

สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเขาคิชฌกูฏ  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2

กนกอร จุลินทร

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
สิงหาคม 2560  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

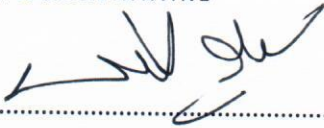
คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ ได้พิจารณา  
งานนิพนธ์ของ กนกอร จุลินทร ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์



.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ดร.ชัยพจน์ รุ่งงาม)


คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์



.....ประธาน  
(ดร.ชัยพจน์ รุ่งงาม)



.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)



.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิมสวาสดี)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา



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

วันที่ 4 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2560

## กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงด้วยความกรุณาจาก ดร.ชัยพนธ์ รั้งงาม อาจารย์ที่ปรึกษา  
งานนิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวาสดี  
คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไข  
ข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วนและเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง  
จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.สมุท ชำนาญ อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา นายสุกิจ โพธิ์ศิริกุล อาจารย์พิเศษภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา และ นายล้อมชัย ประภาส ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนบ้านคลองน้ำเป็น ที่ได้ให้ความกรุณาอนุเคราะห์ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้  
ในการวิจัยและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการวิจัย รวมทั้งครูและบุคลากรทางการศึกษาของ  
โรงเรียนในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2  
ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

กราบขอบพระคุณ คุณพ่อและคุณแม่ ครอบครัวและกัลยาณมิตรที่ให้กำลังใจและ  
สนับสนุนผู้ทำวิจัยเสมอมา คุณค่าและประโยชน์ของงานนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญู  
กตเวทิตาแก่ บุพการี บูรพาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่มีส่วนทำให้  
ข้าพเจ้าเป็นผู้มีการศึกษาและประสบความสำเร็จมาจนตราบเท่าทุกวันนี้

กนกอร จุลินทร

58950105: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา/ อำเภอกาฬสินธุ์/ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2

กนกอร จุลินทร: สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 (COMPETENCY OF SCHOOL ADMINISTRATORS  
IN KHAOKHITCHAKUT DISTRICT UNDER THE CHANTHABURI PRIMARY  
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2) คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์: ชัยพจน์  
รักงาม, กศ.ด. 91 หน้า. ปี พ.ศ. 2560.

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา  
ในอำเภอกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตาม  
วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน โดยใช้เกณฑ์การกำหนดขนาด  
กลุ่มตัวอย่างจากตารางของเครจซี่ และมอร์แกน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 105 คน จากนั้น  
ดำเนินการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามขนาดโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้  
ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ ได้ค่าอำนาจจำแนก  
รายข้ออยู่ระหว่าง .30-.92 ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .97 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่  
ค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) การเปรียบเทียบสถิติที่ใช้ คือ การทดสอบค่าที  
( $t$ -test) จำแนกตามขนาดโรงเรียน สถิติที่ใช้คือ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way  
ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างทำการเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธีของเซฟเฟ (Scheffe's method)  
ผลการวิจัยพบว่า

1. สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ตามความคิดเห็นของคณะครูและบุคลากรทางการศึกษา  
โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอกาฬสินธุ์  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษา  
และประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ  
ส่วนจำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ  
ยกเว้น ด้านการพัฒนาตนเอง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

58950105: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; M.Ed. (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: COMPETENCY/ KHAOKHITCHAKUT DISTRICT/ CHANTHABURI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2

KANOGON JULINTON: COMPETENCY OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN KHAOKHITCHAKUT DISTRICT UNDER THE CHANTHABURI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2. ADVISOR: CHAIPOOT RAKNGAM, Ed.D. 91 P. 2017.

The purposes of this study were to investigate and to compare competency of school administrators in Khaokhitchakut District under the Chanthaburi Primary Educational Service Area Office 2, as classified by educational qualifications, teaching experience, and school size. Based on Krejcie and Morgan's Sample Size Table, the sample of the study consisted of 105 school administrators and then derived by means of stratified random sampling using school size as a criterion. A 5-level Likert scale questionnaire with the discrimination power between .30-.92 and with the reliability at .97 was used as an instrument for data collection. Mean, Standard Deviation, *t*-test, and One-way ANOVA were statistical devices employed for the data analysis. In case of significant differences were found, Scheffe's paring comparison method was applied.

The findings revealed as follows:

1. The competency of school administrators in Khaokhitchakut District under the Chanthaburi Primary Educational Service Area Office 2, as perceived by teachers and educational personnel, both as a whole and in each particular aspect, was rated at a high level.

2. On the comparison of competency of school administrators in Khaokhitchakut District under the Chanthaburi Primary Educational Service Area Office 2, classified by educational qualifications and teaching experience, both as a whole and in each particular aspect, no statistically significant differences were found, However, when being classified by school size, their competency, both as a whole and in each particular aspect, was found with no statistically significant difference, except in the aspect of self-development that was significantly different at the statistical level of .05.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
สารบัญ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ซ
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	4
คำถามในการวิจัย.....	4
สมมติฐานของการวิจัย .....	5
ขอบเขตของการวิจัย .....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย .....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	10
การจัดการศึกษาของโรงเรียนในอำเภอเขาชะเมา .....	10
แนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ .....	13
สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ตามกรอบของคณะกรรมการ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) .....	23
การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา.....	31
ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย .....	35
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	38
3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	42
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	42
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	43
การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	43

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	45
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	45
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	46
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	47
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	47
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	47
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	48
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	62
สรุปผล .....	62
อภิปรายผล .....	64
ข้อเสนอแนะ .....	69
บรรณานุกรม .....	71
ภาคผนวก .....	77
ภาคผนวก ก .....	78
ภาคผนวก ข .....	82
ภาคผนวก ค .....	87
ภาคผนวก ง .....	89
ประวัติย่อของผู้วิจัย .....	91

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ตัวอย่างตัวชี้วัดผลผลิตและผลลัพธ์ .....	25
2	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	43
3	จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามวุฒิการศึกษา .....	48
4	จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน .....	49
5	จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามขนาดโรงเรียน .....	49
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของสมรรถนะของผู้บริหาร สถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จันทบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้าน .....	50
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของสมรรถนะของผู้บริหาร สถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จันทบุรี เขต 2 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยรวมและรายข้อ .....	51
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของสมรรถนะของผู้บริหาร สถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จันทบุรี เขต 2 ด้านการบริการที่ดี โดยรวมและรายข้อ .....	52
9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของสมรรถนะของผู้บริหาร สถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จันทบุรี เขต 2 ด้านการพัฒนาตนเอง โดยรวมและรายข้อ .....	53
10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของสมรรถนะของผู้บริหาร สถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จันทบุรี เขต 2 ด้านการทำงานเป็นทีม โดยรวมและรายข้อ .....	54
11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ สมรรถนะของผู้บริหาร สถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จันทบุรี เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้าน .....	55
12	ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตาม วุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้าน .....	56



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
13	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ สมรรถนะของผู้บริหาร สถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จันทบุรี เขต 2 จำแนกตามประเภทการดำเนินงาน โดยรวมและรายด้าน ..... 57
14	ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตาม ประเภทการดำเนินงาน โดยรวมและรายด้าน..... 58
15	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ สมรรถนะของผู้บริหาร สถานศึกษาในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จันทบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน..... 59
16	วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้บริหาร สถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จันทบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน..... 60
17	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ด้านการพัฒนาตนเอง ... 61
18	การหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของเครื่องมือ ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ..... 88
19	การหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม..... 90

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
2	ภาพภูเขาน้ำแข็ง.....	18
3	องค์ประกอบของสมรรถนะและผลสำเร็จขององค์กร.....	21

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ยุทธศาสตร์สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงและแนวโน้มในอนาคต เป็นเงื่อนไขความสำเร็จของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 มุ่งเน้นพัฒนาคนทุกช่วงทุกวัย ให้เข้าสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน ให้มีความสำคัญกับการนำหลักคิดหลักปฏิบัติตามเศรษฐกิจพอเพียงมาเสริมสร้างศักยภาพของคนในทุกมิติ ทั้งด้านร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง มีสติปัญญารอบรู้และมีจิตใจที่สำนึกในศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรมและความเพียร มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะผู้บริหารเป็นดัชนีชี้บ่งความสำเร็จของผู้บริหาร การที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของการบริหารสถานศึกษา จะเป็นสิ่งที่ช่วยให้การศึกษาสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้บริหารเป็นเสาหลักที่มีความสำคัญยิ่งต่อหน่วยงานต่อผู้ได้บังคับบัญชาและต่อผลงานอันเป็นส่วนรวม บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับคุณภาพของสถานศึกษารวมทั้งมีผลสะท้อนต่อผลงานและวิปฏิบัติงานของสถานศึกษาแต่ละแห่ง ในขณะเดียวกันการบริหารสถานศึกษาเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่ต้องกำหนดแบบแผน วิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างเป็นระบบ เพราะถ้าระบบการบริหารไม่ดี จะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่น ๆ ของหน่วยงาน นักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารเหมาะสมและมีประสิทธิภาพเพื่อให้งานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ (ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2546, หน้า 8) สถานศึกษาเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่มีหน้าที่ในการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 โดยมีเป้าหมายในการจัดการศึกษา คือจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนและพัฒนาผู้เรียนให้มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (พนิดา สัตถาสาธุชนะ, 2549, หน้า 2)

ความรู้ ความสามารถและทักษะหรือที่เรียกว่าสมรรถนะ (Competencies) ของบุคคลเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้เตรียมรับกับการเปลี่ยนแปลงต่าง เพื่อให้การศึกษابรรลุเป้าหมายผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน (ธีระ รุญเจริญ, 2547, หน้า 12) การกำหนดสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนนั้น คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ได้กำหนดให้มีการประเมินสมรรถนะหลัก (Core competency) และสมรรถนะประจำสายงาน แต่จากสภาพที่เป็นจริงสมรรถนะทั้งสองด้าน ผู้บริหาร

ยังปฏิบัติได้ไม่เต็มที่ ในการผลิต การพัฒนา ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่สามารถทำให้ผู้บริหาร โรงเรียน เป็นผู้บริหารเป็นผู้บริหารมืออาชีพได้ตามที่องค์กรมุ่งหวัง (ธีระ รุญเจริญ, 2550, หน้า 89)

ผู้บริหารสถานศึกษา คือ ครูที่ได้รับการคัดเลือกให้มาทำหน้าที่หัวหน้าสถานศึกษา ซึ่งมีหน้าที่ และความรับผิดชอบในการบริหารจัดการเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ในภาพรวม ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคลากร และงานบริหารทั่วไป รวมทั้งพัฒนายุทธศาสตร์และการระดมทรัพยากรเพื่อปรับปรุงพัฒนาสถานศึกษาด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนและพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้ผู้เรียนเกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามความมุ่งหมายต่อไป (พิชชาวดี ฤาชา, 2555, หน้า 2) ผู้บริหาร โรงเรียนต้องเป็นผู้ที่มีความรู้สูง เพราะผู้บริหาร โรงเรียนเป็นบุคลากรหลักที่สำคัญของสถานศึกษาและเป็นผู้นำวิชาชีพที่ต้องมีสมรรถนะ ความรู้ ความสามารถและคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนมีจรรยาบรรณวิชาชีพที่ดี จึงนำไปสู่การจัดและบริหารสถานศึกษาที่ดี มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ (ธีระ รุญเจริญ, 2550, หน้า 7) ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งต่อความสำเร็จ ในการดำเนินงานขององค์กร คือ ผู้บริหารมีความสามารถในการพัฒนา บริหารองค์กร ไปสู่ เป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงได้มีการกำหนดให้มีระบบการพัฒนาเน้นสมรรถนะ (ธำรงค์ศักดิ์ คงสาส์น, 2550, หน้า 2) สมรรถนะ หมายถึง คุณสมบัติสมรรถนะ ความสามารถที่มีความเหมาะสมกับงาน ที่ปฏิบัติและความสามารถประยุกต์ใช้ความสามารถดังกล่าวจนบรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหาร โรงเรียนเป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการศึกษาของชาติโดยเฉพาะ การบริหารจัดการศึกษาภายใน โรงเรียนของตนแต่มีไว้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะสามารถจัดการศึกษาให้ประสบความสำเร็จได้ เหมือนทุกคน การบริหารจัดการสถานศึกษาใช้วิธีการบริหารจัดการที่หลากหลายที่แตกต่างกัน ไปตามศักยภาพของสถานศึกษา จะมีความคล่องตัว สามารถพัฒนาเปลี่ยนแปลงได้ทันต่อเหตุการณ์ ผลงานที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของสถานศึกษาทุกคนที่เกี่ยวข้องต้องรับผิดชอบ ไม่ว่าจะเป็น ความสำเร็จหรือการพัฒนาปรับปรุงแก้ไขการบริหารจัดการ การศึกษาในปัจจุบันเป็นการดำเนินการ ที่ประกอบกรวางแผนการจ้ดรูปร่างและกำลังคน การจูงใจและการควบคุมการดำเนินงานของ บุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารเป็นตัวจ้กสำคัญ จึงสมควรมีสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในการที่จะบริหารจัดการ โรงเรียนที่สามารถ คลอบคลุมภารกิจและบทบาทได้ทั้งหมดในโรงเรียน (ชาติรี โพธิกุล, 2552, หน้า 4) ผู้บริหาร สถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่ง ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน เนื่องจาก สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถนำไปพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนกระบวนการ การบริหารจัดการ และพัฒนาการดำเนินงานของสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ทันต่อ การเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบัน (เพียว สุครัก, 2553, หน้า 3) และยังมีหน่วยงานและ

นักวิชาการได้ให้ความสำคัญและกำหนดแนวทางในการดำเนินงานเกี่ยวกับการมีสมรรถนะในองค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้จัดสัมมนาเรื่อง สมรรถนะของข้าราชการและได้มีการกล่าวถึงการกำหนดสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำ กลุ่มงานขึ้น เพราะเชื่อว่าการกำหนดสมรรถนะดังกล่าว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ (พนิดา สัตถาสาธุชนะ, 2549, หน้า 3)

จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารในสถานศึกษา ด้านสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาของ โรงเรียนต่าง ๆ ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 บางท่านมีการวางนโยบายและการวางแผนการศึกษาของโรงเรียนยังไม่ตรงตามบริบทของโรงเรียน เนื่องจากขาดความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ ปัจจัยบางด้านที่จะนำมาเป็นส่วนประกอบ ในการกำหนดนโยบายหรือเป้าหมายของโรงเรียนทำให้สถานศึกษาดำเนินงานได้ไม่บรรลุตาม วัตถุประสงค์ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ ขาดการกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความขยัน ทางด้านการจัดการเรียนการสอนประกอบด้วยครูผู้สอนทำงานหลายหน้าที่จึงเป็นเหตุให้ผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนต่ำ ขาดการพัฒนาตนเองด้านเทคโนโลยี เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาของ โรงเรียน ต่าง ๆ ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ อายุมากทำให้ขาดความรู้บางด้านในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้การบริหารเกิดความล่าช้า การทำงานเป็นทีมไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ ขาดความสามัคคี ในหมู่คณะขาดทักษะการสื่อสารและการจูงใจไม่ฟังเสียงของคนส่วนใหญ่ฟังแค่เฉพาะบุคคล บุคลากรขาดความเชื่อถือในตัวผู้บริหาร ปฏิบัติตนในการเป็นผู้นำไม่เหมาะสม ขาดการบริการที่ดี สมรรถนะเหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรพัฒนาตนเอง ส่งผลให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่เพิ่มขึ้น บุคลากรทำหน้าที่หลักคือสอนนักเรียนให้เกิดประสิทธิภาพ ให้ทันกับยุคสมัยที่มีเปลี่ยนแปลง ด้านเทคโนโลยีและการปรับตัวของผู้บริหารให้เหมาะสม บุคลากรเกิดความเชื่อถือและมีทักษะ การสื่อสารและการจูงใจที่ดี เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารจัดการภายในองค์กร และสามารถ นำองค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (อังคณา สวียม, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559) และการสัมภาษณ์ กลุ่มบุคลากรในสถานศึกษา ด้านสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาของ โรงเรียนต่าง ๆ ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 บางท่าน มีสมรรถนะหลักน้อย คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการพัฒนาตนเองและ ด้านการทำงานเป็นทีม เนื่องจากขาดประสบการณ์เป็นผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย บางครั้ง บุคลากรในสถานศึกษานั้นมีอายุการทำงานในสถานศึกษานานกว่าผู้บริหาร ทำให้การสั่งการ หรือการบังคับบัญชาไม่เกิดความเชื่อถือ ผู้ได้บังคับบัญชาเมินเฉยต่อคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บริหารควรใช้อำนาจที่มีอย่างเด็ดขาดในการออกคำสั่งและใช้ทักษะการสื่อสารและการจูงใจที่ดี

ทำให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพ การวางแผนให้ถูกกับคน เหมาะสมตามความสามารถของบุคลากร มิใช่เห็นบุคลากรทำงานดีมีประสิทธิภาพก็จะมอบหมายงานให้ท่านนี้ทำแต่เพียงอย่างเดียว ควรที่จะไว้ใจให้บุคลากรท่านอื่นทำบ้าง มีการกระจายงานที่เหมาะสม ดังนั้น จะเห็นได้ว่า มีหลายสาเหตุหลายปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สมรรถนะผู้บริหาร จึงเป็นสิ่งสำคัญที่สามารถทำให้ผู้บริหารทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เนื่องจากการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาประเทศ ถ้าขาดผู้บริหารที่เป็นมืออาชีพสถานศึกษาจะดำเนินไปในทิศทางใด แต่ถ้าผู้บริหารมีมาตรฐานวิชาชีพเดินตามกรอบของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ก็จะทำให้การบริหารสถานศึกษาและการจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (เตือนใจ พุกสีดา, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

ผู้วิจัย จึงสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ของโรงเรียน ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ซึ่งมีความแตกต่างกันตามสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม ตามลักษณะการจัดการศึกษา นอกจากนี้ผลการวิจัยยังช่วยให้ทราบว่า บุคลากรเหล่านี้ควรได้รับการพัฒนาในสมรรถนะในด้านใดบ้าง เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้สมรรถนะที่มีอยู่และที่ซ่อนเร้นมาบริหารจัดการการศึกษาและภาระงานที่ต้องรับผิดชอบอยู่ให้บังเกิดผลสำเร็จเป็นที่ยอมรับและช่วยกระตุ้นให้ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดการพัฒนาตนเองต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2
2. เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 เมื่อจำแนกวุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน

### คำถามในการวิจัย

1. สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 อยู่ในระดับใด
2. สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์และขนาดโรงเรียนแตกต่างกันหรือไม่

## สมมติฐานของการวิจัย

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์และขนาดโรงเรียน แตกต่างกัน

## ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตในการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ตามกรอบ ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2550) ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก 4 ประการ ได้แก่

- 1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation)
- 1.2 การบริการที่ดี (Service mind)
- 1.3 การพัฒนาตนเอง (Self-development)
- 1.4 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างการวิจัยในครั้งนี้ศึกษาจากครู โรงเรียนในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูและบุคลากร ทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ โรงเรียนในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ปีการศึกษา 2559 จำนวน 143 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2, 2559)

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูและ บุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ โรงเรียนในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ปีการศึกษา 2559 จำนวน 11 โรงเรียน ซึ่งได้มาโดยใช้ตาราง ของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 607-610) ได้ 105 คน โดยการสุ่มแบบ แบ่งชั้น (Stratified random sampling) แล้วหาสัดส่วนตามขนาดโรงเรียน

