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ครอบคลุมทุกตัวชี้วัดและผลการเรียนรู้ตามหลักสูตรสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.40$, $SD = .656$) ครูมีการจัดทำประมวลรายวิชาประจำภาคเรียนอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.42$, $SD = .496$) และครูมีการจัดการจัดการเรียนรู้แต่ละหน่วยการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.46$, $SD = .549$)

ตารางที่ 4-6 สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันของสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ด้านการสื่อสารในการสอน

ข้อ	สมรรถนะด้านการสื่อสารในการสอน	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1	ครูมีความสามารถในการฟังเพื่อสร้างความเข้าใจในกิจกรรมการเรียนการสอน	4.34	.657	มากที่สุด	2
2	ครูมีความสามารถในการพูดเพื่อสร้างความเข้าใจในกิจกรรมการสอน	4.40	.615	มากที่สุด	5
3	ครูมีความสามารถในการอ่านเพื่อสร้างความเข้าใจในกิจกรรมการสอน	4.38	.569	มากที่สุด	4
4	ครูมีความสามารถในการเขียนเพื่อสร้างความเข้าใจในกิจกรรมการสอน	4.47	.565	มากที่สุด	7
5	ครูอธิบายเนื้อหาของกิจกรรมการสอนด้วยภาษาที่สุภาพ	4.42	.576	มากที่สุด	6
6	ครูอธิบายเนื้อหาของกิจกรรมการสอนด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย	4.47	.534	มากที่สุด	9
7	ครูอธิบายเนื้อหาการสอนด้วยภาษาที่ชัดเจน	4.47	.550	มากที่สุด	8
8	ครูใช้การสื่อสารแบบสองทางแบบใกล้ชิด	4.36	.746	มากที่สุด	3
9	ครูมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลการจัดกิจกรรมการสอนกับเพื่อนครูด้วยกัน	4.19	.918	มาก	1
สรุปในภาพรวม		4.39	.480	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 4-6 สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันของสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ด้านการสื่อสารในการสอน พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.39, SD = .480$) ซึ่งจะต้องหาทางพัฒนาต่อไป

หากพิจารณารายข้อในด้านการสื่อสารการสอนอยู่ในระดับมาก ซึ่งจะต้องหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น คือ ครูมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลการจัดกิจกรรมการสอนกับเพื่อนครูด้วยกัน ($\bar{X} = 4.19, SD = .918$) และข้อที่อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งจะต้องหาทางพัฒนาต่อไป ตามลำดับ ดังนี้ ครูมีความสามารถในการฟังเพื่อสร้างความเข้าใจในกิจกรรมการเรียนการสอน ($\bar{X} = 4.34,$

$SD = .657$) ครูใช้การสื่อสารแบบสองทางแบบใกล้ชิด ($\bar{X} = 4.36, SD = .746$) ครูมีความสามารถในการอ่านเพื่อสร้างความเข้าใจในกิจกรรมการสอน ($\bar{X} = 4.38, SD = .569$) ครูมีความสามารถในการพูดเพื่อสร้างความเข้าใจในกิจกรรมการสอน ($\bar{X} = 4.40, SD = .615$) ครูอธิบายเนื้อหาของกิจกรรมการสอนด้วยภาษาที่สุภาพ ($\bar{X} = 4.42, SD = .576$) ครูมีความสามารถในการเขียนเพื่อสร้างความเข้าใจในกิจกรรมการสอน ($\bar{X} = 4.42, SD = .565$) ครูอธิบายเนื้อหาการสอนด้วยภาษาที่ชัดเจน ($\bar{X} = 4.42, SD = .550$) และครูอธิบายเนื้อหาของกิจกรรมการสอนด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ($\bar{X} = 4.47, SD = .534$)

ตอนที่ 3 สภาพที่ควรจะเป็นในความคาดหวังของสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา

ตารางที่ 4-7 สภาพที่ควรจะเป็นในความคาดหวังของสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ในภาพรวม

ด้าน	สมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอน	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1	ภาวะผู้นำของครู	4.10	.439	มาก	4
2	การวางแผนการสอน	4.85	.350	มากที่สุด	2
3	การสื่อสารในการสอน	4.87	.320	มากที่สุด	1
4	การทำงานเป็นทีมของครู	4.74	.515	มากที่สุด	3
สรุปในภาพรวม		4.63	.318	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 4-7 สภาพที่ควรจะเป็นในความคาดหวังของสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.63, SD = .318$) ซึ่งจะต้องหาทางพัฒนาต่อไป

หากพิจารณารายด้านในภาพรวมที่อยู่ในระดับมาก ซึ่งจะต้องหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น คือ ภาวะผู้นำของครู ($\bar{X} = 4.10, SD = .439$) และอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งจะต้องหาทางพัฒนาต่อไป ตามลำดับ ดังนี้ การสื่อสารในการสอน ($\bar{X} = 4.87, SD = .320$) การวางแผนการสอน ($\bar{X} = 4.85, SD = .350$) การทำงานเป็นทีมของครู ($\bar{X} = 4.74, SD = .515$)

ตารางที่ 4-8 สภาพที่ควรจะเป็นในความคาดหวังของสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรม การสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ด้านการสื่อสาร ในการสอน

ข้อที่	สมรรถนะด้านการสื่อสารในการสอน	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1	ครูมีความสามารถในการฟังเพื่อสร้างความเข้าใจ ในกิจกรรมการเรียนการสอน	4.89	.341	มากที่สุด	2
2	ครูมีความสามารถในการพูดเพื่อสร้างความเข้าใจ ในกิจกรรมการสอน	4.89	.341	มากที่สุด	2
3	ครูมีความสามารถในการอ่านเพื่อสร้างความเข้าใจ ในกิจกรรมการสอน	4.86	.368	มากที่สุด	6
4	ครูมีความสามารถในการเขียนเพื่อสร้างความเข้าใจ ในกิจกรรมการสอน	4.87	.359	มากที่สุด	5
5	ครูอธิบายเนื้อหาของกิจกรรมการสอนด้วยภาษา ที่สุภาพ	4.86	.412	มากที่สุด	8
6	ครูอธิบายเนื้อหาของกิจกรรมการสอนด้วยภาษา ที่เข้าใจง่าย	4.88	.350	มากที่สุด	4
7	ครูอธิบายเนื้อหาการสอนด้วยภาษาที่ชัดเจน	4.91	.320	มากที่สุด	1
8	ครูใช้การสื่อสารแบบสองทางแบบใกล้ชิด	4.85	.406	มากที่สุด	9
9	ครูมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลการจัดกิจกรรม การสอนกับเพื่อนครูด้วยกัน	4.86	.398	มากที่สุด	7
สรุปในภาพรวม		4.87	.320	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 4-8 สภาพที่ควรจะเป็นในความคาดหวังของสมรรถนะทางการบริหาร ในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ด้าน การสื่อสารในการสอน พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.87, SD = .398$)

หากพิจารณาเป็นรายชื่อในด้านการสื่อสารในการสอน พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งจะต้องหาทางพัฒนาต่อไป ตามลำดับ ดังนี้ ครูอธิบายเนื้อหาการสอนด้วยภาษาที่ชัดเจน ($\bar{X} = 4.91, SD = .320$) ครูมีความสามารถในการฟังเพื่อสร้างความเข้าใจในกิจกรรมการเรียน การสอน ($\bar{X} = 4.89, SD = .341$) ครูมีความสามารถในการพูดเพื่อสร้างความเข้าใจในกิจกรรม

การสอน ($\bar{X} = 4.89, SD = .341$) ครูอธิบายเนื้อหาของกิจกรรมการสอนด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ($\bar{X} = 4.88, SD = .350$) ครูมีความสามารถในการเขียนเพื่อสร้างความเข้าใจในกิจกรรมการสอน ($\bar{X} = 4.87, SD = .359$) ครูมีความสามารถในการอ่านเพื่อสร้างความเข้าใจในกิจกรรมการสอน ($\bar{X} = 4.86, SD = .368$) ครูมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลการจัดกิจกรรมการสอนกับเพื่อนครูด้วยกัน ($\bar{X} = 4.86, SD = .398$) ครูอธิบายเนื้อหาของกิจกรรมการสอนด้วยภาษาที่สุภาพ ($\bar{X} = 4.86, SD = .412$) และครูใช้การสื่อสารแบบสองทางแบบใกล้ชิด ($\bar{X} = 4.85, SD = .406$)

ตารางที่ 4-9 สภาพที่ควรจะเป็นในความคาดหวังของสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ด้านการวางแผนการสอน

ข้อ	สมรรถนะด้านการวางแผนการสอน	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1	ครูมีการจัดทำประมวลรายวิชาประจำภาคเรียนอย่างสม่ำเสมอ	4.90	.330	มากที่สุด	1
2	ครูมีการจัดแผนการจัดการเรียนรู้แต่ละหน่วยการเรียนรู้	4.87	.359	มากที่สุด	2
3	ครูมีการจัดทำโครงสร้างรายวิชาในระบบสารสนเทศของโรงเรียน	4.82	.549	มากที่สุด	7
4	ครูมีการกำหนดกิจกรรมที่สอดคล้องกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน	4.86	.398	มากที่สุด	4
5	ครูกำหนดกิจกรรมที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของโรงเรียน	4.81	.452	มากที่สุด	8
6	ครูกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ครอบคลุมทุกตัวชี้วัดและผลการเรียนรู้ตามหลักสูตรสถานศึกษา	4.82	.446	มากที่สุด	6
7	ครูมีการกำหนดเกณฑ์การวัดผลที่ชัดเจนและครอบคลุมทุกด้าน	4.83	.399	มากที่สุด	5
8	ครูมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลที่ชัดเจนและครอบคลุมทุกด้าน	4.86	.376	มากที่สุด	3
สรุปในภาพรวม		4.84	.350	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 4-9 สภาพที่ควรจะเป็นในความคาดหวังของสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ด้านการวางแผนการสอน พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.84, SD = .350$) ซึ่งจะต้องหาทางพัฒนาต่อไป

หากพิจารณารายข้อในด้านการวางแผนการสอนของครู พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งจะต้องหาทางพัฒนาต่อไป ตามลำดับ ดังนี้ ครูมีการจัดทำประมวลรายวิชาประจำภาคเรียนอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.90, SD = .330$) ครูมีการจัดแผนการจัดการเรียนรู้แต่ละหน่วยการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.87, SD = .359$) ครูมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลที่ชัดเจนและครอบคลุมทุกด้าน ($\bar{X} = 4.86, SD = .376$) ครูมีการกำหนดกิจกรรมที่สอดคล้องกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน ($\bar{X} = 4.86, SD = .398$) ครูมีการกำหนดเกณฑ์การวัดผลที่ชัดเจนและครอบคลุมทุกด้าน ($\bar{X} = 4.83, SD = .399$) ครูกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ครอบคลุมทุกตัวชี้วัดและผลการเรียนรู้ตามหลักสูตรสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.82, SD = .446$) ครูมีการจัดทำโครงสร้างรายวิชา ในระบบสารสนเทศของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.82, SD = .549$) และครูกำหนดกิจกรรมที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.81, SD = .452$)

ตารางที่ 4-10 สภาพที่ควรจะเป็นในความคาดหวังของสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ด้านการทำงานเป็นทีมของครู

ข้อ	สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของครู	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1	ครูมีการสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกันกับเพื่อนครู	4.79	.504	มากที่สุด	1
2	ครูมีการจัดทำประมวลรายวิชาร่วมกับกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น	4.69	.634	มากที่สุด	7
3	ครูมีการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ร่วมกับกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น	4.69	.623	มากที่สุด	6
4	ครูมีการจัดทำกิจกรรมการสอนร่วมกับกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น	4.69	.634	มากที่สุด	7
5	ครูมีการสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อสมาชิกในทีมที่ทำงานร่วมกัน	4.78	.509	มากที่สุด	2

ตารางที่ 4-10 (ต่อ)

ข้อ	สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของครู	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
6	ครูมีการยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิก ในทีมที่ทำงานร่วมกัน	4.78	.509	มากที่สุด	2
7	ครูมีการประเมินผลงานทำงานร่วมกัน	4.75	.538	มากที่สุด	5
8	ครูมีการสรุปผลการทำงานร่วมกัน	4.76	.518	มากที่สุด	4
สรุปในภาพรวม		4.74	.515	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 4-10 สภาพที่ควรจะเป็นในความคาดหวังของสมรรถนะทางการบริหาร ในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ด้านการทำงานเป็นทีมของครู พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.74$, $SD = .515$) ซึ่งจะต้องหาทางพัฒนาต่อไป

หากพิจารณารายข้อในด้านการทำงานเป็นทีมของครู พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งจะต้องหาทางพัฒนาต่อไป ตามลำดับ ดังนี้ ครูมีการสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกันกับเพื่อนครู ($\bar{X} = 4.79$, $SD = .504$) ครูมีการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อสมาชิกในทีมที่ทำงานร่วมกัน ($\bar{X} = 4.78$, $SD = .509$) ครูมีการยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมที่ทำงานร่วมกัน ($\bar{X} = 4.78$, $SD = .509$) ครูมีการสรุปผลการทำงานร่วมกัน ($\bar{X} = 4.76$, $SD = .518$) ครูมีการประเมินผลงานทำงานร่วมกัน ($\bar{X} = 4.75$, $SD = .538$) ครูมีการจัดทำกิจกรรมการสอนร่วมกับกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น ($\bar{X} = 4.69$, $SD = .634$) ครูมีการจัดทำประมวลรายวิชาร่วมกับกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น ($\bar{X} = 4.69$, $SD = .634$) และครูมีการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ร่วมกับกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น ($\bar{X} = 4.69$, $SD = .623$)

ตารางที่ 4-11 สภาพที่ควรจะเป็นในความคาดหวังของสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ด้านภาวะผู้นำของครู