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรต้น ได้แก่

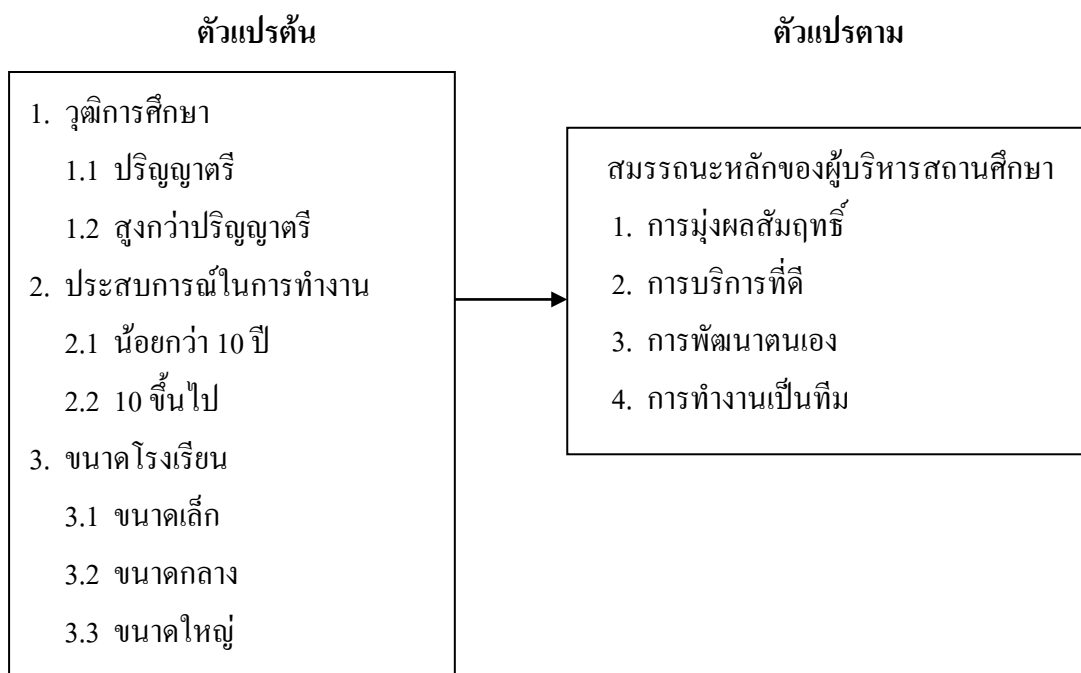
3.1.1 วุฒิการศึกษา

- 3.1.1.1 ปริญญาตรี
- 3.1.1.2 สูงกว่าปริญญาตรี
- 3.1.2 ประสบการณ์ในการทำงาน
  - 3.1.2.1 น้อยกว่า 10 ปี
  - 3.1.2.2 10 ปีขึ้นไป
- 3.1.3 ขนาดโรงเรียน
  - 3.1.3.1 ขนาดเล็ก
  - 3.1.3.2 ขนาดกลาง
  - 3.1.3.3 ขนาดใหญ่
- 3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่
  - 3.2.1 สมรรถนะหลัก 4 ประการ
    - 3.2.1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์
    - 3.2.1.2 การบริการที่ดี
    - 3.2.1.3 การพัฒนาตนเอง
    - 3.2.1.4 การทำงานเป็นทีม

### **กรอบแนวคิดในการวิจัย**

การวิจัยในครั้งนี้มีกรอบแนวคิดในการศึกษา คือ การศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 และเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาจากการสัมภาษณ์ โดยกำหนดเนื้อหา คือ ด้านสมรรถนะหลัก 4 ประการ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเองและการทำงานเป็นทีม ตามกรอบของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2550) โดยศึกษาและเปรียบเทียบ จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานและขนาดโรงเรียน สามารถสรุปกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ ดังภาพที่ 1





ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ผลที่ได้จากกระบวนการวิจัย ทำให้ทราบถึงสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2
2. เพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนาว่าควรได้รับการพัฒนาในสมรรถนะในด้านใดบ้าง
3. สามารถใช้สมรรถนะที่มีอยู่และที่ซ่อนเร้นอยู่มาบริหารจัดการการศึกษาและภาระงานที่รับผิดชอบอยู่ให้เกิดประโยชน์แก่ผู้เรียนและสถานศึกษา จะช่วยกระตุ้นให้ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. สมรรถนะ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ ทักษะ มีความสามารถ และประสบการณ์ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ คือ สมรรถนะหลัก หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมีหรือต้องทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ประกอบด้วย 4 ประการ ดังนี้

1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยมีการวางแผน กำหนดเป้าหมาย ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติ และปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพและผลงานอย่างต่อเนื่อง

1.2 การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจและความเต็มใจในการให้บริการและการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

1.3 การพัฒนาตนเอง หมายถึง การศึกษาค้นคว้า หาความรู้ ติดตามและแลกเปลี่ยน เรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ ๆ ทางวิชาการและวิชาชีพ มีการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน

1.4 การทำงานเป็นทีม หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุน เสริมแรง และให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นหรือทีมงาน แสดงบทบาทการเป็นผู้นำ หรือผู้ตาม ได้อย่างเหมาะสมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อสร้างและดำรงสัมพันธภาพของสมาชิก ตลอดจนเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

2. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการ โรงเรียน รักษาการของโรงเรียน ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ในปีการศึกษา 2559

3. สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 หมายถึง ความคิดเห็นของครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ในปีการศึกษา 2559 ที่มีต่อคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงาน ให้เกิดประสพผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ คือ สมรรถนะหลัก 4 ประการ

4. ครูและบุคลากรทางการศึกษา หมายถึง ข้าราชการครู ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว พนักงานราชการ ซึ่งปฏิบัติงานอยู่โรงเรียนในอำเภอเขาคิชฌกูฏ จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ในปีการศึกษา 2559

5. อำเภอเขาคิชฌกูฏ หมายถึง อำเภอตั้งอยู่ทางตอนกลางของจังหวัด มีอาณาเขตติดต่อกับเขตการปกครองข้างเคียง ดังนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับอำเภอสอยดาว

ทิศตะวันออก ติดต่อกับอำเภอสอยดาว อำเภอโป่งน้ำร้อนและอำเภอมะขาม

ทิศใต้ ติดต่อกับอำเภอมะขาม อำเภอเมืองจันทบุรีและอำเภอท่าใหม่

ทิศตะวันตก ติดต่อกับอำเภอท่าใหม่และอำเภอแก่งหางแมว

6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 หมายถึง ส่วนราชการ ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ที่จัดตั้งขึ้นตาม พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ที่ดูแล ควบคุม กำกับ การปฏิบัติงานของสถานศึกษาในจังหวัดจันทบุรี ประกอบด้วย อำเภอ 6 อำเภอ ได้แก่ อำเภอมะขาม อำเภอโป่งน้ำร้อน อำเภอสอยดาว อำเภอเขาคิชฌกูฏ อำเภอแหลมสิงห์และอำเภอขลุง

7. วุฒิการศึกษา หมายถึง ความรู้ความสามารถของครูที่มีใบปริญญาบัตรรับรอง การศึกษา จำแนกเป็น

7.1 ปริญญาตรี หมายถึง ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถ ในการปฏิบัติงาน โดยมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี

7.2 สูงกว่าปริญญาตรี หมายถึง ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถ ในการปฏิบัติงาน โดยมีวุฒิการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี

8. ประสบการณ์ หมายถึง ระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกเป็น

8.1 น้อยกว่า 10 ปี หมายถึง ระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่สอนในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน น้อยกว่า 10 ปี

8.2 10 ปี ขึ้นไป หมายถึง ระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่สอนในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน 10 ปี ขึ้นไป

9. ขนาดโรงเรียน หมายถึง โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 แบ่งเป็น 3 ขนาด โดยใช้เกณฑ์การแบ่งขนาดโรงเรียนของสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

9.1 ขนาดใหญ่ หมายถึง โรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 301 ขึ้นไป

9.2 ขนาดกลาง หมายถึง โรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 121-300 คน

9.3 ขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนที่มีนักเรียนไม่เกิน 120 คน

10. โรงเรียนที่อยู่ในเขตพื้นที่การศึกษาอำเภอเขาคิชฌกูฏ หมายถึง โรงเรียนที่อยู่ใน เขตพื้นที่การศึกษาอำเภอเขาคิชฌกูฏ จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ประกอบด้วย โรงเรียนในเขตพื้นที่อำเภอเขาคิชฌกูฏ จำนวน 11 โรงเรียน คือ โรงเรียนบ้านคลองน้ำเป็น โรงเรียนวัดคลองตะเคียน โรงเรียนบ้านชากไทย โรงเรียน บ้านเนินมะหาด โรงเรียนวัดกระทิง (ขันธสโรอุปถัมภ์) โรงเรียนวัดพลวง (พุทธบาทประชาสวรรค์) โรงเรียนวัดคลองพลู โรงเรียนวัดน้ำขุ่น โรงเรียนวัดทุ่งกบิล โรงเรียนบ้านจันทเขลม และโรงเรียน วัดตะเคียนทอง

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยนำเสนอเป็นตามลำดับ ดังนี้

1. การจัดการศึกษาของโรงเรียนในอำเภอเขาคิชฌกูฏ
2. แนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ
3. สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ตามกรอบของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.)
4. การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา
5. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

### การจัดการศึกษาของโรงเรียนในอำเภอเขาคิชฌกูฏ

สภาพทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ตั้งอยู่เลขที่ 1051/3 ถนนท่าแฉลบ ตำบลตลาด อำเภอเมืองจันทบุรี เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 รับผิดชอบการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษาและขยายโอกาส จำนวน 6 อำเภอ ประกอบด้วย อำเภอขลุง อำเภอแหลมสิงห์ อำเภอมะขาม อำเภอโป่งน้ำร้อน อำเภอสอยดาวและอำเภอเขาคิชฌกูฏ มีอาณาเขตติดต่อกับพื้นที่และจังหวัดใกล้เคียง ดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2, 2557 ข, หน้า 14-20)

ทิศเหนือ	ติดต่อกับจังหวัดสระแก้ว
ทิศใต้	ติดต่อกับจังหวัดตราดและอ่าวไทย
ทิศตะวันออก	ติดต่อกับจังหวัดตราดและสหราชอาณาจักรกัมพูชา
ทิศตะวันตก	ติดต่อกับอำเภอเมืองจันทบุรี อำเภอท่าใหม่ และอำเภอแก่งหางแมว

### ทิศทางและเป้าหมายขององค์กร

การจัดการศึกษาในเขตอำเภอเขาคิชฌกูฏนั้น ดำเนินการจัดการเรียนการสอนตามนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการซึ่งได้วางทิศทางขององค์กร โดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร ดังนี้

#### วิสัยทัศน์ (Vision)

“สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 เป็นพลังขับเคลื่อนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง”

#### พันธกิจ (Mission)

“จัด ส่งเสริม และสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานแก่ประชากรวัยเรียนอย่างทั่วถึง ให้เป็นบุคคลที่มีคุณธรรมนำความรู้ ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง ยกระดับคุณภาพและพัฒนาสู่มาตรฐานสากล ด้วยการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและกระจายอำนาจตามหลักธรรมาภิบาล”

#### เป้าประสงค์ (Goals)

1. ผู้เรียนทุกคนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ
2. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับ โอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานตั้งแต่อนุบาลจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีคุณภาพทั้งถึงและเสมอภาค
3. ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มศักยภาพ
4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีความเข้มแข็งตามหลักธรรมาภิบาล และเป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่คุณภาพระดับมาตรฐานสากล
5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลดบทบาทและกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา รวมทั้งบูรณาการการทำงานภายในกลุ่ม/ หน่วยสังกัด

#### กลยุทธ์ (Strategics)

1. พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตร และส่งเสริมความสามารถทางเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้
2. ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทยและวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
3. สร้างความเสมอภาค เพิ่ม โอกาสและพัฒนาผู้เรียน
4. เพิ่มศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา
5. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

## นโยบายและจุดเน้นของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2

คุณภาพดี 1 โรงเรียนนำอยู่: โรงเรียนมีอาคาร สถานที่ ภูมิทัศน์ สิ่งแวดล้อม สะอาด สวยงาม ร่มรื่น ปลอดภัย นำอยู่ นำเรียน

คุณภาพดี 2 ผู้เรียนอ่านออกเขียนได้: นักเรียนตั้งชั้น ป.2 (ภาคเรียนที่ 2) มีความสามารถในการอ่านออกเขียนได้ อ่านคล่องเขียนคล่อง

คุณภาพดี 3 ใส่ใจระดับผลสัมฤทธิ์: นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับชาติ ตามเป้าหมาย

คุณภาพดี 4 พิชิตระบบนิเทศครู: โรงเรียนมีระบบการนิเทศครูและบุคลากรทางการศึกษา”

คุณภาพดี 5 เชิดชูคุณธรรม: นักเรียนมีคุณธรรมจริยธรรม รักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ มีจรรยาบรรณทางมออย่างไทย และมีความรู้ความสามารถ ทักษะการประกอบอาชีพดำรงชีวิตตามหลักของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

คุณภาพดี 6 ร่วมกิจกรรมการแข่งขัน: โรงเรียนส่งเสริมครูและนักเรียนมีผลงานแข่งขัน จากกิจกรรมต่าง ๆ

คุณภาพดี 7 มุ่งมั่นสู่ประชาคมอาเซียน: โรงเรียนพัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษา และนักเรียน ให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี และมีความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน และมาตรฐานสากล

คุณภาพดี 8 โรงเรียนมีระบบประกัน: โรงเรียนมีระบบประกันคุณภาพภายในเข้มแข็ง”

คุณภาพดี 9 ครบครันความร่วมมือ: โรงเรียนมีการระดมทรัพยากร มีส่วนร่วมกับทุกภาคส่วน

ตามภารกิจในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกระดับในปีการศึกษา 2559 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 มีปริมาณงาน จำนวนนักเรียน ครู ภารโรง และบุคลากรทางการศึกษารวมทั้งจำนวนโรงเรียนในสังกัดของรัฐและโรงเรียนเอกชน เขตการปกครองหน่วย (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2, 2559) ดังนี้

โรงเรียนสังกัดของรัฐ 108 โรงเรียน โรงเรียนสังกัดสำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย 12 แห่ง โรงเรียนสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ 1 แห่ง โรงเรียนสังกัดสำนักประสานและพัฒนากิจการการศึกษาท้องถิ่น 3 แห่ง โรงเรียนสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ 3 แห่ง โรงเรียนสังกัดสำนักบริหารคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน 5 แห่ง จำนวนนักเรียนสังกัดของรัฐรวมทั้งสิ้น 21,235 คน จำนวนครูสังกัดของรัฐรวมทั้งสิ้น 1,269 คน แยกเป็นผู้บริหาร

140 คน ครูผู้สอน 1,330 คน จำนวนพนักงานราชการ 78 คน จำนวนครูอัตราจ้าง 21 คน และจำนวนนักการภารโรง 107 คน

การวิจัยครั้งนี้ผู้ศึกษาวิจัยมุ่งเน้นที่โรงเรียนในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 105 คน

### แนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

ปัจจุบันระบบราชการต้องเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศโดยทำหน้าที่เป็นแกนหลักในการนำนโยบายของรัฐไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสนองตอบความต้องการของประชาชนการเปลี่ยนแปลงของสังคมเศรษฐกิจวัฒนธรรม การเมืองของโลกของภูมิภาค และของประเทศไทย มีผลทำให้ข้าราชการต้องปฏิบัติงานแบบมืออาชีพมากขึ้นผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา จึงจำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กร อันจะส่งผลให้ครูและบุคลากรเกิดขวัญ กำลังใจในการทำงานตลอดจนร่วมมือกันปฏิบัติภารกิจขององค์กรอย่างเต็มกำลังความสามารถ (สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ, 2549, หน้า 51)

#### ความเป็นมาของสมรรถนะ

แมคเคลล์แลนด์ (McClelland, n.d. อ้างถึงใน สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ, 2549, หน้า 56) ศาสตราจารย์ทางด้านจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เป็นคนแรกที่ริเริ่มใช้คำว่าสมรรถนะและเป็นผู้นำแนวคิดนี้มาใช้ในองค์กร แมคเคลล์แลนด์ได้พัฒนาแบบทดสอบขึ้นชุดหนึ่งเพื่อศึกษาว่า คนที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีอุปนิสัยและเจตคติอย่างไร โดยเก็บข้อมูลของกลุ่มบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่นกับผู้ที่ไม่มีผลงานโดดเด่นด้วยวิธีสัมภาษณ์ ผลจากการศึกษาหลายครั้งทำให้พบว่า แบบสอบวัดความถนัด (Aptitude test) ที่นักจิตวิทยาสร้างขึ้นเพื่อใช้ทำนายผลการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น ไม่สามารถใช้ทำนายผลความสำเร็จในการปฏิบัติงานจริงของบุคคลได้ และยังมีแนวโน้มเชิงด้านวัฒนธรรมซึ่งในประเด็นนี้แมคเคลล์แลนด์ได้นำมาอธิบายในภายหลังว่าความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในครั้งนั้นเกิดจากตัวแบบทดสอบ ไม่ได้เกิดจากเกณฑ์ในการประเมิน เนื่องจากนักจิตวิทยาได้ออกข้อทดสอบเพื่อจะใช้วัดเชาวน์ปัญญาไม่ได้ใช้วัดเพื่อหาผู้ปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (The best performer)

แนวคิดของแมคเคลล์แลนด์ปรากฏชัดเจนในบทความชื่อ “Testing for competence rather than for intelligence” ที่ตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 1973 ซึ่งสรุปได้ว่า (พลสันห์ โพธิ์ศรีทอง, 2548 อ้างถึงใน สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ, 2549, หน้า 56) องค์กรประกอบที่ทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในการทำงาน มิได้ขึ้นอยู่กับระดับสติปัญญา (IQ) ของคนเท่านั้นหากแต่ยังเกี่ยวข้องกับ

คุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคลด้วย โดยเฉพาะในเรื่องความมั่นคงทางอารมณ์ (EQ) การปรับตัวและเจตคติของบุคคล สมรรถนะเป็นสิ่งที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จในการทำงานได้ดีกว่าวิธีการทำนายแบบเดิมที่พิจารณาความสามารถของบุคคลจากระดับการศึกษา คะแนนสอบ แนวคิดในการใช้สมรรถนะเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายในอเมริกาเหนือ โดยในปี ค.ศ. 1982 โบยาตซ์ซิส (Boyatzis) ได้เสนอผลงานตีพิมพ์ เรื่อง “The competent manager: a model for effective performance” ซึ่งเป็นการประยุกต์แนวคิดเรื่องสมรรถนะไปใช้ในงานบริหารในช่วงเวลาที่มีใกล้เคียงกันนี้จอห์น ลาวเรน (John Raven) ก็ได้ตีพิมพ์หนังสือเล่มหนึ่งชื่อ “Competence in modern world” ที่ประเทศอังกฤษงานพิมพ์เกี่ยวกับสมรรถนะทั้งสองเรื่อง ได้ขยายความสนใจออกไปในวงกว้างจากแวดวงของนักวิชาการออกไปสู่โลกของผู้บริหาร ที่ปรึกษา และฝ่ายฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่ต้นปี ค.ศ. 1990 เป็นต้นมา (Kierstead, 1998) จนถึงปัจจุบันความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะก็ยังมีอิทธิพลต่อการนำไปประยุกต์ใช้ในงานด้านต่าง ๆ อาทิ การบริหารจัดการองค์กร การบริหารงานบุคคล วงการศึกษาสุขภาพจิต การพัฒนาเศรษฐกิจและการพัฒนาประเทศ สำหรับในประเทศไทยได้มีการนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในองค์กรที่เป็นเครือข่ายบริษัทข้ามชาติชั้นนำ ก่อนที่จะแพร่หลายเข้าไปสู่บริษัทชั้นนำของประเทศ เช่น เครือปูนซีเมนต์ไทย ซินคอร์เปอร์เซ็น ไทยธนาคาร การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ฯลฯ เนื่องจากภาคเอกชนที่นำแนวคิดเรื่องสมรรถนะไปใช้เกิดผลสำเร็จอย่างเห็นได้ชัดเจน ดังเช่น กรณีของปูนซีเมนต์ไทย มีผลให้เกิดการตื่นตัวในวงราชการและมีการนำแนวคิดไปทดลองใช้ในหน่วยราชการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้จ้างบริษัทเฮย์กรุป (Hay Group) เป็นที่ปรึกษาในการนำแนวความคิดนี้มาใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือนในระยะแรก ได้ทดลองนำแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency based human resource development) มาใช้ในระบบการสรรหาผู้บริหารระดับสูงในระบบราชการไทยและกำหนดสมรรถนะของข้าราชการที่จะสรรหาในอนาคต

#### ความหมายของสมรรถนะ

สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ (2549, หน้า 54-55) ให้ความหมายว่า คำว่า สมรรถนะมาจากคำภาษาอังกฤษว่า Competency ในภาษาไทยมีผู้ใช้ออยู่หลายคำ เช่น สมรรถภาพ สมรรถนะ ศักยภาพ เป็นต้น

คณะกรรมการบัญญัติศัพท์ของกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ ได้บัญญัติศัพท์ว่า ความสามารถ มีความสามารถ ความมีสามัคคียะ ในที่นี้จะใช้คำว่า สมรรถนะ เนื่องจากเป็นคำที่หน่วยงานภาครัฐและนักวิชาการส่วนใหญ่ใช้กันอย่างแพร่หลายมากที่สุด



คำนิยามของคำว่า “สมรรถนะ” หรือ Competency นี้ ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ในตำรา  
 บทความ และข้อเขียนทางวิชาการหลากหลาย โดยทั่วไปกล่าวกันว่า ไม่มีนิยามใดผิดหรือถูก  
 แต่ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการนำไปใช้มากกว่า ตัวอย่างคำจำกัดความของคำว่า “สมรรถนะ”  
 ตามที่มีผู้อธิบายไว้ อาทิ

แมคเคลล์แลนด (McClelland, n.d. อ้างถึงใน สุภิญญา รัชมิธรรมโชติ, 2548, หน้า 3)  
 ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่าสมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่อยู่ภายในของบุคคล (Underlying  
 characteristics) ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์  
 ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

โบยาซีส (Boyatzis, n.d. อ้างถึงใน กิรติ ชัยยิ่งยง, 2550, หน้า 6) ได้นิยาม สมรรถนะว่า  
 เป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในตัวบุคคลที่นำไปสู่หรือเป็นสาเหตุให้ผลงานมีประสิทธิภาพ และเน้นว่า  
 “คุณลักษณะที่อยู่ภายใน” เป็นทักษะไม่ใช่พฤติกรรมเพราะเป็นสิ่งที่กำหนดอยู่ในตัวบุคคลนั้น  
 ทำให้เกิดคุณลักษณะที่แตกต่างกันอย่างสำคัญมาก เนื่องจากอยู่ในสภาพแวดล้อมต่าง ๆ จะเกิดขึ้น  
 ก็ต่อเมื่อเหตุผลจากสิ่งที่อยู่ภายใน การใช้สมรรถนะถือว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้  
 การทำงานขององค์กรประสบความสำเร็จ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547, หน้า 54) ให้ความหมายสมรรถนะ  
 ว่าหมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานโดดเด่นกว่า  
 คนอื่น โดยบุคลากรเหล่านี้ แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น  
 ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่าและได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น

สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบุคคลผู้นั้น  
 มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน (Aitken, 1995 อ้างถึงใน ปัญญากร อุคนัน, 2553, หน้า 10)

สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถในการทำกิจกรรมเฉพาะอย่าง เพื่อให้ได้ตามมาตรฐาน  
 ที่กำหนด (Tight, 1996)

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546, หน้า 557) สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม  
 ที่บุคลากรขององค์กรต้องมีเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน และสมรรถนะหลัก หมายถึง กลุ่มของ  
 ความสามารถที่เกิดจากการผสมผสานทักษะ ความรู้ และเทคโนโลยีเป็นสิ่งที่องค์กรจำเป็นต้องมี  
 เพื่อรักษาหรือเพิ่มสมรรถนะในการแข่งขัน และการให้บริการขององค์กร/หน่วยงาน  
 โดยความสามารถหลักนี้จะทำให้องค์กรหรือหน่วยงานมีความโดดเด่นเหนือกว่าคู่แข่ง หรือคู่แข่ง  
 ไม่สามารถตามทันได้

แมคเลน (MacLean, 2006 อ้างถึงใน ปัญญากร อุคนัน, 2553, หน้า 10) สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐานของแต่ละบุคคล ซึ่งสามารถทำนายไปถึงผลของการปฏิบัติงานที่เหนือชั้นกว่าคนอื่นได้อย่างมีความหมาย

คลาร์ก (Clark, 1999 อ้างถึงใน ปัญญากร อุคนัน, 2553, หน้า 10) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถซึ่งบุคคลสามารถพัฒนาให้มีขึ้นได้โดยผ่านการศึกษา การฝึกอบรมจากประสบการณ์หรือความสามารถที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ

दनัย เทียนพุม (2543, หน้า 56-57) ให้ความหมายของสมรรถนะว่า สมรรถนะ คือ กลุ่มของความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547, หน้า 27) สมรรถนะ คือ ความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่งงานที่งานนั้น ๆ ต้องการคำว่า Competency นี้ไม่ได้หมายถึงเฉพาะพฤติกรรมแต่จะมองลึกไปถึงความเชื่อ ทักษะคติ อุปนิสัยส่วนตัวของตนด้วย

จรัมพร ประถมบุรณ์ (2547, หน้า 27) สมรรถนะ คือ สิ่งที่แสดงคุณลักษณะของคุณสมบัติของบุคคลรวมถึงความรู้ทักษะและพฤติกรรมที่แสดงออกมา ซึ่งทำให้บรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป

เจษฎา ประกอบทรัพย์ และวลัยลักษณ์ เศษรฤทธิ (2547, หน้า 46) ให้ความหมายของสมรรถนะว่า คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่มีผลมาจากความรู้ ทักษะ/ ความสามารถและลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร

เสน่ห์ จุ้ยโต (2548, หน้า 12) ให้ความหมายของสมรรถนะว่า คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรที่ปฏิบัติงานได้ผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ โดยสถานการณ์หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่า

หากพิจารณาจากคำจำกัดความที่มีผู้เสนอไว้เป็นจำนวนมาก จะพบว่า ในทุกความหมายมีองค์ประกอบรวมอยู่ 2 ประการ คือ

1. สมรรถนะต้องเป็นที่สังเกตได้หรือเป็นความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Ability) ที่วัดได้
2. ความรู้ ทักษะ และความสามารถทั้งหลายต้องสามารถแยกให้ถึงความแตกต่างระหว่างคนที่ผลการปฏิบัติงานดีเลิศออกจากคนอื่น ๆ ได้

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอสรุปว่าสมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่เกิดจากความรู้อ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Characteristics) และแสดงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้สำเร็จและบรรลุผลสัมฤทธิ์ขององค์การ

#### ความสำคัญของสมรรถนะ

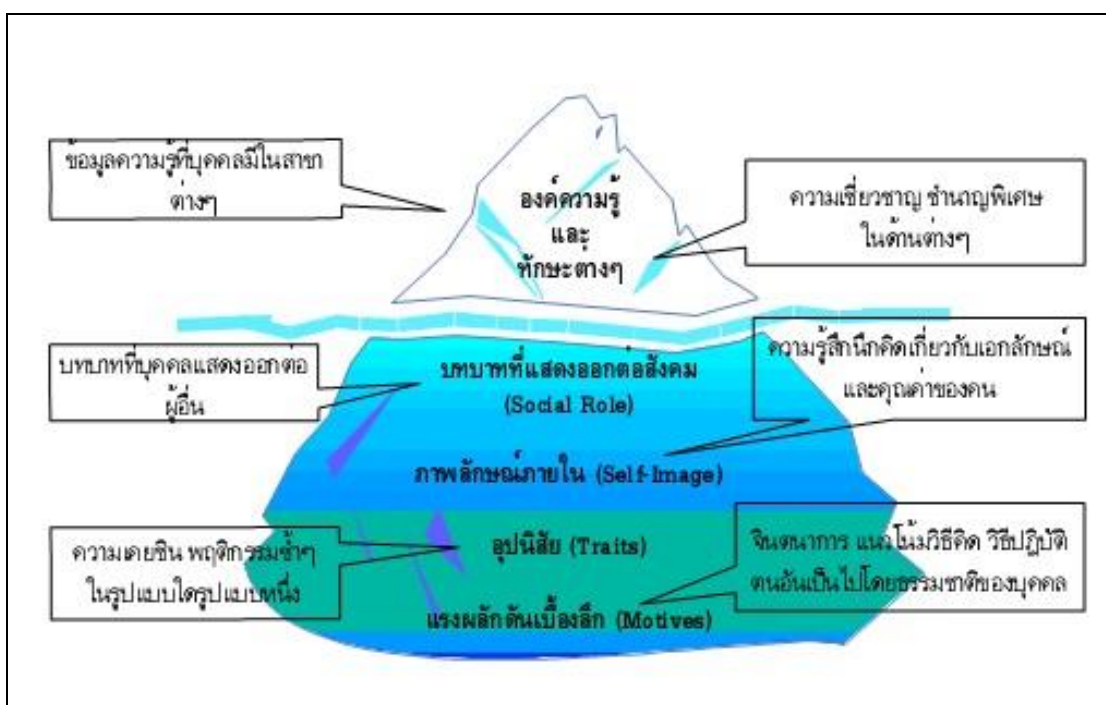
ปัจจุบันนี้ สมรรถนะมีบทบาทและมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์การทุกประเภท กล่าวคือ ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์การได้ รวมทั้งสามารถใช้เป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร และใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การพัฒนาฝึกอบรม การเลื่อนระดับปรับตำแหน่งงาน การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่งาน การประเมินการปฏิบัติงาน และการบริหารผลตอบแทน เป็นต้น มีการวิจัยพบว่า ในโลกของธุรกิจการพัฒนาคนเพื่อให้ตามทันคู่แข่งจำเป็นต้องใช้เวลาพัฒนาถึง 7 ปี ในขณะที่การพัฒนาเทคโนโลยีให้ทันใช้เวลาเพียง 1 ปี เท่านั้น ดังนั้น การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรจึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกหน่วยงานจะต้องเร่งดำเนินการ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547)

จากการที่สมรรถนะมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานในโลกปัจจุบันนี้เอง องค์การทุกแห่งจึงต้องมีวิธีวัดหรือประเมินสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานด้วย ซึ่งวิธีที่ง่ายที่สุด คือ การทดสอบความรู้ แต่วิธีนี้ก็ยังไม่สามารถวัดได้อย่างแม่นยำ จึงต้องใช้ร่วมกับวิธีอื่น ๆ เช่น ให้ทดลองปฏิบัติงานก่อนเพื่อตรวจสอบทักษะหรือความสามารถในงาน โดยอาจใช้สถานการณ์จำลองหรือให้ฝึกในภาคสนาม กรณีที่ให้ทดลองปฏิบัติงานในระยะเวลาสั้น ๆ อาจจะใช้การเฝ้าติดตามดูหรือสังเกตพฤติกรรม ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานอยู่ร่วมกับคนอื่น ๆ นอกจากนี้ ยังสามารถใช้วิธีการสัมภาษณ์ โดยผู้สัมภาษณ์จะต้องมีทักษะหรือมีความชำนาญสูงในงานด้านนั้น ๆ (พรพิศ อินทะสุระ, 2551, หน้า 16)

#### แนวคิดเรื่องสมรรถนะ

แนวคิดในการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้กลายเป็นหัวข้อสำคัญที่องค์กรต่าง ๆ ทั่วโลกให้ความสนใจกันอย่างต่อเนื่องติดต่อกันมาเป็นเวลามากกว่า 10 ปี โดยองค์กรเหล่านี้พยายามศึกษาวิจัยเพื่อค้นหาว่ามีสมรรถนะอะไรบ้างที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ ความจริงแล้วแนวคิดเรื่องสมรรถนะไม่ใช่เรื่องใหม่ แต่มีผู้ศึกษากันมาตั้งแต่สมัยโบราณ ในสมัยโรมันยุคต้นได้มีความพยายามที่จะหาภาพรวม (Profile) ของผู้ที่จะเป็นทหารโรมันที่ดีโดยดูจากคุณลักษณะเฉพาะ (Attribute) ที่มีอยู่ในตัวบุคคลนั้น ในช่วงที่นักวิชาการ นักบริหาร และหน่วยงานต่าง ๆ กำลังให้ความสนใจกับเรื่องของสมรรถนะกันอย่างแพร่หลาย เฟอ์นแฮม (Furnham 1990 cited in Kierstead, 1998) ได้เขียนบทความเกี่ยวกับสมรรถนะ ใจความตอนหนึ่งว่า “คำว่า สมรรถนะ เป็นศัพท์ใหม่ที่กำลังอยู่ในสมัย

แมคเคลล์แลนด์ ผู้เสนอแนวคิดเรื่องสมรรถนะเป็นคนแรก ได้อธิบายเรื่องสมรรถนะ โดยใช้โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model) ดังภาพที่ 2 ซึ่งอธิบายได้ว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง 2 ส่วน คือ ส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ ได้แก่ ความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งสามารถพัฒนาให้มีขึ้นได้ไม่ยากนักด้วยการศึกษา ค้นคว้า อบรม และการฝึกฝนปฏิบัติ ส่วนที่มองเห็นได้ยาก คือ ส่วนใหญ่ที่สุดที่อยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ ลักษณะนิสัยภาพลักษณ์ของตนเอง และบทบาทที่แสดงออกในสังคมเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก เพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมาก” (สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ, 2549, หน้า 58)



ภาพที่ 2 ภาพภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model) (สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ, 2549, หน้า 59)

นักวิชาการบางท่านเรียกส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำว่า ทักษะแข็ง (Hard skills) และเรียกส่วนที่จมอยู่ใต้น้ำว่า ทักษะอ่อน (Soft skills) การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ทักษะต่าง ๆ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่น ๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้น

### องค์ประกอบของสมรรถนะ

สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ (2549, หน้า 59) จากโมเดลภูเขาน้ำแข็งในภาพที่ 2 แมคเคลล์แลนค์ ได้แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 5 ส่วน และได้อธิบายความหมายของแต่ละองค์ประกอบไว้ (Tucker & Cofsky, 1994) ดังนี้

1. ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่บุคคลทำได้ดีและสามารถแสดงให้ผู้อื่นเห็นได้ถึง ความชำนาญ เช่น ความสามารถในการนำเสนอ (Presentation) ความสามารถในการเจรจาต่อรอง (Negotiation) ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นต้น
2. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลที่บุคคลได้สะสมไว้จนเกิดเป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น ความรู้ด้านการวางแผน ความรู้ด้านการบริหารงานบุคคล ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ฯลฯ
3. อัตมโนทัศน์ (Self-concept) ได้แก่ การมีเจตคติ ค่านิยม และภาพลักษณ์ที่เกี่ยวกับตนเองหรือสิ่งทีบุคคลเชื่อว่าตนเป็น เช่น การมองตนเองว่าเป็นคนซื่อสัตย์ กล้าหาญรับผิดชอบ ฯลฯ
4. ลักษณะนิสัย (Trait) หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะประจำตัวบุคคลที่แสดงออกมาให้ผู้อื่นเห็นได้ เช่น ความน่าเชื่อถือไว้วางใจ ความยืดหยุ่น ความเมตตากรุณา ฯลฯ
5. แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง ความคิดที่เกิดขึ้นซึ่งเป็นแรงผลักดันให้เกิดพฤติกรรม เช่น คนที่คาดหวังในความสำเร็จสูงเกิดจากแรงขับเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จหรือคนที่ไม่มีเพื่อนและต้องการเพื่อนอย่างมาก ก็จะเกิดแรงขับเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น เป็นต้น

องค์ประกอบของสมรรถนะตามที่แมคเคลล์แลนค์ได้เสนอไว้ครั้งแรกนั้นต่อมามีผู้นำไปจัดกลุ่มใหม่เพื่อใช้ในการศึกษาวิจัย อย่างเช่น ไบรอัน และพูสตี (Bryant & Poustie, 2001) จัดแบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และเข้าใจ เป็นความรู้ด้านวิชาการ เช่น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ด้านการบริหาร แพทย์ต้องมีความรู้ด้านการรักษาคนไข้ เป็นต้น
2. ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งช่วยทำให้บุคคลนำความรู้ที่นำไปใช้ได้ เช่น ผู้บริหารต้องมีทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธี ครูต้องมีทักษะด้านการสอน เป็นต้น
3. เจตคติและค่านิยมที่เหมาะสม (Appropriate attitude and value) หมายถึง สิ่งทีบุคคลแสดงออกมา เป็นคุณลักษณะด้านพฤติกรรม ซึ่งมีผลกระทบต่อการใช้ความรู้และทักษะของบุคคลนั้นเป็นองค์ประกอบที่ทำให้คนมีความอดทนหรือเกิดความท้อถอยต่อการปฏิบัติงาน

### ประเภทของสมรรถนะ

เนื่องจากแนวคิดเรื่องสมรรถนะมีหลายสำนัก หลายแนวคิด จึงมีการจัดประเภทสมรรถนะไม่เหมือนกัน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับการให้คำนิยามและวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้ จากการศึกษาของแมคเคลล์แลนด์ พบว่า สมรรถนะของบุคคลสามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ (สุกัญญา รัศมิธรรม โชติ, 2548)

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold competency) หมายถึง ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน เช่น ความสามารถในการอ่าน การพูด หรือการเขียนซึ่งสมรรถนะเหล่านี้ไม่ได้ทำให้บุคคลนั้นมีผลงานที่แตกต่างจากผู้อื่น หรือไม่สามารถทำให้บุคคลนั้นมีผลงานที่ดีกว่าผู้อื่นได้ นักวิชาการบางกลุ่มจึงมีความเห็นว่าความรู้และทักษะพื้นฐานเหล่านี้ไม่จัดเป็นสมรรถนะ

2. สมรรถนะขั้นแยกแยะได้ (Differentiating competency) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไป ซึ่งทำให้บุคคลผู้นั้นมีความแตกต่างจากผู้อื่นอย่างเห็นได้ชัด สมรรถนะกลุ่มนี้มุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ รวมไปถึงค่านิยม แรงจูงใจ และเจตคติเพื่อช่วยให้เกิดผลงานที่ดีเลิศ นักวิชาการจำนวนมากจึงให้ความสนใจสมรรถนะกลุ่มนี้ เพราะสามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลได้นอกจากการแบ่งประเภทของสมรรถนะตามที่แมคเคลล์แลนด์ได้เสนอไว้แล้วยังมีผู้แบ่งในลักษณะอื่น ๆ อีก ดังตัวอย่างต่อไปนี้

2.1 ไบรอัน และพอสตี (Bryant & Poustie, 2001) ได้แบ่งประเภทสมรรถนะเพื่อใช้ในการศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานห้องสมุด ออกเป็น 3 ประเภท คือ

2.1.1 สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง สมรรถนะที่สะท้อนให้เห็นถึงสิ่งที่ยอมรับทำได้ดีที่สุด และเป็นพื้นฐานในการกำหนดค่านิยมขององค์กร จึงเป็นสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้ทำงานทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด

2.1.2 สมรรถนะด้านพฤติกรรม (Behavioral competency) อาจเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า สมรรถนะด้านบุคคล (Personal competency) หมายถึง คุณลักษณะด้านการปฏิบัติงานของบุคคลที่มีอิทธิพลและเป็นแรงผลักดันให้เกิดการปฏิบัติโดยปกติจะเกี่ยวข้องกับงานหลาย ๆ ด้านระหว่างองค์กร

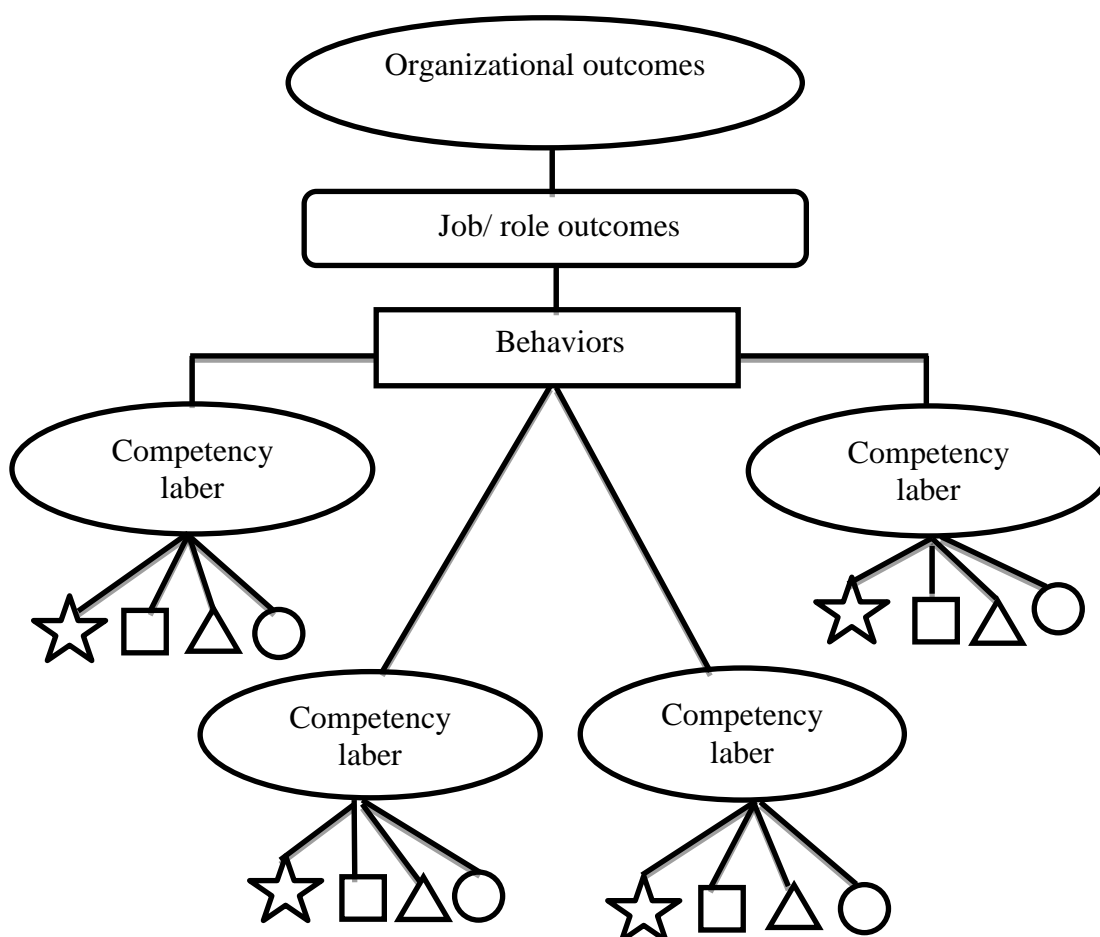
2.1.3 สมรรถนะด้านเทคนิค (Technical competency) บางครั้งอาจเรียกว่า สมรรถนะด้านวิชาชีพ (Professional competency) เป็นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับความรู้หรือทักษะเชิงเทคนิค จึงเป็นสมรรถนะที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน

2.2 ไบแฮม และมอยเออร์ (Byham & Moyer, 1996 cited in Kierstead, 1998) ได้แบ่งประเภทสมรรถนะเพื่อใช้ในการประเมินความสำเร็จขององค์กร ออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

2.2.1 สมรรถนะด้านพฤติกรรม (Behavioral competency) หมายถึง สิ่งที่คนพูดหรือกระทำ ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้ดีหรือไม่ดี

2.2.2 สมรรถนะด้านความรู้ (Knowledge competency) หมายถึง สิ่งที่คนรู้ เป็นความรู้ที่เกี่ยวข้องกับข้อเท็จจริง เทคโนโลยี วิชาชีพ กระบวนการ ตลอดจนความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงานและความรู้เกี่ยวกับองค์กร

2.2.3 สมรรถนะด้านแรงจูงใจ (Motivational competency) หมายถึง วิธีที่บุคคลแสดงความรู้สึกต่องาน ต่อองค์กร หรือต่อสภาพทางภูมิศาสตร์ขององค์กร โดยทั้ง 3 สมรรถนะนี้จะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้านความรู้ (Knowledge: K) ทักษะ (Skill: S) และความสามารถ (Ability: A) รวมทั้งคุณลักษณะด้านอื่น ๆ ของบุคคล ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ดังแสดงในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 องค์ประกอบของสมรรถนะและผลสำเร็จขององค์กร (สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ, 2549, หน้า 62)

2.3 สเปนเซอร์ และคณะ (Spencer et al., 1994 อ้างถึงใน ปัญญากร อุคนัน, 2553, หน้า 15) ได้แบ่งประเภทสมรรถนะออกเป็น 3 กลุ่ม เพื่อใช้ในการทำวิจัย ได้แก่

2.3.1 สมรรถนะหลัก (Essential competency) หมายถึง พื้นฐานของความรู้และทักษะที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ซึ่งสามารถพัฒนาขึ้นมาได้โดยการฝึกอบรม

2.3.2 สมรรถนะขั้นแยกแยะได้ (Differentiating competency) หมายถึง สมรรถนะที่สามารถแยกผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถโดดเด่น ออกจากผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถระดับปานกลาง (Average performance) ได้ แม้ว่าสมรรถนะด้านนี้จะยากต่อการพัฒนา แต่เป็นตัวกำหนดความสำเร็จในการทำงานของบุคคลในระยะยาว

2.3.3 สมรรถนะขั้นกลยุทธ์ (Strategic competency) หมายถึง สมรรถนะหลักขององค์กรแต่มุ่งไปที่สมรรถภาพขององค์กร (Organizational capability) รวมไปถึงสมรรถนะที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งได้แก่ ความสามารถด้านนวัตกรรม การให้บริการ ความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน และเทคโนโลยี

2.4 จีระ หงส์ลดารมภ์ (2546 อ้างถึงใน ปัญญากร อุคนัน, 2553, หน้า 15) แบ่งประเภทของสมรรถนะสำหรับการบริหารในองค์กรธุรกิจ ออกเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่

2.4.1 สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional competency) ได้แก่ ความรู้ของบุคคลที่ใช้ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ

2.4.2 สมรรถนะด้านองค์กร (Organizational competency) ได้แก่ ความรู้ของบุคคลที่ช่วยทำให้องค์กรเกิดมูลค่าเพิ่ม (Value-added) อาทิ การมีความรู้เกี่ยวกับการยกเครื่ององค์กร (Re-engineering) การเปลี่ยนแปลงองค์กร วัฒนธรรม องค์กร รวมทั้งการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM: Total quality management) และ Six sigma เป็นต้น

2.4.3 สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership competency) ได้แก่ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal skills) วิสัยทัศน์ (Vision) และความน่าไว้วางใจ (Trust)

2.4.4 สมรรถนะด้านประกอบการ (Entrepreneurial competency) ได้แก่ การมีความคิดที่ดี ๆ (Good ideas) แนวคิดด้านบริหารจัดการ (Executive ideas) การป้องกันความล้มเหลว (Save failure) และความสามารถจัดการกับความเสี่ยง (Risk management)

2.4.5 สมรรถนะระดับมหภาคและสมรรถนะระดับโลก (Macro and global competency) ได้แก่ การมีความรู้เกี่ยวกับเหตุการณ์ และความเคลื่อนไหวของประเทศและของโลก เช่น รู้ว่าขณะนี้ทั่วโลกกำลังเกิดอะไรขึ้น รู้จักสำรวจ ความเป็นไปได้ และหลีกเลี่ยงอันตรายที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรของตน เป็นต้น



2.5 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน จัดประเภทของสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม เพื่อใช้สำหรับระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่ โดยจัดทำเป็น โมเดล สมรรถนะสำหรับข้าราชการไทย (สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ, 2549, หน้า 63-64)

2.5.1 สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ จริยธรรม และความร่วมมือร่วมใจ

2.5.2 สมรรถนะประจำกลุ่มงาน หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้นมีทั้งหมด 20 สมรรถนะ โดยสมรรถนะประจำกลุ่มงานบริหาร จะมีเพียง 5 สมรรถนะเท่านั้น ได้แก่ วิสัยทัศน์ ศักยภาพเพื่อการนำเปลี่ยนแปลงการวางกลยุทธ์ภาครัฐ การควบคุมตนเองและการให้อำนาจผู้อื่น

สรุปได้ว่า สมรรถนะ เป็นความรู้ความสามารถ ศักยภาพทางการบริหารที่มีอยู่ในตัวบุคคล ทำให้บุคคลนั้นเกิดความแตกต่างกัน เป็นความโดดเด่นเฉพาะบุคคล ที่เกิดจากการศึกษา พัฒนาตนเอง จากประสบการณ์ที่ได้รับปรับประยุกต์ใช้ พัฒนาและแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุผลสำเร็จ งานเกิดประสิทธิภาพ องค์กรเป็นที่ยอมรับและไว้วางใจ

### **สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ตามกรอบของคณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.)**

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการพัฒนาผลงาน ให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

#### **ความเป็นมาของการมุ่งผลสัมฤทธิ์**

การปฏิรูประบบราชการกำลังเป็นเรื่องที่รัฐบาลของประเทศต่าง ๆ ให้ความสนใจมาก เนื่องจาก การรับรู้ข่าวสารของประชาชนทั่วโลกเป็นไปอย่างกว้างขวาง มีผลให้ความต้องการบริการของ ประชาชนได้รับการยกระดับสูงขึ้น ความล่าช้า ความไม่สะดวกและคุณภาพการบริการของรัฐ เป็นปัญหาที่รัฐบาลทุกประเทศกำลังเร่งปรับปรุงอย่างเร่งด่วน ประเด็นปัญหาที่จำเป็นต้องได้รับการปฏิรูป ได้แก่ การบริการของรัฐที่ยังไม่ตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่าง ทันท่วงที งานล่าช้า ชับซ้อน ไม่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะเมื่อเทียบกับการให้บริการของภาคธุรกิจเอกชน มีกฎระเบียบรุงรัง ไม่ยืดหยุ่น ระบบทำงานไม่โปร่งใสและไม่สามารถแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจและ

สังคม คุ้มกันต่อความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการแข่งขันสูง (จิระ งามศิลป์, 2550, หน้า 77)

สรุปความเป็นมาของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ “เป็นรูปแบบการบริหารที่เน้นความรับผิดชอบ (Accountability) ของรัฐบาลต่อประชาชน กล่าวคือ รัฐบาลจะต้องแสดงให้เห็นที่ประจักษ์แก่ประชาชนว่ารัฐได้ใช้งบประมาณแผ่นดินอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลอย่างไร โดยการแสดงถึงว่าได้มีผลงานอะไรบ้าง ได้ให้บริหารประชาชนในเรื่องใดบ้าง ผลงานหรือบริการเหล่านั้นเป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิต ต่อการทำมาหากินของประชาชนอย่างไร และรัฐบาลจะต้องสามารถอธิบายต่อประชาชนได้ว่า กิจกรรมที่ทำลงไปนั้นเป็นการใช้เงินภาษีประชาชนอย่างประหยัด มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประสิทธิผลและคุ้มค่า แนวความคิดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์”

#### แนวความคิดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ในอดีตการบริหารงานของรัฐจะเน้นที่การบริหารปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งได้แก่ทรัพยากรต่าง ๆ ที่รัฐจะนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน คือ เงิน คน วัสดุ ครุภัณฑ์ต่าง ๆ โดยเน้นการทำงานตามกฎระเบียบ และความถูกต้องตามกฎหมายและมาตรฐานแต่การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะเน้นที่ผลลัพธ์ (Outcomes) ของงานจิระ งามศิลป์ (2550, หน้า 79) โดยจะให้ความสำคัญ ที่การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ของโครงการ/ งานเป้าหมายที่ชัดเจน การกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องการของทุกโครงการ ในองค์กรนั้นให้สอดคล้องเป็นไปในทางเดียวกับภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key performance indicators: KPI) ไว้อย่างชัดเจนเป็นที่เข้าใจของทุกคนในองค์การการวัดความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน โดยใช้ตัวชี้วัดดังกล่าวในการชี้วัดชี้แจงในการบริหารและสนับสนุนทรัพยากรทรัพยากรแก่ผู้บริหารระดับล่างอย่างเหมาะสม การประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ค่าตอบแทนตามผลงานตลอดจนถึงการปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นแบบตรงตามความต้องการของลูกค้า คือ ประชาชน การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการจัดหาให้ได้ทรัพยากรบริหารมาอย่างประหยัด (Economy) การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) และความประหยัด (Economy) คือ การใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในการผลิตโดยการใช้ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรในการผลิตด้วยการราคาต่ำที่สุดความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (Inputs) กับผลผลิต (Output) ได้แก่ การสร้างผลผลิตในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือ การเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์กับผลลัพธ์ของโครงการ

ความมีประสิทธิภาพปัจจัยนำเข้า (Inputs) ทรัพยากรที่ใช้ในการผลิตกิจกรรม (Activity) กระบวนการทำงาน (Processes) ได้แก่ การนำปัจจัยนำเข้าทั้งหมดมาผ่านกระบวนการเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มตามมาตรฐานคุณภาพที่ได้กำหนดไว้

ผลผลิต (Outputs) ผลงานหรือบริการที่องค์กรนั้นจัดทำขึ้น

ผลลัพธ์ (Outcomes) ผลกระทบที่เกิดจากผลผลิตหรือผลงานที่ได้ทำขึ้น

ผลสัมฤทธิ์ (Results) ผลรวมของผลผลิตและผลลัพธ์

ตารางที่ 1 ตัวอย่างตัวชี้วัดผลผลิตและผลลัพธ์ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2547, หน้า 218 อ้างถึงใน สมภพ ดวงช่อม, 2554, หน้า 27)

งาน/โครงการ	ผลผลิตของงาน/โครงการ	ผลลัพธ์
โครงการอบรมอบรม ครูผู้สอนคอมพิวเตอร์	ครูผู้สอนที่ได้รับการอบรมมี ความรู้และทักษะในการใช้ คอมพิวเตอร์เพื่อจัดการเรียนรู้ สถานศึกษามีผลงานการวิจัยที่ มีคุณภาพ	ครูสามารถจัดการเรียนรู้ โดยใช้คอมพิวเตอร์ เป็นสื่อได้
โครงการวิจัยในชั้นเรียนเรื่อง การพัฒนาแบบฝึกการอ่าน สำหรับนักเรียนชั้น ป.3		นักเรียนชั้น ป.3 มีผลสัมฤทธิ์ ในด้านการอ่านสูงขึ้น

สรุปแนวความคิด การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการจัดการให้ได้ทรัพยากรการบริหาร มาใช้อย่างประหยัด (Economy) และให้ได้ผลงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Effectiveness) ซึ่งมีเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังนี้ (สมภพ ดวงช่อม, 2554, หน้า 27)

1. การวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance measurement)
2. การเทียบงาน (Benchmarking)
3. คุณภาพการให้บริการ (Service quality)
4. การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Performance auditing)
5. การประเมินผลโครงการ (Project evaluation)
6. การมอบอำนาจและให้อิสระในการทำงาน (Devolution and autonomy)

7. การวางแผนองค์การและแผนกลยุทธ์ (Corporate and strategic planning)

8. การทำสัญญาผลการปฏิบัติงาน (Performance contracting)

สำหรับการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key performance indicators) ในองค์การ ประกอบด้วย ตัวชี้วัด 5 ประเภท คือ

1. ตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้า (Input indicators) ได้แก่ จำนวนทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ
2. ตัวชี้วัดผลผลิต (Output indicators) จำนวนสิ่งของที่ผลิตได้หรือจำนวนหน่วยที่ได้ให้บริการต่อผู้รับบริการ
3. ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcomes indicators) การรายงานผลสัมฤทธิ์ของโครงการ
4. ตัวชี้วัดประสิทธิภาพและความคุ้มค่า (Efficiency and cost effectiveness indicator)

ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของผลผลิตและผลลัพธ์

5. ข้อเสนอเชิงอธิบาย (Explanatory information) ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การและมีเงื่อนไขความสำเร็จของการบริหารม่งผลสัมฤทธิ์สรุปได้ ดังนี้

- 5.1 ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและสนับสนุน
- 5.2 การจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน
- 5.3 การพัฒนาบุคลากรและองค์การ

การบริการที่ดี (Service mind) หมายถึง ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการ

คุณภาพการให้บริการที่ดีขึ้น คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม พ.ศ. 2546 มีมติกำหนดให้ทุกส่วนราชการต้องดำเนินการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนลงร้อยละ 30-50 ตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการเสนอ โดยให้เลือกกระบวนการหลักจำนวน 3-5 กระบวนการมาดำเนินการก่อนในปี พ.ศ. 2546 และขยายผลการดำเนินงานให้ครบทุกกระบวนการภายในปี พ.ศ. 2550 ซึ่งลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการถือเป็นเครื่องมือของการปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยงานของรัฐเพื่อนำไปสู่การบริการที่มีคุณภาพกับประชาชนผู้ขอรับบริการการบริการ (Service) หมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งของบุคคลหรือองค์การ เพื่อตอบสนองความต้องการบุคคลอื่นและก่อให้เกิดความพึงพอใจจากผลการกระทำนั้น การบริการในภาษาอังกฤษ คือ Service หมายถึง การกระทำที่เป็นไปเพื่อความช่วยเหลือเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นในลักษณะของการปฏิบัติด้วยความเอาใจใส่ ไกล่ลัด ออบอ้อม มิไม่ตรีจิต การบริการที่ดีย่อมมีผลดีต่อการปฏิบัติงานความล้มเหลวในการบริการจะเป็นผลเสียหายอย่างร้ายแรงหากไม่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น การให้บริการ

ที่ดีและมีคุณภาพต้องอาศัยเทคนิค กลยุทธ์ ทักษะที่ทำให้ชนะใจผู้บริการหลักพื้นฐานของการบริการ ทำให้ผู้รับบริการพอใจ อย่าให้ผู้รับบริการอยู่นานเกินไป อย่าทำผิดพลาดจนผู้รับบริการเดือดร้อน สร้างบรรยากาศของหน่วยบริการ ทำให้ผู้รับบริการเกิดความคุ้นเคยเตรียมความสะดวกให้พร้อม การสร้างวัฒนธรรมใหม่ในการบริการ มีวิสัยทัศน์ที่มุ่งตอบสนองความต้องการของประชาชน ปรับตัวให้ทันสมัยคำนึงถึงผลลัพธ์มากกว่าวิธีการ

**การพัฒนาตนเอง (Self-development)** หมายถึง การศึกษา ค้นคว้า หาความรู้ติดตาม องค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน ความหมายของการพัฒนาตนเอง จีระ งอกศิลป์ (2550, หน้า 98) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาตนเอง หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจทักษะความชำนาญและความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง รวมทั้งการพัฒนาทางร่างกายและจิตใจให้มีสภาพที่สมบูรณ์มากที่สุด การพัฒนาตนเอง เป็นหัวใจสำคัญในบริหารและการจัดการศึกษา คนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การพัฒนาบุคลิกภาพ 2) การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม 3) การพัฒนาวิชาชีพ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายการพัฒนาตนเอง 4 ประการ

1. สามารถบริหารจัดการตนเองได้ดี
2. มีความผูกพันต่อองค์กร
3. เสริมสร้างศักยภาพ
4. มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีคุณธรรม

หลักการพัฒนาตนเองตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 3 หลักการ ได้แก่ ความพอประมาณ มีเหตุผล มีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีมี 2 เงื่อนไข ได้แก่ ความรอบรู้และคุณธรรม กระบวนการ ในการพัฒนาตนเอง สสำรวจตนเอง วิเคราะห์หาสาเหตุความสำเร็จหรือความล้มเหลว ที่ประสบมาวิเคราะห์ความเชื่อ เจตคติ ค่านิยมในการทำงานวางแผนฝึกอบรมตนเอง กำหนด เป้าหมาย กำหนดวิธีการฝึกฝนตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ประเมินผลและปรับปรุงแก้ไข วิธีการในการพัฒนาตนเองมีหลายวิธี วิธีการเพื่อนช่วยเพื่อน วิธีการเลียนแบบการศึกษาด้วยตนเอง การเรียนรู้จากประสบการณ์ การใช้กัลยาณมิตร

**การทำงานเป็นทีม (Teamwork)** หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือสนับสนุน เสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นหรือแสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตาม ได้อย่างเหมาะสม

สุนันทา เลานันท์ (2540, หน้า 87) ได้ให้ความหมายของทีมงานไว้ว่า ทีมงาน หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพและสมาชิกผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจ

ในการทำงานนั้น ดังนั้น การทำงานเป็นทีมช่วยทำให้องค์กรสามารถรวมพลังงานในการปฏิบัติงานให้ลุล่วงไปได้ดีทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ ส่งผลให้องค์กรเจริญก้าวหน้าทัดเทียมคู่แข่งหรือพร้อมจะนำหน้าคู่แข่ง

สิทธิโชค วรรณสันติกุล (ม.ป.ป., หน้า 5 อ้างถึงใน สุนันทา เลานันทน์, 2540, หน้า 61) ได้กล่าวว่า คำสำคัญคำหนึ่งที่ใช้ร่วมกับทีม คือ กลุ่ม ซึ่งในความหมายทางจิตวิทยา หมายถึง การรวมตัวของคนหลายคนซึ่งมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างสม่ำเสมอในช่วงเวลาหนึ่ง คนเหล่านั้นจะมีการรับรู้ในตนเองว่า พวกเขาขึ้นต่อกันและกัน ในอันที่จะปฏิบัติการเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน มีการตั้งข้อสังเกตว่าทีมงาน ก็คือ กลุ่ม เพียงแต่ต้องการจะเน้นให้เด่นชัดว่า เป็นกลุ่มทำงาน ซึ่งสมาชิกทุกคนมีภารกิจที่จะต้องสังเกตว่าทีมงาน ก็คือ กลุ่ม เพียงแต่ต้องการจะเน้นให้เด่นชัดว่า เป็นกลุ่มทำงาน ซึ่งสมาชิกทุกคนมีภารกิจที่จะต้องทำงานประสานกันตามบทบาทของตน เพื่อที่จะให้ภารกิจนั้นบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม

ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์ และคณะ (2545, หน้า 10) ให้ความหมายของทีมงานไว้ว่า ทีมงาน หมายถึง กลุ่มคนที่ต้องมาทำงานร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์เดียวกันและเป็นการรวมตัวที่จะต้องอาศัยความเข้าใจ ความผูกพันและความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อที่สมาชิกแต่ละคนจะสามารถทำงานร่วมกัน จนประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมสมาชิกแต่ละคน จะสามารถทำงานร่วมกันจนประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายสูงสุด

สรุปได้ว่า ทีมงาน หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีจุดประสงค์เดียวกันร่วมกันปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง โดยมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคล เพื่อให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางเอาไว้ร่วมกัน อาจเป็นทีมงานถาวรหรือทีมงานชั่วคราวเพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง โดยเฉพาะความสำคัญของการทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญในองค์กรเป็นอย่างมาก ไม่เพียงแต่ทีมงานจะช่วยทำให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายเท่านั้น

#### **ลักษณะของทีมงานที่ดี**

การทำงานในลักษณะทีมงานจะประสบผลสำเร็จได้ถ้ามีระบบการทำงานร่วมกันที่ดี อันประกอบด้วย ปัจจัยต่อไปนี้ (สุนันทา เลานันทน์, 2540, หน้า 114-124)

1. มีการกำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจนว่า มีความต้องการให้เกิดผลอย่างไร มีทิศทางในการทำงานอย่างไร กำหนดเป้าหมายได้อย่างไร
2. สมาชิกทุกคนของทีมงานรับทราบนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ในการทำงานอย่างทั่วถึงเกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน

3. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา กรณีที่เกิดปัญหาจากทำงาน โดยให้ทุกคนได้รับทราบปัญหาและแสวงหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาพร้อมกัน มิใช่เป็นปัญหาของคนใดคนหนึ่ง แต่เป็นปัญหาร่วมกัน

4. การกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคคลในทีมงานมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนและไม่เกิดความซ้ำซ้อนกัน

5. การสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีมงานเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way communication) มีการสื่อสารแบบเปิดเผยตรงไปตรงมาทุกคนรับทราบข้อมูลข่าวสาร

6. มีความคิดริเริ่มในการทำงานอยู่เสมอ ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่กับการทำงานแบบเดิม ผู้จัดการปรับปรุงการทำงานโดยอาศัยความคิดเห็นของคนทุกคนในทีมงานนั้น

7. การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในกรณีที่เป็นปัญหาสำคัญมีความสลับซับซ้อนยากที่จะหาข้อยุติได้ควรทำการแก้ไขปัญหาโดยอาศัยหลักการและเหตุผลให้เป็นที่ยอมรับและพึงพอใจของคนทุกฝ่าย

8. สมาชิกในทีมงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความซื่อสัตย์จริงใจในการทำงาน พึ่งพาอาศัยและช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันลักษณะดังกล่าวข้างต้น จะช่วยเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมงานที่ประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี

ลักษณะของทีมงานที่มีปัญหามักมีอาการที่แสดงออกที่น่าจะสังเกตเห็นได้ ดังนี้

1. การทำงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายทิศทางการทำงานไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ขาดการประสานงาน ทำงานซ้ำซ้อนกัน

2. มีการร้องทุกข์หรือแสดงความไม่พอใจ ไม่ว่าจะเป็นการแสดงออกทางกริยาอาการหรือคำพูดก็ตาม

3. เกิดความขัดแย้งกันไม่สามารถตกลงกันได้ มีการแบ่งออกเป็นฝ่ายเป็นพวก ขาดความสามัคคี

4. ความกระตือรือร้น ความสนใจในงานน้อยลง สมาชิกไม่ทุ่มเทแรงกาย แรงใจ สละเวลาและความสามารถในการทำงานอย่างแท้จริง ขาดความคิดริเริ่ม

5. เกิดความสับสนในการทำงาน ไม่ทราบนโยบายในการทำงานที่ชัดเจนอาจเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงบ่อยและขาดการสื่อสารที่ดีต่อกัน

6. การทำงานผิดพลาดบ่อย เกิดความเสียหายหรือล่าช้า โดยไม่น่าจะเกิดขึ้น ขาดความระมัดระวังในการทำงาน ขาดความสนใจ

7. พฤติกรรมการแสดงออกของสมาชิกในทีมงานเริ่มมีการต่อต้าน ไม่ให้ความร่วมมือ ขาดการมีส่วนร่วม การแสดงปฏิกิริยาไม่พอใจบางอย่าง

8. ได้รับการร้องเรียนหรือตำหนิต่อว่าจากผู้เกี่ยวข้อง

#### **ทักษะของผู้นำทีมงานที่มีประสิทธิภาพ**

ได้มีนักวิชาการที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับทักษะของผู้นำทีมของ ผู้นำทีมเป็นจำนวนมาก ในที่นี้จะนำเสนอเฉพาะทักษะที่สัมพันธ์กับแนวคิดภาวะผู้นำที่มุ่งเน้น การปฏิบัติงานเพื่อให้ตอบสนองความต้องการ 3 ด้าน ที่ได้อธิบายแล้วข้างต้น เอ็นส์ และเพจ (Ends & Page, 1977, p. 129 อ้างถึงใน สุรินทร์ เลขาธนันท์, 2540, หน้า 80) ได้เสนอแนะว่า ผู้นำทีมงานจะพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ 6 ด้าน ได้แก่

1. ทักษะการสื่อสาร ผู้นำทีมงานต้องสามารถสื่อสารกับสมาชิกของทีมงาน ได้ทั้งแบบ ตัวต่อตัวและกับทีมงาน ได้อย่างมีคุณภาพ เพราะการสื่อสารที่ดีของหัวหน้าทีมจะช่วยสร้างความเข้าใจก่อให้เกิดความร่วมมือและการประสานงานที่ดีในระหว่างสมาชิกและระหว่างทีมงาน
2. ทักษะการวางแผน ผู้นำทีมงานจะต้องชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์เป้าหมายและวิธีการปฏิบัติงาน สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติให้เป็นมรรคผล รวมถึงการจัดลำดับตามกิจกรรมต่าง ๆ ที่ควรจะเกิดอย่างสมเหตุผลและเป็นระบบ
3. ทักษะการจัดองค์การ ผู้นำทีมงานต้องพิจารณาภารกิจหน้าที่ต่าง ๆ ซึ่งต้องปฏิบัติ ทั้งหมด แล้วนำมาจัดกลุ่มภารกิจหรือหน้าที่ พร้อมทั้งกำหนดบุคคล ขอบเขต อำนาจหน้าที่ ในการปฏิบัติงานและทรัพยากรสนับสนุนในการปฏิบัติงาน ตลอดจนกำหนดรูปแบบการติดต่อสื่อสาร และการประสานงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของทีมงาน
4. ทักษะการสอนแนะ ผู้นำทีมงานต้องสอนหรือแนะนำสมาชิกทีมงาน ได้เรียนรู้ วิธีการปฏิบัติงานอย่างละเอียด อาจรวมถึงการสาธิตทำให้ดูเป็นตัวอย่าง นอกจากนี้วิธีนี้ ยังต้องให้ความช่วยเหลือสมาชิกในการวินิจฉัยปัญหาเกี่ยวกับการทำงาน เสนอแนะวิธีแก้ปัญหาข้อบกพร่องต่าง ๆ และให้ข้อมูลย้อนกลับ ทั้งนี้ เพื่อให้สมาชิกเกิดความเข้าใจในงาน มีความชำนาญและสามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง
5. ทักษะการจูงใจ ผู้นำทีมงานต้องมีความรู้เกี่ยวกับพื้นฐานความต้องการของบุคคล พฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกัน เพื่อให้ทราบถึงวิธีการและเทคนิคที่ใช้จูงใจ สมาชิกทีมงาน ให้สามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายของทีมงานได้
6. ทักษะการเจรจาต่อรองต้องสามารถเจรจาต่อรองกับสมาชิกแต่ละคนในทีมงาน เกี่ยวข้องกับงานและบทบาทให้ทุกฝ่ายเข้าใจความคาดหวังที่พึงประสงค์ร่วมกัน และยังรวมถึง การเจรจากับบุคคลนอกทีมงานในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง



สรุปทักษะทั้ง 6 ด้าน เป็นทักษะสำคัญที่ผู้นำทีมงานจำเป็นต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นสิ่งที่พึงตระหนัก คือ ทักษะเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับทักษะอื่น ๆ อีก เช่น ทักษะการสื่อสารจะครอบคลุมถึงการฟังการตีความและการให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นต้น ฉะนั้น ในการพัฒนาทักษะแต่ละด้าน ต้องดำเนินการอย่างครบวงจรและเป็นระบบ

### การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

การพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของเทคโนโลยี การสื่อสาร สภาพเศรษฐกิจ และข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่มีการส่งถ่ายถึงกันและกันเร็วขึ้นและจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วนี้เองจึงเป็นเสมือนพลังผลักดันให้แต่ละคนต่างต้องตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง อันทำให้เกิดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ เพื่อให้ตนมีความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง อันทำให้เกิดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ เพื่อให้ตนมีความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างไม่หยุดยั้งและมุ่งสร้างประสิทธิภาพในการทำงานในหน้าที่การงานของตน

#### การประเมินตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนางาน

สุวิทย์ มูลคำ และอรทัย มูลคำ (2549) การประเมินตนเองจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานเป็นอย่างยิ่ง สำหรับมิติที่ใช้ในการจัดระดับคุณภาพสำหรับการประเมินของผู้บริหารสถานศึกษา จะมีประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. ความตระหนักถึงความสำคัญ (Awareness) ของการพัฒนาการศึกษา/ การเรียนการสอนให้ได้มาตรฐาน เข้าใจสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นและมีจิตใจที่จะอยากพัฒนาให้ดีขึ้น
2. ความพยายาม (Attempt) มีร่องรอยของความพยายามในการปรับปรุง แก้ไข พัฒนาการบริหารหรือการจัดการเรียนการสอนหรือการพัฒนาผู้เรียนให้ดีขึ้น
3. การบรรลุผลตามเกณฑ์ (Achievement) ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด  
ข้อเสนอในการประเมินผลตนเองเพื่อพัฒนางาน
  1. ศึกษาทำความเข้าใจหลักเกณฑ์ วิธีการ ตัวบ่งชี้ เกณฑ์การให้คะแนน วิธีการ เครื่องมือ และประเด็นการประเมิน
  2. ทำการประเมินตนเองในแต่ละองค์ประกอบตามประเด็นย่อย
  3. หากการพัฒนาตน พัฒนางานและพัฒนาผู้เรียนยังขาดประเด็นใด จะเป็นสิ่งซึ่งแสดงว่า จะต้องมีการพัฒนาในประเด็นนั้น ๆ ซึ่งสมควรมีการวางแผนการดำเนินงานและการจัดเก็บหลักฐานตามสภาพจริง

4. การพัฒนางานในแต่ละตัวบ่งชี้ นั้น สามารถที่จะศึกษาหลักเกณฑ์และแนวทางการพัฒนาหรืออาจคิดสร้างสรรค์ผลงานที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อการพัฒนางานของตน

5. ดำเนินการจัดเก็บหลักฐานหรือร่องรอยการปฏิบัติงานในแต่ละองค์ประกอบย่อยอย่างเป็นระบบ เพื่อความสะดวกในการประเมินตนเอง รวมถึงการตรวจสอบการประเมินผลของคณะกรรมการ

### ขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (2552) ดังได้กล่าวไว้แล้ว ในหน่วยข้างต้นถึงความสำคัญของสมรรถนะและการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารในฐานะเป็นผู้นำ จำเป็นต้องแสดงบทบาทความเป็นผู้นำองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสมรรถนะจะเป็นส่วนสำคัญในการกำหนดบทบาทความเป็นผู้นำองค์กร ดังนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องพัฒนาสมรรถนะตนเองเพื่อให้สามารถบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเกิดความร่วมมือและความผูกพันในองค์กร สำหรับขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะตนเอง ควรมีแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้

#### 1. การรวบรวมข้อมูลป้อนกลับ (Gather feedback)

1.1 บุคคลต้องมีการประเมินระดับสมรรถนะปัจจุบัน (Current competency level) เพื่อทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสหรือความต้องการที่จะพัฒนาซึ่งมีความสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่และเป้าหมายของงาน

1.2 การประเมินระดับสมรรถนะ ทำได้ด้วยวิธีการประเมินตนเอง (Self-assessment) โดยการมีส่วนร่วมของผู้จัดการหรือหัวหน้างาน (Manager) เพื่อนร่วมงาน (Peers) ผู้รับบริการหรือลูกค้า (Customers) การร่วมกันประเมินหรือการใช้เครื่องมือการประเมิน (Tools) จะต้องเป็นไปอย่างถูกต้องและเป็นธรรม

1.3 กำหนดหรือหาค่าความแตกต่างสมรรถนะที่เป็นจริงกับสมรรถนะที่คาดหวัง (Gaps) เพื่อให้เชื่อมั่นได้ว่าจะมีข้อมูลพื้นฐานเพียงพอที่จะทำแผนพัฒนาตนเอง จึงมีความสำคัญและจำเป็นที่ต้องได้รับข้อมูลป้อนกลับจากฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งเป็นผู้สังเกตพฤติกรรมของบุคลากรในสถานการณ์และมุมมองที่แตกต่างกัน ผลการวิเคราะห์จะช่วยให้ได้ผลประเมินความรู้ ทักษะและสมรรถนะที่เที่ยงตรง

#### 2. การเลือกสมรรถนะที่จะพัฒนา (Select competencies)

2.1 ควรเริ่มต้นกระบวนการพัฒนาด้วยการเน้นเพียง 1 หรือ 2 สมรรถนะที่จะเกิดประโยชน์ต่อตนเองก่อน

2.2 ควรพิจารณาเลือกสมรรถนะจากปัจจัยที่สำคัญที่จะแสดงให้เห็นว่าสมรรถนะนั้นส่งผลกระทบต่อการทำงาน

2.3 กำหนดหรือเลือกหลักสูตรการพัฒนาที่ดีและสอดคล้องกับสมรรถนะที่ต้องการ

### 3. การเลือกกิจกรรมการเรียนรู้ (Select activities)

3.1 เลือกกิจกรรมการเรียนรู้ที่จะทำให้การพัฒนาสมรรถนะที่กำหนดในแผนพัฒนาตนเองเกิดการพัฒนาอย่างสมบูรณ์

3.2 กิจกรรมการพัฒนามีหลากหลาย เช่น การเรียนรู้ในงาน (On the job training) การฝึกอบรม (Classroom training) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-learning) เป็นต้น

3.3 กิจกรรมการพัฒนา อาจมีการกำหนดขึ้นตามลำดับสมรรถนะขององค์กรและเป็นกิจกรรมที่มีประสิทธิภาพมากพอที่จะช่วยให้บุคลากรบรรลุระดับสมรรถนะที่ต้องการได้

3.4 กิจกรรมการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรและงบประมาณขององค์กร ดังนั้น การเลือกกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะ จึงควรพิจารณาความเหมาะสมในประเด็นนี้ประกอบด้วย

### 4. การจัดทำแผนพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษา

แผนพัฒนาตนเอง มักจะสัมพันธ์กับระยะเวลาซึ่งประมาณ 1 ปี เป็นส่วนใหญ่เพราะจะไปสัมพันธ์กับกระบวนการรายงานผลการประเมินขององค์กร แผนพัฒนาตนเองควรประกอบด้วยสมรรถนะเฉพาะหรือสมรรถนะสำคัญที่ควรพัฒนา (Specific competency) ระดับสมรรถนะที่ต้องการ (Desired competency level) กิจกรรมการพัฒนา (Development activities) รวมถึงกรอบเวลา (Timeframe) ที่จะพัฒนาสมรรถนะนั้นได้สมบูรณ์

### 5. การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามแผน (Implement the plan)

5.1 เพื่อให้มั่นใจว่าการพัฒนาจะเกิดขึ้นอย่างแท้จริง บุคลากรและหัวหน้างานควรจะร่วมกันกำหนดระบบการวัดความก้าวหน้าของการพัฒนาระหว่างวัตถุประสงค์กับแผนการพัฒนาตนเองทำสร้างขึ้นเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงของการพัฒนา ซึ่งอาจประกอบด้วย

5.1.1 วิธีการวัดความก้าวหน้า

5.1.2 ใครเป็นผู้วัดความก้าวหน้า

5.1.3 ลักษณะ/ ประเภทความก้าวหน้าที่จะใช้วัด

5.1.4 ระยะเวลา/ กำหนดเวลาในการวัดความก้าวหน้า ฯลฯ

## 5.2 ปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จของการพัฒนาสมรรถนะ

- 5.2.1 มีการสอบถามเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับ
- 5.2.2 พัฒนาสมรรถนะที่เป็นจุดแข็งให้เพิ่มมากขึ้น
- 5.2.3 กำหนดเป้าหมายการพัฒนาอย่างสมเหตุสมผล
- 5.2.4 กำหนดผู้ร่วมในการเรียนรู้ (Learning partner)
- 5.2.5 เต็มใจที่จะเสี่ยง
- 5.2.6 คู่มือแผนพัฒนาตนเองชัดเจนและเป็นปัจจุบัน
- 5.2.7 เน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

## 6. การประเมินการพัฒนา (Assess level)

ภายหลังจากจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะตนเองและมีการพัฒนาตนเองตามกรอบของแผนการพัฒนาแล้ว ควรมีการติดตามและประเมินดูว่า สมรรถนะเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนาแล้วนั้น เกิดประโยชน์ทั้งต่อบุคคลและองค์กรอย่างไร เช่น

- 6.1 การพัฒนาเปลี่ยนแปลงสมรรถนะของบุคลากรเป็นไปในทางที่ดีขึ้น
- 6.2 บุคลากรหรือหัวหน้างานมองเห็นผลของการพัฒนาสมรรถนะที่เกิดขึ้นต่อ

การปฏิบัติงาน

- 6.3 บุคลากรหรือหัวหน้าสามารถประเมินระดับของสมรรถนะที่ต้องการได้
- 6.4 สามารถใช้เครื่องมือที่พัฒนาขึ้น ทำการพัฒนาขึ้นทำการพัฒนาสมรรถนะไปสู่ระดับที่ต้องการได้

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา มีขั้นตอนอยู่ 6 ขั้นตอน คือ การรวบรวมข้อมูลป้อนกลับ การเลือกสมรรถนะที่จะพัฒนา การเลือกกิจกรรมการเรียนรู้ การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง การพัฒนาสมรรถนะตนเองตามแผน และการประเมินการพัฒนา

ในการวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาตามกรอบของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2550 ดังนี้

### แนวทางการพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษาตามสมรรถนะหลัก

การพัฒนาตนเองสำหรับผู้บริหารตามสมรรถนะหลัก 4 ประการ ซึ่งได้แก่

- สมรรถนะที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- สมรรถนะที่ 2 การบริการที่ดี
- สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาตนเอง
- สมรรถนะที่ 4 การทำงานเป็นทีม

ซึ่งในแต่ละสมรรถนะจำแนกออกเป็นตัวบ่งชี้ย่อย ๆ และในแต่ละตัวบ่งชี้ย่อย ผู้บริหารมีแนวทางการพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลักที่ต้องการได้ ดังนี้

สมรรถนะที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์: ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

สมรรถนะที่ 2 การบริการที่ดี: ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบการบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาตนเอง: การศึกษา ค้นคว้า หาความรู้ ติดตามองค์ความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน

สมรรถนะที่ 4 การทำงานเป็นทีม: การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุน เสริมแรง ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นหรือแสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตามได้อย่างเหมาะสม

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การพัฒนาตนเองสำหรับผู้บริหารตามสมรรถนะหลักนั้นมี 4 ประการ ได้แก่ สมรรถนะที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ สมรรถนะที่ 2 การบริการที่ดี สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาตนเอง และสมรรถนะที่ 4 การทำงานเป็นทีม

### ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ของโรงเรียนในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 มุ่งศึกษาตัวแปรที่คาดว่าจะส่งผลต่อการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มประชากร คือ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของโรงเรียน

#### 1. วุฒิการศึกษา

ความรู้ความสามารถที่บุคคลได้รับ ซึ่งมีอิทธิพลต่อความคิดเห็นของบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงจะมีการตื่นตัวทางการศึกษามาก บุคคลที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป มีโลกทัศน์ที่กว้างไกลกว่า สามารถทำงานกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า สามารถทำงานกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี (รุ่ง แก้วแดง, 2546, หน้า 15-16) รวมทั้งงานวิจัยของเสนาะ มนต์วิเศษ (2543) ได้ศึกษาลักษณะงานกับความทุ่มเทในการปฏิบัติตนของผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี มีการรับรู้และเข้าใจลักษณะงานเพื่อการบริหารที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ส่วนงานวิจัยของวัฒนพงษ์ รุ่งเรือง (2541) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้บริหาร

โรงเรียนเอกชน สาขาบริหารการศึกษาประเภทสามัญ เขตการศึกษา 4 ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีผลต่อการบริหารโรงเรียน นอกจากนี้ผลการวิจัยของสมชาย สหชัยรุ่งเรือง (2539) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมในจังหวัดชลบุรี ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรีแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 และผลการวิจัยของสมภพ ดวงข่อม (2554) พบว่า ครูที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหาร จำแนกตามวุฒิการศึกษา มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

จากการศึกษาทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว พบว่า วุฒิการศึกษา มีความสำคัญในการนำมาศึกษา เนื่องจากระดับการศึกษาของบุคคลจะทำให้มีความคิดเห็น เจตคติ ระบบการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ต่อสมรรถนะผู้บริหารแตกต่างกัน และพบว่า ครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 มีวุฒิการศึกษาที่แตกต่างกัน จึงเป็นตัวแปรที่น่าสนใจ