ข้อ	สมรรถนะด้านภาวะผู้นำของครู	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1	ครูเคร่งครัดและยึดกฎระเบียบในการจัดกิจกรรมการสอน	4.25	.808	มากที่สุด	10
2	ครูใช้อำนาจอิทธิพล และบารมีในการควบคุมนักเรียน	3.11	1.345	ปานกลาง	15
3	ครูแยกตัวและวางตัวเหนือนักเรียนในการจัดกิจกรรมการสอน	2.78	1.403	ปานกลาง	17
4	แนวทางปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับความต้องการของครู	3.03	1.396	ปานกลาง	16
5	นักเรียนตัดสินใจทำงานโดยยึดตามคำสั่งของครูเป็นเกณฑ์	3.68	1.053	มาก	14
6	ครูปล่อยและให้อิสระแก่นักเรียนในการเรียนรู้	4.20	1.051	มาก	11
7	ครูกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมการสอนอย่างคลุมเครือ	2.28	1.535	น้อย	19
8	นักเรียนตัดสินใจได้เองโดยไม่ต้องรอการตัดสินใจของครู	3.72	1.085	มาก	13
9	ครูให้นักเรียนกำกับติดตามและควบคุมการปฏิบัติงานกันเอง	3.98	1.078	มาก	12
10	ครูให้ความสำคัญในการทำงานเป็นหมู่คณะของนักเรียน	4.56	.621	มากที่สุด	9
11	ครูเปิดโอกาสให้นักเรียนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่	4.72	.537	มากที่สุด	4
12	ครูมีส่วนร่วมและรับผิดชอบการดำเนินกิจกรรมร่วมกับนักเรียน	4.59	.603	มากที่สุด	8
13	ครูให้คำแนะนำแก่นักเรียนในการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม	4.71	.525	มากที่สุด	6

ตารางที่ 4-11 (ต่อ)

ข้อ	สมรรถนะด้านภาวะผู้นำของครู	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
14	ครูใช้มิติที่ประหม่นักเรียนประกอบการตัดสินใจ	4.53	.650	มากที่สุด	9
15	ครูศึกษาความต้องการของนักเรียนรายบุคคล	4.63	.582	มากที่สุด	7
16	ครูสนับสนุนนักเรียนให้สามารถปฏิบัติงานอย่าง ได้ผล	4.72	.537	มากที่สุด	4
17	ครูส่งเสริมให้นักเรียนมีความก้าวหน้าในการทำงาน และผลงาน	4.79	.469	มากที่สุด	2
18	ครูจัดกิจกรรมการสอนที่มีประโยชน์ต่อการ ประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันของนักเรียน	4.73	.517	มากที่สุด	3
19	ครูเป็นแบบอย่างในด้านความรับผิดชอบ ในการทำงาน	4.79	.450	มากที่สุด	1
สรุปในภาพรวม		4.10	.439	มาก	-

จากตารางที่ 4-11 สภาพที่ควรจะเป็นในความคิดของกับสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ด้านภาวะผู้นำของครู พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.10$, $SD = .439$) ซึ่งจะต้องหาทางพัฒนาต่อไป

หากพิจารณารายข้อในด้านภาวะผู้นำของครู พบว่า ที่อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งจะต้องหาทางพัฒนาต่อไป ตามลำดับ ดังนี้ ครูเป็นแบบอย่างในด้านความรับผิดชอบในการทำงาน ($\bar{X} = 4.79$, $SD = .450$) ครูส่งเสริมให้นักเรียนมีความก้าวหน้าในการทำงานและผลงาน ($\bar{X} = 4.79$, $SD = .469$) ครูจัดกิจกรรมการสอนที่มีประโยชน์ต่อการประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันของนักเรียน ($\bar{X} = 4.73$, $SD = .517$) ครูเปิดโอกาสให้นักเรียนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ($\bar{X} = 4.72$, $SD = .537$) ครูสนับสนุนนักเรียนให้สามารถปฏิบัติงานอย่างได้ผล ($\bar{X} = 4.72$, $SD = .537$) ครูให้คำแนะนำแก่นักเรียนในการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.71$, $SD = .525$) ครูศึกษาความต้องการของนักเรียนรายบุคคล ($\bar{X} = 4.63$, $SD = .582$) ครูมีส่วนร่วม และรับผิดชอบการดำเนินกิจกรรมร่วมกับนักเรียน ($\bar{X} = 4.59$, $SD = .603$) ครูให้ความสำคัญในการทำงานเป็นหมู่คณะของนักเรียน ($\bar{X} = 4.56$, $SD = .621$) ครูใช้มิติที่ประหม่นักเรียนประกอบการตัดสินใจ ($\bar{X} = 4.53$, $SD = .650$) และครูเคร่งครัดและยึดกฎระเบียบในการจัดกิจกรรมการสอน ($\bar{X} = 4.25$, $SD = .808$)

ข้อที่อยู่ในระดับมาก ซึ่งจะต้องหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น ตามลำดับ ดังนี้ ครูปล่อยและให้อิสระแก่นักเรียนในการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.20, SD = 1.051$) ครูให้นักเรียนกำกับติดตามและควบคุมการปฏิบัติงานกันเอง ($\bar{X} = 3.98, SD = 1.078$) นักเรียนตัดสินใจได้เองโดยไม่ต้องรอการตัดสินใจของครู ($\bar{X} = 3.72, SD = 1.085$) และนักเรียนตัดสินใจทำงานโดยยึดตามคำสั่งของครูเป็นเกณฑ์ ($\bar{X} = 3.68, SD = 1.053$) อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งจะต้องหาทางแก้ไข ตามลำดับ ดังนี้ ครูใช้อำนาจอิทธิพล และบารมีในการควบคุมนักเรียน ($\bar{X} = 3.11, SD = 1.345$) แนวทางปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับความต้องการของครู ($\bar{X} = 3.03, SD = 1.396$) และครูแยกตัวและวางตัวเหนือนักเรียนในการจัดกิจกรรมการสอน ($\bar{X} = 2.78, SD = 1.403$) และอยู่ในระดับน้อย ซึ่งจะต้องแก้ไขอย่างเร่งด่วน คือ ครูกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมการสอนอย่างคลุมเครือ ($\bar{X} = 2.28, SD = 1.535$)

ตอนที่ 4 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา

ตารางที่ 4-12 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ในภาพรวม

ด้าน	สมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอน	I	D	PNI _{modified}	อันดับ
					การพัฒนา
1	ภาวะผู้นำของครู	4.10	3.65	.123	2
2	การวางแผนการสอน	4.85	4.35	.115	3
3	การสื่อสารในการสอน	4.87	4.39	.109	4
4	การทำงานเป็นทีมของครู	4.74	3.93	.206	1
สรุปในภาพรวม					ต้องการพัฒนา

จากตารางที่ 4-12 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ในภาพรวมพบว่า ต้องการพัฒนา (PNI_{modified} = .135)

หากพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ที่ต้องการพัฒนา ตามลำดับ ดังนี้ การทำงานเป็นทีมของครู (PNI_{modified} = .206) ภาวะผู้นำของครู (PNI_{modified} = .123) การวางแผนการสอน (PNI_{modified} = .115) และการสื่อสารในการสอน (PNI_{modified} = .109)

ตารางที่ 4-13 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ด้านการทำงานเป็นทีมของครู

ข้อ	สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของครู	I	D	PNI_{modified}	อันดับการพัฒนา
1	ครูมีการสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกันกับเพื่อนครู	4.79	4.11	.165	6
2	ครูมีการจัดทำประมวลรายวิชา ร่วมกับกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น	4.69	3.75	.251	3
3	ครูมีการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ ร่วมกับกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น	4.69	3.64	.288	1
4	ครูมีการจัดทำกิจกรรมการสอน ร่วมกับกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น	4.69	3.70	.268	2
5	ครูมีการสร้างความสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อสมาชิกในทีมที่ทำงานร่วมกัน	4.78	4.11	.163	7
6	ครูมีการยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมที่ทำงานร่วมกัน	4.78	4.16	.149	8
7	ครูมีการประเมินผลงานการทำงานร่วมกัน	4.75	4.03	.179	5
8	ครูมีการสรุปผลการทำงานร่วมกัน	4.76	3.95	.205	4
สรุปในภาพรวม		4.74	3.93	.206	ต้องการพัฒนา

จากตารางที่ 4-13 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ด้านการทำงานเป็นทีมของครู ในภาพรวม พบว่า ต้องการพัฒนา ($PNI_{\text{modified}} = .206$)

หากพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ที่ต้องการพัฒนา ตามลำดับ ดังนี้ ครูมีการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ ร่วมกับกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น ($PNI_{\text{modified}} = .288$) ครูมีการจัดทำกิจกรรมการสอน ร่วมกับกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น ($PNI_{\text{modified}} = .268$) ครูมีการจัดทำประมวลรายวิชา ร่วมกับกลุ่มสาระ

การเรียนรู้อื่น ($PNI_{\text{modified}} = .251$) ครูมีการสรุปผลการทำงานร่วมกัน ($PNI_{\text{modified}} = .205$) ครูมีการประเมินผลงานการทำงานร่วมกัน ($PNI_{\text{modified}} = .179$) ครูมีการสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกันกับเพื่อนครู ($PNI_{\text{modified}} = .165$) ครูมีการสร้างความสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อสมาชิกในทีมที่ทำงานร่วมกัน ($PNI_{\text{modified}} = .163$) และครูมีการยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมที่ทำงานร่วมกัน ($PNI_{\text{modified}} = .149$)

ตารางที่ 4-14 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ด้านภาวะผู้นำของครู

ข้อ	สมรรถนะด้านภาวะผู้นำของครู	I	D	PNI_{modified}	อันดับ การพัฒนา
1	ครูเคร่งครัดและยึดกฎระเบียบในการจัดกิจกรรมการสอน	4.25	3.53	.204	3
2	ครูใช้อำนาจอิทธิพล และบารมีในการควบคุมนักเรียน	3.11	3.08	.010	17
3	ครูแยกตัวและวางตัวเหนือนักเรียนในการจัดกิจกรรมการสอน	2.78	2.82	.014	15
4	แนวทางปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับความต้องการของครู	3.03	3.20	-.053	19
5	นักเรียนตัดสินใจทำงานโดยยึดตามคำสั่งของครูเป็นเกณฑ์	3.68	3.64	.011	16
6	ครูปล่อยและให้อิสระแก่นักเรียนในการเรียนรู้	4.20	3.81	.102	14
7	ครูกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมการสอนอย่างคลุมเครือ	2.28	2.43	-.062	18
8	นักเรียนตัดสินใจได้เองโดยไม่ต้องรอการตัดสินใจของครู	3.72	3.10	.200	4
9	ครูให้นักเรียนกำกับติดตามและควบคุมการปฏิบัติงานกันเอง	3.98	3.26	.221	2

ตารางที่ 4-14 (ต่อ)

ข้อ	สมรรถนะด้านภาวะผู้นำของครู	I	D	PNI_{modified}	อันดับ การพัฒนา
10	ครูให้ความสำคัญในการทำงานเป็นหมู่คณะ ของนักเรียน	4.56	3.97	.149	10
11	ครูเปิดโอกาสให้นักเรียนได้แสดง ความคิดเห็นอย่างเต็มที่	4.72	4.08	.157	6
12	ครูมีส่วนร่วมและรับผิดชอบการดำเนิน กิจกรรมร่วมกับนักเรียน	4.59	4.12	.114	13
13	ครูให้คำแนะนำแก่นักเรียนในการแก้ปัญหา อย่างเหมาะสม	4.71	4.19	.124	12
14	ครูใช้มิติที่ประจักษ์นักเรียนประกอบ การตัดสินใจ	4.53	3.92	.156	7
15	ครูศึกษาความต้องการของนักเรียนรายบุคคล	4.63	3.71	.248	1
16	ครูสนับสนุนนักเรียนให้สามารถปฏิบัติงาน อย่างได้ผล	4.72	4.10	.151	9
17	ครูส่งเสริมให้นักเรียนมีความก้าวหน้า ในการทำงานและผลงาน	4.79	4.15	.154	8
18	ครูจัดกิจกรรมการสอนที่มีประโยชน์ต่อ การประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันของนักเรียน	4.73	4.07	.162	5
19	ครูเป็นแบบอย่างในด้านความรับผิดชอบ ในการทำงาน	4.79	4.21	.138	11
สรุปในภาพรวม		4.10	3.65	.123	ต้องการ พัฒนา

จากตารางที่ 4-14 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ด้านภาวะผู้นำของครูในภาพรวม พบว่า ต้องการพัฒนา ($PNI_{\text{modified}} = .123$)

หากพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ที่ต้องการพัฒนา ตามลำดับ ดังนี้ ครูศึกษาความต้องการของนักเรียนรายบุคคล ($PNI_{\text{modified}} = .248$) ครูให้นักเรียนกำกับติดตามและควบคุมการปฏิบัติงานกันเอง ($PNI_{\text{modified}} = .221$) ครูเคร่งครัดและยึดกฎระเบียบในการจัดกิจกรรมการสอน ($PNI_{\text{modified}} = .204$) นักเรียนตัดสินใจได้เองโดยไม่ต้องรอการตัดสินใจของครู ($PNI_{\text{modified}} = .200$) ครูจัดกิจกรรมการสอนที่มีประโยชน์ต่อการประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันของนักเรียน ($PNI_{\text{modified}} = .162$) ครูเปิดโอกาสให้นักเรียนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ($PNI_{\text{modified}} = .157$) ครูใช้มติที่ประชุมนักเรียนประกอบการตัดสินใจ ($PNI_{\text{modified}} = .156$) ครูส่งเสริมให้นักเรียนมีความก้าวหน้าในการทำงานและผลงาน ($PNI_{\text{modified}} = .154$) ครูสนับสนุนนักเรียนให้สามารถปฏิบัติงานอย่างได้ผล ($PNI_{\text{modified}} = .151$) ครูให้ความสำคัญในการทำงานเป็นหมู่คณะของนักเรียน ($PNI_{\text{modified}} = .149$) ครูเป็นแบบอย่างในด้านความรับผิดชอบในการทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = .138$) ครูให้คำแนะนำแก่นักเรียนในการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม ($PNI_{\text{modified}} = .124$) ครูมีส่วนร่วมและรับผิดชอบการดำเนินกิจกรรมร่วมกับนักเรียน ($PNI_{\text{modified}} = .114$) ครูปล่อยและให้อิสระแก่นักเรียนในการเรียนรู้ ($PNI_{\text{modified}} = .102$) ครูแยกตัวและวางตัวเหมือนนักเรียนในการจัดกิจกรรมการสอน ($PNI_{\text{modified}} = .014$) นักเรียนตัดสินใจทำงานโดยยึดตามคำสั่งของครูเป็นเกณฑ์ ($PNI_{\text{modified}} = .011$) ครูใช้อำนาจอิทธิพล และบารมีในการควบคุมนักเรียน ($PNI_{\text{modified}} = .010$) ครูกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมการสอนอย่างคลุมเครือ ($PNI_{\text{modified}} = -.062$) และแนวทางปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับความต้องการของครู ($PNI_{\text{modified}} = -.053$)

ตารางที่ 4-15 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา
ด้านการวางแผนการสอน

ข้อ	สมรรถนะด้านการวางแผนการสอน	I	D	PNI_{modified}	อันดับ การพัฒนา
1	ครูมีการจัดทำประมวลรายวิชาประจำภาคเรียนอย่างสม่ำเสมอ	4.90	4.42	.109	5
2	ครูมีการจัดแผนการจัดการเรียนรู้แต่ละหน่วยการเรียนรู้	4.87	4.46	.092	8
3	ครูมีการจัดทำโครงสร้างรายวิชา ในระบบสารสนเทศของโรงเรียน	4.82	4.24	.137	1

ตารางที่ 4-15 (ต่อ)

ข้อ	สมรรถนะด้านการวางแผนการสอน	I	D	PNI _{modified}	อันดับ การพัฒนา
4	ครูมีการกำหนดกิจกรรมที่สอดคล้องกับ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน	4.86	4.32	.125	3
5	ครูกำหนดกิจกรรมที่สอดคล้องกับ เป้าประสงค์ของโรงเรียน	4.81	4.35	.106	6
6	ครูกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรม การเรียนการสอนที่ครอบคลุมทุกตัวชี้วัดและ ผลการเรียนรู้ตามหลักสูตรสถานศึกษา	4.82	4.40	.095	7
7	ครูมีการกำหนดเกณฑ์การวัดผลที่ชัดเจนและ ครอบคลุมทุกด้าน	4.83	4.32	.118	4
8	ครูมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลที่ ชัดเจนและครอบคลุมทุกด้าน	4.86	4.31	.128	2
สรุปในภาพรวม		4.84	4.35	.113	ต้องการ พัฒนา

จากตารางที่ 4-15 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของสมรรถนะทางการบริหาร
ในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา
ด้านการวางแผนการสอน ในภาพรวม พบว่า ต้องการพัฒนา (PNI_{modified} = .113)

หากพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ที่ต้องการพัฒนา ตามลำดับ ดังนี้ ครูมีการจัดทำ
โครงสร้างรายวิชาในระบบสารสนเทศของโรงเรียน (PNI_{modified} = .137) ครูมีการกำหนดเกณฑ์
การประเมินผลที่ชัดเจนและครอบคลุมทุกด้าน (PNI_{modified} = .128) ครูมีการกำหนดกิจกรรมที่
สอดคล้องกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน (PNI_{modified} = .125) ครูมีการกำหนดเกณฑ์
การวัดผลที่ชัดเจนและครอบคลุมทุกด้าน (PNI_{modified} = .118) ครูมีการจัดทำประมวลรายวิชาประจำ
ภาคเรียนอย่างสม่ำเสมอ (PNI_{modified} = .109) ครูกำหนดกิจกรรมที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของ
โรงเรียน (PNI_{modified} = .106) ครูกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่
ครอบคลุมทุกตัวชี้วัดและผลการเรียนรู้ตามหลักสูตรสถานศึกษา (PNI_{modified} = .095) และครูมีการจัด
แผนการจัดการเรียนรู้แต่ละหน่วยการเรียนรู้ (PNI_{modified} = .092)

ตารางที่ 4-16 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ด้านการสื่อสารในการสอน

ข้อที่	ด้านการสื่อสารในการสอน	I	D	PNI _{modified}	อันดับการพัฒนา
1	ครูมีความสามารถในการฟังเพื่อสร้างความเข้าใจในกิจกรรมการเรียนการสอน	4.89	4.34	.127	2
2	ครูมีความสามารถในการพูดเพื่อสร้างความเข้าใจในกิจกรรมการสอน	4.89	4.40	.111	4
3	ครูมีความสามารถในการอ่านเพื่อสร้างความเข้าใจในกิจกรรมการสอน	4.86	4.38	.110	5
4	ครูมีความสามารถในการเขียนเพื่อสร้างความเข้าใจในกิจกรรมการสอน	4.87	4.47	.089	9
5	ครูอธิบายเนื้อหาของกิจกรรมการสอนด้วยภาษาที่สุภาพ	4.86	4.42	.100	6
6	ครูอธิบายเนื้อหาของกิจกรรมการสอนด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย	4.88	4.47	.092	8
7	ครูอธิบายเนื้อหาการสอนด้วยภาษาที่ชัดเจน	4.91	4.47	.098	7
8	ครูใช้การสื่อสารแบบสองทางแบบใกล้ชิด	4.85	4.36	.112	3
9	ครูมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลการจัดกิจกรรมการสอนกับเพื่อนครูด้วยกัน	4.86	4.19	.160	1
สรุปในภาพรวม		4.87	4.39	.109	ต้องการพัฒนา

จากตารางที่ 4-16 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ด้านการสื่อสารในการสอนในภาพรวม พบว่า ต้องการพัฒนา (PNI_{modified} = .109)

หากพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ที่ต้องการพัฒนา ตามลำดับ ดังนี้ ครูมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลการจัดกิจกรรมการสอนกับเพื่อนครูด้วยกัน (PNI_{modified} = .160) ครูมีความสามารถในการฟัง

เพื่อสร้างความเข้าใจในกิจกรรมการเรียนการสอน ($PNI_{\text{modified}} = .127$) ครูใช้การสื่อสารแบบสองทางแบบใกล้ชิด ($PNI_{\text{modified}} = .112$) ครูมีความสามารถในการพูดเพื่อสร้างความเข้าใจในกิจกรรมการสอน ($PNI_{\text{modified}} = .111$) ครูมีความสามารถในการอ่านเพื่อสร้างความเข้าใจในกิจกรรมการสอน ($PNI_{\text{modified}} = .110$) ครูอธิบายเนื้อหาของกิจกรรมการสอนด้วยภาษาที่สุภาพ ($PNI_{\text{modified}} = .100$) ครูอธิบายเนื้อหาการสอนด้วยภาษาที่ชัดเจน ($PNI_{\text{modified}} = .098$) และครูมีความสามารถในการเขียนเพื่อสร้างความเข้าใจในกิจกรรมการสอน ($PNI_{\text{modified}} = .089$)

ตอนที่ 5 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา
ครูควรเปิดโอกาสให้มีการประเมินการจัดกิจกรรมการสอนร่วมกัน

ตารางที่ 4-17 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ด้านการทำงานเป็นทีมของครู

ข้อ	สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของครู	จำนวน	ร้อยละ	ร้อยละสะสม
1	ผู้บริหารควรจัดให้มีการประชุมให้ครูจัดทำกิจกรรมการสอนร่วมกัน	10	20.83	20.83
2	ครูควรยอมรับฟังความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนทัศนคติร่วมกัน	9	18.75	39.58
3	ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูมีการทำงาน และ โครงการร่วมกัน	8	16.67	56.25
4	ผู้บริหารควรจัดให้มีการอบรมสัมมนาให้กับครูเพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	8	16.67	72.92
5	ครูควรเปิดโอกาสให้มีการประเมินการจัดกิจกรรมการสอนร่วมกัน	4	8.33	81.25
6	ผู้บริหารควรจัดทีมช่วยเหลือในการจัดกิจกรรมร่วมกัน	4	8.33	89.58
7	ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร	3	6.25	95.83
8	ครูควรเอื้ออำนวยความสะดวกให้การจัดกิจกรรมการสอนซึ่งกันละกัน	2	4.17	100.00
	รวม	48	100.00	-

จากตารางที่ 4-17 พบว่า ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อสมรรถนะทางการบริหาร ในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ด้านการทำงาน เป็นทีมของครู พบว่า มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ตามลำดับ ดังนี้ ผู้บริหารควรจัดให้มีการประชุมให้ครูจัดทำกิจกรรมการสอนร่วมกัน (ร้อยละ 20.83) ครูควรยอมรับฟังความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนทัศนคติ ร่วมกัน (ร้อยละ 18.75) ผู้บริหารควรจัดให้มีการอบรมสัมมนาให้กับครู เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (ร้อยละ 16.67) ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูมีภาระงาน และ โครงการร่วมกัน (ร้อยละ 16.67) ครูควรเปิดโอกาสให้มีการประเมินการจัดกิจกรรมการสอน (ร้อยละ 8.33) โรงเรียนควรจัดทีมช่วยเหลือในการจัดกิจกรรมร่วมกัน (ร้อยละ 8.33) ผู้บริหารควรเปิด โอกาสเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร (6.25) ครูควรเอื้ออำนวยความสะดวกให้ การจัดกิจกรรมการสอนซึ่งกันละกัน

ตารางที่ 4-18 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอน ของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ด้านภาวะผู้นำของครู

ข้อ	ด้านภาวะผู้นำของครู	จำนวน	ร้อยละ	ร้อยละสะสม
1	ผู้บริหารควรจัดให้มีการจัดอบรม สัมมนา กิจกรรมฝึก ภาวะผู้นำให้กับครู	15	31.25	31.25
2	ครูควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างในด้านการสอน และการทำงาน	7	14.58	45.83
3	ผู้บริหารควรจัดอบรมด้านการจัดกิจกรรมการสอน อย่างสม่ำเสมอ	7	14.58	60.41
4	ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการนำเสนอ หลักสูตร และการจัดกิจกรรมการสอน	4	8.33	68.74
5	ครูควรรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการจัด กิจกรรม	3	6.25	74.99
6	ครูควรนำความคิดเห็นมาประเมินจัดกิจกรรม	3	6.25	81.24
7	ครูควรมีความเข้าใจในหลักสูตรการจัดกิจกรรมการสอน	3	6.25	87.49
8	ครูควรกำหนดจุดประสงค์และจัดการสอนที่ชัดเจน	2	4.17	91.66
9	ครูมีความสามารถที่ต่างกันควรจัดคนให้เหมาะสมกับ งาน	2	4.17	95.83

ตารางที่ 4-18 (ต่อ)

ข้อ	ด้านภาวะผู้นำของครู	จำนวน	ร้อยละ	ร้อยละสะสม
10	ครูควรปฏิบัติตามระเบียบการจัดกิจกรรมการสอน	2	4.17	100.00
	รวม	48	100.00	-

จากตารางตารางที่ 4-18 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ด้านภาวะผู้นำของครู พบว่า มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะตามลำดับดังนี้ ผู้บริหารควรจัดให้มีการจัดอบรมสัมมนา กิจกรรมฝึกภาวะผู้นำให้กับครู (ร้อยละ 30.61) ครูควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างในด้านการสอนและการทำงาน (ร้อยละ 14.29) ผู้บริหารควรจัดอบรมด้านการจัดกิจกรรมการสอนอย่างสม่ำเสมอ (ร้อยละ 14.29) ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการนำเสนอหลักสูตรและการจัดกิจกรรมการสอน (ร้อยละ 8.16) ครูควรรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการจัดกิจกรรม (ร้อยละ 6.25) ครูควรนำความคิดเห็นมาประเมินจัดกิจกรรม (ร้อยละ 6.25) ครูควรมีความเข้าใจในหลักสูตรการจัดกิจกรรมการสอน (ร้อยละ 6.25) ครูควรกำหนดจุดประสงค์และจัดการสอนที่ชัดเจน (ร้อยละ 4.17) ครูมีความสามารถที่ต่างกันควรจัดคนให้เหมาะสมกับงาน (ร้อยละ 4.17) ครูควรปฏิบัติตามระเบียบการจัดกิจกรรมการสอน (ร้อยละ 4.17)

ตารางที่ 4-19 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ด้านการวางแผนการสอน

ข้อ	ด้านการวางแผนการสอน	จำนวน	ร้อยละ	ร้อยละสะสม
1	ผู้บริหารควรจัดอบรมเพื่อพัฒนาความรู้เกี่ยวกับการทำแผนการสอน	12	24.00	24.00
2	ครูควรประชุมวางแผน และกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน	10	20.00	44.00
3	ครูควรมีการปรับปรุงและพัฒนาแผนการสอนให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ปัจจุบัน	10	20.00	66.00
4	ครูควรจัดทำแผนการสอนและประมวลการสอนครบคลุมตัวชี้วัด	5	10.00	76.00

ตารางที่ 4-19 (ต่อ)

ข้อ	ด้านการวางแผนการสอน	จำนวน	ร้อยละ	ร้อยละสะสม
5	ผู้บริหารควรจัดทำหลักสูตรและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาอยู่เสมอ	4	8.00	84.00
6	ผู้บริหารควรมีการกำกับติดตามการวางแผนการสอนของครูให้สอดคล้องกับตัวชี้วัด	4	8.00	92.00
7	ครูควรนำเนื้อหาของแต่ละวิชามาจัดหมวดหมู่และแลกเปลี่ยนเพื่อเชื่อมโยงความรู้ให้นักเรียน	2	4.00	96.00
8	ครูควรพัฒนาแผนการสอนที่ให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติจริง	2	4.00	98.00
9	ผู้บริหารควรจัดการเรียนหลักสูตรการสอนให้มีความต่อเนื่องในแต่ละช่วงชั้น	1	2.00	100.00
รวม		50	100.00	-

จากตารางที่ 4-19 พบว่า ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ด้านการวางแผนการสอนของครู พบว่า มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ดังนี้ โรงเรียนจัดอบรมเพื่อพัฒนาความรู้เกี่ยวกับการทำแผนการสอน (ร้อยละ 24.00) ครูควรประชุมวางแผน และกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน (ร้อยละ 20.00) ครูควรมีการปรับปรุงและพัฒนาแผนการสอนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน (ร้อยละ 20.00) ครูควรจัดทำแผนการสอนและประมวลการสอนครอบคลุมตัวชี้วัด (ร้อยละ 10.00) ผู้บริหารควรจัดทำหลักสูตรและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาอยู่เสมอ (ร้อยละ 8 .00) ผู้บริหารควรมีการกำกับติดตามการวางแผนการสอนของครูให้สอดคล้องกับตัวชี้วัด (ร้อยละ 8 .00) ครูควรนำเนื้อหาของแต่ละวิชามาจัดหมวดหมู่ และแลกเปลี่ยนเพื่อเชื่อมโยงความรู้ให้นักเรียน (ร้อยละ 4.00) ครูควรพัฒนาแผนการสอนที่ให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติจริง (ร้อยละ 4 .00) ผู้บริหารควรจัดการเรียนหลักสูตรการสอนให้มีความต่อเนื่อง ในแต่ละช่วงชั้น (ร้อยละ 4 .00)