## 2. ประสพการณ์ในการทำงาน

ประสพการณ์ คือการรับรู้ของสมาชิกในองค์กรเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ว่าองค์กรได้รับการสร้างสภาพแวดล้อมตอบสนองต่อความต้องการของคนได้มากน้อยเพียงใด หรือในช่วงที่ปฏิบัติการในองค์กรตนได้รับประสพการณ์ในองค์กรนั้น ตนได้รับประสพการณ์ ในทางที่เป็นคุณหรือโทษแก่ตน อย่างไรบ้าง (อรุณ มั่นทัพ, 2543, หน้า 40 อ้างถึงใน นันทพร ศุภพันธ์, 2551) รวมทั้งงานวิจัยของวิภาดา สีหามบุตร (2555) ได้ศึกษาสมรรถนะในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 พบว่า จำแนกตามประสพการณ์ทำงาน ในด้านการบริหารจัดการการเรียนรู้ ด้านพัฒนาหลักสูตร สถานศึกษามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 และนอกจากนี้ ว่าที่เรือตรี ธนพงศ์ บุญวาที (2546, หน้า 54) ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดตราด พบว่า ครูที่มีประสพการณ์การทำงานน้อยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสูงกว่า ครูที่มีประสพการณ์การทำงานมากในด้านการให้การยอมรับ ด้านให้ความช่วยเหลือ ด้านการประสานงานและด้านการเข้าสังคมได้ดีซึ่งมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับ .05

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว พบว่า ประสพการณ์ในการทำงานมีความสำคัญ และเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ผู้วิจัยจึงนำตัวแปรด้านประสพการณ์ในการทำงานมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้

### 3. ขนาดของโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน สำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2549 ได้แบ่งขนาดของโรงเรียนเป็นขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ เรด และคณะ (Reid et al., 1988 อ้างถึงใน แดง นิ่มอนงค์, 2549, หน้า 41) ได้วิเคราะห์ลักษณะขององค์กรที่สำคัญและชี้ให้เห็นว่าขนาดองค์กรที่เพิ่มขึ้น มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นของ รวมทั้งงานวิจัยขององค์กร ชฎาพร แก้วทองประเสริฐ (2558) ได้ศึกษาการเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยรวมและรายด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการการเรียนรู้ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการนิเทศการสอน และการส่งเสริมให้มีการวิจัย มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 นอกจากนี้ เขียวณี เสมอ (2549) ได้ศึกษาสมรรถนะผู้บริหารระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมีสมรรถนะของผู้บริหารสูงสุด รองลงมาเป็น โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับ จีระศักดิ์ เดชเกิด (2546, หน้า 87) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยม สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสระแก้ว ในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ แบบสั่งการ แบบสอนแนะ แบบมีส่วนร่วม แบบการมอบอำนาจ พบว่า พฤติกรรมการบริหารทั้ง 4 แบบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 และนอกจากนี้ งานวิจัยของสมภพ ดวงช่อม (2554) ได้ศึกษาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ครูที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับ สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว พบว่า ขนาดของสถานศึกษามีความสำคัญ และเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ของโรงเรียนในอำเภอเขาฉกรรจ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จันทบุรี เขต 2 ผู้วิจัยจึงนำตัวแปรด้านขนาดของโรงเรียนมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

วันชัย บุญทอง (2548) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา มีความต้องการมากที่สุดใน 3 อันดับแรก คือ มาตรฐานที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ มาตรฐานที่ 3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และมาตรฐานที่ 2 การบริการที่ดี ตามลำดับ ส่วนความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักตามแนวปฏิรูปการศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความต้องการได้รับการพัฒนามากที่สุดใน 3 อันดับแรก คือ มาตรฐานที่ 8 การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ มาตรฐานที่ 2 นโยบายและการวางแผนการศึกษา และมาตรฐานที่ 1 หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา ตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ วิทยาระความรู้ จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในสาระความรู้ การจัดการคุณภาพในการบริการและการสั่งสมความเชี่ยวชาญ

พนิดา สัตถาสาธุชนะ (2549) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสมรรถนะในการบริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 6 ผลการวิจัยพบว่า ค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยสมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด และด้านการบริหารงานบุคคลมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ส่วนจังหวัดที่ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะในการบริหารสถานศึกษาสูงสุด คือ จังหวัดสุพรรณบุรี ผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรีกับราชบุรี มีสมรรถนะในการบริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดอื่น ๆ พบว่า ไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรีกับจังหวัดราชบุรีมีสมรรถนะในการบริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านอื่น ๆ พบว่า ไม่แตกต่างกัน

พรพิศ อินทะสุระ (2551) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 5 พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและบุคลากร



ทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 5 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก

สมภพ ดวงช่อม (2554) ได้ศึกษาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 2 พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน 2 สมรรถนะ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย สมรรถนะหลัก ได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการบริการที่ดี ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์และการพัฒนาตนเอง สมรรถนะประจำสายงาน ได้แก่ ด้านการสื่อสารและการจูงใจ ด้านการพัฒนาศักยภาพและบุคลากร ด้านการมีวิสัยทัศน์และการวิเคราะห์สังเคราะห์ ตามลำดับ

เชิดพงษ์ ไทยทวี (2555, หน้า 105) ได้ศึกษาสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร พบว่า สมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก

พิชชาวดี ฤชา (2555) ได้ศึกษาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในเขตอำเภอนิคมนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในเขตอำเภอนิคมนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และผลการเปรียบเทียบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในเขตอำเภอนิคมนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 จำแนกตามตำแหน่งและประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สุภาภรณ์ จันทร์กลม (2556) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการปฏิบัติงานการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนเอกชนในอำเภอบ้านฉาง จังหวัดระยอง ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการปฏิบัติงานการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนเอกชนในอำเภอบ้านฉาง จังหวัดระยอง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผลการปฏิบัติงานบริหารวิชาการ ของโรงเรียนเอกชนในอำเภอบ้านฉาง จังหวัดระยอง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

อรทัย เดือนขาว (2557) ได้ศึกษาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่า จำแนกตามเพศ ประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนจำแนกตามขนาดโรงเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานใน โรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อ

สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มียัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการบริหารบุคคลที่แตกต่างกันอย่างมียัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### งานวิจัยต่างประเทศ

สกอตต์ (Scott, 2005) ศึกษาสมรรถนะการเป็นผู้นำทางเทคโนโลยีของผู้บริหาร โดยทำการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน 35 คน และครู 117 คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความเชื่อว่าสมรรถนะความเป็นผู้นำทุกด้านมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการเป็นผู้นำทางเทคโนโลยี แต่ครูมีความคิดเห็นแตกต่างกันออกไปเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นของการเป็นผู้นำ กลุ่มอาจารย์ใหญ่และกลุ่มครูมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมียัยสำคัญเกี่ยวกับสมรรถนะการเป็นผู้นำทางเทคโนโลยีของผู้บริหาร แต่ครูประถมศึกษาและมัธยมศึกษาที่มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

เพอร์เรนนัด (Perrenoud, 2007) ทำการสำรวจเพื่อระบุสมรรถนะด้านเทคโนโลยีของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาชนบทขนาดเล็กในรัฐไอดาโฮ ประเทศสหรัฐอเมริกา กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาชนบทขนาดเล็ก 43 คน ในรัฐไอดาโฮ เครื่องมือการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามที่สร้างขึ้นโดยผู้วิจัย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์มีทั้งสถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอ้างอิง ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้อำนวยการเขตมีความเห็นสอดคล้องกันว่าสมรรถนะของเทคโนโลยีของผู้อำนวยการเขตมีอิทธิพลต่อการนำเทคโนโลยีไปใช้ในโรงเรียน นอกจากนี้ผู้อำนวยการเขตเกือบทั้งหมด เห็นว่ารูปแบบความรับผิดชอบเกี่ยวกับการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในโรงเรียนที่นำเสนอในแบบสอบถาม ผลการทดสอบด้วยค่าไค-สแควร์ปรากฏว่าไม่พบความแตกต่างในความคิดเห็นของผู้อำนวยการเขตการศึกษาชนบทขนาดเล็กเชื่อว่าเทคโนโลยีของตนเองน่าจะมีอิทธิพลต่อผู้บริหาร และครูในโรงเรียน ทั้งนี้ เพราะผู้อำนวยการเขตของเขตการศึกษาชนบทขนาดเล็ก เหล่านี้มีความใกล้ชิดกับผู้บริหาร และครูในเขตของตนมากกว่าผู้อำนวยการของเขตการศึกษาขนาดใหญ่

แฮมลิน (Hamlin, 1999 อ้างถึงใน พนิดา สัตตาสาธุชนะ, 2549, หน้า 137) ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า คุณลักษณะที่เป็นสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 1) การแสดงออกถึงความสนใจและมีส่วนร่วมกับทีมงาน 2) มีบุคลิกลักษณะที่ดีในการจัดการองค์การ 3) แสดงออกถึงการรักษามาตรฐานของงาน โดยการติดตามอย่างใกล้ชิด ให้การช่วยเหลือบุคลากรเมื่อมีความจำเป็น 4) ให้แนวทาง กำลังใจและสนับสนุนผู้ร่วมงาน 5) ปรีกษาหารือร่วมกันกับคณะทำงานในการตัดสินใจและพัฒนา ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลที่ต่อต้านสิ่งใหม่ ๆ จนเกิดความสมดุล 6) มีประสิทธิผลในการมอบหมายงาน

ฮอลโลมอน (Hollomon, 1999, p. 605-A) ได้ทำการศึกษาคุณสมบัติของอาจารย์ใหญ่ที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาอาชีพ พบว่า คุณสมบัติของอาจารย์ใหญ่ขึ้นอยู่กับการเรียนรู้ด้วยตนเอง และต้องเป็นผู้มีคุณค่าทางจิตใจ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการมีจิตใจดีมีความรู้สึกรักใคร่ที่ดี มีน้ำใจ และมีจิตวิญญาณที่ดี คุณสมบัติของอาจารย์ใหญ่อยู่ที่การเสียสละ เพื่อให้ได้งานที่ต่อเนื่อง โดยมีแรงจูงใจในการทำงานที่ใช้เงินน้อยแต่ได้งานมาก และเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กล่าวสรุปได้ว่า ผลการวิจัยทั้งในและต่างประเทศ ที่เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษานั้น ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา และอาจส่งผลต่อความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถตามมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้และมีความสามารถในการปฏิบัติงาน จึงจะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ตามความต้องการได้

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ศึกษาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ซึ่งมีรายละเอียดในการดำเนินการศึกษาค้นคว้า ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยดังนี้

1. ประชากร

ประชากรในการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วยครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ปีการศึกษา 2559 จำนวน 143 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้เป็นครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 607-610) ได้ 105 คน สุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) แล้วหาสัดส่วนตามขนาดโรงเรียน ตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำนวน 105 คน ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ขนาดสถานศึกษา	จำนวนสถานศึกษา	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ขนาดเล็ก	1	6	6
ขนาดกลาง	7	67	64
ขนาดใหญ่	3	70	35
รวม	11	143	105

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยศึกษาแนวคิดจาก เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 คือ สมรรถนะหลัก โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถาม เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบ ตรวจสอบรายการ (Checklist) แสดงเกี่ยวกับ ประสบการณ์ในการทำงาน วุฒิการศึกษาและ ขนาดโรงเรียนของผู้ตอบแบบสอบถาม มีทั้งหมด 3 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถาม แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร สถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีทั้งหมด 30 ข้อ ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ 8 ข้อ ด้านบริการที่ดี 7 ข้อ ด้านการพัฒนาตนเอง 7 ข้อ ด้านการทำงานเป็นทีม 8 ข้อ

### การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีลำดับขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิดเชิงทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะผู้บริหาร สถานศึกษา
2. กำหนดกรอบแนวคิดและขอบข่ายในการสร้างเครื่องมือให้สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ของการวัดตามนิยามศัพท์
3. สร้างเครื่องมือตามกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์การวัดตามนิยามศัพท์ โดยผู้วิจัย ปรับปรุงจากตัวบ่งชี้สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาชุดใหม่ตามกรอบของสำนักงาน

คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2550) แบบสอบถามสมรรถนะของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สร้างเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ

4. เสนอแบบสอบถามต่อประธานและคณะกรรมการที่ปรึกษางานนิพนธ์ เพื่อตรวจสอบ  
และนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไข

5. หาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) วิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง  
(Index of item objective congruence: IOC) โดยกำหนดค่าของความสอดคล้องตั้งแต่ .50 ขึ้นไป  
เป็นเกณฑ์ที่ยอมรับได้ โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์  
ตรวจแก้ไขเพื่อความถูกต้อง นำแบบสอบถามที่ผ่านการแก้ไขและปรับปรุงแล้วเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ  
ที่ขอความอนุเคราะห์ให้ตรวจแบบสอบถามมีดังนี้

- |                           |   |
|---------------------------|---|
| 5.1 ดร.สมุทพร ชำนาญ       | อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา<br>คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา                                   |
| 5.2 นายสุกิจ โพธิ์ศิริกุล | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านค่าย<br>และอาจารย์พิเศษภาควิชาการบริหารการศึกษา<br>คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 5.3 นายลือชัย ประกาศ      | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดน้ำขุ่น   |

นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ นำเสนอต่ออาจารย์  
ที่ปรึกษางานนิพนธ์ เพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขเป็นขั้นสุดท้ายก่อนนำไปทดลองใช้ต่อไป

6. การทดสอบค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) และความเชื่อมั่น (Reliability)  
ได้ดำเนินการ ดังนี้

6.1 นำแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงสมบูรณ์แล้ว นำไปทดลองใช้ (Try out)  
กับครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอื่น ซึ่งไม่ใช่  
กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำแบบสอบถาม 30 ฉบับ มาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกของ  
แบบสอบถาม โดยใช้ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างคะแนนรายข้อ กับคะแนนรวม  
(Item-total correlation) ได้ค่าอำนาจจำแนกระหว่าง .30-.92

6.2 จากนั้นนำแบบสอบถามไปหาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์  
อัลฟา (Coefficient alpha) ของครอนบาค (Cronbach, 1990, pp. 202-204) ปรากฏว่าได้ค่าความเชื่อมั่น  
เท่ากับ .97

7. นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองใช้แล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์ตรวจสอบ  
เป็นครั้งสุดท้ายและนำไปจัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้เก็บข้อมูลต่อไป

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. ขอนหนังสือจากภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 เพื่อขอความอนุเคราะห์ ในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล

2. ผู้วิจัยนำหนังสือพร้อมแบบสอบถาม จำนวน 105 ฉบับ เพื่อเก็บข้อมูลจากข้าราชการ ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยแจก แบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างและเก็บคืนด้วยตนเอง ผู้วิจัยได้รับข้อมูลกลับคืนทั้งหมด 105 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถาม

3. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมดมาตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแต่ละฉบับจนครบตามเกณฑ์ที่กำหนด

4. นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาลงรหัสให้คะแนนตามน้ำหนักคะแนนแต่ละข้อ และบันทึกข้อมูลลงในคอมพิวเตอร์ โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

5. นำผลคำนวณมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามความมุ่งหมายของการวิจัยต่อไป

## การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบ ปรากฏว่าจากจำนวนแบบสอบถามที่ส่งไป จำนวน 105 ฉบับ ได้รับกลับคืน จำนวน 105 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนและจำแนกแบบสอบถามตามลักษณะตัวแปร คือ ประสบการณ์ในการทำงาน วุฒิการศึกษาและขนาดของโรงเรียน

2. นำแบบสอบถามที่มีคำตอบสมบูรณ์มาลงรหัสให้คะแนนตามน้ำหนักที่กำหนดไว้ และบันทึกข้อมูลในคอมพิวเตอร์ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

3. ทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามและแปลความหมายของคะแนนกำหนดได้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) เสนอเป็นตารางประกอบคำบรรยายความเรียง

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2

การแปลความหมายของคะแนน ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์สำหรับวัดระดับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาของคะแนนเป็นตัวชี้วัด โดยกำหนดเกณฑ์ ดังนี้ (บุญชุม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว, 2535)

- ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีสมรรถนะอยู่ในระดับมากที่สุด
- ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก
- ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง
- ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีสมรรถนะอยู่ในระดับน้อย
- ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีสมรรถนะอยู่ในระดับน้อยที่สุด

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS for windows โดยเลือกเฉพาะวิธีวิเคราะห์ข้อมูลที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายในการวิจัยและการทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

1. วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 1 โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอในรูปแบบตาราง
2. วิเคราะห์สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ )
3. วิเคราะห์การเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตามจำแนกวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน โดยใช้สถิติทดสอบค่าที ( $t$ -test) ส่วนขนาดโรงเรียน โดยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA) โดยภาพรวมและเป็นรายด้าน เมื่อพบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยจะทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการศึกษาวิจัย เรื่องสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 นั้นปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งสามารถนำเสนอในประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้เสนอสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ ดังนี้

$n$	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
$SD$	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
$t$	แทน	ค่าการทดสอบค่าวิกฤตที่ ( $t$ -test)
$p$	แทน	ค่าความน่าจะเป็นของความคาดเคลื่อน (Probability)
$F$	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณา ( $F$ -Distribution)
$MS$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ยของผลรวมกำลังสองของคะแนน (Mean square)
$SS$	แทน	ผลบวกยกกำลังสองของคะแนน (Sum of square)
$MD$	แทน	ค่าผลต่างระหว่างค่าเฉลี่ยทั้งสองกลุ่ม (Mean difference)
$df$	แทน	ระดับความเป็นอิสระ
*	แทน	นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูล การศึกษาเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยายตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษา  
ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน

ตอนที่ 4 ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตาม ขนาดโรงเรียน

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกวุฒิการศึกษา  
และประสบการณ์การทำงาน ดังรายละเอียดตารางที่ 3-5

ตารางที่ 3 จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามวุฒิการศึกษา

วุฒิการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
1. ปริญญาตรี	77	73.30
2. สูงกว่าปริญญาตรี	28	26.70
รวม	105	100.00

จากตารางที่ 3 พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่  
มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 73.30 และวุฒิการศึกษาสูงกว่า  
ปริญญาตรี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 26.70 ตามลำดับ

ตารางที่ 4 จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์การทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
1. น้อยกว่า 10 ปี	62	59.00
2. 10 ปีขึ้นไป	43	41.00
รวม	105	100.00

จากตารางที่ 4 พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 10 ปี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 59.00 และประสบการณ์การทำงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 41.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 5 จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	จำนวน	ร้อยละ
1. ขนาดเล็ก	6	5.70
2. ขนาดกลาง	64	61.00
3. ขนาดใหญ่	35	33.30
รวม	105	100.00

จากตารางที่ 5 พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ผู้ตอบแบบสอบถาม โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 5.70 โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 61.00 และโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 ตามลำดับ

**ตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยรวมและ  
รายด้าน ดังตารางที่ 6-10

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของสมรรถนะของผู้บริหาร  
สถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
จันทบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้าน

สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา	<i>n</i> = 105		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.98	0.61	มาก	2
2. การบริการที่ดี	3.84	0.71	มาก	3
3. การพัฒนาตนเอง	3.91	0.27	มาก	4
4. การทำงานเป็นทีม	4.15	0.58	มาก	1
รวม	4.00	0.49	มาก	

จากตารางที่ 6 พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก  
เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การมุ่งผลสัมฤทธิ์และการบริการที่ดี  
ตามลำดับ

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของสมรรถนะของผู้บริหาร  
สถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
จันทบุรี เขต 2 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยรวมและรายข้อ

ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	n = 105		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	SD		
1. ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน	4.03	0.69	มาก	2
2. ผู้บริหารปฏิบัติงานให้บรรลุตามแผน	3.93	0.67	มาก	7
3. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นและกระตือรือร้น ในการปฏิบัติงาน	4.15	0.68	มาก	1
4. ผู้บริหารใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการวางแผน	3.95	0.73	มาก	4
5. ผู้บริหารยึดหลักประหยัดในการปฏิบัติงาน	3.94	0.81	มาก	6
6. ผู้บริหารนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน	3.91	0.77	มาก	8
7. ผู้บริหารติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.95	0.78	มาก	5
8. ผู้บริหารปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุ เป้าหมาย	3.96	0.72	มาก	3
รวม	3.98	0.61	มาก	

จากตารางที่ 7 พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยรวม และรายข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหาร มีความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน และผู้บริหารปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ตามลำดับ

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของสมรรถนะของผู้บริหาร  
สถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
จันทบุรี เขต 2 ด้านการบริการที่ดี โดยรวมและรายข้อ

ด้านการบริการที่ดี	<i>n</i> = 105		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารศึกษาความต้องการของผู้รับบริการ	3.94	.86	มาก	4
2. ผู้บริหารจัดระบบการให้บริการบนพื้นฐานของข้อมูล ความต้องการ	3.94	.81	มาก	3
3. ผู้บริหารจัดระบบการบริการที่ดี	3.90	.81	มาก	6
4. ผู้บริหารมีความตั้งใจ เต็มใจ และกระตือรือร้น ในการให้บริการ	4.10	.79	มาก	1
5. ผู้บริหารศึกษาผลการให้บริการเพื่อการปรับปรุง พัฒนาการให้บริการ	3.94	.79	มาก	2
6. ผู้บริหารมีความพึงพอใจของผู้รับบริการ	3.90	.74	มาก	5
7. ผู้บริหารประเมินความพึงพอใจและรายงานผล ของผู้รับบริการ	3.88	.76	มาก	7
รวม	3.84	.71	มาก	