ตารางที่ 4-20 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอน
ของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ด้านการสื่อสารในการสอน

ข้อ	ด้านการสื่อสารในการสอน	จำนวน	ร้อยละ	ร้อยละสะสม
1	โรงเรียนควรจัดให้มีการอบรมการพัฒนาทักษะในการสื่อสาร	12	30.77	30.77
2	ครูควรเลือกใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายในการสอน	8	20.51	51.28
3	ครูควรมีการจัดทำสื่อที่แปลกใหม่ทันสมัยตามศักราชภาพของผู้เรียนอยู่เสมอ	8	20.51	71.79
4	ครูควรจัดกิจกรรมการสอนให้มีการสื่อสารสองทาง	4	10.26	82.05
5	โรงเรียนควรจัดให้ห้องเรียนเป็นห้องเรียนที่ทันสมัยครูสามารถใช้สื่อในการสื่อสารกับผู้เรียนได้หลากหลายรูปแบบ	4	10.26	92.31
6	ครูควรจัดกิจกรรมที่ให้ครูและนักเรียนได้แลกเปลี่ยนทัศนคติซึ่งกันและกัน	3	7.69	100.00
รวม		39	100.00	-

จากตารางที่ 4-20 พบว่า ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ด้านการสื่อสารในการสอน พบว่า มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะตามลำดับ ดังนี้ โรงเรียนควรจัดให้มีการอบรมการพัฒนาทักษะในการสื่อสาร (ร้อยละ 30.77) ครูควรเลือกใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายในการสอน (ร้อยละ 20.51) ครูควรมีการจัดทำสื่อที่แปลกใหม่ทันสมัยตามศักราชภาพของผู้เรียนอยู่เสมอ (ร้อยละ 20.51) ครูควรจัดกิจกรรมการสอนให้มีการสื่อสารสองทาง (ร้อยละ 10.26) โรงเรียนควรจัดให้ห้องเรียนเป็นห้องเรียนที่ทันสมัย ครูสามารถใช้สื่อในการสื่อสารกับผู้เรียนได้หลากหลายรูปแบบ (ร้อยละ 10.26) ครูควรจัดกิจกรรมที่ให้ครูและนักเรียนได้แลกเปลี่ยนทัศนคติซึ่งกันและกัน (ร้อยละ 7.69)

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง สมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา ด้วยวิธีการเก็บข้อมูลจากแบบประเมินสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะทางการบริหาร ในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยคือครูที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา จำนวน 118 คน วิธีการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็นแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนหลัก คือ ขั้นตอนหลักที่ 1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และขั้นตอนหลักที่ 2 การศึกษาในภาคปฏิบัติจริง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้เป็นแบบประเมินที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 แบบประเมินข้อมูลผู้ตอบแบบประเมิน ตอนที่ 2 แบบประเมินสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา โดยระบุข้อมูลสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันและสภาพที่ควรจะเป็นในความคาดหวัง ในรูปมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ จำนวน 44 ข้อ และตอนที่ 3 เป็นแบบประเมินเกี่ยวกับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ค่าสถิติร้อยละ (%) วิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบประเมิน ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) วิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน และสภาพที่ควรจะเป็นในความคาดหวัง และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ($PNI_{modified}$) วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ร้อยละ (%) และร้อยละสะสม (% สะสม) วิเคราะห์ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง สมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ผู้วิจัยแบ่งการสรุปผลการวิจัยออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันของสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรม การสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับ มาก ซึ่งจะต้องหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้นตามลำดับ ดังนี้ ด้านภาวะผู้นำของครู ด้านการทำงานเป็นทีม ของครู ด้านการวางแผนการสอน และด้านการสื่อสารการสอน ซึ่งมีรายละเอียดผลการวิจัยแต่ละ ด้าน ดังนี้

1. ด้านภาวะผู้นำของครู ในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก ซึ่งจะต้องหาทางปรับปรุง ให้ดีขึ้นตามลำดับ ดังนี้ ข้อที่อยู่ในระดับน้อย ซึ่งจะต้องแก้ไขอย่างเร่งด่วน คือ ครูกำหนด วัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมการสอนอย่างคลุมเครือ อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งจะต้องหา ทางแก้ไข ตามลำดับ ดังนี้ ครูแยกตัวและวางตัวเหนือนักเรียนในการจัดกิจกรรม การสอน ครูใช้อำนาจอิทธิพล และบารมีในการควบคุมนักเรียน นักเรียนตัดสินใจได้เองโดยไม่ต้องรอการ ตัดสินใจของครู แนวทางปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับความต้องการของครู และครูให้นักเรียนกำกับติดตาม และควบคุมการปฏิบัติงานตนเอง อยู่ในระดับมาก ซึ่งจะต้องหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น ตามลำดับ ดังนี้ ครูเคร่งครัดและยึดกฎระเบียบในการจัดกิจกรรมการสอน นักเรียนตัดสินใจทำงานโดยยึดตาม คำสั่งของครูเป็นเกณฑ์ ครูศึกษาความต้องการของนักเรียนรายบุคคล ครูปล่อยและให้อิสระ แก่นักเรียนในการเรียนรู้ ครูใช้มิติที่ประจักษ์นักเรียนประกอบการตัดสินใจ ครูให้ความสำคัญ ในการทำงานเป็นหมู่คณะของนักเรียน ครูจัดกิจกรรมการสอนที่มีประโยชน์ต่อการประยุกต์ใช้ใน ชีวิตประจำวันของนักเรียน ครูเปิด โอกาสให้นักเรียนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ครูสนับสนุน นักเรียนให้สามารถปฏิบัติงานอย่างได้ผล ครูมีส่วนร่วมและรับผิดชอบการดำเนินกิจกรรมร่วมกับ นักเรียน ครูส่งเสริมให้นักเรียนมีความก้าวหน้าในการทำงานและผลงาน และครูให้คำแนะนำ แก่นักเรียนในการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม และอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งจะต้องหาทางพัฒนาต่อไป คือ ครูเป็นแบบอย่างในด้านความรับผิดชอบในการทำงาน

2. ด้านการทำงานเป็นทีมของครูในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก ซึ่งจะต้องหาทาง ปรับปรุงให้ดีขึ้น ตามลำดับ ดังนี้ ครูมีการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ร่วมกับกลุ่มสาระการเรียนรู้ อื่น ครูมีการจัดทำกิจกรรมการสอนร่วมกับกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น ครูมีการจัดทำประมวลรายวิชา ร่วมกับกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น ครูมีการสรุปผลการทำงานร่วมกัน ครูมีการประเมินผลงานทำงาน ร่วมกัน ครูมีการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อสมาชิกในทีมที่ทำงานร่วมกัน ครูมีการสร้างความเข้าใจ ในการทำงานร่วมกันกับเพื่อนครู และครูมีการยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมที่ทำงาน ร่วมกัน

3. ด้านการวางแผนการสอนในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งจะต้องหาทาง พัฒนาต่อไป ตามลำดับ ดังนี้ ครูมีการจัดทำโครงสร้างรายวิชาในระบบสารสนเทศของโรงเรียน ครู

มีการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลที่ชัดเจนและครอบคลุมทุกด้าน ครูมีการกำหนดกิจกรรมที่สอดคล้องกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน ครูมีการกำหนดเกณฑ์การวัดผลที่ชัดเจนและครอบคลุมทุกด้าน ครูกำหนดกิจกรรมที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของโรงเรียน ครูกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ครอบคลุมทุกตัวชี้วัดและผลการเรียนรู้ตามหลักสูตรสถานศึกษา ครูมีการจัดทำประมวลรายวิชาประจำภาคเรียนอย่างสม่ำเสมอ และครูมีการจัดแผนการจัดการเรียนรู้แต่ละหน่วยการเรียนรู้

4. ด้านการสื่อสารในการสอนในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งจะต้องหาทางพัฒนาต่อไป ตามลำดับ ดังนี้ อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งจะต้องหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น คือ ครูมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลการจัดกิจกรรมการสอนกับเพื่อนครูด้วยกัน ครูมีความสามารถ อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งจะต้องหาทางพัฒนาต่อไป ตามลำดับ ดังนี้ ในการฟังเพื่อสร้างความเข้าใจในกิจกรรมการเรียนการสอน ครูใช้การสื่อสาร แบบสองทางแบบใกล้ชิด ครูมีความสามารถในการอ่านเพื่อสร้างความเข้าใจในกิจกรรมการสอน ครูมีความสามารถในการพูดเพื่อสร้างความเข้าใจในกิจกรรมการสอน ครูอธิบายเนื้อหาของกิจกรรม การสอนด้วยภาษาที่สุภาพ ครูมีความสามารถในการเขียนเพื่อสร้างความเข้าใจในกิจกรรมการสอน ครูอธิบายเนื้อหาการสอนด้วยภาษาที่ชัดเจน และครูอธิบายเนื้อหาของกิจกรรมการสอนด้วยภาษาที่ชัดเจน

ตอนที่ 2 สภาพที่ควรจะเป็นในความคาดหวังของสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งจะต้องหาทางพัฒนาต่อไป ตามลำดับ ดังนี้ ด้านการสื่อสารในการสอน ด้านการวางแผนการสอน ด้านการทำงานเป็นทีมของครู และด้านภาวะผู้นำของครู ซึ่งมีรายละเอียดผลการวิจัยแต่ละด้าน ดังนี้

1. ด้านการสื่อสารในการสอน ในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งจะต้องหาทางพัฒนาต่อไป ตามลำดับ ดังนี้ ครูอธิบายเนื้อหาการสอนด้วยภาษาที่ชัดเจน ครูมีความสามารถในการฟังเพื่อสร้างความเข้าใจในกิจกรรมการเรียนการสอน ครูมีความสามารถในการพูดเพื่อสร้างความเข้าใจในกิจกรรมการสอน ครูอธิบายเนื้อหาของกิจกรรมการสอนด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ครูมีความสามารถในการเขียนเพื่อสร้างความเข้าใจในกิจกรรมการสอน ครูอธิบายเนื้อหาของกิจกรรมการสอนด้วยภาษาที่สุภาพ ครูมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลการจัดกิจกรรมการสอนกับเพื่อนครูด้วยกัน ครูมีความสามารถในการอ่านเพื่อสร้างความเข้าใจในกิจกรรมการสอน และครูใช้การสื่อสารแบบสองทางแบบใกล้ชิด

2. ด้านการวางแผนการสอน ในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งจะต้องหาทางพัฒนาต่อไป ตามลำดับ ดังนี้ ครูมีการจัดทำประมวลรายวิชาประจำภาคเรียนอย่างสม่ำเสมอ ครูมี

การจัดแผนการจัดการเรียนรู้แต่ละหน่วยการเรียนรู้ ครูมีการกำหนดกิจกรรมที่สอดคล้องกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน ครูมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลที่ชัดเจนและครอบคลุมทุกด้าน ครูมีการกำหนดเกณฑ์การวัดผลที่ชัดเจนและครอบคลุมทุกด้าน ครูมีการจัดทำโครงสร้างรายวิชา ในระบบสารสนเทศของโรงเรียน ครูกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ครอบคลุมทุกตัวชี้วัดและผลการเรียนรู้

ตามหลักสูตรสถานศึกษา และครูกำหนดกิจกรรมที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของโรงเรียน

3. ด้านการทำงานเป็นทีมของครู ในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งจะต้องหาทางพัฒนาต่อไป ตามลำดับ ดังนี้ ครูมีการสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกันกับเพื่อนครู ครูมีการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อสมาชิกในทีมที่ทำงานร่วมกัน ครูมีการยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมที่ทำงานร่วมกัน ครูมีการสรุปผลการทำงานร่วมกัน ครูมีการประเมินผลงานทำงานร่วมกัน ครูมีการจัดทำประมวลรายวิชา ร่วมกับกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น ครูมีการจัดทำกิจกรรมการสอนร่วมกับกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น และครูมีการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ร่วมกับกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น

4. ด้านภาวะผู้นำของครู ในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งจะต้องหาทางพัฒนาต่อไป ตามลำดับ ดังนี้ ข้อที่อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งจะต้องหาทางพัฒนาต่อไป ตามลำดับ ดังนี้ ครูเป็นแบบอย่างในด้านความรับผิดชอบในการทำงาน ครูส่งเสริมให้นักเรียนมีความก้าวหน้าในการทำงานและผลงาน ครูจัดกิจกรรมการสอนที่มีประโยชน์ต่อการประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันของนักเรียน ครูเปิดโอกาสให้นักเรียนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ครูสนับสนุนนักเรียนให้สามารถปฏิบัติงานอย่างได้ผล ครูให้คำแนะนำแก่นักเรียนในการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม ครูศึกษาความต้องการของนักเรียนรายบุคคล ครูมีส่วนร่วมและรับผิดชอบการดำเนินกิจกรรมร่วมกับนักเรียน ครูให้ความสำคัญในการทำงานเป็นหมู่คณะของนักเรียน ครูใช้มติที่ประชุมนักเรียนประกอบการตัดสินใจ และครูเคร่งครัดและยึดกฎระเบียบในการจัดกิจกรรมการสอน ข้อที่อยู่ในระดับมาก ซึ่งจะต้องหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น ตามลำดับ ดังนี้ ครูปล่อยและให้อิสระแก่นักเรียนในการเรียนรู้ ครูให้นักเรียนกำกับติดตามและควบคุมการปฏิบัติงานกันเอง นักเรียนตัดสินใจได้เองโดยไม่ต้องรอการตัดสินใจของครู และนักเรียนตัดสินใจทำงานโดยยึดตามคำสั่งของครูเป็นเกณฑ์ อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งจะต้องหาทางแก้ไข ตามลำดับ ดังนี้ ครูใช้อำนาจอิทธิพล และบารมีในการควบคุมนักเรียน แนวทางปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับความต้องการของครู และครูแยกตัวและวางตัวเหนือนักเรียนในการจัดกิจกรรมการสอน และอยู่ในระดับน้อย ซึ่งจะต้องแก้ไขอย่างเร่งด่วน คือ ครูกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมการสอนอย่างคลุมเครือ

ตอนที่ 3 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรม การสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ในภาพรวม พบว่า ต้องการ พัฒนา ดังนี้ ตามลำดับด้านการทำงานเป็นทีมของครู ด้านภาวะผู้นำของครู ด้านการวางแผน การสอน และด้านการสื่อสารในการสอน

1. ด้านการทำงานเป็นทีมของครู ในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับ ต้องการพัฒนา ตามลำดับ ดังนี้ ครูมีการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ร่วมกับกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น ครูมีการจัดทำ กิจกรรมการสอนร่วมกับกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น ครูมีการจัดทำประมวลรายวิชาร่วมกับกลุ่มสาระ การเรียนรู้อื่น ครูมีการสรุปผลการทำงานร่วมกัน ครูมีการประเมินผลงานการทำงานร่วมกัน ครูมี การสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกันกับเพื่อนครู ครูมีการสร้างความสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อ สมาชิกในทีมที่ทำงานร่วมกัน และครูมีการยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมที่ทำงาน ร่วมกัน

2. ด้านภาวะผู้นำของครู ในภาพรวม พบว่า ต้องการพัฒนา ตามลำดับ ดังนี้ ครูศึกษา ความต้องการของนักเรียนรายบุคคล ครูให้นักเรียนกำกับติดตามและควบคุมการปฏิบัติงานตนเอง ครูเคร่งครัดและยึดกฎระเบียบในการจัดกิจกรรมการสอน นักเรียนตัดสินใจได้เองโดยไม่ต้องรอ การตัดสินใจของครู ครูจัดกิจกรรมการสอนที่มีประโยชน์ต่อการประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันของ นักเรียน ครูเปิดโอกาสให้นักเรียนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ครูใช้มิติที่ประหม่นนักเรียน ประกอบการตัดสินใจ ครูส่งเสริมให้นักเรียนมีความก้าวหน้าในการทำงานและผลงาน ครู สนับสนุนนักเรียนให้สามารถปฏิบัติงานอย่างได้ผล ครูให้ความสำคัญในการทำงานเป็นหมู่คณะ ของนักเรียน ครูเป็นแบบอย่างในด้านความรับผิดชอบในการทำงาน ครูให้คำแนะนำแก่นักเรียน ในการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม ครูมีส่วนร่วมและรับผิดชอบการดำเนินกิจกรรมร่วมกับนักเรียน ครู ปลดปล่อยและให้อิสระแก่นักเรียนในการเรียนรู้ ครูแยกตัวและวางตัวเหนือนักเรียนในการจัดกิจกรรม การสอน นักเรียนตัดสินใจทำงานโดยยึดตามคำสั่งของครูเป็นเกณฑ์ ครูใช้อำนาจอิทธิพล และ บารมีในการควบคุมนักเรียน ครูกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมการสอนอย่างคลุมเครือ และแนวทางปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับความต้องการของครู

3. ด้านการวางแผนการสอน ในภาพรวม พบว่า ต้องการพัฒนา ตามลำดับ ดังนี้ ครูมี การจัดทำโครงสร้างรายวิชาในระบบสารสนเทศของโรงเรียน ครูมีการกำหนดเกณฑ์ การประเมินผลที่ชัดเจนและครอบคลุมทุกด้าน ครูมีการกำหนดกิจกรรมที่สอดคล้องกับคุณลักษณะ อันพึงประสงค์ของนักเรียน ครูมีการกำหนดเกณฑ์การวัดผลที่ชัดเจนและครอบคลุมทุกด้าน ครูมีการจัดทำประมวลรายวิชาประจำภาคเรียนอย่างสม่ำเสมอ ครูกำหนดกิจกรรมที่สอดคล้องกับ เป้าประสงค์ของโรงเรียน ครูกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่

ครอบคลุมทุกตัวชี้วัดและผลการเรียนรู้ตามหลักสูตรสถานศึกษา และครูมีการจัดแผนการจัดการเรียนรู้แต่ละหน่วยการเรียนรู้

4. ด้านการสื่อสารในการสอน ในภาพรวม พบว่า ต้องการพัฒนา ตามลำดับ ดังนี้ ครูมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลการจัดกิจกรรมการสอนกับเพื่อนครูด้วยกัน ครูมีความสามารถในการฟังเพื่อสร้างความเข้าใจในกิจกรรมการเรียนการสอน ครูใช้การสื่อสารแบบสองทางแบบใกล้ชิด ครูมีความสามารถในการพูดเพื่อสร้างความเข้าใจในกิจกรรมการสอน ครูมีความสามารถในการอ่านเพื่อสร้างความเข้าใจในกิจกรรมการสอน ครูอธิบายเนื้อหาของกิจกรรมการสอนด้วยภาษาที่สุภาพ ครูอธิบายเนื้อหาการสอนด้วยภาษาที่ชัดเจน ครูอธิบายเนื้อหาของกิจกรรมการสอนด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย และครูมีความสามารถในการเขียนเพื่อสร้างความเข้าใจในกิจกรรมการสอน

ตอนที่ 4 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา พบว่า มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ด้านการทำงานเป็นทีมของครู มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ดังนี้ ผู้บริหารควรจัดให้มีการประชุมครูเพื่อทำกิจกรรมการสอนร่วมกัน ครูควรยอมรับฟังความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนทัศนคติร่วมกัน ผู้บริหารควรจัดให้มีการอบรมสัมมนาให้กับครูเพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกัน และผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูมีการทำงานร่วมกัน

2. ด้านภาวะผู้นำของครู มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ดังนี้ ผู้บริหารควรจัดให้มีการอบรมสัมมนา กิจกรรมฝึกภาวะผู้นำให้กับครู ครูควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการสอนและการทำงาน ผู้บริหารควรจัดอบรมด้านการจัดกิจกรรมการสอนอย่างสม่ำเสมอ และผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการนำเสนอหลักสูตรและการจัดกิจกรรมการสอน

3. ด้านการวางแผนการสอน พบว่า มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ดังนี้ ผู้บริหารควรจัดอบรมเพื่อพัฒนาความรู้เกี่ยวกับการทำแผนการสอน ครูควรมีการประชุมวางแผนและกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน ครูควรมีการปรับปรุงและพัฒนาการสอนให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ปัจจุบัน และครูควรจัดทำแผนการสอนและประมวลการสอนครอบคลุมตัวชี้วัด

4. ด้านการสื่อสารในการสอน พบว่า มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ดังนี้ ผู้บริหารควรจัดให้มีการอบรมการพัฒนาทักษะในการสื่อสาร ครูควรเลือกใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายในการสอน และครูควรมีการจัดทำสื่อที่แปลกใหม่ทันสมัยตามศักยภาพของนักเรียนอยู่เสมอ

อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง สมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครูโรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา นำเสนอการอภิปรายผลการวิจัยโดยพิจารณาจากความต้องการจำเป็นในการพัฒนาและข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู ดังนี้

1. ด้านการทำงานเป็นทีมของครู พบว่า ต้องการพัฒนา ตามลำดับ ดังนี้ ครูมีการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ร่วมกับกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับ ชัยขงค์ พรหมวงศ์ (2525) ซึ่งกล่าวถึงหลักการสอนไว้ 4 ประการ ซึ่งประการหนึ่งที่สำคัญ คือ หลักการวางแผนและการเตรียมการสอน ซึ่งได้แก่ การเตรียมแผนการสอน ผลัดสื้อการสอน เตรียมแบบทดสอบ และข้อสอบ และ อารมณ์ ใจเที่ยง (2553 ก) ซึ่งได้สรุปหลักพื้นฐานของการสอนโดยแบ่งออกเป็น 3 หลักการ ซึ่งหนึ่งใน 3 หลักการ นั้นคือ ก่อนการสอนผู้สอนต้องศึกษาหลักสูตร กลุ่มมือ และเอกสารประกอบการสอนต่าง ๆ เพื่อจัดทำแผนการสอน ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการจัดทำแผนการสอนของครูต้องหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน และข้อเสนอแนะของครู ครูมีการจัดทำกิจกรรมการสอนร่วมกับกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น สอดคล้องกับ สุนันทา เลาหนันท์ (2549) ที่กล่าวว่า บุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการจัดทำกิจกรรมการสอนร่วมกับกลุ่มสาระการเรียนรู้ ต้องหาทางพัฒนาต่อไป สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน และข้อเสนอแนะของครูที่ต้องการให้มีการจัดประชุมเพื่อจัดทำกิจกรรมการสอนร่วมกัน ครูมีการจัดทำประมวลรายวิชาร่วมกับกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น ซึ่งมีความสอดคล้องกับ สุมาลี ชัยเจริญ (2557, หน้า 193-274) ซึ่งได้กล่าวถึงการออกแบบการสอนว่าเป็นหัวใจสำคัญที่เสมือนแบบแผนของการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ตลอดจนการสร้าง และการพัฒนาสื่อการสอนต่าง ๆ ซึ่งล้วนแต่ต้องเริ่มต้นด้วยการออกแบบการสอน ซึ่งเป็นศาสตร์ที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีการเปลี่ยนแปลงตามหลักพื้นฐานที่ใช้ในการออกแบบ ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการจัดทำประมวลการสอนร่วมกับกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่นต้องหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น สอดคล้องกับ สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน และข้อเสนอแนะของครูที่เห็นควรส่งเสริมให้ครูมีการทำงานร่วมกัน ครูมีการสรุปผลการทำงานร่วมกัน สอดคล้องกับ พชรวิทย์ จันท์ศิริสิริ (2554) ที่สรุปความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า เป็นการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จตามความมุ่งหมายที่ตั้งเอาไว้โดยร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ พึ่งพาอาศัยกันเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางหรือแนวทางเดียวกัน การทำงานเป็นทีม เป็นการตระหนักถึงคุณค่าของสมาชิกในทีม พยายามเพิ่มระดับความคิดสร้างสรรค์และ

การตัดสินใจให้พวกเขาเข้ามามีส่วนร่วมในทีมมากขึ้นไม่ใช่เพียงแค่พิจารณาว่าพวกเขาทำงานของพวกเขาเท่านั้นแต่ต้องการให้พวกเขาเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดเป้าหมายของทีม ผู้วิจัยมีความเห็นการสรุปผลการทำงานร่วมกันของครูต้องหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน และข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของครูที่เห็นว่าครูควรเปิดโอกาสให้มีการประเมินการจัดกิจกรรมการสอนร่วมกัน ครูมีการประเมินผลการทำงานร่วมกัน ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการประเมินผลการทำงานร่วมกัน ต้องหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน และข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของครู ครูมีการสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกันกับเพื่อนครู สอดคล้องกับ สุรนันทน์ (2549) ที่กล่าวว่า การสร้างทีมคือความพยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้วินิจฉัยปัญหาเพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้นทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะส่งผลต่อการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกันกับเพื่อนครู ต้องหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน และข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของครูที่เห็นว่าครูควรยอมรับฟังความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนทัศนคติร่วมกัน ครูมีการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อสมาชิกในทีมที่ทำงานร่วมกัน ผู้วิจัยมีความเห็นว่าจะต้องหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน และข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของครูที่ว่า ครูควรเอื้ออำนวยความสะดวกในการจัดกิจกรรมการสอนซึ่งกัน ครูมีการยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมที่ทำงานร่วมกัน สอดคล้องกับ Parker (1990) ที่อธิบายถึงการทำงานเป็นทีมไว้ว่า ทีมเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์และต้องพึ่งพากันเพื่อปฏิบัติงานให้เสร็จสมบูรณ์ กลุ่มคนนี้มีเป้าหมายร่วมกันและยอมรับว่าวิธีเดียวที่จะทำงานให้สำเร็จ คือ การทำงานร่วมกัน Woodcock and Francis (1994) กล่าวว่า ทีมเป็นกลุ่มบุคคลที่ต้องสัมพันธ์กันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2553) ที่กล่าวไว้ว่า สมาชิกในทีมสามารถสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพกับสมาชิกในทีมได้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมที่ทำงานร่วมกัน ต้องหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน และข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของครู

2. ด้านภาวะผู้นำของครู พบว่า ต้องการพัฒนา ตามลำดับ ดังนี้ ครูศึกษาความต้องการของนักเรียนรายบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับ ยุดา รักไทย และสุภาวดี วิริยะประพันธ์ (2547) ที่กล่าวไว้ว่า เมื่อผู้นำทำอะไรบางอย่างต้องคำนึงถึงความต้องการ 3 อย่างไปพร้อม ๆ กัน ดังนี้

1) ความต้องการของงาน 2) ความต้องการของกลุ่ม และ 3) ความต้องการส่วนตัวของคนที่ทำงานในกลุ่มนั้น และ Reddin (1970 อ้างถึงใน ธร สุทธราชูทร, 2556) โดยได้พูดถึงมิติมุ่งสัมพันธ์เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งความเห็นอกเห็นใจ ไว้วางใจ และให้กำลังใจในการทำงาน ผู้วิจัย

มีความเห็นว่าครูศึกษาความต้องการของนักเรียนรายบุคคล ต้องหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น ครูให้นักเรียนกำกับติดตามและควบคุมการปฏิบัติงานตนเอง ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ต้องหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน ครูเคร่งครัดและยึดกฎระเบียบในการจัดกิจกรรมการสอน สอดคล้องกับ Northouns (2007) ที่กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยผู้นำจะตั้งมาตรฐานของการทำงานไว้ในระดับที่ดีเลิศเพื่อให้เกิดการพัฒนาการทำงานให้ผู้ที่บังคับบัญชาสามารถกำหนดและบรรลุถึงเป้าหมายนั้นได้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่าครูเคร่งครัดและยึดกฎระเบียบในการจัดกิจกรรมการสอน ต้องหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน นักเรียนตัดสินใจได้เองโดยไม่ต้องรอการตัดสินใจของครู สอดคล้องกับ ทิศนา แจมมณี (2553) ที่กล่าวถึงวิธีการสอน โดยใช้ศูนย์การเรียนรู้ (Learning center) ที่เป็นกระบวนการสอนที่ให้ผู้เรียนบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดโดยให้ผู้เรียนศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองซึ่งการประเมินผล การเรียนโดยมุ่งให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเอง ผู้วิจัยมีความเห็นว่านักเรียนตัดสินใจได้เองโดยไม่ต้องรอการตัดสินใจของครูต้องหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน ครูจัดกิจกรรมการสอนที่เป็นประโยชน์ต่อการประยุกต์ใช้ชีวิตประจำวันของนักเรียน สอดคล้องกับ วิณา ประชากุล และประสาท เนิ่องเฉลิม (2554) ที่กล่าวถึงความหมายของศึกษาว่า การศึกษา คือ การส่งเสริมให้บุคคลมีความเจริญงอกงามทางร่างกาย อารมณ์ สังคม จิตใจ และสติปัญญา พัฒนาบุคคลไปสู่ความเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและดำรงอยู่กับบุคคลอื่นอย่างปกติสุข ทั้งนี้การเรียนการสอนถือเป็นหัวใจสำคัญที่จะให้สังคมมนุษย์เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งโลกปัจจุบันและอนาคต ให้สามารถอยู่ด้วยกันอย่างสร้างสรรค์ และ เป้าประสงค์ของโรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ที่มุ่งให้นักเรียนเป็น “บุคคลคุณภาพ และมีทักษะชีวิต” ที่สามารถดำรงอยู่ในสังคมได้อย่างมั่นคงและปลอดภัย