จากตารางที่ 8 พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ด้านการบริการที่ดี โดยรวมและ  
รายข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีความตั้งใจ  
เต็มใจและกระตือรือร้นในการให้บริการ ผู้บริหารศึกษาผลการให้บริการเพื่อการปรับปรุง  
พัฒนาการให้บริการ และผู้บริหารจัดระบบการให้บริการบนพื้นฐานของข้อมูลความต้องการ  
ตามลำดับ

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของสมรรถนะของผู้บริหาร  
สถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
จันทบุรี เขต 2 ด้านการพัฒนาตนเอง โดยรวมและรายข้อ

ด้านการพัฒนาตนเอง	<i>n</i> = 105		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยของตนเอง	3.77	0.62	มาก	7
2. ผู้บริหารเลือกวิธีพัฒนาตนเองให้เหมาะสมกับจุดเด่น จุดด้อย	3.83	0.58	มาก	6
3. ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ภาษาไทย เพื่อการสื่อสาร	3.92	0.49	มาก	4
4. ผู้บริหารมีความชัดเจนในการอธิบายและยกตัวอย่าง	3.91	0.54	มาก	5
5. ผู้บริหารสามารถใช้ภาษาอังกฤษเพื่อแสวงหาความรู้	3.96	0.46	มาก	2
6. ผู้บริหารสามารถติดตามความเคลื่อนไหวทางวิชาการ และวิชาชีพทางคอมพิวเตอร์	4.00	0.52	มาก	1
7. ผู้บริหารเลือกใช้แหล่งเรียนรู้ที่เหมาะสม	3.94	0.57	มาก	3
รวม	3.91	0.27	มาก	

จากตารางที่ 9 พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ด้านการพัฒนาตนเอง โดยรวมและ  
รายข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสามารถ  
ติดตามความเคลื่อนไหวทางวิชาการและวิชาชีพทางคอมพิวเตอร์ ผู้บริหารสามารถใช้ภาษาอังกฤษ  
เพื่อแสวงหาความรู้และผู้บริหารเลือกใช้แหล่งเรียนรู้ที่เหมาะสม ตามลำดับ

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของสมรรถนะของผู้บริหาร  
สถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
จันทบุรี เขต 2 ด้านการทำงานเป็นทีม โดยรวมและรายข้อ

ด้านการทำงานเป็นทีม	<i>n</i> = 105		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนร่วมกับผู้อื่น	4.09	0.75	มาก	7
2. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	4.13	.67	มาก	6
3. ผู้บริหารยอมรับข้อตกลงของทีมงาน	4.21	0.64	มาก	2
4. ผู้บริหารเต็มใจให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน	4.21	0.63	มาก	1
5. ผู้บริหารรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ของตน	4.18	0.69	มาก	4
6. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้เหมาะสมกับ บทบาท	4.18	0.66	มาก	3
7. ผู้บริหารร่วมมือกับทีมงานในการแก้ปัญหา การปฏิบัติงาน	4.15	0.66	มาก	5
8. ผู้บริหารสนับสนุนให้กำลังใจ ยกย่องให้เกียรติผู้อื่น	4.08	0.80	มาก	8
รวม	4.15	0.58	มาก	

จากตารางที่ 10 พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ด้านการทำงานเป็นทีม โดยรวม  
และรายข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารเต็มใจ  
ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารยอมรับข้อตกลงของทีมงาน และผู้บริหารปฏิบัติตน  
เป็นผู้นำหรือผู้ตามได้เหมาะสมกับบทบาท ตามลำดับ



**ตอนที่ 3** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้าน จำแนกตาม วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน

วิเคราะห์สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้านจำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยหาค่าคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐาน เทียบกับเกณฑ์ระดับและจัดอันดับรวมทั้งทดสอบค่าที (*t*-test) ดังตารางที่ 11-14

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้าน

วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี ( <i>n</i> = 77)				สูงกว่าปริญญาตรี ( <i>n</i> = 28)			
	$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.93	0.60	มาก	2	4.11	0.62	มาก	2
2. การบริการที่ดี	3.89	0.67	มาก	3	4.09	0.79	มาก	3
3. การพัฒนาตนเอง	3.88	0.26	มาก	4	3.98	0.30	มาก	4
4. การทำงานเป็นทีม	4.09	0.55	มาก	1	4.33	0.63	มาก	1
รวม	3.95	0.47	มาก		4.13	0.54	มาก	

จากตารางที่ 11 พบว่า ความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ระดับปริญญาตรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดีและการพัฒนาตนเอง สำหรับความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ระดับสูงกว่าปริญญาตรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดีและการพัฒนาตนเอง

ตารางที่ 12 ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตาม  
วุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้าน

วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี		<i>t</i>	<i>p</i>
	<i>(n = 77)</i>		<i>(n = 28)</i>			
	$\bar{X}$	<i>SD</i>	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.93	0.60	4.11	0.62	1.36	.18
2. การบริการที่ดี	3.89	0.67	4.09	0.79	1.29	.20
3. การพัฒนาตนเอง	3.88	0.26	3.98	0.30	1.79	.08
4. การทำงานเป็นทีม	4.09	0.55	4.33	0.63	1.94	.06
รวม	3.95	0.47	4.13	0.54	1.71	.09

จากตารางที่ 12 พบว่า ความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อสมรรถนะ  
ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
จันทบุรี เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ  
ทางสถิติ

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้าน

ประสบการณ์การทำงาน	น้อยกว่า 10 ปี (n = 62)				10 ปีขึ้นไป (n = 43)			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.06	0.60	มาก	2	3.85	0.61	มาก	3
2. การบริการที่ดี	4.02	0.63	มาก	3	3.83	0.80	มาก	4
3. การพัฒนาตนเอง	3.91	0.28	มาก	4	3.89	0.27	มาก	2
4. การทำงานเป็นทีม	4.22	0.57	มาก	1	4.06	0.59	มาก	1
รวม	4.06	0.47	มาก		3.91	0.51	มาก	

จากตารางที่ 13 พบว่า ความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 10 ปี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดีและการพัฒนาตนเอง สำหรับความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ประสบการณ์การทำงาน 10 ปีขึ้นไป โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม การพัฒนาตนเอง การมุ่งผลสัมฤทธิ์และการบริการที่ดี

ตารางที่ 14 ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตาม  
ประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้าน

ประสบการณ์การทำงาน	น้อยกว่า 10 ปี		10 ปีขึ้นไป		<i>t</i>	<i>p</i>
	<i>(n = 62)</i>		<i>(n = 43)</i>			
	$\bar{X}$	<i>SD</i>	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.06	0.60	3.85	0.61	1.71	.09
2. การบริการที่ดี	4.02	0.63	3.83	0.80	1.30	.20
3. การพัฒนาตนเอง	3.91	0.28	3.89	0.27	0.39	.70
4. การทำงานเป็นทีม	4.22	0.57	4.06	0.59	1.47	.14
รวม	4.06	0.47	3.91	0.51	1.48	.14

จากตารางที่ 14 พบว่า ความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อสมรรถนะ  
ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
จันทบุรี เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มี  
นัยสำคัญทางสถิติ

**ตอนที่ 4** วิเคราะห์สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเขาคิชฌกูฏ  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน  
ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เทียบกับเกณฑ์ระดับสมรรถนะ  
และจัดอันดับรวมทั้งวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ดังตารางที่ 15-16

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน

สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา	ขนาดเล็ก (n = 6)				ขนาดกลาง (n = 64)				ขนาดใหญ่ (n = 35)			
	$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.04	0.63	มาก	3	4.08	0.57	มาก	2	3.79	0.66	มาก	3
2. การบริการที่ดี	4.12	0.70	มาก	2	4.04	0.64	มาก	3	3.75	0.80	มาก	4
3. การพัฒนาตนเอง	3.95	0.36	มาก	4	3.96	0.26	มาก	4	3.80	0.25	มาก	2
4. การทำงานเป็นทีม	4.15	0.66	มาก	1	4.23	0.52	มาก	1	4.02	0.65	มาก	1
รวม	4.06	0.52	มาก		4.08	0.45	มาก		3.84	0.54	มาก	

จากตารางที่ 15 พบว่า ความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ที่มีขนาดเล็ก โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการบริการที่ดี การมุ่งผลสัมฤทธิ์และการพัฒนาตนเอง

ในโรงเรียนที่มีขนาดกลาง พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี และการพัฒนาตนเอง

ในโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม การพัฒนาตนเอง การมุ่งผลสัมฤทธิ์และด้านการบริการที่ดี

ตารางที่ 16 วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน

สมรรถนะผู้บริหาร สถานศึกษา	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	p
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระหว่างกลุ่ม	1.84	2	0.92	2.52	.085
	ภายในกลุ่ม	37.13	102	0.36		
	รวม	38.97	104			
2. การบริการที่ดี	ระหว่างกลุ่ม	2.08	2	1.04	2.13	.124
	ภายในกลุ่ม	49.90	102	0.49		
	รวม	51.98	104			
3. การพัฒนาตนเอง	ระหว่างกลุ่ม	0.55	2	0.27	3.85*	.024
	ภายในกลุ่ม	7.24	102	0.07		
	รวม	7.79	104			
4. การทำงานเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	1.02	2	0.51	1.53	.221
	ภายในกลุ่ม	34.02	102	0.33		
	รวม	35.05	104			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	1.28	2	0.64	2.70	.072
	ภายในกลุ่ม	24.05	102	0.24		
	รวม	25.32	104			

\* $p < .05$

จากตารางที่ 16 พบว่า ค่าความแปรปรวนทางเดียวเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการพัฒนาตนเอง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อผู้วิจัย พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์มาเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple comparison) โดยใช้วิธีการทดสอบแบบ Scheffe test เพื่อทดสอบว่ารายคู่ใดบ้างแตกต่างกันดังตารางที่ 17

ตารางที่ 17 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ด้านการพัฒนาตนเอง

ขนาดโรงเรียน	$\bar{X}$	ขนาดใหญ่	ขนาดกลาง	ขนาดเล็ก
		3.80	3.96	3.95
ขนาดใหญ่	3.80	-	.16*	.15*
ขนาดกลาง	3.96		-	.01
ขนาดเล็ก	3.95			-

\*  $p < .05$

จากตารางที่ 17 พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการพัฒนาตนเอง พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่ สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่อยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่กับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่อยู่ในโรงเรียนขนาดกลาง โดยสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่อยู่ในโรงเรียนขนาดกลาง สูงกว่าสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่อยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่

และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่อยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่กับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กสูงกว่าสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่อยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยจำแนกตาม วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานและขนาดโรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูและบุคลากรทางการศึกษาในอำเภอเขาคิชฌกูฏ ปีการศึกษา 2559 จำนวน 11 โรงเรียน จำนวน 143 คน โดยใช้เกณฑ์การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 607-610) ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาจำนวน 105 คน จากนั้นดำเนินการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามขนาดโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับจำนวน 30 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .30-.92 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .97 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการแจกและเก็บแบบสอบถามจำนวน 105 ฉบับ ได้รับคืนรวมทั้งหมด 105 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) การทดสอบค่าที ( $t$ -test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่าง ทำการเปรียบเทียบรายคู่ โดยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe's method)

### สรุปผล

จากการวิจัยสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

#### 1. ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานสมรรถนะหลักของสมรรถนะของผู้บริหาร

สถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2

1.1 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา รายข้อโดยเรียงตามลำดับจากคะแนนเฉลี่ยมากไปน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผนและผู้บริหารปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ตามลำดับ



1.2 ด้านการบริการที่ดี สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงตามลำดับจากคะแนนเฉลี่ยมากไปน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ผู้บริหารมีความตั้งใจ และกระตือรือร้นในการให้บริการ ผู้บริหารศึกษาผลการให้บริการเพื่อการปรับปรุงพัฒนา การให้บริการ ผู้บริหารจัดระบบการให้บริการบนพื้นฐานของข้อมูลความต้องการ ตามลำดับ

1.3 ด้านการพัฒนาตนเอง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงตามลำดับจากคะแนนเฉลี่ยมากไปน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ผู้บริหารสามารถติดตามความเคลื่อนไหวทางวิชาการและวิชาชีพทางคอมพิวเตอร์ ผู้บริหารสามารถใช้ภาษาอังกฤษเพื่อแสวงหาความรู้และผู้บริหารเลือกใช้แหล่งเรียนรู้ที่เหมาะสม ตามลำดับ

1.4 ด้านการทำงานเป็นทีม สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงตามลำดับจากคะแนนเฉลี่ยมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารเต็มใจให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารยอมรับข้อตกลงของทีมงาน ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้เหมาะสมกับบทบาท ตามลำดับ

2. ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียน

2.1 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษาปรากฏว่า ความเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2.2 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ผลปรากฏว่า ความเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2.3 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการพัฒนาตนเอง

ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยรายคู่ สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่า ด้านการพัฒนาตนเอง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 จำนวนจำนวน 2 คู่ ได้แก่ สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่อยู่ในโรงเรียน ขนาดใหญ่กับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่อยู่ในโรงเรียนขนาดกลาง โดยสมรรถนะของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่อยู่ในโรงเรียนขนาดกลางสูงกว่าสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่อยู่ใน โรงเรียนขนาดใหญ่ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่อยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่กับ สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยสมรรถนะของผู้บริหาร สถานศึกษาที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กสูงกว่าสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่อยู่ใน โรงเรียนขนาดใหญ่

## อภิปรายผล

การวิจัยเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 มีประเด็นที่สำคัญในการนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 สมรรถนะหลัก โดยรวมอยู่ใน ระดับมาก ทั้งนี้ อาจเนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันได้ตระหนักบทบาทหน้าที่ของ ผู้นำยุคใหม่ เพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันมีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นและมีการพัฒนาตนเองเพิ่มมากขึ้น มีการนำหลักทฤษฎีทางการบริหารมาใช้ให้เกิดประโยชน์ อีกทั้ง คณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาและ กำหนดข้อตกลงสำหรับผู้บริหารที่บรรจุใหม่ในการปฏิบัติในหน้าที่ของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในระยะเวลา 1 ปี จะต้องจัดทำข้อตกลง ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ (Performance agreement) เพื่อจะนำไปสู่การประเมินผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติงานในระยะเวลา 1 ปี นั้นหมายถึง การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาที่ควรมี ในด้านต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับสมภพ ดวงข่อม (2554, หน้า 58) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 2 พบว่า อยู่ใน ระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน 2 สมรรถนะ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย สมรรถนะหลัก ได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการบริการที่ดี ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์และการพัฒนาตนเอง สมรรถนะประจำสายงาน ได้แก่ ด้านการสื่อสารและการจูงใจ ด้านการพัฒนาศักยภาพและบุคลากร

ด้านการมีวิสัยทัศน์และการวิเคราะห์สังเคราะห์ ตามลำดับ สอดคล้องกับพรพิศ อินทะสุระ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 5 พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 5 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ พิชชาวดี ฤาชา (2555) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในเขตอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในเขตอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และผลการเปรียบเทียบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในเขตอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 1 จำแนกตามตำแหน่งและประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ซึ่งจากผลการวิจัยสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 มีประเด็นที่น่าสนใจซึ่งจะได้นำผลของสมรรถนะหลักมาอภิปรายเป็นรายด้านดังต่อไปนี้

1.1 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่าสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาผู้บริหารมีความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ มีความรู้ความเข้าใจในการวางแผนศึกษาก่อนลงมือปฏิบัติ เมื่อเกิดความผิดพลาดปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวันชัย บุญทอง (2548) วิจัยเรื่อง ความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษอุบลราชธานี เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ ผู้บริหารมีความต้องการในการพัฒนามากที่สุด คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของวีระเชษฐ ฮาดวิเศษ (2551) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษหนองคาย เขต 3 พบว่า ครูและผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีการปฏิบัติในระดับมาก และยังสอดคล้องกับสมปอง ไทษธานี (2558) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี พบว่า สมรรถนะหลักผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก

1.2 ด้านการบริการที่ดี โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญกับบุคลากรที่ทำงานในสถานศึกษา มีความตั้งใจ เต็มใจและกระตือรือร้นในการให้บริการ โดยศึกษาเปรียบเทียบผลการให้บริการเพื่อการปรับปรุงพัฒนาการให้บริการ และการจัดการบริการที่สอดคล้องกับความต้องการของครู นักเรียนและชุมชนเพื่อให้จัดระบบการให้บริการบนพื้นฐานของข้อมูลได้ตรงตามความต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับสมภพ ดวงช่อม (2554) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจะเขิงเทรา เขต 2 พบว่า สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขิงเทรา เขต 2 ด้านการบริการที่ดี มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับพิศิษฐ์ แสงสุพิน (2553) ได้ศึกษาสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 3 พบว่า สมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริการที่ดี มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก

1.3 ด้านการพัฒนาตนเอง โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่ต้องมีการพัฒนาตนเองให้มีความพร้อมในการบริหารงานอยู่เสมอ เพื่อให้ทันกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยสามารถติดตามความเคลื่อนไหวทางวิชาการและวิชาชีพทางคอมพิวเตอร์ มีทักษะความสามารถใช้ภาษาอังกฤษเพื่อแสวงหาความรู้ และผู้บริหารเลือกใช้แหล่งเรียนรู้ที่ตรงตามความต้องการอย่างเหมาะสมซึ่งสอดคล้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 3 หลักการ ได้แก่ ความพอประมาณ มีเหตุผล มีระบบภูมิคุ้มกันที่ดีมี 2 เงื่อนไข ได้แก่ ความรอบรู้และคุณธรรม กระบวนการในการพัฒนาตนเอง สสำรวจตนเอง วิเคราะห์หาสาเหตุ ความล้มเหลวที่ประสบมาวิเคราะห์ความเชื่อ เจตคติ ค่านิยมในการทำงานวางแผนฝึกอบรม ประเมินผลและปรับปรุงแก้ไขวิธีการในการพัฒนาเอง การเรียนรู้จากประสบการณ์ การใช้กัลยาณมิตร และยังสอดคล้องกับพรพิศ อินทะสุระ (2551) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการพัฒนาตนเอง โดยรวมอยู่ในระดับมาก

1.4 ด้านการทำงานเป็นทีม โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า ได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาเต็มใจให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารยอมรับข้อตกลงของทีมงาน ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้เหมาะสมกับบทบาท ทั้งนี้ อาจเนื่องจากการได้รับการพัฒนา

ความรู้ในเชิงบริหารแบบโรงเรียนเป็นฐาน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553) ที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจ การบริหารจัดการให้สถานศึกษามากขึ้น ดังนั้นการบริหารจัดการแบบโรงเรียนเป็นฐาน จึงเป็นการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมและการทำงานแบบมีส่วนร่วม และยังสอดคล้องกับสมปอง ไทยธานี (2558) ได้ศึกษาได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี พบว่า สมรรถนะหลักผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการทำงานเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2. ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงานและขนาดโรงเรียน

2.1 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่าความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษา ได้ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมตามหลักธรรมาภิบาล โดยให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้ครูมีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ภารกิจของโรงเรียนจึงประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับสอดคล้องกับผลการวิจัยของสมภพ ดวงช่อม (2554) ได้ศึกษาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 2 พบว่า ครูที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหาร จำแนกตามวุฒิการศึกษา มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับงานวิจัยของรุ่งทิพย์ เถกแสงทอง (2557) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า ครูที่มีวุฒิกการศึกษาเห็นว่าสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 โดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับอุบล สุวรรณศรี (2549) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 พบว่า ครูที่มีวุฒิกศึกษาปริญญาตรีกับครูที่มีวุฒิกศึกษาปริญญาโท มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติและสอดคล้องกับผลการวิจัยของ

กัมพล แซ่มสา (2550) ที่ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีกับสูงกว่าปริญญาตรี แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2.2 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกประสพการณ์การทำงาน พบว่าความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสพการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าโรงเรียนส่วนใหญ่โรงเรียนขนาดกลาง ทำให้ครูและผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์กัน ได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารสามารถดูแลครูและบุคลากรได้อย่างทั่วถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการบริหารที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับสถานการณ์และบริบทต่าง ๆ ย่อมต้องอาศัยการเรียนรู้จากประสพการณ์ที่หลากหลาย เพราะประสพการณ์นั้นจะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษานั้นสามารถบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและผู้ที่อยู่ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสพการณ์ต่างกันนั้นทำให้การเรียนรู้หรือผ่านประสพการณ์ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในแต่ละคนนั้นมีความแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับว่ามีประสพการณ์ในการทำงานมากน้อยเพียงใด ซึ่งสอดคล้องกับพิชชาวดี ฤาชา (2555) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในอำเภอนิคมน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 จำแนกตามประสพการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติและสอดคล้องกับอรทัย เคือนขาว (2557) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตามประสพการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2.3 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านการพัฒนาตนเองที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้ อาจเนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดกลางและในโรงเรียนขนาดเล็กมีความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ต้องเป็นผู้มีประสพการณ์และมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ การพัฒนาตนเองถือว่าเป็นการเตรียมความพร้อมในการบริหารงาน นำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้ทันกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ติดตามความเคลื่อนไหวทางวิชาการและวิชาชีพทางคอมพิวเตอร์ เช่น ด้านเทคโนโลยี ด้านภาษา ความรู้ที่ได้จากการบริหาร เลือกใช้แหล่งเรียนรู้ที่เหมาะสม เปลี่ยนจากบทบาทผู้ชี้แนะ ผู้ถ่ายทอดความรู้เป็นผู้ช่วยส่งเสริม