ผู้วิจัยมีความเห็นว่าครูจัดกิจกรรมการสอนที่เป็นประโยชน์ต่อการประยุกต์ใช้ชีวิตประจำวันของนักเรียน ต้องหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน ครูเปิดโอกาสให้นักเรียนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ และครูใช้มิติที่ประจักษ์นักเรียนประกอบการตัดสินใจ ซึ่งทั้ง 2 ข้อนี้ สอดคล้องกับ ทิศนา แจมมณี (2553) ที่กล่าวถึงวิธีการสอนไว้ 14 วิธี โดยวิธีที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ซักถามและแสดงความคิดเห็นเช่น วิธีการสอนโดยการสาธิต วิธีการสอนโดยใช้การอภิปรายกลุ่มย่อย การสอนโดยใช้ศูนย์การเรียนรู้ ล้วนแล้วแต่เป็นการสอนที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้แสดงความคิดเห็น ผู้วิจัยมีความเห็นว่าครูเปิดโอกาสให้นักเรียนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ และครูใช้มิติที่ประจักษ์นักเรียนประกอบการตัดสินใจ ต้องหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน ครูส่งเสริมให้นักเรียนมีความก้าวหน้า

ในการทำงานและผลงาน สอดคล้องกับ DuBrin (2007) ที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้วิจัยมีความเห็นว่าครูส่งเสริมให้นักเรียนมีความก้าวหน้าในการทำงานและผลงาน ต้องการทางปรับปรุงให้ดีขึ้น สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน ครูสนับสนุนนักเรียนให้สามารถปฏิบัติงานอย่างได้ผล สอดคล้องกับ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) ได้กล่าวไว้ว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนให้ผู้ตามรับรู้ว่าจะไรสำคัญช่วยให้มองเห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจน

ผู้วิจัยมีความเห็นว่าครูสนับสนุนนักเรียนให้สามารถปฏิบัติงานอย่างได้ผล ต้องการทางปรับปรุงให้ดีขึ้น สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน ครูให้ความสำคัญในการทำงานเป็นหมู่คณะของนักเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ สุริพร พึ่งคุณธรรม (2549) ซึ่งกล่าวถึงการทำงานร่วมกันเป็นทีมไว้ว่า กลุ่มคนที่ทำงานร่วมกันซึ่งแต่ละคนมีทักษะความสามารถในการทำงานที่เติมเต็มซึ่งกันและกัน และทุกคนต่างก็ยึดมั่นในเป้าหมายเดียวกัน พร้อมทั้งมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบเป้าหมายนั้นร่วมกัน ผู้วิจัยมีความเห็นว่าครูให้ความสำคัญในการทำงานเป็นหมู่คณะของนักเรียน ต้องการทางปรับปรุงให้ดีขึ้น สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน ครูเป็นแบบอย่างในด้านความรับผิดชอบในการทำงาน ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ต้องการทางปรับปรุงให้ดีขึ้น สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน และข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของครูที่เห็นว่าครูควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างในการสอนและการทำงาน ครูให้คำแนะนำแก่นักเรียนในการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม ผู้วิจัยมีความเห็นว่าต้องการทางปรับปรุงให้ดีขึ้น สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน ครูมีส่วนร่วมและรับผิดชอบการดำเนินกิจกรรมร่วมกับนักเรียน ผู้วิจัยมีความเห็นว่าต้องการทางปรับปรุงให้ดีขึ้น สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน ครูปล่อยและให้อิสระแก่นักเรียนในการเรียนรู้ สอดคล้องกับ Hersey and Blanchard (1993) ได้กล่าวถึงผู้นำแบบกระจายงาน ที่ให้ความเชื่อถือว่าวางใจในฝีมือ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความรับผิดชอบของผู้ตามเปิดโอกาสให้ผู้ตามทำงานอย่างอิสระเต็มที่

กระทรวงศึกษาธิการ (2551) ที่ได้กล่าวไว้ในหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 ว่าการจัดการเรียนรู้นอกจากจะมุ่งปลูกฝังด้านปัญญา พัฒนาความคิดของผู้เรียนให้มีความสามารถในการคิดอย่างมีวิจารณญาณแล้ว ยังมุ่งพัฒนาทางด้านอารมณ์ โดยปลูกฝังให้ผู้เรียนเห็นคุณค่าในตนเอง เข้าใจตนเอง เห็นอกเห็นใจผู้อื่นสามารถแก้ปัญหาข้อขัดแย้งทางอารมณ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และ ศิริวรรณ คนดี (2556) ที่กล่าวว่า การจัดการเรียนการสอนเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ประกอบด้วยผู้เรียนต้องมีส่วนร่วมในการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ตามความเหมาะสมและสามารถเปลี่ยนแปลงได้และวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับความสามารถของตนเอง ผู้วิจัยมีความเห็นว่าครูปล่อยและให้อิสระแก่นักเรียนในการเรียนรู้

ต้องการทางปรับปรุงให้ดีขึ้น สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน ครูแยกตัวและวางตัวเหนือ นักเรียนในการจัดกิจกรรมการสอน ผู้วิจัยมีความเห็นว่าต้องการทางปรับปรุงให้ดีขึ้น สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน นักเรียนตัดสินใจทำงาน โดยยึดตามคำสั่งของครูเป็นเกณฑ์ ผู้วิจัยมีความเห็นว่าต้องการทางปรับปรุงให้ดีขึ้น สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน ครูใช้อำนาจ อิทธิพล และบารมีในการควบคุมนักเรียน ผู้วิจัยมีความเห็นว่าต้องการทางปรับปรุงให้ดีขึ้น สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน ครูกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมการสอน อย่างคลุมเครือ ผู้วิจัยมีความเห็นว่าต้องการทางแก้ไขอย่างเร่งด่วน สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน แนวทางปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับความต้องการของครู ผู้วิจัยมีความเห็นว่าต้องการทางปรับปรุงให้ดีขึ้น สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน และข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของครู

3. ด้านการวางแผนการสอน พบว่า ต้องการพัฒนา ครูมีการจัดทำโครงสร้างรายวิชา ในระบบสารสนเทศของโรงเรียน ผู้วิจัยมีความเห็นว่าต้องการทางปรับปรุงให้ดีขึ้น สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน ครูมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลที่ชัดเจนและครอบคลุมทุกด้าน สอดคล้องกับ บรรจง อมรชิวิน (2553) ที่กล่าวถึงการวางแผนว่า คือ การริเริ่มของผู้นำระดับสูงถือเป็นหัวใจสำคัญของการกำหนดทิศทางซึ่งจะนำไปสู่ส่วนงานที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำผลของการวิจัยมาประเมินผลงานและวางแผนต่อไป ผู้วิจัยมีความเห็นว่าต้องการทางปรับปรุงให้ดีขึ้น สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน และข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของครู ที่ว่าครูควรจัดแผนการสอนและประมวลการสอนครอบคลุมตัวชี้วัด ผู้วิจัยมีความเห็นว่าสภาพต้องการทางปรับปรุงให้ดีขึ้น สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน ครูมีการกำหนดกิจกรรมที่ สอดคล้องกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียน สาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ผู้วิจัยมีความเห็นว่าต้องการทางปรับปรุงให้ดีขึ้น สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน ครูมีการกำหนดเกณฑ์การวัดผลที่ชัดเจนและครอบคลุมทุกด้าน สอดคล้องกับยงยุทธ เกษสาคร (2550) ที่กล่าวถึงการวางแผนไว้ว่าคือการตกลงใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร จะทำอย่างไร ทำที่ไหน จะทำเมื่อใด และใครเป็นผู้ทำ หรืออาจจะกล่าวว่า การวางแผนเป็นการทอดสะพานเชื่อมช่องว่างระหว่างจุดสองจุด คือจากจุดที่เรายืนอยู่ ณ บัดนี้กับจุดที่เราต้องการจะไปให้ถึงอนาคตอย่างเป็นระบบ

ผู้วิจัยมีความเห็นว่าครูมีการกำหนดเกณฑ์การวัดผลที่ชัดเจนและครอบคลุมทุกด้านต้องการทางปรับปรุงให้ดีขึ้น สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน ครูมีการจัดทำประมวลรายวิชา ประจำภาคเรียนอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับ สุเมธ งามกนก (2550) ที่ได้กล่าวถึงการวางแผนไว้ว่า การวางแผนเป็นกระบวนการในการเลือกวิธีดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่าสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ซึ่งต้องการทางพัฒนาต่อไป ครู

กำหนดกิจกรรมที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของโรงเรียน ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ครูมีการจัดทำประมวลรายวิชาประจำภาคเรียนอย่างสม่ำเสมอต้องหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน ครูกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ครอบคลุมทุกตัวชี้วัดและผลการเรียนรู้ตามหลักสูตร ผู้วิจัยมีความเห็นว่าต้องหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน ครูมีการจัดแผนการจัดการเรียนรู้แต่ละหน่วยการเรียนรู้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่าต้องหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน และข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของครูที่ว่าครูควรประชุมวางแผนและกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน และควรปรับปรุงและพัฒนาแผนให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ปัจจุบัน

4. ด้านการสื่อสารในการสอน พบว่า ต้องการพัฒนา ตามลำดับ ดังนี้ ครูมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลการจัดกิจกรรมการสอนกับเพื่อนครูด้วยกัน ซึ่งสอดคล้องกับ Hellrigel et al. (2001 อ้างถึงใน พรชวิทย์ จันทรศิริศิริ, 2554) ที่เขียนความหมายของการสื่อสาร คือความสามารถในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่าง ผู้สื่อสาร และผู้รับสาร และ ธิติภพ ชัยชวีช (2548) ที่กล่าวไว้ว่าการสื่อสารคือการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการนำส่งสิ่งที่มีความสำคัญต่าง ๆ สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (2551) ได้กำหนดความสามารถในการสื่อสารว่าเป็นความสามารถในการรับสารและส่งสาร มีวัฒนธรรมในการใช้ภาษาถ่ายทอดความคิด ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะของตนเองเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และประสบการณ์อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองและสังคม ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การแลกเปลี่ยนข้อมูลการจัดกิจกรรมการสอนกับเพื่อนครูด้วยกัน ต้องหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน ครูมีความสามารถในการฟังเพื่อสร้างความเข้าใจ ในกิจกรรมการเรียนการสอน สอดคล้องกับ รวีวรรณ เผ่ากัณหา (2548) ที่สรุปเรื่องสมรรถนะด้านการสื่อสารไว้ว่า การมีทักษะในการใช้ภาษาพูด ฟัง และนำเสนอความคิดเชิงวิชาการที่สร้างสรรค์ มีการมอบหมายงานที่ชัดเจน มีการสื่อสารตรงไปตรงมา

ผู้วิจัยมีความเห็นว่าความสามารถในการฟังเพื่อสร้างความเข้าใจในกิจกรรมการเรียนการสอนต้องหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน ครูใช้การสื่อสารแบบสองทางแบบใกล้ชิด ผู้วิจัยมีความเห็นว่าต้องหาทางพัฒนาต่อไป สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน และข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของครู ครูมีความสามารถในการพูดเพื่อสร้างความเข้าใจในกิจกรรมการสอน สอดคล้องกับ สมภพ ดวงช่อม (2554) ที่กล่าวถึงการสื่อสารว่าเป็นความสามารถในการพูด เขียน สื่อสาร ได้ตอบในโอกาสต่าง ๆ ตลอดจนความสามารถในการชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับคล้อยตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร ผู้วิจัยมีความเห็นว่าความสามารถในการพูดเพื่อสร้างความเข้าใจในกิจกรรมการสอนต้องหาทางพัฒนา

ต่อไป สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน ครูมีความสามารถในการอ่านเพื่อสร้างความเข้าใจ ในกิจกรรมการสอน สอดคล้องกับ หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (2551) ที่กำหนดความสามารถในการสื่อสารว่าเป็นความสามารถในการรับส่งและถ่ายทอดสาร มีวัฒนธรรมในการใช้ภาษาถ่ายทอดความคิด ความรู้ ความเข้าใจ ความรู้สึกและทัศนะ และการเลือกใช้วิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยมีความเห็นว่าความสามารถในการอ่านเพื่อสร้างความเข้าใจในกิจกรรมการสอน ต้องหาทางพัฒนาต่อไป สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน และข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของครู ครูอธิบายเนื้อหาของกิจกรรมการสอนด้วยภาษาที่สุภาพ ครูอธิบายเนื้อหาการสอนด้วยภาษาที่ชัดเจน ซึ่งทั้ง 2 ข้อสอดคล้องกับ เทื่อน ทองแก้ว (2549) ให้ ความหมายของการสื่อสารไว้ว่า การสื่อสารคือความสามารถในการอธิบายแนวทางและข้อเท็จจริง และแนวคิดต่าง ๆ ในลักษณะที่เชื่อถือได้มีความสามารถในการเจรจากับบุคคลและกลุ่มทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ผู้วิจัยมีความเห็นว่าครูอธิบายเนื้อหาของกิจกรรมการสอนด้วยภาษาที่สุภาพ ครูอธิบายเนื้อหาการสอนด้วยภาษาที่ชัดเจนสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมากที่สุด ต้องหาทางพัฒนาต่อไป สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน ครูอธิบายเนื้อหาของกิจกรรมการสอนด้วยภาษาที่ เข้าใจง่าย ผู้วิจัยมีความเห็นว่าต้องหาทางพัฒนาต่อไป สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน ครูมี ความสามารถในการเขียนเพื่อสร้างความเข้าใจในกิจกรรมการสอน สอดคล้องกับ Lewis et al. (2001, pp. 29-31) ที่กล่าวถึงการสื่อสารกับผู้อื่นต้องมีทักษะในการสื่อสารให้คนอื่นเข้าใจได้ อย่างชัดเจนมีทักษะการพูด สามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นคล้อยตามทัศนะของตนเองได้ สามารถ จุดประกายความคิดให้เกิดแรงบันดาลใจ และมีความกระตือรือร้นเต็มใจกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตนเองนอกจากทักษะการพูดแล้ว จะต้องมิตักษะการฟัง และการเขียนด้วย จึงจะเชื่อได้ว่าเป็น นักสื่อสารที่ดี ผู้วิจัยมีความเห็นว่าความสามารถในการเขียนเพื่อสร้างความเข้าใจในกิจกรรม การสอน ต้องหาทางพัฒนาต่อไป สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะของผลการวิจัยในทางปฏิบัติ

ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร

1. ด้านการทำงานเป็นทีมของครู

ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูได้ทำกิจกรรมร่วมกันในทุกด้านให้มากขึ้น เช่น กิจกรรม การสอน กิจกรรมกีฬาเพื่อสุขภาพ กิจกรรมอบรมสัมมนา หรือกิจกรรมทัศนศึกษา เพื่อให้ครูมี โอกาสได้สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดี และแลกเปลี่ยนทัศนคติที่ดีต่อกัน

2. ด้านภาวะผู้นำของครู

- 2.1 ผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีการจัดอบรม สัมมนา กิจกรรมฝึกภาวะผู้นำ
- 2.2 ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูได้มีส่วนร่วมในการนำเสนอหลักสูตร และการจัด

กิจกรรมการสอน

3. ด้านการวางแผนการสอน

- 3.1 ผู้บริหารควรส่งเสริมการอบรมสัมมนาด้านการสอนของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้
- 3.2 ผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีการจัดหลักสูตรการสอนให้มีความต่อเนื่องในแต่ละช่วงชั้น

4. ด้านการสื่อสารในการสอน

- 4.1 ผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาทักษะในการสื่อสารให้กับครู
- 4.2 ผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีการอบรมการทำสื่อการสอนที่ทันสมัย
- 4.3 ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ปัจจัยการผลิตสื่อการสอนอย่างจริงจัง

ข้อเสนอแนะสำหรับครู

1. ด้านการทำงานเป็นทีมของครู

- 1.1 ครูควรเปิดใจในการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทัศนคติในการทำงาน
- 1.2 ครูควรเอื้ออำนวยความสะดวกในการจัดกิจกรรมการสอนซึ่งกันและกันเพื่อให้การสอนมีประสิทธิภาพและสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว
- 1.3 ครูควรเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรเพื่อการพัฒนาเป็นไปอย่างรอบด้าน

2. ด้านภาวะผู้นำของครู

- 2.1 ครูควรเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการสอน และการทำงาน
- 2.2 ครูควรรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการจัดกิจกรรมเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาปรับกิจกรรมให้มีความเหมาะสม

3. ด้านการวางแผนการสอน

- 3.1 ครูควรจัดทำประมวลรายวิชา โครงสร้างรายวิชา แผนการจัดการเรียนรู้ให้ครอบคลุมทุกตัวชี้วัด
- 3.2 ครูควรปรับปรุงและพัฒนาแผนการสอนสอดคล้องกับสภาวะการณ์ปัจจุบัน และเป็นประโยชน์กับผู้เรียนที่จะสามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้

4. ด้านการสื่อสารในการสอน

4.1 ครูควรเลือกใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายในการสอน

4.2 ครูควรจัดกิจกรรมการสอนให้ครูให้มีการสื่อสารสองทาง

4.3 ครูควรใช้เทคโนโลยีในการทำสื่อการสอนเพื่อช่วยถ่ายทอดความรู้ให้ทันสมัย

และน่าสนใจ

4.4 ครูควรเข้าร่วมเรียนรู้ อบรม พัฒนาทักษะในการสื่อสารและการสอนของตน

อยู่เสมอ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครูโรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ศึกษาโดยแบ่งตาม ระดับปฐมวัย ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา และการศึกษานานาชาติขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่จะสามารถนำมาใช้พัฒนาครูที่สอนในระดับที่ต่างกัน

2. ควรมีการวิจัยสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครูโรงเรียนสาธิตในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) เพื่อให้ได้ข้อมูลมาใช้ในการพัฒนาการสอนของครูร่วมกัน

3. ควรมีการวิจัยสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครูโรงเรียนสาธิตแห่งสถาบันราชภัฏ เพื่อให้ได้ข้อมูลมาใช้ในการพัฒนาการสอนของครู

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). *หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- กิ่งเกื้อ สังกิ้น. (2554). *การบริหารโรงเรียน โดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มค่ายพระเจ้าตาก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1. งานนิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- กัลลธิรัตน์ เทียนชัย. (2555). *การศึกษาความต้องการรับการพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอน ของครูในอำเภอสอยดาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2. งานนิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- เกริกเกียรติ ศรีเสริมโชค. (2546). *การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ. กรุงเทพฯ: โกลบอลคอนเซิร์น.*
- จิระ งอกศิลป์. (2550). *คู่มือเตรียมสอบผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุดที่ 3. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.*
- เจริญวิษณุสมพงษ์ธรรม. (2549). *การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติ: สมรรถนะหลัก (Core competency). วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 1(1), 25-41.*
- ชนาธิป พรกุล. (2555). *การออกแบบการสอนการบูรณาการ การอ่าน การคิดวิเคราะห์ และ การเขียน. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- ชาติรี สาราญ. (2544). *ร่วมปฏิรูปการเรียนรู้กับครูต้นแบบ การจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ: การสอนแบบเทคนิคการสอนให้คิดโยงสู่ชีวิตจริง โดยอาศัยสิ่งแวดล้อม เป็นสื่อ. กรุงเทพฯ: กองทุนรางวัลเกียรติยศแห่งวิชาชีพครู (กรค.) สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (สกศ.) สำนักนายกรัฐมนตรี.*
- ชัยยงค์ พรหมวงศ์. (2525). “การวางแผนการสอน” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาประสบการณ์ วิชาชีพ ศึกษาศาสตร์ หน่วยที่ 1-8 (พิมพ์ครั้งที่ 7)*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ชัยเสกฐ์ พรหมศรี. (2527). *ภาวะผู้นำร่วมสมัย*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.

- ฐิติพัฒน์ พิษณุธาตพงศ์. (2549). ยุทธวิธีการใช้ระบบสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อ
ผลักดันองค์กรสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง (Competency based human resource
management in practice). *วารสารดำรงราชานุภาพ*, 6(20), 16-63.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2546). *มารู้จัก Competency กันเถอะ*. กรุงเทพฯ: เอชอาร์ เซ็นเตอร์.
- ณัฐกรณ์ ชยุดพงษ์. (2557). *สมรรถนะการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียน
ศรีราชา 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3*. งานนิพนธ์
การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์,
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ดวงกมล สิ้นเพ็ง. (2553). *การพัฒนาผู้เรียนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้: การจัดการเรียนการสอนที่เน้น
ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง: กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม*.
กรุงเทพฯ: วี. พรินท์.
- ทิสนา แคมณี. (2553). *ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ*.
กรุงเทพฯ: ด้านสุทธาการพิมพ์.
- เทียน ทองแก้ว. (2549). *สมรรถนะ (Competency): หลักการและแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ:
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- ชร สุนทรายุทธ. (2556). *หลักการและทฤษฎีทางการศึกษา*. ชลบุรี: ภาควิชาบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชิตทิพ ชยชวัช. (2547). *คัมภีร์การบริหาร*. กรุงเทพฯ: มิ โชค.
- ชิตทิพ ชยชวัช. (2548). *แม่ไม่บริหาร*. กรุงเทพฯ: ซี.พี. บุ๊ค แสตนด์การ์ด.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2552). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ทริปเฟลด์กรุ๊ป.
- บรรจง อมรชีวิน. (2553). *Branding Japan: เปิดเคล็ดลับความสำเร็จของการทำธุรกิจแบบญี่ปุ่น*.
กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- ปกรณ์ ปรียากร. (2551). *การวางแผนกลยุทธ์: แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์*. กรุงเทพฯ:
เสมาธรรม.
- ประคอง วรรณสุด. (2542). *สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรารณา พันธูราช. (2552). *การศึกษาปัญหาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนวิชาลูกเสือ-เนตรนารี
ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษา
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ปรีชา กระแสร์. (2555). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. คุษฎีนิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พชรวิทย์ จันท์ศิริสิริ. (2554). การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร. มหาสารคาม: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พรหมเมศวร์ คำผาบ. (2549). การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- พิทยา ศิริธำรงค์. (2556). การพัฒนาองค์ประกอบของสมรรถนะการบริหารของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. คุษฎีนิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ไพบุลย์ ไชยเสนา. (2550). สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนฝึกออาชีพ กรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- มันทนา ทิมมณี. (2553). ความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะของครูผู้สอน โรงเรียนเทคโนโลยีชลบุรี จังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ขงยุทธ เกษสาคร. (2550). การวางแผนและนโยบายทางด้านทรัพยากรมนุษย์: *Personnel planning and policy*. กรุงเทพฯ: วี. เจ. พรินติ้ง.
- ยุคารักไทย และสุภาวดี วิฑยะประพันธ์ (2547). คู่มือ..ฝึกหัดพัฒนาทักษะผู้นำ: *Instant leadership*. กรุงเทพฯ: เอ็กชเปอร์เน็ท.
- รุ่งรัมย์ วิบูลย์ชัย. (2546). การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมของคุณภาพการสอนในระดับอุดมศึกษา. ในเอกสารประกอบการประชุมการสัมมนาวิจัยสถาบัน 2003 เรื่องการวิจัยสถาบันกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา 13-15 มกราคม 2546. กรุงเทพฯ: ศูนย์ประชุมสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์.
- รวีวรรณ เผ่ากัณฑ์. (2548). สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์การศึกษาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา. (2557). *รายงานประจำปี*. ชลบุรี: โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2558). *การบริหารการพัฒนา*. กรุงเทพฯ: บพิชการพิมพ์.
- วรรณภา ลือกิตินันท์. (2558). การประยุกต์ใช้แนวคิดสมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์: กรณีศึกษาบริษัทผลิตยางรถยนต์ชั้นนำระดับโลกแห่งหนึ่ง. *Journal of Management Sciences*, 32(1), 19.
- วิราภรณ์ ทีหอคำ. (2554). *ปัญหาการบริหาร โรงเรียนวิถิพุทธ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ชลบุรี เขต 3*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิณา ประชากุล และประสาท เนื่องเฉลิม. (2553). *รูปแบบการเรียนการสอน*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วิณา ประชากุล และประสาท เนื่องเฉลิม. (2554). *รูปแบบการเรียนการสอน*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วันชัย ปานจันทร์. (2556). *ภาวะผู้นำในองค์กร: Leaderships in organization*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ศิริวรรณ คนดี. (2556). *การบริหารจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของโรงเรียน ในเขตคุณภาพนาดี 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศิริรัตน์ ชุมพลซ้าย. (2549 ก). แนวทางการสร้างสมรรถนะองค์กร. *วารสารดำรงราชานุภาพ*, 6(18), 37-53.
- ศิริรัตน์ ชุมพลซ้าย. (2549 ข). การบริหารจัดการสมรรถนะในองค์กร. *วารสารดำรงราชานุภาพ*, 6(20), 4-15.
- สมภพ ดวงข่อม. (2554). *สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- สมนึก ทองเอี่ยม. (2550). *การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2547). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency based learning*. กรุงเทพฯ: ศรีวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์.
- สุคนธ์ สินธพานนท์, วรรัตน์ วรรณเลิศลักษณ์ และพรณี สินธพานนท์. (2555). *พัฒนาทักษะการคิด...ตามแนวปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: 9119 เทคนิคพริ้นติ้ง.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: บั๊กลิ่งค์.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะความเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพรส.
- สุนันทา เลานันท์. (2549). *การสร้างทีมงาน*. กรุงเทพฯ: ดี.ดี.บู้สโตร์.
- สุมาลี ชัยเจริญ. (2557). *การออกแบบการสอน หลักการ ทฤษฎี ผู้การปฏิบัติ*. ขอนแก่น: แอนนาออฟเซต.
- สุริพร พึ่งพุกทคุณ. (2549). *การบริหารจัดการทีมงาน*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- สุรัสวดี ราชกุลชัย. (2547). *การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ส. เอเชียเพรส (1989).
- สุเมธ งามกนก. (2550). *หลักสูตรการฝึกอบรมเสริมสร้างทักษะการปฏิบัติวิชาชีพเพื่อพัฒนาผู้เรียนแบบองค์รวม สำหรับครูระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. ปรินูญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาหลักสูตร, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สิน พันธุ์พินิจ. (2552). *เทคนิคการวิจัยทางวิทยาศาสตร์*. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2547). *ทูนมนุษย์กับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล*. กรุงเทพฯ: พี.เอ.ลิฟวิ่ง.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). *คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะทางการบริหาร*. นนทบุรี: สำนักพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). *คู่มือ PMQA การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย.
- สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา. (2553). *การประเมินสมรรถนะหลักและสมรรถนะทางการบริหารของบุคลากร อย*. กรุงเทพฯ: กองแผนงานและวิชาการ สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2548). *การพัฒนาสมรรถนะหัวหน้ากลุ่มงาน*. กรุงเทพฯ: สถาบัน สคบศ.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2544). *การวิจัยเชิงนโยบาย รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (2557). *รายงานการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม (พ.ศ. 2554-2558) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). *แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552-2559)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- หลุยส์ จ่าปาเทศ. (2552). *จิตวิทยาการบริหาร: Management psychology*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อภีรักษ์ วรรณสาธพ. (2548). คน: Competency ความท้าทายขององค์กรยุคใหม่. *Productivity World*, 7(41), 16-27.
- อัมพา ถ้วยงาม. (2551). *การพัฒนาวิธีการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. คุชฉินิพนธ์การศึกษาคุชฉินิพนธ์บัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์. (2547). *แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency: เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง*. *Chulalongkon Review*, 16(3) 57-72.
- อาภรณ์ ใจเที่ยง. (2546). *หลักการสอน*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- อาภรณ์ ใจเที่ยง. (2553 ก). *หลักสูตรการสอน (ฉบับปรับปรุง)*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- อาภรณ์ ใจเที่ยง. (2553 ข). *โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะด้านบริหารจัดการสำหรับผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ: เอชอาร์ เซ็นเตอร์.
- อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธุ์. (2554). HR คลินิก ช่องทางในการลดปัญหาการต่อต้านของพนักงาน. *วารสารดำรงราชานุภาพ*, 11(39), 57-63.

- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competence manager: A model for effective performance*. New York: Wiley.
- Cooper, L. B. (2003). *Effective teaching practices of African-American: A case study of observable behavioral indicators*. California: The Claremont Graduate University.
- Davies, B., & Ellison, L. (1997). *School leadership for the 21st century*. London: Rutledge.
- DuBrin, J. A. (2007). *Leadership research finding, practice and skills* (5th ed.). New York: Houghton Mifflin.
- Francis, D., & Young, D. (1979). *Improving work groups: A practical manual for team building*. La Jolla, CA: University Associates.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donneally, J. H. (1997). *Organizations* (9th ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Hammond, P. (2000). The influence the head of department on the quality of teaching and learning. *Mathematics in School*, 29(3), 2-4.
- Hasse, E. A., & Hassel, B. C. (2005). *School restructuring options under no child left behind: Turnarounds with new leader and staff*. n.p.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2001). *Management: A competency-based Approach* (9th ed.). United State of America: Thompson, South-Western Educational.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resource* (4th ed.). Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall.
- House, R. J., & Mitchell, R. R. (1994). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.
- Hoy, W. K., Sweetland, S. R., & Smith, P. A. (2002). Toward an organizational model of achievement in high school: the significance of collective efficacy. *Educational Administration Quarterly*, 38(1), 77-93.
- Hughes, L. W. (1999). *The Principle as leader* (2nd ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Koontz, H., & Weithrich, H. (1990). *Essential of management* (5th ed.). New York: McGrew Hill.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activating. *Journal of Education and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.

- Lewis, D., Kevin, B., Krueger, P., Lohfeld, L., & Tjam, E. (2001). Extrinsic and intrinsic determinants of quality of work life. *International Journal of Health Care Quality Assurance Incorporating Leadership in Health Services*, 14(3), 4-15.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill.
- Marmon, D. H. (2002). *Core competencies of professional service provider in federally funded education programs*. Nash Ville: The University of Tennessee.
- McClelland, D. C. (1973). Test for competence, rather than intelligence. *America Psychologists*, 17(7), 57-83.
- Northhouse, P. G. (2007) *Leadership: Theory and practice* (4th ed.). California: Sage.
- Paker, G. M. (1990). *Team players and team work: The new competitive business strategy*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Raynold, D. (1998). School for literacy: A review of recherché on teacher effectiveness and school effectiveness and implication for contemporary education policy, *Education Review*, 24(5), 128.
- Reddin, W. (1970). *Managerial effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2000). *Organizational behavior* (7th ed.). New York: Wiley and Sons.
- Scott, B. P. (2000). *Evaluation the impact of training Alexandria*. VA: American Society for training and Development.
- Sergiovanni, T. (1999). *Rethinking leadership*. Arlington Heights, Illinois: Skylight Profession.
- Speck, M. (1999). *The principal ship: Building a learning community*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Sydanmaanlakka, P. (2002). *An intelligent organization*. Oxford: Capstone.
- Ubben, G. C., Hughes, L. W., & Cynthia, J. N. (2001). *The principal: Creative leadership of effective schools* (4th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Woodcock, M., & Francis, D. (1994). *Teambuilding strategy*. Hampshire: Gower.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in organizations* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

- สำเนาหนังสือเรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

(สำเนา)

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะศึกษาศาสตร์ ภาควิชาการบริหารการศึกษา โทร.๒๐๕๒

ที่ ศธ ๖๒๑๘/ว๐๕๘๖

วันที่ ๓๑ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๙

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน

ด้วย นางสาวอรุมา เสือนาค นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง สมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครูโรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ในความควบคุมดูแลของ ดร.สมนึก ทองเอี่ยม กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้คณะศึกษาศาสตร์ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(สำเนา)

ที่ ศธ ๖๒๑๘/ ว ๐๖๐๗

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๖ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางสาวอรอุมา เสือนาค นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง สมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครูโรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ในความควบคุมดูแลของ ดร.สมนึก ทองเอี่ยม เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ในการนี้ ผู้วิจัยจะขอความร่วมมือจากท่านในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย หนึ่ง โครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา เรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) **เชษฐ ศิริสวัสดิ์**

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน

ผู้อำนวยการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์. ๐๓๘-๑๐-๒๐๕๒

โทรสาร. ๐๓๘-๓๔๕-๘๑๑

ผู้วิจัยโทร ๐๘๑-๐๐๐-๐๑๕๑

(สำเนา)

ที่ ศธ ๖๒๑๘/ ว ๐๖๐๘

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๖ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางสาวอรอุมา เลื่อนาค นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง สมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ในความควบคุมดูแลของ ดร.สมนึก ทองเยี่ยม เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมเครื่องมือหนึ่ง โครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา เรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) **เชษฐ ศิริสวัสดิ์**

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน

ผู้อำนวยการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์. ๐๓๘-๑๐-๒๐๕๒

โทรสาร. ๐๓๘-๓๔๕-๘๑๑

ผู้วิจัยโทร ๐๘๑-๐๐๐-๐๑๕๑

ภาคผนวก ข
เครื่องมือเพื่อการวิจัย

แบบประเมินสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู

โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา

คำชี้แจง แบบประเมินสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนของครู ตามระดับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน และระดับสภาพที่ควรจะเป็นในความคาดหวังของครู ผลการศึกษาข้อมูลที่ได้รับจากการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อคณะครูของโรงเรียนทุกท่านที่จะได้ใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในการแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอนต่อไป

แบบประเมินนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ตอบแบบประเมิน

ตอนที่ 2 ข้อมูลผลการประเมินสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอน

ตอนที่ 3 ข้อมูลข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรมการสอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ตอบแบบประเมิน

คำชี้แจง โปรดให้ข้อมูลของท่านในฐานะผู้ให้ข้อมูล โดยการทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง ที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านดังต่อไปนี้

1. เพศ 1. ชาย 2. หญิง
2. ตำแหน่ง 1. ผู้บริหาร 2. อาจารย์
3. วุฒิการศึกษา 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี 2. ปริญญาตรี
 3. ปริญญาโท 4. ปริญญาเอก
 4. อื่น ๆ โปรดระบุ
4. ระยะเวลาในการทำงาน
 1. น้อยกว่า 5 ปี 2. 5 ถึง 10 ปี
 3. มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

ที่	รายการสมรรถนะทางการ บริหารในการจัดกิจกรรมการ สอน	ระดับสภาพเป็นจริงในปัจจุบัน					ระดับสภาพที่ควรจะเป็นในความ คาดหวัง				
		น้อย มาก	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	น้อย มาก	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7.	ครูมีการประเมินผลงานการ ทำงานร่วมกัน										
8.	ครูมีการสรุปผลการทำงาน ร่วมกัน										

**ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารในการจัดกิจกรรม
การสอนของครูโรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา**

1. ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของครูในการจัดกิจกรรมการสอน

- (1)
- (2)
- (3)

2. พัฒนาการวางแผนการสอนของครูในการจัดกิจกรรมการสอน

- (1)
- (2)
- (3)

3. ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาการสื่อสารการสอนของครูในการจัดกิจกรรมการสอน

- (1)
- (2)
- (3)

4. ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในการจัดกิจกรรมการสอน

- (1)
- (2)
- (3)

ภาคผนวก ค

- ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น Conbarch's alpha
- ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Discrimination)

ตารางภาคผนวก ค-1 ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น Conbarch's alpha และ ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ
(Discrimination)

ข้อคำถาม	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	ค่าอำนาจจำแนก รายข้อ Discrimination	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ครูเคร่งครัด และยึดกฎ ระเบียบในการจัดกิจกรรม การสอน	169.90	561.197	.091	.952
ครูใช้อำนาจอิทธิพล และบารมีในการควบคุม นักเรียน	170.50	566.328	-.061	.954
ครูแยกตัวและวางตัวเหนือนักเรียนในการจัด กิจกรรมการสอน	170.43	568.047	-.093	.954
แนวการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับความต้องการของครู	170.07	572.685	-.204	.954
นักเรียนตัดสินใจทำงาน โดยยึดตามคำสั่งของครูเป็น เกณฑ์	169.83	570.557	-.147	.954
ครูปล่อยและให้อิสระแก่นักเรียนในการเรียนรู้	170.20	557.890	.102	.953
ครูกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมการสอน อย่างคลุมเครือ	170.70	579.252	-.307	.955
นักเรียนตัดสินใจได้เองโดยไม่ต้องรอการตัดสินใจ ของครู	170.30	545.734	.345	.951
ครูให้นักเรียนกำกับติดตามและควบคุม การปฏิบัติงานกันเอง	169.97	557.137	.143	.952
ครูให้ความสำคัญในการทำงานเป็นหมู่คณะของ นักเรียน	169.50	540.466	.527	.950
ครูเปิดโอกาสให้นักเรียนได้แสดงความคิดเห็น อย่างเต็มที่	169.30	542.838	.607	.949
ครูมีส่วนร่วมและรับผิดชอบการดำเนินกิจกรรมร่วม กับนักเรียน	169.17	539.937	.634	.949
ครูให้คำแนะนำแก่นักเรียนในการแก้ปัญหา อย่างเหมาะสม	169.20	534.510	.797	.948
ครูใช้มติที่ประชุมนักเรียนประกอบการตัดสินใจ	169.60	532.248	.605	.949
ครูศึกษาความต้องการของนักเรียนเป็นรายบุคคล	169.73	528.616	.683	.949

ตารางภาคผนวก ค-1 (ต่อ)

ข้อคำถาม	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	ค่าอำนาจจำแนก รายข้อ Discrimination	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ครูสนับสนุนนักเรียนให้สามารถปฏิบัติงานอย่าง ได้ผล	169.23	535.564	.740	.949
ครูส่งเสริมให้นักเรียนมีความก้าวหน้าในการทำงาน และผลงาน	169.17	543.799	.708	.949
ครูจัดกิจกรรมการสอนที่มีประโยชน์ต่อ การประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันของนักเรียน	169.23	526.254	.774	.948
ครูเป็นแบบอย่างในด้านความรับผิดชอบ ในการทำงาน	169.20	539.338	.754	.949
ครูมีการจัดทำประมวลรายวิชาประจำภาคเรียน อย่างสม่ำเสมอ	169.10	559.955	.130	.951
ครูมีการจัดแผนการจัดการเรียนรู้แต่ละหน่วย การเรียนรู้	169.20	539.476	.566	.949
ครูมีการจัดทำโครงสร้างรายวิชา ในระบบ สารสนเทศของโรงเรียน	168.83	557.661	.192	.951
ครูมีการกำหนดกิจกรรมที่สอดคล้องกับคุณลักษณะ อันพึงประสงค์ของนักเรียน	169.00	536.897	.808	.949
ครูกำหนดกิจกรรมที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของ โรงเรียน	169.07	533.651	.775	.948
ครูกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมการเรียน การสอนที่ครอบคลุมทุกตัวชี้วัดและผลการเรียนรู้ ตามหลักสูตรสถานศึกษา	169.10	536.231	.597	.949
ครูมีการกำหนดเกณฑ์การวัดผลที่ชัดเจนและ ครอบคลุมทุกด้าน	168.97	539.068	.861	.949
ครูมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลที่ชัดเจนและ ครอบคลุมทุกด้าน	169.03	535.964	.791	.948
ครูมีความสามารถในการฟังเพื่อสร้างความเข้าใจ ในกิจกรรมการเรียนการสอน	169.07	534.271	.801	.948
ครูมีความสามารถในการพูดเพื่อสร้างความเข้าใจ ในกิจกรรมการสอน	169.10	533.266	.839	.948

ตารางภาคผนวก ค-1 (ต่อ)

ข้อความ	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	ค่าอำนาจจำแนก รายข้อ Discrimination	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ครูมีความสามารถในการอ่านเพื่อสร้างความเข้าใจ ในกิจกรรมการสอน	169.07	533.995	.859	.948
ครูมีความสามารถในการเขียนเพื่อสร้างความเข้าใจ ในกิจกรรมการสอน	169.03	537.826	.788	.949
ครูอธิบายเนื้อหาของกิจกรรมการสอนด้วยภาษา ที่สุภาพ	168.90	538.162	.709	.949
ครูอธิบายเนื้อหาของกิจกรรมการสอนด้วยภาษา ที่เข้าใจง่าย	168.83	539.316	.842	.949
ครูอธิบายเนื้อหาการสอนด้วยภาษาที่ชัดเจน	168.83	539.316	.842	.949
ครูใช้การสื่อสารแบบสองทางแบบใกล้ชิด	168.93	534.823	.860	.948
ครูมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลการจัดกิจกรรมการสอน กับเพื่อนครูด้วยกัน	169.47	519.223	.735	.948
ครูมีการสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน กับเพื่อนครู	169.30	526.286	.894	.948
ครูมีการจัดทำประมวลรายวิชาร่วมกับกลุ่มสาระ การเรียนรู้อื่น	169.87	508.947	.810	.948
ครูมีการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ร่วม กับกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น	169.90	506.024	.803	.948
ครูมีการจัดทำกิจกรรมการสอนร่วมกับกลุ่มสาระ การเรียนรู้อื่น	169.93	506.133	.814	.948
ครูมีการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อสมาชิกในทีมที่ ทำงานร่วมกัน	169.03	536.102	.841	.948
ครูมีการยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิก ในทีมที่ทำงานร่วมกัน	169.07	530.409	.861	.948
ครูมีการประเมินผลงานการทำงานร่วมกัน	169.33	517.540	.798	.948
ครูมีการสรุปผลการทำงานร่วมกัน	169.57	518.047	.772	.948

ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น Conbarch's alpha ทั้งฉบับ = .951

ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Discrimination) อยู่ระหว่าง-.307 ถึง .894