สนับสนุนในการแสวงหาความรู้จากสื่อการเรียนรู้ เมื่อเปรียบกับโรงเรียนขนาดใหญ่มีบุคลากรมาก บุคลากรมีความสามารถและแบ่งเป็นฝ่ายในการรับผิดชอบงาน ซึ่งอาจทำให้สมรรถนะของผู้บริหารในสายตาของบุคลากรลดลง ซึ่งสอดคล้องกับชฎาพร แก้วทองประเสริฐ (2558) ได้ศึกษาการเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่โดยรวมและรายด้านคือด้านการบริหารจัดการการเรียนรู้ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการนิเทศการสอน และการส่งเสริมให้มีการวิจัย มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 สอดคล้องกับสมภพ ดวงขุ่ม (2554) ได้ศึกษาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเชิงเทรา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่าครูที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเชิงเทรา เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้

จากผลการศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่า สมรรถนะหลัก โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในด้านต่าง ๆ ดังนี้

สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา

1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ศึกษาแผนให้เข้าใจ ปฏิบัติตามแผนให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และยึดหลักการประหยัด ใช้สิ่งที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน
2. ด้านการบริการที่ดี ผู้บริหารสถานศึกษาควรบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปสู่ผู้เรียน ครูและบุคลากร โดยใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์ ดำเนินกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนให้มากขึ้น เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น และรับฟังข้อเสนอแนะ ควรประเมินความพึงพอใจและรายงานผลต่อผู้รับบริการ
3. ด้านการพัฒนาตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษาควรรุ่นใหม่ ๆ ควรวิเคราะห์จุดเด่นและจุดด้อยของตนเองแล้วเลือกวิธีพัฒนาตนเองให้เหมาะสมกับจุดเด่นและจุดด้อย รวมไปถึงมารยาท

ในการพูดคุยกับชุมชน บุคลากรและนักเรียน ความชัดเจนในการอธิบายและยกตัวอย่างให้เหมาะสมกับสถานะและตำแหน่งที่ดำรงอยู่ในปัจจุบันเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง

4. ด้านการทำงานเป็นทีม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ควรจัดอบรมและให้ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนเพื่อการปฏิบัติงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมในการวางแผนร่วมกับผู้อื่น เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ควรสนับสนุนให้กำลังใจ ยกย่องให้เกียรติ มีความเสมอภาคโดยยึดหลักธรรมมาภิบาล

#### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่บรรจุใหม่กับความพึงพอใจของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 และ 2

2. ควรศึกษา วิจัยเชิงคุณภาพถึงปัญหาในการทำวิจัยในเชิงลึกมากขึ้นถึงปัญหาและสาเหตุการวิจัยว่า เหตุใดกลุ่มตัวอย่างจึงมีความคิดเห็นหรือทัศนคติ เช่นนั้น

3. ควรมีการศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา กับการเปลี่ยนแปลงของนโยบายทางการศึกษาซึ่งส่งผลต่อการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา



## บรรณานุกรม

- กัมพล แซ่มสา. (2550). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนตามการรับรู้ของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กิริติ ยศยิ่งยง. (2550). ชีตความสามารถ. กรุงเทพฯ: มิสเตอร์ก๊อปปี้.
- จรัมพร ประถมบุรณ์. (2547). *Competency* การพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้เป็นเลิศในกระบวนการยุติธรรมทางปกครอง. เข้าถึงได้จาก [http://www.frda.or.th/competency\\_2html](http://www.frda.or.th/competency_2html)
- จิรศักดิ์ เดชเกิด. (2546). พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญจังหวัดสระแก้ว. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จิระ งอกศิลป์. (2550). คู่มือเตรียมสอบผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุดที่ 3. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- เจษฎา ประกอบทรัพย์ และวลัยลักษณ์ เศรษฐฤทธิ์. (2547). การปรับระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน. *วารสารข้าราชการ*, 49(3), 39-52.
- ชญาพร แก้วทองประเสริฐ. (2558). การเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชาติรี โพธิกุล. (2552). สมรรถนะผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สุพรรณบุรี เขต 2 ตามมาตรฐานวิชาชีพครูสภา. การศึกษาค้นคว้าอิสระการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนเรศวรพิษณุโลก.
- เจ็ดพงษ์ ไทยทวี. (2555). การศึกษาสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่: ภาคปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ณัฐพันธ์ เขจรันันท์ และคณะ. (2545). การบริหาร การดำเนินงาน และการผลิต. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

- คณัย เทียนพุด. (2543). *การจัดทำแผน HRD สหัศจรรย์หน้า สำหรับนักฝึกอบรมมืออาชีพ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ดี เอ็น ที คอนซัลแตนท์.
- แดง นิ่มอนงค์. (2549). *การบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอบางละมุง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- เดือนใจ พุกสีดา. (2559, 10 ตุลาคม). *ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านคลองน้ำเป็น. สัมภาษณ์*
- ชนพงศ์ บุญวาทิ. (2546). *พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดตราด. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- ธำรงค์ดี คงดาวัสดี. (2550). *Competency ภาวะปฏิบัติ เขาทำกันอย่างไร. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).*
- ธีระ รุญเจริญ. (2547). *สภาพปัจจุบันและปัญหาการมีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษาของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการ สภาการศึกษา.*
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). *การบริหาร โรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.*
- นันทพร สุขพันธ์. (2551). *สมรรถนะด้านการบริหารวิชาการ ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนระดับ ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 2. ปริญญาโทการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*
- นิรมล กิติกุล. (2549). *องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว. (2535). *การอ้างอิงประชากรเมื่อใช้เครื่องมือแบบมาตรา ส่วนประมาณค่ากับกลุ่มตัวอย่าง. วารสารการวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทร วิโรฒ มหาสารคาม, 3(1), 23-24.*
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2546). *การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.*
- ปัญญากร อุดนัน. (2553). *การศึกษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนเรศวร.*
- พนิดา สัตตาสาธุชนะ. (2549). *การศึกษาสมรรถนะในการบริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 6. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*

- เพชรวิ สุตริภัก. (2553). *ศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- พรพิศ อินทะสุระ. (2551). *สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 5*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- พิชชาวดี ฤาษา. (2555). *สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในเขตอำเภอนิคมน้ำอ้อมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พิศิษฐ์ แสงสุพิน. (2553). *สมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 3*. การศึกษาอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เยาวณี เสมา. (2549). *การพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิจัยการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รุ่ง แก้วแดง. (2546). *โรงเรียนนิติบุคคล: หนังสือสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาทุกคนต้องอ่าน (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- รุ่งทิพย์ แจกแสงทอง. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วัฒนพงศ์ รุ่งเรือง. (2541). *การปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน สาขาบริหารการศึกษาประเภทสามัญเขตการศึกษา 4*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. (2546). *BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.

- วันชัย บุญทอง. (2548). *ความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 4. การศึกษาอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น*
- วิภาดา สีหาบุตร. (2555). *สมรรถนะการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- วีระเชษฐ ฮาดวิเศษ. (2551). *สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3. การศึกษาอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.*
- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา. (2552). *โครงการศึกษารูปแบบสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา ประจำปี 2551-2552. กรุงเทพฯ: เดคโคเดียดีไซน์.*
- สมชาย สหชัยรุ่งเรือง. (2539). *ปัญหาและข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาการบริหารงาน โรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- สมปอง ไทธานี. (2558). *ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- สมภพ ดวงข่อม. (2554). *สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาละโว้งเขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2. (2557 ก). *ทำเนียบสถานศึกษาปีการศึกษา 2557. กรุงเทพฯ: กลุ่มงานข้อมูลสารสนเทศ กลุ่มนโยบายและแผน.*
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2. (2557 ข). *สารสนเทศทางการศึกษาปี 2557. กรุงเทพฯ: กลุ่มงานข้อมูลสารสนเทศ กลุ่มนโยบายและแผน.*
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2. (2559). *สารสนเทศทางการศึกษา ปี 2559. กรุงเทพฯ: กลุ่มงานข้อมูลสารสนเทศ กลุ่มนโยบายและแผน.*

- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2550). *คู่มือหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการครูให้มี หรือเลื่อนวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2547). *ทุนมนุษย์กับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล*. กรุงเทพฯ: พี.เอ.ลีฟวิ่ง.
- สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ. (2549). *ชุดวิชาภาวะผู้นำทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2548). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency based learning*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สุนันทา เลานันทน์. (2540). *การพัฒนาองค์การ*. กรุงเทพฯ: คีดีบุ๊กสโตร์.
- สุภาภรณ์ จันทร์กลม. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการปฏิบัติงานบริหารงานวิชาการของโรงเรียนเอกชนในอำเภอบ้านฉาง จังหวัดระยอง*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุวกิจ ศรีปัดดา. (2531). *องค์การและการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. มหาสารคาม: แผนกการพิมพ์ฝ่ายเอกสารและตำรา วิทยาลัยครูมหาสารคาม.
- สุวิทย์ มูลคำ และอรทัย มูลคำ. (2549). *ก้าวเข้าสู่...สู่การเลื่อนวิทยฐานะผู้บริหารสถานศึกษาผู้บริหารการศึกษาและศึกษานิเทศก์*. กรุงเทพฯ: อี เค บุ๊คส์.
- เสนห์ จุ้ยโต. (2548, พฤษภาคม). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Competency-based development. *รัฐสภาสาร*, 53(5), 35-56.
- เสนาะ มนต์วิเศษ. (2543). *ลักษณะงานกับความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อรทัย เดือนขาว. (2557). *สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ของโรงเรียนในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อังคณา สวียม. (2559, 10 ตุลาคม). *รักษาราชการแทนผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านคลองน้ำเป็น*. สัมภาษณ์

อุบล สุวรรณศรี. (2549). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติของครู โรงเรียนประถม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

Boyatzis, R. E. (1982). Competence at work. In J. A. Stewart (Ed.), *Motivation and society*. San Francisco: Jossey-Bass.

Bryant, J., & Poustie, K. (2001). *Competencies needed by public library staff*. Retrieved from <http://archive.pla.org/conference/conf02/bryant.pdf>

Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* (5<sup>th</sup> ed.). New York: Harper Collins.

Haimann, T., Scott, W. G., & Connor, P. E. (1985). *Management*. Boston: Houghton Mifflin.

Hollomon, L. P. (1999). Characteristic of the principals centers as context for profession development. *Dissertation Abstracts International*, 60(3), 605-A.

Kierstead, J. (1998). *Personality and job performance: A research overview*. Ottawa, Canada: Public Service Commission.

Krejcie, R., V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activity. *Journal of Education and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.

Perrenound, R. L. (2007). *A study of technology competencies and responsibilities of superintendents of small rural school districts in Idaho with the implementation of technology changes*. Unpublished doctoral dissertation, Idaho State University.

Reitz, J. H., & Jewell, L. N. (1985). *Managing*. Glenview, IL: Scott, Foresman.

Scott, G. (2005). *Educator perceptions of principal technology leadership competencies*. Unpublished doctoral dissertation, University of Oklahoma.

Tight, M. (1996). *Key concepts in adult education and training*. London: Routledge.

Tucker, S. A., & Cofsky, K. M. (1994). Competency-based pay on a banding platform. *ACA Journal*, 3(1), 30-45.

ภาคผนวก

#### ภาคผนวก ก

- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย



(สำเนา)

ที่ ศธ 6218.8/ ว.184

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

15 กุมภาพันธ์ 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย  
เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1.เค้าโครงงานวิจัย  
2. เครื่องมือในการวิจัย

ด้วย นางสาวกนกอร จุลินทร นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา รหัส 58950105 ได้รับความเห็นชอบให้ทำงานนิพนธ์ เรื่อง สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยอยู่ในความควบคุมดูแลของ ดร.ชัยพนธ์ รั้งงาม เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-581

(สำเนา)

ที่ ศธ 6218.8/ ว.185

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

18 กุมภาพันธ์ 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ

เรียน

ด้วย นางสาวกนกอร จุลินทร นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา รหัส 58950105 ได้รับความเห็นชอบให้ทำงานนิพนธ์ เรื่อง สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยอยู่ในความควบคุมดูแลของ ดร.ชัยพจน์ รั้งงาม เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ ภาควิชาการบริหารการศึกษา มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-581

(สำเนา)

ที่ ศธ 6218.8/ ว.186

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

20 กุมภาพันธ์ 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

ด้วย นางสาวกนกอร จุลินทร นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา รหัส 58950105 ได้รับความเห็นชอบให้ทำงานนิพนธ์ เรื่อง สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยอยู่ในความควบคุมดูแลของ ดร.ชัยพนธ์ รั้งงาม เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ภาควิชาการบริหารการศึกษา มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-581

ภาคผนวก ข  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเขาคิชฌกูฏ**  
**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2**

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามนี้มุ่งศึกษาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ในด้านสมรรถนะหลักตามกรอบของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.)

2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ได้แก่ สมรรถนะหลัก มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีความหมาย ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษามีการค้นพบ พัฒนานวัตกรรม องค์ความรู้ใหม่ มีการเผยแพร่ผลงานให้เป็นที่ยอมรับเป็นแบบอย่างที่ดี

ระดับ 4 หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษาปฏิบัติงานได้บรรลุมาตรฐาน ริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถนำความรู้ไปประยุกต์/ แนะนำ/ นิเทศผู้อื่น ได้

ระดับ 3 หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจ/ ทักษะสามารถนำไปปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง

ระดับ 2 หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษาไม่มีความรู้ความเข้าใจ/ ทักษะน้อยหรือไม่เพียงพอที่จะ ปฏิบัติงานได้หรือทำให้เกิดผลงานได้ที่จะปฏิบัติงานได้ หรือทำให้เกิดผลงานได้

ระดับ 1 หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษาไม่มีความรู้ความเข้าใจ/ทักษะที่จะปฏิบัติงานได้ หรือทำให้เกิดผลงานได้

ผู้วิจัยนำไปใช้ประโยชน์สำหรับการวิจัยเท่านั้น จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามตามความจริงและครบทุกข้อ

นางสาวกนกอร จุลินทร  
 นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  และ/หรือเติมข้อความที่ตรงตามความจริง

1. วุฒิการศึกษา

1. ปริญญาตรี  2. สูงกว่าปริญญาตรี

2. ประสบการณ์การทำงาน

1. น้อยกว่า 10 ปี  2. 10 ปีขึ้นไป

3. ขนาดโรงเรียนที่ท่านปฏิบัติงานอยู่

1. ขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1-120 คน)  
 2. ขนาดกลาง (จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 121-300 คน)  
 3. ขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 301 คนขึ้นไป)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเขาคิชฌกูฏ  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓  
 ลงในช่องที่ตรงตามระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ว่าผู้บริหารของท่านมีความสามารถ  
 ในแต่ละรายการอยู่ในระดับใด ตามความเป็นจริง

สมรรถนะหลัก	การปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
<b>1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์</b>					
1.1 ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน					
1.2 ผู้บริหารปฏิบัติงานให้บรรลุตามแผน					
1.3 ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน					
1.4 ผู้บริหารใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการวางแผน					
1.5 ผู้บริหารยึดหลักประหยัดในการปฏิบัติงาน					
1.6 ผู้บริหารนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน					
1.7 ผู้บริหารติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน					
1.8 ผู้บริหารปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย					

สมรรถนะหลัก	การปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
<b>2. การบริการที่ดี</b>					
2.1 ผู้บริหารศึกษาความต้องการของผู้รับบริการ					
2.2 ผู้บริหารจัดระบบการให้บริการบนพื้นฐานของข้อมูลความต้องการ					
2.3 ผู้บริหารจัดระบบการบริการที่ดี					
2.4 ผู้บริหารมีความตั้งใจ เต็มใจ และกระตือรือร้นในการให้บริการ					
2.5 ผู้บริหารศึกษาผลการให้บริการเพื่อการปรับปรุงพัฒนาการให้บริการ					
2.6 ผู้บริหารมีความพึงพอใจของผู้รับบริการ					
2.7 ผู้บริหารประเมินความพึงพอใจและรายงานผลของผู้รับบริการ					
<b>3. การพัฒนาตนเอง</b>					
3.1 ผู้บริหารวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยของตนเอง					
3.2 ผู้บริหารเลือกวิธีพัฒนาตนเองให้เหมาะสมกับจุดเด่น จุดด้อย					
3.3 ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ภาษาไทยเพื่อการสื่อสาร					
3.4 ผู้บริหารมีความชัดเจนในการอธิบาย และยกตัวอย่าง					
3.5 ผู้บริหารสามารถใช้ภาษาอังกฤษเพื่อแสวงหาความรู้					
3.6 ผู้บริหารสามารถติดตามความเคลื่อนไหวทางวิชาการและวิชาชีพทางคอมพิวเตอร์					
3.7 ผู้บริหารเลือกใช้แหล่งเรียนรู้ที่เหมาะสม					
<b>4. การทำงานเป็นทีม</b>					
4.1 ผู้บริหารเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนร่วมกับผู้อื่น					
4.2 ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น					
4.3 ผู้บริหารยอมรับข้อตกลงของทีมงาน					
4.4 ผู้บริหารเต็มใจให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน					

สมรรถนะหลัก	การปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
4.5 ผู้บริหารรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ของตน					
4.6 ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้เหมาะสมกับ บทบาท					
4.7 ผู้บริหารร่วมมือกับทีมงานในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน					
4.8 ผู้บริการสนับสนุนให้กำลังใจ ชกย่อง ให้เกียรติผู้อื่น					



ภาคผนวก ค

การหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อกำหนดกับวัตถุประสงค์ (IOC)  
ของเครื่องมือ ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ตารางที่ 18 การหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC)  
ของเครื่องมือ ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ข้อ	IOC	ข้อ	IOC
1	1.00	16	1.00
2	1.00	17	1.00
3	1.00	18	1.00
4	1.00	19	1.00
5	1.00	20	1.00
6	1.00	21	1.00
7	1.00	22	1.00
8	1.00	23	1.00
9	1.00	24	1.00
10	1.00	25	1.00
11	1.00	26	1.00
12	1.00	27	1.00
13	1.00	28	1.00
14	1.00	29	1.00
15	1.00	30	1.00

หมายเหตุ ผลรวมทุกด้านมีค่าเฉลี่ย IOC เท่ากับ 1.00

## ภาคผนวก ง

การหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตารางที่ 19 การหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก ( <i>r</i> )	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก ( <i>r</i> )
1	.73	16	.74
2	.79	17	.76
3	.71	18	.81
4	.81	19	.83
5	.70	20	.79
6	.75	21	.69
7	.90	22	.82
8	.86	23	.80
9	.77	24	.77
10	.86	25	.89
11	.81	26	.90
12	.84	27	.84
13	.88	28	.86
14	.78	29	.91
15	.80	30	.87

หมายเหตุ ได้ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .69-.91  
ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .98

## ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางสาวกนกอร จุลินทร
วัน เดือน ปีเกิด	19 มกราคม พ.ศ. 2519
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	27/1 หมู่ 5 ตำบลพลวง อำเภอเขาคิชฌกูฏ จังหวัดจันทบุรี 22210
ตำแหน่งและประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2546-2548	ครู โรงเรียนบุญสมวิทยา อำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี
พ.ศ. 2548-2550	ครู โรงเรียนล้มแบร์ตพิชญาลัย อำเภอนายายอาม จังหวัดจันทบุรี
พ.ศ. 2551-2552	ครูผู้ดูแลเด็ก ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เทศบาลตำบลพลวง จังหวัดจันทบุรี
พ.ศ. 2553-2554	พนักงานราชการ โรงเรียนบ้านคลองน้ำเป็น อำเภอเขาคิชฌกูฏ จังหวัดจันทบุรี
พ.ศ. 2554-2557	ครูผู้ช่วย โรงเรียนบ้านเขาน้อยสามัคคี อำเภอเขาคิชฌกูฏ จังหวัดจันทบุรี
พ.ศ. 2557-ปัจจุบัน	ครู คศ.1 โรงเรียนบ้านคลองน้ำเป็น อำเภอเขาคิชฌกูฏ จังหวัดจันทบุรี
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2537	วิทยาศาสตร์บัณฑิต (เกษตรศาสตร์) มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
พ.ศ. 2545	ครุศาสตรบัณฑิต (การประถมศึกษา) มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
พ.ศ. 2560	การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยบูรพา